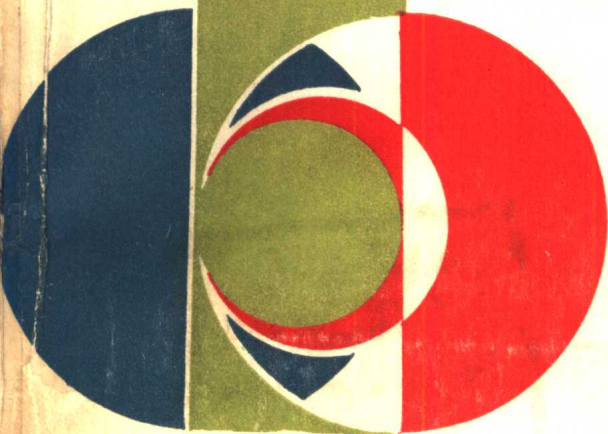


TONG SU GUAN LI XUE



通俗管理学

经济科学出版社

通俗管理学

编写者 丁 力 陈 淮 吴少平

徐亚平 李路路 王斌俊

塞 风 主审

经济科学出版社

一九八八年·北京

责任编辑：赵东远 胡玉平

责任校对：王东萍

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

通俗管理学

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
华东印刷厂印刷

87×1092毫米 32开 12.75印张 280000字

1988年7月第一版 1988年7月第一次印刷

印数：0001—8500册

ISBN 7—5058—0141—4/F·118 定价：3.00元

编 者 的 话

管理学是一门科学。任何科学的发展都有提高和普及两方面的任务。管理学更是这样。让更多的人掌握基本的管理知识，管理学才有生命力。为了普及管理知识，便于国民经济各部门和企事业的经济管理人员提高管理和决策水平，本书运用大量古今中外的典故和具体实例，比较系统地阐明了现代经济管理的基本原理、内容、方法、艺术，力求做到通俗化、趣味性、实用性。本书既可做为初学经济管理者 and 具有初、中等专业水平的管理人员（工业、商业厂店的车间、班组等管理人员）的较好读物、培训教材，也可做为大、中专学校师生参考用书。

负责本书有关篇章编写的是：丁力（第一、四、七、八、九、十、十九、二十、二十七章），陈淮（第三、十五、十七、十八、二十一、二十二章），吴少平（第六、十一、十二、十四、二十五章），徐亚平（第十三、二十三、二十六章），李路路（第二、五、十六章），王斌俊（第二十四章）。全书的组织和总纂工作由丁力负责，最后由塞风审阅修改。

本书在编写过程中，得到经济科学出版社赵东远、胡玉平等同志的大力帮助，在这里表示衷心感谢！

DAE 7/01

目 录

第一章	从古代罗马到现代中国	1
	——谈谈经济管理的发展	
第二章	皇宫修复与系统理论	11
	——谈谈管理的“哲学”	
第三章	万变不离其宗	26
	——谈谈现代管理原理	
第四章	工欲善其事，必先利其器	38
	——谈谈经济管理方法	
第五章	从泰罗制到霍桑实验	47
	——谈谈管理心理学	
第六章	无人驾驶火箭的真相	61
	——谈谈现代管理技术	
第七章	终点即起点	92
	——谈谈经济管理目标	
第八章	腾飞的翅膀	106
	——谈谈信息管理	
第九章	早知三天事，富贵一千年	121
	——谈谈经济预测	
第十章	阿斯旺水坝的灾难	133
	——谈谈经济决策	
第十一章	凡事预则立，不预则废	149
	——谈谈经济计划	

第十二章	电视屏幕的监测	165
	——谈谈经济监督	
第十三章	“不为不可成者，量民力也”	178
	——谈谈人力资源管理	
第十四章	居家过日子理好财，小家大家皆如此	194
	——谈谈财力管理	
第十五章	巧妇难为无米之炊	208
	——谈谈物资供应和物资管理	
第十六章	“阿波罗”登月的启示	222
	——谈谈科技管理	
第十七章	掘开财富之源	237
	——谈谈生产管理	
第十八章	“兵家必争之地”	260
	——谈谈销售管理	
第十九章	一把钥匙开一把锁	278
	——谈谈经济模式	
第二十章	大炼钢铁的教训	290
	——谈谈经济结构	
第二十一章	“千人糕”是怎样造出来的	303
	——谈谈部门经济管理	
第二十二章	空间上的点、线、面	312
	——谈谈地区经济管理	
第二十三章	从《清明上河图》联想到的	324
	——谈谈城市经济管理	
第二十四章	让细胞焕发活力	340
	——谈谈国家对企业的管理	
第二十五章	从“立体科技”到“立体经济”	355
	——谈谈涉外经济管理	

第二十六章	一加一大于二	371
	——谈谈管理组织	
第二十七章	牵住牛鼻子	389
	——谈谈经济效益	

第一章 从古代罗马到现代中国

——谈谈经济管理的发展

在公元前3世纪,罗马还是一个奴隶制的小城邦国家。但它只用了不到200年的时间,就成为横跨欧、亚、非三洲的大帝国。后人分析其繁荣发达的秘密,其中很重要的一点,就是罗马的管理水平高于其它国家。例如,为了解决已有百万人口的罗马城的供水问题,罗马人弗朗提努组织人们在原有的9条引水渠道的基础上,修建了纵横罗马城的186公里的暗渠。

到了现代,管理的作用更为明显。第二次世界大战中战败的日本,国民财富的42%毁于战火,一半的城市建筑和工业生产设备遭受破坏,大多数人衣衫褴褛,饥寒交迫。可是到了70年代,日本已基本上实现了工业现代化,成为仅次于美、苏的世界第三经济大国。总结这一经济发展奇迹,日本人自己也认为,他们主要是抓了管理这一关键环节。

正因为管理有这样巨大的作用,自第二次世界大战以后,研究管理的人日益增多。不过,其中大部分著作是就专门问题进行探讨,比较难读。为了普及管理的基本知识,我们这本书在叙述方法和结构安排上进行了新的尝试,表达形式注意通俗易懂,文字力求生动活泼,深入浅出,并在依次介绍经济管理的发展、思想、原理、过程、内容、组织和方法等方面的知识时,运用了大量事例。经过这样的努力,我们希望读者能对此书发生兴趣,比较容易地自学到经济管理的知识和技能。

下面，我们就从头讲起。

一、经济管理的由来

什么是 经济管理

有史以来，人类就是共同劳动、共同生活的。为了使集体在劳动生活中协调一致，达到预期的目的，就需要有人组织指挥。例如在原始社会中，氏族日常事务的主持者是酋长，指挥战争的是军事首领。正象马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①象我们在一开始讲的罗马人修建城市的供水系统，还有我国古代修建万里长城、都江堰等著名工程，都要人组织指挥，这就是管理。管理是一个广义的名词，包括政治管理、军事管理、教育管理和经济管理等各种管理。我们这本书主要讲经济管理。概括地说，经济管理是为了达到一定管理目标而采取的协调和组织经济活动的各种方式、方法的总称。它既包括生产力的合理组织，也包括调整生产者之间的生产关系。

古代的 管理思想

探寻经济管理的历史，可上溯到公元前5000年。那时中东美索不达米亚的苏玛连人把来往帐目登记到用泥土或石膏制作的算板之上，并能够

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

妥善地把它们收藏起来。到了公元前1800年，巴比伦的汉谟拉比法典，已谈到合同、证人及经济责任。在中国，写于公元前1100年的周朝的法典——《周礼》，上面就有“会计”的字样。另外，此书上还有关于管理人员的分工和职责的说明。总之，在古代，无论是中国还是外国，随着经济往来的出现和发展，都已出现管理的思想和实践。

到了中世纪，欧洲的封建制度占统治地位，教会的势力很大，阻碍着社会进步和经济发展。当时经济管理的思想比较贫乏，很少有这方面的著作。值得一提的是当时的意大利。公元1340年，意大利热内亚的帕西奥里，写出关于复式簿记的书。15世纪，规模较大的威尼斯兵工厂在财务管理和仓库管理等方面，提出不少方法。

传统管理

近代最早提出这方面理论的是18世纪后期的英国古典经济学家亚当·斯密。他在名著《国富论》中指出，由于劳动分工，社会的劳动生产率得到提高。例如，一个工人如果单独工作，一天最多生产20枚针，而在分工协作的基础上，一个工人每天可生产4800枚针。斯密列举了劳动分工的3个优点：分工使生产者的技能得到发展；节约了由于工作变换而损失的时间，使专门从事某项作业的劳动者比较容易改良工具和发明机械。在此基础上，他对由分工产生的管理问题作了理论分析。除斯密以外，英国的空想社会主义者罗伯特·欧文和剑桥大学数学教授查尔斯·巴贝奇，还有法国巴黎公立艺术和职业学校的教授查尔斯·杜平等人，也在管理理论上有所建树。但由于当时工厂的规模较小，缺乏必要的实践，这些先驱者的管理思想难以实现，也不可能形成完整的理论。这样，在整个19世纪，工厂的管理仍只是凭个

人的经验。工人和管理人员的培养，也是用师傅带徒弟的方法，局限性很大。这一阶段，就叫传统管理阶段。

在漫长的传统管理阶段，管理者就是工厂的老板。他只注意减少工本的耗费，以赚取更多的利润，很少考虑其他方面的管理。这潜伏下的危机，终于在1841年10月5日爆发，这一天在连接美国马萨诸塞——纽约的西部铁路上，两列客车迎头相撞，伤亡惨重。一时舆论哗然，严厉批评铁路公司老板没有能力管理企业。在马萨诸塞议会的推动下，这个铁路公司进行改革，选拔有管理才能的人担任领导，老板只拿红利，不管企业业务。这种财产所有权与经营管理权的分离，推动经济管理由传统管理阶段向科学管理阶段演变。

科学管理

经过铁路管理的改革，加之“南北战争”的爆发，给美国带来一场工业革命。军事上的需要，战争的刺激，使武器、弹药、制铁、被服等工业迅速发展起来，此外还连续发生企业合并，出现了股份公司的组织形式和托拉斯。生产规模的扩大、新技术的应用以及生产程序的复杂化，使原来那种凭经验办事的传统管理不能适应。这时，美国的泰罗等人顺应形势，努力把当时科学技术的最新成就应用于企业的生产，实行各方面的标准化，使个人的经验上升为制度和理论，形成一套“科学管理”制度。例如被誉为“科学管理之父”的泰罗，于1880年在米德维尔钢铁公司进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法和劳动时间。后来，针对工人干多干少一个样，泰罗从改革工资制度开始，进而研究作业分析、工时测定、生产进度、车间组织、人员选择和训练等有关管理的问题。1911年，他发表《科学管理原理》一书。对于科学管理的精义，泰罗说：“现在，我们已经踏入真

正合作的新时代的门槛了。任何人可以不依靠别人的帮助而独闯天下取得成就的时代正在迅速地消逝。这样的—个时刻来临了：所有伟大的事件都完成于众人的合作，而在这当中，每个人都站在一个最适当的位置，得以发挥他的作用；每个人都能保持他的独创性，在发挥他的特别的作用时达到顶点。在此同时，每个人又丝毫不失其本色和创造精神，在操纵自如之中与众人协作无间。”据考证，1916年我国就有了泰罗的《科学管理原理》—书的译本。译者当时就认为，振兴实业要有原料、制造和市场；我国在这3方面都不差，就是缺乏科技和管理人才。泰罗当时曾给译者—封信，邀请他去费城参观用科学管理的车间。可惜，在当时的中国，这本书倡导的科学管理没得到应有的重视。

现代管理

管理是随生产力的发展而不断演变的。第二次世界大战后，科学技术和工业生产迅速发展，企业规模进一步扩大，市场竞争异常激烈，许多复杂的产品和工程需要组织大规模的分工协作，需要极其有效率的控制和监督。为适应新的要求，科学管理过渡到现代管理阶段。

现代管理的理论可分为两大派：“管理科学派”和“行为科学派”。所谓“管理科学派”实际上是泰罗的“科学管理”的继续和发展。它吸收现代科学和技术的新成就，采用了运筹学、系统工程、电子计算机等方法 and 手段，在实践中取得很大成绩。例如，印度巴罗达市运用“管理科学”的新技术，制定城市公共汽车的新的行车路线和时刻表，结果载运系数提高11%，而车辆反而减少了10%。“行为科学派”从社会学、心理学的角度出发，在管理中强调人的目的、人的相互关系对生产经营活动的影响。其代表人物是澳大利亚出生的

哈佛大学教授梅奥。他的代表作《工业文明中人的问题》发表于1933年。但那时美国的企业忙于应付经济危机，对梅奥的学说没引起重视。到本世纪40年代后期，这学说才引起人们的兴趣。1949年在芝加哥大学召开的学术讨论会上，正式定名它为“行为科学”。1952年美国建立了“行为科学高级研究中心”，1956年出版发行了第一期行为科学杂志。自“行为科学”之后，在主要资本主义国家，主要是美国，又出现许多新的管理学派。他们众说纷纭，方法各异。所谓“管理学说的丛林”，这经常遇见的名词，就是人们用来概括形容当前管理学说流派繁多现象的术语。

管理的两重性

马克思在《资本论》中论述了资本主义经济管理的二重性。他指出：

“……资本主义的管理就其内容来说是二重的，——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程，……”^①。这就是说，资本主义经济管理具有自然属性和社会属性两个方面。它的自然属性是：管理是由许多个人进行协作劳动产生的，是为了组织共同劳动，它是与生产力、社会化大生产相联系的。它的社会属性是：管理是由工人和资本家之间的阶级对立产生的，是为了榨取最大限度的剩余价值，它是与生产关系、社会制度相联系的。由此可见，经济管理的自然属性，在不同的历史阶段、不同的社会经济制度之间并无本质区别。这样，社会主义国家就可以借鉴资本主义国家的经济管理中一切符合科学的东西。正象毛泽东同志指出的：“工业发达国家的企业，用人少，效率高，

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第368—369页。

会做生意,这些都应当有原则地好好学过来,以利于改进我们的工作。”^①另一方面,由于经济管理的社会属性是因社会经济制度的不同而有很大的差别。所以,在向工业发达的资本主义国家学习时,就要抵制资产阶级的腐败制度和思想作风,不能不加分析地照抄照搬。

二、宏观经济管理与微观经济管理

宏观经济管理

经济管理分宏观经济管理与微观经济管理两方面。

宏观经济管理也叫国民经济管理,是指国家对社会生产过程中主要环节的经济活动,进行全面地组织、指挥、监督和调节,掌握整个国民经济的发展方向。宏观经济管理对整个国民经济的发展是十分必要的。因为整个国民经济就象人体一样,是一个统一的有机体。它包括的社会生产的各环节、国民经济的各部门、各地区、各企业之间,存在着相互制约、相互依赖的密切联系,因而就象人体要由人脑来支配全身的活动一样,整个国民经济也需要有社会中心来从大的方面进行组织、指挥,以协调各方面、各层次的关系。对于这点,凡是建立在分工协作基础上的社会化大生产都是需要的。但是在资本主义制度下,由于生产资料归资本家占有,各个资本家都在追逐自己的利益,所以,尽管资产阶级国家也采取一些方法,想对国民经济进行宏观管理,但是由于各种社会经济利益的尖锐对立,使之不能起到应有的作用,盲目竞争和社会生产无政府状态仍然占统治地

^① 《毛泽东著作选读》(下册),第742页。

位。在社会主义国家则不同。由于生产资料公有，各地区、各部门、各企业之间以及劳动者之间根本利益是一致的，所以国家就有可能对国民经济进行宏观管理，充分利用全国的人力、物力和财力，有效地调动各方面、各层次的积极性，协调平衡社会生产的各个环节，以达到社会主义的生产目的。

微观经济管理

企业是国民经济的基层单位，整个国民经济是由一个个企业组成的，所以，国家对国民经济的宏观管理，最终要落脚到企业。而从一个企业的角度来看，如何把自己的生产经营搞好，如何应用好自己的人力、物力和财力，以最小的消耗取得最大的经济效益，这就是微观经济管理要解决的问题。具体讲，微观经济管理就是指各基层企业对内部经济活动进行管理，侧重于研究一个企业的生产经营的计划、组织、指挥、调节和监督的问题，并以此来保证企业的再生产能在高效率的基础上顺利进行。

正因为微观经济是宏观经济的基础，所以，微观经济管理一定要和宏观经济管理紧密联系，相互协调。如果不注意从宏观经济管理出发，而只抓微观经济管理，那么就会给社会造成巨大的浪费和损失。象资本主义国家，由于社会经济制度的原因，那里往往只讲求微观经济管理。我国的经济学家薛暮桥到美国访问，看到那里工商管理学院的教授大多数只重视微观经济，而不重视宏观经济的研究，就和这些教授说，你们把汽车司机训练得很好，每小时能跑100公里，但城市中交通堵塞，跑20公里也很困难。他的这个比喻是很恰当的。但由于资本主义制度内在的矛盾，所以这些教授尽管学问很深，也是很难解决真正影响美国经济的宏观经济管理问题的。

改善我国 经济管理

读者看到这里，必然会问：社会主义国家能比资本主义国家更好地进行经济管理，那么为什么我国在经济管理上却存在这么多问题呢？

是的，我国无论是宏观的，还是微观的经济管理，都存在大量的、严重的问题。不过，这些问题不能归结于我们的社会主义制度。以上讲了，从理论上讲，社会主义制度的建立，为我们搞好宏观的和微观的经济管理提供了必要的前提。但是，理论上的论证要变为现实，有其过程，有其“中间环节”。当人们不重视这一过程，不解决这些中间环节上的问题时，那么，社会主义制度是不能自然而然地导致科学的经济管理的。我国的现状就是如此。例如，我国的经济管理存在的众多问题中，有两个比较突出问题，就是宏观经济不稳，微观经济不活。所谓宏观经济不稳，就是宏观经济不能持续稳定地发展，大起大落，反复出现比例失调。所谓微观经济不活，就是指企业什么都得听命于上级的计划安排，缺乏经营自主权和物质利益的推动力，所以企业和职工的积极性不能充分发挥，生产效率不高。

那么为什么会出现这两大问题呢？这主要和我国过去实行的经济管理体制有关。所谓经济管理体制，简单地说，就是指国民经济的组织形式和管理的方式方法。它包括如何组织社会的生产、分配、交换和消费，划分经济管理中的权限和责任，以及机构设置的整个体系。我们过去的管理体制是刚解放时从苏联照搬过来的。它的特点是中央高度集权，实行以部门为主的垂直管理。这种集权体制，一旦遇到“左”倾错误的干扰，或者领导机关在宏观经济决策上发生严重失误，它不但不能校正错误的决策，反而还会层层加码，对这

种错误起放大的作用。这样就使整个国民经济动荡起来，造成巨大的破坏。1958年的“大跃进”和“文化大革命”的两次“折腾”，都证明了这一点。此外，这种体制对经济活动的管理采取行政命令的方法，一统到底，排斥商品生产关系和市场调节的作用，从而斩断了企业之间的内在的经济联系，束缚住企业的手脚，使企业失去了经济动力，成了依附于上级单位的，不拨不动的“算盘珠”。在各个基层经济单位处于这样一种情况之下，微观经济怎么能有活力呢？

所以，要想改善我国的经济管理现状，解决宏观与微观经济管理中的主要问题，就要从根子上找原因，动手术，对过去的经济管理体制进行改革。