

新世纪领导学

现代管理学卷

与领导谈

■ 科学管理：用显微镜观察工作 ■ 行为科学理论：揣摩人心 ■ 经营管理：使组织制度更合理 ■ 决策管理：把握管理工作的核心 ■ 系统管理：总体大于部分 ■ 经验管理：他山之石，可以攻玉 ■ 新世纪的管理：更新理念 ■ 柔性管理：以柔致胜 ■ 人本管理：现代管理理论的潮流 ■ 模糊管理：从不确切中提高效率 ■ 权变管理：变则通，通则灵 ■ 立体管理：一种全方位的管理 ■ 领导管理艺术

现代管理学

XIANDAI
GUANLIXUE

企业管理出版社

Cui Chengtao
崔成涛

Dong Zhaohui
董朝辉 编著

寻找管的路径

把握理的精髓



发掘人的潜能

提高
效率的
胜率

新世纪领导学

与领导谈现代管理学

崔成涛 董朝辉 编著

编者(以姓氏笔画为序)

上为民 马宏伟

李建华 孙钦伟

崔成涛 韩振普

董朝辉 潘双华

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新世纪领导学 / 《新世纪领导学》编委会编. — 北京:
企业管理出版社, 2001.1

ISBN 7-80147-482-1

I. 新… II. 新… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 85714 号

书 名: 新世纪领导学

作 者: 本书编委会 编

责任编辑: 田晓犁

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-482-1/F·480

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 38.625 印张 868 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 (套)

定 价: 57.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

前言/崔成涛 董朝辉

引言：跨世纪的管理革命/1

一、科学管理：用显微镜观察工作/1

领导之思 现实中这样的事情屡见不鲜：同样的设备，同样的技术，同样的规模，而企业的效率却不同。根本原因恐怕在于管理方法是否科学。

1. 做大馅饼：提高劳动生产率/2
2. 是科学，不是经验/6
3. 消除敌意，实现合作/8
4. 不仅仅有思想/11
5. “泰罗兵团”：科学管理的普及和推广/16

领导之戒 ① 一戒偏离工作重心，要始终把提高劳动生产率放在首位。

② 二戒与部下貌合神离，要不断完善共同利益机制的建设。

③ 三戒只重视技术引进、忽视管理改进，要在技术提高的同时提高科学管理水平。

二、行为科学理论：揣摩人心 / 20

领导之思 行为科学理论早期被称为人际关系学说，这是否意味着我们应改正对人际关系的贬义理解呢？

1. 八年的霍桑试验：人非“经济人” / 21
2. 马斯洛的“需要层次”理论 / 25
3. 保健医生：防病而不能治病 / 27
4. 人之本性：X？ Y？ / 29
5. 领导品质——管理成败之关键 / 32
6. 竞争、冲突 ABC / 35
7. 行为科学与思想政治工作 / 37

领导之戒 ① 一戒对人的管理等同于对物的管理。
② 二戒不承认人性分析、假设，观念陈旧。
③ 三戒不加强自身素质建设，只凭经验。

三、经营管理：使组织制度更合理 / 39

领导之思 工作变动是每个领导的必然现象。到一个新的工作环境，要想在短期内就有所作为，那么必须使你的工作作风体现到组织制度的变革上，使组织制度更合理。

1. 办公桌前的总经理：法约尔 / 40
2. 生产“职业老板” / 42
3. 法约尔的灯塔——运用之妙，存乎一心 / 45
4. 管理活动的“硬件” / 52

领导之戒 ① 一戒忽视管理基本理论学习,须知管理工作有其自身的规律性。

② 二戒把理论奉为“金科玉律”而僵化套用,须知管理工作强调具体问题具体分析,所谓运用之妙,存乎一心。

③ 三戒忽视组织制度建设,须知在明确无误的制度框架内管理工作才能有序开展。

四、决策管理：把握管理工作的核心 / 60

领导之思 管理工作,千头万绪,有时感到无从抓起,或疲于应付,精力、时间不够用是领导们的通感,效果不够理想会使领导们焦虑,彻底改变这一状况的核心在于进行决策管理。

1. 诺贝尔经济学奖得主谈决策 / 61

2. “令人满意”的决策准则 / 66

3. 决策五步曲 / 70

4. 轻轻松松做领导 / 77

领导之戒 ① 一戒“三言”:领导的“一言堂”、参谋的“言不由衷”、决策的“言不及义”;谨防“两拍”:拍脑袋,拍胸脯。

② 二戒等问题出现再做决策,要未雨绸缪,及早广泛收集信息,从苗头中把握趋势。

③ 三戒单一方案决策,要全面考察可能的方案,优中选优。

五、系统管理：总体大于部分 / 82

领导之思 领导们常常遇到这类问题，就每一件事情而言，处理得都比较恰当合理，但总体效果却始终不理想。考察起来问题恐怕出在缺乏系统管理方面。

1. 远古思想的现代表述 / 83
2. 没有学士学位的荣誉博士 / 90
3. 古老行业的青春 / 96

领导之戒

- ◎ 一戒缺乏整体观念，防止枝节末叶地研究问题、解决问题。
- ◎ 二戒缺乏动态观念，防止静态地、停滞地观察问题，要在发展变化中寻求管理的有效性。
- ◎ 三戒缺乏开放观念，防止封闭式地思维方式，在更大的系统中研究问题。

六、经验管理：他山之石，可以攻玉 / 104

领导之思 有些领导在强调管理的理论指导同时，忽视了对失败教训或成功经验的总结与学习，总认为各单位有各单位的情况，岂不知成功的背后总有些共同之处，加强成功案例分析可以做到事半功倍。

1. 结构性趋势：未雨绸缪 / 105
2. 核心能力：决胜于未来经济战场 / 108
3. 市场强者：避免致命错误 / 116

4. 伟大组织者 / 121

- 领导之戒**
- ① 一戒夜郎自大,不虚心地向成功企业的经验,汲取教训。
 - ② 二戒教条主义,不认真地琢磨和总结管理工作中的艺术性。
 - ③ 三戒目光短浅,不能敏锐地察觉和利用未来结构性趋势变化。

七、新世纪的管理:更新理念 / 125

领导之思 新世纪预示着什么? 传统的管理方法仍然适用吗? 这是每个负责任的领导所考虑和必须面对的挑战。

- 1. 黎明前的躁动 / 126
- 2. 未来的管理在修炼 / 132
- 3. 虚拟企业决非虚幻 / 151

- 领导之戒**
- ① 一戒抱残守缺、不思更新,新世纪的管理需要从根本上改革传统观念。
 - ② 二戒四面出击,不突出主业,社会的发展要求分工进一步细化,新的市场强者在于能够在某一局部领域领先。
 - ③ 三戒高高在上,不改变传统管理方式,新世纪的管理突出的是知识的融合和网络化的管理。

八、柔性管理:以柔致胜 / 159

领导之思 在我们大声呼吁重建道德规范时,是否也应重新审视我们认为那些过时的道德规范,看看有无可借鉴之处呢?在我们极尽对中国传统文化进行批判时,为什么西方人却获之如宝呢?

1. “中山装”外套“和服”/ 160
2. 身教 > 言教 / 163
3. 无为而治: 国货? 舶来品 / 164
4. 搞好人际关系 / 170
5. 运用群体压力 / 174
6. 激情: 以“礼”治人, 清除管理路上的绊脚石 / 177

领导之戒 ① 一戒认为中国传统文化思想对市场经济是绝对有害的。

② 二戒任何时候, 任何情况下, 做事都丁是丁, 卯是卯。

③ 三戒认为管理仅仅是发号施令。

九、人本管理: 现代管理理论的潮流 / 180

领导之思 人是我们管理工作中的首要因素。

1. 以人为本: 现代领导不可抗拒的浪潮 / 181
2. 人的潜力: 现代管理的支点 / 185
3. 国际竞争力: 日本人带给我们的启示 / 191
4. 企业管理的黄金四角: 企业人、环境、文化、价值观 / 196
5. 建立和谐的人际关系 / 209

6. 团队精神:人本管理的灵魂/212

- 领导之戒** ① 在管理中忽视对人的地位与作用将会有致命的失败。
- ② 人的潜力不挖掘就是一种最大的人才浪费。
- ③ 中国文化中的“群体本位”的传统可以与团队精神很好地融合起来。

十、模糊管理:从不确切中提高效率/217

领导之思 做为一位领导,事事兴明了,是否是一件好事呢?

1. 模糊学:模糊管理的基础/217
2. 模糊管理:从简单精确向系统整合的复归/225
3. 通过系统整合实现管理目标/238
4. 模糊管理的四条金律:非优化、非规范化、不确定性、开放性/242
5. 文化伦理主义、自然主义与模糊管理/248
6. 模糊管理:现代型领导拒绝不了/254

- 领导之戒** ① 并非每一种精确的方法在实际中都是有用的。
- ② 模糊管理不是不管理,更不是糊涂管理。
- ③ 模糊管理离不开中国传统文化的根基。

十一、权变管理:变则通,通则灵/265

领导之思 杜邦家族企业的兴盛长达百年,其中的奥妙

何在?

1. 权变:管理中的“万金油”/ 266
2. 环境、目标、观念、对象与特定的自我:
权变的原由/ 271
3. 领导者与管理环境要相互适应/ 278
4. 因人管理/ 284
5. 领导,必须选择自己的方式/ 290
6. 权变需要系统化/ 299
7. 权变不是表象/ 302
8. 创新与改革——管理的变量/ 305
9. 杜邦:权变管理的典范/ 307

领导之戒 ① 权变,是管理工作的现实前提,因此,在管

理中不善权变,后果将无法预料。

② 因人而异、因地制宜是管理致胜的法宝。

③ 创新,管理则成;守旧,管理则败。

十二、立体管理:一种全方位的管理/ 315

领导之思 立体思维、三维思维将给我们的管理带来一

种什么样的影响?

1. 《易经》:立体思维之源/ 316
2. 内在化:现代思维空间发展的基本走向/ 321
3. 现代思维立体论:立体管理的基石/ 331
4. 立体管理的四原则/ 342
5. 比较:立体管理中的利刃/ 349

9 | 目 录

MU LU

6. 三维思维轨迹构成立体管理架构 / 353

7. 决策的立体架构与模式 / 357

8. 反馈的立体论架构 / 361

领导之戒 ① 思维的更新,才会有管理的创新。

② 忽视比较,就等于忽视管理。

③ 一维、二维、三维都是线性思维,多维才是真正的现代思维。

一、科学管理： 用显微镜观察工作

领导之思

现实中这样的事情屡见不鲜：同样的设备，同样的技术，同样的规模，而企业的效率却不同。根本原因恐怕在于管理方法是否科学。

注重管理，是做好领导工作的必备素质。因为不注重管理，工作就会一盘散沙，谁愿干什么，就干什么。因此可以说，不注重管理的领导，就不是合格的领导者。

科学管理理论是西方管理理论的主要流派之一，毫不夸张地讲，不了解科学管理理论，就不可能深刻地理解现代管理理论的演变历史。

被誉为“科学管理之父”的美国著名管理学家温斯格·泰罗（1856—1915），以其《科学管理原理》一书开创了现代管理的先河。身体力行的实践和良好的经济效果使科学管理理论冲破了当时种种障碍，风靡欧美，至今仍在西方具有强大的生命力。泰罗不仅提出了许多科学管理的制度、原则和方法，而且阐述了许多

多深刻的科学管理思想。1911年《科学管理原理》一书的出版,在管理理论史上是一件划时代的具有非凡意义的事件,它不仅改进了企业管理手段,而且深远地改变着人们的思想观念。客观地评价,科学管理理论对人类社会经济的发展起了难以估量的重大促进作用。

作为领导,每天都在自觉不自觉地与科学管理打交道,但是一定会认为不全能够做得十全十美。这一点,好像大家都会有默契的共识,问题出在哪儿呢?下面,不妨让我们从西方科学管理大师那儿学点经验和绝招,这是我们将要继续的主题。

1. 做大馅饼:提高劳动生产率

劳动生产率是经济效益水平的集中体现。在市场竞争的经济体制中,谁能提高生产效率,使劳动生产率超出同行业平均水平乃至达到领先地位,谁就能在市场竞争中立于不败之地。

初看起来,“馅饼”是一种食品,但是在管理学中却有一种特别值得称道的“馅饼理论”,它的意思是什么呢?还是让我们从泰罗讲起吧:

泰罗是管理学大师级人物中的绝无仅有的奇才,充满坎坷的丰富的工作经历真可以说前无古人。1875年中止了上大学的年仅18岁的少年泰罗,在他的出生地费城的一家工厂开始当制模工和机工学徒,4年后到同在费城的米德维尔钢铁厂是泰罗人生的重大转折点。从最基层和技术最简单的车间勤杂工这一工种做起,过人的才智和勤奋使泰罗一步步被提拔为机工、车

间管理员、技师、小组长、工长、维修工长、设计室主任，直至总工程师。这种丰富的人生经历使泰罗有机会充分了解工人的种种问题和态度，并观察到提高管理质量的巨大机会。1891年，泰罗独立开业，从事工厂管理咨询工作。1898—1901年间，他受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司做咨询工作，进行了著名的搬运铸铁件和铲具的试验。在大量试验的基础上，逐步形成了被称为“科学管理”的管理制度和管理理论。1901年他从贝瑟利恩钢铁公司退休，但仍无偿地从事于咨询和演讲等工作，在美国和国外传播科学管理理论。

泰罗一生大部分时间所关心的主要事情，就是提高生产效率。这不单是要降低成本和提高利润，而且是要通过工人提高生产率，来增加工人的工资。当他还是一个年轻人在机工车间干活时，就对工人在工作中“磨洋工”深有感触，认为那主要是由于工人们害怕如果他们生产多了，可能会使他们自己失业，因而宁愿少生产而不愿多干活。他把“磨洋工”看作是一个制度问题。根据自己的经验他知道，工人无需作出过度努力就可大大提高生产率。

泰罗断定，生产率是劳资双方都忽视的问题。忽视的部分原因，是由于主管人员和工人都不了解构成“一天合理的工作量”和“一天合理的报酬”是什么概念。此外，他认为主管人员和工人都过分关心如何分配因生产率的提高而取得的盈余（即在工资和利润之间如何劈分盈余），而对如何提高盈余从而使劳资双方都能取得更多的报酬则关心不够。简言之，泰罗把生产率看作是取得较高工资和较高利润的保证。他相信，应用科学方法来代替按惯例和凭经验办事的方法，可以不必多费人们更多的精力，便能取得这样的生产率。即做大馅饼！

泰罗指出：“罗斯福总统在白宫向各州长讲话时曾预示：‘保护我们的国家资源，只是增进全国性效果这一重大问题的前奏。’我们可以看到，我们的森林销毁了，我们的水力能源浪费掉了，我们的土壤被洪水冲刷到大海里去了，我们的煤和铁也枯竭在即了。但是，由于我们日复一日的错误、指挥不当和低效率所造成的人力上巨大的浪费，这正是罗斯福先生所说的‘全国性效果’的不足。我们可以看到和感觉到物质的直接浪费，但由于人们不熟练、低效率或指挥不当的活动所造成的浪费，则是既看不见又摸不到。……也正是这样的原因，尽管我们来自这方面的日常损耗要比物质的直接浪费大得多，但后者使人触目惊心，前者却容易使人无动于衷。”

在谈到提高劳动生产率对于社会发展的经济意义时，泰罗说：“人的生产率的巨大增长标志着文明国家和不文明国家的区别，标志着我们一两百年内的巨大进步。正是由于生产率的增长，使得今日的普通劳动者（尽管有人谈论着他们的悲惨处境和可怕遭遇）生活得几乎同 250 年以前的国王一样好。……我们现在看成是必需品的，在 100 年以前是奢侈品，这是由于什么原因呢？这是由于劳动生产率的增长。”只有劳动生产率提高了，单位产品的劳动成本才能降低，工人的工资和资本家的利润才能增加。

劳动生产率是企业经济效益水平的集中体现。在市场竞争的经济体制中，谁能提高生产效率，使劳动生产率超出同行业平均水平乃至达到领先地位，谁就能在市场竞争中立于不败之地。“胜者王侯败者寇”是竞争的不二法则，优胜劣汰充分体现了市场经济的确切内涵。从这层意义上讲，泰罗对劳动生产率的关心表明了企业在市场面前的必然选择。从更大范围看，之所以

是由泰罗而不是更早或后来的人们提出“做大馅饼”,是有其深刻的实际原因和理论原因的。

泰罗当时所处的时代,正是资本主义国家特别是美国科学技术和生产力水平迅速发展的时代。18世纪产业革命,使资本主义国家的大机器工业代替了手工业,工厂代替了手工作坊,成为普遍的经济组织形式。19世纪后半叶,欧美又出现了第二次产业革命,以石油、钢铁、机械、橡胶等为重心的重、化工业又得到了迅速发展,从而迫使企业规模不断扩大,卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等各种垄断组织逐渐形成。但是,尽管当时资本主义国家生产力水平和经济组织形式发生了很大变化,管理却并没有进行根本变革,仍然处于经验管理阶段,因此普遍存在着技术先进、管理落后的矛盾。由于这一矛盾的存在,当时美国经济的发展和企业劳动生产率的提高远远落后于科学技术成就和国内外经济条件所提供的可能性,许多工厂的产量远低于设计能力,工人的劳动生产率和工资水平都比较低。这种情况,首先引起了同企业管理有关而又具有一定科学技术知识的一批工程技术人员注意。泰罗作为当时美国企业中的一个从普通工人一步步被提升起来的工程技术人员和管理人员,深知当时美国企业中劳动生产率之所以不高的原因。于是就着力研究管理,以促进劳动生产率随着技术和工艺的改进而相应提高。这是泰罗之所以提出管理的中心问题是提高劳动生产率的直接原因。

泰罗的这一思想影响深远,奠定了他作为“科学管理之父”的无可置疑的地位。直到今日,如何提高劳动生产率“做大馅饼”,仍然是企业面临的普遍问题,无不孜孜以求之。