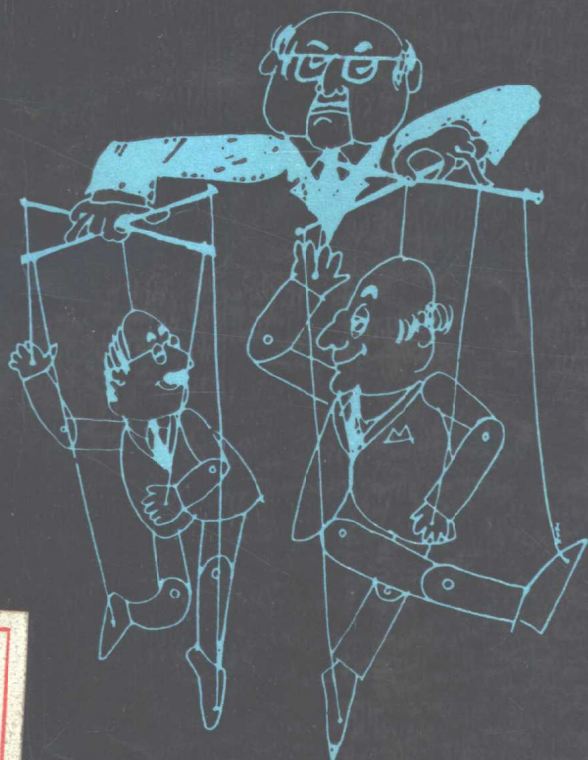


管理华尔兹

——管理者十诫

G·辛格 M·华莱士 著



93
45

中国经济出版社

管 理 华 尔 兹

——管理者十诫

G·辛格 M·华莱士 著
吴 玉 译 杨 平 校

中 国 经 济 出 版 社

内 容 简 介

这是一本由西方学者写的讥讽资本主义社会官僚主义现象的小册子。作者以“十诫”的形式,对诸如繁文褥节、机构膨胀、形式主义、教条主义、营私舞弊等现象作了揭露和抨击。附有漫画三十余幅,文图并茂,可读性强。作者在书中表达的看法和观点,仅供中国读者参改。

The Administrative Waltz

or

Ten Commandments for the Administrator

G. Singer and M. Wallace

管 理 华 尔 兹

——管理著十诫

G·辛 格 M·华莱士 著

吴 王 译 杨 平 校

*

中国经济出版社出版

(北京市翠微路22号)

北京印刷三厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×960毫米 32开本 3 16/32印张 56千字

1988年2月第1版 1988年2月第1次印刷

印数:00,001—25,000

ISBN 7-5017-0033-8/Z·31

统一书号:17395·31 定价:0.95元

中 译 本 前 言

辛格教授是澳大利亚拉卓别大学 (LaTrobe) 的心理学教授,他在管理心理学、生理心理学等许多领域都有卓越成就。前几年辛格教授来中国访问时曾赠送给我一本很有趣的书——《管理华尔兹》。这本书以通俗的形式,深入浅出地说明了许多重要的管理学原理。本书涉及的问题超出心理学的地方也不少,有些是日常的经验之谈,这对于从事管理工作的经理、厂长也许读起来更为亲切。正因为是经验之谈,难免有地区、文化的差别,所以读者最好是根据本地本人的情况参照吸收。

我把此书推荐给北京行为科学学会,建议学会组织力量翻译。当时吴玉同志刚完成《行为科学与有效管理丛书》第二册的撰稿工作不久,又欣然承担了此书的翻译任务。吴玉同志以极大的热情抱病完成这项工作,后来吴老病重,冬青同志又邀请杨平同志在百忙中作了认真的审校,使得这本用词幽默、富有哲理、翻译难度较大的著作能尽快与读者见面。

在此同时,我又去信澳大利亚,征求原著者辛格教授的意见,他热情地支持此书译成中文出版,并专门写了“中译本序言”,作者在序言中说,他“希望中国人民在阻止官僚主义对优良作风的腐蚀方面取得

成功，愿本书对此能有所帮助”。我也抱有同感，愿本书能对我们的经济与政治体制改革有所助益，特别是促使精减机构能顺利进行。

中国科学院心理研究所 徐联仓

1987年11月

中译本序言

我们的《管理华尔兹》一书被翻译成中文出版，我们感到十分荣幸。本书是10年前写的，官僚主义问题却自古就有，并随社会的发展而日趋严重。即使在这短短的10年间，我们也看到官僚主义在澳大利亚的迅速发展。

我们觉得除了书中所讲到的许多告诫以外，还得再加上一个告诫。官僚主义似乎已经发展成为抗拒优良作风的一种社会防护机能。如果优良作风受到繁文褥节的扼杀，我们大家的前途将是渺茫的。

原籍匈牙利的美国精神病学者马斯·萨斯兹简明地描写了官僚与天才之间的冲突。他说：“天才用儿童的眼睛观察，用成年人的头脑理解和书写。官僚用成年人的眼睛观察，用儿童的头脑理解，用死人的手书写。”

我们希望中国人民在阻止官僚主义对优良作风的腐蚀方面取得成功，愿本书对此能有所帮助。

作者 1987 年 3 月

序 言

如果让我们这一时代的官僚怪物继续发展下去，社会就要遭殃。几十年来，小说家描写了这种灾难。最早期的警告之一来自卡夫卡（kafka）。卡夫卡所著《城堡》一书中的主人公在官僚网里越陷越深，但始终没有达到自己的目标。我们常常轻快地谈论人们如何被烦琐和拖拉的公文程序拖住；在这语言上较为随便的时代，许多人则用轻蔑和愤怒的口吻说出“讨厌的文牍管理的无聊之举”这种话来。

官僚主义通行无阻地蔓延，并不限于西方世界。事实上，人们怀疑，某些东方国家在追求行政管理极乐世界方面早已超过了我们。你们也许认为，东方和西方是由完全对立的哲学分开的。事实上，东西方有个共同的思想纽带，即宣扬一种新式的杰出人物治理论：管理人员治理论。这就是，从摇篮到坟墓，对人们每走的一步都事前给规定好了，完全扼杀了个人的主动性。在几乎察觉不出的各个阶段中出现这个暗中为害的过程，只有密切注视官僚主义的人*，才能察觉到。官僚主义在艺术界、科学界、商业界、工业界、政府和高等院校随时可见。官僚主义

* 注视官僚主义者的人多半是诗人、空想家、退出世俗社会的人、精神病院及其他改造机构的收容者。——原注

就象一个人形怪物，它即使没有毁灭那些在其道路上行走的人，也要在他们的心灵中留下它的印记。无论如何，它仍在继续发展，要寻找一种无痛的能够治疗管理人员的毛病而不污染环境的药物，一直是徒劳的。研究人员日夜都在填写调拨单，没有时间到实验室去做他们的研究工作。

人们在行政管理干扰下处境困窘，于是对促成这个怪物继续发展的各种法则和原则进行了很多社会学的分析。本书不准备做这样的分析。作者相信，世界上之所以有这么多弊病，是因为我们在社会科学方面有了太多的原理。理论讲得太多使人做无止境的自省。有识之士在自省时，把决策过程交给了那些不善于迴避决策的人。因此，由于自然淘汰，就让那些不大胜任者去任意地制订无意义的程序，举行无用的仪式，进行没完没了、一片混乱的委员会评议。随着各种社会组织的不断发展，我们日益被活埋在一系列行政管理层次的底下。

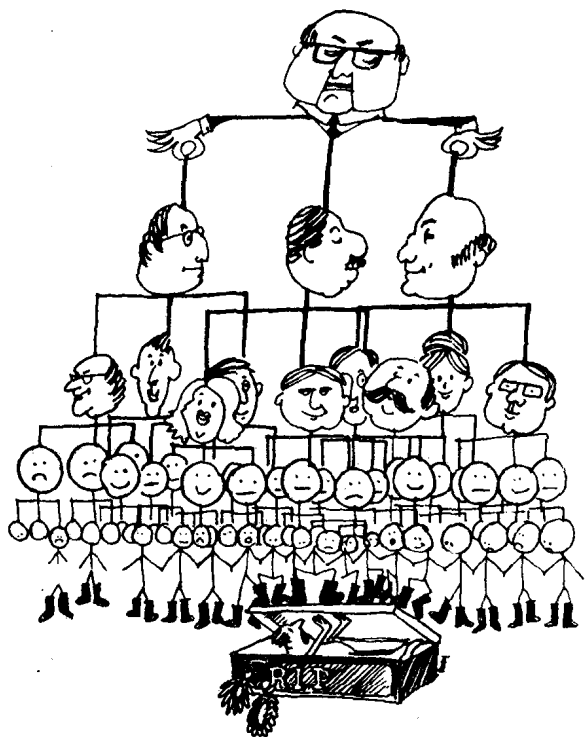
本书提出的一个问题是：行政管理机构的爆炸是怎样发生的？许多人会回答说，这是由于，随着社会的发展，需要管理的事情多得多了。但是，我们所担忧的不是有比例的发展，而是管理人员对生产人员比例的变化。拿一个像陶器业这样的旧行业来说，早期陶工不仅自己制造陶器，而且自己收集原料，自己运输并销售陶器产品。拿这种情况和现代陶瓷工厂相比，现代工厂不仅有会计、广告、公共关

系和办事人员，还有采购、包装、交货和市场销售等机构。在这种情况下，从事生产的人员大概缩减到不及30%。这不仅使管理开销增大，而且由于管理机构的扩充，所有的活动又都要经过管理人网络进行，行政管理的权力在逐渐加强。这是问题的关键所在。

行政管理网络的发展不仅仅限于工业方面。早期关于大学的概念是一批门徒聚集在一个学者周围，通过同住和切磋，从学者那里接受教育。这个传统大概从希腊人开始，一直延续到中世纪。这种简单方法的残迹现在还留在一些大学的细则里，细则允许大学教授在每次讲课后收费*。把这种做法和今天的制度相比较，今天的制度是从研究拨款中扣除65%或70%作为管理费用。这意味着支持教学和研究等主要活动的辅助性服务费用从0增加到70%。由于权力是和开支成比例的，行政管理的权力也相应增大了。要是先给行政管理方面拨款，然后让他们拿出30%作为研究工作之用（如果他们认为这样做是合适的话！），那么，虚伪性就会少得多。

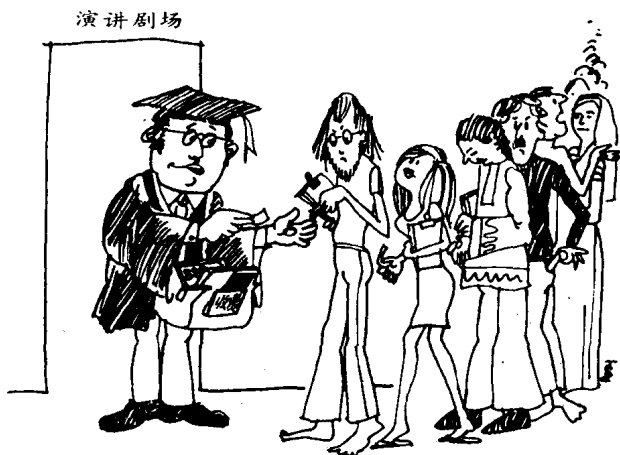
这些例子表明在管理人员和生产者之间的比例发生了根本变化。下面所附的图表说明了导致管理人员和生产人员比例发生变化的步骤。

* 这个特权很少实行——收费后必须发给收据，乃至需要“记录在案”的文书工作，这足够成为抑制这种特权的因素。——原注



我们正在被活埋

本书从这样一个前提出发，即在管理机构发展之际，唯一的生存之道是：“如果不能击败它们，你就加入它们的行列。所以，所有人在促成这种蜕变时所需要的是一种行为准则。

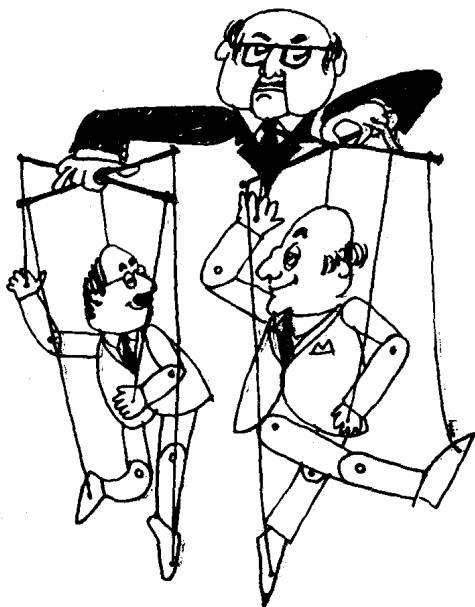


既然最后一个有效的行为准则是在 3500 多年以前向这个世界提出的*，我们需要一个新的准则也就不足为奇了。我们在本书中提出一套戒律，这些戒律是以对付管理人员治理论的论点为基础的。

以前所有重写戒律的试图都没有成功。现在虽然改写用的是现代文字，但都没有摆脱摩西所主张的旧的伦理准则。以旧的准则为基础的戒律强调的是它的内容而不是它的形式，这是错误的。一个戒律，要是符合现代的行政管理习惯，就必须使用官方

* 这里指的是已故的摩西及其十诫。——原注

的夸张的语言，在文体上必须是守旧的。尤其是在引语中用“你应”（“Thou shalt”）或“你不应”（“Thou shalt Not”）^①才能使一个戒律具有权力。



行政管理华尔兹舞

^① 这里用的是古英语。——译注

行政管理发展情况图表

△阶段 1

拿一个毫无行政管理的过程来说。例如，苏格拉底和他的门徒们交换意见，或陶工制陶器。

步骤 1(良性的)：

改进过程实行第二道程序。例如，在“大学”实行交费办法，颁发良好成绩证书。

对于陶工，实行借据办法和接受预先订货办法。

结果：

苏格拉底和陶工要花时间，在纸上写东西。(参看注 1。这里句子写得简短不意味着过程所需的时间不多)。

△阶段 2

苏格拉底和陶工对这种书写工作感到厌烦，想要回到教学工作 and 制造陶器工作上去。

步骤 2(恶性的)

主张由别人(参看注 2)来接替这一方面的事情并处理书写工作。由于这人现在是教学组织或陶器制造厂的一员，他要领取工资。

结果：

苏格拉底和陶工增加了几个导师或一些额外的粘土挖掘者和陶器销售员来扩展活动以便维持那个管理人员的开支。

这种扩展活动叫做“健康的发展”，工人与管理人员的比例较低——可能是 10 比 1 或 6 比 1。

△阶段 3

已安置的管理人员开始工作，他把导师和粘土挖掘者编成号码，列出名单，排上时间表；在工作记录单上记载他们上班到达及下班离开的时间，把假日和产量都记录在册。关于导师工作的时数或每袋粘土制造的陶器数量也备有档案。

步骤 3(增生)

这种繁忙的生产作业需要更多的管理人员，对管理人员又要编号列表，如此等等。这时就出现比例改变的现象。

结果：

先是 6 比 1，工人多于管理人员；以后很快就变为 3 比 7，管理人员多于工人。你看！经过这三个步骤，情况就完全改变了。

——○——

注 1：很早就发明纸张是重要的(参看第二减)。作为商品，它只对管理人员有用。阶段 2 将毫不费劲地继之而来。

注 2：使用在其他方面(如教学或制陶)没有用处的人同使用纸张一样都做得巧妙。这两个步骤保证了自己的存在和自动的发展。

注重形式，不顾实质，这是一切官僚主义者处事的基础。下一章就举例说明了这一点，说明一种职能自治论。这里，行政管理单位最初附属于组织，以后成为组织中占支配地位的部分。在一些老生常谈的说法中就有这样的意思，比如说，“为艺术而艺术”，“外表最重要”和“衣服使人显得华贵”等。一旦关心形式代替了关心实质，我们就悄悄地进入了“形式至上”的时代。

这些新戒律的一个重要方面是，戒律所依据的是无可辩驳* 的教条，而不是原则或法律。这个差别可能是很小的，却是相当微妙的。原则或法律是资料的概括；它们可由新的资料来改变或否定，而教条不是以资料为依据，而是以权威为基础的，谁也不能反驳，谁也不能提出疑问。

因此读者不得怀疑那些戒律，只能服从它们。这些戒律是行政管理华尔兹舞的指南。这是一种奇怪的恍惚舞。** 舞蹈中的主要舞伴总是一个管理人员。他表演所有引导舞步，你除了跟着他的步子跳以外没有别的选择。如果你恰好也是个管理人员，你身边总有一个人在这种华尔兹舞中和你搭伴。按他的步子调整你的舞步，跟着他转，你就有了样

* “无可辩驳”不能与“没有错误”混淆起来。“一贯正确，没有错误”是身居罗马教皇职位者的特权。——原注

** 在原始的印度教舞蹈形式中，教士在将表演者引到舞台以前使表演者进入催眠状态。——原注

板。这毕竟是最重要的事情。不要因为寻找实质而迷了路，实质太小了，你是看不见的。

目 录

中译本前言

中译本序言

序言

第一诫	不应把洗澡水连同婴儿 一起倒掉.....	(1)
第二诫	在我面前不应有其它的神.....	(10)
第三诫	应忠实于既定的方法.....	(18)
第四诫	应维持法律与秩序.....	(27)
第五诫	不应同类相残.....	(35)
第六诫	不应偷窃.....	(41)
第七诫	应尊重比你高明者.....	(49)
第八诫	绝对不应.....	(57)
第九诫	不应妄想力所不能及的东西.....	(67)
第十诫	不应夺去他们最后的希望.....	(75)
附录.....		(83)
后记.....		(89)

第 一 诫

不应把洗澡水连同婴儿一起倒掉

把婴儿洗澡后的水倒掉，留下婴儿，千百年来都是这样做。现在，婴儿和洗澡水的相对重要性需要重新加以评估。虽然要婴儿、不要洗澡水这个古老做法可能显得合理，它完全忽视了无可厚非的职能自治论。本章就谈这种职能自治论。这个论点以及这里提出的其他次要论点是这个新诫的基础。接受这些论点对想要当个管理人员的人是重要的，对那些不想当管理人员，但不得和管理人员住在一起的人也是重要的。我们估计，如果70%的人口是管理人员，再有70%是和他们住在一起（婚生的或私生的）的，加起来就达到人口的140%。

职能自治论

这个论点认为，一个管理单位将趋向于发展，直至成为完全独立的单位为止。原先设立该单位的目的并不妨碍该单位最后“正常”的运转。

例如，大学、学校及其他教育机构设立的视听单位显然是为改进信息沟通而提供教学辅助工具的。