

21

世纪
管理学教材



主 编/苗雨君 赖胜才
副主编/邵仲岩 赵 卓

管理学

——原理·方法·实践·案例

Management



清华大学出版社

21
世纪
管理^学教材



主 编/苗雨君 赖胜才
副主编/邵仲岩 赵 卓
参 编/仲维维 毕颜杰 梁 敏
主 审/盛秋生

管理学

——原理·方法·实践·案例

Management

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书对管理知识的介绍以目前被人们普遍接受的管理过程学派的思想为基础,在介绍管理基本概念、基本原理和方法、管理与环境等内容的基础上,以计划、组织、领导、控制和创新五大职能为核心,以管理思想的演变和管理的热点问题为管理实践内容,展开对管理的主要原理、方法的学习与实践。全书分为三篇:基础篇、职能篇和实践篇,每章在内容体系安排上按照“章前导读—理论与方法—实践训练—素质拓展—案例阅读—管理游戏”的结构进行写作。本书构思新颖,实用性强,具有一定的知识性、实践性和趣味性,是一本颇有新意的管理学教学方法论新著。

本书适合作为经济管理类专业本科教材,也可作为研究生和企业岗位培训的教科书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理·方法·实践·案例/苗雨君,赖胜才主编. —北京:清华大学出版社,2009.9
(21世纪管理学教材)

ISBN 978-7-302-21051-1

I. 管… II. ①苗… ②赖… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第157807号

责任编辑:杜春杰

封面设计:唐韵设计

版式设计:杨 洋

责任校对:姜 彦 张彩凤

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:25 字 数:530千字

版 次:2009年9月第1版 印 次:2009年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:33.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系
调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:034971-01

前 言

“管理学”是经济管理类专业的一门专业基础课程，也是一门入门课程。但遗憾的是，管理学从教和学来说，都让老师和学生感到棘手。所有的管理者一生都在以这种或那种方式进行管理的实践，而当有效的管理理论被充分研究并整理出来后，实践它们却再次成为难题。本书对管理知识的介绍以目前普遍被人们接受的管理过程学派的思想为基础，在介绍管理基本概念、基本原理和方法、管理与环境的基础上，以决策与计划、组织、领导、控制和创新五大职能为核心，以管理思想的演变和管理的热点问题为管理实践内容，展开对管理的主要原理、方法的学习与实践。每章附有实训项目，通过练习和游戏，做到寓教于乐，引导学生思考其中蕴涵的管理思想和管理方法，目的是让学生在学学习时能够感受到管理理论的趣味性和可操作性。

本书编写分为三篇：基础篇、职能篇和实践篇。基础篇包括管理与管理学、管理基本原理与方法、管理与环境三部分内容；职能篇包括决策与计划、组织、领导、控制和创新五部分内容；实践篇包括管理思想的演变和管理中的热点问题两部分内容。本书围绕着一主线展开，即“基础—职能—实践”，每章在内容体系安排上按照“章前导读—理论与方法—实践训练—素质拓展—案例分析—管理游戏”进行写作。通过本书的学习，培养学生既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的实践技能、团队精神和创新能力。本书教学使用的电子教案、教学配套课件和习题案例集请向作者（miaoyujun@163.com）索取。

本书由苗雨君、赖胜才担任主编，邵仲岩、赵卓担任副主编，仲维维、毕颜杰、梁敏参编。全书框架由苗雨君、赖胜才设计，并总纂、统稿。苗雨君（齐齐哈尔大学）编写了第一章、第四章和第八章；赖胜才（黑龙江工程学院）编写了第六章、前言和开篇语；邵仲岩（齐齐哈尔大学）编写了第三章和第五章；赵卓（广东商学院）编写了第十章；仲维维（东北林业大学）编写了第二章；毕颜杰（黑龙江大学）编写了第七章；梁敏（齐齐哈尔大学）编写了第九章；全书由盛秋生教授主审，编者对盛秋生教授审阅全部书稿和提供的帮助表示感谢！编者引用了不少书籍和网上资料，在此向原作者表示感谢！本书的编写，得到了有关学校领导和学者、教授的大力支持，并引用了有关作者的部分资料，在此一并表示谢意。

本书意欲为我国经济管理类本科生管理学教材的编写与探索尽微薄之力，但由于时间仓促和水平所限，疏漏和不足甚至是错误在所难免，希望广大教师、读者多提宝贵意见，以便日后充实与完善。

编 者

2009年9月于齐齐哈尔

目 录

第一篇 基础篇

第一章 管理与管理学	2
第一节 管理概述	2
第二节 管理学	13
第二章 管理的基本原理与方法	26
第一节 管理的基本原理	27
第二节 管理方法	45
第三章 管理与环境	60
第一节 管理环境及其分析	60
第二节 环境的管理	72

第二篇 职能篇

第四章 决策与计划	90
第一节 决策的一般原理	90
第二节 决策的过程与方法	97
第三节 目标的制定和运用技巧	109
第四节 计划的种类及计划的制定	115
第五章 组织	136
第一节 组织与组织原则	136
第二节 常见的组织结构形式	139
第三节 组织结构设计	147
第四节 组织变革与创新	155
第六章 领导与激励	171
第一节 领导理论	172
第二节 激励理论	188

第三节 管理沟通	198
第四节 团队管理	214
第七章 控制	231
第一节 控制活动	232
第二节 控制过程	238
第三节 控制方法与技术	247
第四节 管理控制的应用	256
第八章 创新	270
第一节 管理的创新职能	270
第二节 管理创新的内容与过程	278
第三节 管理创新的方法与技术	290
第四节 管理创新的管理	300
 第三篇 实践篇	
第九章 管理思想的演变	318
第一节 早期的管理思想与管理实践	319
第二节 西方管理理论	328
第三节 管理理论的新发展	345
第十章 管理中的热点问题	355
第一节 管理伦理与社会责任	355
第二节 冲突管理	370
第三节 知识管理与未来管理	376
参考文献	393

第一篇

基础篇

开篇语

有人说，“管理”高深莫测。其实，“管理”并非深奥无比、难以理解，也并非只存在于领导或管理人员当中，它无所不在，我们每个人都在自觉或不自觉地进行着管理。美国的管理学者戴维·B. 赫尔茨说得好：“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”

管理，不仅仅是一门科学、一项工作，它更是人类生存的一个本领。一个人如果不具备基本的管理本领，他的事业注定一无所成，他的生活注定杂乱无章，何谈抱负、何谈理想，又有什么美好未来和幸福人生可言？英国大学者罗素曾说：“如果你不会管理，你的生命将是一团糟。”有人说，管理既是成功的要素，也是失败的根源。

第一章 管理与管理学



章前导读

管理的任务

现代人类的目标和抱负，需要前所未有的努力合作才能实现。我们之所以能改造贫民区，治理污染，给予个人自我表现的机会，提高生活水平和实现社会的以及个人的许多目标，全依赖于联合行动。如果个人，甚至一个群体，只想实现自给（生产他们自己所需的食物、衣着和住房），那么充其量也只能勉强维持生存。

但当人们在各种企业中联合起来，共同经营他们的资源，同众多的人或企业相互交换他们的产品时，他们就掌握了走向共同富裕繁荣的手段。

管理的任务就是使这种合作努力得以顺利进行，这就需要管理人员把人力、机器和资金这样一些未经组织的资源转变为一个卓有实用价值的企业。

资料来源：[美]W·H. 纽曼，小C·E. 萨默。管理过程——概念、行为和实践。北京：中国社会科学出版社，1995，5

“管理”的注解

“管理”（management）这个词是极难理解的，首先，它是美国特有的一个词，很难译成其他语言，甚至难于译成英国英语。它表明一种职能，但同时又指承担这种职能的人，它表明一种社会地位和阶层，但同时也指一门学科和一种研究领域。

但是，即使在美国的用法中，管理这个词作为一种术语也是不妥当的。因为，工商企业以外的其他一些机构通常并不叫管理（management）和经理（manager）。大学中叫校长，医院中叫院长，军队中叫司令官，其他机构叫主管等。

但是，所有这些机构都有着共同的管理职能、共同的管理任务、共同的管理工作，这些机构都需要管理。在所有这些机构中，管理都是有效的、能动的器官。

资料来源：[美]彼得·德鲁克。管理——任务、责任、实践。北京：中国社会科学出版社，1987，16

第一节 管理概述

管理是伴随着集体劳动产生的，而且随着社会分工和社会化大生产的发展，管理的重要性日益突出。这种集体劳动就是在现代社会中随处可见的组织活动，也就是说，管理工作跟组织活动是密不可分的。也正是因为有了管理，才使得不同组织的绩效有着天壤之别。

一、管理的概念及性质

1. 管理的概念

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管是主其事，理是治其事，管理是管辖、治理、控制的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是，这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，其中较有代表性的解释有：

(1) 古希腊谚语认为管理是“胡萝卜加大棒”。“胡萝卜加大棒”是激励方式中的一种，这种暗喻是指管理的中心工作是运用奖励和惩罚两种手段以诱发人们所要求的行为。它来源于一则古老的故事——“要使驴子前进”，就在它前面放一个胡萝卜，或者用一根棒子在后面赶它。激励对发挥人的最大潜能具有重要的作用，在组织管理中，实施惩罚的威胁或者给予奖励的引诱（胡萝卜加大棒），是组织鼓励员工执行自己意图时最常用的方法。在现代社会中，以惩罚为中心的管理逐渐退居到次要的位置。

(2) 美国管理学家西里尔·奥唐奈认为管理是一个国家最重要经济资源。“管理是第二生产力”，这表明管理是一种“无形资源”，是一种“增效因素”。

(3) 科学管理创始人，美国的弗雷德里克·泰勒认为管理就是“确切地知道你要别人干些什么，并注意用最好最经济的方法去干”。根据泰勒的观点，管理者应该头脑清晰，在脑海中有完整的计划和方法，然后明确地分配工作，并教授大家好的工作方法，通过集体努力，去实现工作目标。

(4) 现代经营管理之父，法国的亨利·法约尔认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划，就是为探索未来制定行动计划；组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥，就是使其人员发挥作用；协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。“管理”同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

(5) 决策理论学派的主要代表人物赫伯特·西蒙认为管理就是决策。决策贯穿管理的全过程，决策是管理的核心。西蒙指出组织中经理人员的重要职能就是做决策。他认为，任何作业开始之前都要先做决策，制定计划就是决策，组织、领导和控制也都离不开决策。以赫伯特·西蒙为代表的决策理论学派认为，决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了，执行得越好，所造成的损失就越大。所以，只有说，“管理就是决策”的说法，才真正反映管理的真谛。

(6) 美国著名管理学家哈罗德·孔茨把管理看作是一种“技术”，管理是一种在正

式组织团体中通过别人并同别人一道完成工作任务的技能；在正式组织团体中创造一种环境，使人们能为达到团体目标，互相协作地完成工作的技能；一种消除完成工作障碍的技能；是有效地实现目标最大化的技巧。简单地说，“管理就是设计一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

(7) 美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，“管理就是谋取剩余”，这主要是强调管理的作用。所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入。

(8) 美国著名管理学者穆尼认为管理就是领导，这是一种强调管理者个人作用的人的观念。该定义的出发点是，任何组织中的一切有目的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导的有效性，所以管理就是领导。

管理定义的多样化，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了管理科学的不成熟性。为了反映管理的本质，学者博采众长，形成了现代管理学中的管理概念，即管理是依据事物发展的客观规律，通过计划、组织、领导、控制和创新等职能，综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现目标的过程。

2. 管理的性质

管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。管理作为一种特殊的实践活动，具有自己独特的性质。

(1) 管理的两重性

管理的性质是两重的，这是马克思主义管理理论的主要内容，是研究资本主义管理科学，建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为，任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它体现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它体现了管理的社会属性。管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面，管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。马克思关于管理两重性的理论，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律，实现管理任务的有力武器。认识和掌握管理两重性的原理，才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性，正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和吸收外国管理中有益的东西，做到兼收并蓄、洋为中用。

(2) 管理的科学性与艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设、从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断地验证和丰富。因此,说“管理是一门科学”,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动,是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

二、管理的分类

对管理进行分类,是为了从外延上了解管理。从不同角度看,管理有不同的类别。

1. 按管理的特征(方式)划分

(1) 硬性指令型的开环管理。这是一定历史时期形成的管理类型,其特征是由上至下单方向、不容置否的命令,这种管理类型简称为开环管理(图 1-1)或 V 型管理模式(图 1-2)。

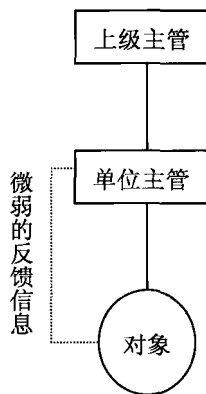


图 1-1 开环管理模式

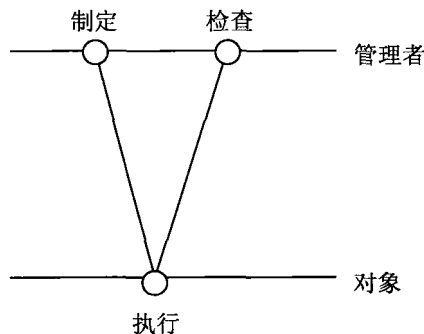


图 1-2 V 型管理模式

(2) 反馈信息型的闭环管理。这是近代发展起来的新管理类型,强调管理者与管

理对象都参与管理,其特征是由上至下,再由下至上构成一个封闭的信息回路,循环往复,重视管理对象的反馈信息,随时调整指令,简称为闭环管理(图 1-3)或 M 型管理(图 1-4)。

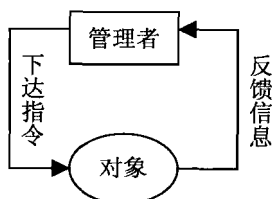


图 1-3 闭环的管理模式

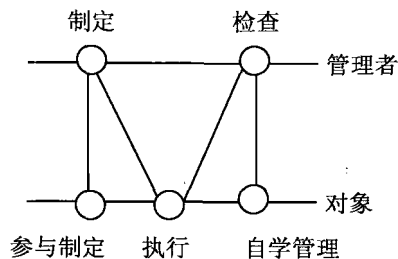


图 1-4 M 型管理模式

2. 按管理的职能划分

按管理的职能划分管理有计划、组织、指挥、协调、控制、领导、激励、沟通、创新等管理。管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对管理的职能,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。亨利·法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。管理的基本职能包括计划、组织、领导、控制和创新,如图 1-5 所示。

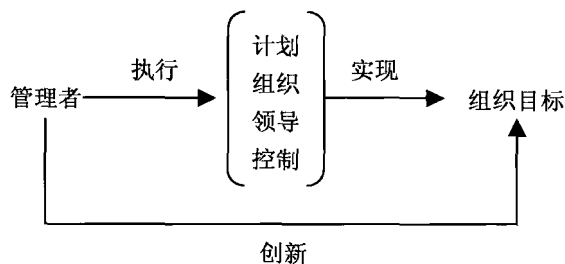


图 1-5 管理基本职能

3. 按管理的层次划分

按管理的层次划分管理有高层管理、中层管理和基层管理。不同层次的管理人员在行使管理基本职能时的侧重点不同,如图 1-6 所示。一般而言,高层管理人员花在组织和控制工作上的时间要比基层管理人员多,而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。

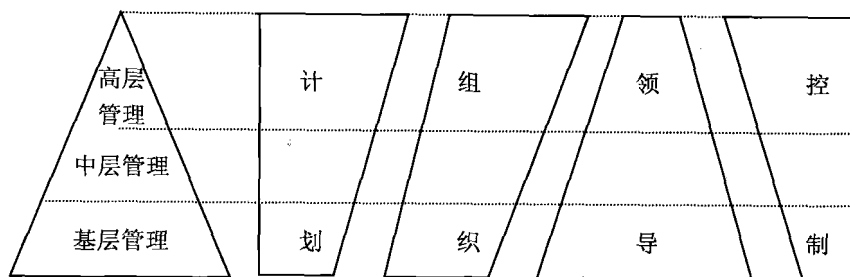


图 1-6 管理者的层次分类与管理职能

4. 按不同的历史阶段划分

按不同的历史阶段划分，管理分为：古代管理、传统管理、科学管理及现代管理。

三、管理的职能

在“管理的职能”问题上，学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。

在 20 世纪初，法国工业家法约尔（Fayol, 1916）在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到 50 年代中期，美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐内尔（Koontz and O'Donnell, 1955）在《管理学》教科书中，把管理的职能划分为五种：计划、组织、人员配备、指导和控制，该书的结构安排也基于这种职能划分，此书一问世就成为最畅销的教科书，这种情况延续了 20 年。大多数当今流行的教科书仍是按照这一体系编写的，只不过在这些教科书中，管理职能一般被压缩为四种：计划、组织、领导和控制。

我们承袭孔茨和奥唐内尔及其他多数人的做法，依据管理职能来编排本书的结构，本书第二篇“职能篇”依次介绍五种管理职能——“决策与计划”、“组织”、“领导”、“控制”和“创新”。五种管理职能各有自己独特的表现形式：决策职能通过方案的产生和选择以及通过计划的制定表现出来；组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来；领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来；控制职能通过对偏差的识别和纠正表现出来；创新职能通过组织提供的服务或产品的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进来表现其存在，对一个有活力的组织来说，创新无处不在、无时不在，是各项管理职能的灵魂和生命。各种管理职能不是孤立的，它们的相互关系可以通过图 1-7 看出。

对图 1-7 可作如下理解：（1）决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。管理者在行使其他管理职能的过程中，总会面临决策和计划的问题，决策和计划是其他管

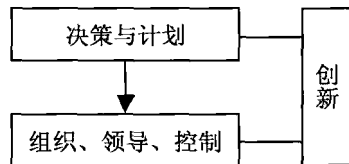


图 1-7 各种管理职能的相互关系

理职能的依据；（2）组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施；（3）创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

四、管理技能与管理艺术

（一）管理技能

美国管理学专家卡特兹（Robert L. Katz）认为，管理者应具有三种基本的管理技能：技术技能、人际技能、概念技能。技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，诸如工程、计算机科学、财务、会计或者制造等。对于基层管理者来说，这些技能是重要的，因为他们直接处理雇员所从事的工作。人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力，这种技能对于各个层次的管理者都是必备的。概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的，因为他们要负责的计划、决策等都需要有对各事物间关系的理解能力。处于较低层次的管理人员，主要需要的是技术技能与人际技能，同时由于他们最接近现场作业，技术技能格外重要。如图 1-8 所示为各种层次的管理人员所需要的管理技术比例。

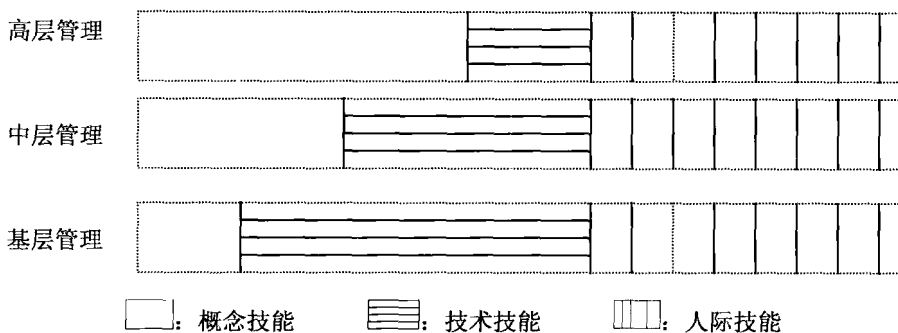


图 1-8 各种层次的管理人员所需要的管理技能比例

（二）管理艺术

管理既是一门科学，又是一门艺术。正如英国 J. C. 丹耶说的那样：“管理是以最有效的方法去完成企业各项工作的艺术和科学。”这就是说，一方面它具有一定的理论体系，力图揭示现代管理过程的客观规律性；另一方面它又是面向实际、面向管理者的实践性很强的艺术，它是以管理知识和经验为基础，富有创造性管理技巧的综合。

1. 管理艺术的概念

科学是以逻辑思维的一般形式来表达的，而艺术则以形象思维的具体形式来表达。因此，管理艺术是管理者的主动性、创造性方面的反映。作为现代管理者，无论他处于什么

层次,只有既懂得管理的科学性,又熟练掌握管理的艺术性,才能将管理工作做好。给管理艺术下个定义,可以这样表述:所谓管理艺术,是指管理活动中的一种高超的手段和方法,它是在长期的管理实践中总结出来的、建立在一定的素养、才能、知识、经验基础上的有创造性的管理技巧,也就是那些非程序化、模式化的行为。管理技巧不是千篇一律的,是丰富多彩、千姿百态的。将不同管理者的上述这些生动活泼、内容丰富的管理技巧加以归纳,就成为一般的管理艺术。

2. 现代管理者应当掌握的管理艺术

美国迪克·卡尔森说:“管理技巧是所有技巧中最大的一种技巧。”现代管理者应该掌握的管理艺术很多,但重点应掌握好三个方面的艺术,即对人、对事、对时间的管理艺术。

(1) 对人的管理艺术

对人的领导和管理,是管理者工作的主题,现代管理理论提出了以人为中心的管理观点,是因为管人是一项最困难、最复杂、最细致的工作,它需要管理者有高超的艺术。作为一个管理者,对人的管理艺术的关键是:对下级,主要在于调动他们的积极性和主动性;对同级,主要争取得到他们对工作的配合和默契;对上级,主要是取得他们的领导和支持。怎样才能处理好这“一线、三点”的关系呢?每个成熟的管理者都有自己的切身感受和体会,并且每个人都有自己的管理技巧,都十分善于正确处理好各种复杂的人际关系,推动各方面因素协调一致,形成一股有利于达成组织目标的最佳合力,从而保证目标的实现。

① 对下级要用人之长。作为管理者必须详细了解和掌握自己的下属(或被管理者)有哪些长处,他所担任的工作是否发挥了他的长处,并且要为发挥他的长处创造条件。假如不是用人之长,肯定觉得这个人不得力。在用人上最忌讳的是“勉为其难”,应该将适应的人用在适当的地方。只要员工的长处得到施展,所作贡献得以承认和表扬,他的工作热情就一定会高涨,管理者与下级的关系也就更加融洽。

② 对同级互相尊重。尊重是互相的,每个人都有自尊心,要想别人尊重自己,首先要学会尊重别人。互相尊重不仅有益于工作的交往、相互间的协调,也为和谐相处提供心理、感情方面的基础。同级互相尊重的前提,是各职责范围分明,相互尊重的要点是不干预或代行同级职责范围内的事情。再者就是工作的积极配合和默契,为实现企业的目标共同努力。必须指出的是,同级之间的互相尊重,主要目的是为了互助合作,和睦共处,不能因此而搞拉帮结派等不正之风,倘若如此管理工作肯定会失败。

③ 上级要严于律己。管理者中除身居最高职位者外,都具有管理者和被管理者的双重身份,他们都有下级,也都有上级。要做好工作就要正确掌握下级的性格特点,一般来说,上级对下级要求的基本点,在于得心应手,他们要求自己的下级能认真体会和贯彻他的意图,能为他出谋划策,提出多方面的意见,有困难的时候与他携手共渡难关,但并不等于盲从和同流合污,所以处处要严于律己。

④ 在企业中建立和谐的人际关系。在管理工作过程中,最困难的是团结人、教育人的管理艺术,它集中表现为调解纠纷、解决冲突和处理人与人之间的矛盾,关键在于找到各方都可以接受调解的尺度,不强加于人,不激化矛盾。创造一个良好和谐的人际关系环境,使上下级同心协力而形成凝聚力和向心力是管理者取得管理成功的重要条件之一。

(2) 对事的管理艺术

管理者每天除管人还要理事,特别是高级管理者要处理的事务十分繁忙复杂,可以说是“上至方针政策,下至草纸垃圾。”假如不注意掌握一些处理事务的基本方法,只会事倍功半。日本有的管理理论专家提出:“有时间”应作为管理者善于处理事务的楷模之一。那么,管理者应该掌握哪些处理事务的基本技巧呢?

① 抓住主要矛盾。现代化社会大生产条件下,各种组织的管理都必须高度专业化,才能适应客观的要求。因此,任何组织和任何层次的管理者,都必须把自己的注意力放在发现本组织、本层次管理活动的主要矛盾和矛盾的主要方面。国际上公认的科学法则是“帕累托法则”,又称“80/20法则”。创立这一法则的社会经济学家帕累托认为:事物的80%的价值集中于20%的组成部分中。如人的十个手指中,利用率最高的只有两个,即拇指和食指。按照帕累托法则,一个人如果将所有的精力集中在20%的重要事情上,就会出现80%的效率;一个企业如果办十件事,不妨从中选出两件最重要的事来办,办好了,就意味着收到80%的效果。所以说,抓住主要矛盾就等于找到带动整个链条前进的中心环节,抓住主要矛盾,其他矛盾也就迎刃而解。

② 抓住两头带中间。事物的发展总是不平衡的,任何组织类型和任何组织层次在同一时期,总是处在不同的发展水平,总有先进、中间、落后,管理者就应把力量着重放在抓两头上。抓先进的一头,就是抓先进经验的推广,使先进的起典型示范作用,把它作为大家学习的榜样;抓后进的一头,就是促使后进向先进转化,注意总结出规律性的经验,只要抓好两头,中间也就带上去了。对人的管理也是如此,表扬先进积极分子,团结普通中间分子,推动争取后进分子,就能收到良好的管理效果。

③ 学会“弹钢琴”。大家知道,钢琴是乐器之王,要演奏出优美动听的乐曲,需要有很高超的技巧,要求十个手指的动作十分协调,如果不掌握弹琴的技巧,十个手指同时按下去,或左右手配合不好,就会弹出杂乱无章的噪声,使人反感。在管理工作中,学会和运用“弹钢琴”的方法,就是对各种事务的处理要分轻重缓急,恰当统筹安排。把“弹钢琴”的艺术应用于管理过程,包含两层意思:一是要善于处理中心工作和其他工作之间的关系,即既要抓住工作的中心环节,也要兼顾其他各项工作;二是要注意组织管理中各个因素之间的有机配合、平衡协调,使其形成浑然一体的管理机器,产生和谐而有节奏的旋律。要把组织管理中的各种因素巧妙结合,在规范化、制度化、科学化的组织结构中,注入具有能动性、灵活性、创造性的人员、作风和技巧因素,使比较机械的管理过程更富有弹性和活力。

(3) 对时间的管理艺术

时间是最特殊的资源。时间的供给，丝毫没有弹性。同时，它更是一种损失的“物资”，根本无法储存。昨天的时间过去了，永远不再回来。所以，时间永远是最短缺的。

管理活动总是在一定的时间内进行的，抓住时机并有效地利用时间，才能提高管理的成效。每个人的时间都是有限的，时间对于管理者最为宝贵，不会管理时间，就不能管理好企业。训练有素的管理者，应该掌握管理时间的艺术，成就来自科学地安排时间，充分提高单位时间的利用率和效率，管理者应将自己的精力百分之百地用于那些应该做的工作，不做那些无效的可以由下级去完成的工作。

著名管理学大师斯蒂芬·科维提出了一个时间管理的理论，把工作按照重要和紧急两个不同的程度进行了划分，基本上可以分为四个象限：既紧急又重要（如人事危机、客户投诉、即将到期的任务、财务危机等），重要但不紧急（如建立人际关系、新的机会、人员培训、制定防范措施等），紧急但不重要（如电话铃声、不速之客、行政检查、主管部门会议等），既不紧急也不重要（如客套的闲谈、无聊的信件、个人的爱好等）。这四个象限构成重要性/紧迫性坐标网络，如图 1-9 所示。

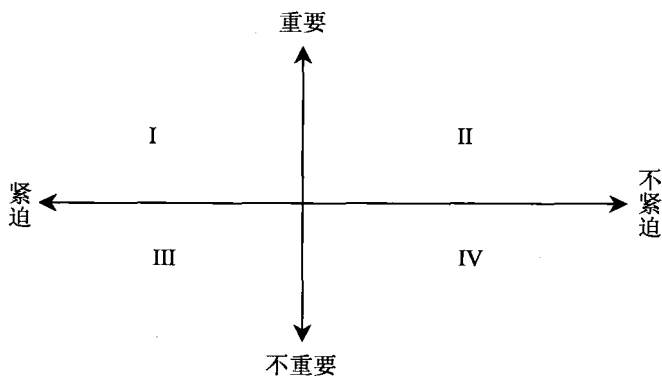


图 1-9 重要性/紧迫性坐标网络

① 象限 I——既紧迫又重要。在这个象限内的工作通常就是紧迫的，必须迅速加以解决，如临时抢修任务、上级突击检查等。为了维持你的热情、成长和在公司里的地位，你每天都要做这些事。要是不做，公司的生产就会受影响（同时受影响的还有你的个人生活和家庭生活）。可是，任务又非常重要，因而可能要冒一定风险，而且时间又不是很充裕。在该象限内工作，压力是很大的，因此应当搭配一些象限 IV 的工作加以调节。

② 象限 II——重要但不紧迫。能有效利用时间的管理人员大多工作于这个象限，这些工作很重要但是不紧迫，所以能投入充分的注意力。这一部分至关重要，是你的目标所在。一周 5 次的营销计划要写在这一栏。这些事情都不必马上去做，但是他们对你的成功