

EMBA课堂随笔：管理理论只有问题没有答案 - 管理概论

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E8_AF_BE_E5_A0_82_c71_109437.htm

选择在十几年后重新返回课堂的人们，学习的过程中难免会带有很强的“功利性”。对于那些实际工作中层出不穷的问题，我们急切地想知道答案。解决问题需要的似乎是实用的工具、有效的方法和熟练的技巧，于是当我们重新坐到课堂中，最希望从教授们那里得到的也是这些东西。但是在中欧EMBA的第一堂课上，讲授《管理学概论》的Keith Goodall教授却告诉我们：“学会问一个好问题，其实比得到一个正确答案更加重要！”概念导入：管理是什么？来源：考试大Goodall教授的第一个话题是请大家列举工作过程中的管理问题。人员管理、部门协调、政府关系、竞争对手、客户服务……内部、外部的管理问题每个人都可以不假思索地列出一个长长的清单。Goodall教授说：“在你们的问题中，少了一个最重要的人，就是你们自己！”管理者很习惯于把自己置身事外，像工程师、科学家那样“理性”、“客观”地去寻找和解决企业中存在的问题。在所有问题中，管理者自己是最容易被忽视的问题。管理者与员工、与组织相互依赖(Interdependent)，在控制与授权、分工与协调、以及激励个人、维护团队、完成任务之间寻求最佳的平衡。“Interdependent(相互依赖)”与“Balance(平衡)”，在四天的课程中Goodall教授重复频率最高的就是这两个单词，所有的管理理论和案例也都和这两个单词紧密相关。关于管理和管理者，太多的教科书、太多的学者有着太多的定义和解释。Goodall教授给出的定义很简单也很清晰：管理是

设定目标，满足人的需求；而管理者是那些通过别人完成任务的人。目标管理是一段时间里管理者们经常谈及的话题，对于目标管理实施的结果大家感慨良多。职位说明、年度预算、季度指标、考核办法、奖励措施……该做的事情似乎都做了，但是如果员工不买账，管理者设定的目标不是他们想要达到的，那么再严厉的处罚，再多的激励都无济于事。如何在设定目标与满足人的需求之间寻求平衡？这里没有一成不变的最终答案，但却是管理者们一直需要面对和回答的问题。

沟通：走出“地狱之塔”来源：考试大课程中的一个游戏，让大家理解如果团队中缺乏沟通与信任，再简单的工作也会变成不可能完成的任务。游戏把8个人分成一个小组，每组都分到了几十块塑料积木。目标很简单：大家一起动手在规定时间内搭建一座塔。游戏开始时，每一个都拿到一张纸条，写明游戏中需要完成的任务。但是游戏过程中不允许说话，只能用手势来传递信息和指令。一开始动手，几乎每个小组都陷入了混乱之中。有人一下子把所有积木都揽到自己面前，另一个人要从积木中挑选什么。不许说话的指令，让大家一下子就变成了哑巴，嘴上哼哼哈哈、手上比比划划，你争我抢的过程中难免还要有肢体上的摩擦和碰撞。几分钟过去了，通过肢体言语沟通，大家终于有了些共识。眼看着塔已经搭到了第九十层高，坐在旁边一直不做声的一位同学突然出手，把已经搭好的塔一层层地重新拆掉……所有人都惊异地望着他，心想：“这家伙接到的指令难道是拆塔？”规定的时间到了，七扭八歪的“宝塔”被集中到教授那里集中展示，结果是没有任何一组能够完成这个看似简单的任务。教授说，这个游戏的名字叫“地狱之塔”。纸条上每个人都接到

了完全不同的指令，有的是“建塔的工作必须由你本人完成，别人不许动手”，其他的指令分别是“塔高20层”、“塔要由N块积木组成”、“建塔只能用三种颜色的积木”等等。而那位“拆塔”的同学接到的指令是“塔的第6层必须是白色积木。”8个人共同完成任务，需要明确而细致的分工，但是在缺乏沟通、协调、领导和控制的情况，“地狱之塔”是个不可能完成的任务。游戏的规则限制了团队成员之间的沟通，不同的人对工作目标的不同理解和假设，使工作陷入混乱。要完成建塔的任务，团队成员之间只有相互依赖。在充分沟通的基础上达成对工作目标的共识，才能在工作过程中的协调配合。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com