

目摇摇录

序摇言摇伟大思想的魅力	(员)
第一章摇实验室中的管理	(员)
第二章摇伟大思想的诞生	(员源)
第三章摇需求产生思想	(猿源)
第四章摇热门的事物 ,冷静思想	(缘园)
第五章摇鸟、蜜蜂和企业	(苑园)
第六章摇管理人类的新方法	(怨园)
第七章摇以网络速度管理	(员园园)
第八章摇新经济的大师	(员猿园)
第九章摇硅谷心脏的空穴	(员四园)
第十章摇下一个伟大的思想	(员四四)

鸣摇摇谢

非常感谢下列出版商和出版公司允许我引用他们出版的书籍的内容和其他参考资料:尼古拉斯·布雷利出版公司(沃伦·本尼斯和帕特丽夏·彼得曼合著的《组织天才》,唐·泰普斯科特、提寇和罗伊合著的《数字化经济》);《快速公司》(1994年第五期的文章“更快的公司”中 陈云速度小组案例研究);《金融时报》,裁书社出版社(理查德·道金斯的《鲜血、汗水和眼泪》,理查德·帕斯卡尔的《探索混沌边缘》;安迪·劳的《打开心扉》;戴维·莫瑟的《未来革命》;蒂姆·波纳·李的《构建因特网》);企鹅出版公司(比尔·盖茨的《未来之路》)。

我还要感谢欧洲管理学院的战略管理学教授金昌为和勒内·默邦允许我引用他们发表在《哈佛商业评论》和《金融时报》上的文章,概括他们的“六个效用杠杆”的研究;感谢贝尔宾协会允许我引用梅雷迪斯·贝尔宾的《组织的未来形式》;感谢迈克尔·西雷特和简·拉米曼同意我采用他们的报告《高层变革:主管从哪里获取思想》以及《进入老虎王国:组织中的思想如何形成》,授权我使用《管理的发展:让投资物有所值》(经济人书局,1995年)中的一些研究。迈克尔在第二章和第十章的写作中给予我极大的帮助和不断的鼓励、启发。已故的乔治·布尔,荣获英帝国勋章的军官,是我的良师益友。伦敦 裁书社 月 裁书社大学战略管理学教授布鲁斯·劳埃德博士给予我很多建议和鼓励。还要感

谢经常帮助我的兰登书屋的克莱尔·史密斯。斯坦福大学商业研究所的凯茜·卡斯特罗和芭芭拉·比尔为我联系学院的教授提供了很多方便。

感谢下列杰出的思想家和理论家在百忙之中抽出时间接受我的采访和讨论 理查德·帕斯卡尔、加里·汉默尔、查尔斯·汉迪、伦敦商学院的舒曼特拉·高沙尔教授、杰弗瑞·菲弗教授、加思·萨罗纳和罗伯特·萨顿、斯坦福大学商业研究所的迈克尔·雷、哈佛大学肯尼迪行政学院的罗纳德·考夫曼教授、唐·泰普斯科特、以及约翰·史立·布朗。麦肯锡咨询公司的艾里克·贝恩哈克尔对奈特云藻研究所生命系统的研究工作提出有价值的建议。旧金山巴克莱全球投资家协会的比尔·德罗布尼解释了他的项目准时提交系统。通用电器公司信息服务部(即通用电气信息系统)的马丁·布鲁克在论述通用电气将技术应用于公司著名的实效计划系统的最新的伟大思想时给予我很大启发。皇家技术、制造和商业协会的马克·布雷尔让我了解了未来公司计划。

论述他们工作成果的任何错误和疏漏仅仅是我个人的责任,但我已尽全力避免出现错误。

卡罗尔·肯尼迪

一九八一年 愿月于伦敦

序摇摇言

伟大思想的魅力

19世纪诞生的管理专业 ,其发展历程与伟大的思想息息相关。有迹象表明伟大的预见性理论时代即将来临。从 19世纪初诞生开始 ,专业管理者已经被伟大的思想征服 ,从弗雷德里克·泰罗建议工业界应采用科学的、秒表般精确的管理方式 ,到 20世纪 20年代的泰罗主义 ,即众所周知的企业流程再造。整整一个世纪 ,管理大师们一直孜孜不倦地探索使企业更高效、工人更多产的方法 ,他们的关注点也从流程到工人再到流程。如果这些思想不及政治思想伟大 ,它们也不会产生灾难。但优秀业绩的不断驱动导致工人抗议多产 ,20世纪 20年代强制性的短期成本削减导致许多公司陷入“公司厌食症”(管理大师加里·汉莫尔和 迈克尔·哈拉德发明的词汇) ,在市场恢复良好秩序时又阻碍公司的发展。

直到 20世纪 80年代 ,伟大思想的潮流仍然是一股涓涓细流 ,大约十年诞生一两个思想 ,然后才喷涌而出。成千上万的管理书籍和杂志文章出现 ,许多哈佛、斯坦福和麻省理工大学的教授成为身价百万的管理大师 ,无休止的变革潮流一次次席卷全球最大的工业公司。变革潮流的催化剂是汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼合作出版的《追求卓越》,作者概括了美国最优秀的公司共同具备的八项重要的成功因素。虽然五年之内有三分之二的公司的经营跌入低谷 ,该书依然未经修改就出售 ,因为很多人发现八项原理仍然发挥作用 ,虽然新经济激烈的竞争和巨大的变化使很多情况发生了改变。

卓越的原则是不可避免的,从该书 1984 年的低调发行开始——它在首席执行官中口头流传——很少有经理不受魔法魅力的影响。希望这一次,管理理论最新的“思想领导者”能找到通向优秀业绩、丰厚季度利润和巨大股东价值的密码。

希望如此。希望它不仅仅是机场书报摊上许诺企业一步登天的最新案例。伟大的思想常常从书本和商学院传播到管理咨询公司,那些超级造钱机器用它们的变革项目(许多项目都失败了,或者持续时间不长)和明天会更好的承诺控制着全世界,他们的开价非常惊人。一些公司从未从咨询者的关注中恢复过来,正如 20 世纪 80 年代末詹姆斯·奥沙和查尔斯·麦迪根在《艰难的管理》一书中所披露的。而其他公司,例如英国广播公司,不断改造一代代管理者,抛弃上一个咨询公司的伟大思想,再拜访强大的麦肯锡咨询公司。这就像流行报刊上的占星术,短时间内给予精确指导的幻想,如果被证明是错误的,第二天还会有另一种说法。

但情况正发生变化。似乎仅仅是昨天,电子商务甚至因特网还是新东西,还处于经济边缘,还属于硅谷比尔·盖茨的微软和少数技术公司的禁区。但在今天却突然以可怕的速度席卷商业组织的各种类型。伯明翰一家最小的生产微型发动机部件的金属加工厂也知道网上交易,电子商务已是大多数古老的旧经济公司不可或缺的一部分,全新的商业语言成为日常用语,如“网络公司”、“鼠标加混凝土”。1995 年 1 月《福布斯》杂志刊登了 1994 年以来的 100 项杰出商业创新,包括:

- ✦ 蒂姆·波纳·李发明万维网;
- ✦ 伊利诺斯大学发明网络浏览器,网景公司将其商业化;
- ✦ 先云书店利用亚马逊网上书店推动电子商务革命;

✦ 美国的新兴技术公司年产值由 圆园亿美元增加到 愿园亿美元。

如此多的公司以网络速度迅速发展 ,伟大思想的旧周期——或者更加不近人情的说法 ,管理潮流——几乎不可能永远持续。圆园世纪 愿年代 ,休· 迈克唐纳德在 悦群管理学院的一次演讲中指出管理潮流的生命周期为 员年到 员年 ,从它诞生在哈佛、斯坦福或者麻省理工学院(飡飡)的办公桌上 ,到必须发表在《哈佛商业评论》上 ,到巡回演讲和研讨会 ,到进入咨询公司和企业 ,直至最后被用过、被质疑或被弃置 ,而下一个新的理论将于此产生。

曾在斯坦福大学执教、受人尊敬的管理大师理查德· 帕斯卡尔喜欢随身携带一张图表 ,这张图表是他为 员年在布拉格举行的欧洲管理发展论坛大会制作的。图表标题为“ 员~ 员, 管理潮流的衰落、流行和残余影响” ,记录了过去 源年的 猿种理论和潮流 ,从 圆世纪 缘年代的决策树到 圆世纪 怨年代的标准检查。头 圆年只有 怨次管理潮流 ;剩余的理论 ,除了分散管理 ,全部集中在 员年到 员年的 员年间 ,并且除了其中 猿个——不断提高和学习性组织、再造、标准检查——都诞生于 愿年代 ,没有哪个理论的持续时间超过一年或两年。当理查德· 帕斯卡尔总结这 员年到 员年间的发展时 ,很多理论已经非常落伍了。

理查德· 帕斯卡尔思想和书籍比大多数理论持续时间更长。圆世纪 愿年代初 ,他为麦肯锡咨询公司创造了兼具硬性和软性管理技巧的“ 苑” 战略 ,以解释日本强劲的工业竞争力(苑包括 结构、战略、体制 ;人员、技术、作风和共同价值) ;员年 ,理查德· 帕斯卡尔的书《艰难的管理》提前 员年确定了成功公司傲慢自大的致命危机 ,将会使塞恩斯伯里和马莎百货陷入混乱。作为世界排名前 缘位的成功的管理大师和咨询专家 ,对管理思想有着魔法般的幻想 ,他的头脑仍然清晰。伟大思想已成为一个独立行

业 ,一个自我滋养的关联体 ,包括学术研究、出版和巡回会议 ,每一步都需要一个新的耀眼的理论 ,它能够创造收入来源然后循环发展直到再次开始。

商学院和咨询公司因为自身原因帮助和支持这种循环 ,本书将在后面探讨 ,但这个行业主要是由出版商和会议组织者推动的 ,他们反过来给大师施加定期提出新理论的压力 ,最好是一年。1997年理查德·帕斯卡尔与编辑以最近研究为基础出版一本书的纽约出版商会面时谈到 :编辑对他的研究表示感兴趣 ,然后问道 :“但你能用一句话概括吗?”当理查德·帕斯卡尔回答能用四句话概括时 ,编辑告诉他回去再好好想想。这就是好莱坞大片的方法 :给我们一个高度概括的概念 ,用十句话或者更少。

理查德·帕斯卡尔非常重视这个问题。他认为许多听起来不错的理论不能用于实践 ,因为它们简单得如同机场文化的权宜之计。大师们受出版合同和巡回演讲的利诱 ,为世人提供简单的一步登天的方法 ,而不是认真的调查研究。

为什么大多数伟大的思想寿命短暂?休伊·麦克唐纳德认为这是因为综合症万能药(“对我们所有问题的单一解决方案”)的疗效逐渐减弱 ,并且间隔的综合症没有得到及时治疗(“我们有很多事情要做 ,我们不能浪费时间”)以及将领导权授予信息系统人员或咨询人员。在麻省理工学院设计企业流程再造的时候 ,休·麦克唐纳德提出成功的基本前提是 :

- ✦ 正确的动机 ;
- ✦ 切合实际的期望 ;
- ✦ 有效的流程 ;
- ✦ 合适的人选 ;
- ✦ 适当等级的不变责任。

硅谷最有智慧的人之一，施乐公司帕洛阿尔托研究中心的首席科学家约翰·史立·布朗说统治 20 世纪 80 年代三个伟大思想——质量控制、企业流程再造和知识管理——都需要一个 90 年代的大转弯。质量控制和知识管理一样，依赖员工作为最佳实践和知识的资源。流程再造要求组织管理严密，操作是由核心向外的，而不是从下至上，由外向里。他说流程再造最成功的领域是分等级的军队，这不是同时发生的。流程再造给人们的错误印象是给工人评定等级（如同 1911 年时泰罗的大错）以及评估创造力。虽然当时没有人能预见，但它可能是新千年以知识和员工为基础，以创造力为燃料的新经济的最差的准备。

大约十年以后，约翰·史立·布朗在 1994 年写到，几乎不必惊奇经理们感到他们在转圈，并对咨询者提出的任何新观点表示怀疑。约翰·史立·布朗的看法更积极：发展方向上的每个变革的确涉及某种类型的流程，“这些变革的跟随者在爬螺旋形楼梯，不只是在适当位置转变方向”。因此，在美国，肯定长期以来生产力的迅猛发展就会否定古老的名言：迅速发展的经济不会持久。“企业流程再造提供了一个质量控制缺乏的组织关注点。而知识管理，因为它的作用，可被视为对企业流程再造的反应，它克服了企业流程再造狭隘的组织视野并作为它的补充。”约翰·史立·布朗还总结这些思想的后续思想反映了一个逻辑并被其驱动，即“比时尚和潮流更深奥——如此深奥，实际上，它通常难以被发现”。

可以很宽慰地想每个伟大的思想都对管理智慧做出了贡献，虽然所有公司一次次犯同样的错误。但现今的企业充满紧张的矛盾也是千真万确——例如全球化和本土化的需求，招聘具有创造力的个人的同时建立团队精神——没有哪个指定的思想能持

续很长时间 ,或适应所有迅速变化的环境 ,而公司发现它们必须在这种环境下运作。当然 ,这种环境没有让思想批发商对毫无意义的词迷惑不解。这种相反事物的平衡的技巧已经被命名为“悖论管理”。

悖论管理最杰出的提倡者是爱尔兰诞生的思想家查尔斯·汉迪 ,他关于影响企业的社会潮流的预测与彼得·杜拉克非常相似。1989年 ,他在美国出版了《悖论时代》 ;在英国 ,该书书名更简洁 ,叫做《空雨衣》。他在书中分析了我们所处时代基本的窘境 ,主要是富裕社会的悖论 ,经济增长使人们变得微不足道 ,公司财富导致更少的工作机会 ,因此个人的财富更少。这些悖论也需要管理 ,甚至正确的对抗。

当然 ,关于经理们处理冲突的压力方面没有任何新鲜的东西——管理的本质如此。在丹麦玩具制造商垒高拼状玩具公司 ,每位经理的办公室墙上都挂了一块匾 ,刻有“领导的 五条悖论” ,包括“有远见——脚踏实地”以及“充满活力——深思熟虑”等。

最具变化的管理思想不仅仅来自企业巡回演讲和畅销书名单 ,它们植根于企业 ,因为企业需要而得以推广。在反映他的工作历史的《鲜血、汗水和泪水》一书中 ,《金融时报》的作者理查德·道金斯回忆了泰罗关于工作研究的科学管理原理如何突破钢铁行业的界限 ,由几篇技术论文发展为全球现象。

1911年 ,美国律师路易斯·布兰迪斯代表顾客将铁路大亨们告上法庭 ,控告货运价格上涨。当他们把“业务、联系和经验”作为提高价格以维持效率的理由时 ,路易斯·布兰迪斯将泰罗在1906年发表的论文《工厂管理》中很少有人读过的泰罗方法的枯燥描述拿出来质问他们。路易斯·布兰迪斯对正在实践泰罗的计时器测量方法取消额外活动提高生产率的泰罗的追随者提出

质疑。经理们可以利用这些方法安排新的工作实践,节约大量的时间和金钱。《纽约时报》把路易斯·布兰迪斯所说铁路公司通过科学管理“每天可节约 150 万美元”刊登为大字标题。

1911 年,泰罗在杂志上发表名为“科学管理原理”的系列论文,科学管理迅速风靡全世界,从德国到日本,经久不衰,对下一代也产生了影响。“如果亨利·福特也发表文章,论述他 1914 年建立的新的流动生产线的效率,他的书将销售几百万册。”理查德·道金斯说。亨利·福特是更多基本方法的实践先驱:除了大规模生产,他向工人支付的报酬为每天 5 美元,而当时汽车工人每周的平均工资是 1 美元,他将工作时间从 12 小时缩短为 8 小时。工业界再没有这样的变革。

将分散制管理推向世界的也是一位企业家,而不是管理大师,他就是 1908 年处于通用汽车公司创业阶段的阿尔弗雷德·斯隆。直到 1937 年阿尔弗雷德·斯隆才出版自己的书,但《我在通用汽车公司的日子》对一些全球高级经理产生了巨大的影响。1954 年,彼得·杜拉克研究了阿尔弗雷德·斯隆在通用汽车公司的工作,写作了他的第一本书《公司的概念》,也是第一本现代管理手册,开始了他的知名职业——管理大师中的大师。

在这本书中,我试图论述伟大的思想是如何产生或者被精心设计的,以及有多少最好的、最有持久性的思想诞生于充满喧嚣、压力和灰尘的制造车间,而不是学术研究。但我们生活在 21 世纪,一个与过去截然不同的世界,思想的领域与目标正在发生变化。这对 1980 年开始迅速发展的管理大师和咨询行业具有重大影响。当任何人都可以登录因特网,进入新的管理思想在线网站时,显然思想市场将产生新的自由和流动。例如,免费登录沃顿学院网站和欧洲管理学院等商学院的网站以及麦肯锡季刊网站,

付费就可以下载《哈佛商业评论》的最新文章,甚至可以发现世界上最繁忙的顶级管理大师汤姆·彼得斯在《哈佛商业评论》网站上写些什么,说些什么,而不需要支付几百英镑的会议费。

我们也生活在一个不断被新兴思想影响的商业社会。即便大型的传统经济企业也开始了新的网络风险投资,接受了这种发展趋势。新兴公司运用思想的方式也不同。它们先实验,检验思想是否发挥作用,如果可行就接受思想。如果不可行,或者运用了一段时间被其他思想替代,新兴公司就及时摒弃,转向新的实验。不盲目跟随时尚,采用实践的方法是管理企业的最佳方式,同样,硅谷的企业不知疲倦地重造自己,振作精神。本书还提炼和探讨了一些热门思想,其中一些可以效仿。但是,管理者永远在追逐着伟大的思想。在企业以外的世界,在街道上,在股东大会上,在因特网的聊天室里,在为未来忧心忡忡的有思想的人群中,每天至少都有一个思想在形成。

如同发明创造,真正有价值的伟大思想是那些由需求产生的思想。

第一章 实验室中的管理

最早和迄今最具影响力的管理思想诞生于 1856 年的费城米德维尔钢铁厂 ,当泰罗用他的计时表为一道工艺流程计时时 ,那位铸造厂机械车间的工头 ,不知名的年轻工程师的简单行为掀起了管理实践的革命 ,并使这种影响持续了数十年 ,扩散到产业社会的每个角落。席卷商业世界的最后一个真正的伟大思想“ 企业流程再造 ” ,实际上是纯粹的泰罗制与 20 世纪 80 年代电子技术结合的产物。泰罗的管理思想依然存在于使用标准工序的各个行业 ,从汉堡包店到汽车装配厂 ,从酒店培训手册到超市的货架摆放。伟大的思想通过对工作的计时研究提高了工作效率 ,正如泰罗所说“ 是完成每项生产任务‘ 最好的方式 ’”。

1856 年时泰罗 16 岁 ,还是一个固执己见、喜欢刨根问底的好问者 ,绰号“ 快手 ” ,因为他总想从所做的每一件事中节省时间。当泰罗还是 16 岁的学生 ,在新罕布什尔州爱克塞特的菲利普爱克塞特学院上学时 ,数学老师计算同学们解答数学或几何题时间的习惯给他留下了深刻印象。当同学们做完题后举手并弹响手指时 ,数学老师乔治 · 温特沃斯就会谨慎地核对他的表 ,由此知道学生做作业的平均时间。

从 1874 年在米德维尔钢铁厂工作开始 ,泰罗一直坚持记录下工人们完成一系列工作的时间 ;到 1881 年 ,泰罗首次把一项工作分解开 ,计算每道工序所需的时间 ,以了解如何提高效率。泰罗的初衷并非工业史中描述的那样摧残人性 ,除了提高劳动者的生产率 ,他还想增加他们的酬劳 ,让每位工人成为这项工作“ 第一

流的工人”。计时表实验促使了“科学管理”的正式诞生(泰罗本人的提法),使一个名叫亨利·诺尔的工人把生铁装上火车货厢的装载量提高了近四倍,从每天 1 吨增加到 4 吨。当同样的技巧用于砌砖时,工人每天砌砖的数量提高了三倍。

泰罗的伟大思想已被证实为近几百年来最有影响力的思想,成功地推动了效益驱动理论体系的发展:装配线生产(第一次世界大战前与亨利·福特同时提出)、时间和动作研究(20世纪 20年代)、工作研究(20世纪 30年代)、及时制(20世纪 40年代)、企业流程再造(20世纪 80年代)。这些研究引发了比较实践,例如标准检查和业绩评估,以及 20世纪管理领域的另一个持久的伟大思想——质量控制。质量控制最初是减小生产变量的一种统计方法,其实泰罗由于对职业的狂热也应该意识到。泰罗思想的影响还包括泰罗制引发对机械的指挥——控制式员工管理方法的研究。20世纪 30年代,另一种相反的管理思想体系诞生,提出了工场咨询、动机、授权、自我组织团队和无等级组织。实际上,如果没有泰罗,整个 20世纪管理咨询业将不会发展成这样。当然,泰罗也是美国第一位真正的管理咨询专家。

泰罗制是一个全球性的思想,风行全世界的新兴工业国家。1911年《科学管理原理》一书出版后,日本人如获至宝,如同 20年后热衷于质量管理一样。20世纪 30年代法国人民阵线左派政府发现该书是在大萧条时期刺激停滞行业的一种方法,这也激起法国工会的愤怒,称该书为“美国癌症”。意大利的墨索里尼政府将泰罗制奉为圭臬,就像希特勒的第三帝国从 1933年开始做的那样,最终把效率方法论转变为可怕的结果。一位战后德国历史学家称死亡集中营最主要的管理者希特勒为“一名优秀的泰罗制工程师”。

泰罗的思想也启发了英国第一位管理咨询专家林道尔·厄威克的工作,他在佛兰德斯战壕中读过泰罗的文章。泰罗的思想成为 1914 年后美国大规模集中军工生产的驱动力,用于快速培训技术和装备的高速生产。两次世界大战以及迅速、全面重建民用工业的需求对泰罗效率理论的全球传播产生巨大影响。当今管理理论之父彼得·杜拉克在《后资本主义社会》(1959)一书中承认泰罗的影响是战胜德国和日本的重要因素。现在几乎所有工业和服务部门的标准工作都沿用泰罗的流程分解方法,从麦当劳的汉堡包制作(布法罗和北京的制作流程一样)到万豪酒店员工使用的最佳床铺整理方法指导手册。

泰罗这样预言他的工作:“在过去,人是第一位的。在未来,系统将是第一位的。”泰罗一生遭受谩骂,特别是美国工会的谩骂,因为他的管理思想剥夺了工人对技巧和判断力的需求,而这些能使他们对工作产生满意感。“在福特和泰罗完成工作流程后,”泰罗的传记作家罗伯特·卡内基写到,“大部分工作的要求降低——脑力劳动减少、体力劳动减少、独立性降低。”尽管研究工厂中人际关系理论的工业心理学家在与泰罗制的斗争中获胜,企业界还是绕了一个大圈,20 世纪 20 年代的企业流程再造运动因为同样的原因遭遇失败:员工在流程中并不重要。

当伟大的思想被误解时

但是,人们开始发现泰罗制的应用偏离了科学的管理原理,泰罗的初衷既不是非人性化的工作实践,也不是为老板获取最大利润,而是通过管理者和工人一起对工作流程深入了解,提高生产率。企业流程再造思想的创始人迈克尔·哈默和詹姆斯·钱

皮也一致认为他们的理论被错误应用 ,在 20 世纪 20 年代初金融危机时被用于盲目追求成本削减。

彼得·杜拉克一直认为泰罗可以和达尔文、弗洛伊德并列称为现代社会的“圣三主”。“在知识史上 ,很少有人比泰罗更有影响。”他在《后资本主义社会》一书中写道 :“也很少有人像泰罗这样受到人们的故意误解 ,这样经常被错误引用……泰罗的名誉受到损害正是因为他将知识用于工作研究。在他所处的年代 ,这会受到工会的憎恶。他们对泰罗进行人格损毁 ,这在美国历史上是最邪恶的运动。”彼得·杜拉克强调 ,人们现在已意识到在后工业社会将知识用于工作是提高生产力的惟一办法。彼得·杜拉克的书写于 1959 年 ,他是一位思想权威 ,1929 年首次提出“知识工人”一词。

泰罗的确没能使工会接受他的理论 ,但他的理论对工厂主有用 ,他把他们称为“猪”。他提倡科学管理节约的大部分成本应返还给工人 ,如果不是合伙企业 ,工作研究要在与工厂的工人磋商后再进行。虽然泰罗相信经理们会负责 ,但经理不是他熟知的 19 世纪的工厂主 ,而是拥有丰富的工作流程知识的职业经理人。

泰罗仍然是管理思想发展史上最有影响力的人。如果有人探寻伟大思想的两个分支体系的相似之处 ,会发现第二个体系起源于第一个 ,体系发展的历程如下 :

科学管理(1885 年 ,作为机械工程师系列论文首次发表 ,包括 1891 年发表的《商店管理》以及 1901 年以杂志形式出版的《科学管理原理》)。泰罗的研究通过他的几位助手(他们凭自身的资格成为咨询员)介绍到许多公司。当另一位沉迷于效率的工程师弗兰克·杰布雷斯对泰罗的理论产生兴趣时 ,管理理论已在工业界备受推崇。弗兰克·杰布雷斯的管理方法与泰罗相似 ,但其方法

是基于动作而不是时间 :他曾是砌砖工人的学徒 ,他设计的方法把砌砖工作分成几道流程 ,减少不必要的动作 ,大大提高了砌砖效率。通过这种方法 ,他把砌砖的动作从 员愿步减少到 缘步 ,熟练工人每小时的砌砖数量翻了一倍 ,从 员缘块增加到 猿缘块。

弗兰克·杰布雷斯把他的方法称为动作研究。员愿年当两人最终见面时 ,泰罗提出与弗兰克·杰布雷斯合作 ,但弗兰克·杰布雷斯和妻子莉莲已计划好自己出书(莉莲后来成为美国最杰出的女工程师 ,在 员愿年丈夫英年早逝后继续他的研究)。弗兰克·杰布雷斯在效率领域几乎与泰罗齐名 ,相当重要的原因是他训练 员圆个孩子的古怪方法。后来一个孩子写了幽默的回忆录《圆个更便宜》,员缘年拍成了一部受欢迎的电影 ,由克利夫顿·韦布主演。圆世纪 圆年代以后 ,泰罗和弗兰克·杰布雷斯方法统称为时间—动作研究。

第二次世界大战以后 ,时间—动作研究发展为工作研究 ,许多大公司 ,如英国化学工业公司将部分理论作为奖金和激励方案的基础。员愿到 员愿年间担任公司主席的约翰·哈维·琼斯爵士从 员缘年开始在公司研究部门工作 ,他很快感到工作研究体系缺乏对人类动机的理解 ,虽然他承认发现了“方法研究”在他反抗公司时是一个有用的管理工具。

人们对 员愿年亨利·福特是否利用泰罗的研究建立起 裁型汽车装配线 ,从而进入大规模生产时代有一些争论。福特系统似乎是工厂里的工程师小组从实验和失误中发展起来的。亨利·福特当然从来没有承认受泰罗的影响 ,而当亨利·福特建立他的生产线时 ,已经在汽车工厂工作了五年 ,担任柏加汽车公司顾问的泰罗轻蔑地说福特的 裁型汽车是“廉价的、粗糙的汽车”。但是在电子技术出现之前 ,正是泰罗和亨利·福特构建了 圆世纪的

工业生产方式。

1915年泰罗去世时年仅 46 岁。他的早逝推动人们继续对提高效率和工作业绩的管理研究 ,并产生几乎所有基于比较数据和测量的伟大思想 ,从标准检查到企业流程再造。其中最伟大、最具持久性的思想——质量控制——诞生于对生产变量的分析和排除 ,由美国统计学家沃尔特·舍沃特最先提出。由于美国工业界没人对此产生兴趣 ,1930年沃尔特·舍沃特的学生爱德华兹·戴明和约瑟夫·朱兰改进了质量控制方法并将其介绍到日本。质量控制也是一种基于测量的方法论 ,像泰罗的计时表一样机械 ,缺乏日本的管理风格。当约瑟夫·朱兰攻击爱德华兹·戴明以统计学为基础的方法 ,并提出所谓的公司质量管理(TQM)时 ,第三位质量大师菲利普·克罗斯比公然抨击了质量控制过于强调流程而不是基本原理。菲利普·克罗斯比一直反对 1980 年这样的“踢盒子活动”。“技术和系统本身不能做任何事 ,”他说道 ,“管理才能发挥作用。”

另外两个在工厂里改进的日本的伟大管理思想 ,泰罗制的最好例证 ,诞生于汽车工业——特别是丰田汽车公司。这两个思想是精益生产及其核心思想及时供应 ,或称为“看板” ,它们降低了昂贵的库存成本。关于这两种思想如何发展 ,以及它们在汽车工业以外的其他行业影响如何 ,我将在后面两章论述 ,同时还要讨论为什么经典管理理论诞生于工业界而不是商业学校和咨询公司。确实 ,甚至西方电器公司在 1946 年到 1954 年间开展的确立了工厂人际关系学说的霍桑工厂实验 ,并非由无私的心理动机产生 ,而是作为增加照明设备销售量 ,获取更多利润的一种方法。

芝加哥郊外的霍桑工厂在历史上已衰落 ,因为哈佛大学心理学家埃尔顿·梅奥发现无论车间中的照明度增强、减弱或保持