

我要梦想，我要创造，我要失败，但我更要成功！
而一切均从管理开始！

管理基础教程

郎立君 编著

企业管理出版社



管理基础教程

郎立君 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理基础教程/郎立君编著. —北京:企业管理出版社,1999.5
ISBN 7-80147-207-1

I.管… II.郎… III.管理学-教材 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 17615 号

书 名: 管理基础教程

编 著 者: 郎立君

标准书号: ISBN 7-80147-207-1/F·205

出 版 者: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044

电 话: (010)68414644

印 刷 者: 北京市海淀区唐家岭福利印刷厂印刷

发 行 者: 企业管理出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 217 千字

1999 年 5 月第一版 1999 年 5 月第一次印刷

定 价: 17.80 元

我是企业家^①

——美国企业家箴言

我决不会选择去做一个普通的人。

如果我能够做到的话，

我有权成为一位不寻常的人。

我寻找机会，但我不寻求安稳。

我决不希望国家的照顾下成为一位有保障的市民，

那将因被人瞧不起而使我痛苦不堪！

我要做有意义的冒险。

我要梦想，

我要创造，

我要失败，

但我更要成功。

我拒绝用刺激来换取施舍；

宁愿向生活挑战，

而不愿过有保障的生活；

宁愿要达到目的时的激动，

而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。

我不会拿我的自由与慈善作交易，

也不会拿我的尊严去换取乞丐的食物。
我决不会在任何一位大师面前发抖，
也决不屈服于任何威慑。

挺胸直立，
骄傲而无所畏惧，
才是我真正的天性。
我会勇敢地面对这个世界，
自豪地说：在上帝的帮助下，我已经做到了。

注① 译自美国《企业家》杂志的目录页

序

本书是我在清华大学经济管理学院工商管理硕士(MBA)课堂、高级厂长经理培训班、干部进修班和韩国三星公司及美国通用汽车公司(GM)等外企培训班中所讲授的现代管理课程的基础内容;理论上导源于西方三大经典教科书〔《Management》(Harold Koontz, Heinz Weihrich)、《Management》(Stephen P. Robbins)、《Management》(Richard L. Daft)]及我的胶印教材《现代管理》;实践上来源于当今中外企业的运作实务;主要包括管理的基本知识、计划、组织、控制、组织行为学和人事管理等六大部分;包括时间管理、目标管理、业务调整与会议运营、激励、领导、员工培养等诸多具体而实用的章节;而且在相应的章节后附以十五个典型案例和数十个管理情景,以期使读者透彻地理解管理的本质及其在实践上的应用。

清华大学1997级工商管理硕士在职一班(97PMBA1)的全体同学对激励一节中第一部分的有关内容给予了智慧性贡献,戴剑、于淳海、于京建、张霖、张晓颖、张春丽、武立民、张建明、魏天罡、郭澄宇和许谦等同学提供了重要的案例;1998级工商管理硕士脱产二班的刘辉、蒋水冰、张亚莉和安琨等同学也对本书的有关部分给予了重要贡献;1998级国际工商管理硕士(98IMBA)班的金蓉同学不仅在本书内容的安排上提出了重要的建议,而且还负责了全书的前两次校对工作。可以说,没有他们的贡献,决无成此书的可能。特在此对他们深表谢意!

企业管理出版社的资深编审王学斌老先生为本书的出版做了大量的协调工作;清华老校友谢明干高级工程师在百忙之中还抽

出时间通阅了全部书稿,而且给予了诸多中肯的建议。这些建议不仅有结构上的,甚至还有措辞上的,这充分地体现了清华人的严谨风格,使我获益良多!再次对他们深表谢意和敬意!

管理是一门实践性的科学,涉及范围极广,加之本人疏学浅,错漏之处在所难免,敬请读者指正,以期在再版时予以改进。

现借商鞅的话:“上君,尽人之智;中君,尽己之智;下君,尽己之力”,与大家共勉。

邱立君

1999年春于北京清华园

目 录

我是企业家	(1)
序	(1)
第一章 管理的基本知识	(1)
第一节 管理导论	(1)
第二节 泰勒的科学管理和法约尔的经营管理	(9)
第二章 计划	(15)
案例：“发动机”怎样响起来	
——记伟利达——珀金斯改善形象计划	(16)
第一节 计划概论	(19)
案例：从阿拉莫租车公司的成功谈计划的重要性	(24)
第二节 战略管理	(33)
讨论：企业家——战略的制定者和执行者	(38)
案例：管理创新——百思特科技发展公司	(40)
介绍：经验主义学派	(43)
介绍：时间管理——个人计划的指南	(46)
介绍：时间管理——MAX—TIME 运动	(48)
第三章 组织	(57)
第一节 组织结构概论	(59)
第二节 组织结构的设计	(66)
介绍：权变式的组织理论	(90)

案例:组织结构的不合理造成管理失效 ——瑞典阿特拉斯·科普柯公司在中国遇到的麻烦	(92)
案例:一个失败的案例 ——亚投组织结构浅析	(95)
介绍:权力及韦伯的行政组织理论	(100)
第三节 目标管理	(106)
第四节 组织的工作及改善	(114)
第四章 控制	(135)
第一节 控制	(135)
介绍:控制手段	(140)
案例:找寻管理——98 世界杯精彩任意球	(141)
第二节 指示和控制	(142)
介绍:业务调整和会议运营	(149)
案例:从麦当劳快餐店的蓬勃发展 ——看管理控制的重重性	(162)
第五章 组织行为	(167)
第一节 以人为本——梅奥人际关系理论	(167)
第二节 激励	(173)
案例:肯定个人尊严	(186)
案例:关于 GE 公司奖金发放原则的讨论	(188)
第三节 领导	(190)
案例:从“曹操煮酒论英雄”看领导需要解决的几个问题	(203)
案例:解决问题的能力 ——班车是否该取消?	(205)

第六章 人事管理	(211)
第一节 人力资源管理概论	(211)
案例:从微软揽才看成功企业的人才观	(223)
第二节:员工的培养	(228)
附一 补充案例	(250)
案例 1 商业伦理——三龙事件	(250)
案例 2 管理困境——员工制造的障碍	(254)
介绍 邯钢经验	(259)
案例 3 惠普公司企业文化侧记	(264)
附二 基本经济概论	(270)

第一章 管理的基本知识

第一节 管理导论

一、管理实践

象金字塔和长城这样巨大的工程,不可能没有良好的管理工作。可以说管理与人类社会几乎同时产生。

1、管理思想的最早记载

据《圣经》出埃及记中记载,在摩西率希伯莱人为摆脱埃及人的奴役而出逃的过程中,其岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲、东奔西忙的做法,提出了批评,并建议:制定法令,昭告民众;建立等级,授权管理;责成专人专责管理,问题尽量处理在下面,只有最重要的政务方可提交至摩西处理。

The next day Moses sat as judge for the people, while the people stood around him from morning until evening. When Moses' father-in-law saw all that he was doing for the people, he said, "What is this that you are doing for the people? Why do you sit alone, while all the people stand around you from morning until evening?" Moses said to his father-in-law, "Because the people come to me and I decide between one person and another, and I make known to them the statutes and instructions of God." Moses' father-in-law said to him, "What you are doing is not good. You will surely wear yourself out, both you and these people with you. For the task is too

heavy for you; you cannot do it alone. Now listen to me .I will give you counsel, and God be with you! You should represent the people before God, and you should bring their cases before God; teach them the statutes and instructions and make known to them the way they are to go and the things they are to do. You should also look for able men among all the people, men who fear God, are trustworthy, and hate dishonest gain; set such men over them as officers over thousands, hundreds, fifties and tens. Lets them sit as judges for the people at all times; let them bring every minor case themselves. So it will be easier for you, and they will bear the burden with you. If you do this, and God so commands you, then you will be able to endure, and all these people will go to their home in peace.”

So Moses listened to his father - in - law and did all that he had said. Moses chose able men from all Israel and appointed them as heads over the people, as officers over thousands, hundreds, fifties and tens. And they judged the people at all times; hard cases they brought to Moses, but any minor case they decided themselves.

——EXODUS 18 *HOLY BIBLE*

这里体现了管理的三大原理:授权原理,例外原则,管理跨度原理。

2、古代管理思想对现代的启示

1)匈奴大帝(Attila the Hun)为匈奴(蒙古人的一个部落)首领,在公元440年入侵罗马帝国。这一入侵被西方称为对文明欧洲的“天罚”(the Scourge of God)。据 Wess Roberts 在《Leadership Secrets of Attila the Hun》一书中的记载,其成功的领导秘诀可归为如下9

点:

(1) Committed leaders are distinguished by their wisdom, sincerity, authority, and courage.

(2) A person can't lead without having the trust and the respect of follows.

(3) You avoid doing stupid things by listening. Listening to your people, to your enemies, and to friends.

(4) Encourage creativity, freedom of action, and innovation consistent with the goals of the tribe or nation.

(5) Provide direction to the Huns, never letting them wander aimlessly.

(6) Never delegate responsibilities that require your direct attention.

(7) Never reward a Hun for doing less than is expected of him.

(8) Grant small rewards for light tasks, reserving heaps of booty for dangerous efforts and worthy feats.

(9) Honor all commitments you make during negotiations.

Ross Perot (原 Electronic Data systems 公司的董事长, 其公司以 26 亿美元为 General Motors 并购之后, 成为其董事) 为鼓舞 Saturn 车型的开发, 给下属发了 500 本关于 Attila the Hun 的书。可见古代领导原则的通用性。

2) 十八世纪 50 年代, 罗马天主教会在第一次工业革命之前, 成功地解决了大规模活动的组织问题, 按地理区域划分基层组织, 以高效率的职能分工, 并配备参谋人员, 有效地控制了世界各地 5 亿以上的教徒的宗教活动。英国工业革命开始之后, 至 18 世纪, 管理活动已十分广泛, 但是大多仍是凭经验管理。

3、我国古代的管理实践与管理思想

春秋战国时期孙武所著的《孙子兵法》、田忌赛马(对策论的雏形)、论述国家政权职能的专著——《周礼》、法家的思想、秦朝的中

央集权体制及其一整套行政管理机构、宏伟长城的建筑……,均是我国古代管理思想或实践的代表。

二、几种对管理的界定

两人以上所从事的有目的的活动,才需要管理。因此,管理,在字面上意为管辖、处理;管人、管事;或对一定范围内的人员及事务进行合理的安排和处理。这些朴素的观点并不十分严谨,以下给出几种科学性的界定:

1、Harold koontz(洛杉矶加里福尼亚大学管理学教授)和 Heinz Weihrich(旧金山大学管理学教授)在他们所著的《管理》中认为: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。

2、James H. Donnelly, Jr. (肯塔基大学商业经济学院教授)在其所著的《管理基础》一书中认为:管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

3、Daniel A. Wren 在《管理思想演变》中指出:管理就是这样一种活动,即发挥某些职能,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。

4、F. E. Kast 和 J. E. Rosenzweig 在他们所著的《组织和管理:系统和权变的方法》中指出:管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

5、1978年诺贝尔经济学奖获得者 Herbert A. Simon 认为:管理就是决策。

三、管理过程的特点

1、各层主管人员都要执行管理职能

按照美国企业组织的特征来看,主管人员按以下层次分类:

首席执行官 (C. E. O. Chief Executive Officer)

总裁	(Executive or President)
总经理	(General Manager)
经理	(Manager)
管理人员	(Administrator)
监督人员	(Supervisor)

2、管理适合于任何组织

这些组织包括营利、非营利单位,即企业、事业和服务业单位。

3、管理适合于各级组织的主管人员。

4、主管人员的目标一致:创造盈余。

5、管理关系到生产率,即产出和投入之比。

投入的内容为:人力、资金、技术、管理和信息;或者,物、能量、信息和人。产出的内容为:产品、服务、利润、满意、目标协调、信息及其它(人才,经验…)。达到目标,出成绩,是指有效益(Effectiveness);以最少资源达到目标,这里包含一个比较问题,即效率(Efficiency)。二者的综合为绩效(Performance)。

信息:

信息一词产生于本世纪初,哲学上指事物联系的普遍形式,属物质的普遍性。Hartley 认为信息是选择的自由度;Ashby 认为信息是集合的变异度;Brillouin 认为信息是负熵,是加工知识的原材料。但大多数人认为信息论和控制论的创始人 N. Wiener 所给出的界定较为妥善:信息是人们在适应外部世界并且使这种适应反作用于外部世界的过程中,同外部世界进行交换的内容的名称。

四、管理的定义

综上所述,管理的定义应为:背依于信息的分析与目标的确立,通过实施计划、组织、人事(人员配备)、领导(指导和领导)和控制等职能来协调他人的活动,以期共同而有效地完成该既定目标的过程。

五、管理的基本特征

1、管理是一种社会现象或文化现象,属集体活动并有认可的目标。

2、管理的载体是组织。

组织的 5 个内部要素:

- (1)人:管理的主体和客体
- (2)物和技术:管理的客体、手段和条件
- (3)机构:分工关系和管理方式
- (4)信息:媒介、依据、客体
- (5)目标:宗旨

组织的 9 个外部要素:

- (1)行业
- (2)原材料供应基地
- (3)人力资源
- (4)资金资源
- (5)市场
- (6)技术
- (7)政治经济形势
- (8)政府
- (9)社会文化

3、管理的任务、职能、层次

管理的任务: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去实现他们的既定目标。

管理及管理人员的基本职能类同:计划、组织、人事、领导、控制。

管理通常分为三个层次:上层(战略层)、中层(业务层)和基层(作业层)。

4、管理的核心是处理各种人际关系

5、管理者的角色

Peter F. Drucker (目标管理的创始人,经验管理学派的主要代表人物)在 1955 年提出管理者的“3M”角色:

1)管理一个组织,求得组织的生存和发展(Managing a business)。

目标? 争取实现目标并获得最大效益;同时,为社会服务和创造客户。

2)管理管理者(Managing Manager)。
确保下级的设想、意愿和努力能朝着共同的目标前进,培养集体合作的精神,培训下级和建立健全所负责的组织机构。

3)管理工人和工作(Managing Workers and Work)。
这里涉及两个假设:其一是工作的性质是不断变动的,体力和脑力存在差别,且后者的比例越来越大,为此,应动态地管理好工作;其二是人存在着个体差异,但完整的人,行为有因,且人是有尊严的。对后者的正确认识对正确处理人际关系非常重要。

六、管理的性质

1、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。前者为与生产力和社会化大生产相联系的自然属性;后者为同生产关系和社会制度相联系的社会属性,体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。

2、管理的科学性和艺术性

作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律和必须遵守的相应法则,这是指管理的科学性;管理的艺术性就是管理的实践性,是指灵活运用管理知识和技能的技巧和诀窍。管理首先是科学的,其次才是艺术的。长虹、康佳、TCL、创维、厦新、牡丹、熊猫等彩电厂商的管理都是科学的,这是竞争的基础,但最终的成败却要靠市场的检验,而市场的检验恐怕更多的是艺术。