



“十三五”应用型本科经济管理学院特色教材规划系列

管理学基础与实践

Fundamentals and Practice of Management

主 编◎黄 珺 钱 媛
副主编◎周 蕾 万 燕 周 盈



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

“十三五”应用型本科经济管理学院特色教材规划系列

管理学基础与实践

主 编 黄 珺 钱 媛

副主编 周 蕾 万 燕 周 盈

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础与实践/黄珺, 钱媛主编. —北京: 中国财富出版社, 2015. 8
(“十三五”应用型本科经济管理学院特色教材规划系列)
ISBN 978 - 7 - 5047 - 5727 - 2

I. ①管… II. ①黄…②钱… 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 (2015) 第 113053 号

策划编辑	王淑珍	责任编辑	孙会香 惠 娅	
责任印制	何崇杭	责任校对	饶莉莉	责任发行 斯 琴

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	中国农业出版社印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 5727 - 2/C · 0191		
开 本	787mm×1092mm 1/16	版 次	2015 年 8 月第 1 版
印 张	18.75	印 次	2015 年 8 月第 1 次印刷
字 数	444 千字	定 价	39.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

中国有句古话“和实生物，同则不继”（《国语·郑语》），意为只有参差不齐、各不相同的东西，才能相互取长补短、产生新的事物，而完全相同的东西聚在一起，则只能永远停留于原有的状态，不可能继续发展。作为经济管理类专业的基础课，管理学的教材很多，但能突出职业教育特点的并不多见。而当下，我国经济快速发展，急需高层次的职业化人才完成产业结构的调整、优化和升级，高等教育必然要转向培养应用型人才，瞄准岗位所需技术技能，创新教学模式。

本书定位于培养企业基层管理人员，从企业各职能部门的管理任务和职业能力分析入手，设计岗位的典型工作任务，结合管理系统理论，将实际工作任务融入不同的学习情境。全书共设计九个学习情境，学习情境一和学习情境二主要介绍了管理的范畴、管理思想、管理的性质和手段；后七个学习情境主要是围绕着管理者所具备的四大管理职能具体介绍了计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的基本内容。

本着致力于培养“理论知识到位、专业技术技能实在”的应用型人才，突出实践能力，强化实践教学思路，本书具有以下特色。

（1）以任务驱动的形式，在每个学习情境下构建典型的工作任务，为学生学习提供动力和方向。为了任务的完成，引导学生了解、领会相关知识点，促使学生积极思考、主动学习，实现“教中做、做中学、学中练”的教学效果，全面提升学生分析解决问题的实战经验和能力。

（2）创建了“任务情境+任务分析+知识精讲+实训巩固+考核评价+知识巩固”的编排模式，模拟企业运营的管理过程，在实际工作情境中学习管理知识，提高管理技能。同时增加实训环节，将任务完成后掌握的知识在实践中进行检验，针对实践成果，进行生生之间及师生之间的点评，彼此互动、相互促进，激发学习兴趣，提高学习的主动参与性；最后再对知识点系统巩固。环环紧扣，步步递进，实现理论到位，技能实在。

（3）采用大量的精练、通俗的小案例、小故事，由浅入深、由此及彼折射出抽

象的管理理论，增强教材的可读性和趣味性。

本书适用于普通高等院校（高职高专、应用型本科）、成人高校等经济管理、企业管理及其他相关管理类专业的教学，也可作为社会从业人士的实践参考读物。

本书由南昌工学院教师黄珺、钱媛担任主编，并负责全书统筹和审稿；由周蕾、万燕、周盈担任副主编。全书共九个学习情境，学习情境一由黄珺编写，学习情境二、学习情境九由周蕾编写，学习情境三、学习情境四由周盈编写，学习情境五、学习情境六由钱媛编写，学习情境七、学习情境八由万燕编写。在编写过程中，我们借鉴和吸收了中外管理专家和学者的大量学术研究成果，在此向这些前辈表示感谢和敬意。由于编写时间和水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者不吝赐教，以便进一步修订和完善。

编 者

2015 年 5 月

目 录

学习情境一 认知管理	(1)
任务一 走进管理	(2)
任务二 认知管理者	(14)
学习情境二 认知管理理论	(30)
任务一 认知中外早期管理思想	(30)
任务二 认知古典管理理论	(38)
任务三 认知行为科学理论	(48)
任务四 描述现代管理理论	(53)
学习情境三 科学决策	(70)
任务一 分析决策过程	(71)
任务二 选择决策方法	(82)
学习情境四 编制计划	(98)
任务一 编制计划	(98)
任务二 确定目标	(112)
任务三 制定战略	(122)
学习情境五 设计组织结构	(139)
任务一 认知组织结构	(140)
任务二 分析组织结构形式	(153)
任务三 配备岗位人员	(165)
学习情境六 领导艺术	(179)
任务一 识别领导权力	(180)

任务二 善用领导理论	(189)
任务三 发挥领导艺术	(202)
学习情境七 有效激励	(217)
任务一 分析激励的过程	(217)
任务二 解读激励理论	(226)
任务三 选择激励方法	(238)
学习情境八 沟通技巧	(248)
任务一 识别沟通条件	(248)
任务二 克服沟通障碍	(257)
任务三 实现有效沟通	(262)
学习情境九 合理控制	(270)
任务一 分析控制过程	(271)
任务二 选择控制的方法	(278)
参考文献	(292)

学习情境一 认知管理



知识目标

1. 能识别管理的四大职能在实际管理活动的具体表现。
2. 能区分组织中的操作者及各层次管理者。
3. 能识别管理者十种角色。掌握管理者的分类、基本素质与基本技能。
4. 能辨识管理者应有的素质，能分析管理者的基本技能。
5. 会依据管理的特点正确评价与选择各种管理制度、管理方法，能领会管理学的有效学习方法。



能力目标

1. 辨析四大职能在实际管理活动中的具体任务。
2. 区分管理者与操作者及各管理层。
3. 运用管理特征的理论正确评价各种管理制度、管理方法，以及掌握有效的管理学习方法。

管理有时会让人觉得很近，身边随时都有管理的身影，从小到大，父母管着、学校约束着；在食堂排队买饭，有人插队时，马上大脑会冒出一个念头：怎么没人管一管？道路堵车时，会希望有交警指挥疏导交通……管理有时又会让人感觉距离很远，似乎只有职业经理人、公司高管、国家领导人从事的才是管理，犹如一个曾经流传甚广的故事所描述：

有一天，三个穷苦的老汉碰在一起了，他们困于生计，不禁畅想起做皇帝的生活来。第一个老汉以拾荒为生，他无限感慨地说：“如果我做了皇帝，我就下令这条街全部的垃圾都归我，谁去拾就派公差来抓他。”第二个老汉是一个砍柴工，他对第一个老汉投去了鄙夷的眼神说：“你就知道拾荒，皇帝还用拾荒吗？如果我当了皇帝，我就做一把金斧头，天天用金斧头来砍柴。”第三个老汉是一个乞丐，他听完前两个老汉的美梦后，不禁哈哈大笑：“你们两个太没见识了，都做皇帝了，还用得着干活吗？如果我当了皇帝，我就天天围着火炉吃烤红薯！”

三个老汉只知道身为皇帝便会过上一种优裕的生活，但对于优裕的程度，却浑然不知。他们难以设想出深宫大院里的奢华生活，所有的美梦也仅仅局限于自己浅显的想象。

对于管理学的外围看客而言，他们对于管理学的设想和猜测，也犹如老汉对于皇

官生活的想象，虽然知道这是一门伟大的学问，但对于其中的理论逻辑却从未知晓。因此，管理学有如佛龛上的供神，虽然被很多人叩拜，但它真正的理论精髓却从未到达人心。

接下来本学习情境就带你走进管理，认知管理者，看看这似近似远似平常又深奥的管理，在本质上有什么共同点？管理存在的价值在哪？管理到底管什么，谁来管，如何管？一位合格管理者应该具备哪些基本技能与素质？

任务一 走进管理



任务情境

小男孩的裤子

小男孩在生日那天得到了一份礼物：一条裤子。他很喜欢这份礼物，可是穿上后发现裤子太长了。

他找到了奶奶，央求她给改一下。但奶奶在做家务，走不开。

小男孩又去找妈妈，可妈妈正在和人打牌。

小男孩只好去找姐姐，但姐姐说约会时间到了，马上就出门。

等到晚上，也没有人帮他改裤子长短，小男孩失望地睡了。

奶奶忙完家务后想起这事，就把小男孩的裤子剪短了。妈妈打完牌后，也把裤子剪短了一截。姐姐回来后，又把裤子剪短了一截。

第二天醒来，小男孩对着已经短得无法再穿的裤子，伤心地哭了。



任务分析

很多企业的员工就像小男孩一样可怜无助。而奶奶、妈妈与姐姐就如同这些企业的管理者，要么都不管，要么都来管。员工可能同时接受几个上级的命令，有时命令还会存在冲突，令员工无所适从，导致事情混乱、效率低下；同时，又会因分工不明而互相推诿、指责甚至无人负责。

举个例子，一个企业的销售业绩不好，当总裁找到销售部经理的时候，他可能很认真地告诉总裁，原因是人力资源部最近招聘的员工素质不好。而当总裁很气愤地找到人力资源部经理时，人力资源部经理又会更加认真地告诉总裁，招聘来的员工很优秀，可惜销售部经理的管理能力太差。喝口茶后，他又小声地对总裁说，其实更主要的原因是最近客服的服务态度极差，使得很多老客户不再和公司合作了。怎么解决这种情况？

其实，你该静下心来想一想，你的裤子有多长？要多长？（目标）可能有好几个人会剪？（组织）你是第几个剪这条裤子的人？（分工）剪之前有没有进行沟通？而这些，

就是我们所说的管理，一项充满智慧和挑战的工作。



知识精讲

一、管理的含义

管理伴随着人类社会活动的产生而产生，又伴随着人类社会活动的发展而发展。

原始人在狩猎时，往往由一群人来捕杀一头猎物。因为他们认识到单个人没有这种能力，只有许多人同时从事这一活动，才能既保护自己，又捕杀猎物。在这种情况下，就需要大家配合行动，一些人举火把，一些人抛掷石块，还有一些人拿木棒……组织这种相互配合的活动其实就是管理，尽管当时还没有创造出“管理”这个词。

不难发现，自从有了人类就有了管理，管理是人类特有的一种社会现象，无处不在，无时不有，其客观存在不以人的意志为转移，人类是群体性的社会动物，单个的人是无法生存下来的，人们必定要结成团队去实现共同的目标，这个团队目标需要依靠全体成员长期的共同努力，需要把团体中的每个成员的合力组织成一个方向一致的合力。所以，大至国家的兴衰、企业的成败，小至家庭的贫富、个人的幸福与快乐，无不与管理息息相关。

那么，什么是管理呢？

对于管理的定义，中外学者们对管理活动进行了持续不断的研究和探索，对管理做出了不同的解释，形成了人类知识宝库中一个重要的组成部分。较为典型的观点有：

泰勒（Taylor）：管理就是要确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好、最经济的方法去干。

法约尔（Fayol）：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业、学校、教会、政府等）都有的一种活动，这种活动由5项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。

西蒙（Simon）：认为管理就是决策，决策贯穿管理的全过程。

孔茨（Koontz）：管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

小詹姆斯·唐纳利（James H. Donnelly）：管理指由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）：管理是一种实践，生在成果。

以上观点都是从不同侧面反映了管理的内涵，它们之间并不矛盾，而且彼此完善，汲取众学者之所长，本书将管理定义为：管理是指一定组织中的管理者在特定的组织内外环境的约束下，运用计划、组织、人员配备、领导和控制等职能，对组织的资源进行有效的整合和利用，协调他人的活动，使他人同自己一起实现组织的既定目标的活动过程。

上述定义中包括以下几层含义：

- （1）管理的主体是管理者——“由谁管”？
- （2）管理的客体是各种资源——“管什么”？

- (3) 管理的目的是有效实现组织目标——“为什么管”?
- (4) 管理的职能是：计划、组织、领导和控制——“如何管”?
- (5) 管理的载体是处在内外环境下的组织——“何时何处管”?

管理故事

检柴与烤火

严寒的冬天，有一群人在烤火。“天这么冷，我绝不能离开火。”所有人都这么想。于是无人去添柴，不久火熄灭了，这群人被冻死。

又有一群人在烤火。“如果大家都只烤火而不添柴，这火迟早要熄灭的。”所有人都这么想，于是大家都去捡柴火，可是不久火也熄灭了。因为大家只顾捡柴火，没有烤火，最后都被陆续冻死在路上了。

还有一群人在烤火。他们既没有全部去捡柴，也没有全部来烤火，而是制定了轮流烤火和捡柴的制度：一半人捡柴，一半人烤火；然后交换。于是人人都捡柴，也人人有机会烤火。这样，大火和生命都得以延续。

启示：一样的火堆，结果却大相径庭，当我们合理地进行优势组合，采取一定的制度，就如同第三堆火，实现最优目标（让火与生命延续到第二年春天）；当部分以无序、欠佳的结构形成整体时，整体功能将小于各部分之和：像第一、第二火堆和群体，他们要么只顾取暖，无人捡柴，要么只知捡柴，不知烤火，不管哪种情况，对延续火与生命都不是最佳方案，最终都导致了可悲的下场！成败与否就取决于管理的差异。



即问即答

寻找身边的一个管理现象，并以此管理现象为例分析管理的含义构成。

二、管理的本质

人类一直都在致力于解决人欲望的无限性与资源有限性的难题，于是有了生产、贸易、道德甚至战争的出现，以创造、交换、掠夺更多的资源或是抑制一定的欲望的方式，协调两者之间的矛盾。管理也是如此，可以通过科学的方法提高资源利用效果（ $1+1>2$ ），力求以有限的资源满足尽可能多的欲望。



小知识

清人胡澹庵编辑的《解人颐》一书中收录了一首《不知足》诗：

终日奔波只为饥，方才一饱便思衣。

衣食两般皆俱足，又想娇容美貌妻。

取得美妻生下子，恨无田地少根基。

买到田园多广阔，出入无船少马骑。

槽头扣了骡和马，叹无官职被人欺。
县丞主簿还嫌小，又要朝中挂紫衣。
作了皇帝求仙术，更想登天跨鹤飞。
若要世人心里足，除是南柯一梦西。

所以说管理的本质就是资源配置。有效的资源配置也正是管理好坏的衡量标准，有效指的是效率与效益的统一。如图 1-1 所示。

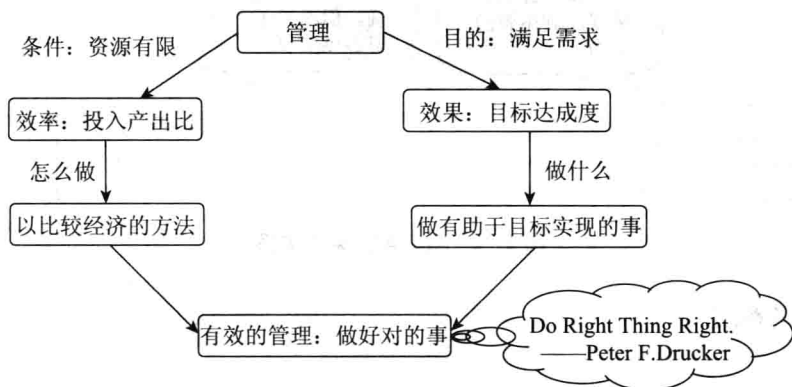


图 1-1 管理的有效性

效率是单位时间内完成的工作量，强调的是数量、产量。以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，主要取决于我们采取的工作方式和方法。效率通常指的是正确地做事，即不浪费资源。比如：麦当劳采用平底锅炸薯条，减少用油量 36%，还加快了炸薯条的速度。这就是“正确做事”。

效益是完成工作所取得的效果和利益，强调的是实现预定目标的程度。比如：麦当劳推出的早餐服务，以吸引更多的顾客为目标，目前早餐食品已经占麦当劳总收入的 30%。这就是“做正确的事”。

效率与效益是相互联系的，效益是解决做什么的问题，要求明确目标，做有助于目标实现的事；效率是解决怎么做的问题，要求选择合适的方法与途径，以求比较经济地达到既定目标。一个相当于“眼”，要看准方向；一个相当于“腿”，要走得又快又省。

效率与效益相比，效益比效率更重要。因为无论效率再高，只要所做的事情不对，其结果都是无益的劳动，所付出的一切努力不过是一种浪费；而把一件可做可不做的事情做得再好，也无多大价值。所以，有效的管理要求我们首先做对的事情，其次才是把事情做好。

有效的管理既要讲效益，又要讲效率。只注重效率而不注重效益，是碌碌无为；只注重效益而不注重效率，则会得不偿失。两者的关系如图 1-2 所示。

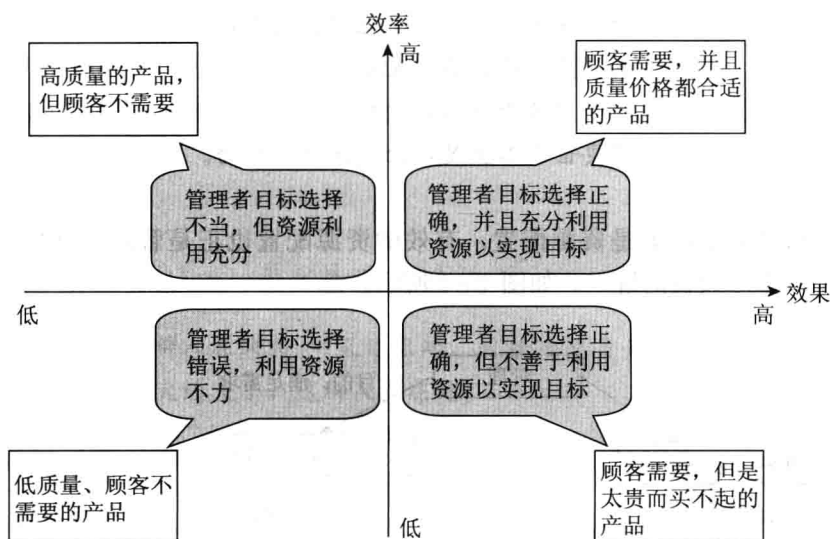


图 1-2 效率与效果的关系

管理故事

选择方向

有两只蚂蚁想翻越一段墙，寻找墙那头的食物。一只蚂蚁来到墙脚就毫不犹豫地向上爬去，可是每当它爬到大半时，就会由于劳累，疲倦而跌落下来。可是它不气馁，一次次跌下来，又迅速地调整一下自己，重新开始向上爬去。

另一只蚂蚁观察了一下，决定绕过墙去。这只蚂蚁很快地绕过墙来到食物前，开始享受起来；而另一只蚂蚁还在不停地跌落下去又重新开始。

启示：很多时候，成功除了勇敢、坚持不懈外，更需要方向。也许有了一个好的方向，成功来得比想象的更快。做任何事情除了要埋头苦干，更要抬头看路。



即问即答

组织的规章制度能违反吗？在特殊情况下，我们能随便闯红灯吗？

三、管理的职能

管理职能是指管理者为了实现有效管理所必须开展的基本活动，它是具体回答管理者“干什么”和“怎么干”的问题。不同管理者在进行管理活动时，往往采取程序具有类似、内容具有共性的管理行为，如计划、组织、领导和控制，这就是管理学家通常所认同的基本的管理职能。其关系如图 1-3 所示。

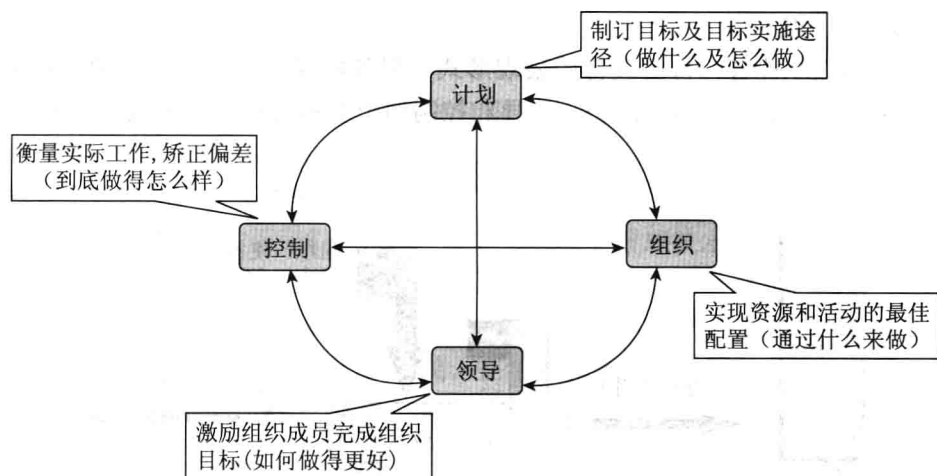


图 1-3 管理职能关系 1

1. 计划

计划是管理的首要职能,是“制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动”,是管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。也就是为未来的组织活动确定目标,并为实现这一目标预先决定为什么做、做什么以及如何去做的这么个工作过程。

计划职能一般包括:预测、确定目标,确定目标实施途径和决策。

2. 组织

组织职能是“确定所要完成的任务、由谁来完成的任务以及如何管理和协调这些任务的过程”,是为了实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。也就是明确为了实现目标和计划需要完成哪些任务,为了完成这些任务需要设置哪些部门、哪些岗位,每个部门和岗位的职责、职权分别是什么,不同的部门、岗位之间有什么关系。

组织职能一般包括:设计与建立组织结构,合理分配职权与职责,选拔与配置人员,推进组织的协调与变革等。

3. 领导

领导职能是“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”,也就是管理者利用职权和威信施展影响,激励下属,调动他们的积极性和能力,指导他们的活动,推动他们的工作,协调他们的行为,解决他们之间的冲突,选择最有效的沟通渠道以及营造良好的组织气氛等。

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,进行有效沟通协调下属行为。

4. 控制

控制是指为了保证事情按既定的计划进行,保证既定目标的实现,对实际工作进行监控、比较和纠正,使实际与目标保持一致。控制是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。

控制职能一般包括:制定控制标准,衡量工作成效,采取有效的纠正偏差的措施

等一系列工作过程。

管理的四大职能各有自己独特的表现形式，但各职能之间不是孤立的，而是相互联系的，管理正是通过计划、组织、领导和控制四个基本过程展开和实施。如图 1-4 所示。

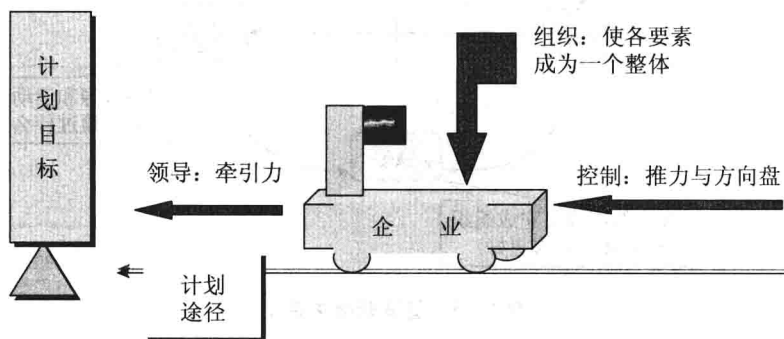


图 1-4 管理职能关系 2

四、管理的性质

（一）管理的两重性

管理具有两重性，一方面，管理是人类共同劳动的产物，因而它具有同生产力和社会化大生产联系的自然属性；另一方面，管理又同生产关系、社会制度相联系，因此也具有社会属性。

1. 自然属性

自然属性是指管理过程要处理好人与自然的关系，要合理组织生产力，故自然属性又称为生产力属性。人类的任何社会活动都需要通过一定的群体组织才能进行，而有社会组织与群体活动，就需要有管理。“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①可见管理是人类社会活动的客观需要。在任何社会制度下都没有本质区别，不随社会形态的变化而变化，也不以人的意志而转移。任何时期、任何国家都是相同的，这是管理的共性，或称管理的一般性。

管理的自然属性为我们学习借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据。西方的管理理论是人类长期生产实践的产物，是智慧的结晶，是不分国界和社会制度的。因此，我们要在继承和发展我国过去科学的管理经验和思想的同时，注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法，使其适应我国的情况，成为我国管理科学体系的有机组成部分。

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，人民出版社 1972 年版第 367 页。

2. 社会属性

管理是为了达到预期目标所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目标？什么样的预期目标？实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中，管理从来就是为统治阶级、为生产资料占有者服务的，必然体现出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。

管理的社会属性则告诉我们，任何一种管理方法、管理技术和手段的出现，总是带有时代的烙印，其有效性往往与生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明，一个适用于古今中外的普遍的管理模式是不存在的。所以，绝不能全盘照搬西方的一切，而要有鉴别有选择地为我所用，走自己的道路。在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段的时候，必须结合本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，方能达到预期。

管理故事

塞翁失马，焉知非福

靠近边塞的地方，住着一位老翁。老翁精通术数，善于算卜过去未来。有一次，老翁家的一匹马，无缘无故挣脱羁绊，跑入胡人居住的地方去了。邻居都来安慰他，他胸中有数，平静地说：“这件事难道不是福吗？”

几个月后，那匹丢失的马突然又跑回家来了，还领着一匹胡人的骏马一起回来。邻居们得知，都前来向他家表示祝贺。老翁无动于衷，坦然道：“这样的事，难道不是祸吗？”

老翁家畜养了许多良马，他的儿子生性好武，喜欢骑术。有一天，他儿子骑着烈马到野外练习骑射，烈马脱缰，把他儿子重重地甩了个仰面朝天，摔断了大腿，成了终身残疾。邻居们听说后，纷纷前来慰问。老翁不动声色，淡然道：“这件事难道不是福吗？”

又过了一年，胡人侵犯边境，大举入塞。四乡八邻的精壮男子都被征召入伍，拿起武器去参战，死伤不可胜计。靠近边塞的居民，十室九空，在战争中丧生。唯独老翁的儿子因跛脚残疾，没有去打仗。因而父子得以保全性命。

启示：事物的福和祸、好与坏并不是绝对的，在一定条件下可以互相转化，要以辩证的态度去看待。

（二）管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动，存在着客观规律性。人们经过无数次的实践，从无数次的成败中收集、归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。

管理的科学性，是指管理学的理论、原理是对各种客观规律的概括和总结。在管理过程中，管理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，就必然会遭受客观规律的惩罚。揠苗助长、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

鲑鱼效应

挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其是活鱼。市场上活鱼的价格要比死鱼高许多。所以渔民总是想方设法地让沙丁鱼活着回到渔港。可是虽然经过种种努力，绝大部分沙丁鱼还是在中途因窒息而死亡。但却有一条渔船总能让大部分沙丁鱼活着回到渔港。船长严格保守着秘密。直到船长去世，谜底才揭开。

原来是船长在装满沙丁鱼的鱼槽里放进了一条以鱼为主要食物的鲑鱼。鲑鱼进入鱼槽后，由于环境陌生，便四处游动。沙丁鱼见了鲑鱼十分紧张，左冲右突，四处躲避，加速游动。这样沙丁鱼缺氧的问题就迎刃而解了，沙丁鱼也就不会死了。这样一来，一条条沙丁鱼活蹦乱跳地回到了渔港。

启示：“鲑鱼效应”在企业管理中广泛应用，其主要方法与目的就是以科学管理为基础，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。

猎人扑火

在南美洲的一个大草原上。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。就在这死难临头的惊险时刻，一位老猎人出现在游客们的面前：“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。”一会儿，大火快烧近时，老猎人才拿了一束很干的草点燃起来，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”，慢慢地熄灭了下来。

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，百战百胜。人看到大火就跑，这是一种本能，能够迅速战胜本能不跑需要经验和教训，关键是在管理过程中使用科学的方法。

2. 管理的艺术性

管理又是一门艺术，也是一种创造。艺术般的管理，是管理者工冠上最为璀璨的