



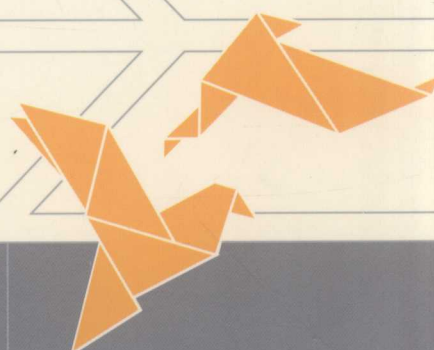
21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
高校系列

Fundamentals of Management

管理学原理

+ 杨跃之 主编
+ 李悦 唐娟 于辉 副主编

以管理职能为主线
围绕管理能力培养设计教学内容
注重案例对管理学理论的启发作用



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

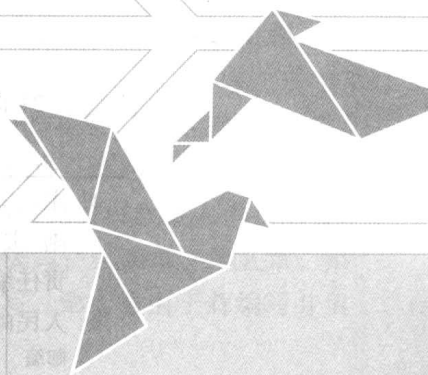
高校系列

C93
Y329

Fundamentals of Management

管理学原理

+ 杨跃之 主编
+ 李悦 唐娟 于辉 副主编



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT

人民邮电出版社

北 京

C93
Y329

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 杨跃之主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2012.8
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-27750-3

I. ①管… II. ①杨… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第085571号

内 容 提 要

“管理学原理”是经济管理类专业的学科基础课之一。本书简要阐述管理的基本理论, 语言通俗简练, 表述深入浅出, 注重实践能力培养, 使学生在丰富案例的学习中加强对管理理论知识的理解 and 应用, 以提高学生分析问题和实际应用的能力。本书共计 10 章, 主要内容包括: 管理概述、管理思想与理论的发展、管理与组织环境、计划、组织、激励、沟通、控制、创新以及管理学应用的热点课题。

本书既可作为高等院校经济管理类专业的本专科教材, 也可作为在职人员的自学教材, 还可供有关专业人员和广大企业管理人员学习和参考。

21 世纪高等学校经济管理类规划教材——高校系列

管理学原理

-
- ◆ 主 编 杨跃之
副 主 编 李 悦 唐 娟 于 辉
责任编辑 董 楠
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19.5 2012 年 8 月第 1 版
字数: 509 千字 2012 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27750-3

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

前言

人类的管理活动历史悠久,源远流长;管理无时不需,无处不在。特别是随着改革开放的不断深化,在我国,越来越多的人和组织意识到管理的重要性,越来越多的专家、学者从事管理科学的研究,越来越多的高校纷纷开设不同层次的管理类专业和课程,可以说管理科学发展迅速,成绩喜人。

管理学原理是各大专院校经济类、管理类等专业的学科基础课程,主要研究和介绍管理学的基本概念、基本原理和基本方法。

纵观目前国内现有的同类教材大多是高水平之作,对管理实践工作具有较强的指导意义。但这些教材均是理论性较强的教材,对应用型本科学生和学历层次不高、学习时间较短的成人教育学生而言不太适用。因此,从事管理学课程教学工作多年的我们希望能编写一本适应应用型本科和成人教育学生特点的深入浅出、通俗易懂的管理学教材。

本教材总体设计原则是:以就业岗位能力培养为本位,强调知识、能力、素质协调发展,教学内容、教学方法均围绕能力培养来进行设计。

本教材的特色是:紧紧围绕应用型本科教育人才培养模式改革,以理论够用为准,注重实践能力培养,紧密结合市场技术更新,提炼教学内容,使知识体系更趋合理,技能训练更实用。教材语言通俗简明,表述深入浅出,使学生在理解的基础上循序渐进,在丰富案例的学习中加强了对理论知识的理解 and 应用,提高了实际应用能力。每一章的教学内容包含许多案例,案例源于企业管理中的典型应用,每一章节就是一个综合练习的分步实现,学习和掌握好本章范例练习就能够掌握本章的知识点,反复练习范例就能够巩固所学知识。本书的教学科学性、实用性更强,并将职业素质培养贯穿整个教学过程。

本书共分十章,分别是管理概述、管理思想与理论的发展、管理与组织环境、计划、组织、激励、沟通、控制、创新和管理学应用的热点课题。本书由杨跃之任主编,李悦、唐娟、于辉任副主编。编写组成员共同研究商讨教材大纲及内容。其具体分工如下:第一章、第二章、第三章由杨跃之编写;第四章、第五章、第六章由李悦编写,第七章、第八章、第九章由唐娟编写,第十章由于辉编写并负责全书统稿。

本书在编写过程中,参考了国内外大量相关的教材、论著和各类网络资料,有些资料未能在主要参考文献中一一列出,在此向作者致以衷心的感谢。

由于时间仓促以及编者水平有限,本书疏漏和不足之处,敬请读者批评指正,并提出宝贵意见!

编者

2012年1月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的定义、性质与职能	2
一、管理的定义	2
二、管理的性质	3
三、管理的职能	5
第二节 管理的基本原理	5
一、管理的系统原理	7
二、管理的人本原理	8
三、管理的动态原理	9
四、管理的效益和责任原理	10
第三节 管理者的素质、角色与技能	10
一、管理者	10
二、管理者的素质	12
三、管理者的角色	14
四、管理者的技能	16
第四节 管理学的研究对象与研究方法	18
一、管理学的概念	18
二、管理学的特点	18
三、管理学的研究对象	19
四、管理学的研究方法	19
复习思考题	20
第二章 管理思想与理论的发展	24
第一节 中国古代管理思想与实践	25
一、中国古代管理思想	25
二、中国古代管理实践	26
第二节 西方管理思想与理论的形成	26
一、西方古代的管理思想与实践	27
二、西方封建社会的管理思想与实践	28
三、资本主义早期的管理思想	29
四、西方早期管理理论的形成	30
第三节 科学管理理论	31
一、科学管理理论的创始人泰罗	31
二、科学管理的含义	32

三、泰罗科学管理理论的内容	33
四、泰罗科学管理理论的评价	35
第四节 组织管理理论	36
一、法约尔及其组织管理理论	37
二、韦伯理想的行政组织体系理论	38
三、其他人的贡献	39
四、对古典组织管理理论的评价	39
第五节 人际关系学说与行为管理理论	40
一、人际关系学说	40
二、行为管理理论	42
三、对行为管理理论的评价	47
第六节 现代管理理论的发展	47
一、现代管理理论概述	47
二、主要管理学派的贡献	48
三、现代管理理论的特点	49
复习思考题	50
第三章 管理与组织环境	54
第一节 组织与环境的关系	55
一、组织环境的特点	55
二、组织与环境的关系	56
第二节 组织外部环境	56
一、宏观外部环境	56
二、微观外部环境	58
三、外部环境对组织的作用	60
四、管理者如何适应组织外部环境	61
第三节 组织内部环境	61
一、组织资源	61
二、组织文化	63
三、组织结构	67
四、管理者如何建设组织内部环境	68
复习思考题	69
第四章 计划	76
第一节 计划的概念和作用	77
一、计划的概念	77
二、计划涉及的主要内容	77
三、计划的特点	78
四、计划的作用	79
第二节 计划的类型	81

一、按计划广度分类	81
二、按计划的期限分类	82
三、按组织层次分类	82
四、按组织职能分类	83
五、按计划的明确程度分类	83
六、按计划的内容分类	84
第三节 计划编制的程序和方法	84
一、计划的编制原则	85
二、计划的编制程序	86
三、计划的编制方法	88
第四节 预测与决策	91
一、预测	92
二、决策	96
复习思考题	111
第五章 组织	115
第一节 组织的定义和特点	115
一、组织的定义	116
二、组织的特点	117
第二节 组织设计	117
一、组织设计的概念和目的	118
二、影响组织设计的因素	118
三、组织设计的原则	119
四、组织设计的程序	121
五、组织设计的内容	122
第三节 组织结构类型	125
一、传统的组织结构类型	126
二、现代的组织结构类型	128
三、新兴的组织结构类型	131
第四节 组织变革和组织文化	135
一、组织变革	135
二、组织文化	138
复习思考题	146
第六章 激励	151
第一节 激励的概念和作用	152
一、激励的概念	152
二、激励的特点	152
三、激励的过程	153
四、激励的作用	154

第二节 激励理论的应用和发展	155
一、马斯洛的需要层次论	156
二、赫茨伯格的双因素理论	157
三、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论	157
四、麦克利兰的成就需要理论	159
五、奥德弗的 ERG 理论	160
六、弗鲁姆的期望理论	161
七、亚当斯的公平理论	162
八、斯金纳的强化理论	163
第三节 激励的原则和方法	165
一、激励原则	165
二、激励方式	167
复习思考题	170
第七章 沟通	174
第一节 沟通的定义与重要性	175
一、沟通的定义	175
二、沟通的重要性	176
第二节 沟通的类型与方法	177
一、沟通的类型	177
二、沟通的方法	180
第三节 沟通的过程	181
一、沟通的过程	181
二、沟通的元素	183
第四节 沟通的障碍与克服	184
一、沟通的障碍	184
二、沟通障碍的克服	188
第五节 沟通技能的开发	190
一、有效沟通的原则	191
二、沟通技能的开发	191
复习思考题	193
第八章 控制	199
第一节 控制的含义、特点与作用	200
一、控制的含义	200
二、控制的特点	202
三、控制的作用	203
四、控制的前提与原则	203
第二节 控制的类型	204
一、按控制目的和对象的角度划分	204

二、按控制反馈时间的不同划分	205
三、按控制组织结构的不同划分	207
四、按控制问题的重要性划分	207
五、按控制力量的来源划分	208
六、按控制方式的不同划分	209
第三节 控制的过程	209
一、制定控制标准	210
二、衡量实际偏差	211
三、采取纠正措施	212
第四节 控制的方法与实施	213
一、预算控制	214
二、非预算控制	218
三、作业控制	219
四、控制方法的发展趋势	220
复习思考题	221
第九章 创新	227
第一节 管理的创新职能	228
一、创新及其作用	228
二、创新职能的基本内容	232
三、创新的过程和原则	236
第二节 组织技术创新	240
一、技术创新的含义	240
二、技术创新的决定因素	241
三、技术创新的战略	242
四、技术创新的方式	244
第三节 组织管理创新	246
一、管理与管理创新	246
二、管理创新的理论依据	246
三、管理创新的阶段	247
四、管理创新的基本条件	248
五、如何提高管理创新能力	249
复习思考题	250
第十章 管理学应用的热点课题	255
第一节 目标管理	255
一、目标管理的含义	255
二、目标管理的产生与发展	256
三、目标管理法的应用	257
案例分析题	258

第二节 危机管理	260
一、危机与危机管理的含义	260
二、危机管理的特点	263
三、危机管理应遵循的原则	263
四、危机管理的类型及处理方法	266
五、危机管理的有效对策	267
案例分析题	270
第三节 标杆管理	272
一、标杆管理概述	272
二、标杆管理的产生与发展	275
三、标杆管理的应用	275
案例分析题	276
第四节 6 西格玛管理	278
一、6 西格玛管理的概述	278
二、6 西格玛管理的产生与发展	280
三、6 西格玛管理的人员结构	281
四、6 西格玛管理的应用	282
案例分析题	284
第五节 学习型组织	286
一、学习型组织概述	286
二、创建学习型组织的意义	287
三、创建学习型组织的五个误区	288
四、组织领导在学习型组织创建中应起的作用	289
五、学习型组织的特点	290
六、学习型组织建立的步骤	293
案例分析题	294
复习思考题	299
参考文献	301

第一章

管理概述

【学习目标】 本章是全书的基础部分，主要介绍相关的管理基础知识、基本原理等内容，为后续各章的学习打下基础。

● 知识点：

1. 掌握管理的含义和职能；
2. 理解管理的属性，了解管理系统的构成；
3. 掌握管理者的素质要求；
4. 理解管理者的技能要求；
5. 理解管理的基本原理；
6. 掌握管理学的研究对象和学习方法。

● 技能点：

1. 理解并能解释管理的基本概念；
2. 认知并能有意识地培养自己的管理素质；
3. 理解并能运用管理机制分析与解决管理实际问题。

引例 1：什么是管理

春运期间的某省会火车站人山人海，候车室里早已人满为患，车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南京的××次标牌下的旅客已经“整装待发”，挑着、扛着、挤着、闹着，乱作一团。这支队伍看上去至少有6列，早已不成队伍，大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候，一位20刚出头的女工作人员微笑地走来，不紧不慢地举起车次牌，声音不大却很悦耳地说：“乘××次到南京的旅客请跟我走。”于是，她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。小姑娘头也不回地向前走去，顺着车站广场人群中间那不宽的通道不慌不忙地走着。这样绕了一大圈之后，小姑娘的身后不再像刚才那么拥挤，队伍开始变得越来越“瘦”，越拉越长，秩序也越来越好。绕场三周后，小姑娘看到身后已是一列有序的纵队，她会心地笑了笑，走到离刚才大家排队不到3米的地方，叫开了铁门，旅客秩序井然地走进了站台。这位小姑娘的所为是否属于管理工作呢？

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实社会生活之中。自从有了有组织的人类活动，就有了管理活动。大至国家、军队，小至企业、医院、学校、家庭等等，凡是一个由两人以上组成的、有一定目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。可以说，对于所有的组织，无论组织位于哪个国家或地区、无论组织规模的大小、无论

组织的哪个层次,管理是绝对必要的。管理者都在从事计划、组织、沟通、控制、激励等工作,但不同组织、不同管理层次的管理者的工作内容和工作重点有所不同。

第一节 管理的定义、性质与职能

一、管理的定义

管理是个含义极其广泛的概念。古时人们将中空贯通的长条物称作“管”,后来引申为规范、准则、法规,“管”字动词化含有“主宰”“主管”“包揽”等意思。“理”字古时为整治土地、雕琢玉器、治疗疾病等意思,后来进一步引申为处理事务。由于管与理二字意思相近,又分别从不同侧面反映人类的社会活动,于是人们逐渐把“管”“理”二字合为一个词使用,其原始词义是管辖或疏导,即约束与引导之意。

为管理下一个准确的定义是比较困难的。自 20 世纪初美国工程师泰罗和法国的法约尔等创立古典管理理论以来,在近一个世纪里,学术界关于管理的概念层出不穷。商务印书馆出版的现代汉语词典定义“管理就是照管并约束”。在当代,管理学者们对管理的定义做了大量的研究,并从不同的角度和侧重点,提出了大量的关于管理的定义,下面我们援引其中比较有代表性的管理的定义。

(一) 外国管理学家对管理的定义

1. 泰罗的定义:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。强调对人的管理。
2. 法约尔的定义:管理就是计划,组织,控制,指挥,协调。强调作业过程。
3. 西蒙的定义:管理就是决策。强调管理的核心环节。
4. 马克斯·韦伯的定义:管理就是协调活动。强调管理的本质。
5. 彼得·德鲁克的定义:管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。
6. 孔茨的定义:管理涉及在经营组织中创造和保证内部环境,在这个内部环境中,以群体形式组织在一起的个人能有效地工作去达到群体的目标。
7. 斯蒂芬·P.罗宾斯的定义:管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效地完成目标的过程。
8. 丹尼尔·A.雷恩的定义:可把管理看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取,分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。

(二) 中国管理学家对管理的定义

1. 徐国华等:“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达到组织目标的过程”。这一定义有三层含义:第一层含义是,管理职能有五种——计划、组织、控制、激励和领导;第二层含义是,管理的过程是协调人力、物力和财力资源;第三层含义是管理的目的是更好地达到组织目标。
2. 杨文士和张雁:组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。这一定义着重强调管理过

程中人的作用。

3. 周三多和陈传明：管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。这一定义有四层含义：第一层含义是，管理的载体是组织，管理不能脱离组织而存在，组织必然存在管理；第二层含义是，管理的过程是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新；第三层含义是，管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源；第四层含义是，管理的目的是为了实现组织既定的目标，而该目标是单个人无法实现的。

上述对管理的定义是从不同的侧面、不同的角度解释管理某一方面的属性。

（三）本教材对管理的定义

管理是指在一定的组织中，通过计划、组织、沟通、控制、激励和创新等职能，协调组织成员思想和行动，利用组织有限的资源，有效地实现组织目标的过程。

这个定义可以从以下几个方面去理解：

1. 管理的“载体”就是“组织”。管理总是存在于一定的组织中。两个或两个以上的人组成，为一定的共同目标形成的人的集合体就是组织。在现实世界普遍存在着各种各样的组织，每个组织都有管理存在。

2. 管理的目的是有效实现组织的目标。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的目标。

3. 实现目标的手段是计划、组织、沟通、控制、激励和创新。

4. 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。组织资源是有限的，管理的本质是协调他人的活动，以完成单个人无法实现的组织目标。管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

二、管理的性质

为了更好地发挥管理的作用，除了完整地掌握管理的定义外，还要正确理解管理的性质。

（一）管理的自然属性与社会属性

所谓二重性是指事物所具有的双重特征。管理也同样具有两种属性，即管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。管理二重性理论是马克思最早提出的，马克思在《资本论》中对管理的属性有精辟的论述：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用就越大。”“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他剥削的原料之间不可避免的

抗决定的……因此，如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程；另一方面是资本的价值增值过程，——那么，资本主义的管理就其形式来说是专制的。”

管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就必须管理。它与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变，不论在何种社会制度下，企业均有生产力要素的合理组织问题，它是在不同社会制度下，企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。自然属性也就是管理的第一属性。另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，使管理具有特殊性和个性，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理总是在一定的生产关系下进行的，这就是管理的社会属性，它是由社会制度、生产关系所决定的。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。二者统一于生产活动中，如图 1-1 所示。一方面，管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性也就成为没有内容的形式。另一方面，二者又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形成和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

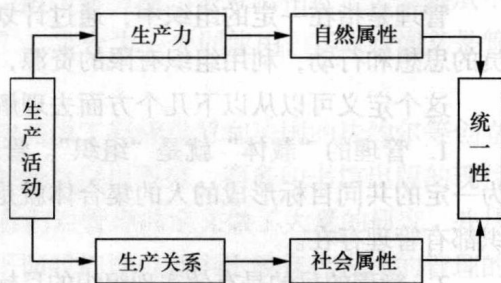


图 1-1

（二）管理的科学性和艺术性

管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们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，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。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地验证和丰富。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要把管理理论灵活运用于实践中。管理的这一特性，对于学习管理学的和从事管理工作的人员来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这一点，可以说是管理成功的一项重要保证。

从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的关系。

三、管理的职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。最早系统提出管理各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。在 20 世纪初，法国管理学家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中论述，所有管理者必须实行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调、控制。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动；组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程；指挥职能是指管理者下达命令激励士气，以有效实现组织目标的行为；协调职能是指管理者处理各种人际关系，以有效实现组织目标的行为；控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。

1955 年，美国管理学家罗德·孔茨和西里尔·奥唐纳在出版的《管理学原理》教科书中，把管理的职能分为：计划、组织、人员配备、指导和控制。全书的安排基于这种职能划分。《管理学原理》教科书的出版也标志着现代管理学的正式诞生。现在大多数教科书对于管理职能的划分都在此基础上进行删减或补充。

在本书中，我们承袭孔茨和奥唐纳等大多数人的做法，按照管理职能编排全书结构。根据本书对管理的定义，我们把管理职能分为六种：计划、组织、沟通、控制、激励、创新。管理职能不是孤立存在的，每一种职能与其他职能相互交叉，创新贯穿于各种管理职能之中。如图 1-2 所示。

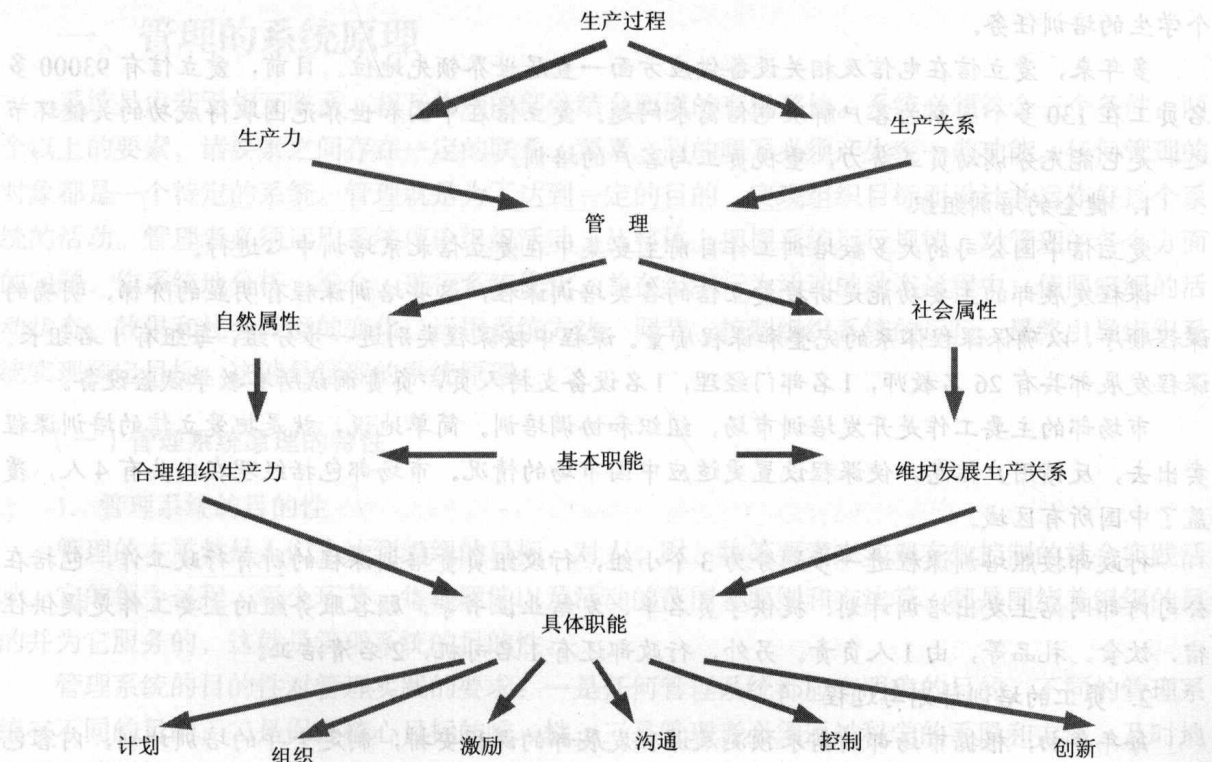


图 1-2

第二节 管理的基本原理

引例 2：以人为本：爱立信中国公司

爱立信公司是生产通信产品及相关设备的跨国公司，在全世界 130 多个国家设有分公司，占

通信行业市场份额的 40%以上,居全球领导者地位。

爱立信于 20 世纪 90 年代初期进入中国,发展异常迅速。正像很多大的跨国公司一样,爱立信也十分重视在中国的发展。随着爱立信产品在中国市场的推广和畅销,培训客户及本公司员工变得越来越重要。因为通信产品是高技术产品,我们平时见到的手机只是其中一个终端产品,与之相配套的有一系列大型、小型交换机及计算机管理设备等。每开通一种设备,都要有相应的技术维护人员,客户对爱立信培训的要求也越来越迫切,爱立信北京培训中心正是在这种情况下于 1994 年成立的。

在北京培训中心成立之前,中国客户的培训都要在国外的爱立信培训中心进行,即使是爱立信本身的员工培训也要在国外进行,这对客户和爱立信中国公司来说都是一笔昂贵的费用,爱立信北京培训中心成立后,大大缓解了这种矛盾。

爱立信北京培训中心成立之初,只有约 1000 平方米的教室及办公室,没有自己的教师,所有的培训课都请爱立信其他培训中心的教师来讲,因为只有得到爱立信瑞典培训中心资格认证的教师才能讲授各类技术课程。这引起了两个问题,一是外请教师的费用较高;二是教师用英语授课,难以满足中国客户的要求。于是,爱立信北京培训中心开始招聘培养自己的教师,逐步实行教师本地化。到 1997 年,爱立信北京培训中心已有办公及教学面积 2000 平方米,教师 40 人,运作支持人员 23 人,很大程度上满足了客户和本公司员工对技术培训的需要。到 1997 年底,共完成 30000 个学生的培训任务。

多年来,爱立信在电信及相关设备供应方面一直居世界领先地位。目前,爱立信有 93000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。爱立信在中国和世界范围取得成功的关键环节之一是它能充分调动员工潜力,重视员工与客户的培训。

1. 健全的培训组织

爱立信中国公司的大多数培训工作目前主要集中在爱立信北京培训中心进行。

课程发展部的主要功能是讲授爱立信的各类培训课程,这些培训课程有明显的阶梯、明确的课程顺序,以确保课程体系的完整和课程质量。课程中按课程类别进一步分组,每组有 1 名组长。课程发展部共有 26 名教师,1 名部门经理,1 名设备支持人员,负责调试所有教学试验设备。

市场部的主要工作是开发培训市场,组织和协调培训。简单地说,就是把爱立信的培训课程卖出去,反馈用户信息,使课程设置更适应中国市场的情况。市场部包括经理在内共有 4 人,覆盖了中国所有区域。

行政部按照培训课程进一步划分为 3 个小组,行政组负责培训课程的所有行政工作,包括在公司内部网站上发出培训计划、提供学员名单、发结业证书等。顾客服务组的主要工作是提供住宿、饮食、礼品等,由 1 人负责。另外,行政部还有 1 名司机,2 名清洁工。

2. 员工的培训计划与过程

每年年初,根据市场部的需求预测及课程发展部的课程安排,制定全年的培训计划,内容包括课程名称、时间、费用和名额等。爱立信中国公司有一个 Intranet 网,行政部把这一年的培训计划放在 Intranet 网上,全公司的每一个员工都可以上网查询。各分公司及各个部门根据自己的预算及员工培训计划安排全年的培训计划。每年每个员工和部门经理有一至两次的“个人发展计划”谈话,部门经理根据员工的个人要求和本部门的情况安排员工的培训计划。所以说爱立信公司员工个人能力的培养,50%的责任在公司,50%的责任在员工自己。爱立信培训中心一旦发出新的培训计划,员工就可以根据与经理一起讨论的培训安排去培训中心报名。

爱立信培训中心收到员工报名表后,行政部根据课程安排给员工发一份邀请函,其内容包括

课程名称、时间、地址、费用及有关规划,包括最迟在课程开始前一个月内允许取消课程等,否则,即使你没来上课,也会收取费用。

爱立信培训中心放在 Intranet 网上的培训计划每月更新一次,更新的主要内容有:通知员工哪个课程已经报满,哪个课程还有席位,又增加哪些新课等等,所以爱立信的员工每月月初都十分关注更新的培训计划,以安排自己的时间,力争在一年内完成自己的培训计划。

爱立信培训中心规定,理论课最少人数不低于 16 人,最多人数不超过 24 人,实验操作课最少人数不低于 6 人,最多不超过 8 人。控制人数既可防止课程赔本,又可保证教学质量。在课程开始前一个月,如果发现有的课程报名人数还不够,行政组将在 Intranet 网上发布培训公告,请大家尽快报名,一般会收到很好的效果。

培训课程结束后,行政部根据考勤和考试情况给学员颁发爱立信专用证书,一般规定出勤率 90% 以上才有资格领到证书。

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,是管理学在不同业务领域所应用的概念、理论、准则和方法,反映了管理的基本规律。管理原理体系是指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。

一、管理的系统原理

系统是由若干相互联系、相互作用的部分结合而成的有机整体。系统必须符合三个条件:两个以上的要素,诸要素之间存在一定的联系,要素之间的联系必须产生统一的功能。任何管理的对象都是一个特定的系统。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。管理者必须运用系统理论组织活动,从整体上把握系统运行规律,对管理的各个方面的问题,作系统地分析、综合,进行系统优化,并在组织行为活动的动态过程中,依照组织的活动状态、效果和社会环境的变化,运用系统方法,调节、控制组织系统的运行,最终引导组织系统实现预定目标,这就是管理的系统原理。

(一) 管理系统原理的特性

1. 管理系统的目的性

管理的本质就是人们为达到组织的目标,对人、财、物等要素来实现有效控制的社会实践活动,它的每个过程、每个环节、每种职能以及活动的范围、原则和方法等,都是围绕着组织的目的并为它服务的,这就是管理系统的目的性。

管理系统的目的性对管理实践的要求:一是任何管理系统都应有明确的目的,不同的管理系统有不同的目的;二是保证核心目标的唯一性;三是管理者必须通过科学的手段和方法,及时地发现和消除管理系统中与实现目标无关的机构和人员,克服各种不利于实现管理目标的因素。

2. 管理系统的整体性

任何管理系统都是由若干相互联系和相互作用的要素所构成的、具有一定结构和功能的整体,这个整体已具有各构成要素本身所没有的新质。

管理系统的整体性对管理实践的要求:一是部分要有机组合成整体,从而产生了结构上的质变和功能上的放大;二是要保证管理系统中每个组成部分或子系统的功能发挥都是好的,避免某一组成部分的功能发挥受阻,从而影响到其他部分功能的发挥;三是部分一定要服从整体。