

高宏德 冯苏宝 刘世庆 编译

国外著名管理学家 论 管 理

四川科学技术出版社



国外著名管理学家论管理

高宏德 冯苏宝 刘世庆 编译

四川科学技术出版社

一九八五年·成都

责任编辑：陈贵华
杨常雍

封面设计：王礼冰

版面设计：翁宜民

国外著名管理学家论管理

高宏德 冯苏宝 刘世庆 编译

出版：四川科学技术出版社

印刷：铁二局印刷厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092毫米

印张：7.5 插页：2

字数：16千

印数：1—12,170

版次：1985年11月 第一版

印次：1985年11月 第一次印刷

书号：15298·126

定价：1.50元

學習國外經驗

提高管理水準

馬大泉

一九八〇年三月八日

· 编者的话 ·

为了适应经济体制改革的发展形势和管理现代化的需要，并使我国广大读者对国外管理学说中一些可供借鉴的管理思想、理论、原则和方法有一个概括的了解，我们组织编辑了《国外著名管理学家论管理》一书。

本书是从美、法、日、英、苏联等国的二十多个著名管理理论家和管理思想家所作的三十多本（约一千多万言）名著中摘译、选编出来的，都是一些堪称名言的精辟论述和闪光的思想片断，以及一些提炼纯化为原理、原则的东西。

主要内容包括：管理的定义、原则、目标、任务；管理计划、组织、控制、决策；管理同人、环境、信息的关系；管理者的思想、信念、风格、作风与能力；管理者如何进行领导、指挥、协调和决策，如何去识才用才，如何激励下属；以及评价管理绩效的标准。由于原作者们更直接的研究对象是企业管理，因此书中专门辟有综合性质的“企业论”。书末附有三十多幅有名管理学家设计的管理图表和二十多位管理学家的传记。

本书可供广大经济管理部门和企业的管理干部阅读参考。由四川省社会科学院工业经济研究所高宏德、冯苏宝、刘世庆编译，陈贵华、杨常雍担任编辑工作。

这里，特别感谢鲁大东同志为本书题词，林凌同志为本

书写了序言。

由于我们水平有限，摘编的内容难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

《工厂管理》编辑部

一九八五年二月

605-24/8

序

《国外著名管理学家论管理》一书，是四川省社会科学院工业经济研究所高宏德等三同志，从大量中外书籍中摘录和翻译而成的。看了这本书，使我们对西方管理学各个流派的理论观点有了一个概括的了解。期望这本书的出版能对我国管理现代化起借鉴和促进作用。

林 凌

1984年12月30日

目 录

序

一、管理一般

1. 管理的定义..... 1
2. 影响管理的因素..... 4
3. 管理的任务..... 6
4. 管理原则..... 8
5. 管理要素..... 10
6. 管理技巧..... 13

二、管理者

1. 管理者的思想、观念和信念..... 24
2. 管理者的职能..... 25
3. 管理者的风格、素质和作风..... 30
4. 工作方法..... 38

三、计划与目标..... 50

四、组织

1. 组织结构及其运行机制..... 58
2. 组织的职能..... 69
3. 评价组织效能的标准..... 72
4. 组织的环境..... 75
5. 组织目标与个人目标..... 78

6. 组织与个人·····	80
7. 组织内部的矛盾·····	82
8. 导致组织失效的原因·····	84
五、协调 ·····	87
六、指挥 ·····	90
七、控制	
1. 控制原理·····	93
2. 控制的条件·····	94
3. 控制方法·····	96
①传统控制方法·····	96
②现代控制方法·····	98
八、领导	
1. 领导的本质·····	100
2. 领导者的特质和风格·····	101
3. 好领导的标准·····	105
4. 领导艺术·····	107
九、决策	
1. 决策概念·····	116
2. 决策方法及其评价·····	118
十、用人	
1. 人的要义·····	129
2. 工作者的特征·····	130
3. 用人标准·····	132
4. 人才的选拔与使用·····	133
5. 人才的发现与培养·····	136

十一、激励

- 1. 人及人的需求..... 139
- 2. 激励的本质..... 142
- 3. 激励与人的情绪..... 144
- 4. 激励手段..... 145
- 5. 管理者与士气..... 149

十二、信息与交流..... 152

十三、企业论

- 1. 使命与责任..... 155
- 2. 环境..... 159
- 3. 产品..... 167
- 4. 革新..... 170
- 5. 纪律、制度..... 175
- 6. 计划和目标..... 177
- 7. 生产管理..... 180
- 8. 控制..... 184
- 9. 人的问题..... 187
- 10. 厂长、经理..... 193

附录 I 管理图表..... 205

附录 II 一些西方管理学家简介..... 225

一、管理一般

1. 管理的定义

所谓科学管理，乃是工作于某一事业机构或某一产业的员工的一种“完全的心理革命”——是一种关于他们对工作的责任，对工作伙伴的责任，以及关于他们对他们的雇主等等方面的责任的“完全的心理革命”。而且，所谓科学管理，还同样地牵涉到管理阶层一边的“完全的心理革命”，包括领班、单位主管、事业主、公司董事，等等；是一种关于管理阶层对其管理阶层的同事的责任，关于管理阶层对员工的员工的责任，以及关于他们一切日常工作的责任上的“完全的心理革命”。

〔美〕 泰罗

泰罗的管理思想可以归结为：讲科学，而不是凭四肢功夫；要协调，而不要相互倾轧；合作，而不是各自为政；用最大限度地产出，去代替限制性的生产；使每一个人的效率和潜力都得到充分发展。

〔美〕 卡斯特

管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制；

计划，就是探索未来，制定行动计划；
组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；
指挥，就是使人员发挥作用；
协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；
控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

〔法〕 亨·法约尔

“管理”既不是一种独有的特权，也不是企业经理或企业领导人的个人责任。它同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

〔法〕 亨·法约尔

管理是一个社会过程，组织是一个社会系统。企业内权威必须存在。不可忽视来自侧面的协调力量。重视组织内人员的整体组合，重视对动态的管理过程中的调节作用。

〔美〕 卡斯特

要言之，管理是一个过程，通过它，大量互无关系的资源得以结合成为一个实现预定目标的总体。

〔美〕 卡斯特

管理是一种客观职能，它取决于任务，也取决于文化条件，从属于一定社会的价值观念和生活习惯。

〔美〕 P·德鲁克

管理是一种客观的作用，应当把完成职责作为根本。

〔美〕 P·德鲁克

管理是一项不断适应新的挑战的研究工作，而不是万应灵药。管理艺术——无论是多么复杂精微——都不是不可思议的魔法。

〔美〕 P·德鲁克

管理是一种工作。因此管理有其技能，有其工具，也有其技术。

〔美〕 P·德鲁克

我们应该明白，管理并不是真实的存在。它是话语、是思想。它象科学、象政治、象工程。管理是一个抽象概念。但管理者却是实际存在的，他不是一个抽象概念；……他们是由人们组成的、是由特殊的专门的人员组成的。他们具有特殊的作用：领导、推动、开发人们潜在的能力（人才）……我相信，这也是我一生的经验，管理是最宏大、最必要、最容易理解，同时也是人类生活中最微妙的活动。它是最关键的。

〔英〕 大卫·李林索尔

管理不只是一门学问，还应是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰、工具和语言。

〔美〕 P·德鲁克

管理职能包括明确地说明目标及获得实现所定目标必需的资源 and 努力。

〔美〕 巴纳德

管理只存在于追求自己目的的人的活动之中。

〔苏〕 阿法纳西耶夫

管理的含义随着时间的推移而有所变化，将来也将继续变化。

〔美〕 唐纳利等

人是管理的对象和主体。

〔苏〕 阿法纳西耶夫

2. 影响管理的因素

管理不能脱离文化传统，也就是说，它是世界本质的一部分。管理是一种社会职能，因此它既是社会发展的结果，又是文化发展的结果。

〔美〕 P·德鲁克

管理学对于一种社会的传统文化、价值观念和信仰的运用愈是充分，它的作用发挥就越大。

〔美〕 P·德鲁克

社会文化系统影响着管理人员的价值观念，企业组织反

过来也改变着社会的价值标准。

〔美〕 卡斯特

各大国的管理学不尽相同，它受本国传统的强大影响：美国的竞争对手关系的传统，欧洲大陆的重商主义传统，日本的家族传统，“大家庭”传统，英国的俱乐部传统……

〔美〕 P·德鲁克

日本的管理并没有西方化，它吸取了管理学思想，拼命抓住工具和技术，时时都在侧耳细听。但日本在使用管理学及其概念、工具和技术时都保留着日本风格。

〔美〕 P·德鲁克

价值观念的改变历来是社会发展的主要课题。现代管理者常常要面对许多伦理规范，而它们之间常常是相互矛盾和冲突着的。

〔美〕 卡斯特

今天的管理人员感到，要在企业目标与个人的道德标准间进行折衷与妥协，是十分困难的。这问题对于中、低级管理人员更为显著。

〔美〕 卡斯特

你将面临道德方面的二难逆背窘境，这是由各种价值观的冲突造成的，于此，你很难找到令人满意的解决办法，当你需要为你的非道德（这是可以分析的）行为开脱时，最好

是避开它们（指道德的二难逆背）。

〔美〕 卡斯特

不要希望伦理准则会解决你的一切问题，它们往往会使你丧失自信心，妨碍你去采取行动。

〔美〕 卡斯特

传统的东西并非都是坏的，传统中孕育着最纯正的事态。

佚名

成功的管理艺术有赖于在一个充满偶然性的环境里为自己的活动确定一个理由充分的成功比率。

〔美〕 卡斯特

真正的问题，是在于改变管理性态后随之而来的宇宙观和价值观的改变。

〔美〕 麦格雷戈

3. 管理的任务

管理工作是使利用资源的收益最优。

〔美〕 P·德鲁克

管理要为自己的机构指明方向，通盘考虑机构的使命，明确制定机构的目标，正确调度机构的资源，使机构做出更

大的贡献。

〔美〕 P·德鲁克

三个月没有修改标准那就是没有使用它的证据。

〔日〕 石川馨

管理职责这一概念意味着：管理机构应该做出努力，要反对任何人为了自己得到好处而降低合作的效率。

〔美〕 亨利·艾伯斯

现代管理最主要的任务是应付变化。管理是一种媒介，通过它，大量的变异现象进入我们的社会，然后它会转而去应付由自己引起的变得复杂的局面。

〔美〕 卡斯特

管理必须应付动态的变化，和对整个系统进行协调。我们不同意某些人所说的，计算机信息—决策系统能够取代许多管理的职能。新的管理技术无疑会帮助我们去进行例行的、程序性的决策活动，但它并不因此降低组织的非程序的、变革性的和创造性的心智管理机能的重要作用。

〔美〕 卡斯特

程序管理能够照顾到百分之九十九的问题，而领导的任务则是要确保那余下的，可能是决定性的百分之一不致陷于俗套。

〔英〕 罗杰·福尔克