

管理现代化

现代科技知识干部读本

朱镕基 主编

科学普及出版社

现代科技知识干部读本

管理现代化

朱镕基 主编

科学普及出版社

内 容 提 要

本书系统地叙述了管理理论和管理组织的历史发展，针对当前经济管理中的问题，提出了管理思想现代化和管理组织变革的任务，扼要地介绍了现代化的管理方法和管理手段，适合于广大干部阅读。

本书内容包括管理思想的现代化、管理组织的现代化、管理方法的现代化和管理手段的现代化四个部分。

现代科技知识干部读本 管理现代化

主 编：朱镕基

责任编辑：刘庆坤

封面设计：赵一东

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京怀柔孙史山印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：7¹/₈字数：185千字

1983年12月第1版 1983年12月第1次印刷

印数：1-66,000册 定价：0.76元

统一书号：15051·1071 本社书号：0586

《管理现代化》干部读本编委会

主 编：朱镕基

编辑委员：郑公盾、胡先庚、薛葆鼎、蒋一苇、杜大公、罗劲柏、
刘与任、何建文、周志诚、周省言、徐联仓、林自新、
沈鸿生、张信传、潘承烈、刘源张、银重华、李良同、
姜 洵、潘家韬

作 者：朱镕基、张信传、吴有德、吴士豪、陶惟勤、徐联仓、
高凤林、李秉全、杨继良、杨锡山、钱冰鸿、薛华成、
傅家骥、周士富、董 靖、李 韦、和 铭、杨庆文、
伍子杰

前 言

受中共中央宣传部、组织部的委托，中国科学技术协会责成科学普及出版社组织编写一套适合全国广大干部阅读的《现代科技知识干部读本》。这套干部读本包括《农业现代化》、《工业现代化》、《科技现代化》、《国防现代化》、《管理现代化》、《现代化科技名词解释》。

现代管理已经成为一门多学科的综合性的科学。全面介绍这门科学，需要浩大的篇幅。本书力求尽可能全面地介绍现代管理知识，另一方面又简明扼要、通俗易懂，适合广大干部读者的文化水平。

本书的内容和结构力求具备以下的特点：

一、比较系统地叙述管理理论和管理组织的历史发展，同时又结合当前经济管理实践中存在的问题，提出管理思想现代化和管理体制变革的任务，介绍现代化管理方法和管理手段的应用。

二、不限于企业的经营管理，也涉及国民经济的宏观管理。

三、既着重介绍生产领域的管理经济学，也强调加强流通领域管理的重要性。

本书在写作过程中，参考了几十种国内外的管理学著作，本书的每一章节甚至段落，可以看作是一本专著摘要。我们希望它能引起读者的求知欲，引导读者去进一步阅读各种专著。这样，本书就起到了“入门”的作用。

一九八三年三月

目 录

绪 论

管理的重要性	1
管理现代化的必要性	2
管理现代化的迫切性	3
管理现代化是实现四化的重要标志	7
管理现代化的主要内容	9

管理思想的现代化

第一章 管理思想的历史发展	11
第一节 从金字塔和万里长城追溯管理的起源	11
第二节 着重生产过程和行政控制的管理理论	14
第三节 着重人群关系和行为科学的管理理论	18
第四节 着重管理科学和系统分析的管理理论	22
第五节 现代管理思想的“丛林”	27
第二章 管理思想现代化的任务	29
第一节 管理思想上的一场革命	29
第二节 管理的经济性	31
第三节 管理的科学性	39
第四节 管理的民主性	41
第五节 管理的有效性	45

管理组织的现代化

第一章 企业管理组织的发展	47
第一节 管理组织理论的历史发展	47
第二节 企业管理组织发展的特点	53
第三节 企业管理组织形式的演变	56

第四节	专业化协作和企业的改组联合	69
第二章	国民经济管理组织的发展	76
第一节	发达的社会经济组织是管理现代化的基础	76
第二节	金融组织是现代经济结构的“润滑油”	82
第三节	第三产业的兴起是管理现代化的重要条件	88

管理方法的现代化

第一章	科学管理方法的发展	95
第一节	从“科学管理”到“工业工程”	95
第二节	动作研究与时间研究	96
第三节	质量控制与“可靠性”研究	101
第四节	产品研究与开发	109
第五节	技术经济分析与“可行性”研究	120
第六节	设备更新与技术改造	126
第七节	投入-产出分析法	131
第二章	经营决策与管理科学	137
第一节	企业的经营决策	137
第二节	运筹学和线性规划	139
第三节	系统工程	149
第四节	排队论和模拟方法	156
第五节	决策论和对策方法	168
第六节	市场调查与经济预测	176

管理手段的现代化

第一章	企业经营管理的系统观点	191
第一节	任何企业都是一个系统	191
第二节	任何企业都有信息系统	193
第三节	信息系统也是分等级的	194
第二章	管理信息系统	196
第一节	信息的挑战	196
第二节	信息系统的发展	198
第三节	管理信息系统的概念	204

第四节	管理信息系统的内容	208
第三章	促进现代化管理手段的运用	212
第一节	没有电子计算机的管理现代化	212
第二节	没有计算机的计算机管理	214
第三节	促进使用计算机的管理现代化	218

绪 论

管理的重要性

人类按照自己的物质生产与交换方式的发展，建立相应的社会结构，同时也就产生一定的管理方式。管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。我们每一个人都会从日常生活和社会活动中，切身感受到管理工作对现代经济生活的重要性。

早在十月革命后不久，列宁就在《苏维埃政权的当前任务》一文中指出：“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

列宁把管理（首先是经济管理）的重要性，提到如此的高度，视为社会主义革命的最困难、最崇高的任务，是完全正确的。社会主义制度能够适应生产力的充分发展，能够创造出比资本主义社会更高的劳动生产率，能够不断满足人民日益增长的物质、文化生活需要。但是，前提是我们必须学会管理。如果我们不去刻苦学习，因而没有管理的本领，那么，社会主义制度的优越性就不能发挥，我们的社会主义革命就不能巩固，共产主义理想也无法实现。

在列宁的著作里，管理一词的含义是很广泛的，从企业管理到国家管理，都是管理。管理过程存在于一切组织中，包括企业的、政府的、军事的、教育的、事业团体的组织。但是，列宁在1918年3月的一篇文章中也提到，他所说的管理，主要是指经济管理。他说：“管理国家的任务现在首先是归结为纯粹的经济任务。”^②本书谈到的管理，主要就是指经济管理。

^① 《苏维埃政权的当前任务》。《列宁选集》第3卷，第496页。

^② 《列宁论苏维埃俄国社会主义经济建设》（人民出版社1979年7月版），第21页。

管理现代化的必要性

现代化工业生产技术的进步和专业化、联合化的发展，要求与之相适应的管理、组织水平。

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。这同样也可以说明，现代化的工业生产技术要求现代化的管理。

本世纪以来，特别是第二次世界大战以后，管理运动在全世界经历了一个蓬勃发展的阶段。现在，国外一般公认，先进的科学技术和先进的经营管理是推动现代经济高速发展的两个车轮，二者缺一不可。没有先进的管理水平，先进的科学技术无法推广，不能充分发挥它的作用。历史的经验证明，管理水平一般总是落后于科学技术的发展，这可能是因为管理在更大程度上与千百万人的组织活动有关。因此，我们必须对提高管理水平更加重视，否则就要吃大亏。我们已经从国外引进了不少新技术、新设备，但是往往不能生产出完全合格的产品，或者不能充分发挥生产能力。其原因主要不是掌握不了生产技术，而是由于协作条件不配套，组织管理水平跟不上。特别是引进工作中的盲目重复，不分轻重缓急，不从实际出发，造成大量资财的浪费，更是直接由于管理水平的落后所致。

同外国先进水平比较，我国工业生产的技术水平固然后，但是，我们的管理水平更加落后。管理上的潜力比生产技术上的潜力要大得多。

据某些日本经济学家的估计，我国工业从某些部门的情况来说，在技术上相当于日本1970年的水平，落后于日本十年，如果拿我国最好的企业与日本最好的企业相比，则落后五年；但是在管理上我们只相当于日本1960年的水平，落后了二十年。这种估计可能不大准确。不同行业的专家，考察面的深广程度不同，就会有不同的估计。但是我们不能不承认我们的管理水平比技术水

平相对落后这个客观事实。

例如建国以来，我国建立了门类比较齐全的机械制造业，我国目前拥有的金属切削机床在数量上和美国相差不多，生产能力很大，也有相当强的一批工艺技术力量，但是由于专业化协作程度低，新产品研究试制工作薄弱，产供销结合不好，产品的标准化、系列化、通用化和质量管理没有得到应有的重视，因此，目前我国的机械工业正经历着困难的时刻。不少机械厂由于仍然生产那些“二十年一贯制”的效率低、能耗高的落后产品而任务“吃不饱”。许多国民经济需要的先进技术装备自己“吃不了”，要从国外以昂贵的价钱进口。无怪乎许多外国考察者来到中国，参观了一些机械厂以后惊呼，你们的机械工业能力这么大，设备这么好，工人和技术人员很有才能，可以生产很多产品，甚至可以打入国际市场，为什么机器却在闲置，工厂人浮于事。他们得出了差不多一致的结论：中国工业当前最主要的问题，是管理水平低。当前需要优先解决的问题，第一是管理，第二是管理，第三还是管理。不进行管理的改革，技术进步就缺乏内在的动力，有了好的科技成果也不能有效地推广使用，有着好的科技人才也不能充分发挥作用。

管理现代化的迫切性

在建国初期和第一个五年计划时期，在五种经济成分并存的复杂情况下，我们在全国范围内实行了财政经济工作的统一领导和计划管理，实现了财政平衡和物价稳定，并且能够集中大量人力、资金、物资进行了大规模的基本建设。国营企业在学习苏联经验的基础上制订了一整套企业管理规章制度，建立了正常的生产秩序。对于私营企业，采取各种管理办法进行恰如其分的利用、限制和改造。这个时期国民经济高速发展，人民生活有较大改善，社会安定团结，这是我们在经济管理上的杰出成就。

但是，应该看到，我们的管理制度和管理方法基本上还是从学习苏联五十年代初的那一套开始的。从那时以来，国内外已经

发生了巨大的变化，生产技术飞速发展，管理理论和实践也有了划时代的进步。第一个五年计划末期，我们不过只有几万个工业企业，而现在全国已有三十七万多个工业企业（还未包括几十万个农村队办企业）。不仅工业企业的规模大得多，工业生产增加了十几倍，而且工业技术有了飞跃进步，工业结构也比那时复杂得多。我们现在拥有那时还没有的电子工业、石油化学工业以及大型、精密的机械制造工业等。对于现代工业生产说来，工艺技术的复杂性，社会需要和产品品种的多样性，产品的质量要求和可靠性要求，给管理带来了一系列难题和矛盾。现在，人们已经越来越明显地看到，我们国民经济管理体制的缺陷，经营管理思想的落后和经营管理方法的不善，延缓了国民经济的发展，影响了人民生活的改善。

长期以来，在左的错误影响下，我们的经济工作没有很好按经济规律办事，急于求成，片面追求高速度。由于生产、流通、消费的脱节，这种高速度离开了各经济部门按比例协调发展，加之不注重质量和品种，因此，高速度往往只表现为统计上的高产值，并没有获得相应的经济效益。相当大一部分产品进了仓库，变成呆滞物资，不能参加社会的再生产。目前，我们国民收入中积累所占的比例偏高，与单纯追求产值、产量，造成货不对路，物资积压是分不开的。现在的积累中，真正的生产性投资只占三分之一，大部分积累是流通领域占有的流动资金。另一方面，高速度的获得不是依靠发挥原有企业的潜力，提高固定资产的利用率和资金利润率，而是主要靠扩大基本建设规模。基本建设投资过分集中于若干孤立的重工业部门，忽视了农业、轻工业、公用服务事业，以及重工业部门中的许多配套行业，导致投资效果差、周转慢，许多新建项目长期不能投入生产，投产后也不能达到设计的生产能力。这样就使我们的经济发展走上了一条“三高”（高速度、高积累、高消耗）、“三低”（低效益、低效率、低消费）的路子。这些都是属于宏观经济管理方面的问题。

从企业管理来说，我们确实已经创造了自己的社会主义企业

管理的经验。特别是大庆油田一直是我国工业战线的先进典型。他们那种奋发图强、自力更生、艰苦创业的革命精神；他们那种一丝不苟、认真负责、“三老四严”的求实精神；他们坚持思想领先的原则，细致地做思想政治工作，不断加强领导班子和职工队伍建设的经验；他们坚持科学态度，掌握第一性资料，加强基层建设、基础工作、基本功训练，建立以岗位责任制为中心的各项管理制度的经验；他们依靠职工管理企业，重视发挥工程技术人员的作用，发扬政治民主、经济民主、技术民主，坚持“两参一改三结合”的经验；他们提倡领导机关和后勤部门面向基层，为生产第一线服务的经验；所有这些，对于搞好当前的企业整顿，提高企业管理水平，推动社会主义现代化建设，都具有重要意义。在过去工业学大庆和普及大庆式企业的运动中，我们也确实有很大一批企业的管理工作走上了正轨，许多成为先进企业的典型。在新的形势下，围绕提高经济效益这个中心，许多企业进一步提高了经营管理水平。

但是，也要看到，由于我们过去忽视利用市场机制，不重视运用经济杠杆，不承认物质利益原则，对企业实行统购包销、统收统支的“吃大锅饭”的办法，加上微观经济决策的过分集中，不考虑经济原则的行政干预，导致企业既不承担经济责任，也缺乏内在的经济动力，不少企业改善经营管理的主动性不高。许多企业年年亏损，还在继续生产。当然有些企业由于价格、税率不合理而又一时难于调整，国家对于这种亏损暂时给予政策性补贴也是可以的。但是多年来国营工业企业（指预算内的独立核算企业）的亏损面达到四分之一左右，甚至还有扩大的趋势，扭亏收效不大，确实反映了我们企业管理问题的严重性。

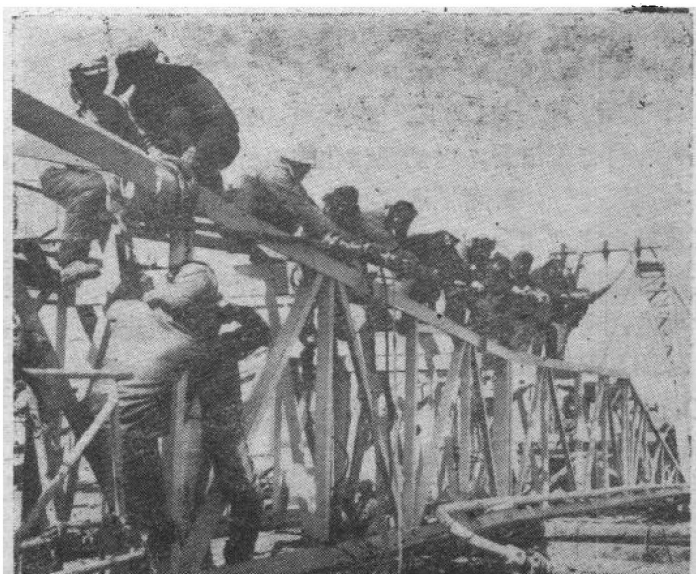
从宏观经济管理和微观经济管理两个方面，都足以说明，我们的国民经济发展今后不能再走老路子了。我们需要通过学习国内的先进经验，吸收国外的好经验，逐步形成一套具有我国特色的社会主义企业的管理制度和办法。我们需要探索和走出这样一条新路子；经济发展速度不一定那么高，但是经济效益比较大，



大庆“铁人”王进喜同志和钻井队的工人们一起奋战



大庆工人把几百吨重的大型设备，用人拉手推的办法运到现场



大庆钻井队在机械设备紧张的情况下，发扬会战中人拉肩扛的精神，安装井架经济效果比较好，经济效率比较高，社会创造的财富比较多，人民得到的实惠比较多。这样，社会主义制度的优越性也就真正发挥出来了。为要做到这一点，把管理问题提到战略的高度，把经营管理这门科学列为经济工作人员的必修课程，把管理现代化作为全党全民为之奋斗的任务，就成为当务之急了。

管理现代化是实现四化的重要标志

党的十一届三中全会决定把全党的工作着重点转移到社会主义现代化建设上来，提出了在本世纪末实现工业、农业、科学技术和国防的现代化。

实现四个现代化的标准是什么，这是一个值得研究的问题。一种看法认为主要看按人口平均的国民生产总值达到的水平。根据有关部门估算，我国1979年的每人平均国民生产总值为256美元，我们期望力争到本世纪末能达到每人1,000美元，这已经是

很不容易了。但是现在工业发达国家的人均国民生产总值都在3,000美元以上(1978年美国是9,770美元,西德是10,300美元,法国是8,880美元,日本是7,700美元,英国是5,720美元,苏联是3,710美元),相比之下,我们这个1,000美元的标准显得很低。因此有的同志提出要考虑把现代化的目标加上修饰词,例如“中国式的现代化”,或者把现代化看作一个更长期的过程,在本世纪末只能实现“初步的”现代化。

根据我国的国情,特别是人口和资源的特点,要在较短的历史时期内,在按人口平均的国民生产总值上赶上先进的工业国家,恐怕是很难的。同时,这个差别是否就确切地反映了现代化程度的悬殊呢?不见得。一个靠石油资源取得美元的国家——科威特,1978年人均国民生产总值达到15,970美元,居世界第一。事实上人们并不会认为它是世界上首屈一指的现代化国家。可见,这个标准不能成为是否实现四个现代化的最主要标志。

另一种看法认为,是否实现现代化主要应看按人口平均的主要工业产品产量达到的水平。这种比较同样是不能确切说明问题的。问题在于,按照什么标准来“选择”主要工业产品和选择多少种主要产品来比较。如果拿小汽车和电冰箱来比较的话,我们确实落后得很,多少年也赶不上西方国家的。就是拿钢产量来说,我国现在每人平均37公斤,而面积只有2,586平方公里的卢森堡,每人十三吨,比我们多得多。但是它没有原子弹,我们的经济实力比它大得多。可见这个标准也不能成为实现现代化的主要标志。

还有一种看法认为主要看国民经济的技术装备是否现代化。技术装备的普及和先进程度,同样是一个相对的概念,也难定出一个绝对的现代化标准。

那么,实现四个现代化的标志是什么呢?看来应该综合起来考察,其中最重要的标志之一,还是要看国民经济(包括工业、农业、科学技术)的管理是否实现了现代化。根据我国现在已经拥有相当规模的物质技术力量这个条件,如果我们在今后二十年的时间里解决了管理现代化这个任务,同时促进生产力的飞跃发展,到本世

纪末,我们就可以基本上实现四个现代化,并具备实现更高程度现代化的基础和前提。

管理现代化是一次全民的“智力革命”,它是在中国人民夺取政权的革命胜利后,在实现社会主义现代化的斗争中必需进行的一场智力革命,它对于我国社会主义建设的历史意义,比之十五世纪的“文艺复兴”和十八世纪的“工业革命”对于西方文明的影响,将同样深远而毫无逊色。

管理现代化的主要内容

管理思想的发展经历了漫长的历史时期,荟萃了许多先驱者的贡献。因此,管理的含义往往因时因人而有不同的解释。

第一个系统地阐述管理的功能的人,是被称为“法国经营管理之父”的法约(Henri Fayol, 1841—1925)。他认为管理就是**计划、组织、指挥、协调、控制**。

具体说来,“**计划**”就是决策,决定将来要做什么,如何做,何时做,谁去做。计划是从现在到达预定的将来的桥梁。

“**组织**”意味着在集体内建立所有人员岗位的理想结构,为了完成预定的计划目标,给每一个人分配最恰当的工作,并赋予一定的权限和责任,保证整个集体井然有序地行动。“**指挥**”就是一个组织的上级人员领导所有下级人员圆满地完成委托给他的任务。

“**协调**”就是使组织内每一个人的个别努力都能和谐地服从整个集体的目标。“**控制**”就是对下层人员的行动进行检测,借以纠正偏差,使之符合计划的要求。

在法约之后,关于管理的功能还有各种论述,有增有减,大同小异。现代科学技术的发展更加丰富了管理的观念和内容。现代管理综合了数学、心理学、社会学、人类学的成果。经济学家和数学家在经济计量学、运筹学、博弈论、统筹方法等领域里,对管理决策、计划和控制作出了很大贡献。社会学家和心理学家对领导理论、人的激励和组织关系等方面也有很多研究成果。