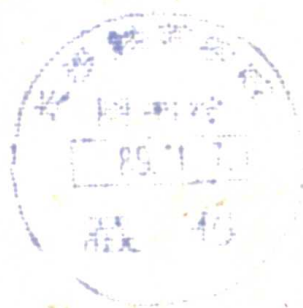


490361

29.154
LWR



现代企业管理纵横

● 李洵若 李倩 李建勇 编著

科学性 趣味性 使你爱不释手
预见性 启发性 帮你驰骋想象

490361

社 出版

89.154
100



C0217788



现代企业管理纵横

责任编辑：陈卫平

现代企业管理纵横 李洧若 李倩 李建勇 编著

四川教育出版社出版
四川省新华书店发行

(成都盐道街三号)
成都印刷一厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张5.875 插页2 字数 110 千
1988年4月 第一版 1988年4月第一次印刷
印数：1—3,700册

ISBN 7-5408-0324-X/G·311

定价：1.46元

见面的话

1984年秋，我们分赴全国各地作调查，从专家、学者那里，从老师和学生那里，从青年干部和青年职工那里，获取了有关读者需求的大量信息。作为信息的反馈，我们播下了这套《面向现代化》丛书的种子。

经过一年多的努力，随着现代化建设的雄伟步伐，它象一株刚出土的新芽，与广大读者见面了。我们谨以此献给一切立志献身现代化、献身未来的青少年朋友们。倘若他们能从这套书中获取点滴营养，从而提高建设现代化的能力，增强面对未来、开创未来的信心，这就是对我们最大的鼓励，我们将感到无限欣慰。

这套丛书包括现代新理论、新学科、新能源、新材料、新工艺以及有关新创造、新发明、新制作等方面的内容。社会科学和自然科学都在日新月异向前发展，新理论、新学科在层出不穷地诞生，我们将竭尽全力，捕捉崭新的科技、理论信息，使这套丛书常出常新。

我们认为，具有科学性、预见性、启发性、趣味性，并做到深入浅出、雅俗共赏，应当是这套丛书必须具备的基本特征。为此，作者和编者，

2 见面的话

殚精竭虑，付出了辛勤的劳动，也取得了令人可喜的成果。我们愿意借此机会，向他们表示热诚的祝贺和衷心的感谢。

既是新芽，就有新芽的特征：一方面，不免显得娇嫩；但另一方面，它又充满了生机。这套丛书也是如此。我们坚信，有作者的辛勤耕耘，有专家、学者和读者的精心浇灌，它一定会迅速成长起来。

人们见面时总要打个招呼，初次见面，还往往作些自我介绍，在这套丛书出版的时候，我们说了上面这些，作为见面的话。

四川教育出版社

湖南教育出版社

1985年12月

目 录

管理的过去和现在	1
管理古来有之	2
传统管理阶段	9
科学管理阶段	11
现代管理阶段	26
现代企业管理的特点	39
现代企业组织结构和和管理方法	50
有效的管理幅度和管理层次	51
现代企业组织机构的体制	54
企业组织机构的类型	58
现代企业管理方法	63
现代企业管理与观念更新	74
市场经营观念	74
市场竞争观念	82
质量观念	87
服务观念	94
创新观念	98
组织观念	105
时间观念	110
现代企业管理与用人之道	116
慧眼识人才	118
知人还须善任	127
企业中的最佳人才组合	134
现代企业管理者用人的艺术	138

2 目 录

现代企业家的素质	144
时代的英雄	145
开拓与创新	149
“将”不站“兵”位	156
决策能力	159
后记	180

科学管理作为人类知识的一个分科而进行系统的研究，虽然是最近才开始的，但是，管理的实践同人类社会一样古老。人类历史充满着丰富管理思想的有组织活动的痕迹。

——〔美〕 亨利·艾伯斯

管理的过去和现在

我国终于从忽略管理走向认识管理，直至重视管理，开始掀起一个遍及全国的管理热潮。

人们流行一句话：“我国科学技术落后，然而管理更落后”。

那么，什么是管理呢？管理是怎样一回事？

有人说：“管理就是通过人和借助人而把事情做好”。

有人说：“管理就是决策”。

还有人说：“管理是一切有组织活动的一个必不可少的组成部分”。

……等等。

国内外的管理实践和经验都证明，管理既是一门科学，又是一门艺术。

说管理是一门科学，主要指经过几十年的探索、总结，已经开始形成一套较完整的知识体

2 管理的过去和现在

系。说管理是一门艺术，主要是指其不可能有着统一模式、制度和活动。在实践活动中，它有一系列根据实际情况行事的经验、诀窍和准则。

关于管理的定义，虽然还没有一个“权威性”的提法，但管理也是生产力这一观点大家都充分认识到了。同样的条件，谁掌握了管理学，谁的企业管理的好，谁就能创造更多的使用价值和价值。

一般说，管理问题是从人们生产劳动中出现分工和协作开始的。几个人在一起共同劳动，从事生产活动，就需要加以组织，这样的组织行为就是管理。比如四个人抬石头算是很简单的劳动吧，其中有一人既要抬，又要喊号子。喊号子是为了统一大家的步伐，振奋大家的精神，指挥大家协调步伐抬走石头，这喊号子的行为就是组织行为，就是在进行管理。

不论是我国或者是西方国家，在长期的生产实践中都积累了丰富的管理经验，出现了不少具有卓越管理才能的人，并产生了一些比较科学的管理思想。所以，有关管理的许多事例和观念可以追溯到古代，古人曰：“温故知新”，我们要讲的现代企业管理还是从历史谈起吧！

管理古来有之

在我国2000多年前的战国时代，有个田忌赛



马的故事。齐威王非常喜欢赛马，有一天他要田忌和他赛马，规定各人从自己的上马(上等马)，中马(中等马)，下马(下等马)中各选一匹参加比赛，并约定不论谁每输一次就必须付出千金，每胜一次就获得千金。当时同等级的马，齐威王要比田忌的强得多，如果以同等级的马进行比赛，田忌只有屡战屡输。军事家孙臆向田忌建议说，这样硬拼不成，要改变战术。第一次，你以下马对齐王的上马，先输上一局，然后再以上马对他的中马，以中马对他的下马，这样就保证你以二胜一负而最终取胜。田忌采纳了这个建议，结果赢得了千金。

这一生动的故事，虽然发生在2500年前的古代中国，但你可知道，这正是在运用现代“对策论”中“零和对策”(即敌对双方胜败之和等于零)的道理。顺便说一下，“对策论”是运筹学的一个分支，又名“博弈论”，主要研究竞赛时斗争双方对阵中胜负的问题。运筹学是第二次世界大战后逐步发展起来的一门管理科学，是现代企业管理中主要的一种定量方法。

大家知道，万里长城是宇宙航员在太空中能见到地球上的一个人造工程，这是中国古老文化的历史见证，是中华民族的骄傲。而修造长城早在公元前7世纪就开始动工了，到明末先后经历了20个世纪。万里长城的建筑，不论从时间上还是空间上，在人类文明史上都是罕见的，而且

长城的建筑与管理，都体现了现代系统工程与系统管理的思想。在工程上，明代一般分作镇城、路城、卫城、关城、堡城、城墙、放台、烟墩等不同等级、不同形式和不同用途的建筑，形成了一个完整的预防工程体系。在管理上，沿线设九个镇，每镇设总兵，上受兵部指挥，每镇之下又分级设“路”、“关”、“城堡”及“墩台”。这是典型的“金字塔式”的多级管理系统，命令自上而下层层下达，遇有敌情，信息由烽火台通过关城守备，到各路军校首领，一直报到朝廷。总之，是自下而上的反馈过程。

当今，信息技术已成为新技术革命的核心。它是以计算机加通讯技术形成的信息网络为特征的。这样一个在当今世界上最先进的技术和管理成就，在中国的古长城中也早已体现了其雏形。这主要是指信息传输的技术和方法。建筑长城的主要目的是为了预防敌人的进犯，因此对敌情的及时反映就至关重要。延绵在整个长城上的无数烽火台（烟墩），就起着“信息源”的作用，而传递信息的“介质”，则是白天燃烟，夜间放火。明朝成化二年朝廷进一步做出规定：来犯敌人在100人左右，以一烟一炮表示；500人二烟二炮；超过1000人三烟三炮；5000人以上五烟五炮。这样在千里之外几小时便可得到军情，这种信息的传递，既有定性概念（敌人来犯），又有定量概念（进犯人数），而以光（烟火）与声

（炮）并举作为信息传输手段，起到相互核对的作用。

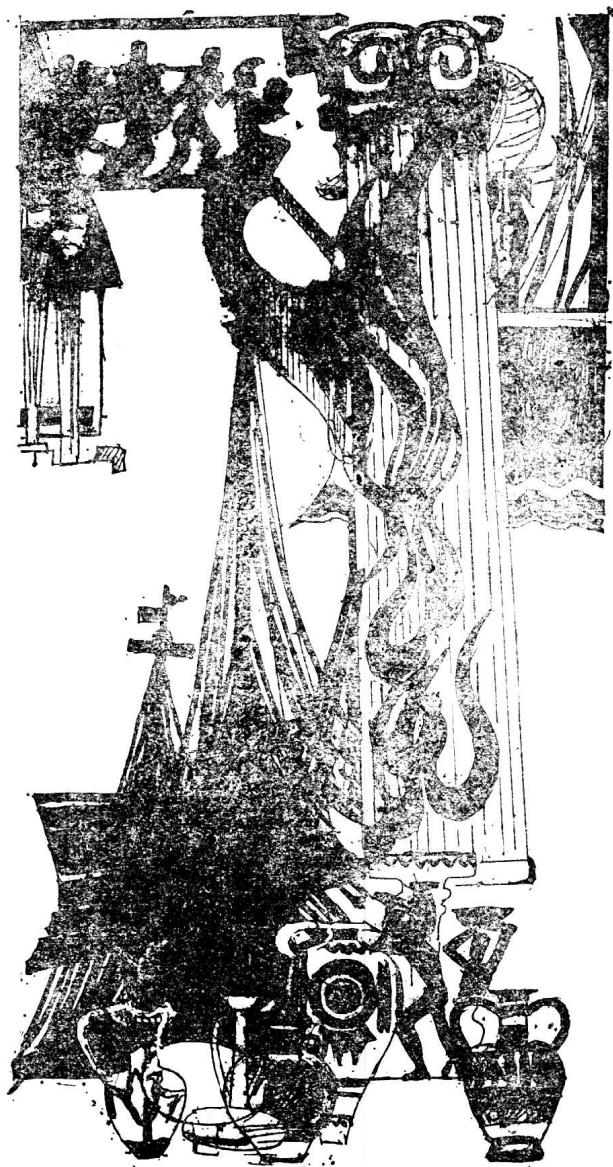
有关管理的记载，不仅我们中国有，在世界各国都有着不少的例子。例如古罗马人运用等级原则和授予权力等方法，把罗马城扩张成为一个前所未有的组织效率很高的帝国。古代巴比伦的庞大城墙，古埃及的金字塔，墨西哥印第安人阿兹台克族的大寺庙等 等这 些大量 古代文 明的遗物，都说明当时世界上精密的管理组织成就，堪与现代工业文明的成就媲美。

如果仅仅以年代来判断，在西方文明史上最成功最有效的正式管理组织应该算是罗马天主教会了。远在今日的工业大生产之前，罗马天主教会就出色地解决了人类大规模活动的组织问题。天主教会是按地理区域划分其基层部门的，但是又在这个基础上采用了高效率的职能分工，以便能够更好地处理问题。罗马天主教会在各组织中都配备了辅助人员，使专业人员和下级既参与制定决策但又不破坏其指挥的统一性。它所发展的组织上的一套作法，使它能够全面地控制在世界各个角落里、5 亿以上的教徒的宗教生活。所以，罗马天主教会的历史，它的组织生命能够如此悠久，不仅是由于其带有神秘的、宗教的色彩，而且还应该说是由于它的组织工作很严密，管理工作的效率非常高。美国通用汽车公司和雷明登·兰德公司的两名经理人员研究了该组织的

历史后得出如下结论：“一般地说，罗马天主教会作为一个高效率的部门化和行动协调的典范，也许在整个组织的领域内是无与伦比的。”

不少人把现代企业生产组织中流水生产线的首创，归属于美国福特汽车公司，其实早在15世纪，著名的威尼斯兵工厂就采用了流水作业生产线。

这个兵工厂拥有60英亩水陆地，雇用了1000到2000名工人，可能是15世纪最大的工业企业。兵工厂当时的任务主要有三项：（1）制造军舰、武器和装备；（2）储存这些产品；（3）装配和修理。兵工厂将其工作划分成若干个职能部门，每一个部门都委派一个工头负责。在制造军舰的工作中，他们事先有精细的计划，按生产的先后秩序将其分为三个阶段。第一阶段是由木工建造船体。第二阶段是钉上船壳外板和建造船舱及甲板的上层结构。第三阶段是生产的最后阶段，一直要让军舰投入服役。最后一阶段在生产组织上采取流水作业的方式，使工作效率大大地得到提高。西班牙旅行家皮罗·泰弗尔曾描述过1436年他在兵工厂所看到的真实情景：一进入大门，可以看到在水道两侧各有一条大路，军工厂的厂房就设立在两侧的大路上。厂房的窗户都开着。一艘武装舰船由驳轮拖着沿水道进来。人们从厂房的窗口向它传递物品，一个窗口交出索具，另一个窗口是食物，再一个窗口是武器，又



一个窗口是弩炮和白炮，就这样从两边的窗口递出所需要的一切物品。当舰船到达大路的尽头时，所需要的物品甚至连桨手都在船上，这条船也就完全装备起来了。他们用这样的方法很快就装备了数艘全副武装的军舰。

传统管理阶段

前面谈到，管理的历史和管理的思想可以追溯到很远的年代，很多典型例子说明人类有史以来就在群体式组织中进行管理活动，但现代企业管理则是在西方资本主义工厂制度出现以后的产物。随着西方资本主义生产规模的迅速发展，管理学及其分支——企业管理学逐步得到了发展与完善。所以，现代企业管理学的形成，与西方大工业生产是分不开的。企业管理的演变过程，大体上经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

一般讲的传统管理阶段是从18世纪80年代开始，到19世纪末20世纪初，大致经历了100多年的时间。

18世纪中叶，蒸汽和机器引起了工业生产的革命，现代大工业开始代替工场手工业。工业革命后，工厂成为西方工业生产的主要形式，从而使生产组织日趋复杂。工厂内部的组织与管理的迫切性引起了资本家的注意，资本家为了适应大

生产的需要，开始关心管理，参与工厂管理活动，形成了资本家直接担任管理者的局面。这时企业中管理的主要特点是：企业的经营管理者一般也就是企业的资本所有者。大多数资本家仍沿袭封建主义的家长制领导方式，一切由资本家说了算，生产和管理工作主要凭个人经验。工人主要凭自己的经验来进行操作，没有统一的操作规程，管理人员也凭自己的经验管理，没有统一的管理办法。对下一代工人的培养，主要是采取师傅带徒弟传授个人经验的办法来培养。总之，这一时期还没有摆脱小生产经营管理思想的影响，仍然继承着小生产的传统生产方式，因而人们称之为传统管理阶段。

1841年10月5日，在美国连接马萨诸塞——纽约的西部铁路上，两列客车迎头相撞，车毁人亡。这在新兴的美国铁路工业中虽不是第一次严重事故，但是，却是非常糟糕且影响很大的一次。事件发生后，舆论哗然，社会各阶层人士严厉批评资本家没有能力领导和管理现代企业。很快，在马萨诸塞议会的压力和推动下，这个铁路公司被迫进行了改革，建立职责分明的机构，确定了各级责任制，并选拔有管理才能的人担任领导。资本家只管红利，不管企业业务，不直接参与企业经营管理活动。这是美国第一家全部拿薪水的经理人员正式管理机构的企业。这次改革的实际意义，在于资产所有权与经营权的分