

高等学校教学用书

矿山机械工业企业管理

高永聚 黄书德 编著

煤炭工业出版社

F407.46

19

3

高等学校教学用书

矿山机械工业企业管理

高永聚 黄书德 编著

煤炭工业出版社



B 740287

内 容 提 要

本书为矿机专业编写的管理教材,全书共分十一章,内容包括:知人与导人、矿山机械工业企业管理理论、企业生产过程组织、定额与定员、企业生产经营计划、产品开发、价值工程、设备管理、全面质量管理、财务管理、企业管理信息系统。

本书除作为大专院校(包括函授)“矿机工程专业”开设“工业企业管理”的试用教材外,也可供现场工程技术和管理人员参考,或作为矿机工程技术人员、乡镇企业管理干部自学和培训教材。

责任编辑:姚 美 华

高 等 学 校 教 学 用 书
矿 山 机 械 工 业 企 业 管 理
高永聚 黄书德 编著

煤炭工业出版社 出版
(北京安民门外和平里北街21号)
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

开本 $787 \times 1092\text{mm}^1/_{16}$ 印张 $13^{3}/_{4}$
字数327 千字 印数 1—3,635
1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷
ISBN 7-5029-0441-6/TD·400
书号 3227 定价 2.75元

前 言

《矿山机械工业企业管理》教材，是为高等院校“矿机工程专业”的教学需要和提高矿机工程技术人员及管理干部的经济管理素质而编写的。该书从矿山机械工业企业管理的实际情况出发，吸收了国内外行之有效的现代化管理内容，从管理的基本理论到基本方法均作了详细的阐述，旨在提高机械工程技术人员在企业管理方面的管理素质，为适应对内搞活、对外开放和企业向生产经营型转变，以及不断提高经济效益的需要。

本书第一章由黄书德副教授编写，第二至第十一章由高永聚副教授编写。在编写过程中得到北京煤矿机械厂、张家口煤矿机械厂、上海矿用电器厂、无锡煤矿机械厂、南京煤矿机械厂、焦作矿山机械厂、郑州煤矿机械厂、西安煤矿机械厂、渭南煤矿专用设备厂等单位的大力支持和帮助；北京科技大学万海川副教授和西安矿业学院黄树模教授等在审阅中提出极为宝贵的意见。在此特表示衷心地感谢。

因编者水平所限，书中不当之处，恳请读者批评指正。

编 者

一九八九年十月

目 录

前 言

第一章 知人与导人	1
第一节 概论	1
第二节 个人行为的基本规律	3
第三节 社会人的共通行为	11
第四节 有效导人	16
思考题	21
第二章 矿山机械工业企业管理理论	22
第一节 矿山机械工业企业及其管理	22
第二节 矿山机械工业企业管理的组织机构和规章制度	29
思考题	36
第三章 企业生产过程组织	37
第一节 生产过程及其合理组织的基本要求	37
第二节 生产类型	39
第三节 生产过程的空间组织	40
第四节 生产过程的时间组织	43
第五节 流水生产组织	45
第六节 成组技术	49
思考题	61
第四章 定额与定员	62
第一节 劳动定额的制定与管理	62
第二节 企业的劳动定员	70
第三节 物资消耗定额的制定与管理	71
思考题	75
第五章 企业生产经营计划	77
第一节 企业生产经营计划概述	77
第二节 企业生产经营计划的编制、执行和控制	82
第三节 企业生产和销售计划	84
第四节 生产作业计划	92
第五节 网络计划技术	98
思考题	107
第六章 产品开发	108
第一节 产品开发的意义和产品研究	108
第二节 产品设计的准备与管理	114
第三节 生产工艺的准备与管理	117
第四节 新产品试制和鉴定	121
第五节 生产技术准备计划	122

思考题	123
第七章 价值工程	129
第一节 价值工程概述	129
第二节 价值工程的步骤和方法	131
第三节 价值工程应用实例	141
思考题	146
第八章 设备管理	148
第一节 设备管理的意义、内容和任务	148
第二节 设备的改造、更新与选择	149
第三节 设备的磨损、使用与保养	152
第四节 设备的检修计划	154
第五节 设备综合工程学	159
思考题	161
第九章 全面质量管理	162
第一节 全面质量管理的概念和特点	162
第二节 建立全面质量保证体系	165
第三节 质量管理的统计方法	170
思考题	182
第十章 财务管理	184
第一节 固定资金管理	184
第二节 流动资金管理	187
第三节 专用基金管理	190
第四节 产品成本管理	192
第五节 企业销售收入与盈利的管理	197
思考题	200
第十一章 企业管理信息系统	201
第一节 企业管理信息系统概述	201
第二节 工业企业信息处理的发展过程	203
第三节 建立企业管理信息系统的步骤和效果	205
第四节 企业管理信息系统的划分和应用	210
第五节 企业管理信息系统开发的基本条件	214
思考题	214
参考文献	215

第一章 知人与导人

社会主义的工业企业，不仅要出物质成果，还要出精神成果。工业企业的管理，不仅要管“物”（材料、设备、成品、资金等），管“事”（制订计划，项目施工，任务检查，能力平衡等），还要导人（用人、育人、导人等），使企业的经营和职工的行为都保持正确的方向。物质成果与精神成果要靠人（指干部职工，以下同）来生产和培育，管理工作要靠人来制订和实施，企业职工的行为方向要靠管理者来引导和把握。管理的中心在经营，经营的核心在决策，在经营和决策中所出现的一系列崭新课题，更要靠人来探索和实践。工业企业在整个经济活动的过程中，只有具备适应环境急剧变化的应变能力，才有可能在竞争中立于不败之地，并能创造出第一流的业绩。这些如果离开了人的积极性和主动性，如果忽略了人在这个生产力中最活跃最重要的要素，要实现企业的上述目标那只能是一句空话。因此，在当代的企业管理中，企业家和专家们提出要以人为中心来开展工作。这个结论是企业实践经验（包括教训）的总结，它体现了历史唯物主义的基本观点，也符合我党十三届四中全会以来在精神文明建设方面所强调的基本精神。

鉴于上述认识，在这本教科书中，我们特地增加了《知人与导人》的内容，以作为一种新的尝试。

第一节 概 论

一、知人与导人的必要性

人，作为劳动力和社会中的人，既是生产力的最活跃的要素，也是生产关系中极其重要的方面。古往今来，国内外的卓越政治家、思想家、军事家、管理学家和一切有识之士，都十分注意知人和导人，都把它作为取得业绩和胜利的重要条件。我们党领导的革命和建设，更把人的因素提高到“第一个可宝贵”的位置。综合起来，知人与导人的必要性，可从以下五个方面来进行阐述：

（1）从生产力诸要素来看。劳动力、劳动手段、劳动对象、流动资金、产品市场、科学技术、管理方法等等都是社会化大生产的必备要素。在这些要素中，人是最活跃最重要的要素。如果能做到知人善任并正确导人，人们不仅能最有效地掌握和应用生产力的其它诸要素，而且能使自身的潜力得到最充分地发挥。根据有关专家的估计，正常的人只发挥其潜在能力的十分之一到五分之一。如果能应用各种有效的激励、挖潜措施，就能使一个人激发出来的“力”（体力+智力+精神力）大于一般情况下发挥出来的“力”，即 $I_{\Delta} > I$ （ I_{Δ} ——一个人通过有效激励后焕发的力， I ——一个人在一般情况下产生的力）。在人群中，通过优化组合、目标管理和参与管理，促使 $I_{\Delta} + I_{\Delta} + I_{\Delta} > I + I + I$ ，避免因内耗、分力而出现 $I_{\Delta} + I_{\Delta} < I$ 的现象（即所谓一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚无水吃），促进生产力的发展。

（2）从生产关系来看。生产关系一般包括生产资料所有制的形式，人们在生产和交换中的地位及相互关系，产品的分配形式等三个方面。而这三个方面都和人有着直接的关系。我国40年正反两方面的经验以及最近10年的经济体制改革表明，使生产资料与经营

者、生产者密切结合，实行所有权与经营权分开，执行责权利相结合的经济责任制，实行风险抵押、全员承包、优化组合、股份制，聘任制、合同制以及引入竞争机制等等，它们都是着眼于调动人的积极性和主动性，是在充分了解人的基础上所采取的有效变革，是完善生产关系（主要是人的关系）的具体体现，符合我国当前广大干部、职工的思想觉悟和目标要求。所以，很多杰出的企业家都从自己的实践中体会到，改革的关键是人，科学管理的关键也是人。

（3）从加强和改进思想政治工作来看。我党历来重视思想政治工作，在民主革命时期，通过“两忆三查”活动（两忆为忆旧社会的苦、忆反动派给人民的苦；三查为查阶级、查工作、查斗志）和多种政治动员，极大地提高了阶级觉悟和战斗精神，结果用小米加步枪打败了国民党的飞机加大炮。在进入社会主义革命和社会主义建设时期，我党的思想政治工作有了新的发展。当前，党中央又特别强调要加强和改进思想政治工作，以适应新时期的需要。如果我们能在认真总结过去行之有效的做法和经验的同时，又注意探讨有效的“知人与导人”的理论和途径，我们就有可能进一步发扬我党历来重视人关心人的光荣传统，把思想政治工作提高一步。

（4）从古为今用来看。我国历史悠久，古代文化灿烂。许多著名的政治家、思想家、教育家、军事家和科学家，在“知人与导人”方面留下了大量闪光的思想。如孔子的“仁者爱人”、孙子的“知己知彼”、刘邦的“重用人杰”、孔明的“知人性”、魏征的“兼听则明”等等思想，对我们研究“知人与导人”都有借鉴作用。按照“古为今用”的指导思想来研究总结以往“知人与导人”的一切有价值的东西，将有助于我们继承中国历史的优秀文化，弘扬中国古代的灿烂思想。

（5）从洋为中用来看。本世纪30年代以来，欧美等国家在管理心理学、工业心理学、行为科学和组织行为学等学科领域中作了大量的调查、实验和研究探讨，提出了人的行为及有效管理的一系列理论、模式和方法，如层次需要理论，动机理论，双因素理论，目标理论，成就理论，压力结构理论，学习理论，期望理论，公平理论，领导理论，挫折理论，X、Y、Z理论，权变理论，社会人行为理论等等。这些理论为我们知人和导人提供了许多启示。联系我国国情来学习、借鉴其中有益的理论，将有助于我们创造具有中国特色的知人与导人的新学科。

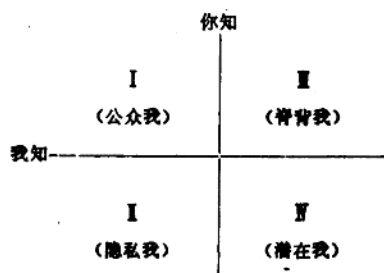


图 1-1 知已知彼象限图

从上述简要分析中看到，研究企业中干部、职工的行为规律及其管理办法，能进一步挖掘出人的巨大潜力，能不断完善企业的生产关系，能更有效地做好人的思想政治工作，能促进我们去继承我国历史文化的精华，并学习外国一切有用的东西，能更好地推动经济体制改革的深入发展，能使企业管理工作逐步转到“以人中心”的方面上来。

二、知人与导人的可能性

要真正做到“知彼知己”是不容易的，这是因为：

（1）难知性。从理论或实际来看，人有一部分是难知或不可知的，如图 1-1 所示。图 1-1 的第 I 象限，我知你知，称为公众我；第 II 象限，我知你不

知，称为隐私我；第Ⅲ象限，你知我不知，即当局者迷，旁观者清，称为脊背我；第Ⅳ象限为我不知，你也不知，即处女地，称为潜在我。如何能知道别人的“隐私”？如何克服“当局者迷”？如何去探索未开发的“处女地”？是每个企业管理工作者、特别是领导者今后面临的重要课题。这也是我们将在后面讨论的问题。

(2) 变动性。人的认识、目标、方案、办法等等，由于受内外因素的影响，是经常变动的，有时还变得很快，所谓“朝秦暮楚”、“朝令夕改”和“冷热病”，就是这种变动性的反映。变动性往往使别人感到不可捉摸，难做定论。

(3) 不一致性。有的人出于“自卫”或其它原因，可能表现出表里不一，言行不一，口是心非，色厉内荏，外强中干，大智若愚等等现象。在敌对、冲突、竞争的气氛下，这种“知人知面不知心”的现象尤为多见，使人真假难辨。

(4) 独特性。在成千上万的人群中，一人一个想法，一人一个表现，真所谓大千世界，千奇百怪，形形色色。

以上所列“四性”，都给“知人”和有针对性地“导人”带来了困难。过去我们要求政工干部要做到“一把钥匙开一把锁”，现在看来并不那么容易。

尽管知人并不容易，但通过几千年来观察和总结，特别是最近几十年的实验与研究，人们发现，人的行为产生是有原因的，有目的的，有规则的，人的行为还可以引导和改变，所有这些基本方面，是可以大体掌握和预测的。孔明在其所著的《心书·知人性》篇中就写道：“知人之道有七焉：一曰，问之以是非，而观其志；二曰，穷之以辞辩，而观其变；三曰，咨之以计谋，而观其识；四曰，告之以祸难，而观其勇；五曰，醉之以酒，而观其性；六曰，临之以利，而观其廉；七曰，期之以事，而观其信。”

宋人撰写的《孔子集语》也有“观人法”的相似概述：“远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问之而观其知，委之以财而观其廉，告之以急而观其节，醉之以酒而观其侧（有无隐私、不仁），杂之以处而观其色。”

以上提出的“知人”，都是把人放在“实践”的环境条件下进行观察的。

欧美提出的多种行为理论，他们通过测量法、观察法、自陈法、实验法、统计归纳法、自我投射法、印象概推法等等方法来探索人的行为规律，并且已取得很多可喜成果。我党领导我国革命的几十年中，十分关心人和重视人，非常注意发挥人的主观能动作用，在做人的思想政治工作时，努力做到知心、交心、诚心、热心，及时地解决问题，在知人和导人方面积累了丰富的经验。

只要我们立足两个文明建设，博采过去和国外的一切科学成果，在学习和实践中不断融会提炼，就一定能在知人与导人的征途中迈出新的步伐，在现代化管理中作出新的贡献。

第二节 个体人行为的基本规律

一、引例和结论

1. 引例

(1) 引例1：过马路见红灯

交通红灯→大脑认知→指导行为→达成目标
 (外部信息) (外部信息刺激而 (大脑对信息正确 (安全或不被批评,
 引起大脑注意,并 辨认后,就把编码 罚款)
 辨认,如果大脑原 取出指导自己的行
 来没有这类编码, 为,在警界线前停
 就不能认知进入的 止行动)
 信息)

(2) 引例 2: 干渴找水

野外实习缺水而引起干渴→生理功能失衡而引起压力或紧张→出现找水行为→
 (生理需要) (失衡要求平衡,紧张需要消除; (集中一切体力
 压力产生找水的动力) 和精力找水)
 →半途休息,暂停找水→继续前进找水→达成了目标
 (疲劳超过了干渴,前者 (疲劳缓和后, (找到了水,或找
 成了优势目标,后者退居 干渴又立即成了 到水的替换物,如
 次要目标,主要目标支配 主要目标) 汽水、甘蔗、水果)
 了行为)

(3) 引例 3: 奇里村长打鬼

魔鬼作乱→村长认识→建立目标→灭鬼行为→魔鬼求饶行贿→
 (外部信息) (信息刺激使村 (消灭魔鬼 (寻找魔鬼, (魔鬼斗败,哀求
 长认识到魔鬼 为民除害) 发生搏斗) 村长不要杀它,提
 出的祸害) 出每天给村长行贿
 20戈比)

→村长重新认识,重建目标→魔鬼中断行贿,村长恼怒→村长与魔鬼再次厮打,村长失败
 (村长接受魔鬼行贿,开 (村长受贿的目标不能满 (魔鬼不答应继续行贿,双方目
 始包庇魔鬼) 足,对魔鬼产生不满) 标冲突而对打,村长因失道寡
 助和心中有鬼而失败)

2. 结论

从上面三个引例中,我们可得到个体人行为的最一般规律:

- (1) 正确认识(或认知,下同)是正确行为的先导。
- (2) 满足需求、实现目标是行为的基因和导向。
- (3) 压力是行为的推动力,压力高的目标成了主要目标,支配了人的行为,各目标压力的高低,决定了这些目标行动的先后顺序或轻重缓急。
- (4) 外部信息的进入如果引起大脑的重视并被吸收,就成了行为产生(发展、改变)的外部诱因。

在上述结论中,前三条是“内因”,第四条是“外因”。“内因”是行为的依据,“外因”是行动的条件,“外因”通过“内因”起作用。所谓“思想支配行动”,一般就是指前三条的“内因”在支配行动。

二、正确认识是正确行为的先导

1. 人类行为的动态模式

要了解人首先必须知道人类行为的基本模式。我们在综合总结了心理学、管理学、计算

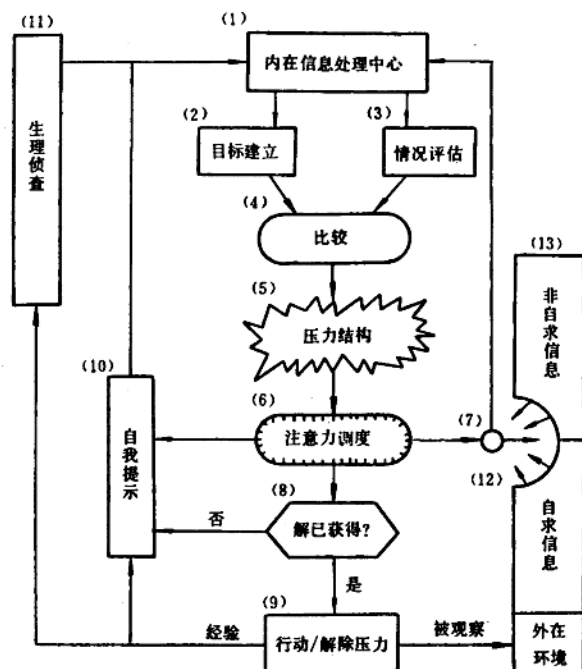


图 1-2 人类行为的动态模式图

机科学和应用数学研究成果的基础上,提出了一个能用来说明人类行为的动态模式图1-2。

这个动态模式图提出的基本概念如下:

(1) 图1-2中的框(1)为内在信息处理中心。我们每个正常人的大脑大约有100亿个脑细胞,这些脑细胞都能编码和记忆信息,形成千千万万种概念或思想。

(2) 我们每天都要从事工作、思考、交谈、娱乐以及吃饭、休息等等活动,这都需要时间。“内在信息处理中心”把时间资源分配给各种活动和事件,我们把它叫做“注意力调度”,见图1-2中的框(6)。

(3) 我们每个人都有一组物质的或精神的目标,如生存、安全、工作、归属、爱情、成就、自尊等等。这种种目标在特定的时间、条件下,都要确定一个理想值或平衡点,称为“目标建立”即框(2)。对每个目标执行的情况需要随时进行评价或鉴定,称为“情况评估”即框(3)。“自我提示”即框(10)和“生理侦查”即框(11),通过“信息处理中心”也会对“目标建立”和“情况评估”产生影响。

(4) 每个目标执行后,其实际值与理想值是否相符,是否有偏差,我们随时都在做“比较”即框(4)。当不利的偏差出现时,该目标就会产生压力,且各个目标的压力状况是不同的。同一时期不同目标压力的总体状况,称为“压力结构”即框(5)。哪个事件对压力结构影响最大,哪个事件就最先得到“注意力调度”的注意。

(5) 压力产生后,我们一方面通过寻求有关信息即框(12)和(13),另一方面又通过“自我提示”即框(10),以求能尽早获得最优化的解即框(8)。

(6) 最优解(包括方案、方法)得到后,我们就积极行动去解除存在的压力即框(9)。

(7) 框(7)是一个交叉点,代表“注意力调度”的开关。外部信息只有获得“注意

力调度”的注意，才会被重视和处理。否则就会出现“视而不见”、“听而不闻”。

(8) 动态模式图的各个功能或各个部分是互相联系、互相作用的，这些联系和作用，对每个人的认识和行为都产生作用和影响。

2. 大脑认识过程的特点

大脑有认识事物(事件、问题、信息、人等等，以下同)的能力。处理信息、编码、贮存、记忆、运算、解译，是大脑的特有功能(电脑就是按照大脑的功能仿制的)。根据有关专家的多年研究，大脑在认识过程中，具有以下特点：

(1) 当外部事物通过人的感官(眼、耳、鼻、舌等)而引起“注意力调度”的注意时，大脑细胞就对其编码，从而形成概念(思想、印象等，以下同)。

(2) 当这类事物多次出现并使其编码多次反复时，概念就加深或加强。

(3) 概念加深、加强后，被编码的思想就很容易取出去解译、处理新到来的事物，表现出较强的工作能力和应变能力。

(4) 当一个事物发生的过程，其各个部分在时间顺序上是密切相连的，我们在处理(解决)它时，就把它看做是一个统一的过程或连续的单位。这种由“分”到“合”，由断续到连续，由局部到全局的过程，是我们工作熟练和老练的表现，是反复学习、反复实践、不断总结而带来的必然结果。

(5) 大脑能编码和贮存信息的能力几乎是无限的，现在被利用的只是一小部分，因此，人们能通过学习和实践来不断提高自己。只要肯下功夫，每个人都有提出新思想、新概念的能力。

(6) 大脑编码的信息，可以通过重新排列、组合和移置，从而形成新的概念且最容易取出，这样就能适应新情况新问题对信息的需求，并有助于创造思想的发挥。

(7) 当到达的新信息能和大脑贮存的代码建立起一种联系时，原先编码的思想、概念就被取出，并用于对新事物的认识和理解。这就是大脑的类推、联想，是我们认识新事物、处理新信息的一种有效的方法。

根据大脑认识过程的上述特点，我们就要充分运用大脑的巨大功能，做到多学习、多训练、多实践，使编码尽可能地多，排列尽可能地合理，以不断提高我们分析问题和解决问题的能力。

3. 影响正确认识的因素

影响正确认识的因素包括外因、内因及其相互关系(结合)。

这里所讲的“外因”，主要是指外部信息、外来事件进入(出现)的状况，比如，强度的高低，形态的大小，反复的次数，突出的程度，对比的强弱，动态或静态以及清晰度、真假性、新奇性、熟悉性和来源渠道等等。如果进入的信息较强、较大、多次、突出、鲜明、动态、清晰、真切、新奇、熟悉、可靠，就会引起重视，加深印象，促进吸收并有助于作出正确判断。

此处所讲的“内因”，是指人的动机、目标、价值观、兴趣、学习、经验与个性等等。

当外因和内因结合后，可出现以下种种情况：

(1) 外来信息对接收者的目标、动机有利，信息就容易被重视和吸收。

(2) 外来信息对接收者的目标、动机不利(干扰、损害、不愉快)，就可能产生歪曲信息、引起戒备、出现不满、寻找对策或表里不一等行为。

(3) 外来信息与接收者的学习、经验、兴趣、价值观相同或相似时，就容易引起共鸣，感到亲切，乐于接收。

(4) 当外因和内因无关时，人们对信息就会“视而不见，听而不闻”，束之高阁，弃之一旁。

(5) 当信息渠道是来自被认为是“专家、权威、亲人、恩人、知心人和可靠者”时，信息就很容易被认可和吸收。

(6) 当信息是以“游说的方式”进入时，比较容易被吸收，而以“劝谏的方式”进入时，比较难于被采纳。当接收者心平气和时，信息容易被吸收；而当接收者悲愤恼怒时，信息容易被拒绝。当信息进入是采用商量的、热诚的、郑重其事的、对人有信心的、言词生动的、有重点的、以顺为进（即顺着人家的意念、情绪而从中加以改进）的方式方法，则要比采用命令的、冷漠的、满不在乎的、对人没信心的、言词干巴巴的、没条理的、以逆为进的方式方法更容易被接纳和吸收。

(7) 由于看问题的角度不同，以及“内因”的作用，同一个信息（事件、问题、形势或人等）对不同的人来说，就可能会出现“认识因人而异”。做思想工作或管理工作的同志，就要注意集思广益，在充分发表不同见解的前提下，求大同，存小异，使我们的认识比较全面和正确。

(8) 由于“内因”的作用，不少人看人看事就“带有感情色彩”，有的夸大，有的缩小，有的歪曲，有的篡改；有的把假当真，有的把真当假；有的偏听偏信，有的不听不信。是亲人，丑也当美，错也当对；是仇人，美也当丑，对也当错；对自己有好处的，就一切都好；对自己没好处的，就一切都不好，如此等等。这种“感情”用事的偏见，往往使认识产生偏差甚至错误，我们要引起注意并尽力克服。

4. 如何做到正确认识

正确认识要具备相应的条件，要有科学标准，还要做好有关工作。

在条件方面，分主观和客观两个方面。在主观上，如果人们具有广博的科学知识，有丰富的实践经验，有正确的思想方法（如不搞先入为主、印象概推、自我投射、经验主义、本本主义等），同时又勤于钻研思考，善于比较分析，不带个人感情色彩，能听正面、反面意见，就有可能使认识比较正确。在客观上，如果进来的信息真实、突出、清晰、全面，也将有助于获得正确的认识。

在标准方面，主要有五条：

- (1) 辩证唯物主义和历史唯物主义的基本原理、原则；
- (2) 实事求是的思想路线；
- (3) 实践是检验真理的唯一标准；
- (4) 四项基本原则和改革开放的方针；
- (5) 体现上述思想（精神）的团体规范。

如果人们的认识，从宏观到微观，从理论到实践，能基本上符合上述五条，就基本上是正确的，否则，就是不太正确或错误的。

在企业工作中，要通过深入细致的思想政治工作，通过具体明确的管理工作（如提出标准、贯彻执行、检查监督、奖罚严明），通过干部、党员、积极分子的带头作用，使认识与“标准”不一致的人能尽快转变思想，最终统一到符合“标准”的正确认识上来。

三、满足需求、实现目标是人类行为产生的基因和导向

1. 目标学说

人的行为都是有目的的，实现某个目标或满足某种需求，或完成某项任务，就是这种目的性的表现。概括地说，人的一切行为都是为了实现目标（需求），企业的干部、职工也不例外。

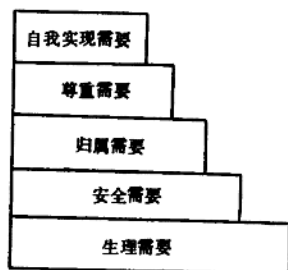


图 1-3 马斯洛的需要层次图

普通的人究竟具有（或追求）哪些基本目标（需求）？古今中外的一些学者都做过观察和探索。孟子提出“食色”是人类的共性目标；当代美国著名心理学家马斯洛（Maslow）提出了一个人类“需要层次”学说，如图1-3。

这个学说认为“生理需要”是最基础的也是最重要的目标。当人们感到这个基础需要大体满足后，就进入第二个层次的目标-安全需要。然后依次类推，由低向高，直至“自我实现（升华）需要”^{*}。

游伯龙、黄书德在其合著的《知人与决策》一书中，把人类的基本目标归纳为七项，即生存和安全；传宗接代；自我重要感；社会赞许；感觉的快乐或满足；认识的一致和好奇；自我升华。并对每项目标做了详细说明。

有的学者对马斯洛的学说进行了修正，提出了生存、关系、成长是人的三大需要。有的学者根据人们追求的重点目标的不同，把人分为“经济人、社会人、自我实现人和复杂人”四类。

上述关于人类目标的诸家学说，对我们知人与导人，都有启示作用或参考价值。需要指出的是，上述各家学说不一定是完善的，也不可能适合所有的人和每个人的各个生活时期。因为每个人的目标是多样的、变动的、发展的，有主次的，而且是不尽相同的。因此，要有分析的、有针对性的、有选择的借鉴这些学说。企业管理者应在实践中做到“洋为中用”，“古为今用”，推陈出新。

2. 目标分类

1) 目标按其内涵可分为：

(1) 生理目标。指维持人体的各项功能，如脉搏、体温、血压、心脏、肾功能、消化系统等处于理想正常状态。维持人体生理功能正常，当然需要适量的食物、衣服、住房、水、空气等物质作基础。人体生理目标的理想值是天生的，固定的（或变化很小的）且比较敏感的（指实际值比理想值不管是偏高或偏低，都会感到不舒服）。

(2) 心理目标。指人们自己能够确立的那些目标。如归属、尊重、友谊、成就、权力等等目标。心理目标的理想值是后天的，可变的，只有当实际值比理想值出现较大的不利偏差时，才会产生压力。

2) 目标按其形态可分为：

(1) 物质目标。如金钱、食品和其它多种有用的物品。

(2) 精神目标。如理想、道德、友谊、归属、成就、尊重等。

3) 目标按其效率和效益的作用可分为：

* 孙彤：《组织行为学》，中国物资出版社1987年版。

(1) 激励目标。指这类目标的建立和达成, 对企业的效率和效益的提高、会起推动作用。赫茨伯格 (F. Herzberg) 认为工作本身的有关目标, 如有兴趣、被公认、能取得成就、会获得晋升、有助于个人发展等, 均属于激励目标。

(2) 保健目标。指这类目标的建立和达成, 不能对效率和效益的提高起推动作用, 但能防止人们产生不满情绪, 赫氏* 通过对会计师和工程师的调查, 认为工资、奖金、工作条件、同事关系等属于这类目标。

我国的实践表明, 崇高的精神目标, 是作好一切工作的强大推动力。因此, 我们什么时候都不能忽视精神文明的建设。但在我国当前的情况下, 物质目标 (象工资、奖金等) 如果处理得好 (比如把报酬与效益紧密挂起钩来), 对广大职工也能起激励作用。

3. 目标管理

目标管理包括建立目标项目, 确立目标水准, 制订实施措施等方面。

在建立目标项目时, 要把物质目标与精神目标、激励目标与保健目标有机地结合起来。在我国今后较长的时期内, 要更多地强调精神目标和激励目标; 目标要突出重点, 不宜太多; 个人目标要与团体目标及国家目标相一致。

在确定目标水准时, 首先要有一定的高度, 即能产生压力并只有通过努力才能达到; 其次要使决策者 (或执行者, 下同) 感到实现目标值的必要性和重要性, 即具有引力; 最后是要使决策者对达成目标具有信心。具备这三条, 就能产生较大动力, 就会自觉去接受 (认可) 这个压力, 还会积极去解除 (通过达成目标) 已经出现的压力。

在目标建立和实施过程中, 要做好有关的管理工作: 可以通过竞争投标或经营承包的作法, 把项目和水准变成是投标者 (承包者) 自己的, 从而产生内在驱动力; 上下层次的目标要保持一致, 互为条件, 即上层的目标要分解落实到下层, 下层通过努力, 要保证上层目标的全面完成; 重点目标在一定时期内不宜过多, 并且要分阶段逐步实现, 不能一蹴而就; 要通过经常的检查监督, 反馈信息, 使执行者和管理者知道工作的进程和优劣, 促使其改进完善; 对效益显著的, 要给予表扬和奖励, 对业绩低劣的, 要给予批评或处罚, 从而形成外部的引力和压力; 要做好配套、协调及服务性工作, 为执行者创造必要的条件; 当出现情况变化或异常事件时, 要及时调整有关的目标, 以免挫伤执行者的积极性。

四、压力是行为的推动力

1. 压力来源

根据我们的观察, 人们的压力主要来源于目标的偏差值, 即当人们确定的目标理想值与目标实际值出现偏差时, 压力就产生。这里分两种情况, 一种是目标执行后的实际值, 不能达到预定的目标理想 (计划) 值, 如煤炭产量、开拓进尺、利润亏损等指标没有达到要求 (可称为不利偏差); 另一种是目标理想值确定得较高 (上级确定或自己确定), 人们感到自身的能力、资源、时间等等不太容易满足任务的要求 (可称为追求偏差)。一般说来, 不管是不利偏差, 还是“追求”偏差, 其偏差值越大, 压力也越大。但偏差值的大小也有一个限度, 如果超过这个限度, 人们感到任务根本无法完成, 就会自暴自弃或“破罐破摔”, 压力反而减少。要使人们能自觉地、积极地承受这个“压力”, 并发挥主观能动性去努力解除压力 (通过完成目标理想值), 还要做好相应的思想政治工作和管理工作。如教育大家认识工作的重大意义, 引起高度重视, 明确各个人的责权利害, 激发责任心, 增加吸引力和压力; 领导者给下属以关心、支持、指导和帮助, 创造条件, 增强信

心，发挥干部、党员和积极分子的模范、表率作用，带领大家克服困难，力争上游，出色完成个人和企业的任务。

2. 压力结构

一个人在某一个时点（时期）其各个生活目标（假定为金钱、友谊、成就、学习、家庭五项）因其重要性和紧迫感不同而产生出不同的压力等级（强度），我们用图 1-4A、1-4B、1-4C 表示，称为压力结构。

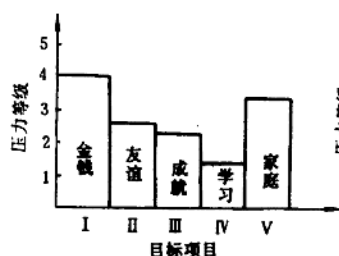


图 1-4A A职工压力结构图

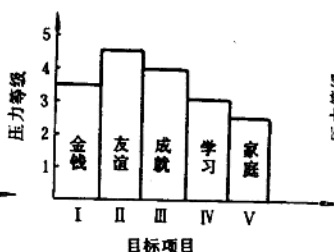


图 1-4B B职工压力结构图

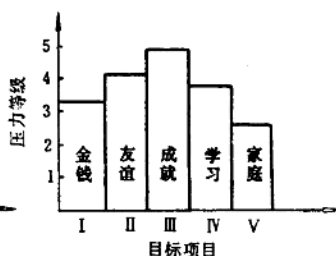
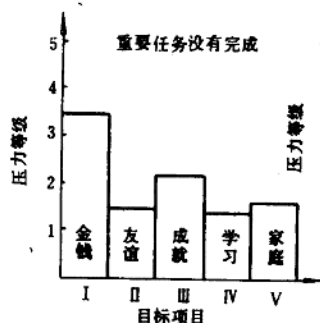


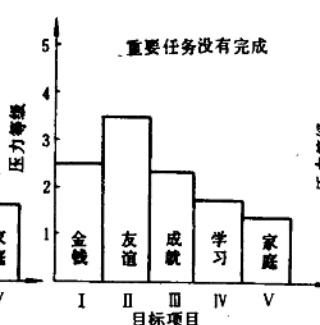
图 1-4C C职工压力结构图

A 职工以追求金钱作为其主要目标，该目标压力最高；B 职工以寻求友谊作为最重要目标，此目标压力最高；C 职工则以取得成就作为最迫切目标，故成就的目标压力最高。

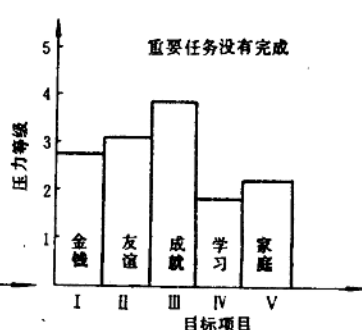
压力结构还有另一种表述：在人们的生历途中，当一个重要事件（假定是重要任务没有完成）出现后，将使其各个目标（仍以上述五个目标为例）产生不同的压力等级（强度），如 1-5A、1-5B、1-5C 所示，也称为压力结构。



1-5A A经理压力结构图



1-5B B经理压力结构图



1-5C C经理压力结构图

对 A 经理来说，任务没有完成，将使其经济损失最大，因而金钱的目标压力最高；对 B 经理来说，任务没有完成，将失去广大职工的信任和支持，因而友谊的目标最感重要；对 C 经理而言，由于任务没有完成，将使其成就的目标落空，因而压力最大。

我们还可以提出其他一些重要事件，如自己的职位由于竞争（或优化组合）而丢失，突然身体生了重病，孩子高考落选，等等。每个人都能根据自己对这些目标的重要性和迫切感的认识而形成各自的压力结构。

压力结构水平的高低，我们可以分成若干个等级（比如1～5级）或若干个层次（比如划分为高度的、中等的、低度的三层）。等级或层次高的，压力大；等级或层次低的，压力小*。

从上面表述和说明中，我们可以看到以下几点结论或应该引起注意的问题：

（1）同个性质的事件，对不同的人（如职位、年龄、环境、面临的 任务、健康等），其目标将会产生不同的压力等级。

（2）压力等级高的目标，将成为优势目标或主要目标，优先引起注意，并随即分配资源（包括人力、物力、财力、时间、信息等）加以解决。

（3）如果有两个目标（比如工作和治病）的压力等级大体相等，将同时受到注意，可能被统筹兼顾，做到一边工作，一边治病。

（4）压力等级高的优势目标解决后，压力等级低的非优势目标就依次转变为优势目标。这就是我们在处理目标问题时的先后次序或轻重缓急。优势目标解决后，如果突然有一个新事件（如重大事故）串入，而且这个事件的压力等级高于已经存在的其他事件，则这个新事件就成了新的优势目标。

3. 压力解除

压力出现后，就要通过“积极求解”的方法来解除压力。所谓积极求解，就是要想尽各种办法，使目标的理想值能够实现，或者说，要努力消除实际值与理想值之间的不利偏差。在这个过程中，从工业企业来说，一般要采取以下措施：进行目标分解，层层落实到人；开展动员贯彻，形成强大声势；实行分类指导，及时解决问题；提供信息资料，帮助总结提高；兑现奖罚政策，激发职工奋进。就个人来说，要提高觉悟，勇挑重担，埋头苦干，努力向上，不到终点不松劲，不达目的不罢休。

如果是由于条件变化或灾害发生而使原定的理想目标不能实现时，就要采取“合理退却”，即适当降低目标的理想值，使经营者或执行者通过努力后有可能达成调整后的目标。这也是降低压力的一种“例外”办法。

在达成目标、降低压力的进程中，往往会出现多个方案。凡哪个方案能使人们的压力等级降到最低点的，人们就选用哪个方案，这种做法叫做方案选择的最小阻力原则。这个原则是人们在决策、管理、经营过程中经常采用的。

为了有效地降低压力，我们还要经常寻求（搜索）并应用各种有关的信息，包括内部信息，外部信息；市场信息，环境信息；经济信息，科技信息；管理信息，决策信息；专家信息，媒介信息；物的信息，人的信息等等。在当代，信息的特点是种类多，范围广，传播快，重要性越来越大。如果我们能高度重视，认真应用，就一定能顺利地达到理想的境地。

第三节 社会人的共通行为

我们所有的个体人，除了个别的“隐士”和个别的“桃花源人”，几乎都是社会人。社会人的行为，既具有个体人行为的特点，又具有社会人行为的特点。比如说，社会人必须遵循社会、团体、组织、企业已经形成的法律、纪律、道德、准则、规范和习俗，不能侵犯他人的权力和利益等等。另外，社会人在相互认识、相互关系（亲疏、喜厌）和相互

* 游伯龙、黄书德：《知人与决策》。煤炭工业出版社1987年版。