

工 业 企 业 管 理
知 识 更 新 教 材

教

*xiandai guanli Yuan
liyu Fangfa*

现代管理原理与方法

中 国 纺 织 大 学
管 理 工 程 系 编

纺织工业部经济研究中心

工业企业管理
知识更新教材

现代管理原理与方法

第 一 册

中国纺织大学
管理工程系编写

纺织工业部经济研究中心

1985.11

主编：孙景奎

作者：（以笔划为序）

马柏年 刘泽波 朱永利 朱志伟

孙景奎 吴瑜 张兆忠 张绮春

范海薇 杨志武 周世速 高章博

顾庆良

现代管理原理与方法 （一、二册）

纺织工业部经济研究中心编辑出版部

出版·发行

常州日报印刷厂印刷

定价：4.90 元（一、二册）

前 言

科学技术的进步和管理现代化，被世界许多国家公认是推动经济发展的两个轮子。要使我国纺织工业尽快地实现现代化，科学技术现代化是个关键；但科学技术现代化必须与管理现代化相结合，才能转化为现实的生产力；同时管理现代化又是促进科学技术现代化的重要保证。

当前世界正面临一场新的技术革命。这场新技术革命的出现，对我国纺织工业的发展将是一种新的机遇和挑战，也为纺织工业企业管理提出了更高的要求。因此，迅速提高纺织工业企业的管理水平，努力实现企业管理现代化，对推动整个纺织工业的现代化，有着更加迫切的现实意义。

近几年来，我国纺织工业企业管理水平有了新的提高，不少企业已逐步开始推行现代化管理方法、采用现代化管理手段，并取得了明显的效果。为了有效地推进纺织工业企业管理现代化，首先要搞好干部培训，使管理干部的业务知识不断得到更新，熟练地掌握现代管理的理论、方法和手段。为此，特委托中国纺织大学管理工程系编写一套现代化管理丛书，定名为《现代管理原理与方法》，每年出版一~二册，有选择地介绍国内外最新的、有效的管理理论、方法和实践。这套丛书的出版，将有助于我们打开思路，开阔眼界，对实现我国纺织工业企业的管理现代化定会起到积极的促进作用。

本丛书在编写过程中，力求做到理论联系实际，通俗易懂，便于自学；同时，也反映一些先进工业企业推行现代化管

理的经验。既适应当前企业推行管理现代化的需要，又考虑到今后一个时期的发展。

本丛书主要作为纺织工业企业厂长（副厂长）、总工程师、总会计师、总经济师，以及党委书记等主要领导和管理干部的知识更新教材；车间主任、科长等中层管理干部学习现代化管理知识的培训教材；也可作为大专院校（包括各类职工大学、干部进修学院等）管理工程、经济类专业教材和教师参考书。

由于当前我国经济管理体制正在改革之中，推行企业管理现代化还处于开始阶段，我们要在总结自己管理经验的基础上积极吸收国外的先进经验，努力推行企业管理现代化，不断提高企业管理水平，提高经济效益。另外，由于编写时间短促，难免有不妥之处，敬请读者批评指正。如有什么希望和建议，也请写信告诉纺织工业部经济研究中心编辑出版部，以便把这套丛书搞得更好。

吴 鹤 松

1985年11月

目 录

(第 一 册)

第一章 概论	(1)
第一节 新技术革命与管理.....	(1)
第二节 企业管理现代化的内容体系.....	(9)
第三节 企业管理现代化的途径.....	(14)
第四节 正确处理好几个关系.....	(18)
第二章 现代管理思想	(20)
第一节 社会主义工业企业的特征.....	(20)
第二节 管理科学化的思想.....	(25)
第三节 管理二重性的思想.....	(35)
第四节 管理民主化的思想.....	(41)
第五节 经营现代化的思想.....	(43)
第六节 国外现代管理学派.....	(48)
第三章 现代企业的组织结构	(54)
第一节 国外企业组织理论的发展.....	(54)
第二节 组织的内容与构成要素.....	(58)
第三节 组织结构.....	(60)
第四节 组织的有效性.....	(74)
第四章 国外现代领导科学	(78)
第一节 概述.....	(78)
第二节 企业领导者应具备的条件.....	(86)

第三节	领导方式的选择·····	(92)
第四节	领导方法的运用·····	(100)
第五节	领导效率的评价·····	(104)
第六节	领导班子的合理结构·····	(111)
第五章	厂长负责制·····	(116)
第一节	企业领导制度的发展过程·····	(116)
第二节	厂长的职权和职责·····	(121)
第三节	厂长的条件和能力·····	(132)
第四节	建立和健全以厂长为首的统一的生 营行政指挥系统·····	(139)
第六章	企业行政管理·····	(142)
第一节	概述·····	(142)
第二节	机关环境管理·····	(150)
第三节	机关文书管理·····	(154)
第四节	机关人事管理·····	(162)
第五节	机关财务管理·····	(172)
第六节	行政管理的现代化·····	(177)
第七章	管理心理学·····	(183)
第一节	知觉·····	(183)
第二节	个性·····	(197)
第三节	激励理论·····	(208)
第四节	个体心理的管理·····	(213)
第八章	现代管理的基础工作·····	(215)
第一节	标准化工作·····	(216)
第二节	定额工作·····	(221)
第三节	计量工作·····	(226)
第四节	信息管理工作·····	(230)

第五节	以责任制为核心的规章制度·····	(241)
第六节	职工基础教育·····	(245)
第九章	战略管理 ·····	(248)
第一节	概述·····	(248)
第二节	战略规划·····	(252)
第三节	战略中的经营策略·····	(255)
第四节	战略中的环境和组织·····	(268)
第十章	系统工程 ·····	(272)
第一节	系统的概念和特点·····	(273)
第二节	系统工程的内容与方法·····	(276)
第三节	系统分析和系统设计·····	(290)
第十一章	正交试验 ·····	(300)
第一节	概述·····	(300)
第二节	正交试验的方法·····	(303)
第三节	特殊的正交试验·····	(308)
第十二章	线性规划 ·····	(316)
第一节	线性代数的基础知识·····	(316)
第二节	线性规划初步·····	(331)
第十三章	电子计算机及其在企业管理中的应用 ·····	(346)
第一节	计算机技术的发展与基本原理·····	(346)
第二节	计算机在管理中的应用·····	(354)
第十四章	管理信息系统 ·····	(372)
第一节	管理信息系统概念·····	(372)
第二节	管理信息系统的设计和组织·····	(377)
第三节	数据库子系统·····	(381)
第四节	管理信息系统的开发·····	(387)
第五节	信息系统的管理·····	(396)

第十五章 企业管理咨询	(405)
第一节 概述.....	(405)
第二节 企业管理的咨询.....	(416)
第三节 企业管理咨询的程序.....	(419)
第四节 企业管理咨询的方法.....	(425)

第一章 概 论

科学技术的进步和管理现代化，被世界许多国家公认是推动经济发展的两个车轮。要实现我国四化建设的宏伟目标，科学技术现代化是个关键，但科学技术现代化必须与管理现代化相结合，才能转化为现实的生产力；同时管理的现代化又是促进科学技术现代化的重要保证。两个车轮缺一不可，结合得不好也不行。我国的纺织科学技术与世界先进国家相比还很落后，但相对地来说，管理就更加落后一些。近几年来，在党的十一届三中全会精神的指引下，我国纺织企业管理水平虽然有了较大的提高，但仍不能适应生产发展的需要。要使我国的纺织科学技术走在世界的前列，提高纺织产品在国际上的竞争能力，没有管理现代化作保证是不行的。

管理是一个动态过程，不是凝固不变的。管理现代化也是一个相对的概念，六十年代有六十年代的管理现代化，七十年代有七十年代的管理现代化。新的技术革命浪潮，对我国经济的发展既是一种新的机遇和挑战，也为企业管理提出了更高的要求。因此，迅速提高纺织企业的管理水平，努力实现企业管理的现代化，对推动我国纺织科技进步有着更加迫切的现实意义。

第一节 新技术革命与管理

一、新技术革命的提出

1984年5月15日，赵总理在六届人大二次会议上所做的

《政府工作报告》中指出：“当前，国际上正在出现一场新的技术革命。这对于我国的经济的发展，既是一个机会，也是一场挑战。我们应该抓住时机，有选择地应用新的科技成果，加快我国现代化建设的进程，缩小同发达国家在经济、技术上的差距。”

1984年10月，赵总理在一次关于必须研究世界新的技术革命和我们的对策的讲话中，曾讲到美国未来学家阿尔温·托夫勒所著《第三次浪潮》一书中的一些内容。三次浪潮的理论在国际上产生了巨大的影响。他的主要论点是把人类文明分为三次浪潮。

第一次浪潮大约发生在一万年以前。那时的人类是以游牧为主，以采集野生果实、打猎、捕鱼为生。人类还是大自然的奴隶，一旦遇到自然灾害，就要冻死、饿死。后来人类在土地上播下了第一颗种子，这是一场革命，被称为农业革命。农业革命带来的是整个农业社会的建立。同时，伴随着人类定居在土地上以后，带来了一系列社会结构、家庭结构、意识形态、价值观念等的变革。这就是所谓的第一次浪潮。

第二次浪潮大约发生在十八世纪的中叶，被称为工业革命。最初发生在英国，主要是出现了纺织机和蒸汽机。从此，使人类进入用矿物能源代替人力、畜力，用各种机器代替人工劳动，开始建立城市，逐渐建设了现代城市及大工业企业。在马克思、恩格斯的著作中称这场革命为产业革命。它涉及到产业结构的根本变革。这场革命的意义非常伟大，受到了马克思、恩格斯的高度评价。产业革命在几十年、一百年内所创造的生产力比人类以往几千年所创造的生产力总和还要多。第二次浪潮所带来的是工业社会及工业文明，从而形成了工业社会的社会结构、家庭结构、意识形态、价值观念等一整套文明体

系。

第二次浪潮，称为工业化社会，或者称为工业革命、技术革命，国际上有很多叫法。目前，国内统一称为技术革命。再细分可以把这次浪潮分为四个阶段，称为四次技术革命。

第一次技术革命发生于十八世纪的七十年代，标志是英国人发明了纺纱机、织布机，瓦特推广了蒸汽机，机器开始代替手工劳动。它带来了生产力的巨大发展。也有人把这场技术革命称之为工具和动力机的革命。

第二次技术革命大约发生在十九世纪中叶，主要标志是美国的史蒂文森发明了火车和富尔顿发明了轮船，开始了人类交通运输工具的变革，也是一场技术革命。有了火车、轮船，运输效率一下子提高几倍、几十倍，给整个经济带来了前所未有的变化。

第三次技术革命，大约发生在本世纪初，它的主要标志是电力工业、汽车工业和化学工业的出现和发展。电力工业使能源结构发生了根本的变化。自从有了发电机以后，电线可以把动力输送到各个地区，而且使用起来也方便。汽车工业是交通运输革命的进一步发展。化学工业的发展带来了新的材料，如塑料、化纤、橡胶、医药、炸药等的发展。

第四次技术革命是从本世纪五十年代开始的，尤其是六十年代、七十年代以来，发展越来越快。科学技术的飞跃发展，正在出现一系列的新技术，主要是以电子计算机为核心的电子技术，以激光和光导纤维为主的光通讯技术，生物技术，海洋工程，宇宙空间工程，新材料，新能源等。这些技术的发展，使人类可以明显地感到，我们正处在一次新的技术革命的前夜，而且在一定程度上讲，人类面临一次新的生产力的飞跃。

第三次浪潮是将要出现的一次新浪潮。它将使人类由工业

化社会走向信息化社会。

关于三次浪潮的理论，有许多观点是不符合马克思主义的，也不可能成为挽救资本主义灭亡的灵丹妙药。但有一点是可以肯定的，这就是我们人类正面临一次新的生产力的飞跃。而且还会给人类社会带来新的物质文明和精神文明。

从技术角度讲，我们正面临一个新的时代——信息时代的到来。信息在人类社会中越来越重要，比资本还重要。人类知识即信息增长的速度是十分惊人的，有人称为是知识爆炸的年代。英国技术预测专家詹姆斯·马丁曾经做过一个预测：在十九世纪人类的知识是每五十年翻一番，到本世纪初每十年翻一番，到了七十年代每五年翻一番，到了八十年代每三年翻一番，这样的增长速度向我们提出了信息的收集、处理、存贮、传递等必须现代化。

新的技术革命将对社会和经济产生巨大的影响，主要表现在以下几个方面：

（一）劳动方式上的改变。如果说第一次产业革命是解放人手的话，那么这次新的技术革命则是解放人脑。计算机已在相当程度上代替了人脑的记忆功能，而且还可代替部分推理判断的功能。

（二）社会生产力迅速发展，劳动生产率大幅度提高。第一次产业革命的形成是由于社会变革解放了生产力，促进技术革新遍地开花。当出现一个代表性的技术时，使社会生产力有一个飞跃，又进一步对社会变革产生影响……，这次出现的新技术革命也必然促进社会生产力有一次大的飞跃。

（三）新产业群的出现。工业化社会与农业化社会的区别就在于出现了新的产业群。今天伴随新的技术革命也将出现新的产业群。今天新的产业群在社会经济中所占的比例还很小，

但这个趋势非常值得重视，如微电子技术已深入到各个领域，世界上电子计算机的用途已超过五千多种，现在世界上没有任何一个行业能脱离开信息产业。这种产业结构的变化又影响到劳动结构的变化，直接从事物质产品生产的工人将不断下降，从事知识产品生产的人员将不断增加，服务行业的人员也将不断增加。

（四）社会的生产组织形式、管理体制也在发生变革。英国产业革命出现了工厂制度，产生了工业资产阶级和工业无产阶级。随着生产的发展引起了资产阶级的分化，出现了金融资本家和工业资本家。第二次技术革命出现在“自由”资本主义向垄断资本主义过渡的时期，随着电的出现，把科学应用到工程技术就构成了工业发展的一个重要因素。大规模生产要求机器、产品、工序标准化、专业化，出现了生产流水线；出现了与大规模工业生产相适应的管理制度；出现了集权化；出现了所谓“规模经济”，工厂越大成本越低，工厂按生产流水线组织生产，产生了泰罗的科学管理原理和管理方法。今天，又出现了新的变化，以信息产业为核心的技术革命已在美国出现，大幅度地提高了人的脑力劳动功能和思维水平，并对提高人的智能水平带来了一个质的飞跃。经济的发展从一国向全球发展，出现了许多跨国公司。协作生产将成为世界结合的流行方式，企业界出现了柔性生产线。过去一条流水线，大批量，单一品种，现在是一条流水线，小批量，多品种；过去工人从事单一的简单劳动，现在有的采用生产线小组制，工人都是多面手；管理体系从集权向分权发展。此外，机器人的出现也会促使管理制度的改革。在更大的方面，传统的托拉斯的形式也在改变，组织结构从金字塔形向网状发展，向平面发展。

“规模经济”的理论也将修改，随着技术的进步，一些知

识密集型企业大多是小厂、小企业，几十人、几百人。厂小，适应变化的能力很强，产品从设计到市场销售，说变就变，比较灵活，而且还出现了劳动脱离工厂和办公室，工作又重新回到家庭去做的情况。

采用弹性工作时间。这样使缺勤人数大为减少，生产率大为提高，消除上下班时交通阻塞而引起的情绪紧张。

面对这种新形势，管理必须进行重大的改革，加快推行管理现代化的步伐。

二、新技术革命与管理的关系

在新的形势下如何来开发和探索我国管理科学的发展，这对加速我国四个现代化，实现党的十二大提出的到本世纪末“翻两番”的目标有着极其重要的意义，因此有必要探讨总结和研究以下一些问题：

（一）促进管理向纵深发展。要根据我国的国情来发展我国的管理科学，即除了要借鉴国外的各种定量的方法和手段外，还应该研究如何发挥我国社会主义制度的优越性，最大限度地把人的积极性调动起来。如关于所有权和经营权适当分开的问题；关于进一步增强企业活力的问题；关于公司改革的问题；关于流通体制改革的问题；关于计划体制改革和宏观控制的问题；关于财政金融体制改革的问题；关于工价价格改革的问题；关于科技体制改革和人才合理流动的问题；关于加强职工队伍建设和智力开发的问题；关于政治思想工作改革的问题，等等。

管理体制和管理结构改革的中心问题是要解决如何在中央统一领导下充分发挥地方、企业和个人积极性的问题。由于管理体制和管理结构不合理，该集中的没集中，该分散的没有放下去，这就不利于调动各方面的积极性。

要研究我国管理科学和国外管理科学的共同点和不同点，在解决企业经营管理的实践中逐步研究和掌握我国经营管理的规律、经济理论和经营理论。

（二）认真总结我国企业管理的经验。党的十一届三中全会以来，我国在一系列的理论上有所突破，例如，关于真理标准问题的讨论，肯定了实践是检验真理的唯一标准，这对坚持实事求是的方针有着重要的作用。又如明确了在社会主义条件下，小生产者不会每时每刻产生资本主义；明确了不仅生活资料是商品，而且生产资料也同样是商品，目前不仅不能取消商品生产，而且还应大力发展商品生产，鼓励竞争；明确了发展社会主义商品经济不是倒退而是前进。

恢复奖励制度和贯彻按劳分配的原则，提出打破企业吃国家“大锅饭”、个人吃企业“大锅饭”的问题。废除干部终身制。提出了领导干部要革命化、年青化、知识化、专业化的要求。

确定了“引进外资”和对外开放、对内搞活的政策。

提出了加强和改善党的领导，实行政企分开、党政分工。企业实行厂长负责制，建立生产经营统一指挥的原则，以有利于提高企业经营管理的有效性，使企业能够以最小的费用支出实现企业经营目标。

党的十二届三中全会决定进行经济体制改革，这对总结和发展我国的管理科学起了极大的推动和促进作用。

从目前我国的实际情况来看，我们在管理上还缺乏时间观念，效率很低，经常造成时间浪费或资金物资的积压。我们的商品生产，经营思想也缺乏这种适应力，花色品种单一，如果不进行经济体制改革，将在某些方面严重地束缚着生产力的发展，社会主义的优越性就不能得到充分发挥。

企业是社会生产系统的一个细胞，企业素质是直接关系到提高经济效益的质的要素，国家的政治、体制、法制、经济、文化、教育、理论体系、社会福利等各种因素对企业的生存和发展都会有直接影响。要研究社会主义劳动生产率的增长速度如何超过资本主义的问题。

（三）要用辩证唯物主义来研究和发展管理科学。推行现代化的管理方法和手段必须进行体制改革；而体制改革又需要有社会科学的理论指导，甚至也要用一些控制论的原理和社会科学结合起来解决。社会主义商品生产是有计划的商品生产，它已不存在剥削，积累财富主要用于扩大再生产，并逐步改善人民生活。

要围绕我国经济建设中的主要矛盾提出研究课题，以解决经济建设中的迫切问题，来加快发展管理科学，更好地为四化建设服务。

要重视事物和学科之间的内在联系，促使自然科学和社会科学的结合、技术与经济的结合。为什么一个人口密度比我国大，国内又缺乏资源的帝国主义战败国日本，却能在短短的几十年时间内，跃居世界经济大国的前列？这是一个很值得研究的问题，虽然有其发展的社会环境因素，但重要的原因就是他们重视管理科学和管理现代化的工作。

要用自然科学的方法来研究社会科学方面的问题，例如要提高企业的素质，可以运用自然科学控制论的原理去研究计划、市场和提高经济效益的规律。

要用一分为二的观点去研究和发展管理科学。一切事物都是一分为二的，要善于吸收国内外各学科的合理内核，而不应新的学科和学说轻易肯定或轻易否定。在借鉴国外先进经验时，我们应贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一