

Management

主编 吴雁鸣 李曙光 武 宁 李建巍

管理文化



第二军医大学出版社
Second Military Medical University Press

管 理 文 化

主 审	孙启银	陈新贤
	李少卿	富 勇
主 编	吴雁鸣	李曙光
	武 宁	李建巍
副主编	索 霞	孙 涛
	孙 明	吴渝平
	孙雪武	



第二军医大学出版社
Second Military Medical University Press

内 容 简 介

本书以“大道相通”、“大道无古今”为出发点,较详细地阐述了东西方文化的异同。管理是一种文化,要放在大文化中考量,这样才能在分析问题时高屋建瓴,处理问题时势如破竹。管理的最高境界是“美好和谐”,其方法是“以文化之”。管理者要驾驭天下,就要驾驭自己的心以及天下人之心,文化可以提供重要的破解之策。

本书有理论阐述,也有诸多中外案例。可以作为卫生事业管理专业研究生及高级卫生管理专业研修教材,也可供管理者及有关人员阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理文化/吴雁鸣,李曙光,武宁,李建巍主编. —上海:第二军医大学出版社,2011.5

ISBN 978-7-5481-0253-3

I. ①管… II. ①吴… ②李… ③武… ④李…

III. ①管理学:文化学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 098498 号

出 版 人 陆小新

责任编辑 单晓巍

管 理 文 化

主 编 吴雁鸣 李曙光
武 宁 李建巍

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

发行科电话/传真:021-65493093

<http://www.smmup.cn>

全国各地新华书店经销

江苏南通印刷总厂有限公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:22.25 字数:555 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5481-0253-3/C·006

定价:60.00 元

序一 感悟文化

《现代汉语词典》上对文化的解释：人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，特指精神财富，如文学、艺术、教育、科学等。

什么是“文”？指错综交杂的痕迹，是一种界线。“化”就是改变。概括一下就是，各种事物有章有法地聚在一起非常“美好和谐”的一种现象就是“文”；用这种“美好和谐”的理念行之一切，就是“以文化之”，就是“文化”的要求。而美好和谐是文化的最高要求。文化的核心就是人，文化是人超越自然属性的理想和努力。传统文化的普及和复兴必会带来人际关系和谐、社会长治久安，可持续地发展也就得以平稳实现。这难道不是我们共同的期盼吗？

美国等一些西方国家在为其日益严重的社会乱象深感不安时，有识之士已明显地体会到他们崇尚个体，一味倡导竞争的理念是社会动乱的根源。他们开始在东方文化中寻找救世的良方。许多著名大学纷纷开办汉学系，美国政府还设立专门的基金，组织学者研究中国传统文化。

1980年，十多位诺贝尔奖获得者在巴黎发表声明，人类要生存发展下去，要汲取2500年前孔子的思想，主要指世界大同和仁爱的思想。《论语》是标志性的中华文化，充满修身做人、治国平天下的哲理思想。宋朝宰相赵普曾有半部《论语》治天下之说；著名学者季羡林大师也指出，《论语》中一句话就可以治天下，即“己所不欲勿施于人”。在中国，学习和研究管理学不得不涉及孔子的思想。

大道相通，大道无古今。大的道理不分中外，古今一致。当然，对于古代的和外国的文化，应该理性地继承和吸收。必须反对盲目的复古，也反对崇洋媚外。日本、美国及西欧各国由于社会文化背景、政治经济背景不同，其企业文化显然有别。但是，管理文化受制于经济发展的客观规律和人类心理及行为的一般规律，因此异中见同，抽掉各国企业文化的具体表现形式，也可以找到一些共同规律。对日本“团队精神”、美国“个人能力主义”、西欧“参与管理”等企业文化的基本方面进行总结，我们可以发现，各国企业多数树立了“以人核心”的观念，基本改变了“以工作为核心”的传统，尽管表现形式不同，但主旨都强调重视人、尊重人、相信人、发展人，强调人的主动性和创造精神。

企业文化是20世纪80年代在美国兴起的一种管理现象，是企业在实际经营管理实践中形成的经营思想、经营作风的综合反映。美国和日本最优秀的总经理们总是不惜耗时费力，大力创造和维护自己的企业文化。著名管理学家柯林斯在《从优秀到卓越》中论述到：好的公司能否变成卓越的公司？如果能够，他们如何才能实现呢？他对1400多个公司进行了研究，最后得出了结论：那些由优秀公司变为伟大公司的佼佼者并不一定都是拥有最新的技术和最擅长管理的CEO，他们最有力的武器是他们的公司文化，一种激励每个人都按照他们想要的方式去工作的文化。可以这样理解：企业文化是企业特有的、具有广泛内涵的一种现象。

纵观现代企业文化，可以看到3个鲜明的特征：第一，不同于西方文化的其他文明，同样

可以孕育符合现代经济发展的企业管理模式和企业文化；所谓现代的、先进的企业管理与企业文化不再是西方文化的专利品。第二，企业文化具有民族性，即在不同的民族文化、不同的经济发展水平以及不同的政治、经济体制将形成不同的文化风格和管理模式。第三，企业文化具有普遍性的规律。随着世界各国经济生活的国际化，先进的企业文化理论、经验的传播速度将大大加快，从而使各国的管理方式之间呈现出越来越多的共同性。当然，这需要一个与本民族的文化、国情相融合的过程。

俗话说：画要画得好，功夫在画外。就管理论管理，视野就不够开阔。管理是一种文化，要放在大文化中考量，这样才能分析问题能高屋建瓴，处理问题时势如破竹。

不言而喻，应该提倡先进的、积极的文化，反对庸俗的、消极的文化，也不希望生活中充斥浮躁的、泛娱乐的文化。

和平与发展是当今世界两件大事，其动力是人，其目的是为了人，为了人的发展。但现实世界充满迷惑和困难。世界的管理，政治家要担纲重任，要驾驭天下，首先要驾驭自己的心，也要驾驭天下人的心，文化也许可以提供重要的破解之策。

先进文化的打造，任重而道远。也许，需要几代人的努力。

吴雁鸣 （第二军医大学卫生事业管理教研室）

李曙光 （中国人民解放军海军四一一医院）

武 宁 （上海柯莱逊生物技术有限公司）

李建巍 （山西大同煤矿集团公司总医院）

2011年3月

序二 开放包容 打造文化软实力

在上下五千年的中国历史中,30余年只是弹指一挥间。在这一瞬中,中国锐意改革,实现经济快速起飞,其速度之快、成果之卓著令世界瞩目,甚至瞠目。

然而,一个社会光靠经济的发展是不够的,要有理想信念的支撑和统御。当代有一个软肋,一触即痛——那就是文化。五千年的文化底蕴很厚重,也很沉重。“五四”后经历了相当长的文化反思,试图去芜取精,革故鼎新。在30年的一瞬中,先经历了“文革”后造成的信仰缺失,继之以物欲带来的拜金狂潮,厚重的文化有被切割得轻薄的危险。

作为人类文明的发祥地之一,中国如何发挥文化优势来提升软实力?

一个国家的实力不仅表现在经济上,而且表现在国民素质、文化发展和道德情操上。这是对“大文化”内涵的理解。有识之士呼唤“信仰”和“诚信”的建设。

温家宝曾经阐述了他心目中的文化构想:“文化传统是一个国家的灵魂,具有感召力和凝聚力,我们一定要充分发扬祖国的文化传统。”“同时我们也懂得,要学习和借鉴世界先进的文明。只有这样,才能使祖国的文化得到进一步发展,也就是我常说的,只有开放包容,才能使祖国强大。”

既不自妄菲薄,更要开放包容——这两点,点中了中国文化发展的两个要穴。丢失了自己的优良文化传统,那是失魂;总是对世界抱有源自殖民与冷战时期的敌意,没有开放的心态,那是落魄。如果“失魂落魄”成了流行病,枉有强劲的骨骼,走得再快,也有陷入泥沼的深忧。

经济发展速度飞快,文化需求也迅速放量,并因为社会阶层利益诉求的多元,呈现多样化和复杂化。在文化发展上的“欠账”,导致了国人文化渴求旺盛与文化供给贫乏的巨大反差。不久前“上海世博会”令人吃惊的排队长龙和推拉拥挤或许提醒我们,目前中国的文化产品供给,还远远不能适应国人文化需求的猛增。

决策层近来频频在文化体制改革和文化发展战略上谋篇布局,正是力求满足经济飞速发展之后,国人日益增长的文化饥渴。

衣食足而知礼仪,礼仪之邦的中国,该补课了。由于缺乏基本的公民意识和开放包容心态,一些国民的表现常常让人误读中国的形象。

优良文化离不开政治的开明、离不开思想的解放、离不开历史的传承和吐故纳新,更需要社会贤达的引领和人民群众的积极参与。

当然,开放包容的文化心态,取决于制度设计与决策者的开放程度。基于此,国家领导人的表述,让我们对大发展、大繁荣的中国文化,寄予厚望。

索 霞 (山西大同煤矿集团公司职业病防治院)

孙 涛 (无锡亿仁肿瘤医院)

孙 明 (深圳亿仁医疗投资管理公司)

吴渝平 (上海某外资公司人力资源部)

孙雪武 (淄博万杰肿瘤医院)

2011年3月

目 录

序一 感悟文化	(1)
序二 开放包容 打造文化软实力	(1)
第一章 管理学简论	(1)
第二章 创新与服务	(19)
第三章 具有哲学思辨的管理方法	(35)
第四章 管理情商	(48)
第五章 管理哲学的基本矛盾范畴	(58)
第六章 管理学的文化历程	(81)
第七章 东西方文化中的管理思想比较	(102)
第八章 日、美、中三国管理文化特征	(109)
第九章 东方管理的文化瑰宝	(119)
第十章 中国古代管理文化的智慧	(140)
第十一章 解放军的管理文化之道	(154)
第十二章 作为文化载体的知识管理	(231)
第十三章 医院文化与核心竞争力构建	(252)
第十四章 管理科研论文写作	(265)
第十五章 具有丰富文化的社交礼仪	(280)
第十六章 行政公文写作概要	(300)
第十七章 《论语》选读	(323)
附录 相关的英汉词汇	(327)

第一章 管理学简论

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(F. W. Taylor)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(H. 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(H. 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(H. Koonts)和韦里克(H. 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(M. P. Follet)提出“管理就是借他人之力把事情办好”。罗宾斯(S. P. Robbins)在《管理学》(第五版)中下的定义为:管理是指同别人一起,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(F. W. Taylor)的《科学管理原理》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 and 经济发展的一门行之有效的学科。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(P. 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”，究其原因是缺少必要的管理。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。科学技术和和管理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分量和含意。

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

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 LM-2E 火箭动员的力量见表 1-2。

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 万张	5 000 件	8 000 项	10 万个	数亿元	400 天

若“长二捆”火箭每个元件的可靠性为 99.999 9%，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 99.999 9%。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，其日信息量可高达 100 万条。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 5 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)，可以证明管理的重要性。

表 1-3 法国兵与马木留克兵战斗力比较

法国兵	力量符号	马木留克兵
3	≪	2
100	=	100
300	>	300
1 000	≫	1 500

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 3 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的艺术、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,或做好充分的论证,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,制度固然可以防制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,而且无时无刻不在起作用。

(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5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订、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 资源	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,建立子系统之间的联系,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)。

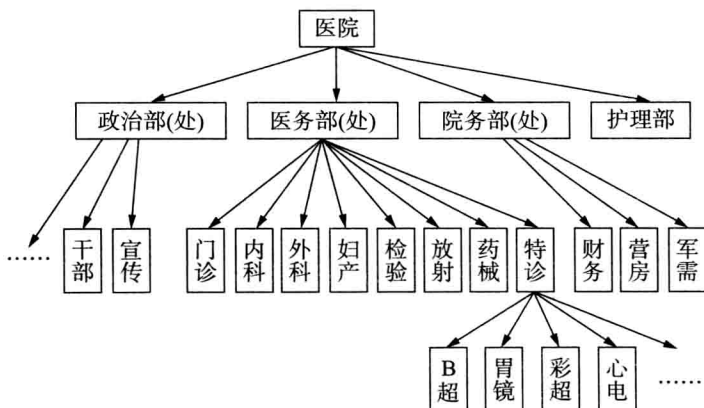


图 1-1 管理的层次示意图

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5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5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。

(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，绝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、组织能力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 3 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,获得利益时还会产生更大的动力,努力把自己的工作做得更好。但是,能力也不可过小,以免形成“挑不起”职责的后果。

(3) 奖惩要分明、公正而及时。对每个人进行公正的奖惩,要求以准确的考核为前提。若考核不细致或不准确,奖惩就难以做到恰如其分。因此首先要明确工作绩效的考核标准。

有成绩有贡献的人员,要及时予以肯定和奖励。奖励有物质奖励和精神奖励,二者都是必需的。如果长期埋没人们的工作成果,就会挫伤人们的积极性。过时的奖赏失去其本身的作用和意义。及时而公正的惩罚也是必不可缺的,惩罚是利用令人不喜欢的东西或取消某些为人所喜爱的东西,改变人们的工作行为。惩罚可能引致挫折感,从而可能在一定程度上影响人的工作热情,但可以通过惩罚少数人来教育多数人。而且可以通过惩罚及时制止这些人的不良行为,以免给企业造成更大损失。

4. 效益原理 效益是管理的永恒主题。任何组织的管理都是为了获得某种效益。效益的高低直接影响着组织的生存和发展。

(1) 效益的概念:效益是与效果和效率既相互联系、又相互区别的概念。

效果是指由投入经过转换而产生的有用成果,其中有的是有效益的,有的是无效益的。效率是指单位时间内所取得的效果的数量,反映了劳动时间的利用状况,与效益有一定的联系。但在实践中,效益与效率并不一定是一致的。效益是有效产出与其投入之间的一种比例关系,可从社会和经济两个不同角度去考察社会效益和经济效益。两者既有联系,又有区别,经济效益是讲求社会效益的基础,而讲求社会效益又是促进经济效益提高的重要条件。两者的区别主要表现在,经济效益较社会效益直接、显见,经济效益可以运用若干个经济指标来计算和考核,而社会效益则难以计量,必须借助于其他形式来间接考核。管理应把讲求经济效益和社会效益有机结合起来。

(2) 效益的评价:效益的评价,可由不同主体,从多个不同角度去进行,因此没有绝对的标准。不同的评价标准和方法,得出的结论也会不同,甚至相反。有效的管理首先要求对效益的评价尽可能公正和客观。

(3) 效益的追求:效益是管理的根本目的。管理就是对效益的不断追求,追求是有规律可循的。管理活动要以提高效益为核心。追求效益的不断提高,应该成为管理活动的中心和一切管理工作的出发点。追求效益要学会自觉地运用客观规律。

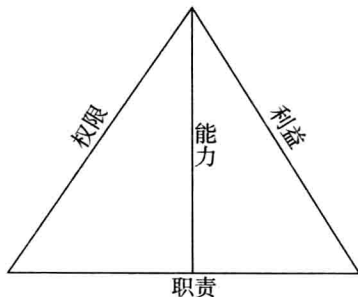


图 1-2 职权利三角关系

(九) 管理的基本原则

1. 国家主导原则 国家主导作用是指国家对社会经济、政治、思想、文化等方面的发展方向、党政运转起决定性作用。国家通过宪法、方针政策、法规等手段在国家管理中起主导作用。管理工作必须遵循这一原则。现行宪法第 21 条、第 25 条和第 45 条都涉及卫生工作。我国的卫生工作方针是：以农村为重点，预防为主，中西医并重，依靠科技与教育，动员全社会参与，为人民健康服务，为社会主义现代化建设服务。我军的卫生工作方针是：面向部队，预防为主，中西医结合，依靠科技进步，动员全军参与，为巩固和提高部队战斗力服务。食品卫生法、药品管理法、护士法、医师法等一批法规相继出台，为卫生管理工作提供了依据。

2. 整分合原则 整分合原则指为了提高管理效率，必须对如何完成整体工作有深入了解，在此基础上将总体任务分解为一个个基本组成单位，进行明确分工，建立责任制，然后进行科学组织综合的过程。整分合原则包括 3 个环节，即整体把握、科学分解、组织综合。

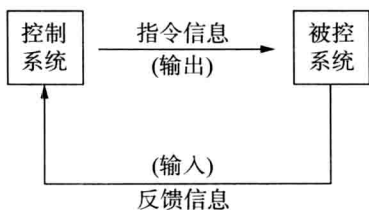


图 1-3 管理反馈

3. 反馈原则 反馈就是控制系统把信息输出去，又把信息输送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制作用，以达到既定的目的，见图 1-3。

反馈的基本要求是灵敏、准确、有力。

4. 封闭原则 任何一个系统的管理手段（机构、政策、法规、信息、道德等）必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理运动，这就是管理的封闭原则，见图 1-4。当然，每个系统需要对外进行物质、能量和信息的交流，封闭是相对的。

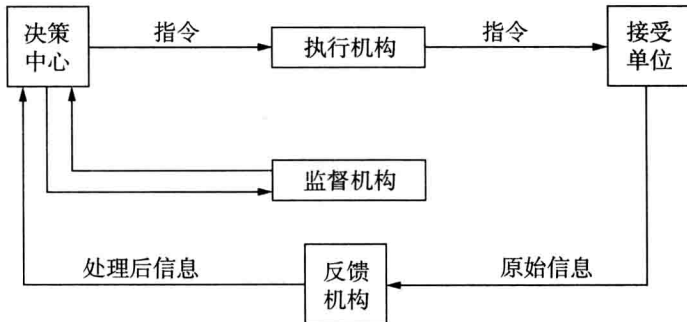


图 1-4 管理系统封闭回路

5. 弹性原则 管理所面临的问题是极其复杂的，受诸多因素的影响。尽管可以通过各种方法来掌握现在和未来的各种因素，但并不可能完全掌握，因此管理必须留有余地，即管理的弹性。管理的结果，有时会出现变故，若保持可调节的弹性，则可及时采取对策，应付自如。

6. 能级原则 各种管理要素都具有一定能级。由不同能量的管理单位和管理要素所形成的管理层次和秩序称为管理能级。管理能级是由一定的“管理场”和“管理势”组成。一定层次的管理组织，有一定的管理场——管理范围。管理的层次与管理的能级成正比，高层次的管理组织对低层次的管理组织具有一定的管辖力和影响力，称为管理势。

图 1-5 是管理能级层次示意图。管理能级分为决策层、管理层、执行层和操作层。管理层次的划分是相对而言的。亦有分为高层、中层、低层 3 个管理层次的。根据不同的能级，建立层次分明的组织机构，安排与职位相适应的人去担负管理任务，给予不同的权力与报偿，这