

67061

CP3
J1-54

现代管理原理

〔美〕亨利·艾伯斯 著

杨文士 译

胡国成 校



商务印书馆

1980年·北京

706-61

Henry Albers
**PRINCIPLES OF MANAGEMENT:
A MODERN APPROACH**

John Wiley and Sons, Inc.,

Fourth Edition 1974.

根据约翰·威利父子公司

1974年第四版译出

现 代 管 理 原 理

〔美〕亨利·艾伯斯 著

杨文士 译

胡国成 校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号)

新华书店北京发行所发行

北京第二新华印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 19¹/₄印张 1插页 460千字

1980年11月第1版 1980年11月北京第1次印刷

印数 1—28,000册

统一书号: 4017·225 定价: 2.20元

译 者 的 话

《现代管理原理》一书是美国加利福尼亚大学主编的《怀利管理丛书》的一种。作者亨利·艾伯斯是美国内布拉斯加大学管理学系主任。本书于1961年初版。中译本是根据1974年第四版译出的。

本书简要地介绍了资本主义管理科学的发展历史、现状和趋势；从管理体制和管理过程这两方面比较系统地阐述了科学管理的有关内容，着重说明了科学技术的发展以及电子计算机在企业管理中的广泛应用，并且全面论述了企业管理中的计算机化信息系统以及由此产生的管理概念。所有这些，都有助于我们了解和研究资本主义的管理科学，因此译者将本书译出，供读者参考。

系统翻译国外管理文献，对译者来说还只是一次习作，谬误之处，在所难免，敬希读者不吝指教。

新华社胡国成同志对本书译文作了详细的校订，中国人民大学工业经济系徐伟立、塞风、李占祥、徐昶等同志在本书翻译过程中给予了译者很多支持、鼓励和指导，在此一并致以衷心的感谢。

中国人民大学工业经济系

杨文士

序 言 (节译)

本书介绍在一个有组织的管理结构中管理活动——计划、沟通联络和动机诱导的基本要素。管理知识和技能被认为具有普遍的共性,因此,在不同种类的组织、不同的业务领域(生产、财务、销售和人事)以及管理系统中的各级(经理、部门负责人、工长)都可以应用。本书作者着重用的是分析的方法,同时,为了提出必要的实际背景和使分析的事物具有内容,也引用了一些能说明问题的材料。但是,我认为,在管理活动中有许多“事实”是相当相似而宜于列入同一分类的。

在这一版中,补充了“案例讨论”以弥补理论和实际之间的脱节。培训管理人才的一个主要难题是,使学生学会制定决策及与此有关的本领。这些新加的内容,有助于解决这一难题。

本书是为企业管理学院、工程学院、文学院的普通管理学课程写的,也可作为企业和其他组织培训经理人员的基础教材。从事技术领域工作的人员(如工程师、化学师)以及一般的读者将发现这本书有助于他们熟悉管理业务。

新增的材料已按照逻辑纳入本书原先提出的概念体系。在这个体系中,如何制定决策和如何获得信息的过程占有突出的地位。电子计算机及其有关的内容在这一版中仍占有重要的位置。本书全面地论述了运用计算机的信息系统及由此系统而产生的概念。本版特别注意近年来外部环境的发展以及在领导和动机诱导方面的研究成果。本版还增添了新的章节,是有关城市化、种族关系、环境污染、保护消费者,以及青年要求变革等当今的社会课题和问

题。有关动机诱导的一些章节,特别注意到斯金纳(B. F. Skinner)提出的动机条件作用的影响,而对行为节制的问题也作了一般的论述。有关培训经理人员的章节已合并成单独的一章——专论人员配备问题,并放在论述管理机构的第三篇。这一版,作了一切努力使本书赶上近几年来理论和实践的最新发展。

由于吸收了许多不同领域的知识,在这一意义上说,本书属于“综合学科”。运筹学、信息论、群体力学、经济学、会计学、语义学、预算编制、质量控制,以及电子计算机信息处理等这些科目,都是本书内容的组成部分。行使管理职能的各个领域,诸如销售、财务、采购,在本书中是作为整个计划工作过程所采用的策略方面来考察的。经济形势、产品和资源市场、政府,以及社会等这些外部环境因素,是按照它们各自对组织变动的影响程度加以分析的。地位和主要的社团这样一些社会心理现象对管理行为产生影响的方式,本书也作了透彻的论述。权威的社会基础、民主社会中领导人员的接班问题、财产和权势,以及管理职责等问题,本书都作了详细的讨论。

本书由四个基本综合主题组成:管理层次、管理过程、管理观点、管理经济。第二篇从组织结构入手考察管理层次这个主题。第三篇则着重于论述变动中的组织结构及与之有关的计划,沟通联络和动机诱导的职能。这些职能也被作为一个管理过程来研究。这一过程可顺着下列几个方面进行分析: 1. 经理人员制定计划,作出决策; 2. 凭借沟通联络系统传达给下级管理人员和非管理人员去执行这些计划; 3. 通过反馈或沟通联络体系的控制查明上级计划和下级执行情况是否适宜; 4. 反馈的信息为修改计划决策或作出动机诱导的决策提供根据。另一个重要综合主题是,从具体组织的观点讨论同管理问题有关的知识与技术。比如说经济学,是从社会的角度,而不是从组织的角度来研究的;会计学是从

管理的观点而不是从“专业”的观点来讨论的;而运筹学,也不是为适应运筹学专家的需要而是以经理人员的需要来论述的。最后,许多章节中都谈到了资财的不足和节约问题。谋求良好的“人际关系”以及力求具有“社会意识”的做法并不排斥利润准则。利润被认为既是必要的,又是道德的。有利于通用汽车公司的,不一定对国家总是有利的,但对通用汽车公司却肯定是有利的。

尽管本书深入讨论了数学技术(诸如运筹学)及其与管理问题有关的数学方法,但是,阅读本书的任何部分都不需要有高深的数学造诣。本书对电子计算机信息处理系统的分析也不需要具备计算机硬件的知识和懂得编制程序的技术。本书尽力提供足够的背景材料以便使经济学、语义学、信息论,以及群体力学这些领域的知识有效地应用于管理问题。

我希望本书对管理知识的发展能作出微薄的贡献。……

亨利·艾伯斯

目 录

第一篇 管理问题:过去和现在	1
第一章 绪论	1
第二章 关于科学管理	12
第三章 管理过程:作决策和取得信息的职能	33
案例讨论	51
管理是一种专业吗?	51
科学管理是一次心理革命	52
回到第一个原则	55
管理职能的特征	56
经理培训规划	58
经理工作的状况	60
第二篇 管理组织	63
第四章 组织结构	63
第五章 部门化	81
第六章 直线与参谋人员职能的相互关系	106
第七章 委员会的组织	125
案例讨论	152
从按职能到按区域划分部门	152
联邦政府的分权制	156
新来的人事经理	161
过多的委员会	164
董事会中的外国人	166
第三篇 管理组织:行为特点	169
第八章 职权、地位和权力	169

第九章 组织的动态活动: 职能设计和非正式的过程	183
第十章 组织的动态活动: 计划结构的变动	197
第十一章 管理人员的配备和接替	214
第十二章 从管理组织到管理过程	246
案例讨论	261
乘飞机头等舱旅行	261
这里该诅咒的权术太多了	263
剪除枯枝	264
教育程度太高	266
企业管理硕士是累赘	268
约翰妻子的难题	270
第四篇 决策: 计划工作的战略	272
第十三章 调查外部环境: 经济和政治因素	272
第十四章 调查外部环境: 技术革命和社会革命	293
第十五章 计划工作战略的发展	315
第十六章 动态的计划工作	342
案例讨论	375
指控种族歧视	375
汽车市场: 未来的前景	377
教科书出版业: 经济分析	381
斯托兹啤酒一度是奥马哈市第一流的啤酒	385
关于“埃德塞尔”牌汽车的故事	388
让我们增设一个酒吧间吧	390
一个你可以信任的旧汽车经销商	391
第五篇 沟通联络与控制	394
第十七章 信息与沟通联络	394
第十八章 沟通联络的媒介: 信息的编造和接收	419
第十九章 专业化信息系统	443
第二十章 计算机化信息系统	484

案例讨论	511
写信问题	511
达福公司的“妇女解放运动者”	514
历史是欺人之谈	515
他说话文法不通	516
每分钟阅读一千个字	517
使用计算机的一些成功的做法	519
第六篇 领导与动机诱导	523
第二十一章 动机诱导问题	523
第二十二章 有力的领导	558
第二十三章 管理机构的职责	573
案例讨论	592
古罗马的士兵	592
牛仔裤和女式冬季短裤	592
服务不佳的一例	594
未来的利润计划	595
重新装饰的规划	596
南非问题	598

第一篇 管理问题:过去和现在

第一章 绪论

本书介绍在正式组织中有关管理业务的系统知识。虽然着重于工商企业的组织,但是,其基本原理也适用于政治、军事、教育、宗教以及其他各种组织机构。书中以实例来表明这些原理是怎样解决管理问题的。

第一节 管理领域

人类经历了有领导的协作活动的长期历史。最早的协作方式也许是试验性质的,其中成功的协作经验被一再重复直到它成为习以为常的特定模式。然后就一代一代传下来。

正式组织的协作

在人类历史的某一阶段,人们开始建立正式的组织。这样的组织有意识地指挥和安排完成预定的目标。技术革新、人口增长,以及城市化引起的更全面和更复杂的分工,使正式组织变得越来越重要。这种发展需要有更多的管理人员和更有效率的管理,随之产生了专业化的管理领域。

管 理 职 能

管理是一切有组织的活动的一个必不可少的组成部分。管理人员在作决策和取得信息方面所履行的职能形成了本书的内容。

这些职能结合在一起,构成组织结构中的管理过程。

管理过程存在于各种组织中——企业的、政府的、军事的、劳工的、教育的以及宗教的组织。它是各种业务职能,诸如销售、生产、财务以及人事管理的组成部分。在各级管理中,诸如总的管理、部门的管理、基层的管理,也都执行着这些职能。管理过程的性质相同,意味着管理人员可以从这一种组织转到那一种组织,从一个业务范围转到另一个业务范围,从下级的组织提升到上级的组织。

对管理人员的需要

大量需要有管理才能的人材。管理人员就业人数的增长比总的就业人数的增长快得多(图 1—1 略。该图显示,1960—1970 年美国总的就业人数增长 20%,而领取薪水的管理人员增长达 70% 以上。——译者注)美国各企业目前雇佣的管理人员达六百万人以上,另外,还有二百二十万人在自己经营的企业中从事管理工作。在政府和学校这样的非企业单位中,也有大量的管理人员。

大多数人起初只以部分时间从事管理领域的工作,那就是他们把管理的专业工作同其他专业,诸如会计、计算机技术、工程、生产、销售、军事科学、财务、银行以及零售等工作结合在一起。一位刚毕业的大学生可能用 20% 的时间从事管理工作,而 80% 的时间从事其他的业务;当他升到较高的管理级别时,这样的比例往往倒过来。

在未来的几十年里,对管理人员的需求量将不断增长,具有管理知识和技能的人将发现有很多的就业机会。

管理的科学和实践

在累积管理知识和改进管理技能中,科学的方法发挥了重要

的作用。自从本世纪开始以来，管理领域已经大步向前发展。现在，已经有足够的知识为科学管理提供牢固的基础；不过，不要认为科学方法会很快地解答一切问题。管理人员还会继续对由于客观条件而不能解决的那些问题感到烦恼，他们将不得不同那些经过科学努力仍未能消除的不稳定因素作斗争。

为了累积科学管理知识，一个重要论点是培训大量的经理人员。尽管这种知识并不完善，学生还是可以从中得到关于管理问题性质的某些有意义的见解。大学不可能训练出“成品的”经理人员，然而，它为通过经验进一步培训经理人员提供了一个良好的开端。对于象医学、法律、工程以及军事这样一些专业来说，这一论点同样是正确的。

第二节 现代管理的先驱

科学管理作为人类知识的一个分科而进行系统研究，虽然是最初才开始的，但是，管理的实践同人类社会一样古老。人类历史充满着体现丰富管理思想的有组织活动的痕迹。后来，在象泰罗(Frederick W. Taylor)和法约(Henri Fayol)这样一些先驱者的著作中都表述了这些管理思想。考古学已经发掘出反映精心组织成就的、大量古代文明的遗物。考虑到当时的技术水平，古代巴比伦的庞大城墙、古埃及的金字塔、墨西哥印第安人阿兹台克族的大寺庙，都堪与现代工业文明的成就媲美。公元前 218 年，汉尼拔（古迦太基的名将——译者注）带领军队和全副装备越过阿尔卑斯山也是一件非凡的组织伟绩。

罗马帝国

古罗马之所以光荣，在很大程度上应归功于其卓越的组织才

能。古罗马军团在公元第二世纪征服的帝国囊括了地面上最美丽的部分和人类文明的精华地区。这个广阔的帝国，从罗马城到边远省份，是用一个精心规划的道路系统连接起来的，到处建立了供应替换马匹的驿站，以利于整个帝国的迅速通讯联络，就象过去美国西部用快马递送邮件那样。离首都罗马不远的奥斯第亚大港口派船直到地中海以外的省份，商业来往则由陆路延伸到波罗的海沿岸和由海路到达向罗马供应亚洲财宝的各港口。用现代标准衡量被认为是原始的技术所取得的这些成就，有力地证明了古罗马组织者的天才。此外，从一个小城市发展成为一个世界帝国，古罗马行政当局在进行组织上的必要改组方面也是成功的。现代企业不得不同类似的情况作斗争。古罗马人解决这个问题的方法对今天的经理人员来说，并不完全陌生。他们非常了解同分权、委派和协调有关的这些问题。罗马共和国和随后的罗马帝国延续达几个世纪之久。这样的事实，足够证明古罗马人解决这些问题是成功的。

罗马天主教会

远在今天工业巨人出现之前，罗马天主教会就成功地解决了大规模活动的组织问题。它所发展的组织上的一套作法，使它能够全面地控制在世界各个角落里的、五亿以上教徒的宗教生活。算作罗马教廷的天主教会的中央行政组织，相当于复杂的政府和军事组织的最上层机构。通用汽车公司和雷明登·兰德公司的两名美国企业经理人员研究了组织的历史后得出如下结论：“一般地说，罗马教廷作为一个高效率的部门化和行动协调的典范，也许在整个组织的领域内是无与伦比的。”天主教会是按照地理区域划分基层部门的，但是也在此基础上采用有高度效率的职能分工，以便更好地处理问题。各组织都采纳配备辅助人员的思想，以便

使专业人员和下级参与制定决策过程而又不破坏指挥的统一。

威尼斯兵工厂

著名的威尼斯兵工厂是运用科学管理的先驱者们以后提出的管理思想的出色范例。在现代肉类加工厂和汽车装配厂之先，威尼斯兵工厂早就采用了流水作业生产线。西班牙旅行家皮罗·泰弗尔（Pero Tafur）介绍了这个情况。他这样来描述 1436 年他在兵工厂所看到的情景：

“一进入大门，在海道的两侧各有一条大路，军工厂的厂房就设立在两侧的大路上。厂房的窗户都开着。一艘武装舰船由驳轮拖着沿海道进来。人们从窗口向它递送物品，一个窗口交出索具，另一个窗口是食物，再一个窗口是武器，又一个窗口是弩炮和白炮，就这样从两边的窗口递出所需要的一切物品。当舰船到达大路的尽头时，所需要的人连同补充的桨手都上船了，该船也完全装备起来了。他们用这种方法在三点到九点之间六小时内装备了十艘全副武装的舰船。

这个兵工厂拥有六十英亩水陆地，雇用一千至二千名工人，可能是十五世纪最大的工业企业了。兵工厂有三项任务：制造军舰、武器和装备；储存这些产品；装配和修理。兵工厂的工作划分为若干职能部门，每一部门都有一名工头负责。造船工作划分为三个生产阶段，并仔细地事先加以计划。第一阶段是造船木工建造船体，然后钉上船壳外板和建造船舱及甲板的上层结构，木工和堵缝工参加这一工作。在舰船投入服役时就完成了生产的最后阶段，兵工厂的所有各部门都参加这最后的装配阶段的工作。船体的接合处填满麻屑并涂上沥青，船身擦上柏油和滑脂，然后使船下水，并用甲板上的装置把它拴在固定的位置上。最后，给全体船员配备缆绳、系泊用具、桨和武器。1574 年法国国王亨利三世曾访问这

个兵工厂,当时生产效率已达到一小时之内完成装配、下水、装备一艘大船的全部工作。

工 业 革 命

历史书籍充满了对英美工业革命的种种技术革新的热情赞扬,但是相对说来却很少介绍有助于使这些成就成为可能的管理方法和技术。正如厄威克(Urwick)和布雷奇(Brech)在其科学管理的发展的研究中所指出的那样,倘若没有成功的管理作基础,英国要达到十九世纪的工业进步,几乎是完全不可能的。深入研究博尔顿—瓦特公司(Boulton Watt)设在英国的伯明翰工厂的管理业务,为支持这一观点提供了佐证。这个研究报告的序言提出了如下的观点:

“不论是泰罗、福特,还是别的现代专家,在计划方面都没有设计出超过 1805 年以前博尔顿—瓦特公司伯明翰工厂所发现的东西。该厂的成本核算制度比当代许多成功的企业所采用的制度还优越。因此,这家最早的工程工厂在管理方面所具有的组织能力甚至并不逊色于该厂培养出来的技工的高超技术。”

正如这个公司的名称所指明的那样,瓦特 (James Watt)是这个组织的最初参加者之一。他所改进的蒸汽机为工业革命提供了动力。上述研究报告提出的证据表明,该公司在管理方法上的发展相等于在纯技术领域中所取得的进步。比如说,汽缸钻孔工人的刺激制度,是在确定不同尺寸和种类的汽缸所必需的平均时间后而订定的。公司的文件之一载明生产过程所需要的机器名单,并附有机器的转速的资料。另一文件载明所有组装件和零件的完整名单,并附有操作程序的全部细节。指派给工人个人或小组的明细工作项目表,说明已经有了固定的工作标准。预测被用来作为制定生产计划的依据。公司还坚持精确的成本控制纪录。

第三节 现代管理的背景

工厂制度

工业革命之后，工厂成为主要的生产方式以及生产量的巨大增长，引起了对管理人员的大量需要。工厂组织使管理与非管理的职能之间、管理人员与工人之间的区分更加完备，这同样也扩大了管理职能的范围。

工厂制度同其他的生产方式的区别，有以下几个特点：(1) 工人、原材料、机器和设备都集中在专门从事生产的一座或一组厂房里；在工厂制度出现之前，大量的生产是由单个的或小组的手工业工人在家里进行的。(2) 工厂制度导致集中控制原材料、生产和产量；从前的商业雇主或包工制度缺乏这样的统一控制。商人供给原材料，提供市场，而生产则一般地是由手工业工人控制的。(3) 工厂制度发展的结果，在雇主与雇员之间产生了明确的界限，在从前的手工业组织形式下，老板更象工人的一个伙伴而不象雇主，老板和工人之间的关系受着一种异常复杂的习俗和传统所支配。

工业革命是促进工厂制度迅速发展的主要因素，它为大规模生产提供了动力和机器。专业化机器只执行一道工序，而上百道连续操作的工序就需要集中大量的工人才能生产出最后产品。经营机械化的工厂需要筹集大量的资本，因而资本家就控制了工厂的生产。缺乏资金购买机器或与机器竞争的手工业工人沦为雇员的角色。

工厂比小规模、简单的手工业生产单位要求有更多的计划性和监督。工作职能的划分变得更重要、更复杂了。在生产过程中，工人的作用甚至变得更微小了，他的前景是从事专业化的工作。把他的工作同其他工人的工作结合起来的任务由管理人员接

管。雇主和工人之间变得更加不是个人之间的关系，因而动机诱导的问题也就更困难了。在促进协作方面，手工业生产的习俗和传统曾发挥过重要的作用，而手工业者对手艺的自豪感和手艺人所占有的社会地位也是重要的因素。在逐步发展起来的工厂中，工人不再认为他是企业的一个有机部分，他对企业的兴趣只在于企业能否付给他赖以维持生存的工资。在工厂组织中取得协作的困难，促使科学管理的先驱者努力谋求改善工资制度。从前手工业组织中非经济动机诱导的重要作用使目前人们着重注意组织中的社会性福利制度，以及企业通过分权制重新恢复规模较小的生产单位。

上一节的例子表明，在工厂制度和工业革命之前，就有过成功的管理实践。随着工厂成为一种主要生产方式而带来的许多问题，在工业革命之前的工厂，诸如威尼斯兵工厂就已经出现了。在这些早期的组织中，管理的职能很重要，据不完全的历史记载表明，这些职能经常执行得很好。但是，在初期，工厂的工业生产在数量上还不突出，小作坊或家庭的农业和手工业生产是经济活动的主要方式。工业革命大大地扩大了工厂的工业生产，与此同时，产生了一个管理阶层。随着工厂制度而来的是，在其他行业中也出现了更大、更复杂的组织，这又进一步扩大了对管理和管理人员的需求。

管理阶层的兴起

股份有限公司（简称公司——译者）是法定的机构，现代工业文明所产生的各种组织通过这种机构形式得到发展。公司这种组织形式克服了私人控制财产的某些局限性，它所提供的手段，使得无数个人的资产可以结合起来并置于统一的控制之下。世界上，私人财产所有者的生命是有限的，而公司则提供了一个较长的连