

跨世纪青少年丛书

经济卷

管理 人人有用的知识

孙乃纪

081

吉林人民出版社

跨世纪青少年丛书·经济卷

主	编	吴宇晖	李俊江
策	划	王 新	岳劲松
总责任编辑		王 新	
责任编辑		庄涵生	
封面设计		尹怀远	
版式设计		刘玉文	
责任校对		王 新	庄涵生

前 言

如果说 20 世纪是政治家的时代,那么,21 世纪将是经济学家的新纪元。这是因为人们在 21 世纪所必须了解的重要问题和重要概念都与经济学有关,经济发展、经济合作和生活质量的提高将是新世纪面临的重大课题。

为了迎接新世纪的挑战,面向 21 世纪的青少年需要用经济学的基本知识来武装自己,了解这方面知识是提高你全面素质的重要组成部分。

经济学是一门具有永久魅力的科学,它是社会科学的王冠。它研究的是对亿万人类具有生死攸关的问题,譬如说一个社会是怎样解决生存和发展问题的?生产什么?如何生产?为谁生产?为什么?社会解决问题的结果是好还是坏?怎样才能改善这一结果呢?等等。

经济学是谈论生活当中的许多实际问题的。我们每一个人在一生当中都会碰到无数个经济问题:如何挣钱?如何花钱?如何投资?如何储蓄?如何消费?等等。如果不了解经济学的基本知识,就不能很好地进行日常的理财与生活。

经济学不是研究如何使你发财致富,虽然它

可以培养你的经济头脑。经济学研究的问题与整个社会有关。谁在建工厂？为什么？谁在发号施令？为什么毕业以后找不到工作？为什么学费上涨了20%？为什么你同学家里比你家里更有钱？什么东西决定你父母的工资水平或食物的价格？为什么穷国和富国的差距这么大？将来会发生什么变化，应该发生什么变化？等等。没有关于经济学的基本知识，你就不能指望理解一个社会如何运行，也就不知道如何改造社会，使理想变成现实。

本卷丛书把经济学问还原为事理常规，用通俗浅显的语言和生动的事例讲述深奥的经济学道理。虽然它还不能把你的经济学知识提高到专业水平上，但是读完本卷丛书你会感到：你对周围经常发生的经济现象，认识得比过去深刻多了；如果你再能对有关的经济现象做出点解释，一定会令人对你刮目相看。经济学决不是一门枯燥的学问。读完本卷丛书之后，你会惊奇地发现，经济学竟然如此有趣。

目

录

- 成为一门科学的管理 /5
- 人不只是为了钱而工作 /8
- 运筹：按照事理的规律做事 /11
- 计划：管理的首要职能 /15
- 预测：计划工作的先导 /19
- 决策：争取把事情做得更好 /22
- 目标管理：上下拧成一股绳 /26
- 组织：现代社会的细胞 /30
- 人员配备：让每个人
都各尽其才 /33
- 激励：从满足人的需要开始 /36
- 公平：对互相攀比的引导 /39
- 挫折：理解人的钥匙 /43
- 群体压力：指挥组织成员的
无形的手 /47
- 组织文化：东方式管理的启示 /51
- 领导模式：因时因地制宜最好 /55
- 沟通：把大家的想法统一起来 /58
- 控制：使行动对准目标 /62
- 祝福未来的管理者 /65

一位哲人说过，管理是唯一无处不在的人类心智的活动。仔细品味这句话，你会发觉他说得再有道理不过了。管理是一种人类心智的活动，不爱动脑，不用心，是做不了，至少是做不好的。这一点，并不难理解。说管理无处不在，也有道理。世上三百六十行，哪一行都有规矩、有头头，自然也就是有管理。说管理是无处不在的人类心智的活动，尚嫌不足，再加上一个“唯一”，是不是有些玄乎呢？细想也不玄。商人不打仗冲锋，战士不在流水线上装配汽车，农民不给病人开处方。社会分工是一种进步，使每个人可以用较少的时间掌握较深的专门知识和技能。同时，也造成了行业间的差别，专业意味着对门外汉的谢绝，除非他经过一番苦学，从外行变成内行，不然，他永远进不了人家的大门。所谓隔行如隔山，就有这层意思。但是，管理是唯一的例外。行行都离不开管理，管理就有了共同性，管理知识就成了通用的本领。中国有不少军人转业到地方，在机关、企业里干得非常出色。外国有企业家掌管大学，把大学经营得有板有眼。这些人成功的秘密都在于他们的管理知识和能力。

什么是管理？用教科书上的话说，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人

员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。通俗地讲，管理就是两个人或者更多的人在了一起合作，去共同完成每个人自己单独不能完成的工作时，所必不可少的协调性活动。这个协调性活动包括确定做什么、怎样做、由谁来做，判断做得对不对，及时纠正错误等一系列工作。用专业术语说，管理包括计划、组织、人员配备、领导、控制等职能。

专门研究管理的学问叫管理学。这是一门综合性的科学，它既包括自然科学，也包括社会科学的知识。一项像三峡电站那样的巨大工程，耗资上千亿元，历时十来年，用数以万台计的设备，有千百万劳动大军投入其中，这项工程的管理涉及的计划，组织、人员配备、领导控制等项工作的浩大繁重可想而知，可以说管理它本身就是一项大工程，一门新技术。难怪美国人在阿波罗登月计划胜利完成的时刻，不无骄傲地向全世界宣称，阿波罗登月的成功是美国式管理的巨大成就。但愿不久的将来，我们中国人也有机会向世界扬眉吐气地说，这一个个的工程的圆满完成，就是我们中国人管理的杰作。

遗憾的是，长期以来，我们的管理一直处于十分低下的水平。党中央一再提醒我们，“技术落后，管理更落后”。这是对我国经济不发达原因的准确诊断。许多国家经济发展的经验都证明，现代化建设这台车要装上两只轮子，一只是科技，一

只是管理。更进一步讲，管理比科技更重要。用不着问外国人，我们自己的教训和经验就一次又一次地说明：没有好的管理，花多少钱买进来的技术也使不好；有了好的管理，缺技术可以用最便宜的方式引进，也可以自己开发。技术像一个人的四肢，管理像头脑，只有头脑先聪明起来，四肢才能把力气用到恰当的地方，一个人才能活得有滋有味。

既然管理如此重要，那么管理学的知识就应当普及，作为跨世纪一代人的你了解一些管理学的知识，就是很有必要的了。为了这样一个目的，本书以深入浅出、青少年读者容易接受的方式，大体上为你勾勒出管理学的轮廓。希望这本书能让你结识一个新朋友，无论将来你做什么，它都会帮助你。请记住，它的名字叫管理。

成为一门科学的管理

我先要给大家说的是管理的发展历史。本来，在人类的知识清单中，只开列着数理化、天文、地理、生物、文学、史学、哲学，加上政治学、经济学、法学等学科，并没有管理。100多年前，一种新的生产方式问世了，人们能够大批量地生产自行车、打字机、缝纫机等机械产品。到20世纪初，福特受屠宰业的启发，用流水式生产线制造汽车，把这种生产方式推进到近乎完美的境界。这实际上是由一批产品发明家和创造先进工艺技术的革新家推动的一场产业革命。这场产业革命所要求的技能、知识和观念，在那些无师自通的小企业主的头脑里是找不到的。当现代工厂制度确立之后，管理的概念就紧接着产生了：管理是一种能使土地、资本和劳动的总生产率达到最大限度的手段。这种思想带来了巨大的经济效益，也促进了管理学的成熟。

最初，一位叫汤尼的工程师写了一篇题为《工程师要发挥经济学家的作用》的文章，点燃了管理运动的圣火。从此，一批工业工程师专门关心管理问题，他们创立自己的学会，召集专业的管理研讨会，出版专业刊物，并把管理学搬到了

工学院和商学院的课堂。在这些事情上，金伯尔的贡献也许最杰出，他是美国机械工程师学会管理分会的首任主席，又是第一个在大学讲授管理学原理的人，还有几本很有影响的管理学著作。

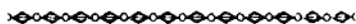
不过，一位戴深度近视眼镜的叫泰勒的人，使历史差不多忘了汤尼、金伯尔和他们的朋友，只记住了他自己。翻看当今的管理学著作，多数都把泰勒称为“科学管理之父”，这是泰勒墓碑上的铭文。这么一来，好像管理学发端于泰勒，其实“科学管理”只是管理运动的一部分。当然，泰勒功不可没。他是德裔美国人，19岁时因眼病而放弃升入哈佛大学的机会，去费城当了个学徒工。出徒后入米德维尔钢铁厂当机工，同时在夜校刻苦学习。他工作认真，很快得到提升，当过工长、总机械师，最后当上了总工程师。泰勒身在生产一线，非常了解工人，他对工人“磨洋工”印象极深，于是就总想改变这种状况。他要提高管理质量、提高生产效率，厂方当然乐得如此，便支持他，让他做试验。泰勒先后搞了几个试验，其中最漂亮的要数铁锹试验和搬生铁块试验。这些试验确实很见效，搬生铁块的工人的产量可以提高到原来的4倍左右，不过工人的日工资，只能从1.15美元提到1.85美元。泰勒总结他的经验，写出《科学管理原理》一书，其核心思想强调：第一，把管理当作一门真正的科学来开发；第二，科学地挑选工人；第三，对工人进行培训并开发其智力；第四，管理部门和工人之间建立亲密友好

的合作关系。为实现科学管理，泰勒以 45 岁的壮年提前退休，专事宣传他的思想，甘愿做一名不取报酬的顾问和演讲家。他到处宣讲，要实行科学管理，大家都得来一个观念变革：劳资双方别再只把眼睛盯在怎么分蛋糕上，而是要去想法把蛋糕做大，蛋糕大了，谁分得的都会多起来。这个说法不错，可惜当时还做不到。

从泰勒那个年代开始，管理作为一门科学就被社会所公认了。美国的大学里，开始一批一批地培养各种各样的专门管理人才。最著名的是商学院里毕业的 MBA（工商管理硕士），这些人工作在美国大大小小的公司的重要岗位上，拿着很高的薪水，成为美国社会的骄子。

管理学自泰勒之后，经过了三个大的发展阶段。泰勒那个阶段被称为科学管理阶段，30 年代到 50 年代，兴起了行为科学研究热潮，被称为行为科学阶段。“二战”结束以后，随着计算机的研制成功和快速发展，管理学有了新的思想和工具，发展到了管理科学阶段。管理作为一个科学门类，这个大家族中的成员也越来越多。读者朋友们去逛书店时，请留心结识一些这个家族里的成员，一定很有趣。它们都很好认，名字上都有“管理”两个字。这里，我就不多介绍了。

人不只是为 了钱而工作



请注意这个标题，它和“人不是为了钱而工作”或者“人工作不是为了钱”仅少一个字，但意思大不一样。主张人工作不为了钱而为某种神圣的东西，把奉献当作工作动机，短时间对少数人也许有效，但对大多数人行不通。实事求是地讲，我们必须承认，人工作是为了钱，准确地说，人从事某种职业，在某个岗位上工作，其动机是为了取得某些经济利益，以其所具备的专长换取劳动报酬。既然如此，人在工作中就像在市场上一样，总是想花最少的代价换回最多的报酬。这个观点很简单，只要说真话，人人都不会怀疑它。在管理领域，人们就是把这个观点当作处理管理者和被管理者之间关系的基础的，称之为“经济人”假定。自从改革开放以来，我们逐步恢复了实事求是的优良传统，“经济人”假定早已被当作不言自明的真理运用于各行各业的管理活动中，所以才有了奖金、红包和罚款。

但是，人除了钱之外，在工作岗位上会不会还有别的追求？这个问题，对我们中国人好像不

难回答，但不知为什么，外国人费了好大的劲儿才弄明白。

1924年，美国一家属于西方电器公司的霍桑工厂，开始一项试验，目的是想找出在什么样的照明条件下，工人干活最有效率。按照正规的科学程序，试验把工人分成两组，一组参加试验叫实验组，另一组一切如旧叫对照组。试验的结果大出所料，不论灯光是明是暗，两个小组的产量都只升不降，只有一次暗到无法操作除外。试验者不得其解，把照明换成休息时间、有奖工资制度等等再试，还是一样让人困惑。当这个试验就要放弃之时，哈佛大学的心理学家梅奥开始接手，又经过广泛的和工人谈话，观察工人的两个试验阶段，梅奥等人大有发现。史称此事为“霍桑试验”，在管理学、心理学、社会学中都很有名气。那么，霍桑试验究竟发现了什么呢？据说主要是以下三点：

第一，工人不仅是“经济人”，还是“社会人”。“经济人”假设在西方人的头脑中根深蒂固，从亚当·斯密到泰勒，莫不信奉。梅奥等人发现，在工人中居然也有不“经济人”的时候，工人宁愿少拿钱，也不去按厂方要求完成定额，为的是不使同伴丢掉饭碗，或者为了自己不因为“冒尖”挨骂。原来，工人在工作中还是一个社会成员，要和别人交流，和睦相处，得到友谊，归属于一个群体，就是说，他是一个“社会人”。

第二，梅奥观察到9个工人分两伙儿，每伙

都有个头儿，彼此关系以感情为基础。他称之为“非正式组织”。非正式组织是人类社会中的正常现象，取缔不了。企业里有“非正式组织”。工厂的车间班组、机关的处室科、部队的连排班，都是合法的正式的组织。在这些正式组织中，还有一些“小团体”，几个要好的哥们或老乡，“铁”在一块儿，心特别齐。人和人气味相投，感情好，就形成了小圈子，非正式组织由此而成。

第三，管理者要有良好的“人际关系技能”。因为人不仅是“经济人”，还是“社会人”，正式组织中又存着着“非正式组织”，管理者如果一味迷信只要有最好的机器设备，有算计到骨头的规章制度，有让人眼红胆寒的奖惩办法，就会创造出最优秀的企业来，那他可就蠢透了。这种人非栽到工人手里不可。霍桑试验引伸出的重要结论是，管理企业要把机器和生产方法构成的技术系统同由人构成的社会系统结合在一起，保证这个社会技术系统的顺利运转。一个管理者，不能光会生产、只懂技术，他必须还懂得人，有良好的“人际关系技能”。

回到我们的题目，就是要大家把自己的经验归结为一个朴素的道理：人工作需要物质的金钱的报酬，但还得再加上对他的关怀爱护和尊重。说白了，把人当“人”，别当成挣钱的机器。

运筹：按照事 理的规律做事

天地万物运动不息，大至无垠的宇宙，小及微观的粒子，更不用说我们每时每刻接受的热电声光现象，这林林总总，可以统称为物理。人有喜怒哀乐，爱恨亲疏，聚在一起又生出向背尊卑，这“知情意”的内心世界，被称为心理。人要做事，人要创造，简单的如穿衣吃饭、购物旅游，复杂的有登天入地、建桥筑路、修城盖楼，这些既非物理又非心理的杂务天地，就是我们要说的事理。事理是关于人为事物的科学，即教给人应当做什么，和怎样做得更好的知识。

让我们先从身边琐事说起。早餐从简，一蛋一粥而已，但你若是先煎罢蛋饼再淘米熬粥，那就要有一阵子空等粥熟的时光不知如何打发，待到粥熟了，蛋饼又凉了。上街购物，要买一件衬衣和一台电视机，先买电视机，抬到衬衫柜台再买了衬衫下楼，你刚转身离去，售货小姐一定忍俊不禁。为什么会闹出这种笑话，或者问，这么个做法有什么可笑？答曰：有悖事理。

顺乎事理即为运筹。北宋名臣丁谓，官至工

部员外郎，本为迎合帝意，已造妥宫殿。但不料京都汴梁城一把大火，从荣王元俨宫烧起，殃及殿阁内库，一下子让皇帝老子流离失所。皇上怎可无家，即命丁谓重建皇宫。丁谓受命之日，面临三大难题：取土烧砖瓦，运输木石工料，清除残废瓦砾。这都是费时费钱费力的工程项目，更何况工期紧迫，总不能让皇上在外面过冬啊。丁谓果然聪明过人，一番苦思冥想之后，提出一个将三大难题融为一体的施工方案。首先，丁谓命工匠将皇宫外四通八达的道路挖开取土，就近烧砖造瓦，省去远道取土烧砖所费的人力运力。然后，利用挖开取土的道路形成的壕沟，丁谓下令掘开汴河水灌入沟壑之中，造出一条直抵皇宫的水道。使满载各种建材的竹筏木排沿汴河入京直达工地，解决了运输难题。最后，皇宫营造完毕，把沟壑之水排尽，再将废弃瓦砾、施工残土回填到沟壑之中，清理干净工地之后，将沟壑填平整压使之仍为道路。这个方案完美无缺。“省费以亿万计”，这是1000年前的人类工程史上的杰作。史载，丁谓极会逢迎拍马又善落井下石，巴结与迫害寇准的都是他，政治品质另当别论，不提。

近代科学兴起，特别是“二战”军情急迫，催生运筹学。战后随科学家进入民营部门，得以广为传播。同时，运筹学也借助数学和计算机技术，成为一门高深的专业知识领域。

运筹学 (operations research)，英文直译为操作分析，经数学大师华罗庚点化，传神译出运筹

学一词，深得其旨。运筹学研究的对象是由人和物共同组成的系统，广义地称为人机系统。运筹学家研究三个方面的问题：（1）描述人机系统的行为；（2）通过构成理论（通常称为构建模型）说明所观察的现象，分析系统行为；（3）应用理论模型，预测未来的行为，即预测各系统或系统的工作方法的变化将产生的效果。运筹学家的工作离不开数学模型和定量分析。运筹分析之后得到的结果要提交给企业、军队或政府机构的主管人员，为他们的管理决策提供一个科学的基础。这种分工方式，决定了运筹学家一般都是专家，是主管人员的智囊和助手。

运筹学在管理中有广泛的应用，它可以用于预测未来变化趋势、编制生产计划、规划研究与开发项目、筛选产品技术、管理工程项目、调节库存、解决运输通讯、经营计划、销售、市场调研、人事、公共事务等方面的问题。按问题的类型，归纳为八种：分配问题、库存控制问题、安排路线问题、设备替换更新问题、排队问题、序列和调整问题、搜索问题、对策问题。

如此高深的诸多问题，岂不令非运筹学专家不敢在经理的椅子上落座？对此，大可不必担心。西方管理学界有一个比喻，说明经理和运筹学家的关系。这个比喻说，这恰如临床医生和化验师之间的关系。化验是一套专门技术，要经过高难的专业训练才能掌握。但临床医生不必去过问具体的化验技术和过程，他只要看得懂化验报告单，