

第二章 管理原理

教学目的：明确管理的一般原理及其内容，并据此总揽管理学的理论体系。

教学要求：阐明管理原理的类型及其重要性，重点介绍系统原理、人本原理、权变原理和创新原理，领会各个原理的深刻内涵及相互之间的关系。

教学内容：管理原理的含义，系统原理，人本原理，权变原理和创新原理。

教学形式：课堂理论讲解、穿插讨论及案例分析相结合，以理论讲解为主。

本章重点和难点：本章涉及的四个管理基本原理皆为教学重点，管理原理的重要性和关系原理是难点。

第一节 管理原理概述

一、管理原理范畴：

原理的“原”有“源”、原本、起初、根本的含义；原理的“理”是指道理、准则、规律。原理是指某种运动的基本规律、某类实践的基本理论及准则、某门学科的基本理论。

管理原理是指管理活动的根本依据和准则，是管理学的基本理论，它是管理学在不同业务领域都需应用的概念、理论、准则和方法，反映了管理的基本规律。

二、管理原理的重要性：

作为管理学的基本理论，管理原理对管理学的理论发展和实际应用，都具有重要的意义：

- 1、管理原理阐明了管理的实质及基本任务。
- 2、管理原理蕴涵着管理的基本观念和基本指导思想。
- 3、管理原理突出了管理的关键和重点。
- 4、管理原理提供了管理的基本手段和途径、基本方法和技巧。

三、管理原理体系

关于管理原理的体系，管理学界存在较大的分歧，许多学者曾作过深入的研究和探讨，并提出相应的管理原理体系的构成模式。我们认为，在当今的社会技术经济环境下，环境原理体系应包括以下四个基本组成部分，即：系统管理原理、人本管理原理、权变管理原理及创新管理原理。

1、系统原理：将组织视为复杂的社会经济技术系统，把管理理解为对话系统的设计、构建并使之正常、高效运转的过程。

2、人本原理：把人看作管理的主要对象及组织最重要的资源，坚持以人为本的指导思想，在管理活动中，充分依靠员工，及时了解员工的要求，运用各种激励手段，充分调动和发挥人的积极性和创造性，实现人和组织的共同发展。

3、权变原理：认为管理是一项需要运用经验和技巧的实践流动，不存在普遍适用的，一成不变的管理方法和模式，管理应灵活地适应组织内、外部环境的变化。

4、创新原理：创新是组织的灵魂，它直接推动着组织自身发展和自我完善，并以此获得与竞争对手相比较的竞争优势。有效的管理要求只有通过不断的创新才能得以实现。

以上构成管理原理体系的四个基本管理原理，都是现代管理不可缺少的指导思想和管理哲学，是不可违背的管理的基本规律，它们既相互独立，又相互联系、相互渗透，从而构成一个有机的体系。

第二节 系统管理原理

系统原理是从系统论的角度认识和处理管理问题的理论和方法，其内容包括管理的系统观点、系统分析方法和系统模式等。系统管理原理可以表述为：组织是一个复杂的、动态的社会经济技术学说，管理就是为了达到一定的目的、实现组织目标而设计并运作好这个系统的活动。

一、系统及其特征：

1、系统的含义：

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定的环境中具有特定功能的有机整体。

2、系统的特征：

系统的一般特征包括整体性、层次性、相关性、具有特定的功能、环境适应性和目的性。

(1) 整体性。这是系统最基本的特征。系统总是由若干相互作用的元素组成的整体，在系统中，各元素具有相对独立性，但它们必须服务于作为一个整体的系统。

(2) 层次性。作为系统的各种组织，它属于更大、层次更高的系统的一个组成部分，同时，它本身也包含着若干系统，这是系统的层次性的一个方面的表现；另外，系统内部各组成要素的排列组合，也是按照一定的层次进行的，处于不同层次的系统要素，其功能和作用也不一样。

(3) 相关性。系统的相关性即组成系统的各要素之间存在着相互作用、相互联系，正是这些作用和联系，才能使各要素结合成一个整体。分析系统必须分析系统内部存在的各种联系。

(4) 具有特定的功能。系统的功能，就是系统对环境的作用，就是系统把环境输入的主要转换成自身输出结果的转换作用。

(5) 环境适应性。任何系统的状态与功能都不是一成不变的，系统不仅作为一种功能实体而存在，而且作为一种运动而存在，这种运动表现为系统内部的联系和系统与环境的相互作用。系统的功能只有在对环境的动态适应过程中，才能得以充分体现。

(6) 目的性。世界上有两类系统，一类是由自然物形成自然系统，另一类是人们为了达到某种目的而建立的人造系统。人造系统具有明确的目的性，表现在系统要素的选择、联系方式及运动方面等方面，反映人的某种意志，服从于人们的某种目的。

二、系统分析方法的内在要求：

1、注意事物的整体性。

运用系统方法分析事物，不断将分析对象看作若干简单事物的堆砌，而是将其视为具有新的性质和功能的整体；不追求构成系统的要素在某个方面处于最优状态，而是达到系统整体效能的最大化。

2、研究事物的内部结构及联系。

系统理论认为，系统整体的性质和功能取决于系统内部的结构和联系。系统的结构是指组成系统的要素在时空上的排列组合；系统的联系是指系统间发生的物质，能量信息的传递和交流。不同的结构和不同的联系，会导致不同的性质和功能，认识系统就必须弄清系统内的结构和联系。

3、强调系统的开放性和动态性。

系统该把世界看成相互联系的整体，每个系统都是更大系统的一部分，因此，系统的

性质和功能不得受环境的影响与制约，具有开放性；同时，系统自身以及系统对环境的适应过程，都处于不断的运动和变化状态中，并通过这种运动实现系统内部的平衡和系统与环境的平衡。

三、系统管理模式的特点：

1、管理优化的整体性。

系统管理模式追求系统整体效能最优，而不是某个局部或单项指标的最优。

2、管理目标的系统性。

为了保证组织整体效能最优，系统管理模式对涉及组织效能的各个方面都规定目标；即规定组织总体的奋斗目标，又通过目标分析，明确规定各部门、各岗位的奋斗目标，形成相互依存的目标网络体系。

3、管理过程的完整性。

系统管理模式将管理活动看作一个完整的过程。而不是某一个或某几个环节。

4、管理主体的全员性。

系统管理模式认为实现组织目标是组织全体成员共同努力的结果，主张实行全员管理，发动全体人员参与目标的制定，计划实施，主张自我控制。

5、管理职能的综合性。

由于围绕实现目标的各种职能活动，如计划、组织、控制等，是相互渗透、相互制约、难以割裂的，因而，系统管理模式十分注意将管理的各种基本职能有机地结合在一起，发挥互为保证的作用。

6、管理方法的先进性。

系统管理模式大多广泛采用现代管理方法，运用现代科学技术发展的最新成果，实施更为有效的管理。

7、管理程序的循环性。

系统管理模式将管理活动看作一个由若干管理步骤形成的封闭的循环体，一个周期连着下一个周期，往复不断地循环下去。

四、系统原理对管理工作的指导意义：

1、要求在实际工作中，不能孤立地看问题，必须用系统分析的方法，分析实际问题。

2、指导组织正确处理组织内部与外部、局部与全局、眼前与长远利益的关系。

3、运用系统分析的方法，确定正确的组织目标（中、长、短期目标）。

4、指导组织合理运用所需各种要素和资源。

第三节 人本管理原理

一、人本管理原理的含义

人本管理，就是以人为本的管理。人本管理原理可以表述为：管理的本质是激励、引导人们去实现预定的目标。

人本管理原理的实质在于：在管理中，应当把人看作最主要的管理对象和最重要的资源，确立以人为本的指导思想及依靠广大员工实现组织发展，运用各种激励手段，调动和充分发挥人的积极性和创造性。

二、坚持人本原理的必然性

人本管理原理的提出及被广泛地接受，有其必然性：

由于人，特别是高素质的人才，具有很强的活力和能动性，他们在社会实践中与其它生产要素结合，创造出新的价值，支持和推动着组织向前发展。正是由于人的这种决定性

的作用，在管理中坚持以人为本，才能使组织的发展拥有根本性的保证。

2、管理的科学性和艺术性的统一，要求必须做好人的工作。

科学性和艺术性的统一，是现代管理最重要的特性之一。这种统一要求，在管理实践中必须处理好事物之间的矛盾和解决好与人有关的问题，必须做好人的工作；而做好人的工作的基本前提是坚持以人为本，实施以人为中心的管理，并在管理中实现组织和人的同步发展。

3、心理科学和行为科学理论的发展，为实施人本管理提供了理论支持。

实施人本管理，首先须了解人的心理和行为特点及其变化发展规律，并在此基础上把握人的需求内容和如何使之得到满足。20世纪30年代以来的心理科学和行为科学理论的发展，使研究人的心理活动规律和行为特点成为可能，人本管理正是依托这样的理论背景被提出，随后得到较为迅速的发展的。

三、人本管理原理和内容与方式：

人本管理原理主要包括人本管理的理想、人本管理的方针和人本管理的战略。具体内容和形式如下：

1、人本管理思想。

① 管理活动坚持以人为本，强调尊重人，充分信任员工，紧紧依靠员工实现组织发展。

② 做好人的工作，首先要抓好人的思想，这是调动员工积极性的根本途径。

③ 组织为人的需要而存在，为人的需要而产生，主张人和组织的共同发展。

2、人本管理方针：人本管理方针多体现为在管理实践中，贯彻全员参与管理、依靠全体员工推动组织发展的方针，在组织的舆论导向、体制安排、政策规定和作风形成等方面，都要与此方针相一致。

3、人本管理战略：人本管理战略主要表现为全面开发人力资源的战略，主要任务包括

(1) 人才的吸引和补充。

(2) 保持组织正常运转所需人才和合格劳动力。

(3) 员工的培训和专门人才的储备。

(4) 充分发挥既有人才的作用。

完成以上全面开发人力资源的战略任务，应从组织的公共关系策略、组织策略、人事策略及领导策略等方面入手。

为了准确地体现人本管理思想、落实人本管理方针、实施人本管理的战略，在实际工作中，必须加强组织文化建设，通过组织文化的综合功能，来保证人本管理原理得以充分的运用。

第四节 权变管理原理

一、权变管理的涵义：

权变即权衡变化；权变管理是指管理要根据组织的内、外部条件的变化情况作相应的调整，即管理无定式，应因地、因时、因人而宜。

二、权变管理的依据：

1、权变管理是人类长期实践经验的总结。

翻开中外历史，有许多历史事件、历史人物的言论及保存下来的有关著作，都体现了权变思想。如《孙子兵法》中有这样一段话：“兵者，诡道也。故能而亦之不能，用而亦之不用，近而亦之远，远而亦之近，乱而取之，利而诱之，实而备之，强而避之，怒而扰之……”这恰恰体现了权变思想；马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，将权变思想提

到了新高度；而我国宋代丁渭的“一举三得”，则很好地实践了权变思想。

2、实行权变管理，是由组织系统的特点及其运行规律决定的。

不同组织的技术、经济、社会特点各不相同，因此，将某个成功的管理模式在不同的组织间移植，未必能收到同样的成效。组织系统不同，系统的环境也时刻处于发展变化之中，管理政策、体制和作风，也必须随之改变。

3、实行权变管理是大势所趋。

从20世纪上半叶，尤其是“二战”以来，各国的管理都发生了很大的变化，近二、三十年的变化更大，“变中求胜”已是管理界的一则信条。在组织内外条件都发生了变化的情况下，不改变原有的管理方法和模式，取得很好的管理成效是难以想象的。

三、权变的环境因素

1、技术革命、经济动荡、市场变化。

18世纪发端于英国的工业革命，将大量的手工作坊工人集中到工厂，管理模式发生了深刻变化；20世纪50年代后，技术革命步伐加快，大量劳动力从工厂解放出来，从事第三产业，贸易、金融、旅游业、咨询业等均要求不同于工厂的管理方式；目前在进行的以信息技术为主导的新技术革命中，又使传统的管理方式面临着严峻的挑战。

组织的经济环境也是处于不断变化之中的，有时非常景气，有时又十分不景气，表现出周期性的波动，各种组织的管理活动，不得不应付这种或冷或热的经济态势。

市场变化往往是推动权变管理的第一因素，尤其是企业的权变管理。消费水平的高低、消费结构的变化、消费需求内容的多样性，都迫使企业必须根据这些市场变化的特点，灵活应变，适时推出符合消费行为特点的产品和服务。

2、经济体制改革和制度变迁。

20世纪70年代，资本主义世界掀起私有化浪潮，20世纪80年代后期以来，苏联和东欧放弃了社会主义制度，我国从改革开放以来，已形成了多种所有制成份并存的格局。这些变化，要求企业、政府和其它社会组织改变原来的管理模式，转变原先的管理职能、改革旧的管理体制，以适应与以往根本不同的管理环境。

3、跨文化管理。

跨文化管理是近年来管理的热门话题，也是权变管理思想的重要支点。随着世界经济一体化的进程，各国的对外投资和引进外资都迅速增加，跨国公司迅速发展。在频繁的国际经济发展的同时，必然伴随着不同文化的交融与碰撞，跨文化管理势在必行。文化是某种政治、经济体制和教育长期影响的结果，在短时期内不易改变。因此，在不同的文化环境下实施不同的管理，已成为管理学界的共识。

4、价值观的变化。

人的价值观念如技术、经济、政治环境一样，也在时刻发生着变化。价值观往往决定了一个人的职业取向、社会态度以及消费作为特点等，这些都是管理决策必须慎重考虑的因素。目前，对管理产生较大影响的人的阶段观的变化趋势有：

- (1) 人们的自我意识大大加强，利益视角明显向个人倾斜。
- (2) 人们追求生活质量、社会地位、参与管理及休闲、福利等需要的满足。
- (3) 员工对组织的归属感减弱，员工的忠诚度大不如前。

四、权变管理的主要内容：

权变管理的实践要解决两个问题：第一，环境的变化要求组织做出反应，组织能够作出哪些改变？第二，组织如何根据内外环境的变化特点选择相应的管理策略模式？有学者认为应从以下四个方面制定权变策略：

1、思想观念与技能的权变。要求管理者和员工愿意接受变化，并且能够在知识和技能方面适应这种变化。

2、管理体制的权变。主要包括领导体制的权变、职能机构的权变、决策与控制体制的权益以及人事制度的权益。

3、领导方式的权变。在领导作风、领导行为偏好和如何处理上下级关系等方面，都要作出相应的调整。

4、竞争策略的权变。要做到：竞争策略要多、策略运用要活、策略的调整要快。

第五节 创新管理原理

创新管理与权变管理一脉相承，只有树立了权变的观念，才能理解创新的必要性和重要性；只有通过创新，才能使权变管理的思想变成现实。

壹、创新的涵义

从哲学的范畴看，创新使一种否定，是积极的、辩证的否定，是“扬弃”旧事物、生成新事物的过程。

管理领域所说的创新，是指一种思想和原则，以及在这种思想和原则指导下，组织所从事的不断适应环境变化、满足社会需求的实践活动。

贰、创新的作用

1. 创新是组织适应环境变化的基本过程。

任何组织系统都外界环境不断地发生物质、信息和能量地交换，而系统与环境地这种联系，通常是处于不平衡的状态，组织系统要求得与环境的动态适应和平衡，就必须通过不断的创新去实现。

2. 创新是保持组织活力，提高组织竞争力得保证。

创新的重要功能是增强组织获取资源、利用资源得能力，以对社会需要得认识能力，员工满意度、组织士气、信心不断提高；组织也因此获得相对于竞争者得综合比较优势，增强其应对竞争的实力。

3. 创新与维持相结合，实现组织最优化的存在状态。

任何社会经济系统，一旦开始存在，就首先追求其自身的存在，延续其寿命，实现其发展。因此，维持是相对于创新的另一种组织活动状态。作为组织两种基本的存在状态，维持与创新对组织的生存和发展都是必不可少的。维持是实现创新的成果，创新是为更高层次的维持提供依托。卓越的管理是创新与维持最优组织的管理。

参、创新的类型

按不同的依据，从不同的角度，可以将创新分为不同的类型：

1. 从创新的程度看，可分为局部创新和整体创新。

2. 从组织的处境看，可分为防御性创新和积极进攻性创新。

3. 从创新的组织工作看，可分为自发的创新和有组织的创新。

4. 从创新对应的组织生命周期阶段看，可分为初创时期的创新、运营时期的创新等。

肆、管理创新的内容

现代管理认为，创新的内容可以分为组织外部环境的创新和组织内部环境的创新；而组织外部环境的创新，相对困难，这里仅就组织内部创新的内容作一定的探讨：

1. 组织制度创新。组织制度是对组织基本方面规定的活动框架、调节集体协作行为的制度。组织制度创新包括组织行为规范的调整，各部门的职权、职责的重新界定，信息沟通、命令服从关系的改变等。

2. 组织目标创新。特定的组织环境，要求有特定的组织目标与此相适应，组织只存通过对环境需求的满足，才能完成自身发展，这也是现代管理和营销的重要思想。

3. 技术创新。包括要素创新、工艺及生产组织形式创新和产品创新。

4. 观念及文化创新。实际上，上述几个方面的创新，都是以观念的创新为先导的。组织内外部条件的变化，首先要求组织上下必须改变原有落后的观念，只有进行了正确的思想转变，组织的各项活动才有正确而明确的指导思想，并辅之以良好的组织文化环境，这样组织的其它几个方面的创新才能得以顺利地进行。
- 作为重要地管理原理，创新已成为组织发展地重要保证，是组织的灵魂。在管理实践中，各种组织既要牢固树立创新的思想，又要采取切实步骤进行创新活动；既要看到创新为组织发展提供了强大的动力，又要注意分析和防范创新的风险，没有无风险的创新；另外，还要将创新纳入组织制度的体系，使其有章可依，获得保障。

问题与讨论：

1. 什么是系统原理？系统原理对实际有何指导意义？
2. 坚持人本原理最重要的要求是什么？在实际工作中如何体现以人为本的要求？
3. 请分析权变原理的必要性
4. 有人说：“不创新就是在等死，创新则是找死”，你如何理解这句话？谈谈影响创新的主要因素。

参考书目：

1. 周三多《管理学》高等教育出版社 2000.8 第1版
2. 许庆瑞《管理学》高等教育出版社 2001.5
3. [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯《管理学》（第四版）中国人民大学出版社
4. [英] E·C·Eyre 《管理基础》高等教育出版社 1999.11 第2版
5. [美] 哈罗德·孔茨等《管理学》经济科学出版社 1994
6. 徐国华 赵平《管理学基础》中国科学技术出版社 1989.7 第1版
7. [英] JOE TIDD《创新管理》清华大学出版社 2002.1 第1版
8. 俞文钊《管理心理学》甘肃人民出版社 1989.5 第2版