



目 录

项目一 企业世界与管理者	(1)
情境一 企业世界	(1)
情境二 熟悉管理	(10)
情境三 做合格的管理者	(21)
项目二 企业文化	(45)
情境一 识别企业文化	(45)
情境二 企业文化建设	(57)
项目三 企业的生产运营管理	(69)
情境一 生产运营战略制定	(69)
情境二 确定目标 制定决策	(80)
情境三 编制计划 实施生产	(96)
项目四 了解市场 懂得经营	(119)
情境一 分析市场	(119)
情境二 营销环境分析	(130)
情境三 消费者消费行为分析	(139)
情境四 确定目标市场	(144)
情境五 制定产品策略	(154)
情境六 价格策略制定	(163)



情境七 编制营销策划书	(169)
项目五 人力资源管理	(175)
情境一 工作分析与员工招聘	(175)
情境二 员工聘用	(196)
情境三 员工绩效考核方案的设计	(208)
情境四 员工培育	(219)
参考文献	(226)



项目一 企业世界与管理者

知识目标:1. 了解企业的性质和特点;

2. 了解企业的分类、特征及功能;

3. 理解管理的内涵;

4. 了解管理者的层次划分

能力目标:通过任务训练,让学生明确自身的角色以及怎样做一名合格的管理者。

情感目标:1. 让学生树立竞争意识;

2. 强化学生作为管理者的信心。



情境一 企业世界

【任务训练一】

家庭职业树绘制

想要了解企业,首先要认识职业,走进企业世界的第一步从认识职业开始。了解职业,不妨从身边的人开始。教师把授课对象按5—6人分成若干小组进行讨论,最后找出职业之间的区别以及不同职业的性质和特点,最后归纳总结出不同企业的性质和特点。



完成后,请对照下面列出来的问题,把答案填写在空格中。想一想:

1. 我家族中最多人从事的职业是: _____

我想要从事这种职业吗? 为什么? _____

2. 爸爸如何形容他以往和目前的职业? 爸爸平时会提到哪些职业? 他怎么说的?



爸爸的想法对我的影响是：_____

3. 妈妈如何形容她以往和目前的职业？妈妈平时会提到哪些职业？她怎么说的？

妈妈的想法对我的影响是：_____

4. 家族中还有谁对职业的想法对我影响深刻？他们怎么说？

5. 家族中对彼此职业感到满意或羡慕的是什么？例如：“表哥在医院当医生，不仅收入高，社会地位又高”_____

家族彼此羡慕的职业是：_____

对他们的想法我觉得：_____

6. 我觉得家人对我未来选择职业的影响是：_____

7. 家人对各职业的评价往往表现了他们的好恶，例如：“千万不要当艺术家，可能连三餐都吃不饱”；“当医生好，不仅收入高，社会地位又高”……

我的家人最常提到有关职业的事是：_____

对我的影响是：_____

8. 哪些职业是我绝不考虑：_____

9. 哪些职业是我有考虑的：_____

10. 选择职业时，我还视哪些条件：_____

每个小组成员填好后，教师组织各小组进行讨论，把相同性质的职业进行归纳总结，找出不同企业的区别，得出企业的性质和特点。

【知识速递】

一、企业的含义和特征

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种具有法人资格的基本经济单位。如工业企业、农业企业、商业企业等。

根据企业的含义得出企业应该具有以下特征：

第一，企业是以盈利性为目的的。从经济角度看，企业是从事商品生产和经营活动的，有一定的经济投入，就必须要求获得一定的回报，因此，企业是以营利性为目的的。另外，企业又是有别于行政机关和事业单位，后者是靠财政拨款的，不是营利单位；而企业只有在生产经营过程中获得利润，才能生存和发展。实现利润最大化是企业管理首先要解决的问题。

第二，企业是一个独立的法人。法人：和自然人相对，是依法成立并能以自己的名义行使权



利和义务的组织,如公司、社团等。具有法人资格的相对独立的企业,至少应具备以下三个条件:一是必须在工商行政管理部门登记注册(验资、名称、场所、组织和经营范围等);二是独立核算,在银行设立账户,独立行使财产支配权;三是独立自主地进行生产经营活动并严格按照法律规定行使权力和履行义务。从法律的角度说,企业是自主经营、自负盈亏,依法独立享有民事权利,并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。

第三,企业具有一定的经济性质。企业作为一种社会组织,不同于行政、军事、政党、社团组织和教育、科研、文艺、体育、医卫、慈善等组织,它首先是经济组织,以经济活动为中心,实行全面的经济核算,追求并致力于不断提高经济效益;而且,它也不同于政府和国际组织对宏观经济活动进行调控监管的机构,它是直接从事经济活动的实体,和消费者同属于微观经济单位。

第四,企业是商品经济组织。企业作为经济组织,又不同于自给自足的自然经济组织,而是商品经济组织、商品生产者或经营者、市场主体,其经济活动是面向、围绕市场进行的。不仅企业的产出(产品、服务)和投入(资源、要素)是商品——企业是“以商品生产商品”,而且企业自身(企业的有形、无形资产)也是商品,企业产权可以有偿转让——企业是“生产商品的商品”。

二、企业分类

(一)个体企业

个体企业是由个人出资兴办,个人直接经营和所有的企业。经营成果和风险全部由个人承担,在法律上是自然人企业,不是法人企业,是最古老和最简单的企业形式。在资本主义国家这种企业数量庞大,占到企业总数的大多数,但在整个经济中并不占据支配地位。如个体农业、个体服务业、自由职业者(注册医师、注册会计师、注册律师、职业投资者等)。

(二)合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上的当事人联合经营的企业。合伙人按照协议共同出资、经营、分享利润并承担风险和责任(负连带无限清偿责任)。

(三)合作制企业

合作制企业是本企业和合作经济实体内的劳动者平等持股(只限于企业内部人员持股,外部人员不能入股)、合作经营,以股本和劳动共同分红为特征的企业。它既不同于合伙制企业,也不同于股份制公司。我国城乡许多小型工商企业实行股份合作制,它们在理顺产权关系和推动生产发展方面发挥了积极的作用。

(四)公司制企业

公司制企业也称公司,从严格的法律角度来说,是指依法设立并以营利为目的具有法人资格的经济组织。

1. 无限责任公司。无限责任公司是指由两个以上的股东所组成,股东对公司的债务承担连



带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任是指股东不论出资多少,对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。是典型的人合公司。这种公司风险巨大。

2. 有限责任公司。有限责任公司是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。本质上是一种资合公司。它与无限责任公司的区别是只承担有限责任,而不负连带无限清偿责任;它与股份有限公司的区别是并不对外公开发行股票。

国有独资公司是指国家授权投资的机构单独出资设立的有限责任公司。它是一种特殊的有限责任公司,因为它的股东只有一个,即国家授权投资的机构单独开办。除此以外,具备一般有限责任公司的一切特征,并享有有限责任公司应有的权利和义务。

3. 股份有限公司。股份有限公司是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。是典型的资合公司,在法律上具有独立的法人地位。特点:一是对公司债务只承担有限责任;二是公开发行股票,股东权益随股票的转移而转移(股票是流动的,可以买卖)。股份有限公司是现代企业最主要也是最典型的组织形式。

三、现代企业制度

现代企业制度是指以市场经济为基础,以完善的企业法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度,其主要内容包括企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

(一)我国现代企业制度的特征

十五届四中全会《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》当中指出:“建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是公有制与市场经济相结合的有效途径,是国有企业改革的方向。要从我国国情出发,总结实践经验,按照十四届三中全会决定和十五大报告关于建立现代企业制度的论述,全面理解和把握产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求,突出抓好以下几个环节。”

1. 产权清晰

产权清晰指产权关系与责任的清晰。完整意义上的产权关系是多层次的,它表明企业财产的最终归属,由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处分等财产权中的一系列的权利关系。在现代企业制度中,产权利益与责任是分离的,而且是清晰的。产权关系明晰化,所有权和法人财产权的界定,既有利于保证出资者资产的保值增值,又赋予企业独立的法人地位,使其成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

2. 权责明确



指投资人与企业之间的权利和责任划分。投资人作为投资主体在企业中行使出资者权利,并以出资额为限对企业的债务承担有限责任;企业拥有投资人投资及借贷形成的法人财产,对其享有占有、使用、依法处分的权利,同时负有对投资者投资形成的法人财产保值增值的责任和义务。

3. 政企分开

指实现政府和企业职责分开、职能到位。市场经济赋予企业经营活动职能;企业办社会的职能应该由政府接过来,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的市场主体。

4. 管理科学

指现代企业制度确立了一套科学完整的组织管理制度。比如建立规范的组织制度,使企业的权利机构、监督机构、决策机构和执行机构之间职责分明,相互制约。通过建立科学的领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

(二)我国现代企业制度的内容

1. 现代企业产权制度

企业的产权制度就是企业的法人财产制度,它是以公司的法人财产为基础,以出资者原始所有权、公司法人财产权与公司经营权相互分离为特征,以股东会、董事会、执行机构为法人治理结构来确定各自权力、责任和利益的企业财产组织制度。内容如下:

公司是一个法人治理结构来统治管理;

公司治理结构是由股东会、董事会和高级经理人员三者组成的一种组织。三者权责明确,相互制衡。

2. 现代企业组织制度

根据企业自身的实际情况,建立符合本企业特点的组织机构,以更好的现代企业法人治理结构,更明确地落实(具体地)股东大会、董事会、经理机构和监事会的权利和责任。

3. 现代企业管理制度

管理制度是有关约束和调整企业经营管理活动中,各种经营管理行为方式和关系的行为规则。现代管理制度要适应市场经济的发展,符合企业的实际并且积极应用现代科学技术成果。一般包括以下几个方面:

- (1)具有正确的经营思想和能适应企业内外环境变化,推动企业发展的经营战略;
- (2)建立适应现代化大生产要求的领导制度;
- (3)实行“以人为本”的经营理念,充分发掘企业人力资本的潜力;
- (4)建立高效的组织机构和管理制度;
- (5)运用现代的生产方式和先进的生产技术等等。



【任务训练二】

企业调查

方案一：

目标：有条件的学校可以组织学生到企业进行实地考察，对本专业的企业需求和岗位任职要求有真实的了解，回来后召开“学生专业调查专题研讨会”。

要求：1. 教师把学生分成若干个小组，每组 5—6 人，每个小组调研的对象是本专业毕业后可能从事的岗位中选择一个岗位，到 2—3 家中小企业对该岗位进行调查与访问。

2. 在调查访问前，每个小组根据所学知识制定调查访问提纲，主要是针对企业的性质和特点以及企业的相关制度考察。并制定具体分工安排表。

3. 每个小组写出一份所调查岗位的“职务说明书”。以小组为单位，全体成员根据各成员在完成任务中的表现进行打分，再由教师根据各组的“职务说明书”分别评估打分。最后选出各个层次的说明书，让学生进行课堂汇报评比。

4. 最后将组内互评分和老师评分综合为本次实训成绩。

方案二：

目标：条件不方便的学校还可以在课内开展“企业超市”活动，教师安排学生查阅自己感兴趣的企业资料（或者由教师提供一些企业的资料，让学生自己选），通过此活动的开展，加深学生对企业的了解，为将来就业提供一定的目标参考。

要求：1. 教师将授课对象分成若干组，每组 5—6 人，并选出组长。

2. 每个小组总结出自己感兴趣企业的特征及管理特色，并推选出一人在课堂上进行汇报。

3. 各个小组进行互评，评选出组出色的一组，然后任课教师进行点评，两方成绩的综合即该组每个同学的实训成绩。

附

企业发展情况调查表

企业名称（盖章）：

企业地址：

联系人：

联系电话：

一、企业基本情况

1. 企业概况：

成立时间	_____年
企业性质	☐ 国有企业 ☐ 私营企业 ☐ 中外合资企业 ☐ 外商投资企业
是否上市	☐ 是（注明上市市场及类型）_____ ☐ 否



所属领域 (注明具体领域)	☐ 电子信息: ☐ 新能源: ☐ 新材料: ☐ 生物医药: ☐ 节能环保: ☐ 航空产业:
------------------	--

2. 人员概况(2012 年):

职工总数	_____人		
技术人员 按学历分类 (人)	博士(后)_____人	技术人员 按职称分类 (人)	高级职称 人
	硕士_____人		中级职称 人
	本科 _____人		初级职称 人

3. 主要经济指标:

年份	总产值 (万元)	增加值 (万元)	企业产品销售 收入(万元)	出口额 (万美元)	利润 (万元)	税收 (万元)	重大项目投资	
							项目名称	投资额(万元)
2012								
2013 计划								

4. 目前企业在所属产业链中处于(请注明处在产业链上的哪一具体环节):

上游	
中游	
下游	
相关产业	

二、2012 年企业生产经营情况

5. 企业生产产品情况(主导产品):

序号	产品名称	产能	销售收入 (万元)	出口 (万美元)	占总销售额 的比例(%)	市场占有率 (%)	该产品国内的 主要生产 企业(2—3 家)	国内同 行业 位次
1								
2								
3								
4								
5								



6. 主要设备情况:

主要设备来源	☐ 引进(国别) ☐ 自主研发 ☐ 其他国产		
技术装备水平	☐ 国际领先水平 ☐ 国内先进水平	☐ 国际先进水平 ☐ 国内先进水平	☐ 国内领先水平

三、科研活动情况

7. 科研投入情况:

年份	科研经费(R&D) (万元)	占销售收入比例(%)
2012		
2013 (预计)		

8. 研发机构情况:

有无独立的研发机构	☐ 有 ☐ 无
研发机构类别	☐ 国家工程研究中心 ☐ 国家工程实验室 ☐ 国家工程技术研究中心 ☐ 国家企业技术中心 ☐ 省级企业技术中心 ☐ 省级工程技术研究开发中心 ☐ 获国家和国际组织认证的检测、实验机构(注明名称):
企业技术中心等级	☐ 国家级 ☐ 省级 ☐ 市级 ☐ 无级

9. 核心技术来源方式(可多选):

现有	☐ 自主开发 ☐ 合作研发 ☐ 成果购买 ☐ 委托开发 ☐ 其他(请写明)
未来拟	☐ 自主开发 ☐ 合作研发 ☐ 成果购买 ☐ 委托开发 ☐ 其他(请写明)

10. 产学研合作情况:

有无产学研合作		☐ 有 ☐ 无
序号	合作院校/研究机构名称	
1		
2		
3		

11. 与新兴产业相关的专利情况(截至目前):



	发明专利(版权) (项)	实用新型专利 (项)	外观设计专利 (项)
申请量			
授权量			

12. 近 5 年主持和参加制定标准情况(与新兴产业相关的):

主持和参加制定标准	国际标准____项
	国家标准____项
	行业标准____项

13. 品牌及商标情况:

名牌及驰(著)名商标数量	省级以上名牌产品 ____个;省级以上驰(著)名商标____件
名牌及驰(著)名商标类别	☐ 中国名牌产品 ☐ 中国驰名商标 ☐ 省名牌产品 ☐ 省著名商标

四、企业未来发展情况

14. 今后五年企业在所属新兴产业领域的发展规划简介,包括:国内外本领域发展现状及趋势,本企业发展目标、产品方向及重点产品、重大项目等(不够填写,请另附页):

(1)国内外本领域发展现状及趋势:

(2)未来企业的发展方向及方式(请注明在产业链上的哪一具体环节):

发展方向	上游	
	中游	
	下游	
	相关产业	
发展方式		☐ 自主投资 ☐ 兼并收购 ☐ 合作(参股/控股) ☐ 其他
产品方向		

(3)拟投资的重大项目情况:

序号	项目名称	产能	资金方面		实施年限
			投资额(万元)	资金来源	
1					
2					
3					
4					
5					



(4)在哪些尖端前沿技术领域,有后发优势,可以有所作为?

(5)其他:

五、存在问题及政策建议

15. 企业发展过程中遇到哪些问题?

16. 希望政府提供哪些支持(可多选):

- | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ 设立产业引导基金 | ☐ 出台税收优惠政策 | ☐ 推进技术交流合作 |
| ☐ 加快技术标准制定 | ☐ 建立质量检测体系 | ☐ 建立行业服务机构 |
| ☐ 加强技术人员技能和管理培训 | ☐ 开展示范性应用工程 | ☐ 健全法律法规体系 |
| ☐ 规范市场行为,营造良好竞争环境 | ☐ 通过政府采购支持 | ☐ 保护知识产权 |
| ☐ 其他(请说明) | | |

17. 对我市推进该新兴产业发展的建议(可以从产业布局规划、产业扶持政策、发展环境、产业链上下游延伸、共性技术服务平台建设、重点项目建设等方面考虑,不够请另附纸):

【感悟提升】

自己希望自己创建一家什么样的企业?



情境二 熟悉管理

【任务训练一】

大学生创业先锋营

目标:通过学生自主模拟创业活动的训练,让学生理解一个成功的管理者所具备的素质以及管理者应该具备哪些管理能力,加深对管理职责的理解。

要求:1. 受教群体自由分组,10—20 人一组。

2. 确定创业项目,并且制订详实的创业计划及项目可行性分析报告。



3. 要求各组为自己的公司起一个有代表性的名字,并设计本公司的宣传口号。

4. 按照小组所选择的创业项目制订人员安排计划,并选出部门的管理者及整个公司的负责人。

成果展示:1. 每个小组成员利用下面管理能力评价表对其组内的管理者的管理能力进行评分。

2. 魅力展示。执行力从兑现承诺开始,各公司的总负责人上台进行魅力展示,阐述该项目的可执行度。

附

管理人员能力评价表

能力分类	能力要求	个人能力程度	备注
分析能力	有能力对一个形势或工作的组成因素进行论证,并能分析出其中的连接关系。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
综合能力	有能力将不同的组成部分综合在一起,并对其优势成分进行论证说明。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	无法得到准确的数据
预测能力	有前瞻能力,有远见,并有能力制订战略性计划,组织先行工作。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
决策能力	有根据不全面的信息分析、评价、选择并做出最终的决策和承担风险的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
规划能力	有能力对所定目标进行论证说明,确定重点,制订行动计划,最终达到目的。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	很大的一部分与计划能力冲突
领导能力	有能力确定目标,让人接受一种观点、一个方案,或一项行动计划。进行组织落实,确定检验标准及范围,并有能力对工作进行追踪。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	指的是一种驾御下属的能力
组织能力	有能力设计一个组织机构,制定目标、工作方法和相关制度,并组织实施。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	



能力分类	能力要求	个人能力程度	备注
落实能力 (执行力)	具有正确传达上级指示、核定行动计划、制订具体的落实方案的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
先行活动 能力	有能力明确制定工作目标,并有能力创造实现工作目标的各种条件。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
授权能力	有能力将一项具体的任务授权给另一位同事或下属完成。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	能根据下属的特长布置相应的任务
参与能力	有能力参与到相关工作中去。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
沟通能力	有能力说明自己的意见,观察别人的反映,倾听别人的意见,对其意见进行整理,做好协调统一工作。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
适应能力	在变化的形势中,面对不同的对手,仍能把握住方向,创造巨大的效益。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
谈判能力	身处冲突的形势环境中,有能力论证自己的意见,分析对方的观点,并找到协调的方法。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
坚持能力	尽管存在着困难和障碍,但有能力落实一项长期的计划。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
责任能力	全身心的投入落实所定目标的工作中,以独立的意识面对形势,具有行使权利、独立管理自己工作范围的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	敢于承担责任
创新能力	有能力结合实际想象出新的解决问题的办法。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	



能力分类	能力要求	个人能力程度	备注
检验能力	有能力对工作结果进行评价,检验其是否与预期需达到的目标的要求相符,并具有传达评价、更正或弥补工作结果与目标之间差距的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
伦理能力	有自觉的按照正确的伦理观念,处理企业内外部各方面利益关系的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	有正确的世界观、价值观
情绪控制能力	了解自己和他人的情绪,有能力控制自己和他人的不良或极端的情绪。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
激励能力	有在挫折或平凡中使自己 and 他人保持积极性的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	
学习能力	有根据工作要求主动向书本、向他人、向自己学习的能力。	1. 较差 2. 一般 3. 良好	在学习过程中接受新知识的速度
个人总分			

【知识速递】

一、什么是管理？

管理,就是指管理者协调工作活动的过程,使资源得到优化配置,发挥更大的效能。管理活动自古有之,但是管理作为一门科学,只不过一百多年。管理应用在我们生活的方方面面,比如说教学管理、人力资源管理、财务管理等等,与我们的生活息息相关,因此学好管理对我们每个人至关重要。我们这本书主要讲的是企业管理,那么什么是企业管理呢?顾名思义就是指管理者对企业对企业的生产、财务、经营等活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

二、什么是管理者？

管理者是通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的人。管理者的管理活动主要包括对人的管理和对事的管理。这里涉及到的管理的职能是法国的工业家,亨利·法约尔提出的计划、组织、领导、控制和协调。管理过程是一组进行中的决策和工作活动,在这个过程中管理者从事计划、组织、领导和控制。它的含义在于,当管理者进行管理时,他们的工作通常以人际关系、信息传递和决策制定三方面来体现。



三、管理学的发展历程

(一)早期管理理论阶段

开始于 18 世纪下半期和 19 世纪的初期,一般称之为经验管理或传统管理阶段。

企业管理理论和管理思想主要反映在企业管理者办工厂的个人实践和经济学家的个别论述中,还未形成系统的管理理论。

主要研究:分工和协作,以保证生产过程的工作效率。

(二)科学管理阶段

它形成于 19 世纪初,自由资本主义向垄断资本主义过渡时期,主要代表人物是,美国泰勒的科学管理理论,法国法约尔的一般管理理论和德国韦伯的行政组织体系理论。

1. 泰勒的科学管理理论

列宁认为:“泰勒制——也同资本主义其他的进步东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削最巧妙的残酷手段;另一方面是一系列最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制度等等。”

1911 年《科学管理原理》,主要观点:制定高标准的工作定额;提供标准的工作条件;实行差别化的计件工资;提出把管理职能和执行职能分开等。

案例链接:

泰勒(1856)出生于美国费城一个富裕的律师家庭。19 岁时考上了哈佛大学,但因眼睛不好而被迫辍学。于是就进入了一家小机械厂当徒工。22 岁时进入费城米德维尔钢铁公司,开始当技工,后来迅速被提升为工长、总技师,28 岁时任钢铁公司的总工程师。泰勒迷恋科学调查研究和实验,强烈希望遵照事实改进和改革事物。

搬运铁块实验

1898 年,泰勒在伯利恒钢铁公司开展动作研究中进行了一项搬运铁块实验。

他在从事管理研究时看到公司搬铁块工作量非常大,有 75 名搬运工人负责这项工作,把铁块搬上火车运走。每个铁块重 80 多斤,搬运距离为 30 米,尽管每个工人都十分努力,但工作效率并不高,每人每天平均只能搬运 12.5 吨的铁块。

泰勒经过认真的观察分析,最后测算出,一个好的搬运工每天应该能够搬运 47 吨,而且不会危害健康。泰勒首先是科学地挑选工人,并进行了培训。经反复挑选,他找到的这个人是个大块头、强壮的荷兰移民,叫施米特。泰勒用金钱来激励施米特,使他按规定的方法装运生铁。泰勒的一位助手按照泰勒事先设计好的时间表和动作对这位工人发出指令,如搬起铁块、开步走、放下铁块、坐下休息等等。泰勒试着转换各种工作因素,以便观察它们对施米特的日生产率的影响。例如,在一些天里工人可能弯下膝盖搬生铁块,而在另一些天,可能直膝盖去搬。在随



后的日子里,泰勒还试验了行走的速度、持握的位置和其他变量。通过长时间的试验,这名工人平均每天工作量从原来的 12—13 吨猛增至每天装运 48 吨,工资也增加了 70%,于是其他人也渐渐要求泰勒指导他们掌握新的工作方法。

从这以后,搬运工作的定额就提高到了 47.5 吨。最后归结为四点核心内容:(1)精心挑选工人。(2)诱导工人使之了解这样做对他们没有损害,还可以得到利益。(3)对他们进行训练和帮助,使之获得完成既定工作量的技能。(4)按科学的方法去做可节省体力。

泰勒的这项研究把工作定额一下提高了将近三倍,工人的工资也有所提高。期间泰勒几乎完成了每一项重要工作的动作研究,为制定合理的工作定额打下了良好的基础。

铁砂和煤炭的铲掘实验

早先铲掘工人是自备铲子到料厂去干活的,用铲子去铲铁砂,每铲的重量太大容易疲劳,而用同一个铲子去铲煤则每铲的重量又不足。泰勒研究发现,当一个工人在操作中的平均负荷量大致是每铲 21 磅时,他就能干出最大的工作量。因此他在进行实验时就不让工人自己带铲子,而是准备了 8—10 把不同的铲子,每种铲子只适合于铲特定的物料,这不仅是为了使工人能平均铲掘达到 21 磅,也是为了使这些铁铲能适应若干的条件。为此他建立了一间大型工具房,里面存放着精心设计的各种工具。同时他还设计了两张有标号的纸卡,一张说明工人在工具房所领的工具和该在什么地方干活,另一张说明一天工作的情况,也就是一份工人干活的说明书,上面还记载着前一天的收入。在工人们取得白色纸卡的时候,工人就会明白一切正常,而当取得黄色纸卡的时候就意味着要加油干了,否则的话就要调离工作。

泰勒这项实验主要是要表明“每一项简单的动作都隐含一种科学的成分”。通过这个实验,他提出了新的管理思想:(1)将实验的手段引入到经营管理领域。(2)计划和执行相分离。(3)标准化管理概念的形成。(4)挖掘人和物的资源潜力,人尽其才,物尽其用是提高效率的最好办法。

金属切削实验

在米德维尔公司时,泰勒为了解决工人怠工问题,对金属切削进行了研究。这时他已具备了相当的金属切削的作业知识,于是他对车床的效率问题进行了实验,预定从事 6 个月的金属切削实验开始了。在使用车床、钻床、刨床等机床切削金属时,无论何时都必须决定适用什么样的刀具、用多大的切削速度,以便获得最佳的金属加工效率。然而要确定这些要素多达 12 种变量,如金属的成分、T 件的直径、切削的深度、进刀量等。

这项实验非常复杂和困难,原来预计的 6 个月实际上用了 26 个年头,并花费了巨额的资金,耗用了 80 万吨钢材。最后在巴思和怀特等十几名专家的帮助下取得了重大进展。这项实验的成果形成了金属加工方面的工作规范,另一重要的副产品是高速钢的发明并取得了专利。

2. 法约尔科学管理理论

(1)首次提出了将经营和管理分开的概念。他认为经营是一个大概念,是对企业全局性的



管理,而管理只是经营的一个职能。在此基础上他提出了经营的六项职能活动:技术活动(生产制造)、商业活动(供应和销售)、管理活动(生产指挥)、财务活动(资金的筹措和使用)、安全活动(设备、人员的防护)和会计活动(会计的核算)。这六种职能并不是相互割裂的,而是相互联系、相互配合的,共同组成一个有机系统来完成企业生存与发展的目的。这里法约尔提到的管理概念实际上是行政管理概念,主要是对高级管理人员起作用,它包括以下职能:

计划(预测)——研究未来和安排工作计划。计划是企业发展的方向和脉络。

组织——建立企业的物质和人事组织机构,把人员和物资都组织起来。

指挥——要工作人员去做工作。

协调——把所有活动统一和联系起来。

控制——设法使一切工作都按已经规定的章程和已经下达的指示去做。

(2)提出了所谓行政管理的 14 条原则。

A. 分工。

B. 职权和职责。

C. 纪律——把纪律看成是尊重协议,以达到服从、专心、尽力和重视外部声誉。纪律的基础是职工对组织的一种爱护,而不是害怕,因此,一个组织纪律松弛是领导的责任。纪律不是可有可无的,而是不可或缺的,它是维系企业生存发展的一个根。

D 统一领导——一个下级接受而且只能接受一个上级的领导(One Man One Boss)。因为任何人都不能同时为两个主人效劳。多头领导、越级领导必然导致管理混乱。

E 统一规划和指挥——同一目标的各项工作有且只能有一个计划来指挥,否则就失去了计划的指导性。

F 个人利益服从整体利益。

G 报酬——报酬和支付方法应当是公平的,并为雇员和雇主提供最大可能的满足。

H 集中——职权的集中或分散的程度。

I 等级链——权力结构应是一个上小下大的梯形结构,上下结合,形成一个信息传递畅通的等级链。

J 秩序——实质上是一项关于安排事物和人的组织原则。要做到人尽其才,物尽其用,保证一切工作都能按部就班地进行。

K 公平——当主管人员对他的下属仁厚而公正时,则他的下属必将对他忠诚和尽责。

L 人员的稳定。

M 首创精神——要提倡主动、首创精神。人都有成就感,主管人员要牺牲个人的“虚荣心”而让下属人员去发挥首创精神。

N 团结精神——发扬集体主义精神,建立企业内部和谐团结的气氛。团结就是力量。

法约尔的上述主张成为管理学发展史上的一个里程碑。法约尔也被称为现代经营管理理



论之父。

3. 韦伯的科学管理理论

想的行政组织理论,其实质在于以科学确定的、“法定”的制度规范为组织协作行为的基本约束机制,主要依靠外在于个人的、科学合理的理论权威实行管理。

它的行政组织理念认为,理想的行政组织体系就是所谓的“官僚制”,这一行政组织体系包括六个方面的内容。

- (1)将组织活动细分给不同的人;
- (2)给每个职务以明确的权利和义务;
- (3)根据职务要求进行培训;
- (4)管理者有明确的工资和升迁机会;
- (5)管理者严格执行规则与纪律;
- (6)管理以理性为指导,不带个人情感目标。

(三)现代管理阶段

现代管理阶段的时间是 20 世纪 50 年代以后。这一阶段管理学呈现出“百花齐放,百家争鸣”的局面,美国管理学者称之为“管理学派丛林”。

1. 经验学派——注重经验和案例对管理的作用,特别是企业家的经验总结。哈佛大学商学院的案例教学就非常有名。这一学派的代表人物是德鲁克。

2. 行为科学学派——相关内容后面介绍。

3. 社会系统学派——把社会的各级组织看成是一个系统。代表人物是巴纳德,代表作是《组织与管理》和《经理人员的职能》等。

4. 决策理论学派——认为管理就是决策。决策分为程序性决策和非程序性决策。代表人物是诺贝尔奖获得者西蒙。

5. 数理学派(管理科学学派)——主张把一切管理行为当作数学模型来处理。代表人物是伯法。

6. 系统管理学派——强调将系统控制运用到管理中来。代表人物是卡斯特和罗森次韦克。

7. 权变理论学派——根据各种具体情况决定,强调随机应变。认为世界上没有一成不变的、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

8. 经济分析学派(会计学派)——强调用经济学的理论来分析管理现象。

(四)行为科学理论阶段

开始与 20 世纪 20 年代,早期叫做人际关系理论后来有很大发展。



案例链接：

梅奥与霍桑实验

人际关系理论创始人乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)出生于澳大利亚。毕业于澳大利亚的阿德莱德大学,获该校逻辑学和哲学硕士学位。曾任澳大利亚的昆士兰大学逻辑学和哲学教授。后到苏格兰的爱丁堡从事医学研究,并成为一位精神病理学副研究员。1923年接受洛克菲勒基金资助移居美国,任教于宾夕法尼亚大学。1926年进入哈佛大学任教直至1947年退休。

在19世纪的一二十年代,受泰勒及其科学管理理论的影响,许多管理者和管理学家都认为,在工作的物质环境和工人的劳动效率之间有着明确的因果关系,他们试图通过改善工作条件与环境等外在因素,找到提高劳动生产率的途径。比如,工作场所的通风、温度、湿度、照明等等都会影响到工人工作的数量、质量和安全。在这种思想指导下,1924年,美国国家科学院的全国科学研究委员会决定在西方电器公司的霍桑工厂进行实验研究,以找出工作的物质环境与工人的劳动效率之间的精确关系。这项一直持续到1932年的研究就是著名的“霍桑研究”或称“霍桑试验”。梅奥在这项研究基础上提出的人际关系理论是这项研究最重要的成果,也是这项研究之所以著名的最重要的原因。

霍桑工厂位于美国芝加哥西部的工业区中,有2万5千多名工人,是西方电器公司一家专门为美国电报电话公司生产和供应电信设备的企业。在厂方的支持下,由管理学家和厂方工作人员共同组成了研究小组。研究是从照明条件开始的。研究者选择了一些从事装配电话继电器这样一种高度重复性工作的女工,将她们分为“对照组”和“实验组”,分别在两个照明度完全相同的房间里做完全相同的工作。在实验中,对照组的照明度和其他工作环境没有什么变化,实验组则将照明度进行各种变化。令人奇怪的是,在实验组里,照明度提高,产量是上升的,可是照明度下降,包括有一次甚至暗到只有0.6烛光,也就是近似月光的程度,产量也是上升的。更令人奇怪的是,在对照组,照明度没有任何变化,产量同样是上升的。困惑之下,研究者转而对工资报酬、工作时间、休息时间等照明以外的其他因素进行同样的实验。如把集体工资制改为个人计件工资制,上午与下午各增加一次5分种的工间休息并提供茶点,缩短工作日和工作周等,产量是上升的。可是当实验者废除这些优厚条件时,产量依旧上升。在实验期间,继电器的产量从最初的人周均产量2400个一直增加到3000个,提高了25%。既然无论在何种工作条件下,也无论这些工作条件变还是不变,变好还是变坏,产量都是上升的,有研究人员开始怀疑实验本身及其前提了,是不是工作的物质环境和工人的劳动效率之间本来就没有明确的因果关系?这样,实验持续到1927年的时候,几乎所有的人都准备放弃了。

这年冬天,梅奥在纽约的哈佛俱乐部给一些经理人做报告。听众中有一个叫乔治·潘诺克的人,是西方电器公司参与霍桑实验的人,把霍桑实验中的怪事告诉了梅奥,并邀请他作为顾问



参加这一研究。梅奥立即对霍桑实验的初步成果发生了兴趣,并敏锐地感到解释霍桑怪事的关键因素不是工作物质条件的变化,而是工人们精神心理因素的变化。他认为,作为实验对象的工人由于处在实验室内,实际上就成为了一个不同于一般状态的特殊社会群体,群体中的工人由于受到实验人员越来越多的关心而感到兴奋,并产生出了一种参与实验的感觉。这才是真正影响了工人的因素,与这个因素相比,照明、工资之类都只是偶然性的东西。

这样,以梅奥为核心人物的哈佛研究小组来到霍桑工厂,霍桑试验进入新的阶段。“这是管理历史中一次至关重要的航程的开端。”

1. 人群关系学说

①传统管理把人假设为一种经济人,认为金钱是刺激生产的唯一动力。霍桑试验推翻了这一观点,认为人是一种社会人,除了物质需求因素以外,还有社会因素、心理因素等的影响。

②传统管理认为效率简单地受工作条件的束缚。霍桑试验认为不然,效率的提高在于人的士气的提高,这种士气取决于个人、家庭及社会生活欲望的满足以及人与人之间的关系如何。

③传统管理只重视了正式组织问题,即只考虑领导能力、组织机构等等。而霍桑试验表明在生产劳动过程中除了正式组织以外,还存在一个非正式组织。它在工人中有一种特殊的感情,特殊的行为规范。行为有一种特殊的倾向性,在职工尤其是工人中影响力很大,人与人之间的关系更多地受这种特殊感情的支配。因为,一般地,正式组织的行为受理智的逻辑支配,而非正式组织的行为受非理智的感情的支配。

人群关系学说是行为科学的早期思想,只强调要重视人的行为,进一步的研究则在以后。1949年在芝加哥的研讨会上,科学家们正式提出了行为科学的名词,从那时起行为科学学派代替了人群关系学派。

2. 马斯洛的需求层次论

马斯洛需求层次理论(Maslow's Hierarchy of Needs),亦称“基本需求层次理论”,是行为科学的理论之一,由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年在《人类激励理论》论文中所提出。该理论将需求分为五种,像阶梯一样从低到高,按层次逐级递升,分别为:生理上的需求,安全上的需求,情感和归属的需求,尊重的需求,自我实现的需求。另外两种需要:求知需要和审美需要。这两种需要未被列入到他的需求层次排列中,他认为这二者应居于尊重需求与自我实现需求之间。还讨论了需要层次理论的价值与应用等。

马斯洛认为这些需要有以下特点:第一,五种需要是与生俱来的,是下意识的,内在的,哪一种需要不能满足都会产生激励;第二,人的需要都是从低层次需要向高层次需要发展的;第三,对不同的人在不同的时候总有一个需要支配人的行动。从优势需要到优势动机,再产生行为。

马斯洛的需要层次理论对西方现代管理转入以人为中心的管理思想的发展起了很大的作用,得到了普遍的承认。我们对它应有一个正确的评价。需要层次理论虽然有其科学性的一面,但它只是表明人的需要最基本、最一般的结论,存在以下不足:第一,不同的人对不同需要的



反映不可能完全一样,有人重精神需要,有人重物质需要。这一点它并没有揭示出来。第二,五种需要与生俱来,并且只有首先满足低层次的需要,才会产生高层次的需要,这显然是错误的。人的许多需要是后天接受的,是受教育影响而产生的,因此,上述说法是唯心的、形而上学的。许多情况下低层次的需要得不到满足,却有高层次的追求,并非全都是“饥寒起盗心”,还有“穷且益坚,不坠青云之志”,“富贵不能淫,贫贱不能移,威武不能屈”的大丈夫气概。不吃“嗟来之食”、不为“五斗米折腰”的民族气节。第三,在不同的时间、地点、条件和具体人身上,可能同时受几个需要的支配。如某人工作既是为了生活的需要,也是为了理想的追求。而且人的需要也是变化的,有从低层次向高层次需要发展的,也有从高层次向低层次需要变化的,现实中就有老干部革命意志退化,经不起物质的诱惑而贪污受贿堕落的。第四,需要层次理论只提出了研究行为的起点,即行为是如何产生的,但没有提出如何根据这些行为进行激励。

3. 双因素理论。50年代心理学家赫兹伯格经过大量的调查和研究,在《工作与激励》书中提出了双因素理论。赫兹伯格认为人的需要可以划分为两种因素:保健因素和激励因素。

①保健因素(维持因素)是指维持一个合理而满意的工作所必不可少的因素。没有这种因素或达不到这种因素的条件,人们就不满意,就不努力工作,但这种因素即使超过一定限度,也并不构成激励,就像医疗保健药品,少了它不行,多了也没用,只能防止疾病,不能医治疾病。如企业政策以及合理的管理制度;工作中必要的监督;和上级、同级、下级关系的搞好;必要的工资;安全、工作环境条件等等,保健因素大都属于物质方面的因素。

②激励因素是指对职工起到强烈激励的因素。如工作上的成就感;受领导重视、群众赞扬;得到荣誉;得到提升以及工作本身的挑战性和个人的发展前途等等,激励因素多为精神方面的因素。

4. X理论和Y理论。

麻省理工学院的麦克雷戈(McGregor)首创了人性论,标志是1960年出版的《企业的人性》,首次提出了X、Y理论,以此来解释人的行为。他认为古典的传统管理理论来源于军队和教会(军人以服从为天职),这种管理理论对人的看法是不正确的,如果一个领导人运用这种管理理论做工作,必然会忽视人的因素、人的作用,把人作为消极因素,因而不能充分发挥人的潜力,他把这种传统管理理论对人的看法称为X理论,主要有以下内容和特点:第一,人类天性厌恶工作,人们想方设法尽可能逃避工作,人之初,性本恶,因此,任何领导工作都要“管”字当头,作为一切管理措施的出发点。第二,对大多数人来说必须用强制甚至惩罚的手段,才能使他们完成目标。认为人不能自觉地完成目标。第三,一般地说,人缺乏上进心,不愿负责任。宁愿接受领导,而不愿主动地去承担工作。第四,大多数人的行为动机都是生理和安全的需要,只要给钱就行,就干,别无他求。这种需要是低级的。由此必然主张用监督、控制、强化组织的手段,强调命令,强调服从。

麦克雷戈认为X理论不符合现实的许多情况,如果仍然以它作为指导思想,必然遭到工人



的反对,因此,他又提出了与 X 理论完全相反的 Y 理论。主要有以下内容和特点:第一,人并非天生厌恶工作,人之初,性本善,而非人之初,性本恶。人对工作的喜恶取决于工作对他是满足还是惩罚。第二,外来的控制和惩罚并不是实现目标的唯一手段,人们在工作中会产生一种自我指挥、自我调节和自我控制的能力,主动地去完成目标。第三,生理和安全的需要以及不愿负责任不是人的本性。在适当的条件下,通过对人们进行某种激励,人们都会努力地去完成工作。第四,想象力、判断力和创造力普遍存在于群众之中,关键是如何激发这种能力。



情境三 做合格的管理者

【任务训练一】

角色扮演——模拟招聘管理者

目标:通过组织此次模拟招聘管理者活动,考察学生对管理者的要求以及管理者应该具备哪些素质的理解,进而达到培养学生成为一名优秀的管理者的教学目标。

要求:1. 教师将授课对象分成 2 组,一组为某公司招聘组,一组为求职组。

2. 招聘组成员要自己推选出一名招聘总负责人,同时要制定出选拔相应岗位管理者的基本要求;应聘组成员要根据要求去塑造自身的求职形象。

3. 招聘结束后,招聘组负责人要在课堂进行汇报,包括制定招聘要求的准则以及对为什么招聘该应聘者做出必要的说明。求职组的同学分成两部分进行汇报,一部分是求职成功者说明自己能够获得该管理者岗位的因素;没有应聘成功的同学要找出没能应聘成功的原因。

4. 最后,各小组进行互评,然后再由老师进行点评。

【知识速递】

一、管理者的角色

20 世纪 60 年代末,美国学者明茨伯格经过实证研究,具体分析了管理者的日常工作,提出了有效管理者所扮演的 10 种角色,分为三种类型:信息传递角色,人际关系角色,决策制定角色。不同类型又有不同的角色,不同的角色又有不同的作用,不同规模企业和不同层次管理者在组织中都有较大的差异。

(一)信息传递角色,包括监听者、传播者、发言人,负有接受、收集和船舶信息的职责。

(二)人际关系角色,包括领导者、联络人、挂名首脑,负有人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责。

(三)决策制定角色,包括企业家、混乱驾驶者,资源分配者,谈判者;负有制定战略、安排下



级工作以及抉择的职责。

二、管理的职能

(一)计划

做任何事情开始行动前都得有一个行动方案,这些行动方案都属于计划。因此计划是为完成一定的目标而事前对措施和步骤做出部署。管理者通过计划,帮助下级或组织人员认清形势,指明下一段工作的目标和方向。计划主要包括以下内容:

1. 研究工作开展的环境,包括外部环境和内部环境。
2. 制定企业运营决策,确定发展方向和目标。
3. 制订可行性行动方案,对资源进行优化配置。

(二)组织

组织就是管理者通过发出指令为实现工作目标所作的工作。组织工作主要包括以下内容:

1. 设计组织结构,界定分工和协作关系框架。
2. 安排人员,做到人尽其用。
3. 运行组织,分配职权与职责并提供物质和信息条件。
4. 变革组织,根据工作的运行情况推行必要的改革。

(三)领导

领导是指利用职权和自身的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的行为。领导工作主要包含以下内容:

1. 选择正确的领导方式。
2. 实施指挥。
3. 激励下属。
4. 进行有效沟通。

(四)控制

控制就是使组织进行的各项工作尽可能的符合计划和按照计划运转,并完成计划中所指定的各项目标。控制工作包括以下内容:

1. 控制标准。
2. 衡量工作绩效,主要工作有检查和监控。
3. 采取纠正行动,包括纠正偏差,修订或重新制订计划。



三、管理者分类

(一) 基层管理者

通常称为监工。在制造工厂中,基层(或最低层)管理者可能被称为领班。在运动队中,这项职务是由被称为教练的人担任的。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。他们主要关心的是具体任务的完成。

(二) 中层管理者

承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神,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。可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教,或部门经理的头衔。

(三) 高层管理者

对组织负全责,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。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。通常有诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席。

【感悟提升】

工厂经理李浩及其他人的工作

李浩是一家生产小型器械的装配厂经理。每天李浩到达工作岗位时都随身带来了一份他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是他总部的上级电话通知他亟须处理的,另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下人报告的不正常的情况。

这一天,李浩与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是,审查工厂各班次监督者呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作,每班次的监督者被要求在当班结束时提交一份报告,说明这班次开展了什么工作,发生了什么问题。看完前一天的报告后,李浩通常要同他的几位主要下属者开一个早会,会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。

李浩在白天也参加一些会议,会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表,有些则是工厂的客户。此外,有时也有一些人来自政府机构。总部的职能管理者和李浩的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者以及他自己的上司参观的时候,李浩常常会发现一些问题,并将它们列入到他那待处理事项的清单中。

他那待处理事项的清单好像永远没有完结。李浩发现,自己很明显地无暇顾及长期计划工作,而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必需做的。他似乎总是在处理某种危机,他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢?



思考：

1. 试运用管理者角色理论来描述李诒的工作，并完成表中的各项内容。

管理者的角色	案例中明确的活动	案例中未明确但可能发生的活动	活动重要性 (个人/小组)
挂名首脑			
领导者			
联络者			
监控者			
传播者			
发言人			
企业家			
故障排除者			
资源分配			
谈判者			

2. 李浩工作中遇到哪些问题？你有何建议？

3. 从管理职能的角度，对李浩的工作进行分析。

【任务训练二】

角色扮演——感受管理者的能力

目标：通过此次任务训练，使每一个学生都有体验听、说、看等角色，这是作为一个合格管理者必须具备的能力。借此提高学生的管理能力。

要求：本次训练共分两个步骤，其中步骤一练习 3 次，每次要求角色互易一次，使每个学生都能扮演 3 个不同的角色。



情境:红红制衣厂是潇洒服装公司下属一个分厂,由于业务的扩展,需要增设一名分管采购和销售的副厂长。

公司总经理王某这几天正在为红红制衣厂副厂长的人事安排犯愁。本来王某的心里早已有谱:让公司人事科李某当副厂长。老李这人十分忠厚,打从公司初创之日便跟随自己,在公司做了 20 多年的科长,让他当副厂长,资格应当是没有问题的。

不过几天前,红红制衣厂的厂长张某却推荐了该厂采购科的小刘作为候选人。王总经理曾经见过小刘,给他的印象小刘年纪轻轻,现在大概不过 32 岁。他认为年轻人做事不踏实,有时过于轻率,做副厂长尚不合适。

然而,张厂长极力推荐小刘,似乎副厂长的人选非小刘莫属!王总经理一时也没了主意,打电话让张厂长来总公司亲自谈一谈。

接到王总的电话后,张厂长从王总的口气中听出他似乎另有人选。但他心中这个副厂长的位置早已属于小刘,这个 35 岁,身体健康、业务熟悉,交际能力强,而且人品有不错的年轻人。

张厂长认为,目前厂里除了小刘外,没有更合适的人选。不管怎样,张厂长寻思着,“这个候选人必须年富力强、有开拓精神、熟悉业务,同时还要有一定的群众基础”。想到这里,张厂长便快步走向总经理办公室。

1. 步骤一:

- (1)每 3 个学生分一组。
- (2)角色分配:每组学生自己选择角色张厂长、王总经理;还有一个观察者。
- (3)阅读各自的角色材料,约 5 分钟。
- (4)张厂长与王总经理进入角色。
- (5)进行面谈,观察者开始观察,约 10 分钟。
- (6)观察者谈自己的所见所闻,约 3 分钟。

2. 步骤二:

完成步骤一后,教师安排学生在班上进行交流体会。教师引导学生找到合格管理者需要具备的哪些技能。

3. 教师点评。指导教师应对各组及各组成员的表现进行点评。

【知识速递】

一、管理者具备的管理技能

按管理学理论,一名管理者应具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能三大方面。

技术技能。指使用某种专业领域有关的工作、技术和知识完成组织活动的的能力。

人际技能。指与处理人事关系有关的技能,即理解激励他人并与他人共事的能力,包括领



导能力、影响能力和协调能力等。

概念技能。指综观全局,认清为什么要做某事的能力,确定与协调各方面关系的能力。

基层管理者以技术技能为第一,人际关系技能为第二,概念技能为第三;中层管理者以人际关系技能为第一,概念技能为第二,技术技能为第三;高层管理者以概念为第一,人际关系技能为第二,技术技能为第三。也就是不同层次管理者,技能各有偏重。

基层偏重于技术技能,而高层偏重于概念技能。在大大小小的企业里,有很多不懂管理、不会管理、不具备管理技能的人,因各种原因而成为企业的管理者。没有管理能力的人会被员工们瞧不起,或者不服气与不愿意被这样的管理者所领导。处于这种困境的管理者,要不就从此学习管理,在学习中进步,一步一步提升自己的管理技能与增加自己的管理知识,提高管理水平;要不就退位让贤,让真正懂管理、会管理的人成为替代者;要不就向员工们展示出自己其他方面的专长与技能,让员工们信服。只要虚心请教、谦虚学习,就能有所收获与进步。

【课堂讨论】

管理活动中“谋事”和“谋人”哪个更重要?

【感悟提升】

管理者的技能与角色——甜美的音乐

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 10000 美元,却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一样有这么持久的声誉,那么,公司成功的关键是什么?一个重要原因是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。即使近年来在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化,但公司始终坚持对质量的承诺。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,公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材,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不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的。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,但这些话仍然是公司理念的表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统,现任首席执行官马丁却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如,在20世纪90年代末,他作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公司了。”

马丁公司现任首席执行官马丁的管理表现出色,销售收入持续增长,在2000年接近6亿美元。位于拿撒勒市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,但却从未放松过对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。

问题:

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四世最重要? 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? 解释你的选择。

- (1) 当马丁访问马丁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) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

3. 马丁宣布:“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话,那恐怕就不会有



值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲,但是严格和直截了当。你认为这意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的? 你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗? 说明你的观点。

二、管理者应该具备的素质

一个优秀的管理者需要具备能够出色的处理“人”和“事”的基本素质。那么一个优秀的管理者应该具备哪些基本素质呢?

(一)管理者自身需要具备良好的职业道德。古语有云:“其身正,不令而行,其身不正,虽令不从”,一个优秀的管理者首先应该自身具备一定的职业道德,这样才能服众,管理者下达的命令下属才会心甘情愿的去执行。

(二)关爱下属,不能嫉贤妒能。出色的管理者要懂得尊重和关爱下属,对待下属不能颐指气使,打官腔,耍官僚主义作风,更不能嫉贤妒能,出色的管理者应该胸怀宽广,对人宽容、甘于忍让,善于将心比心,提拔任用有才能的人。

(三)谦虚谨慎,善于学习。出色的管理者不会把自己已有的知识和技能作为管理的资本。应该谦虚谨慎,善于学习,学习先进的管理技能。时时用先进的管理理念来武装自己的头脑。

(四)要懂得倾听、善于沟通。出色的管理者一定是一个善于倾听和沟通的人。要经常站在下属的角度去考虑下属所提出的疑问,解决下属在工作生活中遇到的难题。

(五)处事冷静,不能优柔寡断。出色的管理者都具有处事冷静的特点,他们善于考虑多个方面或问题涉及的各利害关系,不易冲动行事。优秀管理者虽然处事冷静,但并不优柔寡断,他们往往会在周密思考后果断作出决定或清晰地阐明自己的观点。具有这种特征的管理者往往能使事情或问题得到比较妥当的处理,同时又有利于形成良好的人际关系。

(六)做事认真,但不事事求“完美”。出色管理者深知经商和科研不一样。科研侧重追求的是严谨、精益求精;经商侧重追求的是效益、投入产出比。出色管理者做事非常认真仔细,但他



们同时也非常懂得什么事情需要追求“完美”(尽善尽美),什么事情“差不多就行”(达到基本标准)。具有这种特征的管理者往往能把事情“做对”,并且能比一般人更容易创造出价值。

(七)关注细节,但不拘泥于小节。出色管理者善于关注事情的细节,善于留意观察身边的人和事。他们善于抓住问题的要害,善于将问题“扼杀”在萌芽状态。出色管理者虽然善于关注细节,但他们不会过分拘泥于小节,不会在意别人的一点小过错或小过失。具有这种特征的管理者往往能大幅度减少“问题”的发生,日常工作也会井然有序。

【感悟提升】

(一)人才自生

某企业有一套非常完善的人才自生机制体系。

首先,管理者不是招聘来的,而是通过培养得来的。比如,车间主管、班组长、部门经理,每个月、每季度都要进行考核,如果某次考核测评分数很低,就意味着能力有问题,会被送去深造。

其次,专家是从社会上招聘而来。相对于管理者,专家不容易培养,需要花费太多的时间和精力。

最重要的是,大学生招进公司之后,没有直接放在车间,而是留在大学接受为期六个月的再教育。这六个月分为三个阶段:第一个月是洗脑教育;中间三个月灌输企业的文化和理念;后两个月为技能型训练。六个月后,员工结束考核就会被分流到车间,这时他们的思想和技能与老员工保持一致,产品就能一次性成形。

(二)箱子到底做多大的

班长比划着对下属小王说:“小王,你过来,帮我做一个这么长、这么高、这么宽的箱子。”小王接受命令,转身去执行。过了一会儿,又回来问班长:“班长,这个箱子怎么做啊?”班长说:“一个箱子你都不能做,你还能干什么?抓紧做去!”小王疑惑地问:“班长,这个箱子到底做多大的?”班长说:“你问我做多大的,我都不知道做多大的。”

(三)5S大脚丫

某企业在车间的通道口设置了一个高出地面的台子,叫做5S大脚丫。每天下午5点下班后,大家集合,班长会问“今天谁的5S做得最好?今天谁的5S做得最差?”并让员工出来谈感受。

公司还规定员工回家也要做5S,第二天上班时把卡片带回来,上面必须有家庭成员的签字,如果家属不签字,回到公司后就要做自我批评。

通过以上案例,思考一下,什么样的管理者是出色的管理者?



【任务训练三】

制订公司绩效考核方案

某集团委托天会管理咨询公司为其进行员工绩效考核方案设计。以期通过此方案的实施,在个人绩效方面:提升集团各中心员工的业务执行能力;提高工作计划性,减少临时性工作所占的比率;提升工作完成的及时率,同时实现“奖勤”——对工作绩效表现突出的员工给予适当的奖励。在部门/集团绩效方面,提升集团整体运转效率,同时促进公司整体管理水平的提升。

任务安排:

1. 教师根据授课对象对学生进行分组。
2. 每个小组根据给定的要求拟订一份公司绩效考核方案。
3. 教师安排每小组在课堂上对本小组的方案进行汇报。

【知识速递】

一、了解组织结构,理解主管职权

(一)什么是组织?

一般来讲,组织是人们为了实现共同的目标而形成的一个协作系统,学校、工厂、政府机关、社会团体等都是组织。而企业管理的组织是企业从事管理活动以实现企业目标的一个协作系统。

哈罗德·孔茨认为,为了使人们能为实现目标而有效地工作,必须按任务或职位制定一套合适的职位结构,这套职位结构的设置就是组织。组织的管理功能就是要设计和维持一套良好的职位系统,以使人们能很好地分工协作。

一般地,组织具有以下三个共同的特征:第一,每一个组织都有一个明确的目的,这个目的般是以一个或一组目标来表示的。第二,每一个组织都是由人组成的。第三,每一个组织都通过一种系统性的结构来规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度;选拔领导人并赋予他们职权;编写职务说明书,使组织成员知道他们在组织中应该做什么。

(二)什么是职权?

职权,是管理者因岗位职责而拥有的对人和事的支配力,其随着管理者职位的变动而发生相应的变化。

职权的类型

一般来说,企业中职权如何分配,会影响管理者如何完成自己的职责。企业内部的组织职权,通常有直线职权、参谋职权和职能职权三种。

直线职权是某个职位或部门所拥有的权力,包括决策、发布命令等,就是通常所说的指挥