

漫画经济学系列丛书

编文：朴键镐、段海宁

插图创意：颢孙恩扬

绘画：颢孙恩扬



T 通向管理大师之路

Tongxiangguanlidashizhilu



中国
经济
出版
社

1222973

通向管理大师之路

通向管理 大师之路

现代企业管理理论与方法

编 文 朴健鎬 段海宁

插图创意 颢孙恩杨

绘 画 颢孙恩杨

中国经济出版社

责任编辑:师少林 电话:68308644
封面设计:侯 明

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理:理论与方法/柳欣等编著.

北京:中国经济出版社,2001.1

ISBN 7-5017-0826-6

I. 现… II. 柳… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83793 号

**通向管理大师之路
现代企业管理理论与方法**

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码:100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 6.4375 印张 180 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:4000

ISBN 7-5017-0826-6/F·542

定价:16.00 元

漫画经济学系列丛书编委会

主任委员

柳 欣 南开大学经济研究所教授、博士生导师、副所长

副主任委员

石俊生 南开大学东方文化艺术系办公室主任

委 员

佟家栋 南开大学国际经济系主任、教授、博士生导师

马君潞 南开大学金融系主任、教授、博士生导师

张志超 南开大学国际经济学教授、博士生导师、副主任

李国津 南开大学国际商学院副院长、教授

江生忠 南开大学保险学系主任、教授

张东刚 南开大学经济研究所副所长、副教授

张向学 南开大学金融学系副教授

白云龙 南开大学保险学系副主任、副教授

赵 均 南开大学东方文化艺术系副教授

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理与管理学	(1)
第二节 管理者	(7)
第三节 管理的环境	(11)
第二章 管理学发展历史	(21)
第一节 经济发展与管理学发展	(21)
第二节 早期的管理理论	(28)
第三节 古典管理理论	(34)
第四节 行为科学理论	(49)
第五节 管理科学学派	(66)
第六节 管理学丛林	(67)
第三章 计划	(80)
第一节 计划的概念	(80)
第二节 目标与目标管理	(86)
第三节 决策	(90)
第四节 战略管理	(93)
第四章 组织	(101)
第一节 组织及其作用	(101)

第二节	组织理论的有关概念	·····(103)
第三节	划分部门的基本方法	·····(112)
第四节	组织结构	·····(119)
第五节	人员管理	·····(126)
第五章	领导	·····(131)
第一节	领导与领导理论	·····(131)
第二节	领导理论及其历史	·····(133)
第三节	激励	·····(151)
第四节	情商	·····(159)
第六章	控制	·····(162)
第一节	控制的概念	·····(162)
第二节	控制的工具	·····(169)
第三节	运作控制	·····(174)
第四节	管理信息系统	·····(177)
第七章	管理新问题与新思路	·····(182)
第一节	新环境与新问题	·····(182)
第二节	企业家精神与创新管理	·····(184)
第三节	企业文化	·····(191)
第四节	企业的社会责任	·····(199)

第一章 管理概述

第一节 管理与管理学

管理的定义

管理学家们对管理有各自的解释。法约尔说,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制;孔茨认为,管理是在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境;西蒙说,管理就是决策。

为了便于理解,让我们总结别人的看法,试着给出管理定义:管理是在组织内外部环境的约束下,为了有效地利用组织的各种资源和实现组织的各种目标,而由管理者进行的计划、组织、领导、控制等一系列工作的总称。这个定义包括以下几个要点:

管理首先是一个组织集体劳动所必需的活动,这些组织不但包括工商企业,还包括学校、医院、政府等非盈利机构;

管理活动受到组织内外部环境的约束;

管理的主体是管理者;

管理的有效性体现在充分利用各种资源,以最小的投入最大地实现组织目标;

管理是通过计划、组织、领导和控制等职能来实现的。

什么是管理学呢?





管理职能

管理职能就是指管理活动。在管理学史上,关于管理的职能有多种观点。法约尔最早提出五项管理职能:计划、组织、指挥、控制、协调。之后,古利克将其扩展为七项职能:计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通。著名的美国管理学者德鲁克又将管理职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。尽管在管理究竟涉及哪几项活动上仍然存在分歧,但各种观点都包含了管理的四项基本职能:计划、组织、领导、控制。但应注意这四职能不是相互独立的活动,而是互相渗透、互相联系的。

通过描述管理的各项职能就可以大致了解管理学的整个体系,所以许多管理学教材都是围绕管理职能来编写的。本书也将选择四项主要职能来逐一介绍,分别是计划、组织、领导、控制。

管理的特点

管理具有组织、指挥、协调组织活动的自然属性，同时具有受生产关系、组织性质影响的社会属性。我们很容易观察到国有企业和私有企业管理行为是不同的，也可以看到政府等非盈利机构和盈利性的企业在管理方式上也有很多差别。

管理具有普遍性，它应用于各行各业各种组织，影响我们每一个人的生活。

组织中不同层次的管理是不一样的，高层管理者大部分时间是用来进行战略决策，而低层管理者主要进行日常性、重复性的决策。

尽管我们说管理的目的是实现 $1 + 1 > 2$ 的效果，但管理究竟使经济效益提高了多少却不易衡量。

管理还有一个非常重要的特性，即，管理既是科学又是艺术。管理是一门科学，它有不以人的意志为转移的客观规律；管理又是艺术，在不同环境、不同情况下，同样的管理方式会有不同的效果，而不同的管理方式也可能产生同样的结果。

甲：它是用最新技术制造的，结构很科学。

乙：可它也是艺术品。

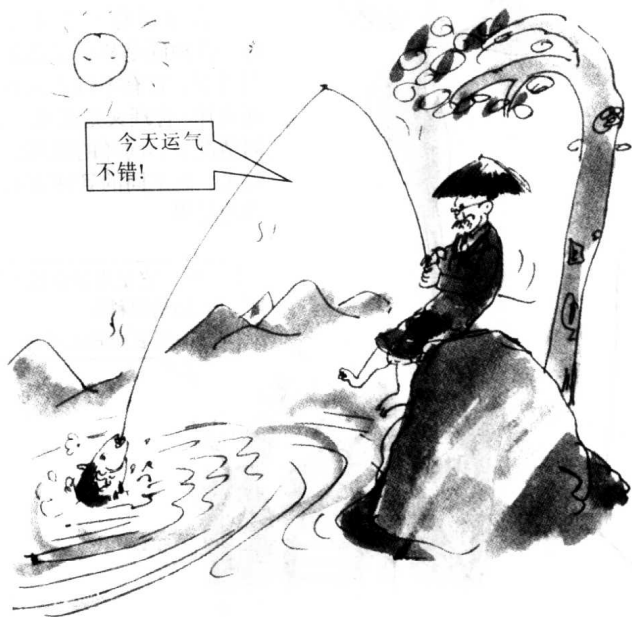


管理的作用——海尔吃休克鱼

海尔是中国优秀的家电企业,近5年来,海尔的销售额保持了将近70%的年均增长率,总裁张瑞敏受到全球企业界的普遍尊重。海尔的经营领域已经由白色家电(冰箱、洗衣机等可替代家务劳动的家电)发展到黑色家电(电视、音响等供娱乐的家电)、灰色家电(电脑信息产品)。在它的发展过程中,海尔多次采用兼并的方式,快速实现了扩张。

海尔选择的兼并目标很有特点:主要选择技术、设备、人才素质均优良,只是管理不善,处于休克亏损状态的企业,海尔人称之为“吃休克鱼”。1995年,海尔兼并了亏损二亿三千九百万的红星洗衣机厂,但没有投进去1分钱,仅派去了3名管理干部,带去了海尔倾心培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力,很快就把它搞活了。

由海尔的例子可以看出,管理的力量是巨大的。管理能够实现 $1+1>2$,通过合理配置和有效利用企业资源,使总的效果远远大于各种资源单独作用的结果。所以有人说,管理和技术是企业发展的两个轮子,而且三分技术,七分管理。





管理学需要汲取多方面营养。

管理学及其特征

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学和先进科学技术的理论和方法来研究管理规律和方法的综合性学科。管理学具有不同于其他学科的三个基本特点：

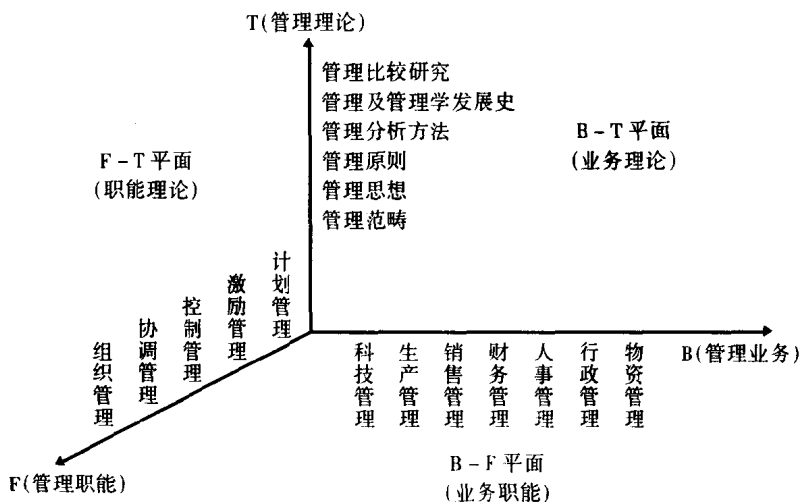
管理学是一门软科学，研究社会各环节之间的内在规律，来提高整体的效率和功能。

管理学是一门边缘科学，是经济学、政治学、数学、心理学、社会学、工业技术、计算机技术等多学科相互渗透的产物，所以管理者应该广泛地吸收多种学科的基本理论。

管理学是一门应用科学，来源于实践并指导实践。管理者只有在实践中不断吸取经验，才可以深刻地理解和熟练运用管理理论。

管理学知识体系

经过一个世纪的努力，管理学已经发展成了一个庞大的知识体系。北京经济学院的黄津孚先生运用一个三维坐标对这个知识体系作了形象的概括。

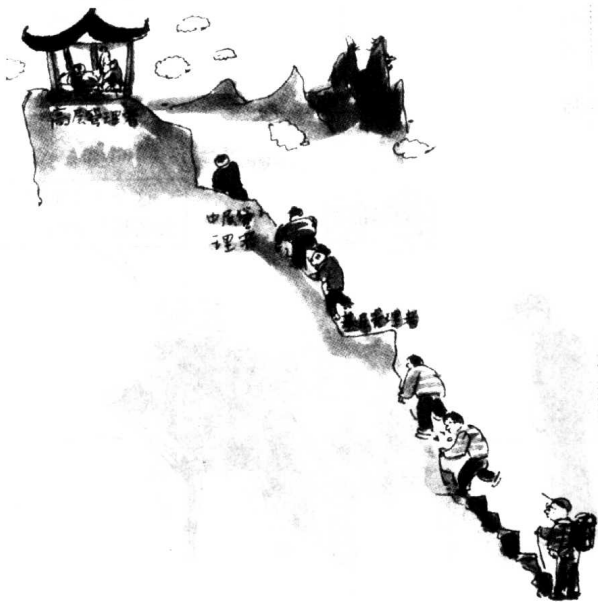
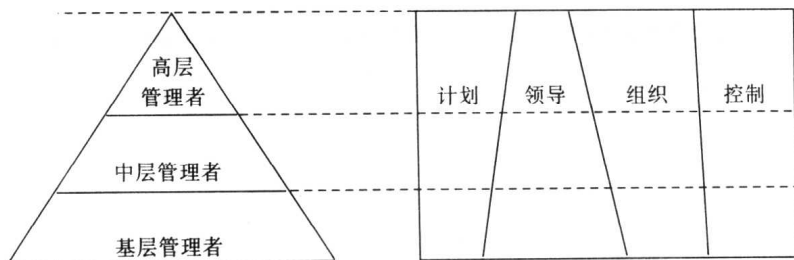


其中，管理理论维是高度概括、综合、抽象的知识维，管理职能维是适度抽象的知识维，管理业务维是最具体的知识维，这三个知识维又相互渗透，在职能理论、业务理论、业务职能三个平面相互作用，引起知识的更新。

第二节 管理者

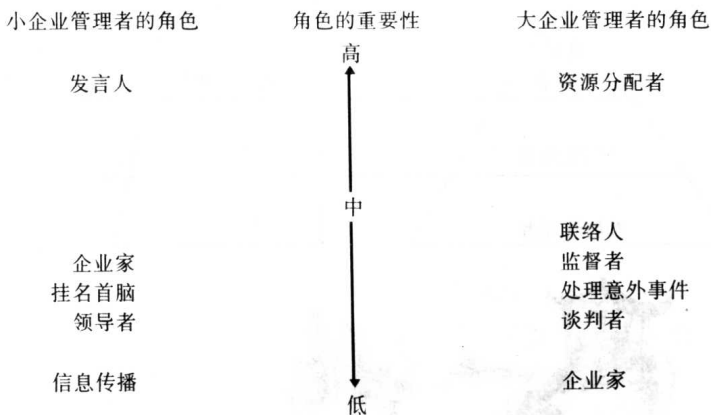
管理者的层次

管理的主体是管理者。从管理的组织层次划分,管理者可分为高层、中层和基层管理人员。无论哪一层管理人员都要进行制定决策、履行计划、组织、领导、控制等职能,但高层领导用更多的时间进行战略思考和组织规划,基层管理人员把更多时间花在直接的人员管理上。



企业规模与管理者角色

企业管理者的工作内容不仅因管理者在企业中所处层次不同而不同,还因企业规模的大小而存在差别。一项比较研究表明,小企业管理者要花大量的时间来处理外部事务,如争取银行贷款、对政府的公关等;大企业的管理者则主要关心企业内部事务。由于小企业抗风险的能力相对较差,寻求生意机会和企业变革等企业家角色对于小企业管理者更重要。小企业管理者往往还是个多面手,能够处理大大小小各种职能的事务,甚至可能会扮演一线监工的角色。



管理者的素质

管理者要成功地进行管理,应该具备哪些素质呢?早在2500多年前,孙子就认为:“将者,智、信、仁、勇、严也。”意思是说,军队的将领,应该有智谋与才能、应赏罚有信、爱抚士卒、勇敢果断、军法严明。我们认为,管理者至少应该具备以下三个基本素质:知识、经验和能力。对管理者要求的知识是多方面的,其中最基本的是管理知识和专业技术知识。由于管理不仅是科学,还是艺术,光靠理论是远远不够的,还要在实际工作中充分积累经验。有的经验是自己摸索的,称为直接经验;有的经验是通过学习、观察他人成功与失败的经验教训而得到的,称为间接经验。各人的直接经验是最基本的,如果没有直接经验,间接经验的学习也会受到局限。但是每个人的直接经验是有限的,在今天的信息时代,间接经验的学习越来越受到人们的重视。管理人员还应该具备技术、人际交往和综合全局的能力。知识、经验和能力与管理绩效正相关,即,

$$\text{管理绩效} = \text{知识} \times \text{经验} \times \text{能力}$$

除了这三种基本素质,管理者还应该有事业心、责任心、合作精神,管理者的管理行为还应该是目标导向的。



有效的管理者和成功的管理者

在组织中成绩最佳的管理者会被提升得最快吗?按道理似乎应该如此,但事实并不一定支持这种说法。弗雷德·卢桑斯将管理者从事的活动分为以下四项:

传统管理:决策、计划和控制。

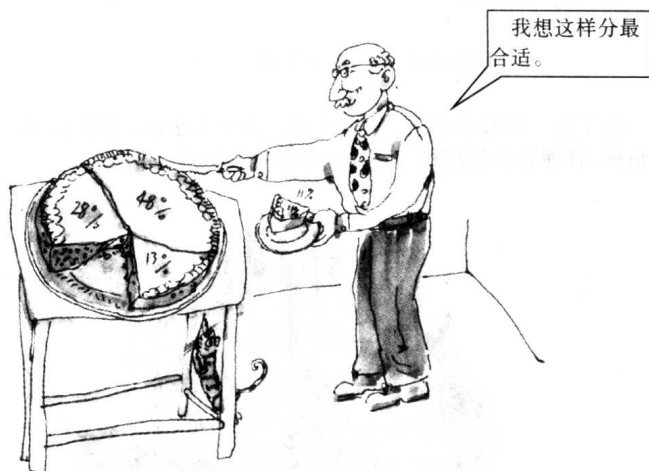
沟通:交流例行信息和处理文书文件。

人力资源管理:激励、惩戒、调节冲突、人员配备和培训。

网络联系:社交活动、争权和外界交往。

他研究了450多位管理者在这四项活动上的时间分配,发现成功的管理者(以晋升速度为标准)用大量的时间进行网络联系,在人力资源管理上花时间较少;而有效的管理者(以工作成绩和下属的拥护程度为标准)用大量时间进行沟通,在网络联系上费时最少。

卢桑斯的这项调查结果非常有趣,它表明社交与关系在晋升中起着举足轻重的作用,这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战。



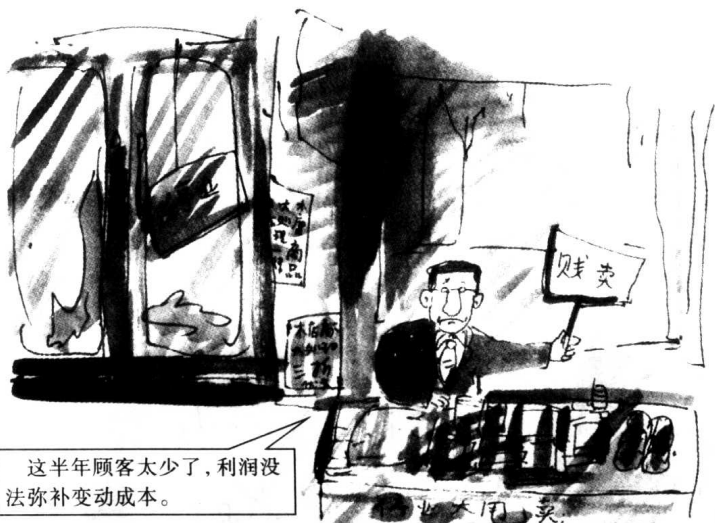
用饼图说明管理者的时间分配。其中,

管理者平均的时间分配:传统管理32%,沟通29%,人力资源管理20%,网络联系19%;

成功管理者的时间分配:传统管理13%,沟通28%,人力资源管理11%,网络联系48%;

有效管理者的时间分配:传统管理19%,沟通44%,人力资源管理26%,网络联系11%。

第三节 管理的环境



环境对管理的影响

在过去紧缺经济的背景下,中国的商业取得了飞速的发展,新的大商场如雨后春笋般拔地而起,比规模,比档次。然而,随着进入商品相对过剩的时代和国际化时代,商业面临前所未有的挑战。据世界著名的麦肯锡管理咨询公司的分析,我国加入世界贸易组织后,首当其冲受到外国经济巨头冲击的恐怕就是我国的商业。以北京为例,北京的商场面积是日本东京的10倍,而北京消费者的购买力仅仅是东京的10分之1。在这种背景下,1999年,北京经历了“商场倒闭年”。加之世界商业巨头沃尔玛、家乐福等已经进入中国并加紧扩大投资,中国的商业企业面临巨大的压力。在这种环境压力下,2000年4月26日,北京高档商场中三者居其一的当代商城将经营管理权全权委托给了翠薇集团,以实现规模效益。

可见,管理环境是组织赖以生存的土壤,对管理方式和管理效果有重大影响。