



大家系列丛书

经典图文版

20WEIGUANLIJUJIANG ZHISHEJIRENSHENG

■田洪江 郑毅◎编著

20位 管理巨匠 之设计人生

当前，人类社会已进入知识经济时代，生活和实践的每一个领域每天都在发生着前所未有的快速变化。尤其在管理领域，更是不断地有着管理创新，这种变化使得管理领域的知识和模式异彩纷呈、浩瀚无穷。

管理巨匠们凭着远见卓识、创造性的思想和鼓舞人心的激情，塑造了种种管理模式，它们带动着整个世界的经济步伐，形成强大的促进力量，重塑了我们熟知的经济世界，并把它推向新的高点。

重温顶尖管理巨匠们的光辉思想与经典著作，领悟他们精辟而深邃的智慧，必将指引着我们的理想与将来。

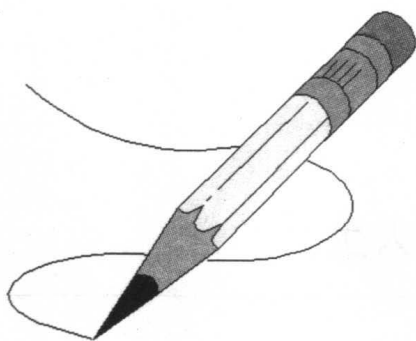
吉林人民出版社

20WEIGUANLIJUJIANGZHISHIYIDENSHUENG

K815.1

8

20位管理巨匠 之 设计人生



田洪江 郑毅 编著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

20 位管理巨匠之设计人生/田洪江,郑毅编著. —长春:
吉林人民出版社,2005.12
(大家系列丛书)
ISBN 7-206-04870-6

I.2... II.①田...②郑... III.成功心理学 IV.B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158543 号

20 位管理巨匠之设计人生

编 著:田洪江 郑毅

责任编辑:孙建军

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 4646 号 邮政编码:130021)

电 话:0431-5649710

印 刷:北京金马印刷厂

开 本:680 mm × 960 mm 1/16

印 张:21 字数:400 千字

标准书号:ISBN 7-206-04870-6

版 次:2006 年 9 月第 1 版

印 次:2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

定 价:25.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言

当前,人类社会已进入知识经济时代,生活和实践的每一个领域每天都在发生着前所未有的快速变化。尤其在管理领域,更是不断地有着管理创新,从科学管理到行为主义的管理方法,从X理论、Y理论到今天的知识管理、战略管理、品质管理等等,这种变化使得管理领域的知识和模式异彩纷呈、浩瀚无穷。

管理巨匠们凭着远见卓识、创造性的思想和鼓舞人心的激情,塑造了种种管理模式,这些模式使得商业和社会发生了革命性的变化。产业间、领域间和国家间的管理思想,在他们的影响下迅速地沉默下去,随之而来的是更伟大的管理思想,它们带动着整个世界的经济步伐,形成强大的促进力量,重塑了我们熟知的经济世界,并把它推向新的高点。

今天,我们在否定、更新前人思想的基础上义无反顾地前进——但我们没有理由遗忘这些巨匠们的真知灼见。也许,你对这些巨匠的理论知之颇多,但正所谓“温故而知新”,更系统、更深刻的了解他们的理论仍然会在认识上带给你质的飞跃。

重温顶尖管理巨匠们的光辉思想与经典著作,领悟他们精辟而深邃的智慧,是一个震撼心灵的过程。无论这些巨匠们的智慧对你来说是常识还是高深的学习,它们都是管理上的真理之言,是历史的夜空中时时闪耀的智慧之光,这样的智慧之光指引了我们的过去,指引着我们的现在,也必将指引我们的未来。

田洪江

一般管理之父——法约尔 / 001



法约尔,提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大影响,成为管理过程学派的理论基础,也是以后西方的各种管理理论和管理实践的重要依据之一,被尊称为一般管理之父。

科学管理之父——泰罗 / 021



泰罗,美国著名发明家和古典管理学家,科学管理的创始人,被尊称为“科学管理之父”。

组织理论之父——韦伯 / 036



韦伯,德国著名古典管理理论学家、经济学家和社会学家,19世纪末20世纪初西方社会科学界最有影响的理论大师之一,被尊称为“组织理论之父”。

人际关系理论创始人——梅奥 / 052

梅奥,美国行为科学家,人际关系理论的创始人,美国艺术与科学院院士。主张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。



系统组织理论的创始人——巴纳德 / 067



巴纳德,西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。代表作《经理人员的职能》等被誉为美国现代管理科学的经典之作。

人性假设理论创始人——麦格雷戈 / 083



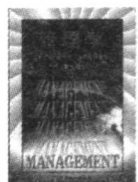
麦格雷戈,人际关系学派最具影响力的思想家之一,人性假设理论创始人,美国著名的行为科学家。他的学生评价他说:“麦格雷戈有一种天赋,他能理解那些真正打动实际工作者的东西。”

人性管理的理论大师——马斯洛 / 102



马斯洛,美国社会心理学家、人格理论家和比较心理学家,人本主义心理学的主要发起者和理论家,心理学第三势力的领导人,人际管理理论大师。

管理过程学派代表人——孔茨 / 117



孔茨,管理过程学派的主要代表人物之一。人们称他是穿梭在管理丛林中的游侠,走在时代前面的人。

现代管理之父——德鲁克 / 129



德鲁克,美国著名的管理学家、经济学家、政治学家,西方现代经济管理理论中经验主义学派的代表人物。被尊为“大师中的大师”、“现代管理之父”。



双因素理论创始人——菲德勒 / 152

菲德勒,权变管理创始人,美国当代著名心理学和管理专家,美国华盛顿大学心理与管理学教授,兼任荷兰阿姆斯特丹大学和比利时卢万大学客座教授。

管理决策理论奠基人——西蒙 / 169



西蒙,西方管理决策学派的创始人之一,管理决策理论奠基人,美国管理学家和社会科学家,在管理学、经济学、组织行为学、心理学、政治学、社会学、计算机科学等方面都有较深厚的造诣,堪称社会学科的通才。

双因素理论创始人——赫茨伯格 / 184



赫茨伯格,美国著名心理学家、管理学教育专家,双因素理论的创始者,他认为只有一个人自身产生了动力,才谈得上是真正受到了威胁。用对待老鼠的办法对待知识财富,肯定无法使人的长处得以发挥。

组织发展理论创始人——本尼斯 / 197



本尼斯,麻省理工学院博士,美国当代著名组织理论研究者之一,倡导组织发展理论的先驱,最负盛名的著作是《领导者:掌管的五大战略》,目前已经被翻译成21种文字出版。

现代营销学之父——科特勒 / 212



科特勒,现代营销学之父,被称为为管理做出实质贡献的学人。他的一句名言:优秀的公司满足需求,而伟大的企业却创造市场。他所倡导的“大量营销”、“反向营销”、“社会营销”概念,在国际企业界已是耳熟能详。



实践管理大师——汉迪 / 231



汉迪,当代著名的实践管理大师。他认为追求单一的管理文化对大多数组织而言是适合的,错误的管理方法只能是徒劳而无益的。

经理角色理论巨匠——明茨伯格 / 244



明茨伯格,加拿大管理学家,经理角色学派的主要代表人物,经理角色理论巨匠。汤姆·彼得斯称赞其为“世界上为数不多的管理思想家”。

永久性革命理论创始人——彼得斯 / 258



彼得斯,当今世界最富创造性的管理学大师,永久性革命理论创始人。他向企业界指出了如何在一个变化无常的世界中求得生存和成功的道路。

领导变革之父——科特 / 275



科特,领导与变革领域的权威,被称为领导变革之父,哈佛商学院最有影响的管理学者。剑桥科特学院创办人兼校长,哈佛商学院终身教授。

竞争战略之父——波特 / 293



波特,哈佛大学商学院著名教授,当今世界上最有影响的管理学家之一。当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。

学习型组织之父——圣吉 / 308



圣吉,是90年代管理思想家,学习型组织之父。其作品《第五项修炼》详细阐明了“系统思想”和“学习型组织”的概念,现已成为标准管理词汇的一部分。



一般管理之父——法约尔

管理巨匠档案

GUANLIJUJIANGDANG'AN

全 名 亨利·法约尔

(Henri Fayol)

国 别 法国

生卒年 1841—1925

出生地 法国

代表著作

DAIBIAOZHUZUO

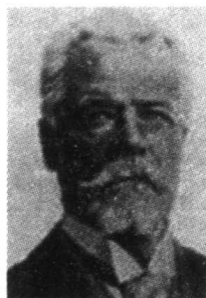
1900年, 提交给矿业和冶金大会的论文《论管理》;

1908年,《关于一般管理原则》的讲话, 发表于矿业学会50周年大会上;

1916年,《工业管理和一般管理——预见、组织、指挥、协调、控制》, 发表于矿业学会学报, 1925年由巴黎邓诺德出版公司以书的形式重印;

1923年,《国家管理理论》, 发表于当年布鲁塞尔第二次国际管理科学大会;

1927年,《公共精神的觉醒》, 巴黎邓诺德出版公司出版的论文集, 包括:《管理职能在事业经营中的重要性》、《高等技术学校中的管理教育》、《公共服务事



经典评介

JINGDIANPINGJIE

法约尔(1841—1925), 西方古典管理理论在法国的最杰出代表, 提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大影响, 成为管理过程学派的理论基础, 也是以后西方的各种管理理论和管理实践的重要依据之一, 被尊称为一般管理之父。

1841年,法约尔出生于法国的一个资产阶级家庭,1860年毕业于圣艾蒂安国立矿业学院,毕业后进入法国一个采矿冶金公司,从此,他的一生就和这家公司联系在一起,干了30多年的经理。

法约尔的一生可分为四个阶段:

第一阶段(1860—1872年)。在这12年间,他作为一个年轻的管理人员和技术人员,职位还不是很高的,主要关心的是采矿工程方面的事情,特别是对矿井的火灾防治工作。1866年法约尔被任命为康门塔里矿井矿长。

第二阶段(1872—1888年)。这时他已经是一个有较大职权的一批矿井的主管,他的思路随之转到煤田的地

业管理的改革》和《工业中的实际管理》等。



一般管理理论精要

法约尔的一般管理理论是西方古典管理思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。

管理之所以能够走进大学讲堂,有赖于法约尔的卓越贡献。一般管理思想的系统性和理论性强,对管理五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论框架;来源于长期实践经验的管理原则给实际管理人员以巨大的帮助。其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们接受和使用。因此,继泰勒之后,一般管理理论也被誉为管理史上的第二座丰碑。法约尔的理论体系,经过了实践证明并且得到了普遍的承认。

(一)经营与管理之差异

法约尔区别了经营和管理,认为这是两个不同的概念,管理包括在经营之中。通过对企业全部活动的分析,将管理活动从经营职能中提炼出来,成为经营的单独的一项职能。进一步得出了普遍意义上的管理定义,既“管理是普遍的一种单独活动,有自己的一套知识体系,有各种职能构成,管理者通过完成各种职能来实现一个目标过程。”他又把管理分为五个职能,分别为计划、组织、指挥、协调和控制。

经营的全部工作有:

技术性的工作——生产、制造、加工。

商业性的工作——采购、销售、和交换。

财务性的工作——资金的取得与控制。

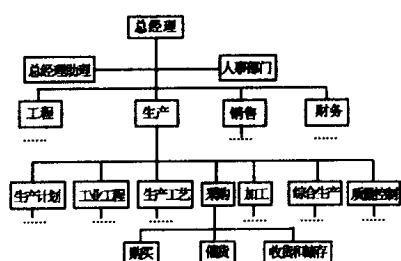
会计性的工作——盘点、资产负债表、会计、成本及统计。

安全性的工作——商品及人员的保护。

管理性的工作——计划、组织、指挥、协调及控制。

法约尔开宗明义地将企业的共性摆出来,指出企业的前五种活动都不负责制定企业的总经营计划,不负责建立社会组织、协调和调和各方面的力量和行动,而管理则具有这样的职能。他所定义的管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。同时他也将管理和领导进行了区分,领导就是利用企业所有的资源来获得最大的利益,来达到企业的目标。下面给出了员工的类别与他们所需要的管理能力图:越是靠后的工作,所需要的管理能力越强。

经过上面的分析,法约尔定义的企业的经营活动,如下图。



法约尔还分析了处于不同管理层次的管理者及其各种能力的相对要求,随着企业由小到大,职务由低到高,管理

能力在管理者必要能力中的相对重要性不断增加,而其他诸如技术、商业、安全、会计等能力的重要性则会相对下降。

(二)五大管理职能

法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和

质问题上。这一阶段他主要考虑的是决定这些矿井的经济情况的各种因素,因此不仅要从技术方面考虑,更要从管理和计划方面来考虑。

第三阶段(1888—1918年)。

1888年,法约尔被任命为总经理,当时公司处于破产的边缘。他按照自己的管理思想对公司进行了改革和整顿,并于1891年和1892年吸收了其他一些矿井和工厂。在这一阶段,法约尔运用他的才干和知识,把原来源于破产的公司整顿得欣欣向荣。

第四阶段(1918—1925年)。这段时间法约尔致力于普及和宣传他的管理理论工作。他退休后不久就创建了一个管理研究中心,并担任领导工作。在75岁时才发表了他的划时代名著《工业管理和一般管理》。

控制等五大管理职能,并对每一个职能都进行了相应的分析和讨论。

计划

法约尔认为管理意味着展望未来,预见是管理的一个基本要素,预见的目的就是制定行动计划。公司的计划要以以下三方面为基础:

- (1)公司所有的资源,即公司的人、财、物、公共关系等。
- (2)目前正在进行的工作的性质。
- (3)公司所有的活动以及预料的未来的发展趋势。

好的计划对企业的经营管理非常有利,一个好的计划有如下的特点:

- (1)统一性:每个活动不仅要有总体的计划,还要有具体的计划,不仅要有前面的计划,还要有后续的计划。

(2)连续性:不仅有长期计划,还有短期计划。

(3)灵活性:能应付意外事件的发生。

(4)精确性:尽量使计划具有客观性,不具有主观随意性。

...思想拾零...

一个领导人员如果没时间来制定计划,就不是一个称职的领导。

管理人员在制定计划时,要对企业的经营状况有个整体的了解,要有积极参与的观念,并且对企业每天、每月、5年、10年等的经营状况进行预测,企业的各个部门的负责人都要对自己的部门总结和预测,对自己部门的计划负责,根据实践的推移和情况的变化适当地改变以前的计划。

一个领导人员如果没有时间来制定计划或者认为这项工作只会给他带来批评的话,他就不会热衷于制定计划,也就是说,他就不是一个称职的领导。

组织

这是法约尔提出的管理的第二个要素,就是为企业的经营提供必要的原料、设备、资本和人员。

组织分为物质组织和社会组织两大部分,管理中的组织是社会组织。只负责企业的部门设置和各职位的安排以及人员的安排,有的企业,资源大体相同,但是如果它们的组织设计不同的话,其经营状况就会有很大的

差异。

在通常情况下,社会组织都应该完成下列任务:

- 1.注意行动计划是否经过深思熟虑地准备并坚决执行了。
- 2.注意社会组织与物质组织是否企业的目标、资源与需要适合。
- 3.建立一元化的、有能力的与强大的领导。
- 4.配合行动、协调力量。
- 5.做出清楚、明确、准确的决策。
- 6.有效地配备和安排人员。
- 7.明确地规定职责。
- 8.鼓励首创精神与责任感。
- 9.对所做的工作给予公平而合理的报酬。
- 10.对过失与错误实行惩罚。
- 11.使大家遵守纪律。
- 12.注意使个人利益服从企业利益。
- 13.特别注意指挥的统一。
- 14.注意物品秩序与社会秩序。
- 15.进行全面控制。
- 16.与规章过多、官僚主义、形式主义、文牍主义等弊端作斗争。

在法约尔的组织理论中,组织结构的金字塔是职能增长的结果,职能的发展是水平方向的,因为随着组织承担的工作量的增

加,职能部门的人员就要增多,而且,随着规模的扩大,需要增加管理层次来指导和协调下一层的工作,所以纵向的等级也是逐渐增加的。

他认为职能和等级序列的发展进程是以一个工头管理15名工人和往上各级均为4比1的比数为基础的。例如15名工人就需要有1名管理人员,60名工人就需要有4个管理人员,而每4个管理人员就需要有1名共同的管理

...●思想拾零●...

大树不会长到天上去,社会组织也有它的极限,由于管理能力有限,企业的增长也不可能无限地发展下去。

人员,组织就是按这种几何级数发展的,而作为组织的管理就是应当把管理的层次控制在最低的限度内。

一般来说,一个领导只能有4~5个直接下属,而管理层次一般不会超过8—9级。横向幅度太大容易管理失控,纵向幅度太大信息传递速度太慢,反应迟缓。

对于组织中的管理人员,法约尔根据自己多年的管理经验提出了自己的看法:挑选人员是一个发现人员的品质和知识,以便填补组织中各级职位的过程,产生不良挑选的原因与雇员的地位有关。法约尔认为,填补的职位越高,挑选时所用的时间就越长,挑选要以人的品质为基础。

...思想拾零...

组织几何级数发展的,而
作为组织的管理就是应当把管
理的层次控制在最低的限度内。
领导至少要做到了解他的直接部下,
明白对每个人可寄予什么期望,给予
多大信任。

指挥

当社会组织建立以后,就要让指挥发挥作用。通过指挥的协调,能使本单位的所有人做出最好的贡献,实现本企业的利益。

法约尔认为,担任组织中指挥工作的领导人应具备以下几点:

(1)对自己的职工要有深入的了解。领导至少要做到了解他的直接部

下,明白对每个人可寄予什么期望,给予多大信任。

(2)淘汰没有工作能力的人。领导是整体利益的裁决者与负责者,只有整体利益迫使他及时地执行这项措施。职责已确定,领导应该灵活地、勇敢地完成这项任务。这项任务不是任何什么人都能做到的。应该使每个成员认识到淘汰工作是必要的,而且也是正确的。当然,对被淘汰的人也要给予一定的关心和帮助。

(3)能够很好地协调企业与员工之间的关系。领导在上下级之间起着沟通桥梁的作用,在员工面前,他要维护企业的利益,在企业面前,他要替员工着想。

(4)领导作出榜样。每个领导都有权让别人服从自己,但如果各种服从只是出自怕受惩罚,那么企业工作可能不会搞好。领导作出榜样,是使职工

心悦诚服的最有效的方法之一。

(5)对组织进行定期检查。在检查中要使用一览表。一览表表示企业中的等级距离,标明每个人的直接上下级,这就相当于企业的组织机构。

(6)善于利用会议和报告。在会议上,领导可以先提出一个计划,然后收集参与者的意见,做出决定。这样做的效果易于被大家接受,效果好很多。

(7)领导不要在工作细节上耗费精力。在工作细节上耗费大量时间是一个企业领导的严重缺点。但是,不在工作细节上耗费精力并不是说不注意细节。作为一个领导者应该事事都了解,但他又不能对什么事都去研究,都去解决。领导不应因关心小事情而忽视了重大的事情。工作组织得好,就能使领导做到这一点。

(8)在职工中保持团结、积极、创新和效忠的精神。在部下的条件和能力允许的情况下,领导可以交给他们尽可能多的工作。这样领导可以发挥他们的首创精神,甚至领导要不惜以他们犯错误为代价。况且,通过领导认真对他们加以监督,这些错误产生的影响是可以限制的。

...思想拾零...

协调能使各职能机构与资源之间保持一定的比例,收入与支出保持平衡,材料与消耗成一定的比例。总之,协调就是让事情和行动都有合适的比例。

法约尔非常强调统一指挥,他很反对泰勒的职能工长制。认为它违背了统一指挥的原则,容易造成管理混乱。

协调

协调就是指企业的一切工作者要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。

协调就是让事情和行动都有合适的比例,就是方法适应于目的。

法约尔认为协调能使各职能机构与资源之间保持一定的比例,收入与支出保持平衡,材料与消耗成一定的比例。总之,协调就是让事情和行动都有合适的比例。

在企业内,如果协调不好,就容易造成很多问题,在一个部门内部,各分部、各科室之间与各不同部门之间一直存在着一堵墙,互不通气,各自最

关心的就是使自己的职责置于公文、命令和通告的保护之下,谁也不考虑企业整体利益,企业里没有勇于创新的精神和忘我的工作精神。

这样企业的发展就容易陷入困境,各个部门步调不一致,企业的计划就难以执行,只有它们步调都一致,各个工作才能有条不紊,有保障地进行。

法约尔认为例会制度可以解决部门之间的不协调问题,这种例会的目的是根据企业工作进展情况讲明发展方向,明确各部门之间应有的协作,利用领导们出席会议的机会来解决共同关心的各种问题。例会一般不涉及制定企业的行动计划,会议要有利于领导们根据事态发展情况来完成这个计划,每次会议只涉及到一个短期内的活动,一般是一周时间,在这一周内,要保证各部门之间行动协调一致。

有效协调的组织一般具有如下的特征:

(1)每个部门的工作都与其他部门保持一致。企业的所有工作都有顺序进行。

(2)各个部门各个分部对自己的任务都很了解,并且相互之

间的协调与协作都好。

(3)各部门及所属各分部的计划安排经常随情况变动而调整。

(4)公开各部门领导人的会议是使工作人员保持良好状态的一种标志。

控制

法约尔认为,控制就是要证实企业的各项工作是否已经和计划相符,其目的在于指出工作中的缺点和错误,以便纠正并避免重犯。

当某些控制工作显得太多、太复杂、涉及面太大、不易由部门的一般人员来承担时,就应该让一些专业人员来做,即设立专门的检查员、监督员或专门的监督机构。

从管理者的角度看,应确保企业有计划,并且执行,而且要反复地确认修正控制,保证企业社会组织的完整。由于控制适合于任何不同的工作,所

...思想拾零...

当某些控制工作显得太多、太复杂、涉及面太大、不易由部门的一般人员来承担时,就应该让一些专业人员来做,即设立专门的检查员、监督员或专门的监督机构。

以控制的方法也有很多种,有事中控制、事前控制、事后控制等。

企业中控制人员应该具有持久的专业精神,敏锐的观察力,能够观察到工作中的错误,及时地加以修正;要有决断力,当有偏差时,应该决定该怎么做。做好这项工作也是很不容易的,控制也是一门艺术。

管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任,它同企业经营的其他五大活动一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。

(三)14项管理规则

1.劳动分工

在这一点上,法约尔和泰罗的观点相同。他们都认为劳动分工可以提高效率。通过分工,每个人对自己的工作更加熟悉,工作的效率也就更高。

分工的目的是用同样的劳动生产出更多的东西。法约尔的经验是:“使每一个人都有他自己的位置,每一个人都在他的位置上工作。”

但是,分工也有一定限度,实际经验告诉我们,一定程度上的分工可以提高效率,但分工过细就会阻碍效率提高。

2.权力与责任

权力就是指挥和要求别人服从的权利。权力可以分为两类,一类是属于职能规定的权力,另一类是由领导者自身智慧、博学、经验、精神、道德、指挥才能、所做的工作等决定的个人权力。前一种称为制度权力,后一种称为个人权力。责任是权力的对等物,是对权力的有效补充。如果只有权力而没有责任,则权力的行使就会无法无天,没有一点限制。如果一个职务只有责任而没有权力,则这个职务就不会有人来承担。因此说,权力和责任谁也不能离开谁。在行使权力中应该规定责任范围,然后利用奖惩来有效管理。

制止一个重要领导人滥用权力和其他缺点的最有效的保证是个人的道德,特别是该领导人的高尚的精神道德,而这种道德无论是靠选举还是靠财产都是不能取得的。

...思想拾零...

不管制定得多好,如果领导人都带头违背的话,那么这个组织的纪律一定不会好到哪里去。