

工商管理核心课程教材

管理学

◆ 主编 江彩霞

MANAGEMENT



哈尔滨工程大学出版社
HARBIN ENGINEERING UNIVERSITY PRESS

C93
444

管 理 学

主 编 江彩霞

副主编 李 英 李 黎 王谢勇

哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/江彩霞主编. —哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社, 2003

ISBN 7-81073-522-5

I. 管… II. 江… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077948 号

内 容 简 介

本书以管理职能为主线,系统地介绍了管理的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法。主要包括:管理概论、管理演变、计划、组织、人事、领导和控制。本书具有全面性和应用性强等特点,既适用于教学和培训,又适合在职管理人员和一般读者自学。

哈尔滨工程大学出版社出版发行
哈尔滨市南通大街145号 哈工程大学11号楼
发行部电话:(0451)82519328 邮编:150001
新华书店经销
肇东粮食印刷厂印刷

*

开本 787mm×960mm 1/16 印张 18.25 字数 346 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—2 000 册

定价:22.00 元

前 言

当今社会,无论你从事何种职业,你都面临着两种选择——管理和被管理,因此,掌握管理的基本知识,对成就你的人生是至关重要的。

本书以管理职能为主线,系统地介绍了管理的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法。在博采众长的基础上,力求体现如下特色:全面性,注重对当今时代成熟的管理理论的全方位介绍,充分体现管理研究最新成果,为学习其他管理知识打下良好的基础;应用性,强调理论的应用,增加了在实践中可操作的管理方法,为从事实际工作提供有益的帮助。另外,为了使读者能进一步加深对管理知识的理解,我们设置了案例思考、实践训练。本书不仅适用于教学 and 培训,同时也适合于在职管理人员和一般读者自学。

本书由江彩霞担任主编,并编写了第四章和第六章;副主编李英编写了第一章、第二章;副主编李黎编写了第三章和第五章,并完成了部分案例思考的收集和整理工作;副主编王谢勇编写了第七章。

在本书的写作过程中,我们参考和引用了国内外一些学者有关研究的部分成果和文献,谨向他们表示诚挚的感谢。

由于时间和水平所限,疏漏之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

编 者

2003年7月

目 录

第一章 管理概论	1
第一节 管 理	1
第二节 管理者	6
第三节 管理组织	12
第四节 管理环境	20
第五节 社会责任与管理道德	37
案例思考	45
实践训练	47
第二章 管理的演进	48
第一节 管理思想的早期和萌芽阶段	48
第二节 古典管理理论	53
第三节 行为科学理论	62
第四节 现代管理理论	65
案例思考	83
实践训练	84
第三章 计 划	85
第一节 计划概述	85
第二节 目标管理	95
第三节 项目管理	101
第四节 战 略	107
第五节 预 测	112
第六节 决 策	114
案例思考	125
实践训练	126
第四章 组 织	128
第一节 组织概述	128
第二节 组织基础	133
第三节 组织类型	152
第四节 组织运作	161

第五节 组织变革	168
案例思考	173
实践训练	175
第五章 人 事	176
第一节 人事工作概述	176
第二节 人力资源规划	179
第三节 人员的选聘	182
第四节 人员的考评和奖励	196
第五节 人员的培训和发展	201
案例思考	207
实践训练	210
第六章 领 导	211
第一节 领导理论	211
第二节 激 励	228
第三节 沟 通	241
案例思考	251
实践训练	254
第七章 控 制	255
第一节 控制的含义及类型	255
第二节 控制的过程和要求	260
第三节 控制的方法	265
第四节 管理信息系统	278
案例思考	282
实践训练	284
参考文献	285

“管理的根本任务是将独立的个人组织起来实现预定的目标,使众多人的努力集合起来成为一种有组织的力量,这是一个非常古老而又困难,非常重要而又非常矛盾的任务。”

——伦西斯·利克特

第一章 管理概论

【学习目标】

1. 掌握管理的含义;
2. 掌握管理、职能;
3. 理解管理者角色;
4. 了解企业的类型;
5. 会进行企业环境分析;
6. 了解社会责任与管理道德。

管理是人类社会活动的重要组成部分,随着社会的发展,人们越来越需要通过管理来协调个人活动,实现组织的目标。因此,要保证组织的高效率运作,就必须进行有效的管理。

第一节 管 理

一、管理的含义

在日常生活中,我们对“管理”一词已司空见惯,那么“管理”到底是什么呢?

现代汉语中,管理是“管辖”、“处理”的意思。

管理二字的由来是这样的,管:竹+官=文官,亦即通过文化来统治;管:管制;理:土地之王;理:条理;管理:通过文化来达到条理化。

英文中,管理有两种译法:Management 和 Administration。

Management 一般指工商企业管理,而 Administration 则偏重于公共行政管理,暗含着政府或其他非盈利性组织的管理。

管理各学派对什么是管理这个问题的回答众说纷纭。因为每个人的出发点不一样,看问题的方法不一样,强调的重点不一样,加上个人的经历不同、地位不同,

所以很难得出一个共同的想法来。在管理学发展过程中,许多管理学家也都提出了自己的见解。

西蒙(H. A. Simon)认为决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。

孔茨(Harold Koonts)则提出:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

罗宾斯(S. P. Robbins)的看法与孔茨相同,“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”。

我们认为所谓管理就是在特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、人事、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。

这个定义包含以下几层含义。

(一)管理是一项有意识、有目的的活动

管理不是无目的、无的放矢进行的,而是有着明确的目的性。管理的目的是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织,而不是来源和决定于管理机构或人员自身。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。组织的目标是一个组织力图达到的一个未来的结果,组织人员的一个共同目标就是创造盈余。

(二)管理的本质是活动或过程

管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些工作活动包括计划、组织、人事、领导、控制等,它们称为管理的基本职能。

(三)管理工作的有效性

任何组织的活动都要充分利用资源来满足消费者需要,从效率和效益两方面去实现组织的目标。效率是有效地将其投入的资源转化为能取得最大成果的产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,都意味着组织具有比较高的效率。效益是确保组织所提供的产出能切实地符合顾客的需要。效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”),效益涉及组织是否“做正确的事”(即“做什么”),对于企业而言它包括了生产顾客真正需要的产品或服务 and 用最少的资源耗费进行生产这两大方面,即“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效益双重目标的实现。

(四)管理的载体是组织

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。管理总是存在于一定的组织中,组织与管理是相互依存、不可分割的两个概念,广义的组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等,管理适用于一切组织。

(五)管理工作是在一定的环境条件下展开的

环境包括企业的外部环境和内部资源。外部环境主要是社会的、政治的、经济

的、法律的环境,内部资源主要是人、财、物、信息等资源。环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战或威胁,管理工作必须将所服务的组织看作是一个开放的系统,不断地与外部环境发生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的理念和方法必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理理念和方法。审时度势、因势利导、灵活应变,对成功至为重要。

二、管理的职能

“职能”指的是“活动”、“行为”的意思,管理的职能是指管理者要开展的一系列活动,即管理工作所包含的几类基本活动内容。

管理工作中应该具有多少种职能,各有各的说法。法约尔认为管理活动包含五种职能:计划、组织、指挥、协调、控制;古利克认为有七项职能:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算;孔茨提出五项职能:计划、组织、控制、人事和领导;国外的有一些学者将之精简为四项职能:计划、组织、领导和控制。我们认为管理有五项最基本的职能:计划、组织、人事、领导及控制。

(一)计划

计划工作就是对组织未来活动进行的一种预先筹划,包括选择任务、目标和完成计划的行动。通过制定计划,可以使组织成员认清所处的环境和形势,明确其活动的目的和实现目标的途径。任何组织的活动,都必须在计划指导下进行。

(二)组织

组织工作就是创建一个有助于目标实现的结构。包括对组织中每个单位、每个成员在工作执行中的分工协作关系做出合理的安排,以确保制定出来的计划能够顺利得到实现。

(三)人事

人事工作就是给组织设置编制,配备人员并保持满员。它包括根据组织目标所确定的任务和组织结构中各种职位的要求去招聘合适的人员,对招聘来的人员进行培训,上岗后定工资和考核标准,对职工的绩效进行考核,对职工不断进行培养,根据需要可晋升部分职工的职务。

(四)领导

领导工作是一门影响人们意愿并热情地为实现组织和群体目标而努力奋斗的艺术。它涉及做人的工作,调动人的积极性。它包括激励、领导的方式方法、与他人沟通、帮助勾画能实现的组织前景等问题。领导工作是要指挥他人按照领导者的愿望去工作,通过指挥创造一种良好的工作氛围,并提供领导力量和激励机会,每位领导者都必须安排并监察其下属的工作。好的领导者能激励和引导他人为实

现组织的目标而努力工作。领导职能也包括了鼓励必要的变革和创新。

(五)控制

控制工作的目的是规范组织的活动,以使实际的绩效与预期的标准 and 目标一致。控制涉及建立绩效标准,对照所建立的标准衡量绩效,并在出现偏差的情况下进行纠偏活动。控制试图预防问题,测定什么时候问题确实存在,并能及时有效地解决所发生的问题。控制工作离不开精确、可靠、切合实际的标准。此外,它也取决于人、机器及过程对绩效的监察。最佳的控制是确保工作按计划标准去实施。

三、管理的性质

(一)管理的二重性

马克思指出:“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——所产生的一般职能。”

又指出“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态,而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方,都必然产生监督劳动和指挥劳动”。

这两段论述清楚告诉我们,社会生产是由许多人的共同劳动来构成的,必然要进行协调才行,从这一点上说,管理是与社会化大生产联结在一起的,同时社会化大生产也要求进行有效的管理,即通过发挥计划、组织、人事、领导、控制职能,优化配置和高效地利用各种资源,以获得尽可能好的经济效益。如果不进行有效的管理,社会化大生产无法进行,社会也无法发展,这是规律,因此管理具有自然属性。

马克思又告诉我们,协调许多人的共同劳动,必然要充分体现生产资料所有者的指挥和监督。离开了这种指挥和监督,无法进行协调,社会化大生产无法进行。因此,管理又体现出生产关系这一社会属性。

管理所体现出的自然属性和社会属性实质上是由生产过程具有两重性所决定的,这就是社会生产既是物质资料的再生产又是生产关系的再生产。

我们过去对管理具有自然属性和社会属性在认识上有很大的片面性。往往过多地强调在资本主义制度下资本家采用各种现代化的管理方法来加大对工人创造的剩余价值的剥削,以取得最大的资本利润率,抹杀了管理在生产过程中所起到的巨大作用和所体现出来的自然规律。其结果必然是把管理作为资本家对工人进行剥削的手段而予以排斥。这样做的结果其实阻碍了我们国家经济建设和发展的步伐。

列宁在对“泰勒制”进行科学分析时提出,一方面,它是为资产阶级服务的,是榨取工人血汗的“科学”制度;另一方面,它又包含了一系列最丰富的科学成就。我们可以从西方的管理方法、手段和管理理论中学习到许多反映社会物质生产过程

中具有普遍规律性的东西,为我所用,为建设具有中国特色的社会主义所用。这种学习不是生搬硬套,不是生吞活剥,而是要结合我国的国情,结合我们优秀的历史传统,创造和形成具有中国特色的管理理论和管理方法。

(二)管理的科学性和艺术性

管理是一门科学,又是一门艺术。

管理的科学性是指管理的基本思想来源于实践,经过科学的概括和抽象,同时吸取了其他门类的科学思想。真实地反映了人类的实践,反映了管理工作中的内在规律。而这些基本思想又在实践中得到了验证,并且不断地得到丰富和提高。如果管理者没有科学管理的知识,要进行管理就必然只能是靠经验,或者凭主观,靠运气。而有了系统化的科学管理知识,他们就有可能对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。

管理的艺术性是指人在工作中能灵活运用各种知识并能熟练地应用巧妙的技能获得创造性的成效。管理学同其他自然科学相比还不是一门精确的科学,而且是发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,管理者可以以管理的基本原理和方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。

管理的科学性和艺术性同时存在,两者之间并不排斥,而是互相补充的,所以,管理是科学性和艺术性的有机统一。

四、学习管理的重要性

(一)改进组织的管理方式关系到我们每个人

管理部门的工作低效率,会影响我们生活的质量。在我们一生中每天都在和管理打交道。假如你在机动车办公室花三天时间办你的新驾驶执照,你不感到沮丧吗?假如你在商店里,售货员全都不搭理你,你不感到困惑吗?当你三次打电话给航空公司询问飞往某地的机票价格,而每次办事人员答复你的价格都不一样时,你不生气吗?这些都是低劣的管理导致的问题。

(二)掌握管理知识有益于职业的发展

当你从学校毕业开始你的事业生涯时,你所面对的现实是:不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理生涯的人来说,理解管理过程是培养管理技能的基础。对于那些为了生活不得不工作的人来说,几乎总得在某个组织中工作,于是或者你是管理者,或者你为管理者工作。如果你打算做个管理者,那么通过学习管理,你会从你的老师的行为中和组织的内部运作中,领悟到许多道理。如果你不是管理者,了解管理者对你的要求对于你职业的发展也是非常必要的。

(三)管理工作的好坏对一个组织的实力和竞争力有重要的影响

企业管理的好坏决定了一个企业的成败,对一个国家来说也是同样的。企业、学校、商场……都能管理得很好,国家自然就兴旺发达。

日本在第二次世界大战战败后,近乎一片废墟,虽在美国发动的朝鲜战争中日本的经济开始恢复,但日本毕竟是一个岛国,面积狭小,自然资源贫乏,可是在几十年间日本的经济飞速发展,日本的汽车、家电产品、照相机等许多产品遍布全世界,国民生产总值已居世界第二位。这一经济奇迹的出现引起了西方企业界的紧张和管理学界的兴趣。研究的结果是日本人在自己民族文化和历史的基础上形成了一套有效的管理方法。

第二节 管理者

一、管理者的含义

管理者就是组织中从事管理活动的人。管理者的管理工作区别于作业工作,管理工作是指管理人员要指挥他人的活动,通过他人并同他人一道实现组织的目标。作业工作是指作业人员直接在一线岗位上或某一任务中制造产品或提供服务,但是他们不负有监管他人工作的责任。在通常情况下,管理者并不亲自从事具体的作业工作,而是委托他人去干,自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、人员配备、指导激励和检查控制其他人的工作。但事实上,组织中有不少管理者在有些时候也做些作业工作。例如,学校校长也搞教学工作,企业销售经理也参与业务谈判和签订销售合同等等。但一个合格的管理者必须把大部分时间用于管理工作而不是作业工作。

二、管理者的分类

(一)按管理工作的性质和领域划分

按管理工作的性质和领域划分,可分为市场、财务、生产、人事、行政等管理人员。

1. 市场管理人员

他们的基本工作都与市场有关——市场调查分析、产品促销、市场推广、广告宣传、顾客服务、营销策划、网络销售等等。市场经济条件下市场对企业的重要性决定了市场管理人员的重要作用。

2. 财务管理人员

他们基本上都与组织的金融资源打交道。具体来说,财务管理的主要职责包

括:资金的筹措、预算、核算、投资和财务监控等。

3. 生产管理人员

他们主要的工作包括:建立能为组织制造产品和提供服务的系统,负责制定计划和控制组织日常的生产活动、生产规划、质量控制、工厂及设备的选择和布局等等。

4. 人事管理人员

人事管理人员的主要职责是从事对人力资源的管理。具体地说,人事部门是从事人力资源的计划,招聘和选择组织所需要的合格人才,并对这些人才进行有效的培训和合理的使用,建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚以及报酬制度等等。

5. 行政管理人员

对一个组织来说,行政管理人员也是极为重要的。与从事某一专业方面的管理人员相比较而言,他们从事的工作更加综合化,管理实践的范围更广,因此,他们更富有各个方面的管理经验,对管理职能也更加熟悉。

6. 其他方面的管理人员

除了上述的各种管理人员以外,在国内外的企事业单位还有其他专职的管理人员。例如,公共关系管理人员,主要负责处理公共关系方面的事务;研究与开发方面的管理人员,专门负责协调科技人员和工程师,以便进行科技项目和新产品的开发。

(二)按管理者在组织结构中的层次划分

按管理者在组织结构中的层次来区分,可分为高层、中层、基层管理者。

高层管理者有时也称为董事总经理,总裁(CEO),主席。通俗地说就是一个组织的头头。组织有大小、成员有多少,但只要是代表该组织的管理者,就是高层管理者,不必看称谓是什么。大学、中学、小学的校长,都是他所代表的那个学校的高层管理者。高层管理者除了代表一个组织外,其主要职责是要把握本组织的发展方向、确定长远的目标、沟通与其他组织的联系。

中层管理者,通常称为中层干部。他们是一个组织中各个部门的负责人,如公司中的部门经理、企业中的车间主任等。他们要贯彻、执行高层管理者的意图,把任务落实到基层单位,并检查、督促、协调基层管理者的工作,保证任务的完成。他们要完成高层管理者交办的工作,并向他们提供进行决策所需的信息和各种方案。他们的作用主要是上情下达,下情上达,承上启下。

基层管理者,他们是组织中最下层的管理者,直接面向在第一线工作的组织成员,组织他们按要求去完成各项任务。企业车间里的班组长,职能部门中的科长或组长们。他们所接到的指令是具体的、明确的,所能调动的资源是有限的,所必须

完成的任務也是明確的。他們要帶領和指揮下級有效地完成任務，他們要向上級報告任務的執行情況，反映工作中遇到的困難並請求支持，也要起到承上啟下的作用。

管理者無論哪一個層次都有五大職能，但不同層次的管理者在執行職能時各有側重（見圖 1-1）。上層主管用於計劃和組織的時間較多，而基層主管則大部分時間用於組織和領導，用於計劃的時間較少，控制的時間則大体相同。

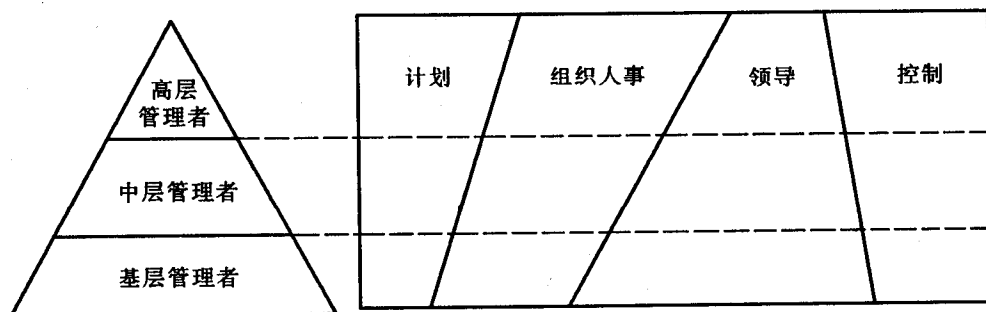


圖 1-1 管理者層次與管理職能的关系

三、管理者角色

管理者角色指的是特定的管理行為範疇，根據亨利·明茨伯格的理論，管理者扮演著十種不同的，但却是高度相關的角色。這十種角色可被歸入三大類：人際關係角色、信息角色和決策角色。

（一）人際關係角色

1. 挂名首腦

作為所在單位的頭頭，管理者必須行使一些具有禮儀性質的職責。例如管理者有時必須出現在社區的集會上，參加社會活動或宴請重要客戶等。在這時，管理者行使著代表人的角色。

2. 領導者

管理者對下級負有管理的責任，要指揮和激勵他們，安排好每個人的工作，協調好彼此間的關係，對每個人的工作要給予指導或進行培訓，考核每個人的工作，根據考核標準再給予獎勵或懲罰，用各種方法來調動每個人的積極性，確保組織目標的實現。

3. 聯絡者

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。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的观察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

(二)信息角色

1. 监听者

管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。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。

2. 传播者

管理者把它们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者,管理者把重要信息传递给工作小组成员,管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息,更重要的是管理者必须保证员工获取必要的信息,以便切实有效地完成工作。

3. 发言人

管理者必须把新信息传递给单位或组织以外的个人,例如,必须向董事或股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,必须让政府官员对组织遵守法律的程度感到满意等。

(三)决策角色

1. 企业家

作为一个管理者,要密切关注组织内外环境的变化和事态的发展以便发现机会,不断提出新的思路、新的方法来改进其组织目前的状况,如制定战略、开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

2. 混乱驾驭者

一个组织不管被管理得多么好,他在运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

3. 资源分配者

作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。资源包括人力、物力和金融资源,以及时间、信息等。

4. 谈判者

对所有层次管理工作的研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论任何工作小组,管理者都必须进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标前进。

四、管理者的技能

根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究,管理者要具备三类技能。管理者在行使五项管理职能和扮演十种管理角色时,必须具备这三类技能。

(一)技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,就都掌握有相应领域的技术技能,所以被称做专业技术人员。对于管理者来说,虽然不一定使自己成为精通某一领域技能的专家(因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题),但还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,否则就 will 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,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑,医院的院长不应该是医疗过程一窍不通的人,学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人,工厂的生产经理更不应该是生产工艺毫无所知的人。不同层次的管理者,对于技术技能要求的程度不同。相对而言,基层管理者需要技术技能的程度较深,而高层管理者则对技术技能只需要有些初步的了解即可。

(二)人际技能

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。这种能力包括领导能力,因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导能力广泛,因为管理者除了领导下属人员外,还得与上级领导和同级同事打交道,同时还要联络组织外部的单位以求得各方面力量的配合。可以说,处理人际关系的这项技能,对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都非常重要,因为各层次的管理者都必须在与上下左右和组织内外进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

(三)概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。具体地说,概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力,理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力,以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等等。显然,任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,需要认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,根据形势和问题果断地做出正确的决策。不过,管理者所处的层次越高,其面临的问题就越复杂,也越无先例可循,这样就越需要具备概念技能。

卡茨指出通常每一个管理者都应该具备这三种管理技能,但由于不同层次的管理者所承担的主要职责是不同的,因此对于不同层次的管理者而言,这三种技能

的重要程度也是不同的(见图 1-2)。那些处于较低层次的管理人员,主要需要的是技术技能与人际技能;处于中间层次的管理人员,几乎同等地需要技术技能、人际技能和概念技能;而处于最高层次的管理人员,则尤其需要具备较强的概念技能。由于管理者工作对象是人,因此人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。

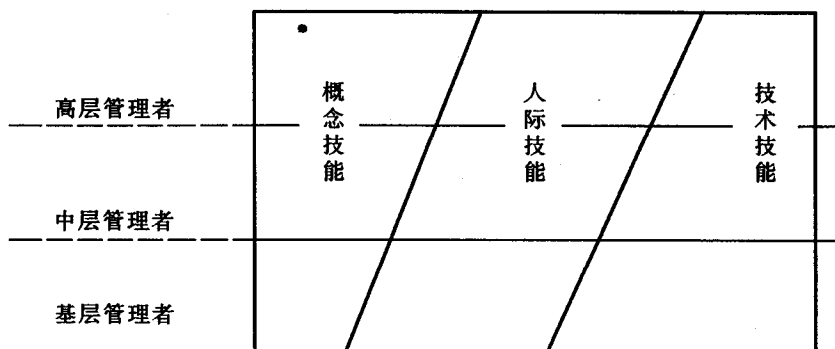


图 1-2 管理者层次与管理技能的关系

四、有效的管理者与成功的管理者

21 世纪所需的管理人员不仅应是一个成功的管理者,更应是一个有效的管理者。有效的管理者是用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志。成功的管理者是用在组织中提升的速度作为标志。

1998 年,弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)和他的同事们从一个新的角度对管理人员作了考察。他们提出了这样的问题:组织中提升得最快的管理人员与那些把工作做得最好的管理人员同样从事管理工作,他们的侧重是否有所不同?传统的观念认为,有效的管理者一定被提升得最快。卢桑斯等人的研究对传统的看法提出了挑战。

根据卢桑斯的研究,管理者大都从事以下四种活动:

- (1)传统管理:决策、计划和控制;
- (2)沟通:交流理性信息和处理文书工作;
- (3)人力资源管理:激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训;
- (4)网络联系:社交活动、政治活动和外界交往。

研究表明(见表 1-1),平均意义上管理者花费 32% 的时间从事传统管理活