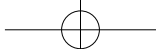


职业教育改革创新教材——公共基础课系列

管理学基础

沈清文 主 编
赵玉静 吕玉林 副主编

清华大学出版社
北 京



内 容 简 介

本书根据管理岗位的工作需要,从提高学习者的管理技能出发,在教学实践的基础上,借鉴现有成果进行构思、设计、编写而成。全书共6部分,阐述了管理学的21个问题,对管理的概念、管理者、管理学发展史、决策与计划、组织、领导等内容进行了系统的介绍。

本书每个问题以虚拟的大学故事开篇,然后引入管理故事、管理链接、管理名言、管理案例、管理后记、管理小测试等,以期让学习者在轻松的对话中学习管理知识,培养管理意识,提升管理能力。

本书适用于高职院校经济管理类相关专业的学生、在职人员、企业管理培训班学员以及各类组织管理者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 沈清文主编. — 北京: 清华大学出版社, 2021.12

职业教育改革创新教材·公共基础课系列

ISBN 978-7-302-59060-6

I. ①管… II. ①沈… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第178890号

责任编辑: 陈凌云

封面设计: 傅瑞学

责任校对: 袁 芳

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-83470410

印 装 者: 三河市龙大印装有限公司

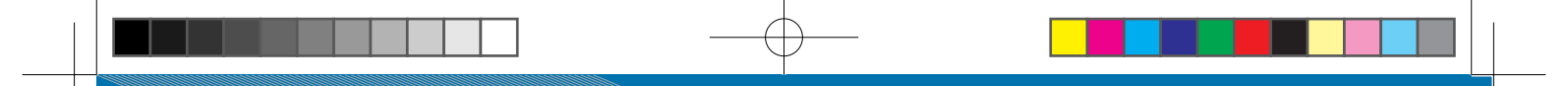
经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 17.75 字 数: 397千字

版 次: 2021年12月第1版 印 次: 2021年12月第1次印刷

定 价: 49.00元

产品编号: 076460-01



前言

经济社会生活的方方面面都离不开管理。管理的目的是达成目标，是通过各种方法和手段管人、理事的过程。在日常生活中，我们经常需要运用管理知识、管理思维和管理智慧来解决问题。

只要做个有心人，我们就可以充分利用生活中的各种场合来运用所学的管理知识，锻炼管理技能和技巧。尤其是当代大学生，更应该多学习管理知识和技能，以应对越来越复杂的形势和越来越快速的变化。

本书以故事形式将管理学基础知识和管理思想贯穿全书，对了解大学生生活，做好学习计划和个人规划也非常有益。书中的故事趣味性强、深入浅出、贴近大学生生活，所介绍的管理学理论通俗易懂、内容丰富，对当代大学生大有裨益。全书共分6个部分，阐述了管理学的21个问题，对管理的概念、管理者、管理学发展史、决策与计划、组织、领导等管理学理论与实务进行了系统的介绍。

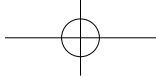
本书凝结了编者多年的教学研究成果和管理经验，经过了多轮的教学实践检验。本书具有以下几方面的特色。

1. 内容深浅适当

本书在内容取舍上充分考虑高职人才培养的目标和要求，既做到够用、实用、适用，又涵盖了管理学的主要内容，并且自成体系。

2. 体例新颖自然

本书突破了大多数教材的章节式或项目任务式结构，采取“部分—问题”的形式呈现全部内容。每个部分都列有学习主题和学习收获，每个问题都以生活化的情景故事或对话开头引出相关管理理论。这种呈现方式能够促使学生产生学习动机，引发学习兴趣和愿望。每个问题中穿插管理故事、管理链接、管理名言、管理案例、管理后记、管理小测试等，使学生在快乐中学习，并从中悟出管理真谛。每个部分还设有分享与讨论，可以开阔学生视野、锻炼学生思维。



3. 语言通俗易懂

本书在文字表述上力求通俗易懂、深入浅出、逻辑性强，避免生僻语句，在表现形式上力求图文并茂、生动形象。这种安排充分考虑了高职学生的学习基础、学习能力和接受形式，能最大限度地调动学生的学习积极性。

4. 理念先进务实

本书突出思维方式训练，摒弃固化思维，在内容设计上选取那些能够锻炼思考能力、管理能力、协作能力、自控能力、抗压能力以及有助于提升思想素质、心理素质的内容，契合社会对管理人才的需求。

本书由黑龙江农业职业技术学院沈清文教授担任主编，拟订编写大纲，负责全书的整体结构设计，提出编写要求，完成总纂定稿工作；由黑龙江农业职业技术学院赵玉静、吕玉林担任副主编；黑龙江农业职业技术学院王晓辉、高长鹤、安立华参与编写。本书各部分的执笔人分别为：第1、2部分沈清文、安立华；第3部分吕玉林；第4、5部分赵玉静、王晓辉；第6部分吕玉林、高长鹤。

本书在编写过程中引用了诸如管理故事、管理链接、管理名言、管理案例、管理后记等资料，参考了网络素材和著作，在此谨向这些素材的作者或译者表示衷心的感谢。

本书适用于高职院校经济管理类相关专业的学生、在职人员、企业管理培训班学员以及各类组织管理者。

限于编者的知识水平及认知能力，书中难免存在不妥之处，敬请读者批评、指正。

编者

2021年4月

目 录

第 1 部分 管理概述 1

问题 1.1 什么是管理..... 3

- 1.1.1 管理的定义4
- 1.1.2 管理的对象6
- 1.1.3 管理的基本职能 11
- 1.1.4 管理的属性12

问题 1.2 为什么要学管理 17

- 1.2.1 管理学与全球化、一体化18
- 1.2.2 解决有限资源与无限欲望之间矛盾的途径19

第 2 部分 管理者.....25

问题 2.1 谁是管理者..... 27

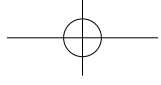
- 2.1.1 管理者的含义28
- 2.1.2 管理者的分类28
- 2.1.3 管理者的技能30

问题 2.2 管理者有哪些角色..... 33

- 2.2.1 管理者角色的决定因素34
- 2.2.2 管理者的角色35

问题 2.3 卓有成效的管理者应该怎样修炼 40

- 2.3.1 管理者的基本素质45
- 2.3.2 管理者的专业素质46
- 2.3.3 管理者的特质素质47



第 3 部分 管理学发展史.....53

问题 3.1 产业革命前有哪些管理思想	55
3.1.1 中国古代管理思想	56
3.1.2 外国古代管理思想	66
问题 3.2 产业革命时期有哪些管理思想	71
3.2.1 亚当·斯密的管理思想	72
3.2.2 查尔斯·巴贝奇的管理思想	74
3.2.3 瓦特与博尔顿的管理思想	78
3.2.4 罗伯特·欧文的管理思想	80
问题 3.3 什么是古典管理理论	83
3.3.1 泰勒的科学管理理论	85
3.3.2 法约尔的一般管理理论	88
3.3.3 韦伯的行政管理理论	93
问题 3.4 什么是行为科学理论	97
3.4.1 行为科学理论的早期代表人物	98
3.4.2 梅奥的霍桑实验	99
3.4.3 麦格雷戈的 X-Y 理论	103
3.4.4 管理理论丛林	106
3.4.5 企业管理理论新思潮	116

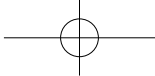
第 4 部分 决策与计划121

问题 4.1 决策为什么重要	123
4.1.1 决策的定义	124
4.1.2 决策的分类	126
4.1.3 决策的特点	130
4.1.4 决策的程序	134
4.1.5 决策的影响因素	138
问题 4.2 决策有哪些方法	144
4.2.1 头脑风暴法	145
4.2.2 名义小组法	147
4.2.3 德尔菲法	148
4.2.4 电子会议分析法	149

问题 4.3 什么是计划	151
4.3.1 计划的定义	151
4.3.2 计划的性质	152
4.3.3 计划的分类	153
4.3.4 计划的程序	154
问题 4.4 什么是目标管理	157
4.4.1 目标管理的定义	158
4.4.2 目标管理的特点	158
4.4.3 目标管理的实施	159
4.4.4 目标管理的原则	160

第 5 部分 组织 163

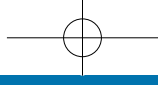
问题 5.1 什么是组织	165
5.1.1 组织的概念	165
5.1.2 组织的分类	166
5.1.3 组织工作的内容	168
5.1.4 组织工作的特点	169
5.1.5 组织工作的原则	170
问题 5.2 如何设计组织结构	172
5.2.1 组织设计的含义	172
5.2.2 组织设计的目的	173
5.2.3 组织设计的影响因素	173
5.2.4 组织设计的原则	176
5.2.5 组织设计的层级	178
5.2.6 组织设计的幅度	179
5.2.7 组织设计的部门化	180
5.2.8 组织结构的基本类型	182
问题 5.3 组织中有哪些职权	189
5.3.1 权力的类型	190
5.3.2 组织设计的职权化	191
5.3.3 授权	194
问题 5.4 如何配备组织人员	197
5.4.1 人员配备	199



5.4.2	员工招聘	201
5.4.3	绩效考核	206
5.4.4	薪酬管理	208
5.4.5	员工培训	210

第 6 部分 领导 219

问题 6.1	什么是领导	221
6.1.1	领导的概念	226
6.1.2	领导和管理者的区别	226
6.1.3	领导权力的类型	227
6.1.4	领导的作用	228
6.1.5	领导风格及其对团队的影响	229
问题 6.2	领导的基本理论有哪些	231
6.2.1	领导特质理论	231
6.2.2	领导行为和风格理论	234
6.2.3	领导权变理论	239
问题 6.3	领导为什么要用激励手段	245
6.3.1	激励的定义与特点	247
6.3.2	激励方式	248
6.3.3	激励理论	249
6.3.4	激励的原则与方法	253
问题 6.4	领导应具备哪些沟通技巧	256
6.4.1	沟通的定义与特点	257
6.4.2	沟通的过程	257
6.4.3	沟通的类型	259
6.4.4	有效沟通	261
参考文献		275



第1部分

管理概述

学习主题

- ◆ 管理的定义
- ◆ 管理的对象
- ◆ 管理的基本职能和属性
- ◆ 管理的重要性

学习收获

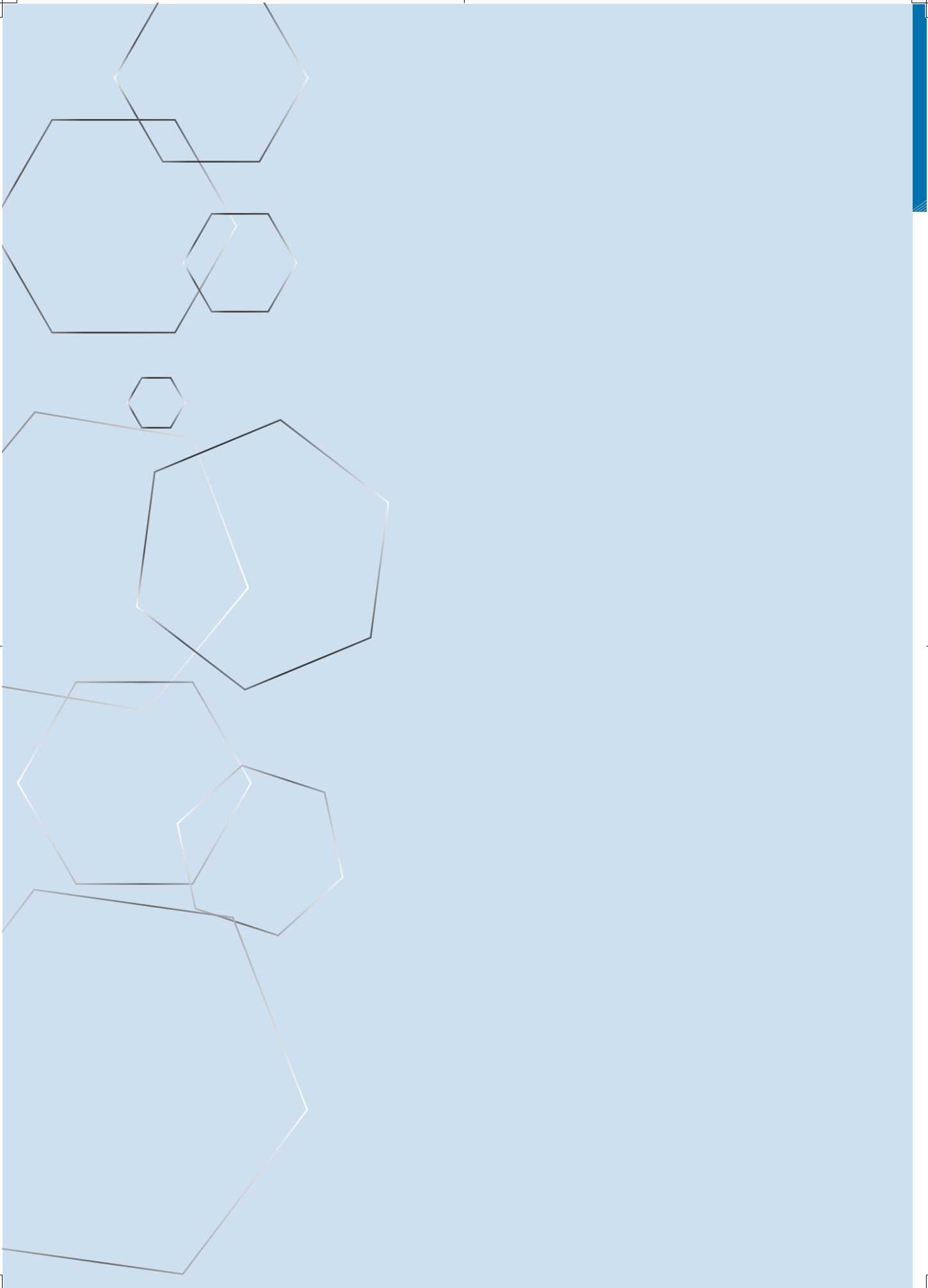
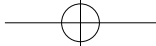
- 了解管理，认识管理的重要性
- 形成管理思维，为今后的管理工作做好准备
- 能够初步运用管理学知识解决实际问题

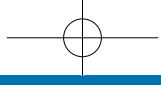
问题1.1

什么是管理

问题1.2

为什么要学管理





问题1.1

什么是管理

大学生活的开始

小关和小李是高中同学，两人刚刚考入同一所高职院校，对大学生活无比憧憬。在完成军训后，两人开始了大学的学习和生活，同时也产生了各自的困惑。

小关的主要困惑是很不适应大学生活，不知道自己该做什么。高中时代的课程多，上课时间长，内容虽单一枯燥，但过得非常充实——白天要上课，晚上还要上自习。上课、作业、考试、活动，都由老师或班主任统一安排，课余时间较少，基本上不用自己安排时间。而在大学阶段，课程安排不紧张，晚上很少有课，且课程内容实践性强，教学内容不用死记硬背，也不用做大量试题，加之远离父母，少了父母管教，可谓是“无唠叨之乱耳，无作业之劳形”。大学的轻松与新鲜让同学们“乐不可吱”，夜晚“卧谈会”的丰富多彩让人意想不到。自由支配的时间多了，生活内容多元化了，如何安排宝贵的大学时光成了不得不面对的问题。小关觉得无所事事，“闲”得发慌，看看周围的同学，有的开始谈恋爱，有的打球、看电影，还有的通过网络游戏来填补内心的空虚，也有人泡图书馆、努力学习。小关也想学习，可进了图书馆，看到这边是阅览室，那边是自习室，真不知该去哪儿。小关也不知道该学些什么，只好每天在寝室里闷闷不乐。

小李与小关截然不同，他觉得时间总是不够用。早上不到七点小李就要起床、吃饭，然后穿梭在各个教学楼上课。课堂上老师讲授的知识点多、信息量大，每节课的内容都特别丰富，小李必须在课前做好预习才能跟上。小李还发现校园活动丰富多彩，既有文体方面的活动，也有不同内容的讲座。只要自己有时间，这些活动都可以参加。校园的公告栏里推销出国学习、信用卡办理、分期代购和教育培训的广告比比皆是。社团更是如此，小李参加的社团多，要经常开会、组织活动，每天都非常忙碌，几乎没有一点空闲时间。再加上刚刚离开家，以前饭来张口、衣来伸手的生活没有了，一切生活的琐事都得自己处理，因些小李有时会感到十分疲惫，他心想：“谁说大学轻松啊！我怎么感觉比高中还累呀！”

面对各自的困惑，小关和小李不知该怎么办，于是他们相约找到了辅导员薛老师，想要寻求帮助。听了他们的烦恼，薛老师笑着说：“你们找对人了，我是学管理的，在这方面还真能帮到你们。先别急，我先给你们讲个故事。”

管理故事

小男孩的裤子

有一个小男孩，在十岁生日那天得到了一条梦寐以求的新裤子。那是父亲送给他的生日礼物。小男孩很高兴地把它穿上，但发现裤脚长了一截。他找到正在房间纳鞋的奶奶，请奶奶帮他剪掉一截。奶奶说先等她把鞋纳好再说，让他先把裤子放在衣柜里。小男孩急着要穿，等不及，于是又跑去找正在洗碗的妈妈，想让妈妈帮他把裤脚改短一点。妈妈说先等一下，让她洗完碗再说。小男孩又跑去找正在房间做作业的姐姐。姐姐说她有一大堆功课没做完，等她做完再说。小男孩连遭三次拒绝，带着失望的心情到床上睡觉。

奶奶忙完事情后想起小孙子的请求，于是走到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一剪子，然后放回原处。妈妈忙完事情后想起儿子要改裤脚的事，也跑到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一剪子，然后放回原处。姐姐做完作业后又走过去拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一剪子，然后放回原处。

结果可想而知，这条裤子当然是没法穿了。

讲完故事后，薛老师问小关和小李：“这个故事说明了什么？”小关抢着回答：“小男孩的裤子没人剪不行，太多人剪也不行。这个故事告诉我们，有些事情如果大家都不管，或者大家都来管，那么最终的结果肯定是一团糟！所以，做事情要合理、适度。”

“你说得很对，这个故事说出了我们在工作、学习和生活中经常会犯的错误，那就是缺乏管理。”薛老师补充道。

“管理？我以前没有想过，都是老师让做什么就做什么。老师，什么是管理呀？”小关有些不解地说。

1.1.1 管理的定义

关于管理的定义，管理学者们众说纷纭。

泰勒的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到到的艺术。

法约尔的定义：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。

西蒙的定义：管理就是决策。

马克斯·韦伯的定义：管理就是协调活动。

哈罗德·孔茨的定义：管理就是设计和维持一种环境。

彼得·德鲁克的定义：管理就是一种实践。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

归纳起来，管理有如下几层含义。

- (1) 强调作业过程，认为管理是计划、组织、领导、控制的过程。
- (2) 强调管理的核心环节，认为管理就是决策。
- (3) 强调对人的管理，认为管理就是通过其他人把事办好。
- (4) 强调管理者个人作用，认为管理就是领导。
- (5) 强调管理的本质，认为管理就是协调。

关于管理的定义，本书倾向于认为管理的目的是达成目标，是通过各种方法和手段管人、理事的过程。

小李说：“那怎样才能把大学生生活管理好呢？我们现在太迷惑了。”

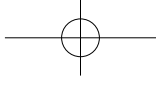
“首先，你们要明白大学生活与中学的不同。大学是高等教育的殿堂，是寻求知识的场所。大学更加自由、更加多元、更加社会化，需要学生们积极主动地学习知识、研究学问，进而培养自己分析问题、解决问题的能力。在大学里，虽然有老师的引导、授课，但就学生学习进步而言，主要还是要靠自己探寻、去钻研、去拼搏。我国古谚云：‘师傅领进门，修行在个人。’说的就是这个意思。所以，上大学不是单纯的学习，更重要的是要学会自我管理。德国哲学家雅斯贝尔斯在谈及大学观念时，明确地强调了这一点。他说：‘大学应始终贯穿这一思想观念，即大学生应是独立自主、把握自己命运的人。他们有选择地去听课，聆听不同的看法、事实和建议，为的是自己将来去检验和决定。真正的大学生能主动地替自己订下学习目标、善于开动脑筋，并且知道工作意味着什么……这是一种精神上的升华，每一个人都可以感受到自己被召唤成为最伟大的人。’由此看来，大学是一个全新的环境。步入这个环境的大学生，理当树立一个全新的意识，即独立自主、自己规划自己的大学生生活，再也不能依赖于‘事事有人管’的环境，要将‘有人管’转换为‘自己管’。就大学生而言，确实急需转变观念，尽快适应大学生生活。”

小关和小李频频点头：“什么是管理我们明白了，但日常生活中应该管理什么呢？”

“在日常生活中，你们首先要管理好自己的钱财和物品，做自己的财务主管和CEO；其次要管理好自己的人际关系，建立更广阔的人脉圈；最后要管理好时间。你们目前的困惑主要是因为缺乏时间管理。”说完，薛老师将目光投向小关。

薛老师对小关说：“小关，你要有明确的方向。如果没有明确的方向，那么时间是无法管理的。刚才你提到不知道学什么，其实要学的东西很多！英语、计算机、专业课、从业资格证考试，这些对高职学生都非常重要。此外，你还可以扩展自己的兴趣爱好，如阅读、健身等。”

紧接着，薛老师的目光又转向了小李，说：“小李，你首先必须要有一个明确的、详细的个人计划，也就是说，你必须要把每年、每学期、每月、每天、每小时要做的事情都列出来。计划要根据目标制订，要有针对性。其次做事要有技巧，把事情分出轻重缓急，有主有次，按照一定规律去依次完成。确定优先次序，要从最重要的事情开始做起，重要、紧急的事马上做；然后是做重要而不紧急的事；紧急但不重要的事，



要学会放弃，能放就放；对于不重要也不紧急的事，尽量不要去做。在所要做的事情中，要先做最有价值的。”

“这回我们明白了。那如果是一名企业的管理者，应该管理哪些方面呢？”小李问道。

1.1.2 管理的对象

管理的对象主要包括人、财、物、信息、技术资源、时间、关系资源和社会信用。

1. 人

这里所指的人，是指被管理的生产人员、技术人员以及下属管理人员，这是管理的重中之重。高效能的管理应该使人尽其才、才尽其用，用人所长。对人的管理绝大部分取决于管理者在多大程度上调动了相关人员的积极性、主动性和能动性。管理者越是能调动被管理者的积极性、主动性和能动性，被管理者也就越愿意接受管理。凤凰卫视创办人刘长乐曾说过，找来优秀的人并让他们快乐是凤凰卫视成功的秘诀。

2. 财

财是指一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。财最具有吸引力，也最容易出问题。因此，管理者要按经济规律对资金进行有效管理，以保证管理计划的完成。

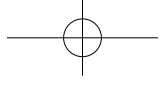


财商小测试

财商是你处理金钱的综合能力，包括储蓄、投资、消费等各个方面。它直接影响着你未来的生活品质，决定着你是否能快速致富。想知道你的财商到底有多高吗？让我们做一个财商小测试吧！

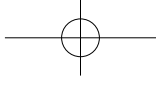
此测试题为计分式，答案是根据每道题选项的分数值累加得到的，请大家统计好自己的分数：选A得4分；选B得3分；选C得2分；选D得1分。

1. 发下一笔奖金，你会如何犒劳自己？（ ）
 - A. 请自己大吃一顿
 - B. 买前段时间想买的贵重物品
 - C. 还是存着好了
 - D. 除了犒劳自己，也给父母或伴侣买些东西
2. 你会经常借钱给别人吗？（ ）
 - A. 要看借给什么人，做什么用，才考虑要不要借
 - B. 只要自己有钱，这方面还是很大方的



- C. 除非是拒绝不了, 不然很少会借
- D. 不好意思拒绝, 所以别人问, 基本都会借
3. 你赞成采用分期付款的方式买车吗? ()
- A. 会先考虑自己的承受能力, 再决定买什么样的车, 分多少期
- B. 赞成, 只要是自己喜欢的, 就会这么做
- C. 压力太大了, 相比起来我还是愿意先存钱后买车
- D. 尽量先找父母赞助, 剩余的再考虑分期
4. 你常去商店买换季打折的物品吗? ()
- A. 要看什么东西, 若日常用品就会 (如被子、凉席等), 有潮流趋势的衣物等就不会
- B. 不常去, 基本都是想买什么就买什么, 不会考虑那么多
- C. 虽然我很喜欢买换季打折的物品, 但也会根据自己的经济实力做选择
- D. 是的, 我常常 would 买很多换季打折的物品, 这样做省钱
5. 你看到想要的东西, 会想方设法得到吗? ()
- A. 肯定会去努力, 实在得不到, 再用其他东西代替
- B. 是的, 想尽办法都要得到
- C. 心里肯定迫切想要得到, 并会去试试, 但实在得不到也就算了
- D. 得之我幸, 不得我命, 不太强求
6. 你会在公共场合捡起五毛钱吗? ()
- A. 是自己掉的就捡, 别人掉的不会捡
- B. 五毛钱有什么好捡的
- C. 若无人望向这边就捡
- D. 捡起来, 然后问周围的人是谁掉的
7. 你经常会买福利彩票或体育彩票吗? ()
- A. 宁愿买刮刮乐, 投注彩票太不靠谱, 基本不会去买
- B. 要么不买, 一买就会买得比较多
- C. 偶尔买来玩玩, 但不奢望中大奖
- D. 经常买, 但每次只是花几块钱, 当作给自己一个发财的希望
8. 到退休年龄时, 你还会不会想继续工作或赚钱? ()
- A. 应该会, 毕竟得到的位置不易, 退休了什么都不是了, 会有些不习惯
- B. 当然会想赚钱, 但赚钱的方式不一定是继续上班
- C. 看经济状况吧, 如果到退休年龄时家庭状况还不错, 就不工作了
- D. 当然会想彻底退休, 享受清闲的老年生活
9. 如果可以得到一笔一千万元的巨款, 你会如何领取? ()
- A. 根据实际需要先领一半, 剩余再做考虑
- B. 一次性领取一千万元
- C. 按每年领, 并设定多少年领完
- D. 按每个月领, 并设定多少个月领完





10. 你想要住的地方是? ()

- A. 郊外的别墅
- B. 市中心的豪华大楼
- C. 设施、配置齐全, 交通也比较便利的高档小区
- D. 田园式的住宅

结论:

(1) 得分在 30~40 分, 财商指数为 95%。

你头脑聪明, 只要有时间就能学会实用的赚钱技能, 一旦时机成熟就能令人刮目相看。而且, 你花钱的态度一向都是为了让自已开心, 为了提升生活品位。也因为这种驱动力, 你会迫使自己不断去赚钱。其实吃、穿也是能进行投资的, 你完全可以凭借自己的魄力和品位进行一些能升值的消费。

(2) 得分在 25~29 分, 财商指数为 65%。

你敢于冒险的性格有利于快速达到赚钱目标, 但还要学会控制风险, 这样财富才能稳步增长。而且, 你还要尽量避免因为冲动消费而导致资产赤字。建议你做好每周预算, 尽量让自己理性花销, 以免到手的钱转眼就没了。

(3) 得分在 20~24 分, 财商指数为 40%。

你是一个很保守的人, 专注于自己所从事的工作, 赚钱目标也总是客观而容易实现的, 但最好能在理财上再多一点闯劲和激情。若觉得理财麻烦, 对股票提不起太大兴趣, 又嫌定期储蓄利率太低, 建议你请值得信赖的人帮你理财, 这样更有利于积累财富。

(4) 得分在 10~19 分, 财商指数为 20%。

你是一个标准的乐观主义者, 懂得分享与包容, 虽然能理智地选择自己能力范围内的赚钱方法和盈利目标, 但还是缺乏行动力。赚钱对于你来说, 太容易停留在思考的阶段。若能付出行动, 试着去正式做一些投资, 尝试一些新事物, 相信绝对能增加你的理财效率。

资料来源: <http://mt.sohu.com/20150126/n408073793.shtml>

3. 物

这里的物是指设备、材料、仪器、能源等。“巧妇难为无米之炊”, 没有物质保障, 目标就难以实现, 因此, 管理要做到物尽其用, 即充分利用一切物质资源, 以保障目标顺利达成。

4. 信息

企业的信息资源由企业内部和外部与企业经营有关的情报资料构成。在企业的资源结构中, 信息起着支持和参照作用, 正所谓“知己知彼, 百战不殆”。

5. 技术资源

技术资源包括形成产品的直接技术和间接技术,以及生产工艺技术、设备维修技术、财务管理技术、生产经营的管理技能。除此之外,技术资源还包括市场活动的技能、信息收集和分析技术、市场营销方法、策划技能,以及谈判推销技能等市场发展的技术。技术资源是影响企业业务成果的重要因素,决定着企业的生死存亡,必须高度重视。

6. 时间

时间表现为速度和效率。人们常说“时间就是效率,时间就是金钱”,一个高效能的管理系统必须考虑如何充分利用时间,在有限的时间内做更多的事。

管理链接

五大时间窃贼

- (1) 拖拖拉拉。拖延症总是表现在各种小事上,但日积月累,便会大大影响个人发展。拖延症目前已成为很多人的困扰。
- (2) 在网络上耗费时间。不知道上网干什么,所以在网上闲逛。
- (3) 偶发延误。总有些突发事件打乱你原先制定好的计划。
- (4) 找东西。调查显示,85%以上的人每年都要把6周时间浪费在寻找乱放的东西上面,这意味着他们每年要损失10%的时间。
- (5) 消极情绪。消极情绪使人失去干劲、工作效率下降。

7. 关系资源

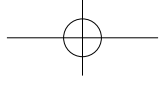
关系资源是指企业因为与客户、政府、社区、金融机构等个人或组织之间良好的关系而获得了可以利用的存在于企业外部的资源。其中,管理者应该特别重视客户关系资源。如果企业与客户能通过长期良好的合作建立起相互间的忠诚,那么客户就会成为企业经营中获取强大竞争优势的一项重要资源。

8. 社会信用

社会信用管理是指企业为获得他人提供的信用或授予他人信用而进行的管理活动,是对企业信用交易活动的全过程和企业诚信经营行为的全方位管理,其主要目的是为企业发展信用交易和获取信用资源服务。

“一个企业要管这么多事啊?”薛老师的话让小李十分惊讶。

“是啊,企业的领导,不但要管理自己,还要管理公司、同事、上司、下属、供应商、客户、商品、设备、环境、耗材等。所以,你们现在就要树立管理意识,除了我前面说的处理好人际关系,妥善管理好自己的钱物,充分利用时间,提高学习效率,掌握更多的信息、技术、技能,建立自己的人脉关系网外,更重要的是做个诚信的人。”



听了老师的话，小关和小李纷纷表示赞同，但他们还是向薛老师提出了疑问：“诚信有那么重要吗？”为此，薛老师又给他们讲了一个故事。

管 理 故 事

美女留学生逃票毁了自己的前程

十二年前，有一个小女孩刚毕业就去了法国，开始半工半读的留学生活。渐渐地，她发现当地公共交通系统的售票处是自助的，也就是你想到哪个地方，根据目的地自行买票，车站几乎都是开放式的，不设检票口，也没有检票员，甚至连随机性的抽查都非常少。

她发现了这个管理上的“漏洞”，或者说以她的思维方式来看是漏洞。凭着自己的聪明劲，她精确地估算了这样一个概率：逃票且被查到的比例约为万分之三。

她为自己的这个发现而沾沾自喜，从此以后，她便经常逃票上车。她还找到了一个宽慰自己的理由：自己还是穷学生嘛，能省一点是一点。

四年过去了，名牌大学的金字招牌和优秀的学业成绩让她充满信心。她开始频频进入巴黎一些跨国公司的大门，踌躇满志地推销自己。

但这些公司都是先热情有加，数日之后却婉言相拒。一次次的失败，让她非常愤怒。她认为一定是这些公司有种族歧视的倾向，排斥外国人。

最后一次，她冲进某公司人力资源部经理的办公室，要求经理对于不录用她给出一个合理的解释。然而，结果却是她始料不及的。

“女士，我们并不是歧视你，相反，我们很重视你。你一来求职的时候，我们对你的教育背景和学术水平都很感兴趣，老实说，从工作能力上看，你就是我们要找的人。”

“那为什么不收天下英才为贵公司所用？”

“因为我们查了你的信用记录，发现你有三次乘公交车逃票被处罚的记录。”

“我不否认这个。但为了这点小事，你们就放弃一个多次在学报上发表过论文的人才？”

“小事？我们并不认为这是小事。我们注意到，第一次逃票是在你来我们国家后的第一个星期，检查人员相信了你的解释，因为你说自己还不熟悉自助售票系统，只是让你补了票。但在这之后，你又有两次逃票。”

“那时我刚好口袋里没有零钱。”

“不，不，女士。我不同意你这种解释，你在怀疑我的智商吗？我相信在被查获前，你可能有数百次逃票的经历。”

“那也不至于不雇用我吧？干吗那么认真？以后改还不行吗？”