

泰勒和他的科学管理理论

一、泰勒其人

1856年3月20日，弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）出生于美国费城杰曼顿一个富有的律师家庭。在接受中学教育后，不久进入埃克塞特市菲利普斯·埃克塞特专科学校学习。

1874年，考入哈佛大学法律系，不久，因眼疾辍学。1875年，进入费城恩特普里斯水压工厂当模具工和机工学徒。1878年，转入费城米德维尔钢铁公司（Midvale steel Works）工作。从机械工人做起，历任车间管理员、小组长、工长、技师等职，他在该厂一直干到1890年。

1881年，泰勒开始在米德维尔钢铁厂进行劳动时间和工作方法的研究，为以后创建科学管理奠定了基础。同年，在米德瓦尔开始进行著名的“金属切削试验”，经过两年初步试验之后，给工人制定了一套工作量标准米德瓦尔的试验是工时研究的开端。1883年，通过业余学习，获得新泽西州霍肯博的斯蒂文斯理工学院机械工程学位。1884年，担任米德维尔钢铁公司的总工程师。同年结婚。1886年，加入美国机械工程师协会（The American Society of Mechanical Engineers）。

1890年，离开米德维尔，到费城一家造纸业投资公司任总经理。1893年，辞去投资公司职务，独立从事工厂管理咨询工作。此后，他在多家公司进行科学管理的实验。在斯蒂尔公司，泰罗创立成本会计法。在西蒙德滚压机公司，泰罗改革了滚珠轴承的检验程序。1895年，在美国机械工程师协会发表《计件工资制》。

1898年，在伯利恒钢铁公司大股东沃顿（Joseph Wharton）的鼓动下，以顾问身份进入伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Company），此后在伯利恒进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”，此外泰罗还对每一套动作的精确时间作了研究。1898年，与怀特（Munsell Wright）共同发明高速钢。

1901年，离开伯利恒钢铁公司，不再同任何工业公司来往，只从事不收取报酬的管理咨询、写作和演讲工作，推广科学管理。^[1]

1903年，正式出版《工场管理》。同年，在美国机械工程师协会的年会上宣讲《车间管理》（Shop Management）。1906年，正式出版《论金属切削技术》。同年，当选美国机械工程师协会主席，获得宾夕法尼亚大学名誉科学博士学位。1909年，发表《制造业者为什么不喜大学生》。在伊利诺斯大学演讲《论成功之道》。这年冬天，泰勒受哈佛大学企业管理研究生院院长盖伊（Edwin F. Gay）的邀请，到哈佛讲授科学管理，一直持续到他去世。1910年，洲际贸易委员会举行东部铁路公司运费听证会，科学管理开始广为传播。

1911年，发表《效率的福音》，同年正式出版《科学管理原理》。在陆军军械部部长克罗泽的支持下，泰勒在马萨诸塞的沃特顿兵工厂和伊利诺斯的罗克艾兰兵工厂进行科学管理实验。具体实施科学管理的梅里克在沃特顿兵工厂解雇拒绝配合的工会会员引起罢工，国会众议院组成特别委员会展开调查。1911年10月至1912年2月，美国国会举行关于泰勒制和其他工场管理制度的听证会，泰勒出庭作证。

1912年，正式出版《在美国国会听证会上的证词》。

1915年，3月21日因患肺炎在费城逝世，终年59岁。

二、科学管理理论的研究背景

弗雷德里克·温斯洛·泰勒是美国古典管理学家，科学管理的创始人，被管理界誉为科学管理之父。在米德维尔工厂，他从一名学徒工开始，先后被提拔为车间管理员，技师，小组长，工长，设计室主任和总工程师。在这家工厂的经历使他了解工人们普遍怠工的原因，他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍。为此，泰勒开始探索科学的管理方法和理论。

泰勒从“车床前的工人”开始，重点研究是企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中，他不断在工厂实地进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间，逐渐形成其管理体系——科学管理。

三、科学管理理论的思想精要

泰勒对科学管理作了这样的定义，他说：“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”这个定义，既阐明了科学管理的真正内涵，又综合反映了泰勒的科学管理思想。

1、工作定额原理

在当时美国的企业中，由于普遍实行经验管理，由此造成一个突出的矛盾，就是资本家不知道工人一天到底能干多少活，但总嫌工人干活少，拿工资多，于是就往往通过延长劳动时间、增加劳动强度来加重对工人的剥削。而工人，也不确切知道自己一天到底能干多少活，但总认为自己干活多，拿工资少。当资本家加重对工人的剥削，工人就用“磨洋工”消极对抗，这样企业的劳动生产率当然不会高。

泰勒认为管理的中心问题是提高劳动生产率。为了改善工作表现，他提出：

(1)企业要设立一个专门制定定额的部门或机构，这样的机构不但在管理上是必要的，而且在经济上也是合算的。

(2)要制定出有科学依据的工人的“合理日工作量”，就必须通过各种试验和测量，进行劳动动作研究和工作研究。其方法是选择合适且技术熟练的工人；研究这些人在工作中使用的基本操作或动作的精确序列，以及每个人所使用的工具；用秒表记录每一基本动作所需时间，加上必要的休息时间和延误时间，找出做每一步工作的最快方法；消除所有错误动作、缓慢动作和无效动作；将最快最好的动作和最佳工具组合在一起，成为一个序列，从而确定工人“合理的日工作量”，即劳动定额。

(3)根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。在制定工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下，维护较长年限的速度”为标准，这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持的正常速度为基础。通过对个人作业的详细检查，在确定做某件事的每一步操作和行动之后，泰勒能够确定出完成某项工作的最佳时间。有了这种信息，管理者就可以判断出工人是否干得很出色。

2、挑选头等工人

为了提高劳动生产率，必须为工作挑选头等工人，既是泰勒在《科学管理原理》中提出的一个重要思想，也是他为企业的人事管理提出的一条重要原则。

泰勒指出，健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应，企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的力量来工作。为了挖掘人的最大潜力，还必须做到人尽其才。因为每个人都具有不同的才能，不是每个人都适合于做任何一项工作的，这和人的性格特点、个人特长有着密切的关系。为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜干这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘最适宜于这项工作的人的最大潜力，才有可能达到最高效率。因此对任何一项工作必

须要挑选出“第一流的工人”即头等工人。然后再对第一流的人利用作业原理和时间原理进行动作优化，以使其达到最高效率。

对于第一流工人，泰勒是这样说明的：“我认为那些能够工作而不想工作的人不能成为我所说的‘第一流的工人’。我曾试图阐明每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除了那些完全能做这些工作而不愿做的人。”所以泰勒指出，人具有不同的天赋和才能，只要工作合适，都能成为第一流的工人。而所谓“非第一流的工人”，泰勒认为只是指那些体力或智力不适合他们工作的人，或那些虽然工作合适但不愿努力工作的人。总之，泰勒所说的第一流的工人，就是指那些最适合又最愿意干某种工作的人。所谓挑选第一流工人，就是指在企业人事管理中，要把合适的人安排到合适的岗位上。只有做到这一点，才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。这样，重活、体力活，让力气大的人干，而精细的活只有找细心的人来做。

对于如何使工人成为第一流工人，泰勒不同意传统的由工人挑选工作，并根据各自的可能进行自我培训的方法，而是提出管理人员要主动承担这一责任，科学选择并不断地培训工人。泰勒指出：“管理人员的责任是细致地研究每一个工人的性格、脾气和工作表现，找出他们的能力；另一方面，更重要的是发现每一个工人向前发展的可能性，并且逐步地系统地训练，帮助和指导每个工人，为他们提供上进的机会。这样，使工人在雇佣他的公司里，能担任最高、最有趣、最有利、最适合他们能力的工作。这种科学地选择与培训工人并不是一次性的行动，而是每年要进行的，是管理人员要不断加以探讨的课题。”在进行搬运生铁的试验后，泰勒指出：可以清楚的是，甚至在已知的最原始的工种上，也有一种科学。如果仔细挑选了最适宜于干这类活计的工人，而又发现了干活的科学规律，仔细选出来的工人已培训得能按照这种科学去干活，那么所得的结果必然会比那些在“积极性加刺激性”的计划下工作的结果丰硕得多。可见，挑选第一流工人的原则，是对任何管理都普遍适用的原则。

3、标准化原理

泰勒认为，科学管理是过去曾存在的多种要素的结合。他把老的知识收集起来加以分析组合并归类成规律和条例，于是构成了一种科学。工人提高劳动生产率的潜力是非常大的，人的潜力不会自动跑出来，怎样才能最大限度地挖掘这种潜力呢？方法就是把工人多年积累的经验知识和传统的技巧归纳整理并结合起来，然后进行分析比较，从中找出其具有共性和规律性的东西，然后利用上述原理将其标准化，这样就形成了科学的方法。用这一方法对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间进行合理搭配，同时对机器安排、环境因素等进行改进，消除种种不合理的因素，把最好的因素结合起来，这就形成一种最好的方法。泰勒还进一步指出，管理人员的首要责任就是把过去工人自己通过长期实践积累的大量的传统知识、技能和诀窍集中起来，并主动把这些传统的经验收集起来、记录下来、编成表格，然后将它们概括为规律和守则，有些甚至概括为数学公式，然后将这些规律、守则、公式在全厂实行。在经验管理的情况下，对工人在劳动中使用什么样的工具、怎样操作机器，缺乏科学研究，没有统一标准，而只是凭师傅教徒弟的传授或个人在实际中摸索。泰勒认为，在科学管理的情况下，要想用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。这是因为，只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。

要让每个人都用正确的方法作业，对工人操作的每一个动作进行科学研究，用以代替传统的经验方法。为此应把每次操作分解成许多动作，并继而把动作细分为动素，即动作是由哪几个动作要素所组成的，然后再研究每项动作的必要性和合理性，去掉那些不合理的动作要素，并对保留下来的必要成分，依据经济合理的原则，加以改进和合并，以形成标准的作

业方法。在动作分解与作业分析的基础上进一步观察和分析工人完成每项动作所需要的时间,考虑到满足一些生理需要的时间和不可避免的情况而耽误的时间,为标准作业的方法制定标准的作业时间,以便确定工人的劳动定额,即一天合理的工作量。

泰勒不仅提出了实行标准化的主张,而且也为标准化的制定进行了积极的试验。在搬运生铁的试验中,泰勒得出一个适合做搬运工作的工人,在正常情况下,一天至少可搬 47.5 吨铁块的结论;在铲具试验中,他得出铁锹每次铲物在重 21 磅时,劳动效率最高的结论;在长达 26 年的金属切削试验中,他得出影响切割速度的 12 个变数及其反映它们之间相关关系的数学公式等,为工作标准化、工具标准化和操作标准化的制定提供了科学的依据。所以,泰勒认为标准化对劳资双方都是有利的,不仅每个工人的产量大大增加,工作质量大为提高,得到更高的工资,而且使工人建立一种用科学的工作方法,使公司获得更多的利润。

4、计件工资制

在差别计件工资制提出之前,泰勒详细研究了当时资本主义企业中所推行的工资制度,例如日工资制和一般计件工资制等,其中也包括对在他之前由美国管理学家亨利·汤提出的劳资双方收益共享制度和弗雷德里克·哈尔西提出的工资加超产奖金的制度。经过分析,泰勒对这些工资方案的管理方式都不满意。泰勒认为,现行工资制度所存在的共同缺陷,就是不能充分调动职工的积极性,不能满足效率最高的原则。例如,实行日工资制,工资实际是按职务或岗位发放,这样在同一职务和岗位上的人不免产生平均主义。在这种情况下,“就算最有进取心的工人,不久也会发现努力工作对他没有好处,最好的办法是尽量减少做工而仍能保持他的地位”。这就不可避免地将大家的工作拖到中等以下的水平。又如在传统的计件工资制中,虽然工人在一定范围内可以多干多得,但超过一定范围,资本家为了分享迅速生产带来的利益,就要降低工资率。在这种情况下,尽管工人努力工作,也只能获得比原来计日工资略多一点的收入。这就容易导致这种情况:尽管管理者想千方百计地使工人增加产量,而工人则会控制工作速度,使他们的收入不超过某一个工资率。因为工人知道,一旦他们的工作速度超过了这个数量,计件工资迟早会降低。

于是,泰勒在 1895 年提出了一种具有很大刺激性的报酬制度——“差别工资制”方案。其主要内容是:

(1)设立专门的制定定额部门。这个部门的主要任务是通过计件和工时的研究,进行科学的测量和计算,制定出一个标准制度,以确定合理的劳动定额和恰当的工资率,从而改变过去那种以估计和经验为依据的方法。

(2)制定差别工资率。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额,就按高的工资率付酬,以资鼓励;如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给,并给以警告,如不改进,就要被解雇。例如,某项工作定额是 10 件,每件完成给 0.1 元。又规定该项工作完成定额工资率为 125%,未完成定额率为 80%,那么,如果完成定额,就可得工资为 $10 \times 0.1 \times 125\% = 1.25$ (元);如未完成定额,例如哪怕完成了 9 件,也只能得工资为 $9 \times 0.1 \times 80\% = 0.72$ (元)。

(3)工资支付的对象是工人,而不是根据职位和工种,也就是说,每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算,而不是按他的职位来计算。其目的是克服工人“磨洋工”现象,同时也是为了调动工人的积极性。要对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快捷、技能及准确程度方面做出系统和细微的记录,然后根据这些记录不断调整他的工资。

泰勒为他所提出的差别计件工资制,总结了许多优点,其中最主要有以下三点:

第一,有利于充分发挥个人积极性,有利于提高劳动生产率,能够真正实现“高工资和低劳动成本”。

第二,由于制定计件工资制与日工资率是经过正确观察和科学测定的,又能真正做到多劳多得,因此这种制度就能更加公平地对待工人。

第三，能够迅速地清除所有低能的工人，吸收适合的工人来工作。因为只有真正好的工人，才能做到又快又准确，可以取得高工资率。泰勒认为这是实行差别计件工资制最大的优点。

为此，泰勒在总结差别计件工资制实施情况时说：“制度(差别计件工资制)对工人士气影响的效果是显著的。当工人们感觉受到公正的待遇时，就会更加英勇、更加坦率和更加诚实，他们会更加愉快地工作，在工人之间和工人与雇主之间建立互相帮助的关系。”

5、劳资双方的密切合作

泰勒在《科学管理原理》一书中指出：“资方和工人的紧密、亲切和个人之间的合作，是现代科学或责任管理的精髓。”他认为，没有劳资双方的密切合作，任何科学管理的制度和方 法都难以实施，难以发挥作用。

那么，怎样才能实现劳资双方的密切合作呢？泰勒指出，必须使劳资双方实行“一次完全的思想革命”和“观念上的伟大转变”。泰勒在《在美国国会的证词》中指出：“科学管理不是任何一种效率措施，不是一种取得效率的措施；也不是一批或一组取得效率的措施；它不是一种新的成本核算制度；它不是一种新的工资制度；它不是一种计件工资制度；它不是一种分红制度；它不是一种奖金制度；它不是一种报酬职工的方式；它不是时间研究；它不是动作研究……我相信它们，但我强调指出这些措施都不是科学管理，它们是科学管理的有用附件，因而也是其他管理的有用附件。”

泰勒进一步宣称，“科学管理在实质上包含着要求在任何 一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、企业所有人，董事会——进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在”；“在科学管理中，劳资双方在思想上要发生的大革命就是：双方不再把注意力放在盈余分配上，不再把盈余分配看做最重要的事情。他们将注意力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。他们将会明白，当他们停止互相对抗，转为向一个方面并肩前进时，他们的共同努力所创造出来的盈利会大得惊人。他们会懂得，当他们用友谊合作、互相帮助来代替敌对情绪时，通过共同努力，就能创造出比过去大得多的盈余。”要使劳资双方进行密切合作，关键不在于制定什么制度和方 法，而是要实行劳资双方在思想和观念上的根本转变。如果劳资双方都把注意力放在提高劳动生产率上。劳动生产率提高了，不仅工人可以多拿工资，而且资本家也可以多拿利润，从而可以实现双方“最大限度的富裕”。例如，在铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从原来的 16 吨提高到 59 吨；工人每日的工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。而每吨的搬运费从 7.5 美分降到 3.3 美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而工人关心的则是工资的提高，所以泰勒认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事合作的基础。

6、建立专门计划层

泰勒指出：“在老体制下，所有工作程序都由工人凭他个人或师傅的经验去干，工作效率由工人自己决定；”由于这与工人的熟练程度和个人的心态有关，即使工人能十分适应科学数据的使用，但要他同时在机器和写字台上工作，实际是不可能的。泰勒深信这不是最高效率，必须用科学的方法来改变。为此，泰勒主张：“由资方按科学规律去办事，要均分资方和工人之间的工作和职责”，要把计划职能与执行职能分开并在企业设立专门的计划机构。泰勒在《工厂管理》一书中为专门设立的计划部门规定了 17 项主要负责的工作，包括企业生产管理、设备管理、库存管理、成本管理、安全管理、技术管理、劳动管理、营销管理等各个方面。所以，泰勒所谓计划职能与执行职能分开，实际是把管理职能与执行职能分开；所谓设置专门的计划部门，实际是设置专门的管理部门；所谓“均分资方和工人之间的工作

和职责”，实际是说让资方承担管理职责，让工人承担执行职责。这也就进一步明确厂资方与工人之间、管理者与被管理者之间的关系。

泰勒把计划的职能和执行的职能分开，改变了凭经验工作的方法，而代之以科学的工作方法，即找出标准，制定标准，然后按标准办事。要确保管理任务的完成，应由专门的计划部门来承担找出和制定标准的工作。

具体说来，计划部门要从事全部的计划工作并对工人发布命令，其主要任务是：**(1)**进行调查研究并以此作为确定定额和操作方法的依据。**(2)**制定有科学依据的定额和标准化的操作方法和工具。**(3)**拟订计划并发布指令和命令。**(4)**把标准和实际情况进行比较，以便进行有效的控制等工作。在现场，工人或工头则从事执行的职能，按照计划部门制定的操作方法的指示，使用规定的标准工具，从事实际操作，不能自作主张、自行其是。泰勒的这种管理方法使得管理思想的发展向前迈出了一大步，将分工理论进一步拓展到管理领域。

7、职能工长制

泰勒不但提出将计划职能与执行职能分开，而且还提出必须废除当时企业中军队式的组织而代之以“职能式”的组织，实行“职能式的管理”。

泰勒认为在军队式组织的企业里，工业机构的指令是从经理经过厂长、车间主任、工段长、班组长而传达到工人。在这种企业里，工段长和班组长的责任是复杂的，需要相当的专门知识和各种天赋的才能，所以只有本来就具有非常素质并受过专门训练的人，才能胜任。泰勒列举了在传统组织下作为一个工段长应具有几种素质，即教育、专门知识或技术知识、机智、充沛的精力、毅力、诚实、判断力或常识、良好的健康情况等。但是每一个工长不可能同时具备这 9 种素质。但为了事先规定好工人的全部作业过程，必须使指导工人干活的工长具有特殊的素质。因此，为了使工长职能有效地发挥，就要进行更进一步细分，使每个工长只承担一种管理的职能，为此，泰勒设计出 8 种职能工长，来代替原来的一个工长。这 8 个工长 4 个在车间、4 个在计划部门，在其职责范围内，每个工长可以直接向工人发布命令。在这种情况下，工人不再听一个工长的指挥，而是每天从 8 个不同头头那里接受指示和帮助。

泰勒的职能工长制是根据工人的具体操作过程进一步对分工进行细化而形成的。他认为这种职能工长制度有三个优点：**(1)**每个职能工长只承担某项职能，职责单一，对管理者培训花费的时间较少，有利于发挥每个人的专长。**(2)**管理人员的职能明确，容易提高效率。**(3)**由于作业计划由计划部门拟订，工具和作业方法标准化，车间现场工长只负责现场指挥与监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低了整个企业的生产费用。尽管泰勒认为职能工长制有许多优点，但后来的事实也证明，这种单纯“职能型”的组织结构容易形成多头领导，造成管理混乱。所以，泰勒的这一设想虽然对以后职能部门的建立和管理职能的专业化有较大的影响，但并未真正实行。

8、例外原则

所谓例外原则，就是指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员，而自己保留对例外的事项一般也是重要事项的决策权和控制权，这种例外的原则至今仍然是管理中极为重要的原则之一。

泰勒认为，规模较大的企业不能只依据职能原则来组织和管理，而必须应用例外原则。所谓例外原则，是指企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去负责处理，而自己只保留对例外事项、重要事项的决策和监督权，如重大的企业战略问题和重要的人员更替问题等。泰勒在《工厂管理》一书中曾指出：“经理只接受有关超常规或标准的所有例外情况的、特别好和特别坏的例外情况、概括性的、压缩的及比较的报告，以便使他得以有时间考虑大政方针并研究他手下的重要人员的性格和合适性。”

泰勒提出的这种以例外原则为依据的管理控制方式，后来发展为管理上授权原则、分权化原则和实行业务部制等管理体制。

四、科学管理理论的贡献

泰勒在他的主要著作《科学管理原理》中所阐述了科学管理理论，使人们认识到了管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学。它适用于人类的各种活动，从最简单的个人行为到经过充分组织安排的大公司的业务活动。科学管理理论对管理学理论和管理实践的影响是深远的，科学管理的许多思想和做法被许多国家参照采用。

泰勒的科学管理主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。泰勒认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率，最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。

五、科学管理理论的应用

泰勒的科学管理理论并不是脱离实际的，其几乎所有管理原理、原则和方法，都是经过自己亲自试验和认真研究所提出的。它的内容里所涉及的方面都是以前各种管理理论的总结，与所有管理理论一样，都是为了提高生产效率，但它是最成功的。它坚持了竞争原则和以人为本原则。竞争原则体现为给每一个生产过程中的动作建立一个评价标准，并以此作为对工人奖惩的标准，使每个工人都必须达到一个标准并不断超越这个标准，而且超过越多越好。于是，随着标准的不断提高，工人的上进心就永不会停止，生产效率必然也跟着提高；以人为本原则体现为这个理论是适用于每个人的，它不是空泛的教条，是实实在在的，是以工人在实际工作中的较高水平为衡量标准的，因此既可使工人不断进取，又不会让他们认为标准太高或太低。以人为本是科学发展的一个趋势，呆板或愚昧最终会被淘汰。

科学管理理论很明显地是一个综合概念。它不仅仅是一种思想，一种观念，也是一种具体的操作规程，是对具体操作的指导。它们是：首先，以工作的每个元素的科学划分方法代替陈旧的经验管理工作法；其次，员工选拔、培训和开发的科学方法代替先前实行的那种自己选择工作和想怎样就怎样的训练做法；再次，与工人经常沟通以保证其所做的全部工作与科学管理原理相一致；最后，管理者与工人应有基本平等的工作和责任范围。管理者将担负起其恰当的责任，而过去，几乎所有的工作和大部分责任都压在了工人身上。

20世纪以来，科学管理在美国和欧洲大受欢迎。90多年来，科学管理思想仍然发挥着巨大的作用。当然，泰勒的科学管理理论也有其一定的局限性，如研究的范围比较小，内容比较窄，侧重于生产作业管理。另外泰勒对于现代企业的经营管理、市场、营销、财务等都没有涉及。更为重要的是他对人性假设的局限性，即认为人仅仅是一种经济人，这无疑限制了泰勒的视野和高度。但这也正是需要泰勒之后的管理大师们创建新的管理理论来加以补充的地方。