

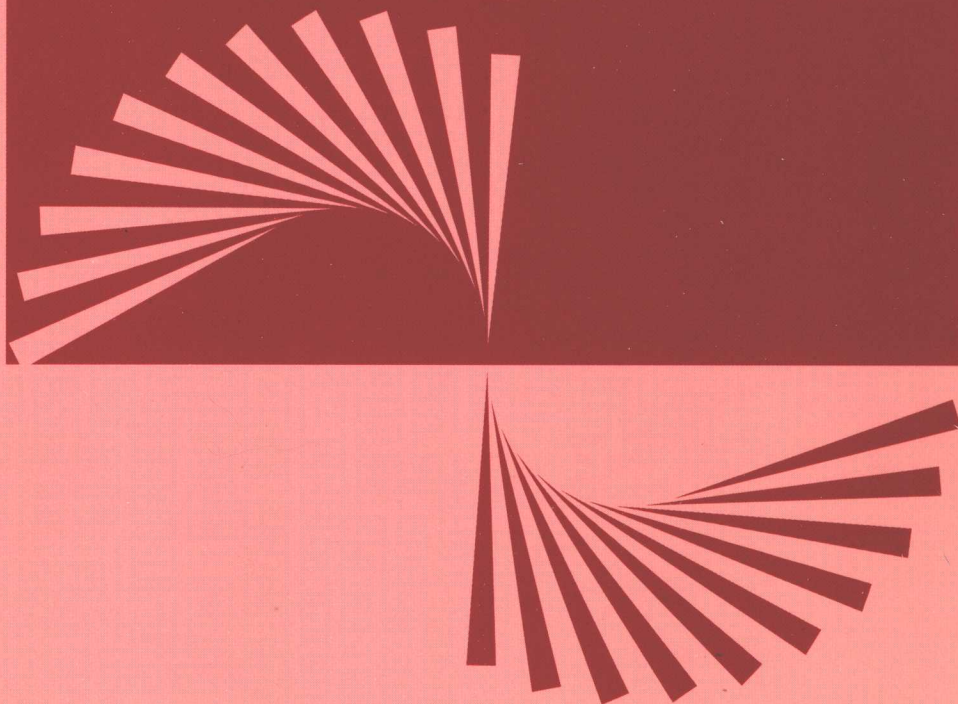


面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主编 段圣贤



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

013024910

C93
742

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

主 编 段圣贤
副主编 李文光 范 征 平先秉 刘亮军
参 编 唐永洪 张运玲



 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



C93
742

010490810

内容简介

本书以管理的基本原理、理论与方法为基础,以管理职能为主线,包括管理与管理学、管理理论、决策、计划、组织、领导、控制七大部分。每章附有【学习目标】【导入案例】【管理故事】【企业实践】【同步测试】【项目实训】【案例研讨】等精彩栏目。全书内容简洁生动、行文流畅、案例新颖与经典兼备、故事有趣且富含管理哲理、项目实训充满趣味性与挑战性。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/段圣贤主编. —北京:北京理工大学出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-5640-7262-9

I. ①管… II. ①段… 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(2013)第 007654 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京地质印刷厂

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 15.5

字 数 / 355 千字

责任编辑 / 武丽娟

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

梁铜华

印 数 / 1~1 000 册

责任校对 / 周瑞红

定 价 / 45.00 元

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前言

在现代社会中,管理作为组织实现目标的一种手段,可以说无时不在、无处不在。社会的进步、国家的强盛、企业的壮大和个人的发展都离不开管理。随着社会经济的迅猛发展,各类经济组织形式不断涌现,组织面临的环境越来越复杂。管理这一稀缺生产要素对于组织的生存和发展所起的作用日益凸显,管理已成为一种重要的生产力。因而,学习和掌握一些管理学的基本原理和方法,对于当代大学生,特别是经济管理类专业的大学生非常必要。

作为一门基础课,“管理学基础”课程的相关教材很多。但由于管理学涉及经济学、心理学、行为学、社会学、数学等众多学科的相关理论和专门技术,相当复杂。对于学时有限的高职高专教学来说,如何对其进行有效梳理和简化,并根据学习对象特别是高职高专学生的特点进行组织编排,使学习者能在较短时间内掌握管理学的基本理论知识与技能,并在实际工作中灵活运用,仍然需要进一步探索。

为此,作者近年来对高职经管类专业人才的培养模式进行了大量的探索,并不断将相关成果应用于“管理学基础”课程的教学实践之中。我们依据“培养基层一线高技能人才”这一总体目标,本着“突出能力培养,强化实践教学”这一思路,在借鉴大量国内外相关文献的基础上,结合近年来相关课程教学的经验和体会,编写了本教材。

本书行文流畅、内容简洁生动、案例新颖与经典兼备、故事有趣且富含管理哲理、项目实训充满趣味性与挑战性。全书以管理的基本原理、理论与方法为基础,以管理职能为主线,包括管理与管理学、管理理论的形成与发展、决策、计划、组织、领导、控制七大部分。每章附有【学习目标】【导入案例】【管理故事】【企业实践】【同步测试】【项目实训】【案例研讨】等精彩栏目。通过体系、内容和体例的创新,力争使教材编写体现出“引导、感悟、训练”一体化的特色。

本书可作为高等院校的经济、管理、财会、金融、市场营销、人力资源及相关专业的教材,也可作为高等院校非经济类专业的选学教材,还可作为社会从业人士的参考读物。

本书由段圣贤担任主编,李文光、范征、平先秉、刘亮军担任副主编,唐永洪、张运玲等人也参与了编写工作。在编写过程中参考了大量的相关文献,参阅及引用了一些专业网站的资料,在此特别表示感谢。由于作者水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请专家和读者给予批评和指正。

编者

2012年10月

段圣贤个人资料



段圣贤，男，1970年生，副教授，湖南现代物流职业技术学院物流管理专业带头人，“现代物流概论”省级精品课程负责人，湖南省现代物流专业群优秀教学团队核心成员，湖南省政府综合评标专家库专家。作为主要负责人之一，曾带领物流管理专业在2009年湖南省高职高专同类专业评估中名列第一，参与申报2011年湖南省物流管理示范性特色专业并成功立项，现任湖南现代物流职业技术学院物流管理系副主任，主要研究方向为物流与供应链管理。近5年主持省级课题2项，院级重点课题2项，参与省部级课题4项，主编教材3本，获省级高等教育教学成果三等奖1项，在省级以上期刊发表论文10余篇。指导学生获得省级技能竞赛一、二、三等奖各一项，国家级三等奖两项。2003年至今参与了20余家企业的物流管理与咨询规划工作，先后为中国水电八局、湘通物流有限公司等10余家企业培训在职人员800余人次。

目 录

第1章 管理与管理学	(1)
1.1 管理	(2)
1.1.1 管理的概念	(2)
1.1.2 管理的职能	(3)
1.1.3 管理的性质	(7)
1.1.4 管理的主体与客体	(8)
1.1.5 管理的方法	(8)
1.1.6 管理的基本原理	(9)
1.2 管理者	(11)
1.2.1 管理者的概念及分类	(11)
1.2.2 管理者的角色	(12)
1.2.3 管理者的素质	(13)
1.2.4 管理者的技能	(13)
1.3 管理学	(16)
1.3.1 管理学的含义	(16)
1.3.2 管理学的研究对象	(16)
1.3.3 管理学的特点	(17)
1.3.4 管理学的研究方法	(17)
【同步测试】	(18)
【项目实训】	(18)
【案例研讨】	(20)
第2章 管理理论的形成与发展	(30)
2.1 古代管理思想	(31)
2.1.1 中国古代管理思想	(31)
2.1.2 西方古代管理思想	(34)

2.2 管理理论的形成与发展	(35)
2.2.1 古典管理理论	(35)
2.2.2 行为科学理论	(39)
2.2.3 现代管理理论	(43)
【同步测试】	(50)
【项目实训】	(50)
【案例研讨】	(50)
第3章 决策	(56)
3.1 决策概述	(57)
3.1.1 决策的定义	(57)
3.1.2 决策的原则	(57)
3.1.3 决策的依据	(58)
3.1.4 决策的类型	(60)
3.2 决策的过程与理论	(62)
3.2.1 决策的过程	(62)
3.2.2 决策的理论	(64)
3.3 决策的方法	(66)
3.3.1 定性决策方法	(66)
3.3.2 定量决策方法	(71)
3.4 战略决策	(75)
3.4.1 战略决策环境分析	(75)
3.4.2 战略决策分析	(78)
【同步测试】	(81)
【项目实训】	(81)
【案例研讨】	(82)
第4章 计划	(88)
4.1 计划概述	(89)
4.1.1 计划的含义	(89)
4.1.2 计划的特征	(89)
4.1.3 计划的内容——5W1H	(90)
4.1.4 计划的类型	(91)
4.1.5 计划的作用	(91)
4.1.6 计划与决策	(92)
4.2 计划编制原则与程序	(93)
4.2.1 编制计划的原则	(93)
4.2.2 编制计划的程序	(94)
4.3 编制计划的技术与方法	(99)
4.3.1 滚动计划法	(99)

4.3.2 网络计划技术	(100)
4.3.3 甘特图	(102)
【同步测试】	(103)
【项目实训】	(103)
【案例研讨】	(103)
第5章 组织	(109)
5.1 组织概述	(110)
5.1.1 组织的含义	(110)
5.1.2 组织的分类	(110)
5.1.3 组织的作用	(111)
5.1.4 组织的管理机制	(111)
5.2 组织设计	(112)
5.2.1 组织设计的含义与原则	(112)
5.2.2 组织设计的基本内容	(118)
5.3 组织人力资源管理	(128)
5.3.1 人力资源计划	(129)
5.3.2 员工的招聘	(131)
5.3.3 人员的培训	(139)
5.3.4 绩效考评	(143)
5.4 组织文化	(146)
5.4.1 组织文化的含义	(146)
5.4.2 组织文化的基本特征与层次	(146)
5.4.3 组织文化的功能	(147)
5.4.4 组织文化的建设	(148)
【同步测试】	(152)
【项目实训】	(153)
【案例研讨】	(155)
第6章 领导	(164)
6.1 领导与领导者	(165)
6.1.1 领导	(165)
6.1.2 领导者	(170)
6.2 领导理论	(172)
6.2.1 领导特性理论	(172)
6.2.2 领导方式理论	(173)
6.2.3 领导行为理论	(175)
6.2.4 领导权变理论	(177)
6.3 激励	(181)
6.3.1 激励的含义与作用	(181)

4 管理学基础

6.3.2 激励的理论	(184)
6.3.3 激励的原则与艺术	(187)
6.4 沟通	(190)
6.4.1 沟通的含义	(190)
6.4.2 沟通的类别	(192)
6.4.3 影响有效沟通的主要障碍	(193)
6.4.4 有效沟通的技巧	(193)
【同步测试】	(195)
【项目实训】	(196)
【案例研讨】	(196)
第七章 控制	(203)
7.1 控制概述	(204)
7.1.1 控制的含义及其必要性	(204)
7.1.2 控制的类型	(204)
7.1.3 控制的原则	(207)
7.2 控制的过程	(208)
7.2.1 确立衡量标准	(208)
7.2.2 对照标准, 评估绩效	(209)
7.2.3 采取措施, 纠正偏差	(209)
7.3 控制的技术与方法	(210)
7.3.1 预算控制	(210)
7.3.2 目标管理	(214)
7.3.3 全面质量管理	(217)
7.3.4 比率分析	(221)
7.3.5 审计控制	(223)
7.3.6 其他控制技术和方法	(224)
7.4 企业内部控制体系	(225)
7.4.1 营造良好的内部环境	(225)
7.4.2 及时做好风险评估	(225)
7.4.3 严格落实控制措施	(226)
7.4.4 信息与沟通及时有效	(226)
7.4.5 内部监督落到实处	(227)
【同步测试】	(228)
【项目实训】	(229)
【案例研讨】	(230)
参考文献	(236)

管理与管理学

学习目标

1. 掌握管理的概念，理解管理的职能与性质；
2. 了解管理的主体与客体，掌握管理的基本方法与基本原理；
3. 了解管理者的概念及分类，理解管理者的角色及基本素质要求；
4. 掌握管理者的基本技能要求；
5. 理解管理学的含义，了解管理学的研究对象；
6. 掌握管理学的特点与研究方法。

导入案例

何享健的管理之道

在中国家电业内，何享健被看作是最潇洒的企业家。他从不用手机，甚至也没有手机。“很多事，他们不用请示我。我要找人，几分钟就能找到。每天我一下班就回家，一步都不再离开，晚上从来不干活。”何享健笑说。在业界，他对高尔夫的钟爱很是出名，除了周六日要打球，周一至周五也总有一两天在绿茵场上度过。而同在顺德，同为家族企业的格兰仕，两位创始人老板据说现在每天工作还超过10个小时。

一位非常熟悉美的内部运作的同业人士指出，何享健能把职业经理人放得很远，又能收得很紧。经理人在享受充分授权的同时，也接受着严峻的业绩考验。长久以来，何享健十分认可一些跨国企业的做法：经营单位两个季度未完成指标尚可原谅，第三个季度还没完成，经理人就要下课。在美的，每个人证明自己的时间很短，基层的业务员一般只有3~6个月，事业部总经理也是一年一聘。美的人习惯于接受这样一种文化：业绩指标达不到，即刻换人，如果达到了，上自经理人下一个普通的销售员所获得的奖金激励也是行业内最为可观的，甚至有知情人士用“多得吓人”来形容。

让别人替自己操心正是何享健最让同行艳羡的地方。美的经理人对企业未来3~5年的危机感显而易见，他们中一些人的忧虑感甚至更强烈于企业真正的老板。“办企业靠的是人

才，在行业里我认为我的经理人是最优秀的。在企业里，我什么都不想干，不想管。我也告诉我的部下，不要整天想自己怎么把所有的事情做好，而是要想如何把事情让别人去干，找谁干，怎样为别人创造一个环境，你要做的是掌控住这个体系。”何享健笑言。

那么，何享健的管理之道取得成功的关键在哪里？管理的主要原理与方法有哪些？

1.1 管 理

1.1.1 管理的概念

在我国，“管”，古代指锁钥。如《左传·僖公三十二年》记云：“郑人使我掌其北门之管。”后来“管”引申为管辖、管制之意，体现着权力的归属。“理”，古时有整治土地、雕琢玉石和治疗疾病之意，以后引申为处理事务。再后来人们把这两个意思相近的字合在一起组成“管理”一词，意为“管辖和疏导或约束与引导”，接近于现代管理的含义。

在国外，“管理”一词的英文是“manage”，这是从意大利文“maneggiare”和法文“manage”演变而来的，原意是“训练和驾驭马匹”，后来这个词用于管理学。

管理学界对管理概念有不同的定义，有代表性的主要有以下几种：

泰罗：管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。

德鲁克：管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的组织的特殊过程。

孔茨：管理是设计和维持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

法约尔：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

西蒙：决策贯穿管理的全过程，管理就是决策。

罗宾斯：管理是指同别人一起，通过别人使活动更有效地完成的过程。

管理故事

袋鼠与笼子

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的十公尺加高到二十米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来，所以他们决定再将高度加高到三十米。没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到一百米。

一天长颈鹿和几只袋鼠闲聊。“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。

“很难说。”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

评析：事有“本末”“轻重”“缓急”，关门是本，加高笼子是末，舍本而逐末，当然就不得要领了。那么，管理是什么呢？

综合各家之说，管理都强调了过程及过程中的职能，又强调了效率。

因此,管理的定义可以概括为:

管理是在特定的环境中,一定的人(个体或群体)依据一定的权力,对组织所拥有的资源进行有效的决策、计划、组织、领导、控制等,以期高效地达到组织目标的过程。

1.1.2 管理的职能

1. 决策职能

决策职能是指为达到某一特定目标,科学地选择最优方案并付诸实施的管理功能。决策是管理活动的核心,它贯穿于整个管理活动。

2. 计划职能

计划职能是全部管理职能中最基本的一个职能。组织职能、领导职能和控制职能是围绕着计划职能而展开的,以保证达到计划规定的目标。所谓计划,指“制定目标并确立为达成这些目标所必需的行动”。既然组织是为了实现某个目标而存在的,首先就要确定目标,计划表现的形式就是如何建立目标,制订实现目标的方案。组织中所有层次的管理者都必须从事计划活动。

3. 组织职能

组织职能是管理的基本职能之一。组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权利分配和工作协调的过程。在计划工作确定了组织的具体目标,并对实现目标的途径做了大致的安排之后,为了使人们能够有效地工作,还必须设计和维持一种组织结构。这就是说,把组织中的各项工作进行分类组合,划分出若干部门,根据管理幅度原理,划分出相应的管理层次,进行合理的授权,协调组织中的各种关系。同时,组织还必须根据内外部环境的变化,不断地对组织结构做出调整和变革,以确保组织目标的实现。

4. 领导职能

领导职能是指领导的活动及其功能,即“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标作贡献”。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。领导者必须能进行有效的沟通和激励,还要富有想象力,能够预见未来。领导职能的作用主要是通过领导者的领导行为和领导方式激励组织中的成员去完成组织目标。关于领导的职能,许多学者有自己的观点。斯蒂芬·罗宾斯指出,“每个组织都包含人,于是指导和协调这些人就成为管理工作,这就是管理的领导功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时,他们就卷入了领导工作”。哈罗德·孔茨和梅因茨·韦里克指出,“当我们分析有关领导方面的知识时,我们将重点集中在人的因素、激励、领导和信息沟通等四个方面”。

这说明,领导的职能是同人打交道,处理各种人际关系;同各种事情打交道,处理各种事务;同时间打交道,保持高效率。这其中处理人事事务是核心内容。也有人认为,领导的职能就是“出主意,用干部”,也涉及人事事务。

管理故事

龙永图选秘书

前中国对外经济贸易合作部部长龙永图在中国入世谈判时曾选过一位秘书。当龙永图选该人当秘书时,全场哗然,因为这个人根本不适合当秘书。在众人眼中,秘书都是勤勤恳恳、少言少语的,讲话很少,做事谨慎,对领导体贴入微。但是龙永图选的秘书,处事完全不一样。他是一个大大咧咧的人,从来不会照顾人。每次龙永图和他出国,都是龙永图走到他房间里说,请你起来,到点了。对于日程安排,他有时甚至不如龙永图清楚,原本9点的活动,他却说9点半,经过核查,十次有九次他是错的。但龙永图为什么会选他当秘书呢?因为龙永图是在其谈判最困难的时候选他当秘书的。当时由于谈判的压力大,龙永图的脾气也很大,有时候和外国人拍桌子,回来以后一句话也不说。每次龙永图回到房间后,其他人都不愿自讨没趣到他房间里来。唯有那位秘书,每次不敲门就大大咧咧走进来,坐到龙永图的房间就跷起腿,说他今天听到什么了,还说龙永图某句话讲得不一定对等,而且他从来不叫龙永图为龙部长,都是“老龙”,或者是“永图”。他还经常出一些馊主意,被龙永图骂得一塌糊涂,但他最大的优点就是禁骂。无论怎么骂,他5分钟以后又回来了,“哎呀,永图,你刚才那个说法不太对。”

这位秘书是个学者型的人物,他对很多事情不敏感,人家对他的批评他也不敏感,但是他是世贸专家,他对世贸问题简直像着迷一样,所以在龙永图脾气非常暴躁的情况下,在龙永图当时难以听到不同声音的情况下,有这位禁骂的秘书对龙永图就显得分外重要了。

世贸谈判成功以后,龙永图的脾气好多了,稀里糊涂的秘书已不再适合龙永图的“胃口”,于是龙永图很快把他送走了。

这里,读者可不要误解龙永图是个过河拆桥之人。因为一个人在某个特定的历史背景、某个特定的历史时期,他做某件事情适合,但是换一个时间,他可能就不适合了。

评析:诚然,龙永图是位卓越的领导,因为他非常清楚什么时候什么人最适合什么工作,什么时候该用什么人,什么时候不该用什么人,这一点,是常人所无法望其项背的。

管理的任务简单地说,就是找到合适的人,放在合适的地方做一件事,然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。

5. 控制职能

控制是保证组织目标能按计划实现所必不可少的,任何组织为了保证有效地实现目标,都要对组织成员和组织活动加以控制。当组织活动的结果与预期的目标存在差异时,就不能说组织实现了有效的管理。而要提高管理活动过程的有效性,就要发挥管理的控制职能。通过管理控制职能的发挥,才能真正形成一个完整的管理过程,提高管理活动的有效性。

决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续。组织、领导和控制旨在保证决策和计划的顺利实施。

管理经验

日本电器巨头巨亏启示录

日本三大电器巨头夏普、松下、索尼近日被曝出巨额亏损的消息，一时间成为了业内外热议话题。这些让日本人引以为傲的电器品牌曾被看作是永不衰败的电器巨人，究竟是被什么拖住了手脚不能自拔？而这些又给中国电器行业带来了哪些启示？

有人将亏损归咎为日元升值、日本地震、欧美债务危机、主营消费电子市场需求下滑等，成为过去一年日本电子企业业绩亏损的主要因素。

事实上，在日本企业亏损的背后还隐藏着不为人所熟知的战略转型路径。战略转型也许会重蹈百年柯达破产重组覆辙，也许会“浴火重生”让百年企业焕然一新，但我们看到了成就百年企业的独特商业智慧和发展路径，尽管不可复制却极具参考价值。

启示一：转型不顺带来的巨亏代价

就在上个月，日系巨头集中大规模裁员自救，索尼计划年内裁员约1万人，占员工总数的6%；NEC公司计划年内在全球裁员1万人，作为缓冲，NEC宣布将于7月开始募集自愿离职者。如今这股裁员风潮蔓延。上周全球最大的PC厂商惠普宣布裁员2.7万人，全球最大芯片厂商瑞萨计划裁员1万人，黑莓预计在去年宣布裁员2000人的基础上，再裁2000人。

松下日前宣布日本本部裁员一半，值得关注的是此次裁员整合不是前端的生产部门，而涉及白领部门，比如采购、品质管理部门、IT系统支撑部门，甚至是研发部门。

愈演愈烈的电子业裁员潮，表明全球电子业整体面临危机，一轮大的洗牌在所难免，也预示着全球电子行业将进入实质性的重组和改革阶段。

以松下为例，松下在金融危机以来，不断推出各种改革措施，比如说把松下电工、三洋电器收购之后整合在一起，把没有市场前景的等离子停止生产，把盈利前景不太好的白电卖给了中国海尔。如今，松下又将在总公司层对7000名员工进行减半裁员，所有这些举措，都是为松下的战略转型做铺垫。从公司战略上看，松下正在从综合家电转型到环境能源领域，人员的更换，有助于吸收新的人才。

TMT行业分析师张建宾认为，现在全球电子业出现分化趋势，苹果、联想、三星、华为、中兴等企业即使在很不理想的经济大环境下，亦能表现出强劲的增长势头；而其他电子巨头，特别是日系电子业全盘沦陷，全球电子业新一轮洗牌在所难免。“这是种结构性分化，跟不上变革、又不具备成本竞争力的企业将被淘汰”。

启示二：组织结构过于笨重

2011年，日本家电在中国市场上也表现不佳。先是索尼等家电巨头上半年业绩报亏；进入第三季度后，又出现了日本家电企业纷纷缩减在中国的业务，进行大撤退的势头。

据市场调研机构GFK称，日本家电连锁门店2011年上半年的销售额同比下降了约20%。家电巨头中，松下电视机业务已经连亏三年；索尼将面临第8年亏损，其2011年电视出货目标下调了19%，降至2200万台。

三星经济研究院研究员黎娟娟分析指出，日本家电企业多采用垂直化的经营模式，将研发放在本土，中国公司的产品开发需要向总部报告并获许可，复杂的流程致使产品开发周期

较长,不能适应快速变化的海外市场。同时,也增加了国际化企业的经营成本;当中国一线家电市场日益饱和时,开发二三线城市市场成本更高。相对于中国企业,日本家电企业显然缺乏渠道、价格和政策的竞争优势。

另一方面,国内外经济环境使得日本家电企业成本上升、业绩下滑。美国和欧洲债务危机,日元大幅升值,日本家电企业出口成本增加;同时,中国面板业进口关税可能从目前的5%提高到8%~12%的消息虽然未经证实,但可能影响企业制定经营策略;加上日本国内地震、劳动力减少等因素使得日本家电企业销售下降,人力成本上升。

2011年,索尼、夏普、松下日本三大消费电子巨头连连创下亏损纪录。对于三大巨头来讲,在中国最重要的业务收入就是电视和面板业务。尽管索尼、夏普仍在坚守,但已经有些力不从心;而松下伴随着公司整体从家电业务中的退出,也开始逐步抽身中国家电市场。

在业内人士看来,地震、水灾、汇率等因素不过是导致日本电子企业陷入困境的外在因素,真正让日本电子业遭遇滑铁卢的,还是内因。

美国《华尔街日报》撰文指出,这些电器巨头们的亏损暴露了日本公司一直以来就未曾解决的深层问题:笨拙的企业结构、对日益商品化的产品线抱残守缺以及将问题推到将来解决的习惯。

中国工程院院士倪光南认为,日本电子业由盛而衰的原因是多方面的,例如从科技方面考察,日本企业在基础研究、应用基础研究方面的投入不足,使其创新能力大大低于美国的同行。因此尽管在技术平稳发展的阶段,它们可以将技术和产品做到极致,表现出强大的竞争力,但在技术急剧变革的时期,在需要发展全新技术、产品和服务的时候,它们就显得反应迟缓,不能引领潮流,而只能做追随者。

启示三:刻板的管理让适应能力大打折扣

除了分不清市场的变化外,日系企业不懂变通,僵硬化的管理体制也成为限制其在中国市场发展的桎梏。

诺盛电信咨询高级分析师韩小冰一针见血地将日商经营不佳的原因归结为:本地化不足,其高管几乎全是日本人,缺乏对中国市场的了解以及在价格上缺乏竞争力。在中国失势的京瓷手机中国业务负责人孙有安对此感触颇深。这家在日本有名的CDMA厂商,其负责中国手机业务的老板远在日本,市场决策环节冗长,极大地限制了市场灵活性,只能在对手层出不穷的市场运作下艰难度日。

在统计的手机销量排名上,三洋、三菱、松下、NEC在内的多家日资手机企业,几乎都在排名中排在第3集团之后,市场份额远远落后于摩托罗拉、诺基亚、三星、TCL、波导等洋中品牌,有的企业排名甚至位列熊猫、科健等市场败北的国产手机之后。

与三星、LG等韩国企业在中国市场的成功,以及诺基亚、索爱等全球企业相比,日本企业在本地化方面做得相当不够,不论是职业经理人,还是工厂、研发中心,日本手机企业都远远落在了后面。

员工在日本公司工作都得照章办事,不允许与制度有一丝一毫的偏差。日资手机企业僵化的管理体制不能对市场的变化做出迅速反应,造成日本手机企业在中国市场“水土不服”。这种不知变通的管理体制,制约了企业对市场的适应能力,也形成了办事效率低的现象。京瓷一名内部员工说,日本手机企业办事效率极其低下,审批手续极其严格。特别是广

告的审批,不但流程很严格,而且过程相当长,从申报到审批,一般至少要一两个月,因为还要经过日本总部的拍板。以推新机来看,如果中国市场青睐折叠的某款机型,而申报做这样的机型要等两三个月,但市场不等人,不失败才怪。

1.1.3 管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理具有明显的二重性。具体表现为管理一方面是由分工协作的集体劳动引起的,体现了社会化大生产的要求;另一方面是由监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

管理的自然属性是指管理同生产力、社会化大生产相联系的属性。如果缺乏有效的管理,则企业将会出现混乱,无法保证正常的生产。先进的管理理论、技术和方法是人们长期从事管理活动的产物,是人类智慧的结晶,它同生产力的发展一样,具有连续性,没有国界之分,可以为我所用。

管理的社会属性是指管理同生产关系、社会制度相联系的属性。社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理方式方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。这就要求我们在学习时,一定要运用得法,有所取舍,切忌生搬硬套的教条主义。

2. 管理的科学性和艺术性

1) 管理的科学性

管理工作是一门科学,需要依据实际情况而行事;管理具有科学的特点,以反映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,包括从经验、技能提炼发展而来的管理技术。

2) 管理的艺术性

管理工作是一门艺术,就如音乐、舞蹈、体育活动一样需要灵活运用。管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要掌握灵活地运用这些知识和技能的技巧与诀窍。主要体现为管理的实践性、创造性和灵活性。

首先,管理活动是在一定的环境中进行的,环境各异且不断变化。

其次,当管理者从众多可供选择的管理方式和手段中选择一种合适的用于自己的管理实践时,也体现了管理的艺术性。

再次,管理的主要对象——人具有主观能动性和感情,能积极地思考,并自主地作出行为决定,而且感情是最难数量化、模式化的东西,受多种因素的影响。

最后,管理的艺术性还与管理者的性格有关。

管理的科学性和艺术性并不相互排斥而是相互补充。不注重管理的科学性而只强调管理的艺术性,将使管理表现为随意性;不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性,管理将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理的实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。

管理故事

有位医学院的教授，在上课的第一天对他的学生说：“当医生，最要紧的就是胆大心细！”说完，便将一只手指伸进桌子上一只盛满尿液的杯子里，接着再把手指放进自己的嘴中，随后教授将那只杯子递给学生，让这些学生照着他的做法来做。每个学生都忍着呕吐，像教授一样把手指探入杯中，然后再塞进嘴里。看着学生的狼狈样子，教授好不得意，最后他微笑着说：“哈哈，不错，不错，你们每个人都够胆大的。”紧接着教授又难过起来：“只可惜你们看得不够心细，没有注意我探入尿杯的是食指，放进嘴里的却是中指啊！”

评析：上面故事里的这位教授，其本来的意思是教育学生科研与工作都要注意细节，相信尝过尿液的学生应该终生都能记住这次“教训”。其实做企业也需要养成注意工作细节的习惯，所谓“千里之堤，溃于蚁穴”。广州本田新车“理念 SI”的广告，本是一则创意极好的广告。广告中，唐僧师徒取经的交通工具从“白龙马”变成了“理念 SI”，当徒弟问“师傅，我们这样开车去西天算是修行吗？”时唐僧答道：“只要有‘理念’，哪里都是修行！”而当徒弟继续问“师傅，那白龙马怎么办？”时，师傅的回答则令人记忆颇深：“只要有‘理念’，神马都是浮云！”这则广告本来效果非常不错，却因为在网上，被人恶搞调侃“开这款车去上西天”，而使得万千消费者避之唯恐不及。管理应该注重细节，细节决定成败，千万不要认为一颗钉子很小，就忽视它。

1.1.4 管理的主体与客体

管理的主体为管理者（详见第二节）。

管理的客体是一切资源，指管理活动的接受者、对象，即组织的各类资源，包括：人力资源、财力资源、物质资源、信息资源、关系资源、时间资源。

1.1.5 管理的方法

1. 行政管理方法

行政管理方法是依靠行政组织的权威，运用指示、规定、条例和命令等行政手段，按行政系统由上级到下级逐层进行管理活动的方法。

2. 法律管理方法

法律管理方法是运用法律规范和类似法律规范的各种行为规则进行管理的方法。

3. 经济管理方法

经济管理方法是按照客观规律的要求，运用经济杠杆和经济手段来进行管理的方法。

4. 咨询管理方法

咨询管理方法是为了解决某种社会问题、经济问题或某项科学技术问题（包括卫生和健康），运用专家们的知识、智力、经验、阅历，为决策部门提供有科学根据的计划、方案、意见的一种管理方法。

5. 思想工作方法

思想工作的主要方法：

① 思想教育、启发自觉。