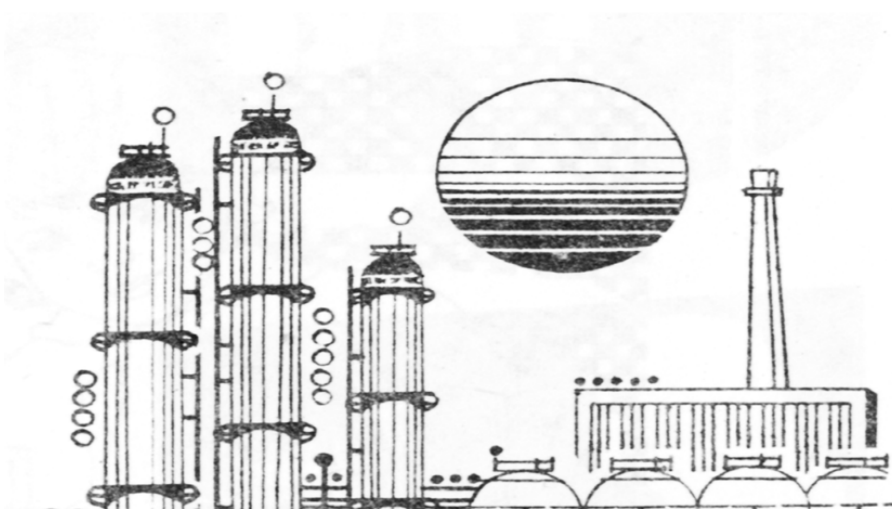


# 现代经理手册（十）

马敏 主编



# 目 录

现代经理管理三论 .....	1
一、系统论与企业管理 .....	1
二、信息论与企业管理 .....	8
三、控制论与企业管理 .....	15
现代经理决策技巧 .....	20
一、决策的类型和程序 .....	20
二、决策的准则及方法 .....	38
组织管理与系统运筹 .....	54
一、组织管理——实现目标的基础 .....	54
二、系统运筹的艺术 .....	82
三、上下同心——组织的沟通与协调 .....	96
团队激励与组织凝聚 .....	118
一、激励手段和方法 .....	118
二、激励与约束 .....	139

## 现代经理管理三论

### 一、系统论与企业管理

系统论是本世纪 40 年代由美籍奥地利学者贝塔朗菲创立的一门新学科。它是关于研究一切综合系统或子系统的一般模式：原则和规律的理论体系。目前它的方法已被应用于各种科学理论研究与现实社会实践中。尤其在管理学中，系统论得到了广泛的应用，具有普遍方法论的意义。

#### 系统论和系统工程在管理学中的普遍意义

系统是由相互作用和相互联系的若干组成部分结合而成的整体，它具有各组成部分孤立状态不具有的整体功能，它总是同一定的环境发生联系和关系。

系统工程的含义可分为广义和狭义两种。广义的系统工程是指为了合理地进行系统的开发、研制、设计、运用等各项工作而采取的思想、组织、程序、方法等的总称。这种含义在很大程度上是经验性和哲理性的。狭义的系统工程是指为了最好地达到系统的目的，对作为对象的系统的结构、组成元素、信息传输、控制机构等进行分析、设计的技术。这种含义主要是指系统的模拟、分析、综合设计、最优化等内容，因而是技术性和理论性的。

从方法论上说，系统工程是从整体上对系统的规划、研究、设计、制造、试验和运用进行组织和管理的科学

方法，也是研究和解决庞大而复杂的管理问题的一种有效手段。管理学的系统论思想，实质上是在同系统的方法解决管理问题发展过程中形成的，它是辩证唯物主义认识论和唯物辩证法理解管理客体运动达到一定阶段的结果，是马克思主义哲学运用新的科学方法论认识管理运动的反映。

因此，系统论在管理学中具有普遍意义：首先，凡是管理形态，其内部各组成部分之间总是存在着一定的相互作用，整体和部分的功能总不能绝对地同一。那种组成部分之间作用较弱、结构水平低、系统特性不太明显的所谓管理非系统，只不过是管理系统的特殊形式。其次，系统概念作为管理普遍具有的整体规律性的概括和总结，也同样具有哲学上的认识论意义和方法论价值。

系统论归纳了管理的整体性及其和部分的相互关系。管理系统与环境相互作用，管理系统的构成及其发挥功能的一般规律性，恰恰构成了认识管理世界运动过程的一个“小阶段”，构成了主体思维洞悉管理的系统本质的特殊纽结和特殊“尺度”。它能帮助人们更深刻地认识管理的相互联系和相互作用，从而能够从本质上更深刻地认识管理。特别是随着社会经济的发展和科学技术的进步，人们不仅研究和认识极其复杂的管理形态和运动，如工业工程、科技研究、教育、经济、卫生、军事以及行政等各个方面，需要运用系统概念；就是处理企业管理内部的经营、物资、财务、生产计划、劳动工资等各个领域的管理活动，也需要借助系统概念。只有从系统的角度去认识，才能正确地评价企业管理活动，作出相应的对策，加强和改善管理薄弱环节，以取得和推动企业管理能力的提高，创造出—个较有效能的企业新

局面。所以，人们对企业管理活动进行全面评价，也是离不开系统概念的。系统范畴仿佛是某种“视角”，它能根据系统特性去感知、“察看”管理世界。因此，系统概念和范畴，不仅能够构成特殊的管理认识论的棱镜，而且还有着重大的管理学方法论的价值。

### 系统观是管理主体世界观的重要组成部分

系统论的产生和发展，不仅使系统概念闯进了管理科学体系之中，而且使人们对管理系统属性所形成的认识体系，即系统观，也成为管理主体世界观的重要组成部分。

我们知道，管理主体世界观乃是人们对于管理世界中的一切形态、现象、运动过程，以及对于整个管理世界的最根本的看法。而系统论所揭示的系统属性表明，整个管理世界不过是一个由无数层次的子系统所构成的庞大系统；在这个系统中，任何给定的管理形态都是由其要素组成的有机整体；管理世界上的万事万物都自成系统或互为系统；管理系统无所不在。这就是说，系统属性并非是管理的具体的、相对的属性，而是整个管理世界和管理运动中一切形态和现象所具有的一种根本属性。人们对这种属性的认识，决非是对管理世界的枝节性认识，而是涉及到把管理世界中的一切形态、现象和运动过程的带有根本性的世界观问题。

系统观作为管理主体世界观的重要组成部分，不仅因为系统性是管理的又一固有属性，而且还在于系统乃是管理存在的又一基本形式。因为就整个管理世界而言，也不过是由无限层次所组成的一个纵横交错的立体网络系统。在管理世界中既没有脱离系统的管理，也不存在独立于管理之外的系统。另一方面，系统也是管理之间

的一种本质的联系。因此，系统和管理运动也是不可分割的。管理运动是管理的普遍属性的存在形式，它根源于管理的内部要素和周围环境的相互联系和相互作用。任何管理运动都包含着管理的不同要素的相互作用；而管理内部和外部的任何相互作用又都表现为运动。事实上，在管理整体运动中，任何系统都是管理运动的表现，而任何管理运动又都是系统存在的方式。

总之，科学的系统观，对于把管理主体世界观建立在更加牢固的科学基础上，是不可缺少的。特别是当今人们对管理世界的认识，无论以宏观领域还是微观领域，都不断地向纵深发展，管理的认识对象业已扩大为各种极为复杂的系统客体。即便是传统管理科学领域的问题，也注重研究管理对象的复杂性和组织性，把管理的认识对象视为发展着的系统整体或复合体的系统，注意分析其中系统与管理环境、系统与管理要素、管理要素之间的关系。因此，把系统观作为管理主体世界观的一个组成部分，是管理科学在哲学基础之上自身发展到一定阶段的必然结果。

同时，系统观之所以能成为管理主体世界观的重要组成部分，还在于其能构成管理主体的世界观框架体系。管理系统观的整体大于部分之和，整体功能来源于系统和管理环境、系统和管理要素、管理要素之间的相互联系和相互作用，管理世界是无数有等级秩序性的层次组成的巨大系统，管理系统在一定程度上能自动走向有序结果，以及管理系统的状态是时间的函数等观念，完善了管理主体的世界观体系。

系统论是对管理辩证法的补充和深化

系统论作为一门具体科学，与管理辩证法是有着天

然的、密切的联系的。它是人们从系统角度上认识管理辩证发展的特定方式，是管理辩证法的一种特殊表现形式。管理辩证法的诸规律，通过系统模式都可以得到充分的直接的体现。但是，系统论并不只限于使管理辩证法得到具体化和模拟化，而且还为管理辩证法的发展，提供了许多新思路和新内容。

(1)系统论从管理要素的组合规律出发，阐明了管理辩证法关于管理普遍联系的原则在管理系统客体中所呈现的具体特点，从而为管理辩证法提供了丰富、多样的联系类型。管理辩证法于辩证唯物主义基础上，提出了管理联系类型的多样性，但毕竟没有把各种类型的管理联系作出明确的划分和规定。而系统论从系统和管理环境、系统和管理要素、管理要素之间的相互联系和相互作用的特点出发，进一步揭示了管理联系的多样性，并明确将各类管理类型作了划分和规定。在它看来，系统客体除具有因果联系外，还有管理系统联系、管理结构联系、管理功能联系和起源联系等等。因此，在一定意义上说，管理系统论乃是管理关于普遍的系统联系的科学，是管理辩证法普遍联系和相互制约原则的特殊表现形式，是对这一原则的补充和具体化。

(2)系统论从管理系统诸要素一旦以某种方式形成，系统就会获得新质这一特点出发，也给管理辩证法量变质变规律提供了新的说明。按照系统论的观点，发展就是管理系统从较低级的有秩序的状态走向较高级的有秩序状态的定向变化，发展只属于有管理内在联系的一整体，它只能是管理整体的机能，管理系统的功能。没有管理内在联系的一些要素的积累，是不会引起管理的质变的。只有各个管理要素以某种方式组合后，管理形

态才能获得新质，组合产生新的管理力量，引起新的管理质变。这是一切管理系统的发展变化的根本规律。

因此，人们要变革某种管理形态的性质，除改变其组成成分外，还可以在保持原有组成部分的基础上，根据一定的条件创造出新的管理组合方式。管理的组合质变是管理的质与量及其运动过程的一种表现形式，它是系统论从管理系统特性的角度，给予管理运动的量变质变规律更加科学、更加具体的说明。

(3)系统论的产生和发展，对理解管理矛盾运动，也具有上述相似的意义。比如，关于管理主要矛盾和矛盾主要方面的思想，一方面在系统论中有比较典型的表现，即某些复杂的系统，如国民经济管理系统、大科技管理系统等，在其组成部分相互作用下，其某一组成部分可成为控制中心，起着管理主要矛盾和主要矛盾方面所起的作用；而其他部分则成为控制对象，即成为管理次要矛盾或次要矛盾方面。然而另一方面，有些管理系统客体，却常常并不表现为管理整体中的某一部分对系统的特性有支配作用。在这些管理系统客体中，只有是系统诸联系(矛盾)中的结构联系，才对管理整体运动的性能起着决定作用。这就给人们理解管理主要矛盾和矛盾的主要方面的涵义以新的启迪。再如，在系统论看来，任何管理系统组成要素之间都存在着一种重要的相互作用——反馈作用。当管理系统要素是负反馈时，要素间的变量就能达到动态平衡，管理系统就能稳定存在；当要素间出现某种正反馈时，管理系统就不能稳定，就会发生振荡或引起爆炸式的发展，以至超出该管理系统存在的临界条件而使之解体。这种管理的正负反馈作用，对为什么有的管理矛盾双方可以长期处在一个统一体中而

有的管理矛盾双方发展到一定阶段统一体就会造成破裂，给予了新的科学解释。

(4)系统论关于管理系统客体具有自组织性的思想，指明了系统的运动、发展，并非由某种外在的原因引起，而是根源于它自身的管理矛盾运动。这为管理运动和发展是其自身运动、自身发展的矛盾法则的基本思想，提供了新的科学依据。

此外，按照系统论的等级结构的思想，每个管理系统客体同它周围环境，表现为外部矛盾。如果把这一管理系统客体当作包含着它的环境在内的较大系统的一个组成部分来看待，那么原来的管理系统的外部矛盾就变为内部矛盾了；反之亦然。由此可见，从系统论的角度来解释管理内部矛盾与外部矛盾的相互转化，是极有说服力的。

总之，系统论从系统与管理环境系统与管理要素、管理要素之间的辩证统一出发，不但使管理的矛盾法则得以具体化，还使这一规律增加了不少新内容。

另外，系统方法把结构方法和历史方法，矛盾分析方法和系统分析方法辩证地统一起来，从而也为人们认识管理客体及其运动的发展开辟了新的道路。

系统方法改变了管理主体的思维方法，给整个管理方法论带来了深刻的革命性变化。它使人们对管理的研究方式，从以个体为中心过渡到以系统为中心，从单值的过渡到多值的，从线性的过渡到非线性的，从单一测度的过渡到多测度的，从主要研究横向关系过渡到综合研究的纵横向关系。这些变化，不仅改变了管理科学和管理世界的图景，改变了管理科学知识体系，改变了社会生产的结构，同样也引起了管理主体世界观和方法论

的深刻质变。

## 二、信息论与企业管理

随着当代科学技术的发展，管理科学中的新理论、新概念不断涌现，层出不穷。但其中位居显赫者要算是“信息”这个概念了。如今，信息已不再仅仅是“消息”的同义词，它以不断扩展的广泛涵义，渗透到各个科学技术领域和整个社会管理运动过程中，被列入“材料、能源、信息”这三大科技支柱中，构成现代社会文明和人类智力水平的一个重要标志。随着新的工业革命，当代科学技术和信息革命的出现，人类社会将进入高度发展的信息化时代。

在现代化管理中，信息论已成为与系统论、控制论等相并立的现代科学主要方法论之一。信息价值，信息量，信息反馈，信息时效性、真实性，信息处理、传递以及信息论与信息科学是现代化管理的运动命脉。实际上，现代化管理与信息已融为一体，并形成一种特殊形态的信息运动形式，即管理系统信息流。

自本世纪40年代以来，许多科学家、哲学家、管理学家，将信息的结构内容和本质特征的研究，列为当代科学前沿及管理理论发展的重要课题，做了大量的工作，取得了丰硕的成果。但是，到底什么是信息？它的本质是什么？信息是物质的，还是精神的？信息不可能作为既不完全物质的又不完全是精神的特殊形态而存在？对这些问题，许多科学家、哲学家、管理学家争论不休，众说纷纭，至今还没有一个统一的看法。这里也无法全面解决上述问题，只是从管理学的角度，作一些初步的

探讨。

### 管理信息的定义和分类

信息很早就被人们利用，但真正被作为一个科学概念探讨，则是本世纪 40 年代以后的事；而被作为科学为人们普遍认识和利用则是近几十年的事情。

信息是物质的普遍属性：它表述它所属的物质系统，在同任何其他物质系统全面相互作用（或联系）的过程中，以质、能、波动的形式所呈现的结构、状态和历史。

管理的信息系统，是一种有严格秩序的模式和组织的形式。揭示管理与信息的内在联系，也是管理科学发展的一项重要突破。

管理系统是一个复杂的大系统，在管理活动中贯穿着两种“流动”：一是物流、二是信息流。物流是系统内输入资源，经过形态、性质变化而输出产品的运动过程。伴随着物流而产生的设计图纸、工艺文件、计划等大量资料，则形成了信息流。物流是管理运动活动的原生运动。信息流是伴随着物流而产生的，它引导物流有规律的运动，以达到最优的经济效果。它反映了管理世界中各种管理形态的特征和变化的组合，规定了它们数量与质量的关系，并通过管理的综合统计部门的分类、复制、转录、变译，制约着主管者的分析、判断、估测等管理逻辑思维，推导出相应的决策，以指挥和组织管理活动按照预定的目标和利益发展。

管理是一个复杂有机的动态过程，其中包含着的市场需求、生产过程、人员心理、主管意识、技术条件、原料供应等要素之间每时每刻的相互关联、排列顺序和质与量关系，无不变化多端，表达为各种不同的管理信息。在具体管理过程中，管理要素的数目又是成千成万，

在相互关联、排列方式和质量关系上又丰富多彩，所以，管理信息的组织结构千变万化。正是这种千变万化的管理信息所代表的物质运动决定着企业生命肌体的经营变化、产品换代、技术更新、工艺改进、人员培训、管理体制的调整和市场销售波动等多种多样的管理形态。从而描绘出多维多层次的管理世界的“群体蓝图”，显示出管理信息的特有功能。

如上所述，管理信息是整个管理世界物化运动的普遍属性，它表述了它所属的管理系统，在同任何其他管理系统全面相互作用和联系的过程中，以时间、效益、决策的形式所呈现的管理形态、结构及其运动过程。

根据管理唯物论的基本原理，我们可以对这个定义分解为以下几点：

(1)管理信息是整个管理世界物化运动的普遍属性。这里的物化运动不限于企业内部，也不限于任何其他管理系统，它应包括管理者自身及其精神活动在内的各个方面。正是这种物化运动的普遍属性，才构成了以人为中心的管理信息系统。

(2)管理信息存在于它所属的管理系统同任何其他管理系统的全面的相互作用中。管理信息存在的这种特性是理解管理认识论的关键。

(3)管理信息所表述的管理系统的形态、结构及其运动过程是建立在大量可供统计的随机事件的基础之上的。

(4)管理信息既然是管理系统的(时间、效益和决策)形态、结构及其运动过程的表现，自然与时间、效益和决策有着确定的关系。实践证明：在复杂的管理中，时间、效益和决策是管理不可分离的属性，不同的时间、

效益和决策之间是可以相互转化的。

(5) 由于管理信息与时间、效益的不可分离性，所以一切信息过程均为不可逆的过程，即在管理信息过程中时间和效益是不可能“倒流”的。

(6) “运动过程”一词说明管理信息不仅是管理系统在全面相互作用中的产物，而且是该作用过程本身。管理信息本身指的就是一种运动过程。

在整个管理世界里，管理信息依据不同的分类方法，可以分为各种不同的类别，而在这繁多的种类中，总的可分为管理自然信息和管理社会信息两大形式。

一切管理所具有的管理自然信息指的是：管理系统以时间、效益形式呈现的自身形态、结构、运动过程与主体（主要是管理者）的同样以时间、效益形式呈现的形态、结构、运动过程相互作用而在人脑中留下的与该管理系统同态的响应。

管理社会信息指的是：一切经过管理者利用语言、文字、符号、图象等加工过的管理自然信息。管理方面的知识、情报、指令、告示、法律等等全都属于管理社会信息。管理社会信息施加于人们的力量是调节控制其自身的行为的主要的能量，也是形成各种管理心理状态适应环境的最基本的管理刺激力量。

之所以把繁复众多的管理信息形态归纳为自然和社会两大类，是因为随着整个管理世界的高度发展，这两种信息越来越显示着自己典型特征，对于任何管理者来说，他将随时都会同时面临着这两种信息，并深刻地影响着自己管理活动的得失。就某个管理者而言，这里的管理社会信息也可以是经由前人或别人加工过的管理自然信息的转换。由此可见，管理社会信息比管理自然

信息多一层同态转换，是经过了两次同态转换的管理系统信息。一般来说，人类的管理知识是通过一代一代人的补充积累来克服它本身的局限性的，然而，在人类的整个管理文明发展的进程中，得到真理的更重要的途径和方式却是引起管理知识体系突破的信息革命。

在以管理为渊源的社会发展的每一个阶段上都有着相应的信息革命，特别是有着相应地对管理信息进行定性、定量处理的重大进步。每一次在管理信息定量处理方面的突破都必须伴随着相应的以管理为渊源的社会发展的飞跃，也必定促进和推动着相应的管理意识和行为的进化。在人类管理史上，这种飞跃和进化的速率一次比一次快。这一连串的飞跃正显示人类处理管理信息的系统以及管理系统本身在趋向有序和自组织化的过程中，以同样精简和缩短的形式重演着人类机制在漫长的岁月中趋向有序和自组织化的过程。

### 信息在管理中的意义和地位

如果从功能看本质，信息就是整个管理运动过程中各种不同的形态、现象、系统等之间普遍联系的一种重要中介。

1. 信息是管理主体从物质到意识的反映过程中的主要中介

人类从物质到意识的反映是借助信息这个中介完成的。同样，管理主体从物质到意识的反映的重要中介也是信息。

不同的管理形态和现象有不同的特征，这些特征的运动变化，都载荷着某种信息。而信息流通的关键则是主体的活动。信息是联系管理客体和主体的中介，也是管理主体实践与认识的中介。二者在一定程度上是一致

的。

人们的管理实践过程，就是由管理目的和手段的统一所构成的实践活动作用于管理对象而产生实践结果的过程。人们要达到预期的管理目的，最重要的是要使自己的管理实践活动符合管理对象本身所固有的性质和规律。这就要求人们必须把管理对象当作认识和改造的对象，促进管理主体与客体相符合。而管理信息正是联结管理实践与认识、客体与主体的一种重要媒介（虽然并非唯一的媒介）。维纳在论述信息对实践与认识、客观与主体联结的媒介作用时说：“人通过感觉器官感知周围世界，在脑和神经系统中调整获得的信息，经过适应的储存、校正和选择等过程后进入效应器官。这些效应器官反作用于外部世界，同时也通过像运动感觉器官末梢这类感受器，再作用于中枢神经系统。运动感觉器官所收到的信息又同已经储存的信息结合在一起，影响将来的动作。”维纳这里描述的信息中介作用，同样也包括管理主体从管理实践到认识和从管理认识再到实践的两个过程：通过主体感官获得来自管理对象的各种信息（即感性经验材料），转化为内传递、变换、编码输入大脑，这相当于管理感性认识阶段；再通过管理主体人脑的思维活动，将丰富的以信息形式体现的感性材料，经过存储记忆、选择抽取、逻辑加工整理，达到对认识对象的本质认识。这就是以管理信息作媒介的从管理实践到认识的过程。而输出的信息，通过效应器反作用于外部世界，相当于从管理理性认识能动地再回到改造管理对象的实践中去，也就是以管理信息作媒介的管理认识再到管理实践的过程。

必须指出，管理信息的媒介作用，在两种过程中，

其特殊表现有所不同。前者是通过管理实践获取信息，转化为认识；后者则是利用管理认识，使用信息，指导管理实践。在使用管理信息的过程中，由于管理对象即认识和改造的对象是不断地发展变化的，因此，输出的管理信息往往不可能一下子与管理对象的内容完全相符，这就需要有一个通过实践获取反馈管理信息作为输入。并同原来储存的管理信息结合起来形成新的认识、再进而转化成为使用管理信息作为输出去指导管理实践的过程。这种无限往复的过程，也就是管理信息中介的无限进展的过程。

## 2. 信息是管理主体获得外域与古代间接知识的重要中介

管理知识，人们对管理世界认识的很大一部分，甚至主要部分，是通过信息这个中介间接获得的。

在整个管理世界中，尽管管理主体的外域是无限广阔的，主体的感官是有局限性的，但对主体来说，并不存在“认识的极端”。这是因为，管理主体可以在自己与外界之间插入“仪器客体”以强化和延伸感官的功能，日益有效的借助管理世界的信息流，使过去认识不到的现象显示出来，不断在广度深度上扩大自己的认识视野。在这中间，信息即是从已知通向未知的一个中介。同时，这也表明，信息是管理主体取得外域知识的一个重要中介。

另一方面，信息也是管理主体了解古代管理知识的一种重要媒介，一个国家的管理，不仅与该国的生产技术水平有关，而且与其民族特点、文化传统信息相联，而后者则是由历史发展沉淀的。

## 3. 信息是一切管理组织系统相互联系的重要中介

从管理群体到企业集团，从经营结构到市场体系，从一个企业的管理到整个世界的管理系列，都有自己的组织。尽管它们的领域不同、性质不同，但它们都有共同的组织过程，因而，都需要有一定量的信息作为居间联系的中介，使系统从原来无联系的状态出发，排除许多别的可能状态，只取某一种或几种可能状态，变无序为有序。

自古以来，由于经济、文化、地域等不同，人们结成了许多特征各异的管理群体，但他们都有一个共同点，即都需要信息作联系中介。而随着人类信息传输手段的发展，信息的这种中介联系作用也越来越重要。今日世界的社会管理越来越依赖于报纸、电话、电视、卫星等，即证明了这一点。

当然，我们承认信息的中介组织联系作用，进而也承认一定信息对人的行为、思想、感情等产生一定的影响的中介作用。但其中绝不包含任何神秘之意。

我们认为，信息之所以能够成为管理世界这样广泛领域普遍联系的一种重要中介，之所以能够沟通客体与主体、物质与精神、实践与认识的管理对象和运动过程，这与信息作为物质系统和管理系统的形态、结构和运动过程的本质特征，有着密切的关系。

### 三、控制论与企业管理

本世纪 40 年代，美国著名数学家诺伯特·维纳开创了一个别树一帜的理论体系——控制论。控制论一产生，不仅以与量子论、相对论的同等荣誉载入科学史册，而且以它强大的活力获得迅速发展，形成了包括管理、经