

**美国
企业管理**

和 铭 梁玉年等编著

美国 企业管理

和 铭 梁玉年等编著

生活·读书·新知三联书店

美国企业管理

和铭 梁玉年等编著

生活·读书·新知三联书店出版

北京朝阳门内大街166号

香港分店：域多利皇后街9号

新华书店发行

六〇三厂印刷

187×1092毫米32开本 7印张 140,000字

1979年12月第1版 1979年12月北京第1次印刷

印数 00,001—351,000

书号 4002·284 定价 0.57元

目 录

序	1
第一章 美国企业管理理论简史	5
第一节 太罗的“科学管理”学说阶段	6
第二节 以梅奥为代表的“人际关系”学说阶段	11
第三节 以西蒙等人为代表的现代管理理论阶段	14
第二章 美国当代各管理理论学派简介	22
第一节 管理过程学派或作业学派	23
第二节 人类行为学派	26
第三节 系统理论学派	35
第四节 经验学派、数理学派和经济分析及会计学派	38
第三章 美国企业管理的特点	40
第一节 企业管理人员日趋专业化,企业经营管理 日益科学化	40
第二节 在高度集权的前提下实行广泛分权,在广泛分 权的基础上注意协调	43
第三节 在三化(标准化、通用化、系列化)的基础上,大 公司的专业化生产与中小企业的专业化生产 相结合	48
第四节 由一般的质量管理发展到全面的质量管理	49

第五节	提高财会人员的地位,制定周密的财会制度和计划,多方面筹措资金,尽力加快资金的周转速度	53
第六节	日益重视生产和科研的密切结合	56
第七节	注意职工的技术教育和企业管理人员的培训工作	57
第八节	加强对行为科学的研究,更多地采用各种形式的参与管理制度	60
第九节	特别强调对未来市场的预测和战略性计划的 研究	63
第十节	实行更富有“弹性”的工薪制度和多种多样的奖 惩制度	64
第四章	美国企业的组织机构	67
第一节	美国企业的组织机构概况	67
第二节	通用汽车公司组织机构的建立和发展	72
第三节	国际商用机器公司组织机构的发展	80
第四节	美国企业组织机构的发展趋势	84
第五章	管理制度和方法介绍	90
第一节	质量管理	90
第二节	计划管理	102
第三节	财务管理	106
第四节	工薪管理	114
第五节	销售管理	121
第六节	参与管理	129
第七节	职工的教育和训练	137
第八节	作业管理	142
第九节	目标管理	155

第六章 企业管理实例	160
第一节 通用汽车公司中央铸造分公司的安全管理	160
第二节 西方电气公司对安全工程学的研究与应用	162
第三节 美国钢铁公司经营管理的十个环节	165
第四节 通用电气公司经营管理的整体性	169
第五节 杜邦化学公司的行政委员会	171
第六节 国际收割机公司的工厂评价系统	173
第七节 布莱克·德克制造公司降低产品成本的途径	175
第八节 道化学公司对科技研究的管理	176
第九节 戈尔德公司激励职工开发新产品的措施	180
第七章 电子计算机与企业管理.....	183
第一节 电子计算机在企业管理方面的应用	183
第二节 电子计算机对企业管理的影响	188
第八章 美国与日本企业管理制度和方法的比较	195
第一节 美、日两国企业管理制度和方法的差异	195
第二节 美、日两国在企业管理方面相互学习	202
第九章 未来的管理	209
第一节 对未来的管理可能产生影响的几个因素	209
第二节 企业经营管理的的发展趋势	212

序

在以华主席为首的党中央发出的“学管理”的号召鼓舞下，我们编写了这本书，供有关方面的同志在为实现我国四个现代化而进行的新长征中参考。

马克思曾多次指出资本主义企业管理的二重性，他在《资本论》第三卷第二十三章写道：

“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。”^①

列宁在谈到太罗制时指出：“资本主义在这方面的最新发

① 《资本论》第3卷第431页。

明——太罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就……”^①。毛泽东同志也教导我们说：“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 革命导师的这些教导，向我们指出了学习资本主义国家企业管理方法和经验的重要性。

自从太罗制发明以来，资本主义的企业管理理论和方法又有了新的巨大的发展。在太罗的“科学管理”原则的基础上，已产生了一门崭新的学科——“管理科学”。这门“管理科学”是伴随着现代化大生产发展起来的，如果想有效地组织现代化大生产，就必须研究和学习“管理科学”。

美国的企业管理理论、管理方法和管理技术是“管理科学”的一个重要组成部分，其内容之丰富远不是我们这本小书所能包括得了的。我们编进这本书的，只是手头所能搜集到的一些较为通俗的、带有规律性的材料。还有一些材料，如怎样制定预算，怎样做会计工作，怎样制定现金流程计划，怎样利用系统工程方法对大型科研项目和大型工程项目进行管理工作等等，由于其内容太专门，我们就不在这本书中作介绍了。本书力图用一些较为浅显的实例，说明一些美国企业管理的方法和经验，特别是能为多数行业所利用的一些方法和经验。美国企业管理理论不是本书的重点，但在第一、二章我们对各个学派也作了扼要的介绍，这是为了说明书中介绍的

① 《列宁选集》第3卷第511页。

② 《毛泽东选集》第5卷第287页。

一些管理方法的由来。在介绍美国企业管理理论和管理方法时,为了让读者看到这些理论和方法的本来面目,我们基本上没有对它们的两重性进行分析,也没有对其剥削和欺骗的一面进行批判,我们相信读者是有鉴别能力的。

企业的管理方法和经验在一定意义上是不分国界的。十八世纪末到十九世纪,美国从英国学习管理方法和经验,二十世纪初以来,西欧和日本又向美国学习管理方法和经验。从六十年代以来,日本在企业管理的某些方面已和美国并驾齐驱,甚至在有的方面已超过美国,美国又反过来向日本学习先进的管理方法和经验。所有这些学习都有一个共同规律,即:学习决不能生搬硬套,成功的学习都是将外国的先进管理方法和经验,同自己国家的实际情况结合起来,创造出具有本国特色的管理方法和经验。日本在美国管理方法和经验的基础上,创造出的一些具有日本特色的管理方法和经验,就是最好的证明。另外,企业组织机构和管理方法都不是一成不变的,工业发达国家的企业本身,也在不断地随着外界环境和内在因素的变化而改变着自己的组织形式和管理方法,这就是近年来美国企业管理专家强调所谓“动态管理”的原因。因此,在学习外国先进管理方法和经验时,根据自己的实际情况,因地制宜地学习是十分重要的。我们坚信,在以华主席为首的党中央领导下,我国勤劳勇敢而富有智慧的各族人民,一定能在国内外一些先进管理方法和经验的基础上,创造出的一套具有中国特色和世界先进水平的管理方法和经验。

在编写这本书的过程中,我们除查阅了一些外国报刊和书籍外,还参阅了第一机械工业部、第四机械工业部、中国科

技情报研究所的有关刊物和资料。

由于我们水平有限,编写时间仓促,因此书中的错误在所难免,希望各方面的领导、专家和同志们给予批评指正。

编 者

一九七九年五月

第一章

美国企业管理理论简史

美国企业管理理论对美国现代企业管理方法有深刻、直接的影响，因此，在介绍美国企业管理方法之前，简略回顾一下美国企业管理理论的发展史是非常必要的。

当前，对于美国企业管理理论发展史的分期问题，看法不尽相同。在这里，我们将其中一种分期方法，介绍给读者。这种分期方法将美国企业管理理论的发展大致分成三个阶段，即：

一、从十九世纪末到本世纪三十年代左右，是以太罗(F. W. Taylor)为首的“科学管理”阶段。

二、从本世纪三十年代左右到第二次世界大战结束，是以梅奥(E. Mayo)为代表的“人际关系”阶段。

三、从第二次世界大战结束以来，是以西蒙等人为代表的现代管理理论阶段。

这只是一种粗略的分期方法，即在每一个阶段选出一个具有代表性的、影响较大的代表人物及其学说。这种分期方法决不意味着，当管理理论发展到某一阶段时，前一阶段的管理理论就停止了发展，或完全失去了地位。实际上，大多数管理理论和管理方法都是在前人的基础上发展起来的，并不是无本之木，无源之水。

第一节 太罗的“科学管理”学说阶段

在太罗之前，有两个英国人曾对企业管理理论做出过贡献。一个是亚当·斯密，一个是查尔斯·巴比奇。十八世纪下半叶，亚当·斯密在其著名的《国富论》一书中，提出了劳动分工的理论，指出劳动分工可以得到三种基本利益，即：工作的熟练、时间的节约和新工具的发明。一八三二年，英国剑桥大学教授查尔斯·巴比奇出版了《论机器和制造业的经济》一书，将亚当·斯密的观点加以发展，他一方面同意亚当·斯密关于分工的理论，另一方面对时间节约问题作了进一步的研究。他的理论虽然曾引起了当时英国工业界的注意，但并没有被实际应用。亚当·斯密和查尔斯·巴比奇都是学者，没有亲自参加过企业管理的实践，所以在世界企业管理理论史上都没有美国的太罗影响大。

从十八世纪末到十九世纪五十年代，美国的制造业开始兴起，但一般来说，还都是一些家庭工业或私营店主雇用几个学徒经营的小型工业。十九世纪六十年代的“南北战争”，给美国带来了一场工业革命，战争使得武器、弹药、制铁、被服和制鞋工业大大发展起来，家庭和小型工业一跃而转为工厂生产。战争结束后，在一八七三、一八八二和一八九三年，连续发生三次经济危机，大大加速了生产的集中和垄断，石油、钢铁等大型垄断企业开始陆续出现，再加上铁路的不断增建、市场的不断扩大和工厂机械化程度的不断提高，这些都使得原来那种只凭经验进行管理的作法不能适应生产发展的需要。

与此同时，从一八六一年至一九〇〇年之间，由欧洲到美国的移民多达一、两千万，致使美国工人严重过剩，因此美国步入了一个低工资时期，各种工会组织相继成立，这就是太罗的“科学管理”学说产生的时代背景。

太罗（一八五六——一九一五年）是个工程师，早年当过工人和工头，他从十九世纪八十年代就开始致力于工厂生产管理的研究。起初，他按不同的工种，选择最优秀的工人，测定标准工作时间内的标准工作量，其他工人如果按标准工作时间完成标准工作量，就可同最优秀的工人得到一样多的工资，否则就只能得到较低的工资，甚至可能被解雇。后来，太罗又把这种时间研究发展到动作研究，即通过研究，把劳动中不必要的动作去掉，只保留最必要的动作。这样就大大提高了劳动生产率。二十世纪初期，太罗曾在塔波尔公司试验了五年。五年后，该公司生产扩大了百分之八十，成本降低了百分之三十，工资增加了百分之二十。太罗在《工厂管理》和《科学管理原则》两书中，将自己的理论归纳为以下几条基本原则：

一、用科学方法决定每一个工人应做的工作和工作方法，以代替以往工人自己摸索出来的方法；

二、用科学方法选择和训练工人，以代替以往工人自选工作，自行训练的方法；

三、达到标准者奖，未达到标准者罚（太罗工资制的计算公式见第五章工薪管理一节）；

四、促进管理人员与工人之间的“亲密合作”，以便按科学管理原则指挥生产；

五、管理人员与工人分工合作，改变过去将大部分工作及

责任都推给工人的状况。

这些主张在今天看来都很平常,但在当时却极为新奇。太罗的这套理论和方法,在工厂管理方面掀起了一场声势浩大的革命。从此,对工厂生产的管理从只凭经验管理走上了科学管理的道路。一九一〇年,美国机械工程协会正式通过决议使用“科学管理”一词。太罗便被奉为科学管理的鼻祖。太罗那套测定时间和研究动作的工作方法便被称为太罗制。

与太罗同时代的吉尔布雷思(F.B.Gilbreth),在动作研究方面取得了很大的成就,受到了太罗的高度赞扬。他对许多行业工人劳动的动作都进行了研究,使之合乎标准。在进行研究时,他在工人面前放置一个“微小动作指示计”和照相机,记录在一天内不同时间的各种劳动动作;他还使用“周期时间记录器”,把电灯泡系在工人的手指上,或系在工人的身体或材料的某个部位上,用摄取光的运动路线的方法,来研究动作的路线。经过研究,他把建筑工人砌砖的动作由十八个减为五个,使每小时的砌砖量增加了近两倍;他把叠布工人的动作由二十个到三十个减少到十个到十二个,使叠布匹数比原来增加了近一点八倍;他把贴鞋油盒商标的女工的动作稍作改进之后,便使她由原来每四十秒钟贴二十四盒提高到每二十秒贴二十四盒。吉尔布雷思著有《应用动作研究》、《科学管理法入门》等书,他的研究是对太罗“科学管理”学说的重要补充和发展。

太罗和吉尔布雷思的时间研究和动作研究,经过后人的发展,目前称为工时研究,其时间研究部分称为工作衡量(Work Measurement),其动作研究部分称为工作简化

(Work Simplification)。

太罗的科学管理原则在当时的福特汽车公司中运用得最为成功。该公司创造了从铁矿石到制成汽车的大型流水作业,这就是著名的福特系统。工人坐在这个流水线旁边,传送带把要加工的产品送到工人面前,工人只要往产品上加一、两个零件就行了(这些零件是由助手搬来的)。传送带的速率是经过试验证明的最经济的速率。工人必须面对着传送带不停的工作,如果跟不上传送带的速度,就只好被其他比他更快的工人所代替。

太罗的科学管理原则、太罗制以及吉尔布雷斯等人的管理方法,使得美国的劳动生产率大大超过了欧洲各工业发达国家。本世纪初期,英国有一个叫埃利斯·帕克的统计学家在一篇文章中举出了当时的三十种英、美两国的职业,在这三十种职业中,美国工人的平均生产额都比英国工人高出三倍以上,而两国的工人使用的机器基本上是一样的。俄国十月革命成功之后,列宁在谈到企业管理时,对太罗制做了最精辟的分析:“资本主义在这方面的最新发明——太罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制等等。”^① 列宁在《关于帝国主义的笔记》一书中,称吉尔布雷思关于动作的研究成果“是在资本主义制度下,朝

① 《列宁选集》第3卷第511页。

社会主义发展的技术进步的一个极好的例子。”^①

太罗的科学管理原则和太罗制，开始只是应用于工厂生产管理方面，后来博比特(F. Bobbitt)将太罗的科学管理原则应用于事业经营方面，为生产领域以外的职工制定明确的工作准则，让他们用标准的工作方法完成规定的任务，也同样取得了成功。

太罗的“科学管理”学说，对美国以及其他资本主义国家企业管理理论和管理方法的影响是深远的，它为现代美国企业管理理论和管理方法奠定了基础，它的一些基本原则至今仍被应用于企业管理上。在美国，现在仍有许多工厂继续致力于时间研究和动作研究，借以提高劳动生产率。

在这个阶段，哈里斯(F. W. Haris)首次将数学模式应用于存货管理，休哈特首次将“概率”的原则应用于质量管理。

在十九世纪末和二十世纪初，还有两个倡导对管理进行改革的人，一个是美国的亨利·汤(Henry R. Towne)，一个是法国的亨利·费尧(Henri Fayol)。亨利·汤于一八八六年宣读了一篇题为《作为经济学家的工程师》的论文，通常被认为是美国管理革命的开端。费尧于一九〇八年在法国矿业公会百年纪念会上，宣读了一篇题为《一般工业管理上的原则》的论文，他在这篇论文和其他著作中对企业管理，特别是对企业组织原则，提出了一些很有价值的创见，对美国现代管理理论有着一定的影响。但这两个人的影响都比不上太罗。

① 《关于帝国主义的笔记》第155页。

第二节 以梅奥为代表的“人际关系”学说阶段

太罗的“科学管理”学说的广泛流传和太罗制的实际应用,大大提高了劳动生产率,对美国二十年代经济的迅速发展起了直接推动作用。但是,太罗制以及随后福特的传送带系统也引起了工人的严重不满,因为这种工作制度使工人的劳动变得紧张而又单调,工人们不得不天天在机器旁边疲于奔命,不是人在使用机器,而是机器在使用人。这种不拿工人当人看待的情况,在工人中引起了强烈不满。这种不满在一九二九年的空前严重的经济危机中达到了高潮。在许多工厂中,进行时间研究和动作研究的“工作效率专家”成了工人憎恶的对象。有些工厂为了安抚工人,不得不放弃了对于时间和动作的研究。

在二十年代初,美国垄断资产阶级就预感到了这种情况,并开始寻求新的理论和方法来平息工人們的日益增长的不满情绪。

在这种情况下,“人际关系”一词出现了。一九一八年,报刊上首次采用了“人际关系”一词。一九二〇年哈佛大学教授威廉斯所著的《职工们在想什么?》一书,是第一部以“人际关系”为出发点研究管理的书。为了平息工人的不满,垄断资产阶级的学者们便开始从生理学、精神病学和心理学方面着手进行研究,进而进行“疲劳研究”和“智能检查”,并想出了“性向检查”的办法,按工人的性格分配工作。这些学者还从营养