

为领导服务的 情报系统

〔苏〕库兹涅佐夫等著

科学技术文献出版社

为领导服务的情报系统

〔苏〕O.A. 库兹涅佐夫等著

陈光莉 羽 舟 译

科学技术文献出版社

1988

内 容 简 介

本书着重阐明情报在领导工作中的作用,以及情报需求的各种方式和方法,分析了苏联保障领导人情报需求的服务系统,并对其它国家这类系统进行了述评,同时还探讨了通过快速阅读的训练和磁带录音机的利用,提高科技情报活动的效益问题。

本书可供科技情报人员、图书工作者,以及各厂矿企业、公司领导入等参阅。

为领导服务的情报系统

[苏]O.A.库兹涅佐夫等著

陈光莉 羽舟 译

科学技术文献出版社出版

中国科学技术情报研究所印刷厂印刷

新华书店科技发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 3.5印张 72千字

1988年3月北京第一版第一次印刷

印数: 1—5500册

科技新书目: 162—059

统一书号: 17176·571 定价: 0.75元

ISBN 7-5023-0510-6/G·71

目 录

第一章	情报在领导工作中的作用·····	(1)
第二章	组建为领导服务的情报系统的原则·····	(8)
第三章	情报需求和情报要求的研究·····	(16)
第四章	提供情报的形式与方法·····	(28)
第五章	苏联保障领导人情报需求的经验·····	(37)
第六章	国外保障领导人情报需求的系统·····	(64)
第七章	科学情报工作效率的提高·····	(83)
参考文献	·····	(96)

第一章 情报在领导工作中的作用

在劳动的社会分工和专业化基础上产生了生产管理，它本质上属于脑力劳动，决定着物质生产领域应该生产怎样的产品，采用何种工艺和生产手段，以及如何组织生产过程。这就要求领导者具备一定的管理素养：善于收集情报，分析情报，筹划发展物质生产的途径和方法。情报于是也成为管理工作人员的劳动对象。

企业领导者在准备采取某种管理性决定的过程中要完成以下的情报功能：

收集指令性情报，有关本企业状况的情报，关于科学、技术和经济成就的情报；

掌握情报，即阅读文件、资料，听取汇报等等；

加工或转换情报，即对状况作出估计，探讨决定的方案；

编制新情报。

这样，每采取一项决定都必须事先进行情报准备。情报应该及时、准确、详尽、简明，并易于掌握。

酝酿一项管理性决定的过程大体上可分为图1所示的几个阶段。

由示意图可见，酝酿一项决定的各个阶段都与情报过程有着这样或那样的联系，情报过程对管理的各个阶段都有重要的影响。因此，管理系统的改进同改进情报机构的工作是

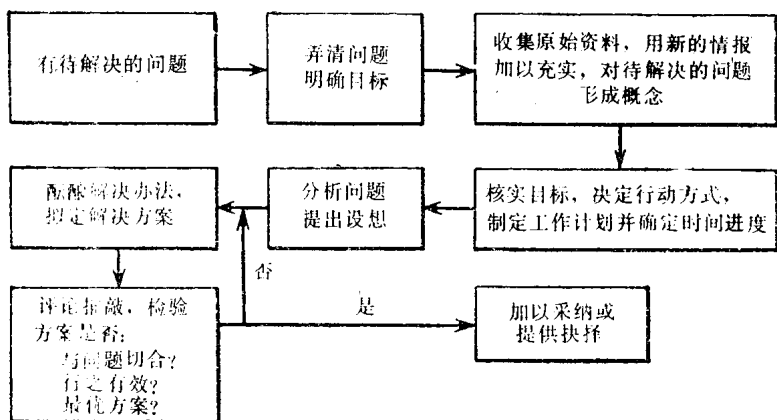


图1 酝酿一项管理性决定示意图

非常密切地联系在一起。

但是，如果把保证领导者的情报需要仅仅归结为帮助领导者作出管理性决定那就错了，因为：第一，领导者的工作并不只是作出决定，第二，采取决定也不仅取决于领导者。采取决定的过程同情报之间的关系可以陈述为：每项决定都是一系列预备性行动的结果，其中包括为了管理而收集、加工和利用情报，以及形成新的情报并把它传递给所管理的对象。因此不能认为，只是在决定的直接准备阶段上才需要情报，似乎初步准备阶段则是不需要任何情报的。

当解决实际的管理问题时，存在着一个困难，就是很难确定为了采取决定需要多少情报（情报量）。

社会上流通着的情报（情报流）是大量的。但并非所有这些情报都要发往管理机关。在收集情报的时候就要根据其一定的尺度进行情报的选择和淘汰。这些尺度决定于管理机

关的任务和接受能力。

情报不足和情报过剩都会妨碍管理的成效和威望。“情报过剩”的概念有助于我们去探讨，怎样的情报才是最佳的情报。所谓过剩的情报，是指它没有新内容，只是重复先前已经知道了的东西。不过，在最一般的通讯条件下（电话交谈，口头通知，汇报等），往往需要对同一消息重复反映，以便把它们更准确地传递给情报接受者。

掌握科技情报的速度和节拍，情报对创造性活动作用的大小，取决于情报从其出现的时刻起到有可能被利用的时刻止所经历的各个阶段，取决于情报的最佳表达方式，也就是取决于它的形式、数量和及时性。因此，所提供的情报是否完备和及时，是值得重视的问题。对列宁格勒最大的工业公司之一所作的社会学调查表明，十一类工程技术人员中仅有两类（工艺技术和程序设计员）过半数的人认为情报够用（表1），其余各类工程技术人员均认为不足50%。情报保证率特别低的是科室、实验室的正副领导者（13%），车间的工艺工程师（18%），科组负责人（26%）。绝大多数工程技术人员认为情报不及时^[40]。领导者尤其感到情报不足。从表2也可看出类似的规律性。

为了建立高效能的情报系统，掌握领导者的时间分配情况，即用多少时间从事情报活动，也是很重要的。下面让我们就这一问题列举某些调查的结果。

为了更好地满足国民经济各级管理人员的情报需要，立陶宛曾对“西格玛”公司的七家企业用自我写实法进行了工作时间利用情况的调查分析。结果表明，用于研究情报的时间平均为5%。工程师在研究情报上耗时最多，约占7%，

表 1 对工程技术人员所获情报是否够用进行调查的结果
(占被调查者总人数的%)

工程技术人员类别	认为情报够用者 (%)	认为情报及时者 (%)
科室、实验室正副主任	13	—
车间正副主任	42	37
科、组负责人	26	16
工段长、工长	37	37
科室工艺工程师	22	30
工艺技师	50	52
产品设计师、研究人员	33	34
车间工艺工程师	8	—
程序设计师	55	—
经济工程师	—	63
经济技术员	47	70

表 2 对工程技术人员所获情报是否够用和及时进行调查的结果
(占被调查者总人数的%)

人员类别	正副 科长	产 品 设计师	工 艺 师	经 济 师	定 额 员	其 他 工程师	技 师
调查项目							
够 用 性	29	35	54	64	50	72	83
及 时 性	27	35	40	64	50	64	66

工艺师—5.5%，工长和 经济师占 时最少，分别为2.7%和2%⁽¹⁸⁾。

根据C. 斯维任斯基的研究资料，科研所和设计局的处室领导花在了了解情报上的时间约为42%，科长—29%，组长—26.6%。即使这些不完全资料也能表明，领导者在情报过程上花费的时间是很多的。

因此，可以认为，领导者的劳动生产率在颇大程度上取决于他怎样组织自己的工作，包括怎样组织其情报活动。

最优的管理，获取最佳的情报，要求最大限度地减少情报的过剩性。要做到这一点，就要更好地组织情报渠道和情报流，以改进情报的接受手段。

使通讯渠道更为可靠，加速渠道中情报的传递，意味着情报在数量上的最佳性。但是，情报的最佳性首先应从质量观点来考察。情报对实践的巨大意义把语义学的（内容上的）和实用主义的（价值论的）方法置于首位。人们正是用这些方法来衡量情报质量的。近年来，人们提出了各种各样的语义情报的模式。其中许多模式正在渐趋明确，得到发展。

Ю. А. 什列德尔提出了一种有趣的模式。他认为，一切能够改变情报接受者知识储量的信息都拥有语义情报。语义情报量取决于情报接受者的素养。对于某一领域素养水平不等的人们，同一信息、同一篇文章会带来不等量的语义情报。

情报的语义学理论方法被用来评价逻辑认识形式的复杂性，主要是用来评价最简单的逻辑认识形式。人们正在尝试把这些方法用在复杂的语言学的、逻辑学的和其他系统上。

情报还可以在实用主义的剖面上进行研究，从而把情报、情报接受者和所确定的目标之间的关系揭示出来。这正是所谓的情报价值。但是，当我们考察情报价值的时候，我们始终要考虑到它的相对性质，即同一信息可能对不同系统具有

价值。此外，在衡量情报价值时，必须考虑某些社会心理因素，其中尤其值得注意的是情报和思维能力之间的关系^{〔26〕}。情报和思维终归是构成人类心理综合体的必要因素。但二者的份量比例则处在不断的变化之中。

近百年来发明了电报、电话、无线电、电视，使情报成为社会生活的决定因素之一。情报明显地给思维带来压力。应当指出，情报过剩加上情报的难于核对性可能把情报变成使思维趋于解体的一个强有力的因素。而由于情报易于生产、便于传播并且价格低廉，易于取得并且可能被消极地接受，这一点就尤其突出。之所以说组织合理的情报系统是提高人脑工作效率的方法之一，道理正在于此。当我们组织领导者的情报活动时这些问题更有着特殊的意义。

在现代条件下，要求领导者在管理上具有高度的主动性、灵活性和办事效能，善于及时考虑千变万化的形势，调度各种资源，根据具体情况寻求最佳的决定。每一个领导者，为了完成其面临的任务，莫不需要客观而又内容丰富的情报。为领导服务的情报保证系统所应满足的正是这些要求。

管理工作所需要的不是任何其它情报，而只是有用的、有价值的情报。只有在充分利用有价值的情报，而同无价值的情报隔绝的基础上才会有高效率的管理（虽然除有价值的情报和有害的情报之外也会有“中性的”情报）。在考虑决策的时候，始终要使自己的决定能够切实解决矛盾，懂得这一点十分重要。这一深刻的辩证道理应该是我们组建情报系统时的指导思想。由此而得出的结论是：情报应该发往矛盾确已成熟的地方，并以最适于解决矛盾的形式来提供。应当

指出，发现矛盾也不是一件容易的事情。有些决定行不通，正是因为这些决定并非旨在消除矛盾本身，而只在于消除矛盾的某些后果。

近年来出版了好几本书^[10, 11, 14, 17, 19, 47]，它们详尽地论述了关于领导者情报工作组织方面的基本问题。

第二章 组建为领导服务的情报系统的原则

在行政管理和生产管理系统中广泛应用数学方法和计算技术，是二十世纪下半叶科学技术发展最突出的特点之一。采用电子计算机进行信息处理的系统，一般称为自动化管理系统（АСУ）。目前，苏联正在全国计算中心网络的基础上建设全国管理信息自动化搜集处理系统（ОГАС），除其他组成部分外，网络中还包括：自动化计划计算系统，中央统计局、国家供应局和国家标准委员会等的自动化系统，以及部门自动化管理系统（ОАСУ）。广泛采用自动化管理系统引起了某些后果，包括某些社会心理学性质的后果。近年来，苏联在这方面的研究正在加强，否则便不可能建设高效能的自动化管理系统。

1972年6月曾在列宁格勒召开了管理工作社会与心理学问题讨论会。心理科学博士B.Φ. 鲁巴欣教授在所作报告中指出，在自动化管理系统的条件下领导者的活动具有三个特点⁽⁴⁷⁾。第一，领导者的作用大大提高了，并且只有善于对电子计算机所提供的范围广泛的情报作出迅速而客观的评价，领导者才能成功地驾驭自动化管理系统。第二，自动化管理系统改变着管理性劳动的功能结构，使领导者的活动和职权具体化，提高了基层领导的责任性。第三，随着自动化管理系统的采用，领导者在心理上也有了一定程度的变化：提高业

务效能、组织程度、理事才干、领导的明确性。有了更大的可能比较准确地估计问题的形势并采取合理的决定。

现代化的自动化管理系统是一系列相互关联着的子系统的综合体，自动化的科技情报子系统便是它的不可分割的一个组成部分。

由于近年来所进行的工作，苏联已经建成了科技情报机构的网络，网络中有从属于大型企业、科研单位和设计制造机构的大约九千个科技情报科室。这些基层情报科室在工作上背靠地区性情报机构（约80个）、部门性情报机构（约80个）和苏联全国性情报中心（约10个）。

部门性情报机构对国民经济各部门所需要的情报进行配套的收集、整理和传播。赋予全苏性情报中心的职能则是为所有的科学家和专家服务。

这种组织方式能保证全国所有企业和单位都能经常地获得所需要的情报。

目前，这个科技情报机构网络正在变为全国国民经济自动化管理系统的一个子系统，其中每个部门自动化管理系统各有自己的部门性科技情报子系统，在科学技术领域完成其多方面的功能。部门科技情报子系统的基本任务是促进科学本身进一步发展的条件最优化，加速把科学发明推广应用到国民经济中去。

建立自动化科技情报子系统的必要性，在于原先的情报机构不足以保证科学、技术和生产实践日益增长的情报需求。如果说不久之前，每一领导者对于从事组织管理所必需的科技情报还能勉强进行选择 and 加工的话，那么，在当代条件下，随着生产的增长，管理方面的工作人员对于经常性的

情报服务的需求也在增长。

对于科技情报系统来说，这是一项新的、极为复杂的任务。情报部门在这方面的工作经验还很少。领导者对情报的需求，几乎是未曾研究过的问题。不仅如此，管理过程中利用科技情报的性质如何，也还远没有弄清。正因为这样，这个问题便具有极大的重要性。

科技情报工作的现有形式，主要是设计来为科学家和工程技术人员服务的。并没有考虑到领导人员在采取组织决定的过程中那种创造性劳动的特殊性质和工作条件。

应当说，在部门自动化管理子系统中建立科技情报子系统的做法，还不能解决领导者的情报保障问题。正如 A. И. 米哈依洛夫教授所指出的^[43]，尽管人们在不懈地强调，为了采取管理性决定而提供科技情报保障的必要性在日益增长，但对这种子系统的具体功能却往往谈论得很少。

看来，人们似乎认为，正是科技情报子系统应该保证领导者采取管理性决定时获得所需的情报。同时，一般也不加解释，为了采取这样或那样的管理性决定，究竟需要何种情报。使人产生的印象是，似乎这种科技情报与解决科学研究和设计制造课题所需要的情报并无原则区别。

这种观点是很错误的。某些部门自动化管理系统中已经建成的科技情报子系统，之所以实际上并不能完成各部委、专业公司和企业领导者保证提供科技情报的任务，其原因之一正在于此。

在讨论部门自动化管理系统及其科技情报子系统的结构和功能时，所使用的名词术语不确切，也造成了一定的混乱——把“管理”一词不但理解为组织管理，而且包括对工艺

对象的调节和自动控制。应当时刻记住的是，当我们谈及部门自动化管理系统时，我们指的是由工作人员和领导者要实行的组织管理，而不是指自动控制和调节。组织管理要求的情报保障自有其特点。部门自动化管理系统中的电子计算机的作用只能是帮助领导者采取更有依据、更为正确的决定。计算机不能代替也永远不会代替领导者。

为领导服务的情报系统应该如何建立？在回答这一问题之前，首先必须回答另一问题：领导干部为了采取组织决定所需要的情报具有什么特点？已有的经验使我们认为，对这类科技情报应提出如下的基本要求：情报应经过高度的分析与综合；情报最全而篇幅最少；情报可靠可信；情报具有预测性；情报的提供要适时。

应当承认，部门自动化管理系统中现有的科技情报子系统并没有充分考虑到国民经济各部门管理机关所需科技情报的这些特性。主管部门以一种或数种被认为服务效率最高的通信渠道同科技情报子系统相联，使主管部门的领导者有可能在最短期间取得他所需要的科技情报。可是，这些领导者是否经常利用这些可能性呢？遗憾的是，远非经常利用。看来，这一主管部门的领导所需要的完全不是或不完全是科技情报子系统中所储存的现成的科技情报。因此，近年来苏联正在试图扩大情报保障系统的功能。例如，打算建立一系列情报分析-综合中心，形成情报分析-综合中心网，由它们为部门的管理机关准备科技情报，把科技情报子系统充实起来。所谓情报分析-综合中心，是指那些常设的或为解决具体任务而设立的人数不多的高级专家小组，这些小组直接设在该部门相应的牵头的科研或设计单位。专家们自己从事科研和

设计, 因此对课题的特点、发展趋势等了如指掌。部门自动化管理系统的科技情报子系统的任务, 只应是组织这项工作和最充分地满足每一课题对原始文献的需要^[43]。

设计和采用整体化情报系统, 是科技情报工作发展中引人注目的趋向之一。整体化情报系统的出现, 是当代科学技术发展特点所决定的^[56]。

对每篇文献的内容作出完整的(整体的)描述, 然后将这一全面的情报输入自动化情报系统, 由它编印成各种情报刊物, 实现各类情报服务, 这种自动化情报系统就是所谓“整体化”情报系统。可见, 整体化情报系统是一种多功能系统, 而一般情报系统则照例仅是完成某一个功能。

组建整体化情报系统的根本原则是: 由高水平的专家对每件文献(期刊论文, 技术报告, 专利说明书, 等)进行详尽无遗的分析-综合加工, 将加工结果一次输入计算机, 以便将来对这些加工结果多次重复利用。

这样, 整体化情报系统便能实现情报的定期定题服务, 编排各种情报刊物并进行文献和情报的追溯检索。换言之, 整体化情报系统可根据情报需求对情报资料进行“组配”。

整体化情报系统在建立自动化情报系统方面体现了一种独特的新途径, 其目的就是通过避免任何工作重复来节约在科技文献加工上所耗费的脑力劳动。之所以能够做到这一点, 是因为这种系统能以各种不同的组配方式, 多次利用原先已经一劳永逸地输入计算机并经常存贮于其中的同一情报的各项要素, 来编制各种情报刊物和实现各类情报服务。

整体化情报系统的建立, 将使科技情报单位的劳动组织更为完善。在这一系统的输入部分, 集中了大量高水平的科

学工作者，由他们完成作文摘、简介和标引等创造性劳动。

目前，全苏科学技术情报所和一系列中央部门的科技情报所正就全部精密科学、自然科学和技术科学的主要学科组建整体化情报系统。

但是需要指出，整体化情报系统只能满足领导人员的部分情报需求。这种类型的系统不能向领导者提供有分析的综合性情报和预测性情报。因此，我们认为建立下述情报系统保证领导者的情报需求是合理的。须要说明，这里所说的仅限于企业、工业公司和专业部门一级的领导。更高层次的领导者的情报保障问题不属于本文的研究范围。

众所周知，苏联所采取的是按部门组织情报系统的原则。据此，可以认为，在部门的科技情报系统范围内建立为领导服务的情报保障子系统是合理的。

为领导服务的情报保障子系统同本部门的其他科技情报子系统相联系，也同其他部门的以及各个全苏性科技情报中心（全苏科学技术情报所，全苏技术情报中心，苏联国立公共技术图书馆等）的科技情报系统相联系。

组建为领导服务的情报保障子系统的基本原则可以表述为：

- 1) 它在下列工作上应帮助领导者决策：确定本部门、所属行业、工业公司和企业的科学与技术政策；确定科研研制工作的方向；确定提高生产与经营水平的技术-组织措施计划。

- 2) 应保证将领导者所需要的科技情报检索出来，及时而完全地以下列形式提供给领导者：一次文献；二次文献（文摘，简介，题录）；由一次文献中摘取的事实性情报（数据）；