

汽车运输企业 管理基础

杨弼亮 主编



QICHE

QIYE

汽车运输企业管理基础

杨弼亮 主编

人民交通出版社

(京)新登字091号

内 容 提 要

为了从加强基础工作入手,全面提高汽车运输企业领导人员和专业管理人员的素质,云南省交通厅组织了一些长期从事专业管理工作并有一定理论基础的同志,编写了《汽车运输企业管理基础》。

全书分20章,除简要介绍企业管理理论的形成和发展、社会主义运输企业特点及其管理外,还根据交通部近年修订、颁发的各项标准、制度和规定,特别是结合交通部1990年3月第13号令的贯彻,全面介绍了汽车运输企业的各项专业管理,对经营、计划、统计、生产、人事劳动及教育、财务、经济核算和经济活动分析、审计、物资、质量、安全、技术、车辆、设备、轮胎、能源、科技、标准化和计量等管理业务作了专章叙述,理论联系实际,实用性较强。

交通部王展意副部长为本书写了序言,向读者作了推荐。

本书可作为广大汽车运输企业的领导和专业管理人员的业务学习材料,也可作为大专院校有关汽车运输企业管理专业师生的教学参考。

汽车运输企业管理基础

杨弼亮 主编

责任编辑 陈良淦 阎育丹

插图设计:李京辉 正文设计:崔凤莲 责任校对:梁秀清

人民交通出版社出版发行

(100013北京和平里东街10号)

各地新华书店经销

北京飞龙印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张: 34.75 字数:872 千

1992年9月 第1版

1992年9月 第1版 第1次印刷

印数:0001—3800 册 定价:40.00 元

ISBN 7-114-01276-4

U·00833

序 言

“治理整顿，深化改革”的重要问题是提高企业素质，增强企业活力，提高经济效益。而加强企业管理、推行企业管理现代化，又是提高企业素质、增强活力、提高效益的有效手段。

众所周知，管理是共同劳动的产物。共同劳动的规模越大，工作越复杂，分工越细，协作面越广泛，管理就越显得重要。这也就是为什么国内外专家学者以及企业家们一直强调管理的重要性，甚至指出在某种情况下是“三分技术、七分管理”的重要原因。

企业管理是一门科学，它从18世纪中叶到19世纪末的传统管理，到20世纪40年代的科学管理以及发展到当今的现代科学管理，大约经历了250年，至今已基本上形成了一整套较系统的管理理论。我国交通运输业经历了建国初期学习苏联的计划管理、技术管理和财务管理等企业管理经验；60年代学习鞍钢宪法、学习大庆的“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，大搞技术革新、技术革命”等我国自己总结的企业管理经验。特别是实行改革开放，推行全面质量管理以后，企业管理水平有了较大提高。但汽车运输行业，企业素质差，管理粗放，运输质量和经济效益低的问题依然存在。因此，如何抓管理、上等级，狠抓基础工作，全面提高企业素质就成为全国汽车运输企业面临的重要课题。提高素质是多方面的，但最根本的是狠抓基础工作，提高企业领导、管理人员，包括全体职工的素质。

为了从加强基础工作入手，全面提高企业管理人员素质，云南省交通厅组织一些同志编写了这本《汽车运输企业管理基础》。该书除简要介绍了企业管理理论的形成和发展，社会主义运输企业特点及其管理外，还针对近年交通部颁发的各项标准、制度和规定，特别是结合交通部第13号令的贯彻，对汽车运输企业的各项专业管理，作了全面介绍；其中对计划、统计、财务、生产、经营、技术、车辆、轮胎、安全、物资、设备、能源、质量、科技、标准化和计量、人事劳动及教育、审计以及经济核算和经济活动分析等，分别作了专章叙述。因而，该书的内容较为全面。加以该书各章分别由从事汽车运输各项专业多年的技术、经济管理人员20余人，结合专业，分章执笔，因而，理论联系实际，实用性较强可作为广大汽车运输企业的领导、专业管理人员的业务学习材料；也可供有关大专院校汽车运输专业企业管理课程的师生作教学参考。希望广大汽车运输战线的企业管理人员，努力学习现代化企业管理的理论知识，并结合实践，共同探索具有我国特色的社会主义汽车运输管理的理论和方法，为治理整顿、深化改革，作出自己应有的贡献。

王长喜
一九九〇.十二

前 言

为了认真贯彻交通部1990年3月颁布的第13号令，加强汽车运输企业的管理，提高专业技术管理人员和企业领导人员的素质，我们组织了一些长期从事汽车运输专业管理工作，并有一定理论基础的同志编写了这本《汽车运输企业管理基础》，作为汽车运输企业广大职工业务学习的材料，也可供大专院校有关专业师生作教学参考和成人教育培训的教材。

本书是部分作者在云南工学院讲授有关课程所编写的教材的基础上，根据交通部第13号令的要求，结合建国以来交通部历年颁发、修订的“红皮书”和有关标准、规章制度以及生产实践中遇到的一些问题，经过多次增删而成的。本书收集资料较多，涉及范围较广，因而基本上能满足当前汽车运输企业各项专业管理的实际需要。

本书按专业管理分章，共20章。由杨弼亮任主编，王子达、张世德任副主编。参加本书分章编写的是：第一章刘伟，第二章张世德、宋敏德，第三章郑乐英，第四章周康，第五章彭玉凡，第六章王子达、胡钧森、孙长友，第七章王之瓚、文俊华、戴中青、王佑邦，第八章陈钦，第九章王永明，第十章赵季霞，第十一章杨光福，第十二章何亚杰，第十三章桂世权、许云晖、李纯熙，第十四、十五章杨弼亮、邓先觉，第十六章刘怀敏，第十七章谭忠南，第十八章黎世兴，第十九章赵云、苏为新，第二十章顾国瑞。最后由邓先觉、刘伟、刘怀敏、宋敏德、周康、陈钦、郑乐英（按姓氏笔划为序）等7位同志统稿。

限于水平，错误和遗漏在所难免。敬请读者提出宝贵意见。

编 者

目 录

第一章 企业管理理论发展概述	1
第一节 企业、企业管理及其重要性.....	1
第二节 企业管理理论的产生和发展.....	1
第三节 我国企业管理理论发展简述.....	18
第二章 社会主义汽车运输企业及其管理	28
第一节 社会主义汽车运输企业的基本特征.....	28
第二节 社会主义汽车运输企业管理的内容和任务.....	31
第三节 思想政治工作.....	42
第三章 汽车运输企业的经营管理	45
第一节 我国企业管理的变化发展.....	45
第二节 汽车运输企业经营管理的含义和内容.....	50
第三节 汽车运输企业经营方针、目标与目标管理.....	54
第四节 经营决策和经营计划.....	64
第五节 企业规模.....	75
第六节 公路汽车运价.....	79
第四章 汽车运输企业的计划管理	84
第一节 计划管理概述.....	84
第二节 汽车运输企业生产经营计划的编制、调整及执行.....	89
第三节 编制汽车客、货运输计划的原则及依据.....	98
第四节 汽车运输生产计划.....	104
第五节 车辆维护与修理计划.....	112
第六节 运输经济调查和运输量预测.....	115
第五章 汽车运输企业的统计工作	123
第一节 统计工作的职能作用.....	123
第二节 汽车运输统计的性质、任务和内容.....	123
第三节 统计指标和指标体系.....	125
第四节 原始记录、统计台账和统计报表.....	138
第五节 汽车运输统计分析.....	145
第六节 汽车运输业综合平衡统计分析.....	156
第七节 汽车运输企业常用统计分析方法.....	162
第六章 汽车运输企业的生产管理	176
第一节 汽车运输生产过程.....	176
第二节 旅客运输.....	180
第三节 货物运输.....	187

第四节	车辆运行调度与合理运输·····	205
第五节	车站站务管理·····	215
第七章	汽车运输企业的人事劳动及教育管理·····	226
第一节	概述·····	226
第二节	人事管理的基本环节·····	230
第三节	劳动管理的主要内容·····	240
第四节	教育管理工作·····	251
第八章	汽车运输企业的财务管理·····	259
第一节	财务管理的基本概念·····	259
第二节	企业资金的管理·····	262
第三节	成本管理·····	278
第四节	收入及盈利管理·····	289
第五节	财务计划·····	297
第六节	投资决策·····	300
第九章	汽车运输企业的经济核算和经济活动分析·····	307
第一节	经济核算的基本概念·····	307
第二节	汽车运输企业经济核算的内容、方法和基础工作·····	308
第三节	经济核算的体制和形式·····	312
第四节	推行企业内部经济核算制的基本准备工作·····	314
第五节	经济活动分析·····	315
第十章	汽车运输企业的审计工作·····	318
第一节	审计的概念·····	318
第二节	企业内部审计·····	322
第三节	承包经营责任审计·····	333
第十一章	汽车运输企业的物资管理·····	335
第一节	物资管理的意义和任务·····	335
第二节	物资定额管理·····	336
第三节	物资计划管理·····	343
第四节	物资的申请、采购与提运·····	346
第五节	仓库管理·····	347
第六节	物资的节约·····	349
第七节	常用的几种物资管理方法·····	351
第十二章	汽车运输企业的质量管理·····	355
第一节	全面质量管理的基本知识·····	355
第二节	汽车运输企业的质量及其管理机构·····	360
第三节	全面质量管理的基本方法·····	364
第四节	汽车运输企业的质量指标和技术检验工作·····	373
第十三章	汽车运输企业的安全管理·····	377
第一节	安全管理的任务及组织·····	377
第二节	运输生产的安全管理·····	381

第三节	工业生产的安全管理	391
第十四章	汽车运输企业的技术管理	399
第一节	技术管理在企业管理中的地位和作用	399
第二节	技术管理的基本任务和主要工作	400
第三节	建立技术管理工作系统,完善各级技术责任制度	401
第四节	技术组织措施计划	405
第十五章	汽车运输企业的车辆管理	407
第一节	车辆管理	408
第二节	车辆使用	417
第三节	车辆维修制度	428
第四节	车辆维护	431
第五节	车辆检测诊断	438
第六节	车辆修理	440
第十六章	汽车运输企业的设备管理	445
第一节	设备管理的意义、任务和内容	445
第二节	设备的管理与使用	446
第三节	设备的维护和修理	455
第四节	设备管理与维修的考核指标	462
第十七章	汽车运输企业的轮胎管理	463
第一节	轮胎管理的任务、机构和职责	463
第二节	轮胎的管理	465
第三节	轮胎的合理使用	476
第四节	轮胎的维护和翻修	480
第十八章	汽车运输企业的能源管理	482
第一节	企业能源管理的主要工作和管理机构	482
第二节	节能管理的基础工作	485
第十九章	汽车运输企业的科技管理	493
第一节	科研工作分类及企业科技管理工作	493
第二节	科技计划管理	496
第三节	科技研究开发项目管理	500
第四节	科技成果管理	503
第五节	合理化建议和技术改进的管理	513
第六节	技术引进	518
第七节	科技情报工作	523
第八节	微型电子计算机在交通运输企业管理中的应用	525
第二十章	汽车运输企业的标准化和计量管理	530
第一节	标准化管理	530
第二节	计量管理	537

第一章 企业管理理论发展概述

第一节 企业、企业管理及其重要性

凡从事商品生产、经营、流通或劳务活动，为社会服务并已依法向国家主管部门(机关)登记、具有法人资格、实行独立核算、自主经营，谋求一定经济效益的经济组织都称为企业。企业是随着商品生产、经营、流通发展到一定水平后的产物。管理则是共同劳动的产物，是社会经济活动的基本要素之一。马克思说：“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”（《马克思、恩格斯全集》第23卷第367页）。这就是说，凡是有组织、有目的的共同劳动和集体活动都要进行管理。管理，既要管物，更要理人、理事，防止用静态的方法去管理动态的事物。其目标是，通过管理推动事物不断向前发展。因此，企业管理可以说是为了适应社会化大生产的需要，对企业的生产、技术、经济和人员的活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督，以期能在统一目标下，统筹安排，统一步调，按一定要求达到预期目的，并尽可能取得最优效能、最佳效益的一门新兴科学。从理论上概括，可以说它是研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的关系的科学，因此，企业管理涉及的内容很广，不仅是人、财、物、产、供、销，时间和信息等有关生产经营方面的问题，也涉及到思想、政治、教育、心理、行政管理、劳动报酬和安全工作等，所有这些工作的最终要求是优质、高产、低耗、廉价和服务好。

社会主义企业与资本主义企业之间，由于所有制、分配原则、生产目的迥然不同，因此，资本主义企业管理中某些合理的因素虽可资借鉴，但决不能机械地、不加分析地和盘搬用。即使是社会主义国家之间，也因为国情不同，经济规律的实际显现状态与程度及人们对其理解的不同，因而，其企业管理的理论与实际经验也不能照样因袭。但是，了解和认识不同历史阶段的各种不同性质的企业管理的特点和发展规律，特别是了解和掌握中国社会主义企业管理的历史经验和规律，从而研究并创建具有中国特色的社会主义企业管理理论，则是一项十分重要而又迫切的战略性任务。

现代化大生产集中了大量人员和设备，生产技术复杂，企业内部分工细，社会化程度高，社会联系广泛。因此，企业管理对现代化生产就更显得迫切需要。实践表明，企业经营管理的水平，对国民经济的发展和企业的效益影响极大。实践还表明，有了先进的技术装备，如果没有科学的经营管理，就不能获得好的经济效益和发展；而有了较好的科学管理，即使技术装备较差，往往也能得到一定的优质、高产、低耗的产品和较好的经济效益。这些都充分说明了企业管理水平的高低，将直接影响企业的经济效益和发展。因此，企业管理对国家、对企业及其全体职工来说，不是可有可无，而是十分重要。

第二节 企业管理理论的产生和发展

18世纪初，当时手工业生产已由个体或家庭经营转入手工业作坊经营。作坊主雇佣了一

些工人从事作坊产品生产。这种简单的生产经营实际上已具备了企业管理的萌芽。不过这种企业管理是沿袭着封建统治的家长式管理。作坊主既是作坊的所有者，也是作坊的经营管理者。产品生产的品种、数量、质量、价格，工人的雇佣、辞退、奖惩，经济上的营收、开支、盈亏、分配，统统由作坊主决定，以致大作坊区域内部的社会行政管理也往往全部或部分地被雏型的企业管理所代替。不过，由于当时生产力水平有限，这种家长式的企业管理，也基本上还能适应当时作坊管理的需要。

随着作坊规模的不断扩大，产品品种的更新、数量的增多，以及设备的进步和雇佣工人技术状况的变化和人数的增多，经营者个人的经验、智慧、能力和时间都与管理工作的实际需要愈益不相适应，科学管理理论随着生产规模的扩大、企业的形成应运而生。根据企业的实际需要，企业管理领导体制的发展，出现了几种不同的企业管理领导方式。一是“经理制”。即：企业主只拿红利，不管企业的经营管理，企业选聘有管理才能的人员担任领导，实行分级负责的岗位责任制。这种制度实质上也就是财产所有权和经营管理权的分离。最早实行这种制度的是美国一家私营铁路公司。1841年10月由波士顿至纽约西部铁路上的两列火车相撞，死伤狼藉，舆论哗然，在马萨诸塞州议会和政府的干预下对公司进行改组、改革，由铁路公司企业主遴选本行业的专家、能人担任领导，并建立了各级岗位责任制。为时不久，这种制度即在生产实践中显示出其较大的优越性，并迅速得到推广。二是“事业部制”。1923年，美国通用汽车公司实行了“集中决策，分散管理”的所谓“事业部制”。公司总经理主要致力于研究制定各种经营决策，而将一些日常生产、销售、售后服务等具体管理事务工作分别交由各个事业部经理负责，这种改革实质上是将决策权与具体经营管理权分开。由于这种改革在大企业中取得显著效果，从而许多大企业都纷纷采用。三是由“硬专家”管企业转变为“软专家”管企业。当时，在总经理和经理的人选上主要是从精通本行业的技术专家中遴选。这就是所谓的“硬专家”管企业。随着现代化社会大生产的发展，科学技术与生产的关系进一步密切，生产任务日益繁杂，经营管理的作用亦日益显著，这些只精通某一行业、某一门类专业技术的“硬专家”，由于缺乏管理方面的知识。越来越不能适应管理工作的需要，于是以经营管理为专长的“软专家”登上了企业领导阶层。为了适应软科学管企业的发展需要，1881年美国宾夕法尼亚大学成立了华盛顿财商学院，主要培养初级管理人员。1921年斯坦福大学成立了工商管理研究院，主要培养高级管理人员。其后，许多国家的大学都相继建立了专门培训经营管理人才的学院、学系，为加强企业管理，提高管理水平，作出了贡献。四是近年出现的一种以“软专家”为主的领导集团制。二次世界大战以后，随着现代生产和科学技术的高度分化和高度综合，以及现代社会的高速发展，“软专家”的个人智慧、经验、知识和能力已不能胜任发展中的客观需要，于是企业领导开始出现了集体领导的形式。这个期间涌现出了大批的“智囊团”、“思想库”、“多学科综合的现代咨询、顾问机构”，如美国的“兰德公司”、“利特尔公司”、“斯坦福国际咨询研究所”、日本的“野村综合研究所”、英国的“伦敦战略研究所”、西德的“工业设备企业公司”和以美苏为主力、由十二个国家的专家组成的“维也纳国际运用系统分析研究所”等。这些咨询机构建立后，给各行业企业领导提供了许多决策方案和咨询建议。这就使现代领导体制发展到一个更高的阶段，即：以“软专家”为主的领导集团。著名的麦克纳马拉PPBS(Planning—Programming—Budgeting—System，即：计划——规划——预算——系统)国防预算就是福特汽车公司总经理、哈巴特大学讲师麦克纳马拉出任美国国防部长时，发现当时国防部管理水平低，计划、预算的编制缺乏依据，而委托兰德公司智囊团在国防预算的编制问题

上进行研究而产生的。所谓“PPBS”是指这项研究结论认为：国防预算应首先抓住美国大陆防御及制止核战争为要害，作为第一阶段的计划P；其次应按陆、海、空三军的不同情况进行具体规划P；然后才是对必要的兵器、人员等资源进行预算处置B；总的是一个系统S。国防预算编成后，他们还建议，对于同一目的的多种方案要进行考察、比较，根据成本效果分析，进行评价、判断和取舍。据悉，目前在美国类似兰德公司这类咨询研究机构有2500多家，已有75%的企业聘请这些咨询研究机构的专家们担任顾问，苏联在50年代即在企业领导层开始实行专家化；70年代提出“向哈佛商学院学习”的口号；规定所有经济部门与大企业的领导人都必须进入国民经济管理大学学习；规定所有的领导和专家除因病或年满60岁的外，每6年必须接受一次再教育。苏联目前设有60余家大学，已有百余万人参加过这种经营管理专业的学习。近二三十年仅次于美、苏的超级经济大国日本也不是从一开始就意识到管理的重要的。1945年日本处于战败国地位，国内经济萧条，企业倒闭，为了发奋图强，50年代初期，从美国、西欧等国家引进了许多先进技术和装备，但产品没有得到应有的改善。质次、价高、效益低的状况仍如旧昔，在国际市场上缺乏竞争能力。直到50年代后期，才发现问题的关键在于组织一支干练的企业管理队伍。因而，积极向国外聘请专家、派人出国考察、研究管理科学、引进并实行美国企业董事会制、事业部制、中长期经营计划制等的“工业民主制”和“专家集团制”等领导体制，取得了60年代工业高速度发展的新局面。应该说这是重视企业管理的结果。目前，日本已有咨询研究机构200余人，雇员已达5千余人。

十年动乱之后，我国亦开始重视企业管理。“三分技术，七分管理”就是那个时候提出的。美国国防部长，著名的管理专家麦克纳马拉访华时也曾强调过“三分技术，七分管理”的正确性和重要性，认为美国产品在国际上有竞争能力的主要原因就是重视企业管理。以美国“阿波罗”飞船上天为例。当时参与研究的大专院校和研究机构有120余个，工厂2万多家，42万余人，耗资300余亿美元，历时8年。如果不是重视、依靠系统工程解决极为复杂的组织工作，是很难设想会成功的。

企业管理既然已形成为一门科学，就必然有它的理论产生原因和发展过程。正如伟大导师列宁说的，我们要获得胜利必须懂得资产阶级全部悠久的历史。毛泽东同志也说过：“历史的经验值得注意”。弄清这些国外企业管理产生的原因、过程和历史，将有助于人们加深对企业管理及其理论的进一步了解、研究和重视。

国际间企业管理理论的发展过程是复杂的，是经过众多的专家、教授和大师们苦心孤诣、潜心研究以及亿万职工的实践、改进、提高而形成的。一般较统一的看法是，企业管理理论的发展过程可以分为3个阶段，即：传统管理阶段，科学管理阶段和现代科学管理阶段。

一、传统管理阶段

传统管理阶段大体上是从18世纪中叶到19世纪末，经历了大约100多年的时间。

正如前述，由于工业革命引起的社会关系巨大变化，小手工业被机器生产所替代，生产组织形式也由以家庭为单位转变为以工厂为单位。这种变革使管理成为工厂必不可少的工作。企业主为了榨取高额利润，将工厂的人、财、物、产、供、销的管理大权集于一身。这种管理是建立在个人聪明才智和经验积累基础上的传统管理。当时，它虽然没有形成比较系统的企业管理理论，但已在不少方面出现了管理理论的雏形。1771年，英国钟表匠吉尔克莱特在曼彻斯特建立了世界上第一家用水力作动力的纺织厂。他把工人、设备、工具和原材料

按规定的要求,进行了分工管理,组织生产。1776年亚当·斯密较早地研究了生产管理,在他的《国富论》、《劳动价值论》等著作中,对分工理论作了较深入的探讨,这对其后的企业管理具有十分重要的意义。亚当·斯密在生产实践中观察到合理分工可以获得的好处是:(1)合理分工、并重复完成分工的作业时,有利于较快地熟练技能;(2)合理分工能使劳动简单化,有利于集中注意力进行生产;(3)有利于改进工具、设备和工作方法;(4)合理分工并固定作业时,将能减少由于变更工作所带来的时间损失。1817年继承亚当·斯密理论的大卫·李嘉图以《劳动价值论》为基础,研究了资本、工资、利润,发表了《政治经济理论与赋税论》,他认为在一定条件下,工人劳动的时间越长,劳动量越大,给工人的工资越低,则资本家获得的利润就越高。从而揭示了资本主义经营管理的剥削本质。这种传统管理实质上并没有完全摆脱小手工业生产的格局。管理人员是凭个人的智慧才能和经验知识进行管理,工人是凭个人的智慧才能和经验知识进行操作和培训新工人,一切都还是按经验办事。

随着工厂生产规模的不断扩大,机器不断增多,仅仅合理分工已不能导致生产率的进一步提高,因而就迫切需要有一种新的企业管理方法,为企业创造更高的利润。当时,这种客观的需要就为其后科学管理的产生提供了条件。

二、科学管理阶段

科学管理阶段大体上是从19世纪末到20世纪40年代,经历了大约半个世纪左右。

随着企业规模的不断扩大,设备日益更新,技术日趋复杂,竞争日益加剧,企业主不从管理上更新方法就难以求生存、求发展,难以获得更多的利润。这就使科学管理代替传统管理成为必然趋势。这一阶段的著名学者有:美国的泰罗(F.W.Taylor 1856~1915),法国的法约尔(H.Fayol, 1841~1925),德国的韦伯(M.Weber, 1864~1920),美国的久利克(L.Gulik 1892~),英国的厄威克(L.Urwick, 1891~),美国的甘特(H.L.Gantt,),世界著名的汽车大王,美国的福特(H.Ford 1863~1947),澳大利亚籍移居美国的梅奥(E.Mayo, 1880~1949),美国的罗特利斯伯格(F.J.Roethlisberger, 1898~1974),美国的马斯洛(A.H.Maslow, 1908~1970),美国的赫茨伯格(F.Herzberg),美国的麦格戈(D.McGergor, 1906~1964),德国籍移民美国的卢因(K.Lewin, 1890~1947),美国的坦嫩鲍姆(R.Tannenbaum,),利克特(R.Likert, 1903~),施米特(W.H.Schmidt),斯托格迪尔(R.M.Stogdill),布莱克(R.R.Blake)和穆顿(J.S.Mouton)等。下面着重介绍这一阶段中主要的几种管理理论。

1. 泰勒的管理理论

美国的工人工程师泰勒于1911年发表了《科学管理原理》首次使用了“科学管理”的概念,提出了一系列科学管理的理论和方法,使当时凭个人智慧、知识和经验的管理方法大大地推进了一步,推动了生产的发展。国际间为表彰他对科学管理的贡献,尊崇泰勒为“科学管理之父”。他的《科学管理原理》一书,集中反映了他研究的成果。主要是:①动作的研究——技术操作的规程化;②时间的研究——操作时间的科学合理利用;③计件工资制——按合格产品的产量来支付工人的工资;④科学培训工人——按规定的操作规程来训练工人;⑤分工专业化——明确划分工种、职能,使不同工种的工人和管理人员进一步分工专业化。《科学管理原理》也被公认为是企业管理领域的开拓性著作。他还著有《计件工资制》、《工厂管理》、《在美国国会的证词》等,从而奠定了泰勒科学管理的基础,国际间还称之为“泰勒制”。

泰勒创建“科学管理”的三个基本观点是：①谋求最高工作效率是制定科学管理的原理、方法和技术的基本出发点；②科学管理的核心在于管理人员和工人双方的精神变革，谋求他们的主要注意力从利润分配上转到增加利润上来，谋求工人特别是企业主的收入成倍增加；③科学管理取代传统管理，其目的是谋求最高工作效率，管理的完善同设备的革新同样重要，甚至有过之而无不及，而管理的完善又在于管理制度化，各项工作有明确的规定，使一般人都能做到，而不是谋求超人进行管理。这些观点同我国企业家常说的“三分技术，七分管理”，“管理制度化，操作规范化，分工专业化”有异曲同工之妙。

概括泰勒科学管理的基本原理和主要内容是：“管理制度化，操作规范化，分工专业化，机具标准化”。

1)管理制度化：要求企业必须用制度来对各项工作进行管理。不以人的意志代替制度。他提出，对同一种工作应按制度规定的工作定额实行两种不同的工资率。凡完成或超额完成定额，并达到规定质量的工人，以较高的工资率支付工资，对未完成定额，质量差的工人以较低的工资率支付工资。

2)操作规范化：泰勒在工人中选择一些技术最熟练、身体强壮、完成任务好的工人作为研究对象，对他们的操作进行细致地观察、写实、分析，然后取消操作中笨拙、多余和不必要的动作，把所有的工序操作中技术最先进、时间最经济、材料最节约、效率最高的操作方法集中起来，并记录完成该工序所需的时间，从而规定每道工序的标准操作方法、标准机工具和标准作业环境及标准作业时间，即：操作规程和工时定额。以此作为培训工人和管理生产的依据。泰勒还认为，确定标准工作量应以不损害工人身体健康为条件，并能经常维持工作的正常速度为准则，而不是采取突击活动或持续紧张工作来追求短期性的工作速度。

3)分工专业化：泰勒认为，除工人必须按工种、工作性质专业分工外，还必须把计划职能和执行职能分开。设立专业的计划部门，制定符合生产实际的计划，实行职能管理，使管理工作进一步专业化、标准化、规范化。此外，还明确管理人员和操作人员的职责分工，规定操作人员要接受管理人员的命令和指导。同时，明确高级管理人员享有重要问题的决策权和监督权，如业务方针、政策、方向、长远规划、人事任免等。

4)机具标准化：泰勒认为，要完成较高的工作定额，必须推行标准的操作方法，必须使用规定的机床、工具、材料，并尽可能在规定的作业环境中工作。

泰勒还认为，管理人员必须经常深入生产，研究每个工人的特点、性格、成绩，甚至了解其家庭情况和生日，发现其优缺点以及每个工人前途发展的可能性，从而因人而异，有效地进行培训、帮助和教育，尽可能做到发挥他们的特长，使他们承担所能胜任的最高的、最有效的和最感兴趣的工作。

泰勒提出的科学管理理论中，最大的贡献是主张一切管理工作都应该用科学方法研究，实行标准化、规程化，把个人的经验上升为科学理论，从而开创了由传统管理进入科学管理的道路，推动了生产的发展。他对人类的贡献是十分明显的。但他的管理理论也存在着一些缺点，主要是：①重视企业主的利益，而忽视工人的精神和物质生活；②重视物质、技术条件，强调奖惩，而忽视人的能动作用；③在整个系统中统一指挥和管理组织的作用强调不够。“泰勒制”和其他所有的资本主义企业的管理，正如马克思指出的，“它还有着执行生产总体运动所产生的“一般职能”，即：“由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能”；列宁也曾正确评价“泰勒制”是“一种榨取工人血汗的科学制度，它既是用机器奴役人，但也包括了一系列最丰富的科学成就”。因此，我们必须用历史唯物主义的态

度，在认清其剥削职能的同时，探索其为适应大生产需要的科学管理，“吸取它的科学成份，摒弃其剥削，奴役工人的反动内容”并用以作为改进社会主义企业管理的借鉴。这是指导我们学习西方经验的重要原则。

2. 法约尔的管理理论

法国最大的矿业公司董事长，采矿工程师法约尔首先评述并补充了泰勒的“科学管理”。法约尔于1916年发表了《工业管理和一般管理》一书（于1929年由日内瓦国际管理学院出版英译本，1982年由中国人民大学外国经济管理研究所出版中译本）。它的管理理论不仅适用于大企业，而且适用于军政机关和宗教组织。法约尔认为，经营和管理是两个不同的概念。

“经营”主要是指引导一个企业或机关向一个既定目标发展。“经营”具有6种职能活动，而“管理”只是“经营”6种职能活动中的1种。经营的6种职能活动是：

技术活动——制造、维护、修理及其工艺；

商业活动——购置、销售、交换等；

财务活动——筹集、运用并平衡资金；

安全活动——设备、财产和人员的防护；

会计活动——收支、成本核算、统计、资产负债表的编造和货物、产品、材料的盘点等。

管理活动——计划、组织、指挥、协调和控制等。

法约尔十分重视管理原则的系统化。他通过深入研究、分析管理活动的全过程，确立了14项管理原则：

1) 分工：实行劳动专业化是机关、企业进步和发展的重要措施，强调管理人员和工人之间既要分工，又要分责。

2) 权责：权是发布命令，统一指挥的力量；责是对完成任务所必须承担的义务。两者是一致的。管理人员个人的智慧、学识、经验、资历、道德和领导能力是正确用好权力和搞好工作的必要条件。效益是奖惩的依据。

3) 纪律：纪律是一切服从各方达成的协议，是以公司和雇员之间的服从和尊重为基础，而不基于恐惧，纪律对于取得成功是极为必要的。

4) 命令的统一性：每一个职工在任何职业活动中只接受一个上级领导的命令。

5) 指挥的统一性：同一目的的集体活动，只能在一个领导，一个计划下进行。

6) 局部利益服从整体利益：为了实现这个原则，关键在于个人、部门如何同整体利益协调一致。领导人员必须做出榜样，对协议应尽可能公正，并经常协调、监督。

7) 合理的报酬：报酬必须公平合理，必须关心职工健康、精神、物质生活和劳动条件；加强培训和教育，重视职工工作的稳定性。

8) 集权和分权：企业的集权和分权程度不是千篇一律、固定不变的，应根据企业、机关的规模、条件、管理人员的素质和可靠程度来确定。

9) 等级系列线：明确从企业最高层到最低层的各级领导之间传递信息，发布命令，反映情况的途径。既要保证下级服从上级，并保持独立处理本职工作的权力，又要相互尊重，使整个企业保持活动迅速的能力。

10) 秩序：必须确立生产秩序，使工作井然有序，使人与物各得其所，职位和职工相互适应。

11) 公平：职工之间亲切、友好、公正。

12)保持人员稳定:不过多地更换工作,更换人员,使人安于位。一是有工作安全感;二是有利于熟练技术业务。

13)首创精神:鼓励职工充分发挥主观能动性、工作热情、有干劲和首创精神。

14)集体精神:强调团结互助、友好、合作,建立和谐的集体气氛,决不分裂企业内部队伍。

法约尔还注意论述管理教育的重大意义。他认为上述14项管理原则并不完整,必须通过管理教育,学习管理理论,从而使这些原则在实际工作中不是刻板地盲目运用,而是灵活地用以处理不同环境、不同条件的生产和事务,以提高管理艺术,搞好管理工作。法约尔的一个贡献是,系统地提出并实行了管理者素质的基本标准。他认为,作为一个管理者,必须具备的条件是:①身体健康,精力旺盛;②在智力上具备头脑灵活,思维敏捷,有较高的创造精神、理解和判断能力;③在品德上具备坚强、忠诚、刚毅和自爱的精神;④在专业知识上具备技术、商业、财务和管理的知识;⑤在文化造诣方面应具备较广泛的非专业性知识,在实践中善于总结、继承并发扬有益的经验 and 吸取教训。看来,法约尔由于职业所处的位置不同,他的管理理论研究不但扩大了研究对象和研究领域,也深化了研究的层次和深度,他把管理理论又向前推进了一步。人们评价他的管理学为“现代管理理论的基本框架”。

3. 韦伯等人的管理理论

德国管理学家韦伯在发表的《社会组织与经济组织理论》一书中,集中地阐述了行政组织体系理论问题。其要点包括:组织目标、作业划分、公务分配、职务和职权、指挥体系、人员任用、报酬和升迁、纪律、人员关系准则等。韦伯十分强调行政工作的效率性、精确性、稳定性、纪律性和可靠性,韦伯的主要贡献在于组织理论,他抓住了管理组织这个重要环节,从而使管理理论的研究进入了一个新的领域。

英国的厄威克和美国的久利克对上述这些管理理论作了进一步的系统论述,并在他们合著的《管理科学论文集》中提出了“管理七职能理论”。管理七职能即:计划(Planning)、组织(Organizing)、人事(Staffing)、指挥(Directing)、协调(Coordinating)、报告(Reporting)及预算(Budgeting)等7种职能。厄威克在《管理的要素》《组织的科学原则》和《管理备要》等著作中,提出了8项组织原则:目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、控制广度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则。“管理七职能理论”和“8项组织原则”概括了当时泰勒、法约尔、韦伯等管理研究的主要成果,为其后管理理论的发展提供了良好的条件和依据。这些管理理论至今仍有参考价值。

4. 甘特和福特在科学管理中的贡献

美国的管理学家甘特主张精神鼓励与物质奖励并重。他在管理工作中首创地提出了一系列管理生产的图表,人们称之为甘特图。如运用线条图制定生产作业计划,并把每天的工作进度在图上标志出来,以掌握计划执行情况的管理办法。他还提出了“甘特工作奖金制”对完不成定额的人只给基本工资,对工作出色超额完成定额的人则增发奖金。

美国福特汽车公司的创业人福特于1941年起在汽车工厂创建了“生产流水线”、“组装流水线”,用“传送带”控制生产的全过程和作业时间,工人则固定在“传送带”一侧的固定位置上进行操作,从而促进了生产组织的进一步标准化。即:①产品标准化——减少产品种类,以利组织成批大量生产;②操作规程标准化——减少重复和无效劳动,提高产品质量;③工厂和工人分工专业化——提高劳动生产率,降低生产成本,也便于工人较快提高技能和熟练程度;④设备和工具专用化——提高劳动生产率,并为自动化奠定基础。但福特的

错误同泰勒一样，见物不见人，不重视人的因素，把人视同机器，“传送带”使人疲于奔命、身心紧张、苦不堪言，引起了工人的严重不满。此外，他对企业的全面管理和重大决策问题缺乏综合分析研究和系统的理论论证，缺乏总体最优化的概念和方法，对信息处理也未给予充分重视。

5. 梅奥等人的行为科学管理理论

美国哈佛大学教授梅奥参加了由美国西屋电气公司所属霍桑工厂同哈佛大学合作的著名试验——霍桑试验，发表了《工业文明的人性问题》、《工业文明的社会问题》，美国的罗特利斯伯格发表了《职工的生产率中的人的因素》等，建立了“人际关系”学说，从而为后来他们共同建立的“行为科学”奠定了基础。他们提出，只重视技术和金钱的作用，还不足以保证较高的工作成效，必须从人的行为本性中激发动机，才能较高的提高工作效率。他们从“霍桑试验”中总结了三条结论：①工人是“社会的人”是复杂的社会系统中的成员，除经济需求外，他们还有社会需求和心理需求，即：追求人与人之间的友情。安全感、受人尊重等。因此，必须从社会、心理方面鼓励提高劳动生产率；②企业中除了正式组织外，还存在“非正式组织”。正式组织是具有一定目标，由规章、制度、方针、政策等规定企业各成员之间相互关系的组织体系。“非正式组织”是职工在共同工作过程中抱有共同的社会感情而自发组织的团体。两种组织互相联系，相互作用，对企业劳动生产率的提高可产生一定的促进作用；③必须不断满足职工的合理要求，激励士气，提高劳动生产率。梅奥等的“行为科学”是研究工人在生产中的行为与工作之间所产生的相互影响。研究影响工作动机、工作情绪、生产力等的主要因素，以便调节企业中的人际关系，改善劳动条件，提高劳动生产率。“行为科学”还把西方的社会科学、心理学等引进企业管理的研究领域，目的是进一步调节人际关系，改善劳动条件，以提高劳动生产率。

梅奥等从“人际关系”入手，开拓了“行为科学”的研究方向。其后，西方从事这方面的研究管理学家大量涌现，他们在“行为科学”的研究上大致集中在四个领域：

1) 关于人的需要，动机和激励的问题。

这一方面的主要理论有：

(1) “人类基本需求层次理论”美国心理学家马斯洛创立的“人类基本需求层次理论”认为，“基本需求”是人类内在的、天生的和下意识产生的，如人要生存，这种需求必然影响其行为。如“需求”未得到满足，则“需求”对行为的影响很大；如“需求”已得到满足，则“需求”对行为的影响甚小；同时认为：人的“需求”是按对本人的重要程度排成一定层次，由低级到高级，在某一级的需求得到满足后才会追求高一级的需求。马斯洛在他1943年出版的《人类动机的理论》、《激励和个人》等著作中，把人的基本需求和发生的先后次序排列成五个层次：

①生理的需求：这是人类最基本的需求，它包括维持生活的物质需要，如衣、食、住、行、医药等，也可以把生理表述为生存、饥渴、性欲等。

②安全的需求：当生理需求得到满足后，安全需求就成为重要动机，并支配人们的行为。它包括两个方面：一是要求基本生理需要不被剥夺，如不失业，有养老金和社会保险，能保障生理需要；二是不发生人身事故和疾病等。

③社交的需求：也就是感情和归属上的需求，如友情、爱情、忠诚、相互支持、上下级间的协调友善关系等。这种需求得不到满足，会造成心理上的严重失调。

④地位和受人尊重的需求：它包括两个方面：一是个人的自尊和自爱，表现为自信心、

自尊心和自我约束；二是被别人认可、赏识和尊敬，表现为对权威和权力的欲望，如职务、职称、品德以及能表现身份的荣誉等。

⑤自我成就的需求：这是各种需求中最高级的一种，满足这种需求就能最充分地发挥个人的聪明才智，实现创造性，不计报酬，废寝忘食地劳动。它包括两个方面：一是胜任，表现为出色完成任务的欲望；二是成就，表现为进行创造性劳动，并取得成功。

马斯洛认为：人们行为的动机，来源于上述需求的追求，并按上述层次求得满足。如低级的需求未得到满足时，将继续追求低级需求。所以管理者只有对被管理者的基本需求层次有足够的了解，才能不断满足他们的需求。同时，需求作为一种激励行为的推动力，必须把握好时机。当一种需求得到满足以后，这种需求就失去激励作用。马斯洛的“人类基本需求层次理论”为行为科学的激励理论提供了心理学依据，使梅奥等创立的人际关系学说的主要观点得到进一步发展，但马斯洛的观点没有得到普遍承认，有较大的争论。奥尔德弗认为，“基本需求”只需分为3个层次，即：a.生存需求；b.相互关系和谐需求；c.成长需求。奥尔德弗认为，人的需求并不完全是天生的，而更多的是“后天”的产物，马斯洛的理论只是建立在“满足——上升”的基础之上。他还提出了挫折——倒退的理论。即当追求高一级的需求达不到目的时。有可能会向低层次提出需求。这从历史和当前许多国家的实际情况看，是有道理的。奥尔德弗还认为，需求层次不一定是按所列顺序，也可能会超越某一层次的需求，而每一层次的追求目标也可能不只一个。当然，奥尔德弗的论点并没有否定，而是完善和发展了马斯洛的学说。

(2)“激励因素和保健因素理论”美国心理学家赫茨伯格访问了匹兹堡地区11个工商业工程、技术人员200多人，提出在工作中什么使他们满意和愉快，发现满意的是工作本身，而不满意的则是属于工作环境。因而，在他的《工作的推动力》和《工作与人性》等著作中分析了与工作及相关环境有关的两类因素：激励因素和保健因素。激励因素是促使职工对工作感到满意的因素，即属于工作本身或工作内容的因素，如工作上的成就、上级的赏识、工作本身的意义、工作责任和技艺进步等。保健因素是预防职工产生不满情绪的因素，如政策、制度管理、监督、工资、工作环境和人际关系等。赫茨伯格认为，卫生保健不能直接提高健康状况，但有预防作用；企业保健因素也同样不能起到直接激励职工工作的作用，但能预防职工滋长不满情绪及由此产生的对工作的消极影响，乃至破坏性不良后果。

(3)“强化理论”美国的斯金纳(B.F.Skinner, 1904~)提出的强化管理理论是，运用学习的强化原则为基础，来引导人们理解和改正某些行为的一种理论。强化指的是通过对一种行为的肯定或否定、奖励或惩罚使人们对这种行为的褒贬得到强化。这对于有某种行为的人至少在一定程度上会影响这种行为将会重复或将不会重复，对于未有这种行为的人，则将其从中得到教益，明确应择其善者而从之，鉴其不善而戒之。

(4)“期望机率模式理论”费鲁姆(V.H.Vroom)提出的这种理论认为，职工对某一行动成果的评价(被称为选择性行动成果的强度)和职工认为某一行动成功的可能性大小(被称为期望机率)，将决定激励力的大小。激励促使行动，行动取得成果，使工作达到预期效果，通过成果的取得，职工也得到满足，形成一种有利于企业向前推进的良性循环链。

2)关于企业管理中的“人性”问题

这方面的理论主要有：

(1)“X理论”和“Y理论”美国麻省理工学院教授、社会心理学家麦格戈在他的《企业的人事方面》等著作中，对新旧管理观点进行了对比研究。发现旧的管理观点认为：管理