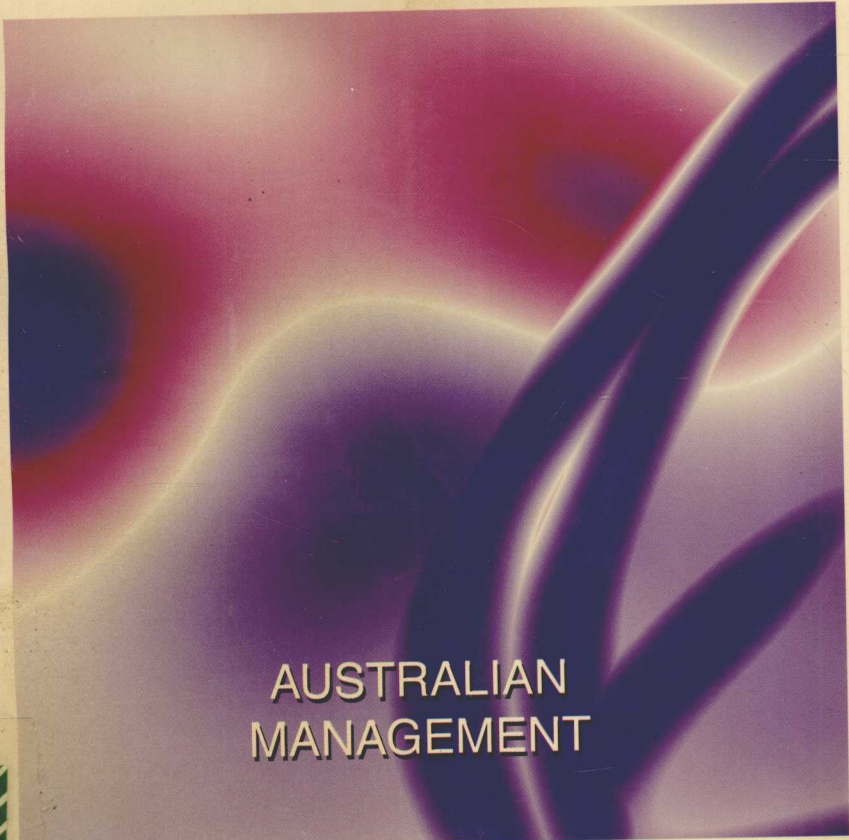


兴界 经营管理实务

现代工商管理实务

澳大利亚企业案例分析

伊冯娜·麦克劳克林 著
汤传明 孙元欣 沈玉良等译



AUSTRALIAN
MANAGEMENT

兴界图书出版公司

现代工商管理实务

——澳大利亚企业案例分析

伊冯娜·麦克劳克林著
汤传明 孙元欣 沈玉良等译

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

责任编辑:季 元

封面设计:盛文钢

**世界经营管理实务
现代工商管理实务**

——澳大利亚企业案例分析

伊冯娜·麦克劳克林 著

汤传明 孙元欣 沈玉良等 译

上海 世界图书出版公司出版发行

上海市延安西路 973 号 801 室

邮政编码 200050

上海信老印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:10.5 字数:260 000

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-3278-2/F·18

图字:09-1997-012 号

定价 15.00 元

目 录

第一章 管理的性质	(1)
1.1 什么是管理	(1)
1.2 优秀管理的重要性	(2)
1.3 经理们做些什么	(2)
1.4 管理过程	(3)
1.5 管理的角色	(3)
1.6 企业的类型	(4)
1.7 企业中的合适经理	(6)
1.8 外部环境	(8)
1.9 管理的社会责任	(9)
小结	(11)
问题讨论	(13)
案例研究 I	(13)
案例研究 II	(15)
第二章 管理理论的演变	(17)
2.1 前科学管理	(17)
2.2 古典管理理论的先驱	(18)
2.3 古典管理理论	(19)
2.4 行为科学管理理论	(21)
2.5 系统方法	(23)
2.6 权变管理理论	(24)
小结	(26)
问题讨论	(27)
案例研究 I	(28)
案例研究 II	(29)
第三章 计划	(31)

3.1	计划的重要性	(31)
3.2	计划过程	(32)
3.3	企业目标	(34)
3.4	战略计划	(34)
3.5	经营计划	(37)
3.6	预测	(39)
(5)	小结	(43)
(8)	问题讨论	(44)
(10)	案例研究 I	(45)
(11)	案例研究 II	(45)
第四章	决策	(48)
4.1	有效决策	(48)
4.2	决策环境	(49)
4.3	决策过程框架	(51)
4.4	集体决策	(54)
4.5	决策窍门	(55)
4.6	决策支持系统	(56)
4.7	问题的正面效应	(57)
(71)	小结	(58)
(81)	问题讨论	(59)
(91)	案例研究 I	(60)
(10)	案例研究 II	(60)
(10)	案例研究 III	(61)
第五章	专业化分工与组织结构	(64)
5.1	专业化分工	(64)
5.2	企业组织结构	(65)
5.3	正式的组织结构	(72)
5.4	非正式的组织结构	(73)
5.5	协调	(74)

5.6	管理跨度	(75)
5.7	企业内部工作关系	(76)
5.8	工作流程	(77)
5.9	服务关系	(78)
5.10	营运型与参谋型的部门关系	(79)
	小结	(81)
	问题讨论	(83)
	案例研究 I	(83)
	案例研究 II	(86)
	案例研究 III	(87)
第六章	授权	(89)
6.1	职权和职责	(89)
6.2	授权程序	(90)
6.3	有效授权的益处	(91)
6.4	授权障碍	(91)
6.5	克服授权障碍	(92)
6.6	如何成功授权	(92)
6.7	权力分散	(93)
6.8	权力分散的趋势	(94)
	小结	(95)
	问题讨论	(96)
	案例研究 I	(96)
	案例研究 II	(98)
	案例研究 III	(99)
第七章	人力资源计划	(101)
7.1	人力资源计划的作用	(101)
7.2	工作分析	(102)
7.3	招收新员工	(105)
7.4	挑选程序	(107)

7.5	面试技术	(109)
7.6	报酬支付方法	(111)
7.7	平等的就业机会	(113)
7.8	确认操作	(115)
(67)	小结	(115)
(18)	问题讨论	(117)
(38)	案例研究 I	(117)
(38)	案例研究 II	(118)
第八章 人力资源管理		(121)
8.1	吸收新雇员	(122)
8.2	培训与发展	(123)
8.3	改善工作环境	(128)
8.4	纪律和劝告	(129)
8.5	晋升、调动、降级	(132)
8.6	离职	(133)
(39)	小结	(136)
(39)	问题讨论	(137)
(39)	案例研究 I	(137)
(49)	案例研究 II	(138)
第九章 职员评估和目标管理		(142)
9.1	职员评估的目的	(142)
9.2	职员评估的方法	(143)
9.3	评估模式	(143)
9.4	评估面谈	(145)
9.5	评估职员的一般问题	(146)
9.6	彼得原理	(147)
9.7	目标管理(MBO)	(148)
(20)	小结	(150)
(20)	问题讨论	(151)

(801) 案例研究 I	(151)
(801) 案例研究 II	(152)
第十章 企业交流	(154)
10.1 人际交流	(156)
10.2 克服人际交流的障碍	(157)
10.3 理解企业交流	(159)
10.4 正规和非正规的交流系统	(160)
10.5 委员会	(162)
10.6 讨论会	(163)
10.7 网络系统	(164)
10.8 克服交流中的组织障碍	(164)
(018) 小结	(166)
(118) 问题讨论	(167)
(818) 案例研究 I	(168)
(818) 案例研究 II	(169)
第十一章 劳资关系	(171)
11.1 劳资纠纷	(171)
11.2 参与者	(176)
11.3 解决纠纷的程序和方法	(180)
11.4 建立良好的劳资关系	(181)
(188) 小结	(184)
(888) 问题讨论	(185)
(888) 案例研究 I	(185)
(888) 案例研究 II	(186)
第十二章 应变管理	(188)
12.1 引起变化的推动力	(189)
12.2 应变强者	(190)
12.3 抗拒变化	(190)
(888) 小结	(192)

(121) 问题讨论	(192)
(321) 案例研究 I	(193)
(421) 案例研究 II	(195)
第十三章 激励和企业文化	(198)
13.1 了解激励理论	(199)
13.2 了解人们的需求	(204)
13.3 奖励和激励	(205)
13.4 士气	(207)
13.5 企业文化	(207)
13.6 管理企业文化	(209)
(121) 小结	(210)
(221) 问题讨论	(210)
(321) 案例研究 I	(211)
(421) 案例研究 II	(212)
第十四章 团队建设	(215)
14.1 企业内的团队	(215)
14.2 团队动力学	(216)
14.3 团队的发展	(217)
14.4 团队建设	(219)
14.5 团队建设技巧	(220)
(121) 小结	(221)
(221) 问题讨论	(222)
(321) 案例研究 I	(222)
(421) 案例研究 II	(223)
第十五章 领导艺术	(224)
15.1 领导艺术的重要性	(224)
15.2 正式与非正式的领导	(225)
15.3 领导权力的来源	(226)
15.4 有效的领导艺术	(227)

15.5	理解领导艺术的途径·····	(228)
15.6	变革型领导方式·····	(237)
(188)	小结·····	(237)
(188)	问题讨论·····	(239)
(888)	案例研究 I ·····	(239)
(888)	案例研究 II ·····	(241)
第十六章 控制过程 ·····		(243)
16.1	控制的重要性·····	(245)
16.2	控制方法·····	(246)
16.3	有效控制的原则·····	(247)
16.4	控制系统与控制技术·····	(250)
(188)	小结·····	(258)
(188)	问题讨论·····	(259)
(300)	案例研究 I ·····	(259)
(303)	案例研究 II ·····	(260)
(303)	案例研究 III ·····	(260)
第十七章 办公室管理 ·····		(263)
17.1	办公室的作用·····	(263)
17.2	办公室的选址·····	(264)
17.3	办公室的功能·····	(266)
17.4	办公环境·····	(267)
17.5	认识人类工程学·····	(271)
17.6	自动办公系统·····	(273)
17.7	工作考核·····	(274)
(188)	小结·····	(276)
(318)	问题讨论·····	(277)
(318)	案例研究 I ·····	(278)
	案例研究 II ·····	(279)
第十八章 信息管理 ·····		(281)

18.1	信息循环	(281)
18.2	记录管理	(282)
18.3	收集和分发信息	(283)
18.4	存储和提取信息	(286)
18.5	信息的安全	(288)
18.6	记录的保存	(289)
(289)	小结	(290)
(291)	问题讨论	(291)
(292)	案例研究 I	(292)
(292)	案例研究 II	(292)
第十九章	成功的管理	(294)
19.1	提高管理水平	(294)
19.2	时间管理	(297)
19.3	压力管理	(300)
19.4	职业管理	(303)
(305)	小结	(305)
(306)	问题讨论	(306)
(307)	案例研究 I	(307)
(308)	案例研究 II	(308)
第二十章	未来方向	(310)
20.1	商务性质的变化	(310)
20.2	企业组织结构的变化	(313)
20.3	对管理的影响	(314)
(317)	小结	(317)
(317)	问题讨论	(317)
(318)	案例研究 I	(318)
(319)	案例研究 II	(319)
(319)		
(189)		

第一章 管理的性质

1.1 什么是管理

管理可以被定义为有效地利用资源(包括人和物)去实现企业的目标。

无论是私人企业、非赢利机构,还是经济中的公共部门,对所有企业来说,如果企盼有效地运行并达到他们的目标,管理是非常重要的。

通常,人们经常将经理与管理者的职责相混淆。有些人把经理和管理者视作同义词,以为他们做的是同样的工作。虽然他们的有些活动是相同的,但是他们的工作性质及其所需要的特殊技能却是不同的。

职务的称谓也会引起混淆。例如,被称作管理者的人事实上行使管理职责,而冠以经理这个令人印象深刻的职务称谓,事实上包含着做比办事员更小的事情。由此可见,阐明经理与管理者的职责和所需要具备的技能将是十分有用的。

经理和管理者都是通过他人来完成工作的。他们不可能仅靠自己的努力。他们在不同程度上用三种基本的技能:即技术、人事(或人际关系)和概念化。在这些技能中究竟强调哪一种或哪几种,则取决于他们在企业内部工作的水平。

管理是一个实现企业目标的过程。经理在企业中谋划各项事务。在管理中最重要的是概念化和**管理技能**。概念化技能包括把企业作为一个整体看待;识别企业的不同功能如何相互依赖的关系;某一部分影响整体是如何变化的;搞清企业与劳资、社区、以及政治、社会和经济力量之间的关系。管理技能包括对人的了解,使得人尽其才;团队建设,激励和领导。管理是关于灵活性、适应性以及当环境发生变化时能够利用这种变化的综合体现。

管理者是直接指挥普通雇员的人。管理者是管理部门与员工之间、计划与实施之间的结合点。管理者的功能强调的是对人和技术的把握能力,使人尽其才,并善解人意,在某些专业活动方面是高手。

然而必须指出,随着企业结构的精简,以及官僚主义的减少,经理与管理者之间的区别已变得越来越不明显,更多的职责正在下放到企业中较低的层次上。

1.2 优秀管理的重要性

提供产品和劳务以满足需求,包含了许多人的共同努力。这种共同努力需要许多不同层次的协调和管理:企业内部间,企业之间以及在国家和国际层次间,其结果是管理的作用继续在大企业和整个社会范围内逐渐显得重要和突出。

为了企业的生存(和繁荣),他们必须实现企业的目标。整个企业都对某些人承担责任,他们是企业经营业绩的最终评价者。

企业的最高经营管理者在一指专家和总经理们的辅佐下,控制着企业的方向,以便最佳地实现企业的目标。在企业陷于困境时,这一点表现得尤其明显。例如,作为克莱斯勒公司的总裁,李·艾科卡是该公司戏剧性地经济复苏的主要策划者。

优秀的管理常常是一个企业成功或失败的关键所在。在评价企业的活动、信誉及其发展前景时,管理的性质是需要考虑的重要因素。对一个上市公司来说,这种评价最终通过它的股票价格反映出来,对于如何管理国家的事务,特别是如何管理经济事务来说,政府对其选民的评价可能是不起作用的。

1.3 经理们做些什么

从事各种管理活动的人可以拥有各种不同的头衔,通常包括董事、总裁、经理或管理者。经理的职责,按照他们工作职能的性质以及他们在企业层面中的不同地位而言有所不同。

当通过别人去完成他们所有的工作任务时,所有的经理都有一些共同的活动。当然,在不同的管理层面上,经理们对各种活动所分配的时间比例因管理水平不同而有区别。高层经营者花较多的时间去制定计划和确立目标;中间层次管理者把这些目标转换成下属的具体方案,同时监督整个进展过程;管理者则将大部分时间用于对实施具体方案的下属进行指挥和控制(这种结构见第五章图 5.1)。不同管理层之间的一个重要区别在于,中高层经营者负责管理其他下一级管理者,而管理者则把工人作为下属进行管理。

1.4 管理过程

所有管理者履行的基本职能可以分成五种类型(有些作者分成四种类型,即把组织和人员配备并成一类,简称为组织)。

1. 计划——包括战略计划和经营计划。首先确定企业的总体方向和目标,然后扩展为各种具体目标和标准,并确定优先考虑的顺序。

2. 组织——各种活动必须发展成一个系统。通过这个系统把工作分成各种类型,分门别类,从而实现企业的目标。包括对下属进行分工,建立各种部门或工作单位,授以职权,建立权威以及通讯渠道或网络,并从整体上加以协调。

3. 人员配备——指雇用、培训员工并保持良好工作环境的人事职能。包括确定什么样的人被雇用,招聘以及选择未来的雇员,确定工作标准,评估工作绩效,对员工进行培训和开发。

4. 领导——指影响员工并共同实现企业目标所需的行为和风格。包括指派他人完成工作,保持良好的道德品质,激励员工,树立并保持健康的心理状态。

5. 控制——指监督并评价部门的工作,以便确保实现企业的目标。包括确立标准,例如销售定额或质量标准,按标准定期检查实际工作情况,并采取必要的纠正措施。

管理活动并非总是与上述五种类型的职能完全相对应的。然而这五个方面的职能确实为研究管理活动提供了一种有用的框架。在现实中人们往往把有些方面的职能重迭在一起,某些活动可以同时归入一种以上职能。尽管如此,他们确实为研究工作提供了有用的框架,并对管理者的工作作出了概括性的描述,从而可以帮助他们对自己所从事的工作把握得更牢。

1.5 管理的角色

考察管理活动的另一种方法是研究管理的角色。

经理们在工作场所(如同在他们生活中的每一其他部分)扮演着各种不同的角色。亨利·明茨伯格作为一个管理方面的作家和研究者,考察了经理们在工作场所中的活动并识别出各种不同的角色或“一套行为”。他识别出三种类型的关键角色:

- 人际关系角色(诸如名誉首脑、领导者、联络者);
- 信息角色(诸如信息的接受者、传播、发布者);
- 决策角色(诸如企业家、资源配置者、谈判者)。

基于对企业的研究,明茨伯格认为,经理的工作是一种复杂的、多种角色交织组合的工作。这就意味着,为了实现企业的目标,一位经理必须要扮演各种不同的角色,有时往往需要同时扮演多种角色。

1.6 企业的类型

企业的规模和类型会影响经理的工作。企业规模越大,管理的职能被分割越多。在较大的企业中,常常雇用专职的经理,例如人事部经理和计划部经理。在较小的企业中,这种部门的划分就不那么清晰。大公司的总裁花费大量时间用于扮演名誉首脑和联络者角色。在较小的企业中,则倾向于更不拘礼节以及更多地关心企业内部运行过程中产生的问题。小企业的总裁可能直接与企业经理、供货者或客户打交道。

不同类型的企业有着不同的目标,他们的经营风格也是如此。例如,将红十字会的活动与 BHP(Broken Hill 控股公司)的活动进行比较,这一点就会显得很清楚。

对企业进行分类有三种主要方式,据此可以对企业进行更为详尽的研究。

1.6.1 按规模分类

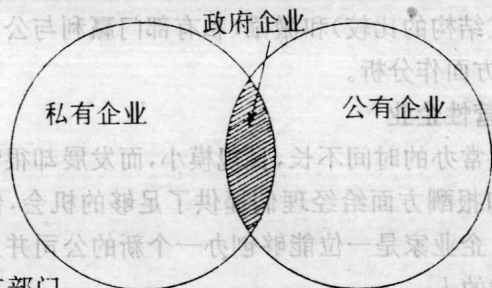
按照规模分类是指纯粹以员工人数为基础来确定企业的大、中、小。这种分类方法称为规模分类,它常常用于确定与人事问题有关的企业的法律责任。也作为一种方法用于鉴别需要政府特殊帮助的企业。

1.6.2 按活动分类

在类似的领域或活动中从事经营活动的企业,可以通过组成各种行业来识别更为广泛的组织。例如,制造业、零售业、服务业等,以表达会员的观点,提高会员利益为宗旨的行业协会。行业协会是这种分类方法的产物。例如,金属交易协会以及澳大利亚保险委员会。

1.6.3 按所有权分类

这种分类表示企业是否属于个人独有还是多人共有,或者他们处于私有还是公有。例如,政府企业因为通常在市场上与私人企业竞争,因此这种企业往往兼有私有和公有两方面的特征。



私有部门:

1. 个体业主 牛奶坊主, 当地管道工
2. 合伙经营 律师事务所, 会计事务所, 医疗诊所

3. 私营公司 中小规模的实业公司,通常是家庭所有
4. 股份公司 通常是大的实业公司,诸如 BHP、Coles-Myer, 属于股东所有
5. 合作社 有共同志向,为各自利益互相聚集在一起,如 农业合作社

公有部门:

1. 政府企业 澳大利亚国土信息集团——联邦政府所有
R & I 银行——州政府所有
停车场、体育俱乐部——联邦或州政府所有
2. 政府服务机构 卫生和教育部门——联邦或州政府所有
图书馆、垃圾回收站——地方所有
3. 政府部门 政府各级行政部门

1.7 企业中的合适经理

管理工作的范围很广。不仅是因为有各种各样企业的类型,还在于这些企业的结构、性质和工作环境的差异。为了个人的满足,并且尽可能谋求到一个理想的职业,经理们应该尝试在最适合他们的企业中工作。这些企业最适合他们所具有的气质、志向和期望目标。

为了说明这个问题,在结构(企业家办的实业的非正式结构与行政系统的正式结构的比较)和激励(私有部门赢利与公共服务部门服务的比较)方面作分析。

1.7.1 经营性企业

这些企业通常办的时间不长,且规模小,而发展却很快。企业在事业的发展 and 报酬方面给经理们提供了足够的机会,但这类企业也容易垮台。企业家是一位能够创办一个新的公司并且能继续管理它直到成功的人。

研究证明,经营性企业的破产往往归咎于管理的匮乏(其它方面的原因是投资不足和激烈的竞争)。经营性企业通常是由私有部