

I. 实用管理

对管理内涵的探索

管理学是一门基础性学科，是教育管理、企业管理、军事管理、行政管理等众多专业管理学的基础。管理学的首要问题就是管理的内涵是什么？应该说这是管理学中最重要、最基本的概念，它是构建管理学的基石和前提。由于科学技术的进步、时代的发展，“管理”的主体、客体及其内容都在发生变化，当然“管理”的涵义也应随之演变和丰富，所以对管理内涵的探索没有终止，也不会终止。

一、管理内涵的一般理解

自从人类有了社会活动或者说集体活动以来，劳动分工必然存在协作和指挥的活动，这就有管理的实践，因此，有人说管理是人类为劳动分工寻求共同“规则”而产生的。历史上重要的管理实践大都始于大规模集体活动的需要，始于政治、战争和宗教的需要。例如，万里长城、金字塔等巨大工程的建造，无疑均有符合当时实际的组织与管理。而对管理内涵的系统探索是从现代意义的工厂管理开始的。工厂是产业革命的产物，是同大机器生产，同商品交换、市场经济相联系的，这种意义上的管理包含着追求效率、效益。这与原来出自于统治的目的而进行的管理有所不同。

劳动分工理论认为：“管理就是协调他人的活动”或“管理是通过别人来使事情做好的一种职能”，其强调管理者是为了协调他人的活动。但后来，人们意识到一个普遍的事实，即我们所有的人都必然从事把有限的资源分配给众多的、互相竞争的、难以完全满足的目的活动，这种资源可以是时间、精力、金钱或其他物资。管理的前提是资源的稀缺性，如果资源是可以无限提供的，那就谈不上管理。正因为资源的有限性和稀缺性，我们就会经常碰到诸如资金不足、时间不够、人才缺乏等问题，因而任何人都会遇到要有选择地使用有限的资源。于是，有人得出“管理就是人们为达成一定的目标而对有关资源的优化进行计划、组织和控制的活动过程”的论断。

可见，管理，既包括“个人的管理活动”（即“自己管理自己”）也包括

“社会管理活动”（即一定组织中的管理者的管理活动是协调人们的行为的活动的）。一般人们认为，管理学是研究后一种管理活动的，其实，“个人管理活动”与“社会管理活动”具有很大的关联性。管理学家德鲁克在《有效的管理者》一书中指出，“只有那些有能力管好自己的人，才能成为好的管理者……一般的管理学著作谈的都是如何管理他人，本书的目标则是如何有效地管理自己”；在中国，古人云：“修身、齐家、治国、平天下”，“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，可见两者是紧密关联的。

人们对管理下了这样的定义：“管理是指一定组织中的管理者，通过协调他人的活动，以充分利用各种资源，从而实现组织目标的一系列活动的过程”。因而，管理的主体是管理者，管理活动的核心是组织，管理工作的重点是决策，管理的主要目的是实现组织目标，管理本质是通过集体分工协作使组织中各种人的力量之和、各种资源能量之和和高倍放大，实现低投入、高产出。

但是，至今对管理内涵仍未形成统一认识。有一种是研究以物为中心的管理体系，如原来企业管理教科书中的计划管理、技术管理、财务管理、物资管理、设备管理，等等。另一种是人本管理思想。人们意识到，在把人与物的资源组成到一个企业里，怎样才能使其产出大于投入呢？物的资源怎样才能扩大？只有通过发挥人的潜力才能挖掘物的潜力。把人管理好，既是管理的出发点，也是管理的归宿。也有人说：“管理是一门促使其部属充满信心，满怀热情来完成的任务的艺术”，“管理是创造一种气氛，使组织中的人们能为实现组织目标而发奋工作”。事实上，管理是激发人的潜能的科学与艺术，是科学性与艺术性的统一。

二、对管理内涵理论探索的回顾

究竟什么是管理？目前最通俗的解释就是：管理是管人理事。管是“主宰”，又因我们把中心空的长条物称为“管”而引申规范、法规的含义；理是处理、疏理，因此，管理就是管辖、治理之意。英文中常用的词有 Management、Administration，前者多与经营相联系，后者多与行政相联系。但是，人类的社会活动、集体生产活动极其复杂，管理既包含生产力和科学技术组织方面的问题，又包含生产关系和上层建筑方面的问题，这就是管理的两重性。近代历史上这两方面都有很大发展，因而对管理内涵的理解得到了深化，从而推动了管理的理论研究，并使之成为一门新的系统学科。

泰罗(F.W. Taylor, 1856-1915)认为，科学管理的中心问题是提高劳动生产率，使工人掌握标准化的工作方法，并制定工时定额与采用计件工资

制；管理的目的是要发挥个人最高效率，使劳资双方都能实现“最大限度的富裕”。实践说明，工人在与企业管理当局的相互关系中总是处于不利的地位，并形成强烈的冲突与对抗。列宁对“泰罗制”的评价是：它一方面是最丰富的科学成就；一方面是最残酷的剥削。

法约尔(Henri Fayol, 1841-1925) 把企业经营活动分为技术、商业、财务、安全、会计、管理六项活动，管理有计划、组织、指挥、协调和控制的功能，并提出 14 条管理原则（劳动分工、权与责对等、纪律、统一指挥、统一指导、个人利益服从整体利益、员工报酬、集权、等级分别、秩序、公平、人员稳定、首创精神及团结合作等），他认为，管理理论“是指有关管理的，得到普遍承认的理论，是经过普遍检验并得到证明的原则、标准、方法、程序的一个体系”，“管理的理论不仅适用于企业，也适用于军政机关和宗教组织，管理者可先在课堂上学习”。

韦伯(Max Weber, 1864-1920) 认为，管理主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威来实行。组织管理过程中的基本权威将由个人转向“法理”，以理性的、正式规定的制度规范为权威中心。这种行政组织的主要特征是：规定每个岗位的权力与责任，使其制度化；按照不同职位权力大小，分成有序的等级系统；规定职位特性以及该职位对人应有能力的要求，权力受到严格的限制，服从有关章程和制度的规定。他强调管理是依靠一种理性的组织制度来实施的。

梅奥(G.E. Mayo, 1880-1949) 提出：生产率不仅同物质条件有关，而且同工人的心理、态度、动机，同群体中的人际关系以及领导者与被领导集体的关系等密切相关。其理论要点是：职工是“社会人”，是复杂的社会系统的成员；企业中除了“正式组织”外还存在“非正式组织”，支配前者的是理性逻辑，支配后者的是感情逻辑；新的领导方式在于提高职工的满足感，激励职工的士气，从而提高劳动生产率。

自 1949 年起，该领域的研究成果被称为行为科学（20 世纪 60 年代以后，更多使用组织行为学一词），行为科学的发展集中在以下领域：

1. 关于激励的理论。该理论认为“人的行为都是由一定的动机驱使的，动机又是由需要决定的”。例如：马斯洛(A.H. Maslow)的需要层次论，提出人的需要可按其重要性与发展次序分为五个等级：生理需要、安全需要、感情与归宿需要、自尊与受尊需要、自我实现需要。

2. 关于“人性”理论。例如，麦格雷戈(D. Megergor)的 X、Y 理论。X 理论认为，“人的本性是懒惰、不诚实的”；Y 理论认为，“人是愿意上进、取得成绩的”超 Y 理论则主张针对不同情况，有选择地运用 X、Y 理论。阿吉

里斯 (C. Argris) 的“不成熟——成熟”理论则认为人是从不成熟到成熟的发展过程, 对不同成熟程度的人应采取不同的管理方法。

3. 关于领导方式的理论。例如, 坦南鲍姆 (R. Tannehballm) 和施米特 (W. H. Schmidt) 的“领导方式连续统一理论”, 在一个连续统一体的示意图上描绘出以专权式的领导和极端民主式的领导为两个极端的其间各种模式, 指出要根据领导者、被领导者和环境等具体情况来选择适当的领导方式。亚当斯 (S. Adams) 则提出公平理论, 认为员工在一个组织中很重视自己是不是受到公平对待, 并以此决定自己的行为。

西方管理理论大概经过了三个阶段的演变: 首先是“以物为中心的管理”, 如泰罗的“时间—动作研究”, 人是作为“物化人”出现的。工人认为, 对他们工作的各方面都以工时研究与标准化, 这样无疑是把他们当做机器对待, 对他们是按照机械的而不是人道的原则去管理。其次是“以组织为中心的管理”, 如韦伯的组织理论, 法约尔也对正式组织结构进行了研究。最后是“以人为中心的管理”, 就是梅奥的人际关系学说, 后来演变为行为科学。

这样看来, 管理的基本元素有人、物与组织三个方面。中国改革开放以来的情况也非常巧合。开放初期, 大力推行价值工程、ABC 管理法等, 其属于以物为中心的管理; 近年来开展的建立现代企业制度为中心的企业改革, 是以组织为中心的管理阶段; 现在正在进入以人为中心的管理阶段。有人说: “科学管理以后再实行‘人本主义’的感情管理, 才是最有效的企业管理之路, 没有从严格的科学管理过程, 一开始就实行感情管理是要坏事的”。意思是, 人本管理的建立, 只能在现代企业制度建立以后。管理理论的发展, 深化了对管理内涵的认识, 各类社会科学家、自然科学家对“管理”的内涵也不断有新的理解。但是对管理的定义及其范围, 没有取得完全一致的意见。

科学技术的进步, 使管理的手段、方法有很大的发展, 也使得管理理论学派林立, 如美国管理学家哈罗德·孔茨 (Halord Koontz) 1961 年发表的《管理理论的丛林》对管理理论中各种学派进行分类, 归纳出已形成 6 个主要学派; 1980 年又发表《再论管理理论的丛林》, 指出已发展到 11 个学派: ①管理过程学派: 把管理看做是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程; ②人际关系学派: 管理必须围绕人际关系这个核心来进行; ③群体行为学派: 管理关心的主要是群体中人的行为, 而不是人际关系; ④经验 (或案列) 学派: 主要是通过分析经验 (或案例) 来研究管理; ⑤社会协作系统学派: 它确定各种社会团体的系统来表示, 并把企业看成一个受文化环境压力和冲突支配的社会有机体; ⑥社会技术系统学派: 管理是把企业中的社会系统同技术系统结合起来确保相互协调; ⑦系统学派: 认为系统方法是形成、表述和理解管理思想最

有效的方法；⑧决策理论学派：管理是以决策为特征的，管理理论应围绕决策这个核心来建立；⑨数学学派或“管理科学”学派：把管理看成是一个数学模型和程序的系统，一些运筹学家属于这个学派；⑩权变理论学派：强调管理没有一成不变的死原则，必须根据环境条件灵活运用管理方法；⑪经理角色学派：通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。

由于学术思想相互沟通和交流，管理实践综合运用各学派理论，使得管理理论各学派相互交叉与融合，出现此起彼伏的管理热。20世纪70年代以来，管理领域出现新的发展趋势，其中最突出的有：企业文化研究的兴起；信息技术对管理的影响；管理过程研究（ISO9000的推行）；实证分析（案例分析、调查研究）等。90年代以来出现的网络经济、知识经济对管理的推动让人们感觉到的是：无形资产经营所创造的利润超过有形资产；知识所有者和资本所有者将共同治理企业；创新将是企业取得竞争优势的根本途径；经营战略将围绕发挥和塑造企业的核心竞争能力来制定；市场营销活动将以赢得顾客信赖为目标；企业生产将向个性化、柔性化、分散化方向发展；生产配送体系将以快速满足客户需求为核心；财务管理将向战略型、集成化方向发展；信息资源管理将向知识资源管理转变；人力资源管理将以发挥员工的潜能为目标。管理的内涵得到进一步丰富。

三、中国传统管理思想的理论精髓

中国灿烂的古代文化包括了丰富的管理思想。古老的管理著作《尧典》就记述着尧、舜管理国家的事迹。当时就有“三载考绩”——经过三次考核，昏庸者降职，明智者升级；鲧治水无功被流放，禹治水有功而委以重任。还有氏族首领“议事会”的记载。《孙子兵法》是古代著名兵书，提出“知己知彼，百战不殆”的著名论断，并论述了为将之道，用人之道（将者，智、信、仁、勇、严也），主张全面了解双方的道（政治）、天（天时）、地（地利）、将（将领）、法（法制），通过对战争客观规律的分析找到克敌制胜的办法。

正当我们拼命学习和引进西方的管理理论时，发现美国人向日本人学习，而日本人却表白，他们在管理思想方面主要是学中国的，而且早就开始学了。日本学者说：“日本式管理的诀窍恰恰是关于激励，而这种诀窍渊源于中国的古典思想”，“日本企业家只要稍有水准的，无不熟读《论语》和《道德经》，孔子与老子的教训给他们激励影响之大，实例多得不胜枚举”。但是，我国管理学者或企业家对本国传统文化的现代管理价值的认识却很不够，很少有人读过《论语》和《道德经》。继承中国传统管理思想的首要问题是将中国文化中

的管理思想整理归纳出来，取其精华，联系管理现实，创建新的管理思想。如最近，自称管理要务派的中国学者胡祖光先生，按管理要素“纳言、用人、治法、处事、教化和修身”来论述中国传统管理思想。纳言：“以天下之目视，则无不见也；以天下之耳听，则无不闻也；以天下之智虑，则无不知也”（《六韬》），意思是：管理者依靠群众的眼睛来观察，则无所不见；依靠群众的耳朵来倾听，则无所不闻；依靠群众的智慧来思考，则无所不知。用人：“贤主劳于求贤而逸于治事”（《吕氏春秋》），意思是：贤明的管理者把精力放在求贤用人上，而在管理具体事务上则采用超脱态度，正如刘邦所言：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家、抚百姓、给饷粮、不绝粮道，吾不如萧何；率百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”治法：“令之以文，齐之以武”（《孙子兵法，行军篇》），意思是：根据法规和制度的条文来命令下属，若有违犯，则要以惩戒手段来齐整部属的行为。处事：“公正无私，一言而万民齐”（《淮南子》），意思是：若管理者公正无私，那么，他说一句话就能使广大民众齐心奋斗。“智者是先胜后求战，暗者是先战而后求胜”（诸葛亮《便宜十六策》），意思是：聪明的人总是有了胜利的把握再去求战；而愚笨者则是先干了再说，在干中求胜。教化：“善政，民畏之；善教，民爱之。善政得民财，善教得民心”（孟子），意思是：精于治政，百姓害怕他；善于教育，百姓喜欢他；精于治政获得百姓的财富，善于教育赢得百姓的心。修身：“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之”（《礼记·中庸》），意思是：作为领导者，要多方面地学习，认真地询问，慎重地思考，明晰地辨别，坚定地执行。

四、对管理内涵的再探索

综上所述，对管理内涵的探索是管理理论的重要任务。通过对管理内涵的探索，使我们认识到管理的特征： 人际性，指管理者要处理上下、内外、左右的人际关系； 目的性，指管理是实现个人和组织目的的手段； 优化性，指管理对已有和潜在资源进行优化配置以求低耗高效； 过程性，管理是针对事物起始终结全过程的； 创新性，指管理是不断发展不断创新的。

当然，管理理论并不仅研究管理内涵，这还只是一种理念。还要在这种理念指导下去解决如何管理的问题，即研究管理的模式、手段与方法。但从管理内涵的理论探索中，我们同样可以领略到管理理论的特征： 历史性：它是人类历史长河中存在和发展的，而且还在继续发展； 综合性：管理丛林各学派都能言之有理，各有特色，自成体系，而且已呈现综合发展互相渗透的态势；

两重性：管理既涉及生产力的合理组织，又涉及生产关系的调整，既讲究科学性，又讲究艺术性； 实践性：管理理论来源于实践，又必须到实践中应用，受到实践检验； 社会性：管理者与被管理者都是生活在现实生活中的人，人的思维模式受到政治、经济、文化、生活习惯、伦理道德的影响，不同国家、地区、社会制度都会有所不同； ⑥开放性：管理需要多学科的知识，而其他学科的新成果也可以运用到管理中来。

1997年10月，（哈佛商业评论）在其创刊75周年时将美国过去的75年的管理变迁划分为四个时代：第一代是1922~1933年，大量使用新机器及引起经济大萧条；第二代是1933~1946年政府管制的年代（罗斯福时代），政府出台许多经济政策；第三代是1947~1959年美国企业快速发展时代，称为营销与多元化年代；第四代是1960~1971年策略和社会变迁时代，有许多管理理论出现。现在管理已进入第五代管理，即知识经济时代的管理。

彼得·圣吉（P.M.Senge）在1955年出版的《第五项修炼》一书中指出：第一项修炼是“自我超越”，能“自我超越”的人对生活的态度就如同艺术家对艺术作品一样，全心投入和不断超越自己。第二项修炼是“改善心智模式”，心智模式根深蒂固于心中，如在某个时机采取这样或那样的行动，这往往与我们的的心智模式有关，通过学习，才能改善心智模式。第三项修炼是建立共同愿景，一个缺少全体同仁共有和衷心拥护的目标、价值观与使命的组织必定难成大器，通过学习可将个人的愿望整合为共同愿望。第四项修炼是团体学习，学习使团体的集体智慧高于个体智慧，团体拥有搭配成员行为的能力，实行取长补短，优化配置。第五项修炼是系统思考。远古时候，人类并未把自己与世界加以区分，人与自然合而为一，而后来人类与自然分割开来，好像自然世界是为我们而存在的，它不过是等着我们去使用的一个自然“资源”而已，而不是我们存在世界之中。

探索管理的真谛，是以科学的世界观和方法论为基础的，因此，人们称之为“管理哲学”。中国在长期革命和建设的实践中，在毛泽东思想、邓小平理论和当前以江泽民同志为核心的党中央制定的政策方针中，都有丰富的管理理论和管理经验，如调查研究、群众路线、民主集中制、一切从实际出发、实事求是、改革开放、解放思想、以法制国、以德治国，等等，都有极其深刻的管理内涵。探索管理真谛，就要广泛吸收人类先进文明的成果，不断总结自身的实践经验，充分把握时代的新变化和新特点，做到社会科学与自然科学的结合，先进管理思想与先进管理手段的结合，东西方文化的继承与创新，历史与现实的结合。当前科学技术突飞猛进，必将促使管理的方法、手段和理念飞速发展，而新的管理理念、方法与手段，也将进一步推动科学技术的进步。

参考文献

1. 黄德鸿、葛兵：《管理学纲要》，科学普及出版社广州分社，1987年。
2. 吴照云：《管理学》，经济管理出版社，2000年。
3. 孙耀君：《西方管理学名著提要》，江西人民出版社，2000年。
4. 李仕模：《第五代管理》，中国物价出版社，2000年。
5. 胡祖光、朱明伟：《东方管理学导论》，上海三联书店，1998年。
6. [美]彼得·圣吉：《第五项修炼》，上海三联书店，1998年。
7. [美]布赖恩·L. 乔伊纳：《第四代管理》，中信出版社，2000年。
8. [美]彼得·F. 德鲁克：《管理实践》，工人出版社，1989年。
9. [美]彼得·F. 德鲁克：《有效管理者》，工人出版社，1989年。

（与黄景洲合写 载《当代财经》2000年第6期）

探索高素质群体的“人本管理”

——为同南昌工程学院管理工程系教师交流而作

一、管理院系搞好本身管理的意义

高等学校的管理院系是从事管理教学、培养管理人才的。因此，对于管理、管理内涵一定会有比较深刻的理解。如果能将这种对管理的理解和认识，经过全体教师的实践、提炼和升华，形成一种共识、一种新的管理理念和管理模式，并在本院系的管理和建设加以运用，那么，这个管理院系的管理一定能成为高水平的、一流的、很具有特色的管理。这种以科学理论与自身实践的结合，是推行管理理念与管理措施高度自觉性的体现，是管理院系最宝贵的财富。

当然，我们的教学与科研是在不断深化的，对于管理、管理内涵的探索也永不会停止。它必须与时俱进，随着科学技术的进步而进步，随着社会的发展而发展。只要管理院系这个组织存在，就一定要从事管理理论的研究，进行管理理论的实践。这是组织的性质和特征所决定的，是无法推卸的责任。

二、对管理的理解

管理教师都对管理有自己的理解。应该说，自从人类有了社会活动以来，就有分工、协作、指挥，就有管理。管理是人类共同劳动的产物。但是管理形成一门科学是从对现代意义的工厂管理开始的。后来商品经济发展，市场竞争激烈，人们开始意识到一个普遍的事实，即我们所有的人都必须要从事把有限的资源分配给众多的、互相竞争的、难以满足目的的活动。这种资源可以是物资、金钱或人的精力和时间。管理的前提是资源的有限性、稀缺性。如果资源可以无限止的提供，那就谈不上管理。应该说，资源的稀缺程度是不一样的，有的并不稀缺，而有很大多余；有的则供给与需求基本平衡；有的则非常短缺。这样产出了机会成本的概念。资源选择甲用途，就必须放弃乙用途；乙用

途产生的效益是甲用途的机会成本。这样人们得出了“管理就是人们为达到一定的目标而对有关资源的优化配置而进行计划、组织和控制的活动过程”的论断。现在，大多数教科书都是这样讲的。

究竟怎样理解管理？人类的社会活动极其复杂。管理既包括生产力和科学技术组织方面的问题，又包括生产关系和上层建筑方面的问题。近代历史在这两方面都有很大发展，因而对管理的理解得到了升华，从而推动了管理理论的发展。

三、“人本管理”是一种管理哲学

在管理理论的发展中，人们的管理思想逐步集中到一点：人是管理活动中最活跃的因素，管理应以人为本，即“人本管理”。人本管理不仅要做到重视人、关心人、尊重人，调动人的积极性，这在行为科学中已经阐明。而“人本管理”其深层意义在于构造一种环境或气氛，要使人们在工作中得到素质、身心、能力、知识的全面自由发展，使人的创造潜能得到极大的发挥。应该说，人的全面、自由的发展是马克思设想的未来社会的核心，其前提是社会已极大地涌现了充分和丰富的物质产品和精神产品。从这个意义上讲，人本管理是一种理想，是超现实的。但我认为，这也不是没有现实意义，特别是高校管理院系的人员是高素质的，他们都在寻求管理真谛，思想容易沟通，推进某种先进的管理理念和管理模式是有坚实的基础的。人本管理的要点是：

（一）是以人为核心的管理

人既是管理主体，又是管理客体。作为管理主体，必须要有管理能力，包括决策能力、协调能力、处理问题的能力。同时，管理主体必须具备从事管理活动的权力和权威。如果说，管理权力是上层管理主体授予的，那么管理权威并不完全由管理权力带来，也就是说有了权力并不一定就有权威。而权威更多的来自管理主体自身所表现的事业心、行为方式，以及其思想境界、职业道德、人格魅力、工作效率、表率作用等，而是使人从心中油然而生的尊敬和效仿，人们听从其组织指挥并非屈服于某种权力。人是管理活动中最活跃的。人具有客观性、能动性的特征，人的知识、技能、欲望、价值倾向、思维定势都是客观存在的，从来不会消极地接受管理主体的影响和管理指令，总是出现主动或被动、全部或部分遵从管理主体的要求。在高素质人才的群体中，这种管理主体和管理客体间的配合、协调，更具有它的独特性，它有可能达到非常默契，心领神会；也可能出现激烈的冲突。观点的冲突是不可避免的，只有存在差异才能推动进步。学术争论是学术繁荣的体现，是理论深入研讨的必然结

果。它不能演变成同事之间，或领导与被领导的矛盾。“人本管理”要使人们的思想心态达到一种客观的、透明的、平和的水准。作为管理主体，在于塑造一个催人上进的气氛，一个浓厚的学术研究气氛，使管理客体发挥最大的潜能，而不是使人消极和效率低下。我们可以想像，单纯用行政命令的方式可以推动人们完全出于内心的听从吗？

人既是管理者，又是被管理者，我们自己在这两方面都有深刻体会，这种亲身的体验，有助于管理者对被管理者的理解。“将心比心”、“换位思考”，有助于对被管理者的心态、观念和行为规律的理解和熟悉，以便构造针对性的有效的管理模式，以达到管理要求。

（二）管理环境

管理活动是在一定环境中进行的，包括物质环境、周边环境和错综复杂的人际关系环境。环境对人的心理、情绪、工作都会直接发生影响，因此称其为管理环境。所谓超现实，就是现实的环境并不能完全达到理想，要使环境完全符合理想的要求是不现实的。环境可分为自然环境与社会环境，或分为物质环境与人文环境。物质环境，包括一些客观的自然因素，它可以使人的能力得以发挥，也有可能受其限制；人文环境，包括社会因素，如国家政策、法律法规和组织的规定制度等形成的政策环境，以及一切与之交往的团体和个人的思想观念、思维模式、民情民风等社会环境。许多环境条件并不是我们能力所能及的。我们只能在一定的大环境条件下，去构造建立本单位的尽可能良好的管理环境，这是管理主体必尽的职责。

（三）团队文化

一是物质文化。由各种物质设施所构成的建筑文化、器物文化，一房一屋、一器一物均有文化内涵，也是这个单位的外在的形象。二是行为文化。团队成员的文化素质、文化特征、精神风貌等。三是制度文化。与价值观念相适应的制度、规章、组织机构等。四是精神文化。具有本团队特征的意识形态和文化观念。团队文化对人有整合、导向、凝聚、规范和激励作用，一旦形成一种具有深层文化内涵的固定模式，就能使团队成员从内心深处自觉产生拼搏和献身精神。

（四）价值观

价值观是人类在社会活动中产生的关于客观现实的主观意念，反映了人们对世界万物的根本看法，是宇宙观、世界观、人生观的体现和反映。马克思主义唯物辩证的宇宙观、世界观和人生观，无疑是完全正确的。但是价值观也会受到一些因素的影响：一是时代性。科学技术日新月异、经济全球化进程推进，以及社会观念、时代风尚等都在发生变化。二是社会责任感。在当前国际

国内形势下，怎样从国家利益出发，为社会发展承担责任。三是经济性。如何有效地利用资源，要有生态观念、市场观念、竞争观念和成本效益观念。

“人本管理”涉及管理者、被管理者、环境、文化、价值观等等，都有素质高低问题。我们无法排除社会环境对我们自己影响所形成的某种固定的思维模式和某种消极的东西。因此，美国学者彼得·圣吉（P.M.Senge）1955年出版《第五项修炼》一书指出：第一项修炼是“自我超越”；第二项修炼是“改善心智模式”；第三项修炼是“建立共同愿望”；第四项修炼是“团体学习”；第五项修炼是“系统思考”。所谓“修炼”，我体会它是一种既锤炼自己又促使整个组织最佳运行的系统思维方式。

管理理论确实是一个复杂的系统。“人本管理”是一种管理哲学，涉及许多客观的、主观的；物质的、精神的；历史的、现代的因素。在我国长期革命、建设的实践中，毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”的主要思想和当前党中央制定的方针政策中，也都有丰富的管理理论和管理经验。如群众路线、民主集中制、实事求是、改革开放、解放思想、依法治国、以德治国等。高校管理学院是从事管理理论教学与研究的群体，只要有实践的勇气，一点一滴地体会、积累、总结、探索，一定能体现“人本管理”的精神，开创管理新局面。

参考文献

1. 金祖钧、黄景洲：《关于管理内涵的探索》，《当代财经》2001年第6期。
2. 芮明杰、杜锦根：《人本管理》，浙江人民出版社，1987年。
3. 孙耀君主编：《西方管理学名著提要》，江西人民出版社，2000年。
4. [美]彼得·圣吉著：《第五项修炼》，上海三联书店，1998年。

（载《南昌水专学报》2003年第5期，本文有所删改）

怎样当好厂长

×× 同志：

来信收到了。知道你最近当了厂长，谨向你庆贺。来信说：“职工群众认为，厂长是否称职是企业办好办坏的关键。”因此你“日夜探索着如何挑起重担，不负众望。”我十分理解你的心情。

你要我就怎样当好厂长谈些意见，我愿谈点浅见，供参考。我想如果大家对这个问题都予以关注和探索，这对做好当前的企业领导工作，加强我国社会主义企业管理，丰富我国管理科学的内容，都是有好处的。

一、要明确自己的职责

我们知道，工厂现行的领导体制是党委领导下的厂长负责制。为了坚持党对企业的领导，企业党委要坚决贯彻执行党的路线、方针和政策。作为厂长，他是党的集体领导成员，是工厂生产行政的领导人，他应该保证党的方针、路线在工厂的具体实施，他应该以马列主义、毛泽东思想为指导思想，严格按照党的政策办事，模范执行党的决议，带头遵守党的纪律，维护党的集体领导的威信。

既然是“一厂之长”，他理所当然的是工厂生产行政的全权代表，是企业向国家注册登记的法律负责人。他对企业贯彻执行国家的经济政策法令、完成国家计划、上缴利润和税金、执行经济合同负有完全责任。企业如果违背了国家的政策法令、破坏了国家计划、违背了经济合同，是要向厂长追究法律责任的。

厂长必须对企业的经营决策和计划负责。他应根据国家计划，市场预测和本企业的生产能力提出企业的发展方向、经营方针和生产规模。在他的主持下，编制企业的生产技术财务计划，使企业能够最充分、最合理地利用人力、物力、财力，为社会提供价廉物美的产品，以取得最大的经济效益。当前，充分发动群众，使广大技术人员、管理人员和职工积极参与决策，利用各种科学的计算方法，选择最佳方案，以提高企业在计划调节与市场调节中的竞争能

力，是企业成败的关键。这是厂长的主要职责，应该用主要精力去解决这个问题。

为了实现企业的经营方针和计划目标，厂长还必须负起组织、指挥、协调、控制的职责。他要使工厂的人、财、物、产、供、销的各个环节和各方面的工作，有效地组织起来，形成一个高效率运转的有机整体。随着生产实践的发展，厂长要经常协调沟通工厂各个部门、各项工作、各类人员之间的关系，调节他们之间的矛盾，充分调动各方面的积极性、主动性。为了有效地组织完成计划，厂长对工厂整个生产活动必须进行强有力的统一指挥，强化生产调度，保证生产过程均衡地有节奏地进行，尽量缩短生产周期，加速资金周转，降低产品成本，以保证按质、按量、按期执行合同和完成国家计划。

厂长还必须着眼于职工技术业务的培训和人才的发现。要通过各种方法培养和训练出一大批能精通各种专业技能的技术人员和管理人员，能掌握各专业技术的各工种的熟练工人，才能提高整个工厂的技术和管理水平。厂长要把发现人才、培养人才作为自己的重要职责。善于发现人才，使每个人能够发挥专长，才能最大限度地发掘人的潜力。人尽其才，各得其所，厂长的生产指挥才能得心应手，运用自如。

厂长是全厂职工经济利益的代表。企业实行扩大自主权和自负盈亏后，企业经营的好坏与职工的经济利益有着密切的关系。在任何生产方式中，人们对经济利益的追求都是生产发展的内在动力。每个人都关心自己的经济利益，职工群众都把自己经济利益的改善，寄托在国家早日实现四个现代化上，寄托在企业改进经营管理上。企业经营得好，能为国家多做贡献，就可多提企业基金，可用来发展生产，同时改进企业福利和增加职工收入。而厂长则要从正确处理国家、企业、职工三者经济利益上尽到自己应尽的职责。

二、要正确行使自己的权力

厂长是工厂行政的最高领导人，是全面指挥生产的司令员。这种使厂长具有高度权威性的领导体制，是现代化大工业生产的客观要求。马克思说过：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上”；就像一个乐队要有一个指挥一样。（《资本论》第三卷第431页）恩格斯说：“我们看到，一方面是一定的权威，不管它是怎样造成的，另一方面是一定的服从，这两者，不管社会组织怎样，在产品生产和流通赖以进行的物质条件下，都是我们必需的。”（《论权威》）列宁说：“我们应该说，任何大机器生产——即社会主义的物质的、生产的源泉和基础——都要求无条

件的最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以至几万人的共同工作。这一必要性无论在技术上、经济上或历史上看来，都是明显的，一切想实现社会主义的人，始终承认这是实现社会主义的条件。”“可是怎样才能保证意志最严格的统一呢？这就只有使成百上千人的意志服从于一个人的意志。”（《苏维埃政权的当前任务》）

我们知道，每个工厂都担负着制造工业产品和提供工业性劳务的任务。但不管是什么产品，都是由许多不同的工序、不同的工种协同动作、共同生产的。工厂工作的每个环节都是互相制约、互为条件的，只要其中一个环节出了问题，都会影响到全盘生产。工厂里有基本车间、辅助车间，有职能科室、附属部门，它们组成一个有机的整体。这个整体只能在一个统一意志的指挥下协调动作，才能发挥广大职工的最大积极性和发挥机器设备的最大效能，才能用尽量小的消耗，创造更大的经济效果。

目前，我们不少工厂缺乏强有力的统一意志和统一指挥，事无巨细都提交党委讨论，还没有从所谓“党委集体领导制”中摆脱出来，这种党政不分，以党代政，或者名为集体领导，实际无人负责的情况，是不利于工业生产发展的。对于工厂中的重大问题，如工厂的经营方向、发展规划、年度以上的生产技术财务计划、主要机构的调整、重要制度的建立和修改等，应该经过厂职工代表大会、厂长管理委员会或厂党委的集体讨论，做出决定这是完全正确的。但工厂里大量的生产、技术、管理、行政、财务等方面的日常工作，则需要有及时、果断的统一指挥，要交由厂长及职能部门全权处理。因为这些生产行政的日常工作，国家工业管理部门和工厂自身都会制定相应的章程、条例、规范、规定等，作为处理问题的依据。不需要再经过集体讨论的程序，否则只会延误时机和造成无人负责的现象。同时，工厂生产中日常出现的大量问题，都具有一定的规律性，而且往往是重复出现或大同小异的。只要具备了这方面的专业知识和处理问题的经验，就可以直接做出合乎实际情况的决定。

当然，厂长行使生产行政的指挥权，并不排除他发挥集体的智慧，这和封建的“家长制”、“一言堂”独断专行，是根本不同的。厂长应该善于调查研究，倾听群众意见。在厂长的主持下，建立必要的会议制度来集思广益，从而使厂长能做出正确的判断和决定。

厂长对全厂生产行政统一指挥并不是孤立进行的。厂的各管理科室都是厂长的参谋机构，不同程度地都要参与决策工作，而且是建立在严格的岗位责任制的基础上的。在厂长的领导下，还有几位副厂长协助工作，并建立以生产副厂长为首的生产指挥系统；以总工程师为首的技术工作系统；以总机械师为首的设备管理系统；以总会计师为首的经济核算工作系统；以总检验师为首的质