

21世纪高职高专规划教材·工商企业管理系列
省级精品课程教材



企业基层管理

ENTERPRISE GRASS-ROOTS MANAGEMENT

主编 宋 敏 王晓辉

 武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

21 世纪高职高专规划教材·工商企业管理系列
省级精品课程教材

企业基层管理

主 编	宋 敏	王晓辉
副主编	李兹强	倪小燕
参 编	蒋腊芳	王河永
	孙雪梅	王翠娟

武汉理工大学出版社

• 武汉 •

内 容 提 要

本书系统地介绍了企业基层管理中涉及的基本理论和实务知识,内容包括:企业管理概述、企业基层管理概述、生产运作管理、企业基层质量管理、现场管理、企业基层成本管理、企业基层安全管理、企业基层团队管理、企业基层领导艺术、企业基层员工应知法律法规,共十章。

本书以探索培养高素质基层管理人才为目标,在内容和结构上均进行了积极创新,根据高职学生的就业特点将企业管理的宏观知识和基层管理的微观技能进行了有机结合,通过学习目标、引例、小故事、经典案例、关键概念、课堂讨论、复习思考题、实践与实训、案例分析等形式,力求让读者既能汲取现代管理理念的精髓,又能锻炼基层管理的实际技能。

本书可作为高职高专院校相关专业课程的教材,也可作为各类企业基层管理人员的自修用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业基层管理/宋敏,王晓辉主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2011.8
(21世纪高职高专规划教材·工商企业管理系列)
ISBN 978-7-5629-3493-6

I. ①企… II. ①宋… ②王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 170409 号

企业基层管理

宋 敏 王晓辉 主编

项目负责人:孙 丽(027-87395053)

责任编辑:楼燕芳

责任校对:刘 柯

装帧设计:吴 极

出版发行:武汉理工大学出版社

网 址:<http://www.techbook.com.cn>

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

印 刷:武汉理工大印刷厂

经 销:各地新华书店

开本:787×1092 1/16

印张:15

插页:1

字数:374 千

版次:2011 年 8 月第 1 版

印次:2011 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册

定价:25.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取教学参考资料。

E-mail: wutpcqx@163.com wutpcqx@tom.com

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

• 版权所有 盗版必究 •

前 言

一个企业要在市场经济中始终立于不败之地,始终充满生机和活力,靠的是有一批称职的人才对企业进行恰当的管理。调查表明,企业基层生产与服务第一线的优秀管理人员非常匮乏,并且相当一部分是直接从工人队伍中选拔产生的,缺乏管理专业训练,不能满足企业进一步发展的需要,这与我国高等教育长期以来注重培养高理论水平的高级管理人才的教育模式有关。而高职高专教育作为我国高等教育的重要组成部分,近年来一直致力于培养适应生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的应用型专门人才,高职院校的毕业生在就业时基本也是从基层做起。本书的编写正是基于企业的需要和高职高专人才培养的特点,将企业的基层管理岗位所需的知识和技能融汇在书中。

本书在编写中突出了以下几个特点:

1. 内容上将企业管理的宏观知识和基层管理的微观技能进行了有机结合。针对高职高专学生的就业层次,在融合古典和现代管理理论的基础上,结合企业中高层管理的基本要求,重点阐述了基层管理者应当具备的各种知识和技能。

2. 在理论阐述方面以必需、够用为度,注重对基层管理者实践技能的培养和锻炼。

3. 结构上力求清晰、完整。根据基层管理者岗位工作的需要设置章节,各章内容形成一个有机整体。

4. 体例新颖,面向实际需求,设置了学习目标、课堂讨论、复习思考题、实践与实训和案例分析等模块,强调互动与实践,注重应用能力的培养,提升学生的综合能力。

全书共分十章。由宋敏、王晓辉担任主编,李兹强、倪小燕担任副主编。具体分工为:王晓辉编写第一、二章;李兹强编写第三、五章;宋敏、蒋腊芳编写第四章;孙雪梅编写第六、十章;王翠娟编写第七章;王河永编写第八章;倪小燕编写第九章。

本书可作为高职高专院校相关专业课程的教材,也可作为各类企业基层管理人员的自修用书。

本书在成稿过程中还得到了合肥通用职业技术学院的田启昌老师、邵刚老师和邹积德老师的大力支持,在此表示衷心的感谢!编写过程中参考和借鉴了不少国内外书籍和网络资料,在此一并向有关作者、出版社及网站深表谢意!

由于编者水平有限,书中疏漏之处在所难免,敬请同行专家和广大读者批评指正!

编 者

2011年5月



目 录

第一章 企业管理概述.....	(1)
■ 学习目标	(1)
■ 引例 两个厂长的管理方法	(1)
第一节 管理的基本思想.....	(2)
第二节 企业的基本概念与制度	(16)
第三节 企业管理的领域及基础工作	(23)
■ 本章小结	(29)
■ 关键概念	(29)
■ 课堂讨论	(29)
■ 复习思考题	(29)
■ 实践与实训	(30)
■ 案例分析 贾厂长的无奈	(30)
第二章 企业基层管理概述	(32)
■ 学习目标	(32)
■ 引例 海尔管理中的“事事到人”	(32)
第一节 企业基层管理的概念	(32)
第二节 企业基层管理的主要内容	(36)
■ 本章小结	(39)
■ 关键概念	(39)
■ 课堂讨论	(39)
■ 复习思考题	(40)
■ 实践与实训	(40)
■ 案例分析 韩国三星集团的班组管理	(40)
第三章 生产运作管理	(43)
■ 学习目标	(43)
■ 引例 丁渭施工 一举三得	(43)
第一节 生产运作管理概述	(44)
第二节 作业计划与控制	(48)
第三节 物资管理	(57)
第四节 设施布置和设备管理	(70)
第五节 先进的生产运作方式	(74)
■ 本章小结	(80)



■ 关键概念	(80)
■ 课堂讨论	(80)
■ 复习思考题	(80)
■ 实践与实训	(81)
■ 案例分析 Atlas 公司的生产运作	(81)
第四章 企业基层质量管理	(83)
■ 学习目标	(83)
■ 引例 自己建造的房子	(83)
第一节 质量与质量管理	(83)
第二节 基层质量管理的特点和内容	(89)
第三节 质量改进和 QC 小组活动	(94)
第四节 ISO 9000 族质量管理体系标准	(108)
■ 本章小结	(111)
■ 关键概念	(112)
■ 课堂讨论	(112)
■ 复习思考题	(112)
■ 实践与实训	(112)
■ 案例分析 ATC 公司的质量管理创新	(113)
第五章 现场管理	(115)
■ 学习目标	(115)
■ 引例 三洋制冷公司的现场管理	(115)
第一节 现场管理概述	(116)
第二节 “5S”管理	(119)
第三节 定置管理和目视管理	(126)
■ 本章小结	(134)
■ 关键概念	(134)
■ 课堂讨论	(134)
■ 复习思考题	(134)
■ 实践与实训	(134)
■ 案例分析 山西焦化集团有限公司的职工行为规范化	(135)
第六章 企业基层成本管理	(136)
■ 学习目标	(136)
■ 引例 戴尔公司与其电脑显示屏供应商的合作方式	(136)
第一节 成本管理概述	(137)
第二节 企业基层成本核算	(141)
■ 本章小结	(150)



■ 关键概念	(151)
■ 课堂讨论	(151)
■ 复习思考题	(151)
■ 实践与实训	(151)
■ 案例分析 班长的疏漏	(152)
第七章 企业基层安全管理	(153)
■ 学习目标	(153)
■ 引例 只因为每个人都错了一点点	(153)
第一节 安全管理的概念和主要内容	(154)
第二节 OHSAS 18000 职业安全卫生管理体系	(163)
■ 本章小结	(166)
■ 关键概念	(166)
■ 课堂讨论	(166)
■ 复习思考题	(166)
■ 实践与实训	(167)
■ 案例分析 啤酒厂灌装车间的事故	(167)
第八章 企业基层团队管理	(168)
■ 学习目标	(168)
■ 引例 “蚂蚁过火”——团结就是力量	(168)
第一节 团队管理概述	(168)
第二节 团队的组织结构和岗位设计	(172)
第三节 基层员工的聘选、晋升与报酬	(181)
■ 本章小结	(190)
■ 关键概念	(190)
■ 课堂讨论	(191)
■ 复习思考题	(191)
■ 实践与实训	(191)
■ 案例分析 惠普公司的成功	(191)
第九章 企业基层领导艺术	(193)
■ 学习目标	(193)
■ 引例 红烧肉的独特奖励	(193)
第一节 领导学	(194)
第二节 基层领导沟通艺术	(196)
第三节 基层领导激励艺术	(201)
■ 本章小结	(210)
■ 关键概念	(211)



■ 课堂讨论	(211)
■ 复习思考题	(211)
■ 实践与实训	(211)
■ 案例分析 物质激励不当 企业陷入困境	(212)
第十章 企业基层员工应知法律法规	(213)
■ 学习目标	(213)
■ 引例 张某能获得工伤保险赔偿吗?	(213)
第一节 法律体系简介	(213)
第二节 与企业基层员工相关的法律法规	(215)
第三节 社会保障制度与“五险一金”	(221)
■ 本章小结	(230)
■ 关键概念	(230)
■ 课堂讨论	(231)
■ 复习思考题	(231)
■ 实践与实训	(231)
■ 案例分析 周某有权签订无固定期限劳动合同吗?	(231)
参考文献	(233)



第一章 企业管理概述

*** * 学习目标 * ***

1. 理解管理的概念和管理的基本原理,了解管理思想的发展过程,理解管理者的分类及其责任;
2. 理解企业的概念、特征和类型,理解现代企业制度的特征及其组织形式;
3. 了解企业管理的概念和任务,了解企业管理所涉及的领域,理解企业管理的基础工作。

引 例

两个厂长的管理方法

在一个管理经验交流会上,有两个厂的厂长分别就如何进行有效管理发表了自己的看法。

A 厂长认为,企业首要的资产是员工,只有员工们都把企业当成自己的家,都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起,才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此,管理者有什么问题,都应该与员工们商量解决;平时要十分注重对员工需求的分析,有针对性地给员工提供学习、娱乐的机会和条件;每月的黑板报上应公布出当月过生日的员工的姓名,并祝他们生日快乐;哪位员工生儿育女了,厂里应派车接送,厂长应亲自送上贺礼。在 A 厂里,员工们都把企业当作自己的家,全心全意地为企业服务,工厂日益兴旺发达。

B 厂长则认为,只有实行严格的管理才能保证实现企业的目标,使开展的各项活动顺利进行。因此,企业要制定严格的规章制度和岗位责任制,建立严格的控制体系;注重上岗培训;实行计件工资制等。在 B 厂里,员工们都非常注意遵守规章制度,努力工作以完成任务,工厂发展迅速。

思考题:

你认为两个厂长谁的管理方法好?



第一节 管理的基本思想

一、管理的概念和基本原理

(一)管理的概念

在现实社会中,人们都是生活在各种不同的组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等。人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有组织也还是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人的活动,有人的活动就需要有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动,简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行的,有组织,就有管理;有了管理,组织才能进行正常的活动。组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

虽然管理活动自古有之,但何为管理至今尚没有一个统一的认识。什么是管理呢?最通俗的解释是“管辖”和“治理”的意思。如对国民经济生产、流通、分配的管理,对工厂、地区和国家的治理等,都是管理。但作为科学概念的管理,其内涵又是什么呢?

小故事

袋鼠与笼子

一天,动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度不够。所以他们决定将笼子的高度由原来的10米加到20米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来了,所以他们又决定将高度加到30米。

没想到,隔天袋鼠全都跑到了外面。管理员们大为紧张,索性将笼子的高度加到100米。

一天,长颈鹿和几只袋鼠在闲聊。“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说,”袋鼠说,“如果他们再继续忘记关门的话!”

管理心得:事有“本末”、“轻重”、“缓急”,关门是本,加高笼子是末,舍本而逐末,当然就不得要领了。管理是什么?管理就是先分析事情的主要矛盾和次要矛盾,认清事情的“本末”、“轻重”、“缓急”,然后从重要的方面下手。

随着管理学的产生与发展,在不同的时期,不同的学者对管理做了不同的描述,有代表性的主要有以下几种:

一是从工作任务的角度出发对管理所作的定义。“科学管理之父”泰勒(Frederick Winslow Taylor)说,管理就是要确切知道要别人干什么,并注意促使他们用最好、最经济的方法去干。“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕。”他强调的是寻求用最经济的方法完成工作任务。



二是从职能和过程的角度出发对管理所作的定义。法国管理学家法约尔(Henri Fayol)认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”。美国管理学家梅西(Joseph Massie)等基本上同意这一观点,把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

三是从文化的角度出发对管理所作的定义。美国管理学家德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言。”管理“根植于一种文化,一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。

四是从决策在管理中所占重要地位的角度对管理进行定义。美国经济学家西蒙(Herbert Alexander Simon)(1978年诺贝尔经济学奖获得者)认为管理过程是决策的过程。决策制定过程的四个阶段为:①调查情况,分析形势;②制订可能的行动方案;③确定最满意的方案并付诸实施;④执行后评价,引出新的方案。

五是从以人为本的角度对管理进行定义。我国著名的管理学学者周三多教授认为:管理是社会组织中,为实现预期的目标,以人为本进行的协调活动。

上述这些定义均强调或突出了管理活动某一方面的特性,仁者见仁,智者见智。综合国内外专家、学者的观点,可对管理作如下解释:管理是指在特定的环境下,各级管理者依照一定的理念对组织所拥有的人、财、物、时间、信息等资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便以最小的资源消耗实现组织既定目标的活动过程。这个定义可以从以下几个方面进行理解:

1. 管理是一定理念下的管理

管理活动总是在一定的管理理念的影响下进行的。管理理念是管理者或组织信念与价值观的体现,管理者的管理行为总是受到个人或组织信念与价值观的左右。正确的信念与价值观总是与事物的长远发展规律相吻合,能给组织带来更多的成长机会,有利于组织的长远发展;相反,错误的信念与价值观有时从短期看尽管常常看不出对组织的不利影响,甚至有时还能给组织带来额外的利益,但从长远看必是组织成长的大敌、衰败的罪魁,不利于组织的长远发展。

2. 管理活动总是在一定的环境中进行

任何一个组织都可以称为一个系统,且都处于一个更大的系统之中,这个更大的系统就称为环境。组织的内部系统称为内部环境,组织的外部系统称为外部环境,管理活动不能脱离组织的内外环境而独立存在,而要受到环境的约束。常言道:橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳。环境因素对组织的成长有着不可忽视的重要影响。这要求管理者在管理活动中既不能照搬书本理论知识,也不能生搬别人的成功经验,而是要充分了解组织的内外环境,因地制宜地用合适的管理理论与方法进行有效的管理。

3. 管理活动都有目标

目标是行动的指南,管理活动离不开目标的指引,没有目标的管理是盲目的管理,很难有效率可言。就像学习一样,当一个人有了明确的学习目的与目标后,常受到内在目标的驱动,产生较强的学习主动性,学习效率,学习效果也好。反之,当一个人失去了明确的学习目的与目标,也就失去了内在的学习驱动力,学习常常处于被动状态,学习效率低,学习效果也不好。管理也一样。

4. 管理是对组织资源的协调和整合



资源是组织目标实现的条件,也是管理工作开展的前提。组织资源包括人力资源、物质资源、资金资源、技术资源、时间资源、信息资源以及知识、商誉、形象等诸多方面。资源具有有偿使用性与稀缺性,任何组织都不存在取之不尽、用之不竭的资源,也不存在无偿使用的资源。管理者需要发挥自身的智慧,合理整合组织所能支配的各种资源,以最少的资源消耗实现组织既定的各项目标。

5. 管理活动都是通过具体的职能发挥作用

管理活动要依靠计划、组织、领导、控制等具体职能来进行,只有这些具体职能工作在组织内做得有声有色,各自发挥自身应有的作用,组织资源才能得到有效的合理配置,才能以最少的资源消耗最大限度地实现组织的既定目标。因而说,管理活动不是一个空洞、抽象的概念,而是由一系列实实在在的具体工作所组成的。

(二)管理的基本原理

管理活动虽然错综复杂、千变万化,但都具有共同的基本规律,管理者只有掌握了管理的基本规律,才能面对任何纷繁杂乱的局面都胸有成竹,管理得井井有条。管理的基本规律即管理原理,指的是管理领域内具有普通意义的基本规律,它是对现实管理现象的一种抽象和对管理实践经验的一种升华,是对管理实践的客观规律进行分析和总结而得出的具有普遍意义的道理。

1. 系统原理

系统是由事物间相互依赖、相互作用的各种要素(信息、人力、物力、财力、设备、能源、技术、市场等)组合而成的、具有特定功能的有机整体。

凡是客观存在的、由诸多要素组成的各种独立事物,都可以看做一个系统,如一个公司、一个工厂、一项工程等。一个大系统可以根据需要再划分成多个子系统,这些子系统又是互相联系、互相制约的,处在一个整体之中。科学的管理就是要运用系统原理,以达到管理系统的既定目标。

系统具有以下基本特征:

(1)集合性。管理同世界上的一切事物一样,都呈现着系统形态,是由相关的众多要素通过相互联系、相互作用、相互制约、有机结合而构成系统集合体,也称“复合体”。没有要素或单个要素无从复合,则不能构成系统。如许多工业企业系统通常是由生产子系统、财务子系统、销售子系统、人事子系统等子系统组成的。集合性是系统的最基本特征。

(2)层次性。指构成系统的子系统或子系统分别处于不同的地位,并且系统和子系统又是相对的。如一个公司的财务部对公司来说是子系统,而对财务部下面所属的各个科室来说又是母系统,下属的各个科室是财务部的子系统,是公司的子系统(见图 1-1)。

(3)相关性。指系统内各子系统及系统与外部环境之间相互联系、相互制约。一方面,它表现为子系统和系统之间的关系,如各职能部门和公司之间的关系。另一方面,它表现为系统和外部环境之间的关系。

(4)目的性。凡是系统都有自己特定的目的,即目标,它在系统中发挥启动、导向、激励、聚合和衡量的作用。没有目标,各要素是一盘散沙,系统就不能存在和运转。每个系统只能有一个总的目标。系统内的各部分(子系统)都要围绕总目标统筹运动,确定或调整子系统的具体目标时必须服从总目标。

(5)整体性。管理必须有全局观点,必须进行统筹规划,必须有一个考虑了尽可能多的

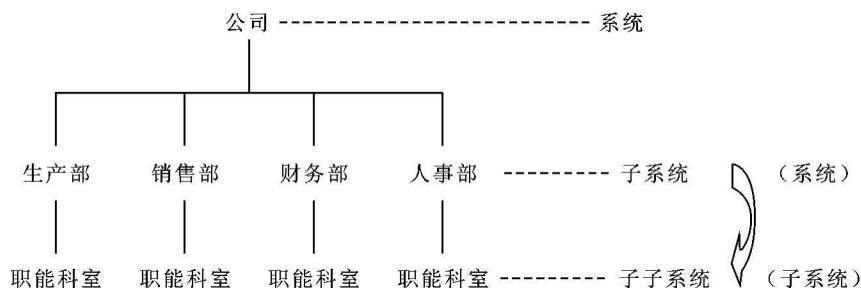


图 1-1 公司层级结构

诸要素的模式。通过各种要素之间的有机结合,可以产生更高的价值和功能,从而出现最佳功能和最佳模式。“头痛医头,脚痛医脚”,“挖东墙补西墙”是科学管理的大忌。

(6)环境适应性。任何一个系统都存在于更大的系统中,这就是系统的外部环境。外部环境对系统产生重要影响,系统也影响着环境。系统不能主动地适应环境,就无法正常运行,甚至会走向衰亡。因此,管理者必须高度重视增强系统适应外部环境的能力。

系统原理主张把管理对象作为一个整体来研究,注重系统内部各要素的合理组合、各层次的合理设置、各子系统的有机联系、系统与外部环境的主动适应,进而寻求系统的优化。这是一种科学的综合分析方法。

2. 人本原理

所谓人本原理,就是指企业管理应以人为中心,充分调动人的积极性,以做好人的工作为根本,这是现代组织管理,特别是现代企业经营管理的最高原则。在现代企业这个系统中,人是企业结构的主体,是企业运行的主导因素。就企业管理来讲,劳动者既是管理的客体,又是管理的主体。在生产诸要素中,人不仅是最活跃的因素,而且是决定性的因素。所以现代企业管理必须以人为本,把人的因素放在第一位,重视处理人与人之间的关系,强调调动人的主动性,尽量发挥人的自觉性和自我实现精神,把做好人的工作视为管理的根本。

经典案例

要与员工同舟共济

20 世纪 30 年代,一场世界性的经济危机爆发。拥有 5 个工厂、400 多名员工的日本铃木电器公司销售额锐减,资金极其缺乏,已濒临倒闭。当时最通行的化解难关的方法是裁员和减薪。铃木公司内一些高级主管极力主张采取这两种方法,但老板铃木太郎考虑到,如果裁员和减薪,一批员工的生活将会陷入困境,同时也会使公司的人心更加涣散,士气更为低落。他做出了一个常人难以理解的决定:生产额立即减半,工厂每天开工时间减为半天,但员工一个也不解雇,薪资照发,公司的困难用其他方法来解决。铃木太郎这样做,从当时来看明摆着是吃亏,但没料到的是,他的做法令员工深受感动,员工们人人奋勇、个个争先,全力以赴地销售库存产品。由于员工的倾力推销,公司的产品不但没有滞销,反而出现了供不应求的现象,创下了公司历年来最高的销售额。

在这场世界经济危机中,许多工厂倒闭,铃木公司却相继兴建了 3 家工厂。一个善意的



决定,竟帮助铃木太郎创造了起死回生的奇迹,给他带来了巨大的成就。

为了发挥人本原理的作用,充分调动人的积极性,就必须贯彻实施以下几条原则:

(1)能级原则。一个稳定而高效的管理系统必须是由不同能级、不同层次的子系统有规律地组合而成的,这就是能级原则。

能级原则确定了系统建立组织结构和安排使用人才的原则。稳定的管理能级结构如图1-2所示。该管理能级结构分为四个层次,即高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员、作业人员。四个层级能级不同,使命各异,必须划分清楚,不可混淆。

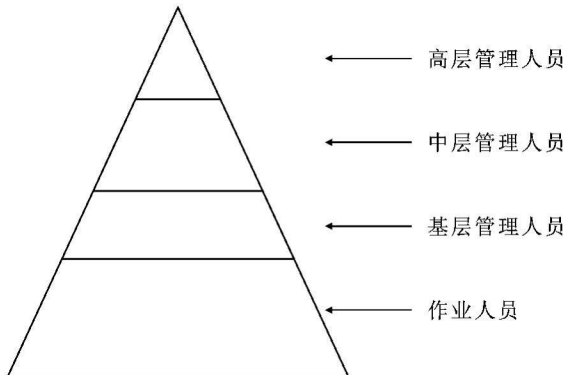


图 1-2 管理能级结构

在运用能级原则时,应该做到三点:一是能级的确定必须保证管理结构具有最大的稳定性,即管理三角形的顶角大小必须适当;二是人才的配备必须与能级对应,使人尽其才,各尽所能;三是责、权、利应做到能级对等,在赋予各级人员责任的同时授予权力和给予利益,才能使其能量在相应能级得到充分的发挥。

(2)动力原则。所谓动力原则,是指管理必须有强大的动力,而且要正确地运用动力,才能使管理运动持续而有效地进行下去,即管理必须有能够激发人的工作能力的动力。

基本动力有三类:①物质动力,以适当的物质利益刺激人的行为动机;②精神动力,运用理想、信念、鼓励等精神力量刺激人的行为动机;③信息动力,通过信息的获取与交流产生奋起直追或领先他人的动机。

动力原则的运用首先要注意综合、协调地运用三种动力,其次要正确认识和处理个体动力与集体动力的辩证关系,再次要处理好暂时动力与持久动力的关系,最后则应掌握好各种刺激量的阈值。只有这样,管理才能产生良好的效果。

(3)激励原则。激励原则就是以科学的手段激发人的内在潜力,充分发挥出积极性和创造性。在管理中即利用某种外部诱因的刺激调动人的积极性和创造性。

人发挥其积极性的动力主要来自三个方面:一是内在动力,指人本身具有的奋斗精神;二是外在压力,指外部施加予人的某种力量;三是吸引力,指那些能够使人产生兴趣和爱好的某种力量。

运用激励原则,要采用符合人的心理活动和行为活动规律的各种有效的激励措施和手段,并且要因人而异,科学合理地采取各种激励方法并注意激励强度,从而最大限度地发挥出人的内在潜力。

3. 效益原理



效益是管理永恒的主题。效益的高低直接影响组织的生存和发展。任何组织的管理工作都是为了获得某种效益。例如,在经济组织中,效益原理体现在以尽量少的劳动和资源消耗生产出尽可能多的产品。

(1)效益的概念。效益是有效产出与投入之间的一种比例关系,可从社会和经济这两个不同角度去考察效益,即社会效益和经济效益。经济效益是人们在社会经济活动中所获得的收益性成果,它是通过提高经济活动的效果而得到的实际经济利益。社会效益是人们的各种活动对社会发展所产生的积极作用或有益的效果。经济效益和社会效益之间既有联系,又有区别。二者的联系是:经济效益是讲求社会效益的基础,而社会效益是促进经济效益提高的重要条件。二者的区别主要表现在:经济效益比社会效益直接、明显;经济效益可用若干经济指标来计算和考核,而社会效益难以计算,必须借助于其他间接的形式来考核。管理的目的就是寻求二者的最优组合,以期取得最好的效益组合。管理者要正确处理经济效益和社会效益的关系,统筹兼顾,最大限度地追求经济效益与社会效益同步增长,既反对单纯追求经济效益而不顾社会效益,也反对片面讲求社会效益而不讲经济效益。

(2)效益的追求。效益是管理的根本目的,管理就是要不断追求效益。管理者必须树立正确的效益观念,掌握追求效益的规律。

第一,在实际工作中,管理效益的直接形态是通过经济效益表现的。管理系统是一个人造系统,基本上是通过管理主体的劳动所形成的按照一定顺序排列起来的多方面、多层次的有机系统。管理系统内部有众多复杂因素相互交织,但是每种因素均随着管理主体的劳动而变化,会对整个管理活动产生影响。因此,评价管理效益必须从管理主体的劳动效益及其所创造的价值来考虑。

第二,主体管理思想是否正确在影响管理效益的诸多因素中占有重要地位。现代化的管理需要采用先进、科学的方法和手段,建立合理的机构和规章。但是,一个管理系统的高级主管所做出的决策是否体现先进而科学的管理思想,是影响组织效益的关键。管理只是解决如何“正确地做事”,而决策则告诉我们怎样“做正确的事”。因此管理效益的实现是和管理主体的战略管理联系在一起的。

第三,追求局部效益必须与追求全局效益协调一致。全局效益比局部效益更为重要。虽然局部效益是全局效益的基础,没有局部效益的提高,全局效益也很难提高,但是如果全局效益不好,局部效益的提高也很难持久。通常情况下,局部效益与全局效益是统一的,但是也有冲突的时候。当局部效益与全局效益发生冲突的时候,必须把全局效益放在首位。

第四,管理应该追求长期稳定的高效益。现代企业时时刻刻都面临着机遇和挑战。企业不能只满足于眼前的经济效益水平,应该以战略的眼光去捕捉机遇,以满足市场需求的新产品、高质量、低成本去迎接挑战,否则就会有被淘汰的危险。企业管理者不能只追求当前的经济效益,不应涸泽而渔,寅吃卯粮,应该时刻想到企业未来的发展,保持必要的储备,不断进行新产品的研发和管理的创新,这样才能保证企业持久地兴旺发达。

第五,确立管理活动的效益观。管理活动要以提高效益为核心。效益的提高是一切管理活动的出发点和归宿。要摒弃传统管理观念中片面的“以生产为中心”的管理思想,因为片面追求产值,盲目扩大产量,可能会导致大量产品积压,使效益下降。

追求效益除了要运用以上的一些规律外,还要学会自觉地运用经济规律。例如,价值规律可以帮助管理者掌握市场情况,制定灵活、正确的经营方针,灵敏地适应复杂而多变的环境。



境,满足社会的需求。

4. 责任原理

(1)组织中的个人职责。挖掘人的潜能的最好方法是明确每个人的职责。职责就是在合理分工的基础上明确规定每个人的职位,以及明确规定职位应该承担的相应任务。分工是生产力发展的必然要求。分工明确,职责也会明确。所以,必须在合理分工的基础上,通过适当方式明确每个人的职责。具体要求是:

第一,职责界限要清楚。在实际工作中,应该按照与实体成果联系的密切程度,划分出直接责任与间接责任、实时责任与事后责任。例如在企业中,生产第一线的员工就要负直接责任与实时责任,而在管理、销售等后方部门工作的人主要负间接责任和事后责任。

第二,职责中要包括横向联系的内容。在规定某个岗位的工作职责时,必须规定这个岗位同其他单位、个人协同配合的要求,这样才能提高组织整体的功效。

第三,职责必须落实到每个人。职责只有落实到每个人,才能防止推卸责任的情况发生。没有分工的共同负责,实际上是责任不清、无人负责,必然导致管理上的混乱和效率低下。

经典案例

让责任左右员工

20世纪80年代中期,我国某重型汽车集团的三家汽车厂共同引进了奥地利斯泰尔公司的重型卡车技术,到20世纪90年代初,有大批采用斯泰尔公司技术制造的车投入中国市场。一次,斯泰尔公司一名年轻的售后服务人员到中国服务,见一辆斯泰尔车停在他们招待所的门口,车上落满灰尘。他从翻译那里得知,这辆车是另外的厂制造的,出了问题让公司来修,由于生产任务紧,来不及修理,只好停在这里。这位售后服务人员问明了情况后,二话没说,就一头钻进车底修了起来,翻译几次叫他吃完饭再修,他毫不理睬,直至修好为止。吃饭时他对翻译说:“只要是斯泰尔的车,不管是谁制造的,不管在哪里,都关系我们斯泰尔的形象,我有责任把它修好。”

美国管理学家洛伯研究发现,对于一个经理人来说,最要紧的不是他在场时的情况,而是他不在场时会怎样。如果只想让下属听上司的,那么当上司不在场时下属就不知道应该怎么办了。这种现象被称为洛伯定理。

洛伯定理告诉我们,要想让员工在上司不在场的时候知道该怎样做,就必须建立切实可行的制度和规程,并把责任落实到每个员工的身上。

(2)职位设计和权限委授。在合理分工的基础上要明确每个人的职责,一定的人对某项工作完全负责,是职位设计和权限委授所要达到的结果。能否达到这样理想的状态基本上取决于以下三个因素:

第一,权限。明确职责后就要授予一定的权力。任何管理都要借助于一定的权力。管理离不开对人、财、物的使用,没有一定的权力,任何人都不能对任何管理对象实施真正的、有效的管理。领导要克制自己的权力欲望,根据下属所承担责任的大小,授予他们相应的权力。在他们负责的范围内由他们独立进行决策,领导只在必要的时候给予帮助和支持。



第二,利益。权力的合理委授是完全负责所需的必要条件之一。完全负责就意味着责任承担者要承担全部的风险。任何人在承担风险的同时会将风险与收益进行权衡,然后才决定是否去承担这种风险。为什么有时上级放权,下级反而不要?原因就是风险和收益不对称,没有足够的利益可图。当然这种利益不仅仅是物质上的,还包括精神上的满足感。

第三,能力。能力是完全负责的关键。管理是一门科学,也是一门艺术。管理者要具有生产、技术、经济、社会、管理、心理等方面的科学知识,还要有处理人际关系的沟通协调能力、表达能力、决策能力等多方面的能力。科学知识、组织才能和实践经验构成了管理能力。每个人的能力是不同的,每个人的时间和精力也是有限的,因此,要根据每个人的具体情况,委授其相应的职责。

职责和权限、利益、能力之间的关系遵循等边三角形定理(图 1-3)。职责、权限和利益是三角形的三个边,它们是相等的,能力是三角形的高。根据具体情况,能力可以略小于职责,这样可以使工作富有挑战性。管理者在一定的岗位上,若总是感觉到能力不够,这样的压力会促使管理者自觉地学习新的知识,努力培养新的能力,还会注意发挥智囊的作用,慎重使用权限,获得利益时会产生更大的动力,努力把自己的工作做得更好。但是,如果能力过小,就会产生“挑不起”职责的后果。在分配职责的时候,要充分考虑到职责、权限、能力、利益的统一。

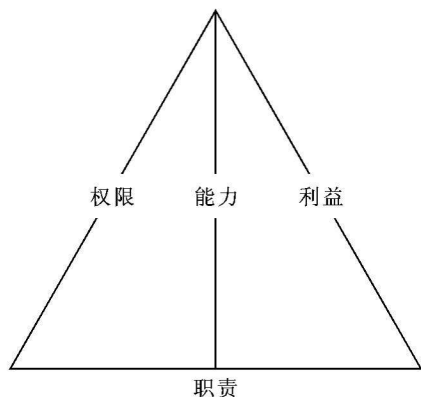


图 1-3 责权利的关系

(3)奖惩。人无完人,但人总是希望能实现自我发展的。对于每个人的工作表现及其绩效给予公正而及时的奖惩,有助于提高员工的工作积极性,挖掘员工的潜力,从而提高管理绩效。

要做到对员工奖惩的公正性、合理性,可以从以下几个方面努力:

第一,对员工的奖惩一定要以准确的考核为前提。如果考核的内容不细致、不准确,奖惩就难以做到恰如其分。因此,首先要使考核标准科学、公正、合理。

第二,对于表现好的员工要及时给予肯定和奖励,以便他们将良好行为坚持下去。奖励可以分为物质奖励和精神奖励,二者都是不可或缺的。如果长期忽视员工的工作成果,就会严重挫伤员工的积极性,不及时的奖赏会失去它的价值。

第三,及时而公正的惩罚必不可少。惩罚是利用令人不喜欢的事物或取消某些令人喜爱的事物而改变人的行为。惩罚会导致挫折感,在一定程度上会影响员工的工作热情,但惩罚的真正意义在于“杀一儆百”,利用人们害怕惩罚的心理,通过惩罚少数人来教育多数人。