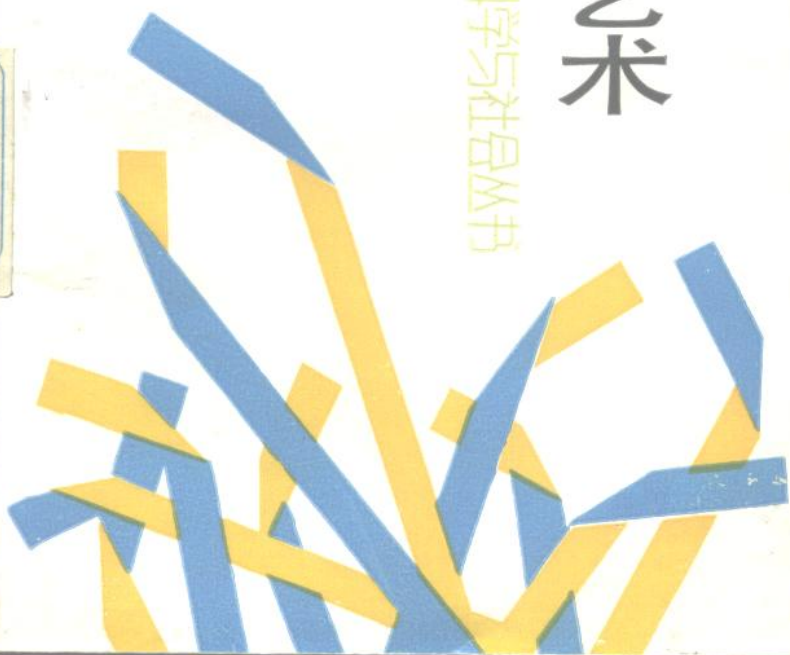


(美) 张闻选

决策与控制的 艺术

科学与社会丛书 科学与社会丛书 科学与社会丛书



C931 - 106371
90-30

科学与社会丛书

决策与控制的艺术

(美) 张 闻 选



S0273412

中国青年出版社

决策与控制的艺术
(美) 张闻选

中国青年出版社出版 发行
华利国际合营印刷有限公司印刷 新华书店经销

787×965 1/32 6.25印张 4插页 118千字

1987年10月北京第1版 1987年10月北京第1次印刷

印数 1—20,000册 定价1.50元

编者的话

来势汹涌的新技术革命的浪潮，冲击着全球各个角落。科技——经济——社会协调发展，正成为人类社会前进的普遍趋势。正是在这样一种时代的召唤下，《科学与社会丛书》问世了。

今天，我们要适应潮流，改变过去把自然现象同社会现象截然分开的研究方法，把视野放到自然科学、社会科学的结合点上，去探求，去实践。为此，《科学与社会丛书》试图以现实世界和广阔的历史为背景，从自然科学、社会科学之间的统一，以及它们内部各学科之间的结合、交叉，从不同层次、不同方位上，探讨科学技术与经济、政治、意识形态、生活方式的广泛联系和相互作用，力求向广大读者介绍新的知识、新的思想、新的方法以及

有关的新的信息，从而为我国的社会主义建设提供借鉴。

《科学与社会丛书》由北京科技管理研究中心和中国青年出版社共同组织，主要由中青年学者和理论工作者撰文或编审书稿。我们愿为广有志者和青年施展才华而尽绵薄之力。我们殷切希望，这套丛书能伴随时代迈进，为繁荣中华民族的文化、科学增添光彩。

不言而喻，我们将与广大读者一起辛勤地耕耘，使这块园地里不断开放鲜花，结出甘果！



赞助人的话

美籍华人张闻选博士1979年回国期间，经过考察，深感祖国采用新式管理方法的必要，因而不辞辛苦地在国内作了一系列的学术报告，介绍先进工业国家的新式管理方法。1980年，他又借美国高分子化学工业代表团访华之机回国，先后在北京、上海、南京、青岛等地，作了多次有关国外管理方面的报告。1984年，张先生整理了更多有关管理的资料，再次回国讲学。我们将他历次回国的报告及演讲汇编成《决策与控制的艺术》一书。本书的宗旨是介绍国外先进工

业国家的管理方法，以促进祖国“四化”的早日实现。

本书主要论述国外各种复杂的管理问题，并在观察、研究的基础上，提出解决的办法。这些办法在国外的实践中是行之有效的。我国的企业虽是社会主义性质的，但同国外企业相比，有许多相似之处，因此，书中的论述可供我们参考。当然，我国企业与外国企业也有许多不同之处，这就要求读者在消化之后酌情加以采用。

书中还提供了很多实例，以便读者了解、研究和借鉴。对此一定要结合国内实际情况予以采纳。时代在前进，因此今日的方法明日并不一定适用。所以，理论、方法的应用必须同时代相吻合。

今日的社会是经济、科技迅速发展的社会，也是一个要用科学方法管理的社会。科学的管理并非少数人的事情。在日常生活中，每个人都在做着管理工作。例如，如何安排时间读书、工作、吃饭、睡觉等都是管理问题。工人、农民、商业工作者、家庭妇女，甚至小学生都离不开管理工作。无论是领导者还是被领导者，只要学会管理的理论和方法，就能成倍地提高工作效率。科学的管理十分重要，它是医治“大锅饭”弊病的有效药物之一。

为了早日实现“四化”，使祖国更快地走向繁

荣富强，作者衷心希望本书能起到添砖加瓦的作用。

美国匹茨堡大学医学院教授 潘士芬
中国青海省机械厅高级工程师 张闻博

1985年10月

其他赞助人：

中国冶金部总工程师	陆 达
中国航空精密机械研究所主任	钟思安
美国匹茨堡大学经济系教授	周舜莘
美国匹匹学院经济系教授	赵启海
上海南市区人民代表兼 校长	俞鲁三
上海海运学院计算机系教授	沈康辰
南京化工学院化工系教授	谢玉声
中国舰船研究院副院长	钟桂臣
中国驻美纽约总领事馆 领事	张凤禧
上海煤炭科学研究院主任	俞鲁五
上海肿瘤医院前副院长	俞鲁谊
北京海洋石油公司总工程师	李维英
中国金属学会总干事	傅君诏
中国舰船研究院工程师	徐伋同
中国石油科学管理研究会	王才良
哈尔滨工业大学计算机系副主任	杨孝宗



作 者 序

本书的内容是讲宏观管理。宏观管理是方法论，是技术。宏观管理的核心，是为领导者提供科学的决策与系统协调、控制的技术，所以本书取名为《决策与控制的艺术》。我在书中主要介绍了美国企业获得成功的一些办法，并尽量结合祖国的国情，列举了许多例子来解释各种先进单位的做法。对领导者来说，本书解答了怎样管理专业人才、一般员工及其所从事的事业，并使他们提高工作效率的问题。对于被领导者来说，本书可使他们了解新的社会管理的方法，从而

向领导提出新式单位的合理化建议,以得到创业、进取、发挥自己智力及潜在能力的机会。

可能有人说,本书的许多内容,国内早已讲过。我想,这话讲得不错。中国有句古语叫“远道的和尚好念经”。我讲这本“经”,是希望祖国的十亿人民都听见和听懂。因此,我希望这本书能在祖国发生一定的效用。

我写这本书差不多用了五六年的时间,几乎是日以继夜地研读、思考和书写。此书的问世,全靠中国舰船研究院副院长的帮助及北京科技管理研究中心的支持。钟桂臣先生热心关注本书的出版,车式毅、吴振华等先生用了六个月的时间,把我的讲话初稿整理出来并寄给我。该院的徐伋同工程师给了我很大鼓励。他们四人都是我去年回国时的初交,非亲非故。正是出于爱国的热忱,我们通力合作,终成此书。

在书稿写到一半的时候,我分寄了几本回国。出人意料的是,青海机械厅高级工程师闻博三哥,由于爱国心切和对祖国“四化”的热心,也自愿参加了整理工作。

在国内我有以上几位朋友相助,在国外给我帮助最大的人莫过于美国匹茨堡大学的潘士芬教授。这本书的写成,潘教授花费了很大心血,她对那些极紊乱的原稿进行了仔细修订,并加了目录。

我在这里向以上各位表示衷心感谢。

张闻选

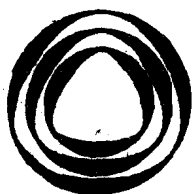
1985年10月

目 录

引 言	1
第一章 今日社会是宏观管理的社会	4
知识化的社会	5
今日社会的特征	9
第二章 今日中国需要加强宏观管理	14
中国有较好的工业和科技基础	15
中国有巨大的发展潜力	17
从比较中了解自己	27
好的领导是中国经济起飞的重要条件	30
第三章 领导在管理中的地位和作用	32
领导应该做领导人的事情	32
领导应创造有效率的工作系统	38

领导应善于解释成功的定义	41
领导应创造成功的环境	43
第四章 人的管理	45
选才之道	45
用人之长	49
把人才用在刀刃上	56
第五章 如何取得最大的成就	61
张氏公式	61
激发干劲论	69
补偿——薪金、福利及其他	78
第六章 把重点放在工业研究	84
当前不宜将重点放在基础研究上	84
工业研究的战略	90
国外一般的选题方法	101
第七章 取得经济效益的基本途径	104
成果扩大化	104
产品价格科学化	115
第八章 竞争与合作	130
竞争的重要性	131
人们怎样竞争	136
有些社会既不竞争又不合作的原因何在?	144
合作的重要性	152
国外是怎样合作和竞争的	157

第九章 管理的重要基础.....	163
信 息.....	163
教 育.....	169
第十章 树立新的管理观念.....	175
改变重虚不重实的思想.....	175
改变怕吃亏的思想.....	176
改变对服务业的认识.....	177
合作何必曾相识.....	180
后 记.....	183



引 言

我在国外研究中国已有多多年，得出的结论是：中国的主要问题不是科技问题，而是经济问题和科技管理问题。中国的科技比美国落后5年至10年，但经济上却落后几十年。谈经济，就要讲效益；谈效益，就要讲管理。只有通过科学管理提高效率，中国才能有较快的进步。反之，管理不灵，进步就慢。由于管理不善，影响中国经济步伐是众所周知的。在一个管理好的社会里，问题一旦发生，就有人去设法解决；而在一个管理效率不高的社会里，发生了问题，大家可能

视而不见。正是因为这个缘故，大家都吃亏，生活水准不能尽快地提高。有问题不去解决，有了技术却不能尽快推广，这当然不能说是技术问题，而是管理问题。不解决管理问题，国富民强则是勉为其难的。

很多归国华人在谈回国观感时都说：“中国许多工厂的设备又新又好，就是出不了活……。”为何这么多好的新的工业设备，却不能发挥它应有的效力？原因好似千头万绪，但归纳起来，却都与管理有关，这就是我要讲的宏观管理问题。

宏观管理的涵义是，除了专业管理之外的所有的管理。

我认为所谓管理，大致可分三类：人的管理、事的管理和专业的管理。专业的管理是比较专门的学问。我把人的管理和事的管理称为宏观管理，它是现代社会里每个人都需要了解的概念，不但领导者需要了解，被领导者也需要了解。这种管理，包括了解今日社会、管理科研、管理企业以及如何利用自己的时间、待人接物、物价、人的价值、成果扩大化等问题。总之，除科技本身及专业管理外，这种宏观管理几乎是无所不包的。

宏观管理作为一门学问，其本质就在于通过正确的决策和系统的控制，协调各项事业的和谐发展，求得经济、科技乃至社会的进步。这种决策和

控制，主要是通过规划、计划和一系列的政策、法令与组织工作来实现的。过去，人们常有一种错觉，一谈管理，就认为是领导者的事情，而且是领导者发号施令，利用行政权利对各项事业进行直接干预。实际上，这种管理是旧式管理，是封建家长式的管理。今天，时代不同了，这种旧式管理不能适应社会经济的发展。我们现在讲的宏观管理，是一种新式管理。这种新式管理的重要特点，一是决策的科学化和大众化；二是通过一系列的政策、法律和组织工作，对社会集团的经济活动进行有效的协调、控制，以求得社会经济高效率地发展。因此，这种宏观管理，是个人成就、单位成就和国家成就最要紧的一招。没有好的管理，国穷民贫；有了好的管理，人、才、物才能得到合理的利用，并取得明显的经济效益。

由于宏观管理内容复杂，涉及面广，本书不可能一一讲到。结合中国的国情，借鉴美国的经验，本书重点讲如下内容：今日社会是宏观管理的社会、今日中国需要加强宏观管理、领导在管理中的地位和作用、人的管理、如何取得最大的成就、把重点放在工业研究、取得经济效益的基本途径、竞争与合作、管理的重要基础、树立新的管理观念。