

大学生课外丛书

管理史话

刘中荣 张碧晖 编著



华中工学院出版社

大学生课外丛书

管 理 史 话

刘中荣 张碧晖 编著

华中工学院出版社

27587A

57 371-1-1

部 史 史 普

理 史 话

60/24/32 68

天 学 生 课 外 丛 书

管 理 史 话

刘中荣 张碧晖 编著

华中工学院出版社出版
(武昌喻家山)

湖北省新华书店发行 各地新华书店经售
湖北省沔阳县印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 4.75 字数: 105,000
1984年7月第一版 1984年7月第一次印刷
印数: 1-7,000

统一书号: 17255-1-005 定价: 0.70元

《大学生课外丛书》

出 版 说 明

鉴于现在许多理工科大学生不同程度地存在着重理轻文的倾向，关于哲学社会科学和文学艺术方面的知识比较贫乏，我们决定编辑、出版一套《大学生课外丛书》，以帮助大学生扩大知识领域，改善知识结构，加强精神文明建设，更好地成长为适合社会主义现代化建设需要的全面发展的人才。

这套书将包括政治、哲学、经济、历史、文学、语言学、教育学、社会学、法学、管理学、逻辑学、艺术、美学、心理学、生理学、伦理学、天文学和地理学等方面的内容。

由于这套丛书是以理工科大学生为主要对象的课外读物，所以，在取材举例方面尽量联系自然科学；在内容上保持相当深度的同时，文字表达力求深入浅出，生动活泼，富于知识性、趣味性。

这套丛书的读者并不限于理工科大学生，对文科大学生、教育工作者、广大知识分子和干部来说，它都是很好的阅读材料。

这套丛书将陆续编写，陆续出版。欢迎关心大学生的学者们踊跃为本丛书撰稿。希望能听到广大大学生对本书的反应。

华中工学院出版社

目 录

写在前面

一、管理——犹如乐队的指挥	(3)
二、管理思想源远流长	(10)
三、工业管理思想的先河	(16)
四、马萨诸塞车祸与铁路改革	(24)
五、科学管理之父—泰罗	(30)
六、泰罗的合作者和追随者	(39)
七、欧洲古典组织理论的代表——法约尔	(45)
八、《摩登时代》和福特制度	(52)
九、杜兰特的辞职与“通用”的体制改革	(58)
十、从“工业工程”定义谈起	(64)
十一、“霍桑实验”与行为科学	(71)
十二、X·Y·Z 理论	(78)
十三、瞬息万变，决胜千里	(86)
十四、“整体大于部分之和”——系统论	(93)
十五、从科学管理到管理科学	(101)
十六、方兴未艾的管理教育	(109)
十七、中国社会主义企业管理的前奏	(117)
十八、探索具有中国特色的管理制度	(123)
十九、管理之道，各有千秋	(134)
二十、采各国之长，借他山之石	(143)

写在前面

在社会化大生产中，企业是人们从事经济活动的基本单位。企业管理，就是如何经营好一个企业，它包括管理原理和各项具体的业务管理。企业经营管理的优劣，是决定一个企业兴衰、成败的主要因素。目前世界各国，特别是经济发达的国家，都越来越重视企业管理，管理学科的研究已被列入各国的科学研究之首。

学习和研究管理科学，首先要了解管理的由来和发展，要对各国企业管理进行比较研究，要把各国的管理理论和管理实践中那些先进的、有益的东西吸收过来，为我所用。为此，我们尝试着编写了这本小册子，名曰《管理史话》，目的是为了帮助我国经济部门的管理干部、广大企业职工和大专院校的学生，学习国内外企业管理知识，改进企业经营管理工作，提高企业管理水平，以适应建设四个现代化的需要。

在这本小册子中，我们力图用通俗的语言、生动的事例和有趣的情节，简要地介绍外国企业管理理论和管理实践的发展概貌，它从古埃及建造金字塔的管理组织工作谈起，谈到产业革命时期亚当·斯密的劳动分工协作思想、十九世纪末弗雷德里克·泰罗的科学管理理论和“福特制度”，论述了二十世纪的各种管理学说、管理实践和现代各种各样的管理技术。同时，还扼要地介绍了我国民主革命时期的管理思想、社会主义建设时期企业管理的经验教训，阐明了把国外企业管理的好经验和我国企业管理的好传统结合起来的想法，以求尽快地建立起适合我国具体情况的科学管理体系。

资本主义企业管理和社会主义企业管理，有着本质的区别。为了使读者对于资本主义企业管理的历史演变过程，有一个原本的了解，在介绍中未能作更多的分析批判，希望读者自己加以鉴别和评价，并根据“古为今用”、“洋为中用”的精神，批判地吸收其中可资借鉴的东西。这本小册子的内容，曾在第二汽车制造厂社会科学学会办的《学术动态》杂志上连载过，得到广大读者和《学术动态》杂志的领导与编辑们的大力支持；在定稿前，湖北财经学院杨耀常副教授、我院经济研究所毛钢副教授先后审阅了全书，提出了宝贵的修改意见，在此一并顺致谢意。

编写管理的历史，对作者来说，不能不说是一次力不胜任的尝试，加之我们水平有限，仓促成书，错误之处在所难免，恳请各位专家、读者批评指正。

编著者

一九八四年二月

于华中工学院

一、管理——犹如乐队的指挥

自古以来，人们就结合在一起，共同劳动和生活，开始是在家庭之中，继而在部落中以及其它更高级的政治团体直至国家中，人类社会就一直进行着管理的活动。但正式把管理作为一门科学加以研究和探讨，则是在近百年才开始的。所谓管理，就是把人力和资源，通过计划、组织和控制来完成一定的组织目标的过程；或者说，管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制等基本管理功能，有效地利用人力、物力、财力诸种要素，促进它们相互密切配合，发挥它们最高的效率，以达到预期的目标。一般管理通常分为三个层次：第一层是经营，属最高管理层，主要从事计划的决策；第二层是管理，属中坚管理层，主要从事具体计划与控制；第三层是监督，属基层管理，主要从事监督与执行。

管理是社会生产发展的产物。它随着生产的发展而发展。生产规模越大，社会劳动分工和协作越复杂，管理就显得更为重要和不可缺少。

二十世纪不仅是科学、技术突飞猛进的时代，也是管理科学奔腾向前发展的时代。现在，科学、技术、管理，被人们并称为现代经济发展“三鼎足”的重要因素。国家的振兴，民族的繁荣，人们生活的改善和幸福，莫不与之息息相关。一个国家物质资源的开发，需要工业；而工业的推进，需要科学和技术的应用；而科学、技术的发展和运用，工业生产的计划和组织，又都需要管理得法。所以，世界上所有国家都十分重视管理，把管理作为经济增长的重要因素。工业发达国家需要管

理，以求协调经济发展，继续前进；发展中国家更需要管理，使有限的资源发挥更大的效用，促进科学、技术发展，推动工农业生产和繁荣经济。翻开世界各国经济发展的历史，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，成为第一个完成工业革命的资本主义国家，是完全不可想象的；美国从立国至今二百余年，大公司创业不过百年，产业革命比英国落后半个世纪，但到二十世纪前夕，美国很快取代了十九世纪号称“世界工厂”的大英帝国的工业霸主的地位，成为遥遥领先的发达资本主义国家，其中很重要的原因是美国管理理论的重大发展及其在实践中的有效应用，特别是美国的销售工作做得好，有效地控制了国内外市场。这就难怪二十世纪初具有划时代意义的泰罗科学管理体制首创于美国，并从此一直是管理革新和改革的发源地；第二次世界大战后，日本经济出现了起飞的奇迹，也和日本吸收了美国的现代化经营管理经验，并加以发展有关。日本在美国现代经营管理的基础上，加上了本国的“终身雇佣制”和“禀议制”，使日本的管理独具特色。

“青出于蓝而胜于蓝”，现在日本某些企业的管理水平甚至超过了美国，取得了更大的经济效益，引起了世界舆论的注意。

马克思主义经典作家和无产阶级革命导师们，十分重视管理问题，在他们的著述中作过许多论述。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①马克思主义的诞生，为人类的管理活动指明了方向，马克思主义也是我们管理理论的一个重要的科学基础。在建立社会主义

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

经济管理科学的征途中，列宁、斯大林领导下的苏联社会主义实践，开创了社会主义管理的新纪元。早在十月革命胜利伊始，列宁就认真地向全党指出：“社会主义政党在世界历史上第一次基本上完成了夺取政权和镇压剥削者的事业，紧接着就要解决管理这个任务。我们必须不愧为完成社会主义革命的这个最困难的（也是最崇高的）任务的人。”^①列宁还多次谈到要研究和学习泰罗的科学管理原理和泰罗制，并且说：“只有那些懂得不向托拉斯组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。”^②斯大林说，政治路线确定之后，干部决定一切，也是从管理的重要性上说的。毛泽东同志运用马克思列宁主义的普遍原理，在领导中国社会主义革命和社会主义建设的过程中，对建立我国自己的社会主义管理科学，作出了宝贵的贡献。粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会以来，党和国家领导更是把管理问题提到了从未有过的重要程度。

现在，我们党和国家已经把工作着重点转移到经济建设上来了，各行各业、各个部门正面临着改革的任务。这个关系到是否有利于建设有中国特色的社会主义，是否有利于国家的兴旺发达，是否有利于人民的富裕幸福的改革，重要的内容之一就是特别重视管理的现代化。为什么管理现代化如此重要呢？

首先，现代化工业大生产的技术进步和专业化、联合化的发展，要求与之相适应的组织管理水平。马克思曾经以新式武器的应用必然会带来军队的组织形式和管理方式的变革，来说明生产力对生产关系的作用。同样，现代化的工业生产技术的

①《列宁选集》第3卷，第496页。

②《列宁选集》第3卷，第555页。

发展，也要求相适应的现代化的管理。现代工业结构和现代工业生产技术的复杂性，以及对产品可靠性的严格要求，和随着企业从以生产为中心转到以经营为重点，都给管理带来了困难。这一切，都需要以现代管理理论为指导，采用先进的科学管理方法，以及采用现代化的管理技术手段，并收集、储存、处理国民经济的生产、流通、交换、分配等各个领域产生的信息，做好经济预测和综合平衡工作，达到管理最优，取得最佳的经济效果。

其次，按照现代增长经济学的观点，现代化管理对于生产的促进有很大的作用，而且花费少，见效快，收益大。国外有的经济学家计算过：一个工人提一个合理化建议，或者是一个技术革新，比如说，所起的作用是一比二；一个技术人员参加到生产中去可以起的作用是一比四；而一个掌握现代化管理知识的管理人员，他所起的作用可以达到一比八或一比十。事实上也是这样，在一些发达的资本主义国家里，由于管理已发展到系统阶段，产生了咨询机构和思想库、智囊团等，一些工程或企业，经过这些智囊团咨询以后，改进生产管理，生产费用成倍减少，经济效益大大提高。这种方法正在许多国家流行。印度巴罗达市公共汽车行车路线和行车时刻表的研究就是一例。该市是一个迅速发展的城市，越来越多的新工厂建在郊区，而商业中心和居民住宅仍留在旧城区，结果公共汽车行车路线增加，而载运系数却日渐下降，但高峰运输量与平均运输量的比率在增高。因此，如何使用数量有限的公共汽车，特别是处理好乘车高峰时的运输，成为一个严重的问题。1972年，他们将这个问题交给一家运筹学工作组（私营咨询公司），经过该工作组模拟实验，用系统分析这一项智囊技术的工作后，取得了很好的效果，按照这家咨询公司制定的行车路线和时刻

表,载运系数提高了百分之十一,而车辆反而减少了百分之十。所以,对发展中国家来说,掌握现代管理技术的费用比引进新技术设备要便宜得多,有的甚至不需要增人、增设备,也不需要多大投资,就可以把生产力大大提高,正如马克思所说的:由协作及分工而产生的种种生产力,不费一个资本。所以,搞好管理,提高现代化管理水平,这是一本万利的事。

再次,管理上的潜力比生产技术上的潜力要大,要提高经济效益,赶上先进水平,关键是改进管理。

和外国的先进水平比较,我国工业生产的技术水平固然比较落后,但是我国的管理水平,在某些方面更加落后,不要说系统管理,现在我们的许多企业连最起码的报表制度、统计资料都不健全,不少还是靠估算的传统管理方法,有些企业连最简单的信息传递还处于相当落后的状态。由于管理水平的低下,以机械工业为例,专业协作化程度比较低,产品重复生产现象甚为严重,产品标准化、系列化、通用化工作落后,产、供、销结合不好,长线太长,短线又上不去,机电设备的库存很大,造成机械工业生产经济效益低,每台机床平均产值不到国外先进水平的十分之一。反过来说,这也说明我们机械工业的增产潜力很大,如果下力气提高管理水平,提高企业的素质,克服上述薄弱环节,就能较大幅度提高劳动生产率。

当然,社会主义的经济管理与资本主义经济管理在本质上是不相同的,资本主义经济管理,建立在生产资料私人占有和整个社会生产无政府状态的基础上,是适应资本主义剥削制度需要的;社会主义的经济管理,则建立在生产资料公有制和社会生产有计划发展的基础上,是以高速度发展生产满足社会需要为目的的。因此,社会主义制度决定了社会主义的管理,比资本主义的管理有着不可比拟的优越性。但是,资本主义管理

也有其二重性。一方面，由于资本主义生产过程的社会性，而一切社会劳动和共同劳动，都离不开计划、组织、协调和指挥，正如一个乐队不能没有指挥一样，于是，管理就作为社会劳动过程的一种“特殊职能”而产生了，而且随着科学技术的日益发展，管理的作用就显得愈来愈重要。另一方面，资本主义生产过程又是资本的价值增殖过程，在资本主义社会里，管理也就具有“剥削社会劳动过程的职能”，是资产阶级进行残酷剥削的一种手段。简言之，在资本主义社会，管理有与生产力发展相联系的自然属性，又有与社会制度相联系的社会属性。对于前一种职能即自然属性，由于有其科学性的一面，社会主义的管理科学不仅不应该排斥，而且还应该包括这部分历史经验及其有效的成就，应该把它吸收过来。列宁在一次会议上说：“有人在这个会议上说，不向资产阶级学习也可以建成社会主义，我认为，这是中非洲居民的心理。我们不能设想，除了以庞大的资本主义文化所获得的一切经验为基础的社会主义以外，还有别的什么社会主义。”^①毛泽东同志也指出：“工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^②按照列宁的思想，就是资本主义托拉斯的管理组织形式，也是完全可以拿过来为社会主义服务的。他强调：“我们决不虚构什么工作组织形式，而是从资本主义那里把银行、辛迪加、良好的工厂、试验站、科学院等这些现成的组织形式夺取过来；我们还必须借用先进国家最好的经验。”^③因此，我们要认真学习和研究资本主义发达国家管理的历史和现状，同它们进行比

①《列宁全集》第27卷，第285页。

②《毛泽东选集》第5卷，第287页。

③《列宁选集》第3卷，第315页。

较，吸收人家的长处，特别是其中有关生产力的合理组织方面，有关利用现代科学技术、心理学和其它学科的成就来改进管理，提高劳动生产率的方面。同时也避开其短处，从我国实际出发，探索和创造出一套先进的管理经验，以适应中国现代化的要求。

学习管理基本知识，对于理工科大学生来说，也十分重要。现代科学技术与经济、社会协调发展，要求科学技术人员不仅要具备理论和实践的能力，还要有发展科学技术的战略思想，能够高效地组织技术，否则是不能适应社会发展要求的。在科学技术飞速发展的今天，一个工程技术人员，不仅要有较强的设计、工艺能力，还要有解决实际问题的能力，因此，大学生的知识结构要有个较大的变化。例如，由于生产专业化的发展，新产品、新材料、新技术的日新月异，产品的寿命期不断缩短，产品质量与用户需要，成本与利润的关系越来越密切，只有“适宜的质量与适宜的价格”才能在市场上站得住脚，于是，一种有效降低成本和防止浪费的新学科——“价值工程”就成为设计师必备的知识了。另外，随着企业以经营为中心，也要求大学生们在学习期间就有经济实体的概念，并能懂得更多的市场预测和经济管理方面的知识。被誉为工程师摇篮的法国“大学校”，就加重了对学生社会学和经济核算、企业管理、会计业务、社会关系、公共法律等方面的教育。我们也要注意学习这方面的知识，使学生在毕业后参加工作时具备一专多能，并能较好地担当起企业的技术指导和经营管理的双重责任。因此，大学生应该多学一些管理知识。

二、管理思想源远流长

管理的产生可以追溯到远古，它和人类的历史一样悠久，源远流长。

人类有史以来，从尼罗河畔第一个古王国的建立，一直到今天，大约经历了五千年。这上、下五千年，既是人类生活和斗争的记录，也是人类管理技巧发展的历史。放眼世界历史，不论是举世闻名的埃及大金字塔和中国的万里长城，还是令人神往的巴比伦空中花园；不论是波澜壮阔的斯巴达克起义，还是震惊欧亚的十字军东征，以及农业、商业和战争、政府的体系，都是劳动人民通过运用管理技巧而取得的。根据对古埃及法老、僧侣留下的文献研究，发现在这些古代文明时期，管理的思想是十分丰富而且也是极为广泛的。在这些文献里，提出了诸如计划、辅助人员、分工、控制以及领导等等管理的概念。但是，由于当时的社会局限和文化水平，无法积累和综合各种管理的实践知识，更无法上升为理论，那些得以留存下来的管理知识，是一代一代通过经验传授下来的。

古代劳动人民建筑了庙宇，制造了船只，其中蕴藏着的管理知识和组织才能，体现在至今留下的历史遗迹、文化古物和无数的艺术珍品之中。中国的万里长城和埃及的大金字塔，其宏伟建设规模就是生产管理和组织能力的证明。中国的万里长城，不仅是中华民族古老悠久历史的象征，也是中国劳动人民组织才能的结晶。埃及金字塔是仅次于中国万里长城的雄伟建筑，金字塔中最大的是胡夫金字塔，原高一百四十六点九五米，经过几千年来的风吹雨打，顶端剥蚀了将近十米，在1888

年巴黎建成埃菲尔铁塔以前，它一直是世界上最高的建筑物。这座金字塔的底面呈正方形，每边长二百三十多米，绕金字塔一周，差不多要走一公里的路程。塔身的石块之间，没有任何水泥之类的粘着物，而是一块块叠起来的。石头磨得很平，至今已历时数千年，也很难用一把锋利的铅笔刀插入石块之间的缝隙。金字塔里还有结构复杂的“法老墓室”。建筑这样的金字塔，十分不容易。工程开始时，成千上万的人到山里去运石头，据估算，每块石头重约两吨半，总共要二百三十万块。这么多的石块如果用现代的火车装运，需要六十万个车皮。搬运堆砌这样多的石块，在当时是很困难的，当时既没有滑车，也没有滑轮，除了杠杆之外，没有再能利用的机械了。负责当时工程的工程师因霍特普，总结了劳动人民的经验，利用斜面作用的科学方法，显示了搞这次巨大工程所需要的设计、组织和管理方面的技术本领，因霍特普据说因此而成为世界上第一个知其名的工程师。由于因霍特普的贡献和劳动人民的智慧，前后用了三十多年的时间，才建成了这座举世闻名的金字塔。因霍特普死后，人们为了纪念他，把他同埃及诸神并列在一起。

比较高一级的管理产生于希腊和罗马帝国时代。在公元前二千年左右，克里特岛上出现了奴隶制国家，这是古希腊最早出现奴隶制国家的地方，~~当克里特势力扩展到希腊本土的时候~~，希腊半岛南部出现了可以和克里特相对抗的迈锡尼王国。公元前八世纪，雅典等奴隶制国家建立和发展的时候，也是铁器推广的时候，这种社会发展和技术发展包括管理技术的协调一致、相互促进，是希腊迅速赶上并超过埃及、巴比伦和腓尼基等国，后来居上的一个重要原因。雅典等奴隶制国家在发展过程中，形成了工商业经济占重要地位的城邦民主制国家。公

元前七世纪，在希腊城邦经济中，工商业已经占据重要的地位。城邦经济中工商业的发展，形成了工商奴隶主阶层，他们为了自己的利益，联合小农和手工业者反抗贵族奴隶主统治，进行了一系列政治改革。公元前594年的梭伦改革和公元前509年的克利斯提尼改革，削弱了贵族势力，促进了科学技术和管理的发展。原先创建的政治、商业和军事活动的各种组织在发展农业、商业、外资中得到进一步的改善。这个时期，和贵族尊重血统和天命不同，工商奴隶主则重视现实、金钱和自然，在管理思想上也更为实际、合理。据说希腊人经过研究，认识到体力劳动的效率与劳动标准动作之间有一定的关系，他们还通过采用音乐伴奏的方法，把速度与节奏引进到劳动场所中来，以便提高劳动生产率。柏拉图、苏格拉底、亚里士多德、克赛邓芬以及其它许多大学问家都曾就管理这个问题写过许多重要的文章和论述。在这些著述中，这些卓有见识的思想家们所阐述和采纳的有关逻辑学、政府组织和科学等方面的原则，产生了深刻的影响，后来成为西方文明的基础。

罗马本来是一个奴隶制的小城邦国家，从公元前三世纪起，在陆续打败了意大利南部各个希腊城邦国家以后，开始统治了整个意大利半岛。然后它又相继征服了西地中海的迦太基王国、东地中海的希腊马其顿王国、埃及托勒密王国、叙利亚的塞琉西王国等，直至公元前一世纪，罗马取代希腊，成为横跨欧、亚、非三洲的大帝国。这个时期，罗马帝国幅员辽阔，要管理这样一个国家，需要比较高超的管理技术。后来针对罗马帝国的治国成绩，有的管理史家指出，罗马人伟大的真正的秘密是他们的组织天才。罗马人在帝国的多种多样活动中采取的组织原则，着重强调的是实现有实效的和高效率的管理。罗马帝国是中央集权的独裁统治，除了有强有力的军队作支柱