



新编高职高专**经济管理类**规划教材

管理能力训练教程

(第二版)

谢敏◎编著



清华大学出版社

新编高职高专经济管理类规划教材

管理能力训练教程

(第二版)

谢 敏 编 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

作为专门为高职高专院校学生量身定做的管理能力训练教材,本书在编写过程中始终坚持以下原则:使通过持续训练的学生自信、自尊、大方、有控制力,有较强的交际能力,有良好的团队精神、管理者角色意识,切实掌握基础技能。本书强调对管理知识的活化和稳定化的可行性,提高学生掌握并运用这一知识和装备的能力,涵盖了自我管理、团队管理、社会关系管理、团队建设等能力的训练内容。

本书可作为高职高专经济管理类等相关专业的教材,也可供企事业单位的管理者、对管理感兴趣的读者参考使用,还可作为相关岗位培训的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理能力训练教程(第二版)/谢敏 编著. —北京:清华大学出版社,2012.4
(新编高职高专经济管理类规划教材)

ISBN 978-7-302-28187-0

I. 管… II. 谢… III. 管理学—高等职业教育—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 035147 号

责任编辑:王荣娉

装帧设计:中子画设计

责任校对:蔡 娟

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:14.25

字 数:304千字

版 次:2012年4月第2版

印 次:2012年4月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00元

产品编号:045777-01

在网络普及的年代,教育发展的趋势使得人们越来越不满足于知识量的增多而更关注于能力的提高。人们已认识到“原理”类教材的不足,而更愿意重视对“训练”类教材的关心。本书就是针对高职高专学生能力训练的特点而专门设计撰写的教程。作为第二版,它是在前面5年使用基础上的修订。

管理能力,它的作用已不局限于对个人自身资源的节约利用,而是扩张到对社会资源的调动,这不仅有利于个人作用的充分发挥,而且能以团队作用的形式出现,以团队的力量面对任务。所以,它已不为管理者所专有,而是一切有志于从事管理工作的人的必需装备。对于高职高专学生来说,他们起码应把自己定位为基层管理者,除专业内容外,学习了解管理能力也是其基本需求。

鉴于高职高专院校学生的训练需求,本书在结构设计上强调可读性、趣味性和实用性,采用项目模块编排方式。本教程分成4个项目,每个项目下又分设了4个模块。第一个项目是自我管理能力的训练,主要从角色认知、角色能力、时间管理、习惯管理4方面进行阐述,它着重于管理者的自我管理训练。这一项目的学习,旨在使学生能定位于管理者,并掌握管理者应该具有的一些基本能力。第二个项目是团队管理能力的训练,它是继前一项目训练以后对组织(团队)的管理,对组织的管理难度要大于对自己的管理,但是如果已经练好了内功,经过一定的训练,对组织的管理也一样是可行的。其内容主要有团队目标管理、领导与执行、内部沟通与激励、绩效评估,这些都是组织管理中最重要内容。通过这些内容的反复训练,应该对管理活动有了进一步的了解,应能投身于组织管理的实务活动之中。第三个项目是社会关系管理能力,包括社会资源管理、谈判艺术、社交活动、接受管理的内容,主要训练如何与社会打交道。与社会打交道是普通人都应该具备的能力,但是对于管理者来说却需要进行一些专业的强化训练,事实证明,这些能力中的大多数内容摆在就学期间训练也一样能完成。最后一个项目是团队建设能力的训练,它是组织(团队)管理的动态发展方面的能力要求,包括学习型团队构思、团队组织建设、团队文化营造、团队战略与核心能力的构建等内容,如果人们在组织管理中具有动态的应对能力,则对于日常管理事务的处理自然更容易把握。当然,这一部分的训练难度要更高一些。上述训练项目的安排具有由内及外、由易至难的特点。

在各模块的表达结构上,首先提出了学习的目的,以目的引领后续的训练活动。接下来从活动着手展开训练,要求每个人都参与活动,通过活动构建学生的角色意识、责任意识和活跃参与意识,将传统意义上的传授理论和思想的课堂融入了与此相关的行动的内容,使知识传承与能力训练结合了起来。第三部分是理论知识。能力体现着对知识

活化运用的本领，任何能力皆以知识为基础。在理论讨论过程中安排了一定的故事和案例，使读者能进一步感受他人的处理与活动，以便在认识中加强自身建设，在潜移默化中获得管理能力的提高。第四部分是拓展知识，亦即对相关知识或案例给予介绍，以起到夯实前面所学知识和巩固能力训练成效的作用。第五部分是思考和训练，既是模块的最后一个训练部分，也反映了对读者持久训练的要求。除了模块中的训练内容以外，此次修订还增加了“每日练习”的内容，毕竟，能力训练需要有一个重复的过程，只有反复地操练，才能把它作为一种心理倾向稳定下来。模块结构上述安排的逻辑连贯性保证着该课程能够丝丝相扣地一气呵成。

作为专门为高职高专院校学生量身定做的管理能力训练教材，本书在编写过程中始终坚持以下原则：使通过持续训练的学生自信、自尊、大方、有控制力，有较强的交际能力，有良好的团队精神、管理者角色意识，切实掌握基础技能。本书强调对管理知识的活化和稳定化的可行性，提高学生掌握并运用这一知识和装备的能力，涵盖了自我管理、团队管理、社会关系管理、团队建设等能力的训练内容。

本书设计教学时间为一个学期(18周)，每周2课时。教师在指导学生进行训练时可以适当调整教程中的具体内容。需要注意的是，训练过程是改变不良习惯、培养良好习惯的过程，它不可能纯粹在课堂上完成，课堂外的持续训练则是成功的关键。为此，一开始使用本书时就应该要求学生先记录自己的好习惯和不良习惯，有序安排培养良好习惯和改变不良习惯的时间表，在学习和训练能力的过程中逐渐达成目标。

在使用本书的过程中，希望教师能够带领学生从自我角色定位开始，把自己定位为中、高层的管理者，用中、高层管理者的标准去要求自己。这样或许会有点使学生产生好高骛远的副作用，但却能产生“大气”的效果。

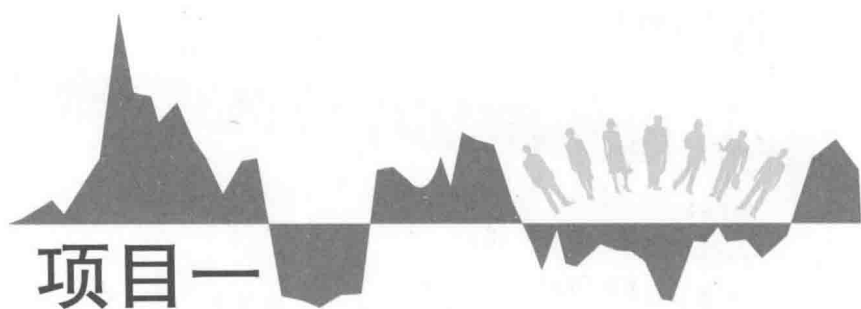
管理能力训练是一个长远的活动，本书作为“基础训练教程”只能起到抛砖引玉的作用，希望同学们借此能对管理能力训练有一个好的开始，从而真正参与到从能力上要求自己并进行积极训练的队伍中来。

本人对“管理能力训练”教学的探索已经多年，深切地体会到高职高专院校开设这门课程的重要性和迫切性，同时也知道没有专用教材对开设这门课程的教师来说有多么不便。值第一版教材正式出版5年，教育部工商教指委主任卢昌崇老师、秘书长赵宁老师、陈丽能教授决定在温州召开“管理能力训练——课程研讨会”之际，我把这个修订本供奉给大家参考，真诚希望专家、同仁们能给予批评指正，我们的反馈邮箱是：wkservice@vip.163.com。本书的相关教学课件，可以从<http://www.tupwk.com.cn/downpage>网站下载。

谢 敏

2012年1月

项目一	自我管理能力的训练	1
模块一	角色认知	2
模块二	角色能力特征	16
模块三	时间管理	30
模块四	习惯管理	43
项目二	团队管理能力的训练	55
模块一	团队目标管理	56
模块二	领导与执行	70
模块三	内部沟通与激励	82
模块四	绩效评估	94
项目三	社会关系管理能力的训练	109
模块一	社会资源管理	110
模块二	谈判艺术	123
模块三	社交活动	139
模块四	接受管理	153
项目四	团队建设能力的训练	167
模块一	学习型团队构思	168
模块二	团队组织建设	183
模块三	团队文化营造	195
模块四	团队战略与核心能力的构建	206
参考文献		219



项目一

自我管理能力的训练

一、教学目标

终极目标：进入管理者的角色并定位于该角色。

促成目标：1. 充分理解管理角色、地位及其影响；
2. 定位于管理者角色。

二、能力训练

活动一

我 是 谁

时间：30分钟。

人数：不限，2人一组。

道具：A4 打印纸。

活动目的：认识自己眼中的“我”和他人眼中的“我”。

活动程序：1. 培训师发给每个学生一张A4打印纸，学生每2人一组，一人为甲，一人为乙(最好找不熟悉的学生为伴)。

(1) 甲向乙介绍自己的特点，乙在A4 纸上记下甲所说的特点，时长5分钟。自我介绍者在说了—个缺点之后，必须再说一个优点。

(2) 甲乙角色互换。

(3) 甲乙两人取回对方记录的纸张，在背面的右上角签上自己的名字。

师生分享活动的心得与感受，并讨论：介绍自己的优点与介绍自己的缺点，何者较为困难？为什么？自己使用哪些策略度过这5分钟？

2. 3~4小组并为一大组，每大组有6~8人。

(1) 每个学生将其签名的A4 纸(空白面朝上)传给右手边的学生。拿到签名纸张的学生根据对该学生的观察与了解，在纸上写下欣赏性评价，如“我欣赏你，因为……”写完之后，依序向右转，直到签名纸张传回至本人手上为止。

(2) 每个人阅读别人对自己的欣赏性评价。

3. 教师邀请学生分享此次活动的感想与收获，说明了解真实的我并接纳真实的我的重要性。

提示

“人贵有自知之明”，有时自知之明也可以通过交流和活动获得。我们也可以把“欣赏性评价”调整为“批评性评价”，看看效果怎样。

他人眼中正面的“我”包括_____

我看到的自己是_____

活动二

换位思考

时间：15~30分钟。

人数：3人一组。

活动目的：通过情景模拟训练学员的换位思考能力。

活动程序：1. 确定角色——认真的校长，比较心急的老师，不太守纪律的学生。

2. 老师批评学生，学生自我辩解，校长旁白。

3. 换角色扮演。

4. 由主持者作总结。

提示

换位思考训练以双向形式进行，双方开诚布公、坦诚相待，则相互理解、相互信任的基础就形成了。

如果我站在校长的角度_____

如果我站在学生的角度_____

如果我站在老师的角度_____

换位思考给我的体会是_____

活动三

企业角色的默想

假设你所在公司的副总经理因病长期不能工作，如果你分别处在老板、经理、职员的位置，你会怎么处理？



提示

换位思考是管理者最基本的能力，也是人们对管理者最基本的要求。

如果你是老板，你会_____

如果你是经理，你会_____

如果你是职员，你会_____

换位思考让我体会到_____

三、理论知识

摩西岳父的话

《圣经》中曾提到管理的概念。摩西的岳父对他说：“你这种做事的方式不对头，你会累垮的。你承担的事情太繁重，光靠你个人是完不成的。你应当从百姓中挑选出能干的人，封他们为千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，让他们审理百姓的各种案件。凡是大事呈报到你这里，所有的小事由他们去裁决，这样他们会替你分担和处理许多容易的琐事。如果你能够这样做事，便是上帝的旨意，那么你就能在位长久，所有的百姓也将安居乐业。”

(资料来源：[美]尤里斯著，出埃及记，高卫民译，北京：中国青年出版社，2010)



提示

管理具有广泛性、重叠性和角色交互性的特点，有谁能否认摩西岳父的管理意志是通过摩西得到贯彻的呢？

我所理解的管理_____

1. 管理和管理意志

(1) 管理的含义

人们也许对“管理”一词并不陌生，但要给它下一个确切的定义，并不是件容易的事。许多管理学家都有各自的定义，到目前为止，还没有形成一个统一的看法。管理学的创始人泰罗认为：“管理就是确切地了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”法国管理学家约尔认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”著名的现代管理学家彼得·德鲁克认为：“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙则提出“管理就是决策”。系统论者认

为,管理是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使其呈现一种新状态的过程。三维管理理论认为,应该把管理看成是管理意志的贯彻与表现的过程。

综合多方观点,我们可以将管理定义为:管理是社会组织的管理者按照综合的管理意志,通过计划、组织、协调和控制等职能来分配各种可利用资源,以达到个人无法实现的目标的活动或过程。

(2) 管理意志的概念及形成

管理是管理意志的贯彻过程。那么,意志是什么呢?《辞海》把它表达为:“自觉地确定目的,并根据目的来支配、调节自己的行动,克服困难,实现预定目的的心理过程。意志对行动的调节作用包括发动和抑制两个方面,前者指促使人从事带有目的性的必要行动,后者则指制止与预定目的相矛盾的愿望和行动。意志过程使人的内部意识向外部动作转化,体现出人的心理活动的主观能动性,是人类所特有的。”

组织的管理意志是各利益实体管理意志的均衡体,是由劳方、资方、管理方及组织外部管理力量管理意志均衡的结果,是由组织中的强势团体牵头,经过各方利益均衡和磨合之后形成的,并在此基础上构建组织目标,支配、调节组织的行动和资源,努力实现目标。

管理意志和管理者的意志有一定的区别。管理者的意志指的是管理者的个人意志,而管理意志通常是指通过管理者来表达和贯彻的综合意志。

(3) 影响管理意志的因素

组织管理意志的特点是由多方面的影响因素决定的。首先,能够对组织起影响作用的各有关利益实体都可能影响管理意志的性质、发展和表现特点;其次,组织本身的性质和所从事的主要工作直接影响组织管理意志的构成内容;最后,外部环境、政策等因素是组织管理意志的外部变化动因。所以,分析管理意志主要应该从上述这几方面着手。

2. 什么是管理者

石头的价值

有一个孤儿,向高僧请教如何获得幸福。高僧指着一块陋石说:“你把它拿到集市去,开高价钱,但无论谁要买这块石头,你都不要卖。”于是,孤儿来到集市卖石头。第一天,第二天,无人问津。第三天有人来询问。第四天,已经有人愿意出高价了。

高僧又说:“你把石头拿到石器交易市场去卖。”第一天,第二天,人们视而不见。第三天,有人过来询问。以后的几天,石头的价格已被抬得高出了普通石器的价格。

高僧又说:“你再把石头拿到珠宝市场去卖。”……

(资料来源: <http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotat-SGUS201103082.htm>)

提示

如果你认定自己是一块不起眼的陋石,你就永远只是一块陋石;如果你坚信自己是一块无价的宝石,你最终将具备一块宝石的价值。确定自己的管理者角色,并坚定不移地加以训练,你就可能成为一个合格的管理者。

我的目标是_____,我一定能够实现它。

(1) 管理者的角色认知

美国管理学家彼得·德鲁克认为,管理者是指在现代社会组织里每一个能够由于他们的职位和知识对组织负有责任,因而能够实质性地影响组织经营并取得成果的能力者。这一定义表明,管理者对组织负有作贡献的责任,而不只是拥有权力,也不在于是否下属。

美国学者亨利·明茨伯格提出,管理者扮演着以下10种角色:

- ① 代表人,管理者代表组织出席社交活动,如宴请重要的客户、参加研讨会等;
- ② 管理者,管理者对所在组织的目标实现负有重要的责任,指挥、带领下属一起努力工作,以确保组织目标的实现;
- ③ 联络者,因为组织皆生存于特定的环境中,所以管理者作为组织的重要成员,需要对内、外环境进行积极的沟通、联络,从而建立一个良好的组织生存环境;
- ④ 监督者,通过对内、外环境的信息监督,从而获取对组织有用的信息,识别组织存在的机会和威胁;
- ⑤ 传播者,管理者把从内、外环境获取的信息明确地分配给下属成员,保证员工掌握必要的信息,切实有效地完成工作;
- ⑥ 发言人,管理者必须把信息传递给组织或组织以外的个人,如向董事和股东说明组织的财务状况与战略方向,向社会媒体、政府等发布本组织的情况等;
- ⑦ 企业家,管理者通过对内、外环境的监督发现机会,进行投资,如开发新产品、提供新服务、发明新工艺等;
- ⑧ 矛盾处理者,管理者必须能够很好地处理内在的或是外来的干扰,遇到冲突或问题时能够很好地予以解决,如平息客户的愤怒、调解内部员工的争端、缓解组织利益与员工个人利益的矛盾等;
- ⑨ 资源分配者,管理者决定组织资源的分配,如人力资源的分配、财力或设备的分配等;
- ⑩ 谈判者,管理者需要花大量的时间在谈判上,谈判的对象有员工、供应商、客户、其他工作小组等,以使所有的工作都向着组织目标前进。

(2) 管理者的分类

管理者是对从事管理活动的人的一般称呼。在一个组织中,管理者往往是一个群体。根据划分标准的不同,可将管理者分为不同的类别。

① 按管理层次,管理者可以分为高层管理者、中层管理者和低层管理者。高层管理者是指处于组织最高层次的管理者。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和职权。中层管理者主要是指中层机构部门的管理者。低层管理者负责落实中层管理者的计划,分派给业务活动者。

② 按管理工作的性质和领域,管理者可以分为综合管理者、职能管理者和项目管理者。综合管理者是指对整个组织或组织中某个部门负全面管理责任的管理者。职能管理者是指在某领域经过训练而拥有专长的人员,只负责某种特定职能。项目管理者是指为特定产品的开发和生产而设置的项目组的负责人。

③ 按职权关系，管理者可以分为直线管理部门的管理者和参谋部门的管理者。直线管理部门的管理者是指有权对下级进行直接指挥的管理者。参谋管理部门的管理者是指向上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。

(3) 管理者的角色定位

管理者的角色定位的形成是一个长期心理训练的过程。该定位强调对角色的深刻认知、角色的换位训练以及学做头马的训练等。

猴王的成长

一只猴王统治着一群猴子。猴王享有绝对的威严和待遇，其他猴子必须听猴王的命令。有一只年轻的猴子很羡慕猴王，希望自己将来也能够成为猴王。于是，它开始默默地学习猴王的举动，培养自己的能力，而此时其他的猴子则安心于猴王的统治。当猴王渐渐老去，这只年轻的猴子取得了王位，成为新的管理者。

(资料来源：<http://blog.10jqka.com.cn/account/7095/42097095/posts/3098233.shtml>)



提示

只有明确自己将来要成为的角色，才会有目标，才会有努力的方向，才会走向成功。

我实现心中目标的策略是

你能重复对手的观点吗

李先生是一位经营进出口加工业务的工厂老板，该厂有五六百名员工。由于李先生全身心地投入，不管在业务上还是在管理上均取得了相当好的成效。他在管理时，指挥若定、威风八面，宛如领军千万的大将，好不神气！

可是，他对儿子却没办法，怎么都无法跨越代沟。父子俩每次一见面，没讲上三句话，就又是拍桌子又是摔门，弄得家里鸡飞狗跳。

这天，因为儿子的晚归，俩人又闹得不可开交。就在双方面红耳赤之际，儿子突然说：“爸，再这样吵下去也不是办法。我能不能请你把我刚刚说的那句话说一遍给我听？”

“什么？”李先生真的吓了一跳，压根儿没想到儿子有这怪招，“你说……你说……做父亲的太能干，当然看不起儿子。”

“不对！你再想想看，我是这么说的吗？”

“浑小子！那你怎么说的？你自己说过的话，你自己为何不再说一次？”

儿子突然笑出声来：“你看，从头到尾，我说什么你都没有在听，你那些话是你自己想的，我可没有这么说。我们不是要沟通吗？那好，我说什么，你重复一次给我听。你说的，我来重复。”

“喂！我哪有那么多的时间重复来重复去！你是想气死我啊！”

“爸！我们就试试看吧！否则这种争吵会没完没了的。你再想想我是怎么说的。”

李先生想了一想，终于承认：“我真的想不起来，你再说一次好了。”

“好吧。我说，父亲很能干，儿子一方面很佩服，一方面怕自己跟不上，心里多少有点压力。”

李先生冷静地想了想，觉得儿子说得合情合理，自己怎么会那么激动呢？结果，这天晚上，父子俩竟然谈了两个多小时而没争吵。这个效果是李先生意想不到的。第二天一早，虽然睡眠不足，但李先生神清气爽，早早就来到了公司。

早上要开一个重要的采购会议，讨论采购价值一千万元的机器到底用美国货还是用日本货。依采购部的报价，日本货的价格更便宜，东西也不差。可是总工程师却主张买美国货。会上，李先生让总工程师发表意见。总工程师知道，老板做久的人，多少喜欢独断专行，什么事情早就心里已有定案，老板问他只是个形式。因此，他无精打采地说了不到5分钟就结束了发言。

如果是往常，李老板会在这个时候大唱独角戏，享受那种权威感，可今天，竟然是——

“总工程师，我来重复你的要点，你看我说的跟你的意思是不是一样。日本生产的机器，价格虽然便宜，东西也不错，可是将来如果出了毛病，要他们来做售后服务，问题就来了。日本人因为语言问题无法跟我们直接沟通，找来的翻译对精密仪器又是外行，机器坏在哪里，我们无法充分了解，下次若出现同样的问题，还是要请他们的人过来，反而会耽误生产时间，如此算下来，还是买美国的比较便宜！”

随着李先生的重复，总工程师的眼睛亮起来了。他打起精神，再次补充。就这么你一言我一语的，大家滔滔不绝地讨论起来……

(资料来源：陈龙海，韩庭卫汇编.企业管理培训故事全书.深圳：海天出版社，2004)



提示

我们的世界，若只有我，没有你、没有他，将注定是孤独的、难受的。我们只有同时从自己的和别人的角度去观察、去感受，而不是仅仅去批判，才能有交流、有发展，才会快乐！

换位思考让我懂得

草原上的马群中总有一匹是头马。头马跑在最前面，决定马群前进的方向和速度，其他马跟随在头马的后面不敢超越。这是群体动物为适应生存环境而长期形成的习惯。人也是群体动物，也有类似的习性。学做头马，是管理者培训的重要一课。

罗森塔尔博士的高智商学生

1960年，哈佛大学的罗森塔尔博士曾在加州一所学校做过一个著名的实验。新学年开始时，罗森塔尔博士让校长把3位教师叫进办公室，对他们说：“根据你们

过去的表现，你们是本校最优秀的老师。因此，我们特意挑选了100名全校最聪明的学生组成3个班让你们教。这些学生的智商比其他孩子都高，希望你们能让他们取得更好的成绩。”

3位老师都高兴地表示一定尽力。校长又叮嘱他们，对待这些孩子，要像平时那样，不要让孩子或孩子的家长知道他们是被特意挑选出来的。老师们答应了。

1年以后，这3个班的学生成绩果然排在整个地区的前列。这时，校长告诉了老师们真相：这些学生并不是刻意选出的最优秀的学生，只不过是随机抽调的学生。此时，老师们便都认为自己的教学水平确实高。这时校长又告诉了他们另一个真相，他们也不是被特意挑选出的全校最优秀的教师，而是随机抽调的。

结果正是博士所料到的：这3位教师都认为自己是最优秀的教师，学生也都是高智商的学生，因此对教学工作充满了信心，工作起来自然非常卖力，结果肯定是非常正面的。

（资料来源：[美]朱瑟琳·乔塞尔森著.皮格马利翁效应.高榕，温旻译.北京：机械工业出版社，2011）



提示

在做事情以前，如果能充分地肯定自我，就等于已经成功了一半。面对挑战时，不妨告诉自己：我就是最优秀的和最聪明的！结果也将是积极的。

我对自己的期望是_____

高期望对我的意义是_____

3. 什么是被管理者

被管理者就是在管理活动中受管理的对象人。要正确理解被管理者这个概念，首先应认识到被管理者是一个相对的概念。因为被管理者不一定是当“兵”的，当“官”的也会受到其他人的管理和影响。其次，还要明确被管理者与管理者的区别。管理者的职能是管理，而被管理者是接受管理。由于两者所处的地位不同，心理状况和工作方式也必然也不同。第三，被管理者作为接受管理的人，自然具有人的一切特性，所以，他与管理的其他对象——物和财无疑有着天壤之别。

任何管理者同时也一定是一个被管理者，所以认识管理者，必须同时认识被管理者。被管理者具有以下基本特征：其一，受命于人。包括受计划性、受指挥性、受控制性。接受管理者指令是管理者对被管理者要求的基本内容，是保证管理活动得以正常进行的前提。其二，能动地受命。被管理者是管理的对象人，人的最大特点就是具有能动性。它具体表现在：被管理者对上级指令的接受与理解可能导致指令原意的改变；被管理者对信息的传递和反馈使信息引起变化；指令的原意在被管理者的实际执行中会出现一定程度的变化；被管理者的思想、情感是形成管理者管理指令的重要源泉之一；管理

是否成功,有赖于被管理者是否能经常进行自我调整和控制;在未直接接受到上级指示的情况下,被管理者往往能主动地处理部分与本组织生存、发展有关的事务。其三,与管理者对立统一。管理者与被管理者是一组相对的概念,对立统一是其基本特点。其四,同时是社会人。被管理者不可能在一个组织内担任一个单纯的角色。作为一个人,他在这个场合扮演这个角色,在那个场合会扮演另外的角色,其需求也完全不同。

资 格

那年李虹刚大学毕业,分配到一个离家较远的公司上班。每天清晨7:00,公司的专车会准时等候在一个地方接送员工。

那天,当李虹匆忙奔到候车点时,因时间已过,班车开走了。她正在沮丧时,突然看到公司的那辆蓝色轿车停在不远处的一幢大楼前。那是上司的专车。她向那车走去,在稍稍犹豫之后打开车门悄悄坐了进去,并为自己的聪明而得意。

为上司开车的是一位慈祥温和的老司机。他从反光镜里已看她多时了。他转过头来对她说:“你不应该坐这车。”

“可是我也是这个企业的员工啊!”她回答道。

这时,她的上司拿着公文包飞快地走来。待他在前面习惯的位置上坐定之后,李虹对上司说:班车开走了,想搭他的车子。她以为这一切合情合理,因此说话的语气充满了轻松随意。

上司愣了一下,但很快明白而坚决地说:“不行,你没有资格坐这车。”然后用无可辩驳的语气命令:“请你下去!”

她一下子愣住了。这不仅是因为从小到大还没有谁对她这么严厉过,还因为在这之前她没有想过坐车是需要身份的。以她的个性,肯定会重重地关上车门,以示她对小车的不屑一顾。可是那一刻,她想起了迟到在公司的制度里意味着什么,而且她非常看重这份工作。于是,一向趾高气扬的她用近乎祈求的语气对上司说:“我会迟到的。”

“迟到是你自己的事。”上司冷淡的语气没有一丝一毫的回旋余地。

她悄悄地拭去泪水,下了车。她知道,那是她在学校里没有学到的一课。

(资料来源: <http://www.swotbbs.com/home.php?mod=space&uid=13813&do=blog&id=9475>)

提示

习惯了校园平等文化的职场新人在进入企业后,还必须习惯科层结构的企业文化。成为称职的被管理者是一种全新的学习与成长。

我知道的校园文化的特点有_____

我了解的企业文化包括_____

四、知识拓展

X理论与Y理论

道格拉斯·麦格雷戈提出了有关人性的两种截然不同的观点，一种是基本上消极的X理论，另一种是基本上积极的Y理论。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设的基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造下属的行为方式。

X理论以下面4种假设为基础：①员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作；②由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标；③员工只要有可能就会逃避责任，安于现状；④大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

与消极的X理论相对应，Y理论也基于4种假设：①员工视工作如休息、娱乐一般自然；②如果员工对某些工作作出承诺，便会进行自我指导和自我控制，以完成任务；③一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动承担责任；④绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不是只有管理者才具备这一能力。

当然，并无证据证实某一种假设更为有效，也没有证据表明采用与Y理论联系的假设并相应改变个体行为的做法能够更有效地调动员工的积极性。现实生活中，确实也有采用X理论而卓有成效的管理者案例。例如，丰田公司美国市场运营部副总裁鲍勃·麦格雷克就是X理论的追随者。他激励员工拼命工作，并实施“鞭策式”体制。在竞争激烈的市场中，这种做法使丰田产品的市场占有率得到了大幅度的提高。

差 别

阿诺德和布鲁诺同时受雇于一家店铺，拿着同样的薪水。可是一段时间后，阿诺德青云直上，而布鲁诺却仍在原地踏步。

布鲁诺很不满意老板的不公正待遇。终于，有一天，他到老板那儿发牢骚。老板一边耐心地听着他的抱怨，一边盘算着怎样向他解释他和阿诺德之间的差别。

“布鲁诺，”老板说话了，“你去集市一趟，看看今天早上有什么可买的。”

布鲁诺从集市上回来，向老板汇报说：“今早集市上只有一个农民拉了一车土豆在卖。”

“有多少？”老板问。

布鲁诺赶快戴上帽子又跑到集市上，然后回来告诉老板说一共有40袋土豆。

“价格是多少？”布鲁诺第三次跑到集市上问来了价格。

“好吧。”老板对他说，“现在请你坐在椅子上别说话。看看别人怎么做。”

老板叫来了阿诺德，同样对他说：“你去集市一趟，看看今天早上有什么可买的。”

阿诺德很快就从集市上回来了。他向老板汇报说：到现在为止，只有一个农民在卖土豆，一共40袋，价格是0.8元一公斤，土豆质量很不错，还带回来一个让老板看看。这个农民一个钟头以后还会运来几箱西红柿，据他看价格非常公道。昨天他