

【美】尤金·小·本奇 著

现代企业管理概要

上海翻译出版公司

现代企业管理概要

【美】尤金·J·本奇 著

马大抗 赵永昌等译

上海翻译出版公司

Eugene J. Benge
ELEMENTS OF MODERN MANAGEMENT

AMACOM, 1976

根据美国管理协会 1976 年版译出

现代企业管理概要

〔美〕尤金·J·本奇 著

马大抗 赵永昌等译

上海翻译出版公司

（武定西路 1251 弄 20 号）

新华书店上海发行所发行 上海群众印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.5 字数 170,500

1986 年 10 月第 1 版 1986 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-15,000

统一书号：4311·34 定价：1.70 元

译 者 的 话

本书的作者尤金·J·本奇(Eugene J. Benge)是当代美国的管理专家,曾在英国、爱尔兰、南非和日本主持各种管理研究班,著有《为了明天的管理》、《销售中的人力问题》及《公司办公处——管理的神经中枢》等著作。《现代企业管理概要》一书是作者积累了三十年的管理咨询经验写成的一本提纲挈领式的管理论著。

本书于1983年3月,曾被上海企业管理培训中心用作教材,师生普遍认为此书内容较全面、系统,是一本通俗易懂的现代企业管理入门书。它阐明了现代管理的基本原理,提供了现代企业管理的基础知识,因此,不仅对企业领导干部具有借鉴作用,而且对各类管理人员和管理专业学生,也有较大的参考价值。

参加本书翻译的有卢燕生、陈佩君、沈伯明、方能达、赵永昌、王珉珊、戴美玲、张忠福、赵瑜等同志,并由马大抗同志和赵永昌同志校阅定稿。限于我们的翻译水平,译文中难免有错误和不当之处,敬请读者批评指正。

1985年12月

前 言

六十年代中期以来，许多因素促使管理实践有了重大发展。

也许最大的影响来自青工们对工作态度的变化。地位较低的劳工短缺、劳工流动、旷工缺勤及忽视质量等问题有增无已，迫使经理们穷于应付。但是，造成这些问题的原因仅在于青工本身吗？还是青工之所以产生这种工作态度，其根源还在于管理实践呢？

某些社会学家断言，过细的分工使得工作单调乏味，这才是造成眼下这种现象的主要原因。

通货膨胀又有力地促使原料和设备的成本急剧上升。雇员和工会要求提高工资以抵消生活费用的上升，从而促成了“成本扩张式”的通货膨胀。此外，多种基本原材料的世界性短缺，又增添了“需求紧缩式”通货膨胀。

政府试图控制工资和物价，但是收效甚少。在劳资关系、工作条件、安全工作、退休金、生态保护、企业合并以及其他管理活动方面，议员们通过了限制性的法律。

陈旧的管理观点和实践已不能适应社会-政治-工业的一体化经济。本书试图告诉读者有关现代经理人员正在发展的适合于新情况的管理实践。本书甚至还试图通过“现在”之“管”，以窥探一下我们称之为未来的朦胧世界。

纽约亚历山大·汉密尔顿学院的编辑们对本书的准备作了特别的贡献。六十五年以来，该学院收集并散发了大量的管

理资料。给我印象特别深刻的是它近年来努力向全世界面向国际的企业主管人员提供了关于美国企业实务的重要资料。

自然，我与该学院工作人员之间的交往已反映在本书的写作中。此外，该学院的编辑们提出的具体建议亦被我采纳吸收入本书。对于他们的协助和指教，本人谨表示衷心的感谢。

尤金·J·本奇

目 录

前言	1
1. 管理的发展	1
2. 企业的组织结构	16
3. 组织思想方面有何新发展?	29
4. 有效管理活动的关键	42
5. 通过挑选、培训,使人力资源日臻完善	57
6. 为了实现目标与效益而支付报酬	68
7. 激励——对经理的考验	83
8. 情况交流——企业管理的关键性艺术	95
9. 现代雇员关系探索	108
99.6.9.10. 决策技术	125
11. 授权艺术	141
12. 如何管理革新	154
13. 经营方针和劳资关系	165
14. 借助于外部专家	175
15. 小型企业的管理	185
16. 企业与社会责任	194
17. 未来的管理	206
18. 规划你的未来	224

1. 管理的发展

许多人认为管理是在十八、九世纪才出现的比较新的实践。而实际上,管理的实践可追溯到人们最初聚集的年代。有关从事实际工作的管理人的工作成果,有大量具体事实可资证明,这些事实可上溯到几万年以前。

所有杰出的工程项目,无论其完成年代如何,都少不了计划和指导。所罗门国王于公元前十世纪建造了宏大的庙宇。再早几个世纪,埃及有远见的法老们构筑了金字塔作为他们个人的坟墓。2500年以前,希腊人建筑了巴台农神庙。公元120年前后,罗马人在北英格兰设置了哈德连墙。大约在1208年,巴黎圣母院落成。1914年巴拿马运河竣工。1969年美国送人登月成功。所有这些项目都需要管理人员和进行管理。

既然自从人类最初聚集以来就一直有管理,那末所谓“新”,不过在于所采用的方法而已。显然,建立所罗门庙宇所需要的管理方法与把人送上月球所用的管理方法大不相同。但是两者还是有若干共同的要点:

- 确定主要目标和次要目标;

- 确定完成这些目标的程序;

- 组织必要的人力和物力;

- 在整个活动进行过程中对各级人员进行指导;

- 因时因地协调各方面的努力;

- 实行控制,以保证所有的工作按计划所规定的时间、地点完成。

在许多世纪中，一切重要决定都由最高主管作出。他的话就是法律，谁不执行就要受到惩罚。在最下层干活的是奴隶或农奴。中间管理层包括奴隶看管者到独裁统治者的亲信。

这种权威性质的管理延续到十九世纪，甚至到封建主义消失、工业革命到来之后还存在着。人们认为，把鞭子在空中抽得劈啪作响，是完成重大项目的唯一办法。例如，某一个种植园主，于1840年在南卡罗来纳州开办了一家棉纺织厂。二十五年之后他的儿子，和五十年之后他的孙子，都象创业者一样，他们的经营方法都是专制式的。这就是家庭式的管理，即权威管理的通常形式。

工 业 革 命

十八世纪中叶，在英国和其它国家先后形成了工业生产的机械化，从而扫除了封建的残余和“家庭作坊生产”。曾经在家里进行的纺纱织布逐渐转移到了工厂。那里机器生产的布匹比手工业生产方式的产量多得多。起初，工人们由于害怕这种新的生产方式而发生骚乱、捣毁过织布机，但是随着时间的推移，渐渐地接受了这种工厂生产体系。

促进工业革命的其它发明还有：轧棉机、蒸汽机、收割机、电报、印刷机的改进等。自然，这些革新带来了巨大的社会变化。

经理人员欣然接受了工厂生产体系，但是却仍旧沿用许多世纪以来权威管理的领导方式。童工被广泛采用；成年工人收入低微，生活艰难；工作条件恶劣；随着机械化程度的提高，工伤事故率不断上升。

十九世纪后期，出现了一种新的所有制形式：公司。它在

以下方面有别于**个体所有制及合伙所有制**：

- 它是一种法律实体，若其行动不负责的话，就会受到法律起诉。
- 高级职员（包括人数有限、但已增多的**常务董事**）对公司的活动负有法律责任。
- 专业性管理人员形成了，他们在原则上对股东负责，但有时也为自己谋取名利。
- 公司为生产和销售所筹集的资金数量，一般不是个体业主所能与之相比拟的。

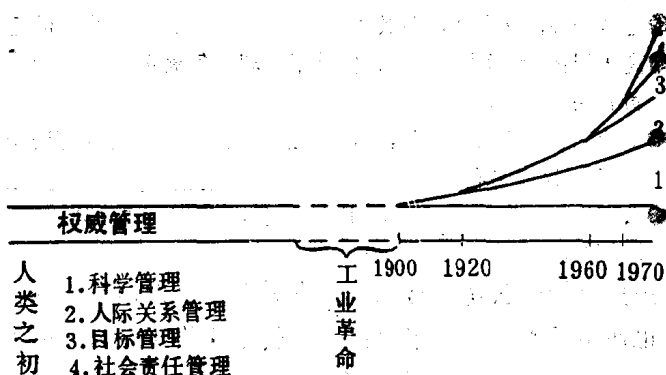
虽然早期的公司常常剥削民众并滥用资源，但是，它们无疑地也使生活水平得到了提高，这转过来终于又为发展大宗生产，以满足广大市场提供了条件。甚至共产主义的创始人**卡尔·马克思**在写到资本主义时，也不得不说：“资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力，比过去一切世代创造的全部生产力还要大。”十九世纪以来，资本主义体系一直在加速发展着。精明能干的资本家所进行的明智的资本投资，对这种发展起了主要作用。

管理发展的五个阶段

总的看来，管理的发展经历了五个阶段：权威管理、科学管理、人际关系管理、目标管理及社会责任管理。虽然，它们之间的过渡是逐渐的，从一个阶段进入下一阶段几乎是在不知不觉中进行的，不过大概的过渡时间仍可确定。管理的新趋势充实到老的管理方式上，改变着它们，但并不一定要摒弃它们。图1显示了管理的发展。从中可以看出本世纪所发生的巨大变化。图中选用的时间是大约的。它们表示每一种概念在何时开始得到广泛的接受。

上文已经讨论过早期阶段权威管理的某些特点。只要最

图1 自有人类以来的管理类型



高主管的判断是正确的，而且下属人员毫不迟疑地接受其领导，那末这种体系可以产生良好的效果。由于政权腐败，这种体系也产生了一些牟取暴利的工业巨头，他们肆无忌惮地剥削他人而大发横财。而且，权威管理常常是一种试探法管理。下属煞费苦心寻求某种方法——无论哪一种——来完成“大老板”的要求。正如下文科学管理一节所述，这种体系解决问题的办法，不一定是最好的办法。

科学管理

本世纪初前后，美国和欧洲的一些工程师们开始寻求经营业务或管理企业的新方法。人们逐渐把这个运动称为“科学管理”。

在三个英国工业家的著作中可以找到科学管理的早期线索。他们是：詹姆斯·瓦特(1769~1848)，一位蒸汽机发明家的儿子；罗伯特·欧文(1771~1858)，一位社会改革家和慈善家；查尔斯·巴比季(1792~1871)，一位科学家和数

学家。

美国和其它国家有不少人对这一运动作出过早期贡献。其中有：

比利时的欧内斯特·索尔维(1838~1922)

法国的亨利·法约耳(1841~1925)

美国的亨利·R·汤(1844~1924)

英国的詹姆斯·罗恩(1851~1906)

美国的哈林顿·埃默森(1853~1931)

美国的卡尔·巴思(1860~1939)

美国的亨利·甘特(1861~1919)

波兰的克勒耳·阿德米基(1866~1933)

德国的沃尔特·腊塞瑙(1867~1922)

美国的玛丽·福莱特(1868~1933)

美国的弗兰克·吉尔布雷思(1868~1924)

美国的华莱士·克拉克(1880~1948)

澳大利亚的埃尔顿·梅奥(1880~1949)

但是，一般被公认为科学管理奠基人是一个美国人，弗雷德里克·温斯勒·泰勒^{*}(1856~1915)。他所开辟的新路子深刻地影响了管理的实践。他的路子虽在当时被视为激进，但现在却被看作是正统而又权威的。尽管不少方法已被更新的方法所取代，然而极大多数基本原则至今仍然有效。

泰勒认为，科学管理的实质在于下述两点：

一、管理部门和雇员双方都不能只着眼于盈余分配，而要把注意力转向盈余的增加上。

二、对于雇员的工作任务，双方都要应用精确的科学调查和科学知识来代替个人的判断或看法。

科学管理发展的主要方法有：

^{*} 一 译F.W. 泰罗(Frederick Winslow Taylor)。——译者

时间和动作研究，建立工作标准。

促使完成定额的刺激性工资。

职能工长(专业人员)。

计划及进度、工艺卡、计算尺、表格。

方法、工具及零件的标准化。

生产成本核算。

通过规格说明书和投标方法进行采购。

包括图表方法在内的生产控制系统。

后来，科学管理的实践者又在此基础上加以修改和补充。下面我们概要地看一下亨利·法约耳和吉尔布雷思夫妇所作的不同贡献。

亨利·法约耳是一个与泰勒同时代的法国人。他曾对管理思想作出过很大的贡献。可惜，直到1929年他的著作才译成英文。

法约耳指出，管理人员的职位越高，工作的技术性就越小，而管理性则越大。他提出了现在称之为经营管理的概念：就是指计划、组织、指挥(指导)以及协调和控制这样一些管理职能。他相信整个管理过程可象技术知识的传授一样在大学里或公司内部传授。这样，他的远见卓识比实行这些见解的管理发展运动超前了半个世纪之久。

弗兰克·吉尔布雷思和他的夫人莉莲(1878~1972)，通过研究工人的动作，大大充实了科学管理的内容。弗兰克把砌砖工原来的十八个砌砖动作减少到五个，从而几乎把每天砌砖数增加了两倍。1924年他去世后，莉莲在好几十年中继承了他的事业。

在早期的动作研究中，把灯固定在工人的手、肘或头上，这样在拍下的照片上可以看到通过光束显示动作的轨迹。这种摄影的方法叫做轨迹摄影。从这种简单的方法开始，发展

出了其它实用的记录动作和时间的方法：瞬時計、立体相机、纵横截面测距、17种称为“动作要素”的基本动作及“同时动作全套”图系。吉尔布雷思的追随者对节约时间和简化动作的方法也作了一些改进。

1910~1960 年的科学管理

1910~1960 年间是科学管理硕果累累的时期。它在美国的影响在某种程度上可从下述数字看出来。这些数字反映了美国在世界总量中所占的比重：

美国占世界的百分比：	1910 年	1960 年
人口：	5%	6%
财富：	15%	50%
收入：	15%(估计数)	35%

当然，1910~1960 年间的上述增长有若干有利的因素，但是不能否认科学管理是其中的首要因素之一。

其他国家目前正在突破刻板的科学管理而采用更为先进的技术、工艺和管理方法。因此，在 1960~2010 年间，美国不大可能继续保持同样高水平的增长趋势。

在 1910~1960 年期间，金钱是主要的工作刺激剂。计件工资制及各种作业奖金制问世了，但是不久又因为酬金的不公平而引起了不满。在计时工资和薪金工资的职务中，两种职务评定方法（点数法和因素比较法）得到了广泛的应用。人事考核发展到实绩考评，主要用于领薪金的雇员。职务评定和实绩评定都可适用于监督人员、技术人员，甚至经理人员，而且通常效果良好。

在这半个世纪中，军事科学发展很快。这种发展包括组织结构和组织关系的研究。

军事对科学管理的影响

第一次世界大战在三个方面对科学管理有很大的影响：

1. 加速了生产并发展了生产工艺；
- 【2. 某些军事科学的概念被企业经理人员所采用；
3. 在人员选择、培训和管理方面形成了新的概念。

那时，世界正处在大变动时期。在美国，造船厂、兵工厂从农场、办公室、商店及其它工厂招募劳动力；家庭妇女成了车工和电焊工；劳动力价格逐步上升；原料和住房紧张；装备简陋的公司也接到了军需定货；而且，象所有战时一样，通货膨胀抬头。

在这种情况下，管理(包括上述三方面主要影响)发生变化是不可避免的。下面的章节将介绍在第一次世界大战期间及此后在科学管理上发生的这些变化。

管理学会的建立

第一次世界大战爆发之前，经理人员已经意识到他们形成了阶层。“管理职业”这个术语开始被人们所应用。1911年“管理科学促进会”成立。1915年弗雷德里克·温斯洛·泰勒去世，随即改名为泰勒学会。在1936年，它与1917年创立的工业工程师学会合并，组成了“管理促进会”(简称SAM)。

美国管理协会(AMA)创立于1923年。它是在若干组织的基础上形成的。经过了三十年代大萧条的艰苦挣扎之后，它成为一个培训各方面管理人才的有雄厚财力的大组织。最后，管理促进会(SAM)也被它并进去了。

最近几十年来，从事专业管理的学会激增。它们研究的

管理领域有：质量管理、工业工程(生产组织技术)工厂维护保养、销售、广告、包装、办公室工作、计算机化、控制论、工业关系等好几十种。所有这些组织都对经理人员可利用的知识宝库增添了新的内容。

管理中的人际关系

到第一次世界大战开始时，“泰勒主义”已经吸引了许多追随者。但其中有一些人，对于利用它来收敛资财比真正应用科学管理更感兴趣。某些经理人员在充分利用工时及其它一些方法来剥削工人。没有多久，这个新的“高效工作”方法便落得名声扫地。它的最强有力的反对者之一就是组织起来的劳工。

美国劳工联合会(AFL)于1886年由塞缪尔·冈珀斯创建，其主要成员是技术工匠。它为其成员的工资、劳动时间和工作条件所作的呼吁，到上世纪末前后，已为人们所注目。

二十世纪初，德国出生的哈佛大学心理学家雨果·芒斯特伯格提出了在日常生活中应用心理学的问题。其他一些人实验用心理学测试的方法进行职业指导。在第一次世界大战中有数百万的应征入伍者都进行了心理学测试，可见这种指导在当时已受到了极大的重视。

在第一次世界大战前十年中，劳动人民的福利开始受到更多的注意，而且这个加速的趋势一直持续到现在。社会各界，尤其是立法者开始相信大企业正在剥削工人和消费者。因而制定了禁止童工、对工伤工人进行赔偿、改善工作条件和保障雇员健康等法律。

第一次世界大战以后，管理界更加意识到自己所面临的

人际关系问题及其肩负的责任，任命了新的专家来处理这些问题。但是这些称之为“人事经理”的专家，很快发现他们的工作效果是有限的。事实上，他们没有什么实权来制止那些造成雇员不满的很多做法。

1920~1960年间，经理人员开始认识到劳工关系是一个全局性的管理问题。这些年经历了经济大萧条、第二次世界大战和朝鲜战争。劳联和产联(CIO)的成员都大为增加而且变得更加富于战斗性。法律和政府行政机构，如国家劳工关系局，严格限制管理部门在监督工人和劳资谈判中的活动。一些学者、作者纷纷批评管理部门对雇员关系的处理不当。

当然管理部门对这些压力是敏感的并且大多数作出了积极的反应。结果，1920~1960年间，根据其特点可以说它是一个“唤醒了管理部门注意到人际关系的时期”。这种重视人际关系的情况一直持续至今。

目 标 管 理

目标管理(即以成果为目标的管理)的概念，开创于六十年代，起源于对科学管理越来越明显的缺陷的反应。科学管理强调方法论，如：时间标准、工资计划、工作进度安排、职务说明、成本分析等等。强调的是工人和管理者的活动。组织图表中的职务名称反映了这种特点。但是活动并不一定带来成果。有时候，失败只不过意味着要进行更多的同类活动。部门经理的年度报告主要就是对活动的总结。

例如，笔者曾被派去检查一个中等规模造纸公司的研究开发部门的工作。这个部门的经理对自己部门的成绩十分自豪：在几年之中研制了三种新产品，其它四种产品在“一、二