


“十三五” 高等院校“十三五”规划教材

应用管理学

主 编 陈 媛 王其和
副主编 田 姍 周 游 别宏武

 南京大学出版社



高等院校“十三五”规划教材

应用管理学

主 编 陈 媛 王其和
副主编 田 姍 周 游 别宏武



南京大学出版社

内容摘要

本书借鉴西方有关学者的管理思想,结合国内外企业的管理实践,以项目为导向,以任务为驱动,以管理的计划、组织、领导和控制等主要职能为线索展开各部分内容。本书编排新颖,内容凝练,每项目都设有“知识目标”“技能目标”“情意目标”的要求,每个“任务”都设有“知识精讲”“案例分析”“管理游戏”“典型任务”“能力测评”等内容。

本书可作为应用型高等院校的教学用书,也可供相关在职人员学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

应用管理学 / 陈媛,王其和主编. — 南京: 南京大学出版社, 2018. 7

ISBN 978 - 7 - 305 - 20489 - 0

I. ①应… II. ①陈… ②王… 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(2018)第 143849 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

出 版 人 金鑫荣

书 名 应用管理学

主 编 陈 媛 王其和

责任编辑 张秀梅 尤 佳

编辑热线 025 - 83592123

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 南京人文印务有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 19.25 字数 465 千

版 次 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 20489 - 0

定 价 48.00 元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

微信服务号: njuyuexue

销售咨询热线: (025) 83594756

* 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

现代社会,管理无时不在,无处不在。不管人们从事何种职业,人人都在参与管理,要么是管理者,要么是被管理者。因此,每个人都要学习管理知识。但如何学好管理,使学生在学习中不再感到“空”和“虚”,就变得极为重要。针对这一要求,我们走访相关企业,结合多年教学实践经验,组建编写团队,编写了《应用管理学》一书。

本书借鉴西方有关学者的管理思想,结合国内外企业的管理实践,以项目为导向,以任务为驱动,以管理的计划、组织、领导和控制等主要职能为线索展开各部分内容。全书共分9个项目、22个任务。在认真总结本课程教学特点的基础上,力求通俗易懂地阐述管理的基本理论,并重点对有关管理实践活动做出详细解读和介绍,突出以培养学生实践应用能力为主线的教育特色,强调学生职业素养和专业能力的全面提升。本书具有设计合理、编排新颖、内容凝练等特色。

1. 内容简洁实用。本书编写团队坚持“理论够用为度、知识注重运用”的原则,将抽象的理论通俗化、复杂的理论简洁化,并进行分类整合,以更好地满足学生学习和教师开展教学需要。通过与校企合作企业交流,对任务内容进行精简提炼,设计出符合企业实际需要的典型任务。

2. 理念先进科学。针对当前管理学教学“重理论、轻实践”的情况,本书编写体现两大理念:一是,根据产业(企业)的管理实践对管理理论进行整合、凝练,充分体现了教材的实践性和职业性;二是,从“学”“做”分离转向“工”“学”结合(如每个项目都设置了实战任务),注重对学生学习能力、实践能力和创新能力的培养,旨在提高学生的综合素质。

3. 体例活泼新颖。在“项目导向、任务驱动”的总体框架下,构建了“知识精讲+案例分析+管理游戏+典型任务+能力测评”的编排模式,且文章穿插大量的有趣故事,以期激发学生的学习兴趣 and 热情。

本书由陈媛、王其和担任主编,由田姗、周游、别宏武担任副主编。其中,陈媛执笔项目四、项目六、项目七;王其和执笔项目一、项目二;田姗执笔项目三和项目九;周游执笔项目五。本教材由陈媛负责大纲的撰写和最后的总纂定稿。

本书在编写过程中,参阅了大量的教材、著作和网络资源,在此对相关著作者表示衷心感谢!由于时间仓促,加之水平有限,不足和疏漏难免,恳请专家学者及广大读者指正,以便我们改进和完善。

编者
2018.5

目 录

项目一 走进管理	1
任务一 认识管理活动	2
【模块一】知识精讲:管理概述	2
【模块二】案例分析:CEO 韦尔奇	9
【模块三】管理游戏:棒打薄情郎	12
【模块四】实战任务:分析企业管理活动	13
【模块五】能力测评:管理动机强烈程度自我评估	13
任务二 管理者概述	14
【模块一】知识精讲:管理者	14
【模块二】案例分析:升任公司总裁后的思考	20
【模块三】管理游戏:角色模拟	21
【模块四】实战任务:分析企业家	21
【模块五】能力测评:测试你的管理潜能	22
项目二 管理环境	24
任务一 分析组织环境	25
【模块一】知识精讲:组织环境	25
【模块二】案例分析:YC 钢绳厂	33
【模块三】管理游戏:比比抓球	36
【模块四】实战任务:自我 SWOT 分析	37
【模块五】能力测评:你是个求安稳的人吗	38
任务二 了解利益相关者及商业伦理	39
【模块一】知识精讲:利益相关者及商业伦理	39
【模块二】案例分析:家乐福、沃尔玛超市“价格欺诈”事件	51
【模块三】管理游戏:角色模拟——恋爱潜规则	53
【模块四】实战任务:分析企业的商业伦理	55
【模块五】能力测评:你有什么样的道德价值观	56
项目三 决 策	58
任务一 理解决策原理	59
【模块一】知识精讲:决策概述	59
【模块二】案例分析:阿里巴巴的诞生	66
【模块三】管理游戏:BEAUTY 4U 的困境	67

【模块四】实战任务:企业是如何做决策的·····	69
【模块五】能力测评:风险意识测试·····	69
任务二 掌握决策过程·····	70
【模块一】知识精讲:决策过程·····	70
【模块二】案例分析:顺丰快递·····	76
【模块三】管理游戏:派谁出国·····	78
【模块四】实战任务:轿车购买决策过程·····	79
【模块五】能力测评:创造性测试·····	80
任务三 应用决策方法·····	80
【模块一】知识精讲:决策的方法·····	80
【模块二】案例分析:王石——人生如此与众不同·····	85
【模块三】管理游戏:合同履行·····	88
【模块四】实战任务:为企业经营进行决策·····	89
【模块五】能力测评:你是决策高手吗·····	89
项目四 计划 ·····	91
任务一 认识计划职能·····	92
【模块一】知识精讲:计划概述·····	92
【模块二】案例分析:顾军的打算·····	99
【模块三】管理游戏:“飞船”竞赛·····	100
【模块四】实战任务:学习计划制订·····	101
【模块五】能力测评:你是一个称职的计划人员吗·····	102
任务二 运用计划方法·····	102
【模块一】知识精讲:计划的方法·····	102
【模块二】案例分析:效率专家的药方·····	106
【模块三】管理游戏:头脑风暴法·····	107
【模块四】实战任务:开一家小店·····	107
【模块五】能力测评:你利用时间的效率如何·····	108
任务三 开展目标管理·····	109
【模块一】知识精讲:目标管理·····	109
【模块二】案例分析:年度销售计划是“管理”出来的·····	118
【模块三】管理游戏:杯子有多大(时间管理)·····	119
【模块四】实战任务:计划循环与评价·····	120
【模块五】能力测评:计划能力评测·····	121
项目五 组织 ·····	125
任务一 认识组织设计·····	126
【模块一】知识精讲:组织设计·····	126
【模块二】案例分析:巴恩斯医院·····	135

【模块三】管理游戏:你说我做	136
【模块四】实战任务:组织设计	136
【模块五】能力测评:组织能力测验	137
任务二 辨识组织结构	138
【模块一】知识精讲:组织结构	138
【模块二】案例分析:一个成功企业家的难题	146
【模块三】管理游戏:大转移	148
【模块四】实战任务:绘制组织结构图	148
【模块五】能力测评:测试组织协调能力	149
项目六 领 导	151
任务一 掌握领导含义	152
【模块一】知识精讲:领导概述	152
【模块二】案例分析:欧阳健带来了什么	157
【模块三】管理游戏:导航塔	158
【模块四】实战任务:校园模拟指挥	159
【模块五】能力测评:你是个有领导能力的人吗	159
任务二 熟知领导理论	160
【模块一】知识精讲:领导理论	160
【模块二】案例分析:李广与程不识	170
【模块三】管理游戏:搭积木	171
【模块四】实战任务:无领袖团队	173
【模块五】能力测评:测试你的领导作风	173
任务三 善用领导艺术	175
【模块一】知识精讲:领导艺术	175
【模块二】案例分析:做一个领袖,而不是老板	180
【模块三】管理游戏:对别人的肯定	182
【模块四】实战任务:应该谁付打车费	183
【模块五】能力测评:团队领导测评	184
项目七 沟 通	187
任务一 识别沟通条件	188
【模块一】知识精讲:沟通概要	188
【模块二】案例分析:《杜拉拉升职记》中成功的“上行沟通”	197
【模块三】管理游戏:撕纸	197
【模块四】实战任务:分析维多利亚沟通成败原因	198
【模块五】能力测评:测评你的沟通技巧	199
任务二 克服沟通障碍,提升沟通技巧	200
【模块一】知识精讲:沟通障碍	200

【模块二】案例分析:《撞车》里的倾听障碍	220
【模块三】管理游戏:信息传递	221
【模块四】实战任务:实地交流与沟通	222
【模块五】能力测评:倾听技能测评	222
项目八 激励	224
任务一 熟知激励理论	225
【模块一】知识精讲:激励理论	225
【模块二】案例分析:硅谷高科技员工的激励	239
【模块三】管理游戏:彩圈飞舞	240
【模块四】实战任务:为班级制订一份激励计划	241
【模块五】能力测评:你是一名好的激励者吗	241
任务二 激励理论的应用	243
【模块一】知识精讲:激励理论的应用	243
【模块二】案例分析:施科长没有解决的难题	247
【模块三】管理游戏:共度好时光	248
【模块四】实战任务:设计激励方案	249
【模块五】能力测评:激励能力测评	249
项目九 控制	251
任务一 理解控制基本概念	252
【模块一】知识精讲:控制概述	252
【模块二】案例分析:壳牌的持续发展与战略创新	260
【模块三】管理游戏:踏数字	261
【模块四】实战任务:会议控制	262
【模块五】能力测评:你能控制自己的预算吗	263
任务二 掌握控制过程	263
【模块一】知识精讲:控制过程	263
【模块二】案例分析:客户服务质量控制	279
【模块三】管理游戏:马到成功	280
【模块四】实战任务:模拟公司的综合评价	281
【模块五】能力测评:会议控制能力测评	281
任务三 选择控制技术与方法	283
【模块一】知识精讲:控制技术	283
【模块二】案例分析:日清日毕,日清日高	293
【模块三】管理游戏:穿针引线	294
【模块四】实战任务:利润从何而来	295
【模块五】能力测评:管理杰出人才测评	295
参考文献	297

项目一 走进管理

内容结构

任务一:认识管理活动

任务二:了解管理者

内容提要

管理广泛存在于社会生活的各个领域,是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。虽然管理无时无刻不与我们每一个人发生联系,但要科学地理解管理、有效开展管理工作却不是一件很容易的事。本项目从认识管理活动入手,介绍了管理的概念、性质和特征,区分了管理者的类型、角色和技能,旨在使学生或读者对管理等相关概念、相关内涵和方法有一个初步的认识和了解,为后续项目的学习和实践奠定一定基础。

知识目标

- 理解学习管理的重要性,理解管理学的研究对象和研究内容,理解管理的有关原理和方法;
- 熟知管理者的角色及管理者应具备的技能和素质;
- 陈述管理的四大职能;
- 掌握管理的概念与性质。

技能目标

- 提升对管理科学性和艺术性的感悟;
- 有意识培养自己的管理素质和技能。

情意目标

通过本项目的学习,能够培养和提升学生对学习管理学的兴趣,增强对学习管理学重要性的认识,认知并提高学生自身管理素质和管理意识。

典型任务

- 分析企业管理活动;
- 分析企业家。

任务一 认识管理活动

【模块一】 知识精讲：管理概述

一、管理的定义及属性

(一) 管理的定义

说管理是人类所有活动中最重要的活动之一,大概没有人会反对。自人们开始形成群体以完成个人无法完成的任务、达成个人无法达成的目标以来,管理工作就成为协调个人、群体、组织活动必不可少的因素。由于人类社会日益依赖集体的力量来完成任务,同时许多组织起来的群体也日益壮大,因此管理人员的管理工作就变得越来越重要。所以我们有必要了解什么是管理、为什么要进行管理活动、怎样才能进行有效的管理。

管理是一个广义的名词。它的适用范围十分广泛,如政治、军事、城市、文化、教育、经济、企业等领域的管理。虽然这些领域都有自己的具体对象,但在管理的含义上却有着共性。由于考察角度不同,人们对管理含义的解释也不尽相同,最主要有以下几种:

(1) 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克: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。该观点强调“环境”的重要性以及内外环境区别。

(2) 斯蒂芬·P·罗宾斯:指同别人一起,或通过别人使活动完成的更有效的过程。该理论强调“人”的重要性以及管理是一个“过程”。管理是活动的过程,是有科学的规律的活动,而非拍脑子活动。

(3) 路易斯·古德曼·厄特:切实有效支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程。该定义强调组织的“资源”——如人、财、物、信息的重要性。

(4) 西蒙:管理就是决策。该定义强调“决策”的重要性,认为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。

(5) 穆尼:管理就是领导,管理的有效性取决于领导的有效性。这个定义强调“领导”。认为领导是组织的关键人物,领导水平的高低、领导性的好坏决定管理的有效性。领导是一门艺术,领导水平的高低取决于实践经验的积累和对环境的认识程度。

(6) 徐国华: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。该定义强调了管理的五种职能及资源的配置。

(7) 杨文士、张雁:管理是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,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。该定义强调了“人”的作用以及管理的职能。

“管理”一词还有很多定义,这些定义既反映了人们研究立场、方法、角度的不同,也反映了管理科学的不成熟性和发展性。综合以上关于“管理”的定义,本书对“管理”有如下定义:管理是指在特定的环境条件下,为了达到个人无法实现的预期目标,通过计划、组织、领导和控制等工作,对组织所拥有的资源(包括人、财、物、时间、信息)进行合理配置和有效使用的

过程。这一定义主要包含以下几个方面的含义：

- (1) 管理的载体是组织；
- (2) 管理的本质是分配、协调活动或过程；
- (3) 管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源；
- (4) 管理的职能是信息获取、决策、组织、领导、控制、创新；
- (5) 管理的目的是为了实现既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的；
- (6) 管理的作用在于它的有效性：既要讲究效率，又要讲究效益；
- (7) 管理的核心是协调；
- (8) 管理具有一般性：无论组织的哪一个层次，管理者都履行管理职能；无论何种典型的组织，大多数情况下，管理者的工作是相同的。



小故事：管理的作用

美国IBM公司创始人托马斯J.沃森(Tomas J. Walson)曾经用一个故事生动地说明了管理在社会生活中的作用。一个小男孩弄到了一条裤子，自己很喜欢，但是穿上后才发现裤子太长了，不适合。于是找到了奶奶，央求她给改一下。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。最后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，高兴地跑出了家门。小男孩很失望，怀着失望的心情睡着了。过会儿，奶奶忙完家务事了，想起了小孙子说的事，就把小男孩的裤子剪短了一截。妈妈打完牌后，也剪短了一截。姐姐回来后，也剪短了一截。可想而知，小男孩的裤子会变成什么样。

思考：这个故事给我们带来何种启示？

(二) 管理的属性

人们发现，在管理工作实践中，管理工作是一项十分困难的社会活动。一个基本的事实是，人们都希望本组织的领导是一位优秀的管理者，但这个基本的要求并不那么容易实现。原因在于管理工作自身所固有的一些性质。因此，在学习和研究管理时，必须对以下属性给予充分关注。

1. 管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术有机结合的产物。

(1) 管理的科学性

管理的科学性是指管理活动存在着一系列客观规律。表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。因此，从管理的科学性特征来看，管理是一门研究管理活动基本规律和管理方法的科学，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法之外，还要灵活运用这些理论和方法的技巧和诀窍。表现在管理的实践性上，就是发挥管理人员的积极性、主动性和创造性，并因地制宜地采取措施，为有效地进行管理创造条件。从管理的艺术性特征来

看,一个成功的管理者应该既注重管理的基本理论的学习,又能够在实践中因地制宜地将其灵活运用。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的、有机统一的。对管理中可预测可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对管理中某些只能感知的问题、某些内在特性的反映,则无法用理论分析或逻辑推理来估量,则可通过管理的艺术来评估。所以,管理的科学性和艺术性并不相互排斥。随着社会的不断发展,管理的科学性将不断增强,而艺术性也不会降低。



小故事:宝洁公司的婴儿尿布

宝洁公司在20世纪80年代把美国市场上最受欢迎的婴儿尿布引出国界,进入中国香港和德国市场。在一般情况下,宝洁公司每进入一个市场都要经过“实地试营销”以发现可能存在的问题。但是这次宝洁公司认为,尿布就是尿布,婴儿尿就是婴儿尿,这种尿布已经在美国销售多年,受到普遍好评,因此,决定跨越试销阶段,直接进入中国香港和德国市场。可是接下来发生的事情却大大出乎宝洁公司的意料。

香港的消费者反映,宝洁公司的尿布太厚。德国的消费者却反映,宝洁公司的尿布太薄,吸水性能不足。同样的布,怎么可能同时太厚又太薄呢?宝洁公司经过详细调查才发现,婴儿一天的平均尿量虽然大体相同,婴儿布的使用习惯在香港和德国却大不相同。香港的消费者把婴儿舒适作为母亲的头等大事,孩子一尿就换尿布,因此,宝洁公司的尿布就显得太厚;而德国的母亲比较制度化,早晨给孩子换块尿布然后到晚上再换一块,于是宝洁公司的尿布就显得太薄。

思考:在该案例中管理的科学性与艺术性是如何体现的?

2. 管理的二重性

马克思认为,任何社会的管理都具有两重属性:自然属性和社会属性。管理的二重性是相互联系、相互制约的关系。

(1) 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管理的共性。管理的自然属性是与生产力相联系的,表现为合理的组织生产力。管理的自然属性无阶级性。

在管理过程中,为了有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力的发展引起和决定的,反映了人与自然的关系,故称为管理的自然属性。比如,无论是资本主义社会还是社会主义社会,只要进行社会化大生产,就要合理地进行计划、组织、领导和控制等,要最有效地利用人力、物力和财力资源,以提高经济效益。从这个意义上说,管理不具有明显的意识形态色彩,不会随着社会形态的变化而变化,故又称为管理的共性。

(2) 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个性。管理的社会属性是与生产关系相联系的,表现为调节各种生产关系,主要体现着管理者的意志和利益。管理的社会属性具有一定的阶级性。

在管理的过程中,为了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,故称为管理的社会属性。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。从这个意义上说,管理具有明显的意识形态色彩,在不同的社会制度、不同国家、不同民族之间具有较大差异,故又称为管理的个性。



小故事:擦玻璃的学问

有一个到日本留学的中国学生,假期到一家清扫公司打工。上班第一天,老板问他会不会擦玻璃?他想:真是小看人,我从小学到中学,每次周六大扫除都要擦玻璃。于是回答:会。老板说:“那你把这个窗户的玻璃擦擦给我看。”他用了半个小时时间把这个窗户的玻璃擦干净了。老板说:“你再看我是如何擦玻璃的。”他只用了十分钟就把另一个窗户的玻璃擦干净了。原来他们擦玻璃的方法不同。留学生是把抹布洗干净捏成一团去擦玻璃,抹布脏了就到桶里洗,中间洗了七八次抹布,最后桶里的水都脏了,抹布也干净不到哪去,好不容易才把玻璃擦干净。而老板只洗了两次抹布:第一次洗干净后将抹布叠成手掌大的一块,这面擦完再擦另一面,然后再把抹布重新叠一下,再用干净的一面去擦到所有玻璃都擦干净了,最后再洗一次抹布。老板说,以后就这样擦。后来留学生发现,这里的很多工作都有一套固定的模式,不可以随便更改的,而按照这些模式去干,确实可以节省时间。

思考:老板为什么要制定一套固定的擦玻璃的模式?老板为什么要监督留学生工作?体现了什么管理特征?

正确认识管理的两重性具有非常重要的现实意义。

第一,全面认识管理的任务,既要合理组织生产力,提高经济效益,又要努力改善生产管理,兼顾社会责任。

第二,对国外管理理论和思想要正确评价和学习,要结合中国国情有所选择借鉴,不能照搬照套。

二、管理的职能

怎样才能保证做好“对的事情”?管理理论认为,通过做好一系列的基本工作,即运用管理职能可保证做好“对的事情”。管理的职能即管理的职责和权限。管理的职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的二重性,就是合理组织生产力和维护一定的生产关系的职能。管理的具体职能是指一般职能在管理活动中的具体体现。

管理具有哪些具体职能?经过一百年的研究,至今没有统一的结论。本书讲述的管理职能包括以下几个方面。

1. 计划职能

计划是管理的首要职能。广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程;狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所做的谋划和安排。计划是从我们现在所处的位置到达将来预期的目标之间架起的一座桥梁。有了计划就能将不能成为现实的事物变成现实。虽然计划不能准确地预测未来,而且难以预见的情况可能干扰编制出来的最好计划,但是,如果没有计划,组织的各种工作就会打乱仗。在管理

实践中,最重要的和基本的因素莫过于使人了解他们面临的目标及相应需完成的任务,以及为完成目标和任务所应遵循的指导原则。如果想使集体的努力有成效,人们必须了解组织希望他们完成的工作任务是什么。

计划职能的重要性主要体现在以下几个方面:

- (1) 计划是实施管理活动的依据;
- (2) 计划可以增强管理的预见性,规避风险,减少损失;
- (3) 计划有利于在明确的目标下统一员工思想行动;
- (4) 计划有利于合理配置资源,提高效率,取得最佳经济效益。

2. 决策职能

决策就是为了实现组织目标,运用科学的理论和方法,拟出两个以上的可行性方案,从中选择或综合出一个优化方案并付诸实施的活动总称。

决策在管理各职能中占有重要地位。决策是组织行动前必不可少的管理活动,决策的正确与否,决定着组织行动的成败。决策的实质是对未来行动方向、路线、措施等的选择,正确的决策能指导组织沿着正确的方向、合理的路线前进,遇到困难、问题,可以采取有效的措施予以解决;错误的决策,就会使组织走上错误的道路,发展下去可能会导致组织的失败、消亡。

决策前要先分析外部环境,分析本身的长处和短处,对未来的形势做出基本的判断。由于未来的形势受到很多因素影响,绝大多数情况下是不确定的,因此必须进行预测。而预测是以概率统计为基础的,很难十分准确,因而决策就必然有一定风险。为了提高预测与决策的准确性,依靠数字模型、计算机进行科学的计算和模拟就显得非常必要。另外,由于社会经济形势十分复杂,各种因素相互制约,实际上找到真正优化的方案是非常困难的,只能是比较满意而已。可见,虽然正确的抉择是行动成功的前提,但对于管理者而言,做出正确而优化的抉择是一项十分困难的任务。此外,面对同样的事实前提,不同的决策者可能做出完全不同的抉择,这与决策者的价值观和追求的目标有关。

决策贯穿管理的全过程。管理的决策职能不仅分布在各项管理活动中,并且各个层次的管理者都有。无论是计划、控制、组织,还是领导、人事、沟通、激励,都不可能离开决策职能。任何社会组织的管理活动从最高层管理者到最基层的工作者都有决策职能,一切管理人员都是决策者,每一个职能管理者都必须掌握决策职能和运用决策职能,都必须在自己的职责范围内做出决策、实施决策,不同的只是决策内容的差别而已,越往高层战略性决策愈多,越往基层执行性决策愈多。大多数战略性决策是非程序性的,比较复杂、难度较大;大多数执行性决策是程序性的,难度相对较小。

3. 组织职能

在管理学中,组织的含义可以从静态和动态两个方面来理解。从静态意义上讲,指组织结构,即组织是反映人、职务、任务以及它们之间的特定关系的网络。从动态意义上讲,指维持与变革组织结构,以完成组织目标的过程。

组织职能是指按计划对企业的活动及其生产要素进行的分派和组合,其主要内容是:根据组织目标,在任务分工的基础上设置组织部门;根据各部门的任务性质和管理要求,确定各部门的工作标准、职权、职责;制定各部门之间的关系及联系方式和规范等。

组织还是管理的基础性工作。任何部门、任何层次的管理者都首先表现为组织中各部

门的人员构成部分;管理者进行管理的信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递;管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。可见,组织不仅是管理的职能,而且是管理的基础。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。

4. 领导职能

领导职能是指领导者运用组织赋予的权力,组织、指挥、协调和监督下属人员,完成领导任务的职责和功能。计划与组织工作做好了,还不一定能够保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、喜好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相互之间的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

管理的领导职能是一门非常深奥的艺术,它贯穿在整个管理活动中。不仅组织的高层领导、中层领导要实施领导职能,基层领导如工厂的车间主任、医院的护士长也担负着领导职能,都要做人的工作,重视工作中人的因素的作用。

5. 控制职能

最早给管理控制下定义的是法约尔。他说:“在一个企业中,控制就是所发生的每一件事是否符合所规定的计划、所发布的指标以及所确定的原则。其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误,以便加以纠正和防止重犯。控制对每件事、每个人、每个行动都起作用。”

控制职能是指按照既定的计划和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查,发现偏差,及时采取纠正措施使工作按照原计划进行,或者改变和调整计划,以达到预期目的的管理活动。计划为控制提供目标和标准等前提条件,而控制则是顺利实现计划的手段。没有控制就不能保证企业的生产经营活动同计划规定的预期目标相一致。

管理工作的控制职能是对下属的业务工作进行计量和纠正,以保证企业目的和计划得以实现,因此,控制是自经理至基层管理人员的职能。虽然各级主管人员的控制范围不尽相同,但他们都有为实现目标而执行计划的责任,因而控制工作是各级管理人员的主要职能之一。对于企业来讲,控制职能包括管理人员为保障实际工作与计划一致而采取的一切活动。如对生产经营计划的执行情况的控制、对产品质量的控制、对财务的控制、对企业职工思想及行为的控制等。

随着科学技术和理论的发展,尤其是控制论、信息论和电子计算机的应用,控制职能由单纯监督发展为能动的、积极的控制,使控制职能具有科学的方法和手段,通过控制职能,使企业计划的任务和目标更好地、更快地转化为现实,以提高经济效益及社会效益。

三、管理的特性

管理是对组织的资源进行有效整合以达到既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群组织以来,便存在着管理这一类活动,这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有自己的特性。

1. 管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。这也是管理区别于其

他非管理活动的重要标志。没有明确目的的活动肯定不是管理活动；而组织某个单个成员的活动目的，也不是组织的目的；管理的目的是一个组织的共同目的。所以，管理的目标就是组织的目标。

2. 管理的动态性

管理是一个动态的过程，是一个在变动的环境与组织本身中进行的过程，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。管理是一门实践性很强的学科，管理理论更重要的是教会人们在什么样的状况下如何实施具体的管理。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织资源配置的过程和方式的不同性，这种不同性就是动态性的一种表现，因此不存在一个放之四海而皆准的标准管理模式。

3. 管理的人本性

管理活动是人在实施，因此管理过程必须以人为中心，把人视为最重要的资源。管理者是人，管理者的能力直接影响组织的管理水平；被管理者也是人，被管理者的素质太低，也无法保证管理的有效实施；在具体管理活动中，任何先进的机器设备都必须要有有人来操作，任何科学技术成果都是人类智慧的结晶。管理的实质就是管理好人。

4. 管理的科学性

说管理不存在一个放之四海而皆准的标准管理模式，并不是说管理活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但它的运动仍然还是有一定规律的，我们可将其分成两大类：一是程序性活动，一是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循、按一定规律变化并可预想效果的管理活动；所谓非程序性活动就是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是以非程序性活动转化而来的，这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，这就是管理科学性的体现。对新管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学理论进行，否则对这些对象的管理便失去了可靠性，而这本身也体现了管理的科学性。

5. 管理的艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些理论和知识的技巧和诀窍。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，从而造成了具体管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥的大小有很大的关系。事实上管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面，由于在达成资源有效配置的目标与现行责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样，因此，在众多可选择的管理方式中选择一种或几种的组合来适合于现实的管理，这也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。艺术性更多地取决于人的天赋与直觉，是一种非理性的东西。

6. 管理的创新性

管理的创新性是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。管理既然是一种动态活动，对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照，因此，要想达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创新。管理活动正是这样一类创新性的活动，正因为它是创新性的活动，才会有成功与失败的存在，才会有不停的改革和探索，才会

有日新月异的管理理论和方法的出现。管理的创新性根植于动态性之中,与科学性和艺术性相关,正是由于这一特性的存在,使得管理创新成为必需。

7. 管理的效益性

资源配置是需要成本的,因此管理就具有效益性。管理的效益性首先体现在资源配置的机会成本之上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一资源配置方式的代价而取得的,这里有个机会成本的问题。其次,管理的效益性还反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多可进行资源配置的方式、方法中,其所花费的成本不同,故如何选择就存在效益性的问题。再次,管理是对资源的有效整合过程,因此选择不同资源供给和配比,就有成本大小的问题,这也是效益性的一种表现。

【模块二】 案例分析:CEO 韦尔奇

在过去的一个世纪的全球企业中,GE 的杰克·韦尔奇可谓一颗最为耀眼的明星。据说,中国一些大企业的经营者人手一本《杰克·韦尔奇自传》。而本文作者从 1997 年起就跟踪研究 GE 的管理模式,1999 年访问了 GE 美国总部,在 1999《财富》论坛上海年会上,又现场聆听了韦尔奇先生的发言。于是他颇有心得地撰写了此文。也许杰克·韦尔奇不久就会成为“红学”一样的“显学”,成为中国的企业家们日夜琢磨、常学常新的实战经典。

十几年来,尽管许多公司在全球经济的涨跌中像多米诺骨牌一样纷纷倒台,它们的总裁也像走马灯似的频繁变换,可是韦尔奇始终领导的通用电气公司,却创造了一个又一个经营奇迹。那么,韦尔奇作为一家拥有约 3 000 亿美元资产、销售额高达 1 000 多亿美元、30 万员工分布在全球 100 多个国家的企业王国的最高主管,他的管理秘诀何在?

一、被迫改革之前就进行改革

1989 年美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和管理理念时,归纳了以下六点:第一,掌握自己的命运,否则将受人掌握;第二,面对现实,不要生活在过去或幻想之中;第三,坦诚待人;第四,不要只是管理,要学会领导;第五,在被迫改革之前就进行改革;第六,若无竞争优势,切勿与之竞争。

二、要么“数一数二”要么关门

数一数二市场原则。按照韦尔奇的理念,在全球竞争激烈的市场中,只有在市场上领先对手的企业,才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”,否则就要被砍掉、整顿、关闭或出售。这一阶段,GE 共出售了价值 110 亿美元的企业,解雇了 17 万员工,韦尔奇因此得了“中子弹约翰”的绰号。在关停的同时,GE 也买进了价值 260 亿美元的新企业。GE 现有企业中表现最佳的企业都符合以下四点要求:第一,在行业内数一数二;第二,具有远高于一般水准的投资回报率;第三,具有明显的竞争优势;第四,能充分利用 GE 特定的杠杆优势。

三、只有速度足够快,企业才能生存

精简、速度和自信原则。“成功属于精简敏捷的组织。”GE 人非常讲究速度、简洁和自信。韦尔奇相信,自信可以使复杂的问题简单化,而简单的程序可以保证快速地应变。用他一贯主张的速度原则表述便是:最少的监督,最少的决策拖延,最灵活的竞争。

韦尔奇认为,“精简”的内涵首先在于内心思维的集中。韦尔奇要求所有经理人员必须