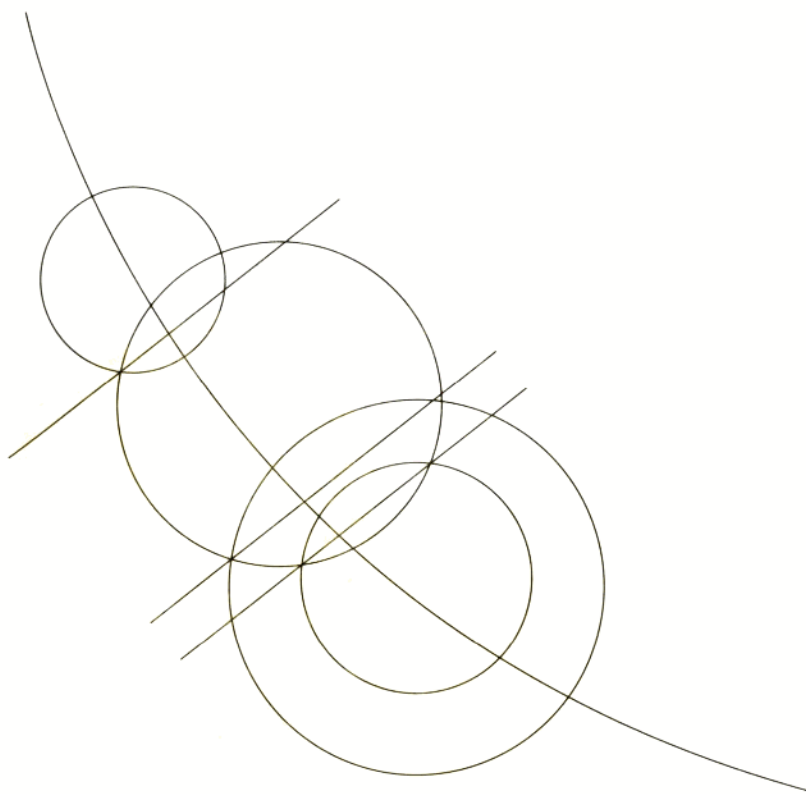


雷克昌 编著

管理学基础

——可作管理类各专业教学用书

管
理
科
学
兴
国
之
道



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

前 言

当前论述管理的书籍很多,其中多数是从方法论的角度提出问题和进行论述的。有些书籍是针对某项工作,或依托某个工作领域来对管理的理论与方法进行研讨的,故有一定的局部性和经验特征。由于客观事务的复杂性,工作内容和领域的千变万化,要使有群体的地方都能学习和研究管理,贴合实际,这就需要有一本论述管理的基础知识和原理的书籍,从管理的内在规律和方法的共性中论述管理,不拘泥于某个具体领域和某种具体的方法,不必注明是企业管理、高校管理或者行政管理等。尽管各类管理都有其特点和个性,但是,读者掌握住管理的实质和基本原则,这是开展管理最必须的基础和前提,在具有管理的基本理论知识后,再面对不同类的管理问题,参考有关的专门书籍,方能创造出丰富多采的具体方法来,达到殊途同归的效果,不至于生吞活剥照搬别人的经验或削足适履。

管理对不少人来说是一个既熟悉又陌生的热门话题。有不少人希望向管理要质量、要效益,殷切地希望尽快提高管理水平和素质。这就需要从管理的基本概念、基本理论和基本方法出发,来学习和研究管理,跳出经验管理的局限性,摆脱传统模式和思维方法的束缚,从而启迪出各类管理人员内在的智慧和推动力,使管理学的园地上出现百花齐放的局面,只有这样,管理领域才能与我国改革开放的大好形势相适应。“管理科学,兴国之道”,我国不少有识之士都呼吁建立起具有中国特色的管理科学体系。本书作者从国情出发,以我国的文化为背景来讨论管理,从书目上就可以看到是一本极具特色的管理类专著。本书的出版将作为一种尝试,以供各方面评说。

本书自成体系,为一家之言,既着重从基本原理与方法上论述管理,也不乏提出各类管理的总体思路和思想方法,也不失为一本实用型的参考书。本书作为管理类专业技术基础教材,也有其独到之处。

作 者

1998 年

目 录

前 言

第一章 绪论	1
第一节 管理的基本概念	1
第二节 管理四要素	4
一、目标	4
二、管理者	5
三、管理的载体	6
四、运行机制	6
第三节 管理的内涵	7
第四节 被管理的物质系统	9
一、要素与元素	9
二、组成模式	10
三、元素的特征	11
四、系统的稳定性	12
第二章 目标	14
第一节 目标的分类	14
一、目标按性质分类	14
二、战略目标	19
三、类目标	21
四、确定性	24
第二节 目标的制订	26
一、指导思想	27
二、目标的品位	29
三、目标的产生	31
第三节 目标的实施	34
一、管与治	34
二、分岔	36
第三章 运行机制	38
第一节 机制的基本概念	38
第二节 建制原理	43
一、等(管)径原理	43
二、楔合原理	44
三、最短路程原理	45
四、回路原理	46

五、探路原理.....	47
第三节 幅度	49
一、度.....	49
二、节奏.....	50
三、跨度与范畴.....	51
第四章 管理者	53
第一节 管理者的概念	53
一、管理者的定义.....	53
二、管理者的类别.....	54
三、管理者的条件.....	59
第二节 管理权限	64
一、权的定义.....	64
二、权力的形态.....	68
三、权与管.....	72
第三节 管理模式	75
一、目标管理.....	75
二、管人与管事.....	79
三、管理十思.....	84
第四节 管理心理	91
一、糊涂与清醒.....	92
二、决策心理.....	94
三、为人处世.....	96
第五章 管理效应	99
第一节 效果	99
一、效果的含义.....	99
二、效果的度量	101
三、处置与善后	103
第二节 效应	103
第三节 氛围	112
一、政治制度	112
二、宗教文化	113
三、民风民俗	114
第四节 怪圈	116
一、劣性制约	116
二、扭曲机制	117
三、恶性循环	118
第六章 管理格局四论.....	120
第一节 有序论	120
一、熵	120

二、整体有序化	121
三、系统有序化的条件	122
第二节 均衡论	122
一、对立统一规律	123
二、极	124
三、中庸	126
第三节 渐进论	128
一、量变与质变	128
二、渐进	129
三、稳定	131
第四节 条件论	133
一、精神与物质	133
二、物质潜能	134
三、事在人为	135
第七章 管理个性	137
第一节 特性与领域	137
第二节 企业管理	138
一、目标	139
二、组织与层次	140
三、范畴与方法	141
第三节 高校管理	142
一、高校与高教	143
二、目标	144
三、模式探讨	147
第四节 行政管理	152
一、范畴	152
二、目标	154
三、法制建设	156
第五节 网络管理	158
一、交通网	159
二、信息网	160
三、商业网	165
第六节 经济管理	168
一、金融与市场	168
二、体制	170
三、宏观调控	173
管理基本知识 100 问	179
后 记	183

第一章 绪 论

“管理”一词如何定义？何谓管理？以及管理的基本内容和范畴是什么？这是我们首先要关心和讨论的问题。

第一节 管理的基本概念

本世纪初叶以前，早期对“管理”一词的说法可以以《辞海》(P4941)为例，谓之：“负责某项工作，使之顺利进行。”即为管理。也有顾名思义的说是“管辖”和“治理”。可见此处“管理”是以一个动词出现的，是人的一种特定的行为。近期我国出版的一些书籍中对“管理”的说法多数已从名词的角度来加以论述了，认为“管理”是第二次世界大战后逐渐发展起来的一门学科，是一门应用系统科学、运筹学、计算机技术等科学方法和措施来解决例如生产管理，人事、物质、财务、行政等等管理问题，以达到有效的利用人力、物力、财力的一种理论和方法。也有从系统工程的角度来看待“管理”，认为“管理”是一种将人、设备、物质、资金、任务指标和信息等因素合理地组织起来，并有效地加以利用，以达到预期目的的一种优化方法。这些观点虽然包含有行为的概念，但其基本看法都是视“管理”为一种方法，是从方法论这门学科的角度来论述“管理”的。由这些论述可见，人们对“管理”的认识，已摆脱了将管理视为一种特定行为的水平，而将其上升为一门学科。如果单独讲管理物质，管理财务，那的确是一种行为。如果讲物质管理，财务管理那就是一种理论和方法。

理论和方法可以进一步发展成为一个体系和学科。就现代意义上的“管理”而言，早已不再停留于一种行为的水平之上，也大大超出了一种方法论的范畴，“管理”作为一门学科，框架已基本形成，且正在发展之中，虽有许多不成熟、不系统、不深刻的地方，但它的轮廓正在日臻完善。

“管理”在本书中将视为一门学科，其中包含了管理这一行为（动词），也包含了管理的基本原理和管理诸要素，并且还涉及到哲学和管理心理学诸方面内容，形成一个完整的体系。“管理”既是一个广义的学科性名词，也是一个狭义的人的特定行为动词，这要看词用在何处。无论从那个角度来认识和理解“管理”，都必须建立一个清晰的概念，名实相符。

对于“管理”的论述，我国古代就有，诸如“经五事”即指道、天、地、将、法。按现代的说法来比喻，“道”就是指目标和指导思想，“天、地”指客观条件，“将”是人的作用，即管理者，“法”指制度与方法。这里对管理要素的概括是比较全面的。

还有一些论述管理的著作，其中强调了管理要素中的某个方面，如有人认为“管理就是知人善任”。“得贤人者国无不兴，名无不荣；失贤人者国无不危，名无不辱。”可见这里抓住了管理中最核心的要素，即管理者，人的作用。由此思路出发，有人定义管理为“人们为实现预定目标，按一定原则，通过组织协调他人的活动。”也有人认为管理是人类赖以生存的一种职能，是各种群体通过组织领导，指挥协调，以实现群体目标的一种社会职能。

有人群的地方就有管理，这种对管理的认识侧重点都是放在人际关系上，是一种对社会的管理，即强调其生产关系属性。另有一些文章则宣称“管理也是生产力”，某些领导人讲话中也说“管理同样是一种生产力”。这里不少人是将小平同志讲的科技是第一生产力这一概念作了引伸。可是这一引伸则带来很大的争议，管理是不是生产力是一个值得探讨的问题。对管理性质的认识应从更新、更高的理论观点上来加以分析和论述。如果一定要框进政治经济学的老模式的话，那么管理更多的属性是“生产关系”而不是“生产力”。管理者是生产关系的集中代表，它不是生产力组成要素中的那个“人”。如果它被视为第一线的生产者，那么它就已归属成被管的物质系统中的一个元素了，而由更高一个层次的管理者来管它。管理的核心是管理者思想行为的外化，不是直接的生产者。这与科技产品中的技术含量有性质上的区别。这个问题有许多值得探讨的内容，由于许多人看问题的角度，讲话的前提条件，言词的具体内涵都有所不同，本书作者并不了解，也不知这些言论的背景，故不便评论。但本书认为，管理的基本属性应是生产关系，当然这是一个可以讨论的问题。较妥当的办法是不用生产力与生产关系这一老模式来硬套“管理”，管理是一个复杂的社会系统，其中生产力、生产关系都存在于系统之内，是现代社会发展的重要内涵，它已超出了只从生产力或生产关系这一层次分析社会问题的范畴，而是一个更高层次的社会综合现象，这有待于深入研究。我们不能认为直接产生效益的事就归属于生产力，也不能认为属生产力范畴的事易为人们所重视，大家愿意把更多的社会现象与生产力挂钩或将其描述为生产力，因为生产力是社会发展中最活跃的因素，故可以理解。本书认为管理的社会属性问题仍然是一个研究的课题，做出任何结论性的意见都为时过早，现在还是就管理谈管理为妥。还有一些论述管理的书籍，则强调决策的实施；强调对内部各要素有效的利用；有从管理者的角度罗列出若干原则；也有从方法出发定出若干准则和行为规范，如此等等，这里不一一引述。这些对管理的各种论述都有其特定的意义和适用范畴，都有一定的道理，都可以看成是管理学科发展过程中的宝贵精神财富。但我们也不能不看到管理学是一门新兴的学科，正处于发展之中，还不能说哪种认识是具权威性的，哪种定义是经典的。就现状而言，应该说还是处于百花齐放、百家争鸣的阶段，是各抒己见的时期。本书也作为一家之言在这里放一放，一棵小草而已。本书作者认为写书的重点不在于去评价其它论述，而在于谈自己的认识，拿出自己的见解供人评论，这样才能繁荣学术讨论。笔者认为“管理”是：“管理者驾驭管理体系，力图以最佳方式来实现目标的总称。”其中分为主观要素和客观要素两大领域，主观方面的内容有管理者的思想行为和其要实现的目标。客观方面的内容有被管理的物质体系（即管理过程的载体）和运行机制。共涉及到四个互相关联的领域，而且都十分复杂。本书将涉及的四个领域作为四个要素处理，称为管理四要素。由于管理学科在本世纪后期才逐渐形成，因此我们对其在理论上的系统性和完整性尚难苛求。

为了便于理解管理的概念，我们分析以下几个例子。

【例一】 在“人和自然”中曾描述过非洲草原上的情景。一群角马（马的一种）悠闲的在吃草，旁边几只猎豹懒洋洋地躺在草丛中，似乎互不相干，气氛十分平和。但好景不长，几只猎豹起来扑食了，它们向角马冲去，顿时马群沸腾，形成万马奔腾之势，猎豹在马群中左右冲突，几经周折，最后捕获一只猎物，几只猎豹围着猎物饱餐一顿后，又懒洋洋地躺在草丛中休息，草原又恢复了原来的平静。余下的猎物残骸被一群秃鹰争食，最后的残渣又被蚂蚁等昆虫清理殆尽，……这里描述的是生物群及其食物链。但从管理学的角

度来分析其中一个片段：草原、角马、猎豹等组成了客观物质系统，其目标是种群的相互依存、延续和发展。其运行机制是角马群体食草，数量多，繁殖快，猎豹以角马为食，数量少，繁殖慢，其数量的搭配、消涨，就是这一生物群体的主要运行机制之一。其中猎豹的多少是“机制”中制约的主要因素（生物链的另一端还有水草是否茂盛等——此处从简，只讲一个片段）。千百年来自然调节维系着种群的进化和繁衍。这其中体现出管理的三个要素，即目标、物质体系和运行机制，但缺少管理者，尽管事物在延续和发展，因缺少人这个要素，其不存在科学意义上的管理。所以，有客观物质体系的地方，事物在发展之中并不一定有管理。

当人类介入其中以后，人的影响开始驾驭这一事物过程，这就进入了管理理论的范畴。最初人类认为猎豹扑食牛马是残忍的弱肉强食行为，为保护角马而消灭猎豹（也有为谋其毛皮的），但猎豹数量的减少并没有带来马群的兴旺，它们也随之衰退（假定其他条件相对稳定）。随着科技发展，人类自身的进步，终于弄清了猎豹与马群间的互相依存的“机”与“制”的关系。有限数量的猎豹在角马种群的发展中起着优选作用，是自然形成的一种优胜劣汰机制（当然现代人类完全可以不用这种机制），其运行机制就是“追捕”。猎豹捕食时，哪些健壮、机敏的个体都将逃逸，被捕食的大多数是老弱病残，这里可以看到，千百年来生物进化中的一隅，一种生物筛选机制，这无疑对人类文明有着启迪作用。最初人的干预（即管理）也许是帮了倒忙。由此可见，管理必须有管理者这个关键要素，同时管理者应掌握事物运行的机理，管理也不一定都是正效应。

【例二】 开挖运输土方工程的管理问题。目标是以快速节省的方式将某场地数万土方挖掘运走。以挖掘机械（正向铲等）、自卸汽车、道路、施工场地、司机等组成客观物质体系。正向铲取土的能力，汽车的吨位与运距，取土路线与方式，其有机结合形成运行机制。管理者涉及到两个层次，第一层次是这一施工组织设计的设计组（诸成员）及其方案拍板者，这里要决定选用机型、数量、运作方式等，组建起物质体系和基本运行模式；第二层次是现场指挥。正向铲每一铲土倒入自卸汽车后，待正向铲转头取土时，第一辆车开走，第二辆进入授土位置，其时间的衔接即为运行的主要机理。管理者要根据取土位置的变化、运距的拉长、机械的破损、司机的工作状态等因素及时调整，对发生的问题进行有效处理，即进行现代定义上的管理。这里的管理者是一个指挥调度的个人或者一个群体。客观物质体系中包括有施工现场和人机结合的挖土机和自卸车。这时的司机虽然是管理中最活跃的因素“人”，但其主要作用这时只是体系中的一个环节，在这一管理中就总体调度层次上而论，他们仍属载体的范畴。

【例三】 一个农场的生产管理问题。农场主为管理者（当然也可委托代理人），土地、资金、农器具、自然环境等组成了客观物质体系，目标是获得高收成和最大的经济效益。其运行机制是不失农时的将水、肥、耕、种、灭虫、……施加于农作物。其运行机理是农时与科学方法有机结合，随自然条件的变化和作物的生长进程不断调整，形成一种规范化的运作方式。其中农业工人这一群体仍属被管对象，属管理载体的范畴。

【例四】 某地方政府计划将下属数十个企业进行结构性调整，以达到扭亏为盈的目标，并派出工作组进驻各企业深入调查研究、统计资料、收集意见和信息，制订了三年完成的工作计划。对其中一些企业关停并转，对另一些企业减员增效，对有些企业加大投入，开发新产品等等一系列措施。对关停企业和下岗职工进行善后处理等，这一过程也是一个实

施管理的过程，其管理者即为负责此项工作的地方政府，目标即为使国有企业扭亏为盈，摆脱困境。运行机制即为进行结构性调整，资产重组。具体的机理那就十分复杂了，须根据不同的企业的实际情况逐个进行，分批分阶段完成，涉及多方面的细节问题。至于被管的系统，这里有两个层次，一个是涉及调整重组的企业；另一个层次即为地方政府所管辖的区域内的整个人文和社会环境。当然，国有企业改造的问题应该放在整个社会这个大环境中来加以处理，特别是社会保险和最低生活水平等生活保障体系必须加大工作力度，加快健全的速度。从管理学角度看，这类管理也是四要素特征很突出的管理问题，只不过它不像人们已习惯的企业管理、高校管理等那种生产过程管理和人员管理，这里是一种结构性管理，具有调控特征。

【例五】 某铁路管理局的管理。每天旅客上下车，人来人往，车站内列车进进出出，这里管理者就是某铁路局（当然还可以再细分），其所管辖内的铁路、车站、列车、服务设施、人员、通讯信号等都是被管的物质体系。其管理的目标是“安全正点，优质服务”，当然还可以加上经济高效、每月运送多少人次、货物多少吨位等许多更具体的目标，以上三个要素都是显然的。那么第四个要素作为某铁路局它的运行机制是什么呢？本书著者认为应该是“集中管理，自成体系，制度严明，有效控制”。这里前两句是系统与周围环境的关系，是对外部的运行机制，后两句是对内部的管理运行机制。即要求制度条例都规定得十分严明，不可乱来，否则，弄不好就会出大事故。但光有制度还不行，制度还是纸上的，必须有实际上的控制，即有有效的控制手段。这样一来，铁路局的管理是一种有序的管理系统，表面上看人来人往，特别是逢年过节，那真是人如潮，车站沸沸扬扬，似乎十分混乱，其实铁路管理是十分有序的，一旦进入系统，则各个大环节都是严格的过程管理。

第二节 管理四要素

现代管理是由四个要素组成的一个完整的有机体，这四要素是：目标、管理者、被管理的系统（简称为载体）和运行机制。下面分别对四个要素给予定义。

一、目 标

进行管理的意义在于以最佳方式实现目标。这个“目标”是一个泛指的名词，它可以是一个具体的、量化了的指标，如生产多少产品、收入多少钱、研究出什么水平的成果几件、达到那几项指标等千千万万有形的结果。也可以是一个过程，如把某种信息传递到某地、找寻某种事物或查处某个案件等。非物质形式的结果也可以作为目标，如一年内不出事故、保持班子团结、睦邻友好等等，凡是需要通过管理者的思想和行为，在载体上加以实现的要求都可以成为目标。它比用目的、结果、成果等词汇更确切、更深刻地表达人群的主观愿望，所以目标是人群主观愿望的集中表现。其中有时也会以实现个人愿望的行式出现，但它本质上是反映群体的要求，不是某个人想得到一瓶酒、想洗个澡等这类个人的愿望。目标是属于人的主观范畴，就其本质上讲是一种人群的要求，或者是某些要求的汇集，不是个人随手可得的。目标有一个变为客观现实的问题，需要在载体上实践，这就导致管理者产生管理行为的原动力（管理的第一动力）。如果不通过管理行为就能实现的要求，不属于本书定义的目标范畴，不是我们研究的对象。其中有些是人们的一种臆想和惯例，也

有一些是属于精神财富的内容，如写一本小说或文章等。人们希望达到的目的，争取得到的成果，不一定是管理学意义上的目标，这点在概念上应该加以区分。

没有目标不能成为学术意义上的管理，没有目标便导致管理者无所作为。如果管理者无所作为，其思想行为不能影响管理进程，那也就不成其为管理。如果所谓的管理者与体系成为互不相干的两部分，他也就不是管理者了。当然，反过来管理者不知所措，没有管好，或未实现目标，甚至处于无所作为状态这都不等于没有目标，也还有用“无为而治”的方法来管理的。

二、管 理 者

这当然指的是人，但不是狭义的人的个体，而是一个广义的人。它可以是某个领导、经理、厂长、指挥。也可以是一个群体，如县委、董事会、指挥部。可以以人的形态出现，也可以以机构和部门的形态出现，不管其形态如何，其内在核心仍然是人。但也不是进入管理系统内的人都是管理者，而是指：① 驾驭系统的权力者；② 其思想行为将影响系统的运行；③ 是一个相对的概念，有层次和范畴。

完全程序化了的自控系统，其运行过程不属于管理范畴，因无需管理者。如果考虑自控系统过程的进出口和起讫点（例如原料配置，产品检验和机件维修等）则进入管理范畴。这时的自控系统则成为管理体系中的一个通道或一个环节。

管理体系中可能包含着许多人，并有分工各司其职，对某一个层次来说，一些人是管理者，另一些人是被管理者，管理者或被管理者具有层次属性，同时有其范畴。某个单位的领导人，在其单位可以是管理者，当他驾车外出时，他就成了交通系统中的被管理者。如果是一个司机，他可能成为被管理体系中的一个环节。

所以管理者是一个具有一定特性的抽象的人群概念。就像人们经常关注的“国家元首”，是一类人物的总称，他可以是总统或主席，或什么皇帝等。“统治者”也是一个抽象的人群概念，他可以是若干人物，也可以是某些集团、阶层或阶级，而这种抽象化了的人群概念，更多的是强调其共有的性质，权力和行为，而不是具体特指哪个人，强调的是思想行为，而不是人的自身。这样定义才不至于将某个管理者的个性特征掺和到对管理者的分析研究中来。个性特征也要重视，但个性特征是在共性的基础上再来进一步研究的问题。

在有一些谈管理的书籍中讲了不少管理的知识和经验，但其中对管理者总有一些没讲清楚的地方，经分析发现，问题出在其层次上的针对性不够明确。例如对管理体系上的要求，这一要求的实现是这一个层次上的管理者自己办得到的，还是上一个层次才办得到的，或者是在已定了的刚性框架内让你去管理或操作；管理者与其管理体系是在一个层面上，还是在两个层面上，这些都是确定管理者属性的十分重要的前提。管理者能够按照目标建立管理体系，规定体制，进行有效管理，这自然是比较完整的（例如某些中小型工厂或企业）。但也有很多情况是在规定了体制框架内进行管理，即有限定条件的管理，是一种给定了初始条件和边界条件下的管理。例如我国高等学校实行党委领导下的校长负责制，这一体制并不是学校的上一级这个层次可以改变的，而是大的框架，所以它是限定性的边界条件，属刚性框架。还有些情况是上一层次做出的限定条件，这种限定条件是可以改变的，如果上一层次本身具有完整的管理内涵，这可看成是管理者条件的延伸。如果管理者不分

出层次范围和性质，那么管理者的概念将是模糊的。一个界定不清的管理者去驾驭一个管理体系，必然难以弄清如何去管理。按现在通俗的话来说，就是责权利不清的问题，谁是责任人、谁是法人和业主的问题。这些虽不是管理者的定义，却都属于什么是管理者这类问题的范畴，后面将用专门章节来讨论。

三、管理的载体

管理不是一项主观的思维过程，而是一种方法和行为，它必然要施加于实际的物质上，是使实际的物质体系产生运动的一个过程，这种运动必须有一种载体。用较完整的说法，应该称其为管理体系中的客观物质系统，这样讲文字太长，过于罗嗦，我们就简称其为管理的载体。

涉及为实现目标的人、财、物、信息、环境、边界条件等种种已实际存在的因素，这些因素以其不同的性质、作用、地位、表现形态、变化特征等形成一个相互关联的整体，这个整体是物质的，称之为客观物质系统。

例如，某部队受命攻城，它所能指挥调动的士兵、火炮、坦克等可用的物质及地形、地貌组成了客观的物质系统。可能得到的增援以及订购而尚未到货的军需品等，不能算是被管的物质体系的范畴，它们属于管理过程中的外部输入、边界条件或变量。又如，某项工程建设，其已到位的资金、人力、材料、场地等组成客观物质系统。计划中的贷款、招聘工人等这些属管理措施，当然这些措施实现后，会使条件发生变化，物质系统得以充实和完善。可以认为客观物质系统体现了某项管理的初始状态。不这样划分，而把经管理后产生的变化因素也归到系统的初始状态中来，由于变化多端，系统将成为一个不定的要素，许多问题都要从假定出发，这自然不适合研究管理学的规律了。

如前所述，某部队攻城当遇到了强力抵抗，已力不从心，此时面临的问题是放弃原目标，或者给予增援。如放弃原目标，这一管理将告一段落；如果增援则系统扩大，或层次升级，然后再于新体系上进行讨论。当然，“攻城”与管理是有差别的，这里只是一个比喻。

管理必须强调其实在性、物质性。对于某项经验，它一般是通过人这个载体进入系统，也有通过文件、资料这个物进入系统，都是有形的。气候变化，也是用厂房里的温度计监控出来，或由农作物的状况表现出来。这里强调其客观物质性，并不妨碍某些非物质内容进入系统，但它们都是有依托和载体的。所以，本书为叙述简便，将被管理的物质系统称为载体，也是可以接受的。

四、运行机制

这是四要素中内容最丰富、很值得探讨的部分，它体现着事物发展的内在规律，是管理者如何使目标在体系内变为现实的全过程。主观范畴的目标，如何转化成客观的现实，这正是最集中、最生动的体现管理者思想行为的地方。例如某厂长工作一杆子到底，事无巨细一把抓；另一厂长是分工负责只抓几个助手。某个管理者只问过事物的结果，不问其过程；另一管理者规定了每一个工作步骤，一切按步骤依程序进行。某单位规章制度严明，奖罚分明；另一单位一团和气，协商共事。有人以经济利益作为杠杆，也有人以质量作为唯一标准。有用计时方法管理生产，也有用计件方法。有些单位领导个人说了算，也有些单位是一个领导集体……，这些反映出不同的运行机制（当然是一个局部），它们可以组成某

种特定的功能，完成预定的目标。我们还不能一概而论地认为谁优谁劣，谁科学合理，谁不科学、不合理。因为机制运行特征与管理者的素质、性质特征有关，并受系统基本状态的制约，且与边界条件有关。最后还是要以实现目标的程度作依据，机制的建立必须紧扣目标，只有实现目标的程度才是衡量管理机制是否合理的硬道理。这里是不是有为达目的而不择手段之嫌呢？这涉及到方法是否有自身的价值标准这一有争论的问题，这已超出本书的研究范围。但笔者从管理理论的角度上认为某厂生产假药，某商店出售伪劣产品，这是一个目标上的错误与偏差，“唯利是图”不能作为社会主义企业的目标。这不是方法上的问题。提高经济效益应该是社会主义企业的目标之一，但不是全部，更重要的是要促进社会的繁荣与进步和为人民的精神与物质文明作贡献，所以问题出在目标上，是目标的错误或片面性，给方法上带来的扭曲和拙劣。

管理方法和机制之间并不能划等号。方法较多的体现出管理者主观方面的意志，机制则侧重在事物变化的客观规律上，更多的反映系统内多种因素间的相互发展和相互制约关系。每一个管理系统都有其运行的机制，体现出各要素在系统内的相互关系，在各环节中的地位和作用，并凝固成相对稳定的运行规律，是研究管理的一个主要方面。本书将以专门章节加以论述。

第三节 管理的内涵

管理是四要素在体系内互相联系又互相制约的关系的总和，四要素内在的关系，体现了管理的内涵。我们用图 1-1 表示。

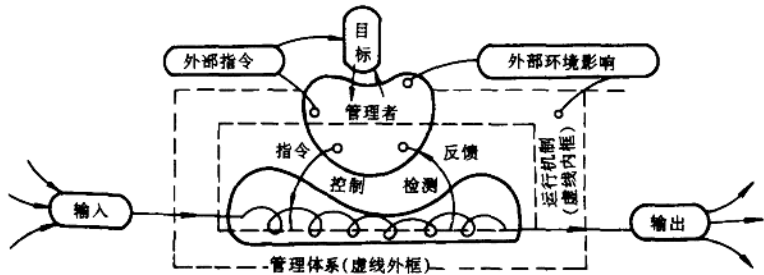


图 1-1 四要素内在关系示意图

管理的复杂性在于四个要素的相互关系，是一个四参数的变量体系。人们已经知道生物遗传密码中也是四参数体系，由四种特定的核苷酸组成双螺旋体系，它比我们现在计算机两参数体系要复杂得多，它不仅能运行、发展、适应环境而且有变异和自我复制的功能。这就形成了地球生物圈这一五彩缤纷的生物世界，已延续了数亿年。及至人类现代社会形成以后，现代人类社会的组织与发展，是什么在起作用呢？笔者认为“管理”。从人类社会进步与发展的高层次上看，“管理”是这一发展的内在运行机制，凡有人群的地方，都存在“管理”。社会科学的重点是研究人与人的关系，以及人的思想行为的内在规律，自然科学的重点是研究人与物的关系，以及自然界运行发展的内在规律，管理则研究人—人、人—物和物—物三方面的关系。但是管理并不深入到三者内部去研究内在规律，而是研究层

面上的关系，并侧重在规律的应用。所以管理不是社会科学和自然科学内容的总和，而是运用其原理为目标服务的一门学科，它涉及到社会科学领域和自然科学领域的部分内容和原理。用图 1-2 表示为：

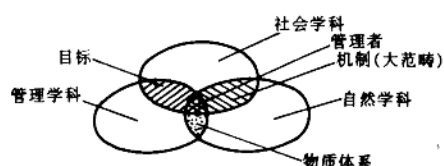


图 1-2 范畴示意图

《超越竞争》一书的作者爱德华·德·博诺认为：“管理”一词是指“精力、思想、资源、人员和市场都已存在在那儿，所需要的就是有人来料理这些事情。管理就像在一条崎岖不平的路上驾马车，技术和指导方针都需要，如果车坏了，你就得将它修好，使它能用。可是你不选择车和路。”

从这一段对管理的描述，显然将管理看作为管理者的思想行为，是窄义的管理概念，但是说得很明确，概念也很清晰。目前大多数管理者对管理的概念是处于这一范畴的，但是现代管理者早已超出了行为科学的框架，更不限于泰罗模式。我们此处仍以驾驭马车为例，驾驭者不仅可以而且应当选择车和路，如遇道路过于崎岖时可以抛弃车辆，骑马而去。也就是说被管理的系统的选择与管理相关。目标的制定与实现对一个管理者而言，可能是被动的，也可能是主动的。从该书对管理的理解中可以看到在管理四要素上的看法是一致的。“精力、思想、资源、人员和市场都已存在那儿……”这里描述的是被管理的物质体系，即载体。管理者，即马车的驾驭人。“机制”指马车的运行方式，即技术和指导方针都需要……。其目标是事前确定了的，此处看来不是由驾车者自己确定（可能是一个雇佣的车夫），但车的去向必有要求，所以目标是存在的，四要素组成了管理系统，这也是各家各派实际上都已谈到的共识。问题在于对四要素在管理中的地位、作用、相互关系看法并不一致，也可以将四要素归并为三要素、两要素，或者认为“管理”即“人”也，认为管理就是管人一个要素。无论强调哪一方面，论述时都必然要涉及到这四个方面的内容，这点在各家的著作、文章中都是显然的。从不同角度谈管理，其说法不一致，这并不奇怪，是管理学科发展过程中必然出现的事，目前尚无正确和谬误之分，也不是谈优劣的时机，应提倡百家争鸣，博采众家之长，这样才能从实践与理论应用中逐步形成有我国特色的管理学科。

《新时期干部管理概论》一书中认为资源、科学与教育、管理是构成现代文明的三大支柱。其中对管理谓之：“所谓管理，就是人们为了实现一个确定的目标而不断进行计划组织、控制的过程。”要实施有效的管理“必须具备管理者，被管理者，机构体制，政策与法规、财、物、时间、信息等若干要素，离开这些要素，管理就无从谈起。”可见管理对象和职能多种多样，但所强调的管理核心是对人的管理。这是因为人是社会活动的主体，是构成社会系统最基本的要素。一切管理都离不开人，都直接或间接地涉及着人，都是为人及其社会活动服务的。这样对管理的内涵论述就比较全面准确，既强调管人，又不排斥其他被管对象。在强调管人中还要区分出直接和间接两种情况，本书将在管理者一章中，对间接管理人的问题做深入一步的讨论，这里提出的问题无疑对深入研究管理有着重要的意义。

管理的内涵可以从以下几个角度出发去理解：

- (1) 从管理学科的角度出发，管理是四要素相互作用而组成的一种社会运动形态。
- (2) 从管理者的角度出发，管理是管理者驾驭系统朝向目标的运动过程。
- (3) 从系统内（被管者或低一层次的管理者）看，管理是为实现目标而建立的一种运

行机制。

(4) 从哲学的观点看, 是人与自然协调走向有序化的过程。

总之, 不论从那一个角度看, 管理的内涵是社会发展的—种运动形式。这里当然是人起着主导作用。是一种人工自然, 人类主导的社会进化。

第四节 被管理的物质系统

被管理的物质系统是四要素之一。管理行为不是一个单纯的思维过程, 而是精神通过物质产生的一种运动, 必须建立在一个物质体系上, 以此为依托, 在这个体系中的实物载体部分, 即为被管理的物质系统。必须强调系统的物质性和客观存在性, 不是计划中的内容, 而是已存在的内容, 这样才能体现出管理是物质的运动过程, 并且把通过管理产生的作用, 用物的方式体现出来。管理者主观的意志是通过管理行为而成为客观的现实。虽然有的书中讲管理是一种间接的活动, 是对系统中的人和物进行管理的, 这无疑是管理的主要内容, 同时也应看到, 建立和改善管理体系本身也是管理者的重要行为之一。这方面的管理在层次上更为基础, 所以对建立被管理系统的问题, 我们要放在绪论中先讲一下, 这是开展管理的初始条件, 为以后讨论对它的改善与再造提供基础。

一、要素与元素

被管理的物质系统是由若干元素组成的。“元素”——我们在此定义为其有一定功能的一个实体, 其内涵是多种多样的, 这与划分方式有关, 但必须是一个实体, 而不是网络中的通道和连接键。对一个系统而言, 元素可以是性质完全相同的若干个实体, 也可以是不同的若干实体, 这点有别于要素。例如, 要解决某个问题, 物质条件固然重要, 但指导思想更重要, 工作方法也要对头, 这样作为解决某一问题的要素来讲, 指导思想、工作方法、物质条件三者都是要素。又如, 一个铁路交通系统, 有若干个车站、列车、铁轨、信号、管理人员等等, 这些都是要素。而其中的每个车站则是一个组成系统的元素, 如作为要素, 那所有的车站合起来只是一个要素。列车也一样, 每辆车可以作为一个元素, 但车辆总体上只是一个要素, 当然车辆也是元素。被管理的物质系统是由若干元素组成的, 注意这里讲的是元素, 而不是要素。

元素组成系统的不等价性, 是系统组成的基本原理, 即“整体不等于部分之和”。一个大的元素 A 如将其分成三个小的元素 A_1 、 A_2 、 A_3 , 这三个小的元素之和则与原来的 A 不等价, 每个子元素都成为一个新的实体。即

$$A_1 + A_2 + A_3 \neq A \quad \text{但是} \quad A \supset A_1, A_2, A_3$$

例如, 有一千顷地, 将其分为三百顷两块、四百顷一块, 如果只划一个界线, 其他什么都没有改变, 这就是说分块之和等于原块, 这种情况按单元划分原理讲, 其尚未形成分单元 (或称子单元)。如果原来一千顷地种的是水稻, 现改为三百顷种麦子、三百顷种经济作物、四百顷种水稻, 这时因功能的改变, 这就形成了三个单独的子单元, 此时分单元之和已不是原一千顷地的含义了, 它们之间已不是等价关系, 即使把农作物折算成钱也不会一样。如果再分别用不同的人去管理, 就与原来的状态差距更大了。如果每块地形成一个农场、一个单独的实体, 这就构成了系统中的一个完整元素。所以单元划分的不等价原理

体现了划分单元的目的，也反映了系统组成的基本特性。

元素的内容是多种多样的，从形态到内容、到功能等都是因事而异、因物而异、因人而异，是一个内容十分丰富、五彩缤纷的领域。一个好的管理者有必要、而且要善于划分单元，形成合理的元素。各种合理的功能元素，将其有机的组合形成良性的运行机制，这样有利于系统保持稳定和健康的发展，按现在的说法就是可持续发展，这点是以后要深入讨论的内容之一。

二、组成模式

系统是由元素组成的，既然是系统，其组成的元素至少应在三个或三个以上。“三人为众”，少于三个就只存在双边关系，谈不到多边，没有多边关系就称不上系统。系统由元素组成，元素当然不是孤立的，元素间是由若干通道相连接，这些通道是有形的或无形的，但它们都起着元素之间人、财、物、信息的交流作用。通道本身只是元素间的桥梁和连接，对经过的人、财、物、信息等不起放大或缩小作用，更不会截流，正如电网中的导线那样，自身不能保留电量（原则上是这样定义的，特殊情况另加说明），所以通道只有通或不通之分，流量多少和是否顺利的问题。这点也好像全封闭式的高速公路，运行在段内的汽车数量是个常数，只需在进口点数或在出口点数即可，中间段不会有什么变化（当然我们不会去研究出事故的情况，这里是一个比喻）。在进出口的交叉点上，就体现了车辆的变化，这个交叉点是一个结点，这个结点通常可以看作为一个元素。如果是一个无人管理的岔口，由于它与外界有交换，车辆有进有出，它仍然应看作是一个元素，只是这个元素的功能不齐全，缺少控制功能和加工、调剂等功能而已。如果这个岔口设有加油站、修理部，还有车站交通监理处、招待所等，那么功能就比较齐全。什么是完善的元素功能呢，这个问题也要以系统的不同性质而定，这些问题也放到以后章节去研究。

元素与通道（联键）共同组成系统，即系统组成的基本条件是元素和通道（硬件）。设A、B、C为三个元素，其间用线条连接，表示通道，线条端点的箭头表示层次和主流向，其基本组成模式有三种，即：

（1）串联，见图1-3（a），A与B连接，B与C连接，A与C的连接必须经过B，也就是说A与C连接不是像B那样直接的同层次连接；如果B发生阻塞，则A与C的连接就会被阻断。

（2）并联，见图1-3（b），A与B与C，为同层次连接。A同时与B和C连接。而B与C之间没有层次和横向往来关系。

（3）混联，同级混联，见图1-3（c），差级混联，见图1-3（d）。

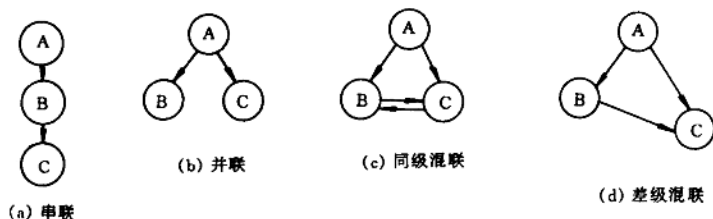


图1-3 管理系统基本组成模式

更复杂的连接方式,简称复联,是由这些基础模式派生出来的,此处不必一一而论。各种基础模式都有其自身的特点,这只是一种元素间的连接形态,并不存在优劣问题。在用于不同的处所时,其所强调元素间的主流关系不同。例如,串联重点体现垂直关系,公安系统、军队较适用于这种模式。银行、学校等则更适用于并联,政府系统在许多行业中都是差级混联的形式,商业、交通更适用于同级混联。实际情况当然是五花八门,理论上只能讲一些典型情况。实际中,元素之间的关联性是多维多相,互为因果的,并且因事因问题而异,此处只说明主导关系和层次关系,如果是反馈关系则将箭头反向,形成反馈系统。

事物之间的联系一般都以某种方式进行,并具有一定的过程,这种联系一般称为程式。如果事物本身是一个稳定的实体,不是一时一事,那么这个稳定的事物便可看成是一个元素,如果元素间往来的程式是经常的、相对稳定的,这就会形成某种定式,若干个定式将其凝固下来成为必须遵循的行为方式和工作过程,这就成为一种模式。所以程式发展到一定程度就会形成定式,若干定式凝固起来便形成模式。上述各类连接基本形态是一种网络组成的基本模式。

三、元素的特征

元素是具有一定功能的实体,这是相对一个系统而言的。而元素本身也是一个系统,不过是大系统中的一个小系统。这个小系统完成大系统中某项功能,所以对大系统来说它就是一个元素了,具有特定的功能性是决定能否成为一个元素的基本条件。功能是对大系统而言的,可以比较完善也可以不完善,但必须具有功能,否则就成为一个通道了。这里讲的功能是特指对系统内的人、财、物、信息起缩放和加工的作用,并能与元素外和其他各元素间进行物质与信息交换。例如一个汽车站,它是公路系统中的一个小元素,这个元素与系统外有交换信息和物质的功能,具体表现在汽车和人,流进流出等等。与其他汽车站也进行车辆和人员的交流,所以它是一个元素。若干个车站,加上公路(连接通道)连接,便形成了公路系统(此处只讲要素为汽车、车站和公路三个,因此其功能层次较低,只是初级系统)。

元素的划分及其功能性对管理学来说是非常重要的,是一门很大的学问,涉及到规划学、国土学和系统工程等多个学科领域。也就是说在规划、设计和建设一个系统时就应考虑到它的运作和管理方式,有些管理因素可能对系统的建设起决定性作用。元素的划分从管理上讲即为进行管理的功能分块,例如根据教学内容与师资力量划分学生班级,根据地区居民人数分布设立医院、邮电局、商业网点。铁路根据多少公里数设一个车站等等。再进一步考虑设的医院是单科的还是综合性的等。又如一架飞机分几个部分进行最后组装;长江三峡水利枢纽工程分几个工区;一个城市划分成几个区(县);一个工厂设几个分厂或几个车间等,这些功能块的划分对管理十分重要,在不少情况下是起着先天条件或初始条件的作用,弄不好后天很难改变,成为先天缺陷。

元素的功能就是系统的局部或全部功能,是作为元素的基本条件。其基本特征是功能明确,连接通畅。例如,一个区可以具有一个城市的全部功能,也可以具有部分功能;一个医院可以是一个多科目的综合性医院,也可以是几个科目的非综合性医院或专科医院,这些都构成医疗系统的一个元素。只要它具有明确的功能,它就是系统的一个元素。如果某医院在路边办了一个餐馆,这并非是原医院系统的功能,因此餐馆不构成医疗系统的元素,

但它是城市系统的一个元素。如果某企业办有职工医院，也办有餐馆，那么医院和餐馆都是组成该企业的一个元素。如果医院的后勤体系中办了个餐馆，赚钱改善后勤服务，那么该餐馆是后勤系统中的一个元素。由此可见，元素是以功能划分的，功能是有范畴和层次的。明确这些对管理来说是重要的和必要的。应注意管理必须围绕实现其目标来展开，不能远离目标来讲管理，因此被管的系统也应该围绕目标来建立其功能分块和体系。

四、系统的稳定性

系统的稳定性是一个很大的题目，涉及的面和问题很多，是研究系统科学的重要内容。本节并非全面讨论系统的稳定性，只是从元素与系统的关系上阐明系统存在稳定问题，使读者注意到这个方面。

系统不稳定包括两层含义，即出现系统解体（或破坏）和功能丧失的可能性，以及系统动荡。系统由于目标丧失而失去功能的情况是比较常见的，例如某配件加工厂，因产品改型而丧失其功能，或工艺改进，无需此环节而被淘汰。另外就是因要素变更或缺损引起系统解体的情况，例如某股份公司董事会解散，导致企业解体；某铁路改线，导致车站撤消或某些依赖车站的集市消亡；天灾使工厂毁灭而无力恢复等，这些都是从系统总体分析上来讲的，而本节只着重讲一下物质体系中元素对系统稳定的影响。其他类别的稳定问题，由后面章节讨论。

元素少于三个则系统解体，元素有 $1/3$ 以上失去功能则系统发生动荡。所以必须保持多数元素功能的稳定性，这是保持系统稳定的必要条件。不少有经验的管理者每次对元素功能的变更一般都是先动 $1/3$ ，逐次进行。如调整 $1/3$ 的产品或对某车站班子先调整 $1/3$ 等。注意这里包括全部元素在内，有对其功能变动 $1/3$ 和变动系统全部元素的 $1/3$ 两种情况。当然不能说 $1/3$ 是一个标准，需具体情况具体分析，这里只是举例讲到一个思考问题的原则。

元素间通道的阻塞和丧失也是引起系统不稳定的因素之一。通道阻塞可以导致某些元素功能丧失或引起整个系统某项功能不全而失去稳定。例如，棉纺工业因棉花等原料供应不足而使整个系统开工不足，系统处于不稳定状态（面临产业结构调整）；某外贸企业因关税壁垒而受到出口限制，通道堵塞而导致该元素不稳定；某山区因山体滑坡破坏了公路，致使水果无法外运，损失惨重等。

以上讲了被管理的物质体系所存在的种种问题，这是开展管理要遇到的初始状态和先天条件。为什么外商投资一个地方，首先要求“三通”呢？因为这是先天条件，一个管理者总是希望给自己管理的体系先天条件尽可能好一些。管理系统应具备那些先天条件，当然是因事而异的，不过人们比较容易看到的是实物性的内容，而忽视结构性的内容。本节更希望管理者能更多的认识到系统的结构性内容，以及系统结构在管理中的基础地位。

最后再讲一点什么是稳定性，谈一下管理学范畴的稳定性概念。从物理学讲，稳定性问题就是一种偏离平衡的趋势。如图 1-4 所示，小圆球存在三种状态。

其第三种即为不稳定状态，小圆球随时都可能离开原位而滚落下去，而且它永远不可能自动回到最初的位置上来。那么我们管理中所讲的不稳定则有两层意思：一层是说系统存在一种不断偏离目标的趋势。也就是说目标函数是稳定的标准线，不稳定性越大，则偏离目标标准线越远，这种偏离目标的趋势达到一定程度即为系统不稳定现象。另一层比较