

现代化管理知识 简明读本

黄元林 主编
曹立今

测 绘 出 版 社

现代化管理知识简明读本

黄元林 曹立今王编

*

测绘出版社出版

北京市顺义县赵全营燕峰胶印厂印刷

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

*

开本 787×1092 1/32·印张 8 字数 8 千字

1986年11月第 版·1986年11月第 次印刷

印数 1,000—8,500册·定价 1.45元

统一书号: 4039·新476

目 录

第一章 管理学的发展

1. 管理学发展概述	2
2. 泰罗的“科学管理”	5
3. 行为科学	7
4. “需要等级”学说	10
5. 人性假设理论	12
6. 激励理论	14
7. 管理坐标理论	16
8. 管理科学学派与经验主义学派	18
9. 决策理论	20
10. 系统管理理论	23

第二章 管理者的素质与观念

1. 管理者素质概述	26
2. 管理者应注重于贡献	30
3. 如何对待下属	33
4. 如何作有效的决策	36
5. 创新观念	40
6. 竞争观念	43
7. 服务观念	46

8. 盈利观念	18
9. 市场观念	50

第三章 企业管理

1. 企业管理的性质、职能和任务	54
2. 企业的组织结构	57
3. 计划管理	61
4. 生产管理	66
5. 质量管理	71
6. 成本管理	76
7. 财务管理	84
8. 物资管理	88
9. 设备管理	92
10. 劳动管理	96
11. 技术管理	102

第四章 管理科学中的几种常用方法和工具

1. 量一本一利分析	108
2. 价值工程	112
3. 成组工艺	118
4. 准时生产与看板管理	121
5. 计划协调技术	123
6. 预测技术	128
7. A B C 管理方法	132

第五章 管理中的一些数学方法

1. 线性规划	136
2. 目标规划	140

3. 对策论	144
4. 排队论	147
5. 库存论	150
6. 决策论	154
7. 动态规划	157
8. 回归分析与相关分析	160
9. 马尔柯夫分析	164
10. 试验设计	167

第六章 计算机及其在管理中的应用

1. 计算机语言	174
2. 计算机工作过程	177
3. 管理信息系统	180
4. 企业管理中使用计算机应具备的条件	185
5. 电子计算机在库存管理中的应用	188
6. 计算机模拟与企业管理	194

第七章 国外企业管理简介

1. 美国的企业管理概况	202
2. 日本的企业管理概况	206
3. 联邦德国的企业管理概况	210
4. 苏联经济体制改革概况	213
5. 经营有方的IBM公司	218
6. 丰田喜一郎与丰田汽车公司	223

第 一 章

管理学的发展

1. 管理学发展概述

在家庭手工业生产阶段，生产活动的进行主要是依赖家庭成员的协作，管理方法很简单。到了手工业作坊，特别是工场手工业阶段，生产规模逐渐扩大，手工业主开始由直接生产者向管理者方向过渡。但这时的管理是手工业方式，工场主是直接凭自己的经验和技能进行经营管理，对管理的效率和生产的经济效果没有严格的计算和监督。

十八世纪下半期，英国发生了工业革命，随着工厂制度的出现，一些经济学家开始了对企业管理理论的探讨。英国古典政治经济学代表人物亚当·斯密于1776年提出了生产经济学的概念，并提出了劳动分工的经济效益和合理化问题。其后，英国数学家查尔斯·巴贝奇在亚当·斯密的劳动分工学说的基础上，对专业化有关问题进行了系统的研究，并在1832年发表了《机器与制造业的经济学》，该书是管理学上的一本重要文献。他指出：劳动分工可以缩短学习操作的时间，可以节约变换工序所耗费的时间。

十九世纪末以来，随着机器体系和电子技术在工业生产中的应用，专业分工日益发展，生产规模和市场不断扩大，企业的经营管理日益复杂化，管理科学得到了较快的发展。就其发展梗概而言，大致经历了三个阶段，有以下几个代表性的学派。

（一）十九世纪末到二十世纪三十年代左右，以美国泰罗

为首的“科学管理”学说。1911年，泰罗发表了他的名著《科学管理原理》，把科学管理称之为“全面的智力革命”。他还组织了“工业科学管理促进会”，来推进他自己的事业。泰罗的科学管理包括“效率技巧”和“人群关系”两部分，其中更注重“效率技巧”。他的理论即是用科学的方法确定合理的作业和作业方法并制定时间定额，相应地采用能率工资制，并且要求劳资双方“诚意合作”，管理人员与工人各尽其责。与泰罗同时，吉尔勃雷斯夫妇的动作研究也很有成效，并受到了泰罗的赞扬。

(二) 二十世纪三十年代到五十年代末，以梅奥为代表的“人群关系”学说。泰罗制虽然大大提高了劳动生产率，但没有重视人在生产过程中的作用，使工人只能从事极其简单重复的工作，把人变成了机器设备的附属品。而哈佛大学教授梅奥却强调员工的情绪、感情和态度，以及人们的相互关系和社会环境对生产效率的重大影响。

他们从二十年代后期开始，在美国进行了有名的霍桑工厂试验，并以实验的结果为依据，得出了一些结论。他们认为，工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，他们不是单纯地追求金钱，还有社会、心理方面的需求。企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。新型领导的能力在于，通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”，从而达到提高生产的目的。在“人群关系”学说的基础上，五十年代初期便产生了行为科学。行为科学发展了“人群关系学说”，它认为要激励职工的“士气”，必须满足职工的复杂的各种各样的多方面的需求。

(三) 二十世纪五十年代迄今，各派“现代管理”学说的形成和发展。从五十年代开始，由于科学技术的飞跃发展，经营管理工作日益复杂化，因而管理科学越来越为人们所重视，各种现代管理学派先后出现，主要有：决策理论学派，管理科

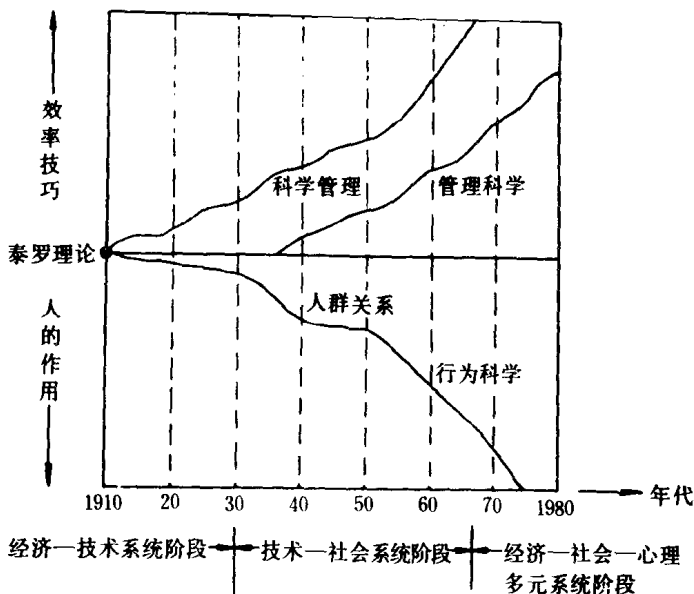


图 1-1 现代管理学发展图

学学派,行为科学学派,经验主义学派和社会系统学派等。

综上所述,现代管理学的发展可以用图 1-1 形象地表示。由图可见,管理作为一门科学已由涓涓细流发展成奔腾的江河,现在面临着汇集成海洋的趋势。回顾管理的实践和理论,我们不难看出,人们对企业的认识实际上经历了三个阶段:第一阶段,把企业看成经济——技术系统,在二十世纪三十年代以前都是如此;第二阶段,是随着人群关系学说的兴起,人们把企业看成是技术——社会系统;而自二十世纪六十年代末期,各种理论渗透合流,人们把企业逐渐看成一个技术——社会——心理的多元系统。管理作为一门科学,是随着科学技术的发展,人们经验的积累而不断发展的,并且具有继承性。而我们今天研究西方的管理科学,目的就在于洋为中用,提高我国的管理水平。

2. 泰罗的“科学管理”

本世纪初，被西方尊称为“现代管理学之父”的泰罗，在工业管理中建立并推行了所谓泰罗制。他的这套理论被称之为“科学管理”。

泰罗出身车工，经过领班、主任等职务而升到总工程师。他在几十年的实践中深深地了解到管理人员与工人之间存在的矛盾，于是研究出一种解决办法。1911年泰罗发表了他的名著《科学管理原理》，把科学管理称之为“全面的智力革命”。他还组织了“工业科学管理促进会”，来推进自己的事业。泰罗因此被欧美企业史家们称为“现代管理学之父”。泰罗的理论可归纳为以下几条：

(1) 对工人的操作进行细致的观察和分析，用科学方法决定每一个工人应做的工作和工作方法，消除不必要的和错误的动作，选定合适的工具，同时用秒表记录各项动作的时间，确定各项作业的标准时间，即工时定额。用科学方法选择和训练工人，使之适合相应的标准和定额，以代替过去工人自选工作、自行训练的方法，这样就可以大大提高生产效率。

(2) 对达到和未达到标准定额者给予不同的工资，以工资激励效率，称为能率工资制度。

工人工资 = 完成产品件数 × 单位产品工资率。工资率根据超过标准定额和未超过标准定额两种情况，分高低两种。

(3) 管理人员与工人对企业分工负责，工人尽高效生产

的责任，管理人员尽组织监督的责任，改变过去将大部分工作和责任都推给工人的状况。泰罗说：“科学管理的一项特色是将旧式管理下的‘老板’变成工人的仆人，他们的责任是侍候工人以及从各方面帮助工人”。

（4）管理人员与工人间应该亲密合作，以和谐代替斗争，以互信代替互惧，同心协力提高生产率。这样，资本家可以获得更多的利润，工人也可以获得较高的工资。

由此可见，泰罗的理论包括了“效率技巧”和“人群关系”两个方面。结果，工人们反对把人当作机器的“效率技巧”，资本家不满于侍候工人的“人群关系”，所以，泰罗生前不断受到工会和资本家两方面的反对和打击，一直没有受到重视。在当时劳动效率较低，简单的机械操作也不需要工人发挥多少积极性、主动性的情况下，很自然，泰罗关于“效率技巧”方面的思想和方法较之他的“人群关系”理论得到了更多的应用和推广。到1915年泰罗去世时，美国已有140家企业采用了泰罗制，为资本家创造了更多的剩余价值。正因为如此，现代许多管理著作中一般都把科学管理狭义地解释为提高效率的技巧，依靠严格的组织和管理来提高劳动生产率。继泰罗之后，美国福特汽车公司使科学管理在“效率技巧”的道路上有所发展，创立了福特制。

据说泰罗制的推行促使美国当时的劳动生产率提高了2~3倍，但泰罗制有很大的局限性，它主要地注意到提高各种作业的效率，注意到使工人得到较高的工资，同时，企业又保持较低的生产成本。而对如何从更加全局的观点出发去提高整个企业的效率则注意不够。

3. 行为科学

行为科学，是随着资本主义社会矛盾的加剧才应运而生的。泰罗以前的企业管理基本上把工人看作机器的配件，会说话的工具，这大大挫伤了工人的劳动积极性，严重影响劳动生产率的提高。为了改变这种状况，泰罗采用了定额奖惩的办法，收到了一定效果。但是泰罗的科学管理主要强调“效率技巧”，对“人群关系”强调不够。之后，特别是一次世界大战以后，随着工人阶级觉悟的逐步提高，泰罗的所谓科学管理开始失灵了。这时，西方管理学者为了改变这种状况，就把社会学和心理学等引进了企业管理的研究领域，提出用调节人群关系，改善劳动条件等办法来提高劳动生产率。这样就产生了行为科学。

1924年，梅奥等人在西方电气公司进行了长达十年的霍桑工厂实验。梅奥小组对一组装配电话继电器的女童工进行实验。他们改变女童工的休息制度和午餐，缩短工作日，促进女工之间的和谐团结等，使生产率大大提高。后来，由于其它原因，他们突然决定取消这些措施，恢复到实验前的工作环境，并有意降低产量计划，可是女工的实际产量并没有降低，还有提高，因为这些女工由于梅奥实验，认为公司还“关心”她们，感到自己也是公司的一部分，她们之间关系比较融洽和好，激励了工作情绪。因此，梅奥等人认为，人是“社会生活的有机体”，每个人是怀着不同的需要和动机来生产和工作的，管理者

必须重视“人性”。梅奥等人的研究奠定了行为科学的基础。

行为科学在后一阶段的发展主要集中在四个领域：

（一）有关人的需要、动机和激励的问题

这类理论认为人的需要按其重要性和发生的先后次序可以分为几个层次，人们按照先后次序来逐层追求各项需要的满足。行动成果强度（即职工对某一行动成果的评价）和期望概率（即职工认为某一行动成功的可能性大小）两者决定激励力的大小，激励力促使行动，行动取得成果，通过成果，职工得到满足。在各类影响职工积极性的因素中，有些起直接激励职工的作用，有些只能起预防职工产生不满的作用。对某一行动的奖励或惩罚，在一定程度上能决定这种行为是否再会出现。

（二）同企业管理有关的所谓“人性”问题

这方面有代表性的理论有：“X理论”、“Y理论”、“Z理论”。“X理论”认为“人之初，性本恶”。“Y理论”认为“人之初，性本善”。“Z理论”认为两者兼而有之，在不同的情况下，人会有不同的行为。此外，还有“不成熟——成熟理论”，该理论认为，在人的个性发展方面，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程。这个过程就是从被动到主动，从依赖到独立，从缺乏自觉到自觉和自制的过程。

（三）企业中的领导方式问题

“领导方式连续统一体理论”认为，从专权式的——以上级为中心的领导方式，到极为民主的——以职工为中心的领导方式之间，存在着多种多样的领导方式，是一个连续的统一体。至于到底应该选择哪一种领导方式，不能一概而论。管理坐标理论认为，把对生产的关心作为横轴，对职工的关心作为纵轴，每根轴线分成九小格，共分成八十一个小方格，每格代

表着一种不同组合的领导方式，对生产的高度关心与对职工的高度关心结合起来的领导方式是效率最高的。

（四）企业中的非正式组织以及人与人的关系问题

这方面有代表性的理论是“团体动力学理论”。这个理论主要论述了作为非正式组织的团体的要素、目标、内聚力、规范、结构、领导方式、参与者、行为分类、规模、对变动的反应（映）等。

行为科学，由于实践的需要，正在被越来越多的管理学者研究和应用。随着行为科学的不断发展，它有和其它管理理论溶和起来的倾向。

4. “需要等级”学说

“需要等级”学说是属于行为科学研究的理论范畴。这个学说认为：要激发职工的热情必需了解他们的需要。人的基本需要按由低到高的顺序可分为五个等级，如图1-2所示。

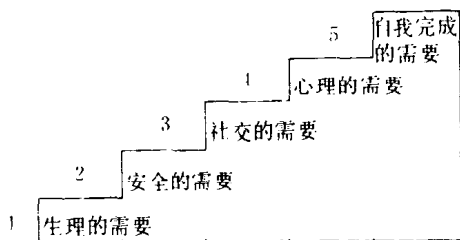


图 1-2 人的需要等级

1) 生理的需要 这是人的最原始、最基本的需要。包括衣、食、住、行、医疗、保健等。不满足这些需要，人便无法生存下去，当然就没有动力进行其它活动。

2) 安全的需要 当生理的需要得到满足以后，就会有安全的需要了。它包括劳动中的安全措施，职业病的避免，不公正待遇的去除以及对未来的保障（如失业及丧失劳动能力后的生活保证等）。

3) 社交的需要 在生理和安全的需要满足之后，人的社会性需要，如协调的集体、同事的友谊、丰富多采的业余生活等等，就成为突出动机了。它和民族、文化传统、教育、信仰等都有关系。

4) 心理的需要 包括个人自尊心、自信心、求知欲、地位的欲望以及他人的尊重和受到赞赏等。

5) 自我完成的需要 这是需要等级中最高的一级，它可以理解为我们通常所说的事业心，即人可以自觉地充分发挥自己聪明才智的一种内在需要。例如，科学家在追求真理时那种废寝忘食的精神，就是满足这种需要的表现。

“需要等级”学说认为，当低一级的需要满足之前，高一级的需要不可能成为一种有效的行动动力，而当低一级需要满足之后，它就不再成为激励人们行动的动力了，此时，只有满足高一级的需要才能进一步提高职工的积极性。据国外研究，一个人如果工作积极性很高，他可以发挥80~90%的才能；如果没有积极性、主动性，就只能发挥出20~30%的才能。关于人群关系的研究也表明，职工的劳动欲望与他们的感情有不可分离的联系，他们的感情和要求，往往受过去的经历和现在的工作岗位所影响，在他们的不满或满意的感觉中，主观因素比客观因素多，许多是心理上种种不安的流露。因此，管理者的责任就在于及时发现每一个人当前需要满足哪一级的需要。

做为领导者，适当给职工以交流思想，发表意见的机会，可以消除大部分内心的不满。该学说还认为，只有“重视人性”，“把工人当作人看待而不是当作机器零件看待”，使工人保持高涨的情绪，才能创造高效率。

5. 人性假设理论

在现代管理中，应当如何看待人、管理人？行为科学中的X、Y、Z理论就是西方学者先后提出的关于人的管理理论。

X理论类似我国古代荀子的“性恶论”。该理论认为：

- 1 > 人生来就是懒惰的，不喜欢工作并逃避工作；
- 2 > 人需要强制乃至惩罚，迫使其工作；
- 3 > 人希望受命而为，甘愿被领导，怕负责任，胸无大志。

因此，要想使人们好好工作，就要强调“管”字，必须给予精神和物质上的压力，只有管得严，才能出效率。管理者应对人、财、物等管理要素进行严密的组织：一方面对职工必须严格监督和控制，并用担心受罚和辞退的心理去激发他们努力工作；另一方面，要用金钱和物质刺激，使工人愿意工作。在X理论指导下，便产生了一套控制式的管理办法。

Y理论类似我国古代孟子的“性善论”。该理论认为：

- 1 > 人并非天生厌恶工作，当从事体力劳动和脑力劳动时，就象娱乐、休息一样自然，可以得到一种愉快的满足；
- 2 > 人在工作中能够自我控制，能够自己规定目标；
- 3 > 在一定条件下，人不但能负责任，而且会要求承担更大的责任；
- 4 > 人都有理想、有发明和创造的能力，并希望在工作中得到发挥。

为此，要想使人们好好工作，就要强调“激励”或“诱”