

管理名家 谈管理

[新加坡] C.N. Parkinson

M.K. Rustomji S.A. Spare

周浩明 译



上海翻译出版公司

《创业者》丛书



中财 B0006818

管理名家谈管理

(新加坡) C·N·Parkinson

M.K.Rustomji S.A.Spare 著

周浩明 译

CD/35/26

中央财经大学图书馆藏书



397955

书号 F27

上海翻译出版公司

1992

(沪)新登字 114 号

内 容 提 要

管理作为一门科学发展至今，总其不过七八十年，但这一领域内人才辈出，流派迭起，单单本书收录的著书立说，自成一家之言者就有 20 多位，其中有管理学的创始人泰勒，首先提出民主管理倡导做开明经理的马斯洛、发表著名 Y 理论的道格拉斯、诺贝尔奖得主西蒙、一代宗师杜拉克、把销售和市场经营视作企业赖以生存之基础的西奥多……。

本书对名家管理学说的基本思想和实施成效作了简要介绍，对他们的利弊得失作了精辟分析。文章言简意赅，使人于不知不觉之中步入了管理科学的大门。

《创业者》丛书

管理名家谈管理

C·N·帕金森 等著 周浩明 译

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号 邮政编码 200020)

上海翻译出版公司电脑排版

新华书店上海发行所发行 上海南华印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 7.75 字数 140,000

1992 年 4 月第 1 版 1992 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN7-80514-759-0/F·103 定价 3.60 元

前 言

《创业者》丛书同读者见面了。

中国的改革和开放为千千万万个创业者提供了纵横驰骋、大显身手的广阔天地，同时也对他们提出了更高的要求。如何适应社会主义有计划商品经济发展的新形势，进而大步踏上世界舞台？关键在于：必须尽快掌握现代经营管理知识，提高商品经济下经营管理的水平。

作为介绍现代管理科学和世界各国优秀企业先进经验的刊物——《创业者》杂志及其前身《创业者文摘》，创刊4年多来，以其“新”、“活”、“实用”的特色，深受广大读者欢迎，曾12次被评为“你喜爱的10本上海版新书”，其中《管理——艺术还是技术》、《21世纪的管理人才》、《服务——最佳推销术》3本先后荣登榜首。许多读者来信告诉我们，他们是在偶然的机会读到一本过期的《创业者》，有的还是1987年出版的，从此“一见钟情”，成为这本杂志的忠实朋友，希望能配齐自创刊以来的全部《创业者》杂志，并多次提出：期刊不便于长期保存，建议择其精

华，汇编成书，以备案头查找，起到常读常新之功效。

为了满足读者的需要，经过几年积累，现决定编辑出版《创业者》丛书。我们根据现实性与超前性、知识性与可读性、可借鉴性与可操作性相结合的要求，分别以现代管理思想发展、未来企业演变、企业活力与创新机制、企业领导者的素质与管理艺术，以及在逆境中奋进的成功经验为主要内容，每本各有重点，或阐述宏观思路，或剖析微观问题，或坦陈一得之见，或博采众家之长，希望每一本都能使创业者一册在手，从中获得新知识和启迪，增添新的信念和力量。

谨将《创业者》丛书献给中国现代的创业者！

贺崇寅

1991年8月1日

原作者序

本书用简明而生动的语言概括了全世界一些最伟大的管理学专家们的基本思想，我们没有全面地阐述他们的思想，只是从中选择那些与今天的管理有着密切联系的内容作重点介绍，借此提出若干合理而实用的建议，使今天的各位经理和主修管理学专业的学生们可以从中得到一些启发和帮助。

在《管理名家谈管理》的成书过程中，我们曾求教于许多位管理学专家，得益匪浅。由于他们人太多，我们实在无法在这里一一致谢，谨表示歉意。但我们要特别向彼得·F·杜拉克表示感谢。他对有效的管理实践作出了遍及世界范围的巨大贡献，这也许是任何一位管理学专家都望尘莫及的。论述管理学的作家不可能不为杜拉克的著作所影响。当然，在力图深入浅出地介绍全世界最伟大的管理学权威们的思想精华时，我们也受到了杜拉克思想的鼓舞。

C·N·帕金斯

小M·K·拉斯顿

S·A·萨泼利

目 录

F.W.泰勒 (1856~1915)	1
1. 科学管理是财富的源泉	1
2. 科学管理有其不足之处	4
3. 组织生产的不同方式	7
弗兰克·吉尔伯莱斯 (1868~1924)	10
4. 最佳工作方法的探索	10
埃尔顿·马约 (1880~1949)	16
5. 霍桑调查	16
6. 工人认为友谊和自尊高于一切	19
7. 参与管理的意义	23
罗伯特·欧文 (1771~1858)	26
8. 世界上第一位开明经理	26
玛丽·傅利叶 (1868~1933)	30
9. 民主与参与的管理思想	30
10. 企业诸要素的综合平衡	32
11. 几个概念: 权力、职权和控制	35
12. 怎样才是好领导	38
亨利·法约尔 (1841~1925)	41
13. 有效管理的原则	41
14. 有效管理的准则	45
奥列佛·谢尔登 (1894~1951)	49
15. 企业对社会、对雇员的责任	49

西伯姆·隆特里 (1871~1954)	53
16. 用于研究贫困和管理的实验室	53
科尔·欧威克 (1891~)	58
17. 总经理的工作	58
亚伯拉罕·马斯洛 (1908~1970)	63
18. 人的各种需要	63
19. 马斯洛的管理思想	67
道格拉斯·麦克格雷戈尔 (1906~1964) ...	71
20. 两种不同的管理方法 ——X 理论和 Y 理论	71
21. 如何评价行为和能力	75
22. 齐心协力	79
23. 如何使工会和资方实行合作	82
24. 经理的权力基础	86
25. 改善职能部门与生产 第一线的关系	90
26. 如何培养经理	94
27. Y 理论的实际结果	98
赫伯特·西蒙 (1916~)	103
28. 诺贝尔奖获得者提倡管理 的现实主义	103
29. 80~90 年代计算机化的 产业组织	107
切斯特·巴纳德 (1886~1961)	112
30. 决策过程的非逻辑方面	112
乔治·霍曼斯 (1910~)	121
31. 优化领导的准则	121

彼得·杜拉克 (1909~)	127
32. 企业需要多种目标	127
33. 目标管理——这一革命性概念 的简要说明	132
34. 时间管理	137
35. 企业真正出售的是 它所具有的知识	143
36. 彼得·杜拉克——杰出的管理 思想家	150
戴维·麦克克莱尔兰 (1917~)	150
37. 经济发展的关键因素	159
弗雷德里克·赫兹堡 (1923~)	166
38. 怎样激励人们更好地工作	166
G.L.S.沙克尔 (1903~)	173
39. 在管理中生动的想象力 极为重要	173
克里斯·亚尔基利斯 (1923~)	180
40. 如何充分利用人力	180
雷恩西斯·里克特 (1903~)	188
41. 目标应由集体制订	188
威尔弗雷德·布朗 (1908~)	195
42. 世界上人们研究最深入、报道 最广泛的一家公司	195
西奥多·利维特 (1925~)	202
43. 销售是组织赖以生存的基础	202
44. 销售的发展为什么具有 举足轻重的意义	208

艾伦·弗兰德斯 (1908~)	213
45. 集体性讨价还价活动的 里程碑	213
46. IBM 成为全球第一流 企业的奥妙所在	219
斯培福德·比尔 (1926~)	227
47. 运筹学浅析	227
哈罗德·库恩兹 (1908~)	233
48. 管理学的主要流派	233

1. 科学管理是财富的源泉

F·W·泰勒 (1856~1915)

有些国家很富有，比如美国、德国、日本等；有些国家非常贫穷，比如印度、巴基斯坦、缅甸等。一个国家是否繁荣取决于该国生产率的状况，亦即该国是怎样有效地利用其人力、土地、机器、原材料和其他资源的。1911年，随着泰勒《科学管理》一书的出版，管理作为一门科学问世了，使劳动生产率在其后几十年内得以成百倍地提高。科学管理是根除贫穷的一件有力的武器。现在我们来谈一下科学管理是怎么一回事。

什么是科学管理 科学管理是指对投入、产出以及成本作严格的分析，既不允许半点猜测臆断，也不允许单凭经验来办事。它要求人们细致入微地制订计划，有条不紊地执行计划。假设现在有人要开设一家新的工厂。一位受过科学管理训练的经理首先要做的是收集各种基本情报，如预计的销售量、必要的生产能力、机器设备的类型、资金来源、外汇需求，以及组织的结构等，然后

才着手制订出一个完整的计划。

生产率——企业兴旺发达的标志 企业的实力等于该企业的生产率。企业的兴旺与发达是泰勒最关心的事。他认为生产率的增长是永无止境的；如果生产率下降，那末包括股东、工人、经理，乃至全国人民在内的每一个人都会受到损失。低效率，不论其形式如何，都是他所深恶痛绝的。

泰勒是一个注重实践的人。就拿装卸生铁为例，他成功地把人均日产量从 12 吨提高到 48 吨，由此可见他的看法是行之有效的。要取得这一惊人的成就，首先要从以下方面来着手，即选择人员、找出最佳工作方法、设计合适的工具和辅助设备、训练人员并提高人员的素质。

科学管理与协调劳资关系 实施科学管理的目的是协调劳资关系。一般说，企业的收益问题是劳资纠纷的焦点。泰勒认为，双方若能以合作替代争斗，企业的收益便有可能成倍增加，从而才有可能增加工资、提高利润、扩大红利并进一步降低制成品的价格。

管理是一门学问 好的工程师不一定就是好经理。管理是一门自成体系的学问，要作为一个专业来研究。管理所涉及的面很广，包括人际关系、预算编制，以及控制和指挥等。

一个国家发达与否取决于管理的效率。企业

的情况也一样。经理的能力差、效率低，该企业管理的效率必然也低。所以企业不论大小，若要谋求进展，都少不得要在管理的培训上狠下功夫。对科学管理要作深入的研究并付诸实施。

2. 科学管理有其不足之处

泰勒把效益和追求最高生产率奉为上帝。他还很年轻的时候曾设计过一把汤匙形状的网球拍，他用这把球拍横扫美国，一度成为全美的网球冠军。他不论做什么事，都把追求最高效率作为目标。

“催命鬼泰勒” 泰勒下了狠心，要在生产基层杜绝一切“磨洋工”的歪风邪气。那时他当领班，工人担心他会增加工作量，因而和工人之间时有摩擦发生，有人威胁要干掉他。

泰勒自以为他是工人的朋友，但工人视他为头号敌人，送了他一个浑名：“催命鬼泰勒。”他们认为他的那种旨在提高效率的运动，对工人来说，纯粹是一种奴役，将损害他们的健康，剥夺他们的自由，还会造成大规模的失业现象。

把人视同机器 机器只有维养得好才能运转自如。正因为如此，泰勒认为工人应该有良好的劳动条件，受良好的训练，并领到合适的工资。他认为，这时工人才会自愿地付出最好的劳动。他把人视同机器这种观念是欠妥的。人是有创造力

的，有七情六欲和聪明才智。但人的这些本质没有引起泰勒的注意。

压制工人的意见 泰勒对人际关系的处理方式是刻板的。他手下有一名工人经常向他提出各种问题，建议他修改某种按部就班的工作方法。泰勒却发起脾气，粗暴地说：“我们不是雇你来动脑筋的，干动脑筋活的那种人我们这里有的是。”

并不存在最佳方法 泰勒认为，不论做什么事都有一种最佳方法。这与事实是相违背的。人人都有自己的一套方式方法。两位同样是很不错的教师决不会以同一个路子来上课。用什么方法是因人而异的。泰勒坚持认为存在着一种最佳方法，这显然是荒谬的。

科学管理招致非议 在美国，科学管理曾引起舆论哗然。人们纷纷指责它丧尽天良，是资本家用以剥削工人的一种手段。泰勒曾在贝特勒赫制钢公司进行了他那名扬四海的装卸生铁的实验。但那家公司见势不妙，便立即将他辞退。公司总裁事先给他写了一封信，只一行字：“谨通知如下：从1901年5月1日起，本公司将不再要求你继续为之效劳。”

天才被迫滞留在通向新世界的入口处 美国政府迫于舆论压力，指派了两个委员会来调查“泰勒

主义”的恶劣影响，并在生产国防用品的工厂内禁止使用秒表来核定工作量。泰勒认为科学管理能造福于全人类，他无法明白为什么会有这么多人反对科学管理。这位天才人物已经到达了通往新世界的入口处，但终于没有能够进入那个世界。他十分了解管理的作用和提高生产率的必要性，但他不懂得怎样才能激发起工人的生产热情。

3. 组织生产的不同方式

泰勒认为，分工是科学管理的一个重要原则。所谓分工是指把一项工作分解成若干步骤，分别交给若干名工人去完成，因而任何一个工人都能在生产活动中成为某一方面的专家。这就是专业化的原则。分工必然导致专业化。

一个工人如果只需要完成为数不多的几个生产步骤，训练工作便简化了，且能在其工作范围内做到精益求精，从而获得最高的生产效率。所以，从提高生产率的角度看，分工和专业化都是极好的办法。

分工劳动单调而乏味 如果按分工的办法来组织生产，劳动便会变得十分单调而乏味。工人只管按部就班地操作，根本无须动脑筋。比如某一个工人是专管按电钮的，他从上班到下班所做的全部工作无非就是按按电钮而已。他对工作当然没有兴趣可言了，还会感到郁闷、沮丧，甚至讨厌机器和他所从事的工作。

劳动乐趣 工人如能自始至终地参与产品形成的每一阶段，他是会很高兴的。反过来说，如果一