

管理科学导引

何维凌 曾垣

UANLIKEXUEDAOYINGUANLIKEXUEDAOYIN

浙江人民出版社

51491

管理科学导引

何维凌 曾 垣

浙江人民出版社

51491

封面设计 张伟民

C73
86-4

管理科学导引

何维凌 曾 垣

浙江人民出版社出版
(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷
(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张8.5 字数179,000 印数0,001—6,000

1985年8月第1版 1985年8月第1次印刷

统一书号: 4103·87 定 价: 1.30 元

序

管理，具有与人类社会同样悠久的历史。管理的知识，也随着社会的发展，特别是人类生产的发展而演进。然而，管理作为一门科学，却不到百年之期。

本来，社会的各个领域都存在着管理问题，而只有当十八世纪工业革命的浪潮给人类的生产过程带来分工严谨和社会化的新秩序后，管理才在经济领域内获得独特且充分的发展。到了本世纪初，由于大机器工业生产普遍展开，生产过程的规范化逐渐增强（生产动作模式化，生产工具标准化等），泰罗首先提出科学管理的问题，而管理也开始逐渐形成一门科学。然而这时的“管理科学”，范围十分狭窄，不仅只限于经济领域而且还囿于生产过程。尽管如此，管理科学的这一点点的头角初露，竟获致很大成功，源源不断的后继者接踵而来。

二次大战后，在科学技术革命的“第三次浪潮”的冲击下，社会的许多领域在格局上都发生了重大变化，不仅生产社会化过程高速发展，达到前所未有的程度，亟需更有效的协调，而且其他有关方面（特别是科研和行政方面），对协调也提出了相应的更高要求。于是管理科学的触角开始探向整个社会的众多领域，开始走向名副其实的发展道路。这里我们可以看到它的两大趋势：

- 第一，管理科学已从研究生产过程扩展到整个经济过程（从对物到对人，从生产到经营，从微观到宏观，从对实物

到对信息)；

第二，管理科学不再局限于经济管理（特别是企业经营管理），而是包容了科研管理、技术管理、行政管理、社会管理乃至军事管理。

除了社会发展的时代背景外，促成管理科学上述趋势的还有三方面的原因：

其一，新的数学方法和科学方法，如运筹学、模糊数学、信息科学、控制理论、系统科学，以及近年来发展的耗散结构理论、突变理论等，为科学研究开辟了新的天地。

其二，电子计算机技术的突飞猛进和广泛运用，为定量模型和模拟技术的发展奠定了坚实的基础。

其三，社会科学各个领域的科学化程度不断提高，各领域间的渗透、整合过程也不断加快，特别是与管理有直接关系的经济学、社会学、心理学、生态学的发展，促使管理科学获得长足的进步。

于是，近二十年以来，管理科学逐渐发展成为一大门类，学者如云，方兴未艾。

我们撰写这本小册子，无非是想从管理是如何在上述背景下走向科学的这一侧面，来粗线条地勾勒管理科学的概貌。并且也希望借此机会，结合国情，比照国外，对我国的社会-经济管理体制的改革问题提出一些想法。如能有所启迪，也就足够了。至于从内容上讲，本书不过摄取了管理科学的沧海之一粟而已，敬请读者批评指正。

作者谨识

一九八四年五月二十五日

于北京木樨地

目 录

序

第一章 在纷纭众说中发展的概念	(1)
——管理	
1.1 透过社会的万花筒看管理	(3)
——古今中外的管理趣谈	
1.2 有关管理概念的一场模拟讨论会	(9)
——形形色色的提法和定义	
1.3 寻求对管理的全息透视	(14)
——两条线索	
1.4 管理分类法	(17)
——几点尝试	
第二章 一门古老知识的崛起	(21)
——管理史话	
2.1 长城、金字塔……不朽的见证	(23)
——古代管理管窥	
2.2 黑夜里的探索	(29)
——工业革命时期的管理思想	
2.3 以全新的面貌出现	(33)
——古典管理理论	

2.4 “人的因素”的发掘	(40)
——行为科学管理理论	
2.5 令人迷乱的丛林	(49)
——现代管理理论	
 第三章 信息社会的中坚，新时代的开拓者	(63)
——管理者的素质分析	
3.1 管理职能发挥的两大要素	(65)
——管理者的职权与智能	
3.2 企业家——新型管理者形象	(73)
3.3 勇于创新、不断进取，开创新局面	(84)
——造就社会主义新时代的一代新型管理者	
 第四章 比较和借鉴(Ⅰ)：管理的现代化	(95)
——社会-经济发展的共同趋向	
4.1 从英国绅士们的“贵族病”说起	(98)
——兼论经济发展中管理的作用	
4.2 比较管理学	(102)
——理论上探索管理现代化的途径	
4.3 社会-经济体制改革的一条主线	(114)
——我国的管理现代化问题	
 第五章 比较和借鉴(Ⅱ)：管理和国情	(127)
——要走自己的路	
5.1 来自日本列岛的飓风	(129)
——植根于国情中的现代化管理范例	

5.2 “我们的秘诀是传统加进步”	(137)
——略论西欧的管理特色	
5.3 铁托之路	(141)
——谈谈南斯拉夫的管理, 兼评社会主义的几种管理模式	
5.4 管理与国情	(147)
——认清国情, 走自己的管理现代化道路	
 第六章 三分生产, 七分管理	 (161)
——企业管理及一般经济管理浅析	
6.1 宏观经济管理和微观经济管理	(163)
6.2 现代社会的经济细胞	(176)
——企业概述	
6.3 机会与挑战: 激变中求生存	(185)
——我国工业企业管理必须转型	
6.4 成功者的足迹	(192)
——国内外工业企业管理实例集锦	
 第七章 人类力量和智慧的集合	 (201)
——科研管理、行政管理及一般社会管理简介	
7.1 “小智善于治事, 大智善于用人, 睿智善于立法”	(203)
——漫谈一般社会管理	
7.2 “分权而不扯皮, 制约而不束缚”	(209)
——行政管理的要诀	
7.3 由只身探求到通力协作	(214)
——科研管理体制的沿革	

7.4 信息“产业”、智能劳动及知识密集型组织	(219)
——科学研究的基本特点	
7.5 $1 + 1 > 2$	(224)
——科研管理的基本原则	
第八章 管理：通往科学的前沿	(229)
——管理系统工程导引	
8.1 “全体大于局部的总和”	(232)
——系统概念是管理通往科学前沿的指路标	
8.2 系统计划技术	(242)
8.3 最优化技术	(253)
8.4 模拟及模型化技术	(260)

第一章 在纷纭众说中发展的概念

——管 理

进化是从不明确的、无条理的均一性向明确的、有条理的多相性前进。

——斯宾塞

1.1 透过社会的万花筒看管理

——古今中外的管理趣谈

每一个有幸来到世上的人，都免不了和管理打交道：或从事管理，或接受管理。除了象鲁滨逊那样的特例，谁都不能游离于管理之外（甚至鲁滨逊到后来也管理着星期五）。

管理，作为人类所特有的最大量、最多样化、最富活力和创造性的行为，可以说是无时不在、无处不包的。凡是有人群出没的地方，只要是人类活动的领域，都存在管理问题。不单经济活动、社会活动、政治活动、军事活动各有其管理问题，就是科学、教育、文学、艺术也都有自己的管理问题。古往今来，管理一直是关系到一个民族或国家兴衰成败的重要因素。管理发展史反映出人类文明的进化过程。

在我国民间，有两句流传很广的谚语，一句是“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，一句是“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。乍一看，它们的结论互相抵牾。究竟是人多好还是人少好？是众人拾柴火焰高，热气大，好办事呢？还是人多嘴杂，净添乱子，办不成事？其实，之所以出现截然相反的结果，并不在于人多人少；关键在于人员之间的组织、配合与协调，说到底就是管理问题。管理得当，人多些，多多益善，事半功倍，收 $1+1>2$ 之效；管理不善，人多了反添麻烦，运转不灵，事倍功半，闹成 $1+1<1$ 。只要掌握好管理这把金钥匙，许多难题都是可以迎刃而解的。

管理无时、无处不在，不信请看我们信手采撷的古今中外的一些事例。

• 齐王听竽

“滥竽充数”这一成语的出处，大家都很熟悉。齐宣王好听竽，但所欣赏的是三百人以上的大合奏，由于没有逐个考核，南郭先生便乘机混杂其中，装样摆弄。齐湣王则喜欢听独奏，命令吹竽者逐一演奏。这一来，“混世”的南郭只好逃之夭夭。这个典故使我们很自然地联想到人才管理问题，无论做哪样工作，无论是独自进行还是通力合作，都非有一套严格的考核制度不行。

• 渥伦斯基的逸闻

俄国大文豪列夫·托尔斯泰笔下的渥伦斯基伯爵是颇不起眼的人物，可他却实在是个出色的管理者。有书为证。据

《安娜·卡列尼娜》所载：渥伦斯基与安娜自国外归来后，决定在弗斯维仁斯基庄园雇人建造医院，其施工进度之神速，使亲朋大为惊诧。当询问到建筑师时，他回答道：“这可不象同地方当局打交道，那些地方得先缮写一令纸的公文才行；在这里只消我向伯爵报告一声，商量一下，三言两语什么都解决了。”看来，渥伦斯基大大减少了不必要的中间环节及手续，这是他在管理上取胜的关键。

• 李世民用人

唐太宗的“贞观之治”名闻天下。他曾提出考察与选拔干部的四条标准——“四善”：德义有闻；清慎明著；公平可秤；格勤非懈。这是恪守传统秩序的国家级行政管理人才的规范，比较注重实际的工作能力和水平，在当时是难能可贵的。当然按现代社会的行政管理要求来看，就显得空泛而无依了。

• 拿破仑谈兵

被放逐的拿破仑在圣赫勒那岛撰写回忆录时，曾阐述过自己的军事管理思想。他以骑兵作战为例，指出：“两个马木留克兵绝对能打败三个法国兵；一百个法国兵与一百个马木留克兵势均力敌；……而一千个法国兵总会打败一千五百个马木留克兵。”在拿破仑的专制统治下，法军训练有素，重视运用韬略，加之军纪严明，确实为当时的群龙之首。

此例令人想起我国亟待改革的社会—经济管理体制上的弊病。有人曾说：在工作上，一个中国人埋头苦干，能抵三个日本人，而三个中国人一起干，若互相扯皮，则抵不上一

个日本人。管理不当，势必束缚人的手脚。

• 黄河之水天上流

由于人们多年来肆无忌惮地对待周围的环境，许多地方生态平衡严重失调，人类被迫吞咽这一恶性循环的苦果。中华民族的文明摇篮黄河流域，出现了连绵起伏的贫瘠荒山，大坝高筑致使黄河之水天上流；滥砍盗伐造成绿洲沙漠化的趋势；因城市污染而形成的“酸雨”正威胁着居民的健康；恣意捕捞加上围海造田使肥美的大黄鱼逐渐从餐桌上消失……可以想见，若再不重视加强生态管理，人类将受到大自然更严厉的惩处。

• “斗智不斗勇”

楚汉相争，西楚霸王项羽和汉高祖刘邦各提劲旅，反复交战，一度来回拉锯，僵持不下。项羽打急了，指名道姓叫刘邦出阵对话，说：“你我二人争天下，何必兴师动众而大动干戈，不如两人交手，一决雌雄，赢者为王，败者称臣。”刘邦却笑而对答：“我是斗智不斗勇。”这句话若译成管理科学的术语，可以这样理解：在组织管理（知人善任和战略部署）上比个高下。果然，斗勇者刎死于乌江，斗智者则龙袍加身，——一个人的“力拔山兮气盖世”终究敌不过发挥集体才能优势的知人善任。这可以说是靠管理水平定天下。

• 阿波罗登月计划

本世纪六十年代，在美苏争夺宇宙空间的背景下，肯尼迪政府制订了雄心勃勃的“阿波罗计划”，历时十一年，投

入四十二万科研人员，有一百二十所大学和研究所，二万多家企业协作参加，投资达三百亿美元。此项工程共有三百万个零部件，使用了六百台计算机，发展和运用了许多系统工程方法，如计划评审法(*PERT*)，关键线路法(*CPM*)，资源分配和多项目安排法(*RAMPS*)，相关数字技术评价计划法(*PATTERN*)，系统分析与系统管理法(*SASMM*)和管理信息系统(*MIS*)等，堪称当代最大的科研管理项目。正是“阿波罗”号登月成功，标志着管理系统工程进入了成熟阶段，它是管理从艺术走向科学的重要里程碑。

• 企业家和改革者

在我国一些企业中，经常见到这种现象：同样一家工厂，由不同人来管理，其面貌迥异。如上海的某家船厂，负债十年，各项经济指标在同行业里名落孙山，被戏称为“垃圾厂”。一九七七年，新厂长走马上任，先抓了“四项改变”：变敞开领料为限额领料，变弃旧卖废为修旧利废，变吃“大锅饭”为独立核算，变单纯质量把关为全面质量控制。该厂三年之后一跃为先进单位，新厂长被誉为信得过的企业家——管理起到了举足轻重的作用。至于驰名全国的当代改革者步鑫生，其改革的基点就是放在提高企业管理水平上，成功在此一举，这已是有口皆碑的事实了。

• 松下的秘密

日本松下电器公司从两、三个人的手工作坊，发展成日本最大的家用电器公司，号称世界“经营之王”，其奥秘何在？创始人松下幸之助说：“从长远来看，一个企业应兼有

各种性格和特长的人才好。”他有一套录用人的标准，除了品德好外，根据性格、作风，把管理者分为三种类型：较有头脑、善于分析处理问题的“文人型”，豪放、磊落、富有进取精神的“武士型”，敢打敢拚、脚踏实地加油苦干的“运动员型”。在总体录用上，此三种人大约各占三分之一。一般人认为选人都必须是清一色的高标准。而松下用人择其之长，对各类人才配套使用，这即是松下成功的秘密。

* 蛇口速度

要说在管理上做出卓越成绩的，蛇口工业区的建设可谓国内首屈一指。短短四年间，在二点一四平方公里的“弹丸之地”打开了新局面，建成了欣欣向荣、全面发展的特区，创造出誉满寰中的“蛇口速度”。邓小平同志一九八四年春视察时指出：“蛇口快的原因是给了他们一点权力。”这一语道破了现代化经济管理的一个关键问题——集权与分权的关系。

四年前还是一片荒滩的蛇口工业区，如今具有四个全国之最：最年轻（全员平均年龄为二十五点四岁），最有文化（干部中大专程度的占百分之七十五以上，工人中高中毕业的占百分之五十一以上），工人工资最高（月薪八百港币，已超过澳门），待业者最少（没有待业青年）。在那里提出了现代管理的一句响亮口号：“时间就是金钱，效率就是生命”。在那里已赶上了世界的潮流，开始实现“信息是资本，主意是金钱，人才是资源”的科学管理的原则。蛇口工业区的创办人曾讲过一件传为佳话更令人深思的事情：

一九八三年十二月联合国跨国公司局局长率领十三个国