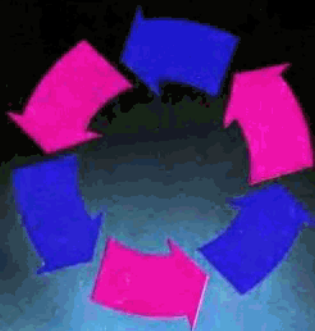


縱論經濟管理

宋定國 著



江蘇人民出版社

自序

出书不一定都要写序，而有些话非得在序中说说，那就得写。由谁来写？社会上流行请名人或地位高者作序，这样的人我也认识不少，但我认为，他们中绝大多数没有时间阅读书稿，非逼着他们煞有介事地吹捧一番，以抬高作者的身价，那于人于己都是可悲的。故作自序。

我虽出生于城市，但自幼在农村长大，大自然与特定环境的熏陶，使我的性格、思维中蕴蓄着一股野性和刚性，我比常人较早地要求表达自己的情感世界和思维轨迹。我从15岁就开始写小说，直到26岁，在堆积了近百万字的废稿时，才在全国性刊物上发表了第一篇小说。不久，我大学毕业，担任党校理论教员。我不喜欢理论，但出于工作责任感，当教员后只得硬着头皮钻研。也许是我前面所说的野性作祟，钻研的结果是发现了现行主流理论的不少谬误，于是就胆大妄为地写文章发表“己见”，这种聪明的糊涂事当然收效甚微。后来，在一位教授的点拨下开始自学“中性”的经济管理理论，没有料到，数年后竟“无心插柳柳成行”，四年中共出版了11本书（由我主编或与其他教授合著，其中多数理论价值不高，实用性较强）。著述虽丰，但不表明我在管理理论上有高的造诣，恰恰相反，倒是“半瓶子醋”帮了我的忙。我自知理论根基不深，在观点和体系的创新上难有大的作为，也无意于此，因而我把自己的书定位于“下里巴人”，只要“和

者必众”就行。李泽厚先生说，中国是一个崇尚实用理性的国度，对抽象理论缺少太多的追求和旨趣。我认为这是很有见地并符合国情的。如果把貌似高深的理论稍加解剖，以深入浅出、生动活泼的语言形式表达出来，反而能“飞入寻常百姓家”，为“芸芸众生”所接受，收到较好的效果。这种尝试的第一个成果是我与两位教授合著的《漫话经济管理》一书（工人出版社1988年出版），其中我独立撰写的部分编成《纵论经济管理》的“上篇”。《漫话》出版后，工人出版社又与我们三人签订了“企业文化”一书的合同，此书的手稿20多万字，由于种种原因，在出版社搁了近一年，才收到退稿及一笔在当时尚属可观的退稿费。这本书由我独立撰写的部分，构成了《纵论》的“中篇”。“下篇”虽有拼凑之嫌，但对读者可能有一点启迪。为尊重理论及自己水平的历史真实性，收入《纵论》的全部文稿，我都未作修改。这也许是自己不成熟的表现，而我始终认为，一个人成熟的开始，往往也是腐朽的开始，当然，这是指特定意义上的“成熟”与“腐朽”。我很想永不成熟。

这几年在市委、市政府办公室工作，官样文章写多了，即使希望这个自序能写得真实、纯朴，可能也不会完全如愿。最后要告诉大家的是：我出这本书不是为了炫示自己有多少理论，恰恰相反，而是为了埋葬理论，——埋葬我自己的理论。

作者 一九九六年三月于镇江

目 录

自序	(1)
----------	-------

上 篇

第一章 开创工业企业管理先河的大师	(1)
一、 焚烧手稿的怪人	(1)
二、 被人遗忘的管理大师	(7)
三、 从数学之海跃入管理之洋	(11)
第二章 科学管理的诞生	(15)
一、 从埃默森的证词说起	(15)
二、 治疗“怠工”的妙方	(18)
三、 “三百六十行，行行出状元”	(20)
四、 “手与脚”的启示	(23)
五、 泰罗的“心理革命”	(24)
六、 殊途同归，相得益彰	(26)
七、 “躯体”与“灵魂”	(29)
第三章 法约尔的“古典组织论”	(32)
一、 《巴特西桥》与法约尔的名著	(32)
二、 福尔摩斯的智能结构	(34)
三、 “神经系统”的功能	(36)
四、 “专家”和“老板”	(40)
第四章 “霍桑试验”和行为科学的兴起	(46)

一、	解开管理中的“司芬克斯之谜”	(46)
二、	“X”与“Y”的两军对垒	(52)
三、	“需求”的阶梯	(54)
四、	“张榜招贤”的启示	(57)
五、	“参与型”向“独裁型”的挑战	(60)
第五章	OR 方法和管理科学学派	(64)
一、	运筹帷幄，决胜千里	(64)
二、	俾斯麦海战和阿波罗登月	(67)
三、	“商场即战场”	(70)
四、	万千事物皆有度	(78)
第六章	“丛林”学说和走出“丛林”之路	(82)
一、	群盲摸象	(82)
二、	“倾国宜通体，谁来独赏眉”	(92)
三、	穿过“丛林”通路的初探	(95)
第七章	西蒙对组织理论的研究	(103)
一、	玉石之辨	(103)
二、	克莱斯勒公司的困境	(109)
三、	雾都空战的教训	(113)
四、	凡成大事者必善谋略	(119)
第八章	美国管理最佳公司的经验	(124)
一、	“开山祖师”的忧与喜	(124)
二、	成功的要素	(126)
三、	“蜜蜂的逻辑”	(137)

中 篇

第一章	历史的俯瞰	
——	群体意识的文化背景	(140)

一、 文明的季节演变·····	(140)
二、 新潮流“四重奏”·····	(149)
三、 从价值观到群体意识·····	(159)
第二章 群体与个体的均衡	
——群体意识的共性与个性·····	(169)
一、 日本式的均衡·····	(169)
二、 美国式的均衡·····	(182)
三、 中国式的均衡·····	(194)
第三章 “乱”中有序,“序”中有道	
——群体行为的优化协调·····	(208)
一、 从“孙子练兵”到管理中的人际关系	
·····	(208)
二、 对“软件”的现实认识·····	(213)
三、 沟通的艺术·····	(223)
第四章 楚汉相争的启示	
——“首领”素质及用人之道·····	(241)
一、 “首领”素质·····	(241)
二、 识人之明·····	(250)
三、 育人之法·····	(256)
四、 用人之慧·····	(262)
第五章 时代的潮流	
——企业的民主管理·····	(273)
一、 一支独俏与春色满园·····	(273)
二、 丰硕之果与艰辛之育·····	(281)
三、 “三谜一底”与具体形式·····	(293)

下 篇

第一章	“惊险的跳跃”与科学殿堂	
	——关于创立《现代销售学》的构想·····	(301)
一、	销售与销售观念·····	(301)
二、	研究对象与研究方法·····	(309)
三、	《现代销售学》的效益·····	(315)
第二章	生产经营者的“宙斯”	
	——略论市场竞争·····	(324)
一、	市场竞争的涵义和特性·····	(324)
二、	市场竞争的共性与个性·····	(328)
三、	市场竞争的主要内容·····	(332)
四、	竞争谋略·····	(345)

第一章 开创工业企业管理先河的大师

在《圣经》里，有一段耶特鲁批评其婿摩西的记载。摩西是希伯来人的领袖，他在处理政务中事必躬亲，兢兢业业。对此，耶特鲁颇不赞同，认为这样做不利于管理国家。为此，他提出了三点建议：第一，要制订法令，昭告民众；第二，应建立等级，委托管理；第三，必须形成分级管理，只有最重要的事才由摩西处理。这是人类历史上关于管理问题的最早一次文字记载。其实，在有文字记载之前，管理就早已存在了，可以毫不夸张地说，它是与人类历史一道诞生和发展的。不过，由于社会历史条件的局限，管理思想在工业革命之前还显得比较零散杂乱，而且对经济发展的作用也不很明显。

18 世纪 60 年代开始的工业革命，如惊雷轰鸣，似狂飙席卷，将人类历史迅速带进了工业化社会，为人们从事工业企业管理的理论和实践活动，开拓了广阔的天地。在急剧变革的时代，“天公抖擞，大降人材”，亚当·斯密、罗伯特·欧文、查尔斯·巴比奇等管理理论的大师，正是在这个时候纷纷登上历史舞台，开创了工业企业管理的先河。

一、焚烧手稿的怪人

——斯密对经济管理理论的贡献

1790 年春，一位病入膏肓的老人把他的两位好友叫到家

里，恳切地希望两人代为烧毁他的16卷手稿。两位好友虽对此举百思不得其解，但出于对老人的尊重，只得把手稿一擦一擦地扔进火炉里。老人看到自己辛苦撰写的手稿被火舌慢慢吞噬，反而如释重负，露出了一丝微笑。这位奇怪的老人，就是被世人称为“现代经济学之父”的亚当·斯密。

亚当·斯密（1723—1790）之所以被誉为“现代经济学之父”，主要是因为他于1776年3月出版了一部划时代的著作——《国民财富的性质和原因的研究》（简称《国富论》）。这部著作一出版，立即就震动了国内外学术界。当时，英国首相庇特对他推崇备至，他根据斯密在这部著作中所阐述的经济学原理，制定了英国政府的一系列经济政策，其他一些国家的政府也不失时机地把《国富论》的基本观点作为自己决策的重要依据。1777年，庇特见到斯密时，称自己是最信仰斯密的学生。这一年，斯密应邀出席国会议员但旦丁的宴会。当他步入客厅时，包括庇特在内的先来的客人全体起立欢迎，斯密请他们就坐，庇特回答说：“不，我们都是你的学生，你不坐下，我们怎么能先坐下呢？”由此可见斯密当时在英国朝野的声望了。英国著名的政治经济学家J·A·R·马里奥特曾对斯密作过这样的评价：也许没有任何一部当代的著作像《国富论》那样对科学经济思想和行政管理体制产生过如此深远的影响。英国著名学者巴克尔在他的《文明史》中也指出：“《国富论》是在现代经济学方面迄今为止最为重要的著作之一，无论是作者的独到见解，还是从此书产生的实际影响来看，都是这样。”

大多数读者可能都知道，《国富论》的主要贡献在于政治经济学，它不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂，而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源。至于在经济

管理学方面，人们只要在他这一“百科全书”的浩瀚知识海洋中稍微采撷几朵浪花，也可见他的贡献之大了。这里，我们仅简述一下他的两个重要观点。

（一）劳动分工的观点

亚当·斯密认为，劳动是各国财富的源泉，当然也是各国人民的生活必需品的源泉。这种生活必需品的供应状况的好坏，主要决定于两个因素：一个是劳动生产率的高低；另一个是从事生产的人数，两者相比，前者更为重要。在文明时代即资本主义社会，人民生活之所以比野蛮时代远为富裕，最主要的就是因为劳动生产率有了很大的提高；而劳动生产率之所以能够提高，又是劳动分工的结果。他用制针的例子来说明劳动分工的好处：若一人单独从事这项工作，每天最多只能生产 20 枚针，而若进行合理的分工协作，每个工人即能生产 4800 枚。这个例子虽微不足道，但如同“一滴水可照见太阳的七色光彩”一样，它充分说明了分工对提高劳动生产率的巨大作用。这种作用可以简要地概括为如下三个方面：第一，分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作，从而提高熟练程度，增进技能；第二，分工使每个人专门从事某项作业，节省了从一种工作转到另一种工作所要损失的时间；第三，分工使劳动者比较容易改良工具、技术和工作方法。

也许有人会说，亚当·斯密所强调的劳动分工的作用，是人人都明白的道理，难道能算得上是什么重大的贡献吗？为了说明这个道理，我们不妨插进一个“哥伦布发现新大陆”的故事。哥伦布本是一位普通的意大利海员，他在作了 18 年的准备后，于 1492 年 10 月 12 日发现了美洲新大陆。当他满载而归时，举国上下一片欢腾，人民把他作为划时代的英雄来

欢迎。这时有几位嫉妒者大为不满，在一次宴会上，他们偶然与哥伦布相遇，便对哥伦布发难道：“你发现了大洋那边的新天地，这有什么了不起？任何人都能像你那样横渡大洋，任何人都能像你那样沿海岸航行，那是世界上最轻而易举的事情。”哥伦布听了没有反驳，只是随手从碟子里拿出一个鸡蛋，要求那几位发难者把它竖立在桌子上，那几个人一一试过，都未能做到。哥伦布蔑视地一笑，把鸡蛋的小端在桌上轻轻敲破一点，便使它稳稳直立了。这时，他才说道：“先生们，这是世界上最轻而易举的事情，任何人都能做——只不过是别人做给他看了之后。”从这个故事中我们可以悟出一个道理：劳动分工的理论今天看来平凡简单，但斯密第一个比较全面地阐述了它对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用，这完全可称得上是“天才的发现”；况且，他的这一分工理论对于后来管理理论的发展也起了十分重大的作用，后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论，都与斯密的这一学说有着“血缘关系。”

（二）“经济人”的观点。

亚当·斯密认为，人的行为都受自身利益的支配，追求财富仅是一种表现，这种个人致富的欲望对社会福利有益，一个社会只有放手让每个人富裕起来，它本身的繁荣才有保证。在他看来，追求个人经济利益不仅是人的本能和天性，而且是人类一切活动的根本。因此，他认为，对于人们追求个人利益的一切活动，都不宜加以限制，因为这种利己本能必然形成一种不可抗拒的经济力量，任何限制都是徒劳无益的，由此可以断言，经济上的自由放任是自然发展的要求，是天经地义的。

在斯密的理论中，经济活动的主体就是这种受利己心支配的追求个人利益的“经济人”，他把社会上一切经济现象都看成是“经济人”活动的结果。在他看来，人们正是为了追求自身的利益，才需要打破那种“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的生产方式，而产生了互相交换物品的倾向；同时，在这种相互交换的过程中，每个人也绝不会象《镜花缘》中“君子国”的商人一样，“互相谦让”，而必须以自身的利益为轴心。诚然，人们彼此之间需要互相帮助，但这种帮助并非出于利他主义的崇高品德，而同样是出于利己主义的考虑，对此，他有一句名言可以概括：“请给我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。”这么说来，斯密是不是就赞成“人不为己，天诛地灭”，赞成人与人之间以邻为壑、尔虞我诈呢？当然不是。斯密认为，正因为每个人都有利己主义，所以，每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制，这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益，由此而产生了社会利益。社会利益正是以个人利益为落脚点的。

亚当·斯密的“经济人”的观点，反映了资本主义生产关系的本质要求：在等价交换和所谓“完全平等”的温情脉脉的外衣下，让资本家巧妙地剥削工人创造的剩余价值。同时，由于他把人的“天性”看作是一切以利己主义为出发点的“经济人”，所以，它也蕴含了怎样去管理这些“经济人”的理论和办法。这一点，不仅在早期的工厂制的管理中得到了充分的体现，而且对19世纪末开始的科学管理产生了深远的影响。早期的企业主就是以这种“经济人”的理论为依据，来进行管理的。

早期的企业主对“经济人”的管理办法主要是：“胡萝卜”加“大棒”。为什么叫“胡萝卜”加“大棒”呢？这还得

从美国的一则寓言说起。这则寓言的大意是：某人要把一只驴子赶往一个目的地，但驴子不是很听话，常常要在周围寻找食物，这样，赶驴者就在道路的前方不时扔几根胡萝卜来引诱它，必要时，再用大棒在它屁股上揍几下，如此一来，驴子就乖乖地走向了目的地。早期的企业主从这则寓言中得到启示：既然人也是以利己主义为出发点的“经济人”，那么，对他们施以“胡萝卜”加“大棒”的办法也是理所当然和行之有效的。

这里所讲的“胡萝卜”，就是用经济手段来刺激人的积极性，建立包工制和计件工资制是其主要内容。所谓包工制，就是企业主同监工就某些方面的工作签订转包合同。这种合同把督促工人的责任转交给监工去承担，企业主为各种需要完成的任务定出承包价格，并让转包的监工支付工人的工资，采购生产所需的原料，承担工厂的各种风险。转包人为了保证能获得利润——承包价格和费用之间的差额，就要千方百计降低成本，提高生产效率。所谓计件工资制，就是按工人的劳动成果支付工资。由于把劳动报酬与劳动成果紧密挂起钩来，每一个工人就会为了取得尽量多的报酬而拼命工作，从而提高劳动生产率，为转包者和企业主带来更多的利润。

这里的所谓“大棒”，就是经济上的制裁措施。在这些措施中，罚款是最为普遍的方法。工人们上班迟到早退——罚款；质量上出了差错——罚款；对管理者稍有不恭——罚款；大小便超过了规定时间——罚款……。由于到处滥用罚款，而且罚款的数目较大，许多工人辛苦一周，只能得到三四美元，甚至有极少数人分文不取，还倒欠了工厂的钱。除了罚款之外，雇主和监工还采用其他粗暴甚至野蛮的方法来制裁工人，例如，有的童工由于过分疲劳，在工作中不知不觉就睡着了，

监工就会一把抓住孩子的腿，把他们的头浸到水桶中，让他们“清醒”一下。

由上可见，早期的企业主采用的那种“胡萝卜”加“大棒”的管理方法是比较残酷的。即使是后来的“泰罗制”和法约尔的管理方式，虽然其外表稍显温和，但由于他们仅仅是改变了“胡萝卜”的大小和“大棒”的轻重节奏，因而还是属于专制的管理方式，仍然有一定的残酷性。当然，这并不能归咎于亚当·斯密，似乎是他的“经济人”观点导出了这一场悲剧，因为斯密的本意并非如此，造成这一悲剧的，只能说是资本主义制度。

二、被人遗忘的管理大师

——欧文的管理理论与实践

英国著名的空想社会主义者罗伯特·欧文是一位被人们遗忘了的管理大师。在以往所有的管理学论著中，他都是名不见经传的。然而，最近几年来，他的管理实践和管理理论却得到了越来越多的有识之士的重视。

罗伯特·欧文（1771—1858）出生在英国北威尔士一个手工业者的家庭。由于家庭经济拮据，他只在乡村小学受过初等教育，童年时代便开始外出谋生。最初在一家小商店里当学徒。18岁时他与一个叫厄内斯特·琼斯的机械匠合伙，在曼彻斯特开办了一家棉纺厂，琼斯负责技术工作，欧文负责工厂的管理。不久，他购买了琼斯的股权而独资经营。虽然企业连年盈利，他却决意自己要成为一个领薪金的管理人员。因此，他把工厂卖给了一名叫德林克沃特的人，并出任

经理。欧文在这家工厂当经理时，强调工作流程应该是有条不紊的，而且工厂也应该是清洁整齐的。为贯彻这一原则，他重新安排了厂内的机器和场地，从而减少了混乱现象，使劳动能顺利进行。

1799年，欧文和另外两个只对企业的收入感兴趣的伙伴，以8万英镑的代价买下了新拉纳克的全部产业，成为这个苏格兰北部小镇实际上的企业界领袖。在工业革命时期，新拉纳克是英国社会的一个缩影，这里集中了工业革命和工厂制度给劳动者带来的一切苦难，例如，劳动时间很长，劳动强度很高，工资很低，饮食和居住条件很差。针对这种环境，欧文把自己的事业分解为相互联系的两部分：作为企业主，他要有效地组织生产，加强劳动纪律，提高劳动生产率，建立一种新型的管理制度；另一方面，他又要设法改善工人的生产和生活条件，创造文明的环境，从而进一步证明他的“人的改变只有通过环境的改变才是可能的”这一理论的正确性。欧文正是怀着这种“疯狂的幻想”和“预定的双重目的”，在新拉纳克实行了一系列改革：改善工厂的工作条件；把长达14个小时的工作日缩短为10个半小时；严禁未满9周岁的儿童参加劳动；提高工资，并免费供应膳食；建设工人住宅区，改善工人生活条件；开设工厂商店，按成本价格出售职工的必需品；建立幼儿园和模范学校；创办互助储金会和医院，发放抚恤金，等等。

特别值得一提的是，欧文在管理中一反当时那种残酷的“大棒”措施，十分注重于与工人和睦相处，用道理来说服工人。当时的管理者差不多都认为，工人的好品质是由于有人许下了奖惩的诺言，尤其是对来世的许诺而逐步培养起来的。欧文对此颇不赞同，他认为，人只有处在适宜的物质和道德

环境下，才能培养出好的品质，他主张用道德说教而不是用体罚来整治厂风。为了维护劳动纪律和工厂的秩序，欧文发明了一种名为“无言的规劝者”的管理制度。这就是用黑、蓝、黄和白这四种颜色来表示工人每天的工作成绩，这四种颜色按顺序大致相当于我们现今的不及格、及格、良好和优秀。在每一部机器旁都挂着一块木制棱柱体，木制棱柱体的四面按规则涂上四种颜色，工人们一天劳动结束后，监工就给他们记下评分，然后以相应的颜色代表评分，并将木制棱柱体上的这种颜色面对着走廊。这样，任何走过的人只要看一下这种标志，马上就能对某工人昨天的劳动成绩作出评价。这样的做法使工人们形成了相互竞争的压力，先进者会感到山外有山，天外有天，为保持荣誉而作进一步努力；后进者看到自己名落孙山，相形见绌，则会急起直追，力争后来居上。这实际上就是现代管理中把销售和生产的情况公布于众，以便树立部门自豪感或鼓励竞争的雏型。

欧文对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出了工人是“有生命的机器”的观点。他认为，既然对于没有生命的机器加以保养，也能提高生产效率，那么，给予有生命的机器以同样的保养，其丰硕成果是可想而知的了。欧文嘲笑同行的制造商，说他们不懂得工厂管理中人的因素的重要性，指责他们宁愿花大笔的钱购买最好的机器，而不愿以稍高一点的代价购买劳动；宁愿把时间用来改进机器，使劳动专业化和开支减少，而不愿对人力资源进行投资。他说，如果把钱用来改善劳动者的条件的话，那么，它给你带来的收益将不是5%、10%或15%，而是50%，甚至100%。他还说，对人所表示的关心，有助于减轻“人类苦难的积聚”，企业管理中若没有对人的关心，要长期获取丰厚的利润

将会困难重重。因此，欧文在管理企业中能注意灵活稳健的人事政策和处世方法。在管理中重视人的作用和地位，欧文当推最早者，他率先播下的这颗种子，到20世纪30年代结出了“人际关系学派”这一果实。

欧文在新拉纳克的改革引起了社会上广泛的注意和极大的反响，这种注意和反响迅速由英国扩展到整个欧洲。从1815年至1825年，新拉纳克这样一个仅有2500人的偏僻小镇竟吸引了2万多名参观访问者，其中有许多显赫人物，包括俄国皇帝尼克拉一世。一位访问者对新拉纳克考察后兴奋不已地说道：“这对我来说是一个全新的世界和全新的人类；即使是我完全信任的兄弟，如果他把在这里所看到的成为日常现象的这些情况写信告诉我，我也不会相信他。只有通过实际考察和亲眼观看，我才深信这种善意相待、这种高尚的美德和幸福的生活是可以达到的。”^①

欧文的管理实践虽然蜚声全欧，他自己也博得了“慈善家”的声誉。但是，他渐渐发现：这些改革只是使工人的生活有了某些改善，而并没有改变他们受奴役和剥削的地位。于是，欧文给自己提出了一个问题：利润是从何处来的？他在痛苦的思索中找到了答案——利润是劳动者阶级创造的，这里面包含着企业对劳动者的剥削。1820年左右，他在明白了上述道理后，就由“慈善家”转变为空想社会主义者了。在1820年发表的《致拉纳克郡报告》中，欧文表示了要根据社会主义原则改造整个社会的愿望。由于他对资本主义社会的不公平进行了猛烈的抨击，最后终于被资产阶级“驱逐”出

^① 转引自葛伟：《一位被人们遗忘了的有效管理者》，《经济科学》1985年第1期，第47页。