

50 Management Classics You Must Read

汇集德鲁克、特劳特、卡普兰、韦尔奇、波特等大师智慧
是管理者开启领导模式的入门课



你一定要读的

互联网时代，每一位管理者都要温习的著作
管理理论的50座丰碑
适合CEO、经理人和企业家阅读

50部

管理学经典

鲁克德◎编著

《科学管理原理》

弗雷德里克·泰勒：开创管理新时代，德鲁克隆重推荐

《公司的概念》

德鲁克：全球管理者必读。深刻影响商界、政界高层人士

《管理的实践》

德鲁克：探索如何建立有效的管理机制和制度

《谁动了我的奶酪？》

斯宾塞·约翰逊：如何应对人生的无常与变化

《第五项修炼》

彼得·圣吉：学习型组织的艺术与实践

《基业长青》

詹姆斯·柯林斯，杰里·波勒斯：企业永续经营的准则

《定位》

阿尔·里斯，杰克·特劳特：有史以来对美国营销影响最大的观念



你一定要读的 50部 管理学经典

50 Management Classics You Must Read

鲁克德◎编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

你一定要读的50部管理学经典/鲁克德编著. —上海:立信会计出版社, 2016.3

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4910-3

I. ①你… II. ①鲁… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第018675号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 张 寻

封面设计 久品轩

你一定要读的50部管理学经典

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 25.75 插 页 1

字 数 421千字

版 次 2016年3月第1版

印 次 2016年3月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4910-3/C

定 价 42.00元

如有印订差错,请与本社联系调换

前言

preface

名著具有不朽的本质。在人类的奋斗中，唯有名著最能经受岁月的磨蚀。庙宇与雕像在风雨中颓毁坍塌，而经典之籍则与世长存。即使是千百年前的真知灼见，时至今日仍新颖如故、熠熠生辉，令人感铭于心、爱不释手，成为与我们相随的伴侣与慰藉。

美国著名的成功学大师皮鲁克曾经说过：“名著是绝大多数人的思想摇篮，又是绝大多数人迈动双脚的动力。”名著的影响潜移默化，可以沉淀在个人的行为举止中，成为一个人思想中最深沉的基质。管理学名著所表述的是思想传承谱系中的精华，是管理知识的典范之作。通过阅读名著，可以拓宽我们的知识面，加深对相关理论的了解，提高我们对管理知识的学习兴趣，提升管理素养。

当今时代“不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼”，如何快速地学习管理学的精髓是大家关注的焦点话题，因此，对名著的速读逐渐成为一种世界性潮流。速读使你能够花费较少的时间与精力掌握尽可能多的信息。通过对管理学名著的速读，可以让我们快速地学习管理大师的思想精华，达到事半功倍的效果。本书各篇文章设置了“经典速读”“内容解读”和“拓展阅读”三个小栏目，让读者以最快的速度一窥名著的精华，引导读者深入阅读作品，多角度感受作品的魅力所在。

●假如你了解一部名著的内容概况及其在管理学界的影响，你可以阅读相关篇目的“经典速读”部分。

●假如你了解一部名著的要点精华所在，你可以阅读相关篇目的“内容解读”部分。

●假如你了解作者的情况以及作者在写作过程中的逸闻趣事，你可以阅读相关篇目的“拓展阅读”部分。

系统的管理学理论源于西方，本书介绍了使管理学成为一门真正意义上的科学的50部西方管理学经典名著，涵盖内容全面，兼顾了全方位的管理学知识。从时间上看，成书的时间主要集中在20世纪；从国别上看，则主要集中了欧美国家管理大师的著作。

本书寓教于乐，通过阅读，你可以轻松地达到学习的目的，这也是本书编写的目的。

Classic
OF
A Stock Operator

目 录

- 1 《科学管理原理》
/ 1
- 2 《公司的概念》
/ 11
- 3 《管理的实践》
/ 18
- 4 《管理：任务、责任和实践》
/ 26
- 5 《谁动了我的奶酪？》
/ 37
- 6 《从优秀到卓越》
/ 47
- 7 《第五项修炼》
/ 55
- 8 《基业长青》
/ 63
- 9 《追求卓越》
/ 69
- 10 《Z理论》
/ 75
- 11 《定位》
/ 81

- 12 《工业管理与一般管理》
/ 90
- 13 《经理人员的职能》
/ 98
- 14 《伟大的组织者》
/ 106
- 15 《领袖论》
/ 116
- 16 《管理决策新论》
/ 124
- 17 《让工作适合管理者》
/ 131
- 18 《组织与管理：系统方法与权变方法》
/ 138
- 19 《总经理》
/ 145
- 20 《企业生命周期》
/ 155
- 21 《跨边界管理》
/ 167
- 22 《企业X再造》
/ 175
- 23 《改变世界的机器》
/ 186
- 24 《新管理方格》
/ 196

25 《人类动机理论》

/ 200

26 《个性与组织》

/ 208

27 《管理的新模式》

/ 215

28 《管理备要》

/ 220

29 《生产管理基础》

/ 236

30 《管理思想的演变》

/ 245

31 《管理决策新科学》

/ 250

32 《社会组织和经济组织理论》

/ 256

33 《企业中人的方面》

/ 262

34 《工业文明的社会问题》

/ 270

35 《如何选择领导模式》

/ 277

36 《再论管理理论的丛林》

/ 287

37 《创新与创业精神》

/ 294

- 38 《渴求成就》
/ 303
- 39 《经理工作的性质》
/ 308
- 40 《再论如何激励员工》
/ 318
- 41 《组织效能评价标准》
/ 325
- 42 《超越确定性——组织变革的观念》
/ 330
- 43 《组织发展与官制体系的命运》
/ 334
- 44 《转危为安》
/ 342
- 45 《竞争优势》
/ 346
- 46 《竞争战略》
/ 359
- 47 《战略管理》
/ 366
- 48 《企业行动纲领》
/ 371
- 49 《国家竞争优势》
/ 383
- 50 《营销管理》
/ 390

1 《科学管理原理》



弗雷德里克·泰勒

经典速读

《科学管理原理》出版于1911年，标志着管理理论的诞生。该书使西方19世纪末20世纪初的早期工厂管理实践向科学管理迈进了一大步，开创了一个管理的新时代。迄今为止，欧美、日本的管理仍延续并发展着科学管理的理念。该书的作者泰勒是美国古典管理学家、科学管理理论的主要倡导者，被后人尊称为“科学管理之父”，也有人称他为“理性效率的大师”。正是从科学管理开始，管理学沿着伽利略、牛顿创立的实验科学道路，告别了单纯的经验总结和智慧技巧，由“治术”发展为一门科学，迄今仍不失其光彩。

美国南北战争以后，资本主义经济得到了快速的发展，但是，由于管理落后，美国经济的发展以及企业中劳动生产率的提高，远远落后于当时的科学技术成就以及国内外经济条件所提供的可能性。在这种情况下，许多管理人员纷纷进行各种实验，希望能将当时的科学技术用于提高企业的劳动生产率，从而形成一套科学管理的理论和方法。《科学管理原理》就是在这种背景下应运而生的，同时也是其中最突出的代表。

科学管理中的“科学”是指提高生产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。泰勒的伟大之处在于，他在一片混沌中，用科学的手段去分析管理，提升管理效率，以便达到雇主和雇员的双赢。科学管理

由多种要素组合而成，这些要素包括以下几方面：

- (1) 科学，不是单凭经验的方法。
- (2) 协调，不是不合。
- (3) 合作，不是个人主义。
- (4) 最高的产量，取代有限的产量。
- (5) 发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。

全书主要分为两大部分，分别是科学管理的基础和科学管理的原理。在书中，泰勒通过一系列的例证，指出导致全美国遭受到巨大损失的重要原因就是日常行为的效率低下。同时，他通过例证试图说明根治效率低下的良药在于系统化、科学化的管理，而不在于收罗某些独特的或不同寻常的人物。在此基础上，他说明科学管理的理论基础是明确定义的规律、准则和原则，并进一步表明科学管理不仅适用于最简单的个人行为，而且适用于那些需要紧密合作的大型公司的活动。简而言之，《科学管理原理》一书通过一系列实例，让读者相信，无论何时，只要正确地运用科学管理的原理，就能取得立竿见影的成效。

《科学管理原理》是管理史上最重要的一座丰碑，是每一位管理者必读的不朽之作。

彼得·德鲁克曾经对该书作以下评价：“《科学管理原理》的理论无论在哪里都很适用：生产力因之成倍地增长，工人的实际收入急剧上升，工作时间减少，工人的体力、精神压力减小，同时，销售收入和利润提高，而产品价格降低了。”

林德尔·厄威克也曾对泰勒和他所倡导的科学管理推崇有加：“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，并称之为科学管理。”

《财富》杂志曾经这样评价：“泰勒的影响无处不在：他的思想决定了麦当劳餐厅对厨师翻烤汉堡包数量的期望，决定了电话公司希望接线员能接通多少个电话。”

内容解读

1. 劳资双方的双赢博弈——实施科学管理的核心

博弈不仅存在“零和博弈”，同样存在双赢博弈。劳资双方的博弈即是如此。管理的主要目的是使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每个雇员实现最大限度的富裕，换句话说就是实现劳资双方的双赢。实现劳资双方的双赢是实施科学管理的核心问题。

对于雇主来说，“最大限度的富裕”不仅意味着公司或老板取得巨额的利润，而且还意味着引领各行各业的经营走向最佳状态，这样才能使财富得以永存。

对于雇员说，“最大限度的富裕”不仅意味着他能比同级的其他人取得更高的工资，更重要的是，还意味着能使每个人充分发挥其最佳能力。

雇主和雇员共同富裕应该是管理的最主要目的，但是，并不是所有的人都相信双方的相互关系可以协调从而达到利益均沾的地步。大部分的人都认为雇主和雇员的根本利益必然是对立的，但是，科学管理则恰恰相反。

科学管理不仅仅将科学化、标准化引入了管理，更重要的是提出了实施科学管理的核心问题——精神革命。精神革命基于科学管理，认为雇主和雇员双方的利益是一致的。因为对于雇主而言，其所追求的不仅是利润，更重要的是事业的发展。而事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资，更意味着充分发挥其个人潜质，满足自我实现的需要。正是如此，当双方友好合作时，就能通过双方共同的努力提高工作效率，生产出比过去更大的利润来，从而可使雇主的利润得到增加，企业规模得到扩大。相应地，也可使雇员工资提高，满意度增加。

泰勒认为，通过“稳定工资支付率”和“标准作业量”，可以消除劳资对立，从而实现劳资双方的双赢局面。这在理论上是很完美的，但在实践上却是行不通的。劳资双赢，在当今社会仍然是一大难题。按照现代组织理论，正确解决劳资矛盾的办法是，依靠使命愿景和战略目标来统一组织成员的价值立场，依靠源于价值立场的制度性规范来统一各自对立的利益关系。也只有在这个框架内，才能更大限度地发挥组织内的协同效应，进入更广阔的价

值创造空间。

2. 提高劳动生产率——管理的本质问题

科学管理中的“科学”是指提高生产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。泰勒曾经指出：“没人会否认，在单个人工作的情况下，只有其劳动生产率达到最高，亦即只有在其实现了日产出最大时，才可实现其财富最大化。”如何在有限的时间内获取最大程度的产出，也就是如何使生产率最大化，是泰勒奋斗一生所要探索的问题，同时也是管理的本质所在。

这一点不仅限于个人，对于多个人的状况同样适用，假设有一个生产衣服的手工作坊，作坊中的几个员工工作技能熟练到每天可制作三套衣服，而它的竞争者以及竞争者的合作伙伴每天却只能生产两套衣服。显而易见，与每天只能生产两套衣服的竞争对手相比，在卖掉三套衣服以后，员工可以得到更多的工资，而且也可以比竞争对手赢得更多的利润。

在更复杂的制造企业中，事实也非常清楚，除非与你的竞争对手相比，你的员工和机器比其他企业的工人和机器制造出更多的产品，否则，你便不能向你的员工支付更多的工资。总之，财富最大化只能是生产率最大化的结果。

提高劳动生产率应该遵循以下的原则。

1) 科学划分工作元素

该原则就是要求对员工操作的每一个动作进行科学研究，用标准化的操作替代过去单凭经验进行的劳动操作。这项工作应该由计划部门来完成，关键在于以一种科学方法替代员工的经验判断，包括每个动作的严格规则，以及所有工具和操作条件的标准化。

要形成科学的方法，必须在大量调查的基础上，进行充分的研究和实验。这为以后的操作方法和工具制定奠定了科学依据，为提高劳动生产率打下了坚实的基础。

2) 科学地挑选员工，并进行培训和教育

科学地挑选员工，并进行培训和教育，使员工成为能采用新方法的人，而不是任由员工按照自己的方式去进行操作。这样做的最终目的就是使他們能以最快的速度干活，从而提高劳动生产率，创造更多的盈余。

3) 与员工亲密合作

在科学管理出现以前，老的管理制度是按每个员工自认为最佳的办法去

工作，管理人员则很少对之协助和过问。由于员工的孤军奋战，使得在这种体制中干活的员工在绝大多数情况下不可能按一种科学的规律去工作。精心制定一套组织制度对影响员工日常工作的动机进行科学研究，进而使员工能按已形成的科学规律工作，比起老把员工监管在大班组里的做法更好，这就需要管理人员的诚恳合作。资方和员工的紧密、组织和个人之间的合作，是现代科学或责任管理的精髓。

4) 管理者与员工应有平等的工作和责任范围

管理人员和员工在工作和职责上要有分工，各自承担最适合的工作，以代替将所有的工作和大部分责任都推卸给员工的方法。正是员工们的组合以及资方采取的新型的工作方法，才使科学管理相对于老的管理制度的优势凸显出来。

对于提高劳动生产率来说，最好的手段就是分工。但是，做好了划分工作元素的工作还不够，还需要对于承担分工的员工进行选择、培训和开发，这是第二条。泰勒第一次把员工摆在最为重要的位置，也是第一次告诉大家劳动效率取决于员工的素质和训练的结果，所以管理者必须和员工进行有效的沟通，必须明确两者之间有着清晰的分工和相应的职责，保持了这四条原则，劳动生产率就可以实现最大化。

3. 科学管理的主要内容

1) 工作定额原理

在科学管理出现以前，美国的企业中普遍实行经验管理，由此造成一个突出的矛盾，就是资本家不知道员工一天到底能干多少活，但总嫌员工干活少、拿工资多，于是就往往通过延长劳动时间、增加劳动强度来加重对员工的剥削。而员工，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、拿工资少。当资本家加重对员工的剥削，员工就用“磨洋工”消极对抗，这样企业的劳动生产率当然不会高。

为了改善这种状况，提高劳动生产率，泰勒认为，企业应该设立一个专门制定定额的部门或机构，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。该部门的主要任务是制定出有科学依据的员工的“合理日工作量”，为此，部门工作人员就必须通过各种实验和测量，进行劳动动作研究和工作研究。

制定“合理日工作量”的方法就是：选择合适且技术熟练的工员工人；

研究这些人在工作中使用的基本操作或动作的精确序列，以及每个人所使用的工具；用秒表记录每一基本动作所需时间，加上必要的休息时间和延误时间，找出做每一步工作的最快方法；消除所有错误动作、缓慢动作和无效动作；将最快最好的动作和最佳工具组合在一起，成为一个序列，从而确定员工“合理的日工作量”，即劳动定额。

与此同时，根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使员工的贡献大小与工资高低紧密挂钩。

2) 科学地选人、用人

科学管理的一个重要原则就是科学地挑选员工，并进行培训和教育。健全的人事管理的基本原则是使员工的能力同工作相适应，企业管理当局的责任在于为员工找到最合适的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的力量来工作。为了挖掘人的最大潜力，还必须做到人尽其才。

因为每个人都具有不同的才能，不是每个人都适合于做任何一项工作的，这和人的性格特点、个人特长有着密切的关系。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最适宜这项工作的人的最大潜力，才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”，即头等工人。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，以使其达到最高工作效率。

“第一流的工人”，就是指那些最适合又最愿意干某种工作的人。所谓挑选第一流的工人，就是指在企业人事管理中，要把合适的人安排到合适的岗位上。只有做到这一点，才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。例如，重活、体力活，让力气大的人干，而精细的活找细心的人来做。

3) 标准化原理

在科学管理的情况下，要想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。这是因为，只有实行标准化，才能使员工使用更有效的工具，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，才能使员工在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。

要让每个人都用正确的方法作业，须对员工操作的每一个动作进行科学

研究,用以代替传统的经验方法。为此,应把每次操作分解成许多动作,继而把动作细分为动素,即动作是由哪几个动作要素所组成的,然后再研究每项动作的必要性和合理性,去掉那些不合理的动作要素,并对保留下来的必要成分,依据经济合理的原则,加以改进和合并,以形成标准的作业方法。在动作分解与作业分析的基础上,进一步观察和分析员工完成每项动作所需要的时间,考虑到满足一些生理需要的时间和不可避免的情况而耽误的时间,为标准作业的方法制定标准的作业时间,以便确定员工的劳动定额,即一天合理的工作量。

标准化对劳资双方都是有利的,不仅每个员工的产量大大增加,工作质量大为提高,从而得到更高的工资,而且使员工建立一种科学的工作方法,使公司获得更多的利润。

4) 差别计件工资制

1895年,泰勒提出了一种具有很大刺激性的报酬制度——“差别工资制”方案。其主要内容是:

①设立专门的制定定额部门。这个部门的主要任务是通过计件和工时的研究,进行科学的测量和计算,制定出一个标准制度,以确定合理的劳动定额和恰当的工资率,从而改变过去那种以估计和经验为依据的方法。

②制定差别工资率。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额,就按高的工资率付酬,以资鼓励;如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付酬,并给以警告,如不改进,就要被解雇。例如,某项工作定额是10件,每件完成给0.1元。又规定该项工作完成定额工资率为125%,未完成定额工资率为80%,那么,如果完成定额,就可得工资为 $10 \times 0.1 \times 125\% = 1.25$ (元);如未完成定额,例如哪怕完成了9件,也只能得工资为 $9 \times 0.1 \times 80\% = 0.72$ (元)。

③工资支付的对象是工人,而不是根据职位和工种,也就是说,每个人的工资尽可能地按工人的技能和工作所付出的劳动来计算,而不是按工人的职位来计算。其目的是克服工人“磨洋工”现象,同时也是为了调动工人的积极性。要对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快捷、技能及准确程度方面作出系统和细微的记录,然后根据这些记录不断调整工人的工资。

差别工资制有利于充分发挥个人积极性,有利于提高劳动生产率,能够真正实现“高工资和低劳动成本”。同时,由于制定计件工资制与日工资率

是经过正确观察和科学测定的，又能真正做到多劳多得，因此这种制度就能更加公平地对待工人。实行差别计件工资制最大的优点就是它能够迅速地清除所有低能的工人，吸收适合的工人来工作。因为只有真正好的工人，才能做到又快又准确，可以取得高工资率。

5) 建立专门计划层

在旧体制下，所有工作程序都由工人凭他个人或师傅传授的经验去做，工作效率由工人自己决定。由于这与工人的熟练程度和个人的心态有关，即使工人能十分适应科学数据的使用，但要他同时在机器和写字台上工作，实际是不可能的。因此，必须用科学的方法来改变这一状况。

为此，泰勒主张：“由资方按科学规律去办事，要均分资方和工人之间的工作和职责”，要把计划职能与执行职能分开并在企业设立专门的计划机构。泰勒所谓把计划职能与执行职能分开，实际是把管理职能与执行职能分开；所谓设置专门的计划部门，实际是设置专门的管理部门；所谓均分资方和工人之间的工作和职责，实际是说让资方承担管理职责，让工人承担执行职责。这也就进一步明确了资方与工人之间、管理者与被管理者之间的关系。

计划的职能和执行的职能分开，改变了凭经验工作的方法，而代之以科学的工作方法，即找出标准，制定标准，然后按标准办事。

计划部门的主要任务是：

- ①进行调查研究的并以此作为确定定额和操作方法的依据；
- ②制定有科学依据的定额和标准化的操作方法和工具；
- ③拟订计划并发布指令和命令；
- ④把标准和实际情况进行比较，以便进行有效的控制等工作。

在现场，工人或工头从事执行的职能，按照计划部门制定的操作方法的指示，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。这种管理方法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。

6) 例外原则

规模较大的企业不能只依据职能原则来组织和管理，而必须应用例外原则。所谓例外原则，就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，而自己保留对例外事项一般也是重要事项的决策权和控制权，这种例外的原则至今仍然是管理中极为重要的原则之一。