

这是一本关于管理基本功与职业理念的本土化原创读本
著名经济学家厉以宁教授强力推荐此书

16节

科学管理课

- 干中学 学中干
- 回到“泰罗制”——补一百年前的科学管理课
- 敬业的口碑——职业生涯最大的财富
- 积累定律
- 魔鬼在细节
- 当规范成为习惯
- 在过程控制中创造完美
- 演绎掩盖真相
- 科学管理复兴与现代工商文明

陈鸿桥◎著
Chen hongqiao

人民出版社

构筑现代工商文明基石 从科学管理入手

16节科学

陈鸿桥◎著
Chen hongqiao

管理课

人 民 出 版 社

责任编辑：贺 畅 (renm_hc@yahoo.com.cn)

责任校对：夏学娟 周 昕

图书在版编目(CIP)数据

16 节科学管理课 / 陈鸿桥著. - 北京:人民出版社,2006.7

ISBN 7-01-005617-X

I. 1... II. 陈... III. 经济学 IV. F0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 059692 号

16 节科学管理课

SHILIUJIE KEXUE GUANLIKE

陈鸿桥 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京中文天地文化艺术有限公司排版

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月北京第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张: 17.25

字数: 150 千字 印数: 1-10,000 册

ISBN 7-01-005617-X 定价: 28.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 85114271

作者简介

陈鸿桥先生，现在金融机构任职。1988年毕业于北京大学国际经济系。1989年参与创办并主管全国最早的电话声讯台——深圳160电话声讯台。历任深圳证券结算有限公司副总经理（主持工作），深圳证券交易所创业企业培训中心主任、副总经理，并曾兼任深圳市义工联合会理事长（1994——1997年）。

责任编辑 / 贺 畅

封面设计 /  文青设计

权威推荐

《16节科学管理课》所倡导的基础管理与职业理念、方法，正是结合了众多人们工作与管理第一线实践经验总结的精粹，也是作者在社会生活、企业管理中的切身感悟与思考。中国管理学界目前正迫切需要这种本土化，源于管理实践第一线的思考与研究成果。

——著名经济学家、北大光华管理学院教授 厉以宁

物质过剩的时代，文字也过剩。陈鸿桥的文章观事于微，又大睨雄谈，灵思俊逸，智慧外射，将读者带到一个更广阔的层面，看到一种有希望的生活境界，是当今文学刊物上很难见到的有真内容的文字。这些文章提出并回答了一些尖锐和急切的问题，具有普遍意义，将会给各行各业带来震撼，还可以作为在校学生的素质教育素材，值得传播与探究。

——中国作协副主席、天津作协主席 蒋子龙

序言一

科学管理与管理科学

过去我不止一次讲过，管理既是科学，也是艺术。读完陈鸿桥同志的专著《16 节科学管理课》，我又有了一些新的想法和体会。

管理活动源远流长，自古即有，但真正成为一门科学，具有自己一套比较完整的理论体系，则是始自 20 世纪初以“泰罗制”为代表的科学管理。科学管理是管理科学的起点和基础，而管理科学是科学管理发展的必然结果。中国与西方发达国家的差距，在于中国既缺乏科学管理的熏陶，又缺乏管理科学的体系。陈鸿桥的专著结合理论与大量的实践素材，从不同层面、不同方向进行了独到分析，提出了诸多令人深思的命题。

科学管理的出现有其历史必然性。十八世纪中叶，从英国开始，欧洲展开了一场伟大的工业革命，促进了资本主义

的兴起与发展。进入工业革命以后的资本主义经济与此之前的自然经济相比，其生产方式发生了质的变化，机器大工业代替了工场手工业，大工厂取代了家庭小作坊，雇佣工人越来越多，劳动分工也越来越细。可是，当时的企业管理非常落后，仍是以传统的经验管理为特点，工厂工作时间长、效率低、工资也低，工人缺乏训练，劳资关系紧张，雇主不懂得如何刺激工人提高劳动生产率，劳动生产率远远落后于当时的科学技术成就和经济条件所提供的可能性。如何有效地利用技术进步的成果来提高劳动生产率，成为人们关注的焦点，也促使人们对管理的重视。正是在这种历史背景下，泰罗的科学管理思想便应运而生，为提高生产率提供了一种思路和解决方法。

泰罗第一次系统地把科学方法引入管理实践，使管理成了一门可供研究和传授的科学，开创了科学管理的崭新时代。“泰罗制”强调每个细节的规范，强调从起源到结果每个环节的过程控制，其精髓就是精细化、标准化和数量化。泰罗认为：“最佳的管理是一门实在的科学，基础建立在明确规定的纪律、条例和原则上”。他指出“管理人员的首要责任，就是把过去工人们自己通过长期实践积累的大量传统知识、技能和诀窍集中起来，将它们概括为规律和守则……使工人建立一种用科学来代替过去习惯的工作方式”。现代管理学泰斗德鲁克高

度评价“科学管理是一种极具解放性、开创性的洞察力”。把生产过程进行细微的动作分解，实行标准化的操作和定量化的管理，使机器大工业时代以装配线为特点的大规模生产成为可能。

到了 20 世纪 20 年代，在西方资本主义国家，一方面生产力迅速发展，生产效率大幅度提高，但另一方面阶级矛盾激化，劳资冲突加剧。面对新的挑战，美国国家研究委员会梅奥等人在霍桑实验的基础上提出了行为科学理论，更加关注企业中人的行为问题。

第二次世界大战后，随着生产力发展和科技进步，资本主义经济发展呈现多样化，计算机和高科技产业迅速崛起，企业规模急剧扩大，生产的社会化和国际化程度进一步提高，对管理提出了更高的要求。在以美国为首的西方资本主义国家，许多研究者运用系统论、信息论、控制论、耗散结构论、协同论、突变论、博弈论等方法论，创造出各种管理理论，诞生了众多管理学派（又称“管理理论丛林”）。

管理科学是对管理活动规律的总结和升华，它起源于泰罗的科学管理，先后经历了法约尔的经济人、梅奥的社会人、马斯洛的自我实现与需要层次论，到戴维斯的组织人，再到近年的流程再造、信息网络、企业文化和学习型组织，都是在工业化浪潮和科学技术的推动下不断发展的，都是与当时

的管理实践分不开的。

无论管理科学如何发展，**科学管理始终是管理科学的核心和基础**。如果说，管理科学现在已经发展成为巍峨的大厦，那么科学管理则是这座大厦坚实的地基。虽然过去了一百多年，泰罗的科学管理思想在现代管理学上仍具有经典性地位，至今还被广泛运用。在世界上任何一个成功企业的经验中，我们都能发现“泰罗制”的影子。正如管理学家厄威克所说：“目前所谓现代管理方法，如果不说是绝大多数，至少有许多可以追溯到泰罗及其追随者半个世纪以前提出的思想。这些管理方法虽然已改进和发展得几乎同原来面目全非了，但其核心思想通常可以在泰罗的著作和实践中找到”。

管理科学是促进人类社会可持续发展和进步的不懈动力。研究表明，管理落后是导致发展中国家经济落后的重要原因。在经济条件大致相同的两个国家之中，因管理水平高低造成的生产力差距可达30%以上。管理水平与科学技术犹如车之两轮、鸟之双翼，只有二者紧密结合，才能对社会生产力形成巨大的推动力。

中国历史的发展和西方国家有很大的不同。中国封建社会长达二千多年，小规模、封闭式、自给自足的小农经济长期存在。清朝末年，在西方工业革命以后的近代工业、技术和经济的影响下，在西方列强外来侵略的压力下，资本主义逐渐在中

国产生和发展起来。十九世纪后期，洋务运动促进了官僚资本、官办企业和官督民办企业的出现和发展。二十世纪初，特别是在第一次世界大战期间，中国的民族工业曾有较快的发展。从1912年到1919年的八年间，中国民族资本建成的厂矿有470多个，加上原有企业的扩建，新增资本至少有1.3亿元，超过了过去50年投资的总和。但在中国当时的历史条件下，机器大工业生产不可能成为主要的生产方式，中国也不可能从半殖民地半封建阶段直接转向资本主义。没有社会化大生产，就形成不了流水线的作业流程，也就形成不了标准化、流程化、精细化这些体现工业文明精髓的要素，导致科学管理先天不足，纪律、规范、制度、程序等与现代化相对应的理念远没有深入人心。可以说，中国经历了漫长的农耕时代，有过辉煌的农业文明，但由于历史发展的特殊性，没有经历西方工业革命的洗礼，没有经历科学管理的磨练，不曾形成真正的管理科学。

中国社会主义制度建立后，又经历了较长时间的计划经济、“大锅饭”时代，相当长时期内没有把管理作为科学来对待，以至于影响到科学管理和管理科学发展缓慢，同发达国家的差距越来越大。始于20世纪80年代的改革开放、政企分开促使了国内管理理论的萌芽，但我们还未来得及思考科学管理这个课题，就面临着企业快速发展、第三次浪潮和

后信息时代带来的巨大挑战。中国企业目前普遍存在管理基础薄弱、管理秩序紊乱、管理效率低下、组织结构刚性、资源浪费严重等诸多问题，难以适应持续发展的要求。我们看到很多活生生的企业实例，大方向、大决策似乎没大错，但企业却做不强做不久。问题就出在科学管理的基本功，不讲规范，不立制度，不重标准，执行不到位，必然要付出代价。

管理可以飞跃，但不能简单跨越。虽然我们在短时间内拥有了西方发达国家的高楼大厦、高速公路等硬件设施，但如果使用这些现代化硬件设施的人的基本素质和管理水平跟不上经济快速发展的要求，整个社会就要为此付出沉重的代价。当前高能耗、高物耗、高污染粗放式经营所导致的能源紧缺与经济矛盾的矛盾日益凸显，重复性建设，破坏性生产，严重制约着中国经济的可持续发展。我们需要对以前的经济发展模式进行一系列的反思：为什么经济的高速增长要以资源的耗竭和浪费为代价？为什么企业规模在快速发展，企业的竞争优势却没有获得相应的提升？为什么每年企业数量都在迅猛增长，但跻身于世界一流的企业却少之又少？为什么生产安全事故接连不断，屡禁不止？科学管理是现代企业管理的基础，是造就现代工商文明的必然途径。企业要做大做强，培养自己的核心竞争力，就必须静下心来，戒除浮躁，固本强基，正如陈鸿桥同志提到的要抓紧“补课”，回复到管理的起源，

在各行各业大力推动科学管理活动，夯实管理基本功，这才是真正的强企之路。

“管理是一门科学”与“管理是一门艺术”这两个命题并不矛盾。管理在任何情况下都是科学，这表现在管理都是有规律可循的，有一套科学的理论、方法和工具。**管理的艺术性表现在管理的实践性和创造性**，要求管理者在特定的环境和条件下，创造性地运用管理理论并且通过实践达到预期的效果。

管理既然是一门科学，就具有普遍性和规律性，因此可以通过学习提高管理水平，通过积累丰富管理经验。管理同时又是一门艺术，没有一成不变的模式，没有放之四海而皆准的经验，因此绝不能简单照搬和拷贝西方管理理论，必须根据中国经济发展现状和中国企业成长的实际情况，在实践中探索一套适合中国企业的科学管理方法和理论。

企业管理经验与方法需要不断通过学习和实践来总结并传承，在“干中学”与“学中干”的过程中反复演练，不断夯实。这本《16节科学管理课》对社会浮躁的根源与管理基本功的缺失进行了深入解剖，其所倡导的管理与职业理念、方法，正是众多人生活、工作与管理第一线实践经验总结的精髓，也是陈鸿桥同志在社会生活、企业管理中的切身感悟与思考。落实科学发展观，深化改革，一个很重要的基础工



作就是要善于运用科学管理的理念、工具和方法。中国管理学界目前正迫切需要这种本土化、源于管理实践第一线的思考与研究成果。本书文风朴实，撷英集萃，内涵丰富，切中要害。书中提出来的许多命题，如重修“泰罗制”、科学管理复兴、细节管理、过程控制原理、干中学、积累定律、补课等理念以及与之相适应的职业精神、思维方法都很值得细究。

北京大学光华管理学院教授、
北京大学民营经济研究院院长 厉以宁

二〇〇五年十二月三十一日

序言二

“超人”和“终极人”

——读陈鸿桥管理散文

物质过剩的时代，文字也过剩。不全是因为多得读不过来，而是言之有物、真有价值的好东西不多，往往给人以铺天盖地、垃圾成堆的感觉，故而我更留意文学圈子以外的文字。有一本名为《深交所》的金融企业刊物，进入我的必读名单，说不定在哪一期上就会有惊人之作，或佳品妙构，文境深湛；或材料新奇，有益有力，或文笔别有手眼，出语不凡，饶有智趣……这样的刊物看似在论述经济现象，其意蕴却涵盖当代社会，常能提出一些敏锐而有价值的思想。

也就是在这本杂志上，我读到了陈鸿桥先生的《魔鬼在细节》、《敬业的口碑——职业生涯中最大的财富》、《干中学，学中干》、《坚持》、《没有任何借口》等文章，是在当今文学刊物上很难见到的有真内容的文字。这些文章不仅是优美的散文作

品，还具有功在长远的意义。

商品时代，随着人们对物质的认识不断发展，出现了难以尽数的新观念，人的价值标准也开始变化，彻底摧毁了传统的信仰主义。现代人很难再被一个统一的思想体系所控制，思想体系的没落导致心灵的、理想的、抽象的东西的没落，精神上有一种无依无靠的飘泊感。这就是现代人的特点，需要的是物质现实，直接经验，而不是以理想和信仰为基础来决定自己的行为。作为社会生活映象的文学作品，相当多的是表现得无所适从，没有力量剖析和解释一些社会现象，深感思想贫弱，对现实无能为力。于是就蜷缩进自己的肢体或主观意象里，自恋，自虐，自我夸饰，以逃避对生活的判断。这样的文学环境恰恰凸显出陈鸿桥管理散文的价值，他的文字就是要逆风飞扬，把当今爆炸般庞杂的信息融进自己的思维，“高一层着眼，深一层存心，远一层设想”，将心血的体悟，哲学的理解，转化成独到的真知灼见，提出并回答了一些尖锐的急切的问题，具有普遍意义。

比如，现代人惧怕边缘化。边缘化意味着淘汰、失业、贫穷，在一个追求个人价值最大化的商业社会，一个人突然变得无足轻重，不被社会所需要，便陷入了一种生不如死的境况。而当下最流行的却是“打工”思想。“打工”——就是给别人干活，纯粹是为了赚钱，养家、养房、养车，积极不是风气，

消极可以理解。得过且过，斤斤计较，能偷懒就偷懒，能投机就投机，只要能拿到钱就行。我们也无须把这些人估计得太坏，假定他们都做到了 90%，达到良好以上，结果又如何呢？陈鸿桥给出了一个算式：

$$90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = 59\%$$

每天或每个人都减一点成色，递减下去的最终结果竟然是不及格或者更坏。更不要说还有层出不穷的坑蒙拐骗，花样翻新的假冒伪劣，触目惊心的渎职浪费，连三并四的灾难事故……陈鸿桥列出的是一个古怪的算式，却发人深省，符合中国国情，只要翻翻中国企业的成长史，便一目了然地验证了这道算式：“中国企业的平均寿命是 7 年左右，民营企业的平均寿命只有 3 年，代表中国科技产业前沿的中关村电子一条街上的 5000 家民营企业，生存时间超过 5 年的不到 9%。”这些企业在刚创建的时候哪个不是红红火火、信心百倍？

由于眼下“老字号”又吃香了，有人把企业连干带不干的时间摞在一起，也凑出了不少“百年老店”、“百年老厂”。可真正具有“百年文化含量”，承载了“百年国情”的企业又有几家？百年是怎样的一种分量？随便举个例子，福特汽车公司的创始人亨利·福特，尽管气量狭窄，毁誉参半，曾质疑过资本主义，也信奉过反理智主义，却仍然被称作“现代美国公司的缔造者”，他发明的 T 形发动机轿车“改变了美国文化，让

数百万人都能使用大众化交通工具，具有流动性。”

同企业一样，现代人防止被“边缘化”最简单可行的办法就是敬业。然而我们喊敬业已经喊了许多年，却始终没有形成敬业的社会风尚，为什么？陈鸿桥先生大量取证，其思考由表及里地深入到生活的潜规律之中，将获得的知识信息提升到新鲜的理论层面，提出“敬业是快乐的，敬业的口碑是职业生涯中最大的财富。”奉行实用主义，只追求眼前实惠的人，常误以为敬业是提升了公司的价值，对老板有更大的好处，殊不知敬业最大的受益者是自己。

不敬业只“敬钱”，“钱”也难以惠顾你。因为“钱”要依附于“业”，“业”不强何以生“钱”？当今信息世界是透明的，是扁平的，每个人面临的生存和竞争压力大同小异，如果你又不是天才，将怎样胜出？所以敬业精神应当被视为现代社会最基本的处事之道，尽管你可能永远不会成为天才，通过敬业却可以使自己成为“专才”，成为不可替代的人，一个受人尊敬的人。找到了实现自己价值的平台，凭这个口碑就可以走遍天下，成为个人的护身符、无价之宝，永不会失业。

同时，敬业者又都善于发现学习的机会。而学习的机会中常常包含着发财的机会、成功的机会。说得更直接些，在这个竞争激烈、淘汰神速的商业时代，现代人的工作“已经成为一个继续学习的过程，是个人为提高自己的工作市场价值而进行