

第七部分 管理学（主角参与学习法）

第一章 管理学基础知识

第一节 管理概述

一、管理的含义

管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配，协调相关资源的过程。

该定义有以下四层含义：

- (1) 管理是人类有意识、有目的的活动。
- (2) 管理应当是有效的。
- (3) 管理的本质是_____。

协调包括两个方面的内容：一是组织内部各种有形和无形资源（如人、财、物、信息、技术、社会关系等）之间的协调，使其组成一个有机整体，生成强大的竞争能力；二是组织内部与外部环境协调，外部环境包括生态环境、自然环境、社会制度、生活方式、意识形态，甚至某些潜规则等，只有环境友好型的组织才会有可持续发展的生命力。

- (4) 协调是运用各种管理职能的过程。

二、管理的特性

管理的特性是指由管理活动自身性质而产生和形成的独特特点。一般来说，管理活动具有以下特性：

1. 管理的_____：

一般性：指管理普遍存在于一切社会协作生产和社会公共生活的过程中，因而管理具有自身的一般规律。一般性是管理的自然属性。

特殊性：指管理是在特定的社会经济政治关系中进行的，故其具有特定的社会历史性质和特定的目标以及价值取向。特殊性是管理的社会属性。

2. 管理的科学性：

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

3. 管理的艺术性：

管理的艺术性就是强调管理的实践性。它强调，管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

三、管理的职能

管理的职能中，最主要的是_____、_____、_____、_____、_____，这五种职能是管理活动最基本的职能。

场指挥与现场监督，也称为作业层。如一些部门经理、工长等。

六、管理者的技能

美国著名的管理学学者罗伯特·卡茨认为，有效的管理者应当具备三种基本技能：技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能，技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

(2) 人际技能，人际技能是指与处理人事关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力。

(3) 概念技能，概念技能是指能够洞察组织与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。

七、管理者层次和管理者技能的关系

如把领导者分为低、中、高三个层次，技术、人际和概念三种技能结构的比例依次为：

基层——47：35：18；

中层——27：42：31；

高层——18：35：47。

八、管理者角色

加拿大学者_____通过实证研究发现：管理者在组织中扮演着三大类共十种角色，即人际关系角色类、信息角色类和决策角色类。

1. _____类角色：精神领袖，领导者，组织联络者
2. _____类角色：信息监听者，信息传播者，发言人
3. _____类角色：企业家，干扰应对者，资源分配者，谈判者

九、管理学的研究方法

三种：归纳法、试验法、演绎法

(1) _____法

通过对客观存在的一系列典型事物(或经验)进行观察和分析，从掌握典型事物的典型特点、规律和关系入手，研究事物之间的因果关系，找出事物变化发展的一般规律的研究方法，也叫实证研究。

个别——一般

(2) _____法

人为地为某一试验创造一定条件，观察其实际试验结果，再与未给予这些条件的对比试验的实际结果进行比较分析，寻找外加条件与试验结果之间的因果关系。如果通过多次试验，总是得到相同结果，即可总结出一定的客观规律。

(3) _____法

从某种概念或某种统计规律出发，在实证研究的基础上，用归纳法找到般的规律性，并加以简化，形成某种出发点，建立起经济模型，这种模型能反映出一种简化了的事实，这种方法被称为演绎法。

解释性模型（从理论概念出发建立的模型）、经济计量模型（从统计规律出发建立的模型）、描述性模型（建立在经济归纳法基础上的模型）

一般——个别

牛刀小试

1. 【真题-单选】管理者所处的层次越高，面临的问题越复杂，就越需要具备（ ）。
A. 人事技能 B. 组织技能 C. 概念技能 D. 领导技能
2. 【真题-单选】管理的一般性是指（ ）。
A. 管理普遍存在于一切社会协作和社会公共生活过程中
B. 管理具有特定的社会历史性质
C. 管理必须按照客观规律，按照科学规范的要求，运用科学方法进行
D. 一切管理活动都应该从实际出发，具体情况具体分析
3. 【真题-单选】管理者要对实现的目标、应采取的行动和方案作出选择和具体安排，包括分析外部环境和内部条件，确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序活动等，这称为管理的（ ）职能。
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
4. 【真题-单选】下列关于法律方法，说法正确的是（ ）
A. 仲裁是一种司法活动，其判定可以强制执行
B. 法律方法只有积极作用，不存在消极影响
C. 就企业管理而言，只要掌握与企业生产经营活动直接相关的法律就可以了
D. 法律具有严肃性
5. 【真题-单选】行政方法的运用一般是（ ）
A. 自上而下 B. 自下而上 C. 横向 D. 纵横结合
6. 【真题-单选】在作出是否收购其他企业的决策时，管理者必须从多个角度出发，全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况，这时管理人员需要的技能主要是（ ）
A. 诊断技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 技术技能

第二节 管理理论的形成与发展

自科学管理产生以后，管理理论经历了古典管理、行为科学和现代管理三个阶段。20世纪80年代以来，又出现了许多新兴的管理理论。比如战略管理、企业文化、学习型组织等。

一、古典管理理论阶段

1. 科学管理理论

科学管理理论的代表人物是美国的弗雷德里克·泰勒（_____之父）。

他的代表作：《计件工资制度》、《科学管理原理》等。泰勒主张用科学管理方法代替经验方法，形成了一套管理制度，促进了当时工厂管理的普遍改革。

指导思想：科学管理的核心是要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革。（1）泰勒科学管理的中心问题是提高劳动生产率。（2）实现最高工作效率的手段是用科学的管理代替传统的管理。

主要内容：开发科学的作业方法；科学地选择和培训工人；实行有差别的计件工资制；将计划职能与执行职能分开；实行职能工长制；在管理上实行例外原则。

2. 一般管理理论

代表人物是法国的亨利·法约尔。法约尔在泰勒理论的基础上，充实和明确了管理的概念。他被誉为“_____之父”。

他的代表作：《工业管理和一般管理》。

法约尔第一次对管理的一般职能做了明确的划分（①技术职能，即设计制造；②经营职能，即进行采购、销售和交换；③财务职能，即确定资金来源及使用计划；④安全职能，即保证员工劳动安全及设备使用安全；⑤会计职能即编制财产目录，进行成本统计；⑥管理职能，包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。），第一次对管理要素进行了分析，在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点，为以后管理理论的发展奠定了基础。使其形成了一个完整的管理过程，因此，他被称为管理过程学派的创始人。他非常重视管理原则的系统化，探求确立企业良好的工作秩序的管理原则，提炼出十四项原则（①分工；②权力与责任；③纪律；④统一命令；⑤统一领导；⑥员工个人要服从整体；⑦人员的报酬要公平；集权；等级链；秩序；平等；人员保持稳定；主动性；集体精神）。

3. 行政组织理论

代表人物是德国社会学家、经济学家马克斯·韦伯。他对管理理论的贡献主要是提出了理想的行政管理体系。

代表作是《社会组织与经济组织理论》。由于韦伯是最早提出一套比较完整的行政组织体系理论的人，被称为“_____之父”。

二、行为科学理论阶段

广义的行为科学是指包括类似运用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人的行为的科学。已经公认的行为科学的学科有心理学、社会学、社会人类学等。行为科学认为“人”不单是“经济人”，还是“社会人”，即影响工人生产效率的因素除了物质条件外，还有人的工作情绪等。

1. 行为科学早期理论-----人际关系学说（人群关系论）

美国哈佛大学教授乔治·梅奥。

20 世纪二三十年代，美国国家研究委员会和西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于这项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进行的，后人称之为霍桑试验。

霍桑试验分为四个阶段：工厂照明试验—继电器装配试验—谈话研究—观察试验。梅奥等人通过试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。

在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

- (1) 职工是“社会人”。
- (2) 满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键。
- (3) 企业存在着“非正式组织”。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

2. 行为科学学派的主要理论

马斯洛的需求层次理论将需求分为五种，像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，分别为：生理上的需求，安全上的需求，情感和归属的需求，尊重的需求，自我实现的需求。

赫茨伯格的双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，二是激励因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论，该理论是在他的著作《企业的人性面》一书中首次提出来的，X 理论指人本性是坏的，一般人都有好逸恶劳的、尽可能逃避工作的特性；而 Y 理论与 X 理论相反，指人一般不懒惰，他们对工作的喜爱和憎恶取决于这份工作对于他们是一种惩罚还是奖励，在正常情况下人们愿意承担责任。

【补充】：超 Y 理论——乔伊·洛尔斯 主要观点：管理方式要由工作性质、成员素质等来决定。

不同的人对管理方式的要求不同。有人希望有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作，而不愿参与问题的决策去承担责任。这种人欢迎以 x 理论来指导工作，有的人则需要更多的自治责任和发挥个人创造性的机会。这种人则欢迎用 y 理论来指导工作。

威廉·大内的 Z 理论，该理论认为企业管理当局与职工的利益是一致的，两者的积极性可融为一体。管理的主要内容：

- a: 企业对职工的雇佣应是长期的而不是短期的
- b: 上下结合制定决策，鼓励职工参与企业的管理工作
- c: 实行个人责任制
- d: 上下级之间关系要融洽
- e: 对职工要进行知识全面的培训，使职工有多方面工作的经验。
- f: 相对缓慢的评价和稳步提拔
- g: 控制机制要较为含蓄而不正规，但检测手段要正规

三、现代管理理论阶段

第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产社会化程度日益提高，管理思想得到了丰富和发展，出现了许多新的管理理论和管理学说。这些理论和学派，在历史渊源和内容上相互影响和联系，形成了

盘根错节、争相竞荣的局面，被称为“管理理论的丛林”。各学派的主要内容如下：

1. 管理过程学派

管理过程学派，又叫**管理职能学派**、**经营管理学派**。主要致力于研究和说明“管理人员做些什么和如何做好这些工作”，侧重说明管理工作实务。开山鼻祖是亨利·法约尔，当代最著名的代表人物是哈罗德·孔茨。该学派的主要特点是把管理学说与管理人员的职能联系起来。他们认为，无论什么性质的组织，管理人员的职能是共同的，即：计划、组织、人员配备、指挥和控制，这五种职能就构成了一个完整的管理过程；管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行着管理职能，只是侧重点不同。

2. 经验学派

经验学派的代表人物是彼得德鲁克。该学派主张通过分析经验（即指案例）来研究管理学问题。通过分析、比较、研究各种各样的成功的和失败的管理经验，就可以抽象出某些一般性的管理结论或管理原理，以有助于学生或从事实际工作的管理人员来学习和理解管理学理论，使他们更有效地从事管理工作。不少学者认为，经验学派实质上是传授管理学知识的一种方法，称为“案例教学”。

3. 系统管理学派

系统管理学派的主要代表人物是卡斯特和落森茨威克。该学派认为，组织是一个由相互联系的若干要素组成、为环境所影响的并反过来影响环境的开放的社会技术系统。它是由目标和价值、结构、技术、社会心理、管理等五个分系统组成的。必须以整个组织系统为管理研究的出发点，综合运用各个学派的知识，研究一切主要的分系统及其相互关系。

4. 决策理论学派

决策理论学派的主要代表人物是赫伯特·西蒙。该学派认为，_____。管理活动的全部过程都是决策的过程，管理是以决策为特征的；决策是管理人员的主要任务，管理人员应该集中研究决策问题。

5. 管理科学学派

该学派主张运用数学符号和公式进行计划决策和解决管理中的问题，求出最佳方案，实现企业目标；经营管理是管理科学在管理中的运用；信息情报系统就是由计算机控制的向管理者提供信息情报的系统。

6. 权变理论学派

该学派主要代表人物是美国的菲德勒认为，由于组织内部各个部分之间的相互作用和外界环境的影响，组织的管理并没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论，任何理论和方法都不是绝对的有效，也不是绝对的无效，采用哪种理论和方法，要视组织的实际情况和所处的环境而定。

四、管理理论新发展

进入 20 世纪 60~70 年代以来，西方管理学界又出现了许多新的管理理论，这些理论思潮代表了管理理论发展的新趋势。

1. 企业文化

企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它由三个不同的部分组成：_____文化（这是企业文化的核心层、是呈观念形态的价值观信仰及行为准则，如企业经营理念等）、_____文化（这是企业文化的中间层，如企业规章制度

等)和_____文化(这是企业文化的外围层,如厂容厂貌厂旗厂标等)。

从20世纪70年代末开始,企业文化发源于美国、首先实践于日本后迅速风靡于世界的一种新的企业管理思潮。

企业文化是企业生存的基础,发展的动力,行为的准则,成功的核心。企业文化具有塑造企业形象、凝聚激励和约束员工的功能作用。

2. 学习型组织

1990年,美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了他的享誉世界之作:《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,引起世界管理学界的轰动。从此,建立学习型组织、进行五项修炼成为管理理论与实践的热点。

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能,即:_____、_____、_____、_____和_____。

3. 企业再造

企业再造(又称业务流程再造,简称BPR)是20世纪80年代末、90年代初发展起来的管理新理论。

企业流程再造的目的是提高企业竞争力,从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务提供给客户。

企业再造的基本内容是,首先以企业生产作业或服务作业的流程为审视对象,从多个角度,重新审视其功能、作用、效率、成本、速度、可靠性、准确性,找出其不合理因素;然后,以效率和效益为中心对作业流程和服务流程进行重新构造,以达到业绩上质的飞跃和突破。

牛刀小试

1. 【真题-单选】人类对生活资料的需要、生理保健的需要、繁衍后代的需要属于()。
A. 生理性需要 B. 社会性需要 C. 物质需要 D. 精神需要
2. 【真题-单选】美国心理学家马斯洛提出的“需要层次理论”的最高层次需要是()。
A. 安全的需要 B. 归属和爱的需要
C. 自我实现的需要 D. 尊重的需要
3. 【真题-单选】根据赫茨伯格的双因素理论,以下属于保健因素的是()
A. 工作上的成就感 B. 提升 C. 工资 D. 责任
4. 【真题-单选】根据马斯洛的需要层次理论,下列是按照需要从低到高的顺序排列的()
(1)就业保障;(2)上司对自己工作的赞扬;(3)工作的挑战性;(4)同乡联谊会;
(5)满足标准热量摄入量食品
A. (5) (1) (4) (2) (3) B. (5) (4) (1) (3) (2)
C. (5) (4) (1) (2) (3) D. (5) (1) (3) (4) (2)
5. 【真题-单选】根据麦格雷戈的理论,有人希望有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作,而不愿参与问题的决策,这种人欢迎以_____指导管理工作。
A. X理论 B. Y理论 C. 超Y理论 D. Z理论
6. 【真题-单选】管理科学学派中所运用的科学技术方法,最早来源于()
A. 科研部门 B. 军队 C. 学校 D. 工业企业

7. 【真题-单选】现在很多公司实行了弹性工作制，员工可以自行安排工作时间，甚至有的从事特殊工作的人可以利用公司提供的互联网等资源的家里办公。这样他们对工作和个人的家庭、社交生活也有了较大的自由度。当然也有一些人是必须每天去公司上班。你认为该公司的管理者所持有的对人的认识主要是倾向于哪一种？（ ）

- A. X 理论 B. Y 理论 C. Z 理论 D. 社会人

第三节 管理学基本原理

一、人本原理

（一）概述

管理是由内外多种相关因素共同作用的活动过程。其中，人是最主要的因素或决定因素。

1.管理主要就是管人管事，通过管人去管事，只有用好人、管好人才管好事。

2. “人事问题”是行政的核心，人事制度“是一切行政的基础”，“管理功能的精髓则在于知人善任，激励优秀人才。”

（二）管理中人本原理的基本精神

1.人是管理活动的主体和核心。

2.搞好管理的关键是做好人的工作。

3.搞好管理要靠一批优秀的行政管理人才。

4.社会主义国家的管理，理应更科学地掌握和贯彻人本原理。

二、激励原理

（一）激励原理的含义及核心

1.激励原理的含义

人的需要产生动机，动机决定行为，行为取得成果，成果又能使人的需要得到满足。在管理中，从分析、考虑和满足人的各种需要出发，以引起某种理想的动机和动力，进而造成有效的激励力，激励人们努力工作并取得好的行为效果。

2.激励原理的核心

激励原理的核心是_____为基本内容的动力问题。动力的正确运用和需要满足度的提高，能产生巨大的激励力。

（二）激励原理的基本类型

根据人们需要的不同层次和内容，激励的动力分为三种基本类型：

1.物质动力。物质生活资料的基本满足是人类得以生存和发展的基础。

2.精神动力。人之所以为人，是因为人是有思想的。信仰、理想、事业心、荣誉感、成就感、光荣称号以及日常的思想工作等，都是精神动力的源泉。

3.信息动力。信息是关于事物运动状态和运动方式的反映。整个管理工作，实际上就是以信息处理为中心的工作。来自管理机关内部和外部的各种信息，成为推动管理工作不断改进和完善的巨大动力。

（三）激励理论

1. 需求层次论

需求层次论将人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为五种，分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现。

（1）生理需要：最基本的需要，如衣、食、住、行。

（2）安全需要：保护自己免受身体和情感伤害的需要。一类是现在的安全需要；一类是对未来的安全需要。

（3）归属与爱需要：包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。

（4）尊重需要：分为内部尊重和外部尊重，内部尊重包括自尊、自主和成就感；外部尊重包括地位、认可和关注或者说受人尊重。

（5）自我实现需要：成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。

五种需要可以分为高低两级，其中生理上的需要、安全上的需要和归属与爱的需要都属于低一级的需要，而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要。

2. 双因素理论

双因素理论亦称“激励-保健理论”。美国心理学家赫兹伯格认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，二是激励因素。

（1）保健因素是指造成员工不满的因素，主要包括公司的政策、行政管理、监督、工作条件、薪水、地位、安全以及各种人事关系的处理不善等。当保健因素低于一定水平时，会引起职工的不满；当这类因素得到改善时，职工的不满就会消除。包括：企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、工作安全、个人生活、工作条件等。

（2）激励因素是指能造成员工感到满意的因素，主要有工作表现机会、工作本身的乐趣、工作上的成就感、对未来发展的期望、职务上的责任感等。激励因素的改善而使员工感到满意的结果，能够极大地激发员工工作的热情，提高劳动生产效率；但激励因素即使管理层不给予其满意满足，往往也不会因此使员工感到不满意。包括：工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、职责。

双因素理论的核心在于：只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

3. X、Y 理论

（1）X 理论是对把人的工作动机视为获得经济报酬的“实利人”的人性假设理论的命名。X 理论是现代管理科学中以工作定向的行为学派关于人性的一种假设。该理论认为人性好逸恶劳，主张采取命令、强制的管理方式。

(2) Y理论的主要观点是一般人本性不是厌恶工作，如果给予适当机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能；多数人愿意对工作负责，寻求发挥能力的机会；能力的限制和惩罚不是使人去为组织目标而努力的唯一办法；激励在需要的各个层次上都起作用；想象力和创造力是人类广泛具有的。

4. 公平理论

公平理论是研究工资报酬分配的合理性、公平性对职工工作积极性影响的理论，由美国心理学家亚当斯于1967年提出。

该理论认为：人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动和所得的报酬与他人付出的劳动和所得的报酬进行社会比较，也会把自己现在付出劳动和所得报酬与自己过去所付出的劳动和所得的报酬进行历史比较。

职工个人需要保持一种分配上的公平感，如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或现在的收支比例与过去的收支比例相等时，就会认为公平、合理，从而心情舒畅，努力工作；

如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例不相等，或现在的收支比例与过去的收支比例不相等时，就会产生不公平感，内心不满，工作积极性随之降低。

公平理论认为，当员工感到不公平时，他们会采取以下六种选择中的一种：（1）改变自己的投入；（2）改变自己的产出；（3）歪曲对自我的认知；（4）歪曲对他人的认知；（5）选择其他参照对象；（6）离开该领域。

5. 期望理论

期望理论又称“效价-手段-期望理论”，由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于1964年在《工作与激励》中提出。该理论可以用公式表示为： $激动力 = 期望值 \times 效价$ 。在这个公式中，激动力指调动个人积极性，激发人内部潜力的强度；期望值是根据个人的经验判断达到目标的把握程度；效价则是所能达到的目标对满足个人需要的价值。

这个理论的公式说明，人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积。也就是说，一个人对目标的把握越大，估计达到目标的概率越高，激发起的动力越强烈，积极性也就越大。

6. 强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳首先提出，认为人的行为是对其所获刺激的函数，如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现，若对他无利，这种行为就会减弱直至消失。

根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为，包括奖金、对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等；负强化是指撤出一个厌恶刺激，从而增强行为出现的概率。

具体来说，强化的方式有四种：

- （1）_____，即奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强、重复出现。
- （2）_____，即当员工出现一些不符合组织目标的行为时，施加某种令人厌恶的刺激，可以约束这些行为少发生或不再发生。惩罚是力图使所不希望的行为逐渐削弱，甚至完全消失。
- （3）_____，即对于符合组织目标的行为，撤消或减弱原来存在的消极刺激或者条件以使这些行为发生的频率提高。
- （4）_____，即对已出现的不符合要求的行为进行“冷处理”，达到“无为而治”的效果。

三、能级原理

能级原理，又称能级相称原理，即根据人的能力大小，赋以相应的责任和授以相应的职权，

使有不同才能的人都处于相应的能级岗位上，各献其能，各施其才，以保持和发挥组织或团体的整体效能。

组织稳定的结构层次应是正三角形或正宝塔形，上窄下宽，一般应按战略规划层—战术计层—具体执行层这样三个层次由上向下排列。

四、系统原理

（一）概述

系统原理是指运用系统理论，对管理活动进行系统分析，通过正确处理管理系统内、外部环境之间的各种关系，实现管理系统的整体优化。系统中的每一个要素都有自己独特的结构和功能，但这些要素集合起来构成系统后，又具有各个孤立要素所不具备的整体功能。

（二）系统原理的原则：

系统原理的原则主要有：动态原则、整分合原则、反馈原则、封闭原则。

【补充】：客户关系管理系统

客户关系管理既是一种应用软件技术，也是一种管理理念。

客户关系管理理念认为与客户建立良好关系是所有业务持续发展的基石，也是企业持续竞争优势的源泉。作为一种软件技术，它是利用信息科学技术，实现市场营销、销售、服务等活动自动化。

客户关系管理的实施一般分为四个阶段：客户获取、客户保留、客户拓展、客户选择。

客户关系管理系统能够支持很多营销活动：

- (1)销售队伍自动化管理 (2)客户服务管理。(3)销售流程管理。(4)促销活动管理。(5)各种营销分析。

五、权变原理

（一）权变原理的含义

权变原理是指根据系统所处的内外环境因素，因势利导，随机应变，适时调整管理对策和管理方法的一种管理理论。

（二）权变原理的基本精神及其运用

- 1.管理要素，复杂多变。这是权变原理的前提。
- 2.审时度势，相机权变。这是权变原理的实质。
- 3.追求实效，实现目标。这是运用权变原理的目的。

【补充】美国伊利诺伊大学的菲德勒提出“有效领导权变模式”，即菲德勒模型。他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。他将影响领导风格的环境因素归纳为三个方面：_____、_____和_____。

六、效益原理

效益原理是指在管理活动中，按照管理目标的要求，力图以尽可能少的总投入，获得尽可能多的总产出。

在管理中运用效益原理，必须正确处理好以下几个方面的关系：

第一，整体效益和局部效益的关系。局部效益是整体效益的基础，整体效益是局部效益的保证。

第二，管理的直接效益与整个社会目标的关系。效益原理要求把管理的直接效益与整个社会目标有机地统一起来，把管理的效益放到整个社会需要、社会利益、社会目标的大范围中全面考察，使之符合社会大目标的要求。

第三，长远效益和当前效益的关系。在管理中，只有既有利于当前效益的提高，又有利于长期效益的实现，才是真正的高效益。

七、责任原理

责任原理就是在合理分工的基础上，明确各个部门和每个人应分担的义务，并按具体功能的要求认真履行这些义务。

按与实体成果联系的密切程度，责任可分为：直接责任与间接责任、实时责任与事后责任。例如，在生产第一线岗位的人一般应负直接责任和实时责任，而在第二线岗位和管理部门或指挥部门的人一般应负间接责任。**在实际工作中，工作岗位离实体成果越远，责任越容易模糊。**

贯彻责任原理要求：

第一，责任的确定必须以合理分工为基础。

第二，责任必须明确，界限要清楚。责任应具有单一性或专业性，全面性或全能性的责任实际上没有人负得起；责任的内容要具体，并有明确规定；责任要包括横向联系的内容。

第三，责任要落实到人。只有这样，才能做到事事有人负责。职位设计和权限委授要合理，必须要处理好**权限、利益、能力**三者之间的关系。

第四，责任要形成制度。健全的责任制度应该包括：责任的内容须明确具体并建立完善的责任体系，既无漏洞又不烦琐；须同时赋予履行责任所必需的权力；履行责任的结果要有明显的标识并尽可能数量化；履行责任的后果要有反馈的规定，即建立报告制度、奖惩制度等。

第五，要有检查和监督。

八、彼得原理

彼得原理是美国学者**劳伦斯·彼得**在对组织中人员晋升的相关现象研究后得出的一个结论：在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于被晋升到其不称职的地位。**彼得原理有时也被称为“向上爬”理论。**