



“十二五”高职高专财经管理类规划教材

GUANLIXUEJICHU

管理学基础

主编◎韩娜



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



“十二五”高职高专财经管理类规划教材

GUANLIXUEJICHU

管理学基础

主编◎韩娜



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/韩娜等著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1173 - 2

I. ①管… II. ①韩… 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 (2011) 第 214822 号

责任编辑 姜 静

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 14.75

字 数 308 千字

版 次 2012 年 2 月第 1 版

印 次 2012 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1173 - 2/G · 1673

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

《管理学基础》是经济管理专业高职学生使用的教材,立足于国家对高职人才培养的方向和目标,本着管理学理论知识“运用、实用、够用”的原则,引导学生在理论学习同时更重视知识的运用和实践,培养应用型管理人才的行与思。

教材在邓小平理论和“三个代表”重要思想指导下,深入贯彻科学发展观,组成以韩娜博士为代表的一支年轻的教学团队,历时一年编制这本《管理学基础》。本教材的主要特点是:

一、高举中国特色社会主义伟大旗帜,经过深入调查研究,以大量案例为基础,有利于培养应用型管理人才,适应市场经济发展的需求。

二、与普通高校教材相比较,深浅适宜,难度适中,语言通俗易懂,可读性、趣味性强。

三、知识结构比较完整,内容简明,说理深细,逻辑层次清晰。

四、体现了以职业岗位需求为导向,以强化学生实践技能培训为特色的教材定位。

总之,在当前市场经济千变万化的形势下,该教材的出版注重应用型管理人才的培养,在实践中对管理理论和内涵不断发展和创新,对实施人才强国战略,进而对我国社会的和谐发展和生产力的全面提升发挥一定的促进作用。

教材在编写过程中,在韩娜博士的率领下,群策群力,经过多方面的深入调查研究,参阅了大量的文献资料。尽管如此,由于时间仓促,水平有限,疏误之处在所难免,敬请读者批评指正。

杨宗昌
2011年11月

第一篇 基础篇

第一章 管理的职能与要素

第一节 管理的含义与职能	4
第二节 管理系统的要素	14
第三节 管理的原理与方法	29
第四节 管理学的研究对象与方法	37
本章小结	40
实践技能训练	41

第二章 管理理论的形成与发展

第一节 管理理论的萌芽	45
第二节 古典管理理论	49
第三节 行为科学理论	57
第四节 现代管理理论	61
第五节 现代管理理论的发展趋势	65
本章小结	72
实践技能训练	72

第二篇 职能篇

第三章 决 策

第一节 决策的概念与类型	78
第二节 决策的原则与过程	82

第一篇 基础篇



第一章 管理的职能与要素



学习目标

1. 理解和掌握管理的含义与职能;
2. 理解管理的科学性与艺术性,树立现代管理观念;
3. 熟悉管理系统的构成要素及其在管理系统中的地位与作用;
4. 掌握不同层次管理者的素质特点,能根据管理岗位要求选择管理人员;
5. 正确分析管理环境对管理的影响;
6. 掌握管理的基本方法及其运用;
7. 正确认识管理学的研究对象及其特征。

案例导入:百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”,走进医院的行政大楼,其大堂中的指示牌上却令人诧异地标明:五楼 MBA 办公室。目前,该医院已经从北京大学、清华大学聘请了 11 位 MBA,另外还有一名学习会计的研究生,而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁医院下定决心引进职业经理人并实施规模扩张,希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议,2003 年,我国正式开放医疗服务业。2002 年初,圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于那种单纯通过营销可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁医院显然是同行中的先知先觉者。2002 年,医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方:引入 MBA,对医院大手笔改造,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前,国内几乎所有的医院都没有利润的概念,只计算年收入。但在国外,一家管理有方的医院,其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁医院要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念:以病人的需求为标准,简化就医流程,降低医疗成本,改善就医环境;建立长期利润观念,走质量效益型发展的道路;适应环境、发挥优势、实

行整合营销;通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式,有效扩大潜在的医疗市场。

同仁医院所引进的 MBA 们背景各异,绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作? 医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后,都悉数调回科室,单独辟出 MBA 办公室,以课题组的形式,研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理,主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中,医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题,如何堵住医院漏洞,进行成本标准化设计,最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外,现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式,而由于现有体制的限制,并不能达到有效的激励效果,医生的价值并没有得到真实的体现,导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值,并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始。指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过,医院管理启蒙毕竟已经开始,这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

(资料来源:环球网校,管理咨询师频道,2009 年 8 月 7 日。)

思考题

1. 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
2. 同仁医院为什么要引进如此多的 MBA? 你认为 MBA 们能否胜任医院的管理工作?

分析提示

管理是指为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动及其参与要素进行决策、组织、领导、控制与创新的过程。它是一个专门的职业,有自己的一整套系统的方法和理论,其本身不是目的而是手段。管理的职能具体包括计划、组织、领导、控制。同仁医院正是意识到了这一点才引进了这样一批管理者或职业经理人,当然有效的管理者不仅仅是理论掌握,还要注意技巧的运用,管理的实践性要求职业经理人在具体的经营管理实践中去展现自己的能力。

第一节 管理的含义与职能

一、管理的含义

在人类社会活动中,关于管理的实践和思想由来已久,但对管理的概念,理论界至今还没有统一的解释。管理的字面含义可以解释为管辖和治理。按照《世界百科全

书》解释,管理“是工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是使每一个行为或决策有助于实现既定的目标。”这就是说,管理的概念涉及广泛的领域,政府机关、企事业单位、科研单位、学校军队等社会基本单位和部门都存在着管理。可以说,凡是组织团体进行的一切活动,都需要管理以指导群体达到预期的共同目标。

由于管理涉及的面很广,一般谈到管理,都是从某种角度出发的,大到国家管理、经济管理、军事管理、教育管理、行政管理,甚至小到家庭管理乃至个人学习管理。在管理科学理论学派中,对管理也有各种各样的解释。

科学管理的奠基人费雷德里克·温克·泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最最好的方法去干”。法国古典管理学家亨利·法约尔认为,“管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业还是政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素构成,即计划、组织、指挥、协调和控制”。行为管理理论认为,管理是按照共同的目的,协调人际关系,以激发人的积极性的一种活动;决策论代表人赫伯特·西蒙认为,管理就是决策。当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨把管理定义为:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。斯蒂芬·P. 罗宾斯对管理下的定义是:管理是指通过与其他人一起努力,既有效率又有效益地把事情做好的过程。

综上所述,管理就是在对组织内外部环境分析研究的基础上,管理者在一定范围内通过计划、组织、领导和控制等职能,优化配置组织资源,以有效实现组织目标的活动或过程。这一定义有五层含义:

第一,管理是一个过程,因此管理是动态的;

第二,管理的核心是实现既定的目标;

第三,管理达到目标的手段是优化配置组织拥有的各种资源;

第四,管理的本质是协调;

第五,管理工作是在特定环境下进行的,有效的管理必须审时度势、因势利导、灵活应变。

知识链接

假如你是深圳某贸易公司的总经理。该公司为私营企业,有员工约400名。老板是企业法定代表人,全资拥有该公司。老板已经把公司的食堂承包了出去。员工一直对食堂的饮食有意见,这些意见已经形成了员工对公司不满的焦点。你将此事汇报给老板,老板说一切交给你处理。你打算怎样处理食堂之事?

(资料来源:根据《发现》杂志2007年第6期整编。)

管理学家德鲁克认为,作为管理者,不论职位高低,都必须力求有效。管理的有效性,应是管理的效率、效果和效益的统一。效率是指输入与输出的关系,即投入与产出之比。一定的输入导致更多的输出或少的输入导致同样的输出就是效率——活动的方式。效果是当组织实现了目标,我们就说管理者的活动是有效果的——活动的结果。管理的绩效是效率与效果的结合,高绩效组织是有效率和有效果的。如图1-1

所示。

低效率/高效果 管理者目标选择正确,但不善于利用资源以实现目标。 结果:产品是顾客需要的,但是太贵而买不起。	高效率/高效果 管理者目标选择正确,并充分利用资源以实现目标。 结果:产品是顾客需要的,而且质量、价格都合适。
低效率/低效果 管理者目标选择错误,利用资源不力。 结果:低质量的、顾客不需要的产品。	高效率/低效果 管理者目标选择不当,但利用资源充分有效。 结果:高质量的产品,但是顾客不需要。

图 1-1 管理效率与效果的结合

知识链接

“管理”和“管理者”这两个术语源自哪里?事实上,这两个术语已经有几百年的历史了。一种说法是“管理者”一词最早出现在 1588 年,用来指那些从事管理工作的人。将“管理者”一词用来具体指代“管理一项业务或公共机构的人”,这种说法据称始于 1705 年。另一解释称“管理者”起源于“maneggiare”一词,意指“驯养或训练马群的人”,并且是“mano”一词的衍生词,mano 源自拉丁文 manus,即“手”的意思。这个来源是从引导、控制、指引马群该驶向何方的语境中延伸出来的,也就是说,要用到人的手。然而,在我们的定义“监督和指挥组织中的成员”中,“管理”和“管理者”这两个词和 20 世纪早期的用法比较相近。彼得·德鲁克,一位已逝的管理学家,曾花了 50 多年时间研究并撰写了大量管理学著作。他曾说,“20 世纪交接之际,美国最初一批商学院设立的时候,他们没有开设管理学这门课程。差不多那个时期,‘管理学’这个词是因为费雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)最初流传开来”。我们来看看泰勒对我们今天所了解的管理学作出了什么贡献。

1911 年,泰勒出版了《科学管理原理》一书。现在,全球各地的管理者都在践行着这本书所提到的思想。这本书提出了科学管理理论,即使用科学的方法来确定完成一项工作的“最佳方法”。当时泰勒在费城的米德瓦尔与伯利恒钢铁公司工作。作为一名机械工程师,泰勒一直为工人低效率所困扰。同样的工作,员工用各种不同的技术来完成。他们“轻松地工作”,泰勒认为工人的产出仅仅是其本可能完成产出的 1/3 而已。工作标准根本就不存在。员工也是随便被安置在某一工作岗位上,很少或没有考虑将他们的能力和才智与其要完成的任务相匹配。泰勒打算改变这种不当的做法,于是把科学方法运用到车间工作中。他花了 20 年的时间满怀激情地推行完成这些工作的“最佳方法”。由于他用科学原理对体力劳动进行了开创性的研究,故而泰勒被誉为“科学管理之父”。他的思想在整个美国以致国外都得到广泛流传,并激发了更多人研究和开发科学管理的方法。泰勒和他的同事开发的用于提高生产效率的指导和技术现在仍然得到很多组织的应用。管理者对需要完成的基础工作任务进行分析,

利用时间与动作研究(time - and - motion study)来消除多余动作,或者雇佣最适合某个工作岗位的员工,这时他们就是在贯彻科学管理的原则。

(资料来源:《西方管理思想史》,郭咸纲著。)

二、管理的职能

职能是指“活动”、“行为”,也就是各种基本活动及其功能。管理职能是管理者在管理过程中的各项基本活动及其功能。在管理活动和管理学研究发展的不同阶段,人们对于管理基本职能的确定和划分有不同的观点。早在20世纪初期,法国的亨利·法约尔提出了“五职能”说,后来有“三职能说”、“四职能说”、“七职能说”等。总的来看,关于管理职能划分有:计划、组织、指挥、协调、控制、激励、沟通、决策、创新等多种提法。时至今日,理论界比较大众化的观点是管理职能从宏观上分为计划、组织、领导、控制四个方面。

1. 计划(planning)。《礼记·中庸》一书中有这样一句话:“凡事预则立,不预则废。”意思是说,要想成就任何一件事,必须要有明确的目标,认真的准备和周密的安排。没有准备地盲目行动,只能是虽忙忙碌碌却一事无成。组织的存在是为了实现某种特定的目的(这个目的一般以一个或一组目标来表示),因此就有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案,这就是管理的计划职能。计划包括设定组织目标、确定战略,以及制定计划来协调活动。设定目标、确定战略、制定计划为的是把工作落到实处,并能帮助员工把精力放在组织中最重要的事情上。

2. 组织(organizing)。管理者要负责对组织结构进行安排和设计以实现组织目标,这项功能就是组织工作。管理的组织职能决定组织要开展的活动是什么,这些活动如何分类组合,由哪些职位和部门来承担这些工作,谁向谁汇报工作,以及各种决策应该在哪一层次上制定,等等。组织职能或组织工作的结果就形成各种正式组织文件,如职务说明书、组织图等。

3. 领导(leading)。指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动。每个组织中都有许多员工,指挥协调这些员工的工作是管理者工作的一部分。当管理者激励员工,指挥其他人的活动,选择有效的沟通渠道或解决员工之间的冲突时,我们就认为他正在履行领导职能。

4. 控制(controlling)。在目标已经确立,计划已经制定,结构已经安排,员工的聘用、培训及激励等活动都已完成之后,还要对计划是否正常实施进行评估。为了保证事情按照既定的计划进行,就必须对实际工作进行监控、比较和纠正,使实际与目标保持一致,这就是控制。控制包括监督、比较以及对工作执行过程进行纠偏。

管理职能与管理目标之间的关系如图1-2所示。

🔗 知识链接:以下活动体现了管理的什么职能?

- 为保证安全,学校对消防安全设施进行了大检查;
- 学校制定了“十二五”发展规划;
- 学校制订了从院长到基层科室人员全部岗位的岗位职责;

- 学校系主任鼓励年轻教师爱岗敬业,积极参与学科及专业建设。

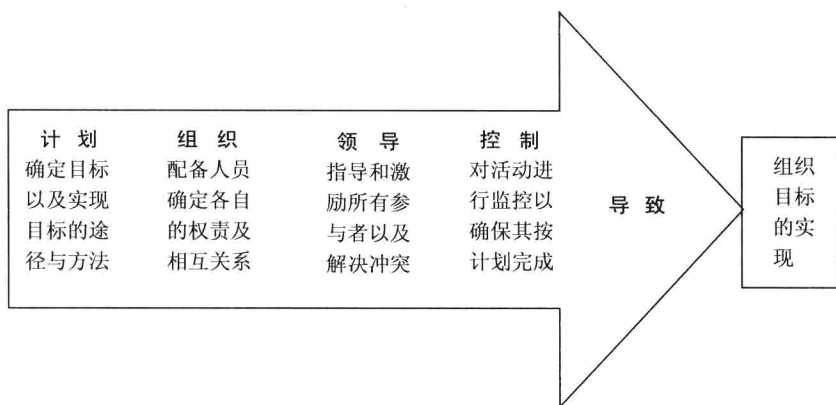


图 1-2 管理职能与管理目标的关系

三、管理的性质与特征

(一) 管理的两重性

马克思关于资本主义管理的性质,曾经做过这样的分析:“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所剥削的原料之间不可避免的对抗性决定的。”(《资本论》第1卷,人民出版社1975年6月版,第368页)马克思的这段话,论述了任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理,从最基本的意义来看,一是指挥劳动,二是监督劳动。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。由于生产过程具有两重性——既是物质资料的再生产,同时又是生产关系的再生产。因此,对生产过程进行的管理也就存在着两重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性,例如质量管理、库房管理、定额管理、成本管理、财务管理等;另一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性,如组织目标、组织道德、领导作风、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等。如图1-3所示。

管理的两重性的关系是辩证的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。学习和掌握管理的两重性,有利于深入认识管理的性质,借鉴国外先进的管理思想和方法,并结合

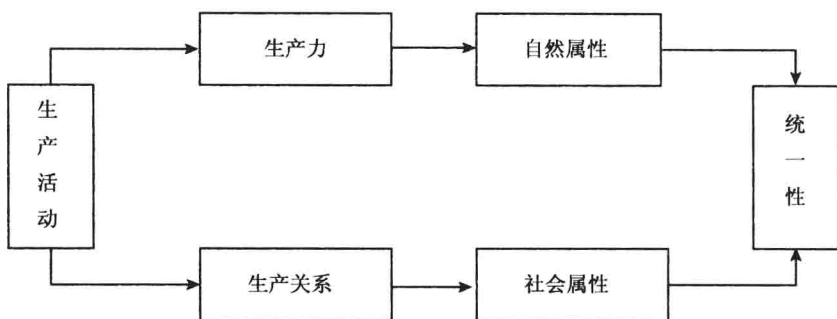


图 1-3 管理的两重性

实际,因地制宜地学习和应用。

● 案例分析:海尔“出海”之所遇

提起海尔,可以说是我们中国人的骄傲,她是第一个将中国制造的知名品牌写在了五大洲四大洋上的商业巨子。就像在充满惊涛骇浪的航线上的一艘航船一样,海尔“出海”以后遇到了许多与国内情况不同的问题。

首先,一开始在美国设立工厂,海尔要求在美国的管理要按照国内的一套来做,海尔有一个很简单的管理规则:每天谁干得好都要表扬,谁干得不好要批评,而且要点名批评。这条规则在国内起到了非常好的激励效果。但在美国点名表扬可以,点名批评绝对不行。不久,员工就和管理人员发生了冲突。后来海尔采取一个本土化的措施,请一个美国人来做人力经理,他买了两个玩具,一个玩具熊、一个玩具猪,谁干得好,他就把那个熊放在旁边;谁干得不好,就把那个猪放在旁边。这样,这条规则经过变通才起到了激励的效果。

其次,海尔在国外遇到的另一个问题是商标问题。众所周知,海尔的商标是可爱的“海尔兄弟”,深受人们喜欢。但是在美国,黑人们认为只有白人和亚洲人,是种族歧视。在中东,海尔兄弟只穿短裤,不穿衣服,与当地风俗相违背,按照法律不许注册。这样,不但在美国、中东,进而在非洲、印度等有色人种地区和穆斯林地区,海尔的市场扩张都受到了影响。

再次,海尔在国外遇到了市场规则问题。特别是中国加入世贸组织之后,海尔的许多曾在国内市场规则下非常成功的经验和做法可能会在更加成熟的西方人制定的市场规则中面临巨大的挑战。海尔首席执行官张瑞敏说:“不光对海尔,对所有的中国企业,在加入世贸组织之后都面对着三个改变:市场改变了,从国内市场变成国际市场;对手改变了,从国内对手变成跨国大公司的对手;规则改变了,从原来的按照国内规则办事,变成要按照国际规则办事,但是我认为,不管是什么规则,不是说你去仅仅达到,或者满足它规则的要求,更重要的,在它这个规则基础上,怎么研究,能够创造出更多的用户需求来。”

问题

1. 请用管理的两重性分析海尔所遇到的这些问题。

2. 这些问题对管理者会有什么启示?

(资料来源:www.abook.cn/down。)

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性。管理的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。科学管理是从管理实践中形成和发展起来的,是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,它有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的科学性决定了管理者从事各种管理活动,必须是在认识和熟悉科学管理体系基础上进行的,管理活动必须接受管理理论的指导,以管理的基本规律为行动指南。同时,无论是什么性质的管理都必须遵循各种客观规律,管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量,同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题,使管理的科学理论在运用中不断得到验证、丰富和完善。

2. 管理的艺术性。管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式和方法选择的技巧性,是指利用系统化的知识和技术并根据实际情况激发灵感、发挥创造性的技巧和诀窍。由于管理的领域广泛,管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,在管理过程中存在着很多不确定的因素,包括突发性、偶然性的因素,这些因素复杂多变,如何更好地管理,受天时、地利、人和的影响,更受管理者本身的价值观、风格和偏好的影响。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管理的成功的。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、审时度势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。尤其是对人的管理,更要注重艺术性。艺术性是管理变化创新的灵魂。

3. 管理是科学性与艺术性的统一。一方面,由于管理的科学性决定了其理论体系相对严密,管理工作要遵循一套科学的原理和方法,是科学规律支配着有效的管理行为;另一方面,管理的艺术性决定了其在处理实际问题时,科学的管理原理及方法需要在实践中得到灵活的运用。管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是相互补充,相辅相成的。管理的科学性是艺术性的前提和基础,管理的艺术性是科学性的突破和创新,管理理论体系的发展过程就是艺术化管理知识与科学化管理知识不断相互转化的过程,管理的科学性和艺术性各有自己发挥作用的场合和时机。管理者必须懂得如何在变化着的管理实践中对管理理论加以灵活运用;懂得针对现实及管理与被管理对象的特点对科学规律进行巧妙运用,不断求新求变,才能够取得更好的效果。

案例 案例分析

假如你是企业经理,业务部小赵和司机小钱出去送货,到目的地客户工厂刚好是下班时间,要等下午上班后才能卸货。客户工厂售货员小孙对小赵开玩笑说要小赵请他吃饭。小赵是个直爽大方的人,便热情地拉着小孙非要请他吃饭不可,结果3人共花了68元钱。第二天小赵来找你签字报销招待费。公司规定业务人员未经公司批准不得对客户请客送礼。但老板告诉过你,3000元以下的费用审批由你全权处理,不用请示老板。你是否会给小赵签字报销?

(资料来源:根据《发现》杂志2007年第6期,有改动。)

(三) 管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及人类每一个社会角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

(四) 管理或管理人员任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统,使在这一系统中共同工作的人们,能用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力、时间以及信息),去实现他们预定的目标。管理者和管理人员的基本职能是相同的,包括计划、组织、人员配备、指导与领导,以及控制。管理人员所处的层次不同,则在执行这些职能时各有侧重。例如,上层主管(如医院护理部主任)比基层主管(如病房护士长)更侧重于计划职能,但他们都需要为集体创造一种环境,使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标,这便是他们共同的任务。

四、管理的作用

(一) 管理是组织正常存在和发展的前提条件

当今社会,任何人都处于一定的组织中。对任何一个组织,组织成员之间的利益与目标、组织成员与组织整体的目标和利益之间必然存在着不协调甚至矛盾,组织要想实现既定的目标,必然要进行有效的管理。管理就是要协调矛盾和利益目标,把个人的利益和企业或组织的利益有机结合起来,使组织的运作效率大大增强,让组织有明确的发展方向,使每个成员都能够充分发挥他的潜能,从而增强团队的凝聚力,发扬团队合作精神。一个组织如果没有良好的管理,就不可能有组织的兴旺和发达。

(二) 管理可以提高组织的效率,促进生产力发展

效率就是投入和产出的比值,企业最大的目标就是以最小的投入获得最大的产出。对任何组织而言,在大多数情况下,由于组织成员的专业背景、价值观的不同会带来各种不协调,这就需要通过管理进行有效的协调和沟通,从而调动组织成员的工作积极性,使各种生产要素发挥最大潜力,促进生产力发展,因此,有一种说法是“管理也是生产力”。通过管理使企业内部每个部门、每个层次的员工的行为协调起来,保证整个企业以最低成本、最快的速度获得最大的利益。

案例 案例分析:飞龙的困境

飞龙集团总裁姜伟曾经相当辉煌,被冠以“杰出青年企业家”、“十大杰出青年”等荣誉。从1991年到1994年这4年期间,该公司已累计完成销售额20亿元,实现利润4.2亿元。用当时一个记者的说法,飞龙的成功秘诀在于:不追求产值,追求利润;追求市场占有率,破除生产能力扩大之传统模式;破除大规模负债经营模式,依靠自身滚动经营;等等。

其实其真正秘诀在于:广告轰炸,人海会战。姜伟当年的口号是:“最优秀的人是商人;最优秀的商人是广告人。”我们看下面一组数据:飞龙1991年投入120万元广告费,其利润是400万元;1992年投入1000万元广告费,其利润是6000万元;1993年投

入8000万元广告费,其利润是2亿元。

但自1994年下半年起,保健品市场竞争日益激烈且混乱,例如当时市场上共有保健品2.8万种,“只要大肠杆菌不超标就可生产”(姜伟语)。这时候,飞龙开始感受到市场经济的残酷一面,市场的萎缩使姜伟开始把眼光转向内部管理。他这才发现飞龙内部管理一片混乱,根本无法应付此时的竞争状况。

中国香港一家咨询公司对飞龙进行诊断分析后指出其四大缺陷:一是管理混乱;二是缺乏长远规划;三是无高科技拳头产品;四是资本不实。

姜伟这才意识到问题的严重性,并痛下决心改进。

(资料来源:新浪博客。)

问题

1. 请阐述一下管理在公司经营活动中的地位和作用是什么?
2. 请从管理学角度分析,此案例中记者的话存在哪些问题?

知识链接

德鲁克说:“管理者的素质和工作能力是一个企业在竞争的经济中,唯一能够拥有的有效优势。”我们经常在说企业的竞争优势,经常羡慕那些世界500强企业,经常羡慕美国之类的国家,我们认为这些公司、这些国家,有很大的竞争优势。他们坐在房间里打打电脑,每年就能挣几十万美金,就能有微软和好莱坞等,把软件和电影等知识产品卖到全球。而我们中国人呢?号称是世界民工,上亿件衬衣才换回来一架飞机。我们污染自己的环境,我们挣微薄的工资,我们拼命地加班,我们相对他们没有优势。或者说他们是在脑力上有优势,我们在体力上有优势,我们中国人,我们中国的企业,其实不喜欢这个优势。但怎样才能改变企业,改变国家的命运呢?当然要靠全体国民,当然要靠群体员工,当然要靠管理制度,靠利益分配机制。但所有的管理行为,所有的员工培养,都不是老板一个人做的,也不是员工自我成长的。所有的一切都取决于管理者的管理能力。简单来说,管理者的管理能力才是企业的核心竞争力。人还是那些人,材料还是那些材料,管理者变了,管理行为变了,企业就不一样了,就像厨师做菜一样。

有个故事说,东北一个被日本人收购的工厂,日本人上任以后,看到公司以前的制度都很好,说:“以前的制度都很好,以前的管理层都不错,现在我们需要的是执行下去,结果厂子就好了。”可口可乐的老板说:“我在全世界的工厂,全部着火了,我的团队还在,我又可以做一个可口可乐。”现在中国的很多企业也把注意力放在管理干部培养上来了。它们设立所谓的企业大学,不断引进网络学习平台,开展线上辅导和线下培训互动等方式,不断来培养新的管理层。

可是每个中国的企业,都那么看重培养管理层吗?我们的很多老板,思路还停留在只用那些拿来就用的人,多快好省。他害怕万一把人培养起来了,花了很多钱,但这个人回头走了,甚至跳槽到竞争对手那里去,不是亏大了吗?老板不想投入,就想员工忠诚,那是不可能的,天下没有免费的午餐。你要得到员工的忠诚,你是不是要给他更高的薪水?忠诚是可以购买的。而你培养他,让他不断成长,你也可以换来他的忠诚。