



ISBN 7-5029-1327-0/G·0299

定价：6.50元

划未来，气象事业又将登上一个新的台阶。

面对着这样一个令人兴奋的局面，我们还有着一重忧虑，那就是人才的匮乏。因为任何现代化工程项目的建设仅仅是一个资金问题，但是建成后能否充分发挥建设效益的关键性制约因素，是管理水平和技术人员素质的高低。在“气象卫星综合应用业务系统”、“大气监测自动化系统”等六大骨干工程正在加紧建设的今天，“十年树木，百年树人”，管理人员和技术人员的超前培训已经迫在眉睫。

有鉴于此，为适应这种形势，国家气象局1990年在成都召开了全国气象教育工作会议，对三所直属高等院校的任务和分工作了调整，明确指出，今后北京气象学院要把成人教育、特别是高层次继续教育作为工作的重点。这是具有重大战略意义的决策，充分体现了国家气象局领导在发展气象现代化的进程中所具有的远见卓识。

经过近三年的努力，北京气象学院已初步建成了继续教育体系，对一批中高层次的管理人员和技术人员进行了短期培训，并且编写出了一部分具有一定水平的教材。我们决定陆续出版，希望最终能形成一个完整的教材体系，对推进继续教育的发展作出一份微薄的贡献。

我院继续教育尚处起步阶段，由于种种条件的制约，当前面临的困难甚多，师资队伍与高层次继续教育不相适应。在这种条件下编写的教材一定很不成熟。其中的缺陷、不足和错误，欢迎读者批评指正。

丑纪范

一九九三年三月三十日于北京

前 言

学习现代管理的知识、方法与技巧是各级管理人员的一个重要任务。在学习之前，首先明确学习目的，端正学习态度是十分必要的。那么为什么要提倡各级管理人员学习现代管理的科学方法？科学管理追求的最终目标究竟是什么？回答是十分简单的，科学管理追求的是：“发展生产力，提高生产效益”。这句话中包含着两层含义。“发展生产力”是从哲学、社会学的角度来论述管理科学所追求的目标，而“提高生产效益”则是从生产经营的角度出发论述任何一个组织所追求的根本目标。

在人类的社会活动中解放生产力，发展生产力是人类活动的根本目标之一。发展生产力来自于两个最基本的途径。（一）通过调整生产关系来解放生产力。其基本方法就是“革命”。在我国社会主义建设的现阶段，“改革开放”就是建立适应于社会主义初级阶段的生产关系，达到解放生产力的目的。（二）发展组成生产力的各个基本要素。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动和生产资料始终是生产的因素，但是二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来，实行这种结合的特殊方法和方式，使社会结构区分为各个不同的经济时期”。根据马克思的这段精辟的论述，在现代工业社会及信息社会里，把劳动力和生产资料结合起来的方式方法，除了劳动工具之外还有管理。因此在现代社会中“管理”是组成生产力的基本因素之一。生产力四因素论认为， $\text{生产力} = \text{劳动力} + \text{生产资料} + \text{劳动工具} + \text{管理}$ 。学习和掌握科学管理的方法是发展生产力的重要途径。

小平同志提出“科学技术是第一生产力”的重要思想，我们应该如何来正确认识这个科学命题呢？所谓“第一生产力”是指科学技术将为组成生产力的四个基本要素提供最广阔的发展前景。科学技术一旦被劳动者所掌握，就能大大提高劳动者的素质，

科学技术与生产资料的结合，不仅为人们提供了对已有生产资料的深度开发的方法，而且可以创造出自然界中不曾有过的新的生产资料；科学技术使生产工具变得更加先进，不仅大大提高了劳动生产效率，而且为人们提供了对生产资料深度开发的手段；科学技术与管理相结合将使各项管理职能的履行发生质的变化，使劳动生产不仅创造出高效率，而且创造出高效益。值得一提的是，科学技术不仅可以对提高管理工作的科学化发生根本性的作用，反过来科学管理水平的提高又能更好地促进科学技术与生产力诸要素的进一步结合，促进科学技术的物化。为了更形象地理解“科学技术是第一生产力”这一重要思想，我们用如下的公式加以表述：生产力 = 科学技术 $\times$ (劳动力 + 生产资料 + 劳动工具 + 管理)。

科学管理追求的另一个根本目标是“提高生产效益”，其中包括社会效益与经济效益。传统管理观念认为，管理工作追求的是“提高生产效率”，效率的定义指出效率值即为劳动量的投入

与产品之比：效率 = $\frac{\text{产品}}{\text{劳动量}}$ ，所以提高效率就是努力降低单位产

品劳动量的消耗，一般来说这可以通过周密计划，严格劳动制度来实现。但是现代管理追求的是“效益”，效益指的是产出的成

果与消耗的资源总量之比：效益 = $\frac{\text{成果}}{\text{消耗}}$ 。值得注意的是效益公式

中的消耗包括了一切资源的消耗（人力资源、财力资源、物质资源及时间资源等），而成果指的是对环境发生了影响的产品。科学管理的目的由“效率”转向“效益”这是由当代人类活动的特点所决定的。在农业社会及早期工业社会时期，由于社会生活的简单化，社会环境变化的长周期，社会对产品品种需求的相对固定，因此效益可以直接来自于生产效率的提高。但在现代社会，人类生活的节奏和社会发展的速度大大加快，使组织外的环境越来越复杂，瞬息万变，适用于市场需求的产品的生产周期越来越短，一切组织的效益不能再单纯依赖于效率，而更主要的是依赖于是否能在迅速多变的环境中抓住机会。机会是稍纵即逝的。抓住

了机会，看准了方向超前一步，就可以从整体上决定组织发展的光辉前景；错过了机会或选错了方向，就可能给组织带来深刻的危机。管理科学的发展史已充分说明了管理者的目光已从单纯追求效率转变为追求效益。古典科学管理理论提出通过对物的流通的严格管理实现生产的高效率，近代管理科学则强调通过对人际关系的协调，人的劳动热情的激励及组织运转的协调来追求生产的高效率，而现代管理更侧重于通过决策的科学化来追求组织的效益。国务院把1991年确定为“品种质量效益年”。这表明只有生产出适合于市场的高质量的产品才能获取企业的效益。同样，一个事业单位所追求的社会效益，就是追求自身对社会发展的最大影响。

诚然，高效益离不开高效率，效率是效益的基础，但高效率不一定就获得高效益。显而易见，没有比在错误决策引导下的高效率更糟糕的事了。所以现代社会要求管理者始终把自己的目光盯在“效益”上。“效益”是组织的生命。本教程的目的就是为了探索求取效益的基本途径。

第三节	“一分钟经理”管理法	(169)
第六章	科学决策	(177)
第一节	决策思维	(179)
第二节	决策程序	(203)
第三节	决策技术	(210)
第七章	管理者的有效性	(218)
第一节	管理者有效性要素	(218)
第二节	掌握时间是有效管理的基础	(226)
第三节	重视对整体效应的贡献是实现有效性的关键	(238)
第四节	发挥人之所长是有效管理的依托	(244)
第五节	重要的事情先做是有效管理的秘诀	(257)
第六节	有效决策是有效管理的生命	(264)

概 述

一、管理的定义及职能

尽管不同的管理学派对管理的定义有不同的表述，但大体上可以分为两类：一类是广义的定义，另一类是狭义的定义。

从行政组织管理角度看，管理的广义定义是：管理就是从某一个社会活动的总体运动所产生，协调个人（或部分）的活动，以便达到个人（或部分）单独活动不能完成的特定任务的指挥职能。

从经营管理角度看，管理的狭义定义是：管者，就是要依照一定的标准和规范，最大限度地发挥人、财、物的效能，最节约地使用和消耗各类生产资源和要素；理者，就是要把生产和经营的每一道环节，每一个程序都衔接好，保证畅通，形成一个协调的、有序的、稳定的、连续的经济流程。

为了更好地理解管理的定义，我们不妨从对管理职能的分析来加深了解。在不同的社会历史时期人们对管理职能的理解是不同的。早期的管理理论认为，管理职能有三项，即计划、组织、协调。后来又发展到五职能说，即计划、组织、协调、指挥、控制。现代管理理论则认为，管理过程中要履行七项职能，即决策、计划、组织、人员配备、协调（信息沟通）、控制、指挥。从五职能说到七职能说是人们管理观念上的一个重大飞跃。在五职能说中没有“决策”、“人员配备”这两项职能，并不是说在管理过程中不履行这两项功能，而是它们被隐含在计划与组织职能之中。七职能说中把这两项功能分离出来，特别是把决策放在头等重要的位置，乃是因为人们对组织效益的充分重视。显然，效益可以从多种途径获取，但最根本的来自于正确的战略性决策和关键性岗位的人员配置。

二、管理科学知识体系及其管理重点观念的演变

管理实践几乎和人类文明同时产生，但是管理作为一门科学仅有200年的历史，真正称得上管理科学理论的则是本世纪初由泰勒等人所创立的，至今已形成众多学派的管理科学体系。管理理论虽然起源于工业企业经营管理，而且伴随着工业生产的现代化不断丰富发展，但当今其基本思想观念、观点和方法的应用范围早已突破工业生产范畴，而几乎被应用于人类活动的所有领域。

从经验管理进入到科学管理以后，管理科学知识体系的形成经历了三个重要的阶段。这三个发展阶段不仅使管理科学的理论，技术与方法更趋完善，而且体现了人们对管理内涵的更深刻的了解。可以说，管理科学的发展过程，也就是人们对重点管理对象及管理根本目的认识的发展与深化。

以泰勒为代表的古典管理理论，其注意的中心是生产过程中的“物”及物的流动形态。该理论甚至把人（劳动力）也看作“物”（劳动工具），其追求的目标是“效率”，认为最重要的管理职能是计划。

从本世纪30年代起，管理理论进入第二个发展阶段，它在三个方面取得进展。（1）进一步继承和发展泰勒创立的作业管理，逐渐形成了工业工程学。（2）从注重于对“物”的管理转变为注重对“人”的管理，着重研究如何从人的心理、行为，团体和组织对人的行为的影响，以及团体中的人际关系等方面来激励员工的积极性，提高劳动生产率，形成了组织行为学。（3）着眼于对组织结构环境的研究。一个高效率运转的组织的关键是建立科学的有活力的领导体制和严密的组织结构，个人组织才能的发挥将受到组织的体制与结构的约束，逐步形成了现代组织管理理论。该阶段的核心理论是组织行为学，认为管理工作的主要对象是“人”，组织效率与效益的提高，关键在于激励“人”的工作热情，挖掘“人”的工作潜力。管理的目标是追求效率与效益，重点管理职能是“协调”。

管理理论形成的第三个阶段是运用从40年代发展起来的系统科学的知识，系统、全面、动态、有机地研究管理对象，形成系统管理理论和权变理论。系统管理强调把管理对象作为一个系统来考察，追求整体的最佳效益。权变理论进一步运用动态管理的原则，强调不可能找到一个普遍适用的管理理论、管理模式和管理方法。由于组织性质、任务、成份构成和所处环境的不同，且众多因素的本身也在不断变化，所以管理的关键在于因地、因事、因人、因时地寻找最佳管理方式。系统管理认为管理对象是整体，主要的管理职能是决策，管理追求的根本目标是组织效益（见图1.1）。

管理科学的知识体系除了在这三个发展阶段中建立起来的基本管理理论之外还包括两大部分：

(1)运用基本管理理论，并依据自己对管理核心问题的认识不同，而创立的理论流派。例如：管理过程学派、决策理论学派、信息交换中心学派等。(2)针对具体的管理对象、某项管理职能或某种管理技术而创立的应用学科。如领导科学、决策学、人才学、教育管理等（见图1.2）。

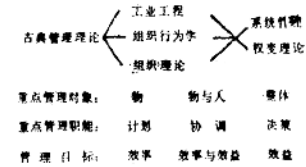


图 1.1 管理理论与管理重点演变

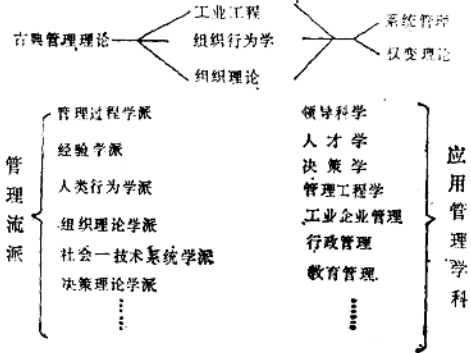


图 1.2 管理科学知识体系

三、管理的性质

有人说管理是一门科学，也有人说管理是艺术，还有人说管理是科学与艺术的综合。之所以产生这些不同的看法，除了由于对管理的定义的不同理解之外，更重要的是由于在管理中充满着二重性。

1. 管理理论的科学性与管理实践的艺术性

管理理论是人们对长期管理实践的科学概括，是人们运用自然科学与社会科学等科学知识，对管理过程各个环节进行科学分析的结晶。管理理论不仅指出了在各管理环节上应遵循的基本原则，而且给出了科学的操作方法。但在管理实践中却充满着艺术，因为管理者面临着两个最基本的复杂的不确定因素：人与组织外环境。对不确定因素，由于管理者极难准确地预测它们的发展趋势，因此他们通常要凭借自己丰富的经验，依靠直觉采用适当的管理方法。

2. 管理活动的共性及阶级性

由管理的广义定义可知，管理是对人类的群体活动进行协调的过程，而人类的群体活动的规律是具有共同特性的，因此不同社会制度的管理活动，即使在涉及对人的活动进行管理时也是带有共性的。但由于不同社会制度下人与人之间的基本关系，即生产关系有着根本性的区别，因此管理活动中也必定带有阶级的烙印，也就是说任何的管理活动都是为了维护统治阶级的根本利益。在改革开放的形势下，我们一方面要学习资本主义社会的 management 方法与技术，因为这些理论、方法、技术是人类共同创造文明成果，但同时要注意到资本主义管理活动中的阶级性，加以鉴别与摒弃，在有些时候我们可以对资本主义的管理方法采取舍其本质取其形式的办法为我所用。

3. 管理方法的原则性与灵活性

管理是一个极其复杂的过程。一般来说管理技能是不可能在课堂上通过培训来获得的。但管理工作也决非无章可循，遵照已

定的管理原则，设计相应的管理方法、措施往往可以取得事半功倍的效果。但在同一管理原则下的管理方法决非是单一的。由于不同组织所处的环境不同、组织性质不同、组织内成员素质不同，即种种管理要素的差异，使在同一管理原则下设计的具体管理方法可以千差万别。因此可以说在世界上没有一套适用于任何组织的万能的管理方法。管理者只有在一定管理原则的指导下，根据自身各类管理要素的特征，灵活地采取相应的管理方法及措施，才能有效地实现组织目标。对其它组织成功的管理方法采取生搬硬套的方针必定会带来自身组织的失败。

4. 单一原则的正确性与多重原则的矛盾性

管理原则是管理学家和具有丰富管理经验的管理者在对人类长期生产实践活动深刻分析的基础上，总结出来的指导人们管理行为的基本准则。单一管理原则一般都具有正确性。但由于管理学家和管理者自身对管理活动了解的局限，因此，他们只能从自己所从事研究的管理领域或管理实践出发，提出某一领域、某一方面或某一管理活动的管理原则。但由于管理活动是一个极为复杂的过程，各类管理要素之间不仅具有协调性而且具有对抗性，所以从不同角度总结出来的管理原则，当人们把它们放在一起观察时，常常可以发现它们之间存在矛盾，即在贯彻管理原则时不能做到同时符合。例如组织管理理论中有两条基本原则：“管理层次原则”与“管理幅度原则”，在对它们分别单独考察时无疑都是正确的，但当把它们放在一起考察时，就会发现它们之间的矛盾也是十分明显的。如果我们把某个组织看成是一块体积固定的橡皮泥，减少层次就是把这块橡皮泥压薄，则上层表面积必定增大，也就是说管理幅度增大。反之，如果缩小管理幅度，那么这块橡皮泥就会变厚，增加了管理层次，难以两全其美。

管理的二重性给管理工作带来了很大困难，一个优秀的管理者就是一个善于处理二重性的能手，他既是科学家也是艺术家。

第一章 科学管理原理及其应用

第一节 泰勒制的基本原理及实施步骤

一、科学管理原理提出的背景

一个组织要获取效益的基本途径有四项，即组织运行的高效率及个人劳动行为的高效率；个人内在劳动积极性的挖掘，个人在劳动过程中的心态由被动变为主动；正确的决策，尤其是科学的战略决策；管理者自身养成的有效的管理行为习惯。其中效率是取得效益的基础。但是目前很多组织处在低效率运转的状态之中，究其原因有这样几条：组织体制与组织的性质及任务不匹配，组织机构不完善，运行机制不灵，职责、权限划分不清，扯皮、踢皮球的工作作风盛行，计划不周密，没有精确计算人力、物力、财力及时间的投入，生产环节衔接不紧密；人际关系紧张，互不配合、不协作，没有形成合力；第一线操作人员工作效率低下，缺乏工作热情，没有掌握科学的操作方法，在主客观两方面造成磨洋工。在这四个原因中，最主要的是如何提高第一线操作人员的工作效率问题，这是提高组织效率的最基本的因素。长期以来管理学家们都在研究攻克这个难题的方法。美国管理学家泰勒就是从这个问题的着手创立了提高体力劳动者劳动效率的原则与方法，建立了科学管理原理。由于这一套理论与方法主要是针对第一线操作人员的，所以也被称作为作业管理的理论。

古典管理理论形成于19世纪末20世纪初，代表人物有美国的泰勒(F.W.Taylor 1856—1915)，法国的法约尔(H.Fayol 1841—1925)，德国的韦伯(M.Weber 1864—1920)等人，其中尤以泰勒的科学管理原理为其精华。泰勒被后人公认为是“科学管

理之父”，这个称号铭刻在他的墓碑上。

泰勒出身在美国费城一个富裕的律师家庭里，他年幼时就表现出与众不同的对科学研究的嗜好，无论做什么事他都想找出一一种“最好的方法”。由于他的家庭希望他继承父业，成为一名律师，年轻的泰勒刻苦学习，不负众望，考上了著名的哈佛大学攻读法律专业。但因为学习过于勤奋，以致得了眼疾和神经性头痛，不得不中途辍学。1875年他进入一家小机械厂当徒工，1878年转入费城米德维尔钢铁公司当技工，由于工作出色，很快被逐级提升为工长、总技师直至钢铁公司总工程师。他的特殊经历使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。从1901年起他用大部分时间研究科学管理，发表了《计件工资制》、《工厂管理》等著作，1911年发表了他的经典著作《科学管理原理》，标志着管理从经验进入到科学。他所创立的管理制度被称之为泰勒制。

泰勒认为，他提出科学管理原理的目的是为了“提高整个国民效率”。19世纪末管理工作尚处于经验管理阶段，管理部门完全不懂得用科学的方法来进行管理。他们不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响，而工人则缺少严格的训练，没有掌握正确的操作方法也没有合用的工具。在这种管理体制下，企业为提高生产效率所采取的办法只有两条，其一是用物质的奖励和惩罚来刺激工人；其二是企图寻找到管理奇才。当时普遍流行着这样一种思想：“工业界的领袖人物是天生的”，如果能物色到一个优秀的人才，就能指望由这样的“伟大人物”创造出奇迹来。但是泰勒认为，在旧的体制下即使找到了这样的管理天才，他也无法施展自己的才能。提高生产效率的唯一出路是创造出一套科学的管理制度，这是因为“现在，我们已经踏入真正合作的新时代的门槛了。任何可以不依靠别人的帮助而独闯天下取得成就的时代正在迅速地消逝。这样的一个时刻来临了：所有伟大的事件都完成于众人的合作，而在这当中，每个人都能保持他的独创性，在发挥他的特别的作用时达到顶点。在此同时，每

个人又毫不失其本色和创造精神，在操纵自如之中与众人协作互助。”泰勒指出，过去“奇人是第一要素，将来体制是第一要素，解决效率低下的补救办法与其说在于寻求一些奇人和超人，倒不如说在于有系统的管理制度”。他认为管理是一门科学，要以明确的规律、法则和原理为基础。科学管理的基本原理适用于人类的一切活动。泰勒的一生都在致力于追求这样一套全新的科学管理制度。

二、科学管理四大原理及实施步骤

1. 影响企业生产效率的直接因素

为了找到提高生产效率的办法，泰勒对企业的生产活动，特别是第一线工人的生产情况作了长期的深入细致的观察。在研究过程中，他发现，造成生产效率低下的最直接的原因是普遍的“磨洋工”。而造成磨洋工的根本原因是在任何资本主义的企业里存在着—对根本的矛盾，即雇主为获取最大利润要求工人高强度地工作，而工人往往采取不合作的态度，用磨洋工的方法尽量少干。在泰勒时代磨洋工的现象无论在美国或欧洲各工业国比比皆是。深入研究的结果发现，造成磨洋工的原因来自三个方面：

(1) 主观原因 泰勒认为造成工人磨洋工的主观原因：①人生来就是懒惰的，有一种贪图轻松的本能，只要不影响收入，都愿意尽量少干些。比如当一个人推着满载的独轮车时，总是尽力推着快跑，以图快些卸下重负。而空载往回走时，总是慢悠悠的，以延长轻松的时间。②雇主与雇员在利润分配上的根本矛盾。③工业产量增长，效率提高会造成大批工人失业。④在旧的管理体制下磨洋工成了工人保护自身利益的最好的办法。旧体制下的工资制度，无论是计件工资制还是计时工资制都在促使工人磨洋工以保护自身利益。在采用计时工资制的企业里，工人一旦提高工作效率，增加产量，雇主就会提高工人的定额，但又不增加工人的工资。在采用计件工资制的企业里，工人提高了效率增加了日产量，雇主就会降低每生产一件产品所给予的报酬。出现

这样的情况是因为在旧体制下雇主对工人的日产量心中无数，无法确定科学的定额，工人为了不让雇主摸清底数就用磨洋工的方法尽量少干，以图轻松又可不减少收入。⑤工人不愿积极工作的第五个主观因素是出于对人事关系的考虑。不少人在运动场上往往是全力以赴不甘做“懦夫”，而在生产中不愿拔尖，以免打破平衡而遭人白眼，结果所有的人都向最懒的人看齐。

（2）客观原因 在旧制度下工人所学到的技艺都是靠师傅带徒弟的方法传授而来，从未经过严格统一的培训，他们掌握的都是效率低下的经验操作方法。虽然在每一代这些经验方法都可能得到改进，但由于没有经过专门人员进行科学精密的测试，这些操作方法中存在着大量的既费时又费力的动作，因此在客观上造成了磨洋工。

（3）管理者的原因 旧体制下的管理哲学是把一切问题都推给工人，让工人自己选择工作方法和工具，由工人自己来确立定量，而管理人员的职责只是当监工。他们对工人的劳动强度应该如何规范心中无数，一切凭借经验，凭借以往的记载，因此无力制止广泛的磨洋工现象。

2. 克服磨洋工现象的基本设想

泰勒认为要提高生产效率，增强工人的劳动积极性，必须从两个方面来着手解决。

（1）消除工人的思想疑虑 泰勒认为当时在工人中普遍存在这样两种思想疑虑，第一，工人们认为雇主和雇员的利益总是对立的，工人努力工作的结果是雇主得利，工人受累。第二，工人们认为，本行业产量的增加会造成工人失业。泰勒指出，这两种思想认识都是不对的。首先，实行科学管理的最基本的基础是坚信雇主和雇员的利益应该是同一的和一致的，没有雇员的繁荣，雇主的繁荣是不可能长久的，反之亦然。他坚信满足雇主的欲望——低成本高利润与满足工人最迫切的要求——高工资是可以同时办到的。比如，运煤工人若能把每天的人均运煤量从16吨提高到59吨，则每吨的搬运费就从7.5美分降到3.3美分，工人的工资

就可以从每天1.15美元增加到1.88美元。

泰勒认为管理科学的目的是为了**确保雇员和雇主事业共同的高度繁荣**。雇主的“高度繁荣”不仅意味着公司和企业主获得大量红利，还应该意味着企业的每一个分支都能达到高度繁荣的最佳状态，并且经久不衰。雇员的“高度繁荣”不仅意味着他所获得的工资超出本阶层的一般收入水平，更重要的还意味着每个人能力的发挥，达到最高效率状态。也就是说无论是雇主还是雇员，对实现“高度繁荣”的理解决不能只局限在经济收入上。为了使双方都能获得最大的经济收入，就不能把盈余的分配看成是头等大事，而要把注意力转到如何增加盈余上来。如果不注意生产只注重分配，那么在低盈余水平上争分配的结果，只能导致劳资双方利益冲突的激化。只有首先关心生产效益的提高，大幅度增加企业的盈余，直至盈余达到不必为如何分配而争吵的程度，劳资双方才能转而并肩朝同一方向努力，这种共同努力所创造的财富将是令人震惊的，它将给工人大量增加工资，给制造业者大量增加利润。所以雇主和雇员的高度繁荣，只能是高生产率的结果。泰勒的**做大蛋糕实现共同繁荣缓解劳资利益冲突**的思想被资本家所注重。在当代资本主义国家中，由于科学技术的发展促使生产率大幅度的提高，企业利润迅速增加，资本家为了缓和劳资矛盾，以保证企业长久兴旺，就从总利润中拨出较多的部分用于支付工人的工资，逐渐实现了工人的高工资。这种生产分配政策确实缓和了企业中雇主和雇员之间的利益冲突，并进一步促进了企业的发展。但是作为一种私有制的社会制度，要真正实现劳资之间利益的安全一致是不可能的。

其次，泰勒认为提高生产率会造成工人失业的担心也是完全不必要的。因为“各个行业的发展史都证明，每一种改进，无论是发明一架新机器，或引进一种先进方法，其结果只会是增加本行业工人的生产力和降低成本，非但不会导致工人失业，相反还会提供更多的就业机会。”因为任何一种商品成本下降带来的销售价格的降低，几乎立即就会刺激对该物品需求量的大大增加。以

制鞋业为例，由于引进了新的机器代替了手工操作，结果使鞋的成本比手工制作降低了几倍。由于售价便宜，刺激了消费，需求的增加又要求扩大生产，这样就需要有更多的人来从事这一物品的生产，也就提供了更多的工作岗位。不仅如此，由于生产的发展，人们追求更丰富舒适的生活，这就需要有人去生产更多的商品，需要有人从事多种服务行业的工作。所以生产率的提高不仅不会造成工人大批失业，反而会提供更多的就业机会，关键是劳动者本人能否适应劳动市场的需要。

(2) 彻底转变管理体制 提高生产率的最根本的途径是摒弃传统的经验式的管理方式，采用科学的管理方式。泰勒认为存在着一种有明确的规律、法则和原理的新的管理体制，这种体制远比旧体制优越。

3. 科学管理的四条基本原理

泰勒的后半生始终不渝地追寻和探索新的管理体制，并最终实现了自己的目标。他在《科学管理原理》一书中，用非常简单、浅显、易懂的词语阐述了科学管理的四条最基本的原理。

第一、全面收集和专门研究工人工作的每一个组成部分，以取代粗糙的经验法则。

第二、科学地选择、训练、教导和培养工人。

第三、管理人员要诚心诚意地与工人合作，对合作好的、工作好的给以重赏，使第一流的工人与工作科学融为一体，即通过奖励使工人能自觉地接受严格的科学管理方式。

第四、管理人员和工人之间须均分工作和责任。由管理人员承担的工作，应该是比工人更能胜任的新型工作，对工作进行计划，而不是让工人自行选择他们的工作方法。

4. 四大管理原理的实施方法及步骤

尽管四大原理的陈述是极为简单的，但它确实反映了现代工业管理中所必须遵循的基本原则。这些原则说来容易但真要实施其难度是很大的。泰勒为此规划了实施四大原理的方法与步骤。

(1) 运用“时间-动作”分析法确定工作定额和实现操作