

SHIYONG

guanlixue

实用管理学

—— 知识·技能·案例与实训

● 杨明刚 主编

zhishi jineg anli yu shixun

■ 华东理工大学出版社

实用管理学

——知识·技能·案例与实训

杨明刚 主编

华东理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用管理学:知识·技能·案例与实训/杨明刚主编. —上海:华东理工大学出版社,2001.2
ISBN 7-5628-1155-5

I.实... II.杨... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 02602 号

实用管理学
——知识·技能·案例与实训

杨明刚 主编

华东理工大学出版社出版发行 上海市梅陇路 130 号 邮编 200237 电话 (021)64250306 网址 www.hdlgpress.com.cn 新华书店上海发行所发行经销 上海出版印刷有限公司印刷	开本 787×1092 印张 19.25 字数 465 千字 版次 2001 年 2 月第 1 版 印次 2001 年 2 月第 1 次 印数 1—4500 册
ISBN 7-5628-1155-5/F·80	定价:28.00 元

内 容 提 要

管理学是人类近代史上发展最为迅速,对社会经济发展影响最为重大的学科之一。本书作为实用类的教材,在一般地论述管理理论的同时,重点地介绍了国内外各种最新的管理技术和方法,并特别注意了理论与实践的结合。为了便于学生的阅读、使用和教师的讲解、操作,每章都设有“学习目标”、“基础知识”、“技术方法”、“阅读资料”、“案例分析”、“实践训练”等内容。

全书分为上、下篇共十章。在上篇“管理基础”中,介绍了管理与管理学、管理思想、管理原理、管理方法、管理艺术等基础知识和技术方法;在下篇“管理职能”中,着重介绍了计划、组织、领导、控制、创新等实务工作,这是本书的重点。它主要是为了适应培养学生管理素质与管理技能的需要。

本书既可作为高等院校,尤其是高职、高专院校相关专业的教材或参考书,也可作为成人教育,在职人员培训使用的教科书。

序

在新世纪,高等职业技术教育正在以前所未有的广度、深度和速度发展着。这是因为全球经济的一体化、社会文化观念的变革、科学技术的进步,不断呼唤着新教育模式的诞生。高等职业技术教育是我国高等教育的重要组成部分,并处于教育革命的前沿。教育革命的核心是教学改革,而教学改革的重要基础之一是教材建设。新的教学模式需要全新的教材与之相配合。这就是由华东理工大学高等技术学院、华东师范大学职业技术学院杨明刚等七位同志合作编写《实用管理学——知识·技能·案例与实训》教材的初衷。

该教材的指导思想是尽可能地适应高等职业技术教育新的教学模式的需要。为此,该书突出了这样几个特点:

第一,以实用性为宗旨。该书首先在内容取舍上,坚持实用性、针对性原则,根据教学对象所需的知识、技能来选择教学内容,而不是固守现在常见的一些教材内容或体系;并注重知识更新,将现代管理思想,如“人本管理”理论、“企业文化”理论、“组织再造”理论、“学习型组织”理论,以及最新管理成果,如“管理艺术”、“管理创新”等引入教材,以丰富教师的教学内容和满足学生的学习需要。

第二,以基本能力为主线。该教材以基本能力培养作为主线,其基本组合和篇章结构以课程所培养高等技术基本能力为主干,并通过知识、技能的分支延伸和实践性教学环节的内容放大,来建构整个教材的体系框架。作者紧扣课程教学需要为线索编写教材,注重于培养学生分析和解决实际问题的能力,较好地处理了理论与实践、针对性与适应性、现实性与先进性之间的关系。

第三,突出实践性教学。在编写方式上,打破一贯到底的单一叙述式,以足够的篇幅设置了“学习目标”、“基础知识”、“技术方法”、“阅读资料”、“案例分析”、“实践训练”等内容,力求探索一种“讲、读、析、练”一体化的教学新模式。这种突出实践性的教学新模式,在教材中体现在以下几方面:一是,处理好理论部分与实践部分不同的特点和二者的关系。在理论部分,既体现理论以够用为度的原则,又简洁明了,讲清讲透;在实践部分,则要求明确,便于操作;另外,注意二者的轻重和衔接。二是,加大了实践训练课的比重。“读”、“析”、“练”的实训体例,使之更适用于培养学生分析和解决有关理论问题与实际问题的能力。三是,有所讲,有所不讲。这样既为教师留出变化和发挥的余地,也为学生留下了自学和思考的空间,有利于提高教学效率。

这本教材的编著者,本身也发扬了目前管理学上十分注重的团队精神,新老结合,校际协作。他们既有从事管理学教学的“老将”,又有专业基础雄厚、充满学术活力的“新兵”。两所参编学校均为国家教育部直属重点大学。我殷切希望这本“成熟而又年轻”的著作,能为我国的管理教育事业增添新的活力,发挥出应有的重要作用。

苏 勇

2001年元月于复旦大学

· 1 ·

前 言

本书试图通过管理基础、管理职能上、下篇来阐述管理学的理论与实务。在上篇“管理基础”中,介绍了管理与管理学、管理思想、管理原理、管理方法、管理艺术等一般理论,主要是为学生学习与运用管理学原理提供必要的基础知识和技术方法。在下篇“管理职能”中,着重阐释了计划、组织、领导、控制、创新等实务工作,这部分是全书的重点。因为,它是为适应培养学生的管理素质与管理技能之需要。

本书以突出实用性为宗旨,努力从内容到形式上有所突破。

1) 内容上紧扣应用。

在内容取舍上,本书始终紧扣高职教育主要为生产、管理、服务第一线需要的高等技术应用性专门人才的培养目标,特别注意处理好理论与能力的关系,重点突出应用性;在知识、技能二者关系处理上依照“是什么”、“为什么”、“怎样做”的逻辑思维进行陈述,但对“是什么”、“为什么”的陈述,以“适度、够用”为原则,尽量从简,点到为止,尽可能多陈述“怎样做”。另外,注意知识更新,尽可能将国际上最新管理成果和我国改革过程中的新鲜经验引入教材。

2) 结构上力求创新。

在结构及章节的安排上,本书打破习惯套用“学科中心”的模式,而以课程教学需要为线索,以应用能力为主干,并通过知识、技能的分支延伸和实践性教学环节的内容放大,来构建本书的体系框架,力求探索一种培养学生职业能力的新型教学模式。其篇幅设置主要有以下几方面:

学习目标:主要包括知识学习目标与能力实训目标。它既是教师教学的依据,又是学生学习的重点。

基础知识:主要阐明管理学的基本概念、基本原理。学生通过学习,能知道有关名词、概念、知识的意义,并能正确认识与表述。

技术方法:在理解基本概念、基本原理的基础上,能掌握有关管理活动的一般过程、程序或步骤、技术与方法。

阅读资料:根据每一章学习目标,选择针对性的资料,供学生研读。这是一种可使学生联系实际,拓展视野的训练方式。

案例分析:根据每一章学习目标,选择典型性的实例,供学生分析与讨论。案例教学是成功的“管理学”课程教学中的一个不可缺少的组成部分,已被实践证明为是一种行之有效的、具有特殊效果的教学方法。

实践训练:根据每一章学习目标,选择应用性的项目,供学生进行实践练习。在实训活动中,学生能用学过的一二个知识点分析和解决简单的或较复杂的问题。它是培养高职大学生创业精神及职业能力的重中之重、难中之难、急中之急。

本书由华东理工大学高等技术学院、华东师范大学职业技术学院七位老师共同合作编写的。杨明刚任主编,设计全书的逻辑框架、撰写思路,并负责统稿、定稿,以及联系出版事宜。周文锦任副主编,负责具体事务。各章编写分工是:杨明刚撰写第一章、第十章,高菁撰写第二章,李凤媛撰写第三章、第六章,郑庆寰撰写第四章,赵俊艳撰写第五章,周文锦撰写第七章、第九章,吴治忠撰写第八章。

本书能够问世,首先得到了华东理工大学教材建设与评审委员会通过及立项,还与华东理工大学金山校区主任、石油化工学院院长、华东理工大学高等技术学院院长鲍宗豪教授的指点、关心与支持是分不开的。复旦大学管理学院 MBA 项目主任、博士苏勇教授在百忙中审阅了部分书稿,并亲自为本书作序。华东理工大学出版社总编辑、博士荣国斌教授在出版过程中给予了作者非常有力的帮助。另外,在编写过程中,我们参阅了许多管理学教材、国外管理学译著,引用了有关资料、案例等。在此,特一并表示诚挚的谢意!

由于编者学识水平和实际经验所限,加上对教材模式作了大胆的改革尝试以及时间十分仓促,书中不妥甚至谬误之处在所难免,特别对高等职业教育的特征把握也恐有不准,恳请专家、学者与同仁批评指正。

杨明刚

2001 年元月于华东理工大学

目 录

序	苏 勇
前言	杨明刚

上篇 管理基础

1 管理概述	(3)
1.1 基础知识	(3)
1.1.1 管理与管理学	(3)
1.1.2 现代管理人员	(7)
1.1.3 管理系统与环境	(11)
1.2 技术方法	(13)
1.2.1 管理案例教学法	(13)
1.2.2 管理实践训练法	(16)
1.2.3 计算机辅助教学法	(19)
1.3 阅读资料	(22)
1.4 案例分析	(25)
1.4.1 升任公司总裁后的思考	(25)
1.4.2 一次重大的人事任免	(26)
1.5 实践训练	(27)
2 管理思想	(29)
2.1 基础知识	(29)
2.1.1 古典管理理论	(29)
2.1.2 现代管理理论	(33)
2.1.3 现代管理理论的新发展	(38)
2.2 阅读资料	(48)
2.2.1 系统化组织和管理的先驱者——杜邦公司	(48)
2.2.2 美国电报电话公司租赁服务公司的再造	(49)
2.3 案例分析	(52)
2.3.1 IBM 的管理模式	(52)
2.3.2 知难而上:克莱斯勒公司挑战 90 年代	(53)
2.4 实践训练	(54)
3 管理原理	(56)

3.1 基础知识	(56)
3.1.1 系统原理	(57)
3.1.2 人本原理	(58)
3.1.3 能级原理	(60)
3.1.4 责任原理	(61)
3.1.5 效益原理	(61)
3.1.6 80/20 原理	(63)
3.2 技术方法	(64)
3.2.1 系统原理的应用	(64)
3.2.2 人本原理的应用	(65)
3.2.3 能级原理的应用	(69)
3.2.4 责任原理的应用	(69)
3.2.5 效益原理的应用	(70)
3.2.6 80/20 原理的应用	(71)
3.3 阅读资料	(71)
3.3.1 长虹企业文化体系概述	(71)
3.3.2 联想关于“人”的管理	(75)
3.3.3 海尔“文化先行,先卖信誉后卖产品”的特色市场开拓之路	(76)
3.3.4 五个著名企业的经营理念	(77)
3.4 案例分析	(78)
3.4.1 丰田的职工参与管理制度	(78)
3.4.2 海尔的 80/20 原理	(79)
3.4.3 OEC,海尔人独创的管理模式	(80)
3.4.4 摩托罗拉公司的员工教育	(83)
3.5 实践训练	(83)
3.5.1 与一个你熟悉的人谈管理原理	(83)
4 管理方法	(84)
4.1 基础知识	(84)
4.1.1 管理方法概述	(84)
4.1.2 行政方法	(86)
4.1.3 经济方法	(89)
4.1.4 法律方法	(92)
4.2 技术方法	(94)
4.2.1 价值工程	(94)
4.2.2 企业诊断	(98)
4.3 阅读资料	(103)
4.3.1 用法律重塑企业	(103)
4.3.2 某化工厂诊断实例	(105)

4.4 案例分析	(107)
4.5 实践训练	(108)
5 管理艺术	(110)
5.1 基础知识	(110)
5.1.1 管理艺术的涵义与特点	(110)
5.1.2 对人的领导艺术	(113)
5.1.3 处理事情的艺术	(117)
5.2 技术方法	(121)
5.2.1 具有一般的用人之道	(121)
5.2.2 具有处理突发事件的能力	(123)
5.2.3 具有管理艺术的思维方法	(127)
5.3 阅读资料	(129)
5.4 案例分析	(130)
5.4.1 刘俊卿的用人之道	(130)
5.4.2 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	(131)
5.4.3 “厚利少销”和“反向调价”	(134)
5.5 实践训练	(135)

下篇 管理职能

6 计划工作	(139)
6.1 基础知识	(139)
6.1.1 计划工作概述	(139)
6.1.2 目标管理	(143)
6.1.3 预测	(145)
6.1.4 决策	(146)
6.2 技术方法	(148)
6.2.1 计划工作的方法和技巧	(148)
6.2.2 目标管理的步骤和方法	(153)
6.2.3 预测的主要步骤和方法	(156)
6.2.4 决策的基本程序和主要方法	(160)
6.3 阅读资料	(164)
6.3.1 剖析“亚细亚”的联销计酬责任制	(164)
6.3.2 某洗衣机厂 SWOT 分析	(166)
6.3.3 眼看他高楼起,又见他高楼塌——致命决策失误	(167)
6.3.4 P 糕饼业者的经营危机分析	(167)
6.3.5 八佰伴集团的兴衰	(168)
6.4 案例分析	(169)

6.4.1	科尼玻璃公司的组织计划	(169)
6.4.2	可口可乐公司进军朝鲜	(169)
6.5	实践训练	(171)
7	组织工作	(173)
7.1	基础知识	(173)
7.1.1	组织与组织工作	(173)
7.1.2	组织的结构的类型	(176)
7.1.3	组织工作的原理	(180)
7.2	技术方法	(183)
7.2.1	组织结构设计	(183)
7.2.2	组织力量整合	(190)
7.2.3	人员配备	(195)
7.3	阅读资料	(197)
7.4	案例分析	(199)
7.4.1	梁总经理的烦恼	(199)
7.4.2	AB 公司的组织变革	(200)
7.5	实践训练	(202)
8	领导工作	(204)
8.1	基础知识	(204)
8.1.1	领导	(204)
8.1.2	激励	(209)
8.1.3	沟通	(214)
8.2	技术方法	(220)
8.2.1	提高领导工作的有效性	(220)
8.2.2	灵活运用激励手段	(221)
8.2.3	有效沟通的能力	(224)
8.3	阅读资料	(226)
8.4	案例分析	(228)
8.4.1	青岛双星汪海的领导方式	(228)
8.4.2	新上任的销售部王经理	(229)
8.4.3	迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	(231)
8.5	实践训练	(233)
9	控制工作	(234)
9.1	基础知识	(234)
9.1.1	管理控制的含义	(234)
9.1.2	控制工作的类型及要求	(236)
9.1.3	控制的过程	(241)
9.2	技术方法	(243)
9.2.1	预算控制	(243)

9.2.2	非预算控制	(246)
9.2.3	综合控制	(253)
9.2.4	专项控制	(258)
9.3	阅读资料	(262)
9.3.1	丰田式组织的改进方法	(262)
9.3.2	巴林事件	(263)
9.4	案例分析	(264)
9.4.1	戴尔公司与电脑显示屏供应商	(264)
9.4.2	西湖公司的控制系统	(265)
9.5	实践训练	(266)
10	管理创新	(267)
10.1	基础知识	(267)
10.1.1	创新概述	(267)
10.1.2	创新领域	(270)
10.2	技术方法	(275)
10.2.1	创新的过程	(275)
10.2.2	创新的策略	(276)
10.2.3	创新的技法	(277)
10.3	阅读资料	(284)
10.4	案例分析	(289)
10.5	实践训练	(293)

上篇 管理基础

原书空白页

1 管理概述

[学习目标]

1) 知识学习目标

- (1) 掌握管理、管理学的一般涵义,理解管理的两重性;
- (2) 理解管理人员的涵义、分类与技能;
- (3) 了解管理系统与环境的相互关系。

2) 能力实训目标

- (1) 具有管理案例分析的能力;
- (2) 具有管理实践训练的能力;
- (3) 具备借助 CAI 学习管理学的能力。

1.1 基础知识

1.1.1 管理与管理学

管理,是人类有目的的活动,广泛适用于社会的一切领域。本书以工商企业为主要对象研究一般管理问题。

1.1.1.1 管理的概念

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中认识到管理的重要性。20 世纪以来,特别是 50 年代以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果。成果之一就是形成了较完整的管理理论体系。那么,什么是管理呢?从不同的角度和背景,可以有不同的理解。从字面上看,管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”,即对一定范围内的人员及事物进行安排和处理;有人认为管理就是决策;也有人认为,管理就是和别人打交道,把事情办好;还有人认为管理就是组织、协调、优化等内容。所有这些说法都有一定道理,但都未能对管理作出完整的概括。

从系统理论的观点来看,任何人类构成的社会组织都有一个从社会环境中输入其需要的基本资源和利用这些资源的问题。这些资源主要包括:人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源等。管理者工作就是组织和协调这些资源,以实现其组织目标。

管理者为了实现组织的目标,是如何组织和协调本身所能支配的资源呢?他们是通过执行管理的五个职能——计划、组织、领导、控制和创新来实现组织目标的。因此,管理,就是通过计划、组织、领导、控制和创新,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现目标的社会活动。

以上管理定义,包括以下涵义:

1) 管理的目的是有效实现目标

所有的管理行为,都是为实现目标服务的。有效实现目标,就是使各类组织的一切职能活动既有效率,又有效益。所谓有效,是指要正确无误地去干事情。例如,工厂以最低的成本创造适销的产品,又以最佳的价格出售并赢得了顾客的赞赏。因此,一般来说,成功的管理都包含着效率和效益两个方面的意思。

2) 管理的本质是协调

协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

3) 管理的手段是计划、组织、领导、控制和创新

任何管理者,大到国家总理,小到企业班组长,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制和创新等管理行为与过程。这些,是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

4) 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动

一方面,指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面,强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最重要的是处理好人际关系。

5) 管理的方法是多样的

既需要定性的理论和经验,也需要定量的专门技术。计算机的应用与管理信息系统的发展,将促进协调活动发生质的飞跃。

1.1.1.2 管理的性质

管理具有两重性。一方面,管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性。

企业管理所具备的两重性,从根本上说是由于生产过程本身就是生产力和生产关系的统一体,即由生产过程的两重性所决定的。

管理的自然属性,也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中,为有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。

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。在管理的过程中,为维护生产资料所有者利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。

正确认识管理的两重性,一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法;另一方面又要考虑我们自己的国情,建立自己的管理体系,或者说建立具有中国特色的社会主义管理体系。

需要指出的是,管理的自然属性和社会属性是两位一体的,不能把它们截然分开。管理的自然属性是管理的一般职能,即共性;而管理的社会属性是管理的特殊职能,即个性。

1.1.1.3 管理的职能

管理职能是管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。它是回答企

业管理“干什么”和“怎么干”的问题。

管理职能有不同提法(见表1-1)。最常见的提法是计划、组织、领导、控制。我们认为根据管理理论的最新发展,对管理职能的认识也应有所发展。许多新的管理理论和管理实践已一再证明:计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

表 1-1 管理职能表

管 理 职 能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
决策 decision making			计 划
计划 planning	○	○	
组织 organizing	○	○	组 织
用人 staffing			
指导 directing			领 导
指挥 commanding	○		
领导 leading		○	
协调 coordinating	○		
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			
监督 supervising			控 制
检查 checking			
控制 controlling	○	○	
创新 innovating			创 新

1) 计划

计划职能,是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括:调查与预测,制定目标,选择活动方式等一系列工作。任何管理者都有计划职能,而且要想将工作做好,无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首位职能。

2) 组织

组织职能,是指管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括:设计与建立组织结构,合理分配职权与职责,选拔与配置人员,推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。

3) 领导

领导职能,是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:选择正确的领导方式;运用权威,实施指挥;激励下级,调动其积极性;以及进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同层次、类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

4) 控制

控制职能,是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括:制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没