



管理学第2讲 管理框架

郑 才 林

浙江工业大学经贸管理学院



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

本讲内容

一、管理与管理者

- 1、管理诠释：概念、本质探讨、结论
- 2、有效的管理者：角色定位、有效工作

二、管理的挑战

- 1、环境挑战：信息技术、全球化
- 2、伦理与社会责任

本讲总结：管理框架

本讲思考题



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



管理是什么：概念系统

管理就是让人做事并取得成果。

让：命令与启发。

人：引/选/用/育/留。

做、取得：措施手段。

事：客观事物，主观选择。

成果：需要兼顾多重伦理准则。

领域：人、事、物，方针、方法、准则。

特性：科学性-高效，艺术性-愉快，战略性-正确。

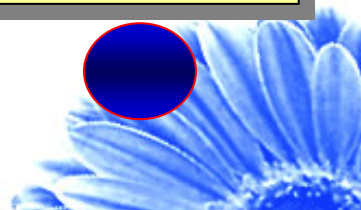
管理是对**组织资源**进行**有效整合**以达成组织既定**目标和责任的动态创造性活动**。



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



管理是什么：本质性问题

■ 管理的本质是协调

- 协调就是使组织中的各个部门、每个成员、各种资源、各项活动之间有机结合，同步和谐地开展活动。
 - 资源配比、人以及各自的利益的协调
- 明确协调的目的、主体、对象、手段、环境
 - 实质：建立管理系统

■ 管理的核心内容

- 资源组织：管理的资源
- 资源运作：管理的艺术

管理资源+管理艺术 —— 组织目标



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



管理的资源

- “巧妇难为无米之炊”
- 管理资源
 - 有形资源：人、财、物
 - 无形资源：信息、制度、友谊、情感、网络

对管理者来说，拓展管理资源对管理工作的开展极为重要



资源的进一步探讨

■ 组织资源

- 一般资源的解析：数量、质量与结构
- 机会资源
- 企业家的原创资本
- 组织社会资本

■ 管理的三个层次

- 理念层次
- 规范层次
- 权谋层次

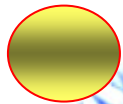
理念的理解

- 1、形式出自盈利动机
- 2、内容在于为顾客、社会创造价值
- 3、企业的坚定信仰
- 4、坚持能够为企业带来发展和巨利
- 5、巨利不是最终目的，应有更崇高目标



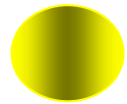
组织社会资本

- 组织社会资本：能够被组织所控制的、有利于组织实现其目标活动的、嵌入组织社会网络之中的所有资源集合。
 - 信息功能、凝聚功能、成本功能
- 发展组织社会资本
 - 提倡社会活动、鼓励成员参与
 - 塑造组织诚信
 - 科学构建和维护企业网络
- 提高组织网络管理能力
 - 预见能力、定位能力、经营能力、人际关系能力



管理艺术= F（管理资源）

- 用人的艺术：明确管理的着眼点
- 决策的艺术：明确管理的出发点
 - 管理的两大主题
- 做事的艺术：认清管理是一种手段
 - 管理必须体现灵活性
 - 管理过程（四项职能）：系统化处理问题的方法
 - 管理的五大方面：组织效能模型



人是着眼点：提升用人艺术

■ 管理就是“借力”，通过他人来做所要做的事。

■ 核心：人才使用的有效性

- 明确用人目的
- 着眼于发挥人的长处
- 用人所长就要容人所短
- 敢于驾驭人才

■ 要点：“手段人”到“目的人”

- 善于诱导员工、发挥员工积极性
- 善于分析员工和组织表现和绩效的因素
- 善于沟通：管理者讲话的艺术至关重要

理解他人的行为，对他人进行激励，并考虑他人的兴趣和便利，是开展管理的首要问题。



有效性是管理目的：提升决策水平

- 做正确的事和正确的做事——“想好”与“干好”
 - 想好：一种价值判断——方向性把握
 - 干好：一种做事方法——策略性谋划
- 有效的管理，就是既讲究效率，又讲究效益。
 - 效率：指投入产出比，只用比较经济的方法来达到预定的目的。
 - 效益：指目标的达程度。
- 案例：贾厂长怎么办？
- 管理的两大主题
 - 正确的决策，有效的实施

管理就是做好对的事



浙江工业大学

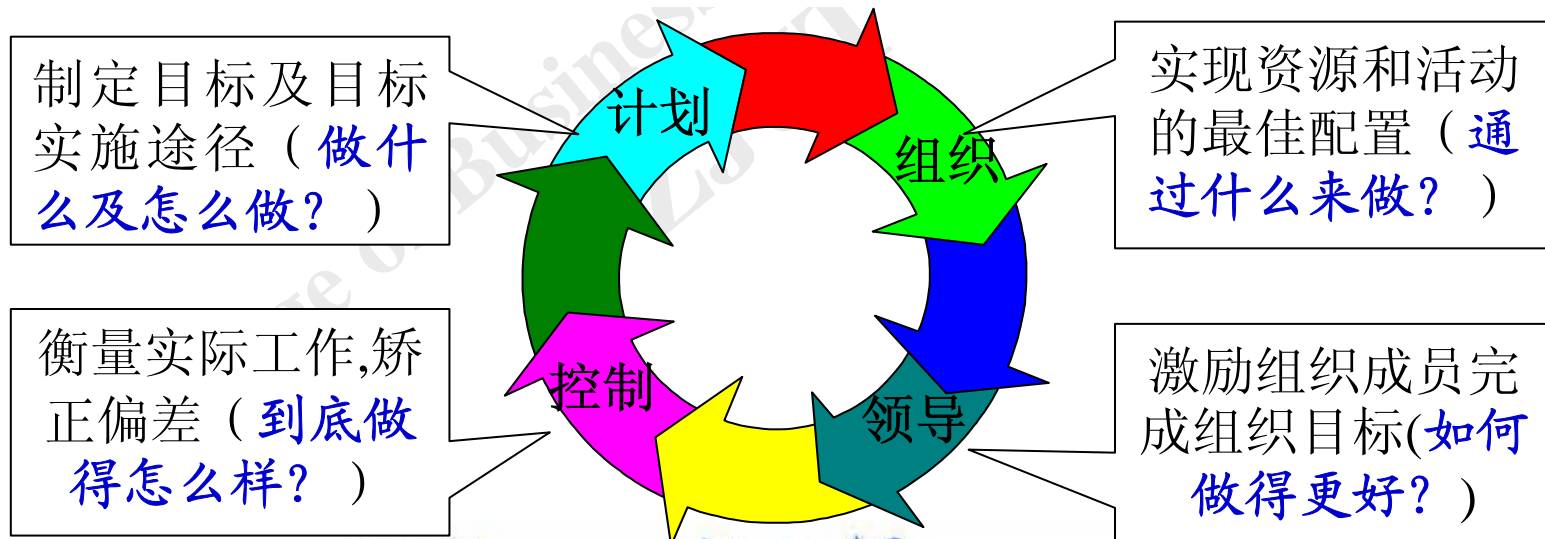
Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



认清管理只是一种手段：提升做事方法

- 管理本身不是目的，不能为管理而管理。
- 管理必须应时而变，创造性解决问题
 - 管理创新、制度创新、技术创新
- 管理通过一系列过程实现目的
 - 管理过程：系统化处理问题的方法

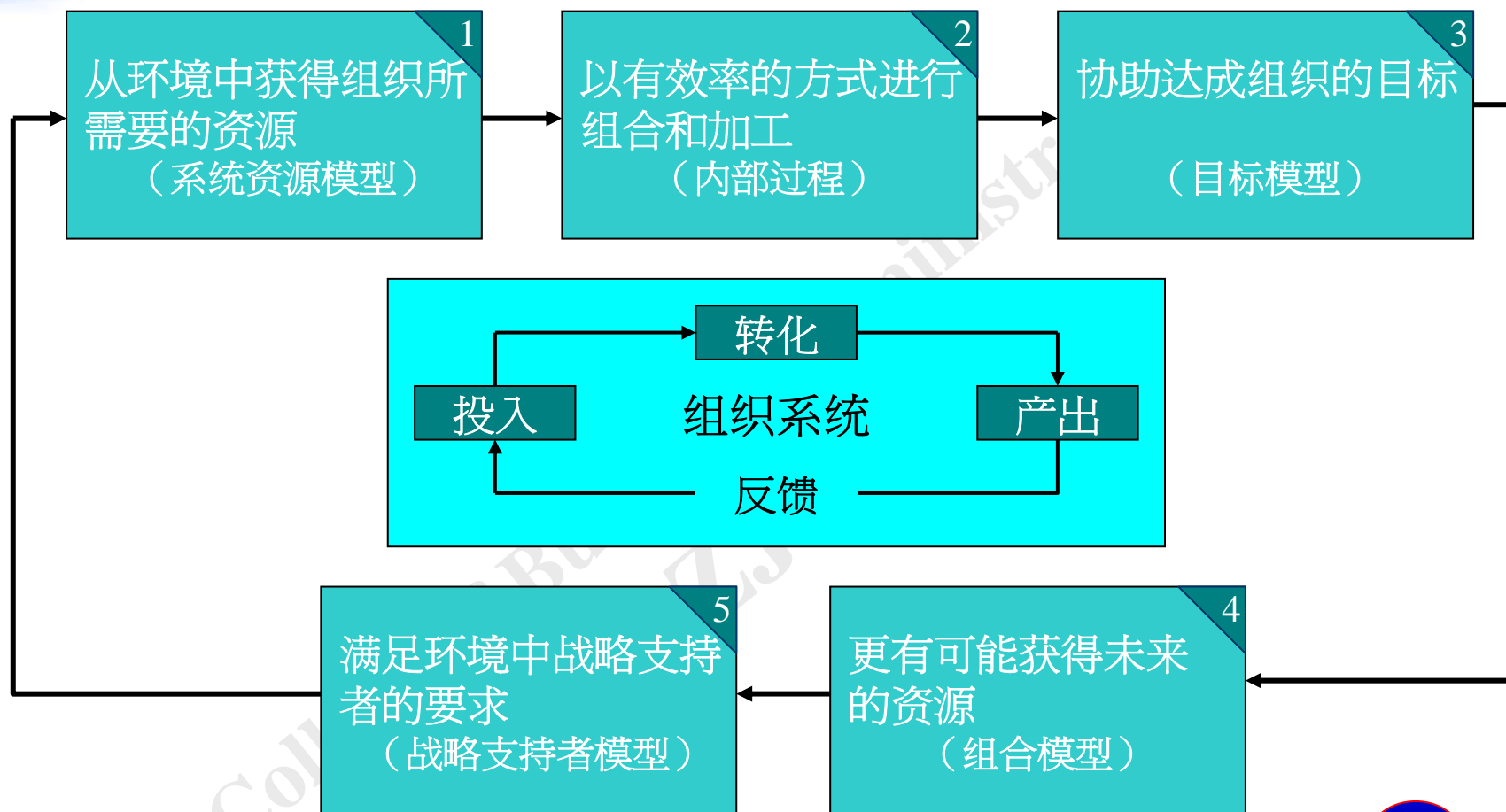


浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

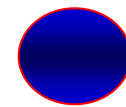
2008Edition

组织效能的模型



小结：管理的认识

- 管理内涵：对资源进行有效整合的过程
- 管理的方方面面：
 - 两大内容：资源组织、资源运作
 - 两大主题：正确决策、有效实施
 - 四项职能：计划、组织、领导、控制
 - 五大方面：系统资源、内部运作、目标分解
组合管理、利益相关者管理
 - 五大要素：目标、主体、对象、媒介、环境



管理者：角色分析及其职责

- 案例分析：管理者是干什么的？
- 管理者：履行管理职能（协调工作、承当责任、分配资源），对实现组织目标负有贡献责任的人
 - 基本任务是：设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在组织内协调地工作，以充分发挥组织的力量，从而有效地实现组织的目标
- 管理类型与管理角色：在其位谋其政
 - 纵向差异与横向差异

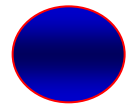
管理者总在组织中承担某种角色



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



高层管理者

- 位高权重，对整个组织负责
- 既定目标的战略制定
- 监督与解析外部环境状况及就影响整个组织的问题进行决策
- 关心一般环境趋势和组织整体成功，需要面向更长期未来考虑问题
- 重点：沟通共同远景，塑造公司文化，培育有助于公司跟上快速变化的企业家精神，了解、培育和运用每个员工独特的知识、技能和能力



中层管理者

- 实施战略与政策，一般关心较短一段时间的问题
- 与同僚建立良好关系
- 鼓励团队合作和解决冲突
- 新环境：鼓舞和激励的能力，谈判技能、倾听意愿和清楚沟通能力，责任心和忠诚度以及管理变革和冲突能力



基层管理者

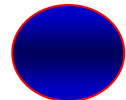
- 实现高效生产
- 提供技术援助和激励下属过程中对规则和程序的应用情况
- 主要关心日常目标的实现



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

2008Edition



有效开展工作

■ 有效工作三方面

- 自己的工作内容
 - 做正确的事和正确的做事，正确理清工作内容
 - 核心：制定有效的工作目标
- 自己与他人关系
- 管理手段的运用

■ 避免管理错位（经理六问？）

- 我是谁？
- 我今天应该干什么？
- 我今天不应该干什么？
- 这件事如果不做，会有什么结果？
- “哪些事请别人做，可能干得更好”？
- “哪些事是在浪费别人的时间”？



工作目标的有效性

- 有效的工作目标强调贡献而不是勤奋
 - 更高层面理解自己的工作
- 外部成果标志为企业做出贡献
 - “拥客为王”与否决定工作有效无效问题
- 做出贡献在于挖掘潜力
 - 怎样改进自身工作才对企业更大价值
 - 探索新领域，创造新成果
- 做出贡献的基本要求
 - 直接成果
 - 企业崇尚价值的实现
 - 后继人才的培养



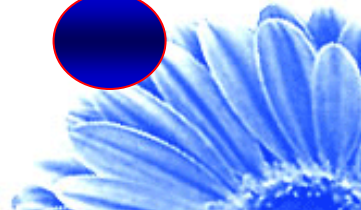
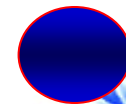
环境挑战

■ 全球化

- 全球经济是指货物、人员、技术和观念超越地理界线自由流通。
 - 带动国际合作
 - 市场和行业的国际化
 - 全球竞争在很多领域提高了要求
 - 改变全球竞争格局
- 全球化对管理者的要求
 - 全球视野

■ 信息技术

- 互联网、电子商务、管理模式
- 自动化、合理化、并重塑企业的管理模式和经营理念，改变企业的产品或服务领域，创造出新的竞争优势和经济增长点，甚至改变企业本身的结构和性质



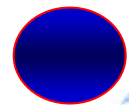
企业伦理

- **企业伦理**：企业在经营工作中应当追求的真理与正义，包括社会期望的满足，公平竞争，广告、公共关系和社会责任，尊重消费者自主权，公司在国内和国际市场上行为的一致性广泛的涵义。
- **企业伦理的四个主题**
 - 是什么 → 应该是什么
 - 我们如何从是什么到应该是什么 → 我们的动机是什么
- **管理伦理行为的判断**



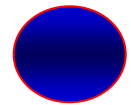
企业社会责任

- 指在即定的环境下，从社会整体的长远发展来看，企业对社会及其利益相关者应当承担的义务和责任。
 - 责任类型
 - 经济责任、法律责任、道德责任、慈善责任
 - 涵盖关系
 - 消费者、供应商与合作者、行业、政府与社区、股东、员工、社会与社区、自然环境
 - SA8000
 - 童工、强迫性劳动、健康与安全、结社自由和集体谈判权、歧视、惩戒性措施、劳动时间、工资、管理体系



本讲总结：管理框架

- 履行某种职能：计划、组织、控制、人员配备和指挥
- 利用某些资源：人力、物力、财力等
- 应用某些技术：标准、评价方法、控制措施等
- 了解结果通过使用某些概念：沟通、领导能力、激励、冲突
- 为了达到某些目标：个人的、部门的、公司的
- 以一种方式激励发展：个人、公司
- 为了使消费者和组织成员的满意



思考题

- 1、找出可能对下列人员影响最大的外部因素：公司总裁；销售经理；生产经理；财务经理；人事经理。
- 2、业务经理的主要社会责任是什么？政府管理者呢？这些社会责任是否会随着时间的推移而变化？如何变化？

