

第一章

管理的认知



学习目标

通过本章学习，掌握以下内容：

1. 掌握管理的界定
2. 区分效率与效果
3. 区分谁是管理者
4. 理解管理的科学性与艺术性
5. 了解管理与环境的关系
6. 掌握管理者的技能和角色

案例导入

管理——在人类奇迹中彰显魅力

在人类发展的历史长河中，人们用智慧和汗水创造了一个又一个奇迹。在古代，从中国的万里长城到埃及的金字塔，在现代，从阿波罗登月计划到中国的“神七”飞天，无不显示了人类征服自然、创造奇迹的成果。殊不知，在这些奇迹的背后，管理有着巨大的功劳。

万里长城，这个站在月球上都能看得见的人类建筑物，在当时条件下能建筑成功如此宏伟的工程，真令当代人难以置信。但毫无疑问的是，如此浩大的工程，除了需要先进的技术，还需要严密的组织管理。长城的修筑人数达到数十万人，历时上百年，工程量大到无法统计，如何组织、如何分工、如何实施，严密的科学管理就成为了关键。完成如此庞大的工程建设任务，需要大量的管理工作和严密的组织体系。在长城施工管理方面，由秦朝到明朝，都采用防务与施工相结合，分地区、分片负责，管理制度相当完善，工程质量也相应很好。据《春秋》记载，长城的修筑工程不仅测量计算了包括城墙的长、宽、高及沟穴在内的土石方总量，连所需人工、材料、从各地调来的人力、往返道路里程、人员所需口粮、各地区负担的任务，也都分配得很明确。

纵观人类社会的发展史，无处不在的管理起到至关重要的作用。如今科学技术和组织管理已被认为是推动人类社会发展的“两个车轮”。

美国著名的曼哈顿工程技术负责人奥本海默曾明确指出：“使科学技术发挥威力的是组织管理。”阿波罗登月计划负责人韦伯说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”的确，中国“神七”飞天，使中华民族古老的飞天神话变为现实。成功的背后凝结了多少人数十年的心血和汗水。不说“神七”的研制，单就“神七”飞天的短短三天时间，就有发射、运转、接收、出仓等七大系统、数万名科技人员、无数的设施设备同时运转。



这么多的人员面对如此复杂的工程，在那么广阔的空间跨度内，要围绕同一目标，通过相互配合、顺畅对接，做到分毫无差、万无一失，如果没有强大的科学管理系统作为支撑，简直无法想象。

除了在工程领域，管理的魅力还在经济社会等领域大放异彩。二战后的日本，从一个战败的小国一举成为世界经济强国，其秘密武器就是通过实行“引进技术与管理并重”的战略，只用了 15 年左右的时间就走完了先进工业国家 50 年的发展道路，创造了令世人震惊的“东洋奇迹”。同样地处亚太地区的中华民族，在经历了 10 年浩劫的痛苦之后，实行改革开放，相继在经济、政治、文化及其他领域逐步开展管理体制和运行机制的改革，经济体制由计划经济向市场经济转化，农村通过实行“联产承包责任制”调动农民积极性、带动农村经济迅速发展。城市通过实行“企业改制”等一系列的政策举措，带来了城市大发展。昔日贫穷落后的中国如今真正成为东方雄狮，这都是管理体制改革的功劳。

管理——在人类奇迹中彰显魅力。

(资料来源：张永良.管理学基础[M].北京：北京理工大学出版社，2010.)

第一节 管 理

管理作为人类最重要的活动之一，广泛存在于社会生活的各个方面。管理不在于“知”，而在于“行”。当今社会，管理对组织生存和发展的重要性日益提高。

一、管理内涵

管理是共同劳动的产物。在多个人进行集体劳动的条件下，为使劳动有序进行，获取劳动成果，就必须进行组织与协调，这就是管理，因此管理是共同劳动的客观要求。

(一) 何时需要管理

管理广泛存在于社会的所有领域。凡有人群活动的地方都需要管理。从人类历史到现代社会；从政府机关到企事业单位的所有组织，甚至一个家庭。不论是治生还是治国，管理无处不在，无时不有。因此，当人们有一致认可的、自觉的目标并且是两人以上的集体活动时，就需要管理了。



想一想 1-1

一个人活动时是否需要管理？

(二) 为什么需要管理

因为人的渴望或需求是无限的，而人所拥有的资源是有限的。为了解决无限和有限之间的矛盾，只有通过计划、组织、协调、控制、创新等管理功能的发挥，即通过科学的方法来提高资源的利用率，从而达到以有限的资源实现尽可能多的渴望。

（三）管理的定义

关于对管理的界定，从 19 世纪至今，众说纷纭，管理学者们从不同的角度和不同的研究视野，提出了不同的内涵。

科学管理之父泰勒认为：管理就是预测与计划，管理首先是一门艺术，艺术是要知道让人们去做什么，是不是以最好的方式去做。

法约尔认为，管理就是计划、组织、指挥、协调、控制等职能组成的活动过程。

诺贝尔奖获得者西蒙认为，管理就是决策，决策贯穿管理的全过程。

现代管理学之父德鲁克认为，管理是一种以绩效和责任为基础的专业职能。

斯蒂芬·罗宾斯认为，管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

管理科学学派伯法认为，管理就是用数学模型与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解，以达到组织目标。

综上所述，我们可以从管理学者们对管理内涵的丰富界定中来全面理解和研究管理的定义。

管理就是在组织中，管理者在一定的环境条件下，通过计划、组织、领导、控制和创新等职能，以人为中心来协调人力、物力和财力等资源，以便有效率、有效果地实现组织目标的活动过程。

从管理的定义中，我们可以知晓它包含了以下几个方面的特征：

（1）管理的实质是协调。在组织中，无论管理工作以何种形式进行，其实质内容是一样的，即协调。管理者进行决策、计划、组织、监督、检查等活动时，实际上就是在对目标、资源、任务、行为、活动等进行协调。

（2）管理的衡量标准是效率与效果。作为一个组织，管理既追求效果又追求效率。效果指的是“做正确的事”，即做有助于目标实现的事，使所从事的工作和活动有助于组织达到其目标；效率指的是“正确地做事”，即不浪费资源。有效的管理就是要做好对的事。

想一想 1-2

效率与效果比，哪个是第一位的？

（3）管理的手段是职能。管理通过计划、组织、领导、控制和创新这样一系列相互关联的职能，从而来实现如何做好正确的事。

（4）管理的中心是人。管理的对象是以人为中心的组织资源和职能活动的协调，而协调的中心是人。

想一想 1-3

有的管理者认为工作没做好，是因为下属又懒又笨，是下属的责任。此观点是否成立？

（5）管理的目的是有效实现组织目标。管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的。管理的载体是组织，管理的行为就是促进有效实现组织目标的活动。

因此，管理就是一个过程，管理就是协调。



袋鼠与笼子

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 10 米加高到 20 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笼子的高度加高到 30 米。

没想到隔天居然看到袋鼠全跑到外面了，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 100 米。

一天长颈鹿和袋鼠们在闲聊，“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。”袋鼠们说：“如果他们再继续忘记关门的话！”

故事说明，事有“本末”轻重”“缓急”，关门是本，加高笼子是末，舍本而逐末，当然就不得要领了。很多人都是这样，只知道有问题，却不能抓住问题的核心和根基。因此，管理就是抓事情的“本末”“轻重”“缓急”，其目标就是效果和效率。

二、管理的属性

（一）管理的自然属性与社会属性

管理的性质即管理的二重性，是指管理具有自然属性和社会属性，这是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理一方面具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的二重性是由生产过程的二重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。在管理实践中，管理的二重性总是结合在一起发挥作用的，而且不同的社会制度，管理的二重性的作用是不尽相同的。



想一想 1-4

管理的二重性对今天的管理有用吗？

（二）管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学，又是一门艺术。管理是科学与艺术的统一，是客观规律与主观能动性的统一。

管理是一门科学，是指管理作为一个活动的过程，具有科学的一般特性。管理是人类在长期的社会生产实践活动中，通过收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，在此基础上建立了系统化的理论体系，并使得管理活动成为理论指导下的规范化理性行为。因此说，管理是一门科学。

管理的艺术性就是强调其实践性，管理是一种随机的创造性工作，它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案，也不可能为管理者提供解决问题的具体模式。从这个意义上讲，管理是一门艺术。在管理实践中，应根据组织的不同环境，在管理模式上采用应变性、

策略性、创造性的方法来开展工作。

从某种意义上说,管理是用艺术性整合科学性。纵观管理实践和管理理论的发展历程,可以看出管理是从科学性出发,历经艺术性的发展,科学性的加强,又回到艺术性的螺旋上升的过程,虽然在同时期侧重点不同,但终究是科学与艺术兼具的统一体。管理科学反映管理领域中的客观规律,是一个不断丰富的知识体系;管理艺术则以管理知识和经验为基础,是富有创造性的管理技巧综合。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。



想一想 1-5

“对于管理来说,实践重于理论,艺术多于科学”这一说法是否科学?



案例 1-1

“卓越服务”理念的衡量标准

甲公司是一家中外合资企业,其总理由香港投资方担任。这位总经理在物业管理行业是专家中的专家,他秉持着“用卓越的服务不断提升顾客满意度”,并以此作为公司的企业文化。经过两年的运作,他发现部门间在协调、协作上常常产生很多的问题。由于各部门协作上的不良,因此顾客常常对他表达不满意。这些顾客都是在世界级的公司服务,他们对于顾客的服务也都以“世界级顾客服务”为方针,所以他们对物业管理的要求也自然用高标准来衡量。

一次,有位客户打报修电话,电力系统工程部接话员接到这个电话后,派相关人员到达现场,经过检查后,发现问题不是出在他所负责的弱电部分,于是这位工程师给强电主管打电话,而对方的口气颇不友善,并直接答复说,他已经派人检查过,问题应该出在弱电部分,可是这位负责弱电的工程师认为应该出在强电部分,于是双方就开始理论,引起了争吵。由于双方之间的冲突,顾客没有得到及时服务便向公司高管投诉。当公司把强、弱电主管分别找去谈话了解实情时,双方都还在互相推诿,认为应该对方负责。类似这种状况在这家物业管理公司是司空见惯的,如果没有上层主管确定谁应负责,问题的解决就格外的不容易。

当物业公司需要住户填写表格时,行政部门就把此项任务交给前台人员协助办理。而前台人员对此却抱怨连连,由于他们平日工作比较烦琐,工作常要与他人互动,无法专心凝聚思考,对于填写这种表格的事情他们认为其他部门也可协助完成。他们婉拒这项任务并设法推给其他部门人员。前台人员碰到顾客反映某些意见时,他们通常会请顾客打电话直接去找相关人员。他们在为顾客服务上无法落实公司理念。此外,前台与保安部门也存在着一一些矛盾,他们之间的沟通及协作有时很困难。

又有一次,财务部的人员在大楼走道上,发现清扫过的水迹未擦干,他们应该通知行政部门的人员注意此事,可是财务部的人员觉得这不是他们的事情,没有及时反映,以致造成了顾客在湿滑的大理石地板上摔倒,受伤的客户要求物业赔偿,甚至扬言不再交物业费以示抗议。这也造成客户对公司的声誉无法认同。还有一次,有客户投诉,工程技术人员在处理客户要求办公室加装空调时,坚持公司原则,态度强硬,没有体谅客户的困难,事后顾客在填写服务反馈表时,表示对服务非常不满意。工程技术人员竟然将表格退还给客户并要求重新填写,理由

是这种反馈会使他的绩效受到影响。因此“卓越服务”的理念成为一种形式、一种表面假象。这位来自香港物业公司的总经理感到压力重重。

(资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/51af517c31b765ce050814c6.html>.)

思考与分析:

- (1) 管理作用如何体现?
- (2) 管理的实质是什么?
- (3) 如何体现管理的科学性与艺术性?
- (4) 如何解决该公司的管理问题? 你有哪些建议?

第二节 管理者

我们知道,管理是在一个组织中进行的,管理的实质是以人为中心的协调活动,因此,要使管理活动有效地实现组织目标,管理者的作用是举足轻重的。

一、管理者概念

在一个组织中,组织成员一般可分为两类,一类是直接从事某项工作或任务的人,这类人不具有监督其他人工作的职责,只对自己的工作负责,如工厂的工人、学校的教师、医院的医生等;另一类是指挥别人活动的人,这类人通过协调他人的努力来使组织活动更加有效并实现组织目标,即要为他人的工作成果负责,如总经理、车间主任等。我们将前者称为操作者,后者称为管理者。管理者及其分类如图 1-1 所示。

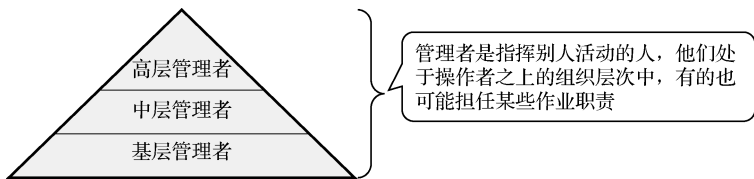


图 1-1 管理者及其分类

我们不难看出,管理者拥有监督和指挥权,其工作的性质和内容不外乎计划、组织、领导、控制和创新几个方面,工作责任为对他人的成果负责,工作绩效为对实现组织目标有贡献。

综合分析,我们可得出管理者的定义为:管理者是指在一个组织中,履行管理职能并对实现组织目标负有贡献责任的人。



想一想 1-6

管理者是否一定是领导者?

二、管理者类型

从管理的层级来看,组织中的管理者有如下三类:

一是高层管理者。他们处于组织的最高层,对组织总体目标负全责,主要侧重于沟通组织

与外部的联系和决定组织的大政方针,以决策为主要职能,注重良好环境的创造和重大决策的正确性,如公司的董事会主席、总经理、学校的校长等。

二是中层管理者。他们承上启下,处于组织的中间层,是高层管理者决策的执行人,负责确定具体的计划、政策,行使高层授权下的指挥权,并创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作,注重的是日常管理事务,如公司的项目经理、生产处长等。

三是基层管理者,又称一线管理者。他们处于作业人员之上的组织层级,主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令,如生产车间的班组长、连锁餐馆的店长、学校的研究室主任等。



知识链接

丙吉问牛——管理中的大事与小事

有一次,丙吉外出,碰上清理道路而引起的群殴,“死伤横道,吉过之不问”。又走了不远,碰上有人赶牛,牛吐着舌头喘气不已,丙吉立刻停下车马,让手下去问赶牛的人,看看牛走了多少里路了。手下的办事人员感到十分奇怪,责怪丙吉大小事务颠倒,死了人不管,牛喘气却体贴入微。丙吉回答:“民斗相杀伤,长安令、京兆尹职所当禁备逐捕,岁竟,丞相课其殿最,奏行赏罚而已。宰相不亲小事,非所当于道路问也。方春少阳用事,未可大热,恐牛近行,用暑故喘,此时气失节,恐有所伤害也。三公典调和阴阳,职当忧,是以问之。”(《汉书·丙吉传》)就是说,对于民众打架斗殴,这是长安县令和京兆地方官员管的事,该禁该抓由他们去办,年终丞相考核优劣,奏请赏罚就足够了。宰相没理由亲自处理小事,所以民众打架斗殴不是当宰相的在道路上应该过问的事情。而现在的时令是初春,未到天热的时候,牛没走多远就喘气,说明时令失常,这就是关系国家生存的大事了。丞相位居三公,主管调和阴阳,职责所在,因而才发问。此话一出,部下服气了。



想一想 1-7

你从这个故事中学到了哪些知识?有什么感悟?

三、管理者素质

管理者素质是指与管理相关的管理者内在的基本属性与质量。管理者素质主要包括品德、业务、工作能力、身体和心理等方面。

(一) 品德素质

品德素质主要包括政治思想、价值观念、政策水平、职业道德、工作作风等方面的要求,具体表现在正确的政治观;现代化的管理思想;强烈的事业心、高度的责任感;正直的品质及民主作风过硬;实事求是、勇于创新的精神。

(二) 业务素质

管理者应掌握的业务知识包括市场经济的基本运行规律和基本理论,组织管理的基本原理、方法、程序和各项专业管理的基本知识,思想工作、心理学、组织行为学、社会学等方面知识。管理者应该掌握这些业务知识,以便做好员工的思想工作,激发员工士气,协调好人与

人之间的关系，充分调动员工的积极性。

（三）工作能力素质

管理者不仅应具有一定的业务知识，还要有较高的工作能力，如较强的分析、判断、概括能力，决策能力，组织、指挥和控制能力，沟通、协调组织内外各种关系的能力，不断探索和创新的能力，以及知人善任的能力。

（四）身体素质

管理者在指挥、协调、组织活动时，要有足够的智慧，也要消耗自身大量的精力，因此，必须有强健的体魄和充沛的精力。

（五）心理素质

面对复杂多变的环境和各种不同类型的人物，管理者要应付自如、游刃有余，除了前面这些素质要求外，还要具备健康的心理素质，如有主见，非武断；有勇气，非鲁莽；有毅力，非固执等。



知识链接

优秀管理者必备的“10Q”

（1）智商（IQ）：是指一种表示人的智力高低的数量指标，也可以表现为一个人对知识的掌握程度，反映人的观察力、记忆力、思维力、想象力、创造力，以及分析问题和解决问题的能力。

（2）情商（EQ）：是指管理自己的情绪和处理人际关系的能力。

（3）逆商（AQ）：是指面对逆境承受压力的能力，或者承受失败和挫折的能力。

（4）德商（MQ）：是指一个人的道德水平或人格品质，其内容包括体贴、尊重、容忍、宽恕、诚实、负责、平和、忠心、礼貌、幽默等各种美德。

（5）胆商（DQ）：是指对一个人胆量、胆识、胆略的度量，体现了一种冒险精神。胆商高的人能够把握机会，该出手时就出手。而大凡成功的商人、政客，都是具有非凡胆略和魄力的。

（6）财商（FQ）：是指理财能力，特别是投资收益能力。财商是一个人最需要的能力，也是最容易被人们忽略的能力。

（7）心商（MQ）：是指维持心理健康，调试心理压力，保持良好心理状况和活力的能力。从某种意义上讲，心商的高低直接决定了人生过程的苦乐，并主宰了人生命运的成败。

（8）志商（WQ）：是指一个人的意志品质水平，包括坚韧性、目的性、果断性、自制力等方面。如果能在学习和工作中具有不怕苦和累的顽强拼搏精神，就是高志商。

（9）灵商（SQ）：是指对事物本质的灵感、顿悟能力和直觉思维能力。

（10）健商（HQ）：是指个人所具有的健康意识、健康知识和健康能力的反映。



想一想 1-8

如果一个人在学习和工作中具有不怕苦和累的顽强拼搏精神，属于“10Q”中哪一商？

四、管理者责任

在一个组织中,管理者拥有指挥他人的权力,也就有对下属工作负责的额外责任。下属在工作中出现任何问题,管理者都负有不可推卸的管理责任。对一个管理者来说,要对分管部门或工作的运行结果负责;要对下属人员的工作行为负责;要对分管部门所提供信息的及时性和准确性负责。

管理定律:波特定律——不要总盯着下属的错误。



知识链接

海尔公司的 80/20 原则——管理者的责任

在海尔公司管理中,若员工发生过错,管理者承担 80% 责任,操作者承担 20% 责任。因为关键的少数人制约着次要的多数人。管理人员是少数,但属于关键性人物;员工是多数,但从管理角度看处于从属地位。从战略目标的确定到计划的制订再到实施控制,都是管理人员的职责。员工干得不好,主要是管理人员指挥得不好;员工的水平反映了管理人员的素质。因此,出了问题就把责任推给下属,是违背管理学基本原则的行为。

(资料来源:颜建军,胡泳. 海尔中国造 [M]. 海口:海南出版社, 2002.)

五、管理者技能

每一位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作,对工作都具有一定的责任。因此不论属于何种类型、处于什么层次的管理者,都要具备一些管理技能。究竟要具备哪些技能,管理学家们提出了许多说法,其中美国学者罗伯特·卡茨提出的观点最具代表性。他认为管理者要具备三种技能:技术技能、人际技能和概念技能。

(一) 技术技能

技术技能是指对某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识的熟悉和掌握,并完成组织任务的能力。对于管理者来说,虽然不一定要成为精通某一行业、某一领域的专家,但必须懂行,必须具备一定的技术技能。技术技能对于基层管理者而言,尤为重要。

(二) 人际技能

人际技能是指处理人际关系的能力。对一个组织的管理者来说,不可避免地要与人沟通,处理与上级、同级和下级的关系。因此,管理者要具有说服上级、团结同级、带动下级工作的能力。同时,还要能够协调组织与外界的关系。人际技能对于各个层级的管理者都是必备的。

管理定律:同仁法则——把员工当合伙人。

(三) 概念技能

概念技能是指管理者对组织及组织所处环境复杂性的洞察、分析、判断、抽象和应变能力。管理者面对复杂的环境变化时,根据自己的思考、理解和判断,迅速做出有利于组织发展的决策。概念技能的核心是观察力和思维力。组织的高层管理者必须具备此项技能,因为这种能力对于组织的战略决策和全局发展具有十分重要的意义。

以上三种技能是任何层次的管理者都要具备的。只是随着管理者的管理层次的变化而有所

不同，如图 1-2 所示。一般来说，对于高层管理者，概念技能和人际技能最为重要，技术技能要求相对低一些；对于中层管理者，人际技能最为重要，因为他们的管理职责主要表现为执行与协调，概念技能和技术技能居中；对于基层管理者，技术技能最为重要，因为他们的主要职责是现场指挥和监督，若没有很强的技术技能，就难以胜任管理工作，人际技能也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较低。

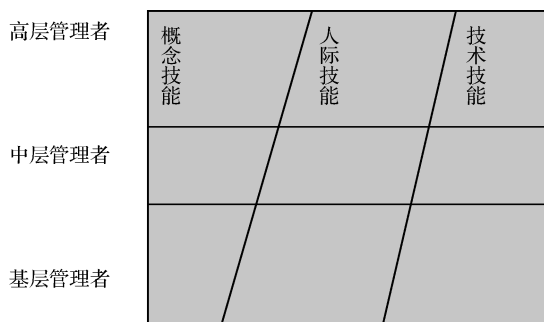


图 1-2 管理层次与管理技能

六、管理者角色

大家都知道，每个人都有很多角色。在父亲面前是儿子（女儿），在妻子（丈夫）面前是丈夫（妻子），在孩子面前是父亲（母亲），在朋友面前是好友。如果一个人不能准确地扮演自己的角色，人们就会说他“不识相”。“不识相”中的“相”就是角色。这个角色不是你自己认为的，而是别人怎么看你。你认为自己是什么角色不重要，关键是别人认为你现在是什么角色。生活中扮错角色会发生误会，工作中扮错角色就会很可怕。连自己的角色都不清楚，怎么能说对话、做对事。

对于组织的管理者，在下属面前代表公司，在上司面前代表下属，在其他部门同僚面前代表自己所在的部门。因此对管理者的研究，除了从职能的角度进行研究外，还有一些学者从管理者角色的角度进行研究。在这些研究中，最具代表性的研究是 20 世纪 70 年代经理角色学派创始人亨利·明茨伯格的研究，他选择了分别来自大型咨询公司、医院、学校、高科技公司和日用消费品制造商五位总经理，仔细地观察和研究他们到底是做什么的、怎么做的、为什么要这样做。结果发现，经理们并没有按照人们通常认为的那样按职能来工作，而是在扮演十种不同的但高度相关的角色，而这十种角色可归纳为三大类，即人际关系方面的角色、信息方面的角色和决策方面的角色。

（一）人际关系方面的角色

人际关系方面角色是直接通过管理者正式的权力产生的，包含了人际间及其他礼仪性和象征性的职责，其中包括挂名首脑角色、领导者角色和联络者角色。

（1）挂名首脑角色。这是经理所担任的最基本的角色，作为组织的首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务，如主持一些仪式、接待重要的访客、签署法律文件等，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

（2）领导者角色。由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。例如，管理者通常负责雇佣和培训职员，负责对员工进行激励或引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。

(3) 联络者角色。这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。联络者角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的，通常都是通过参加外部的各种会议、参加各种公共活动和社会事业来实现的。

(二) 信息方面的角色

信息方面的角色要确保管理者和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作，包括监听者角色、传播者角色和发言人角色。

(1) 监听者角色。作为监听者，管理者为了得到信息而不断审视自己所处的环境。他可询问联系他人和下属，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。

(2) 传播者角色。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

(3) 发言人角色。这个角色是面向组织外部的。管理者要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，首席执行官召开董事会，还要履行组织的社会责任等。

(三) 决策方面的角色

决策方面的角色要处理信息并得出结论，包括企业家角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

(1) 企业家角色。企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。

(2) 混乱驾驭者角色。当组织面临重大的、意外的混乱时，混乱驾驭者角色要负责采取措施制止混乱。

(3) 资源分配者角色。资源分配者角色要负责在组织内分配各种资源，负责设计组织的结构，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

(4) 谈判者角色。管理者要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判。一方面，因为管理者的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面因为管理者有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，是工作的主要部分。



想一想 1-9

如果你是班长，你会如何扮演好在班级管理工作中的角色？



案例 1-2

马丁吉他公司

马丁吉他公司成立于 1833 年，位于宾夕法尼亚州拿撒勒市，被公认为世界上最好的乐器制造商之一，就像 Steinway 的大钢琴、Rolls-Royce 的轿车，或者 Buffet 的单簧管一样，马丁吉他每把价格超过 10 000 美元，它是你能买到的最好的东西之一。这家家族式的企业历经艰难岁月，已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世，他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商，为它们举办培训讲座。很少有哪家公司像



马丁吉他公司一样有这么持久的声誉，那么，马丁吉他公司成功的关键是什么？一个重要原因是马丁吉他公司的管理和杰出的领导技能，它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

马丁吉他公司自创办起做任何事都非常重视质量。虽然近年来在产品设计、分销系统及制造方法方面发生了很大变化，但马丁吉他公司始终坚持对质量的承诺。马丁吉他公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。不仅如此，马丁吉他公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他要用到天然木材，马丁吉他公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于对顾客的研究，马丁吉他公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，然而，这在其他厂家看来几乎是无法接受的。

马丁吉他公司使新老传统有机地整合在一起。虽然设备和工具逐年更新，雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准，要求雇员极为专注和耐心。家庭成员弗兰克·亨利·马丁在 1904 年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道：“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件，关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事都不要怕花时间。在劣质产品的价格下，是造不出优质吉他的。但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然 100 年过去了，但这些话仍然是马丁吉他公司理念的表述。

虽然马丁吉他公司深深地植根于过去的优良传统，现任首席执行官却毫不迟疑地推动公司朝新的方向发展。例如，在 20 世纪 90 年代末，他做出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每件价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%。公司 DXM 型吉他是 1998 年引入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。马丁为他的决策解释道：“如果马丁吉他公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁吉他公司了。”

马丁吉他公司现任首席执行官的管理表现出色，销售收入持续增长，在 2000 年接近 6 亿美元。马丁吉他公司的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过要尽其所能制作顶尖产品的承诺。在马丁的管理下，这种承诺决不会动摇。

（资料来源：S.P.Robbins and M.Coulter.Management 7th ed.Prentice Hall, Inc.2002, P23-24.）

思考与分析：

（1）根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁最重要？解释你的理由。

（2）根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色。

① 当马丁访问马丁吉他公司世界范围的经销商时；

② 当马丁评估新型吉他的有效性时；

③ 当马丁使员工坚守马丁吉他公司的长期原则时。

（3）马丁宣布：“如果马丁吉他公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁吉他公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导、控制职能意味着什么？



课堂讨论

如何做一个优秀的管理者

孔子的一位朋友要出任地方的行政长官了，就跑来问孔子：“孔子啊孔子，你是一位智者，你说我这个地方行政长官该怎么当啊？”孔子说：“老朋友啊，搞管理很容易，也很不容易，我只能告诉你九个字，‘先有司，赦小过，举贤才。’”

请讨论：

- (1) 你如何理解和领悟“先有司，赦小过，举贤才”的内涵。
- (2) 假定你是一名管理者，这个例子对你有什么启发。

第三节 管理系统

所谓系统是由若干个相互联系、相互作用的要素组成的有机整体。如果我们用系统论的观点来看待管理问题，那么管理就是一个完整的系统。

一、管理系统概念

管理系统是由若干个相互联系、相互作用的要素和子系统，按管理的整体功能和目标需要结合而成的有机整体。任何管理都是一个系统，管理者必须从系统的观念出发，整体地、联系地观察、分析和解决管理问题。

二、管理系统构成

(一) 管理目标

在一个组织中，要想使管理有效地进行，首先必须确定目标，而管理的最终目的是有效果和有效率地达成组织目标。因此管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿点。

(二) 管理主体

管理主体即管理者，是管理中最核心、最重要的因素。管理目标是由管理者通过有效的资源配置，充分调动和激励下属的积极性而共同达成的。

(三) 管理对象

管理对象又称管理客体，是指管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。管理总是对一个群体或组织实施的，因此，管理对象首先是指具有不同功能、不同类型的各种组织。这些组织为了实现其目标，必须拥有一定的资源和要素。从组织内部来说，其要素主要有人员、资金、物资、设备、信息和技术等。管理者通过管理职能的发挥，对组织内的各种资源进行配置和协调。



（四）管理机制

1. 管理机制的内涵

机制原本是指机器的构造及工作原理。组织实际上就是一部运行的机器，当然就必须有组织管理系统的结构及运行机制。管理机制是指管理系统的结构及运行机理，它包括运行机制、动力机制和约束机制三个主要方面。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用，它是决定管理功效最关键、最核心的因素。



课堂讨论

七人分粥

七人小团体，各人权利相互平等。要在没有称量用具情况下分食一桶粥，以解决每天的吃饭问题，更要命的问题是，粥每天都是不够的，怎么办？

方案一：七人轮流分；

方案二：推选好人分；

方案三：委员会制度分；

方案四：大家参与、抓阄决定分；

方案五：大家轮值、分者最后取。

请讨论：

（1）上述几个备选方案中，你认为哪一个是最佳方案？为什么？

（2）这个案例说明了什么道理？

2. 管理机制的构成

管理机制是以客观规律为依据，以组织结构为基础，由若干个子机制有机组合而成的。因此管理机制包括以下几个方面。

（1）运行机制：是组织中最基本的管理机制，是管理机制的主体。运行机制主要是指组织基本职能的活动方式、系统功能和运行方式。任何组织，大到一个国家，小到一个企业、单位部门，都有其特定的运行机制。

（2）动力机制：是指管理系统动力的产生与运作的机理。动力机制为管理系统运行提供动力。动力机制主要有三个方面：一是利益驱动，人们会在物质利益的吸引下，采取有助于组织功能实现的行动，从而有效推动整个系统的运行；二是政令推动，管理者凭借行政权威，强制性地要求被管理者采取有助于组织功能实现的行动，以此推动整个系统的运行；三是社会心理推动，管理者利用各种管理手段或措施，对被管理者进行有效的教育和激励，以调动其积极性，使其自觉自愿地努力实现组织目标。

（3）约束机制：是指对管理系统行为进行限定与修正的机制，其功能是保证系统正常运行以实现组织目标。约束机制主要包括以下几个方面的约束因素。

一是权力约束，权力约束具有双重性。一方面，利用权力对系统运行进行约束，如下达保证实现目标的命令；另一方面，要对权力的拥有与运用进行约束，以保证正确地使用权力。失去约束的权力是危险的权力。

二是利益约束。以物质利益为手段，对运行过程施加影响，奖励有助于目标实现的行为。

惩罚偏离目标的行为，以实现对不合规行为的限定与修正。

三是责任约束，主要通过明确相关系统及人员的责任，来限定或修正系统的行为。

四是社会心理约束，主要是指运用教育、激励和社会舆论、道德与价值观等手段，对管理者及有关人员的行为进行约束。

管理定律：坠机理论——依赖“英雄”不如依赖机制。



想一想 1-10

如何从机制上让三个和尚有水喝呢？

三、管理环境

管理环境是指影响管理功效和管理实施的各种条件、力量和因素的总和。任何组织都不是独立存在、自我封闭的。组织的管理工作实际上是在一个开放的系统里展开的，管理者必须时刻明智地对周围环境的变化做出反应。

1. 管理环境的分类

管理环境一般可分为组织内部环境和组织外部环境。组织内部环境主要是指组织履行基本职能所需的各种资源与条件，还包括人员的社会心理因素、组织文化因素等。就企业组织而言，其资源包括有形资源（如财务资源、实物资源）和无形资源（如技术资源、声誉、品牌及人力资源）。组织外部环境又分为一般环境和具体环境。一般环境又称宏观环境，是指对某一特定社会中所有组织都发生影响的环境因素，包括经济、政治和法律、社会和文化、自然环境等各方面要素。具体环境又称直接环境或任务环境，是指直接与组织发生联系的那些环境要素，包括竞争对手、顾客、资源的供应者、政府部门和其他利益群体等。



知识链接

三个老汉聊天

话说某一天有三个老汉在一起聊天，聊着聊着就聊到了皇帝身上。

第一个是个拾粪的，他说：“如果我当了皇帝，我就下令把这条街上的马粪全部归我，如果谁去拾了这条街上的马粪，就会有公差来抓他。”

第二个是个砍柴的，他瞪了第一个老汉一眼说：“你就知道拾粪，皇帝拾粪干啥？如果我当了皇帝，我就打一把金斧头，天天用金斧头去砍柴。”

第三个是个讨饭的，他听完后哈哈大笑，眼泪都笑出来了。他说：“你们两个真有意思，都当皇帝了，还用得着干活吗？要是我当了皇帝，我就天天坐在火炉边吃烤红薯。”

就这样，他们越说越起劲。但是，他们就是想坏了脑子，也不知道皇帝是如何生活的。

这个故事告诉人们，环境不同，管理的目标和手段就会有很大的变化。

2. 环境对组织管理的影响

作为组织的管理者必须了解和熟悉环境对组织目标实现的重要影响。尤其是组织所面临的大环境是组织无法控制的，只有主动地适应它。

（1）政治环境：是指对组织行为产生强制或制约因素的各项方针、政策、法律、法规、政府条例等。政治环境对一般组织的影响主要表现在地区政局的稳定性和政府对各类组织或活动的态度上。



知识链接

哈默的生财之道

19 世纪中期,美国一些地方的居民开始寻求以法律手段制裁酒徒。这种呼声渐渐得到了全国范围的居民的呼应,特别是以维护传统家庭为己任的妇女。1919 年美国国会通过宪法第 18 号修正案,也就是《全国禁酒令》,规定自次年起正式生效。

哈默 1931 年从苏联来到美国时,正是富克兰林·罗斯福竞选总统的时候。哈默深入研究了当时美国的国内形势,分析结果认定罗斯福会掌握美国政权,而罗斯福曾经在竞选纲领中提出要废除《全国禁酒令》。

哈默认为,一旦罗斯福新政得势,1920 年公布的禁酒令就会废除,为了解决全国对啤酒和威士忌酒的需求,市场将急需空前数量的酒桶。哈默在苏联住了多年,十分清楚苏联人有制作酒桶用的白橡木可供出口。于是,他毅然决定向苏联订购几船木板,并在纽约码头附近设立一间临时性的酒桶加工厂,后来又在新泽西州建造了一个现代化的哈默酒桶厂。当哈默的酒桶从生产线上滚滚而出的时候,正好是罗斯福掌握总统大权和废除禁酒令的时候,人们对啤酒和威士忌酒的需求急剧上升,各酒厂的生产量也随之直线上升。哈默的酒桶成为抢手货,获得了可观的盈利。

(2) 经济环境:是指构成企业生存和发展的社会经济状况,即国家的经济政策,包括社会经济结构、经济体制、宏观经济政策、生产力布局等。

(3) 社会环境:是指人们在一定的社会环境中成长和生活,久而久之所形成的某种特定的信仰、价值观念、消费方式、生活方式、职业与教育程度、社会道德风尚等。



知识链接

对症下药

一艘船经过太平洋时,不小心碰到暗礁,开始下沉,而船上几位来自不同国家的商人正在开会。“去告诉这些人,穿上救生衣跳到水里去,快!”船长命令他的副手。

几分钟后,船长的副手急急忙忙回来报告:“他们都不愿意往下跳。”船长只好亲自去劝说。

一会儿,船长回来了,告诉副手,他们都跳下去了。副手很好奇地问船长是怎么说服他们的。

“哦,我只是对英国人说,那是一项体育锻炼;对法国人说,那是一件很潇洒的事情;对德国人说,那是一项命令;对苏联人说,那是革命行动。”

“那您怎么让美国人跳下去的?”副手问。“我对他说,他已经上保险了。”

(4) 技术环境:任何组织都与一定的技术存在稳定联系,技术是组织为社会服务或贡献的手段,技术环境不仅直接影响企业内部生产与经营,同时还与其他环境因素相互依赖、相互作用。



想一想 1-11

新技术革命给你的生活带来了哪些变化?

(5) 自然环境：是指能够影响社会生产过程的自然因素，包括组织所在地区的位置、气候条件、资源等。对于企业来说，自然环境是影响其生产经营活动的至关重要的因素。



知识链接

上偷天时，下偷地利

明朝时候，南安县丰州西边某村有个寡妇生了个遗腹子，取名叫苏文。寡妇对苏文事事迁就，处处溺爱。苏文从小娇生惯养，长大后不求上进、游手好闲、偷鸡摸狗。眼看苏文成了浪荡儿，母亲心里十分焦急。

一天，母亲恳切地对苏文说：“听说丰州桃源村傅裕是一个大富人。你何不前去向他求教，学点发家致富的本领？”

苏文听从母亲的劝说，向东走了十多里路来到傅裕家，一进门就向主人说明来意。傅裕谦虚地说：“我的发家之道归纳起来就是一个字、两句话。一个字是‘偷’，两句话是……”苏文没等他说完就站起来，边往外跑边叫喊着：“我完全明白了！原来如此呀！”

苏文回家后，自以为从傅家取到了“真经”，不劳而获的思想越来越严重，偷窃的胆量也比以前更大了。一日，苏文大白天破门入屋偷窃一富人家的金银财宝时，被主人当场抓获，连人带赃扭送南安县衙。

知县老爷升堂后，苏文狡辩说：“此皆桃源傅裕教唆，小民无知，深受其害。”知县听后，立即派差役去带傅裕到公堂对质。不久，傅裕被带上公堂。

傅裕大声说：“小民实在是冤枉呀。那天，苏文来到寒舍，问我发家之道。我归纳为：一个字‘偷’，两句话‘上偷天时，下偷地利’。谁知苏文只听到一个‘偷’字，就赶快跑回家了。”

知县觉得事有蹊跷，又再追问：“你把一个字和两句话细细地说来听听。”

傅裕胸有成竹地说：“一个字‘偷’，就是‘善于利用’的意思。我掌握一年二十四个节气的规律，适时播种、中耕和收成，使五谷丰收，增加经济收入，这叫‘上偷天时’。”

“我在草埔饲鸡、水沟养鸭、池塘放鱼、草场放牧牛羊、山坡种果造林，合理利用自然条件创造财富，这叫‘下偷地利’。”

知县听罢傅裕的陈述，感到新奇独创，情不自禁地说：“巧偷智取，何罪之有？治家有方，名不虚传。苏文不听，罪责自负。”

苏文听了，身软骨散，无奈地哀叹：“聪明反被聪明误。早知如此，何必当初！”

四、管理职能

管理职能是管理者在实施管理过程中所发挥的作用或功能。管理者从职能的角度出发，可将管理活动分为计划、组织、领导、控制和创新的主要职能过程，这是管理界普遍接受的观点。

(一) 计划

计划职能是指管理者为了实现组织目标对未来行动所做的谋划和安排。计划是管理的起点。在组织管理活动中，管理者最首要的工作就是要确定目标，目标明确后，拟定科学可行的计划方案。目标反映了组织活动的未来终点，指出了我们将要“到哪里去”，而计划将告诉我们如何才能到达目的地。



（二）组织

管理的载体是组织。为了实现计划活动所确定的目标，在实施计划活动所制订的行动方案时，管理者必须分析要进行哪些必要的活动，这些活动如何分类和组合，由谁来完成这些活动，这些人员如何配备，职位由谁来做，拥有哪些职权，在什么层级上做出管理决策，谁向谁负责报告等。这些活动便形成了组织职能的内容。

（三）领导

虽然有了目标和计划，组织也规定了任务和分工，但要想有效地实现目标，还必须具有具有一定影响力的人来引导、带领和激励。人是组织活动中唯一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥人的这种能动性，营造一种高昂的士气和氛围，管理者必须运用各种适当的方法，对组织成员施加影响，这就是领导所要完成的任务。

（四）控制

为了确保组织目标按计划实现，管理者必须随时随地对组织各项活动的进展情况进行检查 and 监督，发现或预见偏差后应及时地采取措施予以纠正，这就是管理的控制职能。

（五）创新

创新是管理的基本职能，任何组织系统的管理工作无非就是两种形态：维持或创新。创新是一种思想，并要在这种思想引导下通过实践来完成。如果组织想获得更多利益和潜在资源，就必须进行创新活动，从而达到提高组织的效率和节约资源的目的。

管理的职能学说，对研究庞大的管理活动和管理系统提供了理论和知识架构，不论何种组织，他们的管理活动都可以通过管理的职能发挥，有效地达成其目标。当然，尽管从理论研究上管理的各职能之间有一定的逻辑顺序，但在现实中并不是完全按照计划、组织、领导、控制的顺序来进行管理。



想一想 1-12

请问管理的这些职能之间存在着怎样的关系？



案例 1-3

RT 医院的现代管理启蒙

在北京，RT 医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”，走进该医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前，该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA，另外还有一名学习会计的研究生，而该医院的常务副院长就是一位留美的 MBA。

根据我国加入世贸组织达成的协议，2003 年，我国将正式开放医疗服务业。2002 年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈，得出的结论：目前，国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是：医院提供的服务不能单纯地通过营销来扩大市场规模——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

RT 医院显然是同行中的先觉者。2002 年，医院领导层在职代会上对医院的管理做过“诊断”：

行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时，他们开出“药方”：引入MBA，对医院大手笔改造，涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前，国内几乎所有的医院都没有利润的概念，只计算年收入。但在国外，一家管理有方的医院，其利润率可高达20%。这也是外资企业对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

RT医院要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境、发挥优势、实行整合营销；通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

RT医院所引进的MBA背景各异，绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作？医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等七个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

RT医院将MBA“下放”到手术室，三个月之后都调回科室，单独辟出MBA办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理，主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分研究内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源管理是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能达到有效的激励效果，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值，并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。

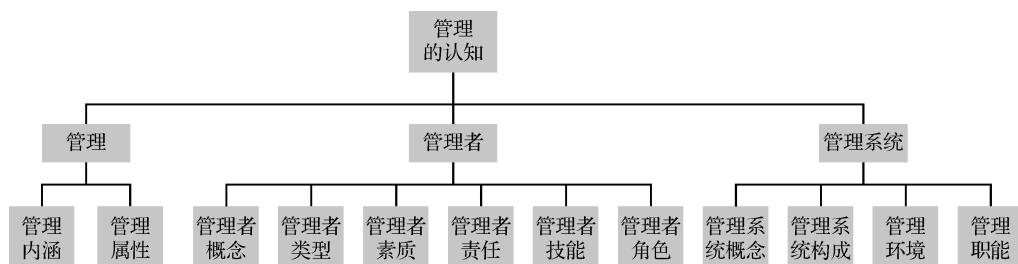
这一切都刚刚开始。指望几名MBA就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

思考与分析：

- (1) 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
- (2) RT医院为什么要引进如此多的MBA？
- (3) 你认为MBA能否胜任医院的管理工作？



知识小结



本章重点知识架构



角色模拟

【目标与情景】

目标：增强对管理者知识的感性认识和实际运用能力

情景：NM公司的利润在过去的一年里一直在下降，尽管在同一时期，同行们的利润在不断上升。公司总裁先生非常关注这个问题，为了找出利润下降的原因，他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着，他决定召开各部门经理人员会议，把他的调查结果和他得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

总裁说：“我们的利润一直在下降，我们正在进行的工作大多数看来也都是正确的。比方说，推销策略帮助公司的利润保持在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手一样好，我们的价格也不高，公司的推销工作看来是有成效的，我认为还没必要改进什么”。他继续评论道：“公司有健全的组织结构、良好的产品研究发展规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说，我们的处境良好。然而，我们的公司却又面临这样的严重问题。”

会内的每个人都有所期待的倾听着。总裁开始讲到了劳工关系：“像你们所知道的那样，几年前，在全国劳工关系局选举中，工会没有取得谈判的权利。一个重要的原因是，我们支付的工资一直不低于工会提出的工资率。从那以后，我们继续给员工提高工资。问题在于，没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产出足够的产品，可以把利润维持在原有的水平上。”总裁喝了点水，继续说：“我的意见是要回到第一个原则。我们的公司是为股东创造财富的，不是工人的俱乐部。公司要生存下去，就必须创造利润。我在上大学时，管理学教授们十分注重科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为了提高生产率广泛的采用了刺激性工资制度。在我看来，我们可以回到管理学的第一原则去，如果工人的工资取决于他们的生产率，那么工人就会生产出更多的产品。管理学先辈们的理论在今天同样在指导我们的工作。”

（资料来源：张亚.管理学——原理与实务[M].北京：北京理工大学出版社，2009.）

【模拟训练】

（1）同学们自由组合成若干小组，讨论下列问题：

① NM公司利润低的原因是什么？难道只是总裁分析的那样吗？

② 你怎样评价总裁的解决方案？如果你是公司的总裁，你应该如何应对？将采取什么措施来提高生产率？

（2）每小组推荐一名代表上台扮演公司总裁，发表演讲，你认为应该采取什么措施来应对公司面临的问题，以及应该如何通过改进管理来提高生产率。其他同学扮演公司的职工和管理者，提出相关的问题。



拓展训练

一次重大的人事任免

某钢铁公司领导班子会议正在研究一项重大的人事任免案。总经理提议免去公司所属的、