

世纪回眸：对泰罗管理思想的再认识

——《科学管理原理》读后

□ 杨世忠

学管理会计的,讲管理会计的,在追溯管理会计形成的源头时,都要遇到或提到由美国人泰罗(F.W.TAYLOR)首倡的科学管理制度。笔者有幸在新旧世纪交替之年读到了泰罗先生在90年前写作的《科学管理原理》(THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT)。这是由韩放翻译、团结出版社于1999年出版的中文书。真是不读不知道,一读吓一跳。原来自认为对泰罗的管理思想已有相当程度了解的我,发现自己并没有真正读懂泰罗,差不多是人云亦云,却还洋洋得意于那可伶的归纳与诠释。

最早听说“泰罗制”是在文革后期。那时泰罗制被认为是“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”,也许是出于逆反心里,我倒把它归于“臭豆腐”系列——“闻着臭、吃着香”。80年代初期,随着西方现代化管理理论方法的引进,人们对泰罗及其科学管理原理

有了相对公正的认识,自然,笔者对泰罗制的认识也相应全面一些。近几年,随着与我国企业基层管理实践接触的不断增多,对泰罗制的认识也不断加深,在这样的背景下读了《科学管理原理》,比以前多了三分感悟。

感悟之一,科学管理的精髓是和谐与效率,和谐是目的,效率是手段

泰罗出身于律师家庭,当过工人、机械师、工段长、车间主任、审计员、总工程师、营业部主任、总经理等职,对调解人们之间的利益关系有着深刻的体验,因而突出强调和谐与合作。《科学管理原理》开篇第一句话就是“管理的主要目的,应该是使雇主实现最大限度的利益;同时也使每个雇员实现最大限度的利益”。后来又指出,在科学管理中,劳资双方在思想上要发生的大革命就是:双方不再把注意力更多地放在盈余分配上,而是转向增加盈余的数量上,使盈余增加到使如何

分配盈余的争论成为不必要,“如果不能用合作与和平的新见解来代替旧的对立与斗争的观点,那么就谈不上科学管理”(第316页)。

要和谐就必须公平,公平不能脱离效率。泰罗认为,公平不等于平均,公平体现在高工资、高盈利与高效率挂钩,低效率只能得到低工资、低盈利甚至无盈利。无论是资方还是劳方,其利益的增长必须建立在提高效率的基础上,因此效率是问题的关键。科学管理提供了提高效率的保证和途径:1、工作方法具有多样性和可选择性,提高工作效率的前提是要有更好的可选方法和条件。而用实地观察、统计分析、比较研究的办法来选择更好的办法与工具是科学二字的要义。2、专业化分工与协作是寻找最佳工作方法并使用这种方法的必然选择。提高效率需要熟练,熟练需要工作具备易重复性,只有专业化分工才能凸现出工作的重复性。把对工作方法的研究、工艺

只要单位审核后就一律报销,这不仅违背了财务制度,放弃了会计监督,而且还可能助长不正之风和腐败现象,最终也不利于各部门、各单位行政任务的完成和各项事业的发展。因此,处理好执行制度与实际支出的关系尤为重要。

首先,我们制定了《陕西省省级机关会计核算中心内部审核报账办法》,明确规定,对各项经济业务支出,除了

执行中央及省有关开支标准外,对那些中央和省的规定不明确或没涉及的,则执行各单位的内部财务管理规定。对超出财务制度规定标准而又属于合理或非开支不可的支出,在单位进行详细说明并经单位负责人审批后给予报销。

其次,对带有普遍性的问题,分析原因,区别对待。比如现行的差旅费开支标准是1996年制定的,其中的住宿

费报销标准与现实差距太大,出差人员报销差旅费时,住宿费普遍超标,而要做统一的修改条件还不成熟,对于这种问题,我们除积极向有关部门提出改进建议外,并根据实际情况制定内部审核标准,区别情况,具体问题具体分析,从而较好地解决了这一矛盾,保证了工作的正常开展。

(作者单位:陕西省省级会计

核算中心) 责任编辑 周文荣

选择、人员选择与培训、标准制订、工作指导等职责从工人那里分解出来,由管理人员来承担,这是专业化分工的文中之意。同时分工必须协作,否则就没有分工的必要。3、不仅要使物质资源的利用率最佳,而且要使人力资源的利用率最佳。人尽其才,才适其用是科学管理的重要内容。后人对泰罗挑选工人的做法有很多异议,其实泰罗要搞的也是双向选择。他认为“人们生来就不一样,任何把他们搞成一样的作法,显然是违背自然规律的,最终终究要失败的”(第247页)。“如果这个工人完不成任务,就该派某个称职的老师去仔细地教他,确切地告诉他这活计该怎么干才能最出色,开导、帮助和鼓励他,同时还要研究他当一个好工人的可能性。因此,在使每个工人个人化的计划下,不是由于他一次失职就蛮横地将他开除,或降低他的工资,而是给他以所需要的时间和帮助,使他对现有的活计熟练起来;如有更适合于他智力或体力的活计的话,也可以更换他的工种”(第52页)。

这里可以引伸出来的管理理念是:做大蛋糕比争论分配更重要;调整利益关系的基础是对资源利用的更高效率和效益;要把合适的人放在合适的岗位上;和谐不仅存在于人与人之间,更存在于人与自然之间,人与人的关系是第一位的关系。

感悟之二,科学管理的特点是数量化、精细化、标准化和制度化

科学的生命是真实,是老老实实对事物变化过程的反映,来不得半点虚假和臆想。管理则是具有主观特征的人类行为。科学管理要求主观符合客观。任何一项管理办法,其客观成分越多,科学性就越强。离开了对工作对象所具有的数量特征的精细化描述和统计,就难于客观地把握工作对象的特征、性质和变化规律,其判断与决策都会产生失误。标准化和制度化是以过去的数量化信息为基础而制定的对

未来的控制依据。没有量化没有标准,管理者心中无数,投资者心里没底,合作者信用无靠,操作者行为无规,何谈效率?企业管理水平的高低,由管理基础工作是否扎实决定。尽管有人提倡模糊管理和不确定管理,但也离不开精细化管理的相辅相成。否则企业上上下下都会处于一种说不清道不明的混沌状态,风险大得吓人。所以,无论何时何地,科学管理要求的数量化、精细化、标准化和制度化特征对于基层和第一线管理者、对于财务会计和审计人员必不可少。无论是调查研究还是指导工作,没有点数量化、具体化、精细化的东西,难免令人发晕。

感悟之三,直接赏花观月胜过凭水观月、借镜赏花

有一则游戏:人们相互传话,一个传一个,传的人很多,传到最后,话就走了样。如果话短人少,走样的可能与幅度不大;话长人多,走样的可能与幅度就大了。泰罗的话不短,洋洋20万汉字,传了近一个世纪,时间也不短,难免不走样。略举两例。例一:泰罗的科学管理的特点是把企业内的职工当做一种机械的、被动的生产要素,视为一个孤立存在的“经济人”,根本忽视职工的个人感情因素的作用,忽视了他们都是集体的一员。其实,泰罗的话是:“在科学管理下,工人在日常操作时,不允许随便使用自己认为合适的工具和办法。但是,工人提出的改进建议,不管是办法也好,工具也好,都应受到各种形式的鼓励。对工人的建议,资方应对其进行仔细分析,如有必要还应进行一系列的实验,以精确地判断新建议和老办法的相对优点。一旦发现新办法比老办法显著优越时,就应采用它,作为全企业的标准。对工人的这种建议,应给予充分的荣誉;为了他的聪明才智,还应发给一笔现金奖作为酬劳”(第89页)。两相对比,其差异是明显的。例二:这个“科学制度”的内容是什么呢?按我们过去的

理解,就是在同一个工作日内从工人身上压榨出比原先多两倍的劳动,强迫最强壮最灵巧的工人工作。对此,泰罗的原话是:“我们并不想去探索一个人在一次短促突击或三两天中最多能干多少活,我们所研究的是在一个整劳动日里,一个头等工人活计的实际构成是什么;一个工人能年复一年地正常地完成一个劳动日的最佳工作量,下班后仍然精神旺盛”(第40页)。“一个工人在重载下的全部时间里,他胳膊肌肉正处在衰竭的过程中,这就需要不断地给予休息的时间,让血液能有机会促使这些组织复原”(第43页)。看来,科学管理是要保持符合工人生理特征的工作节奏,其前提是要把合适的人放在合适的岗位上,其目的是提高工作效率。当然,泰罗时代,加强生产管理,提高工作效率,首先是为着生产资料所有者的,特别是在劳资双方信息不对称、资方绝对控制所有生产要素的条件下,劳方肯定要受到剥削。但是从生产管理角度看,这比起干活无定额、工作无标准、时间无限制、方法不合理、工资没保障的过去来,显然前进了一大步。

泰罗的科学管理理论与实践距今已有百年历史,局限性是明显的,但这并不妨碍后人对其管理思想进行批判继承和发展。

责任编辑 袁蓉丽

·简讯·

首届海峡两岸及香港地区大学会计辩论赛举行

首届海峡两岸及香港地区大学会计辩论赛于4月21—22日在北京大学圆满举行。经过两天六轮紧张角逐,最后台湾大学会计系代表队获第一名;中南财经大学会计学院代表队获第二名;首都经贸大学会计学院代表队获第三名。

(本刊记者)