

管理的艺术

主讲：李亚茹
2011年3月—6月

第一讲 管理的内涵

一什么是管理？

管理的概念有很多，大概300多个，这里介绍几个：

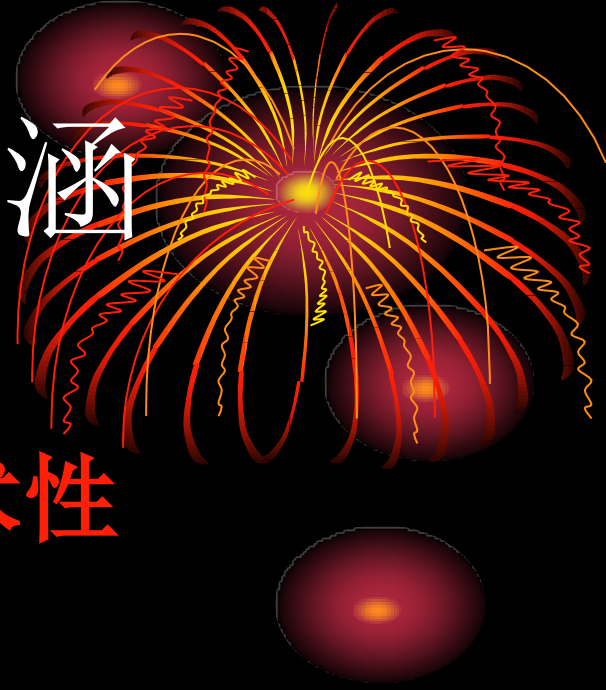
管理是指管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。

第一讲 管理的内涵

管理(manage)就是制定，执行，检查和改进。制定就是制定计划（或规定、规范、标准、法规等）；执行就是按照计划去做，即实施；检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比，总结出经验，找出差距；改进首先是推广通过检查总结出的经验，将经验转变为长效机制或者新的规定；再次是针对检查发现的问题进行纠正，知道纠正、预防措施，以持续改进。

管理是指通过计划、组织、激励、领导、控制等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效的达到组织目标的过程。

第一讲 管理的内涵



二 管理的性质——科学性和艺术性

- 管理是一门科学又是一门艺术。

首先，管理是一门科学。

管理是大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，它包括了有关管理工作的理论、原理、方法以及系统化的管理知识，这已经为实践所证明，并用以指导人们从事管理的实践。

其次，管理是一门艺术。

管理的艺术

第一讲 管理的内涵

三 管理的任务

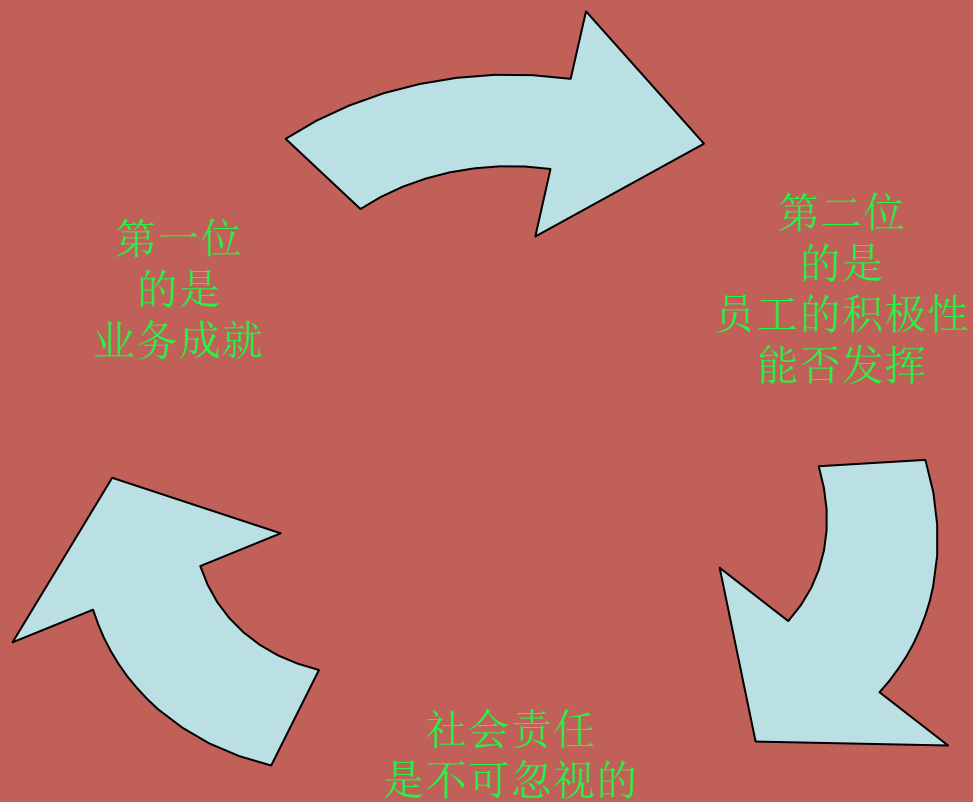
1 实现本机构的特殊目的和使命

每个机构都是为了某种特殊目的和使命而存在的。企业的使命是经济成就，取得利润；医院的使命是解除病人病痛..

2 使工作富有活力并使员工有成就

3 关心对社会的影响，承担社会责任

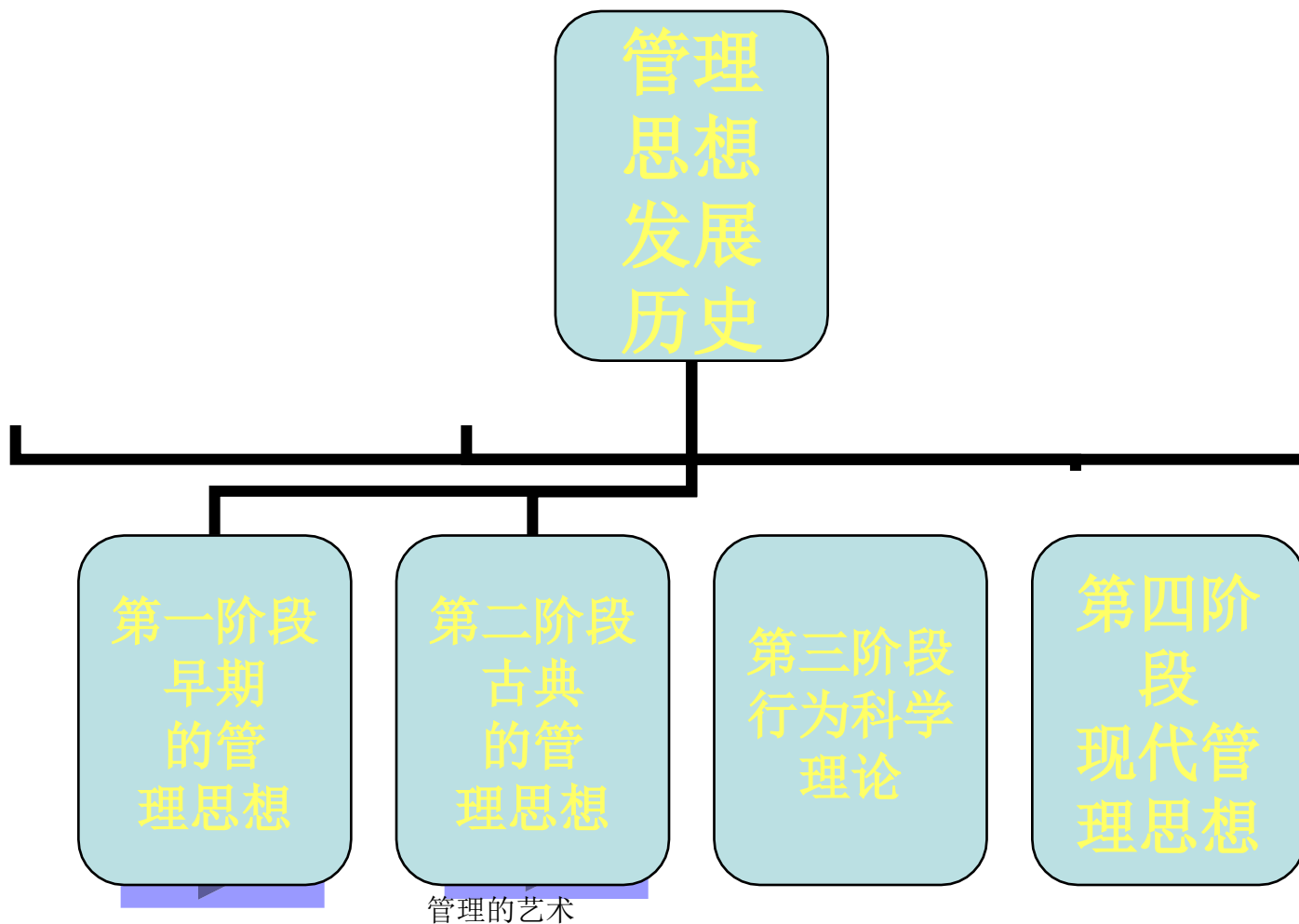
三者关系



第一讲 管理的内涵



四 主要管理思想及其演变



第一讲 管理的内涵

第一阶段早期的管理思想

中国古代管理思想

- 1 主要代表有孔子、孟子的以“仁”为核心的儒家管理思想
- 2 以“无为”为最高原则的道家管理思想
- 3 以“法治”为基础的法家管理思想
- 4 《孙子兵法》中的管理思想

西方古代管理思想

- 1 欧洲早期空想社会主义者莫尔管理思想
- 2 亚当·斯密
- 3 大卫·李嘉图
- 4 罗伯特·欧文
- 5 查尔斯·巴贝奇



第一讲 管理的内涵

第二阶段古典的管理思想

- 1 科学管理之父——泰勒
- 2 法约尔的组织管理理论
- 3 韦伯和他的行政集权组织理论

第一讲 管理的内涵

古典管理理论

经济人假设

泰勒

法约尔

韦伯

科学管理

组织管理

科层制

个体效率

企业组织效率

社会组织效率

效率最大化目标

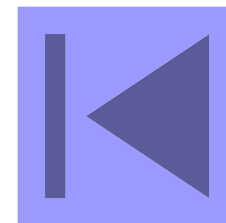
第一讲 管理的内涵

三 行为科学理论

霍桑的实验

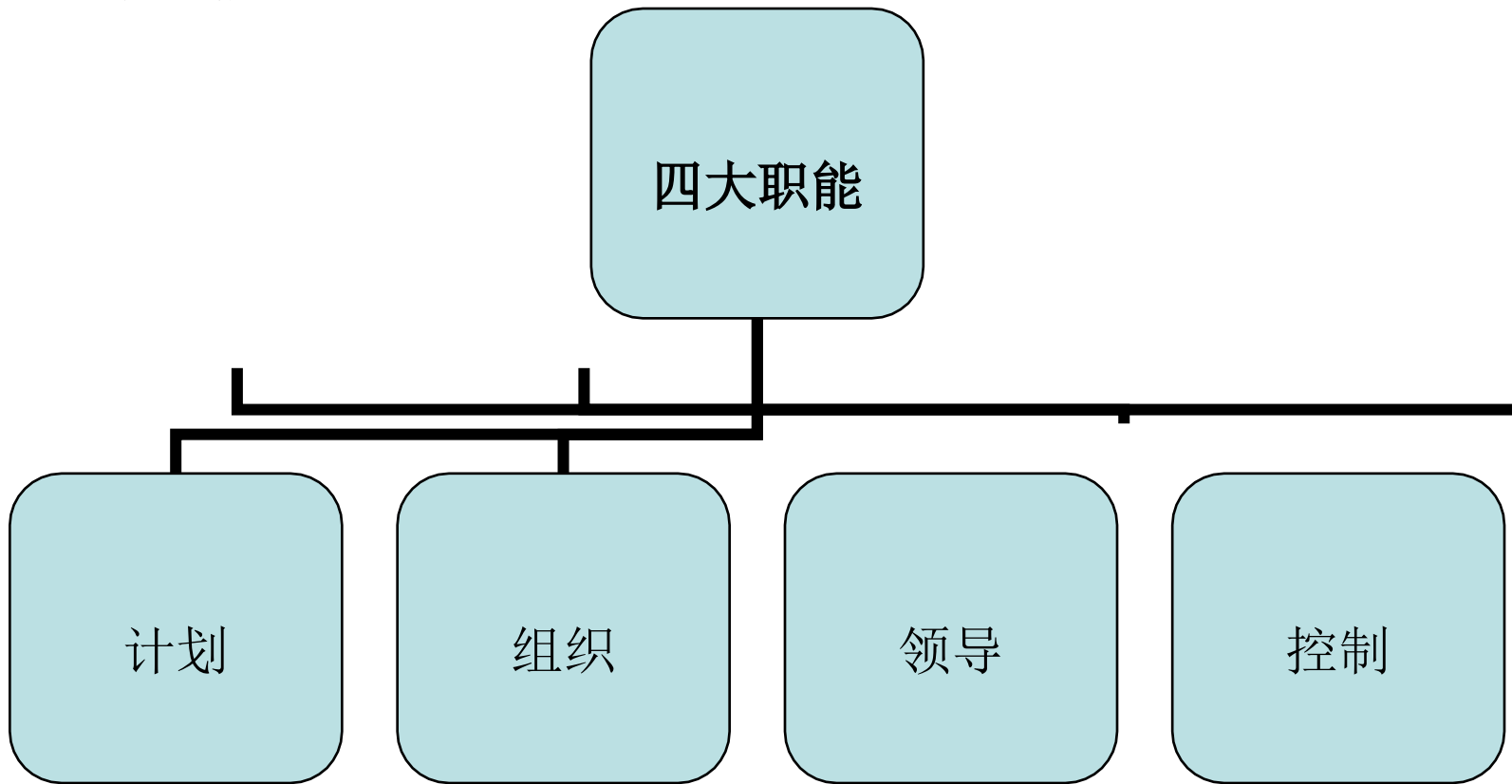
四 现代管理理论

现代管理理论丛林



第一讲 管理的内涵

五 管理的四大职能



第一讲 管理的内涵

作业：

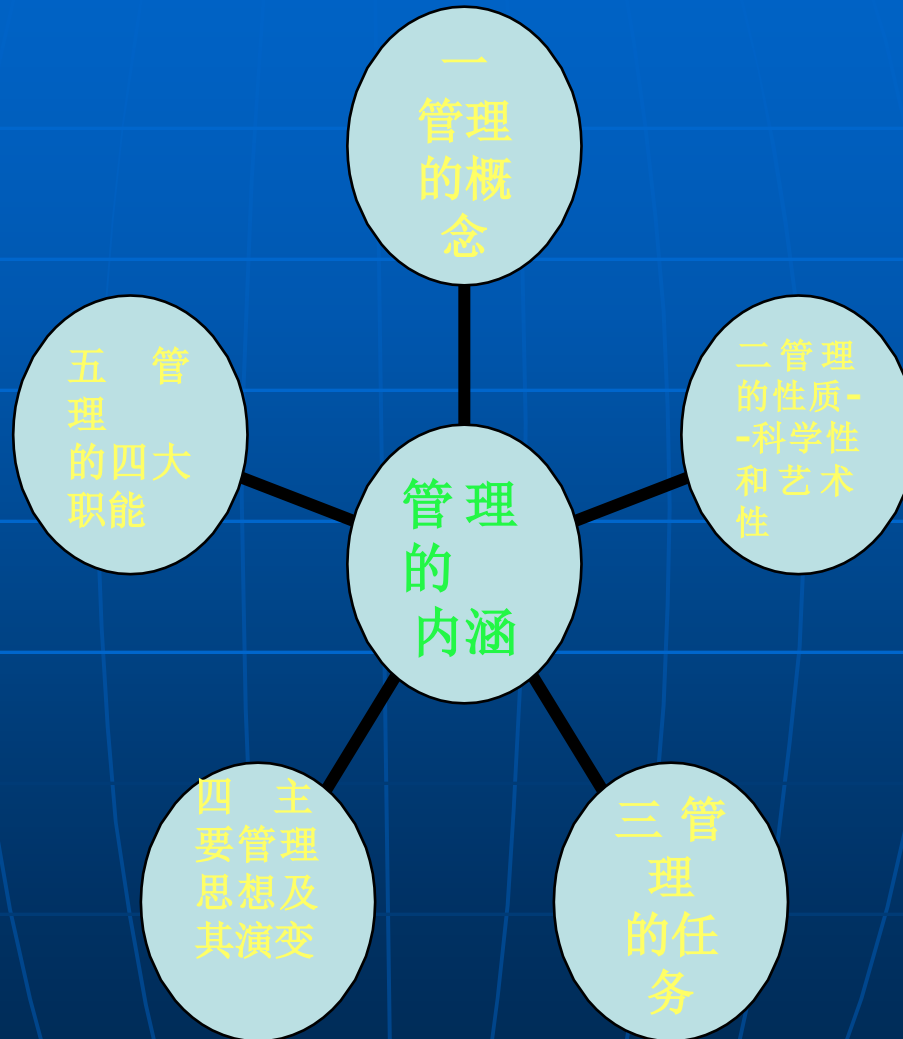
问答：

- 1管理的基本职能。
- 2 为什么说管理工作也是一门艺术？

选择：

- 1管理的二重属性是指：（ C ）
A科学性和艺术性 B自然属性和科学属性
C自然属性与社会属性 D 科学属性与社会属性
- 2从发生的时间顺序看，下列四种管理职能的排列方式，哪一种更符合逻辑？（ C ）
A计划、控制、组织、领导 B 计划、领导、控制、组织
C计划、组织、领导、控制 D 领导、计划、控制、组织

第一讲 管理的内涵



管理的艺术

第二讲 领导艺术

唐僧靠什么领导他的徒弟？

题目：如果你是唐僧(老板)，你的员工有孙悟空、猪八戒、沙僧、白龙马这四种类型，现在发奖金的时候到了，你要怎么分配？谁拿最多，谁拿最少？

团队人物介绍：

孙悟空：非常有本事，但心高气傲，有点难管理；

猪八戒：没什么大智慧，就懂得怎么讨老板欢心；

沙僧：业绩普通，不过踏实肯干，同事关系也最好；

白龙马：踏实当唐僧的坐骑没有怨言，关键时还能救唐僧出力；

请大家谈谈自己的看法,并说出自己的理由....

一领导与领导者

(一) 基本概念

1领导：领导是一种职能，是影响组织成员或群体，使其为确立和实现组织或群体的目标而做出贡献和努力的过程。

2领导者：领导者是实施领导的人。他们利用影响力带领组织或群体成员达成一定组织目标。

领导者的构成要素：指挥、激励、感召、造势

第二讲 领导艺术

4领导的作用：协调作用；指挥作用；激励作用。

（二）领导的任务

领导的任务主要有两项：即完成组织和上级交给的任务；尽可能满足组织或群体成员的需要

（三）领导者的素质

领导者的素质是多方面的，一般来说包括政治素质、业务素质 and 身体素质。

第二讲 领导艺术

案例一 美国管理大师彼得·德鲁克说过：如果你理解管理理论，但是不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么你充其量知识一个技术员。这句话说明：

A有效地管理者应该既掌握管理理论又具备管理技巧与管理工具的运用能力；

B能否掌握管理理论对管理着工作者的有效性来说无足轻重；

C如果理解管理理论，就能够成为一名有效地管理者；

D有效地管理者应该注重管理技术与管理工具的运用能力，而不必注意管理理论

第二讲 领导艺术

案例二 某公司总经理安排其助手去洽谈一个重要的工程项目合同，由于助手在工作中考虑欠周全，致使合同最终被另一家公司拿走。由于此合同对公司的影响重大，董事会在讨论失误的责任时，存在以下几种说法，你认为哪一种说法最为合理？

- A 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失误的责任；
- B 总经理助手既然承担了该谈判的任务，就应该对谈判承担全部责任；
- C 如果总经理助手又进一步激昂任务委托给其他人，则他也可不必承担谈判失败责任；
- D 公司总经理已经将此事委托给助手，所以，对谈判的失败完全没有责任。

第二讲 领导艺术

案例三 如果你是公司的总经理，在周末下班后，公司某位重要客户给你打来电话，说他们向公司买的设备出现了故障，需要紧急更换零件，而此时公司全体员工均已下班。对于这种情况，你认为以下的做法哪种更合理？

- A 告诉客户，因为周末找不到人，只好等下周解决，并对此表示歉意；
- B 请值班人员打电话找有关主管人员，落实送货事宜；
- C 因为是重要客户的紧急需要，马上亲自设法将货送过去；
- D 亲自打电话给有关主管人员，请他们设法马上送货给客户。

第二讲 领导艺术

案例四 某雇员在一个岗位上已经工作多年，他现在的工作状况却并不令人满意，其直接上司对此也感到十分困惑。从管理的角度看，你认为对他今后采取什么措施？

- A明确告诉他，如果不改进工作，将要被解雇
- B让他继续留在岗位，再注意观察一段时间
- C向他说明领导的困惑，希望他努力改进工作
- D与他共同分析原因，寻求改进的措施

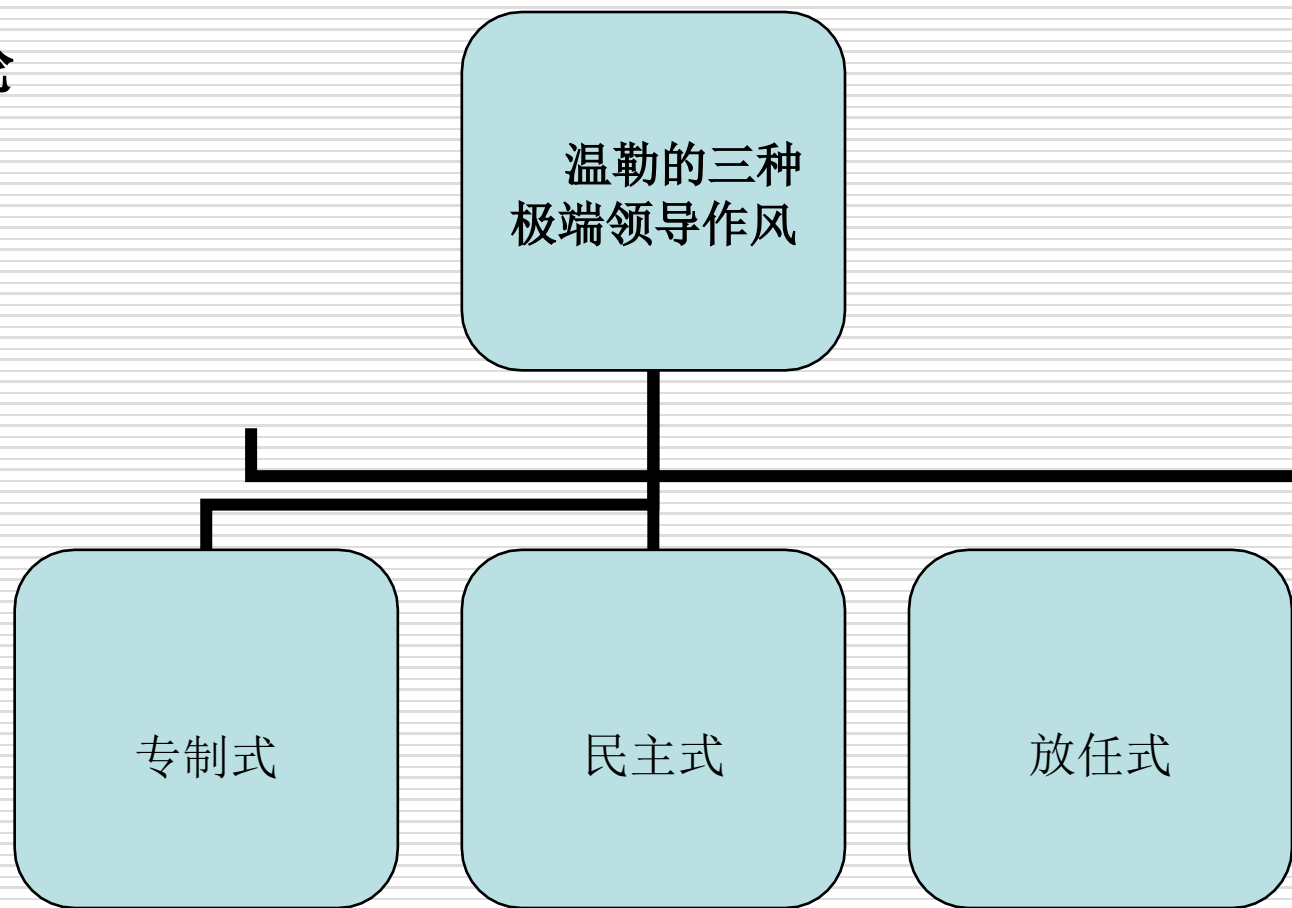
第二讲 领导艺术

（四）领导风格

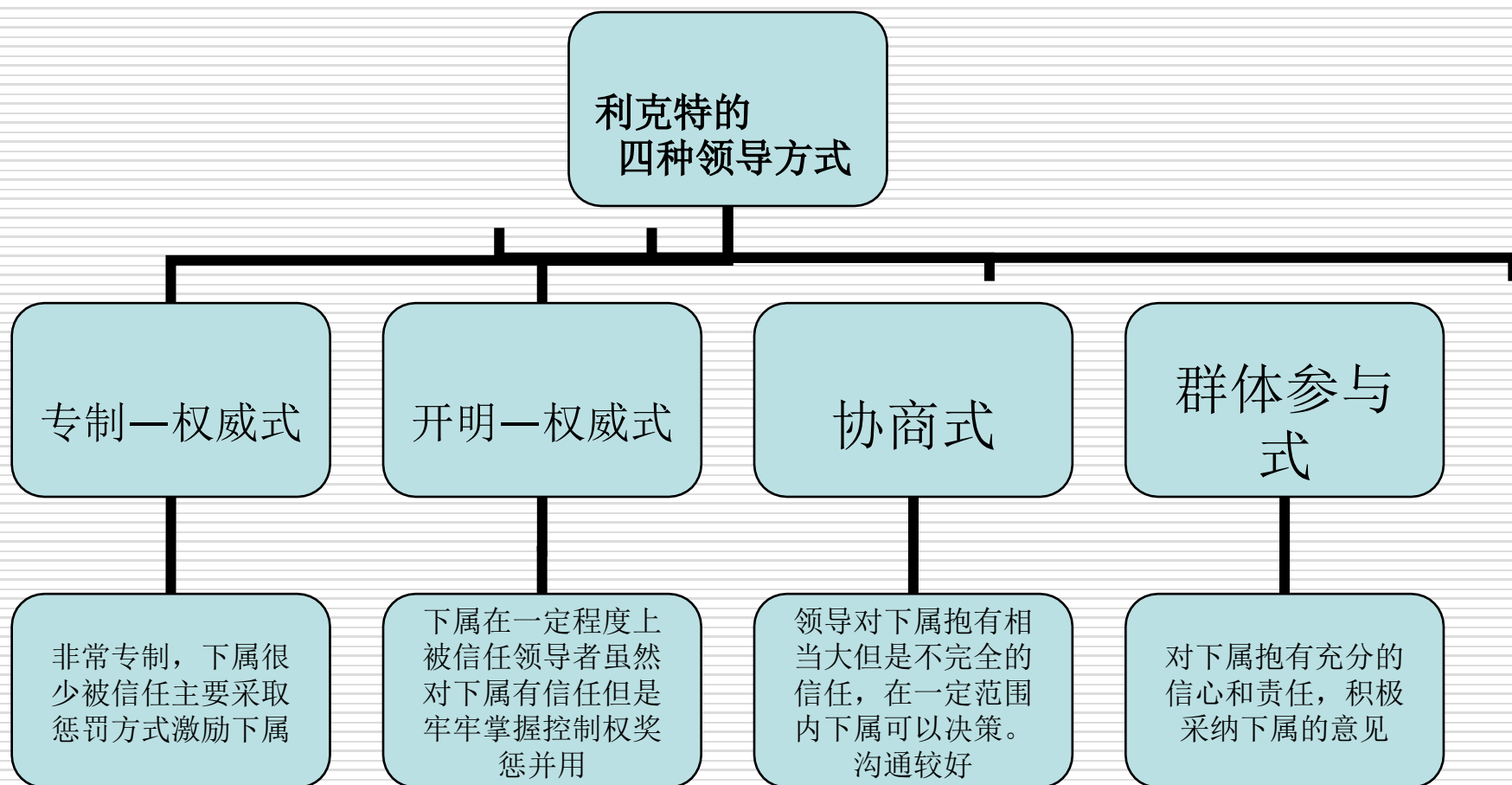
领导的风格有多种，主要分为两类——领导行为理论和权变理论。

第二讲 领导艺术

领导行为理论



第二讲 领导艺术



第二讲 领导艺术

2权变理论的两种模型

“双中心”论

第三讲 人力资源管理艺术

本讲纲要

一 打造职业化团队

二 培养职业精神

三 有效沟通

四 培养员工的敬业精神

五 坚持“人为先，策为后”的用人宗旨

第三讲 人力资源管理艺术

定义一

- 人力资源管理（Human resource management）就是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。它贯穿于人力资源的整个运动过程，包括人力资源的预测与规划，工作分析与设计，人力资源的维护与成本核算，人员的甄选录用、合理配置和使用，还包括对人员的智力开发、教育培训、调动人的工作积极性、提高人的科学文化素质和思想道德觉悟，等等。

第三讲 人力资源管理艺术

一 打造职业化团队

(一) 什么是职业化

职业化主要包括四个方面：

- 第一职业化的工作技能，我们可以理解为就是个做事的样子。
- 第二职业化的工作形象，简单理解为像个干那一行的样子。也就是具有明显的职业特征。
- 第三职业化的工作态度，就是做事情力求完美，尽量把事情做的态度。即“用心做事”。
- 第四职业化的工作道德，就是对一个品牌信誉的坚持。

第三讲 人力资源管理艺术

(二) 职业化过程中领导者扮演什么角色

- 1做一个让人心服口服的职业化主管
- 2职业化主管就要“冷”一点
- 3心思放在工作上
- 4不给自己的懒散找借口
- 5身先士卒
- 6分工明确
- 7井然有序
- 8任务量化
- 9有效监督

第三讲 人力资源管理艺术

二培养职业精神

(一) 没有规矩，不能成方圆——规则无处不在

规则是社会有序运行的基础，没有规则就没有文明。

遵守规则是文明的体现。

有了规则才会有效率。

第三讲 人力资源管理艺术

（二）协作制胜，团结合作——团队精神的培养

1 协作是人的天性，是一种生存方式

2 团队建设是企业、团体或者任何组织的核心

* 培养团队精神

团队精神是团队成员为了团队利益和目标而相互协作、尽心尽力的意愿和作风，是将个体利益与整体利益相统一从而实现组织高效运作的动力，是高绩效团队的灵魂，是成功团队最重要的特质。

。

第三讲 人力资源管理艺术

团队精神的
内涵

```
graph TD; A[团队精神的内涵] --- B[团队的凝聚力]; A --- C[团队的合作意识]; A --- D[团队的高昂士气]
```

团队的
凝聚力

团队的
合作意识

团队的
高昂士气

第三讲 人力资源管理艺术

实例操作：

- 假如你现在是一个30人团队的领导，你们是做软件开发的，你准备怎么培养你的成员的团队精神？（学生讨论拿出答案）

第三讲 人力资源管理艺术

*如何培养团队精神？

首先，培养成员热爱自己的组织，把公司利益放在第一位；

其次，培养员工之间正确处理竞争和合作的关系；

最后，致力于形成优秀团队。



第三讲 人力资源管理艺术

三 有效沟通

1沟通无处不在，诚恳沟通

2 沟通能够提高信任度

第一，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制

第二，沟通有利于建立内部学习与信息传播机制

第三，沟通便于上下级相互了解，减少隔阂。

3沟通能够避免损失

第三讲 人力资源管理艺术

4 如何培养沟通意识



第三讲 人力资源管理艺术

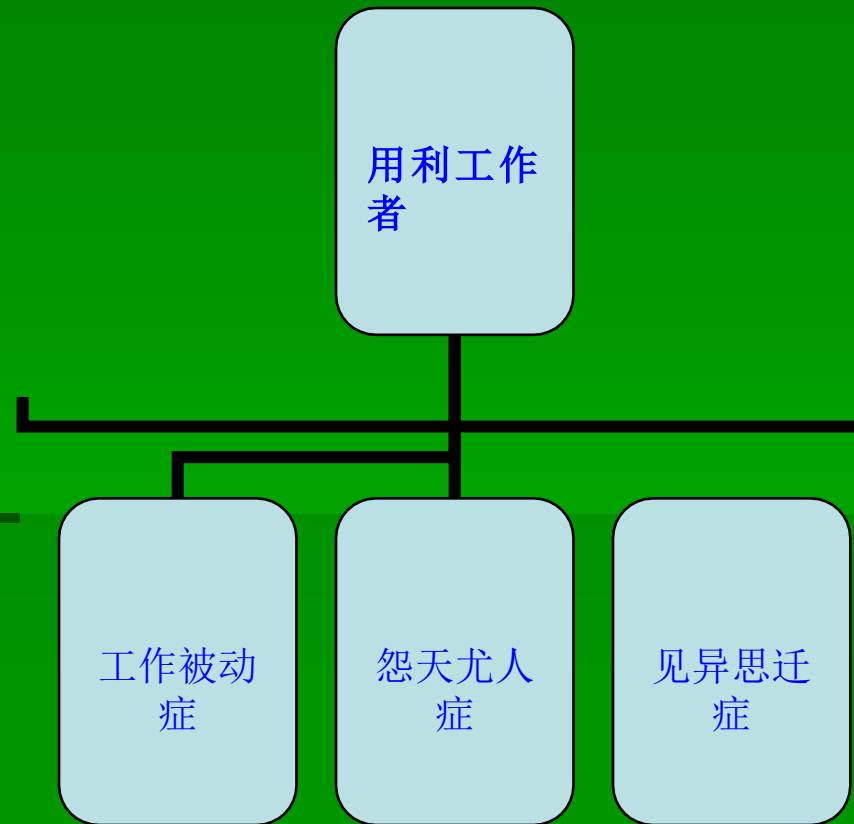
四培养员工的敬业精神

搜狐公司总裁张朝阳说：“我们公司聘任的标准是敬业精神。对待工作的态度，我认为是个道德问题——职业道德。……”

1正确的工作心态养成

人们的工作心态有三种：

用利工作者，
用心工作者，
用命工作者。



第三讲 人力资源管理艺术

2. 点燃工作热情

热情就是一个人保持高度的自觉，把全身心的每一个细胞都调动起来，完成他内心渴望完成的工作。热情是一切的基础。

如何点燃职工的工作热情？

- 培养职工追逐理想
- 培养职工设立目标

第三讲 人力资源管理艺术

五 人为先 策为后

让适合的人做适合的事

第四讲 营销管理经典

王老吉的品牌定位过程，
给我们的营销启示



第四讲 营销管理经典

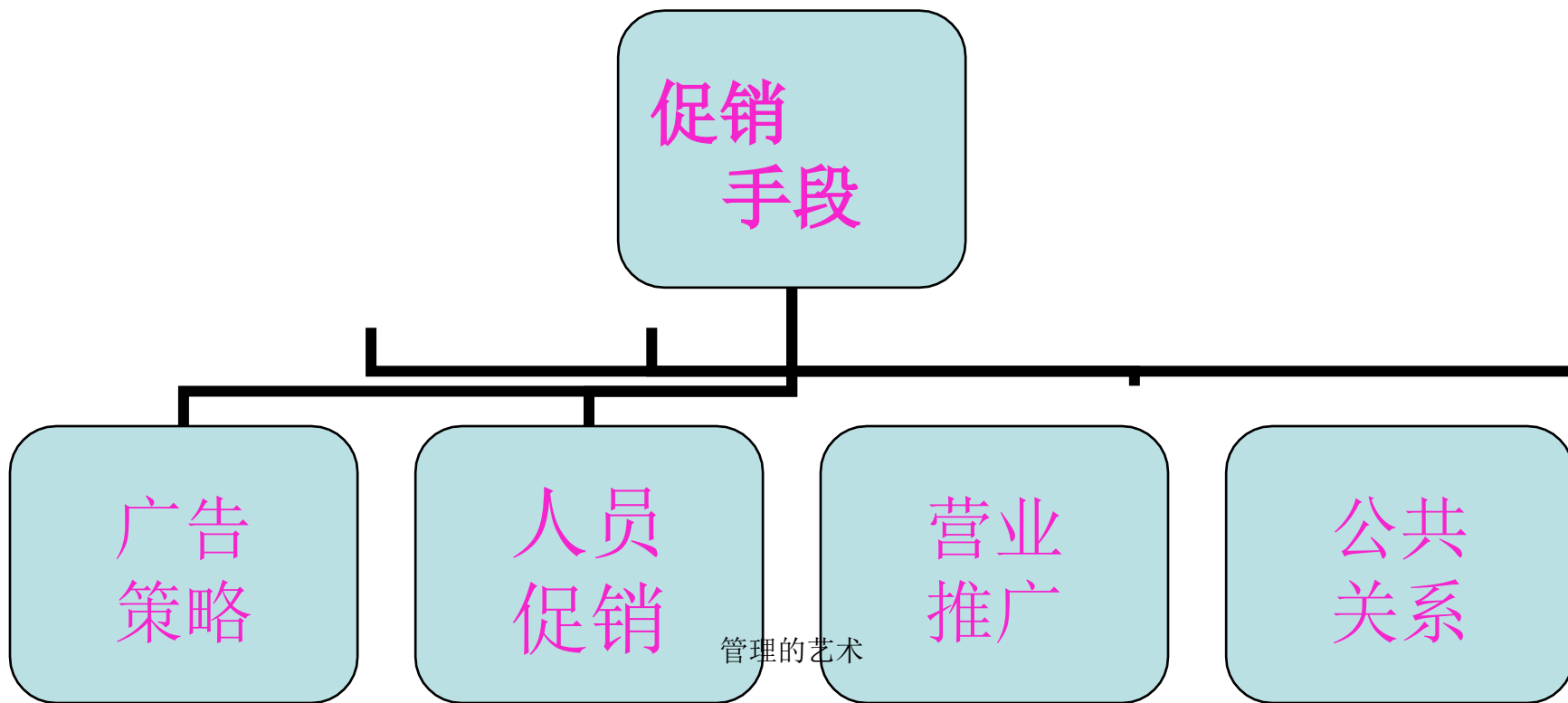
一 几个概念：

1市场营销 是个人和组织通过创造及同其他个人和组织交换产品 and 价值而满足各自需要的一种社会的和管理的過程。

2市场营销观念 是指企业领导人在组织的谋划企业的市场营销活动时所依据的指导思想和行为准则，是企业领导人对于市场和顾客的根本态度和看法，是一切经营活动的出发点，随着社会进步，市场营销观念也在不断更新，并形成了几种典型的营销观念。

第四讲 营销管理经典

3促销策略：



第四讲 营销管理经典

4分销策略：

- 中间商的作用——经销商与代理商；批发商与零售商
- 直接式和间接式分销
- 长渠道和短渠道
- 宽渠道和窄渠道
- 选择分销策略应考虑的因素：权衡市场、产品、管理、财力等基本因素。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/246050201235011003>