

赠送电子课件

十二五高等院校应用型特色规划教材

X

XIANDAI GUANLIXUE LILUN YU SHIJIAN

现代管理学理论与实践

张才明 主 编

清华大学出版社



X

XIANDAI GUANLIXUE LILUN YU SHIJIAN

现代管理学理论与实践

月主编

清华大学出版社
北京

C93
842

内 容 简 介

现代管理学是高等院校经济管理类的专业基础课程,课程的目的就是帮助学生理解和掌握现代管理的基本思想、理论和方法,学会运用现代的管理思维方法解决现实的管理问题,提高自己的管理素养和技能。本书系统地阐述了现代管理学的一般理论和方法,同时重点以案例的方式,把管理学每个知识点、每个理论和方法进行解析和应用,用案例的方式进行知识串联,极大地方便了学生理解和掌握管理学的基本知识点;同时在每章的开始和后面都设置了一个大的案例分析题目,让学生在系统学习理论和方法之前和之后,都能在案例中找到知识的对应点和学习的难点与重点,以便提高学生的理解和解决管理问题的能力。本书还有另一个特色就是在每章后面都设置了管理实践教学项目,设计这部分内容的目的是为了培养和训练学生的应用技能。要培养应用型人才,就需要进行应用型知识和技能的训练,本书的重要目的就是为了支持高等院校向应用型人才培养方式转变的课程及教材需要。

突出的趣味性、实用性、实践性和应用性是本书的最大特色。本书理论联系实践,结构清晰,覆盖内容符合大学本科经管类的教学目标和大纲要求。本书可以作为本科院校经济管理类的相关管理学课程教材,也可以作为企业经营管理者继续教育用教材,或对管理学感兴趣的社会各界人士的读本。

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

现代管理学理论与实践/张才明主编.--北京:清华大学出版社,2014

(十二五高等院校应用型特色规划教材)

ISBN 978-7-302-37338-4

I. ①现… II. ①张… 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(2014)第 159512 号

责任编辑:彭 欣

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

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

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:18.75

字 数:412千字

版 次:2014年9月第1版

印 次:2014年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00元

产品编号:059949-01

前言

现代管理学是高等院校经济管理类专业的基础课程,课程的目的就是帮助学生理解和掌握现代管理的基本思想、理论和方法,学会运用现代的管理思维方法解决现实的管理问题,提高和增强自己的管理素养和技能。笔者一直承担大学本科的现代管理学原理和管理学的课程教学,在多年的教学中,笔者发现,传统的管理学教材常常很难让学生真正感兴趣,主要原因就是学生社会经验不足,管理经验更是很少,教材没有趣味性,缺乏吸引力。如果一本教材重点只介绍原理和方法知识,缺少足够的案例,重理论轻实践,学生即使记住了一些管理理论和方法知识,也很难用来解决实际管理问题。基于上述目的,笔者在各位同行的支持下,编写了这本《现代管理学理论与实践》。

本书除了把一般管理学中的基本理论和方法都包括进来以外,还重点以案例的方式,把每个知识点、每个理论和方法进行解析和应用,用案例的方式进行知识串联,极大地方便了学生理解和掌握管理学的基本知识点;同时在每章的开始和后面都设置了一个大的案例分析题目,让学生在系统学习理论和方法之前和之后,都能在案例中找到知识的对应点和学习的难点与重点,以便提高学生的理解和解决管理问题的能力。本书还有另一个特色就是在每章后面都设置了管理实践教学项目,设计这部分内容的目的是为了培养和训练学生的应用技能。要培养应用型人才,就需要进行应用型知识和技能的训练,本书的重要目的就是为了支持高等院校向应用型人才培养方式转变。

总之,突出的趣味性、实用性、实践性和应用性是本书的最大特色。

本书一共分9章,分别包括现代管理学概述、管理理论的形成与发展、管理的基本原理、计划、组织、领导、控制、创新、管理方法与管理信息系统。本书理论联系实际,结构清晰,覆盖内容符合大学本科经管类的教学目标和大纲要求。可以作为本科院校经济管理类的相关管理学课程教材。

本书编写过程中,借鉴、参考和引用了许多国内外作者的观点和有关资料,主要参考文献已列于书后;本书的形成,还得益于清华大学出版社的支持,以及燕晓飞教授、任小平教授、杨晓智教授等老师的指导和帮助,在此一并表示感谢!另外,作者特别感谢李锦女士的大量资料收集和整理工作;也感谢马骁勇先生的部分文字工作!

由于作者水平有限,加之时间仓促,难免会有缺点甚至错误,恳请广大读者及同行、专家批评指正!以便改正!

张才明

目录

第一章 现代管理学概述	1
课前案例导入	1
1.1 管理概述	1
1.1.1 管理的概念	2
1.1.2 管理的性质	3
1.1.3 管理的职能	4
1.2 管理者	6
1.2.1 管理者的分类	6
1.2.2 管理者的角色	8
1.2.3 管理者的素质和技能	10
1.3 管理环境	12
1.3.1 管理环境的概念	12
1.3.2 管理环境的分类	13
1.3.3 组织与环境的关系	17
1.3.4 管理环境的特点	18
1.4 现代管理学概述	20
1.4.1 现代管理学的学科分类结构	21
1.4.2 现代管理学的特点	25
1.4.3 现代管理学研究的内容和范围	26
1.4.4 学习现代管理学的意义	27
1.4.5 学习现代管理学的方法	28
本章小结	30
课后案例分析	31
实践教学	32
课后习题	32
第二章 管理理论的形成与发展	33
课前案例导入	33
2.1 西方管理理论的形成与发展	33

2.1.1 古典管理理论	34
2.1.2 行为科学理论	39
2.1.3 现代管理理论	45
2.2 中国古代管理实践与管理思想	48
2.2.1 中国古代管理实践	48
2.2.2 中国古代管理思想	49
2.2.3 中国古代管理思想的基本特征	51
2.3 当代管理理论的发展	52
2.3.1 组织行为管理	53
2.3.2 企业文化	55
2.3.3 管理组织的虚拟化理念	57
2.3.4 自我管理	58
2.3.5 团队管理	59
2.3.6 流程再造	60
2.3.7 知识管理	61
2.3.8 人本管理	62
本章小结	64
课后案例分析	64
实践教学	65
课后习题	65
第三章 管理的基本原理	66
课前案例导入	66
3.1 管理原理概述	67
3.1.1 管理原理的概念	67
3.1.2 管理的基本原则	68
3.1.3 管理原理的特点	72
3.1.4 学习管理原理的意义	74
3.2 系统原理	75
3.2.1 系统原理的含义	75
3.2.2 系统原理的要点	77
3.3 人本原理	79
3.3.1 人本原理的含义	79
3.3.2 人本原理的要点	81
3.4 能级原理	84
3.4.1 能级原理的含义	84
3.4.2 能级原理的要点	85

3.5 效益原理	87
3.5.1 效益原理的含义	87
3.5.2 效益原理的要点	88
本章小结	90
课后案例分析	91
实践教学	92
课后习题	93
第四章 计划	94
课前案例导入	94
4.1 计划	94
4.1.1 计划的概念和内容	95
4.1.2 计划的特征	96
4.1.3 计划的作用	98
4.1.4 计划的表现形式	99
4.1.5 计划的类型	101
4.1.6 计划的程序	103
4.1.7 计划的方法	104
4.2 目标管理	108
4.2.1 目标的定义及特征	109
4.2.2 目标管理的含义	111
4.2.3 目标管理的特点	112
4.2.4 目标管理评价	114
4.3 预测	115
4.3.1 预测的概念	115
4.3.2 预测的作用与分类	117
4.3.3 预测的原理	118
4.3.4 预测的方法	120
4.4 决策	122
4.4.1 决策的概念	122
4.4.2 决策的特征	124
4.4.3 决策的程序	125
4.4.4 决策的类型	128
4.4.5 决策的方法	130
本章小结	137
课后案例分析	137
实践教学	138

课后习题	138
第五章 组织	139
课前案例导入	139
5.1 组织概述	140
5.1.1 组织的概念	140
5.1.2 组织的要素	141
5.1.3 组织的职能	142
5.1.4 组织的作用	143
5.2 组织结构设计	145
5.2.1 组织结构设计的原则	145
5.2.2 组织结构设计程序	147
5.3 组织结构类型	148
5.3.1 直线制	149
5.3.2 职能制	150
5.3.3 直线职能制	152
5.3.4 事业部制	153
5.3.5 矩阵制	154
5.4 人员配备	155
5.4.1 人员配备的概念	155
5.4.2 人员配备的任务	156
5.4.3 人员配备的原则	158
5.4.4 人员配备的程序	160
5.5 非正式组织	162
5.5.1 非正式组织的概念	163
5.5.2 非正式组织的作用	164
5.5.3 正确对待非正式组织	166
5.6 组织创新与变革	167
5.6.1 组织创新	167
5.6.2 组织变革	168
本章小结	172
课后案例分析	172
实践教学	173
课后习题	174
第六章 领导	175
课前案例导入	175

6.1 领导	176
6.1.1 领导及领导者	176
6.1.2 领导理论	180
6.1.3 领导艺术	187
6.2 激励	190
6.2.1 激励概述	190
6.2.2 人性假设理论	192
6.2.3 激励理论	194
6.2.4 激励的原则与方法	200
6.3 沟通	203
6.3.1 沟通的含义	203
6.3.2 正式沟通网络和非正式沟通网络	204
6.3.3 有效沟通的障碍与改善技巧	208
本章小结	211
课后案例分析	212
实践教学	213
课后习题	213
第七章 控制	214
课前案例导入	214
7.1 控制概述	214
7.1.1 控制的含义	214
7.1.2 控制的作用与目的	215
7.1.3 控制的前提条件	217
7.1.4 控制的类型	218
7.2 控制的过程	221
7.2.1 制定控制标准	221
7.2.2 衡量实际工作	223
7.2.3 纠正偏差	225
7.3 控制的方法	226
7.3.1 预算控制法	227
7.3.2 内部控制法	229
7.3.3 审计控制法	231
7.3.4 其他控制法	232
7.4 有效控制	235
7.4.1 有效控制的原则	235
7.4.2 有效控制的技巧	236

本章小结	237
课后案例分析	237
实践教学	238
课后习题	239
第八章 创新	240
课前案例导入	240
8.1 创新概述	241
8.1.1 创新的含义	241
8.1.2 创新的特征	242
8.1.3 创新的条件	244
8.2 创新的内容	245
8.2.1 观念创新	245
8.2.2 目标创新	246
8.2.3 技术创新	247
8.2.4 制度创新	249
8.2.5 市场创新	250
8.2.6 文化创新	255
8.3 创新的过程	256
8.3.1 准备阶段	256
8.3.2 寻找机会	257
8.3.3 提出构想	258
8.3.4 迅速行动	259
8.3.5 完善并形成模式	259
本章小结	261
课后案例分析	261
实践教学	262
课后习题	263
第九章 管理方法与管理信息系统	264
课前案例导入	264
9.1 现代管理方法	264
9.1.1 基本管理方法	265
9.1.2 任务管理法	268
9.1.3 人本管理法	269
9.1.4 系统管理方法	271
9.2 管理信息系统	273

9.2.1 管理信息系统的定义	273
9.2.2 管理信息系统的构成与开发	275
9.2.3 管理信息系统的应用	279
本章小结	280
课后案例分析	281
实践教学	282
课后习题	282
参考文献	283

第一章

现代管理学概述

课 前 案 例 导 入

吴经理的困境

宏达建筑公司原本是一家小企业,仅有十多名员工,主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业初期,大家齐心协力,干劲十足,经过多年的艰苦创业和努力经营,目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司。虽然目前公司经营状况尚好,但有许多问题已经开始让吴经理感到头疼。

创业初期,公司人手少,吴经理和员工不分彼此,大家也没有具体分工,经常是一个人顶几个人用。拉项目,与工程队谈判,监督工程发展,谁在谁干,大家不分昼夜,不计较报酬,有什么事情饭桌上就可以讨论解决。吴经理为人随和,十分关心和体贴员工。由于吴经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度,大家工作热情高涨,公司因此得到快速发展。

然而,随着公司业务的发展,特别是经营规模不断扩大之后,吴经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先,让吴经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”,他们自恃劳苦功高,对后来加入公司的员工,不管现在在公司职位高低,一律不放在眼里。这些“元老”们工作散漫,不听从主管人员安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来,对新来者产生了不良的示范作用。宏达建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次,吴经理经常感觉到公司内部沟通不顺畅,大家谁也不愿意承担责任,一遇到事情就来向他汇报,而且也提不出解决问题的建议,许多棘手的工作都得吴经理亲自去处理。另外,吴经理还感到,公司人员的质量意识开始淡化,对工程项目的管理大不如以前,客户抱怨也逐渐增多。

吴经理焦急万分,他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢?吴经理想抓纪律,想建立更加规范的管理,想把“元老”们请出公司,想改变现有的分配制度,想加强全面质量管理……可是,这么多工作,应从何处入手?特别是对待那些与自己一起“打江山”的“元老”们更是难“下手”。他陷入了困境……

思考

以上现象揭示了一个什么共性问题?想一想什么是管理?

1.1 管理概述

管理从人类社会存在的那一刻起就已经存在了,跨越了几千年的历史长河。管理一再为社会发展与进步所用,特别是历史进入 21 世纪,现在社会生活正在发生巨大的变化,

管理越来越成为管理者在管理各种组织过程中的重要工具。大到一个国家的治理、国民经济的发展,小到一个企业的兴办运营、一个项目的实施,乃至一个人工作、生活的安排,都离不开管理活动。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题。

1.1.1 管理的概念

管理学界对于关于管理概念的认识,至今仍未有一个公认和统一的解释。多年来,许多西方管理学者从不同的研究角度,对管理的概念作出了不同阐释。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为: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目的的艺术。

美国管理学家和社会科学家西蒙提出:决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。

法国早期管理专家法约尔认为:管理是由计划、组织、领导、控制等一系列职能组成的不断循环的过程。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨认为:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人们在群体里高效地完成既定目标。

综上所述,对管理学可以总结出这样一个概念:管理就是在特定的环境中,为了实现组织的目标,管理者对组织可支配的资源进行有效的计划、组织、领导、协调、控制,以取得最大效益的过程。这个概念可以从以下几个方面进行理解。

- (1) 任何管理活动都是在一定环境下进行的。
- (2) 管理的对象是组织的资源(如人、财、物、信息等)。
- (3) 管理的目的是实现组织目标。
- (4) 管理都以组织为载体。
- (5) 管理是一个动态的过程。

因此,管理的本质就是使用正确的程序,保证人尽其才、物尽其用,实现组织目标的过程。

案例分享

管理决定企业兴衰

20世纪80年代,美国的邓白氏公司(Dun & Bradstreet, Inc.)对管理与企业运营关系有较为系统深入的研究,结果表明,美国企业失败的原因(见表1-1)列在前位的主要是管理方面的问题。

表 1-1 美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因	失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能	1%	疏忽
17%	缺乏管理经验	1%	欺诈或灾害
16%	经验失衡	6%	原因不详
15%	缺乏行业经验	100%	

(资料来源:徐子健.管理学[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2002.)

1.1.2 管理的性质

为了更好地发挥管理的作用,除了完整地掌握管理的概念外,还要正确了解管理的性质。管理的根本属性在于:管理具有二重性——自然属性和社会属性。

1. 管理的自然属性

管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的活动,因此它具有同生产力、社会大生产相联系的自然属性。

自然属性是指管理过程中要处理好人与自然的关系,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,要合理组织生产力,故自然属性又称为生产力属性。任何社会、任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,这两者都有赖于管理。

管理的自然属性不以人的意志为转移,它是客观存在的。

2. 管理的社会属性

管理是在一定的生产关系下进行的,体现着生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作,反映的是生产关系与社会制度的性质,故称为管理的社会属性。

总之,管理的自然属性只由生产力决定,而与生产关系、社会制度无关;管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。

案例分享

汽车制造业的新一代管理者

詹米·伯尼尼 33 岁那年被任命为克莱斯勒公司在安大略文萨的货车工厂的经理。当时工厂的销售状况很一般,而且正面临开发新卡车的任务。

他必须获得下属的 84 名经理和 1800 名工人的支持。其他经理也想得到这个职位,并普遍认为詹米·伯尼尼太年轻、没有经验,甚至,一些人想要他失败。但是,在一年内,他成功地对过时的系统进行了改造,改变了工厂的变化,提高了员工的士气和生产率。他上任不到一年,《华尔街日报》将他列为改变美国汽车业制造工厂面貌的新一代管理者。文章认为,他在其他行业也会同样成功。同时,《福布斯》杂志选择克莱斯勒为年度最佳公司。它们选择克莱斯勒源于它的成果、运作方式和超凡的管理。“我们认为克莱斯勒公司有超凡的管理,不仅在高层,直到组织的最低层,都是如此。”

克莱斯勒公司在较基层管理者实施新的管理方式:给工人更多的权力,而不是执行从上到下的监督、控制式管理。以前在克莱斯勒公司的一些制造工厂,管理者被比喻成“钻头警官”,产品质量问题成堆,员工士气低下。负责克莱斯勒全球制造业务的丹尼·鲍利决定彻底改变这种状况,雇用了年轻的詹米·伯尼尼。

这个工厂是同行业中自动化水平最低的工厂之一,有上百个工种还是手工操作。销售情况不好,工厂准备开发一种新货车,这些对伯尼尼是一种挑战。此外,还有来自其他

可能晋升的管理者的抵触和认为伯尼尼不够资格的闲言碎语。他回忆说：“回想起来，我很害怕，有时我会想，我要陷进去了。”他还是去了文萨工厂，不到一年，生产率、销售和士气都上去了。

在文萨工厂成功后，伯尼尼被调往拉丁美洲任职，负责克莱斯勒公司与德国宝马公司合建的发动机工厂。他想看到新货车开发出来，员工也不愿意他离开。但他不能放弃这个机会，他接受了这份工作，现在他可能正对世界其他地方的汽车制造产生影响呢。

(资料来源：朱秀文. 管理学教程[M]. 天津：天津大学出版社，2004.)

1.1.3 管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理所必须具备的功能，或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。为了通过他人达到组织目标，管理者需要对资源进行调配，这就需要用到管理职能。

管理活动应该具有好多种职能，国内外学者有着不同的观点，并形成了不同功能的众多学派。但是，至今没有统一的看法。管理学是一门发展中的科学，随着社会、经济的发展，管理的内容、方法、侧重点也不一样，管理的职能是随着社会的发展而发展的。

许多新的管理理论和管理实践已一再证明：计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

1. 计划

计划职能是管理的首要职能，它是指对未来发展目标及实现目标的活动所进行的具体设计、谋划及具体的部署安排。管理工作都是从计划开始的，它包括对组织所拥有的和可能拥有的人力、物力、财力所进行的设计和谋划，找到一条合适的实现组织目标的途径。正确发挥计划职能的作用，有利于组织活动适应市场需要和环境变化；有利于管理者正确地把握未来，对付外部环境带来的不确定性；有利于对有限的资源进行合理的分配和使用，以取得较高的效益。

2. 组织

组织就是管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排，组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。组织工作是计划工作的延伸，其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节，从劳动的分工和协作上，从时间和空间的连接上，从相互关系上都合理地组织起来，使劳动者之间和劳动工具、劳动对象之间，在一定的环境下，形成最佳的结合，不断提高组织活动的效率和效益。

3. 领导

领导是管理的基本职能，它贯穿于管理活动的整个过程。它是管理者依据组织所赋予的影响力去指挥、命令和激励下属，进行有效沟通和协调，从而有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括：选择正确的领导方式；运用权威，实施指挥；激励下级，调动其积极性；进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

4. 控制

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。管理者须由始至终地根据计划派生出来的标准,对组织中的各项活动的执行情况进行监督检查,发现或预见到偏差后及时采取纠正偏差的措施,以保证组织目标的顺利实现。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划就是控制的标准。控制工作主要包括制定标准、衡量工作、纠正出现的偏差等。控制的方法有很多种,有事前控制、事中控制、事后控制等。

5. 创新

创新是指对组织的整体或其中的某些部分进行变革,从而使其得以更新与发展的活动。管理界开始重视创新职能是在 20 世纪 70 年代,由于科学技术的飞速发展,市场需求瞬息万变,社会关系日益复杂,管理者每天都会遇到新情况、新问题。要应付新形势的挑战,就不能墨守成规,必须要创新,才能完成所肩负的管理任务。创新是社会发展的源泉,人类社会就在不断的创新中获得了进步、发展和完善。

计划、组织、领导、控制和创新是最基本的管理职能,它们回答了一个组织要做什么和怎么做、靠什么做,如何做得更好等基本问题,它们之间相互联系、相互影响形成了一个有机的整体,是一个动态的循环过程。管理职能总是与组织环境、管理主体、管理客体相联系的。有什么样的组织要素,就应有什么样的管理职能。

案例分享

柯达失败:时代的错?

拥有 132 年历史的老牌影像器材生产商柯达,曾一度是全球最大胶卷生产商,创造了“胶卷时代”的巅峰——全球超过 14.5 万名员工,占据全球 2/3 的市场份额,地位相当于今天的苹果或谷歌。然而,2012 年 1 月 19 日,柯达向纽约曼哈顿的一家法院提交了破产保护申请。翻开历史的相册,这位“黄色巨人”在为世人保留下精彩瞬间的同时,自身也仿佛成为一个永恒的经典。

“你按快门,剩下的交给我们!”这则闻名世界的广告语,是柯达公司创始人乔治·伊士曼在一个多世纪前提出的著名口号。1880 年,当时还是银行职员的乔治·伊士曼用自己发明的专利技术——批量生产摄影干版成立了伊士曼干版公司,这就是柯达公司的前身。1886 年,伊士曼又研制出卷式感光胶卷,即“伊士曼胶卷”,结束了笨重易碎的玻璃片作照相底片的历史。当时的照相设备极为复杂,包括一个黑色的大帐篷、一个水箱、一个装着厚厚玻璃感光板的容器等,而更为复杂的则是操作,如果没有接受专门的培训,一般人根本无法驾驭这个庞大的家伙。在伊士曼的努力下,一款小型、轻便、人人都会用的照相机诞生了,伊士曼为它取名“柯达”。

1975 年又一个具有里程碑意义的事件降临柯达。柯达的工程师斯蒂夫·萨森在实验室中制造出第一台数码相机。不过,公司管理层对于这个新鲜玩意儿似乎并不感兴趣。在传统影像没落和数码影像崛起的转换期,柯达未能及时把握转型的机会。2003 年,柯达胶片利润下滑了 70%。直到此时,柯达才意识到数码技术已经是大势所趋,但此时,已为时晚矣。

相比在数字化道路上患得患失、举棋不定的柯达,老对手日本富士公司在数码相机这条路上走得更坚决。自从1999年研发出 Super CCD 技术后,富士就一直在大力发展自己的数码业务,并成为全球少数几家完整掌握数码相机技术的厂商之一。2002年,柯达产品数字化比例只有25%,而富士已经达到60%。随着数字技术逐渐取代了昔日的胶片和显影液,柯达这家百年老店终于走到近乎关门大吉的地步。

而最具讽刺意味的是,这个曾经的数码技术先驱,最后却倒在了数码应用兴起的时代。柯达的失败充分证明:在自主创新是企业生命的时代,任何抱残守缺、故步自封,甚至随波逐流的做法,都将被这个时代所淘汰和遗忘。

(资料来源:东方财经网.)

1.2 管理者

管理者是管理的主体,是管理的组织者、实施者,是管理的关键、核心要素,表现为单个管理者或管理者群体。在组织中,管理者决定着组织的发展战略,是目标的确认者;负责制订各类计划,是行动的指挥者;掌握着组织人财物各类资源的配置权,是资源的分配者。管理者的素质与技能直接决定着一个组织能否高效地运行和发展。

1.2.1 管理者的分类

一个组织可能很庞大,工作方方面面非常复杂,而每个管理者的管理能力又是有限的,即不可能一个人把所有的事都管好,因此组织内要进行分工,从而产生了各种各样的管理者。由于他们的层次、责任和权限不同,就产生了不同的划分方法。

1. 按管理层次划分

按管理者在组织中所处的位置即管理层次划分,可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者

高层管理者对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,对组织的总体目标负责,并计划未来的发展方向。负责决定组织的方针政策,主要把精力放在组织全局性或战略性问题的考虑上。负责制订组织的发展战略和行动计划,有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。以决策为主要职能,故高层又称为决策层。

(2) 中层管理者

中层又称为执行层,中层管理者承上启下,执行企业组织政策,指挥一线管理人员或操作人员工作。他们的主要职责是贯彻高层管理者所制定的方针、政策,指挥基层管理者的活动。他们的主要管理对象是基层管理者。中层管理者负责制订具体的计划及有关细节和程序,贯彻执行高层管理者作出的决策和计划。

(3) 基层管理者

基层管理者是指在第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制订作业计划,负责现场指挥与监督。他们的主要职务是传达上级的计划、指示,直接分配每一个成员的工作任务,随时协调下属的活动,控制工作进度,解答下属提出的问题,反映下属