

主编 方国雄 常崇宜 罗金轩

管理参谋原理  
与参谋艺术

电子科技大学出版社

C913.2  
90-57

111272

# 管理参谋原理与参谋艺术

方国雄  
主编 常崇宜  
罗金轩



S0272769

电子科技大学出版社

• 1 9 9 0 •

DM44/30

## 内 容 提 要

本书是国内第一部专门探讨参谋学与参谋作用的书，共十章，约十四万字。其特点是：①围绕行政管理工作中“文”的“参谋”论述，而不是研究军事参谋；②内容新颖、丰富，如参谋功能、参谋场、参谋环境、参谋艺术技巧等，既有理论创见，又有实用参考价值。本书可供各级机关、企业事业、科研机构的广大干部、领导阅读，尤为各级办公厅室、政策研究室、参事室等的参考读物，亦可作为高等院校、党校有关专业的辅助读物。

\* \* \*

\* \* \*

\* \* \*

## 管理参谋原理与参谋艺术

主编 方国雄 常崇宜 罗金轩

\*

电子科技大学出版社出版

(地址：中国成都建设北路二段四号)

中国科学院光电所印刷厂印刷

四川省新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/32 印张6.6875 字数140千字

版次 1990年12月第一版 印次1990年12月第一次印刷

印数 1—5000册

中国标准书号 ISBN7—81016—253—5/C·14

(3452·14) 定价：2.60元 (压膜)

## 编 者

- |     |            |
|-----|------------|
| 方国雄 | 江汉大学       |
| 常崇宜 | 成都大学       |
| 罗金轩 | 葛州坝工程局办公室  |
| 张 炜 | 攀枝花大学      |
| 李 宛 | 重庆青年管理干部学院 |
| 余 麟 | 大足县委办公室    |

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	(1)
第一节 参谋与管理参谋学.....	(2)
第二节 参谋工作的性质.....	(4)
一、参谋是人类智能在管理中的物化劳动.....	(4)
二、参谋是对信息的充分交流与科学利用.....	(5)
三、参谋是对管理决策者智能的有效放大.....	(5)
四、参谋工作是从客观环境出发的科学思维 活动.....	(6)
第三节 参谋的功能.....	(7)
一、发现问题的功能.....	(7)
二、科学预测的功能.....	(8)
三、设计方案的功能.....	(9)
四、追踪评价的功能.....	(10)
第四节 参谋机构的特征.....	(10)
一、参谋机构的分类特征.....	(10)
二、参谋机构的总体特点.....	(12)
<b>第二章 参谋的历史</b> .....	(18)
第一节 我国古代参谋活动的产生和发展.....	(18)
一、参谋活动的起源.....	(18)
二、殷商时代的神权参谋.....	(19)
三、春秋战国时代的游士参谋.....	(20)
第二节 封建专制时代的参谋活动.....	(22)

一、封建专制时期的参谋活动的演变·····	(22)
二、封建社会上升时期的参谋特点·····	(24)
三、封建变革时期的参谋特点·····	(29)
四、封建没落时期的参谋特点·····	(32)
<b>第三章 我国现代行政管理中的参谋体制·····</b>	<b>(36)</b>
第一节 管理参谋机构·····	(37)
一、什么是管理参谋机构·····	(37)
二、管理参谋机构的参谋性功能·····	(37)
三、管理参谋机构的地位·····	(39)
四、管理参谋机构的分类·····	(40)
第二节 研究咨询参谋机构·····	(41)
一、研究咨询参谋机构的功能·····	(41)
二、研究咨询参谋机构的地位·····	(42)
三、研究咨询参谋机构的分类·····	(42)
第三节 非职能参谋活动·····	(44)
<b>第四章 参谋活动的基本原理·····</b>	<b>(45)</b>
第一节 参谋场·····	(45)
一、什么是参谋场·····	(45)
二、参谋场的作用·····	(47)
三、合理使用参谋场·····	(48)
第二节 参谋方向·····	(50)
一、什么是参谋方向·····	(50)
二、参谋方向的正负效应·····	(51)
三、参谋方向的控制·····	(53)

第三节	参谋势能	(55)
一、	什么是参谋势能	(55)
二、	参谋势能与参谋场	(56)
三、	参谋势能与参谋方向、参谋对象	(58)
第四节	参谋活动的时间因素	(59)
一、	参谋活动时间因素的含义	(59)
二、	参谋作用的影响期	(61)
<b>第五章</b>	<b>参谋环境</b>	(63)
第一节	社会环境与参谋活动	(63)
一、	宏观的社会环境	(63)
二、	微观的参谋环境	(65)
第二节	组织体制与参谋活动	(68)
一、	层次制组织与参谋	(68)
二、	职能制组织与参谋	(69)
三、	系统网络组织与参谋	(70)
第三节	权力分配体制与参谋活动	(71)
一、	集权制组织与参谋	(71)
二、	分权制组织与参谋	(73)
第四节	领导体制与参谋	(75)
一、	首长负责制组织与参谋	(75)
二、	委员会制组织与参谋	(77)
<b>第六章</b>	<b>决策与参谋</b>	(79)
第一节	决策前的参谋活动	(79)
一、	作好决策前的分析活动	(79)

二、方案设计和分析研究中的参谋活动·····	( 81 )
第二节 决策执行中的参谋活动·····	( 83 )
一、执行失误与参谋建议·····	( 84 )
二、决策失误与参谋建议·····	( 86 )
三、环境突变与参谋建议·····	( 88 )
<b>第七章 参谋建议方法·····</b>	<b>( 91 )</b>
第一节 参谋建议的时机与方法·····	( 91 )
一、随机参谋建议法·····	( 91 )
二、跟踪参谋建议法·····	( 94 )
三、预测参谋建议法·····	( 95 )
第二节 沟通方式与参谋建议·····	( 98 )
一、咨询式参谋建议·····	( 98 )
二、进谏式参谋建议·····	( 101 )
三、交流式参谋建议·····	( 104 )
四、提供资料式参谋建议·····	( 106 )
第三节 思维方式与参谋建议·····	( 107 )
一、比较式参谋建议·····	( 107 )
二、补充完善式参谋建议·····	( 111 )
三、求同式参谋建议·····	( 115 )
四、求异式参谋建议·····	( 116 )
五、系统参谋建议·····	( 119 )
六、扩散式参谋建议·····	( 121 )
七、评价、诊断式参谋建议·····	( 123 )
八、鉴诫式参谋建议·····	( 124 )



<b>第八章 参谋建议的艺术技巧</b> .....	(125)
<b>第一节 创造和谐参谋建议气氛的技巧</b> .....	(125)
一、友善气氛效应.....	(125)
二、无伤害效应.....	(129)
三、乐观改进效应.....	(131)
<b>第二节 说服的技巧</b> .....	(131)
一、避免冲突的技巧.....	(132)
二、谋求认同的技巧.....	(134)
三、谋求理解的技巧.....	(137)
四、获得欢迎的技巧.....	(140)
<b>第九章 信息沟通与参谋建议</b> .....	(145)
<b>第一节 信息与参谋建议者</b> .....	(145)
一、信息工作是各类管理参谋者的基本任务 .....	(147)
二、组织管理需要全面及时准确的信息 .....	(149)
三、参谋者信息工作的特征.....	(150)
<b>第二节 参谋者信息工作方法</b> .....	(152)
一、信息收集.....	(152)
二、信息的综合处理.....	(154)
三、信息的传递和反馈.....	(158)
四、信息的存贮与检索.....	(159)
<b>第三节 参谋者的信息利用</b> .....	(161)
一、留心蛛丝马迹制订重大谋略.....	(161)

二、利用信息找米下锅·····	(163)
三、信息的末梢神经给企业带来活力·····	(164)
四、依靠信息寻求发展之路·····	(165)
五、信息准确才能心中有数·····	(165)
六、利用信息讲时效捷足先登·····	(166)
七、科学利用信息才能把握方向·····	(167)
八、以销售信息指导生产的威力·····	(168)
九、在把握—筛选—传播信息中取胜·····	(170)
十、依靠信息捕捉机遇·····	(172)
十一、巧用媒介传播信息扩大影响·····	(173)
十二、闭目塞听不采纳正确建议的教训·····	(174)
<b>第十章 领导活动与参谋谋略·····</b>	<b>(177)</b>
<b>第一节 领导者与参谋建议体系·····</b>	<b>(177)</b>
一、开发参谋智能创造财富·····	(179)
二、下大本钱聘用杰出智囊·····	(181)
三、建立行之有效的参谋建议制度·····	(182)
四、培养人才建设自己的参谋班子·····	(185)
五、不能轻视小的革新建议·····	(186)
<b>第二节 领导创业与参谋建议活动·····</b>	<b>(187)</b>
一、力争打响第一炮·····	(188)
二、以小败为师吸取教训，再谋发展·····	(188)
三、适应形势变化，及时调整谋略·····	(189)
四、着眼未来，重视具有潜力的建议·····	(190)
五、开创事业敢冒风险·····	(192)
六、依靠科技起家·····	(193)

七、敢爆冷门的谋略·····	(194)
八、稳扎稳打的创业谋略·····	(196)
九、引导消费多元经营的谋略·····	(198)
十、一策之差满盘皆输·····	(201)

# 第一章 绪 论

在现代社会中，“参谋”作用遍布于领导、管理工作的一切领域，各项工作、各级领导都需要依靠参谋人员去发挥参谋作用，才能正确决策、正确布署，领导、指挥自己的工作。大如国家的重大方针政策的决定，小到民间企业兴办一项事业，决定一个具体问题，都常需要各种参谋、咨询意见，以求作出最正确的决断，最大限度地避免和减少失误，获得最佳效益。

本书所论述的“参谋”，并非指军事参谋，而是指行政管理工作中的“参谋”，即“文”的参谋。参谋与管理是孪生兄弟，我国各条战线有几千万管理人员，即我们通常所说的干部、职员，既包括干事、科员，也包括从事职能部门一定领导或技术工作的人员。如处长、科长、主任工程师、系主任等。他们所从事的工作，概而言之都可称为行政管理工作，他们所起的作用实际上既有行政管理的一面，如分别管理行政、人事、技术、供产销、文教、治安等，又有参谋的一面，即要对其所管理的专业范围内的问题，经常向更高级主管领导人提出参谋性意见，供领导人采纳、决策。

所以，参谋作用遍布于领导、管理工作的一切领域。要把各条战线工作做得更好，就需要深入研究“参谋”，研究各种参谋机构、参谋作用、参谋行为、参谋规律，力求使“参

谋”成为一门科学艺术，为各级领导人和广大干部、职员服务。这本书就是根据我国国情，研究区别于军事参谋的“文”的参谋学问的一个粗浅的尝试。

## 第一节 参谋与管理参谋学

“参谋”一词，古已有之。《三国志·魏书·刘放传》记载，刘放当秘书监，相当于中枢的秘书长，“辽东平定，以参谋之功”，进爵封候。这里的参谋，也就是参与谋划之意。“参谋”又是古代的官名，《新唐书·百官志》载，当时天下兵马元帅下面有“行军参谋”，参与军中机密。这说明无论文治武略，决策者都需要参谋人员，为其出谋划策。

在国外，参谋也是指专为统治阶级出主意献计谋的幕僚。参谋机构体制的形成，又与军事需要关系密切。随着战争的日益复杂化，1806年普鲁士军事改革家沙恩好斯特创建了参谋本部体制，使军事决策从一种个人智慧的艺术，上升为一门科学。从此各国军事统帅指挥作战的决策过程，都必须依靠参谋的集体智慧来支持，在各国军队编制中，都设有参谋军官。

随着时代的发展，社会活动日益复杂化，现代参谋的领域，已远远超越了政治、军事领域。现代参谋人员已不仅限于在政治权术与军事韬略方面出谋划策，而进入经济、文化、科技等几乎一切领域。现代参谋，其含义也可说就是领导人的“外脑”、“智囊”。当今世界，由于社会经济的迅速发展，科学技术的巨大进步，任何领导者的个人智慧，都不足以应付现代社会面临的极其复杂的问题，都更加需要依

靠参谋这个“思想库”，来补充个人的不足。今天的参谋工作，已经不是当年诸葛亮提出“隆中对策”的方式所能准确反映的，而往往是一批专家科学研究成果的体现。“参谋”一词被赋予了科学化与集体化两方面的含义。

现代参谋正向集体化形式发展，从而出现了“智囊团”、“思想库”、“研究室”、“思想工厂”等参谋集体的概念。这是由于人类已经进入了大规模信息流的时代，现代行政管理需要依靠多学科知识的支持。1962年春苏联决定将导弹运进古巴，美国总统肯尼迪的智囊人员在短期内提出了六个方案：（一）无所作为；（二）施加外交压力；（三）同卡斯特罗对话；（四）入侵古巴；（五）空袭；（六）采用间接行动，封锁海面。结果采用了第六方案，迫使赫鲁晓夫立即撤出了导弹，取得最佳效果。象这样复杂的问题，涉及大量信息的研究处理，各种后果的测算权衡，显然不是一个或几个参谋能完成的。我国北京市八十年代制订城市建设规划，由于涉及到环境、交通、文物、经费等系列问题，聘请了十七名顾问，作了大量的分析研究工作。这都说明了“参谋”一词正向集体概念发展着。

“参谋”已经成为一门科学。管理参谋学就是研究在行政管理中，为行政领导出谋划策、辅助决策的基本规律、原理和方法的一门学科。它包括了社会科学与自然科学的成果；它也是运用运筹学、控制论、信息论再加上各种系统工程组成的一门技术科学；它需要决策部门与研究部门共同结合才能推进发展。从学科体系上讲，现代管理参谋学固可属于人文科学中行政管理学或领导学的分支，但它的内容实际上已超越了人文科学领域，它也和许多新兴学科一样，具有

多学科的交叉性、综合性。按照钱学森同志的观点，软科学是“一本万利”的，研究管理参谋学，开拓、促进这门新兴软学科的建立与发展，将大有助于各级领导水平的提高，大有助于领导决策失误的减少，推动社会主义物质文明和精神文明的建设。

## 第二节 参谋工作的性质

参谋工作，是以参谋者的知识、技术和智能，补充领导人知识的不足，协助决策者分析问题，解决困难，提出可行方案或意见，供决策者选择，起“智能助手作用”的工作。在现代行政管理的预测、计划、组织、领导、指挥、控制、协调等全部过程中，每一个环节都存在着参谋工作。所以，参谋工作的范围很广，而不仅仅限于某一环节。参谋机构已成为现代管理系统中的一个不可缺少的子系统，不仅限于某一个部门（如研究室）或某一种工作人员（如顾问、办公室主任）。现代领导机关的许多工作人员，从广义上讲，他们所从事的一部分工作，都可能不同程度地为领导起着某种参谋作用。

参谋工作的性质，可从以下四个方面理解：

### 一、参谋是人类智能在管理中的物化劳动

人类智能是人们的发明、发现和创造活动，以及改造自然、改造社会中的智慧能量，它集中表现为探求促进物质运动转化的思想、观点、方法和技巧。而参谋活动，则是参谋人员所储备、掌握、吸收的智能反复发挥作用的物化过程。在这个过程中，参谋人员的知识、智能与客观环境中的具体情况互

相渗透，加工综合，从而产生巨大的智慧效益。或发现问题，或找出经验教训，或拟定出科学可行的方案，或提出解决问题的途径，有力地促进行政管理科学化，提高行政效率。可以说，参谋工作具有科学研究的性质。

## 二、参谋是对信息的充分交流与科学利用

从根本上来讲，参谋活动离不开信息，信息是参谋的原料。参谋活动的过程，就是信息加工的过程，是信息的对流、反馈和处理。

一个企业的参谋人员要对企业经营决策提出参谋意见，就必须根据该企业内部人员、设备、技术、财力、物力等方面的信息，以及企业外部环境方面的有关信息（如原材料供应、市场、同行业和相关行业状况等）把社会生产、分配、流通与消费有机结合起来进行综合分析，然后提出参谋意见。

参谋工作，有利于信息资源的充分利用，它能较大范围地把有关管理决策的各方面的信息，影响决策的多个因子，合理地编织在参考网络中，然后理清主次，分辨轻重，权衡利弊，得出几种可行性方案。这样，就可能避免顾此失彼，“丢了西瓜，拣了芝麻”，避免管理决策中的盲目性。

## 三、参谋是对管理决策者智能的有效放大

无论管理决策者的智能素质有多高；但是他的知识面总是有限的。社会生活的日益纷繁，新的科学技术成几何级数迅猛发展，使任何天才的管理者也不可能成为“行行精通”的“全才”，加上个人的精力和活动范围毕竟有限，因此，接收的信息也不可能全面。这样，管理者就不得不借助一批具



有**不同专长的较高智能的参谋人员**，为其收集整理信息，出谋划策。这就形成管理者的智力放大系统。处于这个智力放大系统核心的管理者，可以将其智力在这个放大系统中进行有效放大。或者提出目标，让参谋们根据各自的专长和各种信息依据，进行论辩，寻找达到目标的方案；或者提出问题，让参谋找出解决问题的途径；或者组织分析动态，制定新的发展计划；或者组织预测，制订管理经营中的相应对策。

这种智力放大系统不是将参谋成员和决策者的智力简单的相加，而是具有各方面的知识的，用不同的思维方法，从不同思考角度，对某一问题互相撞击，互相论辩，互相切磋，最后综合研究出的参谋意见。这种参谋意见，不仅是个体对某一问题的思考，而更常常是群体对某一问题的充分论证；不是根据来自单方面的信息和依据单学科理论，而可以依据多方面信息、多种学科理论，在同一目的有效叠加。这样所得出的参谋意见溶入了大量信息，运用了多学科理论，科学化的程度有了很大提高，其可行性自然加强。因此可以说，参谋活动是领导决策者智能全方位的有效的放大。

#### **四、参谋工作是从客观环境出发的科学思维活动**

个人的思维活动，往往受其个人利益、心理情绪的约束，个人意愿与自身利益（包括小团体利益）往往对其思维方向，产生影响。就象诸葛亮这样的聪明人，也会因受刘备三顾茅庐的礼遇，而得出“汉室可兴”的主观结论。我国过去因种种原因，许多重大决策往往由领导人个人决定，即使征求意见，也常先有“框框”，在“框框”里做文章，很难客观地进行论证。因此，出现过一些重大失误。行政管理参谋活动，要完全不受行政管理决策人的影响是很难的，但应