

英汉
对照

管理学名著选读

● 孙耀君主编

● 中国对外翻译出版公司

SELECTED WRITINGS ON MANAGEMENT



管理学名著选读

主 编：孙耀君

原作者：泰罗、法约尔、梅奥、
马斯洛、麦格雷戈、马奇、
西蒙、德鲁克、伯法、
明茨伯格、孔茨

译 者：孙耀君、王祖融、劳陇

中国对外翻译出版公司

1988年·北京

责任编辑：赵 滢

责任校对：燕桂珍

英汉对照读物
管理学名著选读
孙耀君 主编

中国对外翻译出版公司出版
(北京太平桥大街4号)

新华书店北京发行所发行
北京市双桥印刷厂印刷

850×1166 毫米 1/32 13 印张 字数 324(千)
1988 年 6 月第一版 1988 年 6 月第一次印刷
印数：1—10,000

ISBN 7-5001-0000-4/F·3 定价：2.95元

前 言

我们在进行经济体制改革和社会主义建设的过程中，必须在总结我国自己经验的同时，借鉴国外于我有用的经验。所以，我们必须了解和学习国外各种有用的知识，其中包括西方的管理知识。我们知道，西方的管理知识和管理理论具有两重性，既有反映社会物质生产过程中共同规律的方面，又有反映资本主义剥削关系的方面；对前者，我们必须加以研究和学习，对后者则必须予以批判。但是，不论是研究、学习或批判，首先都必须对西方的管理知识和理论、特别是有代表性的管理学者的著作有真实的了解。所以近年来我国翻译介绍了许多有关西方管理的知识和理论。我们编译这本书也是为了在这方面有所贡献。同时，由于本书是英汉对照读物，我们希望读者能由此进一步提高阅读英文管理学书刊的能力，以便直接吸收国外的管理知识和理论。

除了早期的管理思想以外，西方的管理理论，从其产生时期来看，大致分为古典管理理论、行为科学理论、当代管理理论三个阶段。这三个阶段并不是截然分开的，并不是后一阶段开始后，前一阶段的管理理论就退出历史舞台。事实上，各种管理理论和管理学派的产生虽然有先后，但在它们产生以后却交叉并存，互相影响，继承演变，形成流派。为了使读者对西方的管理理论和学派有较全面的了解，我们从其发展的三个阶段中选出了一些重要学派的代表作来予以介绍。下面我们结合所选的十篇名作对西方的管理理论作一概要的论述，以便帮助读者阅读。

西方的古典管理理论指的是 19 世纪末、20 世纪初在美

DAZ08/07

德等国形成的管理理论。古典管理理论是人类第一次尝试以科学的、系统的方法来探讨管理问题,所以又被叫做科学管理理论。它又分为美国泰罗的科学管理理论或泰罗制,法国法约尔的一般管理理论和德国韦伯的行政组织体系理论。它们的侧重点虽然各有不同,但都强调科学性和精密性。本书中选了泰罗和法约尔两人的著作。弗雷德里克·泰罗(1856-1915)是工程师出身的管理学家,被人称为“科学管理之父”。他认为,当时的企业管理当局没有用科学方法进行管理,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;工人则缺乏训练,没有正确的操作方法和合用的工具。这些都大大影响劳动生产率的提高。为了改进管理,他从1880年起,在一些工厂中进行了持续20余年的试验,创建了科学管理制度。本书所选的《科学管理》摘自他的《在美国国会的证词》,对科学管理制度作了较好的说明。亨利·法约尔(1841-1925)原来是法国的工程师,但他较早就参加企业的领导工作,以后并长期担任一个企业的主要负责人,并在其他一些组织中作过调查研究工作,所以他的管理理论是以作为一个整体的大企业为研究对象的,并且他认为他的理论既适用于企业,又适用于其他组织。本书所选的《计划》引自他于1916年发表的代表作《工业管理和一般管理》。

西方的行为科学管理理论产生于本世纪20年代末、30年代初。在初期,它叫做人际关系学说,着重从社会和心理方面研究企业中人们之间的相互关系,是埃尔顿·梅奥(1880-1949)等人创立的。梅奥受过心理学等方面的教育,20年代末期开始主持有名的霍桑试验,并依据试验结果提出了人际关系学说,先后于1933年和1945年发表了《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》两本代表作。本书所选的《霍桑试验与西方电气公司》选自他的后一本代表作。

人际关系学说以后发展为行为科学。60年代又出现了组织

行为学的名称。它着重研究职工在企业中的行为以及这些行为产生的原因,涉及职工的需要、动机、内驱力、个性、情绪、思想、团体行为、领导行为和组织变革与发展等。本书选了马斯洛和麦格雷戈这两位有名的行为科学家的著作。亚伯拉罕·马斯洛(1908-1970)是有名的心理学家和行为科学家,提出了所谓人类基本需要等级论。本书所选的引自他于1943年发表的《人类动机理论》一文。道格拉斯·麦格雷戈(1906-1964)也是有名的心理学家和行为科学家,提出了所谓“X理论——Y理论”。本书所选的引自他于1957年发表的《企业中人的方面》一文。

西方当代的管理理论有许多学派,本书选择介绍了几个重要的学派。决策理论学派是从社会系统学派发展而来的,其中心思想为,决策贯彻于管理的全过程,管理就是决策。本书从马奇和西蒙两人于1958年出版的《组织》一书中选译了《合理性概念》这一部分,以见一斑。以他们两人为代表的决策理论是以社会系统理论为基础,在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。赫伯特·西蒙并由于在决策理论方面的贡献而获得1978年诺贝尔经济学奖。

经验主义学派又称为经理主义学派,是当代西方管理理论中的重要学派之一。它以向大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。它认为,古典管理理论和行为科学管理理论都不能完全适应企业发展的实际需要。有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,以便在一定的情况下可以把这些经验加以概括和理论化,但在更多的情况下,只是为了把这些经验传授给从事企业实际管理工作和研究的人,提出实际的建议。彼得·德鲁克是这一学派的重要代表人物之一。他的著作很多,其中如《有效的管理者》等,已为我国读者所熟悉。本书从美国《哈佛商业评论》1974年1-2月号中翻译出他的《今日管理组织的新样板》一文,以飨读者。

管理科学学派又叫做管理中的数量学派，也是当代西方管理理论中的一个重要学派。有的人把管理科学同运筹学看成是同义语。管理科学学派认为，管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。所以，管理科学就是制定用于管理决策的数学和统计模型，并把这些模型通过电子计算机应用于企业管理。本书收录的《生产和业务管理——一个透视》和《生产和业务管理——总结》选自管理科学学派的重要代表人物之一埃尔伍德·伯法的《生产管理基础》一书。

经理角色学派是当代西方管理理论中较迟才出现的一个学派。它以研究经理在企业经营管理中所扮演的各种角色为中心而展开其理论体系。本书从美国《哈佛商业评论》1975年7-8月号中翻译了该学派创始人亨利·明茨伯格的《管理人的工作：传说与事实》一文。

管理过程学派是当代西方管理理论中较早出现而又影响较大的一个学派，直接渊源于法约尔的管理理论，并吸收了其他许多管理思想。这一学派认为，管理就是在组织中通过别人并同别人一起完成工作的过程。这一管理过程可以通过分析管理人员的职能在理论上予以剖析。人们可以根据管理经验总结出一些基本管理原理，用以作为认识和改进管理工作的说明和启示。哈罗德·孔茨是这一学派的一个重要代表人物。他的《管理学：管理职能的系统分析方法和随机制宜的分析方法》和《管理学精华》等著作已译成中文出版。本书选译了他的《管理理论的丛林》一文，以便读者了解他对西方管理理论和管理学派的想法。

本书所选的著作由孙耀君、王祖融、劳陇三人译成中文，限于水平，难免有不当之处，欢迎读者指出。

孙耀君于中国社会科学院

工业经济研究所，一九八六年四月

目 录

前言

科学管理	弗雷德里克·泰罗	3
计划	亨利·法约尔	57
霍桑试验与西方电气公司	埃尔顿·梅奥	79
人类动机理论	亚伯拉罕·马斯洛	123
企业中人的方面	道格拉斯·麦格雷戈	163
合理性概念	詹姆斯·马奇 赫伯特·西蒙	189
今日管理组织的新样板	彼得·F. 德鲁克	205
生产和业务管理——一个透视	埃尔伍德·斯潘塞·伯法	241
生产和业务管理——总结	埃尔伍德·斯潘塞·伯法	281
管理者的工作：传说与事实	亨利·明茨伯格	305
管理理论的丛林	哈罗德·孔茨	361

Scientific Management*

F. Taylor

What I want to try to prove to you and make clear to you is that the principles of scientific management when properly applied, and when a sufficient amount of time has been given to make them really effective, must in all cases produce far larger and better results, both for the employer and the employees, than can possibly be obtained under even this very rare type of management which I have been outlining, namely, the management of 'initiative and incentive', in which those on the management's side deliberately give a very large incentive to their workmen, and in return the workmen respond by working to the very best of their ability at all times in the interest of their employers.

I want to show you that scientific management is even far better than this rare type of management.

The first great advantage which scientific management has over the management of initiative and incentive is that under scientific management the initiative of the workmen—that is, their hard work, their good will, their ingenuity—is obtained practically with absolute regularity, while under even the best of the older type of management this initiative is only obtained spasmodically and somewhat irregularly. This obtaining, however, of the initiative of the workmen is the lesser of the two great causes which make scientific management better for both sides than the older type of management. By far the greater gain under scientific management comes from the new, the very great and the extraordinary burdens and duties which are voluntarily assumed by those on the management's side.

* Testimony to the House of Representatives Committee, 1912.

科学管理*

弗·泰罗

我想向你们证明并使你们了解的是，当科学管理原理被正确运用并有足够时间使它确实生效时，它在任何情况下都会比我前面提到过的那种罕见的“主动和刺激”管理方式对雇主和职工产生大得多和好得多的效果。在那种管理方式之下，管理当局方面有意识地给予工人大量刺激，而工人则在任何时候都为了他们雇主的利益而尽他们最大的能力工作。

我想向你们表明的是，科学管理甚至比这种罕见的管理方式还要好得多。

科学管理超过主动和刺激管理方式的第一个重大优点是，在科学管理方式之下，工人的主动性——即他们的勤奋工作、诚意和独创精神——实际上是完全经常地发挥出来的，而在旧的管理方式之下，即使在最好的情况，这种主动性也只是偶然和不大经常地发挥出来。不过，工人发挥积极性只是科学管理较旧管理方式对雇主和职工双方都更好的两个重大原因中较小的一个。科学管理方式之下更大得多的一个优点是，管理当局方面主动地承担起新的、非常巨大和特别的负担和责任。

* 引自《在美国国会众议院委员会上的证词》，1912年。

These new burdens and new duties are so unusual and so great that they are to the men used to managing under the old school almost inconceivable. These duties and burdens voluntarily assumed under scientific management, by those on the management's side, have been divided and classified into four different groups and these four types of new duties assumed by the management have (rightly or wrongly) been called the 'principles of scientific management'.

The first of these four groups of duties taken over by the management is the deliberate gathering in on the part of those on the management's side of all of the great mass of traditional knowledge, which in the past has been in the heads of the workmen, and in the physical skill and knack of the workmen, which he has acquired through years of experience. The duty of gathering in of all this great mass of traditional knowledge and then recording it, tabulating it and, in many cases, finally reducing it to laws, rules and even to mathematical formulae, is voluntarily assumed by the scientific managers. And later, when these laws, rules and formulae are applied to the everyday work of all the workmen of the establishment, through the intimate and hearty cooperation of those on the management's side, they invariably result, first, in producing a very much larger output per man, as well as an output of a better and higher quality; and, second, in enabling the company to pay much higher wages to their workmen; and, third, in giving to the company a larger profit. The first of these principles, then, may be called the development of a science to replace the old rule-of-thumb knowledge of the workmen; that is, the knowledge which the workmen had, and which was, in many cases, quite as exact as that which is finally obtained by the management, but which the workmen nevertheless in nine hundred and ninety-nine cases out of a thousand kept in their heads, and of which there was no permanent or complete record.

A very serious objection has been made to the use of the word

这些新的负担和新的责任是如此不同寻常和巨大，以致那些习惯于按老办法进行管理的人几乎难于想象。在科学管理制度之下由管理当局主动承担起来的这些责任和负担被划分成四种不同的类型并都被(正确地或错误地)叫做“科学管理原理”。

管理当局所接管的这四类责任中的第一类是由管理人员有意识地搜集原来存在于工人头脑中和体力技能及诀窍中的大量传统知识。这些知识是工人通过长期经验积累起来的。把所有这些大量的传统知识加以搜集并记录下来，编成表格，并在许多情况下把它归纳为法则、规则甚至数学公式，这项责任由科学管理人员主动地承担了起来。以后，当这些法则、规则和公式通过管理人员密切真诚的合作被应用于厂内全体工人的日常工作之中，它们必然会产生以下的结果：第一，每人平均生产量大为提高，而且其质量更好；第二，使得公司能对工人付给高得多的工资；第三，公司能获得更多的利润。这样，这第一条原理可以叫做是用科学来代替过去单靠工人经验和实践得来的知识。工人的这种知识在许多情况下同管理人员最终获得的知识是一致的，但 1 000 个人中有 999 个只把这些知识保存在他们的头脑中而并没有持久或完整地记录下来。

有人极为郑重其事地反对在这方面使用“科学”这个词。我觉

assumed

'science' in this connection. I am much amused to find that this objection comes chiefly from the professors of this country. They resent the use of the word science for anything quite so trivial as the ordinary, every-day affairs of life. I think the proper answer to this criticism is to quote the definition recently given by a professor who is, perhaps, as generally recognized as a thorough scientist as any man in the country—President McLaurin, of the Institute of Technology, of Boston. He recently defined the word science as 'classified or organized knowledge of any kind'. And surely the gathering in of knowledge which, as previously stated, has existed, but which was in an unclassified condition in the minds of workmen, and then the reducing of this knowledge to laws and rules and formulae, certainly represents the organization and classification of knowledge, even though it may not meet with the approval of some people to have it called science.

The second group of duties which are voluntarily assumed by those on the management's side, under scientific management, is the scientific selection and then the progressive development of the workmen. It becomes the duty of those on the management's side to deliberately study the character, the nature, and the performance of each workman with a view to finding out his limitations on the one hand, but even more important, his possibilities for development on the other hand; and then, as deliberately and as systematically to train and help and teach this workman, giving him, wherever it is possible, those opportunities for advancement which will finally enable him to do the highest and most interesting and most profitable class of work for which his natural abilities fit him, and which are open to him in the particular company in which he is employed. This scientific selection of the workman and his development is not a single act; it goes on from year to year and is the subject of continual study on the part of the management.

The third of the principles of scientific management is the

得很有趣的是，这种反对主要来自我国的教授们。他们对把科学这个词应用于普通的、日常生活事务这样的小事上感到不满。我认为对这种批评的恰当回答是引用公认的可同我国任何人相媲美的一位严谨的科学家——波士顿技术学院院长麦克劳林教授最近提出的一个定义。他最近把科学这个词定义为“任何一种经过分类或组织的知识”。而可以肯定的是，象前面讲过的那样，一直存在着搜集知识的情况，但那种搜集是在没有经过分类的情况下在工人的头脑中进行的。而把这些知识归纳为各种法则、规则和公式，则肯定代表着知识的组织和分类，尽管它可能不被某些人承认为科学。

在科学管理方式之下管理人员主动承担的第二类责任是科学地选择并不断地培训工人。管理人员的责任在于仔细地研究每个工人的性格、脾气和工作成绩，以便一方面发现其局限性，另一方面更重要的是发现其发展的可能性；然后对这个工人细心而系统地加以培训、帮助和教育，尽可能地给予提升的机会，使之最后达到最适合于他的能力的他在该公司中所能从事的最高、最有兴趣和最有利可图的工作。这种科学地选择和培养工人的工作不是一次性的活动，而是年年要进行的，是管理人员要不断地加以研究的一个问题。

科学管理的第三条原理是使经过科学地选择和培训的工人同

bringing of the science and the scientifically selected and trained workmen together. I say 'bringing together' advisedly, because you may develop all the science that you please, and you may scientifically select and train workmen just as much as you please, but unless some man or some men bring the science and the workman together all your labor will be lost. We are all of us so constituted that about three-quarters of the time we will work according to whatever method suits us best; that is, we will practice the science or we will not practice it; we will do our work in accordance with the laws of the science or in our own old way, just as we see fit unless some one is there to see that we do it in accordance with the principles of the science. Therefore I use advisedly the words 'bringing the science and the workman together'. It is unfortunate, however, that this word 'bringing' has rather a disagreeable sound, a rather forceful sound; and, in a way, when it is first heard it puts one out of touch with what we have come to look upon as the modern tendency. The time for using the word 'bringing', with a sense of forcing, in relation to most matters, has gone by; but I think that I may soften this word down in its use in this particular case by saying that nine-tenths of the trouble with those of us who have been engaged in helping people to change from the older type of management to the new management—that is, to scientific management—that nine-tenths of our trouble has been to 'bring' those on the management's side to do their fair share of the work and only one-tenth of our trouble has come on the workman's side. Invariably we find very great opposition on the part of those on the management's side to do their new duties and comparatively little opposition on the part of the workmen to cooperate in doing their new duties. So that the word 'bringing' applies much more forcefully to those on the management's side than to those on the workman's side.

The fourth of the principles of scientific management is perhaps the most difficult of all of the four principles of scientific

科学结合起来。我建议“结合起来”，因为即使你发展你所喜欢的所有的科学，或科学地选择和训练任何数量的工人，如果没有人把工人同科学结合起来，你的劳动都会白费。我们全都是这样的，大约有四分之三的时间，我们将按照最适合于我们的方法来工作，即或者按科学方法工作，或者不按科学方法工作；或者按科学的法则工作，或者按我们的老方式工作；除非有人在督促我们按科学原理工作，我们就按我们认为合适的方式工作。所以，我建议“使科学同工人结合起来”。但不幸的是，“使”这个词听起来不顺耳，带有一种强迫的味道，初次听到时会使人感到有些不符合我们所说的现代潮流。在绝大多数事情上，带有强迫意义地使用“使”这个词的时代已经过去了。但是，我想如果我在下述特殊意义下来使用这个词，就可以使它的意义较为和缓。这种特殊意义就是，在我们帮助人们从旧的管理方式转变到新的管理方式即科学管理方式的过程中，十分之九的麻烦来自“使”管理人员做他们应做的那份工作，而只有十分之一的麻烦来自工人方面。我们始终会发现，管理人员方面强烈反对承担他们的新责任，而工人对承担他们的新责任方面进行合作，则只有较少的反对。所以，“使”这个词对管理人员来说比对工人有更大的强迫意义。

科学管理的第四条原理也许是科学管理所有四条原理中最难于为一般人所理解的。这条原理是把工厂的实际工作在工人同管

management for the average man to understand. It consists of an almost equal division of the actual work of the establishment between the workmen, on the one hand, and the management, on the other hand. That is, the work which under the old type of management practically all was done by the workman, under the new is divided into two great divisions, and one of these divisions is deliberately handed over to those on the management's side. This new division of work, this new share of the work assumed by those on the management's side, is so great that you will, I think, be able to understand it better in a numerical way when I tell you that in a machine shop, which, for instance, is doing an intricate business—I do not refer to a manufacturing company, but, rather, to an engineering company; that is, a machine shop which builds a variety of machines and is not engaged in manufacturing them, but, rather, in constructing them—will have one man on the management's side to every three workmen; that is, this immense share of the work—one-third—has been deliberately taken out of the workman's hands and handed over to those on the management's side. And it is due to this actual sharing of the work between the two sides more than to any other one element that there has never (until this last summer) been a single strike under scientific management. In a machine shop, again, under this new type of management there is hardly a single act or piece of work done by any workman in the shop which is not preceded and followed by some act on the part of one of the men in management. All day long every workman's acts are dovetailed in between corresponding acts of the management. First, the workman does something, and then a man on the management's side does something; then the man on the management's side does something, and then the workman does something; and under this intimate, close, personal cooperation between the two sides it becomes practically impossible to have a serious quarrel.

Of course I do not wish to be understood that there are