



书名：管理学基础

ISBN：978-7-307-16748-3

作者：田辉鹏 满小莉

出版社：武汉大学出版社

定价：32.80元

前 言

随着我国社会主义市场经济的快速发展，市场竞争日趋加剧。纵观全球，一个企业的成功，有的是因为有优秀的领导，有的是因为有独特的技术，有的是因为开拓了新市场，也有的是因为资金雄厚或服务水平高超，但所有这些都和“管理活动”有密切关系。如何对资源进行合理配置、对从业劳动者进行有效激励，充分发挥“管理”的作用，已成为人们研究和学习的热门课题，受到社会各界的广泛重视。

本教材新世纪广西高等教育教学改革“十三五”工程项目：是“工学结合模式下‘学生为主体’校内经营性实训基地建设的探索（2008B120）”与“高职与企业间校企结合‘项目式’人才培养方案体系的研究（2008B151）”这两个项目实验研究基础上的成果；同时也是“十三五”期间广西高等学校重点教材项目成果——《管理学基础》（第一版）和2010年度广西电力职业技术学院《管理学》精品课建设项目研究基础上的总结成果。编写过程中，本着“精练理论、强化应用、提高素养”的原则，着力培养学生的综合管理能力和实际运用管理知识的能力。

本教材从管理能力和管理素养出发，以管理各职能的工作过程为导向，通过学前管理能力测试和情景任务来推动学生展开体验式学习，最后以学生是否具备管理岗位的应知应会能力来评价学生的学习效果，从而检验教学目标是否实现。本教材的突出特色表现为：

- (1) 重构知识体系，借鉴大量专家的成果。
- (2) 工作过程导向，突出实践的体验能力。
- (3) 突出应用能力，兼顾理论学习和应用。
- (4) 兼顾学生差异，突出学生主体地位。
- (5) 转变教师角色，强化实践促学模式。

在全书的编写过程中，我们参阅了国内外许多专家和学者的著作，并借鉴了其中部分内容，在此谨向他们表示深深的谢意！由于编者水平有限，书中难免会有错误和疏漏之处，敬请专家和读者不吝赐教。

编者

第一章

管理概论

- ◎ 第一节 现代管理的含义 5
- ◎ 第二节 主要管理思想的发展 11
- ◎ 第三节 管理的基本过程 18
- ◎ 课后训练 22
- ◎ 附录 25

第二章

计划与决策

- ◎ 第一节 计划概述 32
- ◎ 第二节 计划的程序与方法 35
- ◎ 第三节 决策含义 39
- ◎ 第四节 决策环境与方法 45
- ◎ 课后训练 60
- ◎ 附录 63

第三章

组织与沟通

- ◎ 第一节 组织概述 68
- ◎ 第二节 组织设计与变革 74
- ◎ 第三节 沟通概述 85
- ◎ 第四节 沟通程序与技能 89
- ◎ 课后训练 95

第四章

领导与激励

- ◎ 第一节 领导概述 104
- ◎ 第二节 人性假设 109
- ◎ 第三节 领导理论 113
- ◎ 第四节 激励理论 124
- ◎ 课后训练 134

第五章

控制与执行

◎ 第一节 控制管理概述	141
◎ 第二节 生产控制概述	151
◎ 第三节 现场管理与 5S 管理	156
◎ 第四节 质量管理与控制	164
◎ 第五节 经济核算管理控制	176
◎ 课后训练	181

第六章

中国传统管理思想概述

◎ 第一节 儒家管理思想概述	188
◎ 第二节 道家管理思想概述	191
◎ 第三节 法家管理思想概述	194
◎ 第四节 兵家管理思想概述	196
◎ 课后训练	200

参考文献

.....	204
-------	-----

1

第一章 管理概论

CHAPTER

知识目标

- 1.理解现代管理的含义；
- 2.熟悉管理者的分类和不同管理者需要具备的技能；
- 3.了解科学管理、行为管理、现代管理丛林等主要管理思想的内容；
- 4.了解管理过程的基本职能和相应基本能力。

技能目标

- 1.通过对管理的基本认识和学习,培养学生利用管理基础知识对一些简单的管理问题进行分析的能力；
- 2.鉴于对不同管理者素质和能力的基本认识,能够有意识地培养自己的管理技能。

管理能力学前测试(1)

说明:不论您以前是否学习过管理学类的相关课程,生活已经让您具备了一定管理能力,请您根据自己对管理的理解来大胆测试您的管理能力吧,毕竟管理能力不是完全从课堂中获得的。

1.你是公司的总经理,公司里的一位副总跟随你多年,他在工作中给予了你很大的帮助,公司的很多具体事务都是由他负责的。现在,这位副总再过几年就要退休了,需要找一个人来代替他的职位。这种情况下,你会怎么做? ()

- A.发出招聘信息,由你亲自把关
- B.请猎头公司帮你物色一个合适人选
- C.从公司内部挑选年轻的可造之才加以培养

2.你是一家公司的老板,你的爱好是周末上剧院。这个周末,你又来到剧院,发现同时有三个节目要开演,分别是:京剧、相声、无声电影。假设你对这三种节目形式的喜爱程度都差不多。那最终你会选择看哪个节目? ()

- A.京剧
- B.相声
- C.无声电影

3.你是一家公司的老总,在你的带领下,公司慢慢发展壮大起来。随着中国加入WTO,公司的业务也开始向海外扩展。在海外成立了几家分公司。为了让海外分公司早日步入正轨,你会怎么做? ()

- A.在有时间的情况下,亲自去每个公司进行指导
- B.放手让各个分公司经理去做
- C.待在总部,让各个分公司经理每天向你汇报工作进展情况

4.你是一个家族企业的老板,经过艰苦的创业阶段后,企业开始有了一定的规模。这时,

你深知自己的知识水平、管理能力已经越来越难以适应企业管理的需要。为了做大、做强企业,你会怎么办?()

- A.找机会充电,学习先进的管理经验,继续带领企业前进
- B.从家族中挑选可造之才来接替你管理企业
- C.聘请拥有先进管理方法、经验的职业经理人来帮助你管理企业

5.你是一家公司的老板,由于你平易近人,性格和善,员工在你面前都是嘻嘻哈哈的,开会时也是这样,经常使得会议偏离主题,效率十分低下。这天,你召集员工开会,情况还是这样。这时,你该怎么办?()

- A.取消这种无效率的会议,可以采用员工通过书面发表建议的方式
- B.管理者一定要有威严,应该采取行动树立你的威严,改变员工的工作习惯
- C.公司内部活跃的气氛很重要,尽管有时会造成工作效率低下,但是这种气氛还是应该坚持

6.如果你是一个公司的老板,你会采用下面哪种管理方式?()

A.公司内部权责明确;组织结构严谨,严禁越级上报,每个人都明确自己的工作范围和权力,提高工作效率

B.制定完善的工作、管理手册,使每个员工都知道每项工作的程序,使公司像精密仪器般运转,而不是依靠某几个管理人员

C.采用开放式的管理方式,每个人只要有问题,都可以和你沟通,随时改进工作方式和程序

7.你是公司的老板,你发现了一个特别优秀的人才,想把他挖过来,但是他提出了很高的要求,比如在工资待遇上。如果满足他的要求,很可能会打乱你们公司现在的工资结构。这种情况下,你会怎么办?()

- A.个人不能凌驾于集体之上,不能满足他的要求
- B.人才难得,应该尽量满足他的要求
- C.可以采取工资、奖金、股权激励相结合的方式满足他的要求

8.你是某公司的老板。新一年开始了,为了鼓励员工完成公司指定的销售目标,你会怎么做?()

- A.将销售目标分解到各人,超额完成的给予奖励,完不成的予以惩罚
- B.以指定的销售目标为一个整体,不分解到人,多劳多得,少劳少得
- C.规定只有完成目标销售额,大家才能得到奖励,如果没有完成目标销售额,谁都得不到奖励

9.奇瑞是我国汽车行业的后起之秀,发展十分迅速。它的技术人员很多都是从东风集团请过来的。这些技术人员有的原来在东风并不得志,也没什么业绩。奇瑞把他们请过来后,在职务上委以重任。很快,这些技术人员就发挥所长,设计出了奇瑞的新车型,在市场上炮打响了。如果你是一家公司的老板,你从中得到什么启示呢?()

- A.要善于挖掘人才,为我所用
- B.这些技术人员之所以在两家企业有不同的表现,关键在于奇瑞新的管理体制比东风旧的管理体制更优越
- C.升职是对员工很大的激励,可以让他们更能发挥自己的工作积极性和潜力

10.你是一家公司的老板,你公司的产品销往全国各地。为了公司更好地发展,你决定组

建公司自己的销售队伍。组建销售队伍就必然涉及划分区域的问题。这种情况下,你会怎么划分? ()

A.将全国市场分为华东区、华南区、西南区等几个大区,下面再以省为单位设立分区,省下面再以市为单位设立更小的分区,层层负责

B.以省为第一级单位,将全国市场按省为单位划分区域,各省下面再以市为单位设立分区

C.以北京、上海、广州等中心城市为一级单位来划分区域,下面不再设立分区

11.你是一家公司的老板,你公司抢在竞争对手之前开发一种新产品,市场反应热烈,销售情况很好,你首先会考虑什么? ()

A.积极扩大生产规模,搞好销售工作,继续扩大市场

B.了解竞争对手动态,做到知己知彼

C.继续进行新产品的开发,防患于未然

12.以前,世界饮料市场被两大巨头可口可乐和百事可乐占据。一提到饮料,大家首先想到的就是可口可乐和百事可乐。七喜汽水进入市场时,将自己定位为“非可乐”,意思是它是汽水的碳酸饮料,而不是可乐饮料,从而避开了与可乐市场的大哥可口可乐与百事可乐做正面竞争。当消费者需要一种非可乐的饮料时,他们一定会首先想到七喜汽水。如果你是七喜汽水公司的老板,你认为你成功的主要原因是什么? ()

A.成功在于创新,开发出有别于传统可乐的饮料

B.制定了正确的市场战略

C.抓住了市场空白点

13.你是一家企业的老板,你准备在公司提拔一个人做你的副手。经过仔细考察,你发现有三个人符合条件,而且这三个人在能力上都不相上下,工作经验也很丰富,这三个人中有一个是和你关系很好的朋友,有一个是在公司工作了很久的元老。这种情况下,你会怎么选择? ()

A.选择你的朋友 B.选择那位公司元老 C.让三个进行竞聘,谁表现好选谁

14.你是一家公司的老板,有一次,你偶然听到有位员工在一起谈论时说公司正处在危机中,而事实上,这是你的竞争对手散播的谣言。这时,你会怎么办? ()

A.大发雷霆,对这种扰乱军心的行为坚决予以处罚

B.怒气冲冲,事后找竞争对手算账

C.召开员工会议,澄清事实,并以实际行动来证明公司的真实情况

15.你是一家公司的老板,有一次为了制定一个方案,你召集下属开会。会上大家各抒己见,共同制订了一个计划。这时,有一个下属提出不同意见。你告诉他,有反对意见可以保留,但目前就照这个计划办。会议后,那个人再次找到你,提出对计划的不同意见。这种情况下,你会怎么办? ()

A.再次重申有不同意见可以保留,目前必须照这个计划办

B.坐下来再认真听听他的意见,可能计划是有不妥之处

C.告诉他,你会认真考虑他的意见,叫他暂时先按计划办

情景任务训练：孤岛求渡

一、场地与器械

1. 场地要求：室外、开阔、平整无障碍物。
2. 器械：
 - (1) 两块木板(2~2.3m长;25~30cm宽);
 - (2) 木台四个(三大一小);也可以在地下画3个圆圈,每个可容纳20人。
 - (3) 每个小岛的任务书;两个鸡蛋;A4纸若干;木筷子两根;透明胶带若干。
 - (4) 眼罩若干;羽毛球(网球、乒乓球)3个;纸篓或塑料桶一个。

二、项目布置

1. 项目名称：孤岛(不说“求渡”两个字)是一个团队项目。
2. 项目任务：首先要要求各成员利用项目规则完成各任务书(任务书及测试题参见本章后的附录1-1和附录1-2)上指定的任务,然后在项目场地外列队,全体学生1-3报数,分出三个岛上的队员,教师依次带上岛。之后宣布模拟背景:在太平洋战役中,我们的团队所在军舰被敌军击沉,因为风向的原因,团队成员被分成三部分,分别流落到三个小岛上,每个小岛距离几十海里,所有的通信设备在逃生中丢失,任何一个岛之间无法正常联系。第一个岛的成员由于误用岛上的一种植物生火,被毒气熏坏了眼睛,成了盲人;第二个岛上的成员由于误食岛上的一种水果,丧失了说话的能力,成了哑人。另外一个岛上,一切正常。
3. 项目规则：
 - (1) 时间40分钟(项目开始时与学员校对时间)。
 - (2) 开始时发给每个学生岛上任务书。
 - (3) 项目开始后教师不予解答任何问题。
 - (4) 任何人违规(盲人偷看、哑人说话等)将脱离项目,协助监控安全。
 - (5) 在项目进行过程中,如发现危险动作会及时制止,被制止的动作不能重复使用。

三、项目监控

1. 安全监控
 - (1) 关注盲人安全,尤其是运送时。
 - (2) 在搬运木板时,注意学员的手。
2. 过程监控
 - (1) 关注是否有人违规。
 - (2) 在过程中可能出现的情况：
 - ① 盲人无助,难受;
 - ② 哑人着急,沟通障碍;
 - ③ 健全人独立工作,找不到主要目标;
 - ④ 哑人找到解决问题的突破点,极费力地帮助盲人,健全人仍不行动;
 - ⑤ 健全人下意识地承担沟通职责;
 - ⑥ 时间到,哑人在极端吃力的情况下完成了任务;
 - ⑦ 时间到,没能完成目标。
 - (3) 哑人在沟通中是如何将自己的任务告诉给别人。
 - (4) 是谁、什么时间至盲人岛。

四、情景任务思考与回顾

- 1.各岛的任务书请每个岛的人念一遍;询问我们的核心任务是什么?
- 2.项目活动中哪些关键因素起了作用?分析三个岛在团队中分别处于怎样的角色?
- 3.将每个岛上的人重新组合,问:“哪些行动对项目起促进作用?”“哪些行动对项目起阻碍作用?”
- 4.管理要科学:管理人员要分层级来承担不同责任吗?各层分别承担什么样的责任?在非常工作状态下,部门间如何有效开展工作是否格外重要?管理的有效性很大程度上是否取决于:
 - (1)Who与Whose:谁发出任务指令、由谁去执行以及谁是信息最多的人(或部门)?任务职责由谁来承担?是否有越位者?
 - (2)When:时间是最宝贵的资源,无法开源和节流,一旦时间丧失,过失无法弥补,在任务执行过程中我们如何规划利用时间?时间对管理过程及效果的约束情况是怎样的?
 - (3)What:有哪些工作需要我们去?工作的具体要求(开展工作的规则)有哪些?这些在开展工作时有哪些影响?
 - (4)How:通过不同的形式(例如封闭式与开放式、独裁式与民主式)开展工作会如何影响工作的过程和结果?信息的开放式管理能否有效解决管理过程中很多突出的问题?
- 5.思考团队或组织中是否都是无用的人?彼此是如何进行分工与协作的?是否都需要扮演不同的角色并承担不同的职责?
- 6.任务执行过程中是否包括目标实现的计划与决策、组织与沟通、领导与指挥、控制与执行等工作环节?

第一节 现代管理的含义

一、管理的含义

管理,顾名思义:既管且理。管什么?理什么?家庭主妇要管理家务,儿童要管理自己的玩具和零用钱,每个人都要管理好自己的生活和自己的有生时间,这是个人管理;还有些重要的领域是组织管理:总统管理国家,将军管理军队,校长管理学校、总经理管理公司等等。想想,国家为什么要设立总统、总理、部长?军队为什么要设立司令、参谋?企业为什么要设立董事长、总经理、副总经理?这些管理者的工作共同之处是什么?

任何组织都需要管理工作的支持,而且任何管理工作也都是某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。为了准确地理解管理的含义和作用,有必要先介绍一下组织和组织使命完成过程中作业活动和管理活动的关系。

所谓组织,是指完成特定使命的人们为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织不但是人的集合体,而且是所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作,共同努力,形成一个有机的整体,这样才能够实现他们共同的目标。如果组织中的成员没有配合和合作,那么该组织就只会是“一盘散沙”,而不能成为具有整体力量的“组织”。个人之所以要组成一定“组织”,其目的就是要借助组织的这种配合力,以完成个人力量简单相加的总和所不能完成的各种任务。

组织存在于日常生活和工作的各个方面。比如,企业是一种组织的形式,医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组织都有其独特的使命和目标。简单地说,医院的使命和目标是治病救人;学校的使命和目标是培育人才;企业的使命和目标是提供满足顾客需要的产品或服务,组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

而为了完成其使命和目标,一方面组织需要开展业务工作(通称作业活动),如医院中的诊治、学校中的教学和工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的。作业活动的开展自然离不开有限的人力资源(人员)、物力资源(原材料和机器设备)和财力资源(资金)等的运用,否则,作业活动就只是“无米之炊”,无法正常进行。另一方面,组织为了确保这一基本过程有效地进行,还需要开展另一项活动——管理活动,即是对有限的资源进行有效配置。管理活动的开展也需要人力(管理人员)、物力(办公设备)和财力(资金)等资源。此外,管理活动还需要信息资源(各种数据和情报)。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至企业,大至国家,都需要管理活动。管理活动的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。当下,先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。如果没有先进的科学技术,现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地开展;同样,没有高水平的管理活动相配合,任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用,而且,科学技术愈先进,对管理的要求也就愈高。所以,有人将科学技术和管理的推进社会经济发展的两大主要因素。

管理活动对组织有如此重要的意义,因而组织中常常设有专门的机构或人员来从事管理工作。所谓管理,就是在特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义:

(1)管理是服务于实现组织目标的一项有意识、有目的的活动。管理绝不是漫无目的、无的放矢进行的,而是具有其明确的目的性。不过,管理的目的并不是来源和决定于管理机构或人员自身,而只能是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2)管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些工作活动包括计划、组织、领导和控制等,它们构成管理的基本职能。

(3)管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。任何组织都要通过综合运用各种资源来实现特定的使命目标。管理的任务就是负责促成组织有效地将其投入的资源转化为向外产出的成果。管理工作的成效好坏及有效性如何,就集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出,产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,具有较高的效率。但是,仅有效率性(efficiency),组织还难以保证在现代社会中顺利地生存和发展。有效的管理还必须能确保组织所提供的产出能切实地符合顾客的需要,也即具有好的效果(effectiveness)。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么,提供的产出是否符合需要,即是否“做正确的事”,就是与效果相关的问题。在现代社会中,“做什么”比“怎么做”往往更加重要。因此,从工业企业的角度来看,组织目标的有效实现就包括了生产顾客真正需要的产品或服务 and 用最少的资源耗费进行生产这两大方面。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4)管理工作是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战或威胁。这也就是说,管理工作必须将所服务的组织看作是一个开放的系统,它不断地与外部环境发生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的理念和方法必须因环境条件的不同而变化,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理理念和办法。审时度势、因势利导以及灵活应变对成功的管理至为重要。

二、管理工作的性质

1.管理工作不同于作业工作

管理是独立于作业活动进行的、又为作业活动的有效进行提供服务的活动。只有管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。不过,对管理活动与作业活动的概念区分,并不意味着这两类活动一定要截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人有些时候也做些作业工作。例如,医院院长有时也做些外科手术,学校校长有时也搞教学工作,企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同,等等。在某些时候,管理者参与做些作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属之间的沟通和理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(刚从基层提拔上来的管理者易于出现这种情况),那么,他要么忘记了自己的管理者身份,要么还不了解管理工作与作业工作的区别。这样,他也就不可能成为一个称职的管理者。

从本质上说,管理人员的工作就是通过他人并同他人一道实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体的作业工作,而是委托他人去做,自己则花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其“分内的工作”在性质上与这些人的作业工作有着迥然差异,而且,管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分成员。

2.管理工作既具有科学性又具有艺术性

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作客观规律的基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。如果没有科学的管理知识,管理者要进行管理就必然只能是依靠经验,或者凭主观、靠运气;而有了系统化的科学的管理知识,他们就有可能对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。

当然,管理学同数学、物理学等自然科学相比,还只是一门不精确的科学,而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者以管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况做具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。从这个角度看管理又是一种艺术,它实际上决定了管理工作需要有创造性,既然管理没有解决问题的标准答案,还没有唯一的可循之章程,那么要想达成既定的组织目标与责任,就需要一定的创造性,正因为如此,管理才有成与败的存在,如果有某种统一模式可以参照并且按照程序便可以管理好一个组织的话,那么岂不是人人都可以获得成功,从而成为一个有效的管理者?因此,管理是既利用系统化的知识,又根据实际情况发挥创造性的一种艺术。

管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是相互补充的。管理是科学性与艺术性的有机

统一。

3. 管理工作既具有经济性又具有动态性

在管理过程中对资源进行配置是需要成本的,因此就有了经济性。首先反映在资源配置的机会成本方面,管理者选择一种资源配置方式必然是以放弃另一种资源配置方式为代价的;其次在管理方法与方式等的选择上存在着成本的差异,因此众多可帮助进行资源配置的方式与方法中,其费用成本是不同的,故而在如何进行选择的情况下就存在着经济决策的问题;再次,管理过程中需要对资源进行有效整合,选择不同的资源供给和配比,必然存在成本大小问题。

管理的一系列活动过程需要在变动的环境与组织中进行,在资源配置过程中在提高其经济性的同时需要考虑如何消除或弱化环境中的各种不确定因素。书面上的管理理论往往是过去经验的总结,是一种静态的东西,在某一特定的环境下是有效的;而现实的管理情境却是不断发生变化的,各个组织的目标与所从事的行业不同,从而导致每个组织以及同一组织的不同阶段对资源配置都会有所不同,所以管理过程中不存在一个标准的处处成功的管理模式,这就是管理的动态性。因此管理过程中要求随机应变,选择与环境相适应的管理的方式方法。没有最好的管理,只有最合适的管理。

三、管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员,人们往往以为涉及的只是以营利为目标的企业单位。而事实上,任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂、纺织厂等)的管理、商业企业(如零售商店)和交通运输企业(如航空公司、出租汽车公司等)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位(如餐馆、洗衣店)等的管理。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学和职业学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理遍布人类社会的方方面面,可以说时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容都会存在差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理原理、方法来看,各种不同类型的组织却具有相似性、共通性。

四、管理人员的分类

管理人员是指从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说,一个组织中从事管理工作的人可能有许多,可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分为几种类型。

1. 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管

理人员。

高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是:制定组织的总目标、总战略;掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。他们的典型头衔通常为:总裁、总经理、执行副总裁、管理董事、首席运营官、董事长或者董事会主席。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是:贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策;监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员更注意日常的管理事务。这些管理者通常具有部门经理、项目主管、分厂厂长、事业部经理等头衔。

基层管理人员亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是:给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。这些管理者通常称为主管、工长、组长、生产线的工段长等。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成,他们在处理问题时,往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略计划感兴趣,他们在处理问题时,往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此,第一线管理人员所考虑的问题,往往是机器调整和设备维修等;而最高管理层人员所关心的问题,则可能是如何制订战略计划,把竞争对手的市场夺过来,以提高自己的市场占有率等。总的说来,第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高管理层人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。以上三类管理人员的工作特征和内容如表 1-1 所示。

表 1-1 三个层次管理人员的对比

管理层	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员
工作特性			
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1~5 年以上	1 年	每日
工作活动范围	极为广泛	多项工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂,变量很多	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较容易
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部为主	组织内部为主	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人数	多数

2. 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于

小型组织(如一个小厂)来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管该组织内的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织(如跨国公司)来说,可能会按产品类别设立几个产品分部,或按地区设立若干地区分部,此时,该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理,每个分部的经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

专业管理人员,即仅仅负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者,可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说,随着组织规模的不断扩大和环境的日益复杂多变,将越来越多地需要专业管理人员,专业管理人员的地位也将变得越来越重要。

五、管理人员的技能

管理人员的分类虽然很多,他们的工作也各不相同,但是,通常他们所能发挥的作用大小,即他们能否开展行之有效的管理工作,在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应技能。通常而言,作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理人员,主要需要的是技术技能与人际技能;处于较高层次的管理人员,更多地需要人际技能与概念技能;而处于最高层次的管理人员,则尤其需要具备较强的概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,就都掌握着相应领域的技术技能,所以被称作专业技术人员。对于管理者来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家(因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题),但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,否则将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑,医院的院长不应该是医疗过程一窍不通的人,学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人,工厂的生产经理更不应该是生产工艺毫无了解的人。当然,不同层次的管理者,对于技术技能要求的程度是不相同的。相对而言,基层管理者需要技术技能的程度较深,而高层管理者则只需要有些粗浅了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人与人之间关系的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力,因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛,因为管理者除了领导下属人员外,还得与上一级领导和同级同事打交道,还得学会说服上级领导,学会同其他部门同事紧密合作。可以说,人事关系这项技能,对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

3. 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察组织与环境相互影响之复杂性的能力。具体地说,概念技能包括理解事物间相互关联性从而找出关键影响因素的

能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力,等等。显然,任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,需要认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,根据形势和问题果断地做出正确的决策。因此,管理者所处的层次越高,其面临的问题越复杂、越无先例可循,就越需要概念技能。

上述三种技能,对不同层次管理人员的要求是不同的。处于较低层次的管理人员需要的主要是技术技能和人事技能;处于较高层次的管理人员,更应强调人事技能与决策技能;对处于最高层次的管理人员来说,决策技能则是最重要的。如图 1-1 所示。

高层管理人员	技术技能	人际技能	概念技能
中层管理人员	技术技能	人际技能	概念技能
基层管理人员	技术技能	人际技能	概念技能

图 1-1 管理人员的技能要求

第二节 主要管理思想的发展

管理思想的产生和发展同管理实践活动有着密切的关系。管理思想是在对管理实践中积累的经验进行总结、提炼以后形成的,是对管理活动的体系化的认识,但这种认识反过来又对管理实践活动起着指导和推动作用。本节主要对管理思想的发展历程做一简要介绍,以便为不同时期的管理实践比较提供一个理论基础。

一、古典管理思想

19 世纪末、20 世纪初产生的科学管理思想,使管理实践活动从经验管理跃升到一个崭新的科学管理阶段。对科学管理思想的产生发展做出突出贡献的人物主要有泰勒、法约尔和韦伯等,他们分别对生产作业活动的管理、组织的一般管理和行政性组织(或称官僚组织)的设计提出了系统化的管理理论。

1. 科学管理理论与“科学管理之父”泰勒

美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒是最先突破传统经验管理格局的先锋人物,由于他对管理学的巨大贡献,被后人称为“科学管理之父”。

泰勒出生于美国费城一个富裕的律师家庭,从小醉心于科学研究和试验,他 18 岁进入钢铁厂当工人,担任过技工、工头、车间主任和总工程师等职。长期对生产现场活动的亲身观察,使泰勒认识到:落后的管理是造成工人“磨洋工”、劳资冲突不断和生产率低下的主要原因。他在 1911 年出版了《科学管理原理》一书,提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法。在这本书中,泰勒总结出了 4 条基本的科学管理原理:

(1)通过动作和时间研究法,对工人工作过程的每一个环节进行科学的观察分析,制定出标准的操作方法,用以规范工人的工作活动和工作定额。以前,工人们都是按自身的经验和体会开展工作,无标准的方法可循。

(2)细致地挑选工人,并对他们进行专门的培训,使他们能按照规定的标准工作法进行操

作,提高生产劳动的效率。

(3)真诚地与工人们合作,以确保劳资双方都能从生产效率的提高中得到好处。为此,泰勒建议实行“差别工资制”,对完成工作定额的工人按较高的计件工资率水平来计算和发放工资,对完不成工作定额的工人则按较低的计件工资率来计算和发放工资。通过金钱激励,促使工人最大限度地提高生产效率。而在生产率提高幅度超过工资增加幅度的情况下,雇主也就从“做大的馅饼”中得到了更多的效益。

(4)明确管理者和工人各自的工作和责任,实现管理工作与操作工作的分工,并对管理工作也按具体职能的不同进行细分,实行职能制组织设计和贯彻例外管理原则。

泰勒提出科学管理思想的目的,是要改变传统的一切凭经验办事(工人凭经验操作机器管理人员也凭借经验进行管理)的落后状态,使经验的管理转变成为一种“科学的”管理。泰勒的主张被认为是管理思想史上的一次“革命”。它使劳资双方关注的焦点从盈余的分配比例转到了通过共同努力把盈余的绝对量做大,从而使盈余分配比例的争论成为不必要。同时泰勒还提出了如何提高劳动生产率的一系列科学的作业管理方法。

2. 一般管理理论与“组织管理之父”法约尔

当泰勒及其追随者正在美国研究和倡导生产作业现场的科学管理原理和方法时,在大西洋彼岸的法国诞生了关于整个组织的科学管理的理论,它被后人称为“一般管理理论”或者“组织管理理论”。该理论的创始人是亨利·法约尔,他是法国一家大矿业公司的总经理。以自己在工业领域的管理经验为基础,法约尔在1916年出版了《工业管理与一般管理》一书,提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的14条原则。与泰勒等人主要侧重研究基层的作业管理不同,“一般管理理论”是站在高层管理者角度研究整个组织的管理问题。

法约尔将工业企业中的各种活动划分成6类:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理活动是企业运营中的一项主要的活动。法约尔认为,管理活动又包括计划、组织、指挥、协调和控制5个要素。管理不仅是工业企业的有效运营所不可影少的,它也存在于一切有组织的人类活动之中,是一种具有普遍性的活动。法约尔认为,管理的成功不完全取决于个人的管理能力,更重要的是管理者要能灵活地贯彻管理的一系列原则。这些原则是:

(1)劳动分工。法约尔认为,实行劳动的专业化分工可以提高雇员的工作效率,从而增加产出。

(2)权责对等。即管理者必须拥有命令下级的权力,但这种权力又必须与责任相匹配,不能责大于权或者权大于责。

(3)纪律严明。雇员必须服从和尊重组织的规定,领导者以身作则,使管理者和员工都对组织规章有明确理解并实行公平的奖惩,这些对于保证纪律的有效性都非常重要。

(4)统一指挥。指组织中的每一个人都应该只接受一个上级的指挥,并向这个上级汇报自己的工作。

(5)统一领导。每一项具有共同目标的活动都应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。

(6)个人利益服从整体利益。任何雇员个人或雇员群体的利益不能够超越组织整体的利益。

(7)报酬。对雇员的劳动必须付以公平合理的报酬。

(8)集权。集权反映下级参与决策的程度。决策制定权是集中于管理当局还是分散给下

属,这只是一个适度的问题。管理当局的任务是找到在每一种情况下最合适的集权程度。

(9)等级链。从组织的基层到高层,应建立一个关系明确的等级链系统,使信息的传递按等级链进行。不过,如果顺着这条等级链沟通会造成信息的延误,则应允许越级报告和横向沟通,以保证重要信息的畅通无阻。

(10)秩序。无论是物品还是人员,都应该在恰当的时候处在恰当的位置上。

(11)公平。管理者应当友善和公正地对待下属。

(12)人员稳定。每个人适应自己的工作都需要一定的时间,高级雇员不要轻易流动,以免影响工作的连续性和稳定性。管理者应制定出规范的人事计划,以保证组织所需人员的供应。

(13)首创性。应鼓励员工发表意见和主动地开展工作的。

(14)团结精神。强调团结精神将会促进组织内部的和谐与统一。

法约尔提出的一般管理的要素和原则,实际上奠定了以后在 20 世纪 50 年代兴盛起来的管理过程研究的基本理论基础。本书中介绍的许多管理实务和思想,在某种程度上也可直接追溯到一般管理理论的研究。由于法约尔对组织层面的管理理论的巨大贡献,后人称他为“组织管理之父”。

3. 行政组织理论与“组织理论之父”韦伯

行政组织理论是管理学管理思想的一个重要组成部分,它强调组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来设计和运作。这一理论的创立者是德国社会学家马克斯·韦伯。他从社会学研究中提出了所谓“理想的”行政性组织(或译为官僚组织,这里并无任何贬义),为 20 世纪初的欧洲企业从不正规的业主式管理向正规化的职业型管理过渡提供了一种纯理性化的组织模型,对当时新兴资本主义企业制度的完善起了划时代的作用。所以,后人称韦伯为“组织理论之父”。

韦伯是德国柏林大学的一位教授。他认为,理想的行政性组织应当以“合理—合法”权力作为组织的基础,而传统组织则以世袭的权力或个人的超凡权力为基础。所谓“合理—合法”权力,就是一种按职位等级合理地分配,经规章制度明确规定,并由能胜任其职责的人,依靠合法手段而行使的权力,通称职权。以这种权力作为基础,韦伯设计出了具有明确的分工、清晰的等级关系、详尽的规章制度和非人格化的相互关系、人员的正规选拔及职业定向等特征的组织系统。韦伯甚至以工业生产的“机械化”过程来比喻组织机构的“行政组织化”过程,认为一个组织越是能完全地消除个人的、非理性的、不易预见的感情因素或其他因素的影响,那么它的行政组织特征也就发展得越完善,从而越趋于一种“理想的”、“纯粹的”状态。而这种状态的组织和形式组织的相比,犹如机械化生产与非机械化生产之比,在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面具有绝对的优势。正因为如此,行政组织被后来人通称为“机械式组织”。

以上三种管理理论,虽然研究内容各有不同的侧重,但它们有两个共同的特点:一是,都把组织中的人当成“机器”来看待、忽视“人”的因素及人的需要、行为,所以有人称此种管理思想下的组织实际上是“无人的组织”;二是,都没有看到组织与外部的联系,关注的只是组织内部的问题,因此是一种“封闭系统”的管理时代。由于这些共同的局限性,20 世纪初在西方建立起来的这三大管理理论,被统称为古典管理思想。

二、行为管理思想

古典管理思想把人看成是简单的生产要素,像机器设备和工具一样,任凭管理当局调配使用,只要给予一些物质或经济刺激就可使人像牛马一样地干活。20世纪20年代中期以后产生的人际关系学说和行为管理理论,开始注意到了“人”具有不同于“物”的许多特殊的方面,需要管理当局采取一种不同的方式来加以管理。对“人”的因素的重视,首先应该归功于乔治·埃尔顿·梅奥和他在霍桑工厂所进行的试验。

1. 霍桑试验与人际关系学说

霍桑试验是在美国西方电气公司的霍桑电话机厂进行的。试验最初开始于1924年。当时的试验目的是根据科学管理理论中关于工作环境影响工人的劳动生产率的假设,进行照明度与生产效率关系的研究,试图通过照明强弱变化与产量变化之间关系的研究来为合理设定工作条件提供依据。结果却发现,工作环境条件的好坏与劳动生产率的提高并没有必然的联系,因为无论照明度是升是降还是维持不变,参与试验的人员的劳动生产率都获得明显提高,这是已有的管理理论所无法解释的。梅奥基于这种结果,进行了一系列后续的调查、试验和采访工作,结果表明人的心理因素和社会因素对生产效率有极大的影响。梅奥1933年出版的《工业文明中的人的问题》一书对霍桑试验的结果进行了系统总结。其主要观点是:

(1)员工是“社会人”,具有社会心理方面的需要,而不是单纯地追求金钱收入和物质条件的满足。企业管理者不能仅着眼于技术经济因素的管理,还要从社会心理方面去鼓励工人提高劳动生产率。

(2)企业中除了正式组织外,还存在非正式组织。正式组织是管理当局根据实现组织目标的需要而设立的,非正式组织则是人们在自然接触过程中自发形成的。正式组织中人的行为遵循效率的逻辑,而非正式组织中人的行为往往遵循感情的逻辑,合得来的聚在一起,合不来的或不愿与之合的就被排除在组织之外。哪些人是同一非正式组织的成员,不取决于工种或工作地点的相近,而完全取决于人与人之间的关系。非正式组织是企业中必然会出现的,它对正式组织可能会产生一种冲击和消极的作用,但也可能发挥积极的作用。非正式组织的存在进一步证实了企业是一个社会系统,受人的社会心理因素的影响。

(3)企业的领导者应注重通过提高员工的满意度来激发“士气”,从而达到提高生产率的目的。

梅奥的这些结论导致了人们对组织中的“人”的一种全新的认识。在此之后,人际关系运动在企业界蓬勃开展起来,致力于人的因素研究的行为科学家也不断涌现。其中有影响的代表人物包括马斯洛、赫茨伯格、麦克雷戈、利克特和布雷克等诸多学者。

2. 行为管理思想的深入及主要特点

行为管理思想产生之初是因为侧重于研究人们之间的相互关系,所以被称为“人际关系学说”。这种思想在经历了20世纪三四十年代的迅速发展后,已经形成了一个庞大而复杂的学科群,吸引着来自心理学、社会学、人类学、管理学和人机工程等众多领域的研究者。在1949年美国芝加哥召开的一次学术会议上,来自各个不同领域的与会者一致认为,围绕行为研究所取得的现有成果已足以证明该类研究具有了独立学科的地位,于是正式将之定名为“行为科学”。但鉴于广义的行为科学是一个研究包括人的行为以至动物的行为在内的涵盖范围广泛的学科体系,20世纪60年代后,有些专门研究行为科学在企业中的应用的学者提出了“组织行为学”这一名称。

组织行为学的研究内容大体上可分为三个层面：

(1)有关员工个体行为的研究。这是最微观层面的研究,涉及的内容主要包括人的需要、动机、激励和企业中人的特性问题。人际关系学说提出了员工是“社会人”而不是“经济人”的假设,后期行为研究者进一步提出了“自我实现人”的主张。这些基于对员工需要类型和特征的识别而提出的“人性”假设,实际上是对管理者对员工所采取的种种不同管理哲学、理念和管理措施的概括反映。

(2)有关员工群体行为的研究。这一层面的研究突出地强调了企业中的员工不是互相孤立的个人,而是各式各样正式和非正式群体的成员,彼此之间存在着一定程度的相互接触、相互影响和相互作用。将员工置于群体的背景中进行研究,结果发现,人在群体中的行为与其作为独立的个人时的行为相比较,会表现出许多独特或差异之处。关于群体压力、群体中成员互动过程的动力的研究,以及群体中沟通问题、竞争和冲突问题的研究,构成了群体行为研究的主要内容。

(3)有关组织行为的研究。这是针对组织整体最高层次的展开行为方面的研究。主要包括“以人中心”的领导理论,体现“人本”原则的工作设计与组织设计理论,以及组织发展和组织变革理论等。

以上三个层面的研究虽然有各自不同的侧重点,但它们是相互联系、不可割裂的。比如,对员工的人性假设不仅影响到针对个体所采取的激励措施,还影响到了领导行为及其他各项管理措施。在哈佛大学和麻省理工学院长期从事心理学教学与科研工作的道格拉斯·麦克雷戈,就是立足于对现实中企业管理者对员工所采取的管理方式不同而提出“X理论—Y理论”两分法。他在1957年发表的《企业的人性面》中指出,按“X理论”来进行管理的传统方式,需要向体现“Y理论”观点的新模式转变。

麦克雷戈认为,管理者因为对员工持有两种不同的看法,相应地采取了两种不同的管理方式。以下是他归纳出的两种管理模式的特点。

(1)X理论:麦克雷戈认为,按“X理论”来实施管理的管理者,对员工的人性持有如下基本判断:

- ①一般人天性好逸恶劳,只要有可能,就会逃避工作;
- ②人生来就以自我为中心,漠视组织的要求;
- ③一般人缺乏进取心,逃避责任,甘愿听从指挥,安于现状,没有创造性;
- ④人们通常容易受骗,易受人煽动。

基于这种对员工人性的判断,持X理论观的管理者就必然在管理工作中对员工采用强制、惩罚、解雇等手段来迫使他们工作。实际上,这种对员工严加监督和控制的方式,早已体现在泰勒科学管理思想的奉行者及其以前的传统的管理方法上。

(2)Y理论:麦克雷戈认为按“Y理论”对人性的认识同X理论恰好相反。具体观点是:

①一般人天生并不是好逸恶劳的,工作中体力和智力的消耗就像游戏和休息一样自然,人们对工作的喜恶取决于他们对工作带来的满足和惩罚的理解。

②外来的控制与惩罚并不是促使人们为实现组织目标而努力工作的唯一方法,甚至可以说它不是最好的方法。相反,如果让人们参与制定自己的工作目标,则有利于实现自我指挥和控制。

③在适当的条件下,一般人是能主动承担责任的,不愿负责、缺乏雄心壮志并不是人的天性。

④大多数人都具有一定的想象力、独创性和创造力。

⑤在现代社会中,人的智慧和潜能只是部分地得到了发挥。

基于这种对人性的乐观认识。持有“Y理论”观的管理者就倾向于在管理工作中实行以人为中心的、宽容的、民主的管理方式,以使员工个人目标同组织目标很好地结合起来,并为员工发挥其智慧和潜能创造有利的条件。

总而言之,行为管理思想的产生改变了人们对管理的思考方法和行为方式,它促使管理者把员工视为是需要予以保护和开发的宝贵资源,而不是简单的生产要素,从而强调从人的需求、动机、相互关系、工作环境和社会环境等方面研究管理活动及其执行结果对组织目标和个人成长的双重影响。

行为管理思想之所以会产生,是因为前期的科学管理思想尽管在提高劳动生产率方面取得了显著的成绩,但由于它片面强调对工人进行严格的控制和动作的规范化,忽视了工人的情感和成长的需要,从而引起工人的不满和社会的责难。在这种情况下,科学管理已不能适应新的形势,需要有新的管理理论和方法来进一步调动员工的积极性,从而提高劳动生产率。毕竟组织是由一群人所组成的,管理者是通过他人的工作来达成组织的目标,因此需要对人类工作的行为进行研究,由此说明了行为管理思想提出后为什么很快会在实践中得到广泛的重视和应用。但现实中由于人的行为的复杂性,使得对行为进行准确的分析和预测实际非常困难。因此,行为科学的研究结论在某种程度上说还是与现实有一定的距离。再一点是,行为科学的研究更多是围绕个体或群体进行的,对个体或群体的过度重视有时使人不免感到:行为管理思想虽然是在强调“组织中的人”,但实际中往往容易出现“无组织的人”的片面做法。

三、现代管理丛林

在以上几种管理思想进一步发展的同时,随着社会经济的迅速发展和科学技术的进步,许多新的管理思想不断地涌现出来,以致在20世纪60年代后出现了“管理理论丛林”,各种管理观点百花齐放。系统管理思想和权变管理思想被人们认为是“管理理论丛林”中占主导地位的现代管理思想。

系统和权变管理思想的最大特点是,强调管理者要把其所在的组织看成是一个开放的系统,因此要研究组织内外部对管理活动有重大影响的环境或情境因素,希望对这些影响因素的研究找到各种管理原则和理论的具体适用场合。这两种管理思想实际上是相互关联、相互促进的。

1. 系统管理思想

20世纪60年代到70年代中期,从系统角度分析组织与管理问题的思想、理论和方法得到了迅速的发展。所谓“系统”,就是由若干相互依存、相互作用的部分以一定的方式组合而成的一个具有特定功能的有机整体。每一个系统都包括4个基本方面:

- (1)从周围环境中获得这个系统所需要的资源;
- (2)通过技术和管理等过程促进输入物的转化;
- (3)向环境提供其转换处理后的产品或劳务;
- (4)环境对组织所提供的产品或劳务做出反馈。

系统管理思想认为,组织是一个系统,由相互依存的众多要素组成。例如,一个企业是由生产部门、市场营销部门、采购部门、财务和人力资源部门等组成的。生产部门生产产品质量

的好坏会直接影响到产品在市场上销售的情况,采购部门采购来的原材料质量的好坏与成本的高低,会影响到生产部门的产品质量和产品成本,进而影响销售和利润等。局部最优不等于整体最优,管理人员的作用就是确保组织中各部分能得到相互的协调和有机地整合,以实现组织的整体目标。

系统管理思想还认为,组织是一个开放的系统。按照系统理论的观点,系统有两种基本类型:一种是封闭性系统,另一种是开放性系统。封闭性系统不受环境的影响,也不与环境发生关系。但前期的科学管理思想和行为管理思想都倾向于把组织作为封闭系统,没有注意到环境的影响作用。而现代管理者则必须把组织视为一个开放的系统,即与周围环境产生相互影响、相互作用的系统。现实中,企业是不可能作为封闭系统来运作的。像劳动力市场中供应的劳动力的素质和工资水平、外部资金的宽裕程度、政府的政策、用户的需求变化等,都会影响到企业的经营状况。正因为如此,一个组织的成败,就往往取决于其管理者能否及时察觉到环境的变化,并及时地做出正确的反应。

2. 权变管理思想

权变管理思想可以看成是系统管理思想向具体管理行动的延伸与应用。所谓“权变”,就是相机而变、随机制宜和随机应变的意思。权变管理思想强调管理者在采取管理行动时,需要根据具体环境条件的不同而采取相应不同的管理方式。但早期的管理研究由于持封闭系统观点,看不到其所面临的特定环境因素对管理工作的影响,从而倾向于寻找普遍适用的最佳管理方法。遗憾的是,现代环境的日益复杂多变导致封闭式的管理在实际中越来越行不通。于是,20世纪60年代后期开始流行起权变管理思想。这种思想认为,组织的管理应根据其所处的内外部环境条件的变化而变化,世界上没有一成不变的、普遍适用的“最佳的”管理理论与方法。

例如,古典管理思想主张,要提高劳动生产率就必须进行分工,但在许多情况下分工有可能造成协调成本的上升,导致组织总生产效率的降低;机械式的行政组织虽然在20世纪可能是一种理想的组织结构形式,但在现代高新技术企业的管理中,其他组织结构形式或许就有更好的效果。行为管理思想基于对人性的另一种认识,所以提出的管理方法主张就往往与古典管理思想相悖。孰是孰非,孰优孰劣,没有必要(实际也很难)强行做出区分。“对X问题,一定要采取Y行动”的思考方式未免过于片面和绝对化。权变管理思想认为管理者要将这种单线的思考方式转变为多线的思考方式,也即“对X问题,假如在F情况之下就采取Y行动;但假如在G情况下,则采取Z行动”,其中F、G就是影响管理活动的环境变量,亦称为情境因素或权变因素。

可以看出,权变管理思想是在继承以前的各种管理思想的基础上,把管理研究的重点转移到了对管理行动有重大影响的环境因素上,希望通过对环境因素的研究找到各种管理原则和理论的具体适用场合。权变管理思想的产生实际上是适应了当代经济活动的国际化、组织的大规模化和组织环境的复杂多变等新形势而提出的对管理方式多样性和灵活性的要求。它告诉管理者,不仅需要掌握处理问题的多种模式和方法,还必须清楚各种模式和方法究竟要在什么样的条件下使用才会取得最好的效果。任何管理模式和方法都不可能是普遍最佳的。而只可能是在某种条件下最合适、最适用的。只有对特定条件适合的,才会是有效的。因此,管理者不但要注重学习和开发管理的新模式、新方法,还应该通过实践和自身的体会领悟各种模式或方法适用的场合,以便能将管理的学问变成其卓越的管理业绩。

第三节 管理的基本过程

管理作为一个工作过程,管理者在其中要开展的一系列活动,就构成了管理者的职能,通常称之为管理职能。这里,“职能”一词指的是“活动”、“行为”的意思,因此,一项职能就表示一类活动,而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。这几项基本职能主要是计划、组织、领导和控制。由这四项管理的基本职能构成了整个管理的基本过程。

一、计划

1. 什么是计划

任何有组织的集体活动,都需要在一定的计划指引下进行。计划就是对组织未来活动进行的一种预先筹划。管理者通过制订计划,可以帮助组织成员认清所处的环境和形势,指明其活动的目标及实现目标的途径。任何活动在开始之前,首先需要制订出计划,这样才能做到有的放矢。计划工作主要包括以下内容:

(1)研究活动条件。组织的活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件(与后面组织内部条件说法一致)研究两部分。外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,以找出环境变化的规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。组织内部条件研究主要分析组织内部对各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

(2)制定经营决策。活动条件研究为组织活动决策的制定提供了基本依据。对企业这种经济组织来说,在活动条件研究基础上制定经营决策,就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。

(3)编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和方案以后,还要详细分析为了落实这种决策组织需要采取哪些方面的具体行动,这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求;编制行动计划的目的是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

2. 实现计划的基本能力——决策能力

在日常生活和工作中,人人都可能是决策者。决策是人们在行动之前对行动目标与手段的探索、判断和选择。管理过程中人们根据所处的环境及条件确定行为目标,进而制定达到目标的多个可行性方案,这是做计划。但是如何实施这些计划,则依赖于如何在达到目标的多个可行性方案中进行分析、判断与优选的能力,即决策能力。

管理者的决策能力是进行战略决策和战术决策所必须具备的能力。战略决策是指带有全局性和长期性的谋划,战术决策是指局部性、具体性和短期的规划。管理者的决策能力包括:根据所处的条件和面临的任务自觉地研究制定长期目标和总体规划的能力,制定具体工作阶段的行动目标和行动方案的能力。具体决策内容会根据管理者所处层次而不同。

决策能力涉及面广、内容丰富,表现多样,主要有以下几方面:

- (1)明确决策性质,掌握决策分类;
- (2)及时、准确地搜集决策所需要的情报信息,把握科学决策的依据;
- (3)遵循决策原则,发挥决策程序作用。

在现代管理的发展形势下,培养决策能力、提高决策素质是摆在每一个管理者面前的极为重要的内容。可以从以下几方面培养与提高管理者决策的本领:

- (1)学习科学决策知识,掌握现代管理决策理论;
- (2)重视信息收集,提高信息研究能力;
- (3)把握决策方法,提高决策本领;
- (4)加强心理学研究,培养良好的决策心理素质。

二、组织

1.什么是组织

为确保制订出来的计划能够顺利得到实现,管理者还需要对组织中每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系做出合理的安排。为此,管理者需要围绕组织职能完成下述几方面的工作:

(1)设计组织结构。组织结构设计首先需要在组织任务目标分解基础上将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者,同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合,协调行动,使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。组织结构指的就是界定组织中所进行活动的分工和协作关系的一种架构或框架。

(2)配备人员。即根据各岗位(职位)所从事工作活动的要求,以及组织所拥有员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织适当的岗位上,使适当的工作由适当的人去从事。

(3)运行组织。即向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,从而使组织按设计的方案运行起来。

(4)变革组织。指对组织运行的过程进行监视,根据组织活动开展及内外环境变化的情况,研究和推行必要的组织变革。

2.实现组织的基本能力——沟通能力

有一位智者曾说过这样的话:组织是将凡人组织起来进行天才工作的团体。此话真正道破了组织的本质,人一旦联合合作就可能从事伟大的工作。然而,其中最重要的是人的合作。合作是一个过程,在这个过程中需要不断地进行相互间的行为协调与沟通,不然“天才的工作”可能难以进行并获得“天才的成果”。因此,掌握沟通及沟通的手段对管理者及管理工作非常重要。掌握沟通能力就能有效实施管理的组织职能。

在领导管理工作中,领导者常用的有效沟通手段主要有以下几点:

(1)运用反馈手段。很多沟通不能顺利进行就是由于缺乏反馈,产生不必要的曲解、误解造成的。反馈是沟通的重要保证。没有反馈,管理者无法知道信息是否被传递到了接收者那里以及接收了多少。

(2)提高表达能力。再完美的沟通也只能达到95%的效果。经研究,在一个有效的沟通行为中,文字因素占7%,声音因素占38%,心理、生理因素占55%,而大部分管理者在沟通时在“说”上花费了30%的时间。因此正确运用语言和文字进行表达是提高沟通能力的一大关键。

(3)积极倾听。倾听是指认真地听对方讲话,并力图听懂所听的内容,这对于沟通双方都很重要。一项研究表明,管理者每天用于沟通的时间里,“听”占45%。人们用于听的时间虽然很多,但效率并不高,在一段10分钟的谈话中,大约只有25%的效率。因此,管理者需要提高倾听的效率。

(4)注意非语言提示。在面对面的沟通中有65%的信息是通过非语言形式传递的。准确地把握非语言信息并有意识地加以运用,在很大程度上能帮助管理者提高沟通效率。

三、领导

1. 什么是领导

为了有效地实现计划,管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导,是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。实施有效的领导,要求管理者在特定的领导环境中,利用自身优秀的素质,采用适当的方法,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列的措施去提高和维持组织成员的工作积极性,使其将自己的能力充分地发挥出来。

2. 实现领导的基本能力——激励能力

领导是有效管理的一个重要方面。尽管管理者在组织中拥有指挥下属行动的特权,但下属并不会自动地服从命令,如何有效地进行领导是现代管理者必须掌握的一种技能。这个实现领导职能的技能就是激励。

激励是激发人的动机和内在的动力,鼓励人们朝着所期望的目标采取行动的心理过程。由人的内在愿望和内在需要所引起的动机,是促使人产生行为的基本原因。激励作为调动人的积极性的重要手段,贯穿于领导过程的始终。如何激发和鼓励组织成员的创造性和积极性,是管理人员在领导中必须解决的问题。

激励可以分为精神激励和物质激励两大系统。精神激励是采用精神鼓励,如通过奖状、奖章等手段调动人们的积极性。物质激励是采用物质鼓励,如通过奖金、奖品等手段调动人们的积极性。精神激励和物质激励是紧密联系、互相补充、相辅相成的。两者的有机结合构成了激励的完整内容。精神激励需要借助一定物质载体,而物质激励则必须包含一定的思想内容。只有精神激励手段和物质激励手段相结合,才能收到事半功倍之效。由此可以大体将激励方式划分为:目标激励、奖惩激励、竞赛与评比的激励、领导行为激励、关怀激励、榜样激励等。

四、控制

1. 什么是控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作,从而实现组织目标的一项管理活动。其内容主要包括:根据计划标准,检查各部门、各环节的工作情况,判断其工作结果是否与计划要求相吻合以及存在偏差的程度;如果存在较大的偏差,则分析偏差产生后对业务活动的影响程度及偏差产生的具体原因;在此基础上,如果有必要的话,还要针对所发现的原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保组织目标和计划的有效实现。

控制不仅是对组织计划执行情况的检查和监控,而且可能在偏差纠正措施难以取得预期效果,或者组织内外环境出现重大变化时。导致管理者在本计划执行期尚未结束前,就做出使某时点以后的组织活动发生局部甚至全局调整的计划修订或重新制定行为。这样,控制可能意味着新计划过程的提前开始。

2. 实现控制的基本能力——执行能力

人性是复杂的,组织是由一群各有不同性格的人结合而成。因此,组织当中经常发生各式各样的问题,通过管理活动,这些问题必须被正确地逐一解决,将变化控制在目标下发展,

最终实现组织持续正常的运转。而要将每一个细枝末节的问题处理到最适当、妥善的程度,单靠高深的专业知识并不足以成事,更大的比重取决于组织中各级人员的执行能力。

执行能力是指组织成员从开始讨论做什么、怎么做到确保各司其职、贯彻始终,不论中途遇到任何挫折、变故都有完成战略目标的能力。管理活动中,控制担负着保障组织按既定目标发展的重担,因此,要有效实施控制职能就一定需要执行能力。

组织的执行能力需要具备执行能力的人员做基础,可以从九个方面考察一个人的执行能力:自动自发;注重细节;诚信、敢于负责;善于分析判断,应变能力强;乐于学习,追求新知,具有创意;对工作全身心地投入;具有韧性;团队精神;求胜的欲望强烈。

五、管理职能间的关系

前面简单地介绍了构成管理基本过程的4项基本职能及实现该类职能的基本能力。从理论上说,这些职能之间存在某种逻辑上的先后顺序关系,也即这些职能通常是按照“先计划,继而组织,然后领导,最后控制”的顺序发生。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在计划制订后付诸实施的组织、领导或者控制过程之中,有时可能会在实施执行的同时要求对原计划做某种修改、调整,甚至有些时候还可能还需要启用应变的备用计划或者编制全新的计划,这样,某一职能进行中间就可能穿插着其他的职能活动。控制的结果不单单是对问题的解决,还往往涉及对责任者的奖惩,因此控制与激励实际上是结合在一起的。管理工作过程中,各项管理职能在现实中并不是被严格分割开来进行的,它们更经常是有机融合成一体,形成各职能活动相互交叉、周而复始地不断反馈和循环的过程。由于管理工作过程的复杂性,管理职能实际上并不可能按照理论上介绍的某种固定顺序按部就班地进行。

关于管理职能问题,这里补充以下说明:

第一,不同业务领域在管理职能内容上有所差别。虽然管理工作和作业工作是两类性质不同的工作。但管理工作通常需要紧密地联系作业工作去做。由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同,其管理工作也就表现出各自不同的特点。例如,同为计划工作,营销部门做的是产品定价、推销方式和销售渠道等的计划安排;人事部门做的是人员招募、培训和晋升等的计划安排;财务部门做的则是筹资规划和收支预算;它们各自在目标和实现途径上都表现出很不相同的特点。当然,在不同的组织层次上,管理工作与作业工作联系的密切程度是不一样的。一般说来,低层次的管理工作与作业工作联系得较为紧密,而高层次的管理工作与作业工作的联系就相对少些。

第二,不同组织层次在管理职能重点上存在差别。一般说来,不同的管理层次花在不同管理工作上的时间比重不一样。高层管理人员花在组织工作和控制工作这两项职能上的时间要比基层管理人员相对多些,而基层管理人员花在领导工作上的时间则要比高层管理人员多一些。即使就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划,基层管理人员则更侧重于短期、局部性的作业计划。

从西方管理思想发展到现代管理思想,伴随管理的发展,人们对管理职能的认识也在不断深化和丰富。

一、选择题

- 对企业资源进行计划、组织、领导、控制以有效地实现组织目标的过程称为()
A.管理 B.组织 C.战略计划 D.激励
- 确立企业在物质资源和人力资源方面的结构,这是法约尔提出的管理五要素中的()
A.计划 B.组织 C.指挥 D.协调
- 最先提出科学管理理论的代表人物是()
A.法约尔 B.韦伯 C.甘特 D.泰勒
- 管理对象包括的要素有()
A.技术、信息、人员 B.信息、财物、人员
C.人员 D.技术、信息、财物、人员、时间
- 按管理的职权关系,可将管理人员划分为()
A.综合管理者、职能管理者 B.职能管理者、直线管理人员
C.直线管理人员、参谋人员 D.参谋人员、综合管理者
- 对高层、中层和基层管理者而言,其重要程度相同的管理技能是()
A.概念技能 B.人际技能 C.操作技能 D.决策技能
- 美国管理学教授彼得·德鲁克说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力,你还不是一个有效的管理者;反过来,如果你具备管理技术和能力,而不掌握管理理论,那么充其量你只是一个技术员。这句话说明()
A.有效的管理者应该既掌握管理理论,又具备管理技术与管理工具的运用能力。
B.是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重。
C.只要理解管理理论,就能成为一名有效的管理者。
D.有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力,而不必注重管理理论。
- 管理者的素质包括()
A.道德素质、知识素质、能力素质、身体素质;
B.知识素质、道德素质、沟通能力、判断能力
C.能力素质、道德素质、决策素质、人际素质;
D.道德素质、能力素质、身体素质、分析能力
- 任何管理活动都是针对一定的管理对象而展开的,人是()
A.管理的主要对象
B.管理的主体,管理的主要对象
C.管理的主体,但不是管理的主要对象
D.管理的主要对象,但不是管理的主体
- 管理的核心在于对现实资源进行有效的()
A.计划 B.配置 C.整合 D.组织

二、案例分析题

案例 1:忙碌的生产部长

金星公司是一家专门生产住宅建筑上用的特殊制品的合资企业。王雷是该厂的生产部长,他的直接上级是公司总经理。张立是装配车间的主任,归王雷领导。张立手下有7名工人负责装配住房中的各种用锁。

夏季的一天上午,公司总经理打来电话对王雷说:“我们收到好几次客户投诉,说我们的锁装配得不好。”王雷对此事很快做了调查,然后来到总经理办公室,向上司汇报说:“我可以放心地跟您说,对那些锁的装配,没有我的责任。那是装配车间主任张立的失职,他没有去检查手下的工人是否按正确的装配程序工作。”

王雷同时向总经理汇报了他在这个星期所做的几件重要的工作:(1)对工厂的下半年生产进度与人员使用做了初步安排;(2)在装卸码头指导搬运工人们使用一合新买的起重机;(3)对一位求职者进行面试填补厂里质量管理职位的空缺;(4)包装生产线上位操作工去看病他顶班在生产线上干了大半天;(5)将生产系统中有关人员间的关系做了一点调整,让工程师们以后直接向工厂的总监汇报工作,不必再通知总工程师;(6)与总会计师一起查阅报表,检查厂里上半年的经费开支和生产情况。王雷向总经理出示了他摘录的以下几项数字记录(如表1-2所示):

表 1-2

记录表

	上半年实际	下半年计划
1.经济开支:		
设备维修与折旧	1 000 万元	
水电等公用事业费	100 万元	
电脑使用于信息费	300 万元	
原材料	10 000 万元	?
其他生产用品	500 万元	
工资	6 000 万元	6 100 万元
现金开支	100 万元	
总支出	18 000 万元	
2.生产结果:		
总产量	2 000 万件	1 900 万件
其中:报废品	200 万件	50 万件
合格品售价	10 元/件	10 元/件
3.利润额	?	?

王雷还向总经理说明了他个人对企业盈利情况的分析。他认为目前的形势已不容乐观,所以他计划下半年要在监督和激励工人方面再下点功夫,宁可多花点钱,也要确保将废品控制在50万件以内,不过总产量也许会跌到1900万件。他估算了一下,劳动力成本会从6000万元上升到6100万元,但原材料耗费自然会随着报废品的减少而降低,其他开支保持不变。王雷认为,采取这一措施是明智的,因为它在预知的开支与看来可能达到的成果之间是均衡的,因此,此举将使企业盈利得到改善。王雷将自己的计划意见书交给了总经理,由他定夺是否采取新的方案。

那天从总经理那里汇报回来,王雷抓紧时间办妥了几件事:一是与工会处理了一桩劳资

纠纷；二是向厂里的基层管理人员解释了在工伤赔偿政策上打算做哪些改动；三是同销售经理讨论了产品的更新换代问题；四是打电话给一家供应厂商，告诉他们有一台关键的加工机器坏了，无法修理，请他们速来换一台；最后还考虑了如何改进厂里的制造工艺。待办完这些事，他一看表才知早已过了下班的时间。思考问题如下：

1. 王雷和张立分别是这家企业哪一层次的管理人员？该层管理人员分别有哪些特征？
2. 关于锁装配不善问题，公司总经理应该首先责成谁负起最终责任？这依据的是什么原则？
3. 王雷向总经理汇报说他这星期做了几件重要的工作，请依次写下这些工作所体现的活动或职能性质。
4. 打电话请供应厂商来换一台同目前用坏的机器一样的设备，这是设备简单替换问题，需要有哪些主要管理技能？
5. 劳资纠纷的处理和工伤赔偿政策的解释都共同需要何种管理技能？
6. 产品更新换代和制造工艺改进都对管理工作的职能和技能有些什么要求？

案例 2: 联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司(UPS)雇用了 15 万员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和其他 180 个国家。为了实现他们的宗旨，“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS 工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间，甚至上厕所时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 档上，为送货车完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室迅速出来，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把他记在脑子里，然后以每秒 3 英尺

(1 英尺=0.3048 米)的速度快步跑到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点烦琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧，联邦捷运公司平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，对 UPS 的净利润产生了积极的影响。虽然当时这是一家未上市的公司，但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。思考问题如下：

1. 结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理的核心内容。
2. 古典管理理论与现代企业管理的不适应性。

附录 1-1 孤岛求渡任务书

(孤岛求渡任务书及测试题,供实施任务时使用)

一、盲人岛(1号岛)

1. 任务

- (1) 将一个羽毛球或乒乓球投入桶中。
- (2) 将所有人集中到同一个地方。

2. 可用资源

- (1) 几个羽毛球或乒乓球。
- (2) 你们的聪明才智。

3. 周边地形

你们现处在“盲人岛”上,周边是湍急而深邃的水流,任何欲通过激流离开孤岛的企图都是徒劳的,只要触及激流,即会被冲回孤岛;在远处的岩石上固定着一个桶。

4. 规则

- (1) 为了安全你们不得踏入激流。
- (2) 在整个过程中你们不得摘去眼罩。

二、哑人岛(2号岛)

1. 任务

- (1) 帮助盲人。
- (2) 将所有人集中到同一地方。

2. 可用资源

- (1) 两块木板。
- (2) 你们的聪明才智。

3. 周边地形

你们现处在“哑人岛”上,周边是湍急而深邃的水流。岛际之间有相当远的距离,任何想在岛际之间抛接物体或跳跃的企图都是徒劳的。

4. 规则

- (1) 任何物体触及激流,将被迅速冲至“盲人岛”。
- (2) 在盲人岛上的盲人们完成第一项任务前,你们不得使用木板。
- (3) 在完成任务前,你们不得从嘴里发出任何声音(包括哑人内部)。
- (4) 只有盲人可以触球;而你们是唯一可以使用木板的人。

三、珍珠岛(3号岛)

1. 任务

(1) 外包装设计:使用岛上资源(两张纸、两只筷子、几段胶带),为1个鸡蛋设计外包装。质量要求:站在岛上,双手持包装好的鸡蛋,平伸,然后撒手,落下的鸡蛋着地不碎。

- (2) 集合队伍:将所有人集中到珍珠岛上。
- (3) 野外活动知识测试。

2. 可用资源

- (1) 你们的聪明才智。
- (2) 珍珠岛上的可用资源。

3. 周边情况

你们现处在“珍珠岛”上,周围是湍急而深邃的水流。岛际之间有相当远的距离,任何想在岛际之间抛接物体或跳跃的企图都是徒劳的。

4. 规则

- (1) 任何物体落入激流,将被立即冲到“盲人岛”。
- (2) 任何违规行为,都将受到处罚。

附录 1-2 野外活动知识测试(回答测试题并计时)

1. 选出 3 种影响野外求生的因素:()
A. 天气 B. 资金 C. 人员素质 D. 环境 E. 食品
2. 选出 3 种在野外可以找到的求生工具:()
A. 树枝 B. 石头 C. 藤条 D. 芭蕉叶 E. 兽骨
3. 选出 3 种在野外最易获得淡水的方法:()
A. 接雨水 B. 蒸馏 C. 动物体液 D. 地下水 E. 树汁
4. 选出 3 种在野外简易取火的办法:()
A. 钻木 B. 透镜聚焦 C. 碰石块 D. 求助他人 E. 借助雷电
5. 选出 3 种野外求生的必备物品:()
A. 地形图 B. 灶具 C. 砍刀 D. 指南针 E. 对讲机
6. 选出 3 种在野外必须首先预防的疾病:()
A. 疟疾 B. 感冒 C. 腹泻 D. 维生素缺乏症 E. 肺炎
7. 选出 3 种在野外活动中必备的药品:()
A. 黄连素 B. 酒精 C. 维生素 D. 感冒药 E. 仁丹
8. 选出 3 种在野外最具威胁的动物:()
A. 狼 B. 毒蜂 C. 蛇 D. 蚊子 E. 蜈蚣
9. 选出 3 种在野外可找到的食品:()
A. 野果 B. 菌类 C. 动物 D. 鸟蛋 E. 鱼
10. 选出 3 种最有效的求救办法:()
A. 点火 B. 喊叫 C. 反光 D. 信号弹 E. 放漂流瓶
11. 选出 3 种有效缓解紧张的办法:()
A. 唱歌 B. 大声说话 C. 静想 D. 写日记 E. 睡觉
12. 选出 3 种野外求生中经常遇到的困难:()
A. 恐惧 B. 伤病 C. 孤独 D. 劳累 E. 饥渴
13. 选出 3 种最有效的野外求生技能:()
A. 游泳 B. 攀岩 C. 钓鱼 D. 射箭 E. 自我安慰
14. 当你看到这道题时,你已做了几道测试题?()
A. 1 B. 2 C. 8 D. 12 E. 16
15. 你已花了多少时间做这些测试题?()



A.1 分钟 B.3 分钟 C.5 分钟 D.10 分钟 E.15 分钟

16.本次测试只需回答第 3 道题。你有没有浪费时间? ()

A.基本没有浪费时间 B.浪费了一点点时间 C.浪费了大量时间

17.选出 3 个导致时间浪费的因素:()

A.粗心 B.习惯 C.干扰 D.着急 E.理解