

管理学原理

主编 郭小平 廖志江

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/郭小平,廖志江著.—兰州:兰州大学出版社,2005.8

ISBN 7 - 311 - 02634 - 2

管... . 郭... 廖... . 管理学—高等学校—教材 .C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 084233 号

管理学原理

主编 郭小平 廖志江

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水路南路 222 号 电话:8912613 邮编:730000

E-mail: press@onbook.com.cn

<http://www.onbook.com.cn>

兰州大学出版社激光照排中心照排

兰州红山河包装彩印有限责任公司印刷

开本: 787 × 1092 1/16

印张:15.75

2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

字数:319 千字

印数:1~2000 册

ISBN7 - 311 - 02634 - 2/F·349

定价:24.80 元

前 言

美国著名管理学家彼得·德鲁克曾经说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”然而，要掌握管理学并不容易。因为管理工作千差万别，要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法，具有很大的难度。同时，管理又是一个十分复杂的过程，往往涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术科学，这又大大增加了管理学研究的难度。系统地进行管理学的研究，西方发达国家已有近百年历史，至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法，确有许多值得我们学习借鉴的地方。但是，一切管理的核心都是“管”人，人的一切意识活动都与所在国的历史、文化、政治、经济、传统等特定的国情相联系。所以，管理学与其他自然科学和工程技术科学不同，不能搞简单的“拿来主义”。必须博采众长，融会贯通，取其精华，为我所用。

本教材主要立足于本科学生的管理学教学需要，力求用较为简单的叙述和文字介绍管理学的基本原理、基本方法。本教材也适合企业员工的在职培训及自学爱好者使用。

本书第一章第二节、第三节、第四节、第五节、第二章由顾伟红编写，第三章由廖志江编写，第四章、第七章由郭小平编写，第五章、第八章由李景涛编写，第一章第一节、第六章由杨在忠编写，第九章由王建林编写。全书由郭小平、廖志江总纂。

本教材的出版得到了兰州大学出版社郝可伟编辑的大力支持。在出版过程中，兰州大学出版社对书稿提出了许多宝贵意见，付出了大量辛勤劳动，在此谨向他们表示衷心的感谢。

尽管编者在编写过程中做出了很多努力，但由于水平有限，书中的错误和不当之处仍在所难免，望读者提出宝贵意见。

编者

2005年6月28日

目 录

前言	1
第一章 管理与管理学	1
第一节 管理的概念	1
第二节 管理的职能	3
第三节 管理的基本原理与方法	7
第四节 管理者的角色与技能	15
第五节 管理学的研究对象和学习方法	21
复习思考题	25
第二章 管理理论的形成与发展	26
第一节 中国传统管理思想	26
第二节 西方管理思想和理论的发展	33
第三节 现代管理理论的新发展	44
复习思考题	48
第三章 影响管理的因素	49
第一节 环境	49
第二节 组织文化	57
第三节 社会责任和管理道德	63
复习思考题	69
第四章 有效的决策	70
第一节 决策的性质	70
第二节 决策的种类	72
第三节 决策过程	79
第四节 定量决策技术	87
复习思考题	91
第五章 计划	92
第一节 计划概述	92

第二节 战略管理	96
第三节 战略选择	101
第四节 战略实施	103
复习思考题	109
第六章 组织	110
第一节 组织的基本问题	110
第二节 组织设计与常见的组织形式	119
第三节 人员配备	126
第四节 组织变革	143
复习思考题	148
第七章 领导	149
第一节 领导的基础	149
第二节 激励	168
第三节 沟通	182
复习思考题	198
第八章 控制	199
第一节 控制	199
第二节 有效控制	203
第三节 控制方法	207
第四节 信息系统在控制中的作用	214
第五节 作业管理	218
复习思考题	226
第九章 创新	227
第一节 管理的创新职能	227
第二节 企业管理创新的管理	232
复习思考题	242
参考文献	243

第一章 管理与管理学

第一节

管理的概念

一、人类的管理活动

管理实践活动是随着人们共同劳动的出现而出现的,它和人类的历史一样悠久。人们在共同劳动中为有效地达到一定的目标,需要开展有组织的活动,于是有了最早的管理活动。公元前 17 世纪中国商代,国王已统辖、指挥几十万军队作战和管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。中国历代帝王的管理机构和治国典章制度是相当复杂和完备的,包含着许多中国传统管理思想的理论和智慧。同样,在西方文明发源地的希腊、罗马、埃及、巴比伦等文明古国中,管理在文化、生产、法律、军事、建筑、艺术等许多方面也有光辉的实践。埃及金字塔、巴比伦“空中花园”、中国长城等伟大的古代建筑工程都证明:在几千年前人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万人的劳动,能历时多年完成计划周密的宏大工程,这些都是人类管理实践活动的骄傲。

管理活动的出现促使人们不断地总结经验,初步形成了一些零散的管理思想,这些我们可以从中外的文字记载中获得。而管理被系统地研究,只是最近一、二百年事。18 世纪 60 年代工业革命后,由于现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展,管理开始被普遍地重视和系统地研究。西方管理理论逐渐形成了不同的理论分支,从不同的角度来研究组织及其管理。随着管理思想不断提炼、概括和升华为较成熟、系统化的管理理论,管理学科随之产生,其后随着生产的发展、社会的进步不断发展和完善。

二、管理的概念

科学管理之父泰勒(F. W. Taylor)这样定义管理:“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)说:“管理就是决策。”即

管理的本质是围绕着决策的制订和组织实施而展开的一系列活动。

“现代经营管理之父”亨利·法约尔(H. Fayol)认为,管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素构成。这里,计划指预测未来并拟定一个行动方案;组织指建立一个从事活动的机构;指挥指维持组织中人员按要求进行活动;控制是要使所有事情按照已定计划和指挥的要求完成。他的这一理论成为按照职能定义管理的基础。

早期管理学者玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)认为,管理是通过其他人来完成工作的艺术。这一定义强调了人的因素在管理中的重要性。

斯蒂芬·罗宾斯和玛丽·库尔塔(Robbins and Coulter)对管理下的定义是:管理是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。这一定义在强调人的因素的同时,强调管理是讲究效率的过程。

管理大师哈罗德·孔茨(H.Koontz)认为,管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。孔茨的理论认为管理是有目标的,达成目标是需要资源的。

哈佛大学教授彼得·德鲁克(P. F. Drucker)认为,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。它强调管理是有专有技能、方法的专业性工作。

综合中外管理学者的思想,在比较大量国内教材给管理所下定义的基础上,本书这样定义管理:

管理是在特定环境条件下,以人为中心,对组织内外资源进行有效计划、组织、领导、控制、创新,以达成既定组织目标的过程。

这一定义包括以下含义:

- 1.管理的目的是实现既定的组织目标,该目标凭个人力量无法实现,管理是有目的的活动过程。
- 2.管理活动强调以人为中心的协调,人是组织的主体。
- 3.管理包括一系列相互联系的职能,即计划、组织、领导、控制、创新。
- 4.管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源,合理地利用人、财、物、信息等各种资源(协调、分配),才能确保组织活动的效果、效率和效益。
- 5.管理活动在特定环境下开展,有效的管理方法根据环境特点进行。

三、管理的重要性

古今中外,各行各业的活动都需要通过管理,人们研究“做事”、“管事”(包括“做人”、“管人”)的学问来针对具体的行业活动进行合理筹划、安排和协调,即进行有效的管理。因为凡是由众多人员参加的复杂的活动都需要很好地进行计划、组织、领导和控制,才能使活动有序地开展并取得预期的结果。今天从城市建设、科学实验、铁路公路建设到区域经济发展、国民教育、人口控制等各类项目都离不开科学的管理理论和方法的指导。管理已成为小到个体、家庭,大到组织、社会及国家兴

衰成败的重要要素。

随着人类社会不断地发展进步,人类作为群体参与的各种有目的的活动在广度和深度上都在不断发展,如在生产、科研、工程技术、政治、教育等其他领域都面临着组织创新、技术创新、竞争环境复杂性加剧的特点,这都对管理提出愈来愈高的要求。管理也是生产力。从某种意义上说,管理比技术、资源、物资、人员等要素更重要,它是研究合理调配和使用资源的方法论,是资源的“灵魂”,没有良好的管理系统,再先进的设备技术、再充足的资源和物资、再优秀的人才也不能发挥其应有的作用。

二战以后,经济受破坏的欧洲各国发现美国制造业业绩惊人,曾掀起学习美国企业管理知识的浪潮,并取得了显著的成效。20世纪60年代,许多发展中国家和地区如巴西、墨西哥、南非、土耳其、伊朗、新加坡、韩国、泰国和中国台湾等都先后引进了先进的管理理论和方法,并大力培养本国、本地区管理人才,在企业管理方面取得了不同程度的效果。20世纪70年代末,我国改革开放政策的实施在全国也掀起了加强管理的热潮。全国各省、市都纷纷成立了企业管理协会,全国先后有120多所大学设立了管理学专业,许多省市和经济管理部门都组建了专门培训管理干部的经济管理干部学院或培训中心。1990年10月,全国十所院校开始试点工商管理硕士(MBA)教育。同时,我国企业的管理水平也相应在不断地进步提高。今天,在21世纪新发展观的指引下,全国人民正朝着协调发展、全面发展、可持续发展的战略方向努力奋斗,管理的思想与方法也在不断地发展创新;“以人为本”、“和谐管理”、“可持续性管理”等新的理论和方法正在社会主义建设事业中不断地被完善和应用。

第二节

管理的职能

一、管理的要素

管理作为有组织的社会活动,有以下四个基本要素:管理主体、管理客体、管理目标及管理职能。

管理主体即管理者,是组织中从事管理活动的人员。组织中按不同的管理层次,分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员,分别负责组织战略方向层、专业管理层和作业管理层的管理工作。

管理客体是管理活动的作用对象。通常包括组织中的一般成员、组织中的各类资源(包括物资资源、信息资源、关系资源)及其他管理收受者。

管理目标即管理活动的努力方向及其所要达到的目的。任何一项管理工作都不能没有目的性,都离不开组织目标的指引。组织的管理目标是有层次性的,基层目标反映具体管理工作的目标;中层目标是连结基层和最高层战略目标的纽带,只有基层、中层、高层管理目标一致并按期完成,才能实现组织的最终目标。管理目标通常用各种业绩和效益指标来衡量,如反映生产业绩的指标如利润、销售额、市场份额等,反映效率的指标如资产报酬率、单位成本、周转率等。

管理职能反映用什么方式来实现对管理对象的管理,包括决策、计划、组织、领导、控制和创新,是连结管理者和管理对象的纽带,是管理活动过程的主要体现。

二、管理的职能

自法国管理大师亨利·法约尔 1915 年提出管理的计划、组织、指挥、协调、控制职能以来,许多学者对管理的职能进行了发展和补充,如加入调集资源、通信联系、决策、人事、创新职能及压缩一些职能提出三职能、四职能说等。这些不同的分类和理解是对管理职能认识不断深化而做出的新阐述。

本书综合各家的主张,列出管理工作所包括的几种基本活动内容,即决策、计划、组织、领导、控制和创新职能。

1. 决策

决策是管理者组织并解决问题以及利用机会的过程。决策过程一般包括七个步骤:(1)识别机会或诊断问题;(2)识别目标;(3)拟订各种方案;(4)评估各种方案;(5)做出决定;(6)选择实施战略;(7)监督评价。根据决策定义,管理的其他职能(计划、组织、领导、控制、创新)都离不开决策,确立目标、制定计划、在几个方案中进行选择,是目标、计划决策;机构设置、部门划分方式选择、集权分权关系处理、人员匹配是组织决策;如何引导激励、采取何种领导方式、选择何种沟通渠道和网络是领导决策;控制标准的制定、计划执行情况的检查及检查时机的选择、偏差确认及纠偏措施的选择是控制决策。因此决策理论学派认为管理就是决策,管理过程就是一系列决策制定与实施的过程。

2. 计划

计划,是制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动。它为组织指明了发展方向。组织中最高层管理者负责制订组织的总体目标和战略,基层或工作小组(work groups)制订详细的工作实施计划,处于二者之间的协调层管理人员将战略规划化解为基层战术计划,为下属单位制订政策与工作程序并进行计划协调工作。

计划也为管理者提供了使组织适应环境变化的手段措施。组织的战略规划必须考虑环境机会、组织自身能力与资源,管理者的期望及组织对社会的责任。

计划有各种类型:长期的战略规划,短期的作业计划;规定方针、指出重点的指导性计划;具有明确规定的具体计划等。

3. 组织

组织是确定所要完成的任务,确定由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程。主要包括(1)组织设计。设计组织结构是在工作分析基础上设计工作岗位,建立工作部门,确立上下级关系和相互作用的框架。(2)配备人员。根据岗位对人员的要求,进行人员选聘、考核、培训,确保合适的人员被安置到各级组织机构中相应适当的工作岗位上。(3)组织运行。根据组织环境和活动的特点,处理好各种关系,使信息、资源、任务在组织内顺畅流动,维持组织正常运转,达到组织力量的最佳协同与整合。同时考虑组织顺应环境和自身发展特点而进行调整和适时变革。

可见,通过组织职能,组织中的人、财、物、信息和其他资源得到有效配置和协调。

4. 领导

领导是指激励和引导组织成员为实现组织目标做贡献。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素,在日常的管理活动中领导作用主要体现在指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等方面。

组织内也存在各个部门和层次的领导者,他们通过开展各种沟通,指导、激励成员努力工作。要使领导工作卓有成效,领导者必须了解个人和组织行为的特征,运用管理心理学进行大量的人际交往、沟通工作,开展有效的激励工作,来最大程度调动组织成员的工作积极性。当然,成功的领导还应当能够预见未来,具有在错综复杂问题下正确决策的能力。

5. 控制

控制是为确保系统按预期目标运作,对计划实施情况进行监督和调整的过程。组织计划在运行中不可能完全与原计划吻合,控制职能就要对实际情况与原计划之间的偏差进行识别,通过调整限制偏差积累,确保原计划顺利实现。另外,根据客观环境的变化,适当修订、调整原计划,增强计划工作的适应性也是控制。

有效的管理需依赖有效的控制工作的开展。管理中的战略规划、组织与领导必须伴随有效的管理控制系统,才能真正发挥作用。

6. 创新

管理是在动态环境中发生的社会活动,仅有维持是不够的,必须不断调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求,这就是管理的创新职能。它是一种思想以及在这种思想指导下的实践,是管理的一种基本职能。

技术的飞速发展和政治文化的广泛冲突,使人类管理活动面临一种多变性和不确定性,组织要想立于不败之地,管理者必须具有创新精神,能够应对这种复杂性和多变性的挑战。有效的管理应当是适度维持与适度创新的组合,只有创新没有维持,系统会处于每时每刻都在变的混乱状态;只有维持没有创新,组织犹如一潭死水,适应不了任何外界变化,最终会被环境淘汰。

以上各种职能各有其独特的表现形式,但又相互联系交叉。决策职能通过方案的产生和选择表现出来,又与其他职能有所交叉(管理者在行使其他管理职能时都会面临决策问题);计划职能通过各类计划的制定来表现,组织职能通过组织结构设计 and 人员配备来表现,领导职能通过领导和被领导的关系来表现,控制职能通过偏差的识别和纠正来表现;创新职能则总是与其他职能相结合,无处不在,无时不在,贯穿于组织各管理层次和各管理职能当中。

管理工作通常需要紧密联系作业工作。不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同,管理工作就会出现不同的特点,这也表现为不同组织、不同业务领域在管理职能内容上的差别。如企业营销部门的计划工作是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划、安排;人事部门的计划工作是人员招募、培训、晋升的计划安排;财务部门的计划工作则是进行筹资规划和收支预算。另外,在不同组织层次上管理职能的内容也是有差别的。如高层管理者的计划职能是组织整体的长期战略规划,基层则侧重于短期、局部性的作业计划,高层管理者可能花在组织、控制职能上的时间多些,而基层管理者花在领导职能上的时间要多些。

三、管理的性质

1. 管理的二重性

从生产力和生产关系的角度来研究和分析管理活动,管理具有二重性,即自然属性和社会属性。

管理是人类社会分工所产生的社会劳动过程中的一种特殊职能。它由人类活动的特点而产生,人类任何社会活动都必定应用各种管理职能,这是管理的自然属性。管理活动的主要目的在于促使各种社会和经济资源、各种生产要素得到有效的利用。管理科学的许多理论、方法和手段正是人类社会生产实践经验的总结。这一特点不以人的意志为转移,也不因社会制度、意识形态的不同而改变。现代管理是社会化大生产的产物,也是一种生产力,这已被人类社会生产实践所印证。

管理的社会属性表现在管理总是在一定社会生产关系下进行,反映所有者的意志,为所有者服务。国家的管理、企业的管理、各种社会组织的管理活动都是一定社会生产关系的反映。管理活动总是同社会生产关系和社会制度密切联系。例如在中国封建社会,实行高度集权的行政管理体制,主张重农轻商,对保持稳定有一定的作用,但却抑制了流通领域的发展;西方资本主义经济经历了早期自由竞争发展和受政府干预两个阶段,体现了资本主义商品经济从自由发展到不断调整、完善的过程;在当代中国,改革开放的总设计师邓小平同志提出建设有中国特色的社会主义市场经济理论,极大地促进了我国国民经济的发展。这些事例都说明,管理活动是会受到一定历史条件下各种社会文化、意识形态的影响和制约的。因此,我们在学习、借鉴其他国家、地区的管理经验和方法时,要考虑国情、民情,结合组织环境的实际特点,创造性地继承、发扬和创新。

2. 管理是科学与艺术的统一

管理既是一门科学,又是一门艺术。管理学科是大量管理实践经验的升华,反映管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,这是管理的科学性。从事任何管理工作的人员都应认真地学习它,掌握它的本质。但管理属于“软科学”,它不是通过严密分析、推理得出准确结论的学科。由于管理工作的复杂性(管理对象人、事、物的复杂性,管理环境中的各种因素的不确定性以及无法找到最恰当方法手段组合的客观性等),任何管理理论都不能为所有的管理者提供解决一切管理问题的标准答案。管理者要通过研究管理对象、管理环境,根据基本管理理论和方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,来解决具体管理问题。这是管理艺术性的一面。成功的管理应当是在掌握管理科学规律的基础上,由管理者发挥和创造的一种特有的决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。

第三节

管理的基本原理与方法

一、研究管理基本原理与基本方法的意义

所谓原理是指某种客观事物的实质及其运动的基本规律。这里的“原”就是原本;“理”就是道理和规律。管理原理是指在管理活动中所应当遵循的基本规律,它是通过对管理工作的实质内容进行科学分析和总结而形成的基本真理,对一切管理活动具有普遍的指导意义。管理原理具有客观性、概括性、稳定性和系统性的特点。管理原理的客观性体现在对管理实质及其客观规律的表述,许多管理原则正是通过对基本原理的认识引申而来,规定人们的行动。在确定各项管理原则时,我们要以客观真理为依据,因为违背原理是会遭到客观规律惩罚的。概括性是指管理原理是对现实管理现象的抽象,是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括。它反映的领域很广泛,如涉及人与物、物与物、人与人的关系,又因组织部门不同、行业类型不同呈现出管理活动的多样性,但它在总结大量管理活动经验的基础上,舍弃了各组织之间的差别,经过高度综合概括得出具有普遍性、规律性的结论。稳定性是指管理原理具有相对稳定的特点,它也随着社会经济和科学技术的发展而不断发展。系统性是说管理原理中的系统原理、效益原理、人本原理、责任原理组成了一个有机体系,即根据管理现象本身的有机联系,形成一个相互联系、相互转化的完整的统一体。管理的实质,就是在系统内部以人为本,通过确定责任,以达到一定的效益。

研究管理基本原理,有助于提高管理工作的科学性,避免盲目性。了解了管理原理,管理工作就有了指南,建立组织、进行决策、制定规章制度等就有了科学依据。研究管理基本原理,有助于人们掌握管理的基本规律,以便更快地形成自己的管理哲学,来应对瞬息万变世界中的各种管理问题。研究管理基本原理,有助于迅速找到解决管理问题的途径和手段,如建立科学合理的管理制度规范管理行为,找到适合组织实际情况的领导方式等。总之,管理原理是管理活动的高度抽象和实践经验的升华,是指导一切管理的行为准则,掌握了管理的原理就等于掌握了管理活动的基本规律,对于强化管理工作,提高管理工作效率和效益,更好地发挥组织功能意义重大。

管理方法是管理活动中为实现管理目标,保证管理活动顺利进行所采取的工作方式。管理原理和管理方法是彼此相互联系和相辅相成的。管理方法是管理理论、原理的自然延伸与具体化,是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁,是实现管理目标的途径和重要手段。管理原理只有通过必要的管理方法才能在管理的实践活动中发挥作用,管理方法只有在正确的管理理论指导下,才不致产生盲目性,并取得有效的成果。

在吸收和运用多种学科知识的基础上,管理方法已逐渐形成了一个相对独立、自成体系的研究领域。管理方法一般可分为:管理的法律方法、管理的行政方法、管理的经济方法、管理的教育方法、管理的技术方法。它们形成了一个完整的管理方法体系。从一些特定的角度,可以对管理方法做如下分类:按管理对象的范围,可分为宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法;按管理方法的适用程度,可分为一般管理方法和具体管理方法;按管理对象的性质,分为人事管理方法、物资管理方法、资金管理方法、信息管理方法;按所运用的方法的量化程度,分为定性方法和定量方法。

管理实践的很多事例都说明,一个成功的管理者之所以成功,首先是因为他所从事的管理活动符合了管理的客观规律(有时可能是无意识的)。同时,也得益于管理方法上的科学性和有效性。以下将对管理基本原理和方法分别进行概括和表述。

二、管理基本原理

1. 系统原理

任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统,任何管理都是对系统的管理。系统原理是认识管理本质和方法的最基本视角,在管理原理的体系中起统帅作用。所谓系统,是指由相互联系和相互作用的若干部分组成,并具有特定功能的有机整体。自然界和人类社会有各种各样的系统。如人体有消化、呼吸、血液循环、神经系统;自然界有动物、植物、分子、原子结构等系统;在宇宙,有各种行星系统;在社会国民经济领域,有工业、农业、商业、交通、文教、卫生等系统。系统广泛而大量存在,从宏观事物到微观事物都有系统存在的情形。在现代管理中,人们也可以把任

何一个企业、单位或部门看成是一个系统。

系统具有集合性、层次性、相关性的特点,系统是由若干要素结合而成,一个系统至少由两个或两个以上的子系统构成;系统结构是有层次的,构成一个系统的子系统和子系统分别处于不同的地位;系统内各要素之间相互依存、相互制约,表现为子系统同系统之间、系统内部子系统或要素之间。

系统原理有以下几方面要点:

(1)整体性、功能性。系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系是以整体为主进行协调,局部服从整体,使整体效果为最优。系统是由若干子系统(要素)构成的统一体,系统不管由多少要素构成,这些要素都是相互联系、相互作用而形成统一整体的,否则系统便失去了全局和根本。系统的功能不等于要素功能的简单相加,而是要大于各个部分功能的总和。系统原理强调从总体着眼,部分着手,统筹考虑,各方协调,达到整体的最优化。系统整体坚强统一的程度,决定着系统的质量;系统整体对内调控和对外适应的能力,决定着系统的生机和活力。

每一个系统都具有特定的功能和作用,这是系统存在对自身和外部的价值所在。构成系统多层次的子系统不但有相互有机联系的一面,亦有各自的地位和作用。整体的统一,靠多层次子系统的分工和协调来达成;整体的效能,靠多层次子系统各自的作用及其综合而发挥;整体各方面的优化,靠多层次子系统的最佳组合而实现。

(2)动态性与环境适应性。系统作为一个运动的有机体,稳定状态是相对的,运动状态是绝对的。系统作为一种运动而存在,系统内部的联系、系统与环境的相互作用都是运动,系统的功能也在随时间不断变化,系统正是在这种不断变化的动态过程中生存和发展的。系统不是孤立存在的,它要与周围环境中的事物发生各种联系,环境是一个更高级的大系统。系统要与环境进行物质、能量和信息的交换,保持对环境的最佳适应状态,适应性愈强,系统的生命力愈强,愈能竞争和发展。

掌握系统的动态性、环境适应性,可以使管理者预见系统的发展趋势,能动态地认识和改变系统环境,正确决策,使系统健康有活力地发展。

(3)综合性和开放性。系统的综合性表现在系统目标的多样性与综合性,系统实施方案选择的多样性与综合性。所谓综合就是把系统的各部分各方面和各种因素联系起来,考察其中的共同性和规律性。系统目标是从各种复杂的因素中综合的结果,系统目标确定得恰当,各种关系能够协调一致,就能大大发挥系统效益。同样,为达到某个目标,会有各种各样的途径和方法,方案的多样性要求必须综合研究,选出满意方案。系统由许多子系统和单元综合而成,系统目标设立和方案选择都有综合性,综合性原理已成为一项创造性极强的方法,量的综合会导致质的飞跃,产生新的事物,综合的对象越多,范围越广,所做的创造也就越大。

系统也是对外开放的,任何系统都要与外界不断交流物质、能量和信息,才能维持生命,只有系统从外部获得的能量大于系统内部消耗散失的能量,系统才能不断发展壮大。管理者应充分估计外部对本系统的种种影响,努力扩大本系统从外部吸入的物质、能量和信息。

在管理中运用系统原理,管理者要努力做到:

(1)管理工作有统筹兼顾的全局性,把整体目标优化作为根本的出发点。在管理过程中要用系统的观点、系统分析方法,正确处理整体与局部、局部与局部以及各要素之间的关系。始终把整体观念、全局利益放在首位,精心运筹,全面安排,实现系统的整体优化。

(2)力求各管理局部的良好分工与协作,使之充分发挥各自的职能和作用,以求管理全局的最佳效能。主要是对人、财、物、事等各要素的科学组织、调节和运用,以取得“人尽其才、物尽其用、财尽其利”的优良效果。

(3)搞好企业(部门或单位等)与环境的协调统一,使管理系统能顺应社会大系统的动态变化,这是经营管理能够立足和发展的宏观必要条件。管理者应重视国内外市场和商品信息的调查和搜集,重视国内外政治、经济、文化、科技等方面的重大变化,并据此及时制定对策。

(4)根据系统的动态性原理,强调管理工作的时限性。系统处在不断的变化之中,其中内因是变化的依据,外因是变化的条件。所以管理工作不存在一成不变的模式,应当因地、因时、因人制宜不断调整。

2. 人本原理

人本原理即以人为中心的管理思想。主要观点为:人是组织的主体,组织有效管理的关键是成员的积极参与,现代管理的核心是使人性得到最完美的发展,服务于人是管理的根本目的。科技进步、财富创造、生产力发展都离不开人的劳动和管理,人是管理系统中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素,管理应“以人为中心”,充分发挥人的聪明才智,最大限度调动人的积极性和创造性,这是做好管理工作的根本。

人本原理对管理者工作的启示有:

(1)管理者一定要正确地认识人、尊重人、依靠人,要坚决抛弃传统管理中把人视为机器附属物的错误观念。人是管理系统中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素,只有企业全体员工的共同努力,才能使各项资源合理利用,经营活动有效进行。

(2)企业应适度分权,让职工参与管理,发挥职代会以及股份制董事会、职工代表及股东大会的作用。一些企业实行股权分散化和大众化,吸引更多的员工关心和参与企业的管理工作,也是人本原理的一种运用。

(3)管理者应重视满足广大职工的合理需要。需要是人的行为动力的源泉,人的需要可分为物质需要和精神需要。管理者应尽可能了解、满足职工在衣食住行等

基本物质条件上的需求以及在社会交往、知识、道德、荣誉等多方面的精神需求,极大地调动人的积极性,这同时也有助于人的良好个性的形成与发展。

(4) 强调管理工作是为人服务的。管理是以人为中心、为人服务的,是为了实现人的发展。这里“人”包括内部职工、参与生产经营活动的人、外部用户、顾客乃至全社会人。邓小平同志说“领导就是服务”,管理者要重视建立良好的人际关系与和谐的企业内外环境,为员工服务,为顾客服务,为社会服务。

综上所述,人本管理原理是强调尊重人、依靠人、发展人的管理原理。

3. 信息与反馈控制原理

信息可以减少和消除人们对事物了解的不确定性。一般来说,信息泛指消息、情报、指令、数据、图表、信号等一切有价值的情况和资料,人们能够获得并认识它们,就意味着在该领域中,对事物了解不确定性的减少和消除。在信息时代,为有效地获取、处理、维持和分配信息,组织内需建立信息系统并利用信息技术。信息系统有输入、处理、输出、反馈和控制等要素,信息在管理系统中是双向流动,因而独具反馈作用,信息流如同管理工作的神经系统,其状态决定管理机体运动的正确、敏捷、速度和效率。完备的信息是正确决策的基础和前提,信息收集和运用的好坏,甚至关系到组织管理的成败和兴衰。今天,计算机技术和信息技术的进展为管理者提供了管理信息的更多手段,这些机会在几年前可能并不存在。

管理者运用信息及其反馈控制原理,应注意:

(1) 要在日常管理工作中适时获取适量有用信息。要十分重视信息的收集、贮存、加工整理和运用,力求达到全面及时,准确可靠。

(2) 开发利用管理信息系统,并借助其他信息技术。建立以计算机、现代科技为基础的电子数据处理系统(EDP),用于管理数据的检索、处理加工和转换;发展管理信息系统(MIS),为各级管理部门提供有效的管理和控制;建立决策支持系统(DSS),即建立人机合一系统,帮助各级管理者实现科学决策。其他信息技术如电信和网络、人工智能及办公自动化等可用于组织各层次的沟通、信息传送和决策,大大提高管理工作效率。

除运用高科技手段外,还要有完备的组织结构系统来确保信息的筛选、分析评估、取舍,以及在管理预测、决策、计划、指挥和控制工作中及时与正确的运用。

4. 责任原理

责任原理是指管理工作必须在合理分工的基础上,明确规定组织各级部门和个人必须完成的工作任务和相应的责任。主要包括以下三方面内容:一是明确每个人的职责。明确职责有利于挖掘人的潜能和保证组织任务的完成,它建立在合理分工的基础上,强调清楚的职责界限,具体的职责内容要落实到人。二是职位设计和权限委托要合理。明确了职责就要授予相应的权利,权限是完成工作必要的条件。职位设计和授权要考虑下属的能力,并将风险和利益挂钩。三是奖惩分明,公正及时。对员工工作业绩应做出正确的考核和评价,严格奖惩,使有贡献者及时

被肯定,不良行为及时被制止,规范化的奖惩制度是实现奖惩分明、公正及时的保证。

责任原理要求管理者:

(1)在管理工作中,要强调职责、权限、利益和能力的协调统一。责任原理的核心是职责,必须在数量、质量、时间、效益上有明确的规定,并通过相应的条例、规程等形式表现出来。与职责相匹配的权力包括人、财、物各个方面,并通过相应的利益给予人们完成职责、创造业绩的补偿,此即责、权、利的统一。完成职责要以人的能力作为后盾,即以知识和技能作为基础。

(2)要形成科学和规范的奖惩制度与方法。奖惩是对人的工作职责及其业绩客观与公正的评价,罚要合情,奖要合理,才有助于提高人的工作积极性。奖惩要以科学准确的考核为前提,使人产生公平感,奖惩工作要及时,立竿见影。

5. 效益原理

任何组织管理的最终目标都是为了追求和获取效益。所谓效益是指有效产出和其投入之间的一种比例关系。它包括经济效益和社会效益两个方面。经济效益可以直接运用若干经济指标来计算和考核,而社会效益则具有间接性,较难完全量化。管理工作应两者并重,不能只看经济效益。管理效益与管理主体的战略认识紧密联系,战略正确才能获得预期管理效益。

效益原理要求管理工作做到:

(1)正确处理组织管理工作中效率、效果和效益三者之间的关系。效率是指单位时间内所取得成果的数量,它体现了输入与输出之间的关系,效果是指经过投入转换所得到的有用成果,它体现了对组织目标与任务的完成情况,效益是指生产成品中,为社会所接受的成果。三者之间可以是一致的,也可以是不一致的。在管理活动中,有效率、有效果而无效益的情况大量存在,如项目的重复引进和盲目开发就是无法带来效益的。

(2)建立正确的管理效益观。追求效益应当成为管理活动的出发点和归宿,特别是追求长期稳定的高效益。管理者要正确处理企业局部效益与全局效益的关系,并遵循客观规律去取得最佳效益。

三、管理的基本方法

管理基本方法可分为法律的、行政的、经济的、教育的和技术的方法。

1. 管理的法律方法

法律方法是通过法律、法令、条例以及司法、仲裁工作调整组织在宏观和微观活动中所发生的各种关系的管理方法。

法律方法具有以下特点:

(1)严肃性和强制性。法律与法规一旦制订和颁布,就具有相对的稳定性和权威性,各企业、单位、公民都必须毫无例外地遵守,严格执法能确保社会经济秩序