



创新型人才培养·工商管理系列

管理学实训教程

普通高等教育「十二五」规划教材

■ 周 丹 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



创新型人才培养·工商管理系列

管理学实训教程

普通高等教育『十二五』规划教材

周 丹 编著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

全书遵循知识够用、强调实践应用、好教好学好用的思路,坚持以应用为导向,依据管理过程为主线编写,内容涉及管理与管理学,现代管理理念与理论应用能力,计划与决策能力,组织与人力资源管理能力,领导、激励与沟通能力,控制能力,案例游戏,常用管理学定律,管理学上机实验指导书,另附学习管理学的推荐书目。全书知识点条理清楚,实训内容明确,操作步骤清晰,成绩评定标准客观具体,能够充分体现“教、学、做”融于一体的要求和特点。本书配备电子课件等教学资源,读者可登录华信教育资源网免费注册下载。

本书可作为普通高等院校、成人高等院校及高等职业技术学院工商管理、市场营销、财务会计、国际贸易等相关专业学生的管理学教材,也可作为企业的管理学培训教材及自学者的参考用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学实训教程/周丹编著. —北京:电子工业出版社, 2012.12
(普通高等教育“十二五”规划教材 创新型人才培养·工商管理系列)
ISBN 978-7-121-18934-0

I. ①管… II. ①周… 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(2012)第 271202 号

策划编辑:王赫男

责任编辑:王志宇

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:18 字数:458 千字

印 次:2012 年 12 月第 1 次印刷

印 数:3000 册 定价:32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

《管理学实训教程》遵循知识够用、强调实践应用、好教好学好用的思路,坚持以应用为导向,依据管理过程为主线编写。教材内容体现了知识学习和技能训练兼顾的原则,全书分为管理与管理学,现代管理理念与理论应用能力,计划与决策能力,组织与人力资源管理能力,领导、激励与沟通能力,控制能力,案例游戏,常用管理学定律,管理学上机实验指导书共九章,另附学习管理学的推荐书目。技能训练单元的案例选择、案例分析采用大量的本土化案例。实训项目均按知识点进行设计,包括实训项目、基本知识点、实训内容、组织方式及步骤、实训时间及成绩评定等环节。全书知识点条理清楚,实训内容明确,操作步骤清晰,成绩评定标准客观具体,能够充分体现“教、学、做”融于一体的要求和特点,在使用过程中更易于实训指导老师操作,更易于学生通过实训提高各方面的管理技能。

本教程是大庆师范学院校级精品课程《管理学》的配套教材,并被列入2009年度大庆师范学院重点教材建设项目,也是黑龙江省新世纪高等教育教学改革工程项目“教学过程的优化与质量保证体系研究——以管理学课程为例”的阶段性成果,力求从总体上结合黑龙江省精品课程建设要求和立足于地方本科院校学生的实际教学特点,突出“应用型人才培养”目标。

教材内容以管理过程为主线编排,基于探究型课堂教学模式思路,立足于“计划与决策”、“组织”、“领导”和“控制”四大主体内容,凸显知识学习和技能训练兼顾的原则。并有选择地吸收了不少最新研究成果,力争理论和实训的有机互补、相辅相成。

本教程可作为普通高等院校、成人高等院校及高等职业技术学院工商管理、市场营销、财务会计、国际贸易等相关专业学生的管理学教材,也可作为企业的管理学培训教材及自学者的参考用书。本书配备电子课件等相关教学资源,读者可登录华信教育资源网(<http://www.hxedu.com.cn>)免费注册下载。

本教程共分九章,具体分工如下:第一、二、三、四、五章由周丹编写,第六、九章由付振桐编写,第七、八章及附录由杨晓玉编写。全书的大纲设计、书稿组织及最终的编纂、审定由周丹完成。

感谢大庆师范学院的领导和电子工业出版社的编辑对本书编写给予的大力支持。在本书付印之际,向给予本书编写及出版以帮助的朋友们表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,本书难免有错误和疏漏之处,恳请读者批评指正,以便今后进一步修改和完善。

周 丹

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

引言 教学与训练	1	第三章 计划与决策能力	28
一、课程定位	1	第一节 相关知识链接	28
二、实训目的与任务	1	一、计划概述	28
三、实训教学内容	2	二、计划编制程序与方法	31
第一章 管理与管理学	3	三、决策的含义及原则	34
第一节 相关知识链接	3	四、决策程序	34
一、管理的含义与职能	3	五、决策方法	35
二、管理者与管理环境	6	六、战略性计划	38
第二节 技能训练单元	9	第二节 技能训练单元	48
升任公司总裁后的思考	9	技能训练单元一 案例选择	48
第三节 实训与指导——		案例一 健力宝的兴衰	48
训练项目	10	案例二 金星、北原和燕泽啤酒厂的	
项目一 组建模拟公司	10	发展	50
项目二 与企业家对话——		案例三 3303 工厂的崛起	52
管理的重要性	11	技能训练单元二 案例分析	55
课后作业	11	案例一 这则广告该不该登	55
第二章 现代管理理念与理论		案例二 麦当劳的“营销革命”	55
应用能力	14	案例三 UT 斯达康的发展	57
第一节 相关知识链接	14	案例四 A 公司市场竞争战略	58
一、早期管理思想	14	第三节 实训与指导——	
二、现代管理思想的形成	16	训练项目	59
三、现代管理理论的发展	21	项目一 为你所在班级设计一份	
第二节 技能训练单元	22	目标管理方案	59
案例一 H 公司行为科学应用	23	项目二 计划与评价	59
案例二 回到管理学的		项目三 模拟公司活动策划	60
第一个原则	24	项目四 组织环境分析	60
第三节 实训与指导——		项目五 生涯幻游——个人	
训练项目	25	目标设定	61
项目一 搜集有关管理思想演进的		项目六 价值拍卖	62
资料	25	项目七 遵从指导	63
项目二 管理游戏——接龙《猎人与猎狗		课后作业	65
——管与被管的技巧》	25	第四章 组织与人力资源管理能力	71
课后作业	26	第一节 相关知识链接	71

一、组织结构设计	71
二、组织职权	77
三、员工招聘	79
四、绩效考评	84
五、员工培训	90
第二节 技能训练单元	98
技能训练单元一 案例选择	98
案例一 通用的组织结构创新	98
案例二 D 公司面向市场优化 企业组织机构	100
案例三 H 机械厂的改造过程	101
案例四 海尔业务流程再造	102
技能训练单元二 案例分析	106
陷于困境的经理	106
第三节 实训与指导—— 训练项目	107
项目一 角色扮演——招聘	107
项目二 情景剧表演	108
课后作业	108
第五章 领导、激励与沟通能力	115
第一节 相关知识链接	115
一、领导理论	115
二、领导素质与领导艺术	120
三、沟通技巧	124
四、有效沟通	126
五、激励理论	130
六、激励的原则和方法	133
第二节 技能训练单元	135
技能训练单元一 案例选择	135
案例一 阳光公司	135
案例二 山西焦化集团有限公司的 “三严、三化”兴厂之道	137
技能训练单元二 案例分析	140
案例一 表扬引起的争论	140
案例二 用洋葱替代胡萝卜的 尴尬!	140
案例三 国企老总是不是 堂·吉柯德	141
案例四 处理投诉	143

案例五 小道消息传播带来的 问题	144
案例六 鼎立建筑公司	145
第三节 实训与指导—— 训练项目	146
项目一 电影观摩——《铁血教练》 成功管理案例	146
项目二 校园模拟指挥	146
项目三 校园体验——团队 建设方案	147
项目四 沟通训练——拯救 月球飞船	147
项目五 自我评估测试你的 领导作风	148
项目六 时间管理自我评估 测试	149
课后作业	153
第六章 控制能力	161
第一节 相关知识链接	161
一、控制过程	161
二、控制方法	165
第二节 技能训练单元	167
技能训练单元一 案例选择	167
案例一 邯郸钢铁公司的目标 成本管理	167
案例二 TCL 的发展	169
案例三 K 公司经理的困惑	170
案例四 新民钟表公司	172
案例五 S 保健医疗器械公司	174
案例六 M 公司在本国市场东山再起 之谜	177
案例七 日、美钢铁业的竞争	178
案例八 雪豹的“三部曲”	180
技能训练单元二 案例分析	182
案例一 责任承担者是谁	182
案例二 退鞋风波	183
案例三 是谁让公司损失了 2 000 万美元	183
案例四 A 公司的市场地位	185

案例五 小宋的困惑	185	二、建桥	198
案例六 销售“疯人果”案	186	三、手指的力量	199
案例七 麦当劳公司的 控制系统	186	第三节 领导、激励与沟通	199
案例八 戴尔公司与电脑显示屏 供应商	187	一、寻找共同的图案	199
第三节 实训与指导—— 训练项目	188	二、沙漠中的死亡	200
项目一 你愿意在多大程度上 放弃控制?	188	三、我说你剪	203
项目二 校园体验	189	四、穿网球鞋的外星人	204
课后作业	189	第四节 控制与流程	205
第七章 案例游戏	193	一、突出重围	205
第一节 计划、决策与创新	193	二、博弈游戏	207
一、德尔斐决策法	193	第八章 常用管理学定律	208
二、年轻的老夫人	193	第九章 管理学上机实验指导书	261
三、躲起来的正方形	195	实验一 经营方案制定 与模拟运算	261
四、西游记团队裁员决策	195	实验二 本量利分析模型	268
五、我的创造性观点	196	实验三 长期投资决策 电算化模型	269
第二节 组织与团队	197	附录 学习管理学的推荐书目	273
一、写给团队的一封信	197	参考文献	278

教学与训练

本实训教程在基本理论提示的基础上,采用案例分析范式、学生自主案例分析、模拟设计、游戏、参观走访、辩论、前沿问题讨论等管理学实训方式与方法,融教育、娱乐、知识讲授、技能培养于一体,力求做到理论讲授深入浅出,实训操作易做可行。以尽可能满足教师运用案例教学、讨论式教学等多种教学方法的需要。

本书是按照管理学中各种能力要求设计训练单元,并配以相对应的作业、考核点、试题等教学资源,兼有学习辅导书的作用。同时,该实训教程也可作为独立的管理学实训教程单独使用,还可以与其他管理学教程配合使用。

一、课程定位

1. 管理学以服务于经济管理类专业人才的培养为目标,坚持理论与实务结合,以管理技能培养为主线。具体教学目标定位为:培养基层管理岗位的综合管理技能。
2. 管理学以培养学生的创新精神为灵魂,以培养实际管理技能为根本。
3. 管理学以调动学生积极性为核心,构建体验式和模拟教学的综合实训方法体系。

二、实训目的与任务

管理实践教学的基本目的是理论联系实际,开阔视野,巩固学生已学过的管理学的基本理论和方法,培养和锻炼学生运用管理知识分析问题和解决问题的能力。具体目的如下。

1. 培养基层管理岗位的综合管理技能。
2. 培养计划与决策的能力,组织与人事的能力,领导、沟通与激励的能力,控制与管理创新的能力。
3. 具体技能:通过教学与实训,培养学生们的具体管理技能。按照培养基层管理岗位的综合管理技能的总目标分解,通过实训,主要培养下述能力:
 - (1) 培养现代管理理念与运用现代管理理论的能力;
 - (2) 培养创新精神与创新管理能力;
 - (3) 培养观察环境、配置资源、制订计划的能力;
 - (4) 培养分析界定问题、科学决策的能力;
 - (5) 培养分析组织结构、协调职权关系、制定组织规范的能力;
 - (6) 培养招聘、应聘、管理与考核人的能力;
 - (7) 培养树立权威、有效指挥的能力;

- (8)培养有效激励、调动人的积极性的能力；
- (9)培养协调关系和与他人沟通的能力；
- (10)培养对工作有效控制的能力；
- (11)总结与评价的能力。

三、实训教学内容

实训教学的内容主要包括两大方面：

1. 进行各种以体验与加深管理基本理论、管理基本原理、管理基本方法的理解为目的的实践活动；
2. 各种培养学生的实际管理技能的实践活动。实训项目根据专业与课时的多少，自主选择与组合训练项目，建议项目总学时中选够 20 学时。

第一章

管理与管理学



技能培养目标

1. 理解并能解释说明管理的基本概念；
2. 认知并能有意识培养自己的管理素质；
3. 理解并能运用管理机制分析与解决实际管理问题。

第一节 相关知识链接

一、管理的含义与职能

(一) 管理的含义

1. 组织

所谓组织，是指完成特定使命的人们，为了实现共同的目标而组合成的有机整体。为完成组织的使命及目标，组织需开展两项工作：

(1) 业务(作业活动)

组织是直接通过作业活动来实现组织目标的。

(2) 管理

组织为了确保作业活动的有效进行，还需要开展管理活动，因此，不管是作业活动还是管理活动，都需要人力、物力、财力、信息等资源。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。

管理活动对组织有如此重要的意义，因而组织中设有专门的机构来从事管理工作。

2. 管理的多种定义

关于“管理”的概念。有人认为管理是一门科学，也有人认为管理是一种艺术；有人把“管理”视为一种职业，也有人把管理视为实践活动。管理可以说是科学与艺术的结合，也可以说是实践活动，难以统一为一个精确的标准解释。

(1) 斯蒂芬·罗宾斯和库尔塔对管理的定义：“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”他把管理视为过程，它既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标：既要完成工作，又要讲究效率与效益的平衡。

(2) 帕梅拉·刘易斯、斯蒂芬·古德曼和帕特丽夏·范特对管理的定义：“管理是指有效支配和协调资源，并努力实现组织目标的过程。”该定义立足于组织资源，同样强调管理是过程。

(3) 普伦基特和阿特纳对管理的定义：“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配比、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动。”此定义更具体，突出了管理的职能。

国内的学者也对管理的定义有所阐述。

(1) 徐国华对管理的定义：“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。”

(2) 杨文士、张雁对管理的定义：“组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。”它只强调人的作用，而忽视了对其他资源的作用。

(3) 周三多对管理的定义：“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。”

本书对管理的定义：在特定环境下，管理者对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，从而达成既定组织目标的过程。

关于管理的具体阐述如下：

- ① 管理的载体是组织；
- ② 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程；
- ③ 管理的对象是包括人力资源在内的相关资源；
- ④ 管理的职能活动包括计划、组织、领导、控制；
- ⑤ 管理的目的是为了实现既定的目标；
- ⑥ 管理活动的开展与组织所处的环境相互作用，相互影响。

(二) 管理的职能

20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出：所有的管理者都履行着五种职能：计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期，美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔提出管理的五项职能是：计划、组织、人员配备、指导和控制。本书采用 20 世纪 80 年代斯蒂芬·罗宾斯的说法：管理具有计划、组织、领导、控制四职能。

计划职能：包含规定组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将这些计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

组织职能：包括决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分类组合；谁向谁报告；以及各种决策应在哪一级上决定。

领导职能：激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道、解决组织之间的冲突。

控制职能：比较和纠正。

1. 计划职能

计划是管理过程中的首要职能。它的含义可以从两个角度讨论。第一,从名词的角度(静态地)理解,计划是指实现组织目标的行动方案。第二,从动词的角度(动态地)理解,计划是拟订实现组织的行动方案的过程,后者就是管理的计划职能。

(1) 计划的概念

计划是在科学预测的基础上为实现组织目标对未来一定时期内的工作做出安排的活动,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。

(2) 计划的特征

首先,计划应具有明确性。其次,计划必须具有全面性。再次,计划必须具有协调性。第四,计划必须具有弹性。最后,计划必须具有功利性。

(3) 计划的种类

计划的种类很多,可以将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等类型。

2. 组织职能

(1) 组织的含义

组织的含义一是指为了达成某些目标而设计并建立的具有明确职责、权限和互相关系的管理系统。二是指对管理系统拥有的资源的职责、权限和相互关系进行有序安排的活动过程。

(2) 组织的职能

组织的职能是在组织结构的基础上的组织运作所发挥出来的功能,或者说组织的职能是通过组织工作体现出来的。组织工作是组织为实现其目标而对组织自身进行结构的设计与调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配,以及对组织成员的行为以规范和协调等方面的工作。

3. 领导职能

(1) 领导的概念

领导的概念静态地讲是能够影响他人行为的个人或集体,指管理者的一种行为和影响力。这种行为和影响力用于引导和激励组织成员去实现组织目标。或者说,领导是领导者及其领导活动的简称。领导者是组织中那些有影响力的人员,他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员,也可能是一些没有确定职位的权威人士。领导活动是领导者运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响,以使组织成员自觉地与领导者一道去实现组织目标的过程。领导是管理的基本职能,它贯穿于管理活动的整个过程。

(2) 领导的内容

激励、指导、引导、促进和鼓励。

(3) 领导者

领导者是指担负领导职责、负责实施领导过程的主管人员,他们负有管理者和领导者双重角色。对于作为组织主管人员的领导者来说,权力和权威是实施领导的有效工具,领导者需要用自己所拥有的权力和权威进行控制和指挥,发挥其在组织中的影响力。

(4)领导活动

概括地讲,大致存在着以下三种类型的领导活动方式:

- ① 集权型的领导活动方式。
- ② 民主型的领导活动方式。
- ③ 放任型的领导活动方式。

4. 控制职能

(1)控制的概念

在管理活动中,控制是一项重要的管理职能,控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能意味着主动发现计划实施中出现的(或潜在的)偏差,并加以纠正(或预防)。

它是指由管理人员对当前的实际工作是否符合计划进行测定,并促使组织目标实现的过程。控制主要体现在计划的执行过程中,是一种不断地对照计划来检查现有的作业状况的活动。控制的目的是要保证实际工作与计划一致,管理活动的控制过程也就是管理人员对下属部门或个人的工作进展、实际结果进行统辖,找出偏差并加以纠正的过程。控制根源于管理系统存在与发展的需要。控制是贯穿于其他各项管理职能之中的,是存在于管理活动的全过程。控制作为一种管理功能也可以分为常规控制和非常规控制。

(2)控制过程

控制是一个过程,它贯穿于整个管理活动的始末。在组织目标的实施中,不断地在计划与实施结果之间进行比较,发现两者之间的差距,并找出这种差距的原因和制定新的改进措施,就是这个控制过程。也就是说,控制过程是由三个步骤或三个交叉重叠的要素构成的,即确立标准、对照标准检查实际绩效,以及采取措施纠正偏差。

计划、组织、领导、控制这四种职能是一个互相关联、不可分割的整体。其中某些职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。

二、管理者与管理环境

(一)管理者

管理者通过别人来完成工作。他们做出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。

1. 分类

(1)基层管理者

基层管理者主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

(2)中层管理者

中层管理者主要职责是正确领会高层的指示精神,创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作。注重的是日常管理事务。

(3)高层管理者

高层管理者对组织负全责,主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

2. 管理者的角色

(1) 人际角色

- ① 代表人：象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。
- ② 领导者：激励和动员下属，负有人员配备、培训和交往的职责。
- ③ 联络者：维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息。

(2) 信息角色

① 监督者：寻求和获取各种特定的信息，以便透彻地了解组织与环境；监督者是组织内外的神经中枢。

② 传播者：将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员。这些信息有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种价值观点。

③ 发言人：向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家。

(3) 决策角色

① 企业家：寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划。

② 干扰对付者：当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动。

③ 资源分配者：负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策。

④ 谈判者：在主要的谈判中作为组织的代表。

3. 管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三类技能。

(1) 技术技能

技术技能是指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

(2) 人际技能

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。

(3) 概念技能

概念技能是指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。

这三种技能按照职位的高低，侧重有所不同，越是低层的管理者，其技术技能要求的越多，越是高层的管理者，其概念技能要求的越多。

(二) 管理环境

1. 管理与环境

(1) 管理环境的含义

管理环境，是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种力量、条件和因素的总和。

(2) 管理环境的分类

- ① 按存在于社会组织的内外范围划分，可分为内部环境和外部环境。
- ② 组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和任务环境。

③ 管理与环境的关系。管理与所处的环境(主要指外部环境)存在着相互依存、相互影响的三种关系:

A. 对应关系。以一家企业为例,社会上的环境可以划分为经济、技术和社会三大环境,那么,企业内部就与之相对应,存在着经营、作业和人际关系三大管理领域。

B. 交换关系。组织与环境之间不断地进行着物质、能量和信息的交换。例如,一家生产企业,从市场上搜集情报信息,并购进原材料;再将加工完的产品到市场上销售,并通过广告等形式向社会广泛传递有关产品的信息,而组织、协调和控制这些活动的管理行为,也必然同环境之间存在交换关系。

C. 影响关系。首先,组织的管理受外部环境的决定与制约;但同时,组织的管理也会反作用于外部环境。两者之间存在着极为密切的决定、影响和制约关系。

2. 环境对管理的影响

(1) 经济环境的影响

经济环境与管理的关系是最为直接的,对管理的影响也是最大的。经济环境对组织管理的影响主要表现在以下几方面:

- ① 经济物质资源。
- ② 国家的经济制度与经济体制。
- ③ 社会的经济规模与发展水平。
- ④ 市场供求与竞争。
- ⑤ 国民收入与消费水平。

(2) 技术环境的影响

社会组织的技术环境,主要指组织所在国家或地区的技术进步状况,以及相应的技术条件、技术政策和技术发展的动向与潜力等。技术水平、技术条件、技术过程的变化,必然引发管理思想、管理方式与方法的更新。

(3) 政治环境

政治环境包括国际、国内及本地区的政治制度、政治形势、政策法规等。政治形势的状况及变动趋势,关系到社会的稳定,这直接关系到社会组织的运行与管理;国家的政策,关系到资源状况、居民的收入水平、消费与市场需要、企业内部制度与政策以及人员心理等,这些对组织的管理均有重要的影响作用。

(4) 社会与心理环境

社会与心理环境主要指组织所在地的人口、教育、生活习俗、风气、道德、价值观念,以及社区成员的各种心理状况等。由于社会组织是由人组成的,而且,人既是管理者又是管理对象,这就决定了社会组织及其管理离不开人与人之间的关系,离不开人们的社会心理因素。

3. 环境管理

(1) 了解与认识环境

管理者要能动地适应环境,首先要了解、认识环境,这是环境管理的基础。管理者要把对环境的了解与掌握纳入重要管理事项。要通过各种渠道搜集有关环境的信息,掌握关于环

境的各种因素与变量,把握环境发展变化的趋势与规律。对各种环境变量做到心中有数,始终保持对环境的动态监视与整体把握。

(2)分析与评估环境

在掌握组织环境大量信息,对组织环境充分了解的基础上,要对各种环境因素进行深入的分析与评估。要划分与确定环境因素的类型,确定环境对组织与管理影响的领域、性质及程度的大小。例如,根据一些因素与组织之间的联系,将环境区分为一般环境和任务环境;还可以根据环境的变化程度,将组织所面临的环境分为稳定环境和动态环境两类。在对环境科学评估、正确分类的基础上,要研究与选择对待不同环境的办法,主动地适应环境。

第二节 技能训练单元



案例分析

【训练目标】

1. 增强对不同管理层素质与技能要求的感性认识;
2. 加强自身素质与技能的训练与培养。

【组织实施建议】

1. 建议在组织关于管理主体教学时安排此案例分析;
2. 在课下准备,可安排1~2课时集中讨论;
3. 每个人认真阅读分析案例,并查抄有关资料;
4. 每人写出发言提纲;
5. 以班级为单位组织讨论。

升任公司总裁后的思考

最近郭宁被所在的生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任此职位的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作20多年的情况。

他在大学时学的是工业管理,大学毕业后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作,因为他对液压装配所知甚少,在管理工作上也没有实际经验,他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学,一方面仔细参阅该单位所订的工作手册,并努力学习有关的技术知识;另一方面监督长也对他主动指点,使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多时间的努力,他已有能力独自担任液压装配的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,而是直接提升他为装配部经理,负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时,他主要关心的是每日的作业管理,此项工作技术性很强。而当他担任装配部经理时,他发现自己不能只关心当天的装配工作状况,还得做出此后数周乃至数月的规划,还要完成许多报告和参加许多会议,他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上