

世界500强企业  
管理丛书

SHIJIE500QIANGQIYE

GUANLIFANGFAJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE  
GUANLIFANGFAJINGXUAN



500

世界500强企业  
管理

方法精选

Shijie500qiangQiye  
GuanlifangfaJingxuan

邱庆剑 编著

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



世界500强企业管理丛书  
SHIJIE500QIANGQIYE  
GUANLIFANGFAJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE  
GUANLIFANGFAJINGXUAN



# 世界500强企业管理 方法精选

Shijie500qiangQiye  
GuanlifangfaJingxuan

邱庆剑 编著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本套丛书采撷了世界 500 强企业的管理精华,希望能给国内的企业管理者一个开拓管理视野,全面了解世界 500 强企业的窗口。

本书是该套丛书中的一本,基于实用性和重要性两个原则精选了科学管理、目标管理、X 法则与 Y 法则、学习型组织、项目管理、全面质量管理、6 $\sigma$  管理、标杆管理、霍桑原则、企业再造、战略联盟、团队建设、CS 战略、供应链管理、品牌管理、连锁经营 16 个管理方法。本书精选了世界 500 强企业中成功运用这些方法的典型案例,力求理论与实际相结合,不啻是企业经营者,更是企业管理者的指导书。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业管理方法精选/邱庆剑编著. —北京:机械工业出版社, 2006. 1

(世界 500 强企业管理丛书)

ISBN 7-111-18237-5

I. 世... II. 邱... III. 企业管理—经验—世界  
IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157184 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:任淑杰 责任编辑:任淑杰

责任印制:陶湛

北京金明盛印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

1000mm $\times$ 1400mm B5 $\cdot$ 7.875 印张 $\cdot$ 1 插页 $\cdot$ 230 千字

0001—5000 册

定价:25.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换  
本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

# 序

在过去数十年里，世界发生了翻天覆地的变化。带来这场变化的，不是自然因素，不是政治因素，更不是战争，而是经济。经济繁荣带动文明进步，带动科技发展，最终一次又一次地改变着人类的生活和生产活动。

在世界发展历程中，世界 500 强企业在其中扮演着极其重要的角色。首先，它们作为经济发展的主体，直接参与经济建设，推动人类物质文明的进步。其次，这些企业还推动了企业管理学的发展，使管理从无到有，从不完善到完善，并最终发展成为一门学科。这些企业给予人类的财富是双重的，包括物质财富和精神财富。

回顾管理学的演进过程，我们会发现，管理学中著名的管理理念和管理方法基本上都起源于世界 500 强企业的管理实践，在经过管理学家们的整理、提炼之后，这些理念和方法又回归企业，得到进一步的发展和完善。比如科学管理、全面质量管理、6 $\sigma$  管理、标杆管理等，无不是来源于企业又完善于企业。以科学管理为例，它来自于泰勒实验，实验的内容是研究如何让伯利恒钢铁厂（该企业曾长期名列世界 500 强企业之中）搬动生铁的工人提高工作效率，实验结束后，泰勒进行总结、提炼，科学管理因此诞生。科学管理诞生之后，先后在伯利恒、福特等企业实践，得到了进一步的完善，最终形成了完善的科学管理方法，现代企业管理学也由此拉开了序幕。

可以这样说：管理学上的一系列伟大成果，既是管理学家们的智慧结晶，也是世界 500 强企业的智慧结晶，没有管理学家的努力，不会有现代

企业管理；没有企业的实践，也不会有现代企业管理学。

如何向世界 500 强企业学习，是很多企业经营者经常思考的问题。逐一地研究世界 500 强企业的发展道路，固然是一个可行的办法。但这样做需要花费很多精力，而且所接触的都是感性的未经提炼的方法，未必具有广泛的适用性。如果我们直接去吸收企业和管理学家们共同努力总结出来的、放之四海而皆准的管理方法，效率就会高得多，而且这些方法经过无数企业反复实践，具有广泛的适用性。

在现代的中国企业中，有很多管理者的水平还停留在西方国家一百多年以前的水平。比如，科学管理一百年前就已经解决了工人工作效率的问题，而很多企业却还在搞人海战术，人不够就增加人，却没有想过如何使有限的人完成更多的工作量。这就是吃了不了解世界先进管理方法的亏。其道理正如一个人不知道世界上已经有了飞机，却还在关着门发明飞机，结果即使发明出来了，也得不到专利权。我们编写这本书的目的，一方面是让中国的企业管理者开阔眼界和思维，不要吃不了解、不知道的亏；另一方面，也是希望给中国的企业管理者提供切实有效的管理方法。

在这本书中，我们基于实用性和重要性两个原则，精选了科学管理、目标管理、X 法则与 Y 法则、学习型组织、项目管理、全面质量管理、6 $\sigma$  管理、标杆管理、霍桑原则、企业再造、战略联盟、团队建设、CS 战略、供应链管理、品牌管理、连锁经营等 16 个管理方法，并精选了世界 500 强企业中成功运用这些方法的典型案例，力求理论与实践相结合，让读者能够拿来就用，一用就见效。

在该书的编写过程中，有多位同志为我们做了大量的基础工作。他们是：吴伦、邱庆路、刘先明、陈德勇、肖世进、罗艳、陈天保、王星钊、李翔、李旭、黄晓玲、刘本安、蔡谷华、胡晓、谭璇、朱维、陈明莉、李桃桃、谭乐乐、雷红梅、伍婕、周开志，在此，表示感谢。同时，欢迎读者对本书提出宝贵的意见和建议，我们的信箱是 [qiqingjian@163.com](mailto:qiqingjian@163.com)。

作者

2005 年 11 月

# 目 录

序

方法 1 科学管理 /1

福特汽车(Ford Motor, 美国企业, 主营汽车与零件) /1

方法 2 目标管理法 /26

通用电气(General Electric, 美国企业, 多元化经营公司) /26

方法 3 X 法则与 Y 法则 /42

杜邦(DuPont, 美国企业, 主营化学品) /42

方法 4 学习型组织 /53

摩托罗拉(Motorola, 美国企业, 主营网络通信设备) /53

方法 5 项目管理 /73

IBM (International. Business Machine, 美国企业,

主营计算机办公软件) /73

方法 6 全面质量管理 /88

马狮集团(Marks & Spencer, 英国企业, 主营一般商品零售) /88

方法 7 6 $\sigma$  管理 /105

通用电气(General Electric, 美国企业, 多元化经营公司) /105

方法 8 标杆管理 /127

施乐(Xerox, 美国企业, 主营办公设备) /127

方法 9 霍桑原则 /136

沃尔玛(Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营一般商品零售) /136

**方法 10 企业再造 /148**

通用电气(General Electric, 美国企业, 多元化经营公司) /148

**方法 11 战略联盟 /164**

思科系统(Cisco Systems, 美国企业, 主营网络通信设备) /164

**方法 12 团队建设 /178**

松下电器(Matsushita Electric Industrial,  
日本企业, 主营电子电器设备) /178

**方法 13 CS 战略 /189**

大荣百货(Daiei, 日本企业, 主营一般商品零售) /189

**方法 14 供应链管理 /201**

诺基亚(Nokia, 芬兰企业, 主营网络通信设备) /201

**方法 15 品牌管理 /212**

麦当劳(McDonald's, 美国企业, 主营餐饮服务) /212

**方法 16 连锁经营 /233**

沃尔玛(Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营一般商品零售) /233

# 方法1 科学管理



## 应用典范

**福特汽车**（Ford Motor，美国企业，主营汽车与零件）

在2004年公布的世界500强企业排名中，福特汽车位于第6位。

最先从科学管理中受益的企业，是福特汽车公司，该公司也是当时应用科学管理方法最成功的企业，其“5美元工作制”、“流水线作业”、“挑选最好的工人”等措施，实践了科学管理的核心思想。



## 方法解说

### 一、科学管理的诞生

科学管理是现代管理最早也是最重要的管理思想之一，它是由被誉为“科学管理之父”的美国著名管理学家弗雷德里克·泰勒首先提出来的。

该理论一诞生，即风靡世界企业界，直到今天，它的生命力依然十分强大，甚至很多国家的企业管理水平，都还没有达到这一理论的要求。

泰勒不仅提出了科学管理的制度、原则和方法，还阐述了许多相关的科学思想。1912年，他出版了《科学管理原理》一书，全面系统地阐述了科学管理，它是一部伟大的具有划时代意义的著作，不仅改进了管理手段，而且在近一百年来一直影响着人们的管理思想。

### 二、科学管理的基本理论体系

科学管理的基本理论主要包括下列几个方面：



### 1. 科学管理的基本原理和基本原则

泰勒在《科学管理原理》一书中全面细致地阐述了他所提出来的科学管理原理的基本内容和基本原则。

(1) 科学管理原理。泰勒指出，科学管理原理的最大特点在于“科学”二字，其含义是指提高生产效率而又不增加雇主和工人的劳动量，从而使双方都可从中受益并获取精神上的动力。这个原理注重的是观念上的改善，体制上的转变。如果人们在随时随地所做的任何一件事都不符合“科学”，其结果是费力不讨好。作为雇主，浪费了资本和劳动力；作为工人，他们的劳动力价格也未能完全实现。所以，必须有一种新的管理机制来取代旧的，这种新的管理机制必须能迅速提高工作效率，节约劳动成本。

“科学”的含义也在于它建立的是一种新的管理体制，作为这样一种体制，其特点在于能实现相互监督，相互促进的作用，能保证每个工人都能自觉地发挥自身最大潜力去工作，并确保每个工人的报酬是与他的劳动成果紧密联系的，在管理层也不会有独裁现象，力争做到公平、合理。

科学管理理论是一个综合概念。它不仅仅是一种思想，一种观念，也是一种具体的操作规程。泰勒在其著作中提出了四条科学管理的原理，这是对具体操作的指导。

一是总结经验，编为规则。它所要达到的目的有两个：其一，是将工人的工作经验加以归纳总结，实现实践性，以避免空泛的理论；其二，是编为规则后，个人经验不再是工人工作的原则，用规则使工人的活动统一化，规范化。

二是发现人才，培养人才。不同的工人有不同的特点，也有不同的性格。管理者要留心观察，掌握每个工人的性格，发现其优点；为每个工人制订合理的发展计划并通过各种帮助完成其计划，既可使工人成长，又可为工厂带来效益，减少不必要的浪费。

三是科学选择，科学培养，这是上一个原理的具体化。为每一个工人选择发展计划并按计划培养，需要坚持科学的方法，这同样是由于不同工人的性格、特点不同所致。而且这还是一个长期的过程。

四是上下协作，按章办事。工厂的事是雇主与工人共同的事，因为他们与他们的切身利益密切相关。所以需要双方共同协作；而工厂的规章制度一旦制订，就要认真履行。

泰勒指出：“不论何时，在何种机构；不论工厂是大还是小；不论工作是最一般的还是最复杂的，正确地运用科学管理的四个原理，都将取得效果。不但比旧式管理所能得到的效果大，而且要大得多。”

(2) 科学管理基本原则。科学管理原理是一门非常实用的科学，它并不是脱离实际的，它的内容里所涉及的方方面面都是以前各种管理理论的总结，它与所有管理理论一样，都是为了提高生产效率，但它是最成功的。它坚持了竞争原则和以人为本原则。

竞争原则体现为给每一个生产过程中的动作建立一个评价标准，并以此作为对工人奖惩的标准，使每个工人必须要达到这个标准并不断超越它，而且越高越好。于是，随着标准的不断提高，工人的进取心就永不停止，生产效率必然也跟着提高。

以人为本的原则体现为这个理论是适用于每个人的。它不是空泛的教条，是实实在在的，是以工人在实际工作中的较高水平为衡量标准的，因此既可使工人不断进取，又不会让他们认为标准太高或太低。以人为本是科学发展的趋势，呆板或愚昧最终会被淘汰。

## 2. 科学管理的基本任务

科学管理的基本内容主要包括四项，具体是：

(1) 对作业进行科学的研究以便于制订合理的工作定额。对工人操作的每一个动作进行科学研究，用以代替老的传统的方法和。

(2) 与工人亲密协作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。

(3) 劳资双方在工作 and 职责上进行分工，资方做自己比工人更胜任的那部分工作，从而改变过去那种几乎将所有的工作和大部分的职责都推到工人们身上的管理方法。

(4) 从工人素质上找到管理赖以发挥长久作用的基础；科学地挑选工人并进行培养和教育，使之学会工作。改变过去由工人任意挑选自己工作的做法，并根据自身的可能进行自我培训。

### 3. 科学管理的内容

概括起来，科学管理的内容可分为三个方面：组织管理、作业管理和  
管理哲学。

(1) 组织管理。组织管理的一个重要方面就是把计划的职能和执行的  
职能分开，改变凭经验工作的方法，而代之以科学的工作方法。

在传统的管理中，生产中的工作责任都推到工人身上，而工人则按照  
自己的习惯和经验来进行工作，工作效率由工人自己决定。因为这和工人  
的熟练程度和个人的心态有关。泰勒认为必须用科学的方法来改变。科学  
的方法就是找出标准，制订标准，然后按标准办事。而这一找出和制订标  
准的工作应有专门的人来负责，因为不论从哪个方面讲工人是不可能完成  
这一工作的，所以就必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归管理当  
局，并设立专门的计划部门来承担，计划部门从事全部的计划工作并对工  
人发布命令，其主要任务是：

- 进行调查研究并以此作为确定定额和操作方法的依据。
- 制订有科学依据的定额和标准化的操作方法和工具。
- 拟定计划、发布指令和命令。把标准和实际情况进行比较，以便  
进行有效的控制。

在现场，工人或工长从事执行的职能，按照计划部门制订的操作方法  
的指示，使用规定的标准工具，从事实际操作，不能自作主张自行其是。  
泰勒把这种管理方法作为科学管理的基本原则，这也使得管理思想的发展  
向前迈出了一大步，将分工理论进一步拓展到管理领域。

组织管理的另一个重要方面是实行职能工长制。为了事先规定好工人  
的全部作业过程，必须使指导工人干活的工长具有特殊的素质。泰勒认为  
职能工长应该具有9种素质：脑力、教育、技术知识、机智、充沛的精力、  
毅力、诚实、判断力和良好的健康状况。但是每一个工长不可能同时具备  
这9种素质，为了使工长职能得到有效的发挥，就要进行更进一步的细分。  
为使每个工长只承担一种管理的职能，泰勒设计出8种职能工长，来代替  
原来的一个工长。泰勒认为这种职能工长制度有如下优点：

- 每个职能工长只承担某项职能，职责单一，对其培养可以在短时

间内完成。

——管理人员的职能明确，容易提高效率。

——由于作业计划由计划部门拟定，工具和作业方法标准化，车间现场工长只负责现场指挥与监督，以便于降低成本。

组织管理的第三个重要方面是实行例外管理原则。例外管理原则是指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员负责处理，而自己保留对例外的事项的决策权和控制权。

(2) 作业管理。作业管理的首要任务是制订科学的工作方法。科学管理的中心问题是提高劳动生产率。科学管理的根本如同节省机器一样，其目的在于提高每一个单位的产品产量。工人提高劳动生产率的潜力是不可忽视的，最大限度地挖掘这种潜力的方法就是应该把工人多年积累的经验 and 技巧归纳整理并结合起来，在分析比较中找出其具有共性和规律性的东西，然后将其标准化，这样就形成了科学的方法。再用这一方法对工人的操作方法、使用工具、劳动和休息时间进行合理搭配，同时对机器的安排及环境因素等进行改进，消除种种不合理的因素，把最好的因素结合起来，这就得到了最好的方法。

其次，制订培训工人的科学方法。为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜干这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘这个最适宜于这项工作的人的潜力，这就有可能达到最高效率。因此对任何一项工作必须要挑选出第一流的工人。这个第一流的工人就是最适宜的人，因为只有最适宜才能达到第一流。这样，重活、体力活，让力气大的人来做，而精细的活只有找细心的人来做，然后再对第一流的人利用作业原理和时间原理进行动作优化，以使其达到最高效率。第一流的工人来自于哪里，当然是培训。

最后，实行激励性的报酬制度。泰勒在1895年，他提出了一种具有很大刺激性的报酬制度——“差别工资制”：工人干得多拿得多。其目的是为了调动工人的积极性，克服工人的磨洋工。

(3) 管理哲学。科学管理不仅是一些原理和原则组成的管理理论，更是一种改变当时人们对管理实践重新审视的管理哲学。

泰勒对这一哲学有着深刻的阐述：“科学管理不是一种有效率的方法，不是一种获得效率的方式，也不是一串或一批有效率的方法；科学管理不是一种计算成本的新制度，不是一种支付工人工资的新办法，不是一种计件工作机，不是一种奖金制度，不是一种付酬制度，也不是一种支配工人的计划；科学管理不是拿着秒表观察一个人的工作并记下他的情况；它不是工时研究，不是动作研究或对工人动作的分析；科学管理不是印制一大批表格并将表格发给一些人，让他们照着办；不是分工长制或职能工长制；不是在谈到科学管理时一般人所想到的任何方法。一般人在听到‘科学管理’这个词时就会想到一种或几种上面谈到的方法，但是科学管理不是其中的任何一种方法。科学管理的实质包含着要求在任何一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面的心理革命，要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。”

### 三、科学管理的具体措施

科学管理的具体措施主要包括下列几个方面。

#### 1. 推行定额管理

在科学管理诞生之前，企业里没有定额的概念。这也是当时劳资矛盾突出的一个根源。在当时的企业中，普遍实行经验管理，资本家不知道工人一天到底能干多少活，但总嫌工人干活少，拿的工资多，于是故意延长劳动时间，增加劳动强度。工人也不确切知道自己一天到底能干多少活，但总认为自己干活多，拿的工资少。当资本家提出加大劳动强度，工人就消极对抗，劳动生产率也得不到提高。作为一个从普通工人提拔上来的工程技术人员和管理人员，泰勒对上述情况了如指掌，把制订定额、实行定额管理作为企业科学管理的首要措施。

泰勒指出，企业需要设立一个专门制订定额的部门或机构，设立这样的机构不但在管理上是必要的，而且在经济上也是合算的。通过各种试验

和测量，进行劳动动作研究，确定工人“合理的日工作量”，即劳动定额。根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。实践证明，在实行了定额管理后，许多企业的管理大为改观。

## 2. 挑选第一流的工人

要最大限度地提高生产率，就必须找出最适宜这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘这个最适宜于这项工作的人的潜力，这才有可能达到最高效率。因此做任何一项工作都必须挑选出第一流的员工，然后再利用作业原理和时间原理对他们进行动作优化，以使其效率最高。

泰勒在《科学管理原理》一书中，对工人的选择作了如下的描述：“我们用了三四天的时间仔细观察和研究了这75个人，从中挑选了4个人，他们的体力看来每天只能搬运47吨生铁。之后，我们又仔细研究了这4个人中的每个人。我们查了他们尽可能远的历史，打听了他们每个人的性格、习惯和抱负。最后，从4个人中挑出了1个人，作为我们对之开始研究的最恰当的人选。我们观察到，他每天晚上干完活后快步走回离厂一英里左右的家。人还显得挺精神，就像他早上快步走来上工时一模一样。我们发现，他在每天挣1.15美元的工资时，仍能买一小块地，于每天清早上工前和晚上下工后，为自己盖栋小房，并赶着垒墙。他还以十分‘吝啬’而闻名，也就是说他爱钱如命。”

第一流的工人来源于培训。泰勒强调着眼于未来的培训，他提出了一系列关于培训方面的观念：对初入门人员所进行的广泛培训，重点应放在有独家特色的技能上；把所有职工都当作可能的终生雇员；需要定期的培训；舍得花费大量时间和资金；在职培训也很有用；每个员工可以学到的有用技能是无限的；培训可以成为新的战略性推进的先导；在危急时刻要强调培训；所有培训应是第一流的；培训可用来传授本组织的理想和价值观念。

## 3. 实行差别计件工资

计件工资以合格产品数量或作业数量计算劳动报酬，能够比较准确地反映出劳动者实际付出的劳动量，从而能够较好地体现按劳分配的原则。差别计件工资制是一种通过对工人在一定时间内所生产的产品数量或完成

的作业量和预先规定的计件单价来计算其劳动报酬的工资形式，是一种与劳动成果紧密结合的较好的按劳分配制度。

差别计件工资制包括三个方面的内容：

(1) 制订科学的日工作标准。过去对工人每天应干多少活没有一个科学的标准，完全根据管理者自己的主观经验来确定，当工人为了多挣钱而提高了每天的生产产量时，管理者就提高工人的日工作标准，也就是说降低工人的工资率，从而使工人更加努力工作反而不能增加工资收入。泰勒指出：“最巨大的障碍是工人与管理人员都缺少完成每件工作最快的时间的知识。解决这个问题的方法，在于在每个工厂都设立同等的威信与权力，并用同样科学的与实际的方式组成和管理，由制订定额机构取得的、工人亦能接受的标准作为的完成每项工作的最快时间，是企业达到最高产量的最主要的步骤。”

(2) 按照工人完成定额的不同情况实行不同的工资率。泰勒指出：“差别计件工资制的主要内容是，对用最短的时间完成某项工作或某单位工作而又没有缺点的工人，给予比用较长的时间才能完成同样工作或工作完成有毛病的工人高的工资。”即当工人超额完成工作定额时，就按比正常的工资率还高的工资率支付给工人工资；当工人不能按定额完成工作任务时，就按比正常的工资率还要低的工资率支付给工人工资。因为泰勒认为：“资方必须了解这样一个根本性的事实：除非工人们能得到额外的收入，不然他们就不会按这些严格的准则办事，也不会更卖力地干活。只要工资能得到增长，就可以找到大量以最快速度干活的工人，但必须向工人保证工资的这种超乎平均的增长是永久性的。”从这里可以看出，差别计件工资制实际上是基于“经济人”的假设而提出的。

(3) 把工资发给“人”而不是发给“职位”。泰勒指出：“每一个工业家都有必要雇用一些不能采用计件工资的计日工资工人。”但在过去旧的“日工资制”下，是“将工人分成几类，每类规定一个标准工资率，所有工人都按同一个工资率计算，即车工们按一类工资率计算，工程队按另一类工资率计算。每个工人都是按他的职位发工资，而不是按他个人的性

格、积极性、技能和可靠性来支付工资。这个制度的结果明显地影响了工人的情绪，产生了平均主义。因此，最有进取心的工人，不久也会发现努力工作对他没有好处，最好的办法是尽量少做工而仍然能保持他的职位。这种情况，不可避免地将大家的工作拖到中等以下的水平。”因此，泰勒认为应该按“人”而不是按“职位”来支付工资。他认为雇主应该认识到要“增加一个额外的职工和一个领班，建立一个简单的工人工作记录制度，记录工人的工作成果，并据此调整工人的工资，借以刺激工人的上进心，就可以使一个有 20 至 30 人的工作组增加产量，有时可达一倍之多，而每个工人的工资仅增加一点”。

#### 4. 实现操作、工具、机器、物料和环境标准化

除了通过工时研究制订科学的工作定额外，泰勒认为还应对工人使用的工具、机器及材料等进行改革，使之有个科学的标准。在科学管理中，要用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。在这里管理人员的第一项任务，就是把过去工人们自己通过长期实践积累的大量的传统知识、技能和诀窍集中起来。管理人员主动把这些传统经验收集起来，记录下来，编成表格，然后将他们概括为规律和守则，有时甚至将他们概括成数学公式。然后，将这些规律、守则、公式在全厂中实行。

泰勒不仅提出了实行各种标准化的主张，而且也就标准化的制订作出了贡献。泰勒在搬运生铁块的试验中所得出的一个适合做搬运工作的工人，在正常情况下一天至少可搬 47.5 吨铁块的结论；在铲具试验中所得出的铁锹每次铲铁在重 21 磅时，劳动效率最高的结论；在长达 26 年的金属切削试验中所得出的影响切削速度的 12 个变数及其反映它们之间相关的数学公式等，为工作标准化、工具标准化和操作标准化的制订提供了科学依据。



### 5. 把计划职能和执行职能分开

在科学管理之前，企业中并没有专门的计划管理部门来研究工人应当干什么和如何干等问题，一切完全靠工人根据自己的经验决定，即要求每个工人对总的工作程序承担全部责任，包括工作中的每个细节，直到将工作全部完成。

泰勒指出，“即使工人能十分适应于科学数据的使用，但要他同时在机器与写字桌上工作，这在实际中是不可能的。在大多数情况下，需要有一种人去预先作计划，而由另一种人去处理工作，这是不言自明的。”

因此，泰勒认为应该把企业中的计划职能与执行职能分开，在企业中要设置专门的计划部门和计划人员，“在计划室工作的计划人员是预先作出计划，每个工人的工作至少在一天前就由资方完全计划好了，在大多数情况下，每个工人都会收到书面指示，其中详细地说明了他们应该完成的任务以及操作方法”。

把计划职能与执行职能分开，从其直接的意义来看，实现了专业化，从而有利于提高企业的工作效率。从深层的角度来看，把计划职能与执行职能分开，企业中才有专门的人员和专门的部门从事科学管理理论的研究和应用工作。

### 6. 实行职能工长制

泰勒认为：“在整个管理领域里，必须废除军队式的组织而代之以‘职能式’的组织。职能式管理最显著的特点是肯定于这一事实，即每个工人不是只通过一个班组长和管理部门接触，而是每天直接从八个不同的工长那里接受指示和得到帮助。”

实践证明，在科学管理中实行职能工长制有三个优点：

(1) 作业计划由计划部门拟定，工具和作业方法标准化，车间现场工长只负责现场指挥与监督，因此非熟练技术的员工也可以从事较复杂的工作，从而降低了整个企业的生产费用。

(2) 管理者的职能明确，效率更高。

(3) 每个职能工长只承担某项职能，职责单一，因为培训时间较少，