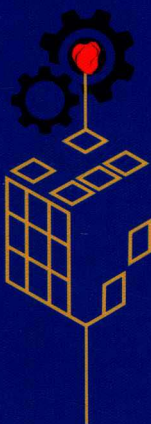


管 | 理 | 经 | 典

科学管理 原理

— [美] 弗雷德里克·温斯洛·泰勒 著

— 居励 胡苏云 译



THE
PRINCIPLES OF
SCIENTIFIC
MANAGEMENT

管 | 理 | 经 | 典

科学管理 原理

— [美] 弗雷德里克·温斯洛·泰勒 著

— 居励 胡苏云 译



四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

科学管理原理/(美)弗雷德里克·温斯洛·泰勒著;
居励,胡苏云译.—成都:四川人民出版社,2017.11
ISBN 978-7-220-10351-3

I. ①科… II. ①弗… ②居… ③胡… III. ①科学管
理 IV. ①C931

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第225344号

KEXUE GUANLI YUANLI

科学管理原理

[美] 弗雷德里克·温斯洛·泰勒 著 居励 胡苏云 译

责任编辑
封面设计
版式设计
责任校对
责任印制

何朝霞 薛玉茹
张 科
戴雨虹
袁晓红
王 俊

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社(成都市槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
自贡市华华广告印务有限公司
166mm×239mm
7.75
68千
2017年11月第1版
2017年11月第1次印刷
ISBN 978-7-220-10351-3
30.00元



■版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题,请与我社发行部联系调换
电话:(028) 86259453

Preface

序言

致敬、回归与超越



一、致敬

管理作为科学（至今仍有歧见）登上历史舞台，应以1911年弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）出版《科学管理原理》（The Principles of Scientific Management）为主要标志。开发工作的最佳方式、标准化操作，不但让企业和组织效率得到大幅度的提高，也让很多国家在二战之前走在国家竞争的前列。科学管理理论之前提是默认人为“头脑简单、四肢发达”的“机器人”，因此，开发工作的最佳方式、标准化操作有助于解决怠工、缺乏经验等问题，极大地提高了生产率。

开发工作的最佳方式、标准化操作……这些当前看起来非常通俗易懂的道理，放在一百年前，却很难被人想到。一个原因是从农业社会到工业社会的过渡似乎并不是连续的，而是跳跃的，当人们的共同记忆仍停留在农业社会的时候，就很难识别工业社会的问题，想出解决办法。例如怠工本就是农业社会的一个普遍现象，身处工业社会的人，如认知仍然停留在农业社会，就很难想象怠工是一个亟待解决的问题，也就难以考虑如何解决（从这个角度来看，想象力非常重要，解决办法次之）。

同样的例子还有中国近几十年的发展。中国社会从农业社会到工业社会，再到信息社会的转变，也是跳跃式、间断式的。在不到40年的时间里面，几次阵痛就把大部分地区塞进信息社会。然而，人们的共同记忆仍停留在农业社会、工业社会，因此很难识别、洞察工业社会、信息社会存在哪些亟待解决的问题并找到解决办法。这些问题对于几十年后的人们，显得非常简单，甚至无聊。只有经历过那个转变的人，才知道有些简单、无聊问题的提出，在当初是多么得惊心动魄。

因此，应该向泰勒和与之同行的科学管理先驱致敬，向他们的想象力、洞察力致敬，为他们将思想转化为行动和出版物，塑造人们的共同经验而致敬。

二、回归

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在《21世纪的管理挑战》（机械工业出版社，2009年）中提到，泰勒的科学管理理论让体力劳动者的效率提高了百倍，但知识劳动者（Knowledge Workers）在过去近百年时间中，生产效率不增反降。假如这个判断是正确的，那么说明泰勒的科学管理并不适合指导知识组织、知识劳动者的实践，也难以担当引领知识时代管理思想的重任。科学管理这道菜，让体力劳动者吃了身强体壮（虽然也有很多副作用），让知识劳动者吃后身体日益单薄，说明管理这道大餐少了重要的成分。

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）的霍桑实验揭示了科学管理缺失的一个成分，就是人性。霍桑工厂一系列实验所得出的奇葩结果，都指明管理不能缺少对人性的考察，人，就是人，更具体地，是社会人，绝不是机器人。但人性就是社会属性吗？似乎没那么简单。心理学的发展，从行为视角揭示了人的复杂心理属性（例如前景理论提出，在损失情况下，人性为风险偏好，而在获得情况下，人性为风险规避），而神经科学的发展，则从生理等角度对人性给出

解读（例如利用脑电仪器探索人的激励来源于自身成长还是社会比较）。

贪婪与大度，恐惧与勇敢，懒惰与勤奋、爱与恨，合群与独处……，无论是社会学、心理学还是神经学，对人性给出了截然相反的判断，各类学说无一不在“人性本善”与“人性本恶”这种无聊愚昧的二分法中纠结，并且自娱自乐。忽视了人本身的复杂性，就很难给人性一个认真的答案。

或许，就不应该给人性一个具体的答案，人性的复杂性已经超出各种语言所能覆盖的范围，再用语言表述也只能是盲人摸象。

尽管这种努力应该值得鼓励，但这种努力对于管理理论的副作用是管理这门“手艺”从20世纪60年代的“管理的丛林”径直走向“人际关系学派”的怀抱。一批又一批管理人热衷于接受成功学、领导力、追随力的培训，一批又一批管理学者对调查问卷中解码人性秘密的游戏乐此不疲。尽管也有一些管理科学的学者试图在运筹和优化领域为管理理论的合法性付诸努力，但终究与数学越走越近，与组织实践渐行渐远。正统的管理理论与心理学、数学、经济学、社会学的界限越来越模糊。无论是管理者，还是管理学者，多多少少遗忘了1911年科学管理理论的“初心”，即提升组织的效果

和效率。

今天，回归经典似乎也在成为一种时尚，这让经典非常无奈。尽管如此，我认为仍有必要回归经典。走得太快，容易忘记目标；时而回望，方得始终。无论人性多复杂，人有多难管，决策者明确了方向，管理者和管理学者还是应该要把注意力放在组织效率本身，从系统视角理解人和组织中的各类要素或许更有价值。

三、超越

20世纪初的各类经典的管理论著似乎都遵循着“标准化”这一线索展开，各类管理要素的标准化毫无疑问会大大降低管理成本。只不过，遇到和人、人际相关问题时，标准化既是妄想，也是累赘。

然而，到了智能时代，各类管理要素的标准化似乎已经不是梦想。这也许给管理者、管理学者提供了超越经典管理理论的契机。泰勒当初提醒“与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办”，而当人工智能普及之后，管理者仍应考虑合作，只不过合作的对象不仅仅是人，还有机器人。《哈佛

商业评论》等亦在人工智能元年提醒：“未来十年，人工智能不会取代管理者，但使用人工智能的管理者将取代那些不使用人工智能的管理者。”

现代管理者、管理学者无疑正在身体力行，用智慧、品行塑造着未来的管理经典。他们将从这些过往经典中找到理论的局限和边界，从中得到滋养，在致敬和回归经典的过程中实现超越。

四、理论就是理论，可以用来解释各类行为，但不要试图解释所有结果

尝试将人性和管理融合的组织，其最终结果未必一定得力于此。与其说Google的创造力得力于研发人员可以自由安排部分时间用于奇思妙想，不如说得力于Google将一群创造力最棒的人聚在一起。将人性与管理融合的实践，应为大势所趋，但用得不好，非但成不了Google，还会变成历史的笑柄。另一方面，将“狼性文化”“钢铁文化”发挥到极致的组织，无论华为还是富士康，即便曾经因为忽视人性吃亏，但仍实现了快速的成长和世俗的成功。这些企业应该都算是泰勒理念的忠实拥趸。

理论就是理论，可以用来解释行为，但不要试图解释全部结果。
理想的，未必是有效的；善良的，未必获得群体满意的结果。
同理，残缺的，很可能会成就奇迹；残忍的，往往会化茧为蝶。
即便如此，仍期待未来产生更多充满仁义、智慧的中国经典管理理论。
是为序。

于晓宇

2017年10月25日于上海大学东区

于晓宇，博士，上海大学管理学院教授，博士生导师，工商管理系副主任，兼任上海市行为科学学会副会长等。主持国家自然科学基金面上项目、青年项目、上海市人民政府决策咨询研究重点课题等十余项国家级、省部级科研项目；骨干负责国家高端智库重点课题、中国工程院咨询研究项目等智库项目。在IR/TFSC/JBR/IMM/TASM/IJTM等SSCI国际期刊发表论文20余篇，在《管理科学学报》《管理世界》等中文期刊发表论文40余篇，任《Academy of Management Perspectives》《工业工程与管理》等国内外学术期刊编委。

Preface

引言



第三十二任美国总统罗斯福当年在白宫对州长们发表讲话时曾预言，保护国家资源仅仅是提升国家效率这一大课题的开端。整个国家很快意识到保护物质资源的重要性，并采取了很多行动来实现这一目标。但是，我们至今还没有清晰地认识到提升国家效率这一大课题的重要性。

我们可以看到森林在消失，水资源被浪费，土壤被洪水冲到大海里，煤矿和铁矿濒临枯竭等物质资源的消耗，但是却不曾注意到人力资源的浪费。大家日复一日晃晃悠悠，浑浑噩噩，方向不清，毫无效率，就如罗斯福总统所指出的缺乏“国家效率”，这虽然看不到摸不着，但确实确实是更大的挥霍浪费。

我们可以看到并感受到物资的浪费，但是团队群体对业务不熟、效率低下、方向性错误却不易察觉。这迫切地需要记录下

来，并努力想办法改进。尽管我们每天在人力资源上的损耗远大于实物资源，然而后者让我们深受触动，前者却容易被忽视。

到目前为止，“提升国家效率”这个问题虽然还没有引起公众的关注，政府也没有召开会议来讨论怎么解决这个问题，但是有迹象表明，对提升效率的需求是广泛存在的。

从大公司的首席执行官到家政服务员的，现如今对更适合、更有能力的从业者的需求前所未有地强烈，同时对人才的需求也远大于人才的供给。

我们都希望寻找到现成的、受过培训的人才。只有当我们充分认识到，我们的职责和机会是系统地、互相协作配合地训练和培养人才，而不是四处寻找他人已经训练好的人才时，我们才算是摸到了国家效率提升之门。

可以用一句谚语来概括过去流行的观念，“商业领袖是天生的”。意思是，唯有找到合适的人，这个人自然能找到合适的方法去管理。未来，恐怕我们的领导不仅要有天赋还必须接受后天的培养训练，没有一个诸葛亮（按照过去人事管理的体制）能对抗一群经过合理组织、高效协作的臭皮匠。

过去人是第一位的，未来体制将是第一位的。当然这不是说不需要牛人了，恰恰相反，任何一个好的体制首要目标就是发展和培养一群一流的人才。在系统的管理下，最优秀的人才能较之

以往更迅速更有把握地脱颖而出。

本文的写作目的是：

第一，通过几个简单的实例指出，充斥在我们日常生活中的无效率已经导致整个国家正在遭受巨大的损失。

第二，试图说服读者唯有系统的管理才是提升效率的正道，而不是找寻一个不同寻常或特别杰出的人。

第三，证明最优秀的管理方法其实是一门真正的科学，建立在清晰定义的法则、规则和原理基础上，并且进一步证明科学管理的基本准则适用于人类的各种活动，从最简单的个人行为到需要精细协作的大公司的工作。总结来说，就是通过一系列的实证来说服读者只要正确使用这些管理学原理，就一定会得到不可思议的惊人收获。

本文原来是为在美国机械工程师协会上的演讲而准备的，所以挑选的实例可能会令工程师、工业和制造业的管理者以及所有在这些行业工作的人更感兴趣，但是我希望对于其他读者，这些相同的原理也可以运用到他们生活和工作的方方面面：对家庭的管理，对农场的管理，商人对零售业的管理，大大小小的生意，还有教堂的管理，慈善协会甚至政府部门的管理。

T 目 录

THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT

第一章 科学管理基础.....	001
1. 管理上“最大的成功”	001
2. 效率的元凶——“出工不出力”现象及原因	003
3. 按照科学管理来工作的迫切需求	013
第二章 科学管理原理.....	017
1. 科学管理较一般管理模式的优越性.....	018
2. 任务改造初探：“生铁搬运”案例	025
3. 管理层与工人的矛盾： 米德韦尔钢铁厂的亲身经历(1).....	031
4. 工作强度的研究： 米德韦尔钢铁厂的亲身经历(2).....	036

5. 每个工种背后都有规律可循：铲工的案例 ...	043
6. 培训和科学管理是在创造更多的价值	047
7. 科学管理实例(1)：“砌砖”行业	053
8. 科学管理实例(2)：“钢珠检验”行业	060
9. 科学管理实例(3)：“机械车间”案例	070
10. 简易的科学管理方法	083
11. “任务概念”对科学管理的重要性	086
12. 培训员工的方法及意义	089
13. 科学管理的表面机制不能代替 科学管理的本质原理	093
14. 科学管理最终的获益者是全体人民	100

THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT

第一章

科学管理基础

科学管理的根本目标是确保雇主和每个雇员同时达到最大的成功。

1. 管理上“最大的成功”

所谓“最大的成功”，广义上来说，不仅意味着能给到公司和股东最大的分红，还有每个业务分支都能达到最优的状态，所以这样的成功才是可持续的；同时，对每个雇员来说最大的成功不仅是能得到较他们同等水平的伙伴更高的薪酬，更重要的是，能发挥自己的最大效率，所以他们能做与自己内在潜能所匹配的最高等级的工作，当然还要有这样的工作给他们做。

看起来令雇主和雇员同时达到最大的成功应当是管理学的

两个根本目标，这已经无需论证了，甚至不用过多地描述了，但是在整个工业界，大部分企业中的老板和员工其实是在斗智斗勇的，他们中的大多数人甚至都不相信这世间能存在一种令他们双方利益一致的安排。

大多数人认为雇主的根本利益和雇员的根本利益是天敌，而科学管理学则坚定地认为两者是统一的，没有员工的成功，雇主的成功是不可持续的，反之亦然。给员工他们最想要的东西——高工资，给老板他们最想要的东西——低的劳动成本，这是有可能实现的。

那些不认同彼此目标的人可能都需要改变一下他们的观点了。那些总是想让员工干最多的活儿并给他们最少工资的老板们会发现，善待员工会给他们自己带来更好的回报。那些总是认为自己的工作成果应该属于自己，仇视老板获得合理甚至大笔利润的员工们，认为资本投入就不应该获取回报或者只能获得很少回报的员工们，似乎也应当改变他们的观点了。

没人能否认，以个人来说，最大的成功只能存在于个人达到最高效率，即个人每天的产出最大化时的时候。

两个人一起工作的情况下，也很简单，举例来说：你是老板，你和你的伙计拥有熟练的技能一天能生产两双鞋，同时你的竞争对手和他的伙计一天只能生产一双，那么很显然，卖出两双