

[点评管理100年] 戴志纯 主编

百年

管理思想精要

赵文明 黄成儒 编著

名家思想 经典理论 专家评介

中华工商联合出版社

[点评管理100年] 戴志纯 主编

百年管理思想精要

POINTS OF MANAGEMENT THOUGHTS IN 100 YEARS

赵文明 黄成儒 编著

中华工商联合出版社

百年管理思想精要

POINTS OF MANAGEMENT THOUGHTS IN 100 YEARS



责任编辑：郭敬梅

封面设计：傅凯宁

图书在版编目(CIP)数据

百年管理思想精要 / 赵文明, 黄成儒编著. —北京: 中华工商联合出版社, 2002

(点评管理100年丛书/戴志纯主编)

ISBN 7-80100-911-8

I . 百... II . ①赵... ②黄... III . 企业管理—经济思想
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076405 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编: 100027 电话: 64153909

沈阳市第三印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张 19.5 480 千字

2003 年 1 月 第 1 版 2003 年 1 月 第 1 次印刷

印数: 1-8000 册

ISBN 7-80100-911-8 / F · 362

定 价: 32.00 元

目 录

1. 亨利·法约尔	管理的 14 项法则	001
2. 弗雷德里克·温斯洛·泰罗	工作标准化和科学管理	009
3. 马克斯·韦伯	行政集权组织	017
4. 玛丽·福莱特	管理冲突、客户定位	022
5. 埃尔顿·梅奥	社会人思想	029
6. 詹姆斯·穆尼	组织效率至上	036
7. 保罗·高尔文	人本管理	044
8. 切斯特·巴纳德	经理的职能和权威	052
9. 松下幸之助	信誉、育人和追求精神目标	059
10. 爱德华·戴明和约瑟夫·朱兰	全面质量管理	066

11. 伦西斯·李克特	新型管理系统	073
12. 道格拉斯·麦格雷戈	管理中的人性、X—Y 理论	081
13. 亚伯拉罕·马斯洛	需求层次决定激励方法	088
14. 哈罗德·孔茨	管理的本质和职能	097
15. 彼得·杜拉克	目标管理	104
16. 欧内斯特·戴尔	组织的再设计和家族企业的人事管理	111
17. 维克多·弗洛姆	期望价值的激励和规范决策	117
18. 小托马斯·沃森	企业的形象与品牌管理	124
19. 赫伯特·西蒙	企业的目标、信息与决策	132
20. 阿尔弗雷德·斯隆	竞争管理	138

21. 戴维·麦克利兰	个人需要成就和领导的积极权力	147
22. 盛田昭夫	以技术创新求得发展	155
23. 吉利斯·阿吉里斯	个人与组织的融合与团体动力	163
24. 弗雷德里克·赫兹伯格	激励—保健因素理论和“踢一脚”的激励 方式	170
25. 沃伦·本尼斯	开放式领导和适应型组织	178
26. 弗雷德·菲德勒	权变的领导	185
27. 阿尔文·托夫勒	虚拟管理	191
28. 吉尔特·霍夫斯泰德	建立卓越的企业文化	201
29. 威廉·大内	Z理论和个性化的组织文化	209
30. 埃德加·沙因	注重员工的满足感和领导的人际关系	216

31. 约翰·奈斯比特	资本运营及并购	225
32. 查尔斯·汉迪	全球化管理	233
33. 杰克·韦尔奇	更精简、更迅捷、更自信	241
34. 安迪·格鲁夫	主动定时决策，推进组织制度和文化创新	249
35. 亨利·明茨伯格	管理者要有准确的角色定位	257
36. 汤姆·彼得斯	经营策略需要革命	264
37. 彼得·圣吉	建立学习型组织	272
38. 迈克尔·波特	企业的内外战略	280
39. 迈克尔·哈默	企业的流程再造	287
40. 迈克尔·戴尔	供应链管理创造价值	295

01

亨利·法约尔

管理的 14 项法则

亨利·法约尔(1841~1925)

法国著名管理思想家。法约尔毕业于法国国家矿业学校，19岁就以一名矿业工程师身份加入了法国矿业公司。在这个公司他度过了整个职业生涯，并长期担任总经理。当法约尔刚刚进入公司时，这家公司陷入了严重的财政赤字，法约尔按照自己的管理思想和理论，把公司治理得欣欣向荣，到他退休时，公司的规模和实力已经非常强大了。关于管理他最著名的著作是《工业管理与一般管理》，此外还有《公共精神的觉醒》、《管理的一般原则》、《国家的工业化》等。法约尔被誉为“欧洲为确定管理内涵迈出第一步的人”。

Thoughts Distillations

思想精要

管理是普遍的。管理的过程就是预想、计划、组织、指挥、协调、控制的过程。

管理应遵循 14 项一般原则。

Thoughts Commentary

思想评述

无论从哪个方面看，法约尔都称得上是一位杰出的管理思想家，他的许多著作对管理者应承担的角色和管理的一般原则进行了精确的描述。

法约尔的贡献之一在于对管理普遍性问题的思考，进行了比前人更加深入而广泛的研究。他总结道：“在所有企事业单位中，无论它规模大小，无论它从事的是工业或商业，政治或宗教或其他，管理在实体中的作用举足轻重。”要知道，在1954年，甚至在杜拉克的《管理实践》问世之前，很少人敢如此大胆地表示对管理学这门学科的赞同。

管理的要素

众所周知，亨利·法约尔给我们展示了一幅管理者清晰的肖像：管理者就是计划者、组织者、协调者、控制者。

法约尔有句名言：“管理意味着预见未来”。这句格言道出了在商业领域里计划的重要性。事实正是如此，深谋远虑如果不是管理的全部，至少也是一个基本的因素。值得一提的是，在制定计划的时候应该有共同参与的观念，对资源、对未来的可能性以及实现目标的方法进行研究时，要求各部门的头儿在他们的授权范围内做出贡献，每一个负责人都应把他的经验用于这项研究，同时也要承担在执行计划时的责任。显然，如果有了这种参与，就可以保证任何资源都不会无人管理，并且还将促进管理人员关心计划，因为他们将执行自己制定的计划。

管理的第二要素是组织，就是为企业提供所有必要的原料、设备、资本和人员。组织有物质组织和社会组织之分。法约尔认为在获得必要的物质资源之后，就要进行社会组织活动，进行企业所有的经营活动。在法约尔的组织理论中，组织机构的金字塔形状是职能增长的结果，职能的发展是水平方向的，因为随着组织所承担工作量的增加，职能部门的人员就要增多；等级系列的生长发展是垂直的，因为

有必要增加管理层次来指导和协调下一级管理部门的工作。

协调是管理的第三个要素，是使企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。具体地讲，协调是使各职能的组织机构和物资设备之间保持一定的比例，财政开支和财政收入保持一定的平衡，工厂和成套工具的规模与生产需要成一定的比例，材料和消费成一定的比例，销售与生产成一定的比例。总之，协调就是在工作中做到先主后次，协调就是让事情和行动都有合适的比例。法约尔认为解决这一问题的最好方法是部门领导每周的例会，这种例会的目的是根据企业工作进展情况讲明发展方向，明确各部门之间应有的协作，利用领导们出席会议的机会来解决大家共同关心的各种问题。例会一般不涉及制定企业的行动计划，但要有利于领导们根据事态发展情况来完成这个计划，每次会议只涉及到一个短期内的活动，一般是一周时间，在这一周内，要保证各部门之间行动协调一致。

管理的最后一个要素是控制，即要证实企业的各项工作是否已经和计划相符。控制的目的是指出工作中的缺点和错误，以便纠正并避免重犯，对物、对人、对计划都可以进行控制。从管理的角度来看，应确保企业有计划并且切实执行，更要及时地加以修正。控制在管理中作用很大，它能确保企业社会组织的完整，人员确实得到合理应用，指挥工作符合原则和协调会议定期举行。需要指出的是，由于控制涉及到各种不同性质的工作和各级工作人员，因而控制有许多不同的方法，并且在执行时需要更持久的工作精神和较高的艺术。

管理的 14 条法则

我们知道，要想深入理解法约尔的管理思想，就不得不提到他那著名的 14 项一般管理原则，这些原则是他根据自己多年的工作经验全面总结的结晶，可用于指导管理者很好地履行各种管理职能，我们将对此做一一介绍。

1. 劳动分工

法约尔认为，劳动分工属于自然规律，通过劳动分工，可以提高人们的熟练程度，从而提高人们的工作效率。劳动分工不只适用于技术工作，也适用于管理工

作；应该通过分工来提高管理工作的效率。但是，法约尔又告诫我们：“劳动分工有一定的限度，经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。”

2. 权力与责任

实际上就是权力与责任相符的原则。法约尔把一个领导者的权力分成两类，一类是由领导者的职务和职位所决定的正式权力；另一类是由领导者个人的智慧、博学、经验、精神道德等个人品质和素质所决定的个人权力。作为一个出色的领导人，应该把个人权力作为正式权力的必要补充。同时，有权力的地方，就有责任。责任是权力的孪生物，是权力的当然结果和必要补充。这就是著名的权力与责任相符原则。为了贯彻权力与责任相符的原则，法约尔认为还应该有有效的奖励和惩罚制度，即“应该鼓励有益的行动而制止与其相反的行动”。实际上，这就是我们讲的权责利相结合原则。

3. 纪律

实质上就是“和企业同其下属人员之间协定相一致的服从、勤勉、积极、举止及尊敬的表示”。在这里，法约尔认为纪律应包括两个方面，即企业与下属人员之间的协定和人们对这个协定的态度及其对协定遵守的情况。法约尔认为纪律企业兴旺发达的关键，没有纪律，任何一个企业都不能兴旺繁荣。

4. 统一指挥

所谓统一指挥原则，指无论对哪一件工作来说，一个下级人员只应接受一个领导人的命令。如果这条准则受到破坏，后果是很严重的，权力将受到损害，纪律将受到危害，秩序将受到扰乱，稳定将受到威胁。如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力，就会出现混乱，如果事情继续下去，混乱便会加剧，就像一个动物机体受到外界物体侵害那样出现病状。所以，人们得出以下结论：要么撤销其中一个领导人，停止双重领导，使企业兴旺得到恢复，要么使整个企业继续日趋衰败。在任何情况下，都不会有适应双重指挥的社会组织。记住法约尔的忠告：“一个下级人员只能接受一个上级的命令。”

5. 统一领导

指一个下级只能有一个直接上级。需要说明的是，它与统一指挥原则不同，统一

指挥原则是讲一个下级只能接受一个上级的指令。这两个原则之间既有区别又有联系。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级不能有两个直接上级。统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题，即当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级不能同时接受两个上级的指令。坚持统一指挥原则有两个基本要求，一是在组织上要形成一条不中断的等级链，也就是说首先要坚持统一领导原则；二是上级不能越级下达指令，下级也不能越级接受指令。关于统一领导原则与统一指挥原则的关系，法约尔是这样阐述的：“不要把统一领导与统一指挥混淆起来。人们通过建立完善的组织来实现一个社会团体的统一领导；而统一指挥取决于人员如何发挥作用。统一指挥不能没有统一的领导而存在，但并不来源于它。”

6. 个人利益服从整体利益

指在一个企业里，一个人或一些人的利益不能置于企业利益之上，一个家庭的利益应先于其中一个成员的利益，国家利益应高于一个公民或一些公民的利益。对于这个原则，法约尔认为这是一些人们都十分明白清楚的原则，但是，往往由于“无知、贪婪、自私、懒惰以及人类的一切冲动总是使人为了个人利益而忘掉整体利益”。为了能坚持这个原则，法约尔认为：“成功的办法是：领导人的坚定性和好的榜样、尽可能公平的协定、认真的监督。”

7. 人员的报酬

法约尔认为人员报酬“取决于不受雇主的意愿和所属人员的才能影响的一些情况，如生活费用的高低、可雇人员的多少、业务的一般状况、企业的经济地位等，然后再看人员的才能，最后看采用的报酬方式”。在这里，法约尔认为人员的报酬首先要考虑的是维持职工的最低生活消费和企业的基本经营状况，这是确定人员报酬的一个基本出发点，在此基础上，再考虑根据职工的劳动贡献来决定采用适当的报酬方式。

8. 集中

其实，集中或分散的问题是一个简单的尺度问题，问题在于找到适合于该企业的

最适度。对于小型企业，可以由上级领导者直接把命令传到下层人员，所以权力就相对比较集中；而在大型企业里，在高层领导者与基层人员之间，还有许多中间环节，因此，权力就比较分散。

9. 等级制度

从最高权力机构直到低层管理人员的领导系列。贯彻等级制度原则就是要在组织中建立这样一个不中断的等级链，这个等级链说明了两个方面的问题：一是它表明了组织中各个环节之间的权力关系，通过这个等级链，组织中的成员就能明确谁可以对谁下指令，谁应该对谁负责；二是这个等级链表明了组织中信息传递的路线，即在一个正式组织中，信息是按照组织的等级系列来传递的。贯彻等级制度原则，有利于组织加强统一指挥原则，保证组织内信息联系的畅通。

10. 秩 序

法约尔所指的秩序原则包括物品的秩序原则和人的社会秩序原则，对于物品的秩序原则，他说：“每件东西都有一个位置，每个东西都在它的位置上。”这话的意思是说，对于每一件物品来说，都有一个最适合它存放的地方，坚持物品的秩序原则就是要使每一件物品都在它应该放的地方。但是要注意到，在贯彻物品的秩序原则时，要防止表面上的整齐所掩盖着的实际上的混乱，而有些表面上看起来很混乱的东西实际上却可能是有秩序的。所谓社会秩序原则，法约尔认为：“每个人都有一个位置，每个人都在他的位置上。”每个人都有他的长处和短处，贯彻社会秩序原则就是要确定最适合每个人的能力发挥的工作岗位，然后使每个人都能在能使自己的能力得到发挥的岗位上工作，也就是“合适的人在合适的位置上”。

11. 公 平

法约尔把公平与公道区分开来，他说：“公道是实现已订立的协定。但这些协定不能什么都预测到，要经常地说明它，补充其不足之处。为了鼓励其所属人员能全心全意和无限忠诚地执行他的职责，应该以善意来对待他。公平就是由善意与公道产生的。”也就是说，贯彻公道原则就是要按已定的协定办。但是在未来的执行过程中可能会因为各种因素的变化使得原来制定的“公道”的协定变成“不

公道”的协定，这样一来，即使严格地贯彻“公道”原则，也会使得职工的努力得不到公平的体现，从而不能充分地调动职工的劳动积极性。因此，在管理中要贯彻“公平”原则。所谓“公平”原则就是“公道”原则加上善意地对待职工。也就是说在贯彻“公道”原则的基础上，还要根据实际情况对职工的劳动表现进行“善意”的评价。当然，在贯彻“公平”原则时，还要求管理者不能“忽视任何原则，不忘掉总体利益”。

12. 人员稳定

按照人员的稳定原则，要使一个人的能力得到充分的发挥，就要使他在一个工作岗位上相对稳定地工作一段时间，使他能有一段时间来熟悉自己的工作，了解自己的工作环境，并取得别人对自己的信任。但是人员的稳定是相对稳定的而不是绝对的，年老、疾病、退休、死亡等都会造成企业中人员的流动。所以说人员的稳定是相对的，而人员的流动是绝对的。对于企业来说，就要掌握人员的稳定和流动的合适的度，以利于企业中成员能力得到充分的发挥。

13. 首创精神

在这里，法约尔认为人的自我实现需求的满足是激励人们的工作热情和工作积极性的最有力的刺激因素。因此，作为管理者就应该使职工在这方面的需求得到满足以充分地调动职工的积极性。当然，纪律原则、统一指挥原则和统一领导原则等的贯彻，会使得组织中人们的首创精神的发挥受到限制，因此，对于领导者来说，“需要极有分寸地，并要有某种勇气来激发和支持大家的首创精神”。

14. 人员的团结原则

法约尔明确地提出：“团结就是力量。使敌人分裂以削弱其力量是聪明的；但使自己的队伍分裂对企业来说则是一个严重的错误。”但是，人们往往由于管理能力的不足，或者由于自私自利，或者由于追求个人的利益等而忘记了组织的团结。为了加强组织的团结，法约尔特别提出在组织中要禁止滥用书面联系。他认为在处理一个业务问题时，用当面口述要比书面快，并且简单得多。另外，一些冲突、误会可以在交谈中得到解决。

可以说，法约尔提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大的影响，

成为所谓管理过程学派的理论基础，也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据之一。正因为这样，西方管理学者对法约尔给予了很高的评价，如英国管理学家厄威克在《管理备要》一书中认为“亨利·法约尔是直到本世纪上半叶为止，欧洲贡献给管理运动的最杰出的人物”。

20 世纪 90 年代令人眼花缭乱的重构工程，即将组织程序分解成各个组成部分重新建立的过程，可以与法约尔在分析生产过程中每个环节和每个方面所做的努力进行比较。在每一个管理的现实中，许多从事管理的人都能够从他们的主要活动中找出与法约尔思想相似的成分。多年来，法约尔的管理思想犹如陈年的美酒，在管理领域中散发着历久弥新的芳香。

02

弗雷德里克·温斯洛·泰罗

工作标准化和科学管理

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(1856~1915)

美国古典管理学家、科学管理的主要倡导人，被称为“科学管理之父”。泰罗出生于美国费城，在费城钢铁厂做过车间勤杂工和机工，工作努力，表现突出，先后被提拔为车间管理员、技师、维修工长、设计室主任和总工程师。1891年，泰罗独立开业，从事工厂管理咨询工作。在大量试验的基础上，逐步形成了原来被称为“科学管理”的管理制度和管理理论。这是一次管理思想上的大综合，是管理思想发展史的一个转折点，也是一个较为完整的管理思想体系。这位美国工程师通过逐步改进分析和衡量基本作业过程的技术，走向一种新的管理哲学——科学管理，它使管理从此成为一门独立学科。他的出发点是忠诚于他认为是普通工人的最终利益。他的著作有《科学管理的原理和方法》、《科学管理原理》等。

Thoughts Distillations

思想精要

科学地挑选工人。制定科学的工作标准。培训工人与完美的工作标准结合，辅之制定工作标准化，以科学和管理方法，创造出最高的生产率。