

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

管理学基础与实务

张春霞 徐秀玉 主 编



清华大学出版社

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

管理学基础与实务

张春霞 徐秀玉 主 编

王江丽 王帅 李梦溪 齐兰兰 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书围绕管理岗位的职业能力要求,凸显管理学的基本概念、原理和技能,按照高职高专教育教学要求,优化、重组知识结构;采用情境单元结构编写,每个情境单元由若干个项目组成,每个项目又分成若干任务,内容通俗易懂。全书共分三个情境单元:基础篇、职能篇和拓展篇,共十个项目。

本书以素质培养为基础,以能力提升为核心,紧密联系组织管理活动的发展前沿,构建“工学结合”的课程教学体系;采取“任务驱动、项目导向”方式,设计职业情境,结合组织管理的实际工作,提升学生的管理能力;以组织管理活动为主线,实行“教、学、做”一体化的教学模式,突出学生实践能力的提升与创新意识的培养。

本书适合高职高专、应用型本科、成人高校经管类及相关专业教学使用,也可以作为企业短期培训的教材。

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。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础与实务/张春霞,徐秀玉主编. —北京:清华大学出版社,2017

(高等院校经济管理类专业应用型系列教材)

ISBN 978-7-302-47477-7

I. ①管… II. ①张…②徐… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 131402 号

责任编辑:吴梦佳

封面设计:宋 彬

责任校对:刘 静

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>, 010-62770175-4278

印 装 者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:17

字 数:390千字

版 次:2017年7月第1版

印 次:2017年7月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:38.00元

产品编号:066990-01

preface

前言

本书面对高职高专学生,以情境单元为单位,共分三大情境单元,由十大项目和若干具体任务组成。

(1) 教学目标:每个项目开头设置该项目的教学目标。为充分体现高职高专教学特点,教学目标包括能力目标、知识目标、素质目标三大类。

(2) 重点与难点:体现本项目的重要之处,有利于学生在全面把握相关知识的同时,有所侧重,加深对相关知识与能力的理解。

(3) 项目引入:通过先导案例,引入本项目主要的知识点,引导学生学习,启发学生思考。

(4) 教学内容:这是课堂教学的主体,主要包括教师讲授的知识和学生以各种形式参与的内容。教师讲授知识应以学生为主体,知识点要有所侧重。原则上,讲授的时间不宜超过课堂时间的二分之一,其余时间留给学生讨论或训练。

(5) 案例分析:精选有代表性的案例,组织学生讨论,目的是加强理论联系实际,提高学生发现问题、解决问题的能力。

(6) 项目小结:在每个项目结束前,教师先对所讲内容与学生实训内容做总结,再由学生对所训练项目进行自我总结(第十章无)。

(7) 项目实训:结合本项目内容,进行各种形式的项目实训(第十章无)。

本书可供高职高专管理类专业使用,也可作为企业管理工作者的参考用书。

本书由广东工程职业技术学院张春霞老师任主编(并具体负责编写项目1),负责拟定全书写作大纲,以及全书修订与统稿、定稿;广东工贸职业技术学院徐秀玉老师任主编(负责编写项目2、项目3、项目4);副主编为广东工程职业技术学院王江丽老师(负责编写项目5、项目6)、李梦溪老师(负责编写项目7、项目8)、王帅老师(负责编写项目9、项目10)以及广东轻工职业技术学院齐兰兰老师(参与了全书文字修订工作)。

由于编写时间仓促及学识有限,书中难免存在不足之处,恳请各位专家、同行与广大读者指正赐教,以臻完善!

编者

2017年3月1日

contents

目录

情境单元一 基础篇

项目 1 管理与管理者概述	003
任务 1-1 管理的概念	004
任务 1-2 管理者	010
项目 2 管理学思想的演变	020
任务 2-1 中西方早期的管理学思想	021
任务 2-2 古典管理理论	024
任务 2-3 行为科学管理理论	030
任务 2-4 现代管理理论丛林	038
任务 2-5 管理理论的发展	042

情境单元二 职能篇

项目 3 计划	051
任务 3-1 计划概述	052
任务 3-2 计划原理和程序	058
任务 3-3 计划方法	063
任务 3-4 目标管理	067
项目 4 决策	075
任务 4-1 决策概述	076
任务 4-2 决策过程	083
任务 4-3 决策方法	088
项目 5 组织	098
任务 5-1 组织概述	099

任务 5-2	组织结构设计	104
任务 5-3	岗位设计与人员配备	117
任务 5-4	组织变革	128
任务 5-5	组织创新	133
任务 5-6	组织文化	139
项目 6	领导	149
任务 6-1	领导与领导者	152
任务 6-2	领导方式理论	159
任务 6-3	指挥与协调	167
任务 6-4	沟通与激励	171
项目 7	控制	187
任务 7-1	控制的概述	188
任务 7-2	控制方法	197
项目 8	创新	203
任务 8-1	创新概述	205
任务 8-2	创新分类	207
情境单元三 拓展篇		
项目 9	人力资源管理	225
任务 9-1	人力资源管理概论	226
任务 9-2	人力资源的规划	229
任务 9-3	招聘与应聘	232
任务 9-4	员工培训	234
任务 9-5	绩效考核	239
任务 9-6	薪酬管理	242
项目 10	企业市场营销与策划	247
任务 10-1	市场营销概述	248
任务 10-2	市场营销机会分析	252
任务 10-3	目标市场营销战略	255
任务 10-4	市场营销组合决策	259
参考文献		265

情境单元一

基 础 篇

项目 1 管理与管理者概述

【教学目标】

能力目标	知识目标	素质目标
• 培养管理思维,会用管理学基本理论分析管理活动和管理行为 • 了解管理学基础的学科特征,掌握本课程的学习方法 • 认识管理者角色定位,能用管理二重性来分析、组织管理的内容	• 掌握管理和管理者基本概念 • 掌握管理的基本特征 • 掌握管理的性质 • 熟悉基本的管理工作程序 • 熟悉组织的管理环境	• 具备理论联系实际的能力,用发生在生活中的事例和故事解释管理理论 • 培养管理技能 • 具备严谨、勤奋、求实创新的学习精神

【重点与难点】

本项目的重点在于掌握管理的基本概念、管理性质与特征,难点在于理论的理解和实际的应用能力拓展。

【项目引入】

短了四寸的裤子

小宏明天就要参加小学毕业典礼了,怎么也得精神点,把这一美好时光留



在记忆中,于是他高高兴兴地上街买了条裤子。可惜,裤子长了两寸。吃晚饭的时候,趁奶奶、妈妈和姐姐都在场,小宏把裤子长两寸的问题说了一下。饭桌上,大家都没太在意。饭后,大家都去忙自己的事情,这件事情就没有再被提起。

妈妈睡得比较晚,临睡前想起儿子明天要穿的裤子还长两寸,于是就悄悄地一个人把裤子修好、叠好、放回原处。半夜狂风大作,窗户“哐”的一声关上,把姐姐惊醒了。姐姐猛然想起弟弟的裤子还长两寸,于是披衣起床,将裤子处理好才又安然入睡。老奶奶睡觉轻,每天一大早醒来给小孙子做早饭上学。水未开的时候,她也想起孙子的裤子还长两寸,于是马上快刀斩乱麻地给修改好了。

最后,怎么样了呢?

思考:这则小故事给人何种启示?

分析:一个团队仅有良好的愿望和热情是不够的,要积极引导,并依照明确的规则分工协作,才能把大家的力量形成合力。管理一个项目如此,管理一个部门也是如此。团队协作需要默契,但这种习惯是靠长期的日积月累达成的。在协作初创时,还是要靠明确的约束和激励养成。没有规则,不成方圆。对于冲天的干劲,如果引导不好,就会欲速而不达。领导的权力不是指挥棒,而是杠杆。

任务 1-1 管理的概念



任务引入

袋鼠与笼子

一天,动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了。之后管理员们开会讨论,一致认为是因为笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来了,于是他们决定将高度加高到 30 米。

没想到,隔天居然又看到袋鼠全跑到外面。管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到 100 米。

一天,长颈鹿和几只袋鼠闲聊。“你们看,这些人会不会继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说,“如果他们再继续忘记关门!”

思考:这则故事说明了什么道理?有何启示?

分析:事有“本末”“轻重缓急”。关门是本,加高笼子是末,舍本而逐末,当然就不得要领了。如此可见,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。

一、管理的含义

管理是人类的基本活动之一,伴随组织的出现而产生,是组织目标得以实现的重要保障。管理是一切组织活动中必不可少的组成部分。只要有二个或二个以上的个体为了达

到共同的目标而进行各方协调活动的“组织”存在,就会有管理活动。

“管理”从字面上看,“管”为“管辖”“管人”,“理”为“处理”“理事”之意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。管理自古就有,但是作为一门科学进行研究,是近一个世纪的事情。在人们的研究过程中,产生了众多理论派别,对管理概念的理解各有侧重点。比较有代表性的观点如下所述。

亨利·法约尔认为:“管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”他把管理学说与管理人员的职能联系起来,认为无论是什么性质的组织,管理人员的职能是共同的。

赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为,管理就是决策。管理活动的全部过程都是决策的过程,管理是以决策为特征的;决策是管理人员的主要任务,管理人员应该集中研究决策问题。

小詹姆斯·H. 唐纳利(Donnelly)认为:“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动不能收到的效果。”

哈罗德·孔茨认为:“管理是一个协调工作活动的过程,从而既有效率,又有效果地同别人一起,或通过别人实现组织的目标。这一过程体现在计划、组织、领导和控制的职能组成基本活动中。”

此外,还有其他代表性的观点,认为“管理就是领导”“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”“管理就是发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用物资资源以及人力资源来实现某个目标的活动”“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”。

诸多观点从不同侧面、不同角度揭示管理的含义。

可见,管理是指通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥,分配、协调一切可以调用的资源,实现单独的个人无法实现的目标的活动或过程。简言之,管理就是通过对人和资源的配置,来实现组织目标的过程。

管理应包括以下六个核心要素:①管理的基本职能为决策、计划、组织、领导、控制和创新。②管理的目的是为了实现在单凭个人能力无法实现的组织目标。③管理的核心是协调。④管理的对象和内容是组织中的一切资源。组织资源既包括人力资源,又包括和组织相关的物力资源、信息资源、技术、社会关系、组织信誉等一切资源。⑤管理工作的有效性主要体现在对与组织相关的一切资源的高效利用上。⑥管理必须是在组织中进行,与组织内、外部环境紧密相关。

二、管理的基本特征

(一) 管理是一种社会或文化现象

现实社会中,人们生活在各类组织(如工厂、学校、医院、公司)之中。人们依赖组织,组织是人类活动存在的基本形式。组织是人类征服自然的力量的源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有组织是不够的。因为人类社会中存在组织,就必然有人群的活动;有人群的活动,就有管理;有了管理,组织才能进行正常、有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。

组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。管理在组织中的重要性主要有以下两个方面。

(1) 管理使组织发挥正常功能。管理,是一切组织正常发挥作用的前提。任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的、科学的管理。组织系统越庞大,管理问题越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(2) 管理的作用还表现在实现组织目标上。组织必须有一致认可的、自觉的目标。组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。

同时,一切组织活动都是在一定的社会环境中进行的。具体而言,有内部的五大要素和外部的九大要素,本书后面将详细讨论。在组织内、外部环境的共同影响下,形成“管理”这一独特的社会文化现象。

(二) 管理的载体是组织

组织是由两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体。通过前面的内容,可以看出,管理活动离开组织将无法开展;组织目标的实现,同样离不开管理活动。管理与组织密不可分,离开组织,管理活动如无水之鱼,组织是管理活动得以实施的载体。

现实生活中最重要的组织形式为企业。企业一般是指以盈利为目的,运用各种生产要素(土地、劳动力、资本、技术和企业家才能等),向市场提供商品或服务,实行自主经营、自负盈亏、独立核算的具有法人资格的社会经济组织。企业组织的目标通常是:①为所有者实现利润;②为顾客提供产品和服务;③为员工提供收入;④提高相关的每个人的满意度。企业管理(business management)可以看作是通过对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、领导、控制和创新等一系列职能的发挥,调动一切可以调动的资源,用以实现个人无法实现的企业组织目标的活动或过程。

(三) 管理职能是决策、计划、组织、领导、控制和创新

现代商务管理教育对管理职能的定义为:“管理者所行使的计划、组织、领导和控制等职能的统称。”人们发现,在不同管理者的管理职能工作中,管理者的工作程序和内容具有某些共性的地方。人们对这些共性的管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了管理职能。所谓管理职能(management functions),是管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。

管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,具有很强的理论和现实指导意义,有助于人们更清楚地描述管理活动的整个过程,从而有助于人们的实际管理工作以及管理教学工作。同时,可以在管理领域中实现专业化,大大提高组织的管理效率。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔,他提出,管理的职能有计划、组织、指挥、协调、控制五个,其中计划职能是他所重点强调的。之后,许多学者根据社会环境的新变

化,对管理的职能有了许多新的认识,但大体上没有超出法约尔提出的范围。古利克和厄威克提出了著名的管理七大职能:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为计划、组织、人事、领导和控制。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能,认为它贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了“创新可以使组织的管理不断适应时代发展”的论点。何道谊在《论管理的职能》中,依据业务过程,把管理分为目标、计划、实行、检馈、控制、调整六项基本职能,加上人力、组织和领导三项人的管理方面的职能,系统地将管理分为九大职能。

管理职能众说纷纭,但离不开决策、计划、组织、领导、控制和创新这主要的六大职能。

(1) 决策职能是指为了达到一定的目标,从两个及两个以上的备选方案中选择一个合理方案的分析、判断过程。

(2) 计划职能有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划三个阶段的工作过程。狭义的计划工作仅指制订计划,即根据组织内、外部的实际情况,权衡客观的需要和主观的可能,通过科学的调查、预测,提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标,以及实现目标的方法。

(3) 组织职能可以从静态与动态两个方面理解。从静态方面看,指组织结构,即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。从动态方面看,指维持与变革组织结构,以完成组织目标的过程。

(4) 领导职能。领导是在一定的社会组织或群体内,为实现组织预定目标,领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为,并将其导向组织目标的过程。其中,指挥、协调、激励与沟通是其主要的管理方法。

(5) 控制职能。控制职能与计划职能紧密相关,它包括制定各种控制标准;检查工作是否按计划进行,是否符合既定的标准;若工作发生偏差,要及时发出信号,然后分析偏差产生的原因,进而纠正偏差或制订新的计划,以确保组织目标的实现。

(6) 创新职能是在决策、计划、组织、领导、控制等管理职能方面采用新的更有效的方法 and 手段。创新普遍存在于管理过程的每个阶段。

六大职能之间的关系,从理论上讲,应该遵循“先决策,后计划,而后组织,再领导,最后控制”的顺序。但在实际工作过程中,六大职能之间虽有内在逻辑关系,但不可能完全分割开来,而是融合在一起,使各职能活动相互交错、周而复始地反馈与循环。同时,不同业务领域在管理职能内容上有所差别。

(四) 管理的核心是对人的管理

英国著名企业家、经济学家帕金森曾经说过:“管理即是处理人的关系。”这句话道出了企业管理的真谛。不管是万人以上的大企业,还是只有几个人的小企业;不管企业存在怎样的管理问题,首先要思考的是人有没有问题。可以说,组织管理的核心是对人的管理。在组织中,只有人具有生命力、内在潜力、创造性,并经常变化;也只有人能够左右其他要素的功效。所有对实现组织目标有利的因素的调动,都离不开具有主观能动性的人。

三、管理的性质

(一) 管理的二重性:自然属性与社会属性

管理的二重性是由生产过程的二重性决定的,是马克思主义关于管理问题的基本观点。由于人类的生产活动是由生产力和生产关系组成的统一体,决定了管理也具有组织生产力与协调生产关系的双重功能(如图 1-1 所示)。

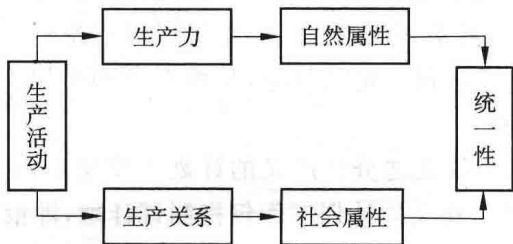


图 1-1 管理的二重性

管理的自然属性体现在管理是社会劳动过程的一般要求,是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,故也称作管理的生产力属性。

管理的社会属性体现在管理活动具备与生产关系和社会制度相联系,为统治阶级服务,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。管理的社会属性也叫作管理的生产关系属性。

管理的自然属性和社会属性相互联系,相互制约。管理的自然属性不可能独立存在,必须存在于一定的社会关系中;同时,管理的社会属性不可能脱离其自然属性,否则将失去其存在的意义。并且,管理的二重性是相互制约的。

(二) 管理的科学性与艺术性

成功的管理是靠科学还是靠艺术,这是一个颇具争议的话题。

(1) 管理具有科学性,是一门科学。

管理作为一项活动,是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论,利用这些理论和方法指导管理实践,又通过管理活动的结果衡量管理理论和方法正确与否,同时在实践中不断深化和丰富相关的管理理论。之所以说管理是一门科学,还基于管理的规范化。规范化是一种意识,有助于培养组织里全体成员的科学精神;而且,规范化是企业内部的一种教育语言,有利于良好的企业文化的形成与稳定;再者,规范化管理是企业成长的“基石”,它可以促使企业的经营行为更多地具有理智的特点,有利于企业良性发展,是企业经营风险的“减振器”。

(2) 管理具有艺术性,是一门艺术。

任何一个组织,都有其独特的使命和目标。管理理论作为普遍适用的原理,必须结合

实际情况,从而发挥其应有的效果。管理是一门艺术,主要是强调其实践性和灵活性。也就是说,仅仅凭借书本上的管理理论和管理原则进行管理,无异于“纸上谈兵”,是不能保证其成功的。管理的艺术性是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新,不同的文化背景表现不同的管理艺术,因此,管理者如何在管理工作中应用不同的管理方法和领导艺术,关系到管理工作的成败。

艺术,是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理活动是处理和协调人与人之间关系的社会活动。管理的主体是人,管理主体之中最重要的也是人。人是有思想、有意识的高级社会动物。虽然管理活动必须要遵循客观规律,但是管理者在应用管理理论指导管理实践时,不可能像自然科学应用其定理和公式去指导自然科学实践那么“刻板”和“一丝不苟”,而是要求管理者在管理实践中灵活多变地运用管理理论,针对具体问题,具体分析。

四、管理系统

(一) 管理系统的定义

管理系统(management system),是由管理者与管理对象组成的,由管理者负责控制的一个整体;是由相互联系、相互作用的若干要素或子系统按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。管理系统主要由以下几部分组成。

(二) 管理系统的构成

1. 管理目标

管理目标是指人们在管理活动中,采用合理、科学的管理措施所达到的预期结果。管理目标是管理系统建立和运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立。

2. 管理主体

管理主体是指掌握管理权力,承担管理责任,并控制管理进程的管理者。

3. 管理客体

管理客体就是管理对象。管理系统因管理的具体对象不同而千差万别,可以按照科学的、经济的、教育的、政治的不同组织划分,也可以按人、财、物、信息、时间等因素划分,还可以根据管理的职能或管理机构的部门设置划分。

4. 管理媒介

管理媒介指的是管理机制与方法。简单来说,就是管理主体作用于管理客体的运作原理、实施方式和手段。管理机制和方法决定管理的成效。

5. 管理环境

管理环境是实施管理过程中的各种内、外条件和因素的总和,如图 1-2 所示。组织的类型、形式和规模可能千差万别,但其内部环境都含有五个基本要素,即人(管理的主体和客体)、物(管理的客体、手段和条件)、信息(管理的客体、媒介和依据)、权责结构(反映了管理中上下左右的分工关系和管理方式)、目的(表明为什么要有这个组织)。内部环境对

组织目标的实现十分重要,但是可以控制的。外部环境一般包含十个要素:政治环境、经济环境、科学技术环境、人文社会环境、自然环境、用户、供应商、竞争者、管理机构、战略同盟伙伴。外部环境部分可以控制(如产品市场)部分不可以控制的(如国家政策),同样对组织的效果与效率具有很大影响。



图 1-2 组织的管理内、外部环境

任何管理系统都是变化、发展着的,而且任何变化和发展都会表现为管理的具体任务和管理目标的实现条件的变化。管理系统具有明确的目的性和组织性。



案例分析

温水煮蛙

19 世纪末,美国康奈尔大学的科学家突发奇想,将一只活生生的青蛙投入已经煮沸的开水中,这突如其来的高温刺激,使青蛙承受不了,立即奋力从开水中跳了出来,得以成功逃生。当科学家再度把青蛙先放入装着温水的容器,然后慢慢加热,结果就不一样了。青蛙开始时因为水温舒适而在水中悠然自得;当水温逐渐升高到青蛙无法忍受的高温时,它已经心有余而力不足,没有了求生的欲望,被煮死在热水中。

这个故事道出了从量变到质变的原理,说明由于人们对渐变的适应性和习惯性,于是失去戒备而招灾的道理。突如其来的大敌当前,往往让人做出意想不到的防御行为;然而面对安逸舒适的环境,人们往往会产生心理上的松懈,也正是这最致命的松懈,使人到死都不知何故。

思考:温水煮蛙说明了什么样的管理哲理?

分析:一个组织必须能够应对不断变化的环境。管理者更加需要有深远而犀利的洞察力,留心组织所处环境的点点滴滴变化。只有这样,才能使组织具有高度的竞争力。

任务 1-2 管理者



任务导入

丙吉问牛

西汉有一个丞相叫丙吉,一天他到长安城外去视察民情,走到半路就有人拦轿喊冤。

查问之下,原来是有人打架斗殴致死,家属来告状。丙吉回答说:“不要理会,绕道而行。”走了没多远,发现有一头牛躺在路上喘气。丙吉下轿围着牛查看了很久,问了旁人很多问题。人们议论纷纷,觉得这个丞相不称职,死了人不管,对一头生病的牛却那么关心。皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做。丙吉回答:“这很简单,打架斗殴是地方官员该管的事情,他自会按法律处置,如果他渎职不办,再由我来查办他,我绕道而行没有错。丞相管天下大事,现在天气还不热,牛就躺在地上喘气,我怀疑今年天时不利,可能有瘟疫流行。要是瘟疫流行,我没有及时察觉,就是我丞相的失职。所以,我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西,还是因为天时不利。”皇帝听了,大加赞赏。

思考:丙吉问牛的故事告诉我们,作为一名成功的管理者,应具备什么样的素质?

启示:“丙吉问牛”说明要抓住问题的要害。管理者要清楚自己所处的层次,明白自己的职责。

一、管理者的概念

管理者是指在正式的组织内拥有正式职位,运用组织授予的制度权力作出决策,负责指挥别人的活动,并承担对组织实现预期目的作出贡献的责任的各类主管人员。管理者是拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础,对他人的活动行使管理职能的人。管理者并不从事具体的业务。当然,随着社会的发展与进步,在现代管理理念中,更加强调管理者必须对组织负责,而不仅仅是权力。简而言之,管理者是管理的主体,是履行管理职能的人,是对实现组织目标而有贡献责任的人。

传统的观点认为,管理者是运用职位、权力,对人进行指挥和驾驭的人。这种概念强调的是组织中的正式职位和职权,强调必须拥有下属。管理者在组织中工作,但是并非在组织中的每一个人都是管理者。最简单的是按照在组织中的地位和作用不同,将组织中的人员分为两大类:一类是作业者,另一类是管理者。作业者又称为操作者,是直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的组织成员。



案例分析

“春运”指挥员的工作

“春运”期间的某省会火车站人山人海,候车室里早已人满为患,车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南昌的××次标牌下的旅客已经整装待发,挑着扛着行李挤作一团。这支队伍看上去至少有六列,早已不成队伍,大家烦躁不安。离开车时间还有半小时,一位20岁出头的女工作人员微笑地走来,不紧不慢地举起车次牌,声音不大却很悦耳地说:“乘坐××次,到南昌的旅客请跟我走。”于是,她身后的几百人开始跟着她蠕动起来。女工作人员顺着车站广场人群中间通道,不慌不忙地走着,绕了一大圈之后,她身后的旅客不再像刚才那么拥挤,队伍变得越来越“瘦”,越拉越长,秩序越来越好。绕场三周后,她看到身后已是一列有序的纵队,会心地笑了笑,走到离刚才大家排队不到3米的地方,打开了铁门,然后引导旅客秩序并