

王云五全集

12

论管理
论经济

图书在版编目 (C I P) 数据

论管理; 论经济 / 王云五著. --北京: 九州出版社, 2013.3

(王云五全集).

ISBN 978-7-5108-1848-6

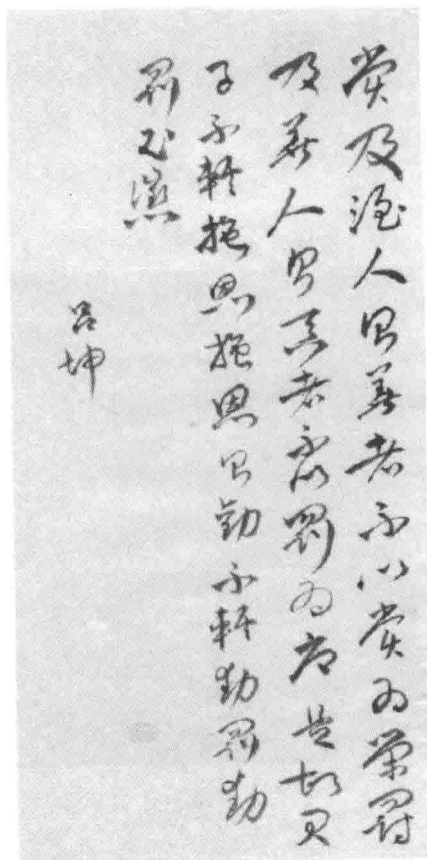
I. ①论… II. ①王… III. ①工商行政管理-中国-文集②企业管理-中国-文集 IV. ①
F203.9-53②F279.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第302287号

责任编辑: 张皖莉 童丽慧 郝建良 高美平



王云五先生（中）主持国际货币基金年会，谈笑风生。



王云五先生草书

赏及淫人，则善者不以赏为荣；罚及善人，
则恶者不以罚为辱。是故君子不轻施恩，施
恩则劝；不轻动罚，动罚则惩。

——吕坤《呻吟语》

目 录

论管理

一 何谓管理.....	5
二 科学管理鸟瞰.....	10
三 科学与科学方法.....	19
四 科学方法一斑.....	32
五 科学管理的目标.....	38
六 科学管理的几个重要原则.....	41
七 效率与疲劳.....	54
八 工作标准.....	64
九 科学方法与工商管理.....	72
十 美欧管理专家访问追记.....	121
十一 工厂管理的基本问题.....	136
十二 工程师与工业管理.....	147
十三 一套复杂而公平的奖励制度.....	153

十四	科学管理与行政效率	165
十五	科学管理与行政改革	184
十六	管理循环与行政三联制	193
十七	人事管理	201
十八	工厂人事管理	219
十九	职位分类四讲	230
廿	总务管理	241
廿一	文书处理	247
廿二	谈会计	256
廿三	科学管理与国防	262
廿四	工业发展的一个重要因素——投资与再投资	273
廿五	英美的公营企业	277

论经济

一 经济政策

关于最高经济委员会	287
统一财经决策机构并与行政业务划分建议案	294

二 经济建设

经济建设原则建议书	299
加速经济发展计划大纲十九点与前总统府临时 行政改革委员会建议案之关系	307
专家学会与经济建设	317
经济建设与繁荣东台湾	324

三 工业

战时英国工业·····	328
战时美国工业·····	336
苏俄的工业·····	342
美国工业经济及其发达之原因·····	362
发展民营企业建议案·····	376

四 企业管理

科学管理与我国工商业·····	385
抗战时期的工商管理问题·····	394
苏联工农业管理译序·····	401
职位分类与公营企业·····	413
谈研究与发展·····	417

五 劳工问题

劳资问题·····	421
五十年劳动节纪念会致词·····	433

六 奖励投资

鼓励储蓄促进资本形成以利经济发展建议案·····	436
对奖励投资法令讲解会致词·····	441

七 节约运动

节约运动·····	444
节约运动答客问·····	448
“毋忘在莒”与社会政治风气·····	453

八 农工展览

为四十八年国产商品展览会致词.....465

台湾省第一次农业建设展览会揭幕致词.....467

九 经济管制

从限价到平价.....470

废除现行无必要或不通用之有关经济管制各种办法建议案.....477

十 经济动员

战时英国经济.....479

经济动员计划概况.....504

经济动员与战地政务.....513

经济动员与精神动员.....518

「论管理」

序

是书集余历年撰讲有关工商管理及公务管理之文稿，于百数十篇中，慎选二十六篇，其选材标准有三：一、各篇内容力避重复；二、管理范围大体略备；三、工商管理与公务管理各具系统，分之为若干专论，合之殆成为大专学校之一课本。

余对于管理之学，一如对其他学科，未尝经过正规教育，仅凭一己之摸索。然为研究商务印书馆之更新管理，尝出国考察，集中半年之时力，历日、美、英、德、法、比、荷、瑞、义九国，参观企业工厂近百，咨询管理专家五六十，参考有关管理书刊无数，归国后，决为商务印书馆率先采行科学管理，中经波折，卒幸有成。承各界谬采虚声，纷约讲演。本书第八、九、十一、十二、十八诸篇，即就初期讲稿中选取，其第十篇则为在美欧访问管理专家之追记，所谓“听他一席话，胜读几卷书”；至今思之，弥足珍贵；又第十三篇为余对商务印书馆创作之一套复杂而公平的奖励办法，行之颇著绩效，此在西洋，或可与种种著名奖金制度等视齐观。以上为有关工商管理代表之作。

至于公务管理，因与工商管理源出一途，又由于抗战期内党政当局之采及葑菲，迭邀余为各种训练班讲演科学管理及行政效率等专题。本书第二十三篇，即其一例。政府迁台以后，余于讲演教学，

相辅并行，嗣复参加政府，所获实际经验尤多。本书第十四、十六、十七、十九、廿、廿一、廿二诸篇皆属此类。其第十五篇，即以科学管理方法施诸研究行政改革之特殊任务，为个人对于公务管理之一项实验。

他如一般管理原则，多为各方面邀约讲演之成果。本书第二、三、四、六、七诸篇，即其例也。此外特撰短文，以补全书之阙者，则第一、五、廿四、廿五、廿六各文皆是。

本书之前身为谈管理，以四十年十二月一日初版，仅括人文稿九篇，除关于行政效率一篇外，余皆属工商管理。未满二年，重版五次，遂于四十二年十一月补入新作五篇，刊为增订本，亦已重版数次。

自时厥后，讲演写作时有增益。适原著谈管理有重版之必要；因思自五十三年六月起，余就生平零篇散著，分类汇刊，先后已出版《谈往事》，《纪旧游》，《岫庐论政》，在排印中者有《岫庐论学》，先后共四集。于是《岫庐论管理》一书之集刊，殆已成熟。乃就《谈管理》原收入之十四篇删留九篇，而就近十年讲述写作者补入十七篇，合为二十六篇。以篇数言，约当原著《谈管理》之倍数；以字数言，约当《谈管理》之两倍有半，计二十四万余言。前编以工商管理为主，新编则公务管理与工商管理并重，并加入管理上通用之原则方法多篇，融会贯通，当更增应用上之功效。付印有日，谨述经过与内容概要如上。

一九六五年三月十五日王云五识

一 何谓管理

管理一词，译自英文 Management 及 Administration。兹参考有关图籍，将两词之定义分别叙明如左*：

A Management 之定义

(一) O. Sheldon 之定义

工业中关于执行高层所定政策范围之任务，并利用组织以达成其当前之特定目标。

(二) F. W. Taylor 之定义

所谓管理在发现工作如何执行，并注意其以最经济方式执行。

(三) M. Koontz 与 C. O'Donnell 之定义

透过他人使工作达成之任务。

(四) P. Pigors 与 C. A. Myers 之定义

所谓良好之管理，是在简化至其要素后，使人们获得有效之结果。

* 原文为繁体竖排，“如左”、“左列”等，即横排“如下”、“下列”等之意，下同。——简体版编者注

（五）C. Kerr 等之定义

管理之态度可分为四类：（1）极权的，（2）保育的，（3）宪治的，（4）协商与参加的。

（六）William H. Wessen 之定义

管理指透过设计、组织、指导、联系与控制各种功能的活动，而形成与执行工商业政策的程序。

（七）A.E.Benn 管理词典综合诸家之定义：

（1）研究分析与检讨证据，形成决议，并创制适当性质的正当措施之种种工业行为。（2）设计联系与指导工业商业或政府行为之作用或程序。（3）使措施得透过他人努力而达成之行为或程序。（4）凭藉均衡与联系的计划，而发展的人事处理与事物控制。

B Administration 之意义

（一）Wilfrid Harrison 在社会科学词典中综合诸家之定义：

- （1）指执行而言，例如“执行审判”。
- （2）自十六世纪以来，用作管理之意。
- （3）指遗产执行人对于遗产之处分。
- （4）指较高层之特别设计与监督任务。

（二）A.Z.Benn 在管理词典中综合诸家之定义：

- （1）达成组织或计划原定目标之管理行为。
- （2）制定并监督政策与程序之管理状态，藉以使人力及其他资源得对于既定目标之达成，克收最佳的利用。因此，在各方面皆须就各种来源所收集的资料事实与意见，从事于继续不断的统合，并藉此使来自上下各阶层之情报建议意见与计划均能自由沟通。
- （3）提供政策与方法，藉使目标得以实现。
- （4）使人与物的资源得以有效控制之管理作用。
- （5）泛指小而至家庭之管理与大而至国家之管理。

(6) 包括广泛计划之制定以至面对特定人之发号施令。

(7) 执行由上级指示之政策，并依照上级规定之范围而行动。

(8) 指公共行政而言。

管理的意义既如上述，管理之理想的方法当有赖于科学。利用科学方法于管理上，则称为科学的管理 (Scientific Management)，简称为科学管理，据 A.E.Benn 管理词典对科学管理一词所下的定义，有左列各项：

(一) 有效管理的哲理、方法及原则。

(二) 减轻成本及改进效率的工作技术。

(三) 确定并发展有关决策之作用，期使人力、物力确保最佳的利用，换言之，即利用系统的技术，而趋向于达成目标的精神态度，以期对所经营之事发现并确定其目标、计划、方法、标准、程序与控制方法。

至于管理的对象，在大纲上可分为工商管理、公务管理（在我国常称为行政管理）二项；在功能上可分为工厂管理、商店管理、机关管理、人事管理、财务管理、事务管理、物料管理种种。兹分别略为说明如左：

(一) 工商管理 (Industrial and Business Management)，包括对于工业和商业利用科学方法的管理。事实上系由工业开始，逐渐推及于商业，一般人认为工业管理是美国的创作，而归功于十九世纪八十年代中美国泰罗氏 (Frederick W.Taylor) 开始对于车床边各工友操作方法作个别的研究，以观察为起点，而辅以比较；他从时间研究而进至动作研究，藉以改善工作的方法，实则在泰罗氏以前约半世纪，英国剑桥大学教授巴拜治 (Charles Babage)，于其发明一部量差机委托某工厂制造时，已引起他对于工厂制造过程的时间节约研究，并曾著有《论机器业和手工业的经济》一文，于一八三二年出版。又与泰罗氏同时的法国工程师费尧氏 (Henri Fayol)，于一九〇八年矿业公会的百年纪念会上，曾演讲以《一般管理上的原则》为题之一篇论文。凡此皆与工业管理攸关；而美国的泰罗氏独

为世所重视者，以其推行之广，影响之大，远非英法两国所能比拟之故。

(二) 公务管理 (Management in the Public Service 或 Public Administration)，实始于德意志之普鲁士，在威廉一世（一七一三—一七四〇）之统治下，由于执行公务的文官一部分自军队中选拔出来，其公务管理侧重纪律化。英国则由于文官之优良传统，随政治而转移之首长多赖久于其职的事务官，提供不偏不倚的意见，而此类事务官，由于地位安定并受人尊重，亦咸知自重，故养成公务管理的优良风气。法国则在拿破仑执政时，其政府合署办公，秩序井然，纪律严明，行政效率一时为欧洲之冠，独惜有如昙花一现，自时厥后，每况愈下。美国为后起国家，初期事务官采取战利品制 (Spoils System)，随政党之胜败而大大变动，初无效率可言；其后文官制度建立，一切均有进步。自塔夫脱总统执政，勤求“公务处理的经济与效率”，开始研究改进，随后又鉴于工商管理之进步，于是工商界行之有效之科学管理，逐渐输入于政府之管理上。

在上述两大纲之外，他如学校管理，社团管理，家庭管理，甚至个人管理，无不可适用科学管理的原则，以增进其效率：兹不赘述。仅就功能上的各项管理分述如左：

(一) 工厂管理。此为工商管理项下的一个支目。其作用包括 (子) 工厂布置，(丑) 工作计划，(寅) 工作标准，(卯) 工资与奖金，(辰) 工人进退，(巳) 工厂会议，(午) 工作改良，(未) 耗费节省。凡能运用科学的管理者，对各种作用皆能有所改进。

(二) 商店管理，是指工商管理项下另一个支目，系以营业为主，其作用包括 (子) 商店布置，(丑) 宣传作用，(寅) 售货标准，(卯) 薪资与奖金，(辰) 店员进退等。

(三) 机关管理，包括行政机关以及工商业之高层组织，如总管理处而言。其作用括有 (子) 决策，(丑) 设计，(寅) 联系，(卯) 沟通，(包括上下与内外)，(辰) 人事政策，(巳) 财务预算，(午) 研究发展等等。