

刘子馨 编著

新工管理学

XINGONGREN XUEGUANLI

 复旦大学出版社

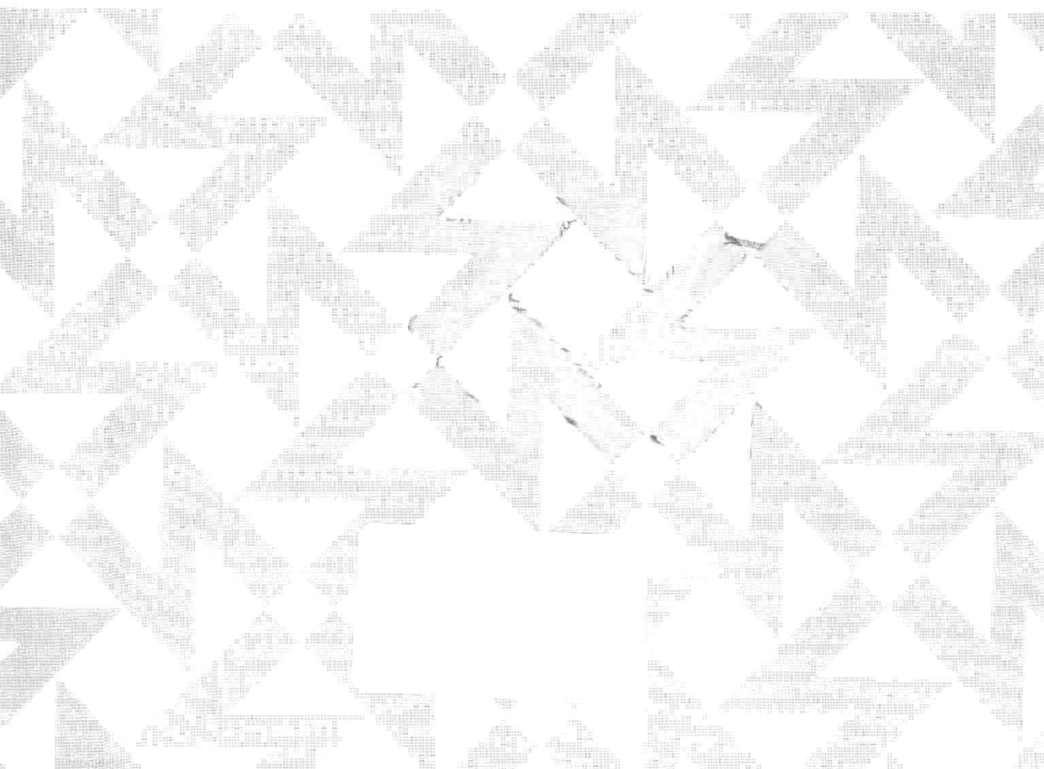


刘子馨 编著

新工管理学

X I N G O N G R E N X U E G U A N L I

复旦大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

新工人学管理/刘子馨编著. —上海:复旦大学出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-309-08879-3

I. 新… II. 刘… III. 工业企业管理-生产管理 IV. F406.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 080323 号

新工人学管理

刘子馨 编著

责任编辑/王联合 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海华教印务有限公司

开本 850 × 1168 1/32 印张 10 字数 230 千

2012 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—6 000

ISBN 978-7-309-08879-3/F · 1826

定价: 26.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内容摘要

本书以中国新一代产业工人为主要读者对象，以“三老四严”的大庆精神为旗帜，系统全面地阐述了新工人需要掌握的管理学基础理论和知识。本书兼顾专业性和普及性，各章节采用大量案例，以生动的语言对现场管理、品质管理等内容作了深入浅出的介绍，使新一代产业工人从新的角度认识管理、了解管理，并学会在实践中运用管理学知识。

本书共有八章，第一章为管理的文明基石，第二章为管理组织与管理活动，第三章为管理思想的发展与演变，第四章为管理的职能概述，第五章为领导、激励、参与，第六章为班组长现场优化管理、第七章为品质管理，第八章为经济学基础。

本书适合广大企业进行新工人管理培训使用，或作为职业技术学院管理课基础教材，也可作为各类企业管理人员的参考读物。

序 使命与责任

我与子馨去年相伴去庐山游览，得子馨的助手罗翔相助，小罗是出生和成长都在牯岭的地道庐山人，我们入住了一家环境幽静服务实惠的宾馆。住下后才得知我住的那间房在1959年步步惊心、人人自危的庐山会议期间，是时任外交部副部长耿飚将军的下榻处。追昔抚今，历史与现实间的时空穿越交错，感慨良多。

清冷的薄曦中，坐在院子里的石凳上，耳边轻悦的鸟语萦绕，我们谈及了两个人的忘年交相知近三十年了，谈及了庐山会议以来的天下事，谈及了我们最大的共同点就是都下过乡。子馨在1970年初以一位初中毕业生的身份，从东海边的大上海下到了云南边陲芒市的一个小山沟，那年他16岁。我是1969年以吉林工大的老师身份，拖家带口一杆子插到了吉林省集安县鸭绿江边的一个大山沟里当农民，那年我36岁。相谈中，子馨认为同为下乡，再仔细分析，其中还有些区别，他们是迁出了当时被视为如同生命般重要的城市户籍，正式变成农业人口，是到了最底层的归零式下乡，不过头上还套了个“知识青年”的光环。而我虽然也把城市户口迁到了乡下，头上也戴个“五七战士”的桂冠，和农民一样干活挣工分，但每月工资72元照发。这样一比较，知识青年比下放干部的生活更加艰苦，体验的感受更加刻骨铭心。不过曾经“同是天涯沦落人，相逢何必曾相识”之感油然而生。

今天,当年风华正茂的一代知识青年,其中的佼佼者都已成为国家栋梁,走上了党和国家的各级领导岗位,“长江后浪推前浪”,这本来就是自然的法则,我早就对他们寄与厚望。因为知识青年们下过乡、进过厂、当过兵一生坎坷,造就了他们有理想、有信念,执着坚韧的人格特征。他们身上保有了浓烈的理想主义色彩,坚定的“中国应当对于人类有较大贡献”的使命感,不惧困难与挑战的担当责任心,这些是他们经历的磨难铸就的,是他们一生中最值得珍惜的历练,也是今天我们国家和社会最宝贵的财富。在我们民族复兴的伟大事业中,他们必将做出自己应有的贡献。

子馨的本职工作是编辑,我与他的相知也是在多年作者与编辑关系的基础上建立的。编辑是“为他人做嫁衣”的崇高职业,作者在学术舞台上的出彩,离不开编辑幕后的辛劳。现在子馨在幕后工作了三十余年后,难得迈上了舞台,并且是从当今全社会都在关注的“农民工”问题切入,我感到十分欣慰。“农民工”本来就是狗屁不通的硬造出来的词,农民就是农民,工人就是工人,在工业化的初期,各国的工人大部分都是穿上工装的农民,我们的后代将为我们社会曾歧视过这个几亿人口的群体而感到耻辱。子馨在书中提出了以“新工人”来替代“农民工”,这不仅仅是个称谓的改变,而是从我国经济要步入稳定发展的轨道,必须高度注意夯实实体经济,即高度注意发展壮大“实业”,而新工人是实体经济发展的重要保证这个台阶上来认识的。从“农民工”到“新工人”,要转变的涉及诸如户籍制度、社保体系、医疗保障、教育资源等几乎涵盖全社会各个方面的公共领域,这些问题显然不是数月数年内就可一蹴而就地解决的,但正如子馨在书中指出的那样,我们在观念上先行转变是可以做到的,也是可以从每个人自身做起的。首先应当认识到这是对我们同胞不应有的歧视,这种歧视久了就被视作理所应当。但抱

有人人生来平等信念的人们总会出来呐喊。恰恰是这一点，表露了那一份在他们身上坚守的使命感与责任心。

一位从农村来到城市的青年人，要成为一名合格的新工人，需学习的东西很多，怎么来帮助他们尽快地顺利完成这一转变，政府、企业、学校等相关者都应该有所行动，在一个新的境界上来看待这个转变对我们今后发展道路选择的意义。新工人进入了城市，进入了现代工业企业和现代服务业，他们早已离土又离乡，成为城市的一员，他们是企业的主人翁，理所当然就应是新工人。子馨思索这些问题时，在书中提出了“尊重财产的本质是尊重诚实劳动，而企业是一个尊重诚实劳动的平台”这一观点，不仅是新工人修炼主人翁精神时要思考的，也是我们全社会都应思考的命题。

《新工人学管理》的读者对象是新工人，写过书的人一般都有这样的体会，书中要展开的内容，写深容易写浅难，深入浅出是一部优秀图书的重要标杆。子馨在组织这本书的内容时，大胆地做了一些尝试，例如把管理的传统职能分为管理职能和管理功能来表述；再有就是在主要讲管理的内容结构中，加了“经济学基础”这一章。这些大胆的尝试效果如何，还要看出版后读者的反馈。子馨长期活动在幕后，现在走到了前台，角色变了，可能还会有些生疏，有些不适应，希望他尽快地在与读者的交往中充分互动，听取他们的意见，不断改进，不断适应。

子馨告诉我编这本书是他酝酿很久的一个计划的第一步，把不论是农村来的，还是长在农村的青年培养成一名优秀的新工人，同时又要让新工人成为青年人所器重和追求的职业，这是一项浩大的意义非凡的社会工程。一个欣欣向荣的社会需要千千万万的财富创造者，而不是仅仅只想当占有者和分配者。作为为这个工程服务的一个环节，他计划编写一套完整的“新工人新学习”系列丛书，并诚恳地邀请我参加这项工作。我今

年已年近八旬,兴趣爱好的主体已转移到“道法自然”、“到处逛逛”,但毕竟我也有过下乡的经历,理想主义的感觉还在,所以我答应为这个计划做点事,具体的做不了,出出主意吧。

子馨请我为这本书写序,我当然不会推辞。原来的题目是“理想、使命与责任”,他说理想这个题目太大了,我们还是着手从小事开始吧,我想这样也对,使命与责任说的就是我们当下应该做的。

以上虽勉强称之为序,实际仅为一点随想而已。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '周少' (Zhou Shao).

2012年3月5日

前 言

新工人是谁？

《新工人学管理》是以新工人为主要读者对象的，那么新工人是什么人呢？时下我们对从全国各地农村进城打工的农民最普遍的称谓是“农民工”，最近有些地方认为“农民工”并不能确切地表明他们的身份，而称之为进城务工人员，也有些省市的领导认为“农民工”的称谓是不妥，但该称之为为什么还需认真研究讨论。抛开称谓的议论，他们是离开了农村、农活、农地而进入各类企业的工作人员，就是工人。在工人前面加一个“新”字叫“新工人”，这是因为他们来自农村，与同为工人而成长在城市的年轻人相比，现实生活中关于社保体系、户籍制度、医疗保障、教育资源等涉及公共品领域的供给，在他们身上眼下还无法完全实现“国民待遇”，各地各级政府近年来为了改变这一状况都加大了改革的步伐，不过毕竟事关重大，且历史欠账太多，无法一蹴而就。但这些不妨碍我们在观念上先行转变，这是称他们为“新工人”的第一层意思。

当然，无论是来自农村，还是来自城市的年轻人，无论是跨入企业成为一线的作业人员还是成为服务人员，他们也都是新工人，同样也是本书为之服务的读者，这是新工人的另一层意思。

编写一本以新工人为读者对象的管理学基础教材，最初的想法是缘于一个偶然碰到的事情。我有两位年轻的助手，一位

是经济学博士，一位是管理学博士，有一次我问他们，你们一个学经济，一个学管理，你们去过企业没有？两人回答都说没有。我立即与一位在外资企业任总经理的朋友联系，希望他能安排这两位博士到他们企业去实习一周。这位总经理朋友欣然允诺，并很快落实了。实习回来，我请他俩谈谈体会，回答是令我震惊的！他们说，一进入这家世界500强的跨国公司的大门，见到的是赫然写在墙上的“当老实人，说老实话，办老实事；严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律”，即五十年前诞生在中国东北黑土地上的“三老四严”——大庆精神。

然而几乎是在同时，我们从媒体得知的却是深圳富士康的极端事件，不良厂商对产品掺假使坏，不择手段地攫取暴利而造成严重后果等等信息充塞于耳，闻者皆为之忿忿。人们不禁要问，这些过去令人不耻的行径，为什么到了今天还会时不时地冒出来呢？管理学是一门实践性很强的学科，管理学任何理论与方法的发现与提出，都无法用自身的逻辑来证实或证伪，它们必须经过企业或其他组织的实践才能证实其理论与方法的有效性，且答案还不是唯一的。产生这一特征的原因就在于实践管理学理论的组织，其所在的社会文明程度大相径庭。远的不说，1978年改革开放之后被我国学界和实业界广泛引入的西方管理理论，致学致用也已有了三十余年，为什么现在还会发生如此多的极端的、不良的事件呢？这再一次告诫我们，失去了社会的文明基石，管理学理论再精妙，也不可能促使企业组织的活动有序、有效，这也正是我把“三老四严与现代管理的中国化”列为开篇首节的原因。

正因为管理有着鲜明的实践性特征，而新工人是企业组织中最广泛的实践者，“实践出真知”，企业未来会有一大批的优秀管理者是来自工作一线的新工人，即便新工人本人无成为管理者的期望而选择以工人为自己一生的职业，但他掌握了相关的

管理学知识,也能更好地自觉调适与管理者的关系,使企业的运行更为有效。在下一个历史时期,我国经济发展的重点会转向实体经济,转向夯实企业,而这些转向是离不开优秀新工人队伍的。基于这些认识,我即在很多有相同观点的学者帮助下,开始编写这本教材。

现代管理学的理论体系是西方学者主创的,现代管理学理论的有效性也是以西方社会的文明为基础,现代管理学的理论体系要为我们所学所用,必须深入地去了解当今社会企业所面对的文明基础。例如,企业组织要有序有效地运行,实现自己的目标,需要在企业组织的框架内构建一系列的规章制度,但在规章制度面前,连制度的制定者都没有想过要忠实地去执行这些规章制度,而是热衷于按“潜规则”行事,这样的制度除了挂在墙上装装样子之外又有何实际意义呢?企业制度是企业的重要内容,制度管理的企业文明基石是在制度面前“当老实人、说老实话、办老实事”。所以在企业制度的框架内,按制度办事的就是“老实人”,“不让老实人吃亏”就成了企业制度制定的前提和执行的标准。

现代企业制度为企业提供了规范的架构,其核心是企业出资人的有限权力和责任。现代企业制度条件下构成的企业,形式虽然千千万万,但本质是一致的。在现代企业制度条件下提倡和培养新工人的主人翁精神,要赋予其时代性意义。马克思在《资本论》中指出“资本是固化的劳动”,很清楚地说明了我们尊重财产的本质是尊重诚实劳动,企业出资人不论其“资出何方”,我们都认为这是诚实劳动的成果。企业建立之后,所创造的财富主要是企业全员劳动的贡献,企业是全体成员在此基础上的利益共同体,因此现代意义上的企业更重要的是一个尊重诚实劳动的平台。企业家和新工人对企业收益的贡献只有量的差别,没有质的不同。企业家和新工人相互尊重各自的诚实劳动,新工人当然是企业的主人翁。今天我们提倡培育新工人的

主人翁精神,除了要赋予主人翁精神的时代意义之外,更迫切的恐怕是企业家对新工人诚实劳动的尊重。

关于企业文化的建设,我是从核心价值观认同这个角度来认识的。企业的核心价值观可以有各种表达方式,突显的是企业家的偏好和对企业的期望,但这些表达只能视为是核心价值观的“宣言形式”。核心价值观只有在得到了员工的认同之后,才能形成企业的文化,而员工对企业核心价值观的认同不可能是对“宣言形式”的认同,而是根据提倡者的行为来判断的,如果提倡者的行为都不是以所提倡的核心价值观为标准,那么员工也就不可能对这样的核心价值观产生认同感。得不到认同的核心价值观是不可能成为企业文化的,因为文化的终极目标是人们以核心价值观为标准的行为自觉、自律和自省。

以新工人为主要读者对象编写教材,如何安排好全书的内容是一个很大的挑战。随着实体经济在我国稳步发展中的作用越来越得到政府和实业界的重视,一大批有知识、有文化且具有一定技能的优秀青年将不断地加入新工人队伍,而管理学的理论体系又十分完整庞大,所以在展开本书的内容时,我尽可能根据自己了解到的情况和对新工人的认识来选择编写的内容,并且也作了一些尝试,例如专辟了一章讨论班组长的管理,在最后加上了“经济学基础”这一章等等,这些尝试是否能适用于新工人学习管理,还要看出版后读者在使用中的反馈。我非常愿意听取广大新工人和相关教学人员的批评指正,以期在今后的修订再版中实现内容的完善。

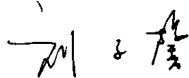
在编写这本教材的整个过程中,周三多教授对我的帮助是无私的、巨大的,我们对书中的有些观点反复讨论,书中关于管理学知识的表述,我也参考学习了周老师主编的《管理学——原理与方法》的各版内容。周老师还为这本教材撰写了充满激情的序言,我内心十分感谢周老师的理解和支持,无以言表。台湾中央大学企管系的林建煌教授、日本欧姆龙中国公司的总经理

陈建龙先生,我在为他们的图书做责任编辑时,学到了很多管理学的新观念和十分具体的企业现场管理经验,这些既是本书十分需要的内容,又是我所缺乏的知识和经验,所以他们对本书的完成帮助颇多,在此谨向他们表示真诚的谢意!

我的企业家朋友黄文超先生则从另一个方面支持了我的编写工作。书中一再阐述的“三老四严”精神,如何在今天的企业中发扬光大,企业如何在对核心价值观的认同过程中形成企业文化,关于企业管理制度的设计与执行都不能让老实人吃亏等等观点,都是文超的企业为这些观点提供了实践的场所,我也在企业的实践中加深了对这些观点的理解,从而增强了宣扬这些观点的底气,特在此向文超和他的同事们表示深深的敬意。

张咏梅、罗翔两位博士既是我的助手也是我的同事,他们为本教材的编写做了很多有效的工作,尤其是张咏梅博士,她是本书的责任编辑,文字体例上的事由她把关,除此之外,她还为我编录很多案例以供在书中选择使用,没有她的全力支持,可能这本教材的完稿出版还不知要拖到什么时日,谢谢小张和小罗,你们辛苦了。

妻子是我所有文字的第一位读者,她除包揽了家中里里外外的大小家务事,让我把心思花在工作与写作中之外,也是一位毫不掩饰的批评者,她常有的独到见解往往会令我汗颜,也让我不敢在写作过程中有马虎和懈怠。儿子九九是我所有观点在饭桌上的“不同政见者”,而儿媳大婷则从来都是忠实的“听众”,他们以80后眼光作出的评判,对优化这本教材的内容是很强的促进剂和筛选器。和睦的家庭是温馨的港湾,谢谢妻子丁建华、儿子刘牧九和儿媳吴大婷给予我的支持!



2012.3.5

目 录

序 使命与责任·····	1
前言·····	1
 第一章 管理的文明基石·····	1
第一节 “三老四严”与现代管理的中国化·····	2
第二节 新工人队伍是实业兴国的保证·····	7
第三节 新工人的现代管理意识 ·····	15
第四节 核心价值观的认同与管理现代化 ·····	21
 第二章 管理组织与管理活动 ·····	28
第一节 管理组织与管理者的目标·····	29
第二节 管理者 ·····	38
第三节 管理者的工作角色 ·····	43
第四节 企业管理决策 ·····	52
 第三章 管理思想的发展与演变 ·····	66
第一节 中国传统的管理思想概述 ·····	67
第二节 西方传统管理思想的演变 ·····	73
第三节 新古典管理理论 ·····	81
第四节 现代管理理论简介 ·····	87

第四章 管理的职能概述	94
第一节 管理计划职能	96
第二节 管理的组织职能	103
第三节 管理的控制职能	116
第五章 领导 激励 参与	132
第一节 管理的领导功能	135
第二节 管理的激励功能	151
第三节 管理的参与功能	166
第六章 班组长现场优化管理	184
第一节 “小而美”的班组长	186
第二节 慢即快的现场管理	193
第三节 现场管理的优化与再造	205
第七章 品质管理	220
第一节 品质管理内容概述	221
第二节 品质管理的方法	230
第三节 品质管理的构建体系	241
第八章 经济学基础	258
第一节 资源稀缺与有效配置原理	259
第二节 消费者行为理论	268
第三节 企业与企业的收益	280
第四节 常见的经济学术语简介	291
参考文献	305

第一章

管理的文明基石

本章要点提示：

1. 什么是新工人
2. 成功的管理需要社会文明为基石
3. 实践是证实管理理论有效性的唯一途径
4. “三老四严”精神的现代意义
5. 新型产业工人是发展实体经济的保证
6. 新工人的使命感
7. 企业核心价值观的意义在于全员认同
8. 主人翁精神的新意
9. 自觉 自律 自省
10. 企业是一个尊重诚实劳动的平台

【案例】

1962年冰天雪地的东北黑土地，在石油会战中的大庆油田采油一厂中四队发生一件事，一名学徒工由于操作不当，造成动作失误挤扁了采油机的刮蜡片，本来这并不是一件非常严重的事故，但这名年轻的学徒工怕受到领导的批评，企图隐瞒不报。这件事被当时的中四队队长章玉和知道后，他立即召集全队人员在这口井前召开了一次事故分析现场会，以如何做一名优秀的大庆石油工人为题，启发全体队员进行深入的讨论，从而找到干好工作的根本。

经过全队和上级部门的认真总结，将干好工作提炼为“对待革命事业，要当老实人，说老实话，办老实事；对待工作，要有严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律”。

1964年5月，当时的石油部在召开的第一次政治工作会议上，将大庆采油一厂中四队的经验总结为“三老四严”的大庆精神。从那一刻起，“三老四严”的口号响彻了中国大地，“三老四严”承载着中国新一代产业工人的精神推向了祖国的大江南北，极大地激励人们热爱自己从事的各项事业，成为1949年新中国成立以后新型产业工人为人处世、工作立身的座右铭。

第一节 “三老四严”与现代管理的中国化

一、管理与管理学

管理，是指文明史以来人类社会中，协调人与人之间关系的一种活动行为。在现代社会中，不管人们从事何种职业，事实上人人都在参与管理，管理国家、管理政府、管理某种组织、管理某