

有史以来对管理学影响最大的 **20** 位大师及其思想精华



管理大师速读

大师智慧 一次拥有

了解管理的真正含义 培育系统的管理方法

◎ 赵建芳 编译

*Reading of
Great Man*

机械工业出版社

Reading of Great Men

管理大师速读

泰勒的科学管理实际上是一种转变人性的管理，将人的思想从小农生产转移到现代社会化大生产，这是一场伟大的革命。

西蒙认为管理就是决策，他的决策理论不但适用于企业组织，而且也适用于一切正式组织机构的决策。他对于决策过程的研究工作是开创性的，而且也是管理方面惟一获得诺贝尔经济学奖的人。

彼得斯说：“公司的规模一变大，就必然带来复杂性。而多数大公司对复杂性所采取的手段都类似，就是设计出复杂的规章制度和结构。实际上，要想使一个组织真正的发挥作用，就要使公司避免无意义的膨胀”。

企业对组织目标应保持松紧有度的控制，并且注意外界环境的变化，不断的鼓励员工进行创新，不断的调整自己的组织目标，这样才能够保持长胜的境界。

有史以来对管理学影响最大的 **20** 位大师及其思想精华



管理大师速读

大师智慧 一次拥有

了解管理的真正含义 培育系统的管理方法

◎ 赵建芳 编译

*Reading of
Great Man*

机械工业出版社



管理大师速读

大师智慧 一次拥有

Reading of Great Man

有史以来对管理学影响最大的 **20** 位大师

大师	称号	大师	称号
泰 勒	科学管理之父	德鲁克	现代管理之父
韦 伯	组织理论之父	西 蒙	管理决策理论奠基人
法约尔	一般管理理论之父	明茨伯格	经理角色理论巨匠
梅 奥	人际关系理论创始人	大 内	Z理论创始人
巴纳德	系统组织理论创始人	彼得斯	永久性革命理论创始人
戴 明	质量管理泰斗	波 特	竞争战略之父
麦格雷戈	人性假设理论创始人	科特勒	现代营销学之父
菲德勒	权变管理创始人	彼得·圣吉	企业再造之父
本尼斯	组织发展理论创始人	哈 默	领导与变革之父
赫茨伯格	双因素理论创始人	约翰·科特	学习型组织之父

这些大师的伟大理论无论是过去、现在还是将来，在管理实践中都是不可逾越的法则。

ISBN 7-5028-2417-0



9 787502 824174 >

责任编辑：陈宏德

封面设计：华夏书媒 www.longmei.com

ISBN 7-5028-2417-0/F·184

(3021) 定价：35.00元

原

书

缺

页

原

书

缺

页



使其转换各种工作因素，来观察他们对生产效率的影响。例如，有时工人弯腰搬运，有时他们又直腰搬运，后来他又观察了行走的速度，手握的位置和其他的变量。通过长时间的观察试验，并把劳动时间和休息时间很好地搭配起来，工人每天的工作量可以提高到 47 吨，同时并不会感到太疲劳。他也采用了计件工资制，工人每天搬运量达到 47 吨后，工资也升到 1.85 美元。这样施密特开始工作后，第一天很早就搬完了 47.5 吨，拿到了 1.85 美元的工资。于是其他工人也渐渐按照这种方法来搬运了，劳动生产率提高了很多。

泰勒把这项试验的成功归结为四个核心点：

- 精心挑选工人。
- 让工人了解到这样做的好处，让他们接受新方法。
- 对他们进行训练和帮助，使他们获得足够的技能。
- 按科学的方法工作会节省体力。

泰勒相信，即使是搬运铁块这样的工作也是一门科学，可以用科学的方法来管理。

■ 铁砂和煤炭的挖掘实验

早先工厂里工人干活是自己带铲子。铲子的大小也就各不相同，而且铲不同的原料时用的都是相同的工具，那么在铲煤沙时重量如果合适的话，在铲铁砂时就过重了。

泰勒研究发现每个工人的平均负荷是 21 磅，后来他就不让工人自己带工具了，而是准备了一些不同的铲子，每种铲子只适合铲特定的物料，这不仅使工人的每铲负荷都达到了 21 磅，也是为了让不同的铲子适合不同的情况。为此他还建立了一间大库房，里面存放各种工具，每个的负重都是 21 磅。同时他还设计了一种有两种标号的卡片，一张说

MA 104/06



明工人在工具房所领到的工具和该在什么地方干活，另一张说明他前一天的工作情况，上面记载着干活的收入。工人取得白色纸卡片时，说明工作良好，取得黄色纸卡片时就意味着要加油了，否则的话就要被调离。

将不同的工具分给不同的工人，就要进行事先的计划，要有人对这项工作专门负责，需要增加管理人员，但是尽管这样，工厂也是受益很大的，据说这一项变革可为工厂每年节约 8 万美元。

泰勒因这项实验提出了新的构想：

- 将实验的手段引进经营管理领域。
- 计划和执行分离。
- 标准化管理。
- 人尽其才，物尽其用，这是提高效率的最好办法。

■ 金属切削实验

在米德韦尔公司时，为了解决工人的怠工问题，泰勒进行了金属切削试验。他自己具备一些金属切削的作业知识，于是他对车床的效率问题进行了研究，开始了预期 6 个月的试验。在用车床、钻床、刨床等工作时，要决定用什么样的刀具、多大的速度等来获得最佳的加工效率。这项试验非常复杂和困难，原来预定为六个月实际却用了 26 个年头，花费了巨额资金，耗费了 80 多万吨钢材。最后在巴斯和怀特等十几名专家的帮助下，取得了重大的进展。这项试验还获得了一个重要的副产品——高速钢的发明并取得了专利。

泰勒的这三个试验可以说都取得了很大的成功。正是这些科学试验为他的科学管理思想奠定了坚实的基础，使管理成了一门真正的科学，这对以后管理学理论的成熟和发展起到了非常大的推动作用。



科学管理精要

1911年，泰勒的《科学管理原理》的出版，在西方管理思想史上具有划时代的意义，它标志着西方管理科学的诞生，也标志着资本主义国家由经验管理向科学管理的转变。这本书不仅提出了许多科学管理的思想和方法，而且还阐述了许多管理思想。概括起来，泰勒科学管理的内容可分为三个方面：作业管理、组织管理和管理哲学。

■ 作业管理

作业管理是泰勒科学管理的基本内容之一，它由一系列的科学方法组成。

首先，制定科学的工作方法。泰勒认为科学管理的中心问题是提高劳动生产率。他在《科学管理原理》一书中指出，人的生产率巨大增长的事实标志着文明国家和不文明国家的区别，标志着我们在这一二百年的巨大进步。科学管理的根本如同节省机器一样，其目的在于提高每一个单位的劳动产量，提高劳动生产率。人的潜力是巨大的，通过制定各种标准，并用它们指导生产、改进生产管理。泰勒认为，科学管理是多种要素结合。他把知识收集起来加以分析组合并归类成规律和条例，于是形成了一种科学。

其次，制定培训工人的合理的方法。为了挖掘人的潜力，必须做到人尽其才。每个人具有不同的潜能，适合不同的工作。为了最大限度地提高劳动生产率，必须挑选合适的人，同时还要最大限度地挖掘他的潜



力。要训练员工的技能，教他们合理的工作方法，通过培训，员工掌握了新的工作方法，这更有利于提高工作效率。

最后，实行激励性的报酬制度。泰勒对以前的工资方案和管理方式是不满意的，认为他们不能很好地激发员工的工作积极性。他在 1895 年提出的差别工资制让员工干得越多，收入越高，员工的积极性高多了，生产效率也得到了很大提高。

另外，泰勒创立了工业工程（IE）学说。学说中丰富的理论、技术和方法是现代企业管理的法宝。泰勒也发明并推广了流水生产线，这一生产模式已被全世界采用。物质在人类生活中极为重要，如果没有物质文明，就不会有人类的其他文明。那么，流水生产线为人类物质文明的形成、人类物质文明的极大丰富，做出了伟大贡献。

■ 组织管理

泰勒对组织管理的贡献是巨大的。

其一，他把计划职能和执行职能分开，改变了凭经验工作的方法，代之以科学的方法来保证管理任务的完成。

在传统的管理中，生产中的工作责任都推到工人身上，而工人则按照自己的习惯和经验来进行工作，工作效率由工人自己决定。因为这与工人的熟练程度和个人的心态有关，若要实现最高效率，必须用科学的方法来改变。

要用科学的方法找出标准、将这个标准规范化，并在工作中实行，这就需要专门的人来负责，因为工人都是不可能完成这一工作的，他们没有这方面的经验和知识，而且他们也会把标准定得非常低，这是不合理的。所以就必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归管理当局，并设立专门的计划部门来承担。

计划部门从事全部的计划工作，并对工人发布命令，其主要任务是：



- 进行调查研究并以此作为确定定额和操作方法的依据。
- 制定有科学依据的定额和标准化的操作方法工具。
- 拟定计划、发布指令和命令。
- 把标准和实际情况进行比较，以便进行有效的控制。

在现场工作中，工人或工头从事执行的职能，按照计划部门制定的操作方法的指示，使用规定的标准工具，从事实际操作，不能仅凭自己的经验来工作。泰勒把这种管理方法作为科学管理的基本原则，这也使得管理思想的发展向前迈进了一大步，将分工理论进一步拓展到管理领域。

其二，泰勒为组织管理提出了一个极为重要的原则——例外原则。所谓例外原则，就是指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员负责处理，而自己保留对例外的事项——一般也是重要事项——的决策权和控制权，如重大的企业战略问题和重要的人员更替等。这种原则至今仍然是管理中极为重要的原则之一。

其三，泰勒的职能工长制是根据工人的具体操作过程进一步对分工进行细化而形成的。由于每个人不可能具备全部的能力管好工人的全部作业工作，这些能力有：脑力、教育、技术知识、机智、精力充沛、毅力、诚实、判断力和良好的健康状况，因此泰勒设计出8种工长，每一个人承担一种管理职能。这8种工长4个在车间，4个在计划室。如图1所示：

这种职能工长制有很多优点，每个工长制负责某种职能，有利于培养，管理人员的职能明确，有利于提高效率。但是，尽管它有这么多优点，但在工作中容易造成多头管理，引起混乱，因此没有得到推广。

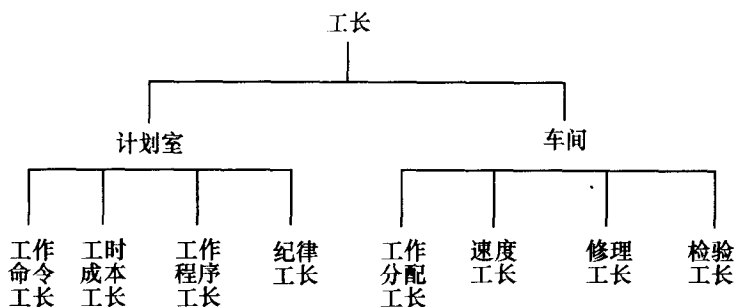


图1 泰勒的8种工长制

■ 管理哲学

科学管理是一种改变当时人们对管理实践重新审视的管理哲学。

正如泰勒宣称，科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体的机构或者工业中工作的工人进行一场全面的心理革命，也要求管理人员进行一场心理革命。没有这样的心理革命，科学管理就不存在。这正是泰勒科学管理的精神内涵。管理者和被管理者应该从剩余分配上转移开，转到增加剩余价值上，这样会有更大的社会效益，当生产率大幅度提高时，他们就不会再计较怎么分配了。

科学管理实际上是一种转变人性的管理——将人的思想从小农业生产上转移到现代化大生产，这是一场伟大的革命。应该用强制性的硬性的标准来保证这种转变，同时这种革命也应该渐进地进行，采取工人更容易接受的方法，不可一蹴而就。泰勒的这种思想是一个全面的划时代的变革。他以自己在工作中的实践和经验，打破了以往的传统经验主义，将科学引入到管理中，正如美国管理学家彼得·德鲁克指出的那样：“科学管理是一种关于工人和工作系统的哲学，总的来说它可能是自联邦主义文献以后，美国对西方思想做出的最特殊的贡献。”



泰勒的另一项主张是将管理的职能从企业生产职能中独立出来，使得企业开始有人从事专职的管理工作。这样就进一步促进了对管理实践的思考，为管理理论的进一步形成和发展开辟了道路。同时，泰勒制定的现场作业管理方法在实际的生产组织管理中取得了显著的效果。当然了，这个理论也有一定的局限性，他研究的范围较窄，侧重于生产作业管理，对其他方面如财务、销售等没有涉及。由于采取了科学管理的作业程序和管理方法，推动了生产力的发展，使企业生产效率提高了许多倍。因此，科学管理在当时的美国和欧洲受到了非常热烈的欢迎。

泰勒的科学管理方法

■ 推行定额管理

在当时美国的企业中大多推行经验管理，资本家并不知道一个工人能做多少工作，资本家想让工人多做些，工人则想少做些工作多拿工资，很多人用“磨洋工”来消极抵抗，这样下来劳动生产率很低。

作为由普通工人提升上来的管理者，泰勒了解这种情况，为了改变这种情况，他把定额管理作为管理科学的主要措施，主要贡献有：

- 提出企业需要设定一个制定定额的部门或者机构，这不仅有利于管理，在经济上也是很合算的。
- 通过各种测试和测量，进行劳动动作研究和工作研究，确定工人的合理工作量，即工人的劳动定额。



• 根据定额的完成情况，实行差别计件工资制，使工人的劳动量与工资紧密挂钩。

实行了定额管理后，许多企业的管理都大有改观。为此，在《计件工资制》一书中，泰勒说：“这个定额的工作制度，在过去的10年中已经成功地各种工厂推行。经过我利用一切可能的机会对此进行了一年后，证明这个制度是成功的。从此，作者设定了一个制定定额的机构，以后一直由这个机构提供计件工资率。”

■ 实行差别计件工资制

在差别计件工资制之前，泰勒详细研究了当时的工资制，如，日工资制和一般计件工资制。经过研究后，他发现现有工资制的主要缺陷是不能调动工人的积极性。例如实行日工资制时，工资按岗位发放，这样容易产生平均主义，大家都会把工作水平拖到中等以下的水平，劳动生产率很低。又如传统的计件工资制虽然在一定的范围内会多劳多得，但是超过一定的范围，就只能获得很少的增加了。这样管理者虽然很想工人增加产量，但工人则会控制他们的劳动速度。

在分析了这些弊端后，泰勒提出了自己的差别计件工资制，这个制度包括三方面的内容：

• 设定专门的制定定额的部门，运用科学的方法制定合理的劳动定额和恰当的工资率。

• 制定差别工资率，对同一个工作，设定两个工资率。能够保质保量完成者，使用较高的工资率，否则使用较低的工资率来计算工资。例如定额为10件，工资每件1元。完成的工资率为120%，未完成的按80%。如果工人完成，得到的工资为： $10 \times 1 \times 120\% = 12$ ；如果工人只

完成了9件，得到的工资为： $9 \times 1 \times 80\% = 7.2$ 。

• 工资付给工人而不是付给职位，即工人的工资按照他的贡献来确定，而不是按照他所处的岗位来计算。要鼓励员工有上进心，对他们准时上班、出勤率、快捷、诚实等方面做出记录，根据这些对他的工资进行适当地调整。

这种工资制度可以很好地发挥员工的积极性，有利于提高劳动生产率，使员工多劳多得，且更加公平。

■ 努力挑选第一流的工人

挑选一流的员工是泰勒提出来的企业人事管理的一条重要原则。一流的工人，就是那种既适合又愿意做的工人，那种虽然能力很好但不愿意做这种工作的人不是一流的员工。泰勒指出“健全的人事管理的基本原则就是使工人的能力与工作相适应”。所谓挑选第一流的员工，就是指在企业人事管理中，要把合适的人安排在合适的岗位上。只有做到这一点，才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。

泰勒也认为，企业要挑选合适的人才，并且有责任培训员工，增加他们的工作技能和熟练度，管理者也要了解每一个工人的性格和工作表现，发现他们发展的可能性，并逐步地训练他们，为他们提供发展的机会。

挑选好的员工这一原则是对任何管理都普遍适用的。所以在进行搬铁块试验后，泰勒指出：“现在可以清楚的是，甚至在已知的原始的工种上，挑选好的员工也是一种科学。”

■ 实现工具标准化和操作标准化

在经验管理时代，对工人在劳动中使用什么样的工具没有统一的标



准，全凭师傅的经验摸索。泰勒认为，在科学管理的情况下，要用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实施工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。管理人员的任务就是要对以往长期的经验做总结，将它们概括为一定的标准，然后将这些标准在工厂中推行。只有使用标准化，才能使工人劳动更有积极性，更加合理地衡量他们的劳动成果。

泰勒不仅提出了实行各种标准化的主张，而且也为标准化的制定做出了实际的贡献。例如在搬铁块的试验中，他得出了一天可以搬 47.5 吨的结论。这为标准化的制定提供了科学的依据。

■ 将计划职能和执行职能分开

泰勒认为，在老体制下，工人凭他们的经验来劳动，而在新体制下，工人要按照合理的标准来劳动，这就需要有一个人事先做好计划，让工人来执行。为此，泰勒提出了“划分资方和工人之间的工作和职责”，提出计划和执行分开的原则，在企业中设立专门的计划机构。工人每天的工作至少在一天前就有人设计好了；大多数情况下，工人会受到书面指示，其中包括他的任务和工作方式。工人只要按照计划执行就行了。

泰勒不仅提出将计划与职能分开，而且还提出必须废除当时企业中军队式的组织，代之以职能式的组织，实行职能管理。在这种组织中，管理者的职能明确，有利于发挥个人专长，但后来的事实也证明，这种结构容易造成多头领导，引起混乱。

泰勒提出的这些管理思想和管理方法，蕴含着深刻的思想和理念。20 世纪以来，泰勒思想与组织设计一直结合在一起，其原理一直被广泛地应用。这些思想在当时十分新颖，亨利福特公司首先应用他们，成就了以后的福特汽车王国。



即使在今天，科学管理思想仍然发挥着巨大的作用，现代管理科学学派可以说是科学管理思想的必然延伸。在今日的西方世界，有许多学者面对现代西方许多颓废的思潮在大声地疾呼要恢复到科学管理的时代去。