

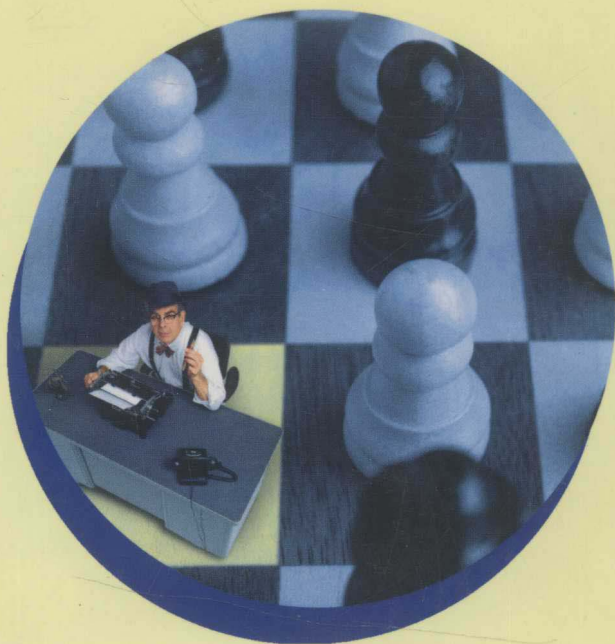
华东地区大学出版社优秀教材
高等教育经济管理类专业系列教材

GUANLIXUE JICHU

管理学基础

都国雄 金榜 主编

(第2版)



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等职业教育经济管理类专业教材

——荣获华东地区大学出版社优秀教材奖

管 理 学 基 础

(第 2 版)

主 编 都国雄 金 榜

副主编 王惠琴

参 编 (按姓氏笔画排序)

汪卫峰 姜普敢 郭 鹰

顾锦林 黄 昕 褚红梅 魏 凯

东南大学出版社

· 南京 ·

内 容 提 要

本书根据高等职业教育的特点和培养目标,针对经济管理类专业的建设和课程结构,立足理论的实用性,强调知识的应用和实际能力的培养,通过分析国内外大量的成功与失败案例,阐述管理的基本理论、管理的重要性及其现实指导意义。

本书内容新颖、结构简洁、编写独特。主要讲授管理学的基本知识和基本理论,包括计划、决策、组织、领导、控制和创新等。每章以格言、学习要点和案例开头,章末有案例分析和实践项目,这有利于提高学生应用知识分析问题和解决问题的能力,使学生在 学习管理学基本知识的同时,也练习了管理的基本技能和方法。

本书可作为本科院校、高职高专院校或成人高校经济管理类专业的教材或参考书,也可供广大企事业单位管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 都国雄,金榜主编. —2 版. —

南京:东南大学出版社,2012.8

ISBN 978-7-5641-3738-0

I. ①管… II. ①都…②金… III. ①管理学-教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 194343 号

东南大学出版社出版发行

南京四牌楼2号 邮编 210096

出版人:江建中

江苏省新华书店经销

丹阳兴华印刷厂印刷

开本:787mm×1 092mm 1/16 印张:13.25 字数:330 千字

2003 年 11 月第 1 版 2012 年 8 月第 2 版第 9 次印刷

ISBN 978-7-5641-3738-0

印数:36 001-40 000 册 定价:26.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向营销部调换。电话:025-83791830)

高等职业教育经济管理类专业教材编委会

主 任 宁宣熙

副主任 (按姓氏笔画排序)

王传松 王树进 迟镜莹 杭永宝

都国雄 钱廷仙 詹勇虎 王维平

秘书长 张绍来

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁宗红 王水华 邓 晶 华 毅 刘大纶 刘金章

刘树密 刘葆金 祁洪祥 阮德荣 孙全治 孙 红

孙国忠 严世英 杜学森 杨晓明 杨海清 杨湘洪

李从如 吴玉林 邱训荣 沈 彤 张 军 张 震

张建军 张晓莺 张维强 张景顺 周忠兴 单大明

居长志 金锡万 洪 霄 费 俭 顾全根 徐汉文

徐光华 徐安喜 郭 村 常大任 梁建民 敬丽华

蒋兰芝 缪启军 潘 丰 潘绍来

出版说明

“高等职业教育经济管理类专业教材编委会”自 2003 年 3 月成立以来,每年召开一次研讨会。针对当前高等职业教育的现状、问题以及课程改革、教材编写、实验实训环境建设等相关议题进行研讨,并成功出版了《高等职业教育经济管理类专业教材》近 60 种,其中 33 种被“华东地区大学出版社工作研究会”评为优秀教材和江苏省精品教材。可以看出,完全从学校的教学需要出发,坚持走精品教材之路,紧紧抓住职业教育的特点,这样的教材是深受读者欢迎的。我们计划在“十二五”期间,对原有品种反复修订,淘汰一批不好的教材,保留一批精品教材,继续开发新的专业教材,争取出版一批高质量的和具有职业教育特色的教材,并申报教育部“十二五”规划教材。

“高等职业教育经济管理类专业建设协作网”是一个自愿的、民间的、服务型的、非营利性的组织,其目的是在各高等职业技术院校之间建立一个横向交流、协作的平台,开展专业建设、教师培训、教材编写、实验与实习基地的协作等方面的服务,以推进高等职业教育经济管理专业的教学水平的提高。

“高等职业教育经济管理类专业建设协作网”首批会员单位名单:

南京正德职业技术学院

南京钟山职业技术学院

江苏经贸职业技术学院

南京应天职业技术学院

无锡商业职业技术学院

南京化工职业技术学院

常州建东职业技术学院

常州工程职业技术学院

南京交通职业技术学院

江阴职业技术学院

扬州职业大学

天津滨海职业技术学院

安徽新华职业技术学院

山东纺织职业技术学院

浙江机电职业技术学院

南京商骏创业网络专修学院

东南大学出版社

南京工业职业技术学院

南京金肯职业技术学院

南通纺织职业技术学院

镇江市高等专科学校

常州轻工职业技术学院

常州信息职业技术学院

常州纺织服装职业技术学院

南京铁道职业技术学院

无锡南洋职业技术学院

南京信息职业技术学院

黄河水利职业技术学院

江苏农林职业技术学院

黑龙江农业经济职业学院

东南大学经济管理学院

广东番禺职业技术学院

苏州经贸职业技术学校

江苏海事职业技术学院

高等职业教育经济管理类专业教材编委会

2012 年 1 月

序

高等职业教育是整个高等教育体系中的一个重要组成部分。近几年来,我国高等职业教育进入了高速发展时期,其中经济管理类专业学生占有相当大的比例。面对当前难以预测的技术人才市场变化的严峻形势,造就大批具有高端技能且适应企业当前需要的生产和管理第一线岗位的合格人才,是人才市场与时代的需要。

为培养出适应社会需求的毕业生,高等职业教育再也不能模仿、步趋本科教育的方式。要探索适合高等职业教育特点的教育方式,就要真正贯彻高等职业教育的要求,即“基础理论适度够用、加强实践环节、突出职业技能教育的方针”。为此,有计划、有组织地进行高等职业教育经济管理类专业的课程改革和教材建设工作已成为当务之急。

本次教材编写的特点是:面向高等职业教育系统的实际情况,按需施教,讲究实效;既保持理论体系的系统性和方法的科学性,更注重教材的实用性和针对性;理论部分为实用而设、为实用而教;强调以实例为引导、以实训为手段、以实际技能为目标;深入浅出,简明扼要。为了做好教材编写工作,还要求各教材编写组组织具有高等职业教育经验的老师参加教材编写的研讨,集思广益,博采众长。

经过多方的努力,高等职业教育经济管理类专业教材已正式出版发行。这是在几十所高等职业院校积极参与下,上百位具有高等职业教育教学经验的老师共同努力高效率工作的结果。

值此出版之际,我们谨向所有支持过本套教材出版的各校领导、教务部门同志和广大编写教师表示诚挚的谢意。

本次教材建设,只是我们在高等职业教育经济管理类专业教材建设上走出的第一步。我们将继续努力,跟踪教材的使用效果,不断发现新的问题;同时也希望广大教师和读者不吝赐教和批评指正。目前我们已根据新的形势变化与发展要求对教材陆续进行了修订,期望它能在几番磨炼中,成为一套真正适用于高等职业教育的优秀教材。

宁宣熙

2012年1月

再版前言

本书自2003年11月出版以来,得到了广大同行的积极支持与认可,已有80多所学校使用该教材,这说明我们当时的编写思路是正确的,编写特点是准确的,编写特色是明显的,内容选取也是符合教学要求的。

一晃八年过去了,我国高等职业教育的形势发生了很大的变化。根据《国务院关于大力发展职业教育的决定》(国发[2006]14号)精神,教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号)提出“加强教材建设,重点建设好3000种左右国家规划教材,与行业企业共同开发紧密结合生产实际的实训教材”。2011年8月发布的《教育部关于推进高等职业教育改革创新引领职业教育科学发展的若干意见》(教职成[2011]12号)进一步指出:“努力建设中国特色、世界水准的高等职业教育”,“继续推行任务驱动、项目导向等学做一体的教学模式。”一系列重要文件精神表明我国政府越来越重视高等职业教育在社会主义现代化建设进程中的作用,并积极推行工学结合的人才培养模式,努力探索工学交替、任务驱动、项目导向、顶岗实习的教学模式。这为教材建设提出了新的思路、新的模式和新的要求。

在这八年中,随着改革开放的进一步深化,我国企业得到了飞速发展,综合实力和核心竞争力得到了明显提升。原书中所引用的案例、数据已显陈旧,需要调整和补充。同时,许多同行在使用之后,对本书提出了许多诚恳的建议和要求。为此,我们决定对原书进行修订。

在修订过程中,我们的指导思想是“在传授知识之时,启迪思考;在分析案例之余,成就未来。”因此,我们从实用的角度出发,增加了一些新的管理理论和管理知识;从为我所用的目的出发,增选了中外优秀企业的最新案例,精心编写了实践项目的内容,让学生真正感到,学习本课程“不在于知,而在于思,更在于将来的行”。

在本书的编写和修订过程中,我们参阅了许多资料,引用了一些图片,在此对这些资料和图片的作者表示衷心感谢。

本书是集体合作研究编写的成果。参加本书编写的教师有:南京铁道职业技术学院都国雄、江苏省经贸职业技术学院王惠琴,南通纺织职业技术学院顾锦林,南京工业职业技术学院郭鹰,南京化工职业技术学院黄昕,南京正德学院姜普敢和汪卫峰。参加本书再版的教师有:南京铁道职业技术学院金榜、褚红梅(第3、第4章)、魏凯(第5、第6、第7章)。都国雄、金榜两位教授和王惠琴副教授分别担任本书的主编和副主编。金榜教授对全书内容进行了仔细修改、适当增删和整体优化更新。

热诚欢迎广大读者提出宝贵意见。联系方式:dugx@niit.edu.cn。

编 者
2012年2月

目 录

0 绪论	(1)
1 管理与管理学	(3)
[导入案例] 海尔——“中国造”	(3)
1.1 管理	(4)
1.1.1 组织的概念	(4)
1.1.2 管理的概念	(5)
1.1.3 管理的性质	(6)
1.1.4 管理的职能	(7)
1.2 管理学	(8)
1.2.1 管理学的概念与研究对象	(8)
1.2.2 管理学的研究方法	(8)
1.3 管理者	(9)
1.3.1 管理者的含义及类型	(9)
1.3.2 管理者的基本技能	(11)
1.3.3 管理者的角色和任务	(12)
1.3.4 管理的现实意义	(14)
思考题	(14)
[案例分析] 升任公司总裁后的思考	(15)
[实践项目] 凭借个人观察和广泛联想 寻找绝对自由的地方	(16)
[阅读材料] 管理者必看的四则故事	(16)
2 管理思想与管理理论	(18)
[导入案例] 管理理论真能解决实际问题吗	(18)
2.1 中国古今管理思想	(19)
2.1.1 儒家管理思想	(19)
2.1.2 道家管理思想	(20)
2.1.3 法家管理思想	(21)
2.1.4 佛、儒、道思想与中国企业文化	(22)
2.2 西方古典管理理论	(23)
2.2.1 泰罗与科学管理理论	(23)
2.2.2 法约尔与一般管理理论	(24)
2.2.3 韦伯与科层组织理论	(26)
2.3 行为科学理论	(26)
2.3.1 霍桑试验与人际关系学说	(26)
2.3.2 人性假设理论	(27)

2.4	现代管理理论及其发展	(28)
2.4.1	现代管理理论	(28)
2.4.2	最新管理理论	(30)
	[阅读材料] 团队的起源	(33)
2.5	管理道德与社会责任	(33)
2.5.1	管理道德	(34)
2.5.2	企业的社会责任	(35)
	思考题	(37)
	[案例分析] 向科的困惑	(37)
	[实践项目] 设计自己所在群体应采取的管理模式	(38)
	[阅读材料] 做一个负责任的“企业公民”——记苏宁电器集团董事长张近东	(38)
	与祖国同一个梦想——记波司登股份有限公司董事长高德康	(40)
3	计划	(42)
	[导入案例] 壳牌未雨绸缪	(42)
3.1	计划的概念与特点	(42)
3.1.1	计划的概念与内容	(42)
3.1.2	计划的特点	(44)
3.2	计划的作用与原理	(45)
3.2.1	计划的作用	(45)
3.2.2	计划的原理	(46)
3.3	计划的分类与程序	(47)
3.3.1	计划的分类	(47)
3.3.2	计划的程序	(49)
3.4	计划的方法与执行	(50)
3.4.1	计划的方法	(50)
3.4.2	计划的调整	(53)
3.5	目标管理简介	(53)
3.5.1	目标管理的概念	(53)
3.5.2	目标管理的特点	(54)
3.5.3	目标管理过程	(55)
3.5.4	目标管理的评价	(56)
	思考题	(57)
	[案例分析] 杜邦公司的变革计划	(57)
	[实践项目] 拟订集体业余活动计划	(58)
4	决策	(59)
	[导入案例] “巨人”的瘫痪	(59)
4.1	概述	(60)
4.1.1	决策的概念	(60)
4.1.2	决策的原则	(60)

4.1.3 决策的重要性评价	(62)
4.2 决策的类型与过程	(63)
4.2.1 决策的类型	(63)
4.2.2 决策的过程	(65)
4.3 决策的方法	(66)
4.3.1 个体和群体决策	(66)
4.3.2 风险型决策的决策方法	(69)
4.4 环境分析	(70)
4.4.1 环境分析及其意义	(70)
4.4.2 竞争战略	(73)
4.4.3 核心竞争力	(75)
思考题	(76)
[案例分析] 冒失决策,雅马哈陷入困境	(76)
[实践项目] 选择充分利用学习资源的最佳方案	(78)
[阅读材料] IBM 公司的发展历程	(78)
5 组织	(82)
[导入案例] 微软“垂直化管理”之变	(82)
正泰集团的组织变迁	(83)
5.1 概述	(84)
5.1.1 组织的含义	(84)
5.1.2 组织的特征	(84)
5.1.3 组织管理	(84)
5.1.4 管理层次与管理幅度	(85)
5.1.5 有效管理幅度的影响因素	(85)
5.2 组织设计	(88)
5.2.1 组织设计的概念	(88)
5.2.2 组织设计的任务	(88)
5.2.3 组织设计的内容	(88)
5.2.4 组织设计的原则	(89)
5.2.5 因人设职的弊端	(90)
5.3 组织结构的形式	(91)
5.3.1 直线制	(91)
5.3.2 职能制	(92)
5.3.3 直线职能制	(93)
5.3.4 矩阵制	(94)
5.3.5 事业部制	(95)
5.3.6 集团控股型组织结构	(96)
5.3.7 网络型组织结构	(97)
[阅读材料] 法人治理结构基本知识	(98)
5.4 组织运行	(98)

5.4.1	权力的概念与种类	(98)
5.4.2	集权与分权	(99)
5.4.3	直线职权与参谋职权	(101)
5.4.4	正式组织与非正式组织	(103)
5.4.5	授权与助理	(104)
5.5	组织变革	(105)
5.5.1	组织变革的必要性和影响因素	(105)
5.5.2	组织变革的动力和阻力	(107)
5.5.3	组织变革的过程	(108)
5.6	组织文化	(109)
5.6.1	组织文化的涵义及特征	(109)
5.6.2	组织文化的基本要素	(110)
5.6.3	组织文化的功能和作用	(111)
5.6.4	企业文化的建设	(111)
思考题		(112)
[案例分析] 英特尔公司的管理与企业文化		(112)
[实践项目] 绘制创业公司组织结构图		(114)
附:《中华人民共和国公司法》部分内容		(114)

6	管理人员选聘与培训	(118)
[导入案例] 销售部经理的确定		(118)
6.1	人力资源管理概述	(119)
6.2	管理人员的选聘	(120)
6.2.1	管理人员选聘的目的和任务	(120)
6.2.2	管理人员选聘的内容和程序	(121)
6.2.3	管理人员选聘的原则	(121)
6.2.4	管理人员选聘的途径	(122)
6.2.5	管理人员选聘的方法	(123)
6.3	管理人员的考评	(123)
6.3.1	管理人员考评的目的	(123)
6.3.2	管理人员考评的内容	(124)
6.3.3	管理人员考评的程序	(124)
6.4	管理人员的培训	(124)
6.4.1	管理人员培训的作用	(125)
6.4.2	管理人员培训的目标	(125)
6.4.3	管理人员培训的方法	(125)
6.4.4	管理人员培训的过程	(126)
思考题		(126)
[案例分析] 通用电气公司的诚信培训		(127)
[实践项目] 组织开展管理人员选聘活动		(128)
[阅读材料] 松下幸之助的培训之道		(128)

联想集团的用人之道	(129)
7 领导	(131)
[导入案例] 通用电气公司的领导传承	(131)
7.1 领导的概念和作用	(132)
7.1.1 领导的概念	(132)
7.1.2 领导的权力基础	(134)
7.1.3 领导的作用	(136)
[案例分析] 乔布斯与苹果电脑的命运	(136)
7.2 领导艺术与方法	(138)
7.2.1 领导艺术	(138)
7.2.2 领导方式与领导理论	(140)
7.2.3 企业家及其素质	(144)
7.3 领导职能	(147)
7.3.1 激励	(147)
[案例分析] 船主为何会变好	(152)
降落伞何以 100%合格	(152)
7.3.2 指挥	(152)
7.3.3 沟通	(154)
思考题	(155)
[案例分析] 约瑟夫·普利策的企业家精神	(156)
[实践项目] 参与完善激励先进的管理办法	(157)
[阅读材料] CEO 的基本知识	(157)
娃哈哈集团与达能公司的纠纷	(158)
TCL 集团股份有限公司的战略失误	(160)
8 控制	(163)
[导入案例] 麦当劳公司的控制系统	(163)
8.1 概述	(164)
8.1.1 控制的概念	(164)
8.1.2 控制的特征	(165)
8.1.3 控制的功能	(166)
8.2 控制流程	(167)
8.2.1 确定控制标准	(167)
8.2.2 衡量工作成效	(168)
8.2.3 纠正偏差	(168)
8.3 控制的类型与方法	(169)
8.3.1 控制的类型	(169)
8.3.2 控制技术与方法	(170)
8.4 全面质量管理	(173)

8.4.1	全面质量管理的概念	(173)
8.4.2	全面质量管理的特点	(174)
8.4.3	全面质量管理的原则	(174)
8.4.4	全面质量管理 work 程序	(175)
8.4.5	质量控制与目标管理	(177)
8.5	6 σ 质量管理理论	(177)
8.5.1	6 σ 质量管理概述	(177)
8.5.2	通用电气公司的 6 σ 战略	(178)
	思考题	(179)
	[案例分析] 风险控制与巴林银行的倒闭	(179)
	[实践项目] 对照标准找偏差	(181)
9	管理创新	(182)
	[导入案例] 创新与施乐的惨败	(182)
9.1	概述	(183)
9.1.1	管理创新及创新的分类	(183)
9.1.2	管理创新的作用	(184)
9.1.3	管理创新的内容	(184)
9.1.4	管理创新的过程	(185)
9.2	企业技术创新	(186)
9.2.1	技术创新的内涵	(186)
9.2.2	技术创新的贡献	(187)
9.2.3	导致技术创新的因素	(187)
9.2.4	技术创新战略的选择	(188)
	[案例介绍] 未来的索尼	(190)
9.3	企业组织创新	(191)
9.3.1	企业结构创新	(191)
9.3.2	企业文化创新	(192)
	思考题	(192)
	[案例分析] 沃尔玛集团的创新	(193)
	[实践项目] 以创新精神寻求解决管理实际问题的新办法	(193)
	[阅读材料] 深化科技体制改革 加快国家创新体系建设	(194)
	十六大以来社会管理工作大事记	(194)
附录	2005—2007 年《财富》世界 500 强前 25 名	(196)
	参考文献	(199)

自 20 世纪初弗雷德里克·泰罗提出科学管理理论以来,在这一个世纪的时间里,管理实践和管理理论得到了飞速发展,从经验管理到科学管理,乃至文化管理,出现了众多流派,形成了庞大的管理学知识体系。这些理论为西方企业的发展奠定了基础,管理实践的发展又大大地推动了理论的发展。现在世界著名的企业主要在欧美和日本,《财富》世界 500 强中,美国企业占了 1/3 多,欧美占了绝大部分;现代企业管理理论也主要来自欧美和日本等发达的资本主义国家。

进入 21 世纪后,由于科学技术、信息技术和网络技术的迅速发展,企业管理的环境出现了新的变化,管理理论也在不断发展,出现了许多新的管理思想和理论,“人本管理”、“知识管理”、“柔性化管理”、“学习型组织”、“跨文化管理”、“企业流程再造”等越来越受到现代企业的重视,成为一种新的发展潮流。

随着我国改革开放的深入与加快,尤其是我国加入 WTO 后,“引进来”、“走出去”战略的进一步发展,企业改革与发展的进程明显加快,特别是国有企业的改革与发展日新月异。党的十六大报告指出,要“大力推进企业的体制创新、技术创新和管理创新”,加快“形成一批有实力的跨国企业和著名品牌。”党十七大报告又提出,要“创新对外投资和合作方式,支持企业在研发、生产、销售等方面开展国际化经营,加快培育我国的跨国公司和国际知名品牌”。企业是一个国家和民族生存与发展的经济细胞,企业家是这些细胞的核心——细胞核。一个没有企业家的民族是一个没有希望的民族。可喜的是,一大批中国企业在市场竞争中脱颖而出,并不断增强核心竞争力,出现了具有世界实力和水平的、中国“原版”的企业和企业家,如海尔集团、联想集团、中集集团、万向集团……

海尔产品批量出口到欧美、中东、东南亚等世界十大经济区域共 160 多个国家和地区,打入欧洲 15 家大连锁店中的 12 家、美国 10 大连锁店中的 8 家,其中海尔小型冰箱和酒柜已分别占美国市场 50% 和 60% 的份额。张瑞敏两次走上世界著名管理学府的讲坛,介绍海尔的管理创新。一次是 1998 年 3 月应邀前往哈佛大学演讲《海尔文化激活休克鱼》,另一次是 2000 年 7 月在瑞士洛桑国际管理学院演讲《海尔管理创新》。2003 年 8 月,美国《财富》杂志选出“美国及美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”,张瑞敏在全球排名中位居第 19。张瑞敏说:“更加严峻的市场挑战已扑面而来,这种竞争犹如与狼共舞,其结果是:要么战胜狼,要么被狼吃掉。我们海尔的回答是:与狼共舞,挑战国际名牌!”这就是海尔的壮志,海尔的信心!

2002 年 8 月,联想集团董事局主席柳传志在世界管理学界最高学术组织——AOM 2002 年管理学年会上演讲,来自世界各地的管理学者和企业家聆听了这位中国企业家成功的管理理念和经验。这是 AOM 46 年的历史上,第一次邀请亚洲企业家。

中国国际海运集装箱集团股份有限公司(简称中集集团)20 年前还处于亏损状态,今天居然做到了全世界同行第一;产品市场份额,由在中国市场微不足道,扩展到世界份额第一,

远远超过了世界同行第二名,是全球规模最大、品种最齐全的集装箱制造集团,在行业技术和发展方向上已居于世界的主导地位,成为“世界级企业”。

万向集团的前身是一间铁匠铺,它是 1969 年在浙江省的一个乡间小镇上由 7 个人筹资 4 000 元组建的。1984 年,他们生产的万向节等汽车零部件产品开始出口美国;1994 年,万向美国公司成立,至今已在美、英、德、加等 8 国建成了 18 家企业,“万向钱潮”股票在深圳上市交易;2006 年,万向投资金融、农业等领域;2007 年,万向成功地荣获了中国世界名牌和首届中国工业大奖,年营业收入首次突破 400 亿元,日创利税超过 1 000 万元,成为面向世界的跨国企业集团。

然而,与世界企业管理的现状相比,我国企业无论是企业综合实力,还是管理理论、方法和技术的应用,以及结合自身的管理实践进行的借鉴吸收、发展创新,都做得远远不够,企业管理的总体水平比较低。

世界 500 强企业已几乎都进入了我国,或在我国直接投资,或在我国设立研究中心。我国企业的产品不用走出国门便会感受到国际竞争的压力,这种压力是经济全球化带来的。全球化使企业管理覆盖面在地域上得以延伸和扩大,企业管理将在全球贸易的环境中进行;全球化必然迫使企业参与更多的国际分工与合作,开展国际贸易,这就要求原来局限于国内的管理必须延伸到其他国家或地区;全球化网络的建立,使现代企业管理必须采用先进的要素传输手段,否则无法适应国际竞争的要求。

从传统意义上讲,成功企业的核心竞争力有四个方面:技术的核心竞争力、品牌的核心竞争力、市场的核心竞争力和资本的核心竞争力。而管理也是企业的核心竞争力。早在一个多世纪以前,英国的阿弗里德·马歇尔就在他的《管理学原理》一书中提出了“管理也是生产力”的论断。到了 20 世纪 70 年代,人们把管理和技术并列为经济发展的“两个支柱”,称之为“推动现代经济发展的两个轮子”。21 世纪是知识经济时代,人们又称之为“管理决胜”时代。技术进步、科学管理和物流产业被称为这个时代企业和社会的“三大利润源泉”。

随着国际跨国企业纷纷进入我国以及我国企业“走出去”战略的实施,企业间的竞争越来越激烈,“国际竞争国内化,国内竞争国际化”的趋势越来越明显,管理的重要性也越来越受到企业界、管理学界和经济学界的重视和关注。21 世纪的中国企业要想立足本土争霸全球,决胜在管理。

国家的繁荣在于经济,经济的发展在于企业,企业的兴衰在于管理。管理至胜,管理至强!

1 管理与管理学

管理从根本上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

管理的本质,不在于“知”而在于“行”。

——张瑞敏

本章要点

- (1) 组织和管理的含义;
- (2) 管理的基本职能和性质;
- (3) 管理者的基本技能、角色和任务;
- (4) 管理的现实意义。

[导入案例]

海尔——“中国造”

1984年,青岛电冰箱总厂(海尔集团的前身)有员工800多人,年销售额348万元,累计亏损147万元,是一个濒临倒闭的集体企业。

1999年12月,美国《金融时报》评选出“全球30位最受尊重的企业家”,张瑞敏(图1.1)位居第26位。

2001年美国《家电》排出全球十大家电制造企业,海尔集团作为中国唯一的家电企业入选第9名,排在日立公司之前。欧洲《透视》(Euromonitor)统计分析表明,在全球冰箱和洗衣机品牌排名中,海尔分别居第2位和第3位。美国《福布斯》公布,海尔在全球白色家电中排名世界第6位。

2002年,海尔集团拥有员工2万多人,实现全球年营业额723亿元,出口创汇10亿美元,在我国大型工业企业中排名第10位,品牌价值489亿元(中国第一品牌),成为走向世界的特大型国际化企业。联合国授予海尔集团“国际生态安全最佳企业”称号,授予张瑞敏“国际杰出企业家”称号。

2003年8月美国《财富》选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,张瑞敏居第19位。

2004年,海尔全球营业额1016亿美元。自2002年以来,海尔连续蝉联中国最有价值品牌榜首,品牌价值高达616亿元。

2005年,海尔旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家具集成等15个主



图 1.1 张瑞敏

导产品被评为中国名牌,其中冰箱、洗衣机被评为首批“中国世界名牌产品”;国家质检总局命名海尔冰箱为中国第一个世界品牌;英国《金融时报》公布“中国十大世界级品牌”调查结果,海尔荣居榜首。

截至2005年,海尔已建立15个工业园、30个海外工厂及制造基地、8个海外设计中心;用7年时间实现了“三个三分之一”的战略目标,即国内生产国内销售占1/3,国内生产国外销售占1/3,国外生产国外销售占1/3。

从2006年起,海尔的国际化战略进入新阶段,开始实现全球化品牌战略,即以获得全球美誉为目标,以大客户、大订单的战略为途径;在欧洲,海尔已建有6个营销中心、3个设计中心、2个制造基地及15100个销售网点,完成了“三位一体”(当地设计、当地生产、当地销售)的本土化布局。

2007年,海尔冰箱连续18年销量第一,而且是第二名品牌市场占有率的两倍多,在销售额上几乎是国内其他兄弟品牌的总和。

目前海尔集团的产品已从单一的冰箱发展到包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大类、15100多个规格的产品群,并批量出口到欧美、中东、东南亚等世界十大经济区域共160多个国家和地区,打入欧洲15家大型连锁店中的12家、美国10大连锁店中的8家,其中海尔小型冰箱和酒柜已分别占据美国市场50%和60%的份额。

海尔集团快速成功发展的灵魂就是海尔管理的不断创新。持续的管理创新为海尔的发展提供了不竭的动力,可以说海尔的发展史就是海尔管理的发展史。海尔在管理创新实践过程中“兼收并蓄、融会贯通、自成一家”,创造的“OEC”管理和“市场链流程再造”等管理模式,先后被美国哈佛等7所国外大学商学院做成16个案例,涉及企业兼并、财务管理、企业文化等方方面面。

海尔的管理创新是一个系统和整体,涉及全过程和全方位,包括文化创新、观念创新、制度创新、技术创新、组织创新和营销创新。更为重要的是,在企业不同的发展时期,海尔进行了不同的管理创新,实现了管理与发展的同步协调。

不同的管理既能使一个企业起死回生,也能使一个企业盛极而衰,这就是管理的魅力。海尔集团的发展就是一个活生生的例子。通过本章的学习,了解管理的含义,理解管理的意义,明白成功的管理者应具备的素质和基本技能。

1.1 管理

任何组织都需要管理工作的支持,而且任何管理工作都是在某一特定组织中进行并为该组织服务的。为了准确地理解管理的含义和意义,有必要先介绍一下组织以及组织目标实现过程中所进行的活动和管理活动的关系。

1.1.1 组织的概念

组织的存在可以追溯到原始社会时期的部落、氏族。那时候的人类过着群居群猎的“合群”生活,他们意识到“合群”可以集合集体的力量更好地抵御危险、改造和利用自然。可以说,有了人类就有了组织。所谓组织,从名词角度是指完成特定使命的人们,为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织不但是人的集合体,而且组织的成员必须按照