

· 公共管理 · 工商管理 ·

管理学

MASTERPIECE & CASE

与案例名著

姜杰等主编

山东人民出版社

· 公共管理 · 工商管理 ·

管理学

名著与案例

姜杰 王在勇 高山 主编

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学名著与案例/姜杰主编. — 济南: 山东人民出版社, 2003.8

ISBN7-209-03271-1

I. 管... II. 姜... III. 管理学-研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056543 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 济南申汇印务有限责任公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 13 印张 2 插页 310 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价: 20.00 元

前 言

这本《管理学名著与案例》是管理学的配套书，内容包括两个方面：管理大师的经典管理理论和管理实践中的典型案例。通过这本书，可使读者了解管理学理论发展的基本脉络、大体轮廓、基本内容和各个学派的主要观点，对管理理论有个全貌的认识。同时，来自于管理实践的典型案例，是实践的管理学和管理理论的实践。典型案例分析，可加深对管理理论的准确理解。

管理思想来自于管理实践，始于人类的社会活动，历史久远。从世界范围来看，在漫长的人类社会生活中，内部组织严密且程度较高的有国家政权系统、生产经济活动系统、宗教系统和军队武装系统。与此相应，管理思想最早产生于这些领域，管理实践在此最早受到重视。国家政权管理、生产和经济组织管理、教会管理和军队武装管理，成为管理实践活动的普遍形式和管理思想的最早源泉。

以管理实践为对象，管理思想被自觉而系统地表述，管理学开始成为一门科学，始于19世纪末20世纪初，距今约计百年时间。管理科学在其100多年的发展进程中呈现出明显的阶段性。第一阶段，19世纪末20世纪初的管理学开始形成阶

段。这一阶段主要是以弗雷德里克·泰勒为代表的科学管理理论和以法国的亨利·法约尔、德国的马克斯·韦伯等为代表的古典组织理论。前者侧重于动作、时间、方法和效率的研究，后者侧重于运行机制和基本原则的研究。第二阶段，开始于20世纪20年代的“人际关系——行为科学”的理论。这一阶段的代表人物是艾尔顿·梅奥、亚伯拉罕·马斯洛和道格拉斯·麦格雷戈等注重心理学分析的管理学家。他们侧重于人的本性和需求、行为动机、人际关系的分析研究，特别是著名的“霍桑实验”极大地推进了行为科学理论。第三阶段，二战以后出现和形成的管理理论丛林阶段。美国著名管理学家哈罗德·孔茨提出了管理丛林概念。他把二战以后的各种管理理论和学说归纳为11个学派，即经验案例学派、人际关系学派、群体行为学派、合作社会系统学派、社会技术系统学派、决策学派、系统学派、管理科学学派、权变学派、管理角色学派和经营管理学派。其中的系统学派和权变学派，使管理理论更加注重外部环境，强调内外部的协调。第四阶段，20世纪80年代的组织文化理论，美国管理学家威廉·大内和理查德·帕斯卡尔为代表，强调企业文化建设是管理活动的核心内容，企业（组织）文化是确保企业或其他组织拥有强大竞争力的关键所在。第五阶段，世纪交替时期的管理反思和突出创新阶段。上个世纪末，管理学界出现了一股重新思考、重新设计的创新浪潮，强调组织再造、再设计、再思考、再创新，突出创新和组织伦理的地位，关注信息社会和全球化对管理的巨大影响。

在管理学蓬勃发展的近百年历史里，管理学大师们以其不朽的名著和开创性的理论，填补管理理论空白，丰富管理思想，勾画理论框架，完善管理学体系，在推动管理理论和管理实践活动向前发展的同时，奠定了自己的历史地位。一位管理学大师代表了管理理论发展的一段历史。一部名著构成了管理

学理论体系的一个支点。大师们留给后人的管理名著，是他们管理思想理论的精髓，也是全世界的共同文化财富。读懂大师，了解历史，把握全貌，获得真谛，必须从名著开始。

管理案例，选有成功的典型，也选有失误或失败的代表。成功，是怎样成功的？应找出内在固有的成功经验。失败，为什么会失败？应总结出必然失败的教训。选编案例就是出于这种尝试。管理理论来自于各类组织的具体管理实践，学习管理理论也是出于在管理中运用，选编案例就是基于这种认识。单凭书本理论的学习，培养不成管理专家，但不学管理理论，更不可能成为管理学权威。结合案例的学习，希望能帮助读者培养一种管理学的基本理念、思维方式和管理科学准则。

所选案例既有工商企业案例，也有公共管理案例。管理学以各类组织的一般管理为研究对象，管理案例也尽可能照顾到管理组织的多样性和多领域，以利于管理学的学习。通过案例，加深对管理理论的理解与掌握。

本书由全体参编人员通力合作、共同努力而成，是集体劳动的结晶。全书由山东大学政治学与公共管理学院姜杰负责大纲拟定、篇章结构安排、材料内容选用、体系设计和统修定稿工作。其他主要参编人员有：高山（山东大学政治学与公共管理学院副书记、副教授）、张喜民（山东大学管理学院副教授、博士）、刘冰（山东大学管理学院教师、博士）、王晓君（济南大学管理学院副院长、副教授）、夏宁（济南大学行政管理系副主任、博士）、王在勇（滨州教育研究所所长、副教授）、刘绍芹（山东青年干部管理学院系副主任 副教授）、孙烨（山东交通学院副教授）、贾荣（滨州学院）、王珂（山东政法管理干部学院）、连雪洪（山东大学政治学与公共管理学院）等。

在编写过程中，我们不希望书中出错，但书中肯定有不足之处。我们希望编写水平很高，但的确难以令每人都满意。愿

4 管理学名著与案例

望只好留在以后的继续努力中得以实现。在此书形成过程中多得益于孙成耀先生《西方管理思想史》。参编人员引用了国内外管理学研究的许多成果和参考资料，在此无法一一列举，谨向这些学界前辈或同行们表示真诚的感谢和深深的敬意。

山东大学政治学与公共管理学院院长、教授、博士生导师刘玉安先生给予了许多指导和大力支持。还要感谢山东人民出版社总编尹铭先生的帮助。山东人民出版社的于宏明先生，为本书的出版付出了繁重艰辛的劳动，其敬业精神和真诚态度非常感人，谨此致以谢意。

姜 杰

2003年5月于山东大学

目 录

前 言	(1)
-----	-----

名著篇

1. 《科学管理原理》	(1)
2. 《工业管理与一般管理》	(5)
3. 《经济与社会》	(11)
4. 《经理的职能》	(15)
5. 《组织原理》	(21)
6. 《工业文明的社会问题》	(25)
7. 《管理的实践》	(31)
8. 《愿望的等级》	(37)
9. 《动机与人格》	(42)
10. 《正式组织的基本条件》	(48)
11. 《管理学》	(54)
12. 《个人和组织：互相协调的若干问题》	(59)
13. 《管理备要》	(64)
14. 《管理决策的新科学》	(70)

2 管理学名著与案例

15. 《企业的人事方面》	(75)
16. 《组织与管理：系统方法与权变方法》	(80)
17. 《生产管理基础》	(86)
18. 《哈佛管理论文集》	(90)
19. 《新管理方格》	(95)
20. 《生产与经营管理》	(99)
21. 《管理思想的演变》	(107)
22. 《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》 ...	(111)
23. 斯蒂芬的《管理学》	(116)
24. 《营销管理：分析、计划和控制》	(124)
25. 《有效的管理者》	(139)
26. 《现代企业的领导艺术》	(145)
27. 《合作竞争大未来》	(149)
28. 《董事》	(154)
29. 《非营利组织管理》	(159)
30. 《改革政府：如何运用企业精神改革公营部门》	(165)
31. 《驾驭变革的浪潮：开发动荡时代的管理潜能》	(172)
32. 《帕金森定律》	(178)
33. 《公共管理导论》	(184)

案 例 篇

1. 中国宝洁的品牌营销之道	(192)
2. 聚焦格兰仕模式	(208)
3. 伊莱克斯的中国之路	(226)
4. 抓住每一刻精彩：柯达	(251)

5. 海尔文化	(267)
6. 诸葛亮的人事管理	(286)
7. 古今高等教育人事管理个案比较分析	(295)
8. 戈尔巴乔夫与苏联解体	(308)
9. 一个国家级贫困县的“阔绰”	(322)
10. 第一，还是倒数第一？	(340)
11. 城市工程，政府管理	(349)
12. 从巴林银行倒闭看管理控制	(363)
13. 中国行政管理体制改革回顾及比较分析	(384)
 主要参考资料	 (405)

名著篇

1. 《科学管理原理》

弗雷德里克·温斯洛·泰罗，西方古典管理理论的杰出代表，是现代科学管理理论的创始者。西方的古典管理理论是指19世纪末20世纪初在美、德、法等西方国家形成的有一定科学依据资产阶级管理理论，又被称为科学管理理论。20世纪初，资产阶级经过产业革命，有了相当大的发展，并且进入垄断时代，经济水平的提高，生产力的进步，势必要求生产方式和管理方式的改变，很明显当时传统地仅仅依靠经验和管理者个人主观决断管理是不能适应日益膨胀的生产能力的需求的，此时科学管理理论应运而生。而弗雷德里克·温斯洛·泰罗就是此次理论的开山祖师，被称为“科学管理之父”，他在管理学上的地位是不可替代的。

泰罗理论的创立是与其工作经历和他独特的个性分不开的。1856年出生，1872年就读于埃克塞特学校，做过学徒工、车间管理员、工程师，获过“埃里奥特·克雷森”奖章。他自幼爱好科研和试验，对任何事情都要找出“最好的方法”。他因众多的想法而获100多项专利。同时他的个性古怪，做任何

事都要按周密的计划进行，严格限制任何偶然和意外的发生，他对周围环境的控制甚至达到痴迷的状态，他的家庭生活，园艺，甚至高尔夫球都不是随意进行的，散步也要严格规定路线。这些个性都充分体现在最知名的著作《科学管理原理》之中，这部书是《计件工资制》和《效率的福音》这两部著作的综合与总结，是“科学管理”和“泰罗制”的集中。

英国管理学家林德尔·厄威克指出：“泰罗所作的东西并不是他全新的东西。”而他把 19 世纪全部无条例的东西加以综合，形成一种使首创事务和实验有了科学依据的思想体系和方法，泰罗自称为“科学管理原理”。其要点主要包括以下几点：

一、泰罗理论的“中心”是提高劳动生产率

泰罗在《科学管理原理》中指出：“人的生产率的巨大增长这一事实标志着文明国家和不文明国家的根本区别，正是由于生产力的增长使得今天的劳动人民（尽管有人谈论着他们的悲惨处境和可怕遭遇）生活得像 250 年前的国王一样好，而且总的来说更加舒服。而这正是由于一件事：产量增加了。”由此可见泰罗把生产率的提高摆到一个很重要的位置。他还写道：“科学管理的根本也就如此，由于科学管理就像节省劳动的机器一样，其目的正是提高每一位劳动者的产量。”同时他认为：“当然劳动力的潜力是很大的。”他试验搬铁工，竟然使工人的劳动生产率提高了 3.8 倍。然而他还有一句话：“很难找到这样的工人，他不用花很多的时间考虑他能够以缓慢的速度工作，同时使老板相信他干得不错。”由于工人普遍采取“磨洋工”的方式，使工作效率难以提高，也难以提高工人的潜力。所以泰罗认为：“要制定出有科学依据的工人的合理工作量，必须进行试验和工时与运作的研究。”泰罗的方法是选择合适的并且熟练某项工作的工人，把他们的每一工序时间记

录下来，加在一起，与休息和延误的时间之和，就是所需总时间，以此做出“合理的工作量”，这就是工作定额原理围绕提高工作效率的一个重要原理。

二、“第一流的工人”

泰罗在其著名的国会证词中说：“我认为能够工作但不想工作的人不能成为第一流的工人。”泰罗认为不同的人有不同的工作才能和天赋，只要工作对它适合他就是第一流的工人，即：“每一类型的工人都找到某些工作，使他成为第一流的工人，除了那些完全能做但不想做的工人。”泰罗认为：“培训第一流的工人是领导层的责任”，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力与工作相配合。企业管理当局的责任在于为雇员找到最适合的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大努力工作。”总而言之，泰罗的观点就是第一流的工人是适合而且愿意干的工人，其责任在于管理者。

三、工人掌握标准化的操作方法

使用标准化的工具机械原料，标准化的工作流程工序和工作环境。在本书中对此作了如下说明：“有意识地把企业中有二十种不同的工匠的知识经验收拢来，加以分类制成表格，归纳成法则，当企业管理当局把这些应用于工人的工作中去之后，将会大大提高工人的产量……这就是发展出的一种科学，用来代替工人原来的经验知识。”泰罗为此作了许多试验，例如泰罗在铲工试验中证实，每铲铲 21 磅最有工作效率，因此做出大小规格只容 21 磅的铲子就是其研究成果——提高工作效率的科学管理原理。

四、刺激性的工资报酬制度

最主要的理论是计件工资制，这个方案主要包括以下三个方面的内容：

(1) 通过工时研究和分析，制定出一个定额一个标准，由定额制定部门设计各种工作，并分解出各项要素，为每一要素制定出定额，使之以科学实验和计算为依据。

(2) “差别计件制”的刺激性付酬制度。每项工作都有了定额，然后按工人的完成比例给付报酬，如果工人完成或超过定额就按高工资率付酬，否则就按低工资率，这就是“差别计件工资制”。另外工人无论工作量的大小、完成效率的高低，都有一个保证的日工资，叫做“任务和奖金工资制”，如果超额完成，就可以得到一定比例的奖金。

(3) 支付对象是工人而非职位。管理当局应根据工人的效率高低和工人的表现支付工资，而不应该规定某一职位的工资额，这一规定即避免了“磨洋工”的发生，提高了个人的积极性，又有利于提高劳动生产率。

五、计划职能同执行职能分开，变经验工作法为科学工作法，实行职能工长制，管理控制上实行例外原则

泰罗认为计划和执行职能的分立是科学管理的基本原理之一，就像经营和管理不是一个概念一样。本书中作了如下阐述：“有意识地把以前工人承担的工作分给管理当局者一部分。这些工作交给管理当局承担是以前没有想过的，这就需要企业管理当局与工人合作，而这就是科学管理的工人从不罢工的原因。”泰罗认为工长应具备九种素质：智能、教养、专门的知识技术和敏捷有力、才能、精力、坚韧刚毅、正直、判断力和常识、健康。泰罗把工长分为八种，其中工作程序工长决定各

项工作的先后次序，并决定由哪些机器来完成这些工作。另外泰罗也对各种意外或偶然给予了充分考虑，他认为企业的高级管理人员，把一般的日常事务交给下级人员处理，而自己只保留意外事项的决策和监督权。这成为管理上的分权化原则和实行事业部制的奠基理论。

以上便是泰罗《科学管理原理》一书的成书背景条件和主要内容体系。泰罗从点到面对其思想体系作了全面阐述，其中一个中心就是提高劳动生产率，围绕这个中心展开管理程序的方方面面。细致入微，论证充分有力，有大量的事实和实验材料，是其潜心专研的伟大成果和对各种管理思想的全面总结。其贡献在于创立了一种新的“科学管理理论”，是从纯理论到实践应用时代的过渡，使科学管理理论成为一种新型的科学理论，对以后的管理学发展有重大的理论贡献。

2. 《工业管理与一般管理》

本书的著者法约尔是法国著名的管理学家，西方古典管理理论过程学派的代表人物之一。他提出的管理理论成为西方过程学派的奠基理论，也是世界管理理论和管理实践的重要依据。法约尔出生于1841年，1860年从国立矿业学院毕业，他生活的第一阶段在福尔尚布采矿冶金公司担任工程师和矿长职务。后来被提升为部门经理和总经理，这是人生第二阶段，这个阶段他主要考虑矿井的经济因素，促使他对管理进行研究。第三阶段是从1888到1918年30年间，按照自己的管理经验理论和方法将面临破产的公司经营得欣欣向荣。1918年创立了管理科学方面的研究中心，专门从事管理方面的研究，直到1925年去世成为第四阶段。他一生得过多种奖励和荣誉称号，

如全国工业促进会金质奖，矿业学会金质奖等荣誉称号。

《工业管理与一般管理》一书的出版得益于法约尔在工作中的长期经验，可以说这是“受命于临危之时”的总经理的一生管理经验的结晶和证明。法约尔以福尔尚布采矿冶金公司的完备的管理经验和生产系统为蓝本，写成此书。在此后的 30 年的管理过程中，他极力宣传应用和实践他的理论，并大获全胜。同时这本书还规定了“一般管理”的定义：“管理的过程是预测、计划、组织、指挥、协调和控制的过程”。此书的主要内容和结构体系可以做以下简述：

一、经营和管理以及建立管理理论的重要性

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念，经营的意思是“指导和引导一个组织去达到一个目标。”经营有六种活动组成，而管理只是经营的一种活动的内容。管理是“预测、计划、组织、协调、指挥、控制的过程”，由五种要素构成。经营的六种活动包括：（1）技术活动，指生产、制造和加工等。（2）商业活动，指市场上的交换和购销活动等。（3）财务活动，指资金的筹集和管理。（4）安全活动，指设备和人员的保护。（5）会计活动，指存货盘点、资产负债表的制作、成本核算统计等。（6）管理活动，包括计划、组织、指挥、协调、控制五个部分。法约尔在区别了经营、管理两种活动的概念之后，提出了社会有机体的概念。社会中每个成员都可以看成一个不同的细胞，通过不同的细胞组合，社会有机体才会发生变化和发展，从而形成各种不同的器官，即企业中的各种组织结构随着各种细胞的分类组合而精细，组织结构的职能也逐渐专业化，就像人的神经系统一样。他说：“没有神经组织，也就是没有管理活动，有机体就是去了活力，会迅速死亡。”管理活动与其它五种活动是相区别的，管理活动是相对于人的活

动，而其他五种是其他物的活动，“管理活动只有通过社会有机成员才能派上用场……管理活动只对人起作用。”因此没有社会有机体细胞，管理活动就无法说起，这就是过程学派的主要研究方法，注重对对象的研究。从这方面讲，社会有机体即社会组织的管理才是法约尔管理活动的根本所在。

同时法约尔认为人的管理能力可以通过教育来获得，这就为法约尔创立研究所、宣传管理学理论提供了依据。在《工业管理和一般管理》中曾专列一章对教育的必要性作了论述。他说：“是不是管理能力只能从业务实践中得到呢？我想这是人们所提出的理由，又不能称其为理由，实际上管理能力也应该像技术能力一样，首先在学校里，然后在工厂里得到。”法约尔还认为缺少教育是因为缺少理论，所以他就把这个任务交给了自己，而且他在书中给读者以充分的创立管理理论的理由：(1)管理是可以应用于一切事业的独立活动；(2)随着一个人职务的提升，越来越需要管理活动；(3)管理知识是可以传授的。

二、管理的原则

这本书中法约尔总结出了14条管理原则，他指出：“在管理方面没有什么死板和绝对的东西，这里全部都是尺度问题……原则是灵活的，是可适应一切需要的，问题在于懂得使用它，这是一门很难懂的艺术，它要求智慧、经验、判断和对尺度的注意、由机智和经验合成的，掌握尺度的能力是管理者的主要才能之一。”所以从法约尔的言论可见，读者在借鉴其14点原则时应切忌教条。其14条原则如下：

(一)劳动分工。劳动分工是关于劳动的专业化的古典概念，法约尔在这一方面与泰罗取得了一致，进步的是他认为劳动分工不只适用于技术工作，而且应在管理方面和职能的权限划分方面普遍采用。