

XIANDAIGUANLILILUN YU FANGFA

现代管理理论与方法

刘金方 郭跃显 蒋秀兰 李文陆 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

现代管理理论与方法

刘金方 郭跃显 编著
蒋秀兰 李文陆

中国铁道出版社

2006年·北京



内 容 简 介

本书的主要特点和创新之处在于:在研究管理职能学派前辈人物法约尔和孔茨的成果基础上,充分考虑到近年来管理理论的发展,对管理的职能理论进行了重新归纳和总结;除对现代管理基本概念和理论的系统阐述外,还加强了管理方法的介绍;广泛汲取管理理论和实践的国内外各种学术成果,同时加强了中国管理思想和实践以及现代化的内容。

作者编写这本书的出发点在于使读者能很轻松地自学现代管理学理论和方法。本书不仅可以作为大学本科、研究生的教材,而且还可以成为所有对管理学有兴趣的各类组织管理者的读物。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理理论与方法/刘金方等编著. —北京:中国
铁道出版社, 2006. 8

ISBN 7-113-07347-6

I. 现… II. 刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 099871 号

书 名:现代管理理论与方法

作 者:刘金方 郭跃显 蒋秀兰 李文陆

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:李小军

责任编辑:吴 军 李小军

特邀编辑:吕 芸

封面设计:薛小卉

印 刷:北京市兴顺印刷厂

开 本:730×988 1/16 印张:18 字数:363 千

版 本:2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

印 数:1~3 000 册

书 号:ISBN 7-113-07347-6/F·453

定 价:28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:(010)51873094 发行部电话:(010)51873124



序 言

本书编著者都是大学教师,教授管理学课程的时间从2年到15年不等。在多年的教学生涯中,我们一直为管理学教材的选择而苦恼,虽然国内外著名的管理学者编写了很多管理学原理的教材,我们也先后使用过5个版本,但没有一个版本称心如意。于是,编写自己的管理学著作的想法就产生了。而且随着知识经济和网络经济的发展,管理学本身也需要创新。当然,我们编写这本书的出发点在于读者能很轻松地自学现代管理学的理论和方法,因而,本书不仅可以作为大学本科、研究生的教材,而且还可以成为所有对管理学有兴趣的各类管理者的读物。

本书的主要特点和创新之处在于:

首先,本书在研究管理职能学派前辈人物法约尔和孔茨的成果基础上,充分考虑到近年来管理理论的发展,对管理的职能理论进行了重新归纳和总结,创造性地提出了管理的五大职能,每个职能用两个密切相关的概念来表述:计划与决策,组织与人力资源,领导与沟通,系统与控制,权变与创新。

其次,本书除了对现代管理基本概念和理论的系统阐述外,还加强了管理方法的介绍,并使二者完美结合、有机统一,帮助读者进一步理解和掌握管理理论,更有利于读者自学。

第三,本书广泛汲取管理理论和实践的国内外各种学术成果,在编著者的理解基础上加以系统化、条理化;同时加强了中国管理思想和实践以及现代化的内容,从而使管理学的一般理论与中国管理的具体实践结合起来,引导读者关注、思考和研究中国管理的现实问题。

第四,在体系安排和内容表达上,本书提出了对管理学理论体系比较新颖的理解,较为系统和完整地将一般哲学方法引入管理学体系;内容详实、结构严谨、逻辑清晰、语言规范,注意到篇、章、节的完整性,给读者深入理解和想象留出必要的空间,提供思想锻炼的机会,有利于促进读者对管理知识的融会贯通,提高思考力。

最后,本书每篇篇末都配有相关的讨论思考题和精选的管理案例。讨论思考题目不是一般的简答题或论述题,而是具有针对性的容易引起争议或误解的思考题目,这些题目注重启迪读者的思维,没有标准答案却能开拓读者的思路。案例取材面广,中外兼顾,各种组织类型兼顾,与管理理论的阐述相统一,给读者提供了较



大的方便以及方向性的指导。

本书的写作提纲和篇、章、节的结构安排由刘金方设计,全书共分6篇18章。具体写作分工如下:第1篇1~3章由刘金方编写;第2篇4~8章由蒋秀兰、王晓迪、李占平编写;第3篇9~11章由刘金方、杨佩、张萌编写;第4篇12~14章由蒋秀兰、王晓迪、朱桃杏编写;第5篇15~16章由李文陆、陶宇编写;第6篇17~18章由郭跃显编写。最后由刘金方进行了统稿和修改。

本书写作过程中,参阅了国内外大量有关管理学的论著或教材。由于编写人员水平所限,书中难免出现疏漏甚至差错,希望读者和专家们批评指正,我们将感激不尽。

编著者

2006年5月



目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学	2
第一节 管理和管理者	2
第二节 管理的作用和性质	4
第三节 管理的职能	7
第四节 管理学的研究内容和方法	10
第二章 西方管理理论的形成与发展	13
第一节 古典管理理论	13
第二节 行为科学理论	17
第三节 现代管理理论丛林	19
第三章 中国古代管理思想	24
第一节 儒家的管理思想	24
第二节 道家的管理思想	26
第三节 法家的管理思想	28
第四节 兵家的管理思想	29
讨论思考	31
案例分析 1	31
案例分析 2	31

第二篇 计划与决策

第四章 计划原理	34
第一节 计划的含义	34
第二节 计划的分类	38
第三节 计划的程序	42
第四节 计划的原理	44



第五章 目标与目标管理	47
第一节 目标和目标管理概述	47
第二节 目标管理的实施过程	50
第三节 目标管理评价	52
第六章 预测原理及方法	56
第一节 预测原理	56
第二节 预测的程序和方法	58
第七章 决策原理及方法	64
第一节 决策概述	64
第二节 决策要素	70
第三节 决策的程序和方法	73
第四节 决策质量	81
第八章 战略及战略分析	86
第一节 战略的含义及其构成要素	86
第二节 战略管理的过程	92
第三节 战略分析的方法	96
讨论思考	99
案例分析 1	99
案例分析 2	100

第三篇 组织与人力资源

第九章 组织原理	102
第一节 组织的含义与类型	102
第二节 组织设计的程序和基本原则	109
第三节 基本组织结构模式及其变革	115
第四节 团队管理	121
第十章 人力资源管理	131
第一节 人力资源管理概述	131
第二节 职务分析与设计	135
第三节 人力资源配备原理与方法	138
第十一章 组织文化	148
第一节 文化与组织文化的含义	148
第二节 组织文化的内容和功能	150
第三节 组织文化的建设	153
讨论思考	157

案例分析 1	157
案例分析 2	158



第四篇 领导与沟通

第十二章 领导理论与领导艺术	162
第一节 领导概述	162
第二节 西方主要领导理论	164
第三节 领导艺术	177
第十三章 激励理论与方法	182
第一节 激励概述	182
第二节 激励基本理论	185
第三节 激励的方法	197
第十四章 沟通原理与技巧	201
第一节 沟通的含义与作用	201
第二节 沟通的类别	204
第三节 沟通过程的障碍与克服	209
讨论思考	218
案例分析 1	218
案例分析 2	219

第五篇 系统与控制

第十五章 系统管理原理	222
第一节 系统的特征和结构	222
第二节 系统管理原理	225
第十六章 控制	228
第一节 控制的含义和过程	228
第二节 控制方法	234
讨论思考	246
案例分析 1	246
案例分析 2	248

第六篇 权变与创新

第十七章 权变管理原理	252
第一节 管理环境	252
第二节 权变管理原理	258



第十八章 创新管理原理与方法	266
第一节 创新的含义和内容	266
第二节 管理创新的方法	272
讨论思考	277
案例分析 1	277
案例分析 2	278
参考文献	279

第一篇 总论

管理活动自古有之,只要存在人群的地方,就存在管理活动。作为人类最基本的活动之一,管理广泛地存在于现实的社会生活之中,大至地球、国家、城市、军队,小到企业、学校、医院、班级、乐队、家庭,凡是由两个以上的人组成的有一定目的的组织,都离不开管理。换言之,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成要素之一。人类长期的实践和研究表明,成功的组织都具有有效的管理,而不成功的组织大多数是由于它们管理上的无能或缺乏经验。所以,在系统学习管理的理论和方法之前,有必要了解什么是管理,管理有哪些职能和特征,管理的理论和实践的关系如何,以及管理理论的形成及发展等等。这正是本篇要学习的主要内容。



第一章 管理与管理学

虽然管理活动普遍存在,但并不是每一个人对管理都能有正确的认识。在社会生活的各类组织中,我们有必要了解到底哪些是管理活动,为什么要进行管理,如何才能有效地进行管理活动。

第一节 管理和管理者

一、管理的概念

自从人类出现了集体活动,就有了管理。那么到底什么是管理呢?从字面上看,管理有“管辖、处理、管人”等意思;在日常生活中,一般人对管理的理解是“管人、管事、管物”,认为管理者工作就是命令、指挥下属去完成任务。这种通俗的理解不能准确地反映管理的本质和完整的含义。

给管理下过定义的著名管理学家非常多,但由于研究的侧重点不同,因此他们的定义各不相同。譬如,科学管理之父泰罗认为,管理就是“要确切地知道你要别人去干什么,并让他们使用最好最经济的方法去干”。在泰罗眼里,管理就是指挥别人用最有效的方法去完成工作。法约尔认为,“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”西蒙认为,“管理就是决策。”罗宾斯认为,“管理就是指同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程。”

归纳前人的研究成果,我们对管理作如下定义:

管理就是指组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制、创新等职能来配置组织资源和活动,进而更有效地实现组织目标的过程。

要准确把握管理的概念需要注意以下几点:

1. 管理总是存在于一定的组织之中

正因为我们这个社会普遍存在着组织,所以管理才有存在的必要。所谓组织就是指对完成特定使命的人们的系统性安排,如企业、学校、医院、政府机构等。它们之所以被称为组织,是由于它们都具有以下3个方面的共同特性:第一,每一个组织都有一个明确的目标;第二,每一个组织都是由人组成的;第三,每一个组织都发育成一种系统性的结构,在该结构中有正式的规章制度、明确的职权等级以及详细的劳动分工,用于规范和限制成员的行为。



2. 管理是一种动态的协调过程

管理协调的对象是输入组织的各种资源,包括人、财、物,但最主要的还是人与人之间的关系。由于管理的动态性,因此它不可避免地会受到环境变化的影响,所以正确把握环境的变化并适应这种变化就成为管理取得成功的关键因素之一。

3. 管理是围绕一定的组织目标进行的

目标不明确,你就不知道应该让你的员工去干什么,管理也就无从谈起;同时,目标设定得是否切合实际,直接关系管理成败或管理成效的高低。

4. 管理的目的在于提高实现组织目标的效率

效率是管理的极其重要的内涵,它是指组织输入与输出之间的关系,即为达到一定目标所投入资源的多少。实现组织既定目标,必然需要一定的资源,包括人力资源和物质资源。对于给定的资源输入,如果能够获取更多的产出,表明你提高了效率。类似的,如果组织输入了较少的资源但却获得了同样多的产出,同样也是提高效率了。管理者不仅要关注组织目标的实现,更要关心组织资源的有效利用。为什么许多政府部门经常受到公众的批评?按道理说他们是有效果的,但关键是他们的效率太低了。

资源包括人力资源、物质资源、资金、信息资源、技术资源、文化资源、品牌资源等七大类。其中,资金和物质资源是有形资源,而人力资源、信息资源、技术资源、文化资源、品牌资源是无形资源。随着社会的发展和生产力的提高,在各种组织中无形资源的重要性日益明显,成为决定组织成败的关键资源。

二、管理者

简单地讲,管理者就是组织中从事管理工作的人。管理者在组织中工作,但并非所有的组织成员都是管理者。为简化起见,我们可以将组织成员分为两种类型:操作者和管理者。操作者是指组织中直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的成员。例如,电视机装配线上安装外壳的装配工人、饭馆里为顾客送菜的服务员等,这些人都是操作者。相反,管理者是指挥别人活动的人,他们处于操作者之上的组织层次中。换句话说,管理者一定是要有下属的。

根据管理者所处层次的不同,我们可以将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。基层管理者通常称为科长、工长、监工或领班、组长、教研室主任,他们主要与生产一线的操作者打交道。中层管理者主要指拥有系主任、处长、部门经理、地区经理、车间主任等头衔的人。高层管理者指处在或接近组织最高管理位置的管理者,如董事长、首席执行官、总裁、副总裁、总经理、总监等。需要注意的是,所有的管理者,无论他处于哪个层次,或来自什么类型的组织,都要履行计划、决策、组织、领导、控制、沟通等职能,所不同的是他们所要处理的问题可能有差异,或花费在每项职责上的时间精力不同。例如,总经理可能更多地去考虑企业总体



发展的战略问题,而班组长更多考虑的是如何按时按量完成上级下达的生产任务。

三、管理者角色

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项深入的研究,他发现管理者扮演着 10 种不同却高度相关的角色。这些角色可以进一步组合成 3 个方面:人际关系、信息传递和决策制订。

1. 人际关系方面的角色

人际关系的角色是指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。这方面的角色包括:挂名首脑、领导者和联络者。当管理者迎接来访者或与其他组织签署法律文件时,他们扮演的就是挂名首脑的角色。当管理者负责激励和动员下属,承担人员配备、培训和沟通等职责时,他们扮演的就是领导者的角色。当管理者与各种信息来源接触时,他们扮演的就是联络员的角色。例如,销售经理从人力资源部经理那里获取人事信息或向后者提出人员需求申请就属于内部联络关系,当他通过行业协会与其他公司的销售经理接触时,他就有了外部联络关系。

2. 信息传递方面的角色

信息传递方面的角色是指管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息。这方面的角色包括:监听者、传播者和发言人。当管理者通过阅读报纸杂志或与中间商交谈等途径获取有关市场需求变化趋势、竞争对手动向等信息时,他扮演的就是监听者的角色。管理者还起着向组织内部成员传递信息的通道作用,即扮演着传播者的角色。而当他代表企业向外界发布有关组织的计划、政策、行动等信息时,他扮演的就是发言人的角色。

3. 决策制订方面的角色

围绕决策制订,明茨伯格又提出了管理者扮演的 4 种角色:企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。作为企业家,管理者寻求组织和环境中的机会,发起和监督那些有助于改进组织绩效的新项目;作为混乱驾驭者,管理者采取纠正措施应付那些未预料到的问题;作为资源分配者,管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;作为谈判者,为了组织的利益与其他组织或团体进行讨价还价。

第二节 管理的作用和性质

一、管理的作用

1. 管理是一种生产力

生产力可以理解为人们运用各种资源获取物质财富(包括有形产品及无形服务)的能力。管理作为生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调可以完成分散个人无法完成的生产作业,可以以较少的资源耗费获取较多的物质财富。



我们可以从城市交通管理中深刻体会到管理作为生产力的作用。由交通管理条例、交管设施(如信号灯、禁行标志、限速标志等)以及交通警察等组成的城市交通管理体系是市民快捷、方便、安全的必要条件。由于交管部门进行的计划、组织、协调工作,才能使市内交通较为畅通,每个人可以按照事先的计划到达目的地,整个社会的工作效率大大提高。一个城市的交通状况如何,直接反映了该市政府的管理水平高低。如果管理得当,交通畅通,可以大大节约资源,尤其是时间这个最宝贵的资源。不可想象,没有交通管理的大城市会是怎样一种混乱。

2. 管理是一个组织生存发展的重要条件

管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知,离开了神经系统的联络、指挥、控制,有机体将无法在复杂变化的环境中生存和发展。对于整个社会来说其道理也一样。每一个组织必须有科学的管理来保证其分工协作的实现、比例节奏的确定,否则会陷入一片混乱。

3. 管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素

社会进步和现代化包括关系密切的两个方面,即物质文明的进步和精神文明的进步,经济基础的现代化和社会政治思想文化的现代化。管理不仅决定着国家、企业的物质文明和经济基础的现代化进程,对于精神文明建设、政治文明建设,社会政治及思想文化的现代化也同样起着关键的作用。

在20世纪70年代末80年代初,作为世界第一强国的美国发现,日本的经济发展很快,在许多产品领域已经打败了美国,投资率和国民生产总值成长率等于美国的两倍,企业竞争力一度超过美国占世界第一。美国学者经研究发现是日本成功地建立了特殊的管理体系,其在全面质量管理 and 企业文化方面很有成就。十几年后,美国企业界在向日本学习的基础上进行了企业再造运动,变革不合时宜的组织体制,吸收先进的管理理论,树立“团队精神”,企业又焕发出活力,重新夺回了失去的市场,1993年美国企业竞争力重居世界第一。

中国是发展中国家,要实现社会进步和现代化,面临很多困难,譬如技术落后、资金短缺等,但主要是管理水平的落后。“科学技术是第一生产力”,这种说法没有错,但如果没有管理这种特殊的生产力,科学技术也转化不成现实的生产力。比尔·盖茨所领导的微软的成功既是技术的成功,也是管理的成功。他是高智商和高情商合二为一的代表,如果他没有杰出的管理才能,微软就不会具有现在的巨大成就。所以,中国在改革开放的过程中,在引进设备、技术、资金的同时,必须引进先进的管理方法和思想,设备、技术才能发挥作用,必须善于学习和借鉴一切先进的管理思想和管理方法,改善管理落后的面貌。

二、管理的性质

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理是科学



性和艺术性的统一。在当代,既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,是每一个管理者走向成功的重要保证。

1. 科学性

管理的科学性是指管理作为一种普遍的社会活动,是有一定客观规律可循的。人们经过无数次的成功和失败,从实践中归纳、总结出一系列的反映管理活动客观规律的管理理论和一般方法。然后,人们又利用这些理论和方法来指导自己的实践,并在实践中不断地验证、修改和丰富这些理论和方法,并最终形成管理学这门科学。因此,我们说管理是一门科学,指的就是我们可以利用反映管理客观规律的管理理论和方法来指导我们的管理活动。比如,我们在作出重大管理决策时,都要按照一定的程序并遵循一系列的原则进行,而且在选择最满意的方案时我们又有多种决策方法可以利用,如德尔菲法、盈亏平衡点分析法、排队法等。这些程序、原则和方法在很大程度上保证了决策的科学性、准确性。

2. 艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践也就无所谓艺术性了。也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论或背诵一些管理原理和方法,是不能保证管理的有效性的。管理者必须在管理实践中发挥积极性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性就是指管理者不仅要掌握丰富的管理理论和方法,还要具有灵活运用这些理论方法的技巧和诀窍。例如,要作出准确和科学的决策,不仅要熟悉决策的原理和方法,还要能够根据不同的决策问题采取不同的决策方法,要善于获取和利用各种决策信息,等等。

从管理的科学性与艺术性可知,二者不是相互排斥,而是相互补充的。靠背诵书本进行管理活动,等于是“纸上谈兵”,必然是脱离实际情况的无效活动,甚至带来巨大损失。而不懂得管理的基本理论和方法的管理者,在进行管理活动时必然是靠感觉或过去的经验,碰运气,很难找到对管理问题的可行的、满意的解决方案。

说管理是一门科学,是因为管理存在普遍的规律性,在许多情况下可按理性决策而取得成功。说管理的是一门艺术,是因为管理情景有时是十分复杂的,缺乏应用理性准则的典型条件。管理的主要对象是既有理性又有感情的人,因而在许多情况下必须随即决策。例如,激励必须有助于满足人的需求,这是规律;但激励常常会失败,原因在于每个人的需求结构都不相同,而且还受管理者与被管理者相互联系的影响。

强调管理具有艺术性并不排斥其科学性,事物的个性中包含共性,这个共性就是规律。对于管理者来说,掌握管理的科学性知识可以更好地理解管理现象,但解决管理问题的技巧需要在管理实践中磨炼,经验对于管理者是十分重要的。在许多情况下,需要管理者采用跳跃式的思维,违反“常理”,创造性地解决管理实践问题。



第三节 管理的职能

管理的职能即管理的职责和权限,亦即管理者所从事的一般性活动。管理到底有哪些基本职能,不同的学者有不同的观点,综观这些观点所涉及的职能要素有:计划、决策、战略、组织、人力资源、指挥、领导、激励、协调、控制、创新、沟通、系统等。我们经过归纳总结为五大职能:计划与决策、组织与人力资源、领导与沟通、系统与控制、权变与创新。

一、计划与决策

如果你头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些特定目标,因此就得有人来规定组织要实现的目标及实现的方法,这就是管理的计划职能。计划职能包括规定组织的目标,制订整体战略和措施以实现这些目标,以及将计划逐层展开,形成目标体系,以便协调组织的各种活动。计划是人类行为特有的职能,正如马克思所说:“最蹩脚的建筑师在一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方,就是他在用蜂蜡建筑蜂房以前,已经在他自己的头脑中把它建成了。”

管理者为什么制订计划?这是因为计划可以给出组织未来发展的方向,减少环境变化带来的冲击,使浪费和冗余减至最少,以及为控制提供了依据。

首先,计划是一种协调过程,它给管理者和员工指明方向。当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须作出的努力时,他们就开始协调他们的活动,互相合作,结成团队。而缺乏计划则会使管理者走许多弯路,使实现目标的过程失去效率。

其次,通过促使管理者展望未来,预见未来,考虑环境变化的影响以及制订适当的对策,计划可以减少不确定性,并使管理者能够预见到行动的结果。

再次,计划还通过优化配置资源保证组织目标的实现。实现组织目标需要调动组织内外各种资源,在最经济的条件下实现组织目标是市场经济体制下一切组织都应遵守的原则。不做预算,不进行成本费用分析,即使组织的目标得以实现,也会因成本失控而不合理、不合算,因而违背管理的最基本要求——效率。

最后,计划通过设立目标和标准为控制提供了依据。如果我们不清楚要达到什么目标,怎么判断我们是否已经达到了目标呢?计划设立目标,而控制将实际绩效与目标进行比较,发现可能发生的重大偏差,采取必要的纠正措施。因此,没有计划,就没有控制。

由于计划具有以上这些方面的作用,因此它被人们称为管理职能中的“龙头”,即管理的首要职能。



二、组织与人力资源

计划的实施要靠其他人的共同合作。管理的组织职能正是从人类对合作的需要而产生的。在实施计划的过程中,合作的人们如果想获得比合作个体力量之和更大的力量、更高的效率,就应根据工作的要求和个体特征进行职务设计,通过授权和分工将适当的人员安排到合适的岗位上,并用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织高效运转,这就是管理的组织职能。

组织职能的本质是分工协作关系。合理的分工由于发挥了各自的特长,因此可以大幅度提高劳动生产率;而分工又是与合作相伴的,没有合作,分工也是无法产生效益的。组织职能的核心是责权利关系的划分。责任、权利和利益三者之间是不可分割的,有责无权、有权无责、权责不对等,或者责权利不协调、不统一,都会使组织结构不能有效运行,难以实现既定的目标。例如在国有企业改革之前,我国企业普遍实行的是党委领导下的厂长负责制,由于党委有权无责而厂长则有责无权,往往导致以厂长为首的生产指挥系统处于涣散、低效率的状态。

美国著名管理学家孔茨等人在继承古典管理学派的基础上,提出了健全组织工作的15项基本原则:①目标一致原则;②效率原则;③管理幅度原则;④分级原则;⑤授权原则;⑥职责的绝对性原则;⑦权利和责任对等原则;⑧统一指挥原则;⑨职权—管理层次原则;⑩分工原则;⑪职能明确性原则;⑫检查部门和业务部门分设原则;⑬平衡原则;⑭灵活性原则;⑮便于领导性原则。

管理的人力资源职能是指根据组织结构中所规定的职务数量和任职要求,通过招聘、选拔、培训、考评等活动为组织各部门、各岗位配备合适人选,充分发挥他们的工作积极性和创造性,以保证组织业务活动顺利进行和组织目标的实现。因此,做好人力资源工作,无论对于什么样的组织来说都是十分重要的。当微软公司的总裁比尔·盖茨被问到在过去几年为公司所做的最重要的事情时,他回答说:“我聘用了一批精明强干的人。”

人力资源工作主要包括以下方面的内容:①工作分析,它是人力资源管理的基础。工作分析的结果是编制成职务说明书,在每一个职务说明书中应该详细分析并确定该职务的工作内容、权力、责任、工作环境、协作关系、任职资格等内容。②招聘和选拔,即寻找和吸引有能力、有兴趣到企业任职的申请者,并从中选出合适人员予以录用的活动过程。③培训,即帮助员工适应企业内部环境并确保他们的知识和技能不断得到提高的过程。它是提高员工素质、工作绩效和企业竞争力的重要环节。④绩效考评,即对员工工作绩效进行考核、评价,以便形成客观公正的人事决策的过程。绩效考评的结果是进行培训、报酬分配、人事调动等活动的重要依据。⑤员工报酬,即根据员工的工作绩效高低,确定其报酬和奖励的过程。