

## 介绍H.西蒙在《新技术革命与管理科学的发展》报告会上的报告

薛安义

中国科学院心理研究所

中国科学院心理研究所邀请美国卡内基—梅隆大学著名心理学家、诺贝尔经济学奖获得者H.西蒙(HoSimon)博士,于1984年5月24日和29日在北京科学会堂举行的有关《新技术革命与管理科学的发展》、《提高企业素质问题》的学术报告会上作报告。中国科学院心理研究所所长徐联仓主持了这两次报告会。中国科学院管理科学组、系统科学所、管理学院、心理研究所、中国社会科学院社会学研究所、工业经济研究所、全国企业管理协会、中央教育科学研究所、人民大学工经系、天津大学管理系、天津自动化研究所、经济日报、现代化杂志等50余个单位的专家、学者、记者和企业管理干部近百人参加了这两次学术报告会。

H.西蒙博士对新技术革命与管理科学的发展作了如下阐述:技术革命日新月异,对生产的影响,新技术革命的含义是什么?人对生产过程的贡献,一是体力;一是智力贡献。在工业革命最初阶段用机器代替人的体力,例如美国、现在日本用机器代替人的劳动已发展到相当水平;另外一个途径是用人的智力扩大劳动。工业革命第二阶段是把人的智力扩大。新技术改革首先通过信息传递。最先出现在无线电、大众通讯,大众媒介突变。大众信息传递的电话是很重要的,如国与国之间通讯,电话网络,电话会议等。最近几十年又有新的发展,利用计算机网络交换信息。计算机传递信息可以保留记载文字,逐渐代替邮电的职能,取代邮政。又如用计算机可以通过终端的作用,即使人不在也能保留信息,人来时查看终端即可知道什么人给他什么信息。由于通讯改革带来的影响是信息太多了,摆在管理人员面前的是成堆的文件和报告,而管理人员的时间少,注意力有限,应该在设计一个信息系统使信息缩小,在中间经过加工处理了的信息再给管理人员,即是说应该在信息系统中有一个过滤器的作用。计算机的一个特点有一定的普遍性和通用性,是非常强的通用系统。它可以帮助我们做许多事务。它可以帮助我们记帐、提款、帐目转移、掌握工程进变、辅助控制机器、机器人,帮助决策等。另一个是普遍使用的问题。为了充分利用计算机管理,并不是说每一个人都会编程序,但要会使用计算机。例如秘书使用计算机不一定知道编程序,但会用。通过训练短期内就会使用。根据美国、欧洲的经验,只要你办公室放计算机,人们就可能学会使用它。学习计算机最好的老师就是计算机。例如有了一百万辆自行车,无所谓教自行车知识人们就学会骑自行车,当然计算机比自行车复杂得多,但只要有了计算机人们就会使用它,不必担心不会使用。办公室自动化用计算机代替人的智力发展速度怎样?要牢记一点是为了提高生产效率。一个人比过去做更多的工作,即人的劳力在单位时间生产更多的东西。办公室也要节约智力资源,使办公室

自动化逐渐发展起来。随着经济发展，工资提高，投资逐步扩大，办公室发展到一定程度，则需要更深入的研究如何组织办公室的工作。由于技术革新的结果，人员结构大致相同（包括文化程度）。第二，人们对工作满足程度有所增加，因为去掉了枯燥性的工作。但办公室人员对引进新技术有两种态度；一种是消极态度，一种是积极态度。让人们参与对办公室工作的改革就可能由消极态度变积极态度。这一原则不仅适用于办公室改革，也是普遍起作用的原则。从事改革者不可不注意这点。

现在新技术不能说完全是靠计算机进行的。新的管理新技术革命还需要用系统理论、运筹学、线性理论、决策论等。过去传统过程是随随便便做决策。现在是合理的、有程序的系统化的做决策、过去改进中层、改进库存。随着管理学的发展、决策进入计划的更高层。例如过去水坝储水、发电、排水，由水坝管理人员控制凭经验。现在用运筹学、用计算机有程序化的做上述工作。类似水坝都可以用运筹学，用计算机做决策，减轻管理人员的负担。计算机辅助管理应该逐步发展，帐目、库存帮助人们管理，再进一步预计，计划逐步扩大它的职能。改善管理组织内部人员要了解运筹学人工智能，让他们根据实际管理，不能仅仅依靠少数计算机专家。很重要的一条管理人员要参与。过去把计算机引入办公室，会计用大型计算机比用小型机更经济些，但比较集中，五十年前有集权化的趋势。现在计算机普遍了避免了集权的弊病。

现在看决策的程序与有无计算机是无关系的。管理人员不仅发号施令，而在于更好地发号施令的问题，在于好的工具。在技术日益发展的条件下，新技能不见得比旧技能更难掌握，而问题在于培训，辅助人员如何跟上新技术的发展，过去在人力缺乏的条件下很难找出时间培训人员。随着生产力的发展人员不缺乏，管理人员就有培训人员的机会。中国人力资源丰富，中国管理人员培训工作有更大的有利条件，可更大地提高生产效率。关于培训人员日本提供了好的经验，质量管理小组通过培训提高产品质量。人员培训不只是学习计算机，如质量管理等都可以进行培训。如中国的旅游事业，如加强培训外语人员就可以增加利润。管理人员的培训是非常重要的。

总之，现在世界技术革命的新情况，不懂技术带动计算机推动这场革命，不仅通过机器代替人的体力，而通过机器代替人的智力，改善人的工作条件。新技术革命要经过几代人才能完成，不是很短能够完成的，投资是很大的。人力资源的投资不少于物质资源的投资。一个组织内两方面的投资造成一个气氛，使每一个人觉得参与这方面的工作，可以提高人们的积极性，减少阻力。管理人员的职能没有多大的变化。用中国话叫“精兵简政”。管理人员首先是领导达到组织目标，把所有人的努力协调起来，有责任鼓励、奖励他们，培训他们。

关于提高企业素质问题H.西蒙作了如下的论述：管理者首先担任企业的领导，有责任提高该企业的效率把所有的组织内成员组织起来，并能激励企业内成员参加活动。管理人员的责任是不分国籍的。当然他执行任务和领导的方式要看他所处的社会背景。H.西蒙说他只熟悉美国的情况，哪些原则为中国所用，在坐的诸位是最了解的。最近美国谈论根据组织效果来管理，判断组织的好坏是企业的目标。管理者的责任不是问题来找他，而是他必须找问题，而且从目标着眼根据目前状态过到目标，从目标开始从后往前推计划如何达到目标。根据结果来管理，经常考虑离目标还有多远。为了判断结果要有量度。例如钢铁厂产量为量度，中国推行责任制也要有需求量度，而且量度与工作效果分清楚。社会价

值是什么,比如责任制企业利润一部分保留组织内部,如何分配这一部分,这部分所得你可把一部分重新投入再生产,一部分搞组织内部福利。如建宿舍分给组织内部成员居住。剩余资源根据目标分配优先顺序。

根据结果管理,管理者有责任防止过多的权力集中在个人手里。有些人不管有没有经验,组织内所有的事都由他做决策再执行,这是非常错误的观点,权力要分散下去,小决策要由各级去做。很重要的一点,权力分散还能激励调动下级的积极性,分权是非常好的鼓励士气的办法。各部门有负责把权力再一步一步地分下去。组织内部信息能传达下去,由下属部门做决策,他们不仅了解本单位的信息,还要了解本企业的信息,总目标他要了解。决策分权,如日本人基层组织质量管理小组,它起了很好的作用。基层人员最了解情况,提出改进意见,参加管理,有责任心,提高产品质量,当然日本不是唯一模式,也不是普遍模型,但日本大大提高产品质量打入世界市场。

一般来讲组织是金字塔式的,但是权威结构不能看成金字塔式的,不能从法律角度去看,而应从心理学角度去看。管理者的权力是由上级赋予的,从另一个角度去看接受权威是从下边来的,依靠下边的。要看你自己的领导能力、方式、决策和下边是否接受。可能表面服从,实际对立的。为了让下属服从管理者必须具备下列条件:

- ①管理者的组织目标要合情合理;
- ②为达到目标,下属得到的报酬要合理;
- ③被指挥人员对该组织情况要了解,下达的任务要合情合理,促进目标的完成。

并不是所有的人都具备这些条件,但可以学习这些条件。从心理学角度看最无效的领导的专横性格,这与上述条件是背道而驰的。专横性格有几点表现:对上级背躬屈膝,对下级蛮横粗暴。大家一般认为不会把这种人放到领导岗位,但实际生活中往往会把这些人放在领导岗位。为什么会把这种人放到领导岗位呢?造成这个的原因是人的本性爱听奉承话,爱听好话,往往就把这种人放到领导岗位了,因而不能把会说好话与才能混淆。不要把权力当成权势欲。对这种人要防止他走上领导岗位。专横式的领导的缺点是使人们丧失积极性不愿投入工作;信息传递受阻,讨好上级报喜不报忧,作为有效的管理者与专横式领导完全不同,对上级汇报实际情况,代表下级对上级说话;另一方面对下层都要代表上级充分说明情况。绝对不能是个唯唯诺诺的人。有效的管理者离开职位时,不管下台或升迁都有责任培养合格的接班人。无效的领导者不愿培养下属,不愿下属的能力超过他。有效的管理者愿意培养人。在美国还没有听说过培养下属把自己挤走或取而代之的。

组织计划不是梦想而是确切目标,一步一步达到目标这就是计划。计划不仅规定目标,而且要规定什么时候完成什么,目前完成什么,用哪种方法,工序完成,其中比较有用的是跃进法,最关键的路径称跃进法。据此编成了软件程序,要点是立目标并一步步后推达到的日期。做计划要考虑未来情况,因为有好多未知因素。要预测它的影响,避免预测错误,防止的办法有两个,一个对未来几种情景设想有几种措施,选择能适应几种情景的措施,行动计划符合未来情景,所谓的弹性计划;再一个是使计划本身有几种灵活性。

管理者有责任把组织内部互相配合好以达到目标。组织结构不是一成不变的,要根据情况不同而变化。设计组织结构有如下几条原则:

- ①分工原则,工作性质不同,子部门不能交叉太多,否则分工无意义;

②对特殊任务的适应性、灵活性、不同情况有不同的组织结构,例如有各种质量问题可组织不同的质量管理小组;

领导者随时审议目前情况修订计划,总之要有有效的领导方式,承担责任,发挥下层的积极性,如何鼓励下层的主动性积极性,让下属参与活动。有效的管理者要了解人的天性如何,包括领导者本人,目的是发挥每一个人的潜在能力,如中国所说的“强将手下无弱兵”。

## 苏联学校心理学服务讨论会

О.М.Тутунджян

最近,在塔林举行了苏联学校心理学服务讨论会。会议是根据事先印好的两本材料以专题讨论会的形式进行的。讨论会讨论的主要问题有:1)组织苏联学校心理学服务的方法论和理论问题;2)组织学校心理学服务的社会心理学问题;3)学校心理学家在制定、采取和实现教育决策中的作用。

第一部分发言强调指出了解决整个一系列方法论问题的原则意义,这些问题涉及学校心理学服务的目的、职能和合理的组织形式,也涉及学校心理学家的专业训练、职责和权力等问题。发言特别指出,暂时缺乏有科学论据的严整的心理学服务理论,也给要求心理学帮助的学校工作造成很大困难。苏联教育科学院院士Ю.К.巴班斯基在总结讨论结果时,论述了在当前阶段上学校心理学服务的一般概况和实验性质,提出了一系列科学组织任务。首先必须在教育集体、父母和学生中进行心理学教育,说明成绩不良的心理和教育原因,学生的能力诊断和形成条件,职业定向中心理咨询的实际意义。最后指出了给予校长和教师以心理学帮助。他同时强调指出,必须编写心理学服务教科书。

在讨论学校心理学家活动的社会心理学方面时,发言特别注意了下述问题:要给教师形成有关心理发展问题的积极的观点,必须为教师组织心理学服务,形成学校心理学家和教育集体积极的相互关系,注意学校心理学家的职业地位,为了全面研究学生的个性,要组织学校心理学家、学校当局、班主任和家长的相互联系。

第三部分发言分析学校心理学家在采取和实现心理-教育决策中的作用。热烈讨论的对象是范围广泛的理论、组织教育和测验问题,涉及到了学校心理学家活动和个性的全部方面。

讨论的实质在于,正如一些先进经验所证明的那样,如果学校心理学家有较高的职业训练水平,善于客观理解具体条件下的心理诊断测验结果,那么他就能积极有效地在学校工作。在评价测验指标上,学校心理学家不仅应持慎重态度,而且要善于同“教育会诊”协作,向他们提出相应的教育决策任务。

会议强调指出建立全苏心理学服务中心的实际意义。众所周知,这个中心的目的是研究心理学服务的理论应用问题,研究学校心理学家的先进经验,在此基础上不久的将来制定一个“学校心理学家章程”草案。

(原文载苏“心理学杂志”1984年,第3期)

刘文明译 孙 晔校)