

# 企业管理的实质

(英) H·R 莱特著



中国物资出版社

---

**《企业管理的实质》**

中国物资出版社出版

石家庄西焦印刷厂印刷

开本287×1092 1/32 印张5.375 字数120千字

1988年10月第一版 1988年10月第一次印刷

印数: 1—10000册

ISBN7-5047-0007-X/F·0004 定价: 1.15元

# 企业的实质

---

## 翻 译 说 明

随着国民经济的发展，对企业的管理已经越来越被人们重视，在总结提高我国的经济管理理论与实践经验的同时，学习和借鉴国外的先进管理思想、理论和方法，为我所用，也是非常必要的。《企业管理的实质》一书是英国H·R莱特所著，1968年出版后，很受欢迎，到1982年已再版了十次。

这本书思想深刻，内容新颖，文字简洁，条理清晰，对管理学的形成、目的、内容、方法和前景，做了系统而又简明扼要的介绍。为了给生产和流通企业的领导和物资工作者提供如何组织、管理好企业的方法，我们特翻译这本书，向大家介绍，以开阔我们的视野，从书中得到有益的启迪。

本书由邸惠洲、姬生雷、唐家昌译，姚佩玉、高树荫校。在校译中，历平等同志给予很大帮助，在此表示感谢。

由于编译时间仓促，水平所限，漏错之处在所难免，望广大读者批评指正。

# 目 录

|     |       |         |
|-----|-------|---------|
| 第一章 | 管理的目的 | ( 1 )   |
| 第二章 | 组织    | ( 11 )  |
| 第三章 | 采购    | ( 30 )  |
| 第四章 | 生产    | ( 49 )  |
| 第五章 | 销售    | ( 69 )  |
| 第六章 | 开发    | ( 87 )  |
| 第七章 | 人事    | ( 100 ) |
| 第八章 | 控制    | ( 122 ) |
| 第九章 | 协作与交流 | ( 146 ) |
| 第十章 | 经理的职责 | ( 156 ) |

## 第一章 管理的目的

在人类历史初期，管理就自然地产生了。人们在狩猎、建筑、耕作和其它活动中，总是相互合作的。这种为了共同目标而进行的合作意味着劳动分工的开始。劳动分工需要有一个首领来进行安排，并保证这个集团中的其他人将这些安排付诸实施。原始人群只是一个简单的集团，没有正式的首领，每一个人都知道自己应做什么，如何与他人的工作相配合，他把自己在这个集团中发挥的作用看作是自然的和必不可少的。这些都是受太古时期家族部落中的习俗所支配的，而这些习俗又来自许多世纪人们自发地积累的经验。

就是在原始集团中，也有些勇于创新的人，他们不愿意工作，或者说不愿以传统的方式工作。如果没有这些人，也就不会有人类知识的进步和人类驾驭环境能力的进步。然而，他们却被视为讨厌的人，因为他们要打乱集团的组织结构 and 人人理解、人人适应的得心应手的工作方式。还有一些好斗的人，总想把别人的妻子、装饰品或其它财产占为己有。他们同样对集团的井然有序的社会活动施加干扰。

出于这些需要，领导机构逐渐产生了。有些人由于在年龄上，或在对部落习俗的了解上高于他人，或者具有过人的气力和智慧，使别人惧怕而获得威严，成为部落的首领，人们照这些人的吩咐行事。集团中这种受公众支持的权威要比只靠别人惧怕维持的权威有力的多。但不管其基础是什么，

它起到了团结集团成员，使之在逐渐形成的社会结构不受干扰的情况下，在不同的工作中密切合作的作用。

这种原始的领导体制发挥的作用基本是保守的。首领只是保证劳动的人群不受干扰，阻止外人和无知愚蠢之辈对日常活动的干扰，保持逐渐发展起来的传统的集体劳动方法。在需要变革时，首领靠自己的睿智，判断群众在何时乐意接受何种规模的变革，以及推行革新要采取的方式和革新的方向等。毫无疑问，这种领导制定的纪律常常是严厉而暴虐的，他们往往对变革者和异己分子处以极刑。在由自由人而不是奴隶组成的部落中，常由首领对变革措施的可行性进行估计，感到它确能奏效，才予以实施。首领还要对部落的民意进行精明的估计。而且，由于首领对变革措施的高度评价，使群众支持变革的意向得到加强。

在早期社会中，变革很难被人们所接受，尽管如此，新思想还是不断地被接受。其中有些是微不足道的，但偶尔也出现意义深远的革命。从畜牧经济向农业经济的转变就是其中之一。然而，我们目前从事的变革是从主要以手工业和以风、水、重力等自然能源为基础的经济向以动力机械为基础的经济转变。

这个变革始于文艺复兴中爆发的对科学的求知欲。早期动力机械的使用开发了新的能源，同时也激发了人们进一步研究的热情，特别是对自然科学研究的热情。在最近的两个世纪中，人类以空前的速度扩大了对自然环境的认识，增强了控制自然环境的能力——从蒸气到电力，又发展到原子裂变和原子能。在新能源不断得到开发的同时，人类对生产资料的认识进一步完善，对机器进行了进一步的改造，能自动

从事一系列工序的综合机械代替了只能用来从事单一工序操作的动力机械。因此，在许多地方，人们只要从机械首端输入原材料，就可从末端得到包装精美的产品。

这种进化——就其发展速度来说用革命一词更确切——对工厂工作的性质产生了深远的影响。在工业革命的初期人们就认识到，由于机械的使用而产生的技术问题固然不可忽视，但随之而来的社会问题和组织问题更加重要。早在1835年安德鲁·艾列就指出：“汤姆斯·瓦特比理查德·阿克赖特早30年发明了实用的机械纺纱机，但他没能解决新兴工业企业中的新问题，诸如如何训练工人改变散漫的工作习惯，适应自动机械复杂而单调的活动。建立并实施能激励工人勤奋工作的一整套纪律是一项艰巨的工作。阿克赖特的杰出成就恰在于此。”安德鲁·艾列还给工厂系统这一术语下了个定义，他写道：“我认为，严格的说，工厂系统指的是全面自动化的思想，它由各类机械的和智力的机构所组成，并能为生产共同的产品而连续协调地工作。”

这种把工厂看作是一个综合机器的观念是当代每一个生产工程师的理想，但这种观念还远远没有被绝大多数工人以及许多雇主所理解或接受，工厂仍是一个“工作场”。这就是说，在工厂里，工人是被雇来使用自己的个人技术做工的。如果上述观念能被人们所接受，经济的发展必然会使个人技术这一因素的重要性不断减少。实际上，很难设想人们不接受这种观念而能非常经济地使用机器，也不会有希望将基本建设开支降到合理的水平。多种复杂机器的综合使用，使复杂的社会纪律成为关键因素，而工人对这种社会纪律的适应能力变得越来越重要了。工人及时、准确、灵活地执行错综复



杂指令的能力，及其避免因偏离计划或改变操作方法，而使工厂的整体工作受到干扰和阻滞的能力，很可能会成为提高效率的越来越重要的因素。

有人曾经认为，一个多世纪以来一直困扰工业生活的劳资冲突是由于劳资双方对利润分配和工业企业的公有与私有的相对优势上的不同见解而引起的，这一点是值得辩驳的。事实上，如果工人们不顾一切地维护他们自视为唯一武器的个人技术的话，他们的这种自卫是与整个机械经济的技术革命背道而驰的，工资、利润、所有制形式等问题，不管其在多大程度上导致了劳资冲突，但并非实质问题。不管生产资料归谁所有，剩余价值如何分配，技术进步是不会停滞的。问题不在于工业由谁控制，工业组织中各部门间如何分工，而在于工业化国家的人民在其工作中能否认识并接受一系列空前严格、空前复杂的社会纪律。人类能否有效地使用动力机械，关键在于社会纪律。大多数工业化国家的人口已经增长到只能通过动力机械才能维持生存的极限，所以，我们是决无退路的。否则，我们必须付出不堪设想的代价。

有许多迹象表明，个人技术作为生产中的一个重要因素正在逐渐削弱。过去，只要给车间工程师提供所制造机器的样品，并给他供应所用的材料，其它工作就由他来完成。今天，这种手工式的工作方法已不受欢迎。要制造的机器及其各种零件的设计细节都是在设计室完成的，只给工程师提供标有各种尺寸和允差的工作图纸。

现在，人们不仅对所生产的机器事先做出精细的设计，对生产方法也事先予以设计。随着越来越多的人接受应用科学的教育，越来越多的人，特别是工程技术人员会熟悉工

业及其难题，他们会设法用自己学到的思维方法解决管理工作中的问题。事实正是如此，20世纪初，美国一些工程师发起了人们称之为“科学管理”的运动，弗雷德里克·温斯洛·泰勒、亨利·劳伦斯·甘特和弗兰克·邦克·吉尔布雷斯就是其中最杰出的代表。他们认为，管理应该基于对现实情况的客观评价和测算，而不能基于推测。

美国的泰勒(1856—1915)对机床工作进行了细致的研究(包括时间研究、方法研究等在现在看来是生产管理的常规调查的一系列研究)。在此同时，法国的亨利·费约尔(1841—1925)也从同一角度考察了一个大型钢铁联合企业的经理和董事的工作情况。费约尔认为，管理应包括预测、计划、组织、指挥、协调、监督等内容。根据费约尔的观点，预测和计划就是研讨未来，制定行动方案；组织就是建立企业的管理机构；指挥就是保证全厂人员各司其职；协调就是联结、统一全厂各项工作，使之和谐地进行；监督就是确保生产各个环节按计划进行。

自从这些先驱者的成果问世以来，与他们研究成果有关的知识得到了极大的丰富，而这些知识的应用并不局限于特定的工业企业，它可用于每一项对人进行管理的工作中，其中大部分内容属于理论研究的范畴。普遍认为，在工商领域，有许多知识只能从实践中获得，但理论研究可以帮助管理人员迅速地掌握有关知识和经验，而单靠实践是不可能做到的。过去人们曾认为，管理全凭常识和经验。固然，企业中有些方面的学问只是能力问题。这一点过去如此，今天在某些情况下仍然如此，但绝对没有只凭常识指导管理的管理方法。现在人们认为，某些普遍的管理技能可以成为一个以客

观研究为基础的正式的学科。同时必须强调，管理应作为理论研究的对象，这一观点并不新鲜，但是用归纳法对管理进行科学的研究却是史无前例的。

### 一、归纳思维

人类从远古以来一直在寻求自己和宇宙生存的原因。在此过程中，他们采用了不同的方法，其中之一就是英国哲学家弗朗西斯·培根采用的方法。

与他的前辈不同，培根不是首先建立理论，然后去寻找符合该理论的事实，相反，他从观察情况和经历的事实入手，并以此为基础去建立自己的理论。现在，人们把培根的方法分为七个阶段：

1. 观察、搜集与所研究课题有关的资料；
2. 分析或分解所搜集的资料；
3. 资料分类；
4. 按1、2、3、的先后顺序提出假设；
5. 通过试验对假设进行检验；
6. 提出定律；
7. 用定律预测在某种条件下会发生的情况。

这个七步思维法是科学家常常采用的方法，故称为科学方法。如果一个人按从1到4的顺序思考问题，他进行的就是归纳思维。因此，归纳思维是一种从特殊到一般的推理方法。

然而，有人在处理问题时，从4入手，即从其它观察者提出的假设入手，这种推理是从一般到特殊，演绎一个公认的普遍原理在某一个真实或虚构的情况下会产生结果。这种过程被称为演绎思维。

科学方法是一个推理过程，用科学的方法处理问题，其本身并不是一门科学，但管理的确需要用系统的、科学的方法处理工作中的问题。

## 二、科学方法在管理上的应用

从上节所述可以看出，科学方法的主要特点是系统的分析，通过分析获得资料，然后以此为基础提出论点。用科学方法处理管理问题，要避免以不全面的资料为基础，或者受个人的幻想干扰而草率做出判断。因而，你或许会认为时间研究对工人的根本利益是有害的，或者认为金钱刺激已经过时了，但是这仅仅是你个人的观点，未经严密的分析和精确的实验，它只能作为一种意见，对工作计量和奖励法的研究毫无价值。

下面让我们看一看“工业培训处”推荐的关于“如何处理一个问题”的四步程序，作为用科学方法进行管理的一个例子。即：

### 1. 搜集资料

复阅记录。

找出适用的规则和惯例。

与有关人员谈话。

获得意见和感想。

以上资料一定要齐全。

### 2. 决定取舍，做出判断

整理资料。

考虑相互间的影响。

可以采取什么行动？

检验方法和政策。

考虑目标及其对工人、班组和生产的影响。

切勿急于下结论。

### 3. 采取行动

考虑你是否亲自处理此事？

处理时是否需他人帮助？

是否应将此事向你的上司汇报？

注意采取行动的时间。

切勿推诿。

### 4. 检查效果

何时进行事后检查？

检查的间隔时间？

注意产量、态度及人事关系诸方面的变化。

你的行动是否达到了预期目的？

以上只是资料搜集过程中的顺序安排，不能靠一种情况与过去某一情况的想当然的联系作出最后的决策。人员选择方法的研究、确定固定资本最大值和最小值的方法的研究，以及不同产品分配渠道的确定等方面的研究，都是用分析法指导管理的例子。

## 三、标准的建立

我们前面讨论的只是科学方法的含义。一种方法是否实用，归根结底取决于它的应用效果。反过来，这种方法的应用就意味着一项标准的建立，或者是对一项现行标准的评价。

建立标准是史无前例的，这种设想是在以泰勒为先导的科学管理运动中首先提出的。泰勒运用分析法建立了操作标准，旨在确定适当、合理的工件加工速度。然而，他在进行建立这些标准的调查中很快认识到，要建立操作标准，必须

首先建立其它方面的标准。

泰勒认为，没有工作条件的标准化，任何统一的进度标准都是不可能确定的。显而易见，他指的是要建立与设备、材料、车间环境和操作方法有关的各种标准。可以说，泰勒成功地建立了这些标准。这些标准为他后来的调查提供了尺度。简而言之，在泰勒手中，科学方法有双重的目的：一是建立标准，二是进行比较评价。

泰勒和他的同事们认为，标准不是不可改变的。哈撒韦在一篇题为“标准”的文章中指出，“标准”仅仅是目前人们认为正确的一个样板、范例或条件的组合，是经过科学调查而制定的，代表发展过程现阶段情况的准则。

在标准的范围内，我们可以阐述所有良好组织的一些共同的标准。

1. 每个工人必须知道自己的职责，知道应该向谁负责。

2. 应当只有一个指挥渠道。

3. 履行检查操作职责的个人不应向那些被检查的人负责。例如，工长的工作是在被检查之列，检查员不应向他负责。

4. 行政领导的直接部下的人数要有所限制。

5. 每一个单位都应努力做到自我维持。正如希尔顿所说，职责的分级应当顺序渐进。

这样一些标准可作为制定政策的根据，没有这些标准，人们只能盲目地工作。实践证明这样是很不经济的。

#### 四、管理的定义

一个词常常有多种含义。所以，我们可以在此给管理下一个定义，把这个术语搞清楚，并以此来结束我们对管理学发展的介绍。管理并不神秘，但不幸的是，对其定义往往没

有确切的规定。

管理学是有关管理的一门科学。

管理是进行计划、组织、指挥、协调的过程，是人力调动和材料、机器、资金支配，进而保证最大限度地完成计划的过程。

经理是这个过程的负责人，他们学习管理以改进自己的管理方法。

经理要负责以下工作：

计划：即预测未来的情况，并根据预测制定实现自己目标的方案；

组织：即系统地分配设备和工作，以便以最低的成本、最少的时间、最小的力气完成计划；

指挥：即给工人分派工作，训练、指导并协助他们履行其职责；

协调：即保证各种设备和各方面人员相互协调，相互支援；

监督：即保证全厂各个环节都按计划进行工作。监督过程中获得的数据是经理进行未来预测的根据之一。

任何领导阶层的任何管理人员都要经历这五个过程。企业的任何一个阶层，都需要有人进行计划、组织和监督他人工作。他们是这些大小单位的领导，他们靠自己和自己部下的能力使工作得以完成，他们的职务名称、权力和声望的大小各不相同，如董事长、厂长、经理、检查员、工长、监工等，以及其它专业职务。这些人员在计划、组织、指挥、协调和监督这几个相互联系的基本职责的不同阶段和不同方面履行不同的职责。

## 第二章 组 织

人类在从事个人不能胜任的工作时总是集体行动的。在工业和商业上,组织就是处理工人与其所从事的工作的关系。

在小型企业和部门,工人与工作之间的关系比较简单,领导不但对所有的工作有第一手的体验,而且对每一个工人都有直接的了解,并知道每人的名字。领导可以根据不同工作的需要,根据自己对工人能力的了解安排各人的工作。他对情况了如指掌,所以,他对工作分工等问题能够迅速、合理,而且往往是潜意识地,甚至是自动地做出决定。这种直接的组织方式完全由一个人来协调各项工作,涉及人员有限,没有系统的结构,领导觉得怎样方便就怎样安排,这种安排往往是无准备的,自然的。

随着小型企业工人的不断增加,其组织结构趋于形成,并逐渐定型。工种必须一分再分来满足新的要求,每一个人在企业整体工作中的作用也趋于固定化、专门化,并更具持久性。这样,领导也就不再可能对各项工作和每一个工作人员的情况有第一手的了解,而必须通过他人,间接地获得。因此,经理已经不能把某项工作与适合做这项工作的工人相联系,他不得不把自己的权力分给若干人,请他们代替自己掌握第一手的情况。

在大型企业中,组织——即企业的结构,变得非常复杂。单是搜集有关工作适当分配和每一个工种职责的资料,也必须由多人参与,进行专门调查。调查报告和通过调查资料做



出的结论,要首先经过顾问团的讨论,再提供给管理委员会,做为制定决策的依据。

无论大、中、小企业,虽然都采用分析方法,其组织过程都颇受个人因素的影响,对于人员的了解,就更难准确了,领导必须权衡各种人的不同看法。

任何企业的组织都可以比做一棵树,有自己的根、干、支,以至一片片叶子。你可以标出每一棵树的不同的部位,但是你也会发现,任何一棵都不会与另一棵完全相同。每一棵树都正处在自己特有的发展阶段,每一棵树都必须采取不同的方法来管理。一棵树或许比另一棵树更需要修剪,但尤其重要的是,每一棵树都是一个活生生的有机体。

确定一个企业所处的发展阶段并非易事,每一个企业都有自己的根——即其发展的历史,有些甚至开始于几个世纪以前,不了解企业的生产基础和发展过程,就不可能对这个企业的任何发展阶段进行准确的估计。

### 一、组织研究的起源

组织研究有益于节约时间和劳力,使之用于其它工作。尽管有的企业人员素质很好,这样的研究也是很有价值的,因为它可使企业更精细地根据每人的能力,安排工作,并能纠正人员与工作之间不合理的关系。

直到20世纪,人们才开始认真地使用分析法研究组织问题,并依照普遍规律建立工业企业的结构。这项研究是美国工程师泰勒首创的,他的墓碑上写着:科学管理之父。大约在20世纪初,泰勒调查了经理及其职责的关系,他发现,经理的工作如此之多以致不能有效地履行其职责。通过研究,泰勒建议,经理的职责应由若干人联合履行。他