

工业企业管理知识



现代化管理

天津人民出版社

706
9
3

B216

现 代 化 管 理

朱 镛 基



人 民 大 学 出 版 社



现 代 化 管 理

朱 谔 基

*

天津人民出版社出版

(天津市赤峰道124号)

天津新华印刷二厂印刷 天津市新华书店发行

*

开本787×1092毫米1/32 印张 2 5/8 字数 51,000

一九八〇年二月第一版

一九八〇年二月第一次印刷

印数 1—32,000

统一书号, 4072·28

定价: 0.18元

目 录

绪论	1
一、管理思想的现代化	9
(一)管理理论的历史发展	9
(二)我国管理思想现代化的探讨	21
二、管理方法的现代化	33
(一)应用科学管理的方法	33
(二)应用管理科学的技术	42
三、管理体制的现代化	57
(一)工业管理体制的现代化	57
(二)企业组织和制度的现代化	65
四、管理手段的现代化	71
(一)电子计算机的发展情况	72
(二)电子计算机的应用	73
(三)管理信息系统	74
(四)促进现代化管理手段的应用	77

绪 论

无产阶级领导人民大众在夺取了国家政权，确立了自己的政治统治以后，就必须把经济建设的任务提到首要地位，就要把工作中心转移到经济方面来。这就面临一个艰巨的任务，要学会经济管理。早在十月革命成功后不久，列宁就指出：“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

经济管理，是对社会生产总过程的经济活动进行组织、指挥、监督和调节。经过人类长期进行社会生产的实践，经济管理已经发展成为一门科学。管理学的研究对象不仅是生产关系和上层建筑，也包括生产力的合理组织、利用和发展。

社会主义的经济管理与资本主义经济管理是在本质上不同的。资本主义经济管理建筑在生产资料私人占有和整个社会生产无政府状态的基础上，是适应资本主义剥削制度需要的；社会主义经济管理建筑在生产资料公有制和社会生产有

① 《苏维埃政权的当前任务》。《列宁选集》第3卷，第496页。

计划发展的基础上，是以高速度发展生产满足社会需要为目的的。因此，社会主义的管理比资本主义的管理有着不可比拟的优越性。但是资本主义管理有其二重性。一方面，由于资本主义生产过程的社会性，一切社会劳动或共同劳动，都离不开计划、组织、协调和指挥，正如一个乐队不能没有乐队指挥一样，于是，管理就作为社会劳动过程的一种“特殊职能”而产生了。另一方面，资本主义生产过程又是资本的价值增殖过程，管理也就具有“剥削社会劳动过程的职能”^①。对于后一职能，我们应当坚决批判；对于前一职能，即资本主义在其长期发展过程中所产生的“特殊职能”，由于有其科学性的一面，社会主义的管理科学不应该排斥，而应该包括这部分历史经验及其有效的成就。

在建立史无前例的社会主义经济管理科学的征途中，列宁、斯大林领导下的苏联曾经创造了功绩，开拓了前进的道路。毛泽东同志运用马克思列宁主义的普遍真理，批判地学习苏联的经验，在领导中国社会主义革命和建设的过程中，结合我国的实际，创造性地总结了管理社会主义经济的丰富经验，对建立我国自己的社会主义管理科学作出了宝贵的贡献。

在建国初期和第一个五年计划时期，在满目疮痍、百业凋零的落后基础上，在五种经济成分并存的复杂情况下，我们在全中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、

^① 《资本论》，《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页。

资金、物资进行了大规模的工业基本建设。国营企业在学习苏联经验的基础上短期内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，在活动范围、税收政策、市场价格、劳动条件等方面，进行恰如其分的利用、限制和改造，最后经过公私合营，使私营企业逐步过渡到社会主义企业。这个时期国民经济高速度发展，人民生活不断改善，社会安定团结，这是我们在管理经济上的杰出成就。

在第一个五年计划及其以后一段时期，在毛泽东思想的指引下，我们批判了在学习苏联经验中表现的教条主义倾向，把唯物辩证法创造性地应用于经济管理，取得了一系列重大成果。毛泽东同志倡导的自力更生，奋发图强，艰苦奋斗的精神是我们管理社会主义企业的根本思想。毛泽东同志关于正确处理“国家、生产单位和生产者个人的关系”的论述，关于企业“统一性和独立性是对立的统一”的论述，是运用经济方法办好社会主义企业的指导方针。在学习列宁倡导的“一长制”的基础上，我们实行了党委领导下的厂长负责制，既强调保证生产的统一指挥，又防止忽视党的领导监督。在批判忽视调动工人群众积极性的基础上，根据我们党的群众路线的优良传统，创造了坚持政治挂帅，加强党的领导，大搞群众运动，实行两参一改三结合，开展技术革新和技术革命的企业管理基本原则。我国工业战线上的一面红旗——大庆油田建立了一整套科学的管理制度，提出了一系列正确的口号，（如“三老四严”、“四个一样”、“三个面向”、“五到现场”，）贯彻执行了岗位责任制度，取得了

很好的效果。实践是检验真理的唯一标准。所有这些，不但在管理思想上是资本主义企业管理所不可能达到的，而且在管理方法上也是符合现代工业企业管理的原则和要求的。

但是，我们也应该看到，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。从五十年代以来，世界发生了很大的变化，管理思想有了新的发展，管理方法有了划时代的进步，管理技术手段有了质的飞跃，因此，我们过去实行的那一套在某些方面已经落后于形势的要求。如果我们不对管理进行改革，那就会束缚生产力的增长，延缓四个现代化的实现。

社会主义是个新生事物，社会主义的经济管理需要在实践中不断进行试验、总结。一方面，要把我们过去行之有效的东西加以总结，推广使用；同时也要研究资本主义发达国家的历史和现状，同它们进行比较，吸收人家的长处，避开其短处，从我国实际出发，探索和创造出一套先进的管理经验，以适应实现中国现代化的要求。

现在，国外一般公认先进的生产技术和先进的管理是推动现代经济高速发展的两个车轮。我们提出了要实现科学技术现代化；现在看来，还必须提出实现管理现代化这个任务。我们看一个企业是不是现代化企业，不仅要看它的生产设备、工艺技术和发展研究是否达到现代化的标准，更重要的是要看它的管理是否符合现代化的要求。

为什么当前要特别重视管理现代化这个问题呢？可以从三个方面来具体地加以说明。

第一，现代化工业大生产的技术进步和专业化、联合化

的发展，要求与之相适应的组织管理水平。

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。同样这也可以说明，现代化的工业生产技术要求现代化的管理。在第一个五年计划末期，我们不过只有几万个企业（指全民所有制企业，那时的集体所有制企业还不多），而现在我们已经拥有三十五万个企业。不仅工业企业的规模大得多了，工业生产增加了十几倍，而且工业技术有了飞跃的进步，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，大型、精密、尖端的机械制造业等等。现代工业生产技术过程的复杂性和对产品可靠性的要求，带来了管理上的困难。如何按照客观经济规律，组织这些企业的产供销和国民经济的综合平衡，就是一个迫切需要解决的管理问题。因此，不但需要以现代管理理论为指导，采用先进的科学管理方法，而且需要采用现代化的管理技术手段，以收集、储存、处理国民经济的生产、流通、交换、分配各个领域产生的信息，做好经济预测和综合平衡，达到最佳的经济效果。

第二，和外国先进水平比较，我国工业生产的技术水平固然落后，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；但是在管理上只相当于日本1960年的水平，落后了二

十年。这种估计当然是会有争议的，不同的人会有不同的估计。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。

例如我国目前拥有的金属切削机床在数量上和美国相差不多。但是按机械工业产值来计算，美国每台机床平均十三万美元产值，而我国不到一万美元产值（扣除重复计算）。当然我国的机床在质量、性能上一般要比美国差，普通机床比重大，锻压设备少得多，但是怎么也不能相差十几倍。造成这么大差距的原因，主要还在于我们管理上的落后。这表现在，专业化协作程度比较低，如我国现有县以上的机械工业企业，80%以上都是全能厂，产品重复生产，全国十分之九的电机厂都生产1~9号的电动机，全国占一半的柴油机厂都生产195型小柴油机，产品的标准化、系列化、通用化工作落后，产供销结合得不好，长线太长，短线又上不去，机电设备的库存很大，长期积压，但急需的产品又无人生产。这就说明我国机械工业生产组织和管理工作的落后，亟待朝着管理科学化和现代化的方向前进。

第三，实现管理现代化所花费的代价在经济上是合算的，花费少，见效快，收益大。如果我们在引进国外现代化技术设备的同时不解决管理现代化的问题，那么先进设备也不能充分发挥生产能力。掌握现代管理技术的费用比引进新技术设备要便宜得多，不需要增人、增设备，也不需要多大投资，就可以把生产力大大提高，这不是“一本万利”的事情吗！当然，管理和技术还有所不同，必须适合自己的国情，决不能生搬硬套。过去我们吃过一切照搬苏联经验的苦

头，现在也决不应该一切照搬资本主义国家的办法。我们应该按照毛泽东同志的教导，“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。”^①

随着党和国家的工作着重点转移到社会主义现代化建设上来，管理现代化问题日益为人们所重视。什么叫管理现代化，它包含什么内容，是需要认真探讨的问题。

不少同志一谈到管理现代化就往往把它等同于电子计算机的应用和生产的自动化控制，因而也就不免认为它和引进国外技术设备一样，是可以轻而易举地用外汇买进来的。其实，这是一种误解。

电子计算机是管理的重要手段，但它毕竟是个工具。它在管理系统中的任务要由人来规定，它在解决问题时需要由人提供大量的数据资料，并且编出复杂的程序，因此它的使用仍然离不开人。电子计算机只是一个加工信息的机器，自己不能产生信息，也不能化腐朽为神奇，如果送进机器的是一堆垃圾，输出来的也仍然是一堆垃圾。离开了进行管理的人和整个管理系统的现代化，电子计算机就不能充分发挥作用，最多只能当个快速准确而价钱昂贵的大算盘用。现在我们的许多企业连最起码的报表制度、统计资料都不健全，最简单的信息传递都还处于相当落后的状态，在使用电子计算机于管理工作以前还要做大量的基础工作。

^① 《论十大关系》。《毛泽东选集》第5卷，第287页。

至于生产自动化的问题，即使在美国，1970年全部制造业中也只有6%的工人在自动流水装配线上工作；甚至在自动化程度很高的汽车工业中，如通用汽车公司五十五万职工中也只有三分之一在流水线上工作，而与这个公司协作和供应零部件的中小企业达到几万家。显然，管理问题并不会因为生产自动化程度的提高而简化。

管理问题涉及到生产力的合理组织、利用和发展，涉及到生产关系和上层建筑的合理调整和变革。根据当前我国经济管理的实际情况，管理现代化的内容应该包括：管理思想的现代化、管理方法的现代化、管理体制的现代化和管理手段的现代化。

一、管理思想的现代化

(一) 管理理论的历史发展

管理的产生可以追溯到远古。埃及的金字塔，中国的万里长城，其宏伟建设规模就是生产管理和组织能力的证明。但是，管理作为一门科学，还是随着近代工业的发展而逐步形成的。管理理论的历史发展，可以概括为三个主要方面：第一，着重生产过程和行政控制的古典研究；第二，着重人群关系和行为科学的研究；第三，着重管理科学和系统分析的研究。最后，逐步形成了现代管理的理论。

1. 着重生产过程和行政控制的管理理论

十八世纪下半期在英国发生了工业革命，生产的基本组织发生了变革，产生了工厂制度。英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密第一个提出了生产经济学的概念(1776年)。他指出了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化这个概念。他还指出，装备一项价值高的机器，在用旧以前所做的工作应能赚回本金，并至少能提供正常利润。他所谓“正常利润”是指当时信贷利率的一倍。实际上他提出了计算投资效果的概念。

其后，英国数学家巴贝奇 (Charles Babbage) 在1832年发表了《机器与制造业的经济学》，影响很广。他在亚当

· 斯密的劳动分工学说的基础上，对专业化的有关问题进行了系统的研究。他对制针工序的观察使他得出结论：劳动分工可以缩短学会操作的时间；可以节约变换工序所费的时间；同时，由于简单操作的重复而产生的熟练技巧，可以促进专用工具和设备的发展。他对制造程序和工作时间的研究，以及专业技能作为工资与奖金基础的原理，是后来被称为“科学管理”的基础。现代工业生产的流水线就是这个思想的应用。关于采用机器代替人力操作的前提，他提出了一系列问题，如产品质量是否可靠，有何经济效果，机器的投资和运行成本、维护费用、运输费用是否合算等等。今天这些问题和一百五十年前一样重要，回答这些问题就是管理人员的任务。

但是，在整个十九世纪还没有形成一个完整的生产经济学和生产管理的科学理论。这个时期的工业组织和管理被称为传统管理，实际上是一种经验管理，个人（中心）管理。管理者就是企业所有者——工厂主。管理的目标是维护和扩大工厂主的权益。

美国南北战争以后，奴隶制度的灭亡，西部资源的开发，工业的大规模发展，工商企业经营面临种种复杂问题。泰罗（F.W.Taylor 1856—1915）首创的“科学管理”理论就应运而生了。他最初在密德维尔钢铁公司当工人，到二十八岁时任总工程师（1884年），在企业中研究工厂管理二十多年，进行了一系列的试验，提出了较为系统的管理理论，彻底动摇了当时流行的企业管理组织和方法（泰罗称之为“放任管理”）。他在1911年发表了《科学管理原理》，把“科

“科学管理”称为一场“全面的智力革命”。他认为在一切管理问题上都能够而且应该应用科学方法，主张一切工作方法都应通过考察由管理者决定。他把管理的职能概括为以下四点：一、搜集、分析、整理企业所有经验数据，以发展科学方法；二、对工人进行严格挑选和培训，以发挥其最大能力；三、在工人和管理者之间培养合作精神，以保证工人按科学方法完成任务；四、在工人和管理者之间进行明确、适当的分工，以保证管理任务的完成。这些原则到今天仍不失为资本主义生产管理学的基础，因此泰罗被称为“科学管理”之父。泰罗还在管理领域做过许多开拓性的工作，如在生产组织方面，确立管理工厂者不是工厂主，而是职能管理机构，在工资支付理论方面，他制订了“差别计件工资制”，以及在金属切削方面的基本操作程序等。他还进行了一个为期十年、耗费数千磅金属的切削试验，总结出了不同金属和不同刀具的切削和进刀速度的规定，并且研制出高速钢。不过他只把这些看作是他的“科学管理”理论的应用。泰罗的“科学管理”提供了解决企业管理的两个主要问题的方法，一个是提高工人的劳动生产率，一个是改进管理效率。

列宁对于泰罗作过全面、深刻的分析，他指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技

术上一切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”^①

在泰罗以后还有吉尔伯斯、甘特、爱默生等许多人继续泰罗的研究，至于泰罗奠基的“科学管理”的基本思想却长期没有更大的进展。这大概有两个原因。一方面是限于那个时期的知识和工具水平，例如要测定一个工人或一个人机系统的生产率就很不容易，因为这要看是什么人，在什么条件下，做什么工作。即使在一定条件下，同一个人每日每时的工作成果也会有很大变化。只有到今天借助于概率论和统计学的方法，我们才能获得接近实际的结果。另一方面是由于管理问题的复杂性，许多变数交错在一起，无法求解，即使可以找到数学方法，但是由于计算工作量的浩繁，靠人工运算要耗费成年累月的时间，算出来也没有现实意义，这就需要等到高速的电子计算机出现和应用以后。这种应用直到二十世纪五十年代以前，即使是美国最大的公司也没有实现。

管理理论的古典研究的另一个方面，是着重管理的行政方面。

福勒特 (Mary Parker Follett) 把管理的任务概括为一个词——“协调”。费约 (Henri Fayol) 进一步提出了一般工业管理的十四条原则。其中五条是讲人群关系的；一条是讲生产效率的，即分工原则，他比巴贝奇进了一步，把分

^① 《苏维埃政权的当前任务》。《列宁选集》第3卷，第511页。

工应用于一切管理工作，而不止是工人；其余八条就是讲行政管理的。

费约是一个法国大公司的经理，和泰罗研究分析个别工人不同，他着重分析高层管理的问题。他认为管理的成功不能着重于个人领导，而是应用一般行政管理原则的结果。八条原则的第一条是权威。权威和责任是互相联系的。委以责任而不给以相应的权威就是组织上的缺陷。当然权威也不能滥用。第二条是纪律。纪律是组织内所有成员通过成文协议对自己在公司内行为的控制。纪律应该尽可能明确和公正。第三条和第四条是指挥统一和指导统一。这两条紧密联系，互为补充，但是有区别。指挥统一是说命令只能来自一个来源，组织内每个人只有一个上级能给他命令。指导统一不是指个人，而是指一个集团的计划和行动只能有一个头、一个指导者。第五条是集中。集中和分散允许有弹性，根据组织的性质、当前问题和工作人员能力而定。第六条是等级链（或权威线），要求从基层到最高层必须建立关系明确的权威线。第七条是报酬。第八条是秩序。这两条并不完全属于行政管理领域。例如“秩序”原则既包括泰罗的“物皆有位，物在其位”的概念，即材料、工具都有固定的位置，以保证工作效率，也指人的因素，即管理组织中人尽其才。

2. 着重人群关系和行为科学的管理理论

早在1828年，英国空想社会主义者欧文（Robert Owen），第一个发表了关于管理的正式著作。他是苏格兰一家纺织工厂的经理，对于影响生产率的人的因素进行了长期观察。他把工人称为“有生机器”以别于“无生机器”。