

管理金典

影响世界进程的管理学大师经典之作

DYNAMIC ADMINISTRATION

动态管理

【中英双语·经典版】

[美] 玛丽·帕克·福列特/著

Mary Parker Follet

杜子建/译



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

—— 管理金典 ——

影响世界进程的管理学大师经典之一

DYNAMIC ADMINISTRATION

动态管理

【中英双语·经典版】

[美] 玛丽·帕克·福列特/著

Mary Parker Follet

杜子建/译



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (C I P) 数据

动态管理 / (美) 福列特著; 杜子建译. — 北京: 北京理工大学出版社,
2014.3

ISBN 978-7-5640-8507-0

I. ①动… II. ①福… ②杜… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 262079 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州皇家印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 26

字 数 / 345 千字

版 次 / 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 58.00 元



责任编辑 / 梁铜华

文案编辑 / 吴 博

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

目 录

第一篇 福列特的组织理论

第一章 作为一个整体的企业

- 第一节 协商与斗争 / 3
- 第二节 群体责任的意义——调和集权与分权 / 6
- 第三节 职能的重新分配 / 11
- 第四节 职能统一下各种各样的因素和关系 / 14
- 第五节 管理者是各方利益的整合者 / 16

第二章 权 力

- 第一节 对于权力的渴求 / 20
- 第二节 平等的权力与凌驾的权力 / 23
- 第三节 劳方对权力的要求 / 28

第四节 利益、责任、权力——三者缺一不可 / 30

第五节 群体谈判是价值的决定因素 / 33

第三章 发号施令

第一节 行为模式和对命令的服从 / 36

第二节 让命令客观化——遵循情境的规律 / 41

第三节 服从和自由 / 44

第四章 计划社会中的个人主义

第一节 国家集体计划的基本原理 / 49

第二节 有组织的关系中的自由 / 56

第三节 计划的目标 / 59

第四节 需要研究的问题 / 60

第二篇 企业管理的心理学基础

第一章 建设性冲突

第一节 处理冲突的方法 / 65

第二节 整合的基础 / 68

第三节 整合的障碍 / 75

第二章 控制心理学

第一节 不划界思考——强调将整体作为一个研究单位 / 79

第二节 创造统一体的相互活动的性质 / 86

第三节 综合的出现 / 89

第四节 控制的性质——取决于对统一体的理解 / 91

第五节 总结：获取控制的步骤 / 95

第三章 调解与仲裁的心理特征

第一节 调解与仲裁的区别 / 97

第二节 调解超越仲裁的优势 / 99

第三节 判断“正确”的重要性——进行整合 / 102

第四章 认同与参与的心理特征

第一节 被统治者的“认同”并不是民主的恰当表现 / 108

第二节 什么是参与 / 109

第三节 获取参与 / 110

第四节 确保参与的指导规则 / 115

第五节 什么不是参与 / 118

第六节 小结 / 120

第三篇 领导的力量

第一章 领导理论与实践的偏差

- 第一节 领导理论 / 122
- 第二节 标准实践与“命令” / 124
- 第三节 职能领导力与性格领导力 / 127
- 第四节 发现和协调领导的种类与程度 / 129
- 第五节 共同目标中的领导 / 133
- 第六节 被领导者在领导情境中的地位 / 135

第二章 领导者与专家

- 第一节 领导概念的转变 / 139
- 第二节 决策中专家的角色 / 143
- 第三节 领导是一个联系、组织、经验的问题 / 146
- 第四节 总经理的主要职责 / 148
- 第五节 总结——领导者和企业基本原则的关系 / 152

第四篇 企业管理是一门职业

第一章 为了具备职业要素，企业管理应该怎样发展

第一节 企业管理拥有科学基础的当前标志 / 156

第二节 让企业管理更加科学的下一步是什么 / 160

第二章 为了成为一门职业，企业管理应该怎样发展

第一节 服务的含义——职能 / 166

第二节 团体组织对职业标准的发展和影响 / 169

第三章 职工代表制对把企业管理者塑造成为被下属接受型管理者的影响

第一节 对“职工代表制”概念的认知不足 / 176

第二节 在实施职能权力时，职工代表制是健全组织的一部分 / 180

第三节 企业管理作为一种职业和职工代表制同步发展的重要性 / 183

◎附录 企业管理中责任的意义

第一节 最终职权的构想 / 186

第二节 职能性职权伴随着职能性责任 / 189

第三节 职权分散的实证 / 190

第四节 集权和分权是同一事情的不同部分 / 191

CONTENTS

First FOLLETT ON THE THEORY OF ORGANIZATION

Chapter I BUSINESS AS AN INTEGRATIVE UNITY.....	197
Chapter II POWER	216
Chapter III THE GIVING OF ORDERS	233
Chapter IV INDIVIDUALISM IN A PLANNED SOCIETY	249

Second PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS OF BUSINESS ADMINISTRATION

Chapter I CONSTRUCTIVE CONFLICT	265
Chapter II THE PSYCHOLOGY OF CONTROL.....	281
Chapter III THE PSYCHOLOGY OF CONCILIATION AND ARBITRATION	303
Chapter IV THE PSYCHOLOGY OF CONSENT AND PARTICIPATION....	317

Third BUSINESS LEADERSHIP

Chapter I SOME DISCREPANCIES

IN LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE..... 333

Chapter II LEADER AND EXPERT..... 353

Fourth BUSINESS MANAGEMENT AS A PROFESSION

Chapter I HOW MUST BUSINESS MANAGEMENT DEVELOP IN ORDER

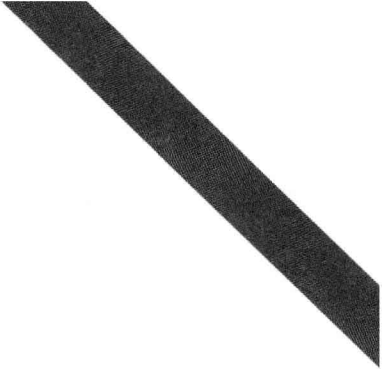
TO POSSESS THE ESSENTIALS OF A PROFESSION?..... 372

Chapter II HOW MUST BUSINESS MANAGEMENT

DEVELOP IN ORDER TO BECOME A PROFESSION..... 384

Chapter III THE INFLUENCE OF EMPLOYEE REPRESENTATION IN A RE-

MOULDING OF THE ACCEPTED TYPE OF BUSINESS MANAGER 395



第一篇 福列特的组织理论

第一章 作为一个整体的企业

第二章 权 力

第三章 发号施令

第四章 计划社会中的个人主义

第一章 作为一个整体的企业

本文再版于《企业管理的科学基础》(*Scientific Foundations of Business Administration*)，亨利·C·梅特卡夫(Henry C. Metcalf)编，巴尔的摩：Williams and Wilkins 出版公司，1926年。
本文首次于1925年1月的人事管理局会议上发表。

一名工厂的部门主管曾经跟我提起：“我不是靠工资生活的人，每天工作数个小时。半夜醒来的时候，如果我想到一个对工厂有益的建议，它也是属于工厂的。”他指的是靠工资生活的人无法体会到这一点。假如企业的组织让靠工资生活的人体会不到这一点，那么企业有可能达到最高的效率和服务水平吗？

我们正在讨论的主题，即整合的统一体，已经远远超越了工人在行业中的地位这一概念。我认为，企业管理或者行业组织的第一项测试，应该看企业是否符合下面的情况：它的所有部分相互协调一致，紧密结合，各自的活动得以调整，从而互相配合、互相关联，形成一个运转的整体。这不是各个部分的简单堆积，而是一个功能整体，或者说是一个整合的统一体。

我是从肯普夫那里得知的这些观点，他是一名精神生物学家。我认为，这代表了一条深奥的哲学和心理学原则，能够帮助我们找到企业组织的实践方法。因为这条原则适用于人与人之间、服务之间、部门之间的关系，以及企业中存在的缺陷。我们怎样才能获得一个整合的统一体？我们怎样才能知道什么时候会实现？什么样的测试能够展示出我们正在向它靠近？

一家工厂施行了分红制度。我曾经跟一位在那里工作的女孩交谈，询问她这一举措让她的态度发生了什么样的改变。她回答说：“工厂里有一个花园，过去我从来没有去那里摘过花。因为它们不属于我。但是，自从认为我拥有它的一部分，我有时候就会走进花园，摘下一些紫罗兰。”这让我想起了在幼儿园听到的《吹笛子的彼得》的绕口令。我说：“如果所有人都去摘紫罗兰，那人们摘的这么多的紫罗兰应该放在哪里呢？”

如果整合的统一体并不意味着能任意采摘工厂花园里的紫罗兰，更意味着作为股东就能免费搭乘火车，那么它指的到底是什么呢？职工代表制度是我们所搜寻的统一体的一种吗？它甚至很少成为职工代表制度的目标。对许多人来说，引进劳资协议会以及工厂委员会，也许只是意味着群体谈判范围的变化。

W·L·斯托达德在其《关于工厂委员会》的著作中说：“群体谈判是商店委员会赖以存在的基本理论。”他对此提出了赞赏。我们能看到相同的事情被反复提及。我觉得，我们在很大程度上，并没有运用这个概念来提升企业和产业的组织。我认为，职工代表制度的目标不应该只是将双方的对峙转移到不同的领域，而是应该去发现分歧在多大程度上能够被消除。群体谈判只是权宜之计。这是因为它没有进行创造，所以没有真正的活力。群体谈判弥补了工资、工作时间以及工作状况的局限。它可能被构想成为对政策局限的弥补，但是它没有进行创造。企业政策的形成与实施是基于一条与此完全不同的原则。我希望，群体谈判继续下去，直到我们发现更好的方式为止。同时，我也相信更好的方式终将被发现，或者正在被发现。

第一节 协商与斗争

资方与劳方或者斗争，或者团结。斗争不存在任何文明的称呼，足以改变资方与劳方之间关系的本质。在工厂中，资方与劳方被严格地区分开。但是，我们必须牢记，当管理层与工人之间界限模糊的时候，工会是多么强烈地反对。促进雇主与雇员之间团结的措施，被工会指责为阶级通敌。W·Z·福斯特和极端的激进派，攻击巴尔的摩和俄亥俄铁路计划是阶级通敌。我经常听说人

们进行诚挚的努力，致力于让管理层与工人形成亲密的工作关系。英国工党的积极分子曾经公开对此进行过演说。有的人更喜欢看到以斗争形式存在的产业关系，而不愿意让工厂形成一个整体。如果工会读到这里，大概会认为我对劳方不是很友好。但是，我觉得自己正在表达的是让劳方能够持续繁荣的唯一方式。

我们想消除这种斗争的态度，以便摆脱派别之见。就团结来说，讨论哪一方对其巩固以及存在是必需的和基本的，这些非常有意义。在管理层与工人之间举行的所有会议中，工人代表都应该代表他们的观点。但是，就像一名非常有想法的制造商指出的，对整体意义上的工厂而言，工人的观点应该是最好的。两者有一个很大的区别。这是一条非常好的原则，不仅适用于管理层与工人之间的会议成立，而且适用于企业中的任何委员会或会议的成立。在部门主管的会议上，每个人不仅需要考虑对本部门怎么做是最好的，还要从部门角度看到其对企业的益处。请注意最后一句，我指的不是他应该考虑对整个企业来说什么是有益的，而是指从部门出发，对于整体怎么做是最好的。在此意义上，我们需要派别。

参与劳资协议会有一个支付的问题。前面提到的从部分出发采取整体的观点，这两者之间有一种有趣的联系。有些工厂对花费在劳资协议会的时间进行支付，有些工厂则不然。显然，后者的假设是参与会议的工人追求的是自身的利益。假如他们是在为整个工厂工作，那么这些会议似乎应该在工作时间举行。

无论什么时候，一旦派别出现，我们就需要对其进行审视。这些派别的立场是斗争还是整合？是期望反抗、针对剥削进行自我保护，还是成为功能性整体的一部分？如果我们想要提倡后者，废弃处于斗争中的前者，让我们看看怎样做到这一点。

分歧和争论不仅出现在管理层与工人之间，也出现在董事会里的管理层之间，或者其他地方。现在，人们在分歧或争论中迈出的第一步是审视情境，不带派别之见，从而获得事实的真相。我们能够欣慰而普遍地看到这一点。当我们考虑整合的时候，会提到这些。我参观过一家工厂，发现工人对时间分配、生活成本图表等非常感兴趣。在这家工厂中，工人们自行研究生产成本。而且，我亲耳听到

工人们公然诋毁妥协。显然，这暗示着斗争的态度正在减弱。我认为，这些十分重要。一名工人对我说：“当我在一家鞋店工作时，人们一直在谈论妥协。但在这里，我们看到自己真正赚到了多少。”劳资协议会对妥协进行争取，另外一些人则表示了他们的反对。有人这样说：“让他们争取自认为是正确的东西吧。这样的话，管理者会认为他们是讲道理的。”我觉得这非常有趣，尤其是当我们知道有如此多的大学教授仍在鼓吹妥协，有如此多的外交官仍在尽全力争取妥协的时候。

除此之外，看到现实情境时，我们很可能去遵循整合的必要过程，将一个完整的情境分解成多个部分来分别对待。与之相比，其他途径都不能让人们更快地摆脱派别之见。我的亲身经历证明了这一点。当最低工资委员会对一项生活成本预算投票的时候，雇主与雇员站在不同的阵营，但我看到雇主与雇员总是投赞成票。这是因为他们都看到了事实。例如，依据 1924 年食物的价格，没有人会质疑所在派别对女工们的支付。

有一家工厂在努力不考虑派别，直抵事实的真相。这家工厂的一名员工再次对我提到会议委员会：“排队时并不总是管理者在一边，工人在另一边；每一个问题被实事求是地考虑，管理层与工人一样，时常改变主意。”雇主能够选择自己的立场，为他们想支付的工资进行奋争，工会也能够争取想获得的工资水平。但是，女孩子们一周在膳食上支出 6 美元或 8 美元，这是确定的事实。各方都无须对此进行争论。

在情境的研究中，人们不仅不应该考虑派别，而且应联合实施。如果有可能，这是一个好主意。就像我参加过的一次会议，只要双方各行其是，拿事实的一个方面攻击另一个方面，大家就不能对事实达成共识。如果成立一个子委员会，让雇主与雇员共同收集信息，就会向着最终共识的达成迈出一大步。

在刚才提到的工厂中，开会的时候，并不总是管理者在一边，工人在另一边。我听到一些对管理层的抱怨。但另一方面，我发现工人代表对于赞扬管理者心存警惕。因为，他们担心同事可能会认为他们是在拍马屁。例如，我曾经听到一个女孩这样说：“他就是想当领班。”这种对于赞扬管理层的恐惧，乍看起来也许很不幸，但却获得了非常好的解决。因为没有什么值得表扬，也没有什么缺陷被

发现，所以大家倾向于拿出与己无关的姿态，向同事描述发生的事情。情境被个性化，并被描述成由事实所决定。我认为这很好。

讲到这里，我们已经走了很远，逐步接近于把会议看成是协商而不是斗争，并获得了日益增多的正面评价。对于未来的企业管理来说，这一点的确令人欢欣鼓舞。

一名大工厂的工人对我说：“走进会议委员会时，你不会在外套里面藏上一把手枪。这表明，人们不再怀疑彼此。因为当你在自己的外套里放一把手枪的时候，你会认为别人的外套里有两把。”

一个女孩说：“当第一次去会议委员会时，我以为去那里是为了向管理层提出批评。但是，后来我意识到合作也意味着接受管理层的批评。所以，现在我很乐意接受批评。”

一名工人说：“在会议委员会中，我觉得自己是双方的中间人。”

我想对于那家公司而言，这是一项非常大的成就，就像生产的进步一样重大。我相信这也有助于生产的成功。因为双重责任提升了人们的自尊、工作的尊严，也促进了生产效率的提高。

我并不想要将这些仅仅应用于管理层与工人之间。这一点希望大家能够理解。在每一次会议上、在每一个委员会中，我们要付出相同的努力，把斗争替换成协商。同时要意识到存在两种差异：一种差异做出破坏；另一种差异如果被恰当运用，能够促进稳定的团结。还要意识到，如果团结是会议的目的，不是因为和平意义下的团结是我们的主要目标（如果你的锤子足够大，你能够在任何时候获得和平），而是因为我们致力于形成一个整合的统一体。这是企业发展的基础。

第二节 群体责任的意义——调和集权与分权

我们要对争议方和整合方的区别做出正确的评价。这一点对于讨论生产的群体责任非常重要，并且后者现在正被大力提倡。群体责任，取决于人们是否接受整合的统一体这一观点，有两个截然相反的定义。1911年的《煤矿法案》赋予了英国矿工一定的权力。他们能够自己任命一名检查员，每个月对机器进行一次全