
THE THOUGHT OF THE BEST MANAGEMENT

顶尖管理思想

全球最伟大管理者的14种管理思想
Fourteen Kinds of Thought of the Best Manager in the World

9位管理大师+14种管理思想

管理思想的发展是和生产力的发展以及和生产组织方式的变化紧密相联的。时代的发展决定了管理思想的发展变化。尽管理论形式千差万别，但是研究的主题仍有着共同的特点：即管理学是研究管理与被管理之间关系以求最优化实现其目标的科学。管理涵盖着人、思想、观念、行为、方法和方式。

[美] 比斯盖特·舒尔茨
赵丁/编译

地震出版社

顶尖管理思想

全球最伟大管理者的 14 种管理思想

赵 丁 编译

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶尖管理思想：全球最伟大管理者的 14 种管理思想/赵丁
编译. —北京：地震出版社，2002.6

ISBN 7-5028-2081-7

I. 顶… II. 赵… III. 企业管理—领导艺术
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033305 号

顶尖管理思想

全球最伟大管理者的 14 种管理思想

赵 丁 编译

责任编辑：宋炳忠

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：68423031

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：九州财鑫印刷有限公司

版 (印) 次：2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

开本：880 × 1230 1/32

字数：324 千字

印张：15

印数：00001—15000

书号：ISBN 7-5028-2081-7/Z·127 (2636)

定价：27.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前言

管理思想的发展是和生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密相联的。时代的发展决定了管理思想的发展变化。尽管理论形式千差万别，但是研究的主题仍有着共同的特点：即管理学是研究管理与被管理之间关系，以求最优化实现其目标的科学。管理涵盖着人、思想、观念、行为、方法和方式。

彼得·杜拉克认为，任何一个管理学大师，至少应该具备两个条件：一是根据所处社会的经济、文化、政治环境能够提出带有前瞻性的深刻的管理思想；另一条就是根据管理思想，能够形成系统的用管理学语言表述的具体管理制度、原则和方法。缺乏深刻的管理思想，就事论事式地提出一些管理手段，最多只能表现为艺术家的灵感，昙花一现，不可能在历史上留下一笔；缺乏具体的、系统的管理制度、原则和方法，即使提出了深刻的管理思想，这样的人物称之为哲学家或许更准确。

具备上述两个条件的“管理学大师级人物”可谓不胜枚举，随着时代的发展，各种管理思想更是层出不穷。欲从中挑选出几名“顶级管理大师”和数种“杰出管理思想”的确不是一件容易的事情。

本书作者遴选“管理大师”的原则是：著名（得到的社会荣誉多，作品走俏）+受欢迎（管理或指导经营管理经济效益显著，可为管理者提供大量有趣的议题）。

作者选择和归纳“管理思想”的原则是：新颖（与





传统的管理思想对立的程度) + 最实用(知名企业采用该管理思想的案例多,便于现代管理者参考、借鉴)。

这样,最终编选了9位管理大师的14种管理思想。

这9位管理大师是:温斯洛·泰勒、乔治·埃尔顿·梅奥、亨利·法约尔、赫伯特·西蒙、彼得·杜拉克、弗莱德·菲德勒、艾德华·戴明、汤姆·彼得斯和松下幸之助。他们之中既有当代著名学者(如彼得·杜拉克)和管理咨询专家(如汤姆·彼得斯),也有大公司的总裁(如松下幸之助)。

14种管理思想是:科学管理、以人为本的管理、一般管理、管理就是决策、经验管理、权变管理、全面质量管理、目标管理、立体管理、朴实高效的管理、成长管理、紧密地联系用户、追求精简管理和松下管理。其中有的是对经典管理思想的介绍和少量补充(如科学管理和一般管理等);有的是对管理大师相近管理思想的综合(如成长管理、紧密地联系用户等);也有的是对个别管理大师管理思想精华的归纳(如追求精简管理和松下管理)。

本书不是一本系统讲述管理思想的“学院派书籍”,有些观点和提法也不一定符合“正宗的管理学”概念,在讲述方法的理论的时候,在“不影响实用性”的前提下,以精炼简洁为原则,而不追求深刻、玄妙,面面俱到。但是,书中的确涵盖了大量可以马上用到管理实践中的实用原则、信息和方法。

目 录

思想 1 科学管理

温斯洛·泰勒说：“科学管理实质上包含了在任何企业或工业中工作的工人方面的一种完全的‘精神革命’——一种他们对自己的工作、同事、雇主的责任方面的完全的精神革命。”

汤姆·彼得斯说：“提到科学管理思想，许多管理者会产生一种它已经过时的印象。但是，从实践角度看，它的教义和技术仍然支配着当今的工作设计……其背后的心理假定仍然影响着实践者们。”

- ☐ 泰勒科学管理思想的主要内容…………… (3)
- ☐ 馅饼理论：提高劳动生产率是竞争的资本…………… (13)
- ☐ 科学管理思想的产生…………… (16)
- ☐ 泰勒所提出的效果卓著的管理措施和方法…………… (23)
- ☐ 科学管理的普及和发展…………… (29)
- ☐ 必须防止在理性主义方面做得太过头…………… (31)



思想2 以人为本的管理

乔治·埃尔顿·梅奥说：“管理者应该以激励人的行为、调动人的积极性为根本，组织员工主动、积极、创造性地完成自己的任务，实现组织的高效益。”

杰克·韦尔奇说：“我始终信奉以人为本的思想；始终相信：人是我们最重要的资产。”

- ☐以人为中心管理思想的主要内容…………… (43)
- ☐推行以人为本的管理思想必须重视的四项要素…………… (47)
- ☐以人为本管理的六大秘诀…………… (56)
- ☐参与式管理能充分发挥员工的能力…………… (62)
- ☐参与式管理的方法…………… (66)
- ☐以人为本管理思想的现代典范…………… (72)

思想3 一般管理

亨利·法约尔说：“企业组织作为一种社会组织，它的管理任务是很多的，它包括了管理方面的各个层面。这些管理任务的多样性和复杂性随着企业的规模增大而不断加重。因此，管理者必须考虑什么类型的专业化和等级制度才能使组织效率最大化。”



汤姆·彼得斯说：“就连最严厉的批评，也不得不承认，该思想对塑造和构建今天的组织有着巨大的影响。一般管理思想也许会受到社会科学家们的嘲笑，但它在商业管理中却非常成功、持久、广泛地使用着，而许多成功的管理方面的书籍也是以一般管理思想为基础的。”



☐法约尔一般管理理论的主要内容	(101)
☐法约尔的 14 条管理原则	(106)
☐管理活动的五大步骤	(114)
☐管理者应具备的基本能力	(120)
☐管理过程学派对法约尔思想的发展	(122)

思想 4 管理就是决策

赫伯特·西蒙说：“决策是管理的核心。管理就是决策，管理的各层次，无论是高层，还是中层或下层，都要进行决策。”

汤姆·彼得斯说：“西蒙所提出的‘令人满意’的决策准则是符合实际的。这正如英语中的谚语所说：‘最好’往往是‘好’的敌人。因为，在任何选择中，如果不顾条件盲目地去追求‘最好’，最后可能连‘好’也找不到。”

☐决策理论学派的主要观点	(133)
☐科学决策应具备的三大条件	(135)



☐决策的分类	(137)
☐五种决策方法	(140)
☐决策者必须考虑的决策依据	(142)
☐决策离不开信息	(144)
☐决策的基本程序	(147)
☐用“令人满意”的准则代替“最优化” 准则	(151)
☐把事情简单化	(153)
☐正确认识战略规划	(157)
☐有效决策五要素	(160)
☐战略选择应考虑的问题	(170)

思想 5 经验管理

彼得·杜拉克说：“管理学就是研究管理的经验。通过研究管理中的成功和失败就能理解管理中存在的问题，就自然地学会进行有效的管理。”

彼得·杜拉克说：“经济、社会和政治中的不确定性已经大到如此程度，以致众多公司仍然在运用的计划制定方法——也就是根据可能性作预测——已经变得无用，即使还不是起反作用。然而，管理者却必须做出决定，把时间和金钱资源投入对未来趋势的承诺中。”

☐经验主义学派的主要思想	(179)
--------------------	-------

☐有效的经营管理理论应满足的条件	(181)
☐追求正确的管理任务	(183)
☐企业组织结构应具备的特征	(186)
☐避免犯 5 种致命的经营管理错误	(188)
☐防止经营理论过时	(191)

思想 6 权变管理

弗莱德·菲德勒说：“在管理过程中，要保证管理工作的高效率，在环境条件、管理对象和管理目标三者发生变化时，施加影响和作用的种类和程度也应有所变化，即管理手段和方式也应该发生变化。”

彼得·杜拉克说：“权变理论与以前各学派管理问题的极端观点比较，是一个进步，因此至今还有很大的影响。”

☐权变学派的主要思想	(203)
☐企业管理权变的含义	(207)
☐引起权变的各种因素	(211)
☐权变管理的原则	(218)
☐权变管理的方式	(219)
☐权变管理的要求必须是一个整体的要求	(223)
☐采用权变的原则管理不同的对象	(225)
☐选择自己的管理方式	(229)
☐管理方法要适应动荡的社会形势	(233)



☐权变管理需要克服阻力	(236)
☐组织机构需要不断完善和发展	(237)

思想 7 全面质量管理

艾德华·戴明说：“质量是一种以最经济的手段，制造出市场上最有用的产品。”

汤姆·彼得斯说：“团队是全面质量管理不可缺少的一个组成部分。全面质量管理的实质是工作过程的改进，而员工的参与是改进工作过程的关键。离开了团队，各种各样的全面质量管理的工作过程和技术都无法发挥作用。”

☐戴明的管理思想要点	(245)
☐澄清关于质量管理的错误观念	(252)
☐克服阻碍质量管理的障碍	(255)
☐PDCA 循环	(257)
☐改善日常工作流程的 6 个步骤	(260)
☐实现零缺点的质量管理	(267)
☐适时管理 (JIT)	(276)
☐质量的保证不能依赖于对产品的质检	(282)
☐确实提高产品质量	(285)
☐全面质量管理与工作团队相结合的模式	(291)

思想 8 目标管理

彼得·杜拉克说：“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以，管理者应该通过目标对下级进行管理。企业的使命和任务，必须转化为目标。”

汤姆·彼得斯说：“目标管理的最佳结果，就是让所有的员工自愿地将组织战略和实际行动结合起来。”

- ☐ 杜拉克目标管理思想的要点 (299)
- ☐ 制定企业目标应考虑的因素 (310)
- ☐ 目标管理的基本程序 (316)
- ☐ 让所有的下属拥有共同的目标 (318)

思想 9 立体管理

彼得·杜拉克说：“立体论的基本原理表明，现代管理发展中的任何现代实践现象皆是有机、活生生的、布满纵横交错网系的立体网络机体。决策做为管理中的一个重要环节，也有立体架构模式。”

彼得·杜拉克指出：“任何一种决策都应是一种活生生的、布满纵横交错网系的立体网络机体。显而易见，决策过程是由诸多决策步骤



组成的。”

- ☐立体论的基本思想 (333)
- ☐思维方法立体论 (334)
- ☐思维阶段立体论 (337)
- ☐立体管理的四个原则 (341)
- ☐浅层次比较向深层次比较的转换 (345)
- ☐决策管理的立体构架模式 (349)

思想 10 朴实高效的管理

彼得·杜拉克说：“我们所需要的只不过是能够帮助我们安排工作，而且能够回答下列问题的简单的概念：管理人的工作究竟是什么？他所面临的主要问题是什么？依照什么原则来界定并分析上面的问题？”

- ☐三个简单的问题和答案 (355)
- ☐实现最好的经济效益及业绩的基本准则 (358)
- ☐三个简便易行的步骤 (359)

思想 11 成长管理

汤姆·彼得斯指出：“为了促成持续的成长，管理者必须积极地建立一套‘合理的成长政策’。”

汤姆·彼得斯说：“世人常误以为‘肥大’

了便是‘成长’。事实上往往是，一个企业丢开了某些不再有贡献的业务，也是成长。企业中的不再有贡献的业务，将只是一项‘漏洞’。企业中的不再有贡献的业务，将只能阻碍真正的成长。”

- ☐不成长就容易走向灭亡 (367)
- ☐建立一套“合理的成长政策” (370)
- ☐企业的成长必须先从内部做好准备 (372)
- ☐高层管理者的改革意愿和能力是促进公司成长的关键因素 (373)
- ☐制定健康的成长战略 (376)
- ☐成功地进行兼并 (380)

思想 12 紧密地联系用户

彼得·杜拉克说：“企业是什么、企业生产什么、企业是否会兴旺，是由顾客决定的。顾客是企业的基础，并使之得以生存。”

汤姆·彼得斯说：“卓越的企业实际上和它们的顾客靠得很紧。即，其他企业在谈论这些，卓越的企业在做这些。”

- ☐顾客服务是提高生产率和利润的一种有效方式 (385)
- ☐使面向用户方针切实见效的三个要点 (388)
- ☐紧密地联系用户思想的典范 (392)



思想 13 追求精简管理



汤姆·彼得斯说：“公司的规模一变大，就必然带来复杂性。而多数大企业对付复杂性所采取的手段都很类似，就是设计出复杂的制度和结构。实际上，要想使一个组织能真正发挥作用，就得尽量使公司避免无意义的‘肿块’。”

- ☐组织应追求精干、快速和灵活 (409)
- ☐短小精悍，才能保持活力 (413)
- ☐保持基本的简单组织形式 (417)
- ☐尽量简化体制 (419)

思想 14 松下管理

松下幸之助说：“经营管理者要以创造价廉物美的产品为途径，造福社会大众，促进国家民族乃至全人类社会的发展。”

松下幸之助说：“水坝是用来调节水源和提供动力的，其功能的核心就在于‘蓄’、‘贮’。企业也需要这种调节和启动的机制，如此才能遇险不惊，见机行事。”

- ☐松下是世界上无与伦比的经营管理大师 (427)
- ☐松下的“自来水经营哲学” (429)
- ☐销售的基点应建立在顾客满意的基础上 (436)

☐替顾客当管家，为顾客挑选货品	(438)
☐企业和顾客的关系是企业的生命线	(440)
☐以诚心诚意的态度去处理客户的抱怨	(443)
☐当面临客户愤怒的时候，不要放弃一切 努力	(446)
☐水坝式经营法	(447)
☐玻璃式经营法	(449)
☐适应性经营法	(452)
☐管理公司的成长要像“下雨打伞”	(453)
☐精心选择合作伙伴	(455)
☐建立分权组织制度	(456)
☐松下从中国借鉴的管理思想	(458)



思想 1

科学管理

温斯洛·泰勒说：“科学管理实质上包含了在任何企业或工业中工作的工人方面的一种完全的‘精神革命’——一种他们对自己的工作、同事、雇主的责任方面的完全的精神革命。”

汤姆·彼得斯说：“提到科学管理思想，许多管理者会产生一种它已经过时的印象。但是，从实践角度看，它的教义和技术仍然支配着当今的工作设计……其背后的心理假定仍然影响着实践者们。”