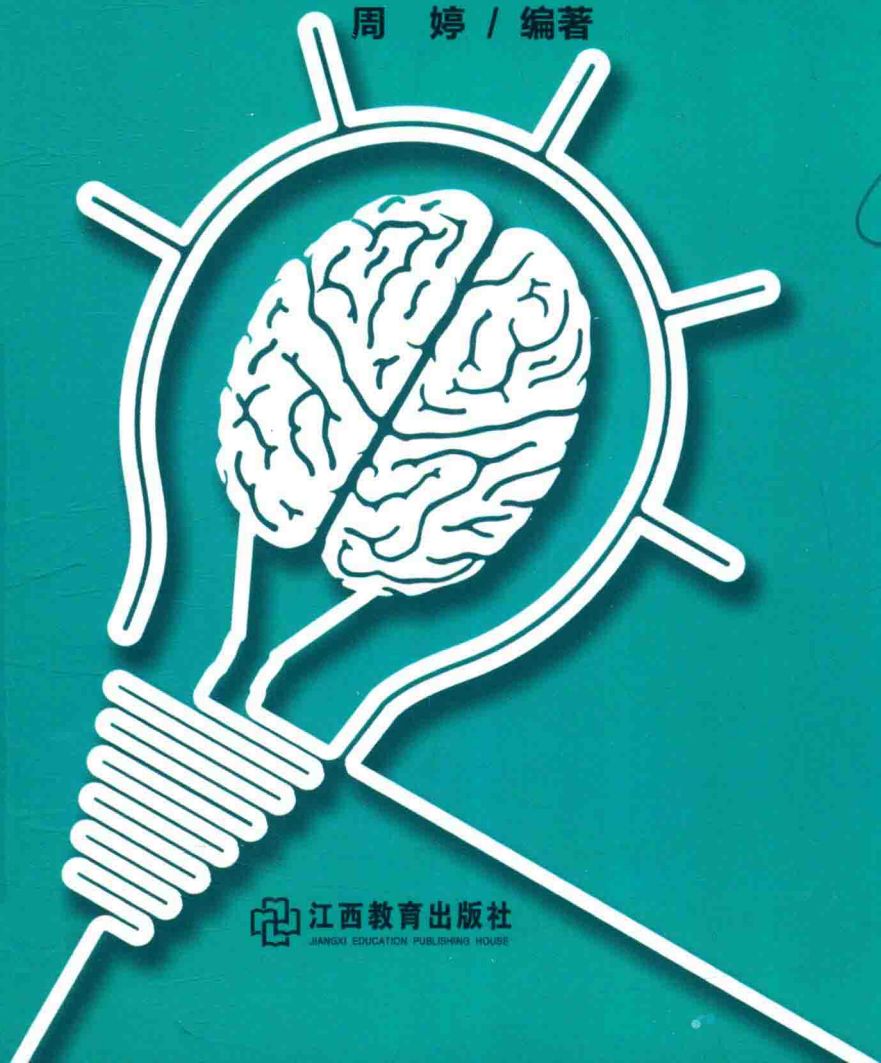


MANAGEMENT

Management Courses
of the Ten Universities in the World

世界十大名校的 管理课

周 婷 / 编著



江西教育出版社
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

世界十大名校的管理课

周婷 / 编著



江西教育出版社

JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

世界十大名校的管理课 / 周婷编著. -- 南昌 : 江西
教育出版社, 2018.6

(名校有影响力的课程系列)

ISBN 978-7-5705-0236-3

I. ①世… II. ①周… III. ①企业管理—教材 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 082890 号

世界十大名校的管理课

SHIJIE SHIDA MINGXIAO DE GUANLI KE

周婷 编著

江西教育出版社出版

(南昌市抚河北路 291 号 邮编: 330008)

各地新华书店经销

江西省和平印务有限公司印刷

710 毫米×1000 毫米 16 开本 14.5 印张 字数 200 千字

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5705-0236-3

定价: 38.00 元

赣教版图书如有印装质量问题, 请向我社调换 电话: 0791-86710427

投稿邮箱: JXJYCBS@163.com 电话: 0791-86705643

网址: <http://www.jxeph.com>

赣版权登字-02-2018-289

版权所有 侵权必究



周 婷

管理专家，毕业于北京科技大学管理学院，后游学斯坦福大学、麻省理工学院等多所名校，对世界名校的管理课程有相当钻研。长期从事管理实战和培训工作，深受业界好评。著有《不懂带团队 你还敢做管理》《不懂说话 你怎么让人信服》等多部图书。

世界十大名校课程（共5册）

1. 世界十大名校的博弈课

陈 云 / 著

2. 世界十大名校的创业课

陈 云 / 著

3. 世界十大名校的营销课

陈 云 / 著

4. 世界十大名校的管理课

周 婷 / 编著

5. 世界十大名校的谈判课

周 婷 / 编著

出品人：廖晓勇

责任编辑：万慧霖 王玲霞

美术编辑：王 芸

封面设计：卢 毅

前 言

管理是一项系统工程,它兼具科学性与艺术性,不但能够让一个组织运行得更加稳定有序,还能够放大组织的经济效益,让组织能够保持长久的生机与活力,赢得无限广阔的发展前景。正是因为管理对于组织的兴衰成败具有十分重要的意义,所以我们应当学习管理、研究管理,努力成为优秀的管理人才。

令人遗憾的是,在当今很多组织、企业之中,往往充斥着不同体系的管理思想,设计运行着各种不尽相同的业务流程,纷繁复杂的管理要素让不少管理者为之迷惑。随着市场的不断变化,一些管理者难免会做出一些糟糕的决策,影响和制约了组织的发展。面对如此严峻的形势,很多管理者都陷入了深深的思考:管理到底是什么?应该从哪些方面去把握管理?有没有什么先进的方法和工具可以提升管理的效果?

在对管理还没有形成系统性认知的情况下,一些管理者可能会自然而然地去寻找一些管理方面的书籍和培训教材。但遗憾的是,市场上这方面的图书虽然花样繁多,但往往理论与实际脱节,要么是充斥着花哨无用的理论性知识的书籍,要么是大量堆砌案例,却缺乏指导性原则的通俗读物。这些图书即使花费大量时间去阅读,也很难获得明显的管理水平的提升。

现在,摆在你面前的这本《世界十大名校的管理课》,在一定程度上可以为你弥补这种缺憾。本书以哈佛大学、伦敦大学、沃顿商学院、

麻省理工大学、剑桥大学等世界十大名校的管理学大师、学者、教授和校友的思想和理念为蓝本,选取了最有实际参考价值的众多企业、组织如 ABB 公司、宝洁公司、3M 公司、丰田公司、沃尔玛公司等的管理经典案例,编纂成册,供读者深入阅读和学习。

本书中所提出的观点凝聚着前人学术智慧的结晶,其中很多管理大师级人物如彼得·德鲁克、彼得·圣吉、约翰·科特、迈克尔·波特、加里·哈默尔、亨利·明茨伯格等不但在学术研究方面达到了极高的水平,而且具备十分丰富的实践经验,他们中有的担任过企业顾问、企业高管、国际性管理协会的成员,有的自身就是国际知名企业的经营者,有的亲自在世界十大名校讲学,还撰写了大量经典的管理教材。他们的思想结晶既有对传统管理理论的丰富,也有在具体实践后得到的创新研究结果。不仅如此,本书编者还广泛收集资料,将十大名校最有代表性的管理课程中传授的方法及运用手段进行了整理、解析,学习这样的管理课,相信读者一定能够从中获得不小的收益。

本书在编纂过程中,采用了比较系统的逻辑顺序,从了解“管理的力量”入手,帮助读者深刻认识管理的本质、管理的科学性与艺术性,同时也能够更好地掌握如何成为一名合格的管理者,借助管理来放大企业的效益。之后本书又带领读者纵览名校管理学教授、学者总结出的关于决策、目标、执行、沟通、激励、绩效等各种管理要素的科学理论和技巧、方法。另外,本书还介绍了一些为众多管理学大师所推崇的常用的管理工具和方法,如“80/20 法则”“头脑风暴法”“SWOT 分析法”“六西格玛管理法”等,这些方法都经过了国际知名公司如通用电气、星巴克咖啡、福特汽车等的实践检验,可操作性极强。

通过学习本书,读者脑海中将出现一幅清晰的管理地图,可以不断锤炼自己的管理水平,以获得比之前更佳的管理结果。当读者将从本书中学到的理论付诸实践的时候,更会惊喜地发现,自己的管理能力获得了一次质的飞跃!

目 录

第一章 认识管理工作	1
管理是什么	1
管理,既是科学又是艺术	5
正确界定管理者的角色	8
第二章 用管理放大企业效益	14
安全管理是企业效益的基础	14
良好的企业文化是效益的肥沃土壤	18
严密的制度是企业效益的保障	22
以人为本的管理是企业效益的加速器	26
第三章 有效决策:决策者实现科学决策	31
有效决策的过程	31
有效决策的基本要求	38
让听到枪炮声的人参与决策	42
摆脱“团体迷思”,实现科学决策	45
有效决策:正视异议的存在	49
第四章 目标:管理中的目标导向制	55
用目标管理令企业焕发生机	55

目标管理的基本程序	58
制定目标要切合实际	62
目标管理能够促使员工自我控制	65
第五章 执行:让管理思想落地生根	70
没有执行,一切归零	70
执行,让“不可能”成为“可能”	73
身先士卒带领大家去执行	77
执行要做到精益求精	81
第六章 沟通:最好的管理方法	86
管理,就是沟通沟通再沟通	86
沟通需要同理心	90
上行沟通:找对上级风格是关键	93
下行沟通:消除距离感和隔膜感	98
平行沟通:恰到好处,避免越界	102
第七章 激励:管理的战略武器	107
激励,会让员工更优秀	107
激励,不要过于依靠金钱	112
学会赞赏员工	115
用振奋人心的话语激励员工	119
批评,也是一种激励	123
警惕制造“失败综合征”	127
危机激励,使员工充满动力	130

第八章 绩效管理:结果是衡量管理是否有效的	
最终标准	135
业绩是衡量管理的最终标准	135
树立明确的结果意识	139
制定合理科学的绩效评估体系	144
将组织绩效与个人绩效有机结合	148
第九章 培训:让员工更胜任,让管理更有效	152
培训是一笔划得来的投资	152
让培训产生应有的效果	156
培训:让新人更快融入组织	161
管理者自身也需要培训	165
第十章 管理常用法则:80/20 法则	171
无处不在的 80/20	171
用 20%的时间创造最高价值	174
发挥好 20%的骨干人才的作用	178
将有限的资金用在 20%的重点项目上	182
第十一章 常用管理工具:头脑风暴法	186
让头脑卷起风暴	186
延迟对他人的评判	189
“头脑风暴法”的正确实施	193
第十二章 重要管理工具:SWOT 分析法	197
最有效的分析工具	197

实践操作的“三部曲”	200
外部环境因素的两种分析方法	203
第十三章 科学的管理体系:六西格玛管理法	208
一流企业的管理模式	208
六西格玛的组织结构	212
企业整体流程的变革	217
后记	221

第一章

认识管理工作

管理是什么

“管理是什么？”这个问题看似简单，但很多人却未必能够抓住它的本质，就连那些在企业、组织中担任管理要职的人，可能也并不是都能为管理说出一个准确的定义。

想要认识管理，抓住管理的核心本质，我们可以从“管理理论之母”玛丽·帕克·福莱特的一句名言入手。福莱特曾就读于剑桥大学、伦敦商学院，她将毕生所学的政治学、经济学、法学、哲学知识与管理学相融，提出了很多独具特色的管理理论，对管理学的发展做出了巨大的贡献。当有人用“管理到底是什么”的问题向她提问的时候，她就用了这样一句十分朴素的话语来界定管理的含义：“管理就是借他人之力把事情办好。”

福莱特的这句话看似简单，但实际上却包含了管理必须具备的三个要素：

1. 管理的主体——“管理者”

管理的主体就是管理活动的发出者、执行者，他们在组织中掌握管理权力，承担管理责任，决定组织发展的方向和运转的进程。

如果按照层级来划分的话,一个组织中的管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,其中中、基层管理者既是管理、监督、协调下属和员工工作的主体,又是接受高层管理者指挥的客体。

(1) 高层管理者

假如将一个企业或组织视作一座金字塔,那么高层管理者就处于金字塔的塔尖位置,他们主要负责制定组织的战略规划、重大方针,并且需要经常行使管理的决策职能。像企业中拥有首席执行官、总裁、总经理等头衔者就属于高层管理者的角色,一般企业的规模越大,管理者所处的地位越高、权力越大,其决策的重要性和影响力也就越大。

(2) 中层管理者

中层管理者可以看作是位于金字塔塔身的管理人员,他们接受高层管理者的领导,对其做出的决策进行分解、展开,并作出具体的执行计划,再将其分配到下一层级,使得高层管理者的一些好的构想、规划能够有成为现实的可能。在一个企业中,像部门主管、地区经理、分公司经理这样的职位都属于中层管理者的范畴,他们在组织中能够起到承上启下的作用,他们的工作也是整个管理流程中不可或缺的一个重要环节。

(3) 基层管理者

基层管理者在组织金字塔中位于塔基的位置,他们的工作需要直接面向一线员工,需要带领员工共同执行中层管理者分配的任务,同时还要控制、监督、协调员工的工作,并要做好评估、激励工作,使员工们能够群策群力,在各自的岗位上发挥好应有的作用。在一个企业中,像工长、小组长、班组长这样的职位都属于基层管理者的角色,他们在组织中也起着十分重要的作用,能够决定各项规划、决策是否能够得到切实的落实。

2. 管理的客体——“管理对象”

管理的客体也叫管理的对象,是指管理者实施的各项管理措施所作用的具体的对象。一般我们很容易把管理客体等同于组织的人员,但实际上,管理并不局限于对人的管理,组织中的财力、物力、信息、技术甚至时间等资源,也都属于管理客体的范畴。

具体来看,管理客体常常包括以下几类:

(1)人。指的是组织中的一般成员,他们接受管理者的管理,按照要求执行各项任务,并严格遵守组织的规章制度。人也是管理客体中最为重要的要素,管理者对于财力、物力、信息等各项要素的管理,最终还是要靠落实到具体的人员上才能得以实现,所以做好对人的管理,是一切管理工作的基础和核心。

(2)资金。资金是组织能够保持正常运行,并能够逐渐发展壮大所必不可少的一项基本要素,也是管理客体中的一个不可或缺的重要因素。管理者需要对组织所拥有的资金资源进行合理、有效地调配和使用,使有限的资金可以发挥出巨大的作用,创造出可观的经济效益。

(3)物力。物力是组织所拥有的,能够被组织成员所实际利用、操作的各种物质资源,像企业的厂房、办公用品、原材料、产成品、工具等都属于物力的范畴。管理者需要根据组织希望达成的目标以及目前所处的实际情况,对有限的物质资源进行合理地调拨、配置和利用,从而能够减少浪费、降低成本、促进发展。

(4)信息。信息管理对于管理来说非常重要,它贯穿于整个管理过程之中,能够支持其他各项管理活动。管理者进行计划、组织、领导、控制等任何一项工作都离不开信息的帮助,只有掌握足够的信息,对其进行快速处理、正确利用,并能够从中预测出社会、市场的一些未来发展趋势以帮助决策,管理工作才能够产生实际的意义。

(5)技术。在技术行业和技术领域中,管理者还需要做好技术管理的工作,也就是说要对组织或企业的新技术开发、产品开发、技术改

造、技术合作、技术转让等工作做好管理,使得科技成果能够尽快地转化为组织的生产力,推动组织技术不断进步,并能够不断创造巨大的经济效益。

(6)时间。市场经济条件瞬息万变,为了高效地实现企业和组织的目标,管理者还需要规划和利用好有限的时间,争取在最短的时间内完成各项任务。为此,管理者需要界定好工作的目标,并预定出完成目标所需要的日程,同时还要详细地制订各项工作计划,并将工作按照轻重缓急分类,然后分派给最适合的人选,从而能够最大限度地减少时间的浪费,提升组织效率。

3. 管理的任务——“借他人之力办事”

管理工作内容丰富,类目复杂,但归根结底还是要完成“借他人之力办事”的目的。具体来看,管理的任务可以概括为以下几点:

(1)实现组织的特定目的和使命

这一点也是管理工作的根本落脚点,只有通过管理,实现了组织特定的目的和使命,组织才能健康存续并有可能继续发展壮大。以一个企业为例,其目的、使命就是要创造利润、获得经济效益,管理者在工作中也需要将实现经济效益放在各项工作的首位。同时,企业在衡量管理者的工作成败得失时也应当采用经济效益方面的指标。而非营利性的组织则与此完全不同,它们可能会以完成某项事业、提供某些社会服务为使命,管理的任务也要以此为基准,要采取相应的措施和策略,确保组织的使命得以实现。

(2)使工作富有成效,员工具有成就感

管理的第二项任务是基于“人”的任务,也就是要发挥好组织中每一名成员的作用,这样才能更好地“借助他人之力”为组织创造更多价值。当然,要让每一位成员都愿意不遗余力地奉献于组织,就需要管理者想办法通过各种手段调动人员的积极性、主动性,同时还要创造

良好的工作氛围和工作环境,使得员工能够将工作视为乐趣、成就,而不是当作负担,或仅仅将工作看作是一种谋生的工具。

(3)处理对社会的影响与承担社会责任

每一个组织都是一个社会有机体,不可能脱离社会大环境而孤立地存在,所以组织应当做到与社会形成良好的共生关系,要适当回馈社会,并积极承担自己应尽的社会义务,而不应对社会问题熟视无睹甚至对社会、公众利益肆意损害。因此处理好社会关系也成了管理的重要任务之一。管理者要对组织所造成的社会影响负责,要尽量减弱负面影响,同时要多创造一些正面影响,打造组织的良好社会形象,这会让组织赢得公众的好感,并有可能因此获得更多的发展机遇。

通过学习福莱特提出的管理定义,我们对管理的大致轮廓已经有了一个比较清晰的认识,并可以发现管理确实是一门博大精深的学问,它是组织的生命力所在。离开了管理,任何组织的目的和使命都无法实现,甚至组织本身也难以存在,管理的重要性由此可见一斑。作为管理者,我们更应当重视管理,要不断吸收知识,以完善和提高自己的管理水平,让自己的管理能够更好地适应组织的要求,并能够帮助组织不断焕发出新的生命力。

管理,既是科学又是艺术

关于“管理究竟是科学还是艺术”的问题,在学术界一直存在很大争议。有的学者强调管理的科学性,因为它有一套系统科学的管理理论和方法,在管理实践中依此进行,能够提升管理的成功率。但也有学者坚持认为管理更像是一门艺术,因为管理者在实际操作中会遇到很多意想不到的问题,需要面临很多复杂的情形,这时就需要管理者发挥灵感,像艺术家一样去进行灵活的“创造”,以高超的管理艺术去

化解困境、找到机遇。

对于这些争论,麻省理工学院管理学博士、伦敦商学院访问学者、世界级管理学大师亨利·明茨伯格认为双方观点都有一定道理,但也都不够全面。明茨伯格指出,“管理其实既是科学又是艺术,二者并不矛盾,反而能够相辅相成。而一位优秀的管理者既需要具备一定的管理艺术才华,也需要经过反复的学习和训练,以提升自己的管理科学素养,唯有如此,才能够胜任管理的要求,发挥好管理的职能。”

明茨伯格的观点可以从以下几个方面来进行理解:

1. 科学性是管理的基础与前提

管理是组织活动中最为普通,也是最重要的一种活动。人们在长期的管理实践中,将各种管理思想、管理技巧、管理方法等进行分析、整理,并形成了一门系统科学。它能够反映管理的客观规律,可以指导管理者开展各种管理活动,对管理中的一些事实和现象能够进行正确的认识,并可以在严谨、量化科学归纳的基础上,对一些管理问题提出可行的解决方法。

正是因为这样,管理成了一门科学,科学性也成了管理必不可少的基础和前提,管理者不可能离开科学性空谈管理。耶鲁大学博士、美国著名的管理学家哈罗德·孔茨就曾经这样说过:“高级管理人员不掌握管理科学,在管理上就只能是碰运气、凭直觉,或用一些老经验办事,其结果只能是违背客观规律而导致管理的失败。”

2. 艺术性是管理的补充与提升

亨利·明茨伯格指出,管理虽然是要依循科学规律办事,但绝不等同于教条地照搬照抄教科书上的各种管理方法。这是因为组织与组织之间千差万别,而管理者在日常工作中也要面对各有差异的管理对象,所以只能在依循科学规律的基础上,进行艺术性、创造性的发挥,学会随机应变,才能灵活地解决好管理中的各种实际问题。