

经理人员必须能让部属充分发挥自我才能，独立作业以担负份内完全职责；也必须将企业组织内每一个人视为追寻共同目标的一份子



青少年成才宝典

Qing Shao Nian Cheng Cai Bao Dian

Y

UQINGSHAO

NIANTANGUANLI

与青少年
谈管理 上

绝口不提“不景气”这句话



经理不是只告诉别人怎么干的家伙，而是要激发队伍产生一定抱负，并朝目标勇往直前

吉林文史出版社
吉林音像出版社

Z228
308
:42

qīng shào nián chéng cái bǎo diǎn

青少年成才宝典

④

与青少年谈管理(上)

主 编 丁华民 志敏



吉林文史出版社

吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

青少年成才宝典/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,2006.2

ISBN 7-80702-342-2

I.青... II.丁... III.青少年成才—宝典 IV.G.221

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080157 号

青少年成才宝典

丁华民 志敏 主编

吉林文史出版社 出版发行
吉林音像出版社
北京潮运印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:599
字数:4500千字 2006年3月第1次印刷
ISBN 7-80702-342-2/G·221
全套(100册)定价:2380.00元

目 录

一 泰罗:科学管理理论

大师简介	(1)
大师理论速读	(2)
经典应用	(4)
ABC 公司的科学管理	(4)
艾科公司的科学管理	(10)

二 法约尔:一般管理理论

大师简介	(15)
大师理论速读	(16)
经典应用	(21)
美国苹果公司的一般管理	(21)

三 梅奥:人际关系理论

大师简介	(28)
大师理论速读	(29)
经典应用	(33)
IBM 的人本管理	(33)
美国西南航空公司人力资源管理	(37)

四 巴纳德:组织和权威理论

大师简介	(46)
大师理论速读	(47)
经典应用	(51)
麦当劳公司的组织和管理	(51)
帕德恩计算机公司的系统组织	(55)

五 D·M 麦格雷戈:X理论与Y理论

大师简介	(61)
大师理论速读	(61)
经典应用	(65)
戴尔公司的管理模式	(65)

六 马斯洛:需要层次理论

大师简介	(69)
大师理论速读	(69)
经典应用	(77)
新加坡航空公司的优秀管理	(77)

七 德鲁克:目标管理理论

大师简介	(83)
大师理论速读	(84)
经典应用	(93)
丰田汽车工业公司的目标管理	(93)

八 西蒙:决策理论

大师简介	(101)
大师理论速读	(102)
经典应用	(107)

目 录

路华公司的决策管理	(107)
九 松下幸之助:实践经营理论	
大师简介	(116)
大师理论速读	(117)
经典应用	(123)
长虹电子集团的实践经营	(123)

与青少年谈管理

一 泰罗:科学管理理论

大师简介

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor),著名管理学家,科学管理之父。1856年出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年,他进入一家小机械厂当徒工,1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂(Midvale Steel Works)当机械工人,他在该厂一直干到1897年,在此期间,由于工作努力,表现突出,很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中,他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。1895年出版了《计件工资制》一书,抨击了汤和哈尔西的计划。1898年之后受雇于伯利恒钢铁公司工作。1903年出版了关于怎样制定额定工作制的《车间管理》一书,这本书出版

后立即引起轰动,并且这套制度也广泛地被许多公司应用,提高了工人的工作效率。从此,泰罗的名声传开了,他的科学管理理论也为越来越多的人所接受。1906年,泰罗担任了声誉极高的美国机械工程师协会主席。1909年—1914年,在哈佛大学圆了他的大学梦。其著作有《科学的管理》、《计件工资制》。

大师理论速读

对于工厂的工作效率低下,工作气氛死气沉沉,泰罗认为:这种“磨洋工”现象是缺乏科学的工作标准,没有工资差别所引起的。经过多年的研究,他创立了科学管理理论。科学管理理论的主要内容概括为以下几个方面:

1、制定科学的工作标准

科学的工作标准的含义是:对员工来说,他很热爱他的工作,而不是认为自己是纯粹的雇工;对管理者来说,评价工作绩效由客观标准代替主观评价。科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为,要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此定出一个工人“合理的日工作量”,这就是所谓劳动配额制度。这对现代普通实行的五天工作制,八小时工作制无疑是一个科学的创造性的应用。

2、选拔员工并进行定期的培训

泰罗认为选拔和培训员工,会使公司积累一笔无形的资产,对于不同的“一线员工”要实行因材施教。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人,泰罗认为:

“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的,除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时,泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础,而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。

3、工艺流程标准化

为了采用科学的方法来提高工人的劳动效率,除了通过工时研究制定科学的工作配额外,泰罗认为还应建立标准化的流程。标准化的流程是不同于标准化的工作标准,它强调工作的本身而不是一线的员工。工艺流程标准化是科学管理的基础和核心。

流程标准化是来自长期生产实践的经验的总结,是指导产品加工、实现产品设计、保证产品质量、节约能源、降低消耗的重要手段,是指企业制订,贯彻流程的全过程。其主要工作是根据产品的特点,结合企业生产的实际情况,对产品的工艺流程进行合理的、必要的统一和简化工作。从标准化流程的任务讲,标准化流程是指要建立和完善工艺和工艺流程标准化管理系统,不断提高工艺流程水平。

4、实行差别化的工资制度

泰罗认为,激励因素在管理中是一只看不见的“手”,他指挥着整个工作的运转。为了避免工人“磨洋工”现象,实行差别化的工资制度无疑是管理的一位得力助手。

实行差别工资是公司发展的一种趋势,但是实行这种制度必须要认识到它的复杂性和必要的条件:

(1)生产任务要有保障,原材料等必需器件有准备。生产的前提是万事俱备,只待运作,否则对于这种制度只是空中楼阁。

(2)设计出合理的工作配额标准及评价工作的标准。

(3)健全的生产管理制度。

(4)工作流程科学标准化。

只有做到以上几点,才能实行差别工资制度。泰罗认为差别工资制体现了效率第一,公平对待的趋势。它包括:

(1)科学的日工作标准。

(2)按工人完成的不同情况实行不同的工资水平。

(3)工资体现是效率而不是职务的高低。

泰罗的科学管理理论的诞生,标志着管理作为一门科学已经形成,并且对人类的发展和进步做出了杰出贡献。概括地说,提高企业的生产效率是科学管理理论的核心。强调以“科学”的方法来提高企业生产效率,是科学理论的基本特征。泰罗的“科学”强调的是一种“工作程序”的科学性。这种工作程序的科学性表现在,它是符合工作本身,它也是符合工人对工作的需要。否则,这种工作程序是不科学的。经济人的认识是科学管理理论对人的本性的基本认识。泰罗强调通过满足人在经济和物质方面的需求来调动工人的劳动积极性。

经典应用

ABC公司的科学管理

ABC公司是一家综合机电公司,是世界著名的大企业之一。它起源于一个手工作坊,当时,创业者是三名大学生,他们凭借的

是自己的在大学学习的技术,在经营管理方面,知之甚少。公司至今已有 90 多个春秋。

ABC 公司成长于二次世界大战期间,第二次世界大战结束后,ABC 公司的发展是惊人的。1956—1974 年,资金从 66 亿美元增加到 1680 亿美元,总资产由 680 亿美元增加到 14216 亿美元,年均增长率为 17.6%,ABC 公司的销售额,由 20 世纪 70 年代在全球企业排名的第 42 位提高到 1989 后的第 18 位,在美国企业中,由 70 年代的第 15 位上升到第 4 位,在 1990 年,ABC 公司仅次于 IBM 公司,销售额高达 35268 亿美元,纯利润为 1150 亿美元。ABC 公司产品是多样化的,有 3 万多种,包括电机、通讯设备、机器、交通工具、家用电器等等。产品在国内外均有销售,并且在国外市场具有很强的竞争力,赢得了广大消费者的信赖,成为消费者首选产品。

ABC 公司之所以取得如此迅速的发展,与 ABC 公司实行科学管理密不可分。

ABC 公司以日新月异的技术更新生产设备,制作科学的工作程序,来推动企业发展。ABC 公司的管理者认为,技术革新、研究开发是制定科学工作程序的基石,是企业发展的动力和源泉。因此,它从创业开始就以自主开发技术为目标,并积极与世界优秀企业进行科研合作,经过学习——实践——消化的过程,逐步获得科技进步。ABC 公司不仅以“国产技术”著称,也以不断引进先进技术而著名。

在 ABC 公司的领导层,几乎全是著名的管理大师,他们既有实践经验,又有丰富的专业知识,精通企业业务。现在 25 名董事中,硕士生 18 名,本科生 7 名,而且他们都是来自著名的哈佛大学、斯坦福大学的经济管理学院。在《商业周刊》“二十家最著名的科技公司”排名中,ABC 公司位于榜首。ABC 公司拥有庞大的科

研队伍,80年代从事科研的研究人员近10000人,占全体职工10%,拥有博士学位的达600人。

一、制定科学的生产流程

泰罗认为制定劳动配额制度必须考虑以下条件:

(1)技术的成熟条件。技术是否成熟对制定劳动配额制度是一个关键的因素,对于员工而言,技术不熟练,工作量大,会让他感觉到工作的压力,而不是对工作充满愉悦感。

(2)经济状况。对于一线员工,最关心自己薪水是否相配称工作量(工作负荷)。

(3)员工的需求。员工对劳动条件和生产环境的要求明显地提高。

ABC公司为了制定科学的生产流程,确保研究部门的物质条件,经常对研究开发进行重点投资,研究费用逐年增加,而且对那些有科研成果的人员进行例外奖励,甚至用股权作为奖励。科研费用从70年代占销售额的10%,到现在占销售额的20%。这么大比例地加强对企业科研投资在美国是很罕见的。众所周知,科研投资是一项风险性比较大的投资,有时候,投资几乎是血本无归。为了减少投资的风险性,ABC公司科研机构的科研对象已经从产品的设计、制作、生产流程,扩展到了现代市场营销观念,包括环境、资源、产品的生命周期与科学技术、控制制作关系等方面的研究。

为了使科研成果直接转化为生产力,ABC公司聘请了大学教授来作指导,成立了“中央科技园”。研究领域有科学仪器、电子计算机、电脑微机、通讯设备、金属材料、化学材料。研究的基本方针是各研究所主要负责基础研究,各开发部主要进行应用研究,即推进各种新技术的应用和产品技术的革新。“中央科技园”进行理论

与实践的研究。并且为了加速新技术和新产品开发相结合,建立了“特别研究制度”,它有特研 A、特研 B 组成。特研 A 主要是指以二年左右的项目为目标,把特定的产品和技术作为研究的课题,由承担任务的工厂和研究所参加的设计小组进行研究。特研 B 是指:几个研究所共同编制的五年左右的长期研究项目。建立这种制度的目的是提高产出与投入的比例。发挥综合技术优势,提高效率。

ABC 公司由于科研成果突出,技术先进,从 1964 年就开始了技术输出,有 30 多个国家和地区在使用该公司的科学技术,其中 ABC 公司制定的科学工作流程,得到美国企业的认可,并且为其他企业引入和借鉴。除此之外,ABC 公司有 1 万多个科研项目,在美国企业界位居第一,它的研究成果曾经为美国航空母舰诞生奠定了基础。

二、人才的培养和教育

泰罗认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。培训是企业竞争的手段,科学技术的最终应用者是人,而培训是人和科学技术的桥梁。培训在企业中的地位越来越重要。正如松下幸之助所言:“管理水平不是来自天生”。

ABC 公司的发展过程中,人才的培养是起决定作用的。ABC 公司从创业开始,就重视人才的培养和教育,正如 ABC 公司人事部经理所言:“我们一直认为,建立好的组织,没有优秀的人才是不行的。培养人才是最重要的。”研发部经理说:“装备多么优秀的研究设施,研究开发的基本还是人。”ABC 公司为了谋求企业发展的战略空间,始终把在职人员的教育放在首位,不断加强和充实教育

体制。为了培养熟练的工人,使工人掌握基础知识,提高专业技术,工人一经公司聘用,培训就开始。在各个事业部设立了教育课,并且每周有业余讲座。为了提高工人们整体技术水平,针对不同的工人,因材施教,为了提高工人参与学习的积极性,ABC公司设立了特别的制度——择优上岗。

ABC公司最高领导层人员的培训,是从各事业部开始的,即使是大学毕业技术出身的人才,在被提升为董事之前,也要以经营者的身份在实践中锻炼、提高,优秀者也得按部就班地逐步提升为常务董事。这是ABC公司的一项基本人事制度。在ABC公司,每一位ABC人都重视教育、培训,上自公司首脑、首席执行官,下自科长、职工。

三、改善经营管理运动

要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓标准化原理。泰罗认为,必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配,机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法,他把这叫做是管理当局的首要职责。

在高速发展时期大批量生产情况下,即使忽视某种程度的浪费和不合理,ABC公司也能维持企业的发展。然而在转入低速发展时期,这种情况不允许,必须进一步努力降低成本,杜绝浪费、提高效率。为此ABC公司不断开展合理化运作。

为了提高经营效率,ABC公司从创业开始就开展了“改善经营管理运动”。此活动当初是从提高管理人员和间接业务效率开始的,现在扩展到所有部门,所有人员,这种活动的特点是:每个阶段,总公司根据实际情况,设立一个目标,同时各部门有自己的改

革目标。这些目标是根据以前的生产状况制定的,生产状况是指工作程序,工人的生产效率、机器的生产效率。为了制定一个合理的工作程序,公司拟定了 10 万多项方案,然后传给各事业部讨论,最后修改方案,在实践中实施。通过制定方案,实施程序,公司杜绝了浪费,减少了事故,提高了质量,并且每年公司的销售和利润都得到大幅度增长,由于实行具有效率的工作程序,工作效率提高了,公司裁员 1/3,由于不断革新,不仅在工作车间,使用计算机操作,在人员管理方面,也采用了办公自动化,现在公司增加了许多“富余”人员,节约了工资 480 万美元。

高效率只靠具有效率的工作流程是不够的,还必须以生产技术来弥补。因此,在推进“改革经营管理运动”——制定合理工作流程的同时,又积极开展生产体制的合理化,根据“彻底消灭浪费”“以必要的时间,必要的数量,制造出成本低,质量高的产品”的原则,确定了库存最小,标准作业时间短的生产体制,这种生产方式,把所有各工序之间物体的移动都附上了工作卡,每道工序根据工作卡的要求进行生产,即在必要的时候,只接受必要的数量,以便造成生产过多的浪费或多余的库存。玻且要求每道工序的不良状态和机械故障之类的问题不能波及到后道工序。对于生产变动大,每道工序用工作卡来管理则过于繁琐的生产线,ABC 公司采用了信号生产方式,这种生产方式适合信号系统是通过小型电子计算机或微型计算机来控制。生产的指令和进度的控制,通过信号系统来显示。每道工序必须根据信号指示进行生产。

信号生产方式的过程是这样进行的,每道工序的末端都设有信号灯。这些信号灯的指示作用是:(A)红灯信号表示,如不迅速完成该数量,就可能出现短缺;(B)黄灯信号说明,该工序与下道工序之间的半成品处于标准范围内;(C)绿灯信号表明,如果继续

生产该产品就会过剩。

无论是工作卡生产方式,还是信号生产方式,都推动了生产线的自动化。工序间运输的自动化,减少了加工、组装和运输上的浪费动作,提高了经济效率。

【案例分析】

ABC公司在运用科学管理理论时,没有生搬硬套,死守教条,而是注意了理论与实践相结合。一方面,ABC公司对科研投资——不管是基础性研究还是应用性研究——一直是有增无减,它的投资在美国企业中是罕见的,为了使科学技术转化为生产力,ABC公司把研究分为两个阶段,分析阶段和建设阶段。首先他把所有员工操作进行分解,然后进行分析,最后,通过一线员工来检验,分解步骤的效益,这是制定工作标准的要求;另一方面,定期对员工进行培训,不论是资深的员工,还是大学刚毕业的学生,或者部门领导,ABC公司都提供一个学习的机会,不过必须从基层工作开始,这培养了工人们对工作热情,对工作的责任心,提高了工作效率。另外,开展“改善经营管理运动”是科学管理理论中制定标准化工作流程最突出的体现。改善经营管理运动不仅应用于提高管理人员和间接业务方面,而且还被应用到所有部门的人员。综上所述,ABC公司近一个世纪常胜不衰,究其原因。

艾科公司的科学管理

艾科公司,世界上规模最庞大,历史最悠久的工业企业之一。它的辉煌来源当时的社会背景。当时石油工业的发展取决于石油的运输。要想在一个杂乱无章石油市场独占鳌头,必须先有“龙头”,艾科公司毅然与铁路运输系统老大签订了合同,从而艾科公

司的石油源源不断地运输给世界各国。以最快的速度占领了市场。艾科公司并没有满足于现状,它还与垄断寡头合作,这不仅扩大了艾科公司的市场份额,而且使其他的石油公司陷入困境。把其他石油公司打得落花流水,1879年,艾科公司成为世界最大的石油公司,从此艾科公司控制全美90%的油田,炼油厂、润滑市场,同时艾科公司还经营其方面的业务。

艾科公司遭到第一次打击是在1906年11月,开天辟地第一次,美国政府作为原告控告标准石油公司——艾科公司,垄断石油行业,触犯了美国的《反垄断法》。1911年5月美国联邦法院判决标准石油必须解体,经过痛苦的讨论抉择,标准石油被迫分裂为34家公司。

经过一番洗礼,艾科公司变得更加聪明。为了重塑企业形象,换回全球的信任和嘉许,艾科公司卧薪尝胆,着手建立一个全新的全球形象。现在,艾科公司重塑了威望,在全球建立了100多家销售网站,30多家炼油厂,并且经营多样化,涉及到化工原料,溶剂、塑料和其他石油化工产品的生产。

艾科公司奉行的口号是:努力成为世界上最优秀的石油公司,为股东进行稳健的投资,提供丰厚的回报。为了实现它的承诺,艾科公司制定了明确的教育培训使命:“建立一个世界级的加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统”。公司在业务原则中明确提出了对员工培训和发展的重视。公司业务目标之一是“致力于在各地可能的资源中聘用高素质的人才,并为他们提供平等的机会。”

一、艾科公司的选拔制度

艾科公司重视对内部员工的培养和提拔。所有的一线仔级管理职位都是尽量选拔公司内部的人员来担任。从内部选拔人才的