

管理引爆组织活力

用正确的理论来指导实践，我们的管理工作才能够显示出它的真实力量

# 管理的力量


蔡玉春◎编著

GUANLI  
DE LILIANG

掌握管理手段，再造业绩颠峰

管理大师彼得·杜拉克精辟指出：

管得好的企业，总是单调而乏味，没有任何激动人心的事件。那是因为凡可能发生的危机早已被预见，并已将它们转化为例行作业了。

 中国纺织出版社

管理引爆组织活力


用正确的理论来指导实践，我们的管理工作才能够显示出它的真实力量

# 管理的力量

蔡玉春◎编著

GUANLI  
DE LILIANG

掌握管理手段，再造业绩颠峰

 中国纺织出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理的力量/蔡玉春编著. —北京:中国纺织出版社,  
2006.2

ISBN 7-5064-3684-1

I. 管… II. 蔡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 157734 号

---

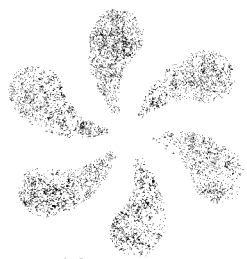
责任编辑:苏广贵 特约编辑:王延丰  
责任印制:刘 强

---

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  
邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231  
<http://www.c-textilep.com>  
E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)  
北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销  
2006 年 2 月第 1 版第 1 次印刷  
开本:640×960 1/16 印张:24.5  
字数:250 千字 印数:1—6000 定价:36.00 元  
ISBN 7-5064-3684-1/F·0646

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



# 前 言

当现代世界的发展使“管理”成为整个世界经济起飞和发展的发动机，当“管理”已经成为我们整个国家、民族复兴的动力来源之一，成为我们国家的企业寻求强大和走向世界的手段，成为我们国家的国民耳熟能详的词语之一的时候，我们所能做的就是静下心来，认认真真地学习管理的基本理论、原则和方法，用这些知识充实我们的头脑，并在工作中加以理解和运用。

当然，像任何一门科学所秉承的精神与原则一样，我们也非常清楚地了解管理知识的学习过程将不会像我们阅读任何一部文艺作品那样的轻松，不会有任何闲情雅致的感觉。但是我们在这里要明确的是：只要你能够真正地用心去体会，去学习，你必定会在管理的领域内有所成就，领会到管理的真正力量。

中国古代有句俗语叫做与其“临渊羡鱼，不如退而结网。”我们与其羡慕别人高超的管理技巧，与其惊叹他人高深的管理理论，不如我们真正开始行动起来，一点一点，一点一滴从管理的概念、原则和方法入手，让这些知识渗透进我们的工作中去。“用正确的理论来指导实践”，我们的管理工作才能够显示出它的真实力量。

编 者

2005年11月

# 目 录

## CONTENTS



### 第一篇

#### 理解管理理念,掌握管理真谛

<b>第一章 管理是什么</b>	3
第一节 管理的定义是什么	3
第二节 管理的特性是什么	5
第三节 管理的职能是什么	7
第四节 管理者的角色是什么	9
第五节 有效的管理者与成功的管理者的不同工作重点	11
第六节 小企业与大企业中管理者的角色差异	12
<b>第二章 了解管理的历史背景与演进</b>	15
第一节 管理的历史背景	15
第二节 科学管理的提出	16
第三节 一般行政管理理论的提出	17
第四节 霍桑研究的提出	19
第五节 卡内基、马斯洛、麦格雷戈的人际关系运动	20

<b>第三章 为什么要学习管理</b>	23
第一节 市场对管理者的估价	23
第二节 学习管理的重要意义	24
第三节 21世纪对管理学的挑战	24
<b>第四章 管理创新和变化中的管理实践</b>	27
第一节 什么叫管理创新	27
第二节 变化中的管理方法	29
第三节 管理创新的方法	32
<b>第五章 管理环境与国际化管理</b>	37
第一节 管理是万能的还是象征性的	37
第二节 了解组织文化与环境的关系	39
第三节 仔细审视管理面临的各种环境制约	43
第四节 案例:非企业家因素对我国企业家的影响	47
第五节 走向国际化与在外国环境中的管理	49
第六节 案例:联想“分家”和柳传志的精明	55

## 第二篇

### 运用管理的技巧,展示管理的力量

<b>第六章 管理者如何运用计划来进行管理</b>	59
第一节 计划的定义与目的	59

第二节 掌握计划工作的重点	61
第三节 了解计划和绩效之间的关系	63
第四节 计划的方法解析	64
第五节 目标管理在管理中的运用	69
<b>第七章 管理者如何做出正确的决策</b>	<b>73</b>
第一节 决策的普遍性与制定过程	73
第二节 管理者如何做出理性的决策	76
第三节 实施群体决策避免危机	79
第四节 关于决策方法的思考	84
第五节 案例:决策失败与执行失败	86
<b>第八章 管理者如何做好组织与职务设计</b>	<b>97</b>
第一节 组织结构与组织设计的定义	97
第二节 组织设计的权变方法	98
第三节 组织结构与文化价值观	102
第四节 有效的组织设计	103
第五节 构建有效的组织职务设计体系	111
第六节 什么是职务特征模型	114
第七节 案例:校园里的企业“外脑”	116
第八节 组织结构设计的原则与全面质量管理	119
第九节 人力资源管理有效的职务设计	125
第十节 P. 罗宾斯的职业阶段理论概述	131
第十一节 案例:海尔的用人理念	136

<b>第九章 领导与团队工作</b>	141
第一节 建立在员工行为上的领导	141
第二节 群体行为与高效率的工作团队	149
第三节 管理者与领导者的区别	155
第四节 领导的最新观点	159
第五节 案例:企业家应该职业化还是资本化	165
<b>第十章 管理中的人际交往技能</b>	167
第一节 有效沟通的障碍	167
第二节 如何克服沟通障碍	169
第三节 怎样开发有效的反馈技能	172
第四节 训导与冲突管理技能的开发	175
第五节 了解管理中的激励理论	180
第六节 怎样对多样化员工队伍进行激励	187
第七节 谈判技能的有效开发	189
第八节 案例:要“零和”还是要“双赢”	204
<b>第十一章 建立高效的控制机制</b>	207
第一节 控制的重要性与焦点	207
第二节 控制过程的几个步骤	210
第三节 有效控制系统的特性	213
第四节 信息时代的信息控制系统	215
第五节 如何利用信息系统获取竞争优势	217
第六节 作业管理	221



## 第三篇

### 革新管理观念,提升管理水平

<b>第十二章 战略管理与企业家精神</b>	227
第一节 战略管理过程	227
第二节 公司层战略框架	231
第三节 事业层战略框架	234
第四节 企业一般总体战略	238
第五节 企业竞争的战略	245
第六节 案例:海尔与科龙谁更优秀	252
第七节 建立竞争优势的途径	254
第八节 案例:方正集团——领先的脆弱	257
第九节 企业家精神与战略管理	259
<b>第十三章 创新与变革的管理</b>	263
第一节 变革的力量	263
第二节 两种不同的变革观点	264
第三节 组织变革阻力理论	266
第四节 管理变革的策略	269
第五节 变革中的新问题与解决的方法	271
第六节 创新与变革的不同观点	276
第七节 案例:国企进入换班高峰期——创新与变革的开始	278

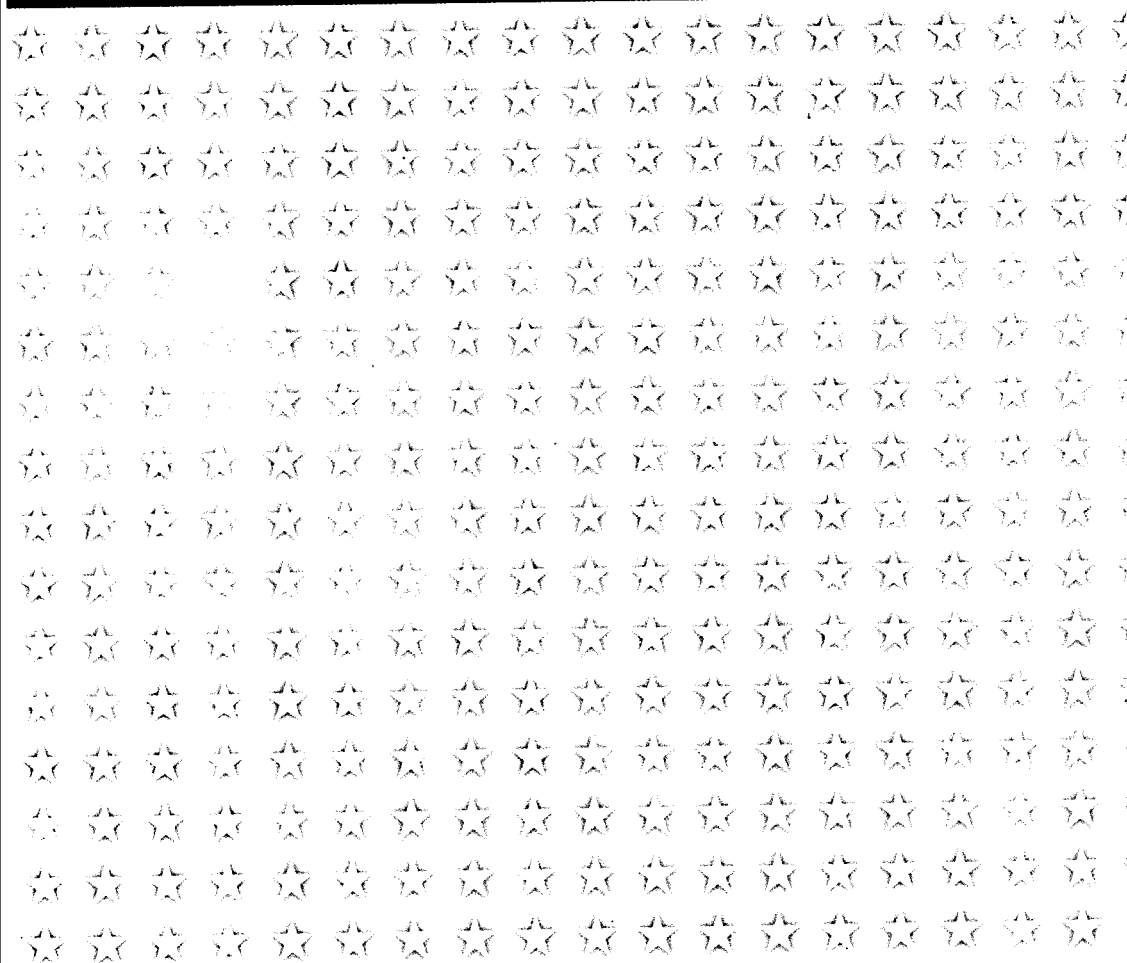
<b>第十四章 社会责任与社会道德</b>	281
第一节 什么是企业的社会责任	281
第二节 传统社会责任	282
第三节 特定社会责任	284
第四节 正面社会责任	285
第五节 企业共同责任的本质和范围	287
第六节 利润最大化行为与管理道德	290
第七节 最后的思考	303
<b>第十五章 新趋势下的管理理念</b>	305
第一节 自我管理之道	305
第二节 自我管理的形式与组织	307
第三节 自我管理策略	309
第四节 以人为本的管理	311
第五节 人本管理的原则	312
第六节 人本管理的方式	315
第七节 时间管理之道	321
第八节 愿景管理	327
第九节 组织修炼	335
第十节 理念提升管理	339
第十一节 “知识经济时代”的绩效管理	340
第十二节 案例:联想是如何解决元老问题的	345

第十六章 案例学习	351
案例一:管理的本质	351
案例二:一个经理人的一天	351
案例三:大小企业管理者的角色差异	353
案例四:小秦的提升	354
案例五:优秀管理者要有学习能力	355
案例六:学习、学习、再学习	356
案例七:一个计划的失败	356
案例八:壳牌公司的例外	357
案例九:分公司为什么没有完成目标	358
案例十:机床厂的目标管理	358
案例十一:四渡赤水	361
案例十二:是先有“人”还是先有组织结构	362
案例十三:信息化可以扩大管理幅度	362
案例十四:华为公司基本法启示	363
案例十五:他们为什么需要外脑	364
案例十六:本田公司的想法	364
案例十七:设法让他参与进来	366
案例十八:海尔的届满轮流	366
案例十九:在位监控	367
案例二十:越级发指令是无能的表现	367
案例二十一:姜太公钓鱼的思考	368

案例二十二:寻找有金刚钻的人	369
案例二十三:通用电气公司的考核秘诀	370
案例二十四:按技能支持的方案	372
案例二十五:海信的管理控制七戒规	372
案例二十六:业绩最高的销售人员的绩效评估	373
案例二十七:要有容人的雅量	374
案例二十八:史考勃先生的妙招	375
案例二十九:经典的针头事件	375
案例三十:谈谈孤注一掷	376
案例三十一:这种报告制度有问题	377
案例三十二:皮尔·卡丹卓越创新之路	378
案例三十三:失败总是有失败的原因	379

# 第1篇

理解管理理念，掌握管理真谛



# 第一章 管理是什么

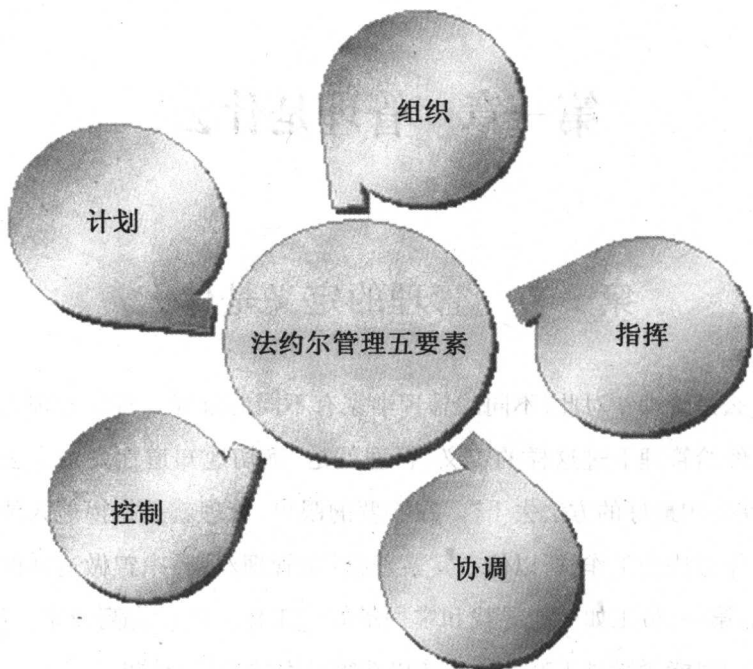
## 第一节 管理的定义是什么

什么是管理？对此，不同的管理学家有不同的解释。科学管理之父泰罗就曾经给管理下过这样的定义：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。在泰罗的眼里，管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作，所以他在其名著《科学管理原则》中曾做这样的讨论和研究：第一，员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率？第二，管理者如何能激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩？

诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授对管理概念曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙教授看来，管理者所做的一切工作归根结底是面对现实与未来、面对环境与员工不断地及时做出各种决策，使组织的一切都可以不断地运行下去，直到取得满意的结果，实现满意的目标要求。

但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔。法约尔认为，管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。计划包括预测未来和拟定一个行动计划；指挥包括维持组织中的人员的活动；协调就是把所有的活动和工作结合起来，使之统一并和谐；控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你便是在进行管理，管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

而以 P. 罗宾斯为代表的最现代观点则认为：管理是指同别人一起，或



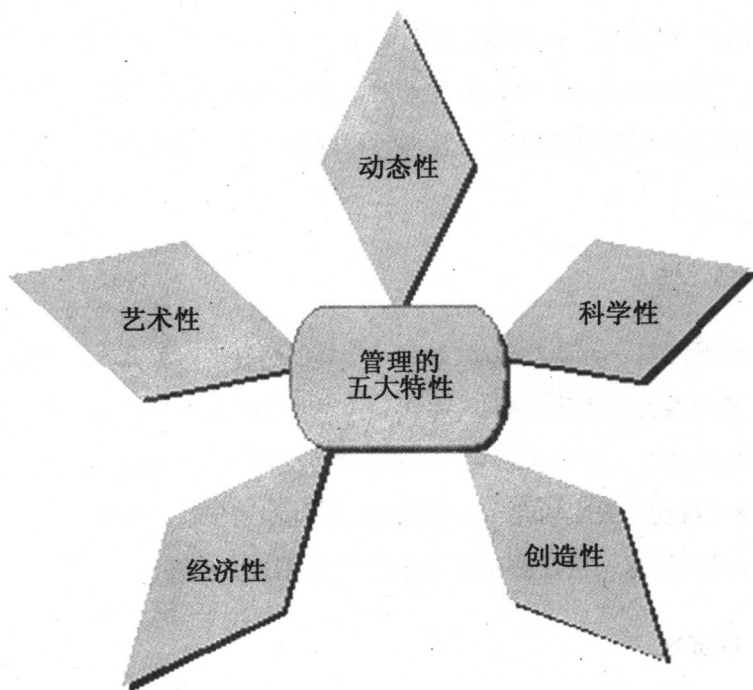
通过别人使活动完成得更有效的过程。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导控制效率。其中,效率是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。

然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。

效率和效果是相互联系的。如果某个人不顾效率,他很容易达到有效果。有些机构经常受到公众的批评,按道理说他们是有效果的,但他们的效率太低。也就是说,他们的工作是做了,但成本太高。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。

## 第二节 管理的特性是什么

管理是对组织的资源进行整合以达到组织既定目标与责任的动态性、创造性活动。自从有人群组织以来,便存在管理这一类活动,这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动,这是因为它有自己的特性。



### 1. 动态性

管理这类活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的不确定性。因此管理不是停留在书面上的东西,它是现实实践中的操作。书上的东西最多是管理实践的总结或理论的推理,是一种静态的东西。学习管理需要学习书面上的东



西,但重要的是学会在什么样的情况下如何实施具体的管理。

## 2. 科学性

管理的动态性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的,但仍可以将其分为两大类:一类是程序性活动,另一类是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循,照章运作便可取得预想效果的管理活动;所谓非程序性活动就是指无章可循,需要边运作、边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同,但却是可以转化的。实际上,现实的程序性活动就是由以前的非程序性活动转化而来的,这种转化的过程也就是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结。这就是管理的科学性。

## 3. 创造性

管理既然是一种动态活动,对每一个具体的管理对象没有一种唯一的、完全有章可循的模式可以参照,那么欲达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理活动是一类创造性的活动,正因为它是创造性的活动,才会有成功与失败的存在。管理的创造性根植于动态性之中,与科学性相关,正是由于这一特性的存在,使得管理创新成为必要。

## 4. 经济性

资源配置是需要成本的,因此管理也就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价取得的,这里有个机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式方法成本比较的选择上,因为,在众多的方式方法中,其所需成本有所不同,故如何选择管理方式就是一个经济问题。