

## 前 言

近年来，管理哲学作为一门新兴的学科在我国发展很快。一个很重要的原因是许多大学在管理学科各专业的培养计划中，把管理哲学列入了必修课程或选修课程。记得六年前，我第一次给行政管理专业的本科生开设这门课程时，跑遍了西安市的大小书店，联系了许多出版社，才找到了一本能够作为课程教材的书，这就是官鸣先生 1993 年的研究专著《管理哲学》（东方出版中心），我由衷地钦佩和感谢官鸣老师对“管理哲学”这一学科发展的贡献。现在，只要你在一个较大型书店的网站上一点，就会有好几部名称完全相同的《管理哲学》著作或教材出现在我们面前。

管理哲学在我国发展很快的实质性原因是我国社会主义现代化建设实践的需要，因为管理哲学本身就是时代发展的产物。在我国建立社会主义市场经济的过程中，管理者的哲学素养显得更加重要。日新月异的新形势、新变化，对于一个有作为的领导者或企业家来说，只有解放思想，不断更新观念，掌握正确的哲学思维与方法，提高管理的理论素养，才能适应变动不居的复杂形势，更科学、更有效地搞好管理工作。实践越来越证明：管理的核心是管理者的管理思想、思维和理念，这在本质上就是哲学。所以，学习管理哲学是时代向我们每一位管理者提出的要求，特别是在知识经济时代、在科学技术飞速发展的今天，管理者更应重视自己的哲学修养和哲学思维的培养。克·霍德金森在其论著《为什么要对管理进行哲学探索》中说：“哲学的任务在于它必须先于行动。倘若哲学家不会成为管理者，那么管理者必须是哲学家。”这个要求或许太高了，但作为一个现代社会的管理者，不论他涉及的对象是企业

的、行政的、文化的或政治的，如果缺乏哲学分析判断的能力和  
组织能力，缺乏审时度势、彰往察来的智慧和眼力，缺乏开拓和创新的  
精神和勇气，就不能算是一个优秀的管理者。

另一方面，哲学也必须关注管理，必须丰富和发展自身。马克思  
说：“任何真正的哲学都是自己时代精神的精华”，是“现世的  
智慧”，“是文明的活的灵魂”。我国正处于一个以科学管理为时代  
特征的组织化的社会。所以，哲学必须关注管理，必须丰富和发展  
自身。

那么，到底什么是管理哲学？学者们也是见仁见智。在本书中  
我们提出，管理哲学可分为广义的管理哲学和狭义的管理哲学。广  
义的管理哲学又有体系化与非体系化之分。所谓体系化的管理哲  
学，就是由专门的理论工作者按一定的逻辑体系编写而成的管理哲  
学的理论，其突出的特点是系统性和全面性。所谓非体系化的管理  
哲学，主要是指人们（特别是那些长期从事管理实践的人）通过  
自身的实践总结出来的一些管理思想、管理理念以及与管理有关的  
各种观点等，它的突出特点是非系统性（零散性）和明确的针对  
性，具体表现形式就是语录体，即我们日常所见的名言、名句、箴  
言等。而狭义的管理哲学则是指一种组织文化，即一个组织在长期  
发展中所形成的组织文化中的深层文化体系。正是基于这种认识，  
我们在本书中突出了非体系化的管理哲学，即在全书的八大部分  
中，每一章都有一节“案例及语录集锦”，并介绍收录了8位中外  
著名的实业家及理论家的管理思想及管理语录。这就是我们“非  
体系化的管理哲学”的具体表述，也是本书的一大特色。

从学科的性质来看，管理哲学是一门交叉科学，属于哲学学科  
的一个分支学科；从学科的发展历史来说，它还很年轻，正处于起  
步和成长阶段。多年来，我们两人一直从事马克思主义哲学、管理  
学、管理思想史、市政管理学、管理哲学等课程的教学和研究工  
作，学科间的交叉促使我们积累了大量的资料，对管理哲学有了自  
己的一些思考，期间既有创造性的工作所带来的喜悦，也有诸多问

题所致的困惑与痛苦，同时也自然而然地形成了自己的一些观点，这本《管理哲学》的出版，就是我们教学和研究的一项阶段性的总结成果。

在编写过程中，我们参阅了国内外许多相关文献，并直接或间接地引用了其中的一些观点和材料，在此我们向这些原作者表示由衷的感谢和敬意！西安交通大学的李健群教授、陕西师范大学的袁祖社教授在百忙之中对书稿进行了审阅，提出了宝贵的修改意见；长安大学教育教学研究基金将本书列入规划项目给予了大力支持，教材科的几位老师还给予了细心的指导，没有他们的支持和帮助，该书就不可能如此顺利地出版；西北大学出版社的张运琪老师，为此书的出版付出了辛勤劳动，他严谨的治学态度和工作作风，给我们留下了很深刻的印象；我们的研究生卢登峰、李磊、梁鹏、赵晓云等对书稿进行了细致的校对……在此，我们对为本书的出版付出劳动的所有朋友表示衷心的感谢！

由于我们水平有限，书中难免有诸多不足和纰漏，谨请读者批评和指教。

刘 强 樊小贤

2006 年 8 月

## 目 录

前 言 .....	( 1 )
第一章 绪 论 .....	( 1 )
第一节 哲学·管理哲学 .....	( 1 )
一、哲学及其特点 .....	( 1 )
二、管理哲学 .....	( 7 )
第二节 管理哲学的研究对象 .....	( 8 )
一、管理哲学的提出 .....	( 8 )
二、管理哲学及其研究对象 .....	( 9 )
三、管理哲学的理论体系 .....	( 15 )
第三节 学习和研究管理哲学的意义和方法 .....	( 15 )
一、学习和研究管理哲学的意义 .....	( 15 )
二、学习和研究管理哲学的方法 .....	( 18 )
第四节 案例及“论语”集锦(1): 席西民 .....	( 21 )
一、管理学家——席西民 .....	( 21 )
二、我与企业管理及我的管理哲学 .....	( 22 )
三、做学问的境界 .....	( 24 )
四、管理对联或妙论 .....	( 26 )
第二章 管理本质论 .....	( 29 )
第一节 管理是人类最普遍的一项社会活动 .....	( 29 )
一、管理是人类最普遍的一项社会活动 .....	( 29 )
二、管理的基本特征 .....	( 31 )
三、管理的作用 .....	( 34 )

四、对管理概念的不同界定 .....	( 36 )
第二节 管理活动 .....	( 48 )
一、管理活动的特征 .....	( 48 )
二、管理活动体系 .....	( 51 )
第三节 管理思想的演进 .....	( 59 )
一、管理理论与实践发展的历程 .....	( 59 )
二、当代管理理论与实践发展的新趋势 .....	( 67 )
三、当代管理活动发展的新趋势 .....	( 71 )
第四节 案例及“ 论语 ” 集锦 ( 2 ) : 张瑞敏 .....	( 76 )
一、“ 中国经营大师 ” ——张瑞敏 .....	( 76 )
二、张瑞敏的经营管理哲学语录集锦 .....	( 76 )
三、张瑞敏的十三个观点 .....	( 81 )
第三章 管理系统论 .....	( 88 )
第一节 系统及管理系统 .....	( 88 )
一、系统 .....	( 88 )
二、管理系统 .....	( 98 )
第二节 管理主体 .....	( 103 )
一、认识的主体及其特点 .....	( 103 )
二、管理主体及其特性 .....	( 105 )
三、管理主体的构成 .....	( 108 )
四、管理主体的要素 .....	( 110 )
五、管理主体的基本素质和能力 .....	( 113 )
六、管理主体的核心——领导者 .....	( 116 )
第三节 管理客体 .....	( 122 )
一、认识的客体及其特性 .....	( 122 )
二、管理的客体及其特性 .....	( 124 )
三、管理客体系统的主要构成要素 .....	( 128 )
第四节 管理组织 .....	( 145 )

一、管理组织的含义与特征 .....	( 146 )
二、管理组织的作用 .....	( 151 )
三、管理组织的运行 .....	( 155 )
第五节 案例及论语集锦 ( 3 ) : 比尔·盖茨 .....	( 160 )
一、家喻户晓的传奇人物——比尔·盖茨 .....	( 160 )
二、比尔·盖茨的经营管理哲学语录集锦 .....	( 161 )
第四章 管理关系论 .....	( 169 )
第一节 管理关系概述 .....	( 169 )
一、管理学就是研究管理关系的学科 .....	( 169 )
二、管理关系的理论内涵 .....	( 171 )
第二节 经济管理关系 .....	( 177 )
一、社会经济结构决定了经济管理关系 .....	( 178 )
二、生产力的管理关系 .....	( 179 )
三、生产关系的管理关系 .....	( 183 )
四、经济管理关系的二重性 .....	( 186 )
第三节 政治管理关系 .....	( 191 )
一、社会政治结构决定了政治管理关系 .....	( 191 )
二、政治管理关系及其基本性质 .....	( 194 )
第四节 社会意识管理关系 .....	( 197 )
一、社会意识结构决定了意识管理关系 .....	( 197 )
二、社会意识管理关系的特殊表现形式 .....	( 198 )
第五节 案例及论语集锦 ( 4 ) : 李嘉诚 .....	( 201 )
一、“香港超人”——李嘉诚 .....	( 201 )
二、李嘉诚经营管理哲学语录集锦 .....	( 202 )
第五章 管理发展论 .....	( 211 )
第一节 管理运动 .....	( 211 )
一、管理运动的构成要素 .....	( 211 )

二、管理运动各要素相互作用的中介及机制 .....	( 215 )
三、管理目标是管理运动各种矛盾的集中点 .....	( 218 )
第二节 管理发展的动力 .....	( 223 )
一、管理的发展观 .....	( 223 )
二、管理发展的动力 .....	( 224 )
三、管理动力系统 .....	( 233 )
第三节 管理发展的过程 .....	( 236 )
一、管理的计划过程 .....	( 237 )
二、管理的组织过程 .....	( 240 )
三、管理的控制过程 .....	( 243 )
四、管理的计划、组织和控制三者之间的关系 .....	( 245 )
五、管理发展的无限性和永恒性 .....	( 246 )
第四节 案例及论语集锦 ( 5 ) : 杰克·韦尔奇 .....	( 247 )
一、“世纪经理人”——杰克·韦尔奇 .....	( 247 )
二、杰克·韦尔奇经营管理哲学语录集锦 .....	( 247 )
第六章 管理人本论 .....	( 256 )
第一节 人的本质及其基本特征 .....	( 256 )
一、关于人的本质 .....	( 257 )
二、关于人性 .....	( 261 )
三、人的基本特征 .....	( 267 )
第二节 以人为本的管理思想 .....	( 270 )
一、以人为本管理思想的哲学基础及思想内涵 .....	( 270 )
二、坚持人本管理应处理好的几对矛盾 .....	( 274 )
三、以人为本管理思想的几种理论 .....	( 276 )
第三节 “以人为本”管理应遵循的原则 .....	( 288 )
一、坚持“以人为本”管理应遵循的基本原则 .....	( 288 )
二、选用人才的基本原则 .....	( 295 )
第四节 案例及论语集锦 ( 6 ) : 松下幸之助 .....	( 302 )

一、最成功的实业家——松下幸之助 .....	( 302 )
二、松下幸之助经营管理哲学语录集锦 .....	( 302 )
第七章 管理方法论 .....	( 311 )
第一节 管理方法及其基本特点 .....	( 311 )
一、科学方法论和哲学方法论 .....	( 311 )
二、管理学对科学方法的引进 .....	( 315 )
三、管理方法及其基本特点 .....	( 320 )
第二节 管理的基本方法 .....	( 324 )
一、管理的法律方法 .....	( 324 )
二、管理的行政方法 .....	( 325 )
三、管理的经济方法 .....	( 327 )
四、管理的文化方法 .....	( 328 )
第三节 管理方法的应用 .....	( 330 )
一、正确处理管理方法同客观规律的关系 .....	( 330 )
二、用时代发展的新成果指导管理实践 .....	( 331 )
三、以有效性为标准选择管理方法 .....	( 337 )
第四节 案例及论语集锦 ( 7 ) : 柳传志 .....	( 337 )
一、“亚洲之星”——柳传志 .....	( 337 )
二、柳传志经营管理哲学语录集锦 .....	( 338 )
第八章 管理价值论 .....	( 344 )
第一节 管理价值及价值观 .....	( 344 )
一、管理的效益与价值 .....	( 344 )
二、管理的价值观 .....	( 352 )
三、管理价值观的转变及意义 .....	( 357 )
第二节 管理的“真、善、美” .....	( 360 )
一、“真、善、美”的科学含义 .....	( 360 )
二、“真、善、美”的管理价值 .....	( 363 )



三、“真、善、美”的辩证统一是管理的价值目标·····	( 371 )
第三节 组织文化及价值观的培养与塑造·····	( 374 )
一、文化与组织文化·····	( 374 )
二、组织价值观的培养与塑造·····	( 382 )
第四节 案例及论语集锦(8):王永庆·····	( 392 )
一、“塑胶大王”——王永庆·····	( 392 )
二、王永庆经营管理哲学语录集锦·····	( 393 )
主要参考文献·····	( 397 )

## 第一章 绪 论

### 第一节 哲学·管理哲学

#### 一、哲学及其特点

##### (一) 什么是哲学

有一位著名的哲学家说过：对于一位哲学家来说，最恶毒的问题就是问他什么是哲学。

什么是哲学，有一千个哲学家，就有一千个答案，不同的哲学派别都称自己的思想为哲学。然而，无论怎样哲学还是有共同特点的。

英国的哲学家伯特兰·罗素在他的著作《西方的智慧》一书中这样写到：“在这个世界上，我们对身边的许多事情都已经十分了解了。比如蒸气机的运转方式，这属于力学和热学知识。我们对人体结构及其功能也相当熟悉，这些是解剖学和生理学的研究对象。再比如说星球的运行，我们也了解了不少，这属于天文学范畴。所有诸如此类有着明确定义的知识都属于某种具体的学科。但

是，所有这些知识又全都被未知的领域包围着。如果你越过边界，走入这个未知的领域，你就从科学转向了沉思，这种沉思活动是一种探索，其中就包含了哲学是什么这个问题。……从这个意义上说，科学的各个领域无不发端于哲学探索。”然而，我们必须把哲学和其他的沉思活动区别开来，哲学本身既不打算为我们解除烦恼，也不是为了拯救我们的灵魂。正如希腊人所说的那样：“所谓哲学，也就是一种出于自身原因而进行的探险旅行”；“科学探讨已知的事实，而哲学则从事思辨”。<sup>①</sup>

世界各民族的传统文化中都包含着非常丰富深刻的哲学内容，将这些内容从文化的其他成分中分离出来，建立一个学科，却是古希腊人特有的创造。希腊文中“哲学”一词是由“爱”和“智慧”两个词演化而来，所以从词源上看，哲学的原意就是“爱智慧”。中国古人说的“哲”就是聪明、智慧之意，也用“哲”来指代聪明而有智慧的人。19世纪日本最早的西方哲学传播者西周首次用汉字“哲学”表示源于古希腊、罗马的西方哲学学说，中国晚清的学者黄遵宪、康有为等将这一名称介绍到中国之后，中国哲学界逐渐开始用它来表述中外古今的哲学学说。

在古希腊，哲学是全部知识的总和，从大宇宙到小宇宙，包括所有的具体知识。历史上有很多哲学家被称为“百科全书式的哲学家”，就跟这种哲学观有关。古希腊哲学家亚里士多德几乎精通当时所有的学问，马克思在《资本论》中称他为“古代最伟大的思想家”，恩格斯在《反杜林论》中称他为“最博学的人物”。他的著作很多，后人在编纂他的著作时，把他本人自命为“第一哲学”的各篇著作集在一起，放在他的《物理学》之后，命名为《物理学以后诸篇》（又称《后物理学》），即《形而上学》。可见，在亚里士多德那里，哲学就是“形而上”的学问，是与“形而下”

<sup>①</sup> 伯特兰·罗素：《西方的智慧》，中国妇女出版社，2004年1月第1版，第3～4页。

相对应的学问。

后来，黑格尔则把它概括为：哲学就是认识论、辩证法和逻辑学的统一。

现在，人们关于哲学最普遍的也最通俗的说法是，哲学是关于世界观和方法论的学问，是系统化、理论化的世界观。

总之，从最广泛的意义上来说，哲学是一般原则、方法、基本思想的同义语，哲学思考问题和一般的具体科学不同，它就总的根本的问题发问，而不是仅仅思考某个具体问题。知道一个苹果可以切成两半， $1+1=2$ ，这是常识，但进而由此探索一分为二或合二为一的宇宙普遍原理，这就是哲学了。

## （二）哲学的特点

哲学作为一般意识形态，它的特点是：抽象性、整体性、思辨性和间接性。

（1）哲学的抽象性。哲学作为对世界总体的认识，在人类知识体系中，是关于自然知识、社会知识以及思维知识的概括和总结。它是从各门具体科学知识概括出来的最一般的知识，它作为时代文明的精华，是人类高级的理性总体，是深刻、丰富而全面的多种认识规定的深入综合。因此，它比人们的各种实践活动、各门实证科学、各类具体知识都具有更高的抽象性。

（2）哲学的整体性。哲学是关于世界观的理论体系，它所关心和研究的是关于世界和人生的普遍本质和共同真理。所以，哲学的思考就是对全体的思考，是对事物完整本质的思考，具有普遍意义，具有整体性。从研究对象来看，哲学是对全体的追求、描绘和规范；从理论形态上看，哲学是范畴之间内在联系的完整体系；从逻辑要素来看，这一体系是对其总体性的基础范畴的持续展开；从认识水平和程度看，是对对象世界全体的反思；从理论、方法和功能看，又具有广泛而普遍的运用领域。因此，哲学的思考是关于世界总体的属性和本质，而不局限于一些具体的、特殊的、局部的问题。这表现了哲学的整体性。

(3) 哲学的思辨性。哲学是关于整个世界的理论思维,它在运用各种实证科学所必需的概念、判断、推理、证明和反驳的一般逻辑思维的基础上,还要能够不拘一格地在整个宇宙范围内作最大的时空调度,从相对找到绝对,从暂时中达到永久,从有限中推出无限。就是说,哲学有时要研究当时科学进展还没有确切结论,而逻辑思维又必然会提出的关于世界总体认识的各种问题,这时,它就会超出科学、实践和经验,而进行逻辑思维的启示、类比和外推,这种辩证的理性思维,比起其他实证知识就带有更大的思辨性。

(4) 哲学的间接性。哲学作为一般的社会意识形态,它比起政治思想、法律思想、道德、艺术、宗教等意识形态,更远离社会的经济基础;同时,它比起各门自然科学和工程技术,距离生产实践也更远些。因此,哲学要反映经济基础和生产实践,并为它们服务,就要以政治思想、法律思想、道德等社会意识形态和各门实证科学为中间环节,通过哲学在社会各领域应用的中介作用,才能实现其认识世界和改造世界的功能。因此,我们说哲学在诸种社会意识形态中,具有更大的间接性。

### (三) 哲学的功能

马克思曾说过:“任何真正的哲学都是自己时代精神的精华”,“是自己的时代、自己的人民的产物,人民最精致、最珍贵和看不见的精髓都集中在哲学思想里。”<sup>①</sup>哲学与时代是相互作用的。哲学作为自己时代的思想智慧,通过对自己时代的作用而体现出多方面的功能,其中最主要的是反思、概括、批判和预测的功能。

(1) 哲学的反思功能。作为一种特殊的思维方式,哲学的功能首先在于反思。哲学对于人和世界的认识关系或观念关系的研究是一种反思,对于人和世界的实践关系的研究也带有反思的性质。黑格尔指出:“哲学的认识方式只是一种反思——意指跟随在事实

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第1卷,第121、120页。

后面的反复思考”；“反思以思想的本身为内容，力求思想自觉为思想”。<sup>①</sup>这就是说，反思既是对思维对象的反复思考，又是对思维本身的反复思考。反思首先是反复思考，是对思维对象的再思、三思、多思。由于反复思考，形成对于对象的旧的意识、新的意识和更新的一系列差异，就会反转过来引起对意识本身的思考。在思维的进程中，对象意识的反复必然导致自我意识，反省思维是反复思维的深化。所以说，反思具有反复思维与反省思维这两重含义，是思维之对象意识和自我意识的辩证统一。

（2）哲学的概括功能。哲学是人与世界关系的总体性的理论反映，在概括各方面知识的基础上，形成哲学所把握的世界图景。因此，概括是哲学的重要功能。哲学概括的独特之处在于，它不满足于一定程度的概括，而总是力求进一步的概括，达到深入事物本质的、更具有普遍性和总体性的认识。通常认识所做概括的终点，是哲学认识继续概括的起点。哲学总是以其特有的方式概括关于世界的本质、人与世界的关系等世界观方面的问题，以其不断深化地概括认识启迪人的思想智慧。

（3）哲学的批判功能。哲学肯定是不能仅仅满足于概括描述人与世界的现实关系上，而总是要以一种批判的态度对这种关系作出评价。马克思说：“哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界”。<sup>②</sup>为着改变世界，就必须对现存世界持批判的态度，在对现实的批判中确立作为现实之否定形态的理想，再通过实践把理想转变为现实。马克思指出：“辩证法不崇拜任何东西，按其本质来说，它是批判的和革命的。”因为“辩证法在对现存事物的肯定理解中同时包含着对现存事物的否定的理解，即对现存事物的必然灭亡的理解”。<sup>③</sup>因此，哲学往往作为信念、理想从而也

① 黑格尔：《小逻辑》，商务印书馆，1982年版，第7、39页。

② 《马克思恩格斯选集》第1卷，第19页。

③ 《马克思恩格斯选集》第2卷，第218页。

作为价值观对人们的生活实践起着导向和激励作用。哲学作为世界观、方法论成为人们审视世界的前提，同时，又不断对这些前提进行哲学的自我审视和批判。

（4）哲学的预测功能。哲学通过反思、概括和批判，就必然地把过去、现在和未来内在地联系起来，从而体现出了哲学的预测功能。具体来说，具备反思、概括和批判功能的哲学，把人与世界关系的过去、现在和未来内在地联系起来，达到了对这种联系的本质性、规律性的把握。这说明，哲学立足现实，又面向未来，引导着我们现在走向未来。真正的哲学会使人站得更高，看得更远。虽然哲学不能准确地描述现实的运动过程，但是，它却可以大体地把握人与世界关系的发展趋势，揭示事物发展的方向和前提，这就是哲学在一定程度上表现出来的预测事物发展变化的功能，从而对人的活动起着导向的作用。

#### （四）哲学的意义

古今中外大量的事实说明，哲学对我们每一位人来说都是很有用的。我们可以从以下几个方面来说明这个问题。

第一，哲学是一个民族的精神命脉。如果说数学是自然科学的皇冠，那么哲学就是社会科学的皇冠。哲学是智慧之学，体现了一个民族的悟性。科学探索、文化创造的深层基础是哲学。一个没有哲学头脑的人，就不是一个自觉的人。黑格尔说过：一个有文化的民族，如果没有哲学，就像一座庙，其他各方面都装饰得富丽堂皇，却没有至圣的神那样。大量的事实已经说明，一个没有哲学思维的民族，就是一个没有文化创造力的民族。中国的现代化不仅是科学技术的现代化、生活方式的现代化，更重要的是人的现代化。人的现代化又主要是观念、思维方式的现代化，而这些问题都可以归结为是哲学的问题。

第二，哲学赋予日常生活以意义。哲学最根本的特征是追根性，强调对人生深层次意义的挖掘，有着可以穿透我们日常生活层面的无限的深度。哲学作为人的精神活动的最深层形式，关注的是

人们在世上生存和发展的终极意义。它通过抽象的语言，将人们日常生活的枝节、常识和现象加以剥离，使人们懂得激发人性深处的精神潜力，以实现超越自然世界的人生价值。由此，哲学赋予日常生活以意义，指明了人不仅要生活，还要赋予当下的生活以意义，人不仅跟自然交换物质，还要赋予天地万物以价值和意义。对意义的思考，对价值的思考，既是哲学的传统，也是哲学的功能。

第三，哲学提供理论思维模式，锻炼人的理论思维能力。哲学不在于给人多少具体知识，而在于培养和锻炼人的理性思维。从古今中外的历史可以看出，大凡伟大的科学家都有深邃的哲学背景。考察德国的杰出科学家群即可发现，他们与具有高度思辨性的德国古典哲学极有关系。爱因斯坦等人都声称康德的《纯粹理性批判》对他们的研究起了巨大的推动作用，康德成为他们共同的精神导师，今天许多科学家的发展历程也都说明了这个问题。

第四，哲学还具有提供理想，塑造理想人格的功能。哲学作为爱智之学，不仅要给人以知识，而且还要给人以思想。作为爱智之学，哲学总是要构想出人类的理想境界和理想人格。在历史上曾经发生过持久影响的哲学都是有理想的，都对塑造人的性格起过重要作用。中国先秦诸子主要学派的哲学都曾经构画自己的理想社会，理想人格。如孟子提出王道、仁政的思想，也提出了自己的理想人格，这就是“富贵不能淫，威武不能屈，贫贱不能移”的大丈夫。庄子提出的理想社会就是“至德之世”，在这个世界里，人们饿了吃野果，渴了喝山泉，每天腆着肚子跟鸟兽一起嬉戏，人与自然没有区别，绝对地融为一体。在柏拉图设想的“理想国”里，人分四等，最高的一类叫“哲学王”。哲学通过理想社会和理想人格的构想对现实生活进行批判，从而推进人的自由发展和社会的进步。

## 二、管理哲学

了解了什么是哲学以及哲学的特点、功能、意义之后，我们再来分析管理哲学就相对容易多了。那么，什么是管理哲学呢？用最通俗的一句话来说，就是从哲学的层面上思考管理问题。哲学是通



过对具体科学的高度概括和抽象而形成的一门学科，所以，管理哲学的形成也经历了从“管理——管理经验——管理科学”这样一个发展过程。

### 1. 管理

管理是人类最古老、最基本的社会活动，是一切有组织的活动必不可少的组成部分。可以说，自从有了组织，有了社会，也就有了管理。

### 2. 管理经验

人们在长期协作活动中，一些成功的经验一再重复，直到逐渐成为习以为常的特定模式，被一代代传下来，这就是管理经验。

### 3. 管理科学

随着社会的不断发展，分工越来越细，各个正式组织显得越来越重要，这就要求有更多的管理人员和更有效的管理，这便产生了专业化的管理领域，于是，19 世纪末 20 世纪初管理科学诞生。

### 4. 管理哲学

20 世纪以来，科学技术突飞猛进，社会也日益成为组织化的社会。在这样的社会里，不断扩大和复杂的组织行动时刻影响着我们的生活。人们愈来愈感到，今日的管理科学不能仅仅局限于一般的管理专业知识和传统管理技术的论述，还必须从哲学的高度和深度探讨管理中的深层问题，用哲学的思维和方法对管理理论和管理实践进行反思，故自 20 世纪 40 年代以后，在管理科学日臻完善的基础上，逐渐产生了管理哲学。由此可见，管理哲学的形成是时代发展的要求，是管理科学发展到一定阶段上的必然产物。

## 第二节 管理哲学的研究对象

### 一、管理哲学的提出

“管理哲学”这一概念是古典管理理论的奠基人、被西方管理学界称为“科学管理之父”的泰勒最早提出来的。他在《科学管

理原理》一书中说：“科学管理的理论或者说科学管理哲学，虽则刚刚为人们所理解，而管理实践本身却已逐步推进”。他认为：“科学管理包括着某种主要的普遍原则，是一种能以各种方法运用的哲学观”。并且明确指出：“科学管理从本质精髓来说，包含着某种哲学，而这门哲学是与科学管理原理相结合的产物”。<sup>①</sup>

从泰勒的这些论述中，至少可以看出以下三点：① 管理哲学是科学管理的理论基础，是管理中具有普遍意义的必须遵循的一些主要原则或原理。② 这些原则或原理具有方法论意义，即指导管理实践。③ 已经认识到管理哲学观的重要性，已经触及到管理哲学有关研究对象的一些问题。但泰勒并未明确提出管理哲学的研究对象，也未明确管理哲学和科学管理理论（或一般管理理论）的关系，在一定程度上，仍将二者视为一体。

## 二、管理哲学及其研究对象

### （一）管理哲学及其研究对象

关于管理哲学的概念，有多种不同的界定。下面介绍几种观点。

英国管理学家谢尔登 1923 年出版了一本名叫《管理的哲学》的书，在这本专述管理哲学的专著中，他说：“本书不是从事阐述某一种特殊的管理，而是试图阐明统治整个管理实践的目的、发展路线和原则。”<sup>②</sup>可以看出：他把管理哲学看成是指导整个管理实践的具有普遍意义的一些规律性的东西。这就把“管理哲学”的研究对象进一步明确化了。

美国哈佛管理丛书《企业管理百科全书》中，对管理哲学是这样界定的：所谓管理哲学，系指事业最高管理主管为人处世之基本信仰、观念及价值偏好等。也就是说，管理哲学主要内容是管理活动中人的地位及人的价值观念。这就把管理哲学的研究对象进一

① 泰勒：《科学管理原理》，上海科学技术出版社，1984 年版，第 16、17、88 页。

② 官鸣：《管理哲学》，东方出版中心，1993 年第 1 版，1998 年第 2 次印刷，第 1~2 页。

步深化了。而这实际上就是指深层次的企业文化。

在现代资本主义国家，更多人把“管理哲学”看成是一种“经营哲学”、一种组织文化（企业文化、部门文化等）或一种价值观。如：2000年由中国国际广播出版社出版，邱卫东、侯书森主编的《经营哲学》，实际上就是“百年企业巨头成败启示录”。在该书前言中有这么几段话：

- 无数企业巨子给我们留下了丰富的成功经验和失败启示，更重要的是留下了宝贵的经营观点、思想和理念，也就是经营哲学。这是人类文明的重要组成部分。

- 经营是心智、手段和投机的综合运用，若站在更高的层次上看，经营是智慧的较量，意志的抗衡，创新的集合，战略的艺术，是一门哲学——经营哲学。

- 经营哲学，是经营观点的透视、思维的凝炼、理念的升华。每个经营者都在实践中丰富着经营哲学的内涵，创造经营哲学的原理，每一个人都是经营哲学的真正作者，经营哲学从本质上也就是弘扬成功企业家的人生哲学。

- 新的世纪企业该如何经营？新世纪渴望着高水准、全方位的经营人才。“工夫在诗外”，新型企业家首先应是政治家，在商海中才能确定航向，决定进退；再者应是外交家，在人海中才能左右逢源，八面玲珑；更重要的应是一位哲学家，才能站在红尘之上，俯视经营规律，激发超常智能，启动超前意识。

官鸣先生在他著的《管理哲学》中认为：“管理哲学是关于管理观的理论，这种管理观已不是各种具体的管理理论的原则或原理，而是对之进行哲学的概括和提升所形成的关于管理的根本看法和总的观点。概括地说，管理哲学所研究的是：‘一个主要矛盾，两个基本问题’。”<sup>①</sup>这里说的一个主要矛盾，就是指管理主体与管

---

<sup>①</sup> 官鸣：《管理哲学》，东方出版中心，1993年第1版，1998年第2次印刷，第2页。

理客体的矛盾；两个基本问题：一是组织与个人的问题，二是组织与环境的问题。他认为，管理作为一个社会活动系统，它包含着管理的认识活动、实践活动和评价活动。而管理的主体和客体就构成了整个管理活动系统的两极，缺一不可。

由毛卫平、韩庆祥主编，中共中央党校出版社2003年10月出版的“新兴哲学丛书”《管理哲学》中是这样概括的：什么是管理哲学？用一句话来说，就是从哲学的层面上思考管理问题。管理哲学的基本问题就是要研究谁管理、管理谁、怎样管理以及为什么要管理等。故该教材讲了八个基本问题，形成了全书的逻辑体系：管理发展论、管理主体论、管理客体论、管理方法论、管理决策论、管理组织论、管理控制论和管理文化论。

我们认为，管理哲学可分为广义的管理哲学和狭义的管理哲学。

广义的管理哲学又有体系化与非体系化之分。所谓体系化的管理哲学，就是由专门的理论工作者按一定的逻辑体系编写而成的管理哲学的理论，其突出的特点是系统性和全面性。我们同意官鸣先生所给出的定义和所指明的管理哲学的研究对象，即管理哲学是关于管理观的理论，这种管理观已不是各种具体的管理理论的原则或原理，而是对之进行哲学的概括和提升所形成的关于管理的根本看法和总的观点。概括地说，管理哲学所研究的是“一个主要矛盾，两个基本问题”。

所谓非体系化的管理哲学，主要是指人们（特别是那些长期从事管理实践的人）通过自身的实践总结出来的一些管理思想、管理理念以及与管理有关的各种观点等。它突出的特点是非系统性（零散性）和明确的针对性，具体表现形式就是语录体，即我们日常所见的名言、名句等。

狭义的管理哲学则是指一种组织文化，即一个组织在长期发展中所形成的组织文化中的深层文化体系。这个组织可以是企业、公司、中心、学校、机关、研究机构、政府部门等，如企业管理哲学

就是指企业文化结构中的深层企业文化。从企业文化的结构表就可以看出企业文化与管理哲学的关系。

### 1. 企业文化的结构

企业文化的结构表

表层的企 业文化（浅层）	直观层面 （可感形象）	厂景、厂貌、厂旗、厂歌、厂服、内外环境、VI系统等，可概括为：企业的生产环境、企业产品。
中层的企业文化	制度层面	企业的领导体制、企业的组织形式、企业的管理制度、企业的生产方式等。
深层的企业文化	哲学层面 （经营管理哲学）	企业的价值观、企业的经营管理观、企业的精神、企业的道德规范、企业的文化传统等。

### 2. 企业文化的主要内容

（1）企业的生产环境：企业的生产环境是一个企业精神风貌的直接体现，是企业的“衣妆”。

（2）企业的产品：产品是企业的符号，是企业文化的凝固。

（3）企业制度：企业制度是企业行为的规则总和；企业的制度文化是连接企业深层文化和浅层文化的中枢和纽带。

（4）企业文化传统：企业文化是一个民族的文化传统在企业中的发扬；相应的，通过企业文化，又折射出一个民族的文化传统。

（5）企业的道德规范：企业的道德规范是用来调节和评价企业行为和员工行为的规范的总称。

（6）企业精神：是企业所拥有的一种积极向上的意识和信念。

（7）企业的经营哲学：就是企业的指导思想，体现出企业的历史使命感和社会责任感。

(8) 企业价值观：是指企业及员工的价值取向。也就是对事物的判断标准，用此标准，员工就知道什么重要，什么可有可无；什么该做，什么不该做；什么是宝贵的，什么是可抛弃的。

在理论界，许多人已经把企业文化看作是企业管理的一种理论，并称之为管理理论发展的第四阶段。即第一阶段为古典管理理论；第二阶段为行为科学阶段；第三阶段为现代管理理论丛林；第四阶段就为企业文化阶段。可以这样说，企业文化是企业管理的一种理论，其中包含了企业管理哲学。所以说，企业文化是管理哲学的应用与具体化；管理哲学对企业文化的建立具有重要的指导意义。

## (二) 管理哲学与相关学科的关系

管理哲学是一门边缘学科，它是运用一般哲学原理吸收各门科学的理论成果和方法，在管理科学的基础上，探索管理的本质和发展的一般规律，从而形成系统的管理观和管理方法论的一门哲学学科。

### 1. 管理哲学与哲学的关系

用一句话来表述他们的关系就是：特殊与一般的关系。哲学是关于世界观和方法论的理论体系，管理哲学则是将一般哲学运用于管理领域所形成的一种部门哲学；管理观和管理方法论是一般世界观和方法论在管理领域中的具体表现。马克思主义管理哲学同样是马克思主义哲学体系中的组成部分，是马克思主义哲学中的一个分支科学。

### 2. 管理哲学与管理学的关系

用一句话来表述他们的关系就是：一般与特殊的关系。

管理哲学是关于管理观的理论，是对人类一切管理活动（如经济管理、政治管理、社会管理、企业管理……）所进行的哲学概括和提升，从而形成关于管理的总的看法和根本观点。它的最主要的特点是共性、一般和抽象；而管理学则主要是对管理主体为了实现一定的管理目标而进行的一系列的计划、组织、控制等活动所

必须坚持的一些具体的原理、原则和方法进行的研究。它的主要特点就是个性、特殊和具体。所以，管理哲学与其他具体的管理如企业管理、市政管理等之间的关系就是一般和具体的关系。它们二者之间既有区别又有联系。

(1) 区别：管理哲学属于哲学范畴，它所研究的是各种管理中最一般的本质和规律，为人们提供关于管理的根本指导思想和方法论原则；管理学则属于实证科学范畴（具体科学），它直接研究管理活动中的各种具体问题，为人们提供有关管理的相对具体的原理、原则和方法（其中管理领域不同，其原理、原则和方法也就不同）。所以，二者有各自的相对独立性，不能相互替代。

(2) 联系：它们之间的联系主要表现在三个方面：第一，管理哲学根植于管理学的土壤中，以各种管理理论作为自己的原料，从中概括和提升出管理哲学的范畴和理论，即共性寓于个性之中；第二，管理学又须以管理哲学为指导，或者说管理哲学又为管理学以管理观和方法论的指导，从而丰富和提升管理理论；第三，管理哲学与管理学的区分界限并非是十分明确的，管理学中的一些带有普遍性的范畴和原理本身就带有哲学的意义。如：管理关系的二重性原理、系统性原理、人本原理、效益原理（价值原理）等。

从管理哲学与一般哲学、管理学的相互关系中，我们可以看到，管理哲学并不是用管理的实际事例来说明一般哲学原理，也不是在管理学的内容上加上若干哲学观点就可以形成的。它是在一般哲学原理的指导下，在管理科学理论的基础上所形成的管理观和管理方法论，它具有自己相对独立的学科层次。在学科的地位上看，它介于一般哲学与管理学之间。对于哲学来说，它是应用哲学的一门分支学科；对于管理科学来说，它又可以作为自己的一门基础理论学科。

### 3. 管理哲学与其他具体学科的关系

总的来说它们是既有区别，又有联系。管理哲学和各门具体学科的区别就在于各自均有自己明确的研究对象。二者的联系主要表

现为：①管理哲学不断吸收各门科学的理论和方法成果，用以研究管理活动中的各种规律性问题，如果离开了现代各门科学的成果，就不可能有现代管理科学，因而也就不可能有现代管理哲学。特别是现代各种新兴的交叉学科，如系统论、控制论、信息论、耗散结构理论、协同论、计算机科学以及心理学、生态学、运筹学等，均与管理学、管理哲学有密不可分的关系。②管理又是一项社会活动，渗透和体现在社会生活的各个方面，无论哪一门科学的研究过程，都不可能离开管理，离不开管理，也就离不开管理哲学。

总之，管理哲学是运用一般哲学原理，吸收各门科学的理论成果和方法，在管理科学的基础上，探索管理的本质和发展的一般规律，从而形成系统的管理观和管理方法论的一门哲学学科。这就是管理哲学的性质。

### 三、管理哲学的理论体系

根据管理哲学的研究对象，本书将管理哲学分为八大部分，从而形成管理哲学的理论体系。这八大部分是：总论；管理的本质论；管理的系统论；管理的关系论；管理的发展论；管理的人本论；管理的方法论；管理的价值论。

## 第三节 学习和研究管理哲学的意义和方法

### 一、学习和研究管理哲学的意义

#### （一）我们为什么要学习管理哲学

我们为什么要学习管理哲学？甚至还要问：为什么大学公共管理类各专业大都要开设《管理哲学》课程？这是我们学习和研究管理哲学应该也必须弄清楚的问题。

学习管理哲学是时代向我们提出的要求。前面已经讲过，管理哲学是时代发展的产物，那么学习和研究管理哲学也就是时代向我们提出的要求。现代管理离不开哲学，现代管理者更需要有一个善



于运用哲学思维进行观察、分析、思考、判断的头脑，因为这是由管理的性质和哲学的性质所决定的：管理是一项人为的事业，而哲学在很大意义上讲就是人学。

首先，管理的直接目标就是使人、财、物等各种资源及各种关系形成某种既定结构，发挥效能，实现一定的目标。那么，管理涉及的这些“事理”、“人理”（不同于自然科学的“物理”）就不能不与哲学相关。诺贝尔经济学奖获得者、美国著名经济学家和管理学家赫伯特·西蒙把管理科学称为“人为事物的科学”；英国管理学家克·霍德金森则称管理为“行动的哲学”。这些都是基于管理的人为性质及其所体现的哲学功能而言的。

其次，哲学家可以不是管理者，而管理者必须是哲学家。克·霍德金森在其论著《为什么要对管理进行哲学探索》中说：“哲学的任务在于它必须先于行动。倘若哲学家不会成为管理者，那么管理者必须是哲学家”。<sup>①</sup>这个要求或许太高了，但作为一个现代社会的管理者，不论他涉及的对象是企业的、行政的、文化的或政治的，如果缺乏哲学分析判断的能力和组织能力，缺乏审时度势、彰往察来的智慧和眼力，缺乏开拓和创新的精神和勇气，就不能算是一个优秀的管理者。在我国建立社会主义市场经济的过程中，管理者的哲学素养显得更加重要。日新月异的新形势、新变化，对于一个有作为的领导者或企业家来说，只有解放思想，不断更新观念，掌握正确的哲学思维与方法，提高管理的理论素养，才能适应变动不居的复杂形势，更科学、更有效地搞好管理工作。实践越来越证明：管理的核心是管理者的管理思想、思维 and 理念。这在本质上就是哲学。

第三，哲学必须关注管理，必须丰富和发展自身，大学生应该学习管理哲学。马克思说：“任何真正的哲学都是自己时代精神的

<sup>①</sup> 《国外社会科学》1996年第3期。

精华”。是“现世的智慧”，“是文明的活的灵魂”。<sup>①</sup>我国正处于一个以科学管理为时代特征的组织化的社会历史时期，关注时代，研究管理，是哲学的题中之义。而对于我们管理类专业的大学生、即使对于非管理类专业的大学生来说，管理哲学也是一门非常贴近社会生活和社会发展变化的课程，必修或者选修都是很有必要的，因为今天的管理哲学理论，就是我们明天工作实践的行动指南。

## （二）学习和研究管理哲学的意义

学习和研究管理哲学具有重大的实践意义和理论意义。其主要表现在以下三个方面：

第一，指导管理实践的发展。马克思主义管理哲学最主要的特征就是它的实践性。管理哲学不仅是管理的本质和规律的理论概括，更重要的是能使人们运用对这种本质和规律的认识去能动地指导管理实践，帮助人们从哲学的高度上深刻地认识管理中各种矛盾的辩证关系，高瞻远瞩地把握管理运动的发展趋势，从而正确地总结管理工作经验，不断改进管理方法，提高管理水平和管理效益，推动各项事业的发展。西方的一些管理学者已经开始认识到一种正确的管理哲学对于指导管理工作的重大意义，例如美国哈佛管理丛书《企业管理百科全书》认为：管理哲学与企业经营的因果关系，就像火车头和火车厢一样，前者在企业经营中所占的比例虽不多，却是推动这列火车前进的动力，后者虽是整个中心，却要一股动力来推或牵引。

第二，促进管理科学的发展。管理哲学是直接从管理科学的土壤中生长出来的，是对管理科学理论的概括和升华，反过来，它又可以对管理科学起着指导作用，促进管理科学的发展。这个促进作用主要表现在两个方面：一方面，我们说任何管理科学都受着一定哲学世界观的支配，因此，管理科学的健康发展离不开正确哲学管理观的指导，只有在科学的管理哲学指引下，才能克服各种管理理

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第1卷，第12页。

论的局限性，提供管理科学系统化、科学化的哲学依据；另一方面，管理哲学作为哲学，它能够促进人们解放思想、开拓思维，从而在管理理论和管理实践等各方面开拓创新，促进管理科学健康、快速地发展。

第三，丰富和发展马克思主义哲学。科学的管理哲学是在马克思主义哲学的指导下建立起来的，同时，它也反过来丰富和发展了马克思主义哲学。马克思主义哲学是我们时代的精华，它的生命力就在于不断地在人类发展着的社会实践中吸取营养，从而不断地得到丰富和发展。在当代，管理活动不仅是最基本的一项社会活动，而且是最重要的一项社会活动，它与现实的社会生活和社会发展息息相关。在马克思主义哲学与管理活动、管理科学的相互联系和作用中，管理哲学是一个必要的中介和桥梁。通过管理哲学，一般的哲学原理才能与管理的实际紧密结合起来，充分发挥自己世界观和方法论的指导作用。

## 二、学习和研究管理哲学的方法

学习和研究管理哲学应坚持以下几项原则：

### 1. 努力培养自己学习兴趣的原则

兴趣是人对于事物的特殊的认识倾向，这种认识倾向的特殊性就在于主体在认识或实践的过程中，总是带着满意的情绪色彩和向往的心情，主动而积极地去研究或工作。兴趣是科技工作者科技创造的心理推动力之一，科技工作者对某个领域研究课题的科技创造有兴趣，对它向往，就能促进科技工作者对研究课题提出问题，进行观察与思考，采取措施，着手解决。英国著名人类学家古道尔，从小就对生物感兴趣，后来她为了研究黑猩猩，不畏艰险，只身进入热带森林，在那里积极地、热情地工作了十年，为人类学的发展作出很大贡献。兴趣能促进科技工作者充分发挥智力作用。科技工作者对感兴趣的研究课题有一种特殊的认识倾向，心向往之，因此就能增强创造力和积极性，促使感知觉活跃，观察敏锐，注意力贯注而且稳定持久，创造性思维活跃，创造性想象丰富，从而提高创

造的效率。兴趣能增强克服困难的信心与决心。科技工作者对科技创造有兴趣，就能激发科技工作者强烈的创造热情，激发他们克服困难的勇气和信心。

杨振宁博士说过一句话：“成功的真正秘诀是兴趣”，这是我们从事研究工作和学习时必须坚持的一个原则。可以说，兴趣是学习的最好导师，也是学习的原动力。人类知识的发生、发展和积累，就根本而言，就是源于人类对未知世界的好奇与探秘。一个个规模宏大、结构严谨的知识体系，莫不由此奠基而逐步建构。因此，在学习过程中，我们应该努力培养自己的学习兴趣，有了兴趣，才能知难而进，才能具有强烈的动力感。所以，努力培养自己对管理哲学的学习兴趣，是学好这门课程的首要前提，也是我们学好本课程应坚持的一项原则。

## 2. 坚持理论联系实际的原则

首先，管理哲学必须联系管理实践发展的实际。管理哲学的生命力来源于管理实践，社会的管理实践总是不断发展的，新鲜的事物和经验层出不穷，为管理哲学提供了取之不尽的感性材料。管理哲学必须研究当代世界各国管理的先进经验，特别是在新技术革命中各国管理的发展趋势和管理中出现的变革，深入研究一些代表着这种发展趋势的典型管理事例，从中提炼出管理的哲学问题，才能建立起富有生气的具有时代感的管理哲学。我国的改革开放使社会主义的管理实践得到迅速发展，创造了许多先进的管理组织形式、管理方法和管理模式，积累了丰富的管理经验。进一步发掘和总结这些社会主义管理的典型经验，把它提升到哲学的高度进行概括和抽象，这是管理哲学最主要的任务，也正是研究管理哲学的基本方法。

其次，管理哲学必须联系现代管理科学发展的实际。管理科学是管理哲学直接生长的土壤，现代管理科学的各种理论是在现代化大生产的基础上发展起来的，它们从不同的侧面和角度反映了现代社会生活对管理的需要以及各种管理的客观发展趋势。因此，管理哲学必须面对现代各种管理科学的理论，以马克思主义为指导，对

它们进行哲学的改造，提炼出更为普遍的管理哲学的范畴和规律。管理哲学的生命力也在于它能正确地指导管理科学的发展，并通过管理科学而对管理实践起指导作用。如果管理哲学远离现代管理科学，那么它不仅失去了自身直接的理论来源，而且它的现实作用也会变成空话。

### 3. 坚持创新的原则

今天的大学生就是我们明天的科技工作者和社会主义建设的生力军，因此，在学习过程中特别需要创新精神和创造性思维能力的培养。科学上的每一个发现、发明都是创新精神与创造性思维的结晶。现代科学迅速发展，不断有新的突破与变革。新的突破、新的变革需要创新精神、需要新的思路、需要创造性思维。我国著名科学家周培源说：“要超过世界先进水平，就要突破现在的理论体系，创造新的理论。”<sup>①</sup>

具有创新精神的科技工作者是富有创造性的人，他们在观察事物时能超脱传统的经验和思路的束缚，能创造性地选择创造目标。而对错综复杂的创造过程，他们创造性思维与创造性想象活跃，独辟溪径，标新立异，独树一帜。创造性思维是人类思维的最高形式，科技工作者的创造性思维主要表现为善于发现问题、提出问题，并且通过各种途径解决问题，能在某些知识之间建立新的联系，有所发明，有所创造。创造性思维的活动产物就是冲破已有的认识水平或结构类型，因此，我们在学习中要善于思考，敢于提出问题，敢于向已有的知识体系提出挑战。

### 4. 坚持辩证思维的原则

首先，必须正确运用矛盾分析的方法。矛盾分析的方法是辩证思维的核心，这就是用对立统一的观点来观察和分析管理中的一切问题，考察管理活动中各个因素、各个环节、各个过程中各种特殊矛盾之间相互作用、相互联系和相互转化的机制及其中介。在研究

<sup>①</sup> 王极盛：《智力ABC》，北京人民出版社，1981年版，第152页。

中特别要抓住管理主体和管理客体这一主要矛盾，抓住管理中个人与组织、组织与环境这两个基本问题，才可能透过复杂的管理现象而把握管理的本质。

其次，必须正确运用系统分析的方法。这就是从管理的整体性出发，始终着眼于从管理系统的整体与要素、整体与环境的相互联系、相互制约的关系中综合地考察对象，以达到最佳地认识管理的客观规律的目的。管理是一种复杂的系统，对管理的哲学研究只有从普遍联系中对它的成分、结构、功能、相互联系的历史与现状等各个方面，进行全面的分析与综合，才能从总体上形成正确的管理观，反映管理运动的客观规律。

再次，必须正确运用逻辑和历史相统一的方法。管理哲学作为一种哲学理论，必须具有自己的逻辑结构，而这种逻辑结构是管理活动历史发展客观过程的一种规律性的反映。因此，对管理的本质和规律性的哲学概括，它的范畴的提炼，它的内容的叙述和安排，都必须尽可能地反映出人类管理活动发展的历史过程，反映出人类对管理的认识的历史发展过程，这就需要“在它完全成熟而具有典范形式的发展点上加以考察”，<sup>①</sup>从中抽象出管理思想发展的内在逻辑，并与管理哲学的逻辑结构相统一，这是建立管理哲学理论体系的重要方法。

## 第四节 案例及“论语”集锦（1）：席酉民

### 一、管理学家——席酉民

席酉民，男，1957年生，1982年获物理学学士，1984年获系统工程硕士学位，1987年获我国大陆第一个管理工程博士学位。现任职务：西安交通大学副校长、教授、博士生导师；国家软科学

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第2卷，第122页。

指导委员会委员；国务院学位委员会工商管理学科评议组成员；教育部工商管理教育指导委员会主任委员；教育部学科发展与专业设置委员会委员；国家自然科学基金委员会委员及评审专家；教育部科技委员会委员及管理学科部副主任；全国 MBA 教育指导委员会委员；中国系统工程学会常务理事青工委主任；陕西省政协委员等。

## 二、我与企业管理及我的管理哲学<sup>①</sup>

我大学时学的是物理，自然科学的熏陶使我看待问题比较理性；硕士研究生时读的是管理系统工程，虽然专业名称涉及管理，但学习和研究的主要是系统工程方面的内容，即使与一些管理问题搭界，也主要是工程管理问题；真正接触管理是读博士期间，但主要研究思路仍然是对面临问题的系统分析，主要研究内容是宏观系统如区域经济、整个组织系统的发展和管理问题，博士论文虽然提出了“和谐理论”和深入探讨了战略研究方法论，案例中虽也涉及了一些企业发展问题，但重点还是宏观性的和一般系统论的分析，仍未真正深入到企业管理层次。这种训练和熏陶使我在分析问题时的比较注意全面和系统性，可以比较准确地把握管理的整体思路，习得了洞察管理问题的敏锐性。我真正开始研究企业问题是从实践开始的，获得博士学位后，我曾代表学校在北京、海南开办过公司，尽管当时规范动作的公司还很少见，但此时对企业的管理实践有了真实的、初步的感受。对企业管理问题更深刻的认识和热爱产生于出国合作研究期间，对经济范畴企业研究相关理论的学习和改革开放深入后企业管理问题的日益增长，特别是近年来对大量企业管理实践的接触和参与，更加深了我对企业管理问题的关注及对其研究的热情。因受教育和训练形成的看待问题的理性、分析问题的系统性、观察问题的敏锐性，使我不仅在企业管理理论研究上有

<sup>①</sup> 席西民：《管理之道》，机械工业出版社，2001年1月第1版。

了更大空间，而且在实践中得到了许多企业家的厚爱，从而产生了自己的关于企业管理的一些著述和很受企业欢迎的大量讨论及管理咨询。

在进入系统工程和管理领域的近 20 年里，适逢中国经济社会改革实践的机遇，并且我对管理研究和实践怀有浓厚兴趣，促成我在该领域取得了一些成果。随着研究和实践的不断深入，我对管理研究的哲学和方法论也日渐清晰，于是便有了家中客厅里墙上的一段文字，这里简单介绍，以利大家更好地理解和分析书中文章的观点。这段文字共 21 列，每列 4 字，共 48 个字。前 24 个字主要总结了中国古代的管理思想，即“以人为本，以德为先，以和为贵，以法为教，中庸之道，无为而治。”这 6 句话看起来是儒家、法家和德家思想的罗列，实际上我将其放在一起的用意是只有儒家和法家思想的有机结合，才可以达到道家畅想的“无为而治”的最高境界。这有点类似于江泽民总书记近来倡导的“依法治国，以德治国”，换句话说，只有“法”和“德”的有机结合，才能赢来国家的安康和昌盛。后 24 个字是我的管理哲学和研究方法论，即“问题导向，技术支持，环境依赖，林树统观，螺旋推进，和谐管理。”意思是管理研究一定要从实际问题和现象出发，这样才有针对性和富有创造性；另外应尽可能利用有关理论和技术支持管理研究及经济社会活动的管理；三是管理问题放在不同的环境下会有不同的处理方法，因而不能盲目地生搬硬套其他国家、企业的先进经验，而是要“追求在所研究问题的环境下最有效或最满意地解决问题”；四是要将东方文化的“只见森林，不见树木”和西方文化的“只见树木，不见森林”的优点结合起来，形成“既见森林又见树木”的总体论；五是管理很难等到明确知道所有情况后再采取行动，而是要及时快速反应，因此管理只能做到“在可预期情况下追求最优或最满意”，从而形成了一种不断改进的螺旋推进的局面。若真正能做好以上几个方面，就有可能达到一种管理的最高境界，即“和谐管理”，既有客观的、比例得当的、科学的“谐”



的完美，又有主观的、感觉良好的、情感的“和”的融合。

市场经济，企业是主体。也正是大量企业在错综复杂、快速多变的市场中的竞争与合作，演绎出了令人激动和眼花缭乱的管理现实，观察它、思考它、驾驭它也会孕育出快乐、智慧、丰富的人生。这正是为什么我会越来越乐于与企业打交道，与企业家交朋友的原因。与他们在一起，分享其成功的快乐，化解其失败的痛苦，共同探讨管理的奥秘，就像享受一顿丰盛的创造性想法和人生智慧的套餐，我今后还将会乐此不疲！

### 三、做学问的境界<sup>①</sup>

湖南银华棉麻产业集团蒋怀章董事长兼总经理从《中外管理》杂志上对我有所了解后，派专人来西安邀请我到长沙给其企业干部做报告，盛情难却，趁放假之机了结这桩任务。下飞机后令我吃惊的是，蒋总亲自带领企业有关干部及两部车来机场迎接，对于国有企业老总来说，如此尊重和重视知识、人才是非常难能可贵的！令我吃惊和意外的还不止这些，蒋总的直爽，与干部和员工的融洽，谈话和主持会议的幽默都给我留下了非常深刻的印象，特别是报告前对我的介绍，就不只是幽默了，而且隐含了做学问很深的境界和很高的要求。报告开始后我一方面对其热情洋溢的介绍表示谢意，另外暗暗下决心身体力行，争取达到蒋总所笑谈的那种研究境界。

蒋总说，席教授姓席，名酉民，席即主席、领袖也，民为老百姓、平常人，酉是喝酒的酒没有三点水旁，酒是用粮食做的，没有了水，表示实实在在。席教授的学问做得正像其名字一样，上通天，下接地，中间实实在在地打粮食。这虽为一句戏言，包含着赞美之词，但我的思维却将其转化为我做学问的一种追求，一种境界，即学问上要深入至哲学层面及在哲学指导下的深刻、扎实，能刻画和分析现实现象并能预见未来趋势的科学思想和基础理论；下

<sup>①</sup> 席酉民：《管理之道》，机械工业出版社，2001年1月第1版。

要扎根于现实社会中实实在在的现象和问题，使深刻的科学思想和基础理论演化成一种易于老百姓沟通，便于老百姓所理解、接受并铭记在心的方式或语言，从而有利于工作在一线的老百姓利用这些思想和理论指导其工作和生活，使他们生活和工作得更聪明、也更丰富和有效；中间要将现实和理论相贯通，用于发现问题、分析问题和解决问题，使学问结出真正的果实来。

以前的研究工作也下意识地按着这种思路在做，如我在管理研究中一直倡导“问题（广义的概念，包括问题、危机、机会、新现象等方面）导向、环境依赖、技术支持”，强调面对研究的哲学思考和方法论。我曾经常讲，没有哲学的研究是“小家”，上升到哲学高度才可能成为“大家”，并举例说懂得哲学的“大家”研究时常在竖篱笆桩子，比较智慧；还没有上升到“大家”的“中家”是在编篱笆；而一般眼光不远、缺乏开拓精神的“小家”则大部分是在修补破篱笆，等等。另外，我还强调要注意将研究中的成果以生动活泼的事例和丰富多彩的评议传播出去，如将研究成果写成通俗化的文章发表在大众媒体上或通过大量的给政府、企业、事业单位的报告与实际的管理者进行沟通。记着刚到长沙，该企业一位在读 MBA 的办公室负责人在同我讨论第二天的报告时，很担心我的报告会很理论化，怕其大部分从基层来的干部听不懂。另外担心 4 个小时的报告，几百人的会场会混乱，等等。我当时很自信地告诉他，一我注意针对不同的听众调整自己的报告方式，并随时根据会场上听众的情绪进行必要的内容、语言、事例等的调整；二我善于“深入浅出”，在与大家谈论都熟悉并乐于谈论的话题中渗透着理论思想，通过简单事例体会其背后深刻的理论道理；三我的报告还很少有秩序混乱或嫌长而流露出厌倦情绪的，大部分都嫌时间不够。他们将信将疑的眼神在第二天他们“轰动”的评价中烟消云散了。我向来认为，没有哲学思想的理论高度不够；没有现实基础的理论深度不够；交代不清楚的理论可能是自己都没有搞清楚的理论，并要求我的学生能用两三分钟讲述清楚其博士论文，这不仅是

一个表达力问题，实际上反映了其理论的思考能力、研究的综合水平和对理论思想的领会深度。

实践证明以前我的许多学问做法是成功、有效的，但对我自己来讲这属于下意识的、或直觉的，还没有上升到系统高度的自发行。这一次蒋总的戏言使我无意中深深地、更系统地认识到这种做学问的境界，并在今后的研究工作中不断努力追求着这种境界。

#### 四、管理对联或妙论<sup>①</sup>

现实中有许多智者之言、经验之谈、理论精华之总结，吸取一点或略受点拨，往往会如黑暗中突见明灯、茅塞顿开，有时甚至受益终生。管理中也有同种现象，有时几个字、一个提醒、一句关照，也会使人豁然开朗，化解人们面临的许多管理难题，使人们得到提高和升华。下边是我收集、感悟、总结的一些管理箴言，看一眼，也许对你有所启示。

☆ 管理之要在于化繁为简，驾简驭繁。管理之精在于万事同理，直指根本。管理之妙在于抓大察小，以小见大。

☆ 外行领导内行，可能会一事无成，也可能成就大事。内行领导内行，会有所成就，但较少创造奇特。

☆ 总是自己正确，就是自己不正确。总是自己高明，就是自己不高明。

☆ 管理企业是政府事，企业管理是企业事。

☆ 津津乐道于未来，辛辛苦苦于现在。

☆ 企业兴衰系于人才，忽视教育丢掉未来。

☆ 耳朵要软，耳根子要硬。嘴巴要活，主心骨要正。

☆ 不要等人走了才知道他有用，不要等人来了才知道他无用。

☆ 短期问题用短期方法越办越糟，面对问题用系统方法驾轻就熟。

<sup>①</sup> 席西民：《管理之道》，机械工业出版社，2001年1月第1版。

☆ 文化的丢失是生存权的丢失，文化的缺憾必然带来企业的畸形。

☆ 买的时候舒服用的时候不舒服，买的时候不舒服用的时候舒服。

☆ 与其吞并同类，不如结盟同类。

☆ 不敢放权、授权，是对自己（控制力）没有信心。放权、授权不彻底，是对下属（的能力）没有信心。

☆ 将自己凌驾于制度之上的管理者，无异于往自己脖子上套绞索的上吊者。

☆ “聪明人”常常沦落为孤家寡人，“愚笨者”往往能做到左右逢源。

☆ 员工不是领导发展自己事业的工具，而是领导事业发达的合作者。企业不是领导自己事业发达的象征，而是员工实现事业成功的工具。

☆ 羊率领的狮子群不可怕，狮子率领的羊群很可怕。

☆ 练兵有方，带兵有术，用兵有智，谋兵有道，将将有神。

☆ 能容得下十人，只能做班长。能容得下万人，才能做元帅。

☆ 有本事的不一定忠诚，忠诚的不一定无本事。

☆ 人才有用不好用，奴才好用没有用。

☆ 没有问题可能就是问题，说清问题可能就没有问题。

☆ 没有不好的管理者，只有不好的领导；没有不好的员工，只有不好的管理者。

☆ 没有干不成的事，只有干不成事的人。

☆ 只有专家能搞懂的制度（或政策）貌似完善实际没用，人人一看就懂的制度（或政策）貌似不完善实际很有用。

☆ 举重若轻者是以胆略和智慧支撑着千斤重担，举轻若重者是以千斤重担压抑着胆略和智慧。

☆ 面对问题，学会选择和丢弃是管理者的小学课程。

☆ 领导者应该像头马：赛马而非相马（人才选拔机制）+ 高

瞻远瞩（知道什么地方有草有水）+ 控制力和管理能力（将信息传递给马群并使马群愿意跟他走）。

☆ 领导者应该像木匠：有整体构想 + 看一堆材料个个有用 + 将它们组装起来实现整体构想。

☆ 领导不应该像医生，特别是西医：看每个下属都有病 + 头疼医头、脚疼医脚。

☆ 未来领导：懂得多，管得少。

☆ 管理是一种杠杆、放大器，可与其他工程技术结合起来发挥更大的作用。

☆ 可怜之人，必有可憎之处。

☆ 谁不受人忌妒，谁就是庸人。

☆ 决策是根本，用人是关键，科技是先导，管理是保证。

☆ 国有企业像猪：喂着吃；集体企业像鸡：刨着吃；民营企业像鸟：找着吃。

☆ 两种思想，两种管理策略：小河有水大河满，大河有水小河满；上游有水水库满，水库有水水渠满。

☆ 龟兔赛跑新论：跑得快者，可能会摔跤，但爬起来仍在慢慢走的人的前面。

☆ 坐车理论：坐在前边，有广阔的视野，而其后的人总是看着前者的后背。

☆ 三人行，必有吾师也！广交各方朋友，利用所有机会，多与人交流，并注意与自己面临的问题、所学的知识、所感、所悟结合或联系起来探索、思考和总结，我们会越来越明智，我们的管理思想和水平也会越来越高！

## 第二章 管理本质论

人和人类社会是在劳动实践中形成的，也是在劳动实践基础上不断发展的，作为社会性的劳动实践活动必然存在着一种分工和协作的关系，这就必须有管理。所以说，自从有了人类历史以来就有了管理，管理的历史与人类社会的历史是相伴而生的，管理是人类最普遍的一项社会活动，它贯穿于人类社会的始终以及各个发展阶段。

### 第一节 管理是人类最普遍的一项社会活动

#### 一、管理是人类最普遍的一项社会活动

作为哲学范畴的管理，我们首先必须把它理解为管理是人类最普遍的一项社会活动。这一概念至少包含了三层涵义：

##### 1. 管理的历史与人类社会的历史是相伴而生的

恩格斯指出：劳动创造了人本身。正是由于人的劳动，使人与人类社会得以形成。在马克思看来，研究社会历史，必须从现实的人出发，而现实的人也即是实践的人。这就是说，人和人类社会是

在劳动实践中形成的，也是在劳动实践基础上不断发展的。劳动实践是人从动物分化出来形成人的基础，也是社会从自然分化出来形成社会的基础。所以说，劳动实践活动才是人类社会的本质。

人类的劳动实践活动从具体内容上可以分为三种生产活动，即物质生产、精神生产和人类的自身生产。物质生产是全部社会生产的基础，它决定和制约着精神生产和人自身的生产；精神生产和人自身的生产又各自对其它两种生产具有不同程度的影响和反作用。三种生产只有协调发展，才能使整个社会生产体系顺利有序地发展。“生产”一词共有三种含义：一是指谋生之业，这一词意在《史记·高祖本纪》中有明确的记载：“不事家人生产作业”；在《酈生陆贾列传》中又说：“乃出所使越得橐中装卖千金，分其子，子二百金，令为生产”。二是专指生育。三是社会生产的概念。《辞源》中对生产的概念是这样界定的：生产是人类社会存在和发展的基础，包括生产力和生产关系两个方面。人们为了获得衣、食、住、行等所需的物质资料，必然结成一定的关系，同自然界作斗争，故生产在任何条件下都是社会生产。人们在生产斗争中不断改变自然和自己并创造人类的历史。生产是社会再生产过程的决定性环节，没有生产就没有交换、分配和消费；而交换、分配和消费反过来又影响生产，促进或阻碍生产的发展。生产在广泛的意义上还包括精神财富的生产，以及劳动力即人类自身的生产。这一广泛意义上的生产概念，也就等同于劳动实践的概念。

从这些解释中我们可以清楚地看出：人和人类社会是在劳动实践中形成的，也是在劳动实践基础上不断发展的；而人类的劳动实践活动在任何条件下都是社会性的活动；而社会性的这些活动必然存在着一种分工和协作的关系；为了使人们能够协调动作，以完成整体性的目标，使整个社会组织成一个有序结构，使人类全部社会生活得以正常地进行，就必须有管理。由此我们可以清楚地看出，自从有人类历史以来就有了管理，管理的历史与人类社会的历史是相伴而生的。

## 2. 管理活动贯穿于人类社会的始终及其一切社会活动中

就是说,管理作为人类最普遍的一项社会活动,它贯穿于人类社会的始终以及各个发展阶段。阶级作为一个经济和历史的范畴,它可以在一定的阶段产生,也可以在一定时期灭亡,而管理则不同,无论是阶级社会,还是无阶级社会,无论是人类社会发展的低级阶段,还是社会发展的高级阶段,它都存在。就是说,任何一个社会形态,都离不开管理,管理存在于人类社会的始终和各个发展阶段。

## 3. 管理作为人类最普遍的一项社会活动具有客观性

就是说,自从有了人类和人类社会就有了管理,管理存在于任何社会形态,存在于人类社会的始终和各个发展阶段,这是一个客观存在,是不依人的意志为转移的客观存在,无论你理解也罢不理解也罢、承认也罢不承认也罢,它都存在并起作用。这就是它的客观性。

## 4. 管理是科学和艺术有机融合的整体

管理是科学和艺术性相统一的过程。(实质上就是哲学上说的“一般和个别<特殊>的关系”)。一般是探询规律性的东西,个别是关注特殊性的东西。管理的科学性是指对管理一般规律性的把握和运用,艺术性则表现在针对现实及管理对象的特点,对科学规律的巧妙运用。艺术水平的高低、运用的娴熟程度与管理者(领导)的个性、能力、素养悟性等有很大关系。正是因为这些差距,现实中就演化出了高水平的管理者,也存在大量低水平的管理者。“好人”甚至于一些大的科学家、专家未必就一定是一个好的管理者。科学家或者专家虽懂得科学管理的重要性,并善于总结规律,但也不一定就必然有很高的管理悟性。因为科学家的思维方式和行为模式与管理的思维方式和行为模式还是有较大差别的。所以,不是所有的科学家或专家一定会具备较高的管理艺术。

## 二、管理的基本特征

管理是人类最普遍的一项社会活动。然而,管理总是在一定的环境和组织中进行的,管理的对象是组织中的所有资源,管理的目



的就是要实现组织的目标。作为理论上的管理，它是对各种具体管理活动的抽象与概括。所以，我们很有必要对管理的基本特征作一分析和概括。

### 1. 从本质上讲，管理是人类最普遍的一项社会活动

这一社会活动具体来说包括三方面的基本活动：管理的认识活动，管理的实践活动，管理的评价活动。

### 2. 从现实上讲，管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在。从科学的意义上讲，管理的存在必须具备两个必要条件：一是必须是两个人以上的集体活动；二是有这个集体中多数成员认可的目标，即共同的目标。因此，我们说管理是一种社会现象或文化现象。

### 3. 管理的载体是组织

就是说，管理的目的是为了共同的目标，而为了实现这一目标，就必须有一定的手段，这个手段就是组织，即通过组织来实现其共同的目标。在我们现存物质世界中，任何事物，不论范围大小，都是作为系统而存在的。在社会领域中，一个国家、一个地区、一个部门、一个单位是不同层次的系统，整个社会又是由生产力系统、经济基础系统和政治上层建筑系统、思想上层建筑系统构成的巨大系统。在思维领域，不同形式的社会意识、不同部门的科学，也都是一个个系统。任何事物都自成系统而又与周围环境和条件构成更大的系统。在我们现实社会中，每一个系统就是一个组织。组织就是管理主体与管理客体依据一定规律相互结合，具有特定功能和统一目标的有序结构系统。管理主体与管理客体只有处于一定组织的结构系统中，才能发生相互作用，形成现实的管理关系和管理活动。因此，管理是组织的需要和机能，管理是组织生存、发展和正常发挥作用的根本条件。以组织为中心，形成了组织与个人、组织与环境这两对基本矛盾，这种组织与个人和环境的关系构成了管理哲学的基本问题。管理就是存在于各个组织中，没有组织作为载体，管理的存在既不必要，也不可能。

#### 4. 管理的核心是实现组织的目标

管理是实现目标的活动，这种目标主要指的是组织的目标，它是组织中管理者与被管理者个人目的的综合反映。目标是管理的出发点，也是管理的归宿。确定目标，评价目标和实现目标，表现了管理主体与管理客体之间的认识关系、价值关系和实践关系，构成了管理活动的主要内容。

5. 管理的重点是处理各方面的关系特别是处理各种人际关系

从一定的职能意义上来讲，管理就是协调活动，简单地说，就是处理或协调各方面的关系。协调就是使具有各种目的的人和有限的资源建立起一种相互适应的、有序的关系，也就是建立起在管理主体能动作用基础上的各种管理要素的自组织机制，其实质是促使管理主体与管理客体之间的对立统一关系朝着优化的方向发展，使组织与环境、组织与个人能够相互适应，在整体上处于最佳的功能状态，从而使被管理对象的功效不断提高，并产生新的功效。管理的各种职能都是协调活动在不同阶段和层次上的表现和展开。管理活动总是通过人来进行的，管理的主体是人，管理的客体中最重要的也是人。著名的管理学家德鲁克在论及“管理者的角色”时指出：组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者……特别是随着社会的不断进步和知识经济的到来，人在管理中的作用日益显著。所以我们说，管理的重点是处理各方面的关系，而其中激发和调动人的积极性、处理各种人际关系则是其核心内容。

#### 6. 从发展上讲，管理是一个过程

管理是管理主体与管理客体之间的一种对象性活动。管理主体与管理客体的对立统一是管理的主要矛盾，这一矛盾是推动管理发展的内在动力。管理主体与管理客体之间相互对立、相互依存、相互作用相互转化，构成了管理辩证运动的全过程。从管理进行的时序结构上讲，管理有三大最基本的发展过程：管理的计划过程、管理的组织过程、管理的控制过程。

### 三、管理的作用

随着现代科学技术的日益发展，生产的社会化和专业化程度愈来愈高，管理在社会中的地位和作用就越来越重要。

#### （一）管理是最富有活力的创造性行为

（1）管理是最普遍、最大量的社会现象。世界上每个人都免不了要和管理打交道，或从事管理，或接受管理，或既从事管理又接受管理，谁都不能游离于管理之外。即使像小说中描写的鲁滨逊那样的人，也有一个如何管理自己的财产和时间的问题，再说后来他还管理了一个绰号叫“星期五”的土著人。管理作为人类最大量、最多样化的活动，弥漫于社会生活的每一个角落，可以说无处不在，无时不有。

（2）管理是一项最重要的社会活动。从理论上讲，一切人、财、物的有序组合和时间、信息的有效利用，只有通过管理的扭结，才会形成现实的生产力。没有管理的扭结和组合，人、财、物作为自然存在只是具有形成生产力的可能性，而没有现实性。人类文明的进步，社会经济的发展，起决定作用的恰恰是新的生产力的形成，由此可见管理在社会活动中的重要性。

（3）管理工作是最富有活力和创造性的行为。管理对社会生产力的发展起着乘数作用，它能把潜在的生产力发掘成现实的生产力，把可能发生的事情变成实际发生的事实。我国民间有两句谚语：一句是“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”；还有一句是“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。前一句的意思是说人多好，人多可以集思广益；后一句的意思是说人少好，人多反而办不成事。那么，究竟是人多好，还是人少好呢？其实，不在乎人多人少，一切的一切全在于管理。

#### （二）管理工作是调节社会生产方式内在矛盾的重要手段

社会生产方式是生产力与生产关系的统一。在一定的社会形态中，生产力和生产关系是一对矛盾统一体。从根本上说，生产力的发展决定生产关系的变革，生产关系反过来又影响生产力的发展。

在这种“决定”与“影响”的矛盾运动的过程之中，管理扮演着重要的角色，这就是它的中介和协调作用。

(1) 管理具有调节生产力内在结构的功能。生产力并不等于生产力各要素本身，也不等于这些要素的机械总和，而是各要素的质和量相统一的具有内在结构的系统。也就是说，决定生产力性质和水平的，不仅仅取决于生产力内在的要素，而且还取决于生产力内在的结构。如古代用兵打仗布阵，一会儿是“一字长蛇阵”，一会儿是“迷魂阵”，一会儿又是“八卦阵”，想来不还是那几个兵将么，为什么战斗力就不一样呢？显然，是其结构改变了的原因。因此，如何使生产力要素之间保持最恰当的比例，性质上保持一致，空间上保持衔接，始终使之处于最佳的结构状态，从而发挥最大的功能，这正是管理所要完成的任务。

(2) 管理能调节生产关系对生产力的反作用。我们知道，生产力总是以它内在的活力不断向前发展的，而生产关系在一定的社会形态中具有相对稳定性。那么，相对稳定的生产关系怎么适应生产力不断发展的要求呢？究其实质是通过管理这一中介来实现的。管理作为生产关系的具体的直接表现形式，可以在一定生产关系容纳的范围内进行自我调节，即以管理方式的变革来适应生产力不断发展的需要，使生产关系与生产力的矛盾得以调解，从而促进生产力的发展。私有制条件下是如此，公有制条件下也是如此。

### (三) 管理是促进社会经济发展的重要杠杆

管理对社会经济发展的促进作用已被世界各国的发展实践所公认：没有一流的管理，就不会有一流的经济。面对世界经济飞速发展的现实，国内外许多理论工作者从不同的角度论证了管理在生产力发展中的作用，一些学者甚至提出了“管理是生产力第四要素”的观点，在这里我们不讨论这个观点的对与错，但它从一个方面说明了管理在经济发展中的杠杆作用已逐渐被人们所认识，这是毋庸置疑的。

管理对社会经济发展的“乘数作用”也已被世界各国的历史

所证实。管理虽然不是一个独立的生产力要素，然而，它和科学技术一样对生产力的发展起到乘数作用。第二次世界大战后，欧洲就展开了一场大讨论：欧洲获得诺贝尔奖的科学家人数不比美国少，为什么经济发展却远远落后于美国呢？讨论到最后，终于使人明白，经济发展的差距，不只是科学技术的原因，更突出的是管理上的原因。回想上世纪初，科学管理在美国兴起时，欧洲人曾嗤之以鼻，认为这是伪科学，不屑一顾。一位学者曾经指出，欧洲很多人“采取贵族态度”对待企业管理，所以他们虽然发明了不少新技术、新设备，但管理上一直落后于美国。英国统计学家艾利斯·帕克对美国 and 英国的 30 种职业进行调查对比，结果发现使用大致相同的机器，美国工人的平均产量比英国高 3 倍。

第二次世界大战后的几十年里，日本实现了经济腾飞，在许多领域里一跃超过了美国。日本青出于蓝而胜于蓝，究其根本原因，不能不承认是它管理上的成功。20 世纪 50 年代，日本企业引进了不少美国和欧洲的先进技术与装备，但引进效益并不高，产品成本、质量、劳动生产率和各项利润指标仍大大落后于美国。从 20 世纪 50 年代后期起，日本总结经验教训，绝大部分企业在引进技术的同时，特别重视管理思想和管理方法的引进，采用“引进技术与引进管理并重”的方针，而且在管理思想和管理方法上，融进了日本的民族精神、价值观念和文化传统，创立了有自己特色的管理思想和管理方法。从 20 世纪 60 年代开始，日本经济获得高速发展。概括起来可以说，科学技术和管理的日本经济起飞的两个轮子。目前，日本管理人数大量增加，每年的大学毕业生约有 20% 从事管理，管理水平在不少方面已高于美国，劳动生产率也在某些方面超过了美国。

#### 四、对管理概念的不同界定

##### （一）管理是任务和实践

在西方众多管理学派中，经验主义学派的代表人物彼得·德鲁克可以说是对管理的概念作了比较全面阐述的学者。他认为，管理

是一种工作、一种实务，还是一种文化。他的主要思想体现在以下几个方面：

(1) 管理是一种“工作”，或者是一种“实务”，因此管理这种工作必然有其独特的技能、工具和技术。这种说法表明，管理是人类的一项基本实践活动，它主要不在于“知”，不在于是否合乎逻辑；关键在于“行”，在于是否有实际的效果。

(2) 管理是一种“学术”，这说明管理也是人类的一种认识活动和认识成果，管理是可以学会和可以应用的一套系统化的知识。这种知识反映了管理的一般规律，各个国家和不同行业可以相互借鉴，因为“学术”总具有普遍性的特征。

(3) 管理是一种“文化”，这说明管理是在人类社会中孕育的，它渗透着人们的价值、信仰、风俗、语言和各种民族的传统观念，也必然渗透着阶级意识、政治观点、社会制度等各个国家的不同国情，带上鲜明的民族和阶级的特征。因此不同国家和民族之间，管理又不能生搬硬套。

德鲁克强调指出：“归根到底，管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”<sup>①</sup>

关于管理的任务，主要有三项：①取得经济效果。②使工作具有生产性，并使工作人员有成就。③妥善处理企业对社会的影响和承担企业对社会的责任。而作为企业主要管理者的经理，有两项别人无法替代的职责：一是他必须造成一个“生产统一体”，这个生产统一体的生产力，要比它的各个组成部分的生产力的总和更大。二是他在作出每一次决策和采取每一个行动时，要把当前利益和长远利益协调起来。

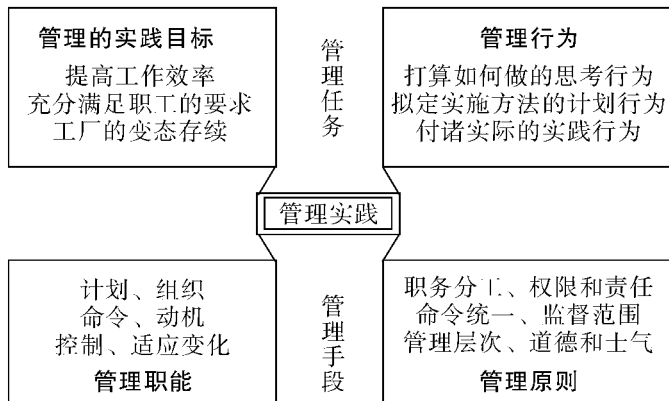
孔茨用“管理目标”来说明管理任务。他指出，所谓利润就是营业所得扣除成本，也是对“盈余”的一种衡量。所有类型的

① 张福焜、杨静：《管理哲学》，经济管理出版社，2003年版，第18～27页。

组织，不管是营利性的还是非营利性的，全部管理者理所当然的共同目标就是“盈余”。这意味着管理者必须创造一个环境，以最少的投入，达到群体的目的；或者应用有效的资源尽可能多的满足所期望的目标。管理者要知道他们的工作是否有效，“不但必须知道他们的目标是什么，而且要懂得检验目标是否达成的方法。”

藤芳正一试图提出“经营管理学”的概念以完善管理的内涵。他提出：“经营管理学把‘提高工作效率’，‘充分满足人的需求’和‘工厂的变态存续’三个实践目标结合成为统一的理论体系。”他认为，研究如何实现“提高工作效率”、“充分满足车间职工的需求”和“工厂的变态存续”等管理目标，并据此而拟定出管理的办法和技术方法，最后落实到工作岗位上去。上述各点，就是有组织团体的管理行为。

藤芳正一提出了新的管理概念的体系，如图所示。同时他指出：“最好把传统理论所说的管理职能和管理原则看作是管理的手段。”<sup>①</sup>



新的管理概念的体系

<sup>①</sup> 藤芳正一：《经营管理理论》，转引自张福樨、杨静：《管理哲学》，经济管理出版社，2003年版，第19～20页。

## （二）管理是原则

以管理原则的形式提出管理的原理，并且把管理视为这些原则的集合，应首推法约尔（Henry Fayol）。法约尔指出，管理原则是灵活的，不是绝对的，并且不论条件如何变化和特殊，它都是适用的。他根据自己的经验，列出了著名的 14 条管理原则。具体内容是：

（1）劳动分工。这是经济学家所主张的有效使用劳动力所必须的专业分工。

（2）职权和职责。在这里法约尔认为职权和职责是相关的。职责，是职权的必然结果，同时又是由职权产生的。他把职权看成是职务的和个人的诸因素的结合；前者来自主管人员的职位；后者则是智力、经验、道德价值、以往的贡献等的综合。

（3）纪律。法约尔把纪律看成是“尊重协议，以达到服从、尽力、专心一致和重视外界的声誉。”他宣称，纪律要求各级管理层次都要有好的主管人员。

（4）命令的统一或（指挥的统一）。指雇员只应接受一个上级的命令。

（5）指导的统一。按照这一原理，具有同一目标的每一组活动都必然有一个领导和一个计划。这与第 4 条原则有区别，它主要关系到团体组织，即主要不涉及个人。

（6）个别利益服从总体利益。当两者不一致时，主管部门必须把它们协调起来。

（7）报酬。报酬和支付方法应当公平，应能给雇员和雇主提供最大可能的满足。

（8）集中。法约尔不用“权力集中”一词。他在这里指的是权力的集中或分散的程度。要根据个别情况来决定将产生“最好的总体利益”的集中程度。

（9）等级系列（等级链条）。法约尔把这看作是从最高一级到



最低一级的“主管人员系列”。对于这个系列虽然没有必要故意违反它，但如严格遵循它会有害时，就应把层次减少。

(10) 秩序。法约尔把秩序分解为“物质的”和“社会的”两种。他遵循一条简单的格言：“人、事、物各有其位，各就其位。”这实质上是在安排人、事、物方面的组织工作原理。

(11) 公道（公正）。如果主管人员对其下属仁慈和公正，则其下属也会对其忠诚和尽力。

(12) 使用期稳定。法约尔发现，人员的不必要流动是管理不佳的原因和结果。他指出了这一现象的危险和经济上的浪费。

(13) 首创精神。首创精神可设想为表现于拟定计划和执行计划上，因为首创精神是“一个有才智的人所能体验到的最强烈的满足”之一。他奉劝主管人员“牺牲个人的虚荣心”，而让下属去发挥他们的首创精神。

(14) 团结精神。这是“团结就是力量”的原则，是命令统一原则的延伸。它强调集体协力配合的必要和在这方面沟通的重要性。英国的管理学家厄威克和美国的管理学家古利克都曾选择了一些重要的管理学家的著作，如法约尔、泰勒、福莱特、穆尼、赖特等，系统分析他们的思想、概念和原则，发现这些管理学家尽管居于不同的文化、不同的国家、不同的职业，却提出了类似的一些概念。他们把古典管理理论提出的管理原则加以系统化，归纳出如下一些基本的管理原则：①为组织机构配备合适的人员。②一个最高主管，或一人管理原则。③统一指挥。④专业参谋和一般参谋。⑤工作的部门化原则。⑥授权原则。⑦责权相符原则。⑧控制幅度原则。

所有这些原则，后来都发展演变为比较系统而规范的管理学原理。

尽管推崇“管理是原则”的人们所归纳的原则，的确具有普通的性质，但是由于管理学是一门实践色彩很浓的学科，管理的对象是千差万别的，管理的环境是千变万化的，因而管理的思路 and 做

法也应该是事易时移的。也就是说，一方面不能认为管理原则是“放之四海而皆准”的万应灵药；另一方面要具体问题具体分析。也只有这样，管理原则才有它的生命力。

当然，也不能像“经验主义学派”的一些代表人物那样，断然反对存在着任何有关组织和管理的“普遍原则”。他们主张用比较的方法对大企业的管理经验进行研究是值得肯定的，但如戴尔所说，还没有人掌握企业管理上的“通用准则”，显然是绝对化了些。管理的一条基本哲学原理就是，我们不能把任何东西绝对化了，这当然包括不能用一种绝对化的观念去反对另一种绝对化的观念。实际上，几乎找不到哪一位搞比较研究的管理学家不在努力地试图总结和归纳出几条普遍适用的管理原则。例如，福尔克 1961 年提出的七条管理原则，劳勃在 1958 年提出的几条管理原则等。20 世纪 80 年代畅销美国的一本书《寻求优势》（又译《成功之路》）的两位作者也曾把经过筛选的 43 家最成功公司的经验概括为 8 条原则：①乐于采取行动。②接近顾客。③自主和企业家精神。④通过发挥人的因素来提高生产率。⑤领导身体力行，以价值准则为动力。⑥发挥优势，扬长避短。⑦组织结构简单，公司总部精干。⑧宽严相济，张弛结合。

应该说，不断归纳、提炼、完善管理的一般原则，仍然是管理学发展的有效途径，更是我们管理哲学的一项基本任务。

### （三）管理是职能和过程

在泰勒之前，企业里没有“管理职能”的概念。20 世纪初泰勒提出把“计划职能”同操作分别开来，企业中才有了专职的管理人员。泰勒的提法虽然很简单，但他开创的把计划管理职能专业化的做法，对后来管理理论的发展起到了重大的推动作用。

法约尔站在企业领导层面上，综合考察企业运转，认为企业经营有 6 种活动，即技术活动、商业活动、安全活动、财务活动、会计活动和管理活动。除管理活动以外的其他 5 项活动，各有自己的活动空间，而管理同其他 5 项活动都有着密切的联系，没有管理活

动的参与，其他 5 项活动是无从进行的。

法约尔认为，管理有五大要素，即后人所说的五大职能：计划、组织、指挥、控制、协调。这五大管理职能，至今在企业管理界，仍然是人人皆知的常识。

由法约尔开始，以后逐渐形成了“管理过程学派”。管理过程学派的研究对象就是管理的过程和职能。他们认为，管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。管理过程同管理职能是分不开的。所以，他们试图对管理过程和管理职能进行分析，从理性上加以概括，把用于管理实践的概念、原则、理论和方法结合起来形成一门管理学科。

管理过程学派的基本研究方法是分两步走：

第一步，把管理人员的工作划分为一些职能。法约尔划分为计划、组织、指挥、控制、协调等 5 项管理职能。管理过程学派的另一位代表人物孔茨则把管理职能划分为以下 5 项：①计划——选择目标及其实现手段。②组织——设计出有一定目标的权责结构，并派人承担这些权责。③用人——选拔、考核和培训人员，以便有效地承担权责。④领导——采取措施激励人们，使他们认识到为组织目标出力是符合他们自己的利益的。⑤控制——对人们的活动进行估量，及时纠正偏差，以保证计划的实现。

第二步，对这些管理职能进行研究，并从丰富多彩的管理实践中探求管理的基本规律，以便详细分析这些管理职能。他们主张对每项职能提出一些基本问题，然后加以分析和归类。这些问题有：①每项职能的特点和目的是什么？②每项职能的结构如何？存在着什么组织要素？③每项职能有些什么过程、技术和方法？其各自的优缺点是什么？④有效实施每项职能的障碍是什么？如何排除这些障碍？

管理职能的重要性早已深入人心，由管理职能和管理过程的研究，又派生出许多行之有效的管理方式和方法，所以管理过程学派在管理学发展历史上，有着十分重要的地位，同时，它也是基本的

管理哲学流派之一。

#### （四）管理是哲学

到了现代管理阶段，学科间的交叉和渗透越来越广泛，许多学者开始认为管理就是哲学。把管理归结为哲学思维的产物，这是随着社会人文政治环境、科技发展状况、环境保护和生态平衡要求、以及经济一体化的进展等错综复杂的外部环境剧烈变化的必然结果，也是管理理论发展到较高阶段的一种必然趋势。现在，在各个管理领域，人与人群与组织的关系、组织文化的建设等已逐渐为人们所重视。而实际上，从泰勒开始，管理就从来没有离开过微妙的哲学思维。

1911年，泰勒的《科学管理》一书出版后，人们对科学管理有许多说法。1912年1月，美国国会众议院特别委员会举行了“泰勒制和其它工场管理制”的听众会，泰勒在会上发表了证词，特别强调了科学管理的实质，回答了当时人们对科学管理的种种说法。

德鲁克曾满怀深情地这样评价泰勒：“泰勒虽然明显地是以一个十九世纪的人来对待工人的，但他却是从社会的观点，而不是从工程或获利的观点出发的。使泰勒从事其工作并激励他坚持下去的，首先是一种要把工人从繁重的劳动和身心的伤害中解脱出来的愿望。此外，他还期望能打破古典经济学家（包括马克思）的工资铁律。这种工资铁律宣称工人在经济上的没有保证和长期的贫困是不可避免的。泰勒的希望是，通过提高劳动的生产率，能够使工人享有更好的生活。而泰勒的这一希望在各个发达国家已大致成为事实。”

许多管理学家认为，不少人歪曲了泰勒的原意并给泰勒安上了不应有的坏名声。他们认为，泰勒在美国众议院特别委员会听证会上的证词是科学管理的最好说明。泰勒在这篇证词中明确指出科学管理不只是一种提高效率的手段，一种计算成本的新方法，一种计件工资制，一种给工人付酬的方案，而且还是在工业社会中进行领

导的一种基本哲学。问题在于，泰勒的这个发现的真正意义并没有为泰勒的同时代人所理解，而现代的某些理论家不去分析泰勒的著作，还仍然带有偏见地看待它。

为了了解泰勒的基本思想，我们阅读一下他在 1912 年美国众议院特别委员会上所作的证词是有益处的。泰勒说：

“科学管理不是任何一种效率措施，不是一种取得效率的措施；也不是一批或一组取得效率的措施。它不是一种新的成本核算制度；它不是一种新的工资制度；它不是一种计件工资制度；它不是一种分红制度；它不是一种奖金制度；它不是一种报酬职工的方式；它不是在工人身旁拿着秒表记录下他的活动；它不是时间研究；它不是动作研究，也不是对工人动作的分析；它不是印刷、规定、分发一两吨空白表格给一群工人，说：‘这就是你们的制度，去用吧！’它不是工长分工制，也不是职能工长制；它也不是普通工人在提到科学管理时就会想到的各种措施……”

“科学管理的实质是在一切机构和产业中的工人们的一次完全的思想革命——也就是这些工人，在对待他们的工作责任，对待他们的同事，对待他们的雇主的一次完全的思想革命。同时，也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会，在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的思想革命……”

“在科学管理中，劳资双方在思想上要发生的大革命就是：双方不再把注意力放在盈余分配上，不再把盈余分配看作是最重要的事情。他们将注意力转到增加盈利的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。他们将会明白，当他们停止互相对抗，转为向一个方向并肩前进时，他们的共同努力所创造出来的盈余会大得惊人。他们会懂得，当他们用友谊合作、互相帮助来代替对立和争吵时，通过共同努力，就能创造出比过去大得多的盈余。完全可以做到既增加工人工资也增加资方的利润。”

孔茨归纳指出：“泰勒的科学管理方法所依据的基本原理，可以概括如下：①凭科学（条理化的知识）办事代替凭粗浅经验办

事。②求得集体行动的协调避免不相合拍。③做到人们彼此合作，而不是造成混乱的个人主义。④要最大的产出量，不要让产出量受到约束。⑤尽最大可能培养所有工人，从而使他们自己和公司都取得最大的成就。”

孔茨认为，泰勒在谈到管理时，从没有忽视过这样的事实，即“工厂主和雇员之间的关系无疑是形成这种艺术（指科学管理）的最重要的一部分”。孔茨指出：“泰勒的这些基本信条与现代主管人员的信念相差无几。”

关于泰勒管理思想的哲理性列宁也给予了很高的评价，他在《苏维埃政权的当前任务》中指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。”<sup>①</sup>

1954年，管理学家德鲁克提出了“目标管理”（MBO）之后，他就始终认为目标管理是“一种管理哲学”。他指出：“企业所需要的是一种能充分发挥个人的长处和责任心、能统一各种见解和努力、能建立起集体协作、能协调个人目标和公共利益目标的管理原则。目标管理和自我控制使得公共利益成为每一个管理人员的目标。它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它激励管理人员行动，并不是由于别人要他做什么事或告诉他的去做，而是由于客观的任务要求他行动。他采取行动，并不是由于别人要他行动，而是由于他自己决定他必须采取行动——换句话说，他是作为自由人而行动的。”

关于这方面的著名人物及其观点还可以列举很多，这里就不一一罗列了。

#### （五）其他观点

除了以上几种观点的介绍外，关于管理的概念还有很多的说

<sup>①</sup> 《列宁选集》第3卷，第511页。

法，如：

(1) 美国管理思想史上有名的女管理学家玛丽·福莱特认为：管理就是借他人之力而实现目标。这种说法表明：第一，管理除了管理者外，还必须有“他人”，即被管理者。没有被管理者，也就没有管理，管理者与被管理者之间的相互作用构成了管理；第二，管理者的主要任务是组织“他人”去干，主要不是自己亲自干，特别不是“事必躬亲”，而是“经由他人的力量”；第三，管理必须有目的或目标，管理是一种达到某种目的的活动。

(2) 行为科学学派把管理看成是协调人际关系、激发人的积极性，以求达到共同目标的一种活动。这种说法突出了管理的中心是人，管理的主要任务是协调人们之间的关系，只有满足了被管理者在社会和感情方面的需要，从社会和心理上来激励人的积极性，才能达到管理的目标。

(3) 决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。这种说法主要是强调了决策的重要性，说明在管理活动中人们需要不断根据变化着的情况进行分析和判断，作出新的决定，所以决策贯穿于整个管理的全过程，管理离不开决策。

(4) 管理过程学派把管理看成是社会有机体的一种“器官”，这个学派的代表人物詹姆斯·穆尼把管理同组织的关系比喻为精神灵魂同人的肉体的关系。这种说法表明了管理就是一种组织活动，又是组织实现其目标的过程，没有组织就没有管理可言。

(5) 前苏联科学院通讯院士阿法纳西耶夫把管理看成是一个过程。他认为，管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这种说法表明，管理是按一定规律在时间进程中依次展开的一个过程，这也是管理系统实现自己职能的过程，这些职能实现的结果必将使管理系统出现新的状态，形成新的有序结构。

(6) 在我国，从汉语的字义来看，古时人们将中空贯通的长条物称为“管”，以后引申为规范、准则、法规。“管”字动词化

又含有“主宰”、“主管”、“包揽”等意思。“理”字古时为整治土地、雕琢玉器、治疗疾病等意思，以后又进一步引伸为处理事务。由于“管”字与“理”字意思相近，便逐渐把“管理”二字合为一个词使用，其原始词义为管辖或疏导，即约束与引导。<sup>①</sup>我国古代与管理意义相近的有：管理国家，叫做“治理”；管理三军，叫做“统帅”；管理商店，叫做“经营”；管理家务，叫做“操持”等。这说明我国一向就把管理看成是依据某种法则，对组织或事情进行管辖、治理，以协调各方面的关系，达到人们某种目的的行为。

上述古今中外对管理概念的不同说法，说明了管理概念的多义性。这种多义性，一方面是管理的普遍性所造成的，因为管理渗透在社会生活的各个领域，所以，我们在不同的领域从不同的角度来看管理，就往往会有不同的理解：在经济学家看来，管理是生产劳动的一个条件，它本身也是一种生产力，是一种劳动方式；在社会学家看来，管理是一种职权系统，是社会生活有序化的机制；在政治学家看来，管理又成为阶级和地位系统，是社会各个阶级、各种政治力量相互作用相互协调的纽带。另一方面这又是管理的复杂性所造成的，因为管理具有多种职能，涉及从经济基础上层建筑、从物质生活到精神生活的各个层次和各种关系，具有各种不同的表现形态。因而，从某一职能出发或从某一表现形态出发，都可以对管理概念作出不同的解释。

虽然管理概念具有多义性，但作为哲学范畴的管理，必须是对各种具体管理概念的一种高度抽象，从而反映出管理固有的最本质的一般属性，具有确定的含义。这种作为哲学范畴的管理，是对管理的普遍的本质属性的反映，应该包含着各种特殊管理的丰富性，它是抽象的结果，但内容又是具体的。根据这种要求，管理哲学必须对上述各种管理概念的含义作进一步的哲学概括。

<sup>①</sup> 《辞海》缩印本，上海辞书出版社，1980年8月第1版，第1889页。



通过以上多方面的分析，我们可以从哲学的角度对管理概念作出一个界定：作为哲学范畴的管理，指的是人类最普遍的一种社会活动，这种社会活动是处于一定组织中的管理主体对管理客体进行协调和组织、以最优化的方式或手段运用有关资源、达到共同目标的过程。这一过程中的重点内容是处理各方面的关系，其中处理各种人际关系是其核心。

## 第二节 管理活动

管理主体和管理客体相互作用必然发生管理活动。或者说管理主体和管理客体的关系集中表现为管理活动。管理活动与其他一般社会活动相比，有其自身的特点和组成方式。

### 一、管理活动的特征

#### 1. 普遍性和全面性

一般说来，各种具体的社会活动都有自己特定的对象和活动范围，因而在人类社会活动的总体中各处于一定的地位和层次。但是，管理活动却不同，与其他社会活动（如生产活动、阶级斗争、科学认识）相比，管理活动具有最大的普遍性和全面性。从时间来说，它与人类社会共始终。当人类的祖先开始创造和使用工具进行劳动时，管理活动就已经处于一定的社会关系中。将来到了共产主义社会，即使阶级和国家消亡了，也仍然还需要对社会的生产和生活进行协调和组织，管理活动也依然存在。就是每一具体的社会活动，它的全过程也都伴随着管理活动的进行。所以管理活动具有最大的连续性和恒久性。因此，在人类社会，管理活动是无处不在、无时不有的一种活动，它在人类社会活动总体中横贯各个层次、涵盖一切领域，这就是它的普遍性和全面性。

#### 2. 依附性

管理活动之所以在人类社会生活中无处不在、无时不有，一方面是因为人类社会的任何集体活动都必须有管理，以协调人们之间

的关系，社会活动才得以顺利进行。另一方面，也是因为任何管理都必须依附于人们一定的社会活动之中，它的全部实际内容和具体形式，离开了其他的社会活动就不能单独存在，管理总是对某种社会活动的管理。管理活动的这种依附性主要表现在：管理的目标必须依托于具体的社会活动才能实现，管理的过程问题伴随着其他社会活动的进行而展开，管理的结果则总是融合在其他社会活动的成果之中。也就是说，管理活动必须以其他某一具体社会活动作为自己的“载体”。人类社会有了阶级之后，才有了关于阶级斗争的管理活动，一旦阶级消亡，这方面的管理活动也就随之消失。当科学实验尚未从人类的社会实践中独立出来之前，当然也就不存在独立的科技管理活动，只有在科学实验从生产实践中分化出来、而且逐渐成为一项独立的集体的社会活动时，科技管理才出现。因此，人类一切有组织的活动，都必然伴随着管理活动也就必然有一部分人在其中从事专门的组织协调工作，否则社会活动就无法进行。同时，人类的一切管理活动又必然贯穿、渗透并体现于其他的社会活动之中，通过其他的社会活动来达到管理的目标，实现管理的职能。离开了其他的社会活动，管理就失去了自己活动的对象和内容，根本无法单独存在。

### 3. 协调性

所谓协调性，指的是调节和改造各种管理对象之间的关系，使它们能相互适应，按事物自身固有的规律性，在整体上处于最佳的功能状态。管理活动与其他社会活动不同：首先，从活动的对象来看，如生产活动以自然界为对象，政治活动以社会为对象，思想教育以人们的思想意识为对象，而管理活动在一定意义上却是以人类的各种社会活动为自己的对象，是对这些活动之间的关系，以及这些活动内部的各种要素之间的关系进行协调的活动。其次，从活动的任务来看，一般的社会活动都有自己特定的具体任务，它们或者是为了改变物质的存在形式，直接取得一定的物质产品；或者是为了发现事物的本质及其规律，直接得到一定的精神产品；或者

是为了改变某种社会存在的状态，直接获得一定的社会利益。然而管理活动的任务却是“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”。<sup>①</sup>也就是说，管理活动的主要任务是协调人们之间的关系和利益，协调人们活动的状态和过程，使各种社会活动的要素建立某种有序的优化结构。所以，管理是一种“软性”的社会活动，管理者一般并不直接从事创造物质产品和精神产品的活动，他们主要是通过协调各种活动的内部和外部的关系，特别是人们之间的关系，使各种要素、各种环节在共同目标的指引下，消除彼此在方法上、时间上、力量上或利益上存在的分歧和冲突，统一步调，使各种资源的利用得到最大化，使各种组织活动实现和谐运转，结合成一个有机的整体。

#### 4. 组织性

管理的组织性，一方面指管理活动总是通过一定的组织进行的，这种组织是由进行管理活动的人所组成的一个有序结构。组织既是管理的主体，因而任何管理都是由一定的组织机构去进行的。同时，组织又是管理的对象，因为任何管理都是对一定组织的管理，孤立的个人，离开了一定组织的人，是无所谓管理的；另一方面，它指的是管理活动本身就是一种组织活动，这种组织活动将分散的资源，如人力、物力、资金等组合起来，形成一个稳定的、能够不断根据客观环境的变化而进行调整的物质和社会双重结构的过程。这种组织过程既把各种离散的、无序的事物结合成一个相互联系、相互制约的管理组织系统，这是管理活动得以进行的物质和社会实体；同时又能不断地根据变化着的外部 and 内部情况，对管理活动的各种要素之间的关系进行调整，以寻求相适应的最佳物质与社会的匹配关系，使系统朝着管理的目标运动。前者指的是静态的组织性，它表现为一种有序的组织形式；后者指的是动态的组织性，

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第38卷，第367页。

它表现为一种能动的组织职能。

管理活动的普遍性、依附性、协调性和组织性，是管理活动与其他人类社会活动相互区别和相互联系的性质，这些特性是管理活动内在本质的外部表现，而它的深刻本质却蕴含在管理活动的组成结构之中。

## 二、管理活动体系

管理活动本身是一个多方面、多层次的活动体系。从总体上说，它是由管理的认识活动、管理的实践活动和管理的评价活动等三方面所组成的。

### （一）管理的认识活动

管理认识指的是在管理活动中，管理主体对管理客体及管理环境的一种观念反映关系。由于管理者是有意识、能思维的社会的人，因而在主体与客体的实际相互作用中，必然要发生这种观念反映关系。在管理认识中，管理者反映管理对象及与此有关的管理环境，并在自己的头脑中以观念的形式再现客体，形成管理的决策、计划，并将它渗透于管理的全过程。管理是一种组织协调活动，因而与一般的认识活动相比，管理认识又具有自己的特点。

第一，从认识的目的来看，管理的认识活动具有较强的实践指向性。认识活动是在实践基础上的一种能动的反映活动。一切认识活动都具有一定的实践指向性。然而，管理的认识活动的实践指向性却比其他的认识活动更为集中、更为强烈、更为直接。它不仅以管理的实践应用作为自己唯一的目的，而且以管理实践的成功与否作为自己现实价值的唯一标准。管理认识完全是直接为着当时的管理实践服务的。与它相比，其他的认识活动与实践的关系就比较间接、比较隐蔽，中介的环节也比较多。象科学认识，固然有不少自然科学理论是以直接的实践应用为目的的，但由于理论转化为应用往往需要经过技术等中介的转化，需要一个或长或短的过程。而有些科学认识则完全是由于理论本身发展的需要，有些甚至是为了满足科学家本人的好奇心、求知欲，乃至审美的愉悦。在很多情况

下，科学家一开始并没有意识到自己的科学研究会有什么实际应用，他们认识的目的只是为了揭开自然界的奥秘。但是，管理认识却不同。它不仅完全自觉地以实践作为自己的目的，而且它始终是围绕着如何更好地取得实践的成效、达到管理的目标来开展自己的活动的。由于这种强烈的实践指向性，所以管理认识一般不要求产生高度抽象化的科学理论体系，而是要求形成观念性地反映着实践过程和结果的决策和计划；它不容许认识远离当时的实践活动，而要求认识能尽快为当时的实践下决心、作判断、拿主意、出方案，因而它必须具有时效性；它不能停留在对过去和现在客观对象的理论认识上，而必须根据对自然和社会规律性的认识，形成主体的意志和能力，对客观对象未来的发展作出预测和判断。因此，管理认识是面对未来实践活动的，它所形成的决策和计划是对未来实践活动的理想、意图、目标、方法、途径所作出的决定，是将要见之于行动的主观意识和能力。

第二，从认识的途径看，管理的认识活动具有较高的最优选择性。由于管理认识的正确与否，直接影响着管理活动的成败，往往给人们带来明显的利害得失，因而人们对于管理认识的成果必须进行严格的选择，以求其最优化。这也是管理认识活动与一般认识活动的区别所在。一般的认识活动也都是以选择作为自己内在机制的，但这种选择机制往往是通过认识活动的历史过程而自发实现的。但是，管理认识则不然。社会生活中的竞争与角逐往往决定着一个企业的命运，一个团体的前途，以至一个国家的兴亡。因而管理决策必须在众多的目标中选择最优的实践目标，在众多的方案中选择最优的实施方案，从而形成一个可靠的、完整的最优行为模式。

现代社会是社会化的大经济、大军事、大政治、大科学，它们共同的特点是：活动越来越复杂，影响越来越深广，变化越来越迅速，这就更加强了管理认识最优选择的重要性和必要性。现代社会活动的复杂性，对管理认识的精确性提出了更高的要求，否则就会

“差之毫厘，失之千里”。现代社会活动的广泛性，必然对管理认识的全面性提出了更高的要求，否则一旦出了问题，对社会各个领域都会产生严重影响，影响的时间也是久远的。现代社会活动的快速性，也对管理认识的时效性提出了全新的要求，管理认识必须能够尽量快速及时，否则就“分秒之误，后悔莫及”。因此，现代社会活动需要管理认识具有更高的最优选择性。为了做到这一点，管理认识不仅需要常规性、逻辑性的认识，而且还要进行非常规性、非逻辑性的认识；不仅要依靠现代科学技术，进行技术的、方法的、心理的分析处理，使管理认识科学化，而且还必须充分发挥管理者的主观能动性，进行创造性的思维，使管理认识艺术化；不仅要由管理者或管理专家进行个人认识，而且还必须把众多不同专业、不同才能的人有机地组织起来，进行集体认识。这样，通过管理认识的多种方法和途径，才能保证认识的最优选择能够迅速进行。

由以上分析可以看出，管理的认识活动是一项特殊的认识活动，它构成了管理活动的一个基本层次和基本内容。

### （二）管理的实践活动

管理认识的目的是为了使人们更有效地进行管理实践活动。管理的实践活动和一切实践一样，是主体与客体之间的感性物质活动，具有客观性和能动性的特点。但是管理实践活动又是人类的一项特殊实践形式，它又具有自己的独特的性质。

第一，从实践的目的来看，由于管理实践总是依附在人类其他实践活动之上，因而它的目的具有二重性：从直接目的来说，管理实践以其他实践作为自己的对象，其目的是用这种实践活动的各个要素建立起一个有序的结构，形成统一的物质力量和精神力量。从最终的目的来说，管理实践通过自己的作用使其他实践活动能够顺利进行，并通过其他实践活动的中介，使主观意识形态的目标获得对象化，从而达到改造客观世界的目的。例如，生产管理的直接目的是把生产力的各种要素组织成一个有机的结构，使生产力系统成

为一个现实的生产实践过程，并且不断调节和控制着这个过程，使它能够朝着既定的生产实践的目标运动。这就是说，管理实践以组织和协调其他实践活动作为自己的最终目的。在这里，管理实践的二重化目的是统一的，并以管理所依附的其他实践活动目的的实现作为检验管理实践成败的客观标准。

第二，从实践的内容来看，管理是一种组织协调活动，这种组织协调主要是通过信息过程来实现的。一般来说，管理者本身很少参与物质——能量的改变和转移，而是通过调查研究获取有用情报，在此基础上对信息进行加工处理，对未来形势发展作出预测，从而下决心、作判断，形成决策和计划，然后又以指标、任务、命令等信息形式传递给各级组织，对管理对象进行组合、监督、指挥，改变它们的存在形式和组合方式，并以有效的信息沟通来协调人们之间的关系，激励被管理者的积极性，调节组织间的矛盾。在管理实践的过程中，还要不断把决策执行的效果作为新的信息反馈回来，从而实现管理的有效控制。所以管理实践的过程是一个信息流通和处理的过程。

管理实践活动目的和内容的这种特殊性，使得管理实践成为一种横断性的实践活动，产生了众多的管理实践形式，如经济管理、政治管理、军事管理、文化管理、行政管理等。管理实践的作用就是通过这些各不相同的社会实践来实现的，离开了各种不同形式的社会实践，管理实践就不能存在；离开了管理实践，各种形式的社会实践也就不能进行。

### （三）管理的评价活动

在管理的认识活动和实践活动中，还渗透着管理的评价活动。这种评价活动是对管理对象的价值，即管理对象与主体需要之间的关系进行主观判断的过程。从一定意义来说，管理的评价也是一种认识活动，但是它与以反映管理对象的本质及其规律性为主要内容的管理认识活动又具有重大的区别。

第一，从内容来说，管理认识中主体所要反映的是管理对象本

身的属性、性质和规律，是一种事实认识。管理评价中主体所要了解和关心的是管理对象对主体的利益和需要有些什么意义、有多大的意义，这是一种价值认识。管理认识着重认识的是客观事物“是什么”和“如何成为怎样”的问题，而管理评价则着重认识管理对象是如何才能朝着有利于主体的利益和需要的方向变化，即客观事物“应当怎样”的问题。因此，管理认识的要求就是尽可能如实地反映管理对象，认识越符合客观对象的本来面目，符合的程度越高、越全面，则越正确。为了做到这一点，就必须尽可能排除主体的需要、利益等功利因素对认识的干扰，使主观认识符合管理对象的客观实际，在此基础上所作出的决策、计划才可能正确。但是，管理评价却总是与一定的主体需要相联系的，它非但不能排除主体的干扰，而且它的本身就包含主体的利益和需要的因素，它的内容不能不依主体的利益和需要为转移。这样，具有不同利益和需要的主体，对于同一管理对象的评价就可能不同，有时甚至会迥然相异。因而，管理评价是一种主观的价值认识。

第二，从形式上来说，管理认识一般是以感性的或理性的抽象思维形式来反映客体的本质及其规律，它所作出的决策和计划是对事物的本质及其规律进行判断和推理而形成的。但是，管理评价却是以意志、情感等形式综合性地表现出来。

情感是一种对价值态度的体验，是管理评价的一种外部表现形式。当管理对象满足主体需要，符合主体利益时，管理者往往就以喜悦、快乐、兴奋、激动等情感形式来表达对它的价值的肯定；而当管理对象不能满足主体的需要，甚至违背主体的利益时，管理者则用不满、厌烦、颓丧、愤怒等情感形式来表达对它的价值的否定。意志是对价值实现的一种自觉保证，是管理评价的一种内部表现形式，如果管理者作出了某种决策，那么在整个管理活动中不论面临多大的艰难困苦，仍能不畏艰难，孜孜不倦地自觉奋斗，具有不达目的决不罢休的意志，就是表现了对这种决策价值的肯定。而如果放弃这种努力，半途而废，改弦易张，就表现了对这种决策价



值的否定。所以管理评价的形式是多种多样的，它通常以主体满意不满意的情感形式或坚决不坚决的意志形式表现出来，一般没有管理认识的那种明确的逻辑推理过程。

管理评价活动在其过程中，往往与评价者所处的文化观念、历史传统有密切的关系。这些文化观念和歷史传统形成了共同的价值标准和生活信念，凝结为一定的社会规范和活动准则，成为进行管理评价的一种客观的社会标准，使管理评价带上了鲜明的民族和历史的色彩，形成了具有不同特色的管理活动模式。美国《大不列颠百科全书》副主编弗朗克·吉布尼在《设计的奇迹——日本经济成功的真正原因》一书中指出：日本人强调“勤劳积德之道”，“搞孔夫子式的资本主义”；美国人则利用基督教的个人至上的传统，提倡“精心劳动是致富之路”的价值观，以图管理的成功。这就形成了日本和美国的不同管理评价标准。因此，管理评价不仅仅是管理主体个人的主观活动，而且是一种社会的历史的活动，管理评价也仍然是主观与客观的统一。

#### （四）管理活动是三种活动的辩证统一

管理活动是人类的一种最复杂的活动，它综合着上述管理的认识活动、管理实践活动和管理评价活动，是辩证统一的。在现实的管理活动中，这三种活动是相互渗透、相互转化，不可分割地统一在管理活动的有机整体中。管理实践活动是核心和基础，管理认识活动和管理评价活动都是围绕着管理实践而展开的，是为管理实践服务的，但管理实践又必须依靠管理认识和管理评价才能顺利进行。一般说来，它们之间大致有以下几种关系：

第一，管理活动是一种实现目标的活动，它表现为某种行动方案的拟定、选择及实施的动态过程，这一切都是围绕着目标而进行的。在确定目标的过程中，管理认识是目标形成和选择的前提和出发点，因为只有对管理对象的本质和规律具有一定程度的认识，才可能正确地确定管理活动需要解决的问题，从而选定管理活动所要达到的目标。同时，对管理对象及其环境的认识越明确、越全面，

管理活动就越能符合事物本身的发展规律，管理的目标就越可能实现，因而管理认识决定着目标实现的可能性及其大小。管理评价则决定着管理目标的取向，因为人们究竟选取怎样的目标，在很大程度上决定于人们对客体与主体之间的价值关系持肯定或否定的态度，只有当人们确认自己的活动所造成的结果会带来一定利益，满足自己的某种需要时，才会把它作为自己的活动目标。因而，管理评价决定着管理目标的取舍，不同的价值评价往往会选择不同的管理目标。

管理认识与管理评价虽然具有不同性质和内容，但它们又具有内在的统一性。管理认识是管理评价的基础，人们只有通过与管理对象性质一定程度的认识，才能进而判定这种对象与主体的价值关系，因而正确的管理评价只有在正确的管理认识的基础上才能作出。而管理评价又是管理认识的动力，人们之所以要对某种对象进行认识，就是为了在改选对象中创造价值，以满足自己的需要，实现自己的利益，因而一定的管理评价总是影响着管理认识的内容，调节着管理认识的指向。从长远和普遍联系的观点来看，管理评价与管理认识对目标的选取有着内在的一致性。一般来说，违背人民群众的利益和需要，就不可能对客观的历史过程有完全的、正确的认识，往往就会选取错误的决策目标，从而导致管理活动的挫折和最终的失败。所谓“顺民者昌，逆民者亡”，说的就是这个道理。

第二，管理目标必须通过管理实践才能实现。在管理实践过程中，管理认识和管理评价指引着实践的方向，推动着实践的发展；而管理实践则检验着管理认识和评价的正确性，使观念形态的认识和评价的结果对象化、现实化。在指导管理实践的过程中，管理认识与管理评价既相互区别又相互联系。一般说来，管理认识影响着管理实践的结果及目标实现的程度，当管理者正确理解了决策的目标和计划中的具体要求、准则及约束条件，并按这些内容和要求去进行实施，实践结果与决策目标的要求就能相符合，目标就可能顺利实现。反之，如果人们对决策方案的认识模糊或错误，实践过程

就会偏离决策目标的要求，实践结果也就不可能符合预想的目标，甚至南辕北辙，管理实践就会归于失败。管理评价则决定着管理实践所受到的推动力或阻碍力的大小，如果人们对管理决策和计划特肯定的价值评价，确认它能满足自己的某种利益和需要，符合自己的某种信念和思想，就会在管理实践中表现出一种热情向往和努力追求的行为取向，甚至会为此倾注自己的全部精力，呕心沥血在所不辞，从而积极地推动着管理实践的发展。相反，如果人们对管理决策持否定的或较低的价值评价，认为它与自己的利益关系不大，甚至认为这种决策目标与自己的需要相违背，那就会在管理实践中表现出冷漠、消极、贬抑的行为取向，甚至千方百计阻挠计划的实施，从而妨碍管理实践的进行。

同时，管理实践是检验管理认识正确与否的唯一标准。管理认识是否正确，管理评价是否恰当，它们自身是无法解决的，只有在管理实践中才能得到检验。管理实践以其直接的现实性，将认识和评价的结果付诸实施，使决策的目标和计划转化为对象性的客观存在。管理实践的结果，一方面是管理认识的观念性成果获得了外部现实性，成为客观的物质存在；另一方面是管理评价的潜在的价值观念获得了现实的显现，成为与人们的需要和利益有现实关系的客观性价值。实践的这种过程，用列宁转述黑格尔的话来说，叫做“观念的东西转化为实在的东西”，<sup>①</sup>用毛泽东的话来说，叫做“由精神到物质”，“由思想到存在”的“飞跃”。这种“转化”、“飞跃”，是主体与客体之间的实际的相互作用，即实践的结果。通过管理实践，管理认识和管理评价的全部成果最终都凝聚、积淀在实践的对象化的物质成果中，从而实现了管理的主体与客体、主观与客观的统一。

第三，管理实践是一个历史过程。从每次具体的管理活动来看，管理实践必须在管理认识和管理评价的指导下进行，按决策的

<sup>①</sup> 《列宁全集》第38卷，第117页。

目标和计划来进行活动，在任何管理实践开始之前，这种目标和计划就已经观念地存在于管理者的头脑中了。从这方面看，管理认识 and 评价决定着管理实践的方向和内容。但是，管理的认识 and 评价又是在过去的管理实践的基础上进行的。历史上人们的管理实践凝结为一定的管理思想和管理理论，积淀为一定的管理规范 and 行为准则，成为人们进行管理认识 and 管理评价所必须依据的一种模式，深刻影响着认识 and 评价活动。从历史的过程来看，一切管理认识 and 评价都是以管理实践为基础，以管理实践为目的，以管理实践为归宿的。同时，管理实践又是由一系列阶段组成的一个过程，在实践的每一阶段往往都会带来新的信息，暴露出原来管理认识 and 评价中的错误 and 不足，因而主体会不断根据实践中所发生的新情况，重新进行认识 and 评价，以修正、充实以至改变原来的决策 and 计划，调整自己的活动，以利于在实践中最终实现理想的目标。因此，管理认识 and 管理评价又是随着管理实践的发展而发展的。实践既是认识的源泉、评价的标准，同时又是认识的对象、评价的对象。

综上所述，管理活动就是由管理实践、管理认识 and 管理评价三种基本活动所组成的一个有机活动系统，这三种基本活动相互联系、相互依存、相互转化，形成了管理活动的全部内容和过程。

### 第三节 管理思想的演进

#### 一、管理理论与实践发展的历程

管理的历史与人类历史是相伴生的。从人们结成一定的社会关系，与自然界进行物质 and 能量的变换，以谋求自身的生存 and 发展开始，就存在着一种分工 and 协作关系。为了使人们能够协调动作，以完成整体性的目标，就必须有管理。随着人类社会的不断发展，人们为了使这种管理切实有效，人们也就开始了对于管理的研究活动，并致力于发现管理的一般规律。但是，由于人类早期的社会分工 and 协作比较简单，加之人们实践活动的范围极为有限，因而

难以从宏观的和总体性的视野研究管理的本质和规律问题。

### （一）科学管理理论阶段

管理和研究作为一门科学，诞生于 19 世纪末期的美国。由于科学技术和生产力的巨大发展，社会的经济、政治、文化以及人们的思想观念都发生了深刻的变化。生产的规模日益扩大，复杂程度也越来越高，各个企业之间的竞争日趋激烈，劳资关系日益紧张。但当时的企业管理非常落后，工人的工作时长、效率低，工厂的经营者仍然用传统的方式管理企业，使得美国的经济发展和劳动生产率远远低于当时的科学技术成就。这就提出了对于整个社会的生产进行协调、加强企业内部的管理、缓和劳资关系的迫切要求。人们将眼光投向企业内部的生产过程、生产技术、激励制度等问题，管理成为一门相对完整的知识，管理者越来越受到重视和尊重。

管理理论作为一门科学诞生的标志，是于 19 世纪末 20 世纪初在美国兴起的“管理运动”。1911 年，美国东方铁路公司要提高客货运价，遭到货主和公众的反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行了一次听证会，公众方的律师邀请泰勒等 11 位工程师作证，只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理的观念引入社会。1920 年，通用汽车公司改组，实行集中控制下的分权制，建立了多个利润中心。他们依靠管理与组织，很快便恢复了元气。1924 ~ 1932 年，梅奥在美国西方电气公司霍桑工厂进行试验，提出要注意人的因素。

美国的管理运动引起了人们思想观念的重大变化，并为现代管理理论与实践的发展奠定了基础。泰勒是管理运动中举足轻重的人物，也是管理理论的奠基者之一。当时的企业管理当局不懂得用科学方法进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对于劳动生产率的影响，而工人又缺乏训练，没有正规的操作方法和适用的工具，从而严重制约了劳动生产率的提高。鉴于这种情况，泰勒在

一些工厂做了一系列实验，提出了系统的科学管理理论，即我们通常所说的泰勒制。泰勒的科学管理理论主要有八项内容：①科学管理的中心问题是提高效率。即进行工时和动作研究，制定出有科学依据的工人“合理的日工作量”。其方法是选择合适的并且技术熟练的工人，把他们的每一个动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。②为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。在制定工作定额时，以第一流的工人在不损害其健康的情况下维持较长年限的速度为标准，而不是以突击活动和持续紧张为基础。健全的人事管理的原则是使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任是为雇员找到最适合的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力工作。③要使工人掌握标准化的操作方法使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化。④实行刺激性的计件工资报酬制度。计件工资率按照完成定额的程度而浮动，以克服消极怠工现象。调动工人的积极性，提高劳动生产率。⑤工人和雇主都必须认识到提高效率对于双方都有利，都要来一次精神革命，学会相互合作，为共同提高劳动生产率而努力。⑥把计划职能和执行职能分开，实行科学的工作方法。⑦实行“职能工长制”，使所有的管理者只承担一种管理职能。⑧在组织机构的管理控制上实行例外原则。在规模较大的企业，高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定权和监督权。由于泰勒在管理理论与实践上的杰出贡献，被后人尊称为“科学管理之父”。

在泰勒以提高效率为重点进行科学管理研究的同时，法国的法约尔、德国的马克斯·韦伯以及美国的巴纳德等人则开始研究管理的组织和管理的活动过程。

法约尔的管理理论主要有企业的6项基本活动和管理的14条原则。企业的6项基本活动是技术活动、商业活动、财务活动、安

全活动、会计活动、管理活动（其中包括计划、组织、指挥协调和控制5项基本活动）。在各项活动中，管理活动处于中心地位。同时，他比较细致地提出了管理的14条原则（前文已述）。

马克思·韦伯是德国著名的社会学家。他在管理理论方面的突出贡献是提出了理想的行政组织体系的理论。这种行政组织体系有以下特点：①明确的分工。每个职位的权力和义务都有明确的规定，人员按专业化进行分工。②自上而下的等级系统。③人员的任用。根据职务的要求，通过考试和教育训练来实行。④职业管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度。⑤遵守规则和纪律。⑥组织中人员的关系完全以理性为准则，不能受个人感情的影响。韦伯认为，这种高度严密的非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。韦伯被称为“组织理论之父”。

## （二）行为科学管理理论阶段

以科学管理理论以及管理过程与管理组织理论为代表的古典管理理论的广泛运用，提高了劳动生产率。但这种理论片面强调科学性、精密性和纪律性，忽视人的因素和人的价值，激起了工人的强烈不满。一些管理学家认识到运用传统的管理理论和方法已不能达到提高劳动生产率的目的，为了适应社会化大生产的需要，必须重视人的生理、心理、情绪、动机与工作之间关系的研究，于是产生了人际关系学说和行为科学理论。人际关系学说主要有以下内容：①工人是社会人，而不是单纯追求经济利益的经济人。金钱并非刺激积极性的惟一动力，他们还有社会、心理方面的需求。②企业中除了正式组织之外，还有企业成员在共同工作过程中由于共同的社会情感而形成的非正式组织，这种非正式组织有它的特殊的感情、规范和倾向，左右着企业成员的行为。③领导者要善于倾听下属职工的意见，尽量满足职工的要求，提高职工的积极性、主动性，以缓解劳资冲突提高生产效率。行为科学理论主要是研究人的本性、需要、动机以及管理者与被管理者的关系等问题。

### （三）管理科学理论阶段

第二次世界大战时期，产生了一种新的管理理论，即管理科学理论。这一理论以现代自然科学和技术科学的最新成果（如先进的数学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等）为手段，运用数学模型，对于管理领域中的人力、物力和财力进行系统的定量分析，并作出最优化的规划和决策。管理科学理论的主要内容有以下三个方面：①运筹学。是在第二次世界大战中以物理学家布莱克特为首的英国科学家为了解决雷达的合理布置问题而发展起来的数学分析和计算技术。运筹学是一种分析的、实验的定量的科学方法，专门研究在既定的物质条件（人力、物力、财力）下，为达到一定的目的，运用数学等科学的方法，进行数量分析，统筹兼顾整个活动所有环节之间的关系，为选择最优方案提供数量上的依据，以便作出综合性的合理安排，最经济有效地使用人力、物力和财力，以达到最大的效果。②系统分析。就是把系统思想和观点引入管理之中，从整体和全局出发思考问题和解决问题。为此，首先要弄清系统整体的最终目标和阶段性目标。其次，确定每个局部的任务，弄清各个局部之间以及局部与系统的总体目标之间的关系及其相互影响。再次，设计达到总体目标以及完成各个局部任务的可供选择的方案。复次，对于可供选择的方案分析比较，选择最优方案。最后，组织实施各项工作的方案。③决策科学化。是指以充足的事实为依据，对大量数据进行分析，遵循科学程序，作出正确决策。管理科学理论把现代科学方法运用到管理领域，使管理理论迈出了从定性研究到定量研究的重要一步。但它过分强调定量研究，忽视了定性研究的重要性，忽视了人的思想心理、情感态度、人际关系等因素的影响。

### （四）管理理论“丛林”阶段

第二次世界大战以后，由于现代科学技术的迅速发展，生产的规模急剧增大、社会化程度日益提高，人的问题在企业生产和经营中的作用日益突出，引起了人们对于管理问题的高度重视。实际的



管理者、自然科学家、哲学与人文社会科学家，从不同的知识背景和学科视野来研究管理问题，管理研究空前繁荣。已故美国著名管理学家哈罗德孔茨把这一现象称之为管理理论的“丛林”。在这一管理理论丛林中，主要有以下学派：① 社会合作系统学派。这一学派认为，任何一个组织都是一个社会系统，是由人的意见、力量、愿望以及思想等构成的合作关系。管理人员的作用就是围绕着物质的、生物的和社会的因素去适应总的合作系统。正式组织的存在需要三个条件：一是有一个共同的目标；二是每一个成员都愿意为组织目标的实现作出贡献；三是组织内部有一个信息联系系统。经理人员的职能是规定组织的总体目标，建立和维持一个信息联系系统，善于激发和调动组织成员为实现组织的总体目标而积极贡献。② 经验或案例学派。这一学派主张通过研究企业成功与失败的各种案例，来探索管理的规律。他们主张企业的管理者要从企业的整体利益出发，有效地调动和利用各种资源，在作出每一项决策时，要把眼前利益和长远利益结合起来。建立合理的组织结构，实行目标管理。③ 人际关系理论。主张以人与人之间的关系为中心研究管理问题。认为处理人与人之间的关系是管理者应当理解、掌握和运用的一种技巧。管理中要对于人的需要、动机和行为有一个正确的认识，并且根据这种认识对于组织成员进行管理、激励、引导，使组织内的成员既有统一意志，又有个人心情舒畅，同心协力为实现组织体的共同目标而奋斗。在西方管理哲学领域，对于人性的研究，主要有以下几种假设：一是“经济人”假设。“经济人”，又称“理性——经济人”或实利人，这种假设认为，人的一切行为都是为了满足自己的利益，其工作的动机是为了获得经济报酬。这种理论认为，多数人十分懒惰，总是想方设法逃避工作；多数人没有雄心壮志，不愿负任何责任，甘愿受别人领导；多数人的个人目标与组织目标相矛盾，必须用强制的办法迫使他们为组织的目标工作；多数人的工作目的是为了满足基本需要，只有金钱和地位能够鼓励他们工作；只有少数人能够自我鼓励，克服感情冲动，这些

人应当做管理者。基于这一假设，组织体应当制定严格的工作规范，加强各种管制，用经济报酬使员工服从管理，引导和鼓励员工为组织积极工作，并且要对消极怠工者严厉惩处。二是“社会人”假设。这一假设认为，人的工作动机由社会需求引起，并且通过与同事的关系而获得认同感，通过工作上的社会关系寻求工作的意义。与管理者所给予的经济诱因比较，员工更重视对于同事们的社会影响力，社会性需求的满足往往比经济上的报酬更能激励人们工作。基于这一人性假设，管理者就应当重视员工之间的关系，培养员工的归属感和认同感，并提倡集体奖励制度。三是“自我实现的人”的假设。美国管理学家、心理学家马斯洛认为人的需求是分层次的，由低级的需求开始逐步发展到高级的需求。他把人的需求分为生理的需求、安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求、自我实现的需求。低层次的需求比较高层次的需求强烈，而较高层次的需求的满足则更能够带来使人满意的效果。自我实现的需求是最高的人生追求。人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。对于管理者来说，应当充分认识到人的需求是分层次的和多方面的，因而要注意满足人的各种需求，并且注意培养和满足人的高层次的需求。四是复杂人假设。人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要各不相同，需要的层次也因人而异。人在同一时间内有各种需要和动机，这些需要和动机相互作用，构成错综复杂的动机模式。一个人的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生不同的需要和动机。一个人在不同的单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需求。由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会产生不同的反应。管理者应当根据具体情况，采取灵活的管理措施，不能千篇一律，用一种管理模式到处硬套。另外还有社会技术系统学派、群体行为学派、决策理论学派、沟通（信息）中心学派以及数学学派等。

由于科学技术的不断进步，社会经济政治环境的复杂多变，管理面临着越来越多的问题。尽管管理理论丛林流派众多，但也难以适应现代社会的管理实践的需要。为了寻求更加有效的管理方式，系统管理理论和权变管理理论应运而生。

系统管理理论是运用系统理论的原理和范畴，分析、研究组织体的管理活动和管理过程，建立系统的高效运行模型。系统管理理论认为，企业是由人、物资、机器和其他资源在一定目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些构成要素的影响。在这些要素中，人是主体。企业作为一个由众多的子系统构成的开放的社会技术系统，既受环境影响，又影响环境。它只有在与环境进行的物质和信息的交换中才能获得动态平衡。运用系统观点来管理，可以使各个层面的人员围绕着整体目标而工作，从而提高整体效率。

权变管理理论是通过研究组织内各子系统之间的关系以及组织与环境的联系，根据不同的内部条件和外部条件，寻求最合适的管理模式、方案和办法。权变管理理论主要考虑环境变数和相应的管理观念与技术之间的关系。环境是自变量，管理观念、方法和技术是因变量。因变量必须随着自变量的变化而变化。这一理论的最大特点，是把组织体视为社会系统中的一个分系统，这个组织体要实现自己的整体目标，必须根据外部环境的状况和内部条件，采取相应的组织结构、领导方式和管理机制。

#### （五）现代管理理论阶段

现代管理理论综合继承了传统的各种管理理论的优点，又根据新的情况和新的管理实践的经验，增添了新的理论内涵，从而突破了既有的管理理论框架，显得更加系统和全面。现代管理理论超越了把人视为单纯的经济人或社会人的片面性，而是把人看作复杂人，认为人的需要、动机、行为是复杂多变的，因而应当根据人性的多重性和不断变动性来采取灵活适当的管理方法。现代管理理论研究组织的整个投入——产出过程，涉及到人、组织机构、技术、

信息等组织的所有要素。现代管理理论把自然科学方法和社会科学方法结合起来，努力使组织的各种构成要素和活动协调一致，以实现组织的共同目标。现代管理理论把尽可能提高劳动生产率和尽量满足人的需要结合起来，既见物又见人，既为了效率，也为了人的需要的满足和人的发展。

由此看来，经济社会的发展与管理理论的发展是一致的。随着科学技术和生产力水平的提高，生产社会化程度的扩大，人的素质和需求层次的提升，对于管理也提出了更高的要求，由此便推动了管理理论特别是作为管理理论的灵魂的管理哲学的发展；而管理理论的发展和被运用于管理实践，又极大地推动了经济的发展和社会的进步。

## 二、当代管理理论与实践发展的新趋势

进入 21 世纪，社会发展出现了整体相关性、全球性和知识创新性等新的趋势，与此相适应，管理特别是企业的管理也随之出现了一些新的特点。

### （一）当代经济社会发展的两大特点

#### 1. 整体相关性和全球性是当代经济社会发展的一个显著特点

首先，从我们国家的发展来看，就整个社会来说，经济、政治、思想文化各个领域相互依存和相互作用，构成了一个大的系统。就物质生产和经济生活来说，过去我们实行高度集中统一的计划经济体制，企业的生产任务由国家下达，原材料由国家调拨，产品由国家安排销售。尽管一个企业与另外的企业、与市场、与其他国家是有联系的，但这种联系是外在的，因为没有建立起一种以企业为利益主体的根本性联系。随着社会主义市场经济体制的建立和完善，特别是随着现代企业制度的建立，各个企业作为利益主体而与其他企业进行经济交往，整个社会按照经济规律以及在此基础上形成的其他社会规律和规范运行，从而形成了有机联系的整体。

其次，就整个世界来说，也已经形成了一个高度相关的巨大的

系统整体，过去各个国家和民族彼此隔绝、孤立发展的时代已经一去不复返了。各个民族国家都被卷入了世界性的交往关系之中，都作为一个系统而与其他国家进行经济的、政治的和文化的交往，这是一种全球化的趋势。经济全球化是当代世界全球化浪潮的主流。无论是经济体制、经济主体还是经济活动都出现了全球相关渗透的趋势。经济全球化将各个国家和地区的生产、贸易、经营、金融、科技、资源整合为一个相依共存的经济体系。经济全球化作为一种新的经济关系体制，包括了生产、贸易、经营、金融、科技等多个方面的全球化。

生产的全球化表明每一个国家和地区生产的目的不再仅仅是为了满足自己的需要，而且也是为了满足全球范围内进行生产要素的优化组合和资源的优化配置，生产过程的分工和协作也已经在世界范围内进行。

贸易的全球化使贸易在全球范围内形成了多层次、全方位的贸易网络，将各个国家的地区市场、国内市场联结为统一的世界市场。世界贸易组织的成立把当代国际贸易以及与此有关的各个领域都纳入了多边贸易的轨道，关税壁垒将逐渐失去其对国内市场的保护功能，贸易全球化和自由化的程度将不断提高。

经营全球化使经营跨过国界，集生产、贸易、投资、金融、技术开发与转移以及其他服务为一体的跨国公司大力推行全球经营战略，以全球市场为目标，跨国界组织生产，建立全球生产网络，在全球范围内配置资源和开展竞争。跨国公司在全球范围内组织生产和流通活动，成为经济全球化的动力和主体力量。

金融全球化则是指一个国家的金融活动超越了国界，日益与各个国家的多种活动融合在一起，使资金的动员、筹集和分配在全球范围内进行。

当代科学技术的发展也日益呈现出了全球化的趋势。它的一个重要特征是理论研究和技术开发应用的一体化以及跨国合作、传播和转移。科学技术的跨国合作、传播和转移，使它日益成为全人类

的共同财富。

总的来说，资本为了实现自身的增殖，经济活动为了追求利益的最大化，是在全球范围内扩张和流动的。当然，随着经济全球化的风起云涌，也出现了政治、文化全球化的态势。

## 2. 知识性和创新性是当代社会发展的另一个显著特点

20 世纪 80 年代以来，以数字化和网络化为特征的信息技术的迅猛发展以及以计算机为代表的信息产业的成长壮大，使全球经济发生了巨大的革命。知识密集型的高技术产业是所有的产业中增长最快的产业；知识对传统的产业高度渗透，使传统产业中的知识含量迅速增加；知识创新成为一个国家和民族的灵魂和提高国际竞争力的关键；科技开发与研究的投资以及向高新技术产业的投资大大增加；掌握一定知识和专长的劳动者的就业数量上升，而一般劳动者的就业机会和就业数量在逐步减少。经济领域中发生的这些变化的根本原因，是知识与经济一体化趋势的不断加强。这一方面表现在知识渗透并融入经济活动的程度越来越高，另一方面表现在以提高竞争力为目的的知识取向日益明朗。知识与经济的一体化使以知识为基础的高科技产业大量出现，智力、人才等成为经济活动中最重要的资源。

一般地说，知识经济就是建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济，是以知识为直接驱动力量的经济。与工业经济相比，知识经济有如下几个特点：

一是知识成为经济发展的最重要的资源。土地、资本、劳动力等有形的生产要素是工业经济时代起决定性作用的要素，而在知识经济时代，知识成为推动经济发展的更重要的资源，对于它的占有数量和质量以及合理配置与使用，决定着一个企业乃至一个国家的发展速度、发展质量、发展水平和竞争力。

二是高技术产业正在并且必将成为国民经济的支柱产业。钢铁、机械、纺织等是工业经济时代的支柱产业，以高新技术为主要依托的产业则将成为知识经济时代国民经济的支柱。这些技术目前

主要有信息科学技术、生命科学技术、海洋科学技术、新能源和可再生能源科学技术、新材料科学技术、空间科学技术、环境科学技术以及软科学技术等。

三是蕴藏在产品和服务中的科学技术含量越来越大。

四是由于经济增长主要取决于知识的大量生产、快速传播和及时的高效运用，因而国家创新体系对于经济发展起着巨大的推动作用。

五是学习和创新对于个人、企业和整个国家的发展具有特别重要的意义。对于个人来说，学习和受教育将是终生的，一张文凭定终身的时代一去不复返了；对于企业来说，它不再仅仅是一个经济组织，而且更是一个研究、开发、创新和学习的组织，因为它要在市场上占据领先地位，就必须不断提高技术水平，优化组织结构，改革管理模式；对于一个国家来说，能否重视创新和学习，关系到能否领先世界科学技术的发展，关系到国际竞争力的强弱。

## （二）经济社会发展的巨大变化对管理活动的影响

知识经济的出现和方兴未艾对于管理特别是对于企业管理也产生了并将继续产生着深远的影响。

从资源环境的变化来看，在工业经济时代，实物资产和金融资产是经济增长的决定性因素，这些因素在今天也仍然发挥着巨大作用。然而，由于人类所面对的日益严重的资源、环境和生态的危机，若将经济的发展寄希望于稀缺的经济资源已不是一种明智的选择。而知识资源则是相对丰富的，并且能够迅速生产、广泛传播和有效利用。科学技术的迅猛发展以及在生产中的广泛运用，大大降低了单位产品的产出对原料、资本、劳动以及空间和时间的需求，经济的发展越来越依赖于知识的开发和有效利用，知识已成为经济系统的内生变量。因此，对于一个企业来说，不仅要继续加强人、财、物的管理，还应当把对智力资本的管理，把技术的开发和利用，提升到战略的高度来认识。

从技术环境的变化来看，随着科学技术与经济一体化的深入发

展,企业向市场提供的产品和劳务中的知识含量越来越高,技术密集型和劳务日益成为经济增长的主渠道,技术的开发利用和与此相关的管理成为企业在竞争中取得主动权的重中之重。而高科技的发展与应用也为企业实现管理上的变革与发展提供了技术上的保证。

从市场环境的变化来看,市场需求将日益转向知识含量高的产品与劳务,而且顾客所需要的不仅仅是产品实体,还有与产品使用相关的信息与服务。为此,企业必须把产品生产与顾客提供信息和服务结合起来;由于科学技术发展速度的加快,产品的市场寿命越来越短,更新换代的速度加快,并且顾客对于信息与服务的质量要求越来越高,这就给企业带来了越来越大的压力。

### 三、当代管理活动发展的新趋势

为了应对经济全球化的挑战,适应知识经济时代的要求,许多管理组织转变经营观念和经营方式,尝试建构新的管理理念,实行新的管理方式,从而显示出了不同于传统管理观念和管理方式的一些新的特点。

#### 1. 管理活动信息化

信息化管理是管理组织利用现代化的信息设备,实现经营管理信息的生产、存储、处理、传输、共享以及决策的科学化的过程。在这些管理组织中,企业最具有代表性。企业经营管理活动的信息化,可以减少信息传递层次和信息失真,实现远距离的直接交流;可以及时收集、传递分析、整理和利用信息,尽可能快地为企业的经营决策提供信息资料的依据,提高决策的时效性和科学性,提高企业的工作效率;可以使企业密切跟踪科学技术发展和应用的最新动态,使企业的技术研究和产品开发者通过信息共享和交流激发灵感,使企业及时了解市场需求,使企业不断更新管理理念,从而从总体上提高企业的创新能力。要实现经营管理的信息化,就必须有总体规划,有技术基础,有信息人才,有信息主管,有能够为信息交流和知识共享提供支持的信息网络系统。此外,还要把信息化与



技术进步、管理创新和观念更新结合起来。

## 2. 组织结构网络化、扁平化、柔性化

长期以来，企业都是按照职能设立管理部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。由于科学技术的迅速发展，市场情况的瞬息万变，互联网和企业内部网络的广泛运用，对企业灵活机动地处理问题提出了新的更高的要求，企业的业务流程和管理流程也发生了相应的变化。过去的金字塔式的企业组织结构已经难以适应灵活机动地应对市场变化的要求。这就需要对于企业的组织结构进行重建，重新设计业务流程和管理流程，使管理组织的结构层次减少，人员精简，按照企业实现整体目标和功能优化的需要，成立一些小组或团队，使企业的成员彼此了解，取长补短，并且能够从总体上把握工作内容，便于沟通、合作与问题的及时解决，便于促进技术改造，提高效率和效益。另外，一些大企业为了提高自身的组织结构弹性，在组织结构上把核算单位划小，让基层组织有更大的自主权和主动性。通过划小经营单位，提高了组织结构的弹性，这也是组织结构柔性化的一种表现形式。

## 3. 企业界限模糊化

这是指企业的人员虚拟化、功能虚拟化以及虚拟企业这种组织形式的产生。人员虚拟是指借助于外部人才资源弥补自身人才的不足，解决企业急需解决的问题；功能虚拟是指借助外部力量来加强自身功能较弱的部门，使它与企业的其他优势结合起来，以提高自身的竞争力；虚拟企业是指一个企业与其他有关的企业联合，优势互补，联合开发或经营某种产品或劳务，它是两个以上的独立的公司结成临时的合作关系，是一种建立在信息网络基础上的共享技术、分担费用、联合开发的组织形式。虚拟企业把一个大的产品开发项目分解成若干个模块，分别由各方研制开发，项目主持者则在各方之间沟通协调，使各模块的研究工作又相互衔接。这样做能够缩短时间，降低成本，提高市场的整体竞争力，能够使合作的各方都受益。

#### 4. 知识管理日益受到重视

知识管理就是对于知识资源的管理。知识资源是企业拥有的无形的、可以反复利用的、建立在知识基础之上的、能够给企业带来财富增长的资源。知识资源主要有三种：一是企业创造和拥有的无形资产，如市场资产、知识产权资产和组织管理资产；二是信息资源，包括已有的信息资源、信息资源渠道和待开发的信息等；三是智力资源，这是企业能够利用的存在于企业内部员工和企业外部人力资源中的各类知识和创造性的运用这些知识研究和解决问题的能力，如各种常识性的知识、技术知识、技术专长、领导能力、决策能力、管理能力以及创新能力等。物质资源和知识资源在企业经营中都是重要的，但在不同的时代，这种重要性却有所不同。如果说在工业经济时代，物质资源是企业赖以生存和发展的决定性因素，那么，在知识经济时代，知识资源则在企业经营中发挥着决定性的作用，知识资源的战略重要性也越来越被人们所认识。因此，对知识的管理也逐渐成为企业管理的重要组成部分。

知识管理就是对企业的知识资源进行开发和有效利用，以提高企业的创新能力和创造价值的能力。知识管理的主要内容是进行知识交流和共享责任的宣传；建立知识网络和创造适宜的环境，促进知识的交流与共享；推动以创新为目的的知识生产；积累和扩大企业的知识资源；把企业的知识资源融入产品、服务以及生产过程和管理过程之中。为了适应新时代的发展要求，企业必须重视知识管理，这就要在整个管理过程中必须加强以下几个方面的工作：一是设立知识主管，根据企业的发展规划和发展战略对于知识资源进行统一管理，以保证企业的可持续发展；二是打破传统的金字塔式的刚性组织结构，建立柔性的、灵活的知识型企业组织结构，鼓励和保证员工之间意见、建议和知识的交流与共享，并且使学习成为日常的和自觉的事情；三是营造有利于知识资源开发和利用的环境，建立激励员工参与知识交流、共享和创新的制度、机制和文化氛围；四是真正重视知识的价值。通过物质与精神奖励、内部提升等

办法，对于做出贡献的职工予以奖励和肯定，并鼓励职工为了企业的长远发展继续作出贡献。

总之，对知识管理的重视可以把企业的无形资产和有形资产结合起来，推动企业的技术创新和管理创新。

#### 5. 更加强调的市场导向作用

市场导向是企业经营管理的一贯的指导思想，但在知识经济时代，人们的需求越来越个性化、多样化，企业必须自觉地了解市场，以市场为导向，研制、开发能够满足市场的多样化需求的各种产品。在这种情况下，强调市场导向就显得异常重要。美国的企业从20世纪80年代开始，就提出了“以市场为目标、以技术为基础”的发展战略，借助于雄厚的基础和技术开发力量，在信息产业、汽车工业方面生产出了性能更好、质量更高、知识含量更多的新产品，开辟或重新占有了越来越大的市场份额，并在许多领域领导着市场潮流和消费时尚。

#### 6. 推崇创新

企业的创新包括技术创新和管理创新。技术创新一方面适应了市场的需要，另一方面又引导着市场的需要，是企业赢得市场、提高市场占有率的关键。而企业进行技术创新，发挥自己的技术优势，又离不开管理上的创新。管理创新是企业根据经营环境、生产能力和技术水平，而转变经营观念、调整经营方式的过程。管理创新能够提高企业的经营效率和效益，增强企业生存与发展的能力。在知识经济时代，企业的技术优势和管理优势在市场竞争中起着越来越大的作用，因此，企业之间的竞争主要是创新能力的竞争，即在知识的生产、占有和利用方面的竞争。企业要在竞争中取胜，就必须加强学习，提高获取知识和有效利用知识的能力。也就是说，一方面，企业要把已经获得的知识投入产品的研制、开发和生产，转化为现实的生产力；另一方面，又要源源不断地获取新的知识，从而形成一种良性循环、蓬勃发展的局面。国内外著名的学者和一些企业精英越来越认识到：随着世界经济一体化和知识经济的进

行，企业之间的竞争会越来越激烈，只有“学习型组织”才能在这种激烈竞争中保持不败，因为未来惟一持久的优势就是有能力比你的竞争对手学习得更快。学习型组织的基本特征是：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考。

### 7. 立足全球经营和合作竞争

在全球化时代，所有国家在经济、政治、文化和利益等各个方面都普遍相关，国际竞争与合作已经成为每一个国家发展的基础和必要前提。但全球化是一个多面体，对于每一个国家来说，既有正效应，也有负效应；既是发展的机遇，也是严峻的挑战。对于发展中国家来说，经济全球化可以带来更多的引进外资和先进科学技术的机会，促进本国经济的发展和居民收入的提高。但同时，经济全球化对于发展中国家也有一些消极的影响，这主要表现在以下四个方面：一是影响发展中国家的经济主权。因为经济全球化是在发达国家的国际制度的安排下进行的；二是影响发展中国家的产业结构。即处于国际分工边缘的发展中国家由于经济社会发展水平和科学技术发展水平较低，容易接受发达国家扩散的低层次产业和国际分工中的一些劳动密集型的生产环节，导致产业的单一化和从属性；三是影响发展中国家的市场占有；四是影响发展中国家的金融市场。即在国际金融体系尚不健全的情况下，发达国家的投机资本会乘虚而入，就会酿成严重的金融危机。

在经济全球化的时代，我们面对的是一个国际化、全球化的大市场。我们既要参与国际经济的竞争与合作，又要尽量消减全球化的副作用，这就必须培养和造就一大批懂得国际条约、协定和惯例，懂得进行国际经营和管理的人才。

### 8. 强化以人为本的管理观念

在知识经济时代，知识已经成为企业经营活动中最重要的资源之一，但知识的获取和运用是通过人来实现的。随着经济社会的发展，人们的思维方式、价值观念也发生了巨大的变化，人们工作的目的，不再仅仅是为了生存，而且是为了发展，因而人们的自主、

自尊以及自我实现的要求日益强烈，人的问题也日益成为管理的焦点和核心。在这种情况下，企业管理者就必须确立以人为本的观念，重视人在企业中的作用，创新各种管理理论和实践。所以，强化以人为本的管理理念，已成为新世纪管理发展基本趋势，这一观点已经得到了各方面的广泛认同。

## 第四节 案例及“论语”集锦（2）：张瑞敏

### 一、“中国经营大师”——张瑞敏

张瑞敏，是第一位获得美国优质服务科学协会授予的终身荣誉“五星钻石奖”的中国企业家。正是在他的领导下，海尔的前身——青岛冰箱总厂从一个濒临倒闭的小厂不断发展，不仅成为国内的十大名牌之一，而且还走出了国门，获得了国际市场的认可。

作为总设计师，张瑞敏在 1995 年荣获“中国经营大师”称号；《亚洲周刊》1997 年度企业家大奖；1999 年 12 月入选英国《金融时报》“30 位世界最受尊敬商界领导人”之一；2001 年 8 月美国《福布斯》杂志以其照片为封面，表达了对其管理成就的认可。

### 二、张瑞敏的经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 创新是海尔文化的核心。发明不一定是创新，发明者也不一定是创新者，只有能够把发明转化为社会的经济活动，而且能发挥显著经济效益的发明才是真正的创新。

“创新”是张瑞敏与干部职工交谈的高频词，他总结出一条经验：关门创新，创新就失去了方向。尤其是技术创新，最重要的是要有市场效果，这是检验技术创新成功与否的惟一标准。

☆ 主要的挑战还是我们自己，或者说，第一个打倒海尔的还

① 陈莞主编：《商界大师箴言录》第一辑，中央编译出版社，2004 年 1 月版。

是海尔自己。

张瑞敏这句意味深长的话是与其一贯的危机意识分不开的，他认为对企业来说，最可怕的是“渐变”，即创出名牌后志得意满、功成名就的安全感，最终会使企业在危机四伏的市场竞争中失去了应变能力，从而自己打败自己。因此，张瑞敏一直大力宣扬海尔的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

☆ 海尔一直注重于“国际化的思维，当地化的行动”，企业的发展一定要把全球作为市场。

张瑞敏是在1997年3月上海国际商会大会上说的这番话。正是本着这种思想，张瑞敏站在宏观的层次上把世界经济格局划分为十大经济协作区，由此确定了“三分天下”的市场全球化战略布局，即“三个1/3”的构想：国内生产、国内销售1/3；国内生产、国外销售1/3；国外生产、国外销售1/3。

☆ 面对加入WTO，中国企业怎么想？我认为必须成为狼。

张瑞敏指出，所有到中国市场来的外国企业，竞争原则都是“赢家通吃”，中国企业不能把自己摆在羊的位置，否则就会被吃掉，要生存和发展，就必须成为狼，而成为狼的标准有两条：第一，必须熟悉和了解国际市场竞争游戏规则，按国际惯例来竞争；第二，必须勇于、敢于和善于参与这场竞争，如果不了解国际市场的竞争规则或者是不敢参与竞争，就没有成为狼的可能。

☆ 什么叫做不简单？能够把简单的事情天天做好就是不简单。什么叫做不容易？大家公认的非常容易的事情，非常认真地做好它，就是不容易。

从1996年开始，许多去海尔取经的人就像早年学大庆、学大寨一样，想方设法抄海尔的经验：每天干完当天的任务，并比昨天有一点提高，即日清日高管理模式。但是这些人回到自己的单位一实施，很快就难以坚持下去，员工们觉得天天重复做那几件事太枯燥，领导也开始怀疑这样简单的做法能否创造奇迹，于是企业界盛传：海尔没法学。然而把简单的事做好，正是张瑞敏带领海尔获得

巨大成功的管理哲学。

☆ 企业管理中我信奉这么一句话：每天只抓好一件事就等于抓好了一批事，因为每一件事都不是孤立的，抓好了一件事会连带着把周围的一批事都带动起来。

这就是张瑞敏的“精细化管理”思想，即不仅对生产的全过程进行精细化管理，还包括对那些“事关全局的小事”、“影响发展趋势的小事”进行精细化管理。

☆ 部下的素质低不是你的责任，但不能够提高部下的素质，就是你的责任。

张瑞敏的这句话体现了他的另一个管理思想——提高员工素质是领导的责任。而要做到这一点，张瑞敏要求海尔干部要做到三点：正确地认识和对待自己；充分研究竞争对手；紧跟集团步调，不能各自为政。

☆ 企业说到底就是管人，管理说到底就是借力。你能够把许多人的力量集中起来，这个企业就成功了。如果他们愿意把力量借给我来一起完成一个目标，这就是成功的管理。在技术创新上，海尔也是这样。

张瑞敏认为，在现代市场中，整合就是竞争力，一个企业要想搞技术创新，要想在市场竞争中获胜更多，就要善于整合，运用科技资源而不在于拥有多少科技资源。

☆ 管理中国企业只能用中国式的管理模式。我的管理模式的公式是：日本管理（团队意识 + 吃苦精神）+ 美国管理（个性舒展和创新竞争）+ 中国传统文化中的管理精髓 = 海尔管理模式。

张瑞敏对海尔有着非常清醒的定位，他指出，和那些巨型的跨国公司相比，海尔仍处在成长期，因此与这些公司抗衡是不可能的，必须老老实实向发达企业学习。海尔的目标是借鉴西方和日本的管理经验并结合中国实际，创中国的世界名牌。

☆ 所有成功的企业都有非常强烈的企业文化，用这个企业文化才能把所有的人凝聚在一起。上百年的企业，不知道有多少东西

都变化了，惟独它的企业精神百年不变，这非常能够说明问题。所以企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂，而这个灵魂如果是永远不衰、永远常青的，企业就永远存在。

张瑞敏认为，海尔十余年来发展与成功，其中一个最重要的因素就是创造了具有鲜明特色的企业文化。因此他要求海尔的干部和员工都必须有这样一个共识：一个企业要永远向前发展，必须有自己的企业文化、理念和行动纲领。

☆ 一个企业的领导就是两件事，一是拿主意，一是用好人。

张瑞敏善于创造性地将别人的优秀思想运用于经营管理。毛泽东曾有一句名言表达了作为国家领袖要抓的两件事：一是出主意，一是用干部。张瑞敏把其中的精髓引入自己的领导工作中，并加以发挥。

☆ 没有危机意识和忧患意识的企业家，不配做现代企业家。

张瑞敏是一位极具忧患意识的企业家。他经常对手下强调：对一个决策者而言，危机就是动力。什么时候决策者不再是企业前进的推动力量，而是滞后的力量，就意味着他丧失了做企业领导人的资格。

☆ “世界上最无价的东西是人心”，要赢得别人的心，只有拿自己的心去交换。因此，企业的领导人永远也不要以为自己比其他人更聪明，以为可以驾驭他们，如果是这样，就会出大问题。

张瑞敏认为，共享集体成功是人的天性的一部分，很少有人愿意在一个平庸的领导手下工作。人们寻找建立共同远景的理由之一，就是他们内心渴望能够归属于一项重要的事业。领导人的作用就在于使员工感到自己属于一个独特的群体，并由此激起极大的忠诚，从而转化为心甘情愿地努力工作。

☆ 我们始终坚持以人为本，一切以人中心，把人当做主体，当做目的，在企业内部营造了一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围。让每个员工都以自信的热情投入充满理解色彩的伟大事业中去，使管理的艺术和心灵的需求更加和谐、完整地统一起



来。

张瑞敏认为一个企业获得成功，离不开员工自身素质和能力，更与企业内部环境体制相关，企业要尽可能地为员工提供条件，促进员工充分发挥他们的活力，从而使企业、个人都能得到最大化的发展。

☆ 在任何时代，能满足人最深层、最本质需要的不是金钱和物质，而是自我价值的发现和实现。一个人如果觉得在公司中自己的才能受到压抑，即使给他再多的钱他迟早也会离开；反过来，在一定的物质条件下，如能让人的创造性得到发挥，让其自我价值得到不断的实现，并且能够在这个实现的过程中发现新的自我，那将会给他带来最大的满足。

海尔有很多“对猎头公司说不”的事例印证了张瑞敏的这些话。海尔的每一步发展，都是全体员工创造性劳动的结果，而这结果反过来又给予他们自豪感和优越感，激励他们进一步去发挥自己更大的创造力，海尔也就因此永远充满活力。

☆ 质量意识意味着满足标准的要求，而名牌意识才意味着满足用户的需求。

张瑞敏认为在市场经济条件下，无论产品是否达到了所谓的“国际标准”，只要用户不满意，企业就没有利润可言。所以，标准对用户没有意义，只有坚持“用户永远是对的”这一信念，不对用户说“不”，企业才会拥有顾客、拥有市场，也就拥有了成功。

☆ 海尔在创造需求，而不是制造需求。消费者选购海尔的产品，他们注重的是什么？他们买的不是洗衣机，而是整洁的衣服；买的不是冰箱，而是新鲜的食物。也就是说，消费者买东西，不是买实物，而是买功能。

当时很多人对海尔广告营销中打概念牌颇有非议，有一种看法认为，厂商这样做是在制造需求，对此，张瑞敏以上面一段话作为反驳，他指出，作为企业，要不断满足消费者的需求，让他们的每

一天都过得更好，而这也正是海尔“真诚到永远”口号的由来。

☆ 用户要的不是复杂的技术，他们要的是使用的便利，我们要把复杂的开发研究工作留给自己，把简单便捷的使用留给消费者。

这也是张瑞敏对“使用简单化”原则的诠释，即用最简便的方式，满足每个人、每个时期的不同需求。

☆ 用户永远是对的。这不是一句简单的口号。不管在任何时间、任何地点发生的任何问题，错的一方永远只能是厂家，而不是用户。

张瑞敏指出，这首先是一个观念的问题，要想使用户满意，就必须摆正用户永远是对的这个立场。因此，张瑞敏再三提到他所见到的美国一个超级商场的服务理念：“本商场原则之一：用户永远是正确的；原则二：如果用户错了，请参照原则一。”

### 三、张瑞敏的十三个观点<sup>①</sup>

#### （一）有缺陷的产品就是废品

1985年，张瑞敏刚到海尔（时称青岛电冰箱总厂）。一天，一位朋友要买一台冰箱，结果挑了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。朋友走后，张瑞敏派人把库房里的400多台冰箱全部检查了一遍，发现共有76台存在各种各样的缺陷。张瑞敏把职工们叫到车间，问大家怎么办？多数人提出，也不影响使用，便宜点儿处理给职工算了。当时一台冰箱的价格800多元，相当于一名职工两年的收入。张瑞敏说：“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱。”他宣布，这些冰箱要全部砸掉，谁干的谁来砸，并抡起大锤亲手砸了第一锤！很多职工砸冰箱时流下了眼泪。然后，张瑞敏告诉大家——有缺陷的产品就是废品。三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金

<sup>①</sup> 原载《北京青年报》，转载自《生意经》2001年第2期。

奖。

### （二）东方亮了再亮西方

“东方不亮西方亮”。这是国内不少企业多元化经营的美好初衷。从1984年到1991年，张瑞敏把这7年叫做海尔的“名牌战略阶段”。7年时间里，海尔只做了冰箱一个产品。到1991年，海尔冰箱产量突破30万台，产值突破5个亿；全国100多家冰箱企业，海尔唯一产品无积压，销售无降价，企业无三角债；海尔商标在全国家电行业唯一入选“中国十大驰名商标”。1992年起，海尔开始“多元化发展阶段”。

如今，海尔产品有58个系列，9200多种，既有白色家电，又有黑色家电和米色家电。其中，冰箱、冷柜、洗衣机、空调器等的市场占有率在全国名列前茅。张瑞敏把海尔的这种多元化战略概括为“东方亮了再亮西方”。

### （三）要盘活资产先盘活人

在海尔兼并的18家企业中，有一家1997年12月进来的4000人的国营黄山电视机厂。1998年6月2日，该厂部分员工罢工上了街，原因是接受不了海尔的管理，把海尔派去的孙部长也打了。张瑞敏一看闹到这种地步，“不是你愿不愿干的问题，而是我让你不干的问题”，下令无限期停产整顿。也没有无限期，两天，大家就想明白了：海尔不这么做，企业在市场上就站不住脚：企业站不住，员工也就没地方开工资了。孙部长正给职工代表开会，宣布“明天可以复工了”，手机突然响了——老婆要来合肥接“卖力不讨好”的丈夫回去。孙部长气道：“看你们把事情闹的！”这时，一位职工代表喊了三句口号——“孙部长不能走！”“海尔不能走！！”“海尔精神不能走！！！”到1999年，该厂一个月电视机的产量相当于过去一年半的产量。

### （四）只有淡季的思想，没有淡季的市场

一般来讲，每年的6~8月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间，很多厂家就把商场里的促销员撤回去了。张瑞敏挺纳闷儿：难

道天气越热出汗越多老百姓越不洗衣裳？调查发现，不是老百姓不洗衣裳，而是夏天里 5 公斤的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有 1.5 公斤的洗衣机——小小神童。小小神童投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。上海热销之后，很快又风靡全国。到如今两年时间里，海尔的小小神童在全国卖了 100 多万台，并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”

#### （五）用户的难题就是我们的课题

1997 年 10 月份，张瑞敏到四川出差。有用户跟他抱怨说，海尔的洗衣机不好，下水管老堵。一了解，原来是有些农民朋友用洗衣机来洗地瓜（北方叫红薯），有时泥沙堵塞了下水管。回来后，张瑞敏把这事讲给大家听。一些人觉得像是笑话，说：“重要的问题是教育农民怎么使用洗衣机”。但张瑞敏不这么看。他说：“用户的难题就是我们的课题。”后来，海尔专门开发出一种下水管加粗的可以用来洗地瓜的“大地瓜”洗衣机。这事见诸报端后，有人不以为然，说我们的农民富裕到用洗衣机洗地瓜了吗？张瑞敏的想法是，既然用户有需求，我们就该去满足。“这块蛋糕也许不大，但却是我自己享用”。1998 年底，在一次经济工作会议上，江泽民总书记还提到了海尔“大地瓜”洗衣机的故事。

#### （六）下道工序就是用户

一件电器产品，从设计、生产到销售，要经过若干道工序最终到达用户的手里。但张瑞敏告诉每一道工序：“你的下道工序就是用户！”什么意思？就是说什么问题都得在你这儿解决好，留给后边人家不饶你。为此，海尔提出：人人都有一个市场，人人都是一个市场——下道工序是你的市场，你又是上道工序的市场。如果你为上道工序遗留的问题付出了劳动，你有权利向他索酬；同样，如果你把问题留给了下道工序，人家也有权利向你索赔。张瑞敏把这叫做“市场链”，就是一道道工序像锁链一样的咬合在一起，谁

那儿“掉链子”，谁就得从兜儿里掏钱。此招一出，各种问题立马大幅度减少，企业效益大幅度提高。这事被一位叫菲希尔的外国教授（中欧国际工商学院前教务长）知道了，到海尔跟张瑞敏谈了8个小时，拿回去做了MBA的教学案例。

### （七）企业就像斜坡上的球

张瑞敏有一个著名的“斜坡球体论”，是说企业好比斜坡上的球体，向下滑落是它的本性：要想使它往上移动，需要两个作用力——一个是止动力，保证它不向下滑，这好比企业的基础工作；一个是拉动力，促使它往上移动，这好比企业的创新能力。且这两个力缺一不可。就海尔而言，其十五年来平均81.6%的快速增长，首先得益于创业初期长达七年的一门心思就造一个冰箱，拿一个冰箱夯实企业的基础工作，锻炼一支队伍，建立一种机制，培养一种文化。其“止动力”如“日事日毕，日清日高”，“拉动力”如“在市场否定你之前先否定自己”，已被证明是非常行之有效的管理方法。

### （八）赛马不相马

人才缺乏，是国内企业的共同呼声。但张瑞敏认为，我们最缺乏的不是人才，而是出人才的机制。海尔在人力资源方面的一个基本做法是“赛马”而非传统的“相马”。海尔“赛马不相马”的人才机制就是给海尔的每一位员工创造一个发挥才能的机会和公平竞争的环境，从而使企业整体充满活力。海尔的“赛马不相马”应用于下至普通员工，上至集团副总裁。1999年9月，在海尔全球市场交易会上，记者们通过嘉宾介绍得知海尔新近任命了两位“见习副总裁”，颇觉新鲜。会后，有记者问张瑞敏“见习”副总裁是怎么回事？张瑞敏道：所谓“见习副总裁”就是把他们放在副总裁的位置上干干看行不行。今年记者再到海尔，得知二人已被正式任命为副总裁。赛马赛到这份儿上，什么马见了不得奋蹄？据说，海尔的管理人员平均年龄只有26岁。

### （九）企业要长第三只眼

按照张瑞敏的说法——计划经济下，企业长一只眼盯住领导就够了。市场经济下，企业要长两只眼，一只盯住员工，达到员工满意度的最大化；一只盯住用户，达到用户满意度的最大化。但在由计划经济向市场经济过渡时期，企业还要再长第三只眼睛，用来盯住国家政策。张瑞敏举了三个海尔的例子——一个是1992年小平同志南巡谈话后，海尔抓住机遇搞了海尔工业园；一个是1997年利用国家优惠政策，一下子兼并了18家企业；再一个是国际方面的，就是在东南亚金融危机，连自己设在那边的生产厂的产量也在收缩的时候，在那里大做广告，其广告价格是危机前的1/3，结果危机已过，现在海尔的产品在东南亚销量大增。

### （十）先有市场，再建工厂

这是一种典型的以市场为导向的经营思路，其不仅适用于进入国际市场，也适用于开拓国内市场。这里的“建”字，既包括自己建设，当然也包括兼并、参股等多种方式。海尔在这方面的例子，如把滚筒洗衣机的40万台项目拆成两期建设；如在海尔品牌具有相当辐射力的时候兼并“黄山电子”进入彩电行业；如出口美国的冰箱超过当地生产30万台的盈亏平衡点后才在当地建立工厂。反思我们很多企业，不就是因为过于乐观地估计了市场、过于乐观地估计了自己，然后盲目建厂，导致设备闲置或生产线开工不足而被拖垮的吗？甚至不是还有世界级的家电企业在中国拿自己开工不足的生产线给国内企业“OEM”的吗？我想，这肯定不是他们不远万里来到中国的初衷！

### （十一）出口创牌而不仅仅是创汇

10年前海尔按照“先难后易”的原则，要把自己的冰箱送到“师傅”那儿卖时，坚持要挂自己的牌子——此前，光各种认证就折腾了一年半。二十几个德国经销商都不相信刚学会造冰箱没几年的中国，产品能进入德国市场。没办法，海尔就把运过去的4台冰箱跟德国冰箱放在一起，然后都把商标揭掉，让主经销商确认哪些

是海尔的，哪些是德国的。结果，没发现任何问题的大都是海尔的。一下子，德国人服气了，纷纷订货。不久，又碰上德国检测机构对市场上的冰箱进行质量检测，海尔5个项目共拿了8个加号，排在第一位。现在，据德国海关统计，他们从中国进口的冰箱，海尔占了98%。另外在美国市场海尔占中国出口白色家电的53%。所有产品，打的都是海尔自己的牌子。

### （十二）国际化就是本土化

面对WTO和网络时代的到来，国内企业的国际化成为一个现实的课题。什么是企业的国际化？张瑞敏认为，国际化就是本土化。本土化可以相对缓解国内企业进入国际市场的三个难题——一是消费者对外来品牌的抵触心理；二是进入国际的非关税贸易壁垒；三是我们国际商务人才的极度匮乏。作为中国企业国际化的先行者，海尔“国际化即本土化”的做法是当地设计、当地制造、当地销售，以及当地融资、当地融智。比如在美国，海尔在洛杉矶建立了设计中心，在南卡州建立了生产工厂，在纽约建立了营销公司，三位一体，以形成本土化的海尔，其雇员也主要是美国人。张瑞敏说，什么时候，美国人不再认为海尔是中国的海尔，而是美国的海尔，海尔在美国就算成功了。

### （十三）现金流比利润更重要

企业以赢利为目的，是尽人皆知的道理，但张瑞敏说：“现金流比利润更重要。”这是张瑞敏总结了近年来国内一些名声显赫的企业为什么突然残废的原因后得出的结论。1999年上海“财富论坛”上张瑞敏提出这个观点，台下有人问跟张对话的宝洁公司的老总“您是否同意张先生的观点”。宝洁的老总说：“张先生的观点是对的。过去人们看利润，现在人们看现金流量。现金流之于企业，犹如氧气之于人体一样。”张瑞敏说，现在的市场竞争，不是说资不抵债才叫破产，你失去了现金支付的能力，就叫破产！同时，张瑞敏对有可能收不回钱的“赊销”不以为然，“企业帐面上看有利润，但实际上没有支付能力”。张瑞敏认为，只有让用户喜

欢你的产品，像戴尔那样能够满足用户的个性化需求，才能把实物变回货币，形成资金的良性流动。



## 第三章 管理系统论

从自然界到人类社会，任何一个物质客体都是一个系统。系统原理指出的“系统”是按一定秩序相互联系着的一组事物。这就是说，任何一个管理组织结构都可以视为一个人造系统。所以，科学化的管理必须贯彻系统原理，这就必须要抓住系统的整体性、目的性、全局性、层次性、结构性等基本特性或环节，从而提高管理的科学性和有效性。

### 第一节 系统及管理系统

#### 一、系统

##### （一）系统及特征

##### 1. 系统的含义

从整个自然界到人类社会，从基本粒子到超星系团，从整个社会到每个生命个体，从生物大分子到生态系统的任何一个物质客体，都是一个系统；同时，它又都属于另一个大系统，成为这个大系统的要素（子系统）。所以系统具有极大的普遍性和客观性。在

人类认识史上，系统的观念较早就萌发了。但是，人们往往是从不同的角度、用各种各样的方式来定义系统，系统论的创始人路·冯·贝塔朗菲曾给系统下过一个经典的定义，他说：“系统可以定义为相互作用着的诸要素  $f_1, f_2, \dots, f_n$  的综合体”。<sup>①</sup> 这个定义表明：任何系统的组成，必须有两个以上的要素；这些要素相互联系，相互作用，以一定的方式结合在一起；这个结合起来的整体具有特定的功能和运动规律。

## 2. 系统的基本特性

(1) 系统的基本特性是整体性。系统的特性和功能，只有将它作为整体存在时才表现出来，既不是组成它的要素的特性和功能的总和（简单相加），也不能从有关的组成要素中推导出来。系统之所以具有这种整体性，就是因为系统内部各要素之间存在着一定的相互联系和相互作用。比如，人体是由各种器官组成的有机整体，只有当组成人体的各种器官有机地结合在一起时，才能表现出人的特性，脱离人体的任何个别器官，都无法表现出人的特性。

(2) 系统的另一特性是层次性。

- A. 系统是由若干不同的层次（子系统）构成。
- B. 每一层次都有不同于其它层次的职责和权利。
- C. 各层次之间相互作用相互联系。
- D. 较低一级的层次存在于更高层次的系统之中。

自然界的任何一个系统，都处于自然界的某一个特定层次。它既和周围环境组成一个大的系统，又是低一级子系统的较高一级系统。每一个特定层次，都具有不同于其它层次的特定的结构、运动形式和运动规律，这就是系统的层次性。整个自然界，就是一个多层次的特大开放系统。例如，我们生活于其中的太阳系，就是无限宇宙中的一个特定层次。它和其它星团组成银河系，本身又是由太

<sup>①</sup> 贝塔朗菲：《一般系统论概要》，《英国科学哲学杂志》，I，2（1950），第143页。

阳、行星、彗星、流星及星际物质构成的天体系统，有其特定的结构和运动规律。

(3) 系统的结构性。任何一个系统，都具有特定的结构。所谓结构，是指系统各组成要素之间相互联系、相互作用的形式和方式。诸要素之间相互联系、相互作用的总和，就形成了系统的结构，具体说，结构是指诸要素在空间的一定秩序、排列和组合的具体形式以及诸要素之间具体联系和作用的方式。研究物质系统的结构，就是研究物质系统内诸要素之间的排列顺序和组合方式。

自然界的物质系统千差万别、五光十色，其结构也是多种多样的。从总星系、星系、恒星到分子、原子和基本粒子，从群体、个体、器官到细胞和生物大分子都有各自的结构。自然界中，没有无结构的物质系统。

物质结构可以分为空间结构和时间结构。空间结构又分为内部结构与外部结构。内部结构，是指系统内部各要素之间由于相互作用在空间上形成的一种同时态稳定的比例关系，在形状上具有一定的排列顺序，呈现出网络立体交叉，在性能上相互协调适应。外部结构，是指系统与环境之间，由于相互作用在空间上形成的一种同时态稳定结构。由于物质系统是分层次的，系统的结构也必然分为不同的多个层次。对于任何一个系统，除了外部结构和内部结构，还有组成要素各自的内部结构。这三种结构，相应地称之为外层结构，中层结构，深层结构。

物质系统的空间结构，都在经历着时间上的演化。任何一种物质系统结构，都是一种历史的存在。随着外界环境条件的变迁和内部要素之间的关系变化，任何旧的结构形态必然转化为新的结构形态。现阶段的结构形态，既是上一阶段结构形态发展演化的产物，又是下一阶段结构形态发展的起点。所谓时间结构，就是指一种历时态的变动结构，即结构的流动性和变化性。电谐振和脉冲、化学振荡、生物钟，动物心脏的节律等都是一时间结构。

任何物质系统的结构，都是空间结构随时间而变化，是空间结

构和时间结构的统一，稳定结构和可变性结构的统一。物质系统的结构，是系统具有整体性、层次性的基础和前提。掌握结构，是认识系统整体性、层次性的基本环节。任何一个系统都有其稳定的结构，合理的结构促进系统的发展，不合理的结构延缓甚至阻碍系统的发展，因为系统的结构决定着系统的性质和功能。

(4) 系统的相关性（也叫开放性）。是指系统与周围环境之间的关系。也就是说系统是自身与环境的统一，每一个具体的系统都处于与周围其他系统的相互联系之中。系统与周围环境之间的物质、信息、能量的交换和转移，是系统存在和发展的不可缺少的条件。这里必须理解两点：

A. 系统是相对封闭的。（这是相对的）任何一个系统，首先必须构成一个相对连续封闭的回路，从而保证信息的反馈，形成有效的运动。没有这个封闭的回路，系统就会处于失控状态，系统就无法运动，系统也就不成为系统。

B. 系统又是开放的。（这是绝对的）它不可能不同本系统以外的任何事物（环境）发生联系，准确地说，因为它又是这个大环境（大系统）的一个子系统。因此，必须要有较强的适应能力。

除了以上四点以外，还有：

动态性原理：任何系统都总是处在不断地运动、发展和变化的过程之中。

有序性原理：是指结构和功能均有一定的规则和排列次序。

最优化原理：目标确定之后，为实现目标，就必须使整个系统各层次达到最优化组合。“优化”具有相对性和条件性。

## （二）系统与要素

### 1. 要素

要素是构成系统的基本单元。要素，始终和系统不可分割地联系着。任何要素，都是系统的要素。如果诸多要素没有构成一个系统，不存在系统，那么这些要素也就不成其为要素。任何系统，都是由要素构成的，如果没有要素，那就没有系统存在的基础，也就

没有系统。组成系统的要素，还可以分为不同的层次。例如，蛋白质大分子系统的组成单元，可以划分为氨基酸有机小分子和碳、氢、氧、氮等原子两个层次。不同层次的要素，在系统中具有特定的相互关系和相互作用方式。

在一个稳定的系统中，一方面，要素之间相互独立；另一方面，要素之间又相互联系和相互作用。诸种要素以一定的形式构成系统时，各个要素在系统中的地位是不同的。简单系统中，要素的地位可以是平等的。例如，在氢分子中，两个氢原子处于对等的地位。在复杂系统中，有些要素处于主导地位和支配地位，有些要素则处于从属地位和被支配地位。例如，人的一根神经和一根头发，同是人体的要素，在人体中的地位却大不相同，神经断了就会丧失相应的功能，头发掉了对于人体并无多大影响。我们把处于中心地位、支配和决定系统活动的一些要素，叫做中心要素；处于非中心、被支配地位的要素，则叫做非中心要素。例如，一辆汽车，它的发动机就是中心要素，其余部件则属非中心要素。

## 2. 系统与要素的辩证关系

(1) 系统与要素之间相互依存，互为条件。离开系统，就无所谓要素；反之，没有要素，也就无所谓系统。首先，系统对于要素有支配控制作用。各个要素在系统中的地位和作用、各个要素之间的关系，是由系统整体决定的。（例如，苯分子的整体特性，支配和决定着六个氢原子和六个碳原子的特性以及它们之间的排列顺序和空间位置。每个细胞的整体功能，则支配和决定着细胞核、细胞质和细胞膜的功能以及它们之间的关系。）同一要素，在不同系统中，其性质、地位和作用就会不同。（例如，月球在太阳系统中和在月——地系统中，性质、地位和作用都有所不同。）由此看来，要素依赖于系统，系统中要素的特性和功能不同于它们孤立时的特性和功能。其次，要素又决定着系统。一般说来，有什么样的要素，就会组成什么样的系统。在同样的条件下，组装性能较好的元件，组装成的整机质量就高；“滥竽充数”的乐手，决然不能组

成好的乐队。不同数量和不同性质的要素，构成不同的系统。像天体、地球、生物等等，其组成要素的数量和性质都是不同的。相同种类相同数量和性质的要素，由于结构形式的不同，也可以构成不同的系统。如甲醚和乙醇。相同种类相同性质的要素，由于数量不同，也可以构成不同的系统。如氧和臭氧。人们常常就是通过控制要素在系统整体中的排列顺序、地位、作用的性质和范围大小等，来实现系统整体的目标。各个要素之间的相互联系、相互作用，决定着系统的特性功能和规律。要素有所变化，则可能导致系统的变化。由此可见，系统依赖于要素，系统整体的特性和功能决定于要素，但又不等于要素孤立时的特性和功能的总和。总之，我们既承认系统要素的支配控制作用，也承认要素对系统的决定作用，坚持系统与要素之间的辩证关系。

(2) 系统与要素，在一定的条件下相互转化。任何一个系统，当它与周围环境组成较高一级系统时，它便转化为较高一级系统的组成要素；任何一个系统中的要素，当它按一定关系组成较低一级系统时，要素本身便转化为较低一级的系统。

### 3. 系统与要素范畴的意义

系统与要素这对范畴，是从现代科学技术和科学认识中抽象概括出来的，是人类认识历史和现代科学发展相结合的必然产物。这对范畴对于丰富和发展马克思主义哲学，具有重大的理论意义；对于人们从事认识世界和改造世界的活动亦具有重大的实践意义；对管理活动具有重要的现实意义。

第一，系统与要素这对范畴，反映和溶化了唯物辩证法关于事物普遍联系的原则。

恩格斯曾用系统思想对普遍联系观点作过精辟的阐述。他指出：“我们面对着的整个自然界，形成一个体系，即各种物体相互联系的总体”。“我们抓不住整体的联系，就会纠缠在一个接一个的

矛盾之中。”<sup>①</sup>系统与要素这对范畴，溶化了人们关于自然界联系的看法。所谓联系，就包括系统内部各要素之间和系统与环境之间的相互联系。整个自然界，从微观到宏观，从无机界到有机界，从原生生物到人，构成一个有层次结构的系统整体。随着现代科学的发展，人们对于结构联系、功能联系和起源联系等的研究，有的已建立起数学模型，达到了量化的水平，这就为唯物辩证法的精确化开辟了道路。也为管理工作提供了重要的理论依据。

第二，系统与要素这对范畴，反映了现代科学认识论的重要原则。

系统，使人们的认识对象发生了变化，由孤立的、单纯的“实物中心论”转向了“系统中心论”。这是人们思维方式的一个重大变化，在一定程度上改变了人们观察和认识世界的原则。

系统的整体性、复杂性和有机性；要素与要素之间、系统与环境之间的相互联系和相互作用；系统运动、变化和发展的规律性；系统的结构、功能和运动过程的最优性……这一系列概念，在一定程度上把唯物辩证法的某些原则量化和精确化，从而把唯物辩证法理论推向更高级的阶段，无疑为管理工作提供了重要的理论依据。

系统与要素这对范畴，为科学认识提供了整体性原则、相关性原则、有序性原则、动态性原则、最优化原则。人们把这些原则运用于现代科学技术和管理领域，就成了系统方法。

第三，系统与要素范畴，丰富和深化了分析综合的科学方法。

传统的分析——综合法在认识事物的时候，总是先分析事物的各个组成部分，然后再把它综合为整体。这种方法，把分析和综合简单地割裂开了。系统与要素这对范畴，强调从整体出发，在综合的基础上、并在综合的指导下进行分析，最后再回到综合。这种“综合——分析——综合”的方法把传统的“分析——综合”法提

<sup>①</sup> 恩格斯：《自然辩证法》，人民出版社，1971年版，第54、146页。

高到一个新的水平，做到了列宁所要求的“分析和综合的结合”。<sup>①</sup>这对我们从事科学研究和管理工作而言，特别是对于研究复杂的事物、解决重大的问题，无疑将具有重大意义。

### （三）系统的结构与功能

#### 1. 结构与功能的概念

任何一个系统，都具有特定的结构和功能。（关于结构前面已经讲了：是指物质系统内各组成要素之间相互联系、相互作用的形式和方式。诸要素之间相互联系、相互作用的总和，就形成了系统的结构，具体说，结构是指诸要素在空间的一定秩序、排列和组合的具体形式以及诸要素之间具体联系和作用的方式。研究物质系统的结构，就是研究物质系统内诸要素之间的排列顺序和组合方式。）

所谓功能，是指特定物质系统所具有的，在内部与外部关系中表现出来的行为特性、作用、能力和功效等。功能，可以分为外部功能和内部功能两种。所谓外部功能，是指物质系统整体与外部环境之间相互作用时所呈现的、系统适应环境、改变环境的作用、行为特性、能力和功效。内部功能，则是指系统整体诸要素的行为特性、作用、能力和功效等。物质系统诸要素之间相互作用，即一要素从另一要素接收作用，并将其转换给其它要素，这种相互作用过程所形成的总体效应，就构成了该物质系统的内部功能。例如，人的大脑，其外部功能是控制、调节、制约机体对外部刺激作出相应的反映，内部功能则是协调大脑两个半球和各个分区，对摄取到的信息进行储存、加工、整理。

对于复杂系统的内部功能，还可以作层次的划分。不同层次功能的综合统一，就成为整个系统的功能。例如，森林生态系统，其子系统植物系统和动物系统各有其功能，子系统植物中的乔木、灌木、野草和子系统动物中的一级消费者（以植物为食料）、二级消

<sup>①</sup> 列宁：《哲学笔记》，人民出版社，1974年版，第239页。



费者（以一级消费者为食）等又各有其功能，综合起来就构成森林生态系统的功能。管理中从上到下各级组织不同层次功能的综合统一，就成为整个管理（大）系统的功能。

任何复杂系统，都有多种功能。例如乙醇，既可饮用，也可用于消毒。对于不同物质系统来说，有的具有专一性功能，有的则具有多种（非专一性）功能。例如，催化剂中的酶，一种酶只能催化一种类型的化学反应，而铂，却可以催化几种不同类型的化学反应。管理系统也同样具有这一特性。

## 2. 结构和功能的辩证关系

（1）结构与功能相互依存。结构是具有一定功能的结构，是功能的基础，功能是一定结构的功能，是结构的表现。自然界中，相同的组成要素，由于结构形式不同，诸要素在空间中排列顺序、距离和方位不同，就可以成为不同性质和功能的物质系统。这种现象，在生命界和非生命界都是普遍存在的，通常叫做同素异构现象。金刚石和石墨，都是由碳元素构成的，但由于碳原子在空间排列组合的结构形式不同，其物理性质就全然不同。生命系统，都是又二十种氨基酸和四种核苷酸组成，因为其结构不同，便形成了各种性质、功能截然不同的生命个体。化学中，把组成相同结构的不同物质叫同分异构体，还有位置异构、官能位置异构、立体异构等不同情况。社会生活中，也有同构异素的现象。例如，相同造型的楼房，可以是砖砌的，也可以是木造的。管理工作中的结构和功能的关系更是处处皆在。

（2）结构与功能又相互对立、相互作用。自然界中，常见的就有同构异功、异构同功等情形。一样的木材，有的做柱子，有的却做了横梁；合金钢与玻璃钢结构不同，二者却有相同的某些功能。人作为管理的主体和客体，既有共性又有个性，由于每个人的天赋、经历、知识结构等不同，必然就存在同构异功、异构同功等情形，因此在管理中就必须因人而异，使系统中的所有人都成为“一流的工人”。结构和功能相比，相对地说来，结构是比较稳定

的因素，它决定或限制功能的大小、范围、性质和水平；反之，功能则比较活跃，在各种外在因素的影响下不断变化，从而引起结构的变化，甚至突破原来的结构。功能对结构的影响可分两种情形：功能的优化、进化，会影响结构有序、进化；功能的退化，将影响结构退化，以至消失。例如，马的蹄趾，就是由于在草原上长期奔跑的“功能锻炼”，由多趾变为单趾；而寄生虫的牛绦虫，由于长期寄生在牛肠内，其消化器官的结构就消失了。

(3) 结构与功能在一定条件下可以相互转化。其实，结构与功能本来就是彼此相通的，结构通过系统包含了功能，功能也通过系统包含了结构。在一定的条件下，结构变化之因会导致功能变化之果，同样，功能变化之因亦必导致结构变化之果。实际上，结构与功能互为因果，相互转化。生物进化过程中的遗传与变异的过程，就是结构与功能互为因果关系的典型例证。

### 3. 结构与功能范畴的方法论意义

(1) 结构与范畴的理论转化为科学的认识方法，就是结构方法。研究事物的结构，是自然科学和社会科学的普遍方法。这种方法的实质就是从诸要素相互作用的终极原因上揭示事物发展的内在规律。研究事物的结构，也就是研究事物的规律。例如，弄清了原子，原子核的结构，人们也就掌握了元素原子的化学性质、元素蜕变、聚变的规律。

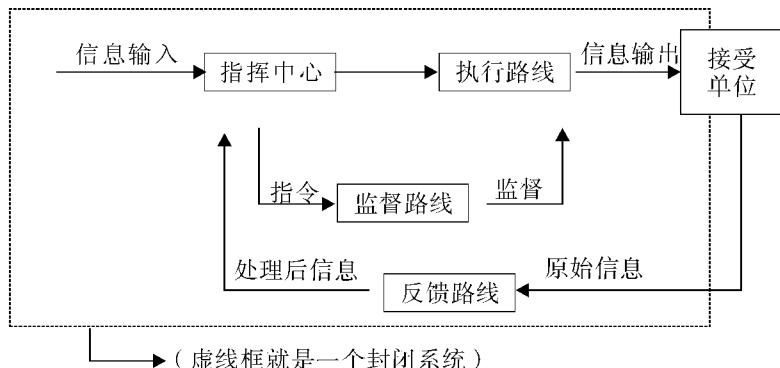
(2) 结构与功能的辩证关系，为我们认识世界和改造世界提供了重要的原则和方法。根据结构决定功能，功能反映结构和功能又反作用于结构的基本原则，我们在从事科学研究和管理工作中，就可以根据研究对象的结构来推测它的功能，也可以根据它的功能来推测它的结构，从而按照人们的需要，改变结构，或改变功能，实现人们对自然界充分利用和改造的目的。我们还可以根据相同结构就有相同功能的原则，创造出和天然物具有相同结构、相同功能的人造物，这就使人类在自然界获得了自由。如我们经常看到的人造革、人造棉，还有人造的假肢等等。

(3) 结构与功能辩证关系的原则,是建立功能模拟法的理论基础和指导原则。仿生学、“黑箱”方法等都是建立在结构与功能辩证关系理论的基础上。仿生学,就是人们向生物界寻求设计思想,模拟生物的某种功能来设计、制造产品。“黑箱”方法,则是考察信息输入和输出的整体效应,据此来模拟系统的特性和功能。当然,人们最终还是要认识“黑箱”的内部结构,把功能模拟和结构模拟结合起来,以期在自然界中得到自由。

## 二、管理系统

### (一) 管理系统

系统原理指出的“系统”是按一定秩序相互联系着的一组事物。所以,整体性(集合性)、封闭性、层次性、相关性(环境适应性)就是它的基本特征。而任何一个管理组织结构都可以视为一个人造系统,即由不同要素组成不同层次按一定结构组成一个完整的体系(系统)。这个体系对内而言,是一个“封闭系统”;对外而言,它又是一个“开放系统”,即每个系统都不可能是孤立的存在着,它必须与周围各系统(环境)发生各种形式的“输入”和“输出”,同时还从属于一个更大系统的统一范畴之内。这就是管理系统。(如下图)



管理系统的基本回路示意图

现代管理的任何一个管理对象，如企业、学校、医院、科研院所等都是从属于社会的子系统。它既具有自身运转的规律，又必须适应社会运转的需要，要准确把握现代管理的系统性，必须紧紧抓住以下三个环节，这也是系统必须具备的特征。

## （二）管理系统的基本特性

### 1. 目的性

不同的系统有不同的目的性。混淆了目的必然是混乱的管理。

从宏观高度来看，整个社会就是一个大的系统，这个系统中的各个子系统虽然结构、功能等各不相同，但肯定有共同的目的。

从中观来说，一个研究单位也是一个系统，它应该有自己的系统目的。

从微观方面来分析，一个研究课题也是一个系统。

应该指出，一个系统通常只能有一个目的，如果有多个目的，必然在人财物、时间和信息等各方面产生相互干扰，而达不到最优化。同时作为管理手段的人，在时间、精力和智力方面都是有限的。所以一个单位任务过多，一个人兼搞几个课题、兼职太多，都是不合理的管理。

### 2. 全局性

全局性也就是系统整体性的具体化，即管理必须有全局观点、整体性观点，必须有一个系统的统筹规划，必须有一个考虑了尽可能多的诸因素及其关系的模式。头痛医头、脚痛医脚的办法，拆东墙补西墙的办法，都是现代管理的大忌。

如制订规划是现代化管理的一项重要内容，它就是全局性很强的问题。从每个项目的局部看，都会有十分动人的道理，但是如何取舍轻重、有机组织，以符合系统全局的目的，才是规划的本质。以一个研究所的科研规划而言，首先它必须了解该研究所从事的学科在整个科学技术全局中的地位；其次，必须了解该研究所功能目的在整个学科中的地位；再次，必须明确实现该研究所功能目的的时间序列，即有远、中、近的目标。据此来确定研究课题、安排人

财物、乃至机构改革，从而组成一个有机的整体。

### 3. 层次性

系统的有效运动决定于它的层次性。同一层次的各系统横向的功能联系，应是系统之间全权“输入”和“输出”，只有不协调或矛盾时，才提交上一层系统解决。

上一层次系统的主要任务有二：① 根据系统的功能目标向下一层次发出指令信息，最后考核指令执行的结果。② 解决下一层次子系统之间的不协调。

据此，任何对下一层工作的插手，都是对下一层次的干扰。长期干扰的结果必然是使下级失去主动性，一切问题上交，而上级又因此而陷入日常事务中，失去本身的功能。领导只做领导的事，各层做各层的事，才是有效的管理。

### 4. 结构性

管理的载体是组织，而任何一个组织都是作为一个系统存在着，而任何一个系统都有其特定的结构。所以，研究管理系统就必须研究管理系统的结构性。关于系统的结构前面已经详细讲过，关于管理系统的结构我们下面作为一个问题详细论述。

总之，现代科学化的管理必须贯彻系统原理，这就必须要抓住系统的整体性、目的性、全局性、层次性、结构性等基本特性或环节。任何系统，特别是一些大的系统，影响因素很多，搞瞎指挥是遗害无穷的。所以，现代科学化管理要求大力开展软科学研究，建立各个层次的“智囊团”、“思想库”，由他们提出可供选择的方案。领导层的使命就是根据各个可行方案进行决策。

### （三）管理系统结构

任何一个系统，都具有特定的结构。所谓结构，是指系统各组成要素之间相互联系、相互作用的形式和方式。诸要素之间相互联系、相互作用的总和，就形成了系统的结构，具体说，结构是指诸要素在空间的一定秩序、排列和组合的具体形式以及诸要素之间具体联系和作用的方式。研究物质系统的结构，就是研究物质系统内

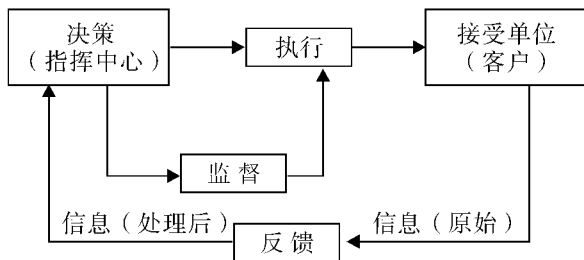
诸要素之间的排列顺序和组合方式。

任何物质系统的结构，都是空间结构随时间而变化，是空间结构和时间结构的统一，是稳定结构和可变性结构的统一。物质系统的结构，是系统具有整体性、层次性的基础和前提。掌握结构，是认识系统整体性、层次性的基本环节。任何一个系统都有其稳定的结构，合理的结构促进系统的发展，不合理的结构延缓甚至阻碍系统的发展，因为系统的结构决定着系统的性质和功能。

管理系统的结构也是空间结构和时间结构的统一。具体来说，我们可以从管理系统的运行结构、管理系统的要素结构和管理系统的组织结构等三个方面来认识。

### 1. 管理系统的运行结构

管理系统的运行结构是指管理系统在实现其目标过程中各子系统（层次）之间的相互关系。作为一个管理系统，至少应具有五个子系统：决策部门、执行部门、接受部门、监督部门、反馈部门等。可用以下图式表示：



管理系统运行结构

### 2. 管理系统要素结构

任何系统，都是由要素构成的，如果没有要素，那就没有系统存在的基础，也就没有系统。管理系统的构成要素按照管理系统的构成，可以从管理主体、管理客体、管理组织以及其他要素等四个层面上作一划分。

(1) 管理主体层面的要素：管理主体是指具有一定管理能力，从事着现实管理活动的人。这就是说，管理主体必定是认识主体所包含的人，但并不是所有被认识主体所包含的人都能成为管理的主体。显然，我们说作为管理主体层面的要素只能是作为管理主体的人。

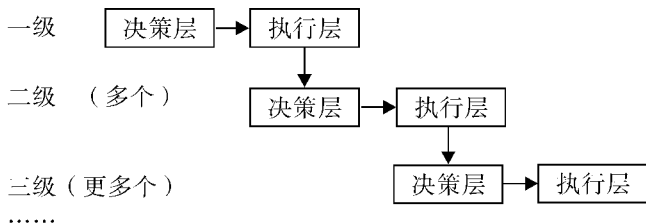
(2) 管理客体层面的要素：管理客体指的是进入了管理主体活动领域，并能接受管理主体协调和组织作用，以人为中心的客观对象系统。管理客体作为认识客体的下位概念，就决定了并非作为认识客体的东西都可以作为管理的客体。概括起来，管理客体层面的要素主要有：人（作为管理客体的人）、财（货币资产、有形资产、无形资产等）、物（产品等）等。

(3) 管理组织层面的要素：也就是管理系统的运行结构过程中的各子系统（层次），包括决策部门、执行部门、接受部门、监督部门、反馈部门等。

(4) 其他要素：时间、空间、信息、环境要素等。

### 3. 管理系统的组织层次结构

任何一个系统都是由要素组成若干层次而构成的，要素与层次之间的关系是相对的，系统的管理是通过组织而进行的，故整个系统就是由若干个组织构成的一个大的组织体系。（如下图所示）所以我们说，无论哪种组织模式（如职能制、公司制等）都具有层次结构，因为没有层次的系统是不存在的。



系统的组织层次结构示意图

## 第二节 管理主体

管理是一个系统，这个系统由三个基本要素组成，即管理主体、管理客体和管理组织。管理的三个基本要素缺一不可，它们之间的有机结合，才构成现实的管理活动。

### 一、认识的主体及其特点

马克思主义哲学认为，认识的主体是指处于一定社会关系中，从事社会实践活动的现实的人。作为认识主体的人，具有三个方面的特点：

#### 1. 自然性

人首先是客观实在的自然存在物，人的肌体和器官，人的自然力、生命力，都是自然界长期发展的产物；同时人又必须不断地同自然界进行物质和能量的交换，摄取生活资料，以维持自身的生存。这是人成为认识主体的自然物质前提。

#### 2. 社会性

人不仅是自然存在物，而且更重要的是社会存在物。人们在改造自然界的劳动中结成一定的社会关系，形成改造世界的社会力量。正是在社会性的劳动中，人确立了自己的主体地位。社会性是主体最本质的属性。

#### 3. 意识性

这是人类特有的自觉能动性。人不仅能将自身同外部世界区别开来，有目的地选择地以外部世界作为反映和思维加工改造制作的对象，而且能把自身同自身的活动区别开来，把自己的需要和追求、力量和活动当作自己意识的直接对象，形成自我意识，并对自己的思想和行动进行自觉的有目的地选择和调节。人意识到外部世界和自我，标志着人成为自觉的主体。

认识主体的存在形式主要有个人、集团和社会。个人是认识主体的基础或细胞，任何认识归根到底要通过每个个人的认识活动去



实现。集团是指民族、阶级、国家以及科学技术的、文化的、经济的、政治的各种组织和群体。实际上，个人总是以某种方式参与一定的社会共同体去进行认识活动。社会化的人类或人类社会，通过世代延续的积累，能够突破个体和群体的局限性，从而成为最强大的认识主体。社会与科学发展到今天，一个人要充分发挥主体自身的认识能力，尤其需要用恰当的方式同他人以至同整个社会很好地结合起来。对认识的主体，我们可以进一步从以下四个方面来把握它的内涵。

第一，主体是关系中的人。作为主体的人，绝不会生存或生活于“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的单子式状态之下，他必须与作为客体的他人或他物结成一定的认识关系或实践关系，这是作为主体的极为重要的方面。在前工业社会，由于生产水平的低下、实践活动的简单化等因素，使作为主体的人呈现为一种关系的存在之状态并不明显。那么，伴随着以信息化为特征的后工业社会的到来，主体的人作为一种关系的存在则表现得日趋明朗化。可以说，在实践活动中，主体与他人、他物乃至与整个世界之间不是一种相互隔绝、彼此孤立的关系，而是紧密地结合在一起。

第二，主体是社会人。主体是人，但是绝不是任何人都是主体。人作为一种复杂的存在物，从不同的视角都会展现出不同的本质。在哲学史上，形而上学的唯物主义就曾把人作为一种自然的存在物。持这种观点的人认为，人在本质上并不是什么神秘或超自然的东西，他“只不过是自然”，是“提炼过的自然”。

作为主体的人应该是一种社会的存在物。马克思曾对人的社会性本质做出了明确的揭示：人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。正是在这种对人的本质的规定中，人被赋予了主体的含义。这是因为，人总是生活在一定社会关系之中，正是这种关系决定了人并不像动物那样只是消极地适应自然、适应外物，并使其能够主动地参与到改造自然与社会同时也改造自身的社会实践活动之中。实践活动是使人的主体价

值得以突显出来的舞台。

第三，主体是具有实践能力的人。任何主体都是实践活动的主体，主体的作用通过社会实践活动得以体现出来。正是在实践活动中，主体与客体构成了对立统一关系，发挥着认识与改造世界的功能。从这个意义上说，社会实践活动是主体赖以存在的载体，离开了社会实践活动，就不可能存在什么主体。任何实践活动都不是抽象的，它都要依赖于特定工具，进行于一定的时空之中。因此，参与实践活动的人必须具备相应的知识能力。例如，进入教育实践活动的教师，如果能够作为主体存在，发挥主体的作用，他必须拥有相应的知识储备。同时，他还应当具备了解学生、表述教育内容、驾驭课堂等方面的能力。此外，他还要能够熟练地运用相应的教育技术手段。所以说，具备特定的知识能力与素养是任何实践活动主体得以存在的必要条件，并且在某些特定的实践活动领域，对主体特定能力或素质的要求还相当严格。因此，在一种实践活动中，他可能是主体，但是，在另一实践活动中，他却可能失去主体的特质。

第四，主体是具有目的性的人。任何主体都是人类实践活动的主体，而任何人类实践活动都具有目的性，这决定了作为主体的人必须具有目的性的人。在任何实践活动中，如果没有明确的目的，这种活动即沦为一种盲目活动而失去了实践的性质，参与这种实践活动的人也不再具有主体的身份，而成为一种随机的活动者。

总之，绝不是任何人都可以成为主体，对于从事实践活动的人来说，具备上述特点是其能够成为主体的最为基本的条件。参与管理实践活动的人也是如此，这是理解管理主体含义的出发点。

## 二、管理主体及其特性

### （一）管理主体

管理主体是指具有一定管理能力，拥有相应的权威和责任，从事现实管理活动的人，也就是通常所说的管理者。这就是说，管理主体是主体的下位概念，管理主体必定是认识主体所包含的人，但

并不是所有被认识主体所包含的人都能成为管理的主体。这就是说，管理主体还有自身应具备的基本条件。我们可以从以下几个方面深入理解管理主体的内涵。

(1) 具有一定的管理能力。这是管理主体的主观条件。所谓管理能力，就是一种推动、激励、组织、引导和控制被管理者去实现目标的能力。

(2) 处于特定的管理组织之中，并拥有相应的权威和责任。这是管理主体的客观条件。任何管理主体都存在或依托于特定的组织，抽象的、超越时空的管理主体是不存在的。所以，对于管理主体来说，它在一种组织当中是管理主体，但在另一种组织中就不一定是管理的主体；在此时是管理主体，而在彼时则就不一定是管理的主体。从另一个角度来说，具有管理能力的人并不一定是管理者，要使具有管理能力的人成为管理主体，就必须拥有相应的权威和责任。所谓权威，包括权力和威望两个方面。权力指的是按照预定方式影响他人行为的能力，这种影响包括了一切能使个人或群体行为变化的方式；威信是一种非权力性的影响力，它是由于个人自身的品德、才能、学识专长、模范行为等因素而对他人所形成的影响力。权力和威信是管理主体必须具备的条件，它们相互补充、相互影响、相互结合。而这个权威和责任也必须是组织明确赋予他的。

(3) 必须亲自从事管理工作。具有一定管理能力，拥有一定权威和责任这只是管理主体的必要条件，或者说只具备这些条件的人还只是一个潜在的管理者，要使具备这些条件的人成为现实的管理主体还必须亲自从事管理活动。只有在对象性的管理活动中，作为管理主体的管理能力和权威才能现实地显现出来，才能与被管理者发生实际的对象性关系，从而管理主体的地位才能得到现实的确立和确证。从本质上来说，管理主体所以是主体就是因为管理活动中与管理客体发生了对象性的关系。

综上所述，具有一定的管理能力、处于特定的管理组织中并拥

有相应的权威和责任、从事着现实的管理活动，这是成为管理主体的人所必须具备的因素和基本条件。这三者又是紧密联系、相互作用的统一体，其中参与管理活动和处于一定的组织中是基础，管理能力和权威责任只有在管理活动中才具有现实意义，而且它们也只有有在管理活动中才得以生成和发展。

## （二）管理主体的特性

管理主体的特性是主体对客体进行对象性管理活动中展现出来的特性，它主要表现为管理主体的能动性、控制性和自主性。

（1）管理主体的能动性。能动性是管理主体的最重要特性。主体之所以成为主体就在于它是“能动的自然存在物”，具有“自觉能动性”。这种自觉能动性表明，管理主体在整个管理活动中处于主导地位，并通过对管理对象的自觉活动来确立和实现自己的主体地位。

（2）管理主体的创造性。创造性是管理主体重要特性，是主体能动性的最高表现。美国管理学家 E·戴尔在其所著的《管理的理论与实践》一书中所说：“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那么，即使外部条件和各种资源都得到充分的利用，他的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去，很有可能衰退，而不仅是停滞不前的问题，在竞争的情况下，尤其是这样……因此，我们可以把创新算作管理人员的一种正式职能。”

（3）管理主体的自主性。自主性也是管理主体重要特性。所谓主体其本身就含有主动、自主的意思。马克思、恩格斯曾把主体的活动称为“自主活动”，并认为：“这种自主活动就是对生产力总和的占有以及由此而来的才能总和的发挥。”<sup>①</sup> 管理主体的自主性，首先指的是管理主体对于管理客体，对于制约着管理活动的各种客观因素，具有独立、自由、自决和支配的权力与可能。主体

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第46卷（下册），第116页。

只有具备同自主能力相适应的自主权，才能充分有效地发挥其自主性，从而才能确立自己在现实管理活动中的主体地位。丧失了自主权的主体就如傀儡，虽然名义上仍占据着某些职位，但实际上已经徒有虚名，并不是现实的管理主体。其次还指管理主体是自己的主人，能够合理地利用赋予自己的权力，实行自觉的自我调节和自我控制，唤醒自身沉睡的生理和心理的潜能，有效地选择和制约自己的情感、意志，促使自身的特性和需要与环境条件相适应，在管理活动中按照自己的理想和愿望去思考、去认识、去评价、去行动，并能够不断根据认识和实践的结果来克服和纠正自己的缺点与偏差，从而达到自己的目标。管理学家卡尔森说：“一个管理人员的任务中最困难而最重要的部分也许是管理他自己，使自己成为下级欢迎而且有权期望的那样一种‘上司’。”<sup>①</sup> 管理主体自主性的这两个方面——对客体的自主性和对自身的自主性是统一的。前者是主体的自由，后者则是主体的自主，它们是一个问题的两个方面。这说明，管理主体的主体性的实质正在于：在管理客体的过程中管理自身，又在管理自身的过程中管理客体。

### 三、管理主体的构成

管理作为一种社会活动，是通过组织来实现的。所以，管理主体是一个系统。我们主要从管理的范围和管理层次两个不同的侧面来考察管理主体，以便进一步加深我们对管理主体的认识。

首先，就管理的范围而言，管理主体可区别为整体、部分和个体。管理主体是个整体，在这个整体的内部，包含着具有不同职能的部门，也就是子系统。其中包括决策系统、执行系统、监督系统和智囊系统等等。决策系统是管理主体的核心，它从全局和战略的高度，在智囊系统提出的可供选择的方案的基础上，制定发展规划、发展路线、方针和战略决策，并进行部署；执行系统是贯彻执

---

<sup>①</sup> 迪克·卡尔森：《现代管理——怎样做一个好经理》，国际文化出版社，1985年版，第140页。

行决策系统所制定的规划、路线、方针和决策，它通过制定计划、组织力量和具体指导等环节，使规划和决策落到实处；监督系统是对执行系统的工作进行监督，它根据决策的指令，对执行系统的工作及被管理者的活动进行监督，把有关情况和问题及时反馈到决策中心，起到逐步逼近决策目标的作用；智囊系统则依据所掌握的知识和信息，为决策系统提供理论、策略和方法。在管理主体的各系统中，又是由各具特点的个体管理主体组成的，他们在各子系统中发挥着不同的作用，管理活动的每一个管理环节，都是由个体管理主体来承担的，离开了个体的管理主体，无论是整体管理活动，还是局部管理活动，都不可能完成。由此可见，管理主体是一个整体，整体由部门组成，部门又是由个体组成，他们共同构成既分工负责、又彼此联系的管理主体。这三个方面的关系是整体、局部和个体的关系。整体是由局部和个体组成的，没有个体和局部，整体就失去了意义；同样，局部和个体，绝不是孤立的存在，而是有机联系的局部和个体。管理主体就是整体、部门和个体的统一体。因此，在管理过程中，必须正确处理整体、局部和个体的关系：既要顾全大局，又要各司其职；既要统筹兼顾，又要立足做好本职工作；既要增强管理活动凝聚力，又要发挥个体管理主体的能动性。

其次，就管理的层次而言，管理主体可分为高层管理主体、中层管理主体和基层管理主体。由于管理活动的复杂性以及管理活动性质和特点的不同，管理活动本身是分层次的，从而也就产生了管理主体的层次性。不同层次的管理主体负有不同的职责，也需要具备不同的管理素质。一般说来，市场管理主体为数不多，但责任重大，其主要职责是确定大政方针，大部分的时间和精力致力于对重大问题的思考，洞察全局，研究发展战略，制定方针政策。他们相对独立于组织之外，没有固定的工作地点，时常接触外界、同僚和部下。与此相适应，他们应具有较高的理论素养和综合判断能力、宏观决策能力以及创造能力。因此，高层管理具有领导的性质。领导与管理是有区别的，领导是为了实现某种目标，领导者对组织内

的个体和群体进行引导和施加影响的过程；管理则是通过协调他人活动，充分利用各种资源而实现组织目标的过程。领导侧重于方针政策的制定和重大问题的决策，领导的对象主要是人；管理则是侧重于对方针政策的执行和对决策的落实，管理的对象不仅有人，而且有财、物、信息等等。当然，管理和领导又有联系，高层的管理在一定意义上说就是领导，而领导也是一种管理，是高层的管理。中层管理主体是高层和基层管理主体的中介，他们侧重于对重大决策的贯彻和落实，一般是在组织内工作，致力于组织的运转，更多的时间和精力用于同人打交道，包括高层管理主体、同级管理主体和基层管理主体。与此相联系，中层管理主体应及时了解重大决策，并掌握贯彻和执行决策的方法，还应及时了解在贯彻重大决策过程中出现的问题，并及时向高层管理主体反馈。另外，中层管理主体还应掌握处理人际关系方面的知识，并具备较强的协调能力。基层管理主体主要是具体的管理，他们要及时帮助下属解决具体问题，保证决策的贯彻执行。基层管理主体的人数较多，他们对组织的管理活动至关重要。他们的大部分时间同下级在一起，只有少部分时间与同级管理主体和中层管理主体在一起。与基层管理活动相适应，基层管理主体应具备专业技术知识，不断提高专业管理的水平，要具备一些具体操作性的管理能力。需要指出的是，上述对管理主体的层次性分析，是以不同管理层次管理的特点为前提的，也是与当代社会的组织结构相吻合的。而管理主体层次的界限又是以具体的组织而确定的，离开了具体的组织，这种划分便失去意义。

#### 四、管理主体的要素

管理主体是在一定的社会组织中担任的社会角色。影响这个角色，进而实现有效管理的因素有许多，其中最基本的因素有三个，即管理主体的职位、权力和责任。作为管理主体不仅应具备这些基本要素，而且还要在管理过程中正确处理职位、权力和责任的关系。只有这样，才能真正实现有效管理。

##### 1. 管理主体的职位

职位是由一定的组织通过一定程序赋予管理主体的一种身份和标志。管理主体是社会组织化生活中的合法职位，任何管理主体的职位都具有社会组织的法定前提，管理主体的职位不是管理者自封的，而是一定的社会组织根据法律和规则，按照规范的程序选举或任命的，其职位的合法性是实现管理的基本条件。管理主体的职位的设置，是以管理实际为中心的，任何职位的确定，都不是主观随意的，而是从管理的活动的实际出发，根据管理的需要产生的。因而，管理主体的职位要有一定的数量规定，并具有相对的稳定性，从而避免职位不当、重复设置、因人设职和随意设职等违背管理规律现象的发生。从管理主体的职位出发，必然要求一定的管理主体，按照管理事务本身的性质、范围、内容，以及事务的轻重缓急进行管理，防止和克服管理活动中对本职位事务的管理不充分、或者越职越位的两种倾向。

## 2. 管理主体的权力

权力是为保证管理主体行使管理职能所赋予的强制性的支配力量。管理主体的权力是行使管理职能的重要条件，任何管理主体的权力都是同管理主体的职位相联系的，管理主体一旦被赋予某种职位，便同时拥有了与此职位相适应的权力。管理主体的权力随着职位的开始而开始，并随着职位的终止而终止，故二者统称为职权。这是由管理的性质所决定的，离开了职权，便不能完全行使其管理的职能。管理主体的权力受法律及有关规定的保护，同样管理主体也要依照法律和规范行事。此外，管理主体权力是同管理主体的职位对称的，权力的性质和大小根源于管理主体的职位。权力的大小与职位的高低相辅相成的，有什么样的职位，就具有与之相适应的权力。由于职位的不同，管理主体的权力也是不同。所以，管理主体应当把握好职位与权力的结合点，按照职位的要求，恰当地行使管理的权力，通过运用权力来行使相应职位的职能，以实现管理的目标，确保管理的效率，而不是脱离管理主体的职位，随心所欲地行使权力。也就是说，既不能无视权力的作用，也不能任意扩大权



力。

### 3. 管理主体的责任

责任是通过管理活动的结果来检验和确认管理主体的功过的标准，责任对管理主体具有制约的作用。管理主体都具有一定的职位，并被赋予一定的权力，然而，职位和权力并不是没有约束的。责任就是对职位和权力的一种约束。管理活动绝不是纯粹的职位和纯粹的权力，而是在特定职位上行使权力、同时又负有相应的责任。任何管理主体都必须承担与其职位和权力相适应的有关成败与荣辱的个人责任，只有职位、权力，而没有责任的管理活动是不正常的现象。管理主体的责任是多方面的，它包括社会责任、法律责任、道德责任等等。一般来说，管理主体的责任主要是指在管理的过程中，对于规划、决策、组织、指挥、监督、用人等管理过程的各个环节所必须负有的、保其成而避其败的责任。管理主体的责任，既是对管理者职位和权力的约束，同时也是对管理者素质和能力的综合性评价。它对于实现科学而有效的管理具有不可低估的地位和作用。

管理主体的职位、权力和责任是相互依存、相互联系、相互制约、相互影响的不可分割的整体。职位是权力的基础，拥有一定的职位，才能被赋予一定的权力，职位的缺失，便意味着权力的终止；同样，权力也会影响职位，正确地行使与一定职位相称的权力，就能巩固其职位，反之，就会对职位产生不良的影响。另外，职位、权力总是同责任相联系的，拥有了职位和权力的管理主体，就必然负有与其职位和权力相对应的责任，同样，只有承担相应的责任，才能通过相应的职位有效地会合权力。没有离开职位和权力的责任，也没有离开责任的职位和权力。只希望拥有职位和权力，而不希望负有责任，这种职位、权力和责任相分离的状况是不正常的，也是不可能长期存在的。因此，管理主体必须做到职位、权力和责任的有机统一，避免和防止职位、权力和责任相脱节的现象发生。只有这样，管理主体才能真正实现有效管理，管理者也才能够

具有影响力。

需要指出的是，管理主体的权力与管理主体的威信或影响力并没有天然的联系。权力是管理的必要条件，作为管理者必须拥有与其职位相适应的权力。权力是管理活动的重要条件，任何管理活动，都离不开权力，这是不言而喻的。问题在于，作为管理主体，需要处理好权力与影响力的关系。所谓影响力，就是在交往活动中一些人影响他人的心理或行为的力量，或者称之威望。影响力固然与权力有联系，权力是影响力的一个重要源泉，因此，管理主体具有一定的权力，当然也具有一定的影响力。但是，影响力和权力并非是完全赞同的和必然的联系，也就是说，人们的影响力并不是都来自权力。所以，影响力大致可以分为两类，一类是基于权力的影响力，另一类则是基于非权力的影响力，即来源于知识、水平、能力、道德、人格等方面的影响力。作为优秀的管理主体，当然是权力和影响力的统一，而权力和影响力又是互补的，权力可以产生一定的影响力；而有了影响力就能够更有效地行使权力。但是，能否保持权力和影响力的统一，这又是与管理主体的素质、能力和管理主体的行为方式联系在一起的。

### 五、管理主体的基本素质和能力

管理主体应当被赋予一定的权力，但是，拥有了权力并不必然就具有威信和影响力。管理主体的威信和影响力是与管理主体的素质、能力等因素密切联系在一起的。因此，研究管理主体应当具备的素质和能力，对于提高管理效率和管理水平具有极其重要的意义。

#### 1. 管理主体的素质

管理主体的素质是作为管理者所应当具备的、或者说从事管理活动所应当具备的内在品质特征。管理主体作为一般主体，当然必须具备一般主体的基本特征，但是，管理主体又是特殊的主体，即他是从事管理活动的主体，因此，他又必须具备管理主体的特殊的素质。这既是管理活动对管理主体的客观要求，也是作为管理主体

应当具备的基本条件。

当然，管理主体的素质是适应管理活动的需要、在管理实践中逐渐形成的。因而，管理主体的素质也不是一成不变的。一般说来，管理主体应当具有以下几个方面的素质。①思想素质。对所从事的管理工作具有强烈的责任感和事业心，具有高尚的敬业精神和进取精神，正直、诚实、守信。②智力素质。善于观察和研究问题，善于接受新知识。③专业素质。熟悉和精通相关领域的业务，掌握相关领域的工作规律。④心理素质。主要指人的非智力因素，包括情感、意志、兴趣、自信心等心理品质。⑤身体素质。身体健康、精力充沛。

我们认为，管理主体应当具备从事管理活动的基本素质，而这些素质恰恰是管理主体的特性，是成为管理主体的基本条件。长期以来，管理学对管理主体的素质进行了大量的研究，尤其是对管理主体的个性做了多方面的考察，甚至列举出许多管理主体应具备的素质和修养特征。比如，博学多才、通情达理、多谋善断、灵活机动、知人善任、善于认同、公道正派、以身作则、铁面无私、赏罚严明、精明果断、敢于负责、严于律己、宽以待人等等，不胜枚举。但是，我们必须以科学的态度对待管理主体素质。也就是所有管理主体的素质都具有相对性，不可把它们绝对化，似乎以这些素质和特征为标准便可以发现出色的管理者，以至于以为管理者的素质就是先天的。因为，第一，从原则出发永远也发现不了十全十美的领导者。在现实生活中，万能的天才是根本不存在的，根本不可能有人符合如此完美的原则。任何出色的管理者，都不是天生的，而是后天管理实践的产物。所以，出色的管理者，不是根据原则“发现”的，而是在管理活动的实践中涌现出来的。第二，管理者的素质不是静态的，而是动态的。同一个管理主体，在不同的环境和不同组织中的管理行为是不同的，他管理不同客体的效果也是不同的。所以，仅仅从管理主体既定的素质出发，不可能完全真实地把握其管理水平。第三，与管理活动相适应，管理主体的素质具有

相对性。不同层次的管理主体，其应当具备的素质是不尽相同的。我们不能以同样的素质去衡量不同层次的管理主体。第四，管理者的素质是不可穷尽的。无论从理论上被列举出多少管理者的素质，永远也概括不了丰富多彩的管理实践对管理主体的要求。不仅不同管理者的个体差异很大，而且随着社会实践的发展还会产生许多新的素质。

## 2. 管理主体的能力

与管理主体素质密切相关的是管理主体的能力。如果说管理主体的素质是其内在的规定性，那么，管理主体的能力则是管理主体素质的外在表现。

一般说来，管理主体的能力主要体现在以下几个方面。①决策能力。决策是管理活动的重要内容，决策能力是管理主体对管理的目标及其实现目标的程序、手段进行及时有效的分析、判断并作出选择和决断的能力。在管理活动中，管理主体离不开对管理活动目标的设计和选择，从这个意义上说，管理的过程就是决策的过程。决策既是对管理活动的指导，又在管理实践活动接受检验。而决策的正确性和正确的程度是和管理主体的决策能力息息相关的。②组织协调能力。组织协调是管理活动的重要环节。组织协调能力就是管理主体根据管理目标和实施方案，分配资源、控制和协调群体活动的的能力。在管理过程中，管理主体必须处理各方面的关系。能否正确地处理各种关系，从而通过实施管理方案、实现管理的既定目标，除了其他因素之外，在很大程度上取决于管理主体的组织和协调能力。③创新能力。创新能力就是管理主体在管理活动中，发现新问题、产生新思路、提出新观点、找出新办法的能力。创新，是人类活动的特点，它在管理活动中是不可或缺的。凡是有所作为的管理主体和具有高效率的管理活动都离不开创新。管理主体的创新能力直接影响着管理效率和管理水平，在知识经济条件下，管理活动的创新具有更为重要的意义。因此，提高管理主体的创新能力是管理主体和管理活动所面临的重大课题。④识才用人能力。识才

用人能力就是管理主体在管理活动中善于发现并合理使用人才的能力。管理主体在管理活动中的一项重要职能就是对人力资源的管理，即对被管理者的管理。而要使人力资源得到合理的配置，就需要及时地发现人才，并做到人尽其才，在适当的位置上安排适当的人才，充分发挥各方面人才的作用，这是提高管理效率的重要途径。管理主体只有做到人尽其才，才会收到事半功倍之效。⑤ 应变能力。应变能力就是管理主体面对突发的意外事件，迅速地作出反应、寻求恰当的方法，从而使突发事件得到合理处置的能力。突发事件具有意外性和不可测性，面对突发事件，是惊慌失措，还是镇定自若，这是对管理主体应变能力的考验。具有较强应变能力的管理主体，作了良好的心理素质之外，还具有一定的处理突发事件的经验。无论对于社会，还是对于企业，管理主体的应变能力在管理活动中都具有极其重要的作用。

总之，在管理活动中，管理主体的能力是其他任何因素不可替代的。所以，提高管理主体的能力，对于管理水平的提升是至关重要的。当然，我们也必须承认，管理主体的能力的提高，又不可能离开管理活动的实践，除了必要的学习和培训之外，善于在管理活动中不断总结管理实践的经验教训，是提高管理主体能力的重要途径。

## 六、管理主体的核心——领导者

### 1. 领导者的概念

领导者是管理主体的核心，对管理活动的有效进行起着至关重要的作用。领导者是和人类的管理活动相伴而生的，自人类有了管理活动之始，领导者就出现了。那么，什么是领导者呢？具体而言，领导者就是指履行一定领导职务的个人或群体，是某一个团体或组织中负责决策、组织、指挥、协调和监督的人员。而在我国则通常把党、政、军，企事业单位和所有社会组织的领导群体或负责人都称为领导者。领导者与管理主体也是两个不同的概念，如前所述管理主体指的是具有管理科学知识和技能、拥有相应的权力、从

事管理活动的人。在管理主体系统中，管理主体又表现为四种形式：决策主体、智囊主体、执行主体与监督主体。从管理活动的内容看，在管理主体系统中，决策主体是作为领导者的角色而存在，构成了管理主体系统的核心。从微观的层次，即在管理主体系统之子系统的层次，每一个系统也可区分为领导者与一般管理者。前者在每一个子系统内负责本系统内的决策、组织、指挥、协调等，后者则从事本系统内的一般事务性工作。所以，整个管理主体系统的人员也被分为两部分，一部分是领导者，他们在各个层面上总体负责，另一部分则从事一般性的管理事务。这两部分人员之中，前者是领导者，后者是非领导者。总之，无论从宏观层次上还是从微观层次上，领导者都是管理主体的一部分，并构成管理主体的核心。

管理学专家西安交通大学的席西民教授曾撰文认为，领导应该象头马、木匠和空气，而不能象医生。他说：“首先，领导应该象头马，马群之所以愿意跟着头马跑，是因为头马至少有两个特征：一是头马者一般能够高瞻远瞩，知道什么地方有草，什么地方有水；二是头马不但有远见，而且善于将自己的远见传达给马群，团结他们共同前进。头马给领导的启示一是要善领‘一是要善控’，如果不善于与马群沟通，将自己的远见卓识传达给马群并使马群接受，即使领导再英明，也不会使马群共同前进。其次，领导应像木匠。认真分析木匠，我们不难发现普通的木匠有着领导应该具备的基本素质，即在干任何一件事情的时候，首先心中对之有一个整体的构思或规划；其次能够充分利用自己拥有的资源，在木匠眼中，没有没有用的材料；第三，木匠不仅有想法、会用材，而且最后能够实现自己的想法，这三点是任何领导都应具备的。再次，领导应像空气，要让员工们感觉不到其存在，也感觉不到其带来的压力，但大家会深深地体会到组织发展时时刻刻都离不开领导”。“医生的某些行为作为医生是正常的，甚至是值得提倡的，但作为领导却

是大忌”，“尤其是在用人上，领导千万不能像医生，看谁都有病”。<sup>①</sup>

## 2. 领导者的主要职能

领导者的职能指的是领导者所承担的基本职责及领导活动的主要内容。一般而论，领导者在引导和影响被领导者实现组织目标的过程中，所承担的职能和领导活动的内容主要有以下几个方面：

(1) 决策职能。领导者的决策职能主要包括制定战略、选择人才、科学决策等方面。

第一，制定组织或团体发展的战略。“战略”一词源于军事，当前“战略”一词的运用极为广泛，它被广泛应用于政治、经济、科技、教育等领域，其含义指的是在如上领域重大的、带有全局性的或决定全局的谋划。

第二，选用人才。人才是指在一定社会条件和一定范围的社会群体中，具有广博的知识与较突出能力的人。人才的重要性在当前的知识经济社会表现得尤为突出，社会中广泛流传的俗语就充分说明了这一点。如“选对一个人，富了一个村”，“选对一个长，救活一个厂”等等。对于人才来说，他们中有些可能在各种活动中日渐显露出来，但是，现实中也可能存在这样的现象，由于种种原因而被埋没。所以，人才的选用是一个极为复杂的问题，这不仅要求领导者能够独具慧眼，更需要根据大量的材料做出理性的识别与认定。

第三，科学决策。领导的过程是一个不断做出决策的过程。这一过程是一个不断制定目标与实现目标的过程，对领导者而言，这个过程就是不断地决策的过程。因此，决策是领导者领导活动的主要内容，贯穿领导活动的全过程。从领导者的这一职能看，领导这一行动过程也就是一个不断地进行“决策——实施——再决策

---

<sup>①</sup> 席酉民：《管理之道：游戏规则与行为》，朝华出版社，2005年1月版，第117～118、133～114页。

——再实施”的过程。所以，领导者在进行决策的过程中应该通过实施中的反馈进行调整，以实现决策的科学性。

（2）组织职能。组织职能是领导者领导活动的重要内容，也是其担负的重要职责之一。为了有效地发挥组织职能，领导者的首要任务即是根据一定的原则建立管理机构。这些原则包括：民主管理、统一指挥、责权利对应、精干高效、分工协作等。组织职能的第二项内容即是，领导者必须根据各种现实条件尤其是外部环境条件及计划实现的组织目标，制定相应的规章制度，提高对被领导者引导、影响的科学性和有效性，力争实现最佳的组织效果。

（3）协调职能。对于领导者来说，其协调职能主要有三方面的内容：首先，领导者需要协调与领导者群体内其他领导者之间的关系。其次，领导者还需要与被领导者之间形成协调。第三，领导者还担负着在被领导者之间协调关系的职责，促使他们能够在组织中心同德，形成合力。

（4）激励职能。激励是领导者领导活动中一个非常重要的手段。什么是激励？美国管理学家贝雷尔森（Berelson）和斯坦尼尔（Steiner）曾给激励下过如下的定义：“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励。……它是人类活动的一种内心状态。”<sup>①</sup>对于被领导者来说，只有在受到激励的情况之下，他们才能充分地发挥其工作的积极性与创造性。所以，领导者必须利用适当的激励手段最大限度地调动被领导者的积极性与创造性，才能真正确保组织目标的实现。可以说，激励贯穿领导活动的全过程，是领导者的重要职能之一。

决策、组织、协调和激励构成领导者活动的主要内容，同时也是领导者的主要职能。在领导者进行领导的过程中，这4种职能相辅相成、缺一不可，它们共同构成统一的有机活动整体，推动着领导活动的进行与完善。

<sup>①</sup> 小詹姆斯等著：《管理学基础》，中国人民大学出版社，1982年版，第195页。



### 3. 领导者工作的艺术

所谓领导艺术，是指领导者在领导活动中为了实现领导职能而表现出来的各种技巧、手段与方法的完美运用。领导艺术属于领导方法的范畴，其中凝聚着领导者的智慧、学识、胆略和经验。其外在表现即是领导者在领导活动中已突破具体规范的限制，能够创造性地运用各种领导方法与领导技能。

领导艺术表现在各种领导行为之中，也贯穿于整个领导过程。其表现如下：

（1）用人的艺术。选用人才是领导工作的重要内容，在选用人才过程中，领导者应当知人善任。实现这一点，需要领导者能够做到如下几个方面：

第一，慧眼识才。在现实生活中，各有所长的人比比皆是，没有缺点的完人却不存在。尤其要指出的是，各种各样的人才往往更明显地再现实出这样或那样的缺点。如果领导者没有高超的识人技术、宽广的胸襟，为人才的一些外在缺点所迷惑，就会对周围的众多人才视而不见。为了能够准确、有效地识别人才，领导者应当放弃各种偏见，确立灵活的人才标准，运用各种方法随时、随地对各种有才之士进行机智的鉴别与筛选。

第二，正确用才。知人善任的核心还在于对人才艺术化的运用，这表现为“敢用”与“善用”。所谓敢用即是在对人才的各种能力进行有效判断的前提下，大胆授权。所谓善用指的是领导者对人才做出科学判断的基础上，能够扬其长避其短，使之发挥其优势的作用。

（2）处理事务的艺术。领导者每天都在和各种各样的事务打交道，每天都有大量亟待处理的事务，所以，处理事务的艺术是领导艺术的重要方面。在领导活动中，艺术性地处理事务有如下表现：

第一，审时度势，多谋善断。领导者在处理事务时具备战略眼光与全局性观念，处理问题能够根据具体情况与客观情势，敏锐地感受到问题的实质之所在，在处理中保证原则性与灵活性的有机结

合。

第二，忠于职守，分清主次。作为领导者，他时时面临这样的情况，即多种事务同时需要其处理解决。这就对领导者提出了艺术化地分配自身时间与精力的要求，分清轻重缓急。同时，他还能做到把自身的精力集中在领导责任上，使自己的工作有明确的计划，围绕特定的目标有条不紊地进行。

第三，明确分工，高效动作。大权独揽，小权分期是领导艺术的重要方面。根据系统论的原理，系统的运行是否有效或在多大程度上有效，主要取决于整个系统结构是否合理，分层是否适当。如果系统中每一个要素都能根据分工与协作的要求，良好地发挥其功能，并且组成一个合理结构的话，系统就会处于高效的动作状态。所以，对于领导者来说，他应当做到统筹谋划，在其下属的各个部门之间做出明确分工；同时，采取措施在整个组织各要素之间架起沟通与协作的桥梁，使之处于高效率的动作状态。

（3）运筹时间的艺术。时间参与了人们的一切物化劳动，决定着劳动的成果。领导者不仅要掌握自己的劳动时间，而且还要掌握被领导者的劳动时间。时间作为一种稀有资源，具有流失性、不可逆性等特点。因此，领导者应该重视运筹时间，做时间的主人。运筹时间的艺术表现如下：

第一，ABC 时间管理。这种时间管理方式即是把自己有限的时间支配在关键的工作上。具体做法是，把所要处理的事务分为 3 类：A 类是重要的事情，是亟待处理的重大事务；B 类次之；C 又次之。对需要处理的事务分类后则把主要的时间与精力投入到重大的事务上去，突出关键工作，取得事半功倍的效果。

第二，分散利用时间与集中利用时间的灵活结合。对于不同的人来说，其拥有的时间并不一定均等地流逝。现代科学理论的研究认为，时间实质上是以“块状”或“段状”的方式存在于人们的生活与生产之中。以这种角度看待领导者的时间，它在领导工作中则显示出分布极不均匀的性状，它可分为“长的时间段”和“短

的时间段”。作为领导者应当根据相应的“时间段”或“时间块”，根据具体工作的需要，相应地集中或分散利用时间。

(4) 运用会议的艺术。会议是指有组织、有计划、有领导地商议事情的聚会。会议是领导者实施有效领导的重要工具，它既是领导者集思广益的重要场所，也是统一思想、协调各种关系的重要场所，同时还是考核干部、发现人才的重要场所。所以，领导者应当注意研究会议的方法与技巧，开好会议的艺术包括如下方面：明确会议目的，培养言简意赅的会风，策划恰当的会议程序、时间、规模等。惟有如此，才可能提高会议的效率，避免无效会议。

### 第三节 管理客体

管理客体是管理哲学最重要的范畴之一，它是管理系统中最基本的要素，是管理活动不可缺少的因素，离开了管理客体，管理主体的活动就成为无的放矢。正确认识管理的客体的内涵、实质及价值，对于提高管理活动的效率具有十分重要的意义。

#### 一、认识的客体及其特性

##### 1. 认识的客体

客体是与主体相对的范畴，无论在认识领域，还是在实践领域，客体和主体都构成基本矛盾，认识的基本任务就是最终在主客体的统一中达到双方矛盾的解决，使主体得以正确地反映客体。主客体关系问题是贯穿于马克思主义哲学的主线之一。马克思在揭示客体的基本含义时指出：“客体是自然”，但自然并不都是客体，因为在马克思看来客体是一个历史地变化着的概念，随着主体认识能力的提高和实践能力的增强而不断扩大其范围。马克思、恩格斯在批评费尔巴哈哲学不懂得实践的意义时指出：费尔巴哈不了解他周围的感性世界绝不是某种开天辟地以来就已存在的、始终如一的东西，而是工业和社会状况的产物，是历史的产物，是世代活动的结果，其中每一代都在前一代所达到的基础上继续发展前一代

的工业和交往方式，并随着需要的改变而改变它的社会制度，甚至连最简单的“可靠的感性”的对象也只是由于社会的发展、由于工业和商业往来才提供给他的。马克思、恩格斯在这里所说的“感性世界”，指的就是作为认识和实践对象的客体。

认识的客体，总的来说是指客观物质世界。但现实的认识客体，则是指人的实践对象和认识对象，即进入人的实践活动领域，并同认识主体发生联系的那部分客观事物。而那些还未被社会实践和认识活动所指向的纯粹自然物，只是自在的客观实在，同人的认识与实践没有现实的联系，因而也就不成其为现实的认识客体。

认识客体的特征是：①客观性。客体是客观存在的事物和现象，具有不依主体的意识、意志而转移的客观性。②对象性。客观事物成为认识客体，不仅由于它的客观存在，更重要的还在于它同主体发生具体联系，首先成为实践对象，从而成为认识对象。对象性是认识客体最本质的特征。③社会历史性。即认识的客体是具体的、历史的，随着实践和认识的发展，客体的范围在不断扩大，其内容也不断得到丰富和发展。

认识客体的形式主要有：①自然客体，是指构成人的认识对象的自然界，既包括天然存在的自然物，又包括通过人类的生产实践活动而形成的人化自然。②社会客体，是指构成人的认识对象的人类社会。即人们的社会存在和社会关系。③精神客体，是指构成人的认识对象的精神活动过程和精神产品。

## 2. 认识主体与客体的相互关系

认识主体和客体的相互关系，主要表现在以下几个方面：

第一，实践关系，即主体和客体之间是改造与被改造的关系。人为了生存和发展的需要，就必须进行实践活动，并通过实践获得生活资料和生产资料，从而构成了主客体之间的改造与被改造的关系。主体是改造者，客体是被改造者。在实践中，主体按照自己的目的实现对客体的改造，把自己的目的、能力和力量物化为现实的东西，客体被改造成适合人需要的对象，创造出单纯自然进化所不

能产生的东西。同时，又使客体的特性，本质和规律转化为人的知识、技能，使主体自身得到改造，从而巩固和提高了主体改造客体的能力。

第二，认识关系，即主体与客体是反映与被反映的关系。主体是反映者，客体是被反映者。在这种关系中，客体被主体反映在头脑中形成主观映象，即在主体的头脑中以观念的形式掌握客体。认识关系从属于实践关系，是在实践关系基础上发生、发展的。实践是认识的基础，只有在能动地改造客观世界的活动中，主体和客体才能直接联系起来，才能认识客体、认识世界，反过来，又以对世界的认识为指导，去能动地改造世界。

第三，价值关系，即主体和客体之间是需要和满足的对应关系。所谓价值，按其本性是指物在满足人的需要中的有用性。人是为了改造外界对象才去认识它，而人之所以去改造外界对象，其目的是为了自身的需要。所以，人的一切活动归根到底是为了把客观存在的对象改造成为能够满足人的需要的东西。人的实践是价值形成的基础，主、客体之间的价值关系依赖于或渗透于实践关系和认识关系之中。人通过实践不断地形成和发展自己的需要，并通过活动来取得一定的外界物，从而满足自己的需要。这就显示出客体对主体所具有的价值意义。在主体对客体的价值关系中，主体是价值源，客体是价值载体；人始终是价值关系的主体，而能满足需要的外界对象则是价值关系的客体。

综上所述，主体和客体之间存在着多重关系，最基本的是改造与被改造的实践关系，在此基础之上才有反映与被反映的认识关系，在上述双重关系中又渗透着主体对客体的需要与客体满足主体需要的价值关系。正是在这种多重关系中实现人的认识，并推动着人类认识的发展。

## 二、管理的客体及其特性

### 1. 管理的客体

所谓管理客体，指的是进入了管理主体活动领域，并能接受管

理主体协调和组织作用，以人为中心的客观对象系统。管理客体是认识客体的下位概念，就是说并非作为认识客体的东西都可以作为管理的客体。

## 2. 管理客体的特性

(1) 管理客体的客观性。管理客体是管理活动所指向的对象，对于管理主体来说，这种对象是外在的，它不依赖于主体的意志而存在，有着自己固有的规律性，这就是管理客体的客观性。从传统的一般管理理论而言，管理客体系统主要由“人、财、物”三大部分构成。然而，随着社会的向前发展，人们越来越认识到，管理客体系统的要素不断扩大，如人们现在就认为除人、财、物外，时间、信息甚至社会意识等精神性的东西，都被列入管理客体，成为管理客体系统的要素。但是，概括起来，管理客体仍然可以分为两大类：人的因素和物的因素，这两大因素都是一种客观的存在。首先，作为管理客体的人是客观的。管理客体中人的要素虽然具有个体的意识，具有自身的主观性，但这并不影响其客观实在的性质。管理客体中的人一方面以其生物学意义上的生物机体显示出其客观实在性，但更为重要的是，它是以社会学意义上的人彰显出其存在的客观性质。管理客体作为社会学意义上的人，在其身上体现出一定的思想观念、工作作风、行为准则等，这些东西凝结于管理客体的精神世界之中，具有不依管理主体的意志而转移的性质。尤其要进一步指出的是，管理客体的思想观念、工作作风及行为准则等方面可以形成一定的“团体文化”、“企业精神”、“组织气候”等等，而这些东西更从群体的角度显示出管理客体中人这一因素的客观实在性。

物的因素是指除人的因素以外的所有因素。管理客体中物质的因素所具有的客观实在性是不言而喻的。对于任何组织而言，它必定依赖于一定的财物作为物质上的支撑。而这里的财物总是表现为一定量的资金、办公设备等。如果在生产性企业中，它还包括各种各样的生产设备及原材料等。任何管理主体在行使其管理职能的时

候都会面对这些客观存在，或者已经经过加工的具体而可感的既成事实，它们独立于管理主体而存在，具有客观实在性。在现代管理中，管理规模的扩大、管理活动的复杂化也使时间和信息纳入到管理客体的范畴。这些东西较之现实的资金及各种物资设备，具有较为抽象的性质，但是，其客观性却是不可否认的，无论管理主体承认与否，它们都在发挥着自身的作用，并且在管理客体中的地位将会越来越重要。在社会管理中，还有一类对象是属于社会意识的，这类对象是精神性的东西，如社会意识诸形式及习俗、风尚、传统等社会心理现象。这类管理对象本身具有精神的属性，但是它一旦作为人们管理活动的对象，对于管理主体来说也是一种客观存在，具有不以管理主体意志为转移的客观性。

(2) 管理客体的可管性。管理客体不仅具有客观性，而且还必须具有可管性。管理客体的可管性，指的是客观对象能够接受管理主体的组织和协调作用，具有被控制的可能性。可管性是管理客体的本质属性，不具有可管性的事物是不可能成为管理客体的。管理客体的可管性说明了管理客体是管理主体与管理客体相互作用的结果，同时也说明了管理客体的可管性是相对的，即对于此时此地不可管的事物，到了彼时彼地却具有了可管性；对此一主体不可管的事物，对彼一主体却成为可管的事物，反之亦然。

(3) 管理客体的系统性。管理客体总是以系统的方式存在的。管理活动是主体对客体的组织、协调的活动。所谓组织活动，即是把多种事物和人组成一个相互联系的有序结构；所谓协调活动，即是协调不同的物与人、人与人之间的关系。所以管理活动的对象都不是孤立存在的单一事物，而是由多种成分、多种因素构成的有机统一体，这就是管理客体的系统性，它是管理客体存在形态的属性。就是说，管理客体绝不表现为某一孤立的事物或某一孤立的个人，而是由人和物以及管理环境等许多因素构成的复合体即管理系统。一切管理客体，大到国家、社会，小到车间、班组、乃至家庭，都是作为系统而存在的。具体来说，管理客体的系统性我们可

以从两个方面来说明它：一是从纵向上看，它具有层次性。就是说管理客体系统各个因素之间并不是并列等量地组织在一起，而是根据各自所起的作用，处于高低不等的位置上。一般而论，在管理客体系统中，人的因素居于最高层次，但这也不是绝对的。如在企业管理中，有些时候或场合下，资金会处于管理客体的最高层次。二是从横向上看，管理客体的各因素之间组成一种网络系统，其中，每个因素都构成网上之一结，动态地与其他因素联系在一起。这就促使管理客体表现为复杂的系统结构体。

对于管理客体的系统性，应当进一步指明的是，构成管理客体的每一个因素也自成系统，如组织中的人、财、物等都具有自身固有的系统结构与功能。管理客体作为系统而存在，其运动、变化是按照一定的系统运动规律进行的。管理主体惟有运用系统方法进行控制和组织，严格遵循管理客体运行的普遍规律，整个管理才能实现最佳动作状态。

（4）管理客体的能动性。这里所指的是管理客体的能动性，指的是管理客体中人的因素的能动性。提及管理客体中的人，人们往往产生如下误解，把其作为管理主体的被动附属物看待。这一方面存在于管理主体对管理客体的认识之中，也存在于管理客体自我的认识之中。管理活动是人类的一项极为特殊的认识与实践活动，在这一活动中，管理的实质在于对人的管理。所以，管理客体中人的因素是最为重要的因素。从这个意义上讲，管理客体并不是一种被动的存在物，它在管理活动中应该也能够表现出相应的能动性。正是这种特性，使管理主体与管理客体之间构成了对立统一的矛盾运动，推动着管理活动的动作。管理客体的能动性表现在如下几个方面：

第一，管理客体对管理主体的制约。在管理活动中，管理主体起着主导的作用。但是，管理客体中的人绝不是被动地顺应管理主体的要求，他总是时时对管理主体表达自身的要求、愿望等。这些愿望与要求会在一定的时机影响管理主体的作风、行为等。



第二，管理客体也主动地参与管理方式方法的选择。对于管理方式方法的使用与选择，人们常常认为这是由管理主体所决定的，是管理主体自身的事。如果外在地看，这也是事实，因为管理活动总是通过管理主体在一定方式方法的运用中展开。但是，如果深入到管理活动的内部，或者从较长的时段进行考察，就会意识到管理方式方法的选择绝不是由管理主体一手包办，它是双方共同选择的结果。如历史上带有强制色彩的管理方式逐渐为具有人性化色彩的管理方式所替代，其中一个重要原因即在于管理客体主动的抗争与努力。

第三，管理客体主动地参与管理环境的建构。管理环境是管理活动赖以进行的场所或背景，整个管理环境可分为两大类：物质环境与精神环境。前者是一种具体可感的管理环境，如工作空间、各种设备、卫生设施等；后者则是一种潜在的管理环境，如士气、团体凝聚力、企业文化等。无论对于哪一种管理环境而言，管理客体都不是被动地适应其中，而是时时主动地改造与建设。

(5) 管理客体的对象性。客观性、可管性和系统性都是说明管理客体应该具备的性质，具有这些性质的事物就具有成为管理客体的可能性，但是要把这种可能性转变为现实性，成为现实的管理客体，还必须具有对象性的特点，即进入了管理主体的活动领域，与管理主体建立了现实的对象性关系。世界上客观存在的具有可管性和系统性的事物是很多的，但是究竟那些事物是现实的管理对象，这完全取决于管理主体所进行管理活动的性质和范围，即取决于这些事物是否按主体进行管理活动所要求的方式同主体发生了关系。管理客体的上述这些特性告诉我们，管理主体本质力量的不断发展和强化，又必然使管理活动所及的客体范围不断扩大和深化。这就是人类社会管理活动历史发展的本质。

### 三、管理客体系统的主要构成要素

管理客体总是以系统的方式存在的，对于组成这个系统的要素，在管理科学中存在着不同的看法。最早，泰罗等管理学家提出

“三要素论”，认为管理的对象是人、财、物。后来有些管理学家认为还必须增加时间和信息两种要素，因而发展为管理客体系统的“五要素论”。有的学者又提出“七要素说”，再增加了士气和方法两种要素。还有人把管理客体系统分解得更详细，列出十多种要素。这些不同的看法都有其一定的道理，但是，从管理哲学的角度来看，这些要素并非都是相互并列的不同管理客体。我们认为，管理客体的构成要素从大的方面来说可以分成两大类，即人的因素和物的因素。其中后者包括除人的因素以外的所有因素。对于两大因素而言，它们都是一种客观的存在。

#### （一）作为管理客体中的人的因素

人是管理客体系统的基本要素，也是重要的要素，处于管理的核心地位。人是社会的细胞，是一切社会财富的创造者。社会的一切活动都要通过人去进行，社会的一切活动也都是为了人。因而，管理的中心环节就是对人的管理，就是调动人的主动性、积极性和创造性，协调人们之间的各种关系，做到人尽其才，才尽其用，从而保证各项社会活动的顺利进行。在管理客体系统中，人是最重要的资源，没有人就无法管理也无需管理。人又是对管理活动影响最大的可变因素，对其他各种客体要素具有能动作用，只有通过对人的管理才能实现对物和财的管理。所以，人是管理客体系统最重要的因素，管理活动的中心任务就是对人的有效管理和整个人力资源的开发利用。管理客体中的人一方面以其生物学意义上的生物机体显示出其客观实在性，另一方面人作为社会性的人在其身上必然体现出一定的思想观念、工作作风、行为准则等，这些正是作为管理客体中人的因素与物的因素的重要区别所在，也体现出人作为管理的客体的复杂性。

#### （二）管理客体中物的因素

管理客体中物的因素很多，即除过人的因素以外的所有因素都可以称作物的因素，包括象时间、空间、信息等这些具有较为抽象性质的因素。对于任何组织而言，物的因素是其管理客体系统中绝

不可少的因素。物的因素很多，可以说，除了人的因素以外的所有因素都可以归结到物的因素中。然而，为了叙述方便，我们还是把时间、空间和环境等因素单列论述，除此之外，我们把物的因素概括为以下三个方面。

### 1. 物

物是管理客体系统中的一个基本要素。管理哲学中的物，是指进入了管理活动范围，能被人们所利用、操作、改造的物质实体，如设备、工具、材料、仪器、能源和各种自然资源等。在生产管理中，它主要是指各种劳动资料和劳动对象，即生产力中的物的因素。在非生产性的管理中，它主要指各种物质装备，如军事管理中的武器装备、教育管理中的教学设施等。

物是管理活动的客观物质基础，如果缺乏物质资源，一切管理活动就无法进行，各种管理因素也将无人发挥作用。同时，人对物的管理必须依据物自身的性质和运动的规律来进行，才能取得良好的管理效果。管理的一个重要功能，就是使管理客体系统中的人与物合理地结合起来，建立一个优化的结构，从而有效地，合理地利用物力资源，充分发挥物质要素的作用。所谓物资管理、质量管理、设备管理、库存管理等，都是为了做好物质资料的生产、分配、流通、保管、消费的管理，其中心是做到开源节流、物尽其用。

### 2. 财

财也是管理客体系统一个基本要素。财，即是资金或者财力，它是指投入于管理活动，被管理者在一定时期内所实际掌握和支配的物质资料的价值表现，一般以货币的形式而存在。财是管理活动正常运行的润滑剂，在商品经济的条件下，任何管理组织如果缺乏财力，其管理机器就难以运转。财本身有其生财、聚财、用财的客观运动过程，在经济管理中，生财是根本，聚财是保证，用财是关键。对财的管理，主要是根据财力的客观运动规律，进行正确的、有效的组织和协调，做到努力开辟财源，正确聚集财力，合理分配

和使用财力，提高经济效益。对财的管理包含了预算控制、成本分析、财务管理等，这些都是管理活动的重要内容。财是组织经营的武器，是进行管理的手段，也是取得管理效益的重要标志。

### 3. 信息

信息是人类社会的重要资源，和人类的生存和发展密切相关，特别是现代社会正在处于信息化的社会，无论哪个行业，都离不开信息，信息已成为五种经济要素之一（人力、原材料、技术、资金、信息）。信息的占有量、信息的传播速度以及信息科学技术水平的高低等已成为一个组织（大到一个国家，小到一个小店）强弱兴衰、成果与失败的重要标志。信息载体、信息生产、信息加工、信息传播、信息服务等各项信息经济活动已经构成了当今社会的一大经济产业——信息产业。在整个生产力系统中，信息要素对生产力的作用主要体现在以下两个方面，一是信息的传播促进了生产力的发展，这集中表现为人们的交往程度上。二是信息的直接生产提高了生产力质和量的水平。

（1）信息的传播大大促进了人们的交往程度，进而促进了生产力的发展。

马克思认为：交往是人与社会存在和发展的内在根据。而人们社会交往活动的本质就是信息的传播、交流和沟通。人类在谋求自身生存和发展的活动中，始终面对着两种关系：一种是人与自然的关系，另一种是人与人的社会关系。人与自然的关系是人与人的社会关系的基础，而人与人的社会关系又是人与自然的关系的中介。交往是人与自然进行物质变换的中介和社会形式。物质生产实践作为人类运用以生产工具为主的劳动资料作用于劳动对象、与自然界进行物质变换的过程，其中包含了作为主体的人的因素、作为对象的物的因素以及作为中介的工具系统。这些因素在结合起来以前，只有潜在的生产力，而不是现实的生产力，人与自然的主客体关系还只是一种潜在的关系而不是一种现实的关系。人和自然条件只是人的物质生产活动的构成要素，尚不是现实的物质生产活动。人们

只有通过彼此之间的交往所建构的社会关系的中介，才能将人、以工具为主的中介系统和对象、自然界结合起来，形成现实的生产力和现实的生产活动。人类个体只有通过交往联合起来，才能形成一种社会性力量，并与自然界形成真正的主体与客体、改造和被改造的关系。

交往对于社会发展的意义也表现在各个民族的相互影响和相互作用中。每一个国家和民族都有可能与在共创国家和民族的交往中吸收人类文明的积极成果，任何一个国家和民族所创造的生产力、科学技术和其他文明成果都可以在这种相互交往中得以传播、延续和发展，任何一个国家和民族无须从头开始自己的发明创造，可以在其他国家和民族业已取得的成果的基础上高起点地发展自己的科学技术，发展自己的经济社会和文化事业。交往的普遍化和世界历史的形成，不仅促进了各个国家和民族生产力的发展，而且使以生产力为基础的社会基本矛盾的运动具有了世界历史性，先进的生产力、科学技术、思想观念、社会发展模式在普遍交往中会对落后国家和民族产生强烈冲击，从而加速落后国家和民族社会结构的变化。随着信息社会的到来，整个社会人与人的交往越来越密切，且交往的形式已经发生了根本性的改变，人们不出家门，便可知道“天下事”。这一原理对于各个管理组织同样完全适用。

(2) 信息业已经成为一个独立的产业，在许多国家近年来的经济发展中，信息产业已经成为支柱产业。

在当今社会，信息、物质、能量已经成为人类赖以生存和发展的不可缺少的三项基本资源，其中信息已是现代社会的重要组成部分，已经成为一个独立的产业，且在许多国家已经成为支柱产业。关于信息产业，最早人们把计算机业、信息处理业、信息媒介业合称为信息产业，后来有人把信息传播报道业、信息流通业、知识生产业等也归于信息产业内。现在一般认为，信息产业主要包括以下四大部分：①计算机产业。从20世纪40年代电子管计算机的诞生，到今天超大规模集成电路计算机的问世，计算机产业体系已经

形成，并在国民经济中占有重要地位。②软件产业。软件产业主要是指为有效的利用计算机而编制程序的产业，如程序编制业、数据库业、信息系统开发业等。③信息传媒业。也就是我们通常所说的通讯产业，主要包括电话业、电报业、广播电视业、数字通讯业、光纤通信业、卫星通信业等。④信息服务业。主要包括新闻业、出版业、咨询业、图书情报业等。

### （3）管理信息的作用。

信息在管理中不仅是一种关于事物的运动状态和方式的知识，而且被看成是一种资源，是一种有价值的财富。现代管理理论认为，管理过程实际上是信息的流通过程和交换过程，“信息流”反映“物质流”的变化，并且决定了“物质流”的运动。信息在管理活动中的重要作用具体表现在以下几个方面：

第一，管理信息是管理者及时、准确做出决策的基础。决策是管理的核心，是组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。管理者做出科学决策，总是以全面反映客观事物变化发展的信息资料为依据的。掌握信息，了解情况对决策者来讲是最起码的要求，只有掌握了大量的信息资料，经过分析、归纳、推理、判断，找出事物变化的内在规律，才能做出及时、准确的判断，“知己知彼，百战不殆”，说的就是这个意思。如果在整个管理过程中，决策者不下功夫分析和研究信息，单凭已有的经验甚至主观想象处理问题，在现代市场经济条件下必败无疑。

第二，管理信息是高效能组织结构设计和运行的前提条件。管理职务及其结构的设计是为了合理组织所有人员的劳动。而组织的活动总是在一定的环境中利用一定的技术条件，并在组织总体战略的指导下进行的。因此，收集有关内外部环境的信息，了解组织成员的相关信息，对设计合理的组织结构意义重大。另外，从组织运行方面来说，也离不开信息的沟通。组织运行是依据指令进行的，没有信息沟通，上下左右、各级各部门间互不通气，指挥不灵，组

织就像散了架，失去了相互联贯的神经。正是在这个意义上，西方管理学家认为，信息沟通是把整个组织结合起来的粘合剂。

第三，管理信息是提高领导艺术的重要依据。不同时期的管理信息反映了不同时期管理活动的情况，管理者通过这些不同时期管理信息的分析比较，可以发现管理活动变化发展的一般规律。根据一般发展规律，从历史的演变到现实的变化，还能预测管理活动未来的发展趋势，从而为管理者及时调整自己的管理策略提供分析依据。

总之，信息沟通在管理活动中是一种无形财富和资源。在现代社会的竞争中，信息沟通的竞争越来越激烈，谁获得的信息快，掌握的信息多，分析信息、运用信息好，谁就是强者；反之，就是弱者。因此，信息沟通就是效率，信息沟通就是效益。

### （三）管理的时间和空间

哲学本体观认为：世界是物质的，物质是运动着的，任何物质形态的运动，总要经历一定的时间和占有一定的空间，以时间和空间作为自身运动的存在形式，换言之，时间和空间是物质运动的存在形式。所谓时间是指物质运动的持续性、间隔性和顺序性，其特点是一维性或叫不可逆性。空间是指运动着的物质的广延性和伸张性，它的特点是三维性。时间、空间和物质运动是不可分割的，这就是时空的客观性。管理时空观是哲学时空观的具体表现和反映。

#### 1. 时间和空间是管理行为的构成要素

（1）管理的时间及其特性。管理时间是管理系统存在和运动的普遍形式，它表现为管理系统存在的延续性和运动状态的交替序列。在具体的管理活动中，管理时间就是分配管理组织中各种活动过程所需要的周期及起点和终点，规定各种活动衔接和循环的连续性。管理时间具有如下一些特性：

第一，管理时间具有一维性。和其他资源相比，时间是一种特殊的资源，物质资源可以“废物利用”、资金不足可以借贷、人才缺乏可以招聘，只有时间不能替代、租借、买卖，时间的供给丝毫

没有弹性，是一种无法贮存的资源。这是因为时间具有一维性，它一去不复返，人们既不能阻止时间前进，也不能将它倒转。所以在管理中最稀有的资源，就是时间。

第二，管理时间的多样性。管理时间的内容随具体事物而变化，虽然时间对于任何事物都是一样的，任何事物的存在和运动都具有时间。但是，时间的特性和作用却因物质运动的不同具体内容而发生变化：时间与经济活动相连，它就是利润、经济效益；时间与科学研究相连，它就是发现、发明、科学创造、技术成果；时间与军事活动相连，它就是战争的胜负；时间与工作相连，它就是效果；时间与人生相连，它就是生命、事业、成就，等等。所以人们虽然不能改变时间的进程，但却可以根据不同的目的赋予它不同的内容，这就使管理时间呈现出多样性的丰富内涵，产生不同的管理效果。

第三，管理时间的价值性。时间的价值对于不同的人有很大的差别，它不仅可以消费而且也可以浪费。对于节约时间效率高的管理者，其时间价值就大；对于浪费时间效率低的管理者，其时间价值就小。同时，时间的价值既是绝对的，又是相对的。在人类社会活动中，任何时间都有它的价值，这是时间价值的绝对性。但是对不同时期、不同地方、不同的管理者，其时间价值又有很大差异，这又是时间价值的相对性。

(2) 管理的空间及其特性。管理空间也是管理系统存在和运动的普遍形式，它表现为管理系统存在的广延性和运动的并存系列。在管理活动中，管理空间有两方面的含义：① 指的是管理系统所存在的规模、范围、组合方式等空间形式。② 指的是管理系统中各要素之间以及管理系统与周围事物之间的距离、方位、排列次序等空间关系。管理空间就是这种空间形式和空间关系的统一。其特性有：

第一，管理空间的相对稳定性。主要指两个方面：① 管理系统的“内空间”（或“组织空间”）的相对稳定是任何管理系统得



以存在的一个前提条件。这种“内空间”指的就是管理系统的存在方式（要素组合的规模、范围、结构等）往往是一个组织空间一旦形成，就具有一定的稳定性。②管理系统的“外空间”（或“环境空间”）的稳定性。一个管理系统只有当它与其它事物并存并处于相对稳定的联系时，才能确定自身在空间的位置，才能显示出自身（管理系统）与其它事物的差异。这就是管理系统的“外空间”或称“环境空间”。任何一个管理系统，大至国家，小至工厂、学校等，都是在与别的事物并存的相互联系中，使自己在环境空间中占有一个相对固定的位置。那种飘忽不定、混沌未分的事物是不能形成管理空间的。所以，无论是管理的空间形式或是空间关系，无论是管理的内空间或是外空间，都具有相对稳定性。

第二，管理空间的可变性。管理空间虽然是管理系统相对稳定的一种存在形式，但它的形态和内容依管理系统性质和状态的变化而变化。如从组织空间来说，不仅管理主体所管理的范围可以随着管理者职权的变化而扩大或缩小，而且管理系统要素之间的相互结合方式、相互作用形式和相互关系的次序都是处于经常性的变动中。如，一块农田的价值取决于它所生产的农产品的价值，所以肥沃的田地价值高于贫瘠的土地，但如果这块贫瘠的土地成为旅游胜地，或者成为新建城市的商业区，那么它就会身价百倍。

第三，管理空间的三维性。空间都是具有三维性，是一切物质形态三维度量的总和。作为一种特殊空间的管理空间也具有三维性。这种三维性，一方面指的是管理系统中一切要素之间的相互联系和相互作用，都可以有三个不同的维度，可以形成一个立体的空间网络。另一方面，指的是管理活动的进行可以从三个不同的维度来展开，这就是空间利用的立体化。

（3）时间和空间是管理行为的构成要素。时间和空间之所以是管理行为的构成要素，从本质上来说，就是因为人们的一切活动以及人本身的存在都是离不开时间和空间的，人类社会本身也是在时间和空间中存在和发展的。但是，管理活动是人类社会的一种组

织协调活动，所以，管理行为的时间和空间要素也就有它的特殊性，这就是管理行为的重要内容在于协调人们社会活动中的时间和空间关系，使管理时空结构达到优化组合，从而实现社会活动的目标。

人们最重要的管理行为是决策行为、组织行为和控制行为，在这些管理行为中，协调时间和空间的关系都是其重要的内容。第一，人们的决策行为就是对未来实践活动目标和过程的一种最优选择，这种选择首先是一种时间指向的决定。管理决策就是从时间的现在出发来决定未来所应达到的目标。所以，在决策行为中，时间是一个贯穿整体的纽带，没有对未来时间的指向，也就无所谓决策。从空间方面看，决策行为实际上也是在管理系统的可能空间中的一种选择，现实的管理决策并不能在无限的空间中任意运动，而必须在客观条件允许的范围内，在各种可能的空间位置和途径中选择最适宜的目标。

第二，组织行为是把管理系统的各种要素协调组合为一个有序结构的行为，而组织本身就是一种在时间进程中的空间结构。20世纪70年代在西方形成的权变理论学派认为，一切组织行为都要根据组织所处的时空条件而随机应变，它所强调的权变关系实质上就是管理组织与时间空间变化之间的函数关系，主张根据这种关系来确定对当时当地最有效的组织行为。这些都说明时间和空间的确是组织行为的重要因素。

第三，控制行为就是对管理系统偏离预定目标的状态所采取的调整活动，“其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误，以便加以纠正和防止重犯。”<sup>①</sup>控制行为本身就是对管理系统的状态在时间和空间中进行调整的行为。一方面控制的根据是管理系统的现实状态与原定目标的偏差，这种偏差其实就是一种空间关系，控

<sup>①</sup> 亨利·法约尔：《工业管理和一般管理》，中国社会科学出版社，1982年版，第119页。

制即是使管理系统的运动在状态空间中不致偏离预定的轨道。另一方面，控制的过程是从现在管理系统的行为来确定它以后的行为，这是在时间进程中实现的。时间因素对于控制行为是至关重要的，有些行为是“事后控制”，有些行为是“事先控制”，这些不同的控制方式都是因控制行为与管理时间的不同关系而确定的。

管理时空和管理行为是紧密联系在一起的，离开管理时空的管理行为和离开管理行为的管理时空，同样都是不存在的。

## 2. 时间和空间是管理系统存在和运动的普遍形式

时间和空间是管理系统各种形态的普遍存在形式，也是一切管理系统最基本的运动形式。也就是说，一切管理系统均存在于时空之中，一切管理要素都通过时空的中介而相互联系和相互作用。因此，时间和空间并不是外在于管理系统的某种独立实体，恰恰相反，时空作为各种管理系统存在形态和运动过程的最基本形式，为一切管理要素本身所固有，并普遍必然地表现于一切管理系统的具体运动过程中。这种作为管理系统的存在和运动基本形式的时间和空间，我们称之为管理时空，它是物质世界普遍的时间和空间的一种特殊形式。管理时空作为管理系统的存在形式，它具有以下四个特性：

(1) 管理时空具有客观性。管理时空与运动着的管理系统是不可分的，管理系统及其规律性对时空形式的决定是客观的，是不以人的意志为转移的。例如，农业生产既有它的季节性，即时间性，又有它的地域性，即空间性。所以因时制宜，因地制宜是农业管理中的一项重要原则。工业生产、商业贸易、军事活动、科学研究等人类一切社会活动，也都有着自己的时间性和空间性，如果忽视了这种管理时空的客观存在，单纯凭着自己的主观的良好愿望去进行管理，就会错过时机，或是欲速则不达，造成管理活动的失败。

(2) 管理时空具有变化性。现代科学证明了时间和空间的性质是随着物质运动的变化而变化的，同样，管理时空的性质也是随

着管理系统运动的变化而变化的。如在古代，由于生产管理的内容是自给自足的自然经济，因而那时管理时空的结构不过是日夜相继、春夏秋冬周而复始，管理时空的范围极其狭小，变化的速度极其缓慢。而当今世界已进入“信息时代”，社会化大生产高度发展，使得管理时空的范围大大拓展，变化的速度越来越快。管理空间已带有全球性质，管理时间也日益分秒必争。

(3) 管理时空具有无限和有限的统一性。管理时空是无限物质世界时空的一种特殊形式，只有人类社会产生之后它才存在，它与人类管理活动相联系，伴随着人类社会的发展而发展，对于物质世界的无限时空来说，它是具体的，有限的。但是，有限的管理时空又具有无限利用的可能性，管理时空的形态有无限变化的可能性，对于人类社会发展的历史长河来说，它永远不会停留在一个水平上，局限在固定的形式中。

(4) 管理时间与管理空间之间具有不可分割的相关性。管理时间与管理空间是相互渗透、相互关联、不可分割地形成一个统一整体，即管理时空。管理时空的这种相关性表现为：任何管理活动都必须同时在时间与空间的统一体中进行；管理时间可以用管理系统在管理空间中的运动来度量，而管理空间也可以用管理系统在管理时间中的运动来度量；管理时间的变化必将影响到管理空间的变化，而管理空间的变化也必将影响到管理时间的变化；管理空间可以在一定条件下转换为管理时间，管理时间也可在一定条件下转换为管理空间，等等。因此，在管理中空间的合理布局常常是节约时间的主要措施，而加快事物运动的速度，减少时间的浪费，也就相对缩小了管理空间的范围。

### 3. 时间和空间是管理的重要资源

时间和空间作为管理系统的组成要素，还表现为它可以作为管理的对象，成为管理中可以开发利用的重要资源。

(1) 人们的物质需要和精神需要，以至人本身的存在和发展的需要，都是和时间空间息息相关的。如商品价值量的大小取决于

生产商品所消耗劳动时间的多少。可见，时间和空间的可贵在于它是人类实践活动的必要因素，这是时空价值的本质。所以时间和空间作为管理的重要资源，必须在人们的社会活动中利用它，以实现它的价值。那种与人类社会活动无关的时间和空间，对于人类的管理活动就不发生任何联系，当然也就无所谓价值性，不能成为管理的资源。

(2) 当然，时间和空间作为管理的资源并不是单独实现其价值的，它必须与管理系统中的人、物、财等实体要素相联系，并通过人力、物力、财力的合理开发和充分利用而实现。例如，人这一要素具有时间特点，每个人的精力和工作年限都是有限的，不注意从时间上开发人力资源，就会出现浪费人力、削弱人才的情况；各种物质的要素，其存在和使用都有其时间界限和空间范围，如果管理者缺乏时空观念，不能合理组织安排，抓紧使用，就会降低物质的使用价值。资金也有其时空价值，如果不注意从时空上合理使用和安排资金，使其正常流通、合理配置，就会造成资金积压，使用不当，浪费财力。所以，从时间和空间上着眼来进行各种管理资源的开发利用，其本身也就是时间空间资源的开发利用。

#### (四) 管理环境

##### 1. 管理环境

管理环境是管理系统所处的环境。这种环境是与管理组织及管理活动相关的、在管理系统之外的一切事物和条件的集合体。

首先，管理环境是相对于管理组织和管理活动而言的。任何管理都是人们通过管理组织对一定形式的社会活动进行协调的过程，只有相对于这种管理组织和管理活动的外部事物和条件，才具有管理环境的意义。在人类产生之前，客观自然界就存在着，但没有环境或非环境之分，只有物质世界、空间罢了。只有当人类作为主体形成了自己的社会活动，从而也产生了对这些活动的管理之后，客观世界的一部分与这种活动相关联，才成为管理环境。因而，管理环境的性质与内容都与管理组织的活动息息相关。如与一定经济组

织的经济管理活动相联系的是经济管理环境；与一定军事组织的军事管理活动相联系的是军事管理环境；与一定教育组织的教育管理活动相联系的是教育管理环境等等。这些管理环境都是与一定管理组织和管理活动相对应的，因而具有普遍性和共同性，但是它们又都与一定管理主体的特定管理活动相关联，又具有特殊性和多样性，管理哲学中的管理环境就是这种普遍性与特殊性的辩证统一。

其次，管理环境是管理系统外部的一切有关的事物和条件的集合体。管理活动的进行及管理目标的实现必须有一定的外部条件才有可能，这些条件的总和就构成环境。因此，外部条件与环境并不完全等同，单一的某个事物或某个条件只是环境的一个组成单元或子系统，只有与某个管理系统相关的一切外部条件的集合体才可以称为这个管理系统的环境。可见，管理环境是一个复杂的综合体，它本身就是由各种事物和条件组成的系统，管理环境与管理系统的界限是相对的。但是，当管理系统确定之后，管理环境与管理系统的边界也就有了相对的确定性。这个边界把管理系统与管理环境分离开来，边界的内部即为由管理组织及其活动所组成的管理系统，边界的外部即为与此系统有关的一切事物和条件所组成的管理环境，它们之间通过边界而相互联系和作用，不断相互交换信息、物质、能量等，然而这个边界又是不严格确定的，处于经常的变动之中。

## 2. 管理环境的性质

管理环境具有以下一些性质：

第一，客观性。环境是客观存在的，它不依处于管理组织中人们的主观意志为转移，客观地制约着人们的管理活动。作为管理环境基础的是自然的和社会的各种条件，是物质实体或物质关系，它们是管理系统赖以存在的物质条件，对管理主体来说是一种客观存在的东西。管理环境中的文化条件，是一个国家、一个民族在长期的历史中的形成的，对于管理主体来说，也是一种既成的现实存在，具有客观性。

第二，系统性。环境也是一个系统，它是由与管理系统相关的各种外部事物和条件相互有机联系所组成的整体，我们可以将它称为管理的外部条件系统。组成这个系统的各种要素，如自然条件、社会条件、文化条件等相互关联，形成一定的结构，表现出环境的整体性，人们的管理活动就是在这种整体性的环境背景中进行的。

第三，动态性。管理环境本身总是处于不断运动变化之中，这就是管理环境的动态性。这种动态性有几种不同的含义：一是环境自身的运动，这种运动是由于环境内在矛盾而引起的自我运动，它往往形成了管理环境整体结构的变化。二是由于管理环境与管理系统之间的相互作用而造成的管理环境的变化。这种变化同时存在着两种相反的方向：一种是由于管理系统输入输出的结果，促使管理环境更加有序化，朝着有利于管理系统生存和发展的方向运动；另一种是由于管理系统输入输出的结果，使管理环境减少了有序性，甚至造成了环境系统结构的无序化，朝着不利于管理系统生存和发展的方向运动。三是管理环境与管理系统之间的边界由于认识和实践的需要而发生的扩张收缩以至倒转等变化。环境与系统之间边界的划分本来就是相对的，它可以根据人们管理实践和认识的需要而扩张和收缩。

第四，区域性。一定的管理环境所处的地理区域，由于在特定自然条件的基础上，各民族的社会发展经过历史的长期积淀，它的政治、经济、社会、文化教育等体制，以及文化传统、社会心理等因素，逐渐形成了一种有着强大继承性和相对固定的稳态结构，因而在整体上就表现出与其他区域有明显区别的管理环境特征

在现实的管理活动中，作为管理客体的人的因素和各种物的因素（管理环境就是物的因素），虽然可以作为相对独立的要素分别与管理主体发生相互作用，从而产生有相对独立内容的具体管理形式，如人力管理、物资管理、财务管理等。但从本质上看，作为管理客体系统中人的因素和物的各种要素是不能分割开的，它们是作为一个有机联系的整体而与管理主体发生管理关系的。在管理客体

系统中，这两大类要素相互作用、相互影响、相互制约，在一定条件下相互转化，任何一个孤立的要素实际上都不可能单独地发挥其管理客体的作用。管理主体在管理活动中，虽然可以根据自己的目的和需要，对其中某一要素进行重点管理，但同时也必须兼顾到其他要素的影响和制约作用，否则管理活动就难以取得预期的效果。

### （五）人是管理客体系统的中心

客观存在的事物之所以能成为管理的客体，都是由于人的创造性的实践活动。客观存在的自在之物只有通过人的智力和体力的实践劳动，才能转化为为我之物，而财则是人的劳动所创造的价值表现。因为有了人，物的因素才可能成为社会生活的因素，进入到管理活动的领域之中，从而有了物的管理客体的属性。所以我们说，物的管理客体的属性完全依存于人的本质属性，依存于它们满足人的需要的性质。所以，离开了人，一切物力、财力等就失去了作为客体的地位和特性。因此，任何管理主体的中心工作就是要作好对人的管理，并通过对人的管理来管好物力和财力。美国著名管理学家德鲁克说：“所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是企业管理的代名词”。<sup>①</sup> 人作为管理客体系统的中心，我们可以从人的能动性和需要性两个方面进一步加以说明。

首先，我们从人的能动性方面来看，在客观世界中，只有人才具有能动性，所以在关于人与自然的关系问题上，马克思明确提出：“主体是人，客体是自然”。<sup>②</sup> 但是，管理关系是一种社会关系，管理活动是一种社会活动，其中心内容是协调人们之间的社会关系，因而人既可以成为管理主体，又可以成为管理客体。在管理系统中，人无论是作为主体还是客体，其能动性的本质仍然保存着。一方面，任何作为管理客体的人，在他所从事的社会活动的领域内，仍然是认识和实践的主体。工人做工、农民种地、科学家进

① 转引自《中外古今管理思想选萃》，企业管理出版社，1987年版，第179页。

② 《马克思恩格斯选集》第2卷，第88页。



行研究等等，他们在对于客观外界的关系上，仍然不折不扣地保持着自己主体的地位，能动地认识和改造着外部客观世界，也能能动地改造着自己的主观世界，具有主体的能动性，而这种对外部世界的能动性又正是人可以成为管理客体中心的客观前提。另一方面，在管理关系上，这些作为管理客体的人当然具有受动的一面，受着管理主体的某种控制作用。但是，作为客体的人与作为客体的物和财具有本质上的区别。物和财不具有自我意识，它们只能是一种被动的客观存在。但作为“万物之灵”的人却不同，他不仅具有特有的生理要素，如脑、神经系统、操作系统等，这是能动性的自然基础；而且还具有独特的心理要素和认识要素，如情感、意志、欲望、知识、技能、思想方法、逻辑等。除此之外，人还具有特有的社会利益要素，这主要体现在人总是处于一定的社会关系之中，受制于一定的所制结构和生产力客观性的制约，如不断发展着的工具系统等，从深层次上来说，这正是人的能动性的动力和手段。因此，作为管理客体的人，从来都不是仅仅被动地接受管理主体的作用，他同样具有积极主动性，能够反作用于管理主体。对于管理主体发出的指令，他既可能欣然接受、坚决执行；也可能充耳不闻、消极怠工；还可能阳奉阴违、借机抵制；甚至还可能要求以至迫使管理主体改变自己的决策。就是在接受管理主体的指令时，作为管理客体的人也不是单纯地被被动地执行上级的决议，而是能够独立地选择实现决策的具体途径和方法，突破管理者所规定的框框的限制，创造性地完成自己的工作。这是人的能动性的体现，也是当代管理发展的明显趋势。

其次，从人的需要性看人是管理客体系统的中心。人的能动性是通过他的行为表现出来的，所以对人的管理其实质就是对人的行为的管理。人的行为都是由一定的动机驱使的，动机是个人行为的内部驱动力，是引起人们活动的直接原因。而动机又是由需要决定的，当需要指向某种特定的目标时，即当人的欲望与客观世界中的具体对象建立了心理联系的时候，就转变为行动的动机，也就是

说，动机就是对象化了的需要。这样，归根结底人的动机是以需要为基础的，需要是人的行动动力的源泉，人正是出于某种需要去行动、去斗争，以实现需要所指向的目标。正如恩格斯所指出的：“人们通过每一个人追求他自己的、自觉期望的目的而创造自己的历史。”<sup>①</sup> 由于人既是生物有机体，同时更是社会的成员，人为了个体和社会的生存和发展，必定要求一定的事物，这种必需的事物反映在头脑中就成为他的需要，所以从本质上来看，人的需要是人追求自己对象的本质力量，“他们的需要即他们的本性”。<sup>②</sup> 正是那种为了满足人的需要而进行的“自由的自觉活动”所形成的社会关系构成了人的本质。所以，管理客体的人之所以接受主体的管理，具有可管性，之所以在管理活动中能发挥自己的积极作用，具有能动性，其原因都出于这种需要性。他们首先以需要为前提，然后以需要的丰富和满足为目的，最后这种管理客体的地位和身份本身也成为需要的一部分，即人的劳动需要和社会生活的需要。在管理活动中，无论是作为管理主体的人或是作为管理客体的人，他们的管理行为都是源于需要，都是直接或间接地由需要所决定。被认识了的需要转化成利益、目的，利益、目的引起人们的情感、意志，最后导致行动。

作为管理客体的人所具有的能动性和需要性，使人必然成为管理客体系统的中心。管理的中心就是对人的管理，而对人管理的中心就是激发人的能动性，满足人自身的需要。

## 第四节 管理组织

管理是在一定的组织中进行的，离开一定的组织，管理的目标、计划便无法贯彻实施；管理又是对一定组织的管理，只有使组

① 《马克思恩格斯选集》第4卷，第243～244页。

② 《马克思恩格斯全集》第3卷，第514页。

织的各个组成部分相互协调、稳定有序地运作，才能确保管理目标、计划的实现。所以，建立具有高效率的管理组织，并使之正常运行，是实现管理目标的前提条件。所以，管理组织是管理系统中必不可少的极为重要的一个要素。

### 一、管理组织的含义与特征

组织是一个内容广泛的范畴。在现实的社会生活中，大至世界组织、国家、社会团体、跨国公司，小至企业、学校、乡镇、医院，凡是由若干人组成的、有一定目的进行活动的集体，都构成一定的组织。我们这里所说的组织不是指的一般意义上的组织，而是指现代管理学意义上的社会组织，特别指经济组织。

#### （一）组织的含义

我国《辞海》中对组织一词作了如下定义：“按照一定的目的、任务和形式加以编制。”也就是说，组织是有目的、有秩序地结合起来，去实现一定任务的集体。美国的管理学家切斯特·巴纳德认为，由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。从管理学的角度来说，所谓组织，是指人们为了达到共同的目标按一定规则和方式进行活动所建立的机构，是综合发挥人力、物力、财力，对人与人之间、人与物之间的各种资源进行合理配置的物质载体。它包括对组织机构中的人员确定职责，交流信息，协调工作等等。现代社会就是由形形色色的各种组织构成的：政府机构、政党组织、企业集团、军队组织、社区组织、学校、医院、社会团体等等，它们存在于社会的不同领域。各种各样的组织相互交织构成了一个纷繁复杂、无限多样的社会网络。人们以不同的方式，参加不同的组织，从事不同种类的工作，其中每一个成员既要受到组织的影响和制约，承担一定的责任和义务，又会在组织整体作用的基础上，通过发挥个人的聪明才智，实现个人的价值，获得相应的利益。人们也正是在不同形式的组织中为实现各自的目标而进行丰富多彩的活动。需要注意的是，不论是什么样的管理组织，它都不是

乌合之众，否则便成为一盘散沙，无任何战斗力、作用力、凝聚力。组织应当是一个具有统一目标、统一意志、统一行动的系统整体。

怎样构成理想的组织，怎样充分发挥组织的整体功能和效益，是人们不断探求的重要课题。在众多学者的探讨中，巴纳德提出的组织三要素理论是很有影响力的。他提出，组织的构成要素主要包括：①共同目标。这是组织构成的最基础的东西。任何一个组织都是为了实现某个目标而存在的。组织作为一个系统整体，首先要有共同的明确的目标，成为人们在一个时期、一个阶段奋斗的目的和方向，这样才能把人们的思想统一起来，从而统一决策、统一意志、统一行动。②协作意愿。就是组织成员愿意共同合作，为实现组织的目标做出贡献。否则，就无法统一人们的意志和行动，形不成强大的凝聚力，即使再好的共同目标也无法实现。③交流信息。将组织的共同目标与组织的各个层次和成员联系起来，使组织的上下级之间以及各个层次之间相互沟通，信息的及时和畅通的交流是基本的途径。通过信息的及时传递，使组织成员明确目标、任务、要求，了解各方面的情况，进行卓有成效的合理的工作。

组织是管理的重要职能之一。组织之所以成为管理职能中最基本的职能，这是因为其他管理职能的实现，都必须通过组织。西蒙就说过，“所谓管理，就是建立组织，管理组织。”正因为如此，管理学家们历来都十分重视组织问题。在20世纪初，管理学大师法约尔就提出，所有的管理者都履行五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。他所制定的管理的十四条原则中，有六条是关于组织工作的。到了20世纪50年代，管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈，提出计划、组织、人事、领导和控制作为管理的五种职能，并把它们作为管理学教科书的基本框架，在此后的20年间，他们合著的《管理学》一书成为销量最大的管理学教科书。时至今日，一般的管理学教科书把组织作为管理的最基本的职能加以阐述。认为组织职能就是为了实现企业的共同任务和目标，

对众的生产经营活动进行合理的分工和协调，合理配备和使用企业的资源、正确处理人们相互关系的管理活动。一般来说，组织职能就是指，为了有效地实现目标，建立组织机构，进行分工合作，协调相互关系，把组织的各个构成要素联贯成为一个有机的系统。

## （二）组织的特征

管理组织是一个由各种相互联系、相互作用的要素所组成，并同周围环境相互联系、相互作用的系统。它具有如下一些基本特征：

### 1. 整体性

管理组织是由若干相互联系的要素按一定方式构成的统一整体，整体性是组织的显著的特征。它揭示了组织整体与组成要素之间的关系。它有两层基本含义：

第一，组织的整体性质和功能只存在于各个组成部分的相互联系和相互作用之中，而不是各孤立部分或个人的性质和功能的简单相加之和。用古希腊哲学家亚里士多德的话说，就叫做“整体不等于各孤立部分的总和”。一般系统论的创始人贝塔朗菲也指出：“整体大于它的各部分的总和”。组织作为一个高效协同的有机整体，其性能大于或者小于各孤立部分的总和。如果组织整体能够保持一种良好的、和谐的集体环境，使得人们能够互相合作，协调行动，充分发挥人们蕴藏的积极性能和创造性，从而获得优化的群体效应，其整体功能必将大于各孤立部分之和，反之则将小于各孤立部分之和。

第二，每一个部分组织系统的有机组成要素，其性质和功能要受到组织整体的影响和制约，并在组织整体的活动中得到实现。黑格尔曾经举过一个例子：长在人肢体上的手是劳动器官，但是从肢体上割下来的手就不再具备劳动器官的功能。他用此例来说明系统整体性的道理。同时，各个部分的状态如何也直接或间接地影响到组织整体的功能。

因此，要把组织整体的功能和效益作为认识 and 解决问题的出发

点和归宿，在处理问题进行决策时，要立足整体、总揽全局，努力寻求实现组织整体功能和效益的最佳方案。同时，又要注意协调好各个部分的相互关系，充分调动各个部分的积极性，特别要关照对组织整体有决定意义的部分，通过有效途径去实现组织整体的最佳功能和效益。

## 2. 结构性

任何组织都有一定的结构，都是多重层次和结构的复杂系统。组织结构指的是组织中诸要素相互联系、相互作用的方式，其中包括要素间一定的比例、一定的秩序、一定的结合方式等。组织系统的性质与功能不仅决定于构成要素的性质与功能，而且决定于要素之间的结构。组织系统的结构变化了，它的功能也会随之发生变化。

过去，由于我国经济结构的不合理，从而制约了我国经济的发展。改革开放以来，我们进行了经济结构的调整，在市场经济条件下，通过企业间生产要素的合理流动和动态组合，促进资源的优化配置，提高了资源的整体使用效益，从而推动了经济的发展。在农村实行家庭联产承包责任制，与过去相比，尽管人员、土地、生产资料等都没有什么变化，但是，由于生产组织结构改变了，结果极大地解放了农村生产力。可见结构决定功能，结构的变化决定功能的变化，合理的组织结构促进系统功能的优化，不合理的组织结构会造成系统功能的内耗，只有通过结构的合理化，才能实现组织系统功能的优化。正是由于结构性问题对于系统功能的实现具有极为重要的作用，所以在社会实践中，我们必须十分重视对组织系统的结构研究，通过组织结构的调整和优化，实现组织系统功能的优化。

## 3. 层次性

任何组织作为一个系统都是有层次的。所谓层次，指的是系统中整体与部分在依次隶属的关系中所形成的等级。组织系统是由相互联系、相互作用的要素即子系统所组成的。某一组织系统是更大的组织系统的子系统，子系统则是更小的要素所组成的系统。例如，一个大公司由若干下一级的子公司组成，而每一个公司又有董

事会、总经理等构成的决策层；财务、人事、计划、技术、销售、公共关系等管理层；直到一些基层的企业、公司。层次性揭示的是组织系统不同层次间的关系，它表明，组织系统的不同层次既有共同的运动规律，又有各自不同的特殊运动规律。我们认识和研究组织系统，不仅要揭示系统的内在层次，发现不同层次上的共同的运动规律，而且特别重要的是研究和发现不同层次上的特殊的运动规律。只有这样，才能把握组织系统层次性的本质。注意研究组织系统的层次性对于增强组织的活力有重要意义，在微观经济层次上，要扩大企业的自主权，给企业以自主经营、自我发展的权力。在宏观经济层次上，充分利用一切经济手段、法律手段、行政手段等，加强管理和调控，建立良好的经济运行秩序，形成充满生机、健康有序的发展局面。

#### 4. 开放性

系统理论认为，系统可以分为孤立系统、封闭系统和开放系统。但系统理论又认为，孤立系统和封闭系统只是一种理论上的抽象，现实系统都是开放的。系统的开放性，指的是系统与周围环境之间的相互联系、相互作用。任何一个组织系统都与周围环境进行着物质、能量和信息的交换，正是凭借这种交换，才能维持组织自身的结构，并不断实现自身的发展和有序化。开放性是维持组织系统自身和不断发展的必要条件。如果组织系统不能正常地与外界进行物质、能量、信息的交换，组织系统的结构就不能维持和发展，并将不可避免地导致组织结构的解体和混乱无序。耗散结构理论的创始人普利高津称它为：开放导致有序，封闭导致无序。所以，周围环境对组织系统的影响是相当大的。任何管理组织都是动态的系统，它会随着环境、时代的变化而不断加以适应、高速和改变。组织的变动始终是围绕着如何提高组织的活力、增强组织的整体效应和功能而进行的。如果周围环境发生了变化，时代发生了变化，而组织系统仍然僵化不动的话，它最终会由于不适应时代和环境的变化而走向没落和遭到淘汰。

## 二、管理组织的作用

管理组织的主要任务就是设计和保持一套科学的、合理的、高效的组织结构，把各个层次和部门联结成为一个有机的整体，以综合发挥组织的各种资源的效用，保证组织的有效运行；并且通过创造一种良好的、和谐的工作环境，消除由于工作或者职责方面所引起的各种冲突，使组织的各个成员都能够相互配合，协调行动，在各自的工作岗位上，为实现组织的共同目标做出最大的贡献，从而获得优化的群体效应。必须看到，管理组织是由各种各样的人组成的集体，人是组织的第一要素，如何充分调动组织中各个成员的主动性、积极性和创造性，发挥他们的聪明才智和敬业精神，这是管理组织首要考虑的问题。而要做到这一点，就必须通过合理的分工与合作，建立高效精干的机构，形成一种良好的氛围，以利于人们的主动性、积极性、创造性的发挥，这是保持组织的蓬勃生机和持久活力的根本动力。

任何一个组织的内部与外部都客观地存在着各种各样的关系和矛盾，正确地处理好这些关系和矛盾，对于发挥组织的职能和作用至关重要。要形成一个合理的、高效的组织，需要着重处理好以下几方面的关系：

### （一）组织与战略的关系

组织管理与组织的总体战略是紧密联系在一起的。所谓战略就是对全局性、长远性的重大问题和利益的谋划。战略研究的对象就是系统整体。毛泽东在研究军事战略时指出：“战略问题是研究战争全局的规律的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局。”<sup>①</sup>组织的战略就是从整体上对组织的全局和长远发展进行谋划，它决定组织发展的方向和总体目标，组织的战略决策对头不对头，对组织的运行与发展至关重要。组织的最高

<sup>①</sup> 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社，1991年第2版，第175页。



管理层要高度重视对组织总体战略的研究。这就要求组织的决策者必须具备战略眼光和远见卓识，要有系统思维能力，着眼于对全局的总体把握和对过程的动态把握，以整体思维和超前预测思维去分析问题，不仅要求从整体上对构成系统的各个部分进行研究，善于综观整体，驾驭全局，照应系统的各个方面；而且要求从过程上对系统的各个阶段进行研究，要立足今天，回顾昨天，还要预见明天，照应过程的各个阶段。组织的决策者有没有整体思维和超前的预测思维，直接关系到组织工作的成效。同时，也要认识到，进行战略决策的过程也是群策群力的过程，不仅需要各部门的积极参与，力求达成广泛的共识，而且要使组织的战略决策变成各部门和成员的自觉行动，认清各自在实现组织的总体战略过程中应承担的责任，协调一致地开展工作。

## （二）组织与技术的关系

组织的生存与发展同技术的进步是紧密联系在一起的，当生产力水平很低、社会分工极其简单的时候，社会组织的构成也比较简单。随着生产力的发展，科学技术的进步，组织的规模也越来越大，内部的结构也越来越复杂，分工的专业化程度也越高，组织的工作效率和效益也就越显著。随着计算机技术的发展，信息处理的方式趋向于分散处理，因此，变集权式的组织结构为分权式的组织结构就成为一种趋势。可见，技术的进步是组织生存的基础和支柱，也是组织发展的巨大推动力。离开了技术进步的支撑和推动，也就不可能有组织的生存和发展。

在当代条件下，日新月异的科学技术革命无疑使各类组织感受到了最强烈的震撼，它为组织的变革与发展提供了先进的物质技术基础。由于技术的更新很快，新的技术成果不断涌现，而旧的技术则不断被淘汰，使得那些顺应科学技术发展趋势，抓住历史的机遇，进行技术的改革与创新的组织能够走在时代的前列，或者后来居上，而那些墨守成规、故步自封的组织则会失去它们原有的地位，落在时代的后列。例如，波音公司利用洛克希德公司正在改进

涡轮式螺旋桨发动机的时机，把技术开发的重点放在新一代涡轮式喷气发动机上，从而一举确立了自己的优势地位。他们的成功就在于，公司的管理层正确地把握了飞机制造技术发展的方向，大胆地进行了技术创新。实践说明，技术的创新直接关系到组织发展的大局，谁能在技术上居于领先地位，就能在市场经济的大潮中站稳脚跟，并获得继续发展的动力。因此，技术创新问题是组织的管理层必须时刻关注的重大问题。

### （三）组织与环境的关系

社会组织作为一个开放的系统，与周围环境有着密切的联系。组织必须与外界环境之间不断进行物质、能量和信息的交换和传递，才能维持自身并不断发展。尽管外部环境只是组织发展的外因，它并不能决定组织发展的特殊规律性、基本趋势和方向，而只能加速或延缓组织发展的进程，局部地改变组织发展的面貌，但它却是组织生存与发展所不可缺少的必要条件。组织的外部环境，包括社会政治环境、经济环境、科学技术环境、人文环境等等，这些因素对组织的发展有着多方面的重要影响，在一定的条件下，甚至可以对组织的生存和发展起某种决定性的作用。例如，经济全球化、计算机技术、信息技术、互联网技术的发展等对各种社会组织就产生了至关重要的作用。所以，组织要发展，首先要注重练好“内功”，完善组织的内在机制，同时，也要努力创造良好的外部环境，保持与外部环境的动态平衡。各种组织一定要坚持对外开放，积极扩大对外经济科技文化交流，充分利用一切有利的外部条件，吸收和借鉴人类创造的一切文明成果，包括西方资本主义发达国家创造的先进经验和成果，并结合自己的实际，注重消化吸收和创新，把外因转化为内因，增强自我发展的能力。

### （四）组织与文化的关系

组织与文化是密不可分的关系。管理实践越来越证明文化对组织建设的极端重要性。它不仅是社会组织维持自身稳定的基本保证，而且是组织得以发展的促进力量。随着经济和社会文明的发

展，科学技术的进步，人们越来越认识到，要维持组织的生存与发展，不仅要实行刚性的管理方式，确立严格的规章制度和组织纪律，使员工服从组织管理，按照组织的规范模式去进行工作，更为重要的还应实行柔性的管理方式，即构建优秀的组织文化，使组织员工之间、上下级之间保持一种信任、合作和相互学习、帮助的和谐气氛；通过不断的学习和修养，提高人们的自身素质，增进他们的参与意识、责任感和使命感，培养他们的敬业精神和奉献精神；通过激励人、关心人、联络感情、尊重人的价值和能力，激发人们的积极性、主动性和创造性。同时，要强化组织的道德管理，办事公正，以诚待人，讲求信誉，切实关注组织员工、顾客的利益和社会需要，以积极的态度进行生产经营活动，为顾客提供满意的产品和优质的服务。那种不顾社会利益和首先标准，寻求快速获利的门路，侵犯组织员工的利益和顾客的利益，不仅会受到市场机制的惩罚，而且也会直接损害组织的整体利益和长远发展。

### （五）组织与个人的关系

处理好组织与个人的关系是组织管理的一个重要课题。传统的管理往往表现为忽视或压制个人的利益和作用，强调组织的利益和作用，而看不到它们之间的统一。现代管理则不同，它着力协调组织与个人的一致性。组织目标和利益是组织存在和发展的价值体现，也是组织成员的共同目标和利益，它为组织成员的工作和奋斗确定了方向。人们之所以参加某一个组织，是为了实现个人在组织之外不能实现的目的，同时，个人智慧与才能的发挥与发展也依赖于组织提供的条件。特别是随着现代化大生产的发展，科学技术的进步，各种实践活动越来越复杂，分工越来越细，组织的功能和作用越来越突出，个人的才能和价值在组织的活动中会得到更好的体现。从这个意义上说，组织目标与利益的实现是个人的目标与利益实现的前提，个人目标与利益是在实现组织目标与利益的过程中得到实现的。当然，这并不是说，个人的目标与利益可以不去考虑。应当看到，组织目标与利益的实现，要求组织成员的共同努力；组

织的利益也包含着组织成员的个人利益，组织功能的发挥很大程度上取决于组织成员之间的协调和配合。因此，必须正确认识和处理组织与个人的关系，既不能只讲组织的目标和利益，而不考虑个人的目标和利益，要求个人无条件地服从；也不能只顾个人的目标和利益，而不顾组织整体的长远的目标和利益，应当把两者有机地结合起来，使个人目标和利益在实现组织目标和利益的过程中尽可能地得到体现，以得激发组织成员的积极性、创造性和责任心。

### 三、管理组织的运行

管理主体与管理客体是组成管理系统实体结构的两极，它们之间的相互联系和相互作用构成了管理系统及其运行方式。然而，这种联系和作用是通过管理组织这一形式而发生的。管理组织是管理系统的现实表现形式。

#### （一）管理组织是主体与客体相互联系的形式

管理组织是管理主体与管理客体依据一定规律相互结合，具有特定功能和统一目标的有序结构系统。管理主体和管理客体通过组织这一形式发生联系和作用，组织是主体与客体的矛盾统一体。

第一，管理组织是管理主体与管理客体的矛盾统一体。从一定意义来说，管理的主体是组织，管理的客体也不过是组织。脱离了组织的个人是无所谓主体或客体的。只有在组织中，人才能因其地位、职能和作用的不同而区分出管理的主体和管理的客体。管理组织把管理系统的各种要素合理地安置在不同的层级结构中，确定各种职位、职责和职权，建立起各种行为的规范和职务的规定。这样，由于有了某种职位和职权，某些人就担负了对另一些人的管理责任，并通过对人的管理达到对物和财的管理。但是，由于组织赋予管理主体的职权是强制性的，除了某些特殊的组织（如监狱）外，它还与管理客体是否愿意接受紧密相关。职权的强制性和职权的被接受性是主体和客体相互联系的一个重要方面，它必须依靠组织中个人选择自由度的大小来进行调节。在现代社会中，个人选择的自由度越来越大，不仅管理主体可以在一定程度上选择自己的客

体，而且作为管理客体的人也可以在一定程度上选择自己的主体。这种双向选择提高了管理者和被管理者的相互制约性，使职权的强制性与被接受性得到更好的统一，从而增强了组织的活力。所以，在管理组织中，管理主体权力中的很大一部分实际上是由管理客体赋予的，是由于被管理者的接受才具有现实的意义。

一旦有了组织，就必然有主体和客体的分化；而正是为了区分出主体和客体以进行管理活动，才有组织存在的必要。因此，管理主体与管理客体只有在一定的组织结构中，才表现出互为前提、互相规定、彼此依存的矛盾特性，管理组织就是这种矛盾的统一体。

第二，管理组织是管理主体与管理客体的功能耦合体。管理组织是一种功能耦合系统。所谓功能耦合，指的是依据各种管理要素自身的规律，在功能或行为上使它们有机地结合在一起，从而在整体上产生管理的各种职能。作为一种客观存在，无论是管理主体或管理客体，都具有自身的属性，根据管理活动的需要把它们组织起来的时候，就必须依据一定的规律或逻辑。例如，在管理中物和财的结合，称为技术组织，建立技术组织必须依据“成本逻辑”，即如何有利于降低成本就如何建立组织。人与人的结合，一般称为人群组织，人群组织又包括了正式组织和非正式组织。对于正式组织，一般应遵循“效率逻辑”，即怎样有利于提高办事效率就怎样建立组织，同时也要把“成本逻辑”考虑在内。对于非正式组织，主要应依据“感情逻辑”，即注重从心理感情上求得沟通。在一个统一的管理组织中，上述各种要素功能耦合的逻辑是客观存在的，但是这些逻辑之间也往往发生矛盾和冲突，这就需要通过组织进行协调。这种协调并不是抹煞或无视各个要素自身的特性，而是使各个要素的特性以一种扬弃的形式在组织整体的新的各项管理职能中得到保存和表现。协调即意味着约束，对作为管理客体的人来说，就是在一定程度上交出个人行为的控制权，使个人行为非个性化，从而追随和服从管理主体。对于管理主体来说，就是要约束自我的意愿和行为，依据上级的指令、组织的整体目标和客体变化的情势

来调整自己的管理行为，也就是把自己当成客体，进行“自我管理”。所以，组织既是管理者和被管理者各自的协调，更是他们之间在行为和功能上的相互协调，从而使相互矛盾的力量、倾向和逻辑能相互结合成一个有统一功能的整体，这是管理主体和管理客体相互联系的又一表现。

第三，管理组织是管理主体与管理客体共同目标的结合体。管理组织必须有统一的目标。这种目标固然是由管理主体的决策所决定的，但它又必须为管理客体所理解和接受，转化为组织内每个成员的目标。如果作为管理客体的人不知道或不接受组织的目标，那么他就不知道要求于他的是怎样一种努力，以及从自己行为的结果中能得到一些怎样的满足，这就不能产生出协作的意愿，就可能不服从或抗拒自己在组织中的职责，危及到客体和主体各自的地位，瓦解管理主体与管理客体的相互联系。所以，组织的目标是联结管理主体与管理客体的纽带。

组织中除了组织的共同目标外，每个成员又具有各自个人的目标。巴纳德认为，对于作为管理客体的人来说，组织目标是外在的、非个性的、客观的目标，而个人的目标是内在的、个性化的、主观的目标，因而每个人就具有组织人格和个人人格这样的双重人格，它们之间不可避免地存在着矛盾。管理主体必须通过组织的协调作用，使组织目标与个人目标统一起来，把被管理者的组织人格与个人人格统一起来。这就应该一方面使组织目标尽可能地与个人目标相联系，在大方向上取得一致，使被管理者认识到他自己的个人目标只有在实现组织目标的过程中才能得到实现，组织目标的实现是个人目标实现的前提和保证。另一方面，也必须使个人目标尽可能地在组织目标中综合地表现出来，使管理者理解只有在一定程度上不断促使个人目标的实现，为组织成员实现个人正确的目标创造适宜的环境和提供必要的条件，才能有助于组织目标的实现。这样，在统一的管理组织中，通过组织目标与个人目标的矛盾统一运动，才可能使管理主体与管理客体在组织目标的关联下相互结合起

来，这是管理主体与管理客体相互联系的又一表现。

由此可见，离开了组织就不可能有现实的管理主体与管理客体，管理组织是管理主体与管理客体相互联系的形式。

### （二）主体与客体的转化是在管理组织中实现的

管理主体与管理客体不仅通过组织的形式相互联系，而且通过组织的形式相互转化。这种转化，指的是管理主体与管理客体在管理活动中各依一定的条件，使自己的地位向其对立面转化。正确认识这种转化，对于理解管理系统的辩证性质有着重要的意义。

管理主体与管理客体在组织中的相互转化有不同的表现形式：一种是地位的转化，这是由组织职权层次的变化而引起的；一种是角色的转化，这是由组织行为的变化而引起的；一种是自身的转化，这是由组织成员的自我意识的变化而引起的。

第一，管理主体与管理客体地位的转化。管理主体与管理客体在组织中的区分是相对的，它依组织中职权层次的变化而变化：对于某一职权层次来说是客体，但对于更低层次来说，它又转化为主体；同样，对于某一职权层次来说是主体，但对于更高层次结构来说，它又转化为客体。这一转化，对于现代管理系统的层级结构来说是很明显的，任何一个管理主体当他管理着自己的下级组织时，他是主体，但同时他又必须接受上级组织的领导，这时他就转化为客体。从这个意义上说，管理主体与管理客体转化能力的大小是衡量一个管理组织进步的标志之一。组织中的任何成员都必须正确认识和自觉实现主体与客体这种地位的转化，才能保持组织的有序状态和功能的正常发挥。如果某个层次的管理主体对于上级层次仍以主体自居，那就是“越权”、“篡位”；如果某个层次的管理客体，对下级层次仍以客体处事，那就是“失职”、“大权旁落”。无论是哪种情况，都不利于管理活动的正常进行，严重的还会造成组织混乱，导致组织的瓦解。

第二，管理主体与管理客体角色的转化。现实的人是生活在复杂的社会之中，他往往同时处于许多不同的社会组织之中，分别担

任不同的“角色”。也就是说，角色是组织赋予一定地位的人的一种权力、义务和行为规范的总体，也是社会对一个人行为的要求。社会中的每个人都有着多方面的社会关系，必须遵循多种行为规范，因而也就需要扮演多种多样的角色，这就必然要发生角色的变换。一种是在同一组织职位上的角色变换，如明茨伯格所指出的：作为一个组织领导人的经理，实际上就起码担任了十种角色，其中既有人际关系方面的角色，又有信息流通方面的角色，也有决策方面的角色。在有些角色中他是主体（如挂名首脑、领导者），在有些角色中却成了客体（如信息接受者），在有些角色中又是一种中介（如联络者、信息传播者）。一个经理就是在自己的职位上不时变换着自己所担任角色的“角色集”。另一种是在不同组织中的角色变换，如一个经理，在企业中是领导人，在业余大学中是一名学生，在家庭中又是丈夫、儿子、父亲等等。这样，在不同的组织中他就扮演着不同的角色，时而是主体，时而是客体。角色的丰富性来源于人的社会生活和社会关系的多样性，角色的转化又标志着社会关系和社会生活的运动和变化。世界上找不到一个只扮演单一角色的人。因此，一方面每个人都必须根据自己角色的变换，及时地改变着自己的行为方式，要具有特定的“角色意识”，因为这种角色是组织分工，对组织的存在和发展负有不同的责任，只有各尽其责，忠实地扮演好组织所赋予自己的角色，组织的存在和发展才有保证。

第三，管理主体与管理客体的自我转化。作为管理主体的人，为了确立自己的主体地位，实现和确证自己的本质力量，就必须将自己作为认识、评价和改造的对象，也即将自身作为管理客体，对自己的思想和行为进行管理。对于“自我”来说，人本身就是管理主体与管理客体的统一体：人在管理自己本身时，他是“自我”管理的主体；人受“自我”管理时，他又成为“自我”管理的客体。这两者其实是同一事物的两个方面：主体之所以能为主体，实质上正在于他能把自己当作客体；只有能够把自己当作客体，不断进行自我管理的人，他才能获得主体所必须具有的自主性等本质属



性。这种管理主体与管理客体在人自身中的转化，取决于人的自我意识，它在组织中表现为两个相互依存的过程：一是自我管理的基础是自我认识、自我评价，但这种认识和评价又不能在单纯的“自我”中实现，而必须在组织中通过与他人、与不同的社会关系来映射。也就是说，一个人要正确地认识和评价自己，就必须通过组织，通过他人这面“镜子”的反映才能做到。正如马克思所指出的：“人来到世间，既没有带着镜子，也不像弗希特派的哲学家那样，说什么我就是我，所以人起初是以别人来反映自己的，名字叫彼得的人把自己当作人，只是由于他把名叫保罗的人看作是和自己相同的。”<sup>①</sup>二是自我管理的本质是对自己行为的控制和调节，这种控制和调节又必须通过自己的对象性活动，即通过使组织状态发生变化和管理客体得到改造的管理实践活动才能实现，才能确证。所以，管理主体与管理客体在自身中的转化，必须坚持通过组织实现自我修养与社会实践相统一的原则，必须坚持自我监督与群众监督相统一的原则。

## 第五节 案例及论语集锦（3）：比尔·盖茨

### 一、家喻户晓的传奇人物——比尔·盖茨

比尔·盖茨，这个在当今世界已经家喻户晓的传奇人物，其个人资产已经居于世界之巅，没有人能超过他，也没有人能与他媲美。不论历史将如何描述比尔·盖茨，他无疑是当代首屈一指的商界名人。《法人组织》杂志曾于1997年9月举办过一场会议，有500位一流企业家与会，在推选他们“最赞赏的”企业家时，盖茨获得了59%的选票。正如《纽约时报》所说：“比尔掌握了进入千家万户的钥匙，他将无所不在，无所不能。”

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第23卷，第67页。

## 二. 比尔·盖茨的经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 即使不存在一个对手，微软仍然需要努力。

盖茨指出，微软要永远高举着向前进攻的战旗。无论外界环境如何变化，无论对手存在与否，都要不断地向富有挑战性的领域发起攻势，丝毫不能懈怠放松。

☆ 我们必须确定，本公司的产品是由我们来取代，而不是被别人来取代。这就需要不断地自我改造。

这是微软事业发展的又一秘诀。盖茨认为，微软之所以能够在这么长时间里一直保持着领先地位，一个重要原因就是学会自我改造。而这一点对于那些想学会如何继承和发展好自己的独特产品的企业，始终都是至关重要的。

☆ 我们的成功伴随着一种方法，也就是拥抱任何受欢迎的东西。

盖茨始终认为，这是微软的产品之所以能够走人大众生活的关键因素之一。微软运用这一种方法，成功地推出网络软件，这种方法也在电子试算表、文书处理和因特网软件上奏效——拥抱一切现成的，然后使系统更容易彼此相容。这也意味着微软要勤于观察任何受到欢迎的东西，洞察别人优秀的作品，然后收为己用。

☆ 世界的快速变化正是微软竞争优势的基础。要么反应够快，要么死路一条。

盖茨认为，微软前进的脚步无论何时都要比同行快，并且，为了维持这种竞争优势，领导者们还要始终不害怕放弃过去的辉煌而去追求未来。他说：“产品总是会被淘汰的，所以你最好愿意推出下一个版本。这就像打弹球一样——打得好，才有下一局可打。”

☆ 我们现在能经得起犯一些错，我们不能不去试。

盖茨认为，微软公司是从不断犯错误中吸取经验教训而得以发

① 陈莞主编：《商界大师箴言录》第一辑，中央编译出版社，2004年1月版。

展壮大的，即便在其霸主地位大受世人瞩目的今天，这种精神依然具有重大的价值。而微软要长久发展下去，就仍将经历大大小小的失败。由于已经具备了丰富的经验、充足的技术和资金支持，以及股东们的殷殷期望，微软一定要不断创新，不断尝试，即使失败也要毫不退缩。

☆ 我们失败的原因，常常是因为市场太小。

比尔·盖茨指出，无论技术含量多么高的产品，如果没有足够大的需求市场就不能算是成功的产品。微软许多失败的早期产品不是因为产品本身的问题，而是因为市场需求不够大。为此，盖茨指出，产品成功的关键与否就在于它是否拥有足够大的市场。

☆ 在微软的所有重大决定当中，“简单”高居第一。

20 世纪 90 年代之前，微软瞄准的市场是有技术素养的专业人员或半专业的电脑操作员。但是，微软很快就察觉到在非专业人士中存在一个庞大的市场，这些潜在用户掌握的专业的知识甚少，但他们对电脑有着前景广阔的需求，而他们想要的只是简单易操作的设备而已。此后，“制造简单、便于使用的产品”就成为微软延续下来的经营策略。

☆ 要永远保持领先的激情和惧怕落后的忧虑。

盖茨指出，微软在各个领域都面临着强大的压力和危险，只有不断地回顾过去，展望未来，激情与忧患意识并存，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

☆ 我们从不浪费许多时间谈我们表现优异的事，那不是我们的文化。每场会议我们谈的都是“我们赢了 7 个项目，可是第 8 项呢？”

盖茨在这段话中所指的“第八项”就是“坏消息”。他认为，一定要重视坏消息，要想方设法地把坏消息挖出来。因为，对坏消息视若无睹是十分危险的倾向，忽视坏消息是企业走向衰败的不祥征兆。

☆ 做任何事情小心谨慎才能够透彻地思考，企业成功的要诀

就是做出正确的决策。

盖茨认为，微软成功的原因之一就是谨慎地思考，并尽可能做出每一个正确的决策。微软刚崛起时，在市场上的地位还很脆弱。因此盖茨坚持保有 DOS 操作系统所有权的决定，即使在 IBM 公司答应投入大量人力相助其开发 DOS 时，盖茨也没有拱手相让。后来，盖茨在知道图形显示环境的重要性后，与 IBM 公司合作开发 DOS/2 的同时，自己开发了“视窗”操作系统。这时，他认为就算把 DOS 的源程序交给 IBM 公司也不会对微软造成什么损害。正是凭着盖茨的正确决策，微软公司才步步为营，作好了占领整个操作系统市场的部署。

☆ 我们应该接受迅速失败，而不是缓慢失败，最不该接受的则是没有失败。

比尔·盖茨还说：“失败属于意料之中的事件，通向成功的大道上不可能没有大的失误。面对失败要分析，而且更应该找到错误地方及造成失败的原因，要在失败中找到走向成功的经验。”

☆ 成功者并没有什么秘密，他们只不过是适应了时代发展的变化。当你的努力与时代同步时，你就会对社会产生不可忽略的影响。

盖茨用此话道出了企业成功必备的关键要素，即不断满足新时代人们的要求，并将技术革新变得更加便于使用。他认为，这样做的企业能够占领市场，并能以此为动力，不断发展。

☆ 管理者在任何时候，任何情况下都有使员工们更加成熟的使命。

这是盖茨在谈及管理人员的使命时所说的话。他认为，一名管理者主要的工作就是尽最大可能为自己的下属提供帮助，使之通过不断的磨炼获得更大的进步。因此，盖茨要求微软的管理者要经常扪心自问：“我的工作究竟意味着什么？我的工作能使其他人更加聪明吗？”

☆ 在我们这里，体现员工地位和贡献的，不是他的职务，而

是他的业绩。他取得了成绩，大家都赞扬他，尊重他，以他为榜样，他就会有一种满足感。

盖茨指出，在微软公司，决定每一个员工地位的重要因素不是他获得了什么样的职位，而是他取得了什么样的业绩。因此，无论是哪一级别的员工，只要工作做得好就能获得公司的奖励和同事的尊重。这一激励机制使微软的员工全力以赴做好本职工作，而不是想着如何费尽心思获得晋升。

☆ 我们的员工对职位看得很淡泊，他们最关心的是公司。一位技术拔尖的人，不一定就担任管理工作，也许只是管十几个人的基层经理。

盖茨认为，一个优秀的企业，应该让员工们重公司而不是重职位。在这一点上，盖茨的做法是，允许员工们随时向公司的任何人发送电子邮件，不论他们的职位高低。因此，人们经常可以看到盖茨在公司食堂里同员工们交谈，在公共场合同员工们讨论公司里的生产计划，并鼓励他们突破障碍，不断进取。

☆ 我们愿意花费巨资为员工购买所需工具，让员工们都有自己的办公室。

为员工营造最适合他们工作的环境，这是盖茨多年来一直维持不变的管理哲学。1985年初，盖茨决定将微软公司搬迁到华盛顿州的雷德蒙。公司购进了一所完整的社区公园，面积足足有260英亩。在那里，总共耸立了22座高楼，其总高度相当于一座60层的摩天大楼。办公楼周围有池塘、喷水池和一片片绿地，全部的建筑掩映在翠绿的树丛之中。公司还给员工都配了一间办公室，每间办公室的窗户都面对树林。而公司内部，所有的电脑都连成网，可进行内部的电子通信。另外，公司还在每幢大楼里设有“7时—11时”的快餐点、饮料供应点，并且所有饮料都免费供应。

☆ 微软公司不会给下属下达命令说：“你必须这样去管理你的开发组”，他们会发挥一流职员的主观能动性，使他们尽量展示创造力。

盖茨在微软公司内绝不采取独裁式管理。他认为，每一位领导对选待自己的下属都应该善于引导，而不是一味地下命令。他要求每一个领导绝不应该命令员工“你必须择这样的过程，你必须这样做”，而应当促使员工坐下来，共同探讨并找出解决问题的方法。

☆ 微软公司的人性化和压缩培训规模，不以“你应该学什么，你应该什么时候学习”等等清规给学习者增加负担。

盖茨认为，微软不断取得成功的一个重要经验就是，实施人性化的培训模式。他还认为，这种培训方式能使受训者摆脱诸多的学习负担，进一步明确“向谁学”和“学习什么”。因此，作为领导者应该鼓励员工学习，如制订自己组织的专门开发战略，亲自帮助员工学习等；而不应该对员工的学习施加太大的压力。

☆ 为了招聘和留住聪明的员工，你需要让他们能很容易地与其他聪明的员工合作。

让聪明的微软员工们通力合作，这是盖茨留住人才、发展企业的一个秘诀。他认为，公司要营造一个令员工干劲十足的工作环境，以一种被信息流强化的合作性文化使全公司的聪明人能够相互联系。这样，当高智商的员工处于通力合作的临界状态时，他们的能量就更加高涨，而经验不足的员工也可以被推到一个更高的水平上去，使整个公司的运营更加高效。

☆ 你一定要惟才是问，才能挑选到最聪明的人来为你编写程序。

惟才是问是盖茨始终坚持的用人原则。他认为，要学会主动出击，去吸引最优秀人才到公司里来。如果有必要，领导者还要亲自出马，去参与招聘过程。如果某位特别出色的天才程序员需要更多的劝说才会加入微软，盖茨本人就很可能打电话给这个天才，邀请他加入。

☆ 优秀的管理者应该具备这样一个基本素质：有信心迎面处理各种令人措手不及的坏消息，去发现它们而不是躲避它们。

比尔·盖茨认为，优秀而有效率的管理者应该专注于发现坏消

息并着手解决它。

☆ 也许，人的生命就是一场正在焚烧的“火灾”，一个人所能去做，也必须去做的，就是竭尽全力要在这场“火灾”中抢救点什么东西出来。

这句话也可以看做是盖茨对自己的非凡人生观的表述。当他还是一个小孩子的时候，思想就已有一次他竟写了一篇长达100页的故事。正是他这种执著而富于进取的精神，使他在还是一个孩子的时候，就拥有了自己远大的理想。

☆ 我很留恋大学生活的乐趣，很希望当年有更多的时间容我完成学业，而时不我待。当你听到或看到不少退学人士在事业上取得成功，

可能会认为创业优于学业，但是，我却不这样看，除非那人有一个非做不可的构想，而且认定除此之外不会再有更美妙的机会了。盖茨一再强调，他之所以退学是不得已而为之的。他热爱计算机软件事业，不能容忍别人走在他的前面。1976年12月，他毅然退学，全身心地投入到微软公司的软件事业上。有趣的是，由两个辍学的大学生创办的微软公司，很少聘用中途退学的大学生为自己的员工。这可以看做是比尔·盖茨和保罗·艾伦对自己中途退学这一行为的反思吧。

☆ 当你也有一亿美元的时候，你就会明白钱不过是一种符号，简直毫无意义。

尽管盖茨在全美国是以最快的速度取得成功并且发财致富的人，但他对金钱一直保持着清醒的头脑。作为全球首富，他从不关心钱的问题，也不在意股票的涨跌。比尔·盖茨已向慈善机构捐赠了33亿美元，超过当年的洛克菲勒，成为世界上捐资最多的企业家。

☆ 我所从事的事业是世界上最有趣的事情，我喜欢每天都去工作。总是会有新的挑战、新的机会和新的东西可学。如果你像这样热爱你的工作，你永远也不会感觉懈怠。

盖茨被公认为名副其实的“工作狂”，他这种巨大的激情源于

对工作的热爱。他认为，在高科技领域，电脑软件开发公司的成长与领导者的工作激情，以及所有公司员工的工作热情是分不开的，没有巨大的工作热情就不能焕发出惊人的能量。

☆ 关键在于你是不是真的爱你每天做的事。

在瞬息万变的电脑界，比尔·盖茨之所以能始终站在业界的前沿，凭的正是他对电脑这一行真正的热爱。同行业之间的竞争、技术的突破和研究以及与很多聪明的人共事，使电脑这一行显得特别刺激。这一切都令他觉得，他自己做的工作就是最好的工作。

☆ 随时尝试新事物，从事新投资，寻找新市场，而且永远比未来快一步，具有这种雄心与条件的人，才能被称为企业家。

盖茨始终把这一点作为衡量企业家的标准。他认为，“随时尝试新事物”，“比未来快一步”的远见，是“大富翁”成为“不倒翁”的条件。因为，只有“比未来快一步”，才能寻找到真正有潜力的新市场，才能提前预见客户需要什么样的产品；而拥有了这种远见，才能做持续长期的投资。

☆ 我越是成功，就越是觉得脆弱。

虽然微软的利润奇高无比，但盖茨始终对微软的财务状况忧心忡忡。盖茨内心里始终存在着恐惧感，他害怕微软公司变得骄傲自满，而被其他更敏捷的公司赶上并超越。

☆ 开公司需要投入很大的心力，因此，你若要开公司，就要克服对风险的恐惧感。

盖茨认为，想获得收益，就要有所付出，就要准备好去迎接可能到来的风险。电脑这一行瞬息万变，最大的风险就是没有行动。当然，一个企业家除了要对风险具有十分敏锐的判断力外，还要有分析的头脑和超然的经营态度。

☆ 每个人也许一生中只有一次或两次重大的机会，而抓住这一机会可能就会改变你的命运。

1980年7月的一天，盖茨接到一个神秘的电话，对方称自己是IBM公司的代表，要盖茨尽快安排一次会晤。盖茨感到事情非



同小可，因为一家年营业额达 280 亿美元的巨型企业，居然愿意与微软这个年营业额不过 250 万美元的小公司商谈事务，而且对方又显得非常急迫，这是盖茨所始料未及的。尽管盖茨还不清楚 IBM 公司将要与其进行商谈的具体内容，但凭直觉他知道微软公司发展的机会来临了。于是，盖茨马上答应了 IBM 的要求，并立即通知秘书取消第二天和某公司董事长的约会。在 IBM 公司确定了进军微电脑市场的方案“跳棋计划”后，微软公司和英特尔公司成为 IBM 的“跳棋计划”合作的候选人。盖茨终于等来了机会，并成功地实现了关键的一跃。

## 第四章 管理关系论

管理关系是指在一个组织系统中，管理主体与管理客体在管理活动中所形成的各种关系。在管理实践中，每时每处每事都要涉及不同事物之间的相互关系，这种关系贯穿于人与自然、人与人、人与社会的各种关系之中，联系着社会的生产力与生产关系、经济基础与上层建筑、社会存在与社会意识等关系的各个方面。所以，在一定程度上我们完全可以说，管理哲学就是研究管理关系的学科，就是协调和处理有关管理关系的理论、思路与方法的学科。

### 第一节 管理关系概述

#### 一、管理学就是研究管理关系的学科

在管理实践中，每时每处每事都要涉及不同事物之间的相互关系。这不同事物可以是组织结构的不同等级、不同部门、不同职务和岗位，可以是不同的生产经营领域，可以是管理中发生的不同事件，可以是流程的不同环节或网络的不同活动与工作，也可以是决策与实施的不同概念和不同思路。这种管理实践中不同事物之间的

关系，我们统称为“管理关系”。例如，从大的方面而言，管理主体与管理客体在管理活动中所形成的关系，这种关系贯穿于人与自然、人与人、人与社会的各种关系之中，联系着社会的生产力与生产关系、经济基础与上层建筑、社会意识与社会存在等关系的各个方面。从小的方面来说，这些大的关系，又可以在不同的层次、不同的方面表现为各式各样的具体关系，如：机会和风险之间的关系、所有资源与可用资源之间的关系、效率与公平的关系、集权与分权的关系、技术与人性的关系、各种职权之间的关系、各种管理职能之间的关系……所以，我们完全可以说，一个管理者每日每时所干的事情，主要就是处理和协调各种管理关系；同时，我们还可以说，一个管理者管理水平的高低，一个管理者管理能力的强弱，很大程度上就反映在他对所涉及的各种“管理关系”处理水平的高低和处理能力的强弱上，具体就是表现为对各种“管理关系”协调和处理的结果的好坏上。

由此，我们可以说，管理学就是研究管理关系的学科，是协调和处理有关管理关系的理论、思路与方法的学科。我们甚至可以进一步拓展开地说，所有科学或科学分支即学科，无一例外地都是对所研究领域之中的各种事物之间“关系”的研究，是各种事物之间“关系”研究的理论体系、动作思路和方法。关于“管理关系”的重要性，我们可以从美国著名的管理学家德鲁克的著述中得到进一步的理解，德鲁克曾总结归纳出了组织管理职能的三种基本分析方法：①业务活动分析。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，哪些任务属于同一类，以及应该如何强调每项业务工作的轻重缓急。②决策分析。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次、哪一部门或人员作出，以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。③关系分析。主要分析职权关系、职责关系、负责关系、沟通关系等。德鲁克的总结，不但把“关系分析”（他所说的关系，仅仅是一部分管

理关系)作为一次重要的职能活动提到日程上来,而且他的总结本身就描述了“业务活动分析”、“决策分析”和“关系分析”之间的管理关系格局。

理顺对各种管理关系的认识思路,是一种十分重要的理性思维,它对于平衡与协调管理实践中各种相互矛盾的思路所发生的撞击有着重大的作用。这里需要特别指出的是,我们研究“管理关系”的目的,是为了有效地协调和处理各种管理关系,以便在为实现组织或个人目标而进行资源配置的过程中,使得各种管理关系达成一种十分和谐和有机的态势,包括关系与关系之间的和谐。所以,对管理人员来讲,重要的是管理关系的协调,是这种“协调”的分析与动作的智慧。

## 二、管理关系的理论内涵

概括而言,我们这里所说的管理关系主要是指在一个组织系统中,管理主体与管理客体在管理活动中所形成的关系,这种关系贯穿于人与自然、人与人、人与社会的各种关系之中,联系着社会的生产力与生产关系、经济基础与上层建筑、社会存在与社会意识等关系的各个方面。管理关系的核心是通过一定的组织,管理主体对管理客体进行协调活动所形成的人与人之间的关系。从理论上讲管理关系有两种存在方式和存在形态:

第一种存在方式和形态是作为事物之间连结的“结点”的形态而存在的。就是说任何一个事物,都是自己所处系统中的一个结点(要素),对一个系统来说,它又是更高一层系统上的一个结点(要素)。对一个管理系统来说,这个结点包括链式的结点,例如直线指挥——负责链条上的结点,像正手与副手之间的结点;业务流程中环节间的节点等。这个结点也包括网络中的节点,它有链式结点的特性,又有非链式结点的特性,例如生产技术管理系统中的设备节点、岗位节点、班组节点等。这个结点还包括管理思路和转折点,例如计划的调整与修正,工艺的革新、新的竞争信息的输入等。由此可见,所有的管理关系,都是以事物间“联系”的形态

和方式而存在的，没有联系，就没有“管理关系”；管理关系，从本质上讲就是联系。唯物辩证法认为，联系和运动是事物存在的本质特性，存在是与事物的联系和运动为一体的，也是互为因果的；运动的本质需从联系中探求，联系的本质要从运动中发现；联系产生结构，结构决定性能；联系的本质就是物质、能量、信息的运动与交汇。所以我们也可以说，管理关系的本质在于管理系统的内（管理要素）外（本系统与它系统）的联系。

管理关系的第二种存在形态和方式就是“关系”之间的关系。例如，在一个单位（企、事业等）中，可以是上下级关系，同时又是兄弟关系；企业间的竞争对手同时又是朋友、亲属关系；一个项目小组中的同事关系同时又是师生关系；一个家庭成员在某一时刻，同时存在着上一层次的父子、母子关系，下一层次的父子、母子关系，存在着上一层次的夫妻关系，下一层次的夫妻关系，存在着公媳关系、婆媳关系、爷孙关系，奶孙关系等。正是这种多重管理关系交合的矛盾运动，才带来了五彩缤纷的管理进化图景。管理的生命力亦在于此。从这一点，我们也可以看出管理关系无时不有、无处不在，以及研究管理关系的重大意义。关于管理关系的内涵，概括起来我们可以从以下几个方面加以理解和把握：

（1）管理关系就是联系。管理的实践已经表明，所有的管理关系，都是以事物间“联系”的形态和方式而存在的，没有联系，就没有“管理关系”，所以我们说，从本质上讲，管理关系就是联系。唯物辩证法认为，物质世界是普遍联系的，世界上各种事物或现象，都处于普遍联系之中，没有什么事物是孤立存在的。恩格斯说：“当我们深思熟虑地考察自然界或人类历史或我们自己的精神活动的时候，首先呈现在我们眼前的，是一幅由种种联系和相互作用无穷无尽地交织起来的画面，其中没有任何东西是不动的和不变的，而是一切都在运动、变化、生成和消逝。”<sup>①</sup> 因此，了解事物之间的联系

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第3卷，第359页。

是理解唯物辩证法的起点，也是我们理解管理关系的起点。

(2) 管理关系从结构上可以分为内部管理关系和外部管理关系两大层次。联系是指一切事物、现象、过程之间及其内部各个组成部分之间的相互制约、相互影响和相互作用。这里包括两个方面的内容：①一切事物、现象和过程都不是孤立地存在着，而是与周围的事物、现象和过程存在着某种联系，是相互制约、相互影响、相互作用的。②事物、现象和过程的内部各个组成部分之间是相互联系、相互制约、相互影响、相互作用的。联系的这一本质规定性科学地界定了管理关系从结构上可以分为内部管理关系和外部管理关系两大层次。内部管理关系，就是说任何一个管理组织结构都可以视为一个人造系统，即由不同要素组成不同层次按一定结构组成一个完整的体系（系统）。这个体系对内而言，是一个“封闭系统”，就是说，它有明确而又清晰的边界线。内部管理关系，指的就是自组织系统各个要素之间的关系；对外而言，他又是一个“开放系统”，即每个系统都不可能是孤立的存在着，它必须与周围各系统（环境）发生各种形式的“输入”和“输出”，同时还从属于一个更大系统的统一范畴之内。处理自组织系统以外的各种关系就是外部管理关系。现代管理的任何一个管理对象，如企业、学校、医院、科研院所等都是从属于社会的子系统。它既具有自身运转的规律，又必须适应社会运转的需要。这就要求管理者必须处理好内部和外部两大管理关系。

(3) 管理关系具有客观性和普遍性。管理关系的客观性是指它与事物的联系的客观性一样是事物本身所固有的，不依人的意志为转移。事物联系就其与人的实践关系来说，可分为自在事物的联系与人为事物的联系。自在事物的联系在人产生之前就存在着，它们不依人的意志为转移。人为事物的联系是人类实践的产物，尽管它们体现出“人化”的特点，它们的联系同样不依人的意志为转移。管理关系的客观性是说管理和组织是不可分开的，只要形成了组织，必然产生管理，随之必然伴随对内对外两大关系，这是必然

的，不依人的意志为转移的。同样，联系的普遍性决定了管理关系的普遍性。联系的普遍性是指世界上一切事物都与周围其他事物存在着这样或那样的联系；任何事物内部各个部分、要素又相互联系、相互作用着；整个世界是一个普遍联系的整体。任何一个事物都是这个统一体中的一个部分、成分或环节。没有一个事物能孤立存在于这个统一体之外，每一事物通过其自身体现出联系的普遍性。管理关系也同样具有这种普遍性。但应认识到唯物辩证法的联系，是具体的相互区别的、现象之间的联系，它以事物之间的差别为前提。否认了事物之间的界限，就不能区别事物，就不知道究竟是什么事物在联系着。

人类的全部实践和现代科学的发展充分证明了联系的客观性和普遍性。如，在我们社会生活的各个方面，从经济、政治到思想文化，无不处在普遍联系之中。国民经济中的各个部门、各个环节，也都是相互联系、相互制约的。如工业依赖农业提供粮食、原材料、市场等，农业又依赖工业提供化肥、农机和日用工业品等，如果某一部门、某一环节发生问题，比例失调，就不可避免地会影响到别的部门和别的环节。经济建设和文化教育事业也是相互联系、相互制约的，文化教育的发展依赖于经济的发展，而经济的发展也依赖于文化教育的发展，没有“人才资源”、“智力资源”的开发，要大幅度地提高社会生产力是不可能的。世界上各个国家、地区之间也是相互联系、相互制约的。“现在的世界是开放的世界。”<sup>①</sup> 开放的世界的一个显著特点就是世界“一体化”。所谓一体化，也就是世界上各个民族或国家之间的相互联系日趋紧密，形成了全球循环的物质流、信息流、技术流、资金流等等。随着交通工具和信息技术的发达，人们不再为远隔万水千山而感叹，“咫尺天涯”转变为“天涯咫尺”，世界仿佛成了一个小小的村庄——“地球村”。普遍联系观念已成为现代社会和现代人的一个不可或缺的观念。

<sup>①</sup> 《邓小平文选》第3卷，第64页。

管理关系在本质上正是不断地认识和处理各种关系（联系）。

（4）管理关系的复杂性、多样性和条件性。联系的复杂性、多样性和条件性决定了管理关系的复杂性、多样性和条件性。联系的多样性是指联系的具体形式是多种多样的。统一的物质世界是由纷纭繁杂、多种多样的具体事物和现象组成的。具体事物是复杂多样的，具体事物之间的联系也是如此。其中具有重要意义的联系是：①内部联系与外部联系，内部联系是指事物各组成部分之间的联系；外部联系是指一事物与其他事物之间的联系。②直接联系和间接联系，直接联系是指两个事物之间未经中间环节的介入而发生的联系；间接联系是指两个事物之间必须经过中间环节的介入才发生的联系。③本质联系和非本质联系，本质联系是指事物内部的、稳定的、必然的联系；非本质联系是指事物外部的、不稳定的、偶然的联系。不同的联系有不同的作用。内在的、本质的、必然的联系决定着事物的基本性质和基本的发展趋势。但是，内在的、本质的、必然的联系不能脱离外部的、非本质的、偶然的联系，它们对事物的发展起促进或延缓的作用。联系的复杂性和多样性必然决定了管理关系的复杂性和多样性：①内部关系与外部关系。②直接关系和间接关系。③必然关系和偶然关系等。事物的联系是复杂多样的，不同的联系对事物的存在和发展所起的作用是不相同的；管理关系也是复杂多样的，因此，我们在管理过程中一定要对各种管理关系具体分析，区别对待，避免对不同的关系一概而论，甚至本末倒置的倾向。

从事物联系的普遍性和多样性中可以看到，一个事物的产生、存在和发展都依赖于周围其他事物，其他事物就是这一事物产生、存在和发展的条件。所谓条件是指与某一事物相联系的，对它的产生、存在和发展发生作用的各种要素的总和。任何一个具体事物只有在一定的条件下才能产生、存在和发展，也只有在一定条件下才会趋向灭亡。任何具体的联系总要依赖于条件，随着条件的改变，事物之间以及事物内部各因素之间联系的性质和方式也要发生变

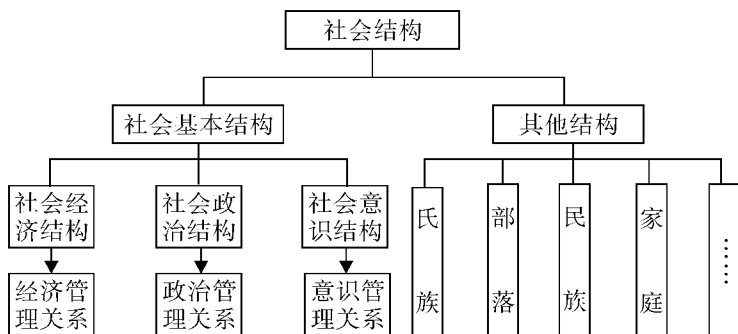


化。这就是联系的条件性。联系的条件性决定了管理关系的条件性，即管理组织系统内外各种管理关系的发生，也必然是有条件的，任何管理关系都是在一定的条件下产生，在一定的条件下存在和发展，也只有在一定条件下才会趋向灭亡。条件是具体的、多样的，有必要条件和非必要条件，内部条件和外部条件，客观条件和主观条件，有利条件和不利条件等等。不同的条件，对于事物的产生、存在和发展所起的作用不同，具体地全面地分析不同的条件，对弄清问题、解决问题、协调和处理管理中的各种关系具有重大意义。

唯物辩证法的条件论，对于人们认识世界、改造世界具有重要的方法论意义。可以说，人们认识自己周围的世界，就是认识人们自己生活的条件；人们改造自己周围的世界，也就是改造人们自己的生活条件。因此，我们从事任何活动、处理任何关系，都必须注意和分析具体条件，全面、正确地把握各种复杂条件及其变化，忽视了条件，对问题的分析和议论必然是抽象的、不切合实际的。在条件问题上，采取虚无主义的态度，不承认条件的存在，离开条件没有根据地空想和蛮干，只能陷入唯意志主义、非决定论的错误。但是，采取消极无为的态度，把条件绝对化，不积极改变条件或借口条件不具备而束手等待，碌碌无为，则会陷入机械论、宿命论的错误。

(5) 人类社会的基本结构决定了管理关系的基本形式。管理关系具有复杂性和多样性，然而，无论它是多么的复杂和多样，仍然受制于人类社会的基本结构和发展规律，所以，它仍然具有其最基本的形式。人类社会是以自然地理环境和人口因素为前提条件、在生产劳动的基础上形成和发展起来的一个庞大的系统。这个系统是具有多层次和复杂结构的庞大系统。就其基本结构而言，它是由社会的经济结构、政治结构和意识结构所组成的有机整体。社会有机体的结构，是在历史上逐渐形成的。人类最初的社会生活结构是原始单纯的，自社会阶级产生起，才渐渐分化出文明时代以来的社

会结构。从这时起，人与人之间除了经济关系之外，出现了错综复杂的社会政治生活这个领域和相对独立的精神文化领域。因此，我们从宏观上，大致可以把社会结构看成是由经济、政治和精神文化所构成的一种总体结构。在这一大的结构体系中，以生产力为核心的社会经济结构始终是社会系统中的决定性结构。只有具体剖析社会大系统的复杂结构及其固有功能，我们才能全面而又深入地认识社会历史的本质和把握社会历史发展的客观规律性。显而易见，社会关系中的各种具体形式都必然受制于社会基本结构。管理关系的核心是通过一定的组织，管理主体对管理客体进行组织和协调活动所形成的各种关系，其中人与人之间的关系始终处于核心地位。具体来说，经济管理关系、政治管理关系和社会意识管理关系，就是其中最基本的管理关系。



社会基本结构、基本管理关系示意图①

## 第二节 经济管理关系

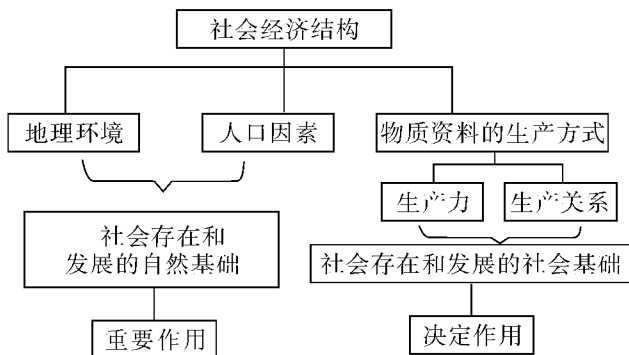
经济管理关系是人们通过各种经济组织（其中最主要的是企业组织）对社会经济各种因素进行协调而形成的关系。经济管理

① 刘强：《生产力哲学论》，西北大学出版社，2004年版，第202页。

关系是人类社会最基本的管理关系，它不仅是最早产生的一种管理关系，而且还贯穿整个人类社会的历史进程；它不仅是影响人类社会生存和发展的极其重要的一种社会关系，而且也是其它一切管理关系的基础。

### 一、社会经济结构决定了经济管理关系

社会经济结构主要指物质资料的生产方式。物质资料的生产方式指的是一定社会从事物质资料生产的具体样式或形式，它是生产力和生产关系的统一。在整个社会物质生活条件中，生产方式起着决定作用，社会存在也主要是指物质资料的生产方式。所以，我们说在社会经济结构中，生产力和生产关系是其最基本的结构和核心内容，以此类推，它们也就是整个社会最基本结构，其中生产力处于核心地位，是社会系统结构的根基。所以，分析人类社会的结构，首先应从分析构成经济结构的生产力和生产关系两个系统入手。由此我们可以得出这样的结论：社会经济结构决定了经济管理关系，要了解和掌握经济管理关系，首先必须搞清楚社会经济结构。（见下图）



社会经济结构示意图①

① 刘强：《生产力哲学论》，西北大学出版社，2004年版，第203页。

## 二、生产力的管理关系

生产力是人们利用自然、改造自然、从自然界获取人所需要的物质生活资料的能力，是人们在生产过程中与自然界之间的一种物质交换关系。生产力的各种要素与人们的管理活动相互联系和作用，就构成了生产力的各种管理关系。

生产力的管理关系在人类社会发展的整个历史过程中都是存在的，不过，在不同的历史时期，这种关系的存在形式及在生产中的地位是不同的。管理关系最早起源于人类的共同劳动。在刀耕火种的原始社会，劳动者使用自己制造的简单工具作用于劳动对象，过着十分简陋的群体生活，形成的是最简单的分工协作，因而也就只能产生最原始的极为简单的管理关系。随着生产力的发展，人们的活动日趋复杂，劳动资料的生产者和劳动资料的使用者逐渐分离，共同劳动的规模逐渐扩大，分工越来越细，协作也日益扩大和复杂。这就出现了人、财、物的合理安排、人与人关系的协调、成果的分享等一系列问题，生产力各要素间需要有周密的计划、组织和控制，因而管理关系也就更加复杂了。到了近代资本主义社会，特别是18世纪下半叶工业革命之后，机器的广泛使用使生产劳动的节奏加快，社会化生产使分工协作迅速发展，劳动者、劳动资料和劳动对象都专门化了，各个要素和环节之间的联系和衔接变得至关重要，生产力的管理关系就成为生产力系统中联结的纽带和活力的源泉。至20世纪，科学技术突飞猛进，社会分工及企业内部的分工程度愈益精细，劳动专业化和生产社会化程度极大提高，企业之间、地区之间、部门之间、国家之间的经济联系更加广泛和密切，因此，生产力的管理关系更加复杂化和综合化，成为决定生产力系统功效的关键。

进入20世纪90年代中后期，一些学者明确提出了生产力要素两大类的观点。这一观点认为：生产力要素可分为两大类：一类为独立的实体性要素，即构成生产力的硬件，包括劳动者、劳动资料和劳动对象三大部分。另一类为非独立的附着性、渗透性要素，即

构成生产力的软件，主要包括智能性要素（科学技术、教育等）和运筹性要素即管理。

“运筹性要素，主要指的是社会的生产管理。”<sup>①</sup> 它包括生产力的结构设计、规模选择、布局决策和时序安排以及分工协作等方面。运筹性要素同智能性要素有共同点，即没有实物形态，但它对生产力其它要素的作用方式又不同于智能性要素。它主要不是通过改善其它要素的素质或改善个别要素的单线联系，而是通过对全部生产力要素的统一调度、统一处置、统一组合或匹配、统一选择等手段，从而改善整个生产力系统的内部联系，以提高整个生产力系统的总体功能。运筹性要素是在以手工工具为基础的家庭自然经济时代孕育胚胎，在以分工协作为特征的工场手工业时代破土萌芽，在以机器生产为主体的近代生产力系统中发展成熟的。管理作为生产力要素，它的功能主要体现在通过计划、组织、指挥、协调、控制等方面的活动，使生产力系统中的各个要素相互发生的有机联系，从而形成一个最优化的组合，实现生产力系统的最大产出。

管理作为生产力系统中的一个要素，在人类社会发展的整个历史过程中都是存在的，不过，在不同的历史时期，这种关系的存在形式及在生产力中的地位是不同的。在现代社会，管理在生产力系统中的作用和地位越来越重要，这主要表现在如下几个方面：

第一，管理关系将各种独立存在的生产力要素结合在一起，组合协调为有机的整体生产力活动，使潜在的生产力变为现实的生产力。要进行社会生产，必须具备劳动者、劳动资料、劳动对象等要素。但是，当这些要素各自独立存在，相互之间没有很好结合起来形成一个相互作用、相互联系的有机整体时，仍然不能形成现实的生产力。生产出具有一定使用价值的产品，产生实际的经济效益。马克思指出：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生

<sup>①</sup> 刘强：《生产力哲学论》，西北大学出版社，2004年版，第64页。

产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”<sup>①</sup> 生产力各个要素的结合就是通过管理关系来实现的。这就是通过经济组织来建立人、财、物之间的组合关系。包括协调组织内部人与人、物与物、人与物之间的关系。通过一定的组织机构、一定的权威领导、一定的规章制度等，再加上计划、组织、控制等职能，实现人的因素和物的因素的结合，把生产力各要素组织成一个有序的结构，经济活动才能正常进行。在生产力特别要素的结合上，一方面有其质的对应性，即生产力各个要素之间在性质上必须是协调、配合的，如某种工具必须安排具有相应素质的劳动者才能进行操作；原材料和其他设备也必须与之相互配套，否则将无法进行生产。另一方面，生产力各要素之间还必须建立适当的量的比例关系，即通过管理使生产工具、劳动者和原材料，以及能源、动力等因素，在数量上相互适应。因此，生产力的管理关系就包括了生产力布局和规模的选择、生产力要素之间的结合方式、劳动者的合理调配、生产中的时序安排等内容。由此可见，管理关系是使各个生产力要素实现有机结合，保证生产活动正常运转和进一步发展的必不可少的前提和重要条件。离开了一定的管理关系，生产力就只是一种远离现实的抽象的东西。

第二，管理关系使人类共同劳动中分工协作产生的生产力得以实现。随着生产力的发展，人类的生产劳动一方面分工越来越细，另一方面协作越来越强。协作使生产向横向发展，缩短生产力诸要素相互结合的时间，扩大劳动作用的范围，促进劳动的集结和不同劳动过程的靠拢。分工和协作在生产力系统中是即对立又统一的矛盾着的两个方面，必须依靠一定的管理来协调它们之间的关系，使它们建立起一种优化的组合，从而产生新的生产力。在社会化大生产的条件下，分工协作的劳动就象一个乐队需要指挥一样，必须依靠管理来进行协调，使分工协作有序地合规律地进行，它们所产生

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

的生产力才能实现。否则，分工与协作就会杂乱无章，这种无序化的状态只会阻碍生产力的发展。

第三，管理关系能够形成生产力的优化结构，从而创造新的生产力。管理关系不仅决定了生产力能否实现，而且深刻地影响着生产力的高低。因为生产力的高低不仅取决于生产力诸要素的性质，而且还取决于这些要素的组合方式，即生产力的结构。即使有众多的熟练的劳动者、雄厚的技术力量、先进的机器设备、优质的原材料和充足的能源，若它们之间缺乏组织和协调，没有处于优化的管理关系中，也仍然不可能形成强大的生产力。所以，只有建立良好的管理关系，使生产力诸要素在这种关系中形成一个优化的结构，才能使“许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成新的力量，这种力量和它的一个个力量的总和与有本质的差别”。<sup>①</sup>也就是说，通过优化的管理关系，使生产力要素之间在质的方面互相适应，在量的方面互成比例，减少了诸要素之间原来可能存在的相互抑制作用和内耗，增进了它们之间的相互增益作用，这就使各要素优化结构所产生的生产力远远大于它们的“机械总和”，就能创造出一种具有新质的生产力。国外一家著名研究机构通过测算提出：一个现代化企业，每增加一个合格的体力劳动者，可取得1:1.5的经济效果；每增加一名合格的技术人员可取得1:2.5的经济效果；而每增加一名“有效的管理者”，可取得1:6的经济效果。这说明，由于优化管理关系所创造的新的生产力具有极为重要的意义。

第四，管理关系使科学技术这一最先进的生产力的作用得到实现和充分发挥。科学技术是生产力。在现代社会，科学技术已成为最先进的生产力，是“第一生产力”，对劳动生产率的增长起着关键性的作用。但是，科学技术作为最先进的生产力，需通过一定的管理关系才能充分发挥出来。一方面科学技术自身的发展必须依靠

<sup>①</sup> 恩格斯：《反杜林论》，人民出版社，1970年版，第124页。

管理以协调科学技术内部各种要素之间的关系，如科技人才、科研设备、科研课题、科研经费和科学技术各个门类之间的关系。同时，还要协调科学技术与社会环境之间的各种关系，如科技与经济、科技与政治、科技与教育等关系。科学技术只有通过一定的管理关系，使自己处于一种适宜的社会环境和优化的内部结构中，才能得到迅速而健康的发展。另一方面，科学技术这种“渗透性”、“附着性”的生产力必须通过一系列的中介环节与生产力的各种“硬件”要素有机结合，才能实现其“第一生产力”的作用。如：通过技术创造发明的途径，渗透到生产工具和劳动对象中去，物化为新的生产工具和劳动对象；通过学习和教育的途径，渗透到劳动者因素中去，转化为劳动者的生产经验和劳动技能，提高劳动者的智力和素质；通过管理实践的应用，渗透到管理活动中去，形成科学的管理观念、管理组织和管理方法。而这种渗透和转化，必须依靠管理的组织和协调，建立起科学技术和其他生产力要素的相互适应关系才能实现。所以我们说，只有先进的科学技术，而没有先进而适宜的管理关系作保证，科学技术的力量就不能充分发挥，先进生产力的作用也就是无法实现。法国学者薛利伯在《美国的挑战》一书中说：欧洲经济之所以落后于美国，不在于技术和资源的差距，最主要是由于缺乏美国企业那样完善的管理。因此，先进的管理关系是使科学技术生产力充分发挥作用的保证，而且随着科学技术向纵深发展，向广度开拓，这种保证作用也将越来越大。

从以上分析我们可以看出，生产力的管理关系是一种综合性的关系，它具有对生产力诸要素的“整合功能”和组织功能，因而它自身也就是一种生产力。

### 三、生产关系的管理关系

“人们在生产中不仅仅同自然界发生关系。他们如果不以一定方式结合起来共同活动和互相交换其活动，便不能进行生产。为了进行生产，人们便发生一定的联系和关系；只有在这些社会联系和



社会关系的范围内，才会有他们对自然界的联系，才会有生产。”<sup>①</sup>马克思所指的这种社会关系，就是生产关系。生产关系是人们在生产过程中发生的一定的、必然的、不以人的意志为转移的经济关系，即在社会生产、分配、交换、消费的总过程中，与一定的生产力的发展状况相适应而建立起来的人们之间的最基本的经济关系。生产关系范畴反映的是在生产实践中所形成的人和人的关系。生产关系的运动变化发展同样不依人的意志为转移，也是一种客观的物质关系。生产关系必然渗透着管理关系。这种管理关系贯穿在生产关系的生产资料所有制关系、人们在生产中的地位和交换关系、产品分配关系以及由这些关系所直接决定的消费关系之中。管理关系具有生产关系的属性，管理关系是生产关系的一个重要方面。对于生产关系的管理关系我们可以从以下几个方面加以理解：

(1) 管理关系是生产关系的具体表现形式。在直接的生产过程中，一定的生产关系一般并不直接反映在生产各个环节之中，而是通过具体管理关系及管理的各种职能、要素、手段等表现出来。生产资料所有制关系作为生产关系的核心，只有当它与一定的管理关系相联系，并通过对生产活动的管理来实现所有者的利益的时候，它才能通过各种不同的方式现实地再现出来。如历史上不同的管理关系正是不同所有制关系的对应表现形式：在奴隶社会和封建社会，管理的主体一般都是生产资料的占有者（奴隶主、地主），而丧失生产资料的奴隶和仅有少量生产资料的农民则处于被统治的地位，是管理的客体，管理关系是生产资料所有制关系的直接表现形式。资本主义社会的管理关系则比较复杂，它经历了一个由生产资料占有者直接管理到间接管理的过程。随着资本主义生产规模的扩大，在企业管理中出现了所有权与经营权相分离的现象，而第二次世界大战后，这种情况更进一步发展，“产生了一个广泛受雇用的管理人员阶层。资产所有者顶多只担任少数的上层管理职

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第1卷，第362页。

位，中级和下级的管理则全是专业的管理人员。资产所有者对工业组织财政状况的关心往往大于实际的管理工作，这样，很多上层的管理职位就交给了没有资产的专业人员。”<sup>①</sup> 这种现象只是说明了资本主义生产资料所有制关系具有与以往不同的新的管理关系表现形式，而根本不是某些西方学者所说的“资本主义制度开始让位给管理制度”。实际上，“管理人员阶层”尽管在企业的具体生产管理活动中，是管理者，是管理主体，但是在企业的重大经营决策和从事决策中，他们又往往转变为被管理者，是管理客体。资本家通过董事会等管理组织，仍然拥有对企业各项重大活动，其中包括对“管理人员阶层”的最终管理权和控制权。所以，资本主义的生产管理关系仍然是资本主义生产资料所有制关系的具体表现形式，只不过这种表现形式更为曲折、更为复杂罢了。

在公有制的社会关系中，管理关系与所有制关系之间具有崭新的表现形式。在表层上，管理关系与所有制关系具有离异性，也就是说，在所有制关系上，管理者和被管理者都是生产资料的占有者，他们对生产资料的关系是相同的。但是在生产管理关系上，他们却分别处于主体和客体的两极，作为管理者的企业领导人具有对被管理者职工的指挥、监督和任用等权力。然而在深层上，管理关系仍然和所有制关系是一致的，这不仅表现在管理者和被管理者的目标是一致的，都是为了提高企业的经济效益和社会效益，“充分保证社会全体成员的福利和自由的全面的发展”。<sup>②</sup> 而且表现在他们之间的关系具有直接的同一性和转化机制，即广大职工从根本上来说是企业的主人，他们可以通过职工代表大会等组织形式，拥有对企业各项重大活动的监督权和决策权，以至对管理人员的任免权，企业领导人必须对职工负责，接受职工的监督，为职工服务。从这个意义来说，职工又是管理者，企业领导人则成为被管理者。

①（美）亨利·艾伯斯：《现代管理原理》，商务印书馆，1980年版，第9页。

②《列宁全集》第6卷，第37页。

管理主体与管理客体之间关系直接转化的这种同一性，正是生产资料公有制特征的具体表现。

所以，经济管理关系是人们为了达到某种经济目标进行组织协调活动所形成的关系，这种目标总是服从于生产资料所有者的利益和意志，其关系必然是生产资料所有制关系的一种具体表现形式，必然要受到一定生产关系的规定和制约。这种规定和制约作用包括对生产资料管理权与支配权的归属，管理者与被管理者在生产中的地位 and 相互关系，管理活动中各种交换关系的协调形式，以及一定管理方式的基本分配原则和奖罚原则等方面的规定。

(2) 管理关系又是生产关系诸方面相互联系的中介环节。一般来说，生产资料所有制关系决定管理关系，又通过管理关系决定着人们的分配关系和消费关系。生产关系中最本质、最基本的关系是劳动者与生产资料相结合的形式，这种结合形式必然要表现在一定的管理关系中，把生产过程中人们的地位和相互关系集中表现为管理者与被管理者之间的关系。同时，通过管理关系中的工资、劳动、奖励等制度和规定，又形成了现实的分配形式和消费形式。离开了一定的管理关系，生产关系的诸方面、诸环节就失去了相互联系的中介和作用机制。

(3) 管理关系与生产关系的区别。管理关系与生产关系的密切联系并不意味着它们是一回事，两者仍有所区别。生产关系侧重于从生产资料所有制，即劳动者与生产资料的关系方面来揭示人们之间的关系。而管理关系则侧重于从管理者与被管理者之间的领导、指挥、监督等方面来揭示人们之间的关系。所以，人在生产关系中的地位是严格确定的、相对稳定的，可是人在管理关系中的地位却是容易发生变化的。

#### 四、经济管理关系的二重性

经济管理关系既包含生产力的管理关系，又包含生产关系的管理关系，这就使得它具有二重性的本质属性。

什么是经济管理关系的二重性呢？马克思指出：“凡是直接生

产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”<sup>①</sup> 这里说的“监督劳动和指挥劳动”，就是二重性的基本含义。所谓“指挥劳动”，是管理关系的生产力性质。它是由人们共同劳动组织生产力的客观需要所决定的，是处理生产过程中人与自然之间关系所形成的，表现为组织和协调社会共同劳动过程的活动和生产力要素的技术结合形式。这是管理关系中的自然属性，反映着管理的共性。所谓“监督劳动”，是管理关系的生产关系性质。它是由维护社会生产关系的客观要求所决定的，是组织协调生产过程中人与人之间的关系，尤其是协调人们物质利益关系的活动和人们的社会结合方式的表现，这是管理关系中的社会属性，反映着管理的个性。管理的自然性和社会性的矛盾是经济管理关系中的基本矛盾。

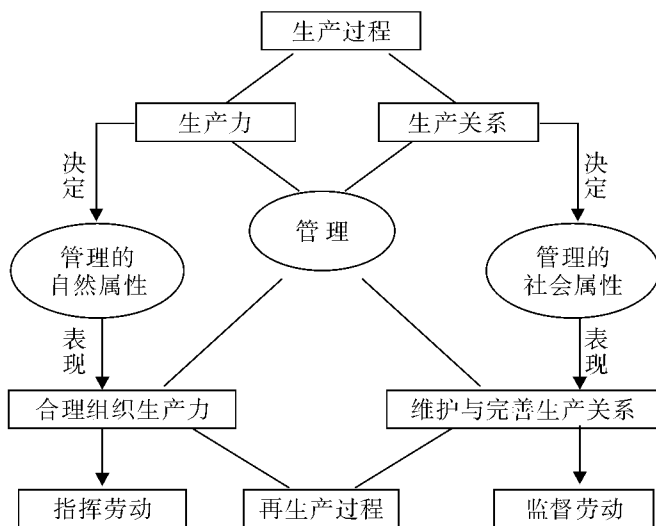
经济管理关系的二重性是如何产生的呢？它来源于管理对象的二重性。经济管理的对象是现实的生产过程，社会生产过程本身具有自然性，是生产力与生产关系的矛盾运动过程，因此，作为生产力与生产关系相互作用中介的管理关系必然带有二重性的性质。

马克思在分析资本主义的生产过程时明确指出：“如果说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。”<sup>②</sup> 这里的“制造产品的社会劳动过程”，也就是生产使用价值的过程，就是通过管理来组织生产力的过程。管理在这一过程中担负着“指挥劳动”的职能，这是从共同劳动过程的性质所产生的管理职能。通过管理，对劳动过程进行计划、组织和控制，使劳动的各个环节协调进行，使生产力各个要素配合一致，这种管理关系就表现为一种自然性。这种自然性在管理的发展

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第368～369页。

中不断科学化，反映着管理活动固有的、不以人们意志为转移的客观规律性，是人类共同财富，不同的社会制度可以相互借鉴和运用。但是，资本主义生产又是“资本的价值增殖过程”，也就是生产价值的过程，即资本家榨取剩余价值的剥削过程。这一过程必然要求管理通过“监督劳动”的职能，按照统治阶级的意志，为维护资本主义生产关系服务。因此，它体现了生产关系，代表着占统治地位的阶级利益。管理关系的这一属性，实际上是资本主义生产关系再生产过程的表现，具有阶级和时代的局限性。关于管理二重性原理，我们可以用下图式来说明：



经济管理关系的二重性（企业管理二重性原理）<sup>①</sup>

① 《中国企业管理百科全书》，企业管理出版社，1984年2月版，第156页。

社会主义的经济管理关系是否还具有二重性呢？我们认为，这种属性仍然是存在的。这是因为社会主义制度下的生产过程也同样是社会生产力与社会生产关系再生产的过程，社会生产过程的这种二重性决定了它的管理关系同样具有二重性。一方面，社会主义企业的生产过程仍然是“制造产品的社会劳动过程”，也就是生产使用价值的过程。作为制造产品的社会劳动过程，无论是社会主义企业或是资本主义企业基本是一样的，都必须遵循社会化大生产的客观自然规律，具有同样科学化的要求。因此，由生产过程这一重自然属性所决定的“指挥劳动”的内容也基本上是相同的。正如邓小平所指出的：“有些东西并不能说是资本主义的。比如说，技术问题是科学，生产管理是科学，在任何社会，对任何国家都是有用的。……而这些东西本身并没有阶级性。”<sup>①</sup> 在1992年南巡谈话中他又指出：“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场……”<sup>②</sup> 然而，从另一方面来说，在生产过程的社会性上，资本主义（私有制）的生产与社会主义（公有制）的生产则有着本质上的区别。在这重属性上，公有制企业生产过程表现为创造剩余劳动的积累过程，这个“积累过程”既可以表现为对劳动的积累，也可表现为对价值的积累，而无论是哪种积累，其目的都是为了扩大再生产，不断更好地满足社会全体成员日益增长的物质和文化生活的需要。所以，资本主义生产是资本的增殖过程，即“剥削过程”，而以公有制为主体的社会主义生产则是“积累过程”。前者是资本主义生产关系的反映和要求，后者是社会主义生产关系的体现和需要。由生产过程这

① 《邓小平文选》第2卷，人民出版社，1994年10月第2版，第351页。

② 《邓小平文选》第3卷，人民出版社，1993年10月第1版，第373页。

一属性所决定的管理的“监督劳动”职能，也就有着根本的不同：资本主义企业“监督劳动”是为了维护资本主义的生产关系，最重要的管理权属于资本家及其代理人，因而“资本主义的管理就其形式来说是专制的”。<sup>①</sup>而社会主义企业由于其公有制为主体的生产关系性质，其“监督劳动”是为了维护社会主义的生产关系，广大劳动者既是管理的客体，又是管理的主体，既是财富的创造者，又是创造财富过程的管理者。因而社会主义经济管理关系是民主的，它保证了在整个社会范围内调节协作劳动，把社会利益、集体利益、个人利益统一起来，并使这些利益同社会生产保持着相互协调的关系。

在这里我们还必须强调一点，现在，我国还处于社会主义初级阶段，与马克思“一般逻辑结论”的社会主义的定论有着显著的区别，对此，我们决不能混为一谈。从严格意义上讲，马克思所讲的关于管理二重性原理，主要是将资本主义生产关系的管理关系与“一般逻辑结论”的社会主义的生产关系（较严格意义上大公有制）的管理关系进行的比较，这与我们今天社会主义初级阶段的生产关系的管理关系还有着较大的区别。

由此可见，经济管理关系的二重性是由社会生产过程本身所具有的二重性所决定的。这种生产过程的二重性，及其在管理中所产生的“指挥劳动”和“监督劳动”的二重性，资本主义（私有制）与社会主义（公有制）既有差异性的一面，又有相似性的一面。所以，我们不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈”。<sup>②</sup>

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页。

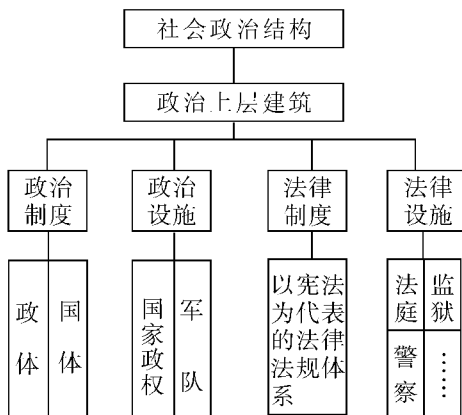
② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页。

### 第三节 政治管理关系

#### 一、社会政治结构决定了政治管理关系

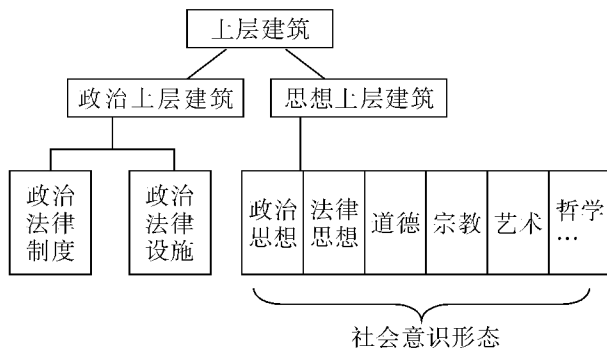
社会政治结构是指一定社会的政治上层建筑，即建立在经济基础之上的政治法律制度以及军队、警察、监狱、法庭、政治机关、政党组织等设施的总和。政治结构的建立既受社会经济结构的决定，又受社会意识结构的指导。但社会政治结构一旦形成，就成为一种既定的物质力量，能动地反作用于社会的经济结构，并影响和规范着人们的思想观点、文化生活，从而对社会经济结构和社会意识结构起主导作用。国家是政治结构的核心部分，自从进入阶级社会以来，国家始终是同阶级斗争相伴随的政治现象，同时，它又是同领土划分相联系的人群共同体。就其产生而言，它是阶级矛盾不可调和的产物和表现；就其实质而言，它是阶级统治的工具，是经济上占统治地位的阶级实施其政治统治的暴力机构和权力机关。在国家问题上要区分国体与政体，国体是指国家的阶级性质，它表明政权掌握在哪个阶级手中，体现了社会各阶级在国家中不同的地位。政体是国家政权的组织形式，它表明统治阶级用什么形式和手段实施自己的政治统治。国体决定政体，政体为国体服务。同一国体往往有不同的政体，这与各国的历史、国情和特定的发展阶段有关。国家通过其对内对外职能，发挥其核心作用。社会的政治结构决定了一切政治管理关系，换句话说，各个层面上的政治管理关系，都受制于社会政治结构。因此，要很好地理解政治管理关系，首先必须理解社会的政治结构。





社会政治结构示意图<sup>①</sup>

为了更好的理解社会政治结构以及社会意识结构，我们必须理解上层建筑的构成。



上层建筑构成示意图<sup>②</sup>

① 刘强：《生产力哲学论》，西北大学出版社，2004 年版，第 208 页。

上层建筑是建立在一定经济基础之上的政治、法律、宗教、艺术、道德、哲学等观点，以及同这些观点相应的政治、法律等制度和设施。上层建筑是经济基础的反映，它本质上是人们之间的思想关系，且政治居于主导地位。政治包括政治观念和国家政权，而国家政权是整个上层建筑的核心。国家政权代表统治阶级的根本利益，一个阶级只有在政治上取得统治地位即掌握国家政权，它的阶级意志才能得到贯彻，它的经济利益才能得到实现。政治斗争的中心问题是国家政权问题，国家政权通过复杂的信息网络交换信息，从而把整个上层建筑结合为控制社会的有机机构，并通过这个机构来管理、指导和调控经济生活乃至整个社会生活。政权掌握在哪个阶级手里，是区分上层建筑不同性质的根本标志。谁掌握了政权，谁就能够依靠国家政权，采取暴力的、非暴力的、政治的、经济的种种手段，推行自己的主张和观念。对此，我们可以从以下三个方面加以理解。

第一，上层建筑是由两部分组成的庞大体系。一部分是建立在一定社会经济基础之上，并为经济基础服务的社会意识和思想观念，包括政治、法律思想、道德观念、哲学、宗教以及艺术等社会意识形态，称为思想上层建筑或观念上层建筑。一部分是与它相适应的政治、法律制度和设施，包括国家政权、法律制度以及军队、警察、法庭、监狱、政府机关等组织设施，称为政治上层建筑或实体上层建筑。

第二，上层建筑是占统治地位的社会意识形态及政治、法律制度设施。上层建筑现象十分复杂。一个社会既有占统治地位的上层建筑，也有不占统治地位的上层建筑，即旧社会上层建筑的残余，也包括未来社会上层建筑的萌芽。但是，只有占统治地位的上层建筑才能正确解释一定社会的性质，把一种社会形态同另一种社会形态区别开来。

第三，上层建筑中思想上层建筑和政治上层建筑两大部分是相互联系、相互制约的。思想上层建筑为政治上层建筑的形成和发展

提供理论根据，政治上层建筑为思想上层建筑的传播和贯彻提供现实保证。政治上层建筑是在政治、法律思想及其他观念的指导下建立起来的；而政治、法律制度和设施一旦建立，又成为一种现实的力量影响着人们的思想观念，二者相互作用，共同发展。只要我们稍加思考就不难看出，以上层建筑建筑为核心内容的社会政治结构，渗透于社会政治管理关系各个层面上的方方面面，也就是说，政治管理关系是社会政治结构的体现和具体化。

## 二、政治管理关系及其基本性质

政治管理关系是人们通过一定的政治组织，对各种社会集团系统进行协调治理所形成的关系。这里的社会集团系统主要指阶级、政党、民族、国家等，它们都是有一定共同目标、由某种共同利益或思想文化观念所联结起来的人的社会集合体。

政治管理关系是历史发展的产物，是人类社会发展到一定历史阶段上，由无阶级社会向阶级社会过渡的时候，随着社会分工的发展，为了实现和保障占统治地位的社会集团的根本物质利益而对各种社会集团组织进行管理协调而产生的关系。恩格斯在谈到社会第三次大分工出现了商人，即资产阶级时指出：历史上社会发展的需要，就“把从事生产的人分成了领导者和执行者，或者分成了较大规模的和较小规模的生产者。这里首次出现一个阶级，它根本不参与生产，但完全夺取了生产的领导权，并在经济上使生产者服从自己。”<sup>①</sup> 这里，恩格斯深刻地揭示了政治管理关系是历史的产物，是社会生产发展的结果。

政治管理关系有以下一些基本性质：

第一，政治管理关系是经济管理关系的集中表现。列宁曾高度概括地指出：“政治是集中了的经济”，“政治是经济的集中表现”。<sup>②</sup> 这不仅是指政治管理关系根源于经济管理关系，一定的政

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第4卷，第162页。

<sup>②</sup> 《列宁全集》第33卷，第280页。

治管理的形式和内容，归根到底要从经济关系中才能得到科学的解释和说明；而且表明，各种社会集团的根本经济利益和经济管理关系，必然要通过一定的政治管理关系来保障和实现。政治管理关系实质上是通过一定的管理组织，维护或者反对、限制一定阶级和社会集团的物质利益。作为政治管理者的统治阶级，首先是“作为思维着的人，作为思想的生产者而进行统治”，<sup>①</sup>同时，它又掌握了国家的暴力机关，借以掌握经济命脉，掌握生产、生活资料的占有、支配和管理大权。所以，用来协调和治理社会集团之间关系的政治思想、政策、法律和法令，一切行政管理措施，一切政治法律机构，无不以一定社会阶级、社会集团、社会力量的物质利益为基础，以处理和协调它们的长远利益和目前利益、整个利益和各个局部利益、根本利益和暂时利益，以国家与集体、个人与社会的公共利益等相互关系为主要内容。从这个意义上说，“政治权力不过是用来实现经济利益的手段”。<sup>②</sup>从社会发展的角度来说，政治管理关系最实质的问题，就是解放生产力、发展生产力，这是衡量任何政治管理是非功过的最根本的尺度。

第二，政治管理关系是一种特殊的社会分工、特殊的劳动形式和社会生产方式所形成的关系。社会生产分物质资料生产、精神生产和人类自身再生产三大类型。作为社会结构一个组成部分的政治管理，是社会有机整体中，受物质资料生产制约，并与精神生产相适应的一种特殊社会分工，它在执行社会公共事务的管理职能方面，是一种“特别劳动”<sup>③</sup>。在政治管理中，一定阶级的政治领导和政治统治，对全社会来说，“不过是生产的一些特殊的方式，并且受生产的普遍规律的支配。”<sup>④</sup>这主要是指统治阶级利用其在经

① 《马克思恩格斯选集》第1卷，第52页。

② 《马克思恩格斯选集》第4卷，第246页。

③ 《列宁选集》第4卷，第703页。

④ 《马克思恩格斯全集》第42卷，第121页。

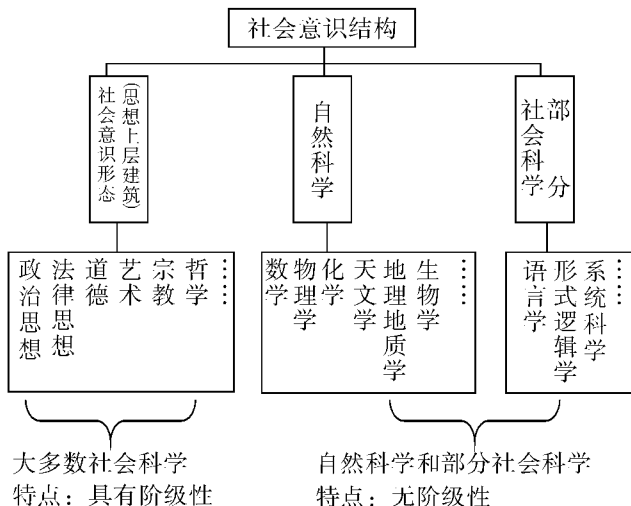
济上、精神上占有统治、支配、全权管理的地位，按照自己的意志、思想、理论、原则，指挥和管理社会各类生产活动。这种特殊的社会分工和劳动形式所产生的政治管理关系，它的特点就在于管理主体是应用政治权威、政治权力的普遍约束力来协调各种社会团体之间的关系。这种制约力表面上是超经济的，实际上却直接为一定社会提供特殊的“劳务”。政治管理关系的这种特殊性，使得它在社会关系的网络中获得了表面相对独立的、超然于社会之上的地位，使国家可能以全社会代表的名义来制约各种政治力量。它本身是可以控制的，并且它可以控制其他社会关系，从而起到社会控制的中心枢纽的作用。

第三，政治管理关系是诸种社会关系集中的、综合的反映和表现，是影响、牵涉和制约其他各种社会关系的特殊社会关系。在政治管理关系中，管理主体与客体之间的关系表现为一种错综复杂的政治关系网络。阶级的、国家的、政党的、民族的，领导与被领导的，以及民主与集中、自由与纪律、民主与法制、中央与地方、人与人之间和个人与社会之间等等，都无不存在着政治管理关系，因而形成了政治管理关系的复杂性。在这些关系中，我们可以把它概括为两类不同的关系，或称为两种最基本的关系，即敌我的对抗关系和内部的合作关系，而这两类关系又处于不断的联系和转化之中。在当代，政治管理关系又扩大到世界的范围，它不仅限于国家与国家之间、民族与民族之间的政治关系，甚至也不仅仅限于三个世界之间的政治关系，而且还涉及全人类、全球性的关系。协调各种复杂的政治关系，是一个国家、一个政党制定和执行政策的重要目标，政策和策略因而就成为各种政治管理关系的综合的集中表现。

## 第四节 社会意识管理关系

### 一、社会意识结构决定了意识管理关系

在社会有机体的系统结构中，经济结构是基础，政治结构是核心，意识结构是灵魂，三者相互联系、相互制约、相互促进，推动社会的全面进步。社会意识结构是社会精神生活的总和，是由一切意识要素组成的有机系统，既包括社会意识形态，也包括自然科学，无阶级性的社会科学等，既有先进的思想，也有腐朽的观念。每一时代的各种意识现象和全部精神产品，都是社会存在的反映，都是从物质生产中分化出来的。归根到底取决于生产力状况。



社会意识结构示意图①

① 刘强：《生产力哲学论》，西北大学出版社，2004年版，第211页。

每一个特定的社会意识结构具有本质上的统一性，但表现形式又是复杂多样的。从主体考察，社会意识结构由个人意识和群体意识两部分组成。个人意识是个人独特的社会经历和生活条件的反映，它具有鲜明的个性特征；群体意识是指一定人群共同体意识，它反映的是某一家庭、民族、阶级、阶层、职业、团体等的共性特征。个人意识和群体意识互相影响、互相转化，交织成社会意识的总体面貌。

同时，社会意识具有层次性，具体来说，它可分为低层次的社会心理和高层次的社会意识形式。社会心理是人们在日常生活和交往中自发形成的不系统、不定型的社会意识，包括个人心理和职业心理、民族心理、阶级心理、时代心理等，具体表现为一定的情感、意愿、风尚、习惯等。社会意识形式是指有确定规范的系统化的社会意识，包括政治、法律、道德、艺术、宗教、科学、哲学等不同形式。社会诸形式是由思想家和专门理论家从个人和群体的意识、心理中汲取原材料，经过加工、改造而自觉创立的。

在整个社会意识结构中，社会心理和社会意识形式各自从不同的侧面以不同的方式反映并反作用于社会的经济、政治生活，同时它们自身之间又互相影响、互相补充、互相渗透，汇合成巨大的精神力量。精神生产及其所创造的精神产品，在社会发展过程中起着越来越大的作用。

社会意识管理关系是人们为了达到一定目的、对社会的人的意识和观念形态、对人的社会精神生活进行协调所形成的关系。毫无疑问，社会意识结构决定了意识管理关系，以社会意识形态为核心内容的社会意识结构，渗透于社会意识管理关系的各个层面，也就是说，意识管理关系是社会意识结构的体现和具体化。

## 二、社会意识管理关系的特殊表现形式

社会意识是社会存在的反映，它本身有着极其复杂的结构，既包括个体意识和群体意识，又包括社会心理和社会意识形式，还包括了政治、法律、艺术、道德、宗教、哲学等不同的社会意识形

态。社会意识管理关系就是这些不同要素之间的协调形式和结合方式，它是人们精神生活和社会行为有序化的内在机制。

由于社会意识具有自身的能动性和相对独立性，它的管理关系也就具有自己的特殊性和不同的表现形式。

第一，从管理关系的目标来看，社会意识管理的目的是通过协调各种社会意识之间及其内部的关系，规范人们的社会行为，来适应以生产实践为基础的整个社会实践的需要，为建立或维持一定的社会关系、社会秩序服务。社会意识的主体是有意识、有目的地活动着的人。无限错综复杂的社会生活和社会关系形成了无限丰富多彩的人的个性，这些具有鲜明个性特征的现实的个人，又以各种社会联系为纽带相互进行复杂的排列和组合，形成了复杂多样的群体状态和群体意识。因此，社会意识绝不等于个体意识的机械相加，也不等于群体意识的机械相加。具体来说，统治阶级的意识并不等同于全社会所有个人和所有群体的共同意识，即使在统治阶级内部，也经常会出现“离经叛道”的个体意识和群体意识。所以，社会意识是个体意识和群体意识的错综复杂的相互作用的产物。但是，在社会分裂为对立的阶级以后，只有统治阶级的群体意识才是社会中占统治地位的社会意识，因此，社会意识的管理关系的实质也就是以统治阶级的意识来协调全社会的个人意识和群体意识，使各种意识统一在统治阶级的意识规范之中，形成有序的观念体系，来影响社会的经济生活和政治生活，维护统治阶级的经济利益和政治利益。在社会主义社会，统治阶级的意识虽然具有最大的普遍性，与全社会绝大多数社会成员的根本利益是一致的，但是个体意识和群体意识也并不会自然地与社会主义社会占主导地位的社会意识完全相吻合，同样存在着许多矛盾和斗争。社会意识的管理关系仍然要以无产阶级的社会意识即马克思主义理论来统一人们的思想认识，使人们的个体意识和群体意识逐步与先进的无产阶级的社会意识相一致，并能在先进意识的指导下，使个体意识和群体意识本身丰富多样的特性得到正常的发展，形成一个优化的社会意识结



构，为社会主义的经济基础服务。

第二，从管理关系的层次来看，社会意识的管理关系包含着社会心理关系，而且通过这种管理关系，渗透到经济的和政治的管理关系之中，成为各种管理关系中的一个重要因素。所谓社会心理，指的是一种初级的、没有经过系统加工的社会意识，它直接与日常生活相联系，表面上笼罩着感性的色彩，内在却包含着历史的理性的积淀，具体表现为人们的感情、要求、愿望、理想、习惯、道德风尚和审美情趣等。社会心理关系就是这些心理因素之间相互作用和相互转化所形成的一种结构性关系。社会心理关系在各种管理关系中起着一种中介作用：一方面，它与经济管理关系、政治管理关系有着直接的联系。生产力管理状态的变化引起新的经济结构，这种结构必然要求新的政治管理关系，造成新的社会心理和新的“时代精神”。同时，心理关系又反过来极大地影响着经济的和政治的管理关系，因为一切管理关系都不可避免地包含着管理主体与管理客体之间心理方面的相互影响和相互作用。另一方面，各种社会意识的管理关系又是通过心理关系的不断升华，才得以形成和发展。社会心理是社会意识的思想基础，各种社会意识形式的协调活动往往是通过社会心理关系的历史变化而实现的。

第三，社会意识的管理关系不仅仅是思想意识之间的关系，它还包括了人们各种社会行为之间的协调关系。例如艺术行为、道德行为、政治行为、法律行为中的人与人、人与集体、人与社会之间的关系等，就需要通过意识的管理来进行规范和协调。人们的行为总是受其思想意识的指引，而社会意识管理的目标就是通过人们的社会行为得到实现和确证。当然，各种意识对于社会行为的作用大小和方式是不同的，因而各种意识管理关系在社会生活中起作用的性质也就存在差异。一般说来，依据哲学、艺术、道德、政治法律思想的排列次序，它们对于社会行为的作用是通过不同的形式和途径而达到的。这些形式和途径分别是：对人们的世界观和方法论作思想上的指导、心理感召和情感熏陶、舆论和习俗的导引、进

行半强制性的约束等。它们一个比一个更富有指令性和强制性，而作用的效果也一个比一个更及时、更直接、更迅速。但反过来，这种作用的深刻性和持久性，则依此逐步减弱。同时，由于人类社会行为的复杂性，社会意识的各种管理关系对社会行为的作用及其方式，在不同的历史时期、不同的国家和民族中就有很大的差异。例如，在中世纪的欧洲，宗教管理关系就成为支配一切意识形态和社会生活的主导关系。而在中国，道德管理关系在漫长的封建社会里是社会生活的主导关系，宗教关系则处于很次要的地位，并受着道德关系的强大制约。这是中国与西方在社会行为方面产生重大差异的一个社会原因。

总之，经济管理关系、政治管理关系和意识管理关系是整个社会管理关系的最基本方面。从本质上讲，它们都受制于社会的基本结构，即社会经济结构、社会政治结构和社会的意识结构。任何一个管理层面的管理关系，都离不开这三个基本方面。三者之间既对立又统一，这里突出强调一下它们有着内存的统一性：在整个社会管理关系结构中，经济管理关系是基础，政治管理关系是核心，意识管理关系是灵魂，三者相互联系、相互制约、相互促进，共同推动着社会的文明和进步。

## 第五节 案例及论语集锦（4）：李嘉诚

### 一、“香港超人”——李嘉诚

李嘉诚被誉为“香港超人”。他14岁就开始在香港作打工仔，后来自己开办了长江塑胶厂，于1957年在香港推出首批塑胶花，并赢得“塑胶花大王”的美称。此后他稳健地不断发展，建立了长江实业集团并出任主席。目前他旗下控有多家大市值蓝筹公司，分别为长实、和黄、港灯、长江基建及TOM.COM等。李嘉诚家族已成为香港最具影响力的家族，其麾下的长江实业集团也是香港最具潜力的财团。在2002年6月《福布斯》发表的2001年度亚洲

最富有人士名单中，李嘉诚从 2000 年的排名第二，荣升亚洲富豪排名榜首位，其个人身价达 126 亿美元。

## 二、李嘉诚经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 我的泳术很普通，划船亦很普通。如果我要达到对岸，我要肯定我的能力不是仅可划到对岸，而是要肯定回来时还大有余力。

在谈到企业的商业竞争时，李嘉诚认为，作为一个庞大企业集团的领导人，一定要在企业内部打下一个坚定的基础。未攻之前，一定先要守，在每一个政策实施之前必须做到这一点。当着手进攻的时候，要确信有超过百分之百的能力。换句话说，本来有一百的力量足以成事，但自己要储备二百的力量才去攻，而不是随便赌一赌。可见，李嘉诚在挑战面前会做出细致的安排，以保证绝对的成功把握。

☆ 正确的经营理念是经商成功的一半，经商必须有正确的经营理念和使命感。

李嘉诚认为，经营理念是一切企业经营的根本。他对李氏企业的经营管理，一方面不断创新和发展经营理念，另一方面也本着“经商时不可因顺利而冒险”的态度，总是以尽量少的投入获得尽量大的收益。李嘉诚的一生中，从未有过重大的投资失败，而这又是他稳妥经营战略的体现。

☆ 做生意的过程既是钱与钱的交易过程，也是心理与心理的斗争过程，就像打牌的人，永远不想让对方知道自己的底牌一样，做生意的人，是绝对不会把自己的腰包掏出来让人看的。

“永远不让对方知道自己底牌”是李嘉诚的成功奥秘。他总是对任何投资计划都处之泰然，并在最后一刻以对方意料不到的底牌将其击败。

<sup>①</sup> 陈莞主编：《商界大师箴言录》第二辑，中央编译出版社，2003 年 11 月版。

☆ 审时度势、大胆决策是成功企业家的必备素质，在危急关头，应禁忌那种当断不断、犹豫不决的决策心态。

李嘉诚的风格同样有大胆、勇为、冒险、创新。纵观他的成功之路，他的行动和心理都体现了一个大企业家的风度和气魄。

☆ 不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。

这是李嘉诚经营哲学中稳健思想的再次体现。在此思想的指导下，他逐渐开拓了英国、澳大利亚和加拿大市场，而后来又投资股票和债券。可以说，这一思想为他此后的成功奠定了基础。

☆ 好景时，我们绝不过分乐观；不好景时，我们也不过度悲观。

李嘉诚在接受《财富》杂志采访时，指出了这条经营原则。他指出，在衰退期间，他总会大量投资。投资的衡量标准是，从长远角度看该项资产是否有盈利潜力，而不是该项资产当时是否便宜，或者是否有人对它感兴趣。他历来只做长线投资。正是基于这一原则，他在香港经济低迷时期，采取了“人弃我取”的政策，并大获成功。

☆ 精明的商人只有嗅觉敏锐才能将商业情报的作用发挥到极致，那种感觉迟钝、闭门自锁的公司老板常常会无所作为。

20 世纪 50 年代初，李嘉诚敏锐地注意到欧洲人喜欢塑胶花，于是他大量地生产销往欧美市场，并获得海外厂商的一片赞誉。他指出，不论做什么生意，必须先了解市面的需求，并做积极的谋略策划。在商场上，李嘉诚之所以能获得巨大的成功，这一重要谋略功不可没。

☆ 在别人放弃的时候出手。因为任何一个行业，都有它自己的高潮与低谷，投资时要选准时机。

在别人放弃的时候出手，李嘉诚的意思并不是说在别人放弃的时候盲目地买下来，而是要考虑别人为什么放弃？如果自己做是不是可以做好？在行业低谷的时候，相当大的一部分企业都会选择放弃。这个时候就应该静下心来认真地进行分析，是不是这个企业已

经到了穷途末路？是不是还会有高潮来临的那一天？李嘉诚就是靠“人弃我取”的对策，赚取了不少的高额利润。

☆ 不要与业务“谈恋爱”，也就是不要沉迷于任何一项业务，而应该分散业务类型，同时从事多个不同类型的业务。这样，当其中的某一个业务不行的时候，你还有别的业务可以支撑，从而制造得以喘息的机会。

不要与业务“谈恋爱”，这是一种在丰富的商业经历之后超然于商业活动之外的心灵感悟。对李嘉诚这种真正的商业人士来说，他的眼中只有盈利的业务，而没有永远的业务。他坚信，不管某项业务的前景多么诱人，也不要把自己的全部赌注都押在同一个业务上。

☆ 要让合作伙伴拥有足够的回报空间。

李嘉诚在商场上只有对手而没有敌人，在每一次战役后，他都会和对手握手言和。在李嘉诚看来，善待他人，利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉则是交朋友的保证。

☆ 不论在香港还是在其他地方做生意，都是信用最重要。一时的损失，将来是可以赚回来的，但损失了信誉，就什么事情也不能做了。

李嘉诚指出，做生意要始终抱定一个宗旨，就是以诚待人和不投机取巧。在向客户做出承诺之后，无论碰到何种困难，都要履行对客户的承诺。正是靠了这种精神，李嘉诚所属企业的股票一向都受到投资者的追捧，不少投资者也因此得到了丰厚的利益。

☆ 在做生意的道路上，绝没有捷径可寻，只有脚踏实地的人才能到达成功的彼岸。

这句话充分体现了李嘉诚“谨慎入市，稳健发展”的原则。

☆ 当企业具备一定的经济实力之后，不断转换战略重点，跟踪经济的热点，就成为企业家经营中的一个重要的决策。

从李嘉诚自己的经营实践来看，他在一生中至少成功实现了四次重大的战略转移：一、从生产塑胶花转向房地产；二、从传统产

业转向高科技产业；三、从立足香港向全球跨国集团转移；四、从国际投资向国内投资的转移。在经营重点不断的转移中，李嘉诚一步步走向了辉煌。

☆ 商业投资应客观冷静，切忌为情所动而破坏心态的平衡。

在 20 世纪 50 年代的香港，大富翁主要分散在金融、航运、地产、贸易、零售、能源、工业等诸多行业，但地产业的富豪并不突出，这意味着当时房地产并不是人人看好的行业。而李嘉诚则以冷静、独到的慧眼，洞察到地产的巨大潜质和广阔前景。于是，在长江塑胶厂积累利润的同时，李嘉诚理智地开始了房地产业的投资。

☆ 商业投资总有它自己的独特规律，低纳高出是许多商业高手的拿手好戏，在一般情况下，他们总是将好牌拿在手里，他们懂得这样一条商业投资禁忌：即在情况未明时绝不贸然投资。

李嘉诚无论在股市还是在地产都以“人弃我取”，“低进高出”为基本定则。1985 年 1 月，李嘉诚收购港灯时，他抓住卖家急于脱手减债的心理，以比一天前收盘价低 1 港元的折让价收购了港灯 34% 的股权。仅此一项，便为和黄股东节省了 4.5 亿港元。6 个月后，港灯市价已涨到 8.2 港元一股，李嘉诚又出售 1 成股权套现，净赚 2.8 亿港元。低进高出，两头赚钱。这些事例充分显示了李嘉诚的经营智慧。

☆ 船要行得快，就一定要挨住所面对的风浪。我本身是一个很进取的人，但仍要讲求稳健。

这句话体现了李嘉诚经营中的稳健原则。他说：“我投资时注重的是进取中不忘稳健，原因是有不少人把积蓄投资于我的公司，我要对他们负责，故在策略上讲求稳健，但并非不进取，我在进攻时要考虑风险及公司的承担能力。”

☆ 要视竞争者为聪明人，只要肯努力一点，就可以赢多一点。

李嘉诚认为，公司的稳健在于不断地发展，不断地学习，在竞争中多努力，那么就可以获得更多的竞争优势。

☆ 我的经营理念是：可以赚的钱应该赚，不过要合法合理。

赚钱好，但是对人有害的事情不做。

2001年5月17日，李嘉诚在与汕头大学商学院师生座谈时提到了他的经营原则。他指出：“在一个商业社会，商人是赚钱越多越好。当有机会送到面前，可赚到丰厚的利润，并且法律也准许，通常这个事业是可以做的。但如果我对这项业务有着疑问，认为是不应该做的，那我情愿牺牲这个赚钱的机会。”

☆ 信誉是不可以用金钱估量的，它是生存和发展的法宝。

经过数十年的企业经营实践，李嘉诚对这句话笃信不移。在各种事业的经营中，他都秉持这一原则，因此获得了巨大的成功。

☆ 不要捐弃细小河流。河水汇流，就可以成为长江。要不断地吸收新知识，留意世界经济和政治形势的变化，甚至要稍跑在社会之前。

这是李嘉诚经营长江的心得。直到今天，李嘉诚仍在不断地学习，并且他也非常珍惜时间，总是期望自己跑在社会之前。

☆ 别人做8个小时，我就做16小时，开初别无他法，只能以勤补拙。

这是对李嘉诚最初奋斗的艰辛的真实写照。勤快而能吃苦耐劳的李嘉诚，早在当泡茶扫地的小学徒时，就已练就了12小时来回跑动的功夫。后来，在他承担推销业务期间，为了省钱，他始终都以步代车奔走于香港的大街小巷。靠这样的勤劳，李嘉诚18岁就做到了部门经理，20岁时被提升为总经理。

☆ 在事业上谋取成功，没有什么绝对的公式。但如果能遵循某些原则的话，就能将成功的希望提高很多。

在数十年激烈的商战中，李嘉诚为自己制定了一些原则：一、做自己的事业；二、以更低的价钱生产更多更好的商品，或提供更多更好的服务；三、节俭为商业成功的必备条件；四、永远不要忽视或遗漏任何合法的扩张机会；五、必须不断寻找新的方法，来改良产品及服务；六、必须亲理业务；七、必须愿意冒险；八、一定要不断寻找新的或未经开发的市场；九、维持好信誉；十、对同

仁、雇工、股东以及社会大众负责。

☆ 我觉得成功有三个阶段：第一个阶段完全是靠勤力工作，不断奋斗而得成果；第二个阶段，虽然有少许幸运存在，但也不会很多；现在呢？当然也要靠运气，但如果没有个人条件，运气来了也会跑去的。

1981年，李嘉诚对自己的成功发表了自己的看法：在20岁前，事业上的成果百分之百是靠双手的勤劳换来的；20至30岁之间，事业已小有基础，那10年的成功，10%靠运气好，90%仍是由个人奋斗得来；之后，机会的比例也渐渐提高；但现在，运气已差不多要占三至四成了。从李氏成功的过程看，他有眼光辨别机会，然后持之以恒，而他看到的机会就是一般人认为的“幸运”。许多人只能平淡地过一生，原因就是不能辨别机会，或看到机会而畏缩不前，或当机会来临时缺少了“第一桶金”。也有人在机会来临时，因为斤斤计较眼前少许得失，把好事变成坏事，而坐失良机。

☆ 一个企业，不只是靠一个人，是靠大家的。单单你一个人，再有能力也没有用。

他还举例说：“汉朝的时候，项羽是非常勇敢的，打仗也是打得非常好的。但最后都要失败。这就告诉你，你再有魅力，单靠自己也成不了事。你既要诚信待人，也要有好的组织，否则，你就是再出名、再能干，也难成事。大企业都要制度，有好的组织，有的人员，有好的制度，每个人都帮助你的话，你就一定能成功。”

☆ 在管理中树立良好的管理形象，是21世纪企业发展的需要，也是取得顾客信赖、企业实现高效率 and 长久发展的关键所在。

对企业的发展，李嘉诚提出五点建议：一、建立、健全企业的各项规章制度，实行规范化、制度化管理；二、建立一支高素质的管理者队伍；三、从小事做起，实实在在做好管理工作；四、将制度化管理与人本管理结合起来，这是现代企业管理的一个发展趋势；五、实现从传统管理向现代管理的转变。



☆ 忠诚犹如大厦的支柱，尤其是作为高级行政人员，忠诚是最重要的。

李嘉诚对员工的忠诚十分看重。他认为忠诚和归属感是企业稳定发展的重要基石。

☆ 企业管理的中心是人，管理的核心与动力都在“人”。

这是李嘉诚的管理精髓所在。他认为，现代企业管理日益强调把人的因素放在第一位，以激励人的行为、激励人的内在潜力和发挥人的积极性为根本。为此，他深入指出了领导者的重要性：领导是服务，要创造让人们施展才华的环境与氛围；领导是驾驭，要动态把握运转状况，控制发展走向；领导是监督，要根据整体目标要求，监督执行情况；领导是战略指导，要从大局上进行战略规划与部署；领导是凝聚，是凝聚一个整体，去实现一个目标。

☆ 亲信亦不等于亲人。

李嘉诚非常善于识才，也非常善于用人。他指出：如果因为是亲人你就重用他，事业就可能出问题。而一个人和你共事一段时间，如果思路、人生方向跟你比较一致，那就可以委以重任。李嘉诚精湛的用人策略和宽厚待人的作风，使他的事业如虎添翼。

☆ 一个大企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一分子。就现实来说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。

李嘉诚当被问到“统帅群雄，最重要的是什么”时，他不假思索地说：“最重要的是了解你的下属希望的是什么？第一，除了生活好之外，他们一定要前途好；第二，除了前途好之外，到将来他们年纪大的时候，对养老保障等方面也要顾及到。”不过，李嘉诚善待下属也绝不盲目，在为他们的利益着想的同时，同样会“严”字当头。

☆ 惟亲是用，必损事业。

李嘉诚指出，惟亲是用是家族式管理的习惯做法，这无疑表示对“外人”的不信任。他认为这种用人策略必然会对事业造成危

害。在实际管理中，李嘉诚通常会摒弃家族式管理，而采取中西合璧的管理机制，将企业内部的环境营造的十分融洽。

☆ 乱世的时候，你要看重大臣的能力，但如果太平盛世，你就要看他的品德。

李嘉诚认为，企业在不同的发展阶段要选用不同的人才。李嘉诚发家的三步曲，每一步都能起用不同的人才，而没有一味只用元老重臣，由此保证了企业常新和不断发展。同时，他还能大胆起用“洋人”，谓之“洋为中用”。李氏集团高层的得力助手，很多都是洋人。显然，这对管理的规范化和将投资拓展到国际领域，都起了重要作用。

☆ 一个人应以忠诚努力为主，应节俭的时候要节俭，应用的时候要用。

李嘉诚是富豪中的富豪，但作风绝对务实，从不爱夸耀自己的财富。他进出低调，平日所穿戴的，都不是什么名牌衣服，甚至能代表富豪身份的名贵手表，他都一概不爱，平日只戴普通的电子表。但他对做善事决不吝啬，动辄亿元。这种性格，多少也与他出身寒微、同情贫苦有关。

☆ 是我的钱，一元我都要，不是我的钱，送到门口我也不会要。

李嘉诚在商场上一贯遵守这条生意原则。事实上，李嘉诚遨游商场半辈子，对原则问题确实是说一不二，哪怕把大堆银子放在眼前，他也不会动心。他说，做生意“有所为亦有所不为”，不合适的生意或与人原则相违的生意，决不沾手。这就是李嘉诚王国多年不败的一个法宝。

☆ 做事要留有余地，不要把事情做绝。有钱大家赚，有利益大家分享，只有这样才有人愿意合作。

假如拿10%的股份是公正的，拿11%也可以，但是如果只拿9%的股份，就会财源滚滚来。这是李嘉诚送给儿子的两句话，这两句话虽然普通，却是李嘉诚半生奋斗的经验结晶。

☆ 不管你拥有多少家财，但对孩子就应该从小培养他们独立自强的能力，特别是不能让他们养成娇生惯养、任意挥霍的生活习惯。

在两个儿子成长的过程中，李嘉诚非常注重他们的志向，他认为，如果子孙是优秀的，他们必定有志气，会选择独立自强的道路，能不依赖父母，自己凭借个人的实力去独闯天下；反之，如果子孙没有出息，不长志气，不求上进，一味追求物质生活的奢华享乐，好逸恶劳，存在着依赖心理，最后不但一无所成，反而成了名副其实的纨绔子弟，甚至还会变成危害社会的蛀虫。

☆ 不会学习的人就不会成功，不会总结的人就难以战胜失败。

李嘉诚几十年来一直不断学习和不断总结，督促自己不断前进、不断进步。他认为人生是一个学习的过程，直到今天他仍然坚持不懈地学习，仍然坚持从中英文报刊上吸收各种知识。

☆ 作为一个领袖，第一，要“责己以严，待人以宽”。第二，要令他人肯为自己办事并有归属感。

他还指出：“机构大必须依靠组织，在二三十人的企业，领袖走在最前端便最成功。当规模扩大至几百人，领袖还是要去参与工作，但不一定是走在最前面的第一人。而再大便要依靠组织，否则，迟早会撞板。”

☆ 做利国利民的事，乃人生第一大乐事。

李嘉诚为内地建设做出巨大贡献。在20世纪80年代以后，他斥资兴办汕头大学，希望将其办成中国的顶级大学。曾有人问他是否以潮州人而骄傲，他则回答说，以身为中国人而骄傲。

## 第五章 管理发展论

马克思主义认为，物质世界是永远处于运动、变化和发展的状态之中。发展最本质的含义是指事物从一种质态转变为另一种质态，或从一种运动形式中产生出另一种运动形式的过程。管理的发展观包含有两方面的内容：一是指管理作为人类最基本、最普遍的一项社会活动，它也是一个客观实在，也是处在不断运动、变化和发展之中。二是指管理理论作为管理实践的反映，它永远不会停留在一个水平上，总是随着人类社会生产力的发展而发展，即也有一个由低级到高级不断发展的过程。管理主体和管理客体之间的矛盾运动构成了管理发展的基本动力，而主体和客体的矛盾运动也是基于主客体的需要而进行的，因为人的需要是一切活动的根本目的，是一切活动动力的源泉，当然也是管理运动动力的源泉。

### 第一节 管理运动

#### 一、管理运动的构成要素

运动是标志宇宙间一切事物、现象和过程的变化哲学范畴。

管理运动是管理系统的变化、发展过程的总称。与宇宙中其他的运动形式不同，社会的运动是人类主体有意识、有目的的活动所形成的，这种活动又必然采取社会组织的形式，而有组织就必然有管理运动。因此，管理运动是以组织为其物质载体的一种社会运动形式。

管理运动的基本实体就是在一定时空结构中存在的、由信息流通而联结起来的，由管理主体与管理客体相互作用而构成的管理组织。组织中主体与客体的相互作用是管理运动的内在依据，并由此产生了表征管理运动的三个主要因素：管理状态、管理目标和管理活动。

### 1. 管理状态

一个管理系统在某一特定的环境中以一定的方式存在着，这种与一定环境相联系的管理系统的存在方式称为管理状态。

管理状态是组织与环境相互作用的宏观表现，它综合地表现为投入与产出的状况。例如：环境向组织输入一些什么，通过什么途径输入，输入的数量和速度等。通过变换之后，组织又向环境输出什么，输出的方式、数量和速度，以及产出对环境的影响等。这些投入——产出关系标志着管理系统的性质、特点、功能及其运动规律，是管理状态的外部表现形式。特别在一些不可能或不需要了解其内部转换具体结构和过程的情况下，我们可以把管理系统作为一个“黑箱”，只要根据其输入与输出之间的关系，就可以大致确定这个系统的管理状态。

管理状态又是管理系统内各种要素相互作用的综合表现。系统内的各种要素，围绕着管理主体与管理客体这一主要矛盾关系，在任何时刻都以某种方式相互联系和相互作用，使整个系统表现出一种特定的存在方式。这种存在方式主要包括：组织的结构，组织中信息的流通和处理，管理的方式、方法和技术，组织中人员的心理情绪和思想状况，管理者与被管理者的关系，组织效率的发挥程度等。而这些内容又决定了对环境的投入在系统中不同的分配、流通和转换的方式。管理状态就是这些因素的内部综合表现形式。

管理状态总是不断变化着的，这是因为管理环境和管理系统内

部的各种因素都处于不断的运动之中，管理状态的运动就是这些内外因素变化的综合表现。西方权变管理学派把管理状态与管理系统内外环境之间的变化关系概括为一种“如果——就要关系理论”。这种理论认为，管理状态如管理思想、管理方法和管理技术等，与管理环境之间存在着函数关系，这种函数关系就是：“如果”发生或存在某种环境情况，“就要”采用相应的管理思想、管理方式来更好达到组织的目标。在这个函数关系中，环境是自变数，管理状态是因变数，这在一定程度上表达了管理状态与环境变化的关系。然而实际上，即使环境因素的变化是相同的，管理状态的变化也具有多种可能性。为了更好地描述管理状态及其运动，我们可以在一定精确度上，用决定这种状态行为的一组参数来表征，这些参数可以用抽象空间中的一个点来表示。如果在一个空间里，管理系统的每一个状态都表示为一个点，那么这个空间就叫做管理系统的“状态空间”，它是管理系统各种可能状态的集合。这种状态空间是一种抽象的概念空间，它的维数等于确定管理状态的那些独立变量的数目，这个数目通常也叫自由度。这样，管理系统的每个状态就由这些独立变量的确定值的一个集合来描写，它在状态空间中就对应于具有同样坐标值的一个点。因而在每一时刻，管理系统都在状态空间中占有一个确定的位置，如果系统在变化，那么代表这种状态的点在状态空间中也相应地改变它的位置，管理运动的过程就表现为这个点在状态空间中运动的轨迹。

## 2. 管理目标

这里所谓的管理目标，实际上指的也是一种状态，即管理系统努力争取并期望达到的未来的状态，也可以称为“目标状态”。目标有两个重要的特性：一是它的未来性，二是它的方向性。

对于管理系统现实的状态来说，目标是一种未来才可能出现的状态，一旦这种可能性转化为现实性，成为管理系统的现实状态，那么原来的目标就不复存在，它已转化为管理的结果。因此，任何时候目标都是一种当前尚未成为现实的，而经过努力在未来有可能

实现的管理状态。不断地由目标的可能性转化为结果的现实性，就构成了管理运动的过程。

管理目标又是管理系统在运动中所趋向的状态，因而它就成为组织所进行一切努力的方向，也可以说组织就是寻求目标的系统。目标犹如“强力磁场”，把管理者的努力，把对人、财、物的管理都吸引到目标的方向上来，管理运动也就是趋向目标的运动。如果在管理状态空间中，我们把管理系统的初始状态和目标状态分别用两个点来代表，那么管理运动就是由“初始点”指向“目标点”的连续移动，这个移动所画出的曲线就反映了管理系统的运动过程。目标赋予管理运动以方向，而没有目标的管理就只能是“危机管理”，是必然要失败的。

### 3. 管理活动

管理系统由初始状态达到目标状态的中介就是管理活动。管理活动是将管理系统的各种要素有机地联系起来，并使它们各自的功能现实地发挥出来，朝着目标状态运动的各种行为的连续过程。这种活动是一个双重否定的过程，一方面它以系统的现实状态作为自己的出发点，作为自己的前提条件。但是，活动又是对系统现实状态的否定，它必须通过各种管理行为来改变管理系统各要素的状态，使管理客体的结构和相互关系发生变化，才有可能使环境的投入不断地变换成产出，对外部环境的变化作出反应，维持管理系统的生命力。因而，管理活动是对作为自己前提条件和出发点的管理系统现实状态的现成客观性的否定。另一方面，管理活动使管理系统的状态朝向目标运动，它以这种未来观念性的目标作为自己的目的，并通过自身的过程将这种观念性的目标状态转变为管理系统客观的现实状态。一旦目标变成现实，目标自身就被扬弃，因而管理活动又是对作为自己目的的目标的主观性的否定。这样，管理活动就是一个对现实状态和目标状态的双重否定过程。然而在这个过程中，作为活动前提条件和出发点的现实状态的各种因素并没有完全消失，而是改变了原来存在的客观方式，通过管理活动使自己转化

为符合管理目标所要求的新形式。同样，活动开始时存在于主观意识中的目标本身在活动结束时也没有完全消失，通过管理活动它只不过是否定了原先的属于未来的主观观念形态，而成为一种现实化、对象化了的管理系统的客观存在方式。因此，管理活动实际上就是将状态与目标的差异不断融合，逐步实现由状态向目标的转化，它表现为在管理状态空间中将现实状态和目标状态的两个代表点连结起来的轨迹，这也就是管理运动的过程。

所以，如果从管理运动的角度来看，状态（指现实状态）、目标和活动就构成管理运动的三个要素，管理运动就是管理系统不断通过活动实现从状态达到目标的过程。

## 二、管理运动各要素相互作用的中介及机制<sup>①</sup>

在由状态通过活动而达到目标的管理运动中，状态、活动和目标之间必须通过一定的中介而相互作用才能形成管理运动的现实过程。如果我们把状态、活动和目标看成是管理运动的静态要素，那么它们之间的相互作用则形成管理运动的动态机制，这些相互作用的中介既是管理运动的基本环节，也是管理运动的主要内容。他们之间的关系可用下图式来表示。

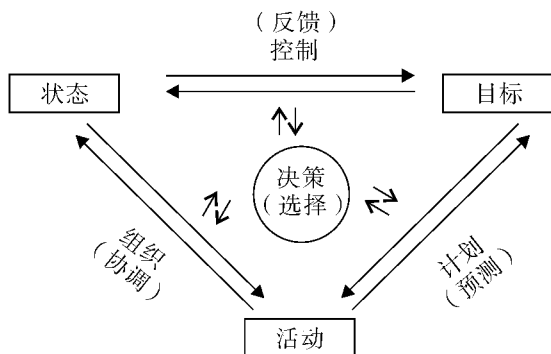
### 1. 活动与目标相互作用的中介——计划

活动与目标相互作用的中介是计划。所谓计划，就是为了达到目标而把管理系统的各种活动统一起来，确定未来管理活动的内容、程序和方法的职能。因此，活动通过贯彻和实施计划来实现和达到目标，目标则通过计划来指导、支配和控制活动的进行。计划的本质就是预先决定未来管理活动的方案，它具体地规定了活动的方针政策、内容步骤、运行标准等。因此，计划是管理活动的起点和依据，任何有效的计划都必须有明确的目标，计划的目的在于使组织的管理活动能朝向目标运动，并以达到目标作为自己的最终使

<sup>①</sup> 官鸣：《管理哲学》，东方出版中心，1993年6月版，第136～153页。



命。所以活动要想达到目标，必须通过计划；目标要导引活动也必须通过计划。有目标而没有计划，则目标永远是一种不可企及的理想；有活动而没有计划，则活动是一些互不相关或相互冲突的杂乱行为。活动与目标的这种相互作用形成了管理运动的计划机制。这种机制是管理运动的枢纽，引导着各种管理职能的实现。



管理运动机制的示意图

## 2. 状态与活动相互作用的中介——组织

状态与活动相互作用的中介是组织。这里的组织指的是一种手段和职能，即把各种要素，如人、物、财等，进行合理的安排，使之结合成具有特定功能的系统性整体，从而按照计划的要求达到管理目标。组织工作一方面使各种要素根据环境和管理的需要以一定的方式结合起来，形成有序的社会结构和物质结构，从而改变这些要素原来存在的状态，因此它是使管理状态形成和变化的内在机制。另一方面，组织工作本身也是管理活动的过程，管理系统的初始状态正是在组织过程中不断向目标状态变化，因而它也就成为现实状态不断进行自我否定活动的内在机制。

管理状态和管理活动相互作用是通过组织的中介而实现的：状态通过组织而产生活动，活动则通过组织而使状态发生变化。状态与活动的这种相互作用形成了管理的组织机制。这种机制是管理运

动和各种管理职能的基础。

### 3. 状态与目标相互作用的中介——控制

状态与目标相互作用的中介是控制。所谓控制，就是监督和保证组织活动与计划相符合的职能，它是使管理系统的现实状态不断与目标状态相比较，如果状态发生偏差就及时进行调整，使其与目标的方向取得一致，从而保证管理系统在变化着的各种内外条件下能实现既定目标。状态通过控制而不断调整自己，以逐步达到目标；目标通过控制，使状态的变化保持在规定的限度之内，以不致偏离方向。状态与目标的这种相互作用构成了管理的控制机制，这种机制是管理运动的保证，是关系到各种管理职能最后能否完满实现的关键。

### 4. 管理运动的中心调控器——决策

决策犹如神经中枢，起着调控管理运动有机体的整体功能的作用，并渗透于计划、组织、控制的各个机制之中，贯穿于管理运动的全过程，是管理运动的中心调控器。决策是管理者为解决面临的问题，经过各种思考和比较之后，对应当做什么和应当怎么做所作出的决定。显然，决策首先是确定管理运动的目标，在确定目标时必须以环境和管理系统内部的实际情况即系统的状态作为客观性依据，同时，决策又是对管理活动的方向、内容和手段作出决定。因此，决策是把目标、状态、活动三个要素联系起来形成现实的管理运动的中心机制。最早把决策这个概念引入管理理论的巴纳德指出，所谓决策就是决定或重新规定目标，以及运用有效手段达到既定的目标。现代决策理论学派的代表西蒙则进一步指出，组织的全部活动都是集团活动，其中心过程就是决策。管理运动的计划、组织、控制等机制都受到决策的规定和制约，围绕着决策而发生作用。管理运动从决策的目标出发，以决策的目标告终。决策贯穿于管理运动的各个方面和全部过程。不仅最高的管理阶层要进行决策，组织的所有阶层，包括具体的作业人员都要进行决策，从而贯穿在整个管理系统之中。正因为如此，西蒙作出了这样的论断：

“管理就是决策。”<sup>①</sup> 决策是整个管理运动的神经中枢，起着全部管理运动的中心调控机制的作用。

### 三、管理目标是管理运动各种矛盾的集中点

#### （一）管理目标的本质

简单说来，目标就是组织在管理运动中努力争取达到的、它所希望的未来状况和预期结果，也是管理运动中各种矛盾的集中点和各种管理关系的综合表现。

第一，从目标的根据来看，它是客观规律和主观需要的统一体。目标是管理活动的具体目的，而任何目的都反映了人的某种需要，需要又总是对象性的。因此，管理目标总是指向一定的管理客体的，并通过管理活动使客体的状态发生变化，把管理主体的目的当作内在尺度用到客体上去，使客体的相互关系和存在状态能满足主体的需要。但是，管理客体无论是被管理的人，还是物质、资金、信息等，对于管理主体来说，它总是客观存在的事物，它的存在和变化都具有自身的客观规律性。因此，管理目标不仅要反映管理主体的需要，还必须以客观事物及其规律的存在为根据，人们的目的和意图，人们活动的方向和形式，最终是由这些规律决定的。目标又是对管理客体外在的客观尺度的反映。因此，管理主体总是既按照自己的需要即内在尺度，又按照客观规律即外在尺度来确定自己的目标。离开了主观需要的内在尺度，目标就毫无意义；离开了主观需要的外在尺度，目标就失去根据。目标正是这两种尺度的统一体。

第二，从目标的性质来看，它是管理主体与管理客体矛盾的集中点。在一般的社会活动中，进行活动的人是主体，与主体建立了对象性关系的客观事物是客体，而为了实现主体对客体的改造这一目的，从事这些社会活动的人就必须将自己从一般活动的主体转化

<sup>①</sup> 西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社，1982年版，第1页。

为管理活动的客体，并使自己从属于一个统一的组织意志和组织目的，这是另一目的。这一组织的意志和目的当然是管理主体意志和目的的体现，但是，这时管理主体所面对的客体已不仅仅是没有能动性的客观世界，而是有着自己意志和目的，并在一般社会活动中作为主体存在的人。这些作为管理客体的人，同样有着自己活生生的需要、动机和目的，因而组织的目的又必须体现着他们的意志和目的。这样，管理目标实际上就是一种二重化目的的集中点：一方面它以某一组织所应该达到的期望状态为目标，并通过这一目标来实现组织所进行的社会活动预期结果的目的；另一方面，它以实现管理主体的需要为目的，又同时体现着被管理者希望实现、但凭个人又无法实现的目的。

第三，从目标的条件来看，它是组织与环境相互作用的交结点。管理目标是由各种条件因素所组成的，并受各种条件因素的制约，这些条件是组织与环境相互作用的产物。一方面目标条件反映出组织对环境的作用和影响，如企业对社会将能提供的新产品和优质服务、更多的利税、更先进的技术等，从而使组织得到更多的社会承认，更有利于它的生存和发展。另一方面，目标条件又反映出环境对组织的作用和影响，如物质、能量、信息的供给，社会对组织的要求，其他组织的协同和竞争等。目标就处于环境与组织相互作用的各种矛盾和力量的交错点上，它既要考虑组织的需要，又要考虑环境的需要；既要考虑组织能为环境贡献些什么，又要考虑环境能为组织提供些什么。有些目标对组织来说是有利的，但却对环境带来诸如环境污染等害处，就要受到环境的拒斥。而有些目标对环境来说是合理的，但却不符合组织的实际情况或利益，也就不容易被组织所接受。管理目标即是这些矛盾相互统一的结果。

总之，管理目标是主观与客观、主体与客体、组织与环境、现实与未来等一系列矛盾相互作用的聚集点和综合表现，它是管理主体根据自己的需要对管理系统现实状态的一种否定性反映，又是对管理系统未来状态和管理活动预期结果的超前反映，这种反映是管

理主体 在自己需要的内在尺度和管理系统遵循的客观规律的外在尺度相结合的基础上，在观念上的一种创造性的结果。

## （二）管理目标的运动

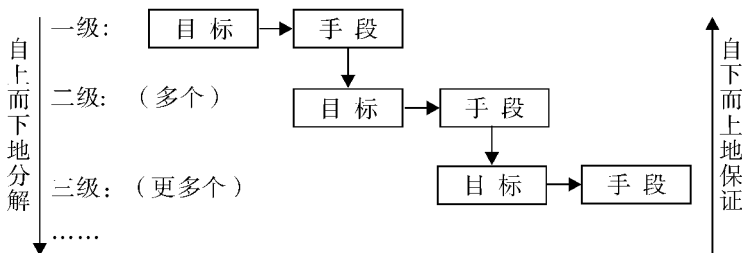
目标是管理运动的出发点，又是管理运动的归宿。目标决定了管理系统变化的方向，并相应地决定各种主要管理活动的内容，是管理运动各种机制的根据和前提。然而，管理目标自身又与管理系统及其环境密切相关，在管理环境和管理系统的运动变化中，它也必然要相应发生运动变化。管理目标的运动是管理运动机制中一个极重要的组成部分。

管理目标的运动是由其内在的各种矛盾所决定的，主要有以下几种形式：

### 1. 目标——手段的转化

如果从人类社会整体的角度来看，管理目标的内容反映了人类社会系统关系的复杂性和多样性。社会活动的每种类型都有其特有的目标，这些目标反映了管理系统处于不同的管理关系之中，如经济目标、社会目标、政治目标、教育目标、科学目标等等。这就形成了目标的多样性。如果从每一管理系统来看，则管理目标是这一系统中各个子系统目标综合平衡的结果，它所表达的系统目标状态是由一系列指标来描述的，它们构成了指标体系，反映了目标的整体状态。所以，目标具有整体性。但是任何一个管理系统的目标又是由总目标（大目标、上级目标）到各级子目标（小目标、下级目标）所构成的目标网络，组织的总目标可以逐级分解为下属各单位的具体目标。因而又具有可分性。同时，任何目标都必须具有时间的期限，长期目标是总体目标实施全过程所要达到的总体结果，中短期目标则是在总体目标实施过程中所要达到的阶段性成果，任何长期目标都是由若干中短期目标的运动所构成的。因此目标还具有阶段性。由于管理目标的多样性、整体性、可分性和阶段性，这就在性质上、在时间与空间的层级结构上，各个层次的目标发生相互联系和作用，因而形成了目标——手段的转化运动。

从本质上来说，手段是主体在实践中实际地用来作用于客体，改造和掌握客体，以达到或实现预期目的的桥梁和中介。在管理活动中所运用的工具、手段同样是用来达到某种目的的，手段服从目的，为目的服务，它的作用受目的的支配。但是，目的也受手段制约，依赖于手段。离开目的，就无所谓手段，而离开手段，目的也就成了泡影。由于手段所具有的中介性质，管理的“分层次目标结构”就成为一种“目标——手段”链条：下一级目标是实现上一级目标的手段，而这上一级目标则是实现更上级目标的手段；短期目标是实现中期目标的手段，而中期目标则是实现长期目标的手段。这就形成了目标与手段在各个层次中相互转化的管理目标运动。



“目标——手段”的运动机制图

在目标——手段的转化过程中，管理目标的形态也经历了一个由全局到局部，由抽象到具体，由模糊到精确的运动过程。一般来说，那些涉及全局性的高层次的战略目标，主要是确定一个历史时期内社会发展的方向和指导原则，指明未来系统的理想状态，它总是比较抽象和模糊。这种总体性的战略目标，又必须以各个局部、各个阶段的目标作为手段才能达到，这样，通过“目标——手段”链，总目标被转变成越来越具体的作业目标，这些作业目标是具体的、短期的、可衡量的。这一过程，被称为“目标的落实”、“目标的分解”或“目标展开”的过程，它是目标管理的一个中心内容。管理者在掌握管理目标的这一运动规律时，一方面应随时考虑

到自己上一级的大目标，自觉地把实现目标的管理活动看成是实现上级目标的手段，防止发生“目标置换”的错误。另一方面，又不能把上级的目标直接搬来作为自己组织的具体目标，也不能不问下级组织的具体情况和条件，采取平均分摊的办法向下级下达目标要求。

## 2. 目标冲突

管理目标是一个由各个层次、各个部门的具体目标所组成的目标系统，在这个系统中，各个组织内部、上下级之间以及同级的各个部门之间，由于各自的性质、地位、需要和存在的问题都不尽相同，既存在着一致，也存在着不一致甚至相互对立，目标之间的这种对立就造成了目标冲突。

目标冲突是客观事物内部及事物之间矛盾的普遍性的表现，它的存在是不可避免的，是管理目标运动的一种必然形式。解决目标冲突的途径是通过竞争和协商，促使矛盾的双方发生积极的转化，从而扩大目标之间的一致性，使目标冲突朝着有利于总目标实现的方向发展。对于组织中多个目标的冲突，一般应遵循两个原则来处理：一是在满足系统决策要求的前提下，尽量减少目标的个数，例如，剔除从属目标和没必要的目标，把不必优化的目标降为约束条件，把类似的几个目标合并成一个目标，也可以把多目标系统形成一个单一的综合目标；二是分析各目标的重要性，把全部目标分成“必须达到的”和“希望达到的”两大类，按照轻重缓急排成顺序，或赋予不同的加权数，在目标选择时首先集中注意那些必须达到的重大目标之上，然后再考虑其他目标。所以，目标冲突所形成的目标运动实际上是一个目标分析和目标选择的过程。

## 3. 目标的外化和内化

目标是决策者进行管理认识活动的成果，是观念上对客观世界反映和创造的产物。目标形成之后也不是凝固不变的，它在其内在矛盾的驱动下还要朝着外化和内化两个不同的方向进行运动。

所谓目标的外化运动，指的是由观念形态的目标转化成各种感

性的外在化的目标形式。在目标管理中，这种外化运动表现为在目标分解的基础上，制订出实现目标的具体对策措施，这就是“目标展开”。这样，决策者观念形态的目标就逐步外化成整个组织各个层次、各个部门各全体成员的具体目标和责任，转化成各种相应的具体权力规定和资源支配方式，并最后在目标展开图和目标管理卡中形象地完整地表现出来，于是组织的目标就超越了自身的主观观念形态，变成组织中人人都能深切感受到的具体感性形式。

所谓目标的内化运动，指的是决策者所确定的目标转化成组织中每个成员为之努力的理想、信念、意志和行为的动力，成为维系每个成员情感的心理因素和价值观。如果目标对于组织中每个成员来说只是一种外在的东西，那么他们就不可能为实现目标而自觉努力。目标的内化运动就是把组织的目标变成每个人自觉期望的目的，这就要把目标与每个人的成果、职责、报酬相联系，使组织的目标深入人心，逐步变成一种共同的信念和自我控制的标准，成为推动人们自觉发挥自己才智和创造性的强大心理动力。

管理目标的外化和内化运动，实际上是相互关联同时进行的一种双向运动，在进行目标的外化的同时，也必然伴随着目标的内化，不过前者重点在于目标的落实和具体化，后者重点在于进行目标教育和目标激励，这两个过程是相辅相成的。同时，这个过程又是与目标——手段的转化、目标冲突的运动联系在一起的，目标外化的过程实际上也就是目标——手段相互转化，从而使目标逐步分解和落实的过程，而目标内化过程实际上也是目标各种矛盾和冲突进行协调，从而得到合理解决的过程。所以，目标的三种不同运动形式是相互联系的过程，它们共同形成了目标运动机制。

## 第二节 管理发展的动力

### 一、管理的发展观

#### 1. 马克思主义哲学的发展观



马克思主义唯物辩证法认为，整个物质世界是永远处于运动、变化和发展的状态之中。

运动：是指一般的变化，是物质的根本属性。它是一切事物存在的方式，没有运动就没有事物的存在。运动就其最一般的意义来说，包括宇宙间所发生的一切变化和过程，从简单的位置移动到人的复杂的思维活动，都是运动的具体表现。

变化：是指事物在位置上、形态上或性质上的改变。变化和运动是什么关系？因为一切变化都是运动，所以，变化和运动是同等的意义的概念。但二者又是有区别的。运动侧重于表述事物存在的方式，而变化则更多地显示物质运动的不同过程、状态和趋向，显著的和不显著的、飞跃的和渐进的、质变的和量变的状态，可逆的和不可逆的、上升的和下降的、前进的和后退的趋向，等等。

发展：是指前进的变化或进化，即指事物从一种质态转变为另一种质态，或从一种运动形式中产生出另一种运动形式的过程，特别是指人类社会从低到高、从无序到有序、从简单到复杂的上升运动。发展最本质的含义是指新事物的产生和旧事物的灭亡。故唯物辩证法所理解的发展，不是同一事物的简单重复，也不是下降的运动，而是新事物不断产生和旧事物不断灭亡的过程。新事物战胜旧事物，或如毛泽东所概括的“新陈代谢”、“除旧布新”。这是宇宙间普遍的、永远不可抗拒的规律。

## 2. 管理的发展观

管理的发展观包含有两方面的内容：一是指管理作为人类最基本、最普遍的一项社会活动，它也是一个客观实在，也是处在不断运动、变化和发展之中。二是指管理理论作为管理实践的反映，它永远不会停留在一个水平上，总是随着人类社会生产力的发展而发展，即也有一个由低级到高级不断发展的过程。

## 二、管理发展的动力

### （一）人的需要是管理发展的内在动力

概括地说，管理主体和管理客体之间的矛盾运动是管理发展的

基本动力。从更深层面上讲，人的需要是一切活动的根本目的，是一切活动动力的源泉，当然也是管理运动动力的源泉。主体和客体的矛盾运动也是基于主客体的需要而进行的。

(1) 人们的需要与管理运动存在着内在的必然联系。需要之所以是管理运动动力的源泉，最根本的原因就是因为人是社会的人，人的需要就是社会的需要，人的需要是在社会的历史运动中产生、发展和实现的。任何社会性的活动必然存在着管理及其运动，这就使得人们的需要与管理运动存在着内在的必然联系：任何人的社会需要必须通过管理运动才能得到满足，任何管理运动又都是为了满足人的需要而进行的。

从哲学原理来讲，生产力与生产关系，经济基础与上层建筑的矛盾运动，固然是推动生产力发展的条件，但生产力系统自我运动最深刻的源泉是来自自身内在的矛盾运动。这个内在的矛盾运动，突出地表现为“主体的需要以及不断发展着的需要与客体对主体需要的不能完全满足的矛盾”。<sup>①</sup> 生产力反映的是人与自然的关系，即人为了满足自身的需要，同自然界之间进行的物质的、能量的、信息的变换关系。正是在人与自然的这些变换中，二者间不断产生和解决着这个矛盾，由此推动着生产力的发展。这一关系，就构成了生产力内存矛盾运动的基本内容。

(2) 人的需要是随着社会的发展和管理运动的进步而逐步发展和扩大的。人的需要从本质上来说，具有无限发展性和丰富多样性的特点。即人的需要并不是一个不变的常量。就是说，人的需要不仅是为了生存，还总是在不断地追求着更高层次的幸福。需要的这一特点，既根源于人自身生存的本性，又依赖于生产的发展。即生产愈发展，人的需要层次就愈高。但生产总是不能满足人的无限发展着的需要。因此，人与自然之间物质变换的双向循环运动发生了无法避免的矛盾，形成了生产力发展的内在矛盾运动。这就是：

<sup>①</sup> 刘强：《生产力哲学论》，西北大学出版社，2004年版，第123页。

旧的需要通过生产得到了满足，生产发展又使人产生了新的需要，于是，需要与环境又发生了新的尖锐矛盾，它又待于通过生产的发展去解决。这样，人的需要与自然不能完全满足人的需要的矛盾，在生产中不断产生又不断解决，形成了一个不断反复、永无止境的发展过程。正如马克思所说：“已经得到满足的第一个需要本身、满足需要的活动和已经获得的为满足需要用的工具又引起新的需要”。<sup>①</sup>由此可以清楚地看到：人的无限发展着的需要和自然不能完全满足人的需要的矛盾运动，构成了生产力发展的内在动力。也是生产力发展的规律之一。

我们把这一规律和社会生产过程直接联系起来从社会管理的历史过程来看，社会需要产生了社会管理运动，而社会管理的发展又会产生新的社会需要，管理与需要相互促进而共同发展。从某一具体的管理过程来看，人的某一特定的需要产生了特定的目标，推动着管理运动的进行，在达到了目标从而满足了某一特定需要时，新的需要又会因此而产生，从而又产生了新的管理目标，开始了新的管理运动，这正是管理运动的动力和源泉所在。

（二）组织与个人的关系和组织与环境的关系是管理发展中的两个基本矛盾

管理主体与管理客体矛盾运动的辩证过程是：管理主体的需要集中表现在管理目标上，这个目标是一个不断运动和发展着的目标。而以人为主的客体的需要则集中体现在为实现主体的目标而进行的劳动及所得到的各方面的回报。而这种管理主客体之间的需要的矛盾运动推动了管理的不断向前发展。具体来说，这集中体现在管理发展中的两个基本矛盾上：组织与个人的矛盾和组织与环境的矛盾。这既是管理发展中的两个基本矛盾，又是管理哲学的两个基本问题。

### 1. 组织与个人的关系

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第1卷，第32页。

在管理组织内部，管理主体与管理客体的矛盾表现为组织与个人的矛盾，这种对立统一关系是组织内部各种关系的综合表现，它成为管理哲学的一个基本问题。一方面，个人之间按一定方式协同一致地相互作用而形成组织，个人是组织的基础和实际载体；另一方面，组织中的个人又都是具有自己的独立性和能动性，彼此外在。组织与个人的这种矛盾在管理关系中又具体转化为组织目标与个人目标、领导与下属的矛盾。组织中各种复杂的管理关系就是围绕着这一基本问题而展开的。

第一，组织目标与个人目标。组织目标与个人目标的矛盾是普遍存在的。组织目标是组织的运动方向，是组织存在的价值表现。对个人而言，组织目标实质上就是个人要求达到但仅靠个人的力量又无法达到的目标，所以，它反映了各个个人目标的共性。从这个意义上说，组织目标也就是组织中各个成员的共同目标，组织目标的实现往往导致个人目标直接地或间接地、部分地或完全地得到实现。当代美国著名管理学家西蒙认为，经营中组织的最理想状态是，它的所有成员由于把个人目标和组织的共同目标最好地结合起来因而都愿意为提高组织的效率作出贡献。这是两者相互联系、相互渗透的一面。

但是，作为组织中的个人，由于每个人都具有自己特定的社会地位、经历、职业、文化状况、心理素质等因素，因而每个个人的价值观、需要和兴趣等都不可能一样，这些因素结合在一起就形成了个人特定的生活目标。这种个人目标是组织目标所不能完全包容的，这就必然与组织目标具有差异性甚至发生矛盾和冲突。同时，组织中的成员对组织目标的理解也会产生差异。组织目标和个人目标的这些联系和矛盾成为管理活动的一项中心内容，推动着管理关系的变化和发展。

第二，领导与下属。领导与下属的矛盾是组织与个人矛盾的另一种表现形式。领导是组织的人格化，是组织的代表。领导拥有组织赋予的职权，在一定程度上控制着下属的行为，在组织中处于主

导地位。一方面下属的利益、情绪、要求、反应等状况是领导进行决策和管理工作时必须考虑的重要因素，下属之所以愿意接受领导，是因为领导所代表的组织及组织目标，反映了他们的共同利益和要求。无视下属状况，随心所欲的领导最后也必然要丧失自己的领导地位。另一方面，领导能否有效地行使自己的权力，则取决于下属的接受程度。当领导的决策不为下属所理解，或者被下属认为背离了组织的目标、不符合客观实际、损害了他们的利益等情况时，下属就会公开或隐蔽地、积极或消极地对领导的管理进行抵制和反抗，致使领导无法进行控制和协调工作，失去自己在组织中的作用。因此，领导和下属是组织中一对极重要的矛盾。

组织与个人的矛盾是管理哲学的一个基本问题。管理中的许多“两难问题”，例如：怎样既提高效率，又不压抑创新精神；怎样造成一种纪律严明、责任明确而又团结愉快的组织气氛；怎样创造出一种适宜的组织制度既利于集中统一领导又利于群众民主管理等，都是从这一基本问题中派生出来的。这些问题无论是过去还是今天，始终都是一个掌握全局的管理者必须处理也是最难处理的问题，从不同层次上来探讨这些问题的实质及其解决途径，是管理科学和管理哲学的一基本任务。

## 2. 组织与环境的关系

组织与环境的关系是管理哲学的另一基本问题，它们之间的矛盾包含了组织与其外部相关的各种关系。组织与环境的矛盾在管理运动中又具体表现为封闭与开放、投入与产出等具体矛盾。

(1) 封闭与开放。封闭与开放是组织与环境之间的一个矛盾。任何管理组织都是一个相对封闭的系统，因为它与环境之间总有某种边界存在，没有一定的封闭性，组织也就不成其为组织，环境也就不成其为环境。同时，任何管理组织也都是一个开放的系统，组织与环境之间必然要进行物质、能量和信息的交流，进行人员、物资和资金的流通，总是要发生一定的相互作用。否则，组织就不能生存和发展。因此，从组织与环境的关系来看，组织是封闭和开放

的统一，它们既相互对立，又相互依存和转化。

组织的开放与封闭都是通过组织的边界而实现的，这个边界既是组织与环境的分界，又是组织与环境相互作用的中介，它使组织与环境既隔离开来又联结起来。这就是说，边界使组织具有封闭性，又使组织具有开放性。

管理组织的边界并不都是清晰可见的实物边界，它大多是模糊的、处于经常变动之中的、由组织中某种特殊组织的活动所形成的，特别当环境是动态而混杂的时候，组织内部都需要建立某种职能部门来处理组织与某种特殊环境之间的输入与输出关系，这些职能部门的活动就形成一种边界。如在工商企业中，采购部门是管理材料输入的；人事部门是管理吸收录用新职工的；销售部门是管理产品投向市场的；公共关系部门则是负责与外界社会进行信息交流的等等，这些特殊组织的活动形成了一个统一组织中的不同边界，因而也就形成了多种多样各具特色的封闭与开放。

封闭与开放的辩证统一，对于管理活动具有重要意义。第一，封闭与开放的辩证统一是组织与环境相互作用的需要。就是说，封闭与开放是组织与环境相互关系中的两种不同形式，组织与环境的相互作用既需要开放，也需要封闭，否则，事物就无法生存，更谈不上发展。第二，封闭与开放的辩证统一是实现组织功能，提高组织效率的前提。从本质上说，组织的功能和效率都是通过组织对环境的作用而表现出来的。这里必须强调一点，组织的功能和效率又必须依赖于一定程度的封闭才能实现。一个管理系统，其管理过程必须构成一个相对连续封闭的回路，从而保证信息的反馈，形成有效的管理运动。没有这个封闭的回路，管理系统就会处于失控状态，管理就会无效。第三，封闭与开放的辩证统一是组织稳定和有序的保证。管理组织要保持有序的动态稳定，它就必须是一个开放的系统，必须和外界进行物质、能量和信息的交流，使自己处于一种非平衡态。一个系统如果是封闭的，与外界环境没有任何交换，那么组织也就必然失去生命力，丧失进一步发展的可能性。

(2) 投入与产出。任何管理组织都必须存在着与环境之间的交流,然而这种交流是双向的,具有两个相反的流向:由环境流向组织和由组织流向环境。由环境流向组织就是投入;由组织流向环境就是产出。投入与产出的关系是组织与环境基本矛盾的又一重要表现。

在管理哲学中,投入与产出的含义是广义的。凡是由外界环境对组织的输入,都是管理环境的投入,而由组织向环境的输出,则是组织的产出。不同的组织其投入与产出是不一样的:生产组织主要是投入材料、能量、信息等,产出的是产品;教育组织主要是投入符合一定标准的学生,产出的是经过培养的合格人才;医疗组织主要是投入药品、器材、人员、技术等,产出是为社会提供医疗服务;军事组织主要是投入武器、装备、人员等,产出的是战斗力;政府行政组织主要是投入人员和信息,产出是社会行政服务。一般来说,投入的是作为组织管理对象和加工原料的人、物、信息,产出的是经过组织加工的以产品或服务形式出现的人、物、信息。投入与产出就构成组织与环境之间的人流、物流和信息流的运动过程。由此可见,投入与产出是组织与环境相互作用的一种转换模式。

投入与产出的辩证统一,对于管理活动具有重大意义:

第一,投入与产出的良好循环是组织存在和发展的必要条件。一个组织之所以有存在的必要和可能,归根到底是因为它具有某种功能,从而能满足社会的某种需要。管理系统的功能就是通过它的产出而表现出来的。一个组织只有以自己的产品或服务来满足社会的需要,它自身才有存在的价值,从而才能在环境中重新换取对它的投入,在这里,对社会的奉献和向社会的索取是统一的。

第二,投入与产出的相互转化是社会组织相互联结的纽带。社会中的各个管理组织是相互依存的,这种依存的主要机制在于各种组织的投入与产出是相互转化的,一个组织的产出往往是另一组织的投入,社会中各种组织由于“投入——产出”关系而相互联结

成一个人类社会活动的链条，各种组织中的“投入——产出”的关系就成了这个整体链条上的不可缺少的环节。不仅经济组织如此，社会上其他组织也是如此。例如，教育部门产出的科技人才成为科技部门的投入，而科技部门产出的科技成果又成为经济部门的投入，这就形成了“教育——科技——经济”相互联结的链条，投入与产出关系就成为这个整体链条的联结纽带。因此，任何组织的管理活动都必须考虑组织与环境中的这种“投入——产出”的转换关系，注意各种管理措施的配套和综合平衡。

第三，投入与产出的相互关系是组织管理水平的重要标志。组织中由投入转换成产出，是实践活动的结晶，也是管理活动的结果。因此，一个组织中投入与产出的关系，就成为它的管理水平的重要标志。管理的目的就是合理地利用和协调环境投入的各种因素及其关系，以取得最优的产出。衡量一个组织的管理水平主要从投入与产出的二个关系来考察：一是投入与产出之间的价值关系。一般来说，产出与投入的价值之差越大，则组织的管理水平就越高，因为这种价值之差就是通过组织转换而产生的新价值，这种新价值是由管理的实践活动和各种专门的实践活动所共同创造的。当然，投入与产出的价值关系由于组织的性质不同而具有不同的表现形式。二是投入与产出之间的消耗关系。由投入转换成产出，必然要消耗一部分投入才能做到，只有通过消耗才能创造出新的价值。同时，创造出来的新价值又必须消耗一部分作为维持组织生存和进一步发展的需要，这部分的消耗不能作为产出而输出到环境中去。这样，单位产出所需消耗就成为衡量组织管理水平的一个重要标志：即消耗量越小，管理水平就越高。因此，一个组织的管理水平就取决于投入与产出的关系中，是否能以较小的消耗取得较大的产出。以最小的耗费取得最大的效果，这正是全部管理活动的目的，也是组织的努力目标。

管理活动正是在不断地解决组织与个人的矛盾和组织与环境的矛盾运动中，满足了个人或组织的不断发展着的需要与目的，从而



推动着组织的发展进而推动了人类社会的发展。

### （三）管理的动力机制

各种管理动力要成为管理运动的现实推动力量，就必须对它们进行有效的组织，并使它们渗透到管理运动的各个要素中去，形成管理运动的动力机制。

一般来说，一个系统的动力机制产生于系统状态的不平衡也即是产生于矛盾。管理运动的动力机制一般是通过以下几个步骤而形成的：首先，各种动力因素凝结成管理目标。这一目标既是管理系统各种矛盾的聚集点，又是组织中各种需要和动力因素的集中表现，表征着管理主体所期望的管理系统的未来状态。

其次，目标状态与现实状态的差距形成管理的动力势。目标既是管理主体所期望的管理系统的未来状态，它必然比现实的系统状态更为先进更为有序、更能满足个人和组织以及社会的需要，也即是处于“耗能少”的状态。这样，管理系统的目标状态与现实状态之间就产生了一个“能量差”，这种差距形成了一个由落后趋向先进，由比较无序趋向有序，或者说由管理系统的高熵状态趋向低熵状态的趋势，也就是管理的“动力势”。

再次，在一定条件下，管理的动力势转化为现实的管理动力。这里的“一定条件”，主要是指那些使管理的状态与目标发生现实相互作用的各种因素，主要是人力、物力、财力、信息、时间、空间等。

这样，由需要而产生目标，由目标与现实的差距而形成动力势，由动力势通过管理系统的各种要素的相互作用而构成现实的管理动力，由此推动着管理运动的进行，这就是管理的动力机制。然而，管理动力本身也是在管理运动中不断变化的，当组织的某一具体目标已经实现，从而某种需要已经得到满足时，由这种需要和目标所产生的动力也就会随之消失。但是，管理运动的结果又使组织产生新的需要，设立新的目标，因而又必然形成新的动力，推动管理运动向新的更高层次发展。

### 三、管理动力系统

管理主客体之间的需要虽有区别，但在本质上有其共性。即物质需要、精神需要和信息（竞争）需要，同时，也就构成了管理发展的物质动力、精神动力和信息动力，从而组成了管理的动力系统。

#### 1. 物质动力

物质动力是由人的物质需要所产生的动力。物质需要是人的最基本需要，人们对自己所创造的物质财富的关心和追求是推动管理发展的根本动力。这是管理动力系统的基础。

物质利益的需要驱使着人们对人、物、财等客体进行更好地组织和协调，使自己成为管理者；同样，物质利益的需要也驱使着人们进入一定的组织中并以组织的目标和规范来约束自己的目的和行为，接受着别人的领导和管理，使自己成为被管理者。这样，物质需要直接构成了管理主体与管理客体之间的矛盾，这一矛盾成为推动管理运动的基本动力。

物质性激励作用首先来自于人们生存的基本需要，每个人都有这种需要，因此也受到这种激励作用的拉动。所以，物质性激励作用产生的动力来自于行为者自身，表现出来是一种主动的力量。一般来讲，当人们拥有一定必需的物质财富的增长所产生的激励作用的边际增长率是递减的（财富占有狂除外）。换句话说，在基本需求满足后，每增加一份物质财富所产生的激励，小于基本需求未满足以前每增加一份物质财富所产生的激励作用。当这种激励达到一定程度时，人们会期望更多的精神性激励。

物质动力不仅指对个人的物质刺激，更重要的是组织的经济效益。这种经济效益是社会经济活动中通过提高经济效果而得到的实际经济利益，是社会经济活动各种结果的总和，它包括了一个组织的投入与产出、个人与组织、组织与社会、直接的物质成果和长远的社会影响等各方面的矛盾，是社会对一个组织在物质经济方面的综合要求，也是组织生存和发展的根本需要。因此，经济效益就成

为推动管理运动的综合性的强大物质动力。

## 2. 精神动力

精神动力指的是组织及其成员在心理、观念、理想、信仰等精神方面的追求所形成的管理动力。这种精神需要主要是指享受文化艺术成果的需要、接受教育的需要、良好的人际关系并从中得到感情和归宿上的心理满足和精神需要、追求道德价值的需要、实现理想的社会制度和理想人格的需要、充分施展自己的才能不断进行创造和发展的需要等。这种动力的核心是由于对崇高理想的坚定信念而激发出的高度积极性和创造性。

精神性激励作用来自于人们较高级的生存需求，也是一种发自内心的主动的力量。一般来讲，人的文化水平越高，素质越好，这种激励作用越强。水平高、素质好的人往往站得高，看得远，有更大的抱负和理想。因此，他们为了实现理想目标，自然会努力追求，艰苦奋斗。而对流浪汉或没有力量或无法自我实现的人来讲，这种激励作用就很小。

由理想和信念所激发的精神动力，不仅可以补偿物质动力的不足，而且在特定的条件下也可以超越物质动力，成为推动管理运动的决定动力。重视理想信念的精神动力已成为当代管理发展的一个基本趋向。

## 3. 信息动力（竞争动力）

信息动力指的是由信息的传递和反馈对管理运动所产生的推动作用。

信息作为一种动力，有超越物质和精神动力的相对独立性，对组织活动起着直接的、整体的、全面的促进作用。从组织内部来看，信息的传递及反馈使正式组织与非正式组织、组织与个人、领导与下属、个人与个人以及组织目标与系统的现实状态之间的差异和矛盾被集中地显示出来，并使组织成员对这些矛盾有所了解，从而激发了解决这些矛盾的动机和行为，推动了预测、协调、选择等机制的运行。没有信息的传递和反馈的推动，管理运动的各种机制

就无法启动和运行。从组织的外部来看,信息的传递和反馈使组织与环境的各种矛盾现实地对管理运动发生作用。外界环境的各种变化,如价格的波动、市场的变化、顾客的要求、政府政策和法律的制定、国际经济竞争的进展等,只有通过信息的传递才能形成一种环境压力而被管理者所感觉。这种环境(外界)的压力刺激了人们的竞争意识,促进了竞争机制的形成,从而成为推动管理运动的动力,故信息动力有人又称之为竞争动力。所以,信息是通过组织内部各种矛盾及组织与环境的各种矛盾而起到动力作用的,信息的传递和反馈造成一种信息的冲击力,促使管理运动中的各种矛盾发生激化和转化,形成竞争和协调的矛盾运动,推动着管理运动的发展。

#### 4. 三种动力之间的辩证关系

物质动力、精神动力和信息动力组成了管理运动的动力系统,它们相互作用并在一定条件下相互转化。物质动力是基本动力,是动力系统的基础,是其他动力产生和起作用的前提,人们对精神价值和信息价值的追求,归根到底都不过是体现了或者可以转换为对物质使用价值的追求。精神动力是主导动力,它体现了人在管理系统中的中心地位,一切动力因素都是在人有意识、有目的的活动中发挥作用的,离开了精神动力的作用其他动力也就失去了方向。信息动力是中介动力,是将物质动力、精神动力联结起来,组成现实的管理动力系统,发挥现实动力作用的推动力,离开了信息动力,其他动力就不可能充分作用。因此,在一个管理动力系统中,这三种动力都是存在的,但每一种动力都离不开其他动力的作用,每一种动力都不是万能的,它们必须有效结合,相互促进,才能收到动力激励的巨大效果,这就必须善于正确处理各种动力的辩证关系。

#### 5. 正确处理三种动力的辩证关系应注意的几个问题

第一,三种动力要综合协调地运用。对各个管理系统而言,三种动力都会同时存在,但它们又存在着矛盾和不平衡,而且随着时间、地点、内容等条件的变化,随着管理运动的推移,三种动力的

比重也会随之变化。对于不同的组织，对于同一组织中不同层次和具有不同需要的成员，各种动力所起的作用也不相同。因此，管理者要及时洞察和掌握这些差异和变化，做到主次有别，激励有针对性，使三种动力有机结合起来，产生协调推动的作用。

第二，要正确处理个体动力和群体动力、眼前动力和长远动力的关系。没有个体动力就没有群体动力，而没有群体动力，个体动力就失去方向和依靠。只强调群体的需要和利益，完全忽视个体的需要和利益最后必然失去群体动力。只有各个个体充分调动积极性和创造性，才能使组织群体获得前进发展的强大动力。但是个体动力具有局限性和狭隘性，而群体动力具有整体性和全面性，因而必须充分发挥群体动力的主导作用，使个体动力自觉服从群体动力，接受群体动力的制约，与群体动力保持方向的一致性，从而把这两者有机地统一起来。

第三，在运用管理动力进行激励时还必须注意掌握适宜的“刺激量”。这里的刺激量指的是运用各种动力因素进行激励的数量的大小。在掌握刺激量时，一是必须适度，刺激量过小难以起到激励的作用，刺激量过大也往往适得其反；二是必须有针对性，有明确的目的和标准；三是逐步递增性，随着需要的不断提高而逐步上升；四是掌握好比较性，使各个子系统、各地区、各部门和各工程之间保持一定的平衡关系，使刺激量的分配具有合理性和公平性；五是具有适时性，把握好激励的时机，当人们和组织最需要的时候给予激励，就能起到动力功效高倍放大的作用；六是具有创造性，不能经常使用单一的动力因素，重复同一的刺激方式，激励的内容和方式应随着管理情势的发展而有所变化和创造。

### 第三节 管理发展的过程

过程是指事物运动在时间上的持续和空间上的延伸。唯物辩证法认为：任何事物的发展都有一个过程，即任何事物的发展都有其

产生、发展和灭亡的历史。新事物的产生、成长和旧事物的灭亡，都不是一下子完成的，都要经历一个过程。事物只有通过一定的过程，才能体现发展，实现发展。世界的永恒发展，就是在新旧过程的不断更替中实现的。实践和科学表明，自然界、社会和思维领域中的一切事物，都是作为一个过程向前发展的。无论是在空间上同时并存的事物，还是在时间上先后相随的东西，都作为过程表明自己产生的合理性和灭亡的必然性。凡是在历史上发生的事情，都将在历史上灭亡；没有什么事物是绝对不变、永世长存的。事物只有通过一定的过程，才能体现发展、得以发展、实现发展，一个旧的过程结束了，另一个新的过程又开始了。世界的发展就是在新、旧过程的无穷交替中实现的。世界不是事物的集合体，而是过程的集合体。

管理的过程性主要体现在两个方面：一是任何一种管理理论，必然有其产生、发展和消亡的历史；二是任何一个管理体系，都必须经历一个管理过程，即一个管理循环圈，这个过程一般由管理的计划过程、管理的组织过程、管理的控制过程构成。

### 一、管理的计划过程

#### （一）计划过程的本质

所谓计划过程，指的是管理主体在管理实践的基础上，认识管理系统和环境诸要素的客观性质、运动规律及与主体的价值关系，并将这种认识成果转化为未来实践活动的目的和行动方案，确定方案的实施者、程序和手段的过程。这一规定概括地说明了计划过程主要是管理认识活动。这一认识活动的本质是在实践的基础上，管理主体在意识中所进行的关于管理客体和环境的反映、选择和建构的统一过程。

（1）计划过程的基础是管理认识的反映活动（调查、预测等）。计划过程就是展望未来，确定未来行动方案的过程。但是，展望未来并不是一种单纯的主观臆测，它必须建立在认识客观事物本质及其运动规律的基础上，因而计划过程首先就必须取得对管理

系统诸因素及其环境的有关知识。获得这种知识的途径就是管理认识的反映活动，计划过程就是通过反映活动而取得自己内在的客观规定性。

(2) 计划过程的手段是管理认识的选择活动(围绕目标对诸多方案进行选择)。在计划过程中，管理主体在对客观事物进行反映的同时，也在进行着自觉的选择。这种选择是主体按照一定的需要和管理目标，对众多的对象进行取舍和过滤，选取和确立同自己价值目标相关的对象，使计划活动取得现实性和有效性。

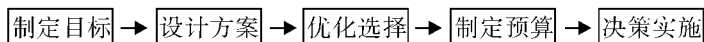
(3) 计划过程的目的是管理认识的建构活动(形成整体方案，决策)。当人们经过反映和选择，借助于抽象思维，把握了有关客观事物的本质、规律和内部联系之后，计划过程的关键就是要把这种理性认识转化为实践观念。这种实践观念是由认识向实践转化的中间环节，它在理性认识的基础上，创造出关于未来实践活动的理想客体，以及实现这个目的的计划，即行动的方案、政策、手段等等的统一体，建构出未来活动完整的“蓝图”。因此，这种建构活动就是形成实践观念的过程，是对创造未来所进行的设计活动，它是整个计划过程的目的。管理的建构活动一般有三个基本内容：第一，构建未来活动的目的；第二，构建未来活动的途径；第三，构建未来活动的环境。

综上所述，计划过程的本质就是管理认识的反映、选择和建构活动的辩证统一。其中，反映活动构成了计划过程的基础，反映为选择提供对象，为建构提供材料。但是，反映又必须依靠选择为它确定作用的对象和方向，必须依靠建构为它提供目的导引。因此，反映、选择和建构是计划过程中相互联系、相互包容、互为前提的三个方面。反映是基础，选择是手段，建构是目的，它们的相互作用构成了未来实践活动的目标及行动方案。

## (二) 计划过程的内容

在管理认识的反映、选择和建构三种活动的相互作用中，计划过程表现为由若干不同阶段和步骤相互连结和转化所组成的有序结

构，这就是计划过程的内容。这个程序一般包括：发现问题，确定目标；明确前提，设计方案；评价方案，优化选择；展开方案，制定预算等四个阶段，之后进入决策实施，其运行过程可用以下图示表述：



### 1. 发现问题，确定目标

问题是客观存在的，计划过程首先就是发现那些有意义的、与管理系统有密切关系的问题。这就需要进行调查研究，从现实事物的大量复杂现象中筛选出那些对全局有重大影响的问题。一个优秀的管理者特别要善于发现那些处于萌芽状态，然而却代表着事物发展方向的问题。敏锐而机警地抓住现实生活中出现的新趋势的征兆，并及时评价它们的重要程度和发展前景是有效管理的第一步。对问题的分析至少要包括三个方面：第一，对问题的性质、特点、范围等给予界定和说明；第二，分析管理系统存在的差距，定量化描写问题；第三，分析问题产生的原因，揭示其因果关系。

### 2. 明确前提，设计方案

明确前提条件就是要对这些约束条件和环境未来变化的状况进行分析、估量和推断，也即是进行预测。预测是一种立足于当前实践基础上的超前思维，对于系统内部，这主要是核查和预计有多少资源可以用来支持实现目标的活动，从而弄清内部所具有的潜力；对于外部环境，主要是估量那些对管理系统未来活动密切相关的“可察觉的环境”的变化，同时也要尽可能估计到一般环境可能给予的影响。因此明确前提条件，科学地进行预测是计划工作中不可缺少的环节。

### 3. 评价方案，优化选择

评价方案就是对各种设计出来的方案进行价值评价，这是一种管理的评价活动。经过方案的评价后，就可从中选择出最优的作为实施的方案，这就是“优化选择”。



#### 4. 展开方案，制定预算

方案选择出来之后，还必须进一步展开和落实，以便顺利过渡到下一个过程。这就要根据选择的方案去计算和安排各种资源的比例，保证方案实施条件的具备，通过综合平衡将整体性的、全面性的方案落实到各个部门和各个层次，围绕着基本计划而制定出各种派生计划，形成具有内在有机联系的计划体系。在企业中最主要的是资金平衡，这就表现为预算，它是组织中各部门所制定的各项费用的财政计划，是协调企业各部门各层次计划过程的重要手段，也是总体方案能顺利实施的重要保证，体现着管理系统中各种目标和计划的排列次序和等级。

上述计划过程的各个程序相互依存、相互贯通，后面的步骤来源于前面的步骤，前面的步骤又必然向后面的步骤转化。这个过程结束时所产生的计划方案，既反映了管理系统及其环境的各种规定和多方面的联系，又建构了未来实践活动最优化的观念模型。这就是管理发展过程的第一阶段。

### 二、管理的组织过程

#### （一）组织过程的本质

组织过程主要是管理实践活动的过程，它是通过一定的管理组织机构来实现管理主体对管理客体的现实的变革和改造，使计划由观念形态转化为外部现实形态的实践过程。从管理哲学来看，组织过程的本质就是在实施计划的实践活动中，实现组织的管理手段、管理对象和管理目标的辩证统一，具体来说，就是权力和任务的分配。

（1）组织手段的建立是组织过程的基础。在管理活动中，起着手段作用的就是组织。管理主体对管理客体的作用主要是通过组织进行的，各种管理职能是通过组织实现的，全部管理活动都是组织的活动。因此，要实施计划首先必须建立进行管理活动的手段，也就是建立各种管理的组织机构。在组织过程中所建立起来的组织，一方面它是客观的实在，另一方面它又是主体的理性创造物。

这样，它既是主体本质力量的构成因素，体现了主体的目的和需要，又具有独立的客观实在性，因而可以在主体与客体的相互作用中起中介作用，成为管理的手段。所以，建立（起着手段作用的）组织结构，这是组织过程的首要任务，也是组织过程的一个本质特征。

（2）组织对象的变革是组织过程的核心。组织过程实际上是一种二重实践的过程。第一重实践是生产活动、政治活动、科研活动等一般的社会实践活动，这类活动的主体是在一定组织中进行实践的人，客体是纳入了实践活动范围、被主体的对象性活动所变革和改造的外部客观事物。而为了作好这一重实践，达到变革和改造客体的目的，原来作为主体的人则成为组织化的对象，他们被组织在一定的组织结构中，并通过对他们行为的组织和协调，实现对物的变革和改造。所以，在第二重的管理实践活动中，由进行一般社会活动的主体所构成的组织又成为管理实践的对象，成为被变革和改造的客体，组织过程就是对组织进行变革和改造的实践过程。这二重实践在组织过程中是相互联系在一起的，只有把组织作为管理的对象，进行符合目的的变革，组织才能充分发挥社会实践的主体作用，达到变革外部事物的目的。组织结构的变革和组织行为的变革是组织过程中相互依存、相互促进的两种实践形式，它们共同构成了组织过程的核心。行为的变革是基础，是组织过程的深层机制，只有进行行为变革，才能使结构变革建立在牢固的思想基础上。同时，结构变革又是行为变革的组织保证，没有优化的组织结构，人们的行为就难以实现协调一致，行为的变革就会落空。

（3）组织目标的实现是组织过程的目的。无论把组织作为手段来建立，或是把组织作为对象来变革，其目的都是为了实现组织目标，因此，组织过程在总体上就是运用组织手段，变革组织对象，从而达到组织目标的过程。

## （二）组织过程的内容

组织过程是由一系列操作——变革的实践环节所组成的，主要

包括三个相互联系的步骤和内容：组织结构建设、组织行为激励和组织作业指挥。

(1) 组织结构建设。组织结构建设是组织过程的基础，它是由组织的性质、任务和总的决策目标所决定的。现代管理组织的任务是：合理组织各类人员，适当安排各种关系，有效运用每个成员的才智，充分发挥组织系统的力量，以达到组织的目标。

第一，目标分解与分权授权。组织结构的建设必须以管理目标作为依据。计划过程所决定的总目标必须经过分解，成为具体的目标任务，才能成为管理实践所应该达到的现实目标。前文关于“目标与手段的关系”已细致地阐述了这一问题。

第二，组织体制与组织形式。组织体制是指组织结构中各部门、各层次之间分工协作、权力分配等关系的总体。一般来说，任何人类社会组织都存在着三种客观要求：一是反映组织中多数人实现愿望的决策要求；二是统一意志、统一行动的指挥要求；三是保证组织适应内部及外部环境的监督要求。根据这三种要求，任何一个社会组织客观上都存在着三种权限，即决策权、指挥权和监督权。这三种权限既互相关联，又互相制约，组织体制就是这些权限矛盾统一的组织表现形式。

第三，组织层次与管理幅度。组织结构的等级称为组织层次，一个上级能够指挥和领导的下级人员数量称为管理幅度。组织层次与管理幅度的矛盾是组织结构中的一个基本矛盾，也是组织过程中必须解决的问题。

(2) 组织行为激励。组织行为的激励主要是指运用各种激励方式使组织成员的积极性和创造性能充分发挥出来，形成符合组织目标要求的组织行为，并使这种行为得到不断强化的过程，这个过程实际上也是激发管理动力的过程。

(3) 组织作业指挥。在管理学中，一般把各种具体的实践活动统称为“作业”。组织作业指挥是一种组织过程中的动态调整，它以组织结构建设和组织行为激励为基础，通过对组织的作业进行

指导和领导来实施计划方案，达到组织目标。这种作业指挥主要包括岗位与人员配置、落实规章制度、各种资源结构的配置和调度工作等。

### 三、管理的控制过程

#### (一) 控制过程的本质

控制过程是保证和监督组织过程与计划方案相一致，使管理系统在合理的、预先确定的轨道上运动，并达到自己目标的过程。从管理哲学来看这一过程的本质是为了确保管理系统达到预期追求的目标，在管理价值主体活动的基础上，对管理活动进行再认识和再实践，从而对计划过程和组织过程进行辩证综合的过程。

(1) 控制过程是对计划过程再认识的过程。计划过程是以管理认识为主的活动，这个活动的结果是形成了管理的计划方案。在组织过程中，这个计划方案付诸实践，使管理系统状态发生了现实的运动。然而，组织活动的实践过程是否符合计划方案预定的要求，计划方案本身是否符合管理系统及其环境的固有客观规律，这在计划过程和组织过程中都是没有解决的，因而有必要对它们进行再认识，这就形成了控制过程的一个本质特征。控制过程的再认识包含着相互推进的两个层次：

首先，是对组织过程合计划性的认识。即在组织过程的管理实践中，管理系统是否在计划的预定轨道上运动，实践是否符合预定的目的，也就是合目的性的认识。

其次，是对计划方案正确性与合理性的认识。计划是对未来发展的一种设计，所以从理论上讲计划还是一种观念，即理论形态。既然它是一种理论形态，那么它的正确与否只有通过实践才能检验，所以，控制的过程也就是管理实践对计划方案正确性与合理性的认识。

以上两个层次的认识是相互推进的，只有通过组织过程合计划性的认识，才能达到对计划方案正确性与合理性的认识，前者是后者的必要条件；同时，为了能对组织过程合计划性的认识达到新的

自觉性的高度，就必须对计划方案的正确性与合理性在实施计划的实践基础上进行更深入的认识，后者是前者的内在根据。因此，控制过程是以计划方案为中心，对计划过程的认识成果在一个新的高度上的再认识。

(2) 控制过程是对组织过程再实践的过程。在组织过程中，管理主体通过组织结构对管理客体进行变革，使管理系统朝着预定的目标发生变化。但由于主客观各种因素的影响，管理系统不可避免地要发生偏离预定轨道的运动，控制过程的任务就是在认识这种偏离状况及其原因的基础上，采取实际的操作，实施监督和纠偏的工作。这种监督和纠偏的实际操作也是一种感性的现实活动，它要对实践过程和实践效果发生作用，如调节作业指挥的程序和内容、改善行为激励的方式和方向、调整组织结构的要素变量和功能联系，从而使已经发生或将要发生的偏离轨道的变化又发生变化，使系统重新在正常合理的轨道上运动。这就是说，控制过程是对组织过程的实践活动进行再实践的过程，它以管理的组织活动为对象，变革组织过程的内容、形式和结构，以达到稳定控制的目的。所以，控制过程是比组织过程实践活动更高层次的再实践的过程。

控制的再实践活动主要有两方面的内容：一是当管理系统基本上在计划预期的轨道上运动，处于所需要的状态时，它就努力消除内、外部各种干扰的影响，力图保持系统在原有轨道的稳定运动；二是当偏差超越了计划所允许的范围，就应采取实际的纠偏措施，将系统状态重新引入预期的轨道。

(3) 控制过程是以价值为基础的管理评价活动过程。这种评价是以主体的需要，以所期望达到的价值目标作为标准来衡量计划过程和组织过程的现实状态，找出“应当怎样”和“实际怎样”之间的差距，来估量现实的管理运动所存在的问题以及这些问题造成的后果，权衡所应采取的控制操作方式及可能带来的效果。

## (二) 控制过程的内容

控制过程是通过对管理信息的收集、加工和处理而实现的，其

内存机制就是反馈。根据反馈的空间结构的不同，有集中控制、分散控制和等级控制等形式；根据反馈的时间结构的不同，又有预先控制、现时控制和事后控制等形式。这些不同的控制形式各具特点，应根据管理系统的性质和目标灵活运用。在现实的控制过程中，这些不同形式又彼此交叉、相互渗透、综合运用，很难截然分开。但无论采用哪种控制形式，其过程都有着共同的基本程序，这就是确立标准、衡量成效、纠正偏差等三个步骤。

(1) 确立标准。控制标准是衡量组织过程中的实践活动与计划方案是否相符合的尺度，也是指导控制行为的客观准绳。

(2) 衡量成效。这是通过对管理实践取得的实绩与标准之间进行比较，对管理系统的现实状态作出客观的评价，以获取偏差信息的过程。

(3) 纠正偏差。这是在衡量成效的基础上，针对管理运动的偏差情况及产生偏差的原因，采取及时有力的控制行为进行纠正，力图使系统回复到原定的标准中去，并在预定的轨道上稳定下来。

以上控制过程的三个步骤是既互相区别、又相互联系的。一个既定目标业已实现，其相应的控制过程也就随之终结，而管理系统又要朝新的目标运动，控制过程则又开始了新的循环。

#### 四、管理的计划、组织和控制三者之间的关系

对于一个具体的管理运动的过程来说，在逻辑上是由计划过程、组织过程和控制过程这三个阶段构成的。之所以说是“逻辑上”，这是因为在现实的管理运动中，这三个阶段其实是相互渗透、不可分割的，并不完全是上一阶段完成之后才有下一阶段的开始。计划的制定是由一定组织机构进行的，因而计划方案产生之前就必须有某种组织存在，而控制过程又是与组织过程同时进行的，什么时候有了组织活动，就同时有了对它的控制作用。控制过程中又必然伴随着对计划方案的某些必要的修正和补充，而在计划过程中就已包含着对管理的预先控制，即计划控制的内容。这正如孔茨所分析的那样，这“不过说明了在领导人的职务中各项工作是统

一的，说明了管理过程是一个完整的系统”。<sup>①</sup> 因此，从管理过程的总体来说，计划、组织和控制过程在逻辑上是依次展开、步步推进，而实际上是相互渗透、相互贯通的，并由此形成了管理的“实践——认识——再实践——再认识”的循环往复、不断发展的运动过程。

### 五、管理发展的无限性和永恒性

唯物辩证法的发展是有限与无限的辩证统一。就每一个具体事物来说它的发展总是有限的、总要有一定的限度，而且在一定条件下、一定时期只能达到一定的水平。但是就整个物质世界来说，它的发展则是无限的，无数有限事物的有限发展，就构成了物质世界的无限发展，推动整个世界永远不会停留在同一个水平上。对管理而言，任何一种管理理论，它都是在一定的条件下产生，适合一定的社会发展阶段，又在一定的条件下必然被新的管理理论所代替。这就是管理发展的有限性。管理发展的无限性主要是指两个方面：  
①只要有社会就必须有管理，人类社会的发展是无限的，管理的发展也就是无限的。  
②管理理论的发展也是随着人类社会的发展而不断发展的，所以，管理理论的发展也是无限的。

就整个世界而言，它的发展是无限的，没有顶点，没有止境，永远不会停留在一个水平上。无数个有限的发展过程，构成了整个世界永无止境的发展，世界是一个无限发展的历史长河。这就是发展的永恒性。管理理论的发展也必然遵循这一原理。

世界是永恒发展的、发展是一个过程的原理，要求我们在整个管理过程中，必须学会用发展的观点看待事物和分析问题，并用以指导实践。一方面，由于事物的运动、变化、发展是普遍的、永恒的、绝对的，因此，必须坚持用发展的观点看待事物和分析问题，反对用形而上学静止不变的观点看问题。对人、对己、对事，都不

<sup>①</sup> 孔茨、唐奥奈：《管理学》，贵州人民出版社，1982年版，第748～749页。

能看死，因为人和事都是可变的。客观事物是变动的，情况发生了变化，我们的思想认识也要跟着变化，这就要研究新情况，提出新办法，解决新问题，就必须解放思想，实事求是，反对思想僵化、不思进取、默守陈规。

## 第四节 案例及论语集锦（5）： 杰克·韦尔奇

### 一、“世纪经理人”——杰克·韦尔奇

杰克·韦尔奇，美国通用电气公司原董事长兼 CEO，全球第一经理人，他以卓越的领导能力，成功地领导了有一百多年历史的通用电气，使之成为全球最受推崇的公司；他以出色的管理艺术，高效地管理着近 30 万员工的通用电气，使之成为世界上最具市场价值的公司。1999 年，韦尔奇更被《财富》杂志评为“世纪经理人”。密歇根大学管理学教授蒂希说过：“本世纪最伟大的两位公司领导人是通用汽车公司的斯隆和通用电气的韦尔奇。而韦尔奇可能比斯隆更伟大，因为他为他的公司确立了一套将成为 21 世纪公司仿效的现代管理新模式。”

### 二、杰克·韦尔奇经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 我所强调的只有——改变，改变，再改变。要整装以待，注视它、预测它、超前它、创造它。

1981 年，杰克·韦尔奇接任通用电气公司的 CEO 兼董事长。上任伊始，他就提出了要实施变革的主张，他认为当时的通用虽然看似运作正常，但事实上是在原地踏步。而一个固步自封的企业注定是要被时代的潮流击垮的，只有不断地改变，才能适应日益激烈

<sup>①</sup> 陈莞主编：《商界大师箴言录》第一辑，中央编译出版社，2004 年 1 月版。



的竞争环境，去迎接新的挑战。

☆ 如果你想让列车再快 10 公里，只需要加大油门；而若想使车速增加一倍，你就必须要更换铁轨了。

在 20 世纪 80 年代初，韦尔奇在通用实施的那一场变革中，他所持有的观点始终是，不变则已，要变就要变得彻底。他不希望通用的变革仅仅是为了“加大油门”，提高一时的公司生产力，因此，他竭力要替通用“换铁轨”，进行全方位的变革，以促进公司高速发展。

☆ 一家公司可通过重组以摒除官僚制度，通过规模的裁减来提高生产力；然而，若没有在文化上的改变，就无法维持高生产力的成长。

韦尔奇认为，在改革中，软件的改变是促成硬件变革的必要因素。因此，他强调，要使通用电气公司的生产力通过改革得到长足的发展，首先就要成功地转变公司上下的思想观念。

☆ 当你通过层层体制开始采取行动的时候，粮仓已经告竭了。

韦尔奇以这一句话形象地概括官僚主义对一家公司的害处。为了使通用电气变得更为精干和灵活，韦尔奇拆除了许多高级管理层，使每个企业只留下了 10 个副总裁，大大少于从前 50 个的数目。

☆ 每一条界线都是快速行进的绊脚石，会延缓整个企业工作的速度，而存在于界线内的每一个势力范围，也都有官僚制度中的看门狗在负责把关防御。

韦尔奇痛恨界线并想清除它们。他指出，只有清除界线，才能使公司没有束缚地快步前进。他不允许这些界线使一切变得复杂而低效，而减缓公司的发展速度。

☆ 你无法改变过去，无论它是对的、错的、好的、坏的，但你可以从过去的经验学习。我要强调的是，过去的好坏与未来怎么样并没有直接的关联。我是一个活在明天的人，同时也是一个努力走出昨天的人。

韦尔奇认为，竞争环境是在不断变化的，通用电气必须面对变化的事实，不能沉醉在光荣的历史中，而应时刻准备适应变化，挑战明天。他还认为，过去对通用合适的事，如今不一定仍然有利。若要再造通用事业的高潮，不应将注意力放在通用电气的传统上，而是要想着怎样去改造它，怎样让通用员工步入新的方向。

☆ 时常想到变革是有好处的。不要彻夜不眠地担心对今后的变革预测不准。变革总不会太坏，它每时每刻都会带来机会而不是危机。充分利用变革并领导变革，这样，你的企业组织才不会因为变革而瘫痪！

韦尔奇指出，惧怕变革将会令人一事无成。不能把变革视为猛虎，要使变革成为充满活力、令人振奋的事件。他还说：“把握变革，适应变革，才是公司的最强项。”

☆ 我们想成为这样一个企业，它能经常不断地更新自己，摆脱过去，并面向挑战。

韦尔奇认为，世界始终处于不断的变化之中，企业也一样，所以不断的创新与变革是必需的。韦尔奇还说：“在这个越来越小的世界上，胜者和败者的界线日趋分明，在这里没有还过得去的企业的位置。”

☆ 我痛恨官僚体制，我很明白它对人们造成的影响。

每每谈到官僚体制时，韦尔奇总会以类似的话语来表达自己对官僚体制的仇恨之感。在韦尔奇看来，通用电气臃肿的等级制度已经成为累赘，它浪费了通用电气无数的财富。事实上，当韦尔奇对通用电气庞大而复杂的组织层级痛下杀手，即压缩组织规模的时候，美国还没有其他任何企业领导者准备做这样的事情。

☆ 我们都知道要从小公司里汲取哪些长处，这些特色就是“不拘礼节，减少层级，更接近客户，并且让每个人认知到自己的重要性，使他们在进行每一项行动时，都会仔细地考虑行动本身的意义和影响。

韦尔奇认为，一个大公司要设法摆脱或预防企业在规模壮大后

可能衍生的可怕的附带结果：狂妄、官僚和自大，以及许多令人感到窒闷的层级。而预防的必要手段就是要汲取小公司在这些方面的长处。

☆ 建立高效的管理制度对一个老旧的企业而言，是非常困难的一件事，但是这种制度却会成为你肩上值得骄傲的勋章。

这也是韦尔奇之所以敢于对通用电气进行大刀阔斧的改革的原因。在他看来，对通用电气公司这么一家历史悠久的公司来说，去除陈旧的管理制度，而代之以现代高效的管理制度极具挑战性，但如果改革成功，那么它无疑是一件值得无比骄傲的事情。

☆ 做生意一点也不复杂，只有当人们被隔离在信息之外的时候，事情才会变得复杂。

韦尔奇非常强调信息对做生意的重要性。他认为，做生意的人应该善于把握、传递信息，并确保相关的其他人都能接收到，否则就会使本来很简单的事情变得复杂。他还说：“如果随意在我们之间选出六个人安置在同一间房内，并让这六个人接受相同的信息，那么在大多数情况下，这六个人会做出几乎相同的结论。但如果我们并不能获得相同的信息，每一个人拿到的是不同的片段，就会产生不同的结论了。”

☆ 如果用三个标准来衡量企业的运行状况，那就是：雇员满意、消费者满意和资金正常运转。如果最后获得了利润，说明各环节运行良好。

这句话是韦尔奇对影响企业运行的三个重要因素的精辟概括。他指出，只有使雇员满意，才能得到更高的生产率；使消费者满意，才能获得更大的市场份额；如果得到了利润，则说明所有环节都在正常运作。

☆ 当你能够做得更好的时候，就不要自动设定次优目标。要敢于上天揽月，即使你可能会失败。

这句话不仅是韦尔奇经营通用电气的成功之道，也是其个人事业成功的秘诀之一。在他看来，只有把目标定高，不怕失败，并延

伸企业的业务，才能给企业的经营带来意想不到的杰出表现。

☆ 在通用，诚信是非常重要的。长期以来，通用电气公司发现诚信不仅对公司的信誉非常重要，而且最终会有助于使业务做得更加成功。因为任何一个国家或者公司，他们都想跟可以信赖的人、有透明度的公司打交道。

韦尔奇说：“通用最重要的资源是通用的品牌、通用的名誉、通用的客户。所以在我漫长的职业生涯中通用一直是根据诚信正直这个价值观来行事的。”

☆ 让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。这一宗旨适合于任何企业。

韦尔奇认为，如果获得世界上最好的策略，但是没有合适的人选去发展、实现它，这些策略就只能“光开花，不结果”。

☆ 更快、更有生产效率和更有竞争力的途径是释放工人的能量、智慧和自信。

韦尔奇认为，任何东西——经营策略也好，公司创新力也好，都比不上优秀的员工重要。

☆ 世界正在飞速变化，我们无法接受官僚作风所导致的时间延误。通用是一家不拘礼节的公司，在这家公司里，我们互相信任。

韦尔奇希望通用电气公司自由而开放。在通用电气为期两天的季度例会上，与会者大约一个小时休息一次，人们可以喝着咖啡，交流一下思想。每一次会议都邀请一位外面的杰出人士来做讲座——如沃尔玛、百事可乐、康柏等公司的总裁。人们一起就餐，饭后再一起开怀畅饮。韦尔奇说：“我们把这个地方搞得像一个家庭杂货铺。”

☆ 管理那些业绩不错，但是诚信不好的员工，很有挑战性。如果他们是通过欺骗他人、违反规则的方式来取得业绩，根据我的经验，我给你的建议是最好把这些人开除掉。

韦尔奇认为，企业不能要留下那些业绩不错而诚信不好的员

工。他说：“尽管他们短期的业绩不错，但是他们得到的业绩是短期的，他们会腐蚀整个机制，会破坏整个合作的环境，公司会因为这些人受损失。诚信是通用做任何事的基础，是通用电气公司在其他国家发展或开发新的业务的基础。”

☆ 最好的思想通常来自于高级管理层以外。把员工当成主人，倾听与学习员工的意见，收获往往会让人吃惊。

韦尔奇深信，员工们都是有智慧的，他们是公司完善经营和发展业务的基石。因此，韦尔奇将员工意见调查视为开启通用电气好学精神的一把钥匙。韦尔奇常常自豪地提到第一次民意调查，在这次调查中，员工们指出了被通用电气长期忽视的质量问题，因此，韦尔奇借鉴了摩托罗拉公司的质量管理方法，使著名的质量行动在全公司上下得以推行。

☆ 如果我付给你们 50 万美元的薪水，我就会要求兑换成同等的许诺保证。

韦尔奇在一次与经理们的对话中如是说。韦尔奇还说：“如果你把待在这里看做是不可以忍受的话，你可以到别的地方去。但是，如果你愿意留下来，就必须依靠自己的意志力来行事。”

☆ 我鼓励失败的方法是，在人们失败的时候给他们鼓劲，因为他们已经承受了震撼，并且还会不断地承受震撼。

韦尔奇认为，惩罚失败的后果是，没有人会勇于尝试。因此，他在通用电气建立了一种以正面积极的态度看待失败的企业文化——勇于承担风险，并在所犯的错误中学习。

☆ “无藩篱障碍”公司就是内部沟通与外部沟通皆无碍的公司。

韦尔奇提倡在公司内建立“无藩篱障碍”的机制，这样公司才能“内外沟通兼顾”。具体而言就是，在公司内部要去掉部门、阶层以及区位间的障碍；在公司外部，要更接近供应商，让他们与公司一同携手合作，朝着共同的目标——满足客户而努力。

☆ 推行“无藩篱障碍”不只是单纯地去除官僚体系的作风，

其终极目标是要重新定义老板与部属之间的关系。

韦尔奇所谓的终极目标就是破除等级观念，使上司与下属的关系变成功能交错的团队关系；不再有管理者，取而代之的是企业的领导者；员工们不再只是听命行事，他们将被赋予权利与义务。

☆ 作为一个无边界公司，它将不再仅仅奖励千里马，它还要奖励伯乐，奖励那些甄别、发现、发展和完善了好主意的人。

无边界，是韦尔奇的一个标志概念，即根除通用电气已有百年历史的僵化的等级制度和臃肿的官僚体制。韦尔奇认为，一个无边界的公司不但要鼓励那些做出了卓越贡献的团队或个人，同时还要鼓励给予了这些团队和个人支持的公司各级领导，从而在公司里形成一种共同进步、共同成功的崭新的人际关系。

☆ 即使一位高级管理人员出色地完成了数字指标，但如果不能传播公司的经营理念，我们就不得不将其换掉以支持公司的经营思想，并且我们必须与之断绝关系。

韦尔奇指出，作为一个部门主管，接受公司的经营思路，并将之推销给手下的每一个人是非常有必要的。

☆ 每个组织都需要有价值观，特别是一个机制不够稳定的组织更是需要。

韦尔奇以这席话指出了价值观对企业的重要性。他认为，当一个组织除去职权与层级体系时，人们就必须开始改变他们的习惯与期待，以及其它会赋予他们压力的事物。为此，他希望所有的通用电气员工都能够将通用的价值观铭记在心。

☆ 如果我们要创造一个无界限的公司，那么我们就必须创造一种氛围，让我们中的每一个人都能培养出自信。

韦尔奇认为，一个开放的组织必须要有足够的自信。他是这样表述一个自信者的优点的：“自信的人从来不会把他们卷入复杂的、套路式的商业谈话中，尤其是大商业中的繁文缛节中。自信的人有简明的计划，言辞简要，并且有远大的、清楚的目标。”

☆ 头衔并不重要。我们必须做到，没有肩章，没有从办公室

的角落里发出的僵硬的命令，而只有每个人都能感受到并可以不断扩大的一种开放精神。

韦尔奇强调，企业成功的关键之一就是要提倡一种开放的精神，让激情、和谐和好的主意从各个阶层、各个角落里不断涌现出来，并且使每个人都感到自己受到欢迎，并得到鼓励去追求成功。

☆ 官僚作风往往令人窒息，非正式的方式则能化解这一气氛。创造一种非正式的气氛有利于竞争。

韦尔奇一直将官僚化视为通用电气的最大障碍。他认为，驱除这个障碍的方式就是非正式化，即让每个人都起到作用——并且让每个人都知道他们所起的作用。

☆ 有想法的人就是英雄。商业是被好点子驱动的，而不是被很多层的监督所驱动的。

韦尔奇总是鼓励员工们要尽可能的想出好点子。他还指出，一个企业想要成功的话，需要的是新点子，而不是诸多的管理层。

☆ 这个世界将属于那些热情而有魄力的领导者。

韦尔奇非常喜欢“领导者”这个词。在他看来，领导者应当是这样一种人：他们充满热情，可以清楚地告诉人们如何做得更好，并且能够通过描绘远景构想来激发人们为之努力。

☆ 作为一位领导者，不要挡在他们的路上，而是要栽培他们，让他们有机会赢，并且在胜利的时候奖赏他们。

韦尔奇认为，领导者的举止行为应该是促进者，而不是统治者。在他看来，如果采取紧迫盯人的方法，是根本无法培养员工的自信心的。

☆ 好的领导者要能非常放得开。他们必须保持上下沟通去与人接触；他们不会固定在一处，他们不会拘泥礼仪，他们会与人们直率来往，让人感觉容易亲切。

韦尔奇就是一个从“要求与控制”的领导风格，转变成更具互动领导风格的人。他认为，领导者必须营造一个良好的工作环境，从每位员工身上汲取优秀的想法，而不能用打压与强迫的方式

来控制他们。

☆ 奖励你的员工——这就是全部诀窍所在。作为一个领导者，我所做的最重要的一件事就是论功行赏。

韦尔奇总是关注着如何确保给那些最佳的企业员工以恰当的奖赏。他力图确保在每一天的经营中，最有效率的人都能得到最好的待遇。通用电气公司最重要的奖励方法就是分配股票股权，过去，通用电气公司只给 200 人发放过股票股权，而到了 1999 年 3 月份，这个数字上升到 28000 人。

☆ 我们最想完成的一件事，是创造并培养一支精良的队伍，这就是所谓领导者要做的事。

韦尔奇指出，领导者不应该坐在一匹马上向属下发号施令，而应该具有一种开创远大目标并培养一支有相同远大目标的精良队伍的能力。

☆ 我从不介意他们如何评价我，因为在他们的口中，我可能是一个“介于王子与猪之间的人”。

韦尔奇曾经在哈佛大学做过演讲，其中有一篇演讲就是《从猪到王子》。他比喻自己在通用电气公司中声望最低的时候就是员工嘲弄的“猪”。他说：“我从猪到王子，又从王子到猪，再从猪到王子……如此反复，最终把通用电气领向了一个新的历史高度！”



## 第六章 管理人本论

人既是管理的主体，又是管理的客体，管理的核心和实质就是人。人的本质决定了人有着巨大的潜能，研究已经表明，潜能是人类最大而又开发得最少的宝藏，管理的效能在很大程度上就是体现在使人的潜能发挥的程度上。

### 第一节 人的本质及其基本特征

人的本质是指人的根本性质，它是人性的核心。所谓人性，是指人所具有的区别于其他动物的规定性或属性。人的本质在社会实践中不断地形成和发展。“人性”、“人的本性”与“人的本质”是三个既相互联系、又相互区别的概念。在德文中，人性是 Die Humanitat，人的本性是 Die Natur des Menschen，而人的本质则是 Das Wesendes Menschens。<sup>①</sup> 人性主要显示人区别于动物的全部类特性，一般是指由后天逐步形成和发展起来的特性，如理性、意志、

<sup>①</sup> 杜向民、刘滨：《人民史观论》，西北大学出版社，2005 年版，第 140 页。

伦理、道德等。人的本性主要是指受人的肉体组织制约的，人与生俱来的和人本身不可或缺的规定性，是自然而然地制约人的一切行为的原初类特性，如求生本能、繁衍本能等。人的本质则主要揭示人之所以成其为人并与动物区别的根据。人性、人的本性与人的本质之间是现象与本质的关系。用现象替换本质，把人的本质归结为人的某些自然属性，必然抹煞人的本质的个体差异性。因为单就自然属性而言，人与人之间，即使是不同时代的人之间也并无本质上的差别。<sup>①</sup>

### 一、关于人的本质

早在古希腊的阿波罗庙宇里就已经镌刻着“理解你自己”的牌匾，它标志着人有认识自己的愿望和追求。人是什么，这是人类自从有自我意识以来经常反思的重大问题，这个问题既古老而遥远，又现实而常新。

在马克思主义产生以前，哲学史上有关人的本质问题的长期争论，就已形成了各种各样的十分庞杂的观点、学说。这些庞杂的观点、学说大体上可以归纳为五种基本情况：<sup>②</sup>

第一，从自然属性理解人。古希腊柏拉图曾经说“人是没有羽毛的两腿生物”。当有人拿一只剥光毛的鸡对柏拉图说，这就是你所讲的人时，柏拉图修正道：“人是没有羽毛的有着两个平脚的两腿生物”。随着近代自然科学特别是生物进化论的创立和发展，林耐等人以人的生物性特征为标准，把人单纯看作动物王国中的一个种，从人与动物的生理区别来规定人的本质。18世纪法国哲学家拉美特利宣称“人是机器”。人作为一种生物组织的机器，只是比动物多几个齿轮，多几条弹簧而已。把人看作纯自然、纯生物的人，把类似动物的趋乐避苦、趋福避祸、寻求肉体感官满足和快

① 杜向民、刘滨：《人民史观论》，西北大学出版社，2005年版，第140页。

② 孟宪俊主编：《马克思主义哲学概论》，陕西人民出版社，1998年版，第298～302页。

乐，当作人的自然本性，这是近代欧洲唯物论的基本观点。

第二，从宗教神学理解人。在中世纪基督教神学看来，上帝创造了人，上帝是永恒的、万能的、至善的。人的肉体及其欲望是罪恶的渊藪，人生而有罪，人生就是赎罪、向上帝接近并接受上帝的安排和恩惠，所以，人没有本质，人的本质只在于体现上帝的圣谕和旨意。

第三，从精神、理性理解人。古希腊哲学有用理性解释人的本质特性的传统。当时，许多人包括亚里士多德等伟大的思想家都宣称，人不同于动物的本质在于人有“逻各斯”，即理性和理智。认为人有肉体灵魂，肉体是卑贱的，不代表人的本质，灵魂精神、理性是崇高的，是人与动物最本质的区别点。在近代德国古典哲学中，康德哲学的中心是人。他认为，人是最高的存在物，“人是目的”，是积极的能动的主体。康德的二元论哲学使他既强调人的理性自由，又强调人的行为自律。费希特把人看作具有理性自由的生物。黑格尔改造了康德、费希特的学说，把自我意识看作人的本质，但人不是自我意识的主体，只是绝对理念自身发展的一个手段和环节。

第四，从社会理解人。亚里士多德曾说“人是社会生物”，“人类在本质上也是政治动物”。到了近代，孟德斯鸠、伏尔泰、卢梭等人很注重人的社会性，但他们大多是从人的自然性解释人的社会性，用天赋人权、自由、平等、博爱等观念抨击和说明社会。费尔巴哈曾经指出，必须从社会、历史来考察人的本质，认为只有社会的人才是人。尽管费尔巴哈看到了社会关系对人的本质的决定作用，但他把人的社会关系看作抽象的爱，把追求人类之爱当成了人的本质。

第五，马克思主义关于人的本质观。多少世纪以来，对于人的本质问题，众说纷纭，直至马克思主义产生以后，才形成了关于人的本质问题的全面、正确的科学理论。马克思主义哲学从人类社会的实践活动出发，对人的本质问题做了准确的界说。从原则上讲，

马克思主义也是从社会、历史中寻求人的本质。但是，马克思主义不是随便摘取某种社会现象理解人，而是把社会看作人的现实规定性，通过揭示社会的本质来说明人的本质。马克思主义认为，人是社会的人，人离不开社会，社会生活、社会关系制约着人的存在并规定着人的本质。如果离开社会，人就失去了自己的本质，就不成为人。

首先，马克思主义哲学从人的历史发展出发，把劳动确定为本质的本质，彻底划清了人类和动物的界限。理性、意识、善恶等等并不能把人与动物区别开来，因为这些不过是劳动的产物。劳动一开始就把人与动物区分开来。人类如果几个月不从事劳动，就难以继续生存。劳动是作为主体的人同作为客体的自然界之间的既对立又统一的基础和中介，是人的能动性之所在。在劳动过程中，一方面，人以自身的活动来引起、调整和控制人和自然之间的物质变换过程，以满足自身的需要；另一方面，人以生产劳动为纽带结成了相互之间的互助合作关系。通过劳动，主体与客体之间建立起密切的联系，主体的目的得到了实现，主体的需要得到了满足，主体自身得到了改造，并由此推动社会的进步；人在改造客观世界的同时形成了人的本质。从人类的起源来看，“劳动创造了人本身”；人猿揖别的标志是劳动。但劳动并不是在人之外的东西，而是人自身制造和使用工具以改造世界的客观活动。换句话说，人的本质是人类在征服和改造自然的劳动实践活动中不断形成和发展的。

其次，马克思主义哲学从人的社会性出发，把人的本质确定为社会关系的总和。人不仅是自然的存在物，同时也是社会的存在物。随着劳动从简单到复杂的发展，社会和人的关系也从简单趋向复杂，在经济关系的基础上，产生出了政治的、道德的、宗教的、法律的、艺术的等多方面关系，人的本质也随之不断丰富和发展。我们知道，任何人都是现实的具体的人，都是从事着实践活动、生活于一定社会关系中的人，而人的本质就是由实践和各种社会关系造成的，人的本质就在于人的社会性；人的本质不是某种抽象的规

定，而是多样性的统一，是多层次、多侧面的整体。因此，马克思说：“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”<sup>①</sup> 这是马克思主义关于人的本质理论中的一个根本性命题。

人的现实本质是“一切社会关系的总和”，这就意味着人的本质是多方面的、多层次的动态复杂系统。<sup>①</sup>人的本质具有社会性。现实中的人都是生活在一定社会关系中的人。所以，人的本质只有在一定的社会关系中才能体现出来。而人的社会关系又是多种多样的，如家庭关系，集体关系、阶层关系、阶级关系、民族关系、历史关系以及经济关系、政治关系、思想关系，等等。其中，生产关系是最本质的社会关系。只有把人放在这些特定的社会关系中，才能揭示人的特殊本质。因此，处于不同社会关系中的个人，便有不同的地位、利益、思想、情感，形成个人或集团区别于他人和集团的特殊的本质。在阶级社会中，社会关系具有阶级对立的性质，处在这种社会关系中的人或集团因而也具阶级性，阶级性是人的社会性在阶级社会中的特殊表现。<sup>②</sup>人的本质具有实践性。社会生活在本质上是实践的。实际上，人的社会关系只能在社会实践中形成和发展，从根本上说，只能是一种实践关系。因此，人的现实的社会本质也只能是一种现实的实践本质。人作为社会实践的主体，一方面在实践中不断形成一定的社会关系，另一方面在实践中又不断对既定的社会关系进行批判和改造，也就是对自身现实的本质的进行批判和改造，从而达到现实和理想的统一。<sup>③</sup>人的本质具有历史性。由于人的社会关系、社会实践是不断发展变化的，因而人的社会本质也不是凝固不变的，而总是具体的、历史的。承认这一点，并不意味着否定不同历史时代的人仍然有着共同性，否定表现于历史连续中的历史规律性。如果否认了这一点，人的本质就会变成不可理解的神秘的东西，成为一种单纯的生命存在，而不再是现实的人。

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第1卷，第60页。

总之，我们只有立足于社会实践，从人类和现实的人入手，紧扣人的历史发展和社会性，从社会劳动和社会关系考察人的本质，才能对人的本质做出准确的概括。

## 二、关于人性

### （一）人性与人的本质

从最一般的意义而言，人所共有的，区别于动物的特性就是人性。人性是一个抽象的概念，是对人类共性的抽象，它是针对神性、兽性、非人性、反人性等概念而言的。人性是人的基本属性，是由人的本质决定的，在具体历史条件下所表现出来的特质，是人的某一方面的本质，所以人性和人的本质这两个概念基本是一致的。狭义的人性就是指人的本质，广义的人性是指人所具有的一切属于人的基本属性，包括人的自然属性、精神属性（意识理性）和最根本的属性——社会属性。可见，人性是人本质的表现。

### （二）马克思主义的人性观

有关人性的争论在马克思主义产生以前就已有过两千多年的历史，出现了各式各样的学说，诸如性善说、性恶说、性有善有恶说、性无善无恶说、良知说、白板说、人天性利己之说，等等。所有这些学说都没有超出历史唯心论的范围。它们要么离开人的自身，在人以外的神秘地方探求人性的本质渊藪，是先验主义的人性论；要么是把人性建立在人的自身的基础之上，但只是自然属性之上，而忽视了社会生活对人性形成的决定作用，形成生理决定论的人性论；要么是看到了社会环境对人性的决定作用，但没有找到社会实践这把钥匙去打开人性理论科学王国的大门，从而形成了环境决定论的人性论。所有这些人性学说有一个共同的特点，那就是把人性都看作是一种为全人类所共有的、永恒的、抽象的东西。马克思把社会实践引进人性领域，把人们的物质生产活动和人们之间的物质生产关系作为出发点，具体地说明了人的本质及其人性，形成马克思主义的科学的人性观。马克思主义的人性观可以概括为以下几点：

(1) 人的本质属性在于他的社会性。现实的人具有多种属性,概括地说,人性是人的自然属性和社会属性的辩证统一。人的本质是由人的诸种属性中起支配作用的属性所决定的。人的自然属性就是人的生物性,没有这种自然属性,就不会有人的存在。但是,人的本质并不在于它的生物性,而在于它的社会性。人的社会属性才是人之所以为人而区别于其它一切动物的本质属性。

(2) 人的劳动实践揭示了人的社会本性。人和人类社会是在劳动实践中形成的,也是在劳动实践中不断发展的。劳动实践是人们从动物分化出来形成人的基础,也是社会从自然分化出来成为社会的基础。所以说,劳动实践活动才是人类社会的本质。故劳动实践揭示了人的社会本性。现实的人也即是实践的人,实践是人的基本存在方式。人的有目的地改造客观对象的实践活动是人与动物的根本区别。也就是说,人通过实践创造自己的社会存在,使自己成为人,并与动物相区别开来。

(3) 人性是历史的、具体的。人类的生产劳动有一个历史的发展过程,因此,人的本性也在不断发展着、丰富着。可见,人性是历史的,不可能永恒不变。人性是历史的,因而具体的社会历史条件规定着具体的人性。马克思在研究人类历史时摒弃了从抽象的意义上谈人,而是把人作为社会关系的承担者,说明人性不是抽象的,而是具体的。譬如,马克思在研究资本主义社会时,不是从资本家和工人“两者都是人”的角度分析的,当然这并不是说,不承认资本家和工人都是人。假若只作这样的抽象,对于认识资本家和工人以及他们之间的关系,是毫无实际意义的。马克思认为,资本家和工人虽然“两者都是人”,但他们不是抽象的人,而是在资本主义社会的生产关系中处于不同地位的人,是对立的不同阶级的人,是资本和雇佣劳动的体现者和人格化。这样就透彻地揭示了资本家和工人的本质区别。相反,如果从抽象的“人”和“共同人性”出发,那就掩盖了资本家和工人的本质差异。具体的人性在不同的社会中具有不同的社会性,在阶级社会中,人性总是带有

一定的阶级性。是否承认人的具体性、社会性以及阶级社会中人的阶级性，这是马克思主义和一切资产阶级人性论的根本分歧点。

### （三）资产阶级的人性论

资产阶级人性论，是在西欧从封建社会向资本主义社会过渡的历史时期形成的。十三、十四世纪的人文主义和十七、十八世纪的资产阶级启蒙运动都曾经拿起人道主义的旗帜，他们针对中世纪封建统治蔑视人、不把人当作人、践踏人的尊严进行了猛烈的抨击，要求尊重人、关心人、把人当作人，主张人是最高目的。因而，在一段历史时期曾经对社会历史发展起过积极的进步作用。然而，作为历史观的人道主义在阐明人的本性的问题上并没有超越唯心主义的窠臼。原因就在于他们不是把人性看作是历史的、具体的，而是把人性归结为抽象不变的善良天性，认为只要通过教育，唤醒人们的善良意志，改善人性，就可以达到“人道”“正义”“自由”“平等”“博爱”的理想社会。对此，恩格斯深刻地指出：这是一些“或多或少属于道德范畴的字眼”，“这些字眼固然很好听，但在历史和政治问题上却什么也证明不了”。<sup>①</sup>马克思主义正是从企图通过伦理说教感化资产阶级发善心来实现社会主义理想这个意义上批判资产阶级人道主义的，而不是一般意义上反对人道主义。应该看到人道主义并不是资产阶级拥有的“专利品”，它是整个人类文明的思想结晶和共同的精神财富。我国还存在着封建主义思想残余，因此，宣传社会主义人道主义仍是精神文明建设的一项重要任务。

### （四）中国传统哲学中的人性论

人性的善恶问题是贯穿于中国古代人性论中的一条主线，概括起来，可分为性善、性恶、性无善无恶三种基本观点。

（1）性善论。其代表人物是孟子（约公元前385～304年）。他认为，人的本性是先天固有的“善”，人生而就具有“四心”：

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第6卷，第325页。



“恻隐之心，人皆有之；羞恶之心，人皆有之；恭敬之心，人皆有之；是非之心，人皆有之。恻隐之心，仁也；羞恶之心，义也；恭敬之心，礼也；是非之心，智也。仁义礼智，非由外铄（授也）（我）也。”（《孟子·告子上》）

孟子的这“四心”，蕴含着“四德”——仁义礼智。人经过后天努力，将“四心”发扬光大，仁义礼智的品德就会“若火之然（燃），泉之始达”（《孟子·公孙丑上》），不可遏止地喷发出来，足以保有四海，治理天下。进一步地说，这“四德”是处理“五伦”（君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友）关系的规范。

尽管孟子认为人人具有“四德”的善端，这是人不虑而知、不学而能的本性。但他同时指出后天努力的重要性，认为人只有通过后天的努力（尽心、知性），才会克服积习和不良环境的影响，否则就会变得与禽兽无异。

（2）性恶论。其代表人物为荀况（荀子）（约公元前298～前238年），荀况比孟子小近90岁。荀子作为先秦儒家的重要人物，他提出“性恶说”来反对孟子的性善说。荀子认为，人生来就是好利、嫉妒、喜声色，如果放纵人性，任其发展，就会产生争夺、残杀、淫乱等恶行。这样，辞让、忠信、礼义等道德也就没有了。正因为人性是恶的，所以才需要圣人的教化，才需要礼义法度和道德规范去引导人们向善。荀子认为，就像弯曲的木头必须经过木匠用工具来矫正才能变直一样，人生来性恶，所以必须用礼法来校正。

秦用法家的思想统一了中国，为之提供指导思想的韩非、李斯都是荀子的学生，他们对人性的定位同荀子一样，认为人性是恶的。在韩非子看来，人性“好利而恶害”。他曾经举例说，医生治病，吮吸病人的脓血，不是出于人道主义，而是为了赚钱。舆人造车，就希望人富贵，这样，车子就可以有买主；匠人造棺材，就希望人早死，这样棺材就可以有销路。后妃、夫人、太子等都结成了党，都希望君主早日死去，可以无所顾忌地谋求利益。韩非认为。

人是最自私自利的动物，人和人之间只有冷静的利害关系，人性的特点是“好利而恶害”，君主治国，就要顺应人性，以强权暴力来制服人，使所有的人都像百兽屈服于虎一样，屈服于君主的威势。他认为君主不能信任任何人，这才不会受制于人。这种思想在以后的历史上起了很不好的影响，比如政治生活中盛行的阴谋权术，不讲信用等。

(3) 性无善无恶论。其代表人物是告子（告子：事迹不祥，或曰学于墨子，或曰学于孟子。今比较一致观点认为是与孟子同一时代人）。告子认为性无善无恶。在冯友兰先生的《中国哲学史新编》中有这样一段记载：当时同孟轲在人性问题上辩论的人，其中有一个比较著名的是告子。《孟子》中记载说：“告子曰：‘生之谓性。’孟子曰：‘生之谓性也，犹白之为白与？’曰：‘然’。‘白羽之白也，犹白雪之白，白雪之白犹白玉之白欤？’曰：‘然’。‘然则犬之性犹牛之性，牛之性犹人之性欤？’”（《告子上》）告子认为，凡是生下来就有的能力和性质就是性，他所说的“性”实际上就是本能。孟轲反对说：如果这样说是对的，人之性和牛之性就没有差别了。<sup>①</sup>

概括来说，告子认为：人性就像流水一样，从东面开个口子就向东面流，从西面开个口子就向西面流。所以，人性本来无所谓善恶，就像水没有东西一样。告子的观点是：生为之性，食、色，性也。先天生来的本能为性，后天养成的习性为非性，因为食色为人人皆具的本能，所以为性。在告子看来，善和恶都不是性，而是后天教育培养而使人性改变。看来，告子把人性看成无善无恶的自然本能。

孟子曾经花了很大气力来批判告子的性无善恶论，孟子批判的理论依据主要是人与禽兽的分别。在孟子看来，人之为人就在于人与禽兽的区别，人不能等同于禽兽。这种区别主要表现为人有自觉

<sup>①</sup> 冯友兰：《中国哲学史新编》第二册，人民出版社，1984年版，第77～78页。

的道德观念，而禽兽没有。孟子在反驳告子“生谓之性”的人性论时，就指出“犬之性”、“牛之性”与“人之性”是各不相同的。孟子认为，人的本性、本心是和禽兽不相同的，由于有的人不知道保守自己的本心，加强自己的善性，迷失了自己的本性，结果就变得和禽兽差不多了。

孟子认为人不是自然状态的生物人，而是有道德意识、有道德责任的社会人，这是对人的主体地位的肯定。孟子认为人有四种基本的善良之心，做人就是要保持这种本心，使之得到发扬和光大。所以，孟子是相信人的，他从人的肯定性一方面来鼓舞人、安慰人，并力图从性善说中为统治者实行“仁政”寻找理论根据。这使孟子的学说带有强烈的理想色彩。孟子认为每个人都有成为善人的内在根据，这就意味着道德发展是一个合乎人性的过程，这是对人的尊重。

荀子强调用礼法来校正人性，通过教育来培养道德性，这些说法有其合理之处。但他把人性说成是恶的，在此基础上来把人改造成好人，这就使他所说的对人的教育、培养成为一种违背人性的异化活动，从而缺乏对人性应有的尊重。清人谭嗣同揭露说：“三千年之学，皆荀学也。”

孟子和荀子的人性理论虽然是互相对立的，但无论是性善论还是性恶论，它们都揭示了人的存在的基本状况，那就是人必须经过自我修养才能成人成圣。修养才是人性善恶的关键所在，人性虽善，不进行修养也会变恶；人性虽恶，加强修养也会变善。对性善者来说，因为他本性善良，自己觉得需要学习；对性恶者来说，人之所以需要学习，是因为他本性丑恶，通过学习可以改变气质，由恶而善。所以，性善、性恶的问题最终转化为道德修养的问题，只不过在孟子那里，修养的依据在于个人自身的良知，表现为个人良知的滋养、扩充，比较注重内在的精神境界。而荀子更关注外在的社会环境和风俗礼仪对人心的影响和改造，采取的是由外而内的方法。

孟子讲性善，荀子讲性恶，告子讲性无善无恶，中国古代关于人性善恶的讨论基本上不出这三种观点之外。人性问题作为古老的哲学问题，要形成公认的结论不大可能，但孟子、荀子以及告子的思考，特别是他们对教育、修养在人性形成中的作用的强调，在今天特别是在管理中依然是很有价值的。

### 三、人的基本特征

#### (一) 人的基本特征

从一般意义上讲，人作为社会存在和社会认识的主体，具有四个基本特征：①自然性。就是说人和自然界的一切生命物一样，首先是客观实在的自然存在物，有其自然与生理的需求。②社会性。人不仅是自然存在物，而且更重要的是社会存在物。人们在改造自然界的劳动中结成一定的社会关系，形成改造世界的社会力量。正是在社会性的劳动中，人确立了自己的主体地位，社会性是人最本质的属性。③意识性。这是人类特有的自觉能动性。人不仅能将自身同外部世界区别开来，有目的有选择地以外部世界作为反映和思维加工改造制作的对象，而且能把自身同自身的活动区别开来，把自己的需要和追求、力量和活动当作自己意识的直接对象，形成自我意识，并对自己的思想和行动进行自觉的有目的地选择和调节。人意识到外部世界和自我，标志着人成为自觉的主体。④实践性。人和人类社会是在劳动实践中形成的，也是在劳动实践基础上不断发展的。现实的人也即是实践的人，实践是人的基本存在方式。人的有目的地改造客观对象的实践活动，是人与动物的根本区别。同时，人们在劳动实践中，必然产生一定的生产方式、行为方式和思维方式，即一定的生活方式。人的本质就是在这一定的生活方式中形成的，也是通过一定的生活方式表现出来的。人在改造客观对象的实践过程中同时也改造了自己，经改造和发展了的人又设计着、进行着新的实践，如此循环不已，这就是人的实际生活过程，也是人的基本存在方式。

具体来说，人的基本特征突出表现在以下三个方面：第一，

人能够制造并使用工具进行劳动。这是因为人和人类社会的本质就是劳动实践；第二，人在改造客观世界的同时，也改造着自己的主观世界。这是人的自然性、社会性、意识性、实践性这四大基本特性的集中体现；第三，人能继承前辈的知识，并在运用中发扬光大。

### （二）人的运动形式是最高级的运动形式

从自然界、人类社会和人自身的运动形式来说，人的运动形式是最高级的运动形式。自然界的运动形式只有自然运动，它包括机械运动、物理运动、化学运动和生物运动等最低级的运动形式；社会的运动就是社会运动，它主要包括社会的生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的基本矛盾运动；而人的运动形式不仅包括了自然运动和社会运动，还有自身独特的思维运动形式和生命运动形式，思维运动包括人的知识、方法、实践以及人活动的目的等等，生命运动既包含了人的自然性运动，也包含了人的社会性运动，如道德、伦理等。由此可见，在整个宇宙间所有的运动形式之中，人的运动形式是最高级的运动形式。人类社会发展的历史已经证明，人的生存能力是极强的，同时也说明，由于环境、种族等不同，在人的生命力的存在能力方面表现出了较大的差异，如，黑人的运动能力等。由此我们可以看出，人的潜力是巨大的。

### （三）人的潜能有巨大的空间

潜能是人们所具有的正常的、但尚未被开发的能量。现代科学表明，人脑大约有 100 亿个神经元（又有材料报道，认为人脑大约有 1000 亿个神经元），9000 万个辅助细胞。在这些神经元和细胞之间可以建立浩如烟海般的极其错综复杂的联系。人的思维和心理活动的物质基础就在这里。据有人统计，一个人一生中大脑可以储存一千万亿信息单位。有人作过比较，仅人脑的网络系统就比北美洲的全部电话、电报等通信网络还要复杂。正因为如此，人脑虽然只占体重的 1/50，但它却要消耗整个人体血液中 25% 的氧气，就是说，人脑完全浸泡在血液中，拥有心脏流出血液的 20%。遗

憾的是，人脑尚有相当大的一部分潜力未被利用。

在上世纪初，美国实用主义哲学家威廉·詹姆士就明确地断定：“普通人只用了他们全部潜力的极小部分。”他甚至惊喜自己已经做出了重要的发现：“与我们应该成为的人相比，我们只苏醒了一半。我们的热情受到打击，我们的蓝图没能展开，我们只运用了我们头脑和身体资源中的极小一部分。”美国学者玛格丽特·米德认为，一个正常健康的人只运用了其能力的百分之六。而另一位美国学者奥托曾一度估计，一个人发挥出来的能力，只占他全部能力的4%。后来，他在《人的潜能》一书中又明确提出：“愈来愈多的行为科学家认为，人只发挥了十分之一，或者较十分之一更少的潜能”。大家比较熟悉的心理学家马斯洛以奥林匹克金牌获得者为例说明，过去被人们认为是“不能”的事后来成了可能的事，人们一再证明的“极限”是肯定而且必然会被打破的，每一次刷新纪录都证明人的潜力在这些项目上有所增加。所以说，每个人身上都有伟大的潜力，但却又很难加以测量。“我们无法测出一个人将来可能有多高，只知道他现在有多高，我们无法知道在最好的条件下他会变得多聪明，只知道在目前的实际情况下他确有多聪明。”

通过上面的论述可以得出以下结论：潜能是人类最大而又开发得最少的宝藏；“人类的历史就是发挥潜能的历史。发挥人类潜能，也是开启人类未来的钥匙”<sup>①</sup>；人类美好未来的实现，在很大程度上依赖于人的潜能的发挥；而人类潜能开发的关键就是开发、培养和锻炼人的创造性思维能力；人的潜能发挥的程度，在很大程度上讲，与管理有直接关系。

<sup>①</sup>（美）奥托：《人的潜能》，世界图书出版公司，1988年版，第8页。

## 第二节 以人为本的管理思想

### 一、以人为本管理思想的哲学基础及思想内涵

#### (一) 以人为本管理理念的哲学基础

以人为本的管理理念是以人本主义哲学为基础的。人本主义哲学诞生较早，但作为企业管理理念的人本主义理念却直至 20 世纪 70 年代以后才受到人们的重视。人本主义管理理念是相对于传统管理理念而言的。在传统管理理念中，员工被视作企业的生产要素，企业经营以利润、产量、股票价格等为目标，人员的使用只是实现这些目标的工具而已。相对应的，人本主义管理理念就是将员工视为与企业相并列的独立主体，尊重其自身的价值观念、发展目标等，争取实现员工个体目标与企业整体目标的一致，为个人创造广阔的发展空间，同时实现企业的繁荣昌盛。一句话，人本主义管理理念旨在实现个人发展与企业发展的“双赢”。

在人类生产发展的历史长河中，长时期以来很难看到人本主义管理理念的影子。古希腊哲学家在对生产进行总结时，提出存在三种生产工具：“会说话的工具、咩咩叫的工具和哑巴工具”。在这里，作为生产的主体——人，被和牛、犁等并列，被视作一种工具，当然也不具有任何“人本”的意义。

到了近代，随着蒸汽机的发明，现代工业开始蓬勃发展起来，在此基础上也产生了一大批两权分离的现代企业。但此时人本主义管理理念仍未提上议事日程。资方雇佣工人为之从事生产劳动，同时支付工资；工人接受雇佣为资方劳动，同时领取工资。两者之间是一种简单的交换关系。工人的劳动被视为一种生产要素，与资本相并列，成为价值创造的源泉。资方雇佣工人的目的，乃是利用工人为自己谋求更多的利润，他只须为此支付劳动力的价格，除此之外无须再多考虑什么。他无须考虑劳动者自身的生存、成长、发

展，而只是在需要的时候随时去劳动市场招募。在生产的过程中，他也无须表现出任何温情，只需进行监督和惩罚，棍棒和皮鞭成为惯用手段。这就是被马克思描述为吃人地狱的资本主义世界。随着劳动生产率的不断提高，工人的劳动环境不断改善，企业的管理理念也不断发生着悄然的变化。尤其是 20 世纪 60 年代以来，人的个性越来越受到尊重，人的主体性不断得到凸现，在这种状况下，原有的不关心人、扼杀人的管理方式显然已与整个时代精神不相符合，于是人本主义管理理念便应运而生。

在知识经济时代，知识已经成为企业经营活动中最重要的资源之一，但知识的获取和运用是通过人来实现的；随着经济社会的发展，人们的思维方式、价值观念也发生了巨大的变化，人们工作的目的，不再仅仅是为了生存，而且是为了发展，因而人们的自主、自尊以及自我实现的要求日益强烈，人的问题也日益成为管理的焦点和核心。在这种情况下，企业管理者就必须确立以人为本的观念，重视人在企业中的作用，创新各种管理理论和实践。

人本主义管理理念的产生不仅受社会思潮的影响，也与企业生产方式的变化是密不可分的。在当代，企业的发展已经不再仅是生产规模的简单扩大，企业的竞争力突出地体现在技术、管理水平的高低，而技术、管理要素的主要载体是人。物质要素对于企业的重要性相对下降，而人的要素对于企业的重要性相对上升，此消彼长的结果，使企业过去以“管物”为中心转化为以“管人”为中心。尤其是一些新兴的高科技产业，很多企业几乎没有什么物质资产，企业的财富就是人——当然主要是指人的头脑中储存的知识和创造能力。比如微软公司，没有高大的厂房，没有轰鸣的设备，只有高素质的员工队伍才是其真正的价值来源。在这种情况下人本主义管理就成为一种很自然的选择。所以不同行业的企业对于人本管理的认同度是不一样的。一般来说，人的要素对于企业越重要，越能得到应有的重视。同样是实行人本管理，不同企业之间也存在程度、方式上的差别。但总体来说，人本主义管理理念是一种先进的管理



理念，也是企业管理的一种必然趋势。

## （二）以人为本管理思想的基本内涵

“人本管理”是与以物为中心的“物本管理”相对应的概念。“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神等等。它要求关心人，理解人，爱护人，尊重人，把企业的发展和人的发展有机结合起来，充分发挥人的主动性和积极性，努力提高员工的科学文化素质和劳动技能，营造激发员工的工作热情和创造力的机制与氛围，努力为员工的员工满足自我实现的需要创造各种机会，增强员工对于企业的向心力，培养员工的合作精神。为了贯彻以人为本的管理思想，在整个管理过程中要坚持以下管理原则：

一要坚持利益协调原则，既要承认员工的个人利益、组织的集体利益以及各个员工之间的利益差别，又要把各种利益协调起来，使员工相互合作，为了共同的利益同时也为了自身的利益而努力工作；

二要坚持行为激励原则，激发员工的积极性、主动性和创造性；

三要坚持控制适度原则，保护好和引导好组织成员的积极性和主动性；

四要坚持责、权、利对等原则，把责任、权力和利益统一起来；

五要坚持民主管理的原则，鼓励员工提出合理化建议，支持员工参与组织内部各方面的管理，发挥员工的聪明才智。

当今世界的企业管理界流行着这样三句话：“人的知识不如人的智力，人的智力不如人的素质，人的素质不如人的觉悟”。“三个不如”实际上是通俗地表述了这样的一种管理哲学：物质资源

总是有限的，而人力资源却是无限的，关键在于如何发掘；只有最全面地激发人的积极性和创造性，才能达到最有效的竞争优势。

就像石墨和金刚石，同数量的碳元素，但不同的排列组合，使石墨较弱易碎，而金刚石坚硬无比。在企业界，类似这种例子太常见了，同样的工厂、同样的职工，只是换了领导人，改变了排列组合，可以使一个企业从濒临破产走上欣欣向荣，也可以使一原来经营良好的企业很快走向毁灭。正如一位企业家精辟地指出：“对于任何一个职工，你可以命令他按时上班，然而你却不能命令他以创造性方式工作。”

彼得斯和沃特曼在发表轰动一时的《寻求优势》之后，一鼓作气，又合作撰写了作为《寻求优势》续篇的《赢得优势》一书。在这本书中，二位作者把他们在《寻求优势》中所概括的几条秘诀（信条）进一步提炼为三项管理原则：面向顾客；不断创新；以人（员工）为核心。其中，他们认为，管理问题从根本讲是人的问题，只有尊重每一个人，尊重每一个人的贡献和价值才能充分发挥大家的积极性。企业要为职工提供从事创造性劳动和发展、提高自己的机会和条件。企业对职工承担的社会责任不仅仅是发给工资以维持其生存，实施训练以提高其技能，而且必须培养职工的“主人翁责任感”。

因此，现代管理要求在各种活动中把人的因素放在第一位，一切管理应以激励人的行为，激励人的内在潜力，发掘人的创造性，发挥人的积极性为根本，把人作为一切管理活动的中心，这就是以人为本的管理思想。理解以人为本的管理思想应注意以下三个问题：

第一，坚持以人为中心的管理，要坚决反对和防止见物不见人、见钱不见人、重技术不重人、靠权力不靠人的管理思想；

第二，对人的管理要坚决反对和防止重人的知识、才能，而轻人的素质、觉悟的培养和提高。

第三，在整个管理过程中，要千方百计地调动人的创造性和发

掘人的各种内在潜力。

## 二、坚持人本管理应处理好的几对矛盾

所谓管理，就是以最有效的方法去完成组织各项任务的艺术和科学。现代管理讲求以人为本，注重调动员工的积极性和创造性。这个道理似乎比较容易理解，但实际情况如何呢？正如麦克弗森说过的：“几乎每一个人都同意，人是我们最宝贵的财产。但是都几乎没有人真正在实践中这么做。”

管理者要真正贯彻以人为本的思想，首先要透彻地把握人性，了解人性的矛盾，然后才能因势利导，收到预期的效果，达到预期的目的，这才称得上是“有效的管理者”。企业文化理论中涉及到人性与管理的著作不胜枚举。其中主要的论著有，弗·舒斯特的《A 战略：人与效益的关系》、布兰查德和约翰逊合著的《一分钟经理》、布莱克和穆顿合著的《新管理方格》和威廉·戴尔的《人性与管理》、迪尔和肯尼迪的《企业文化》等等。在他们的著作中，都渗透着这样一个思想：要做好管理人的工作，必须清楚地了解人性，必须处理好现代管理与人性的固有矛盾。概括起来，主要有以下四方面的矛盾：

### （一）实际才能一般与自视才能过高的矛盾

人是天生的“自恋狂”，常常过高地评估自己的才能，把别人都看成是低能人，总喜欢说“谁也骗不了谁”。而在现实生活中天才和低能儿总是少数，多数人居于中间状态。但在员工自我评估时，几乎所有的人都把自己列入占总数十分之一的优秀行列。如何处理这一矛盾，他们主张对人“以胜利者自居”的习性，加以管理方面的引导，方法是把工作定额和指标定低一点，使多数人经过努力都能完成，从而加强“自己总是胜利者”的信念。

### （二）形象思维和抽象思维的矛盾

形象思维是由人的右半脑承担的，能记住各种图式、加快旋律、吟诗作画等等，因而人的右半脑又称为“艺术半球”。而抽象思维诸如推理、顺序和抽象概念等是由人的左脑（又称“逻辑的

半球”)承担的。在现实生活中,人的右半脑起主要作用。美国 80 年代有一位诺贝尔奖获得者,他研究人的大脑,他发现人的左脑主要从事逻辑思维,右脑主要从事形象思维。而左脑的逻辑思维主要是和科学技术、工程技术联系在一起的,右脑的形象思维主要是和文学艺术等等联系在一起的。而且发现,右脑的记忆量是左脑的 100 万倍。因此他认为,人的大脑开发,主要是开发右脑。日本一位科学家进一步研究发现:左脑是个人脑,右脑是人类脑,人类进化几百万年的成果都在右脑里面,不在左脑里。左脑往往只管具体操作的事情,真正决策的事件都是右脑的,右脑了不起。

因此,在管理中,要充分利用人的左右脑的特点进行有效管理。管理中那些体现左半脑特性的方法,如目标管理法可采用,但不应放在最重要的位置,要大力发展体现右半脑特性的管理方法,培养人的直觉性和创造性,关心人高于关心数据。比如台湾健生工厂受交通岗上的“红绿灯”的启发,推行颜色管理法,在生产管理上,依完工进度状况用不同颜色表示,绿灯表示“准时交货”,蓝灯表示“迟延但完工”,黄灯表示“迟延一天”,红灯表示“迟延两天”,双红灯表示“迟延三天以上”。管理者和员工只要看到不同颜色的灯,对生产进度就一目了然。这种方法就是一种充分体现右半球特性的管理方法,简单又实用。

### (三)“有所不足”和“很了不起”的矛盾

赫伯特在研究人工智能时发现,一方面,人容易健忘,并不善于贮存处理大量的新数据和信息流(有所不足),另一方面,经过长期积累,可掌握丰富的模式“词汇”(很了不起),这一矛盾对管理的启发在于:由于人在处理大量新数据有所不足,故须精简报表,减少管理层次。同时,由于人在凭经验直觉把握信息方法很了不起,故应提倡巡视管理法,倾听员工意见,并加以认真考虑和采纳。

土光敏夫是巡视管理法的积极倡导者。在东芝公司陷入困境时,他临危受命出任董事长,就任之后,经常不带秘书,独自前往

各厂，听取员工意见。他常常提着酒瓶下车间，和工人边喝边聊，在了解大量信息情况的基础上提出各种合情合理的改革方案，深得员工的支持，被誉为“最有人情味的先生”。在他的主持下，公司在短期内重新支撑起来，数年后就成为日本最优秀的公司之一。

#### （四）环境驱使性与自我能动性的矛盾

人，一方面是自己所处环境的产物，对外界给予的奖罚和议论评价特别敏感，容易作出反应；另一方面，人的自我意识又很强，强烈地受到内心的驱动，不甘人后，渴望建功立业，干一番成就，因而具有自我能动性。故此，企业文化所提倡的管理法是要千方百计调动人的自我能动性，并在此基础上利用环境的驱动性，以收到“顺流而下，一泻千里”的效果。

### 三、以人为本管理思想的几种理论

自上个世纪以来，西方关于以人为本的管理理论很多，这里简要介绍一下“X理论”、“Y理论”、“Z理论”以及“能本管理”等理论。通过这些管理理论，我们可以进一步认识西方管理理论发展中以人为本管理思想的具体内容。

#### （一）X—Y理论

这是美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈（1906～1964）提出的管理理论。麦格雷戈1935年获哈佛大学博士学位，后较长时间在麻省理工学院任教。其中在1948～1954任安弟奥克学院院长时，开始对传统管理理论中有关人的本性的看法提出疑问。1957年11月在美《管理评论》上发表了《企业的人性方面》论文。第一次提出了X—Y理论。1960年正式出版《企业的人性方面》一书。麦格雷戈认为：传统的管理理论所以对人的行为管理存在着许多不合适的地方，根本原因在于对人的看法不正确，对人的本性作了错误的假设。他将这种把人性建立在错误假设上的传统管理观点称X理论（Theory X）。而将对人性作出相反假设的一种新管理观点称为Y理论（Theory Y）。

##### 1. X理论：X理论对人的本性作如下假设：

- ① 人生来就是懒惰的，只要可能就会逃避工作；
- ② 人生下来就缺乏进取心，不愿负责任，宁愿听从指挥；
- ③ 人生来就以自我为中心，漠视组织的需要；
- ④ 人习惯于守旧，反对变革，把个人安全看得高于一切；
- ⑤ 人缺乏理性，容易受外界或他人的影响，作出一些不适宜的举动；
- ⑥ 只有极少数人，才具有解决组织问题所需要的想象力与创造力。

从上述假设出发，以 X 理论为指导思想的传统管理理论的要点是：

① 企业管理者以获得利润为出发点来考虑运用人、财、物等生产要素；

② 企业对人的管理主要是严格控制人的种种行为，纠正不适宜的行为，使人的表现尽可能地符合组织的需要；

③ 管理者把人看作物件一样，忽视人的自身特征和精神需要，只注重人的生理需要和安全需要的满足，把金钱作为促使人们工作的最主要的激励手段，把重罚作为协调人员行为最主要的管理制度手段；

④ 订有各种严格的管理制度和法规，运用领导的权威和严密的控制体系来保证组织目标的实现；

⑤ 采取软硬兼施的管理方法。即“胡萝卜加大棒”或者叫“皮鞭加青草”的管理法。

2. Y 理论：Y 理论对人的本性作了如下假设：

① 人并非生来就是懒惰的，要求工作是人的本能；

② 在适当条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任。逃避责任、缺乏抱负以及只关心个人安全是经验的结果，不是人的本性；

③ 人追求满足欲望的需要，与组织需要没有矛盾。只要管理适当，人们会把个人目标与组织目标统一起来；

④ 人并非必然会对组织目标产生抵触和采取消极态度，形成这样的原因，是由组织的压力造成的；

⑤ 人对于自己所参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制。对企业目标的参与程度，同获得成就的报酬直接相关。自我实现需要的满足是最重要的报酬，它对促进人们努力工作起显著作用；

⑥ 大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力。在现代工业社会里，人的智力还没有充分利用。

麦格雷戈把 Y 理论称为“人员管理工作的新理论”，以这种管理理论为指导思想的管理要点就体现的是以人为本的管理思想：

① 企业管理要通过有效综合运用人、财、物等生产要素来实现企业的经营目标；

② 人的行为管理，其任务在于给人安排具有吸引力和富有意义的工作，使个人需要和组织目标尽可能结合在一起，以便把个人的智慧和能力充分发挥出来；

③ 重视人的自身特征和 5 种基本需要，鼓励人们在实现组织目标的过程中获得自尊和自我实现需要的最大满足；

④ 鼓励人们参与自身目标与组织目标的制定，把责任最大限度地交付给工作者，相信他们能自觉地完成工作；

⑤ 外部控制、操纵、说服、奖惩，绝不是促使人们努力工作的唯一方法。应该用“启发与诱导”代替“命令与服从”，用信任代替监督。

麦格雷戈认为，先前的行为科学以及后来的“分权与授权”、“参与制与协商式的管理”，“鼓励员工进行自我工作成绩评价”等，就体现出与 Y 理论相近似的新的管理思想。

X 理论强调外因和客观因素，把人放在了被动的位置上进行严密的控制，认为只有管得严才能有效益。Y 理论强调内因和主观因素，注意发挥人的主观能动作用，认为动机诱导与统一目标是管理的正确对策。麦格雷戈认为，X 理论的基本研究方法建立在错误的因果观念基础上。它经历了长时间的实践，已经越来越不适应人类

科学文明水平不断提高的需要。Y理论是建立在正确认识人的本性和社会发展趋势基础上的一种理论，因此适应工业化社会经济发展趋势的需要。麦格雷戈曾预言：Y理论将有良好的发展前景，并主张企业在管理指导思想变X理论为Y理论。

### （二）超Y理论

然而，针对Y理论，有些学者则认为：对人性非善即恶或非恶即善的判断，都带有主观判断的片面性。为此，美国两学者莫尔斯和洛希运用X—Y理论的应用进行了实验，其中一个工厂和一个研究所按照X理论管理；另一个工厂和另一个研究所按Y理论管理。结果表明，在工厂中实行X理论的效率较高，在研究所中实行Y理论管理的效率较高。据此，他们提出了“超Y理论”，其要点有以下四点：

（1）承认人的个性差异，不同的人对管理方式的要求不同。人们是怀着不同的心理和需要来参加工作的。有的人需要正规化的组织机构和规章制度，而不愿参与决策和承担责任，即欢迎X理论的管理；而有的人却需要更多的自治，更多的责任，和参与决策更多的机会，这种人则欢迎Y理论管理。

（2）组织形式的差异性。组织形式（结构）和管理方式必须与工作的性质和人们的素质相适应。这样，工作效率就高，反之，则低。

（3）控制和管理方式的差异性。组织机构和管理层次的划分，员工的培训和工作任务的分配，工资报酬和控制程度的安排等，都要从工作性质、目标、员工素质等方面去考虑，而不能千篇一律，生搬硬套。

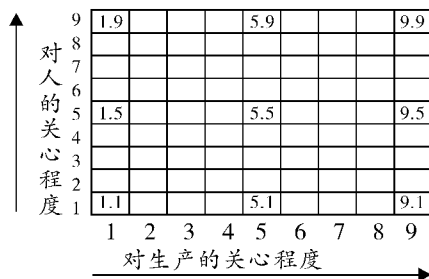
（4）目标的不断更新和递进。当一个目标达到后，必须确定新的目标，通过目标的不断更新、递进，不断激发员工的胜任感、责任感。

### （三）方格理论

根据超Y理论，美国行为科学家罗伯特·布莱克（Robert R. Blake）和简·莫顿（Jane S. Mouton）提出了用方格图表示和研究

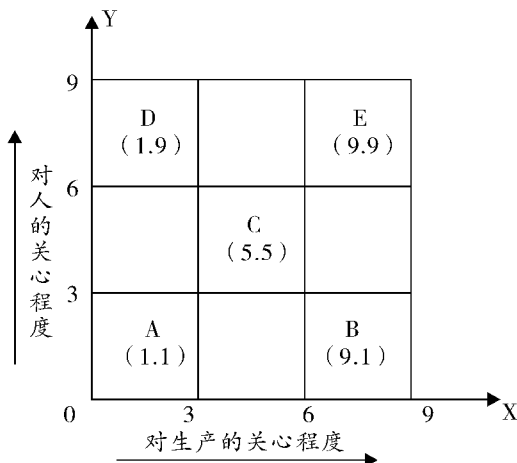


领导方式的理论，并于1964年发表《管理方格》一书，被理论界称为管理方格理论（或称管理方格法）。



管理方格理论图 1

他们设计了一张纵轴和横轴各9等分的方格图，纵轴表示企业领导对人的关心程度，横轴表示对生产的关心程度。第一格表示关心程度最小，第九格表示关心程度最大。全图共81个小方格，分别表示这两个基本因素以不同比例结合的领导方式（图1）。



管理方格理论图 2

在这 81 个方格中，最有代表性的是其中的 5 个，即 A、B、C、D、E（图 2）。

A 为贫乏管理型：对人和对任务的关心都处于最低层次，管理完全处于无序状态。

B 为任务管理型：对生产任务的关心达到最大值，对人的关心则为最小值，这是典型的 X 理论管理方式。

C 为中间型管理（或称不上不下型管理）：对人和物的关心都处于中间状态，员工的创造性发挥不足，管理效果一般化。

D 为快乐管理型（或称俱乐部式管理）：管理者只强调满足员工的要求，而对生产任务不甚关心，整个组织结构十分松散，很像一个俱乐部。员工心情舒畅，但不太注意规章制度。

E 为有序管理型（又称理想型管理）：这是一种成功的管理模式。它对任务的关心和对人的关心都达到了最高水平，充分发挥员工的积极性，圆满完成各项工作任务。整个企业就像一个战斗集体，任务、方向十分明确，员工受到充分尊重，大家爱厂如家，齐心协力完成工作任务，个人利益和企业命运紧密结合起来。

上述五种管理模式：

B 型是 X 理论的典型，完全排斥 Y 理论。

D 型是 Y 理论的典型，完全排斥 X 理论。

A、C、E 是 X 理论和 Y 理论结合的不同方式，其中 E 型是最佳管理模式。

#### （四）Z 理论

这是由日裔美国管理学者威廉·大内（William Ouchi）提出来的管理理论。大内是（美）斯坦福大学企业管理硕士，芝加哥大学企业管理博士，加州大学洛杉矶分校管理学教授。他从 1973 年开始专门研究日本企业管理。经过调协比较日美两国管理的经验，提出 Z 理论，1981 年在美国出版《Z 理论》（Theory Z）一书。

大内认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感和亲密，因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。

大内把由领导者个人决策、员工处于被动服从地位的企业称为 A 型组织。这种组织对员工实行短期雇佣和快速提拔,要求员工专职专能。这种管理不利于诱发员工聪明才智的发挥和创造精神,易于造成决策失误。

他把日本的企业组织叫 J 型组织。他认为美国的企业必须通过学习日本而实行革新,建立民主的组织,即 Z 组织。他提出了这种组织的六大特点:

(1) 实行长期或终身雇佣制度,使员工与企业同甘共苦,共命运。

(2) 对员工实行长期考核和逐步提升制度,使员工总是充满希望。

(3) 培养适应各种工作环境的多专多能的人才。

(4) 管理过程既要运用统计报表、数字信息等清晰鲜明的控制手段,又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导。

(5) 采取集体研究与个人负责相结合的决策方式,即吸收员工一起讨论、协商,集思广益,最后由领导者作决策并承担责任。

(6) 平等相待,树立整体观念,每个人对事物均可作出判断,并能独立工作,以自我指挥代替等级指挥。

在此基础,Z 理论还提出了企业由 A 型转变为 Z 型一般应有的 13 个步骤:

- ① 参与变革的人员学习 Z 理论的基本原理;
- ② 分析企业原有管理指导思想和经营方针;
- ③ 企业领导者和各级管理人员共同制订新的管理策略;
- ④ 设置高效合作、协调的管理组织机构;
- ⑤ 培养管理人员掌握弹性的人际关系技巧;
- ⑥ 检查每个人对将要执行的 Z 型管理思想是否充分理解;
- ⑦ 让工会参加变革;
- ⑧ 确立稳定雇佣制度;
- ⑨ 制订长期合理考核和提升的制度;

⑩ 经常轮换工作，以培养人的多种才能，促使企业成为有机的合作系统；

⑪ 认真做好第一线人员的发动工作，使改革能在基层顺利进行；

⑫ 实行参与管理；

⑬ 建立员工个人和组织的全面整体关系。

### （五）企业文化

进入 20 世纪 80 年代，企业文化的兴起，标志着现代企业管理进入了一种非理性化的柔性管理阶段，即注重人的价值观、道德观的管理，西方的管理理论发生了根本性的质变。他们从文化人、道德人的假设出发，建立了一套全新的管理理论和方法体系，即“以人为本”。具体说，就是通过建设企业文化，树立员工新的价值观念，在管理中引进伦理道德的因素，同时对传统的管理制度和管理思想进行革新，保留其合理的、科学的成份，把“以人为本”的管理思想建立在严格科学的基础管理之上，收到了很好的管理效果和经营成效。

### （六）能本管理

能本管理是西方管理客体思想发展的新趋势，是以“能力人”假设为基础和前提的一种管理理论，也可以说它是以人为本管理思想的时代体现。

#### 1. 能本管理提出的根据

以人为本的管理是相对于以物为本的管理而言的，这是一种历史进步。但怎样理解以人为本，以人的“哪个方面”或以人的“什么”为本，却是需要进一步弄清的问题。在当今时代，特别是西方发达国家，人们对物质方面的兴趣开始趋于淡薄，而对人的知识、智力和创造能力的关注日益增长。试图以开发人自身内在的潜能和全面正确发挥人的智力，来克服工业化社会所付出的代价的愿望，在西方社会日益强烈；作为人的最高需要的自我实现，正成为许多西方人追求的重要目标；面对西方发达工业化社会过程中付出

的沉重代价，许多西方思想家力图从文化价值观和人性上思考问题，认为实行“人的革命”是避免社会发展付出过高代价的一种重要方式，而“人的革命”的一个重要内容，就是挖掘人未曾使用过的潜力，全面正确发挥人的创造能力和智力，把人塑造成“能力人”。

特别是在知识经济时代，人的智力将爆发革命。这场革命将以开发人力资源和充分发挥人的创新能力为中心。人们将不再以拥有土地和钱财的多少论财富，而主要是以知识的多少、智力的高低和创新能力的多少论贫富。首先，知识作为人的智力的创造性产物，不再是社会生产的一般性或中介性因素，而由于它对经济增长的巨大贡献而变成了直接的生产力，变成最大的社会财富。在知识经济社会里，人们主要是通过人力资源、智力资源和人才资源的开发，来开发自然资源以创造新的社会财富。在这里，人力资源高于自然资源；其次，知识化的生产方式使得产业结构和就业结构日趋智能化，即传统的第一、第二产业日趋萎缩，而提供智能商品和智能服务的软件产业正成为当前最为夺目的朝阳产业；而且，从业工人的劳动素质正日趋提高，知识型的劳动者将构成社会经济活动的主体。在当今时代，人类经济发展已从主要依靠物的投入转向主要依靠智力的投入，如果说在传统工业时代主要是拼资金和设备的话，那么，在信息时代和知识经济时代，则主要是拼素质和人才。现代经济增长理论认为，人力资本投入是现代社会经济迅速增长的重要因素，知识是提高劳动生产率和实现经济增长的主要驱动力。世界经合组织 1996 年年度报告显示：该组织成员国国内生产总值的 50% 以上来自知识贡献。在这里，人力资本高于物质资本，能力高于金钱；第三，无论是搞市场经济，还是迎接知识经济的挑战，社会发展对人的知识、智力、尤其是人的创新能力的需要，都是最迫切的。知识经济的灵魂是创新能力，在信息时代和知识经济时代，人的创新能力将成为整个社会发展的主导力量，人的智力和创新能力将在 21 世纪经济社会发展中起主导作用。包含人的创新能力的

人力资源和人力资本，对现代经济的发展也是至关重要的。总之，人的智力、创新能力与人力资本、人力资源在 21 世纪知识经济发展中起主导作用的趋势日益明显。由此，人的创新能力价值应成为核心或首要价值，我们应紧跟时代潮流，与时俱进地反映时代精神，围绕人的创新能力开展能力建设。

所以我们说，仅仅强调以人为本是不够的，还应突出强调以人的知识、智力和实践创新能力为本，而且只有如此，才能真正做到以人为本，才能体现时代精神。历史发展的这种趋势将引起管理的创新，其任务之一，就是大力开发人力资源，充分调动人的智力因素，培养和发挥人的实践能力，营造一个能发挥人的创造能力的环境。其实质，就是实行以对人的知识、智力、技能和实践创新能力等人力资源、人力资本为核心内容的“能本管理”，或在“人本管理”中导入“能本管理”的内容。

## 2. 能本管理的含义

“能本管理”，是一种以对人的能力管理为核心内容的人本管理，是人本管理发展的新阶段。它通过采取有效的方法，最大限度地发挥人的能力，从而实现能力价值的最大化，把能力这种最重要的人力资源作为组织发展的推动力量，并实现组织发展的目标以及组织创新。“能本管理”的“能力”，其内在结构是由知识、智力、技能和实践及创新能力构成的。知识是人的认识能力的体现和结果；智力是知识转化为智慧的能力；技能是智慧在实际工作中的一种应用能力；实践及创新能力是以知识、智力、技能为基础的改造世界（对象）的能力。从哲学角度讲，人生活在世界上，主要面临认识世界和改造世界两大任务，这就要求人必须具备认识世界和改造世界两种基本能力。知识体现着人的认识能力，实践及创新能力体现着人的改造能力，智力和技能则是由人的认识能力转变为改造能力的中间环节。从存在状态来看，知识、智力这两种能力多具有潜在性，是两种处在潜在状态的能力，而技能和实践及创新能力多具有现实性，是两种处在现实状态的能力。这样，由知识到智力

再到技能最后到实践及创新能力，实际上呈现为一种由认识能力到改造能力、由“潜能”到“显能”、由低层次到高层次的发展过程。

能本管理源于人本管理，又高于人本管理，抑或说它是以人的能力管理为核心内容的人本管理。“以人为本”是现代管理的一个基本原则和理念，它强调的是人在组织中的主体地位和主导作用，进而强调要围绕人的积极性、主动性和创造性实行管理。然而，仅仅停留在这一层面上来描述“以人为本”的管理思想是不够的。在社会主义市场经济、知识经济和信息经济时代，以人为本的管理思想具有以下几点历史局限：未把人的实践及创新能力这一人的本质的根本内容突出出来；未具体深入认识到以人为本首要就是以人的知识、智力、实践能力和创新能力为本；未看到人的能力在确立和实现人的主体性及其价值中的基础地位，因而未认识到只有以人的能力为本才能真正做到以人为本；未认识到社会主义市场经济、知识经济和信息经济时代以人的创新能力为核心内容的人力资本的价值；未认识到当代我国社会现实最需要的、但又缺乏的，是人的能力的充分正确发挥。实际上，在社会主义市场经济、知识经济和信息经济时代，人的实践创新能力这一人的核心本质将被凸显出来，人的能力将成为现代价值体系中具有基础和主导地位的核心价值，以人的创新能力为核心内容的人力资本也将在经济发展中发挥主导作用。从这个意义上讲，以人为本，首先应当是以人的能力为本，应当进一步把以人为本提升到以人的能力为本的层次上。因而，以人的能力为本是更高层次和意义上的以人为本，能本管理也是更高层次和意义上的人本管理。

### 3. 能本管理的理念

管理理念，是支撑组织运作和发展的核心文化精神，是组织文化的深层价值观。能本管理的理念是以人的能力为本，具体来说主要表现在以下几个方面：

(1) 它对文化价值观建设的要求是：现代形态的文化价值观，

应建立在能力价值观的基础之上。能力价值观是现代文化价值体系的基础和核心，要以能力价值观为主导来支撑和统摄其他价值观，如利益、效率、个性、主体性、自由、平等、民主、创新等；而且当“权位”、“人情”、“关系”、“金钱”、“年资”、“门第”、“血统”同“能力”发生冲突时，应以能力作为裁决的准绳，应让位于能力；在市场经济、知识经济和现代化建设条件下，人生的一切追求、一切活动和一切关系首先应围绕如何充分正确发挥人的能力旋转，这既是人生追求的根本目标，又是人生最根本的手段；每个人要通过充分正确发挥其能力来积极地生存、发展并实现自己的追求；在对组织和成员的行为表现进行评定和奖惩时，应首先看其能力发挥及其为社会做出贡献的大小。

(2) 它对组织和成员之间关系的要求是：组织既倡导每个人要通过充分正确发挥其创造能力，为组织、集体、国家、社会以及人民多做贡献，实现个人的社会价值，也要求组织为每个人能力的充分正确发挥提供相对平等的舞台、机会和条件，还要引导把员工个人的发展目标、岗位技能的提高同组织目标统一起来，使组织和成员形成一个责、权、利统一的命运共同体，且在其中都有一种危机感、责任感、主体感和成就感，从而促进个人和组织共同发展。

(3) 它对组织的特征、形态和目标的要求是：努力消除“人情关系”、“权本位”和“钱本位”在组织中的消极影响，积极营造一个“能力型组织”及其运行机制，使组织的制度、体制、管理、运行机制、发展的战略目标和政策等等，都要围绕着有利于充分正确发挥每个人的能力来设计、运作和评价；努力消除维持性组织，建造一个“创造型组织”，逐步实现文化创新、制度创新、组织创新和技术创新；努力消除经验型组织，将组织改造成一个“学习型组织”，即从组织结构、组织形态和制度设计到组织成员的理念、价值观、态度、心理、思维和行为，都应该具有强烈的自我组织、自我调整、自我发展和自我完善的能力，使成员具有主动地驾驭组织的目标和任务并能适应外部环境变化的意识和能力，而



这些能力形成的一个重要途径，就是组织对其成员的教育和培训，是成员在组织中能得到“终身学习”和“持续培训”。因此，组织应建立科学的教育培训体系，加大教育培训的力度；还要逐渐消除形式型组织，建立一个“实效型组织”，使组织注重实效，反对形式主义，力图增强组织的实力和活力。

(4) 它对组织成员的要求是：各尽其潜，各尽其能，各尽其才，各尽其长，各尽其用，通过自觉学习和实践锻炼，不断提高和发挥自己的能力，通过工作实绩确证自己的能力。

综上所述，“以人为本”的管理思想形成于行为科学管理阶段，它以“社会人”假设为前提，注重人性管理，注重对人的理性因素的关心。在现代管理阶段，“以人为本”的管理思想更进一步开始注重对人的非理性因素的关注，自20世纪80年代以来，从“文化人”、“道德人”、“能力人”的假设出发，重视人的价值观、伦理道德因素、知识和能力等因素在经营管理中的作用，这标志着以人为本管理思想的完全确立。随着社会的不断发展，以人为本的管理思想将得到进一步的深化和提升。

### 第三节 “以人为本”管理应遵循的原则

#### 一、坚持“以人为本”管理应遵循的基本原则

##### (一) 能级原则

##### 1. 能级原则的概念

一个人能量的大小，表明他做事本领的大小。能量既有大小之分，就必有等级差别。能级分等就是要建立一定的秩序、一定的标准，尽可能地使每个人的才能与级位相适应。管理中的能级原则就是指根据个人或部门的能量大小（能力、知识、职责、权力等）而建立起来的组织系统结构（不同层次、级位、一定的秩序）。即根据个人或部门能量大小合理地确定其在组织系统中的位置，这就是能级原则。

## 2. 运用能级原则的基本要求

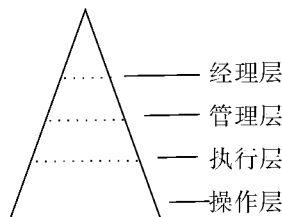
(1) 各类能级要动态对应。每个人都具有自己特有的、不同于他人的才能。使具有相应才能的人处于相应的能级岗位，才能做到各尽所能，人尽其才，实现管理的高效率。正确的管理原则应该是：高一级的管理人员必须比下属具有更大的才能（各方面的才能，尤指管理才能）。只有领导是人才，他才能选择人才、聘用人才、发挥人才的作用。低庸的领导，以其昏昏，使人昭昭，必然压抑人才，使管理混乱。

这里特别要强调的是人的才能具有多面性，“知人善任”就是要注意发挥人的长处。一个能指挥千军万马厮杀疆场的勇将，未必可以管理好一个现代化企业；一个卓有成就的科学家，不一定就是一个优秀的政治家。能级对应就是能级要与所从事的工作要求相对应。

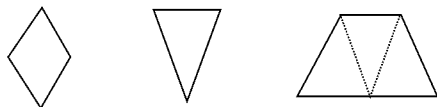
另外，能级对应是相对的，凭一成不变的计划和个人主观愿望搞绝对对应是不行的。人的才能是不断地变化着的，同时，岗位能级也是随着客观条件不断变化的，不同的历史时期工作任务不同，岗位能级要求就不同。所以，只有实现能级的动态对应，才能实现最佳管理效能。今天你能量高，就登上高能级，明天你的能量下降了，或者有更高能量的人才涌现出来了，你就应该转移到你相应的能级中去。这就涉及到人才的合理流动问题，这既是一个人才学问题，也是一个社会学、经济学问题。从用人角度看，只有保证人才合理流动，才能保证人们在各个能级中的自由的、不断的运动，并通过各个能级的实践，锻炼和检验人们的才能，使其各得其位，从而提高社会总能量。

(2) 能级层次要有稳定的组织形态。能量分级绝不是随意的，能级层次也不是可以随意组合的。能级层次稳定的组织结构应是正三角形：上面有尖锐的锋芒，下面有宽厚的基础。此外，倒三角形、梭形等结构都属不稳定态组织。梯形结构看上去似乎很稳定，其实可同时分解为多个三角形，其中必包含一个或几个倒三角形，

故效率必低。也许一条直线看上去最稳，但这种最稳定的管理形态只不过是绝对平均主义。（见下图）



能级层次稳定结构图



能级层次不稳定结构图

造成非稳定态能级结构的一个重要原因在于，不论工作是否需要，反正人多好办事，其实，这是小生产的效率原则。现代管理的原则恰恰相反：“用最少的人办最多的事，多一个人就是多一个故障的因素。”因此，为了贯彻能级原理，必须从根本上改变观念。

应该指出，对于任一管理系统而言，管理三角形都分为四个层次。最高层是经理层，它的主要职责就是确定这个系统的大政方针，它的根本任务是决策，即重在把这个系统经营成什么样的模式。第二层是管理层，它的主要职责就是运用各种管理技术来实现经营方针。第三层是执行层，它是贯彻执行管理指令，根据管理目标，直接调动和组织人财物等管理要素。最底层是操作层，从事操作和完成一项项具体任务。四个层次不仅使命不同，而且标志着四大能级差异，不可混淆。然而，在我们的管理实践中，许多单位经营、管理、执行等界线不清，笼而统之称为管理，这就难免产生弊病。

管理三角形当然也可以有各式各样，三角形顶角可以是锐角，

也可以是钝角。怎样的锐钝才是合理带？过锐，必然是机构层次臃肿；过钝，必然是管理人员太少，被管理人员太多，每个管理人员负荷太重。这样都会使管理效率下降。日本企事业普遍的经验是，管理人员（不包括后勤操作层）约占全员 20% 左右，而每层子系统的数量最好是 5，至多不超过 10，他们认为这样管理的效率最高。而现在信息化了，许多办公自动化了，同时，管理岗位和操作岗位的界线也与以前有了很大的区别，这个比例是否合适就不一定了。

（3）不同的能级应该表现出不同的权力、物质利益和精神荣誉。权力、物质利益和精神荣誉是能量的一种外在体现，而且它们只有与能级相对应，才能符合管理的封闭原则。在其位，谋其政，尽其责，取其利，获其荣，惩其误。有效的管理，绝不是拉平或消灭权力，更不是平均物质利益和精神荣誉，而是对应于相应的能级，责、权、利相一致，激励员工的积极性和上进心，满足各层次人员的需要。

（4）尊重个人的性格和特长。每个人都具有自己独特的性格。性格，是一个人的比较稳定的对现实的态度和习惯化的行为方式，是一个人全部品质和特点的总和。通过对一个人性格的分析，不仅可以说明他现在的行为，而且可以预见到他未来的行为。所以，任用一个人的时候，一定要注意了解其性格，并根据其性格和特长，安排其适当的工作，这样，对个人和事业都是有好处的。一般说来，人的性格分为三种类型：

活跃型。又称“外向型”。这种人开朗热情，善于交际，但遇事往往缺乏深思熟虑，其中有些人务实精神不够。

沉默型。可称“内向型”。这种人不善言辞，交际不广，但善于独立思考，具有钻研精神。

中间型。兼有以上两种性格特征，能顺应客观环境的变化，及时调整其性格。

从人才学角度讲，对于以上不同性格的人，安排使用应该各不

相同。活跃型宜用在外交、供销、商业等方面。沉默型宜用在科学技术研究方面。中间型具备了领导人才的基本素质，即便不是领导，也可培养成好的管理者，这是一般规律。其实，人的性格是随环境形成的，是可以改造的。但对于已经形成了不同性格的人，尊重其性格，安排以相适应的工作，则会更好地发挥其积极性和创造性。否则，强人所难，必事与愿违。

从知识结构看，一个人的能量大小与所受的教育、实践经历有关。对于不同层次的管理者（领导）应具有不同的知识结构问题，国内外的许多学者进行了大量的研究，比较一致的看法可以用下表来说明：

管理人员判断	能力方面的要求	知识方面的要求		
高层领导	主要应具有战略决策能力	技术技巧	人文技巧	观念技巧
中层领导	主要应具有战役决策能力			
基层领导	主要应具有战斗决策能力			

观念技巧。是指要掌握政治、哲学、社会学、人类学、经济学等方面的知识。上层领导要求更多的掌握观念技巧方面的知识，对中层领导在这方面的要求则次之，对基层领导在这方面的要求则更次之。

人文技巧。是指要掌握善于处理人与人之间的关系，善于调动各类人员积极性的知识，如心理学，行为科学等方面的知识，这方面的知识，对各阶层的领导人的掌握要求是同等的。

技术技巧。是指要掌握与生产直接有关的知识，如技术学，数学等方面的知识，这方面的知识要求基层领导多掌握，中层领导次之，上层领导更次之。

对不同领导层的人员，上述知识要求是相对的，不是绝对的，但总的来说，无论哪一层领导者，对于这三方面的知识，都是以掌

握得越多越好。

表中没有列出经营管理知识，不是说这方面的知识不需要，而是说这方面的知识是每阶层领导人都必须具备的，无需再特别强调。

## （二）激励原则

### 1. 物质激励

物质性激励作用主要产生于人对物质、金钱、财产等的占有欲，从根本上来说，它来自于人们生存的基本需要，就是说，除特殊情况外（如厌世者、想寻死的人）人人都有这种需要。所以，物质性激励作用产生的动力来自于行为者自身，表现出来是一种主动的力量。一般来讲，当人们拥有一定必需的物质财富，物质性财富的增长所产生的激励作用的边际增长率是递减的（财富占有狂除外）。换句话说，在基本需求满足后，每增加一份物质财富所产生的激励，小于基本需求未满足以前每增加一份物质财富所产生的激励作用。当这种激励达到一定程度时，人们会期望更多的精神性激励。

### 2. 精神激励

精神性激励作用主要产生于追求精神上、心理上和事业感上的满足，它是来自于人们较高的一种需求，也是一种发自内心的、主动的力量。一般来讲，人的文化水平越高，素质越好，这种激励作用越强。水平高、素质好的人往往站得高，看得远，有更大的抱负和理想。因此，他们为了实现理想目标，自然会努力追求，艰苦奋斗。而对流浪汉或没有力量或无法自我实现的人来讲，这种激励作用就很小。

### 3. 竞争激励

竞争性激励性作用主要来自于外界的压力，行为者是被动地接受，即常常是不得已而为之。若有条件或机会，他们可能逃避这种压力。如在市场机制不健全的情况下，在无法监督有些政府机构的工作时，他们就会态度不好，工作不努力。因此，要使这种激励发

挥作用，必须真正形成竞争的环境。要做到这一点，首先行为者的工作效果必须是可察的，即人们可以判断他们工作的好坏；其次，有制约他们行为的机制存在，即在发现他们工作有问题时，可通过某种办法制约他们的行为，如通过举报，使他们受到惩罚，如解雇、罚款等等。这两者缺一不可。

以上三种激励作用于行为者一身，可以相互配合。前二者的作用形成两种拉力，后者的作用形成一种推力。当这三者都较大，且同时作用时，行为者的动力最大，人的潜能才能够得到充分的释放。但三者的强弱应随被激励者的行为特点有所差异。

了解和分析不同文化、不同制度下人的基本行为特性，会发现他们基本都受这三个方面激励的作用，并具有基本一致的行为，不同的文化和制度只是造成这三种激励作用的强度和方式不同。例如，我国解放初期，在毛泽东“精神可以变物质”的思想指导下，充分发挥精神激励作用，利用政治思想等活动，调动人们的积极性，对我国当时经济社会的发展起到了重要的推动作用。但这并不证明当时中国人对物质性激励无动于衷，只关心精神性奖励，只不过当时禁止了一切物质性刺激。在西方国家同样强调这三种激励作用，不过方式有所不同，如他们承认财产的所有权，以私有制为基础，使资产和利益直接挂钩，通过投资盈利等利益驱动机制，形成整个社会经济发展的动力基础。这里仅以企业管理者为例，就足以看出他们使用上述三种激励推动经济发展的过程。西方的企业管理基本实现了所有权和经营权的分离，大部分经理都是职业管理者（虽然他们有时也拥有企业部分股份）。为调动他们的积极性，董事会一般要和他们签订具有激励作用的合同。这些激励作用不仅包括物质性激励，如基本工资、奖金、股票期权等措施，还有福利待遇安排，如办公条件、用车、人身保险等；其次，还有精神性激励，如给较高的荣誉和地位；此外，这些管理人员还受到激烈的竞争压力，如经营不好，不仅有被解雇的危险，而且会使其信誉和形象受到损害，这将大大影响其竞争力，使其今后的事业或谋求更好

的职位遇到更大的障碍。为实现这种竞争，他们通过财务报表和股票价格等评价管理者的经营效果，利用董事会、股东对管理者的控制权来奖、惩管理者的行为。股东、董事会正是利用上述三种激励作用使管理者利益目标尽量与他们保持一致，从而减少代理成本，使他们的利益得到最大的保证。

西方政府机构工作人员之所以服务态度良好，是因为他们受到老百姓的监督，如果服务不好，得不到老百姓的信任，其执政的党和政府领导在下届竞选中就会受到挑战，所以这些机构工作人员也受到较强的竞争压力。因此在西方的商店、政府机构，雇员们很怕“找你们老板来！”之类的话。但那些专门负责办理外国人逗留事宜的移民局有关机构因他们的服务对象是外国人，没法对他们起到实际的监督作用，所以这些机构的服务态度相对就差。

## 二、选用人才的基本原则

### （一）用人者必备的素质

任何管理，都集中表现为对人的管理。作为一个管理者，要做到合理用人，特别是使用好才华出众的尖子人才，必须具备以下素质：

（1）要有爱才之心。没有爱才之心，难有用人之法。人才，尤其是尖子人才，是事业兴旺发达之基础和希望。领导干部的爱才之心，源于对社会事业的高度责任感。不爱惜人才非但吸引不进人才，培养不出人才，而且对身边的现有人才也会视而不见，甚至践踏埋没。

（2）要有识才之明。“知人善任”是我国传统的用人之道。识才也就是“知人”，这是“善任”的基础和条件。知人，最主要的是：一要知其志，即要了解其志向。一般来说，有大志者方可成大事，很难想象一个整天沉溺于吃喝琐事的人能成就利国利民的大事业。二要知其德，即要了解其道德品质。一个人的品德高尚，为人正直，其本身虽不一定必然能成就什么，但这一方面的缺陷，却必然能败坏事业。所以，用人必须知其德。三要知其智，即要了解其



智能水平和知识结构，这是人才与庸才的重要区别所在。特别是当今世界科学技术高度发达，市场竞争异常激烈，没有丰富的科学知识和高超的应变能力，是很难胜任管理工作的。四要知其性，即了解其性格特征。五要知其能，即了解其能力。一般来说，一个人的能力与其知识、智能、经历、阅历等成正比，它集中表现在一个人在重大问题和复杂问题上决断的正确性和处理的果断性上。每个人无时无刻不在进行着抉择。所以，一个人的能力，就主要是指他的决策能力。六要知其短长，即知其长处和短处。任何人都是一个优点、缺点交织在一起的统一体。鲁迅曾说过：“倘要完全的书，天下可读的书怕要绝无；倘要完全的人，天下配活的人也就有限。”问题的关键是要真正了解一个人的优点是什么，缺点是什么。这里的缺点尤其是指除“缺德”之外可容性缺点。有的长处在外另外的场合就不表现为“优”；而有的短处在另外的场合就表现为“不可容”。所以只有做到全面了解，才能保证用其所长，避其所短，这既是对人才的爱护，也是对事业的负责。

(3) 要有容才之量。但凡人才一般都是有思想、有创见、有能力的人。他们不免经常与上级领导的思想和要求相冲突，有时甚至大相径庭。作为上级领导，要想成就一番事业或干成干好几件事，就必须有容才之量。容才之量，来自爱才、惜才之心，是与妒贤嫉能相对立的。嫉妒是一般个体最易犯的毛病，但是，用人的人的嫉妒之心却是败坏事业的祸根。嫉妒有两种类型：一是害怕别人超过自己；二是通过对自己的故意炫耀，激起对方的嫉妒，以显示自己的优越，并以此作为一种乐趣来享受。作为一个领导者，一定要虚怀若谷，时时反省自己，要潜心于园丁的事业，欣喜于“青出于蓝而胜于蓝”，真诚地举双手欢迎更多的后来者居上，并积极支持他们赶上自己，超过自己，甚至热情举荐他们，甘愿继而接受他们的领导，并仍踏踏实实地做好自己的工作。美国钢铁之父卡内基就是个具有容才之量的人，他的墓碑上雕刻着他自纂的碑文——“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人，安息于

此！”

容才之量还包括容纳别人的短处和对自己的抱怨，也就是宽容。在社会心理学上把宽容理解为有权力责备处罚而不加以责备处罚，有势力报复而不加以报复的一种道德心理结构。任何人，即使是尖子人才，也是有缺点的，也是可能出现失误的，一个人的优点和缺点犹如孪生兄弟。唐代学者陆贽写道：“人之才行，自昔罕全，苟有所长，必有所短。若取长补短，则天下无不用之人；责短舍长，则天下无不弃之士。”既用人，就是用人之长，要允许别人有缺点，要允许别人犯错误。作为领导者，就是要在创造条件充分发挥人们的长处的前提下，诚恳而耐心地帮助他们认识和改正缺点，在放手让他们积极工作的过程中，促进他们成熟成长，纠正失误。古往今来，在“求全”的美名下，在“一事定终身”的观念下，不知埋没了多少人才，也不知演出了多少扼杀人才的悲剧。这一教训，我们一定要深深记取。

领导者还要容得下责难和抱怨，要允许别人讲话，允许别人评头论足。责难和抱怨中，有许多真实的信息可供吸取。准备承受责难，勇于承受责难，是领导者有力量的表现。七嘴八舌，议论纷纷可能是工作进步，事业兴旺的表现。要知属下万马齐喑之日，正是领导失误之时。

(4) 要有荐才之勇。选贤举能是事业前进的关键。作为一个管理者，不仅要为自己所领导的工作人员创造一个充分发挥其积极性、创造性的和谐环境，而且要注意在工作中培养人才，发现人才，使事业后继有人。要满腔热情地欣喜于人才的健康成长，发现拔尖人才要敢于破格使用，发现比自己能力更强的人，还要勇于主动让贤，甚至举荐到更高的领导岗位上去。荐才之勇，再现了一个人敢于否定自我，战胜自我，超越自我的高尚道德情操和甘作人梯的求实精神。它不仅体现了领导者应具有的高风亮节，而且体现了一个人对事业的无限忠诚和对理想的执著追求。

(5) 要有护才之胆。我们反复强调人无完人，就是说任何人

都拥有自己的局限性。即使最杰出的人才也不可能在任何情况下都一贯正确，他们也有着自身力所不及、思所不达的领域。一时的失误或失败，决不能否定人才的全部价值。人才的成长周期很长，也不是随手可得，所以，作为领导者，一定要精心地爱护人才，关键时刻还要勇于挺身而出保护人才，甚至祸及自身也在所不惜。从某种意义上讲，爱护人才就是爱国至诚，挺身护才就是为社会主义事业献身。

护才首先表现在正确看待人们工作中的缺点错误上。有能力的人才，总是以创新的方式从事自己所承担的工作，所以在工作中难免出现这样那样的问题或不合时宜不合俗习的情况，作为上级领导者，在下级出现问题和挫折时，一定要敢于主动承担责任，敢于正视客观现实，不受闲言碎语的干扰，挺身而出帮助和支持他们继续搞好工作。同时，我们也必须清楚，爱护不等于袒护。对于一切人的工作，包括杰出人才的工作，都要一分为二，全面评价。特别是当下级和自己举荐的人工作成绩显著时，切不可有意地拔高渲染，以显示自己的荣耀。作为领导者，对于下级所创造的成绩要充分肯定，热情赞扬，同时还要冷静地帮助他们寻找不足，并提出新的更高的要求，促使他们更上一层楼。

以上五条互相影响，互相联系，形成一个整体。其中爱才之心是基础，只有怀爱才之心，才能谈得上生识才之眼，展容才之量，振荐才之勇，壮护才之胆。要做好一个好的管理者，首先必须具备这些素质要求。

## （二）任人“七忌”

选用人才既要做到“善任”，还须坚持“七忌”：

一忌任人唯派。“派”就是“宗派”，在不同的时期、不同的环境下有不同的表现形式，在我国“文革”时期它有着极致的表现，溯其根源是封建主义的意识。在我们日常管理中的“派”主要表现为“以人划线”、“以派划线”，是“派”即举，唯“派”是用，借举贤荐能之机，行培植个人势力之实。

二忌任人唯亲。表现为：任人论亲疏，假公济私，只要是三亲六友，七姑八姨及“亲我”、“近我”、“私我”者，纵是平庸之辈，亦当人才任用。

三忌任人唯资。用人不注意其实际能力，只讲资历的深浅，论资排辈。“小”字辈只好“熬婆婆”、“等年头”，实属误人害事。

四忌任人唯全。按图索骥，用人求纯、求全，求之过苛，不能扬其所长，避其所短，故因瑕掩瑜，埋没人才。

五忌任人唯顺。“顺”即顺从，惟命是从者，不顾“四化”，只图听话。喜欢恪守本分、循规蹈矩的看家守业者，视锐意改革的创造、开拓者为逞能、狂妄。总以为用前者保险稳妥，用后者没把握，容易捅漏子。

六忌任人唯凭。“凭”即文凭，用人看其是否“科班出身”，看文凭的“轻重”，看不到那些虽无文凭，而在长期工作实践中的自学成才者，对未进学校取得文凭而有卓越才能者，往往在量才上要压低几分，甚至投以“白眼”。

七忌任人唯政。“政”即党政干部，两眼盯着“主线干部”，把是否登过“党政干部岗位”这个“台阶”作为用人的准绳，不重视科技、企业干部及其他知识分子干部，放不开选拔干部的视野。

### （三）选用人才的基本原则

用人要讲究有效性，美国管理学家德鲁克提出了有效管理者用人的四条基本原则，很实用，也具有普遍性，这四条基本原则是：

（1）不要设计只有上帝才能担任的职位。职位必须由人来担任，而人不是万能的。因此，我们在日常管理中，不要设计一个“常人”做不到的职位。有效的管理者一旦发现某一职位设计不当，他会立即重新设计，而不会去设法罗致天才来担任。他知道组织的好坏不是由天才来验证，唯有“常人”足以完成“非常之事”的组织，才是好的组织。

（2）职位的要求须严，而涵盖须广。所谓“涵盖须广”，意思

是发展的余地要大，有用武之地。对于初级的知识工作岗位，这一原则尤可适用。尽管一位新人的能力不高，但他出任一项职位后，应使他能有机会。青年知识工作者的职位涵盖太小，不足以向他的能力挑战，其结果不是他自请离职，便是很快变成了“老油条”。我们常听到许多主管感慨地说：想不到满怀壮志的青年人，会一个一个地消沉下去。其实这不怪别人，只能怪这些主管，是他们自己冻结了青年人的热情——他们将职位设计得涵盖太小了。

(3) 用人先看其能做什么，而不是先看职位的要求是什么。这个原则的意思是说：有效的管理者，在决定将某人安置于某一职位之前，得先仔细地考虑这个“人”，而且对于其“人”的考虑，还不该与我拟安置的“职位”连在一起。有效的管理者，通常总有他自己的一套与众不同的考绩方式。这套方式，第一步是列出对某人过去职务和现在职务所期望的贡献，再把某人的实际绩效纪录，与此项期望贡献相对照。然后检讨下面几个问题：

此人对于什么工作已有好的表现？

此人还有些什么工作可能有好的表现？

为了充分发挥其长处，此人应该再多学些什么？再取得些什么？

如果我有儿子或女儿，我愿意让我的子女在此人的指导下工作吗？如果我愿意，为什么？如果不愿意，为什么？

这样的考绩方式，显然与通常的制度不同，这套方式，是以当事人的长处为重心，是以当事人能做什么开始，而当事人的缺点，仅只是视为当事人发挥其长处和力求成就与有效性的限制而已。

上面的问题，只有最后一题（如果我有子女，我将不愿让子女在此人领导下工作），不以当事人的长处为主。大凡身为他人部属者，尤其是年轻、聪明和有志向的人，通常都会以一位有魄力、有魄力的上司为楷模而塑造自己。所以，一个组织如有一位具有魄力但很败德的管理者，恐怕再也没有比这更糟的事了。象这样的人，如果他

从事自己的职业，也许还可以；如果在一个组织里，只要是不让他管辖别人，也许他还能受到容忍。可是如果在组织中叫他当权，那就成事不足，败事有余了。因之，在这一方面，我们必须注意一个人的缺点所在，这是攸关组织的问题。

人的品德与正直，其本身并不一定能成就什么。但是一个人在品德与正直方面有缺点，则足以败事。所以，有这种缺点的人，应该没有资格做管理者。

(4) 用人之长的同时，容忍人的短处。西谚说：“仆役眼中无英雄”，与英雄接近的人总能发现英雄的缺点。但仆役眼中所见英雄的缺点，无害其为英雄，无害于他们在历史舞台上的呼风唤雨。所以，有效的管理者会问：“此人在某一方面是否确有长处？他的长处，是否确为某一任务所需？此人如果担当此一任务，是否确能表现得与众不同？”如果答案为“是”，那就不必犹豫，而延用此人。

有效的管理者知道，是人才必须有某一特定的才能。所以，用人不一定用十八般武艺样样都通的人才，而只要用一位精通某一门武艺的普通人才。但对这一门武艺，却要求是真正能干的人。更重要的，有效的管理者对于一位得力的人才，绝不会说：“我少不了他，少了他我的事就办不成了。”通常我们说“少不了某人”，其原因不外三点：

一是某人其实并不行，不过是管理者没有对他苛求而已；

二是由于管理者本人的能力太差，而实际上误用了某人的才干，在勉强支持他的生存；

三是本来有潜存着的某项严重问题，幸赖误用某人的才干而将该项问题掩蔽住了。

在上述三种情形之下，所谓“少不了某人”，其实无论如何都该将他调离，越快越好。否则的话，必将影响全体人员，而且对于整个组织，那也是不公平的。

从以上几点我们可以得出的结论是：用人唯才，事关管理者本

身的有效性；事关组织的有效性；更事关在今天知识经济的世界中，个人和社会的有效性。

## 第四节 案例及论语集锦（6）：松下幸之助

### 一、最成功的实业家——松下幸之助

松下幸之助称得上是现代史上最成功的实业家之一，他只有4年的小学学历，9岁当学徒，23岁自行创业，以3名员工、资金不足100日元创业，发展成为拥有员工几十万、产品一万多种、工厂分布在130多个国家和地区的电器王国，松下集团最终成为当今世界三大电器企业之一，松下本人也长期在日本富豪榜中雄踞首位。松下一生经历了无数风风雨雨，历尽艰辛和磨难，以英勇顽强之品格，宽以待人之胸怀赢得了巨大的辉煌。如今，“松下精神”被人们纷纷效仿，争相学习，扬名于世。

### 二、松下幸之助经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 我确信：惟有“厚利多销”才是社会和公司共同繁荣的基础，即透过合理化经营，得到合理公平的利益，再把利益作公平的分配。

讲究“薄利多销”来获得繁荣发展，一向是经商者公认的原则，松下却反其道而行之，提出“厚利多销”的行销理念。“我们的最大目的就是获取更大的利润”，他认为这也是社会和公司共同繁荣的基础。

☆ 企业生产的产品并不是一定要自己从头研究，我们不妨在别人的基础上再造一个，并加进新的创意，这样会更好。

松下电器曾被质疑为一个“模仿公司”，但是松下有自己独到的看法。他认为松下注重的是在模仿的基础上创新，而不是盲目地

① 陈莞主编：《商界大师箴言录》第二辑，中央编译出版社，2003年11月版。

跟从。例如，从1951年至1962年，松下电器大批量地推出洗衣机、电视机、电冰箱、收录机、红外线取暖器等14种产品，除红外线取暖器是自己发明的外，其他品种都是在模仿他人产品的基础上加以创新而来的。因此可以说，这也是松下作为商人的老练与聪明之处。

☆ 利润提供企业以发展的动力，而人才提供企业以发展的能力，两者结合，企业才能发展。

松下认为，企业发展的动力归结于人才和利润这两个“轮子”。企业要想在激烈的国际竞争中立足，在追求利润的同时应讲求以人为本，将人才看做是对企业发展起决定作用的重要要素，这样，企业才能得到迅速的发展。

☆ 高明的商家不仅要积极地保护招牌、维护信誉，而且也要主动地利用自己的招牌和信誉，去取得超乎寻常的成效。

松下把招牌和信誉当做法宝，并运用自如，达到出神入化的效果。一次，住友银行某营业所的职员，希望与庞大的松下公司建立业务往来，几次三番地请求松下答应，说是珍视松下电器的信誉。松下正是抓住了这一点，使其无形价值变成有形价值，让住友做出了在建立关系前就同意贷款两亿日元的允诺，从而度过了后来的一次世界性金融危机。

☆ 商场如战场，能够审时度势，先于别人分析出未来的发展态势，早做准备，必定会占尽先机，无往而不胜。

松下非常善于审时度势。朝鲜战争爆发后，原来月销售额只有几千万元的松下电器接到了美军数亿元的订单，产品从干电池、灯泡到通讯器材应有尽有，松下因此大发了一笔。但是到了1953年，松下在一次闲聊中得知朝鲜战争即将结束，他马上灵光一闪，意识到这是民用电器的一个好时机，于是果断地转移经营重点，并很快就买下了因战争而濒临破产的一家唱片公司。1954年，该公司经过整顿后，只一年就实现了盈利。

☆ 不能慢慢来，市场无情，优胜劣汰，其他的制造商也在努



力。同样品质的产品，晚他人一步，就要多花数倍的精力与其竞争。

松下认为，只有先人一步才能取得市场竞争优势。假如不能如此，那么就必须推出比别人更优秀的产品，方能在竞争中立于不败之地。

☆ 要以大的使命感作为基础来经营公司，公司才会有发展的希望。

在一次演讲中，已经从事经营活动近 50 年的松下以这一句话来总结他的心得体会。他指出，一个公司只有超越“小我”，不再只顾赚钱，而转向以社会和民众需求为经营目的，即“大的使命”，才能最终获得大的发展。

☆ 经营是最高层次的综合艺术。一个优秀的经营者实际上就是综合艺术家。

松下认为，经营是一门运动的综合艺术，而不是静止的综合艺术，尽管形态会变化，其内涵却会永远留存。因此，一个经营者如果能以艺术家的身份去经营，那么他对社会、对人类做出的贡献将更加伟大。

☆ 只有努力创新，才会有前途，墨守陈规或一味模仿，到最后一定会失败。

松下公司一向被认为是“模仿公司”，他对此耿耿于怀，总想甩掉这顶帽子。1960 年，松下公司好不容易研制出家庭式红外线电热器，它的问世终于实现了松下走出“模仿”、努力创新的愿望。

☆ 我认为，好的经营必须要对员工加以培训，使员工能真诚地合作才行。

这是松下事业发展的又一秘诀。松下说过：“人很像钻石的粗坯，粗坯经过加工琢磨，就会发出光亮来，如果没有这种认识，无论有多么优秀的人才归属于你，恐怕也难以把他的优点全发挥出来，使他们充分合作。”他还认为，公司经营应重在人才的培养，

要制定长期连续的人才培养方针，以增长员工的能力，并使其获得人格的成长。

☆ 作为生意人或生产者，其目的并不单单是使零售店和经销商繁荣，而是要使社会上的每一个人都能富有。

松下指出，只有全社会富有了，才能使企业更好地发展。这也是松下生产的最终目标。松下在自己繁荣和发展的同时，时时都不忘记企业的使命，这也使得松下不至于成为一个满身铜臭的商人。

☆ 经营事业，不论遭逢何种困难，都要如俗语所说：“忍耐吧！忍耐吧！”

松下认为，如果一个人能忍耐到底，即使原先的计划不能成功，但随着周围情势的转变，可能就会发现新的出路；或者别人看到坚韧不拔的精神，使他们内心感动，从而向他伸出援助之手。也就是说，纵使事情未能照自己的计划进行，也仍然能够达到预期的目的。

☆ 做事情，搞经营，什么是最重要的呢？是经营者的热情。无论怎样才华横溢，也无论怎样知识丰富，缺乏热情的人都无异于画饼充饥。

松下所说的热情，即人们常说的“工作激情”。松下非常强调热情在经营中的重要作用。在他看来，热情、诚实和坦率是一个经营者必备的三个重要条件，而热情始终居于所有要素之首。

☆ 企业的经营者应该采取民主作风，不可让部下存有依赖上司的心理而盲目服从。每个人都应以自主的精神，在负责的前提下独立工作。

松下认为，一个现代的经营者不可让任何人心存依赖，只有这样，在公司上下、同事之间才能激起一股蓬勃的朝气，并推动整个业务的发展。

☆ 坦率地讲，我并没有那么长远的规划。只是珍视每个日日夜夜，做好每一项工作，这似乎是我有今日辉煌的秘诀。

松下认为，要成就一番事业，胸怀大志虽然是必需的。但是，

如果没有把每一天工作做好的工作精神，就没有胜算的可能。在他创业初期，松下电器一天的营业额仅一日元，后来他经过努力把一天的营业额增长为两日元，达到两日元又追求三日元，每天坚持下去，终于实现了壮大的目标。

☆ 成功的经营者和失败的经营者之间的最大分别，就是是否能做到大公无私，是否能以无私之心观察事物。

松下以纯正之心经营企业，深得同行与下属的信任。他还说：“以私心，也就是以私人欲望经营的人，必定会失败。只有能够战胜私欲的经营者，才能促使事业兴盛繁荣。”

☆ 经营不是神秘莫测的魔术，也不是诡谲多变的权术。经营就是实实在在地干事情。

“经营之神”松下用自己的成功证明了经营其实很简单：就是实实在在地干事情。这种观点令人大有返璞归真之感。

☆ 即便赠品只是一张纸，顾客也会高兴的，如没有赠品，就赠送笑容。

松下认为，对顾客来说，无论是一个小小的赠品还是一个真诚的微笑，他们都会感到高兴。顾客看重的不是赠送什么，而是他们是否得到了真心的对待。

☆ 做生意如果不追求成长，或不向更高的目标挑战，就无法品味出身为商人的喜悦的充实感了。

这句话是松下不知疲倦奋斗一生的最好诠释。松下指出，对于每一个想事业有成的人，这都是不可或缺的品质。一定要在完成一个目标后，仍要不断向更高更新的目标挑战，只有这样不断进步，不断超越过去，才能获得成功。

☆ 只要经营者有突破困难的强烈意愿，就必然会产生好的构想及创意，甚至在往往认为不可能的事上，也可以有所成就。

1953年，日本国内外情势不佳，松下电器经营环境日益艰难，58岁的松下对员工提出了自己的期望。在松下看来，如果经营者能站在要求大家拿出智慧的立场上提出强烈要求，使大家觉醒，就

一定能产生好的情况。

☆ 顾客一句赞美的话，比减价政策更有效；而漫无计划的折扣，即是对自己的产品缺乏信心的表现。

松下认为，以公正的价格出售，是很重要的。即使客户要杀价，也要说服他，使其了解这价格是合理的。好的产品应该得到客户的赞美，而且这种赞美绝不能依靠减价和折扣来获得。

☆ 经营事业的最好办法，就是能够诚恳虚心地去请教对方。

松下认为，经营事业就是看了人家的公司，如果觉得对方经营不错，就要谦虚地吸取对方的经营之道来发展自己的公司。

☆ 当员工 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到 1 万人时，我只要站在员工的后面，心存感激即可；当员工达到 5 万至 10 万时，除了心存感激还不够，还必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。

松下幸之助以此来形象地描绘了管理者在企业不同阶段应扮演的角色。他认为，事业规模小，可以事事亲力去做；事业有一定规模时，更多的要依靠下属助手；事业发展规模庞大时，就必须靠一种精神力量来领导。

☆ 我们作为管理者，要时时用欣赏的眼光去看员工，使他们觉得自己有被人尊重之处。

松下指出，身为管理者，如果总觉得员工这也不行，那也不行，以鸡蛋里头挑骨头的心态来观察部属，不但部属不会好好做事，久而久之，管理者自己也会发现周围已经没有一个可用的人了。松下还说：“管理者如果能以欣赏的眼光来观察部属的优点，那么员工都将因受人尊重而振奋。我们知道，如果一个人总是挨骂，他的情绪一定会大受挫折，信心也在不知不觉中消失殆尽。一旦整个人在精神上萎靡不振之后，就算他有高超的智慧和才能，也难以发挥了。”

☆ 从漫长的经营体验中，我深深感到，企业内部的团结就是

企业兴旺的保证。

这是松下在总结自己的经营历程时所说的话。松下认为，惟有全部员工和睦相处、同心协力，才有进步和发展之可能。

☆ 松下电器的管理是透明的，可以说是“玻璃式”的经营管理法。

松下认为，企业能做到像玻璃那样透明，采取开放式的经营方式是最理想的。这样可使员工抱着开朗的心情和喜悦的态度去工作。他还强调说：“不只是财务，甚至技术、管理、经营方针和经营实况，都尽量让公司内的员工了解，以此来唤起和加强员工的责任感，并消除他们的依赖心理。”

☆ 不论国家或个人，没有反省就没有进步。同样的道理，没有反省的公司，也会停顿不前。从这个意义上说，进步是由反省诞生的。

1981年5月5日，松下电器迎来了创立50周年的纪念日，松下幸之助也以86岁高龄迎来了他创业63周年的纪念日。在会上他说了上述致辞后，他还进一步强调：“在今后的年代里，就要消灭那些错误，即使是只能往前推进一步也好，希望大家能和我一同在这有意义的一天里，深深反省。”松下认为，无论是对于企业，还是个人来说，只有不断反思过去的差错和问题，方能在未来取得更好的成就。

☆ 经营者如果能把部属看成比自己伟大，就能发掘每一个人的优点。

这句话是松下以“拜佛的虔诚之心来领导员工”的最佳注解。松下认为，即使刚进来的实习生都有学问、有知识。有的是字写得好，有的是会说话，身体又健康，都是了不起的人。

☆ 一个集团或公司如果选择了某个人，就要信任他，让他全权负责、独立作业，这样才能有利于他发挥自己的特长。

松下指出，管理人员没有“分身术”，不可能面面俱到，因此选择了某个人，就要给予充分的信任。松下曾经对某位负责人说：

“我想设立一个电热器部，你来负责吧。但是不光是制造、销售，甚至于应该发展什么研究工作，一切的一切都由你来做。只有非常重大的决策时，你才可以跟我商量。我现在正忙着其他的事情，实在照顾不过来，但是客户的需求，使我们公司不得不做电热器的的工作，我也想，但我不太懂，你来干吧。”松下就是这样以行动表明他对年轻员工的全心信任。

☆ 世上没有完满的事情，只要公司能雇到六七十分的中等人才，就是公司的福气。

松下创业初期，松下电器公司的大部分员工来自普通小学。直到1934年，松下电器的规模扩大，才第一次聘用了两位专科毕业生。在松下看来，雇用太优秀的人有时反倒麻烦，因为这些人往往眼高手低，自命不凡，公司很难有合适的位子给他们。为此，松下打趣道：“只要能雇到70分的中等人才，说不定就是公司的福分了。”

☆ 以我自己用人的经验来看，以刻意的方式去培养人才，是行不通的，还是以自然的方式来处理比较好。该生气时就生气，该骂时就骂，以这种最自然的方式，才容易培育人才。

松下谈及育人观时，大有返璞归真之理。他说：“培育人才与制造产品、设法赚钱的情形是一样的，并不是用什么技巧或妙方，就可把人才培育出来。”

☆ 松下电器首先是创造优秀员工的公司，然后才是制造电气器具的公司。

松下说这句话时，背后还有一个有趣的小故事。当时，松下幸之助在人事干部研讨会上，单刀直入地提问：“在拜访客户的时候，如果客户问你们，松下电器到底是制造什么产品的公司，你们如何回答？”当时一位业务部科长恭敬地回答说：“我会告诉他，松下电器是制造电器产品的。”松下听后大声训斥道：“错了，像你这样回答是不负责任的，你们整天都在想什么？你们这些人都是在人事部门任职，难道还不懂培育人才是你们人事干部最主要的职

责吗？你需要回答说，松下先要创造优秀的员工，然后才是兼做电器产品的公司。”

☆ 社长不是高高在上的，而是站在职员背后推动他们前进的人。

这是松下对自己的严格要求。松下指出，员工的工作精神是上司带给他们的，一个合格的社长，至少应该把这个想法视为理所当然。

☆ 领导者如果抱怨部属没有牺牲奉献的精神，他就首先应该检讨自己是否会在紧要关头承担起自己的责任。

松下认为，员工的行为根本地会效仿他们的主管或领导。因此，如果员工犯了错误，那么，首先应该承担责任的不是员工，而是领导本人。

☆ 工作交给部属后，责任还是要留给自己。

松下在实施事业部制后，为了防止有一些经理人员对下属进行授权后，放之任之。他要求授权者既要放心授权又要给予必要的督导。松下还做了一个比方说，只有经理人员做到这一点，才能像将军一样，虽然在后方指挥，但却能在精神上带头冲锋上阵。

## 第七章 管理方法论

管理方法论是管理哲学的有机组成部分，管理的任务是借助于管理方法来实现的。本章是从方法论的角度来论述管理活动中常用的一般方法，阐明管理方法的客观基础和理论原理，揭示基本方法的特点、性质、作用、适用范围和各种方法之间的联系以及正确运用这些方法的原则，以期用规律性的认识指导管理实践。现代管理方法论在促成管理效益提高，调解组织及社会矛盾方面发挥着不可忽视的作用。

### 第一节 管理方法及其基本特点

#### 一、科学方法论和哲学方法论

现代管理方法论的基本思想来源于现代哲学方法论和近代科学方法论。所谓方法，指的是人们为达到某种目的而采取的途径、程序方式、手段、策略及工具等。方法论是若干方法的总论，它是人们观察、分析、思考和解决各种问题的原则和规范，是研究如何运用客观规律以便自觉地去认识世界和改造世界的理论。



从哲学角度看，人类认识客观自然界的方法按其普遍性程度可分为三个层次。第一层次是各门自然科学中的特殊研究方法，例如：在天文学中利用天体光谱线的红移现象来测定天体在视线方向的运动速度，在地质学中利用古生物化石来确定地层的相对年代，生命科学中运用转基因技术来改良生物品种等等。第二个层次是各门自然科学中的一般研究方法，如观察、实验、科学抽象、数学等方法。第三个层次是哲学方法，它不仅适用于自然科学，也适用于社会科学和思维科学，是一切科学的最普遍的方法。

### （一）科学方法论

科学方法论的研究对象是自然科学的一般研究方法，它探讨科学研究活动本身的一般规律性及一般方法，如程度、模式、手段，以及人类认识客观真理的基本程序和普遍的方法。我们知道，人们在探索未知的自然规律时总要运用一定的研究方法。天文学家为了探知天体变化、发展的规律性，运用了观测、比较等方法；物理学家为了探求物体的运动规律，运用了实验、数学等方法；生物学家为了研究生物的种类采用了分类等方法。而有些哲学家和自然科学家为了寻求更有效的研究方法，则对科学研究方法本身也进行了研究，比如，从古希腊哲学家亚里士多德对演绎法的研究到英国近代哲学家培根对归纳法的研究，以及希尔伯特对公理化方法的研究等等。因此，为了更准确、更迅速地认识自然界未知的客观规律，促进自然科学的发展，就有必要对科学研究方法本身也进行研究，这样的一门学问我们便叫做科学方法论。如果要对其下一个定义的话，那这个定义就是：自然科学方法论就是关于自然科学研究中常用的一般方法的理论。所谓自然科学一般方法是指概括程度较高、适应范围较大的方法。它不是局限于某一门自然科学，而是对各部门自然科学都适用的方法。像比较方法、分类方法、归纳方法、演绎方法、分析方法、综合方法、抽象方法、数学方法、程序分析方法、控制论方法、系统方法、观察方法、实验方法、模拟方法、理想化方法等都是属于自然科学一般方法的范畴。但这决不是指这些

方法仅仅适用于自然科学研究，而是说它们和各部门自然科学特殊方法相比是自然科学的一般方法。这些一般方法是否能运用于社会科学中去，则按照各自的不同特性有不同的情况。

在自然科学研究的一般方法中，观察方法和实验方法是主要适用于自然科学研究的方法，但社会科学也可以运用观察方法和实验方法，不过它们在社会科学中的运用具有自身的特点，与自然科学中的观察、实验不是等同的。数学方法是对客观对象进行定量研究的普遍方法，由于一切对象都有量的规定性，所以数学方法原则上可以运用于一切对象的研究中去。数学方法本来就是概括程度很高、运用范围很广的，只不过人们最先把它们具体运用于自然科学研究，相对于各部门自然科学的特殊方法来讲，才成为自然科学的一般方法。可是，自然科学方法论研究数学方法的重点，是研究它在自然科学中的具体运用和特殊表现，并不是去研究事物特殊的数学规律。又如控制方法、信息方法和系统方法，起初是研究工程技术的方法，后来逐步运用到基础科学、技术科学和社会科学研究中，使这些方法的概括程度和适用范围得到进一步拓展并逐步上升为自然科学的一般方法。由此可见，在自然科学一般方法中，既有哲学所提供的最一般的方法，也有从特定自然科学中抽取出来逐步上升到普遍的方法。同时应该注意的是，哲学所提供的最一般的方法论、自然科学方法论、各部门自然科学的特殊方法论之间，是既相互区别又相互联系、相互渗透和相互转化的。哲学所提供的一般方法论、自然科学方法（包括一般方法和特殊方法）之间，自然科学一般方法和特殊方法之间是一般和特殊、指导和被指导的关系。

现代社会，首先是西方社会的物质文明的巨大成就，直接源于两个方面。其一是经济组织的改进，在某种意义上也可以说是管理的改进。其二则是科学与技术的发展。这两个方面是互动的。经济组织的改进使科学研究与技术发明得到了更多、更直接的社会支持，并且创立了一种使后者更直接地作用于社会经济发展的机制。而科学与技术，主要是科学，无论就其成果还是就其方法而言，对

管理的影响似乎更为深刻。广义地说，经济组织的变革也是管理。科学的方法论，因其创造了如此巨大的物质成就而不能不在人们的心目中和心灵中引起深刻的反响。这种深藏在社会的潜意识中的影响，实质上构成了现代文化的一部分。

## （二）哲学方法论

方法就其功能来说，是人们达到预期目的的手段、工具、途径和技术。任何方法都只能来自于对象的内容，即来自于对象自身的运动规律。从方法的内容和本质来说，方法不过是对客观规律的自觉运用。哲学既是理论化、系统化的世界观，又是观察、分析和处理各种问题的方法论。作为最高层次的哲学方法，是关于如何理解、掌握和运用一切具体方法的理论，它所提供的只是如何对待和处理主观意识和客观规律的关系的基本原则，以此指导人们去正确地认识规律、掌握规律和运用规律。人们在管理工作中，都是按照自己的世界观来解释一切现象、处理各种问题的。一定的世界观原则在认识和实践过程中的运用表现为方法。运用哲学方法论研究管理方法，不是研究如何解决管理中实际问题的具体方法，因为那是管理学或管理科学及其许多具体科学要研究的问题。管理哲学是研究如何用哲学方法论作指导，解决管理中普遍性问题或管理中的哲学问题的方法理论。具体地说，管理哲学的方法，是研究管理的各个方面之间、各种活动之间以及各种具体方法的关系问题的方法论。它既是研究人与财、物、信息等之间相互作用的方法，又是研究人与人之间相互作用的方法，还评论各种具体管理方法的优劣，从而创造或选择适用于管理对象和解决具体问题的最好方法。哲学方法论的形成与自然科学的发展及其方法的生成密切相关。

关于科学方法和科学方法论的研究，是西方科学哲学的基本内容。科学研究过程中使用过的那些有效的方法的特征，事实上作为科学传统而渗透在科学研究中，并对人们认识和实践活动产生深远的影响。在科学的发展史上，始于伽利略的实验方法和牛顿等建立的经典力学体系，使近代科学权威建立起来了。近代科学方法在其

形成之初就把对象看作是外在的、纯客观的、绝对的、具有稳定不变和简单的规律性。科学方法与科学的研究方式相关，在经典力学时代创造的科学方法形成了自己鲜明的特色：①对象的理想化与模型化。科学在处理客观对象时，将其理论化了，人们研究的实际是观念化了的对象，比如物理学所研究的质点、力等等。科学以研究模型代替研究现实的世界。自觉的理想化方法已经发展成为一种建立模型的技术。理想化也是一种简单化。②数量化。人类思维的发展注定首先要走向数量化。数量是人思维精确的工具。力学的权威有一半来自于它的数量方法。在科学研究中，数量研究随着近代科学的产生而成为一种规范或范式。③因果决定论。因果决定论的方法论是科学的基础。近代科学的方法论引进了机械的决定论，把事物间的复杂关系简单化、机械化了。④最优化。最优化是人们确定自然规律的基础。“两点之间，直线最近”、“在平面上的两点之间能作且只能作一条直线”等等，对自然界的最优方式的探讨成为许多科学的基础。最优方式的存在几乎成为近代科学的一种信仰，得到了最有价值的体现。⑤隔离的分析方法。近代科学的分析方法建立在客观世界是可以被分割的认识之上，把世界看作是一个机械的世界，这个世界是由各个机械部件组装起来的，自然也可以拆卸开来加以分析。对每个单元的分析，组合以后就成为对整体的合理理解。

近代科学的影响是极其巨大的，它为西方整整几个世纪确立了基本的方法论。面对这种影响，这种方法论既体现在具体的科学实验中，同时也由于科学技术的巨大效用而被称为科学的方法而应用于一般生活中，甚至成为一种世界观。这些方法成为人们牢不可破的信念，成为一种科学的基本的方法论。

## 二、管理学对科学方法的引进

科学技术对生产力及整个社会带来的巨大影响以及形式上的严密性确定了它在管理中不容置疑的优越地位。

18 世纪的工业革命预示着文明的新纪元的来临，这场革命不

仅是技术革命，而且也是一场文化革命。新机器、新工厂以及新城市动摇了人们的以旧传统为基础的根基，并要求人们加入新时代的行列。随着人们努力使自己更适应于城市和工厂的新的严格生活，他们的需求也变得越来越复杂了。由于要求投入大量资本，由于劳动的分工以及由于需要取得预料的合理的经济成果，组织本身也正在发生改变。工业革命创造了一种新的文化环境和一批与以前不同的管理问题。到19世纪末至20世纪初，西方工业革命所造成的工业生产的发展，已经到了放弃粗放式生产而转向更有效的生产形式的关键时期。生产力的提高，企业规模的扩大，对管理提出了革命的时代性的要求，为现代管理学的创生奠定了基础。

与发展的社会相应的管理，非常自然地向着已经产生了巨大影响的科学技术学习思想、技术和方法。科学技术的方法因而迅速地进入了管理学及其实践。在科学思想和科学方法论向外扩散的过程中，社会研究领域普遍受到了影响。心理学、经济学、管理学是受影响最大的三个领域。心理学转向了行为主义，从内省方法转向实验方法。经济学普遍采用了数学方法，而管理学则更为彻底。

经济学的研究采用经济模型的方式。经济模型根本上就是理想化的不是现实的。人们无力把影响经济的所有因素都在同一个理论内部加以考虑。一切融合在模型中的因素都是经过事先筛选的。而筛选过程则成为另一种最具创造性的过程。理想化方法的不可抗拒的魅力具有超过近代科学的更大的普遍性。

然而管理学却在更大程度上向科学靠拢。管理学的科学化的优势较经济学更明显。同时，科学方法论的基本点也更适合管理的需要。从近代科学方法论中可以发现，科学方法论的本质与管理的要求是如此贴近，以至于管理学不必对之作很大修改就可以非常方便地应用。在管理向现代发展的过程中，需要首先解决的两个问题一是企业的效率低下，另一则是企业内部的协调。

企业的效率低下有许多原因：资本家与工人（当时也是管理者与被管理者）间的矛盾、生产操作技术落后、管理机制与制度

的问题、企业的经营规模等等。必须看到，所有这些已列出的和未列出的原因之间也是相互牵连的。但其中有些问题如资本家与工人的矛盾其实是资本主义社会的基本矛盾，并不是管理的改进可以解决的。这就导致管理研究首先向易于解决的问题进军。而在企业规模不大，内部分工不复杂的情况下，改进生产操作技术成了最主要的增进效率的手段。显然，这一工作与科学技术研究是非常相似的，事实上几乎是同一的。在这种情况下，引进科学方法论是一件顺理成章的事。而现代管理学在创立初期倾向于科学管理也是毫不奇怪的了。

另一方面，企业内部的协调也已渐渐提上了议事日程。企业规模在这一时期的迅速扩大是极为明显的趋势。面对这种日益扩大的企业，内部协调已经变得极其重要。必须指出，这种协调要有所成就，需要在两个战线上取得进步。第一是在技术战线上。协调的重要部分是在技术上，这在铁路或生产大型设备的企业中尤其明显。技术上的规范要求、精确性的要求构成了协调的基础。第二是在管理的条理化层面上。管理的人事、财务、生产、营销、物资等各方面都要求更高的专业化和严格的管理制度。

正是在这两个方面，科学方法论表现出极大的优势，使得管理不能不向科学学习方法，吸收科学的方法论思想。对于管理来说，最主要的思想方法论在于规范化（标准化）、条理化、最优化、数量化。而所有这些，又是以管理主体与客体的分离为基础的，是以分析方法为基础的，这正好是科学方法论的强项。

标志着现代意义上管理学诞生的科学管理，实质上是一种方法论、价值观的变化。弗里德里克·温·泰勒是管理思想演进过程中这个重要时代的领路人。

科学管理的形成首先是从寻求方法开始的。从18世纪的工业革命起，企业的发展极其迅速，以先进技术、市场增长、劳动者的不满以及管理知识的缺乏为特征，美国工业渴望在方法、制度和完善产品的生产、销售方面成熟起来。为了满足这种需要，泰勒发出

了一种声音，提倡了一种精神。他寻求以效率和系统化为特点的新方法。

以泰勒主义为代表的科学管理所进行的工作，首先是从最基本、最简单的生产活动开始的，这似乎与现代大工业毫无关系。然而，泰勒的科学管理之所以受到普遍重视，却是由于它最先确立了管理的科学方法，在管理中引进了科学方法论。这种科学方法论最初虽然只在简单劳动与简单的劳动组织中使用，但对大工业企业的组织却有着极其重要的作用。

科学管理的实质在于将科学的思想和方法自觉地引进管理。科学方法经过泰勒的努力，形成了规范化（标准化）、定量化（数量化）、最优化的科学管理方法，而理想化则是这些方法的基础。从牛顿时代以来，西方社会的基本思想就包括了规范化、数量化和最优化，也包括了对人性的这种理想化的假设。

从方法论的角度看，科学管理的实质恰恰在于它在方法上的革命。事实上，在当时美国各企业引起兴趣的，恰好是以泰勒的名字命名的“泰勒制”，而不是任何别的什么。在泰勒的创造或以后的科学管理的创造中，工时研究、动作研究、计件工作制、成本核算方法、职能工长制等等，是最主要的内容。而所有这些内容，无非是想通过规范化、定量化、最优化来把管理变得更有效率。而这种规范化、定量化、最优化则正好体现出了近代科学方法论向管理学的渗透。

管理学家和管理思想史家把整个管理学的创生阶段都称为“科学管理时期”，实在是再恰当不过了。除了泰勒，美国还有甘特、吉尔布雷思夫妇等科学管理的积极推行者，他们的共同特征就是用充分精确的、优化的方法来使效率达到最高。

科学管理方法是作为科学来对待的。从科学技术研究中还直接导致了另一种管理学派——管理科学。“数字对人类而言总是充满着魅力”“数字自身没有内在价值，但却是寻求知识的象征，因

为它们给了我们一个准确而有序的环境。”<sup>①</sup> 管理科学在更高的程度上依赖数学方法，而在其背后的是一种对于数的精确性的信仰。

管理科学学派注重定量模型的研究和应用，以求得管理的程序化和最优化。他们认为，管理就是利用数学模型和程序系统来表示管理的计划、组织、控制、决策等职能活动的合乎逻辑的过程，做出最优的解答，以达到企业的目标。管理科学学派制定用于管理决策的数学或统计模式，并把这种模式通过电子计算机应用于企业管理理论和方法的体系中，这种方法就是通常所说的运筹学。运筹学的基本方法首先是关于数的精确性的。无论是线性规划还是非线性规划，精确性的重要性使得人们更多地接受一种数学方法、数学模型的处理。管理科学将运筹学运用于管理，它在更为先进的统计和数学技术基础上，使传统的生产管理现代化为视野更为广阔的生产经营管理。

管理科学产生之时曾经宣布，管理要成为严密的、科学的、定量的。这一许诺并未完全实现，管理科学还在不断地为此努力。但是，从这一许诺中可以清楚地看到，管理科学对科学方法的尊崇。

管理科学与一般系统论及系统分析方法在关于系统的认识上并无实质性的差别。只是一般系统论作为一种观念，在社会系统的分析中更像是一种哲学而不是一种方法。但一般系统论本身是具有分析的传统。一般系统论是从对子系统的分析到达系统的。纯粹在整体系统层面上来考察事物并不是系统论的观点，而是整体论的观点。后者是中国传统哲学的基本成就，并且对现代中国人的思维方式有着决定性的影响。

系统方法论被引入管理是非常自然的。随着管理对象的扩大，管理的复杂性变得更明显了。大系统的管理，要求各方面的协调。把大系统分成各类子系统，然后分而治之，则是协调的重要步骤。

<sup>①</sup> 丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，2002年11月版，第507页。



这是在美国形成像“阿波罗”登月计划之类系统工程的原因。系统工程是一种具体的管理方法，其中包含了明确的数量要求。

无论是科学管理还是管理科学，都在运用科学方法论一般原则研究和解决管理领域中的问题。科学管理与管理科学有着几乎同样的定量化、规范化倾向，并且同样追求管理的最优结果、寻找管理的最优决策。事实上，管理科学对最优化的追求比科学管理更为强烈。

现代科学技术的快速发展，将为管理方法的革命提供更多更好的条件和途径。管理科学发展的历史表明，现代科学的系统论、控制论、信息论、耗散结构论、协同论、突变论、数学中的概率、网络技术和电子计算机技术等等，均渗透于管理理论和实践活动之中，有的甚至成为管理本身的一个重要组成部分。充分重视科学对管理的渗透，不断地从各类科学技术发展的最新成就和动态中吸取营养，是管理方法改进的有效途径。

### 三、管理方法及其基本特点

#### (一) 管理方法

什么是管理方法？如前所述，方法是达到某种目的所应遵循的途径、程序和活动方式，是取得某种成果的精神性工具和手段。管理方法是指用来实现管理职能，保证管理活动顺利进行的手段、方式、途径和程序的总和，或者说是实现管理目标的精神性工具和手段。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，其作用不可忽视。

管理方法作为人们进行管理活动的工具和手段，所以能够引导管理者采取合理的方式实现自己的目的，是因为它是以管理过程中的客观规律为依据，是已经取得的关于管理规律的知识自觉运用，是人们在长期的管理活动中形成的管理经验的结晶，并在管理实践中不断地得到检验和发展。

任何管理者总是自觉或不自觉地在一定的思想观点和方法指导下工作的。管理对象、性质、任务的复杂多样，决定了实际工作中

使用的管理方法也是多种多样的。对管理方法进行研究，首先应按其特征进行分类，以便弄清各种管理方法的性质、功能以及在整个管理方法系统中的地位，更好的服务于管理实际。管理方法像任何一个学科中的方法一样，按不同标准可以分为不同的类型：

(1) 根据人们工作内容的不同，可划分为管理的认识方法和管理工作方法。

(2) 根据对象的范围不同，可以划分为宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法。

(3) 根据管理方法的性质和使用范围、运用的普遍程度，可划分为一般管理方法和具体管理方法。

(4) 根据管理对象的性质可划分为人事管理方法、物质管理方法、资金管理方法、信息管理方法。

(5) 根据所运用方法的量化程度，可划分为定性方法和定量方法。

(6) 根据管理问题研究和解决的思维方式不同，可以分为归纳法、试验法和演绎法。

(7) 根据管理方法的性质和使用范围，可以分为普遍的方法、通用的方法和专门的方法。普遍的方法即哲学方法，提供研究和改造现实世界各个不同领域的最根本的方法，是整个管理方法体系的基础；通用的方法是以不同领域的管理活动都存在某些共同的属性为依据的，原则上能运用于每一管理领域，如调查的方法、抽象的方法、系统论的方法、控制论的方法等等；专门的方法是指某一类型、某一局部的管理活动中所特有的具体方法，如科研管理的具体方法、教学管理的具体方法等。

(8) 根据管理基本方式的不同，分为管理的法律方法、管理的行政方法、管理的经济方法、管理的文化方法。

以上我们从不同的角度对管理方法系统进行了分析，可以看出，每一种方法都是全部管理职能的一种特殊方式，因而需要它们相互补充。一种方法具有许多特征，可以从不同的方面进行分析。

同时，方法与方法之间又存在许多共同之处，共同组成了一个网络系统。管理方法是实现管理目标的途径和方法，是要从总体上研究如何以适当的方式、经过一定的步骤，最终实现管理目标。要正确地运用方法，应该了解它的一般特点。

## （二）管理方法的特点

概括起来，管理方法具有如下一些特点：

（1）管理方法具有二重性。从总体上说，管理方法既有自然属性又有社会属性，这是由管理的二重性决定的。一方面，管理是人类社会活动的客观需要，管理方法是社会劳动过程的经验结晶，具有普遍的适用性，任何社会任何企业，其活动效益的好坏，都取决于它所拥有的各种经济资源，各种生产要素是否得到有效的利用，取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥管理者在管理活动中会遇到许多类同的问题，可以采取类似甚至完全相同的方法；另一方面，管理又是一定生产关系的要求，是为着维护和巩固一定的生产关系的监督劳动，表现为劳动过程的特殊历史形态，发挥着实现特定社会目的的职能，因而具有社会属性，管理方法的吸收、借鉴和运用应处理好个性与共性、批判与继承、学习与独创的关系

（2）管理方法具有“软件”的性质。这种提法来源于计算机的“软件”。没有主机、显示屏、打印机等硬件设施，就没有计算机；但是，如果没有软件，计算机就是一台机器，什么也做不了。管理方法是管理活动中的调节原则，是管理者在认识和实践上掌握现实的精神性工具和手段。黑格尔说：“方法也就是工具，是主观方面的某个手段，主观方面通过这个手段和客体发生关系。”<sup>①</sup> 在管理活动中，物质性的工具和手段同精神性的工具和手段都同样是不可缺少的。精神性工具和手段表现着思想、理性的力量。黑格尔说“理性是有技巧的，同时也是有威力的。理性的技巧，一般来

① 列宁：《黑格尔 逻辑学 一书摘要》，《列宁全集》第38卷，第236页。

讲，表现在一种利用工具的活动里。这种理性的活动一方面让事物按照它们自己的本性，彼此相互影响、相互削弱，而它自己并不直接干预其过程，但同时却正好实现了它自己的目的。”<sup>①</sup> 可以把管理方法当作“软件”，把物质性工具和手段当作“硬件”，就像软件是支配计算机运行的灵魂一样，管理方法是协调管理活动的程序和方式。管理方法能使厂房、设备、人员、产品之间合理配置和有效运转。当然，管理方法是管理的一种工具，其使用效力的高低与管理者运用的是否恰当有密切联系。

(3) 管理方法具有多样性和系统性。管理对象是由人、财、物、时空、信息等组成的多属性、多层次、多功能的系统整体。对管理的不同对象，都可以从不同的角度进行研究和管理工作。研究问题和处理问题的角度不同，方法自然也不能一样，必然要采用各种不同的具体方法。管理活动的多层次性，也决定了管理方法的多层次性、多样性。因此，管理方法就不能是一种而是多种，既有管理的一般方法，更有多种管理的特殊方法和具体方法。同时，管理方法又有其内在的联系，具有系统性。各种方法之间相互依赖，相互渗透，一种方法往往只是完成特定职能的一个特殊方式，需要其它方法的配合才能有效地发挥作用。

(4) 管理方法具有实用性和操作性。管理的具体方法反映了各种管理活动和过程中个别的具体特点，在一定条件下可以直接借鉴和应用，因而具有实用性和操作性。

(5) 管理方法具有经济性。经济性是指用较少的人力、物力、财力和时间取得较好的绩效。正是由于方法的这一特性，才有研究和掌握方法的必要。各种方法的经济性是不同的，因而在实践中常常需要比较，选择经济性最大的方法。

(6) 管理方法的形成和改进与科学技术的发展有着密切联系。管理方法是在管理实践的需要中产生和发展起来的。实践不断提出

<sup>①</sup> 黑格尔：《逻辑学》，商务印书馆，1980年版，第394页。

新的课题，科技不断地变革和出新，其发展的成果必然会漫漫地渗透和运用到管理中来，使管理方法得到更新，发挥更大的效能。

总之，管理对象及其活动的多层次、多属性、多功能的系统特点，被管理系统与外部环境之间错综复杂的联系及其运动变化，决定了管理方法也是一个多层次、多序列、多功能的纵横交错的网络系统。管理者要把握管理活动的规律和发展趋势，组织、指挥、控制并协调、激励组织成员努力实现管理目标，就必须掌握和运用切实有效的管理方法，在把握现实和预测未来的基础上，选择并创造最佳的管理方法。

## 第二节 管理的基本方法

管理方法尽管按不同的标准可以分为许多种类型，但从宏观和普遍的意义上说，其基本方法一般是指：管理的法律方法、管理的行政方法、管理的经济方法和管理的文化方法等。它们构成了一个完整的管理方法体系。

### 一、管理的法律方法

法律是指由国家专门机关制定、以权利义务为调整机制、体现统治阶级意志，以国家强制力保证实施的行为规范的总和。它是意志与规律的结合，是阶级统治和社会管理的手段。法律方法是通过法律、法令、条例和司法、仲裁工作，维护社会稳定，调整社会经济的总体活动和各企业、单位在微观活动中所发生的各种关系，以保证和促进社会经济发展的管理方法。管理的法律方法，既包括国家正式颁布的法律，也包括各级政府机构和各个管理系统所制定的具有法律效力的各种社会规范。法律方法的主要优点是广泛性与有效性。广泛性是说这一管理方式运用于社会发展的各个时代和各个领域，起着广泛的作用。有效性主要指它的强制作用，法律、法规一经制定就要强制执行，各种社会组织以及每个公民都必需毫无例外地遵守，否则就要受到国家强制力的制裁。在正常情况下，其管

理功能的实现能够得到比较充分的保证。管理方法也具有严肃性和相对的稳定性。

法律方法虽然涉及的领域广泛，但使用的对象却有严格的限制，它的灵活性和适应性也不够强，使用所要求的条件和所要付出的代价比较高，致使其作用的发挥受到一定的影响。

管理的法律方法从本质上讲是通过上层建筑的力量来影响和改变社会活动的方法。它的社会功能会随着时代的不同而有所变化。在阶级关系严重对立和对抗的社会，法律侧重于统治作用；而在阶级关系缓和或非对抗的社会，法律则侧重于社会管理作用。法律对社会活动所起的作用既可能是积极的，也可能是消极的。如果各项法律、法规的制定与实施是符合实际和客观规律要求的，就会促进社会、经济的发展；反之，也可能成为社会、经济发展的严重障碍。

由于社会组织是一个开放的系统，涉及到的关系是复杂的、多方面的，因而各种法律、法规的运用要相互配合、相互支撑。就一个企业来说，法律方法不仅要企业掌握和运用企业法以及与企业生产经营活动直接相关的经济法律，如税法、经济合同法、商标法、专利法等，而且也要掌握和运用民法赋予的权利和义务。企业作为法人，一方面其权利地位受到法律保护，可以自觉地去抵制和克服各级政府机构向企业乱伸手的不正之风；另一方面，企业的义务和责任也严格化了，有关法律对企业法人和公民的权利和义务都有明确规定，法律是企业管理的基础和前提。企业应根据国家、政府的有关法律、法规制定自己的管理准则和行为规范，有效地调节各种管理因素之间的关系，使国家的基本法律在本单位得以顺利地贯彻执行，避免因有悖法律而造成不必要的损失。

## 二、管理的行政方法

行政方法是以国家强制力为后盾，依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例、守则、章程等行政手段，按照行政系统和层级关系，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方

法。它是所有管理形式中使用最广泛的一种管理形式。

行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。它特别强调职权、职责和责任。在法约尔提出的管理的基本原则中有一条指出，在管理者所行使的职责和职权中必须建立相应的关系。如果一个人被授予了职责，他相应地也应获得与之相配的职权。职权是给出命令要求服从的权力，职责是必须执行的义务或责任。任何组织总要建立起若干个行政机构来进行管理。它们都有着严格的职责和职权范围。

行政方法所依托的基础是管理机关和管理者的权威。通常情况下，管理者的权威越高，他所发出的指令接受率就越高。但管理者的权威不能仅仅依靠提高职位来实现，还应重视管理者个人品行和能力的提高。

行政方法具有广泛性、强制性、垂直性等特点。广泛性是指这种管理不仅使用范围广，而且所能把握和调动的资源丰富，所能采用的具体方法灵活多样；强制性是指行政权力机构和管理者在管理活动中发出的命令、指示、规定等，对被管理者具有程度不同的强制作用。但这种强制与法律的强制是不同的。法律的强制通过国家机器和司法机构来执行的，规定人们可以做什么和不可以做什么；行政的强制要求人们在行动目标上服从统一的意志，在行动的原则上保持一致，但方式方法上可以灵活多样。行政上的强制是通过一系列的行政措施，如表扬、奖励、晋升或批评、降职等来保证执行的。下级如不执行上级的指示和命令，就会因此付出沉重的代价；垂直性是指用行政方法进行管理基本上属于“条条”的、纵向的、直线管理。行政指令一般都是自上而下的，通过纵向直线下达的。行政方法中的等级原理表现得很突出。它作为一种不能中断的等级或级别系列存在于组织之中。因此，组织中的等级原则即：企业中最高层的管理地位对于每一个下属地位的直线职权越清楚，制定决策的职责就越清楚，组织间的交流沟通也就越有效。行政方法的运用，必须坚持自上而下的方式，切忌通过横向传达指令。

行政方法的运用有利于对全局活动实行宏观控制，能够迅速地贯彻上级的方针和政策，实现既定目标。行政方法也可以强化管理的作用，通过指挥和调控，使组织的各部门、各单位密切配合，相互支持，并不断调整它们之间的进度和相互关系。行政方法还能及时地针对具体问题发出命令和指示，快速、高效地解决矛盾，达到目的。

行政方法是实现管理职能的一个重要手段，其作用的发挥要求管理者（包括高层管理者）必须有服务意识，不断提升执政能力和执政水平，善于纳谏，克服官僚主义作风，防止出现使被管理者总是处于被动、甚至对抗地位，难于发挥其积极性、创造性的局面。

### 三、管理的经济方法

经济方法是指管理主体按照经济规律的客观要求，运用各种经济手段，通过调节各种经济利益关系，以引导组织和个人的行为，保证管理目标实现的方法。这里所说的各种经济手段主要包括价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款以及经济合同等。

（1）价格。在市场经济的条件下，价格是计量和评价劳动的社会标准。价格的上下波动会直接影响生产企业和消费者的经济利益，进而影响他们的生产和消费行为。价格是国家宏观调控的重要手段，在国民经济发展中发挥着重要作用。企业对自家产品的合理定价，对于增强竞争能力，改善经营地位，争取最大利益也起着举足轻重的作用。

（2）税收。税收是国家为了实现其职能，依照税法规定，凭借政治权力参与国民收入分配和再分配，取得财政收入的一种主要形式。税收具有强制性、无偿性和固定性的特点。税收是国家宏观经济调控的一个重要杠杆，国家通过制定不同的税种和税率，来调节生产和流通，调节一些企业的利润水平。控制消费基金的过快增长，使社会经济的内部结构、发展趋势、活动规模等趋于合理。

（3）信贷。信贷是银行存款、贷款等信用活动的总称，它也



是宏观经济调控的手段之一，是最为灵活、有效的经济杠杆。在经济困难时期，政府将力求让银行放宽信贷。为达到这样的目的，中央银行会降低对准备金的要求。准备金的减少导致贷款的增加。同时，货币供应的增加引起利率的下降。于是经济体系中的贷款和资金就多起来。这样，企业就会从银行借来资金，满足企业生产周转和扩大流通的需要，消费者会购买商品和服务，就业机会也会增加，从而达到管理协调社会经济活动的目的。

(4) 利润。利润是反映经济组织经济效益的综合指标，也是企业经营的直接目的。企业完成利润指标后，就可以得到更多的资金扩大生产和改善员工的生活福利。如果不能实现利润指标则企业的发展与员工的待遇必然受到影响。有的企业在管理过程中将企业的经济效益与员工的报酬密切挂钩，从而促使员工从关心个人利益的角度更多地关心企业的经营及其绩效，形成命运共同体。

(5) 工资。工资是员工报酬的货币表现，是大多数员工养家糊口和满足其它生活需要的经济基础。这一经济手段直接涉及经济组织及其员工个人的物质利益，正确的运用它，对于调动员工的劳动积极性有直接的促进作用。由于每个员工的工作能力和工作态度是有差别的，而且同一个人在不同时期也会有不同的表现，因此工资确定应体现能级原则和弹性原则。

(6) 奖金与罚款。奖金是以货币形式对员工为组织所做的额外贡献给予的奖励。奖金的发放应能够激励下属，对员工的行动方向和努力目标具有引导作用。罚款是对员工违反规章制度，给组织造成危害的行为所做的经济惩罚。它可以纠正不符和组织要求的行为，起到警示的作用，但不可滥用。

经济方法通过利益机制引导利益主体追求和实现某种既定目标，是一种间接的管理方法。在市场经济的条件下，这一方法发挥着越来越大的作用。

#### 四、管理的文化方法

管理的文化方法是通过文化教育、文化塑造和文化培养等途径

达到管理既定目标和长远目标的现代管理方法。文化教育是企业文化管理的具体形式之一，这里我们重点加以说明。其它方式在后面章节（组织文化）中会涉及到。

文化教育是通过教育的途径，提高管理者和被管理者的素质，保证管理活动的顺利进行，以达到管理预期目标的一种有计划的活动。在管理过程中，人是第一重要的因素。管理最重要的任务是提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性。人的素质的提高是在社会实践和教育中逐步发展、成熟起来的。通过教育，不断提高组织成员的政治思想素质、文化素质、专业水平与合作意识，为各项活动的顺利进行奠定良好的基础。

教育是管理的基本手段之一，无论是社会主义社会的各类组织还是资本主义的组织，都在运用这一方式。思想教育方法是一种最根本的、最高层次的方法，是社会主义管理工作的重要优势。它通过改变人的思想境界，培养适合社会和组织发展的成员。思想教育的内容包括：人生观及道德教育；爱国主义和集体主义教育；民主、法制、纪律教育；科学文化教育等。在西方，一些大的企业同样把教育培训当作管理的有力手段。如通用公司（GE）建立的杰克·韦尔奇领导的发展中心（克劳顿村），被《财富》杂志称之为“美国企业界的哈佛”。这个中心为GE员工的成长和发展提供培训，向GE各业务部门传播最佳的实践、公司的举措以及学习经验，传播公司的文化与价值观。杰克·韦尔奇曾说，没有这个培训中心，它都不知道如何来管理通用电气。

根据教育内容和教育对象的不同，管理中的教育方法可以采取灵活多样的形式。对于思想性质的问题，必须采取讨论的方法、说理的方法；对于传授知识和技能方面的教育，也不宜全部采用讲授的方式。国外企业创造的案例分析法、业务演习法、敏感性训练法等都有较好的效果，可供我们借鉴。

### 第三节 管理方法的应用

黑格尔有一句名言：方法是内在的。就是说，方法的运用应与对象及主体相适合。在管理实践中，人们创造和积累了许多管理方法。管理方法是一个多方面、多层次、多序列的网络系统，不可能规定为几个或几种事事适用、一成不变、能解决一切管理问题的灵丹妙法。如何让管理方法发挥应有的效能是需要认真对待的现实问题。

#### 一、正确处理管理方法同客观规律的关系

方法的正确与否，首先要看它是否符合客观事物及其规律。人们要想合乎目的地改造现实，就必须使自己的行动方式适应客观事物运动发展的规律。唯物辩证法之所以能够成为一切认识和实践领域的方法论，就因为它是自然界、人类社会和人的思维的最一般规律的概括和总结。把它自觉地运用到认识和实践过程中，就成为活动的方式和原则，成为取得新知识和改造现实的工具和手段。从这一点来看，哲学方法与科学中通用的方法、某一领域专门的方法是没有什么本质区别的，有的只是概括的程度和适用范围的差别。

任何一个领域都有不同于其他领域的方法，又有和其他领域共同的方法。这也是矛盾特殊性与矛盾普遍性统一的体现，管理领域也是如此。不仅作为普遍方法的哲学方法是指导管理活动所必须的，而且科学中通用的方法也适用于管理活动。管理领域中所特有的方法是实现管理职能的特殊性所要求的，即由管理活动过程的特殊规律性所决定的。

管理对象的复杂性决定了管理方法是一个多样性交错的系统。管理对象主要是由人、财、物、信息等几大要素按照一定的方式结合起来的组织系统。不仅这些要素各有其运动变化的规律，而且怎样实现这些要素的最佳结合，也受着一定的客观规律的支配，受着其它方面因素的影响。管理系统只有在其人员、物质手段、组织机构、信息系统、工艺流程等按照管理的规律性建立起来时，才能最有效的发挥作

用。在整个管理系统中，人是最活跃、最能动、最积极的因素，一切其它因素只有通过人才能加以开发和利用。而调动人的积极性，协调各方面的活动，必须遵循社会学、人类学、心理学、生理学等学科从各个不同的侧面所揭示出的心理、生理和行为规律。

与自然规律不同，管理过程中的客观规律是通过人的活动而不是离开人的活动表现出来的。这使得管理方法的实质被掩盖了起来。规律和方法的关系，或者说客观规律的作用和主观活动的作用这两方面的关系，也就是客观规律性和主观能动性或客观因素和主观因素的关系问题。把客观因素绝对化会导致宿命论、自流论，以至否定对组织活动自觉施加影响的可能，只寄希望于客观条件，指望客观规律自发起作用。这是一种无所作为的思想，在管理上是十分有害的。把主观因素绝对化，会导致主观主义和唯意志论，在管理上采取随心所欲的态度，盲目蛮干和瞎指挥，最终会使管理目标难于实现。

管理方法的实质，就是把人们在管理方面的主观活动同客观规律的要求以及事物发展的趋势协调起来，把对自身和外界事物的支配建立在客观规律的基础之上，以实现这些规律的要求为手段来达到自己的目的。为了有效地利用已有的管理方法和创造出新的管理方法，应当深入研究各种管理活动所具有的客观规律，分析它们起作用的机制，寻找最能充分地实现这些客观规律要求的方式。

## 二、用时代发展的新成果指导管理实践

管理方法是随着管理实践的发展和科学技术的进步而发展变化的。在不同的时期，管理方法体系会呈现出不同的特点。在今天，战略管理法、目标管理法、全面质量管理、企业再造等就是既体现一般的管理方法原则、又具有时代特征的一些管理方法。在这里，主要介绍一下战略管理法和目标管理法。

### （一）战略管理法

战略管理是西方在 20 世纪六七十年代探讨企业管理问题的过程中提出来的，随后受到广泛的重视。在 70 年代早期以前，管理

者们通常假定未来的时代将比现在更好，面向未来的计划不过是将组织的过去加以延伸。但是，环境的冲击和游戏规则的变化迫使管理者们开发系统的方法，以分析环境，评价组织的优势和劣势，以及识别有可能建立竞争优势的机会。管理者们认识到，战略管理日益重要。

战略管理是确定组织的全局性、长远性的目标，并为实现这一目标而实施的各项管理步骤。战略管理过程大致包括九个基本步骤：

(1) 确定组织当前的宗旨和目标。组织的宗旨和目标回答从事的是什么事。就企业而言，定义宗旨促使管理当局仔细确定企业的产品和服务范围。对于非营利性的组织而言，决定组织从事的事业的性质同样重要。医院、政府机构和学校也必须确立自己的宗旨。

(2) 分析环境。因为组织的环境在很大程度上规定了管理当局可能的选择，因而环境分析是管理过程的关键要素。管理者应准确把握环境的变化和发展趋势以及对组织的重要影响。

(3) 发现机会和威胁。分析环境之后，管理当局需要评估有哪些机会可以发掘，组织可能面临哪些威胁。环境的变化对一个组织究竟是机会还是威胁，取决于该组织所控制的资源。

(4) 分析组织的资源。这是将视线从组织的外部转向组织的内部。包括员工有什么技巧和能力？组织的现金状况怎么样？能开发出新产品吗？公众对组织及其产品或服务的质量是怎么看的？等等。无论多么强大的组织，都在资源和技能方面受到某些限制。

(5) 识别优势和劣势。管理当局应当对组织的优势和劣势有明确的评价，能够识别出什么是组织与众不同的独特技能和资源，哪些与同行相比是组织的弱项和薄弱环节。

(6) 重新评价组织的宗旨和目标。这是对组织机会的再评价，它把对组织的优势、劣势、机会和威胁的分析结合在一起，以便发现组织可能发掘的细分市场。管理当局需要重新评价组织的宗旨

和目标，如果需要改变组织的整体方向，则战略管理过程可能要从头开始。

(7) 制定战略。管理当局要寻求组织的恰当定位，能够最佳地利用组织的资源和充分利用环境的机会，以便获得领先于竞争对手的相对优势。

(8) 实施战略。战略制定之后，要取得成功，必须付诸实施。通过战术性计划、组织结构的建立、人员的配备等具体工作来完成。

(9) 评价结果。就是对战略实施的效果怎样进行评价，发现问题，及时调整。战略管理必须有高度的全面性和预见性，对管理者的指挥也提出了很高的要求。

## (二) 目标管理法

目标管理是一种以目标为中心的管理系统方法和管理哲学。最早由著名管理学大师彼得·德鲁克在其名著《管理实践》中提出，随后在企业、医院、学校和政府机构中广泛地应用。它的吸引力在于提供了一种将组织的整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式。

彼得·德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以，管理者应该通过目标对下级进行管理。企业的使命和任务，必须转化为目标。如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此，管理者应该通过目标对下级进行管理。当组织确定了整体目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖励。

目标管理的指导思想是以Y理论为基础的。即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责，实际上是对人本管理的进一步发展。与传统的管理方式相比，目标管理有鲜明的特点：重视人的因素、建立目标锁链与目标体系、重视成果。

目标管理是授权管理的一种具体形式。按照这种管理方法，各

级主管在一定期限内都应有组织和个人的工作目标。目标制定后，主管依据目标内容对下属员工授予用人、用钱、用物之权，以便使员工尽力完成所定目标。主管只用目标管理下级，在期限内或到期后，依据目标对下属的工作进行检查与考核。目标管理有四个共同的要素，他们是：明确目标；参与决策；规定期限和反馈绩效。目标管理中的目标应当简明扼要，必须转化成定量的、可以进行度量和评价的目标。目标的设定由上级与下级共同参与，对选择和如何实现目标达成一致意见。每个目标的完成都有一个简单明确的时间期限。目标管理寻求不断地将实现目标的进展情况反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。

目标管理的典型步骤可以概括如下：

- (1) 组织的整体目标和战略。
- (2) 在经营单位和部门之间分配主要的目标。
- (3) 各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标。
- (4) 部门的所有成员参与设定自己的具体目标。
- (5) 管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划。
- (6) 实施行动计划。
- (7) 定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈。
- (8) 基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。

目标管理的哲学基础可归为“专业化分工”和“人本管理”两大支柱。目标管理强调各级主管均以“目标”作为一切管理行为的中心。“目标”是什么？目标是企业或其他组织所要取得的“期望成果”。设定目标，就是决定“做什么”、“做到什么程度”。“度”内含着可测量性，也贯穿着提高劳动生产率的要求。因此，目标管理着力谋求建立理想的目标体系、理想的目标责任体系、理想的目标责任体系，三者不可或缺。通过“设立目标”和“目标分解”，从总经理到每个员工都有一个与部门目标，进而与组织总体目标紧密相连的个人目标。这个步骤就是对专业化分工的实施。

目标管理使各项活动的目的性很明确，有利于避免盲目性，也有助于改进组织结构的职责分工。

目标管理的真正魅力来自极大地调动每个员工积极性的“人本管理”。任何人都期望自己被爱、被尊重、被认可，大部分人具有权利欲、自主成就欲和创造力等高级需要。如果给予机会，人们会借助工作任务的完成来满足这些需要。目标管理让员工参与决策，自我控制，自我激励，把员工实现个人目标的努力，融入实现组织目标之中，创造出一种个人欲望与管理目标相统一的、最大限度激励员工的环境。目标管理启发了自觉，调动了员工的主动性、积极性、创造性，提高了士气，也改善了的人际关系，有助于组织目标的实现。

### （三）管理方法的核心问题是最大限度地发挥人的作用

人是一切社会活动的主体。世界上一切科学技术的进步，一切物质财富的创造，一切社会生产力的发展，一切社会经济系统的运行，都离不开人的服务、人的劳动与人的管理。“一切物质因素只有通过人的因素才能加以开发利用。”<sup>①</sup> 在组织的各种因素中，人是具有最大潜力的资源，人的积极性和创造性发挥和实现的程度，直接决定着组织活动的效率。因此，管理方法的核心问题是如何调动人的积极性，以最大限度地发挥人的作用。

充分发挥人的作用，首先要树立以人为中心的管理思想。传统管理理论把劳动者视为生产过程中的一个不可缺少的要素和管理的客体，而不注意发挥人的主观能动性。随着社会经济的发展，特别是管理学界对成功企业管理经验的剖析，员工在生产经营中的重要作用逐渐被认识，形成了以人为中心的管理思想。人是各类组织的主体，管理既是对人的管理，也是为人的管理。组织管理的目的，不单是为社会提供商品或服务，也包括为组织员工的发展服务。

就企业发展的影响因素来说，归纳起来无非是天时、地利、人

<sup>①</sup> 《毛泽东选集》第5卷，人民出版社，1977年版，第278页。



和。其中“人和”最为宝贵。有了“人和”才能去争取和利用“天时”(客观环境和机遇),有了“人和”才有可能去逐步完善和充分发挥“地利”(本企业的资源优势)。没有“人和”,再好的外部环境也将错过,再好的内部条件也将耗尽。而真正“人和”的企业应当成为全体员工的命运共同体,让员工积极参与到企业管理中来,使个人与企业一同成长,使企业目标转化成员工个人追求的目标。在管理过程中,不能单方面地要求组织成员修正自己的行为模式、价值理念等来适应组织,而要求组织的发展适应成员个性发展而产生的价值理念、行为模式,在全体成员一致性上面再做发展的考虑。

人的安排要体现能级原则。人是平等的,但也是存在差异的。在完成同一活动的过程中,不同的人表现出不同的能力。有的人富有概括性和整体性,但分析能力较差;有的人则善于观察细节,而整体把握能力不强。在完成同一活动时,不同的人往往采取不同能力组合进行工作,有的人依靠高超的技术,有的人则主要靠勤奋和塌实。人的能力发展水平也存在差异。在相同条件下,人们在从事某种活动中所取得成绩的大小足以说明人的能力有高低之分。人的能力的差异决定了他更适合某种类型的工作或某一层级的岗位。

最大限度地发挥人的作用,还应注重人的内在需要。人的行为总是由一定的动机推动的,不管这些动机是否被明确地意识到。动机就是行为的动力。因此,要实现对人的管理,就要研究人的动机是怎样产生的,如何激发、引导、调节,怎样保持、强化;就要依据人的行为规律,采取多种多样的方式来调动人的积极性。人的行为是在内外诱因的刺激下,并结合个人需要发生的。如果是有刺激而无内在需要,那么行为不会发生;相反如果光有需要,而外在条件不具备,那么需要也将会消失。因此,组织要寻求合适的内外刺激,引导员工的行为朝着组织所希望的方向发展。一般来讲,维持人积极性的主要动力来源于三个方面:①物质动力,指能够满足人的物质需要,并能够由此激发人的积极性因素。物质动力是员工工

作的根本动力，也是企业经营管理的重要手段。②精神动力，指能够激发人的动机的精神方面的因素，包括兴趣、理想、信仰、情谊、成就感等。精神动力一旦产生和确定，能够成为强烈和持久的激发人积极性的力量。③信息动力，指外部社会与经济发展的信息中对人们起激励作用的因素。信息动力实则是一种竞争的动力。外部环境组织间的信息交流，使组织能够获得世界发展的情况，了解市场需求，成为组织生存与发展的动力。在管理实践中，应遵循重视人的要求，以激励为主的原则，综合运用三种动力，根据管理的时间、地点、条件的差异，灵活处理并且建立有效的管理动力机制。

中国有句古话，叫“得人心者得天下”。企业管理也一样，谁抓住了“人”，谁就赢得了财富与荣耀。

### 三、以有效性为标准选择管理方法

方法是一种手段和工具，是为特定的目的服务的。对管理方法进行选择 and 取舍的根本标准应该是看该方法能否有效的帮助管理者实现预期目的。这里的目的是特定的。有些方法对别人是有效的，对自己不一定就有效；有的方法以前是有效的，现在不一定就有效；曾经有效的方法，并不意味着永远都有效。选择和评价管理方法的优劣好坏，要以能否有效地解决特定的问题为标准。对方法的取舍离开了有效性这一标准，必然产生管理实践中的盲目性。

为了能够采用到有效的管理方法，就应该博采众长，广泛吸取各国、各方面的先进经验，善于学习，能于借鉴，从而在复杂多变的环境中应付自如，获得成功。

## 第四节 案例及论语集锦（7）：柳传志

### 一、“亚洲之星”——柳传志

柳传志，联想集团有限公司董事局主席、联想投资有限公司董事长。2000年1月被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”，

2000年6月被《商业周刊》评选为“亚洲之星”，CCTV 2000中国经济年度风云人物。柳传志是一个创业的传奇，这个传奇的意义，不仅仅在于他领导联想由11个人20万元资金的小公司成长为中国最大的计算机公司，更重要的是，他的传奇对许多立志创业的青年人来说，是一种激励。这个传奇让每一个创业青年都可以怀有这样一个希望——“如果我足够地努力，我也可以像柳传志那样的成功。”

## 二、柳传志经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 立意高，才可能制定出战略，才可能一步步地按照你的立意去做；立意低，只能蒙着做。做到什么样子是什么样子，这样做公司等于撞大运。

柳传志用这段话概述了1984年在中关村成立的两类公司。柳传志强调立意，是因为他知道，经营企业，如果立意不高，则容易急功近利，在遇到困难时会退却放弃，而且不可能有更高的奋斗目标，这样的公司是做不长远的。

☆ 中国企业补上贸易这一课是必要的，我不敢说这是个规律，但对联想来说这条路是很实在的。

在创业初期，柳传志就认为中国缺乏行销商品的土壤，因此学会做贸易是中国企业实现高科技产业化的第一步。联想的起家是从做贸易开始的，即后来引起颇多争议的“贸、工、技”道路。因为一开始没有资金，只能替国外厂家卖机器，但是柳传志在代销机器的同时，也在琢磨用户的需求是什么？他们偏好怎样的价格与服务？到了1987、1988年，柳传志已经学会了贸易，销售渠道也打通了，就开始考虑自己生产。

☆ 什么事是不能干的呢？没有钱赚的事不能干；有钱赚但投不起的事不能干；有钱赚也有钱投但没有可靠的人去做，这样的事

<sup>①</sup> 陈莞主编：《商界大师箴言录》第二辑，中央编译出版社，2003年11月版。

也不能干。

柳传志是在 1993 年中国掀起房地产热，中关村几家著名的大公司纷纷投资房地产时说的这番话。他认为投资房地产，一次可能做好，两次以后就可能栽下去了。何况联想的长处在高科技方面，房地产不是主业，即便一次赚了钱，于整个联想的发展规划并无多大益处，不如不做。后来投资房地产的许多公司都栽了跟头，由于柳传志的冷静和自知之明，联想避开了这次灾难。

☆ 制定战略的实质是确定目标，然后是怎么达到这个目标、怎么分解它。中远期目标太远，我们便分阶段做。

联想的“分阶段做”指的是“五步法”：

第一步是确定公司远景。联想的口号是要成为长期的、有规模的高科技企业，因此短期行为的事不做，非高科技企业里的事也不做。

第二步是确定中远期发展战略目标。柳传志认为联想当时缺乏计算机领域的核心技术，因而更多的只是跟风，至多只能制定 5 年的远景规划，还制定不了更长的计划。

第三步是制定发展战略的总体路线。柳传志比较看重这一个步骤，他列出三个主要的具体步骤，分别是制定前的调查与分析、审视内部资源能力、分析与比较竞争对手等。

第四步是确定当年的战略目标，并分解成具战略步骤操作实施。

第五步是检查调整，达到目标。

☆ 我们在制定战略的时候，前面好像是草地、泥潭，要小心翼翼，反复琢磨，仔细观察，然后轻手轻脚地走在上面走。走实了，是黄土地了，撒腿就跑。

柳传志善于用形象的比喻来诠释他的经营哲学。他认为，调整对于一个企业的发展很重要，很少有目标是一下子就达到的，而这个调整的过程就是找路的过程。

☆ 中国企业的成长应该在三个方面进行研究：一是企业发展

规模，比如搞电脑的，是往网络方面搞还是往硬件或软件方面走；二是企业管理规律，就是企业本身的规律；三是中国的一些特殊情况要研究。

北大方正的“技、工、贸”道路和联想的“贸、工、技”道路，哪一个更适合中国国情？柳传志比较后说了上述一段话。他认为两种道路都没有好坏之分，产品指向的不同，决定了企业成长的规律也不同，同时国情也是不容忽视的一个方面。

☆ 一个企业进入一个陌生领域，在制定战略时，专业知识并不重要，关键在于摸清规律。

1998年起，互联网进入一个神速飞进的时代，关于网络经济问题舆论上纷纷扬扬，但是柳传志坚持自己的稳健风格：“中国不能抢在美国前面，因为有一个基本环境的问题，美国是物理高速公路建成，再建信息高速公路。不要以为新经济一来，大家同在同一条新起跑线上，中国的物理高速公路还没建成呐。不妨让美国人看清楚规律，我们跟着走，抢是没用的。”他耗时近一年，拼命研究网络规律，试图把自己从生手变成高手，直到2000年，联想才大举进入互联网。

☆ 我喜欢研究规律并善于总结，能把经验上升为智慧。风险投资的前道工序是融资，后道工序是上市，但中间环节最关键，就是对项目与团队的判断，我有这个眼力。

柳传志还以一个“船、桥与河”的形象比喻来说明这个问题：“先把经营管理的规律弄清楚，然后积累资金，一步一步往前做，确定过河目标是容易的，难的是解决船和桥的问题。在船和桥的问题没解决以前，你硬要过河，就会淹死。弄出一堆泡沫顶什么用？所以还是要根据自己的情况来定战略。”

☆ 历史的经验证明，在工厂行业里要办长久的企业，必须锐意改革，联想要做长期的、有规模的高科技企业，惟一的出路就是积极进取、锐意改革，而且要抢在前面。

柳传志这一句简简单单的话，却是联想自身经历了几次大的转

折后得出的经验教训。

☆ 一把手有点像阿拉伯数字的“1”，后面跟一个0就是10，跟两个0就是100，三个0就是1000。这些“0”虽然也很重要，但没有前面的“1”就什么都没有。

柳传志对领头人物和骨干队伍的培养非常重视，他对领头人物有两点要求，一是要有“德”，就是要把企业的利益放在最高地位；二是要有“才”，就是培养对象必须是个学习型的人。

☆ 说到百年树人的问题，我们把它归结为一句话，就是要“入模子”。

“人模子”是柳传志经常说的一句话，它的意思是说联想要形成一个坚硬的模子，进入联想的职工必须进到联想的“模子”里来，并凝成联想的理想、目标、精神和情操所要求的形状。

☆ 年轻人能不能被培养，第一，上进心强不强非常重要；第二，这个年轻人的悟性要强。过高地看自己，容易忽视别人的经验，不能领悟别人的精彩之处。

对于培养年轻人的问题，柳传志深有感触。他曾在科学院干部局干过一年，对于以诸如“革命化、年轻化”调配干部人选的做法不苟同，到了他开始考虑培养联想接班人的时候，要求不再泛泛而谈，上进心和悟性更为柳传志所看重，即便是这样，柳传志仍然时刻琢磨着怎样才能让年轻人在短时间里更好地施展自己的才华。

☆ 从美国公司、德国公司、日本公司各挖来一个人，单个人都是人才，但能合在一起吗？每个人都以原来公司模式为准。所以，一人一套规则不行，必须以联想文化为一个基调。

这一句话是柳传志在进入互联网后说的，他再次阐述了联想的用人哲学，他后来还补充说：“只要求‘入模子’还缺一半。联想现在的文化与从前的文化已经差别很大，我们要能够‘改模子’。新领域的新文化首要的是如何容纳天才。”

☆ 5年后我还会坐在主席台上，但是作报告的肯定不是我了。如果5年后我还以现在的身份作联想主题报告的话，就意味着联想

发展得不好。

1999年，联想在人民大会堂举行她15周年的庆典时，55岁的柳传志说了这番话，而早在说此话之前，柳传志就已经开始考虑接班人问题。联想最有希望的两位少帅杨元庆和郭为，都分别为联想的发展立下汗马功劳，但是柳传志一直提倡在“赛马中识别好马”，接班人的大事关系到联想能否成为一家生命常青且青史留名的企业，柳传志不能不慎之又慎。及至2000年联想一分为二，接班人的问题迎刃而解，柳传志终于松了一口气，他在面对媒体时说，现在作计划决策都是杨元庆、郭为的事了，他只负责未来方向，可以说是真正隐退到幕后。

☆ 创业的时候，我没高报酬，我吸引谁？就凭着我多干，能力强，拿得少，来吸引住更多的志同道合的老同志。

1984~1988年为联想创业阶段，这一时期，以柳传志和中科院计算机所11名科研人员为骨干，后来又请来了刚从加拿大进修回来的倪光南任总工程师。柳传志能领导这些人，靠的就是多做少拿，以身作则，从而形成一股共同奋斗的凝聚力。

☆ 带队伍要做好三件事：一是如何充分调动员工的积极性；二是如何提高员工的能力；三是如何使机器有序、协调、效率高，这些是组织、架构和规章制度要解决的事。

这三件事做好任何一件都不容易。联想有一个规定，开会迟到了要罚站，迟到一分钟，站一分钟，正在开会的人把会停下来。就这么一个小规定，联想自1989年制定后一直保持了下来。柳传志记得很清楚，头一次罚站的是他一个老上级，站了一分钟，柳传志自己也被罚了3次，一次也没搞要部下信你，不但要有具体办法，更要通过实践证明你的办法是对的。

☆ 要部下信你，不但要有具体办法，更要通过实践证明你的办法是对的。

柳传志在作决策时有三个原则，同事提出想法，他自己想不清楚的，就按同事的想法去做；如果两人想法不一样，又无法说服对

方时，他采取的办法是按同事的去做，但事先声明，由实践证明谁对谁错，错的那位必须反思；如果柳传志认为自己已经想清楚的事，他就会坚决去做。这三个原则，显得柳传志不独断专行，尊重别人意见，于是也就容易得到部下的信服。

☆ 要做大事，非得退下来，用新人去做。如果我一直身先士卒，就没有今天的联想了，我现在已经退到制片人的角色。现在包括主持策划，都是由年轻人自己搞，我只是谈谈未来的方向。

联想刚创业时，柳传志内外必须兼顾，他形容自己既是领导又是演员，要上窜下跳亲自出演；到了1988年以后，联想实现海外上市，一批年轻人脱颖而出。1994年，杨元庆、郭为等人开始掌舵，即“自己的事，自己主持策划”，柳传志主要负责一个大方向的指引。这是作为一个领导人不同时期的不同的领导方式，也是一个企业想做大时必须正确面对的问题。

☆ 战略要靠班子来制定，队伍要靠班子来带，所以建班子是三要素中第一位的，班子不和，什么事都做不成。

柳传志认为，企业领导者首先要把企业利益放在第一位，制定公认的规则调动班子成员的积极性。另外在领导之间有纠纷时，调走副手，但警告另一位，如果再出现类似情况就会受到制裁。联想正是通过这些措施保证领导队伍团结协作的。

☆ 作为联想的干部，在根据全局的要求制定本部的工作计划的时候，甚至在完成一个具体任务的时候，都要学会“退出画面看画”的思想方法。

柳传志的“退出画面看画”论是在1990年度联想集团总结表彰大会上提出来的。柳传志对联想六年的历程做了一次全面的回顾，提出未来十年联想的发展远景是超过台湾宏碁（这个愿望今天已经实现）的战略目标，同时要加强公司管理，解决“百年树人”的问题。这对当时的联想都是不低的目标，因此柳传志希望其他领导人能学会“一眼看到底”，永远保持清醒的头脑。



## 第八章 管理价值论

从广义上来说，管理是文化的一部分，也是价值观的一部分，管理不能脱离文化和价值观而存在。管理大师彼得·德鲁克说过：很明显——听起来也许是矛盾的——管理愈是能应用社会的传统、价值和信仰，则成就将愈大。在管理活动中，管理的主体和客体之间，不仅存在着认识与被认识，改造与被改造的关系，而且还存在着价值评价的关系。管理的价值问题是管理哲学不可缺少的思想内容。

### 第一节 管理价值及价值观

#### 一、管理的效益与价值

##### （一）管理的效益

管理是通过别人或与别人一起使活动完成得更有效的过程，以最小的投入换得最大的收获是管理的根本目的。也就是说，追求高效益是管理活动的直接目的和永恒主题，也是衡量管理工作优劣成败的根本标准。

效益是与效率、效果密切相关的一个概念。效率是指输入与输出的关系，对于给定的输入，如果你能获得更多的输出，你就提高了效率。类似的，对于较少的输入，你能够获得同样的输出，你同样也提高了效率。管理就是要使资源成本最小化，因为管理者经营的资金、人员、设备等资源总是稀缺的，不是能够随心所欲的。效果是指管理活动实现的预定目标。仅有效率而无效果，就是那种把错事干得很好的情况，高效率带来的是高消费。有些管理是有效果的，但效率太低，同样不能令人满意。一些政府机构办事拖拉，人浮于事，最终会解决问题，按理说他们是有效果的，但效率太低，公众就不满意。因此，管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。管理追求效率与效果的统一，追求效益的最大化，即以尽可能低的资源浪费，实现高成就，达到预期结果。

效益可从社会和经济两个不同角度去考察。经济效益是指物质财富上获利的情况，经济收入上的成果。社会效益包括政治、经济、思想、文化、科学技术等诸多方面，是指对社会发展的促进作用或有用的效果。社会效益和经济效益，两者既有联系，又有区别。经济效益是社会效益的基础，而社会效益又是促进经济效益提高的重要条件。在社会效益中，经济效益具有重要的甚至某种程度的决定性作用。经济效益是社会经济活动中通过提高经济效果而得到的实际物质利益，它以一定的经济效果作为前提、基础，满足人们的物质需要。但经济效益比经济效果更高，是经济活动所产生的更深层次的效果，表现为经济活动的各种结果的总和，在社会效益中占有举足轻重的地位。经济效益并不等于利润越多效益越高，而是要适度，即适度的质量、适度的数量、适度的时间和良好的服务，这样，经济效益好，社会效益也会好，经济效益不好，社会效益也不会好。因此，经济效益和社会效益是一致的，经济效益是社会效益的一个重要组成部分，社会效益是包括经济效益在内的总体效益。但是，在实际的管理实践中二者又常常互相区别，人们往往把经济效益之外的使社会生活得到实际有益的效果当作社会效益来

看待和处理。这样，社会效益与经济效益就时常出现矛盾。例如，在经济管理活动中，有些企业生产某些产值很高的产品，像含有香料却又对人体有害的高级烟、酒，某些式样怪诞而很不实用的奇装异服等，利润很高，经济效益很好，但社会效益却不好，在教育管理活动中，有些学校千方百计进行经济创收，获得大量钱财，办学的物质条件大大地得到改善，教职工的福利也大大提高，而教学质量却明显下降，经济效益很好，社会效益却不理想。相反，有些企业生产人民生活必需的小商品，产值不高，经济效益低，社会效益却甚佳，有些学校经济创收很少甚至没有，但教职工却以高度的热情和责任心对待工作，教学质量相当高，经济效益很低，社会效益却高。这种矛盾是管理中相当普遍的现象。因此，在管理工作中，不能只考虑经济效益，而不考虑社会总体效益。因为管理是一种普遍的社会实践活动，一方面不可避免地受社会环境各方面的影响，另一方面又不可避免地对社会各方面造成影响。管理的业务、性质、内容不同，追求的目标、获得的效益，当然也不能强求一律。经济管理活动必然要获得经济效益，政治管理、教育管理、文化管理等必然讲求社会效益。但作为管理哲学，则要求经济效益与社会效益的统一，既不能只讲社会效益而不管经济效益，也不能单纯追求经济效益而不顾社会效益，必须把经济效益与社会效益、微观效益与宏观效益、眼前效益与长远效益、直接效益与间接效益统一起来，获取管理的总体效益。

## （二）管理的价值

在管理过程中，管理主体和管理客体之间存在两方面的关系：一方面，是管理主体对管理客体的能动反映是否正确，即管理的真理性问题；另一方面，是管理客体对管理主体的功利作用是否有益，这就涉及到管理的价值性问题。管理价值，是管理活动的目的和意义所在，也是管理哲学全部原理的最后归宿。

### 1. 价值

究竟什么是管理价值？要弄清这个问题，首先要把价值和管理

价值作一番对比分析。而要了解管理价值，就要知道什么是“价值”。对于“价值”的理解，不同的学科，包括伦理学、哲学、美学、政治经济学等虽然各有不同的定义，但这些学科对“价值”的理解也有共同之处，都包含着一种价值判断，即有“好坏”、“善恶”、“美丑”、“爱恨”之间的对比含义。我们通常说某件事物“有价值”，是指这件事物能够为我们所用，满足我们的某种需求。反之，如果没有价值的话，也就是指我们无法从中获得任何益处。因此，有的学者指出：如果为了便于理解而不用非常专业的术语来讲的话，不妨把“价值”作“好坏”来理解。世间凡是可以用“好坏”来评判的事物，就属于“价值”问题。所谓的“价值观念”，某种程度上也可以说就是指的“好坏观念”。马克思说过价值概念“是从人们对待满足他们需要的外界物的关系中产生的”。<sup>①</sup> 价值是一种关系范畴，它是与人的需要相关的。人也总是从自身的需要这种角度来评价客体的意义。

在哲学中，价值是表征主体和客体之间一种客观的基本关系的范畴，它指的是客体对于满足主体需要，对于主体的生存和发展的有用性。简单地说，价值就是客体对主体的意义。如果客体能满足主体的一定需要，对主体的生存和发展具有促进作用，即具有积极意义，那就是正价值。相反，如果具有消极意义，那就是负价值。平常人们所说的好坏、利害、福祸、得失、善恶、美丑等，都是指的一种主体与客体间的价值关系，每一对范畴前面一个是正价值，后面一个是负价值。

由此可见，价值的形成一定包含着三个因素：一是对象，即价值的客体；二是人，即价值的主体；三是使客体与主体发生现实价值关系的相互作用，即主体创造价值的活动。只有在主体认识和改造客体的现实的社会活动中，将代表着自己内在本质的需要，通过目的性的行为作用于客体，从而在客观对象中展现出来，凝结在活

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第19卷，第406页。

动的结果中，这时客体的属性才不仅仅是一种自然的属性，而是具有了价值的属性，对主体产生了价值。因此，价值形成的过程就是人的需要得到满足的过程，从本质上说，也就是人的主体性在客体中对象化的过程，价值就是代表着这种客体主体化的性质和程度。

## 2. 管理价值及其特点

价值是在人的主体性活动中实现和形成的，而管理活动是人类的一项基本社会活动，通过管理活动而形成的价值就是管理价值。管理价值对于一般的价值来说是一种特殊的价值，这种特殊性在于：它的价值客体是管理活动，价值主体是与管理活动发生了现实联系的人（包括参与管理活动的管理者和被管理者，还包括接受产品和服务的社会与个人）。因而，管理价值是管理活动及其结果对于满足社会和个人需要的意义，也即是与管理活动发生了现实联系的人与活动之间的一种功利关系。概况起来，管理价值具有客观性、多维性和历史性等特性。

第一，管理价值的客观性。管理价值具有客观性，这是因为，一方面，作为管理价值客体的管理活动是一种客观的社会活动，它的性质和内容具有不依人的主观意志为转移的客观实在性。不但作为管理对象的人、物、财等是客观存在的，而且作为管理主体的人，其本身的存在以及他所进行管理活动的方式、组织协调的内容、管理的手段方法等，也都是由社会所决定的，具有客观性。任何经济管理都必须遵循客观规律，各种经济管理的价值关系都必然要体现出经济规律的作用。如果社会主义商品生产的管理能遵循着价值规律，管理活动就表现为正价值，是有效的、成功的管理。如果违背了价值规律，就会表现为负价值，成为无效的、失败的管理。另一方面，作为价值主体的人，尽管他的需要和本质力量的表现是多种多样的，然而这些需要和本质力量都是在一定社会历史条件中形成的，受到人的社会地位、经济状况，特别是生产力发展水平的制约，同样具有客观性。人们都追求着自己的利益，这种利益总是表现为一定客体对主体需要的满足，因而它最充分地集中体现

了价值的性质。从表面上看每个人都追求着自己的利益，似乎是完全主观所决定的，然而正是个人利益的历史先决条件，使它具有某种不依赖于主体意志的客观性，成为一种“社会存在”。社会上人们为实现各自利益而进行的各种选择带有很大的主观能动性，也常常彼此发生冲突。但是，这些选择本身及它们之间冲突的结果，却总是显示出客观的、社会规律的作用，表现出不同的价值，这都是不以选择主体的意志为转移的。所以，价值的主体性并不是主观性，恰恰相反，这种主体性正是人的主体能动性和客观自然历史过程的统一，它本身就是人的本质活动的客观过程。

从上述可知，管理价值的客体和主体两个方面都具有客观性，那么作为这两者一种特定关系的管理价值也当然具有了客观性。这说明，管理价值是管理活动中人与自然，人与社会、人与人这些物质存在之间的一种客观关系，是对这些客观关系进行组织协调的客观活动中所形成的。管理价值的实现过程总是与一定的客观物质过程和一定的社会实践过程相联系的。因此，人们在管理活动创造价值的过程中，就必须从实际出发，尊重客观规律，充分认识和运用客观规律来实现最大的管理价值。

第二，管理价值的多维性。管理价值的多维性是指作为主体的人或由个人组成的社会共同体，它自身结构和规定的每一点，每一方面和每一过程，都会产生对管理活动客体的需要，而作为客体的管理活动的每一种形式、每一要素和每一职能，又都与主体的需要相联系，因而它们之间就可能形成多种形式的、不同层次的、各种走向的、多样化的价值关系，形成一个复杂的、多维的、纵横交错的价值系统。例如，从被满足者需要的性质来看，有物质价值和精神价值，随着社会的发展，管理的环境价值日益突出，分化为独立的一维；从主体的社会层次来看，有个体价值、群体价值，群体价值中又有集团价值、地区价值、国家价值等；从发生作用的时间范围来看，有近期价值和长远价值；从发生作用的地位来看，有主要价值和次要价值；从发生作用的性质来看，有正价值和负价值；

从实现的客观根据来看，有现实价值和非现实价值（潜在价值）等等。

管理价值的多维性除了表现为质的多样性外，还表现为量的多样性。每一种价值形态都有着量的大小，而且管理价值的量制约着管理价值的质，管理价值的量变达到一定程度又必然引起管理价值的质变。因此，在认识管理价值的时候，不仅要了解它的质的方面，而且要了解它的量的方面，对管理活动所产生的社会作用和社会效果作定量分析。在管理活动的物质价值和精神价值、个体价值和群体价值、近期价值和长远价值等发生矛盾的时候，必须仔细地分析各种价值在各个方面的量的比例关系，做好各种管理价值质和量的协调和统一。例如，在做出毁林开荒、围湖造田之类的决策时，如果从经济价值、个人价值（或小集体价值）、近期价值来看，它的价值可能是正数。然而，如果从环境价值、社会价值和长远价值来看，它的价值却可能是负数。如果后者大于前者，这种决策就是一种有害决策，在这种决策下所进行的管理活动就会是一个无效的，失败的管理。

管理价值的多维性，其实质是人的本质的全面性和人类社会活动的丰富性。它说明了管理活动必须从管理价值系统的整体出发，全面地分析价值系统的内部结构，认识管理价值的各个方面及其相互联系，把握好管理活动的综合价值，从而作出正确的目标选择，进行优化的决策和控制。在进行决策时，必须首先对每项活动将可能发生的作用、效果、意义等做出综合的评价和估量，从物质价值和精神价值、个体价值和群体价值，近期价值和长远价值，主要价值和次要价值等多维的统一上来选择管理目标，并且应当注意区分现实价值和非现实价值，以及它们的转化条件，考虑价值实现的可行性。只有这样，管理活动才会更有价值，更有意义，人们的社会实践才能取得更大的成效。

第三，管理价值的历史性和时效性。管理活动本身是在历史进程中发展的，而人的需要也同样随着时代的前进和时间的推移而不

时发生变化，因而管理价值也必然随着主体、客体及条件的变化而变化，表现出一定的历史性和时效性，这是管理价值的时间特性。

管理价值的历史性归根到底取决于主体的历史性，取决于人们自身的本质力量和需要不断随着历史进程而发生的变化，历史上任何一种存在过的管理方式和组织形式，在当时历史条件下都具有存在的理由，能够在一定程度上满足社会主体对社会生产和社会生活进行组织协调的需要，因而都具有一定的价值。同样的客体，在不同的历史时代和不同的主体需要发生关系，就会有着完全不同的价值。在古代没有和主体发生实践关系，因而没有成为管理对象的东西（如矿藏），在现代却成了重要的管理资源，有了巨大的价值。在古代人们无法控制和利用而具有负价值的东西（如洪水），现在却在人们有效的控制之下，成为管理实践的对象，转化成为正价值。这说明，人的社会需要是不断发展的，人的能动性、创造性和自主性也总是不断提高的，因而管理的价值也必然处于不断的生成死灭的辩证否定的过程之中，任何一种具体的管理价值也就必然具有时间的有限性。

管理价值的历史性又表现为一定的时效性。这是指，如果管理的时空结构与社会实践的时空特性相适应，就会产生巨大的管理价值，反之，如果它们相互背离或冲突，就可能产生负价值。这特别在“机不可失，时不再来”的情况下，管理活动本身所提供的时机对于实现管理价值就成为关键的因素。

管理价值的历史性和时效性，表明了管理价值是动态的、发展的，而不是凝固的、静止的，显示了“一切以时间、地点和条件为转移”这一辩证法原则。因而，任何一种具体的管理方式、管理方法、管理模式、管理理论等，都会随着不同的主体在不同的时间进程中具有不同的价值。在彼时彼地卓有成效的管理模式，在此时此地却未必能见成效，甚至可能带来完全相反的效果。任何具体的管理模式都不可能超越时间和空间而具有“永恒的价值”。在管理价值问题上是最来不得“刻舟求剑”的。



以上这些管理价值的特性，在人们的管理价值观中得到了集中的反映。

实际上，价值是多方面的，有政治价值、伦理价值、审美价值、人生价值等等，而管理价值就是其中的一种。究竟什么是管理价值？从管理哲学的角度来说，管理价值是客观对象或人们的行为对于提高或改善管理活动所具有的意义和作用。换句话说，管理价值是人们从管理学的角度，以提高和改善管理水平为尺度来衡量客观对象或人们行为的价值。凡是有益于提高或改善管理水平的对象或人的行为都具有管理价值。有的学者认为：管理价值简而言之就是一般价值在管理中的具体表现，这点正是它们之间的联系所在。它和一般意义上的价值的区别在于，在某种程度上，它们之间是总体和个体的关系，管理价值是价值在管理领域中的具体表现，因此具有一般价值的特征。

## 二、管理的价值观

人们在认识世界和改造世界的实践活动中，对各种各样的理论不断进行着认识和评价。在这些评价过程中，人的价值意向，包括感情意志、思想观念、行为取向等也在思想中内化和积淀为理性或非理性的观念。它们成了人们观察和评价周围事物的标准和尺度，也成了自己行为的准则和自己追求的目标。这种在思想内部形成了的主体所期望的目标、追求的方向，以及相应的一套衡量、判断、规范事物善恶、美丑的标尺，就是人类社会中通常所说的价值观。价值观同对某一事物的具体价值评价有所不同，它是对某一类事物，乃至对世界、社会、他人与自己的关系的一种比较稳定的观点。它是一个人的世界观、人生观在价值问题上的表现。

价值观是多方面的，包括政治价值观、伦理价值观、人生价值观、审美价值观等，而管理价值观则只是其中的一种，它是一般价值观在管理领域中的具体表现。所谓的管理价值观并不是单纯指管理者所持有的价值观，同时也包括被管理者的价值观。和价值相同，任何价值观也只有人们在人们所处的特定社会文化环境中才有意

义。它使一定文化环境中的成员知道什么是好坏，什么是真假，什么是正确错误，什么是积极消极。对于价值观特点的理解，一般认为可以从三个层面来进行：

(1) 从价值观的形式来看，价值观念是由人们对那些基本价值的看法、信念、信仰、理想等所构成，它的思想形式是多种多样的。

(2) 就其内容而言，价值观念反映了主体的根本地位、利益和需要，以及主体实现自己利益和需要的能力、活动方式等方面的主观特征。

(3) 价值观具有评价标准的功能。换言之，价值观是人们心目中用以评估事物之轻重、好坏、权衡得失的“天平”和“尺子”。人们就是用价值观“尺子”这样的标准去衡量、评判生活中的每一个人和事。当人们对事物做出自己的评判的时候，就体现了自己的价值观。

管理价值观指的是人们对管理价值的根本观点和态度，它是客观的管理价值关系在人们观念上总体的反映和表现，是人们社会意识中关于管理价值内容的概括。管理价值观是一种特殊的价值观，它表现为人们在管理活动中，对管理活动本身及与管理活动相关的事物所具有的意义（好坏、优劣等）的根本看法，对自己意愿（希望、理想等）的规范性见解。

管理价值观作为主体的价值观念和态度，总是一定社会群体或阶级的意识形态的表现，它反映处于一定经济地位和政治立场上的人们、阶级的利益、愿望和要求。不同的人们，由于其所处历史时代不同，社会实践地位不同，政治和经济的利益不同，以及经历、经验，知识，文化传统等不同，都会产生不同的乃至根本对立的管理价值观。在中国长期的封建社会中，占统治地位的是以儒家为主体的价值观，突出表现为“重人轻物”、“贵义贱利”和“不患寡而患不均”等观念，而西方社会占主导地位的传统价值观则是“重物轻人”、“贵利贱义”和“无情竞争”。无产阶级对待管理价

值的根本态度和观点是要谋求全人类的彻底解放和人的全面发展，因而无私奉献和全心全意为人民服务就是无产阶级的价值观念，资产阶级则以最大限度地为自已攫取剩余价值和利润作为根本的观念和态度，因而“这种利益的物质表现就是金钱，它代表一切事物，人们和社会关系的价值”。<sup>①</sup>可见，中国传统的管理价值观与西方传统的管理价值观，资产阶级的管理价值观与无产阶级的管理价值观，就具有很大差别以至根本对立的性质和内容。同时，即使在同样社会或阶级的管理价值观中，也会由于人们对管理内在本质的不同看法而有重大的区别。

管理价值观与世界观有着密切的关系。世界观是人们对世界的根本看法，其中包括了人们对世界本质的看法和对世界意义的看法，前者是非价值观念（事实观念），后者则是价值观念。当然，非价值观念（如各种自然科学知识中所表现出来的人对自然界的看法）和价值观念是不能绝然分开的。这是因为，只要有可能，人们总是在非价值观念中渗透进自己的价值观念，或把事实观念转化为价值观念。因此，在实际的思想观念中，特别是在人们的社会实践中，它们总是自觉或不自觉地结合在一起，价值观念要以一定的事实观念作为基础和前提，事实观念要以价值观念作为补充和深化，彼此相互作用形成完整的世界观。因而价值观包含于世界观之中，管理价值观总是受人们在这种管理活动中所信奉的一定世界观的支配和制约，并且是一定世界观在管理中的具体表现。

管理价值观在管理活动中的表现形式是复杂的、多样化的，构成一个管理价值观体系。一般说来，它大体可以分为两大类：一类是欲望、动机、情感、意志等表现出来的价值观，称之为管理价值观的心理表现形式；另一类是信念、理想等表现出来的价值观，称为管理价值观的理性表现形式。管理价值观的各种心理表现形式都是与个人的精神状态紧密联系在一起，但在管理组织中，这些个

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第3卷，第480页。

人心理总是受组织的社会心理影响，并且表现为这个组织的社会心理。因此，各种心理表现形式体现了个人的价值观与组织的价值观的统一，它更直接、更迅速地反映了管理活动中人们的价值关系，而且它本身就是管理价值关系的一个重要方面。其中，欲望和动机最直接地反映着现实的管理价值，凝结为人们的需要，而成为管理行为的动力，“在现实世界中，个人有许多需要，正因为如此，他们就有了某种责任和任务”。<sup>①</sup>这种责任和任务包括认识世界和改造世界两个基本方面，而认识世界和改造世界又必须依靠管理活动的组织和协调，因而需要就作为一种组织的内在动因，推动着人们在管理活动中进行创造价值的实践活动。一定的社会需要与人们的态度体验联系在一起，就表现为情感，它以心理体验的方式反映着主客体间的价值关系，表达出主体对客体的价值态度。在管理活动中，它主要表现为组织成员的荣誉感、义务感、责任感，集体感、是非感，以及对管理目标的追求感。这些情感都是与主体的一定规范和原则，一定的社会要求相联系而产生的，积极和高尚的情感能够激发人们实现目标的巨大热情和积极性，能够促进组织中人们之间思想和情感的交流，达到增进和谐和团结的效果，成为创造管理价值的重要因素。欲望、动机、情感等价值心理又凝结为意志，意志把各种价值心理的内容综合成目的，并使之向一定的行动转化，它能控制和调节各种心理因素，使之为一定目的服务，并支配人们的行为，使之符合目的要求。在人们实现目标的管理活动中，价值观念更多地是通过意志表现为追求目的的管理行为，人们在组织中的行动是意志的反映，而意志则调节着行动。因此，目的正确而明确，意志自觉而坚强，对于实现管理目标、创造管理价值，具有十分重大的意义。

管理价值观的理性表现形式指的是具有自觉意识和系统化的理性形式和社会形式，它以管理活动中人们的价值关系作为思想内

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第23卷，第285页。

容，不仅表现在个人身上，更多地是表现在整个组织和社会之中。这种理性表现形式主要有管理的信念和理想。管理信念是人们对管理活动所遵循的某种原则、方式、观念等怀有深刻信任感和充分信心的精神状态，它带有较多的情感成分。这种信念是人们在实践中实际地体验了怎样做和怎样想才有益、有效的基础上，逐步形成的一些活动模式，这些模式使人们的认识和愿望、情感、思考结合起来，以便做出应该怎样做或不应该怎样做的判断，提供为价值目的服务的选择。

管理理想是管理价值观的最高表现形式，它是建立在一定信念基础上，对于未来所要达到的价值目标的一种具体观念形象，这种形象能为人们的管理行为及其途径和方式的选择提供自觉的标准和完美的典范。每个管理组织在社会理想的指导下，形成了自己的管理理想，即对该组织未来所应达到的具体状态所作出的科学预见，它集中地表现在该组织的战略目标和管理宗旨上。每个组织的性质和具体情况不同，其管理理想也必然带有自己的个性，但是成功的组织其理想又有着许多共性，包含着共同的价值目标，如：前所未有的高效率，融洽的人际关系，良好的社会声誉等。一个正确的、成熟的管理理想的主要标志是：能够把未来的理想转化为每个组织成员的切身利益，从而调动起最广大的群众为实现理想而奋斗，而且在这个过程中具有使理想与每个具体的管理过程和管理行为相适合的规范性标准，使组织迈出的每一步都向这个理想目标接近。正如列宁所说的：“如果你不善于把理想与经济斗争参加者的利益密切结合起来，……那末，最崇高的理想也是一文不值的。”<sup>①</sup>

上述的各种管理价值观的表现形式，展现了一个由低级到高级的辩证发展系列，而各种形式之间又是互相包含、互相渗透、互相转化的，并通过管理的评价活动作用于管理系统的每个要素与管理活动的全部过程，表现出自己的重大功能。管理价值观对管理活动

<sup>①</sup> 《列宁全集》第1卷，第369页。

的作用和功能集中体现在组织文化之中。

### 三、管理价值观的转变及意义

由于任何一个管理者和被管理者都是生活在一定的社会文化背景中，每个管理者的思想理念都深深地受到他们所生活的社会环境的影响，因此，建立在不同文化基础上的管理价值观就有着非常明显的差异。一个民族国家的管理价值观，不能原封不动地移植到另一个民族国家的文化之中。否则，很容易引起两种管理价值观的冲突。

20 世纪 80 年代日本的汽车把美国的市场占了三分之一，引起美国企业界的恐慌，当时有一个美国教授写了一本书书名叫《Theory Z》，这本书的副标题是“日本企业为什么成功”，在美国很畅销，许多企业家对照着这本书学习，最后觉得书中所讲的东西没法在美国运用，比如，日本的企业主张每天要升社旗、唱社歌，百货公司开门的时候，总经理带着营业员站在门口，对顾客 90 度鞠躬，道早安。美国人早上起来后匆匆忙忙开车上班，到公司后停了车就往办公室里跑，没时间来升社旗，唱社歌。日本总经理下车间一般不问生产情况，生产情况早就从电脑里看过了，它下车间就是跟工人联络感情。他事先从电脑里查到员工的生日，向他说“祝你生日快乐”。美国经理下车间主要是问生产情况，一般不谈个人事情，最多说一句“昨天晚上那场橄榄球不错”。国家之间的文化不同，管理的价值观就不能生搬硬套。

现在的跨国公司在不同的国家设厂，都必须首先要考虑到所在国的文化观念对公司原有的管理价值观的影响，然后对本公司的管理原则和方法作一些相应的调整。如同样一个跨国公司，在中国设厂和在中东国家设厂，其所面临的社会文化环境就有很大的差异，因此两个国家的管理价值观也自然不同。据路透社 1992 年 2 月 28 日报道，当日本铃木汽车制造商在匈牙利建立了一个新厂并决定把招聘的 1100 名匈牙利工人送到日本进行技术培训时，双方在管理价值观上便发生了冲突。面对技术和劳动强度都很高的日本制造

业，匈牙利人被搞得心理、精神都非常紧张。首批赴日本接收训练的 80 名匈牙利工人中，大部分人因生病而提前回国。很显然，这是两种不同的管理价值观发生冲突的一个很好的例子。20 世纪 80 年代至今，随着我国对外开放政策的实施，不少外商纷纷到中国投资办厂，也经常发生类似的管理价值观冲突的问题。

这里强调不同的民族、不同的国家之间的管理价值观是不同的，并不是说，因为彼此的管理价值观不同，冲突就在所难免。而是说，只有认识并找出彼此在管理价值观方面的差异，才能尽量设法消除这种差异，化解分歧，进而达到提高管理水平目标，实现人类社会某些共同的管理价值。

管理价值并不是一成不变的，它会随着时代的发展而发生变化。在不同的历史发展时期，社会所崇尚的管理价值也不同。如西方的传统文化对企业管理价值的看法和认识与现代的管理价值相比，显然有很大的不同。资本主义管理价值并非整个历史的规范或伦理。在古希腊和古罗马时期和几乎整个中世纪时期，商业活动被看作可以容忍的必要之恶。在宗教改革之后，新教伦理规定，上帝渴望人们获得利润，这是神的恩典的表示。而浪费和减少利润，或者放弃一项有利可图的事业都是违背上帝意志的。韦伯的一个著名论点就是：西方资本主义伦理的兴起是与宗教改革和新教运动所引起的宗教伦理变革交织在一起的。他认为；西方民族在经过宗教改革以后所形成的新教，对于西方近代资本主义的发展起了非常重大的作用。实际上，包括理性主义在内的西方功利主义、追求利益最大化等价值观都是近代才出现的。就以西方的经济管理理论来说，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。各个学派都有所信奉的管理价值，它们所倡导的一些具体的管理思想也有明显的差异。

进入 20 世纪 80 年代，西方管理学界对企业文化的研究成为热点，标志着管理价值出现了新的转向。有很多管理学者发现，从 20 世纪 70 年代以来，本来西方各国在技术设备、经济实力、人员

素质、管理水平等诸多方面均明显优于日本，而日本在第二次世界大战战败后，满目疮痍，国民穷困潦倒，经济上完全靠美国扶持。但是就在这么艰难的环境下，日本经济却突飞猛进，一跃而成为仅次于美国的世界第二大经济强国，其经济发展之迅猛，连美国也感受到了威胁。一向以管理学发明者自居的西方的管理学界不得不对西方传统的管理价值观进行深刻的反思和多角度的研究，形成一股研究企业管理文化的热潮。其中有两点值得重视：

(1) 他们的研究揭示和分析了西方传统文化与传统管理的不足之处。西方传统的管理价值观一直信奉的是理性主义，但是这时候他们意识到，理性主义的管理模式抽掉了现实情况中活生生的因素，贬低了价值观念的重要性，其不足之处在于管理者习惯于依靠组织机构和正规的带有强制性色彩的规章制度来实施管理，推崇独断专横、富有个人主义色彩的美式的领导方式和迷恋于狭窄的、近期效果的分析技术等，这些都被视为是导致西方企业缺乏竞争力和低效率的症结所在。

(2) 肯定企业文化在企业生存、发展中的关键作用，指出企业文化建设是日本经济腾飞的主要原因。日本和欧美等国的管理方式有很大的区别，这点恰恰反映出他们之间管理价值观的差异。和西方的企业注重物质激励、强调个人主义的管理价值观相比，日本的企业管理模式最典型的特点是实行终身雇佣制，企业更加注意培养员工对企业的认同感和归属感，强调对企业的忠诚和团体集体意识，而企业也对员工亦非常重视和关怀，使员工感受到企业就像自己的家一样。日本企业的这种管理价值观被认为是得益于儒家文化的熏陶，整个管理过程也因此充满了温馨的亲情。日本式管理价值观在管理实践中的成功，引发了一场研究企业文化、塑造企业文化的热潮。

现代的管理者是处在一个迅速变革的时代中，无论是管理者和被管理者的价值观都一直处在演变的过程中，因此管理价值也处于变化的状态。在现代社会中，信息科学技术飞速发展，如网络技术



的发展，新知识经济的发端等，都不断地冲击着已有的管理价值。很多传统的管理价值观正面临着前所未有的挑战。与当时的社会主流思潮相对应，传统的古典管理价值观片面强调利润最大化，它的最主要缺陷在于：仅注意到人的最低层次的需要，把追求物质利益和利润最大化放在第一位，漠视人的尊严、自由等，把人看成“经济人”，认为其一切活动均是出于经济利益的考虑。随着时代的发展，人们的价值观发生了改变，很多人不再把经济利益摆在首要位置，而开始注重精神、个人兴趣等方面的需要。

正如管理学者卡斯特所指出的，人们必须认识的是，组织理论和管理实践都受变动着的社会和演化着的思想意识的巨大影响。在过去，管理常常被简单地等同于经济组织的管理，这种管理只是与工商业等营利性组织联系在一起，因此管理的最终目标就是如何达到利润的最大化。但是，随着社会的发展，人们发现，对非营利组织的管理也同样重要，包括政府、公共社团等非营利组织的管理也同样值得引起人们的足够重视。这就要求我们也要转变管理价值观，以适应社会形势的发展变化。

## 第二节 管理的真、善、美

管理行为不是单纯追求经济利益的功利性的实践活动，从一定意义上说，管理是按照真、善、美的尺度，协调管理主、客体之间的关系，调动人们的积极性，创造价值，获取效益的过程。管理的深层目的在于追求“真、善、美”的完善统一。这是实现管理价值目标的最高境界。

### 一、真、善、美的科学含义

#### （一）“真、善、美”问题是自古至今的一个热门议题

“真、善、美”是资产阶级形成初期提出的价值口号，它在普遍性的含义上得到了最大多数人的响应，在引导价值向个人需要转化上有特殊的功效。真、善、美既是一个统一的价值命题，又是可

以分解并独立应用的价值。人们通常认为科学是追求真的行为，伦理或宗教是追求善的行为，而艺术则是追求美的行为。在这三个领域中，真、善、美的价值各有其归属。但是人类的行为不是单一的，在更深的含义上，这三个领域是统一的，属于人的价值的统一。

“真、善、美”的统一被视为是人类社会追求的理想境界，是人们最高的价值目标。从伦理学的角度来看，它们是表述各种不同层次的主体与客体之间达到统一的客观价值关系的概念。对于“真、善、美”的讨论，一直是古往今来人们研究的议题。

### （二）“真、善、美”的科学含义

什么是“真”、“善”、“美”？对于这三个概念，学术界常常分开来定义，什么是“真”？广义地讲，“真”有两种含义：一种是指认识、知识、思想内容的真实性、真理性，这层意思通常被认为不属于价值学研究中的“真”；另一种“真”的意思是指主体的思想和行为达到了同客体的本质和规律的高度统一与和谐，它是物质价值和精神价值的统一。简而言之，“真”是指人们对现实社会关系及其客观必然性的正确认识。

什么是“善”？“善”与它的对立面“恶”都是社会进行道德评价的最概括的标准。它属于一个历史范畴，不同社会历史时期的人，对“善”的理解和认识也不同。古希腊的苏格拉底和柏拉图等人，以知识和理念作为善恶标准，知识丰富便是善，反之，就是恶。柏拉图认为，善的范型是最高的知识。亚里士多德认为，人生的目的在于努力向上，成为有理性的现实人，因此，人类的善，就应该是以心灵合于道德的活动。而宗教伦理学则认为至善就是认识上帝、热爱上帝。是否信仰上帝成为善恶的惟一标准。康德反对这种宗教伦理学的观点，他把“绝对命令”，即先天的善良意志，作为善恶的标准。西方的快乐正义者则相信善是指能够给人带来快乐的东西。如伊壁鸠鲁就认为，我们认为幸福生活是我们天生的最高的善，我们的一切取舍都从快乐出发；我们的最终目标乃是得到快

乐，而以感触为标准来判断一切的善。斯宾诺莎也认为，所谓善是指一切的快乐和一切足以增进快乐的东西而言，特别是指能够满足愿望的任何东西而言。所谓恶是一切的痛苦，特别是一切足以障碍愿望的东西而言。这些不同的善恶标准，其实都是一定历史时期的产物。某些宗教伦理把善解释为上帝意志的表现，把恶看成是人类社会存在的不可避免的东西。如佛教就一直宣称“善有善报、恶有恶报”，这是宣扬宿命论的因果报应。马克思主义善恶观认为：“善”是指有利于社会进步或有益于他人幸福的行为。凡是对当时社会发展起促进作用的行为就是善的；凡是阻碍当时社会发展的行为都是恶的。这才是善恶的客观标准。作为一种价值标准，“善”是道德行为，通常是与善行、美德、正义等联系在一起；“恶”则相反，它通常是与恶行、恶德、非正义等联系在一起。“善”与“真”、“美”等相联系而存在，“真”是指客观事物的规律性，“善”以对“真”的认识和把握为前提，任何违反客观事物规律性的行为都不能称为“善”。“善”的科学定义是指人们基于对已被认识的必然性的承认，而形成的有益于社会整体或他人的意识和行为。广义的“善”包含了道德关系、经济关系、政治关系等诸社会关系的一种综合价值，是指在社会生活中，人的言行达到了同人的社会关系和人的社会需要高度一致的结果，它表达的是人们社会关系的整体状况。

什么是“美”？首先，和“真”、“善”一样，“美”也是一种价值评价标准。日常生活中，人们在众多的场合，常说某人某物或者某种行为是“美”的，就包含了评价的意思。“美”是人类社会生活中有机的组成部分。一般来讲，“美”有两层含义：一是指与人的生理有关的美，如：美食、美味等；二是指伦理学和价值学的美，它是指人们的感受同被认识的必然性相协调，并引起他人或自己愉悦情感的道德生活和道德行为的具体形象。“美”满足了人的美感的需要，而人的美感的需要既是一种精神的、观念的需要，同时也包含了人的感觉、理智和生理、物质状态的统一的感性状态。

“美”是一种主体运用内在尺度在观念上和物质上同化、改造客体的成果，它既有物的价值，也直接或者间接地有精神价值在内，是物质与精神的综合境界。“美”的本质存在于各种具体的审美对象之中，具有丰富生动的个别形态。按照一般的见解，“美”存在于自然、人类社会和意识中，因此可以区分为自然美、社会美和艺术美三种形式。其中自然美是指客观存在于自然界的事物和现象的美；而社会美则产生于社会实践中，又称生活美；至于艺术美所指的是存在于一切艺术作品中的美。这三种类型的美中，自然美和社会美是现实美，艺术美是观念形态的美。现实美是艺术美的根源，艺术美是现实美的反映。

价值观念是以真、善、美等子观念结合在一起的整体观念。作为管理活动的成果，不管是生产产品，还是科研成果、服务效果，都体现着真、善、美的统一。就它体现着客体对象的本质和规律看，是真；就它符合于管理主体的目的、利益，满足管理主体的需要看，便是善；就它是管理主体的能动的创造力量的实现或对象化方面看，又是美。所以，真、善、美是同一管理客体对象的密不可分地联系在一起的三个方面的表现。

## 二、真、善、美的管理价值

### （一）“真”的管理价值

“真”即真实性、真理性，它所指的是一种不以人的意志为转移的客观存在，即主观对客观事物及其规律的正确反映。我们常说某事或者某物是真的，说的就是这个意思。“真”的对立面是“假”，它的反面意思是虚伪、不存在的东西。“真”对应到管理中，就是指管理的真理性。有的研究者认为：管理真理是一般真理在管理过程中的具体表现。所以，它既有一般真理的共性，又有自己的个性。管理真理同一般真理一样，是管理主体对管理客体及其规律的正确反映。管理真理的含义，是指管理主体的思想和行动符合客观实际及其规律。因此，管理主体和管理客体之间达到相互一致的关系，并实现管理目标和绩效。“真”作为一种价值标准，无

疑在管理价值目标中具有非常重要的地位。人们的任何管理活动都必须遵循着真理性原则和价值性原则。所谓真理性原则，就是人们必须按照世界的本来面目去认识世界和改造世界，只有遵循客观事物的规律才可能取得社会活动的成功，因而人们在管理中就必须认识真理、服从真理、坚持真理和执行真理，即按照客观对象本身的尺度来规定管理主体的活动。

任何管理者都不能随心所欲和为所欲为，在思想上、观念上必须符合实际，在行动上必须老老实实按客观规律办事。这种真理性原则贯穿着管理活动的全过程，管理按其符合真理的程度而表现为成功的、不成功的和失败的。但是，人们的活动又总是为了满足自己的需要，达到自己的目的，追求某种价值而进行的，因而管理又必须遵循着价值性原则。所谓价值性原则，就是管理必须最大限度地满足一定社会和个人的需要，即按照人的内在尺度使社会活动尽可能实现人的最大利益。这就意味着，在管理活动中，管理者必须发挥自己的能动性和创造性，寻求管理方式的最优化，以取得最大的价值。如同人类的一切社会实践活动都必须以真理为指导一样，管理活动当然也必须以真理为指导。真理对管理活动的指导作用，既体现在管理活动过程的各个环节和管理的各种职能之中，更集中地体现在管理效益的价值中。

首先，管理决策的科学性，是奠立在对管理客体对象的本质和发展规律的正确认识、即客观真理的基础上的。否则，就不能保证管理工作的成功。不仅如此，由于决策是面向未来的，还必须揭示客体对象发展的趋势，科学地预测客体对象未来的进程，更不能没有科学真理的指导。

其次，实施决策的计划方案和所要解决的问题的方法、措施，也必须依据客体对象发展的实际情况和发展趋势，既面对现实，不主观随意，或保守不前，又展望未来，不急功近利或盲目冒进。这也必须以一定的科学真理作指导，才能制订出正确的计划方案，提出切实可行的措施和方法，从而保证实施行动的顺利进行。

再次，在实施计划方案的过程中，组织人力，运用物力、财力等，如何做到合理、有效，使人尽其能，物尽其力，财尽其用，关键在于管理者的组织、指挥、协调的活动是否符合客观实际情况，如了解各种工作人员的才能和积极创造性，量才使用，合理安排，掌握各种物力与财力的性能、效用等，妥善使用，充分发挥其效能。这种管理的才能，实质上也正是管理者运用科学真理的指导作用解决管理中实际问题的表现。

最后，管理的效益，不仅表现出有益的价值，给人们谋得了利益；而且通过总结管理实践经验，提高了人们的认识，又使人们获得了真理，为指导新的管理活动提供了新的理论武器。

现代管理的成功实践，已证明了真理与价值的一致性。由于现代管理活动所面对的客体很多是复杂的系统，不少是前所未有的新事物、新问题，各种事物或问题之间存在着错综复杂的联系，牵一发而动全身，一种因素发生问题，一个环节出现失误，就会影响整体，造成难以挽回的损失。管理主体要有效地进行管理，把价值与真理统一起来，用以指导管理工作，就必须具有丰富的科学知识和运用真理指导实践的能力。这是现代管理者必备的基本条件。

## （二）“善”的管理价值

所谓“善”，一般指的是在社会实践中，人们的行为及其结果符合人的目的和意愿，满足了人的需要。它是人们“对外部现实性的要求。”也就是以主体的“内在固有尺度”来改造客体，使客体满足主体的需要，带来现实的利益。善是人们在社会活动中所追求的一种境界，在这种境界中人的行为同人的社会关系和人的社会需要达到了高度的一致。

所以，从一般的意义说来，善是从主体的目的和需要出发，通过社会实践活动，使客观现实为主体的利益服务。由于社会中不同的主体有着不同的目的和需要，他们之间的利益关系就大不相同，因而也就有着各自不同的善恶评价标准，在阶级社会中就有着强烈的阶级性。从本质上看，凡是符合社会发展规律，推动历史前进的

阶级、集团和个人的行为便是善的，它的反面便是恶。

善必须以真为基础，善的价值就是人们依据客观规律进行实践活动，改造外部客观世界，使自在之物转变为为我之物，从而实现了人的目的，满足了人的需要。由于人的目的和需要必须在社会实践中通过与他人、与社会的相互关系才能实现，善就与人们之间的利益关系紧密联系在一起，因而善的价值就是人与人之间社会关系的价值，它集中表现为一种道德价值。善的管理价值就是在管理活动中，通过一定的道德规范来调整人们之间的关系，协调人们之间的行为，从而使人们的社会活动能最好地达到自己的目的，实现自己的利益。也就是说，善的管理价值主要表现为道德在管理中的价值。

道德是一种特殊的社会意识形态，是调整人们之间以及个人与社会之间行为规范的总和。道德犹如一个调节器，不断控制和调整着人们的思想感情和社会行为，保证着社会生活和社会活动的有序运转。

管理的中心是对人的管理，它的关键是协调人们之间的关系，使组织能团结一致地为实现共同目标而努力。因此，道德对于管理具有极为重要的作用，主要表现在以下几个方面：

第一，道德在组织中的导向功能。一定的道德总是体现了特定的群体的共同利益、习俗和传统，因而道德就成为组织中人们内心衡量行为的标准。如果某一成员违背了组织的道德规范，就会受到舆论的谴责，被群起而攻之；反之，如果某一成员模范遵守组织的道德规范，就会得到大家同声称赞。这种通过善恶评价所造成的社会舆论和良心意识，具有巨大的行为导向作用，它使每个成员都受到一种无形的导向力和约束力，知道自己应该做什么和不该做什么，自觉地使自己的行为向共同的道德准则调节和靠拢。这种道德的力量不仅能够支配和决定每个成员的行为方向，而且能引导整个组织向着预定的目标前进。

第二，道德在组织中的凝聚功能。一个组织必须具有凝聚力，

才能生存和发展。凝聚力的形成，一是靠法律纪律的强制作用，来调节组织成员的行为；二是靠道德的自律作用，使组织成员自觉地调节自己的行为。道德的自律作用是出于人们内心的情感和信念，具有法律和纪律所不能起到的作用。这种由道德所形成的心理情感可以通过人与人之间的传递和感染，在潜移默化中建立起一种和谐友好的人际关系，改善人与人、人与组织、组织与社会的相互关系。共同的道德规范又使人们的思想情感和行为相互协调一致，形成一种强大的向心力，把人们凝聚在一个组织中。

第三，道德在组织中的激励功能。人们的行为总是受到一定思想观念的支配，并受到心理因素的强烈影响。组织中的道德观念通过舆论和教育的方式，使人们形成明确的善恶评价标准，产生扬善抑恶、慕正厌邪的情感，形成对一定理想和信念的坚定信心，以及为实现这种目标的强大道德责任感和克服困难的顽强意志，从而激发出极大的工作热情和开拓进取的积极性、创造性。道德的力量使人们认识到自己在组织中所处的地位和责任，强烈感受到自己工作的社会意义，每个人就会以真正主人翁的态度埋头苦干、奉公守法、团结互助、奋发创新，即使在艰难困苦的环境中，也能坚韧不拔、奋勇前进，甚至牺牲个人的利益和生命也在所不惜。这种道德的力量是组织最可宝贵的财富，是推动组织发展的强大精神力量，是组织提高管理效益，实现既定目标的取之不尽的力量源泉。

组织与社会的关系是复杂的，包括组织与国家、其他组织、服务对象等外部社会环境的各种关系。组织处于社会环境之中，必须依靠与外界社会的联系才能获得自身生存和发展的条件，因而同样有着自己行为规范的道德问题。在处理与国家的关系时，应该把组织利益和国家利益统一起来；在处理与其他组织的关系时，应该诚信、合作、互利、互助，在处理与服务对象的关系时，应该全心全意为人民服务，讲质量，讲信誉，把提供优质服务看成是组织的崇高责任。处理组织与社会关系的规范就是一种职业道德，它组织的发展有着至关重要的意义。



### （三）“美”的管理价值

有人说，管理是一种艺术。的确，在某种程度上，管理不仅是一种艺术，而且是一种高超的艺术。既然管理是艺术，就存在“美”的管理价值。作为一种价值评判标准，“美”是指主体运用内在尺度在观念上去评判客体，它既有物的价值，也有精神价值在内，是物质与精神的综合境界。“美”的对立面是“丑”，而美的东西不仅是对的，正确的，而且是美好的，为人们所欣赏和赞美。

显然，在管理活动中，具有“美”的价值非常重要。管理作为一种投入——产出活动，从来就不是一项单纯的追求绩效的活动，它是人类社会改造客观世界的一个最为重要的实践活动，具有多个层面的意义。首先，无论是管理的主体，还是管理的客体，都受到特定社会环境的浸染和熏陶。人们会根据本民族的文化来评判管理是否符合本民族的主流的价值观念。管理活动首先是一种人类社会的行为，这种行为一样可以用“美”的价值观念来衡量。更重要的是，管理本身也有助于提高人类的思想文化修养，陶冶人的情操。这点无论是对管理者来说，还是对被管理者而言，其效果都是一样的。

美是主体与客体达到一种和谐统一的关系，满足了人们的审美需要的表现，对于主体来说它就具有价值的属性。这种审美价值必然会贯穿在管理活动的整个过程中，并对管理产生特殊的作用和意义，这就是美的管理价值。具体说来，美的管理价值主要表现在以下几个方面：

第一，指引正确的决策方向。美的价值在于它总是和真、善统一在一起，为人们的实践构造出一个美的理想蓝图，这个蓝图是人们审美理想的反映，是对未来的一种超前反映。它是由美的物质生活、精神生活、社会关系，即理想的物质价值、精神价值和人的价值所编织起来的，指引着人们在决策时选择正确的方向，并通过组织的战略目标和途径而具体表现出来。大至整个社会的长远战略决策，小至一个具体组织的中期和短期的努力目标，都是在这种

追求美的理想的指引下而做出的。

第二，激发强大的组织力量。美总是人们在实践中创造出来的，而美的事物又可以振奋人心，发挥人的潜在创造精神，增强组织的战斗力和适应力，激发出强大的组织力量，推动管理实践的发展。理想美，可以使组织成员有着共同目标，产生出强烈的协作意愿，使整个组织团结得象一个人一样，为实现美好的理想共同奋斗；生活美，使人们强烈感受到劳动的欢乐、奋斗的幸福、生活的意义，产生为社会、为他人的美好生活多作贡献的愿望，并为创造更美的生活而竭尽自己的智力和体力；职业美，使人们热爱自己的本职工作，在平凡的岗位上体验到无穷的乐趣，从而专心致志地完成组织赋予的那部分社会义务，对技术精益求精，用自己的优质服务让别人的生活充满阳光和欢乐；人格美，这是理想道德的表现和升华，无私无畏给人们带来创造的自由，广阔的胸怀、坦然的态度使人们之间的相处如沐春风，美好的情感，高尚的品行，使组织中来自五湖四海的人们融为一体、亲如一家。

第三，启示最优的活动途径。美作为人能动创造生活的表现，本身也是人们改造世界的一种方法和途径。美的光辉给主体选择改造世界的手段和途径以有益的启示，成为管理中一种方法论的原则。通过审美的手段，可以更好地把握对象的客观规律，更有效地达到主体的目的，而这种美的方法、美的途径之成效，往往是一般常规的逻辑方法和途径所不能达到的，是人的创造力最充分的体现。美的各种表现形式，如多样中的统一、复杂中的简单、参差中的整齐、变化中的对称、稳定中的节奏等，都可以启示人们如何安排计划、如何建立组织、如何协调行为，如何利用资源等，从而取得最优的管理效果。尤其在进复杂的重大决策时，没有现成的常规途径可循，这时管理者借助美的启示，往往可以直接把握事物的发展趋势，迅速作出正确的决策。因此，管理不仅是科学，而且也是艺术。

第四，促进人的全面发展。美是人的本质的对象化，人通过管

理和各种实践活动，将自己理想的蓝图付诸实现，创造了人世间一切美好的事物，建立了一个人化的世界，与此同时，人的本质力量又在美的创造活动中不断得到完善和升华。管理活动所达到的目标，不仅是对现有客观现实的超越，而且也是管理主体自身现实力量的超越。在管理活动中，人们的实践不仅改变了世界，也改变了自身，管理目标的实现正是人自身已经改变的标志。美的管理价值不仅在于通过组织和协调各种实践活动、创造出丰富的物质产品和精神产品，按照美的尺度来创造客观世界；而且还在于提高人的思想境界，唤起人的美好情感，洗刷人的心灵，改变人的思维方式、生活方式和交往方式，即按照美的尺度来改造自身。因此，管理中的审美活动必然会促进人的全面发展，按照美的理想来塑造人，使人具有崇高的理想、高尚的品行、卓越的才能、丰富的知识、健美的身体，成为德、智、体、美、劳全面发展的新人。一切社会活动都是人的主体性活动，管理的灵魂即是人的自身，因而人的全面发展正是美的管理价值的核心。

总之，美的管理价值即是按美的规律来进行管理，使管理主体与管理客体达到高度的和谐和统一。它是通过社会实践所创造的物质价值、精神价值和人的价值的综合价值。为了实现美的管理价值，就必须将美的规律融合到整个管理活动的各个方面和全部过程中，将管理活动与审美活动有机地结合起来。

首先，建立美好的人际关系，即按美的规律来建立组织中人与人之间的相互关系。任何个体总是生活在人与人的复杂的社会联系中，因而管理中一个关键问题就是以人们之间的交往美来建立一种美好的人际关系。交往美的核心是心灵美，即高尚的道德情操，其外在的表现形式是行为美和语言美。

其次，创造优美的活动环境，这就是按美的规律来建立人与环境的相互关系。美感不仅是一种观念上的需要，作为一种感性状态，它本身包含了感觉、理智与生理、物质状态的统一。美的活动环境会给人们带来美感的满足，激发出创造的热情，提高活动效

率，因此环境美也是管理中的一项重要内容。环境美，一方面指的是人生活的自然环境、社会环境、公共环境和建筑环境等，能够满足人的生存和发展的需要，适合于社会活动的需要，另一方面，指的是工作和劳动的条件，这些条件与各种活动的性质和目的，与活动者的生理和心理因素，能够相互适应和协调，如适宜的色彩、柔和的光线、赏心悦目的景观、恰到好处的设施、科学适用的工具、富有节律的时间安排和动作设计等。

再次，设计精美的实践成果。这是按美的规律来创造实践活动的成果，使人们的审美观念对象化。精美的实践成果是真、善、美的统一和物化，它既要符合客观事物的性质和规律，又要满足人们实际的需要，并且具有较大的审美价值。例如，工业产品首先要求具有功能美，即具有良好的使用价值；同时，又要求具有外观美，这就必须有美的造型、色彩、质感等。

最后，发挥美妙的管理艺术。这是按美的规律来进行管理活动，来处理管理主体与管理客体的关系，以及管理的各个职能和环节的关系。创造美的活动一般都称为艺术活动。管理既有科学规律可循，又有艺术运用之妙。管理科学讲究严密计划，而管理艺术讲究随机应变；管理科学讲究定量计算，而管理艺术讲究是根据经验来算计；管理科学讲究全面评价，而管理艺术则依靠知觉和判断；管理科学讲究优化决策，而管理艺术则要当机立断。管理必须遵循事物的客观规律来进行，所以它是科学，但同时它又必须按美的规律来进行，所以又是艺术。

### 三、真、善、美的辩证统一是管理的价值目标

“真、善、美”的辩证统一一直是人类社会生活中追求的理想境界，是人们最高的价值目标。在古代，“真、善、美”是对一切美好事物的总称，三者之间联成一体，不加区分。随着人类社会的发展，“真、善、美”逐步被人们分开来使用，并成为不同学科的特定范畴。马克思主义伦理学认为，“真、善、美”在人们的行为领域中是相互联系，相互贯通，也是辩证统一的，共同构成一个整

体。“真”是“善”的基础，“美”是“善”的具体形象，“美”的东西本身也是一种高水平的“真”；与此同时，“美”本身也是一种“善”，至善的东西必然是“美”的。“真、善、美”的统一是一切理想境界的完整标志，也是人们在社会实践、社会进步中追求的高层次的综合价值。但这三者之间在侧重点和层次上又各有其特点：“真”侧重于主体外向的统一，即它代表的境界是主体通过掌握和运用不依赖于主体的客观规律所达到的主客体的统一，核心是客体的必然性；“善”则侧重于主体自身各种社会规定性的统一，人只有满足了自己和社会的需要才能达到“善”，核心是主体的必然性；“美”侧重于充分主体化的统一，是在“真、善、美”的前提下，比较自由地把握客体，从而充分地达到人和人类自我实现的境界。在这种理想境界中，人的本质确证和人的自由发展占主导地位。人们是按照“真、善、美”统一的尺度来追求和创造自己的对象和自身的，人们只有深刻认识到现实社会关系的客观必然性，才有可能真正导致有益于社会或他人的道德行为，并使这种行为具有令人愉悦的具体形象。反过来说，“善”又是“真”的价值表现和“美”的社会内容。而“美”归根到底是符合或服从“善”的。因此，在人的行为和关系领域中，“真、善、美”和“假、恶、丑”的对立和斗争，往往也是错综复杂的。即使在个人行为关系的“真、善、美”之间，也可能由于客观和主观条件下的片面性而引起矛盾与冲突。

“真、善、美”是价值的基本形态。管理活动是创造价值的活动，在管理中，“真、善、美”的价值在内容和形式上各有不同特点：“真”，主要侧重于主体通过掌握和运用不依赖于主体的客观规律来达到主客体统一，是主体运用客观事物的尺度进行管理所产生的价值；“善”，主要侧重于主体自身各种社会规定性来达到主客体统一，是主体运用人的内在尺度使管理的结果符合自己和社会的目的所产生的价值；“美”，则是侧重于充分发挥人的本质力量，从而比较自由地把握客体而达到主客体统一，也就是按美的规律来

塑造物体所产生的价值。但是，在管理中“真、善、美”的价值又是统一的，真是管理价值的基础，善是管理价值的目的，美则是这两者的统一和升华。它们在现实的管理中是有机地联系在一起的，这种具体的现实统一就是管理效益。在管理中，达到“真、善、美”的完整的辩证统一是管理价值的最高目标。现代的管理必须重视道德尺度和道德评价，正确处理个人和整体、物质利益和精神追求之间的关系。管理作为人类获取工作绩效的实践活动，必须兼顾到“真、善、美”等多个层面。“真”是“善”、“美”的前提和基础。譬如一个企业，如果一味生产假冒伪劣产品来坑害社会大众，给社会带来的只能是祸害，何谈管理的“善”与“美”？管理活动只有达到了“真”，才能产生效益。

但是，管理实践若仅仅注意到“真”的一面，而忽视了“善”、“美”的因素，显然也是不够的。如果仅是为了追求自身利益，而忽略了别人的利益，这种管理依然没有实现管理的全部价值，至多只能算是实现了管理的部分价值。过去西方的古典经济管理学派只强调追求利润的最大化，结果造成了社会物欲无限膨胀，导致唯利是图、拜金主义等社会现象。值得警惕的是，目前我国社会正处于社会转型时期，拜金主义、享乐主义，只看金钱，不重精神，只重视物质文明建设，精神文明建设却严重滞后的现象也比比皆是，结果导致社会的道德失落，人际关系疏离，丧失了传统社会中的亲情和人情味，影响到社会的稳定。这点与我们的管理价值忽视了“善”、“美”的一面是密切相关的。“善”、“美”是管理道德中的更高的评判标准。凡是“善”、“美”的管理必然是“真”的管理，而管理中的“美”则是管理中“真”、“善”的具体表现。但是反过来，“真”的管理并不一定全是“善”、“美”的管理。“真”的管理，可以在某个特定的时空之内，为某个个人或者集体甚至国家带来经济效益，却可能无法为整个人类社会带来长远的社会效益，甚至可能造成危害。很显然，这样的管理就不能称之为“善”、“美”的管理。当前我国很多地方都存在一种现象，即

片面追求一时的发展，短期之内确实提高了人们的生活水平，但是由于在发展过程中忽略了对环境的保护，其结果是牺牲了可持续发展的基础，最终也失去了管理的“善”、“美”的价值。

由此可知，中国的传统文化显然更具有现代管理价值。相对西方的管理价值观而言，以中国传统文化为代表的东方管理价值比较注重“真、善、美”的统一，注重人与自然的和谐共存。不少海外华人华侨和香港、台湾地区的商界巨子也是运用我国的传统文化精神来从事企业经营管理，并取得了令世人瞩目的管理绩效。如香港商界奇人李嘉诚、台湾的“经营之神”王永庆等，他们都非常注意结合我国传统的人文精神，创造出自己的一套独特的管理价值观。再如被世人广为称道的日本松下电器公司的企业文化：“松下管理精神”，其主要特点就是强调和谐、内省、律己、忠诚、献身、团体主义等管理价值观，这种特质也基本上来自中国传统的儒家人文精神。

总而言之，决不能把管理视为一项单纯的经济活动，它实际上是一个包含一系列价值评估的系统工程。人们的管理实践活动不仅可以提高经济绩效，进而繁荣人们的经济生活，同时管理也应该提高人类社会的文化生活水平，能够陶冶人的情操，并创造出和谐安详的社会生存环境。因此，无论在任何管理活动中，“真、善、美”的完整统一都应该是人类社会共同追求的最高境界的管理价值。

### 第三节 组织文化及价值观的培养与塑造

#### 一、文化与组织文化

##### （一）文化的含义及构成

人创造了文化，从而使自己再也不能脱离文化。文化形成了人特有的生活方式，构成了生命中不可缺少的部分。无论是在人们的日常生活中，还是在组织活动中，文化都如影随形地渗透在其

中。

文化是一个涵盖面极广的概念，一切与人有关的或人所创造的现象或事物，几乎都包括在文化之中。现代的宇宙飞船、人造卫星、摩天大楼、家用电器等是文化；古代的石刀、石斧、骨针、木犁、青铜器、甲骨文等也是文化。中国的园林山水、亭榭古刹、琴棋书画、社会制度和风俗习惯等是文化；西方的歌特式建筑、教堂和斗兽场、色拉和三明治、油画、小提琴、占星术与古希腊神话等，也是文化。文化现象不仅包括人们的衣食住行，还包括家庭结构、人际关系、风土民情、道德伦理、价值观念、社会制度、科学技术、文化艺术等等。文化现象就是如此广泛和复杂。正因为如此，关于文化的定义就呈现出众说纷纭，五花八门的局面。据美国文化人类学家 A·L·克鲁伯和 K·克拉克的统计，1871~1951 年这 80 年间，仅关于文化的严格定义就有 164 种之多。后来还有人统计，世界文献中关于文化的定义有 250 多种。不过，现在学术界大多数人认为，文化有广义和狭义之分。广义的文化着眼于人类与一般动物、人类社会与自然界的本质区别，着眼于人类有别于自然的独特生存方式，其涵盖面非常广泛，所以又被称作“大文化”。狭义的文化排除人类社会——历史生活中关于物质创造活动及其结果的部分，专注于精神创造活动及其成果，所以又被称作“小文化”。

在中国古代思想史上，文化概念出现得较早，它是由“人文化成”一词简化而来的，其基本含义是指对人施以文治教化，把出生后本来不懂事理的人培养成为有教养的文明人的“过程”，它是一个与天（自然）和武力相对的概念，主要强调人的内在教养、德性及其与之有关的东西。英语中的 Culture（文化）一词源于拉丁文，其基本含义是指人们对作为自然之物的土地进行耕耘、改良和开发，从而获得自己的衣食需要的劳作过程。文化一词在西方出现之初，是与农业上的耕作密不可分的。文化一词在后来的使用中被人们引申，逐渐出现了转义。18 世纪末，在德国学者赫尔德那



里，开始出现了文化一词的现代用法，“对赫尔德来说，文化乃是一个社会向善论的概念。它意味着个人的完善，或者在发展他自己的过程中取得的工艺、技术和学识。”<sup>①</sup> 19世纪中叶，克莱姆在其《普通人类文化史》中对文化概念的定义作了进一步的发展，它已经包括了习俗、工艺和技巧，和平与战争时期的家庭生活和公共生活，宗教、科学和艺术。他的这种观点后来为泰勒所借用和发展，成为其《原始文化》中所下的人类学经典的文化定义。泰勒的定义即是狭义文化的解说。《美国传统词典》对文化的定义为：“文化是人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

现代意义上的文化内涵与其初始用法有了很大的区别，不同民族、不同学科对文化的理解和界定也存在着明显的差异，但却有着共同性，即文化是由人所创造的，在改造世界的对象性活动中所展现出来的人的本质、力量、尺度及其成果。简言之，文化便是人化，是人类创造世界的形式及其成果。文化的内涵既体现在人们的活动方式中，也体现在人们活动的成果中。

文化是一个系统。一种文化现象或文化行为，脱离了文化系统整体，就失去了文化的内涵。对于文化可以作多方面的分析。从文化本身的领域看，可分为物质文化、行为文化和精神文化；从文化本身的层次分，有显型文化与隐型文化；就文化的主体而言，可分为个体文化、群体文化、民族文化和世界文化；从文化在社会中的地位和作用看，有主流文化、亚文化、反文化等等。关于文化的构成，一般采用第一种分法，即认为包括物质文化、行为文化（或制度文化）和精神文化。物质文化是人们改造自然界以满足人类物质需要为目的那部分文化产物，它包括生产工具及其工艺技术文化，生态文化等等；行为文化是人类处理个人与他人、个体与群体

<sup>①</sup> 菲利普·巴格比：《文化：历史的投影》，上海人民出版社，1987年11月版，第88页。

之间关系的文化产物，包括个人对社会事务的参与方式，人们的行为方式，以及作为行为方式的固定化、程式化的社会经济制度、政治法律制度、婚姻制度、家庭制度等；精神文化是人类的文化心态及其在观念形态上的对象化，包括人们的文化心理和社会意识诸形式。文化心态是历史形成的民族情感、意志、风俗习惯、道德风尚、审美情趣等等所规范的社会某种意向、时尚、趣味，即一个民族的价值观念、价值取向和心态结构。文化心理及其所具有的价值观念是精神文化的核心。

在社会活动中，物质文化、行为文化和精神文化都不是纯粹的，它们相互渗透而形成一个“文化场”，对人的行为施加影响。

## （二）组织文化

“管理思想既是文化环境的一个过程，也是文化环境的产物。”<sup>①</sup> 并且是随着各种不同的文化底蕴酝酿产生的道德准则和制度变化向前演进。管理的发展大致分为三个层次，第一层次是经验的管理，就是凭人的经验进行管理；第二层次是科学管理，运用数学和计算机等工具辅助管理；第三层次是文化管理，就是利用人们共同的价值观来管理，21 世纪的管理将进一步向文化管理迈进。文化管理大体上可以分为两种形式：一种是外在的，比如音像、仪式、楷模、庆功会、总结会、劳动模范、优秀工作者等，都是为了树立外在文化形象；另一种是内在的文化，是树立共同的价值观来引导人们的行为。文化与管理结缘，是管理与文化共同发展的结果。管理发展到一定阶段需要文化建设的滋润，而文化也只有发展到一定程度，才能对管理提供切实有力的支持。正如雷恩所说：“管理不是一种与外界隔绝的活动，因为管理人员是在特定的文化价值准则和体制内管理组织和做出决定。因此，管理具有开放系统的特点，管理人员会影响他们的环境，而环境反过来又要影响

<sup>①</sup> 丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，1997 年 3 月版，第 13 页。

他们。”<sup>①</sup> 组织文化顾名思义是指管理组织中存在的文化现象。雷恩指出“文化可能是可供研究的最广泛的一个概念，而对管理的研究所涉及的则限于对管理一个组织能产生影响的那些比较具体的经济、社会和政治思想。人的行为是过去和现在的文化力量的产物……”“研究企业的成长发展、技术的动态、文化的价值准则的变迁，以及对人的特性和培养的各种不同设想，我们就能更好地使男女青年具备为今后准备担负重任所需的技术能力和正确态度”。<sup>②</sup> 可见，所谓组织文化是指对一个组织的各项活动产生影响的哪些文化因素，是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范、风俗习惯等。

组织文化是一个泛化的概念，根据组织的不同性质，可区分为企业文化、校园文化、社区文化、乡镇文化、政府文化、军队文化等具体形态。企业文化是研究得较早，成果也较为丰富的，相对比较成熟的一种组织文化，我们在此就以企业文化为主，介绍一下它的基本内容。

哈佛大学的特伦斯·迪尔教授和麦金赛咨询顾问阿伦·肯尼迪于1982年7月出版了《公司文化——公司生活的礼节和仪式》一书，提出构成企业文化的五个基本要素：企业环境、价值观、英雄人物、礼节和礼仪、文化网络。

### 1. 企业环境

企业环境对企业文化的形成影响最大，是决定企业成功的关键因素。每个企业都由于产品、竞争者、顾客、技术、政府的影响以及其他条件而面临着不同的环境。企业所处环境不同，形成和发展

---

<sup>①</sup> 丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，1997年3月版，第4页。

<sup>②</sup> 丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，1997年3月版，第4页。

的企业文化就不同。

## 2. 价值观

价值观是指组织的基本思想和信念，它们本身就形成了企业文化的核心。塑造和增强共有价值观应该是管理者最关心的事和重要的职能。共有价值观是实现自我控制的有效方法，它使组织成员将组织的目标当作个人目标，将组织利益看作是个人利益，把组织目标看作是个人目标的实现。成功的企业常以模拟广告语言的形式表达它们的价值观。如海尔提出的“有缺陷的产品就是废品”，美国电话电报公司的“全民服务”等，这些基本观念和组织的核心价值观紧密结合在一起，成为组织成员的行动准则。

## 3. 英雄人物

英雄人物把企业的价值观人格化且本身为员工提供了具体的楷模。价值观是文化的灵魂，英雄人物是价值观的化身和组织力量的体现。榜样的力量是无穷的，英雄人物是伟大的带动者。华为公司的管理层号召员工向雷锋、焦裕禄学习，“爱祖国、爱人民、爱公司”。同时又奉行决不让“雷锋”吃亏的原则，坚持以物质文明巩固精神文明，以精神文明促进物质文明来形成千百个“雷锋”成长且源远流长的政策。

## 4. 礼节和礼仪

这是公司日常生活中的惯例和常规，向员工表明对他们所期望的行为模式。企业中的礼仪包括社会交往仪式、工作仪式、管理仪式、庆典仪式等。没有某些仪式和庆典来体现企业的价值观，其影响无从形成，文化也会枯萎。具有强有力的文化的公司总是明确地说明希望员工遵循的日常行为的礼仪。

## 5. 文化网络

是组织内部的重要（但非正式的）交际手段，公司价值观和英雄人物传奇故事的“运载工具”。在文化力量强盛的企业中，每一个人除有一个正式职位外，还有另一个职位，如“间谍”、“故事王”、“传教士”，非正式群体等，这些人形成了一个隐蔽的权力

阶层。由这“另一职位”构成的所谓“文化网络”，实际上是企业内部信息沟通的主要手段，是传播价值观和信念的主要渠道，它把企业的各个部分联系在一起。

### （三）组织文化的特点

任何组织的组织文化，都具有以下特点：

（1）客观性。组织文化是组织在其所处的一定的经济社会文化合力作用下，在长期的发展过程中逐步生成和发展起来的。在组织文化的形成过程中，组织创始人起了关键性的作用。一个组织文化反映了组织创始人的使命和价值观。创始人通过对组织应该是怎么样的规划或设想导致了早期组织文化的形成。因为组织创始人在建立组织时，总是怀有一定的理想，也有如何实现这些理想的愿望，他们可以不受先前行事习惯或思想体系的限制，提出独特的、要求其组织成员共同遵循的一些价值观和行事准则。因此，组织文化来源于组织创始人的志向、设想与组织第一批员工从其自身经验中所学到的东西的相互作用。但尽管如此，从总体上来说；组织文化的产生和存在是不以人们的意志为转移的。只要是一个组织，在组织中就必然会形成组织文化，不管人们意识到与否，组织文化总是存在着，并发挥着或正或负、或大或小的作用。成功的组织有优秀的组织文化，失败的组织有不良的组织文化。

（2）个性。每个组织由于其使命不同，所拥有的资源和所处的环境不同，相应地其组织文化也不同。任何组织的组织文化都有其鲜明的个性。不仅如此，组织文化还有强有弱。所有的组织都有其特定的组织文化，但其文化对管理的影响程度是不同的。根据组织文化对管理的影响程度的大小，组织文化可分为强的组织文化和弱的组织文化。所谓强的组织文化是指主要的价值观念为组织内的员工所广泛了解和接受的组织文化，弱的组织文化则相反。员工接受的共同价值观念越多，对这些观念越认同，该组织的文化越强。在有些组织中，对于什么是重要的，什么是不重要的并不清楚，这是一个弱的组织文化，在这样的组织中，文化对管理者的约

束较小；而在有些组织中，什么是重要的、一个好的员工应该怎么做、怎样才能被评为先进等是非常明确的，这是一个强的组织文化，在这样的组织中，管理者的决策行为受到了组织文化的很大制约。组织文化的强弱与组织规模、组织发展历史、职工的流动性及组织的发展速度等有关。

（3）民族性。民族是指人们在历史上形成的有共同语言、共同区域、共同经济生活及表现于共同文化上的共同心理素质的稳定的共同体。每一个民族都有其独特的民族文化，任何组织都是存在于某一区域内的，它们必然要受到所在地区民族文化的影响，相应地，其组织文化也必然带有地域性、民族性和时代性。例如在中、日、美三国的企业文化中，各自体现出了崇尚“集体主义”、“家族主义”、“个人英雄主义”的鲜明特征。

（4）稳定性。组织文化一旦形成，就具有稳定性，就像人的个性较难随时间改变一样，组织文化的改变也是十分困难的。美国通用电器公司在30年代就被认为是一个没有人情味、正规；保守的公司，到90年代它基本上还是这样。

#### （四）理解组织文化应注意的几个问题

##### 1. 组织文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上来说，组织价值观是组织文化的核心。

##### 2. 组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化

人是整个组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织全体成员的社会责任

感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，这样才能不断增强组织的内在活力和实现组织的既定目的。

### 3. 组织文化的管理方式是以软性管理为主

组织文化是以文化形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立起组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围，自动地调节组织成员的心态和行动，并通过对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为组织成员的主体文化，使组织的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体产生最大的协同合力。事实证明，这种由软性管理所产生的协同力比组织的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

### 4. 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自于五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这就往往不利于组织目标的顺利实现。而组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织共同行动的齐心协力和整齐划一。

## 二、组织价值观的培养与塑造

### （一）组织文化的基本价值观

价值观是组织文化的核心。美国学者劳伦斯·米勒（Lawrence Mille）提出了组织文化的八项价值观。由于这些价值观可以应用到所有组织的管理中去，所以被称作基本价值观。

#### 1. 目标原则

任何组织都需要通过目标来激励和领导员工。人人都有“肯定自我价值”的需要，但是只有当我们献身于某个崇高目标时，这个需求才会得到满足。因此，领导者必须把组织目标传递给追随者。了解企业是在为崇高的目标努力，不但可以产生具有创造性的

战略，而且可以使人勇于为目标献身。企业目标并非财务目标。把财务目标如投资报酬率当作企业目标，并不能激发出组织成员的献身精神。达到财务目标虽有必要，但它属于次要目标。企业如果把重点放在财务目标上，就会因无法激发员工的献身精神而遭失败。

企业的目标应该是创造财富，但不是为少数人而是为所有的人创造财富；财富也不是金钱而是企业所提供的商品和服务。为消费者创造出真正的财富，才是企业的主要目标。主要目标达到了，财务目标自然能达到。成功的企业都是从产品、服务以及对顾客有益的角度来制定目标，而且采用能够激励员工的方式来制定目标。

### 2. 卓越原则

“满足”与“卓越”是相抵触的。“满足”是安于现状，“不满足”才是激励的源泉。管理者的责任是使下属感到不满足，而不是使下属感到满足。因为只有当一个人感到不满足时，才会去探索、发现、改变和成长；而当一个人感到满足时，就不会发挥最大的能力，就会停滞不前。不满足能引导出追求改变的行动。只有当组织提倡“创造性和不满足”的文化时，才会出现追求卓越的行为。卓越并非一种成就，而是一种精神，是一个永无止境的学习过程。卓越精神是一个人或组织的生命与灵魂。管理者要成功地创造追求卓越的文化，必须不断提倡三件事：标准、激励和反馈。这些事都不会使人感到满足，而会使人精益求精，产生更好的成绩。创造卓越的标准是达到卓越的关键，缺少这种标准，正是许多企业安于平庸的原因。卓越的标准应当是不断升高的，而非只达到一般的成绩。如果一个人或组织只跟低标准或一般标准相比较，很快就会变得平庸。卓越的标准可以是正式的衡量尺度，也可以是卓越的实例，如塑造出英雄人物，使之成为他人学习的典范。成功的企业都在培养追求卓越的精神，都在创造求新求变的信念体系。

### 3. 共识原则

整个世界正缓缓转向共识决策，未来企业的成功将不再取决于管理者的个人指挥和决策能力，而取决于他是否能聚集创意，是否



能激励组织成员一起从事创造性思考。建立共识会产生更高质量、更有创造力的决策，并使大家更有决心贯彻执行，以及采取一致的行动。但是，建立共识也会延缓行动，而迅速果断地采取行动正是成功的保证。因此，建立共识的需要与采取行动必须加以合理化。解决的办法是分清哪些决策适合采取共识方式，哪些适合采取其他方式。共识式决策是管理者召集一群人经过充分和坦诚的讨论所达成的一致决定，人人都会把它视为自己的决定来贯彻执行。这种决策通常具有战略意义。

#### 4. 一体原则

我们生活在一个一体的时代。在这个时代，从工人到最高主管都必须参与管理工作。但这种“一体感”却因为我们固守传统而受到阻碍。传统的管理制度把人划分开，分成管理阶层和劳工阶层。这种划分是目前阻碍生产力提高的最大障碍，也是造成劳工不满和管理不善的潜在原因。因此，必须取消这种划分，把管理阶层与劳工阶层合二为一，在企业中创造“一体感”。要创造“一体感”，所有权观念就应超越目前由财务投资所下的定义，进而包括所有对企业有贡献的人。拥有（所有权）是一种心理状况，并非只是一种法律状况。在拥有的心理状况下，一个人会觉得他的个人利益与组织休戚相关，愿意为了整体牺牲眼前的个人利益，愿意保护组织使其免受伤害，就像愿意保护自己的家庭一样。当所有权的心理存在时，员工会为公司的成功而感到喜悦，为公司的失败而感到痛苦。这就是我们必须追求的“一体感”。一切管理做法都应以创造这种和谐为目的。

#### 5. 绩效原则

在美国，大多数员工的薪水并不是按照绩效，而是按照年资、专业技术以及他在组织中的权力来计算的。权力的大小是分配报酬的最主要原则。一个企业如果要在新时代中经营成功，就必须重新评价分配奖赏的价值观。换句话说，报酬应当与绩效相关，按绩效付酬。员工取得了绩效，但报酬却依然如故，这正是造成个人绩效

不佳的最普遍原因。行为是结果的函数，这是人类行为的基本法则，只要对某种行为加以奖赏，这种行为就会经常出现。因此，要让员工有绩效，就必须学会对绩效加以奖赏。管理者如果不强化优良的绩效，或者认为“这是他们的本分，为什么要给予奖赏”，企业的文化就会受到极不利的影响。组织常借助公正来诱发所需要的行为，但只有当奖赏与实际绩效相关时，公正才会出现。当表现最好的人或是最称职的人得到提升，我们会认为做到了公平；当加薪与绩效成正比，我们也会认为做到了公正。否则，我们就会认为结果不公正。

#### 6. 实证原则

在以往的年代，管理者必须亲自示范生产技术，就像木匠师傅露几手绝活给徒弟瞧瞧一样。然而现在，管理者除了思考之外，很少需要亲自示范。思考成为管理者第一重要的事情。企业的未来前途要看管理者逻辑性思考、批判性思考以及创造性思考的能力如何。许多管理者不大会运用思考，他们缺乏基本的逻辑观念，也不会运用最基本的数学工具。思考离不开数字。我们要改善组织的绩效，就必须认识统计的价值，了解统计如何在实际工作中运用。一个人如果忽视和缺少数学能力，就不可能成为有效的决策者。从某种意义上说，企业成功的关键就在于能否把基本数学观念应用到决策中，以及是否有一般性的科学态度。科学态度就是对已知的事追根究底。学会追根究底的思考是企业文化中具有关键性的技能。知道如何以统计方法衡量绩效，是所有管理技能中最基本的一项。

#### 7. 亲密原则

今天，人们选择工作的机会越来越多，工作本身也变得越来越需要脑力而不是体力。因此，满足员工的心理需要已经变得非常迫切。亲密感的需要是一项非常基本的人性需要。所谓亲密感，就是一个人能以彻底和信任的方式为对方做出贡献，同时又能使对方对于自身的利益予以真诚的尊重和关切。亲密感也可定义为“给予和接受爱的能力”。亲密感要建立在相互尊重、彼此独立而且能相

互关心的基础上。当个人与组织之间的关系健全时，才能使人产生亲密感。亲密是介于组织、管理者和员工之间的一条看不见的线。有了亲密感，才会有信任、牺牲和忠诚。亲密感与人的创造力的发挥有密切关系。一群人聚在一起，针对彼此真正有兴趣的课题进行不拘形式的亲切交流，最能使一个人的创造力得到刺激和发挥。

## 8. 正直原则

每个领导者都需要追随者。追随是一种信任行为，也就是对领导者有信心。但是，只有当领导者本身正直时，这种信任或信心才会产生。在今天这个时代，一个人不会盲目追随谁，也不会与任何组织永远拴在一起。在这种情况下，领导者是否正直就更加重要。在新领导方式的所有原则中，正直是绝对不能妥协的一个原则。正直必须是企业文化赖以建立的基石。正直就是诚实、前后一致和以负责的态度采取某种行动。正直是领导人必须具备的品质，因为它是一种力量，能鼓舞别人，可以通过别人把事情做好。

### （二）组织文化的功能

组织文化作为一种自组织系统具有很多特定的功能。主要功能有以下几点：

#### 1. 整合功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互信任和依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯以及沟通方式与整个组织有机地整合在一起，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力，以此激发出组织成员的主观能动性，并为组织的共同目标而努力。

#### 2. 适应功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织外部环境的变化要求。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被成员接受和认同，成员就会自觉不自觉地做出符合组织要求的行为选择，倘若违反，则会感到内疚、不安或自责，从而自动修正自己的行为。因此，组织文化具有某种程度的

强制性和改造性，其效用是帮助组织指导员工的日常活动，使其能快速地适应外部环境因素的变化。

### 3. 导向功能

组织文化作为团体共同价值观，与组织成员必须强行遵守的、以文字形式表述的明文规定不同，它只是一种软性的理智约束，通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动生成一套自我调控机制，以一种适应性文化引导组织的行为和活动。

### 4. 发展功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会随着实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进，

### 5. 持续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到政治的、社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成需要经过长期的倡导和培育。正如任何文化都有历史继承性一样，组织文化一经形成，便会具有持续性，并不会因为组织战略或领导层的人事变动而立即消失。

## （三）组织价值观的培养与塑造

组织文化的塑造是个长期的过程，同时也是组织发展过程中一项艰巨、细致的系统工程。塑造组织文化的主要途径有以下几个方面：

### 1. 选择价值标准

由于组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题，选择组织价值观有两个前提。一是要立足于本组织的具体特点，根据自己的目的、环境、习惯、组成方式，准确地把握本组织的特点，选择适合自身发展的组织文化模式；二是要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系

统整体优化。选择正确的组织价值标准要抓住以下四点：

(1) 组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点；

(2) 组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；

(3) 要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏实效；

(4) 选择组织价值观要坚持群众路线，充分发挥群众的创造精神，认真听取群众的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多次反复，审慎地筛选出既符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

## 2. 强化员工认同

一旦选择和确立组织价值观和组织文化模式之后，就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输方法使其深入人心，具体做法包括：

(1) 广泛宣传。充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造浓厚的环境氛围。

(2) 树立英雄人物。典型榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力为组织成员提供可以仿效的具体榜样，而组织成员也正是从英雄人物和典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现之中深刻理解到组织文化的实质和意义。尤其是组织发展的关键时刻，组织成员总是以英雄人物的言行为尺度来决定自己的行为方向。

(3) 培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。培训教育的形式可以多种多样，当前，在健康有益的娱乐活动中恰如其分地揉进组织文化的基本内容和价值准则，往往不失为是一种有效的方法。

## 3. 提炼定格

组织价值观的形成不是一句口号、一种仪式、一个榜样就能建立起来的，必须经过调查、分析、归纳和提炼方能定格。这种加工定格包括下面一些工作：

(1) 精心分析。在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见。

(2) 全面归纳。在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的方法，删除那些落后的、不为员工所认可的内容与形式，保留那些进步的、卓有成效的、为广大员工所接受的形式与内容。

(3) 精练定格。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化予以条理化、完善化、格式化，再加以必要的理论加工和文字处理，用精练的语言表述出来。

建构完善的组织文化需要经过一定的时间过程。如我国的东风汽车公司经过将近 30 年的时间才形成“拼搏、创新、竞争、主人翁”的企业精神。因此，充分的时间、广泛的发动、认真的提炼、严肃的定格是创建优秀的组织文化所不可缺少的。

#### 4. 巩固落实

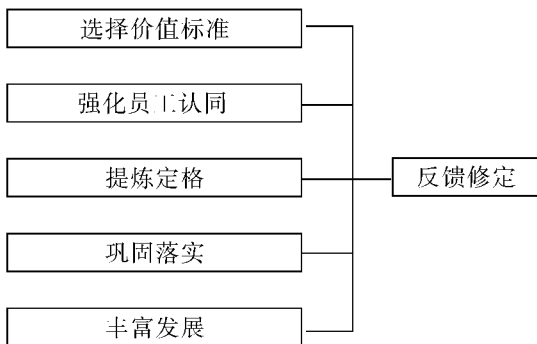
巩固落实提炼定格的组织文化首先要有必要的制度保障。在组织文化演变为全体员工的习惯行为之前，要使每一位成员都能自觉地按照组织文化和组织精神的标准去行事几乎是不可能的。即使在组织文化业已成熟的组织中，个别成员背离组织宗旨的行为也是经常发生的。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度还是有一定的必要性。

其次要求领导率先垂范。组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向，对广大员工会产生强大的示范效应。所以任何一个组织如果没有组织领导者的以身作则，要想培育和巩固优秀的组织文化都是非常困难的。这就要求组织领导者观念更新、作风正派、率先垂范，

真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的历史重任。

### 5. 丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式总会经常地摆上议事日程。这既是一个不断淘汰旧文化性质和不断生成新文化特质的过程，也是一个认识与实践不断深化的过程，组织文化由此经过循环往复达到更高的层次。



组织文化途径图

以上是从组织文化塑造的路径上所作的分析。就具体工作来说，组织文化的培养与塑造还应注意以下几个方面：

(1) 组织文化建设要坚持以人中心。人在组织文化建设中也有双重身份：既是组织文化建设的主体，又是组织文化建设的客体。坚持以人中心，就要从这两个方面入手，确立人的中心地位，发挥人的中心功能。一方面，人是组织文化建设的主体。这就是说，组织文化建设要依靠人，不仅依靠组织的领导，更要依靠广大员工。我们要看到组织的领导者在组织文化建设中的重要作用，但同时也要注意员工并不是被动的接受者，他们也是组织文化的创造者。作为组织文化灵魂的组织精神、道德、风气主要是员工在长期的实践中创造形成的，组织领导者只是对其进行总结加工，离开了

员工共同创造企业的历史，就无法形成组织的文化。同时，员工是组织文化的建设者、发展者。组织文化的建设，最终要落实到广大员工的思想和行动中去，这一过程，离开员工的主动参与就不可能实现。人是有思想的，强制、灌输的方式只能是事倍功半，甚至达不到目的。组织领导人应使文化建设成为员工的自觉行动，不仅身体力行，认真贯彻，而且积极参与、献计献策，这样就能够集中全体员工的能量和智慧，把组织文化建设好。另一方面，人是组织文化建设的客体。这是说，组织文化建设要为了人、塑造人。建设组织文化的目的是为了组织的生存和发展，而生存和发展的目的又是为了满足人们不断增长的物质和文化需求，从而，组织文化建设的最终目的就是为了人。对内是为了所有者和员工；对外是为消费者，为服务对象。组织文化建设也要着眼于塑造人、培养人。组织文化是一种氛围，它的精神层和物质层无时无刻不在感染、引导着员工；组织文化又是一种机制，其制度层具体规定了员工的权利和义务。组织要通过充实组织文化的精神层和物质层，在潜移默化中帮助员工树立正确的价值观和对组织的责任感。

(2) 组织文化的培养和塑造要形成自己的特色。个性是组织文化的特性之一，组织文化有没有特色，反映了这个组织是否真正重视文化建设，是否真下了功夫建设组织文化。组织文化惟有形成特色，才能充分地发挥其应有的作用。组织文化建设要形成特色，首先要密切联系本组织的实际，这包括组织的发展历史、发展战略，组织的优势和弊端，组织的人员素质等等；其次是要突出重点，特别是在精神层的表述上，许多组织往往热衷于面面俱到，这样做的结果其实是对重点的埋没和面面难到，突出重点不等于只顾重点，因为组织的各个方面都是互相联系的，抓住重点就可以带动全面，从而收到牵一发而动全身的效果。国内外的许多优秀企业对企业精神层的表述都是简洁明了、个性突出的，例如北京同仁堂制药厂的经营哲学：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”；北京市百货大楼的企业精神：“一团火精神”；云南玉溪卷烟



厂的企业精神：“天下有玉烟，天外还有天”；IBM 公司的经营哲学：“IBM 就是服务”。

(3) 组织文化建设是系统工程。组织文化建设中的一个普遍的问题是流于表面化。很多组织仅仅满足于喊几句口号，既没有对员工的教育普及，也不注意通过加强制度建设把文化建设落到实处。组织文化包括精神层、制度层、物质层三个层面，它们相互依存、缺一不可。只重视精神层的建设，而缺乏制度层、物质层的支持和辅助，精神层就将成为空中楼阁。因此，组织文化建设应从各个方面入手，既要培养员工精神层面、潜在的共同意识形态，又要建设体现某个具体组织文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则，同时还应提供有本组织色彩的工作环境、作业方式、图书馆、俱乐部等文化设备、文化设施。

总之，组织应该通过培养、塑造自身优秀的文化来影响员工的工作态度，促进组织目标的顺利实现。

## 第四节 案例及论语集锦 (8)：王永庆

### 一、“塑胶大王”——王永庆

在全球华人富豪当中，台塑集团董事长、人称“塑胶大王”的王永庆是凭个人奋斗走向商业成功的典型代表，他曾被誉为台湾的“经营之神”。根据台湾《商业周刊》2000 年“100 大企业集团”调查，王永庆旗下的台塑集团以总营收 5045 亿新台币，蝉联龙头宝座，远胜过蔡万霖旗下的霖园集团的 3929 亿元；而以获利分析，台塑集团 2002 年税后净利 744 亿元新台币，居岛内集团榜首；台塑集团六轻厂完工投产后，乙烯产量已超过日本、韩国，居亚洲第一，跻身全球十大厂之列。

## 二、王永庆经营管理哲学语录集锦<sup>①</sup>

☆ 经营者成功的秘诀不等于学分加学历，而刻苦耐劳，脚踏实地，才是事业成功的根本。

王永庆自己就是一个很好的例证。因为家境贫寒，王永庆在15岁时就放弃学业到一家米店当小工。一年后他用四处筹来的200元钱做本钱开了一间小小的米店。虽然是小规模的店铺，但因王永庆经营有方，渐渐做出了自己的名气。此后，他转向了木材相关行业的经营，经历了数次失败而不气馁，反而更踏实、刻苦，最终达到了今天这样的辉煌。

☆ 企业犹如瘦鹅，它之所以长不肥，问题出在饲养人的方法不当，而不在于鹅本身。同样，企业不能赚钱，不是员工不努力，而是老板经营方法不当所致。

王永庆话中的瘦鹅来自他亲身经历的一件事。二战结束后，当时的台湾到处都缺乏粮食，各家所饲养的家禽都骨瘦如柴。王永庆看到村民收取高丽菜以后都将菜根和粗叶弃留在田地里，他便雇工收回，另外购买一些碎米，混合起来作为养鹅的饲料，同时，他收购了农户家里养得半死不活的瘦鹅，并集中起来饲养，三个月后原来的瘦鹅变成了肥鹅。由此，王永庆得出结论：如果方法得当，即使瘦鹅也是可以养肥的。

☆ 没有竞争的情况是最好的，但这是一种幻想。须知，天下没有了其他人，自己也将无法生存。

这是王永庆在台塑第一期新进干部职前训练结训时的讲话。他指出，竞争的目的在于求发展，有竞争，企业和个人才会知道如何来充实自己的力量。

☆ 企业规模越大，管理越困难，如果没有严密的组织和分层负责的管理制度，作为规范一切人、事、财、物的运用的准绳，其

<sup>①</sup> 陈莞主编：《商界大师箴言录》第二辑，中央编译出版社，2003年11月版。

前途是非常危险的。

王永庆指出，企业在小规模经营阶段，组织小、单位少、人简、事少，因此比较容易联系，容易控制。但是，当它发展到大规模阶段，单靠自己管理控制就不能适应发展的需要了，而必须借助组织的力量加以推动，借制度规章加以管理，以弥补人力的不足。

☆ 企业是永久性的，不是过路生意，不要因为偶尔赚了一笔钱就心满意足。

对很多创业者而言，几乎很少考虑到自己所创的企业在百年之后将会如何。企业对企业家而言，有时候不见得是自己的，在很大程度上，一个真正的企业家往往希望他的事业不仅是今世的，而且是后世的。实际上，有这种思想的创业者比那些仅仅考虑赚钱的人，更容易创建一番真正的事业，也更容易获得成功。

☆ 办企业不是买奖券，虽然两者目的都是赚钱。

王永庆认为，办企业不能像中了奖券一样，今年赚钱就满足了，而必须年年都能赚钱。这要求企业通过继续投资来推动自身的不断成长和发展。

☆ 游手好闲是制造无聊、罪恶和贫穷的根源。

王永庆自己是一个对工作非常投入的人，以他对工作的投入程度，可以称得上是“工作狂”。他年逾百岁的老母亲曾说：“阿庆这个人真是苦命，从小到大，没享过福，年纪这么大了，还要这么辛苦的工作。”而王永庆的成功也正是得益于这种拒绝“游手好闲”的不断进取精神。

☆ 我们常说做人、做事的问题，虽说做事之前先学做人，但我认为应先懂做事。只有了解做事的事理，把事做得彻彻底底，才算是一个堂堂正正的人。

王永庆认为，理论是空的，关键在于人的做事态度和做事能力。如果经理人员不努力，那么，要求基层人员努力就是一句空话，鉴于此，王永庆在工作中极其注重以身作则。

☆ 有了管理观念，还要能够躬身力行，亲自去体验。凡事如

能了解事件的始末，做到有始有终，并依照系统的、条理的科学方法去做，就一定能够掌握事件进行的状况。

王永庆非常强调身体力行的必要性。他指出，经营者不懂管理的道理，也没有亲身参与动手去做，那么他对企业管理的了解就是不实在的。

☆ 别人说很困难，那么我无妨就去试试看，于是就能够深入，就能够了解，然后一步一步地检讨改进，终究可以达到目的。

王永庆提倡凡事必须抱持疑问，不要别人说困难自己也就跟着喊困难，而应去追根究底，只有这样，才有可能提高管理的品质。

☆ 认识基础才是最实在的，要经得起考验，必须筑好基础。

王永庆非常强调基础的重要性。他指出，基础工作是最耗费精力的，也是做起来最乏味的。然而它也是所有工作中最不应受到忽视的部分。管理的基础和高楼大厦、桥梁的基础一样，如果筑得不稳固、经不起敲打，到危机出现时就无法挽救了。

☆ 忙是表示没有计划，不懂分析，不懂管理，所以才会忙乱。忙就是盲，就是对事情不清楚，不知轻重缓急，没有次序。这种状态影响所及，必然损失重大，误人误事，其结果也会害了自己。

王永庆指出，如果做事之前有计划，那么事情不管怎么做，做起来也会从容不迫，有条不紊。反之，则会主次不分，虽然忙得不可开交，却成绩不显著，枉费了宝贵的时间和人力。

☆ 基础要靠平时建立，不要等到面临竞争，才下决心整顿品质差的人员。

站在公司立场而言，王永庆认为应该对少数较差的人员作一番教导筛选，对真正不可救药的要予以解雇，只有这样，公司才会健康。这个过程，实际上也就是建立发展基础的过程。

☆ 一个员工，只有他在工作上有兴趣、有信心，企业除了凭借这点可以留住他以外，一点办法都没有。

王永庆认为，走的人可能想法有偏差，但作为经营者首先要负一半以上的责任。对企业而言，希望留住一个好的员工，就必须给

他提供一种良好的工作和发展的环境，使之对工作充满兴趣和信心。

☆ 无管理即无人才，管理不好，把人用废了，是罪过。

在王永庆看来，企业惟人，而人才必须由企业内部培养出来。而埋没人才，不能善用人才，对企业的前途而言，就是一种不折不扣的罪过。

☆ 不要主观，不要以为亲信就什么都好。换句话说，让不懂的人管理懂的人，这是很可怕的。

王永庆指出，很多人认为自己亲近的人什么都好，足以信赖，因此就放手让他去做。其实，管理的要旨在于运用正确和善于管理的人去负责相应的工作，而不是使用所谓的“亲信”。无论对什么样的企业来说，使用不懂的人搞管理，都是一种非常可怕的事。它不但会使管理不当，而且也会让那些优秀的人才失去信心。从而侵害管理的根基，影响事业的发展。

☆ 要发展一个企业，就必须以身作则，卖力苦干。

王永庆指出，企业经营者要培养人就必须先培养自己。而培养自己的基础方式，就是以身作则，卖力苦干，以此成为下属的表率。

☆ 能知人善任才会产生人员的服从心，要人员有服从心就要看经营者是否“懂事”，能“懂事”才能赏罚公平，报酬合理。

王永庆的用人之道就是先要知人，知人才能善任，能善任则事情办好，事事办好则企业自然兴旺。

☆ 主管一方面要由部属做“事”的品质了解其“人”的能力；一方面要由其“人”的能力知其做“事”的品质。这种“人”、“事”两方面深切的了解始为完整的“人事管理”。

在谈到人事管理时，王永庆强调：人事管理应该由各级主管做起，而绝不只是“人事单位”的职责。“人事单位”只不过依靠各级主管所提供的部属情况，进行人力的合理配置和组合而已。从这方面看，在人事管理中，各级主管处于非常重要的位置。

## 主要参考文献

1. 马克思恩格斯全集 (第 1、2、3、6、19、23、24、25、42、46 卷). 北京: 人民出版社, 1972
2. 马克思恩格斯选集 (第 1-4 卷). 北京: 人民出版社, 1972
3. 列宁全集 (第 1、3、6、11、26、38 卷). 北京: 人民出版社, 1959
4. 列宁选集 (第 1-4 卷). 北京: 人民出版社, 1972
5. 毛泽东选集 (第 1-4 卷). 北京: 人民出版社, 1991
6. 毛泽东选集 (第 5 卷). 北京: 人民出版社, 1977
7. 邓小平文选 (第 1-3 卷). 北京: 人民出版社, 1994、1993
8. 恩格斯. 自然辩证法. 北京: 人民出版社, 1971
9. 列宁. 哲学笔记. 北京: 人民出版社, 1974
10. 肖前主编. 马克思主义哲学原理 (上下册). 北京: 中国人民大学出版社, 1994
11. 李秀林等主编. 辩证唯物主义和历史唯物主义原理. 北京: 中国人民大学出版社, 1991
12. 康德. 历史理性批判文集. 北京: 商务印书馆, 1991
13. 黑格尔. 逻辑学. 北京: 商务印书馆, 1980
14. 亚里士多德. 政治学. 北京: 商务印书馆, 1965
15. 柏拉图. 理想国. 北京: 商务印书馆, 2002
16. 亚当·斯密. 国富论. 西安: 陕西人民出版社, 2001
17. 卢梭. 社会契约论. 北京: 商务印书馆, 1980
18. 罗素. 权力论. 北京: 商务印书馆, 1988
19. F·W·泰罗. 科学管理原理. 北京: 中国社会科学出版社, 1984

20. 亨利·法约尔. 工业管理和一般管理. 北京: 中国社会科学出版社, 1982
21. 马克斯·韦伯. 社会组织 and 经济组织的理论. 北京: 中国社会科学出版社, 1982
22. 孔茨. 再论管理理论的丛林. 国外经济管理, 1981
23. 哈罗德·孔茨. 管理学(第10版). 北京: 经济科学出版社, 2000
24. H·西蒙. 管理行为. 北京: 北京经济出版社, 1988
25. H·西蒙. 管理决策新科学. 北京: 中国社会科学出版社, 1982
26. 胡塞尔. 欧洲科学危机和超验现象学. 上海: 上海译文出版社, 1988
27. 马尔库塞. 现代文明与人的困境. 上海: 上海三联书店, 1996
28. 彼得·F·德鲁克. 管理——任务、责任 and 实践. 北京: 中国社会科学出版社, 1988
29. 彼得·F·德鲁克. 德鲁克论管理. 海口: 海南出版社, 2000
30. 亨利·艾伯斯. 现代管理原理. 北京: 商务印书馆, 1980
31. 孔茨、唐奥奈. 管理学. 贵阳: 贵州人民出版社, 1982
32. 孔茨、唐奥奈. 管理学精华(上下册). 北京: 工人出版社, 1985
33. 威廉·大内. Z理论. 北京: 中国社会科学出版社, 1984
34. E·迪尔、A·肯尼迪. 企业文化. 上海: 上海科学技术出版社, 1989
35. 迪克·卡尔森. 现代管理——怎样做一个好经理. 北京: 国际文化出版社, 1985
36. 小詹姆斯等. 管理学基础. 北京: 中国人民大学出版社, 1982
37. 丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变. 北京: 中国社会科学出版社, 2002
38. 詹姆斯·昌佩等. 管理的变革. 北京: 经济日报出版社, 1988
39. T·克罗普特. 管理创新. 北京: 中信出版社, 1999
40. 詹姆斯·斯通纳等. 管理学教程(第6版). 北京: 华夏出版社, 2001
41. 鲍·季·格里戈里扬. 关于人的本质的哲学. 生活·读书·新知. 北京: 三联书店, 1984
42. 哈贝马斯. 交往行动理论. 重庆: 重庆出版社, 1994
43. 哈贝马斯. 交往与社会进化. 重庆: 重庆出版社, 1993
44. 哈贝马斯. 合法化危机. 上海: 上海人民出版社, 2000
45. 包亚明主编. 现代性的地平线——哈贝马斯访谈录. 上海: 上海人民

出版社, 1997

46. 衣俊卿等. 20 世纪的新马克思主义. 北京: 中央编译出版社, 2001
47. 俞吾金、陈学明. 国外马克思主义哲学流派新编——西方马克思主义卷(上下册). 上海: 复旦大学出版社, 2002
48. 中共中央哲学教研部. 当代哲学前沿问题探索. 北京: 中共中央党校出版社, 1996
49. 袁贵仁主编. 对人的哲学理解. 郑州: 河南人民出版社, 1994
50. 林德宏. 人与机器——高科技的本质与人文精神的复兴. 南京: 江苏教育出版社, 1999
51. 林方主编. 人的潜能和价值. 北京: 华夏出版社, 1987
52. 杜向民、刘滨. 人民史观论. 西安: 西北大学出版社, 2005
53. 刘放桐. 现代西方哲学. 北京: 人民出版社, 1987
54. 赵敦华. 西方哲学简史. 北京: 北京大学出版社, 2001
55. 韩震. 西方历史哲学导论. 济南: 山东人民出版社, 1992
56. 赵赓洁. 哲苑耘言. 北京: 中国政法大学出版社, 2002
57. 商原李刚、刘强. 新编马克思主义哲学原理. 西安: 西北大学出版社, 2003
58. 应克复等. 西方民主史. 北京: 中国社会科学出版社, 2003
59. 张周志. 现代思维方式论. 北京: 中国政法大学出版社, 2002
60. 张秋舫等. 现代资本主义的新发展. 北京: 经济科学出版社, 1993
61. 李宗桂. 中国文化导论. 广州: 广东人民出版社, 2002
62. 商原李刚. 道治与自由. 北京: 社会科学文献出版社, 2005
63. 刘强. 生产力哲学论. 西安: 西北大学出版社, 2004
64. 刘方棫主编. 生产力经济学教程. 北京: 北京大学出版社, 1988
65. 薛永应、徐则林. 生产力经济理论研究. 太原: 山西经济出版社, 2001
66. 卡斯特等. 组织与管理. 北京: 中国社会科学出版社, 1985
67. 周三多主编. 管理学——原理与方法. 上海: 复旦大学出版社, 1997
68. 郭咸纲. 西方管理思想史(第2版). 北京: 经济科学出版社, 2002
69. 官鸣. 管理哲学. 上海: 东方出版中心, 1993
70. 齐振海主编. 管理哲学. 北京: 中国社会科学出版社, 1988
71. 肖明等. 管理哲学纲要. 北京: 红旗出版社, 1987



72. 张福墀、杨静. 管理哲学. 北京：经济管理出版社，2003
73. 毛卫平、韩庆祥主编. 管理哲学. 北京：中共中央党校出版社，2003
74. 王德清、么加利主编. 管理哲学. 重庆：重庆大学出版社，2004
75. 王德清、陈金凤主编. 现代管理案例精析. 重庆：重庆大学出版社，2004
76. 代凯军编著. 管理案例博士点评：中外企业管理案例比较分析. 北京：中华工商联合出版社，2000
77. 席西民. 管理之道. 北京：机械工业出版社，2001
78. 席西民. 管理之道：混沌中的秩序. 北京：朝华出版社，2005
79. 席西民. 管理之道：游戏规则与行为. 北京：朝华出版社，2005
80. 席西民. 管理之道：大处着手小处着眼. 北京：朝华出版社，2005
81. 陈莞主编. 商界大师箴言录（第一辑）. 北京：中央编译出版社，2004
82. 陈莞主编. 商界大师箴言录（第二辑）. 北京：中央编译出版社，2003
83. 宋如华. 托普典章. 上海：上海三联书店，2002

[ G e n e r a l I n f o r m a t i o n ]

书名 = 管理哲学

作者 = 刘强

页数 = 4 0 0

S S 号 = 9 0 0 8 6 9 2 2

出版日期 = 2 0 0 6 年 8 月 第 1 版

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

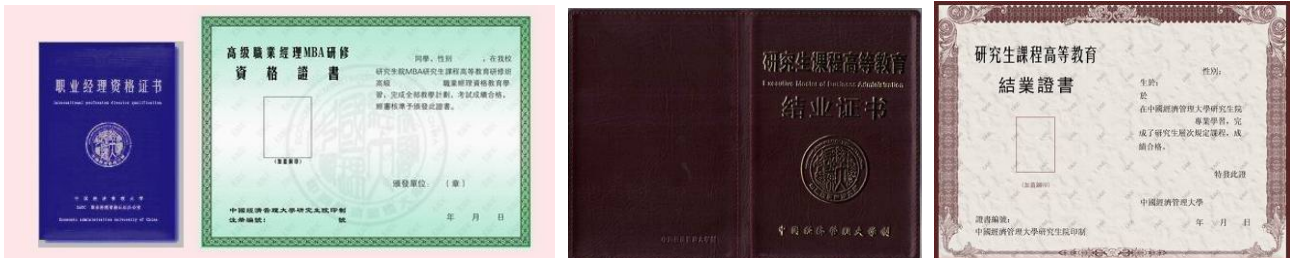
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。