

硬管理还是软管理？

“Hard” Management or “Soft” Management

黄孟藩

(中国人民大学外国经济管理研究所,教授)

一、

自从计算机中硬件、软件的叫法流传开来以后,借用“硬”、“软”的差别来区分许多事物的做法也跟着流行起来,在管理中也不例外。这种区分并不严格,但它既方便又形象,给人印象较深。虽然相对于技术这一硬件来说,管理属于软件;但管理本身也有硬软之分。管理中曾出现硬管理对软管理,硬因素对软因素,硬技术对软技术等等区分。这些差别同样还没有公认的严格定义,但大部分人却有大致相同的认识。管理中硬与软的差别是从如下几个角度来划分的:第一是方法、手段的硬与软。人们通常把运用数学模型、电脑化手段等从技术科学或自然科学中借用来的管理手段称为管理的硬技术,并把以利用硬技术为主进行的管理称为硬管理;而把从心理学、社会学、创造学、政治学等领域借用来的手段称为管理的软技术,并称为以利用软技术为主进行的管理为软管理。通常硬管理中强调理性分析,突出“严”字;软管理中强调情感逻辑,突出“情”字。第二是管理因素的硬与软。管理因素就是管理者应当抓住的、影响管理成效的基本因素,其中如制度、机构、技术、战略等称为硬因素,而作风、价值观、目标、经营观念、素质等称为软因素。通常把抓硬因素为主的管理称为硬管理,把抓软因素为主的管理称为软管理。第三是管理对象的硬与软。对物(设备、物料、工艺、信息等)与财(现金、债券、成本等)的管理通常视为硬管理,对人的管理(激励、组织、协调、沟通等)则视为软管理。上述三个角度虽彼此不同,但仍有密切联系,如对人的管理主要抓价值观、作风、素质等软因素,主要用软技术去管理。因此,如果不作太严格的界定,硬管理同软管理的区分大致可以列表如下:

	硬管理	软管理
对象	以管物、管财为主(业务管理)	以管人为主(组织领导)
方法、手段	技术、方法、电脑化、理性分析	激励、共识、情感逻辑
指导思想	突出“严”字,以严束之	突出“情”字,以情动人
管理因素	制度、机构、战略等	风格、素质、价值观、目标等
理论基础	技术科学、自然科学、数学	人文科学、社会科学
学科名称	“管理科学”(management science)	管理学(management, administrative science)
强调该管理的学派	“理科派”(如美国的麻省理工学院)	“文科派”(如美国的哈佛大学)

二、

管理界和管理理论界向来有争论:硬管理与软管理何者为优?甚至有时提出更尖锐的问题:硬管理与软管理哪个才算科学?

有人认为硬管理优于软管理,甚至认为只有硬管理才是科学而软管理不科学。如在美国,“管理科学”一词几乎成为运筹学的同义词,似乎硬技术才是真正的管理科学。这些人的主要理由是:

1. 软管理受管理者主观影响太大,随意性太大,甚至是“公说公有理,婆说婆有理”,难于作客观的验证;

2. 软管理只能说是一门艺术,而不是一门科学,因为它太不严格,甚至只能意会而难言传,无明显的客观规律可循;

3. 软管理难作定量分析,从而不精确和准确。

另一些人则持相反主张,认为软管理优于硬管理。其理由主要有:

1. 硬管理只服从于纯客观的理性分析,而人则是有情感的,人的认知也不完全服从于理性;

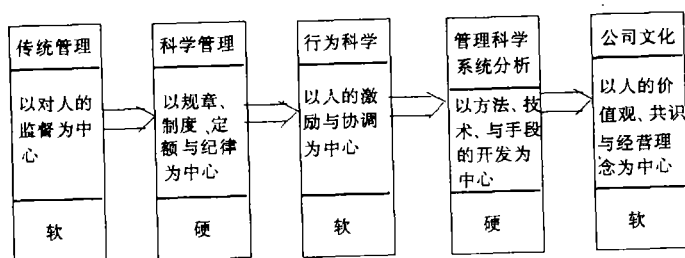
2. 硬技术通常采用定量模型进行分析,而像

心理因素、社会因素、政治因素等则往往难于定量甚至无法定量,但它们又往往是管理中的关键因素,有时甚至是决定性因素;

3.在管理因素中,方法、技术、制度、机构等硬因素同价值观、积极性、素质等软因素相比只居第二位,软因素才是第一位的。

如果我们暂且抛开上述两派主张的理由阐述中某些过分夸张或过于绝对化的话,那么应当承认,各派所持理由都确有一定道理,他们都说出了事物本质的某些侧面,但作为一方完全否定另一方的理由却又都不充分。实际上他们无非只是说明了如下事实:硬管理与软管理都各有优点,但也都各有其局限性。虽然随着科学的发展,无论是硬管理还是软管理都在进一步发扬其优点和逐步减少其局限性。例如作为硬技术的定量分析已在就如何使难于定量的模糊量得以量化方面开发出许多新方法(如模糊数学、统计中的数量化技术、灰色系统、层次分析法等);而软管理中为了减少个人的主观片面性而开发出吸取专家具体意见的许多有效办法(如BS法、列名小组法、德尔菲法等)。即使如此,也只能减少双方各自的局限性而无法彻底消灭其局限性。因此,无论是硬管理还是软管理,每一方都还需要另一方作为补充。

世界管理理论的发展可以证明这一点。管理理论发展的某一时期往往突出硬管理或软管理这两方中的某一方,但正因为该种管理有其局限性,因而发展的随后一个时期往往又转为突出另一方,以补前一时期的不足。因此,整个管理理论的发展大体上形成硬管理与软管理轮流突出的螺旋上升局面(见图),而且在突出某一方时也从没有压倒另一方。



上图中,除了本世纪前的传统管理只是管理的萌芽因而还算不上是一套管理理论体系之外,以后各个时期出现的新管理思想都自成理论体系;而且各种管理理论的出现并不取代前一理论,只是使整个管理理论向前推进一步。各种管理理论至今都已形成独立的管理学分支,都是大学管理院校的独立课程。这就是说,硬管理和软管理都在向前发展,从而丰富了整个管理学这一学科群,并用以指导管理实践,使之更加完美与有效。

三、

在硬管理与软管理的各自发展中,有一股让硬管理与软管理结合起来的趋势也越来越明显。

1. 系统观点与权变观点的出现

管理中的系统观点虽始于30年代巴纳德的社会系统学派,但以60年代卡斯特的系统管理学派最为突出。此外还表现在社会技术系统学派、控制论学派、控制对局系统学派等主张之中。系统观点认为,管理客体(如企业、机关、学校等)是个复杂的开放系统,它受众多因素的制约,管理的成效并非取决于仅对其中某单个因素的有效控制,而是对包括硬因素、软因素在内的众多因素的综合控制,为此就要充分运用硬软各种手段。

权变观点可看成是系统观点的延伸。既然管理客体是个同环境有着密切联系的开放系统,环境是管理客体赖以存在的宏系统,那么管理就不能关起门来只从内部考虑,而应当把适应环境的变化作为前提条件。因此管理中不存在无视环境条件的万应最佳模式与最佳方法,一切视条件而变。我们不能绝对化地说硬管理最好还是软管理最好。对某个组织来说,在某个时期或某些条件下,可能应当突出抓硬管理(或软管理)的某些方面,而在另一组织、另一时期或另一条件下,则可能应当突出软管理(或硬管理)的另一方面。管理者应当既学会硬管理,也学会软管理,并能审时度势地灵活应用。

2. 硬管理的软化与软管理的硬化

硬管理的软化主要包括硬因素的软处理和硬技术的软化两方面。像规章制度、组织结构这些硬因素,本来均力求严格、严密与理性化,但近来却出现了一股不求十分严密与完全严格的非理性趋势。如现在西方国家不少卓越的企业有意给规章制度留些漏洞,以便充分调动革新迷们的积极性,甚至主张走“乱中求胜”之路。这些做法已收到巨大成效,这就是“硬因素的软处理”。至于硬技术的软化则表现更多,如优化技术中采用仿真方法而不追求最优的解析解,由人来主观地估计数学模型中的数据,由人来调整、取舍调查得来的数据,由人来补充修正由系统分析得出的结论,等等。

软管理的硬化也表现在很多方面。人的管理本是软管理的核心,组织领导也被看成主要是软管理,但在这方面目前已越来越多借助于信息技术这类硬技术。例如,日本企业特别重视对职工的感情投资,常常在每位职工过生日时给送礼物或提升工资,为此,厂长、经理们就得依靠电脑来存贮、检索有关职工生日的资料和职工家庭情况的其它资料。又如,模拟专家作出决策判断的专家系

统,也可算是一种软管理的硬化。另外,在问卷调查这类决策软技术中,用统计技术来处理个人主观回答的数据也用得很多,德尔非法就是其一。

3. 把有效管理看成是哲理性、科学性与艺术性的统一

管理到底是一门科学还是一门艺术,甚至是一种哲理?对此历来有争论。主张硬管理的人大多主张管理是一门科学,主张软管理的人更多地倾向于认为管理是一门艺术或是一种哲理。这种争论也随着历史的发展而变化。在传统管理时期,管理完全靠管理者个人的习惯与智慧,无一定成规可循,因此当时绝大多数人把管理看成是门艺术。从泰罗的科学管理出现之后,越来越多的人把管理看成科学。但即使如此,仍然有人主张管理中应有比那些具体的原理、原则与技术方法更高层次的东西作为指导。谢尔登就写过一本名为管理哲学的名著。连泰罗本人也认为他那一套科学管理的核心不是各式的具体方法而是一种哲理。当管理理论界正在大力发展管理科学的时候,有不少极其有名的企业家却在那里极力鼓吹管理的艺术性与哲理性。曾列入美国十大优秀公司行列的美国电报电话公司的老总裁季宁,就极力主张管理是种“象用柴炉烹饪那样的艺术”。日本被喻为“经营之神”的松下幸之助也主张管理是门最高的艺术,他还把他对经营管理的指导思想称为经营哲学。随着企业文化理论的出现,管理哲学更是蓬勃发展。

管理确是有规律可循的,广义的管理科学(不是美国的那种狭义“管理科学”)就是研究与阐明这些规律的。管理实践应当运用管理科学所开发的许多原理、原则、技术和方法,这就是管理的科学性。但这些原理、原则、技术、方法怎样运用?这是无法回避的问题。如何审时度势地灵活运用,这就是艺术;用什么思想去指导它们的运用,这就是哲理问题。其实哲理也是科学,是科学的科学,是最高层次的科学;艺术也是科学,是“运用之妙,存乎一心”的科学,是钱学森先生所说的不可言传的或不成文的科学而已。因此,现在已有很多人持这样的观点:有效的管理应是哲理性、科学性与艺术性的统一,也就是说应把硬管理强调的科学性和软管理强调的艺术性与哲理性统一起来。

4. 系统分析趋向多角度论证

管理中的系统分析或系统工程原来是一种典型的硬管理,它往往与西方狭义的“管理科学”难于划分。不过它不是仅用运筹学的某种方法去解决管理中的某个具体小问题,而是有一套系统的通盘考虑(如霍尔的三维结构模式),因而可用于解决管理中较为复杂的问题。但系统工程或系统分析都是先在技术科学中出现的,也是首先在解

决技术系统问题上取得重大成功之后,才移植推广而逐步试探用于社会问题的。因此,它有一套建立在解决技术系统之上的纯理性分析的方法论,如问题的可解决性,以数据为基础,模式简化,信息可量化,优化选择,纯客观性等。如果纯粹用这套方法论去解决管理这一社会问题,就会在很多地方感到格格不入,奏效不大,乃至失败,美国在六、七十年代已有不少这样的失败教训。为了使分析与论证更加合理与接近现实,70年代末在美国开始出现系统分析向多角度(multiple perspectives)论证发展的趋势,其中作为典型代表的是波特兰州立大学的林斯顿等人所提出的论点。他们认为,系统分析应用于解决社会问题时,应分别从三个角度进行论证,然后才综合起来去探求结论,即除了从传统的系统分析所采用的理性行为模式的角度去论证以外,还得从组织角度与人的认知角度去分析论证。因为组织决策总是要受组织运行规律的制约;而且,决策是由人来制定的,它必然受制于人的认知心理规律。如果缺乏这后两个角度的论证,则无异把分析看成是纯粹逻辑机器的产物,从而缺乏社会有效性。传统的系统分析技术属于硬技术,而组织角度与认知角度的论证则属于软技术,因此,系统分析的趋向多角度论证,走的也是硬软结合的道路。在我国,主张在系统工程或系统分析中搞硬软结合的也大有人在。钱学森先生主张在系统工程中搞数学模型、统计资料与专家经验的三结合,也是硬软结合的思想。中国科学院系统所的有些同志认为软科学与传统的系统分析的区别就在于前者包含了人的因素,其想法也与硬软结合不谋而合。

5. 战略管理中的学派之争与融合

企业战略是对企业的方向、方针与发展的途径与阶段的全局性安排,它对企业的命运关系极大,因而从60年代起国外已兴起一股研究企业战略管理的热潮。在西方管理界,通常都把战略看成是管理中的硬因素,因此很多美国管理者主张靠硬技术来解决。在我国,主张用系统工程方法来解决战略问题的主张也特别盛行。其实这属于战略管理中的设计学派和规划学派。但是,战略管理主要属于企业的高层管理,战略除了受制于企业的内部条件(资源、机构、目标等)以外,在很大程度上受制于企业的外部环境。外部环境不仅包括的因素极多,而且存在很大的不确定性,难于把握十分确切的完备信息,所以很难事先作出十分严格周密战略计划。因此,一方面,在很大程度上需要通过不断的探索与反馈,在摸索中前进,好的战略管理者就应当学会随机应变和捕捉战机。这样主张的人被称为学习学派。另一方面,战略管理也在很大程度上取决于领导者个人的胆识、性格、意

志与斗争经验,于是又出现了强调有关因素在战略形成中作用的各种战略管理学派,如政治学派、文化学派、认知学派、企业家精神学派等等。总的看来,设计学派与规划学派侧重于硬管理,学习学派、认知学派、政治学派等侧重于软管理。曾任世界战略管理协会主席的明茨伯格教授1986年来华时谈及战略管理的学派之争时说过:每一学派都只抓住了一点,都是片面的,只有把各派思想结合起来才是正确的。可见战略管理也是应走硬软结合的路子。而实际上在战略管理学派中确是出现了一个“构形学派”,它可算是把各派思想融合起来的产物。

上面述及的五个方面,仅仅是硬管理与软管理相结合最重要的表现,其它方面还很多,在管理决策、质量管理、市场营销、研究开发,以及办公室管理等方面,都在向硬软结合的方向发展。

四、

综上所述,下面的结论应是顺理成章的:

1. 不仅允许而且应该鼓励硬管理与软管理双方均得以发展,任何一方不要在批评对方的局限性上大做文章;各方应该把精力放在发展自己和克服自己的局限性上;各方看到对方的任何一点进步都应感到欢心鼓舞,因为对方多一点进步就是给己方的局限性在管理实践中可能造成的为害多了一份补偿。

2. 硬软结合是管理发展的必由之路。管理界和管理理论界的任务之一就是在管理的各个方面寻找各种各样的结合方法和结合方式。为了给硬软结合扫清道路,需要克服那种以为硬软结合就会破坏硬管理或软管理的一贯原则的认识。有人错误地认为:搞硬管理者如果同软管理结合就是承认硬管理失败,搞软管理者如果向硬管理求援就是“自打嘴巴”。他们的错误就在于把硬管理与软管理完全对立起来,似乎这两者之争是科学与伪科学之争,是真理与谬误之争。其实两者都已是整个管理学的两类分支学科,就如人的左脑、右脑或左手、右手一样。单靠一个半脑虽然也能部分地反映客观世界,但总不是健全的大脑,不会有惊人的智慧;失去一只手虽然仍能生存,但总不是健康的人,不会掌握复杂的技巧。

3. 所谓管理中硬软结合并非指两者必须平分秋色,半斤八两。何时突出哪个,强调哪个;应视条件而定,必须实事求是,哪个最缺,哪个最需要,就应抓那个。在管理中这叫权变思想。例如管理中的制度建设,既要建立严格的规章制度,铁面无私,这是硬管理;又要教育职工让其自觉遵守,并给他们以一定的主动权、自立权,这是软管理。在西方

企业中,由于过去硬管理已有相当基础,已经建立起相当完备的规章制度,甚至有些过分严格,束缚了职工积极性,因而80年代出现企业文化理论后,就感到应当突出抓软管理,强调制度要“松绑”,不强调硬管理了,这是符合西方企业的现实需要的。我国现在也在学企业文化理论,也强调管理应以人为核心,也强调软管理,这在整体上是正确的。但对我国的很多企业来说,规章制度不是太严而是太松,需要强调“严”字。因此,我们的硬管理不是多了而是少了。所以在目前我们决不能盲目地学西方硬管理“松绑”的做法,我们还得强调硬管理,至少硬软要同步抓,这才符合我国的目前条件。

(责任编辑 宋义荣)

(上接第49页)

的不应从事咨询业务。合格咨询人员在咨询机构内要达到一定的比例,否则工商管理部不应予以登记。违反咨询行为规范的,经有关机构核实,应吊销其证书,不准从事咨询业务,从而保证咨询队伍的质量和信誉。咨询业只有搞好了自身的建设,才有可能获得国家的优惠政策的支持。

4. 确立咨询机构的独立法人地位

咨询机构从事咨询必须要有独立的法人地位,不应隶属于任何部门,而应以合同为依据,为客户提供咨询要以专家的意见为主,确保科学性、客观性和公正性,致力于提供高水平的服务。因此要尽快制定有关咨询机构的法律,使咨询机构的活动受法律保护,所作出的咨询结论不受任何部门、人员或舆论的影响,当然咨询机构对其作出的错误结论要承担责任。咨询业应在市场中求生存、求发展,以信誉和服务质量取胜。

5. 要加速咨询队伍的培养

咨询人员业务素质要求较高,不但要有良好的品质素质和专业素质,而且要有较宽的知识面。咨询人员的成长是不断学习与实践的过程。有条件的大专院校应该设立咨询专业或咨询课程,同时抓好咨询在职人员的继续教育。

6. 要积极鼓励我国的咨询机构开展涉外咨询业务

涉外咨询拥有很大的市场需求,今后若干年内我们要下大气力进入这一领域。首先,要尽快培养我国自己的达到国际水准的涉外咨询队伍。有了合格的人才,方有可能开展涉外咨询。其次要鼓励海外咨询机构在我国开办合资企业。通过立法和政策引导,鼓励和支持我国的咨询机构和合资咨询机构承接外商在中国境内投资、办厂、从事贸易等项目的咨询业务。同时支持我国的咨询机构走向国际,承接海外咨询项目。(责任编辑 蔡今)