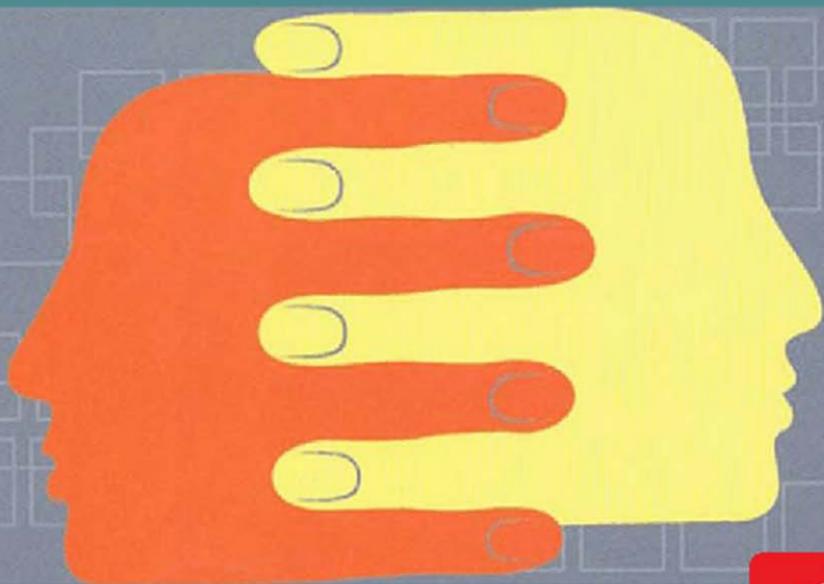


基层管理与领导方法

牟永贵 杨庆禹 王勇 贺鹏 著



吉林人民出版社



基层管理与领导方法

牟永贵 杨庆禹 王 勇 贺 鹏 著

吉林人民出版社

前 言

管理作为一种实践活动,是和人类的历史一样悠久的,凡是有人类活动的地方就有管理。随着科学技术的进步和生产力的发展,人们清楚地看到,人类的生存与交往、社会的发展与进步、国家的繁荣与昌盛、企业的前途与命运、军队战斗力的巩固与提高,凡此等等,无一不与管理问题息息相关。因此,管理是社会活动中非常重要的理论和实践问题。

《基层管理与领导方法》主要是研究军队基层分队管理者如何去“管人”、“管事”和“管物”的管理方法和技巧,因为“事”是人干的,“物”是人管的。通过严格有效的管理,充分发挥广大官兵的主观能动性,最大限度地发挥武器装备的效能,保证教育、训练、作战和各项任务的圆满完成,是每一个基层领导的必备素质。

全书共分为十一章。第一章主要介绍管理的基本概念和管理学的研究方法;第二章介绍管理理论的历史发展;第三章介绍管理的基本原理;第四章讲述管理的四项基本职能;第五章介绍军队基层管理;第六章介绍军队基层管理的基本原则;第七章介绍军队基层管理的基本方法;第八章介绍选人用人的

艺术;第九章介绍管理中协调关系的艺术;第十章介绍管理中激励的艺术;第十一章介绍提高效率的艺术。

由于时间仓促和水平有限,错误和疏漏之处在所难免,不当之处请大家批评指正。

著 者

2017年3月

目 录

第一部分 基本理论

第一章 概述	3
第一节 管理的基本概念	3
一、管理的定义	3
二、管理的作用	4
三、管理的特性	6
第二节 管理学及其研究方法	10
一、管理学的定义	11
二、管理学的特性	12
三、管理学的研究方法	16
第二章 管理理论的历史发展	23
第一节 管理思想与理论的发展	23
一、国外古代的管理思想	23
二、中国古代的管理思想	26
三、产业革命后的管理思想	28
第二节 古典管理理论	31
一、泰罗的“科学管理”的理论	31
二、法约尔“一般管理”理论	33

三、厄威克“综合管理”理论	34
第三节 近代行为科学	35
一、人群关系理论	36
二、行为科学理论	37
第四节 现代管理流派	39
一、管理过程学派	39
二、经验主义学派	40
三、社会系统学派	41
四、决策理论学派	41
五、管理科学学派	41
六、权变理论学派	42
第五节 当代管理新潮	43
一、知识管理	43
二、和谐管理	44
第三章 管理的基本原理	51
第一节 系统原理	51
一、系统的概念	51
二、系统原理的基本含义	52
三、正确运用系统原理应注意的问题	54
第二节 整分合原理	58
一、整分合原理的基本含义	58
二、正确运用整分合原理应注意的问题	59
第三节 反馈原理	61
一、反馈原理的基本含义	61
二、正确运用反馈原理应注意的问题	63

第四节 封闭原理	64
一、封闭原理的基本含义	64
二、对管理手段实施封闭的要求	64
三、贯彻封闭原理应注意的问题	67
第五节 能级原理	68
一、能级原理的基本含义	68
二、正确运用能级原理应注意的问题	69
第六节 弹性原理	72
一、管理为什么需要弹性	72
二、弹性原理的基本含义	73
三、正确运用弹性原理应注意的问题	74
第七节 动力原理	76
一、动力原理的基本含义	76
二、三种基本动力	76
三、正确应用动力原理应注意的问题	79
第八节 人本原理	80
一、树立人本观念的必然性	80
二、人本原理的基本含义	84
三、正确运用人本原理应注意的问题	85
第四章 管理的职能	90
第一节 决策职能	90
一、决策的概念与特性	90
二、决策分类与内容	92
三、决策程序与原则	100
第二节 计划职能	103

一、计划的概念与特性	103
二、计划的作用与作用机制	105
三、制订计划的方法	110
第三节 组织职能	113
一、组织的基本概念与类型	113
二、组织结构设计	115
第四节 控制职能	124
一、控制的基本概念	124
二、控制的要素和实现控制的条件	125
三、控制基本方法	127
四、控制中的评价与奖励	131

第二部分 基层管理

第五章 军队基层管理	135
第一节 军队管理和军队基层管理	135
一、军队管理	136
二、军队基层管理	139
第二节 军队基层管理的研究对象和任务	143
一、军队基层管理研究的对象	143
二、军队基层管理的任务	144
三、我军基层管理的发展趋势	146
四、管好基层管理应确立的几个观念	149
第三节 军队基层管理的重要作用	151
一、基层管理是落实《军队基层建设纲要》的	

根本保证	151
二、基层管理是提高战斗力水平的重要途径	153
三、军队基层管理是建设和谐军营的基本前提	156
第六章 基层管理的基本原则	158
第一节 宗旨聚力原则	158
一、基本含义	158
二、影响凝聚力的主要因素	159
三、运用宗旨聚力原则的要求	160
第二节 官兵一致的原则	161
一、官兵一致的含义	161
二、为什么要坚持官兵一致的原则	161
三、坚持官兵一致原则的基本要求	162
第三节 严格管理的原则	164
一、严格管理的含义	164
二、为什么要坚持严格管理的原则	164
三、坚持严格管理原则的基本要求	165
第四节 发扬民主的原则	166
一、发扬民主的含义	166
二、为什么要坚持发扬民主的原则	166
三、坚持发扬民主原则的基本要求	167
第五节 以身作则的原则	169
一、以身作则的含义	169
二、为什么要坚持以身作则的原则	169
三、坚持以身作则的基本要求	170
第六节 按级管理的原则	172

一、按级管理的含义	172
二、为什么要坚持按级管理的原则	172
三、坚持按级管理原则的基本要求	173
第七章 基层管理的基本方法	175
第一节 依法管理方法	175
一、增强法规意识	176
二、加强法规教育	176
三、确保法规实施	177
四、强化执法监督	179
第二节 民主管理方法	180
一、继承和发展政治、经济、军事三大民主	180
二、健全和完善民主管理制度	182
三、发展和改进民主管理方法	183
第三节 行为激励方法	184
一、分析和把握激励因素的特点	185
二、正确运用激励的手段和方式	187
三、正确处理激励过程中的辩证关系	188
第四节 目标管理方法	190
一、制定与分解目标,建立目标体系	190
二、目标的实施与控制	196
三、目标管理成效的考评与奖惩	197
第五节 系统管理方法	198
一、树立系统思想,追求整体效应	199
二、遵循系统原则,提高管理绩效	200
三、优化管理环境,实行综合治理	202

第六节 和谐管理方法	203
一、和谐管理的理论基础	203
二、和谐管理的内容	208
三、和谐管理的方法	209
 第三部分 领导方法 	
第八章 选人用人的方法与艺术	217
第一节 选人的艺术	217
一、在选人用人上应注意遵循的基本原则	218
二、选人用人的方法	220
第二节 授权的艺术	225
一、授权的含义	225
二、授权应考虑的因素	226
三、授权的内容及要求	229
第九章 管理中协调关系的方法与艺术	231
第一节 管理协调的基本概念	231
一、管理协调的含义和作用	231
二、管理协调的类型和内容	233
第二节 工作关系的协调	238
一、工作关系协调的基本原则	238
二、工作关系协调的基本方法	239
第三节 管理中人际关系的协调	241
一、上行关系协调	241
二、下行关系协调	247

三、平行关系协调	254
第十章 管理中激励的方法与艺术	260
第一节 激励的含义和作用	260
一、激励的含义	260
二、激励的作用	261
第二节 激励的过程和原则	263
一、激励的过程	263
二、管理激励的原则	268
第三节 激励的方法和技巧	270
一、激励的方法	270
二、管理激励的技巧	279
第四节 加强和改进思想政治工作	285
一、思想政治工作的含义和作用	285
二、思想政治工作的方针和原则	288
三、思想政治工作的方法	291
第十一章 提高效率的方法与艺术	294
第一节 抓工作的艺术	294
一、抓主要矛盾与统筹兼顾	294
二、抓“点”的方法	298
第二节 时间运筹艺术	301
一、时间的特性和意义	302
二、运用时间的主要原则	303
三、科学运用时间的主要方法	306

第一部分 基本理论

第一章 概述

管理作为一种实践活动,是和人类的历史一样悠久的,凡是有人类活动的地方就有管理。随着科学技术的进步和生产力的发展,人们清楚地看到,人类的生存与交往、社会的发展与进步、国家的繁荣与昌盛、企业的前途与命运、军队战斗力的巩固与提高,凡此等等,无一不与管理问题息息相关。因此,管理是社会活动中非常重要的理论和实践问题。本章主要对管理及管理学的基本知识加以介绍。

第一节 管理的基本概念

一、管理的定义

什么是管理?按照字面来理解,就是“管辖”和“处理”的意思。究其科学含义,那就众说纷纭,莫衷一是。古典管理学派认为“管理是一种经营活动”;行为科学学派认为“管理就是对人的管理”;社会学派认为“管理是人活动的一种形式”;决策理论学派认为“管理就是决策”;系统管理学派认为“管理是一种系统”;权变理论学派认为“管理就是随机应变”;管理科学学派认为“管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制,决策,求出最优的解答”;企业家认为“管理是一种控制”,“管理是一种经由别人来完成事件的行为”……凡此种种,不一而足,他们各有侧重,各

执一词。因此有人认为,不必为管理下定义。其实,作为一门科学的基本概念,就必须有确定的内涵,不然就将无法进行研究。我们认为,管理是管理者对群体活动实行有目的控制的行为。就是说,管理是一种行为活动,是管理者对被管理者施加权力的一种行为,是人类众多活动中的一种行为活动。这是管理的本质。管理的对象是客观的群体,而不是个体,马克思就说过,单个的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。管理的目的是对群体行动实施控制,比如让人们按一定的路线、方式行动,对不按规定行动的人们进行监督,这就是实施管理。管理的目的,就是使群体活动朝向预定的目标前进,达到预期的成效。从管理的本质,对象、手段、目的来看,管理一词无疑有特定的含义,突出某个方面,都不能准确体现它的内涵。因此,把管理定义为管理者对群体活动实行有目的控制的行为,是比较确切的。

二、管理的作用

管理作为一种活动,自从在人类社会活动中独立出来之后,一直就在发挥着不可替代的作用。从原始部落中最简单的分工与协作,到古代埃及金字塔和中国长城等人类巨大工程的建造,都有管理的巨大作用。管理在促进人类社会劳动生产力的发展和文明进步中的作用是巨大的,管理在当今社会的经济发展、社会进步和高技术条件下的军事斗争准备方面的作用愈发重要。

同样,人们关于管理的作用也是众说纷纭,但是总体来说管理的作用主要表现在以下四个方面:

(一)管理是人们实现既定目标的根本手段

管理的首要作用是保证人们的活动能够实现既定的目标,不管是管理中的决策、计划、组织、领导和控制等任何一项工作,它们都是为实现人们的既定目标服务的。可以说,目标确定之后,

在整个目标的实现过程中都需要开展管理工作,甚至在目标确定的过程中也需要开展管理工作。人类社会发展的历史证明,管理是人们在确定和实现目标过程中必须使用的根本手段,没有管理人类社会的任何活动都是无法顺利开展的,当然就更无法去实现人们既定的目标了。所以,管理是人们实现既定目标的根本手段。

(二)管理是实现资源有效配置的根本途径

管理的另一个根本作用是努力保障人们在实现既定目标的活动中能够科学合理地配置各种资源,从而实现能够以较小的成本实现较大的价值。实际上,开展有组织的社会活动的根本目的就是要通过共同合作实现成本的最小化和价值的最大化,从而能够获得更大利益。但是这种目的只有通过科学有效的管理才能够实现,因为管理本身就是一种科学地配置资源的活动,不管是管理的计划与决策、组织与控制,还是领导与创新,它们都是在以实现既定目标的前提下所开展的一种资源配置的工作。所以,从实质上说,管理是人们实现资源有效配置的根本途径。

(三)管理是促进人类社会变革的主要方法

管理除了实现既定目标和资源的有效配置等具体作用以外,从长期的角度讲,管理还具有促进人类社会不断变革的作用。由于人们在实现一个个既定目标的过程中具有接受经验教训和改进自己观念与方法的能力,所以每一次在管理活动中都能通过“吃一堑,长一智”的方式去学习和进步,其短期结果是会使下一次的事情做得更好,而其长期效果实际上就是整个人类社会的不断变革。所以,管理是促进人类社会变革的主要方法之一。

(四)管理是推动人类社会进步的重要因素

人类文明的发展既表现在社会的进步上,也体现在劳动生产