



GUAN GUO WAIJINGMAO YUANXIAO GUIHUA JIAOCAI

全 国 外 经 贸 院 校 规 划 教 材

管 理 学

主编 吕红军 田耘



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/吕红军, 田耘主编. —北京: 中国商务出版社, 2006. 8

全国外经贸院校规划教材

ISBN 7-80181-580-7

I. 管... II. ①吕... ②田... III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 099256 号

全国外经贸院校规划教材

管理学

主 编 吕红军 田 耘

副主编 谭开明 杜海玲

中国商务出版社出版

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64220120 (发行部)

网址: www.cctpress.com

Email: cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行

嘉年华文有限责任公司排版

三河市汇鑫印务有限公司印刷

787×980毫米 16开本

24.5 印张 453 千字

2006 年 8 月 第 1 版

2006 年 8 月 第 1 次印刷

印数: 3000 册

ISBN 7-80181-580-7

F·933

定价: 38.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64212247

前 言

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它所揭示的各种规律、原理和方法,不仅适用于工商企业,而且也适用于机关、事业单位等各种社会组织。学好管理学,使人受益无穷。

本书作为全国外经贸院校规划教材是为高等院校本科管理类专业的学生学习管理学而作,作为专业基础课的管理学教材,我们坚持准确地阐述管理学的基本概念及其内涵,系统地论述管理学的基本原理和基本方法,真实地反映管理学的发展和最新研究成果的写作原则,努力做到博采众长,由浅入深、循序渐进、简明扼要,理论联系实际;力求做到体系完整,重点突出,注重案例教学和应用能力的培养。

本书共分10章,每章由走进管理、正文、本章小结、思考题、课后训练、案例分析六部分组成。走进管理通过经典案例的展现激发学生的学习兴趣,引发学生的思考,领会每章设计的内容;正文简单明了,重点、难点突出,注重以案例分析的形式帮助学生掌握管理理论与方法在现实中的应用;本章小结高度概括了每章的主要学习内容,提炼了每章的重点、难点,以方便学生学习掌握;思考题通过反映现实管理工作情景的模拟试题的练习,使学生的理论知识得到进一步巩固,应用能力得到增强;课后训练力求以能力培养为目标,强化学生的知识应用能力;案例分析通过典型案例的分析,在帮助学生进一步理解和巩固所学知识的基础上,增强学生分析问题和解决问题的能力。

作为专业基础课的管理学教材,本书也适合高职高专学校的学

2 管 理 学

生学习使用，也可作为机关事业单位干部和企业管理人员培训用书。

本书由吕红军负责拟订编写计划、体系设计和统改定稿工作，田耘负责组稿、修改和总纂。参加编写的人员有吕红军、田耘、谭开明、杜海玲、魏仕红、熊伟、王淑荣、靳晓光、李明、赖忠孝等。

编者在写作过程中直接或间接地参阅了国内外大量的有关著作、教材和案例资料，在此表示感谢。

由于作者水平有限，书中缺点、疏漏和错误在所难免，恳请专家、学者和广大读者提出批评和改进意见。

作 者
2006年7月

目 录

前 言	(1)
第一章 管理概论	(1)
第一节 管理与管理者	(2)
第二节 管理的性质和职能	(11)
第三节 管理学的特征和内容	(18)
第四节 学习管理学的途径和方法	(23)
思考题	(28)
第二章 管理学的形成和发展	(35)
第一节 早期的管理实践与管理思想	(36)
第二节 管理理论的萌芽	(40)
第三节 古典管理理论	(43)
第四节 行为科学理论	(51)
第五节 现代管理理论	(54)
思考题	(59)
第三章 决策	(66)
第一节 决策的含义与特点	(67)
第二节 决策的要素与类型	(71)
第三节 决策的原则和程序	(75)

2 管 理 学

第四节 决策的方法.....	(83)
----------------	------

思考题.....	(93)
----------	------

第四章 计划..... (100)

第一节 计划概述.....	(101)
---------------	-------

第二节 计划的内容和种类.....	(105)
-------------------	-------

第三节 制订计划的程序和原则.....	(114)
---------------------	-------

第四节 目标和目标管理.....	(121)
------------------	-------

第五节 计划工作中常用的工具和方法.....	(130)
------------------------	-------

思考题.....	(137)
----------	-------

第五章 组织..... (143)

第一节 组织概述.....	(144)
---------------	-------

第二节 组织构建中的人员配备.....	(168)
---------------------	-------

第三节 组织文化.....	(174)
---------------	-------

第四节 组织变革.....	(179)
---------------	-------

思考题.....	(187)
----------	-------

第六章 领导..... (194)

第一节 领导概述.....	(195)
---------------	-------

第二节 领导者的影响力.....	(202)
------------------	-------

第三节 典型的领导理论.....	(208)
------------------	-------

第四节 领导方法和领导艺术.....	(218)
--------------------	-------

思考题.....	(232)
----------	-------

第七章 激励与沟通..... (238)

第一节 激励与人性的假设.....	(239)
-------------------	-------

第二节 西方几种主要的激励理论.....	(242)
----------------------	-------

第三节 激励的方法.....	(251)
----------------	-------

第四节 沟通概述.....	(259)
---------------	-------

第五节 沟通的类型和网络.....	(265)
-------------------	-------

第六节 沟通艺术.....	(271)
---------------	-------

思考题.....	(279)
----------	-------

第八章 控制	(286)
第一节 控制概述.....	(287)
第二节 控制的基本过程.....	(291)
第三节 控制的类型.....	(295)
第四节 控制的原则与效率.....	(301)
第五节 控制的方法和技术.....	(307)
思考题.....	(313)
第九章 管理道德	(319)
第一节 管理道德概述.....	(320)
第二节 管理道德的内容和结构.....	(326)
第三节 管理道德建设的途径.....	(331)
第四节 组织的社会责任.....	(335)
思考题.....	(342)
第十章 管理创新	(348)
第一节 管理创新的必要性和特征.....	(349)
第二节 管理创新的内容及基本要求.....	(355)
第三节 管理创新的原则、程序和方法.....	(367)
思考题.....	(376)
主要参考文献	(382)

第一章 管理概论

【学习目标】

1. 知识目标：理解管理的含义及其特征；掌握管理的基本职能；理解管理者的定义和分类；了解管理者的角色，掌握管理者的技能要求；掌握管理学的学科特征，了解管理学研究的主要内容；深刻认识管理在当代社会中的地位和作用；掌握学习管理学的途径和研究方法。

2. 技能目标：理解并能解释说明管理的基本概念；分析并能区别管理的基本职能；理解并能识别不同组织、不同层次类型管理者及其特点。

3. 能力目标：能对简单组织分析其具体的管理职能。

【走进管理】

人民大会堂一年内建成

1958年9月，党中央决定在北京建造十大建筑，以纪念新中国成立10年大庆。人民大会堂是中国十大建筑中规模最大，内容最复杂，要求最高的建筑之一，位于北京天安门广场西侧，是各届全国人民代表大会召开的地方，也是国家领导人和人民群众举行政治、外交活动的场所。人民大会堂建于1959年，建筑面积达171 800平方米，比故宫的全部建筑面积还要大。人民大会堂集中了当时全国各地的建筑材料，建筑工人仅仅用了10个月，就完成了从设计图纸到从内到外所有装修及设备的安装调试。人民大会堂的建成，不仅反映了新中国成立10年来建设事业的光辉成就，也凝聚着数千年来中国文化的灿烂和艺术的辉煌。

管理启示：人民大会堂是世界建筑史上的奇迹。中国人在有限的时间内，以有限的财力、物力，有限的人力，完成这样雄伟的目标，除了与我国党中央

的英明领导与广大劳动人民的辛勤劳动密切相关之外,科学的、高效的管理起了至关重要的作用。

第一节 管理与管理者

一、管理的界定

管理是一种与人类社会共生的社会活动,只要有人类社会存在,就存在着管理活动。大到国家,小到企业、机关、学校,任何组织都离不开管理。

(一) 管理概念的产生

从字面上看,管理有“管辖”、“治理”的意思,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。这是当管理活动还主要是少数统治者或生产资料所有者所从事的活动的认识,这种概括强调了管理的权力因素。并以“治国、平天下”为主要内容,其意思与统治一词相近,并带有浓厚的政治色彩。

人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同,导致管理实践的差异,而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识,管理学家从不同的角度解释管理:哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)认为:“管理就是决策。”约瑟夫·梅西(Joseph Massie)认为:“管理就是通过其他人来完成工作。”小詹姆斯·唐纳利(James H. Donnelly, Jr.)等人认为:“管理是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”其他有影响的定义还有很多。

(二) 管理的概念及其含义

对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。基于这样的基本点,本书突出强调管理职能,并把管理(Management)的定义概括为:管理是管理者在一定的环境条件下,对组织所拥有的

资源进行计划、组织、领导和控制，以有效地实现组织既定目标。

这个管理概念，包括以下含义：

1. 管理活动具有很强的目的性。管理活动的目的是使组织能高效率实现既定的目标。管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的进行的活动过程，离开了目标，就谈不上管理。可以说，管理活动的存在就是要保证有效地实现组织的目标。一个组织要实现的目标不同，即使在同一时期往往也是多种多样的。例如，企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果，主动承担社会责任以便获得更好的发展空间，不断开拓市场，最大限度地获取经济效益，创造条件促进职工发展，等等；学校的目标包括培养出高素质的毕业生，增强教师的教学科研水平等。但不管是什么样的组织，都要重视效率和效果问题，效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

2. 管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。任何组织都存在于一定的内外部环境之中，并受到环境的约束。例如，企业的生产经营活动要受到国家政策、法律、经济、科技及社会等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境研究，以适应环境，利用内外部环境的各种有利因素，并根据内外部环境的变化而不断地进行创新。

3. 管理是由一系列相互关联、连续进行的活动组成。这些活动包括计划、组织、领导和控制等，它们成为管理的职能，管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志，这些管理职能是每个管理者都必须做的事情，是管理理论研究和管理的重点。

4. 管理的目的是要通过有效利用组织的各种资源来达到。资源是一个组织运行的基础，也是开展管理工作的前提。管理工作要综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标，资源配置的好坏极大地影响组织实现目标的程度。传统意义上的资源主要是指人、财、物，强调的是那些内部的、有形的资源。现代意义上的资源既包括内部资源和有形资源，也包括外部资源 and 无形资源，在某种意义上说，组织间的竞争实际上是资源利用效果的较量，不能给资源赋予更高价值的组织，将会减少对资源的拥有量甚至无法获取资源。组织的管理工作就是要把可利用的各种资源整合起来，给资源赋予更大的价值，以此实现组织的目标。

5. 管理的主体是管理者。管理者在管理活动中处于主导地位，他不但要制定组织的目标，筹划开展工作，而且还要激发员工的潜能，控制管理过程的运行，以达到组织的目标。

二、管理的普遍性和必要性

(一) 管理的普遍性

管理的普遍性有这样几个方面的含义：

1. 在不同类型的组织中，管理具有普遍性。管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标，都有一定的资源配置和利用问题，因此，也就有管理问题。我们每个人几乎每天都要与各种各样的组织打交道，每个人在一生的不同发展阶段中，会先后成为一个或几个组织的成员。例如，你曾是幼儿园的小朋友，学校的学生，共青团的团员，现在可能又是企业的员工，事业部的经理，部队的战士，医院的护士。这些组织有大有小，组织结构和目标也不尽一致，但是他们都需要管理，管理活动遍布人类社会的方方面面，无时无处不在。这是管理普遍性的第一个方面。

2. 在组织中不同层次的管理者所从事的活动具有普遍性。不管高层管理者，还是中层管理者，或者是基层管理者，无非是要明确目标，然后设定实现目标的途径，最后做好分工和协作工作，领导人们去实现目标，并在此过程中加以调整。对于高层、中层和基层管理者来讲，这几方面的活动是共同的，不同点仅在于不同层次的管理者在从事这些活动时其侧重点有所不同而已。这是管理普遍性的第二个方面。

3. 不同国家或地区的管理具有共性。生产力的发展具有连续性，管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，是不分国界的，正因为如此，我们才能够向国外先进的企业学习，才能学习它们过去所取得的先进经验，并有选择地在实践中应用，这也是管理的普遍性。

管理的普遍性意味着管理活动的理论和知识是可以学习的，可以通过教育和培训使人们加以掌握。这是我们要讨论管理的普遍性的原因。

(二) 管理的必要性

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。凡是有人群的地方，就有管理问题，就会产生管理实践。在氏族内部，男女之间便有了明确的分工，人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的管理工作。可以说，有人类就有组织。为什么所有的组织都需要管理呢？这要从什么是组织谈起。所谓组织，是在一个结构体系中共同开展工作的一群人，他们以合作的方式来实现特定的目标。

一般来说，一个组织符合以下三个特征：

- ◆ 由很多人构成

- ◆ 有共同的目标
- ◆ 有一定的人际关系安排

组织存在于日常生活和工作的各个方面。家庭是一个组织，医院、学校、企业和事业单位等也都是组织的具体形式。管理依附于组织之上，组织是皮，管理是毛，离开了组织，就谈不上管理。社会组织是随着人类的出现而出现、发展的。人作为一种社会动物，在与自然界作斗争中，只有依靠集体的努力才能生存和发展，才能实现自己的目标，满足自己的愿望，各种各样的组织也就产生了。可以这样说，人之所以加入组织，是因为这个组织能够帮助他们实现自己的目标。我们绝大多数人有许多目标要去实现，例如，基本的生存目标，一定的政治目标，某些社交目标，等等，但我们很难找到一个能同时实现自己所有目标的组织，这就是我们为什么有时会同时加入几个组织的原因。

在实际生活中组织成员的个人目标不完全相同，组织目标与个人的目标之间也会有某些差异，如果每个人都按照自己认为是最好的方式去实现自己的目标，那么这个组织就成了一大群孤立个人的简单集合体，组织的力量就会被分散、被抵消，组织就无法发挥它的效率优势，也就无法满足组织成员实现个人目标的愿望。因此，在任何组织中，只要大多数人在一起行动，就需要管理和指挥，以保证大家行动有一个统一的方向和步骤。一句话，管理活动的实质是追求效率。如果没有管理，组织就失去了它的效率优势，组织成员就会自行其是，一盘散沙。

可见，管理是由于社会生产力的发展所引起的，是伴随着组织的出现，人们在共同劳动中需要分工与协作而产生的。在生产力发展的基础上，由于分工与协作，人们在共同劳动中产生了相互影响和相互制约的关系，客观上要求对一切活动进行协调，这样管理就应运而生了。

所以，马克思说：“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指挥”。对组织来讲，管理所起的作用就像乐队指挥对乐队的作用一样。

简单的组织需要简单的管理，管理的重要性还不显得突出。组织规模越大，对内部分工协作的要求就越强，就越需要科学的、规范化的管理，管理工作产生的效果也就越明显。时至今日，社会和经济高度发展，专业分工更精细，社会化大生产日益复杂，组织的规模越大、组织面临的环境越不确定，将更加需要科学的管理，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

三、管理者及其分类

管理是管理者所从事的活动。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的每个人都是管理者，管理者是什么样的人呢？在任何组织中，所有的工作都可以分成两类：一类是完成具体任务的工作，例如，工人制造零件，教师讲授课程，医生诊断病情，秘书处理信件等。我们把这类工作叫做非管理性工作，从事非管理类的工作的人，叫操作者（Operatives）。另一类工作则以指挥他人完成具体任务为特征，如工厂中车间主任、厂长的工作，学校中教导主任、系主任、院长的工作，机关中处长、局长的工作等等，他们虽然有时也完成某些具体的任务，但更多的却是制订工作计划，设计组织结构，安排人力、物力、财力，领导、协调并检查他人去完成各项具体工作。我们把这类工作叫做管理性工作。管理者（Managers）就是从事管理性工作的人，是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者、组织者。简单地说，就是指挥别人活动的人。

准确地辨认出一个组织中谁是管理者，并不是一件难事，通常要留意不同类型管理者的头衔。管理者一般有以下类型：

（一）按管理人员所处的组织层次分类

1. 高层管理者。组织中的高级领导人，如：学校的正副校长、企业的总裁、副总裁、总经理、首席执行官，城市的正副市长等，他们对整个组织的成功负有主要责任，同时，对组织的发展战略、发展方向、行动计划、资源配置等拥有充分的权力。在很多情况下，组织成功与否往往取决于他们的一个判断、一个决策或一项安排。因此，高层管理者不得不拿出主要的精力和时间去考虑组织的全局问题和战略问题。

2. 中层管理者。介于高层和一线管理人员之间，如学校的系主任、处长，企业中的项目经理、单位主管、地区经理、办事处主任等，政府中的主任、局长等。中层管理者要管理几十个人，甚至上百人，他们不可能有充分的时间去做每一项具体工作，也不可能天天与第一线员工打交道，这时，他们的主要管理对象是基层管理者，主要职责是执行高层管理者的重大决策和管理意图，根据上级的指示，把具体任务分配给各个基层单位，了解基层管理者的要求，解决他们的困难，监督和协调他们的工作活动，并通过他们的努力带动一线人员去完成各项工作。

3. 基层管理者。最直接的一线管理人员，是直接监察实际作业人员的管理者。如监工、领班、小组长、教研室主任等。他们几乎每天都要与下级打交道，主要职责是直接给下属人员分派任务，直接指挥和监督现场作业活动，保

证上级下达的各项计划和指令的完成。

不同组织层次的管理人员在管理职能时间上存在着明显差别。不管哪个层次的管理人员都需要从事计划、组织、领导、控制工作，但他们在管理职能时间上的重点、依据的信息、对组织的影响程度等都存在着差异。图 1-1 从时间的角度描述了这种差异。一般来说，高层管理人员在计划、组织和控制工作上花的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多些。即使是就同一管理职能来说，不同层次的管理人员从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。就计划工作而言，高层管理人员关心的是涉及组织整体的、长期的战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

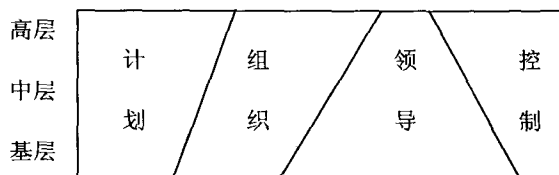


图 1-1 管理者的层次与管理职能

（二）按管理人员所从事的工作领域分类

1. 综合管理人员。是指负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理人员。例如，对于一家大型公司来说，可能会按产品类别或地区设立几个事业部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的事业部经理，每个事业部经理要统管该事业部的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是一个全面的管理者。

2. 专业管理人员。是指负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理人员。对于现代组织来说，随着规模的不断扩大，环境的复杂多变，管理工作的专业分工也变得日益重要，根据这些管理者的专业领域的性质不同，可以具体划分为生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事部门管理人员、财务部门管理人员、研究部门管理人员等。

四、管理者的角色与技能要求

（一）管理者的角色

在一家小型制造公司里，有些人操作机器，有些人打印信件，而总经理似乎只是坐在办公室里，有时签发信件，有时与人谈话。经理到底做些什么？带着这样的问题，美国著名的管理学家、管理大师彼得·德鲁克（Peter

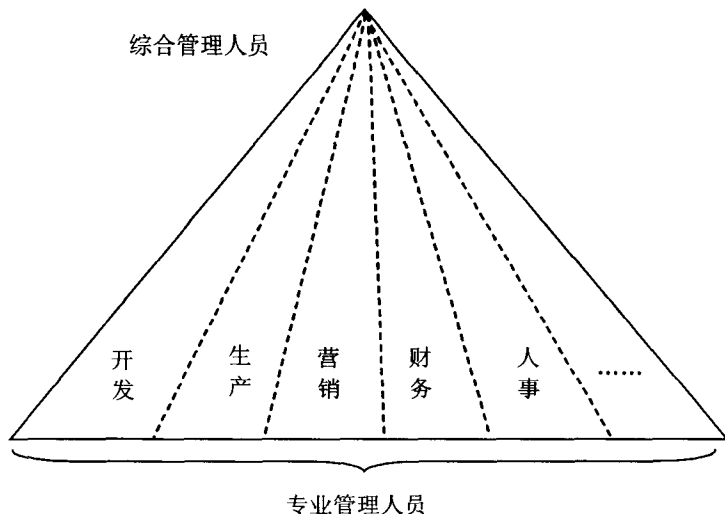


图 1-2 综合管理人员和专业管理人员

F. Drucker) 1955 年提出了管理者的角色 (Management roles) 的概念。德鲁克认为, 管理是一种无形的力量, 这种力量是通过各级管理者体现出来的。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 以对 5 位总经理的工作的研究为依据, 于 1968 年在麻省理工学院的斯隆管理学院完成了他的博士学位论文《工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动、角色和程序》。在博士学位论文的基础上, 《经理工作的性质》一书于 1973 年出版, 这本书成为经理角色学派的代表著作。根据亨利·明茨伯格的研究, 管理者扮演着 10 种角色, 这 10 种角色可被归入三个方面:

1. 人际关系方面。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时, 他们就扮演人际角色。管理者所代表的三种人际角色是:

(1) 代表人角色。作为所在单位的领导, 管理者必须行使一些具有法律性的或社会性的以及礼仪性质的职责。例如, 参加社会活动, 宴请重要客户, 签署法律文件等。

(2) 领导者角色。对这种角色而言, 管理者利用各自的职权和个人的影响力, 去指挥、带领和激励下属努力实现组织目标。

(3) 联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时, 还是在与外部利益相关者建立良好关系时, 都起着联络者的作用。如, 发感谢信, 从事其他有外部人员参加的活动等。

2. 信息传递方面。管理者负责确保和他一起工作的人具有足够的信息,

从而能够顺利完成工作，这时他们就扮演信息角色。

(1) 监听者角色。管理者作为组织内部和外部的信息神经中枢，必须持续关注组织内外环境的变化，以获取对组织有用的信息，根据这种信息，管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁，透彻了解组织与环境。如阅读期刊报告，保持私人接触等。

(2) 传播者角色。在作为传播者的角色中，管理者把他们作为信息监督者所获取的大量的信息传递出去。作为传播者，管理者把更重要的信息传递给组织成员，以保证组织成员具有必要的信息以便切实有效地完成工作。如，举行信息交流会，用打电话的方式传递信息。

(3) 发言人角色。在作为发言人的角色中，管理者必须向外界发布有关组织的计划、组织、政策、行动、结果等信息，向消费者保证组织在切实履行社会义务，让政府部门对组织的遵纪守法感到满意。例如，举行董事会议，向媒体发布信息。

3. 决策制定方面。管理者在处理信息并得出结论的过程中即扮演决策角色。

(1) 企业家角色。在监督者角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化，以便寻求组织和环境中的机会。作为企业家，管理者需要制定战略，开发新项目，对所发现的机会进行投资以利用这个机会等。

(2) 干扰对付者角色。一个组织不管被管理得多么好，在运行的时候，总会遇到各种冲突和矛盾。管理者必须善于处理冲突和解决问题，如平息顾客的不满，协调员工之间的争端等。

(3) 资源分配者角色。作为资源分配者，管理者负责分配组织的各种资源，决定组织资源用于哪些项目。

(4) 谈判者角色。对所有层次的管理工作的研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上，以确保组织目标的实现。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

这些角色是一个相互联结的整体，虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同，担任每一角色的分量不完全相同，但总的来说，都或多或少地担任着这些角色。因而在管理工作中，管理者要正确处理这些角色之间的关系，要根据不同角色的要求，制定不同的战术。并且一定要明确认识到自己是一个“混合角色”的人，而不是只担任某个角色的人。

(二) 管理者的技能要求

每个管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，都要力争使主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理

者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。管理工作是复杂的。如果要把承担管理工作所需要的各种技能全部列举出来是完全不可能的。在管理者应掌握的一般性管理技能方面,目前人们普遍接受的是美国学者罗伯特·库茨(Robert L. Kutz)于20世纪70年代提出的管理技能模型。见图1-2。这些管理技能包括:

1. 技术技能。是指能够运用特定的程序、方法、技巧处理和解决实际问题的能力,它是与特定工作岗位有关的业务方面的知识和技能。如生产技能、财务技能、营销技能等。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,都掌握其各自相应领域的技术技能,所以被称作专业技术人员。管理者不必成为精通某一领域的技能专家,但需要了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能,否则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,从而无法对所辖业务范围的各项工作进行具体的指导。

2. 人际技能。是指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。简单地说,就是与其他人能够一起有效开展工作的能力,也可以说是一个人能够以小组成员的身份有效地工作,并能够在他领导的小组中建立起合作的能力。人际技能包括领导能力,但其内涵远比领导能力广泛。因为管理者除了领导下属外,还要与上级领导和同级同事打交道,还得学会说服上级领导,领会领导意图,学会与同事合作等。研究表明,人际技能是一种重要技能,对各层管理者都具有同等重要的意义。

3. 概念技能。是指对事物的洞察、分析、判断和概括的能力,包括能够提出新的想法和新的思想的能力,能够进行抽象思维的能力,能够把一个组织看成是一个整体的能力,以及能够识别在某一个领域的决策对其他领域将产生何种影响的能力。管理者应综观全局,在任何混乱、复杂的环境中,敏锐地辨别各种要素之间的相互关系,准确地抓住问题的实质,果断地做出正确决策。

要成为有效的管理者,必须具备上述三种技能,缺一不可。但不同层次的管理者,对于三项技能要求的程度是不同的。对于高层管理者,最重要的是概念技能。越是处于高层的管理人员,越需要制定全局性的决策。他们所作的决策影响范围更广、影响期限更长,因此,他们需要更多地掌握概念性技能,进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常性地从事具体的作业活动,所以并不需要全面地掌握完成各种作业活动所需具备的技术性技能,但是,他们也需要对技术性技能有基本的了解。在现实生活中,对技术性技能一窍不通的人不能成为高层管理者,但那些在某一专业领域是专家而对其他相关领域专业技术知识一无所知的人,也绝对不会成为一名称