

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主编 朱锡莹 杨文士

人 民 卫 生 出 版 社

管理学原理

朱 锡 莹 主 编
杨 文 士

编写人员 (按姓氏笔划为序)

王南南	王祖申	卞淑芬	朱万里
朱锡莹	刘捷	刘笠明	杨敬
杨文士	杨春华	李洪	张亮
林东辉	周招治	赵素梅	胡学铭
黄建凤	阎正民	潘森	薛迪



1986 + 1024

人 民 卫 生 出 版 社



ZL006239

C93

Z8

299210

内 容 提 要

本书通过管理过程中的计划、组织、人员配备、指导与领导以及控制等五大职能的概念、性质、内容、目的、结构特点,以及执行的方法、手段和应遵循的原则,系统介绍了一般管理学的基本原理。为加深理解和激发学习兴趣,根据国内外有关书籍、资料,编译了国内外案例和实例共63个;选用了部分卫生管理案例和实例;还编有附录,专题介绍了卫生立法和卫生法规,以及卫生改革的政策界限。全书约50万字,共7篇,附图60个。不但可供医学院校卫生管理专业、卫生管理干部培训中心教学使用,也可供在职卫生管理干部和其他系统、不同行业的管理人员和管理教学人员学习和参考。

责任编辑 范君娉

管 理 学 原 理

朱锡莹 杨文士 主编

人民卫生出版社出版

(北京市崇文区天坛西里10号)

北京医科大学印刷厂印刷

北京医科大学教材发行科发行

787×1092毫米16开本 18 $\frac{3}{4}$ 印张 506千字

1986年9月第1版 1986年9月第1版第1次印刷

印数: 00,001—20,000

统一书号: 14048·5321 定价: 3.90元

编者的话

管理科学与科学技术是现代文明的两大支柱,是推动我国社会主义现代化事业发展的两大力量。科学管理问题是关系“四化”大业成败的关键问题之一。为切实改变我国“落后的管理水平,陈旧的管理思想,僵化的管理体制”,我们必须认真地学点管理学,同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义国家的一切反映社会化生产规律的先进经营管理方法。

管理学是一门年轻的学科。它是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。目前,越来越多的人已认识到,在社会的各种组织里,管理活动都是按照一定的规律进行的,从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律,包括一般的原理、理论、方法和技术,就构成了一般管理学,它适用于各行各业的不同组织。

新的形势迫使卫生事业树立与之适应的管理体制、管理组织和管理手段。为适应卫生事业改革的需要,提高管理队伍素质,加强管理,受卫生部委托,北京医科大学于1984年举办了全国卫生事业管理师资研修班,组织全国各地高等医学院校教师重点学习和研究管理学基本原理。选用的主要教材是美国和国际管理研究院研究员、美国管理学院院长哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐纳合著的《管理学》。这是阐述管理学一般原理的教科书,也是西方企业管理过程学派的代表作之一。它比较全面、系统地反映了当代西方管理学理论的主要成就。在国外,已将此书译成十五种语言的各种版本,广泛流传,並有不少大学把它选作管理学基础课的教材。在国内,中国人民大学工业经济系外国工业管理教研室译校了此书。研修班特地聘请了此书的译校者之一杨文士副教授担任主讲。来自13所高等医学院校的部分教师,他们的研究学习成果之一就是编写了管理学原理初稿,受到卫生部科教司的重视和关注,並责成北京医科大学主持组成管理学原理编写组,在上述的初稿基础上编写《管理学原理》,作为管理学基础课试用教学用书,以应急需。

本书着重引进、消化、吸收和联系实际运用管理学原理。因此,其内容主要根据孔茨等所著《管理学》和其它有关著作、杨文士同志讲课内容以及编写组同志在教学中的体会编写。全书共七篇。开卷绪论着重介绍管理、管理学的研究对象和任务,管理学的形成和发展,以及当今管理学的主要学派。第二至第六篇则按管理过程的五大职能:计划、组织、人员配备、指导与领导以及控制等,分别阐述了各管理职能的基本原理、概念、性质、内容、目的、结构的特点以及执行的方法和手段。为帮助读者进一步理解管理学原理和理论联系实际,激发学习兴趣,根据国内外有关著作和报刊资料,编译了一些案例和实例,作为本书的第七篇,供教学时讨论或参考。我们还力图结合我国卫生改革实际,选有部分卫生案例和实例,並编有附录,介绍了法学与卫生立法和卫生改革的政策界限等,以便读者了解法律是管理的一种手段,並进一步研究如何发挥自己的管理职能和掌握运用管理学原理。本书除适用于卫生系统各级管理人员学习和参考外,同时可供一般工厂企业管理人员学习和参考。

管理学原理初稿编写组成员是:

第一篇 刘捷(哈尔滨医科大学)、王祖申(北京医科大学);

第二篇 卞淑芬(天津卫生职工医学院)、赵素梅(北京卫生职工医学院)、杨春华(北京中医学院);

第三篇 张亮(同济医科大学)、周招治(北京医科大学);

第四篇 林东辉(上海医科大学)、王南南(武汉市职工医学院);

第五篇 阎正民(华西医科大学)、黄建凤(江苏省卫生系统职工医科大学)、薛迪(上海职工医学院);

第六篇 杨敬（浙江省卫生干部进修学校）、胡学铭（武汉市职工医学院）、刘笠明（四川省卫生管理干部学院）。

为编好此书，我们曾于1984年7月将初稿打印成册，供卫生管理培训班试用并广泛征求意见。在此基础上又先后在四川省卫生管理干部学院和北京医科大学两次组织讨论后，由王南南、卞淑芬、刘捷、林东辉、杨敬、张亮执笔修改，最后由朱锡莹副研究员（北京医科大学）和杨文士副教授（中国人民大学）两位主编统编全书后定稿。

本书在编写过程中，承卫生部周敏君、田遂、李子英同志，北京医科大学彭瑞骢、郑鸿模，公共卫生学院刘世杰、王天根、刘玉之、李天霖、陈育德同志等给予关心和支持；承社会医学与卫生事业管理教研室陈培元、徐培芳、李曼春、车春逢、苑沛青、马谢民、李青、王丽娜、李睿和王华媛同志等帮助组织、抄写、绘图和校对；并承中国人民大学李震中同志，四川省卫生管理干部学院李作述、冯建成和潘森同志等大力协助；特别承人民卫生出版社大力支持，及时予以出版，特致衷心的感谢。

本书第七篇国外案例均由李洪、朱万里同志译，杨文士同志编校；国内案例和实例以及附录均由潘森、朱锡莹同志摘编或编写。

限于水平和编写时间比较仓促，不妥之处还望读者多予批评指正。

编者

（此处为大量模糊不清的出版信息，包括可能的出版社名称、地址、电话等，因文字模糊无法准确转录。）

目 录

第一篇绪论	1
第一章 管理和管理学	1
第一节 管理的概念及其基本特征	1
一、什么是管理	1
二、管理的基本特征	1
三、管理的二重性	3
第二节 管理学的研究对象和内容	4
一、管理学	4
二、管理学的研究对象	5
三、管理学的研究内容、范围和特点	5
四、总体的与系统的研究和学习管理	6
五、系统理论的基本概念	7
六、怎样系统地学习、研究管理	10
第三节 学习管理学的重要性	11
一、管理的重要性	11
二、管理在现代社会中的地位 and 作用	12
三、我国的“四化”建设必须管理先行	13
四、卫生事业管理亟待改革	13
五、未来社会更需要管理	13
第二章 管理学的形成	14
第一节 管理学形成的不同阶段	14
一、按时间划分管理发展过程的三个阶段	14
二、按管理思想和理论的发展过程划分三个阶段	14
三、早期的管理活动和管理思想	15
第二节 泰罗的“科学管理”理论	16
一、泰罗在米德瓦尔的特殊经历	17
二、泰罗在伯利恒的几项试验	17
三、级差计件工资	17
四、泰罗科学管理的基本原理和方法	18
五、科学管理理论的代表人物	18
第三节 管理过程和管理组织理论	18
一、法约尔和他的管理理论	19
二、韦伯理想的行政组织体系	20
三、巴纳德和他的自觉协作活动系统	21
四、厄威克的十条原理	22
五、古利克的七职能论	22
第四节 人际关系学说和行为科学理论	23
一、研究人际关系学说的代表性人物	23

二、行为科学的一些理论.....	24
第五节 数学在管理中的应用.....	25
一、伯法等人的研究.....	25
二、管理科学理论及其内容.....	26
第三章 管理理论丛林和现代管理.....	28
第一节 现代管理理论丛林.....	28
一、管理过程学派.....	28
二、社会合作学派.....	28
三、经验或案例学派.....	29
四、人际关系行为学派.....	29
五、群体行为学派.....	29
六、社会技术系统学派.....	30
七、决策理论学派.....	30
八、沟通(信息)中心学派.....	30
九、数学(“管理科学”)学派.....	31
十、权变理论学派.....	31
第二节 现代管理理论的特点和观点.....	32
一、现代管理学的特点.....	32
二、现代管理学在实践中应有的几个观点.....	33
第三节 管理学的未来.....	34
一、未来管理学的发展.....	34
二、管理专业化的趋势.....	35
第二篇 计划工作.....	37
第四章 概述.....	37
第一节 计划工作的概念和基本要求.....	37
一、计划工作的概念.....	37
二、进行计划工作的基本要求.....	37
第二节 计划的种类.....	39
一、计划的表现形式.....	39
二、我国的社会主义计划经济.....	40
第三节 计划工作的特点和意义.....	40
一、计划工作的特点.....	40
二、计划工作的意义.....	42
第五章 计划工作的步骤和原理.....	44
第一节 计划工作的步骤.....	44
一、估量机会.....	45
二、确定目标.....	45
三、确定前提.....	45
四、确定可供选择的方案.....	45
五、评价各种方案.....	46
六、选择方案.....	46

七、制订派生计划	46
八、用预算形式使计划数字化	46
第二节 计划工作的基本原理	46
一、限定因素的原理	46
二、许诺原理	46
三、灵活性原理	47
四、改变航道原理	48
第六章 目标管理	49
第一节 目标的性质	49
一、目标是分层次、分等级的	49
二、组织中各类、各级目标要构成一个网络	49
三、目标的多样性	49
第二节 目标管理的由来与概念	50
一、目标管理的由来	50
二、目标管理的概念与特点	50
第三节 目标管理的基本过程	51
一、要有一套完整的目标体系	51
二、组织实施	51
三、检验结果	51
第四节 目标管理的必要性与局限性	53
一、目标管理的必要性	53
二、目标管理的局限性	53
三、实行目标管理成功的关键	54
第七章 预测	55
第一节 计划工作的前提条件	55
一、前提条件和种类	55
二、预测的概念	56
三、预测的重要性	56
第二节 预测的种类与步骤	56
一、预测的种类	56
二、预测的步骤	57
三、预测的准确度问题	58
第三节 预测的方法	59
一、外推法	59
二、因果法	59
三、直观法	60
第八章 决策	62
第一节 决策在管理中的地位	62
一、决策的概念	62
二、决策在管理中的地位	62
第二节 正确决策的程序和基本要求	63
一、决策的程序	63

二、决策的合理性问题.....	64
三、正确决策的基本要求.....	64
第三节 决策的方法.....	65
一、计量方法	65
二、主观决策法	69
第三篇 组织工作.....	71
第九章 概述	71
第一节 组织工作的概念.....	71
一、组织	71
二、组织结构的基本类型	72
三、组织工作	73
第二节 组织工作的基本原理	75
一、目标统一性原理	75
二、管理宽度原理	75
三、分工原理	75
四、授权原理	76
五、统一指挥原理	76
六、权责对等原理	76
七、最少层次原理	77
八、弹性原理	77
第十章 组织结构的设计	78
第一节 组织结构设计的作用和要求	78
一、组织结构设计的作用	78
二、组织结构设计的要求	78
第二节 组织结构的层次划分	79
一、层次的产生	79
二、管理层次的分工	80
三、确定管理层次应考虑的因素	80
四、影响管理宽度的因素	81
第三节 组织结构的部门划分	82
一、部门划分的方法	83
二、部门划分的原则	85
第四节 组织结构的职权划分	86
一、直线职权	86
二、参谋职权	87
三、职能职权	90
第十一章 组织结构的运转	92
第一节 集权与分权	92
一、概念	92
二、授权应遵循的准则	93
三、集权和分权的关系	94
四、影响集权或分权程度的因素	94

五、国内外有关集权与分权的经验	95
第二节 个人管理与集体管理	96
一、委员会	96
二、个人管理与集体管理的比较	98
第三节 灵活性和稳定性	99
一、组织是一个开放系统	100
二、保持组织的灵活性——变革	101
第四篇 人员配备	104
第十二章 概述	104
第一节 人员配备的概念	104
一、概念	104
二、用人的逻辑	104
第二节 人员配备的重要性	105
一、人员配备是组织有效活动的保证	105
二、人员配备是组织发展的准备	106
第三节 人员配备的基本原理	106
一、职务要求明确原理	106
二、权、责、利一致原理	109
三、公开竞争的原理	109
四、用人之长的原理	109
五、不断培养的原理	110
第十三章 主管人员的选拔	111
第一节 选拔主管人员的标准	111
一、主管人员应具备的条件	111
二、管理愿望	112
三、管理能力	112
四、管理愿望和管理能力的关系	114
第二节 选拔的途径、程序和方法	115
一、选拔的途径	115
二、选拔的程序和方法	116
第三节 做好选拔工作应注意的问题	117
一、难度问题	117
二、层次问题	117
三、客观评价问题	118
四、谁来选拔	119
五、对过去成绩的评价	119
六、掌握选拔的时机	120
第十四章 主管人员的培训	121
第一节 培训计划	121
一、培训的目的	121
二、培训的内容	121

三、 培训的对象	123
第二节 培训方法	123
一、 理论培训	123
二、 职务轮换	123
三、 提升	124
四、 在“副职”上培训	125
五、 集体研讨会	125
六、 参观考察	125
七、 辅导	125
八、 美国企业的培训方法	126
第三节 培训应注意的有关问题	126
一、 上级主管人员必须积极支持培训	126
二、 教员问题	126
三、 学习是自愿的	127
四、 培训内容必须满足受训者的需求	128
五、 培训方法必须有效	128
六、 理论和实践必须相结合	129
第十五章 主管人员的考评	130
第一节 考评的意义和要求	130
一、 考评的意义	130
二、 考评的要求	130
第二节 考评的依据	131
一、 传统的品质考评	131
二、 按可考核的目标来考评	132
三、 按主管人员的标准来考评	132
第三节 考评的方式	133
一、 考评的方式	133
二、 考评的定量方法	133
第五篇 指导与领导工作	138
第十六章 概述	138
第一节 指导与领导的概念和作用	138
一、 概念与实质	138
二、 指导与领导工作的作用	140
第二节 指导与领导的原理和要求	141
一、 指导与领导工作的基本原理	141
二、 对做好领导工作的要求	142
第十七章 沟通联络	145
第一节 沟通联络的作用	145
一、 沟通的概念及其重要性	145
二、 沟通联络的目的和作用	146
第二节 沟通联络的形式与方法	148
一、 沟通形式	148

二、沟通方法	149
第三节 有效地进行沟通联络	151
一、进行沟通的原则	151
二、进行有效沟通的要求	152
第十八章 激励	154
第一节 对人的认识	154
一、“经济人”的假设	154
二、“社会人”的假设	155
三、“自我实现的人”的假设	155
四、“复杂人”的假设	156
五、孔茨的假设	156
第二节 激励理论	157
一、需求层次理论	157
二、双因素论	158
三、期望理论	158
四、波特—劳勒模式	158
五、激励需求理论	159
第三节 激励方式与要求	160
一、激励的方式	160
二、进行有效激励的要求	161
第十九章 领导理论与领导艺术	163
第一节 关于领导的理论	163
一、性格理论	163
二、个人行为理论	164
三、随机制宜的理论	167
四、一个完整的领导模型	167
第二节 领导者的修养与领导艺术	168
一、领导者的修养	168
二、领导艺术问题	169
三、可资借鉴的某些准则	170
第六篇 控制工作	171
第二十章 概述	171
第一节 概念	171
一、控制	171
二、控制工作	172
三、控制与控制工作的比较	173
第二节 控制工作的目的、作用及其重要性	175
一、控制工作的目的和作用	175
二、实现“管理突破过程”的六个步骤	176
三、控制工作的重要性	176
第二十一章 控制工作的基本过程和原理	178

第一节 控制工作的基本过程	178
一、确立标准	178
二、衡量成效	180
三、纠正偏差	181
第二节 管理控制工作的原理	181
一、反映计划要求的原理	181
二、组织适宜性原理	182
三、控制关键点的原理	182
四、例外情况的原理	183
五、直接控制的原理	183
第三节 有效控制的要求	183
一、控制系统应切合主管人员的个别情况	183
二、控制工作应确立客观标准	183
三、控制工作应具有灵活性	184
四、控制工作应讲究经济效益	184
五、控制工作应有纠正措施	184
六、控制工作要具有全局观点	184
七、控制工作应面向未来	185
第二十二章 控制工作的类型	186
第一节 现场、反馈和前馈控制	186
一、现场控制	186
二、反馈控制	187
三、前馈控制	189
第二节 间接控制和直接控制	192
一、间接控制	192
二、直接控制	193
第二十三章 控制工作	194
第一节 管理信息系统	194
一、管理信息系统在控制中的作用和任务	194
二、管理信息系统的开发	196
第二节 预算	197
一、预算的概念、目的和作用	197
二、预算的种类、预算的不足和改进方法	198
三、预算的编制步骤和管理	199
第三节 时间项目网络分析	200
一、概述	200
二、PERT 的主要特征	200
三、PERT 的优点和缺点	201
第四节 管理审核	202
一、管理审核的概念和内容	202
二、管理审核的发展趋势	203
第五节 综合控制	203

一、总预算	203
二、损益控制	205
三、投资回收率	205
四、自我审核	206
五、对组织和人力资源的衡量和控制	207
第七篇 案例和实例	208
第一部分 国外案例	208
一、哈特电子公司	208
二、精美雷达公司	209
三、企业及其环境	210
四、卡尔顿胶合板公司	211
五、研究管理的系统方法	211
六、联合电脑股份有限公司	211
七、为计划而计划	212
八、目标管理	213
九、制订可考核的目标	213
十、宾夕法尼亚中央运输公司	213
十一、奥林匹克玩具公司	214
十二、金氏超级商场	214
十三、巴特利特杂货公司	215
十四、罗伯茨公司	215
十五、石油联合股份有限公司	216
十六、量具仪表有限公司	217
十七、波特国防导弹有限公司	217
十八、环球食品公司	218
十九、ABC 航空公司	218
二十、参谋和服务部门支配直线部门的工作	219
二十一、珍奇产品公司	219
二十二、美国商业电脑和设备公司的分权制	220
二十三、识别第一流管理人员	220
二十四、航空器材分公司	221
二十五、选拔主管人员	221
二十六、彼得原理	222
二十七、哈斯通有限公司	222
二十八、卡尔·温多弗	223
二十九、尖端机械产品公司	223
三十、不断培训管理人员	223
三十一、彭都顿百货有限公司的管理培训	224

三十二、 我们确实知道怎么做吗？	224
三十三、 国际医疗设备公司	225
三十四、 伯瑞得力服装公司的激励	226
三十五、 哥伦比亚人寿保险公司	226
三十六、 联合汽车公司	227
三十七、 美国飞机公司	227
三十八、 家用无线电、电视公司	228
三十九、 勃南公司	228
四十、 麦克阿里斯特-斯特朗出版公司	229
四十一、 铁锚联合工业股份有限公司	229
四十二、 卡巴公司	229
四十三、 希尔赛德企业股份有限公司	230
四十四、 汉诺弗空间电子有限公司	230
四十五、 医疗服务股份有限公司	230
四十六、 弗莱彻有限公司	231
四十七、 管理是一种专业吗？	232
四十八、 科学管理是一次心理革命	232
四十九、 古罗马的士兵	233
五十、 牛仔裤和女式冬季短裤	234
五十一、 服务不佳的一例	234
第二部分 国外实例	235
一、 应当教授管理的科学	235
二、 中国食品在美国大受欢迎	236
三、 “猕猴桃经济”	236
四、 美国卫生管理的机构和人员配备	237
第三部分 国内案例	242
一、 由“小而全”逐渐向专科医院发展	242
二、 只顾要钱不顾人命	242
三、 住院医师24小时负责制	243
四、 怎样搞好医药市场预测	243
五、 认真搞好物资管理巩固清仓清产成果	244
第四部分 国内实例	245
一、 改革给医院带来效益和活力	245
二、 关于白云山制药厂挖掘人才的调查报告	246
三、 黄浦江治理规划的决策分析	251
四、 医院药库的定量管理	259
附录	266
一、 法学与卫生立法	266
二、 中华人民共和国药品管理法	270
三、 中华人民共和国食品卫生法（试行）	276
四、 中华人民共和国环境保护法（试行）	281
五、 卫生部提出的十条卫生改革政策界限	284
主要参考文献	285

第一篇 绪 论

管理学作为一门系统地研究管理过程活动规律的科学，已得到社会的公认和人们的重视。越来越多的人已认识到，在社会的各种组织里，管理活动都是按照一定的规律进行的，而且这个规律不因其性质、类别的不同而不同。因此，从社会普遍存在的管理活动中概括出其基本的规律（其中包括一般的原理、理论、方法和技术），就构成了一般管理学。之所以称为一般，就是因为管理学，尤其是管理的原理，对各类、各种不同的组织，都是适用的，而不是局限于某一特定的组织。本篇将主要介绍管理学的性质、特点及其形成，并提出管理学这一崭新科学的未来趋势。

第一章 管理和管理学

管理活动是人类活动中最重要的一项活动，是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。这样，人们在社会的活动中，特别是在组织的活动中，就需要认识什么是管理活动，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。本章的目的，就是论述管理的基本概念及其二重性，管理学的研究对象和内容，管理学的研究与学习方法，以及学习管理学的重要性。

第一节 管理的概念及其基本特征

一、什么是管理

管理活动自古有之。但什么是“管理”，从不同角度出發，可以有各种不同的理解。从字面上看，可以简单地解释为“管辖”和“处理”，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是，这种字面的解释是不能表达出管理活动本身所具有的完整的涵义的。

在国外，对于管理涵义公认的一种观点认为，管理是一个过程，也就是说，管理是让别人同自己一起去实现既定目标的活动过程。因此，它是一切有组织的活动不可缺少的要素。国家、军队、企业、医院、学校以及教会等所有组织都离不开管理活动。

二、管理的基本特征

为了较全面地理解管理、管理学的概念，研究的特点、范围和内容，我们还可以从下述管理的三个基本特征来讨论和认识。当然，人们通过管理的实践，将不断加深对它的认识，并得出比较统一的、完整的解释。

（一）管理的普遍性 管理活动是集体的协作活动：“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”*有效的协作需要有管理，也需要有“组织”。管理要有目标，缺乏计划，没有目标的集体活动就不存在管理活动。由集体活动所形成的组织，一般包括五个要素，即人（活动的主体）、技术（活动的手段）、机构（活动的分工）、信息（活动的沟通）、目标（活动的方向）。单个人，为了某种目的而进行生产活动，也可以形成一种“组织”。只是这样的“组织”很简单，除了有目标以外，管理活动则表现为人与人同外界的各种关系，这意味着生产活动与管理活动合二为一。显然，在人类的社会生产活动中，几乎是不存在纯粹的单个人的活动的。为了实现一定的目标，人们总是或多或少地需要

* 马克思《资本论》人民出版社1976年版第一卷362页

协作活动。因此，管理就是由一个人或若干人来协调别人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

在人类活动的领域内，没有什么能比管理更为普遍的了。它涉及到每一个社会的各个角落，它与人们的社会活动和家庭以及各种组织都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理也就随之产生。管理的普遍性就决定了它所涉及的范围。

（二）管理或管理人员的任务 管理的任务就是要设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们，能用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等等），去实现他们预期的目标。管理活动是通过人来进行的。换言之，进行管理活动的主体是人。那么，就管理的任务而言，从事这一工作的人就统称为“管理人员”（managerial people）。他们可以因为各自所进行的工作不同而处于不同的地位，担负不同的责任；但是，他们的任务是相同的，他们的职责也是相同的。

我们这里所说的管理人员，没有主管领导（executive）、行政人员（administrator）、以及基层领导者（supervisor）这些等级之分。诚然，在一个组织的不同级别之间，或在不同类型的组织之间的既定情况下，他们之间可能有相当大的差别。如某些管理人员彼此拥有的权力范围不同、处理问题的方式不同、担任的管理职务（地位）不同，尽管如此，但他们的任务都是相同的。因此，我们把他们统称为“主管人员”（manager）。他们都需要为集体创造一种环境，使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标。这就是他们共同所有的职能。

管理或管理人员的基本职能是相同的，包括计划、组织、配备人员、指导和领导、控制等等。而在任何一个组织中，一些主管人员所处的层次不同，则反映他们在执行这些职能时各有所侧重。我们将组织中的主管人员分为三个层次，即上层主管（top manager，如一个医院中的院长）、中层主管（middle manager，如医院各科室的主任）和基层主管（first manager 如医院病房的组长或护士长等）。如图 1-1 所示。根据他们所处的层次不同，他们将各有侧重地施行他们的职责。

（三）管理是一门科学，又是一种艺术 所谓科学，一是指可以根据它的活动结果来衡量其活动的过程；二是指它需要有一套行之有效的方法，也就是研究的步骤来分析问题、解决问题。管理同样如此。

一般来说，科学的方法或研究工作的步骤包括：

1. 问题的认定。即明白地确定整个研究工作的目标。
2. 搜集初步的数据。就是尽可能地收集各个有关问题的各项数据，以及能说明这些问题的背景资料。
3. 提出初步解决问题的假设。针对问题提出最有可能解决的办法，并试验和验证这一假设正确与否。
4. 对问题作深入的研究。利用所得数据和实验资料作进一步的分析研究。
5. 对各项资料进行分类、汇总、分析。
6. 重新再提出若干可能的方案进行比较。

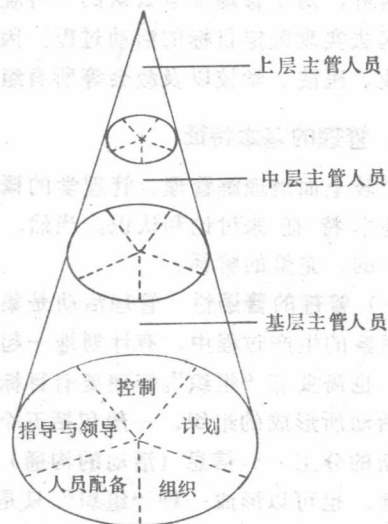


图 1-1 一个组织中主管人员的三个层次