

现代 管理 要诀

戴大祝 编著

河南科学技术出版社

现代管理要诀

戴大祝 编著

河南科学技术出版社

内 容 提 要

本书运用要领式写法,阐述了现代管理中的重大问题一百多个。这一百多个问题,分为管理原理、管理方法和手段、时间管理、用人艺术、管理者素质、企业素质等六部分。内容实用,要点明确,文字简洁、通俗。

本书可供从事经济管理、教学、科研等方面的工作人员阅读。

现代管理要诀

戴大祝 编著

责任编辑 刘嘉

河南科学技术出版社出版

河南省新乡市印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 7.25印张 140千字

1985年12月第1版 1985年12月第1次印刷

印数: 1—30,360册

统一书号 4245·4 定价 1.15元

前 言

《现代管理要诀》这本书所提出的问题，大多见于日常管理之中。但是，常见的东西，并非常能引起人们的重视，有时却反而因为常见而有所忽视。所以，把一些看来是老生常谈的、实质上是与 modern 管理有密切联系的问题，提出来进行科学的探讨，这对于改进我们的管理工作，加快推行现代管理的步伐，是十分必要的。

现代管理是一门科学，对于领导者来说，也是一门艺术。掌握和运用这一门管理科学及艺术，需要认真下一番功夫。本书作者对实际工作中所碰到的大量管理问题，力求从理论上、方法上进行分析、归纳和概括，以便人们认识经济管理的客观规律，认识各种事物之间的内在联系。这是一种有益的努力和尝试，是值得提倡的。

现代管理如同其他科学一样，有其自身的规律。要掌握现代管理知识，单凭个人的经验和意志是不够的，必须依靠知识，依靠科学，依靠人才，当然也离不开管理者个人的智慧。管理者必须善于把实践经验系统地上升到理论的高度，变成有普遍意义的东西，这样，才能更有效地指导管理工作。

现代管理的重要特征之一是讲求效率。随着新技术革命的兴起，各种科学知识和科技成果，诸如系统论、决策论、信息论、控制论、预测论、运筹学和电子计算机等，在管理中的应用越来越广泛。这一切对管理者提出了更高的要求。同时，也为提高管理工作效率开辟了新的途径。一切有志于现代管理工作的同志，都应该勇于学习、勇于探索、勇于攀登，促进现代管理科学的繁荣和发展。

刘志南

目 录

前言

第一部分 管理原理

现代经济的五大特征·····	(2)
经济管理应遵循的四条原则·····	(5)
社会主义现代化对经济管理的五项要求·····	(7)
管理原则十四条·····	(9)
管理的五种基本职能·····	(11)
变封闭式管理为开放式管理·····	(13)
根除小农经济思想·····	(14)
从生产型管理转向生产经营型管理·····	(16)
利用两种资源、开拓两个市 场、学会两套本领·····	(18)
处理好集中与分散的关系·····	(19)
积极扩大对外经济技术交流·····	(21)
克服政企不分、党政不分的现象·····	(23)
防止工商脱节、注意产销衔接·····	(25)
今天的钱比明天的钱更值钱·····	(27)
用系统观点支配管理·····	(29)

把调动人的积极性放在工作首位·····	(31)
为社会创造更多的价值·····	(33)
要重视软件·····	(34)
要敢于承担风险·····	(36)
讲师生财、聚财和用财之道·····	(37)
把智谋用在提高经济效益上·····	(39)
专业化是为了多创值·····	(42)
重视费用管理·····	(43)
重视定量分析·····	(45)
注意消费心理研究·····	(47)

第二部分 管理方法和手段

五种基本的管理办法·····	(50)
综合运用科技成果·····	(53)
计划管理的三种形式·····	(53)
计划工作的重点·····	(58)
工作计划“七要”·····	(60)
要设置长期目标·····	(62)
经济预测的一般程序·····	(64)
经济决策的一般步骤·····	(65)
可行性研究的主要内容·····	(67)
权衡利弊，因势利导·····	(68)
机构设置要与经营管理活动相适应·····	(69)
企业组织机构的五种形式·····	(71)
规章制度的五种类型·····	(73)

层次管理和公约管理·····	(75)
建立完整的考核制度·····	(76)
民主集中制的领导方式·····	(78)
人事并重的领导方式·····	(79)
克服家长制和放任自流的领导方式·····	(81)
办事三问：何事、何人、何时·····	(83)
授权的必要和技巧·····	(85)
经济监督的四个环节和三种形式·····	(87)
现代企业管理的六项基础工作·····	(89)
重视管理信息系统·····	(91)
建立企业的“数据库”·····	(92)
掌握和运用信息“十二要”·····	(94)
企业管理中应用计算机的五项条件·····	(96)
建立良好的公共关系·····	(98)
重视法律在经济建设中的调整作用·····	(100)
尊重企业的法人地位·····	(102)

第三部分 时间管理

时间是最稀有的资源·····	(104)
放弃时间的人，时间也放弃他·····	(105)
运用时间的技巧十条·····	(108)
安排好事前时间、事中时间和事后时间·····	(110)
从会议桌上解放出来·····	(112)
开会的要领·····	(113)
时间运用中的严、挤、占、算·····	(115)

时间运用的 A B C管理法.....(117)

运用零星时间思考.....(119)

第四部分 用人艺术

开发人才资源.....(122)

成功的管理离不开知人善任.....(124)

因事设人.....(125)

任人唯贤.....(126)

用人所长, 容人所短.....(127)

确定对应任者的要求.....(129)

延用能干部属.....(131)

注意发现“潜人才”.....(133)

从属员中培养明日的主管.....(135)

培育主管人方案.....(137)

合理分配属员的工作.....(139)

了解职工在想些什么.....(141)

要重视职工教育.....(143)

抓好智囊团的建设.....(144)

建立企业的“思想库”.....(146)

第五部分 管理者素质

对管理者的素质要求.....(150)

管理者工作要领十条.....(152)

自我磨炼方法十条.....(154)

处理人际关系“六要”.....(156)

建立高效率的领导班子.....(158)

领导班子人员“十要”	(160)
领导班子人员“十戒”	(162)
主管不同于主官、主家	(164)
如何提高领导工作效率	(166)
效率原则十二条	(170)
领导者智慧的源泉——集思广益	(171)
领导者怎样从困难、麻烦中解脱出来	(173)
企业领导班子的配置	(175)
厂长(经理)的三种职责	(177)
企业技术(专业)人员的配置	(180)
K A S 管理人员培训法	(182)
管理者要学一点生产美学	(184)

第六部分 企业素质

提高企业素质的必要性	(188)
提高企业素质的主要方法	(190)
增强企业活力的关键	(192)
厂训和企业精神	(194)
开展企业竞争	(196)
促进科学技术进步, 提高企业素质	(198)
改革固定资产的管理办法	(200)
重视企业诊断的作用	(203)
对企业进行病态分析	(205)
以厂(店)为家	(210)
实行行业管理	(213)

行业组织的性质、形式和任务.....	(217)
后记.....	(221)

第一部分

管理原理

现代经济的五大特征

现代经济是以现代化大工业、大农业、大工程、大科学为基础的商品经济。它与小商品经济有质和量的区别，与单纯工业化的商品经济也有显著不同。现代经济主要有以下五大特征：

1. 现代经济是动态经济而不是静态经济。在传统社会里，其经济活动是局部的、静态的。在现代社会，商业生产已经发展到最高的程度，其社会经济活动是动态的。因此，办工厂时，将投资年限、回收年限作为静态经济分析的做法，在现实中早已被淘汰了。就是说，某企业投入了一百万元，每年提取二十万元，回收年限是五年，好象五年以后这个企业就解散了，不考虑继续生产下去。实际上，以投资年限来衡量一个项目，不是最好的方法，即投资年限的计算方法存在另一个问题，就是第一年的钱等于第二年的钱，这就是静态经济。但是动态经济却不一样。比如：第二年的20万元只是第一年的18.18万元（以年率10%算），第三年的20万元只是第一年的16.53万元，第四年的20万元只是第一年的15.03万元。

2. 现代经济是从简单再生产到扩大再生产，它的特点是

以商品生产为前提。如生产袜子的工厂，是以满足社会需要为前提，某工厂的成员，他们自己的消费又必须通过流通领域才能取得。因此说，卖袜子的（这时他们是代表社会主义公有制的商品生产者）因消费需要也得买袜子（这时他们已经是领取劳动报酬以后的消费者）。这就是商品生产特点的表现。

3. 现代经济是社会化的经济，是互相关联的经济。所以，工业、农业、商业、科学等都是社会化的。在传统经济里，就人、钱、设备来说，一个人就是一个人，一元钱就是一元钱，一台设备就是一台设备，它们所表现的价值是绝对价值。可是在现代经济里的人、钱、设备，没有绝对价值，只有一个社会化后的价值。所以，一个工厂建成以后，假设投资额是一百万元，它按设计能力可以生产多少，那只是一个抽象的价值。这个抽象的价值要变成一个现实的具体的价值，只有社会化了以后才能体现。

4. 在现代经济中，数量、空间、时间、土地都是有价值的，这也跟传统经济有所不同。如工厂生产的产品要经过运输才能到达流通领域的商业环节，运输如使用汽车，汽车运费的计算就包含了车子付出的养路费，这说明土地要钱；如运输商品是浮载，即使是重量不够，也要加到规定的重量上来计算运费，这说明空间也要钱。

5. 现代经济还是信息化、系统化、科学化、人才化的经济。搞现代经济管理，若不善于运用和掌握信息，所制定的经济决策将是盲目的，不完整的；若不善于运用系统工程机制

组织经济，将是低效益或无效益的经济；若不运用科学的方法，遵循经济规律办事，必将受到经济的惩罚；若无宏伟气魄、胆识，去发掘、重用、依靠和培养千百万各类专业化人才，就无法达到信息化、系统化和科学化，也就没有现代经济。

经济管理应遵循的四条原则

搞好社会主义经济管理，必须一切从实际出发，按客观规律的要求办事。具体地说，必须遵循以下四条原则：

1. 获取最佳社会经济效益。它体现了国民经济管理的目的，是社会主义扩大再生产正常进行的重要条件。它要求：经济管理的各部门、各地区、各单位所采取的方针、政策、措施，都必须充分考虑到不断降低消耗，获取最佳社会经济效益。为达到这一目的，就必须：①在全面、系统地分析经济效益影响因素的基础上，科学地合理地作出决策；②使国民经济各环节相互协调；③局部利益服从整体利益；④充分发挥各级组织和每个成员的作用。

2. 实行民主集中制。它是保证社会主义经济的统一性和充分调动、发挥各方面积极性的重要原则。它要求：在经济管理中，既要有民主又要有集中。实行民主管理，将充分发挥人民群众的主动性、积极性、创造性，有助于克服官僚主义；实行集中领导，能在充分发挥每个劳动者积极性的基础上，建立一套有统一意志、严明纪律的管理制度和方法，以适应社会化大生产的要求。

3. 正确处理国家、企业和劳动者个人之间关系。它是经

济管理的重要内容。它的核心是解决责任、权力和利益的问题。在社会主义制度下，国家、企业和劳动者个人的物质利益在根本上是一致的。但在具体分配上又会有矛盾。这就要求做到：一方面要考虑到个人、企业的物质利益；另一方面要保证国家的全面的长远利益；即既要调动一切积极因素，又要坚持社会主义经济的发展方向。

4. 必须加强党的领导。经济管理必须加强党的领导，这是由无产阶级政党的先进性质、奋斗目标和指导思想所决定的。无产阶级政党的先进性质是搞好经济管理的重要前提和保证；无产阶级政党的奋斗目标，为经济管理规定了总方向和总任务；无产阶级政党的指导思想，是搞好经济管理的理论基础和行动指南。