

第
一
篇

概
述

○现代管理新概念—管理者与管理

管理就是对一个组织拥有的资源——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源——进行有效的计划、组织、领导和控制，用最有效的方法去实现组织目标。一般来说，成功的管理都包含着效率和效益两个方面的意思。管理者就是负责对人力、金融、物质和信息情报等资源进行计划、组织、领导和控制的人员。管理者的作用主要体现在人际关系、信息情报、决策三个方面。

○经理人应该具有的管理技能有哪些

经理人应该具有的管理技能包括以下五个方面：

1. 技术技能

技术技能主要指从事自己管理范围内所需的技术和方法。

2. 人际关系技能

一个经理人的大部时间和活动都是与人打交道的：对外要与有关的组织和人员进行联系、接触；对内要联系下属，了解下属，协调下属，还要善于激励诱导下属人员的积极性（即做人的工作）。所有这些都要求经理人员必须具备人际关系方面的技能。

3. 概念形成技能

这是指一个经理人进行抽象的思考，形成概念的能力。作为一个经理人需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素的相互联系，能抓住问题的实质，并根据形势和问题果断地作出正确的决策。

4. 诊断技能

成功的经理人必须具有诊断能力。一位医生根据病人的一系列病情进行诊断，一个经理人也应根据组织内部各种现象来分析研究各种表象的实质。

5. 分析技能

从某方面来说，分析技能与进行决策的技能很相似。他们与诊断技能也有很密切的联系。分析技能是指经理人在某一形势下鉴别各种主要问题的能力，分析这些问题的相互关系，找出其中最主要的问题。

管理知识和技能的获得一般是通过：“学习→实践→再学习→再实践”或“实践→学习→实践”的途径。

○管理进行三部曲

西方经济管理理论的形成基本分为三个阶段：

第一阶段，就是 19 世纪末到 20 世纪初形成的所谓“古典管理理论”。这一学派的代表人物有美国的泰罗、法国的法约尔、德国的韦伯以及后来的美国人古利克和英国人厄威克等人。古典管理理论较系统地探讨了经济管理问题。如泰罗等人

倡导的科学管理，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。

西方管理理论的第二阶段，是从本世纪 20 年代开始的“人际关系—行为科学”的理论。所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因，进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导同工人的关系）。所以，它在早期叫作人际关系论。

第三阶段，是在古典学派和行为学派出现以后特别是在第二次世界大战以后出现的当代西方管理理论的一些学派。主要有：社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等等。这些学派之所以产生，是同当代特别是第二次世界大战以后科学技术的进步，生产力的巨大发展，生产社会化的程度日益提高相联系的。

○管理万能论

管理学理论中一个主导地位的假设是：一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质。也就是说，组织的效果和效率的差别，在于组织中管理者的决策和行动，好的管理者应预测变化，发掘机会，改善不良绩效，并领导他的组织实现目标。当利润增加时，管理当局就会获得荣誉和红利，以及股票、期权等形式的报酬；而当利润下降时，董事会就会撤换最

高管理层，他们确信，只有新的最高管理班子才能带来绩效的改善。

管理万能论将最高管理者视为组织的中流砥柱，他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。但管理万能论并不仅仅局限于工商业组织，它还可以用来解释为什么大学体育教练的流动率如此之高的原因。

暂且不考虑情有可原的情况，当组织运行不良时，必须有人承担责任。在我们的社会中，承担责任的角色是由管理者扮演的。当然，当一切运行良好时，管理者就会得到荣誉，即取得积极的成果却不需要管理者花费什么精力。

○ 管理象征论

象征论假定一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的。以此看来，期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。

按照象征论的观点，一个组织的成果受到大量管理当局无法控制的因素影响。这些因素包括经济、政府政策、竞争对手的行为、特定产业的状况、对专用技术的控制、以及组织前任管理者的决策。

按照象征论的观点，管理当局对实际的组织成果的影响是极其有限的。管理当局真正能够影响的大部分是象征性的成果。管理当局的作用被看作是对随机性、混淆性及模糊性中的

内在含义作出判断，管理当局很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进行得顺利时，人们需要有人受到赞扬，这一角色由管理当局来扮演。类似地，当事情进行得糟糕时，人们便需要一个替罪羊，这一角色同样由管理当局来承担。按照象征论的观点，在组织成功与失败中，管理当局所起的实际作用是很小的。

案例 1：一个经理人的一天

杰尔·L·期特德是斯奈尔第公司（Square D Co.）的董事长兼首席执行官，公司设在伊利诺斯州，制造电力产品，年销售额 16 亿美元。斯特德担任此职务已有 2 年。下面是他经理工作中一天的大事记。

上午 6: 56 斯特德离开家驱车去当地的小型机场，在那里将登上公司的专机开始一天的前往开关事业部设在田纳西州士麦拿工厂的旅行。与斯特德同车前往的还有副总裁约迪·格洛，他分管年收入 5 亿美元的开关事业部。路上，他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间，以及与上司之间开展不同观点的争论，斯特德感到以前的管理光是鼓励人们服从命令，从而使员工习惯于对权威逆来顺受。

上午 7: 43 两人坐在座椅上系好了安全带，飞机起飞开始了 80 分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司（Honeywell）25 年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入期奈尔第公司的往事。他谈到他接手的斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理

者，这些人不愿承担风险或责任，该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9:38 飞机降落在士麦拿机场，迎接他们的是开关事业部经理吉姆·克拉克，在克拉克的车中，话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来，如果工会有可能获胜，那一定是为士麦拿工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”，斯特德说，他今天整天都会重复这句话。

上午 9:56 克拉克把车停在一栋红砖楼房前，新产品开发就在这栋楼里进行，斯特德向项目经理表示问候并和软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后，项目经理向斯特德简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题，并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的试验报告。

上午 10:27 斯特德希望乘小型客车去士麦拿开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中还不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的一问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却像漫谈。

下午 12:31 在克拉克的办公室里，斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信，信中控告工厂主计员的一位下级让他们篡改账目。主计员告诉斯特德他知道自己将被解雇。斯特德同意：“我们不能要这种人”，他又加上一回：“此事就此了结。”

下午 12:43 斯特德给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特德称自己要花 20% 的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12:57 克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午 2:27 斯特德去员工食堂答复工厂工人们的问题。问题提得很不踊跃，犹犹豫豫，但所有的问题集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3:44 与士麦拿工厂的工人代表的简短会面。当话题转向组织工会时，斯特德催促格洛，“修改退休金计划，最好明天就开始。”

下午 6:57 从士麦拿回来，斯特德在开车回家的路上接到公司总法律顾问库茨沃期基的电话，他在电话中说，上次董事会议以来的备忘录将通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有充足的时间审阅材料，为下周在多伦多市召开的董事会议作准备。

○ 经理人的组织文化在哪里

组织文化是指组织拥有支配其成员行为的文化。在每个组织中，都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式、神话及实践的体系或模式，这些共有的价值观在很大程度上，决定了雇员的看法及对周围世界的反应。当遇到问题时，组织文化通过提供正确的途径来约束雇员行为，并对问题进行概念化、定

义、分析和解决。

文化的定义有以下几方面的含义。首先，文化是一种知觉。这种知觉存在于组织中而不是个人中。结果，组织中具有不同背景或不同等级的人，试图以相似的术语来描述组织的文化，这就是文化的共有方面。其次，组织文化是一个描述性术语。它与成员如何看待组织有关，而无论他们是否喜欢他们的组织，它是描述而不是评价。

尽管现在没有规范性的方法来测量组织的文化，但前期的研究却表明：文化可以通过评论一个组织具有的 10 个特征的程度来加以识别，这 10 个特征是：

1. 成员的同质性。雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度，而不是只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。
2. 团体的重要性。工作活动围绕团队组织而不是围绕个人组织的程度。
3. 对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中的人的影响程度。
4. 单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。
5. 控制。用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。
6. 风险承受度。鼓励雇员进取、革新及冒风险的程度。
7. 报酬标准。同资历、偏爱或其他非绩效因素相比，依雇员绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。
8. 冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩及公开批评的程度。

9. 手段——结果倾向性。管理更注意结果或成果，而不是取得这些成果的技术和过程的程度。

10. 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化作出反应的程度。

案例 2：天津滨江集团培育企业文化的案例

在天津的百货零售业，滨江商厦虽然从 1992 年 10 月才开张纳客，但在短短的 6 年时间里，它已经成为不容忽视的天津商界劲旅。它的经营规模和效益水平居天津第二，并跻身于全国百货零售业 20 强。这样一个迅速发展起来的企业集团，依靠的是什么力量？是否会重蹈郑州亚细亚、三株集团、飞龙集团、巨人集团的大起大落覆辙，迅速发展过后是萧条，甚至是倒闭呢？带着这样一些疑问，我对滨江集团的高层、中层管理人员和企业员工进行了访问，从企业文化中贯彻营销道德主题的成功和不足方面，总结出一些带有普遍意义的规律。滨江集团副总经理周嘉桢深有感触地说：“滨江的发展得益于改革开放的大环境，得益于对企业文化的重视。没有文化的企业，就没有灵魂，是很难发展的。”

滨江商厦创建前的环境分析

1. 国际比较

从世界各国大城市商业发展的历史来看，繁荣的商业是一个大城市经济辐射能力和城市内聚力的标志，它体现了现代城市的繁华风貌和魅力。发达国家的大城市大都重视零售商业的发展。90 年代初的统计资料显示，欧美发达国家大城市的大

型零售商场的人均购物面积一般在 2~3 平方米以上，而当时我国却差距很大，天津当时的大商场人均购物面积仅为 0.68 平方米，只相当于发达国家的 1/3。从大型零售商场的销售额在总体零售额中所占的比重来看，当时美国最大的 50 家大型零售商场的销售总额 4910 亿美元，占全国商品零售总额的 21.34%。而我国最大的 50 家大型零售商场的商品销售总额仅 499 亿元人民币，占全国商品零售总额的 11%。这些既是差距，又是机遇。

2 天津市的环境

改革开放后，天津市被国务院确定为第一批沿海开放城市，兴建了经济技术开发区，为天津市整体经济的发展创造了良好的条件。天津市常住人口近千万，是一个巨大的潜在市场。但是在商业设施的发展上却呈现落后的局面。当时，与上海、北京，甚至南京、苏州等许多国内的城市比较起来存在很大的差距，如新建、扩建的面积在万平方米以上的大型百货零售商场，上海有 60 多家，北京有 50 多家，南京有 50 多家，苏州有 40 多家，天津只有 10 多家。滨江商厦的股东单位和平区房管局，审时度势，在拥有的天津市黄金地段上，果断的建起一个大型百货商场。

二、滨江的经营业绩

滨江商厦从 1992 年创建至今，接连跨上了几个大的台阶。1995 年 10 月，滨江商厦二期竣工，并与一期贯通开业，新的滨江商厦的建筑面积 50000 平方米，月销售额达到亿元，与二

期开业前相比，销售额增长 70%。经过两期的扩建，滨江商厦分 11 个商场，一个食品超市，经营商品 50 个大类，共计 50000 多个品种。截止 1997 年底，商厦总资产达 6.2 亿元，净资产 2.28 亿元。在天津的大型商业企业中，从经营规模和效益水平上排序，居第二位，并跻身于全国重点大型百货零售企业的前 20 名。在 1998 年所谓的大商场“倒闭年”里，非但没有溃退，却依然小步前进。1998 年的销售额在全国名列第 11 位，利润列第 8 位。1997 年 12 月，滨江商厦与和平区百货公司实行强强联合，组建滨江集团。滨江集团是一个拥有 6 大支柱企业，兼跨商业和房地产业的企业集团。1998 年 9 月，滨江购物中心开业，使滨江集团的力量大为加强。1999 年的销售目标是进入“双十”，即营业额和利润额进入全国前十位。

三、滨江的企业价值观

滨江商厦的创业者们多是军人出身，他们将军队管理教育中的优良传统用于企业管理，同时汲取国内同行的经营管理经验、国外企业的先进管理方法和技术，结合自身的特点并加以创新，精心培育和形成了“视顾客如亲人，与企业共命运”的企业精神。

“视顾客如亲人”体现的是滨江人对顾客的态度、企业的经营理念。商业零售企业直接面对的就是顾客，如何对待顾客，反映着企业的经营思想。同时，这六个字还体现着深刻的中国文化背景。改革开放以来，“顾客就是上帝”的西方经营理念传入我国，一时间，成为我国企业界的经营口号。但是，

滨江人却另有精到的见解。他们认为，西方人信奉上帝，中国人不信上帝，况且上帝是虚幻的偶像，它高高在上，看不见，摸不着，离我们太远。我们中国人讲亲情，还是把顾客当作自己的亲人更切实、更亲近、更有人情味。

在我国的传统伦理文化中，注重家庭、亲情和道义，“视顾客如亲人”正符合我国的民族文化心理。将顾客比作亲人的经营理念，缩短了企业的营销人员与顾客的距离，将没有感情的交易关系，变成了以全面顾客服务，达到顾客全面满意的服务文化，变成了以商品为媒介的感情交流。正是在“视顾客如亲人”的企业精神的指导下，滨江人不断反省自己的行为和检查服务的设施合理状况，主动找到与顾客的默契。通过“换位”，员工找到了商场服务的缺欠：商场的顾客走廊过于狭窄，使顾客发生拥挤，增加了停留时间；商场的灯光亮度不够，不利于顾客挑选商品；商场营业面积大，却没有公用电话，使顾客的通讯联系十分不便。于是，他们改进了灯光布置，改善了商场的灯光条件，在商场多处安装了公用电话。

在“视顾客如亲人”的企业精神下，针对零售企业经营的特点，他们创造性地提出了让“亲人”放心的服务文化。

放心是指把好商品的质量关，经过多层次的检验，严格禁止假冒伪劣商品进入商厦。滨江人认为，销售假冒伪劣商品不仅违背社会公德，而且是自断生路的愚蠢行为。立足和扩展市场的根本保证是向顾客提供货真价实的商品，否则，一切都是空谈。他们确定了“向商品质量要效益，确保顾客无忧消费”

的口号。为此，他们制定和实施了一系列的商品管理制度。

1. 商厦建立了商品质量管理体系和管理制度，对商品质量实行服务办公室、商品部、柜组的三级管理体制。先后制定了《关于加强商品质量监督管理的规定》、《关于销售进口商品及特种商品质量管理的规定》、《关于销售定量包装商品的管理规定》及《滨江商厦商品质量管理目标责任制》等一系列管理制度。做到了有法可依，有章可循，责任明确。

2. 严把进货关。为把假冒伪劣商品堵在流通环节之外，他们规定进货必须由各商场经理亲自检验，坚决抵制人情货，赢得了消费者和供应厂商的普遍赞誉，许多的名牌产品厂家都纷纷与滨江商厦建立合作关系。

3. 严格查证验收，建立商品质量档案。商厦编制了购入各类商品应查验的生产许可证、卫生许可证、商检报告、商品质量检测报告、外地化妆品进津准销证、安全认证书及国际羊毛局纯新羊毛标志审批执照等目录，要求各级质量管理人员必须对照目录向生产和发货单位收验有关质量证件。同时，在引进商品查证验收过程中，商厦选用专业文档人员，帮助各商场建立了商品质量档案。

4. 在商品进入商场后，商厦的专业人员定期或不定期进行抽查和检验。这样一来，假冒伪劣商品进入商厦的通路被彻底堵塞了。滨江商厦成为天津市“经销商品质量信得过单位”、“全国贯彻消费者权益保护法成绩显著单位，”达到了商品质量零投诉的目标。在竞争不规范的市场上，滨江人将打假的宝剑悬在自己的头上，始终保持了顾客投诉率为零的记录，实现了

顾客“零风险购物”。

四、滨江的企业文化中的营销道德主线

为了在企业的经营活动中贯穿滨江的企业精神，他们还以“信”、“真”两个字为核心将道德思想体现在企业的行动中。他们认为所谓信就是“实”，是“诚”，是“不欺不疑”，就是“信誉”。它是企业与消费者关系的核心。所谓“真”，就是“纯正”，就是真心实意，货真价实。为了达到“信”、“真”的道德境界，他们将二字的内容分解为四个方面：

1. 培养高尚的员工品德

良好的品德基础是实现道德化经营的基础。滨江人自上而下形成了一整套廉洁自律的品德环境。对企业的各级管理人员，他们提出“凭一身正气做买卖，靠两袖清风树信誉”的口号。几年来，中层以上的企业管理人员每年拒吃请、拒收礼品、礼金折合人民币几十万元。他们早在企业建立之初就提出了企业经理人员的“五不原则”，即不贪权、不贪钱、不贪酒、不贪色、不贪舞。制定了“廉政八条”。对一般员工的道德品质培养采取了两个措施，一是强化以顾客为中心的观念，启发深藏于员工心灵深处的道德自律意识。二是以制度为准绳，运用惩罚和制裁的手段，制止不道德行为的出现。

2 以真情为基础，为顾客提供超值的服

企业与顾客关系的最高境界应该是集中于一个“情”字上。有了对顾客的真情，想顾客之所想，急顾客之所急。信守承诺，奉献真情。正是有了这样的真情，滨江人能够在顾客购

买商品带钱不够时，主动为顾客补足货款；在送货上门遇到停电时，硬是把电冰箱背上 24 层的高楼；在大年三十，为保证顾客用上新购买的电视机观赏“春节联欢晚会”节目，他们入户安装到深夜。这些对顾客的真情换来的是顾客的感激和长期光顾的回报。

3. 正当竞争，合法合情获利

近几年，随着大商场数量的增加，加上市场持续疲软，需求不振等原因，许多大型百货商场或者只图价格低廉而经营假冒伪劣商品；或者采用高价获取暴利。在这种形势下，滨江人的以高尚道德风范向社会承诺：不因一时的小利而放松对商品质量的把关；不搞任何变相的价格大战。

4. 制定行为规范，培养高雅的服务礼仪

滨江商厦制定了完备的服务行为规范，用以保证向顾客提供高雅的服务礼仪，让消费者在购物中接受美的熏陶和享受。

五、滨江企业文化的构建过程

企业文化的构建如上所述主要应着眼于氛围和软性的层面。因而，其方式多种多样，没有固定的模式。但在贯彻企业的价值观、举办仪式庆典、树立榜样等几个重要方面应该是相通的。

1. 强化企业价值观

如今，在滨江集团的企业领导的精心培育下，“视顾客如亲人，与企业共命运”的价值观已成为铭记员工心头的座右铭。“视顾客如亲人”是企业对企业市场营销活动的一个核心

行动指南，以实现企业与顾客关系的和谐。滨江人认为作为一个零售企业有两个顾客，一是消费者，第二是与企业有业务往来的客户或进入商场合作经营的伙伴。这些都是企业的顾客，他们也是企业必须满足的对象。“与企业共命运”的核心是激发员工的民主参与意识，做企业的主人。要清楚地认识到“企业兴，人俱兴。企业损，人俱损”的道理，树立“场兴我荣，场衰我耻”的信念。这样，在滨江的核心价值观中，突出的特色就是处理好三个方面的关系：企业与消费者的关系、企业与供应商的关系、企业与员工的关系。

2. 举办仪式庆典

作为一个商业企业，每时每刻都与顾客发生关系，顾客对企业的感觉和评价，直接关乎企业的发展。每天开业前的仪式是体现滨江精神的最好途径，因此，他们从上到下，都十分重视迎宾仪式，在天津市的商场中，成为一大特色。每天早晨商场开业时，员工向第一批进入商场的顾客行注目礼，播放热情洋溢的迎宾曲和迎宾词。在每天停业前，要播放送宾词和送宾曲。这些礼仪活动，加深了顾客对商场的印象，拉近了顾客与商场的距离，并且，也对员工是一个企业精神的教育，提高了凝聚力。

3. 树立典型，发挥榜样的力量

在一个企业的企业文化构建中，榜样的力量是巨大的。首先领导的垂范是最好的榜样。滨江集团的总经理岳增世的廉洁自律、率先垂范的精神，成为滨江人的最好榜样。天津市的一位资深记者的感慨最有说服力：“我采访商业十多年了，认识