

高等院校“十三五”应用型规划教材·工商管理类

# 应用管理学

(第二版)

主 编 唐秉雄 高婷婷

 南京大学出版社

高等院校“十三五”应用型规划教材·工商管理类

# 应用管理学

(第二版)

主 编 唐秉雄 高婷婷  
副主编 陈国霖 朱增智  
周 诗 刘金文



南京大学出版社

## 内容提要

研究管理活动内在规律性的科学统称为管理学。随着管理实践的发展,管理学的研究内容也在不断充实,成为指导国家、组织及个人行动的指南。本书结合人类管理实践的经验与教训,介绍关于如何在现实中应用管理学的思路与方法。

本书从管理的概念、管理学的研究对象和方法、管理理论的发展历史谈起,逐一详细讲解了如何进行管理的主要职能,包括计划、组织、领导、控制和创新。同时根据社会现实,引入了管理道德与社会责任的相关内容。

## 图书在版编目(CIP)数据

应用管理学 / 唐秉雄, 高婷婷主编. — 2 版. — 南京: 南京大学出版社, 2017. 6  
高等院校“十三五”应用型规划教材·工商管理类  
ISBN 978-7-305-18622-6

I. ①应… II. ①唐… ②高… 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(2017)第 099754 号

出版发行 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
出版人 金鑫荣

丛 书 名 高等院校“十三五”应用型规划教材·工商管理类  
书 名 应用管理学(第二版)  
主 编 唐秉雄 高婷婷  
责任编辑 尤 佳 编辑热线 025-83592123

照 排 南京理工大学资产经营有限公司  
印 刷 南京大众新科技印刷有限公司  
开 本 787×1092 1/16 印张 20.25 字数 492 千  
版 次 2017 年 6 月第 2 版 2017 年 6 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-305-18622-6  
定 价 48.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>  
官方微博: <http://weibo.com/njupco>  
官方微信号: njupress  
销售咨询热线: (025)83594756

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

# 前 言

管理学是一门建立经济学、社会学等理论基础上的综合性学科,是 21 世纪经济管理类专业本科生的核心课程。在经济管理类专业本科生四年的学习中,起着引导及培养学生管理思维模式与能力的重要作用。为了进一步满足对高校本科应用型人才的培养需求,在学院领导和出版社的全力支持下,我们编写了这本《应用管理学》教材。

本教材共有十一章:第一章为管理概述,主要讲解管理及管理学的相关基本概念;第二章为管理思想的演进,介绍的是管理思想的发展历史;第三章为管理伦理与社会责任,讲解了有关企业管理伦理与社会责任的相关知识;第四章为决策,主要讲解了决策的相关概念及主要方法;第五章为计划,介绍了有关计划职能的概念及编制方法;第六章为组织,讲解了组织职能的基础内容;第七章为组织文化,介绍了组织文化的相关知识;第八章为领导,主要讲解了领导职能的基本内容;第九章为激励与沟通,介绍了激励与沟通的理论知识与实务;第十章为控制,主要讲解了控制职能及控制方法;第十一章为创新,则介绍了管理创新的相关概念及方法。

本书由闽南理工学院唐秉雄、高婷婷担任主编,闽南理工学院陈国霖、厦门工学院朱增智、周诗、武汉晴川学院刘金文担任副主编。具体编写分工如下:唐秉雄编写第一章、第二章、第三章和第四章,高婷婷编写第七章、第八章、第九章和第十章,陈国霖编写第十一章,朱增智、刘金文共同编写第五章,周诗编写第六章。唐秉雄负责教材总体设计、组织作者撰写及承担全书的汇总定稿。

本教材在编写过程中,得到了闽南理工学院经济与管理学院姜文院长的大力支持,在此表示真诚的感谢。同时,本教材在编写过程中,受到各种主客观因素的制约,难免存在一些疏漏与不足,恳请广大读者见谅并提出宝贵意见。

编 者  
2017 年 5 月

# 目 录

<b>第一章 管理概述</b> .....	1
案例导入：马克·吐温的新裤子.....	1
第一节 管理的概念.....	2
第二节 管理工作与管理者.....	9
第三节 管理者的角色与技能.....	11
第四节 管理学的研究对象与方法.....	18
第五节 管理的基本原理.....	21
本章小结.....	33
课后自测.....	33
管理实践应用.....	35
<b>第二章 管理思想的演进</b> .....	37
案例导入：布里丹毛驴效应.....	37
第一节 早期管理思想.....	38
第二节 古典管理理论.....	43
第三节 行为科学理论.....	53
第四节 现代管理理论.....	58
第五节 中国的管理思想.....	64
本章小结.....	72
课后自测.....	73
管理实践应用.....	75
<b>第三章 管理伦理与社会责任</b> .....	77
案例导入：“健美猪”事件.....	77
第一节 管理伦理概述.....	79
第二节 社会责任.....	83
第三节 管理伦理与社会责任.....	89
本章小结.....	93
课后自测.....	93
管理实践应用.....	95
<b>第四章 决策</b> .....	96
案例导入：霸王凉茶能走多远？.....	96
第一节 决策概述.....	97

第二节 决策的程序	102
第三节 决策的类型与理论	106
第四节 决策的基本方法	111
本章小结	121
课后自测	122
管理实践应用	124
<b>第五章 计划</b>	125
案例导入: 诺基亚的没落	125
第一节 计划的性质	127
第二节 计划的类型	131
第三节 计划的编制	135
本章小结	144
课后自测	145
管理实践应用	146
<b>第六章 组织</b>	147
案例导入: 猴子分柿子	147
第一节 组织概述	148
第二节 组织结构的设计	155
第三节 组织结构的基本类型	163
第四节 人员配备	168
本章小结	176
课后自测	177
管理实践应用	179
<b>第七章 组织文化</b>	182
案例导入: TCL 的组织文化	182
第一节 组织文化概述	183
第二节 组织文化的内容与类型	189
第三节 组织文化建设	194
本章小结	197
课后自测	197
管理实践应用	200
<b>第八章 领导</b>	201
案例导入: “四块糖果”的领导力	201
第一节 领导概述	202
第二节 领导理论	210
第三节 领导艺术	224
本章小结	234
课后自测	234
管理实践应用	236

<b>第九章 激励与沟通</b> .....	237
案例导入：我们愿意加班.....	237
第一节 激励概述.....	238
第二节 激励理论与方法.....	241
第三节 沟通概述.....	255
第四节 沟通障碍与沟通技巧.....	262
本章小结.....	266
课后自测.....	267
管理实践应用.....	268
<b>第十章 控制</b> .....	270
案例导入：格雷格厂长的目标与控制.....	270
第一节 控制概述.....	271
第二节 控制的类型.....	276
第三节 控制的过程.....	280
第四节 控制的方法.....	283
本章小结.....	289
课后自测.....	289
管理实践应用.....	289
<b>第十一章 管理创新</b> .....	291
案例导入：“王麻子”破产败在哪里.....	291
第一节 创新概述.....	293
第二节 创新的基本内容.....	296
第三节 创新方法及创新过程.....	300
本章小结.....	310
课后自测.....	310
管理实践应用.....	310
<b>参考文献</b> .....	313



# 第一章 管理概述

管理,从根本意义上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯和传统,用合作代替强制。

——美国当代著名管理学家彼得·德鲁克

管理就是把复杂的问题简单化,混乱的事情规范化。

——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇



## 教学目标

### 知识目标

1. 理解管理的必然性,掌握管理的定义;
2. 理解管理的属性和职能;
3. 理解管理者的类型;
4. 掌握管理者的技能、素质和角色;
5. 理解管理学的研究对象、内容和方法;
6. 理解管理的五个基本原理。

### 技能目标

1. 理解并能够解释说明管理的相关基本概念;
2. 认知并能有意识地培养自身的管理素质;
3. 理解并能运用管理原理分析和解决实际管理问题。



巨人集团:发人深省的兴衰史

## 案例导入:马克·吐温的新裤子

有一年,幽默大师马克·吐温要去美国一所大学演讲。在演讲的前一天晚上,大师发现新做的西裤右边短了一小截。因为时间太晚了,裁缝铺都关门了,没办法,第二天只能这样登台了。这一切,大师的母亲、女儿、妻子都看在眼里。

等到了晚上,大师已经睡着了,但他的母亲却怎么也睡不着,因为她牵挂着那条短腿的裤子。左想,右想,怎么也不能让孩子穿短腿的裤子去上台演讲呀。于是,大师的母亲悄悄地起来,她又怕惊醒家人,摸着黑找到了那条裤子。剪了剪,缝了缝,然后带着满意的心情,摸着黑回去睡觉了。



过了一会儿,大师的妻子也起来了。作为爱着大师的妻子,她怎么能让自己的丈夫穿着短腿的裤子去演讲呀!于是,大师的妻子也悄悄地起来了,她也怕惊醒了家人,摸着黑找到了那条裤子。剪了剪,缝了缝,然后带着满意的心情,摸着黑回去睡觉了。

又过了一会儿,大师的女儿也起来了,原因吗?当然是,作为爱着大师的女儿,她怎么能让自己的崇拜的父亲,穿着短腿的裤子去上台演讲呀。于是,大师的女儿也悄悄地起来,她同样怕惊醒了家人,摸着黑找到了那条裤子。剪了剪,缝了缝,然后带着满意的心情,摸着黑回去睡觉了。

第二天早上,三个女人都早早地起了床,她们要看自己所爱的人,穿着精神的西裤去演讲。可是等大师穿上了裤子,三个人全呆住了。因为他们看到,现在不是右边短了一小截,而是左腿的裤子短了一大截。大师也愣住了,当知道事情的原委后,随即爽朗地笑了起来。幽默大师就是幽默大师,他穿着这条裤子就去了会场。到了会场,他还没说话呢,全场就爆笑如雷。但大师很镇定地开始了当天的演讲,演讲的题目即兴地改为:爱与沟通。

——资料来源:中国总裁培训网, <http://www.sjtu-edp.com>



### 管理启示

管理是人类社会的一种普遍现象,就像空气一样无时无刻都在人们的身边。“马克·吐温的新裤子”其实就是一种没有管理的活动所造成的恶果。没有规则,不成方圆。冲天的干劲引导不好就欲速不达。一个团队仅有良好的愿望和热情是不够的,要积极引导、沟通并靠明确的规则来分工协作,这样才能把大家的力量形成合力。管理一个项目是如此,管理一个部门亦是如此。团队协作需要沟通和默契,但这种习惯是靠长期的日积月累来达成的。

## 第一节 管理的概念

人类的管理活动历史悠久,最早的管理实践活动可以追溯到远古时期。伴随着人类历史的发展,管理活动遍及社会的各个领域,并发挥着越来越重要的作用。各类管理活动中的突出的思想和方法得到了不断沉积和传承。到了近现代,在西方国家诞生了真正意义上的管理理论。管理学科逐渐得到社会各界的广泛重视和研究。本书主要以工商企业为对象研究一般管理问题。

### 一、管理的必然性

纵观人类社会的发展历史,管理活动无处不在。从深层次来看,管理是人类共同劳动的客观要求。这里的共同劳动指的是一种多人之间的协作行为。为了有秩序地劳动,顺利获取劳动成果,那么就需要对参与者进行组织和协调,这种行为就是管理。共同劳动的效率与效益如何,都取决于管理水平。因此也可以说,管理是人类共同劳动的必然产物。

时至今日,管理已经广泛运用于社会的一切领域。只要是有人群的地方都需要管理。从工商企业,到政府机关、军队、学校及其他一切组织,从治理国家,到生产经营和社会生活,无处不存在管理,无处不需要管理。

管理是一切组织与事业成功的关键要素,并且也成了现代社会极为重要的社会机能。

随着生产力的发展及人类生产社会化程度的提高,资源配置越来越复杂,社会生产各环节相互依赖性也越来越强,这也就意味着需要更高水平和更大强度的管理。

## 二、管理的定义

管理这个词,我们日常生活当中常会提及,但是要想准确地给它下一个定义,却不容易做到。国内外管理学者对管理的定义做了大量的研究,并从不同的角度提出了各种截然不同的观点。

科学管理理论的创始人弗雷德里克·泰勒给出的定义是:“管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。”他侧重说明管理是一种明确目标,并教导被管理者工作的方法,以求更好地达到目标的活动。

一般管理理论的提出者亨利·法约尔指出:“管理就是计划,组织,控制,指挥,协调”。他是根据自己的实践与分析,最早在一般意义上概括出了管理的含义,并且区别出了经营与管理这两个容易混淆的概念。他认为管理属于经营活动的一个种类。

“组织理论之父”马克斯·韦伯的观点是:“管理就是协调活动”。

决策理论的代表人物赫伯特·西蒙认为“管理就是决策”。他突出了决策在管理中的重要地位,同时强调了决策贯穿于管理的全过程。

“现代管理之父”彼得·德鲁克则认为“管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。”

现代著名管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯对管理下的定义是“同别人一起或通过其他人来切实完成活动的过程。”

“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”。这些定义从不同的角度诠释了管理活动的特征和本质,但不同程度上都具有一定的片面性。至今全球对于管理的定义并不存在一个绝对统一的说法。

综合来说,我们可将管理界定为:管理是指为了有效实现组织的目标,通过计划、组织、领导和控制,对组织资源进行协调的过程。



### 延伸阅读

## 组织资源

组织资源主要包括人员、资金、物资设备、时间和信息。每一类资源各有其特定的属性与功能。

1. 人员。人是管理对象中的核心要素,所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。管理者要在人与人之间的互动关系中,通过科学的领导和有效的激励,最大限度地调动人的积极性,以保证目标的实现。管理人,是管理者最重要的职能。

2. 资金。资金是任何社会组织,特别是营利性经济组织的极为重要的资源,是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行,经济、高效地实现组织目标,就必须对资金进行科学的管理。

3. 物资设备。物资设备是社会组织开展职能活动,实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理,充分发挥物资设备的作用,也是管理者的一项经常性工作。

4. 时间。时间是组织的一种流动形态的资源,也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的管理,真正树立“时间就是金钱”的意识,科学地运筹时间,提高工作效率。

5. 信息。在信息社会的今天,信息已成为极为重要的管理对象。现代管理者,特别是高层管理者,已越来越多地不再直接接触事物本身,而是同事物的信息打交道。信息既是组织运行、实施管理的必要手段,又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视,并科学地管理好信息。

### 三、管理的属性

管理具有两重性:自然属性和社会属性。这是马克思主义关于管理问题的基本观点。

管理的自然属性。也称管理的生产力属性或一般性。管理的自然属性是与生产力相联系的属性,即管理源于许多人一起进行的协作劳动,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。

管理的社会属性。也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。管理的社会属性是与生产关系相联系的属性,即管理是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理是自然属性与社会属性的统一。管理的两重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系,都不利于管理理论和实践的发展。从管理的自然属性角度出发,任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,都是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此,我们在应用某些管理理论、技术与方法时,必须结合本部门、本单位的实际情况,因地制宜,这样才能取得良好的效果。另外,从管理的社会属性出发,管理总是在一定的生产关系下进行的,体现着一定的统治阶级的意志。所以,在学习西方管理理论时应有所原则性,要分析其特殊性和相对局限性,有鉴别、有选择地为我所用。



#### 走进管理

北风要和南风比试威力,南风说:“好,我们就比一比看谁能把行人身上的大衣脱掉!”

北风首先舞动霜剑冰刀,搅得周天寒彻,结果行人为了抵御严寒的侵袭,便把大衣裹得紧紧的。

接着南风则徐徐吹动柳枝,顿时风和日丽,行人因之觉得春暖上身,始而解开纽扣,继而脱掉大衣。结果就是南风获得了胜利。



#### 管理启示

管理既是一门遵循规律、照章办事的科学,同时更是一门讲究方法、注重感情的艺术。有时艺术的方法、真挚的情感较科学的制度更为有效,因为前两者更能击中人的灵魂。

## 四、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作,一种行动。在不同的管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,就逐渐形成了管理职能这一被普遍认同的概念。

所谓管理职能,就是指管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。到目前为止,大部分管理学的教科书都是按照管理的职能作为框架来组织内容。

那么,管理活动究竟应该包括哪些管理职能呢?对此管理学者们至今仍然没有一个完全统一的说法。

最早系统地提出管理职能的是法国著名的管理学家法约尔。他提出管理包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都承担各自的单位的任务和职员。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔的理论被推广之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。

厄威克和古利克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

到了20世纪60年代之后,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构,人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

后期还有不少管理学家们对管理职能的划分各有侧重,但基本上都没有超出法约尔所提出的范围。目前管理学界普遍接受的观点是:管理职能包括计划、组织、领导和控制。

### (一) 计划

计划职能是管理的首要职能。计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。具体内容上,它包括组织目标的选择和确立,实现组织目标方法的确定和抉择,计划原则的确立,计划的编制,以及计划的实施等。计划是全部管理职能中最基本的职能,也是实施其他管理职能的条件。

## (二) 组织

为实现管理目标和计划,就必须设计和维持一种职务结构,在这一结构里,把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类,把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对这个结构进行调整,这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证,它是进行领导、控制的前提。不同层次、类型的管理者或多或少都承担不同性质的组织职能。

## (三) 领导

为了有效地实现计划,管理者除了要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,还要能够设法提高组织中成员的士气,使每一个成员都以饱满的热情投身到组织活动中去。这就需要领导职能。领导就是对组织内每名成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力。

## (四) 控制

组织中为了保证事情按照既定的计划进行,必须监控组织的绩效,必须根据计划将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。控制就是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当调整计划以达预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

从这些职能在时间方面的逻辑关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生的,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。但从不断持续进行的实际管理过程来看,这个顺序则不是绝对的。例如,组织在进行控制工作的同时,往往又需要编制新的计划或对原计划进行修改,并重新开始进行新一轮的管理活动。这意味着管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且由于管理工作过程的复杂性,管理职能并不一定会按某种固定的模式顺序进行,而是相互融合、相互交叉来进行的。



### 走进管理

## 雅戈尔的困境

持续低迷的楼市和股市,外加不景气的服装行业,雅戈尔在多条战线上几乎同时遇冷。但雅戈尔对外投资的步伐并未停止。2012年4月16日,雅戈尔集团股份有限公司发布公告称,集团旗下全资子公司雅戈尔投资有限公司出资8.295亿元,以11.06元每股的价格协议购买德国投资和发展有限公司拥有的山东金正大生态工程股份有限公司(下称“金正大公司”)股票7500万股,占金正大总股本的10.71%。

外界普遍认为这是雅戈尔的突围之举,但雅戈尔董秘刘新宇接受本报记者采访时表示,

“这只是一次财务投资”，这次金正大的二股东正好有出让股权的意向，雅戈尔认为价格还是比较合适的，于是就购买了股票。事实上，雅戈尔真正想做的还是服装主业。

金正大公司是在深圳证券交易所上市的化肥企业，其主要从事复(混)合肥、缓控释肥及其他新型肥料的研发、生产和销售。2011年的营业收入76.27亿元，归属上市公司股东的净利润是4.36亿元。

在宣布投资金正大公司前不久，雅戈尔公布了2011年度财务报告。报告显示，公司去年实现营业收入115.39亿元，同比下降20.49%；归属于上市公司股东的净利润为17.63亿元，同比下降34.03%；截至2011年末，公司每股盈利0.79元，同比下降34.03%。

对于业绩大幅下滑的原因，雅戈尔财报的解释是，公司主动缩减了服装代工出口业务、期内房产竣工项目交付减少，导致了营业收入下降，而净利润同比下降则是由于金融投资业务减持可供出售金融资产的投资收益减少以及房地产交付减少所致。

为何要在业绩明显下滑的情况下进行对外投资？雅戈尔公告解释称，董事会认为金正大的内部控制制度健全，公司治理结构完善，其经营规模、增长情况等主要经营指标均处于同行业领先水平。

刘新宇否认雅戈尔此次投资化肥是为了应对业绩下滑压力，她告诉记者，雅戈尔的服装主业一直都很稳定，房地产业务有周期性，今年将会有起色。

“经济处于下行渠道的时候，多元化企业首先应该做的是剥离经营不太好的行业，但在这种情况下，雅戈尔又进军农业，我确实替他们捏了把汗。”营销专家李志起认为，农业的投资周期非常的长，回报也比较慢，如果为了改善公司的财务状况去投资，短期内很难见效。

虽然刘新宇对雅戈尔目前的运营状况表现得很淡定，但其财报却显示，雅戈尔三大主营业务纷纷遇冷，业绩下滑严重。

报告期内，雅戈尔服装板块实现营业收入61.97亿元，较上年同期增长仅1.61%。其中，代工出口业务实现营收23.21亿元，同比下降22.13%。

随着房地产市场严厉的调控政策持续发酵，雅戈尔房地产业务也面临困局。本报记者了解到，雅戈尔地产开发主要集中在以宁波、苏州、杭州、上海为主的长三角地区。根据不完全统计，2011年上述4个城市主城区的商品住宅成交面积分别同比下降15%、23%、53%和24%。尽管雅戈尔对其房地产项目积极促销，并放缓了对土地市场的投入，但报告期内其房地产旅游开发业务仅实现营业收入36.36亿元，较上年同期降低46.94%；实现净利润5.72亿元，较上年同期下降15.86%。

至于金融投资，刘新宇介绍，当年走上这条路也是有原因的。雅戈尔在1999年和2004年分别定向增发中信证券和宁波银行，2005年股权分置改革之后，这两个公司的收益超过100亿元。所以，到了2006年的时候，雅戈尔决定把金融投资作为一个产业来做。

“前几年金融投资的确对我们有比较好的业绩贡献，即使到现在，这一块也浮盈20几个亿。但是我们从去年开始意识到金融投资波动比较大，公司业绩受其影响比较明显。2010年，股权投资为公司业绩贡献超过12亿元，但是去年却只有4.8亿元，公司业绩严重受损。因为投资者很难判断我们金融投资这一块产业的估值，导致之前我们投资业绩好的时候，对二级市场股价影响并不大，但是一旦我们投资业绩不好，二级市场的股价就会受到比较大的冲击，所以导致我们的估值水平一直上不去。”刘新宇说。



“上市公司做金融投资类似于公募的人转到私募。2006年从公募转到私募的人都赚了大钱,2007年之后再过去的都亏了。除了雅戈尔,很多上市公司都做过金融投资,但是大多数是亏损的。如果说金融投资是一件容易的事,那么基金公司、证券公司等就没有存在的意义了。”南方基金首席策略分析师杨德龙评论道。

雅戈尔金融投资业务去年到底亏了多少?年报显示,报告期内,雅戈尔投资定向增发和PE累计投资近29.5亿元,但净利润仅4.87亿元,较上年减少7.58亿元,降幅高达60.90%。

“雅戈尔此前的财报之所以好看,主要是受益于金融和地产方面的投资,其主营的服装业务一直处于大而不强的尴尬地位。”李志起认为,雅戈尔在金融投资方面的思路太过分散,对主营业务的关注和投入都不如从前。

事实上,中国服装类上市公司的多元化投资现象非常普遍。雅戈尔不过是其中的典型代表。如前所述,目前,雅戈尔在服装、房地产、金融领域的投资已呈三足鼎立之势。

李志起认为,雅戈尔选择的这几个主业很容易受宏观调控政策的影响,而其对农业领域的投资带有很重的投机性,跨度实在太大,雅戈尔必须思考下一步应该如何走的问题,如果不能抑制盲目扩张冲动,长期来看,这个企业是有危险的。

雅戈尔会在多元化中迷失吗?刘新宇透露:“我们逐渐认识到,作为上市公司,把精力放在金融投资上是不合适的,所以我们决定逐渐淡出金融领域,在主营业务方面加大投资。但淡出金融领域并不是一蹴而就的事情,大概需要几年时间来完成。现在雅戈尔在金融投资领域还有100多亿的资产,我们会根据市场的形势调整自己的脚步。”

“从去年开始我们已经在加大对服装领域的投资,例如对专卖店的购置和收购少数股东权益,进行内部整合等都是我们在做的事情。以前我们每年大概花费四五个亿进行专卖店整合,去年我们对专卖店投入高达8个亿,是之前的两倍。”刘新宇说。

细心的投资者会发现,2011年11月7日,雅戈尔就宣布其全资子公司新马服装国际有限公司拟与关联方邹氏国际有限公司签订《股权转让协议》,以宁波雅戈尔衬衫有限公司等14家公司2010年度经审计净资产金额作价,收购邹氏国际持有该14家公司25%的股权,收购价格合计为7.53亿元。

“收购这些合资公司可以增强我们服装板块的业绩。”刘新宇介绍,以前雅戈尔同邹氏国际一起成立了许多合资企业,现在他们想退出自己的投资,正好雅戈尔也想做大做强服装品牌,后来经过多次磋商,双方就进行了股权收购。

——资料来源:华夏时报



### 管理启示

管理活动表面看似简单,实际上却无处不透出科学性与艺术性。雅戈尔走的是多元化发展战略,可惜实施过程中未能进行合理的定位,以至于出现三大主业同时遇困,重当裁缝又心有不甘的现象。要彻底扭转当前的发展困境,雅戈尔需要根据内外部环境的变化,科学地去修订企业的发展战略,合理地配置资源,协调企业的整体运营活动。

## 第二节 管理工作与管理者

### 一、管理工作

一般意义上,管理者就是泛指从事管理工作的人员。而深入分析管理工作,可以分出广义的管理工作和狭义的管理工作两种情况。

从广义上看,凡是对组织资源进行筹划与组织的工作都属管理工作。这样,凡是在各级各类组织中管人的、管物的、管理某项活动的都可以看作是广义上的管理者。例如,在一个企业中,上至 CEO 的领导工作,下至仓库管理员的仓储处理工作,都可以看作是广义的管理工作。

从狭义上看,以管人为核心的资源配置、协调的工作属于管理工作。即通过管理他人,进而筹划与组织资源与活动的各种工作。例如,企业中总经理、各分部门经理、各基层班组长所从事的工作就是狭义上的管理工作。



#### 走进管理

春运期间的某省会火车站人山人海,候车室里早已人满为患,车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南昌的 XX 次标牌下的旅客已经整装待发,挑着扛着挤着闹着乱作一团,这支队伍看上去至少有六列,早已不成队伍,大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候,一位 20 刚出头的女工作人员微笑地走来,不紧不慢地举起车次牌,声音不大却很悦耳地说:“乘 XX 次到南昌的旅客请跟我走。”

于是,她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。小姑娘头也不回地向前走去,顺着车站广场人群中间那少许的通道不慌不忙地走着,这样绕了一大圈之后,小姑娘的身后不再像刚才那么拥挤,队伍开始变得越来越瘦,越拉越长,秩序也越来越好。绕场三周后,姑娘看到身后已是一列有序的纵队,她会心地笑了笑,走到离刚才大家排队不到三米的地方,叫开了铁门,旅客秩序井然地走进了站台。

请分析,这位小姑娘是管理者吗?她的所为是否属于管理工作呢?

### 二、管理者与操作者的区别

凡是有组织的地方就存在管理活动。根据组织中的每个成员在组织中所处的岗位和工作性质,可以将组织成员划分为两类:管理者和操作者。判断一位组织成员是管理者还是操作者要看他日常的主要工作是什么。

所谓管理者,是指在组织中协调或指挥别人活动的人。他们通过协调组织成员的行为和人际关系达到与别人一起或是通过别人实现组织目标的目的。例如学校的校长、公司的经理、政府机关中的处长、局长等。

而操作者是指在组织中直接从事某项具体工作或业务活动,不具有协调或指挥其他人工作的职责。例如,汽车装配线上安装防护板的装配工人、西餐厅店中烹制牛排的厨师或者在银行营业大厅中为你办理业务的前台职员,这些人都是操作者。他们从事组织中的具体



工作或业务活动,我们可以称其为操作性事务或作业工作。因此操作者也可以称为作业人员。

### 三、管理者的类型

管理者按照不同的标准可以划分为不同的类型。

#### (一) 按照管理层次来划分

##### 1. 高层管理者

是指一个组织中的最高领导层的组成人员。他们对外代表组织、对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。他们侧重于组织的长远计划发展。如总裁,总经理,业务总裁等。

##### 2. 中层管理者

指的是处于高层管理者和基层管理者之间的管理者。其主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作,或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋。中层管理者在公司中起着承上启下的作用,对上下级之间的信息沟通、政令通行等负有重要的责任。如区域经理,项目经理,策划经理等。

##### 3. 基层管理者

也称为一线管理人员,是组织中处于最低层次的管理者。他们直接和操作者接触,其主要职责是给下属的作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业,保证各项任务的有效完成。如班组长、工段长、业务主管等。

#### (二) 按管理工作的性质与领域划分

##### 1. 综合管理者

是指负责整个组织或其所属单位的全面管理工作的管理员。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或该单位目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或单位所必需的最高权力,有权指挥和支配该组织或该单位的全部资源和活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,公司的总经理、工厂的厂长就是综合管理者。

##### 2. 职能管理者

也称为专业管理人员,是指在组织内部只负责某种职能的管理人员。这类管理人员只对组织中某一职能或专业领域的目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权指导工作,公司的财务部长只负责财务这一单一的职能。职能管理者大多具有某种专业或技术专长。例如,营销部经理、财务处处长就是职能管理者。

#### (三) 按职权关系的性质划分

##### 1. 直线管理人员

直线管理人员是指有权直接指挥下属的工作的管理者。直线管理人员对组织目标负有直接责任。比如,公司总经理、负责生产和销售的管理人员通常都是直线管理人员。

组织中各级直线管理人员之间存在的是一种直线关系。以企业为例,位于高层的总经理,由于时间和精力限制,他不可能安排每一位员工的工作活动,就必须直接委托他的部门