

图
文
版



DA JIANG TANG
Guanli Kexue Yu
Lingdao Yishu Juan

建设学习型党组织领导干部

优化知识结构 提高综合素质
增强创新能力 提高驾驭全局的能力和治党治国的本领

大讲堂

管理科学与领导艺术卷

江川 主编

红旗出版社

图
文
版

建设学习型党组织领导干部

大讲

堂

管理科学与领导艺术卷

李圣桥 刘加顺 编著

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建设学习型党组织领导干部大讲堂. 管理科学与领导艺术卷/江川主编.

—北京: 红旗出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5051-1873-7

I. ①建… II. ①江… III. ①中国共产党-组织建设-学习参考资料

②管理学-著作-简介-世界③领导艺术-著作-简介-世界

IV. ①D262

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 056342 号

书 名: 建设学习型党组织领导干部大讲堂. 管理科学与领导艺术卷

主 编: 江 川

责任编辑: 肖景华

责任校对: 李 娟

封面设计: 杜 弘

出版发行: 红旗出版社

地 址: 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码: 100727

E - mail: hqchs@publica.bj.cninfo.net

编 辑 部: 84049774

发 行 部: 64037154

印 制: 北京密云书海福利印刷厂

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 1427 千字 印 张: 114

版 次: 2010 年 4 月北京第 1 版 2010 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-1873-7 定价: 288.00 元(全六册)

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前 言

2010年2月中共中央办公厅印发《关于推进学习型党组织建设的意见》中要求：“学习掌握现代化建设所必需的各方面知识。积极推动党员干部学习人类社会创造的一切文明成果，学习现代化建设所需要的经济、政治、文化、科技、社会和国际等各方面知识，学习反映当代世界发展趋势的现代市场经济、现代国际关系、现代社会管理和现代信息技术等方面知识。”为配合各地区各部门结合实际切实贯彻落实《关于推进学习型党组织建设的意见》，帮助广大党员干部深刻领会其精神实质，优化知识结构，提高综合素质，增强创新能力，提高驾驭全局的能力和治党治国的本领，我们特邀有关专家学者精心编写《建设学习型党组织领导干部大讲堂》系列丛书。

本系列丛书包括：《建设学习型党组织领导干部大讲堂·马克思主义经典卷》、《建设学习型党组织领导干部大讲堂·哲学思想卷》、《建设学习型党组织领导干部大讲堂·经济社会卷》、《建设学习型党组织领导干部大讲堂·历史文化卷》、《建设学习型党组织领导干部大讲堂·管理科学与领导艺术卷》、《建设学习型党组织领导干部大讲堂·科技卷》。

本书为《建设学习型党组织领导干部大讲堂·管理科学与领导艺术卷》。当今社会的竞争很多时候靠的是内在资本，这需要有足够的文化知识作储备，读书对于一个领导的知识水平、修养品行，往往起着至关重要的作用。任何时代的智慧，我们都能从书本中获



得，但如果不能解决好“读什么”与“怎么读”的问题，阅读的价值就会大打折扣。因此，要读书，就要读好书，阅读经典之作，必将给每一位领导者以智慧的启迪。

为了帮助更多的从事管理岗位的领导寻找到一种最省时而且最有效的方式，去阅读那些能经受住时间考验的和从中得到特别启迪的书，我们在参考了诸多名家大量的书目的基础上，站在全球角度，跨越时空地域，专门编写了这本《管理科学与领导艺术卷》。

杰克·韦尔奇说：“对于管理学方面的书籍，我最喜欢读那些书的内容简介，或读一些集中介绍这些书籍的书，因为这样不但可以节约时间成本，更重要的是可以直接明白管理大师们的观点或思想体系。”本书以通俗洗练的文字，为你解读剖析大师思想，带你验证理论的可实践性，教你如何化大师观念及成功企业经验为我所用。阅读本书，无须经年累月，轻松欣赏大师风范，随心应用大师高招。不仅可以在短时间内对这些人物与思想理论有一鸟瞰式的了解，而且对企业管理的生存空间与发展策略，必然产生更深刻的体会与反省。

编者

2010年4月

目 录

前 言.....	1
《科学管理原理》 ——奠定了 20 世纪管理实践的基础.....	1
《管理的实践》 ——最早论述目标管理的著作.....	9
《管理的一般原则》 ——管理史上的第二座丰碑.....	20
《行政组织理论》 ——提出了“理想的行政组织体系理论”.....	29
《竞争优势》 ——竞争战略方面的经典管理理论.....	35
《社会营销》 ——完整的现代营销管理理论.....	41
《管理决策的新科学》 ——行为科学的代表性理论.....	50

《动机与人格》	
——研究人性和人类动机	58
《财富的革命》	
——“窥视未来的眼睛”	69
《追求卓越》	
——发展创新的经典	79
《第五项修炼》	
——用系统思考的方式思考战略问题	90
《走出危机》	
——国际质量管理理论和方法	100
《工业文明的人类问题》	
——使西方管理思想从古典进入行为科学管理理论	106
《组织原理》	
——首创组织效率至上的思想	114
《经理人员的职能》	
——经理的组织和权威理论	122
《管理学原理》	
——揭示管理的本质和职能	132
《经理工作的性质》	
——帮助经理迅速进入管理角色	140
《企业行动纲领》	
——企业流程的再造	151

《大趋势》	
——分析未来社会的方法	160
《Z 理论》	
——组织文化思想对管理产生深远的影响	169
《非理性的时代》	
——充分认识全球化管理的重要性	177
《跨越合作的障碍——多元文化与管理》	
——被中国文化界称为“具有启示性的专著”	182
《管理的新模式》	
——管理中的领导方式与领导方法	191
《领导与决策》	
——期望价值与环境结合的激励思想	201
《促使取得成就的事物》	
——个人成就感和领导者的权力	208
《企业管理的理论与实践》	
——主要体现家族企业的人事管理	217
《组织发展与官制体系的命运》	
——指导企业向更高的阶段发展	227
《创新者的窘境》	
——具有突破性的创新理论	235



《个性与组织》	
——体现个人与组织的融合思想	241
《工作的激励因素》	
——人际关系中的环境与保健	250
《组织与管理的权变观点》	
——管理计划因时而变	257
《组织效能评价标准》	
——管理目标的逻辑与秩序	264
《领导方式与有效的管理》	
——环境改变思想	273
《定位》	
——改变了主导世界的营销理念	279
《只有偏执狂才能生存》	
——抓住机遇充当“领头羊”	287

《科学管理原理》

——奠定了 20 世纪管理实践的基础



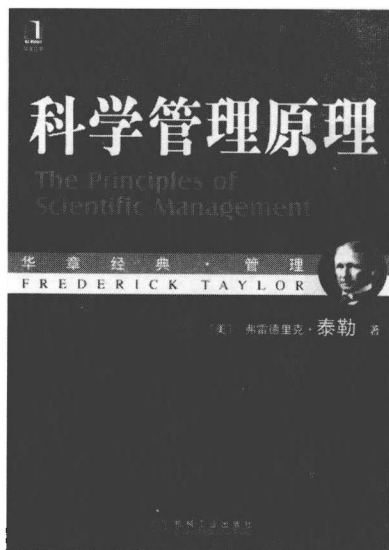
泰勒——科学管理的主要倡导人

弗雷德里克·温·泰勒 (1856~1915), 美国古典管理学家, 科学管理的主要倡导人, 被人尊称为“科学管理之父”。他首创的科学管理制度对管理思想的发展有重大的影响。

泰勒出生于美国费城, 他到费城的钢铁厂做过车间勤杂工和机工, 由于工作努力, 表现突出, 先后被提拔为车间管理员、技师、维修工长、设计室主任和总工程师。1891 年, 泰勒独立创业, 从事工厂管理咨询工作。在大量试验的基础上, 逐步形成了被称为“科学管理”的管理制度和管理理论。泰勒的科学管理理论是一次管理思想上的大综合, 是管理思想发展史的一个转折点, 它同时又

是一个较为完整的管理思想体系，科学思想的建立使管理从此成为一门独立学科。他的著作有《科学管理的原理和方法》、《科学管理原理》等。他的著作作为 20 世纪管理实践奠定了坚实的基础。

思想解读



管理作为一个研究领域，其最大的优点是它乐意接受无论来自何方的知识。人们对管理思想的探寻就像随时准备去“挖掘黄金”，无论它蕴藏在哪里。如果黄金存在于管理的老书中，只要黄金的“品位高”，金矿的年代久一些并不要紧，那同样会令人满意。泰勒的管理思想产生的年代离我们已经很久远了，但它现在对我们的管理活动依旧有极高的参考价值。泰勒的思想精华主要

体现在以下几个方面：

科学地挑选工人

泰勒认为应科学地挑选工人，这样才能用科学的方法对工人进行培训，使工人掌握科学的方法，提高工人的劳动生产率。

那么，如何才能科学地挑选工人呢？

泰勒在其著作《科学管理原理》一书中对工人的选择作了以下的描述：“我们用了三四天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足能搬运 47 吨生铁。之后，

我们又仔细研究了这4个人中的每一个。我们查了他们尽可能远的历史，打听了他们每一个人的性格、习惯和抱负。最后，从4个人中挑出了1个，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后，人还显得很精神。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，为自己盖幢小房，并赶着垒墙。他还以十分‘吝啬’而闻名，也就是说他爱钱如命。”以上这段论述生动地说明了泰勒是如何挑选“第一流的工人”的。

所谓“第一流的工人”，泰勒认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使之成为第一流的，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，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下能够维持较长年限的速度”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。

科学地培训工人

泰勒突破性地将科学与工人结合起来，认为劳动者的培训工作应该成为企业最应注重的工作，对初入门工人所进行的广泛培训，重点要放在有独家特色的技能上，应把所有工人都当做可能的终生雇员，并把他们培训成为“第一流的工人”。

为了使他们成为“第一流的工人”，泰勒认为应该对他们进行科学地教育、训练和培养。由于过去的管理还没有形成科学的理论体系，所以工人的操作方法都是采取一代传一代的由师傅带徒弟的方法进行传授的。泰勒认为，在科学管理制度下，应该“把工人一个个地交由一位称职的教师，用新的操作方法去培训，直到工人能



连续而习惯地按科学规律（这是别人设计出来的）去操作”，“就是把科学和科学地选择、培训出来的工人结合在一起”。

企业的工人无疑是企业的主要财产。他们的有用技能（以及他们的责任感和干劲）的总体水平，与竞争对手的工人相比，每天不是提高就是降低。因此，重要的战略问题是：为了使工人相对于竞争对手的有用技能的总体水平得到提高（或至少保证不会降低），管理人员应该做些什么？关于这个问题的答案，主要取决于如何解答有关培训工作的一系列问题：谁该得到培训？培训多少东西？它和未来的需要有多大关系？竞争对手是怎么看待这些问题的？

泰勒认为，劳动者的培训工作应该成为企业最庄重的工作，可现在还不是，而全面竞争的成败可能主要取决于这个因素。简而言之，随着变革的速度加快，技能老化的速度也在加快。这种技能老化速度加快的趋势，要求特别注重教育和培训，提高创新的能力。关于创新的处方也很明确——每个员工都要创新。每个员工都要做好准备：一是想办法出主意；二是在较少监督的条件下工作。

其实，从泰勒强调员工培训在管理中的重要作用开始，不少美国企业就深知培训的好处。

例如，培训几十年来一直是国际商用机器公司的秘密武器。有一个时期，老沃森手下只有一名职员——教育部主任。有一则广告就是描写该公司在肯塔基州列克星敦的工厂中有一名工人，为防止技术老化，他在 25 年的工作中接受了 6 次重要的再培训。

20 世纪 20 年代，国际商用机器公司率先培训妇女从事服务性工作。公司的销售业务培训课程至今还是全美最优的，它对初入门的管理人员进行的培训，更具有传奇色彩——这家公司是坚信管理水平不是“来自天生”的少数几家公司之一。在国际商用机器公司，无论谁在晋升之后都要立即接受培训。每人每年至少必须在教室学习 40 小时。当公司进入新的销售渠道时，它的全体员工都会接受

一次零售工作的基础训练。20 世纪 80 年代初，当它发起了提高质量的活动时，又组织了“质量研究学院”（专门的培训学校）。作为这场引人注目的提高质量活动的先导，在推行这项计划的头五年，就有超过 15 万名的员工接受了质量检查技术的培训。那里的管理者意识到，最重要的莫过于大规模的开展再培训，以便使企业全体员工装备起来迎接新的挑战。

其他一些企业在需要时，或在追求新机会时，也求助于培训。摩托罗拉公司为了保住它在高技术市场的竞争力，业已转向依靠培训。这家公司能够在美国半导体产品中保持领先地位，靠的就是把占员工总数 2.5% 以上的人员派出去培训；此外，它还广泛对自己的供应商（包括日本企业）进行培训。

这些事例都说明，自觉坚持“培训开路”，就能够开一个好头（如国际商用机器公司），或者能够对危机与机会作出反应。现代管理人员要做的“革命性决定”可能是，有必要创办一所相当宏伟的“公司大学”。许多企业正朝着这个方向努力，尤其是要弥补仅仅高中毕业的员工在技能方面的不足。

工作过程标准化

在科学地挑选和培训工人之后，泰勒进一步注重工作过程标准化。为了提高劳动生产率，泰勒进行了大量的工时和动作研究，并制订了科学的工作标准。泰勒认为，造成工人“磨洋工”的一个重要原因就是管理当局缺乏科学的日工作标准，工人每天应该干多少都是凭当局的经验和主观意志确定的。当工人为了多挣钱而努力工作时，当局就随意地提高工人的工作标准，因此，工人就只好通过“磨洋工”来保护自身的利益。泰勒认为，要充分地调动工人劳动的积极性，首先应建立一门科学，即制订一个科学的日工作标准，

并且明确指出工作标准化是科学管理的基础和核心。

工作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。工作标准化的目的是要建立和完善工艺以及工艺流程标准化管理系统，不断提高工艺流程水平。

科学管理

泰勒对科学管理的研究分为两个阶段，即“分析阶段”和“建设阶段”。

第一阶段：分析阶段。

在“分析阶段”，研究人员把工人操作的每个动作都分解成尽可能多的基本动作，然后对这些基本的动作进行分析，把那些无用的动作去掉。并通过对“第一流的工人”的每一个操作动作进行观察，选择出每一个基本动作的最好和最快的操作方法，并把用最好、最快的操作方法来完成每一个基本动作所需要的时间记录下来，加上一定的百分比（休息、准备与结束的时间）。

第二阶段：建设阶段。

在“建设阶段”，建立各种基本操作的操作方法和时间的档案，以便尽可能把它们用于其他工作或其他类型的操作上。这样，以后不管遇到什么新的工作，只要从工作标准档案中找出各种最基本的操作方法和时间加以组合，就可以使每一种新的工作都有最科学的操作方法。用这种操作方法对工人进行训练，就能提高工人的劳动生产率。

泰勒通过工时研究确定科学工作方法和操作时间也就是劳动定额原理。

所谓劳动定额是劳动者在一定的生产技术条件和合理组织劳动的基础上，完成某项工作而预先规定的劳动消耗量的标准。它有工时定额和产量定额两种基本表现形式。前者规定单位工作量所需要的时间；后者规定单位时间内必须完成的工作量。两种定额互为倒数关系，并以劳动时间作为衡量劳动量的尺度。此外，还有服务定额、销售定额和设计人员的设计定额等。

泰勒指出，在这里要特别强调标准的科学性、合理性，这是科学管理的起点和核心。

他曾列举吉尔布雷斯对砌砖动作的研究说明，砌砖动作 4000 年来没有什么大的变化，而吉尔布雷斯通过科学研究，“把砌每块砖的 18 个动作压缩为 5 个，在其中一种情况下甚至低到只要两个动作”，从而一举将砌砖的效率提高了 3 ~ 6 倍。泰勒在国会听证会上详细介绍了他对铲工的“工时研究”，他通过统计学调查发现了每铲物料的最佳重量，“我们找到了每个工人干这项工作最合适的科学数据，一个在每铲物料重 21 磅时达到最大工作重量的工人，就可以称为一级铲工”。

泰勒认为，这些科学研究和科学数据不单是标准和制度的基础，也是建立企业和睦协作的基础：“工人和资方之间和睦协作的最大障碍，在于资方对此事的无知，即构成每个工人一天合理工作的标准究竟是什么。”这就是泰勒的管理方法被称为“科学管理”的根本原因。这一点特别值得企业管理者给予关注，当企业建立标准、规范、规章、制度的时候，是在科学性、合理性基础上还是在经验基础上，这是决定这个标准、规范、规章、制度能否得到员工的理解、支持和贯彻、执行的根本因素。

最后，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。

综上所述，我们可以概述出泰勒操作管理的三部曲：第一，



用培训来教给工人完成任务的技能。第二，用科学研究来制订标准和规章制度并据此规定下达任务。第三，用奖惩等激励机制来保证任务的完成。

因为培训、制度和奖惩的依据就是这个标准，有了标准就可以排除个人好恶的随意行为。标准就是管理的“法”，就是管理的“科学性”，所以，泰勒的科学管理可以被称为“标准化管理”。

操作标准化使标准化对象从物扩大到人，而管理标准化则把标准化对象从工人扩大到管理人员。在所有这些标准化基础上制订的规章制度成了企业的“法典”，从而使标准化成为整个企业运行的基础。

现实点评

泰勒首创的科学管理原理对管理学作出了巨大的贡献，并且科学管理理论的诞生，标志着管理作为一门科学已经形成。

泰勒的科学管理并不是一个发明，正如英国管理学家林戴尔·厄威克指出的：“泰勒所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个 19 世纪在英美两国产生、发展起来的东西加以综合而形成一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为科学管理。”他的著作为 20 世纪管理实践奠定了坚实的基础，他留下的宝贵遗产却不容忽视。可以这样说，如果机器时代有什么管理法则的伟人，泰勒是当之无愧的。

泰勒的科学管理原理无疑是一门既新颖又实用的科学。它并不是脱离实际的，它的内容里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。今天阅读它，对管理科学的形成、发展与应用有着十分重要的意义。