

21 世纪素质教育指导

21 SHIJI SUZHI JIAOYU ZHIDAO

杨青芝 孙卫东 著



GUANLIXUE

管理学



21 世纪管理能力便是人的生存能力



一本大众的学问
一本人人都能读懂的管理模式

④ 内蒙古文化出版社

21世纪管理科学系列教材

21st Century Management Science Series Textbook

第2版 第2次印刷

CHANGJING
GUANLILIXUE

管理学



中国管理科学出版社



——中国管理科学出版社

——中国管理科学出版社

中国管理科学出版社

管 理 学

杨青芝 孙卫东 著

内蒙古文化出版社

21 世纪素质教育指导丛书

书 名:管理学

著 者:杨青芝 孙卫东

出版发行:内蒙古文化出版社

(海拉尔市河东新春路 08 号)

经 销:全国新华书店

激光排版:内蒙古文化出版社微机室

装订印刷:保定市第二印刷厂

责任编辑:拉·格日乐

开 本:850×1168 毫米 1/32

印 张:12

字 数:200 千字

印 数:3001 - 5000

2000 年 5 月第 1 版

2002 年 10 月第 2 次印刷

ISBN7 - 80506 - 845 - 3/K·159

定价:16.00 元

文※丛※易※读

龙腾千禧,世纪相拥。人无素质而不立。由此,我们组成庞大的专家队伍,精心编撰,应时而出这套文丛。郑重承诺:此举两得,既学丰富知识,又习实用实战技法。为新概念首选优秀文本。

《素质学》一项面向二十一世纪中国人最重要的健脑强心工程。素质以人为本。“新新人类”是否对生活显得无所适从,是否对人生感觉喘不过气来……机遇与挑战并存。开发盘活自己,换个脑筋。素质栽培使您常立于不败之地。

《管理学》二十一世纪管理能力便是人的生存能力,管理成功才是自我的成功。一本大众的学问,一本人人都能读懂的管理模式。献人生之对策,集管理之大成。

《幽默学》一本正经。一经翻阅,人人为之快乐,世界为之生动。

问:你为什么购阅《幽默学》?

答:我老是寻规蹈矩,墨守成规,木讷惯了,人都在疏远我,看看只图弄个明白,没事也幽他一默。

《口才学》不是教你诈,也不是教你练贫嘴滑舌惹人厌。鼻子下面有张嘴,说话里面有黄金,有副口才好走路。

《礼仪学》有礼走遍天下,无仪寸步难行。知礼为上,晓仪成尊。来吧,站正了,试一试,辉煌美好的世界,把个性进取的你溶在一起。

前 言

管理是人类社会永恒的课题,管理学却是随着现代工业文明的突飞猛进而蓬勃发展的。在中国,借着改革开放的春风,二十年来,管理学一直是不断增温的热点。现在,管理学的著作虽然汗牛充栋,在管理的价值却还未能为更多人充分了解,管理的操作技巧与艺术也未能为更多人充分掌握。究其原因,一是大多数管理学著作简单沿用西方的话语体系和学术观点,面向中国国情的针对性不够;二是侧重于理论介绍,即一般原理的常识介绍,实际操作性不强,又往往浅入深出,晦涩难懂;三是多侧重于社会管理,即企业管理,人事管理,教育管理之类专门管理,或上下级及同级之间的事务管理,而对于家庭管理、自我管理这样与每个人息息相关的问题关注较少。本书将管理学定义为大众的学问,是力图使本书全方位为追求成功与幸福的每一个现代人服务,结合现时代中国日新月异的社会生活状况与现代人心理状况,为每一个人的自我设计与自我实现、家庭关系与家庭事务处理,及错综复杂的社

会关系与社会事务处理提供切实可行的建议与方案。献人生之对策,集管理之大成,愿本书能对您有实实在在的帮助!

本书由杨青芝撰写第一、二、三、四章并负责统稿,孙卫东撰写第七章和第八章之前半部分并协助统稿。此外,第五章系约请孙欣欣撰写,第八章之后半部分系约请王亚川撰写,绪论和第六章由李致完成,以上三人共同署名为“李亚欣”。胡海协助杨青芝确立总纲,胡卫红还为本书提供了大量重要资料,特此详加说明。

目 录

前 言	(1)
绪 论 管理是大众的学问	(1)
一. 管理的概念及其发展流脉	(4)
二. 管理的主体对象和根本目的都是人	(6)
三. 管理无处不在	(9)
第一章 管理基本原理	(13)
一. 关于管理职能划分的争论	(13)
二. 四大职能	(15)
第二章 管理下级——当领导的艺术	(77)
一. 建立一支忠实精干的队伍	(77)
二. 激发下属的工作热情	(87)
三. 对付“刁民”的技巧	(106)
第三章 管理上级——做下属的技巧	(115)
一. 与上司相处的八大原则	(115)
二. 第三只眼睛看前程	(132)
三. 摸准脉门,对症下药	(140)
四. 管理上级的技巧	(153)
第四章 横向管理——最常见的公关活动	(164)
一. 轻轻巧巧打动人心	(164)
二. 融洽人际关系的技巧	(175)

三. 同事之间巧周旋	(186)
第五章 家庭管理——是否被您忽视	(202)
一. 举案齐眉——夫妻秘诀	(203)
二. 舐犊情深——父母与子女	(215)
三. 学会过日子——家庭理财	(226)
四. 健康与舒适——家庭饮食, 环境管理	(230)
五. 网上和谐——家庭交际	(234)
六. 共享休闲时光——家庭文化	(235)
第六章 自我管理——一门新的学问	(239)
一. 成功等不来——管理自我, 发挥潜能	(239)
二. 一生成败争朝夕——自我时间管理	(242)
三. 工欲善事先利器——自我修养之德才识	(248)
四. 一部二十四史, 不知从何说起 ——成功的必备条件	(255)
五. 攻玉尚需他山石 ——借鉴他人的成功经验	(267)
第七章 私营企业管理——怎样做老板	(274)
一. 做老板的要诀	(274)
二. 用最好的人才	(283)
三. 培养优秀员工	(295)
四. 管理员工的技巧	(307)
第八章 管理实战技巧	(324)
一. 决策的艺术	(324)
二. 用人的艺术	(337)
三. 用权的艺术	(351)
参考书目	(370)

绪论 管理是大众的学问

宋真宗时,都城建在汴梁。有一次皇宫失火,烧毁了大部分宫殿。宋真宗责成尽快修复皇宫,由工部大臣丁渭全权负责。当时的情况很不利于工程进度,什么废弃物的处理,什么建筑材料的来源,更有运输这一老大难题,等等。各种问题不能解决,施工进展就会像蜗牛爬一样缓慢。丁渭经过实地考察和仔细思考,集思广益,最终制定了一个最佳施工方案。他先把皇宫前的一条大街挖成沟渠,引汴梁附近的汴水运沙石、木材和民工的食粮等;又用从沟里挖出的土烧制砖瓦,部分地解决了建筑材料问题。这大大加速了皇宫的修建速度。在皇宫修复之后,他就撤水,并用废弃物填沟,最后修复皇宫前的大街。于是,皇宫被很快地修复。

无疑地,丁渭运用了系统工程管理的思想。我国古代许多伟大建筑工程也是成功管理的产物。如万里长城、东起山海关、西至嘉峪关,横跨河北、北京、山西、内蒙古、陕西、宁夏、甘肃等七个省市、自治区,绵延 6700 公里。建筑长城曾经动用人力数十万。据《春秋》记载,当时工作计划

很周密,不仅计算了城墙的土石方总量,而且连所需的人力和材料,以及从何地调拨人力、他们往返的路程、人员所需口粮,各地区负担的任务,也有明确的规划。从这个角度说,万里长城就是管理实践的伟大的结晶。

管理创造奇迹。

公元前 5000 年左右,古埃及人建造了辉煌的金字塔。最有名的大金字塔费时 20 年才竣工,动用了 10 万人力,共耗费上万斤重的巨石 230 多万块。完成如此巨大的工程不但需要技术方面的知识,更需要许多管理组织工作。比如,在没有良好运输工具的条件下,组织搬运,对人力进行整理分工;还要组织人力对工程进行计划、设计与施工等等。

其实管理并不神秘。凡是存在人群的地方,需要共同工作和生活的领域,都存在着管理。远在原始社会,人们组成一个个狩猎稼穡共同体,以克服单个人能力有限的缺点。比如说狩猎,往往是由一群人捕来猎物,大家配合行动,有人举着火把,有人抛掷石块,还有人拿木棒,有人负责收集猎物。狩猎结束后,回到洞穴须有人根据猎物多少进行分配,筹划第二天到什么地方能捉获更多的猎物,等等。

管理实践随着生产力的发展而不断丰富完善。公元前 17 世纪的商王朝,朝廷中的机构已相当复杂,百官辅佐商王进行统治,指挥庞大的军队,管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。百官又大致可以分为政务官、宗教官、事务官三大类。到了公元前 11 世纪的周王朝,国家管理体系进一步完备,中央设有“三公”、“六卿”、“五官”、分管不同的日常国家事务;还制定了管理国家的典章制度,提出明德慎罚

的管理思想;设立驿站制度,形成全国性的信息管理网络;土地管理方面,实行“井田制”。

物换星移几度秋。当原始社会、奴隶社会、封建社会被远远地抛到我们身后时,管理不但没有随历史枯萎消逝,反而以惊人的速度发展,把它繁盛的枝叶伸进日常生活的各个角落,在国际社会、国家机构、各级各类企事业单位、家庭、个人……派生为具体领域的管理,如经济管理、企业管理、行政管理、科技管理、信息管理、教育管理、家庭管理、个人管理等等。

总之,自从有了人类社会就有了管理实践。因为人不仅具有自然属性,而且具有社会属性,人所从事的一切活动,尤其是生产活动和社会活动都离不开集体,因而组织、计划、协调就显得必需。计划、组织、协调集体成员的活动,就离不开管理。在现代社会中,管理具有了普遍意义,管理已渗透到了每个具体的组织或个人生活之中。凡是存在人群的地方,需要共同工作和生活的领域,都存在管理,任何行为个体无论是否意识到,他都在参与管理,管理他人和自我,或被他人管理。任何组织或个人要达到其既定的组织目标,都需要进行管理。

因而,管理是一门艺术,是一种文化,是大众的学问。

一、管理的概念及其发展流脉

刘邦平定天下宴主群臣。刘邦说,大家畅所欲言,说说我和项羽得失天下的缘由,高起、王陵齐回答:“陛下慢而侮人,项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地,所降下者因以予之,与天下同利也。项羽妒贤嫉能,有功者害之,贤者疑之,战胜而不予人功,得地而不予人利,此所以失天下也。”刘邦却说:“公只知其一不知其二。运筹帷幄之中,决胜于千里之外,这一点我比不上张良。镇定国家,安抚百姓,供给军官,不绝粮道,我比不上萧何;行兵布阵,攻城克地,我比不上韩信。这三个人都是人中之杰出者,我能够重用他们,所以我就得天下。项羽只有一个范增是真正的人才却不能信用,所以他就失天下,被我擒拿。”刘邦的话,反映了人才对实现组织目标的关键作用,同时也反映了刘邦“用人所长而避其所短”的古代用人思想。在回首中国管理思想的发展史时,我们就发现,我国古代的管理思想早已蕴含了被现代管理者公认的某些管理的原理、原则和观念,甚至还可以发现与现代管理相近的某些具体管理方法。

尽管如此,现代较为完整的管理理论几乎都首先产生于西方工业发达的资本主义国家。管理学作为一门独立的学科,也是最早产生于西方发达的资本主义国家。最近七十年中许多人根据自己的研究对管理进行定义,比较有代

表性的有以下一些观点或提法:就广义而言,有人说管理是一种文化活动,即是一种有意识有目的的行动;就管理实务而言,有人认为管理就是由他人完成事务;有人提出“管理就是领导”;美国的 P.F. 杜拉克认为,管理是社会的一具器官,因其具有功能而存在;有人持系统论,认为管理就是按照管理对象的固有规律施动于此系统,从而使管理对象呈现一种新状态的过程;1978 年诺贝尔经济学奖获得者西蒙则认为,“管理就是决策”等等。以上这些关于管理的概念,各有侧重的角度,也各自反映了管理性质的某个侧面。本书对管理的定义为:管理,就是为达到一定目标,采用各种方式、方法和手段,对相关的人力、物力和财力等资源进行计划、组织、控制、监督和激励等一系列协调活动的总称。

这个定义涵盖了下述要点:

第一,管理活动是一种系统活动,由一系列相互联系的职能组成的、对象具有系统特征的综合系统活动。

第二,管理的目的是达到一定预期目标,本质是协调。管理与目标相互依存,任何无管理的目标都不可能实现。管理就是要达到预期目标。

第三,管理是人类的活动,它的主体、对象和根本目的都是人。人本原理是现代管理思想的支点之一。世界上一切科学技术的进步,一切物质财富的创造,一切社会生产力的发展,一切社会经济系统的运动都离不开人的服务、人的劳动与人的管理。因而,管理的主体一定是人;在管理客体中,人是最主要的因素,对象管理效率高低、取决于对人管理的效率。服务于人是管理的根本目的,人性能够最完美

的发展理应是现代管理的核心。

总之,在现代社会里,管理具有普遍的意义。它无处不在,凡是存在人群的地方,需要共同工作和生活的领域、都存在管理。管理的主体、对象和根本目的都是人,是一门大众的学问。

二、管理的主体对象和根本目的都是人

人是管理的主体与客体,是管理过程的中心,人的发展变化必然引起管理及管理思想的现代化。从管理发展的历史来看,由于人的不断发展变化,管理的重心已经过了几次明显的转移:早期的管理,一般是以行政管理为核心;近代的管理,转移到了企业管理为重心,并更加充分地遍布社会各领域。相应地,管理思想呈现现代特征:

人人都是管理者。

唐朝时,有个叫刘颇的商人,押着一车货物,从潼关运往洛阳去卖,赶到尾池西沟的地方,被前面的一溜车挡住了,牛车马车望不到尽头。刘颇挤到前面一看,原来有一辆满载瓦翁的大车陷在沟口的桥头上,进退不能。这时,天黑云暗,大家都非常着急。刘颇想了想,将一车瓮买下,招呼大家帮忙,把瓮都扔进河里。这一来,车轻松地过桥去了。接着牛车马车等都陆续动起来。刘颇算不算管理者?我们习惯性地把管理者与权力和领导相提并论,从来不把临时

性的管理看成管理工作,因而刘颇虽善于决策,能随机应变,管理目前发生的事件效率很高,可是他没有职务,就不能算管理者。

这样,对管理者的界定就太狭隘。以为管理者就是利用别人的力量来完成工作任务的人,而仅靠自己的力量完成某项任务的,只能称之为操作者,或被管理者,不能称为管理者。

比如,行政领导可以称为管理者,企业经理、董事长也可以称管理者。而“下属”或职务上不带“长”字的,就不能称为管理者。这种认识是不正确的。只要一个人有一定目标,采取一定方式、方法和手段,对相关的人力、物力和财力等资源进行协调管理,这个人就可以称为管理者。因此,刘颇是管理者。生活中,人人都是管理者,你可以管理政治,可以管理经济,可以管理一个企业,管理下属,管理你的上级,还可以管理家庭,管理自我,等等。

人人都是被管理者。

每个人都处于一个管理系统之内,都是这个系统的管理对象,是被管理者。不管是传统意义上的管理者还是现代意义上的广义的管理者都有自己的上级。同时,不管是否意识到,他都在接受下级的管理。所以,一个人不应该因为自己是被管理者而终日愁眉不展,一个领导者也不应因为自己被列入被管理者而愤愤不平。人人都是被管理者,这是事实。问题的关键在于,怎样做一个成功的被管理者。

领导者也是被管理者。唐太宗李世民,鼓励臣属直谏,为国家献策,其中以魏征最为突出。他敢提出与君王不同

的观点,据理力争,深得李世民的资识和敬畏。有一次,唐太宗正在把玩小鸟,听见魏征来了,生怕他批评自己不务正业,玩物丧志,赶紧把小鸟藏在袖筒里。魏征见了,但故作不知,故意和太宗谈论国家大事,拖延很久才告退。唐太宗再取出小鸟时已是死鸟一只。有一次,唐太宗宴请群臣时说,贞观以前,帮我打天下,经历艰难,成就事业,是房玄龄的功劳。向我提出忠正的意见,纠正我的错误,为国家的长远利益打算的,只有魏征”。魏征死后,李世民很痛心地说,我失了一面镜子。他其实是失去了一名管理者。他通过接受魏征等人的建议、监督,自觉地做被管理者,出现“贞观之治”的太平盛世,名载史册,流芳后世。上级接受下级的管理,不但不会损害自己的领导权威,反而会使领导变得聪明起来。作为被管理者,上级接受下级的建议和监督,等于是使决策者扩大了头脑,延长了神经,可以提供最优化的理论、策略和方法,帮助领导者作好决策工作。尺有所短、寸有所长、智者千虑终有一失。领导者也不可能是“十项全能”,为避免重大决策上的失误,应主动接受下级的管理,允许下级同自己唱“对台戏”,通过反复比较,全面判断,方能获得符合实际的认识。

管理的目的是人的成功与幸福。从前,有人养了一只猴。有一天,他跟猴子商量,以后每天给它吃七个桃子,早晨三个,晚上四个。话刚说完,猴子不干了,呲牙咧嘴地吱吱抗议。那人立即改口:好罢,好罢,那就早上吃四个,晚上吃三个吧。猴子一听,挺美,乐得手舞足蹈。当然,这是个寓言。猴子主人是个十分灵活的管理者,只换了一种管理