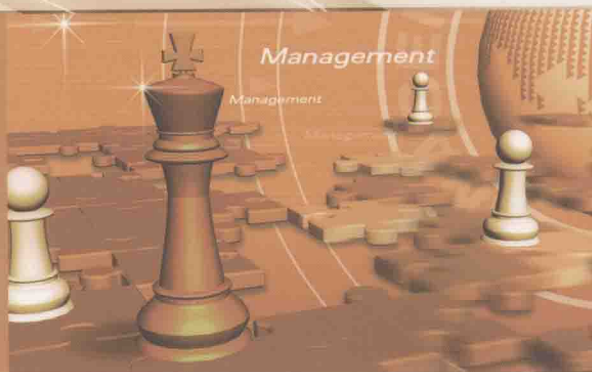




21世纪立体化高职高专规划教材·财经系列

管理学基础

杨安宁 唐 麒 李建新 主 编



南京大学出版社



21 世



划教材·财经系列

管理学基础

杨安宁	唐 麒	李建新	主 编
宋亚静	胡格莎	花美莲	副主编
万志峰	朱文波	荆春丽	参 编

南京大学出版社

内 容 简 介

《管理学基础》是高职高专经济管理类专业的基础课教材。本书在内容选取时以必需、实用、够用为原则,重实际应用与技能培养。其主要内容包括管理与管理学、管理思想、管理的基本原理、决策与战略、计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

本书内容新颖。各章开始设置了管理名言、本章点睛、教学目标,提纲挈领地概括了本章的主要内容和基本要求;各章正文前有案例导入,末尾有本章小结、思考与练习、妙趣横生的实训练习及素质拓展管理游戏。正文部分精讲多练,注重知识性与趣味性的有机结合,灵活穿插了大量古今中外的管理游戏、管理故事、管理案例、管理思考、管理研讨等内容。这样的设置,既增强了教材的趣味性和可读性,又便于老师开展丰富多彩的课堂活动,巩固学生所学知识,提升学生的能力和提高学生的素质。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校管理学基础课的教材,也可作为企业管理人员的培训教材和参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/杨安宁,唐麒,李建新主编.——南京:
南京大学出版社,2012.2
21世纪立体化高职高专规划教材·财经系列
ISBN 978-7-305-09544-3

I. ①管… II. ①杨… ②唐… ③李… 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(2012)第000208号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路22号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健

丛 书 名 21世纪立体化高职高专规划教材·财经系列

书 名 管理学基础

主 编 杨安宁 唐 麒 李建新

策划编辑 秦承俊

责任编辑 文幼章

审读编辑 王抗战

编辑热线 010-62010948

照 排 北京圣鑫旺文化发展中心

印 刷 南京玉河印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 16.5 字数 412千字

版 次 2012年2月第1版 2012年2月第1次印刷

ISBN 978-7-305-09544-3

定 价 32.00元

发行热线 025-83594756 83686452

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com (市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

前言

管理是一个永恒的话题。自从人类诞生后,管理就出现了。大到国家、小到家庭都需要管理,管理贯穿于生活中的点点滴滴。没有管理,组织会乱套,社会将不可想象。

虽说“文无定式,管无定法”,但是管理还是有一定的规律可循。

管理学是经济管理类专业一门重要的专业基础课程,它的研究对象是管理活动的基本理论、基本规律和基本方法。

我国《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》中明确提出了高等职业院校肩负着培养高素质技能型人才的使命。对专科层次的学生来说,知识的丰富、能力的提升和素质的提高三者的和谐统一是实现培养高素质技能型人才的重要途径。知识的获取以实用、够用为原则;能力的提升是通过书本理论知识与实践操作的完美结合来完成;素质的提高则靠开展多种活动来实现。本书就是基于此而编写的。

本书具有如下特色。

1. 知识的选取以必需、实用、够用为原则,用通俗易懂的语言阐述抽象的道理。

2. 各章开始设置了管理名言、本章点睛、知识与能力目标,提纲挈领地概括了本章的主要内容和基本要求;各章正文前有案例导入,末尾有本章小结、思考与练习、妙趣横生的实训练习以及素质拓展游戏。这样设置,既便于教师自然导入所授内容,又便于知识的连贯与统一,还便于学生对知识的理解和灵活运用。

3. 注重知识性与趣味性的有机结合。精讲多练,灵活穿插了大量古今中外的管理游戏、管理故事、管理案例、管理思考、管理研讨等内容,这样做,一是为了增强了教材的趣味性和可读性;二是为了便于老师开展丰富多彩的课堂活动,巩固学生所学知识,提升学生的能力,提高学生的素质。

4. 在一些内容比较抽象的地方配置了图表与例题,便于学生理解。

本书共八章。前四章主要介绍了管理的基本含义、西方的管理思想、管理的基本原理、决策与战略;后四章主要介绍了计划、组织、领导和控制等管理的四项职能。本书提供电子课件、教案、练习答案等资料,方便老师教学。

本书由北海职业学院杨安宁、江苏信息职业技术学院唐麒、广西交通职业技术学院李建新任主编,唐山科技职业技术学院宋亚静、无锡市广播电视大学胡格莎、北海职业学院花美莲任副主编。全书由杨安宁提出编写大纲及编写要求,并负责全书最后的统稿、修改与定稿,李建新对部分章节的统稿与修改做了大量工作。全书的编写任务如下:第一章由杨安宁编写,第二章由淮坊工商职业学院万志峰、朱文波编写,第三章由宋亚静和北海职业学院陈迪编写,第四章由胡格莎编写,第五章由宋亚静编写,第六章由杨安宁、花美莲编写,第七章由山东凯文科技职业学院荆春丽编写,第八章由唐麒编写。

在本书编写过程中,我们参阅了国内外大量的书刊文献和网络文献,并适当引用。同时



也得到了南京大学出版社的大力支持,在此一并向所引用文献的原作者及南京大学出版社的老师致以衷心的感谢!

由于作者水平有限,书中难免存在不当或疏漏之处,恳请读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 管理与管理学 / 1

- 第一节 管理的含义与性质 / 2
- 第二节 管理者 / 10
- 第三节 管理对象与管理环境 / 17
- 第四节 管理学的内容和学习方法 / 28
- 本章小结 / 30
- 思考与练习 / 30
- 实训练习 / 30

第二章 管理思想 / 34

- 第一节 古典管理理论 / 35
- 第二节 行为科学理论 / 41
- 第三节 现代管理理论 / 45
- 第四节 当代管理思想新视野 / 49
- 本章小结 / 56
- 思考与练习 / 56
- 实训练习 / 56

第三章 管理的基本原理 / 58

- 第一节 管理原理的基本特征 / 59
- 第二节 系统原理 / 60
- 第三节 人本原理 / 65
- 第四节 责任原理 / 70
- 第五节 效益原理 / 74
- 第六节 创新原理 / 76
- 本章小结 / 79
- 思考与练习 / 79
- 实训练习 / 80

第四章 决策与战略 / 82

- 第一节 决策概述 / 83
- 第二节 决策过程与影响因素 / 86
- 第三节 决策的方法 / 90
- 第四节 战略管理 / 99
- 本章小结 / 104

- 思考与练习 / 104
- 实训练习 / 104

第五章 计划职能 / 109

- 第一节 计划工作 / 110
- 第二节 目标管理 / 123
- 本章小结 / 128
- 思考与练习 / 128
- 实训练习 / 129

第六章 组织职能 / 131

- 第一节 组织概述 / 132
- 第二节 组织结构设计 / 135
- 第三节 组织的权力配置 / 146
- 第四节 人员配备与绩效考评 / 151
- 第五节 组织变革 / 166
- 本章小结 / 170
- 思考与练习 / 171
- 实训练习 / 171

第七章 领导职能 / 175

- 第一节 领导 / 176
- 第二节 激励 / 184
- 第三节 沟通 / 200
- 本章小结 / 211
- 思考与练习 / 212
- 实训练习 / 212

第八章 控制职能 / 216

- 第一节 控制工作概述 / 217
- 第二节 控制的过程 / 229
- 第三节 控制的技术与方法 / 237
- 本章小结 / 250
- 思考与练习 / 250
- 实训练习 / 251

参考文献 / 254



第一章

管理与管理学

管理的三种任务:管理企业、管理管理者、管理员工和工作。

——彼得·德鲁克

本章点睛

1992年,28岁的硕士研究生杨本伦主动放弃了在国家人事部的工作,回到家乡山东省沂源县石桥乡东北庄村任支部书记,成为我国首位“硕士村官”。当时,全村2500人,人均不到一亩薄岭地,没有农副业项目,80%的村民刚刚解决温饱问题。

回村后,他确立了一条符合山区实际的发展思路,针对本村土地划分零零散散、形不成规模的现状,进行了大规模的土地调整,并调整了种植结构,发展林果业,还与村民签订了50年的土地承包合同。另外,他还争取多项资金给村里兴修水利工程、修路,并主持修建了集贸市场,鼓励个体经商,使村民们的市场意识越来越强。

1998年,杨本伦当村官六年后,黯然离开。他的失误有两点:一是对农村经济不太了解,盲目跟风兴办企业,结果村办小厂上一个垮一个;二是“村两委”班子调整太频繁,没有形成很好的凝聚力,影响了工作的开展。

“硕士村官”杨本伦的故事启示我们:

1. 认清管理的基本特征,把握管理的规律,才能做好管理;
2. 在管理实践中,管理者应正视自我,提升自身素质,提高管理能力;
3. 认真履行管理职能,力争管理对象效益的最大化;
4. 针对不断变化的内外部环境,采取科学合理的管理方法。

教学目标

知识目标



1. 掌握组织与管理的含义和管理的性质。
2. 掌握管理者的素质与技能。
3. 理解管理的特征、管理对象和管理环境。
4. 理解管理者的角色、任务,以及管理学的内容。
5. 了解管理者的分类、管理学的特点及研究方法、管理的重要性。

能力目标

1. 培养对管理的认知与感悟能力。



2. 通过管理活动,提升管理者素质。
3. 运用管理理论,解决实际管理问题。

引导 给予 故事

有个老木匠准备退休,他告诉老板,说要离开建筑行业,回家与妻儿享受天伦之乐。老板舍不得他的好工人走,问他是否能帮忙再建一座房子,老木匠说可以。但是后来大家都看得出来,他的心已不在工作上——他用的是软料,出的是粗活。房子建好的时候,老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子”,他说,“我送给你的礼物”。

老木匠震惊得目瞪口呆,羞愧得无地自容。如果他早知道是在给自己建房子,怎么会这样呢?现在他得住在一栋粗制滥造的房屋里!

启示:我们又何尝不是这样?我们漫不经心地“建造”自己的生活,不是积极行动,而是消极应付,凡事不肯精益求精,在关键时刻不能尽最大努力。等我们惊觉自己的处境时,早已深困在自己建造的“房子”里了。把自己当成那个木匠吧,想想自己的房子,每天自己敲进去一颗钉,加上去一块板,或者竖起一面墙,用自己的智慧好好建造吧!你的生活是自己一生唯一的创造,不能抹平重建,即使只有一天可活,那一天也要活得优美、高贵。要在墙上的铭牌上写着:“生活是自己创造的。”

资料来源:http://blog.sina.com.cn/s/blog_5f94ecd50100dqne.html

每年秋季,大批学子背负着家人的殷切期盼,充满希望地来到高校。毋庸置疑,绝大多数学生希望毕业时能找到一份好工作,特别是管理类的工作,但现实又是如何呢?

随着高校的扩招,大学生的数量也在不断增加,但是就业的岗位却供不应求,大学毕业生就业难早已不是新话题。世界经济的不景气又让就业问题雪上加霜,大学生的就业之路究竟在何方?

招聘专业技术人才的企业,比较注重专业方面的素质,如专业技能、专业素养、专业从业经验等。而招聘综合管理类职位的企业,既注重专业素质,也注重综合素质,包括外貌、身高、语言表达能力、沟通能力、团队协作等。

高校学生只有通过几年的学习与锻炼,丰富知识,提高素质,提升能力,才能在未来的就业市场上找到自己的一席之地。

做工作,特别是做管理工作,需要懂一些管理学的基础知识。

第一节 管理的含义与性质



管理思考

从受管理者到管理者

C 集团是高科技企业,短短几年间就在全中国十余个城市设立了分公司和办事处。面对



规模的扩大,集团迫切需要一大批中层管理人员。然而,人才难找是许多企业的困惑,C集团也如此。找不到人才怎么办呢?只好提拔本企业员工。于是,一批年轻的受管理者被提升起来担任管理工作,大学刚毕业一年的张辰星便是其中之一。这位年轻的部门经理,信心十足,打算做出一番成绩。但不到一个月,张辰星就备感困惑,毫无管理经验的他,对于怎样主持会议,怎样分派任务,怎样激励下属等许多工作都不知如何下手。为此,他不得不买来一些管理类的书,按照书本上的方法去做。但书本上的知识毕竟与现实有一段距离。几个月下来,不但该部门的各项计划难以完成,张辰星也被部门里大大小小的事搞得精疲力竭。这种现象不仅发生在张辰星身上,在这批新上任的年轻管理者中,除了两三个能将所在部门管理得有条不紊之外,其余的都在管理过程中破绽百出。

资料来源:<http://www.yesky.com/20010608/183602.shtml>.

分析:C集团的这种现象在我国的企业中比较普遍,但这种现象在外资企业、跨国公司却鲜有发生。原因何在?

管理和组织紧密联系,管理以组织为基础。因此,要了解管理,有必要先了解组织的相关知识。

一、组织的含义

(一) 组织的一般含义

组织是指两个或两个以上的人为了达到一定的目的、完成一定的任务而组建起来的社会群体。这是其名词性方面的含义。

基于此,组织具有以下特征:组织是集合体;有特定的目标;有一定的结构和活动方式;有其价值观;是一个开放系统,随环境的变化而变化。

组织是设计一种框架结构并使其运行,或建立、维持并改进其框架结构的有目的、有计划、有系统地集合在一起的活动过程。这是其动词性方面的含义。

综合起来,组织就是由静态实体和一系列动态活动组成的集合体。

(二) 组织的管理学含义

组织是人们为了实现一定的目标,以责、权、利、能为基础,明确部门、岗位之间的分工与协作关系,合理使用资源、协调成员行动的人工系统及其运作过程。它包含以下四个方面的含义。

① 组织有明确的目标。目标是组织存在的前提,任何组织都有自己的目标。

② 组织有明确的分工和协作。只有合理分工,才能人尽其才;只有共同协作,才能实现共赢。

③ 组织中部门和职位的责、权、利、能界定清晰。能力是前提,责任是基础,权力是关键,利益是保障。

④ 组织需合理配置各项资源,尽量实现效益最大化。



二、管理的含义

对管理的定义众说纷纭。许多中外学者从不同的研究视野出发,以不同的观点对管理做出了不同的解释。

泰罗:明确任务由谁干,注重用最好的办法去操作。

法约尔:管理由五项要素组成——计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

孔茨:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体中高效率地达到目标。

小詹姆斯·唐纳利:管理就是协调他人活动,突出集体效益的重要性。

彼得·德鲁克:管理是一种实践,重在成果。

以上几种观点具有一定的代表性。综合分析上述各种不同观点,归纳如下:①强调管理的重要性,突出领导职能的作用;②强调管理是一个运作过程,即管理是实施计划、组织、指挥、协调和控制的过程;③强调管理应该有一个良好的环境,强调员工高效率工作的重要性;④强调管理过程中的协调作用,注重组织 $1+1>2$ 的艺术效果;⑤强调管理的可操作性,重在实效。

管理是一种行为,是一种活动过程,这种活动有实施者,也有承受者,管理有一定的目的性。因此,从管理过程看,首先有管理主体,也就是由谁来进行管理的问题;其次有管理客体,也就是管理的对象;再次有管理目的,也就是为什么要管的问题。

具备了上面的三个要素,也就有了管理活动的基本条件。但是,只有这三个要素还是不够的,因为管理活动都是在一定的条件和环境下进行的,是通过管理职能的实施来实现组织目标的。基于此,任何一种管理活动都有五个基本构成要素:管理主体,突出谁来管;管理客体,突出管什么;管理目的,突出为何管;管理环境,突出在何种情况下管;管理职能,突出如何管。

根据上面的分析,可以概括出管理的定义:在一定的环境和条件下,组织中处于控制地位的人,通过实施计划、组织、领导和控制职能,利用组织的各种资源,协调各种关系,带领员工实现组织目标的活动过程。

依据上面的定义,可以得出:管理的主体是组织的管理者,包括高层、中层和基层管理者;管理的客体是组织的各种资源,包括人力、财力、物力、时间、信息资源等;管理的目的是实现组织的目标;管理是在一定的具体环境下进行的,若环境变化,管理的方法也应该随机而动;管理主体通过实施计划、组织、领导、控制四种职能,进行管理。



管理故事

捡柴与烤火

在一个寒风刺骨的冬天里,一群人点起了一堆火,大火熊熊燃烧,烤得人浑身暖烘烘的。有个人想:天这么冷,我绝不能离开火,不然我就会冻死。其他人也都这么想。于是这堆无人添柴的火不久便熄灭了,结果这群人全部被冻死了。

还有一群人也点起了一堆火,有个人想:如果大家只烤火而不捡柴,这火迟早会熄灭的。



其他人也都这么想。于是大家都去捡柴,无人烤火,火不久也熄灭了,大家陆续冻死在捡柴的路上。

又有一群人同样点起了一堆火,这群人没有全部围着火堆取暖,也没有全部去捡柴,而是由一个年长的老者制定了“轮流取暖捡柴”的制度,一半人取暖,一半人捡柴。于是人人都轮流去捡柴,人人也都得到了温暖,火堆因得到了足够的柴源不停地燃烧,大火和生命都延续到了第二年春天。

启示:从这个简单的故事中我们可以明显地感觉到管理存在于我们人类生产、生活的每个角落。小到一个集体、一个团队,大到一个企业、一个国家,如果做什么事情都没有秩序,没有标准,我们的企业和社会就会发生混乱,出现问题。

资料来源: <http://cfpx.cersp.com/article/browse/183690.aspx>.

三、管理的性质

(一) 管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。在我国,一般把管理二重性概括为:一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的二重性分别表现为合理组织生产力(指挥劳动)以及维护和发展生产关系(监督劳动)两种管理职能。指挥劳动,即对劳动过程进行指挥,执行着合理组织生产力的一般职能,表现了管理的自然属性;监督劳动,执行着维护和巩固生产关系的特殊职能,表现了管理的社会属性。这就是马克思关于管理问题的基本观点。

管理二重性的关系是辩证的。一方面,管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性也就成为没有内容的形式。另一方面,二者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性必然对管理的自然属性产生影响。

(二) 管理的科学性与艺术性

管理是一门科学,既具有科学性,又具有艺术性,是科学性和艺术性的统一。



管理思考

拯救人类的最后一次机会

哥本哈根世界气候大会全称是《联合国气候变化框架公约》,缔约方第15次会议暨《京都议定书》缔约方第5次会议,于2009年12月7日—18日在丹麦首都哥本哈根召开。来自192个国家的谈判代表与会,商讨《京都议定书》一期承诺到期后的后续方案,即2012年至2020年的全球减排协议。

如果世界各国继续大量排出“温室气体”,必然导致全球变暖,两极冰山融化,海平面上升,其带来的结果将是灾难性的。



如果《哥本哈根议定书》不能在今年的缔约方会议上达成共识并获得通过,那么在2012年《京都议定书》第一承诺期到期之后,全球将没有一个共同文件来约束温室气体的排放。这将导致人类遏制全球变暖的行动遭到重大挫折。也正是因为这个原因,本次会议被喻为“拯救人类的最后一次机会”。

资料来源: <http://baike.baidu.com/view/3036374.htm#8>。

分析:从管理科学性的角度分析,为什么要召开哥本哈根世界气候大会?目前全球气候存在哪些问题?应如何管理?

1. 管理的科学性

管理是人类长期活动的产物,并随着社会的发展而发展。管理学是从客观实际出发,研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科。这些规律是客观存在的,是不以人的意志为转移的。在管理过程中,管理者应依据管理的客观规律,以科学为原则,按照严密的程序,使用先进的技术与方法,搞好管理,提高管理效率。讲求科学,尊重客观规律,时常事半功倍;违背客观规律,就必然会遭到客观规律的惩罚。拔苗助长、杀鸡取卵、涸泽而渔等做法都是不尊重科学的反面例子。



管理故事

鲶鱼效应

挪威人在海上捕得沙丁鱼后,如果能够让其活着抵港,价格就会比死沙丁鱼高出好几倍。但由于路途遥远,往往沙丁鱼运到半路就会死掉,很少有人能够将沙丁鱼活着运回来。只有一艘渔船每次都能成功地运回活的沙丁鱼,该船的船长因此赚了很多钱。但是,人们向这位船长请教其中的诀窍时,他总是避而不答,一直严守这个秘密。直到船长死后,人们打开他的船舱才发现只是在鱼舱里多放了一条鲶鱼而已。

原来,由于鲶鱼来到一个陌生的环境后会四处游动,而沙丁鱼对这样一个异己分子的加入深感不安,在危机感的支配下会紧张地不停游动,在危机与运动中最大限度地发挥了生命的潜能,所以才能活着回到港口。

资料来源: <http://www.xcyjyxw.cn/tresearch/a/1806277108cid00002>。

启示:这个故事中的“鲶鱼效应”在企业管理中的应用非常广泛,其主要方法与目的就是科学管理为基础,通过适当引进竞争机制,使内部产生危机感,激活内部机制与活力,从而更好地调动员工的积极性,促进员工潜能的发挥。



管理故事

猎人扑火

在南美洲的一个大草原上。有一天,一群游客正在一望无际的大草原上快乐地追逐嬉戏,忽然,他们身后窜出一团大火,火借风势,直向游客们扑来。就在这大难临头的惊险时刻,一位老猎人出现在游客们的面前说:“各位,别跑了,大家还是听我的话,动手扯掉这一片干草,清出一块地面来。”游客们见是一位老猎手,觉得他经验丰富,就马上按照他的吩咐,七手八脚地猛干起来,很快清出了一大块地面。



火是从北面烧过来的,老猎人让大家站在空地的南端,自己跑到空地的北端,并把草堆搬到北边去。望着渐渐靠近的大火,游客中有人恐慌地问:“老猎人,火再烧过来怎么办?”“别急,我自有办法。”过了一会儿,当大火快烧近时,老猎人才拿了一束很干的草点燃,堆在游客北面的草立刻熊熊地烧着了,竟然逆着风迎着大火方向烧去,这两股火立刻打起架来,火势居然慢慢小了,而留给游客的空间越来越大。两股大火斗了一阵子,终于“精疲力竭”,慢慢地熄灭了。

启示:老猎手以火灭火,尊重客观规律,在草原大火中,把握了火的特点,并果断地提出了以火灭火的方案,最终利用两火“相斗”,成功地扑灭了大火。因此,正确发挥主观能动性去认识和改造客观对象,就必须从对象本身的实际出发,从对象自身的规律出发,“知己知彼”,方能百战百胜。人看到大火就跑,是一种本能,能够迅速战胜本能“不跑”需要经验积累和教训总结,所以解决问题的关键是在管理过程中使用科学的方法。

资料来源: <http://hi.baidu.com/shunshui168/blog/item/4450211e11f817c4a786693a.html>.

2. 管理的艺术性

管理是一门艺术。艺术般的管理,是管理者王冠上最为璀璨的宝石。

管理因对象不同、环境不同,需要采取不同的管理方法和管理手段。管理不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案。管理是一种随机的创造性工作,它不可能为管理者提供解决问题的具体模式,只能要求人们按照客观规律办事,实施创造性管理。从这点看,管理是一门艺术。管理的艺术性是指管理者依靠人格魅力、灵感与创新,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,采用灵活机动的管理方法和管理艺术,追求管理的最佳效果。



管理故事

不吃饭就饿着

儿子去美国留学,后定居美国,还找了个洋媳妇苏珊。如今,小孙子托比已经3岁了。今年夏天,儿子为我申请了探亲签证。在美国待了三个月,洋媳妇苏珊教育孩子的方法,令我这个中国婆婆大开眼界。

一天中午,托比闹情绪,不肯吃饭。苏珊说了他几句,愤怒的小托比一把将盘子推到了地上,盘子里的食物洒了一地。苏珊看着托比,认真地说:“看来你确实不想吃饭!记住,从现在到明天早上,你什么都不能吃。”托比点点头,坚定地回答:“Yes!”我在心里暗笑,这母子俩,都还挺倔!

下午,苏珊和我商量,晚上由我做中国菜。我心领神会,托比特别爱吃中国菜,一定是苏珊觉得托比中午没好好吃饭,想让他晚上多吃点儿。

那天晚上我施展厨艺,做了托比最爱吃的糖醋里脊、油焖大虾,还用意大利面做了中国式的凉面。托比最喜欢吃那种凉面,小小的人可以吃满满一大盘。

开始吃晚饭了,托比欢天喜地地爬上凳子。苏珊却走过来,拿走了他的盘子和刀叉,说:“我们已经约好了,今天你不能吃饭,你自己也答应了的。”托比看着面容严肃的妈妈,“哇”地一声哭了起来,边哭边说:“妈妈,我饿,我要吃饭。”“不行,说过的话要算数。”苏珊毫不心软。



我心疼了,想替托比求情,说点儿好话,却见儿子对我使眼色。想起我刚到美国时,儿子就跟我讲,在美国,父母教育孩子时,别人千万不要插手,即使是长辈也不例外。无奈,我只好保持沉默。

那顿饭,从始至终,可怜的小托比一直坐在玩具车里,眼巴巴地看着我们三个大人津津有味地吃着。我这才明白苏珊让我做中餐的真正用意。我相信,下一次,托比想发脾气扔饭碗时,一定会想起自己饿着肚子看爸爸妈妈和奶奶享用美食的经历。饿着肚子的滋味不好受,况且还是面对自己最喜爱的食物。

临睡前,我和苏珊一起去向托比道晚安。托比小心翼翼地问:“妈妈,我很饿,现在我能吃中国面吗?”苏珊微笑着摇摇头,坚决地说:“不!”托比叹了口气,又问:“那等我睡完觉睁开眼睛时,可以吃吗?”“当然可以。”苏珊温柔地回答。托比甜甜地笑了。

资料来源:齐鲁晚报,2010-04-27。

启示:在中国,小孩不吃饭,大人采取的措施多数是哄、许诺等,效果还是不够理想,而美国人的这种管理方式就具有一定的艺术性,值得借鉴。

3. 管理的科学性与艺术性的关系

管理是科学与艺术的统一,是客观规律与主观能动性的统一。管理的科学性是反映管理相关领域中的客观规律的知识体系,管理的艺术性是以管理知识和经验为基础,是创造性管理技巧的综合与体现。管理的科学性反映管理过程中的客观规律,而管理的艺术性反映管理者的主观能动性的发挥程度,体现在管理的艺术水平上。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。在管理实践中,盲目照搬国外的管理理论,将书本上的管理原理当作教条,都是不对的。

管理从科学性始发,历经艺术性的发展、科学性的加强,又回到艺术的螺旋上升的过程,实质上只是不同时期里,侧重点不同而已。而管理终究是科学与艺术兼具的统一体。科学性的成分越大,管理的技术性就越强。



管理故事

燕昭王招揽人才

《战国策·燕策一》记载:燕国国君燕昭王一心想招揽人才,而更多的人认为燕昭王仅仅是叶公好龙,不是真的求贤若渴。于是,燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才,整天闷闷不乐。

后来智者郭隗给燕昭王讲述了一个故事,大意是:有一国君愿意出千两黄金去购买千里马,然而过了三年时间,始终没有买到。又过了三个月,好不容易发现了一匹千里马,当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候,马已经死了。可被派出去买马的人却仍用五百两黄金买了这匹死了的千里马。国君生气地说:“我要的是活马,你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢?”

国君的手下说:“你舍得花五百两黄金买死马,更何况活马呢?我们这一举动必然会引来天下人为你提供活马。”果然,没过几天,就有人送来了三四千里马。

郭隗又说:“你要招揽人才,首先要从招纳我郭隗开始,像我郭隗这种才疏学浅的人都能被国君任用,那些比我本事更强的人,必然会闻风千里迢迢赶来。”



燕昭王采纳了郭槐的建议,拜郭槐为师,为他建造了宫殿。后来没多久就出现了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅,有齐国的阴阳家邹衍,还有赵国的游说家剧辛,等等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后一个内乱外祸、满目疮痍的弱国,逐渐成为一个富裕兴旺的强国。接着,燕昭王又兴兵报仇,将齐国打得只剩下两个小城。

资料来源:<http://www.xici.net/#u9076783/d33556791.htm>。

启示:管理之道,在于用人。人才是事业的根本。杰出的领导者应注重管理科学与管理艺术,善于识别和使用人才。只有做到唯贤是举、唯才是用,才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

“千军易得,一将难求。”现实生活中,也许我们不可能像燕昭王一样筑“黄金台”,但是,我们难道不可以采用其他方法,筑起“招贤台”招聘贤才么?

人才就是效率,人才就是财富。得人者得天下,失人者失天下。

四、管理职能

管理是一项实践活动。在组织里,管理者为了达到一定的目的,总是通过实施一些措施、开展一些活动,引导员工同他们一起向预定目标努力。在实际操作中,慢慢形成了运用一定的程序、使用某种共性的内容来进行管理,如行动之前做计划,建立组织结构,组织的沟通与协调,出现偏差采取纠正措施,等等。人们对这些行为进行归纳总结,于是就有了“管理职能”这一概念。管理职能是管理者在管理过程中所实施的各项具体行为的概括,包括管理工作应有的一般过程和基本内容。

根据管理活动过程中各个部分之间的内在联系,可以把管理职能分成几个相对独立的部分。这样做便于管理者对整个过程的了解,有助于开展实际的管理工作;同时,有助于管理者建立和改革组织结构,实现专业化管理,提高管理效率。

管理具有四种职能:计划、组织、领导、控制。

① 计划职能:指对未来活动的谋划与安排。它是管理的首要职能。在工作未开始实施之前,应拟定出操作的具体内容和步骤,包括预测、决策和制订计划。

② 组织职能:指为了实现预定的目标,依据管理层次与管理宽度的关系,按照一定的程序设置部门和相应的职位,明确各个职位之间的隶属关系,明确各个职位的责任、权力、利益和任职的能力要求,合理地选择和配备人员,制定相关规章制度,保证组织的正常运转。

③ 领导职能:指管理者依据组织目标、组织结构,运用权力,采取措施,统一员工思想和行动,引导组织成员实现组织目标。管理者时常采用的方法主要有沟通和激励。

④ 控制职能:指依据预先制定的目标和标准,对组织的各种活动进行监督、检查,及时纠正偏差,保证目标的实现。

五、管理的基本特征

① 管理是一种社会现象,管理的载体是组织。管理是在社会实践中产生的,是社会活动的产物。管理作用于一定的组织,管理活动存在于组织之中,管理者通过组织活动实现其目标。



② 管理的主体是管理者。管理者对管理的效果负责。管理者的责任有三个层次：一是管理一个组织；二是管理管理者；三是管理工作和员工。

③ 管理的核心是处理好各种人际关系。管理是让别人与自己一起去实现既定的目标。管理者在管理过程中，必须与人打交道。管理的本质就是协调各种关系。

④ 管理的任务是有效地利用人、财、物、时间、技术、信息等各种资源，通过实施计划、组织、领导、控制等各种职能，比较经济地实现预定的目标。

第二节 管理者

一、管理者的含义与分类

（一）管理者的含义

顾名思义，管理者就是从事管理工作的人，也就是那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人。管理者是管理主体的重要组成部分，管理主体也包括管理机构。

随着社会的发展，作为管理活动主体的管理者在组织中的地位也越来越重要。一个组织的生存发展、兴衰存亡在很大程度上取决于管理者的决策，特别是高层管理者的战略决策。

（二）管理者的分类

依据不同的划分标准，可以将管理者划分为不同的类型。

1. 按照管理者在组织中所处的位置分类

按照管理者在组织中所处的位置，可以把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三种类型，如图 1-1 所示。



图 1-1 组织的层次

① 高层管理者。他们大都处在组织的最高层次，对整个组织的管理负有全面的责任。



他们的主要职责是:制定组织的总目标、总战略;掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在对外交往中往往作为组织的代表出现,如公司的董事长或总经理、医院的院长等。

② 中层管理者。他们一般处在组织的中间层次,起承上启下的作用。作为高层管理者与基层管理者之间的桥梁和纽带,他们的主要工作是“上传下达”。一方面向下传达高层管理者制定的重大决策,并监督、协调基层管理者的工作;另一方面要向高层管理者反映基层中存在的问题,为他们的决策提供依据。与高层管理人员相比,中层管理人员(如工厂的车间主任、公司各部门的经理等)要特别注意日常的管理工作。

③ 基层管理者。他们是组织中层次最低的管理者。他们的主要职责是:给下属员工分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,以保证各项任务的有效完成;另外,一般还要承担一部分具体工作。公司各部门的主管、工厂的班组长、学校的教研室主任等均是基层管理者。

对于所有管理者,都要履行管理的基本职能,但由于所处的层次不同,管理职能履行的重点和程度也是有所区别的,如表1-1所示。

表1-1 不同管理层次履行管理职能所占的比重 单位:%

职 能	高层管理者	中层管理者	基层管理者
计划职能	28	18	15
组织职能	36	33	24
领导职能	22	36	51
控制职能	14	13	10

资料来源:罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997.

可见,由于管理者所处的管理层次不同,其履行的管理职能的侧重点也不同,如图1-2所示。计划、组织和控制职能的履行都是自高层向基层递减,而领导职能的履行则是自高层向基层递增。

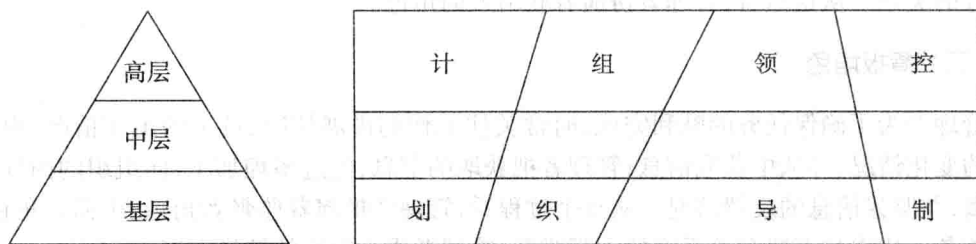


图1-2 管理层次与管理职能的关系

2. 按照所从事管理工作的领域及专业分类

按照所从事管理工作的领域及专业,可以将管理者分为综合管理者和专业管理者两类。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个部门全部活动的管理者;专业管理者仅仅负责管理组织中某一类活动。