

高等院校应用型特色规划教材

现代管理学

——理论 · 案例 · 实训

张岩松 徐文飞 主 编



清华大学出版社



现代管理学

——理论·案例·实训

张岩松 徐文飞 主 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是为适应应用本科和职业院校的教学改革,按照项目导向的授课方式编写的。它将管理学内容梳理为认识管理、决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制 8 项任务,每项任务由“学习目标”“故事导入”“知识储备”“能力开发”“课后练习”构成。本书着力突出“能力开发”,它由“案例分析”“实践训练”和“拓展阅读”构成,便于学生学训结合,掌握管理学的理论和方法,更好地掌握管理学的基本理论,并应用到管理实践中去,以便胜任一线管理工作。

本书语言通畅,条理清晰,结构严谨,案例鲜活,体例新颖,学以致用,实践性、可操作性强,方便教与学。它可作为应用本科和职业院校工商管理类、经济贸易类、市场营销类、旅游管理类、公共管理类、公共服务类、专业管理学等专业核心课程的教材,也可作为企事业单位在职管理人员培训和自学使用。

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

现代管理学:理论·案例·实训/张岩松,徐文飞主编. —北京:清华大学出版社,2017
ISBN 978-7-302-47174-5

I. ①现… II. ①张… ②徐… 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(2017)第 116502 号

责任编辑:张龙卿

封面设计:徐日强

责任校对:刘 静

责任印制:宋 林

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>, 010-62770175-4278

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:20.25

字 数:463 千字

版 次:2017 年 6 月第 1 版

印 次:2017 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:39.80 元

产品编号:072075-01



人类的管理活动无处不在。进入 21 世纪,随着知识经济时代的到来和经济全球化步伐的加快,加之计算机和网络技术的广泛应用,管理理论和实践都得到了快速发展,管理学这门传统学科也呈现了新的发展趋势,并对人类工作和生活的方方面面产生了前所未有的深刻影响。美国管理大师彼得·F. 德鲁克说:“在竞争性的经济中,管理者的素质及其工作决定着一个企业的成败,或者说是决定着一个企业的存亡,管理者的素质和他的工作能力是对一个企业起作用的唯一有利的因素。”无疑,管理者和活动处于企业经营活动的核心地位,是决定企业成败的关键因素,掌握现代管理学知识几乎成为当今社会人们必须具备的基本素质。鉴于此,我们编写了本书,旨在帮助大学生学习和掌握管理学的基本知识,提高管理实践水平,更好地胜任各类管理工作。

本书将管理学内容梳理为 8 项任务,每项任务由“学习目标”(学习本任务所要达到的知识、技能、素质等目标)、“故事导入”(精选典型管理故事)、“知识储备”(管理学的基本理论知识,力求编写得清晰、简明)、“能力开发”“课后练习”(设练习题若干,是对课堂学习的补充,包括需要学生动脑、动手完成的思考题、案例分析题等)构成。本书着力突出“能力开发”,它由“案例分析”(共精选鲜明的国内外典型案例 40 余个,每个案例后设“思考·讨论·训练”题若干)、“实践训练”(包括相关测试、管理游戏、实训项目等,便于实训教学使用)和“拓展阅读”(精选与每项任务相关,反映管理学最新发展或旨在拓展学生视野的内容,是本任务基本内容的延伸,给学生以启发)构成,便于学生学训结合,掌握管理学的理论和方法,实现本课程的教学目标。

本书由大连职业技术学院张岩松、徐文飞担任主编,李文强、苏家有、韩金担任副主编,全书由徐文飞统稿。具体分工如下:张岩松编写任务 1;徐文飞编写任务 2~任务 4;李文强编写任务 5 和任务 7;苏家有编写任务 6;韩金编写任务 8;高琳、王允、穆秀英、刘志敏、刘世鹏、付强、刘嫣茹编写任务 5~任务 8 的课后练习题。本书提供了课程教学大纲、课件、教案、案例分析提示和课后练习题答案等配套教学资源,可到清华大学出版社网站该书链接中下载,这些教学资源由徐文飞撰写。

在编写本书过程中,参阅了大量著作、报刊以及网上资料,在此对案例和资料的原作者深表感谢。本书在成书过程中,也得到清华大学出版社的大力支持,亦致以深深的谢意。

由于时间、条件、水平等的限制,书中不足之处,恳请读者批评指正。

编 者

2017 年 1 月



目录

任务 1 认识管理	1
1.1 知识储备	3
1.1.1 管理概述	3
1.1.2 管理系统	9
1.1.3 管理职能	24
1.2 能力开发	29
1.2.1 案例分析	29
1.2.2 实践训练	35
1.2.3 拓展阅读：现代管理理论	38
课后练习	42
任务 2 决策	44
2.1 知识储备	45
2.1.1 决策概述	45
2.1.2 决策程序	55
2.1.3 决策方法	60
2.1.4 群体决策	68
2.2 能力开发	74
2.2.1 案例分析	74
2.2.2 实践训练	79
2.2.3 拓展阅读：创造性决策	81
课后练习	83
任务 3 计划	85
3.1 知识储备	86
3.1.1 计划概述	86
3.1.2 计划编制	97
3.1.3 目标管理	104
3.2 能力开发	116
3.2.1 案例分析	116
3.2.2 实践训练	124

3.2.3 拓展阅读：战略性计划	128
课后练习	131
任务4 组织	133
4.1 知识储备	135
4.1.1 组织概述	135
4.1.2 组织设计	139
4.1.3 人员配备	153
4.1.4 组织变革	158
4.1.5 组织文化	160
4.2 能力开发	167
4.2.1 案例分析	167
4.2.2 实践训练	175
4.2.3 拓展阅读：团队	177
课后练习	179
任务5 领导	181
5.1 知识储备	182
5.1.1 领导概述	182
5.1.2 领导理论	190
5.1.3 领导艺术	200
5.2 能力开发	205
5.2.1 案例分析	205
5.2.2 实践训练	213
5.2.3 拓展阅读：领导集体	215
课后练习	217
任务6 激励	219
6.1 知识储备	220
6.1.1 激励概述	220
6.1.2 激励理论	226
6.1.3 激励实务	233
6.2 能力开发	243
6.2.1 案例分析	243
6.2.2 实践训练	247
6.2.3 拓展阅读：主人感激励	249
课后练习	253
任务7 沟通	256
7.1 知识储备	257
7.1.1 沟通概述	257
7.1.2 有效沟通	265

7.2 能力开发	273
7.2.1 案例分析	273
7.2.2 实践训练	280
7.2.3 拓展阅读: 计算机网络与沟通	282
课后练习	284
任务8 控制	286
8.1 知识储备	287
8.1.1 控制概述	287
8.1.2 控制过程	294
8.1.3 控制方法	300
8.2 能力开发	303
8.2.1 案例分析	303
8.2.2 实践训练	309
8.2.3 拓展阅读: 控制工作原理	310
课后练习	312
参考文献	313
后记	315

任务1 认识管理

管理,从根本上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯,用合作代替强制。

——[美]彼得·德鲁克

下君尽己之能,中君尽人之力,上君尽人之智。

——[春秋战国]商鞅



学习目标

- 掌握管理的定义、特性；
- 明确管理的分类；
- 掌握管理系统的五大要素；
- 掌握管理职能的概念和划分。



故事导入

海尔完善管理制度的由来

海尔创立于1984年。经过20余年创业,海尔从亏空147万元的小作坊发展成年销售额逾千亿元的国际化集团,从一个濒临倒闭的小厂成长为世界第一大白色家电制造商。海尔的发展,是新中国成立以来,特别是改革开放以来,中国家电业从小到大、从中国走向世界的一个缩影。

1984年12月27日是张瑞敏上任的第二天,他发现员工大多是八点上班九点到岗,十点钟开始睡午觉,还有一些员工上班时间打扑克、下棋。看到这种情况,张瑞敏立刻回到办公室,定出十三条规章制度,对上班时间做出相应的规定。

之前三位厂长也并非无所作为,他们也同样制定了一些制度,却没有得到很好的贯彻执行。所以,当张瑞敏制定的十三条“军规”出台后,很多员工认为这十三条和原来的那些规章制度比起来太简单了,于是并没有认真对待。没过几天,厂里有一个员工偷东西,上午十点钟被抓住,十一点钟厂里就贴出布告:暂停发放×××工资,留厂察看。处理一个员工,无疑起到了杀一儆百的作用,员工们发现,这个厂长真是不一样,制度虽然简单,却严格执行。此后,十三条“军规”都得到有效的执行,成为海尔集团日后一整套完善管理制度的雏形。

张瑞敏上任时正值春节前夕,厂里负债累累,发工资都成问题。就在员工们担心工厂发不出工资的时候,张瑞敏不仅按时发放工资,还破天荒地为每人发了5斤鱼作为“奖金”。原来,张瑞敏听说附近几家乡镇企业很有钱,就连夜赶去借钱,不但费尽唇舌,本不会喝酒的他还喝得酩酊大醉,终于把员工们的工资和“奖金”借了回来。

过年发“奖金”的消息在厂里一经传开,大家都奔走相告。5斤鱼作为“奖金”虽然微不足道,却让员工们感觉到新领导是实心实意关心他们。“领导敢为大家借钱过年,咱们也要争口气,好好跟他干,挣了钱把钱还回去。”这样的话在厂里迅速传开,张瑞敏向员工献上爱心,赢得了员工的信赖和支持,全厂员工的凝聚力空前增强。

1.1 知识储备

1.1.1 管理概述

1. 管理的定义

管理是个含义极为广泛的概念,从字面上讲,管理就是管辖、治理的意思。通俗的说法有:“管理就是管事理人。”“管理就是让别人按自己的意思去把事情办好。”关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释。例如,美国管理学家小詹姆斯认为“管理就是协调”,是一个人或几个人协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果;西蒙认为“管理就是决策”,决策贯穿管理活动的全过程,决策的成败决定了组织的成败;穆尼则认为“管理就是领导”,任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导的有效性;孔茨等人认为“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”,为了达到管理的目的,要进行计划、组织、人事、领导和控制的过程;还有人认为“管理就是谋取剩余”,所谓“剩余”,就是产出大于投入的部分。任何组织管理的最终目的,就是要使产出大于投入。还有人认为“管理就是过程”,是由计划、组织、领导、控制组成的过程。这些不同的看法是从不同的侧面或角度提出来的。可见,管理是一个复杂的、综合的系统,人们对管理内涵还没有一致的认识,但却提供了一些有价值的参考。

综合上述观点,可以给管理下这样的一个定义:管理是组织为了实现既定的目标,通过管理功能即计划、组织、控制、领导与激励的有效发挥,进行资源最佳配置的过程^①。此定义包含以下几层含义:

(1) 管理的目的是实现组织目标。人们在实践活动中有必要结合成群体,是为了实现个人所不能实现的目标,而个人目标的实现及实现程度又是由组织目标的实现及实现程度决定的。群体的存在必须要以组织为基础,这便于协调人们的活动以实现目标。有效的组织协调需要有效的管理,组织是管理的载体。可见管理与组织是密不可分的,没有组织,当然就没有管理。组织的存在又是由组织目标决定的,所以管理的目的是帮助组织实现目标。

(2) 管理的内容是进行资源的最佳配置。管理也是生产力,其功能的发挥就是最佳的配置资源。组织资源一般来讲包括物力资源、财力资源、人力资源,还包括时间、信息资源等,这些资源可能有现成的,也有潜在的,还有稀缺的。通过管理活动进行资源最佳配置,即最佳协调,组合现有的资源,挖掘潜在的资源,对稀缺资源进行保护、开发和利用,使资源效用最大化。

(3) 实现管理目的的途径是管理功能有效发挥。管理成功与否与管理功能的有效性

^① 王琳雪.管理学——原理、方法与技能[M].西安:西安电子科技大学出版社,2014.

密切相关,管理功能实施的低效或无效,必然造成管理的失败。因此,管理者必须有效地使用和发挥管理功能。管理的功能也是管理的职能,即计划、组织、控制、领导与激励,每一项功能有其特点和功效,发挥好这些功能也有其基本原理、原则、方法和技能。学习、掌握和使用好这些功能,是管理者从事有效管理活动的途径和手段。

(4) 管理一个过程。管理是一项活动,表现为循序渐进的规范性活动,是有规律可循的实践活动。管理活动首先表现为组织目标的制定,然后启动各项管理职能,进行资源的配置。管理职能也是经过计划、组织、控制活动这样一个顺序来发挥作用的,领导和激励贯穿在计划、组织和控制的活动中。管理者在从事管理工作中必须要遵循这一过程的规律。

可见,管理的本质是一种协调作用,通过管理职能的发挥,使管理对象之间在利益、兴趣、方法、行为上彼此协调,从而使个人的目标与组织的目标相一致。

小案例

马总裁的一天

马先生是一家全球化公司的副总裁,负责该公司战略规划和国际发展,并兼任办公区设施总管。某星期一的早晨,马总走进办公室,照例询问秘书汪小姐今天的工作安排。汪小姐告诉他,9:00 在总裁办公室召开一周例会;10:30 设施维护部门的经理要到办公室来汇报换气扇叶片脱落的事实的初步调查结果;11:00 战略策划部的资深经理孙先生要来办公室做离职前会面;14:00 召集战略策划部相关人员以及各部门规划相关人员布置新一轮公司战略规划的制定工作;16:00 接待国外合作伙伴,商讨合作项目的具体细节;18:00 宴请国外来宾。

看完一天的安排之后,马总决定取消 11:00 点与战略策划部孙经理的离职谈话,改为去风扇叶片脱落的现场看看,并将孙先生告别面谈改在中午午餐时间。之后,他开始埋头阅读已准备好的在总裁例会上的汇报发言稿。

【思考】 马总裁一天中做了哪些管理工作?

2. 管理的特性

管理活动不同于其他的实践活动,如科学文化、生产实践、医疗卫生等。尽管这些活动也都需要管理,但就其活动本身而言是不同的,有着本质的区别。因此,从管理本质上看,有其突出的特性。

(1) 两重性。管理的两重性指的是与物质资料生产相联系的、属于生产力范畴的自然属性,以及与生产相联系的社会属性。管理活动一方面是由许多人进行协作劳动而产生的,是生产社会化的需求。管理就是有效地组织人员共同地劳动,通过合理地计划、组织、控制、指挥、协调,依照科学的原理和方法,最有效地配置和利用人力、物力、财力等资源,降低劳动成本,提高经济效益。可见,管理是生产力要素之一,同生产力、社会化大生产相联系。另一方面,管理活动是在一定的生产关系条件下进行的,必然会产生指挥、监督劳动,处理各种各样的人际关系,还包括制度建设、文化建设、道德伦理问题等,意识形态色彩浓厚,同生产关系、社会制度相联系。管理活动的两重性体现了生产力与生产关系的辩证统一关系。对这一问题的认识和把握,对于我们做好关系工作具有重要的指导意义。从事管

理工作实践与研究,不能割裂这两方面的联系,只重视管理的自然属性或社会属性,都不能解决好管理中的问题。

(2) 系统性。管理活动是一个庞大的系统工程,从管理的要素来看,管理是由管理主体即管理者,以及管理客体、管理媒介组成的一个系统;从管理实践的过程来看,管理活动的开展是一系列管理功能即计划、组织、控制、领导和激励发挥的结果,而不是某一功能的作用结果;从关系的项目来看,某一项目的本身就是一个系统工程。所以,管理人员必须要有系统的观点,考虑到管理中的每一个因素,确保管理实施中的有效性。

(3) 动态性。管理的动态性可从两个方面理解:一方面是管理过程,管理是动态的,表现为管理过程是计划、组织、控制等活动有序环节的一次连接;另一方面是管理与环境保持动态的适应。组织是在环境中生存与发展的,资源配置过程中包含着各种不确定性,管理工作就是要消除不确定性,使组织能够适应环境,资源配置的结果也是要促进组织的成长。那么,管理的思想、原理、原则、方式和方法应随环境的改变而改变。要做到这一点,仅有理论知识还不够,还需要在实践中体会和把握。因为,管理是一个实践性很强的活动。

(4) 复杂性。管理的复杂性,是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。企业组织是一个开放的系统,它与外部发生各种联系,外部的政治、经济、技术、社会文化等环境及其变化都对管理活动产生影响。从企业本身来说,企业目标和管理行为要考虑企业的所有者、员工和顾客的利益。虽然这三方存在根本利益上的一致性,但也存在矛盾与冲突。综合考虑这些复杂的影响因素,做出合理的、有效的管理决策,是管理者面临的挑战。

(5) 综合性。管理的综合性,是指管理者需要运用各种知识和技能,这是由管理的复杂性所决定的。例如,管理者要具备经济学知识来预测市场环境以确定企业经营目标;要具备科技知识了解产品及其发展前景;要具备心理学知识来理解人的行为,以便更好地激励员工;要具备哲学知识以确定管理理念等。

(6) 科学性。管理的科学性,是指管理的理论是科学的。管理理论是对大量企业管理实践的科学总结,是对管理规律的概括。管理理论的完整理论体系,管理理论应用于管理实践所产生的巨大效果,管理教育的蓬勃发展都充分证明了管理理论的科学性。只有承认管理的科学性,才能摒弃那种单凭管理者的个人经验和直觉去管理的模式,认真、积极地学习先进的管理理论。



小贴士

生活中的管理学

有一个早餐摊点,只有一对四十岁左右的夫妇,男人负责蒸包子、炸油条以及收钱,女人负责煮馄饨、给客人盛稀饭以及收拾桌子。一般客人去了只需要告诉女人要吃什么,女人负责把食品端到客人桌上,吃完后客人离开经过门口时把钱给男人,然后女人抽空收拾桌子。在中国各个城市的大街小巷,有无数这样的“夫妻档”早餐摊点,运营得井井有条。

曾经有一家三星级酒店的餐厅,早晨兼卖早餐,服务员是酒店的服务员,制作食品的也是餐厅厨师,光台前就有四五个人。客人去了先要在一个由专人负责的点餐处点餐,交钱打出小票,然后拿着小票去领餐处和若干客人挤在一起找几个手忙脚乱的服务员领餐,交钱的时候还经常看见收钱的专职人员扯着脖子问领餐的人:“包子还有没有?”桌子没有人

收拾,经常听到客人端着盘子喊服务员收拾桌子,盘子也洗得不干不净。

两个早餐点,占地面积和服务的客户数差不多,前者的硬件设施远落后于后者,但是前者的人均效率、利润以及客户满意度等,又远远高于后者。

【思考】 从以上的案例对比中,我们能看到管理学中的哪些基本理论的应用?

(7) 艺术性。管理的艺术性,是指管理理论的应用要结合具体的管理环境,灵活运用。任何管理理论都离不开具体的应用条件,而管理者所面临的管理环境又十分复杂,如何选择和应用管理理论,需要管理者的理性判断和经验技巧。同样的管理理论和方法,在不同国家、不同企业,由不同的管理者应用,其效果大不相同,这就体现了管理的艺术性。只有承认管理的艺术性,才能有的放矢地利用管理理论,不盲目地引进和照搬管理模式,才能发挥管理者在管理实践中的创造性。

(8) 经济性。资源配置是需要成本的,管理具有经济性。首先,管理的经济性反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种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,管理的经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较上,在众多可帮助进行资源配置的方式、方法中,其成本不同,故如何选择就存在经济性问题。最后,管理是对资源有效整合的过程,选择不同的资源供给和配比,就有成本大小的问题,这是经济性的另一种表现。

(9) 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。我国古代杰出的思想家管子非常强调管理的创新精神,“不慕古,不留今,与时变,与俗化”是对其创新思想的高度概括。通过管理的变革,推动社会和经济的发展。在一定条件下,管理还可以创造新的生产力。

(10) 非精确性。目前,管理学还不是一门精确的学问。在给定可控的条件下,用同样的管理手段往往会得到完全不同的结果。这种因果关系的不确定性主要是由于组织系统的复杂性和人类认知的局限性所导致的。管理所研究的组织系统不仅涉及无意识的物,还涉及有思想的人;不仅包含可控的内部因素,还包括不可控的外部因素。而且这些因素的相互作用还存在明显的动态性,导致人类目前还难以用明确的因果关系来描述大多数的管理问题。要解决这样一个难题,需要管理研究者和企业家长期而艰苦的努力。管理的非精确性也使得管理艺术的重要性更加凸显。有效的管理活动往往能够在非精确的因果关系中找到最适合特定管理情境的解决方案,从而使管理问题得以有效解决。



小贴士

麦当劳把经理椅子背去掉

麦当劳快餐店创始人雷·克洛克是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里,大部分工作时间都用在“走动管理”上,即到各公司、部门走走、看看、听听、问问。

麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机,克洛克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义倾向,习惯躺在舒适的椅背上指手画脚,把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克洛克想出一个“奇招”,将所有经理的椅子靠背锯掉。开

始很多人骂克洛克是个疯子,不久大家明白了他的一番“苦心”。大家纷纷走出办公室,深入基层,开展“走动管理”,及时了解情况,现场解决问题,终于使公司扭亏为盈。

3. 管理的分类

对管理进行分类,是为了从外延上了解管理。管理从不同角度划分,有不同的类别。具体地可做如下分类。^①

(1) 按管理的特征(方式)划分。

① 硬性指令型的开环管理。这是一定历史时期形成的管理类型,其特征是由上至下单方向、不容置疑的命令,这种管理类型简称开环管理(如图 1-1 所示)或 V 形管理(如图 1-2 所示)。

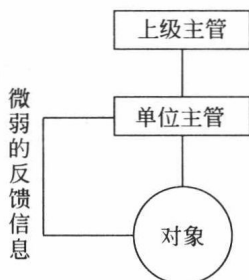


图 1-1 开环管理模式

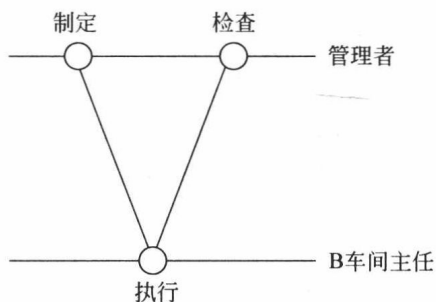


图 1-2 V形管理模式

② 反馈信息型的闭环管理。这是近代发展起来的新管理类型,强调管理者与管理对象都参与管理,其特征是由上至下,再由下至上构成一个封闭的信息回路,循环往复,重视管理对象的反馈信息,随时调整指令,简称闭环管理(如图 1-3 所示)或 M 形管理(如图 1-4 所示)。

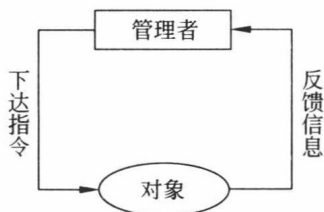


图 1-3 闭环管理模式

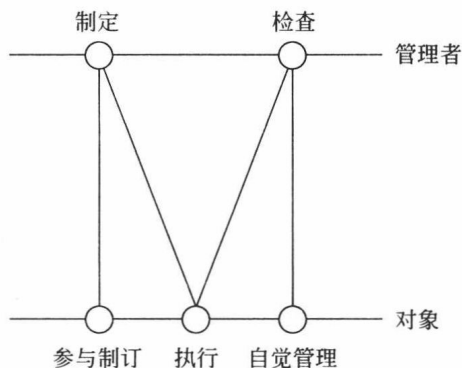


图 1-4 M形管理模式

(2) 按管理的职能划分。按管理的职能划分,管理有计划、组织、指挥、协调、控制、领导、激励、沟通、创新等类型。管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对于管理的职能,早期的管理理论一般认为,管理有计

① 苗雨君,李亚民.管理学——原理·方法·实践·案例[M].北京:清华大学出版社,2013.

划、执行、控制三大基本职能。亨利·法约尔认为,管理有五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。本书认为,管理的基本职能包括计划、组织、领导、控制和创新五项职能,如图 1-5 所示。

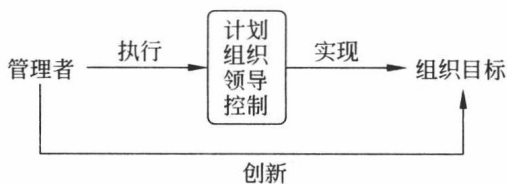


图 1-5 管理基本职能

(3) 按管理的层次划分。按管理的层次划分,管理有高层管理、中层管理和基层管理。不同的管理人员在行使管理基本职能时的侧重点不同,如图 1-6 所示。一般而言,高层管理人员在组织和控制工作上的时间利用上要比基层管理人员多,而基层管理人员在领导工作上的时间利用上要比高层管理人员多。



图 1-6 管理者的层次分类与管理职能

(4) 按不同的历史阶段划分。按不同的历史阶段划分,管理分为古代管理、传统管理、科学管理和现代管理。



小故事

袋鼠和笼子

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的 5 米加高到 10 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到 15 米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到 20 米。

一天长颈鹿和几只袋鼠闲聊,“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。

“很难说。”袋鼠说,“如果他们再继续忘记关门的话!”

【思考】 请运用管理学的相关知识来分析该则寓言带给我们的启示。

1.1.2 管理系统

管理系统是由管理者与管理对象组成的并由管理者负责控制的一个整体。任何管理都是一个系统。管理作为动态过程,它包括管理目标、管理者、管理对象、管理机制与方法和管理环境五个要素,离开任何一个要素,管理行为便无法产生,这五个要素决定了管理行为的发生。

1. 管理目标

管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标的动态创造性活动,那么,如何才能对组织资源进行有效整合,具体从何处下手等问题都与管理的目标与手段有关。

(1) 管理活动的目标。一项具体的管理活动或管理工作一定有一个欲达到的具体目标,例如,企业进行广告宣传活动,其具体目标就是让消费者认识本企业的产品,产生购买欲望,实施购买行为。显然,管理活动的具体目标是非常重要的,因为,如果没有这一目标,管理活动本身也就没有必要存在。

管理活动的具体目标给定了活动的行进方向,但是这一行进方向又一定是组织总体目标规定下的产物,因为如果管理活动的具体目标脱离组织既定的目标,那么要达到组织资源配置的目标是不可能的。

(2) 组织的既定目标。任何一个组织的存在一定有其目的性,否则,组织就不会存续。组织既定目标是其存续目的性的一个阶段性表现。事实上,组织既定目标的实现是通过一系列资源配置活动的衔接逐步实现的,这种衔接可以是以不同活动的先后顺序式进行,也可以是不同活动并行直至最终协调成功。故组织既定目标一定是层层纵向分解或者按照不同领域横向分解,这些分解后的小目标既是组织既定目标的规定,又是管理活动欲达到的具体目标。

组织既定目标分解成各类管理活动的具体目标,这些具体目标的逐步实现将最终帮助实现组织的既定目标。



小故事

做裤子

一个男孩买了一条裤子,穿上一试,长了点儿。他请奶奶帮忙剪短一些,可奶奶手头家务事太多,让他去找妈妈;但妈妈也没空,她同别人约好打牌;于是男孩又去找姐姐,但姐姐也有约会,马上要走。由于担心明天穿不上这条裤子,男孩带着失望入睡了。奶奶忙完家务事,想起孙子的裤子,就把裤子剪短了一些;妈妈回来后想起这件事,也把裤子剪短了一些;姐姐回来后又把裤子剪短了一些。可想而知,这条裤子再也无法穿了。

【启示】 任何一个活动都需要管理。如果没有管理来协调活动,即使再简单的活动,也会因缺乏沟通而失误;即使目标一致,也会由于没有整体配合,实现不了最终目标。

2. 管理者

(1) 管理者的定义。一个企业有大量的成员从事生产第一线的工作,也有的从事生产辅助性的工作、勤务性的工作,也有的从事管理工作,各有分工。其他的组织也与企业相类似。我们把从事管理工作负有领导和指挥下级去完成任务职责的组织成员称为管理者。



小贴士

不同领域的管理人才

CEO: chief executive officer, 执行官。

COO: chief operating officer, 首席运营官。

CFO: chief finance officer, 首席财务官。

CTO: chief technology officer, 首席技术官。

CIO: chief information officer, 首席信息官。

CHRO: chief human resource officer, 人力资源总监。

CBO: chief business officer, 首席商务官。

CCO: chief communication officer, 首席沟通官。

(2) 管理者的类型。按管理者在组织结构中的层次来区分管理者类型,这可以研究不同的管理者在组织中、管理过程中的地位和作用,而不会涉及具体的业务内容。一般可分为以下几种。

① 高层管理者。通俗地说就是一个组织的头目。组织有大小、成员有多少,但只要是代表该组织的管理者,就是高层管理者,不必看称谓是什么。大学、中学、小学的校长,都是他所代表的那个学校的高层管理者。大公司的领导称为总裁或总经理,部门的领导称为经理,但这个经理和一般小公司的经理大不一样。俗话说说的“宁为鸡首,不为牛后”就反映了这种差别。高层管理者除了代表一个组织外,主要是要把握本组织的发展方向、确定长远的目标、加强与其他组织的联系。

② 中层管理者。我们通常称为中层干部。他们是一个组织中各个部门的负责人,如公司中的部门经理、企业中的车间主任等。他们要贯彻、执行高层管理者的意图,把任务落实到基层单位,并检查、督促、协调基层管理者的工作,保证任务的完成。他们要完成高层管理者交办的工作,并向他们提供进行决策所需的信息和各种方案。他们的作用主要是上情下达,承上启下。

③ 基层管理者。他们是组织中最下层的管理者,直接面向在第一线工作的组织成员,组织他们按要求去完成各项任务。如企业车间里的班组长,职能部门中的科长、股长或组长。他们所接到的指令是具体的、明确的,所能调动的资源是有限的,完成任务是必需的,任务也是明确的:带领和指挥下级有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况,反映工作中遇到的困难并请求支持,也要起到承上启下的作用。

(3) 管理者的角色。加拿大学者亨利·明茨伯格将管理者在计划、组织、领导、控制过程中需要履行的特定职责简化为 10 种角色。管理者通过这些角色的扮演以影响组织内个