

管理 其实 很容易



Management Actually Very Easy

三元文化/策划
王诚、徐尚刚◆编

EASY 丛书

管理其实很容易

三元文化/策划 王诚 徐尚刚/编



中国纺织出版社

内 容 简 介

每位经理人都有一自己的一套核心信仰,例如:树立威权、做出明智决策、招募(并留住)优秀员工、控制成本、预测并解决危机、召开有效率的会议、比别人更努力、先示范再放手、不要凡事躬亲等等,本书期望借用例证帮助读者开发出一套适合自己的原则,帮助读者妥善处理人际往来、环境变迁、资源有限方面的问题,步上更高的成就阶梯。

本书适合商务管理人员及准备进入商务管理领域的人员阅读,亦可供相关专业的人员和在校师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理其实很容易/王诚,徐尚刚编. —北京:中国纺织出版社, 2002.4

(EASY丛书)

ISBN 7-5064-2291-3/F.0218

I. 管… II. ①王…②徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第017999号

责任编辑:詹 琰 特约编辑:瞿 静

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002年4月第一版第一次印刷

开本:889×1230 1/32 印张:12.375

字数:287千字 印数:1—8000 定价:24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

目 录

第一章 管理给我们带来的挑战	(1)
第一节 从古罗马军威到现代管理	(1)
一、管理思想溯源	(1)
二、现代管理原理	(3)
第二节 现代企业管理所面临的种种挑战	(5)
一、新经济对人类社会生活的广泛影响	(5)
二、现代企业管理所面临的挑战	(7)
第三节 现代管理的核心是人本管理	(11)
一、新经济召唤人本管理	(11)
二、人本管理的五大特征	(13)
 第二章 当个英明的决策者	 (17)
第一节 决策：高级管理工作的实质	(17)
一、贝尔电话公司：总裁费尔的四大决策	(18)
二、通用公司：史洛安的分权决策	(22)
第二节 你是理性的决策者吗	(25)
一、关于理性的假设	(26)
二、理性假设的局限	(28)
三、有限理性	(30)
第三节 群体决策	(32)

一、群体决策的优点和缺点	(32)
二、群体决策的效果和效率	(33)
三、群体决策的类别	(35)
第四节 决策的技巧	(37)
一、描述决策目的的技巧	(38)
二、确定与划分决策标准的技巧	(41)
三、建立与比较决策方案的技巧	(44)
四、风险分析的技巧	(47)
五、做出决策的技巧	(50)
 第三章 战略其实很重要	(52)
第一节 日益重要的战略	(52)
一、战略的定义	(52)
二、战略的竞争性质	(54)
三、如何制定战略	(56)
第二节 战略管理的过程	(58)
一、远景方案的规划	(58)
二、分析竞争对手	(61)
三、收集外部信息	(63)
四、澄清价值观	(68)
五、挖掘新点子	(70)
六、开发战略性可选方案并做出选择	(71)
第三节 战略管理的误区	(73)
一、高层管理团队对于公司的整体战略有相同的见解	(73)
二、高层管理团队控制了组织的方向	(74)

三、凡是长期的，必然也是战略性的	(74)
四、公司整体的战略与各事业单位的战略完全一致	(75)
五、营运状况良好，没有必要去考虑战略的问题	(75)
六、长期计划告诉我们正往何处去	(76)
七、高层管理团队才能十足，又经验丰富， 设定战略时一点问题也没有	(76)
第四节 战略管理的成功案例	(77)
一、三位成功的战略领导人	(77)
二、海尔集团的多元化战略	(81)
 第四章 合理设计你的组织	(88)
第一节 组织的结构的类型	(88)
一、功能型组织	(89)
二、任务型组织	(93)
第二节 影响组织结构设计的因素	(96)
一、规模因素	(97)
二、战略因素	(97)
三、环境因素	(98)
四、技术因素	(99)
五、权力控制因素	(100)
第三节 组织结构设计	(101)
一、组织结构设计程序	(101)
二、组织结构设计的原则	(102)
三、现代组织结构设计艺术	(107)
第四节 美国企业组织结构实例	(113)

一、集权与分权的平衡——通用公司	(113)
二、富于竞争性的组织——IBM	(119)
三、集团式管理——杜邦公司	(121)
四、简化管理——皇冠瓶盖公司	(122)
五、集中管理——阿派克斯器械公司	(123)

第五章 管理环节中的重要内容

(126)

第一节 如何经营你的品牌

(126)

一、品牌是什么?

(126)

二、让广告宣传成为一种投资

(127)

三、品牌经营的市场应变

(138)

四、品牌经营的价格应变

(143)

第二节 不断推进企业的技术创新

(146)

一、技术创新的概念

(146)

二、如何推进企业的技术创新

(147)

三、技术创新的具体内容——产品创新和工艺创新

(151)

第三节 如何进行成本控制

(159)

一、理解成本与成本特性

(159)

二、成本必须降低

(162)

三、如何减少浪费和降低开销

(165)

第四节 做好物流和存货管理

(176)

一、物流管理

(176)

二、存货管理

(181)

第五节 严格的财务监督

(186)

一、开支有度

(186)

二、确保稳定的收入	(188)
三、财务预算精确	(190)
四、有效融资	(191)
五、量入为出	(193)
六、把赤字控制在最低限度	(195)
七、控制成本并保持质量	(195)

第六章 管理就是开发人才

(199)

第一节 人力资源规划

(199)

一、人力资源规划概述

(200)

二、人力资源预测方法

(202)

三、人力资源规划的编制

(205)

第二节 人力资源管理内容

(209)

一、人员招聘

(209)

二、人员培训和开发

(218)

三、员工激励

(227)

第三节 人力资源管理成功要领

(236)

一、管人的基本原则

(236)

二、了解并体贴部属

(242)

三、管人的艺术

(249)

第四节 成功企业如何进行人力资源管理

(256)

一、成功企业的人才观

(256)

二、成功企业如何招聘员工

(260)

三、成功企业如何进行员工培训

(265)

四、成功企业如何关心员工

(273)

6 目 录

五、成功企业如何留住人才	(279)
--------------------	-------

第七章 控制——一切尽在把握	(285)
-----------------------------	--------------

第一节 为什么需要控制	(285)
-------------------	-------

一、控制：确保有效的管理	(285)
--------------------	-------

二、控制失败的案例——巴林银行的倒闭	(288)
--------------------------	-------

第二节 控制的原则、对象和手段	(296)
-----------------------	-------

一、控制的主要原则	(296)
-----------------	-------

二、控制的对象和手段	(301)
------------------	-------

第三节 控制的焦点	(310)
-----------------	-------

一、如何实现有效控制	(310)
------------------	-------

二、工作成效的全面控制	(315)
-------------------	-------

第八章 做一个优秀的领导者	(325)
----------------------------	--------------

第一节 基本的认识	(325)
-----------------	-------

一、领导者的定位	(325)
----------------	-------

二、领导者不等同于管理者	(327)
--------------------	-------

第二节 关于领导者的种种说法	(329)
----------------------	-------

一、直觉、智慧和判断力	(329)
-------------------	-------

二、领导者要注意自己的形象	(332)
---------------------	-------

三、领导者应具备完善的知识结构	(335)
-----------------------	-------

四、领导者的基本素质——正直和诚实	(338)
-------------------------	-------

五、领导者的心理素质	(340)
------------------	-------

六、领导者的交际能力	(345)
------------------	-------

七、领导者的语言才能	(351)
------------------	-------

第三节 领导的艺术	(354)
一、向经验学习	(354)
二、从思想开始	(361)
三、价值观——用语言和行动说话	(368)
四、魄力——正视现实和改变现实的勇气	(375)

第一章 管理给我们带来的挑战

第一节 从古罗马军威到现代管理

一、管理思想溯源

古罗马的士兵在第一次服役时，要在庄严的仪式中宣誓，保证永不违背纪律，服从上级指挥，为了皇家帝国的安全勇于牺牲自己的生命。宗教信仰和荣誉感的双重影响使得罗马士兵能够遵守纪律。他们都把金光闪闪的金鹰徽视为他们为之献身的目标，在危急时刻抛弃神圣的金鹰徽被认为是一件极端可耻的事情。

罗马士兵们知道，如果他们遵守纪律、勇敢善战，就可以在规定的服役期满后享有固定的军饷，可以获得不定期的赏赐以及一定的报酬，这些都在一定程度上减轻了军队生活的困苦。如果他们不遵守纪律，或者在战场上表现怯懦，则会受到严厉的惩罚。军团百人队队长有权殴打士兵以示惩罚，司令官则有权判处士兵死刑。在古罗马军队中，有这样一句格言：好的士兵害怕长官的程度应该远远超过害怕敌人的程度。

另外，早期的埃及文献中表明，金字塔的建设者们普遍认识到诸如权威性、责任 and 专业化等某些基本原理。汉谟拉比的巴比伦法典（Babylonian Code）归纳出了控制和责任原理，摩西在领导以色列部

落从埃及大撤退时发展出了组织原理。公元前 500 年中国的孟子在其著述中强调系统地运用管理原理的重要性：“任何一个追求目标的人都必有其方法，没有一个方法而取得目标成功的情况是不可能的。”柏拉图在“共和国”一书中论证了专业化原理的优点，苏格拉底强调了管理的普遍性：“我以为，一个人不论主持什么事情，只要知道自己需要什么并且能够提供出来，那他就是一个好的主持者，不管他是指挥合唱或是管理家庭或城市或是指挥军队。”

早期管理思想的许多例子都取自伟大的军事战略家的著述。例如，职工原理也许是在亚历山大（Alexander 336—323BC）统治时被首次运用。在 16 世纪，意大利的马基雅维里（Machiavelli）发展出了四条原理——依靠群众、内聚性、领导和生存意志。虽然他是针对当时的政府状态说的，但是这些原理也适用于今天的公司管理。

现代工业管理理论产生于工厂制度的引入。财务控制、奖励方案、计划体制和投资审批办法得到迅速发展和运用。在十九世纪出现了一种合乎情理的管理方案被称之为“科学管理”。关于此类方案的先驱性典型工作成果就是诸如英国早期在瓦特公司产生的产品预测、生产计划和工作成果研究技术。与此同时，在美国，爱里·威特尼公司正在开发成本核算、质量控制和部件互换概念。在苏格兰，罗伯特·欧文在新拉那克（New Lanark）工厂奠定了现代人事管理的基础，表明对雇工福利的关心和提供良好工作条件是与事业的利益和繁荣发达一致的。

美国早在 1881 年就建立起第一所工商学校（宾夕法尼亚大学的瓦顿学院），比伦敦和曼彻斯特建立工商管理学院大约早了八十多年。

30 年之后，F.W. 泰勒（Frederick Winslow Taylor）出版了一部

名著《科学管理原理》。这本书迄今为止对管理实践产生的影响最大。他主张经理应搜集所有的由工人掌握的传统知识，然后将它们分类并归纳出定律、规则和公式。他们应该为人类工作的每项内容开发出一种“科学”并取代旧的“拇指规则”（粗估法）方，并用新的方法科学地选择和培训工人。最后，经理们还应尽量把以前由工人处理的事情接过来自己做，例如工作计划和步骤安排等。

二、现代管理原理

当我们试图从现代各种各样有关管理的观点方法中概括出一些共同原理的时候，我们会发现这是一项令人气馁的工作任务，不仅是因为现有的文献浩如烟海，也是因为目前的主要趋势理论的发散、课题的专业化和适应内容的琐碎分散，而并非收敛结合和合成。

虽然如此，我们还是有可能找出一些常被议论的观念和主题，这些观念和主题虽然由不同的人在不同的时候提出，在不同的概念图式中有着不同的重要程度，但它们还是被普遍认定了的。下面就试图叙述一下当前普遍接受的关于管理的一些原理。

1. 在先进的工业社会中现代组织机构的主要财富来源是知识

关键性的工作人员是“知识工人”；所以管理主要是利用相关知识，而并非与劳动力的生产率或体力的运用有关。“知识”在本条件下的含义可以是产品知识、生产工艺‘诀窍’或市场知识。管理的任务就是确保组织机构对获取新知识方面的投资水平，使其足以保证自身具有为实现赢利性增长所要求的竞争实力。

2. 管理的主要任务是通过适当而及时的革新确保未来生存

古典管理原理似乎是基于幻化出的神话般的工厂来立论的，这种工厂总是生产同样的产品，总是用同样的技术在稳定的市场上向忠实

的顾客销售,而且不存在激烈的竞争。而在现代组织机构中,在产品和生产工艺方面的革新是求生存必不可少的事情。所以说,有效的管理涉及建立革新的、创造性气候的能力,构建有效的市场情报系统及发现新产品需求情况的能力,以及筹措为进行研究开发活动和投资于新厂房和设备所需资金的能力。

3. 管理是让别人把事情做好的过程

从这个假定出发,我们应该说,一个组织机构的构成将反映出受雇人员的受激励和献身程度。激励问题是人类行为中极为复杂的一个方面,对此我们还需做进一步探讨。不过,我们有着一个简单的信念,那就是,激励是对报酬(例如金钱刺激的形式)或惩罚(怕被“炒鱿鱼”)的回应。其他因素,例如工作的满意程度,领导认可等也都明显地起着重要的作用。

4. 管理作为一项活动普遍存在,但并非在所有情况下都采取同样的形式

所有组织机构中的各个级别的经理都需要让别人把事情做好,需要确保决策被接受,而且也免不了去实行领导。同时,对一个大的组织机构中的主要主管的素质和技能的要求,应不同于对在生产第一线的经理的要求,比如对建筑现场经理的素质能力的要求,应不同于电子行业中研究开发群体中的经理。

5. 组织一项业务活动时不存在最佳途径

即使是最成功的组织系统,对于各种不同的业务来说也是很不相同的。任何一项业务都必须不断地调整其组织机构以满足环境变化的需求。

6. “小的是美丽的”

创业精神、创造性、适应能力和革新精神,在大型的、铁板一

块的组织机构中的官僚主义式的管理和控制下都会受到抑制。所以，有效的管理结构是那些从小型的总部班子那里得到服务的，而不是接受指导的自主谋利中心。

第二节 现代企业管理所面临的种种挑战

一、新经济对人类社会生活的广泛影响

人类社会的发展经历了农业社会和工业社会两个阶段，现在正在进入崭新的经济时代。在最初的农业经济社会，生产力水平低下，生产方式基本上是一种以劳动力资源为基础的劳力经济，增长速度十分缓慢。随着机器大工业时代的到来，人类社会步入工业经济社会。机器的产生是对人手的延伸，工业经济实际上就是以自然资源的高度消耗为特征的资源经济。经过工业经济 200 多年的发展，社会生产力和社会经济得到不断发展与提高，但也造成资源的枯竭和环境的恶化，最终使物质财富的生产接近极限。这样，一直贯穿和渗透于农业经济与工业经济中的知识的作用就日益凸显出来。

新经济社会替代工业社会，比工业社会替代农业社会对社会、文化、生活、思维等方面的影响要深远得多，因为作为该社会经济形态中的主要生产要素发生了根本性变化。在农业社会中，农业经济的主要生产要素是土地和劳动力，这里的劳动力主要是从人的体力上来说的。在工业社会中，它的主要生产要素是资源和资本，谁能更多地拥有资本和占有资源，谁就能够创造更多的财富。而在新经济社会中，知识经济的发展对劳动力和资本资源的依赖程度日益趋弱，知识的作用日益突出。在这个特定的经济社会中，知识将代替资本、资源成为生产中起主导作用的要素，从而使物质资源得以

节约，知识效率得到提高。

微软创始人比尔·盖茨当初率领一班精英才子经营微软公司，从事计算机软件开发，并没有大规模的生产设备和原材料消耗，也没有大规模的产品堆积；它拥有的资源便是人的智慧。“开发部”是微软公司的核心，每个人拥有的办公室大概只有 5 平方米，除了一把椅子和一台电脑外几乎见不到任何东西；它所进行的国际贸易基本上是无形的，但价值与作用却难以描述。他经营的微软股票资本高达 900 多亿美元，其市场价值约合 2000 亿美元，是美国通用汽车公司市场价值的 4 倍。

经济合作与发展组织的专家提出，体现在人力资本和科学技术中的知识已成为经济发展的核心。据估计，联合国经合组织主要成员国国内生产总值的 50% 以上是以知识经济为基础。由于知识成为社会生产中起主导作用的要素，因此，科学技术的研究和开发成为知识经济发展的重要基础。经合组织成员尤其注重科技的研究，而且他们的研究是以应用于生产为目的。1993 年，全部经合组织国家有关工商业的科学研究开发经费有 2/3 投入在科技产业上，连一贯对高新技术和风险投资极为谨慎的国家也加大了对科技研究开发的投入比例，约占服务研究经费的 1/4 或更多。所有这一切表明，在新经济社会，主要的生产要素已由原来的资本和资源转变为智力的投入。

另外，新经济还提出新的生产过程的概念。资源经济是以资源投入为主的物质生产，是一个从资源的投入、加工、控制，经过多道工序加工制造产品的过程。这个生产过程是人为程序化控制的过程，过程长而复杂，并且资源不能被重复使用。而在新经济的生产时代，新产品是以知识投入为主，其产品中的知识含量被逐步提高，

并且,由于知识能被反复的使用,因此在其使用过程中不消耗其价值,而且产出报酬可以递增发展。正是由于知识的运用作为人脑的延伸大大提高了劳动生产率,因此新经济是一种低物耗,高效率的经济。新经济将变革资源经济时代的生产观念。

二、现代企业管理所面临的挑战

新经济的到来,对人类社会经济活动的各个领域,对现有的生产方式、生活方式、思维方式将产生广泛的影响。面临新经济的挑战,现代企业管理也将发生一系列深刻的转变。

1. 企业的生存基础发生变化

企业的生存将由以物资设备为基础转变为以信息网络为基础。传统企业以直接控制和管理企业的特质要素——厂房、机器、设备、原材料、劳动者等为最基本要求。各种生产要素必须在一定时间集中于某一处,由企业直接使用配置。新经济则是建立在计算机网络之上的经济。以计算机、通信和信息技术为基础的网络成为联结知识社会的纽带。信息网络使企业的形成、存在、运行不再局限于某一时一地,破除了企业生产场所的固定性和企业生产的地理界限,变革了企业的组织结构与合作方式。随着信息网络扩展到各个地区与行业,企业之间以及企业和消费者之间的关系突然变得直接起来。企业之间可以实现远程管理和远程资源共享。为了生产新的产品和开展新的项目,由若干企业或企业的一部分实现资源重组形成虚拟企业。虚拟企业的产生打破了企业活动的空间界限,跨省、跨国、跨行业的企业正在孕育产生,而且突破了传统的长期、固定、集团式合作关系,代之以灵活的动态伙伴合作关系。这样,最大限度地实现资源在全球范围内的优化组合,增强了企业的竞争能力和应变