

Management Introduction

概论

主编 吴雁鸣 徐祖铭 孙景海 王光荣

管理学



第二军医大学出版社

管理学概论

Management Introduction

主 编 吴雁鸣 徐祖铭

孙景海 王光荣

副主编 陈立富 许 苹

祝友元 连 斌

崔建英

第二军医大学出版社

内容简介

本书坚持理论联系实际,以管理学基本理论为基础,涵盖了管理学概念和研究的实践性方法。分别阐述了管理学基础、领导科学基础、管理常用的方法和技术、跨文化研究中的东西方管理思想比较、《论语》选读、行政公文写作概要和社交礼仪等内容。内容丰富,结构新颖。

本书可作为卫生事业管理专业本科教材,亦可作为高等医药院校其他专业的教学用书,也可供医药卫生专业和卫生管理干部查阅参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/吴雁鸣,徐祖铭,孙景海,王光荣主编. —上海:
第二军医大学出版社, 2006. 4

ISBN7-81060-591-7

I. 管... II. ①吴... ②徐... ③孙... ④王...
III. 管理学—概论 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第029376号

管理学概论

主编 吴雁鸣 徐祖铭 孙景海 王光荣

第二军医大学出版社出版发行

上海市翔殷路800号 邮政编码:200433

电话/传真:021-65344595

第二军医大学印刷厂印刷

开本:787×960 1/16 印张:17.25 字数:322千字

2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷

ISBN 7-81060-591-7/C. 003

定价:40.00元

主 编 吴雁鸣 徐祖铭 孙景海 王光荣

副主编 陈立富 许 苹 祝友元 连斌 崔建英

编 者 (以姓氏笔画为序)

丁晓燕 马玉琴 王光荣 方志伟

王树章 王 斐 刘文华 孙亚林

孙金海 许 苹 汤明新 白晓忠

朱振玲 伦海娇 孙景海 张 义

陈立富 沈伟珍 张志锋 杨余富

杨国士 陈明花 陆栋定 邱 艳

吴 骋 余 悦 连 斌 汪 斌

吴雁鸣 李 婷 张寓景 李朝虹

邱碧清 祝友元 施永兴 徐祖铭

崔建英 康蔷华 彭海文 戴鲁男

做学问的三大要素

(代序)

做学问有三大要素：一曰坐，二曰走，三曰悟。

何谓坐？这里是指坐得住，安下心来，认认真真地读书。选一些经典的著作，坐下来静心研读。岂不闻先贤诸葛亮说过：“夫君子之行，静以养身，俭以养德。非淡泊无以明志，非宁静无以致远。”

何谓走？这里是指走进实践，潜心观察事物的本质，用正确的理论指导实践。走进实验室，走进病房，走进社会，都是实践。伟人毛泽东指出：“通过实践而发现真理，又通过实践而证实真理和发展真理。”

何谓悟？这里是指悟性。小学在书，大学在悟。真正做大学问，是要高度的悟性的。光读书，仅仅是做小学问而已。国学大师王国维总结了《为学三境》，认为做学问的最高境界是顿悟。

如果说“坐”和“走”是构造大厦的材料的话，那么，“悟”可以说是大厦的蓝图。

以上是做学问的感悟，是为序。

另，本书编写中得到第二军医大学训练部的关心和支持；除编者研究心得外，尚参考引用了不少古今中外书刊；我的研究生陆栋定、戴鲁男、朱振玲、丁晓燕诸君做了大量具体工作。凡此种种，在此一并感谢。

付稿之时，不由得想起西方一哲人的名言：如无人指疑，自认为有知；一旦欲阐明己所知，又觉得无知。诚如斯哉！

吴雁鸣

2006年3月于第二军医大学
卫生事业管理教研室

目 录

- 第一章 管理学基础 [1]
- 第二章 领导科学基础 [25]
- 第三章 目 标 [48]
- 第四章 预 测 [59]
- 第五章 决 策 [76]
- 第六章 计 划 [98]
- 第七章 管理常用的方法和技术 [108]
- 第八章 管理哲学的基本矛盾范畴 [125]
- 第九章 管理学的历史发展 [153]
- 第十章 跨文化研究中的东西方管理思想比较 [179]
- 第十一章 《论语》选读 [189]
- 第十二章 行政公文写作概要 [194]
- 第十三章 社交礼仪 [223]
- 附 录 本书英汉词汇 [248]

第一章

管理学基础

第一节 管理与管理学

管理存在于人类的各种组织活动中,它同生产活动一样自古有之,已有几千年的实践历史。无论是生产劳动、文化教育、科学研究,还是政府的、军队的或群众团体的活动,都存在着管理现象。可以说,凡是有人群的地方,就有管理。管理学作为一门学科还相当年轻,只有近百年的历史。20世纪初才有关于管理理论的著作问世。

一、管理的概念

管理一词从字面上理解就是“管辖”和“处理”,也有人理解为“管人”和“理财”。其英文为 administration 和 management,前者偏重于行政管理,在军队亦称作后方勤务;后者偏重于经营管理,讲究投入、产出的效益。管理是建立在人类共同劳动基础上的一种社会活动。正如马克思在《资本论》中所述,“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的活动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”当人们为了某一个共同的目标而一起劳动时,就需要有人来组织指挥,使大家朝着同一个目标而有效地工作,这样就产生了管理的需要。

(一) 什么是管理

不同的管理学家由于研究管理时的出发点和侧重面不同,从而对管理定义的描述产生很大的差异。如“科学管理之父”泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915)提出“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”强调以最小的劳动,取得最大的产值。法国管理学家法约尔(Henri Fayol)提出“管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素构成的活动过程。”强调管理的基本职能。决策理论学派代表人物西蒙(Herbert A. Simon)提出“管理就是决策

(decision-makings), 决策贯穿于整个管理过程”, 认为决策不是一个瞬间的行动, 而是一个漫长而复杂的过程, 需要经过搜索分析情报、拟定备选方案、筛选方案等过程。美国管理学家孔茨(Harold Koonts)和韦里克(Heinz Weihrich)在《管理学》(第十版)中对管理的定义就是“设计和保持一种良好环境, 使人在群体里高效率地完成既定目标。”强调管理的目的和内容。美国管理学家福莱特(Mary P. Follet)提出“管理就是借他人之力把事情办好”。斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)在《管理学》(第五版)中下的定义为: 管理(Management)是指同别人一起, 或通过别人使活动完成得更有效的过程。

我们认为, 管理就是对一个组织所拥有的各种资源进行计划、组织、指挥、协调和控制, 用最有效的方法实现组织目标。这一定义中, 有以下几点说明:

第一: “组织所拥有的各种资源”主要包括: 人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、信息资源、技术资源。当然除此之外的一些资源, 同样需要管理者加以关注, 如品牌、声誉、士气等。

第二: “管理活动的具体过程(亦称职能)”可以细分为: 计划、组织、指挥、协调和控制等, 这是对各种资源的配置和利用的过程。创新亦是管理活动的一个重要过程。

第三: “用最有效的方法”意味着管理活动中要遵循其客观规律, 在此基础上运用科学的思想方法、技术和手段, 达到高效益的目的。

第四: “管理活动具有目的性”也就是要实现组织目标。目标不同, 相应的管理活动亦会不同。在实际管理活动中, 领导者的个人目标如果与组织目标之间存在偏差, 管理活动就很难有效地实现管理目标。

(二) 什么是管理学

广义的管理学是泛指管理这门学科问世以来所经历的各个发展阶段和各个学派的内容总称。狭义的管理学是一门研究管理活动中各种现象和规律的科学。1911年泰罗(Frederick W. Taylor)的《科学管理原理》书的出版标志着管理学的诞生。

管理学是随着管理活动的发展和整个科学的发展而产生、发展起来的。虽然管理实践活动同人类社会的历史一样悠久, 但在企业管理出现以前, 主要是依靠教会、军队和政府机关来治理社会, 无需担心竞争的威胁和赚取利润的烦恼, 因此都没有努力进行科学、系统的研究。一直到了19世纪末20世纪初, 当时的科学技术和社会经济都出现了巨大的变化, 生产规模不断扩大, 竞争空前激烈, 迫切要求提高企业的管理水平, 用科学管理代替传统的经验管理。自泰罗提出科学管理理论以来, 更多的管理学家开始总结、研究管理活动的一些普遍规律。管理学经历了几个发展阶段, 形成了古典管理学派、行为科学管理学派、现代管理学派等众多的学派。

管理学是一门综合性的交叉学科。首先体现在它是科学知识和艺术知识的交叉。管理现象千变万化决定了管理者在实际工作中必须一方面遵循管理基本规律,同时保持一定的灵活性和创造性,也即要具备管理的艺术,才能真正实现有效的管理。管理的艺术包括国家和社会的发展,以及用人、激励、人际关系及公共关系等艺术;管理层次越高,需要的艺术性越高。其次体现在科学知识范畴的交叉。管理学的研究内容、对象和方法都体现了高度的综合性,它涉及到经济学、计算机科学、系统科学、人才学、工程技术学、社会学、心理学等多门学科,是自然科学(包括技术科学)和社会科学相互结合的产物,是一门综合性的交叉学科。

管理学是一门应用科学。管理学之所以能够产生、存在并得到不断发展,就在于它反映了当今社会的实际需要,并被实践证明,它是促进社会和经济发展的——门行之有效的学科。管理学非常注重应用研究,注意回答和解决实践中出现的各类问题,所以管理学是一门实践性很强的应用科学。美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)指出,“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更大和更为激烈的影响。”

管理学是一门软科学。软科学是研究多门类、跨学科的宏观综合研究,是一个学科群体。软科学强调综合运用自然科学、社会科学以及哲学的理论和方法,去解决由于现代科学、技术、生产的发展而带来的各种复杂的社会现象问题。软科学的性质、特点和方法,在管理学领域中都十分明显地存在着,并占有相当重要的地位。

二、管理学概述

(一) 管理的重要性

人们早就对有无管理及管理是否得当有了充分的认识。“三个和尚没水吃”,究其原因缺少必要的管理。与此相反,就会出现“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”的局面。

当今世界上,科学、技术和管理被誉为现代文明的三鼎足。科学技术和管理的也成为历史前进的两个轮子。在大生产、大经济、大科学、大军事的时代,管理愈发显得重要。有人认为,如果说过去是经济学家时代,今后则是管理学家时代。

阿波罗飞船计划于1961年由美国总统肯尼迪提出,1969年7月16日发射,7月21日宇航员登上了月球,这是人类历史上的壮举。阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士在计划完成时深刻地总结说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”表1-1的数据,可以让我们深刻地理解韦伯说这句话的份量和含意。

1992年8月14日,中国长城公司的“长二捆”(LM-2E)火箭喷出600吨巨

大推力，一举将澳星 B1 送进轨道。长城公司动员的力量见表 1-2。

表 1-1 阿波罗飞船动员的力量

大学和研究所	工厂	人员	零部件	经费	历时
120 所	2 万家	400 万	300 万个	250 亿美元	8 年

表 1-2 研制 LM-2E 火箭动员的力量

图纸	特殊工装	生产任务	零部件	经费	历时
44 万纸	5000 件	8000 项	10 万个	数亿元	400 天

若长二捆火箭每个元件的可靠性为 99.9999%，总体可靠性也只有 37%。换句话说，它的 100 亿个元件中，不可靠的不得超过 1 个，火箭可靠性才达 99.9999%。由此可见，科学、技术和管理在研制火箭中的重要地位。

一个现代化的大医院，其信息量可高达 10^6 。没有现代化管理，是无法管理好一个现代化医院的。

(二) 管理活动的要素

管理是指在一定环境或条件下，人们为了达到一定目的，运用一定的职能和手段，对管理客体进行有意识有组织的协调活动。由此展开，管理活动由五个基本要素组成：①管理主体；②管理客体；③管理目标；④管理职能和方法；⑤管理环境或条件。

(三) 管理的本质和目的

管理的本质，是放大所管辖系统的功效和创造新的功效。

管理的目的，在于提高被管理系统功效的放大倍率 and 创新能力。

$1+1=?$ ，可以说是管理上的哥德巴赫猜想。人们希望通过科学的管理，使 $1+1>2$ 。

恩格斯在《反杜林论》中曾引用了拿破仑的一段话：“两个马木留克兵绝对能打赢三个法国兵；一百个法国兵与一百个马木留克兵势均力敌；三百个法国兵大都能战胜三百个马木留克兵；而一千个法国兵则能打败一千五百个马木留克兵。”我们可以列出一个奇妙的表，表 1-3 证明了管理的重要性。

表 1-3 法国兵与马木留克兵战斗力比较

法国兵		马木留克兵
3	<<	2
100	=	100
300	>	300
1000	>>	1500

法国兵由于组织纪律性强，虽然马木留克兵单个善于格斗，但人数一多，马木留克兵就吃败仗。这其中，法国兵营中的军事管理，军事指挥在起决定性的作用。

管理亦可以说是一种重要的生产力，是国家的重要资源。

传统的观念认为生产力包括三个要素，即劳动者、劳动资料和劳动对象。现代的观念认为科学技术是第一生产力，它附加在三要素上。而管理是第二生产力，它起放大作用，可用下式表示：

$$\text{生产力} = [(\text{劳动者} + \text{劳动资料} + \text{劳动对象}) \times \text{科学技术}] \times \text{管理}$$

鉴于此，向管理要效益，也就是人们非常关注的事了。

效益可以说是管理的核心问题。医院的效益基本分为4类：①社会效益；②经济效益；③技术效益；④员工需求效益。每种效益无不与管理有关。

(四) 管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性，是指管理所具有的指挥劳动、组织社会生产力的特性。它反映了社会化生产过程中协作劳动本身的要求，是不同社会制度、不同社会生产力方式所共有的，是一系列科学方法的总结。管理的社会属性，是指所具有的监督劳动、维护生产关系，巩固其相应社会制度的特性。它反映了生产资料占有者或统治阶级的意志，受到一定生产关系的影响和制约，是为一定的经济基础服务的。

2. 管理的科学性和艺术性

管理是一门科学，揭示了管理中的一般规律。同时，管理又是一门艺术，往往决定管理的水平，甚至关系到管理的成败。

管理层次越高，需要的艺术性越高。要做到管理上得心应手，游刃有余，非得有很高的艺术性不可。管理的艺术包括决策艺术、用人艺术、宣传鼓动艺术、人际关系艺术及公共关系艺术等。

(五) 管理的对象和内容

管理的对象和内容，即指管什么的问题。一般认为管理的内容包括：人、财、物、时间、信息和业务技术。各个内容都有专著，本文仅简要提一下。

1. 人的管理

人是管理最重要的内容，是管理的核心。在社会中，没有人不处在管理之中。首先要会识别人才，知其长也知其短；其次，要善于用人，择其长而避其短；再次，要信任人，疑人不用，用人不疑；第四，要能容人，治军要严而待人要宽，出了问题要宽容，与己意见相左或超过自己时能容忍；第五，会培养人，发现其潜力而培养之，使其进步更快；第六，会激励人，采用物质、精神和信息等不同手段激励之；第七，会爱护人，尽量满足其不同时期的需求；第八，要规划用人，

用好现有人才，引进急用人才，培养未来人才。特别值得一提的是要善于正确对待和使用有争议的人物，有的人缺点毛病很明显，但优点特长也很突出，如何用好这种人，就体现了管理者的水平。

对人的评价，有四大标准：品德、知识、能力、业绩。

对人的评价和使用，有四个不唯：不唯学历，不唯职称，不唯资历，不唯身份。

2. 财的管理

财的管理要按市场经济规律办事。经济管理的好坏，直接影响到管理工作的成效。首先要会开源，想方设法积极开源，变“巧妇难为无米之炊”为“借米下锅，赚钱还米”；其次要会节流，杜绝铺张浪费，堵住“跑、冒、滴、漏”；再次要讲究投资效益，或作好充分的论证，或货比三家，或积极招标。

高层管理者，还要会资本运作。

3. 物的管理

物是指设备、材料、仪器、能源等物资。首先要保证物的供应；其次要价廉物美；再次要物尽其用，提高使用率；第四要监督使用，及时发现和解决问题。

4. 时间的管理

时间是最珍贵的资源，它没有弹性，没有替代品，做任何事情都要花时间。首先要会计划安排时间，这是从时间整体而言；其次要会用最少的时间办最多的事；再次要善于抓住机遇，是从时间的点上而言；第四要会利用片段的或是点滴的时间。值得指出的是，对管理者本身来说，在时间上往往处在被动地位，比如突然上级通知开会，突然有人来检查工作或参观学习，突然出现突发事件，电话响了要接，有人造访要接待。凡此种种都给管理者带来时间管理的麻烦，因此管理者必须学会时间管理的艺术。

5. 信息的管理

信息是重要的资源。没有物质，就什么东西也不存在；没有能量，就什么事也不会发生；没有信息，就什么东西也无意义。对于信息的管理，首先要广泛收集信息；其次要精确加工和提取信息；再次要快速传递信息；第四要会用信息，开发信息资源。

6. 业务技术的管理

业务技术是完成工作的重要手段。就医院业务技术来说，首先要拥有与本院等级相对应的业务技术；其次各业务技术应该配套；再次应做到院有重点、科有特色、人有专长。

(六) 管理的手段和工具

管理的手段和工具，即指用什么去管理的问题，包括机构、法和政策、人、信息及道德。

1. 机构

机构是使管理对象构成系统的手段，没有机构就不成系统，便无法管理。机构设置在很大程度上影响了管理功效的放大。

2. 法和政策

法和政策是进行管理工作的依据，必须为大家所遵循。因此，从根本上讲，法和政策也是管理的手段和工具。

3. 人

这里的人指管理者。组织机构的组建，政策和法规的制定，计划任务的提出，以及工作中的指挥、协调、控制等，都需要管理者来完成。

4. 信息

物质流和能量流都是随着信息流而运动的。信息沟通是社会之所以高于生物系统和无机系统的主要特征。信息是管理的重要手段和工具，在当今信息社会尤其如此。

5. 道德

世间一切事物，最难管理、最难协调的恐怕要算人的工作。从表面上看，人服从制度，制度可以管人。这就是常说的“以法治代替人治的思想”。但人终归不是机器，制度固然可以防止人的能力向错误领域发展，但制度并不能完全使人的能力向正确方向扩展。而道德可以把人引向正确的方向，可以调动人的积极性，而且无时无地不在起作用。

(七) 管理的职能和过程

管理的职能和过程是指管理的职责和功能，是管理活动的具体实现形式，是实现管理目标的手段，是管理者按管理规律办事的具体体现。

1916年法国的法约尔(Henri Fayol, 1841—1925年)在其名著《工业管理与一般管理》中首先把管理活动分为计划、组织、指挥、协调、控制五项基本职能，或称管理活动五要素。

1. 计划(Planning)

计划有赖于对有关事的预测，并以预测结果为依据，拟订一项作业方案。这是管理的首要职能。一个完整的计划应该具有能使各个组成部门相协调的统一性，长、中、短计划互相衔接的连续性，以及适应意外情况的灵活性和一定程度的准确性。

2. 组织(Organizing)

组织是指建立工作机构，规定权责和工作关系，以及人员配备、考核和培训。要研究组织工作中人的因素——人的行为、性格和个人爱好等。

3. 指挥(Directing)

组织一旦建立，就必须使之能有效地运转，这就是指挥的任务。指挥是指推

动计划的制定、执行和落实工作等。

4. 协调 (Coordinating)

为了使工作能顺利进行并取得成功,必须协调各方面的活动。协调就是一种起平衡作用的行为。

5. 控制 (Controlling)

控制是指检查执行情况与计划、指示和方针是否相符,且要及时发现偏差,迅速纠正。控制工作应贯穿到各个领域。

继法约尔之后,许多学者对管理职能进行了深入的研究,提出了不同的分类方法。国外学者的分类方法见表 1-4。

表 1-4 国外学者对管理职能的划分

年 份	学 者	管 理 职 能										
		计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	调 集 源	沟 通	决 策	创 新
1916	法约尔	+	+	+	+	+						
1934	戴维斯	+	+			+						
1937	古利克	+	+	+	+	+		+		+		
1947	布 朗	+	+	+		+			+			
1947	布雷克	+			+	+	+					
1949	厄威克	+	+		+							
1951	纽 曼	+	+	+		+						
1955	孔 茨	+	+	+		+		+				
1964	艾 伦	+	+		+							
1964	米	+	+			+	+				+	
1966	希克斯	+	+			+	+			+		+
1970	海 曼	+	+			+	+	+				
1972	特 里	+	+			+	+					

表 1-4 表明,管理学家对于计划、组织、控制三项职能都很重视。同时,随着时代的进步,管理职能由“硬”到“软”,“软”、“硬”兼施。古典管理理论阶段,由于认为人是“经济人”,人生来就好逸恶劳,不守规矩,因此在管理中主张建立严格规章制度和操作过程对人进行硬性管理,因此比较重视使用计划、组织、指挥、控制等硬措施。到了出现行为科学阶段,由于改变了对人的看法,认为人是“社会人”,应该通过不断满足人的社会需要来调动积极性,因此,比较重视激

励、沟通、创新等“软”职能。根据不同情况，因单位、人和环境的不同而软硬兼施，使各类型管理职能都能充分发挥其积极作用。

(八) 管理的基本原理

1. 系统原理

(1) 系统的概念 系统，是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体。就其本质来说，系统是“过程的复合体。”

在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看作是一个系统。例如：人的呼吸系统、生态系统、复杂的工程技术系统。再如汽车、火箭发射生产系统等，以及行政系统、经济系统、教育系统等等。系统从组成要素的性质可划分为自然系统和人造系统。

(2) 系统的特征

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。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子系统的位置，建立了系统之间的联系，在组织、调整系统的结构时，要强调子系统服从系统的目的。

2) 整体性：整体性是指具有独立功能的各子系统围绕共同的目标而组成不可分割的整体。任何一个系统要素不能离开系统整体而孤立地发挥作用，要素之间的联系和作用必须从整体协调的角度考虑。所以，对系统进行控制时，只有从系统整体的目的出发，局部服从全局，才能使系统整体功能超过系统内各要素的功能之和。

3) 层次性：层次性是系统的本质属性，是指系统内各组成要素构成多层次递阶结构。这个多层次递阶结构通常呈金字塔形。例如，医院的医务处，相对于医院系统来说是子系统，而相对科室子系统来看，又是个系统，系统与子系统是相对而言的，而层次是客观存在的(见图 1-1)。

4) 环境适应性：环境适应性是指系统要适应环境的变化。任何一个系统都存在于一定的物质环境之中，都要与环境进行物质的、能量的和信息的交换。环境的变化对系统有很大的影响，只有经常与外部环境保持最佳适应状态的系统才是理想的系统；不能适应环境变化的系统是难以生存的。

系统原理包括国家主导原则、整分合原则、反馈原则、封闭原则及弹性原则。

2. 人本原理

人本原理所包含的管理思想主要体现在以下几个方面：

(1) 员工是企业的主体 真正把员工视为企业主体，体现人在劳动生产中的重要作用，是管理实践和理论逐步发展的结果。从整个管理学发展来看，对人的认识大体经历了五个阶段，提出五种关于人性的观点，即“工具人”、“经济人”、

“社会人”、“决策人”和“复杂人”这五种人性假说。人本原理的实质就在于充分肯定人在管理中的主体作用，通过研究人的需要、动机和行为，并因此激发人的积极性、主动性和创造性，实现管理的高效益。按照人本原理，人是作好整个管理工作的根本因素，一切管理制度和方法都是由人建立的，一切管理活动都是由人来进行的，最大限度地发掘和调动人的潜力是提高管理效益的关键。

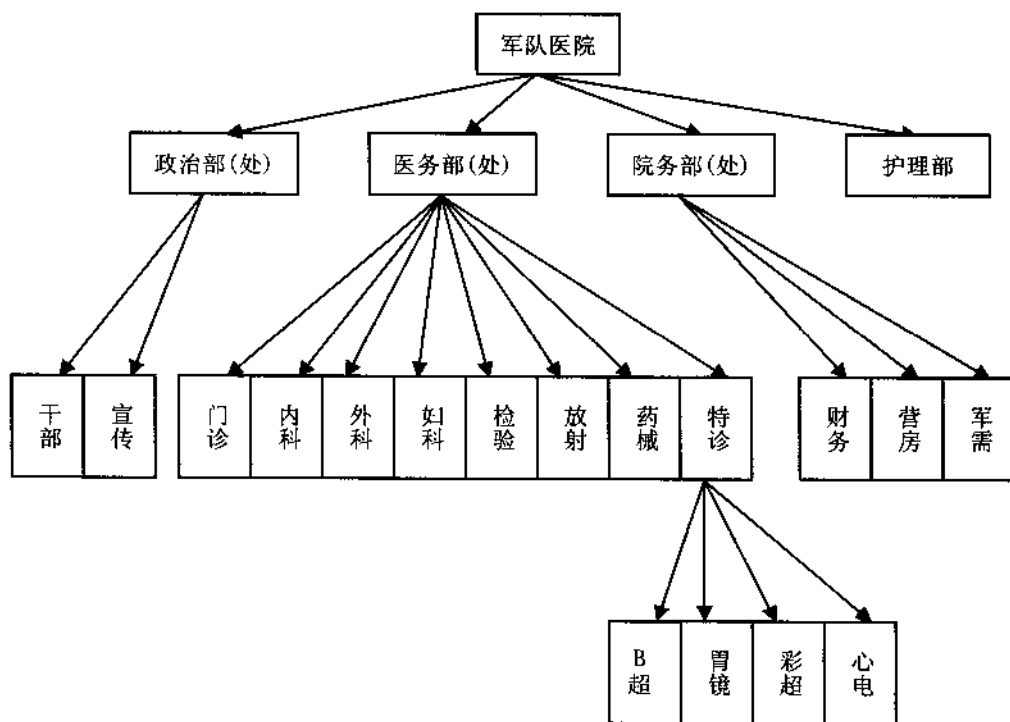


图 1-1 管理的层次示意图

(2) 有效管理的关键是员工参与 实现有效管理，一是通过高度集权，凭借严格的管理制度和严厉无情的组织纪律，重奖重罚，以期确保各人职责及工作程序的最高、最大限度的效率，并有效地防止和消除渎职、怠工、腐败和浪费。另一种实现有效管理的途径就是适度分权、民主管理，依靠科学管理和员工参与，将个人利益与企业利益紧密结合，使企业全体员工为了共同的目标而自觉地努力工作，从而保证企业管理的高效。两种方法的本质差别就在于，前者把员工看成是单纯的管理客体，员工处于被动被管地位；后者是把员工视为管理的主体，让员工处于主动参与管理的地位。

(3) 尊重人性是现代管理的核心 人本原理要求对人的管理必须遵循人性化

思路。认识人性是人力资源开发与管理的的前提和基础；尊重人性是人力资源开发和管理制度实施的核心内容和具体体现；以人为本是人力资源开发与管理的目的和追求。只有认识到人性才谈得到尊重人性，根据人性特点制定、实施各种管理方式，才能达到以人为本。

(4) 管理是为人服务的 人本原理强调管理以人为中心，管理是为人服务的，管理就是服务。人是管理主要客体，尊重人的权益，理解人的价值，关心人的生活，实现人的目标，创造满意的员工，才能保证企业生产经营活动得以正常进行，企业的效益才能获得最大的回报。人是服务的主体，企业才会有生机和活力。

综上所述，尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理管理思想的基本内容和特点。

人本原理包括能级原则、动力原则、主体能动原则及行为原则等。

3. 责任原理

(1) 明确每个人的职责 挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的职责。分工，是生产力发展的必然要求。在合理分工的基础上确定每个人的职位，明确规定各职位应担负的任务，这就是职责。所以，职责是整体赋予个体的任务，也是维护整体正常秩序的一种约束力。它是以行政性规定来体现客观规律的要求，决不是随心所欲的产物。

(2) 职位设计和权限委托要合理 列宁曾说：“管理的基本原则是一定的人对所管的一定的工作完全负责。”问题是，怎样才能做到完全负责？一定的人对所管的一定的工作能否做到完全负责，基本上取决于下列 3 个因素：

1) 权限：明确了职责，就要授予相应的权力。明智的上级必须克制自己的权力欲，要把下级完成职责所必需的权限全部委授给下级，由他去独立决定，自己只在必要时给予适当的帮助和支持。只有这样，才可能使下级具备履行职务责任的条件。

2) 利益：权限的合理委授，只是完全负责所需的必要条件之一。完全负责就意味着责任者要承担全部风险。而任何人在承担风险时，都自觉不自觉地要对风险与收益进行权衡，然后才决定是否值得去承担这种风险。

3) 能力：这是完全负责的关键因素。管理是一门科学也是一门艺术。科学知识、组织才能和实践经验这三者构成了管理能力。职责和权限、利益、能力之间存在着一种如图 1-2 所示的等边三角形的关系。职责、权限、利益是三角形的三个边，它们是相等的。能力是等边三角形的高，根据具体情况，它可以略小于职责。这样，就使得工作富有挑战性。

管理者的能力与其所承担的职责相比，总是感到能力不够。这种压力能促使管理者自觉地学习新知识，注意发挥智囊的作用，使用权限也会慎重些，获得利