

第一章 劳动、组织、管理

第一节 组织与管理

现代的资本主义企业是在作为其主体的经营者有意识有目的的持续的活动的推动下开展其活动的。这种经营者的持续的活动就是所谓的管理活动，它同人类的一切活动一样，是以作为人类一员的经营者的意识为媒介而进行的。但是，这并不意味着这种活动是完全以经营者的自由意志为基础的。只要是资本主义企业，这种企业活动基本上就是一种个别资本的运动，而这种运动显然是在资本主义经营规律范围之内进行的。在这种意义上，经营管理就是一个有意识地适应资本主义客观规律的过程^③，更具体地说，就是“有意识地遵守（或适应）客观规律”^④。但是，在那里不只是存在一种任凭规律左右的被动态度，而且还可以从中看到各个企业（经营者）独立的自由而积极的合乎目的的自主行动。

如何解释这种现象呢？因为企业是个别资本的存在形式，所以除了让其资本增值之外，看不到它存在其他意义。这意味着经营者最终不得不作为“资本的人格化”而行动。但是另一方面，如果从国民经济整体（企业也是其中的一部分）上看，利润率却存在着下降倾向。这是作为“利润率下降倾向法则而知名的资本主义经济固有的规律。因而，不管经营者在客观上是否自觉到了这种规律，只要有了这种认识，他就会以自己的企业只有摆脱这种规律才能获得很大利润为目标，从而作出相应的努力（发挥出各

种多样的能力)。这样做的结果就是有意识地去应用规律(或有意识地去适应规律)^④。

这样,作为一种活动,资本主义企业的管理虽然有着很强的受“资本逻辑”制约的“与体制密切相关”的性质,但是受经营者的能力、力量左右的“与体制无关的”持续的(人类活动固有的)合乎目的的活动在这种管理活动中占有很大比重也是事实。管理活动成功与否的确会给企业本身的存在和发展带来很大影响,但其活动成功与否的标准却不只是由谁能够提供适合国民需求的产品或服务,而且还必须由谁能够维持企业存在并最终获得利润来决定,从这种意义上说,管理活动就是一种特殊的活动。经营者有目的地持续不断地开展活动的意义就在这里。

对有关上述意义上的管理的基础知识加以整理并系统提供有关这方面的知识,是本章以及后几章的基本任务。

这里首先要加以整理的是组织(即作为发挥管理功能的“人力”场所^⑤的组织)概念,这是一个无论在管理理论上还是在实践中都会首先遇到的一个重要的概念。

正如后面还要讨论的那样,人们对于什么是组织的解释是多种多样的,而其中最一般的看法认为,组织是在出现靠个人力量不能完成的情况下为完成所要完成的事情而产生的。就是说,组织不是单个人的集合。虽说只要人们集合在一起,就会有意识或无意识地形成组织,是一种自然的结果^⑥。但也并不是意味着只要有人的集合,就一定会有组织的存在。组织是在两个以上的人为了达到某一特定目的,需要克服对实现其目的的制约而同心协力采取行动时才建立起来的。巴纳德(C. Barnard)是对组织给予特别关注的代表人物之一,他认为,组织是“两个以上的人有意识地调整了的活动和各种力量的体系”^⑦。

总之,所谓组织,就是为了达到特定的目的,由两人以上的人们在相互达成一定关系的条件下进行的活动。因而,为了建立起这种组织(意味着两个以上的人的合作),即使在一瞬间,除了

必须具备前面所说的 共同目的以外，还需要具备 信息沟通和 合作意愿^⑧这两个条件。但是，这样建立起来的合作不是实体而是一种关系^⑨，作为实体而存在的实际是（将其作为一种辅助系统的）合作体系。资本主义企业这种组织体就是这样一种合作体系。

按照巴纳德的观点，这种组织（合作）是由物的系统、社会系统、人的系统共同构成的合作体系^⑩。合作体系是为了概括地把握巴纳德所研究的具体的合作情况而创造出来的概念，是一个“至少是为了实现一个明确目的而通过两个以上人的合作，将处于特殊系统关系中的物的、生物的、个人的、社会的要素结合在一起的复合体^⑪，公司、学校、教会、军队、医院、各种团体等组织体是其代表。这就是我们日常里所了解的组织。反过来说，将赋与合作体系以具体性和多样性的物的、社会的、个人的要素舍弃之后所得到的一个方面，就是作为“只由人的行为构成”^⑫的极为抽象的概念的组织。

但是，作为上述那样一种具体的合作体系的子系统，作为一种关系的组织（合作），是一种个别性组织。因为实际上可以将合作体系区分为强制性建立起来的合作体系与自然形成的合作体系^⑬，而作为其子系统的组织，如果不是从具体的个人而是从功能行为方面把握的话^⑭，虽然能够找到一些共同的东西，但在其内容上是有相当差异的。再者，即使是人为建立起来的合作体系，各个体系也都有各自的特殊性。因为“作为将合作体系统一起来的根据”^⑮的目的，即“共同”目的的状况，决定着该合作体系的性质，所以作为那一合作体系构成部分的组织（以及管理）不是以一般形式，而是以（受到历史制约的）特殊形式出现的（在后面的论述中还要就此加以详细讨论）。

作为两个以上的人有意识的劳动活动的合作，具体地说在生产单位水平上将人、物等结合起来，一般是按照简单合作→以分工为基础的合作这样一种形式发展的^⑯。而且在这种合作中，合作体系无论是人为制造出来的还是自然生成的，都是一种对各个人

的努力加以协调的体系^⑮。因为合作(协作)就是意味着以其目的的
的实现为目标,以“统一的指挥意图^⑯为媒介而进行合作。总之,
为了在那里(即许多人聚集在一起为实现一定目的而采取行动的
场合)最有效地让每个人的行为都集中到一个方向上,必然会产生
指挥、监督、调整的功能。换句话说,随着合作的产生和确立,
会出现一种具有多样性动机的人(作为具有个人人格的人)“同
化”^⑰为具有非个性性格的人(作为具有组织人格的人^⑱)以维持合
作本身的功能,目的便由此而在不断地克服种种制约的过程中更
加合理地得以实现。

这就是管理 而进行管理则是管理者的任务(职能)这样一
种对协同作业进行的“统率”是在一切人类社会的共同生活中都
能看到的现象。但是,这种管理(按照巴纳德的观点,就是将组
织维持下去的功能)是在各种关系之下得以实现的,由于各自目
的的不同,而在所有组织中并不完全一样。

比如以在本书中作为直接考察对象的资本主义企业这一组织
体为例。资本主义企业也是作为由物的系统(机械、原材料)、社
会系统(个人相互之间的关系、个人与团体之间的关系,等等)、
人的系统(人类团体)以及组织构成的复合体的一个合作体系^⑲。
因而,在资本主义企业的场合下,两个以上人员也是由于(有意
识无意识地)同意(被迫同意)“追求利润”这一与体制密切相
关的目的,才参加到企业中来的,那里形式上存在着共同的目的
(是否所有人员都同意则是另外一回事),但是这样的“共同”目
的从原则上看不仅不是共同的,而且里面存在着根本的利益冲突,
就是说,企业这一组织体并不是为了满足每一个人的需求而建立
的,原则上是由资本家制造出来的^⑳。所以企业中的合作本来是
不能形成共同目的的,因而管理的性质也就必然具有了一种特殊
性。通过劳动要素(过程)和管理要素(过程)的比较就会更加清
楚地看到这一点。

第二节 劳动与管理

人类劳动的特点是人自己决定自己的目的并采取与目的一致的行动^②。我们从个人的劳动过程中可以清楚地看到这一特点。个人的能力的确是有一定界限的，但他是自己制定计划并按照计划的样子在行动中加以执行，然后对执行计划的结果加以控制的^③。但是，作为一种社会存在的人类劳动，通常并不是各个人分散的劳动，而是“作为人们之间的合作而进行的社会性劳动”^④。在这一社会劳动过程中，个人劳动并不是按照个人劳动的本来样子进行。上述那样的（计划——执行——控制）过程也在这一社会劳动过程中发生了变形。因为在既是与其他人的共同劳动也是一种合作场所的社会劳动过程中，正如前面已经说明的那样，“指挥、监督、协调的功能日益明显起来，随之便产生了“脑力劳动”和“体力劳动”的分离，具体地说就是分离出了管理者和被管理者。此时，理所当然地是管理者按照共同的目的制定计划，被管理者执行计划，管理者控制着执行计划的结果，从整体上不断地再生产着计划——执行——控制的过程。这意味着在必须由两个以上人的行动实现人类劳动过程的状况下，管理者为了在实践中实现自己的想法（达到目的）——这也是维持合作——换句话说，为了实现计划中的事情，必须对被管理者加以控制。就是说，只能通过这样做才能维持合作。

此时，便产生了管理就是让其他人做事情的看法^⑤。但是，为了不断地让他人去做计划中的事情，就需要相应地按照一定的秩序对人们的合作活动加以安排，形成一定的活动结构。因为在组织（以及合作体系）中，不是以具有人格的具体的个人而是以作为合作的贡献者的非人格的行为为前提的^⑥。在形成一定结构的机构中，即使其他人员由 A 变为 B 或管理者由 X 变为 Y，计划仍然能够在某种程度上像原来那样得以实现。将作为活动体系的

组织和作为使活动体系形成一定结构的组织（所谓的组织机构）联系起来的是作为管理活动的组织。因而，作为一个过程来看，管理就表现为计划——组织——控制这样一种形式，构成所谓的经营管理过程（图 1-1）。

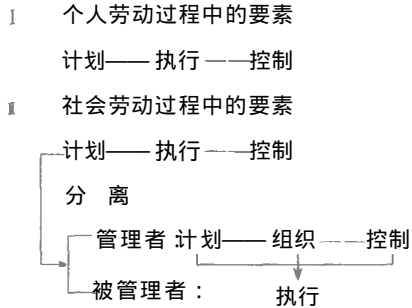


图 1-1

根据人们对组织不同侧面强调的程度不同，可以对组织作出各种各样的定义解释。事实上，日语中“组织”一词的含义是多种多样的^②。本书从概念上对组织作了 3 种区别，即 作为活动体系的组织（即作为关系的组织）， 作为管理活动的组织（相当于通常说的进行组织），^③作为机构的组织（这是通过进行组织而将活动体系固定下来的组织^④，具体说就是职务与权力的构造^⑤），但根据上下文理，有时只用组织一词来表示。在实践中，更多地是把组织作为实现企业目的的手段来理解^⑥，这种情况下的“组织”相当于上面所说的 或 中的组织。

这样，所谓管理实际上不外乎就是管理者让被管理者做事情——研究在这一过程中产生的各种关系的是管理论。换句话说，这就是用什么手段使“共同”目的得以实现的问题，这一目的的实现通过管理者对被管理者的指导（这一含义在第三章中有详细论述）而成为可能。巴纳德把这称之为有效性（effectiveness）^⑦，是

组织存续的首要条件。如果把这作为一个过程来看待，就可以暂且像以往表明的那样，构成计划——组织——控制这样一种模式。但是，为了顺利地将这一过程再生产出来，需要在这一过程中满足被管理者个人的动机。缺乏这一点就不能期望“把非人格的行为贡献给非人格的行为体系”的贡献者作出“持续的人格上的努力”³³。这是激励的功能，相当于巴纳德所说的组织存续的第二个条件，即效率（efficiency³⁴）问题。

实现无视有效性的效率，意味着不能达到目的，也就是说不能维持组织。而另一方面，片面地追求无视效率的有效性，是对合作本身的破坏。在这种情况下，组织会崩溃。总之，效率和有效性缺一不可，缺少任何一方面都不能期望组织会继续存在下去³⁵。

但是，在作为人为制定出来的组织中具有代表性存在的资本主义企业中，确定劳动（合作）目的以及如何去实现这一目的的权力在资本一方。因为在资本主义的合作形式下，由于从一开始就是以不得不把自己的劳动力出卖给资本的自由工人为前提，所以对其作为合作的活动系统进行指挥、监督、协调的功能便成了资本的功能。因而，在这一系统之下，计划一方与执行计划一方必然会发生对立。在社会劳动过程中按照一方面是计划——组织——控制，而另一方面是执行这样一种形式，分别将功能加以专门化，是不可避免的，但问题在于在资本主义企业这一组织体下，将这种专门化固定了下来，对立了起来，管理转化成了支配。

而且，由于资本主义企业的性质，激励功能并不是从一开始就受到重视。就是说，在计划与执行分离（→对立）的情况下，是以让计划执行者按照命令去执行计划的，认为沿着一定的组织机构去做，计划的实施不会遇到很大障碍，在强制性管理下，不需要特别的激励手段。而且即使在 20 世纪前后，泰勒已经对激励的研究给予了特别关注³⁶，但在相当长的时间里，人们依然受到人是一种只要给予金钱就没有什么意见，就会老老实实地工作，是一种被动的机械这样一种人性观的支配³⁷。这时，在某种意义上，激

励只靠命令就足够了。经营管理过程实际上就是计划——组织——控制。在这一过程中，激励之所以逐渐能够取得新的地位，那就是因为应当把工人作为企业中的伙伴，作为人来对待的“新的哲学”^⑧，给予经营者的观念以很大影响，同时也是因为把人看作是不只受到物的、生物的、社会的要因制约的存在，而且也是以心理要素为基础，从几种替代方案中进行选择，设立目标并为完成目标而开展活动的存在，直截了当地说，就是因为管理者中间渐渐溶进了一种把人看作是自主进行自律性活动的一个决策者^⑨这一最具常识性的对人性的理解。

随着“人虽然是自我思考，抱有自由意图，并以此为基础开展行动，但其能力是有限的”这一人性观的出现，认为合作体系是进行各种决策的场所^⑩的看法，必然会突出起来。比如有人认为：“构成组织的各个成员都有各自的自由意图，都在进行着自己认为是合理的决策。但这并不能说明那些人了解了能够采取的所有替代方案以及能够事先对各个结果都有所了解。所以这些人即使认为自己进行的决策是正确的，但从客观上看也不能说他们的决策是合理的。但是尽管有这样的局限性，一面对问题，人们就会理所当然地要进行他自己认为合理的决策。在组织中，正是由于各个成员基于这样有限的理智上的认识，进行着主观上认为合理的决策，才使得各个成员对客观事实使用着各自不同的认识方法，结果在各个成员作出的决策中产生出分歧来^⑪。

因而，问题便成了如何对丰富多彩、各种各样的决策进行“整合”换句话说就是如何让各个成员作为“组织人格”去行动。这一点虽然不一定能够被人们所意识到——即在某种意义上是作为理所当然的事情——但已经在管理上得到了解决。在合作体系中贯彻“组织人格”最简单而且具有高度压力的方法是彻底地贯彻命令，制定详细的行动指南。但是，只是用这种可以说是“赤裸裸的”、“朴素的”管理方法是不能达到“有效性”的。随着时代的推移，激励再次成了一个问題。

在这里，每个人都是具有各种具体需求的存在成了不言自明的前提，所以激励功能理所当然地受到了重视^②。因为在作为合作形式的组织中，受到重视的虽然始终只是那些为了达到特定目的而需要的非人格的行为，但为了形成这种“行为”，却需要用某种形式去满足作为行为主体的具体的个人的动机（目的）。为了让每个人都参加和持续地参加一定的合作活动，就要像第七章详细叙述的那样，分析人类本来就具有的种种需求，并采取使其得到满足的措施。

但是，像在其他著作中（拙著《报酬管理》晃洋书房，1989年）也曾论述到的那样，这实际上不一定意味着企业内部工作人员能够作为具有那样多种需求的人而存在。这是因为“资本的逻辑”（制约着作为管理者的经营者的与体制密切相关的行为，而且规定着作为被管理者的工人们在资本主义经济条件下的行为、意识、存在状况始终是强有力的^③。The character of the system determines the psychology of its members. not vice versa.^④

这样，按照本书的理解，可以将作为管理者的经营者的职能归结为计划——组织——激励——控制。正如已经说明的那样这是从个人劳动过程和社会劳动过程的区别中必然产生出来的功能。

相对于此，巴纳德（其本身也是经营者）是在从与建立组织的三要素对照中去理解经营者的职能的^⑤。即设立被组织成员接受的“共同”目的，配备成员之间相互进行信息沟通的手段，调动合作的积极性，结构建设和激励，^⑥有时也把这理解为决策，但其内容不一定与计划——组织——激励——控制相对立，在许多方面是相互重叠的。

因为按照巴纳德的理解，管理就是维持组织（合作）但为了将组织维持下去，特别是在人为建立起来的合作体系中，必须支配他人去实现目的。关注前者的是巴纳德，关注后者其过程的是传统的管理理论。就是说把如何达到长时间地确保合作（组织）本身的存续、维持所需要的三个要素（目的、信息交流、合作意愿）作为问

题的就是经营管理过程。当然，这并不意味着经营者是沿着时间顺序去完成那些职能的。经营管理过程的各个职能也可以循环往复地进行，但如果把注意力放在这一方面那就成了管理周期。

从以上情况来看，经营管理过程（周期）最终可以归结为计划——组织——激励——控制。

因而，经常管理过程不像通常考虑的那样，是 Plan-Do-See。那是将劳动过程一般的周期和管理周期混同在一起的结果。稻村毅夫也批评说：“常常看到对于劳动过程的一般周期和在社会劳动过程中被分化出来的作为管理功能的周期的区别认识是很不充分的”^⑧，他是将管理功能作为计划——指挥——控制来把握的。

而将这一过程统一起来的是领导。

注释

植村省三是作为‘有目的有意识的活动’来把握这一点的（植村省三、南龙久《现代企业的管理与组织》白桃书房，1977年，21页）。

片冈信之《经营经济学基础理论》千仓书房，1976年，272页。

植村省三、南龙久，前书，21页。

参阅片冈信之，前书，272页。

⑤C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* Harvard University Press, 1968, p. 75（山本安次郎、田杉竞、饭野春树译《新译 经营者的任务》钻石社，1968年，78页）。

⑥北野利信《经营组织的设计（增订版）》森山书店，1982年，17页。

⑦C. Barnard, *op. cit.*, p. 73,（日译本，76页）。

⑧Ibid., p. 82（日译本，85页）。

⑨Ibid., p. 74（日译本，77页）。

⑩Ibid., p. 73（日译本，75页）。

⑪Ibid., p. 65（日译本，67页）。

⑫饭野春树编《巴纳德 经营者的任务》有斐阁新书，1979年，49页。

⑬细谷昂将其区分为制造出来的组织和自然生成的组织（细谷昂《现代社会学与组织论》诚信书房，1969年，122页）。

⑭真野修：“巴纳德的内在均衡与外在均衡”《经济学研究》第24卷第1号，63页。

⑮C. Barnard, op. cit., p. xix (日译本, 27页)

⑯生产过程内部的直接合作，“在我国一般称作“协作”（稻村毅《经营管理论史的根本问题》密涅瓦书房，1985年，13页）

⑰C. Barnard, op. cit. p. 77 (日译本)。

⑱马克思恩格斯全集（大月版）25卷（2），481页。

⑲铃木幸毅《巴纳德理论批判》中央经济社，1984年，23页。

⑳有时也把具有组织人格的人作为“机关人”来把握。比如“确切地说组织中的人不是被作为人类一般这种意义上的人来对待的。那始终是与工作结合在一起的人，而且是从经营上要求高效率地有效地完成有关工作的人。……人本来是复杂的生物，所以不用说，人不是天生只有合理性的存在，而理所当然地也是兼具非合理性和非逻辑性的存在。但是……在经营组织中，这方面非合理性、非逻辑性是不会从经营职能的履行上得到承认的。即组织中的人是为了有利于一定目的而被组织起来的人。从这一观点去把握的经营组织中的人，我们在概念上称作机关人，以与所谓的人格概念加以严格区别”（泉田健雄、代田郁保《现代组织论的焦点》白桃书房，1987年，15~16页）。

㉑参阅片冈信之，前书，172页。

㉒经营“组织不是自然形成的（自成体），而是人为组成的（创造体）”（泉田、代田，前书，17页）。

㉓“我们假定在只有人参加的形式下进行劳动。蜘蛛的作业与纺织工人的作业相似，蜜蜂构筑的蜂房使人类建筑师感到羞愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就胜过最好的蜜蜂的地方，是建筑师在用蜂蜡构筑蜂房之前，就已经在头脑中将它构筑好了。劳动过程的结果在其一开始就已经在劳动者的表象中存在着，即已经在观念上存在着。劳动者不仅引起了自然物的形态变化，而且他在引起自然物变化的过程中，同时也实现了他自己的目的（《资本论》大月版，23卷，234页）。

㉔中村瑞穗《经营管理论序说》亚纪书房，1975年，124页。

㉕稻村毅，前书，12页。

㉖“管理通常是被作为让他人做事情的手段来讨论的”（H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed Macmillan, 1957, P. L. 松田武彦等译《经营行为》钻石社，1965年，3页）。在苏联也有若干不同的表述，但有一

种理解认为，“管理首先是对人，而还通过人对现实的生产过程产生合乎目的的影响”（拉夫里考夫、考里茨克著，宫坂纯一译《苏联管理理论基础》杉山书店，1984年，139页），这与资本主义的理解几乎完全相同。关于“让他人做事情”这一点，中村瑞穗在前书第六章中有详细讨论。

⑳C·Barnard, op. cit, p. 84 (日译本, 87页)。

㉑根据绵贯让治的观点，可以将组织概念整理如下（《团体、组织、领导方式》培风馆，1962年，213~214页）：

(1) 作为形态的组织

作为集团的组织

- a. 形成一定的结构
- b. 设立目标、使手段体系化
- c. 规模

作为人的活动体系的组织

作为机构及其构成的组织

(2) 作为过程的组织

作为管理行为的组织

作为协调力量的组织

作为平衡过程的组织

作为信息传递过程或象征过程的组织

㉒北野利信，前书，18页。

㉓泉田、代田，前书，20页。

㉔“组织是为了达到企业目的而更有效地对企业成员的努力加以协调的手段”（幸田一男《经营组织的编制与改善》钻石社，1965年，19页）。

㉕C. Barnard . op, cit, p. 91 (日译本, 95页)。

㉖Ibid., p. 84 (日译本, 87页)。

㉗Ibid., p. 92 (日译本, 96页)。

㉘饭野春树编，前书，184页。

㉙“现在有一种不同的科学理论。这种研究对影响员工的各种不同的动机进行了详细探讨。在此之前也曾就这一问题进行过多次讨论，这是一项需要特别引起注意的研究。但是也许有人认为，这是属于由个人进行观察及判断的事情，不具备应当付与精确的科学实验的性质。因为是对人那样的极为复杂的有机体进行实验，所以从这种实验中得到的法则，与有关物质的法则

不同，的确有很多例外。但是不容置疑，能够适用于大多数人的这种法则是存在的（泰勒著 上野阳一编译《科学管理法》产业效率短期大学出版社，1957年，317~318页）。

③7 C. Perrow, *Complex Organization: A Critical Essay*, 3rd ed., Random House, 1986, p. 53（派芳著，佐藤庆幸监译《现代组织批判》早稻田大学出版社，1978年，91页）。

③8 C. Perrow, *op. cit.*, p. 59（日译本，102页）。

③9 南龙久《经营管理基础理论》中央经济社，1986年，68页。

④0 但是不用重复地说，被组织体所承认的决策就是由其目的所规定范围内的决策（参阅泉田、代田，前书，36页）。

④1 高宫晋编《现代经营学派系》日本经营出版会，1969年，103~104页。

④2 “一切人，特别是领导者和管理者的行为，即使是无意识，也是以有关人类行为的基本前提和态度为基础的”（C. Barnard, *op. cit.*, p. 8（日译本，8页））。

④3 只要生活在资本主义社会中，工资对于工人来说就理所当然地占有很重要的地位。因为资本主义社会本身是通过个别资本的运动而运转的。就是说“无论是一个富裕，两个富裕，还是三个富裕，都不是社会的富裕，这种可悲的个别人的富裕是其（以私人所有为基础的文明社会）唯一的决定性的目的，通过积蓄、买卖、交换、投机而赚钱的可能性，是这个社会的活动的决定性动机，所以这种对赚钱的冲动也传染给了工人阶级，也给予我们的心理以很大影响”，“关心物质的资本主义的实现方式形成了致富和赚钱主义心理，强化了个人为致富而发生的肮脏的冲动和欲望，那时个人让自己隶属于那一富裕，与其他一切东西对立起来，成了精神贫乏的存在”（库尼亚佐夫、斯米鲁诺夫著，宫坂纯一译“社会主义劳动（Ⅱ）”《经济论文集》（北海学园大学）26—2，135页）。

④4 P. Baran, P. Sweezy, *Monopoly Capital*, 1966, p. 42（但这里是转引自武村勇《企业目的与企业行为》森山书店，1982年，31页）。

④5 C. Barnard, *op. cit.*, p. 217（日译本 227页）。

④6 南氏是从管理要素（功能），即决策、建设组织机构、激励的相互联系起来把握管理活动的实际内容的（南龙久，前书，179页）这可以说就是巴纳德对管理周期的理解。

④7 稻村毅，前书，50页。

第二章 经营管理周期

第一节 计划

一、计划的内容

如上一章所示，实际管理是通过贯彻一连串功能（计划——组织——激励——控制）的形式进行的，这就是所谓的经营管理周期如图 2-1。如果借用巴纳德的概念先来对经营管理周期做一简要说明的话，可将其内容归纳如下：

（1）计划 这是指为了设立共同目标并将其具体化而采取一定形式使目的、目标固定下来。

（2）组织 这是指为了建立组织机构这一使信息传递得以顺利进行的传达体系而开展的创造性活动。

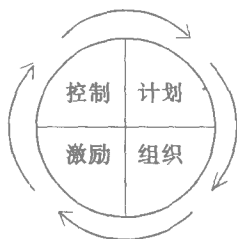


图 2-1 经营管理周期

（3）激励 这是指组织为了确保个人的合作积极性而连续不断地提供诱因。

(4) 控制 这是对在满足组织构成人员需求（效率）的过程中是否实现了共同的目的（有效性）而进行的控制。

（一）计划的意义

正如已经表明的那样，管理就是让他人做事情，从内容上说就是将由共同目的、信息沟通和合作意愿建立起来的组织维持下去。无论怎样去说明管理，不管是把有效地实现一定目的作为最大问题，还是把以与组织成员个人目的相对立的共同目的为目标，使各个组织成员加强合作作为问题^①，那都是以个人目的与组织目的并非完全一致这一事实为前提的^②。

这一点在资本主义企业条件下特别明显，企业目的与被管理者的目的在原则上是对立的。因而在管理中，最重要的问题是首先建立起共同的目的，而且必须不断地建立新的“共同的”目的，这在实践中是通过企业目的 经营目标 经营战略 经营计划这一过程加以解决的。

（二）计划的内容

作为资本主义的企业，它是个别资本的存在形式，是把资本投入作为其存在基础的。但是，资本只有增值之后才有其存在的意义，投入是为了使其增值。因而，企业的全部活动最终必须放在与个别资本自我增值的关系中加以理解。企业经营以追求利润为目的，不单是一种利润指向，而且也是一种利润最大化指向。就是说，使个别资本得以增加的是利润，所以个别资本的运动就变成了追求利润的运动；而且由于资本增加本身是运动的本质，所以这一运动必然会成为追求利润最大化的运动。

这样在资本主义社会，企业追求利润就是由经济法则决定的，不以人的意志为转移的，而利润最大化指向则是“与体制有关的资本逻辑”。因此，在自由竞争时代，这种对利润的追求具有一定的“客观性”，换句话说，就是得到了社会的承认，把追求利润作为共同目的并让人们去相信这一目的是可能的。因为按照亚当·斯密学派的说法，企业在追求自己利益的过程中，在“看不见的

手”的作用下，结果有可能对社会公益作出贡献，国家利益和追求利润活动之间大致上是一致的，不矛盾的。

但是，资本主义一进入到垄断资本主义阶段，对利润的追求就变成了对垄断利润的追求，目的开始失去其“客观性”。当然，即使在这一时代，“作为其大前提的对利润的追求”即“作为法则的对利润的追求”也是事实和现实，具有任何人也不能否认的客观性，但在作为企业目的而得到所有工人的承认方面，则失去了它的“客观性”^③，作为企业家，很难把追求利润说成是企业的直接目的——因为其有反社会的性质。这样，进入垄断资本主义阶段之后，人们便围绕着追求利润的目的是否失去了目的的“客观性”这一企业目的问题，展开了各种各样的讨论^④，从而出现了经营理念论。

那么，今天如何解决“与体制相关的”利润最大化这一企业目的与作为“追求利润”这一不具有“客观性”的目的的“对立”呢？这是一个目的与手段的关系问题。这一目的与手段不一定直接结合在一起，见图 2-2。在现实的企业经营中，尽管受到追求利润这一大前提的制约，但提起通向目的的手段、方法和决策来，其间还是存在着许多途径的，就是说在目的与手段之间存在着许多中间项。

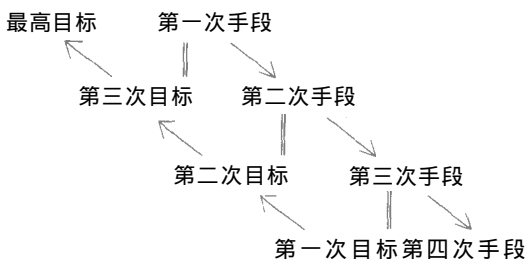


图 2-2

（出处 武村勇《科学的经营学》182页。

比如，对于追求最大利润这一企业目的来说，可以考虑采取

增大销售量和多角化这样两种手段[®]。而对于这些手段来说，则可以考虑采取各种各样的第二层次的手段，比如拿增大销售量来说，可以考虑采取降低价格、开拓新销路、开发新产品、有效的广告宣传、缩短流通途径、提高销售组织的效率等。对于第二层次的手段来说，还可以进一步采取各种各样的第三层次的手段，比如拿新产品的开发来说，可以考虑采取充实研究人员、开发新构想、引进外国技术、调查消费结构变化等手段。

如果企业主要想有效地获得最大利润，那么最重要的就是不要简单而唯心地去直接追求其目的。企业不仅要期望着目的本身的实现，而且还必须按照一定层次把注意力引向各个手段。这时，企业主为了更有效地实现其目的，不能只限于把手段作为手段本身来处理，而是应当将其作为行动的目标。就是说，通过有意识地把手段作为目的，像对待原来的目的那样对待手段——这时原来的目的处于潜在状态；能够更好地实现其目的。

就前面所举事例来说，与追求最大利润这一目的相对应的第一层次上的诸种手段中的一个手段是增大销售量，第二层次上的诸种手段中的一个手段是开发新产品，第三层次上的诸种手段中的一个手段是开发新构想，在这种情况下，如果弄清了手段依次向下排列的次序，以后就不要把这些手段仅仅当作从属于目的的手段本身来看待，这时要像对待最高目的一样，把作为最低层次手段的开发新构想的研究作为第一层次的目标来采取行动，一边逐渐向上趋近于本来的目的，一边寻求行动的方针，最后便会最有效地达到追求最大利润这一本来的目的。因而，这时必须懂得这样一种关系，即被认为是最低层次的手段，离追求最大利润这一本来目的的最远的开发新构想的研究及其成功，结果对本来的目的作出了最大贡献。概括起来说，利润最大化这一“企业目的”就是通过将自身隐蔽起来，并把所属各种手段化为目标，从而向着未来推进的。

上述各种手段（手段⇒目标）被称之为经营目标。正如后边将要看到的那样，的确存在着企业成员不得不接受追求利润这一