

外國經濟管理 選 譯

WAIGUO JINGJI GUANLI
XUANYI



1979

外国经济管理选译

1979年1月15日

第1期(总第1期)

限国内发行

编 辑 者

中国人民大学外国经济管理研究所
《外国经济管理选译》编辑组
(北京西郊海淀路)

出 版 者

中国人民大学出版社

印 刷 者

中国人民大学出版社印刷厂

发 行 者

新华书店北京发行所

统一书号: 4011·377

定价: 0.45元

編 者 說 明

經党中央、国务院批准，~~中国人民大学~~正式恢复了。原北京经济学院经济研究所编印的《~~外国经济选译~~》，改名为《外国经济管理选译》，由中国人民大学外国经济~~管理研究所~~编辑、中国人民大学出版社出版。

经济管理是一门科学，是人类社会经济活动客观规律的反映和运用。只有按照客观规律，搞好经济管理，才能提高经济效益，促进生产发展。

随着无产阶级文化大革命的胜利结束，我国的社会主义革命和社会主义建设已经进入一个新的历史发展时期。党提出了新时期的总任务，要在本世纪内，把我国建设成为农业、工业、国防和科学技术现代化的伟大的社会主义强国。这就要求我们的经济管理工作，也必须尽快实现现代化。华国锋同志指出，提高经济管理水平，“对于迅速发展国民经济具有关键的意义”。

二十八年来，我们积累了经济管理工作的丰富经验。近十年来，由于“四人帮”的破坏，造成了经济管理水平低、管理工作混乱的严重情况，与四个现代化的宏伟目标极不适应。必须深入揭批“四人帮”，肃清其余毒，认真总结自己正反两方面的经验，发扬成绩，纠正错误，同时注意研究外国经济管理方面的经验。

对于外国的东西，必须遵循毛泽东同志的一贯教导，坚持一分为二的根本观点，实事求是地进行分析，经过实践检验合乎科学的、对我们有用的就学习、吸取，反之，就扬弃、引以为戒。

我们编辑出版的这个《外国经济管理选译》，是一种资料性刊物。它以马列主义、毛泽东思想为指导，贯彻“洋为中用”的方

针，根据我国社会主义革命和建设事业的实际需要，通过选译国外有关的文章和资料，重点介绍外国经济管理方面的经验和方法。它的内容主要包括企业内部的经营管理，工业、农业、财政、贸易、劳动、物资等部门的组织和管理，国民经济的管理体制和管理方法，以及外国关于经济管理方面的理论观点、基础知识和基本情况。国家主要包括罗马尼亚、南斯拉夫、美国、日本、西德、苏联，也包括英国、法国、加拿大、澳大利亚等。它的服务对象，主要是有关的高等院校、科研单位和业务部门。

《外国经济管理选译》的编辑出版，得到有关单位和广大读者们的热情关怀和大力支持，对此我们表示衷心的感谢。我们水平不高，经验缺乏，工作中一定存在不少缺点，请同志们及时批评指正，帮助我们办好这个刊物，使它能在四个现代化的伟大历史性长征中，为社会主义祖国做出自己应有的一点贡献。

中国人民大学外国经济管理研究所

1979.1.

目 次

編者說明

什么是管理? [美] E. 戴尔 (1)

管理信息系统 [美] J. 康特 (11)

南斯拉夫管理国民经济和编制国民经济

计划的基本原则 [苏] Л. А. 尼基費罗夫 (39)

利益、刺激、物质利益原则 [苏] Г. 沃雷恩斯基 (51)

经济核算与经济定额 [苏] Л. 阿巴尔金 (62)

计划指标体系中的淨产值 [苏] И. 克雷洛夫等 (76)

生产和业务管理的分析方法 [美] E. S. 伯法 (93)

美日加工工业劳动生产率水平及其增长

速度的对比 [苏] А. М. 金季耶夫 (102)

企业经营年表 [日] 今井俊一 (118)

什么是管理？

〔美〕E·戴尔

学术权威们一致认为，管理是与所有其他工作截然不同的一种工作，从广义上说，一切真正从事管理工作的人，不论管理的是什么，他们所执行的职能是大致相同的。但是，究竟有哪些职能，看法却不尽一致，人们可以看到形形色色关于管理的定义：

管理是对人而不是对物的管理。

管理就是决策。

管理是为实现预定目标而组织和利用各种资源的过程。

然而，这些定义都是不完备的，而且某些方面还容易引起误解。例如，第一个定义等于说，一个管理人员所要知道的一切，就是如何命令人们去做那些他想要他们做的事情；其实，如果他不知道他们应当怎样去做，这种能力是毫无价值的。第二个定义也完全没有指出管理人员应该知道些什么。而第三个定义则忽略了这样的事实，即管理工作不仅包括规划实现目标的手段以及保证必要任务的贯彻执行，而且还包括确定目标。

幸喜还有更为有用的定义，这些定义按实际情况把管理工作分成不同的组成部分。这些组成部分为研究管理问题提供很大的便利，因为，每个组成部分都有其适用的理论和方法。

管理的职能

卢瑟·古利克提出了一个很有用处的分类^①，他用各种管理职

^① 卢瑟·古利克、林德尔·厄威克编《管理科学论文集》一书中的《谈谈组织理论》，美国公共管理学院出版，纽约，1937年，第13页。

能名称的词首字母组成POSDCORB这个缩略词，意即计划、组织、配备人员、指导、协调、报导和编制预算。本书所采用的分类就是以这个分类为基础，略加修改和补充。本书对管理职能的划分如下：

计划 管理人员首先必须确定他所要完成的任务是什么。他必须为他的组织确立短期和长期的目标，并选定实现这些目标的手段。为了做到这一点，他能够而且必须对他的组织将在其中开展经营活动的经济、社会和政治环境以及可能得到的保证计划贯彻执行的各种资源作出预测。举例来说，在经济繁荣时期完全可行的计划，到了经济衰退时期就可能变得完全不切实际。计划职能可以说也就包括了古利克所说的编制预算的职能，因为预算无非就是为实现一定目标而花费一定数量款项的一个计划。

组织 各种目标以及为达到这些目标所必须进行的工作，需要各种技能。在组织方面，管理人员设立各种需人担任的职位，确定每个职位的职权。但一个组织中的成员，其工作必然是互相关联的，因此，管理人员必须提出一些办法来协调成员的活动。实际上，协调工作不过是组织职能的一个必要组成部分，而不象古利克所说的那样它本身就是一种职能。

配备人员 在组织方面，管理人员设立各种职位并确定每个职位应有的职权；而在配备人员方面，他就要为每项工作物色合适的人选。

当然，在一个成立多年的公司中，组织机构早已建立，各种职位的工作人员也早已配备齐全。不过由于计划和目标的变动，经常要求组织方面也作出相应的变动，有时甚至必须进行全面的改组。因此，组织和配备人员的工作，是持续不断地在进行的。配备人员显然不可能一劳永逸，因为人员总是在断断续续地离职、被解雇、退休和死亡，而这种组织方面的变动，往往又造成新的职位需要有人去填补。

指导 谁也不能准确地预知日常工作中会出现些什么样的问题

和机会，各种工作的安排，只能采取比较笼统的方式，因此，管理人员有必要对他的下属经常进行指导。他必须使下属在各种情况下都明了他所期望达到的结果，帮助他们提高技术，在某些场合，还须明确地告诉他们应当如何及何时去完成任务。一个称职的管理人员，应当能使他的下属愿意竭尽全力把工作做好，决不只是过得去就行了。

控制 在指导工作中，管理人员要向他的下属讲清他们将要做什么工作，并帮助他们尽力把这些工作做好。在控制方面，他要考核他们的工作完成得怎么样，在完成各项指标方面取得了哪些成绩。他必须了解各项工作进展的情况，一旦发现他的组织偏离原定的路线，就能及时地进行干预，加以纠正。古利克所说的报导职能，不过是一种控制手段，而不是一种独立的职能。进行各种报导的目的，在于使管理人员以及他的上司或下属都能了解到实际的情况，必要的时候就改变行动方向。预算，不仅是一种计划，也是一种控制手段。如果某项预算发生了超支，说明该组织某方面的开支超出了原定的计划，这就意味着必须采取一些调整措施来补偿这个亏欠的部分。

创新 对上面列举的职能，仍然有很多人觉得不够完备。他们认为，如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那末，即使外部条件和各种资源都得到充分的利用，他的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去，很有可能会造成衰退，而不仅是停滞不前的问题，在竞争的情况下，尤其是这样。

彼得·德鲁克写道：“企业管理不是一种官僚的、行政的工作，甚至不是一种制定政策的工作……它必须是一种创造性的而不是适应性的工作。”^①换句话说，真正的管理人员永远是一个创新者。

因此，我们可以把创新算作管理人员的一种正式的职能。管理

① 《管理实践》，哈珀和罗出版公司，纽约，1954年，第47页。

人员可以通过各种途径进行创新。他可以自己创造一种新思想，也可以把新旧思想结合起来，也可以吸取其他领域的一种思想为己所用，或者只是起一种促进作用，致力于鼓励其他的人去发展和创新。

把创新包括到计划职能中去，这个问题可以讨论，因为管理人员定计划，不仅要考虑如何使他的组织适应未来的条件，还应当考虑如何改变那些条件来增进他所能利用的各种可能性。这样说非常合乎逻辑，但是它会导致忽视在企业各个方面，包括在执行其他管理职能方面，进行创新的必要性。由于这个原因，创新职能问题在本书中是单独地进行讨论的。

代表 最后，管理人员的工作还包括代表他的组织对外（政府官员、工会、各种类型的民办团体、财政机构、其他工业公司、厂商、顾主和一般公众）打交道。这种代表职能，有时只不过是要自己显得平易近人和举止文雅一些，而在另一些场合，则可能是要进行一些棘手的谈判。几乎是所有的管理人员都必须花一部分时间来执行代表的职能，从一个领班代表公司同车间的工会代表进行谈判，到一家有影响的公司的总经理去华盛顿同美国总统讨论物价上涨的问题，或向国会的一个委员会陈述他对工业的看法，情况都是如此。

还可以提出其他一些职能，但实际上它们都是从属性的职能。例如，有时把交流情况看作是管理人员的一项重要职责，的确也是这样。因为如果管理人员做不到让下属充分了解他想要他们干什么，他就没法让他们去干这些工作。而如果他做不到使下属能毫无拘束地同他交谈，他就会对一些他应当了解的事情茫无所知，更不用说听不到一些好的建议了。但是，充分交流情况很明显不过是指导职能的一部分，通过这种活动，管理人员企图确保每个下属能竭尽全力对整个公司的事业作出贡献。

各种职能重要性的相对性

上面列举的各种管理职能——计划、组织、配备人员、指导、控制、创新和代表，都是管理人员职责的一部分，但是，在不同时期和不同场合，对各种职能的重视程度是不一样的。

比如说，在经济不景气的情况下，就得加强控制，因为收入下降，公司自然要仔细审查各项开支。反过来，在经济走向繁荣的时期，注意力就会转移到规划发展方面来。

再比如，第二次世界大战一结束，许多公司立即得到迅速发展，于是组织问题（更确切地说是组织不健全的问题）就成为许多管理人员极为关心的一件事情。他们花费了大量的时间重新安排各种任务，设立各种新的负责协调工作的职位。因为随着公司的迅速发展，那些从前对他们非常适用但不那么正规的协调工作的方式，已经不再适用了。

在二十世纪六十年代，许多管理部门认为组织方面最重要的问题业已解决，于是发展计划成了注意的中心。而随着公司的进一步发展，新的组织问题又产生出来，结果是组织问题再度引起人们普遍的重视，在那些具有国际性业务的公司中，情况尤其如此。最近几年来，这些公司在协调国内外业务活动方面，一直在试行各种新的办法。

近年来，人们对创新的兴趣也越来越大。一般表现为更加重视新产品的研制工作，但许多管理部门越来越注意在公司活动的各个方面都进行创新。

最近一个时期，管理人员不得不比过去更注重代表职能，尤其是代表公司同一般大众打交道。之所以出现这种情况，是因为在过去几年中逐渐形成的一些问题，很快爆发成为全国担心的大事。这些问题包括污染、长期靠救济为生的失业职工的就业问题（如得不到公司出资对他们进行专门训练，他们就会缺乏适合市场需要的技

能)以及消费者对产品质量越来越多的关注。

象这类问题,单靠发表一些说漂亮话的新闻报导是解决不了的。要解决这些问题,必须从根本上重新考虑私人企业对社会所起的作用问题,也许还要与各种政府机构和私人团体进行协商,寻求切实可行的解决办法。

为什么要研究管理问题?

把管理工作的职能分为以上七个方面,告诉我们一个管理人员应当知道些什么。分析表明,凡是科学的管理,就必须掌握一种所谓“边缘学科研究法”,也就是说,在管理工作中,必须利用多种科学的理论和技术。

例如,要订计划就不能没有预测,而要进行预测就得有一些经济学方面的知识。管理人员本人不一定是经济学家,——如果他是一个大公司的总经理,他可以在工作人员中安排一名经济学家。但是,管理人员必须大体了解各种预测是怎样做出来的,这样才能判断这些预测在多大程度上靠得住。是计划扩大经营还是缩小经营,这样的事只能由他、而不是由经济学家来决定。

在组织方面,对组织不完善引起的困难和经营得好的公司的组织工作实践都进行了大量的研究。尽管作者们和研究人员们在这方面意见很不一致,但大部分意见是有用的,它们能提醒管理人员去注意各种可能性,帮助他在这个重要领域中作出各种决定。举例来说,一项任务应当由哪一个部门来执行,需要设立多少级下层管理人员,能够采用哪些协调手段,——他怎样对这类问题作出决定呢?由于专家们意见分歧,他只好自己作出判断;但是,如果他对所提出意见的内容和由来都很清楚,就能够避免开始时的那种混乱和许多由于单凭经验学习而必然要经历的摸索试探过程。

为下属的各种职位物色人选,是管理人员的一项重要任务,这就要求他借助于心理学。心理学在他进行指导工作方面也可以提供

帮助，帮助他通过做好人的工作来把事情办好。同时，由于管理人员要联系各种各样的团体和个人，所以，社会学方面的某些研究成果对他也有用处。此外，组织本身是由人组成的，因此，心理学家和社会学家发表的意见对实际组织各项工作也可能是必要的。

在控制领域中，尤其是在财务控制领域中，有许多相当精确的方法可以利用。进行财务控制可能是公司审计部门的工作，但是管理人员需要知道在这个领域中有哪些事情能够办到以及如何说明审计人员送给他的那些数字。同时，他也应当了解他所需要的和可以利用的其他类型的控制，例如产品质量的控制。

近几年来，管理人员在制订计划和进行控制方面开始使用另一种类型的数学方法。随着电子计算机的出现，过去认为不可能做到的分析方式，现在在一些大公司里已经变得很普通了。目前，一种完整的新方法，即通常说的“管理科学”或“运筹学”，可以用来帮助管理人员制定决策。今天的管理人员，必须了解电子计算机和运筹学方法能够为他做哪些事情，哪些事还做不到，以及它们未来发展的可能性是什么。

在创新这个题目下，有才干的管理人员可以学习如何开展创新活动，如何在公司里造成一种鼓励创造发明的气氛，以及为实现一种好的主意必须采取哪些措施。无论是一种新产品或是一种新销售办法的发明，都主要不是靠灵感，而是靠认清各种需要和仔细研究以前做过的事情（通过这种研究可以发现某些新的可能性）而产生的。

最后，那些渴望得到管理知识的人还必须学会如何作为组织的代表而发挥他个人的作用，并了解他将代表组织与之接触的那些团体的情况。

尽管在不同领域实行的方式不同，计划、组织、配备人员、指导、控制、创新和代表这七个职能，适用于所有的企业管理，也适用于其他领域的管理。在本书中，重点将放在企业管理以及它如何利用各种有效的理论和方法上。

如果一个人想成为管理人员，渴望从事企业管理工作，他就必须懂得一个公司是怎样组织起来的，并且了解企业进行经营活动的一般组织结构。他应当学会评价经理人员的工作，学会分析管理好坏的原因，了解管理人员通常有哪些想法以及为什么会有这些想法，了解各种关于管理工作的概念和理论是怎样产生的。

由此可见，管理是一个非常复杂的问题，其中把从许多领域中吸取的材料与其他科学和技术中找不到的材料结合起来，形成一整套直接用于管理工作的知识。这是一种非常重要的工作，没有有效的管理，各种资源就不可能被用来造福人类。

当然，任何一个人，如果不精通他所管理的事业，是不能执行好管理职能的。正如一位作者所说的那样：“你要计划一些事情，你要组织一些事情，你要指导一些事情。当你选择工作人员的时候，你要确定各级职员需要做些什么，还要确定他们为了做这些工作需要了解些什么。熟悉题材……对于有效而明智的管理……是必不可少的”。①

管理人员在他担任高级管理工作以前，必须从实际工作经验中学习。但如果他掌握了适用于七种管理职能的理论和方法，就有了一个良好的开端，而且能够更好地阐述他自己的经验并系统地提出指导其未来活动的理论。

对理论的判断

许多人忽视理论在经营实践中的重要意义。其实，各种合理的决定，无论作出决定的人意识到与否，总是以某种理论为根据的。举例来说，如果某个主管人决定要把他的下级痛骂一通，他就是根据这样的理论行事的：让人们做好工作的最好办法是，当他们没有

① 刘易斯·梅里安：《公共服务与专业训练》，芝加哥大学出版社，1936年，第1—3页。

做好工作时，要给他们一点不痛快的刺激。相反，如果他决定同他们中的每一个人坐到一起，向他们讲清奋斗的目标和达到目标的途径，那他就是根据另一种完全不同的关于人的特性的理论在行事。

本书提出了若干关于各种管理职能的理论。有的是彼此补充，有的多少有点互相矛盾。因此，学习的人考虑一下如何辨别理论的好坏，是很重要的。下面提出可以应用的几条检验标准：

1. 理论的提出是不是尽力作到了按照科学的方法？如果它是以深入的观察或研究为根据的，就要考虑研究人员在多大程度上报导了有关的事实。是仅仅选择那些有利于证明他的既定观点的事实呢，还是不怀成见、仅仅报导事实证明其正确的那些观点？如果研究人员宣称，因为做了某些事情所以出现了某些事情，那末，是不是可能还有其他他所忽略或故意隐瞒的原因在起作用呢？理论所依据的事例是否充分得足以引出一般性的结论，还是只是从少数可能是特定的场合中搜集来的事实？

2. 根据读者自己的经验判断，这个理论是一种似是而非的东西呢，还是对他过去一直无法作出满意解释的经验作出了新的说明？

3. 最后也是最重要的一点，这个理论能不能帮助人们进行预测：如果做了某些事情，是不是一定会、或几乎一定会引出某些结果？

人们不能要求一种管理理论能象物理科学那样准确地作出预测，也不能要求研究工作做到完全排除对事实的误解。在进行实验时，要想完全准确地计算出在一定情况下的某个变量的数值，就必须使实验过程中所有一切其他的变数始终保持不变。而在管理工作中，由于可能有数不清的因素在起作用，这些因素又全是在不断变化的，所以要做到这一点，即使不是绝无可能，也是极为罕见的。

然而，由于人们必然地要根据理论行事，因此，掌握一种判断所提理论的相对价值的手段还是很重要的，以上所举三条检验标准，可在这方面提供指导。

小 结

管理工作可以分为七种职能：计划、组织、配备人员、指导、控制、创新和代表。

对管理人员说来，判断力、常识和有关他所经营的事业的知识，都是他所必需的，但是许多学科也能为他提供有帮助的理论和方法。他可以利用经济学、社会学和心理学方面的知识，也可以利用从管理工作本身的研究和试验中取得的一套知识。

在研究过程中，他会遇到一些互相矛盾的观点，只能靠他自己来决定哪种观点最正确。判断一种理论的价值，可以应用三条检验标准：（1）它的提出是不是尽可能按照科学的方法？（2）它是不是一种似是而非的东西？（3）能否根据它作出适度准确的预断？

（〔美〕E·戴尔：《管理的理论与实践》，
1973年第三版）

管理信息系统

——对它进行分析的一个结构体系

〔美〕J·康特

这一章的目的是想建立一个分析的结构体系，以便促进对管理信息系统的有意义的讨论。最近我读了《哈佛商业评论》上一篇有争议的文章，主题含意是计算机化的信息系统对管理不曾有过什么影响，而且在今后五年里，是否会有影响也很难说。隔了几期它又登载了一篇反驳这个意见的长文，用一个又一个的例子，指出计算机是怎样影响管理的。当我细读这两篇对立的文章时，看清了两位作者所谈的是级别完全不同的管理，而且我感到，如果双方在语义上的障碍或误解消除以后，这两位作者之间存在着惊人的高度一致性。因此我想，很值得努力去确定名词的定义，并建立一个公认的结构体系，在这个基础上来看管理信息系统这个常被曲解的概念。

在仔细分析管理信息系统的每一个名词以前，我提出一个定义。管理信息系统是帮助管理部门去制订、执行、控制各种决定的系统。决定的制订包括做出这项决定的过程，可以名为计划；而管理则可以解释为对于公司的物质资源和人力资源的计划和控制，以便达到公司的目标。管理的这个定义和别的描述不同。有的说成是通过人把工作做完，但我觉得这个定义更为明确。通过人把工作做完，加上对人的选择、训练和动员，也只算是管理职能的一部分，因为执行和控制所作的决定，显然需要动员人们。回头再看管理信息系统的定义，我们可以把它简化，说成是一个帮助管理部门完成它的工作的系统。以下章节将更加详尽地分析经理的工作，并将说

明在哪个范围里计算机化的管理信息系统能够发挥最大的效力，而在哪个范围里它的效力，即使在将来，也难以确定。下述的分析将有助于这个讨论。

管理信息系统的要素

探讨这个问题，要从分析管理信息系统的基本要素或成分开始。管理信息系统这个名称是想得很妙的，一个人只要了解构成它的这三个词或部分，他就能基本理解全部意义。这一点看来是显而易见的，但是对于某些其他的技术名词，或者对于组成某一新兴工业专业术语的那些人们所说的蒙人字眼，情况就不尽然了。

管理的层次

第一个要加以解释的名词是管理。图1·1提供了一个制造公司的组织图。公司组织图一般比该图要详细得多。然而，要说明不同管理层次之间的区别，这张图也够详细的了。有几种方法可用来描述各个不同的管理层次。尽管所定分界线不是绝对的，人们还是能够分别清楚组织内的某些管理层次。

最高管理层

执行委员会，包括总经理和公司各主要部门的头头，他们组成了通常所称的最高管理层（划有斜线的方框）。如果公司经营多种制造业务，更高一级的联合执行委员会将包括副总经理兼每个制造部门的部长，以及联合总部所设各职能部门的副总经理。为了讨论的方便，这里假设只有一个事业部，而最高管理层就是这个事业部的执行委员会。

执行委员会的委员们，在供职期间要决定公司的长期和短期目