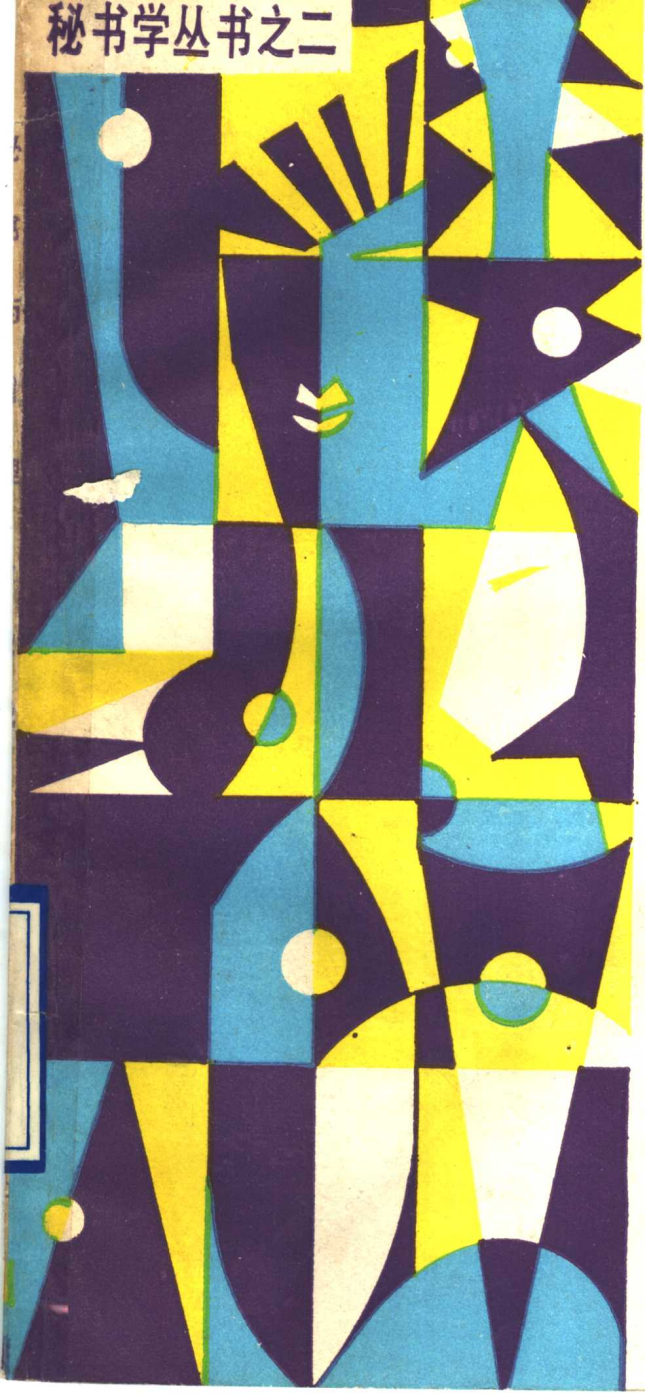
秘书学丛书之二



秘书与管理

竺乾威

复旦大学出版社

秘书与管理

竺乾威 著

复旦大学出版社

责任校对　陆宏光

秘书与管理

竺乾威　著

复旦大学出版社出版

（上海国权路579号）

新华书店上海发行所发行　　常熟文化印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 3.375 字数 76,000

1990年3月第1版　1990年3月第1次印刷

印数1—4,000

ISBN 7-309-00452-3/Z·05

定价：1.45元

目　　录

第一章　绪论…… 1
一、管理概述…… 1
二、社会主义管理的总体原则…… 5
三、秘书在管理中的作用…… 6

第二章　组织…… 9
一、组织理论…… 9
二、组织的构成因素……13
三、组织类型……15
四、组织管理原则……19

第三章　规划……22
一、规划的类型及其作用……22
二、规划的制定过程……24
三、规划的制定原则……28
四、规划制定的方法……30
五、领导者的时间规划……32

第四章　沟通……35
一、管理沟通的类型……36
二、沟通的主要因素……38

三、沟通技巧……41
四、影响沟通的因素……45
五、有效沟通的途径……47

第五章　决策……50
一、决策及其分类……50
二、决策过程……53
三、决策评价……57
四、秘书在决策中的地位与作用……59
五、决策理论……61

第六章　控制……66
一、控制的类型……66
二、控制范围……71
三、控制原则……74
四、控制方法……76

第七章　管理规范……81
一、规范与管理……81
二、行政法的分类及法源……83
三、行政法的制定……86

第八章　管理分析与评价……89
一、分析与评价的内容……89
二、分析评价的过程……95
三、分析评价的方法……98

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第一章 绪 论

一、管理概述

管理作为一种社会活动，它的历史同人类社会的历史一样古老。但是，现代意义上的管理则是从资本主义时代开始的，因为现代管理的最基本的要素——劳动分工以及在此基础上的协调监督形成于这一时代。马克思曾指出："一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。"① 从整个社会活动的角度来说，这个指挥就是国家。资本主义时代社会管理的特点表现在国家体制上，实行立法、行政、司法三权分立的政治制度。三权分立在很大程度上制约了个人的专断，从而使得国家的管理从属于整个资本主义社会发展的需要，而不再服从某个权威的个人意志，而后者则是专制时代国家管理的一个显著特征，例如在封建社会，"普天之下，莫非皇土"，国家的管理维系于最高统治者一个人的意志。其次，在官吏队伍方面，实行选举和通过考试择优录用的方法来选拔官员。政务官的任期有限制，文官的管理有一套严格的制度。下级不再对上级个人负责，而是对事、对上级职务负责。而在专制时代，官吏之间的关系是一种"君要臣死，臣不得不死"的人身依附关系，下

① 《马克思恩格斯全集》第23卷367页。

级只对上级负责。再者，管理实行法制原则。机构的设置、人员的管理、物材的调配等都有一套较完备的管理制度。管理活动依照法律和规章制度进行。

社会主义的出现是人类历史的一种进步，它在社会管理发展史上增添了新的一章。与资本主义的社会管理相比，社会主义社会管理的最显著特征在于管理的主体发生了变化，即由人民群众实行对国家事务的管理。其次，随着管理主体的变化，管理的目标也发生了变化。社会主义的社会管理以不断提高广大人民群众的物质生活水平和精神文化生活水平为其宗旨，而不以满足一小部分特权阶层的利益为其目标。这一管理目标为人民群众积极参与社会管理事务开辟了广阔的前景。再者，社会主义的社会管理得以在较高的起点上进行，因为资本主义在长期的管理实践中积累了丰富的经验和大量有价值的研究成果、管理思想及理论，为社会主义的社会管理提供了许多可资借鉴的有效的管理手段和设施。

管理作为一种活动具有古老而悠久的历史。然而，把管理正式作为一门有系统的学问并对此加以科学地研究，则始于本世纪初。自那时以来，管理的哲学思想和物质手段都发生了重大的变化。以管理的哲学思想而言，主要经历了一个从注重物到注重人到两者并重，即注重高技术和高情感管理的转变过程。与此相适应，在管理研究中，出现了一个从注重静态研究转向注重动态研究的过程。也就是说，传统的管理研究注重静态的组织结构、管理程序和规章制度，注重静态的结构在管理中的功效。而现代的管理研究则强调人在管理中的作用，强调组织的协调、沟通、影响的功能以及人们的参与，强调结构与功能的结合。

在对管理进行科学研究的过程中，出现了许多有影响的

学派，产生了许多有影响的理论，其中主要的有：

传统理论 传统理论以“经济与效率”作为研究的出发点和主要目标，其研究范围主要局限于管理程序、组织结构和管理原理，尤其注重研究管理的五种功能（规划、组织、人事、指挥和控制）。传统理论中特别著名的有马克斯·韦伯的官僚理论，法约尔的管理功能理论以及泰罗的科学管理理论。

行为科学理论 行为科学理论经历了一个从人类关系研究到行为科学的变化过程。行为科学理论主要研究人们的需要、动机和行为，研究人在管理中的作用。行为科学理论中著名的有马斯洛的“人类需要层次”理论（即把人的需要按先后顺序分成生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要和自我实现需要五种，人们在低一级的需要获得相对满足后会去追求高一级的需要）；有基于人性本恶，因而主张采用控制手段、以及基于人性本善而主张参与管理的麦克格雷戈的 x 理论和 y 理论；有赫茨伯格的双因素理论；克里斯·阿吉利斯的不成熟到成熟理论以及佛隆的期望理论等等。

决策理论 决策理论兴起于40年代。它的代表人物赫伯特、西蒙认为，决策是管理的中心，管理就是决策。他把决策分为程序性和非程序性两种。如果情况是经常发生的，那么解决的办法通常是建立一个例行程序。反之，解决的步骤依次是建立具体目标、测验结果、证实结果、反馈、拟定备选方案、确定风险条件、确定性条件和非确定性条件、选择备选方案、贯彻决策、控制和评价。西蒙的决策集自然科学的定量分析、社会学、政治学、行政学、逻辑学、人类学等多方面的成果于一炉，其目的在于把非程序性的决策转变为程序性的决策。此外，理性决策理论、有限理性决策理论、渐进决策理论以及综视决策理论都是有影响的决策理论。

这些理论的发展记录了人类对科学管理的孜孜不倦的追求，它们有成功，也有失败。不管怎样，它们对人类的管理思想产生了重大影响。它们的要点将在本书后几章中有所涉及。

马克思主义经典理论家对管理也发表了许多精辟的看法。马克思曾指出，资本主义大生产过程具有两重性，一方面，过程的联系和统一体现在一个指挥的意志上；另一方面，这种监督的劳动在资本主义社会中是建立在劳动者和生产资料所有制的对立之上的。这就为我们认识资本主义社会中的管理性质以及有分析地吸收其丰富而有用的具体管理方法提供了依据。列宁在作为苏维埃人民委员会主席期间所进行的一系列管理活动中，也提出了许多有价值的见解，比如共产党人应当由外行变为内行，应当向资产阶级专家学习，实行集体领导和个人负责制，党政应当分工，反对官僚主义，精简机构，加强工作的检查和监督，认真严肃地挑选国家机关工作人员，国家机关的工作必须实行法制，向外国学习先进的行政管理技术等等。毛泽东在其实践中也提出了一些精辟的见解，比如管理的民主集中制原则，政府机构实行精兵简政，任人唯贤的干部路线，马克思主义与中国革命具体实践相结合的思想路线，从群众中来到群众中去的工作方法等等。马克思主义经典理论家的有关论述对于认识和指导社会主义社会的各项管理具有重要的意义。

随着历史的进步，管理方法和技术也有了日新月异的变化。计划评审技术、运筹方法、系统方法、规划程序预算、计算机模拟等，都在管理中得到了广泛的运用。此外，科技革命带来的一些最新成果也被运用到了管理之中，比如计算机、复印机、电传等设施为管理增添了新的物质手段，极

大地提高了管理的效率，使管理的面貌发生了一个崭新的变化。

今天，人们对管理在社会政治、文化、经济发展中的重要作用的认识已越来越深刻和广泛。管理得好，可以事半功倍。反之，会事倍功半，甚至一败涂地。管理是一门科学，也是一门艺术。科学和艺术两者是相辅相成的。艺术需要有科学作指导，但科学所揭示的某些管理原则和规律也不是万能的灵丹妙药，可以用来解决一切问题。有效的管理取决于这两者的结合。

二、社会主义管理的总体原则

社会主义管理的总体原则是建立在马克思主义学说和对国家管理以及各类管理规律认识的客观基础之上的。总体管理原则揭示社会主义管理的基本特征，它是确立具体管理原则的出发点。这些总体原则包括：

（一）人民群众参与国家管理的原则。这一原则体现了社会主义国家的本质。我国宪法明文规定，中华人民共和国的一切权力属于人民。人民依照法律规定，通过各种途径和形式管理国家事务，管理经济和文化事业，管理社会事务。在我国，人民群众主要通过以下途径参与对国家的管理：1.通过其代表机构，即全国人大和地方各级人大来行使国家的权力。2. 通过各种群众组织和社会团体（如共青团、工会、妇联、政协等）参与并监督日常的实际管理工作。3. 通过各类检查机构、舆论机构参与并监督日常的管理工作。应当指出，在我国，人民群众参与国家管理的程度还不很高，这里既有经济文化落后、意识落后的原因，也有体制上存在着的一些弊端在起

阻碍作用。切实保证人民群众参与管理国家事务，是社会主义管理要争取的目标之一。

（二）法制原则。列宁曾把社会主义法制视为社会主义民主的不可分割的特性，视为在领导社会主义建设事业中正确执行党的政策和行使苏维埃国家职能的最重要的手段。坚持社会主义的法制在我国的管理中具有特别重要的意义。长期以来，我们的法制不健全，法制观念薄弱。尽管党的十一届三中全会后开始强调社会主义的法制原则，但我国的管理还缺乏比较完备而又切实可行的法律规范体系，还不能做到任何事情都有章可循，有法可依。因此，不断地完善我国社会主义管理的法律规范体系，仍然是我们努力的目标之一。

（三）高效率原则。社会主义管理的目标之一，是以最小的代价取得最大的结果。管理的高效率是时代的要求，因为任何管理的低效和无效都会在竞争中被淘汰。现代技术的蓬勃发展为提高管理的效率开辟了可能性的道路。但是，光有先进的物质手段还不够。高效率的管理原则首先要求从事管理工作的人要有新的观念和新的意识，要求对传统的文化观念、时间观念、用人观念、管理观念等进行变革，并确立起现代社会必须具备的新观念。必须懂得，社会主义管理的最强大的生命力表现在它的高效率并促进生产力的发展上，舍此很难谈论什么社会主义管理的优越性和先进性。

三、秘书在管理中的作用

秘书在管理中的作用首先取决于秘书工作的性质。一般来说，秘书从事的工作包括：1．日常的程序性工作，例如办文、会务、材料整理综合、文件起草等。2．非程序性的工作，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

如领导临时交办的工作，或一些不列入工作议程的工作。3.帮领导出主意当参谋之类的辅助决策性质的工作，一些办公厅、秘书处都担负着这种职责。秘书从事的工作性质表明，他们的工作是直接或间接为组织的领导层服务的。由于秘书部门是组织领导层的一个职能部门，因此，秘书工作人员对了解整个组织的活动具有非常有利的条件。

秘书所从事的以上三类工作视部门情况而异。但有一点可以肯定，随着管理日趋专业化，层次较高的组织中的秘书人员所发挥的参谋咨询作用变得越来越重要，他们在不同程度上是领导者的参谋、顾问或智囊。正是这样一个"角色"，使得他们同管理活动的关系变得非常密切。

从管理学的角度讲，秘书或秘书部门发挥着如下的作用：

（一）沟通作用。良好的沟通是管理得以顺利进行的基本条件。秘书或秘书部门在整个管理组织中处于承上启下的位置，是各类信息的交汇点。大量的文件吞吐，情报信息的传递，命令决定的下达，民意反应的搜集等，都是通过秘书或秘书部门承担的。他们在信息的集散中起着一种枢纽的作用。因此，秘书或秘书部门的沟通作用发挥得良好与否，会直接影响整个组织管理的质量。

（二）协调作用。秘书或秘书部门的协调作用体现在好几个方面。首先，在不同程度上对领导部门和领导人员的工作进行协调，如协助领导部门部署工作，包括一个时期内的工作内容、会议议题、日程安排等等。其次，对同一系统内部上下级之间的活动进行协调。在沟通上下级之间信息传递的基础上，协助领导层调整上下级之间的工作步骤，以达到步调一致的目的。再者，秘书和秘书部门在不同程度上还担负着与本系统以外的组织进行协调的任务。这一协调为领导层解决

涉及外单位的问题提供基础。

（三）辅助决策作用。决策是管理活动的中心，决策的优劣在某种程度上决定着管理活动的成败。决策贯穿于整个领导者的活动。秘书人员虽不直接参与决策，但他们可以对领导者的决策起重要的辅助作用。这首先表现在决策的质量在某种程度上依赖于所得信息的质量，而信息的质量与秘书的工作有着极大的关系。其次，秘书人员作为领导者的参谋和助手在不同的场合和层次中担负着向领导层提供备选决策方案的任务，而这些方案很可能被领导机构所采纳。

有效地发挥以上三种作用，是秘书或秘书部门作为领导层的参谋和助手参与管理活动的具体体现。秘书对管理过程的参与以及在管理中的作用，要求他们具备管理学的一些基本知识。本书所要提供的就是有关这方面的内容。

第二章 组 织

组织是人类的一个伟大发明。正是因为有了组织，有了组织的力量，世界的面目才得以改变。任何管理都是通过组织进行的。组织的设计、组织的结构与功能、组织的实际运转等等，在很大程度上影响着管理的效率。到目前为止，人类的组织形态都是层级制的，每个成员在其中都有他的位置。秘书作为管理者的助手，同管理者一样处于组织的上层，这使他得以从较广阔的视角观察整个组织的活动，从活动的效果来分析和评价组织的结构和功能，并为完善组织及其活动向管理者提供有价值的建议和看法。

一、组 织 理 论

组织理论研究的发展，标志着人类对组织认识的不断深化，也从某种程度上反映了人类管理哲学思想的演变。组织理论从本世纪初发端至今，大致经历了传统组织理论、非正式组织理论和现代组织理论三个阶段。

传统组织理论 传统组织理论始于本世纪初，在今天，这一理论仍然有着非常广泛的影响。在传统的组织理论中，以下三位组织理论家的思想和学说深刻地改变了人类的管理思想。

(一) 德国的马克斯·韦伯。韦伯的"官僚理论"(这里所

谓的“官僚”指的是一种以管理为目标的社会组织的特定形式），第一次系统地论述了现代组织的特点，分析了它在西方工业社会中的作用。韦伯认为工业社会的首要特点之一，在于它是一个走向“理性”的社会和经济的过程。这一理性是手段与目标的适当联系，并以最大的效率来取得社会和经济目标。为此，他设计了一个官僚组织模式，其特点是：1．层级制结构的组织由职位构成，并具有明确的分工制度；2．工作规定以及法规有一定的、记录在案的法定公式；3．行政权与立法权分离，行政人员是管理者，而非立法者，管理者必须具有特殊的才能和经过特殊的训练；4．人员的选拔通过公开竞争的考试进行；5．每一职位都必须有明确规定的职责范围；6．职位不属私人所有。

（二）法国的亨利·法约尔。法约尔认为，管理与其说是高层的责任，不如说是贯穿于整个组织的程序。这一程序的主要因素是计划、组织、指挥、协调和控制。他同时提出了组织管理的14项原则：分工、权力、纪律、命令一致、指挥统一、公利先于私利、报酬、集权、层级制、程序、公正、安定、主动、集体精神。

（三）美国的佛里德里克·泰罗。泰罗在研究时间与动作的配合以获得人与机器的最高效能时，组织是其基本的出发点：组织是首要的因素，必须首先考虑管理结构的设计与组织的解剖，因为这一结构从某种程度上决定了整个组织工作效率的高低。从组织结构上保证效率出发，他提出划分经理与工人的职能，并制定一系列工作所需的规章制度。

传统组织理论研究的特点是注重分析静态的组织结构和研究组织管理原理。它为确立现代组织的特点、结构及功能作出了贡献。但它的缺陷在于忽略了管理中人的因素，忽略

了组织之间的冲突和人与人、人与组织之间的互相作用。

非正式组织理论　为弥补传统组织理论的不足，非正式组织理论应运而生。三十年代的霍桑试验奠定了这一理论的基础。霍桑试验通过对两组工人在不同环境下工作效果的分析和研究，指出组织不仅仅是一个经济和技术的结构，而且还是一个社会结构，只有在组织中找到非正式组织，才能使整个组织的情形和逻辑性趋于明了。这样，这项试验就引出了非正式组织（即人们凭兴趣、爱好或出于某一目标而自发形成的团体或组织。其目的主要是为了满足人们不同的心理需要）这一概念。试验认为，必须在组织上创造和维持一种均衡，这种均衡基本上是一种社会关系和感情的结构。均衡理论的著名代表是切斯特·巴纳德，他着重研究一个组织在什么情况下才能诱使其成员参与，以保证组织的生存。他认为，组织通过贡献与引诱这两者之间的"平衡"进行活动，贡献由组织成员的努力来实现，引诱则是组织提供的刺激或满足。为了得到必要的贡献，组织必须诱使其成员感到他们能从组织中得到满足。组织若要生存与发展，必须同时提出特殊的和一般的引诱。特殊的引诱包括：1．物质刺激；2．人们的非物质满足，如权力和威望等；3．理想的满足，如自豪感、贡献于有价值的事业等。一般引诱与社会心理环境有关，如成员的参与感等。因此，非正式组织对于正式组织的效率是至关重要的。它至少有以下几种积极的功能：有助于组织沟通；维持组织的社会心理的内聚力；满足人们的自我归属感。

非正式组织理论开辟了组织研究的一个新领域，但它过分注重非正式关系的和谐，忽视了正式结构的作用和功能。这一偏颇导致一些学者从更广阔的领域和从更高的层次上去了解正式组织和非正式组织之间的关系。

现代组织理论　现代组织理论的特点是用系统的方法来研究组织现象。这一方法注重组织的社会因素和技术因素之间的互相关系和互相依赖，把组织视为一种互相依赖的变量系统，其中一个变量发生变化就会影响到其他变量。组织作为一种系统，还同外部发生关系，因为它只是社会超系统中的一个系统。

组织作为一种系统，一般具有以下几个子系统：1．目标价值子系统，组织的很多价值观来源于更广泛的社会文化环境系统，组织要成功地接受资源输入，就必须符合社会的要求。2．技术子系统，即在把输入转换为产品的过程中使用的技术、装备和方法等。技术子系统取决于组织的目的，它会影响组织结构和社会心理系统。3．社会心理子系统，即人的行为和动机、地位与作用的关系，它受其他子系统以及环境超系统的影响。4．结构子系统，该子系统确定技术和心理子系统之间的各种关系。5．管理子系统，这是在组织活动过程中起中枢作用的子系统。组织中的这些子系统功能各异，如何使它们有机地结合起来？现代组织理论家指出，这一结合的程序包括沟通、平衡和决策。沟通不仅是导致行动的促进因素，而且也是在系统中联结决策中心的控制和合作的机制。平衡也是一种机制，它使各子系统在一种和谐的组织结构中互相作用。平衡以准自动和变革两种形式出现。准自动是指体系的"体内平衡"性，即系统有一种天生的维持平衡的特点。变革是一种创造性的平衡。当对变化的调节超越了保持系统平衡的程序范围之外，就需要变革。这样，新的选择程序就出现了。

现代组织理论同一般的系统理论有相似部分，它表现在两者都研究个体在系统内外的作用，个体与环境的互相作用，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com