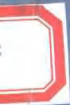


企事业法律顾问手册

● 中国统计出版社 ●



企事业法律顾问手册

本书编写组编

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

编审人员

主 编	刘金友						
副主编	杨迎新						
撰稿人	王 旗	王广法	王文兰	牛建华	冯 琴	刘玉明	
	刘芝祥	刘金友	刘春瑞	吴长生	李 敏	李显祥	
	张红玲	周志荣	张艳丽	单荣敏	杨迎泽	屈建龙	
	赵洪石	胡安潮	胡彩霄	姜登峰	康万福	阎 烈	
	贾 晶	韩 益	彭祥林				

企事业法律顾问手册

QUANGUO QISHIYE FALU GUWENG

SHOUCE

本书编写组编

*

中国统计出版社出版

各地新华书店经销

印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开本 41 印张 160 万字

1993 年 1 月第 1 版 1993 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5037-0891-3/D·2

定价:25.00 元

编者的话

企事业法律顾问的兴起,是我国改革开放的一个显著标志。随着改革开放的深入和发展,全国几百万个企事业单位将需要相应数量的法律顾问,但目前我国法制尚未健全,法律人才极为匮乏。现在,国家有关部门建立了法律顾问资格制度,无疑将为扭转这一局面产生巨大的作用。

应广大法律顾问及准备应聘法律顾问者的要求,由中国政法大学、中央政法管理干部学院的专家、高级律师——多年从事培训企事业法律顾问工作的同志编写了本书。读者可根据本书内容,自测自练,既能提高自己的业务水平,熟悉专业知识,也能为每年参加全国法律顾问资格统考进行全面准备。

手册的形式多种多样,本书采用了自测自练的形式,并详举案例,便于读者系统、具体地、有针对性地掌握有关内容。

本书的编写,由于时间仓促,难免有不足之处,敬希读者斧正。

编 者

1992年10月

上 编

复习要点与模拟题库·参考答案

目 录

上编 复习要点与模拟题库·参考答案

第一部分 企业管理原理	(1)
企业管理原理复习要点	(1)
一、企业管理的性质和基本职能	(1)
二、系统管理	(2)
三、行为管理	(4)
四、决策管理	(7)
五、组织管理	(9)
六、企业领导制度	(11)
七、企业经济责任制	(13)
八、计划管理	(14)
九、企业人力资源管理	(17)
十、企业物力资源管理	(18)
十一、企业财力资源管理	(19)
十二、企业信息资源管理	(24)
十三、全面质量管理	(25)
模拟题库·参考答案	(27)
第二部分 综合法	(35)
一、法学基础理论复习要点	(35)
模拟题库·参考答案	(41)
二、宪法复习要点	(47)
模拟题库·参考答案	(51)
三、民法通则复习要点	(56)
模拟题库·参考答案	(72)
四、国际私法、国际贸易法复习要点	(87)
模拟题库·参考答案	(94)
五、刑法复习要点	(100)
模拟题库·参考答案	(114)
六、婚姻法复习要点	(127)
模拟题库·参考答案	(132)
七、继承法复习要点	(134)
模拟题库·参考答案	(139)
八、治安管理处罚条例复习要点	(142)
模拟题库·参考答案	(150)
第三部分 程序法	(155)
一、民事诉讼法复习要点	(155)
模拟题库·参考答案	(173)
二、行政诉讼法复习要点	(184)
模拟题库·参考答案	(197)

三、行政复议条例复习要点	(204)
模拟题库·参考答案	(214)
四、经济仲裁和经济司法复习要点	(217)
模拟题库·参考答案	(223)
五、刑事诉讼法复习要点	(234)
模拟题库·参考答案	(244)
第四部分 经济法	(261)
一、经济法基础知识复习要点	(261)
模拟题库·参考答案	(262)
二、企业法复习要点	(264)
模拟题库·参考答案	(268)
三、企业破产法复习要点	(272)
模拟题库·参考答案	(274)
四、经济合同法复习要点	(277)
模拟题库·参考答案	(291)
五、涉外经济合同法复习要点	(299)
模拟题库·参考答案	(303)
六、技术合同法复习要点	(306)
模拟题库·参考答案	(308)
七、税收法律制度复习要点	(310)
模拟题库·参考答案	(315)
八、金融法律制度复习要点	(319)
模拟题库·参考答案	(325)
九、中外合资、合作企业法律制度复习要点	(328)
模拟题库·参考答案	(332)
十、土地管理法律制度复习要点	(337)
模拟题库·参考答案	(339)
十一、商标、专利法律制度复习要点	(342)
模拟题库·参考答案	(349)
十二、海关法复习要点	(353)
模拟题库·参考答案	(355)
十三、环境保护法复习要点	(359)
第五部分 法律顾问实务	(360)
法律顾问实务复习要点	
一、企(事)业法律顾问制度	(360)
二、法律顾问业务	(363)
三、法律顾问文书	(372)
模拟题库·参考答案	(377)

下编 参考法规资料汇编

综合法

中华人民共和国宪法	(387)
中华人民共和国宪法修正案	(397)
中华人民共和国民法通则	(398)
中华人民共和国刑法	(408)

中华人民共和国婚姻法	(419)
中华人民共和国继承法	(421)
中华人民共和国治安管理处罚条例	(424)
最高人民法院关于贯彻执行《中华人民共和国民事诉讼法》若干问题的意见(试行)	(428)
最高人民法院、最高人民检察院关于当前处理企业事业单位、机关、团体投机倒把犯罪案件的规定	(438)
全国人民代表大会常务委员会关于严惩严重破坏经济的罪犯的决定	(439)
全国人民代表大会常务委员会关于惩治贪污罪贿赂罪的补充规定	(440)
全国人民代表大会常务委员会关于惩治走私罪的补充规定	(441)
最高人民法院关于贯彻执行《中华人民共和国继承法》若干问题的意见	(443)
程序法	
中华人民共和国民事诉讼法	(447)
最高人民法院关于学习宣传贯彻《民事诉讼法》的通知	(466)
最高人民法院关于审理专利申请权纠纷案件若干问题的通知	(467)
最高人民法院关于专利侵权纠纷案件地域管辖问题的通知	(467)
中华人民共和国行政诉讼法	(468)
最高人民法院关于贯彻执行《中华人民共和国行政诉讼法》若干问题的意见(试行)	(473)
行政复议条例	(480)
中华人民共和国经济合同仲裁条例	(484)
中国国际经济贸易仲裁委员会仲裁规则	(487)
中华人民共和国刑事诉讼法	(490)
中华人民共和国逮捕拘留条例	(501)
全国人民代表大会常务委员会关于迅速审判严重危害社会治安的犯罪分子的程序的决定	(502)
全国人民代表大会常务委员会关于刑事案件办案期限的补充规定	(503)
最高人民法院、最高人民检察院关于当前办理经济犯罪案件中具体应用法律的若干问题的解答(试行)	(503)
经济法	
中华人民共和国全民所有制工业企业法	(508)
中华人民共和国企业破产法(试行)	(512)
全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例	(515)
中华人民共和国中外合资经营企业法	(518)
中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例	(519)
国家工商行政管理局关于中外合资经营企业注册资本与投资总额比例的暂行规定	(528)
中华人民共和国中外合作经营企业法	(529)
中华人民共和国经济合同法	(530)
国家工商行政管理局关于确认和处理无效经济合同的暂行规定	(536)
工矿产品购销合同条例	(539)
农副产品购销合同条例	(543)
加工承揽合同条例	(547)
借款合同条例	(549)
仓储保管合同实施细则	(551)
铁路货物运输合同实施细则	(553)
公路货物运输合同实施细则	(557)
中华人民共和国技术合同法实施条例	(564)

中华人民共和国技术引进合同管理条例	(576)
中华人民共和国涉外经济合同法	(577)
最高人民法院关于适用《涉外经济合同法》若干问题的解答	(580)
中华人民共和国商标法	(582)
中华人民共和国商标法实施细则	(585)
中华人民共和国专利法	(589)
中华人民共和国专利法实施细则	(593)
中华人民共和国金银管理条例	(601)
中华人民共和国外汇管理暂行条例	(603)
中华人民共和国税收征收管理暂行条例	(606)
中华人民共和国土地管理法	(609)
中华人民共和国海关法	(613)
中华人民共和国环境保护法	(618)
法律顾问实务	
全民所有制工业企业厂长工作条例	(622)
中华人民共和国企业法人登记管理条例	(625)
中华人民共和国企业法人登记管理条例施行细则	(628)

第一部分 企业管理原理

企业管理原理复习要点

一、企业管理的性质和基本职能

(一) 企业管理的含义

企业是指从事生产、流通或其它服务性经济活动,实行自主经营和独立经济核算,具有法人资格的经济组织。它是社会化大生产条件下产生的、商品经济高度发达的产物。现代企业的基本特征是:1.企业是一个经济组织;2.企业是一个自立经营和独立核算的单位;3.企业必须是一个法人;4.企业必须是一个充满活力的经济细胞。我国社会主义企业法人制度的主要内容是:1.企业法人必须有自主经营的财产;2.企业法人应能独立享有权利并承担义务;3.企业法人必须按照法定程序成立;4.企业法人必须有一个健全的组织机构。

管理就是为实现预定目标而组织和使用人力、物力、财力等各种物质资源的过程。按照马克思主义观点来分析,管理是一个动态过程,它因不同的社会生产方式而异。企业管理是管理学的一个重要分支,它是指企业的决策、管理人员依靠科学手段组织和使用企业的人力、物力、财力和信息等各种物质资源进行生产经营活动,从而达到企业预定的目标的全过程。从历史上看,企业管理大致分为以下几个阶段:1.19世纪以前,工业生产的组织形式主要是家庭手工业和手工业作坊,企业管理完全凭企业主人的个人经验和习惯,企业主通过工头对工人实行强迫性的管制;2.20世纪初,人类社会进入到机器大生产时期,产生了管理职能和管理制度;3.二战后,由于工人运动的兴起,劳资斗争紧张,管理企业不能光靠组织手段和物质刺激,应研究人的行为和动机,以及人群关系;4.50年代以来,科学技术的进步推动了社会生产力的巨大发展,市场竞争日趋激烈,管理的范围从研究企业内部管理拓展到研究外界社会环境 and 市场变化情况。

(二) 企业管理的性质

1. 企业管理的一般属性。企业管理的一般属性就是指企业管理具有生产力属性。管理是由于共同劳动中分工协作而产生的,是随着社会生产力发展而逐渐发展起来的。管理的作用就是根据生产过程中分工协作的规律,来组织、指挥和协调企业活动有秩序的,从而实现一定的生产目的。管理的重要意义就在于通过管理,使生产力诸要素合理组织并很好地结合起来,合理协调人、财、物及产、供、销的关系,达到最优结合,而这种结合就是通过协作产生的特殊的社会生产力。

2. 企业管理的特殊属性。企业管理具有二重性,即企业管理不仅具有生产力的一般属性,而且还体现一定生产关系的特殊属性,这是企业管理的社会性质的实质。

3. 社会主义企业管理的性质。社会主义企业管理的性质是指社会主义企业管理不仅含有生产力这一共同属性,而且含有生产关系和上层建筑的属性。也就是说,社会主义企业也具有二重性。主要表现在:一方面,它是由共同劳动或社会劳动过程的性质引起的组织、指挥和调节的一般职能。这种职能体现了企业管理一般的、共同的性质;另一方面,社会主义企业管理也具有体现生产关系的特殊属性,这主要表现在协调和处理在社会生产过程中的人与人之间的关系及有关上层建筑方面的问题。

社会主义企业管理的生产力、生产关系和上层建筑的各种属性辩证地统一于企业管理的总体。企业管理的一般内容、方式和方法随生产力的发展而变化;企业管理体现生产关系,而且在管理中往往也要调整生产关系,但它不是目的,只是促进生产力发展的一种手段。

(三) 企业管理的基本职能

1. 企业管理的基本职能。(1)决策与计划。所谓决策,主要是指对企业远期或近期的奋斗目标以及为实现此目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定。有了正确的决策,还必须据以编制周密的详细的计划,指导企业的生产经营活动,实现决策所规定的目标。计划是企业管理的首要职能。我国的社会主义经济是有计划的商品经济,在企业管理

中,计划职能显得尤为重要。

(2) 组织。所谓组织,就是把生产的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和协作上,从上下左右的关系上,从时间和空间的联系上都合理地结合起来,形成一个有机的整体,使企业生产经营活动得以正常运行,正确实施管理的组织职能,要解决好以下三个问题:第一,按照民主集中制的原则,确定企业内部管理体制,建立健全企业内部经济核算制,发挥各管理环节及各职能部门的主动性;第二,充分发挥社会化生产协作的优点,在企业内建立技术上先进、经济上合理的生产结构、空间布局 and 专业化水平,最大限度地节约生产耗费;第三,正确配备各级企业管理人员、技术人员和工人,求得人尽其才。

(3) 指挥。指挥就是对企业各级各类人员的领导和调度,是保证企业生产经营活动顺利进行必不可少的条件。

(4) 监督与控制。就是企业在计划执行过程中,必须经常监督与控制计划的执行情况,把实际情况与原定的目标、计划、规章制度、标准作业相对比,找出差异,分析其原因,采取必要的对策,以推动生产经营的不断发展。监督要以计划为依据,而计划要靠监督来保证实现。监督的职能要求建立合理的规章制度,特别是明确责任制,完善考核检查制度。监督是考核下级机构和人员完成任务情况是否认真,生产经营活动有无偏离经营方针、方向,有无违反国家方针政策 and 法令。监督包括两个方面,一是对人的监督,一是对企业的计划执行情况的监督检查。社会主义企业的监督,有自上而下的监督,更有自下而上的监督,是相互监督。社会主义企业监督的目的,是为了充分调动职工的积极性。

(5) 调节。或称协调,即协调企业内部各单位、各部门的工作,协调各项生产经营活动,使它们建立起良好的配合关系,从而有效地实现企业的目标。调节可分为纵向调节与横向调节,内部调节与外部调节。调节的关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划和规章制度等都能清楚了解,树立全局观念,互相协作支援,克服本位主义。

(6) 激励。提高社会主义企业管理水平,归根到底就是要充分调动人的积极性。这是企业管理中一项带根本性的首要职能。

2. 企业管理基本职能之间的关系。社会主义企业管理的六个方面的职能是统一的,相互联系、相互渗透、缺一不可的。通过决策与计划职能,明确企业的目标与方向;通过组织职能建立实现目标的手段,使整个企业成为一部协调的“机器”;通过指挥职能,保证企业生产经营活动得以正常运转;通过调节职能可以及时解决企业内外部之间的矛盾,从而能和谐一致地开展生产经营活动;通过教育、监督与激励职能,调动广大职工的积极性,为企业这部大机器的正常运转提供永不枯竭的能量。

二、系统管理

(一) 系统的一般原理

1. 系统的概念。系统,就是指由相互作用和相互依存的若干组成部分结合而成的、并且有特定功能的有机整体。在自然界和人类社会中的一切事物都以系统的形式存在,任何事物都可以看作一个系统。撇开系统的具体形态,系统具有以下特征:

(1) 系统的共性。主要有三个方面:A、系统的集合性,即系统是由各个要素结合而成的。一个系统至少由两个或两个以上的子系统构成,构成系统的子系统称为要素。B、系统的有序性,即系统的层次性。C、系统的相关性,即指系统内的各个部分各个要素之间的联系,表现为相互依存、相互制约的关系。这种相关性,一方面表现为子系统同大系统之间的关系;另一方面表现为系统内部子系统间或要素之间的关系。

(2) 系统的特性。主要有三个方面:A、系统的目的性。系统是一个具有特定功能和作用的整体,系统内的各个要素就是为完成其既定的目的而协同活动的。在企业管理中,目标管理就是根据管理对象的大系统的总目标,来协调各子系统的分目标的。B、环境适应性。大系统中其它子系统相对于某一系统来说,就是环境,任何一个大系统中的子系统,必须要适应外部环境的变化,才能达到大系统的总目的与本子系统的分目的。C、环境改造性。即指构成社会系统的人类具有改造自然的能力。这种能力表现在体力和智力两个方面。由于人类能从事以知识生产来指导的物质生产,社会系统才具有环境改造性。

2. 系统的分类。系统是客观存在的,根据不同需要,系统可分为如下几类:(1)从系统组成要素的性质看,可划分为自然系统和人造系统。自然系统就是由自然物组成的系统;人造系统就是人工造出来的系统,一般包括三种类型:工程技术系统、管理系统和社会系统、学科体系和技术体系。(2)从系统的构成或与环境的关系来看,可分为封闭系统和开放系统。封闭系统是指系统与外界联系不太密切,即很少与外界发生能量、物质、信息的交换。严格地说,完全封闭系统是不能存在的,封闭系统这个概念带有相对性。开放系统是系统与外界经常有较多的物质、能量和信息的交换,而且这种交换影响着系统的结构、功能和发展,一旦与外界的联系中断,便会影响系统的稳定,甚至使系统破坏。(3)从组成系统的根本内容来分,可划分为物质系统与观念系统。物质系统就是由自然物或人造物组成的系统;观念系统则与此相反,它是由概念、原理、方法、法则、制度、程序等所组成的系统,其中包括人对客观世界的认识和认识本身的全部内容。此外,还可以根据研究系统的对象不同,分为各种各样的对象系统,如工程系统、管理系统等;从系统的规模上可分

为小型、中型、大型、巨型等系统。

3. 系统科学的主要内容,系统科学是20世纪的产物,它是随着科学技术的发展,在唯物辩证法的指导下,人们逐步自觉或不自觉地把系统理论同现代科学技术手段相结合而形成的—门新的科学。其主要内容是:根据系统论的原理,采用数学方法和电子计算机等手段对研究对象的各个环节和各个因素进行精确的分析和系统全面的研究,以求得科学的结论。人们把系统科学的理论和原则应用到现代管理领域,形成了系统工程这一重要的现代管理方法,系统科学的兴起导致了系统管理理论的产生。

(二) 企业管理的系统性

1. 企业系统的结构。现代企业是一个由相互联系、相互依存的若干个要素所组成的人造系统,由输入、转换(处理)、输出三个基本要素组成的。

(1) 企业系统的主要输入要素。包括人力、物力、财力和信息四个方面。人力就是具有一定素质、一定数量的、能分别完成各项工作的干部和职工。物力是指企业所需要的生产资料、半成品和能源等。财力就是企业所需要的固定资金、流动资金等。信息就是企业所需要的技术资料、数据报表、规章制度、政策法规和企业决策等。

(2) 企业系统的主要输出要素。包括人力、劳务、物力、财力和信息五个方面。人力就是经过生产实践和教育,提高了素质的职工。劳务是指为社会提供劳务产品,或对外咨询、设计、维修及其它服务项目。物力即企业生产出来的机器、工程、成品及半成品等。财力就是企业所提供的税利等。信息即企业的总结资料、报表、质量、信誉等。

(3) 企业系统的转换要素。企业系统把输入转换为输出的过程,就是企业以转换要素为对象的生产经营过程。企业系统的构成要素,依子系统(要素)在系统中所起的作用不同可分为传感系统、信息处理系统、决策系统、加工系统、控制系统和信息储存系统。按照子系统的內容不同可分为目标子系统、技术子系统、工作子系统、人类社会子系统和外界因素子系统。按照企业管理系统结构的不同,可分为垂直子系统结构和水平子系统结构。

2. 企业生产经营活动是一个动态系统。企业系统是由输入和输出两个流程构成的。企业生产经营活动不论有多少子系统或分系统,它本身仍然是一个转换机构,其中有输入、输出、执行、反馈。企业系统也是一个控制系统,这个系统以外的诸因素构成外部环境,两者之间表现为输入和输出的关系。现代企业管理不仅要处理企业内部的各种问题,还要处理大量的企业与外部(社会)的各类关系。现代系统管理把企业看作是一个开放系统,它受环境影响,同时也影响环境,它在环境相互影响中达到动态平衡,企业同它周围环境,包括用户、竞争对手、市场以及其它各种各样的机构,都具有一种动态的相互作用。它从周围环境中输入物质、信息和能量,经过企业转换系统,输出产品或劳务,又回到环境中去。为了使企业系统具有适应能力,增强其环境适应性,要经常开展外部环境的调查研究,进行市场预测,研究市场信息,把握企业的外部环境的状况及其发展趋势,以便使企业适应环境的变化,作出相应的决策,从而促进企业的发展。

(三) 系统管理原则

系统管理就是运用系统理论、系统方法来研究和处理各种管理问题的一种有效的科学管理方法。按照系统理论和方法的要求,系统管理的主要原则有以下几点:

1. 整体性原则。系统管理首先要求坚持整体性的原则。即在观察问题和处理问题时,必须有全局观点和整体观念,必须先有整体,再看部分,先看全局,后看局部,先看长远,后看眼前,系统中各个子系统的功能以及它们相互之间的关系,都要以实现整体的目的为准则,否则,就要削弱整体功能,从而也就失去了系统功能的作用。

2. 联系性原则。系统管理也要求坚持联系性的原则。这就是说,在观察和处理问题时,必须坚持事物普遍联系的观点。从事物联系的客观性认识系统的客观性,进而认识系统管理的必要性;从各种联系之间界限的相对性上认识系统的发展变化过程,进而把握系统管理的各个环节。

3. 动态性原则。这是系统管理的一个重要原则,即要求我们运用动态的观点去观察、分析和处理问题。系统的产生、发展和消亡,标志着系统运动的过程,而系统运动的实质就是物质、能量和信息的流动,而且是合理的流动,在系统管理中,必须促进一切方面都进行合理的流动,并且把各种流动密切地结合起来,共同完成整体的任务。

4. 层次性原则。这是系统管理的又一重要原则。即根据系统的层次性的特点处理好系统整体与局部的关系。在一个企业系统中也存在许多层次,这就要求必须按照层次性原则来进行管理,分层分级划分职权范围,做到层层负责;而且有时还要分解职权,分别交付各基层组织进行管理,上级只管确定的总目标,进行协调工作。

5. 综合性原则。主要有两层含义,即系统目标的多样性和综合性及系统方案的多样性和综合性。这就要求我们对系统的多样目标要统筹兼顾,不能顾此失彼;在处理一个问题时,可以有不同的方案,必须进行综合性研究,寻求最佳选择。

系统管理的一个最大特点是综合运用各种技术和方法。

(四) 系统管理方法

系统管理方法包括系统工程方法、信息论方法和控制论方法。这三种方法既有区别而又密切相联,都是系统理论的表现形式。

1. 系统工程方法。系统工程是把对象作为系统来加以处理的工程技术,是组织管理各类系统具有普遍意义的科学方法。它是把自然科学和社会科学中有关思想、理论、方法、策略和手段,根据系统总体协调的需要,有机地联系起来,加以综合运用,通过各种组织管理技术,使系统整体与局部之间的关系协调配合,实现系统整体的综合最优化,达到最优设计、最优控制和最优管理的目标,充分地发挥人力、物力和财力的作用。系统工程方法的基本特征是:(1)研究方法上的整体化。即人们把研究对象和研究过程都看作是一个系统整体,从整体协调的需要来研究局部问题,并选择最优方案,综合评价系统的结果。(2)综合应用各种科学技术。(3)管理的科学化。

系统工程怎样来开发、研制、运行一个系统,以完成其特定功能,这就是系统工程方法的程序。这一程序的实施必须以系统工程的基本方法为基础。系统工程的基本方法主要表现在系统分析、系统设计和系统的综合评价三个阶段。

系统分析就是以系统的总体最优为目标,对系统的各个方面进行定性的分析和定量的分析。它是一个有目的、有步骤的探索和分析过程,给决策者提供直接判断和确定最优系统方案所需的信息和资料,其特点是:应用科学的推理程序,使任何问题的分析都能符合逻辑的原则,并且运用数学方法和电子计算机,对各种方案的分析比较不仅有定量的,而且具有定性的,而且能以数量概念来表示各种方案的差异,做好系统分析的主要要求是:(1)紧紧围绕建立系统的目的对系统的各种方案进行分析和选择;(2)解决问题必须从系统整体出发;(3)从方法论上看,系统分析除采用科学的分析技术和工具进行定量分析外,还要利用分析者和决策者的直观判断和丰富经验进行综合判断。系统分析具有五个必备要素,即目的、备选方案、资源耗费、模型和最优准则。系统分析是一个循环过程。

系统设计的内容有:确定设计方案和方法,将系统分解为若干个子系统,确定各子系统的目的、功能及其相互关系,决定对子系统的管理体制和控制方式,对各子系统进行技术设计和评价,对系统进行技术设计和评价等。系统设计的目的就是最大限度地运用系统分析的结果设计出最大限度地满足要求说明书的具体图样。

系统的综合评价的基本依据是功能、费用和时间三个要素,其目的是从技术和经济两个方面对设计出来的供选方案进行评审,选择出适当可行的系统图式,确定系统设计书。

2. 信息方法。信息指具有新知识、新内容的消息。它是系统之间普遍联系的特殊形式。信息方法就是运用信息的观点,把系统看作借助于信息的获取、传递、加工处理而实现其目的性的运动的一种方法,其特点是用信息概念作为分析和处理问题的基础。在企业系统中存在着的信息流和物质流是紧密联系的,企业管理活动实际上就是信息流动,信息流控制着物质流。要搞好企业管理,必须搞好信息管理。信息系统是企业整个大系统中的神经系统。

3. 反馈控制方法。反馈是指把控制作用的信息作用于被控制的对象后,再把对象所产生的反应、结果送回来,去与给定的信息进行比较、判断,确定它与预期结果的差距。然后按照差距采取措施,以消除或减少差距的过程。按照差距进行控制的过程即反馈控制过程。反馈控制方法就是系统把信息输送出去,又把它的作用结果送回来,并对信息的再输出发生影响,起到控制的作用,以达到预期目的。面对不断变化的客观环境,管理是否有效的关键在于是否有灵敏、准确、有力的反馈,因而有效地、自觉地利用反馈控制方法,是提高企业管理水平的一个重要途径。

三、行为管理

(一) 行为科学的基本理论

行为科学就是研究人类行为规律的科学。行为管理是指把行为科学的理论与方法应用于企业管理的一种科学管理方法,其主要特点是强调以人为中心进行管理。企业管理工作的主要任务,就是研究如何调动企业中人的积极性,解决个人行为同企业发展之间的矛盾,从而提高工作效率,达到管理目的。

1. 人际关系理论。人际关系理论是对传统管理理论的一个重大突破。其观点主要有:(1)工人是“社会人”而不是“经济人”。工人除了经济方面的需要以外,还有社会方面的需要,除了物质因素外,还有社会的心理的因素影响人的生产积极性,必须从社会的、心理的方面鼓励工人提高劳动生产率,而不能单纯从物质利益着眼。工人是复杂的社会系统的成员,企业是一个社会系统,在这个系统中,人与人的关系,对个人行为和组织行为起着重要的作用。(2)企业中除了有正式组织之外,还有非正式组织。正式组织指为了有效地实现企业目标而规定企业各个成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。非正式组织即在共同工作过程中自发形成的具有共同感情的一种没有任何组织形式的一种集体。在正式组织中,效率的逻辑是其重要的行为标准。而非正式组织则以感情的逻辑为其重要的行为标准。管理人员应充分重视非正式组织的作用,注意在正式组织的“效率的逻辑”与非正式组织的“感情的逻辑”之间保持平衡,以便使管理人员以工人之间、工人与工人之间相互协作,充分发挥每个人的作用,提高劳动生产率。(3)激励工人提高士气是管理者的重要职责。要加强对工人人员的训练,使工人们学会同工人交谈,了解工人的需要,用适当形式满足工人的需要和提高满足程度,从而解决劳资冲突和矛盾,提高劳动生产率。

2. 激励理论。激励理论是行为科学的重要组成部分。行为科学必须从满足需要为出发点来综合研究调动人的积极性问题。未满足需要是激励的起点,经过有目的的行动,达到需要的满足,这就是激励的过程。行为学家们根据不同观点提出了四种行为激励模式:(1)人类需要层次论。即把相互联系的人的五类需求按其重要性和发生的先后次序排列成一个需求等级模式。这五类需要是生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要和自我实现的需要。(2)双因素理论。

即50年代后期美国人赫茨伯格提出的“激励因素——保健因素论”。这种理论认为,影响人的动机和行为的因素主要有二,一是外在因素,即公司的政策和管理制度、工资奖励、劳保、人群关系等,也叫“保健因素”,它不能直接起激励作用,但能预防不满,促使职工维持现状,安于工作。二是内在因素,指工作富有成就感,有发展前途、技术提高、责任增大等,也叫“激励因素”,它可使职工发挥自己的聪明才智,提高工效、创造发明,使人从工作本身得到满足。故因素理论同需要层次论大致相符。(3)期望理论。这种理论的模式是:

$$\text{目标期望值} = \Sigma \text{目标价值} \times \text{期望概率}$$

这个模式说明,积极性调动程度同各种目标和期望概率有关。激发对象对目标价值看得越大,估计所实现的概率越高,激发的力量越大。在运用激励方法时,要注意不同的目标价值或同一目标对不同人的不同价值。在管理工作中,通过积极引导使职工对目标价值有正确的认识,当实际结果小于期望值时,应采取预防措施,以减少消极力量的增加。

(4)强化理论。即研究人们受激励的行为如何保持不变。运用强化理论作为手段来达到预期目的的主要方法是:要有一个鼓舞人心的目标;及时反馈,不断修正;及时奖励,慎用惩罚。管理者应当了解和掌握不同的强化因素对不同人的作用。

3. 领导行为理论。领导是一种行为和影响力,通过这样的行为和影响力来引导和激励人们去完成组织目标,其特点是:领导者是一种行为,是一个人与人的关系,以及人与工作、人与目标之间关系的一种形式;领导行为是一个行动过程。行为科学关于领导行为的理论主要有支持关系理论和管理方格理论。根据支持关系理论,在管理工作中,对人的领导是中心工作,在对人的领导工作中,必须善于使每个人认识到自己个人价值和重要性,并把自己已知的知识和经验看成是对自己个人价值和重要性的一种支持,这种关系叫做支持关系。这种理论很重视企业领导方式对生产效率的影响作用,企业领导方式主要有专权的命令式、温和的命令式、协商式和参与式四种。一个企业领导越专权,生产效率越低,反之,一个企业领导方式越是民主,采取参与式程度越高,生产效率则越高。管理方格理论则把企业管理方式根据“对人的关心”和“对生产的关心”的不同比例分成任务型、俱乐部型、中间型、虚弱型和理想型五种。

4. 团体行为理论。团体力学理论的主要论点是:(1)团体是一种非正式组织。团体行为是指团体中各人的活动、相互影响和情绪的一种错综复杂的结合。(2)团体的特征是,以某种共同利益、爱好和观点为基础,以感情为纽带,有较强的内聚力、自卫性和排外性,能表现出行为的一致性。(3)团体行为有一定的规范。它是一种不成文的规则,是团体中各成员必须遵守的行为标准。(4)团体不是静止不变的,而是一种相互作用、相互适应的过程。(5)团体之间的冲突,并非全是坏事。

5. 西方行为科学理论的特点。西方行为科学在性质上基本都属于资产阶级行为科学。具有两重性,一方面它具有科学性,表现在:(1)它是以心理学、社会学等理论为根据,研究了人的需要、动机与行为之间的关系,反映了人类行为的共同规律,具有普遍意义;(2)它强调“人的因素”的重要性,主张企业管理应以人为主,符合科学管理原则;(3)其理论大部分以实验、社会调查、统计、观测为依据,经过长期的实践和理论探索逐步形成,反映了科学方法的要求。另一方面,西方行为科学理论又具有资产阶级局限性,表现在:(1)它是以资产阶级个人主义思想体系为基础来研究人的需要、动机和行为之间的关系,它强调个人的需要、利己的动机、权势的满足等,在根本上打着极其鲜明的资产阶级烙印;(2)其理论观点是从抽象的人性论和人道主义出发,带有浓厚的历史唯心主义色彩。总之,我们对待西方行为科学应当采取科学的态度,根据我国的国情,以我为主,吸取其合理的、有益的成分为我所用。

(二) 思想政治工作的

1. 思想政治工作的理论依据。社会主义思想政治工作是马克思主义行为科学的重要组成部分,是一门重要科学,其科学的理论基础和指导思想就是马克思列宁主义、毛泽东思想。马列主义、毛泽东思想不仅为我们提供了革命的世界观,还为我们提供了做思想政治工作的方法论。毛泽东同志的许多著作如《关于纠正党内的错误思想》、《矛盾论》、《关于正确处理人民内部矛盾的问题》等,都深刻阐述了我们党思想政治工作的指导思想和基本方法,是我们做好思想政治工作的理论武器。我们党历来十分重视思想政治工作,在长期的革命实践中,积累了极其丰富的经验,发挥了巨大作用,但在十年动乱中遭到了破坏。当前,一方面要恢复党的思想政治工作的优良传统,另一方面又要大力加强理论研究,从科学的高度,全面系统地总结思想政治工作的正反两个方面的经验,研究在新的历史条件下,如何开展思想政治工作的方法,从而使思想政治工作在四化建设中做得更科学、更有效,真正发挥它的巨大作用。应当把企业思想工作当作企业管理的一个重要组成部分。思想政治工作是一切工作的生命线。

2. 思想政治工作的规律性。(1)政治思想工作的规律。无产阶级政治思想工作作为一门科学,其研究对象就是人的思想政治状况及其形成变化的规律,研究和探讨如何在社会实践中运用这些规律最大限度地调动人的积极性,协调人们的相互关系,发挥人们的聪明才智,为实现共产主义造就新人,正确认识和处理好客观条件、人的思想与人的行动三者之间的关系,是做好思想政治工作的关键。努力找到产生一种思想的客观条件,从改变这种条件入手,有的放矢地解决人的思想问题,引导人们前进,这就是思想政治工作的一般规律。根据这一规律,我们认为,要做好思想政治工作,主要是要做好两方面的工作,即分析人的思想问题和解决人的思想问题。

(2)政治思想工作的方法。我们党在长期的革命实践中积累了丰富的做思想政治工作的经验,新时期客观情况的变化对思想政治工作提出了新的要求。我们应当努力改进工作方法,把思想政治工作提高到一个新的水平。思想工作

工作的具体方法,应注意以下几个方面:第一,思想政治工作要有针对性。即根据不同人的思想活动的内容和特点,采取不同的方法,使思想政治工作具有针对性。思想工作最大量最经常的是一人一事的个别工作,这是思想工作的基本功,而最艰巨最困难的是对后进人的转化,这是思想工作的重点。第二,提高思想工作的科学性。研究人们的需要、动机和行为之间的相互关系及其变化规律,是思想政治工作科学性的表现。逐步掌握人的思想活动规律,以便有针对性地地进行思想政治工作,是思想政治工作科学化的一个重要方面。企业思想政治工作的任务,就是提高思想工作的预见性,要求透彻地掌握职工思想状况和变化规律,及时发现苗头、主动开展工作。第三,抓两头,带中间。这是思想政治工作的基本方法。我们的思想政治工作就是要发扬先进,促使后进转化,带领大家前进。第四,以身作则,体贴关心。在思想政治工作中,政治工作干部要以身作则,同时,要采取平等相待、与人为善的态度,使对方感到相处无间。另外,企业政工干部和领导干部,对全体职工都应该体贴关心,切实帮助解决生活、工作上的困难,从而极大地发挥出群众中蕴藏的社会主义积极性。第五,加强思想政治工作的群众性。思想政治工作的主要对象是人民,在社会主义社会里,人民群众的主人翁地位决定了思想政治工作必须坚持群众路线和自我教育的方针。只有全党上下动员起来,政工干部、行政干部、技术干部、领导干部、职工群众,都要做思想政治工作,只有这样,才能开创思想政治工作生动活泼的新局面。

(3) 思想政治工作的原则。思想政治工作的原则主要有:第一,企业思想政治工作必须由党委统一领导。思想工作在全党的全部工作中占有重要地位,是党的整个工作的重要组成部分,因此,企业党委要把主要精力和时间用来做好思想政治工作。作为党的首要任务,思想政治工作是党委领导干部和政工干部的基本职责,它必须在党委统一领导下,依靠党、政、工、团各方面的力量,以党团员为骨干,发动广大群众,人人都来做思想政治工作。企业中的每个人既是教育者,又是受教育者,党是无产阶级的先锋队组织,党的思想政治工作的实质,就是要用无产阶级思想去克服一切非无产阶级思想。总之,思想政治工作必须置于党的统一领导之下,通过宣传教育,来提高企业职工的思想觉悟,只有这样,才能把党的路线、方针和政策变成广大干部和群众的自觉行动。第二,采取疏导的方针,坚持说服教育的原则。企业思想政治工作主要是用来解决人民内部矛盾的问题,必须采取疏导的方针,即用马列主义、毛泽东思想去疏通、去引导,其目的在于通过循循善诱、和风细雨的说理教育,启发自觉,以无产阶级思想克服非无产阶级思想,化消极因素为积极因素,把职工思想和行动统一到党的路线、方针和政策上来。疏导不是放任自流,放任自流只能助长歪风邪气的蔓延,这是思想政治工作严重失职的表现。第三,思想政治工作与经济工作相结合的原则。政治工作是一切经济工作的生命线。就一个企业来说,企业是个经济组织,企业中的活动主要是经济活动,思想政治工作就是做人的工作的,必须围绕生产经营活动去做,为生产经营服务,并动员职工保证生产经营任务的完成,只有这样,才能发挥它应有的作用和威力。实践证明,企业思想政治工作同经济工作相结合的原则,是企业经济活动的客观要求。第四,思想政治工作与物质利益相结合的原则。物质利益原则是企业管理的的基本原则之一,我们在企业中建立各种经济责任制,其目的就是要使企业中贯彻按劳分配的社会主义分配原则,反对平均主义,使每个劳动者的个人利益与企业的集体利益、与国家的整体利益密切地联系起来,引导职工从物质利益上关心企业的发展,关心国家经济事业的发展,从而调动广大职工的社会主义积极性。正确实现思想政治工作与物质利益相结合的原则,首先要通过强有力的思想政治工作来保护企业和职工的正当的物质利益,反对不正当的物质利益。同时,也应保证按劳分配原则的贯彻执行。

3. 思想政治工作的内容和意义。(1) 思想政治工作的内容。企业思想政治工作的根本任务是:经常不断地用马列主义、毛泽东思想对职工进行共产主义思想教育,提高他们的思想觉悟,增强他们认识世界和改造世界的能力。企业职工思想政治工作的基本内容主要有:第一,进行马列主义、毛泽东思想基本理论的教育。包括进行社会主义基本理论教育,使广大职工懂得资本主义一定灭亡,社会主义必定胜利,是人类社会发展的必然规律,充分认识社会主义的优越性,坚定社会主义必胜的信心;进行政治经济学基本理论教育,使广大职工认清社会主义客观经济规律;进行马克思主义认识论和方法论的教育,坚持辩证唯物主义,反对唯心主义和形而上学。第二,进行共产主义理想教育。把伟大理想同当前的现实任务结合起来,鼓舞信心,增强斗志,帮助职工树立革命人生观。第三,进行共产主义道德教育。切实加强职工进行反腐败斗争的教育,抵制、克服各种非无产阶级思想的侵袭。第四,进行民主与法制的教育。进行民主思想的教育,就是要清除几千年封建主义思想意识的影响,让广大职工参与国家和企业的管理,充分行使当家作主的民主权利;进行法制思想的教育,即教育职工遵纪守法,自觉遵守劳动纪律,在行使自己的自由和权利时,不得损害国家的、社会的、集体的以及他人的权利和自由。第五,进行科学思想的教育。企业管理和生产技术现代化,要求广大职工的思想科学化,只有不断提高广大职工的科学水平,才能使他们更有效地把握和运用科学技术成果,促进企业生产技术的提高和管理水平的提高。第六,进行党的优良传统和作风的教育。首先是对广大职工进行实事求是的教育,其次是要发扬艰苦奋斗的精神。(2) 思想政治工作的意义。思想政治工作是全党的整个工作的重要组成部分,重视思想政治工作是我们党的优良传统。正是依靠强有力的思想政治工作,我们党才领导全国人民取得了社会主义革命和社会主义建设的伟大胜利。现在,我们进行四化建设,仍然离不开强有力的思想政治工作。社会主义企业不仅要创造物质文明,而且要培养造就大批的有理想、有道德、有文化、有纪律的产业大军,这需要用思想政治工作来提高职工的思想觉悟和科学文化水平。

加强企业的思想政治工作有着重要的意义。首先,在社会主义制度下,劳动者翻身成了社会的主人,社会主义生产

目的是为了满足不同社会日益增长的物质和文化的需要,社会主义社会的发展远景是共产主义社会。但劳动者并不能充分认识到社会主义制度的这些优越性,要达到这一点,就必须进行思想政治工作。用马列主义、毛泽东思想教育劳动者,这是企业思想政治工作的一项极其重要的任务。其次,在我国现阶段,剥削阶级作为阶级消灭后,阶级斗争已不是社会主要矛盾,但阶级斗争在我国社会的一定范围内仍将长期存在,目前,还存在着形形色色的敌对分子和各种非无产阶级思想,严重腐蚀着劳动人民的思想,我们必须加强思想政治工作,增强职工的抵御能力,以巩固社会主义的经济基础。再次,在社会主义制度下,国家、集体与个人的利益在根本上是一致的,但也存在着矛盾,这种矛盾经常发生,如果劳动者不能正确地认识和处理这些矛盾,也会妨碍他们劳动积极性的发挥,因此,加强思想政治工作,对于教育劳动者认识这种根本利益的一致性,自觉地使个人利益服从集体利益和国家利益,具有重要作用。最后,社会主义企业肩负着建设现代化物质文明和建设社会主义精神文明的双重任务,而社会主义精神文明不能自发形成,只能通过思想政治工作来实现。新的历史时期出现了许多新情况、新问题,从而对思想政治工作提出了更高的要求,一方面,必须进一步肃清“左”的影响;同时,也要注意反对资产阶级自由化,防止和克服背离四项基本原则的右的倾向。在实行对外开放,对内搞活经济的政策下,要求企业思想政治工作必须在引导职工发展生产、改善物质生活的同时,下断丰富他们的精神生活,防止非无产阶级思想的侵蚀,从而提高广大职工的思想政治觉悟和识别能力,自觉地开展积极的思想斗争。总之,在新的历史时期,企业思想政治工作只能加强,不能削弱。

四、决策管理

(一) 决策管理的内容

1. 决策管理的概念。所谓决策管理,就是指在管理工作中,运用现代决策理论和技术的一种科学管理方法。在企业管理中,决策就是企业为了实现某一特定目标,从两个以上可行方案中,选择一个最优的并组织实施的全过程。即企业在其内部条件及其有关的外部因素进行综合的科学分析之后,确定本企业经营活动目标,并选择最佳行动方案,然后付诸实施的全过程。这个过程就是决策管理过程。决策贯穿于管理工作的各个方面,是管理过程的核心,是执行各种管理职能的基础。决策是行为的选择,行为是决策的执行,正确的行为来源于正确的决策。在企业管理活动中,各级管理人员都离不开决策,企业管理的各种职能活动,是同决策密切联系的,必须大力提高决策水平。

2. 决策理论的内容。科学决策是现代管理理论的组成部分。决策理论是以社会系统理论为基础,在二战后吸收了行为科学、系统理论、运筹学等学科内容而发展起来的一门学科。决策理论的产生,是管理理论本身发展的自然结果,也是资本主义经济发展对管理理论的要求。在我国企业管理工作中,决策问题同样占有十分重要的地位。我国社会主义经济是有计划的商品经济,客观情况的变化特别是市场的变化,对企业的经营管理有着重要影响,而且随着经济体制改革不断深入,这种影响越来越大。

决策就是对未来的行为确定目标、方向,并选择一个能实现预期目标的最佳可行方案做出决定的过程。决策理论就是研究应如何作出合理的决定的一门科学。合理行为学是从方法论角度来研究人的行为怎样才算合理的一门学科,是研究合理行为的科学。具体讲,决策理论就是研究决策的目标、方法、步骤、组织、效果及其相互关系的一门社会行为的科学方法论的学科。合理的决策必须具备以下三个条件,即:目标必须合理;决策的结果必须能满足预定目标的要求;决策过程本身必须符合效率和经济效益原则,这三个条件就是决策理论研究的基本内容。

一般说来,合理的决策标准必须符合以下条件,即:第一,目标必须明确;第二,决策必须切实可行;第三,决策必须有可靠的保证;第四,决策必须符合经济原则;第五,决策必须有应变能力。除此之外,合理的决策还必须满足以下几个方面的要求:第一,掌握决策对象的规律性;第二,必须有管理信息组织;第三,必须学会管理决策的各种方法。

3. 决策的类别及其内容。决策可以从不同角度进行分类,从决策方法论的角度可作如下分类:

(1) 按照决策的性质不同,可以分为战略决策、管理决策和业务决策。战略决策是指与企业发展方向和远景有关的重大问题的决策,主要内容是:企业经营目标的确定和改变,技术革新和技术改造,新产品开发计划,多角化经营的发展计划,企业联营或联合的确定等等。管理决策又称战术决策,它是为了实现战略目标所采取的决策,主要内容有:企业组织机构的设计和变更;各种规章制度的建立和改革;企业内部人力、物力和财力的协调与控制等。业务决策是指企业内部为提高日常生产经营活动的工作效率而作出的决策,主要内容有:生产决策、存货决策、销售决策等。在企业外部环境变化较少时,业务决策特别重要,但在企业外部环境不断变化时,战略决策就显得重要。

(2) 按照决策在企业管理不同层次中的作用,可以分为基层决策、中层决策和高层决策。基层决策主要是解决作业任务中的问题,属于业务决策,主要包括两方面,一是经常性的作出安排,二是生产过程中偶然要解决的问题。中层决策所涉及的问题多属于安排企业一定时期的生产经营任务,或为解决一些重要问题而采取一些必要措施的决策,主要是解决管理决策的问题。高层决策所要解决的是全局性的以及与外界环境有关的重大问题,大部分属于战略性决策和战术性决策。

(3) 按照决策活动表现形式的不同,可分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指这种决策属定规的、重复的,当某一问题发生时,不必重新作出新的决策,可以按照原有设立的一定方式进行工作,这种决策是属于定型化、

程序化或定规化的决策。多涉及经常性的业务工作和管理,主要由企业中、下层管理人员来承担。非程序化决策又称一次性决策,它是属于新规定的、一次的、非定型化、非例行的决策,主要用来解决以往没有经验可资依据的问题。

(4) 按决策的方法不同,可以分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。确定型决策是指一个方案只有一种确定的结果,只要将各种方案进行比较后择优即可。风险型决策指由于存在不可控制的因素,一个方案有几种可能的结果,只能依客观概率进行最优选择。不确定型决策指由于存在不可控制的因素,一个方案有几种可能的结果,只能靠决策者的经验和心理因素来确定。

(二) 决策的原则与程序

1. 决策的原则。科学的决策是指在科学的理论指导下,通过科学的方法所作的有科学依据的决定,并经过优选的、符合客观规律的决策。其基本原则有以下几种:

(1) 信息原则。信息是科学决策的物质基础。在科学决策中,只有掌握大量信息,才可能系统地对信息进行归纳、整理、比较和选择,经过对各种资料进行分析,提供准确、可靠、全面、系统的信息,为决策服务。在企业管理中,要加强信息源、信息通道、信息加工处理等方面问题的研究和解决,认真做好信息工作,提高决策水平。

(2) 预测原则。由于决策是人们确定行动目标,决定行动方针、策略,提出行动计划,制定各项政策的一种重要活动,它可以规划和影响未来。决策的正确与否,取决于对未来发展所做判断的正确程度。因此,应用未来学理论与方法,进行科学预测,为决策提供科学依据,是决策科学化的又一重要原则。

(3) 可行性原则。决策必须可行,是科学决策的一个重要原则,要保证决策的可行性,就必须使决策符合客观规律发展的要求。因此,在决策中绝不能只强调需要,而不考虑可能,也不能只片面地考虑有利的因素和成功的机会,或片面地考虑不利的因素和失败的风险,必须两者兼顾。同时,还必须考虑各种未来可能性对决策可能造成的影响。要克服盲目性、片面性和局限性,使决策建立在可靠、可行的基础上。

(4) 系统原则。应用系统工程的理论和方法进行决策,是现代科学决策的特点。系统原则要求在决策中必须做到:要有整体思想,统筹兼顾,以整体目标的最优化为准绳,分系统和单个项目的发展要以服从整体目标的利益为原则,强调系统中各部分、各层次、各项目之间的关系,达到系统完整平衡,从而构成最大的综合能力;建立动态系统,实行动态平衡。

(5) 对比择优原则。是从比较到决断的过程,是决策的关键步骤。它要求经过系统的分析和综合,提出种种不同的方案、途径和办法,然而择优挑出,作为最后的决策。

(6) 反馈原则。根据决策所产生的行动后果,对决策进行反馈,即用实践来检验决策、调整决策,保持决策的科学性和合理性。

(7) 集体决策原则。是决策科学化重要组织保证。所谓集体决策,就是依靠和利用智囊团来为决策者当助手、参谋和顾问,为决策服务。

2. 决策的程序。科学的决策过程大致可分为以下几步:

(1) 发现问题。这是所有决策的第一步。问题就是应有现象和实际现象之间的差距,它可能是企业发展的某种障碍,也可能是发展前途的有利时机。发现问题是领导者的重要职责,即使是下层管理人员或专家发现问题,也必须最后由领导者确认后才能成为决策的起点。一个好的企业领导者应该善于发现问题,找出差距,并能确认问题的性质。

(2) 确定目标。是决策的前提。决策目标是根据差距,即所要解决的问题来确定的,因此必须把所要解决的问题的性质及其产生的原因分析清楚,目标才能确定。决策目标的要求是:目标必须具体明确;目标必须落实,并可以确定其责任;明确目标的约束条件;明确目标的需要和可能;协调和处理好多目标问题。

(3) 拟定可行方案。这是决策的基础。即拟定供选择用的各种可能方案。拟定有二,一是详尽性,即在拟定的全部备选方案中详尽包括所有的可能方案;二是排斥性,即各种备选方案之间必须有原则的区别,是相互排斥的。

(4) 方案优选。即评价拟定的多种方案,权衡利弊,择优录用。这是领导者的决策行动,是一项极其复杂的工作,它要求决策者具有较高的判断能力。首先,要正确处理专家与领导者的关系,领导者永远是决策的主人;其次,当各种备选方案提出后,领导者要从战略的、系统的观点出发,既要考虑企业的直接利益,又要考虑社会和消费者的利益,并且要运用一些科学的方法做好决策工作。

(5) 典型试验。也称试点,是一种科学的步骤。即选择在全局中具有典型性条件的点,严格地按照所决策的方案实施。如果试点成功,即可转入全面实施,否则,必须反馈回去,进行决策修改。

(6) 普遍实施。这是执行决策的阶段,即把决策目标落实到每一个执行单位,明确各自的责任,并及时掌握执行过程中的具体情况。

(7) 追踪控制。即对决策在付诸执行以后的执行情况跟踪检查,如偏离了原定的目标,就应及时反馈并进行控制,不断修正方案,以实现原定目标,甚至重新进行追踪决策。

总之,决策程序一般要经过以上几个步骤,但决策是一个动态过程,各步骤之间的顺序关系却不一定机械地按顺序一步接着一步地做,也可能返回到上一步。