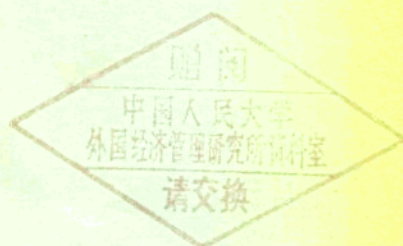


外国企业管理理论选译

《管理思想的发展》

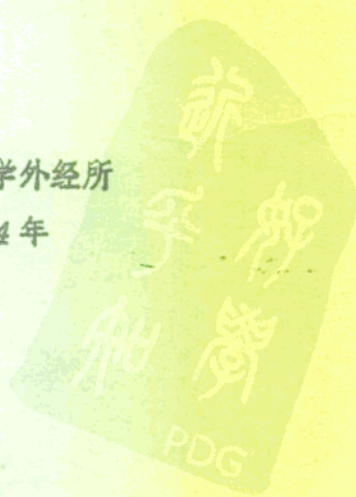
〔英〕H·波拉德著

曹俊喜 译



中国人民大学外经所

1984年



目 录

一、费德里克·泰罗	2
二、詹姆斯·穆尼	1 6
三、彼德·德鲁克(I)	2 5
四、彼德·德鲁克(II)	4 6
五、切斯特巴纳德	6 2
六、玛丽·福莱特	7 2
七、埃尔顿·梅奥	9 1
八、道格拉斯·麦格雷戈	1 0 4
九、费德里克·赫茨伯格	1 1 9

注：译目目·波拉德著《管理思想的发展》一书的第1、4、5、6、10、12、13、16、18章，按原书全文翻译，未作删减。——译者

目 录

一、费德里克·泰罗	2
二、詹姆斯·穆尼	1 6
三、彼德·德鲁克(I)	2 5
四、彼德·德鲁克(II)	4 6
五、切斯特巴纳德	6 2
六、玛丽·福莱特	7 2
七、埃尔顿·梅奥	9 1
八、道格拉斯·麦格雷戈	1 0 4
九、费德里克·赫茨伯格	1 1 9

注：译目目·波拉德著《管理思想的发展》一书第1、4、5、6、10、12、13、16、18章，按原书全文翻译，未作删减。——译者

导 言

任何企图说明管理思想如何发展的书籍不可避免地必须由费德里克 温斯洛 泰罗开始。在他之前也曾经有过介绍管理论题这类书籍，但是它们和现代管理如此脱节以致于今天已没有什么重要性了。在另一方面，泰罗已作为科学管理之父，普遍为人所知。如果他泉下有知，他可能会为这个称号争辩，因为如他所说，“我们每个人都理解这个〔科学管理〕曾经是一百个人或更多人的工作，我们之中任何一个人所做的仅是整体中的很小一部分。”毫无疑问地他太谦虚了，因为他使用的概念，他做的工作及写的文章都是最具重要性的。

1856年泰罗出生在马萨诸塞州（美）波士顿城的一个中产家庭，他应该上了大学并去从事律师生涯的。然而在中学毕业时他的医生劝告他由于他的视力很弱不宜再继续进修，这对泰罗来说似乎是最大的灾祸。因此他只好寻求一种不有阅读和书写的工作并在一家工程师组成的小公司得到一个机工的学徒的位置。在以后四年里他不仅成了一位熟练的机械工人而且也是一位熟练的制模工。

1878年他的学徒身分结束他离开原公司，加入米德凡尔钢厂，最先作为一个普通工人。然后他被指派为管理员后来又作为机械工人。无疑是由于他的高度智力及教育他在参加该公司两个月内就被晋升为“一组‘工段长’工人的头头”。他在米德凡尔厂工作的十

一年中由机械工人升为车间主任。就在那儿科学管理诞生了，泰罗本人将日期精神地放在1882年。1889年他离开米德凡尔加入伯利恒钢铁公司，并在那儿继续他的科学管理工作。他估计总共花了十年的时间在这方面。

泰罗首先当一个学徒工，然后作为一个机械工人，他了解没有一个操作机器的工人曾经以一种接近他想要达到的速度那样地工作。就工人而言，有意限制产品是正常的榜样。泰罗将这描述为‘磨洋工’，或者是由于‘人们松懈的自然本性及倾向²的自然磨洋工’，或者是由于‘他们和其他人的关系所造成的更错综的重新考虑而得出的意见及推理’³的有系统的磨洋工。这种行为在和其他工人的关系中是自我保护的本性，在和经理们的关系中是反对拙劣的管理的本性。

作为一个工人泰罗准备和其他人一起‘磨洋工’，而且在当时的管理作风下他觉得并承认这样做是为了工人们本身的最大利益。

但是当他成了领班，事情就不一样了。他现在是在管理的一方并决定不管什么代价都要使他手下的人多干活——实际上要得到一天的合理工作量。可是什么是一天的合理工作量呢，需要什么才能达到它呢？虽然他努力争取而且成功地增加了一些产品，泰罗理解到一直到他真正知道这两个问题的适当解答后他才能有希望成功。寻找这些解答花了他多年的工作并提出了‘科学管理’。

科 学 管 理

在这时大部分工业流行的管理模式泰罗称之为“‘主动及刺激’的管理”。在这个制度下管理部门以计件单价或奖金的方式对工人

提供刺激，但给工人留下如何及时完成工作的主动性的责任。在同时生产的低工资及低成本被认为是同义的，因此假使工人在计件单价上赚的太多（根据管理部门）这种单价就立刻被降低。为了反对这一行动工人们采取了有系统的磨洋工。这种状况只能导致一种工人将雇主及经理当作敌人及工作地点作为权力斗争的活动场所的情势。

这种斗争对那些管理部门及工人而言只能用发现事实以代替意见来解决。将事实组合起来可能听起是件很简单的工作：实际上它花了泰罗卅年的辛勤及细心的工作。简而言之，它包含以下几点：

(1) 始终要获取高层经理及董事们的全心全意的支持。

(2) 在管理人员及工人两方面的完整的思想革命。

(3) 在管理部门和工人之间以友善的合作取代斗争。

(4) 确定切削金属的恰当给料及速度。

(5) 发现做每种工作的最好方法，及它应花的时间。

(6) 确定需要的额外工资以获得所需的努力。

(7) “头等”工人去完成它的选择及训练。

(8) 将领班（工长）的工作分成八个职能领班的工作。

(9) 寻找树立新制度的正确方法及执行的合适人选。

泰罗作为一位负责金工车间的工程师其起点自然是，在车间任何一项特别工作应该花多少时间。他不知道一个事实的答案也没有其他人知道。因此他开始从事一连串小心安排的实验，记录所有的变数及资料。最先得出的事实是这个问题的基本的复杂性。泰罗总共找到不亚于十二个独立的变数，每一个都影响答案。

当他开始这项工作时他预期会六个月完成。在那段时间的期末他已获得一些有用的资料及这个问题的大小有了相当的了解。实际

上对这个问题的实验一共继续了二十六年。所有的工作结果是他的第一本书，《切削金的艺术》；发明了一套计算尺使任何一个受过使用训练的机械工人能回答有关他的机器应在那种速度开动的任何问题；发现了高速钢；以及遍及全世界的在机械实践的一种革命。

这项工作在两方面对科学管理是重要的。首先，它显示高层管理人员一种完全改变的思想允许做“非生产性的”工作及花钱以树立事实。其次，这是第一次真正尝试以科学方法分析工作，用事实代替意见，因此是科学管理的基础。

作为一个领班泰罗很快了解到在“主动和刺激”的现存制度下要完成工作的大部分责任放在工人身上，反之他相信所有计划及安排工作的责任应放管理人员身上，而留给工人去做。这包含了态度方面完全的改变，在经理和工人两方面的“思想革命”。

在致（心理）美国众议院专门委员会调查“泰罗及其他车间管理制度”那分很著名的报告中，他说道：

科学管理并不是任何效率设计，并不是任何获取效率的一种方法；也不是任何一组或一群效率设计，它不是一种计算成本的新系统；它不是一种支持工人的新方案；它不是一种计件工作体制；它不是一种奖金系统；它不是一种奖赏制度；它不是为支付工人而立的规划；它不是一个人的跑表并记录下有关他的事；它不是时间研究；它不是动作研究也不是一种人的动作的分析；它不是要一群人将一吨或两吨坯件的印刷裁决及卸下并说“这就是你们的制度；拿去使用。”它不是分离的领班职业或职能领班职业；它不是当提到科学管理时一般人想起的任何方法。（这些东西）……是科学管理的有用附属品，它们也是其他管理制度的有用附属品。

在实质上，科学管理目前就从事任何特殊企业或工业的工作人

员而言包含了完全的思想革命——就这些人有关他们对工作的责任，对他们的同事及对他们的雇主而言是一种完全的思想革命。就那些在管理一方的人而言——领班，车间主任，企业主，董事会也包含了相等地完全的思想革命——就他们在管理方面对他们的同事，对他们的工人以及对所有他们的日常问题的责任而言一种完全的思想革命。而且没有这种完全的思想革命在这两方面的活科学管理就不存在。⁴

就泰罗所见科学管理的真正基础是这项思想革命。工人要

(1)停止担忧及争执由工业生产来的工资及盈余利润之间的区分。

(2)接受由实验科学地决定的相当于他工资百分之三十到一百之间的加薪作为交换按实际情况决定的相应努力；

(3)放弃磨洋工的所有想法并帮助管理人员科学地创立有关生产的事实；

(4)接受能科学地决定什么要做，什么时候，在何处，要花多少时间的管理；

(5)同意用管理人员规定的新方法培训并按新方法行事。

在管理一方这种革命如果没有超过的话也相当的大。管理人员要

(1)对每个操作发展一种科学以代替意见和单凭经验来做的办法；

(2)根据科学准确地决定每项工作的适当时间及方法；

(3)选择并培训工人以致使每个人在他的工作中成为最适合的人选，即他能胜任的（经过适当的训练之后）最困难工作而在这项工作中他仍然能成为一位“头等的工人”；

(4)成立一个合适的机构除了工作的真正执行以外负起所有工人的责任；

(5)它本身同意受为每项操作发展的科学以及事实管理这样做就

将它的仲裁权交给工人。

然而，在以上的条文和泰罗在几个场合所做的报告之间似乎有些矛盾。这里陈述的两边的责任划分似乎意指从工人肩膀上除去所有的责任。这样就将工作感到仅仅是执行命令和操作。实际上在1900—70大部分工业沿着泰罗倡导的路线发展这恰好是已经发生的事——计划及执行实际上完全分离。当这个过程到达了它的逻辑上的结论，心理—社会学家争论，工作已变成一种无意义的杂务，它产生了一连串新的问题，这些将在本书第三部分中讨论。

实际上，在当时科学管理从工人身上几乎移去了所有的责任。当泰罗说“在科学管理下足足有一半的问题是‘管理的责任’”⁵，“……同时每个人都没有丧失他的创造力及适当的个人积极性”⁶，也许他在自己欺骗自己。

泰罗已经为科学管理下定义，那他如何建议这门学科应该怎样地被介绍，他推荐用什么方法来执行它呢？在实施的问题上他最着重在两个主要方面——提供适当的背景情况及需要慎重行事。首要的是必须使企业的领导或者企业主信服科学管理的价值并不论什么明显的代价及途中遇到的困难决心要介绍它。在最高层没有这种信念新的方法就会失败。另一个预备的步骤是找到一位合适的人选能委托他实行这个制度的工作。这需要一位独立的专家，而不能由直线管理人员，如车间主任，他的职责是当实施进行时保持工厂的其他部分的运转。然后还需要找到有进行细致的分析工作和树立工作的科学研究的能力及健全的心智的人或人们。

科 学 方 法

下一阶段的调查及实施能由泰罗本人在进行他的装锹作业工作时所使用的方法最好的说明。首要的事是选择最适合于研究的一项个别工作，它有足够的变化，没有复杂性，它雇用足够多相当的人，并且在实施时对所有的人提供了“实物教学课”。选择两个适合及可靠的工人并予期他所在实验中能合作。告诉他们如在实验中提供帮助，完全按照告诉他们的意思去做，并准备一个人带着一张纸，一支铅笔和一个跑表一直监督着他们并告诉他们去做“该死的傻事”，就会得到双倍的工资，只有，但仅仅只是在这个实验持续期间才如此。他们同意并开始这项研究。首先用大的铁锹装重物而且每天将装锹总量称重并加以记录，然后铁锹的尺寸逐渐减少因此每一铁锹的装量减少但每天装锹总量增加。这种情形继续到每天的总量开始下降为止。这样决定了每锹装量的最佳重量及那种特别原料的铁锹大小。然后决定了所有其他类被操作的物质，由铁矿到碎煤，所用的铁锹及叉的适当尺寸。装锹的实际动作，手，手臂及腿的使用都作了详细的研究，还有原料能依靠的不同类型的基本物质如泥土，木材，金属等等也有了详尽的研究。

从所有这样的研究出现了一种“装锹的科学”，它显示对每种原料的正确方法，正确的装锹量，每种类型工作的适当工具，以及一个“头等工人”每天应该装锹的量。

虽然泰罗在他描述这些实验时没有这样说，下一步骤是科学地决定在仍然满足工人的同时，每天为了得到规定的努力要付的奖金率。在其他地方他将奖金率作如下的描述。在新的方法中监督员小

心地选择并训练一些能干的工人。告诉他们每天要完成的工作量，如果他们达到要求并可给予超过正确日工资率百分之十的奖金。经过尝试后，所有工人在这样的奖金比例下可能会说他们宁愿回到旧的制度，因此奖金会分阶段增加直到百分之三十，百分之四十，百分之六十或者甚至于有时候到百分之百所有的人都表示他们对新的工作方法及新的较高的报酬满意。然后奖金就固定在能达到这个结果的任何一种最低的比例。

实 施

在这一点上制度准备要实施。泰罗坚持要遵守三项原则。第一，一个新的制度一定永远不能试验性地介绍。这注定它会失败。第二，它必须以个别工人为基础来实行，永远不要以集体为基础。第三，在实施的每一阶段必须给周围的人提供“实物教学课”。然后，开始时找一个看起来容易做出成绩的工人提供他在新制度下工作的机会并能赚到百分之X的奖金。如果他同意，他会由一个监督员（原来是一位职能领班）来训练。当完全能胜任时就让他自己单独工作。每天他会被告知是否已获得奖金；如他未完成任务监督员会以一天或更多天再给予进一步指导。当第一个人一直在赚奖金时第二个人也按同样的步骤训练，然后第三个人，等等。最后，这可能要花两年时间，每个人都愿在新的制度下工作而整个工场，车间或任何可能的地方都能改变。

与新制度下工作人数增加平行的会是在适当的时间和地点提供适当的工具，原料等等，还有预先计划每天要做的工作及通知个人当天的工作和前一天他们的成绩的一种办公室事务制度。而且，一旦相当

数目的人在新制度下就需要一些“老师”去实施及维持它。

泰罗的科学管理中有两方面应该更进一步考虑：工资制度及职能领班。

工 资

在工资制度的问题上泰罗在他开始这项工作的时候及当他在国会委员会的证词时两者之间似乎已改变主意。在这点上他似乎已受到他的朋友及一些年的同事亨利甘特的影响。开始他建议并使用已出名的泰罗差别计件制。1895年他在美国机械工程师学会发表的文章“计件工资制”中提到过。在这个制度中，有两种不同的计件率在运行，一种是当目标或工作完成时使用而另一种低（受罚的）的率是当目标没有达到时使用。举例来说，如果每天有二十件工可能就有两种计件工资每件十美分及每件七美分。如果工人完成或超额完成二十件他的全部件数都按每件十美分计算，这就是说那天的工作值二美元或更多。反过来如果他没有达成他的目标生产少于二十件那他只能按每件七美分来计算他的产品，因此十九件会使他一天赚1.33美元而不是二十件的两美元。实际上泰罗当然从来没有意思要使用较低的计件率。总的意思是工人完成他的定额获得较高的计件率。如果他无法达到那种目标那么有地方不对，假设他不是真的懒惰经理的工作是将这件事纠正过来，或者是再给予教导或者将他调到能完成目标的工作岗位上。但是如果他真的很懒，那新的制度下他没有工作的机会。

在泰罗有关“车间管理”的文章中他提到“差别计件率”制度以及“工作和奖金”制度。后者看起来已经由甘特发展并被泰罗采

纳。在这种制度下工人得到保证的日一工资，不管他生产的数量。如果规定的工作完成了根据工作的性质及唤起特别努力所需要的奖金额给予工人按他日工资的百分之三十到百分之一百间的任何比例的奖金。当然在“工作和奖金”制度下对未能完成工作定额的处理不那么严厉，甘特发展了这个制度因为他觉得这样更人道些。

领 班 行 业

由于泰罗本人曾经做过领班毫无疑问他了解要普通的领班拥有他的新管理制度规定的所有知识及承担所有的责任是很不可能的事。因此他废除普通领班的职位并以八种联能领班制度取而代之。这些领班为：

工作次序和路线员

指导卡员

计时和成本员

车间纪律执行员

工段长

速度领班

检查员

在这八个“领班”中有一些严格地讲显然不能算是领班，虽然他们执行了或多或少由普通领班完成的职能。

前面三种大部分参与对工作详细计划的新管理制。工作次序及路线员决定工作的先后次序及指定使用那种机器。指导卡员根据记录写出精确的细目要干什么和如何去干。计时和成本员关心工作应花的时间，及在收到完整的文件资料后决定这项工作的成本是什么。

车间纪律执行员处理任何地方出现的纪律问题，抱怨以及不满。工段长负责为运行的机器或要做的工作提供适当的人选。速度领班指导工人在手头工作中有关他的机器的正确进料及速度。维修领班密切注视着所有的机器并决定何时要拿去修理或保养。最后检查员负责检查制成品的质量并决定接受它或定为不合格。显然这个制度是以金工车间为主而发展的，不过它也能适用于任何形式的工作。

结 论

要对泰罗对管理思想的贡献的价值和确实性以及它对实践的效果作评价的确是件困难的工作。然而，考虑了不同的观点，将尝试着提出一个平衡的估价。

它为现代管理思想的发展作为准备这一点是毫无疑问的。泰罗开始这项工作。是否他开始朝正确的方向做这件事可能是一个看法不同的问题。泰罗他自己可能被称之为知识分子的至善论者似乎是合理地确定。他比同时期大部分经理聪明多了并且更能够持独立的观点也是合理地确定。他的整个工作依靠着经理和工人两者本身“完全的心理革命”的观念。这能有多少成就或者即使能有点成就那又是另外一回事。当他最先在米德凡尔钢厂，以及随后在伯利恒钢铁公司在相当程度上它的确发生了。但是他对关于在其他地方发生了什么并不存幻想，而且他的制度可能严重地被误用。事实就是因为这个制度被误用了才引起国会对它的质询。当泰罗对质询作证时他被主席问道，“就你所知，有多少企业，将你的制度作为一个整体来使用？”对这个问题泰罗作了回答，“作为一个整体一没有一个企业，一个也没有。”不过他继续回答有“相当多”的企业实

际上采用了这个制度。

在联合王国采用泰罗方法的尝试遇到来自工会激烈反对，而且虽然他的许多主意已被工会以修改的形式采用并接受，实际上泰罗主义在不列颠的工会制度的民间传说中仍然（在1971年）是个“肮脏的字眼”。

看起来是他的主意的“躯体”已经成长及发展却没有“灵魂”。至善论者的态度，哲学，心理革命随着泰罗而消亡。技术，工作及方法的研究，为工作定时，为完成定额的奖金，职能领班（现在的职能部门）保存下来并成长。

然而伴随着这些实践的成长又产生了一连串新的问题。工人们也许已不再普遍地有系统地“磨洋工”已避免工资率被降，但是在工业界对工作时间的争论超过了任何其他事情。时间不再是科学上可表明的事实而是一种基于斗争的妥协，或者是，假使他够诚实到承认它，时间研究专家认为工人会接受。那么工人呢？如果他靠奖金率他由松散计时的工作中累积了多余时数的“资金”或“赌本”来补偿下一个计时紧凑的工作。在此没有一点心理革命的迹象！在战后的不列颠再一次将经理和工人共同承认的，有害的加班加点实践作为一种手段将低的基本率提高到生活工资表示今天很少工人以泰罗会承认的值得给奖金的速度工作。

还有另外一面也值得一提。虽然在泰罗的科学管理一书中这点并未出现，泰罗曾经承认有关他的概念可能有心理学的方面他不能胜任地评价，并且对这件事他希望有人会研究。虽然谢尔登对科学管理提到一些人的含义（请看第Ⅱ部分，第9章），而且由福莱特的文章（请看第Ⅱ部分，第12章）能推断出它的概念，差不多五十年来还没有从事这个主题的真正严肃的研究，而且现在还在继续。

泰罗本人将主要的重点放在奖金，工资袋作为激励的因素。或者比较公平地说这就是实际上它如何制订的。泰罗本人坚持同时工人应经常被培训并提升到他们能够做的最高水平的工作。如果被实行这个在某种程度上满足了本人才能充分发挥和自我实行的需要。但是十九世纪对“经济人”的经济理论的结合以及对“工作和奖金”强调的科学管理在过去七十年在大部分经理心中产生了坚强的信念工人们只对工资袋感兴趣。根据心理、社会学派，科学管理所导致的这种信念和实践是今天我们的工业上和管理上病态及困难的主要原因。

七十年后变明智了并根据现代的知识立即来谴责泰罗是非常容易的。然而由现在起再过二十年我们的当前知识可能也象泰罗的理论在今天一样过时了。

可以说他是一位伟大的先驱者。在应用详细的科学方法来研究管理方面是他领的路，为此我们必须经常感谢他。

参 考

注：这些参考来自《科学管理》，1964年。该书将泰罗在国会听证（标题为‘证词’）的证词逐字的记录及他的著作《科学管理原理》一书再印并综合成一卷。两节的书页分开编号。

(1)泰罗，F·W《科学管理》（哈珀及兄弟，伦敦1964）‘证词’，282页。

(2)同上，117页

(3)同上，117页

(4)同上，76页（斜体字为作者的话）

- (5)泰罗, F. W《科学管理原理》(哈珀及兄弟, 纽约1915),
39页
(6)同上, 140页

文 献 目 录

泰罗的著作

- 《车间管理》(哈珀及兄弟, 纽约1911)。
《科学管理原理》(哈珀及兄弟, 纽约1915)。
《科学管理》(哈珀及兄弟, 纽约1947, 伦敦1964)。