

21世纪高职高专精品教材·经贸类通用系列
高等职业教育技能型人才培养实训教材



简明管理学

主编 冯学东 林祝君



JIANMING
GUANLIXUE

21 世纪高职高专精品教材·经贸类通用系列
高等职业教育技能型人才培养实训教材

简明管理学

主 编 冯学东 林祝君
副主编 李珊珊 王奇峰
王 杨 魏 新

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

简明管理学/冯学东等主编. —北京:中国人民大学出版社, 2011.5
21 世纪高职高专精品教材. 经贸类通用系列
高等职业教育技能型人才培养实训教材
ISBN 978-7-300-13584-7

I. ①简… II. ①冯… 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 060523 号

21 世纪高职高专精品教材·经贸类通用系列
高等职业教育技能型人才培养实训教材
简明管理学

主 编 冯学东 林祝君

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2011 年 11 月第 1 版
印 张	12.5	印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷
字 数	292 000	定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

自从有了人类活动，便有了管理。可以说，管理是伴随着人类社会的产生而形成的。无论是原始社会，还是现代信息社会，有人的地方，就存在管理的挑战、成功的实践和失败的教训。如何总结人类管理历程中的成功实践、汲取失败教训、迎接全新挑战，是摆在我们面前的共同课题。

强化管理意识，培育管理技能，促进管理实践，让管理在我们的生活和工作中焕发活力、展现风采，是每一位管理实践者、研究者和学习者共同的心愿。基于此，我们结合职业教育特点、综合管理实践和教学实践感悟，编写完成了本教材。

我们认为，管理技能是一项隐性的、难以量化和直观展示的技能。如何实现无形的技能有形化展示，将隐性的知识和技能以更直观、更明显的形式显露，对我们正视挑战、剖析学习和实践应用意义重大。基于这一认识，近年来，我们围绕工商管理专业技能技巧的培育和学习进行了有益的探究与尝试，提出了“无形技能有形化、抽象理论形象化、惯性思维悟性化”的“三化”原则，期望通过管理类技能技巧的教育和培训实践，更好地展示这一领域的问题与挑战，寻求更有效的技能传递与培育路径，实现管理技能在职业教育和企业培训领域的高效传授与培育，为管理实践贡献自己的一份力量。本教材是我们对上述管理技能培育挑战的一种尝试性探索和回答。

数年前，在翻译《柯氏培训评估四步法》的过程中，我们反思自己在职业教育和企业培训的探索和实践，深为柯氏培训 RLBR（兴趣反应、知识学习、行为体验和结果兑现四个步骤）模式在职业教育和企业培训中所展现的巨大魅力和影响折服。几年来，遵循 RLBR 培训模式的理念进行职业教育和企业培训的实践探索，我们取得了一系列职业教育和企业培训的实践和探索成果，积累了大量的心得体会和思想感悟。严格意义上讲，本教材是这一实践和探索的成果之一。

在教材编写过程中，我们一如既往，遵循 RLBR 模式，精心设计和编排教材的结构和框架。教材围绕学习兴趣激发、基础知识学习、应用情境体验和实用效果检验四个模块展开，力求通过实用高效的方式方法，实现知识和技能的有效学习、迁移和应用。

具体地说，本教材编写体现了如下基本原则和特点：

1. 形象生动的课程导入。

以浅显易懂而又形象生动的故事、案例等导入学习内容，提出问题和挑战，以有效激发学生的学习动机和兴趣，为后续内容的学习奠定良好的心态基础。

2. 浓缩凝练的知识学习。

精选管理学的核心知识内容，简约概括地勾勒管理学核心知识体系和框架，穿插多个管理小故事、小案例和互动活动，力求高效传递核心知识内容，全面促进学生管理基本知识认知和基本理念形成，内容生动活泼，形式丰富多彩，富于变化，一改传统教材呆板、僵化的说教风格，引导学生在轻松快乐中沉淀管理知识，形成管理认知，提高管理基本素养。

3. 重在建构的行动体验。

积极主动的心态确立,浓缩凝练的知识传递,其核心是为行动学习、行动体验夯实基础,提供素材。借鉴现代建构主义的学习理论,我们认为,只有全面激发学生参与,引导学生参与其中,学、做、悟三位一体,在情境体验和行动实践中,积累管理知识和技能的运用经验,获得管理的心得与感悟,才能真正做到学以致用、学用结合,将学习和应用完美结合,实现知识和技能在实践应用中的迁移和运用。我们在教材设计过程中,精心编排了知识应用、技能实践的行动体验环节和模块,旨在引导学生在知识运用和技能演练过程中,积累、沉淀管理知识,获得丰富实践感知,更好地促进知识的建构和技能的习得。

4. 实践导向的迁移激发。

与传递的封闭式教材相比,本教材最大的特点是基于开放的心态和架构进行版式、模块和内容的筛选取舍,不以知识体系的完整无缺为目标追求,而是留有余地,引导学生以开放的心态、积极的行动,投入到管理知识体系的探究与完善,基于应用拓展学习领域,基于实践反思知识建构,基于成效完善技能技巧。激发学习兴趣动机,促进知识学习效率,提高行动体验感受,根本目的和终极归宿是实现实践应用的有效迁移。实践导向是本教材追求的核心宗旨。本教材没有将目光局限在教材本身的内容之上,而是开放性地设置了一些实践应用的模块,引导学生将学习与应用紧密结合,实现实践领域的知识和技能迁移,学用结合、活学活用。

本教材的编写融入编者多年企业一线实践及培训经验,结合多年职业教育教学实践及教学研究成果,既注重“易教、易学、易用”理念的实现,又注重“实战、实用、实效”特色的打造,相信会对从事教学和培训工作的教师及其他人员,对即将或已经步入管理领域的人员,具有一定的借鉴和参考作用。教材编写过程中,我们还借鉴、参考了编者主持负责的北京市教育科学“十一五”规划课题“职业技能导向的情境体验培训模式设计与实施”的相关理念和成果,特此表示感谢。

本教材由冯学东、林祝君担任主编。冯学东负责纲要、样章的编写及编写协调工作;林祝君负责全书行文风格、格式的统一及后期统稿工作,并独立完成了第一、二、三、七章的实训练习和课程导入的设计编写。李珊珊、王奇峰、王杨、魏新担任副主编,独立负责各章内容的编写与完善。教材编写的具体分工如下:第一章由冯学东编写;第二章和第七章由林祝君编写;李珊珊、王奇峰、王杨、魏新分别完成了第三、四、五、六章的编写。

由于时间仓促,水平有限,错误及不足之处在所难免,欢迎各位老师及读者通过如下邮箱批评指正: carlinv@sohu.com。

编者

2011年8月

目 录

第一章 管理概述 \ 1

第一节 管理 \ 1

第二节 管理者 \ 10

第二章 管理理论的发展 \ 19

第一节 古典管理理论 \ 19

第二节 行为科学理论 \ 27

第三节 现代管理理论 \ 33

第三章 计划与决策 \ 43

第一节 计划 \ 43

第二节 目标设定与目标管理 \ 51

第三节 决策 \ 62

第四章 组织 \ 73

第一节 组织概述 \ 73

第二节 组织结构的规划与设计 \ 83

第三节 职位设计与实践 \ 93

第四节 人员配备与管理 \ 97

第五章 领导 \ 105

第一节 领导概述 \ 105

第二节 人员激励 \ 114

第三节 高效沟通 \ 126

第六章 控制 \ 143

第一节 控制概述 \ 143

第二节 控制实用方法 \ 150

第三节 管理信息系统 \ 161

第七章 创新 \ 169

第一节 创新概述 \ 169

第二节 创新的内容 \ 175

第三节 创新的方法 \ 182

主要参考文献 \ 190

第一章

管理概述

管理是同别人一起，或通过别人将事情做得更好的过程。

——〔美〕罗宾斯

归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——〔美〕彼得·德鲁克

知识目标

通过本章学习，学生需要：

- 理解管理的含义、性质与职能
- 把握管理者的素质、技能与角色
- 了解管理思想发展演变的基本历程

技能目标

通过本章学习，学生需要：

- 简要分析管理内外部环境
- 准确界定管理者角色表现
- 把握管理者素质技能提升路径与方法
- 胜任管理学基本知识与技能的学习与实践要求

第一节 管 理

【本节导入】

中国的万里长城、埃及的金字塔……古代许许多多宏伟的建筑，都令现代人赞叹不已。我们在惊叹工程的宏伟浩大时，除了对古代劳动人民的勤劳与智慧心生钦佩之情外，还不免产生这样的疑问：在当时生活水平低下、科学技术落后的情况下，他们是如何完成这样一项项令现代人称奇的伟大工程的呢？

今天，从管理的角度来看，我们可以肯定地说，这些奇迹的创造，离不开成千上万人的智慧



与合作，离不开有效的管理方法和先进的管理水平。

问题：什么是管理？管理真的很重要吗？管理在我们的社会生产实践中具有什么样的作用？

一、管理的概念

管理是人类社会最重要的活动之一，可以说，自从有了人类，就有了管理，而且它随着人类社会的发展而发展。既然人类社会的发展与进步都离不开管理，那么，什么是管理？

实际上，对于大家非常熟悉的“管理”这两个字，至今还没有形成一个统一的概念。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：

科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒认为，管理就是“确切知道要别人去干什么，并注意他们用最好、最经济的方法去干”。

现代管理理论的创始人亨利·法约尔认为，管理即计划、组织、指挥和控制。

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“归根到底，管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

综合国外学者的观点，我们给管理下一个比较通俗的定义：管理就是管理者在特定的环境下，为了有效地实现组织的目标而对组织的各种资源进行计划、组织、领导和控制的过程。

这一定义包括以下几方面的含义：

(1) 管理是在一定的环境中进行的。任何一个组织都受内外部环境的制约，脱离环境的管理是不存在的，环境为组织的发展提供了机遇，同时也提出了挑战。

(2) 管理的目的是有效实现组织目标。任何管理行为都是为实现组织目标而服务的。

(3) 管理的主要职能是计划、组织、领导和控制。

(4) 管理的对象是包括人力资源在内的所有组织可支配的资源。组织可支配的资源包括人员、原材料、资本、厂房、设备、顾客和信息等，其中，人是最重要的资源。



你知道吗？

宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。宝洁公司的一位前任董事长理查德·杜普利曾说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉。相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”

资料来源：<http://www.exam8.com/zige/renli/anli/200705/380826.html>。

二、管理的性质

(一) 管理的自然属性与社会属性

马克思认为，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。

我们认为，“指挥劳动”指如何经济、有效地组织生产，以少的投入，取得多的产出，以解决“如何才能实现高效管理”这一问题，体现的是管理的自然属性；“监督劳动”

指如何维护和发展生产过程中的社会关系,回答的是“管理为谁服务”这一根本问题,体现了管理的社会属性。管理的自然属性与社会属性,就是我们平时所说的管理的二重性。

(二) 管理的科学性与艺术性

管理是一门科学,如果一味沉湎于理论知识,引经据典、高谈阔论,就无法实现管理技能的提升。只有投入到实践的海洋,借鉴切实有效的管理理论和他人成功的实践经验,融入心智,用心感悟,才能领略到管理的精彩和绚烂。从这个意义上讲,管理是一门科学,也是一门艺术。在管理这一充满激情和挑战的领域,我们既需要理论的指引,也需要实践的探索。

三、管理要素

管理要素就是构成管理活动的重要因素。任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成:

- (1) 管理主体,回答由谁管的问题;
- (2) 管理客体,回答管什么的问题;
- (3) 组织目的,回答为何而管的问题;
- (4) 组织环境或条件,回答在什么情况下管的问题。

管理要素的分类方法很多,目前比较流行的是“7M法”,即人员(men)、资金(money)、方法(methods)、机器(machines)、材料(material)、市场(market)、士气(moral)。

一般情况下,我们将管理要素归纳为以下五点:人、财、物、时间和信息,即对人的管理、对资金和物资的管理、对时间的管理和对信息的管理等。当我们谈到管理时,一般都要考虑以上几个方面。

四、管理的职能

管理的职能,指管理过程中各项行为活动的基本功能,是管理者通常采取的具有典型意义的行动措施及遵循的基本行动步骤。管理理论与实践不断演变发展,人们对管理职能的认识也各不相同。相对而言,管理四职能说拥有广泛的认同基础,在管理领域具有普遍的影响。

管理的四项职能,指计划、组织、领导、控制这四项基本管理活动。其相互关系如图1—1所示。

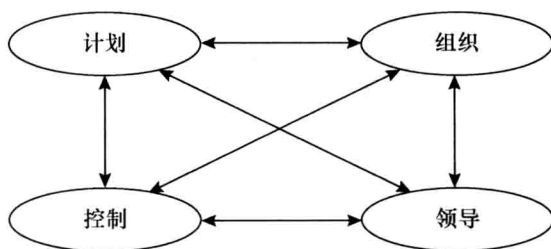


图 1—1 管理的职能

（一）计划

俗话说，吃不穷，喝不穷，算计不到就受穷。计划作为一切管理工作启动的前奏与基础，是其他管理职能得以开展的前提条件。它反映了为实现组织预期目标而对未来行动进行的规划和安排。

计划是否科学、有效，直接决定着组织后续活动的成效。管理者在实施管理行为时，需要对组织资源的配置、组织行动的目标和步骤、组织将要采取的策略与措施，一一做出规划，以确保达到“运筹帷幄、决胜千里”的理想境界。

（二）组织

确定了组织努力的方向和目标，接下来要做的工作便是协调组织资源，将组织资源进行有效组合，充分发挥组织协作的力量，通过组织资源的有效配置，实现组织 $1+1>2$ 的管理绩效。

这需要管理者设计和维持一种职务结构，将组织成员嵌入这一结构中，为其赋予职责与职权，形成完整岗位架构，确保组织各项职责、职能的实现。

管理者通过组织职能，可在上下级之间建立并发展稳固而可靠的依存关系，对组织资源合理配置，实现组织各项职责职权的有效分派，以求取得协作有力、配合默契的合作绩效。

（三）领导

人是唯一具备能动性的企业资源。如何激发组织成员的积极性与主动性，工作热情与创造能力，是管理者面临的一大挑战。将组织任务、资源与人员通过组织这一职能进行有效配置后，管理者还需要对组织成员进行心态引导和激发，促使组织成员积极而主动地投入到组织绩效的实现过程中，为组织目标的实现付出自己的努力，做出应有的贡献。这就需要管理者关注领导职能的实现，通过有效激励与管理，赢得组织成员心智的投入，实现组织既定的目标。

领导职能关注的是如何充分激发并调动员工的积极性、主动性，创造性地开展工作，高效率、高水平地实现组织目标。对人的关注是领导职能的核心与关键。

（四）控制

设定科学、有效的计划，将组织成员与资源进行有效组织和配置，充分激发组织成员的积极性与主动性，是对组织工作的有力落实。但组织要实现预期目标，取得既定结果，还需要进行有效的控制和约束，因时因地做出相应的调整，这需要管理者启动控制职能，关注组织行动过程中出现的问题，界定现实与目标之间的差距，及时采取纠正措施，确保工作按照预先计划推进，或是及时调整计划，以更好地实现理想目标。

管理者只有精通控制职能，才能对组织活动进行有效监督，在不断变化的环境中，及时调整，或修正行为，或调整目标，灵活机动地实现组织理想目标，达到更好的经营绩效。从这个意义上讲，控制职能称得上是组织绩效得以顺利实现的必要调整与有效保障。

随着管理实践的深入和管理任务的变化，人们对管理职能的理解并不局限于上述四种基本分类。协调职能、创新职能等诸多职能日益受到人们的关注与推崇，人们对管理职能的认识和理解也日益深刻、全面。

各项管理职能之间不是相互孤立、毫无关联的，而是相互影响、相互制约、相辅相成的，共同构成一个彼此渗透、循环往复的整体。尽管管理者处在不同的行业，面对不同的

压力和挑战,但其日常的基本行为活动,通常都围绕这些基本的管理职能展开。了解并把握这些基本的管理职能,有助于我们理解管理、把握管理、胜任管理。

五、管理环境

从管理的定义可以看出,管理是在组织所处环境下进行的实践活动。环境是组织生存发展的空间和平台。有效的管理,必须基于组织赖以生存的环境展开。脱离环境的管理,将是一事无成的管理。管理者在实施管理行为时,有必要对组织所处的环境做出相应分析。

具体而言,管理者需要对组织所处的宏观运营环境和行业竞争环境予以清晰的了解和把握,深刻认识组织环境的细微变化和发展趋势,真正做到顺应环境变化,实现有效管理。

(一) 宏观环境

宏观环境又称一般环境,是指影响组织生存和发展的各种宏观力量。管理必须基于组织面临的特定宏观环境展开,为此,就需要对构成宏观环境的主要力量做出分析和评判。

通常,管理者需要从政治(political)、经济(economic)、社会(social)和技术(technological)四个方面对宏观环境做出界定和分析,就是我们平时所称的PEST分析法。如图1—2所示。

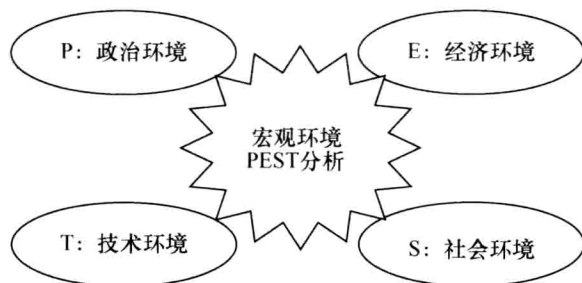


图 1—2 宏观环境 PEST 分析

1. 政治环境

政治环境,也称政治法律环境,指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面。政治环境可细分为政治影响要素和法律影响要素两大领域,其中,政治影响要素主导组织运营的方向,法律影响要素为组织运营提供基本的行为准则。政治与法律相互联系、相互影响,共同构成了组织基本的生存和发展环境。

2. 经济环境

经济环境指一个国家或地区的经济制度、经济规模、发展水平、产业结构、资源状况、消费水平与结构等要素,主要包括组织面临的社会经济条件及其运行状况、发展趋势、结构特点和资源状况等,是制约企业生存和发展的重要因素。经济环境为组织运营提供了一个基本的生存基础和发展空间,对组织运营有着更直接的影响和作用。

3. 社会环境

社会环境,也称社会文化环境,指一个国家或地区的社会组织、历史传统、价值观念、文化习俗、行为规范、教育状况、宗教信仰等。组织生存发展离不开人,而人的观念

和行为深受社会文化的影响和制约,组织运营在涉及人这一核心要素时,必须对人生活的社会文化环境予以充分关注和考虑。社会文化环境对组织运营具有深远的影响和作用。

4. 技术环境

技术环境,指与组织运营有关的科学技术水平和发展趋势,主要包括国家科技体制、科技政策、技术水平和发展趋势等。技术的进步往往会给组织带来难以想象的机会和风险。现代社会是一个技术发展日新月异的社会,技术的进步和变化,恰如知名经济学家熊彼特所言,往往会为组织带来“创造性的破坏力”。组织运营必须充分关注技术环境变化带来的机会和风险,进而抓住机会,规避风险。



阅读与思考

“入乡随俗”指到一个地方,就顺从当地的习俗。其典故出自《六度集经·之裸国经》。故事大意如下:

很久以前,有一个地方,人们都裸露着身体,所以,这个地方被称为“裸乡”或“裸国”。

有一天,兄弟二人去裸乡经商。弟弟说:“福德很大的人衣食充足;而福德小的人则衣匮粮缺。今日我们来到了裸乡,这里没有佛法,是道德比较落后的地方,和他们交流起来比较困难。所以,我们应该入乡随俗,进退要遵循对方的规矩。和他们相处时,心态要柔和,语言要谦虚。只有匿慧扬愚,才能不枉此行。”

哥哥说:“礼教不可亏。怎么能因为他们裸身,就放弃我们的礼教呢?”

弟弟说:“这样做并没有破坏我们的礼教道德啊!我们的内心是正确的,就像黄金外表涂了一层铜一样。再说,这仅是权宜之计。我们还是一起进去吧!”

哥哥说:“还是你先进去看一下,之后回来告诉我具体情况。”

弟弟答应了。十天后,弟弟返回来告诉哥哥:“必须遵循当地的习俗。”哥哥听后勃然大怒:“畜生!这哪还像人啊!你这样做,我偏不这样做!”

弟弟又回到裸乡。他顺从那里的风俗,和当地人打成一片。国王很喜欢他,国民也非常敬重他。国王以高价购买他的商品。

哥哥乘着车也来到了裸乡,但他执意坚持礼教,对当地人的所作所为大加指责,结果违背了民意,国王非常生气,国民也特别讨厌他。结果,有人抢了他的商品,还赶他出国。后经弟弟求情,才免于更大的灾难。

资料来源: <http://baike.baidu.com/view/72745.htm>。

思考:从管理环境的角度,想一想管理为什么要考虑环境因素,为什么也要做到“入乡随俗”。

(二) 行业环境

行业环境,也称组织面临的任务环境,指在组织运营过程中,能够直接影响组织运营状况的相关各方力量的组合,如供应商、竞争者、顾客、替代品生产商、潜在进入者等,是能够直接影响组织运营目标实现与否的重要影响要素。与宏观环境相比,行业环境对组织有着更为直接、更为现实的影响。在组织运营过程中,必须对组织所处的行业环境做出精准分析。

被誉为“战略管理之父”的现代知名商业思想家迈克尔·波特，在其著作《竞争战略》一书中，提出了分析行业竞争状况的五力模型，为我们提供了一个用于分析行业基本竞争态势的有效工具，如图 1—3 所示。

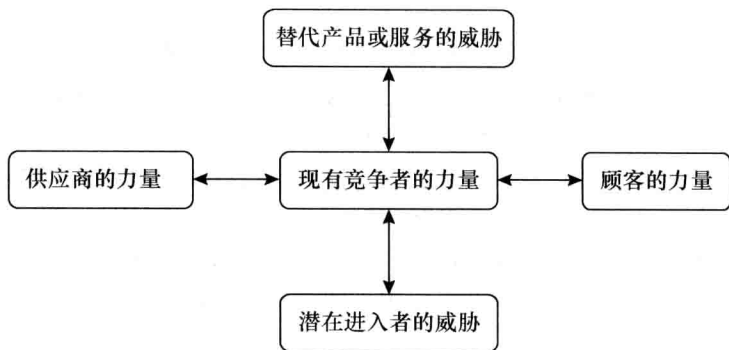


图 1—3 波特的五种竞争力量模型

该模型涉及五种力量：潜在进入者的威胁；替代产品或服务的威胁；供应商的力量；现有竞争者及顾客的力量。通过分析组织面临的五种基本力量，可以对组织所处的竞争状况形成一个基本认知和判定，进而针对组织所处的行业竞争环境，制定相应的运营策略。

边学边练

李先生的调研分析

宁夏回族自治区的吴忠市是著名的回族之乡，奶牛养殖是当地的一大支柱产业。李先生看到当地充足的牛奶供应市场和以夏进乳业为代表的乳制品加工企业的快速发展，萌生了创办一家奶制品加工企业的想法。为此，他需要围绕乳制品加工行业的发展进行细致的调研和分析，以形成对行业竞争状况的初步认识。

请结合波特的五种竞争力量模型，收集相关资料信息，为李先生的决策提供一份全面而有一定深度的行业分析报告。

（三）内部环境

内部环境也称组织内部条件，指组织内部物质、文化环境的总和，包括组织拥有的人、财、物和信息等各类资源，组织具备的各类能力，组织培育的文化等。构成组织内部环境的各个要素相互影响、相互作用，形成一个有机整体，并最终组织资源、实力等形式表现出来，成为组织应对外界宏观环境变化和行业竞争的可靠保证。

在进行组织内部环境分析时，可以着重从组织具备的核心竞争力方面入手，分析组织具备的优势，对组织自身实力状况做出相对清晰的分析与判断。通常，可以通过 VRIO 模型对组织内部具备的资源条件做出衡量与评判，确定组织是否具备核心竞争实力。

所谓 VRIO 模型，指的是基于价值性（value）、稀缺性（rarity）、可模仿性（imitability）和组织性（organization）四个方面对组织内部条件进行评判的一种工具模型。该模型最早由杰恩·巴尼提出。他认为：能否取得可持续竞争优势取决于组织是否具备独特的资源和能力，是否可以把这些资源和能力应用于实际竞争中。组织能否具备可持续竞争

实力,需要对其内部具备的资源与实力从价值性问题、稀缺性问题、可模仿性问题、组织性问题四个方面,一一做出衡量与评判,进而界定组织具备的优势或劣势。

(1) 价值性:组织具备的资源 and 实力是否具备充足价值潜力,最终能够为组织带来价值增值。

(2) 稀缺性:组织具备的资源 and 实力是否具备稀缺性,不为其他竞争对手拥有。

(3) 可模仿性:组织具备的资源 and 实力是否易于模仿,其他不具备该资源和实力的组织如若获取该资源和实力,是否需要付出高额成本。

(4) 组织性:组织是否具备充分利用并开发其所拥有的资源和实力的基础与条件,组织具备的资源 and 实力能否得到有效开发和利用。

通过回答上述问题,组织就可以从内部寻求有价值的、稀缺的、模仿成本高的资源和实力,并对这些资源和实力充分开发和利用,培育组织独特的竞争实力和竞争优势。

边学边练

耐克公司的内部环境分析

世界知名体育用品企业耐克公司基于自身资源与实力,创出了一条全新的企业竞争道路。

一方面,不遗余力打造企业研发优势。耐克公司每年拿出数千万美元作为技术研发费用。公司汇集了制造工艺、工业设计、人体工程学等多个领域的专家技术人员,并聘请教练员、运动员、运动医生等相关人士,共同制定、审核各种设计方案,尝试新材料、新工艺,运用多种高科技与手段,设计开发适合运动使用的跑鞋与材料,奠定了企业在产品技术领域独一无二的竞争优势。

另一方面,投入巨额资金进行市场拓展与维护。耐克公司通过有效的营销创新策略和精细的市场拓展规划,增强顾客对耐克产品的认知和接受,不断提升耐克的品牌价值。

与此同时,耐克公司借助其遍布全球的虚拟经营网络,将企业并不擅长的生产制造等环节进行外包,收到了专注所长、扬长避短的良好效果。

耐克公司一路走来,不断超越,跻身世界经营最为成功的体育用品公司行列,成为众多企业学习和追赶的标杆。

请搜集、查阅耐克公司的相关信息,运用 VRIO 模型,对耐克公司的内部环境进行分析,全面深入解读耐克公司的竞争资源与实力。

故事与管理

新编三个和尚的故事

自从“三个和尚没水喝”成为世人的笑柄后,和尚们开始学习反思,于是故事有了新的进展。

话说有三座庙,离河边都比较远,和尚需要每天挑水喝。

第一座庙,和尚挑水的路比较长,一天挑一缸水就累了,不干了。于是三个和尚商量:“咱们接力赛吧,每人挑一段。”第一个和尚从河边挑到半路,停下来休息;第

二个和尚继续挑，再转给第三个和尚，挑到庙里灌进缸去，空桶回来再接着挑。这样一搞接力赛，就从早到晚不停地挑，大家都不累，水很快就挑满了。这是团结协作的办法，可以叫“机制创新”。

第二座庙，老和尚把三个徒弟叫来，说立下了新的庙规，引进竞争机制。三个和尚都去挑水，谁挑的水多，晚上吃饭加一道菜；谁挑的水少，吃白饭，没菜。三个和尚拼命去挑，一会儿水就满了。这个办法叫“管理创新”。

第三座庙，三个小和尚商量，天天挑水太累，应该想办法。山上有竹子，把竹子砍下来连在一起，竹子中心是空的，然后买一个轱辘，第一个和尚把一桶水摇上去，第二个和尚专管倒水，第三个和尚休息。三个人轮流换班，一会儿水就灌满了。这叫“技术创新”。

讨论：结合所学知识，说说三个和尚的新故事给了我们怎样的启示？



探究学习

资料搜集与研讨

【学习目标】

1. 学生能够掌握如何利用网络快速查找到所需资料。
2. 通过资料的搜集、整理和汇报等工作，使学生对管理的作用、职能有一个较为直观的理解，培养学生对管理学的兴趣，强化学生自我管理、自我成就的意识。

【学习内容与要求】

1. 资料查找：请学生上网搜索中国比较知名企业的相关信息，或到当地比较知名的企业（组织）做实地调查，了解该企业（组织）的发展历程，从中总结管理在其中起到的作用及管理的各项职能是如何体现的。
2. 每人撰写一份企业调查报告提纲。
3. 以小组为单位进行交流，讨论管理在企业发展过程中的作用，并形成书面报告。
4. 每组选派一名代表与全班同学交流。

【学习评价】

1. 每人提交一份企业调查报告提纲，老师根据内容给出成绩。
2. 老师根据学生在课堂讨论中的表现给每人、每组做出成绩评定。



实训活动

演讲：自我管理的重要性

【活动目标】

1. 培养学生自我管理的意识，提高学生自我管理的能力。
2. 锻炼学生公众演讲的能力，提高学生的语言表达能力。

【活动内容与要求】

1. 组织学生观看美国故事片《当幸福来敲门》。

2. 根据故事主人公 Chris 的经历, 结合自己的专业和个性特点等情况, 组织学生在课堂中进行演讲, 内容包括:

(1) 说一说自我管理与我们的成长和发展有着怎样的关系;

(2) 作为一名大学生, 应该培养和提高怎样的素质和技能以适应社会的发展和要求。

3. 每位同学自拟题目, 在规定的时间内完成演讲。

【活动评估】

每位同学提交一份演讲提纲, 老师根据学生在课堂上的表现给出成绩。

第二节 管理者

【本节导入】

李嘉诚的管理之道

在我看来, 要成为好的管理者, 首要任务是自我管理, 在变化万千的世界中, 发现自己是谁, 了解自己要成为什么模样, 建立个人尊严。

首先, 自我管理是一种静态管理。人生不同的阶段中, 要经常反思自问: 我有什么心愿? 我有宏伟的梦想, 但我懂不懂什么是有节制的热情? 我有与命运拼搏的决心, 但我有没有面对恐惧的勇气? 我有信心、有机会, 但有没有智慧? 我自信能力过人, 但有没有面对顺境、逆境都可以恰如其分行事的心力?

其次, 成功的管理者都应是伯乐, 伯乐的责任在于甄选、延揽比他更聪明的人才, 但绝对不能挑选名气大但自我标榜的企业明星。

高度竞争的社会中, 高效运作的企业无法容纳滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧气的员工, 同样也不欢迎以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队, 忠诚是基础, 光有忠诚但能力或道德水平不高的人迟早会拖累团队、拖垮企业, 是最不可靠的人。

最后, 管理的艺术还在于能够接受新事物、新思维, 更新传统思想。

资料来源: 李嘉诚:《管理者首先要管理好自己》, 载《读者》, 2010 (19)。

问题: 李嘉诚的这段话给了我们怎样的启示? 不管作为管理者还是被管理者, 你认为一个人应该具备什么样的品质? 应该培养什么样的能力?



一、管理者概述

我们常说, 在工作中要扮演两种角色: 管理者和被管理者。从一个组织的作业活动和管理活动出发, 我们可以将组织中的人分为两类, 即一线操作人员和管理者。在工作中, 要分清各自的角色, 各司其职, 各尽其责。