

自我完善： 跨世纪的管理

齐宝银 柳纲 主编



内 容 提 要

管理的永恒课题是调动人的积极性。当企业领导人面对着改革开放的大潮,面对着跃跃欲试准备扑向社会主义商品经济汪洋大海的工人,如何形成自己企业的管理模式?如何使职工和企业结成命运共同体?如何使职工适应已经出现的劳动、人事、工资等制度的重大变革和职工应该在哪些主要方面“换脑筋”?确立哪些全新的观念?《自我完善:跨世纪的管理》一书,立足于人和人格化了的企业面临跨世纪的现实,从实践到理论解剖了一个企业在深化管理的过程中形成的自我完善的管理机制。从理论上对当今人们感到困惑的问题和将出现的许多管理问题提出了独具个性的管理思路。管理者翻开此书,必然会受益匪浅。

序 言

国务院经济贸易办公室副主任

陳清泰

东风汽车公司热电厂在多年生产、管理工作的实践中,努力探索“调动职工积极性,不断完善管理”的新思路。最近,他们和东风汽车公司党校的理论工作者根据目前企业改革的趋势,总结了热电厂的自我完善管理的实践经验,撰写了《自我完善:跨世纪的管理》一书。

热电厂是东风汽车公司下属的能源生产专业厂,它担负着公司电能、热能的生产供应。在生产高度方面又受湖北省电力局的调度指挥。这种双重性,使该厂在生产与管理上增加了难度。然而,他们在企业深化改革的道路上努力探索,不断总结经验,找到了旨在“以人为本,最大限度调动职工积极性,实现不断改善”的管理——自我完善的管理。几年来的实践,该厂的企业管理进一步加强了,职工的素质进一步提高了,生产稳定,安全有序,有力保证了繁重的汽车生产。

自我完善的管理,是继承和吸收已有的多种管理的长处而总结出的一种管理模式。它有其鲜明的特点:强调以人为本的管理,而不是管理只见物不见人;强调自主管理,充分发挥个人、班组、车间的主观能动性,而不是把职工完全当成管理的对象;强调企业管理要不断完善,不断上新台阶,永远没有间歇和终点。

《自我完善:跨世纪的管理》一书,具有一定的理论基础。它以

马克思主义关于“全面发展的人”和邓小平同志关于社会主义“四有新人”的基本理论为依据,阐述了以人为本的管理思路;以管理理论界的成果为借鉴,结合自己的实践总结,构造了自我完善管理机制的整体框架。

本书内容较充实,它从企业各方面的自我完善论述到整个企业的自我完善;从领导层的自我完善论述到职工群众的自我完善;从生产过程的自我完善论述到影响生产的诸因素的自我完善。全面论述了企业管理中各方面的不断改进和不断完善。

全书分成理论篇、内容篇和运作篇。各篇内容集中,相互间衔接紧密。内容上层层深入,逻辑性强,给人以深刻的整体印象。在写作手法上,观点明确、论述充分、文笔流畅,是一部可读、可用的管理经验总结。

当然,本书也有一些不足之处,如在管理的深度和系统性方面还可作进一步的提高;在材料的选择和运用上还可作一定的改进。尽管如此,《自我完善:跨世纪的管理》作为一部有创见的经验总结,我愿将它介绍给广大读者,以期给管理理论界和企业管理界以一定的启示,以利于推动我国的企业管理水平再上一个新台阶。

一九九二年十月七日

目 录

序言	(1)
上篇 自我完善理论的形成	(1)
第一章 自我完善的管理演绎	(1)
一、司芬克斯之谜：站在世界管理的坐标系上	(2)
二、安泰的启示：东风汽车公司热电厂提出的 管理理论构想	(6)
三、夸父逐日：跨世纪的管理追求	(14)
第二章 自我完善的理论基础	(19)
一、社会人：从梅奥开始的自我完善论述	(19)
二、全面发展的人：马克思关于自我完善的 论述	(25)
三、“四有”新人：邓小平关于自我完善的论述	(30)
第三章 自我完善的本质与内涵	(36)
一、自我尊重：自我完善的正确起点	(36)
二、自我追求：自我完善的内在动力	(39)
三、自我实现：自我完善的核心内涵	(42)
四、自我提高：自我完善的永恒课题	(45)
第四章 自我完善的管理机制	(49)
一、自我完善的员工：纠正扭曲的管理形态	(49)
二、自我完善的机构：协调纵横的管理关系	(53)
三、自我完善的制度：规范整体的管理动作	(55)
四、自我完善的机制：开发无穷的管理活力	(59)

第五章 自我完善的准则	(61)
一、人为主体：“工”字的新解	(61)
二、立足自我：滴滴水珠汇成大海	(65)
三、全员参与：捆绑式火箭的威力	(70)
中篇 自我完善的内容	(74)
第六章 自我完善的先导	(74)
一、驱动力、影响力、权威力：领导者的作用不 只是说	(74)
二、高目标、高谋略、高效应：领导者站在管理 的制高点	(79)
三、原子反应堆的核裂变装置：厂长是个集体 概念	(85)
第七章 自我完善的主体力量	(89)
一、自我完善：职工积极性的发掘	(89)
二、自我完善：职工主人翁精神的充分发挥	(94)
三、自我完善：个体——群体——整体完善	(98)
第八章 自我完善的人的素质	(102)
一、支点：知识就是力量	(102)
二、重点：人的高素质=知识+技能+能力	(106)
三、基点：完善的继续教育工程	(111)
第九章 自我完善的行为方式	(117)
一、规范性：行为方式的选择	(117)
二、常规性：行为方式的养成	(122)
三、客观性：行为养成的外部环境	(127)
第十章 自我完善的生产过程	(131)
一、人机说：人机关系的完善	(131)
二、人际说：人——人关系的完善	(136)

三、人环说：人——环关系的完善·····	(140)
第十一章 自我完善的科学技术·····	(144)
一、“认识论”：科学技术是第一生产力·····	(144)
二、“实践论”：自己给自己出难题·····	(149)
三、“发展论”：“白领阶层”将是企业生产的 主力·····	(154)
第十二章 自我完善的安全体系·····	(160)
一、公告：安全就是一切·····	(160)
二、警告：追求本质安全·····	(163)
三、忠告：形成安全网络·····	(169)
第十三章 自我完善的再造自然·····	(175)
一、珍惜自己：保护好环境才能完善好自我·····	(175)
二、拥抱环境：绿化、净化、美化·····	(179)
三、为了未来：没有休止的呼唤·····	(184)
第十四章 自我完善的文化生活·····	(190)
一、认识的完善：明天的经济是文化·····	(190)
二、个体的完善：跨世纪新人的新要求·····	(195)
三、活动的完善：企业运行机制中的文化管理·····	(199)
下篇 自我完善的运作·····	(204)
第十五章 实施自我完善的一般原则·····	(204)
一、科学性：目标制定的五个结合·····	(204)
二、操作性：推进方式的四个为主·····	(208)
三、层次性：实施主体的三层次·····	(210)
四、稳定性：突击与保持并举·····	(212)
五、全面性：精神与物质文明共建·····	(214)
第十六章 强化自我完善的激励手段·····	(217)
一、导向：奖惩分明·····	(217)

二、效应：干则成功·····	(221)
三、措施：组织推进·····	(225)
第十七章 形成自我完善的约束能力·····	(230)
一、进与退：自我约束的辩证法·····	(230)
二、行与止：自我约束的准则·····	(234)
三、创与稳：自我约束的能力·····	(239)
第十八章 建立自我完善的信息渠道·····	(243)
一、内外结合：信息引导企业的开放·····	(243)
二、纵横交错：企业信息渠道的建立·····	(248)
三、广而告之：信息弘扬的企业精神·····	(252)
第十九章 确立自我完善的途径·····	(257)
一、从严：形成自我完善的管理制度·····	(257)
二、组队：培养自我完善的骨干队伍·····	(262)
三、创新：开发自我完善的企业活力·····	(268)
第二十章 落实自我完善的方法·····	(271)
一、立项：有的放矢完善·····	(271)
二、民主：群策群力促完善·····	(274)
三、竞争：你追我赶争完善·····	(278)
后 记·····	(283)

上篇 自我完善理论的形成

第一章 自我完善的管理演绎

社会主义公有制的企业,为职工成为企业的主人,成为自主自觉劳动的人提供了可能性。这就是马克思主义所强调的,社会生活的主人(对企业而言是企业生活的主人),应该是“成为自己的社会结合的主人,从而也就成为自然界的主人,成为自己本身的主人——自由的人。”(《马克思恩格斯选集》第3卷第44页)这样的人,不管是处在怎样的管理机制中(资本主义企业除外),都能发挥出生产的积极性,都能自觉成为企业的主人。但是,理论上的可能性并不就是实践中的现实性。这是因为,由于社会主义劳动虽然具有联合劳动的性质,职工一方面能把个人的劳动与社会联合劳动相对应,焕发出主人翁精神,但另一方面,职工把劳动作为个人谋生的手段,往往有着一种只为谋生、只为个人工薪增长的非主人翁劳动态度;又由于旧的经济体制的影响,社会主义企业民主建设还处在发展过程之中,职工在政治上和经济上所拥有的权力并没有得到很好体现,因此职工的雇佣思想没有得到有效的克服和制约。在社会主义初级阶段,这种矛盾并不是在短时期内能够克服的。这就需要推出一种管理理论:要建立一种自我完善的管理模式,它具有一种能动进行自我完善的功能。这样的机制,就是一种跨世纪的管理。

东风汽车公司热电厂为了更好地消除管理中的矛盾，依据改革的步伐非快一点不可的要求，在1991年上半年明确提出了建立一种自我完善的管理机制的管理模式。这种自我完善的管理机制，不是提倡搞工人“自治”或所谓“自己管理自己”的无政府主义；也不仅仅是指职工个人行为的自我完善，而是主旨在于强调企业的管理机制要完善，即管理体制、管理制度的完善，管理者和被管理者的共同完善，动态管理过程的完善，以及内外部物质环境的完善。它既靠人们自觉地自我完善，也靠企业生产经营的发展所需要的准则、规定，靠外部环境气氛督促人们去完善。

自我完善的核心，还是指职工、人格化了的企业的自我完善。社会化现代化大生产的向前发展，要求人努力去掌握科学文化知识，提高成为机器的主人的能力；努力识别社会发展的特征，提高把握自己的能力；努力参与改革的实践活动，提高与企业这个“社会”结合、适应这个“社会”的能力；努力去把握管理的客观规律，提高管理者进行科学管理的能力。克服管理与被管理的弱点，摆脱旧体制的阴影，在永无休止的完善中去建造一种适合于时代的自我完善的管理机制。

一、司芬克斯之谜：站在世界管理的坐标系上

管理的实质是激发人的积极性，这是企业管理的永恒主题。

但是，人的积极性的调动，既涉及到由知识、品格等构成的人的素质问题，又同人与企业的环境、企业与社会的关系紧密相联。正如约翰·D·阿拉姆在《管理行为的困境》一书中所指出的那样，现代管理面临如下五个方面的困境，影响了人

的积极性的发挥：

“第一个困境是把人的自身利益与组织的集体利益结合起来。个人的利益往往是和组织的利益相矛盾的。

第二个困境是既需要控制而同时又需要主动性而产生的。管理人员必须履行适当的特定的职责，而他们同时又必须坚持发挥个人的主动性。

第三，既要执行不照顾个人的规则和程序，又要照顾个人需求之间的难处。规则与程序的存在是为了减少凭个人好恶行事而增进集体的利益，但同时每个个人都有他们各自特殊的需求，而这些需求常常由于要执行规则与程序而不能得到满足。

第四个难题是在必须平衡个人需求和集体准则时产生的矛盾。组织是由各种共同工作的人的组合构成的。这些组合对每个个人有着很大的影响而这种影响又往往与个人的需要和愿望相抵触。

第五个困境是与上述难处有关。焦点仍是既要执行小组的规范又要改变这些规范。所有的管理人员都知道，他们既要支持现状的某些部分同时又得试图改变现状的其它某些部分。”

这种分析精要地揭示了现代管理中的主要困境。我们从中可以看出，走出这种困境，对人而言，要在坚持责任的前提下实现个人利益；要在“支持现状的某些部分”的前提下，注意改变管理中不适应新时代职工的不合理的某些部分；要在坚持“规则和程序”的前提下，注意满足每个个人“各自特殊”的需求。可以说，这里的“坚持”和“改变”，正是讲的管理是一个没有结尾的不断完善的过程。这是站在世界管理的坐标系上得出的结论。

世界各国的企业特别是西方发达国家的企业，都在寻求各自不断完善的管理战略。作为创立了管理科学理论的美国，在 20 世纪 70 年代以前的相当长时期内，是以理性主义作为企业管理的基石的，过分迷信制度的威力，过分依赖定量分析的方法，过分相信数据的过硬和可靠，强调法令规章、专业分工、权威领导、计件工资、明确指挥线的原则。即令在后期出现的行为学派、系统学派、权变学派，只能说明他们在努力进行自我完善，但始终没有摆脱传统学派的阴影，起主导作用的还是理性主义原则：企业是“物”、人也是“物”，策略、结构、制度等硬件就是管理的一切。

美国的理性主义管理不能从根本上否定。对没有形成科学的基础管理或是已初具规模的企业来讲，仍要努力从中吸取营养。但是，理性管理的最大弊端是只在理性的框架中去完善，这是一种修补——始终未将人作为人看待；二是只要求管理对象适应制度，对象是否完善、如何完善则未下功夫考虑。体现这种管理模式的美国国际电话电报公司的总裁哈罗德·吉宁的个人作风，其积极方面是“专心、负责、果断、实际、有力和有纪律。但从消极方面看来，也可以说是固执、生硬、跋扈、求全、偏执，甚至是有怪癖。他的管理模式对别人影响很大，别人在形容他的行为、价值观和信念时，往往带着情绪。”(R·帕斯卡尔，A·阿索斯著《日本管理艺术》)这种积极和消极的两个方面，都是理性管理的重要产品，其消极面则正是当代管理不能容忍的缺陷。

《日本管理艺术》一书作者显然是站在世界管理的坐标系上对美日管理进行比较，作者抓住管理七大要素进行分析，认为在战略、结构、制度、人员、技能、作风、最高目标主要管理内容中，美国管理人员重视前面三个要素，这是管理中的“硬三

角”，后四个要素则是“软性的”，对美国管理界的主流派来说是可有可无的。吉宁就认为：“公司的制度是着重于综合分析各产品部5年的销售数额、盈利、资金需要量、政策和计划。”他强调和信赖的就是“我们有内部控制，月度管理检查、不断增加的压力，和对工作进度所做的抽样分析”。制度、计划、数据、定量分析是理性管理的重要内容。

日本的基础管理师从美国，但日本却将关注的重点放在七大要素中的后四个要素上，《日本管理艺术》对吉宁和松下进行比较后认为，他们最大的不同“在于对人是主体还是客体的看法。吉宁似乎认为其他人是用来达到他个人目标的客体；而松下则认为他们既是供使用的客体，也是应该给予尊重的主体，所要达到的既是领导个人的、也是全体职工的目标。如果吉宁发现一名高级管理人员不称职时，这个人将蒙受羞耻或被革职。如果松下发现同样的情况，这个人所在的集体会被列在没效率的行列，他本人被调职，甚至降级，但仍强调他从教训中成长的机会”。可以说，在当代管理中，更应注重人员素质的提高，管理作风、企业作风的优化，技能的加强，最高目标的激励，才会求得一种自我完善的管理机制。

站在世界企业管理的坐标系上看管理，自我完善的管理机制不是一个导向性的管理口号，也不是粗线条的管理提纲，而应该是东风汽车公司热电厂那样有着实在的内容和自己的框架。那就是管理要完善人，完善环境，并通过领导者的自我完善带动企业全员的自我完善；通过企业环境的完善促使人去进行自我完善；通过外在的压力去迫使人进行自我完善，并以此使职工对企业生产经营发展提出完善的建议，参与决策、参与管理，形成一个完善的企业生长发育机制。

美国向日本学习，管理从硬性到柔性、从理性到非理性、

从刚性到弹性,这是七十年代以后出现的自我完善势头。当我们在借鉴美日管理经验时,往往出现两种极端,一是固执地坚持理性管理是目前最需要的东西,没有很好地分析八十年代和正在跨世纪的现代职工在心理、素质上与过去时代的职工有什么重大的变化;二是片面地理解日本的文化管理。将体现社会主义本质的关心人、理解人、尊重人当作一种雇主对雇员的感情投资,把管理当作一种情绪性的活动,人情、关系干扰了正常管理。这正是东风汽车公司热电厂自我完善管理机制中努力克服的重点。

在古希腊神话中,有一个故事讲在十字路口,狮身人面女怪司芬克斯对每个过往行人提出一个问题,什么动物早晨是四条腿走路,中午是两只脚,晚上是三只脚,答不出则被她吃掉。为此她吃掉了很多人。后来有一个人回答这是一个“人”。女怪听后跳崖而死。早中晚实际是指人的行走状态。管理也是一道司芬克斯之谜,其谜底是是否发现了人?是否准确把握了人的需要和追求?怎样去完善品格、技能等构成的人的素质?自我完善的管理机制,说到底是怎样使人不断完善的机制,这就是管理的要害。否则,企业就会被非科学的管理“吃掉”。一个企业,应该根据自身的生产特点、市场状况、人员结构,建立一种自我完善的管理体系,进行有效管理。

二、安泰的启示:

东风汽车公司热电厂提出的管理理论构想

20世纪初期,法国著名的管理学家亨利·法约尔提出了五大管理职能的观点,即计划、组织、指挥、协调与控制。后来

管理理论界又进一步提出管理职能是：管决策，管战略，管建立目标（环境层次、组织层次、个人层次的目标）、管组织（对企业人财物的全面组织）、管领导（激励下属、发挥人的积极性），管科学、技术，管调控（协调人与人、职能部门之间的关系），管创建企业文化（以确立企业价值观为核心的文化管理原则）（引自《独占鳌头的人》一书）。这是一种管理理论的发展。

在这“八大”管理之中，基本上是指对人和物的管理，其中组织职能、调控职能、领导职能是核心。组织设计的科学化，人员关系和谐化，就能实现对物的有效管理。企业管理的自我完善，实际上是要完善人与人、领导和被领导、高层领导和基层领导之间的关系。管理的要点是管好人，这是当今管理者共识的基本结论。

管理就是管人不是管物，理论上应该没有分歧，但在管理实践中，“管人”就发生了两种偏向。一是是我管别人，下属就是被管的对象，我要他怎么干他就应怎么干。被管理者只能被管，只是作为客体活动而不能作为主体参与管理。这样一来，只有管理者的积极性而没有被管理者的积极性，抑制了管理的效益。二是管人的人才胸怀全局、眼光远大，视被管的职工为经济人、只图个人利益的人，因之坚信奖金、加薪才能调动人的积极性，降低工资和奖金才会规范人的行为。结果管理者高高在上，严重脱离群众，导致管理双方的严重对立。

走出管理沼泽，就要克服这两种“管人”弊端。企业管理固然与整个社会大环境有关，与企业所在社区风气有关，但这绝不是决定管理结果的根本因素。“外因是变化的条件，内因是变化的根据”，这个内因就是企业职工。东风汽车公司热电厂厂长李云友说：内因是企业领导及其员工，完善内因的关键在于抓好企业领导班子的自我完善，只有这样，才能形成自我完

善的管理机制。

领导班子的自我完善是前提，职工的自我完善是建立自我完善管理机制的“地基”。从整体意义上讲，企业职工一是有较强的服从心理：服从管理、服从领导、服从分配、服从协调。不服从的只是少数或个别职工。二是从众心理。从众是一种随大流，并不是一种积极倾向。但从管理角度考虑，抓好骨干队伍，引导其他职工，就能化消极因素为积极的管理效果。可以说，“服从”、“从众”是能够建立自我完善管理机制的心理基础。东风汽车公司热电厂在建立自我完善管理机制中，就注意从积极方面引导这种心理，以人的完善为管理机制的中心轴，形成一种自我完善的管理机制。其基本框架是企业领导、中层管理干部、职工队伍和组织机构、规章制度、动态协调两大系列；其具体内容是：

其一，领导班子的自我完善，围绕“改革的步子，创新的意识”为中心来进行。

热电厂领导班子的自我完善主要体现在以下三个方面：

一是管住自己。这是领导者自我完善的起点。管得住自己，才能管得住别人，管得了企业，才可能大胆改革、创新。

管住自己就要有严明的纪律、严格的领导生活制度。热电厂领导班子决定的事情，在未公布前谁也不准泄密；公布之后谁也无权对说情者、要求更改者表态许愿，只能做解释说服工作。领导班子的生活会定期举行，生活会本身严肃认真，不搞文过饰非。这对企业内的关系网、人情风是最有力地抵制。用热电厂领导的话来讲，管住自己就是要管住个人权力欲望，增强责任意识；管住个人的利益动机，增强集体利益意识；管住个人情感意念，增强原则意识。管住自己，是管理有效性的原始动力。在农业文化传统观念相当浓厚的中国，领导者管住自

己是适合中国国情的自我完善的管理机制的第一个要素。

二是管好自己，形成团结一体，意志统一的指挥集体。

管好自己就是要树立一种领导者的良好行为规范，它决定着企业的行为规范。热电厂领导的解释是，管好自己就是厂长书记互相支持，副职之间互相沟通，正副职既明确责任区域又能统一协调。大事集体讨论，日常工作各负其责，互相补台，不许拆台。对企业内部的重大改革动作，领导班子是一个声音，使企业职工感受到一种强烈的领导集体意志。

企业领导行为规范的要点之一是深入基层、为一线服务的工作作风。在一段时间内，有人主张现代企业家就是坐在控制室里进行看板指挥，厂长西装革履是现代企业家标志。这是脱离国情人情的观点。热电厂领导认为中国企业家的威信形成还是少不了那一身油泥。他们每逢检修，厂长书记等一班人都在最危险最脏最累的岗位上工作；每逢节假日，总有厂领导与职工一起同岗过节；每天上班第一件事，就是厂领导到生产现场，了解情况，发现问题，帮助解决疑难。这种工作作风就是一种现代管理作风。没有对现场的成功管理，就是最不完善的管理。管不好自己的领导者，也就是管不好企业的多余人。管得好自己的企业领导，既要个人道德品格的完善，又应具备深入现场服务现场的工作作风，这就是热电厂领导人强调的领导班子自我完善的一把尺子。

三是管出新的自己。企业领导层应是一个创造的领导集体，创新的管理班子。

领导班子的自我完善的关键是需要强的创新意识，热烈的创新追求。热电厂的领导者认为，这里既有管理思路的创新，又有管理内容的创新，机构的合并调整，人员的大胆取用，科学技术的不断进步，职工素质的不断提高，正因如此，全厂