

高等教育管理参考资料

华中师范大学高校干部进修班编印

一九八六年三月

前 言

高等教育管理是一门科学，是高等教育研究的新课题，是高等学校干部进修班教学计划中的重要课程。近几年来，国内专家、学者在研究和探讨这门学科各个领域，取得了新的成就。

我校受国家教委的委托，自1982年起举办高校干部进修班，培训中南地区高校处（部）系级中层领导干部，已办了八期，请国内一些高等院校的领导同志来班讲学，已整理出部分资料，刊登在我班《高校管理讲座集》第一至第四集上，这些书早已用完。为了使学员在学习这门课程时有资料可看，我们从中重印了五篇；同时精选了一些专家、学者研究这门学科的最新成果，汇编成册共四十多万字。分为高等教育管理总论，教学、科研、思想政治工作、干部、总务管理及管理手段等七组文章，较好地论述了这门学科有关的基本理论知识和介绍高校各个主要职能部门管理工作的新资料、新观点、新信息，供高等学校领导干部学习和研究之用。

由于时间匆促，资料不全，未能充分反映有关这门学科理论等方面现有资料的概貌，挂一漏万在所难免；受篇幅限制，不少好文章未能入选，由于编者水平有限，敬请原作者及读者谅解，并盼给予批评指正。

编 者

一九八六年三月

目 录

现代社会的科学管理原理·····	田 夫 (1)
高等学校管理的一些原则和方法·····	朱九思 (24)
论领导艺术与科学管理·····	塞 风 (40)
关于新的技术革命与高等学育对策的若干意见·····	潘懋元 (57)
关于高校管理科学化的探讨·····	王成果 (65)
浅谈高等学校管理思想的革新·····	张 兴 (71)
试论校长负责制科学管理的几个问题·····	王华春 (76)
实行校长负责制全面改革高等教育·····	王建华 (87)
关于高等学校管理与教学改革问题·····	王宏硕 (90)
改善管理是提高教学质量的重要途径·····	辽宁大学 (112)
高等学校教学管理概论·····	吴贻谷 (121)
浅论教学质量的管理·····	段 林 (131)
高等学校必须加强重点学科建设·····	李圣一 (135)
浅谈教学质量的评价问题·····	北京化工学院高教研究室 (140)
关于高等学校的科学研究及管理·····	刘道玉 (145)
面向经济建设 为实现四化服务·····	清华大学科研处 (160)
高校科研管理的特点与任务·····	田文棠 (163)
坚持理论联系实际方针,充分发挥马列主义理论课在思想教育中的作用·····	施文彪 (166)
谈谈新形势下的大学生思想教育·····	杨德广 (174)
对新时期大学生思想政治工作的思考·····	刘和武 (179)
加强学生思想政治工作培养德智体全面发展又红又专的合格人才·····	第四军医大学 (187)
谈谈高等学校教师在学生思想政治工作中的地位和作用·····	刘书章 (193)
学生个别思想工作的时机、场合和方法·····	薛沛建 (199)
高等学校干部管理问题·····	毕 凤 (204)
高等学校工作人员的管理·····	陆有德 林正范 (216)
高等院校管理干部的合理结构·····	林学贵 (229)
试论高等学校的总务管理·····	韩宗礼 (234)
初步探索“科学管理”原则在高校总务后勤工作中的应用·····	曹承彬 (239)
用新观念新态度搞好学校伙食工作·····	刘忠德 (247)
计算机辅助管理是大学管理现代化的重要手段·····	余 立 (250)
预测科学概述·····	《技术开发与技术预测》 (262)
评估是加快高校管理科学化的关键·····	厦门大学高教研究所 (271)
高等学校评估初探·····	东北工学院评估研讨组 (278)

现代社会的科学管理原理

田 夫

在具体讨论现代科学管理的原理、原则之前，应该先交待一下“中观管理”这个概念和具体分析一下现代管理工作的实质内容。因为，我们将要讨论的管理原理、原则，大多是以“中观管理”作为研究范畴的；而且，任何管理原理的提出，都不是随意的——它必须有可靠的事实和系统的分析作依据。我们将要提出的这几条原理和相应的原则，是依据对现代管理工作的实质内容（对象、动力、过程和目的）所进行的具体分析得出的。

（一）宏观管理、微观管理和中观管理

管理是有层次的，不同层次各司其职。从大范围分，宏观管理主要是指国家或政府一级面对上的管理，以确定方针、制订政策、进行规划为主。宏观管理必须统一、集中、相对稳定；切忌政出多门，权分分散和政策多变。微观管理主要是指具体单位在统一方针的指引下，根据政策的许可范围，从本单位的实际情况出发，对点上经营好。微观管理应该强调从实际出发，灵活、能动、多样性；切忌不顾实际，统得过死，搞一刀切。

从实际工作来看，还存在一个介于上述二者之间，承上启下，既有宏观管理的特点又有微观管理的特点，把二者联结起来的管理层次，暂称中观管理。宏观管理和微观管理的界限不是绝对的。中观管理的范围很广，它有如下几点值得研究：

1、中介性——即它具有过渡、连结的性质。因为它不只是对一个单位的具体管理，而是多单位的，不能单纯考虑个体特点，而需要注意各单位的共性；但它又不是多系统的，而往往是单系统或基本上是一个系统的，因此又不能只看“普遍的共性”，而应该特别注意的是“共同的特点”。所以，中观管理既有宏观而又有微观的性质。过去这一部分往往笼统地归之于宏观管理范畴。事实上，微观的许多事情它几乎都要管，只是面宽，管理就与微观很不一样了。

2、两重性——对宏观，它是微观的；对微观，它是宏观的。是“儿媳妇”，又是“婆婆”。因之，对上，它要“吃透”，坚持统一、集中和相对稳定性；它的任务是贯彻执行、具体落实。对下，它要“熟悉”，给以充分灵活、多样的机动性；它的工作是指导、组织、服务、协调。

3、相对独立性——作为管理，它也是为了实现既定目标而不断进行的计划、组织和控制的反复过程；但中观管理作为中介，又有两重性，受制约的因素较多，比较难。那么，是不是中观管理只是“上传下达，没有权力”呢？不是的。它具有相对独立性，是有“权”

的：在“计划”领域内，它有权确定重点，包括布局的安排，局部政策的制订等等；在“组织”领域内，它有权调配力量，包括队伍的组织，结构的调整，生财分财，物资的调拨、配备和运用等等；在“控制”领域内，它是对上反馈、对下协调的关键部位，显然也是有“权”的。所以，不是“没权”，了解中观管理的特点有助于我们学会在相互制约中大胆、果断地按照科学规律开展工作。

（二）现代管理工作的实质内容

分析现代管理工作的实质内容，就是要在对管理的对象、动力、过程、目的等等进行系统分析的基础上，回答现代科学管理工作应该解决的根本问题，明确现代管理工作的主要任务。以便进而探讨做好管理工作必须遵循的原理、原则。

在回顾管理及管理思想发展的历史过程中，我们可以看到，几乎所有研究管理的学者，都曾直接或间接地触过这个问题，而且做过各种各样的回答。当然，这些研究都可以供我们借鉴，也对我们有不同的启发。但由于这些研究者们，大多数都是外国的，而且绝大多数是资本主义国家的学者，他们同我们生活在不同的社会环境中，有着不同的理论观点，因此，在我们看来，他们对管理工作的实质内容，并没有做出科学的、令人满意的回答。而我们自己，又由于种种客观的和主观的原因，对现代管理科学的系统的和独立的研究，还只能说刚刚开始，因此也还没有做出较为成熟的科学成果。现实向我们提出的迫切而严肃的任务是：我们必须运用马克思主义的理论观点，根据社会主义的原则，参考国外管理科学的进展，总结我们管理工作的实践经验，进行独立地研究，逐步地建立起马克思主义的、有完整系统的现代管理科学来。对现代管理工作实质内容的研究，就是其中需要重视探索的一个大题目。

因为我们认为现代科学管理工作的实质内容（或者说现代科学管理工作应该解决的根本问题），必须从对管理的对象、管理的动力和过程以及管理工作的根本目的这几个方面的统一理解中去概括和把握，所以我们首先对这几个基本方面，结合简要的历史回顾，再做一些新的探讨，加深我们对现代科学管理工作实质内容的理解。

一、现代管理工作的对象

如何认识管理对象的问题，是管理工作首先要解决的问题，对管理对象有不同的认识，就会对管理工作有不同的对待，并将直接影响管理工作的水平 and 质量。

对管理对象，过去和现在都是存在着不同的认识的。国外较早的管理理论，认为管理的对象是人、财、物三大要素；后来有人加上了信息和时间，成了五大要素；近来又有人加上了士气和方 法，发展为七大要素；还有人把管理的对象分得更为详细和多样，列出了一串长长的单子。认为管理对象的要素在不断增加的这种认识，反映了现代管理工作的内容更加复杂化；也反映了现代管理科学研究水平的不断发展和提高。应当肯定这是一种好现象。但是，我们也不得不说，这些对管理对象的理解和表达，虽然不能说是根本错误的，但却明显地存在着把管理对象的各因素孤立割裂、机械排列和偏于现象认识的缺陷，未能揭示出现代管理对象诸因素相互之间的本质联系来。如果说这种对管理对象的认识，对早期较为简单的管理工作还可以勉强适用的话，而由于现代管理对象的变化和发展，这种对管理对象比较简单和机械的理解，已经不再符合现代管理工作的实际情况了。

自从第二次世界大战结束以来，由于世界性的生产、经济的巨大发展，整个人类社会的普遍联系性质表现得越来越明显；社会中各个领域、各个部门、各种工作都呈现出一种既十分复杂又高度综合的特点，各种管理工作的内容也随之复杂起来，不但一种管理工作的内部存在着错综的、相互制约的关系，而且这一管理工作和其它部门的管理工作也存在着错综的、相互制约的关系。在这种巨大变化和迅速发展的历史条件下，再象过去那样简单、机械地认识管理工作已经不行了。

只要我们从现代各种管理工作的实际情况出发，把管理内容的诸因素联系起来统一考虑，就会发现，现代管理工作的对象是下列四个动态因素在运动过程中的统一：第一、现代管理工作的对象，首先表现为管理者负责控制的一个不可分割的整体。这个整体的性质虽然可以因管理对象的不同性质而千差万别，例如可以是科学的、教育的或经济的、政策的等等；但尽管性质不同，而作为管理对象，它总是一个不可分割的整体，这一点是相同的。如果管理工作者不能首先如实地看到自己负责控制的对象是一个不可分割的整体，而且整体并不等于各个部分的机械相加，那么，他在一开始就犯了认识上的错误。第二、现代管理工作的对象，虽然首先是一个不可分割的整体，但它同时又是可以分割开来的、相对独立的各个不同部分的有机结合。管理对象是整体和部分的辩证统一，是不可分割和可以分割的辩证统一，这些部分就是人、财、物、信息、时间等等。管理工作者如果看不到整体中的各个不同部分，也就看不清整体的结构和格局，认识上会“一片模糊”，工作上会“眉毛胡子一把抓”。第三、现代管理工作的对象，不但是可以看得见的、有形的整体和部分，而且还有看不见的、无形的各种“关系”，如整体与部分之间的关系，部分与部分之间的关系，关系中的不同层次，以及这个整体与其它相关事物之间的关系等等。这种看不见的“关系”，不但是管理的对象，有时甚至是比有形的对象更为重要的对象；从一定意义上讲，管理工作恰恰正是处理好管理对象的这些种种关系的工作。第四、现代管理工作的对象，不但是有对象间的无形关系，而且包括这些关系之间的变化；以及这些变化的结果即转化；它特别表现在具体任务和实现条件的不断转化上。总之，不应该把管理的对象看作只是一个个有形的孤立要素的机械相加，而应该如实地看作是整体、部分、相互关系、关系的变化及其结果和转化的动态统一体。这种整体、部分、相互关系、关系的变化及其结果和转化的动态统一体，如果用现代概念来表示，那就是人们常说的“系统”。简单明了地说，现代管理工作的对象，应该是受管理者负责控制的那个特定系统，而决不只是一个孤立的要素。

这样来理解现代管理工作的对象，也许有人觉得有些“玄虚”。事实上，它是对管理对象自身发展的如实反映，是人们认识能力不断提高的真实表现；它把管理对象从割裂的、机械的、形而上学的理解，发展到了联系的、有机的、辩证的理解；从静态的理解，发展到了动态的理解；从单只着眼于有形物质因素的理解，发展到了同时更重视无形关系的变化和转化的理解。这样的理解显然更能反映在不断变化发展的管理对象的实际。我们设想一下：如果有一位研究所所长，脑子里只有一大堆具体的事情和数字：课题、经费、条件、人事、后勤……而且只希望每一个因素都是越多越好，没有注意这些因素同解决研究所总的任务到底是个什么关系，没有看到各种因素互相之间的关系，没有看到可能的形势变化和引起的任务变动，没有看到由于形势和任务的变化会造成的各种因素之间的变化、转化和后果，只是陷在事务堆里处理一件件事，摆弄一个个因素，甚至连自己这个所的主要任务和根本目标都不清楚了，那还能说，这位所长已经懂得了他负责控制的研究所是一个特定的动态整体系统

吗？这样的所长能管好这个研究所吗？他能是一位符合现代要求的科学化的管理者吗？肯定是不可能的。可见，对现代管理对象的科学认识，决不是一个抽象的理论问题或概念问题，而是有重要实践意义的实际问题。

二、现代管理工作的核心和动力

为了正确认识现代科学管理工作的实质内容，除了先要明确理解管理对象是个特定的动态整体系统之外，还必须正确认识现代科学管理工作的核心和动力是什么。只有正确地认清核心和动力，才能加深理解管理工作的实质内容，把管理工作做到点子上。

就象对管理对象存在着不同的理解那样，对管理工作的核心和动力也存在不尽相同的认识。

有人从管理对象的不同因素中去寻找管理工作的核心和动力。他们把人、财、物、信息、时间等不同因素拿来进行比较，认为哪一种是最重要的因素，就把它定为核心和动力。这种做法尽管无可厚非，但是从不同的角度得到的结论是极不相同的。有的认为人和钱是核心和动力，把人和钱管好就一切都活了。有的认为核心应该是信息，因为现代管理工作的突出特点是复杂和多变，管理工作的灵魂就是及时收集、贮存和沟通信息，不然就无法做好现代管理工作。

另外有些人是从管理过程的不同环节中去寻找管理工作的核心和动力的，这也不无道理。传统上把管理过程分为计划、组织、控制三大环节；也有人把管理过程分为目标、计划、组织、指挥、控制和考核六个环节。现代管理工作的全过程一般应是确定方向、制定计划、健全机构、组织力量、指挥行动、跟踪变化、调节关系、控制系统等八个环节的连续循环，是一个实现整体目标的运动过程。从管理过程的不同环节中寻找管理工作的核心和动力的人，把这些不同的环节拿来进行比较，认为哪个环节最为重要，就把它定为核心和动力。但同样是分析管理过程的每个环节，所得出的认识也是不尽相同的。有的认为核心是战略目标，战略目标错了就一切都会错。叫做一步错，步步错；一着失算满盘皆输。有的强调计划是中心，说计划既规定了战略，也规定了战术，计划是管理工作的“宪法”，管理工作就是围绕计划进行组织、指挥和控制的，等等。

此外，还有一些人把管理工作对象中的不同因素和管理过程中的不同环节结合起来考虑管理工作的核心和动力。例如美国《现代管理原理》一书的作者亨利·艾伯斯（Henry Albers）就认为现代管理的实质是“决策和信息沟通”。当代西方管理科学的一个重要代表人物，1978年度诺贝尔经济学奖获得者阿·西蒙（H·A·Simon）则认为整个管理过程全是决策过程，是程序决策和非程序决策的结合。他是把决策当作管理工作的核心和动力的。

从管理对象中的不同因素，或从管理过程中的不同环节，或者把二者结合起来寻求管理工作的核心和动力，在方法上无可厚非，他们得到的各种不同认识如果从不同角度来看不，也不无道理，可供参考；但是，所有这些认识，并没有把管理工作的真正核心和动力抓准。我们必须运用历史唯物主义的观点和方法，作进一步的推敲。

马克思主义的历史唯物主义观点认为：社会的主体是人民群众，任何社会活动都是人们进行的活动；离开了人以及人们的主动积极性，还能实现什么社会活动的目标呢？很明显，管理工作是一种社会活动；管理对象中的各个不同因素和管理过程中的各个不同环节，都需要人去掌握和推动。没有人去正确合理地用钱、用物、用信息、用时间，它们就起不到应起

的作用，而所谓管理过程中的指挥、调节和控制等等，首先也应该是对人的指挥、调节和控制，不然就无从实现管理的目标。可见，现代科学管理工作的核心和动力，也只能是人以及人们的主动积极性这个因素。一个管理工作如果不能明确地、坚定地抓住人这个核心，忘掉了人们的主动积极性这个动力，而把兴趣放在钱和物身上，那就真是“拣了芝麻，丢了西瓜”，是根本无法做好管理工作的。

我们党和政府曾十分明确地指出：为了取得社会主义现代化建设事业的胜利，一要靠政策，二要靠科学。“靠政策”，就是要通过政策去调动人们的积极性。影响工作效率的因素是多方面的，精简机构，改革体制，制定法律、条例，运用科学方法等等，都不可缺少；但再好的机构、体制、法律、条例和方法，都不会自动地起作用，它们都必须通过人们的活动才能实现。我们社会主义国家的管理工作，只有把各类各级管理人员以及所有劳动者的社会主义积极性、主动性和创造性充分调动和发挥出来，才能保证实现整个管理的效率和目标。

三、现代管理工作的动态过程

为了进一步认识现代管理工作的实质内容，还需要剖析一下现代管理工作的过程。从历史上看，对于管理过程的分析，多数人是基本一致的。提法上小有差异，比如，有些理论认为管理的过程主要是由六个环节（目标、计划、组织、指挥、控制、考核）循环往复构成的。也有许多理论把这个过程归结、简化成三个环节，即计划、组织、控制；因为，这里的计划显然是包含了目标的，“控制”可以包括指挥和调节。显然，这两类对管理过程的理解，只是表述上的不同，实质并无区别。但计划、组织和控制，不仅是“过程”，它们也还是管理的“职能”，不宜分得太细；而从过程、环节的角度考察，应该更具体和细致一些为好。现代管理工作的全过程，前面已经讲到：至少应该是围绕实现确定的目标，从分析和明确方向开始，到制订计划、健全机构、组织力量、指挥行动、跟踪变化、调节关系、控制系统，到最后总结经验，前后分析，可有十个环节，周而复始，循环往复。值得注意的是，这些环节在排列上可以有先后、有顺序，但在实际管理中，这些环节在时间上常常不能机械地绝对分开，往往是交错进行的。每个环节都有许多因素，各种因素都可能受到外来的影响，它们彼此之间又相互制约着……。因此，不仅从全过程看十个环节是周而复始、交错进行的动态过程；就是从各个环节看，每一环节自身也都是一个个复杂的动态系统。然而，如果相对地分析比较，那么，其中“确定目标”，“制订计划”，“健全机构”，“组织力量”……作为科学管理的前提，则比较地偏于静态；在管理过程中，最困难、最需要领导者充分施展才干、亲自及时处理的，是“指挥行动”及其以后，从“跟踪变化”、“调节关系”，到控制住全系统始终围绕确定的目标运转……。这是极其复杂的。几乎完全是动态的、多变的因素，常常处于瞬息万变之中。这才真是各级领导、管理人员发挥和施展才干的宽阔舞台。过去的管理理论大多忽略了这一点。动态，这是现代科学管理的一大特点。

四、现代管理工作的根本目的

为了认识现代科学管理工作的实质内容，最后还必须明确现代管理工作的根本目的是什么。把管理工作的对象，核心与动力，以及过程，都分析、理解以后，如果对管理工作的根本目的没有正确和明确的了解，我们仍然难以联系起来最终看清楚现代科学管理工作的实质内容是什么。

对管理工作的目的性的认识，虽然也有不同的意见，但却不象对于对象和核心的认识分歧得那么厉害。早期的管理科学，因为讲的主要是对工厂和企业的管理，因此他们认为管理

的目就是为了赚更多的利润，这种认识直到目前在资本主义国家的管理学者中 仍然 很流行。就象前面提到过的那个亨利·艾伯斯说的那样：“利润被认为既是必要的，又是道德的。”后来，因为管理科学所研究的对象已经不限于工厂和企业了，所以对管理目的的提法也有了改变，说成是为了提高劳动或工作的效率。例如美国的彼得·弗·杜拉克（P·F·Drucker）在《有效的管理者》一书中就说：“管理者的本份，在求工作之有效”，“所谓有效性，就是使能力和知识的资源，能够产生更多更好的成果的一种手段”，“组织和管理者的绩效（注：即效率）本身便是目标”。还有人把管理的目的表述得更理论化，说管理工作的目的，就是为了把管理对象中的各个要素的功能统一起来，从总体上予以放大，使总体的功能大于各部分的相加之和。这些认为“管理的目的在于提高劳动或工作的效率”的说法，乍看起来，似乎有理；但是，提高劳动或工作效率的目的又是什么呢？这种说法并没有作出回答，因此也就未能真正揭示出管理工作的根本目的来。

我以为，虽然从表面看来，管理工作确实在于提高劳动和工作的效率，但提高劳动和工作效率的目的却会因社会制度不同而有根本的区别。在资本主义国家中，提高劳动和工作效率的目的，只能是增加资本家企业的超额利润和资本家政府的剥削收益。而在社会主义国家中，管理工作当然也要表现为劳动和工作效益的提高，提高劳动和工作效率的目的，却不能简单地说是只是为了增加企业利润和政府的收益，而必须看到它是为了创造更多的社会、经济效益；也就是说，社会主义国家进行科学管理的根本目的，在于最有效地增加更多更好的社会效益和经济效益；而且经济效益和社会效益必须统一起来，原则上是经济效益应该服从社会效益，而不能孤立地强调经济效益。因为，虽然在我们社会主义条件下一般说经济效益和社会效益常常是一致的，有经济效益一般也就会有社会效益，经济效益是社会效益的基础；但是也必须承认，有时候经济效益和社会效益也会有一定的矛盾，这时候直接的经济效益，就必须服从社会的效益。例如多伐林木虽有经济效益，但任意滥伐却破坏了生态平衡，损害了社会效益，这时候经济效益就必须服从社会效益；又如化工生产不能只顾产量而不顾环境污染，也是经济效益要服从社会效益的例子。

顺便说一下，经济效益这个概念指的是既能节约消耗、降低成本、提高质量、增加产量，又能符合市场交换的需要和人民生活消费需要的效益；而社会效益指的是从长远和全局看的人民生活、国家建设和社会发展的根本利益。社会主义国家进行管理的根本目的，就在于要把以上两方面的利益统一起来。我们每个管理者如果对这个根本目的认识不清，那就很难做好社会主义的管理工作了。

五、现代管理工作的特点及实质内容

从以上对现代管理工作的对象、动力、过程以及根本目的的分析探讨中，我们可以看出现代科学管理工作有一些鲜明的特点。认识这些特点，会帮助我们对管理工作实质内容的理解。

第一、从现代管理工作的对象和过程是一个特定的动态系统这一结论中我们可以知道，现代管理工作具有整体与部分结合、动态与静态结合、但又以整体管理和动态管理为主的特点。它要用整体的观点来管理各个部分，要用相互关系不断变化和转化的观点来管理静态的钱和物，要用信息的沟通来及时调节相互之间的反馈。现代的管理是整体的管理，动态的管理——这是现代管理工作的头一个重要特点。

第二、从现代管理工作的核心和动力是人和人们的主动积极性这一认识中我们可以知

道，现代管理工作具有管人、管物、管事相结合，但又以管好人为主的特点。现代管理工作要以调动人的积极性、主动性和创造性为中心来带动对其它方面的管理——这是现代管理工作的又一个重要特点。

第三、从现代管理工作的根本目的是创造更多更好的经济效益和社会效益这一结论中我们可以知道，现代管理工作具有提高经济效益和社会效益相结合，但经济效益必须服从社会效益这种特点。不能增加经济效益和社会效益的管理是无效的管理。现代科学管理由于能够创造社会经济效益，所以它是现代社会生产力构成中的一个新因素——这是现代管理工作的一个重要特点。

在讨论了现代科学管理工作的对象、核心、动力、过程、根本目的和特点的基础上，现在可以概括现代科学管理工作的实质内容是什么了。我们认为，它应该是管理的对象、动力、过程以及根本目的这四个方面的有机统一，并且应该能够反映出现代科学管理工作的主要特点来。根据这个认识，现代管理工作的实质内容，是否可以这样表述：是对以人为核心的动态系统实现创造最佳效益的整体控制。我想，这样概括现代科学管理工作的实质内容可能更符合现代管理工作的实际情况，而且有利于对管理工作在认识上的发展，将有助于我们克服管理工作中那种孤立、片面、机械、呆板、迟缓和见物不见人等错误的管理思想和方式方法。

附带解释一下管理和经营的关系：一般认为管理是处理各种内部关系的，而经营则是处理各种外部关系的。但是，按照上述对现代管理实质内容的理解，我们说的这个管理是包含着经营的，没有经营就没有系统管理。因此，现代管理这个概念应该理解为是一种广义的管理概念。

（三）现代科学管理的基本原理及相应原则

在剖析了现代管理工作的实质内容之后，对什么是现代科学管理的基本原理就比较容易理解了。所谓基本原理，就是对客观事物的实质及运动规律的基本表述。管理工作的基本原理是从对管理工作的实质内容进行科学分析后总结出来的，二者之间有内在逻辑的对应关系，并不是任意提出的，每一原理都是对相应的管理实质及其运动规律的抽象，因此，对做好管理工作有普遍指导意义。与这种带有指导性的基本原理相应的，还有若干原则。所谓原则，是根据对客观事物的实质及其运动规律的科学认识而要求人们共同遵循的行动规范。科学管理的原则，是指管理工作者在实际管理工作中需要遵守的那些规范；违反了这些规范，就可能会影响实现管理工作的整个目标。

一、系统原理

从对管理对象的分析，我们知道任何管理对象都是一个特定的系统。现代管理的每一个基本要素，都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其他各系统发生各种形式的联系；因此，为了达到现代科学管理的优化目标，必须对管理进行充分的系统分析。这就是管理的系统原理。

系统原理要求每个管理工作者必须从思想上明确：自己负责控制的对象是一个整体动态系统，而不是一个个孤立分割的部分，因此应该从整体着眼看待部分，而且要使部分服从整

体；同时还应当明确，不但自己管理的对象是一个整体，而且这个系统还是更大系统中的一个构成部分，因此还必须考虑更大的全局，摆好自己系统的位置，使之成为更大系统的全局效益服务。在现代管理工作中，特别是在社会主义国家的管理工作中，这条原理更显重要。因为我们社会主义制度本身就是一个根据客观规律自觉建立起来的大系统组织，它遵循有计划、按比例发展的基本规律。社会主义国家的管理工作者，如果不能非常自觉地按系统原理去做，就不仅不能管理好自己负责控制的对象，也摆不准本系统在国家整体大系统中的恰当位置，局部违背整体，就可能给国家事业造成很大的危害。那些地方主义、本位主义、单纯利润观点等等，实质上都是不能自觉贯彻系统原理的结果。

那么，如何运用系统原理来分析具体管理工作的問題呢？一般来说，系统分析包括这样几个方面：

(1) 系统要素方面。分析系统是由什么组成的？它的要素是什么？可以分为怎样一些子系统？

(2) 系统结构方面。分析系统的内部组织结构如何？组成系统的各要素相互作用的方式是什么？

(3) 系统功能方面。弄清系统及其要素具有什么功能？

(4) 系统集成方面。弄清维持、完善与发展系统的源泉和因素是什么？

(5) 系统联系方面。研究此一系统同其他系统在纵、横各方面的联系怎样？

(6) 系统历史方面。弄清系统是如何产生的？它经历了哪些阶段？它发展的历史前景如何？

管理的决策和措施就建立在这样的系统分析的基础之上，其中特别重要的是要抓住系统的三个特征：

(1) 目的性

每个系统都应有明确的目的，不同的系统有不同的目的。目的不明确，或者混淆了不同的目的，都必须导致管理的混乱。系统的结构不是盲目建立的，而是按系统的目的和功能建立的。根据系统的目的和功能设置单元的位置，根据系统的目的和功能建立单元之间的联系；在组织、建立、调整系统的结构时，要强调服从系统的目的。

由于历史的原因和其他因素，在已有的系统中常常存在着没有明确的目的性的单元，这些单元的存在往往就是产生内耗的根源，是降低系统可靠性的不利因素，对实现系统的目的十分不利。因此，必须及时进行调整，使每个单元都有自己确定的功能，为实现系统的目的而共同努力。还有一些单元，如起后备应急、检查督促、反馈联络等作用的人和机构，是使系统可靠地实现自己的功能并且对环境有较大的适应性而建立的。它们是系统的合理结构的一部分，把这样的结构破坏掉也会产生严重的后果。

应该指出，一个系统通常只能有一个目的。如果有多多个目的，必然在人、财、物、时间、信息和各方面相互干扰，而达不到优化。同时掌握管理手段的人，在时间、精力和智力方面都是有限的，中国有句成语：“一心无二用”。现代心理学的科研已经用可靠数据证明：对于绝大多数人来说，同时思考两个以上问题时，思维效率就大大降低。所以，一个人同时研究几个课题，兼职太多，那是不合理的管理。从这一点也可看出，思想政治工作应与业务工作紧密地结合起来，围绕一个中心目的，才符合管理的系统原理。

(2) 整体性

小生产时，整体的联系较少，局部有利大致上就是整体有利；在现代大生产的情况下，局部与整体有着复杂的关系和交叉效应，局部与整体的利益并不总是一致的。从局部看有利的事，从整体看并不一定有利。

一个系统总是由许多单元或子系统组成的。一般地说，如果每个单元或子系统的性能都是好的，则整体的性能也会比较理想。但是，单元或子系统都力争自身的最佳效益，却不一定能保证系统整体的效益。系统原理强调整体的性能，并不是要抹煞单元的性能。从根本分析，整体的效益和单元的效益是一致的，否则单元就失去了存在于整体之中的基础。系统分构主要就是研究单元的性能怎样通过合理的结构转变成系统的性能。任何系统都有结构，结构就是系统内部各要素的排列组合方式。在一个管理系统中，每个单元只有通过系统的结构才能表现自己的性能。因此，必须用系统的思想和方法组织各个单元，建立合理的系统结构，提高整个系统的可靠性和效率。当我们在改善某个单元或子系统的性能时，必须考察它对系统性能的影响。任何这方面的措施都必须有利于系统性能的改善；否则，就是不可取的。例如，在经济体制改革中，扩大企业自主权能够改善企业的性能，这是非常必要的，但同时还要考虑采取其他的相应措施，防止发生本位主义、分散主义和自由化倾向，以免妨害全国经济这个大系统的效益。又如，发挥地区优势能够改善该地的性能，但这项措施一定要从全国一盘棋考虑，才能避免重复建设，避免以小挤大。否则，压抑了大城市的技术优势，使大城市的性能恶化，反而会造成对国民经济大系统的严重损害。再如，工厂技术革新，往往花去大量人、财、物，使某些单项工序或设备实现自动化，其性能甚至达到世界先进水平，但是，在其它工序或设备落后的情况下，这样做不能提高整个工厂的劳动生产率，这就得不偿失。现代化管理所追求的，不是某个局部的“夺魁”，而是整个系统的经济效益。

所以，管理必须有全局观点，必须有一个系统的运筹规划，必须有一个考虑了尽可能多的因素的模式。头痛医头、脚痛医脚的办法，挖东墙、补西墙的办法，都是现化管理的大忌。

（3）层次性

层次性是系统论的一个重要概念。任何复杂系统都有一定的层次结构。譬如农业这个大系统，就可以分为世界的、全国的、省的、地区的、县的、公社的、大队的、生产队的、作业组的、农户的等十多个层次。

系统之间的运动能否有效，效率高低，很大程度上取决于能否分清层次。同一层次的各项子系统之间横的联系，应由各子系统本身全权进行，只有在他们不协调或发生矛盾时，才需要上一层次出面解决。

上一层次系统的主要任务有两个：一个是根据系统的功能目标向下一层次发出指令信息，最后考核指令执行的结果；另一个是解决下一层次各子系统之间的不协调。

那么，具体来讲，一个研究所的科研管理应该如何进行呢？例如，上级给研究所一个重大研究项目，只要交待清楚目的要求，给足必要条件，最后考核成果就行了。至于研究所如何去完成这一任务，是研究所发挥自己才干的天地，上一级系统原则上应该不予过问。研究所接受任务后，应该分解任务，向有关研究室下达相应的分任务，各研究室可以各显神通，所里不应插手干扰。各研究室之间必要的协作，应由它们横向联系解决，不应事事上交。只有各研究室发生不协调或矛盾时，才由所一级来协调；在这种情况下，所领导必须及时作出安排和仲裁，不应推诿。同样，当研究室把任务下达给研究组或研究人员时，也是如此。--

言以蔽之，上一层次只要管下一层次，下一层次只对它的上一层次负责。但是，在我们现实生活中，管理层次混乱，你做我的，我做你的，打混仗的情况是常见的事。上一层次不仅对下一层次下指令，而且指定谁干，应该怎样干，在干的过程中，还要随时做出具体指示……。这种干扰下一层次甚至下下层次工作的做法，久而久之，就会严重地挫伤下级的积极性、主动性和责任心，以致把一切问题统统上交。其结果是领导天天忙于应付具体事务，也失去了指挥者的功能。必须明确，领导只做领导的事，各层做各层的事，这才是有效的管理。

可以认为，系统原理是现代科学管理最根本的一条总原理，总的指导思想。其他所有原理、原则都要遵循这条原理，或者作为它的补充。与它相应的整分合原则和相对封闭原则，就是直接补充它的。

1、整分合原则——这个原则大致可以表述如下：要提高工作效率，必须对整个工作如何完成要有充分细致的了解；在此基础上，再将它分解成一个个基本要素，进行明确的分工，把每项工作规范化，建立责任制；然后进行科学的组织综合。整体把握、科学分解、组织综合。这就是“整分合”的主要意思。管理者的责任，就在于从整体要求，根据科学的分解而确定的规范来检查执行情况，处理“例外”事件（即没有纳入“规范”的特殊情况；并经过几次“例外”处理以后，进行归结，定出新的“规范”）和考虑发展措施。这里，分解是关键所在：分解正确，分工就合理，规范才科学和明确，马克思早就指出过，分工协作出生产力，协作是以分工为前提的。没有合理的分工，也就无所谓协作，其结果只能是“吃大锅饭”。只有在合理分工的基础上组织起严密有效的协作，才是现代的科学管理。大至整个国家，各个部门；小至每个单位，研究室、车间或班组，都有这个问题。不能搞“大而全”“小而全”。一个单位，什么事都要干，一个领导，什么字都得签；除了开会，找的人总是不断，大小事都来请示。“眼睛一睁，忙到熄灯”，整天是签不完的字、开不完的会，忙不完的事务，什么都干，肯定什么都干不好；什么都管，必然什么都管不了，疲于应付，就无法抓住关键，更不能精通本行的专业。无怪乎许多同志“管”了几十年仍然是外行；就是内行干了几十年，也会逐渐变成外行的。因此，要真正做好工作，提高工作效率，科学的分解和合理的分工是十分重要的。

但分工并不是现代化管理的终结。分工也不是万能的，它也会带来许多新的问题，分工的各个环节，特别容易在生产的时间和空间、产品的数量和质量等方面相互脱节。因此，必须进行强有力的组织管理，使各个环节同步协调、有计划按比例地综合平衡地发展，才能创造出真正新水平的生产力。这就是有分有合、分而后合。如果只分工而不进行强有力的组织管理，其效能还可能不如一个自给自足的“大而全”、“小而全”。例如，现在有些工厂将一些零部件分解出去，进行专业化生产，由于有些地方和部门设置了重重障碍，工厂方面的行政权力达不到生产零部件的单位，又无有效的经济手段加以制约，结果零部件供应的时间、数量和质量反而得不到保证。再如，科研单位不必自己研制试验仪器，这本是科学分工所要求的。可是在目前情况下，又如何保证有关部门能及时供应呢？凡此种种，都说明组织管理十分重要。如何在纵的分工之间建立起紧密的横向联系，是现代化管理的重大课题。在科学上不仅有许多边缘学科，还出现了象控制论、信息论、系统工程等横向科学以及材料、能源、生态、环保等综合科学；在组织方式上有矩阵理论，实行纵分横联；还有经济合同制之类经济手段进行控制等，这些都是有效途径。

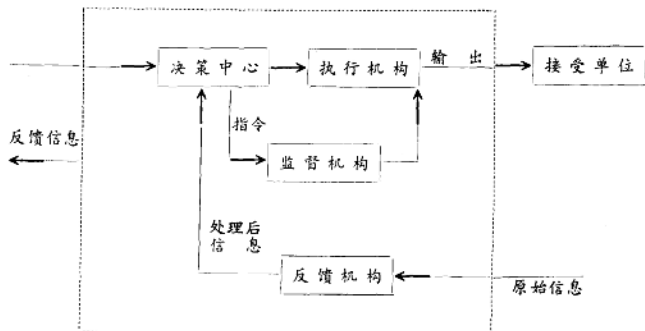
现代化管理强调分工，但是管理本身的功能是不能分解的。列宁曾说过，管理的基本原

则——一定的人对所管的一定的工作完全负责。每个独立功能单位实行分工以后，它就必须具有完全的管理功能。因此，它所管理的内容（人、财、物等）是不能分解的，必须在一条管理线上，集中于它这个独立功能单位内。在整个生产过程中，输入管理线（供）的是人、财、物，在管理线上进行加工处理（产）的是人、财、物，最后从管理线上输出（销）的还是人、财、物。如果这个功能单位对自己的人、财、物没有足够的管理权，那么管理就只剩下形式的外壳，而失去了调节运筹的力量，也就不能构成有活力的运动了。而供、产、销是人、财、物运动的必然流程，理所当然不可分解，否则就无从考核人、财、物运动的效果。因此，确保基层独立功能单位在管理人、财、物方面有必要的自主权，这是现代化管理所要求的。

2、相对封闭原则——这条原则要求我们：在任何一个系统内，其管理手段必须构成一个连续封闭的回路。否则，管理大敞口，就无法体现管理的效益。

不封闭的管理等于没有回路的输电线，线再粗也输不出电；不封闭的管理等于数学上没有解的联立方程式，再多也无用。

管理系统的基本封闭回路如图：



就作为管理手段的机构来说，执行机构必须确切无误地贯彻决策机构的指令，为了保证这一点，应有监督机构。没有准确的执行，就没有正确的输出，也无从正确的反馈，（反馈原则下面将要专门讲到）管理就失去了活力。所以必须有反馈的机构，根据执行实践的结果，提出修正决策的可供选择的方案。

管理法也应该符合这个回路加以封闭。不仅要有一个尽可能全面的执行法，而且应有对执行的监督法。还必须有反馈法它包括对在执行过程中产生矛盾的仲裁法，对执行发生错误的处理法等等。法不封闭等于无法，因为，有空子可钻，有法也无法真正执行。只有构成一个封闭的法网，法网恢恢，才能疏而不漏。法不成网，纵密亦漏。譬如说，建立岗位责任制是一个管理法，但如果不监督执行，执行好与不好又没有明确赏罚，这个法就不封闭，所以纵然墙上大字张贴，也不过徒有形式而已。

立法应该通过反馈系统进行，必须充分发扬民主；执法由执法机构贯彻，必须集中，执法如山。因此，作为一个决策中心，要允许反馈系统和自己唱反调，做到兼听则明；但不能

允许执行系统和自己唱反调，否则无从管理。执行机构自己立法行不行？自己立法自己执行就是不封闭，谁肯作法自毙呢？

法的管理也要封闭。有法可依，执法如山，违者必究，知法犯法者罪加一等，诬陷乱法者反坐，这才封闭，才能发挥法的管理威力。

不封闭的管理害处甚多。例如，如果管理系统缺少反馈机构，那么它的职能只能由执行机构代为行使，变成自己执行自己反馈，这就会带来诸多弊病：（1）执行者往往忙于日常事务，无暇顾及深入的调查研究和分析评价，因此，反馈信息多是支离破碎的表面现象，不成系统，如果根据这些反馈信息去修正管理，难免头痛医头，脚痛医脚，不得要领。（2）执行者自己反馈，由于同切身利益有关，容易姑息自谅，报喜不报忧，这就会造成假象，使决策中心情况不明、心中无数。（3）执行机构的功能不同于反馈机构，它要求坚决地、不折不扣地贯彻决策中心的指令，才能使管理走向有序，而反馈机构却需要根据调查情况提出自己不同的看法，递请决策者参考。由于这两个机构的功能不同，因而不能越俎代庖。

那么如何实现封闭的管理呢？

（1）从后果评估出发

评就是对后果的质的评议，估就是对后果尽可能有量的估计。采取任何管理措施都要考虑它可能产生的后果。评价后果的标准是什么？是目的，看后果能否达到预期的目的。一般说来，后果与目的总是不完全一致的，这就要采取对策，加以封闭，杜绝偏离目的的后果。即使可以完全达到目的，但事物一分为二，同时总会产生某些副作用，因而也需要采取对策，使副作用尽量减少，这也是封闭。所以，评估后果是贯彻封闭原理的起点。

（2）从各种后果中循踪追迹

特别要选择可以反馈控制的主导线，加以封闭。例如，企业长期管理混乱，原因很多，最主导的作用作为问题反馈上来了，原因找到了，也无法解决，因为企业无权，怎么办呢？封闭的办法就是扩大自主权。但是扩大自主权又带来一些新的后果，要继续循踪追迹。仅以应用研究所扩大自主权而言，从外部关系讲，必须有专利法和科学（经济）法庭，来保护科研成果出售，从内部关系讲，至少应有权选择和招聘科学人才，来保证不断出高价值的成果。这样，扩大企业自主权才能构成封闭的管理回路，才能进行真正有效的运动。否则，即使试点单位行之有效，全面推广也会碰壁，纵有效于一时，也不可能持久。

（3）封闭的基本方法

对后果评估了，如何封闭呢？基本方法有二：其一是从后果找出管理手段各环节中的原因，加以封闭；其二是不论原因，只对后果采取措施。以目前大力建立专家顾问团、倾听专家意见为例，就必须有一个封闭的管理法，才能行之有效。因为，专家也是良莠不齐的，他们出的主意有对也有错，怎样才能保证意见得到采纳，而又防止上不负责任意见的当呢？这就需要针对原因从管理手段上加以封闭。应当改变那种把专家顾问团当作荣誉席位安排的做法，而真正把它看成网络人才的组织，顾问团专家可以数年一任，不断更新和完善，同时要采用科学的方法倾听各类专家的意见，如国外推行的一种“专家集体预测法”（DeIPhi），它不仅以兼听则明，而且只意见不见人，足以消除私人偏见。另一方面，还必须直接从后果封闭，即要赏罚分明：专家提出了正确建议经采纳取得成效的，应授奖；当时敢于直言，提了反对意见，事后证明他是正确的，更要加倍奖励；对于那些以极不负责任的态度对待所承担的咨询工作，因而出现不应有的差错，造成重大损失的，要处罚；对于那些从来没有

明确态度，长期不提一条建议的，应撤销他的专家顾问资格。如此等等，才是封闭的专家顾问管理法，使专家真正起到智囊的作用。

（4）封闭是相对的

管理要封闭，但只是相对的，绝不可把它僵化凝固。这是因为：

从空间上讲，封闭系统不是孤立系统，它要受到系统原理的作用。它与上下左右各系统都有着输入和输出的关系，一环扣着一环，是无尽的。

从时间上讲，首先在后果评估中，有许多后果是事先没法预测到的，只有通过时间的检验才能显现出来；即使有所预测，但预测正确与否，采取的封闭措施有效与否，也要通过长期的实践检验。所以，对新发现的后果或经实践检验证明不正确的措施，都必须进行新的封闭，即使是原已正确封闭的管理，随着管理运动的发展也可能不断被冲破。

总之，一劳永逸的封闭是没有的，有效的管理要求动态的不断地进行封闭。我们的管理改革可以有各式各样的方案，但都应该是考虑了各种可能涉及的因素，权衡了各种可能预见的后果利弊的“封闭模式”。一句话，你要能自圆其说，才能去实行，才能对实践的效果进行合理的评价。当然，任何封闭的模式都不可能是十全十美、天衣无缝的，这就要依靠反馈原理，不断反馈，使之日益完善，封闭起来。

二“人本”原理

从对管理的核心和动力的分析中，我们知道管理作为一种社会活动，它的主体是人民群众。任何社会活动都是人的活动，管理对象中的各个不同因素、管理的各种手段和管理过程中的各个不同环节，都需要通过人去掌握、执行、推动。因此，调动和发挥各类各级人员的工作积极性，做好人力的合理分配和组织工作，引导和带动全体人员围绕着共同的目标主动地配合和创造性地劳动……是做好整个管理工作的根本。“人本”是一个暂时借用的概念，强调做好人的工作是管理的根本内容这样一个观点。

“人本”原理要求每个管理者必须从思想上明确：要做好整个管理工作，要想管好财、物、信息、时间……，都必须紧紧抓住做好人的工作这个根本，使全体人员明确整体的目标、自己的职责、工作的意义，相互的关系等等，能主动地、积极地、认真地、创造性地完成自己的任务。当然，“人本”原理不是离开系统原理而孤立存在的。人们作为管理工作的主体和根本因素，本身就处在系统之中，“人本”原理不能违背系统原理。贯彻管理的系统原理，根本和主要之点也应该首先是注意人的因素。在管理工作中遵循“人本”原理，就要反对和防止见物不见人、见钱不见人、重技术不重人、靠权力不靠人等等错误的认识和做法。违反“人本”原理，事实上是根本不可能做到科学管理的。

与这个原理相应的，有三条原则：能级原则、动力原则和“行为”原则。

1、能级原则——能是作功的本领。这个物理学上的概念，在现代管理中也存在。机构、法和人都有能量问题，能量大就是可能干事的本领大。能量既有大有小，就可以分级，分级就是建立一定的秩序，一定的规范，一定的标准。

在小生产的时候，能是具有首要意义的。例如，一个挑100斤的人能量总是比挑50斤的人能量大，其获得的效益也随之加大。但是，对小生产的任务来说，挑50斤的人碰到100斤的任务，要么为之一叹，要么被压死；而挑100斤的人并不能总是满负荷的，低效率是经常的事。在大生产的情况下就不同了，级具有更重要的意义。大生产是大量的任务由集体去完成，从而就有可能将任务和挑的人都按50、100斤等的分级运用，既可避免挑50斤的人硬挑

100斤而被压死，又可防止挑100斤的人只挑50斤而低效率。所以，一个总能量低而有效分级组织的集体完全可以比总量高而混乱组织的集体作出更多更大的事情来。混乱组织，好比举重运动，不分最轻量级、次轻量级、轻量级、重量级各类运动员，混在一起竞赛，就根本无法构成真正的运动。

由此可见，管理的能级是不随人们的意志转移的客观存在，而且正是它构成了管理的“场”和“势”，使管理得以有规律的运动，以获得最佳的管理效率和效益。现代管理的任务是建立一个合理的能级，使管理的内容动态地处于相应的能级中去。

怎样实现能级原理呢？

(1) 管理能级必须按层次具有稳定的组织形态。

现代管理不是随便分级的，各级也不是可以随便组合的。稳定的管理结构应是正三角形：上面具有尖锐的锋芒，下面又有宽厚的基础。或许一条直线不是更稳定吗？但是这种最稳定的管理形态不过是绝对平均主义，没有能级，也就没有运动“势”，是管理的灭亡。

造成非稳态能级结构的一个重要原因在于，不论工作是否需要，反正人多好办事，一有人先要来说，要调走等一等再看。“人多好办事”，这是小生产的效率原则；现代管理的原则恰恰相反：“用最少的人办最多的事，多一个人就多一个故障因素”。因此，为了贯彻能级原则，必须从根本上改变观念。

(2) 不同能级应该表现出不同的权力、物质利益和精神荣誉。

权力、物质利益和精神荣誉是能量的一种外在体现，但只有与能级相对应，才符合封闭原理。在其位，谋其政，行其权，尽其责，取其值，获其荣，然后才能惩其误。有效的管理不是拉平或消灭这种权力、物质利益和精神荣誉，而是对应合理的能级给予适当的水平。例如城市规划是关系城市这个系统全局的大事，应由市长挂帅的市级机构来抓，才是能级相称。市长主要的任务应该包括城市规划和市政建设。但是我国城市规划工作有的甚至只是由建筑设计院的一个规划处来进行，能级不对，所以既不可能有高水平的规划，就是规划出来也不过是一纸空文而已。

人们往往容易把管理能级与封建等级混为一谈。等级制度是封建主义的重要特征，其本质不是分等，而是把等级作为贵贱荣辱之分，并且从人出发加以垄断世袭。所以，封建等级从人出发的，而现代能级是着眼于管理的。只要有管理必有能级，优化的管理就是建立起合理的能级。真正的平等不是消灭管理能级，而是人无贵贱之分，每个人达到相应能级的权力和机会均等，不断垄断，更不能有特权。

(3) 各类能级必须动态地对应。

各种管理岗位有不同能级，人也有各种不同的才能。现代科学化管理必须使有相应才能的人得以处于相应能级的岗位，这就叫做人尽其才，各尽所能。这种管理体制才能形成稳态，才能持续而高效地运转。

人有各种不同的才能。因此，现代管理必须知人善任。根据封闭原则，各类管理人员应具备怎样的才能呢？指挥人才应该具有高瞻远瞩的战略目光；具有出众的组织才能；善于识人用人；善于判断决断；还必须具有永不衰竭的事业进取心。反馈人才必须思想活跃敏锐；知识兴趣广泛；吸收新鲜事物快；综合分析能力强；他还必须敢于直言，要做到这一点，他必须具有追求和坚持真理的精神，没有权力欲望。监督人才必须公道正派，铁面无私，同时要熟悉业务，联系群众。执行人员必须忠实坚决，埋头苦干，任劳任怨；善于领会领导意图等