

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

唐华山 霍春辉 编著

管理大师如是说

THE MANAGEMENT GURU

在本书中与大师对话，
你也将拥有一颗大师的管理之心

卓有成效的管理者惟一的共同点就是：将正确的事情做好，将不必要的工作砍掉。

——彼得·德鲁克



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

唐华山 霍春辉 编著

管理大师如是说

THE MANAGEMENT
GURU



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理大师如是说 / 唐华山, 霍春辉编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-115-20848-4

I. 管… II. ①唐…②霍… III. 企业管理—研究—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067700 号

内 容 提 要

本书选取了过去 150 年以来 33 位举足轻重的管理大师, 对他们的思想理念进行了深入的论述与分析。

书中涵盖了在管理理论与实践发展过程中做出过卓越贡献的各类大师级人物, 既有泰罗、法约尔等古典管理理论的奠基人, 也有彼得·德鲁克、查尔斯·汉迪等将管理理论推向新高度的思想家; 既有开创管理理论新领域的彼得·圣吉、约翰·科特, 也有在管理实践中有着巨大影响力的汤姆·彼得斯、吉姆·柯林斯。全书分别汇集了这些人物的精彩语录, 详细介绍了大师们的生平及主要作品和理论贡献, 最后还结合当前的企业管理形势, 对这些人物的理论和影响给予了精到的评述。

本书可供企业中高层管理者、管理咨询顾问及培训人员阅读参考、案头典藏; 也可以作为企业管理专业学生的参考用书和课外读物。

管理大师如是说

◆ 编 著 唐华山 霍春辉

责任编辑 王飞龙

执行编辑 包华楠

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 18.5

2009 年 6 月第 1 版

字数: 300 千字

2009 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-20848-4/F

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

在商业竞争日趋激烈的今天，在全球化浪潮席卷世界各个角落的当下，组织的管理方法与能力，比其他任何力量都更强烈地影响着企业的生存与发展，进而间接影响着每个人的日常生活。

管理活动自从人类出现以后便一直存在，管理思想则随着文明的发展和时代的进步逐步产生。而自人类社会形成之日起，人们从未停止过对于组织运行效率及其权利分配方式的研究和探索，希望能够为下列问题找到最优的答案：什么样的管理方式是最好的？又是什么决定了一个组织的成败？我们应该遵循怎样的管理规律或原则？

1911年，弗雷德里克·温斯洛·泰罗出版了《科学管理原理》一书，开启了一场“伟大的心理革命”，同时也使人们第一次以科学的眼光来看待普遍存在于各类组织中的管理活动。此后，亨利·法约尔和马克思·韦伯与泰罗一起，构筑了古典管理理论的基石，使管理学科步入了发展的青春期。

此后，随着第二次世界大战的结束，全球经济高速发展，各类组织变得日益庞大和复杂，同时也对组织的管理能力和管理方式提出了新的要求。就在这个需要产生伟大人物的时代，切斯特·巴纳德、爱德华兹·戴明、弗里德里克·赫茨伯格、道格拉斯·麦格雷戈等管理大师应时而出，将管理理论和管理实践推向了更高的层次，也使管理学科进入了异常活跃的迅速成长期，也就是哈罗德·孔茨所总结的“管理理论的丛林”。

欣欣向荣的丛林既令人兴奋，也令人困惑，跨国公司的迅猛发展、非营利组织的出现、政府官僚体系的变革，让管理活动的研究者和实践者再次陷入了困惑。此时，彼得·德鲁克、查尔斯·汉迪无疑成为了管理学丛林

中的领路人，而亨利·明茨伯格、彼得·圣吉、迈克尔·波特以及约翰·科特等管理大师，则以他们深刻的思考和睿智的分析，为管理实践及管理理论赋予了现代意义，使管理学科的发展得以跟上甚至引领着全球化的进程，也使得这门融合了科学与艺术的学科进入了成熟期。

回顾管理的历史，那些曾经或正在贡献出伟大思想的人物，无疑是其间最为活跃的要素，尽管各种管理理论也在随着社会的发展而不断发展变化，甚至是颠覆，但是他们为这个正式诞生刚刚百年左右的学术领域树立起了一座座丰碑，才使管理理论和管理实践得以伴随现代人类社会的进步而不断发展。

本书收录了管理理论和管理实践领域中 33 位里程碑式的人物，力图用最简洁的文字，将这些管理大师的思想和智慧全面展现给读者。为此，本书每个章节都包括三个板块：精彩语录——汇集他们最为发人深思的理念与观点；经典理论——精要介绍他们的生平、成就、理论体系以及最具影响力的著作；书外人语——以旁观者的角度，联系当今的形势，对这些大师及其思想的现代意义加以简要评述，侧重学以致用。

阅读本书，仿佛是与 33 位管理大师的一次对话，读者从中将体会到管理理论与实践中最具智慧和魅力的部分，扫除自己之前关于管理的盲点与误区，站在更高的层次，重新审视自己所服务的组织周围正在发生的变革，清醒地应对不断出现的问题和挑战。

在本书的策划与编写过程中，得到了杨倪、张思德、袁志海、陈颖、徐彦丽、陆可、郭丹、吴明蓉、刘洪磊、王连凤、张利勤、张兆如、张桂荣、郑灿苓、王秀芝、张兆安、陈龙、朱超、张雪灵、王元志、付荣艳、周增兰、程秀珍、邱云、唐荣献、张敏、邱德侠等人的大力帮助，没有他们所付出的艰辛努力，本书是很难这么快面世的，在此向他们表示衷心的感谢。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中偏颇和不当之处在所难免，恳请读者朋友们批评指正。

目 录

1. 管理的 14 项原则与五大职能
亨利·法约尔 管理理论之父 /1
2. 实施科学管理，提高企业效益
弗雷德里克·温斯洛·泰罗 科学管理之父 /9
3. 构建理想化的组织模式
马克思·韦伯 组织理论之父 /17
4. 人的关系是影响生产效率的第一要素
埃尔顿·梅奥 霍桑实验、人际关系学说创始人 /25
5. 管理的艺术就是把内部平衡与外部适应综合起来
切斯特·巴纳德 现代管理理论的奠基人 /33
6. 使集权和分权得到平衡的管理艺术
阿尔弗雷德·P. 斯隆 事业部制组织结构创始人 /41
7. 质量管理的 14 条准则
爱德华兹·戴明 现代质量管理之父 /47
8. 领导水平取决于领导方式
伦西斯·利克特 美国教育家、组织心理学家 /65

9. 增加工资并不能有效激发员工的工作热情
弗里德里克·赫茨伯格 双因素理论创始人 /73
10. 员工的工作动机来自于对各种需求的满足
道格拉斯·麦格雷戈 X理论与Y理论创始人 /79
11. 穿越理论丛林，把握管理真谛
哈罗德·孔茨 过程学派主要代表人物 /91
12. 战略决定结构
阿尔弗雷德·钱德勒 企业史学家、战略管理奠基人 /99
13. 做一个卓有成效的管理者
彼得·德鲁克 现代管理学之父 /107
14. 企业管理的成功经验与科学方法
欧内斯特·戴尔 经验主义学派代表人物 /119
15. 组织效能的评价标准
斯坦利·E. 西肖尔 组织心理学先驱 /125
16. 决策是管理的核心
赫伯特·西蒙 决策理论的奠基人 /131
17. 没有最好的，只有适合的
弗雷德·菲德勒 权变管理理论创始人 /139
18. 个性发展与组织需求之间的矛盾是管理者面临的永恒挑战
克里斯·阿吉里斯 组织心理学与行为科学先驱 /145
19. 如何做一名成功的领导者
沃伦·本尼斯 美国著名领导学专家 /153

20. 营销是联结社会需求和产业运作的纽带
菲利普·科特勒 现代营销学之父 /165
21. 3I·AV·三叶草
查尔斯·汉迪 新秩序的预言家 /173
22. 全球第一 CEO 的管理圣经
杰克·韦尔奇 通用电气前 CEO /189
23. 明确工作性质是做好工作的前提
亨利·明茨伯格 经理角色学派的先锋 /197
24. 管理没有绝对的真理和永恒的规则
汤姆·彼得斯 后现代企业之父 /205
25. 拥有独特的企业文化，企业才能走向成功
威廉·大内 Z理论创始人、最早提出企业文化概念的人 /217
26. 后创业者时代的管理原则
罗莎贝丝·默丝·坎特 女性管理大师、“大企业的舞蹈老师” /223
27. 学习型组织必须要做的五项修炼
彼得·圣吉 学习型组织理论创始人 /229
28. 只有在竞争中胜出，才能赢得未来
迈克尔·波特 竞争战略之父 /239
29. 怎样做一个合格的总经理
约翰·科特 管理行为学与领导科学的权威 /247
30. 企业再造，吹响向巨人挑战的号角
迈克尔·哈默 企业再造之父 /255

31. 积极建立并发挥企业的核心竞争力

加里·哈默尔 战略大师、战略管理先驱 /261

32. 树立崇高理想，才能让企业基业长青

吉姆·柯林斯 当代著名管理大师、企业研究集大成者 /269

33. 战略成功的关键要素

大前研一 趋势分析家、日本战略之父 /277

1. 管理的 14 项原则与五大职能

亨利·法约尔 管理理论之父

精彩语录

管理职能只有通过组织才能贯彻，只对人起作用。

视员工如婴儿与爱子，方能备受员工的信任和爱戴，方能调动员工的工作积极性和创造性。

一个出色的领导者应该具有承担困难的勇气和决心，如此才能有胆识去面对任何困难。

“管理”既不是一种独有的特权，也不是企业经理或企业领导者的个人责任。它同别的基本职能一样，是一种分配领导者与其他组织成员之间责任的职能。

“领导”就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益。

由机智和经验合成的掌握尺度的能力是一个管理者的必要才能之一。

没有原则，人们就处于黑暗和混乱之中；原则是灯塔，它能使人辨明方向。

在一家企业里，控制就是要证实一下各项工作都与既定计划相符合，与下达的指示及既定原则相符合。控制的目的在于指出工作中的缺点和错误，以便加以纠正并避免重犯。

一个下属人员只应接受一个领导者的命令。

一般来说，繁荣企业的领导人员是稳定的，而那些运气不佳的企业领导人员是常变换的。这种不稳定同时是企业不景气的原因与结果。然而，人员的变动有时是不可避免的，年老、疾病、退休、死亡都会打乱企

业的人员构成。因此，“稳定”如同其他的所有管理原则一样，也是一个相对的概念。

如果说预见性不是管理的全部的话，那么它至少也是其中的一个基本的部分。

一家大企业的高层人员最必需的能力是管理能力。

个人利益服从整体利益。这条原则说明这样一个事实：在企业中，雇员个人或雇员群体的利益不应高于企业利益，集体利益应优先于其成员的利益，国家利益应高于公民个人或公民群体的利益。

经典理论

亨利·法约尔是法国古典管理理论学家，和马克思·韦伯、弗雷德里克·温斯洛·泰罗并称为西方古典管理理论的三位先驱。他经验丰富，视野开阔，观点全面，思考深入，理论系统，堪称管理学上的大师。法约尔被评价为欧洲对管理学理论最具贡献的人物，并被尊称为“管理理论之父”，以及管理过程学派的开山鼻祖。

1841年，法约尔出生于法国一个小资产阶级家庭。15岁时他就读于里昂一所公立中学，两年后考入圣艾蒂安国立矿业学院，是同一年级里年龄最小的学生。19岁时，法约尔顺利毕业，取得了矿业工程师资格。1860年，法约尔被任命为科芒特里-富香博公司的科芒特里矿井组工程师，并在这家公司工作了58年（1860—1918年），其中有30年担任总经理，12年做基层，16年做主管和中层。1918—1925年，法约尔从事管理教育工作，退休以后还继续在公司担任董事，直到1925年12月去世。法约尔一生都在从事实际生产经营和研究管理理论，他的一生可以分成以下四个阶段。

第一个阶段：1860—1872年。在此阶段，法约尔作为一个等级比较低的管理人员与技术人员，主要负责采矿工程方面的工作。

第二个阶段：1872—1888年，法约尔升任为经理，负责管理一批矿井。从此，他不但要从技术方面，更要从管理与计划方面考虑事情，这为他之后的管理研究创造了条件。

第三个阶段：1888—1918 年，这一阶段是法约尔取得巨大成就的时期。1888 年当科芒特里—富香博公司处于破产边缘的时候，法约尔被任命为总经理，并按照自己的管理思想理论对公司进行改革，关闭了一些经济效益差的冶金工厂，收购资源丰富的新矿来替代资源枯竭的老矿，最终克服了种种困难，将原本濒于破产的公司整顿得欣欣向荣，并且为公司培养了一批管理、技术与科学上的骨干力量。当法约尔 77 岁退休时，该公司在法国企业界的地位已不可动摇，至今这一成就依然是法国工业史上的美谈。

第四个阶段：1918—1925 年。法约尔致力于推广和普及自己的管理理论。在此时期，他主要从事两项工作：一是创办管理学研究中心，该中心每个星期都要举行一次有哲学家、工程师、社会活动家、作家、政府官员以及实业界人士参加的会议，他的很多权威著述都是在此期间逐步形成的；二是试图说服政府多加注意管理原则。

有人曾这样描述晚年的法约尔：“看起来还年轻、挺直，微笑着，目光深邃而有些咄咄逼人，看起来既有威严又和蔼可亲，对事物的好奇心使他得以永葆年轻。总之，他是一个极具魅力又令人印象深刻的人。”

总而言之，法约尔的毕生事业应当是四项而非一项，而且每一项事业他都做得出类拔萃。他从不公开宣扬自己的成绩，也不将成绩归结于个人的才能，他觉得成绩应当归功于坚持不懈地应用某些显而易见的原理。在全部早期管理思想家的工作成果里，法约尔的思想是最经得起时间考验的，他身为一个管理学家和哲学家，在本国与许多其他欧洲国家的管理思想史上留下的影响，丝毫不比泰罗带给美国的影响逊色。

“科学管理之父”泰罗注重的是哲学与方法，而法约尔注重的是原则与要素，两者的思想共同构成了古典管理理论的基础。然而，法约尔的管理思想在相当长的时间里并未受到应有的重视，甚至在法国也很大程度上因为泰罗著作的影响而备受忽视。今天，法约尔的管理理论已经在全球得以普及，很多管理学者都认为，现代企业管理中的绝大部分理论，只是法约尔理论中某一部分的重新提出和补充，他对于管理学的贡献是举世公认的。

法约尔提出的一般管理理论是古典管理思想的重要代表，后来成为了管理过程学派的理论基础，也是之后各种管理理论与管理实践的重要根据，对管理理论的发展与企业管理的历程都有着深刻的影响。一般管理理

论的某些原则甚至以“公理”的形式被人们所接受与使用。所以，继泰罗的科学管理以后，法约尔的一般管理理论被誉为是管理史上的第二座里程碑。

法约尔长时间担任企业高级领导职务，以企业整体为研究对象，以“办公桌前的总经理”为研究的出发点。他指出，管理理论是指有关管理的和得到普遍承认的理论，是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法和程序等内容的完整体系，有关管理的理论与方法不只适用于公司企业，也适用于军政机关与社会团体，这些正是他的一般管理理论的基石。

和泰罗等人不一样的是，由于长时间担任企业的最高领导者，法约尔积累了很多管理大企业的经验。同时，他还在法国军事大学担任过管理教授，广泛调查过社会上其他行业的管理状况。他在退休以后还创办了一家管理研究所。法约尔的经历决定了其管理思想要比泰罗更开阔，其研究从一开始就是以企业的整体为对象，着重于企业管理的一般理论，尤其是企业组织理论。法约尔在自己的著作中阐释的问题，主要是一般性管理问题，比如管理概念的内涵，管理的基本职能，以及为实现管理的基本职能，组织结构应怎样设计，并按什么原则运行等。

法约尔的代表作《工业管理和一般管理》于1925年出版，该书集中体现了他的管理思想，是一般管理理论形成的标志。75岁时，法约尔才发表这部划时代的光辉著作，体现了他思想之丰富、深邃、完整，让人叹为观止。从管理哲学层面来看，该书给管理学带来了重要的启示与贡献。

法约尔在《工业管理和一般管理》中，主要强调了以下三个方面的内容：从经营职能中独立出管理活动；强调教育的必要性；提出管理活动所需的五大职能与14项管理原则。上述三个方面也是一般管理理论的核心所在。

第一，从经营职能中独立出管理活动。通过分析企业的全部活动，法约尔把管理活动从经营职能（即技术、商业、财务、安全以及会计五项职能）里提炼出来，形成了经营的第六项职能，区别了经营与管理，进一步得出了普遍意义上的管理定义并首次加以明确。法约尔认为管理是一种普遍的独立活动，有自己的一套知识体系，由各种职能所构成，管理是管理人员通过各种职能实现目标的一个过程。企业里的每组活动都对应着一种专门的能力，比如技术、商业、财务以及管理能力等。伴随着企业从小到

大、职位从低到高，管理能力在管理者必要能力里的相对重要性不断提高，而其他如技术、商业、财务、安全和会计等能力的重要性则会相对降低。

第二，提出管理教育的必要性与可能性。法约尔觉得管理能力可以通过教育来获得，缺少管理教育是因为没有管理理论，每个管理者都按自己的方法、原则与个人的经验行事，谁也不曾设法让那些被人们接受的规则与经验变成普遍的管理理论。所以，法约尔在对管理进行明确定义的同时，还提出了应当普及管理理论的教育，让管理教育成为可能。

第三，提出五大管理职能与 14 项管理原则。法约尔把管理活动分为计划、组织、指挥、协调与控制五大管理职能，并且进行了相应的分析与讨论，五大管理职能中的任何一项都无法离开其他职能而单独存在。每个计划目标在实现的同时，又会开始新的管理目标并且形成一个新的管理过程。由此可见，管理是以计划为中心的各职能交错发挥作用的不断循环往复的过程。因而，法约尔的管理理论又被叫做管理过程理论或者管理循环理论。至今，这五大管理职能仍然是大部分管理学教科书写作的逻辑顺序，虽然对五大职能的提法会略有调整或者加以补充，但是每项职能的内涵解释却无任何本质性的变化。在进行一般管理理论的分析过程中，法约尔对各项管理职能的界定，对管理组织论的形成起了奠基作用。

法约尔归纳的 14 项管理原则包括：权力和责任、统一领导、纪律、秩序、劳动分工、公平、集中、统一指挥、人员报酬、人员的稳定、人员的团结、个人利益服从整体利益、等级制度、首创精神。14 项原则自提出至今，仍被人们当成管理中理所当然存在的最基本的东西。

法约尔的另一著作是《国家在管理上的无能》，该书致力于说服政府应该注意运用管理原理，同时极力强调“管理的重要性”和“管理的要义”。这部著作从诸多方面体现并且完善了法约尔在《工业管理和一般管理》中提出的管理思想。

书外人语

如今，已经没人能忽略法约尔为管理思想所做出的贡献。他被看做是管理学教科书理应提到的人物。他是法国人这一事实总有些让人惊讶，其

实法国人一直都游离在现代管理的流行理论以外，他们对那些“骗人的管理大师”没有兴趣，对流行理论也持怀疑态度。但是，法约尔用自己一生的经验形成了完整的管理哲学，在《工业管理和一般管理》这一划时代的巨著中，其贡献主要表现在以下3个方面。

1. 使人们认识到管理的普遍性。管理不仅可以应用于法国的矿业公司，还可以应用于法国的医院或者邮政局。

2. 法约尔指出，管理是一门具有独立规律的学科。如今看来，这一观点并不让人惊讶，然而在当时，“管理”是一个几乎尚不存在的实体。

3. 法约尔用14项一般管理原则回答了自己所提出的“管理应当是什么”的问题，并且提出了确保这些原则得到有效实践的管理者职能。

管理可以被严格地定义，对于法约尔这种理性主义者，事物的存在就表示它有清晰的定义，那些得不到严格定义的事物是无法称为“存在”的。管理如果真是一门学科，那么管理者事实上要做什么？管理者工作希望达到什么目标？法约尔用14项“一般管理原则”回答了这些问题，他觉得这就是管理的普遍特征。他的14项原则涵盖了管理者关心的问题——或说是管理者应该关心的问题，为确保这些原则能得到有效的实践，法约尔指出管理者需要进行计划、组织、指挥、协调与控制，也就是管理的五大职能。

法约尔有些许冯唐、李广的宿命，其管理思想在他学术生涯最富创造力的时候未能得到传播，但幸运的是，在晚年其思想终于被人们所知晓。事实上，当人们开始广泛地阅读法约尔的管理著作时，他已经年过70了。学习法约尔的思想，我们会知道：“没有规则，人们就处于黑暗和混乱之中；没有经验与尺度，即使有最好的规则，人们仍将处于困惑不安之中。”在法约尔的管理理论中，他向人们阐明了管理作为一门科学与一种艺术之间的关系，即理论是可以指导实践的，问题在于如何应用这个理论，再好的管理理论，如果不懂得如何去应用，也是没有用处的。要使管理真正有效，管理者还必须积累自己的经验，并适宜地掌握合理运用这些原则的尺度。

管理必须善于预见未来。法约尔十分重视计划职能，尤其强调制订长期计划，这是他对管理思想做出的一个杰出贡献。法约尔的这一主张，在今天看来仍像在他那个时代一样重要。面对剧烈变化的环境，计划职能更为关键。许多企业缺乏战略管理的思维，很少考虑长期的发展，不制订长

期规划，其结果往往因短期行为而丧失长远发展的后劲，埋下不稳定的隐患。

尽管法约尔早就提出了管理能力可以通过教育来获得的思想，但到今天，企业界的许多领导者仍然信奉经验至上主义，认为“实践和经验是取得管理资格的惟一途径”，在企业运营中，他们推崇经验管理，墨守成规，轻视管理培训，最终导致在企业快速成长阶段，管理能力不足和管理人才匮乏并存的局面。通过管理教育，可以迅速提升管理层的管理能力，也可以迅速造就企业急需的管理人才，这是世界级大企业的公认准则。企业的所有管理人员均应该接受必要的管理培训，这也是企业得以良性发展的重要基础。MBA职业化的成功，一定程度上将依赖企业界人士观念的转变，“向管理要效益”已逐渐成为企业的共识。

计划、组织和控制等术语已被众多的管理者所熟知，但我们还应记住，管理职能绝不是在真空中起作用的，而是在实践中得到运用和强化的。将法约尔的这些朴素的管理原则和职能落到实处才是企业走向成功的基石。法约尔的一般管理理论与泰罗的科学管理并不是矛盾的，只不过是两个方面来看待和总结管理实践而已。这些管理的职能和原则对企业而言，是“为和不为”的问题，而不是“能和不能”的问题，实质上也是企业维系长期的有效竞争的平台，有之未必然，无之必不然。

