

管理学原理与案例

(第2版)

苏慧文 白帆 著

中国海洋大学出版社

· 青岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与案例/苏慧文,白帆著. —2版. —青岛:中国海洋大学出版社,2007.3

ISBN 978-7-81067-975-6

I. 管… II. ①苏…②白… III. 管理学—研究生—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 003947 号

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市香港东路 23 号

邮政编码 266071

网 址 <http://www2.ouc.edu.cn/cbs>

电子信箱 whs0532@126.com

订购电话 0532—82032573 82032644(传真)

责任编辑 施薇

电 话 0532—88888719

印 制 淄博恒业印务有限公司

版 次 2007 年 3 月第 2 版

印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷

成品尺寸 170 mm×230 mm

印 张 19.5

字 数 319 千字

定 价 25.90 元

前 言

本书以研究各种管理活动中存在的共同规律为重点,注重理论分析与案例分析相结合、深度与广度相结合、先进的管理理论与中国国情相结合,向读者介绍系统的管理知识以提高管理的效率。在学习的过程中致力于由浅入深,循序渐进,使读者加深对一些管理概念和现象的理解,进而在掌握管理理论和方法上能够触类旁通,最终建立起管理的框架结构,对管理有一个全面清晰的认识。

本书自 1999 年 12 月问世以来,受到了广大读者的广泛欢迎,重印了 8 次,成为同类书中的热销书。在此期间,管理的理论、方法和实践等都有了很大的发展和变化。这次修订旨在反映这些新的发展和变化,同时使案例部分的内容更贴切理论,便于读者加深理解管理的理论体系。修订版仍旧保留了第 1 版的风格、特点和结构框架。全书仍然分为 5 篇,即基础理论、计划、组织、领导和控制。修订部分主要反映在内容方面,除了对一些较为过时的内容进行了更新以外,还增补了许多新内容,以反映近年来管理领域中的新进展和新成果。比如,全面质量管理、业务流程再造、流程管理、组织结构进化等。为了反映现代管理教育对于案例教学的重视,本书更换了第一版的全部案例,采用我国代表性企业——海尔的管理实践,根据不同章节的内容,精心配写了相应的案例。围绕一个企业的实践案例,贯穿管理学原理的四大职能和管理理论,便于读者理解其原理,掌握其方法,洞悉其内在的框架和逻辑关系。

本书的特色之一,就是理论与实际相结合。抽象的管理理论透过

案例分析变抽象为形象,使读者容易掌握原理,提高理解度。

本书的特色之二,是符合大学工商管理类专业案例教学的发展趋势。

本书的特色之三,大部分案例都是作者通过实地调研,在获得第一手资料的基础上撰写而成的,增强其真实性、可读性和实用性。

本书的特色之四,是案例部分围绕一个大型企业,对应本书管理学的章节内容精心撰写。

本书的特色之五,是反映管理学在理论和实践上的趋势和动态。通过案例把握中国企业在前沿的管理创新模式和具体做法。

本书既适合于大专院校工商管理专业学生作为教材使用,也适合企业作为培训教材使用,同时又适合于对管理有兴趣的读者和机关事业单位公务员自学使用,还适合于同等学力人员作为申请工商管理硕士学位专业的参考书使用。

作 者

2007 年元月

作者简介

苏慧文,中国人民大学管理学博士,日本神户大学经营学博士后,中国海洋大学管理学院教授,是多家管理咨询公司和企业的高级管理咨询顾问。现主要从事企业人力资源管理、流程管理研究,为国内3000余家企业高级经理人作过流程再造与人力资源管理培训,为数十家大型企业集团提供了个性化的诊断及解决方案。

E-mail: Qdhs1008@163.com

目 次

前 言	(1)
第 1 篇 基础理论	(1)
第一章 管理与管理学	(3)
第一节 管理的含义	(3)
第二节 管理学的特点和内容	(8)
案例讨论 1 海尔管理 13 条	(10)
案例讨论 2 GE 公司“机舱面试”选择接班人	(12)
第二章 管理学的形成	(14)
第一节 早期的管理实践和管理思想	(14)
第二节 管理学理论萌芽阶段	(15)
第三节 古典管理理论阶段	(17)
第四节 新古典管理理论	(27)
第五节 定量管理思想	(30)
案例讨论 海尔管理的动态和有序化	(31)
第三章 现代管理理论的发展	(33)
第一节 现代管理理论丛林	(33)
第二节 现代管理理论的发展趋势	(38)
案例讨论 海尔人力资源管理中的权变管理	(46)
第 2 篇 计 划	(49)
第四章 计划工作概述	(51)
第一节 计划工作的含义	(51)
第二节 计划的类型	(55)
第三节 计划的权变因素分析	(58)
案例讨论 海尔用工计划的确定	(60)
第五章 计划工作的程序和原理	(62)
第一节 计划工作的程序	(62)

2 管理学原理与案例

第二节 计划工作的原理	(64)
第六章 目标管理与战略管理	(66)
第一节 目标管理	(66)
第二节 战略管理	(75)
案例讨论 1 某公司的 SWOT 战略分析	(86)
案例讨论 2 海尔市场链式的目标管理	(91)
第七章 预测	(114)
第一节 预测的概念及其重要性	(114)
第二节 预测的方法	(115)
案例讨论 海尔怎样通过预测来实现企业用工规划	(120)
第八章 决策	(122)
第一节 决策的概念	(122)
第二节 决策的类型和方法	(126)
案例讨论 海尔的多元化决策	(134)
第 3 篇 组织工作	(139)
第九章 组织设计	(141)
第一节 组织理论与组织工作	(141)
第二节 组织结构设计原理	(143)
第三节 组织结构的类型	(156)
第四节 建立面向流程的管理方式—— 21 世纪中国企业成长之路	(162)
案例讨论 海尔市场主义管理与业务流程再造	(175)
第十章 人力资源管理	(214)
第一节 人力资源管理概述	(214)
第二节 人力资源管理过程与方法	(216)
案例讨论 海尔如何充分开发利用内外部人力资源创世界驰名品牌	(235)
第 4 篇 领导	(243)
第十一章 沟通管理	(245)
第一节 沟通联络的概念、过程和方法	(245)
第二节 沟通的渠道	(248)
第三节 沟通的障碍及克服的对策	(251)
第四节 如何做好沟通管理	(253)

案例讨论 海尔公司的沟通管理·····	(255)
第十二章 激励管理·····	(257)
第一节 人的动机和对人的认识·····	(258)
第二节 激励理论·····	(261)
第三节 如何做好激励管理·····	(267)
案例讨论 1 海尔如何注重员工的自我价值实现·····	(271)
案例讨论 2 海尔的激励机制·····	(274)
第十三章 领导理论·····	(276)
第一节 特质与行为理论·····	(276)
第二节 权变(或情境)理论·····	(281)
案例讨论 领导而非管理·····	(286)
第 5 篇 控制工作·····	(289)
第十四章 控制·····	(291)
第一节 控制的基本概念·····	(291)
第二节 控制的对象、手段和原则·····	(296)
案例讨论 海尔信息化时代的“日清”·····	(300)
参考文献·····	(302)

第 1 篇 基础理论

自从有了人类社会,就有了管理的实践和经验的总结,但管理学作为一门系统研究人类管理活动的普遍规律和基本原理的科学则是从 20 世纪初开始的。它不同于像企业管理、工商行政管理、教育管理 etc 专门的管理学科,而是研究蕴含在这些特殊领域中管理活动的一些规律性的东西,通过总结一般管理活动的原理、理论、方法和管理技术构成了管理学的内容。

本篇各章主要介绍管理的基本概念,管理学的性质、研究内容、一些基础理论及其形成和发展,每章都有对应的企业案例,旨在让读者对管理学有一个初步的了解,为学习其后各章奠定基础。

第一章

管理与管理学

【内容简介】

本章主要介绍管理的含义、职能、特征和角色。

【学习目的和要求】

通过学习本章后,能区分管理者与操作者,进而了解管理学研究的内容、特征及学习管理学的重要性。

第一节 管理的含义

一、什么是管理

要了解什么是管理,首先要了解什么是管理者,什么是操作者,而了解它们的特征和区别又需要了解什么是组织,因为管理者和操作者都是在一定的组织中进行工作的。例如,和我们日常工作、生活有密切联系的学校、医院、企业、政府、银行、保险公司、足球队等各式各样的组织,它们追求的目标和所从事的事业虽有所不同,但存在着一些共同的特点,如都是由人组成的。在这些组织中,总有一些人作为“老板”通过制定各种各样的规章制度来激励和约束下属的行为,进而达到所期望的目标,也就是说存在一种系统的安排,而且这些组织都是为实现特定目的和使命而存在。因此所谓组织,概括地讲,是指一种由人组成,具有明确目的的系统性结构实体。

管理者在组织中工作,但并非组织中所有的人都是管理者,组织中的成员一般可分为管理者和操作者。我们可以通过观察各种类型的组织,发现总有这样一些成员,他们直接从事某项具体工作或任务,不具有监督和协调其他人工作的

职责,我们可以把具备这样特点的人称为操作者,如车间的工人、饭店里的厨师、公交公司的售票员等,他们的职责就是把组织分配的任务做好;与之相对应,组织中也存在一些主要职责是指挥和协调别人活动的人,虽然有时他们也从事一项具体的工作,但监督和指挥其他人的活动是他的主要职责,我们可以把后一种人称为管理者,如公司经理、大学校长等。根据管理者在组织中所处的管理层次,可以分为高层管理者、中层管理者、基层管理者,如大学校长、公司董事长、总经理、市长等都属于高层管理者,而大学的系主任、公司职能部门的经理、政府职能部门的处长等则处于中层管理者的角色,像系教研室主任、车间主任、政府处室的科长等则属于基层管理者。

在现代,企业组织与过去相比,正悄悄发生着巨大的变化。体力劳动被高效的流水线设备、数控机床、机器人等设备取代,雇员由掌握专业化技能向多技能转变,个人工作向以团队为组织形式的工作方式转变。在这种转变过程中,知识型员工在组织中占主体趋势日趋明显,模糊了管理者雇员与操作者雇员之间的界限,许多传统的职位现在都包括了管理性活动,如团队成员要制订计划、决策以及监督自己的绩效。美国管理学家彼得·德鲁克指出:“在一个现代的组织里,如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识,对该组织负有贡献的责任,因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果,那么他就是一位管理者。”〔1〕⁶

正如不同的组织具有共同的特性一样,不同的管理者也存在着共性,那就是管理。管理就是管理者所从事的工作,也就是说管理是管理者的本质特征。管理从字面上来理解,有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等含义。长期以来,国内外许多管理学家对管理从不同角度进行了定义。

强调管理作用的人认为“管理就是谋取剩余”。所谓剩余,就是产出大于投入的部分。他们认为任何管理活动都是为了一个目的,就是要达到产出大于投入。

强调决策作用的人认为“管理就是决策”。他们认为决策活动贯穿于管理的全过程和管理的所有方面。任何组织都离不开对目标的选择,任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了,执行得越好,所造成的损失越大。所以说,管理就是决策才能真正反映管理的真谛。

强调管理者个人作用的人认为“管理就是领导”。该定义的出发点是指任何组织中的一切有目的活动都是在不同层次的领导者领导下进行的,组织活动的有效性,取决于领导者的有效性,所以管理就是领导。

〔1〕 [美]彼得·德鲁克.卓有成效地管理者[M].机械工业出版社,2005.

强调管理工作的人则认为“管理就是管理者通过别人来使事情做成的一种职能”。为了达成目的,要进行计划、组织、人事、指挥、控制,管理就是由这几项工作所组成。

我国的一些管理学者综合了上述的观点,对管理作了如下定义:所谓管理,是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人事、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程。^[1]⁴ 这一定义全面概括了管理的内涵和外延。

以上是从不同角度对管理所下的定义,管理的共性是既追求效果,又追求效率,管理的目的是创造盈余。

二、管理的特征

通过对管理概念的介绍,我们不难看出,管理具有以下几个特征:

(一)管理是一种社会现象和文化现象

管理的对象主要是人,每个人都生活在某个地域的社会文化环境中,所在地域的文化不同,价值观不同,习俗、行为和习惯不同,反映在管理上,就需要不同的管理方式相对应。因此,管理也就有了鲜明的亚文化特征,管理是一种社会现象和文化现象。如中国企业、美国企业、日本企业、欧洲国家的企业,都有自己不同的管理文化。

(二)管理的载体是组织

组织的目标、使命及管理者从事的具体管理活动,都是通过一定的组织实施来完成的,即管理的载体是组织。没有组织的管理和没有管理的组织是不可想象的。

(三)管理具备任务性、职能性和层次性

1. 任务性

管理的任务性反映在管理者的管理活动必须有效。必须设计和维持一个良好的工作环境,使人们能够高效率地完成既定的目标。

2. 职能性

管理者虽然有高、中、低等级之分,但都有计划、组织、领导、控制等几个职能,只是在不同层次这些职能各有其特点。比如,不同层次管理者在各个职能上所花费的时间不同,如表 1-1 所示。

[1] 杨文士. 管理学原理[M]. 中国人民大学出版社,1992.

表 1-1 不同层次的管理者职能活动的时间分布(%)

层次 \ 职能	计划	组织	领导	控制
高层管理者	28	36	22	14
中层管理者	18	33	36	13
基础管理者	15	24	51	10

资料来源:转引自中文版斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学[M]. 中国人民大学出版社, 1997: P13.

3. 层次性

由于组织结构的层次性,使管理者在纵向上有等级之分,一般分高、中、低三层。不同层次的管理者在管理活动上关注的重点是不同的,决定和调配资源的权力也不同。高层管理者关注解决战略层面的问题,中层管理者关注的是如何执行和完成具体目标的问题,而基层管理者是业务执行层,关注的是有效沟通和完成具体业务计划。

(四)管理的核心是协调和处理各种人际关系

管理的每一项职能都是为协调各自的关系,管理不是个人活动,而是集体活动,管理的核心是协调和处理各种人际关系。而且随着生产力的提高,分工越来越细,协调也就越来越重要,分工带来的效率性必须取决于协调的有效性。在人、财、物、产、供、销等几个管理要素中,只有人是最具动力和活跃的,组织中上级与下级之间,横向部门之间的关系是否协调与和谐,某种程度上决定了业务活动的效率和完成的速度。在管理活动中,管理者很多时间就是花在了沟通协调上,尤其是透过业务关系背后的各种人际关系,通过人的协调,达到其他资源要素的最佳组合与配置,提高管理的效率和降低成本。

三、管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)1955年首先提出“管理者角色”这个概念,这一概念有助于我们理解管理的含义。他认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,所以管理者大体上扮演管理一个组织、管理下属管理者、管理工人和工作等3种角色。

美国管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在20世纪60年代末期对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来形成的对管理者工作所持的看法提出了挑战,他得出的结论是:管理者扮演着10种不同但却高度相关的角色。并指出管理者角色这个术语指的是特定的管理行为范畴,这10种角色可以进一步合成3个方面:人际关系、信息传递、决策制定。

人际关系方面包括:挂名首脑、领导者、联络者等角色;

信息传递方面包括:监听者、传播者、发言人等角色;

决策制定方面包括:企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者等角色。

四、有效的管理者≠成功的管理者

在组织中提升的最快的管理者与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗?换句话说,在工作上最有成绩的管理者也会是组织中提升最快的管理者吗?大多数人可能认为有效的管理者也是成功的管理者,然而在管理实践中似乎并非如此。美国的管理学家卡森斯(Fred Luthans)研究了 450 多位管理者,他发现这些管理者都从事以下 4 种活动:

- (1)传统管理:决策、计划、控制;
- (2)沟通:交流例行信息和处理文件工作;
- (3)人力资源管理:激励、惩罚、调解冲突、人员配备和培训;
- (4)网络关系:社交活动、政治活动和对外交流。

然后,通过调查研究成功的管理者与有效的管理者在这 4 种活动中的特点,发现平均意义上的管理者、成功的管理者、有效的管理者在以上的 4 种管理活动所花费的时间和精力是不同的。如表 1-2 所示:

表 1-2 平均的、成功的和有效的管理者 4 种活动的时间分布(%)

活动 类型	传统管理	沟通	人力资源管理	网络关系
平均的管理者	32	29	20	19
成功的管理者	13	28	11	48
有效的管理者	19	44	26	11

这项研究清楚地反映出,成功管理者和有效管理者工作活动的重点领域,使我们在进一步了解管理者在做什么的过程中,又增加了重要的见解。从平均意义上来看,管理者在传统管理、沟通、人力资源管理和网络联系这 4 项活动中的每一项活动大约花费 20%~30%的时间,但成功的管理者与有效的管理者强调的工作重点不一样,从表 1-2 中可以看出,他们近乎相反,成功的管理者强调网络关系,而有效的管理者则强调沟通,这对管理理论中的晋升是基于绩效的传统假设,提出了挑战,它生动地说明,社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要的作用。

第二节 管理学的特点和内容

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是一门年轻的学科,尽管管理活动已产生了几千年,比如古代埃及金字塔、中国的万里长城等管理实践和活动,但把管理系统化、科学化只是近一个世纪的事情。

一、管理学的特点

(一)一般性

作为一般管理学,不同于宏观管理和微观管理,它是研究所有管理活动的共性原理的基础理论学科,不论企业管理、行政管理、还是饭店管理等都遵循一种共同的规律。

(二)多学科性

管理学的多学科性体现在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及不同类型的组织管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法。在方法上,它需要综合应用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果来研究管理活动中普遍存在的基本规律和一般方法,如心理学、生理学、技术学、行为科学、运筹学、系统工程、计算机等最新成果。

(三)实践性

管理学是一门实践性很强的科学,是为管理者提供从事管理的有用理论、原则、方法的实用性学科,由于管理对象的复杂性和管理环境的动态性,因此管理理论在运用时具有较大的技巧和灵活性,只有把管理理论和实践有机地结合起来,才能真正突出这个学科的特点。

鉴于管理学的这些特点,可以说管理学既是一门科学又是一门艺术。科学性体现在,管理学总结出系统的管理理论、原则、方法和技术具有普遍的指导意义可以被广泛传播和学习,即具有可复制性。比如,如何进行计划、如何进行组织设计,管理学都能给予科学指导。艺术性体现在管理学的实践性。由于管理工作的对象、环境的多变性,管理学所提供的专业手段和方法只有和具体的管理对象和环境相融合才能发挥作用。同样的方法、不同的管理者实施,会得出不同的结果;同样的方法、相同的管理者在不同的环境中实施和操作,也会产生不同的效果。

二、研究内容

管理学研究的内容主要包括以下几个方面:

- (1)管理发展史;
- (2)管理活动的职能;
- (3)执行这些职能涉及组织中的要素;
- (4)在执行这些职能时应遵循的原理、方法、程序、技术;
- (5)执行这些职能过程中存在的问题及如何克服。

三、学习管理学的重要性

我国自改革开放以来,经济建设成为国家经济发展的中心工作,一方面大量引进和吸收外国先进的科学技术,另一方面开始系统引进和学习发达国家先进的管理理论和经验。管理的重要性越来越受到人们的重视,人们学习管理的热情和兴趣也越来越高。具体地讲,管理的重要性既体现在宏观方面,也体现在微观方面。

(一)宏观方面

1. 科学技术是生产力,管理也是生产力

科学技术和管理的经济腾飞是两大翅膀,缺一不可。学习和研究管理学,有助于管理的创新,从而创造出与先进生产力相适应的管理方式。先进的技术体系如果没有与之相适应的先进管理模式,科学技术是第一生产力的作用就不能得到充分的发挥。党的十六大和“十一五”规划中明确指出,本世纪的头20年,是中国经济发展最重要的战略机遇期。能否把握这个战略机遇期,关键是中国企业能否真正成为技术创新和管理创新的主体。提高技术创新成功的概率,加快技术创新的速度,离不开对人力资源有效激励与管理,离不开管理的创新。世界银行专家在关于中国经济状况的分析报告中曾指出,在管理问题解决之前,技术创新的贡献是有限的,过低的管理水平,会使技术创新的效益大部分被侵蚀。一项管理研究证明,企业在正常经营条件下,每增加一名体力劳动者,投入产出比为1:1.5,脑力劳动者为1:2.5,合格的管理者为1:6。可见对于企业来说,管理处于非常重要的地位。

2. 学习管理学有助于提高我国企业管理水平

由于历史的原因,我国很多企业的管理水平与西方发达国家差距甚远,从科学管理、全面质量管理到近年来兴起的流程再造理论,几乎都产生于美、日等发达国家,西方发达国家的企业组织伴随着管理理论研究的深入,几乎同步在实践中得到了应用和推广,走过了百年的发展历程。而我国真正意义上的企业也只是从改革开放以后,特别是进入20世纪90年代以后,才开始大量吸收和消化西

方的管理理论和方法。目前,我国企业无论从单位产值的耗能水平,还是生产效率水平,和先进国家相比,仍然差距很大,这背后的实质是管理和技术的差距。因此通过学习管理学,发挥后发优势,可以在较短的时间缩小与国外的差距,有助于提高我国企业管理水平。国内的一些实例如海尔、联想等优秀企业的成功实践证明,不断地创造性借鉴和模仿,消化吸收先进制造技术和管理技术,可以缩短发展历程,获得超常的发展。

(二)微观的角度

1. 改进管理方式关系到我们每个人的切身利益

改进管理方式关系到我们每个人的切身利益。比如到银行存款、到百货商店买东西、去医院看病、到政府部门办事等,它们的管理方式影响着我们的生活质量和水平,因此如果每个人都能系统地学习管理学,从管理的角度发现与我们日常生活密切相关的部门管理方面的不足,以此促动它们的改革,提高这些部门的工作效率,从而使更多的人受益。

2. 现实工作的需要

当你从学校毕业开始你的事业生涯时,你所面临的现实是:不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理职业的人来讲,理解管理过程是培养管理技能的基础,显然通过学习管理学可以掌握许多管理技能。只要你为了生活而不得不工作,那么几乎总得在某一个组织中工作。不过并不是每个学习管理的人都能够从事管理职业,选修一门管理课程可能是取得学位的要求,也可能是兴趣使然,但不要把学习管理学当作无关紧要的事情。对于那些成为被管理者的人来说,通过学习管理学,也可以从组织中领悟到许多道理,从而可以使你在工作岗位上游刃有余,为你工作取得成绩创造条件。

案例讨论 1:

海尔管理 13 条

78~79

【内容】

海尔集团前身为青岛电冰箱总厂,这个名称启用于 1984 年 12 月。早期它是 1955 年组织起来的一个手工业生产合作社。随着 50 年代国民经济的改组和调整,合作社于 1958 年过渡为合作工厂,取名青岛电机厂,主要生产交直流电动机、电葫芦并研制了民用吹风机、小型台风扇等。

〔1〕 摘自:颜建军,胡泳. 海尔中国造[M]. 海南出版社,2001。

1979年以后研制出单缸洗衣机和滚筒洗衣机,成立青岛日用电器厂。工厂自1979年~1983年因产品粗糙、质量不高,亏损147万元,面临被市场淘汰的命运。

海尔首席执行官张瑞敏回忆说:我1984年12月去的这个厂,一年之内去了4位领导,前3位都没能呆住。我是第4位也不愿意去,当时我是青岛家电公司副经理,我不去再没人去了。“欢迎”我的是53份请调报告。工人上班8点钟来,9点钟就走人,10点钟随便往大院里扔一颗手榴弹也炸不死人。

公司老职工胡秀风回忆1966年刚进厂的情景:在四周一片荒郊野地里有几座厂房,窗户上连玻璃也没有,用油纸钉着。仅有的几台陈旧机器每天都在转,但是管理松懈,工人晚来早走。就是不开,也是在厂里干私活。天冷没有煤就烧油或塑料块,工厂工资都发不出来。

张瑞敏说:我想,资金没有,可以弄到,产品没有也可以生产出来;但是信心没有,创业就难,做事很难达到第一流。当一听说整顿,厂里人就搬出过去订的有一人高的规章制度。我没让他们多订条文,只定了13条,最主要一条就是:不准在车间随地大小便,这些最基本的没有,其他便是空的。

其他规定还有“不准迟到、早退”,“不准在工作时间喝酒”,另外一条大家印象深刻的,就是“不准哄抢工厂物资”。这13条颁布后有一些效果,车间里大便没了,但是小便还是有的,随意拿公物的现象还是很普遍。张瑞敏就问干部怎样防止,回答是锁起来。可是门能锁,窗户不能锁。张就让干部将这13条布告贴在车间大门上,并公布了违规后的处理办法,把门窗全部打开着,布置人在周围观察有没有人再去拿东西。没料到第二天上午10时就有一人大摇大摆走进车间扛走一箱东西,张让干部12时就贴出布告开除这个人,给大家留下印象——新领导是较真儿的。

海尔管理从这个案例开始,工人才开始逐步认可并认真遵守起来,到90年代出台了日清管理法。因为人员素质不高,所以海尔一直强调用严格、严密的规章制度对每一个工序、每一个环节予以有效控制。

【要求】

1. 为什么说海尔管理13条有效,你如何评价?
2. 通过上面的案例,你是怎样理解管理的?