

36小时学经济丛书

36小时 管理学课程

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

A few suggestions before you undertake the course:

- Give yourself the time and work space you'll need to concentrate on taking the course. Like any field of study, marketing is full of concepts that may be new to you. You'll need time to absorb the new information.
- Formulate a study plan ahead of time and try to stick to it for two or three weeks.

[美] 莱斯特 R·比特 著
王毅捷 译 潘人杰 校

上海人民出版社

36小时学经济丛书

36小时 管理学课程

[美] 莱斯特 R·比特 著

王毅捷 译 潘人杰 校

上海人民出版社

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

(沪)新登字 101 号

责任编辑 秦建洲

封面装帧 王晓阳

Lester R. Bittel

The McGraw-Hill

36-Hour Management Course

McGraw-Hill Publishing Company

本书根据麦格罗·希尔出版公司 1989 年英文版译出

· 36 小时学经济丛书 ·

36 小时管理学课程

莱斯特 R. 比特著

王毅捷 译

潘人杰 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号)

总发行所 上海发行所经销 上海新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 10.5 插页 2 字数 262,000

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月第 1 次印刷

印数 1-15,000

ISBN 7-208-01821-9/F·379

定价 9.50 元

丛书中译本出版说明

美国麦格罗—希尔图书出版公司出版的这套“36小时学经济丛书”，是当今美国最畅销的经贸自学课本。它涉及到会计、管理、统计、市场营销、现金管理、商务谈判等各个方面，并由当代美国最具权威、最富有教学经验的专家学者所撰写。因此，这套丛书在美国受到广大读者的青睐。

这套丛书的独到之处在于，首先，它具有很强的时代性。丛书不是简单地去重复叙述传统的经济理论和运作规则，而是紧紧抓住当代世界经济活动的新特点，系统地介绍了目前国际上最新、最通用的会计、统计、管理、营销、商务谈判等方面的基本知识和操作规则，是当代世界经济活动的经验总结。它对于企业直接参与国际社会的经济生活，具有很强的现实意义。

其次，丛书有着较高的实用价值。丛书除了阐述最新的一般理论知识外，着重描述了具体的操作方法和技巧。这些方法和技巧在当今国际经济生活中运用得极为广泛，因此也最具实用性。它对于经贸领域中的相关工作人员具有直接的指导作用。

再次，丛书具有较广的普及性。这套丛书主要是为那些尚未接受过经贸专业系统教育的人们而写的。丛书对基本理论和操作方法的讲述，由浅入深、先易后难、循序渐进，力求简明易懂，使读者能够在没有专业教师做现场指导的情况下学完全部课程，较为全

面地掌握基本的理论知识与操作技能。

另外,为了帮助读者能够在较短的时间里学完各门课程,丛书中的每一本书都是根据 36 个学时的学习期间来设计和安排内容的。读者只要按照书中制定的学习计划和要求,逐章认真学习并完成作业,就可以在短短的 36 个学时中学懂弄通一门课程。

这套丛书中的大部分,是由上海财经大学的一批经贸专业教师译成中文的;此外,参与丛书翻译的,还有交通大学、迈克汀国际商务学院、上海铁道学院等院校的专业教师。为组织这套丛书的翻译,上海财经大学校长汤云为教授给了我们以巨大的支持;莫家柱同志则做了一定的具体工作。在此,一并表示感谢。

当前,在我国建立和健全社会主义市场经济体制的过程中,在我们各类企业积极投身国际经济活动的过程中,我们更有必要了解国际经贸领域中各方面的最新通用规则和方法,以利于我们在财会、统计、金融、贸易、管理等方面与国际接轨,完善我们的经济管理制度和规则。愿这套丛书能在此中起到积极的作用,成为广大中国读者学习市场经济基本知识的良师益友。

上海人民出版社

1994 年 8 月

前言

管理学是一门得益匪浅的专业,无论就个人而言,还是对社会来说都是如此。只要人们参与团体为共同目标而奋斗,管理便起着关键的作用。对一个企业、政府或公共事业来说,若无管理,便一事无成。

就个人而言,在管理职位上步步晋升,不仅意味着薪水丰厚起来,还有无可替代的个人成就感。

但是,精通管理并不容易。它需要扎实的基础训练,并在实践中不断提高管理能力。没有深刻领会管理的原理和方法,想在管理上获得成功,恐怕是要落空的。本课程旨在向人们提供所需的综合性知识,使你成为一个精明能干的管理人才。

学以致用的知识

今天,有效的管理遵循早已确立的知识在实践着,这些知识在一百多年中演化成一套公认的原则、方法及术语。

在本课本中,我们把这些管理学知识精心提炼成 60 个清晰明了的管理学概念,每个概念伴随着相关的术语。本书共十二章,每章包涵了 5 个概念。

大学管理学的全部要点本书都囊括无遗。不过,它是为自学成材的人专门编写的,并且它强调管理学知识的实际运用,因而在布

局编排上作了特别的设计。

本书的作者有 25 年以上的管理经验,他曾在美国《幸福》杂志评选出的头 500 家企业中,担任过基层管理人员、经理,以及总经理。近十年来,他在美国一所著名大学执教这门富有特色的管理学课程。他在这一领域中那些屡屡获奖的著作,曾对世界上成千上万业绩可观的经理的教育与成长有深刻的影响。

目 录

前言	1
自学程序	1
第一部分 经理们所期待的是什么？	5
在企事业中化力量为成果	
1. 管理工作的独特性	6
综合测验的实例：烦恼的工厂总监	23
2. 对付各种环境因素	28
综合测验的实例：一家需要改进的航空公司	45
3. 人力资源的力量	50
综合测验的实例：不协调的索赔部门	74
第二部分 经理们做些什么？	79
管理人员必须履行的五项主要功能	
4. 规划：确立目标与制定计划与程序	80
综合测验的实例：含苞待放的化妆品公司	104
5. 组织：在一个结构框架里分配工作	109
综合测验的实例：紧缩机构的木材公司	132
6. 配置：把合适的人放到合适的岗位上	137
综合测验的实例：扩展中的猫咪游戏世界公司	162
7. 指挥：沟通、激励与领导	168
综合测验的实例：掌管一切的最高行政主管人	191

8. 控制：监控一切进程与运用控制手段	196
综合测验的实例：兴隆雪橇公司	216
第三部分 经理们发挥、运用的技巧	221
概括能力、人际交往能力与技术能力	
9. 解决问题、决策和创新	222
综合测验的实例：伤透脑筋的银行经理	244
10. 信息管理	249
综合测验的实例：科尔曼纪念医院	266
11. 发展人际关系的技巧	271
综合测验的实例：莱夫利广告公司	290
12. 提高生产率	295
综合测验的实例：卡蕾工艺公司生产率的滑坡	313
各章综合测验的标准答案	318

自学程序

你若想从本书中获得最大的启迪,就需要花 36 小时,集中精力地阅读。本书共有十二章节,每章须花 3 小时。最理想的计划是,每个星期读一章,用十二周读完它,这自然是遵循大学的学期规划。不过,如果你愿意多花点时间集中学习,而且你又是一个领悟较快的人,你便可在 6 个星期甚至更短的时间里完成这门课程。

介绍每一章的布局

本教程分为十二节课,或十二章节,各章都规范统一,也就是说,每一章包括了几个主要特征,它们按同样的循序依次出现在每章中。这些特征如下:

- 一、5 个概念。在你学习每一章之前,先概述一下这些概念。
- 二、主要术语。伴随这 5 个概念,将一些重要的术语列成一览表。
- 三、详解这些概念。以 5 段课文详解这 5 个概念,每段课文内容包括以下三点:
 1. 重申一下本概念;
 2. 斟字酌句地讨论,于是那些主要术语一一明晰,并得到进一步的解释;
 3. 实例分析,这是本概念的实际运用,我们会提出种种问题

供你思考,而且,以实际洞察力当即向你提供答案。

四、综合性考察。每一章的结尾是一个案例分析,它由5个部分组成。对于想要获得管理学实际知识的成年人来说,这种案例分析是百试不爽的有效方法。案例中的5个组成部分与本章的5个概念一一对应,因此,“综合性考察”是让你检验自己是否理解了每一个概念,以及有关的术语。最后,我们安排了5套问题作为课外作业,每套问题针对一个概念,它的标准答案附在书尾,并由“点评”来消释一些可能的歧义,并增补其它的见解。

推荐一种学习计划

本书作者在自学程序上有不少经验,你若用来制定自己的学习计划,付诸实践,并坚持到完成这一课程,这些经验一定行之有效。这本教材是特地为那些进修管理学的人们编写的,帮他们简化学习过程,通过这一门课。以下是本书作者向你推荐一种学习计划,当然你也可以根据自己的时间表,有所选择地运用,达到心情舒畅地获得知识:

一、不要为了完成这一门课,通宵达旦地阅读。一个阅读快手或许能在几小时内将课文浏览完毕,不过,这种方式既不能使你真正懂得概念,也无法使你充分利用“综合性测验”的价值。最重要的是,你无法从中获得真才实学,向你自己和别人证明你确实理解了管理学。

二、最好花12周来完成这一门课。你若感到时间很充裕,进展可快一点,你随时可以把自己的学习周期再缩短到8周,6周甚至4周。

三、每周花3小时读一章。每章分3次阅读,每次花1小时。分段研读会使学习较为轻松,且更有利于消化知识,因为各段之间留下了回想反思的余地,满满当当地花3小时去死记硬背却是南辕北辙。

四、用以下方式平均分配你读每一章的时间:

第一个小时里，20 分钟阅读消化前言(陈述 5 个概念与主要词汇一览表)；

20 分钟学习第一个概念；

20 分钟学习第二个概念；

第二个小时里，20 分钟学习第三个概念；

20 分钟学习第四个概念；

20 分钟学习第五个概念；

第三个小时里，20 分钟阅读“综合性考察”的实例；

20 分钟做课外作业，回答问题；

20 分钟将你的答案对照书尾的标准答案。

五、如果你没有充分理解“综合性考察”的标准答案理由何在，请别为了赶进度去读下一个章节。

六、不要跳读其它章节。每一章节的知识以前一章节为基础，管理学是一门完整的实践性学科，没把它融会贯通于心，你是无法掌握它的。

第一部分

经理们所期待的是什么？

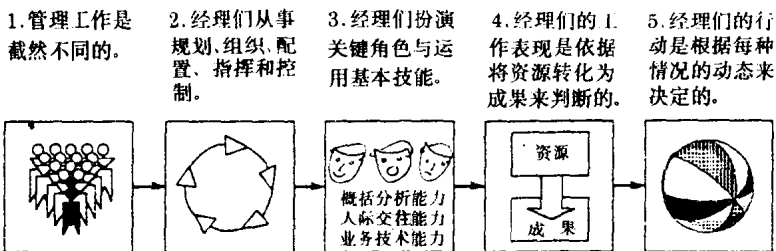
1. 管理工作的独特性

实际管理是费力的,有特定要求的,而且非同寻常。经理们——管理的实践者——竭尽全力地协助各企事业的人们提高效率,增进工作。在一般人看来,经理们并不动手干活,这使人颇觉奇怪。然而,他们在自己的单位履行着五项独特的职能,扮演了三个重要的角色,展示了三种不可或缺的技能。他们的工作成效如何,不是他们自己本人干何活计,是否动手,而是他们企事业的成绩如何。最后,经理们并不是照本宣科,他们要根据特定的情况采取适当的方法和技巧。

关于管理工作的主要概念

插图 1.1 形象地表达了管理工作的五个主要概念,它们是:

1. 经理们的工作业务截然不同于本企业的其他人。
2. 经理们在本企业的工作中履行着五项独特的职能。
3. 经理们在本企业中扮演了三个重要的角色,运用着三种基本技能。
4. 经理们的工作成效取决于他们如何利用现有的人才物力,为本企业带来什么成果。
5. 精明能干的经理会识别不同的情况,并因势利导地针对主导因素采取适当对策。



图示 1.1 概念 1 至概念 5

主要术语

为了充分利用主要概念,需要理解下列词汇:

管理(Management)	成果(Results)
经理(Manager)	盈利性(Profitability)
管理程序或管理流程 (Management process, or management cycle)	成本效益(Cost benefits)
角色(Role)	最佳选择(Optimum)
转化过程 (Conversion process)	情况管理或应变管理 (Situational management or contingency management)
资源(Resources)	

概念 1

经理们的工作业务截然不同于本企业的其他人。

一提及工作,人们很自然地想到男男女女动手操作信息处理机,或使用漆刷之类的工具,他们手脚不停地对付种种物资和货物,如超级市场上的出纳员站在结帐台前,帮顾客把食物杂品装进购物袋。确实如此,这些人动手干活。另外一些人很少动手干活,而是用脑子在工作。举例来说,会计统计出一串数字,然后解释它们,售货员有理有据地说服顾客买他们的货,工程师在研究一个设计难题,想找出最佳方案,这些人在用脑子干活。

在一个企业里，绝大部分人都是如此工作着，用手、用脑，或两者并用。他们构成了职工的主体。他们的工作很重要，因为他们具体制造产品，或提供其它服务项目。

管理工作

经理们不干上述的工作，他们既不用手也不用脑直接制造产品或提供服务。他们除了管理，什么也不生产。那么，什么是管理呢？

管理就是获取、调度与利用各种基本资源来实现一个企业的目标的过程。其中，一个最基本的资源是企业里的职工，经理要花大量精力来规划、指挥与控制这批人力资源。在经理与其他职工之间，一个明显的区别是，经理指挥别人工作，而不是自己去干具体工作。这不是说，当一个经理指导、培训职工们时他不动手操作，他当然要做。但是，经理这样干不是为了完成自己的生产定额，而是在提高职工的工作技能。

管理层次

管理人员有各种头衔，尽管在任何企事业里，这种种头衔是用来表明某些管理人员在组织系统中的位置，有些头衔仍可能引起误会。可正如插图 1.2 所表明的，处于管理系统或金字塔顶层的管理人员，通常称为“行政首脑”，这一头衔包括董事长、总经理与副董事长。在系统底部的管理人员，为了方便起见，被称为“基层管理人员”，这类头衔往往包括管理员，如记帐员与工段长。管理人员的主体，是处于两者之间，称为“中层管理人员”，这类头衔五花八门，但总是与职能、部门或项目有关，诸如应收帐款经理、生产部经理、工程部主任、销售部经理等等。

应该注意的是，行政首脑和中层管理人员往往需要下级管理人员向他们汇报工作，这样，他们才能发号施令。他们不但指挥非管理人员的工作，还指挥其他管理人员的工作。而基层管理人员只指挥普通职工或称非管理人员的工作。