

管理就是和人打交道，如果管理者都能懂得心理学，那工作就好开展了。

了解不同性格、气质、职务的员工在不同阶段的心理反应、

思考问题及其愿意沟通的方式，

并有的放矢地进行工作，能取得很好的效果。

白 雨◎编著



管理一定要学 心理学

懂得心理学，在某种程度上说事拿到了打开心灵门窗的钥匙

GUANLI
YIDINGYAOXUE
XINLIXUE



管理一定要学 心理学

GUANLI
YIDINGYAOXUE
XINLIXUE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理一定要学心理学 / 白雨编著. —北京: 华文出版社, 2010.7
ISBN 978-7-5075-3178-7

I. ①管… II. ①白… III. ①管理心理学
IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 114466 号

管理一定要学心理学

编 著: 白雨

责任编辑: 张力慧

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbbs.com.cn>

投稿邮箱: baobaobao6580@sina.com

电 话: 总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336262

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳顺印务有限公司

开 本: 170mm×240mm 1/16

印 张: 20

字 数: 240 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版

印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5075-3178-7

定 价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

——管理大师们是谁？

理念实践者要想熟练驾驭管理理念，就应当结识最有名望、最活跃的商业思想家。就像任何主顾都应当了解关键的供应商和分销商，并与他们保持良好关系，理念实践者也应该了解各位大师以及他们的工作程序。

商业和其他领域的新运动都需要有大师来推动相应的理念——让故事在权力的土壤和潜在的新途径上流传。大师们理念归纳总结出来，赋之以架构；缺乏大师们的运动从未产生持久影响。他们不但赋予理念以脸面，而且带来福佑和福音，使心存疑虑的企业人员建立信心。

管理大师们是谁呢？我们不妨姑且认为，称为大师的至少是推动管理思想发展的人们。观察这些人的背景，我们可以发现4种主要出身的大师：

商科教授——学术界出身的大师；

咨询顾问——咨询业出身的大师；

现任管理者——在任管理职位出身的大师；

新闻记者——商业新闻界出身的大师。

本书介绍的七位大师是从管理思想发展史的浩瀚海洋中选取的，其挑选标准是在管理学的发展中所不能不提及的人。管理理论的发展经历了早期的管理思想——科学管理理论的形成和发展——古典组织理论——行为科学理论——现代管理理论——当代管理思想这样一个过程。

那么，泰勒是第一位不能不提及的管理学大师。泰勒的科学管理原理是一次管理思想上的大综合，是管理思想发展史上的一个转折点，它同时又是一个较为完整的管理思想体系，科学管理思想的建立使管理从此成为



一门独立学科。

巴纳德是第二位不能不提及的管理学大师。巴纳德是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。他对领导能力和决策思想的贡献，以及他对组织的价值观和文化的强调，对管理学产生了持续至今的影响。他在人群组织这一复杂问题上的贡献和影响，可能比管理思想发展过程中的任何人都更为重要。

德鲁克是第三位。现代管理大师彼得·德鲁克对世人有卓越贡献及深远影响，被尊为“大师中的大师”、“现代管理之父”。他于1954年出版《管理实践》一书，从此将管理学开创成为一门学科。

本书毕竟不是管理思想史，而是希望此书中的管理思想能为读者所用，本着这一原则，其余四位全部是当代管理思想的代表人物。

托马斯在20世纪七八十年代成为美国最富有圣明的管理学大师；波特的竞争战略理论则彻底改变了企业战略的研究方法；科特是美国哈佛大学商业院的管理学者，人们普遍认为他是当今世界上关于领导学和变革最具权威的发言人；彼得·圣吉是90年代管理思想家，他和麻省理工学院的一群工作伙伴及企业界人士，孜孜不倦地致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，发展出一种人类梦寐以求的组织蓝图——在其中，人们得以由工作中得出生命的意义、实现共同愿望的“学习型组织”。

本书的主要目的是向读者展现伟大的、主流的、先进的管理学思想，如果这本书的问世，能够给读者带来一些帮助，那么我就倍感欣慰了。

编者

目录 Contents

第一章 | ▶ 泰勒:从学徒到科学管理之父

“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失,而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人,而在于科学的管理。”

——弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Taylor, Frederick Winslow)



第一节 被历史所记载的三个实验	5
一、善于思考的工长	5
二、泰勒对科学管理的探索	8
三、“科学管理”原理的创建	11
第二节 “3·2·3·4”——科学管理的基本框架	15
一、“3”——科学管理的基本假设前提	15
二、“2”——两个基本原理	18
三、“3”——三个基本出发点	24



五、科学管理的意义	25
第三节 成熟要以青春为代价——泰勒制的演变和发展	27
一、科学管理的二重性	27
二、古典管理学派的“百家争鸣”	29
三、古典管理理论评价	46

第二章 | ▶ 巴纳德:未拿到学位的哈佛大学生

“管理的艺术就是把内部平衡和外部适应和谐地综合起来。各级组织都是社会这个大协作系统的某个部分和方面,每一个组织必须符合一定条件才能生存。”

——切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)

第一节 经理职业生涯中的探索	53
一、巴纳德与社会系统学派	53
二、巴纳德的系统组织理论	57
三、正式组织与非正式组织	61
四、关于巴纳德的管理学的方法论	65
第二节 管理思想发展史上的里程碑	66
一、一本不易读懂却引人入胜的书	66
二、组织的信息交流的维持	71
三、促成个人提供必要的服务	75
四、目的与目标的制定	76

第三节 组织目标的两个原则	78
一、权威的源泉	78
二、协调体系	83
三、与法律概念的调和	87

第三章 | ► 彼得·德鲁克:不朽的思想管理大师

“从现在起,任何国家——也包括企业,尤其是大企业——要想在经济上有所作为,就必须接受:世界经济正起着主导支配的作用,国内经济政策只有在加强该国的国际竞争地位,至少是不损害这种国际竞争地位的情况下,才能取得成功,这也许是变化的世界经济的最重要的——肯定是最显著的特色。”

——彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

第一节 德鲁克论管理本质	92
一、管理是一门学科	92
二、管理学的真谛	93
三、德鲁克的主要管理思想体系	95
四、德鲁克的管理方法	98
第二节 管理的任务是什么	102
一、管理的任务	103
二、管理任务中包含的其他因素	107
三、管理任务提出的意义	113





第三节 “创新 + 企业家精神 = 再生机”	114
一、创新机遇的七个来源	114
二、系统化的企业家精神	119
三、企业家社会	127

第四章 | ▶ 托马斯·彼得斯:顾问出身的管理学“领袖”

“没有竞争优势,没有经济增长,没有市场主导或战略差别,没有最大化的股东价值,我们心目中的‘最好’正如同今天的标准一样。商业并不是使人的灵魂脱离躯体的那种毫无生气的企业。利润固然重要,但企业更要重视人心、美感、艺术、人们的感情投入。它是人们对理想的一种激情和自私的追求,就像杨穿着衬衣坐在隔间里办公带给我们的启示一样。”

——托马斯·彼得斯(Thomas Peters)

第一节 一本书造就了“托马斯·彼得斯时代”	139
一、《追求卓越》的诞生	140
二、彼得斯的管理哲学	150
第二节 企业成功的 8 条法则	152
一、8 条法则的内容	153
二、质量不仅在于技术和方法	157
三、再向前跨一步,从“面向顾客”进到“公司文化”	164
第三节 彼得斯的“独孤九剑”	169
一、小人物未必不行	169

二、无为而治	170
三、常识、直觉与虚心求教	171
四、靠讨厌的东西激发创造力	172
五、柔能克刚	173
六、鼓励人们对理想进行激情和自私的追求	175
七、过期的东西是毒药	176
八、做求新求变的“永动机”	177
九、上帝的窃笑与越挫越勇的精神	178

第五章 | ▶ 迈克尔·波特：“竞争”为他赢得了亚当·斯密奖

“每一种基本战略都意味着为取得成功需要不同的技能和要求，它们一般又转化为组织结构和组织文化上的差异。”

——迈克尔·波特 (Porter, Michael E.)

第一节 5 种竞争力量模型	182
一、5 种竞争力的内容	182
二、产业结构性分析	185
三、价值链	190
四、竞争战略理论的评价	191
第二节 企业如何获得竞争优势	192
一、竞争战略：核心概念	192
二、基本的竞争战略	194
三、三个战略的具体内容	196



第三节 企业的战略实践	202
一、夹在中间	202
二、追求多种基本战略	203
三、持久性	206
四、基本战略的其他影响因素	208

第六章 | ▶ 约翰·科特:影响世界的新规则

“领导的行为是不同的,要战胜障碍实现远大的远景目标,就需要不时激发出非凡的力量,而某些激励和鼓励过程则能带来这种力量。激励和鼓动过程要达到激励效果,不是通过控制机制将人们往正确的方向上推,而是通过满足人们的基本需要来达到目的。即满足人们的成就感、归属感、自尊感,让他们觉得自己已得到认可,能掌握自己的命运,实现自己理想。”

——约翰·P. 科特(John P. Kotter)

第一节 新形势下的新规则	215
一、美国经济的发展阶段	215
二、科特的新规则	216
三、新形势下的领导——有效领导的丹迪	219
第二节 领导不同于管理	232
一、领导与管理	232
二、领导者真正做什么	235
三、确定方向、与雇员结盟、激励——有关领导的案例	243

第三节 领导力量的起源	248
一、遗传和童年	248
二、事业经历	251
三、企业文化	257

第七章 | ▶ 彼得·圣吉:打开一扇重新看世界的窗

“在新的经济背景下,企业要持续发展,必须增强企业的整体能力,提高整体素质;也就是说,企业的发展不能再只靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局,未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。”

——彼得·圣吉(Peter M. Senge)

第一节 “5·8·1”——学习型组织的模式	264
一、学习型组织的五个组成成分	264
二、学习型组织的八个特征	270
三、学习型组织的真谛	272
四、《第五项修炼》评价	273
第二节 第五项修炼的微妙法则	281
一、心灵的转换	281
二、以新语言描述系统	282
三、系统思考的微妙法则	283





第三节 领导者的新角色	292
一、新型领导者	293
二、圣吉与三位领导者的对话	299
三、担任好新角色	303

第一章

泰勒：从学徒到科学管理之父



“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。”

——弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Taylor, Frederick Winslow)



个人背景

★1856年3月28日出生于宾州费城一个中产阶级清教徒家庭，未上大学，最初接受学徒训练，后进入夜校学习。

★1884年与露易丝·M. 斯普纳结婚。

★开展了如其所称的对工作的“科学”研究。对于创立工作研究和工业工程的影响。

★1915年3月21日，因肺炎死于费城。

主要著作

★《工场管理》(1903)。

★《科学管理原理》(1911)。

★《关于科学管理的两篇论文》(1919)。

生平经历

弗雷德里克·泰勒(1856—1915)生于宾夕法尼亚的杰曼顿的一个富有的律师家庭。他的父亲是一个律师，他的母亲生于清教徒世系家庭。泰勒在这个家庭中受到了不寻常的教育，为他今后的工作做了素质上的准备。中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不幸因眼疾而被迫辍学。在泰勒的早期教育中，他大量学习古典著作并学习了法语和德语。泰勒迷恋科学调查研究和实验，强烈希望遵照事实改进和改革事物。在早期他还对缺乏优良的方法充满了不满，并且发明了一些精巧的器具，这些都为他后期取得成功奠定了基础。泰勒的父母希望他能继承父业当律师，让他到菲力普斯·埃克塞特学院上学以便进入哈佛大学。由于泰勒学习刻苦，时常开夜车，使他的健康和视力受损，因而不得不辍学。1875年，他去费城的恩特普利斯液压机厂做学徒，在那里干了3年。3年的学徒生活是清苦的，他过着犹如苦行僧般的生活。在那里泰勒受到了非常重要的锻炼，使他在自我管理、自我控制方面获得深切的体会，对他今后的工作打下了较为坚实

的基础。

1878年当学徒期满以后，22岁的泰勒来到了大钢铁公司的米德维尔工厂，做一名机械工。由于泰勒的工作努力且表现突出，仅用了6年时间就从一个普通的技工逐步上升为总技师，并在1884年被提升为总工程师。在这过程中泰勒深感自己没有受过系统的高等教育，因此他参加了新泽西州的斯蒂文斯技术学院业余学习班学习，于1883年毕业，并获得该学院的机械工程学位。他在米德维尔工作了12年，不断地从事关于管理和技术的试验，系统地研究和分析了工人的操作方法和劳动所花费的时间。1890年泰勒到一家制造纸板投资公司任总经理，1893—1898年从事工厂的管理咨询工作，1898年受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司做咨询工作。在此期间他同怀特发明了高速工具钢并获得了专利。1901年以后开始无偿地做咨询工作，并不断地进行咨询、演讲和撰写管理文章，宣传他的管理主张。1906年泰勒担任了声誉很高的美国机械工程师协会主席，1915年病逝，终年59岁，在他的墓碑上刻着“科学管理之父：弗雷德里克·温斯洛·泰勒”。他的著作较多，其中最著名的是1895年发表的《计件工资》和1903年发表的《工厂管理》以及1912年发表的《科学管理原理》。

泰勒的性格很像他的母亲，在智力上极为活跃好奇，并且个性坚强。在泰勒的性格中表现出极为强烈的社会责任感，他既不吸烟又不喝酒，甚至把茶和咖啡也看作是应予避免的刺激品。他喜欢把工作看成是享受，而且认为工作比享乐更有意义，尽管他为人严肃，但却充满了对人的同情和幽默感，他在米德维尔工厂是一位出色的实际经理人员，尽管他在早期同工人有过争斗，但他的正直的品格赢得了工人的尊敬，而他的极端的热诚也感动了工人，他的一位同事说：“只要死人能听到他讲的话，死人也会充满了热情的。”然而可悲的是，他晚年失去了朋友，他的工作遭到了别人的误解，认为他提出的管理方法是用来压制工人的，这对他来说是不公正的。因为他从早年到晚年，极为勤奋的一生都是献身于为工人服务的。

物质方面的直接浪费，人们是可以看到和感觉到的，但由于人们不熟练、低效率或指挥不当而造成的浪费，人们既看不到，又摸不到。“所有



的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。”提出这个观念的人正是被西方管理界誉为“科学管理之父”的泰勒。

泰勒是科学管理的创始人，对工作流程组织的系统化研究：把任务划分为细小部分，并设法使任务得以加速完成。泰勒的目标是通过“观念革命”消除影响工人与管理者之间良好劳工关系的障碍。泰勒去世后，他的后继者们通过一场提倡管理技术的国际运动，普及了他的效率思想。泰勒在世时就是一个有争议的人物，至今他的贡献仍是许多管理教科书热烈辩论的对象。

科学管理原理管理学家林德尔·厄威克说：“泰勒所做的工作并不是发明某种东西加以综合而形成的一整套的思想，他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学的体系，称之为科学管理。”这里有巴贝奇的作业研究，有亨利·汤的利益分配思想，有杰文斯的劳动强度和疲劳问题研究等等，同时还有同时代的甘特、怀特、巴思等做出的贡献。就连科学管理这个名称也不是泰勒发明的，而是由泰勒学派的支持者布兰代斯在1910年10月间，在甘特家中举行的一次讨论中提出来的。当时泰勒并没有参加，后来对此命名他也不是十分满意。泰勒的科学管理原理或科学管理思想是一次管理思想上的大综合，是管理思想发展史上的一个转折点，它同时又是一个较为完整的管理思想体系，科学管理思想的建立使管理从此成为一门独立学科。