

来

B理论

—关于被管理者及其向上管理的叙述

盛立先 陈明 著
吴荣新 叶炳荣

光明日报出版社

B 理 论

——关于被管理者及向上管理的叙述

盛立先 陈 明 著
吴荣新 叶炳荣

光 明 日 报 出 版 社

封面设计：何燕明

责任编辑：杭 间 郝 军

B 理 论
——关于被管理者及其向上管理的叙述

盛立先 陈 明 著
吴荣新 叶炳荣

光明日报出版社出版
新华书店总店北京发行所发行
浙江金华新华印刷厂印刷
787×1092 1/32 印张8.125 字数170.44字
1989年12月北京第1版 1989年12月第一次印刷
印 数：1—3000册

ISBN7—80014—663—4/F·0044

定 价：3.20元

序 言

劳动者的创造性是历史发展的动力。把劳动者（被管理者）及其管理活动，作为独立的课题，以逆向思维的方法进行较为系统的研究，由此形成颇有新意的“向上管理理论”，这在我国管理理论界尚属首创。

传统管理的特征是自上而下地实施管理，根据这个前提，被管理者似乎没有系统的独立的有价值的认识，然而事实上这个结论是片面的，被管理者身上所透露出来的向上管理意识，我们时刻会感受到它的存在。如果管理者漠视它，它有可能会以逆反的形式强烈地表述出来，影响劳动者的积极性、创造性的充分发挥。因此，作为本书的主旨——**发掘被管理者独立的管理能量，倡导向上管理和向下管理的和谐，最大限度地调动他们的积极性**，于经济界、管理界的同仁不无启迪，于实践中企业民主管理的深化，也不失为一条可供选择的途径。

童大林

目 录

导 言

- 一、什么叫B理论..... (1)
- 二、B理论的启示..... (4)

第一篇 关于被管理者的叙述

第一章 被管理者概述..... (9)

第一节 被管理者概念辨析..... (9)

一、从传统认识中的一个错误假设前提说起

二、什么叫被管理者

第二节 被管理者的基本特性..... (11)

一、受命于人的特性

二、能动受命的特性

三、与管理者对立统一的特性

四、作为社会人的特性

第二章 被管理者的分类与结构..... (22)

第一节 被管理者的分类..... (22)

一、从工作单位和行业特点对被管理者的分类

二、从职务层次特点对被管理者的分类

三、从个体典型性格特征对被管理者的分类

四、对被管理者的其它一些分类

- 第二节 正式组织中被管理者的层次与结构…… (31)
 - 一、向下管理状态下的被管理者层次和结构
 - 二、向上管理状态下的被管理者层次和结构
- 第三节 非正式群体——研究被管理者结构必须考虑的重要因素…… (33)
 - 一、非正式群体形成原因的分析
 - 二、“同受型”、“配合型”非正式群体的特点及评价
 - 三、对非正式群体中“情绪领袖”的分析
- 第三章 被管理者的认知及其产生原因…… (39)
 - 第一节 被管理者的认知系统…… (39)
 - 一、对管理的认知
 - 二、对管理者的认知
 - 三、对管理制度的认知
 - 四、对管理过程的认知
 - 五、对管理方式的认知
 - 六、对管理方法的认知
 - 七、对企业文化的认知
 - 第二节 对被管理者认知产生原因的探讨…… (51)
 - 一、被管理者认知的基本参照体——受命于人
 - 二、被管理者产生消极认知的基本原因——主观能动性的被压抑
 - 三、现实生活对被管理者认知系统的影响
 - 四、从管理者与被管理者之间的矛盾运动中考察被管理者的认知系统

第二篇 关于向上管理的叙述

第四章 向上管理理论的产生	(60)
第一节 向上管理理论产生的客观性和必然性	(61)
一、被管理者向上管理的客观性	
二、向上管理理论提出的必要性	
第二节 向上管理的主体和对象	(66)
一、向上管理的主体	
二、向上管理的对象	
第三节 向上管理的目的	(71)
一、不同类型群体的被管理者向上管理的目的	
二、不同类型的个体被管理者向上管理的目的	
三、被管理者群体与个体之间在向上管理目的上的协调	
第四节 向上管理的条件	(75)
一、组织的存在	
二、管理者的开放性和民主性	
三、被管理者的主动性和积极性	
四、外部环境的适当宽松	
第五章 向上管理的实施	
——职能	(81)
第一节 向上管理的协调职能	(81)
一、协调的基础	
二、协调的内容	
三、协调的目的和原则	
第二节 向上管理的激励职能	(86)
一、强调激励的双向性	

二、向上管理在激励因子方面的特色	
三、对管理者实施激励需注意的问题	
第三节 向上管理的制约职能	(91)
一、制约及制约职能的基本含义	
二、制约职能的现实可能性来源	
三、达成有效的制约	
第四节 向上管理的抗衡职能	(97)
一、抗衡职能产生的原因	
二、抗衡职能的作用	
三、努力达成有效的抗衡	
第六章 向上管理的实施	
——责权、行为、方式、渠道和障碍.....	(105)
第一节 向上管理的责权	(105)
一、向上管理是被管理者义不容辞的责任	
二、向上管理的权力	
第二节 向上管理的行为	(118)
一、向上管理行为的概念及分类	
二、向上管理行为的特点及评价	
第三节 向上管理的方式和渠道	(122)
一、向上管理方式、渠道与向下管理方式、 渠道的异同点	
二、向上管理的主要方式和渠道	
三、完善向上管理的方式和渠道	
第四节 向上管理的障碍	(128)
一、来自管理者的障碍	
二、来自被管理者自身的障碍	

三、社会环境和传统习惯的障碍

四、缺乏理论指导和参照方法所带来的障碍

第七章 向上管理的实施

——原则和方法…………… (133)

第一节 向上管理的原则…………… (133)

一、全局性原则

二、长远性原则

三、协同性原则

四、有序性原则

第二节 向上管理的方法…………… (138)

一、介绍一本有趣的小册子——《五十九秒员工》

二、向上管理的十种主要方法

三、向上管理行为、方法的评价

第三篇 B理论与管理者、被管理者及管理变革

第八章 时势发展对被管理者的要求——成为合格的

“管理——被管理人”…………… (157)

第一节 时势的压力点…………… (157)

一、信息社会的压力

二、竞争的压力

三、新管理体制的压力

四、新一代管理者的压力

第二节 成为合格的“管理——被管理人”的基本

要求…………… (159)

一、有自信自主精神，具备向上管理冲动

- 二、有自觉主动精神，树立向上管理责任
- 三、有自强自励精神，具备向上管理素质
- 四、具备开放性、兼容性，拓宽向上管理的视野
- 五、重感情、重实践、重修养，培养向上管理的艺术

第三节 被管理者的完善…………… (164)

- 一、被管理者的主要素质及分析
- 二、被管理者的外部教育和完善
- 三、被管理者的自我完善

第九章 B理论与管理者…………… (175)

第一节 传统管理理论对管理者的解释、要求及我们的分析…………… (175)

- 一、传统管理理论对管理者的解释及B理论对它的修正
- 二、传统管理理论对管理者的要求及B理论对它的补充

第二节 传统理论指导下管理者的思想、行为及我们的分析…………… (182)

- 一、管理者的几个认识误区
- 二、管理者的几个行为误区

第三节 对管理者一些不妥行为的矫正…………… (186)

- 一、对观念的分析与修正
- 二、合理行为的形成

第十章 期待中的管理变革…………… (191)

第一节 B理论与管理理论的变革…………… (191)

- 一、管理理论的沿革——分久必合
- 二、B理论的基本思想及它对理论变革的作用——合久必分

第二节 B理论与管理制度的变革…………… (198)

- 一、典型的管理制度——从剥削式专制、恩赐自由制到参与管理制
 - 二、B理论所推崇的管理制度——双向管理制度
 - 三、B理论所期待的管理关系——和谐基础上的主动态势
- 第三节 对管理变革的实践探讨——从B理论看三个热门话题…………… (204)
- 一、企业中厂长的中心地位问题——主导管理形式的演变及结论
 - 二、员工主人翁地位的确立——向上管理与深化企业民主管理
 - 三、最大人力资源库的开发——被管理者及其管理能量
- 第四节 使错误的假设前提中止…………… (219)
- 一、为什么不能说“认识从属”
 - 二、使错误的假设前提中止
- 第五节 希冀被广泛接纳的口号…………… (224)

结 语

- 附录一 东欧诸国和苏联工人参与企业管理的形式…………… (226)
- 附录二 欧美国家工人参与管理…………… (235)
- 附录三 儒家传统与西方民主管理的结合——日本工人参与企业管理的情况…………… (241)

希望人们不要把它看作一种意见，而是看作一项事业，并相信我们在这里所做的不是为某一宗派或理论奠定基础，而是为人类的福祉和尊严。

——弗兰西斯·培根

导 言

凡接触过管理理论的人都知道，管理理论中有诸如x理论、y理论、z理论等以前面冠一英文字母而著称的各种理论。这里我们又提出B理论。它与上述理论有何不同？它的形成与发展对管理理论和实践有何意义？在导言中我们将就这两个问题作一概述。

一、什么叫B理论

(一) 为什么取名为B理论

任何管理系统都是由管理者和被管理者所组成。由于管理者和被管理者在管理系统中担任的角色不同，特征不同，于是她们在对待管理的态度上也会有所不同。

传统管理的特征是自上而下地实施管理，与此相适应的管理理论也基本上是从管理者的角度出发，研究管理者如何对管理系统施行计划、组织、指挥、协调、监督等职能，以达到预定管理目标的。即使某些理论中对职工参与管理有所强调，也是以居高临下的角度来观察问题和分析问题的。显

然，人们把它称之为向下管理是名符其实的。

但是，既然有管理与被管理，有管理者与被管理者，客观上就存在着管理者与被管理者的矛盾，存在着向下管理和向上管理。只不过向下管理是正式的、规范的，有组织系统所保证的过程性管理，而向上管理则大多是非规范性的、缺乏正式组织系统保证的、非过程性的“隐性”管理。尽管迄今为止，这种向上的管理形式尚未引起人们的普遍重视，但人们仍经常可以感受到它的存在。尤其是当管理者漠视它时，它就会以逆反的形式强烈地表现出来，甚至可能产生极其严重的消极后果。因此，在强调向下管理的重要性、严格组织纪律以确保向下管理顺利实施的同时，必须重视对被管理者和向上管理的研究，才能使管理者的向下管理和被管理者的向上管理形成合力，推动社会向前发展。

自现代管理理论产生以来，管理理论界专门研究被管理者及其向上管理的专著犹如凤毛麟角，这一领域尚是有待人们开垦的处女地。鉴于此，我们决心尽自己的绵薄之力进行新的尝试和探索，以图弥补这一缺憾。

本书之所以命名为B理论，作者是基于这样的考虑：一则因为“B”是“被”字中文拼音的声母，代表“被管理者”这一概念，同时包涵了被管理者理论和向上管理理论；二是想借助于在某种理论前冠之以一字母的常见形式以示与其它学派相区别。

考虑到B理论主要源于本国实践，并为本国的实践活动服务；考虑到管理者与被管理者的矛盾关系在公有制企业比较集中和便于分析，所以我们一般以中国公有制企业为典型展开叙述，这是需要说明的。

(二) 本书的中心内容和结构

本书由相对独立而又有密切联系的三个部分构成。

第一部分是关于被管理者的理论。我们在这一部分里，首先从辨析“被管理者”的概念入手，指出了传统的管理理论存在着一个错误的假设——在管理问题上，被管理者的认识从属于管理者——因而导致其一直没有把被管理者及其认知和行为作为一个独立的、有价值的课题去加以认真地、系统地深入探讨；接着指出了被管理者的四个最基本的特征，把被管理者概括归纳成具有新意的四种典型性格类型，提出了非正式组织中同受型和配合型两种新类型，并对它们进行了探索；我们还在实地调查的基础上，着重探讨了被管理者的认知系统及其产生原因。对被管理者认知及其原因的分析，既是被管理者理论的归结，又是研究向上管理理论的起点。

第二部分是本书的中心内容——向上管理理论。我们从研究向上管理理论的必要性和可能性入手，分析了向上管理的主客体因素，指出了向上管理的一个重要目的——与向下管理形成最佳的团聚力以服务于企业的总体目标，阐明了向上管理所应具备的基本条件；在对向上管理实施的叙述中，先后探讨了向上管理不同于向下管理的诸职能——协调、激励、制约、抗衡，向上管理的责权、行为分析，向上管理的方式、障碍，以及向上管理的原则和方法。

第三部分是对前二部分的理论概括和实践延伸。在具体地论述了时势发展对管理者和被管理者的要求；论述了有关管理变革的一系列问题后，并就管理变革实践中出现的诸如确立厂长中心地位、民主管理的深化、激发被管理者的积极

性等热门话题进行了探讨，最后还对“认识从属”作了详细的分析和批判，提出了当今企业界应倡导的新口号。

二、B理论的启示

(一) 对管理者的启示

向上管理理论的提出对管理者来说既是一个考验，又是一个提高整体管理水平的契机。无论哪个管理者，在现代条件下搞管理，如果不重视被管理者的情绪与态度，不注意发挥被管理者的作用，不把他们当作具有强大的有益于企业发展的独立管理能量的持有者，并且在管理上不同程度地接受被管理者及其向上管理的制约，是注定要失败的。目前，不少管理者还自觉不自觉地遵循“利润第一，员工第二”的原则行事，而B理论则力图使管理者接受另一个原则——“员工第一，利润第二”。18世纪的德国哲学家康德就曾言简意赅地指出：“人是目的，而不是手段。”然而到了20世纪末，在社会主义的中国还存在着把人作为手段的现象，这是很不正常的，也是与我们的国体格格不入的。企业活力的源泉在于全体劳动者的主动性、积极性和创造性的充分发挥。试想，如果我们的管理者和被管理者都深谙此道并齐心协力地为此而奋斗，何愁管理不顺？何愁盈利无门？

(二) 对被管理者的启示

B理论首先提请广大被管理者认清自己在管理系统中的地位，了解被管理者作为企业中的主要群体而所具有的特征、层次及分类，了解被管理者群体的认知现状及其产生原因，认清现阶段大多数被管理者的追求目标，力求对自身有个正确的、实事求是的评价。并在此基础上强调了被管理者

自我完善的重要性，以促使被管理者不断地磨练自己，努力体现 B 理论提出的“管理——被管理人”这一在管理中新的人性假设。

B 理论同时还给广大被管理者提供了有效的向上管理手段，并告诫广大被管理者，当前进行向上管理需要符合若干前提：

1. 在一般情况下，整个管理系统宜以向下管理为主导的管理形式。

2. 由社会化生产所必然要求的严格的劳动纪律及相应的奖罚制度。

3. 进行向上管理所要达成的最后目的，是使向下管理和向上管理的管理能量合理地结合起来——在新的结合方式下，为提高整个企业乃至整个社会的生产力水平和人们的生活质量而努力。

(三) 对处在管理者与被管理者沟通地位的人和组织的启示

对处在管理者与被管理者沟通地位的人和组织（如工会、公共关系部门等组织及其中的工作人员）而言，B 理论也具有直接的重要意义。当前，管理者与被管理者之间的沟通问题越来越受到整个社会的重视。做好沟通工作的基础是获得双方的信任，其中首先要获得被管理者的信任。B 理论倡导的就是工会等处于沟通地位的组织 and 人员，要把维护广大被管理者的利益作为自己的首要职能，组织和协助被管理者进行高质量的向上管理。

(四) 对管理理论的推动

我们认为，整个管理系统可由三方面组成：向下管理、

向上管理和外来管理（外来管理指来自组织系统外部因素对组织系统的管理，主要研究社会、经济、政治、文化、教育、法律、科技等组织外部因素对组织体的管理功能，以及组织如何能动地采取应变对策，确立管理与外部环境的最优制约状态）。仅仅研究向下管理是不完全的，仅仅从组织系统内来研究管理问题也是不完全的。要使诸种管理动因和管理环境有机地结合起来，就要把管理摆在向下、向上和外来的“三维空间”中进行立体的研究、探索（由此形成的管理理论我们称为“三维管理理论”），任何只强调某一方面动因的观点都是有失偏颇的。

根据这一思路，我们在管理理论方面作了一些探索：首先，我们澄清了传统管理理论中存在的一个广为人们接受的错误假设前提——在管理问题上被管理者的认识从属于管理者，阐述了被管理者有其独立的、有价值的认识，指出了把被管理者的认识及相应的行为作为独立的课题来探讨的必要性。其次，我们指出了向上管理的前期形式、以往管理理论发展的最高阶段、Z理论推崇备至的“参与管理”的不足之处，明确地向管理理论界和广大被管理者呼吁：从“参与管理”中走出，进入管理的更高境界——向上管理。同时归纳了向上管理理论的基本思想：管理成为普通职工的一项重要职能，这是广大受管理的下属成为主人的前提条件；被管理者的需要和被需要性成为组织上下都为之努力的主要项目；向上管理的开展情况是衡量组织形象和成绩的最主要标志之一；双向管理的配合问题是组织管理的关键问题。最后，对几个较敏感的理论问题和现实问题，阐明了我们的观点。