

美国《商业周刊》综合评述

# 缔造管理

Create The Management

彻底改变管理的15位大师

国际著名管理咨询机构

宏泰顾问 / 著

(HOT CULTURE CONSULT)

 中国纺织出版社

# 缔造管理


——彻底改变管理的

15 位  
大  
师

国际著名管理咨询机构

宏泰顾问 / 著

(HOT CULTURE CONSULT)

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

管理世界在不断发生变化,每天都有新的管理问题和管理理论出现。本书总结了世界最著名的十五位管理大师的理论体系,给读者提供一个对经典思想重新思考和对管理实践问题研究的空间。本书介绍的每一位管理大师都是管理界的奇才,如科学管理之父泰勒,管理理论宗师法约尔,人际关系运动的开创者梅奥,人性管理的理论大师马斯洛,还有巴纳德,西蒙,杜拉克,孔茨,戴明,明茨伯格,圣吉和波特等,其中他们的管理思想是本书论述的重点,同时,本书还利用案例的形式来阐释其主要思想。相信大师的思想及人格魅力会一直留在读者心中。

此书适合从事管理工作的各阶层管理人员及院校师生阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

缔造管理:彻底改变管理的15位大师/宏泰顾问著. —北京:中国纺织出版社,2004.1

ISBN 7-5064-2762-1/F·0386

I. 缔… II. 宏… III. 企业管理—案例—世界  
IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第089192号

---

责任编辑:李秀英 特约编辑:曹炳楠 责任印制:刘强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2004年1月第一版 2004年1月第一次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:18

字数:300千字 印数:1—10 000册 定价:32.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 序 言

当前,人类社会已进入知识经济时代,生活和实践的每一个领域每天都在发生着前所未有的快速变化。尤其在管理领域,更是不断地有着管理创新,从科学管理到行为主义的管理方法,从X理论、Y理论到今天的知识管理、战略管理、品质管理等等,这种变化使得管理领域的知识和模式异彩纷呈、浩瀚无穷。

对于大多数的管理者来说,管理与其说是理论,不如说是行动,当他们提高效率,成功地将一项新产品打入市场或创造一项销售纪录,争取到一位新客户时,便能获得一种成就感。他们的语言直接、干脆,因常谈及底线而富有特色。对他们来说,管理不是一种消极被动的书本艺术,而是富有主动性和纪实性,只存在于此时此地。

管理者们是正确的,管理是主动灵活的,而不是纯粹的理论。它涉及不断变化着的行为和不断出现的新情况。的确,所有那些关于管理者们怎样安排他们时间的研究都表明,他们是生活在瞬间的动物,永远处在未达到目标而努力的过程中。

然而,缺乏理论的管理则是毫无价值的。经济学家凯恩斯的观点对于管理十分适用:“相信自己不受任何学者影响的实用者,常常是一些僵化的经济学家的奴仆。拥有权力、能听到天上之音的狂人,总是从一些文人的陈词滥调里搜取他们的狂言。”

理论总是有用的。如果没有理论的帮助,管理者们就只能绝望地在各种不同类型的危机中挣扎。缺少关键理论,他们将无法知道自己的目的,做某件事的原因以及最终将要达到的目标。

管理世界一直在不断变化,每天都有新的管理问题和管理理论的出现。本

书旨在总结世界最知名的十五位管理大师的理论体系,给读者提供一个对经典思想重新思考和对管理实践问题研究的空间。书中的每一位大师都是管理界的奇才,每一种思想都是管理理论中的珍宝。阅读本书,如同管理大师们与你漫步林中,娓娓道来经典的管理理论和思想。本书中的每一种理论都曾在一个周期内广泛流传,成为提高生产率,降低成本的新途径,或者成为刺激当前管理实践的理论。尽管有些理论在实践中运用已经存在困难,但我们相信,大师们的光辉思想和人格魅力会一直留在人们心中。

宏泰顾问

2003. 10

# 目 录

## 第一篇：科学管理之父——弗雷德里克·泰勒 / 1

弗雷德里克·泰勒是把管理引入科学状态的先驱者。他毕生都在与工业生产中的“磨洋工”现象做斗争。通过细致而精确的作业衡量，定出合理的是工作量和工资率，从而避免管理人员和工人双方无休止的争吵。他在新的管理方法和设施方面也有丰富的成就。后来的现代管理方法，如果说不是绝大多数，至少有许多可以追溯到泰勒及其追随者所提出的思想。

### 强烈的新英格兰的良知 / 1

### 泰勒的主要著作 / 3

### 科学管理的出现 / 4

#### 工时研究——科学管理探索的开始 / 4

#### 科学地挑选工人 / 5

#### 差别计件工资制 / 7

##### 关于计件工资制的论文 / 7

##### 探索新的激励机制 / 8

### 任务管理制 / 8

#### 任务管理 / 8

#### 职能工长制 / 9

#### 职能工长示意图 / 9

### 泰勒的管理哲学 / 10

#### 科学管理的意义 / 11

#### 科学管理的原则 / 11

#### 科学管理的实质——心理的革命 / 11

### 科学管理应用的案例——杜邦和通用汽车公司工科学管理 / 12

对泰勒的评价——管理思想演进的领路人 / 13

第二篇：一般管理理论的宗师——亨利·法约尔 / 15

亨利·法约尔生前没有泰勒那么出名，但名声和贡献是两回事。他对管理理论的独一无二的贡献就在于把管理作为一种独立的职能并加以分析。这样就为通过职能分析来研究高层管理的整个现代方法的演进铺平了道路。它对明确与组织有关的“高层管理”所要求的品质、性质和正确分析的思想，起过并且继续起着巨大的作用。他的理论过去和现在都是以他在科学工作和实际管理工作上的巨大威望来支持的。

“永葆年轻”的前辈管理大师 / 15

法约尔的主要著作 / 17

法约尔的管理思想 / 18

从企业经营活动中提炼出管理活动 / 18

管理教育是必需的 / 18

管理能力可以通过教育来获得 / 18

没有理论就不可能有教育 / 20

管理的要素（职能） / 21

计划 / 21

组织 / 22

指挥、协调和控制 / 23

面向战略的全绩效管理 / 25

管理的14项一般原则 / 27

法约尔一般管理理论的案例——通用汽车公司的“土星计划” / 29

对法约尔的评价 / 32

现代经营管理之父 / 32

对两位管理学大师的分析比较 / 33

第三篇：德国的“亚当·斯密”——马克斯·韦伯 / 35

马克斯·韦伯属于德国的整整一个时代。他经历了自己的国家是怎样由一个松散孱弱的邦联到组成一个强大的德意志帝国，新生的帝国又是怎样茁壮成长，最后在第一次世界大战的噩梦中走向覆灭的。作为国家政治的始终

关注者，韦伯的学术研究也深深地打上了时代的烙印。如同亚当·斯密发动对英国重商主义政策的攻击一样，马克斯·韦伯也对德国的旧传统——家庭管理以及在经济中使用政治控制——进行抨击，以迎合蓬勃发展中的资本主义的需要。

## 社会科学的理论大师 / 35

### 韦伯的主要著作 / 37

### “官僚制”的推崇者 / 38

#### 职权和理性——古典管理学家的“口头禅” / 39

##### 权力的类型 / 39

##### 理性——法律权力的基本特点 / 40

#### 理想的官僚行政组织模式 / 41

#### 理想的官僚行政组织模式的结构 / 43

##### 企业的新组织形式——团队 / 44

##### “宽带薪酬”——向官僚制挑战的薪酬制度 / 46

### 韦伯理想的官僚行政组织模式的应用案例——松下电器公司的权力分层 / 48

### 对韦伯的评价——德国的“亚当·斯密” / 51

## 第四篇：人际关系运动的开创者——乔治·埃尔顿·梅奥 / 53

乔治·埃尔顿·梅奥虽然出身于澳大利亚，但他最重要的工作是1927~1947年间在美国哈佛大学工业研究室完成的。他对管理学的主要贡献是揭示了人的重要性，特别是工业关系中社会因素的重要性以及指出了制定能应用于社会行为研究的真正科学方法的巨大困难。由他领导进行的霍桑调查是最全面的有关实际情况中工人群体的态度和反应的研究，给管理学研究提供了珍贵的参考资料。

### 来自澳大利亚的哲学教授 / 53

### 梅奥的主要著作 / 55

### 梅奥的人际关系学说 / 56

#### 古典管理理论的困惑 / 56

#### 如何提高知识员工的忠诚度 / 56

#### 知识员工的忠诚度——企业成败的命脉 / 57



知识员工——以薪留心不可取 / 57
构建知识员工的忠诚度 / 57
霍桑实验 / 59
霍桑实验概况 / 59
霍桑实验第一阶段 / 59
霍桑实验第二阶段 / 60
人际关系学说 / 62
人际关系学说的实践探索 / 63
人才是企业发展的动力之源 / 63
有效沟通是管理中的艺术方法 / 64
企业文化——寻求效率逻辑与感情逻辑之间动态平衡的有效途径 / 65
梅奥人际关系理论的应用案例——高科技企业的人本之道 / 67
对梅奥的评价——人际关系运动的先驱 / 70

## 第五篇 人性管理的理论大师——亚伯拉罕·马斯洛 / 73

亚伯拉罕·马斯洛是一位心理学博士。他在管理学上的主要贡献是进一步发展了亨利·默里（Henry Murray）在1938年把人的需要分为30种的分析研究，提出了人类的基本需要等级论。人是环境的动物，却不是环境的奴隶。由于人的复杂性，人的管理随着社会的发展便显得愈加困难。马斯洛对人的心理需求的独特角度或许会对管理人员有所启示。

不让偏见阻止自己的人 / 73
马斯洛的主要著作 / 76
马斯洛的需要层次理论 / 76
需要的等级——需要层次理论的基础 / 76
激励——需要层次理论的必然导向 / 79
满足需要是产生激励的动因 / 80
激励因素和激励措施 / 80
需要层次理论小结 / 83
了解需要——需要层次理论的基本要求 / 86
满足需要——需要层次理论的管理应用 / 86
马斯洛需要层次理论的应用案例——布拉德利服装公司的人员激励 / 88

对马斯洛的评价——从心理学角度看管理的大师 / 89

## 第六篇 社会系统学派的创始人——切斯特·巴纳德 / 91

切斯特·I. 巴纳德是从一名不怎么幸运的孩子成长为一位杰出的管理学家的。它的故事本身就是吸引人的。但他对管理学术尤其是其中的社会系统学派所做出的榜样，却不仅仅只是用吸引人就能形容。他博学多才，从自己的经验和社会学理论中汲取知识，以便建立一种协作体系的理论。F·J. 勒特利斯基评价这位影响过自己学术研究的管理学大师时说：“（巴纳德是）一位而且也是惟一这样的一位行政官员，他不仅能让一个组织成功地运转，而且还能明智地谈论在进程中它将要达到哪里。”

自学成才的管理学家 / 91

巴纳德的主要著作 / 93

巴纳德的管理思想 / 94

组织是一个协作的系统 / 94

员工与企业共建“心理契约” / 95

经理人员的作用 / 97

为什么需要经理人 / 98

权威的接受理论 / 99

权威的新概念 / 99

权威的主观性质 / 100

权威的客观性质 / 101

领导理论 / 101

领导者的启示 / 102

巴纳德社会协作系统理论的应用案例 / 104

当耐利公司——“最民主的公司” / 104

约南·露珍服装公司的用人之道 / 105

对巴纳德的评价——博学经理的经验总结 / 107

## 第七篇：管理决策学派的引领者——赫伯特·西蒙 / 109

赫伯特·西蒙是1978年度诺贝尔经济学奖得主。他的贡献在于反社会系统理论同心理学、行为科学、系统理论、计算机技术、运筹学结合起来考察

人们在决策中的思维过程，并分析了程序化决策和非程序化决策及其使用的传统技术和现代技术，提出了目标-手段分析法等决策的辅助工具，被人们认为对经理人员的决策确有帮助，并为今后对人工智能等问题的深入研究提供了基础。所以他的理论受到了很高的评价。

**诺贝尔经济学奖得主 / 109**

**西蒙的主要著作 / 110**

**西蒙的管理思想 / 111**

西蒙决策理论的特点 / 111

决策理论的两个基本命题 / 112

关于组织的理论 / 113

信息系统的重要作用 / 114

决策的标准和准则 / 114

程序化和非程序化决策 / 115

决策方法 / 117

决策理论学派的决策理论在企业中的应用 / 118

**西蒙管理思想的应用案例——福特 T 型车：一款改变了世界的汽车 / 119**

**对西蒙的评价 / 121**

向流行的经济管理理论挑战的人 / 121

垃圾箱模型与意思形成理论 / 122

**第八篇：理论与实践结合的先行者——彼得·杜拉克 / 123**

彼得·F. 杜拉克通过其作品和咨询工作赢得了声望，他的贡献主要在于管理实践领域。虽然许多人都著文讨论过组织目标的必要性，但杜拉克最先发表了这一概念，并创造了“目标管理”（MBO）这一词汇。主要是因为有了杜拉克，科学管理才逐渐向一种新的思想方法转变。在这种思想方法中，管理被缩减为一系列的一般任务，并且目标比职能更为重要。

**管理大师风云榜首 / 123**

**杜拉克的主要著作 / 124**

**杜拉克的管理思想 / 125**

杜拉克管理思想概述 / 125

明确管理的性质和任务 / 125
目标管理 / 126
管理的组织机构 / 129
杜拉克的最新思想 / 130
<b>杜拉克管理思想的案例——戴尔诠释杜拉克 / 132</b>
戴尔的经营理论 / 132
对组织环境的假设 / 132
对使命的假设：为顾客创造价值 / 133
关于实现组织使命所需的核心能力的设想 / 134
戴尔模式的核心：综合供应链管理 / 134
<b>对杜拉克的评价——杜拉克的呼吁 / 135</b>

## **第九篇：穿梭在管理丛林中的游侠——哈罗德·孔茨 / 137**

对管理的本质的认识会直接决定一个管理者的管理风格并影响其管理效果。哈罗德·孔茨是当代最著名的管理学家之一，他的思想把管理提升到了一个艺术的高度。孔茨把管理定义为“通过他人完成任务的机能”。他非常强调管理的概念、理论、原则和方法，认为管理工作是一种艺术，其基本原理和方法可以应用于任何一种现实情况。

<b>光辉洒满世界的管理大师 / 137</b>
孔茨的主要著作 / 138
孔茨的管理思想 / 139
管理理论丛林 / 139
建立管理体系 / 144
计划职能 / 144
组织职能 / 146
人事职能 / 146
指挥职能 / 147
控制职能 / 148
<b>管理模式的发展 / 148</b>
管理模式随着科技进步不断拓展与升华 / 149
管理模式演进的三大层次 / 150
<b>集整管理是现代管理模式发展的最新境界 / 151</b>

- 孔茨管理思想的体现案例 / 153
- 通用 CEO 瓦格纳的领导艺术 / 153
  - 敢于向权威挑战 / 153
  - 找到真正懂车的人 / 154
  - 倡导“一个团队”的管理模式 / 155
- 三星的传奇 / 155
  - 人才第一 / 156
  - 知、行、训、用、评 / 156
  - 一切都要改变 / 157

## 第十篇：质量名人——爱德华·戴明 / 159

傲气十足的彼得·杜拉克在《管理的前沿》一书中写道，日本人在战后经济复苏的功劳簿上郑重地写了3个美国人的名字，排第一位的就是戴明。戴明1991年已是近90岁的人了，而且由于日本腾飞并且向美国说“不”，他作为“历史古董”重新被挖出来大放异彩，正是平生最红的时候。

- 在坎坷和辉煌中前进的人 / 159
- 戴明的管理思想 / 162
  - 质量的发现 / 162
    - 日本的成功 / 162
    - 他让美国关注质量 / 164
    - 美日质量管理特色 / 165
  - 质量信条 / 165
    - 十四条法则 / 166
    - 戴明环：PDCA 模式 / 167
    - PDCA 循环的明显特点 / 168
    - 渊博的知识体系 / 169
- 戴明管理思想的应用案例 / 170
  - 索尼：重塑“日本造”的国际形象 / 170
  - PCB 制造公司 / 171
- 对戴明的评价——单枪匹马的爱德华·戴明 / 173

## 第十一篇：经理角色的挖掘者——亨利·明茨伯格 / 175

亨利·明茨伯格是最有趣的管理思想家之一，他的新作《我为什么讨厌搭飞机》马上就能印证这一结论。他是第一位当选为加拿大皇家社会学协会会员的管理学方面的学者，有四次在《哈佛商业评论》上发表文章，其中有两次获得麦肯锡奖的殊荣。他在探索经理人员应该扮演什么样角色的过程中为我们提供了现实中管理者角色的准确定位。

### 远离大师圈子的管理大师 / 175

#### 明茨伯格的代表著作 / 177

#### 明茨伯格的管理思想 / 177

##### 经理角色学派理论 / 177

##### 经理工作的共同特点 / 178

##### 经理的职务反映了责任与权力的统一 / 180

##### 经理的角色 / 180

##### 经理工作的权变理论 / 182

##### 经理工作的科学程序 / 183

##### 理论评价 / 183

##### 管理中的阴阳 / 184

##### 直觉式的管理过程 / 184

##### 战略是一种艺术 / 185

### 明茨伯格管理思想的案例——对两名管理者的工作观察 / 186

### 对明茨伯格的评价——直面软性的管理实践 / 191

## 第十二篇：联系历史看问题的管理学家

### ——阿尔弗雷德·D. 钱德勒 / 193

在钱德勒眼中，那些庞大的铁路公司、化工企业、石油托拉斯像伟大的人物一样值得崇拜与深入研究，他如一个严肃而才华横溢的传记作家一样对待这些大公司。他关注着《财富》500强的排名，试图了解从1840年以来的一个半世纪中，为何有些公司成功了，而大部分却消失了，何种公司才能在一轮又一轮的截然不同的竞争风潮中幸存下来。他用文学中流传下来的史诗

传统来打量这些商业行为。

**商业界奇才 / 193**

**钱德勒的管理思想 / 195**

看得见的手 / 195

主题 / 196

基本论点 / 197

**现代企业理论 / 199**

什么是现代企业 / 199

雇主的企业——企业家的企业——经理的企业 / 199

经济学家对现代工商企业的态度 / 200

现代工商企业与经理的形成 / 200

**关于比较管理 / 201**

**钱德勒管理思想的应用案例 / 202**

组织管理的成功：德国伍得公司的组织与管理 / 202

业务范围广泛，服务机动灵活 / 202

负责全面工程，内部配合紧密 / 204

**通用与福特：迥异的跨国并购战略及成效 / 206**

通用：尊重被并购方的优势及自主权 / 206

福特：统一树立自己品牌 / 206

苹果（APPLE）电脑的失利 / 207

**第十三篇：修炼学习型组织的巨人——彼得·圣吉 / 209**

学习型组织理论实际上是圣吉在其名著《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中重点阐述的思想。1990年《第五项修炼》出版后，连续3年荣登全美畅销书榜首，并于1992年荣获世界企业学会（World Business Academy）最高荣誉的开拓者奖（Pathfinder Award）。在短短几年中，被译成二三十种文字风行全世界，它不仅带动了美国经济近十年的高速发展，并在全世界范围内引发了一场创建学习型组织的管理浪潮。

**掀起全球组织学习浪潮的人 / 209**

**彼得·圣吉的主要著作 / 210**

彼得·圣吉的《第五项修炼》 / 210

<b>五项修炼</b> / 211	
<b>彼得·圣吉学习型组织的管理思想</b> / 214	
勾勒远景的学习型组织 / 214	
学习型组织特点 / 215	
<b>设计你的组织：学习型组织架构</b> / 217	
指导观念 / 217	
理论、方法与工具 / 218	
基础设施创新 / 218	
<b>组织成长的巨大力量：组织学习</b> / 218	
以五项修炼建立学习型组织 / 220	
<b>彼得·圣吉学习型组织的成功案例</b> / 222	
<b>麦肯锡的学习机制与知识管理</b> / 222	
<b>诺基亚建设学习型团队</b> / 223	
鼓励尝试创新 / 224	
没有完美的个人，只有完美的团队 / 225	
<b>惠普之道</b> / 226	
<b>彼得·圣吉谈中国传统文化与未来</b> / 227	
<b>第十四篇：战略教父——迈克尔·波特</b> / 229	

1983年，迈克尔·波特应邀担任里根总统（Ronald Reagan）的产业竞争委员会主席，开创了企业竞争战略理论，引发了美国乃至世界的竞争力讨论热潮，带动了美国当时的经济复苏。波特博士获得的崇高地位缘于他所提出的“五种竞争力量”、“三种竞争战略”。

<b>严谨谦逊的思想家</b> / 229
<b>迈克尔·波特的主要著作</b> / 231
<b>迈克尔·波特的竞争策略理论</b> / 232
<b>世界在变策略依然重要</b> / 232
<b>给策略留些时间</b> / 233
策略意味着做艰难的选择 / 234
技术变，战略不变 / 235
谨防转折点神话 / 236
卓越的策略专家只做几件大事 / 236



伟大的策略是一种事业 / 237
竞争战略五要素 / 238
如何创造竞争优势 / 239
价值链分析法 / 239
成本领先的误区 / 241
“当今的管理法则只对了一半” / 241
“效率与策略的差异正日益混乱” / 242
“作业效益正在成为桎梏” / 242
“作业效益不可能带来持久的获利” / 243
“作业效益将走向共同毁灭” / 244
运营效益与竞争的差异 / 244
迈克尔·波特管理思想的应用案例 / 245
Enterprise 公司的策略 / 245
戴尔计算机 / 246
戴比尔斯与钻石业 / 246

## 第十五篇：领导学的现在进行时权威——约翰·科特 / 249

美国哈佛大学商学院培养了许多世界上著名的企业家，他们的商业实践对管理思想的发展有着不可低估的影响。约翰·P. 科特是哈佛大学商学院有影响的管理学者，他用了20年的时间对在商学院学习过MBA的企业家进行了跟踪调查，分析得出了许多令人耳目一新的启示，对进入20世纪80年代后的管理思想发展有着相当大的影响。

哈佛商学院的终身教授 / 249
科特的主要著作 / 250
科特的管理思想 / 251
管理者与领导者的差异 / 251
组织机构的变革 / 252
组织变革的八个步骤 / 252
应变不能依赖经验 / 253
如何促使员工积极投身于组织变革 / 254
企业文化的理论 / 255
企业文化看得见吗 / 256