

651

C93
Sfic

工商管理书系

管理学原理与案例

Guan Li Xue Yuan Li yu An Li

苏慧文 姜忠辉 编著

青岛海洋大学出版社

·青 岛·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与案例/苏慧文,姜忠辉编著. - 青岛:青岛海洋大学出版社,
1999.12

ISBN 7-81067-113-8

I. 管… II. ①苏… ②姜… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69779 号

青岛海洋大学出版社出版发行
(青岛市鱼山路 5 号 邮政编码:266003)

出版人:刘宗寅

日照市印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:10.5 字数:270 千字

1999 年 12 月第 1 版 1999 年 12 月第 1 次印刷

印数:1~3 000 册 定价:19.20 元

前言

中国经过 20 多年的改革开放,人们的思想观念、企业的经营观念发生了根本性的变化。特别是市场竞争日益激烈的今天,掌握现代化的管理技术、方法和理论已成为实现个人目标和企业经营目标的重要手段。上至国家的兴衰、企业经营的成败,小到家庭的贫富、个人价值的实现无不与管理是否得当有关,无不与管理创新有关。然而现实中的大部分人都是通过实践学会管理,这就不可避免地多走一些弯路、多付出一些代价。因此,如果能把前人的管理经验与教训、国内外的管理理论作一系统的总结并提供给人们学习和借鉴,显然是一件有意义的事情。

笔者在从事企业管理教学之余,也经常深入企业调查研究和进行管理咨询,深切地感受到有一些企业管理人员缺乏管理理论素养、缺乏对问题下定义的基本素质、缺乏对管理活动和过程的全面了解,使得一些管理者在具体的管理活动中只能就事论事,没有一个对管理活动系统的设计,更谈不上管理创新,影响了企业隐性知识和显性知识的积累和发展,进而影响了企业核心竞争能力的形成和发挥其规模效益,这已经成为企业持续发展的制约因素。虽然有些企业表面上呈现快速发展势头,但管理并没有得到同步发展,经常造成企业的“虚胖”,不能不说这是企业危机的一个征兆。

因此,一方面为了少走弯路,有必要通过各种方式系统学习管理理论知识;另一方面,为了管理创新,也必须对现有管理理论、管理技术作一个系统的了解。而管理学原理正是以研究各种管理活动中存在的共同规律为重点,向人们传播系统的管理知识和提高管理效率。

目前虽然有关管理学的书籍不少,但适合人们系统学习和适合企业用来培训管理者的管理教材并不多,这也是作者写作本书的理由之一。

本书的特色在于注重理论分析与案例分析相结合;深度与广度相结合;注重先进理论与中国国情相结合;由浅入深,循序渐进。读者在学习的过程中可以进一步澄清对一些管理概念和现象的误解,重点使读者对一系列的管理理论、管理活动有一个全面的了解和认识,提高读者的管理水平和能力,进而在理解管理理论和方法上变得触类旁通,再辅之以案例分析,强化理论分析和实践应用能力,最终使读者建立起管理的框架结构,对管理有一个全面清晰的认识。

本书既适合于大专院校工商管理专业学生作为教材使用,也适合于企业作为培训教材使用,同时又适合于对管理有兴趣的读者和机关事业单位公务员自学使用;其次还适合于同等学历人员作为申请工商管理硕士学位的专业参考书使用。

全书共分为5篇14章,苏慧文撰写第1章到第14章的内容和部分案例,姜忠辉撰写第1章至第14章的大部分案例。在写作过程中,作者参考和引用了国内外有关研究的部分成果和文献,在此向参考文献的作者表示诚挚的谢意。同时得到了青岛海洋大学管理系领导和同事们的大力支持,在此谨向他们表示最诚挚的感谢。

作 者

1999年11月于青岛海洋大学

第1篇

基础理论

自从有了人类社会,就有了管理的实践和经验的总结,但管理学作为一门系统研究人类管理活动的普遍规律和基本原理的科学则是从 20 世纪初开始的。它不同于像企业管理、工商管理、教育管理等专门的管理学科,而是研究蕴含在这些特殊领域中管理活动的一些规律性的东西,通过总结一般管理活动的原理、理论、方法和管理技术构成了管理学的内容。本篇主要介绍管理的基本概念、管理学的性质、管理学研究内容、管理学的一些基础理论、管理学的形成和发展,旨在让读者对管理学有一个初步的了解,为学习其后各章奠定一个基础。

第 1 章

管理与管理学

本章主要介绍管理的含义,管理的职能、特征和角色,通过学习本章后,能区分管理者与操作者,进而了解管理学研究的内容、特征及学习管理学的重要性。

第 1 节 管理的基本概念

一、什么是管理

要了解什么是管理,首先要了解什么是管理者,什么是操作者,而了解它们的特征和区别又首先要了解什么是组织,因为管理者都是在组织中进行工作的。例如,和我们日常工作、生活有密切联系的学校、医院、企业、政府、足球队等各式各样的组织,他们虽然追求的目标和所从事的事业有所不同,但他们存在着一些共同的特点,如都是由人组成。在这些组织中,总有一些人作为“老板”通过制定各种各样的规章制度来约束下属的行为,进而达到所期望的目标,也就是

说存在一种系统的安排,而且这些组织都是为实现特定目的和使命而存在。因此所谓组织,概括地讲是指一种由人组成,具有明确目的的系统性结构实体。

管理者在组织中工作,但并非组织中所有的人都是管理者,组织中的成员一般可分为管理者和操作者。我们可以通过观察各种类型的组织,发现总有这样一些成员,他们直接从事某项具体工作或任务,不具有监督其他人工作的职责,我们可以把具备这样特点的人称为操作者,比如车间的工人、饭店里的厨师、公交公司的售票员等,他们的职责就是把组织分配的任务做好;与之相对应组织中也存在一些主要职责是指挥别人活动的人,虽然有时他们也从事一项具体的工作,但监督和指挥其他人的活动是他的的主要职责,我们可以把后一种人称为管理者,比如公司经理、大学校长等。在组织中根据管理者在组织中所处的管理层次,可以分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。比如大学校长、公司董事长、总经理、市长等都属于高层管理者,而大学的系主任、公司职能部门的经理、政府职能部门的处长等则处于中层管理者的角色,像系教研室主任、车间主任、政府处室的科长等则属于基层管理者。

正如组织具有共同的特性一样,不同的管理者也存在着共性,那就是管理。也就是说管理是管理者的本质特征。长期以来,国内外许多管理学家对管理的不同角度进行了定义。

强调管理作用的人认为:“管理就是谋取剩余”。所谓剩余,就是产出大于投入的部分。他们认为任何管理活动都是为了一个目的,就是要达到产出大于投入。

强调决策作用的人认为:“管理就是决策”。他认为决策活动贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,任何组织都离不开对目标的选择,任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了,执行的越好,所造成的损失越大,所以说管理就是决策,才能真正反映管理的真谛。

强调管理者个人作用的人认为：“管理就是领导”。该定义出发点是指任何组织中的一切有目的活动都是在不同层次的领导者领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导者的有效性，所以管理就是领导。

强调管理工作的人则认为“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能”。为了达成目的，要进行计划、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成。

我国的一些管理学者综合了上述的观点，对管理作了如下定义：所谓管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人事、领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的过程。^① 这一定义全面概括了管理的内含和外延。

以上讲了从不同角度对管理所下的定义，但共性是既追求管理的效果，又追求效率，管理的目的是创造盈余。

二、管理的特征

通过对管理的概念介绍，我们不难看出，管理具有以下几个特征：

1. 管理是一种社会现象和文化现象

只要有人类社会，就会有管理的存在。

2. 管理的载体是组织

没有组织的管理和没有管理的组织是不可想像的。

3. 管理具备任务性、职能性和层次性

体现在：

(1) 任务性 设计和维持一个良好的工作环境，使人们能够高效率地完成既定的目标。

(2) 职能性 管理者虽然有高、中、低等级之分，但都有计划、组

^① 杨文士主编. 管理学原理. 中国人民大学出版社, 1992, P. 4

织、领导、控制等几个职能,这是相同的,只是不同层次在这些职能上各有特点。比如不同层次管理者在各个职能上所花费的时间不同,如表 1-1 所示。

表 1-1 不同层次的管理者职能活动的时间分布

层次 \ 职能	计 划	组 织	领 导	控 制
高层管理者	28 %	36 %	22 %	14 %
中层管理者	18 %	33 %	36 %	13 %
基础管理者	15 %	24 %	51 %	10 %

资料来源:转引自中文版斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学.中国人民大学出版社,1997,P.13

(3) 层次性 管理者在纵向上有等级之分,一般分高、中、低三层。

4. 管理的内容是协调人际关系

管理的每一项职能都是为协调各自的关系,管理不是个人活动,而是集体活动,而且随着生产力的提高,分工越来越细,协调也就越来越重要,分工带来的效率性必须取决于协调的有效性。

三、管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)1955年首先提出“管理者角色”这个概念,这一概念有助于我们理解管理的含义。他认为管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,所以管理者大体上扮演管理一个组织、管理下属管理者、管理工人和工作等三种角色。

美国管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在20世纪60年代末期对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来形成的对管理者工作所持的看法提出了挑战,他得出的结论是:管理者扮演着10种不同但却高度相关的角色。并指出管理者

角色这个术语指的是特定的管理行为范畴,这 10 种角色可以进一步合成三个方面:人际关系、信息传递、决策制定。

人际关系方面包括:挂名首脑、领导者、联络者等角色;

信息传递方面包括:监听者、传播者、发言人等角色;

决策制定方面包括:企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者等角色。

四、有效的管理者≠成功的管理者

在组织中提升的最快的管理者与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗?换句话说讲,在工作上最有成绩的管理者也会是组织中提升最快的管理者吗?大多数人可能认为有效的管理者也是成功的管理者,然而在管理实践中似乎并非如此。美国的管理学家卡森斯(Fred Luthans)研究了 450 多位管理者,他发现这些管理者都从事以下 4 种活动:

1. 传统管理:决策、计划、控制
2. 沟通:交流例行信息和处理文件工作
3. 人力资源管理:激励、惩罚、调解冲突、人员配备和培训
4. 网络关系:社交活动、政治活动和对外交流

然后通过调查研究成功的管理者与有效的管理者在这四种活动中的特点,发现平均意义上的管理者、成功的管理者、有效的管理者在以上的四种管理活动所花费的时间和精力是不同的。如表 1-2 所示:

表 1-2 平均的、成功的和有效的管理者四种活动的时间分布

类型 \ 活动	传统管理	沟 通	人力资源管理	网络关系
平均的管理者	32%	29%	20%	19%
成功的管理者	13%	28%	11%	48%
有效的管理者	19%	44%	26%	11%

这项研究清楚地反映出成功管理者和有效管理者工作活动的重点领域,使我们在进一步了解管理者在做什么的过程中,又增加了重要的见解。从平均意义上来讲,管理者在传统管理、沟通、人力资源管理 and 网络联系这四项活动中的每一项活动大约花费 20%~30% 的时间,但成功的管理者与有效的管理者强调的工作重点不一样,从表 1-2 中可以看出,他们近乎相反,成功的管理者强调网络关系,而有效的管理者则强调沟通,这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战,它生动地说明,社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要的作用。

第2节 管理学的特点和内容

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是一门年轻的学科,尽管管理活动已产生了几千年,比如古代埃及金字塔、中国的万里长城等管理实践和活动,但把管理系统化、科学化只是近一个世纪的事情。

一、管理学的特点

1. 一般性

作为一般管理学,不同于宏观管理和微观管理,它是研究所有管理活动的共性原理的基础理论学科,不论企业管理、行政管理、还是饭店管理等都遵循一种共同的规律。

2. 多学科性

体现在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及不同类型的组织管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法。在方法上,它需要综合应用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果来研究管理活动中普遍

存在的基本规律和一般方法,如心理学、生理学、技术学、行为科学、运筹学、系统工程、计算机等最新成就。

3. 实践性

管理学是一门实践性很强的科学,是为管理者提供从事管理的有用理论、原则、方法的实用性学科,由于管理对象的复杂性和管理环境的动态性,因此管理理论在运用时具有较大的技巧和灵活性,只有把管理理论和实践有机地结合起来,才能真正突出这个学科的特点。

鉴于管理学的这些特点,可以说管理学既是一门科学又是一门艺术。科学性体现在管理学总结出系统的管理理论、原则、方法和技术具有普遍的指导意义,可以广泛传播和学习,即具有可复制性。比如,如何进行计划、如何进行组织设计,管理学都能给予科学指导。艺术性体现在管理学的实践性。由于管理工作的对象、环境的多变性,管理学所提供的专业手段和方法只有和具体的管理对象和环境相融合时才能发挥作用。同样的方法、不同的管理者实施,会得出不同的结果;同样的方法、相同的管理者在不同的环境中实施和操作,也会产生不同的结果。

二、研究内容

研究内容主要包括以下几个方面:

1. 管理发展史
2. 管理活动有哪些职能
3. 执行这些职能涉及组织中哪些要素
4. 在执行这些职能时应遵循哪些原理、方法、程序、技术
5. 执行这些职能过程中存在哪些问题及如何克服

三、学习管理学的重要性

我国自改革开放以来,经济建设成为国家经济发展的中心工作,

一方面大量引进和吸收外国先进的科学技术,另一方面开始系统引进和学习发达国家先进的管理理论和经验。管理的重要性越来越受到人们的重视,人们学习管理的热情和兴趣也越来越高。具体地讲管理的重要性既体现在宏观方面,也体现在微观方面。

宏观方面体现在:

1. 科学技术是生产力,管理也是生产力

科学技术和管理的经济腾飞是二大翅膀,缺一不可。学习和研究管理学,有助于管理的创新,从而创造出与先进生产力相适应的管理方式。先进的技术体系如果没有与之相适应的先进管理模式,科学技术是第一生产力的作用就不能得到充分的发挥。一项管理研究证明,企业在正常经营条件下,每增加一名体力劳动者,投入产出比为1:1.5,脑力劳动者为1:2.5,合格的管理者为1:6。可见对于企业来说,管理处于非常重要的地位。

2. 学习管理学有助于提高我国企业管理水平

我国企业管理水平与西方发达国家差距甚远,学习管理学缩短了与国外的差距。比如,钢的劳动生产率我国与日本作一比较,日本800吨/每人年,宝钢250吨/每人年,我国平均水平为40吨/每人年,而宝钢的技术基本上是从日本全盘引进,这足以说明管理水平低下是制约技术有效发挥其生产力的瓶颈。70年代初有人说,我国在技术上落后日本10年,但在管理上落后了20年,所以经济发展出现了不同的结果。

微观的角度表现在:

1. 改进管理方式关系到我们每个人的切身利益

比如到银行存款、到百货商店买东西、去医院看病、到政府部门办事等,它们的管理方式影响着我们的生活质量和水平,因此如果每个人都能系统地学习管理学,从管理的角度发现与我们日常生活密切相关的部门管理方面的不足,以此促动它们的改革,提高这些部门的工作效率,从而使更多的人受益。

2. 现实工作的需要

当你从学校毕业开始你的事业生涯时,你所面临的现实是:不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理职业的人来讲,理解管理过程是培养管理技能的基础,显然通过学习管理学可以掌握许多管理技能。只要你为了生活而不得不工作,那么几乎总得在某个组织中工作。不过假定每个学习管理的人都能够从事管理职业也许太天真,选修一门管理课程可能是取得学位的要求,但不要把学习管理学当做无关紧要的事情。对于那些成为被管理者的人来说,通过学习管理学,也可以从组织中领悟到许多道理,从而可以使你在工作岗位上游刃有余,为你工作取得成绩创造条件。

[案例 1]

百龙矿泉壶“壶主”的思考

当年曾在国内叱咤风云的百龙矿泉壶“壶主”孙寅贵,在一次对下属的批评当中指出:“真正的管理者,他的职责应该是研究政策、建立制度。然而你们却把大量的精力用在谈客户和酒席桌上,你们应该降职。这不是说你们偷懒,是因为你们享受着高层的待遇,却干着基层的工作,而没有抓住管理者应该做的事。我现在之所以有时间写书,是因为我已经把很多制度研究制定得自己觉得差不多了,同时我能够以一个清醒的头脑、很宽松的时间来审视你们,好告诉你们有什么地方做得不对。设想一下如果我也整天谈客户、累得四脚朝天,我如何才能监督、评价你们的工作呢?一个劳动模范式的管理者决不是一个成功的管理者。”

其实,“事必躬亲”和“以身作则”是两回事,“管理者”并不应成为“拼命三郎”,典型的案例在《三国演义》中就有。诸葛亮绝顶聪明,却

为什么六出祁山一无所获反命丧五丈原,而屡战屡败的司马懿却笑到了最后?就在于司马懿抓住了管理的真谛:管理者最需要的并不是自己去拼杀,而是建立起井然有序、行之有效的制度,让它自己顺畅地运转。而连军士的灶坑如何去挖都要过问的诸葛亮则在“事必躬亲”中拖垮了自己、耽误了事业。他死之后,流尽了泪水的蜀军上下忽然发现自己连最基本的工作都不会,因为自己以前从没机会去做,丞相全包了。没有制度,光靠聪明与激情,是害己更害人的。

所以,孙寅贵认为:“越是上层,弄明白自己到底该干什么就越是重要。我觉得如果一个热爱自己企业的老板能使自己轻松起来,乃至有些无事可做,那这个企业倒会很有希望。”

矿泉壶项目失败后,孙寅贵现在掌管着十几个下级企业,并且在青岛投资建立了亚洲最大的塑钢企业,在国内塑钢产业居遥遥领先的地位。他现在又是如何管理这么多企业的?

“管理企业,第一靠领导人,第二靠领导人,第三还是靠领导人。这个领导应该有理想、有道德。在我认真地检讨自己如何做人后,我觉得总经理除了要具备懂专业、有经验、会管理等条件外,还得加上很重要的一条:人品好。

选好后,如果经过考核他胜任这个位子,接着就要实行鸷鸷政策。你不能让他不‘吃鱼’,‘不吃’他不‘抓’了;也不能让他‘吃饱’,‘吃饱’他也不‘抓’了。你要从他创造的利润中给他适当的提成,但过高的待遇会导致短期行为。百龙的待遇不算很高,但目前并未发生人才流失的现象,就在于人的需求不仅仅是物质,还有精神、自我实现和社会地位。熟悉而又得心应手的工作环境同样会吸引住人才。

在你与他之间还要形成一种制度。我在组建‘青岛百龙’时,赋予了它所有权与经营权高度分离的体制:不从百龙现企业调派一兵一卒,以目标式管理体系体现双方关系,由董事会制定年度任务,以

量化形式明确总经理的职责目标,尤其是持续发展阶段目标。实际就是:‘只问结果,不问过程’。我对青岛百龙的总经理说:‘我只管你一个人。’而总经理只管副总和要害部门的正职干部,同样以责任目标和量化指标作为考评标准。”

采取所有权与经营权分离政策的企业有的是,可我们不少“浴血奋战”惯了的主管并不能真正做到。大权旁落带来的失落和对下属出错的愤怒使得他们在“放了收,收了又放”的怪圈中转个不停、筋疲力尽。对此,孙寅贵自有说法:“人要耐得住寂寞才算得上成熟,因为只有寂寞中才能冷静,在寂寞中才能清醒地看明周围的一切。特别是管理大企业,如果不能跨越这一步,就很难再提高。”

问题

1. 什么是管理? 管理者该干什么? 请结合本案例谈谈你对此的理解。
2. 根据本案例说明计划、组织、领导和控制等职能的作用。

[案例 2]

管理者干什么?①

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下,登记订单、按单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起 A 要的书发给了 B, B 要的书却发给了 A 之类的事,引起了顾客极大的不

① 邢以群著. 管理学. 浙江大学出版社, 1997, P. 26

满。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

问题

1. 邮购部经理的职责是什么?
2. 邮购部经理是否应该亲自核对这批书?