

软管理导论

隋映辉 唐突生 著

上海社会科学院出版社

软 管 理 导 论

隋映辉 唐突生 著

上海社会科学院出版社

软 管 理 导 论

隋映辉 唐奕生 著

上海社会科学院出版社出版发行

上海淮海中路622弄7号

安路商标印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张10.5 插页230千字数

1989年5月 第1版 1989年5月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN7-80515-295-0/C·8

定价：3.45元

序 言

随着我国经济的发展与改革的深入，越来越显示出现代化管理的重要意义。正如中国共产党十三次党代表大会的报告中所指出的：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新阶段的主要支柱。”因此，加快造就现代化管理人才，重塑企业发展的内聚力，建立和发展有中国特色的现代管理科学，是我国面临的一个新的课题。

本书作者在长期研究的基础上，根据我国的国情，运用多学科理论成果，首次提出了一体化的软管理的理论体系，这是颇具特色的。一是广泛吸取了现代行为科学、心理学和社会学等学科成果，把西方管理科学与我国实际做了较好的结合；二是吸取了我国古代管理思想的精华，把古代管理思想与现代管理实际做了较好的结合；三是吸取了革命战争年代创立的思想政治工作经验，把革命年代的思想政治工作与社会主义经济建设做了较好的结合；四是吸取了近年来我国一些专家学者和企业家在管理上的创造性成果，把管理理论与实践做了较好的结合。我认为，这些努力对于建立和发展有中国特色的管理科学是一步有益的探索。路是一步一步走出来的，任何理论体系都要经历一个由不成熟到成熟、由不完善到完善的过程，我祝贺这本书出版，期待着更多更好的管理理论研究成果应运而生。

本书以企业管理为侧重，面向广大管理人员，通俗易懂，

应用性强，对于各级领导干部、管理人员和管理专业的师生无疑会提供有益的启发和帮助。书成之日，特向广大读者推荐。共学、共勉！

滕 藤

一九八八年二月于北京

目 录

序言	滕藤
第一章 绪论	1
第一节 软管理的提出	2
第二节 软管理的理论基础	10
第三节 软管理的基本原则	22
第二章 软管理中的人及其价值	25
第一节 人在管理中的价值与地位	25
第二节 管理的内动力与人能	31
第三节 人的直接参与的软管理	35
第四节 人的主人翁精神与地位	41
第三章 软管理的整体优化	44
第一节 管理观念优化	44
第二节 管理机制优化	53
第四章 软管理的行为制导	65
第一节 行为论	65
第二节 动机论	69
第三节 需要论	75
第四节 激励论	81
第五节 规范论	87
第五章 软管理的反馈理论	92
第一节 反馈原理及其在软管理中的应用	92
第二节 反馈的艺术	101
第三节 公平观	109

第六章	软管理的心理疏导	115
第一节	心理疏导.....	116
第二节	挫折疏导.....	126
第三节	锈锁疏导.....	132
第七章	软管理的人能资源开发	139
第一节	人能资源开发的方向.....	140
第二节	人能资源开发的基本原则.....	155
第三节	人能资源开发的艺术.....	160
第八章	软管理的群体关系	167
第一节	群体关系中的人际关系.....	167
第二节	群体关系中的非正式团体.....	172
第三节	有效的群体关系.....	181
第九章	企业文化	185
第一节	个体文化过程.....	185
第二节	企业文化的建设.....	163
第十章	软管理的决策及其方式	202
第一节	决策方式的异同.....	202
第二节	决策的智囊.....	208
第三节	决策的方式.....	211
第四节	决策的软技术.....	217
第十一章	软管理的组织与形式	221
第一节	组织概述.....	221
第二节	组织发展.....	223
第三节	组织形式的需求.....	226
第四节	组织形式的优化与设计.....	231
第五节	组织形式的客观分析.....	235
第十二章	软管理人员的基本素质	239

第一节	软管理人员的知识结构·····	240
第二节	软管理人员的功能性素质·····	247
第三节	软管理人员的运行性素质·····	258
第十三章	软管理中的领导 ·····	263
第一节	三种领导的比较·····	263
第二节	领导的公仆意识·····	272
第三节	软管理与领导服务·····	276
第四节	领导的情感投入·····	283
第十四章	软管理的基本方法 ·····	288
第一节	目标管理法·····	288
第二节	智力激励法·····	294
第三节	德尔斐法·····	298
第四节	调研方法·····	301
第五节	谈话方法·····	310
后 记	·····	313

第一章 绪 论

社会化大工业、大科学、大经济的兴起与发展，使管理内涵发生了重大的变化。由于日益暴露出来的把人等同物的传统管理逐渐被新的管理方式所融合，管理正从一个崭新的层次向以人为核心的管理复归。期间，管理过程中的软性化、集约化日益突出。人们在管理实践中对人际关系的理解、信赖、支持和尊重的需求，以及参与管理的愿望也更加迫切。管理界已普遍预示到：一场管理的重大变革正在孕育而生。这场革命将使现代管理变型日趋软化。并使愈来愈多的管理者从“软资源”中，即价值观念，战略意识以及群体内聚力，去寻求企业生存、发展的途径。

这场革命也冲击着改革开放着的中国。立足于中国的现代化事业，人们意识到在世界管理的舞台上，中国的管理水平有相当大的差距，中国的特殊国情，中西方文化的异同，传统观念的制约，使中国的管理变革并非一帆风顺。由于新、旧模式的冲突，简单照搬他国管理方式，如欧美管理，证明应用效果并不理想。这里提出的问题是：中国特色的现代化管理究竟是以什么为基础？是依据欧美重“物”的科学管理和重“技”的管理科学；还是以中国化为基础，在经过大幅度调整与改革后，复归到以人的积极性、创造性为核心的发展动力。如果把这一问题放置于世界性的管理变革中，是不难回答的。因为，无论欧美所寻求的“优势”，还是日本和东亚各国的企业精神，其“软潮流”的发端都与中国的传统文化及其管理思想不无关联。甚至诸如“人的因素”的观点，“爱厂如家”的口

号，“主人翁”的意识，都为一些工业发达国家的企业吸收，引用和融合，并成为这些企业发展的优势。因此，对于急速发展现代化的中国，纵观世界性的管理变革，是否应当保持和发扬这些“动力源”及发展“基因”呢？是否应依托这一核心，有发挥地引进和吸收发达国家的管理经验和办法，并以重组方式使之管理中国化呢？结论是明确的：在实现中国现代化管理的进程中，我们既不能放弃长期实践而形成的优良传统，也不应当拒绝吸收发达国家先进管理思想和办法。而是把两者有效地结合起来，不断探索和发展中国式的现代化管理，以促进生产力的迅速发展。

本书将在上述结论的基础上，提出软管理的概念。并就软管理的原理、原则及其理论基础进行阐述。

第一节 软管理的提出

现代管理实践表明，管理的应用不能笼统地以“物”或以“人”为核心。在引进管理经验和办法的过程中，人们常常发现“物”和“人”的核心比例，就如同公平与效益的矛盾评价一样，成为管理学界的难点。但是，有一点可以证实，在现实中，对于一国适用的以“物”为中心的管理，而对另一国则不一定适应，由于社会、文化、科技的差距，往往导致这种差距。70年代，日本取得了令人瞩目的经济奇迹，因此，美国的管理人员掀起了“向日本人学习”的热潮。但是，通过十年的实践，美国人意识到，日本式管理是在特定环境，特定文化传统下发展起来的，简单地照搬往往行不通。譬如，日本的职员以公司为中心，提倡以企业为“家”，美国人则以我为中心，不断寻求更好的职业；美国的很多公司为了向日

本人学习，也创造了一些温暖舒适的工作环境，但却收不到日本管理的效果。美国分析家认为，日本的管理所以成功，大部分是因为根基于自身的传统与文化。美国之所以无法全盘移植日本的管理，是因为美国与日本之间存在着一种明显的文化传统的差异。但是，有趣的是，早年日本的管理却师承美国。早在50年代起，日本就不断从美国引进先进的技术，而管理仍然采取“鞭策管理”，靠公司行政命令，层层照搬下达。结果虽然引进了先进的技术，但在生产效率、产品质量和成本方面都大大落后于美国。50年代后期，日本人总结，吸收了教训，在东方文明和日本传统文化的基础上，普遍学习外国先进管理经验和方法，并结合本国的实际加以消化，创造了一套以提高人的积极性、创造性为基础的、以产品质量和服务质量为中心的**日本化管理**。日本化管理不是美国管理的全盘移植，而是包括中国在内的东方传统文化与欧美管理科学的融合。这种“中性”管理，使日本企业在“商战”竞争机制中保持了有效的平衡。用日本企业界的话说：在竞争激化时，运用《孙子兵法》的谋略；在竞争平缓时，运用泰罗的科学管理。这种符合国情的管理应用，使日本管理取得了成功。

很显然，任何管理的技术和方法的引进和应用，不能离开引进国的国情，一种管理思想和技术的应用，不仅要根据每个国家的政治制度、经济基础、国土资源、生态环境、历史渊源的发展现状，去寻求“适应性”，还要根据民族心理、风俗习惯、科学文化、伦理道德等现状去研究它的“可行性”。

在中国，经济的发展和社会的进步也离不开现代化的管理思想和方法。但是，应当明确，这些现代化的管理思想、

方法。不仅包括“科学的管理”，也包括中国的传统文化和社会主义建设所形成的优良传统。

在我国古代传统文化中，对世界管理有重大影响的莫过于“人学”。所谓“人学”是以春秋末年的大思想家孔子关于人的价值的探讨。由于孔子从道德伦理、治学教育等方面论述了人的理性作用和人创造的精神财富的作用，故早期儒学称之为“人学”

“人学”中的人际关系思想相当突出。孔子建立以“仁”为核心的伦理学说：强调“为人由己”（《论语·颜渊》）孔子认为，要做到“仁”，就要“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。能近取譬，可谓人之方也已。”（《雍正》）就是说，作为仁人，要想自己做到的，就要帮助人家也能做到。凡事都要推己及人，可以说是实行仁的方法。

根据孔子的意思，要做到这一点，首先要严格要求自己。在处理人际关系时，要“躬自厚而薄责于人”，（《卫灵公》）即责己严而待人宽。

孟子继承和发挥孔子思想，他说：“爱人不亲，反其仁；治人不治，反其智；礼人不答，反其教。行有不得者反求诸己，其身正而天下归之”。（《孟子·离娄上》）这就是说，自己爱别人，治理人以礼待人时，却得不到相应的回报，说明自己的行动没有收到预期的效果，那就要反过来在自己身上找原因，要自身端正才能得到天下人的信服。

后来，荀子也主张居上位的要以身作则，强调主唱才有民应，上行才能下效。

上述思想的发展与变化，对世界各国的管理，尤其是对日本和东南亚各国的管理发展，提供了适合本国经济发展的文化基础。同时，也为现代中国的管理发展提出一些值得思

考的问题：

第一，中国儒学思想中的“人学”是关于人的完善、人的义务的思想。从历史的落后因素，它力求将人的完善和义务屈从封建主义统治。而从民族文化优良传统的因素，它则是将人的完善和义务与人的知识以及人的自觉性的提高密切结合起来。这些思想中的积极因素对于中国现代化管理具有什么作用？

第二，要形成和发展具有中国特色的现代化管理，要了解中国的国情、中国的文化传统、中国的民族性格，就需要了解和分析长期影响我国历史文化的儒学思想。怎样取其精华，弃其糟粕，发展确有生命力的理论思维，又怎样融合于外国先进的管理的技术和方法，等等。

上述问题的确需要深入地研究和探讨。

另一方面，半个世纪我党我军的优良传统和30多年来，我国社会主义建设形成的管理经验，也都是建立中国特色的现代化管理的宝贵财富。这些优良传统取决于党和军队的本质属性。这些属性，主要有以下三个方面：

（1）革命的属性。我军的管理是对旧军队管理的根本否定。在我军，管理不是对士兵压迫、奴役的工具，不再是欺骗、麻痹士兵的手段，而是维护内部秩序，保持集中统一的必要措施。因此，我军的管理，关联着军队组织每一成员的阶级利益，完全地为本阶级服务，具有全新的思想内容和政治含义。

（2）民主的属性。我军的管理实行政治、经济、军事三大民主，士兵从“驯服的工具”成为军队的主人，不仅名义上而且事实上享有广泛的民主权利和义务。有着完全新型的官兵关系和内部团结。

(3) 科学的属性。我军的管理是建立在马克思主义的基础之上的。从军队管理开始，就在实践中，逐步摸索，总结了一套适合中国国情，具有我军特色、符合管理规律的方法和制度。

我军管理的革命、民主、科学属性突出地表现为我军管理的优良传统，并长期影响和作用于我国社会主义建设和管理。它的主要原则是：

(1) 官兵一致的原则。由于我军来自人民，属于人民，官兵都是为了一个共同目标，在自愿的基础上结合，根本利益是一致的。官兵之间的政治地位平等、人格平等、民主权利和义务平等，没有人格上的依附关系和尊卑贵贱的区别。

(2) 说服教育（重视思想教育）的方法。我党领导下的军队，士兵是军队的主人，是战斗力的重要因素。士兵这种主人翁地位，规定管理工作只能采取说服教育的方法，而不能压制和强迫。各级管理者只能尊重战士的民主权利，树立牢固的爱兵观念，通过耐心说服教育，启发士兵的政治觉悟，把严格的纪律变成他们的自觉行动，才能带出士气高、风气正、战斗力强的部队。

(3) 依法治军的原则。依法管理，从严治军。必须有一套严格而完整的军事法规。我军在长期实践中不断总结，形成了一套适合我国国情和军情的军事法规，依据这些法规对军队实施严格而有效的管理。为统一军队意志，加强军队纪律，建立良好秩序，使各项工作逐步走上规范化、标准化、制度化，起到了重要的作用。

这些原则对后来社会主义建设时期形成的优良传统，如，重视思想教育的优良传统；依靠工人阶级办好社会主义企业；实行干部参加劳动；工人参加管理，改革不合理的规

章制度；工人、技术人员、干部的“三结合”的群众路线与民主管理制度，等等，都具有重要的影响和作用。

事实表明，无论从中国传统文化，还是我党我军铸成的优良传统，都对管理形成的社会主义基础，即“人的因素”给予特别的重视。它突出体现了中国管理的基本特征，集中反映了社会主义国家人的地位和作用。并以此为轴线，构成了现代化管理的一切原则、制度、方法的运行核心。如果偏离了这个核心，见“物”，不见“人”，就可能导致一系列的社会问题和管理问题，如，人际关系混乱；干群关系的紧张；职工的主人翁精神越来越差；雇佣意识日益增强；生产效率越来越低下等现状。因此，现代管理不可能象设备和技术一样，简单地引进。必须充分考虑到人的因素，强调人在管理中的能动作用，既要见“人”又要见“物”，在吸收、继承传统管理精华的基础上，将思想政治工作、心理学、行为学、社会学、人类学等学科加以有机融合。通过立法程序，加强规范指导，并以形式多样的激励和多种渠道的活动，使广大职工的积极性和创造性得到发挥。这种强调管理中人的因素，并注重发挥人的积极性和创造性的组合管理方式，被称之为“软管理”。

软管理不同于“监督管理”。即不同于仅仅依凭严章峻法、行政命令、物质刺激等方式的管理。

在观念上，它遵循人格尊重的原则、利益相关原则、积极强化原则、意见沟通原则、参与管理的原则以及领导的互为原则，主张管理中的人际关系以平等、尊重、信赖、支持和理解为基础；强调物质与精神的统一；说服教育与规章制度的统一；能级的合理与对应以及正确地运用权力的影响力等等。

在方式上，它重视管理的“透明度”和“公开化”，以

及职工的“知情权”，实行直接参与的民主管理。管理过程中，注重以立法及其程序为先导，管理系统中的“人”与“事”都在“法”的规范和制约下，一律依“法”办事，实施法规下的自我认可和弹性管理。

因此，软管理具有如下要素组合：

(1) 政策和法。政策和法是软管理实施的重要条件。由管理部门制定的战略方针，政策规范，制度措施和人才政策，奖励政策，合理化建议，以及民主监督和决策审议等制度都对管理的发展产生影响。

(2) 人的积极性。积极性的弹性程度是和人的主人翁地位密切相关。把人的积极性视为生产力的核心问题有助于软管理的实施和应用。这些积极性的投入包括创造力、有责任感和主人翁态度。

(3) 管理的协调。管理本身的控制和协调，包括软管理过程中的决策、计划、组织、指挥等都对组合功能有制约作用。同时管理受控于政策和法及人的积极性，并作用于硬管理的各个要素。

(4) 科技投入。建立软管理的指标体系，决策科学体系，人才评价体系等“软件”系统，需要科技的应用和投入。这包括电子计算机系统的应用，软件系统的开发以及办公自动化网络的建立，通过这些系统的完善和建立使管理提高到一定的科学水平。

上述四要素，政策和法是诸要素的第一要素。政策和法决定了软管理的目标、方向、体制以及人的使用。关系到软硬管理要素的合理配置，并对其它要素产生非常重要的影响。管理协调是为了政策和法的具体实现，它的调控作用将会使管理组合发生变化，使其它要素发挥作用。人的积极性和科技

投入也是各要素互为作用的要素。它们受控于政策和管理，又作用于政策与管理，并对提高效率、增长效益产生激励。

可见，软管理要素不同于硬管理要素。它是在硬管理要素（人、财、物）基础上的深入和发展，既同硬管理要素有关，又作用于硬管理要素，是一种影响和支配“硬”要素的“软”功能。

因此，实际上，软管理是硬管理的软化过程。它是社会发展和变革的基本反映。从理论上讲，它与现代化理论有许多渊源。

（1）现代化理论包含社会学、社会心理学和经济学等内容，如价值体系、进取心等等。

（2）现代化理论强调人们的价值观、行为规范和信仰在决定社会类型方面，管理方式方面所起的重要作用。

（3）现代化理论认为价值观的转变是社会变革和发展的最重要的前提条件。^①

而软管理理论引入的软科学的多学科理论和方法，不仅包括现代化理论，而且还渗透和交叉了管理学、人才学、政策学、战略学等软管理理论和方法。通过具体实施和综合运用“软”、“硬”管理的功能，促使人的积极性在管理中得到充分地发挥，并体现出人在管理中的价值和地位。

由此可见，软管理的提出，是基于这样一种事实：即充分发挥一个部门或一个企业的活力，最基本的是发挥部门或企业所具有的能力。这些能力包括：生产设备、技术、资金和信息等。但是，运用这些能力，如技术的开发、资金的合理投入，有效地利用信息为科学决策服务，其最终由人来承担。

^① [英] 安德鲁·韦伯斯特，《发展社会学》32页，华夏出版社1987年版。