

回归



吴筱 主编
黄于益 邹悦江 周莹 副主编

科学管理

Back to Scientific
Management

科学管理是一场重大的精神变革，每个人都要对工作、对同事建立起责任观念，每个人都要有很强的敬业心和事业心。

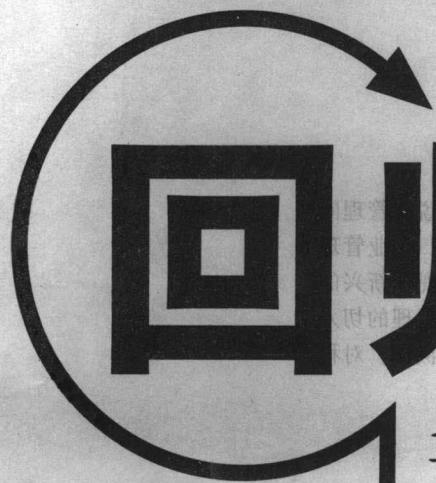
——弗雷德里克·泰勒（1912）



中国纺织出版社

F270

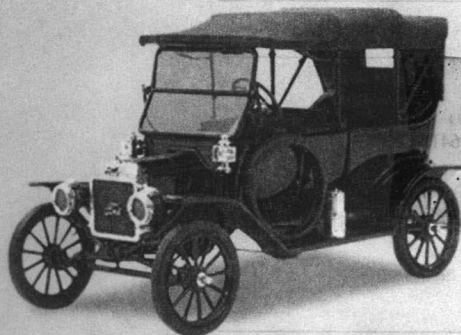
842



吴筱 主编
黄于益 邹悦江 周莹 副主编

科学管理

Back to Scientific Management



中国纺织出版社

内 容 提 要

对于既不缺乏资金,也不缺乏技术的企业来说,管理问题显得尤为突出。有效的管理要求企业管理者回归企业管理的源头——科学管理。从科学管理中不难发现,现在新兴的管理理论都源自于它,都是从它身上找到对企业管理的切入点。所以企业对自身的重新定位,对管理的追根溯源,对科学管理的重新认识与学习是非常必要的。

图书在版编目(CIP)数据

回归科学管理/吴筱主编. —北京:中国纺织出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4561 - 0

I. 回… II. 吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 130188 号

副主编: 黄于益 邹悦江 周 莹

编委会: 赵 赟 李龙山 李先银 杨 琴 孟祥莉 房忠敏

郭红光 梁恩来 潘丽丽 付 刚

策划编辑: 祝秀森 责任编辑: 赫九宏 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 18

字数: 199 千字 定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前言

foreword

自人类伊始便有了管理活动，但针对企业管理的管理理论则是在近百年间才成体系地发展起来。

科学管理始自 20 世纪之初，以“泰勒制”为代表，它是管理科学的起点和基础，是现在各种管理理论的根源。科学管理从 20 世纪初以来一直是企业生产运作的指南。它指导着企业从大批量生产时代到小批量多形式生产时代的生产运作与管理。即便是信息产业的生产运作也仍然离不开科学管理。在其发展过程中，科学管理的思想和方法也与时俱进，通过在无数企业中的实践不断地完善着自身的体系，在生产行业乃至整个社会进步中发挥着不可忽视的重要作用。

科学管理之所以在这百年间仍起着重要的作用，是因为它是对管理活动规律的总结和升华，它是一种极具解放性与开创性的管理理论。它把过去企业生产运作长期实践积累的知识、技巧和诀窍集中起来形成一种标准，以这种标准去规范生产；它把企业运作的每一个细节都进行了细致的开发与利用，并让这种精细化生产管理的思想贯彻到企业的每个角落；它把以往粗放的管理活动数量化，让管理活动在生产运作中更加地准确和有根据；它运用流程管理来结合、优化企业运作的各个环节，让它们运作得更加顺畅和没有阻碍；它能把散乱的企业部门与人员组织起来，让他们更有效率地为企业服务；它创新式地让生产运作不再是单个的员工或部门的工作，而是让他们相互补益，以团体合作战胜一个又一个散沙式的企业；它对员工的重视，对员工的管理，对薪酬的设计，

让企业这部效益生产机器有了新的活力，从而为企业也为员工铸造更光明的未来。

无数成功的企业验证着科学管理的成效，科学管理也始终是管理科学的核心理念，然而中国企业在现代管理思想层出不穷的今天，却往往忽视了科学管理，忽视了科学管理的本质精神。追本溯源，掌握现代管理学科的同时，把握其核心，是企业管理走向成功的关键。

编 者

目录

contents

导言	(1)
◎ 丢失的科学管理“金钥匙”	(1)
◎ 向泰勒看齐：精细化·标准化·数量化	(4)
◎ 提升效率——科学管理的核心问题	(6)
第一章 用标准化统领管理	(10)
第一节 标准的设计和和实施	(10)
◎ 泰勒的标准化思想	(10)
◎ 标准的设计制订原则——动作经济原则	(11)
◎ 我国标准的实施与监控	(16)
第二节 标准化的应用	(21)
◎ 生产作业标准化	(21)
◎ 营销运作标准化	(23)
◎ 物流管理标准化	(26)
◎ 人力资源管理标准化	(30)
◎ 绩效提升标准化	(31)
◎ 财务控制标准化	(37)
◎ 成本降低标准化	(43)
◎ 管理、制度类文件标准化编制	(47)
◎ 标准化应用的最高境界——经营标准	(51)

第三节 标准化的革新	(53)
◎ 标准化要与创新趋势相结合	(53)
◎ 标准化与科技创新	(53)
◎ 标准化管理的创新	(56)
第二章 用精细化夯实管理	(63)
第一节 精细化管理的重要价值及实施障碍	(63)
◎ 对精细化管理的解析	(63)
◎ 精细化管理的重要性	(66)
◎ 企业实施精细化管理的阻碍因素	(69)
第二节 做好精细化实施的准备工作	(71)
◎ 从管理者开始实施精细化	(72)
◎ 将精细化管理渗透到每个员工的行动中	(74)
◎ 企业稳步推进精细化管理的三个基本条件	(76)
◎ 经典精细化管理的参考工具——甘特图	(77)
第三节 有效实施精细化管理	(80)
◎ 生产管理精细化	(81)
◎ 现场管理精细化	(83)
◎ 员工管理精细化	(84)
◎ 创建精细化管理工程	(88)
◎ 精细化管理“四误四陷”	(94)
第三章 组织设计——企业效能的基础	(98)
第一节 企业职能管理困境	(98)
◎ 企业的非专业化管理现象	(98)

◎ 分权管理, 简单粗放	(100)
第二节 泰勒的组织管理思想	(104)
◎ 从计划室到“职能工长制”	(104)
◎ 泰勒的例外原则	(110)
第三节 职能划分与设计	(111)
◎ 泰勒的职能分工	(112)
◎ 企业职能设计	(113)
第四节 企业组织机构设置与人员配备	(118)
◎ 企业组织管理原理	(118)
◎ 企业组织层次和管理幅度	(123)
◎ 企业组织设计的基本思想和思路	(126)
◎ 组织设计的原则	(128)
◎ 组织设计的步骤	(130)
◎ 组织的结构的类型	(133)
◎ 人员配备	(134)
第五节 事业部制	(136)
◎ 认识事业部制	(136)
◎ 事业部的本质和实行条件	(140)
◎ 事业部制的管理原则	(142)
◎ 事业部制的缺点	(143)
◎ 事业部制的创新与发展	(144)
第四章 流程管理——提升企业效能的保障	(147)
第一节 科学的流程管理	(147)
◎ 科学的流程管理	(147)

◎ 流程管理的原则	(149)
第二节 科学流程管理的指导思想	(151)
◎ 用和谐的理念指导流程管理	(151)
◎ 流程的协调管理	(153)
第三节 流程再造	(156)
◎ 什么是流程再造	(156)
◎ 流程再造的原则和条件	(162)
◎ 进行流程再造	(165)
第五章 劳动定额管理——将生产效能量化	(167)
第一节 劳动定额与工作量、计件工资制	(167)
◎ 合理的日工作量	(168)
◎ 计件工资制	(168)
第二节 企业劳动定额管理的实施与控制	(170)
◎ 劳动定额工作的现状	(170)
◎ 劳动定额基本职能	(172)
◎ 劳动定额管理的内容	(175)
◎ 定额管理运行机制	(178)
◎ 劳动时间定额标准	(181)
◎ 劳动定额管理过程	(184)
◎ 劳动定额管理的措施	(189)
第三节 标准工时	(192)
◎ 认识标准工时	(193)
◎ 标准工时的测定方法	(194)

第六章 激励——开启员工能动性的引擎	(197)
第一节 “经济人”不“经济”	(197)
◎ 经济人的管理学意义	(197)
◎ 中国企业激励机制瓶颈	(204)
◎ 企业缺乏以人为本理念	(208)
第二节 用对人才能办对事	(213)
◎ 泰勒“第一流的工人”思想	(213)
◎ 有效地组织学习和组织学习显形化	(215)
◎ 员工培训的重要性	(217)
◎ 培养员工敬业精神的方法	(226)
第三节 合理设计薪酬激励机制	(230)
◎ 泰勒的计件工资制与甘特的任务和奖金制度	(230)
◎ 现代企业的薪酬制度设计	(233)
第七章 打造高绩效的团队	(239)
第一节 中国企业团队现状	(239)
◎ 打造企业团队的要求	(240)
◎ 中国企业管理者和职员的关系	(243)
◎ 泰勒“精神革命”的实质	(245)
第二节 科学管理理论的团队精神	(249)
◎ 甘特对人的因素认识的开创	(249)
◎ 工作环境和员工	(251)
◎ 人本管理	(252)
第三节 如何构建高效团队	(255)
◎ 没有不好的团队，只有无能的主管	(255)

◎ 严谨有序的职业化团队显示出企业的灵魂	(259)
◎ 激情管理塑造激情团队	(262)
◎ 中国企业如何构建高效团队	(267)
 后记：得科学管理者，得天下	 (271)
参考文献	(274)

导 言

中国经历了漫长的农耕时代，有过辉煌的农业文明，但由于历史发展的特殊性，没有经历西方工业革命的洗礼，没有经历科学管理的磨练，不曾形成真正的管理科学。中国封建社会长达两千多年，小规模、封闭式、自给自足的小农经济长期存在。在中国当时的历史条件下，机器大工业生产不可能成为主要的生产方式，中国也不可能从半殖民地半封建社会直接转向资本主义社会。没有社会化大生产，就形成不了标准化的作业流程，也就形成不了标准化、流程化、精细化这些体现工业文明精髓的要素。自从改革开放以后，我国的经济虽然有了高速的发展，在短时间内就拥有了西方发达国家的硬件设施，但我国在企业管理方面仍有待于提高。目前，我国企业经营管理的水平已经成为制约企业发展的瓶颈。具体地说，管理缺乏严谨性、科学性、系统性和延续性，其中最薄弱的环节就是科学管理。

◎ 丢失的科学管理“金钥匙”

科学管理包括了六把“金钥匙”，即标准化制订、精细化管理、绩效管理、激励机制、团队作战和以人为本。这六把“金钥匙”对我国的企业发展至关重要，但在企业的生产运作过程中，往往被忽略了。

被丢弃的金钥匙之一：标准化制订有待加强

在市场经济条件下，标准的制订，是企业竞争力的表现。然而中国企业在标准化制订方面却参差不齐。从企业之初小作坊的“老板就是标准”、中小企业的“上有政策，下有对策”到中大型企业的“国际标准，本土管理”等等，未形成标准化浮现出来的弊端越来越明显，没有制订标准与有力实施给中国企业带来越来越深刻的教训。

被丢弃的金钥匙之二：精细化管理未能实现

在企业管理方面，很多中国企业还没有达到西方企业在生产运作管理上的那种精细化程度，还停留在粗放式或已定性的管理，数据化和事例化的管理则相对的难以接受，而且在很多方面都缺乏科学的评测机构和考评手段或工具。即使有了这些辅助措施，也往往容易流于形式，对于企业管理运营产生不了实际的指导作用，甚至为此还浪费了很多原本可以创造更多价值的时间与资源。

被丢弃的金钥匙之三：绩效管理体系薄弱

大多数中国企业已经建立了一套绩效管理体系，但实际效果却不乐观。主要问题集中在三个方面。其一，一部分企业绩效管理导向目标不明确，很多都是为了考核而考核，流于形式主义，应付差事。其二，绩效指标体系设计不科学，不符合企业实际。其三，部分企业的绩效考核结果并没有得到有效应用（如没有应用于员工的晋升、培训、降级、转岗等方面），导致绩效管理缺乏严肃性，绩效考核劳而无功。

被丢弃的金钥匙之四：缺乏行之有效的激励机制

我国大多数企业已经初步建立起内部激励机制，但是实际的激励效果却并不理想。激励效果又是影响团队和个人工作积极性与创造性的重要因素，建立行之有效的激励机制是现代企业管理的首要问题。这些问

题主要反映在以下几个方面：首先，很多企业在制订薪酬水平和薪酬结构之前，没有进行科学验证和分析，没有确定工作岗位的真正价值，这样企业在评价员工对企业贡献时，没有科学的、公平有力的依据，由此产生不公平的现象，影响了员工的工作积极性。其次，经营者收入结构中，长期性收入占的比例太小，没有建立长期激励与短期激励相结合的激励机制。只有很少一部分高层管理人员享有长期性激励手段（股票、股票期权、虚拟股权等）带来的收入，这在一定程度上挫伤了经营者的积极性，导致了很多经营者的短期导向行为，损害了企业的长远利益。第三，薪酬体系与绩效管理体系脱钩，员工的努力得不到应有的回报。很多企业存在“你考你的，我该拿多少还是拿多少的”的情况。企业对以上几个方面的忽视已经严重制约了企业的生存和发展。

被丢弃的金钥匙之五：团队协作能力差

在现实生活中我们可以发现这样的情况，一些企业的管理阶层和生产员工依然貌合神离，各怀其念；高层领导基本不开碰头会。有事情从来不商量，开会只会拖延时间，不能快捷地解决问题。企业从高层到中层，基本都是直线联系，单一负责；企业中没有关于“团队合作”的实际行动。尽管大家都埋怨团队建设不利已经是企业发展中的障碍，但是没有谁真正地去领导和落实团队建设，所以企业到处都是“团队第一”的口号，但实际上团队已经成了一个遥不可及的愿望。

被丢弃的金钥匙之六：以人为本的淡化

很多企业往往一味地追求利润最大化，把人视为高速运转的机器；对人性缺乏理解和尊重。很多企业领导把人性管理都简单地理解为是对人好，更有人认为是把人当作人看的管理就叫人性管理。还有些企业仍然抱守传统的标准，讲究以和为贵，看资历，排辈分，好面子，有时候

以牺牲原则来换取这些所谓的“以人为本”。人性化管理应该是继制度化管理之后又一个具有时代性的管理工具。如何真正地把“以人为本”的理念融入企业管理中，中国企业要做的工作还很多。

我国企业的发展不能少了科学管理这把金钥匙，科学管理是现代企业管理的基础。企业想要做大做强，培养自己的核心竞争力，就必须静下心来，戒除浮躁，固本强基，就必须回归到管理的起源，把科学管理真正应用到企业生产实践中。

◎ 向泰勒看齐：精细化·标准化·数量化

在企业的管理学科当中，科学管理是学科源头。而一提到科学管理时，众多管理大师的头脑里往往浮现出科学管理之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Winslow Taylor 1856 ~ 1915 年）。现代管理之父泰勒 1856 年生于美国，他把一生精力倾注于管理革新，获得过一百多项专利。他创造了一套以测定劳动时间（管理标准）和研究劳动动作相互关系为主的工作方法。他的这套理论被称之为科学管理。

科学管理这套开创性理论的出现是有其历史必然性的。18 世纪中叶，从英国开始，欧洲展开了一场伟大的工业革命，促进了资本主义的发展。机器大工业代替了工厂手工业，劳动分工也越来越细。正是在这种历史背景下，泰勒的科学管理思想应运而生，为提高生产率提供了一种新的思路和具体的解决方法。

泰勒第一次系统地把科学方法注入管理实践中，使管理成了一门既可供研究又可传授的科学，开创了科学管理的崭新时代。“泰勒制”强调每个细节的规范，强调从起源到结果每个环节的过程控制，其精髓就是精细化、标准化和数量化。泰勒认为：最佳的管理是一门实在的科

学，其基础建立在明确规定的纪律、条例和原则上。他把生产过程进行细微的动作分解，实行标准化的操作和定量化的管理，使机械工业时代的大规模生产成为普遍地高效率生产运作。

科学管理开创初期的最重要核心包括：标准化、精细化和数量化。

标准化：是将生产工作的方式和方法制作成书面的规程和标准的操作流程。一旦确定了完成工作的最好方式，泰勒就会把它准确记录下来制订成标准，以便能够向工人讲解传授。这些准则可以用来对工作进行进一步的标准化和简化，使工作变得更为常规化、程序化，并且可以在文字化标准流程的基础上添加、修改，长此以往将累积成企业一整套规范运作的规程与习惯，并以此建成企业独特的既拆不开也偷不去的核心竞争优势。

精细化：是深刻了解生产过程的每一个环节及每一特点，制订出科学的决策与管理办法。泰勒动手进行工时和动作研究时，首先选择合适且技术熟练的工人，然后在试验过程中把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间都精细准确地记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，从而得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”。他认为，无论看起来多么简单的工作，都需要系统分析，从而找出一个最佳方法。在生产运作当中无论看起来有多么的不起眼的工作细节，都要以科学家的要求观察、评估和记录。

数量化：是在工业生产过程中，从每一个工人抓起，从每一件工具、每一道工序抓起，在科学实验的基础上，用数学方法科学地设计出最佳的工位设置、最合理的劳动定额、最适合的劳动工具的操作方法，这样，不仅提高了效率，还便于日后的管理与改进。

泰勒的科学管理三个核心是过去曾存在的多种管理要素的结合，是

对以往经验的收集、分析和组合，然后总结出规律并制订出条例。科学管理是企业发展的必经之路，而要达到科学管理的目的，就要向泰勒的科学管理看齐。

虽然过去了一百多年，泰勒的科学管理思想至今还被广泛运用。在世界上任何一个成功企业的经验中，都能发现“泰勒制”的影子。正如管理学家厄威克所说：“所谓现代管理方法，如果不说是绝大多数，至少有许多可以追溯到泰勒及其追随者半个世纪以前提出的思想。这些管理方法虽然已改进和发展得几乎同原来面目全非了，但其核心思想通常可以在泰勒的著作和实践中找到。”

◎ 提升效率——科学管理的核心问题

在科学管理诞生时期，也就是在 19 世纪末 20 世纪初这个时期，经过产业革命之后的美国、法国和德国等西方国家，生产力的水平都已经达到一定的高度。然而由于企业管理水平的落后，美国经济的发展和企业中劳动生产率的滞后却远远落后于当时科学技术成就所可能达到的要求，许多工厂的产量都远低于其定额生产能力。工人的生产率和工资都比较低，而每周的平均劳动时间却在 60 小时以上。为了改善这一情况，从 1880 年开始，泰勒在工厂进行科学的生产实验。他系统地研究和分析了工人的工作方法和劳动时间，在此基础上逐步形成了后来被称为“科学管理”的管理理论和管理制度。在当时应用泰勒的科学管理的工厂中，以同样的人力和设备可以生产出没有使用这一方法的工厂的若干倍的产量。这些充分体现了科学管理的根本目的和核心——谋求最高的工作效率。

在科学管理理论的指导下，企业就不再只是关注生产力中实体性的