

模块一 管理基础

【教学总目标】

* 知识目标：

理解管理的含义和特性；掌握管理者的素质和能力；掌握古典管理理论、行为管理理论的基本内容。

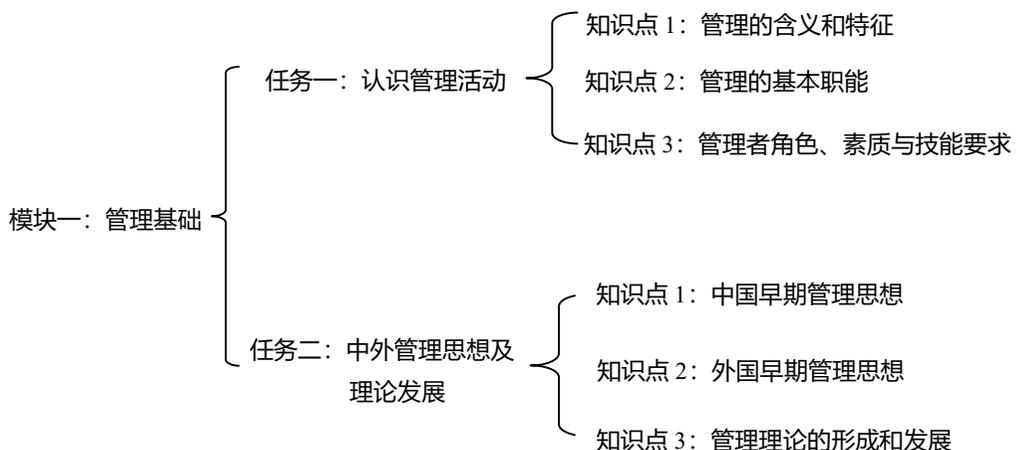
* 能力目标：

能够运用管理的基础知识分析一些简单的管理问题；有意识地培养自己的管理素质和管理技能；尝试运用管理理论为企业和组织“诊脉”；初步运用管理理论处理一些简单的管理问题。

* 素质目标：

管理素养和理念的逐步形成。

【知识导图】



【案例导入】

关于分粥的思考

一年冬天，七个农民一起离家到工地打工，每天早晨共分一桶粥。



开始，他们决定每人每天轮流分粥。每周下来，每个人只有一天是吃饱的，就是自己分粥的那一天。大家心里都不舒服。

后来，他们推选出一个公认的办事公道的人为他们分粥。刚开始这位办事公道的人能够公平公正地给大家分粥。但是时间一长，由于每一个人都想自己吃饱，便挖空心思地去讨好分粥人，搞得整个小团体乌烟瘴气。大家心里更不舒服。

再后，他们组成三人的分粥委员会和四人的分粥评选委员会，然而大家互相攻击、扯皮，一顿饭久久难以分定，吃到嘴里全是凉的。大家心里还是很不舒服。

案例思考：假设你是七人中的一位，你每天会如何分粥，让每位农民碗里的粥都一样多？

案例启示：案例里的人们都期望自己能够得到更多，每个人都不肯吃亏，于是总是无法满足别人的分配。所以，在此案例中制定一个公平的分配制度是解决问题的关键。一个好的制度往往能够从根本上解决问题。有时候，一个公司，需要处理的问题是无穷的，再巧妙的临时处理方法也不如一套科学且一以贯之的管理制度。

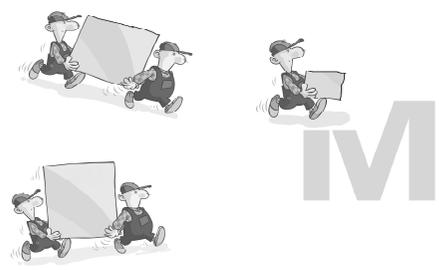
任务一 认识管理活动

【学习目标】

1. 知识目标：理解管理的含义和特性；了解管理的基本职能；掌握管理者角色、素质与技能要求。
2. 能力目标：能够运用管理的基础知识分析一些简单的管理问题；有意识地培养自己的管理素质和管理技能。

3. 素质目标：管理素质和理念的逐步形成。

【下达任务】

任务书	
任务名称	《看图识管理》
任务内容	<p>结合管理的含义，谈谈在这幅图中你看到了什么</p> 
任务要求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 围绕任务，以小组形式开展以上问题的讨论，每组人数 4~6 人。 2. 讨论过程中及时与老师进行沟通，确保任务能够在规定时间内完成。 3. 讨论结束后，教师以抽查的形式，随机抽取小组成员汇报讨论结果
完成任务所需知识点	<p>知识点 1：管理的含义和特性</p> <p>知识点 2：认识管理的基本职能</p> <p>知识点 3：管理者角色、素质与技能要求</p>

任务评价标准	考核项目	考核标准	分值	得分	备注
	语言表达	语言表达流畅，字清晰，声音洪亮	10 分		
	整体形象	精神饱满，举止自然得体	10 分		
	应变能力	面对压力具有一定的心理承受力	20 分		
	分析和处理问题	思路清晰，分析准确；有创新	40 分		
	团队协作	成员分工负责、协作配合	20 分		
参考资料	<p>书 名：《管理学》</p> <p>作 者：斯蒂芬·P. 罗宾斯</p> <p>出 版 社：中国人民大学出版社</p> <p>出版时间：2017 年 1 月</p>				
团队构成 (学生填写)	团队组长				
	团队成员				

时间要求 (学生填写)	任务领取时间	
	要求完成时间	
任务讨论结果及启示 (团队成员共同填写)		
任课教师反馈		
任务最终得分	_____分	

【核心知识讲解】

1.1 管理的含义和特性

1.1.1 管理的含义

管理自古有之，源远流长，作为一种社会行为，可以说与人类群体俱生，与人类的文明历史一样悠久。而关于管理的含义，国内外许多专家从不同的角度有不同的描述，而不同的描述又体现了不同的出发点和侧重点，目前还没有统一的定义。这表明了管理行为在不断发展，管理思想在不断升华，管理理论在不断丰富。在这里，我们主要介绍以下几种定义。

(1)经济组织决策管理大师、第十届诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Alexander Simon)认为，“管理就是决策”。

(2)小詹姆斯·H. 唐纳利(J. H. Donnelly)等人在《管理学基础》一书中提到，“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”。

(3) 以弗里蒙特·E. 卡斯特 (Fremont E. Kast) 为代表的系统管理学派认为, “管理就是计划、组织、控制等活动的过程”。

(4) 美国著名的管理学教授, 组织行为学权威斯蒂芬·P. 罗宾斯 (S. P. Robbins) 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”。

(5) 我国学者张尚仁在《管理·管理学与管理哲学》一书中提出, “管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动”。

综上所述, 我们从管理的职能和管理的目的出发, 给管理下一个定义, 即: 管理是指一定组织中的管理者, 通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动, 使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

1.1.2 管理的特性

1) 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点, 指管理的自然和社会属性。

一方面, 管理是许多人在协作劳动的过程中产生的, 其由生产社会化引起, 是有效地组织共同劳动所必需的, 因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。另一方面, 管理又是在一定的生产关系条件下进行的, 必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异, 因此, 它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

学习和掌握管理的二重性, 对于我们学习和理解管理学, 认识我国的管理问题, 探索管理活动的规律, 运用管理原理来指导实践以及建立具有中国特色的管理科学体系, 都具有非常重大的现实意义。

2) 管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。说管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技巧的技能和诀窍。

从管理的科学与艺术性可知，有效的管理艺术促使人们在重视管理基本理论学习的同时，也更加注意在实践中因地制宜地灵活运用其所学。

1.2 管理的基本职能

管理职能是管理过程中各项行为的内容概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。其中，管理的基本职能包括计划、组织、领导、协调和控制。

1.2.1 计划职能

计划是管理过程中的首要职能。它的含义可以从两个角度讨论。第一，从名词的角度（静态的）理解，计划是指实现组织目标的行动方案；第二，从动词的角度（动态的）理解，计划是拟订实现组织的行动方案的过程，后者就是管理的计划职能。广义的计划职能是指管理者制订计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程；狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所做的谋划和安排。

计划职能在管理的四大职能中处于首要位置，它是实施管理活动的依据。为实现组织目标，合理配置有限资源，提高效率，首先必须进行科学的筹划和周密安排，而计划则成为管

理者进行指挥、实施科学管理的依据。有效的计划可以增强管理的预见性、规避风险、减少企业损失的产生，与此同时，通过计划职能制订出全体员工的共同行动目标与方案，将从思想、行动上使全体员工协调一致，增强凝聚力，发挥集体优势。

1.2.2 组织职能

组织的含义包括两层：一是指为了达成某些目标而设计并建立的具有明确职责、权限和互相关系的管理系统；二是指对管理系统拥有的资源的职责、权限和相互关系进行有序安排的活动过程。

组织职能是指按计划对企业的活动及其生产要素进行的分派和组合，是组织为实现其目标而对自身进行结构的设计与调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配以及对组织成员的行为予以规范和协调等方面的工作。组织职能对于发挥集体力量、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。

1.2.3 领导职能

领导职能作为管理的基本职能，它贯穿于管理活动的整个过程。领导职能是领导者运用组织赋予的权力，组织、指挥、协调和监督下属人员，完成领导任务的职责，其具体可分解为规划、指导、协调和监督等基本职能。领导作为领导职能的行使者，他运用自身行为和影响力引导和激励组织成员去实现组织目标。领导者可以是组织中拥有职位权力的、对各类管理活动具有决定权的管理人员，也可以是一些没有任何职位的擅长某一工作领域的岗位能手、行业专家或具有人格魅力的“老资格”。

马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地

需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”可见，当人们从事集体活动时，需要有头脑清晰、运筹帷幄的领导者帮助人们。与此同时，随着社会分工的不断细化，对人员协调、配合的要求也越来越高。而员工的工作效率不仅取决于规章制度的约束，还受到自身思想、情绪和态度的影响。因此，通过科学地运用领导职能，能够帮助员工认清所处的环境和形势，指明活动的目标和达到目标的途径。同时，领导职能中协调性与凝聚性作用的发挥，有利于引导下级以饱满的热情，全身心地投入工作之中，最终实现组织既定目标。

1.2.4 协调职能

协调职能是指组织领导者从实现组织的总体目标出发，依据正确的政策、原则和工作计划，运用恰当的方式方法，及时排除各种障碍，理顺各方面关系，促进组织机构正常运转和工作平衡发展的一种管理职能。

在现代管理过程中，由于管理体制不顺，权责划分不清，政出多门，互相扯皮；领导班子不团结，各吹各的号，各唱各的调；干部素质上的差异，导致对问题的认识和看法的不一致；决策失误、计划不周，导致执行的困难；客观情况的重大变化，导致原来的工作计划无法继续实施；单位、部门之间的本位主义和个人感情上的隔阂，导致相互的矛盾和冲突等，使得组织管理过程中充满着各种矛盾和冲突。如果不能及时排除这些矛盾和冲突，理顺各个方面的关系，组织机构的协调运转和计划目标就不可能顺利实现。因此，协调工作十分重要。

1.2.5 控制职能

在管理活动中，控制是一项重要的管理职能，它是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能意味着去主动发现计划实施中出现的（或潜在的）偏差，并加以纠正（或预防）。

控制职能是指由管理人员对当前的实际工作是否符合计划进行测定，并促使组织目标实现的过程。控制主要体现在计划的执行过程中，是一种不断地对照计划来检查现有的作业状况的活动。控制的目的是要保证实际工作与计划一致，管理活动的控制过程也就是管理人员对下属部门或个人的工作进展、实际结果进行统辖，找出偏差并加以纠正的过程。控制源于管理系统存在与发展的需要，它贯穿于其他各项管理职能之中，存在于管理活动的全过程。

计划、组织、领导、控制作为管理的四种职能，是一个互相关联、不可分割的整体。其中任何一个职能的完成度会受到其他职能完成情况的影响。

1.3 管理者角色、素质与技能要求

1.3.1 管理者

管理者在组织中告诉别人该做什么以及怎样去做。他们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目的。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包含协调一个团队的活动。

1.3.2 管理者的层次分类

管理者按其在组织中所处层次的不同，可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者（如图 1.1 所示）。

俗话说，“基层看才能、中层看德行、高层看胸怀。”高层管理者管理着一个组织，求得

组织的生存和发展。他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制订计划和目标的责任。

他们的典型头衔,如董事会主席 (Chairman of the Board)、首席执行官 (Chief Executive Officer, CEO)、总裁、首席运营官 (Chief Operating Officer, COO)、首席财务官 (Chief Finance Officer, CFO)、首席信息官 (Chief Information Officer, CIO)、首席人事官 (Chief Human Resource Officer, CHO)、首席营销官 (Chief Marketing Officer, CMO) 等。

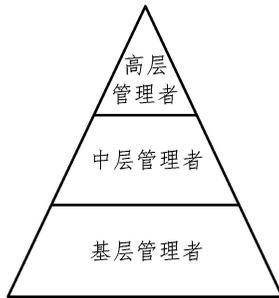


图 1.1 管理者的层次

中层管理者包括处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者, 是企业的中坚力量, 在决策层与执行层间架起沟通的桥梁。中层管理者决定着企业能否健康持续发展。他们的典型头衔, 如地区经理、部门经理、项目主管、分部负责人、车间主任等。

基层管理者是企业一线的管理者, 他们直接面对一线员工, 负责工作任务分配、进度跟进、解答疑问、传达上级指示。基层管理者工作的好坏直接影响组织计划的落实与目标的实现。他们的典型头衔, 如组长、生产线线长、工长、领班等。

【知识延伸】

案例：压抑的“夹心饼干们”

人物一：小王 职位：部门经理