

国际高级现代管理课程

讲
JIANG

义
YI



中国企业管理协会
北京市厂长（经理）工作研究会



国际高级现代管理课程

讲 义

国内内部发行

中 国 企 业 管 理 协 会
北京市厂长(经理)工作研究会
一九八六年·北京

封面设计：于鸿滨

国际高级现代管理课程
讲 义

•
中 国 企 业 管 理 协 会 编
北京市厂长(经理)工作研究会
北京市门头沟胶印厂印刷

•
北京市厂长(经理)工作研究会发行
地址：北京市东城区史家胡同78号
字数：537 千字 定价5.00元

序 言

张彦宁

一九八五年五月至八月期间，中国企业管理协会和北京市厂长（经理）工作研究会在新加坡子庆私人有限公司、泉通财务有限公司和香港天桥贸易公司的赞助下，在北京举办了国际高级现代管理讲座，邀请新加坡国立大学管理学院的学者，讲授了现代管理课程，并把这次讲座的内容整理出来，介绍给更多的同志，这是一件很有意义的事情。

我们进行社会主义四个现代化的建设，既需要现代科技知识，也需要现代管理知识。赵紫阳总理在一九八五年党的全国代表大会上曾经强调指出：“·七五·期间应当进行必要的技术改造，但从现实的情况看，改进和加强管理，提高经营管理水平，具有更大的紧迫性和更加现实的意义”。

为了尽快提高我国企业的经营管理水平，首先，要认真总结我们自己的管理经验，特别是党的十一届三中全会以来改革的实践经验；与此同时，还要借鉴外国的对我有用的先进管理方法。更为重要的是怎样融合提炼，逐步提高，形成具有我国特色的社会主义现代化管理模式。

新加坡是亚洲新兴的工业国家，他们学习了西方国家的管理经验，结合新加坡的实际情况加以改进和创新，在许多方面形成了具有本国特点的管理方式，对促进新加坡经济的发展起了明显的作用。这方面是值得我们重视的。

搞现代化管理，应与本民族的特点相结合。新加坡华裔较多，许多风俗习惯与我国大致相同。请他们的学者来我国用汉语介绍他们的管理知识，易于理解接受，效果较好。我希望这本书对每一位有幸得到它的读者将有所帮助。我还希望中国企业管理协会和北京市厂长（经理）工作研究会不断总结经验继续做好这类工作。

一九八六年一月七日

国际高级现代管理讲座

开幕式

谢家璧：这个国际高级现代管理讲座，是由中国企业管理协会和北京市厂长（经理）工作研究会联合举办，由新加坡子庆投资私人有限公司、泉通财务有限公司和香港天桥贸易公司联合赞助的。经过双方积极合作，共同筹备，今天正式开课啦！让我们参加学习的全体学员，向新加坡、香港来的全体学者、专家表示热烈地欢迎！

下面让我介绍中国方面的在座的领导，今天在座的领导有：国家经委副主任、中国企业管理协会常务副会长兼秘书长张彦宁同志，中国企业管理协会副秘书长李东江同志，北京市经济委员会副主任银重华同志，北京市厂长（经理）工作研究会理事长汤尔烈同志，国家经济委员会体改局局长徐振同志，国家经济委员会干部教育局局长汪浩同志。

下面请这次讲座的主持人、新加坡现代企业管理协会秘书长刘宜华先生介绍新加坡、香港来的学者、专家、企业界等客人。

刘宜华：首先我感谢中国企业管理协会！

下面我介绍一下新加坡、香港的代表有：新加坡现代企业管理协会会长、子庆投资私人有限公司、泉通财务有限公司董事、主席和天桥贸易公司董事刘荫稳先生，新加坡国立大学企业管理学院院长陈水华教授，这次我们还得到香港天桥贸易公司的董事、经理奚秀兰小姐的帮助。我介绍的还有：泉通财务有限公司的董事刘威霖先生、新加坡泉通财务有限公司董事兼新加坡现代企业管理协会财政李成华先生、新加坡子庆投资私人有限公司的总经理彭世灼先生、新加坡现代企业管理协会副会长兼泉通财务有限公司董事长张兼嘉先生、香港天桥贸易公司董事长、奚秀兰小姐的丈夫谢嘉亮先生。

还有，我们这个讲座，今天能够进行，还要感谢北京市厂长（经理）工作研究会的谢家璧先生和中国企业管理协会的陈英女士。

谢家璧：下面请中国企业管理协会副秘书长李东江同志致欢迎词

李东江：尊敬的奚秀兰小姐，尊敬的刘荫稳先生、尊敬的刘宜华教授、女士们、先生们、同志们：

国际高级现代管理讲座今天正式开课了。这次讲座是由中国企业管理协会和北京市厂长（经理）工作研究会与新加坡的子庆投资私人有限公司、泉通财务有限公司和香港的天桥贸易公司共同举办的。我代表中国企业管理协会和北京市厂长（经理）工作研究会对这次讲座的顺利举行，表示热烈地祝贺！并对全体学员表示热烈地欢迎！

子庆、泉通、天桥三家公司赞助了这次讲座，并且聘请了新加坡国立大学的几位优秀教授陆续来华承担讲座任务。奚秀兰小姐为举办这次讲座往返奔波于香港、北京之间，积极进行联络和筹备工作，做出了有益贡献。对他们这种热心态度和所做努力，我们表示衷心地感

谢！

我们与新加坡、香港的公司联合在北京举办管理讲座还是第一次。新加坡是亚洲新崛起的工业国，他们学习了欧美的管理经验，在结合本国实践的基础上加以提高和创新，形成了自己的管理特点。新加坡的工业发展和管理的经验现在受到了多国家的关注。这个讲座分四个阶段由新加坡国立大学的教授们讲企业管理的概念、成本、应用统计、电脑、市场、行销、财务管理以及外汇风险与管理估计、科技转移等课程。

我们党的十二届三中全会制定的《关于经济体制改革的决定》内容之一是培养人才。这次这个讲座得到了各级领导的关怀与重视，大家踊跃报名，参加这次讲座的有经济、贸易、银行、大专院校和企业界的六十位学员。他们都是各单位的领导和骨干。希望大家利用这宝贵的时间，认真学习和探讨新加坡的管理经验，并结合自己的实际情况，改进我们的经营管理。通过这次讲座活动，我们可以和新加坡的企业界以及香港企业界进行直接接触，建立企业与企业、个人与个人之间的联系。

我予祝这次讲座圆满成功！谢谢！

谢家璧：下面请新加坡现代企业管理协会会长，子庆投资私人有限公司、泉通财务有限公司主席刘 稳先生讲话：

刘荫稳：国家经济委员会张副主任、中国企业管理协会副秘书长李东江先生、北京市企业管理协会秘书长银重华先生、国家经委体改局局长徐震先生、教育局局长汪浩先生、各位来宾、各位先生、各位女士们、各位老师：由中国企业管理协会主办的国际高级现代管理学讲座，今天隆重开幕了！我代表新加坡企业管理协会在这里讲几句话，感到十分荣幸。

新加坡现代企业管理协会最近才成立，委员包括新加坡、马来西亚、印尼、泰国的工商企业界管理人员。宗旨在于推广企业管理现代化和科学化，以提高和改进管理技术和生产能力。我们深切感到企业管理对经济发展的重要性。组织健全的企业是国家经济发展的强大推动力。中国自推行开放的经济改革以来，已取得显著成绩。我们认为积极引进先进科学技术的同时，如果也能参考国外的现代管理，相信必会加速经济发展。因此我们天桥、子庆、泉通三家公司积极的组织了这个讲座。并希望这个讲座除交流经验之外，也能增进了解，建立友谊。同时为贵、我两国管理协会未来的合作与联系打下基础。最后，让我预祝这个讲座圆满举行，祝各位身体健康！

谢家璧：下面请香港天桥贸易公司董事、经理奚秀兰小姐讲话：

奚秀兰：在座的领导、各位前辈、各位同志们、大家好！很高兴在这里跟大家见面。

我是一位职业女性，我在香港天桥贸易公司是董事、经理。今天我代表三家公司参加这次讲座。我们三家公司有共同的愿望，希望能够为中国经济现代化的发展贡献一点力量。今天非常感谢中国企业管理协会的领导人，各位领导大力支持和协助我们达到愿望。在这里，我代表三家赞助商感谢大家的支持！

特别邀请新加坡国立大学的学者来北京讲课的原因是他们能用普通话与大家交流，这样更容易听懂，更亲切。

我们主要的目的，不是专门为做生意，我们希望经过这次讲座，增进大家彼此的了解和交流经验。当然，在课余，如果有什么项目，投资、合资项目的洽谈，我们非常欢迎，也可以提供咨询服务。最后，我代表我们的赞助商再次祝贺讲座圆满成功！谢谢！

谢家璧：下面请学员代表、北京市电冰箱总厂郑文昌厂长讲话。

郑文昌：尊敬的奚秀兰小姐、各位先生、各位老师、各位领导、各位同志们，我首先代

表我们全体学员，对这次赞助讲座的天桥公司、子庆公司和泉通公司表示衷心感谢！对主办单位——中国企业管理协会、北京市厂长（经理）工作研究会表示感谢！欢迎远道而来具有丰富实践经验、理论知识和教学经验的教授们！

正当我们国家进行四化建设，进行经济体制改革的时候，我们企业界的同志们迫切需要了解和学习有关经济发展和企业管理方面的知识的时候，举行这次讲座，对我们来说，正是雪中送炭，也是及时雨。我们一定珍惜这个机会，努力学习，认真讨论，争取把这次学到的一切知识用于我们的企业管理，搞活我们的企业，为我国四化做出应有的贡献。

最后，祝各位领导、各位同志、各位老师身体健康！预祝这个讲座达到预期效果。

谢家骥：开学典礼到此结束。

目 录

序言

开幕式.....	(2)
----------	-------

第一讲 概论.....	(1)
-------------	-------

一、管理的基本概况.....	(1)
二、企业管理的职能.....	(2)
三、企业的产生.....	(2)
四、企业的职能.....	(3)
五、企业管理的性质.....	(4)
六、新加坡的经济管理.....	(4)
七、企业管理的理论.....	(8)

第二讲 领导.....	(11)
-------------	------

一、领导的性质.....	(11)
二、领导的职责.....	(11)
三、领导的方式.....	(13)
四、领导的素质.....	(16)
五、领导的艺术.....	(18)

第三讲 管理计划.....	(24)
---------------	------

一、时间管理.....	(24)
二、目标管理.....	(26)

第四讲 决策.....	(29)
-------------	------

一、决策的意义.....	(29)
二、决策的效果.....	(31)
三、决策的方式.....	(31)
四、决策的问题.....	(34)

第五讲 组织.....	(37)
-------------	------

一、组织的作用.....	(37)
二、建立组织的原则.....	(39)
三、管理人员的选拔.....	(41)
四、管理人员的培训.....	(48)

第六讲 控制.....	(51)
-------------	------

一、控制概论.....	(51)
二、绩效考核.....	(56)

第七讲 冲突管理	(60)
一、冲突管理.....	(60)
二、谈判艺术.....	(63)
附录 第一阶段问题讨论会记录	(66)
第八讲 行销环境	(78)
一、行销环境.....	(78)
二、公司环境的相互关系.....	(79)
三、行销观念的由来及发展.....	(80)
四、行销组合的控制.....	(82)
第九讲 行销组织	(86)
一、行销组织.....	(86)
二、行销规划.....	(87)
第十讲 市场区隔	(92)
一、市场区隔化的条件.....	(92)
二、市场区隔化的程序.....	(94)
第十一讲 产品策略	(96)
一、产品的观念.....	(96)
二、产品的分类.....	(97)
三、新产品开发策略.....	(100)
四、产品生命周期的策略.....	(105)
五、产品组合策略.....	(108)
六、品牌策略.....	(109)
第十二讲 价格决策	(112)
一、定价的策略.....	(112)
二、定价的方法.....	(114)
三、定价的目标.....	(116)
第十三讲 分配策略	(121)
一、分配通路的定义.....	(121)
二、中间商的功能.....	(121)
三、消费品的行销通路.....	(122)
四、工业品的行销通路.....	(124)
五、通路决策.....	(124)
六、垂直性的行销系统.....	(127)

七、零售商与批发商·····	(129)
第十四讲 行销策略·····	(133)
一、推销策略·····	(133)
二、人员推销·····	(136)
三、广告推销·····	(139)
四、广告的策略·····	(140)
第十五讲 行销控制·····	(143)
一、成长的策略·····	(143)
二、行销的计划·····	(144)
三、行销的控制·····	(147)
第十六讲 国际行销·····	(152)
一、国际行销的概况·····	(152)
二、国际行销的环境·····	(154)
三、国际行销的策略·····	(154)
第十七讲 服务行销·····	(156)
第十八讲 会计和成本会计·····	(163)
一、会计学的一般概念·····	(163)
二、成本会计的概念与分类·····	(169)
三、成本、利润与数量的分析·····	(174)
四、攸关成本与管理决策·····	(179)
五、预算与控制·····	(186)
六、标准成本·····	(187)
第十九讲 财务管理·····	(190)
一、财务管理与企业目标·····	(190)
二、财务决策过程·····	(193)
三、一般策略·····	(196)
四、资金来源·····	(197)
五、决策的评价与分析·····	(198)
六、财务分析与计划·····	(199)
七、企业表现的分析·····	(206)
八、利润来源·····	(207)
九、一般资金管理·····	(210)
十、短期资金管理·····	(213)
十一、资金平衡问题·····	(215)
十二、投资分析·····	(216)

十三、筹资分析.....	(222)
十四、国际市场的财务问题.....	(224)
第二十讲 需求预测.....	(226)
一、预测简介.....	(226)
二、预测方法概述.....	(227)
第二十一讲 库存管理.....	(243)
一、库存管理的重要性.....	(243)
二、库存管理的基本概念.....	(245)
三、库存控制模式.....	(247)
四、A、B、C 分析法.....	(251)
第二十二讲 应用统计.....	(259)
一、调查研究.....	(259)
二、方差分析.....	(274)
第二十三讲 电脑简介.....	(283)
第二十四讲 电脑化资讯系统.....	(297)
一、管理资讯系统.....	(299)
二、决策辅助系统.....	(301)
三、交易处理系统.....	(302)
四、办公室自动化系统.....	(302)
五、案例.....	(308)
第二十五讲 研究发展与科技创新.....	(314)
一、研究发展与科技创新介绍.....	(314)
二、科技创新过程.....	(314)
三、研究发展策略.....	(315)
四、研究发展计划的选择与评估.....	(318)
五、评估方法.....	(320)
六、工业的研究发展.....	(321)
后记.....	(324)

第一讲 概论

主讲人：陈水华教授

一、管理的基本概况

首先，让我们来了解整个课程，我们的课程分四个阶段：第一阶段讲管理常用的管理方式，包括：计划、领导，组织，决策和控制；第二阶段讲成本预算策划，需求预测，以及生产规划等等；第三阶段，主要讲行销，还有了解顾客、市场价格等，所以主要讲市场学；第四阶段，讲财务，资金流通，投资等等。最后讲外汇风险，还有国际企业。

我们来是和大家交流意见，不是来演讲的。在座的各位要尽量的发表意见，不要光听，也要说话。俗话说：“三人同行必有我师。”大家要互相学习，互相了解。我们要探讨理论，尽量把理论讲得越简单越好。我们学者有一个长处就是多看了几本书。看过几本书，把它消化了，把它弄简单了，和大家研究。所以在理论上尽量用简单的句子和大家讲解。另外一个特色就是：我们有一个小小的游戏，也就是我们研讨团的特点之一，我们分成几个小组，分组以后，请大家热烈参加活动，如果没有参加小组活动，你就不能够在这个场所实践这个理论。我觉得关于理论大家到书店里买本书就可以看到了，可是在实践方面没有同事，你就无法交流。让我们利用这个时间充分交流意见和思想。在交流时有一个宗旨，就是怎样经过讨论接触实际的用途和意义。如果你的理论不能实用的话，那只是纸上谈兵。我们最后的结论就是怎样应用这些理论，这是我们的教学方法。

中国现在是过渡时期，最重要的任务就是怎样使管理现代化。据我所知，现在中国有一个口号就是：转轨，变型。怎样转轨呢？就是从过去的生产型变成生产经营型。让我们看看这两种型有什么不同。转轨变型的目的何在，就是提高整个经济效益。所谓生产型，就是只是重视生产，不重视销售服务等等。在国家经济里面，这个阶段只是暂时的，如果不超越这个生产型阶段，就不能同外国竞争。尤其是今日中国打开了门户，很多产品从外国进来，如果不注意生产经营型，只停留在生产型这个阶段，就不能和外来的产品进行竞争。目前这个制度和口号是正确的。那么生产型和生产经营型有什么不同呢？后者是把生产的范围扩大，整个观念扩大，从生产领域扩展到整个经济领域。举个例子：就好象井底之蛙在井底看不到世界，不知道世界多大，那么现在就要跳出这个井，眼观世界，眼观整个市场。不能够停顿在以产定销，要超过，要注意销路。那么这个生产经营型有什么特点呢？就是第一要品种开发；第二要品种计划；第三要注意销售和计划的策略；更重要的是将在第三第四阶段所谈到的市场研究和财务方面，怎样筹用资金怎样用钱；最重要的就是怎样利用人才。人没有三头六臂，怎样能使人变成三头六臂呢？就得重视人才，利用人才，培养人才。俗语说：“天生我才必有用。”在一个企业里面，往往都是自己的好，别人的不好。作为一个企业的主管，你就不能拍胸保证，你的属下天生人才必有用。他们都是人才，问题是怎样开发人才，提高人才。如果不这样，就成不了三头六臂。只有培养和利用他们才能产生三头六臂那种能力。人才是非常重要的，每个人都有他的特点，发现和培养他的特点向共同的目标前进，这也是领导一个企业应该得到的效果之一。所以，我们总结一下，生产型只顾生产，没有顾到人才

方面。生产经营型就是要顾及人才方面和销售方面还有财务方面这也是我们讲座四个阶段的总目标。

如果你听了这四个阶段的课，你就了解生产经营型是怎样经营的。

好，让我们从另外一个角度来看生产经营型的范围。每个企业的基本活动就是，生产、销售和财务。那么以往的生产型呢，那只是生产而已。生产经营型就是要扩大到销售财务等等，把整个范围扩大了，怎么扩大呢？要尽量利用资源。每个企业里面都有人员、原料等资源，要好好利用；发展企业的时候免不了要引进一些机器，首先，要选择适当的机器，如果机器买错，制造出来的产品质量不好，往往是机器有毛病。你买机器时需要钱，钱从哪里来呢？接着，有了产品以后，怎样销售到北京市场，全国市场或国外市场，这些都要做一些研究，这也是我们整个课程要注意的问题。

二、企业管理的职能

管理的职能可分五个部分：就是领导，计划，决策，控制，组织。每个企业都要有一个总目标，每个小单位也要有目标，每个人也要有目标。如果每个阶段的目标都不一样，就没有办法了。企业主管者就是要求大家的行动要一致，如果有一个人开倒车，那就完了，所谓前功尽弃就是这个道理。总目标是生产社会需要的产品。怎样生产这些产品呢，有一个社会、政治和法律的总范围。在亚洲，我们对道德观念很重视，不象美国和西欧，他们可以出版黄色小说，到处卖。在亚洲这是不应该做的事情。不管什么企业，都要有这种观念，不能够违反道德的标准，不能够做犯法的事情。即使你能干，有好的材料和设备，什么都有，但是做生意时违反法律，就不允许那样的企业存在了。所以，要给大家一个总的观念，就是在企业管理方面，如果这个企业的目标违反社会的目标和道德的目标，这个企业只能暂时存在，不能够长远存在。所以我们讲解的企业管理就是围绕企业能够长久地对社会有贡献。

现在我们把范围缩小，就是概念问题了。我们刚才说，管理有五个基本职能：领导、计划、决策、组织和控制。管理的定义是什么呢？我们用简单的话说：管理就是在企业中负责成败的力量。这股力量就是上下群策群力，来达到预期的结果。这个预期的结果，要求先有一个目标，如果你没有目标的话，就难有结果。我住在北京饭店，昨天碰到一个外国游客，他们认为我是北京人，他就说他想逛逛，让我告诉他怎样逛，他没有目标，我怎样告诉他呢？后来他说他要买东西，那就不同了，我虽然不是北京人，可我知道拐弯就是王府井。所以要有目标。我们再看看企业中负责成败的力量在哪里呢？在群体里。群体和个人有一点不同，企业都有一个目标，要让所有人都明白这个目标，才能做到大才大用、小才小用、专业人才就在技术方面利用，利用才智和物质来达到预期的结果。预期的结果就是目标。所以在理论上解释是很简单的。

三、企业的产生

现在让我们继续解释企业是怎样产生的。不管在哪个国家，往往都有这种现象，农产品过剩时候，就产生交换的需要。例如，我用水果来换你的麦子，或你用麦子来换我的水果，就产生了产品的交换交流。在比较先进的社会里就用钱购买，因为用钱购买就解决了交换的条件。另外，就是不在农业社会里，在工业社会里，我有一技之长，比如，我的专业是做椅

子的，我对木工很有研究，做出来的椅子都很好，做了很多放在家里也没用，如果想吃水果，就得用椅子和人家换。在那种情况下，往往是一家一户的做单位，可是当这个单位开始扩大的时候，为了扩大生产，就要请人来帮忙，就得付给人家代价，送椅子；可是造多了人家也没用，就变成给钱，产生了这种雇佣的关系。这无形中就产生了一个企业，小型的企业。如果这个小企业再发展的话呢，就得购买一些机器了。买机器当然就需要钱，就把卖椅子得来的钱来买机器，这就是很简单的投资。再增加产量，这个小型企业就变成了中型企业了。以后发展到用金属制造家具，不但数量发展而且质量也提高了。这就是从家庭单位发展到小企业、中企业到大企业的发展过程。现在我们所看到的大企业，它就是这么发展起来的。

四、企业的职能

企业在把产品卖出去以后，往往都有利润。一个企业如果没有利润的话，要生存是不可能的。没有企业愿意做亏损生意的。在短时间内可以维持，但久而久之没有利润就要关门倒闭了。公司大了以后要买机器，总是要投资的，可能向银行借钱，银行的钱从哪里来的呢？就是人民，老百姓平时的积蓄。他们利用人民的储蓄借给各个企业，由他们拿钱来买机器来生产，就变成经济的一个循环。不管你制造什么产品，总要有原料。如何选择最便宜最适当的原料，计划是非常重要的。一个产品如果需要五个配件，只买到了四个，那么这个产品就不能生产了。在计划方面，把配件，原料都要周密的安排，在时间上也要有很周密的安排，在供应上如果不小心的话，生产就要停顿了。资金来源和投资刚才我们提了一些了，那么劳工呢？这也是很重要的，每个企业都要提高技术，使企业现代化，这就可能面对一个难题，就是员工的技术还没有达到那种水平，有了好机器，把它弄坏了，又亏本，又做不出东西，所以要注意员工的技术水平和教育水平。

司法机构不管你什么产品在购买方面和行销方面都要注意到法律问题。尤其是你要和外地的厂商合资的时候，不要开始什么都答应，最后会弄巧成拙。所以，在司法方面要特别注意。还有顾客的消费能力和他们的需求，市场方面如何满足消费需要，也要注意。

另外一点，渐渐地重要了，就是竞争者的力量，竞争者的能力。顾客在一个所谓垄断市场里面，不得不买你的产品。可是现在门户开放了，什么都有了，人家可以不买你的产品了。所以在质量和价格方面都要注意到竞争的问题。在今后，竞争在中国越来越重要。所以，要了解竞争者的能力和他的策略。这几点与企业是有直接关系的。

间接方面有经济情况。经济情况是整个社会的消费和购买力量。如果你的产品太贵，人家买不起，企业就受影响，要注意到整个社会的经济情况；还有科技水准，科技水准是跟劳工技术有关系的。

在未来的几年里，有一项非常重要，而且会越来越重要的问题，就是广告。七、八年前，我来过中国，那时候的情况和现在有些不同，那时，没有广告。现在，到了机场就发现机场上的广告一大片。在一九七七年却是那些大标语。估计在未来的几年，十几年里广告会扮演越来越重要的角色。因为要追求顾客，怎样追求呢？就是要用广告。在销售上，在有些人看来广告是浪费钱的。可是从生产型改变为生产经营型以后，广告是很有必要的。

在所谓资本主义制度下，每个企业最终的目标就是利润。利润怎么来呢？这就要讲到成本问题了。成本高，利润就会降低。因此，在每个企业经营的范围里面，我们就要注意到财务问题了，成本控制。怎么控制呢？就要经过会计报告。怎么利用流动资金，怎么借款，增

加了资金怎么投资呢？这也就总结了我们前面讲过的四个阶段的课程。

五、企业管理的性质

如果你是一个普通的作业人员，花费的时间多数在哪里呢？多在生产和技术方面，即百分之九十的时间花在生产上，另有百分之十的时间花在人际关系即同事之间配合的关系上，根本没有做管理工作。可是你到了管理层，就不一样了，就应该多花一点时间和管理方面，应该少花一点时间在生产方面。生产工作就应该由下面的人去做了。既然升到了管理层，那就应该把时间花到管理上去。要是高层的话就更重要了，根本没有时间去管生产，主要是管理。请大家想一下，我们现在都是管理人员，大家的时间是花在哪边呢？真正管理层的人员主要是管理，注意计划、策略和组织、控制、领导等等。这个讲解是很简单的，可是管理人员往往忽视了这个环节，尤其是那些从下面慢慢升上来的技术人员。这有两个原因：

第一、他从前是技术人员，他在技术方面有专长，所以他往往要发挥他的长处。到了管理层以后，他的长处是无用武之地的。就应该把技术传授给别人，让别人去做，自己就不要再顾技术方面的事情了。

第二、他通常没有经过管理训练。对管理一窍不通，只做他能够做到的事情。该做的事不做，却做不该做的事。这是本末倒置，这是一个很大的弱点。大家应该时刻注意，我是一个经理人员，做的是管理工作，不是技术工作。

六、新加坡的经济管理

下面向大家介绍一下近几年来新加坡发展的情况。新加坡的历史是很短的。自一八一九年从一个很小的渔村，发展到今天的新加坡，前后时间也就是一百多年，当时渔民自己捕鱼，自己吃，是一个很落后的小社会。在一八一九年，有一个英国人叫莱夫士，他是英国一家公司的人员，在东南亚的新加坡、马来西亚和菲律宾等地做生意，他就以新加坡当做他的大本营，这样新加坡就从小渔村变成一个商业城市了。

新加坡真正的发展是从一九五九年开始的。李光耀总理领导人民摆脱了殖民主义的统治。今天新加坡经济方面的历史也是从一九五九年开始的。当李光耀领导的党上台以后，就面临着两个重大问题：一个是就业。就是没有工作做。这又分两个方面：一方面是现有的人没有工作做；一方面是从学校毕业的学生没有工作做；另一个问题是住房问题。新加坡是一个小城市，现在只有六百万平方公里，还不到北京的一半。在城市里，房子又窄又小，一幢一幢好象鸽子笼一样。居住条件和卫生条件都不理想。所以当李光耀上台的时候就决定在五年之内一定要解决这两个问题。

我们先谈住房问题。解决住房用这样的办法。以往政府部门主要负责行政工作，不能解决这个问题，因为手续太多了。所以成立了一个独立的机构，由它全权负责解决住房问题。我们叫它建筑发展局，它的主席是从部长来的。可部下完全有自主权。它里面的高层、中层和底层完全和政府脱离了关系，所以就是部长负责，部长向内阁负责。在机构里完全自主，是一个半官方的机构，所以摆脱了以往那些很复杂的问题。很多大问题都由这法定机构来解决。经济方面由经济发展局来管；电讯、电话由电讯发展局负责；码头方面由港务局负责。每个部门都有自主权。发展区建立是在一九六一年。住房不可能再发展了，只有郊外还有发

展的地方。从头开始，就把地都铲平了，建大高楼，从半郊外发展到郊外。如果一开始就发展到郊外，那里是没有人愿意去的，交通就是一个大问题。所以在接近城市的地区，进行建筑，这是解决住房的第一个步骤。一开始就采用五年计划的方式，第一个五年建造多少个单位，第二个五年建造多少个单位，他们有一个目标，就是在某年，比如说在一九七七年吧，到一九七七年，百分之五十的全国人口住在政府建造的住宅里，这是一个大目标了。从这个大目标再计算具体的规划。一定要有一个大目标，要向着这个大目标发展。造了房子以后，要住的人太多了，而房子相对较少，就出现了一个现象，分配房子的人权力很大。那么怎样克服这个问题呢？政府想出了一个很简单的办法，避免了你是我的好朋友，我就分给你。你给我钱，我就分给你，如果这个问题不解决，以后就很复杂了。这个办法，不仅官方要明白，负责人要明白，人民也要明白。这个制度是这样的简单，就是采用登记的方式，那就是谁先来，谁就先有房子，不管你和政府是什么关系，一切都不管，等房子建好了以后，比如说建好了一百幢，就先给前一百号。可是，你要楼上，我要楼下，又是一个问题。政府又想出了一个很简单的办法，那就是用公开抽签的方式，这样避免了拉关系，受贿赂等问题。在一九五九年，新加坡的人口为一百六十万，当时住在政府建造的屋子里面的人，只有百分之九。经过了二、三个五年计划之后，到一九七七年，人口增长到二百万，在这二百万人口中，住在政府建的房子的人为百分之五十六，每两个人就有一个人住在政府建的房子里面。这就看到了成绩。建好的单位是二十四万单位，也就是二十四万户居民住了进去。两个卧房和一个厅，当然还有小型的和中型的。到了一九八三年，人口增长到了二百三十万，住进去的已经到了百分之七十八。去年到今年底，他们的目标是百分之八十的人口住到政府住房里面去。可以说新加坡在住房方面给世界上、特别是小国家做了一个小小的好榜样。

第二个问题就是这些人住在这里，他们的钱从哪里来呢？开始几年是由政府租给人民。当时房子是很简单的。有的只有一个卧房和一个厅。就是说，让那些收入低的人住在这种房子里面。

后来几年，第二、第三个五年计划，在设计方面，房间的面积大了。一个单元有四、五个房间的。这时，他们的钱是从哪里来的？政府想到了一个资金的来源。就是利用中央公积金。这笔钱原来是给人们养老用的，到五十五岁的时候才可以拿出来。可是现在呢，可以用这笔钱分期付款，来买房子，所以买房子的人就可以不用现款了。

刚才我提到了第一个五年计划建造的方式很简单，只是建的多，因为要住的人多，又要快，又要省，到第三个五年计划之后，就开始在质量方面下功夫了。所以第五个五年计划，在设计方面，有市场，有儿童乐园。这也是我们管理人员应该了解的问题。关键就是把最重要的问题先解决了，比较次要的，放在以后来解决。现在许多国家的贵宾都到新加坡去，政府也引以为荣，带他们去参观我们的发展计划，还有取得的成绩。另外一点刚才提到的，新加坡的面积太小了，在海边要解决一个所谓开发土地的问题。在东海岸填土，这也是一个解决的方法。

当新加坡政府注意建设发展的时候，注意到重建的问题，将旧建筑推倒重建。只保留了一些古色右香的建筑和古迹等。刚才我们谈的是解决住房的问题，还有城市重建的问题，这都是大问题了。

第二个解决的就是就业问题了。就业问题也是用同样的一个方式。成立一个经济发展局，有自主权，负责人也是从部长来的，可是完全和政府没有关系。当时的特征就是太多的人没有工作做。解决的方法就是怎样鼓励外国的资本家来新加坡投资，投资什么工业呢？在利用

大量劳工的工业上投资，不要求技术很高的，只要是利用人工多，这是一个大目标。第二个特征是和建筑发展要配合，在那里住着很多人，如果工厂建的太远的话，就产生一个问题，交通问题。所以政府就鼓励轻工业建在住宅区的附近。在新加坡的发展计划中，不管是什么国家，只要你配合发展的这个大目标，不论谁来投资，谁来办工业，得用当地的劳工，在工资方面，政府不追究。不象有一些国家，为了避免被资本家剥削，工资定到每天至少五元钱或拾元钱；如果没有这个条件请你不要来。新加坡政府当时就没有这个条件，不管怎么样，你只要来，工人有工作做就作。于是就产生了一个问题，问题从哪里来的呢？就是从工会来的。新加坡有一个很强的职工总会。政府就和这个职工总会说，新加坡政府的政策并不是出卖人民，而是我们一定要解决过渡问题，现在大家没有就业处，先解决这个问题。解决了以后，工资就会慢慢地升上去，人民的生活水平就会慢慢地提高。所以就对工会说在五年之内大家克服一下困难，互相帮助下，请和大家解释一下，请大家不要罢工，为了国家的利益，大家要克服一下，这只是一个过渡时期。当时，工会就和大家交涉，不要认为政府是出卖人民，要了解整个国家的大方针。国家发展计划是在六十年代开始的，就因为各方面都明白政府的方针，十年以后就是到了一九七〇年就业问题就基本解决了。

第二个发展阶段就是提高技术问题，而且要利用新加坡本国的条件。新加坡有特殊条件，它是世界上的一大海港。所以，政府就大量投资，发展造船事业，发展修船工业。当时新加坡在印度尼西亚、马来西亚附近地区发现了石油，所以新加坡也利用这个机会，招外国的投资家来投资，建立炼油厂。

刚才讲过就业问题解决了。可是到了七十年代就发生了一种现象，劳工短缺。劳工短缺，而工作太多，出现了一个问题，你那公司多给我二十元，我就去你那边干活。在整个社会里面就有这个现象。那么怎么办呢？政府就作个目标，我们一定要在所谓经济制度之下，使工资不能在两年之内翻倍，甚至两倍、三倍。这是很不好的事情。所以政府就把那些职工总会的人找来，代表劳工；把资方代表找来，代表投资家，政府方面也派了三位代表，成立全国工资理事会，每一方面都有三位代表。政府委任一位中立的人员，即大学的经济教授做主席，不偏袒任何人。用经济的眼光，用国家发展，国家生产的指标，由这些人组成十个人的委员会来决定，每年工资能增长多少。所以，每年开会的时候，委员会根据国家的发展情况，还有整个世界的经济情况。征求各方面的意见。资方的、政府的和工会的意见大家来决定。

今年，我们准备工资全面增加百分之七。决定权不在这个委员会。最后决定权在雇主。如果你的工厂去年生产的很好，就给百分之七。要多也可以，可不能太多，看各厂方的条件进行调整。就是通过工资理事会从七十年代到八十年代新加坡的工资有秩序的慢慢的增加。工资理事会怎样决定是个关键。工资的提高要随着国家的生产力，如果乱长的话就会出现通货膨胀。这个理事会的特征是有三方代表，工会、资方、政府，三位一体。政府也可以代表消费者的意见，争取选民意见和顾客的意见。

刚才我们谈的那几个大因素，住房问题和就业问题基本解决了。在过去二十年里面，新加坡人民的生活水平也大大提高了。一个问题解决了，另外一个问题就出来了，后来劳苦的工作就没有人愿意做了。那就只好利用外来的劳工，有从马来西亚来的，还有泰国的等等。可是问题并不这么简单，门户一开放，什么人都来新加坡，可它的面积这么小，无形中就和本地人竞争了。虽然工作上没有竞争，可是在设备问题上却有竞争。

新加坡给我们解决了暂时的问题，长远的解决方法就是在工厂里尽量实行自动化。在一九七〇年左右，新加坡为世界第四大港，到一九八四年已经成为世界第二大港。政府在工厂