

GAOZHI GAOZHUAN CAIJINGLEI ZHUANYE XILIE JIAOCAI

高职高专财经类专业系列教材

管理原理 (第3版)

Guanli Yuanli

黄志平 主 编



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

内容提要

本书是针对高等职业教育需要而特地编写的创新教材,内容包括“认识管理→计划→组织→领导→控制”5个学习项目(含25个学习任务),目的是培养学习者具备中层、基层管理岗位需要的综合管理能力。

本书也是教育部高等学校高职高专工商管理类教学指导委员会精品课程“通用管理技能综合运用”的配套教材,特色是:采用面对面教学+在线学习的“混合学习模式”,以“学习者学习”为中心设计学习内容,超越“慕课”的在线学习平台与资源开放,配置泛在化学习助手“Lotus9 超级课表”APP。本书还开发有“社交化智能学习社区 Lotus9”网站,聚合这门精品课程共享资源供学习者在线学习。

无论是经济管理专业的师生,还是在职从业者,均能从本书中获得有价值的思想和技能,当然,对有创业需求者更是良师益友。

图书在版编目(CIP)数据

管理原理/黄志平主编. —3版. —重庆:重庆大学出版社,2015.2

高职高专财经类专业系列教材

ISBN 978-7-5624-8724-1

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第287188号

管理原理 (第3版)

黄志平 主 编

责任编辑:孙先芝 版式设计:孙先芝

责任校对:贾 梅 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

自贡兴华印务有限公司印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:21.5 字数:445千

2015年2月第3版 2015年2月第7次印刷

印数:18 001—20 000

ISBN 978-7-5624-8724-1 定价:39.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

第3版前言

由重庆大学出版社 2006 年出版的教材《管理原理》(黄志平主编),经过众多高职院校多年使用后,得到了师生们的认可和肯定。鉴于职业教育的快速发展以及管理学领域研究成果的迭出,教材需要及时适应这些变革和需要,因此,主编在 2014 年重组编写团队,采用案例矩阵、项目教学的理念,编撰了升级版教材《管理原理(第 3 版)》。

《管理原理(第 3 版)》体系和结构为“1(认识管理)+4(典型的管理职能)”,设计了认识管理、计划、组织、领导与控制 5 个学习项目(含 25 个学习任务)。每个学习项目包括学习要求、学习内容、知识归纳、参考读物和案例讨论等学习单元,力求“以学习者为中心”来设计教材的学习内容,为学习者提供结构良好的学习指导和激励。

本书严格意义上来讲首先是学材(学习者用的材料),满足学习者的学习(目的)需要的,因此,教师可以根据学习者、个人阅历进行必要的个性化取舍组合。另外,建议学习者在学习过程中假设自己就是管理者(进行角色扮演),基于管理者角度思考和解决管理问题,同时,还需要熟悉案例涉及的行业知识,以确保案例矩阵教学的效果。

本书对应课程的教学尝试了“混合学习”模式,因而建设了“Lotus9 社交化智能学习社区”(<http://www.lotus9.cn>)、“108One 汽车生活导航社区”(<http://bbs.108one.cn>),以及配套的“慕课”形式“Lotus9 在线课堂”(<http://edu.lotus9.cn>)、“Lotus9 超级课表”APP,让学习者能够基于真实项目进行线上线下学习和实作。同时,作者创建了“在线教育”主题论坛“响石公园”(<http://bbs.lotus9.cn>),为关注“混合学习”课程的教师和学生搭建起体验、交流、分享的平台。

本书由黄志平教授(重庆电子工程职业学院财经学院院长、教育部全国电子商务职业教育教学指导委员会委员)主编,聂强教授(重庆电子工程职业学院院长、教育部全国商业职业教育教学指导委员会委员)主审。

本书主要编写工作由重庆电子工程职业学院(国家示范性高职院校)王秀卿(副教授)、朱彤(副教授)、向红梅(副教授)、刘春秋、罗炜(副教授)、汪麟、蒋寒宇、郭心毅(博士/副教授)共同完成,参与编写的还有重庆电子工程职业学院的吴传淑、刘盈含、冉鑫、苏科、王希琼(教授)、冯朝军(博士/副教授)、沈宇红、黄志君,对本书编写有贡献的还有沈宇华(重庆市朝阳中学)、杨海林(重庆商社汽贸有限公司运营管理部部长)、邵清东(北京络捷斯特科技发展有限公司总经理)、李昌庆(重庆星空人力资源有限责任公司总经理)、唐畅(重庆金科房地产开发有限公司副总经理)、汪照(重庆商社进出口贸易有限公司副总经理)、邓韵(重庆丽笙世嘉酒店人力资源总监)、赖礼芳(中海物流深圳有限公司运营总监)等。

本书编写过程中参考了大量互联网博客、管理专业论文,虽然无法一一列举文章和作者,但是,他们对本书的编撰有极大帮助,在此表示衷心感谢。鉴于再版时间紧张,本书编写设想中尚存未能充分实现的部分,其中的不足真诚期望读者反馈宝贵意见,以便在未来再版时能够得到改进和完善。



重庆市(虎溪)大学城

Email:huang_zp@126.com

2014年11月

学习项目 1 认识管理

学习要求

参考读物

1.1 管理与管理者

1.2 管理的演变与进化

1.3 环境

1.4 组织文化

1.5 管理决策

内容归纳

学习项目 2 计划

学习要求

参考读物

2.1 计划与目标

2.2 战略管理

2.3 调查与预测

2.4 计划编制

2.5 项目管理

内容归纳

学习项目 3 组织

学习要求

参考读物

3.1 组织结构设计

3.2 组织结构形式

3.3 人力资源管理

3.4 人员配备

3.5 规章制度

内容归纳

学习项目 4 领导

学习要求

参考读物

4.1 领导者及其行为

4.2 指挥

4.3 激励员工

4.4 薪酬管理

4.5 绩效管理

4.6 沟通与人际交往

内容归纳

学习项目 5 控制

学习要求

参考读物

5.1 控制的过程与类型

5.2 控制的方法

5.3 控制中的信息不对称

5.4 危机管理

内容归纳

参考文献

学习项目 1

认识管理

学习要求

能够充分理解组织与管理的内涵
能够区分管理者和操作者
说明学习管理史的价值
指出 20 世纪以前在管理方面的主要贡献
阐述科学管理的原则以及对管理的贡献
概括法约尔管理思想的主要观点以及对管理的贡献
解释韦伯的官僚行政组织思想
说明霍桑实验对管理的贡献
对比分析行为科学的各种流派的理论
理解环境的价值,区分外部环境和内部环境
定义组织文化,识别组织文化的特征
解释组织文化对管理的约束作用和培养过程

参考读物

《管理必读 50 种》	斯图尔特·克雷纳	海南人民出版社
《21 世纪的管理挑战》	彼得·德鲁克	三联书店出版社
《谁动了我的奶酪》	斯宾塞·约翰逊	中信出版社
《大话管理 100 年》	迈克尔·D.波顿	中国纺织出版社
《管理的历史》	摩根·威策尔	中信出版社
《惠普之道》	大卫·帕克	华夏出版社
《经理工作的性质》	H.明茨伯格	团结出版社

1.1 管理与管理者

案例

“惠普之道”

惠普公司 (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 简称 HP) 成立于 1939 年, 主要专注于生产打印机、数码影像、软件、计算机与资讯服务等信息技术业务。其由企业价值、企业目标以及高效的经营策略和管理方式三大内容共同组成的“惠普之道”确保惠普公司稳定地发展, “惠普之道”成为国内外众多企业的学习榜样, 国内赫赫有名的联想集团的很多管理思想和企业文化均源于此。

1. 依靠利润进行发展: 赢利是第一目标, 产品销售现购现付, 不予赊销, 通过为顾客提供优质产品和服务而不是降价来扩大市场份额, 将大部分利润用于再投资, 再加上职工购买股票的资金和其他现金收入, 作为发展所需的资金, 而不依赖长期贷款。

2. 致力于创新: 惠普公司一直在开发真正代表技术进步的产品, 并努力领会顾客的潜在需求, 生产了数以千计的革新产品。1966 年, 公司建立了惠普实验室作为公司的中央研究机构。多年来, 惠普每年用于研究与开发的开支占销售额的 8%~10%, 目前已超过了 10%。

3. 倾听顾客的意见: 在惠普公司, 为顾客服务的思想, 首先表现在提出新的思路和技术, 在此基础上开发有用的重要产品。顾客意见的反馈是很重要的, 有助于我们设计和研制出满足顾客实际需要的产品。

4. 对人的信任: 惠普公司聘用最优秀的人才, 强调密切配合的重要性, 鼓舞他们必胜的意志。这是惠普公司内在凝聚力和创造力的源泉。

5. 组织的扩展: 在迅速扩展的公司里, 组织结构必须频繁变动以适应市场变化的需要。20 世纪 60 年代, 惠普公司通过兼并取得了迅速的扩展。随着公司规模扩大, 并向多样化发展, 为避免机构臃肿, 惠普采取了分散经营的策略。

6. 组织的管理: 惠普的“目标管理”政策是指这样一套管理体系: 通过明确提出总目标并取得一致意见, 使人们能灵活地以他们认为最适合完成其职责的方式去致力于实现那些目标。它同控制管理方法恰好相反, 是分散管理的哲学、自由企业制度的精髓。

7. 对社会的责任: 公司有责任履行一个好的集体公民的义务, 包括对公司的职工、顾客、供应商和整个社会负有重要责任, 而不仅仅只是为股东赚取利润。

惠普公司发现,除了产品和服务之外,自己的管理也很有价值,也就当仁不让地推出了“惠普之道 MBA”,成立惠普商学院,由惠普公司的高层经理现身说法,利用“惠普之道”管理模式来赚取可观的利润,每天 400 美元/人的收费标准居然引来了学习热潮。

无形的管理具有有形的价值与力量。

1.1.1 组织(Organization)

管理学上讨论管理是针对组织而言的,首先就从人造组织的内涵开始管理学的研究吧。组织是完成特定使命的人有系统地组合成的团体。组织通常具备 3 个特征:有明确的目的(管理者动力来源和管理活动的目标与标准)、由人组成、设计有系统性的结构。组织创立的理由会逐渐演化为组织的传统,甚至成为组织文化核心——组织精神的来源,对组织的运行产生重要影响。需要区别的是,平常人们使用组织这个词汇通常会有两层含义,组织等同于团体,或者组织等同于特制的活动,管理学上都在使用。

世界经理人文摘有限公司、重庆职业技术学院、香港长江实业(集团)有限公司、中国共产党北京市委员会、美国华人“百人会”、德国戴姆勒-奔驰公司、国际足球联合会、新浪网、中国青少年发展基金会等都是组织。

组织类别千差万别,可以用不同的标准进行分类,从是否有助于管理以满足成员心理需求的角度来分类,可将组织分为正式组织和非正式组织。管理学将精力集中在正式组织的管理问题上进行研究。

1) 正式组织

正式组织是经过有计划的设计,将组织的活动分配给各层次,做出系统的综合并由规则来支持职责,并强烈地反映出管理者的思想和信念,但其成员并不一定重视或接受管理者的社会、心理和行政的假设。

正式组织具有以下特征:经过规划而不是自发形成的。其组织机构的特征反映出一定的管理思想和信念;有十分明确的组织目标;讲究效率,协调处理人、财、物之间的关系,以最经济有效的方式达到目标;分配角色任务,影响人们之间关系的层次;建立权威,组织赋予领导以正式的权力,下级必须服从上级;制订各种规章制度约束个人行为,实现组织的一致性;组织内个人的职位可以相互替代。

2) 非正式组织

非正式组织是在满足需要的心理推动下,比较自然地形成的心理团体,其中蕴藏着

浓厚的友谊与感情的因素,诸如同学会、老乡会、家族和兴趣爱好者协会等。

非正式组织的特征:组织的建立以人们之间具有共同的思想,相互喜爱,相互依赖为基础,是自发形成的;组织最主要的作用是满足个人不同的需要;组织一经形成,会产生各种行为规范,约束个人的行为。

非正式组织对正式组织来讲,具有正反两方面的功能。非正式组织的正面功能主要体现在:非正式组织混合在正式组织中,容易促进工作的完成;正式组织的管理者可以利用非正式组织来弥补成员的能力与成就的差异;可以通过非正式组织的关系与气氛获得组织的稳定;可以运用非正式组织作为正式组织的沟通工具;可以利用非正式组织来提高组织成员的士气等。非正式组织的负面功能主要体现为可能阻碍组织目标的实现等。

3) 企业

典型的组织通常是指企业。企业是生产要素的所有者为追求自身的利益,通过契约方式组成的经济组织,具体而言是从事商品生产与经营活动,自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的,具有法人地位的经济组织。

企业按照财产组织形式和所承担的法律地位,可以分为个人业主企业、合伙企业、公司企业,现代企业制度下通常选择公司企业形式。个人业主企业由单个人出资举办,并且由出资者完全经营管理,在企业经营失败出现资不抵债时,需要用出资者个人的家庭财产来抵偿,属于自然人企业。个人业主企业具有成立简单、经营灵活、无限责任、连带风险的特征。合伙企业由两个或者两个以上的个人出资成立,合伙人按照出资比例参与经营、承担责任、分享收益,属于自然人企业。合伙企业具有成立简单、经营灵活、无限责任、连带风险的特征。公司制企业由两个以上的出资者按照法定程序组建,当企业经营失败出现资不抵债时,以所出资金额为限承担有限责任,不需要用出资者个人的家庭财产来抵偿,属于法人企业。公司企业具有成立复杂、注册要求高、经营规范、有限责任、风险受控的特征。

企业应该按照现代企业制度来运营,适应市场经济特征要求,以完善的企业法人制度为基础,以有限责任为保障,以公司制为主要组织形式,符合“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。产权清晰是指出资者享有企业财产所有权、企业享有独立的法人财产权、管理者享有经营管理权,三权分立且相互制衡。权责明确是指企业享有独立的法人财产权,负责资产的保值和增值,自主经营、自负盈亏。政企分开是指政府行使行政管理职能,不干涉企业的经营管理活动,企业自主经营、自负盈亏。管理科学是指管理者应该建立完善的组织结构、合理的规章制度,运用科学的管理方法进行管理。股份公司组织结构如图 1.1 所示。

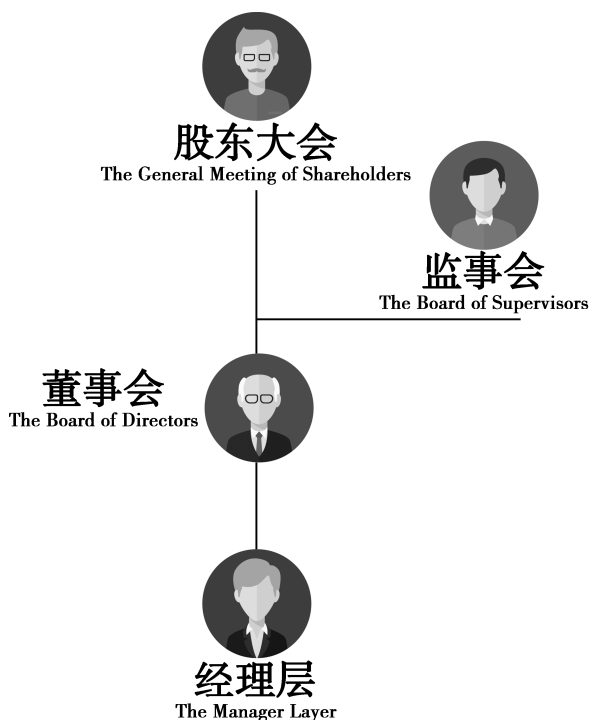


图 1.1 股份公司组织结构

1.1.2 管理(Management)

任何组织的生存都是以开展活动为基础的,开展任何活动都需要必备的条件,诸如人、财、物、技术、信息、时间等,这些条件被称为组织的资源(生产要素)。要确保组织生存就必须将所拥有的资源充分运用,使得输出的结果超过输入的资源。

管理是管理者有效配置组织的各种资源,以实现组织目标的活动与过程。通常的理解,管理是通过计划、组织、领导、控制等环节来协调人力、物力、财力等资源,以期有效地达成组织目标的过程。因此,管理总是力求做到资源输入最小化和结果输出最大化,在资源的约束范围内,尽可能追求管理的效率与效益。管理系统如图 1.2 所示。

资源是指可利用的、有助于目标达成的条件。资源是做任何事的必备条件,任何的管理都是资源的管理,资源就是管理的对象。组织的发展本质是资源的物质(形态)变换。

资源是做任何一件事的基础,目标追求的差异会导致资源需求的差异。技术密集型、资本密集型和劳动力密集型生产体现出所倚重的资源差异,分别为知识技术、金钱资本、劳动力。

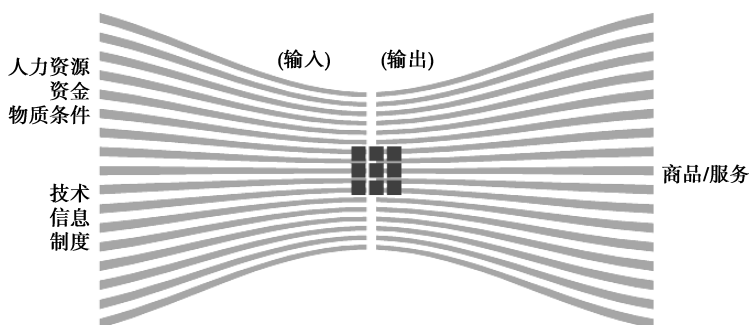


图 1.2 管理系统

任何个人、任何组织,都会存在相对优势的资源基础,资源的优势是在时间区域内动态变化的,网络时代的企业可以借助知识资源实现跨越式发展,短期内超越依赖传统资源的传统企业、企业的跨国经营正是在寻求更多的资源优势,回避自身的资源劣势。

任何个人、任何组织所拥有的资源都是有限的(稀缺的),管理正是在资源的有限性和欲望(目标)的无限性的矛盾中出现,追求组织目标、外部环境与内部条件的动态平衡,来实现管理的效率与效益体现。

调用资源都是有代价的(资源使用成本),管理总是力求做到资源输入最小化和结果输出最大化,在资源的约束范围内,尽可能追求管理的效率与效益。



参考资料:华为技术有限公司

华为公司概况如表 1.1 所示。

表 1.1 华为公司概况

公司名称	华为技术有限公司	员工数	150 000 人(2013 年)
外文名称	HUAWEI	首席执行官 CEO	任正非
总部地点	中国深圳市龙岗区坂田华为基地	董事长	孙亚芳
成立时间	1987 年(丁卯年)	宣传语	华为,不仅仅是世界 500 强
经营范围	为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的 ICT 解决方案和服务	所获荣誉	世界 500 强(2014 年第 285 位)
公司性质	民营企业	网络	2G、3G、4G
公司口号	丰富人们的沟通与生活	合作营业商	中国移动、中国联通、中国电信等
年营业额	385 亿美元(2013 年)	产品	路由器、LTE、敏捷网络、智能终端

资料来源: <http://www.huawei.com>.

- 人力资源

截至 2013 年 12 月 31 日,华为全球员工总数为 15 万余人,服务于华为的不同业务领域,其中研发员工比例达 45%(图 1.3)。近年来,华为海外员工本地化率持续增加,2013 年达到 79%。在海外,2013 年中高层管理人员本地化率达 20.7%。当前,华为外籍员工总数接近 3 万人,来自全球 160 个国家和地区。

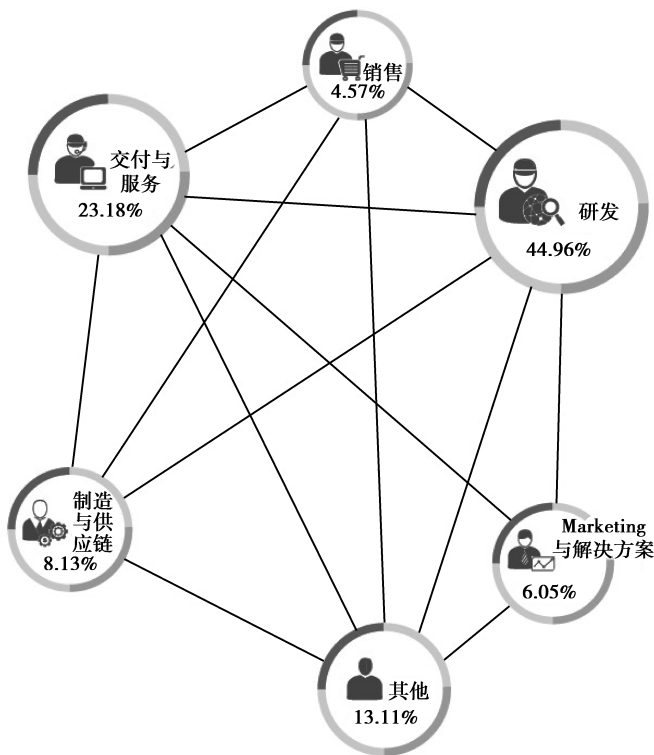


图 1.3 华为各领域员工构成图

华为不仅遵守当地法律规定的最低工资标准等要求,而且还推行了具备一定市场竞争力的薪酬制度。2013 年培训总人次达 1 162 848,人均培训学时 37.29。华为还建立了完善的员工保障体系,为全球员工构筑起“全覆盖”的“安全伞”,2013 年华为全球员工保障投入达人民币 63 亿元。

- 资金资源

华为公司近 5 年财务概要如表 1.2 所示。

- 技术资源

华为在德国、瑞典、美国、印度、俄罗斯、日本、加拿大、土耳其、中国等地设立了 16 个

研究所,进行产品与解决方案的研究开发人员约 70 000 名(占公司总人数 45%)。截至 2013 年 12 月 31 日,华为累计申请中国专利 44 168 件,外国专利申请累计 18 791 件,国际 PCT 专利申请累计 14 555 件,累计共获得专利授权 36 511 件。2013 年,华为研发费用支出为 30 672 百万元,占收入的 12.8%。近 10 年投入的研发费用超过 151 000 百万元。

表 1.2 华为公司近 5 年财务概要

项 目 \ 年 度	2013	2012	2011	2010	2009
销售收入/百万元	239 025	220 198	203 929	182 548	146 607
营业利润/百万元	29 128	20 658	18 796	31 806	22 773
营业利润率/%	12.2	9.4	9.2	17.4	15.5
净利润/百万元	21 003	15 624	11 655	25 630	19 430
经营活动现金流/百万元	22 554	24 969	17 826	31 555	24 188
现金与短期投资/百万元	81 944	71 649	62 342	55 458	38 214
运营资本/百万元	75 180	63 837	56 996	60 899	43 286
总资产/百万元	231 532	210 006	193 849	178 984	148 968
总借款/百万元	23 033	20 754	20 327	12 959	16 115
所有者权益/百万元	86 266	75 024	66 228	69 400	52 741
资产负债率/%	62.7	64.3	65.8	61.2	64.6

● 核心价值观

①成就客户:为客户服务是华为存在的唯一理由,客户需求是华为发展的原动力。我们坚持以客户为中心,快速响应客户需求,持续为客户创造长期价值进而成就客户。为客户提供有效服务,是我们工作的方向和价值评价的标尺,成就客户就是成就我们自己。

②艰苦奋斗:我们没有任何稀缺的资源可以依赖,唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖。奋斗体现在为客户创造价值的任何微小活动中,以及在劳动的准备过程中为充实提高自己而做的努力。我们坚持以奋斗者为本,使奋斗者得到合理的回报。

③自我批判:自我批判的目的是不断进步,不断改进,而不是自我否定。只有坚持自我批判,才能倾听、扬弃和持续超越,才能更容易尊重他人和与他人合作,实现客户、公

司、团队和个人的共同发展。

④开放进取:为了更好地满足客户需求,我们积极进取、勇于开拓,坚持开放与创新。任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理,只有转化为商业成功才能产生价值。我们坚持客户需求导向,并围绕客户需求持续创新。

⑤至诚守信:我们只有内心坦荡诚恳,才能言出必行,信守承诺。诚信是我们最重要的无形资产,华为坚持以诚信赢得客户。

⑥团队合作:胜则举杯相庆,败则拼死相救。团队合作不仅是跨文化的群体协作精神,也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

• 公司治理(结构)

华为公司以客户为中心、以奋斗者为本的核心价值观,持续改善公司治理架构、组织、流程和考核,使公司获得长期有效增长。华为公司治理架构如图 1.4 所示。



图 1.4 华为公司治理架构

组织的类型差异、所处的时代和文化传统迥异将导致管理所依赖的资源 and 核心有差异,传统组织对人、财、物等硬件资源依赖程度高,新兴组织转向依赖技术、信息、时间等软件资源。从福特汽车公司的流水线生产到洛克菲勒的石油帝国,从可口可乐饮料横扫全球到微软的工业化软件帝国,从雅虎网站创造新经济神话到……显而易见的事

实在反复印证这个结论。

管理是一切社会组织都存在的活动,主要解决的是集体劳动中的关系优化问题,寻求更高的效率和效益,以有限的资源满足人们无限的欲望。尽管我们讲解管理问题时,所列举的事实常常来自于企业,但是形成“管理是企业才有的事”的观点是错误的,不幸的是许多人已经形成这样的固定认识,应该说管理是通用的、有共性的,组织的不同并不会导致管理上的质的差别。

管理既是科学,又是艺术。首先,表现在管理追求因素之间的动态平衡,追求有限资源与无限需求、组织利润与用户满足、人际关系与工作事物等的平衡;其次,组织活动中认知性的知识或可编撰的知识是科学,组织活动中体验性的知识或意会的知识是艺术;最后,麦克尔·卡里瑟斯的《我们为什么有文化》中“婴儿达到目的的主要‘工具’是另一个他熟悉的人”与管理的通俗理解“管理就是通过他人来做所要做的事情”何其相似,管理方略应该是“贤哲居上,能者居中,工者居下,智者居侧”。

1.1.3 管理者(Manager)

任何组织要确保组织的正常运转,就必须对组织的成员进行分工,有人充当管理者,有人充当操作者。管理者(Manager)是指挥其他的人,操作者(Operatives)是接受其他人指挥的人。管理者在组织中通常根据职责权限划分为基层管理者(执行层)、中层管理者(沟通层)和高层管理者(决策层)。

管理人员,尤其是高级管理人员的主要任务是:制订战略目标、发展计划、整体策划、政策规定等,并负责进行强有力的推进。操作者(被管理者)的主要任务是:了解单位的目标,按照规定要求,处处考虑成本,努力进行创造并认真完成分内的工作。

高级管理人员由于要进行整体策划,设定目标,为单位的发展而制定政策,就要求他们具有远见的预测能力、果断的决策能力和有效的推行能力。普通操作者由于要达到已设定的目标,因此,应具有较高的技术能力、协调能力、独立的工作能力和有创造精神的奋斗能力。

管理者在组织中能够起到多大的作用,有两种截然不同的观点:有人认为管理者是组织成败的关键,有人认为管理者的作用并非像人们想象的那么多。

全球华人首富李嘉诚从一贫如洗的杂货店学徒开始白手起家,创立香港长江实业有限公司,经过30多年的悉心经营,发展成为涉足房地产、公共事业、酒店业、信息业等众多行业的产业巨头。截至2000年,李嘉诚家族拥有控制市值14036亿港元的财产(投资),占据香港股市市值的1/3,成功的管理在其中起到了非凡的作用。

优秀的管理者能够“变稻草为金条”,因此管理者越来越成为受人关注的专门职业,国外已经形成专业化的管理人才(职业经理人)市场,职业经理人在国内外人才市场受到追捧。1999年,美国企业首席执行官的平均收入是蓝领工人的475倍,差距还在逐年

加大,反映出高级管理人员在企业管理中的作用巨大。

公司制的组织中,治理结构包括了股东大会、董事会、监事会和总经理,都具有对公司经营管理的管理权力。但是,在管理学中通常理解的管理者是董事会成员、总经理等。



故事中的管理:曲突徙薪

有位客人到某人家里做客,看见主人家灶上的烟囱是直的,旁边又有很多木材。客人告诉主人说,烟囱要改曲,木材须移去,否则将来可能会有火灾,主人听了没有作任何表示。

不久主人家里果然失火,四周的邻居赶紧跑来救火,最后火被扑灭了,于是主人烹羊宰牛,宴请四邻,以酬谢他们救火的功劳,但并没有请当初建议他将木材移走、烟囱改曲的人。

有人对主人说:“如果当初听了那位先生的话,今天也不用准备筵席,而且没有火灾的损失,现在论功行赏,原先给你建议的人没有被感恩,而救火的人却是座上客,真是很奇怪的事呢!”主人顿时醒悟,赶紧去邀请当初给予建议的那位客人来吃酒。

管理心得:

一般人认为,足以摆平或解决企业经营过程中的各种棘手问题的人,就是优秀的管理者,其实这是有待商榷的。俗话说:“预防重于治疗”,能防患于未然之前,更胜于治乱于已成之后,由此观之,企业问题的预防者,其实是优于企业问题的解决者。

1.1.4 管理职能

管理是通过管理职能来实现的,管理职能说明了管理应该做些什么。美国加利福尼亚大学洛杉矶分校教授哈罗德·孔茨与西理尔·奥唐奈在 20 世纪 50 年代撰写了最畅销的管理学著作《管理学原理》,提出管理职能的经典划分是计划、组织、人事、领导和控制,现在通常简化为计划、组织、领导和控制 4 方面工作。

1) 计划(Planning)

计划是对未来活动的预先谋划和安排,计划是识别与设定目标,以及决定如何达成目标的过程。这个过程包括预测组织内外环境变化、选择目标、制定战略、拟订方案、编制计划等。涉及决定组织的追求目标,实现目标的行动线路,以及如何配置资源来实现目标。

计划是管理的首要职能。行使这个职能(或者完成“目标的制定和规划”作业)的目的是:明确企业活动的目标,或者活动方向和内容、要求;对如何达到目标进行安排规划和论证。计划是项困难的工作,其结果可能是战略也可能是报告。