

高等院校“十二五”市场营销专业规划教材
市场营销优秀教学团队建设成果系列教材
全国商业职业教育教学指导委员会推荐教材

ELEMENTARY
MANAGEMENT

管理学 基础

陈爱国 肖培耻 / 主编

ADVERTISING

高等院校“十二五”市场营销专业规划教材
市场营销优秀教学团队建设成果系列教材
全国商业职业教育教学指导委员会推荐教材

管理学基础

陈爱国 肖培耻 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/陈爱国,肖培耻主编. —上海:上海财经大学出版社,
2014.4

高等院校“十二五”市场营销专业规划教材

市场营销优秀教学团队建设成果系列教材

全国商业职业教育教学指导委员会推荐教材

ISBN 978-7-5642-1840-9/F · 1840

I. ①管… II. ①陈… ②肖… 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(2014)第 020862 号

☐ 责任编辑 朱静怡
☐ 封面设计 张克瑶
☐ 责任校对 王从远

GUANLIXUE JICHU

管理学基础

陈爱国 肖培耻 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 20.75 印张 517 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 39.00 元

编委会专家团队

市场营销专业创新团队

职教专家参与指导

行业协会协调支持

编委会顾问名单

王晋卿：中国商业经济教指委常务副主任

赵宏大：中国市场学会秘书长

范云峰：中国市场营销协会执行会长

何苏湘：上海财经大学出版社副总编辑

黄学全：中教畅享(北京)科技有限公司总经理

前言

管理学是教育部规定的经济和管理类各专业的核心课程之一,是市场营销、工商企业管理、物流管理、人力资源管理、旅游管理、会计、财务管理等专业的核心基础课,也是管理类各专业的行业平台课程。

《管理学基础》服务于高等职业教育人才培养目标,坚持理论与实务相结合,以构建快乐学习为宗旨、树立创新精神为灵魂、培养执行能力为根本理念进行课程建设,以管理技能培养为主线,以掌握管理知识和现代管理思想为基础,以计划、组织、领导、控制四大关键能力为重点,进行教学内容的组织和选取。

本书作为高等院校“十二五”市场营销专业规划教材和市场营销优秀教学团队建设成果系列教材,具有如下的特点:

第一,本书按照什么是管理、为什么管理、谁来管理、管理什么和如何管理的“五个维度”进行编写。在编写一般管理原理的基础上,对案例的选择和内容的取舍强调学以致用,以求提高学生的应用能力。作为市场营销专业核心基础课,本书基本涵盖了市场营销专业学生后续所需能力的培养,突出了案例教学和实训教学。

第二,在体系结构上,本书共分十四章,按照20世纪70年代以来学术界的共识——管理的四职能说,即计划、组织、领导、控制系统阐释了相关的理论和方法。

第三,本书在每章的起始设有学习目标和能力目标,便于学生掌握重点;每章穿插若干实战演练例子,便于老师组织学生在课堂上进行开发式的讨论、激发学生学习的兴趣;每章最后附有复习思考题,便于学生对本章内容进行复习;每章的案例和讨论题,可作为小组作业,以小组为单位提交案例分析报告,并选派一名同学进行主题发言,最后由老师进行点评。

本书体系完整,内容全面,既可作为高等职业教育管理类各专业尤其是市场营销专业的教科书,也可供各企、事业单位管理人员培训和学习时参考。

本书由陈爱国教授和肖培耻副教授担任主编;陈爱国教授负责全书结构的设计、统稿,并进行了第一、六章的内容写作;肖培耻副教授参与全书章节的设计、负责全书的校稿,并撰写了第七、八和十四章;第二、三章由孟莉娟讲师撰写;第四、五章由酒景丽讲师撰写;孙丽珊讲师撰写了第九、十二、十三章;第十、十一章由车湘辉讲师撰写。

由于时间仓促,加之作者水平有限,本书难免错误之处,诚恳地希望各位专家学者及广大师生提出宝贵意见,给予批评指正。

编者

2013年12月

目 录

前言	1
第一章 管理与管理学	1
第一节 管理	1
第二节 管理者	9
第三节 管理学的研究对象与方法	17
复习思考题	20
第二章 管理理论的发展	22
第一节 传统管理思想	23
第二节 管理理论的萌芽阶段	30
第三节 古典管理理论	31
第四节 人际关系学说与行为科学理论	36
第五节 现代管理理论	40
第六节 当代管理理论	50
复习思考题	55
第三章 社会责任与组织道德	57
第一节 组织的社会责任	57
第二节 组织道德	63
复习思考题	72
第四章 预测与决策	75
第一节 预测概述	75
第二节 预测的方法	78
第三节 决策概述	80
第四节 定性决策方法	87
第五节 定量决策方法	91
复习思考题	96



第五章 计划	99
第一节 计划概述	99
第二节 计划工作的程序和方法	105
第三节 目标管理	112
复习思考题	118
第六章 战略管理	123
第一节 战略管理概述	123
第二节 战略分析	127
第三节 战略选择	136
第四节 战略实施	144
复习思考题	148
第七章 组织设计	151
第一节 组织工作概述	151
第二节 组织设计	157
第三节 组织结构	166
第四节 组织运行	174
复习思考题	181
第八章 组织变革和组织文化	185
第一节 组织变革	185
第二节 组织文化	193
复习思考题	199
第九章 人力资源管理	202
第一节 人员配备概述	202
第二节 管理人员的选聘	205
第三节 管理人员的考评	210
复习思考题	215
第十章 领导	219
第一节 领导的概述	219
第二节 领导理论的演变与发展	226
第三节 领导工作的原理	237
第四节 领导艺术	240
复习思考题	243

第十一章 激励	246
第一节 激励概述	246
第二节 人性假设理论	249
第三节 激励理论	251
第四节 激励的方法	259
复习思考题	262
第十二章 沟通	265
第一节 沟通及其过程	265
第二节 沟通的类型	268
第三节 管理沟通网络	272
第四节 沟通的障碍及其改善	274
复习思考题	281
第十三章 冲突管理	284
第一节 冲突管理理论	284
第二节 组织冲突的来源及类型	287
第三节 冲突的发展过程	289
第四节 组织冲突管理	291
复习思考题	298
第十四章 控制	300
第一节 控制概述	300
第二节 控制的程序	306
第三节 控制的原则和要求	308
第四节 控制方法	311
复习思考题	320
参考文献	322

第一章 管理与管理学

【学习目标】

通过本章的学习,掌握管理的概念、性质以及基本职能,了解管理者的含义及分类,掌握管理者应具备的素质和技能,掌握管理学的研究对象、内容和方法。

【能力目标】

对管理、管理者及管理学有概括性认识,为今后各章的学习奠定基础。

第一节 管 理

一、管理的概念和性质

(一)管理的概念

管理大师彼得·德鲁克曾说过:“管理得好的企业总是单调乏味,没有任何激动人心的事情发生。”而我们中国许多的好企业的标志就是要轰轰烈烈,要激动人心,比如说搞什么会战、誓师大会之类。德鲁克的说法和我们一些人的做法完全不一样,但是仔细想一想,他说的很有道理:那些在突发事件中表现出来的人和事物的确激动人心,但我们需要的不是对这些英雄人物大张旗鼓地表彰,而是要扎扎实实地建立避免发生这类突发事件的机制。

然而,关于管理的概念,至今仍未有一个公认和统一的认识。多年来,许多西方管理学者从不同的研究角度,对管理的概念作出了不同的解释,这里仅介绍几位国外学者对管理所下的定义。

科学管理的创始人 F. W. 泰罗认为:确切知道要别人干些什么,并指导他们用最好、最经济的方法去干。

与泰罗同一时期的一般管理理论创始人、法国的实业家亨利·法约尔认为:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

被后人誉为组织理论之父的德国社会学家马克斯·韦伯认为:管理就是协调。

美国管理学家赫伯特·A.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·孔茨认为:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

美国管理学家彼得·德鲁克认为:管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验



证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

最畅销的管理学教材的编写者斯蒂芬·罗宾斯认为:管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

上述定义可以说是从不同侧面,不同角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。从以上定义看,管理有计划、组织、协调、指导、控制、处理等意思,是一个包含内容很广的概念。从广泛意义上认识,管理是人们为达到组织的预期目的而有计划、有组织进行的社会活动。本书认为,所谓管理,就是在一定的环境下,为达成组织的目标,对组织所能支配的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的社会活动过程。这一概念包含以下五点含义。

1. 管理的目的是为了组织的目标

这表明管理是依存于组织并以组织体的力量作有意识、有目的活动的行为。管理既是随着组织的出现而产生,又是组织的命根,是任何社会一切有组织的活动所必不可少的要素。特别是现代,一切都在加速变动,为了有效地把握今天,筹划、掌握未来,管理就更需要在社会实践的发展中不断创新、变革、而不能停滞在一个水平上。这是社会及其发展对管理的本质要求。

同时也表明,管理活动不仅有存在的客观必然性,而且具有鲜明的目的性。无目的的管理是不存在的。管理实践已经证明,管理总是为达到某一预期目的或目标,有意识进行的一种社会活动。管理就其实质来说,正是抱有一定目的的集团或个人为实现其目的、达成组织目标所进行的社会活动。一切管理活动都服从并服务于组织的预期目的。

就本质而言,管理活动本身仅是手段,而绝非目的。有一个小案例很好地说明了这个问题。有一家企业以严格管理和团队协作作为该厂的两大特色。该厂规定,员工迟到一次罚款20元。一天,全市普降历史上少有的大雪,公交车像牛车一样爬行,结果当天全厂有85%的职工迟到。遇到这种情况,有人认为,应当一律扣罚20元,以维持厂纪的严肃性;也有人认为,应当一律免罚20元,以体现工厂对职工的关心;而厂长的做法是一律免罚20元,并宣布当天早下班2小时,以方便职工回家。这种做法受到了员工的极大欢迎,也体现了管理活动中以人为本的管理理念。

2. 管理的对象是组织可支配的资源

管理活动的社会性,主要体现在它的管理对象中。任何管理都是在组织体相互关联、连续不断的社会活动过程中,按一定程序,运用各种管理职能,开发利用各种资源,才能达成管理目的。管理正是通过综合运用组织所能支配的各种资源,包括人、财、物、科技、信息、知识、时间、形象、关系等物化资源和非物化资源,来实现组织的目标。管理概念中明确管理的对象,可以充分发挥管理功能、正确规定管理的任务。各种可支配的资源,只有通过科学有效的管理,才能成为财富之源。因此,可以正确的规定管理的任务,就是要“正确地去正确的事”,以获取、开发和使用各种资源,把资源合理地转化为成果、转化为财富,来确保组织目标的实现。

管理最核心的资源是组织中的人,管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终、在每一个环节上都是在与人打交道。因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

3. 管理的载体是组织

管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织,管理才存在和有必要。这里,我们可以给组织下个比较简单的定义:两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。

人从出生开始就生活在各种不同组织之中。在家庭与亲人一起生活,在学校与同学一起学习,在工厂、学校、医院、军队、公司、政府机关、协会、运动队等与同事们一起工作。人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有了组织也还是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动。有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行,有组织,就有管理,即使一个小的家庭也需要管理;从另一个方面来说,有了管理,组织才能进行正常的活动,组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

4. 管理的主要内容是由计划、组织、领导和控制等相互关联的管理职能连续进行的活动所构成

管理活动实际上是周而复始、交错进行的动态过程。动态,这是现代科学管理的一大特点。组织目标正是在管理过程中,通过计划、组织、领导、控制等管理职能来实现的。管理职能是在管理劳动专业化过程中划分出来的一种管理劳动活动。因此可以说,管理本身产生各项管理职能,同时,管理又是由各项管理职能构成的。管理概念中明确管理各项基本职能的活动,也就揭示了管理工作的基本内容,也有利于建立起管理的理论体系。

5. 管理的环境是管理谋求组织生存与发展需要关注的首要问题

社会是个复杂的有机体,各组织体内外联系性、依赖性、制约性很强。脱离社会环境的管理是不存在的。任何组织的管理活动都存在于一定的环境之中,依存于环境。而环境既为管理活动提供必要的条件,起推动作用,又能起制约作用,即能对管理的绩效产生重大影响。在管理概念的表述中明确管理是在一定的环境下进行的活动过程,实际上也就揭示了管理是在一个开放的系统里展开的动态活动过程的特点。因此,管理要达成组织的目标必须研究环境的发展变化及其规律,把握住环境的现状及其变化趋势。

(二)管理的性质

从管理的有效性来看,管理就是要追求效率和效果的高度统一。效率是以较少的代价完成活动,涉及活动的方式,即正确地做事;效果指目标达成度,涉及活动的结果,即做正确的事。管理,从它最基本的意义来看,一是组织劳动;二是指挥、监督劳动,即具有与生产力社会化生产相联系的自然属性和与生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的二重性。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。

1. 管理二重性的含义

管理二重性,是指管理具有与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。具体而言,管理的自然属性,即共同属性。由生产力的发展引起和决定的、反映生产力属性的管理,是共同劳动、分工协作需要的管理,体现了不同社会制度下管理的共同属性。它作为合理组织生产力的自然属性,不因生产关系和社会文化的变化而变化。管理的社会属性,即特殊



属性。受一定生产关系影响和制约的、反映生产关系的管理,在当代,是维护和调整生产资料所有者的经济利益需要的管理,不能不具有阶级社会的特殊属性。管理是人类的社会活动,而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,必然要受到生产关系和社会文化的影响和制约而体现出社会属性。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它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,管理的社会属性就会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的社会属性的组织形式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发生影响或制约作用。管理的两重性是辩证统一的

2. 管理是科学性和艺术性的内在统一

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。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。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。主管人员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,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。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,两者之间不是互相排斥,而是互相补充的。

如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动。而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练虽然不可能培训出“成品”的主管人员,但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端,它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。

因此,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。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管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重要保证。

【实战演练】

一则发放年终奖金的故事说明了管理的艺术性

一家蒸蒸日上的公司,当年盈余竟大幅度下滑。马上就要过年了,往年的年终奖金最少多发两个月工资,有的时候发得更多,这次可不行,算来算去,只能多发一个月的工资作为奖金。按常规做法,实话告诉大家,很可能士气要下滑。董事长灵机一动。没过两天,公司传来小道消息——“由于经营不佳,年底要裁员”。顿时人心惶惶,但是总经理却宣布:“再怎么艰苦,公司也决不愿意牺牲同甘共苦的同事,只是年终奖可能无力发放了”总经理一席话使员工们放下了心,只要不裁员,没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。除夕将至,董事长宣布:

“有年终奖金,整整一个月工资,马上发下去,让大家过个好年。”整个公司大楼,爆发出一片欢呼声。

点评:

与其因最好的期盼,造成最大的失望,不如用最坏的打算,引来意外的惊喜。同样是发一个月的奖金,常规做法可能是打击士气,换一种做法竟激励了士气。这就是管理的艺术。

二、管理的基本职能

在管理的职能问题上,学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。在20世纪初,法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使5种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到50年代中期,美国(加州大学洛杉矶分校)的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔两位教授在其管理学的教科书中,把管理的职能划分为以下5种:计划、组织、人员配备、指导和控制,全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书。大多数当今流行教科书仍是按照这一体系编定的,只不过在这些教科书中,管理职能一般被压缩为4种:计划、组织、领导和控制。我们沿用大多数国内教材的统一看法,认为管理的职能包括计划、组织、领导、控制、决策。

(一)计划

组织中所有层次的管理者,包括高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和一线(或基层)管理者(first-line managers),都必须从事计划活动。所谓计划,就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。虽然组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其工作小组(work-groups)制定工作计划,以便为组织做贡献。所有管理者必须制定符合并支持组织总体战略的目标。另外,他们必须制定一个支配和协调他们所负责的资源的计划,从而能够实现工作小组的目标。

(二)组织

所谓组织,是指“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。管理者必须把工作小组和组织中的成员组织起来,以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。组织文化和人力资源管理对这一职能至关重要。最重要的是,管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构、配备人员和整合组织力量,以提高组织的应变力。

(三)领导

所谓领导,是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。管理者必须具备领导其工作小组成员朝着组织目标努力的能力。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。有效的领导者还必须富有想象力,他能够预见未来,并使他人也具有这种想象力以及授权员工去使想象变成现实。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。

(四)控制

所谓控制,是指管理者必须对组织的运行状况以及战略计划和经营计划的实施情况进行监督。控制要求管理者识别当初所计划的结果与实际取得的结果之间的偏差。当一个组织的实际运行状况偏离计划时,管理者必须采取纠偏行动。纠偏行动可以是采取强有力的措施以



确保原先计划的顺利实现,也可以是对原先计划进行调整以适应当前的形势。控制是管理过程中不可或缺的一种职能,因为它的存在可以确保组织朝向其目标迈进。

(五)决策

在罗宾斯和库尔特(Robbins and Coulter, 1996)的著作中,决策被单独列出作为管理的职能。所谓决策,是指“管理者识别并解决问题以及利用机会的过程”(Lewis, Goodman and Fandl, 1998)。根据此定义,管理的其他职能,无论是计划、组织,还是领导、控制和创新,都离不开决策。正是在这种意义上,罗宾斯和库尔特(Robbins and Coulter, 1996)才把决策视作管理工作的本质。而决策理论学派则干脆认为管理就是决策。

尽管不同管理理论关于管理职能的界定不尽相同,但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。现实中,人们普遍认同管理具有合理组织生产力和维护发展生产关系两个基本职能,具体职能有4个:计划、组织、领导、控制。

三、管理的创新职能

所谓创新,就是改变现状。创新没有特定的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现其存在的,对一个有活力的组织来说,创新无处不在、无时不在。

(一)管理创新的内容

企业是一种社会经济组织,即从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要与获得利润,实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经济实体。由于组织资源的有限性与人的欲望的无限性、组织目标的多样性之间存在着种种矛盾,管理就是为了解决这些矛盾,有效利用现有资源实现目标而进行的一系列活动。而企业管理则是根据企业的自身特点及其生产经营规律,根据不断变化的市场需求,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励,充分利用各种资源实现企业的经营目标,不断适应市场变化,以满足市场需求,并同时求得企业自身的发展和满足职工利益等的一系列活动。随着管理在实践中的不断摸索及经济的不断发展,以及人们对管理的本质和对人的认识、理解的不断深化,企业管理的思想也处于一个不断发展状态之中,企业管理从经验管理向科学管理、从生产管理向全面管理、从封闭式管理向开放式管理、从技术管理向战略管理,从经营单目标向多目标、从以物为中心向以人为中心方向发展,现代化管理就是这些趋势在更高层次上的结合。

(二)管理创新的主要环节

企业管理创新随着各个企业的具体情况不同而重点有所不同,但其主要环节体现在以下几个方面:

1. 建立有效的激励约束机制

企业要培养持续竞争力,不断加强创新,建立企业自己的核心竞争力,这一切均离不开企业人力资本效用的最大发挥。

要促进企业人力资本的最大发挥,企业需要“夯实基础”,搭建一个规范的管理平台。企业产权必须明晰,这是企业进行有效、合理管理的基础。在企业内部必须不断建立起一个规范、有效的权力制衡机制,减少内部人控制问题,而且要建立起企业内部稳定,规范的权力与决策机制,要摆脱过去“一言堂”管理和原始的亲情管理。因此,企业必须不断进行产权制度改革,处理好各利益主体之间的关系。产权明晰是企业管理创新的根本性基础,唯有不断完善企业内部治理结构,才可能建立起有效的激励约束机制。

2. 加强企业技术创新的管理

当今企业产品市场竞争异常激烈,企业有一个好的项目仅仅是一个好的开端,即使新产品研制出来,也不一定就能在市场营销中取得优势。技术创新是企业增加竞争力的灵魂,企业利润的最终实现要通过市场来实现,这一复杂的、不确定的技术创新过程均需要企业管理创新,需要一种动态的管理。企业技术创新的管理是其成长发展的关键。

3. 加强企业对信息的管理

当今社会是信息社会。面对剧烈变化的外部环境、日新月异的技术发展以及复杂多变的市场需求,企业必须利用有限的资源建立和维持自己特有的核心竞争力。技术、市场等多方面信息已越来越对企业决策有重要作用,企业必须通过建立“流动性”组织,使信息在企业中传递的速度和时效加快,以保证企业在激烈的市场竞争中拥有快速、灵活的反应能力和决策能力。

4. 建立企业的战略管理

一个企业的生存空间是严酷的,无论在技术、人才、市场都面临非常激烈的竞争,如果企业没有明确的战略管理,就极易在市场中迷失方向,败下阵来。信息时代的到来,也要求企业具备灵活的信息吸纳、处理、反馈能力和综合能力。管理创新也要求企业建立相应的战略管理机制,以根据客观经济需要、技术变化的特点及企业自身的优势,迅速作出反应,以立于不败之地。

建立企业的战略决策是以保持高新技术企业的创新性、保持持久竞争力为核心和突破口的。企业由于规模小,实力不足,没有雄厚的科研实力,更需在市场竞争之中把握住企业的战略规划,更为重要的是,要将企业的发展战略与国家的产业导向协调起来,并且根据技术和市场的发展趋势,结合企业自身的优势,选择有市场前景、有开发潜力的项目进行开发。企业要培养自己的核心竞争力,建立战略规划也要围绕自己的核心竞争力展开。在自己处于弱势的地方,要善于利用外部资源,不仅要善于与社会中介组织及专业咨询机构合作,获得自己需要的管理知识、管理技能及各种信息,而且也要善于借助大企业的力量来发展,积极寻求与大企业的合作。总之,企业制定战略管理规划时,要能把握技术的发展趋势和市场变化趋势,找准技术、市场切入点,选择正确的发展途径与战略,这需要企业信息灵通,有灵活、迅速的信息吸纳与反馈能力,也需要企业家具备独到的眼光和果敢的决策魅力,能高瞻远瞩。

需要说明的是,现代信息技术的出现和广泛应用为企业的发展提供了比以往更好的发展“硬件设施”和更高的成功率,可以使企业通过利用互联网技术大大降低企业获取信息的成本,有助于减少信息传递的时间,扩大信息传输渠道和范围,降低了企业开发新产品的成本,提高企业的生产效率,无疑小企业从现代信息技术的运用中所获得的边际效用在某种程度上还高于大企业。

5. 加强对知识产权的管理

对于企业而言,如果没有很强的知识产权保护意识和强有力的知识产权保护措施,就可能使企业花费大量资源投入研制的新成果付诸东流,企业因此蒙受重挫。一项新成果的产生对于高新技术企业而言尤为来之不易,技术创新过程充满了不确定性,企业在创新中的投入并不一定能获得相应的回报,需要企业克服种种风险,如财务风险、技术风险等,企业的技术创新活动风险性很高,如果不采取有效措施保护自己的发明权益的垄断权,那么企业的技术创新就毫无意义可言。事实上,人类制定专利制度一方面是为了刺激人们创新的积极性;另一方面也是可以避免重复发明,减少资源配置的低效率。



企业加强知识产权方面的管理,一方面是要切实保护自己应有的创新收益,提高专利意识,一旦自己有创新成果,必须及时申请、登记专利;另一方面,企业开始在某一领域搞技术创新时,应对这方面已有的成果要了解,应该充分并且要善于利用已有的专利,使之成为研究开发的基础。高新技术企业所拥有的资源要素是有限的,故而更为宝贵,搞重复开发是没有意义的,而且根据专利法规定,只保护专利授予人的权益,即使你在不知情的情况下独立研究开发出来的发明,也属于侵权范围。因此,企业必须在自己涉及的领域要清楚地了解已有的专利成果,或利用他人的成果,或绕过他人的专利,有自己的新发明。

当然,专利并不等于商业化。企业研究开发的目的是希望新成果出来后,企业可以借此先期占领市场,获取一定时期内的垄断利润,获取相应的创新收益,这一步必须通过市场才能实现,企业申请专只能是保护自己的劳动成果的一种手段,而绝非目的。

【实战演练】

管理创新思维和素质训练

禅宗的公案(一杯茶)

目的:帮助学生开阔思路,接受新的知识,培养其创新思维和素质。

所需的材料:茶杯、茶碟、咖啡(也可以是茶或水)、用来接溢出来的水的托盘。

步骤:

1. 在发言开始时,把下面这个故事讲给与会人员听。这是一段禅宗的公案,是一个流传了几个世纪之久的意味深长的人生故事。

日本高僧南院(Nan-in)法师接待了一位来研究禅宗的大学教授。闲谈片刻后,南院法师随即上茶招待客人。他把客人的杯子斟满后,还继续往茶杯里倒茶。教授盯着溢出来的茶水,终于忍不住叫道:“杯子太满了,再也装不进去茶了。”

南院法师说:“你就像这杯茶一样,头脑里装满了自己的判断、见解和推测。如果你不倒空你的杯子,我怎么向你揭示禅的真谛呢?”

2. 替代训练:等到有一位自认为无所不知的与会人员站出来说,他以前听过你要讲的内容时,再开始讲这个故事。把它当作一则寓言,供所有人进行反思(这需要高超的技巧,还可能要冒得罪至少一个人的风险)。

3. 不是把故事叙述出来,而是把道具摆出来,然后请一位助手(另一位发言者或一位与会人员)帮你演出这出短剧。如果表演到位的话,这种意料之外的真实感会对与会人员产生巨大影响。

讨论:

1. 这与你的发言有什么关系?
2. 谁有过与禅师类似的经历?谁有过与教授类似的经历?感觉如何?
3. 在这些角色中突出体现了哪些基本的观念?

第二节 管理者

一、管理者的含义

管理者是指通过其职位和知识,对组织负有贡献责任,因而能够实质性的影响该组织经营及达成成果的能力者。现代观点强调管理者必须对组织负责,而不仅仅是权力。^① 具体而言,管理者的含义有以下两个要点:

(1)管理者是具有能动性、社会性,又追求把握性的人。不具备能动性,就不能对管理对象产生作用和影响;不具备社会性,其活动就没有价值和意义;不追求把握性,其活动就不能算是管理活动。

(2)管理者通过别人来完成工作。他们作出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。管理者是这样的人,他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者是借力,充分运用他人的聪明才智和有限的资源为整个组织服务,从而实现组织目标。

【小故事】

一个人去买鹦鹉,看到一只鹦鹉前标道,此鹦鹉会两门语言,售价 200 元。另一只鹦鹉前则标道:此鹦鹉会四门语言,售价 400 元。该买哪只呢?两只都毛色光鲜,非常灵活可爱。这人转啊转,拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,标价 800 元。这人赶紧将老板叫来:这只鹦鹉是不是会说八门语言?店主说:不。这人奇怪了:那为什么又老又丑,又没有能力,会值这个数呢?店主回答:因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉为老板。

这故事告诉我们,真正的管理者,不一定自己能力有多强,只要懂信任、懂放权、懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。

二、管理者的分类

管理者是指一个组织中,按照组织的目的,指挥别人活动的人。一个组织内有各种类型的管理者。我们可以从一个组织的纵面和横面来分辨各种类型的管理者。

(一)从纵面分析

从纵面角度分析一个组织内的各种管理者,就是从组织的垂直线来分析其管理者。从纵面分析,大多数人都把管理者分为:高层、中层和第一线(又叫基层或作业线)管理者。

1. 高层管理者

这一层的管理者在一个组织内的管理者中占的数量很小。主要包括企事业单位中的董事会董事、总裁、总经理、副总裁和副总经理以及其他高级职员等。高层管理者负责制定组织目标、总战略、掌握方针政策和评价整个组织的业绩。他们在对外交往中,往往以代表组织的“官方”身份出现。

^① 丁家云,谭艳华. 管理学理论、方法与实践. 合肥:中国科学技术大学出版社,2010.