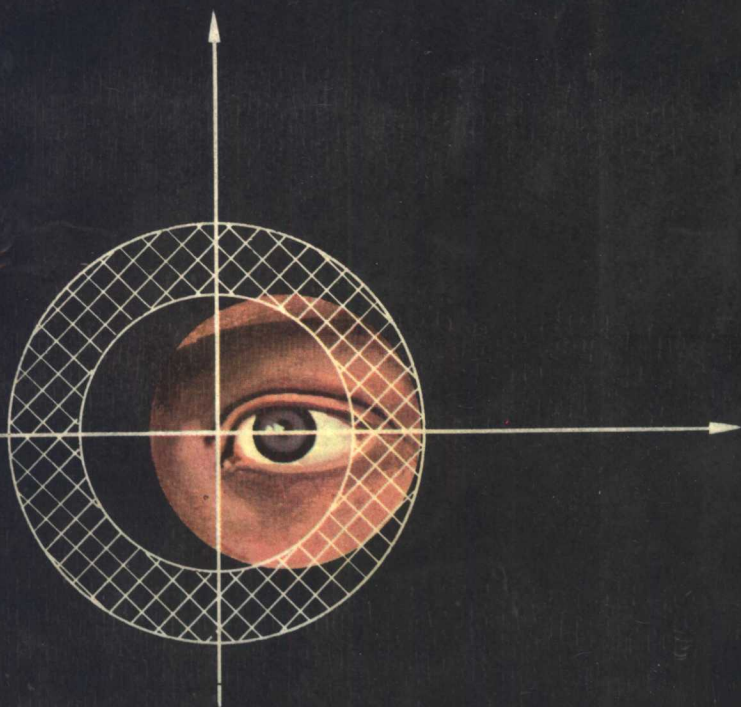


超前管理

——管理方案的 制定和决策

[美] L·普拉凯特 G·黑尔 著

张国瑞 张兆祥 译



中国经济出版社

超前管理

——管理方案的制定和决策

【美】L·普拉凯特尔 著
G·黑尔

张国瑞 张兆祥 译
崔生祥 校

中国经济出版社

内 容 简 介

超前管理是现代管理理论的最新发展,在美国及西方世界已被广泛采用。本书从实用角度出发,使用通俗的语言,系统地阐述了超前管理的基本理论、特点、方法与技巧,回答了不具备科学数据和论证条件的实际管理者如何获得驾驭事物的技能,从而提高管理效益,从根本上杜绝那种“仓促上阵”或“死后验尸”式的管理等问题。

本书适于经济理论工作者、各级领导及实际管理者和高等院校师生研究阅读。

责任编辑:肖玉平

封面设计:陆超之

超 前 管 理 ——管理方案的制定和决策

[美] L·普拉凯特
G·黑尔 著

张国瑞 张兆祥 译
崔生祥 校

★
中国经济出版社出版
(北京市翠微路22号)
北京京辉印刷厂印刷
新华书店总店科技发行所发行

★
850×1168毫米 1/32 4.20/11印张 113千字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

印数: 00,001—15,000

ISBN 7-5017-0076-1/F·156

定价: 1.70元

译 者 的 话

把问题解决在事发之前是每一位管理者梦寐以求的愿望。如今，这一美好愿望的实现不仅在理论上得到了证实，而且已经有了一套详尽而可行的实用技法。美国管理问题咨询专家L·普拉凯特和G·黑尔合著的《超前管理》一书，系统地阐述了实现这一愿望的理论和方法。

L·普拉凯特和G·黑尔是美国一家咨询公司的领导人。作者积多年的管理咨询经验，创造性地提出了“超前管理”这一概念。作者认为，超前管理“就是对管理人员经常遇到的各种不确定情况加以清除，并进行一系列分析的方法”。它的作用是从根本上杜绝那种“仓促上阵”或“死后验尸”式的管理。它能使管理者获得一种驾驭事物的能力，从而极大地提高管理的效能。

超前管理的前提是超前决策。值得指出的是，作者并不是从一般的决策程序和数学方法的角度去论述这一管理，乃至人类生活中永恒的主题，作者为我们提供的是更加符合人们思维逻辑和实际情况的理论与方法。这种因时间、地点、环境变化而变化的“情势决策”理论与方法，不仅是对决策理论和方法的贡献，同时也为我们解决那些结构不系统化或不够系统化的问题提供了有益的实用指南。这对那些需要经常作出决策然而又苦于没有实用方法的各级领导者和管理者，无疑是个巨大的帮助。

《超前管理》一书最大的特点是它的通俗性和实用性。作者的叙述顺序完全是按照事物发展的逻辑顺序展开的。作者认为，尽管管理人员所要处理的事情千头万绪，然而这些事情无不都是

过去的延续：尽管现在的事情是管理的重点，然而管理人员越来越关心的是如何驾驭未来。管理者欲提高管理的有效性，就应该分析过去、着眼现在、面向未来，就应该注重对过去、现在和未来的综合观察与分析。依据时序和事物发展的逻辑关系，作者设计了超前管理的基本过程，即对过去情况的因果分析、对现实情况的决策分析、面向未来的计划分析和对过去——现在——未来综合考虑的情势观察与分析。超前管理的这四个过程循序渐进、相辅相成，而且每一过程都有其明确的方向、详细的步骤和独特的方法。不仅如此，作者还利用超前管理的理论与技巧去告诉人们，尤其是各级领导，如何去主持会议、如何去说服人、如何提高自己的演讲效果，这些领导者经常遇到，然而又并非处理得很好的问题，作者都提供了足以使人遵循的有益回答。

特别值得指出的是，作者应用了大量实例并从管理咨询的角度来论述超前管理的理论和方法。这种别具匠心的处理，使枯燥无味的理论和繁琐的技法变得文从字顺、雅俗共赏。

正是基于这样一些原因，促使我们翻译了本书。本书是根据1984年俄文版和1982年英文版翻译的。书成之后，又由崔生祥同志根据英文版对全书进行了统一校译。

正象作者所指出的：“卓越的领导才能并不是领导者先天固有的，而是他们在解决问题的过程中不断学习和不断积累的结果。”我们把《超前管理》奉献给广大读者的目的，正是希望众多的管理理论家和实践家从中吸取营养，为我国的现代化建设事业做出更大的贡献。但由于我们才疏学浅，不仅未尽如意，而且漏译、误译之处，在所难免。敬希各界读者，不吝赐教，批评斧正。

1987年6月于北京花园村

俄文版序言

现代管理理论和管理实践的特点是经营领导人所面临的问题更加多变和更加复杂。为了适应这种变化，要求各级经营领导人具备更高的管理决策水平，能够对极其复杂的生产经营活动条件作出迅速而有效的反应，对将要发生的问题作出超前处理。

管理决策问题作为管理周期的重要环节，早就引起资本主义管理科学理论家和实践工作者的重视。对他们来说，解决管理决策的合理化问题和提高决策质量问题尤为迫切，这首先是因为资本主义企业受到外部环境越来越大的压力——竞争加剧、经营活动条件逐渐复杂化、不确定情况增多、经营活动的可预见性下降、风险增加、失误代价昂贵以及错误决策会给企业带来越来越严重的经济后果等。但是，在不同制度下，也就是在生产经营条件完全不同和各种经济机构的管理人员所面临的问题也完全不一样或者是不大一样的情况下，作为科学应用计划的经营决策论证原则和论证方法本身却有着非常普遍的意义。从管理规律的角度来看，这些原则和方法具有广泛的一致性。

我们推荐给读者的《超前管理》一书，由美国管理问题咨询专家L·普拉凯特(LORNE C·PLUNKETT)和G·黑尔(GUY A·HALE)合著。虽然本书也受资本主义条件下管理特点的影响，但它对于在各种情况下从事决策的领导者来说，仍是一本较好的和很实用的管理专著。它为领导者提高管理效益提供了非常有益的方法指南。

“超前管理”的前提是超前决策^①，即以把问题消除在发生

① 美国管理理论中的决策理论学派认为管理就是决策。

之前为目的的决策。这种决策从根本上区别于那种仅限于对问题做出反应或“死后验尸”类型的决策。为了使读者更好地认识和掌握“超前管理”的方法和技巧，我们有必要首先回顾一下管理决策理论和实践的发展。

“决策”这一术语早在 30 年代就已在西方国家出现。切斯特·巴纳德和赫伯特·西蒙^①的著作是开拓决策理论基础的首批综合性著作。后者还把决策理论运用于市政管理。

决策理论在 60 年代开始得到迅速发展和广泛传播。赫伯特·西蒙和马奇^②建立和发展了决策的基本理论。

决策理论的发展使包括决策层次在内的管理方法理论逐渐从当代资产阶级管理理论中分化出来，并自成体系。拥护这一理论的新流派在美国的管理部门中被称为“决策论”学派，这一理论与“数学决策论”有很大的区别。后者在不确定情况下的决策或者依靠统计机构，或者最大限度地利用程序设计中的数学方法，或者利用应用数学。

近几十年，为了搞清管理理论和管理实践的合理化问题，管理学家们对决策思想如何运用于实践进行了大量的研究，并且取得了明显的效果。实际上，今天所说的决策概念是人们普遍运用的，由诸如“决策”、“决策程序”、“决策方法”等概念发展

^① 切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard) 和赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon) 是美国当代企业管理理论——决策理论的代表人物。决策理论是吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的一种新兴理论。

切斯特·巴纳德 (1886~1961)，美国企业家。长期任新泽西贝尔电话公司总经理。社会系统学派创始人。著有《经理人的职能》(1938)，《组织与管理》(1948) 等。

赫伯特·西蒙 (1916~)，美国卡内基-梅隆大学计算机科学和心理学教授，决策理论的代表人物，因其对决策理论做出贡献，于 1978 年获诺贝尔经济学奖。著有《管理行为》(1945)、《人的模型》(1957)、《组织》(1958，合著)、《管理决策新科学》(1980) 等。

^② 马奇 (James G. March)，美国卡内基-梅隆大学教授，决策理论学派代表人物之一。著有《组织》(1958，合著)、《公司行为的一种理论》(1963，合著) 等。

起来的理论，也是一系列与上述概念有关的经过论证和检验的各个管理活动的应用研究成果。与此同时，分析和论证决策的方法也发生了较大的变化，其变化特点是分析和论证决策的方法相当大地脱离了经济数学模式前提和运筹学所固有的方案优化前提。在经济行为理论中，这些前提与称之为“经济人”的人性假设有紧密联系，它是建立在以下假定基础之上的：（1）存在能够明确说明的应该达到的最大限度或者最低限度的目标，以及在决策过程开始之前就已明确确定出的达到这一目标的标准；（2）存在达到目标的选择途径的清单，或者存在构成和重新制定备选方案的模式化方法；（3）无论从资源消耗的观点出发，还是从对备选方案提出限制的观点出发，均有可能对每一个备选方案作出充分的估价。

在以上三个前提的基础上，运用最佳程序化数学模式和制定大量线性程序设计、动态程序设计和整数程序设计的数学方法曾是这一领域研究取得的一大成果。

但是，在决策理论和决策方法的飞速发展，这些数学模式和数学方法并没有获得更大的发展，或者说没有更多地体现在领导者的实践活动中和决策中。为什么它们在实践中没有得到更大的发展呢？人们曾试图仅仅用领导者素质差、专业人员缺乏、决策模式和决策方法不完善等理由解释和回答这一问题，并试图通过广泛培训管理干部和加强有关方面的科学研究来克服这些所谓的困难。

实际上，这些困难的症结是，在被称之为解决现实管理问题的数学决策理论与决策前提之间存在着相当大的差距，而且这种差距是公认的事实。造成这种差距的原因并不是这些应用方法无力或者不完善，而是作为应用方法基础的总方法论受到了原来前提的限制^①。正是由于原来的前提不包括有关的具体人员和具体

^① 显然，作为解决许多重要问题有效手段的这些应用方法是现代管理科学宝库的一部分这一观点是无可置疑的。

组织等基本前提，正是由于它的这些不完备性（至少在决策的最初阶段是这样的），才使得管理领导人在决策时不能充分考虑到人的行为方面的因素，以致不能使合理的数学方法与管理活动的现实职能和活动相结合，从而导致决策理论与决策实践相脱节。

摆脱这种状况有两个方法，一是采用“行为决策理论”的方法。在该理论的形成过程中，赫伯特·西蒙和马奇以及其他一些著名学者起了极其重要的作用。行为决策理论的特点是明确表达如何决策，而不是预先规定决策类型。现在，人们已经开始把这一理论划入了组织理论，而不是列入应用数学的理论范畴。这一点也说明了决策理论的发展。第二种方法是详细制定和广泛运用系统化分析方法。其目的和作用是在对工业企业、非生产性领域的国家机关和部门进行决策时，更准确地分析和评价备选方案。

L·普拉凯特和G·黑尔合著的《超前管理》一书，内容通俗易懂，方法简明可靠。在美国，类似L·普拉凯特和G·黑尔提供的决策方法，以前被称之为管理决策的系统化分析，现在又在“计划分析”、“后果分析”等名称的基础上得到飞速发展，并在各个领域被广泛运用。这些发展了的方法特点是突出了“超前”含义，即把问题解决在事发之前。现在这些方法被称之为超前管理方法。在美国，已有不少研究和介绍这一理论的著作，但《超前管理》一书和其它同类著作的区别则是它的通俗性和实践性，这本书介绍的方法更符合日常的经营管理实践。

《超前管理》一书以领导者，特别是在各个管理层次上任职的经营管理干部，其中包括规模不大的经营组织、独立部门、企业以及车间的领导者为主要使用对象。作者所阐述的解决管理问题的方法同样也会引起工程师、工艺师、自动化管理系统的专家等各方面人员的广泛兴趣。

看来，在对这些方法进行评价之前，首先研究作为这些方法基础的一般理论前提和组织理论前提是有益的。

就其实质而言，这些方法与传统决策理论的所谓绝对理性的

“经济人”^①行为模式前提无关，但与西蒙的“管理人”行为模式前提有联系。西蒙认为，由于一系列原因，如决策者受认识能力、时间、经费、情报来源等方面的限制，要做出“完全合理”的决策实际上是不可能的。决策者不得不在有限理性的条件下起作用。他认为，“绝对理性”是做不到的。因为，要做到“绝对理性”必须有三个前提：

（1）决策者对所有可供选择的方案及其结果“无所不知”。但实际上，领导者势必要遇到的现实管理目标是非常复杂的，要做到这一点，在实践中可以说是不可可能的。

（2）决策者具有无限的估算能力。但实际上达到目标的现实的大量备选方案远比领导者知晓的、他们在决策时能够掌握的备选方案要多得多。况且，由于组织的、社会的、思想意识的以及其它种种原因，不少备选方案还会被思想僵化的核查所扼杀。

（3）决策者的头脑中对各种可能出现的后果有一个“完全而一贯的优先顺序”。但和现实的管理问题相比，组织和领导人所获得的信息、计算和分析的可能几乎总是要受到极大的限制，这就减少了获得最优方案的可能性，纵然从科学的观点讲这是可以做得到的。

在传统决策理论看来，实现以上三条前提过程中遇到的各种障碍，只不过是领导者需要克服和控制的暂时困难，或者说是反常现象。但从行为决策理论的角度来看，它们却是不可消除的现实问题。要适应这一现实，就要在不确定情况不同程度地影响要解决的问题时，使决策的总方法、具体方法和程序多样化。假如恪守传统决策理论，即使耗费大量的人力和物力，管理质量和效益也不会有大的提高，而只会囿于领导者的空想之中。但如果持行为决策理论立场，就应该按新的方式建立相应的经营组织

^① 决策理论大致可分为传统（古典）决策理论和现代决策理论两种。传统决策理论是建立在绝对逻辑基础之上的一种封闭式决策模型，它把人看作具有绝对理性的“理性人”或“经济人”，在决策时，会本能地遵循最优化原则来选择实施方案。现代决策理论是近二三十年发展起来的，由美国管理学家西蒙所首创。——译者注

方法和决策方法，即建立不确定情况条件下决策的现实方法。

从这一观点出发，深入研究一个组织的功能和特性是考查这个组织的中心工作。在这种情况下，不要只局限于改善管理机构的形式特征（如减少环节、完善管理机构的组织结构、缩减工作人员数量等），当然这固然很重要，但更要广泛地提出问题，即弄清楚组织应如何揭露自己的问题，以及应如何解决这些问题。

问题——就是所希望状态与实际观察状态之间的差距。决策——就是克服这种差距所采取的手段，以及从能够使被观察状态转化为所希望状态的许多客观行动方针（也就是备选方案）中挑选一个行动方针的选择。正因为如此，多方案型管理的思想被广泛运用于决策的研究和实践中。这一思想与揭示、分析、评价备选行动方针以及审核实施这些行动方针的必要性有着密切的联系。采用这种决策方法的特点是广泛提出问题，例如提出有关最佳方案的标准问题，制定和评价备选方案时客观计算和主观判断之间的关系问题，视所发生问题的性质确定制定方案的方法是否改变的问题等等。

为了给问题和决策分类，把问题分为适于程序化决策的标准化（规范化）问题和适于非程序化决策的非标准化（创造性的）问题具有重要意义。程序化决策是根据以往的经验所作的决策，或者说是对于已知的方案进行的精确计算。当发生标准化和结构系统化的问题时，组织可以按照即定的程序和方法进行决策。非程序化决策与此不同，它有赖于获得新的信息，有赖于寻求新信息的非标准化组织，有赖于制定和评价以前不知道的备选方案。非程序化决策对于正确选择解决问题的方法、对于分析和论证方案是极为重要的。程序化决策过程可分为六个阶段：1—揭示问题；2—提出问题；3—寻找解决问题的方案；4—决策；5—执行决策；6—评价结果。

每一个问题都可能有其相应的目标、备选方案、为实现目标和备选方案而付出的费用、把目标、备选方案和费用联系在一起

的模式、以及选择最佳方案的标准。一个问题应列入哪一类，取决于不确定情况对问题要素的影响程度。假如，不但问题的目标、备选方案、费用、标准，而且它的最佳方案也都清楚，那么这样的问题就是标准化问题。解决这样的问题应采用程序化决策。程序化决策正是在这些问题标准化和结构系统化的基础上做出的。

除上面所讲的标准化或结构系统化问题以外，还有其它两类问题，即结构不够系统化和不系统化的问题。第一类问题，即结构不够系统化的问题，这类问题的目标、备选方案、标准、需付出的费用仅仅部分清楚，因而在提出和分析问题时必须对这些问题进行进一步揭示。系统化分析就是帮助解决这种问题的一种方法。第二类问题，即结构不系统化的问题，这类问题要复杂的多。这类问题的实质往往是不明确的，目标往往是不确定的。解决这类问题的备选方案只有通过“寻找”才能获得，而且评价这种方案的标准也是多义的和矛盾的。在解决此类问题中，领导人和专业鉴定专家的主观判断起着十分重要的作用。应该指出，在上述两类问题（标准化问题、结构系统化问题与结构不够系统化的问题、结构不系统化问题）之间不存在严格的界线。有许多问题起初是作为结构不够系统化问题或结构不系统化问题提出来的，但随着对这些问题的分析，它们却变成了结构系统化的、甚至是标准化的问题。

寻找、分析、解决以上不同种类的问题，就组织行为来说，有着共同的前提。例如，组织方法论认为，寻找应该首先提出论证，即只寻找那些实际存在的问题，也就是寻找影响组织达到目标的问题。当论证目标的寻找行动达到满意的水准后，寻找行动也就该结束了。

根据问题的性质，“寻找”问题分为机械式的（在现有文件中寻找有用资料）、分析性的（通过对一定资料的分析加工获得所必需的信息）、创造性的（在比较和联想的基础上构成新的信

息、逻辑程序；用新概念代替原有概念等等）。同时，寻找只能在有限合理的条件下进行，因为绝对合理实际上是不存在的。由于问题不断发生，一个组织应力求尽量节省用于解决每一个问题的费用，以便有能力论证和解决其它应该解决的更重要的问题。对组织来说，这些费用的消耗水平取决于问题本身的重要性和物价的高低。

至于“寻找”过程本身，有两种情况值得注意。第一，寻找取决于以往的经验、人员构成、组织机构内部业已形成的决策方式等等。这是因为组织内部的意见分歧、制定方案的严格期限、信息的不足、分析人员的多少、计算条件等，都会对“寻找”产生影响。第二，在寻找问题的过程中，应实施有组织的人员培训，它关系到确定什么样的目标问题（这里涉及到认真对待本组织和其它组织的经验问题），关系到创造解决问题的环境问题（通常，组织是在最早发现问题的地方从寻找最简单的方案开始），关系到完善寻找问题的规则以及健全和发展信息系统的问题。为了应付不断出现的问题和不确定情况的影响，以上方法应成为组织或者说具有灵活适应性的管理系统（具有内部资金、条件和管理机制的组织）的基础方法。

这样一来，我们不妨可以说，决策理论正逐渐变为一种情势理论，不仅决策方法的本身，而且决策的过程，甚至其前提都由于问题所处环境的一系列条件而变得非常复杂化和多样化。在这些条件当中，外部环境，也就是实施组织行动的环境最为重要。但是，其它因素，无论是技术经济性质的因素，还是社会心理性质的因素，都应当考虑到。因为这些因素不同程度地影响着问题的性质。由此看来，经营活动条件的变化（资本主义市场不稳定性增长、为适应竞争采用新技术和其它新措施的重要性大大提高等决定了这种变化）和风险增加（包括销售、生产和技术风险）造成了这样一个客观现实基础，这个现实基础要求解决问题的方法更加多样化，要求对提出问题和分析问题过程中的不确定情况

进行更加深入的考虑。

应强调指出，这种能够查明问题复杂性和不确定情况程度的方法不仅对于资本主义制度下的经济组织的决策，而且对于社会主义制度下的经济组织的决策同样是十分有益的，虽然影响问题性质的一系列因素以及这些因素的作用方向与资本主义企业活动有极大区别。

L·普拉凯特和G·黑尔在本书中发展了决策理论和方法，确定了理论和方法的位置。可以这样说，作者为解决结构不够系统化和不系统化的问题提供了非常有益的实用指南，提供了运用有关方法的总方法论，并以具体事例说明了如何运用这些方法。

本书广泛论述了“超前管理”（Proactive management）这个概念。这个概念与“不确定情况”概念有着极密切的联系。不确定情况作为未向管理者提供明确答案、但却需要决策的情况总和在本书中被广泛解释和深入研究。评价一个组织的管理质量是看该组织能否及时揭示和解决自己所面临的问题，评价一个领导者的水平是看他能否克服不确定情况所造成的后果。从应用观点来讲，这里的评价标准就是指为消除或者至少削弱不良后果在现阶段和将来的影响而预见问题和安排相应行动的能力。是在问题发生之前（超前管理），还是在问题出现之后（应急管理）采取行动，这在现代管理中是一个非常重要的特征。

但是，如果不向领导者提供实施超前管理的明确的方式和方法，要在实践中实现这种管理也并非易事，而只能使超前管理停留在理论上，停留在大家都向往的愿望上。书中不少章节表明，尽管超前管理方法本身的作用无疑具有十分重要的意义，但实行超前管理的成败与否还不仅仅在于使用什么样的方法，更重要的是谁使用这些方法，使用超前管理方法的管理人员的培训程度如何，以及是否具有运用这些方法的相应条件等等。

作者把程序方法作为超前管理方法的基础，认为，应把注意力集中在管理的行动次序上，以便为逻辑的运用、理智的判断和

正确分析问题奠定基础。当解决问题的过程和决策过程作为管理的主要方面时，这一观点更为重要。在解决问题的专家与经常遇到这些问题并对问题的客体和现实情况有着非常清楚了解的实践者之间，建立某种协调行动的咨询模式具有重要意义，这是超前管理方法的一个很重要方面。其目的是借助于这些联系和各种分析现实问题的方法，帮助管理人员或领导人实现已获得方案。本书提供了建立这种联系的可靠方法和咨询模式。

作者对方法学的一个很重要的贡献是，明确阐明了一整套有助于解决结构不系统化和不够系统化问题的超前管理方法。这些方法就是“因果分析”、“决策”、“计划分析”和“情势观察”。这是一些以极其相似的共同原则为基础，但在形式上又各有区别的特定形式和方法。

从揭示产生问题（愿望和实际之间的差距）的原因来看，因果分析最重要的任务首先是正确提出问题。这一方法不仅能够而且也应该运用于解决问题整个周期的各个阶段。在一定的情况下，运用这一方法本身甚至就足以保障有效管理的实现。正确的方案产生于正确而明确地提出问题，鉴于问题的性质和引起问题的原因并不是明显可见的，这就需要在提出问题的过程中进行广泛的因果分析。

决策——这里指的是超前管理的一个方面。作者所指的是狭义的“决策”概念，而不是指作为构成行为决策理论总基础的决策概念，它指的仅仅是作为分析和处理问题——问题处理的成功与否首先取决于对备选方案的估计是否正确——的过程。作者根据决策类型（程序化决策、双重决策^①、多方案决策和创新性决策）分别提出了相应的决策程序，以便使读者更好地掌握情势决策方法。

计划分析——进行超前管理的又一个方法步骤。它不仅为了

^① 仅仅回答“行与否”问题的决策，有的书译为对抗决策。——译者注

正确提出问题，评价在实施各个备选方案中可能产生的后果和可能遇到的风险，更重要的是为了把主要精力集中于实施方案的过程。尽管说明最终满意结果是作计划的必要条件，但这里所说的计划决不是应达到的指标总和，而是为达到这一最终结果应安排的行动顺序规划。计划分析的核心是揭示在计划实施中具有否定性质的潜在问题和具有肯定性质的潜在可能。作者认为，详细研究决策和解决问题的活动，是超前管理方法最重要的方面之一。一些组织正是由于没有预先规定出预示问题发生的“事故信号”，没有预先制定出保护性措施以及缺少为消除意外麻烦而迅速采取行动的能力，以致使问题激化和决策不能付诸实施。

本书作者对计划的理解和西方其他管理专家理解的一样，计划只不过是在预见未来的基础上制定的行动方案。企业计划是指导企业在一定时期内利用现有资源，求得最佳经济效益的措施总和^①。此类措施能否实施取决于将来的情况。显然，本书阐明的计划分析方法，对社会主义企业的领导者同样具有重要意义。

超前管理的第四个方面就是情势观察。从解决问题和决策的总过程来看，它应该在提出问题的最初阶段实施，虽然这并不是一成不变的。如果说因果分析的主要任务是揭示问题产生的原因，那么情势观察的主要任务则是正确说明问题，并把问题清楚地给予划分。当出现数个问题，同时这些问题又与一系列其它问题有关，因而领导者不得不确定解决这些问题的先后顺序，不得不估价这些问题的发展趋势及其后果时，运用情势观察这一方法就显得更为适宜。情势观察与明确划分解决问题的可能和条件（其数量多少的依据是有限合理原则）有着密切的联系，它们的共同之处是：显示时间？为什么专家应首先着手这项工作？为什么某一工作应该稍后处理？

综上所述，第一篇是专讲超前管理方法特性的。它会给我们

^① 这里指的并不是指令性的措施。

的领导干部和各部门的管理人员以巨大的帮助。但对于强调在管理中使用数学方法的管理工作者来说，本书可能会使他们多少有点失望。但他们会发现，作者所阐述的是更合乎实际和领导者思维的方式方法。在本书的每一个具体例子中，我们都会发现决策专家对目标、标准、限制、风险等概念的准确解释和合理使用。在叙述过程中，作者并未涉及数学方法和计算机应用，尽管借助于这些方法和设备有时是可能的或者是适宜的。因为本书作者并没有忘记这本书的主要使用对象是那些应能够应付实际需要的领导者，他们的首要任务是培养自己正确判断、正确理解实际问题（而不是预先编制的问题清单中所包括的问题）的能力，从而使管理工作经常处于超前状态。况且，在现实管理中，远不是每一个问题都值得花费很大的代价运用数学模式去解决的。要知道，目前的组织，特别是小型企业或者小部门，远非都有按照严格的科学数据方法去解决问题和论证方案的条件。行为决策理论已经认识到这是一个普遍存在的问题。超前管理方法恰恰回答了如何提高在这种情况下管理效益问题。

这两种方法（一种方法是基于合理思维的有条不紊的逻辑顺序和使被解决问题的结构系统化，另一种则依靠管理科学和毗邻学科的数学方法）绝不是互相矛盾的，而是可以相互补充的。而且，只靠其中一种方法要么会犯极端化错误，要么则在建立管理体系中缺乏灵活性，片面使用一种方法都会使得有效管理只能在局部实现。

本书的第二篇写得相当成功，它从决策合理化的角度出发，论述了在组织上和心理上运用与保障现代决策理论对决策过程的影响。与其他行为决策论者的原则立场一样，作者不是把调整管理工作者之间的关系当作辅助性的或者次要的活动，而是当作实际管理过程的一个极其重要的部分。组织成员之间有效地交流意见和相互理解、改善他们的思维方式、克服通常所说的对变化的抗拒情绪，所有这一切，其重要性并不亚于制定和实现方案或计