



党员领导干部能力素养大课堂

党员领导干部

十八堂管理学课

阮晓波

编著

领导干部要爱读书读好书善读书
建设学习型党组织权威读本



华文出版社



党员领导干部能力素养大课堂

党员领导干部

十八堂管理学课

阮晓波

编著

 华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

党员领导干部十八堂管理学课/阮晓波编著. —北京: 华文出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5075-3098-8

I. ①党… II. ①阮… III. ①管理学—干部教育—学习参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 035463 号

书 名: 党员领导干部十八堂管理学课

标准书号: 978-7-5075-3098-8

作 者: 阮晓波

责任编辑: 宋军占

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电子信箱: hwcbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京温林源印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 开本 20 印张 285 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

目 录

C O N T E N T S

第一讲 **管理与管理学**

- 一、管理的本质与特征 // 002
- 二、管理学理论的产生与发展 // 007
- 三、现代管理的理论学派 // 013

第二讲 **管理的基本原理与方法**

- 一、管理的系统原理 // 022
- 二、管理的人本原理 // 027
- 三、管理的责任原理 // 031
- 四、管理的效益原理 // 032
- 五、管理的基本方法 // 036

第三讲 **战略管理**

- 一、战略管理概述 // 046
- 二、战略分析与战略构想 // 050
- 三、战略的谋划与制定 // 053
- 四、战略实施及其步骤 // 059

第四讲 管理决策

- 一、管理决策概述 // 064
- 二、决策过程与程序 // 069
- 三、个体决策方法 // 073
- 四、群体决策方法 // 076

第五讲 管理创新

- 一、管理创新概述 // 084
- 二、管理创新的主体与过程 // 087
- 三、管理创新的内容 // 089
- 四、管理创新的方法 // 093

第六讲 组织管理

- 一、组织管理概述 // 098
- 二、组织设计 // 104
- 三、组织运行 // 115
- 四、组织变革 // 121

第七讲 计划管理

- 一、计划工作与计划体系 // 126
- 二、计划的流程 // 131
- 三、现代计划方法 // 134

第八讲 人力资源开发

- 一、人力资源开发概论 // 140

二、人员的招聘与培训	//// 143
三、人才的合理使用与晋升	//// 149
四、人员的激励及其方法	//// 151

第九讲 团队管理

一、团队管理的内涵与意义	//// 158
二、高效团队的建设与管理	//// 161
三、团队中人际矛盾的化解	//// 166

第十讲 管理沟通

一、管理沟通概论	//// 172
二、沟通的基本方法	//// 176
三、有效沟通的技巧	//// 179
四、管理中的冲突与谈判	//// 186

第十一讲 管理中的激励

一、激励的实质与功能	//// 192
二、激励机制及激励的原则、方法	//// 194

第十二讲 会议管理

一、会议管理的内涵与意义	//// 202
二、制订好会议策划方案	//// 204
三、突出会议主题	//// 212
四、做好会议中的积极交流	//// 216
五、做好会议的评估与总结	//// 219

第十三讲 **信息化管理**

- 一、信息化管理概论 //// 226
- 二、信息化管理方法 //// 230

第十四讲 **绩效管理**

- 一、绩效管理概述 //// 234
- 二、组织绩效评价 //// 236
- 三、人员绩效考评 //// 241

第十五讲 **财务管理**

- 一、财务管理概论 //// 250
- 二、筹资与投资 //// 252
- 三、主要财务报表 //// 255
- 四、财务分析与评价 //// 257
- 五、财务控制 //// 263

第十六讲 **控制管理**

- 一、控制的性质与职能 //// 268
- 二、控制的类型与原则 //// 270
- 三、控制过程与控制要素 //// 277
- 四、有效控制的方法 //// 280

第十七讲 **知识管理**

- 一、知识管理概论 //// 288
- 二、知识管理的策略与方法 //// 290

第十八讲 **时间管理**

- 一、时间管理概述 //// 296
- 二、提高时间使用效率的方法 //// 302
- 三、节约时间避免浪费的诀窍 //// 307



第一讲

管理与管理学

● 没有管理的人群就是一盘散沙，没有管理的组织就形同虚设，没有管理的社会必然无序混乱。管理是人类社会独有的行为，也是各个组织必需的职能要求。人类在长期的管理实践中，积累了丰富的管理经验，并产生与发展了学派众多、方法各异、各具特色的管理学理论。现代管理学正是在这一基础上形成的。总结各类工作管理的成功经验可以得知：管理水平的高低直接影响着工作的效率甚至成败。

一、管理的本质与特征

1. 管理的含义

所谓管理，是指在特定的环境下，通过计划、组织、领导和控制等职能活动，协调以人为中心的组织资源，以有效的方式实现组织目标的过程。管理的这一定义包含以下四个方面的含义：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的活动过程，只有在目标明确的基础上，才能组织并实施管理。

（2）管理是由一系列相互关联、连续进行的活动（如有效的计划、组织、领导和控制）所构成的。

（3）管理要通过综合运用组织中以人为中心的各种资源来实现组织的目标。

（4）管理活动是在一定的环境条件下进行的，需要设计并维持一种环境，因而从时间的角度来看，管理是一个动态过程。

2. 管理的自然属性

管理的自然属性是合理组织生产力的一般属性，它由生产力与社会化大生产所决定。管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的一般要求。

管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的。社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，没有这种管理，不仅社会生产力发挥不出

来,就连生产中物的要素和人的要素,也会因为缺乏管理而变为物不能尽其用,人不能尽其才,无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。

只要是社会化的大生产,只要是集体劳动,那就需要管理。从这个意义上讲,管理与组织的生产关系性质无关,不因社会制度的改变而改变,不论在何种社会制度下,组织均有生产力要素的合理组织问题,是所有组织共有的职能,具有普遍性和永久性的特征。因此,管理的自然属性是管理的第一属性。

3. 管理的社会属性

管理的社会属性是管理的特殊性或具体的属性,它是体现一定社会生产关系的具体属性。

人类社会是一个自然历史的过程,管理活动也是一个具体的历史范畴。一定的管理活动总是建立在一定的生产关系的基础上,它归根结底要反映一定生产方式的内在要求。尤其是在阶级社会中,生产关系表现为阶级关系,一定的管理活动不能不反映特定阶级和社会集团的利益,不同社会制度的管理活动不能不带有其鲜明的特点,它体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。管理的社会属性不是固定不变的,它总是伴随着社会关系的变化而变化。

4. 管理的综合性特征

管理的综合性就是管理活动涉及工作人员、工作架构及工作日程三方面内容,是管理者围绕信息管理、人员管理和活动管理这三个层次充当的角色展开,是一项“综合性”的工作。

5. 管理的科学性特征

尽管管理活动是动态的,但并不意味着它没有科学规律可循。

管理活动一般分为两大类:一是程序性活动,二是非程序性活动。这

两类活动是可以转化的，这种转化过程就是人们对管理活动及其规律性的认识和科学的总结，管理的科学性就体现在这里。

管理学是管理科学性实践的结果，它研究管理过程中的基本规律，有整套完整的理论、原则、基本概念、制度体系和方法体系，具有普遍的指导意义。通过学习掌握管理知识，学习领会管理经验，人们知道管理者在不同的组织、部门所做的基本工作都是一致的，主要是计划、决策、指挥、组织与控制等。许多管理知识在不同的组织中都可以得到有效的解释。

6. 管理的不确定性特征

管理学的原理、概念、范畴等，都是对管理实践活动规律的总结和描述，但是，即使在投入的人、财、物、信息等资源完全相同的情况下，在运用完全相同的管理原理和管理方法的前提下，最后的结果很可能并不一样，有时甚至会大相径庭、截然相反。这种状况就是所谓的管理的不确定性。

管理的不确定性之所以产生，是因为影响管理结果的因素太多，且其中许多因素无法准确预测，如国家的相关法律、法规、政策的变更或出台，国际、国内形势以及自然环境的变化，相关组织或相关行业的经营变化，社会突发事件及消费者的心理变化等。更何况，管理的投入也只能够计算一般资源的可量化的部分，但是，管理的投入还包括许多重要却无法量化甚至难以描述和判断的因素，如投入的劳动力的身体状况、思想素质、心理素质、品格特征、情感因素、个性作风等，以及各个组织独特的组织文化、人际关系及管理者自身素质、管理风格等。

7. 管理的艺术性特征

管理的艺术性主要表现在对管理方式方法运用的灵活性、创新性和非规范性。因为管理现实的千差万别，科学方法有时会不够完善，制度体系

在有些区域会约束不到。为保证组织管理的统一化和标准化，制度应该保持相对稳定，即一经制定，就不能轻易更改。但是，一旦客观环境发生变化，往往会产生管理制度与管理现实脱节的现象，这时就需要运用管理的艺术进行补充。一方面利用艺术性管理弥补制度的不足，一方面择时修订管理制度，修订后的制度应该将前一阶段的艺术性因素制度化、固定化。

管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用成规戒律把它禁锢起来，它具有很强的实践性。要成为一个成熟的管理者，除了要掌握管理科学的基本知识外，更重要的是靠管理实践的长期锻炼。这里有一个经验积累的过程。另外，管理工作的根本对象是人，人不同于动物，如何处理人际关系、调动人的积极性，这里既有科学，也有艺术。

8. 管理的重要地位与作用

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过两次认识上的转折，管理学才逐渐形成并发展起来。第一次转折是泰勒科学管理理论的出现，加强了生产现场管理，使人们开始认识到管理在生产活动所发挥的作用；第二次转折是第二次世界大战后，人们逐渐认识到，不依照管理规律办事，就无法使组织兴旺发达，因此要重视管理人员的培养。

管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，是促成社会经济发展的最基本的、关键的因素。发展中国家经济落后，关键在管理落后。可见，管理在现代社会发展中占有重要地位。

9. 管理的计划职能

所谓计划是指为实现所确定的目标需要采取的行动方案。计划包括分析目前环境、预测未来、确定目标、决策组织行动类型、选择组织事业战略，并且确定目标所需的资源。计划是针对整个组织、单个单位和每个人的。在时间上，计划可以是长期（5 年或以上）的，也可以是短期（几天

或几周)的。计划可能是一般性的(例如开发新产品获得利润),也可能是非常具体的(例如下个月降低次品率10%)。

计划职能是管理中一个非常重要的职能。

(1) 计划是管理者指挥的依据。管理者在制订计划之后,工作并没有结束,他们还要根据计划进行指挥。

(2) 计划是降低风险、掌握主动的手段。因为未来的情况是变化的,计划是预期这种变化并设法消除变化对组织造成不良影响的有效手段。

(3) 计划还是减少浪费、提高效率的方法。计划能够预先对未来的组织活动进行认真研究,从而消除不必要的活动所带来的浪费,选择最有效的方案来达到组织的目标。同时,计划是管理者进行控制的标准。

10. 管理的组织职能

管理的组织职能决定组织要开展的活动是什么,这些活动如何分类组合,由哪些职位和部门来承担这些工作,谁向谁汇报工作,以及各种决策应放在哪一层次上制定等等。管理的组织职能或组织工作的结果,就形成各种正式的组织文件,如职务说明书、组织图等。

在管理过程中离不开组织成员的合作,事实上,组织成员也只有有效合作的情况下才能产生比个体之和更大的力量和更高的效率,这就要求管理者根据工作的要求设计岗位,根据组织成员的特点将不同的人员安排在适当的岗位上,从而形成一个有机的组织结构,使整个组织持续而又协调地运转,使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。这就是管理的组织职能。

11. 管理的领导职能

管理的领导职能,即是指令和引导组织成员为实现组织目标做出贡献,其主要承担人员是各级领导人员,指挥和激励、协调是它的主要内容。具体地说,管理的领导职能就是管理者利用职权和威信施展影响,指导和激励各类人员努力去实现目标的过程。领导职能在组织管理中的具体

表现就是作出决定、发布命令、激励行为、协调关系和决定奖惩。

虽然管理的领导职能贯穿于管理工作的各个方面，但不能把领导与管理看作一回事。管理是在一种合法强制性权力基础上对下属命令的行为，而领导更多的是建立在个人影响、专长及模范作用的基础之上。领导者不一定是管理者，如非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子。领导的本质就是组织成员的追随与服从。他们追随和服从的原因就在于他们所信任的领导人员能够满足他们的愿望和需求，因此这在很大程度上体现出领导与沟通、激励之间的密切关系。

12. 管理的控制职能

管理的控制职能，是指为了保证组织目标的按时、按质实现，而对计划的执行情况、对组织的各种活动进行监督、检查、调节甚至纠错的行为。

为了计划过程中所确定的预期目标和预期结果能够实现，管理者有必要对活动的过程进行监控，防止偏差，或发现偏差时及时采取措施进行纠正，及时应对各种不确定性因素和突发的事件，保证计划的执行不偏离正确的方向，并最终实现组织的目标。在控制过程中，管理者将计划的执行情况与计划、要求目标相对照，发现偏差并采取相应的管理行为，以确保计划目标的实现。它包括四项活动：确定控制标准；衡量实际成效；比较分析；采取管理行动。

二、管理学理论的产生与发展

1. 管理学的含义

管理学，顾名思义就是研究管理的科学。它是研究人类的各种管理活

动，从中找出使管理活动能够顺利进行、能够有效地提高管理效率、能够最大限度地实现管理的预期的一般规律，从理论上加以分析、归纳、概括和抽象，形成揭示管理活动的基本规律和一般方法的基本概念、原理和方法，并将这些管理的知识加以体系化，从而形成的一门独立的学科。由于人类管理活动的覆盖面广，内容非常广泛，管理的对象涉及人、财、物、信息等方方面面，所以，管理学以众多的学科作为自己的基础，是一门综合性、交叉性、边缘性的学科。

管理学作为一门学科，所揭示的管理原理适用于各类专门的具体的管理形式，从这个意义上说，管理学突出地表现了它的综合性的特征。另外，就管理活动而言，它是十分复杂的社会性活动，影响这一活动的因素多种多样，涉及政治、经济、法律、文化、心理以及自然等方方面面。要做好管理工作，必须要能够利用政治学、经济学、数学、社会学、心理学、哲学、伦理学等学科的知识。

2. 早期的管理思想

在 15 世纪的意大利，曾出现过一位著名的思想家和历史学家马基埃维利，他阐述了许多管理思想，其中影响最大的是关于领导者的四项原则：

- (1) 领导者必须要得到群众的拥护。
- (2) 领导者必须维护组织内部的内聚力。
- (3) 领导者必须具备坚强的生存意志力。
- (4) 领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

18 世纪到 19 世纪中期，英国率先取得资产阶级革命的胜利。这期间，家庭手工业制的主导地位逐渐被工厂制所代替。随着工业革命及工厂制的发展，工厂及公司中的管理作用越来越突出。许多理论家，特别是经济学家，在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。这些著作和总结，为即将出现的管理学理论打下了基础。但这一切都停留在一个较低水

平上,还没有能够进一步系统地、全面地加以研究。这一时期管理理论的发展主要体现在两方面:一类偏重于理论的研究,即管理职能、原则;另一类则偏重于管理技术、方法的研究。

中国在管理思想的发展史上也占有重要地位。《论语》、《老子》、《管子》、《墨子》、《韩非子》、《孙子兵法》、《贞观政要》、《资治通鉴》、《三国演义》等古代典籍都包含了极其丰富的管理思想。事实上,许多西方管理理论都可在中国古代管理思想中找到类似的论述。

3. 科学管理理论

美国的弗雷德里克·泰勒是最先突破传统经验管理格局的先锋人物,被称为“科学管理之父”。他在1911年出版的《科学管理原理》一书中,提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法。在这本书中,泰勒总结出了四条基本的科学管理原理:

(1) 通过动作和时间研究法对工人工作过程的每一个环节进行科学的观察分析,制定出标准的操作方法,用以规范工人的工作活动和工作定额。

(2) 细致地挑选工人,并对他们进行专门的培训,使他们能按照规定的标准工作法进行操作,提高生产劳动的效率。

(3) 实行“差别工资制”,对完成工作定额的工人按较高的计件工资率水平来计算和发放工资,对未完成工作定额的工人则按较低的计件工资率来算发工资。通过金钱激励,促使工人最大限度地提高生产效率。

(4) 明确管理者和工人各自的工作和责任,实现管理工作与操作工作的分工,进而对管理工作也按具体的职能不同进行细分,并贯彻例外管理原则。

4. 一般管理理论

一般管理理论是由法国人亨利·法约尔创立的,其标志是1916年出