

根

Seen Ben

世界管理名著解读

韩庆祥·著

《什么是管理》管理无定式，没有共同的模式，只有共同的规律。原始的不一定是落后的，有趣的不一定是有效的，理性的不一定是现实的，直觉的不一定是肤浅的，荒诞的不一定是无益的，失败的不一定是消极的，模糊的不一定是混乱的，精细的不一定是高明的，传统的不一定是深刻的。

《有效管理者》是一部有着深远影响的著作。书中提出了管理在于有效这一深刻命题，从7个方面论述了怎样才能成为有效管理者。

《执行》提出一个常被人忽视却又是非常重要的问题，他们指出企业高层领导者需要具有执行力，提出执行问题和怎样解决执行问题。

本书对其中一些主要的观点进行了分析，理论有一个全面的了解，在这一章还介绍了著名决策理论家赫伯特·西蒙决策理论的主要观点。

《企业文化》所阐述的观点对我国正处于成长期的企业有着重要意义，书中分析了高瞻远瞩公司的特征，探讨了怎样才能长盛不衰的独特见解。

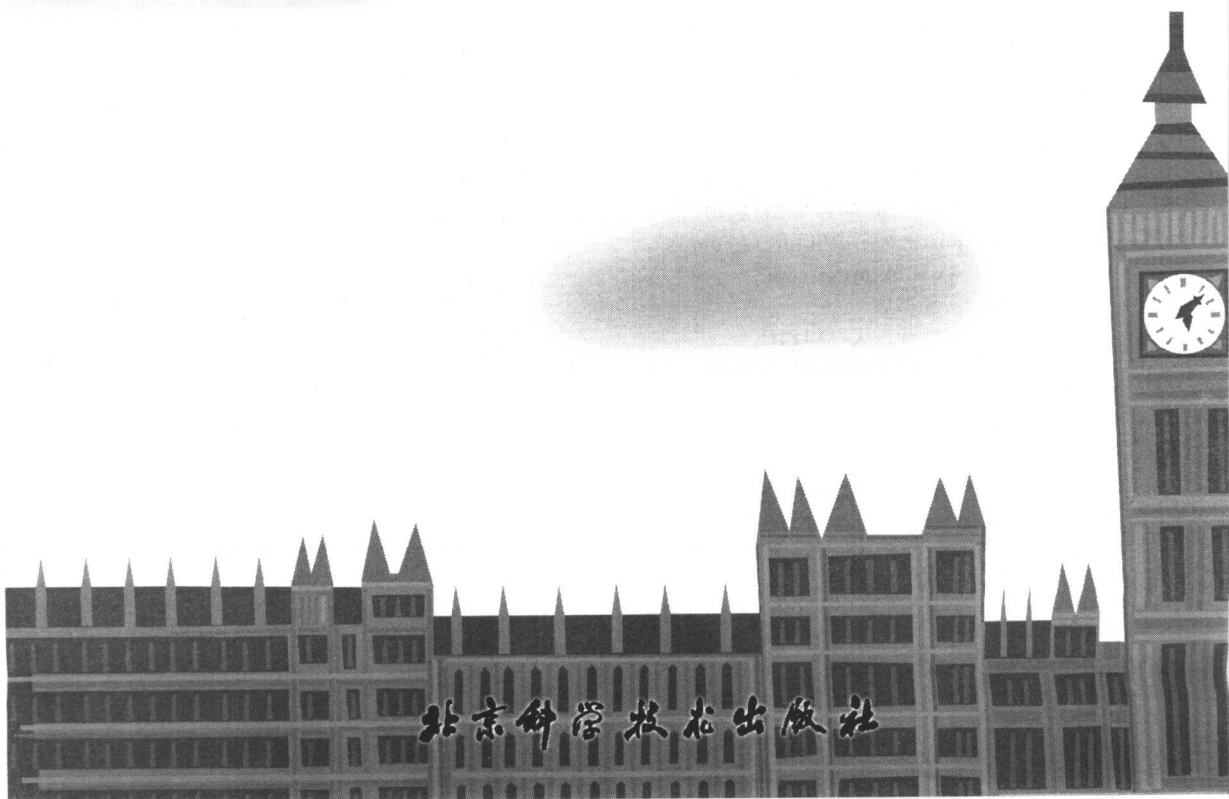
《企业文化》企业文化是企业的灵魂在中国企业界已经产生了共识，但在具体理解上存在着许多误区和偏差，编写这一章的目的在于使读者对照权威著作中是怎样阐述企业文化的。

根本

——世界管理名著解读

SHIJIE GUANLI MINGZHU JIEDU

韩庆祥 著



图书在版编目 (CIP) 数据

根本: 世界管理名著解读 / 韩庆祥著. - 北京: 北京科学技术出版社, 2005. 7

ISBN 7-5304-3181-1

I. 根... II. 韩... III. 管理学-书评-世界 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第064228号

根本——世界管理名著解读

作 者: 韩庆祥

责任编辑: 朱琳 汪昕

封面设计: 耀午书装

版式设计: 司诚

出 版 人: 张敬德

出版发行: 北京科学技术出版社

社 址: 北京西直门南大街16号

邮政编码: 100035

电话传真: 0086-10-66161951 (总编室)

0086-10-66113227 (发行部) 0086-10-66161952 (发行部传真)

电子信箱: postmaster@bjpress.com

网 址: www.bjpress.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京师范大学印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 272 千

印 张: 20

版 次: 2005年7月第1版

印 次: 2005年7月第1次印刷

ISBN 7-5304-3181-1/F·111

定 价: 38.00 元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。

京科版图书, 印装差错, 负责退换。

序 言

管理是企业的永恒主题，对管理的探讨永远是过程而没有最终的结局。企业总是与环境处于互动之中，正是由于企业永远处于动态变化之中，因而也才需要管理。对管理而言，只有永恒的问题而无终极的答案。管理的任务就是不断地去解决问题。管理总是面临着全新的事实，总是面临着创造的课题。管理需要借鉴别人的经验和方法，但不能简单地模仿。管理需要按照一定的模式，但没有同一的模式。管理要创造自身特有的有效模式。创造是管理的本质。

管理可谓千变万化，但其中有没有不变的东西呢？权威的著作中告诉我们是有的，那就是理念。理念是对管理本质深刻的认识，是基于企业远大抱负的坚定信念。抓住不变的东西就能支配管理的千变万化，从不变中可以演变出千变万化。

管理过程具体分析可以归为三个层面，即理念、规范、权谋。许多企业家对权谋情有独钟，特别喜欢研究管理招数，权谋高手可以使人对其产生畏惧心理，获得表面的恭顺与服从，使各种矛盾得以暂时掩盖下来。高层管理人员崇尚权谋，还会在企业中起到表率作用，产生示范效应，使各种阴谋在企业中蔓延，当企业遇到外部环境的挑战，潜伏的矛盾就会爆发，企业从内部开始崩溃。

企业家只有确立了先进的理念，才能展示自身的魅力，使下属产生钦佩感，从而产生大量的追随者，为了一个共同的理想目标而奋斗。理念在企业中渗透会形成共同的价值观，价值观会使人产生归属感，形成凝聚力；内在的凝聚力会演化为外在的感染力，在市场上会演变为对消费者及社会的亲和力，最终就会成为企业的竞争力。

理念出自于管理经验及人的生活阅历，是体验的升华。管理所作出的判断，不是一般意义的正确，而是有效。从不同层面认识管理，会得出不同结论，这里反映的不是正确与否的问题，而是认识高度和深度的问题。正如人们回答什么是人这个问题时，可以讲：“人是会吃饭的动物。”这样的回答谈不上错误。但并没有把握人的本质特征。当人

们回答：“人是会思考的动物”，人就从认识层次上提高了一个档次。而当回答：“人就其社会本质而言是社会关系的总和”，这才是更深刻的理解。只有把握了本质特征，才会对所研究的领域产生全新的思路。

对管理的认识也是如此，虽然理念需要从经验中去提炼，但并不是所有具有一定经验的人都能确立先进的理念。这就提出一个问题：用什么作为指导思想从经验中提炼理念。学习的问题就提到了人们的面前，企业家可以没有学历，但不能没有学习力。先进的管理理论在这里就发挥出十分重要的作用。

经验是客观存在的事实，可面对客观事实的人却是主观的，因而不可能完全客观地对待事实，而是用头脑中形成的观念对客观事实做出结论，在这里观念是否正确就起着决定性的作用。加强理论学习是获得正确观念的重要途径，用理论结合实际就会获得深刻的体验，从中也就能产生先进的观念。

经验往往体现为过去的成功，一切成功都是历史的，成功体现了规律，但成功本身不是规律，模仿成功会转化为失败；特别是模仿自己的成功经验，具有很高的失败概率，因为随着形势的变化，促成原来成功的基本条件已经失去。不过经验终究还是十分重要的，没有经验人们就失去了认识事物的基础，当认识失去了连续性就会变成空洞的想象，会做出幼稚荒唐的事情。但是，人们必须基于超前的意识，用创新的观念对待经验，经验才能产生积极的作用。理论的价值在于对事物规律性的认识，把握了事物的内在联系及其趋势，因而带有很强的预见性，理论使人基于未来认识现在。

经验体现为事实，管理不能背离事实解决问题，因而实现有效管理需要经验，但任何事实都不是孤立存在的，都处于复杂联系之中，就事论事就会误入歧途，掌握了事实不一定就掌握了处理事物的主动权，问题在于怎样认识事物，而同一层面的事物不能在同一层面认识，经验事实只有从理论层面上去认识，才能产生深刻的见解。有了经验又掌握了理论，就能够把握管理的根本，并能得出独到和创新的见解。

本书正是立足于以上认识，选择了在当代产生广泛的影响、被企业界广泛认同的一些经典著作推荐给大家。这些著作是西方的著名学者从西方企业发展的经验中总结出来的，虽然企业在不同的环境中，怎样实现有效管理会显示出很大的差异来，但透过差异本质地看问题，会发现在历史的进程中存在着一定的必然性。这些走在我们前面的企业在管理中出现的问题在我们身上不可避免地还会重现。因此，这些理论著作对我国企业具有很强的现实指导意义。

管理理论的学习与其他理论学习存在着极大的差别，只有具有一定经验的人才能读懂其中的道理，经验丰富的管理者阅读管理经典著作不会遇到什么困难。但管理者每天处理各种繁杂事务需要大量时间，想静下心来读理论书籍也是一件难事。本书力求在短时间内将经典著作的主要观点简明地告诉读者。本书并不是简单地复述经典著作的内容，而是力求结合中国企业管理的实际情况进行通俗地讲解，因此很容易触发读者联想，产生读书的心得。会发现经典著作所阐述的道理就发生在我们身边，从而使深刻的理论观点得到确定而又生动的诠释。

本书虽然是在解读经典著作，但终究是笔者的理解和体会，因而难免会在一些地方表述得不够准确，或者对某些观点体会浮浅。但它的好处在于可以起到引导的作用，引导读者去对照原著，通过对比产生更深刻的体会。当然，这里也特别欢迎读者给予批评指正。

本书共八章，其主导内容分述如下：

第一章，管理，历史的印证。目的在于简单介绍当代管理理论的发展趋势以及来龙去脉。这里主要不是介绍管理的历史，而是要阐明一个观点“逻辑的和历史的一致性”，管理者应明确自己企业所处的历史发展阶段，从而来确定有效的管理方法。

第二章，《什么是管理》。作者为琼·玛格丽塔、南·斯通，此书由电子工业出版社2003年7月组织翻译出版。此书总结了进入现代管理阶段之后所遵循的基本观点，前半部讲的是核心概念，后半部是执行的基本规则。读了这本书可帮助读者掌握现代管理的精髓。

第三章,《执行》。作者拉里·博西迪、拉姆·查兰,此书由机械工业出版社2003年1月组织翻译出版。此书提出一个常被人忽视却又是非常重要的问题,他们发现正确地战略并不一定就能导致企业成功,将论述集中在执行问题。他们指出企业高层领导者需要具有执行力,论述了为什么提出执行问题和怎样解决执行问题。

第四章,《有效管理者》。作者为彼德·德鲁克。上海译文出版社于1999年4月曾翻译出版此书。德鲁克被尊为当代管理学泰斗,《有效管理者》是一部有着深远影响的著作。书中提出了管理在于有效这一深刻命题,从7个方面论述了怎样才能成为有效管理者。

第五章,《决策的陷阱》。原著为R·A·罗宾斯,吉林文史出版社出版,袁汝涛先生在翻译过程中已经做了解读,本书突出其中一些主要的观点进行了分析。为了使读者对决策理论有一个全面的了解,在本章还介绍了诺贝尔奖金获得者赫伯特·西蒙决策理论的主要观点。

第六章,《企业文化》。作者特雷斯·迪尔、阿伦·肯尼迪,中国社会科学出版社1982年2月出版。企业文化是企业的灵魂,这在中国企业界已经产生了共识,但在具体理解上存在着许多误区和偏差,编写此章的目的在于使读者对照权威著作中是怎样阐述企业文化的。

第七章,《基业长青》。作者詹姆斯·柯林斯、杰里·波勒斯,中信出版社2002年5月出版。这部著作中所阐述的观点对我国正处于成长期的企业具有很强的现实意义,书中分析了高瞻远瞩公司的特征,提出了企业怎样才能长盛不衰的独特见解。

第八章,《教你做生意》。这是笔者与国际商会联合会合作在中央教育电视台播放讲座所用的教材,劳伦斯·霍尔特、戴尔·伊尼尔著,笔者配合编写了辅导教材。本书的主题内容在于阐述创办企业所要解决的问题,既指明了办企业的指导思想,又有很强的可操作性。

出版本书的目的在于对管理者的实际工作中有所帮助,着眼于实用性。能不能起到这样的作用,只不过是一种尝试,因而不足之处在所难免,欢迎读者和专家给予批评指正。

第一章 管理 历史的印证

一、传统管理阶段	/3
二、科学管理	/5
三、组织行为学	/14
四、现代管理阶段	/18
五、管理历史的启示	/32

第二章 什么是管理

一、本书的指导思想	/39
二、设计——一起工作的原因与方法	/45
三、执行——实现目标的具体途径	/60

第三章 执行

一、执行问题的提出	/77
二、实现执行要解决的基本问题	/89
三、执行的三个核心流程	/104

第四章 有效管理者

一、有效管理的基本问题	/117
二、时间使用的有效性	/122
三、工作目标的有效性	/128
四、人才使用的有效性	/134
五、工作过程的有效性	/141
六、决策的有效性	/146

第五章 决策的陷阱

一、决策的基本认识	/153
-----------	------

二、科学决策的程序	/162
三、提高决策的有效性	/171
四、决策的陷阱	/176

第六章 企业文化

一、企业文化的提出	/190
二、企业的核心内容	/199
三、企业文化的构成要素	/205
四、企业文化建设	/216

第七章 基业长青

一、翘楚中的翘楚	/223
二、造钟，不是报时	/226
三、利润之上的追求	/231
四、保持核心，刺激进步	/235
五、胆大包天的目标	/237
六、教派般文化	/240
七、择强汰弱的进化	/243
八、自家长成的经理	/247
九、永远不够好	/250
十、起点的终点	/252
十一、后记	/257

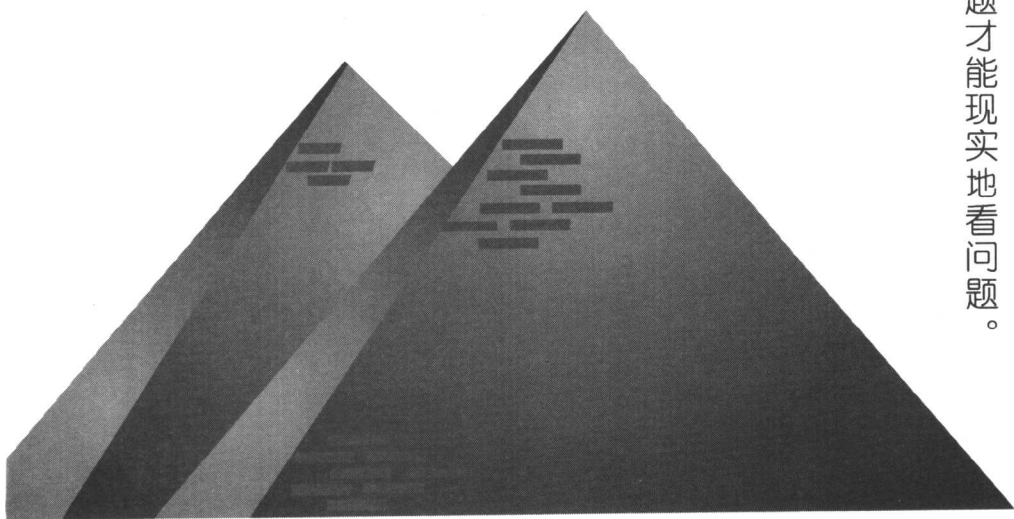
第八章 教你做生意

一、为什么要经商	/263
二、抓住商机	/272
三、贵在坚持	/282
四、涉足市场	/292
五、以商为家	/301

第一章

管理 历史的印证

历史是现实的一面镜子，历史地看问题才能现实地看问题。





管理总是面临着千变万化的现实,管理没有固定不变的模式,管理的生命力在于它的创造性。正是这种创造性构造了管理的发展历史,推动管理向新的境界延伸,不断地产生新的理念和新的形态。管理历史的发展过程表明了人们对管理认识的深化过程,它并不是简单地用一种管理方式代替另一种管理方式,而是在不断地扬弃,在每一个时代都沉积下了宝贵的合理因素。因而了解管理历史才能把握管理的精髓。

从表面上看,管理的历史都是一个又一个事件的发生,一个又一个人物的出现。但管理历史的发展并不是一连串偶然事件的发生,其中存在着铁的必然性,是完全按照一定逻辑发展的。管理者了解到这一点,才能客观地审视自己的企业所处的发展阶段,恰当地选择合理的管理模式。管理的思路可以从管理历史中得到启示和借鉴,坚持逻辑和历史的一致性,才能实现有效管理,管理的价值才能体现出来。

本书选择的几本著作,都是在当代产生了巨大影响的经典之作,深刻地表达了现代管理思想。但如果我们将这些理论从历史的进程中孤立出来,在实际应用中很可能会出现理想化的倾向,会产生适得其反的效果。我们只有认识到现代管理产生的历史基础,才能理解现代管理的本质内容,从而也才能发现现代管理理论的应用价值。

将对管理历史的阐述放在第一章,目的并不在于简单地介绍历史,而在于将各种管理思想按历史的进程串联起来,将管理名著放在一定的历史环境中去理解,了解到现代管理思想的历史联系,由此我们才能体会到现代管理思想的深刻性。

从发达国家走过的历史进程来看,管理的历史可分为四个阶段,即传统管理、科学管理、行为管理和现代管理。

一、传统管理阶段

这一阶段大约是从18世纪后期到20世纪初期。这一阶段大工业生产的企业开始发展,但规模不大,生产力水平低。企业管理主要靠企

业主或其代理人的个人经验，没有操作规程和严格的规章制度，工人的培养仅靠师傅带徒弟的方式。因此，所谓的传统，就是指小生产的管理传统。

在进入资本主义社会后的很长一段时间里，虽然已经采用机器体系生产，但管理方法仍然是小生产管理的方法。瓦特发明蒸汽机是在1782年，而泰罗制的诞生却是在1911年，传统管理阶段在资本主义社会中持续了近200年。了解到这段历史，就会明白小生产的管理方式在我国国家迟迟不退出历史舞台，是一种十分正常的现象。可当生产力进一步发展的时候，就会与这种落后管理方式发生冲突。我国许多企业随着改革形势迅速成长起来之后，产生了要“做大做强”的强烈冲动，他们把掌握的资金投向各个行业，力求建立起属于自己的“帝国”。可最后发现力不从心，纷纷败下阵来，甚至就此崩溃，成为历史的过客。究其原因，最重要的一点在于管理跟不上。从领导人的管理理论到管理模式还停留在传统管理阶段，因而企业发展中不可避免要遭到失败。

传统管理之所以能在较长的时间内得以维持，首先在于它虽然效率不高却十分简单，它可以驱使工人以高强度的劳动来降低成本。在我国，改革使大量农民工涌入城市，为企业提供了大量廉价劳动力。许多人办企业，以“老板”的心态对待工人，想尽各种办法提高工人的劳动强度和工作时间，实行缺乏人性的管理，甚至克扣和拖欠工人的工资。这种管理方式在经济迅速发展的形势下当然难以持久，从最近反映出来的情况，沿海经济发达地区各个城市，由于招不到民工普遍告急，企业接到订单却生产不出来。这就告诉我们，在中国一个管理时代即将结束，将有一批采用传统管理的企业会被淘汰。

传统管理能够存在的另一个原因，在于供求矛盾还没有激化到一定程度。当时在西方，即使国内市场产品销售出现困难，还可以通过武力扩张向国外强行推销产品。当年英国殖民主义者为了推销曼彻斯特的纺织品，在印度乡下就把刚出生的女孩的手指切断，使这些女孩



长大后不能自己织布，这就可以保住英国纺织品在印度的销路。正是由于存在着这样的原因，才使传统管理在社会化大生产较为发达的资本主义阶段维持了较长的时间。

在我国，长期的计划经济体制人为地造成了物资短缺状况。改革实行社会主义市场经济之后，市场需求在一段时间内，呈现严重的饥饿状态。面临这样的形势，企业无论怎样生产产品都会有销路，没有人在这种情况下去研究科学管理，因而农民办的乡镇企业也都红火了一阵。可随着供求趋于平衡，竞争的焦点就逐渐转移到管理上，管理落后的企业不可避免地遭到了被淘汰的命运。

我国的经济以极快的速度发展，今天已经出现了严重的生产过剩化，供需矛盾变得十分尖锐。有人讲，仅浙江绍兴一个地区，如果把纺织机全部开动起来，每年生产的布匹可供应全国人民每人10米。电视机库存达1000万台，1500元可以买一台29寸质量相当不错的大彩电，有人讲卖彩电赚的钱与卖大葱差不多。中关村的高科技公司倒了400多家，仓库里所存的芯片堆积如山。怎样摆脱当前的不利局面呢？采用向不同领域扩张的办法，事实证明结局适得其反。只有精益求精办企业才是出路，因此必须加强管理，摆脱小生产的传统粗放的管理方式。

二、科学管理

被称为“科学管理之父”的泰罗，1875~1878年期间在费拉德尔菲亚的一个小机械厂恩特普赖斯液压机厂做学徒工，后转到费城米德维尔钢铁厂当一名普通工人，很快就升为职员，后又升为机工、机工班长、车间工长、负责全厂修理和维修的总技师。在这期间，他参加了新泽西州霍博肯的史蒂文斯技术学院业余学习班，毕业时获得了机械工程学位。最后泰罗升为总工程师。

在这里介绍一下科学管理创始人的目的，在于告诉人们，管理成

为一门科学，从一开始就是从实践经验中总结出来的。管理不能按主观逻辑推理来确定应遵循的原则，而是需要实践的验证，缺乏实践中的体验和相应的阅历，很难把握管理的真谛。

泰罗的出现，是科学管理产生的标志。但是否因为出现了泰罗这样的一位天才所以就产生了科学管理，如果泰罗提前100年诞生，那么科学管理也就会提前100年形成呢？正如伟人所讲：“当历史需要拿破仑就会创造出拿破仑来，如果没有拿破仑就会有另外一个人取代他的位置。”那么，泰罗同样也是历史必然产生的人物，而他个人的才智赋予了科学管理以特有的形态。

随着生产力水平高速发展，企业规模不断扩大，生产技术日趋复杂，劳资矛盾日益加深，这些都要求提高企业管理水平，要求将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化。在这种情况下，产生了“科学管理”理论。

“科学管理”的产生在生产力方面的原因，是由于当时科学技术的发展，使生产方式发生了重大变革，促进了生产力的高速发展。其中最有代表性的是新炼铁法的发明，美国匹斯堡就建起了两座当时世界上最大的高炉；特别是互换式生产方式的采用，相互装配在一起的零部件，可以分别按标准进行专业化大批量生产。这就极大地解放了生产力，使生产效率数倍、数十倍、甚至上百倍地增长。

生产发展了，但有支付能力的需求并没有提高，供求关系的发展，产生了生产过剩，出现了经济危机。在经济危机中，竞争变得更加激烈，中小企业在竞争中纷纷破产。中小企业为了生存、发展下去，迫切希望产生一种新的管理方法来提高生产效率，降低生产成本。泰罗制的出现，正是符合了这一生产力发展的客观要求。

从生产关系方面分析，由于发生了经济危机，厂方提出了“工作合理化”措施，其结果是大量工人被解雇。工人意识到今天解雇了他，明天就可能解雇我，于是联合起来进行罢工，阶级斗争变得十分激烈。

当时工人罢工提出的口号是：“我正正当当干一天的活，就要正正



当得到一天的工资。”在这种情况下就有了计件工资。可这时的计件是估出来的，没有科学依据。当工人达到预计数之后，厂方随之就会将所估的工作量提高。这种“鞭打快牛”的方式产生不了激励效应，工人就怠工对付厂方，丝毫没有缓和原有的激烈冲突。

这种计件工资有点与我们改革初期所搞的承包责任制类似。正如计件还谈不上科学管理，而是科学管理的前奏一样，承包也还不是科学管理，而是科学管理的前奏。就是说，这里提出了有待于科学管理解决的课题。

泰罗在《计件工资制》一文中就指出：“普通计件工资制引起的雇主与工人之间永久性的敌对情绪，对每一个达到高效率的工人都是一种处罚。”这种制度败坏工人士气的后果是严重的。在这种计件工资制度下，连最好的工人也不停地被迫弄虚作假，拼命同雇主的迫害做斗争。

泰罗对这一情况进行了深入的思考，他以提高工资的同时降低成本为目标，探讨解决劳资矛盾的方法。顺着这一思路，泰罗进行了多年的研究，于1911年发表了《科学管理原理》一书。这一著作的出版标志着“科学管理”的诞生。在国外企业管理史上，泰罗被称为“科学管理之父”。

下面介绍一下泰罗科学管理的主要内容。

（一）用科学的方法制定工作定额

所谓科学的方法，就是采用观测和写实的方法，通过对工人操作的动作研究和时间研究，提出“最优工作方法”，然后实行差别工资制。

泰罗制定科学工作定额的基本做法是，选择身体健壮、操作熟练的工人，用秒表测出完成这些基本动作所用的时间，选定最适宜的作业程序，消除那些重复的、错误的、较慢的动作，制定出标准的、最有效的作业方法。然后，累计完成作业的各项基本动作所需的时间，从而规定出标准作业的标准时间。能够达到或超过定额的工人，工资按基本工资单价的125%计算，达不到定额的工人，工资按基本工资单价的85%计算。

通过以上方法，泰罗提出要使工人成为第一流的工人，让工人在能力和体力所能达到的范围内尽可能多干工作，从而生产最高数量的产品。

这里需要强调一点，不能认为有定额就是科学管理，而是要看定额是怎样制定出来的。它既不能是凭借管理者主观愿望压下去的指标，也不能是讨价还价的产物，而一定是通过写实制定的定额。

另外，一定是要以定额为考核点，在收入上形成反差，这样才能使员工在心理上产生震撼。完成了定额的员工产生了成就感，完不成定额的员工意识到了自己的差距。高反差才能带来高效益。

（二）用科学的方法训练工人

泰罗的基本想法是要改变原来的经验工作法。他的基本做法是把计划职能和执行（作业）职能分开，将工作按工序进行排列，由计划部门人员编制出工作指导卡，工人只按工作指导卡来操作，摆脱了过去凭个人经验和习惯进行操作的状况。

泰罗采用以上办法的目的，在于用科学来取代个人的判断。不是由工人自己选拔自己、培养自己，而是由经营人员科学地选拔和培养工人；在生产过程中出现问题，不是推给工人去解决，而是由计划者和执行者协商解决。采用科学方法对工人进行训练之后，工作能整齐划一，操作实现简单化，工作效率提高。

在传统管理中，由于凭经验办事，师傅在其中起着主导作用，管理者无法发挥权威作用，实际上管理处于放任状况。中国在改革进程中，反映出来的问题，可以讲是认识管理的“活化石”。最初的乡镇企业最为明显，办起来的时候，都是到国有企业挖来的两三个老工人，所谓“高价老头”，带来一些产品和技术。企业当然不敢得罪这些老工人，如果他们一发脾气，企业就要瘫痪。这个问题如果不解决，就不会有真正意义上的管理。事实证明，大量乡镇企业并不能存活下去，正是因为没能过去这一关口。由于没有实现管理，那么企业只能被淘汰。

中国企业发展到今天，“高价老头”在企业中起支配作用已经成为历史。可如果是技术人员在起主导作用，那么最后的结局不会有什么不同。在企业中生产经营是“以消费者为中心”，还是“以工程师为中心”，就是摆在企业面前的尖锐问题。解决这样的问题要靠管理的升华，否则就很难成