

管理的故事

● 刘永中 金才兵 主编



泰勒与科学管理思想

美国国会特别委员会很清楚地认识到，一切矛盾的关键点在于，惹麻烦的泰勒用秒表制定了新的游戏规则，让工人的工作标准化，工人们不得不在规定的时间内完成规定的工作量，而且没法偷懒。



管理者工作的基本点就是完成任务以实现企业目标……指导和控制管理者行为的应该是绩效目标而不是他的老板。

——彼得·德鲁克

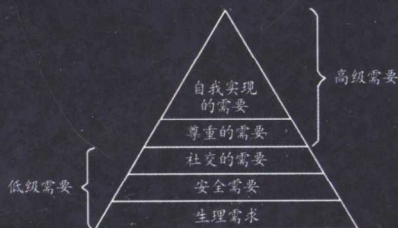


福特装配线上工作的工人

福特根据生产的需要，将工人进行分组，每组负责完成生产步骤中的一个步骤。

亚伯拉罕·马斯洛

美国著名的社会心理学家、人格理论家和比较心理学家。他是人本主义运动的发起者之一和人本主义心理学的重要代表，也是第三势力的重要领导者。他的需要层次理论和自我实现理论是人本主义心理学的重要理论，对心理学尤其是管理心理学有重要影响。



马斯洛的需要层次模型



管理的故事

MANAGEMENT

TALE

刘永中 金才兵 主编



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的故事 / 刘永中 金才兵主编. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-460-6

I. 管... II. ①刘...②金... III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092265

管理的故事

刘永中 金才兵 主编

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广州市番禺三九丰发彩印有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 13.75

字 数: 206 千字

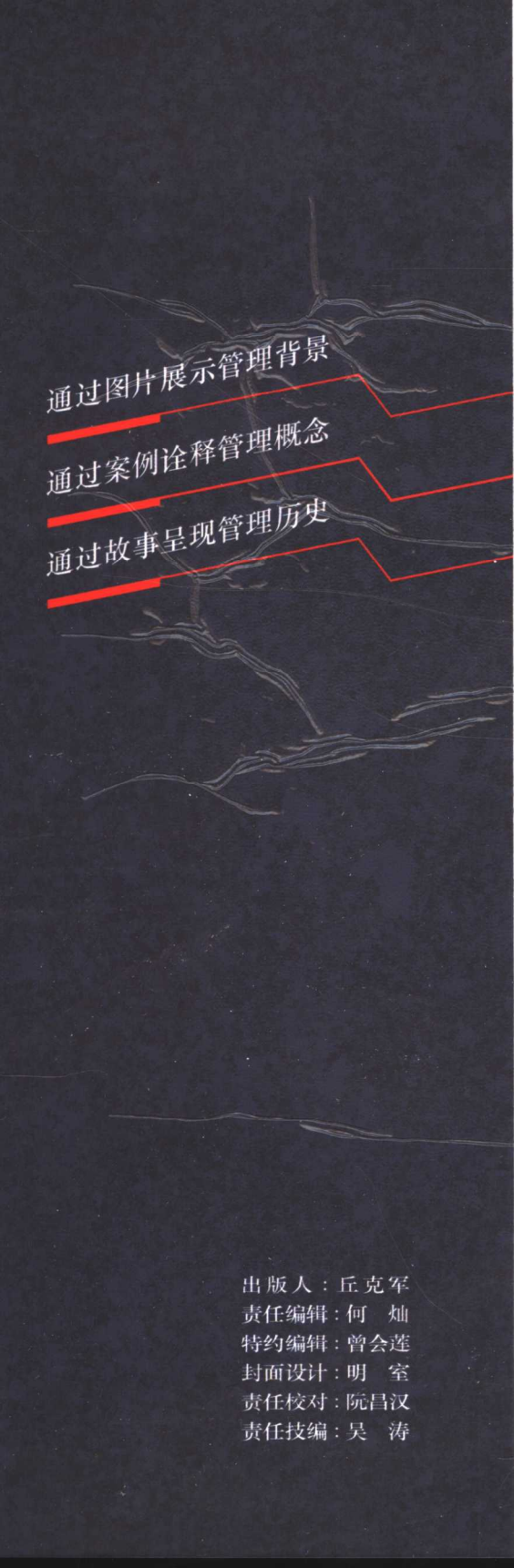
版 次: 2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。



通过图片展示管理背景

通过案例诠释管理概念

通过故事呈现管理历史

出版人：丘克军
责任编辑：何 灿
特约编辑：曾会莲
封面设计：明 室
责任校对：阮昌汉
责任技编：吴 涛

序

一则笑话说，在今时今日中国的繁华街头，只要一片树叶从空中落下，就会有三个经理人被砸死。

这不是无稽的，今天的经理人的确已多如牛毛，无论是在中国，还是世界的其他角落。100年前的人们很难想象这一幕。在1903年美国入泰勒提出科学管理思想以前，尽管管理一直就是人类的一项基本活动，但没有人会把它当作一门专门的学问，也没有经理人这样一个专事管理的职业群体存在。20世纪以来迅猛发展的工商业改变了一切。几乎是在眨眼之间，管理就变得炙手可热了：无数商业巨子、学界精英、专业报人纷纷投入对管理的研究之中，而经理人作为帮助企业进行管理的人，也大量涌现。管理大师彼得·德鲁克敏锐地注意到了这一点，他在1954年出版的名作《管理的实践》一书中自信地宣称：经理人已经成为工业社会中一个独立的领导群体，没有任何一个新机构、新的领导群体像经理人群一样发展迅速，并在如此短时期内被证明是不可或缺的。

大师的宣言没有错。在20世纪后半叶，管理被进一步证明是企业最重要的任务，而经理人的观念和智慧，早已被视为公司核心竞争力的一部分。没有人敢忽略管理的力量。大学成立了专门的商学院、专门的学术机构研究管理学；社会上涌现了无数的管理咨询公司，进行管理咨询和管理培训；莘莘学子考MBA的热潮持续不退；有关管理的书籍汗牛充栋。时间进入到21世纪，人们对管理的热情更是前所未有，在西方国家，你甚至找不到一个从未参加过提高个人管理水平活动的管理者。

学习管理，已经成了经理人无可逃避的选择。经理人意识到，必须通过各种途径，了解管理，了解管理的历史、管理的过去，从那些曾经影响过企业利润、世界经济格局的管理思潮、技术中，找出有关自己所在企业管理难题的答案。

诚然，管理永远处于变革之中，没有终结答案可寻，没有哪一种曾



经的管理技术能包治百病。然而这并不意味着研究管理的过去没有价值。马克·吐温说：“历史不会重复自己，但它重复自己的规律。”如果认真分析，经理人将会发现，他们今天遇到的许多工商业问题并非新问题，过去的管理者可能经常遇到并早已解决了。管理中的一切似乎是全新的，管理中的一切又像山峰一样古老。

事实上，没有人能离开历史去构建未来，就像没有人能扯着自己的头发离开地球一样。

本书娓娓而谈的，正是管理的历史。

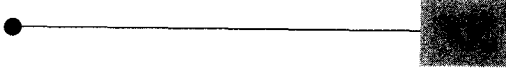
从古埃及的项目管理，到古希腊的民主火花，从千年石柱上的管理制度，到古中国的用人之道，透过古老的故事，你可以看见人类管理智慧的雏形，触摸到管理中恒久永存的真理；从泰勒的搬运生铁试验，到福特流水线的诞生，乃至甘特表的出现，透过抛洒着工人眼泪的时代风云，你可感受到科学管理的力量与无奈；时间来到上世纪30年代，当一场旷古未有的经济危机席卷全球，人群中愤懑的力量纷纷寻找着出口时，穿过大师梅奥、马斯洛、麦格雷戈等行为学派管理理论的丛林，你可以感受到人性化管理的价值；之后，管理的天空风起云涌，各种经典的管理思想层出不穷，从质量管理、目标管理、战略管理、学习型组织，到企业再造，你可发现，每一种管理思潮都有效地解决了当时企业普遍存在的难题，令无数企业受益，并穿越时空，发出历史的巨响。

本书没有传统管理学或管理史那张令人畏惧的脸。它透过故事呈现历史，透过案例诠释概念，透过图片描摹背景，凭借一种清晰的对纷繁芜杂事件背后本质规律的把握能力，将人类有史以来几乎所有对管理产生过重大影响的事件进行了梳理，对几乎所有有关管理的精辟思想进行了浓缩。

本书假定的读者对象是：为数众多的经理人，研究管理历史的人员，以及一切渴望熟谙管理之道、在组织的权力金字塔中有一席之地的人。

众行管理资讯研发中心

2005年8月



目 录

第一章 古人的管理智慧	1
古埃及的项目管理	1
古希腊：民主管理的火花	6
千年石柱上的管理制度	10
古代中国的用人之道	16
第二章 科学管理的力量	22
福特：科学管理的冲浪者	24
泰勒的科学管理思想	30
流水线的诞生	38
科学管理的奠基人	43
甘特的贡献	47
科学管理思想的主要代表人物及其思想	50
管理大事年表（一）	54
第三章 关注人的因素	57
经济危机的反省	58
新思路：关注工业中的人	61
新发现：霍桑实验	63
新探索：人的需求	72
百花齐放	77



主要的行为科学管理理论一览表	80
管理大事年表 (二)	90
第四章 质量拯救世界	92
休哈特: 质量不是检验出来的	92
戴明: 用质量拯救日本和震撼美国的人	97
朱兰、费根堡姆推进全面质量管理进程	105
ISO9000质量认证与六西格玛	110
6 σ 产品质量标准	112
质量管理百年历程	113
管理大事年表 (三)	114
第五章 目标管理	117
美国的黄金时代	117
通用汽车战胜福特	121
德鲁克在通用的18个月	125
目标管理的诞生与推广	131
目标管理在路上	138
管理大事年表 (四)	140
第六章 战略管理	143
“公司人”时代终结与“孙子热”	143
战略研究者的探索之路	147
韦尔奇的“数一数二”战略	154
战略管理热的余波	158
战略管理思想精华	161
管理大事年表 (五)	165
第七章 学习型组织	167
知识经济时代的冲击	167



阿基里斯与施翁：关于“学习”的探索	172
彼得·圣吉：《第五项修炼》	174
创建学习型组织的典范：微软和通用	181
管理大事年表（六）	186
第八章 企业再造	189
危机重重：小沃森的预言应验了	189
新生之道：企业再造	192
美国电话电报公司（AT&T）涅槃	196
西门子Nixdorf服务公司重生	204
“再造”的困惑	208
管理大事年表（七）	210

第一章 古人的管理智慧



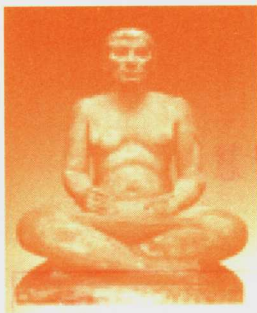
为法老服务的埃及 手工艺者

为法老服务的手工艺者通常受过严格的训练，有着精湛的技巧。他们的社会地位较高，生活也比较舒适。他们平时必须在王室指定的地点，制作供神庙和法老使用的物品。

历史不会重复自己，但是它会重复自己的规律。
——马克·吐温

古埃及的项目管理

1900年，一名游客骑着马，在距离胡夫金字塔东不远的沙丘上游玩。蓝天、黄沙、金字塔、古老的历史，神秘的传说……像一杯尘封多年的老酒，随着炙热的阳光散发开来，让这“浅尝者”陶醉不已。正当他兴致昂扬之时，马蹄突然陷入沙坑，将他从马背上重重地摔落在地。这一摔，揭开了建筑金字塔的秘密——经过考古学家近10年的发掘，在距离“狮身人面像”西南方约500米处，一座石屋出现了。石屋入口处的门楣是一整块花岗岩条石。上面刻着显示墓主身份的铭文：“监工中的监



书记像

在古埃及，书记是国家的基层官吏，从事建立档案、丈量土地、登记户口、分配税收及管理各种工程建设等工作。

工”。而在附近的陪葬品中，考古人员发现了大量测算、计算和加工石器的工具，以及若干白骨。经过考古学家研究，发现这就是当年负责建筑胡夫金字塔这一项目的管理者。

金字塔是怎样建成的？一直以来，世人争论不休。考古学家们发现，建筑金字塔的石块未使用任何黏合剂。但历经4 500多年的风吹雨打后，至今无法在石头缝之间插入一片刀片，甚至头发丝；而在金字塔内，有一种神奇的力量。科学家们曾经在金字塔内放上生锈的刀片，第二天刀片就变得非常锋利……要建造如此巨型的建筑物，即使使用现代先进科技，也颇为艰巨，更不用说是在几千年以前！因此，有人认为，金字塔是外星人建造的；也有人认为，是巨人建造的；公元前450年左右，希腊

的著名历史学家希罗多德访问埃及，似乎给大家一个答案：他认为，胡夫金字塔是由10万奴隶，建造了30年才完成。

“监工中的监工”重见天日，解开了这个谜。考古人员在陪葬品中发现了大量测算、计算和加工石器的工具。这表明，金字塔是由技术精湛的工人完成的，而非奴隶。此外，他们在墓穴里发现了原始的金属手术器械。在一些死者的身上，留下了手术治疗后的痕迹，同时更为有趣的是，经过研究，发现他们生前吃的食物是面包、啤酒和鱼。如果是奴隶，是不可能享受医疗待遇的，更不可能吃这样的食品。这一切都说明了，古埃及金字塔的建造者不是奴隶，而是“工人”。通过进一步的考察，埃及考古学家们认为，共有两万名劳工参加了金字塔的建造工程。他们大多是贫苦的农民、工匠和其他手工艺劳动者。这些劳工按照他们的技能分为不同的小组，由专人带队负责，总指挥便是“监工中的监工”。

这位“监工中的监工”是如何管理这项浩大且不可思议的工程项目的？尽管时光无法倒流，我们也无法回到从前去参观这一壮观的工程建

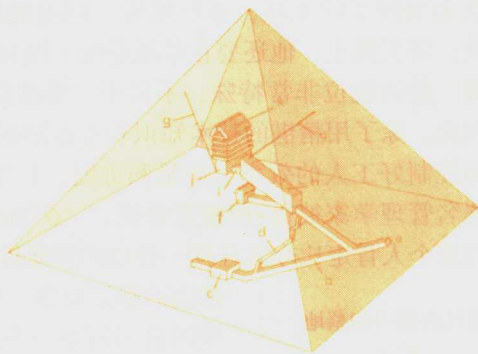
造过程，但我们仍能推测出，在神秘的金字塔背后，一定有一个具有非凡能力的项目管理者。

考古学家们曾发现一封时代久远的书信，信是古埃及的一位书记员（也就是项目管理者）写给同事的。他在信中写道：“要想当一名合格的书记员，最基本的要求是——必须清楚，民工一天的食物配给量是多少？建一定尺寸的斜坡需要多少块砖头？运输一个方尖碑需要多少人力？竖立一个巨大的雕像应该使用什么方式？组织一支远征军需要哪些准备工作？除此之外，还需熟知叙利亚的地理知识……”

从信中，我们可以猜测，作为金字塔的项目管理者，不但要具有精湛的业务水平，还对综合能力有很高的要求。从信中所提的问题来看，现代的项目管理者都未必能答得上来，可在古埃及项目管理者看来，这仅仅是最基本的要求。由此可以推断，金字塔的项目管理者，一定能力超凡。

这位项目管理者——“监工中的监工”在建筑过程中，起着非常重要的作用。

根据文史记载，在法老拉美西斯二世（Ramesses）统治的第5年，拉莫斯被任命为王室墓地书记员。（也就是王室墓地建筑项目的管理者。）他必须独立进行计划、资源分配、指挥和控制。例如，在开工之前，他要花钱雇佣到拖运石块的搬运工及其他技术人员，如：建筑师、制图员、工程师、木匠、绘壁画的艺人，等等；在工程开始后，他除了要安排、监督工程进度，解决工程中出现的问题、记录工程日志，还要



金字塔透视图

- a. 入口
- b. 梯形走廊
- c. 地下室
- d. 维护通道
- e. 上升通道
- f. 王后墓室
- g. 通气孔
- h. 大长廊
- i. 接待室
- j. 国王墓室
- k. 重力缓解室

收集用钝了的工具，进行重铸，同时他还要准时给工人发放口粮、报酬；每天晚上，他还要在草纸卷轴上撰写正式的报告，向上一层官员汇报。他的地位非常特殊，不同于一般的监工，他直接对整个工程负责。因此，除了用精湛的技术知识和专业知识来指导工程外，他还必须预测和控制好工人的效率、质量和进度，让工人们配合默契，高效率工作。著名管理学家彼得·德鲁克曾说：“6 000年前，督造埃及金字塔建造者的那个人肯定比今天任何一位CEO都懂得多。之所以说那个人比任何一

埃及的祭司和墓地监工

油画 阿尔玛·苔德玛

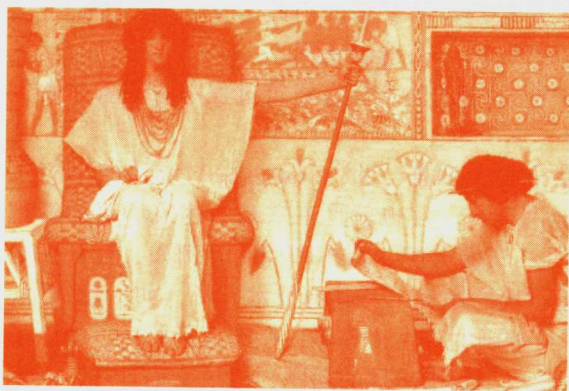
古埃及人认为，人死后会复生，因此对死亡格外重视。这使得祭司和墓地监工成为拥有重要权力的人。图上的男子是墓地监工，他展开的纸上，也许正记录了建造金字塔所需的材料。

位CEO都懂得多，就在于他管理的不是一个超大型的公司而是一个超大型的项目。而项目管理是所有管理中最繁复又最精微的管理。”

由于时代久远，在金字塔建设中，这些“监工中的监工”具体是如何管理的，我们至今不得而知。但从金字塔法老的陪葬品中，考古学家推测，在修建金字塔时，已经建立了一套完善的管理组织体制。

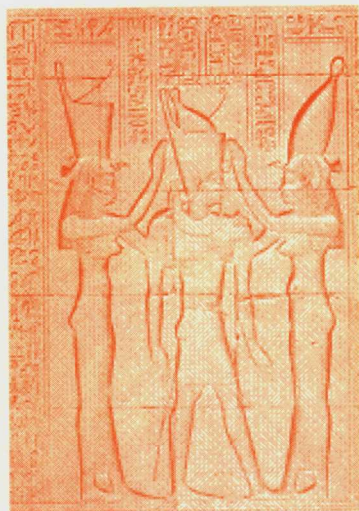
根据史料记载，古埃及早已建立起了金字塔管理体系。在埃及的行政管理中，金字塔管理体系的塔尖坐着法老，他作为“神之子”享有至高的权力；而在金字塔管理体系的中层，是首相、

祭司及军队，负责管理具体的国家事务；位于金字塔最底层的是被管理者：百姓。这种“分权”管理的方式，在法老的陪葬品中得到了证明。考古学家发现，在陪葬品中，奴仆雕像非常有特色。每一个监督者管理十名奴仆。此



外，从修建胡夫金字塔的项目管理者之墓中，那刻在门楣上，显示墓主身份的铭文，也可以推断，在金字塔建设过程中，项目管理者也很有可能是采用了这种金字塔的组织架构来进行管理。考古学家认为，在金字塔的建设中，最高项目管理者——“监工中的监工”直接管理下属的10名监工，而这10名监工则分管不同的工种，在每个工种下面，也许还有监工。尽管我们无法得知，为什么会以10人为限来进行管理，但从金字塔最后建成的效果来看，这种管理形式在当时是很有效果的。专家甚至认为，希伯来人在《圣经》里提出的以十为限的管理思想，就来源于此。

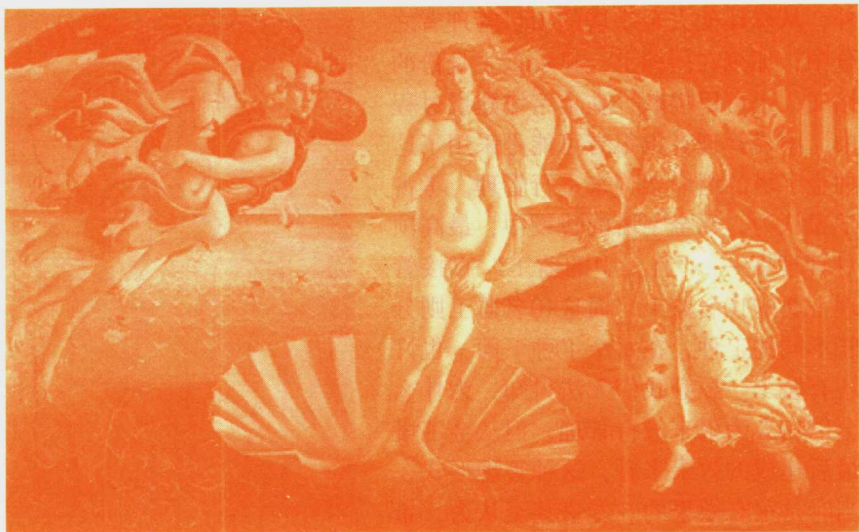
几千年过去了，埃及金字塔依然静默地矗立在漫漫黄沙中，诉说着远古的故事。而在现代，自1969年世界上第一个国际性项目管理组织PMI——美国项目管理学会成立以来，每年都会有大量的项目管理人员参加PMI的项目认证考试，试图提高自己的项目管理专业水准。如果古埃及的“监工中的监工”真能复活，相信PMI一定会为他颁发一个世界级的最佳项目管理奖……



神殿浮雕

这块浮雕是埃及托勒密王朝(公元前305年~公元前30年)时期作品。

浮雕表现的是女神为国王戴上两重王冠，宣扬了“王权神授”的意思。



维纳斯的诞生

桑德罗·波提切

风神克劳维修，西风神塞非尔把维纳斯从爱琴海吹向岸边。在希腊神话中，神都具有人的形象。唯一与人不同在于神具有法力。希腊人根据自己的形象塑造神，充分表明了民主的思想。

古希腊：民主管理的火花

20世纪30年代，经济危机像一场瘟疫，席卷了全球。美国总统罗斯福提出了“工业民主”一词，作为经济复兴计划的核心。民主——这个被科学管理浪潮挤出舞台的词，被管理者们重新搬上了议事日程，并与生产结合在一起，成为众多学者研究的对象。

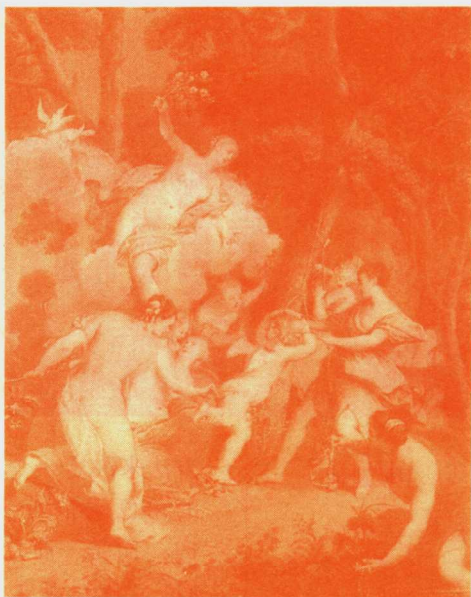
在西方，英文中的“民主”（democracy）概念来源于希腊文。按希腊文直译，民主的意思是“人民的统治”或“人民的政权”。当管理学家们为什么是“工业民主”，怎样才能实现“工业民主”争论不休时，古希腊人早已庄严地把“认识你自己”这一箴言写在太阳神阿波罗神殿的大门上，并展开了对于“人”这一世间“最奇异的事物”的思考与探索。

英国学者基托写的名为《希腊人》的书，生动地描述了古希腊人的

日常生活。他在书中写道：“南方海洋性气候，使得希腊人很少闷在家里度日。他们不像北方人那样把‘老婆孩子热炕头’当作生活的理想。他们把大部分闲暇用于户外，家里几乎没有什么家具，他们也无须为买煤炭和沙发而工作。这种自然气候使人们有可能用一天的大部分时间在市场上、柱廊间、竞技场、剧场上参加社会活动：谈天、辩论、集会、演说、看戏，听荷马史诗的朗诵，进行宗教仪式，听各种庆典大会上的长篇大论，看人们打官司。

绝大部分活动都是在露天举行的，日常的主要活动场所是市场。任何公民不分贫富都可以参与。”正是这种民主轻松的氛围使他们认为，国家大大小小的事情都和自己有关系，因此，所有城邦事务都应该由他们自己来决定。平时，他们自由自在地过着日子，一旦有重要的事务发生，他们就聚集在市场上议事。通常，人们选出一位德高望重的老人，作为会议主席，他的主要职责就是保证每一个人都能平等地得到发言的机会，并且每个人都能自由地说出自己的建议或意见。等到会议结束，这位老人就自动被解除权力。

古希腊这种民主形式的管理，让每个希腊人都感到自己的重要性。他们认为，必须担负起责任，同时发挥最大的能力，才能得到别人的认可，才能使国家强大。这种“无为而治”的管理方式使得古希腊的



被处罚的爱神 丘比特

尼可拉斯·维留吉斯

在古希腊人的观念里，犯了错误就该得到惩罚，不管是人还是神。图中，犯了错的小丘比特被绑在大树下，等待接受众神的惩罚。



卫城遗址

摄影 希腊

雅典卫城，曾是希腊完美主义的最高典范之一。建筑处处体现出了平衡和完美。平衡始终贯穿在古希腊人的生活追求中。

政府非常特别。古希腊人无论在观念上，还是在事实上，都希望进行“全体人民的统治”，即“自治”。因此，所有城邦事务都由公民大会来决定，他们不仅用投票和抽签的方法来决定军队的首领和法官的人选，甚至用同样的方法来决定一个人的生死。在这种情况下，政府的角色就非同寻常了。政府不再是一个常设机构，而是一种由非职业官员所组成的“业余政府”。管理也就不再是寻常意义上的行政管理，而成了公民自主的“自治”，这一点，甚至在希腊神话中，也打下了深深的烙印。

在希腊神话中，神的模样、身材都与人相似。古希腊人根据人的形象创造出了神。在他们看来，人和神最大的不同在于神具有超常法力。

尽管如此，他们仍然没有忘记与神保持一定意义上的平等和民主。比如，在神话中，人也可以和神产生爱情，并孕育下一代。在神话中，神要对某人进行惩罚或赦免，也必须按照民主方式来进行。例如，在《忒勒玛科斯和求婚人》一文中就这样讲到：“神祇们商议后决定，卡吕普索必须释放奥德修斯。于是，雅典娜派神祇的使者赫耳墨斯来到地上，向这美丽的女仙传达宙斯的命令。”

在古希腊，民众自我管理的思想被发挥得淋漓尽致。但任何一种管理制度都会是一把双刃剑。民主的思想中好的一面是，加强了人们自己管理的积极性和主动性，形成了很强的凝聚力；但不好的一面是，过于强调民主，以至于形成一种“整体化的社会”，在这种社会里，一旦有