

管理 十日谈

GUANLI
SHIPITAN

成刚\著

GUANLI
SHIPITAN

管理是一门迷人、实用的学科。有效
管理是每个人的事情，我们要像管理者那
样去学习、思考、领悟和实践管理

管理十日谈

成 刚 著

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理十日谈/成刚著. —上海:上海交通大学出版社,
2005

ISBN7-313-03990-5

I. 管... II. 成... III. 管理学—基本知识
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第022786号

管理十日谈

成刚 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

昆山市亭林印刷有限责任公司印刷 全国新华书店经销
开本:787mm×960mm 1/16 印张:21.75 字数:329千字

2005年4月第1版 2005年4月第1次印刷

印数:1—4050

ISBN7-313-03990-5/C·080 定价:34.00元

版权所有 侵权必究

前言

20 世纪最重要的技术创新是什么？是采用抗生学和免疫技术，将人类的寿命延长了两倍吗？是汽车、飞机的出现对传统距离的重新定义吗？是推动我们进入新经济时代的如电话、电视、计算机和网络技术吗？所有这些技术创新都大大地改变了我们的生活。但如果没有另外一门学科的介入，那么上述和谐技术就不可能如此迅速地、广泛地被人们掌握和普及。这个学科就是管理学，它是一系列让组织机构运作的思想和实践的总结。管理学的发展，让各种组织机构成为实现现代社会很多工作的载体。

——琼·马格丽塔

人类自从有了共同劳动就伴随着产生了管理活动，在实践中一些人善于观察与总结，积累出点点滴滴的思想。在这种过程中又总有那么几个能站在巨人肩膀的带有理性思维的人通过对管理思想的归纳、概括，使之系统化、科学化，形成管理理论，并用以指导实践。在管理实践中加以检验、丰富与发展，又在新的环境中产生新的思想，形成新的理论，周而复始，推动了人类文明的进程（见图）。



图 管理实践·思想·理论

如今，说起理论，许多人会皱起眉头，现实中也确实有一些没有经过系统的管理理论训练的成功人士。但是，没有较为系统的理论，你就不能弄明白周围到底发生了什么，相互之间有什么联系。一种好的理论并不是要你按什么样的指令来做，而是帮助你思考与分析周围的环境，找到问题的关键。外部环境的变化越多，基本的原理就显得更加的重要。

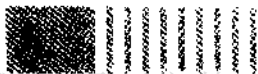
管理是一门科学加艺术的学问，是感性与理性相结合的产物。管理





知识意味着：无论你怎么称呼管理本身，我们将要像管理者那样思考，我们需要不断学习和领悟管理学。在接下来的十天里，夜晚代表感性，白天代表理性，我们一起来学习和领悟管理学。

让我们开始吧！



目 录

第1天 管理·目标·效率——管理与管理者 / 1

夜晚：夜光皎洁 / 3

一、对管理的理解 / 5

二、组织的使命与目标 / 8

三、管理者画像 / 11

白天：朝霞漫天 / 19

一、管理职能 / 19

二、管理者的角色 / 26

三、管理理论与实践的聚焦 / 22

晚餐阅读与思考：合资企业的中方合作伙伴

对实际经营和管理的贡献几乎为零 / 41

第2天 营销会使推销成为多余吗？——以顾客为导向 / 45

夜晚：月色朦胧 / 47

一、营销最终会使推销成为多余 / 49

二、营销策略中的伦理 / 53

三、提高顾客满意度——组织获取不尽利润的源泉 / 57

四、提高顾客满意度与公司利润之间是否有矛盾 / 59

五、顾客满意度的复杂性 / 61

白天：阳光透过云层的缝隙照在我的身上 / 65



- 一、营销哲学 /65
- 二、营销理念的四大支柱 /68
- 三、产业先见与超越顾客导向 /73
- 四、顾客满意调查表 /75
- 五、建立顾客投诉制度 /76
- 六、顾客流失 /78
- 晚餐阅读与思考：宝洁：把顾客放到产品里去 /81

第3天 文化·伦理·人 /85

- 夜晚：月光朦胧 /87
- 一、文化 — 一个强大而又神秘的因子 /87
- 二、伦理的管理功能 /96
- 三、强调伦理会得到回报吗 /102
- 四、企业文化 /105
- 白天：大雾弥漫 /112
- 一、市场经济的文化动因 /112
- 二、企业利益相关人与企业伦理 /117
- 三、企业的社会责任 /124
- 晚餐阅读与思考：罗伯特·欧文 /133

第4天 管理与分享信息 /135

- 夜晚：寒流警报、十五的月亮 /137
- 一、从美国空军“神童小组”说起 /137
- 二、作为工商业基本语言的数字 /139

三、“数字情结”的提醒	1443
白天：晴朗寒冷	1448
一、管理科学	1448
二、信息的收集与分享	1452
三、信息技术与组织管理	1456
四、价值观的颠倒：从消费社会到信息社会	1457
晚餐阅读与思考：数字化开立医院管理新通路	1459
第5天 激励	1463
夜晚：月光如水	1465
一、从“猎人与猎狗的故事”开始说激励	1465
二、从“最佳雇主”的评比看员工的需求	1467
三、正确认识人与金钱	1470
四、一个案例与一条路径和一个公式	1472
白天：寒流已过，气温回升	1476
一、激励及其过程	1476
二、激励理论的分类	1478
三、激励系统的设计	1488
晚餐阅读与思考：不增加薪酬福利 如何激励员工	1494
第6天 领导：别忘了我们都是人	1495
夜晚：月光若隐若现	1497
一、领导从何而来	1497
二、我们都是人，而人最需要的是——信任	1500



三、领导·服务·诚信·职业化 / 203

四、关于沟通 / 207

白天：阴转多云 / 213

一、管理者向人泼冷水，领导者则激励人的热情 / 213

二、人性假设与领导风格 / 216

三、重塑领导 / 219

晚餐阅读与思考：一位大国总统的就职演说 / 224

第7天 组织减肥运动 / 227

夜晚：中到大雨 / 229

一、人力资源部经理的困惑 / 229

二、金字塔组织 / 232

三、组织扁平化 / 234

四、留人与提高效率之间的冲突 / 236

白天：雨转晴天 / 240

一、组织的几对有关概念 / 240

二、几种典型的组织结构 / 244

三、组织结构的创新 / 248

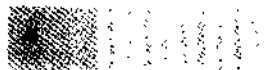
晚餐阅读与思考：2004年中国人力资源管理八大热点 / 252

第8天 管理培训师——一个极具挑战性的职业 / 257

夜晚：月光洒在我的桌前 / 259

一、树立自己特有的教学和培训理念 / 259

二、心态与激情 / 264



三、不断拓展自己的知识领域,形成“T”知识结构	1262
四、讲义的编排	1262
五、做一个有效的管理者	1263
六、组织互动培训课堂的一些分享	1264
白天:空气中充满了激情但却有点躁	1267
一、工商管理培训新理念	1267
二、认识培训产业链	1269
三、互动培训的理念和方法	1273
晚餐阅读与思考:反复强调创造性的重要	1278
第9天 用另一只眼睛去看	1281
白天:多云	1283
一、SWOT分析	1283
二、BCG模型	1287
三、跟着外部环境跑与塑造核心专长	1288
四、一定要使成交价高于自己的成本合理吗	1293
五、顾客导向定价的一个成功的实践	1296
六、三角形冰箱与柔性制造系统	1299
晚餐阅读与思考:换一种视角	1302
第10天 平衡之美	1307
白天:上午有雾,午后见晴	1309
一、权衡现在和未来——今天与明天的平衡	1309
二、消费者对公司产品的需求量越大越有利吗	



一 组织愿意和能够提供的量与消费者对本组织提供的产品的需求量之间的平衡 /342

二、顾客的满意度越高越好吗

——在利益相关者之间的平衡 /345

四、平衡记分卡 ——在滞后指标和超前指标之间的平衡 /347

五、冲突管理——降低与激发冲突的平衡 /324

六、“管理绳子”理论 ——制度与感情的平衡 /326

晚餐阅读与思考：中西管理之“太极博弈” /330

参考文献 /335

后记 /336



第1天

管理·目标·效率

管理与管理者

学习和运用管理,首先应了解和把握管理的特点。管理具有科学性和艺术性双重特征,最能体现出管理的本质特征。组织中的管理活动可以分成两大类:一类是程序性活动;另一类是非程序性活动。所谓程序性活动是指有章可循,照章运作就可取得预期效果的管理活动;在处理这类活动时要求管理者更多地运用科学理论,这些理论不会因为地域、文化和社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。非程序性活动是指无章可循,需要边运作边探讨,需要发挥管理者主观能动性的管理活动。在处理这类活动时,要求管理者具备更多的艺术性。程序性活动和非程序性活动之间是可以相互转化的。

管理的科学性强调的是科学的管理理论对管理活动的指导作用,管理的艺术性强调的是管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。管理的科学性和艺术性并不相互排斥而是相互补充。不重视管理的艺术性,科学的管理理论只是一堆僵硬的教条;不注重管理的科学性,只强调管理的艺术性,这种艺术性只会导致随意性,给组织带来混乱和低效率。

夜晚：月光皎洁

情况测试卷

只限三分钟

- (1) 请先阅读完再做；
- (2) 在这张纸的右上角写下尊姓大名；
- (3) 在这张纸的右上角把写下的“大名”圈出来；
- (4) 在这张纸的左上角画五个正方形；
- (5) 在刚才所画的正方形中各画一个十字；
- (6) 在正方形的四周画一个圆圈；
- (7) 在这张纸的右下角签上您的名字；
- (8) 在签名下写上三个“好”字；
- (9) 在右上角写下的“大名”下画一道直线；
- (10) 请在这张纸的左下角画一个十字；
- (11) 在刚才所画的十字四周画上一个圆圈；
- (12) 在这张纸的背面计算一下 70 乘 30 的答数；
- (13) 在第 8 题中的“好”字上画一个圆圈；
- (14) 在这张纸的背面计算 23 加 32 ，再加上 23 的和；
- (15) 从您刚才的答数中减去 23 ，再加 13 等于多少？
- (16) 请您认真核对一下刚才的计算；
- (17) 在左上角的五个正方形中各点一个点；
- (18) 在以上所有题目的序号中请把双数圈出；
- (19) 感觉是否有人已经做完；
- (20) 现在您已经仔细地读完了，请只做(1)、(2)题的工作。





这张“情况测试卷”是我在管理学和对企业中、高层管理者进行有关管理学学位课程与培训课程的开场。我的做法是先宣布规则：

(1) 在我宣布开始后统一开始；

(2) 完成后请举手，不许与他人讲话。在三分钟内完成者举手后，我会告知其所用的时间。第一个人完成举手后，我把他所用的时间，比如 45 秒，在教室里边走边大声喊三遍：45 秒，45 秒，45 秒。

宣布开始后，你会发现所有的人都很紧张、认真地画着、计算着，纸被翻过来翻过去好几遍；你还能看到有些人完成后不举手告知却探前探后地指点他人，有些人会心地一笑，有些人气得脸都发白了。

三分钟后还有人埋头在做，此时应及时宣布结束，请大家都停下来，请没做完的人看看第 20 题。当我问：“大家的感受怎样？”许多人会异口同声地喊：“上当了！”有一次，一位头发花白的老先生半开玩笑地说：“被你这丫头耍了”。我会请第一个完成的人和还未完成的谈谈各自的感受。总的说来，第一个完成的人基本上是先浏览一遍后直接按第 20 题的要求来做的。接下来，我会问这样几个问题：

(1) 我们在做什么？

(2) 当我连喊三遍 45 秒时，为什么没有一个人抬起头看我一眼，问我一言，你们心里是怎么想的？

(3) 若一开始就按要求做，情况是不是会好一点？

(4) 我做这个商业游戏的目的是什么？你的脑海里会闪现出哪些词汇？

这个小小的三分钟的“情况测试”其中包含了管理、目标、效率这样一个较大的命题，如果我们面对管理者就什么是管理、目标，如何提高效率而论，对方心中一定会说：这些道理谁不知道！可就在这开场的三分钟里，你就会发现许多人早已习惯了固有的思维，倾向于用经验来对待问题，其结果马上得到的反馈是低效率。使管理者们在“气愤”之余，能有一些反思与反省。这个三分钟的活动涉及到这样一些词汇：管理、目标、效率、规则、环境。

我对管理最早的体验来自初中的班主任——一位敬业、严谨，具有人格魅力的中年数学老师。那时正是男女授受不亲，课桌上画满了三八线的时代。我们班的干部结构是我——一个个子不高的女生是正班长，一位又高又大的长了淡淡的胡须的男生任副班长，为此副

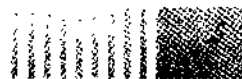


班长和一堆男生心中不服气，常想出种种坏招来对待我。记得一个下午的自修课，我在两位姐们的搀扶下艰难地爬上了叠放在课桌上的椅子上往黑板的上方贴“好好学习、天天向上”八个大字，底下几个女生在此起彼伏地喊：“右边高点、左边低点”。男生在起哄。这时夏老师走进教室一声不发地走了几圈。我勇敢地在姐们的帮助下跳下课桌，一脸自豪掩盖着内心的恐惧和后怕。老师把我喊出教室，在门前的一棵树下对我说：“你是班长应该以身作则，但并不意味着去做你做不了的事，作为一班之长，更重要的是你应该学会调动每个同学的积极性，分配任务让人家都尽自己的力量为班集体做贡献。像今天的这件事，你就应该布置给王心和（副班长），他会比你做得更好，而且也不会费你这么大的力，万一从椅子上摔下来怎么办！”听了老师的话，我满肚子的委屈。

四年后，当我坐在复旦大学管理学院的课堂里讨论“什么样的厂长好——是一身油污天天泡在车间里还是西装笔挺地坐在办公室里”时，我的眼前一下子浮现出大树下的那一幕，在那个不讲管理的时代，我的班主任就把泰罗的“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”的思想用理论联系实际的方式灌输给了做了七年班长的十几岁的少女的心中。

一、对管理的理解

什么是管理(Manage)，许多著名的管理学家都给管理下过这样那样的定义。“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗(Frederick Winslow Taylor)认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”，(《科学管理原理》第157页，中国社会科学出版社1980版)。在泰罗看来，管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是：“管理就是制定决策”(《管理决策新科学》第37页，中国社会科学出版社1982年版)。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”(《管理——任务、责任、实践》，第2~5页，中国社



会科学出版社,1987年版)。亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后,它就产生了整整一个世纪的影响,对西方管理理论的发展具有重大的影响力。法约尔认为,管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成的:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定,形成了管理过程学派。孔茨(Koontz)是二战后这一学派的继承与发扬人,使该学派风行全球。

对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释,我们可以发现管理工作的许多基本点,如管理的出发点、管理的目的、管理的职能及其重要性。基于这样的基本点,本书突出强调管理职能,并把管理定义为:管理是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以使达成既定的组织目标的过程。这一概念可以从以下几个方面加以理解:

(1) 管理的职能就是建立可以运作的组织。它隐藏在所有的理论和工具之下,隐藏在所有的专业知识之下,肩负着改变我们经济和生活的艰巨使命。可以说,管理是我们每个人都无法回避的事。

(2) 管理过程是一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制。

(3) 管理活动具有很强的目的性。计划、组织、领导、控制等管理的具体活动都是围绕组织的目标进行的,管理活动的目的就是实现组织的目标。组织是管理研究的主要对象,虽然各种组织的目标表述不同,但不管什么样的组织,都要重视效率和效果问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

(4) 管理活动要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织目标在有效果、有效率这一双重目标下实现。管理的核心在于对现实资源的有效整合。传统意义上的资源主要是指人、财、物,强调的是那些内部的、有形的资源。现代意义上的资源包括组织内部和外部的资源,有形和无形的组织资源。从一定程度上讲,组织间的管理实际上是对资源利用效果的较量,谁在这一领域取得了成功,谁也就获得了竞争的优势。

(5) 管理活动是在一定的环境下进行的,任何组织都存在于一定

