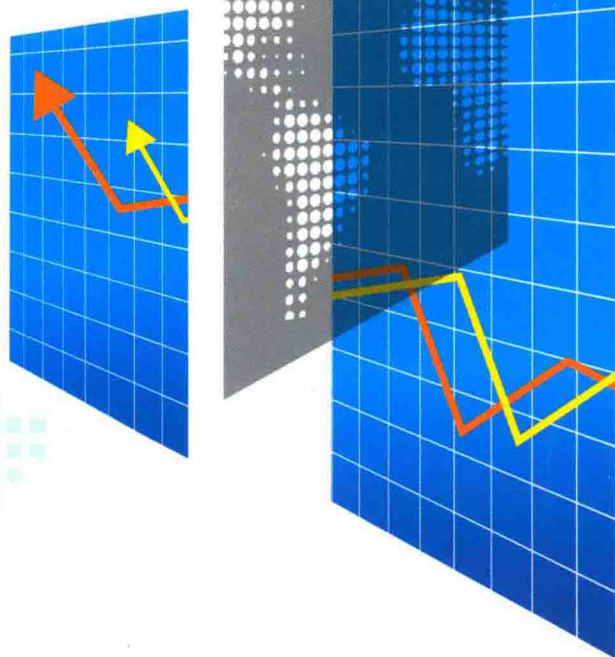




高职高专「十二五」课程建设规划教材



GUAN LI XUE

管理学

■ 黄海力 刘晓坤 主编



北京交通大学出版社
BEIJING JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

高职高专“十二五”课程建设规划教材

管理学

黄海力 刘晓坤 主编
胡 敏 副主编

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书按照管理者实际工作职能的过程,设计了系统的实训体系。本书共分为六个项目,针对高职高专院校的课程特点和学生的认识规律,从国内外管理理论和实务发展的现状出发,多角度论述了管理理论及概念、经典管理理论的精髓、管理的计划职能、管理的组织职能、管理的领导职能和管理的控制职能。文中辅以管理寓言、拓展案例等模块来增强教材的可读性和实用性,每个项目后设有项目实训,供学生练习和模拟。

本书可作为高职高专院校财经管理类相关专业教学使用,也可供企业管理人员阅读、参考之用。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 黄海力, 刘晓坤主编. —北京: 北京交通大学出版社, 2011. 12

(高职高专“十二五”课程建设规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5121 - 0839 - 4

I. ①管… II. ①黄… ②刘… 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(2011)第 260798 号

责任编辑: 刘文娟

出版发行: 北京交通大学出版社

电话: 010 - 51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号

邮编: 100044

印刷者: 北京佳顺印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 × 260 印张: 16.25 字数: 395 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5121 - 0839 - 4/C · 120

印 数: 1 ~ 3 000 册 定价: 31.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010 - 51686043, 51686008; 传真: 010 - 62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

《管理学》是高职高专经贸类相关专业重要的主干课程,也是重要的专业基础课。本教材沿袭了以往教材按职能划分内容的惯例,但采用了项目驱动的模式来代替传统的章节划分。

本教材中,项目一以成立模拟企业的实践活动方式帮助学生从多个角度认识管理的含义,通过一定情景使学生知道管理具有科学性和艺术性两种属性;管理具有计划、组织、领导和控制四大基本职能;管理者分别在不同情景下扮演 10 种角色。项目二通过举牌模拟企业经营的拓展训练、案例分析等方式使学生掌握各个时代的经典管理理论精髓。项目三是让学生根据企业的形式和所经营产品的特色,策划一项活动,制订一份活动计划书,从而掌握计划的内容要素、制订计划的步骤、制订计划的方法、目标管理、战略管理、预测和决策等管理的计划职能。项目四通过学生设计模拟企业的组织结构和人员配备方案,使学生掌握管理的组织职能。项目五运用案例分析、拓展训练等多种形式,帮助学生掌握管理的领导职能,熟悉领导的艺术。项目六的目标是掌握管理的控制职能,拟订模拟项目的预算控制方案。

本教材跳出“讲技能”的框子,采取项目驱动模式,具有以下特点:

一、以工作过程为导向,以项目和工作任务为载体。本书按照“工学结合”人才培养模式的要求,进行工作过程系统化课程设计。将教材所涉及的内容分成若干个具体的技能和任务,组成完整的管理学原理课程体系。

二、知识面宽,兼收并蓄中外管理学的优秀理论和方法。本书内容新而实,反映管理学的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

本书由黄海力、刘晓坤担任主编,胡敏担任副主编。

本教材可作为高职高专院校财经管理类相关专业教学使用,也可供企业营销管理人员阅读、参考之用。

本书在编写过程中参考了国内外专家、老师的一些最新书籍和资料,汲取了其中很多有益的内容,在此一并表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中难免存在不妥之处,敬请有关专家、读者指教。

编者

2012 年 1 月

CONTENTS

目 录

项目一 多角度认识“管理”，成立模拟企业 / 1

1.1 从多角度认识“管理”	3
1.1.1 管理的定义	4
1.1.2 管理成效与组织成效	6
1.2 管理学是门科学，也是门艺术	10
1.2.1 管理的二重性	10
1.2.2 管理的科学性	11
1.2.3 管理的艺术性	12
1.3 掌握管理的职能，成立模拟企业	13
1.3.1 管理的职能	13
1.3.2 任务——组建模拟公司	16
1.4 掌握管理者应该扮演的角色和具备的技能	17
1.4.1 管理者的角色	17
1.4.2 管理者的技能	20

项目二 掌握经典管理理论的精髓 / 31

2.1 举牌决策看萌芽期的管理思想	32
2.2 认识联合邮包服务公司的工作程序，理解西方古典管理理论	35
2.2.1 泰罗及其科学管理理论	36
2.2.2 法约尔的一般管理理论	38
2.2.3 韦伯的行政组织理论	41
2.3 根据霍桑试验理解员工情境，了解现代管理理论 和当代管理理论	42
2.3.1 现代管理理论	43
2.3.2 当代管理理论	46

项目三 掌握管理的计划职能，撰写模拟企业的活动计划 / 54

3.1 撰写模拟企业的发展计划	56
3.1.1 计划的概念和要素	56
3.1.2 计划的类型和表现形式	59
3.1.3 计划工作原理	64
3.1.4 计划工作的程序	67
3.1.5 计划工作的方法	70

CONTENTS

目 录

3.2 制定季度目标,并进行目标管理	77
3.2.1 目标的含义和特征	77
3.2.2 目标管理的含义和特点	80
3.2.3 目标管理的实施过程	82
3.2.4 目标管理的优缺点	85
3.3 战略管理	86
3.3.1 战略管理与战略层次	87
3.3.2 战略管理过程	88
3.4 用特尔菲等方法进行预测	90
3.4.1 预测的含义及其类型	90
3.4.2 预测的程序与方法	94
3.5 用决策树进行决策	102
3.5.1 决策的含义及作用	103
3.5.2 决策的类型	106
3.5.3 决策的程序	111
3.5.4 决策的方法	115
3.5.5 决策风格	125

项目四 掌握管理的组织职能 / 134

4.1 理解管理的组织职能	135
4.2 绘制模拟企业的组织结构图	136
4.3 设计模拟企业的人员配备方案	148
4.4 组织文化在企业经营管理中的应用	161
4.4.1 什么是组织文化?	162
4.4.2 如何建设组织文化	163
4.4.3 跨文化管理	165

项目五 掌握管理的领导职能,运用领导艺术 / 174

5.1 哪种领导类型最有效	175
5.1.1 领导的实质	177
5.1.2 领导理论	182
5.1.3 领导艺术	191

目
录

5.2 设计模拟企业情景中的激励方案	196
5.2.1 激励的含义	197
5.2.2 激励的理论	199
5.2.3 激励的原则和方法	209
5.3 情景剧表演,了解非正式沟通	216
5.3.1 沟通的含义及过程	217
5.3.2 沟通的类型	219
5.3.3 有效沟通的技巧	223

项目六 掌握管理的控制职能 / 239

6.1 认识管理的控制职能	240
6.2 应用控制技术管理组织	244

参考文献 / 252

项目一 多角度认识“管理”，成立模拟企业

学习目标

- ◆ 初步了解管理和管理的性质
- ◆ 掌握管理的几大基本职能，能够成立一个模拟的企业组织
- ◆ 从感性角度认识管理者



开篇案例

联想与他的成功——人才管理的范例

联想集团从1984年创业时的11个人、20万元资金发展到今天已拥有近7000名员工、16亿元资产、累计上缴利税10.5亿，成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。当外界纷纷探索“联想为什么？”的时候，当一大批优秀的年轻人被联想的外部光环吸引的时候，我们不妨走入联想内部，去看看联想的人力资源管理。

观念的转变：从“蜡烛”到“蓄电池”

和每一个企业的成长历史相似，联想也经历了初创、成长到成熟几个阶段。在企业成长过程中，随着企业规模扩大，企业领导层越来越认识到人的作用。1995年，集团“人事部”改名为“人力资源部”，这种改变不仅是名称变化，更是一种观念的更新。

蒋北麒先生说：“过去的人才管理把人视作蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在，把人才看做是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他寻找到最适合的岗位，最大地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。”

中关村是人才争夺“重地”，贝尔实验室、微软研究院、IBM研究中心等外资研发机构纷纷在此安营扎寨。在这场人才抢夺战中，联想并不是被动挨打，而是主动迎战。他们认为这些跨国公司的进入，刺激了中国的人才市场搞活，同时也给国内企业提供了一个更新人才观念，改变管理机制的学习机会。为此，联想提出了自己的崭新理论：项链理论。就是说：人才竞争不在于把最大最好的珠子买回，而是要先理好自

己的一条线,形成完善的管理机制,把一颗颗珍珠串起来,串成一条精美的项链。而没有这条线,珠子再大再多还是一盘散沙。没有好的管理形成强有力的企业凝聚力,仅仅依赖高薪也难留住人才。

在赛马中识别好马

联想为那些肯努力、肯上进的年轻人提供了很多机会。联想电脑公司的总经理杨元庆、联想科技发展公司总经理郭为、联想科技园区的总经理陈国栋……都是年轻人,他们各自掌握着几个亿,甚至几十亿营业额的决策权。从1990年起,联想就开始大量提拔和使用年轻人,几乎每年都有数十名年轻人受到提拔和重用。联想对管理者提出的口号是:你不会授权,你将不会被授权;你不会提拔人,你将不被提拔,从制度上保证年轻人的脱颖而出。

联想启用年轻人采取的策略是“在赛马中识别好马”。这包括三个方面的含义:

1. 要有“赛场”,即为人才提供合适的岗位;
2. 要有“跑道”划分,不能乱哄哄挤作一团,必须引导他们有序地竞争;
3. 要制订比赛规则,即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

媒体评论说联想“爱折腾”。从1994年开始,每到新年度的3~4月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中,管理模式、人员变动都极大。通过“折腾”,联想给员工提供尽可能多的竞争机会,在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出,而那些故步自封,跟不上时代变化的人就会被淘汰——这就是“在赛马中识别好马”。

善于学习者善于进步

联想创始人之一、公司副总裁李勤说过一句话:自己办公司是小学毕业教中学。其含义是:办企业对他是一项全新的挑战,需要学习的知识太多。不仅是李勤一个人,不仅仅是联想一家企业,可以说中国整个企业界尚处于少年期,需要学习的地方太多,善于学习者才能善于进步。

联想注重向世界知名的大公司请教。在人力资源管理上,IBM、HP等都是他们的老师,和这些公司的人力资源部保持着亲密的关系。同时,他们与国际上一些知名的顾问咨询公司合作,引入先进的管理方法与观念。他们和CRG咨询公司合作,参照该公司的“国际职位评估体系”,在联想集团开展了岗位评估,统一工薪项目,推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。

蒋北麒经理介绍说:“适才适岗,要求首先对岗位进行分析评估,岗位职责明确并有量化考核指标;其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析。同时,还必须有一套机制来保证适才适岗。通过建立企业内劳动力市场,通过轮岗制度,来实现人和岗位的最佳配置。”

“所谓轮岗,是指同一人在同一岗位不能待太久,应有意识地在集团内进行岗位轮换。实行轮岗,既有利个人发掘潜能,找到自己最适合的岗位,亦有利于工作的创

造性发挥。通过后来者对前任工作的‘扬弃’保证该岗位得到创新、进步。”

“小公司需要关、张、赵，大公司需要刘备”

当问到什么人在联想成长最快时，蒋经理的回答是首先要明白联想需要什么样的人。联想决策层一直关注领军人物的培养，柳传志总裁曾说过：领军人物好比是1，后面跟1个0是10，跟2个0是100……。

用一个不大确切的比喻：一个刚兴起的小公司需要关羽、张飞的勇猛善斗，而一个已具规模的企业更需要刘备的知人善用。好的领袖人物需要有识人的眼光和培养人的胆略。

企业对管理的探索 and 追求从未改变。在这条探索的道路上，我们人类到底取得了什么样的收获，又将如何前进呢？对管理学的学习将为我们展开一幅丰富而精彩的画卷……。

名言

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

拓展阅读

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)是世界级经营管理大师。他1909年生于维也纳，祖籍荷兰，家族在17世纪时从事书籍出版工作。刚到美国发展时，他是敏锐的新闻记者，后来才成为美国首屈一指的企业分析家。德鲁克在哈佛商业评论发表文章已超过30篇，著作多达50余本，传播至130多个国家，其中最受推崇的是他的原则概念及发明，包括：“将管理学开创成为一门学科、目标管理与自我控制是管理哲学、组织的目的是为了创造和满足顾客、企业的基本功能是行销与创新、高层管理者在企业策略中的角色、成效比效率更重要、分权化、民营化、知识工作者的兴起、以知识和资讯为基础的社会。”2002年6月20日，美国总统乔治·布什宣布彼得·德鲁克成为当年的“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。他于2005年11月11日去世，享年96岁。他对世人贡献卓越，影响深远，被尊为“大师中的大师”、“现代管理之父”。



1.1 从多角度认识“管理”



任务引入

“管理”已经成为当今最时髦的词语。管理是什么？这是所有进入管理领域的人面临的头一个问题。根据日常观察，谈谈你是怎样认识管理的，用自己的话解释管理的含义。

1.1.1 管理的定义

管理,顾名思义:既管且理。那么管什么?理什么?家庭主妇要管理家务;学生要管理自己的零用钱;每个人都要管理自己的时间。这些都是广义的管理。管理学这门课中更强调的是组织的管理,例如总统管理国家,将领管理军队,校长管理学校,厂长管理工厂,总经理管理公司,等等。这是狭义的管理。管理活动自古有之,古代中国人建筑长城,古埃及人建造金字塔都是规模巨大的建筑工程,也是纷繁复杂的管理工程,例如金字塔,由230万块石头组成,每块平均重达2.5吨,最重的达15万吨。当时的统治者运用10万人,花了20年时间,几十万人共同劳动,谁来吩咐每一个人干什么?谁来保证在工地上有足够的石料和工具?这就是管理。2006年7月,世界上海拔最高、线路最长、穿越冻土里程最长的高原铁路青藏铁路进入试运行,结束了西藏不通铁路的历史,这是我国的一项巨大工程,同样需要大量的工程管理人员进行工程管理工作才能完成。2008年,我们圆了百年的梦想,奥运会的顺利举办也是一项纷繁复杂的管理工程。2008年9月25日晚神七上天,27日航天员出舱,28日安全返回。9月27日下午4点43分,翟志刚成功实现中国首次太空出舱。神舟七号载人航天是又一项伟大工程,除了飞天英雄翟志刚、刘伯明、景海鹏外,还需要大量的技术人员和管理人员。

“什么是管理”是每个初学管理的人首先遇到的问题。遗憾的是,直到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单,长期以来,不同的学者在研究管理时的出发点都不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。

科学管理理论典型代表泰罗认为:管理就是要“确切地知道要别人干什么,并注意他们用最好的办法去干”(Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way)。

管理过程理论代表人物亨利·法约尔从管理职能角度出发,给管理所下的定义是:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

美国管理学家和社会科学家赫伯特·西蒙(Harbert A. Simon)说:“管理就是决策”,强调了决策职能,管理的过程就是决策的过程,决策正确与否关系到企业的成败。

美国管理协会会员哈罗德·孔茨教授给管理定义为:管理是设计并保持一种良好的环境,使人在群体中高效率地完成既定目标的过程,强调“环境”的重要性。

美国著名的管理学教授、组织行为学的权威斯蒂芬·P.罗宾斯提出“管理”的定义是:“管理”这一术语是指和其他人一起或者通过其他人来有效地完成工作的过程。这一定义强调了管理是一个过程,既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率。

美国管理协会的定义:管理是通过他人的努力来达到目标(Management is the accomplishment of results through the efforts of other people)。

《世界百科全书》所做解释,“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。这就是说,管理的概念,涉及广泛的领域,政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等,凡是人群共同活动的单位,都需要管理,以指导人们完成和达到共同的目的。

集创业家、“价格屠夫”、长虹企业文化奠基人于一体的倪润峰说:“管理是管理者思维的管理;管理是管理者境界的管理;管理是管理者目标的管理。”

管理的广泛性、复杂性、研究的侧重点、时代性等各种因素都导致了管理学家有不同的定义,可谓“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”。

综合之上各种专家组织的定义,本书对管理的定义是:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

为了更加全面透彻地理解管理的含义,我们可以从以下几个方面进一步掌握管理的一些基本特征。

一、管理的载体是组织

马克思说过:“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。”可见,鲁宾逊式的个人是不需要管理的,因为在那里没有协作、没有组织。只有由两个或两个以上的人组成的组织才需要管理。因为这种组织的存在与发展要在成员之间实行分工协作,这就需要管理,否则,组织将无法维持下去。我们学习的管理学是从一般原理的角度探讨各种各样组织的管理活动的内在规律性,组织包括了企事业单位、国家机关、科研机构、政治党派和社会团体等。

二、管理具有目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,任何组织都是为了有效地实现预期的组织目标。因此,所有的管理活动都是紧密围绕如何实现组织目标而进行的,并且追求有效性。

三、管理的对象是组织资源

组织资源是指包括人力资源在内的一切可以直接控制和调用的资源,像机器设备、资金等有形资源和企业员工的知识、能力、技能以及他们之间的协作关系等无形资源。对于任何组织而言,资源都是稀缺有限的。管理的首要任务就是如何利用较少的资源为组织创造较多的价值。

四、管理是各种职能活动应用的过程

管理是一个动态过程,在这个过程中管理者要履行职责和发挥作用,这就是管理的职能。在现实生活中,只有具体的管理活动,没有抽象的管理。具体的管理活动就表现在各种管理职能活动上面,如计划、决策、组织设计、人员配备、沟通、激励、控制等,管理活动只有依靠这些职能活动才能顺利开展,撇开了职能谈管理是没有意义的。

五、管理的核心是协调各种人际关系

在组织的各种资源中,人是最重要的资源。人是各种资源的开发者、利用者和掌控者,只有通过人的劳动才能实现和提高资源的价值。而人的劳动又是集体的活动,集体活动就会有冲突和矛盾,就需要协调。只有协调了人际关系,才能发挥人的主动性,从而更好地利用资源创造价值。“三个和尚没水喝”的故事说的是:在一座寺庙里,开始只有一个和尚的时候,这个和尚很勤劳,每天下山去挑水,从来都没有断过水喝。后来又来了一个和尚,两个人谁也不肯去挑水,只好一起下山抬水喝,日子勉强能过。再后来又来了个和尚,三人为众,众心难齐,互相扯皮推诿,就出现了没水喝的局面。这个故事也说明了,管理的核心是处理组织中的各种人际关系,处理好这种关系就不会出现故事中三个和尚没水喝的状态了。

六、管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的

组织是一个动态的、开放的、有序的管理系统,和环境有着千丝万缕的联系,并受到环境的约束。组织的内部环境是存在于组织之内的,一般包括组织文化和组织经营条件两大部分。组织文化是处于一定经济社会文化背景下的组织,在长期的实践活动过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的、独特的价值观念,并以此为核心形成的行为规范、群体意识、思维模式、风俗习惯等。组织外部环境是存在于组织系统之外,并对组织系统的建立、存在和发展产生影响的外界客观情况和条件。组织的管理活动是在一个特定的组织内外部环境下进行的。如果没有组织环境存在,管理也就不存在了,管理理论的学习和管理实践活动应适应组织的内外部环境,利用环境中的有利因素进行相应的管理活动。

掌握了管理的定义和基本特征后,我们一起来看看“分粥”的故事,原来有七个人住在一起,每天共同喝一桶粥,显然粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权之下就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得这个七人的小团体最终乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,结果又是互相攻击扯皮,粥吃到嘴里全是凉的。最后他们想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。这样一来,为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

看过这个故事,你有什么感受呢?

管理的真谛就是为组织建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权利和利益是管理平台的三根支柱,缺一不可。缺乏责任,公司就会产生腐败,进而衰退;缺乏权力,管理者就会无法执行;缺乏利益,员工积极性下降,就会消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。

1.1.2 管理成效与组织成效

一、效率与效果

有这样一个故事:一个小男孩新买了一条裤子,自己很喜欢,但是穿上后才发现裤子太长了,不合适。于是他找到了奶奶,央求她给改一下。但奶奶说现在的家务事太多,忙不开,让他去找妈妈。于是小男孩找到了妈妈,可妈妈正在和人打桥牌,没时间。小男孩没办法只好去找姐姐,但姐姐说有约会,时间就要到了,并高兴地走出了家门。小男孩怀着失望的心情睡着了。

过了一会儿,奶奶忙完家务事了,想起了小孙子说的事,于是就把小男孩的裤子剪短了。妈妈打完牌后,也剪短了一截。姐姐回来后,又剪短了一截。大家来想一想,小男孩的裤子会变成什么样?



思考一下

你看完这个故事有什么想法？

事实上,很多企业像这个男孩家里一样一团糟,而企业的员工就像小男孩一样可怜无助。管理者要么都不管,要么都来管。员工如果要接受几个上级的命令,会导致事情混乱,效率低下或出现无人负责的局面,也经常出现因分工不明而出现互相推诿指责的现象。例如一个企业的销售业绩不好,当你找到销售部经理的时候,他可能很认真地告诉你,原因是人力资源部最近招聘的员工素质不好。而当你很气愤地找到人力资源部经理的时候,他又会更加认真地告诉你招聘到很多高素质人才,可惜销售部的经理管理能力太差,然后轻轻地喝口茶后,又小声地对你说,其实有更主要的原因是最近客服的服务态度极差,使得公司很多的老客户不再和我们合作了,这是造成业绩下降的真正原因。

故事里的奶奶、妈妈和姐姐正是三种管理中常见的怪病。

第一种是“繁忙型”——类似于故事中的奶奶。什么时候你找他,他都忙。这种管理者个人能力通常很强。但遗憾的是你却经常发现他所管理的部门的绩效通常不理想,大家都不明白原因所在,并都认为“他那么努力,早晚会好的”。但结果往往还是会让你很失望,这种管理者所犯的错误就是事必躬亲,不会合理授权。当你交代他做什么事的时候,他都会说马上做。结果事情通常拖得很久,因为他很忙。其实真正懂得管理的人应该不会很忙。因为管理的本质是通过别人完成工作,而不是自己独立完成工作。

第二种是“休闲型”——类似于故事中的妈妈。这种管理者看起来工作也很繁忙,从早到晚忙个不停。但他和第一种管理者的最大差别就是他忙的东西通常和工作没什么太大的关系。但这样的管理者通常为了体现自己的工作绩效会将已经做好的事情不知不觉地再做一遍。因为他对整个事情的发展过程只了解一部分,甚至做出多余的举动后,还会给你一个合理的解释掩盖其错误。

第三种是“消失型”——类似于故事中的姐姐。这种管理者通常一到布置工作的时候就找不到人。每次都是急匆匆地赶回来,然后向上级汇报,上级指示的工作他已经做了,效果看起来还不错。但他不知道上级早安排了别人,但他却把功劳抢到了自己身上。另外,他所管理的部门通常各自为政,事情处理的复杂又混乱,有些事情大家争着做,有些事情又没人做。有些事情即使做了也没人负责,杂乱无章。

现实中,许多企业的管理者在管理过程中都呼吁“高效”经营,并冥思苦想出种种措施或制度来追求经营业绩的飞速增长。但是,最终结果却往往事与愿违。这主要是因为这些企业家不能解决管理活动的基本矛盾,他们根本没有想清楚这个“效”字到底是“效率”还是“效果”。

顾名思义,“效率”(Efficiency)通常是指资源的效率问题,用什么方法使用资源,达到以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,例如生产效率,更具体地说就是单位时间内完成的工作量。精工(Seiko)集团如果不考虑人力和材料投入成本的话,也能够生产出更精确和更吸引人的钟表,但是这样的成本就太高了。因此,管理就是要使资源成本最小化,管理不仅关系到使活动达到组织的目标,而且要做得尽可能有效率。因此,效率通常指的是如何正确地使用资源,简单地说就是“正确地做事”。然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的

目标,即追求活动的效果(Effectiveness)。“效果”则通常指资源配置问题,即利用资源实现目标,使用资源的正确性,简单说就是“做正确的事”。两者之间的关系如图 1.2 所示。



图 1.2 管理的效率和效果

明白了这两个概念的差异性,我们可以知道在管理的效率和效果的组合上有如图 1.3 所示的四类。

效率高 效果好	效率高 效果差
效率低 效果好	效率低 效果差

图 1.3 管理的效率和效果的四种组合

管理就是要尽可能追求效率和效果的和谐统一,也就是正确地做正确的事。

管理寓言

管理就是这么简单

日本的一间大化妆品公司收到客户投诉买来的肥皂盒里面是空的,于是他们为了预防生产线再次发生这样的事情,工程师便很“努力辛苦”地发明了一台 X 光监视器去检验每一个出货的肥皂盒。而同样的问题发生在另一家小公司,他们的解决方法是买一台强力工业用电扇去吹肥皂盒,被吹走的便是没放肥皂的空盒。

管理启示:管理非常简单,就是把复杂的事情简单化,正确地做正确的事。

奥卡姆剃刀定律是由英国奥卡姆的威廉所提出来的。他说:“切勿浪费较多东西去做用较少的东西同样可以做好的事情”。奥卡姆剃刀定律告诉我们:万事万物应该尽量简单,而不是更简单。

二、管理成效与组织成效

管理活动能够有效地实现组织的目标,那么是不是任何组织目标的实现都得依靠管理,非管理就不能实现呢?其实正确理解是,管理是实现组织目标的重要力量,但不是唯一的手段,为什么呢?先看两个概念及其关系就可以理解上面的观点。

(一) 管理成效

管理成效是指管理活动的效果。而管理活动是组织为了实现组织目标而开展的一系列活动中

的总称,也是产生管理成效的重要途径。管理活动因此就产生了管理活动本身的效率或效果的高低问题。一项管理活动有无效率,或者效率高低,就产生了管理成本与管理效率的问题,即管理效率 = 管理效果/管理成本 × 100%。

(二) 组织成效

组织成效是指组织目标实现的程度。组织活动都是依组织计划而进行的,计划是由一系列指标表现出来。一个组织目标实现的好还是差,管理活动很重要。组织成效 = 组织实际实现的目标/组织的计划目标 × 100%。组织成效一般以利润目标来衡量。如果一个组织所实际实现的利润超过原定计划指标,那么可以说组织的成效是高的,反之则是低的。当然组织的适应性也是衡量组织成效的标准之一。一个组织如果能有效地适应其所处的环境,特别是变化比较急剧的环境,从而使组织能很好地生存和发展,那么组织成效就是高的,否则就是低的。

(三) 管理成效与组织成效之间的关系

管理成效和组织成效之间是否有相关性?当然有,但二者之间并不一定是线性关系。也就是说,高的管理成效不一定能导致高的组织成效;反之,低的管理成效也不一定必然导致低的组织成效。这个关系可以用图 1.4 来表示:

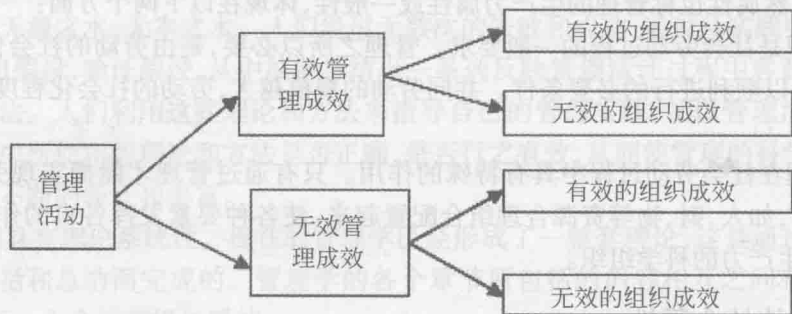


图 1.4 管理成效与组织成效的关系

任务小结

根据各位管理学专家从不同角度对管理所作出的定义和管理的基本特征,对照之前对管理的认识,自我总结管理的含义,并结合管理的含义和分粥故事的启迪,谈谈“如果我是班长”,将如何高效率地管理自己的班级,使班级运行有良好的秩序即取得良好的效果。

名言

管理的基础是有一个明确的目标:为了获得效率,一个企业需要有三个部分:双手、大脑和灵魂。双手进行工作,完成任务,实现目标。大脑指导方向,收集信息,把信息规划成有效的任务管理。灵魂是提供动力、信仰、愿望和希望,使大脑和双手保持运转。如果缺少受到激励的灵魂,一个公司就会失败,而管理的任务之一就是使灵魂保持生命力。

——罗伯特·N.卡森

1.2 管理学是门科学,也是门艺术

任务引入

有一家一向经营良好的公司,赶上全球经济危机,利润大幅度下滑。马上就要过年了,往年的年终奖金最少加发两个月工资,有的时候还会发得更多,但这次可不行了,算来算去,只能多发一个月的工资作为奖金。按常规做法,实话告诉大家,很可能士气要下滑。如果你是这家公司的董事长,面对这种情况,你会怎么办?

1.2.1 管理的二重性

管理的二重性(Dual Character of Management)是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”这里所说的“监督劳动和指挥劳动”,就是马克思提出的著名的管理二重性的基本含义。“指挥劳动”的必要性,是人们共同劳动引起的。无论是任何社会,只要有两个人或两人以上组成的群体劳动,这种群体劳动必然有分工和协作,这在客观上必然有人指挥。而指挥是管理的一项重要职能。试想,几人狩猎,如果没有分工、指挥,动作不一致,人不仅捉不到猎物,反而有可能被野兽吃了。因此,马克思认为,凡是社会化大生产都必然存在着管理,但对生产过程的管理存在着二重性:一方面,管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性。

一、管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性,体现在以下两个方面:

(一)管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越更要。

(二)管理在社会劳动过程中具有特殊的作用。只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素,如人、财、物等资源合理组合配置起来,使各种要素发挥各自的作用,有效实现目标,以实现生产力的科学组织。

二、管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。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。它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。

三、学习和掌握管理二重性的意义

学习和掌握管理二重性,对于管理实践具有重大意义,具体表现在:

(一)管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。管理的二重性就像胡萝卜