

# 质量管理体系国际认证

主讲人：董丁

# 主讲人介绍

陈学广：

材料科学与工程学院副教授

河北省高等学校质量教育社会实践基地——“材料测试分析技术实训基地” 负责人

担任质量体系认证工作技术专家

获河北省科技进步奖一等奖一项、二等奖一项、技术发明二等奖一项

主持或参与国家级研究项目、省部级项目多项

指导大学生科技创新立项多项

指导大学生参加竞赛，获B类国家级一等奖一项、二等奖一项，省部级奖项多项

# 主讲人介绍

董丁：

同心圆（天津）认证有限公司总经理

天津智品优创新科技有限公司质量管理顾问

受天津市市场监管部门委托，开展小微企业扶持工作多年

多次开设管理体系认证基础课程，北辰区企业参与度极高

带领团队参与天津市举办认证知识大比武竞赛获得三等奖

# 课程介绍

上课时间：第5-15周，每周三第9-11节。

上课教室：北辰校区教学楼12-B204

考试方式：案例实操

# 课程介绍

教学材料及作业获取方式:

- 1、登录www.txyrz.com网站
- 2、点击进入“学园天地”——“选修课程”界面
- 3、可提前两天下载下一节课所需的课件及作业
- 4、上课前需自行打印好课件和作业，带到课上使用



# 课程介绍

联系方式:

手机号: 15342123581

邮箱: [dongding@txyrz.com](mailto:dongding@txyrz.com)

# 第一章 管理学基础

## 概览图



# 第一章 管理学基础

管理学是一门研究和探索管理活动的一般规律、基本原理和一般方法，系统的分析和论述管理活动的科学。

在社会的各类组织中，管理活动都是按照一定的规律进行的，从普遍存在的管理活动中概括出来的管理的一般规律，包括一般的原理、理论、方法和技术等，就构成了管理学。管理学为人们提供了一套完整的有关组织管理的理论和方法。管理学适用于社会活动中各类不同的组织。正因为如此，管理学也就构成了我们各类管理体的基础，虽然管理体系有众多的领域，但是不管哪个领域的管理体系，都离不开管理学的基本理论。因此，管理学基础是我们学习各类管理体系的必备知识。

# 第一章 管理学基础

## 管理的定义

综合前人的研究成果，并吸收管理理论与管理实践发展的最新成果，我们认为：  
管理是指在**特定的时空**中，通过策划、组织、领导、控制等活动来**协调一切可运用的资源**，实现个人或组织**既定目标**的过程。

# 第一章 管理学基础

## 管理的定义

### (1) 特定的时空是管理的必要条件

任何管理工作都是在特定的时间和空间环境下开展的，包括在什么地方，干什么事，什么时间开始，什么时间完成。任何个人或组织都是在一定的时间和空间环境下从事管理活动的，管理的内容、手段、方式、方法等要随时空环境的变化进行调整，以协调利用最佳资源，抓住机遇，规避风险，更好地实施管理，实现目标。

# 第一章 管理学基础

## 管理的定义

### (2) 实现目标是管理的根本目的

任何管理都是围绕着某一个特定目标进行的活动，这个特定目标既可以是组织的目标，也可以是个人的目标。个人目标应与组织目标趋同，否则无法实现组织目标。不管是个人目标还是组织目标，都包含两个方面的要求：一是**效率**，就是要用最小的投入取得最大的产出；二是**效果**，就是最大限度地达成目标。在实践中，效率和效果往往是矛盾的，而管理的目的是在保证完成目标效果的前提下尽量提高效率。

# 第一章 管理学基础

## 管理的定义

### (3) 协调资源是管理的本质

完成任何一项目标，大到国家层面的目标，比如我国的“两弹一星”、载人飞船、航空母舰等项目的目标，小到个人的考学、就业、职业发展等目标，都是要通过**策划、组织、领导、控制**等一系列相互联系、不断进行的**动态的活动**构成的。同时，资源却总是**有限**的，时间有限、知识有限、物质有限、财力有限。在实现目标的过程中，就需要协调各个方面的资源，包括**人、机、料、法、环、测**等方面的资源，还要协调政府、顾客、相关方等方面的支持。协调在现代网络社会显得更为重要，大数据、云计算、机器人、人工智能等广泛应用为更好地协调利用资源提供了可能。协调是通过管理的四大职能来实现的，**策划是协调的前提，组织是协调的手段，领导是协调的责任人，控制是协调的保证。**

# 第一章 管理学基础

## 管理的性质

管理既具有同生产力、社会化生产相联系的**自然属性**，同时也具有同生产关系、社会制度相联系的**社会属性**，这就是管理的**二重性**。

从管理活动过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的**科学性**要求，又要体现灵活协调的**艺术性**要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

管理过程不是静态的过程，管理是随着时空的变化而**变化的**，而且需要根据形势的变化来**不断地创新**，这就是管理的**动态性**和**创新性**。

# 第一章 管理学基础

## 管理的自然属性和社会属性

管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性体现在管理是不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在，是对人、财、物、信息等资源加以整合与协调的必不可少的过程。有时把管理的自然属性也称为**管理的生产力属性**。

管理是在一定生产关系和社会制度中才能进行的社会活动，这种活动体现了生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。这体现了管理的社会属性。它与生产关系和社会制度相联系，既是一定社会制度的体现，又反映和维护一定的社会制度，其性质取决于社会制度的性质，不同的社会制度有不同的社会属性。它具有调节和维护社会生产关系的职能。有时把管理的社会属性也叫做**管理的生产关系属性**。

# 第一章 管理学基础

## 管理的科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，反映了管理的一系列客观规律。它是人类长期从事社会劳动生产实践活动中，经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，借用了经济学、社会学、心理学、数学、计算机学、信息学等学科的理论体系，对管理规律进行探索与总结而形成的一门科学。

管理学拥有一套系统化的分析问题、解决问题的原则、程序和方法论，人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和发展。

# 第一章 管理学基础

## 管理的艺术性

管理的艺术性表现在它灵活运用系统化的知识，并根据实际情境激发灵感以创造性解决管理问题的技巧上。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性，决定了管理活动不可能有放之四海而皆准的固定不变模式，管理者应当结合所处的环境，以及人所具有的主观能动性和感情实施管理。人的主观能动性体现在人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定，这不同于无生命的物质。另外，人是有感情的动物。感情的变化虽然有一定的规律可循，但也最琢磨不定，难以预料。不同的人对同样的管理方式、方法可能会产生截然不同的反应和行为。这决定了管理者只有根据具体的管理目的、管理环境与管理对象，创造性地运用管理理论知识与技能去解决所遇到的各种实际问题，管理才可能获得成功。

# 第一章 管理学基础

## 管理的动态性和创新性

管理是随着时间和空间环境的不断变化而不断调整以适应人类社会发展的需要，而且现代组织管理理论主要分析组织中的人际关系、信息流通、决策过程，可见这里的管理是一个动态过程。任何管理都要根据目标、资源、时间、空间的变化不断地调整管理计划和方法，因此管理具有动态性。

管理既然是一种动态活动，那就意味着每一个具体的管理对象都没有一种固定的、完全可以照搬的管理模式可以参照，那么欲达到既定目标与责任，就需要管理创新。历史上每次大的革命必然要求管理的创新。最近几十年来，由于网络和科学技术的迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场的需求瞬息万变，社会关系也日益复杂，每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规，就无法应对新形势对管理的严峻挑战，无法达到管理的目标，因此，管理具有创新性。

# 第一章 管理学基础

## 管理的动态性和创新性

管理是随着时间和空间环境的不断变化而不断调整以适应人类社会发展的需要，而且现代组织管理理论主要分析组织中的人际关系、信息流通、决策过程，可见这里的管理是一个动态过程。任何管理都要根据目标、资源、时间、空间的变化不断地调整管理计划和方法，因此管理具有动态性。

管理既然是一种动态活动，那就意味着每一个具体的管理对象都没有一种固定的、完全可以照搬的管理模式可以参照，那么欲达到既定目标与责任，就需要管理创新。历史上每次大的革命必然要求管理的创新。最近几十年来，由于网络和科学技术的迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场的需求瞬息万变，社会关系也日益复杂，每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规，就无法应对新形势对管理的严峻挑战，无法达到管理的目标，因此，管理具有创新性。

# 第一章 管理学基础

## 管理的基本职能

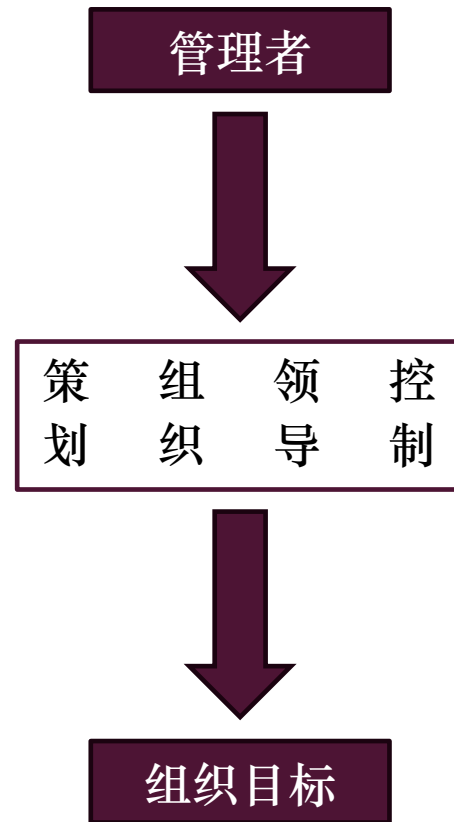
管理职能是管理系统中所涉及的管理功能。不同的管理学家对管理职能有不同的划分，但基本上都包括**策划、组织、领导、控制**四项基本职能。

策划职能是对未来活动进行的一种预先的谋划，包括研究活动条件、决策、编制计划；

组织职能是规定组织成员在工作中合理的分工协作关系，包括设计组织结构、人员配备、组织运行、组织监督；

领导职能是管理者利用组织所赋予的权力去指挥影响和激励组织成员为实现目标而努力工作的过程，包括指挥、协调、激励；

控制职能是保证组织各部门各环节能按预定要求运作而实现组织目标的一项管理工作活动，主要是拟订标准、寻找偏差、下达纠偏指令。



# 第一章 管理学基础

## 管理层级

管理层级是指在职权等级链上所设置的管理职位的级数，就是组织的最高管理者到最基层作业人员之间所设置的管理职位层级数。

# 第一章 管理学基础

## 管理层级的含义

管理层级是一种管理的**被动产物**，其存在本身带有一定的**副作用**。一是层级多意味着费用也多。层级的增加势必要配备更多的管理者，管理者又需要一定的设施和设备的支持，而管理人员的增加又加大了协调和控制的工作量，所有这些都意味着**费用的不断增加**。二是随着管理层级的增加，**沟通的难度和复杂性也将加大**。一道命令经由层级自上而下传达时，不可避免地会产生曲解、遗漏和失真，由下往上的信息交流同样困难，也存在扭曲和速度慢等问题。三是众多的部门和层级也使得计划和控制**活动更为复杂**。一个在高层显得清晰完整的计划方案可能会因为逐级分解而变得模糊不清。

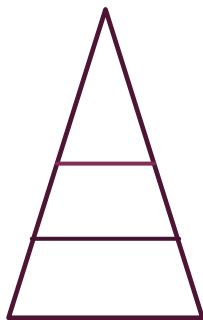
管理者为有效地管理，必须要考虑其直管的下一层的人数，即**管理宽度**问题。当直属管理的下一层人数超过某个限度时，就必须增加一个管理层级，从而减轻上层管理人员的负担。如此下去，就形成了有层级的组织结构。

# 第一章 管理学基础

## 管理层级结构与关系

当组织规模一定时，管理层级和管理宽度之间存在着一种**反比例**的关系。管理宽度越大，管理层级就越少；反之，管理宽度越小，管理层级就越多。

按照管理宽度和管理层级来确定管理结构，常见的有两种表现形式：**扁平式结构**和**金字塔式结构**。扁平式结构，是管理层级少而管理宽度大的结构；而金字塔式结构则相反，是管理层级多而管理宽度小的结构。



金字塔式结构



扁平式结构

# 第一章 管理学基础

## 管理层级的含义

扁平式结构与金字塔式结构各有优势。扁平式结构有利于缩短上下级距离，密切上下级之间的关系，**信息纵向流动快，管理费用低**，被管理者有较大的自由性、积极性和创造性，因而有满足感，同时也有利于选择和培训下属人员；但因为不能严密地监督下级，上下级协调较差，同级间相互沟通联络比较困难。



扁平式结构

# 第一章 管理学基础

## 管理层级结构与关系

一般为了达到管理有效，应尽可能地减少管理层级。在组织的纵向结构中，通过组织管理层级的划分，组织目标也随之呈现梯状的分化。

# 第一章 管理学基础

## 管理层级结构与关系

客观上就要求每一管理层级都应有明确的分工。一个组织的管理层级应根据组织的**任务量、组织规模的大小、活动的地域和管理宽度**而定。大部分组织的管理层级分为**上、中、下**三层。

上层也称**最高经营管理层**或战略决策层，其主要职能是从组织整体利益出发，对整个组织实行统一指挥和综合管理，并**制定组织目标和实现目标方针、政策**。

中层也称为**经营管理层**或战术计划层，其主要职能是为**达到组织总的目标**，为各职能部门制定具体的分目标，拟订和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调下级的活动，评价活动成果和制定纠正偏离目标的措施等。

下层也称为**执行管理层**或操作层，其主要职能是按照规定的计划和程序，**协调基层组织的各项工作和实施计划**。

# 第一章 管理学基础

## 管理层级结构与关系

任何组织无论管理层级怎样划分，各管理层级之间的相互关系总是一定的，即管理层级是**自上而下地逐级实施指挥与监督的权力**。较低层级的管理人员处理问题的权限由较高一级的管理人员给予规定。他必须对上级的决定作出反应，并且向他的上一级管理者汇报工作。

# 第一章 管理学基础

## 管理层级的设计方法

管理层级设计必须有助于提高组织管理效率。现代化生产和市场经济要求组织必须具有高效率，即能够使组织以最低限度的成本实现组织的既定目标，这样的组织在社会发展中才能生存和发展。这一要求对组织结构的各个方面都有影响，如果管理层级太少，致使主管人员领导的下属人数过多，超过有效管理宽度，那就必然降低组织管理效率；反之，如果管理层级太多，必然会增加管理人数，增加管理费用，上下级的沟通和交流不畅，也会降低组织的管理效率。因此，组织的管理层级设计是通过组织的职能分析，全面考虑影响组织职能结构的各种因素，包括组织的任务量、规模的大小、活动的地域、经营领域、产品结构、生产技术特点等而确定的，其管理的层级反映了组织外部环境和内部条件的客观要求。

# 第一章 管理学基础

## 管理层级的设计方法

组织管理层级的设计，一般可按以下四个步骤进行。

第一步，按照组织的纵向职能分工，初步确定基本的管理层级；

第二步，按照组织的有效管理宽度，推算出具体的管理层级；

第三步，按照提高组织管理效率的要求，确定具体的管理层级；

第四步，按照组织的不同部分的具体特点，对管理层级做出局部调整，确定最终管理层级。

# 第一章 管理学基础

## 课堂作业

- 1、请概述本书对管理的定义
- 2、管理的四大职能是什么
- 3、管理都有哪些属性
- 4、萧规曹随的管理方法可不可行
- 5、请说明扁平式结构优缺点
- 6、请概述管理层级的设计方法

## 第二章 管理学基本原理

概览图



## 第二章 管理学基本原理

原理是指最基本、具有普遍意义的道理，是客观事物的实质及运行的基本规律。管理学原理就是在管理实践过程中，通过对各项管理制度和管理方法进行高度综合与概括，对管理工作中实际问题的科学分析和总结而形成的具有普遍指导意义的基本规律。它是对现实管理现象的抽象和大量管理实践经验的升华，体现了管理行为的规律性、实质性。因此，管理学原理可以运用在任何场合和条件下，对一切管理行为和管理方法具有普遍的指导意义。本书依据前人的经验和研究成果，提出了管理学的七项基本原理：系统原理、人本原理、责任原理、能级原理、效益原理、信息原理、适度原理，这七项基本原理是管理学的基本规律。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理

任何组织都是由人、财、物、时间、信息等组成的，都是一个完整的系统。没有系统，管理也就无从谈起。系统原理不仅为认识管理基本规律提供了新的视角和方法，同时它所提供的观点和方法对人本原理责任原理等其他原理都有重要的影响。可以说，认识系统原理是认识管理原理的基础和前提。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统的概念

系统是人们对有联系的客观事物的一种总体描述。“系统”一词最早出现于古希腊语中，原意是指由部分组成的整体（集合）。从管理的角度界定系统，则是指由若干个**相互联系、相互依存、相互作用的要素**所组成的**具有一定结构和特定功能**的有机整体。该定义包含三层含义：

- (1) **任何系统均由两个以上的要素组成**，单个要素不能构成系统，人、财、物、时间、信息和技术等其中的一项也不能单独构成组织系统。
- (2) **系统中的要素与要素、要素与整体，以及整体与环境之间是相互作用、彼此影响的，并形成了特殊的系统结构**。如企业中的人、财、物、技术、信息等要素相互依存、相互作用，形成了一个系统。
- (3) **系统具有不同于各组成要素独立功能的新功能**。企业可以向社会提供消费者需要的产品或服务，而其构成要素人、财、物却没有此功能，这些都说明系统整体具有其组成要素在孤立状态下所没有的新功能、新特性和新行为。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统的特征

#### (1) 集合性

系统作为一个有机的整体，首先是由各个子系统组合而成的。构成系统的子系统称为要素，也就是说，系统是由各个要素集合而成的，这就是系统的集合性。例如，一个典型的大中型工业企业系统通常由研究开发子系统、生产子系统、销售子系统、生产及生活服务子系统、管理子系统等组成，因此系统具有集合性。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统的特征

#### (2) 层次性

构成系统的子系统和子子系统处于不同的地位，有一定的层次结构。系统从总体上看，都有宏观和微观之分，而微观上，还有各种层次。由于系统层次的普遍性，因而系统概念本身也就具有层次性，有系统、子系统、子子系统等。例如，工厂的车间相对于工厂系统来说是子系统，相对于班组子系统来看又是母系统；工厂相对于公司系统来说也是子系统。系统与子系统是相对而言的，而层次是客观存在的，因此系统具有层次性。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统的特征

#### (3) 相关性

系统中的各个子系统是相互联系和相互作用的，这就是系统的相关性。它一方面表现为子系统同系统之间的关系，系统的存在和发展，是子系统存在和发展的前提，因而各子系统本身的发展，就要受到系统的制约。例如，国民经济系统中的工业、农业、商业等子系统的发展，受到国民经济这一系统的制约。另一方面，表现为系统内部子系统或要素之间的关系。某要素的变化会影响另一些要素的变化，而各个要素之间关系的状态，对子系统和整个系统的发展都可能产生重要的影响。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理的要点

#### (1) 整体性原理

整体性原理以实现整体效果的最大化为目标，对系统要素之间、要素与系统之间的关系进行协调和引导，使局部利益服从整体利益，以实现整体利益的最大化。系统虽然是由若干个要素构成的，但绝不是这些要素的简单相加和机械组合，而是各要素按一定的相互依存关系构成的一个有机整体，从而实现系统的特定功能。这种总体功能的产生是一种质变，它的功能大大超过了各个部分功能的总和。因此，系统要素的功能必须服从系统整体的功能，过于强调要素的功能而不重视系统的功能，往往会破坏系统的整体性和各个要素之间的关系，导致系统功能的失灵。比如一个企业的供应、生产和销售三个部门，如果没有有效的计划和协调，任其各自发展，必然导致库存的增加和浪费，或者生产和销售能力的闲置，其结果只会导致整个企业系统的瘫痪。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理的要点

#### (2) 动态性原理

任何物质都是运动 and 变化着的。系统是由相互联系和相互作用的要素组成的，当外部环境发生变化时，系统内部要素之间的联系和作用也将发生相应的变化，因此我们说系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态是绝对的。例如，企业是社会经济系统中的子系统，它为了适应外部社会经济系统的需要，必须不断地完善和改变自己的功能，而企业内部各子系统的功能及相互关系也必须随之相应地发展变化。企业系统就是在这种不断变化的动态过程中生存和发展的，因此，企业的产品结构、工艺过程、生产组织、管理机构、规章制度、方针、管理方法等都具有很强的时限性。动态性原理就是要求人们要历史地、运动地、发展地考察并对待系统对象，正确把握系统的发展变化，并研究和总结其发展规律，以有效地实现系统的特定功能。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理的要点

#### (3) 开放性原理

热力学第一定律（能量守恒定律）指出，一个封闭系统的总能量保持不变，能量只能从一种形式转变为另一种形式，或者从一个物体转移到另一个物体。但热力学第二定律又指出，一个封闭系统的能量只能不可逆转地沿着一个方向转化，即从可利用到不可利用，从有效到无效转化。这种不能再被转化做功的能量总和称为熵，故第二定律又名熵增定律。每个有机系统都必然与外界进行着物质、能量、信息的交流，通过从外界获得能量来抵消熵的增加，只有这样才可以维持系统的生命和活力。企业系统同样要面对熵增的状况，只有同外部社会进行交流以获取企业生存和发展的能量，才能保证企业系统的生机和活力，对外开放是系统的生命。在管理工作中，任何试图把本系统封闭起来与外界隔绝的做法，都只会导致失败。明智的管理者应当从开放性原理出发，充分估计外部对本系统的种种影响，努力从开放中扩大本系统从外部吸入的物质、能量和信息。所以管理者必须以开放性原理为指导，从开放中求发展，而不是从封闭中求生存。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理的要点

#### (4) 综合性原理

所谓综合性是指系统是由相互联系和作用的多个要素为实现特定功能而组成的综合体。可以说，现代科学技术和现代管理系统无不具有高度的综合性，世界上没有什么新东西不能通过综合而得到，如人造地球卫星，卫星上的很多部件都是原来已有的。只要把这些部件按照新的设计重新组合，就制造出了具有强大功能的人造地球卫星，因此如何选择设计方案、如何优化系统的功能就是综合性原理的两个重要方面。同时应该看到，任何复杂的系统都是可以分解的，都是由许多的子系统和子子系统组成的，因此在研究的过程中，要注重对各个基本单元和相关规律的研究，这样就可以化繁为简、化难为易。一个优秀的管理者，不仅要善于以创新思维考虑问题，更要善于把复杂的问题分解剖析，找到其中的规律，以求找到最好的解决办法。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理的要点

#### (5) 层次性原理

管理系统的层次性是指组成系统诸要素之间的纵式构造或管理要素结构方式中的等级体系。管理系统的层次对输出系统整体功能具有重大的制约作用，各层次要素构成大系统时，一般可以放大系统的整体功能。但不能由此断言，管理系统的规模越大、层次越多越好，因为系统的功能还要受其内部层次沟通效率的制约。管理系统规模越大，层次越多，其沟通效率就越低。现代管理要求在设计系统的规模和层次时，一定要从实际出发，因地制宜，掌握好适度原则。管理系统的规模和层次确定之后，管理行为是否获得高效率，很大程度上取决于能否分清各层次的职、责、权。

## 第二章 管理学基本原理

### 系统原理的要点

#### (6) 环境适应性原理

系统不是孤立存在的，它要与周围事物发生各种联系。这些与系统发生联系的周围事物的全体，就是系统的环境。如果系统与环境进行物质、能量和信息的交流，能够保持最佳适应状态，就说明这是一个有活力的理想系统。否则，一个不能适应环境的系统则是无生命力的。系统对环境的适应并不都是被动的，也有能动的，那就是改善环境。环境可以施加作用和影响于系统，系统也可施加作用和影响于环境。例如，构成社会系统的人类具有改造环境的能力，没有条件可以创造条件，没有良好的环境可以改造环境。这种能动地适应和改造环境的可能性，受到一定时期人类掌握的科学技术（包括组织管理）知识和经济力量的制约。作为管理者既要有勇气看到能动地改变环境的可能，又要冷静地看到自己的局限，这样才能实事求是地作出科学的决策，保证组织的可持续发展。

## 第二章 管理学基本原理

### 人本原理

人本原理，顾名思义就是以人为本的原理，即一种以人为中心或者说以人为核心的管理理念。这是管理理论发展至今的主要特点。它要求将组织内的人际关系放在首位，将管理工作的重点放在激发职工的积极性和创造性方面，使个人得到最完美的发展。纵观人类管理实践和理论的发展史，人的问题始终是一个贯穿于管理活动各个阶段和各个方面的基本问题，各种管理实践、管理理念的差异和管理理论的区别，归根结底来自对人在管理中的地位、作用的不同认识。在西方管理理论发展历史中，主要存在几种人性假设：“工具人”“经济人”“社会人”“自动人”“管理人”，因此可以看出，随着社会的发展和进步，管理理论和实践已经越来越重视人的能动性的发挥，逐渐形成以人为中心的现代管理理念。

## 第二章 管理学基本原理

### 人本原理的含义

作为特殊社会活动的管理，它总是由人去实现的，因此倡导以人为本的管理。现代管理中的人，既是管理者，又是被管理者，管理既是由人进行的，同时又是对人的管理，人始终应当居于管理的中心地位并发挥主导作用。立足于人，通过做好人的工作，创造相应的环境和条件，始终最大限度地沿着组织目标轨迹发挥人的主动性和创造性、调动人的积极性这个根本途径，去实现管理资源的管理运筹，从而实现管理系统整体功能优化和目标优化。由此可见，人本管理强调人的重要性，强调由人进行的管理和对人的管理，把人的因素提到了根本性的地位。

## 第二章 管理学基本原理

### 人本原理的主要观点

人本原理要求人们在管理活动中坚持一切以人为核心，以人的权利为根本，强调人的主观能动性，力求实现人的全面自由发展。其实质就是充分肯定人在管理活动中的主体地位和作用。人本原理主要观点如下。

一是尊重人，要认识到员工是企业的主体，员工不再只是作为管理的客体，而是在很大程度上成为管理的主体，员工是企业运营最核心的力量，没有员工，就没有企业。

二是依靠人，有效管理的关键是员工积极参与，充分发挥主观能动性，能够取得更有效的管理结果。

三是发展人，现代管理能使个人得到最完美的发展，个人的发展易受后天环境的影响，因而也是可以塑造和改变的。

四是为了人，管理是为人服务的，企业的管理不但要服务于企业的员工，保证他们的物质利益和精神发展，同时还要服务于企业外部的广大客户和消费者。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理

管理是追求效率和效益的过程。管理者为了完成既定的生产或经营任务，就需要为每位员工分配工作任务，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。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理——分工合理、职责明确

职责的确定是以合理的分工为基础的。没有分工，会造成责任模糊，管理混乱；分工过细，又会使人长期从事单调呆板、枯燥乏味的工作，从而影响员工的积极性和创造性，导致工作效率低下。分工合理，就是既要探索和采用先进的流水线生产，又要扩大和丰富工作内容，以保证在高效率工作的同时又激发人的积极性和创造性。因此，必须在分工的基础上，通过适当方式明确规定每个人的职责。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理——职位设计和授权合理

#### (1) 权限

明确了职责，就要授予相应的权力。实行任何管理都要借助一定的权力，如果没有一定的人权、物权、财权，管理只能是空谈。职责和权限虽然很难从数量上画等号，但权小于责，就会造成任务根本完成不了的结果；权大于责，就会造成渎职乱权的行为。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理——职位设计和授权合理

#### (2) 利益

负责就意味着责任者要承担全部风险。而任何管理者在承担风险时，都会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。当然，每个人所追求的利益不仅仅是指物质利益，同时也包括精神上的满足。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理——职位设计和授权合理

#### (3) 能力

能力是完全负责的关键因素。科学知识、组织才能和实践经验三者构成了管理能力。在给员工分配职责时，要“量力而行”，这个“力”指的就是“管理能力”。在一定时期，每个人的时间和精力有限，管理能力也是有限的，并且每个人的能力并不相同，超过员工的能力将给员工带来强烈的挫折感，低于员工的能力则没有任何挑战性，对员工来说没有任何激励意义。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理——职位设计和授权合理

#### (3) 能力

能力是完全负责的关键因素。科学知识、组织才能和实践经验三者构成了管理能力。在给员工分配职责时，要“量力而行”，这个“力”指的就是“管理能力”。在一定时期，每个人的时间和精力有限，管理能力也是有限的，并且每个人的能力并不相同，超过员工的能力将给员工带来强烈的挫折感，低于员工的能力则没有任何挑战性，对员工来说没有任何激励意义。

## 第二章 管理学基本原理

### 责任原理——职位设计和授权合理

#### (3) 能力

能力是完全负责的关键因素。科学知识、组织才能和实践经验三者构成了管理能力。在给员工分配职责时，要“量力而行”，这个“力”指的就是“管理能力”。在一定时期，每个人的时间和精力有限，管理能力也是有限的，并且每个人的能力并不相同，超过员工的能力将给员工带来强烈的挫折感，低于员工的能力则没有任何挑战性，对员工来说没有任何激励意义。

## 第二章 管理学基本原理

### 课堂作业

- 1、管理学的七项原理是什么
- 2、系统的概念和特性是什么
- 3、职位的设计和授权需要考虑哪些因素