

徐联仓 (中国科学院心理所研究员)

〔提要〕

文章概述了古今中外的管理思想。具有代表性的一是强调内在激励的Y理论, 一是强调严格管理的X理论, 还有一种是根据职工个人特点和环境因素决定管理方式的权变理论。作者认为, 经济管理既包括生产力方面的问题, 也包括生产关系和上层建筑方面的问题, 还要考虑到一个国家文化、历史的影响, 应该用这样“三重性”的原则来分析、探讨管理思想的中国化问题。

管理和人类集体劳动的历史一样久远。只要有一群人为了一个共同的目标而从事一项活动, 就总会有互相协调、配合以及劳动成果的分配, 这也就是管理的过程。随着生产形式的变化, 管理的过程与内容也在变化, 指导管理的思想也在变化。到了生产高度集中, 技术日益繁杂的今天, 管理的思想也变得多样化了。

我国古代的思想家提出了许多与管理有关的想法。例如, 在管理思想中有关人性的看法是一个关键, 而我国古代的哲学家们对人之初性本善, 还是性本恶就有许多不同的见解。一般认为孟子主张性善, 荀子主张性恶。也有人把孟子:“人性之善也, 犹水之就下也。人无有不善, 水无有不下”比之为管理学中的Y理论。也就是“自我实现人”的理论。这一主张认为对人的管理要重视创造条件, 挖掘人本身所具有的潜力, 鼓励人们的自我实现需要, 而不是外加的控制。强调利用内在激励、精神的鼓励。

把荀子所说的:“今人之性, 饥而欲饱, 寒而欲暖, 劳而欲休, 此人之情性也”, 比之于管理学中的X理论, 即所谓“经济人”的理论, 认为多数人天生是懒惰的, 他们都尽可能逃避工作; 多数人没有雄心大志, 不愿受别人指挥; 多数人的个人目标是与组织目标矛盾的, 所以必须用强制、惩罚的办法才能迫使他们为达到组织的目标而工作, 或是只有用金钱与地位才能鼓励他们工作。一方面是大棒另一方面是胡萝卜。

这是管理思想中的两种代表性的倾向。X理论的代表人物如泰勒, 就是强调了科学管理, 制定严格的定额, 实行计件工资, 而且每件的工资数额也与定额挂钩。比如超额完成, 每件可加百分之十; 达不到定额, 每件则减百分之十。同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。这种管理方法曾起过很大的作用, 但是随着时代的变迁, 生产方式的进步, 工人收入的提高, 以及工会力量的加强, 这种办法的效果不大灵了。在高技术条件下, 要求职工能创造性地工作, 他们必须对生产抱有高度的责任心, 具有自觉的质量意识, 要和整个企业认同, 有归属感。单靠工资、奖金的刺激达不到这个高水平要求。而且惩罚也受到限制, 资方不能无故解雇工人, 也不能随意处罚。如果工人不顺心, 故意搞点花招, 可能对生产设备造成不可估量的损害。

在这种条件下, 出现了所谓“温和”的X理论。资方及其管理层人员采用了关心工人福利、调合劳资关系、制造良好心理气氛等方法。例如日本一些企业领导强调“和为贵”, 采用许多小恩小惠的办法。有时效果不错, 但还是解决不了根本的矛盾。日本的终身雇佣制本是30年代日本资方为了应付当时的经济危机而提出来的与工人一道克服难关的办

法：厂方不裁减工人，工人自动拿低工资。现在新一代日本工人已对此不满，有向能力主义过渡的倾向。

西方工业发达国家，有较长远的民主传统，工人的文化水平也高，生活水平、福利条件都很先进。在这种条件下，管理的主导思想是强调工作生活质量，参与管理。领导者要善于创造条件，使每个职工充分发挥自己的潜力，追求成就动机。提出工作扩大化与丰富化的指导思想。扩大化是指有广泛的就业机会，选择自己喜爱的职业的机会。丰富化则指工作内容的改善，使工作本身具有激励作用。特别是为职工提供成长的机会。我们在美国参观某大汽车厂时，据介绍他们采用了组织职工参加“工作生活质量”小组的办法，发动群众对生产上、工作条件上、生活福利上各方面问题提出建议，厂方认真改进。同时设立厂属大学，职工可以留职带薪参加学习，还有研究生部，职工业余大学等。这样对于稳定职工情绪，增加归属感，减少劳资纠纷有明显效果。在其它同类厂频频发生罢工的情况下，该厂十年来从未发生问题。

这两种不同的管理思想是与具体条件相联系的。孰优孰劣要看情况。在管理学中一个有影响的派别就是权变理论 (Contingency theory)。例如管理是 X 型好还是 Y 型好，要看情况。有的研究者提出了超 Y 理论，做了一些实验，在一个工厂和一个研究所按照 X 理论来管理；另一个工厂和一个研究所按照 Y 理论管理。结果发现，对于工厂来说，用 X 理论严加管理者生产效率高。对于研究所来说，用 Y 理论管理者效果更好。工厂中有严格的监督控制更为有利；研究所则宜放手让研究人员较自由地进行选题与研究。

决策方式的选择也要看情况而定，有时需要民主多些，有时则宜于领导者多集权。许多学者研究在存在何种条件时应采用何种方式的决策。如耶鲁大学管理学院院长佛鲁姆提出了决策树模型并制出了专用计算机软件。一般认为领导应当既敢于抓工作又善于关心人，所谓“高工作”，“高关系”类型。但研究表明这也不一定。在某些情况下，领导管的太多，抓得太细效果不一定强。对人太关心，也不一定有预期效果。应考虑：1) 职工的个人特点：如教育程度、文化水平、对成就的需求、自我估计等。有人认为领导关心太多是对自己估价太低，怕办不好才多干预。2) 是环境因素，如工作结构、权力分配，群体关系等。工作困难，情况复杂领导多抓有好处；工作正规，进展顺利领导就无需事事过问。对于高级知识分子的工作，有时采取“低工作”，“低关系”，反而更好。一位党委书记经常去教授家访问，问寒问暖反而引起教授的思虑，是不是认为我独立生活能力太低？

在我国当前改革形势下，有不同的管理思想，也存在着相异的管理风格这是完全正常的。不能认为应有一个什么标准的模式。但是应当有一些原则。我们是社会主义国家，工人的权力应当受到保护，劳动条件必须符合有关法令，那种以严加管理为名，不顾工人健康加班加点，使用童工，缺少劳动保护条件，打骂职工等现象是不允许的。工会应当坚决捍卫工人群众的利益。随着高科技的应用于生产，对从事这类工作的职工也提出了更严格的，同时也是更需要自觉的纪律。生产自动化，控制集中化，使人的作用被技术系统所“放大”。如果一个车床的工人做了一个错误操作可能产生一件废品；但一个电站值班员的失职可能给一个城市带来灾难。没有现代化意识的职工是难以实现生产现代化的。管理者要在提高职工的技术能力和心理素质上多下工夫，才能适应时代的要求。

近年来，在海峡两岸的学术界都在讨论社会科学、行为科学研究的中国化问题。管理思想也不能照搬外国的。我国理论界对于吸收外国管理经验提出了一个“两重性”的观点。

经济管理，生产管理既包括生产力和科学技术方面的问题；也包括生产关系和上层建筑方面的问题。前者是在不同社会形态的经济与生产管理中存在着共同性的方面；后者是由于阶级关系、所有制不同而造成的区别。这些因素都是一些制约管理思想的权变因素。我认为，在承认这两重性的同时，还要进一步考虑另一个因素——文化层面的差异。即使在同样的资本主义制度下，由于文化背景不同，管理思想与实践也各有特色。我们进行的中日领导行为比较研究发现两国有很大的相似性。而日本与美国、西欧等资本主义国家却有相当大的差异。这可能是因为日本受中国古代哲学思想影响较深，反映在管理风格和领导行为中。所以最好在“两重性”之外，再加上文化、历史的影响，用“三重性”原则来分析、探讨管理思想的中国化问题。

~~~~~  
(上接第7页)

上才有竞争力。像美国国际商用机器公司这部分资金占销售收入的5.8%；通用电器公司为5%；日本的日立公司占6%。发达国家的政策，为鼓励企业不断技术创新，一般都实行累进税率，如果企业采取减少再投资的办法以获取更多的利润，政府就提高税率，这样，股东见增加利润有限，却又损害了自己的长远利益，因此，他们宁肯多增加投资，也不采取多付税的办法。这样，客观上增加了企业的再投资，这正是资本主义国家促进企业技术创新的一种税制。

企业发展、企业致富是国家兴旺发达的基础，我们不能再采取把企业搞成“一无所有”的经济实体了，不要看到企业有一点钱说要收走，几年改革的实践也证明，凡是真正大干的企业或地区，凡是给了一定优惠政策的企业或地区，都是先富起来，先发展起来的企业或地区。

### 管理新书简介

〔美〕威廉J.科宁姆新著《苏联工业现代化》一书全面探讨了赫鲁晓夫以后的年代中，苏联管理科学的发展和为工业管理改革所作的努力。首先概述1965年以后苏联工业管理的现代化，着重说明扩大分权在管理科学发展中所起的作用。然后，作者介绍了苏联管理理论的产生过程及其在现行经济体制中的应用，其中包括作为管理改革的基本研究方法的系统分析法的出现，数学模型和计算机在决策中的应用，以及管理控制的经济方法和行为方法的引进。最后一部分探讨了职能合理化对现有体制结构的影响及70年代部级机构的改革。

本书对促进我国管理现代化会有启迪，特别适于研究苏联政治、经济、管理以及组织理论和管理科学的专家、学者和有关人员参考。本出即将在全国各新华书店发行，请读者尽快前往订购。