

领导者都在讨论的领导学习能力

写给中国领导干部的素质提升宝典

刘智勇 锁利铭 马捷 编著

领导干部阅 管理学经典

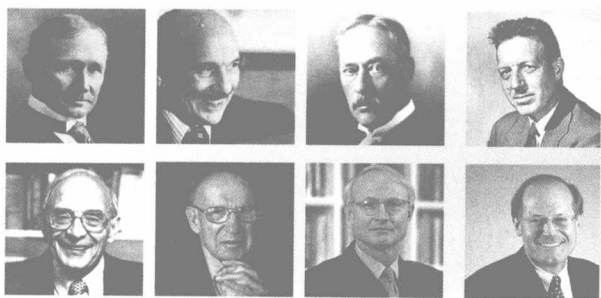
经典 全面 深入
经典著作解读本

梳理 / 百年管理变迁

撷取 / 管理学的经典思想精华

读懂 / 深奥丰富的管理学精髓

广西人民出版社



领导干部读 管理学经典

LINGDAO GANBU DU GUANLI XUE JINGDIAN

刘智勇 锁利铭 马捷 编著

图书在版编目 (C I P) 数据

领导干部读管理学经典 / 刘智勇, 锁利名, 马捷
编著. — 南宁: 广西人民出版社, 2015.4

ISBN 978-7-219-09048-0

I.①领… II.①刘… ②锁… ③马… III.①管理学
IV.①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 195008 号

监 制 白竹林
策划编辑 罗敏超
责任编辑 梁凤华
责任校对 罗敏超
封面设计 王 霞

出版发行 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路6号
邮 编 530028
印 刷 广西大一迪美印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14
字 数 210千字
版 次 2015年4月 第1版
印 次 2015年4月 第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-219-09048-0/C · 315
定 价 30.00元

版权所有 翻印必究

前 言

管理学是一门极具魅力的学科，作为一门学科它已诞生了100余年。作为一项实践活动，它与人类历史同步，并活跃于包括国家、氏族、家庭、手工作坊、大型公司等在内的各层面、各领域的活动中。多年来，它深深吸引着管理者、被管理者以及学者的注意力。管理究竟是科学还是艺术，是自它诞生以来就没有停止争论，我们认为，单独将管理当作艺术或是科学都会泯灭管理的特性。管理是作为艺术的科学，也是作为科学的艺术。古今中外，管理者与管理学家们为了这门科学的艺术与艺术的科学，在管理的各个领域不断探索，集成了大量的管理学著作，他们记录了历史，评价了现在，也展望了未来。

学习和传承人类历史上形成和积淀的一切优秀管理实践成果和研究成果，是当代管理者和理论工作者的职责，也是现实的客观需要。随着全球化、信息化的不断推进，各国无论是工商管理还是政府管理，都面临一系列新情况、新问题和新的挑战，各级各类领导者、管理者加强理论学习，提高自身管理素养和能力，自然成为应对挑战的必要途径。中外一批管理学者、管理学大师对管理的真知灼见，无数企业走向优秀和卓越的成功实践，都是值得我们认真学习借鉴的宝贵成果。迄今，管理学研究学派丛生，名著佳作累累，这既让我们欣喜又给我们带来阅读的烦恼，能快速了解管理学100余年的发展演变脉

络，知晓一批经典名著内容，成为不少非专业人士、领导干部的共同愿望，《领导干部读管理学经典》就是为此所做的一种努力和尝试。

此前，国内已出版过一些有关管理学名著或经典介绍方面的著作，从名称上看，多为导读、指南、精读、精缩之类的表述，其基本功能主要为人们选择和阅读管理学名著提供指导帮助，这些著作各有千秋，确实发挥了工具书的作用。但我们认为也存在一些缺陷。如成书时间上早期的偏多而当代的偏少，作者分布上欧美的过多而其他国家的过少，在管理类别上几乎都为工商管理类而公共管理类几乎为空白，等等。我们编写《领导干部读管理学经典》，试图有所完善创新。在经典著作的选择上，我们坚持不同时期、不同学派、不同国度、不同领域的著作兼顾原则，尽力突出所选著作的代表性、典型性。本书有如下几个特点：第一，在经典著作的构成上，新增了公共管理方面著作，突破了现有同类著作中公共管理类著作偏少的局限。管理学发展至今，20世纪后期在其范畴上最大的贡献莫过于出现了“公共管理”，管理学也从企业拓展到公共领域，公共管理不同于以往的企业管理，它融合了传统政治经济学、公共行政学、企业管理学等，将研究对象主体瞄准了作为管理主体的政府和非营利性组织，这一内容的增加将有助于全面了解管理学的最新进展，领略其强大的适应能力。公共管理知识不仅是公务员也是企业管理者应该具备的知识。第二，增加了中国环境的管理内容。无论是泰勒、孔茨还是法约尔如何被尊为管理学的创立者，都不能让我们忽视中国管理思想的博大精深与实践成就。中国式管理虽然是随着我国改革开放后才逐步被人们重视，但它的存在却可以追溯到诸子百家时期，中国式管理的最大特征在于其宏观性、普适性和本土性。这一内容的新增，会使我们更加理性地看待东西方文化、社会与管理上的异同，在实现中国梦的道路上，增强信心。第三，拓展管理学的相关领域。科学管理、工业管理等作为一般的管理理论是了解管理学基本框架的基础，除此之外，我们还注重管理学的引申学科与实践介绍，包括战略管理、人力资源管理、领导学、营销学、心理学、组织行为学等内容，使读者对管理学的认识更加立体化和全面化。

不仅如此，我们对每部经典著作内容结构设计也做了一些探索。根据我

们对读者的阅读心理和需求的调查和把握，我们对每部著作的介绍设计成四个部分：第一部分是作者简介。包括作者生平、学术成就和影响。通过介绍作者，试图建立起读者和作者之间的联系，使读书成为建立在读人的基础上的有乐趣的对话。第二部分是精彩观点集萃。为了使读者迅速掌握这些经典的精髓，我们将书中最具精华、最具影响力的阐述、结论性文字如实摘录，力求原汁原味，这种类似名句荟萃的内容能够给读者最直接、最客观的认识，同时通过语句、段落的逻辑安排，也能对该著作形成整体性思想认识。在目前的管理学经典导读类著作中，一般仅有述评没有单独的原文呈现，使经典著作的原创与现作者的再创性文字交融在一起，让读者难以辨析，也不便于引用。第三部分是对每一部经典的述评。主要对该经典著作的主要内容、写作背景、基本特点、重要思想、社会影响等加以评价，并指出其对中国实践的启示与学术意义，力图使读者能够拓展对该相关领域、相关流派的认识和理解，提升其应用价值。第四部分是知识链接。主要选择介绍一些重要的概念、学派、定律、法则、效应，通过对这些相关知识介绍，有助于读者加深理解，增加阅读信息量，开阔学术视野。

我们虽然有良好的愿望，也做了应有的努力和探索，但由于时间、精力及水平限制，未必都达到了预期目标，本书还存在诸多疏漏甚至错误。尤其100余年来涌现出一大批具有世界性影响的管理学名著，从中选择20多部的著作，并非易事，仁者见仁，本书所选著作，难免带有我们个人偏好。此外，需要说明的是，本书对每部经典著作的介绍仅有几千字，未必全面，挂一漏万，如果要真正把握每部经典著作的完整内容和主旨，开展相关学术研究，还需要去阅读原著，本书只是希望能为读者选择和理解经典著作提供一些指导。

多读书、读好书，应该成为现代每个人的习惯。书籍是人类进步的阶梯，愿本书带给你新知和启迪。

编者

2014年12月

目 录

CONTENTS



前 言 / 1

《科学管理原理》 (美) 弗雷德里克·泰勒 / 1

《工业管理与一般管理》 (法) 亨利·法约尔 / 9

《再论管理理论的丛林》 (美) 哈罗德·孔茨 / 17

《Z理论》 (美) 威廉·大内 / 24

《不连续的时代》 (奥) 彼得·F.德鲁克 / 32

《看得见的手》 (美) 艾尔弗雷德·D.钱德勒 / 40

《国家竞争优势》 (美) 迈克尔·波特 / 47

《追求卓越》 (美) 汤姆·彼得斯 / 55

《从优秀到卓越》 (美) 吉姆·柯林斯 / 62

《蓝海战略》 (韩) W.钱·金 (美) 勒妮·莫博涅 / 70

《企业X再造》 (美) 詹姆斯·钱匹 / 78

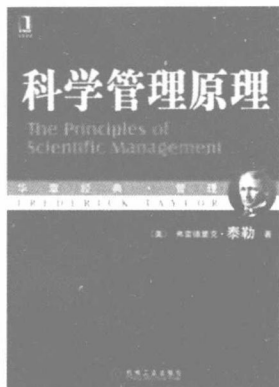
《领袖论》 (美) 詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯 / 85

《领导力》 (美) 詹姆斯·库泽斯 巴里·波斯纳 / 93

- 《企业的人性面》 (美) 道格拉斯·麦格雷戈 / 100
- 《组织行为学》 (美) 斯蒂芬·P.罗宾斯 / 109
- 《个性与组织》 (美) 克里斯·阿吉里斯 / 116
- 《定位》 (美) 艾·里斯 / 125
- 《洞察力的原点》 (日) 大前研一 / 132
- 《中国管理哲学》 (中) 曾仕强 / 141
- 《政治与行政——政府之研究》 (美) 弗兰克·约翰逊·古德诺 / 148
- 《公共管理导论》 (澳) 欧文·E.休斯 / 155
- 《再造政府》 (美) 戴维·奥斯本 / 162
- 《改革政府：企业家精神如何改革着公共部门》 (美) 特德·盖布勒 / 169
- 《理解公共政策》 (美) 托马斯·R.戴伊 / 175
- 《政府未来的治理模式》 (美) B.盖伊·彼得斯 / 182
- 《管理沟通原理与实践》 (美) 迈克尔 E.哈特斯利 林达·麦克詹尼特 / 189
- 《非营利组织的管理》 (美) 彼得·德鲁克 / 196
- 《细节决定成败》 (中) 汪中求 / 204
- 参考文献 / 210
- 后记 / 213

《科学管理原理》

(美) 弗雷德里克·泰勒



《科学管理原理》 弗雷德里克·泰勒 著 马凤才 译
机械工业出版社 2007年1月

作者简介

弗雷德里克·泰勒，1856年出生在美国费城。年轻时，他先在液压机厂做学徒，之后加入一家钢铁公司，在那里开始奠定科学管理的理论基础。1898年，泰勒来到伯利恒钢铁公司，开始他著名的改革。1901年，他离开公司，进行无偿的咨询工作。在此期间，他的《工厂管理》与《科学管理原理》相继发表，泰勒的影响日渐广泛，遍及全球。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”。他是第一个认真研究劳动的人，

第一个把管理当作一门科学的人；一个被社会主义伟大导师列宁推崇备至的人，一个影响了人类工业化进程的人。

精彩观点集萃

科学管理坚信：雇主与雇员的真正利益是一致的；除非实现了雇员的财富最大化，否则不可能永久地实现雇主的财富最大化，反之亦然；同时满足工人的高薪酬这一最大需求和雇主的低产品工时成本这一目标是可能的。总之，财富最大化只能是生产率最大化的结果。

管理人员和工人亲密无间的、个人之间的协作，是现代科学或任务管理的精髓。

关于“血汗工厂”的工作和条件，过去就有诸多议论，现在仍然有。我十分同情那些超负荷工作的人们，但是，我尤其同情那些不能得到正常收入的人们。每一位超负荷工作的工人背后，都有许多人故意在每天的工作上少出力——彻头彻尾地少出力。正是因为他们的“磨洋工”，“成就”了那些条件，使得低工资成为必然。可是，如何根除这一弊病至今竟无人置一言。

简言之，摆在企业管理者面前的问题就是如何最大限度地发挥每个工人的“积极性”……管理者必须给予工人以一般“特殊激励”。

管理者与工人之间的职责几乎是均分的。科学管理原理有四个基本组成要素：第一，形成一门真正的科学。第二，科学地选择工人。第三，对工人进行教育和培养。第四，管理者与工人之间亲密友好地合作。

归纳起来，在“积极性加激励”管理制度下，实际上全部问题由“工人决定”，而在科学管理制度下，一半的问题由“管理者决定”。

我坚信，很明显即使在已知的最原始的劳动中，也存在科学问题。如果仔细地挑选了适合从事这类工作的人，如果研究了从事这类工作的科学规律，如果对仔细挑选的人进行了培训，使其按照这一规律办事，那么，所取得的成果必然远远超过“积极性加激励”管理下所能取得的成果。

这种劳动生产率的提高和工作的协调，在“积极性加激励”的管理制度下（把问题推给工人并让工人去单独解决）是不可能实现的。那种制度是过时的管理思路。

事实是，无论何时，当聪明而又有教养的工人发现对机械工艺进行任何改进的职责是在他们身上，而不是在那些在该行业进行实际操作的工作人身上时，他们几乎总是开始走上了发展一门科学的道路。而这种事在过去只是停留在单纯的经验或传统知识上。当教育赋予人们以概括事物的习惯后，人们在探索各种规律时会发现，各行各业都面临着许许多多的问题，这些问题都有其相似之处。这样，他们就必然把这些问题按照逻辑性归结成若干类别，并探索某些一般的规律或原则，以引导他们去找到解决问题的办法。

另一方面，在科学管理下，从事管理工作的人员有责任，并且有兴趣去发现规律，以代替过时的经验，还会公正无私地教会他们下属的全部工人以最快捷的办法去完成任务。由于运用这些规律而取得的成效非常可观，以至于任何公司都能承担得起为发展这些规律所需的时间和试验费用。这样，在科学管理下，实实在在的科学知识迟早会替代过时的经验。要在过时的管理制度下，按照科学规律办事是不可能的。

任务和奖金这两个因素（在以前的文章中已有所述，能够以不同方式来使用）就构成了科学管理机制的两个最重要因素。事实说明，这两个因素显得特别重要。因为它们本身的核心地位，在整个科学管理机制上，要先于其他因素得到应用。

我坚持认为，在一家工作技术含量高的企业中，除非公司的领导们充分理解并相信科学管理的基本原则，除非他们意识到采取这种变革所涉及的一切因素，特别是所需要的时间，除非他们迫切需要科学管理，否则，这些公司的经理就不要尝试从过去的管理变革到新的管理。

正确的方法只能是科学管理。我坚信，通过实行这一方法，首先，将会带来管理者和工人效率的提高；其次，可以合理分配经过双方共同努力实现的利润。而且，这一管理方法的唯一目标在于保证全体第三方的利

益。关于这一问题，要进行公正、全面和科学的调查。

工人可能会憎恨对其基于经验的方法作任何改进；管理者可能会对要承担新的职责而愤恨。不过，通过开明的已经形成共识的启迪，会促进管理者和工人接受新的管理方法。

比起过去若干年代来，现在这一代取得了极大的物质利益。事实是：现在的普通人付出一定的努力就可比过去一般人多生产2倍、3倍甚至4倍对人类有价值的东西。当然，通过个人努力所带来的生产能力的增长，除了个人心灵手巧外，还有许多别的原因。例如蒸汽机和电气的发明与应用、机器的使用、大大小小的发明以及科学和教育的进步等。但是，不论这种生产能力增长的原因有哪些，正是每个人所表现出来的更高的劳动生产率，才使得“整个国家”拥有了更多的财富。

内 容 述 评

《科学管理原理》出版于1911年，标志着管理理论的诞生，标志着一个管理新时代的到来。至今，这本书仍然带给管理人无穷的启示，是不可不读的管理经典。全书主要分为两大部分，分别是科学管理的基础及科学管理的原理。泰勒通过一系列的例证，指出导致全美国遭受到的巨大损失的重要原因就是日常行为的效率低下。同时，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及国内外经济条件所提供的可能性。这种情况首先引起同企业管理有关而又具有科学技术知识的一批工程技术人员和管理人员的注意，他们进行各种实验，努力把当时的科学技术最新成就应用于企业的生产和管理，以便大幅度提高劳动生产率，从而形成一套科学管理的理论和方法，弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》就是其中最突出的代表。

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。至今为止，欧美、日本的管理仍延续并发展着科学管理的理念。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”发展为一门学科，迄今仍不失其光彩。

《科学管理原理》是管理理论发展史上最重要的一座丰碑，是每一位管理者必读不可的不朽之作，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、发展起来的東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。总之，《科学管理原理》集中体现了泰勒管理思想与研究成果，引起了当时美国企业界和管理学界的广泛关注，泰勒所倡导的科学管理制度被称为“泰勒制”，激起了当时人们研究和发展科学管理方法的热情，许多人成了泰勒的追随者并为科学管理理论的完善与发展做出了卓越的贡献。在漫长的管理理论发展史中，这本书被公认为是一个最重要的里程碑，它标志着一个全新的管理时代的来临，掀起了一场企业管理的变革。

《科学管理原理》提出了科学的管理手段和方法。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”。在书中，使用了大量工厂生产第一线的真人真事的调查与研究，同时也通过早期的管理实验方法，检验工作方式的有效程度，并针对工人的需求持续改进工作效率。

在此基础上，泰勒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，对于那些需要紧密合作的大型公司的活动也同样适用。泰勒创造性地提出了定额管理、差别计件工资制，挑选并合理使用第一流工人以及如何进行标准管理等一系列具体的步骤与方法。泰勒在本书中立足于美国当时资源浪费严重，劳动生产率低下的事实，着眼于企业的基层管理，提出了科学管理原理。他认为管理的主要目的是使劳资双方都得到最大限度的利益，而实现这一目的的方式只能是高的劳动生产率，即每个工人都下定决心每天努力做出尽可能多的工作。然而，事实上绝大多数工人却有意识地反其道而行之。泰勒认为导致这一情况的原因有三个：（1）工人中普遍流行着一种谬见，认为如果他们全速工作，就会使大量工人失业，从而造成对整个行业的巨大伤害。（2）目前通行的管理体制缺陷甚多，以致“怠工”和“磨洋工”成了工人为了保护自身最大利益而必须采取的一种防卫手段。（3）凭效率低下的经验法则行事，这是各行各业中普遍存在的情况，由于这种做法，浪费了工人的很大一部分努力。

因此，泰勒认为必须采用科学管理来代替传统的经验法则。科学管理是建立在劳资双方利益一致的基础之上的。他要求企业的每一个成员充分发挥最高的效率，争取最高的产量，实现最大的利益。这既阐明了科学管理的真正内涵，又综合反映了泰勒的科学管理思想。

《科学管理原理》提出了标准化对产品业态起到了划时代的作用。标准化产品与服务来自标准化的流程设计，这在当今的工业产品和服务业中已经司空见惯了（比如ISO标准），然而在20世纪初期的时代，提出这样的理念还是具有划时代的意义。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。如果要让每个人都用

正确的方法作业，就要对工人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工人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，以便确定工人的劳动定额，即一天合理的工作量。标准化对劳资双方都是有利的，不但每个工人的产量大大增加，工作质量大为提高，从而得到更高的工资，而且使工人建立一种科学的工作方法，使公司获得更多的利润。

《科学管理原理》提出了创新性激励方式——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。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。（3）按技能和劳动付出计酬。工资支付的对象是工人，而不是职位和工种，也就是说，每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算，而不是按他的职位来计算。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做出系统和细微的记录，然后根据这些记录不断调整他的工资。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工作能力低的工人，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。



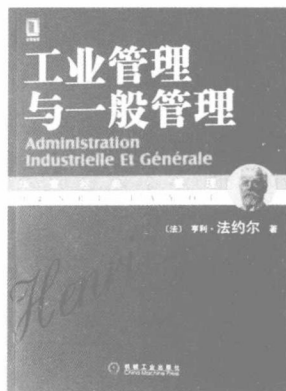
知 识 链 接

例外原则：例外原则是泰勒的科学管理的主要原则之一。即企业的高级管理人员把例行的一般事务授权给下级管理人员处理，而自己只保留对例外事项的决策权。如重大的企业战略问题和重要的人员更替问题等。这样，既能保证稳定性的正常管理工作，又能应付特殊性的例外管理工作。以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制管理体制。

标准作业程序：这一概念不是来自于《科学管理原理》一书，却源自该书的思想。标准作业程序又称为SOP，是Standard Operation Procedure三个单词中首字母的大写。标准作业程序，就是指将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来，用来指导和规范日常的工作。SOP的精髓就是将细节进行量化，用更通俗的话来说，SOP就是对某一程序中的关键控制点进行细化和量化。

《工业管理与一般管理》

(法) 亨利·法约尔



《工业管理与一般管理》 亨利·法约尔 著 迟力耕 张璇 译
机械工业出版社 2007年5月

作者简介

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925年), 古典管理理论的主要代表人之一, 亦为管理过程学派的创始人。他出生于法国一个中产阶级家庭, 15岁时就读于里昂一所公立中等学校, 两年后经考试及格转入圣艾蒂安国立矿业学院, 是同一学年里最年轻的学生; 19岁毕业时他取得了矿业工程师资格。1860年他被任命为科芒特里——富香博公司的科芒特里矿井组工程师, 在他漫长而成绩卓著的经营生涯中, 他一直珍视这项事业。1918年他退休时的职务是公司总经理, 他继续在公司里担任一名董事, 直