

普通高等院校“十三五”规划应用型系列教材

管理学基础与实务

主编 张亚娜



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

普通高等院校“十三五”规划应用型系列教材

管理学基础与实务

主 编 张亚娜
副主编 宋天妹 张 慧



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础与实务/张亚娜主编. —上海:立信会计出版社, 2016. 8

普通高等院校“十三五”规划应用型系列教材

ISBN 978-7-5429-5113-7

I. ①管… II. ①张… 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(2016)第 198104 号

策划编辑 张巧玲

责任编辑 晓 斌 孙 勇

封面设计 南房间

管理学基础与实务

Guanlixue Jichu yu Shiwu

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021)64411389	传 真 (021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话 (021)64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	常熟市梅李印刷有限公司	
开 本	787 毫米×1 092 毫米	1/16
印 张	19.25	
字 数	460 千字	
版 次	2016 年 8 月第 1 版	
印 次	2016 年 8 月第 1 次	
印 数	1—3 100	
书 号	ISBN 978-7-5429-5113-7/C	
定 价	43.00 元	

如有印订差错 请与本社联系调换

普通高等院校“十三五”规划
应用型系列教材
编写委员会

主 任 姜 波

副主任 羌 薇 吕 桦 赵选民 张 丹 蔡鑫磊

编委会成员(排名不分先后)

孙 犇	李 廉	白一暄	司 艳	田 菁
王 珏	蒿建华	郝北平	董春诗	韦发有
张 蓉	孟 君	屈 佳	张立军	冯芙蓉
吴振荣	宋天妹	朱胜利		

总序

中共十八届五中全会从“十三五”时期党和国家发展全局的高度对教育工作作出了重大部署,明确提出“优化学科专业布局和人才培养机制,鼓励具备条件的普通本科高校向应用型转变”。引导部分地方本科高校转型发展是党中央、国务院作出的重大决策,是我国高等教育大众化过程中与经济社会发展调试、对焦的过程,是解决高等教育人才培养与行业、企业需求结构性错位问题的根本举措。

西安培华学院作为西部首家获得学士学位授予权的民办本科高校,至今有88年办学历史,学校高度重视转型发展要求,致力于转型发展示范建设。校企合作是转型发展的关键,西安培华学院在转型发展中进一步加强与行业、企业的联系合作,引荐行业、企业专家进校园,成立转型发展专家委员会,并全面启动了应用技术型课程的改革研究与建设工作。

教材是课程改革思想的载体与课程建设成果的展示平台,通过总结课程研究与建设的经验成果进行教材的设计与编写,对于切实、深入推动学校转型发展有直接促进作用。本“普通高等院校‘十三五’规划应用型系列教材”是在“陕西省综合改革试点专业”“陕西省特色专业”“陕西省重点扶持专业”——会计学本科专业前期建设基础上,全面结合所进行的转型发展与课程改革研究成果,及时总结经验组织编写的。该系列教材除了涵盖财会类专业的学科基础课程、专业基础课程、专业核心课程外,还包括了专业特色方向课程,以期全面支持人才培养改革,推动转型发展与专业特色建设,进而提高人才培养质量与学生就业质量。

感谢学校各级教职工在该系列教材编写过程中付出的努力,感谢合作企业

对教材文稿的建议与意见,感谢立信会计出版社在教材出版过程中的支持。地方本科院校转型是大势所趋,学校在转型的发展过程中会进一步加强研究、建设与总结,不断更新、丰富探索成果,希望通过我们的努力能为社会培养更多适用人才,期望能与社会各界进行广泛交流与合作。

本系列教材全面反映了学校在转型发展中的成果,适用于应用型院校财会类本科专业学生的教学与自学参考。

姜波

2016年8月

前言

本教材适用于培养应用型人才的高校,力图充分体现以案例为导向、任务驱动、基于工学结合的课程改革和设计理念,满足国家对于高等院校开设管理学教程的要求。本教材在吸收国内外同类教材精华的基础上,进行了全面的结构创新、理念创新、教法创新。

一、教材编写原则

1. 坚持贯彻《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》和教育部关于《引导部分地方普通本科高校向应用型转变的指导意见》的精神,落实高校以“培养应用型人才、努力提高就业率、满足企业对专业人才需求”的教学理念,并辅于“校企合作、工学结合”的人才培养模式。注重教材理论正确且具有前瞻性、案例引导、分析科学、方法合理,把培养学生专业性、职业性、创新性、技能型和高素养作为根本目标。以企业的管理岗位技能需求为导向,注重案例分析与实践训练,力求对管理过程及理论方法有一个全面的了解和把握。

2. 坚持“实用性”和“适用性”两大原则,一本优秀的教材一定是具有很强的实用性,并存在固定的适用人群,只要应用于合适人群,带来的不仅仅是理论的提升,更应该是能力的飞跃。本教材采用情境教学和体验教学方式,引导学生如何更好地掌握“管理学”这门课程。

二、教材特色

1. 在内容取舍上,一般原理与实践应用并举,体现学科性和应用性的结合。

本教材体系比较完整,结构紧凑,在内容的取舍上,严格按照《中华人民共和国高等教育法》对本科毕业生的要求,能够做到理论体系完整、内容全面。本教材共计12章内容,比较全面地概括了管理学的主要内容。

另外,本教材结合管理领域发展的新理论、新方法,在书中进行融汇吸纳;同时结合应用型本科院校对学生职业能力的培养要求,重点突出基本理论的实际应用,结合典型的管理案例,将实际管理工作中普遍用的基本思想、基本原理和基本方法讲透。

2. 在形式上,章首案例导入;章末案例分析,相应的管理知识拓展操作性强,可读性强。

在形式上,本教材打破多数教材一章一个案例,而是在章首以案例导入课程内容,提出问题,结合课程的知识点要求引入思考问题;打破一般教材的知识点罗列,突出在知识单元的基础上增加能力单元,更强调知识的应用,以及分析问题、解决问题能力的培养。在正文中增加“相关链接”或引导学生进行相关问题的思考、或拓展学生某一个知识点的视野、或对某一个知识点的内容进行补充。

在每章内容的后面,设置一个或两个案例,引导学生对本章内容结合案例进行思考和总结。而增加的“实训项目”则是结合本章的知识内容,应用相关知识解决相关问题或实践训练相关的能力,使得学生在提升锻炼中进一步将所学知识进行融会贯通,实现知识与能力并重的教学目标。

3. 在结构上,知识巩固与能力提升并重。

在每章开篇都会指出本章内容的知识要求和能力要求,学生在学习之初即明确自己的学习目标,引导案例可以让学生对所学知识有一定的感性认识且引起思考。知识单元介绍本章内容的主要知识点,能力单元讲明本章的内容在管理实践中要求具备的能力是什么,应该具备什么,能够做什么,做到什么程度等。每章结尾对本章的知识进行梳理,知识层面进行一次总结。后面的案例分析,则要求学生结合本章的相关知识进行综合的问题分析,而能力训练则是结合能力要求进行实践训练提升。最后的“知识拓展链接”则结合现在学生的特点,充分利用微信等平台,增加管理相关订阅号知识平台,让学生可以随时学,而且是随时有针对性的学习拓展。

三、教材的章节结构

本教材根据应用型高等院校的教学和学习特点,以提高学生实用技能和加深学生理论基础相统一为原则,共设有十二章。第一章管理与管理者,包括三个知识单元;第二章管理思想的演变,包括三个知识单元;第三章管理的基本原理,包括五个知识单元;第四章决策,包括一个知识单元和两个能力单元;第五章计划,包括两个知识单元和两个能力单元;第六章组织设计,包括两个知识单元和一个能力单元;第七章人员配置,包括一个知识单元和两个能力单元;第八章领导,包括四个知识单元;第九章激励,包括四个知识单元;第十章沟通,包括三个知识单元;第十一章控制,包括一个知识单元和一个能力单元;第十二章创新,包括一个知识单元、一个能力单元和一个拓展单元。

本教材由西安培华学院张亚娜主编,其中张亚娜编写了第二章、第七章和第十二章,宋天妹编写了第八章、第九章和第十章,张慧编写了第一章、第三章、第五章和第十一章,刘欢编写了第四章,陈青编写了第六章。各位老师为本书的撰写、修改付出多个日夜的辛劳。此外,本书在编写过程中得到了西安培华学院领导和会计学院院长领导的大力支持,在此一并向所有帮助过本书编写和出版的老师、领导和朋友们致以诚挚的感谢!学海无涯苦作舟,教学路漫漫其修远兮,本教材对于我们的教学事业来说是一个逗号,我们应该把它当作一个里程碑,继续奋勇前行,这样才无愧于自己崇高的职业,无愧于亲友同事学生的殷殷希望。

由于我们的水平和经验有限,加之时间紧迫,书中难免有疏漏和错误。我们竭诚欢迎读者朋友们批评和指正,为我们再版时进行改进提供宝贵经验。

编 者

2016年8月

目 录

第一章 管理与管理学	1
引导案例.....	1
知识单元一 认识管理与管理者.....	2
知识单元二 管理的职能与性质.....	8
知识单元三 管理学	12
本章小结	15
第二章 管理思想的演变	19
引导案例	19
知识单元一 中外早期管理思想	20
知识单元二 西方管理思想的演变	27
知识单元三 中国现代管理思想发展历程	47
本章小结	51
第三章 管理的基本原理	55
引导案例	56
知识单元一 系统原理	56
知识单元二 人本原理	59
知识单元三 责任原理	62
知识单元四 效益原理	65
知识单元五 伦理原理	68
本章小结	73
第四章 决策	77
引导案例	77
知识单元 认识决策	78
能力单元一 决策的原则、程序与影响因素.....	82
能力单元二 决策的方法	88
本章小结	99

第五章 计划	102
引导案例	103
知识单元一 认识计划	103
知识单元二 计划的程序	108
能力单元一 计划的编制方法	111
能力单元二 目标管理	116
本章小结	121
第六章 组织设计	127
引导案例	128
知识单元一 组织及组织结构设计	128
知识单元二 典型组织结构形式	133
能力单元 设计组织结构	141
本章小结	153
第七章 人员配置	159
引导案例	159
知识单元 认识人员配备	160
能力单元一 员工招聘	163
能力单元二 管理人员的选任与培训	167
本章小结	173
第八章 领导	177
引导案例	178
知识单元一 领导	178
知识单元二 领导者	181
知识单元三 领导理论	187
知识单元四 领导方法和领导艺术	194
本章小结	210
第九章 激励	212
引导案例	212
知识单元一 激励概述	213
知识单元二 激励的基本原则	216

知识单元三 激励理论·····	218
知识单元四 建立有效的激励机制·····	222
本章小结·····	230
第十章 沟通·····	232
引导案例·····	233
知识单元一 沟通概述·····	233
知识单元二 沟通障碍·····	244
知识单元三 有效沟通·····	248
本章小结·····	256
第十一章 控制·····	257
引导案例·····	257
知识单元 认识控制·····	258
能力单元 有效控制·····	262
本章小结·····	269
第十二章 创新·····	273
引导案例·····	273
知识单元 创新概述·····	274
能力单元 创新过程及内容·····	277
拓展单元 管理创新的发展趋势·····	282
本章小结·····	288
附录 相关拓展资源链接·····	291
参考文献·····	293

第一章 管理与管理学

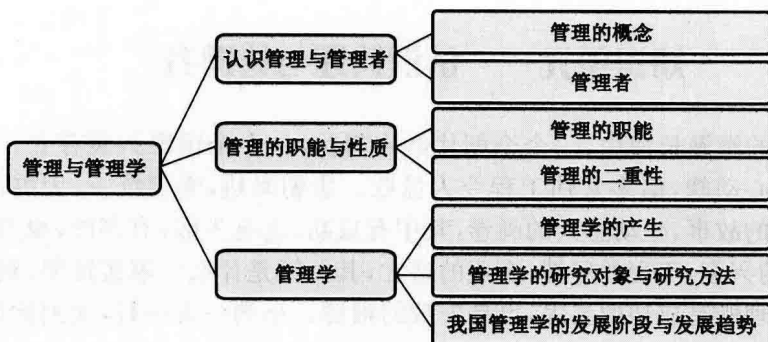
知识目标

1. 理解管理的概念及性质。
2. 理解管理者的角色及技能。
3. 理解并掌握管理活动的职能。
4. 了解管理学的研究对象与研究方法。

技能目标

1. 增强学生对管理职能与实务的初步体验。
2. 培养学生掌握管理的核心技能。

知识导图



引导案例

七个和尚分粥的故事

从前，山上的寺庙里有七个和尚，他们每天分食一大桶粥，可是每天可以分食的粥都不够。为了兼顾公平，使每个和尚都基本能吃饱，他们想用非暴力的方式解决分粥的难题。

一开始，他们拟订由一个小和尚负责分粥事宜。但大家很快就发现，除了小和尚每天都能吃饱，其他人总是要饿肚子，因为小和尚总是自己先吃饱再给别人分剩下的粥。

于是，在大家的倡议下换一个小和尚负责分粥，但这次却变成只有小和尚和主持碗里的粥是最多、最好的，其他五个人能够分得的粥就更少了。

饿得受不了的和尚们提议大家轮流主持分粥。这样,一周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天,其余六天都是肚皮打鼓。

大家对这种状况不满意,于是又提议推选一个公认的道德高尚的长者出来分粥。开始时这位德高望重的人还能保持基本公平,但不久后他就开始为自己和挖空心思讨好他的人多分,使整个小团体乌烟瘴气。

这种状态维持了没多久时间,和尚们就觉得不能够再持续下去了,他们决定分别组成三人的分粥委员会和四人的监督委员会,这样公平的问题基本解决了,可是由于监督委员会提出多种议案,分粥委员会又屡屡据理力争,互相攻击、扯皮下来,等分粥完毕时,粥早就凉了。

最后,他们总结经验教训,想出一个办法,实行每人轮流值日分粥,但分粥的那个人要等到其他人都挑完后再拿剩下的最后一碗。令人惊奇的是,在这个制度下,7只碗里的粥几乎每次都是一样多,就像用科学仪器量过一样,这是因为每个主持分粥的人都认识到,如果7只碗里的粥不一样,他确定无疑将享用分量最少的那碗,从此和尚们都能够均等地吃上热粥。

分粥故事对现实进行了高度的抽象,具有很强的代表性和寓意性,一系列的分粥方法和效果带给人很多的启发。管理者的主要职责是建立一个像“轮流分粥,分者后取”的合理规则,让每个人按照规则进行自我管理。这对管理者来说,比事无巨细、事必躬亲要有效得多。每一个管理者或被管理者都应该自觉执行,落到实处,与时俱进,针对客观情况的发展变化,不断补充、完善,以提升管理水平。

思考: 管理是什么? 如何进行管理?

知识单元一 认识管理与管理者

在人类历史的漫漫长河中,一个个朝代跌宕起伏,一个个国家兴衰存亡。古今中外许多重大事件惊心动魄,诸多宏伟工程令人惊叹。唐朝兴盛,秦朝统一,大禹治水,万里长城。璀璨壮观的故事,生动感人的画卷,其中有成功,也有失败,有兴旺,也有衰退。事件的成败,国家的兴衰,工程的坚摧,企业的盛亡,其关键是什么? 事实证明,最基本的要素在于管理。管理既是成功的要因,也是失败的根源。小到一言一行,大到治国兴邦,都隐含着管理的秘笈。

“管理”重要、神奇,但并不神秘,其理论也不深奥。不过,要成功掌握管理的手段,熟悉运用管理方法获取事业的成功,却并不容易。管理工作要求人们系统地学习理论,正视事物的客观现实,遵循事态发展变化的自有规律,因地制宜、因时制宜、因人制宜、因事制宜地采取科学方法,实施有针对性的管理。

一、管理的概念

“管理”从汉语词义来说,“管”有管辖、负责、命令、约束之意;“理”有整治、协调、梳理的含义。“管”是手段,“理”是道理、规律,“管理”可理解为按客观现实和规律对人或事实施治理手段的过程。

长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。具有代表

性的观点有:

- (1) 管理是实行计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总和。
- (2) 管理是由一个或者更多的人来协调他人的活动,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。
- (3) 管理是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。
- (4) 管理是协调个人和集体的努力达到群体目标的过程。
- (5) 管理是社会组织中协调人际关系,激发人的积极性,挖掘人的潜能以达到共同目标的一种活动。
- (6) 管理是通过教育与提高人的觉悟,激发人的活力,提升人的能力,从而实现组织目标的过程。
- (7) 管理是决策。
- (8) 管理是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于该系统,从而使系统呈现一种新状态的过程。

综合上述各个不同角度描绘的管理,可以对管理概念作如下表述:

管理是社会组织中,为了实现预期的目标,管理者运用决策、计划、组织、领导、控制等职能所进行的协调活动。这一简短的定义包含了丰富的内涵。

管理的内涵:

(1) 管理的“载体”是组织。组织是指为达到一定目标,完成特定任务而结合在一起的社会群体。管理的存在必须具备两个条件:必须是两个人或两个人以上的集体活动;有一致认同的目标。在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中,如工厂、学校、医院、军队、公司等等。人们依赖组织,组织是人类存在和从事社会活动的基本形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织作用的发挥依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。

(2) 管理是有意识、有目的的活动。组织目标是组织内全体成员共同努力的方向,是管理功能的集中体现。一个组织是为实现某种目标而组成的各种资源的综合系统,整个组织的管理活动,是围绕实现组织目标而开展。管理离开了组织目标,就像一艘没有航标的船一样永远也不会到达“理想的彼岸”。

(3) 管理的主体是管理者。管理者是指从事管理活动,实施管理行为,履行管理职能,对实现组织目标承担责任的人。管理者是一个组织或一定领域中的“统帅”,负责管理他人及其他要素,努力实现组织目标,其管理工作比其他业务工作更加重要。因此,一个优秀的组织必须有一批优秀的管理者。

(4) 管理的本质是协调。所谓协调,是指把组织内各种资源(尤其是人力、财力和物力)有机地结合起来,使其和谐化、同步化。管理活动要围绕组织的目标,协调各种资源的相互关系,使组织活动更加有效。管理的主体是管理者,所有的管理行为要靠管理者去实施,所有的管理目标要靠管理者来实现。管理者实施管理行为受作用一方即管理对象,管理对象对于管理的有效性以及组织目标的最终实现,也具有重要的影响作用。管理对象包括:人、财、物、信息、技术、时间等要素,这些要素中人是核心、最关键、最活跃的要素,所有的组织资源都要以人为中心。因此,对人进行管理是管理者最重要的职能。

(5) 协调是运用各种管理职能的过程。协调的有效进行所要运用的,在管理学的范畴内是决策、计划、组织、领导、控制等管理职能。

二、管理者

管理的本质是协调,协调工作的主体是管理者。管理者是指从事管理活动,实施管理行为,履行管理职能,对实现组织目标承担责任的人。管理者是一个组织或一定领域中的“统帅”,负责管理他人及其他要素,努力实现组织目标,其管理工作比其他业务工作更加重要。因此,一个优秀的组织必须有一批优秀的管理者。

管理者可以按多种标志进行分类,按管理层次可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者是一个组织中最高领导层的组成人员,拥有组织各种资源的控制权力,负责组织的长远发展计划、战略目标和重大政策的制定,又称决策层;中层管理者是一个组织中层机构的负责人员,是高层管理者决策的执行人,故称执行层;基层管理者是一个组织中业务第一线的管理人员,负责现场作业指挥和监督。

(一) 管理者的角色

管理学家,加拿大教授亨利·明茨伯格通过对总经理们工作内容研究指出,管理者的工作内容既是丰富多彩的,又是琐碎、繁杂的,并非想象的那样都是从事决策和做大事。管理者面对不同问题,在不同的情况下要扮演不同的角色。管理者(含领导者)最基本的活动可以描述为十种角色,归纳为三大类,如图 1-1 所示。

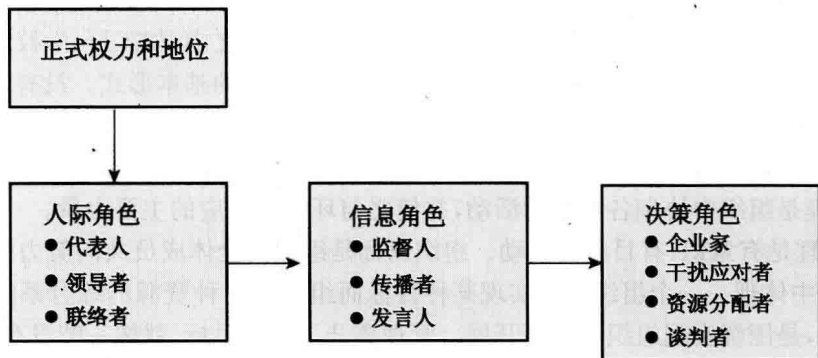


图 1-1 管理者的角色

1. 人际角色

人际角色主要包括代表人角色、领导者角色及联络者角色。

代表人是指管理者在某些场合、某些情况下,其出现与否的意义远远大于其出现后做什么的意义的一类人。一些有名望、曾担任重要职务、立过大功的人员,只要其代表一个组织,说明这个组织很重要,能影响人们,感召人们跟随其一起工作。例如,新中国建立初期,我国体育工作不受人们重视,大家关心的是生产,是社会安定,是政权巩固。中央为了让全国人民开展体育活动、积极参与锻炼身体,派贺龙元帅任第一届中央体育运动委员会主任。贺龙元帅一任职,大大推进了全国的体育工作。同时也激励了全国体育工作者,努力上进,积极训练,对增强中国人的体质起了很大作用。

领导者是指受上级委任,有权指挥本单位所有人员,下达指令,并对全面工作负有责任的

人。作为领导人的管理者主要有三项职责:第一,将组织中人员的个人目标协调统一成组织目标,并带领全体人员去努力实现组织目标,如通过合理发放个人报酬及奖金,坚持检验标准和控制生产过程提高产品质量,降低成本,使个人收入与企业利润双赢;第二,体察民意,沟通民情,了解下属个人需求,满足下属合理需要,鼓舞士气,调动群众的积极性与创造性;第三,科学选人,合理用人,积极培训人,挖掘人员潜能,提高生产效率,充分发挥资源效能。

联络者是指协调、沟通组织内部各部门的差异,解决非规章制度所决定的问题,向组织外部发布与其相关的情报、消息,做组织内部与组织外部之间的疏通联络、说服工作的人。例如,为组织之间通讯报信,疏通关系,牵线搭桥;为国家领导人、高官出访联络安排。

2. 信息角色

信息角色主要包括信息的监督者、传播者及发言人角色。

监督者是指受组织或领导指示,连续不停地监测某种行为或动态状况,联系各种联络者及相关人员,以获取完整信息的人。要求监督者善于观察,学会倾听,能巧妙地利用各种机会,接触各种各样的人,不管任何场合都能通过独有的渠道获取正式渠道无法获得的真实而有用的资料、信息。同时还应进一步对信息进行及时筛选,去伪存真,严格取舍,以利于有效管理。例如,纪委、审计、记者等。

传播者是指利用自己的权威地位和方便条件将信息传递给无权知道此信息的下属或部门的管理者。管理者充当传播者时应注意:一是信息要真实,如宣传部门、新闻部门只能传播官方消息、新闻、政策等,不允许随意扩散小道消息。二是重视信息的价值,对于不良的信息和超出权限的信息不能传播。三是传递信息时应保证信息的完整性、实效性、有效性。

发言人角色是面向组织外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。而且,经理作为组织的权威,要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息,使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如,首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋,要就财务状况向董事会和股东报告,还要履行组织的社会责任等。

【案例】

说假话是不对的吗?

一位高级经理在年度股东会议上回顾她的公司上一年的财务绩效,她说的不是一个好消息:销售额下降了30%,利润下降了50%。一位股东问这位经理:“是什么原因造成了效益大幅度下降?这种状况已经扭转了吗?”这位经理很清楚,造成效益下降的主要原因是高层管理在过去几年中所做的一系列糟糕的决策,但她知道同事们不希望她如实报告。并且,她本人确信这种下降趋势还远未停止,但她意识到这消息也不是股东们想听的。

请问:这位经理该不该撒谎?撒谎总是错的,还是在某种情况下是可以接受的呢?如果你是这个经理,你会怎么做?

3. 决策角色

决策角色主要包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色及谈判者角色。

管理学家彼得·德鲁克在《管理的前沿》中指出“企业家就是赋予资源以生产财富能

力的人”。企业家是企业的当家人,是致力于创办、发展企业,具有整合企业资源、组织企业经营、维持企业运转、协调企业内外各种关系的能力,勇于承担风险,富有创新精神的人。作为管理者的企业家主要有三项工作:一是发现机会并利用机会,发起和设计可控制的组织变革,使企业适应不断变化的环境。企业家与一般人最大的区别在于能发现机会并利用机会。为此,企业家要有比常人更强的敏感性和洞察力,要具备适时变革、巧妙应对环境变化的能力。管理学家彼得·圣吉在其名著《第五项修炼》中曾讲了一个有趣的故事。为了烹饪青蛙,有两种方式:一种是把青蛙放在开水锅里,青蛙会立即作出反应,从锅里跳出来。另一种是把青蛙放在冷水锅里,用非常小的火(慢火)加热。青蛙在冷水中不会有任何异常感觉,当它对温度变化有了感觉时,其神经系统已经瘫痪,想跳也跳不动了,最后被煮死在锅里。企业家就是要能够发现一般人不易察觉的环境变化,能适时地、巧妙地实施企业变革,如长虹彩电厂的管理者,在宽银幕、大平面、数字化技术刚刚出现,人们还不注意的时候,就首先提出模拟式彩电降价,并研发新的机芯、机型和平面直角机型,走在市场的前面。二是要不断地追求产品、市场、技术、质量、功能、管理过程、管理机制等的改进和变革,如海尔空调经历了由制冷—低噪音—宽风向—氧吧(负离子氧)—智能化等一系列改进,深受消费者欢迎。三是要重视创新,敢于冒险,善于冒险,并有承担风险和扭转乾坤的意识和能力。日本花王公司在不断地实验研究后,针对日本人爱洗温泉的特点,推陈出新,出人意料地推出了沐浴剂片。这种沐浴剂片内含特有的矿物成分,只要丢两片到浴缸中,就能享受到和温泉一样的效果。这种剂片一上市,就把市面上原有的沐浴精打得“喘不过气”,而且稳若泰山,未逢敌手。花王公司之所以能够屡出奇兵,应该归功于公司的项目开发机制和员工们的创新精神。花王公司研究开发新产品不是由董事长决定,也不是由研究人员决定,而是由消费者决定。公司设有生活咨询中心,平均每3分钟就接到顾客一次电话,公司耐心回答顾客,并对顾客的建议认真分析、统计,用电脑传至总部情报部门,作为研究开发产品的最重要情报,为达到研究开发出潜在的需求量极大的产品,花王公司成立了多个研究所,共1900多人,占全部员工的1/4。研究范围从基础科学到应用科学,从情报科学到市场营销,一应俱全。

干扰应对者即解决组织中的突发事件和各种危机事件的人,这类管理者要具备丰富的实践经验、诊断技巧和善于排解人际纠纷与复杂矛盾的能力,如在伊拉克、巴基斯坦发生的中国商人、中国工程师被劫持事件,地震、海啸、山体滑坡、矿难出现时都需要管理者去处理。

组织资源主要有人力、物力、财力、信息、时间等。资源分配者的职责是寻求资源来源地,了解资源品种、质量、优劣等信息,按经济发展、生产制造、人民生活等需要获取资源,并依据管理的需要进行合理分配,保证组织目标得以实现。

管理者不仅要管理内部事务,协调上下级关系,调节各环节的运行,同时还要与组织以外的环境、人员、组织发生联系。这些负责与组织内外各方面的组织、人员发生联系,实施接洽、交涉、谈判等职责的人员称为谈判者。

(二) 管理者的技能

管理者无论扮演上述哪一类、哪一种角色,要很好地完成管理职能,以不同角色的职责为实现组织目标贡献自己的力量,就需要特定的技能来履行其职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢?罗伯特·卡茨认为,有效的管理者应当具备三种基本技能:技术性(technical)技能、人际性(human)技能和概念性(conceptual)技能。