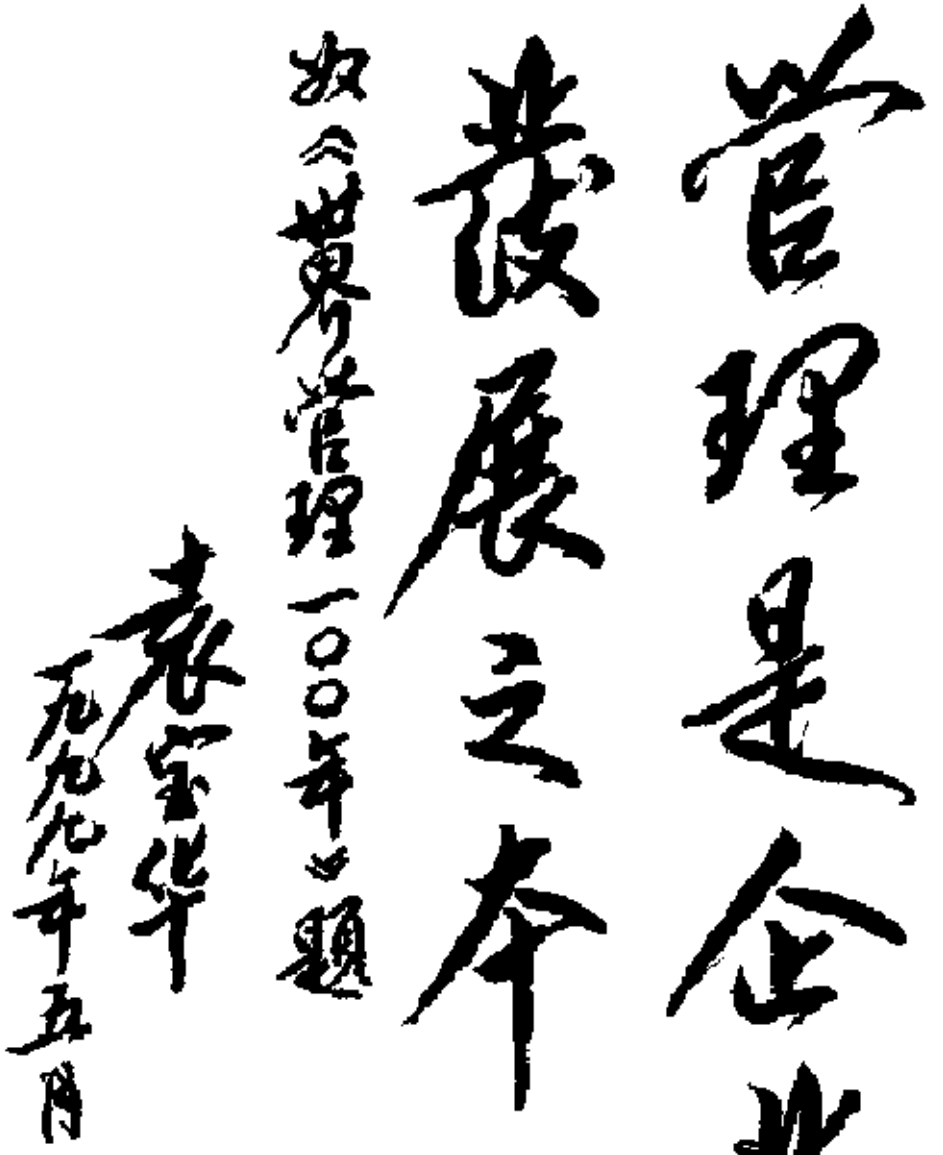
世界管理 五五五年

· 管理理论卷 ·

主编 北伟摇智瑞

光 明 日 报 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前摇摇言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍贝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有的反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴费特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，[illegible]，百事可乐，微软，[illegible] 皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 [illegible]年》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 [illegible]年》编委会

[illegible] 缘月

参考资料

[1]《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社，1994年
[2]《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社，1995年
[3]《新编工业企业管理学》立信会计出版社，1997年
[4]《中国现代企业制度的建立》知识出版社，1998年
[5]《国有小企业改革实务》经济管理出版社，1998年
[6]《中国企业改革十年》改革出版社，1994年
[7]《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社，1997年
[8]《中国企业产权交易指南》经济科学出版社，1998年
[9]《股份制与现代企业制度研究》人民出版社，1997年
[10]《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社，1995年
[11]《中国承包制的研究》上海经济科学出版社，1995年
[12]《转型中的中国企业》山东人民出版社，1994年
[13]《企业改革实务》经济管理出版社，1996年
[14]《如何建立现代企业制度》经济管理出版社，1996年
[15]《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社，1997年
[16]《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社，1994年
[17]《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社，1994年
[18]《重建社会主义企业》中国社会科学出版社，1998年
[19]《承包·租赁·股份制》经济科学出版社，1998年
[20]《企业改革回顾与展望》上海三联出版社，1994年
[21]《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社，1995年
[22]《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社，1995年
[23]《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社，1994年
[24]《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社，1998年
[25]《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社，1998年
[26]《国有经济的战略性改组》中国发展出版社，1998年
[27]《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社，1996年
[28]《改制、重组、运营》同心出版社，1997年
[29]《改革攻坚的思考》经济管理出版社，1997年
[30]《中国经济改革的主线》经济科学出版社，1998年
[31]《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
[32]《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
[33]《中华人民共和国经济专题大事记》（1979—1985）河南人民出版社，1988年
[34]《中国经济发展四十年》人民出版社，1988年
[35]《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社，1994年
[36]《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
[37]《1981—1990年的中国经济波动》经济科学出版社，1998年
[38]《21世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社，1998年
[39]《中外管理导报》

摇图书在版编目（悦阅读）数据

摇世界管理 员元年 郾管理理论卷 辖北伟，智瑞主编 郾北京：光明日报出版社，圆圆圆远
摇ISBN 员原圆圆猿原缘猿缘猿原源 员原圆圆猿原缘猿缘猿原源 员原圆圆猿原缘猿缘猿原源

摇Ⅰ郾世… 摇Ⅱ郾①北… 摇Ⅲ郾①智… 摇Ⅳ郾①企业管理 原基本知识
摇中国版本图书馆 悦阅读数据核字（圆圆圆圆）第 圆圆圆圆圆圆圆圆号

世界管理 员元年
光明日报出版社出版发行
（北京永安路 员圆圆号）
邮编：员圆圆圆圆圆
电话：圆圆圆圆圆圆圆圆
全国新华书店经销
北京后沙峪印刷厂印刷
开本：员缘圆摇员猿圆毫米 摇印张：圆圆摇字数：猿圆圆千字
印数 员原员圆圆册
ISBN 员原圆圆猿原缘猿缘猿原源 员原圆圆猿原缘猿缘猿原源 定价：员圆圆元
共 圆卷定价：员圆圆元

版权所有摇翻印必究

需要全本请访问 www.ertongbook.com

《世界管理 灵五年》

编 委 会

主摇摇摇编：北摇伟摇智摇瑞摇木摇海
副摇主摇编：陈保全摇郑德顺摇陈泮早
策摇摇摇划：中外管理导报出版部
编委会成员：（按姓氏笔划为序）

王君亭摇王福志摇王全志摇王学杰
王摇锐摇王小凤摇白摇燕摇白慧月
申金玉摇司摇楠摇刘炳松摇刘国庆
齐国华摇吕摇艳摇乔淑勤摇乔摇雨
孙建鼎摇李广生摇李摇邦摇李军晓
李胥明摇李华香摇李摇莉摇李小丽
祁摇然摇宋小青摇张伟中摇张振灵
张从亮摇武洪川摇陈振武摇罗建军
罗摇虎摇邵国洪摇杨克文摇周登峰
易摇虹摇柯摇伟摇项祥一摇桂志诚
殷永红摇黄摇辉摇梁玉柱摇梁摇艳
常征军摇崔摇冰摇曾忠恕摇谢富田
樊延中摇魏福民

管理理论卷

一、科学管理理论……（员
从“经验管理”到“科学管理”…
……（员
《科学管理法的原理》及其作用……
……（圆
泰罗的“思想革命”论……（员员
古典管理理论的产生……（员猿
二、法约尔的一般管理理论……（员怨
法约尔经营管理的各项原则…（员怨
法约尔管理论的具体内容……（圆猿
三、韦伯的组织结构理论……（猿缘
合法型统治……（猿缘
官僚组织结构理论……（源圆
四、其他古典理论……（愿员
刘易斯的组织控制理论……（愿员
埃默森的效率理论……（愿愿
甘特图……（怨圆
弗兰克·吉尔布雷斯与莉莲·吉尔布雷斯的理论动作研究……（员员员
沃尔特·迪尔·斯科特的工商心理学……（员员缘
哈洛·珀森的人事管理理论……
……（员缘
卡尔·帕森斯的办公室管理理论…
……（员猿圆
五、行为科学理论……（员缘
霍桑实验……（员缘
需要层次理论……（员愿猿
载——再理论……（圆圆圆
超 再理论……（圆圆缘
在理论……（圆圆愿
不成熟——成熟理论……（圆员员
团体理论……（圆员缘
强化理论……（圆圆圆
劳勒——波特的期望激励模式……
……（圆圆猿
期望理论……（圆圆源
双因素理论……（圆圆愿
公平理论……（圆猿怨
领导方式连续统一理论……（圆缘源
六、现代管理理论……（圆怨怨
组织原则理论……（圆怨怨
哈罗德·孔茨的《管理学原理》…
……（圆圆圆
利昂·普拉特·奥福德的管理过程理论……（猿员员
系统组织理论……（猿员愿
西蒙的决策科学理论……（猿缘员
系统管理理论……（猿愿愿
德鲁克的经验主义理论……（猿愿愿
权变领导理论……（猿圆圆
目标——途径理论……（猿缘缘
经理角色理论……（源圆缘
关于总经理职务的各种观点……
……（源圆缘
科特的总经理理论……（源缘源
企业的领导行为理论……（源愿员
企业文化理论……（缘圆愿
第五项修炼的法则……（缘员员
彼得·德鲁克的《圆员世纪的管理挑战》……（缘缘源

一、科学管理理论

从“经验管理”到“科学管理”

美国的经营学是从垄断资本建立时期的“经验管理”开始的。但是，如果从经营管理的观点来看，真正的开始应从“科学管理法”算起。泰罗为了克服“有组织的怠工”，感到管理问题的重要性，并逐步依据科学的分析方法集中全力来确立“合理性”。泰罗的分析对象是工人的能力。由于工人能力的不同，对确定“合理性”有极大的影响。泰罗在《工厂管理》一书中，首先指出下面一点：

> “恐怕任何两个人都不能以完全相同的速度进行工作。这是确定‘合理性’最困难之点。根据我的想法，如果可能的话，以只观测第一流职工的操作时间为好。测定第一流职工尽全力进行工作的时间。”

泰罗选择“一流职工（[illegible]）”作为时间研究的对象。这里的“一流”的含义，泰罗在多年以后的议会证言中作了如下说明。

“我所说的一流中是不包括那些能干而不干的人。不论哪一类职工都有可能作为一流劳动的工作人员。可是，确实有个别能达到一流水平而不这样去劳动的人。”

但是，泰罗的这个意见，与他在米德维尔钢铁工厂，私下里用秒表最初对时间进行研究的情况是很不相同的。泰罗对每一项作业都加以细分，并仔细测定“一流职工”最快速度的时间，这是出于对工人怠工的警戒心和强烈的不信任感。因此，即使泰罗是凭借工程师的正义感，想要为纯粹的“管理科学”而作这样的分析，那么在资本家看来，由于它是对现实一流工人的劳动分析的基础上而设定的标准，因此也就自然成为压制工人阶级反抗的最好的武器了。

与此同时，从差别计件工资制中可以看出，泰罗的根本思想在于，制定出能使整个工人在互相竞争、互相憎怨中自发地加强劳动强度的一种制度。在美

国，这种分析方法更进一步发展到对细微动作的研究。对这种方法和制度的本质，列宁在题为《泰罗制是用机器奴役人的制度》的论文中作了如下评述：

“劳动生产率大大提高了！……但是工人的工资却没有增加到四倍，最多的才增加到一倍半，而且只是在开始的一个时期有所增加。工人们刚一习惯于新方法，工资又降低到以前的水平。资本家获得巨额利润，而工人则以四倍的强度进行劳动，以快四倍的速度消耗自己的神经和体力。

他们把新来的工人引进厂内电影放映室，把他要做的生产工作的‘标准方法’放映给他看，并且促使他‘赶上’这个标准。一星期以后，他们在电影放映室把这个工人自己的工作放映给他看，并且同‘标准方法’加以比较。

所有这一切巨大的改进都是对工人不利的，使他们受到更大的压迫和奴役，同时把适当的、合理的分工限制在工厂内部。”

从泰罗提出的这种分析方法可以想象到，这对资本家该是多么有效。不久，泰罗的想法转向建立“管理科学”。而且，可以从 员怨员员年泰罗发表的《科学管理法的原理》中看到其完成的形态。

《科学管理法的原理》及其作用

泰罗对于“管理科学”的想法，在《科学管理法的原理》中作了很好的表述。泰罗在绪言中阐述了他所注重的问题：

“我们可以看到和感觉到物质的直接浪费。但由于人们不熟练、低效率或指挥不当的行为所造成的浪费，是既看不见又摸不到的。因此，要认识这些，就需要动脑筋，发挥想象力。正因如此，尽管我们来自这方面的日常损失要比物质的直接浪费大得多，但后者使人触目，前者却容易使人无动于衷。”

泰罗如此强调低效率的障碍和危害，甚至把它说成是国家的损失。

泰罗为什么这样激愤呢？看看这个时期的状况就清楚了。从 员怨园园年到 员怨缘员年，美国遭受了中间性危机的袭击，钢铁工业是这次危机的中心。门德尔逊在《经济危机和周期的理论与历史》一书中，对上述特点作了如下说明：

“美国 员怨园员至 员怨缘员年的中间性危机发生的根源在于垄断集团的

统治，特别是垄断价格政策。这清楚地表现在美国的钢铁工业方面。在这个部门中，钢铁托拉斯占统治地位，它制约着其它非巨大垄断集团的价格政策。钢铁价格对建筑业到机器制造业等很多部门的事态发展都有极强烈的影响。”

泰罗发表《科学管理法的原理》一书，正是致力于实施管理系统化的年代，也正是美国垄断资本处于艰难时期。与此同时，列宁所说的下面一系列事态，也是促使科学管理法很快确定下来的条件：

“美国资本主义从落后的东欧，从这个中世纪的环境中选拔出数百万的工人（俄国员愿缘至员怨员园年输送 缘圆源万移民，员怨员园年至员怨圆园年输送出员员员万移民），而这些工人加入国际无产阶级的先进部队的行列之中。特别是在员怨园缘年革命中，到美国的移民数（总数）大大增加（员怨园缘年为员园园万，员怨园远年为员员园万，员怨园苑年为员圆园万，员怨园愿年、员怨园怨年均为员缘园万）。在俄国具有一切罢工经验的工人，把（比旧移民）更勇猛，更有攻击性，更大众化的罢工精神带进了美国。”

在这种情况下，美国的资本家理所当然地对泰罗的“科学管理法”寄予厚望。在泰罗的《科学管理法的原理》一书中，作为目的所规定的下述三项，正是美国资本家所急须加以阐明的事项：

“（员 通过简明的例证，来证明由于我们日常的行为几乎都是低效率的，从而使全国遭受了巨大的损失。

（圆 要使读者清楚地了解，补救低效率的办法只有实行系统化管理，而不是只求助于某些伟大或杰出的人物。

（猿 论证最佳管理是以明确的法则和原理为基础的真实科学。并进一步表明，科学管理法的基本原理适用于所有人的行为——从我们最简单的个人行为到需要密切协作的大公司的工作。”

在泰罗的那个工程师的合理主义中，劳资双方的共存共荣是基础。为达到劳资双方共荣的目的，“科学管理法”也必须发挥巨大的作用。泰罗的这个观点，在“差别计件工资制”时，已经有了明确的形式。然而，随着时间的推移，他形成了一个明确又牢固的信念。

在《科学管理法的原理》的开头，泰罗作了如下表述：

“管理的主要目的在于使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每

个就业人员实现最大限度的富裕。‘ 最大限度的富裕 ’ 这个词，应从广义的意义上用。它不仅意味着为公司或老板取得巨额红利，而且还意味着把事业的各方面发展到最高峰，并使富裕永存。同样，最大限度的富裕对每个就业人员来说，不仅意味着他能比其他同级别的人取得更高的工资，还意味着能使每个人在他的天赋能力所允许的范围内达到最高效率，使之能干出最佳等级的活来。进而也意味着要尽可能地赋予他这样的工作。当然，这要比获得高工资更为重要。”

泰罗把“ 差别计件工资制 ”作为保障工人获得高工资，资本家降低成本的一种制度。这个观点进一步发展为“ 科学管理法 ”。然而，在“ 科学管理法 ”中，强调比高工资更重要的问题是：按照发挥了最大限度的能力才能达到的程度，然后才给予能完成的“ 工作 ”。由此可见，泰罗的思想是逐渐发生变化的。

泰罗确信：必须由劳资共存共荣代替阶级斗争。他还认为“ 科学管理法 ”是实现这一目的的最有效的手段。泰罗立足于劳资双方有共同利益的基点上。他说：

“ 绝大多数人都认为劳资的根本利益是绝对相反的。但是，科学管理法的真正基础是坚信两者的利益是一致的。不伴有被雇佣者富裕的，而只有使役者的富裕，这是不会长久的。反之亦然。给工人以最需要的高工资和给雇主以最需要的低劳务费是完全可能的。”

泰罗以工程师特有的眼光看待工人运动，分析了工人运动的原因。他认为工会的运动仅限于工资问题，由此他也很自然地认为，只有调和“ 工资和劳务费 ”才是劳资共荣的基础。他特别强调以下几点：

“ 希望那些要么只赞同高工资要么只赞同低劳务费的人，最终能改变自己的观点。希望那些要求职工尽可能地多干活，而又尽可能少地支付工资的使役者们能够考虑另外一种情况：即既促使职工多干活又采取尽可能多地支付给职工工资的政策，这样可能要更好一些。同时，也希望那些妒嫉使役者们公正地获取巨大利益的职工们，或者是认为劳动成果都是工人的，因此，不论是对经营者还是对投资者都不愿给予任何报酬的职工们，也能改变这种想法。”

泰罗认为，实现劳资共荣的目的的至上条件是发挥最高效率。因此最重要

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的是，无论工人或机械，只要它成为提高最高效率的障碍就必须排除。泰罗认为这种障碍就是“怠工”。“怠工”即“有组织的怠工”，据泰罗说，是由以下三个原因产生的：

“（员 很早以来就在工人们中间流传着一种谬论，说什么如果每个人或每台机器增加产量的话，就会导致属于该行业的大量工人失业。

（圆 通常所采用的有缺陷的管理制度，使得每个工人为了保护自己的利益而不得不‘磨洋工’。

（猿 各行各业几乎仍在沿用的单凭主观估算的方式行事这种低效办法，使职工浪费了大部分力量。”

泰罗认为由于上述三个原因而出现的“磨洋工”，几乎可以说是妨碍人类幸福的极大罪恶。因此，积极地消除“磨洋工”的现象，首先成为“科学管理法”的重大课题。泰罗对此谈道：

“在美国，目前在这个制度（指科学管理制度——译者）下劳动的工人数，至少有 缘万人以上。这些工人比周围具有同样能力的人，多挣 猿到 员倍缘的工资，而雇佣这些工人的公司，也比以前更繁荣。在这样的公司里，每个人和每台机器的产量平均都翻了一番。而且在这个管理制度下劳动的工人们 猿年来没有发生过一次罢工。通常的管理制度的特点是互存疑虑，因而互相监视，并处于多少是公开的敌对关系中。而在科学的管理制度下，管理者和工人之间经常是友谊性的协作。”

泰罗为了建立管理科学的方法，特别重视分析的方法。于是，他仔细分析一流工人的操作，测定他们操作的最快时间。泰罗认为，这是确定正确工作定额所不可缺少的条件。在这种“科学管理法”下，管理者必须完成与历来的传统管理不同的新任务。泰罗所说的新任务有以下四点：

“（员 对工人操作的每个动作都加以科学化，停止老的单凭估算的办法。

（圆 过去是工人自己选择工作，并在自己能力所及的范围内自学。从现在起，必须科学地挑选工人，并进行培训和教育，使其发展。

（猿 要求管理者和工人适应正在发展的科学技术，无论什么事都能同心协力地干。

（源 在管理者和工人们之间均等地分配工作和职责。比对于工人更适合于管理者的工作应由管理者承担。而过去则把工作的大部分的责任推到工人身上。”

泰罗说，这其中有些虽可从已往的“ 尽职和奖励 ”的管理法中看出，但并未起到决定的作用。然而，在“ 科学管理法 ”中，这些条件中的每一条都不能不发挥决定作用。而其中的第四个条件必须特别加以重视。对此泰罗作了以下叙述：

“ 在旧的管理制度下，员工们是以个人的经验为基础来搞一切工作计划的，而在新的管理制度下，管理者则必须按科学的法则来计划。……在科学管理制度下，计划室的工作人员的任务是事先作出计划。大家都知道，他们的劳动分得越细，会使工作做得越好，越节约。”

经营管理的基本因素是订立计划、实施计划和控制计划这三项。如果这样考虑，泰罗所主张的第一个重点就是把“ 计划 ”和“ 实施 ”从制度上加以区分，也就是使体力劳动和脑力劳动分离，并使其制度化。其意义在于确立精密的分工体制。这个观点，在泰罗的“ 计划室 ”职能的具体提案中最充分地表现出来。确立这个体制，对可以说是“ 科学管理法 ”精髓的“ 任务管理 ”的实施也是一件大事。特别是对于“ 科学管理法 ”来说，这个“ 任务 ”的见解具有最重要的意义：

泰罗说：“ 在现代科学管理中，恐怕最突出的是任务观念。管理者至少在一天前就完全计划好了每个工人的工作。在大多数情况下，每个工人都会收到书面指示，其中详细记载着他应该完成的工作以及完成此项工作所必须的手段。这种预先作出计划的工作就构成了一项任务。这个任务不单由工人去完成，几乎在所有的情况下，都必须由工人和管理者联合努力来解决。”

“ 科学管理法 ”也被叫做“ 任务管理 ”，从这一点也可以了解任务这个观念是多么重要。什么缘故使这个观念如此重要呢？关于这一点，藻利重隆教授在《经营管理总论》（修订本）中所指出的如下方面是应该牢记的：

“总之，我们应该把测定经营活动的整个效率的尺度理解为时间和费用。因此，经营管理必须以这两者为基准来进行。这样，就能够把以时间为基础的经营管理和以费用为基础的经营管理加以区别。前者是时间性经营管理（[illegible]），后者是费用性经营管理（[illegible]）。从上述意义上说，泰罗制不外是时间性经营管理。因为这个制度是在任务管理的名义下倡导出来的。正是在这点上，可以看出泰罗制所以成为现代经营管理制度的一种具有代表性的原因。”

泰罗从效率问题出发，不久确立了管理制度，逐步使其思想观点系统化。而“任务管理”是在这个过程中完成的一个。为了十分有效地发挥任务管理的这个职能，不得不确立新的管理制度。泰罗为了使任务管理具体化，于是说明了“计划室制度”和“职能工长制度”的必要性。那么，这种新的经营管理制度与传统的经营管理制度有哪些方面的差别呢？泰罗就这个问题在《工厂管理》中，从各个角度进行了阐述。下面，探讨一下这个问题。

据泰罗说，传统的工厂管理是按照军队式组织或是被称为直线制的分工体制来进行的。这种组织形态如图 员–员所示。藻利教授对这种组织形态的优点有如下评述：

摇摇“直线制的优点，来源于它的特点。即在这个组织中，第一，命令系统非常单纯；因此，第二，明确规定了每个职员的责任或义务以及权限的统一归属。此外，第三，只有确立了经营管理的整个秩序，才是其优点所在。但是，命令系统的单纯，意味着组织本身是单纯的。因此，可以减少为管理而必需的费用。另外，明确规定每个职员的责任以及权限的统一归属，就不会引起职员间互相推诿责任或者争夺权限等等的不和。不仅如此，而且能够发挥齐心协力的精神。此外，由于确立了全部经营过程的秩序，其结果：特别是在小规模经营活动中，容易掌握活动的规律，便于灵活地进行经营活动。”

直线制在经营规模小、制造商品单一的情况下容易发挥其优势。它作为分工体制，具有最单纯的机构。但是，泰罗指出这种组织有如下缺点：

“几乎这一类工厂都采用叫做军队式的组织。将军发出的命令通过大校、少校、大尉、少尉以及下士，传达到普通兵卒。与此相同，

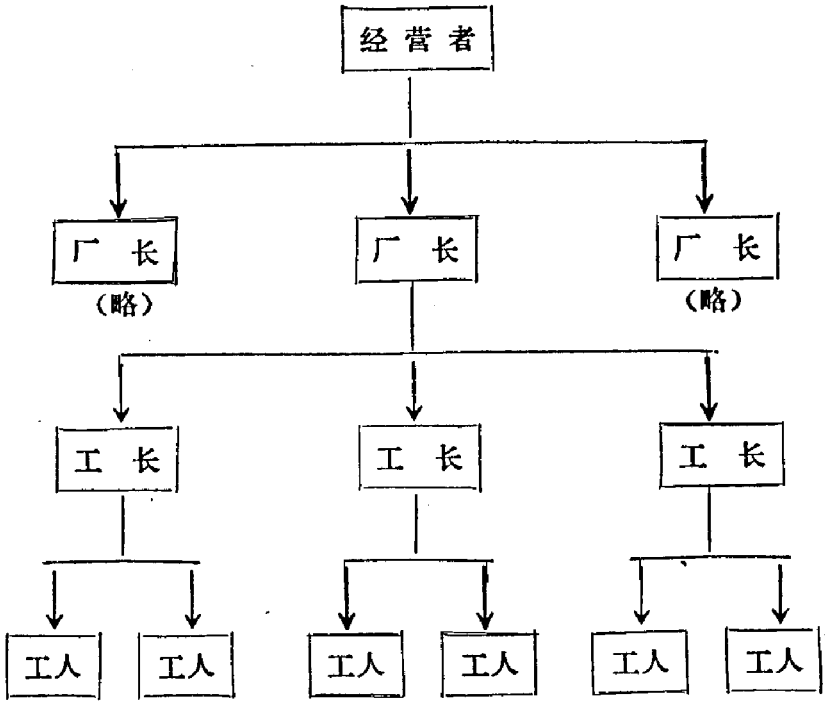


图 员–员摇直系组织

工业公司的指令则是从经理经过厂长、车间主任、工段长、班组长而传达到工人。在这种企业里，工段长和班组长的任务是非常的繁杂。因此其素质，不仅需要了解各种各样的事，而且还需要各种知识。这样，只有天赋非常好并受过多年专门训练的人才能够胜任。为什么大机器工厂一开始或者开工几年里很少获得成功呢？其中，一个最重要的原因是不容易——几乎不可能——找到合适的工段长和班组长。”

泰罗认为作为“ 合适的工段长 ”，至少要兼备九种能力：

（员 智力；

（圆 教育；

（猿 特殊知识或专门知识；手巧或气质；

（源 机智；

（缘 充沛的精力；

（远 毅力；（苑 诚实；

（愿 判断力或常识；

（怨 良好的健康情况等。

但是现实中，别说具备这九种能力的人，就是兼有六七种能力的人也几乎没有。也就是说，在直系组织中，能完成具有泰罗所考虑的那种职能的工段长不会有。因此，泰罗强调改革工段长制度。那就是现在称作职能组织和职能工段长制。

关于经营管理的组织变革，泰罗作了如下说明：

“但是，具有这些条件中的四个或者是五个条件的人，世上多得是。因此，我想把管理工作加以细分，使每一职务让适合这种程度的人们来承担。可以说，管理法的宗旨就在于按此建立工作计划。依我看，为达到这个目的最好是抛弃军队式的组织，而在管理法上必须实行两项改革。

（员 且不说对于所有的工人，就是象班组长、工段长都尽可能不让他们做计划工作以及多少带有办公室性质的工作。一切脑力工作都应该从车间里转移出来，把它们集中到计划或设计部门。只留给工段长和班组长纯属执行性质的工作。工段长和班组长的职责应该是：考察由计划室所计划和指导的作业是否在车间里迅速得到执行。工段长和班组长应该将自己的时间用于同工人在一起，要想在工人之前，把想到的办法教给工人，并在工作中率领和指导他们。

（圆 在整个管理领域里，必须废除军队式组织，取而代之的应是‘职能组织’或者是“职能式”的组织，如图 员–圆所示。所谓职能管理，就是把管理工作详细划分，使副主任以下的每个人的职务尽可能地少。如果办得到的话，管理部门的每个人应该只限于执行一项主要的任务。”

泰罗的这个观点，作为形成现代经营管理制度的雏型是十分重要的。经营作业职能和经营管理职能的分离以及确立经营管理职能内部的分工体制，是泰罗的“职能式”组织的意图。其具体情况如下：

“职能式管理法的最显著特点在于这一事实：即每个工人不是只和一个班组长和管理部门直接接触，而是每天直接从八个不同的头头那里接受指示和得到帮助。这些头头各有各的专门职能，其中有四人在计划室里，有三人通常用书面形式向工人发布指示并从他们那里收回报表，还有四人则在车间里亲自管工人工作。也就是说，这些头头

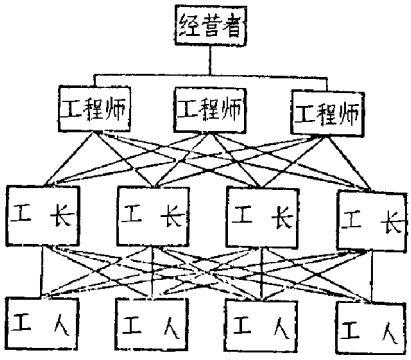


图 员–圆摇职能组织

分别就自己所承担的职责或者是职能来管工人。”

职能工段长制可以把传达实施计划职能的工段长和代表计划室职能的工段长区别开来。前者是“ 准备员 ”、“ 速度管理员 ”、“ 检验员 ”、“ 维修员 ”，而后者则是“ 工序和路线调度员 ”、“ 指示卡办事员 ”、“ 工时和成本管理员 ”、“ 车间纪律检查员 ”。根据泰罗的主张，必须十分重视代表计划室职能的工段长。其中和科学管理中心的任务管理有最重要关系的是“ 指示卡办事员 ”。由于其重要，看看泰罗是怎么说的吧：

“ 顾名思义，‘ 指示卡 ’是计划部门用来指示执行工作人员和工人双方关于工作的一切细节的手段。卡片上所写的项目有：应该查阅的总图和详图、零件号码及其应记成本的帐号，用哪些特定的夹具、固定装置或工具，开始切削的部位、每次切削的正确深度、切多少次、每次切削的转速和走刀量，以及完成每项操作所限定的时间等。其他卡片还写有工资单价，记载着工资是按计件制还是按差别待遇制计算的方式，以及在规定的时间内完工时应加付的补贴金额。如有必要，还应写上将给他们以特殊指导的人的姓名。根据指示的性质和复杂程度，指示卡由计划部门一个或几个成员填发。正如图样是在制图室制出的那样，指示卡是在计划室制定的。把指示卡送往车间的人称为指示卡工长。如果在执行指示中遇到困难，将由他决定合适的人选来解决困难。”

泰罗认为，采用职能工段长和职能的组织不仅缩短了培养工长的时间，而且他所主张的管理四大原则也适用于工长。这四大原则即：

需要正版请访问 www.ertongbook.com