

World's Famous Administrators

世界著名管理学家

管理法则全书

本书编委会 主编

[美] 弗雷德里克·泰罗

[法] 亨利·法约尔

[德] 马克斯·韦伯

[美] 乔治·埃尔顿·梅奥

[美] 亚伯拉罕·马斯洛

[美] 道格拉斯·麦格雷戈

[美] 切斯特·巴纳德

[美] 赫伯特·西蒙

[美] 弗里蒙特·卡斯特

[美] 彼得·德鲁克

[美] 亨利·明茨伯格

[美] 戴维·麦克利兰

[美] 杰伊·洛希

[美] 威廉·大内

[美] 吉里斯·阿吉里斯

[德] 库尔特·卢因

[美] 布尔赫斯·斯金纳

[美] 爱德华·劳勒

[美] 莱曼·波特

[美] 维克多·弗鲁姆

[美] 弗雷德里克·赫茨伯格

[美] 斯达西·亚当斯

[美] 坦南鲍姆-施米特

[美] 伦西斯·利克特

[美] 罗伯特·莱克

[美] 简·穆顿

[美] 詹姆斯·穆尼

[美] 哈罗德·孔茨

[美] 利昂·奥福德

[美] 弗雷德·菲德勒

[加] 罗伯特·豪斯

[美] 特伦斯·米切尔

中国致公出版社

世界著名管理学家 管理法则全书

本书编委会 主编

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界著名管理学家管理法则全书/周欣等主编.-北京:中国致公出版社,1998.10

ISBN 7-80096-386-1

I. 世… II. 周… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26811 号

世界著名管理学家管理法则全书

本书编委会 主编

中国致公出版社出版发行

北京燕山印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 27 印张 750 千字

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80096-386-1/Z·3 定价:39.70 元(上、下册)

前 言

管理既是科学，又是艺术。一个管理学大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理学家。一个管理大师，首先也应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。以此标准衡量，无庸讳言，当前我国还没有这种可以彪炳史册的管理学大师和管理大师。为此，我们不得不打开国门，谦虚地向已积累了100多年经营与管理经验的西方发达国家学习，向西方的著名管理学大师和管理大师们取经。

对于企业家来说，读书与开发产品、拓展事业有许多共同之处，其中之一便是一步步地走向精品、走向高深、走向宽广。新一代中国企业家，在阅读管理书籍时，已不再满足于“被别人嚼过的馍”，而是希望在有限的宝贵的时间里了解西方管理名家的光辉思想和传世之作，以拓宽视野、洋为中用，真正把握管理的脉搏，提升自己的企业管理水平。为此，我们组织中国人民大学、清华大学、北京大学等著名高校的年青学者和有关专家，编著了本书，供大家参考。

本书所选的管理学家，都是名垂青史的管理学大师。他们要么是某个非常有影响的学派的开山鼻祖，要么是某个著名理论的主要代表人物，在西方乃至全世界管理界都有着很高的地位和深远的影响。在西方，如果有哪位成功的管理者和企业家对本书人

物的著作或思想感到陌生的话,那将是一件令人不可思议的事情,因为,本书中所选的管理学大师,同时又是管理大师,一般都是成功企业家的导师或先驱。

打开本书,你会看到如下一些你崇拜已久的名字:

弗雷德里克·泰罗:“科学管理之父”,美国人。1878—1890年,在米德维尔钢铁厂从一般工人先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、维修工长直至总工程师。1890—1893年任某制造投资公司总经理。1893—1898年,独立开业人事工厂管理咨询工作,是当时美国迪林公司、北方电气制造公司等著名公司的管理顾问。泰罗同时又是一个科学家、发明家,一生约获得100余项专利。泰罗曾任美国机械工程师学会主席,曾获理科和文科荣誉博士学位,泰罗的科学管理理论,对整个管理学和管理界的影响,无论给予怎样高的评价都是不过分的。

亨利·法约尔:法国人。一般管理理论的首倡者,担任企业最高领导达三十年之久。他退休后创立了一个管理研究中心,并担任领导工作,对改进法国企业、军队的管理有很大影响。他一生得过无数的奖章和荣誉称号,甚至被授予罗马尼亚皇家荣誉团司令称号(1925年)。他领导过的公司,至今仍是法国中部最大的采矿和冶金集团的骨干部分,这与法约尔确立的管理法则有着直接的关系。

马克斯·韦伯:“组织理论之父”,德国人。在社会学、宗教学、经济学和政治学等方面都有着巨大的影响,名著《新教伦理与资本主义精神》、《经济与社会》影响过中国绝大部分知识分子。他担任过教授、政府顾问、编辑、著作家,曾作为著名的德国魏玛宪法起草委员会的顾问。

乔治·梅奥:原籍澳大利亚的美国人。美国艺术和科学院院士、哈佛大学教授、霍桑试验的后期主持人。

亚伯拉罕·马斯洛：威斯康星大学、哥伦比亚大学教授，布兰代斯大学心理系教授兼系主任，著名的“需要层次理论”提出者。

弗雷德里克·赫茨伯格：美国犹他大学特级管理教授，在美国和其他三十多个国家从事管理教育和管理咨询工作，“双因素理论”的提倡者。

戴维·麦克利兰：美国哈佛大学心理学教授、麦克贝尔公司董事长、美国和其他一些国家政府机构顾问，成就需要理论的创立者，对企业领导人的需要有着深刻的研究。

道格拉斯·麦格雷戈：美国哈佛大学、麻省理工学院教授，安第奥克学院院长，多个美国著名跨国公司的管理顾问。

克里斯·阿吉里斯：美国哈佛大学教育和组织行为学教授，哈佛商学院教授，美国 IBM、通用食品公司、杜邦公司、壳牌石油公司、新泽西标准石油公司、利弗兄弟公司等大公司的顾问，并担任法国、英国、挪威、荷兰、意大利、希腊、原联邦德国等国政府的顾问。

詹姆斯·穆尼：曾任美国通用汽车公司副总经理、出口公司总经理，威利斯陆上汽车公司董事长兼总经理，曾被美国罗斯福总统作为秘密特使派到希特勒处去试图阻止第二次世界大战。

切斯特·巴纳德：美国新泽西贝尔电话公司总经理、洛克菲勒基金会董事长、联合服务组织和新泽西巴赫会社主席，七个名誉博士学位的获得者。

赫伯特·西蒙：1978 年度诺贝尔经济学奖获得者，管理学、组织行为学、心理学、社会学、计算机科学等方面专家，美国芝加哥大学、伯克利大学、伊利诺伊斯大学、卡内基-梅隆大学教授，独创了决策理论学派，对企业领导人的决策有重大参考价值。

彼得·德鲁克：美国德鲁克管理咨询公司董事长，美国通用

汽车公司、克莱斯勒汽车公司、IBM（国际商用机器公司）等大公司和一些外国公司的管理顾问，纽约大学工商学院管理学教授和高级教授，本宁顿学院政治和哲学教授，克拉克讲座教授。

.....

因篇幅所限，在此不一一列举。相信广大企业领导人和对管理学、管理活动感兴趣的人们，阅读本书之后，会得到一种真正的“原汁原味”的超值享受。当然，因时间仓促，编撰者水平有限，错误与不妥之处，在所难免，尚祈专家与读者批评指正。

本书编委会

1998年6月

目 录

第一章 科学管理理论：泰罗 (1)

一、工时研究——制定科学的工作标准 (1)

法则：缺乏科学的日工作标准是造成“磨洋工”的重要原因/劳动定额是企业管理中最基础的工作

(一) 制定劳动定额的依据 (3)

法则：制定劳动定额要充分考虑挖掘生产的技术潜力与工艺潜力/制定劳动定额应可能提高劳动的经济效益/保护劳动者心理和生理健康的定额才是科学依据的定额

(二) 劳动定额的制定方法 (4)

法则：对每件产品来说，作业时间越少越好/对整个工作来说，作业时间越多越好/在作业时间中，辅助时间所占比重越小越好/无效工时是由组织管理不善和工人操作失误造成的/技术测定法重视对生产技术组织条件和操作方法的分析/技术测定法适用于品种少批量大和流水线作业的企业/比较类推法适用于系列化、标准化、通用化程度高的产品

/经验估工法和统计分析法是制定劳动定额
的好方法/先进合理是确定劳动定额水平的
基本原则

(三) 劳动定额水平 (9)

法则：劳动定额水平是定额管理的核心/先进合理
是确定定额水平的基本原则/多数工人达到
或超过劳动定额是一种动态的要求/定额水
平过于先进，会使计划盲进，目标落空

二、科学地挑选工人 (10)

法则：将科学与工人结合起来/劳动者的培训工作
应该成为企业最注重的工作/对初入门人员
所进行的广泛培训重点放在有独家特色的
技能上/把所有员工都当作可能的终生雇员

三、把工人的操作方法、使用工具、机器、材料
及作业的环境标准化 (14)

(一) 工艺标准化的概念 (14)

法则：工艺标准化是工艺管理的基础和核心内容

(二) 工艺标准化的具体内容 (15)

法则：名词术语标准是基础标准的基础/要大力加

强工艺术语的标准化工作/要改变工艺符号
使用不统一的混乱情况/保持工艺文件的完
整性/工艺要素标准化十分重要/工艺典型
化与产品零部件的标准化有密切关系

(三) 标准化原则在其它方面的应用 (20)

法则：每天分配给工人一个具体任务/在规定的时
限内完成任务的工人将获得高工资/将任务
分解成单个非技术性操作/科学管理的核心
就是工作任务的标准化

四、实行差别计件工资制 (23)

(一) 差别计件工资制 (23)

法则：不合理分配制度也是造成“磨洋工”的原因
/计件工资能较好地体现按劳分配的原则/
按照工人完成定额的不同情况实行不同的
工资率/把工资给“人”而不是给“职位”/
实行计件工资必须具备一定的条件，不能盲目
施行

(二) 其他工资制度概述 (29)

法则：浮动工资制要有利于调动员工积极性/奖励
工资制必须与计时工资制结合运用/实行结
构工资必须遵守一定程序

五、科学管理理论的实质是一场“心理革命”

..... (38)

法则：心理革命是科学管理理论得以贯彻实行的一个前提条件/每一种新的管理方法的推出都需要管理者和被管理者之间的合作和配合

六、把计划职能与执行职能分开 (42)

法则：部门化有利于高度专业化/部门化方法应配合使用/计划职能和执行职能分开有利于提高工作效率

七、实行职能工长制 (47)

法则：必须克服多头领导与多头指挥

八、实行管理的例外原则 (50)

法则：高层管理者只负责重大经营决策/例行问题由企业中外下级管理人员处理

九、“经济人”是科学管理理论对人的本性的基本认识 (51)

(一) 员工最关心的问题是薪资制度 (52)

法则：健全的薪资制度必须公平合理具有激励作用

/健全的薪资制度能和谐劳资关系基础/薪资
支出在经营费用中的适当比例/考虑当地流
行薪额/薪资调查是必要的/选择适当的奖工
制度/设计销售人员奖金制度要慎重/管理人
员奖励不能用共同公式来处理

(二) 什么样的薪资才称为合理——合理薪资的计算
..... (70)

法则：企业支付能力为用人费基准之一/劳工标准
生计为用人费基准之二/一般市场行情为用
人费基准之三

(三) 人力资源开支的保障——如何决定合理的用人费
..... (76)

法则：销货净额基准法/损益分歧点基准法/劳力分
配率基准法

(四) 劳资互利的支出——奖工制度的建立 (79)

法则：奖工制促进劳资双方获益/奖工制度必须依
赖各种标准的确定/奖工制度对管理提出特
殊要求/实施奖工制度不可只贪生产量提高

(五) 提高效率增进生产——奖工制度的特性与时间研
究的关系 (83)

法则：避免奖工计划本质崩溃/避免人群关系协调
失和/必须认真研究奖工制度失败分析表

(六) 公司利润分享员工——红利制度建立 (91)

法则：对红利数字大小的决定应审慎/不恰当的红
利基础比无红利更危险/部门利润为基础的
红利缺席适用于“分权责任制”企业/公司
利润为基础的红利制度适用于集权制企业

十、泰罗强调的是作为“个别”的人而不是作为
组织成员的人 (99)

法则：每个领班都有责任研究每个工人/个性化是
成功的关键

十一、对科学管理理论的评价 (100)

法则：提高企业生产效率是科学管理的核心/运用
科学方法提高生产效率/经济人是人的本性

第二章 一般管理理论：法约尔 (102)

一、经营和管理 (102)

法则：管理普遍存在于各种组织活动之中/对管理
的普遍性认识具有重大意义

二、进行管理教育和建立管理理论的必要性

..... (105)

(一) 管理教育的必要性与可能性..... (105)

法则：培养高级主管时，工作轮调十分重要/对公司和员工来说，管理教育都是必要的

(二) 建立管理理论的必要性..... (109)

法则：没有理论就不可能有教育

三、管理的计划职能 (110)

(一) 计划职能..... (110)

法则：管理应当预见未来/预测本身已经是开始行动了/年度预测涵盖要广/10年预测必须与年度预测相协调/专题预测用来处理突发事件/大多数经济预测是由国民经济生产总值的计算推导出来的/技术先进的企业一般都按技术预测来拟定计划工作的前提条件/各方面的环境预测有助于企业更有信心地预测将来的事情/营业性企业中，一个主要的计划工作的前提条件就是销售预测/当制定计划已成为习惯时，将大大地减少劳累与困难/在困难时刻，计划的必要性则更为显著/预见性是管理的精髓

(二) 好的计划特征..... (120)

法则：一个计划能够促使企业目标的实现/行动计划的效用是不容置疑的/大型组织的最高管理者的计划任务基本上都是战略性的/短期计划应具有最大的灵活性/管理就应当具有灵活性/灵活性是计划工作最重要的原则/行动计划是有效利用公司资源和选择实现公司目的的最佳方法/胆怯导致压低计划

四、管理的组织职能 (131)

(一) 组织的管理任务..... (131)

法则：计划要传达给全体有关人员/没有人会等到未来已可肯定的时候才去制订计划

(二) 建立有一元化、有能力的坚强领导，职权的配备和安排人员..... (133)

法则：明确规定职责/鼓励首创精神与责任感/对过失和错误加以惩罚/遵守纪律/使个人利益服从集体利益/进行全面控制/管理不能违背人的天性/参谋作业十分重要/呵护员工，照顾员工意在顺其自然/授权不是推御责任的借口/让部属了解自己的领导方式

(三) 社会组织的机构与成员..... (136)

法则：参谋部是由一个有精力、有知识、有时间的人组成的/地方经理的权力是由工作的性质以及总管理之间的权限分配来决定的。

(四) 社会组织的成员或组织因素…………… (138)

法则：大企业参谋部是不可缺的/加强管理教育是培养能干管理领导人员和参谋人员的手段

五、管理的指挥职能…………… (139)

(一) 对自己的职工要有深入的了解…………… (140)

法则：教导部属事无巨细不行/不要对部属的创意百般挑剔/不要将部属视为佣人/不要掠夺部属的构想/与部属产生信赖关系/每日定时追踪部属/让部属产生学习意愿/让部属从经验学习中成长/教导部属掌握方法/管理者说话的技巧直接影响部属的信赖感/冗长的说明令听后昏昏欲睡/使用易懂的语句/根据事实赞美/适当时机赞美/不要做伤及自尊的责备/指示不是想象中的那么容易/充分考虑指示的正确性/应化解部属的无谓反对

(二) 对组织进行定期检查…………… (147)

(三) 会议与报告…………… (148)

法则：带着您大脑一起来开会/脑力激荡式会议备受欢迎/不受“一面之词”蒙骗/废除“黑箱作业”/不要做会议信徒/不要过度相信会议中的决定/不要滥用“少数服从多数”的决策方式/会议干扰信号的处理技术十分重要

六、管理的协调职能 (157)

(一) 协调的基本理论 (157)

法则：协调工作的主要内容是处理人与人的关系/无论企业组织的内部还是外部,都普遍需要协调/协调的作用是非常重要的/协调必须在一定的层次结构体系中才有意义/企业的协调职能必须随着具体工作对象及其环境的变化相应变化/协调的总目的是提高整体效益/管理职能之间的协调是很重要的/组织与环境协调是涉及到企业组织生存发展的大问题/协调的实质就是要寻找适当的组合/协调就是搞平衡/一切的协调工作都有明确的目标/没有存异就无所谓求同/公正原则是协调人和事以及人际关系的一条基本原则/自觉性原则也是在协调人际

(二) 各种关系协调 (175)

法则：机器设备布置要遵循人机协调原则/风景化办公室设计值得借鉴/出现瓶颈问题要运用