

21世纪 高等教育·独立学院规划教材

管理学

主编 / 王柏林

主审 / 郭伟

管理学
GUANLIXUE



西北大学出版社
NORTHWEST UNIVERSITY PRESS

陕西省教育厅重点教材建设项目

管理学

主 编 / 王柏林

副主编 / 闫文周 张 谦



西北大学出版社
NORTHWEST UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 王柏林主编. — 西安: 西北大学出版社, 2006.7

ISBN 7-5604-2159-8

I. 管... II. 王... 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080170号

管 理 学

主 编 王柏林

出版发行 西北大学出版社

社 址 西安市太白北路 229 号

电 话 029 - 88303042

邮政编码 710069

经 销 新华书店

印 刷 陕西向阳印务有限公司

版 次 2006 年 7 月第 1 版

印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 15.75

字 数 400 千字

印 数 1—3000

书 号 ISBN 7-5604-2159-8/C·52

定 价 24.00 元

编写说明

本教材是在陕西省教育厅领导和组织下,根据陕西省独立学院的发展需要,统一规划而编写的。

管理学是一门系统研究管理活动基本规律、基本理论和基本方法的科学,是经济、管理类专业的一门重要的专业基础课。

不同层次的经济、管理类学生对管理学知识的要求是不同的。本书的编写是在对应用对象应具备的素质、能力和知识结构进行系统研究的基础上进行的,能更好地适应应用对象对管理学知识的要求。

根据应用对象的要求,本书在编写中首先考虑了以知识的“够用”为前提。由于管理学是学生今后学习管理专业课程的基础,因此,在内容的组织上突出基本概念、基本理论和基本方法,在内容的叙述上突出管理学知识的重点。其次,考虑了以知识的应用性为基础。从应用性出发,我们在每章之前提出了学习目的,每章之后附有案例、本章小结、主要概念和复习思考题,帮助学生理论联系实际,全面系统地掌握管理学的基本概念、基本理论和基本方法,使学生不断提高分析问题和解决问题的能力。最后,从知识发展的前瞻性出发,适度融入最新的管理理论,以保证本书内容的先进性。

全书共分五篇十八章,第一篇为管理概述,从第一章到第二章,主要内容为管理与管理者、管理理论的发展;第二篇为决策与战略,从第三章到第六章,主要内容为组织环境、组织文化、决策和战略管理;第三篇为组织与人员配备,从第七章到第十章,主要内容为组织与组织结构、组织设计、组织变革和人员配备;第四篇为管理职能,从第十一章到第十六章,主要内容为计划、领导、激励、沟通、控制和创新;第五篇为比较与发展,从第十七章到第十八章,主要内容为比较管理和管理的的发展。

本书由西安财经学院王柏林担任主编,并负责全书的总纂。编写人员分工如下:第一章、第二章、第十七章和第十八章由西安财经学院王柏林执笔;第三章、第四章、第五章和第六章由西安财经学院张谦执笔;第七章和第八章由西安财经学院杜琦执笔;第九章和第十章由西安财经学院王芳执笔;第十一章和第十二章由西安建筑科技大学闫文周和西安财经学院姚高瑞执笔;第十三章和第十四章由西安建筑科技大学闫文周和西安财经学院宁泽逵执笔;第十五章和第十六章由西安财经学院郝新军和西安交通大学城市学院王小青执笔。西安工程大学管理

学院院长郭伟教授对本书进行了审定。

在本书的编写过程中我们直接或间接地参阅了国内外大量的论著和教材,书中引用的地方没有完全进行标注,而是采用了书后列出参考文献的方式,在此向有关编著者表示衷心的感谢。

由于时间仓促,加上编者水平所限,书中难免有错误和不足之处,敬请读者不吝赐教。

编 者

2006-07

目录

CONTENTS

第一篇 管理概述

第一章 管理与管理者

第一节 管理的概念与性质	1
第二节 管理者	4
第三节 管理学的特性	7
案例	9
本章小结	10
主要概念	11
复习思考题	11

第二章 管理理论的发展

第一节 早期的管理思想	12
第二节 科学管理理论	14
第三节 行为科学理论	21
第四节 社会系统学派	25
第五节 管理理论的丛林	27
案例	31
本章小结	31
主要概念	32
复习思考题	32

第二篇 决策与战略

第三章 组织环境

第一节 组织环境分析的意义	34
第二节 组织环境分析的内容	36
第三节 组织环境研究的程序和方法	39
案例	43
本章小结	44

主要概念	44
复习思考题	44

第四章 组织文化

第一节 组织文化的内涵	45
第二节 组织文化的特征与功能	48
第三节 组织文化建设	50
案例	54
本章小结	55
主要概念	55
复习思考题	55

第五章 决策

第一节 决策原则和内容	56
第二节 决策的程序	59
第三节 决策的方法	60
案例	66
本章小结	67
主要概念	67
复习思考题	67

第六章 战略管理

第一节 战略及其类型	68
第二节 战略环境分析技术	70
第三节 企业战略的制定、实施、控制和修正	73
案例	76
本章小结	76
主要概念	77
复习思考题	77

第三篇 组织与人员配备

第七章 组织与组织结构

第一节 组织概述	78
第二节 管理幅度与组织层次	82
第三节 集权与分权	84
第四节 直线与参谋	90
第五节 部门化	91

案例	/93
本章小结	/94
主要概念	/94
复习思考题	/94

第八章 组织设计

第一节 组织设计的任务、步骤	/95
第二节 组织设计的权变因素及原则	/98
第三节 组织结构类型	/101
案例	/104
本章小结	/105
主要概念	/105
复习思考题	/105

第九章 组织变革

第一节 组织变革的动因	/106
第二节 组织变革	/110
第三节 组织变化趋势	/114
案例	/116
本章小结	/116
主要概念	/117
复习思考题	/117

第十章 人员配备

第一节 人员配备及其原则	/118
第二节 人力资源计划	/120
第三节 人员招聘与甄选	/122
第四节 员工培训	/125
第五节 绩效考评	/127
案例	/129
本章小结	/131
主要概念	/131
复习思考题	/131

第四篇 管理职能

第十一章 计划

第一节 计划的性质	/132
-----------	------

第二节	计划的方法	/135
第三节	组织目标与目标管理	/138
	案例	/142
	本章小结	/142
	主要概念	/142
	复习思考题	/142

第十二章 领导

第一节	领导概述	/144
第二节	人性假设理论	/146
第三节	领导者素质	/148
第四节	领导理论	/150
	案例	/156
	本章小结	/157
	主要概念	/157
	复习思考题	/157

第十三章 激励

第一节	行为与动机	/158
第二节	激励理论	/162
第三节	激励的种类与原则	/173
	案例	/175
	本章小结	/176
	主要概念	/176
	复习思考题	/176

第十四章 沟通

第一节	沟通概述	/177
第二节	沟通的障碍及克服	/182
第三节	沟通技能的开发	/186
	案例	/188
	本章小结	/189
	主要概念	/189
	复习思考题	/189

第十五章 控制

第一节	控制的概念与分类	/190
第二节	控制过程	/194

第三节	控制的内容	/196
第四节	控制方法	/199
	案例	/202
	本章小结	/203
	主要概念	/204
	复习思考题	/204
第十六章	创 新	
第一节	创新概述	/205
第二节	管理创新	/209
第三节	技术创新管理	/213
	案例	/216
	本章小结	/217
	主要概念	/217
	复习思考题	/217
第五篇 比较与发展		
第十七章	比较管理	
第一节	比较管理的模型和方法	/218
第二节	美国的管理	/221
第三节	日本的管理	/224
	案例	/227
	本章小结	/228
	主要概念	/229
	复习思考题	/229
第十八章	管理的发展	
第一节	知识管理的趋势	/230
第二节	文化管理的趋势	/237
	案例	/238
	本章小结	/239
	主要概念	/240
	复习思考题	/240
参考文献		/241

第一篇 管理概述

第一章 管理与管理者

学习目的

1. 掌握管理的含义
2. 理解管理的性质
3. 理解管理者的角色与分类
4. 掌握管理者应具备的技能与管理方法
5. 理解管理学的研究对象和特性

管理是人类各项活动中最重要的活动之一。人类进行管理实践的历史可以追溯到远古，而把管理作为一门学科进行系统的研究，是最近一二百年的事。这一章是本书的基础，主要介绍管理的概念与性质、管理者的角色及应具备的技能和应掌握的方法、管理学的特性等内容。

第一节 管理的概念与性质

一、管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。它随着人们共同劳动的出现而出现。由于人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务，而且有组织的群体的规模越来越壮大，所以，管理活动越来越普遍，管理工作越来越重要。

管理活动虽然历史悠久，但是把管理学作为一门学科进行系统的研究，却是最近一二百年的事。什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。遗憾的是，直到目前为止，对这个问题还没有一个统一的为大多数人所接受的答案。原因很简单，不同的人在进行研究时的出发点不同，各自习惯采用的分析方法不同，因此，他们对管理一词的见解和所下的定义也就不同。以下是几种有代表性的观点：

强调管理职能的管理学家认为：管理就是对被管理对象实施一系列管理职能的过程。法国著名管理学家亨利·法约尔（Henry Fayol）在他的代表作《工业管理与一般管理》中指出：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

强调工作效果的管理学家认为：“管理就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。”（James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich, 1978）科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最最好的方法去干”。管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）在与西里尔·奥唐奈（Cyril O. Donnell）合著的《管理学》中指出：“管理就是设计并保持一种良好的环境，使人们在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

强调决策作用的管理学家认为：组织是由一些决策者所构成的系统，决策贯穿于管理的全过程和所有方面，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏，所以，管理就是决策。1960年，著名管理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）在他的著作《管理决策的新科学》中指出：“管理就是决策”。这不能说是管理的规范化定义，但指出了管理的实质与核心。

强调协调功能的管理学家认为：管理就是在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资料的协调活动。美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨（Boone and Kurtz, 1984）认为：“管理就是使用人力及其他资源去实现目标”“管理就是组织人力与物力以实现正式组织的目标的过程”（胡祖光，1994）。

强调人的作用的管理学家认为：管理的主要对象和中心是人，人是组织中最重要资源。管理工作就是创造使人全面发展的环境，以人的自我管理为基础，激励人的积极性，开发人的潜能，实现人及组织的共同目标。“管理可以定义为通过人们把事情办成”（R.M.Hoggetts, 1990）。

强调管理者个人领导艺术的管理学家认为：管理就是领导。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，他们认为管理就是领导。

上述这些关于管理的代表性的观点，如同“盲人摸象”，从不同的角度对管理进行了描述，都为我们理解管理作出了重要贡献，但是，每一种观点都有它的局限性。综合各种观点，可以对管理做出如下的概括：管理是指一个组织在特定的环境下为了实现该组织的目标和战略，通过调整、重组组织结构，实施决策、计划、领导、激励、沟通、控制、创新等职能，合理配置和有效使用组织所拥有的人力和物质资源，形成组织内各部分的协同作用，以实现组织预定目标的过程。

上述对管理概念的概括有七层含义。

第一层含义说明了管理是一项有目的的活动，不过，管理的目的并不是来源于或决定于管理机构或人员自身，而只能是隶属和服务于特定使命和目标的组织。

第二层含义说明了管理的要素有三个，即人、物和组织。管理不仅要使“人尽其才”，还要“物尽其用”，才能使组织取得最大的效益。

第三层含义说明了组织结构服从于组织战略，组织结构服务于组织战略。

第四层含义说明了管理是一个过程，是实施决策、计划、领导、激励、沟通、控制、创新等职能的过程。

第五层含义说明了管理实现组织目标的手段是通过合理配置和有效使用资源以及形成组织内各部分的协同作用。

第六层含义说明了管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评估。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”，那么效果则与是否“做正确的事”相关，在现代社会中，“做什么”比“怎么做”往往更加重要。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果双重目标的实现，即“正确地做正确的事”。

第七层含义说明管理工作是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机遇和机会，也构成了挑战和威胁。因此，审时度势、因势利导、灵活多变，对成功的管理至为重要。

二、管理的性质

1. 管理的二重性

马克思在分析资本主义管理时指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不

是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性”。这里,马克思指出了管理的二重性。一方面,“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它体现了管理在合理组织生产力方面的自然属性。另一方面,“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它体现了管理在维护生产关系方面的社会属性。管理在合理组织生产力方面的自然属性和在维护生产关系方面的社会属性,即管理的二重性。

(1) 自然属性。管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质决定的、与生产力相联系的、不因社会制度不同而改变的一种客观存在的性质。现代化生产是社会化大生产。为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行,就要按照社会化大生产的客观要求和规律,合理地进行计划、组织、领导和控制,最有效地利用人力和物质资源。管理是生产力的要素之一,不实施有效的管理,社会化大生产就无法顺利地进行。在管理实践中,诸如质量管理、库存管理、成本管理、财务管理等,主要是对物的管理。这些属于生产力的范畴,反映了管理的自然属性,在不同社会制度、不同国家之间可以通用。

(2) 社会属性。管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是同生产关系直接相联系的,是由维护社会生产关系和实现社会生产这一目的所决定的一种性质。管理的社会属性实际上体现了“为谁管理”的问题。在漫长的人类历史中,管理历来是为统治者实现社会生产目的服务的。随着社会经济的发展,在资本主义社会,管理的社会属性已经不再简单地体现为资本家剥削工人的工具。因为管理者在行使管理职能时,既要满足资本家和所有股东对股息和红利的要求,又要满足员工物质和精神的需要;既要保证扩展企业实力的需要,又要考虑到广大消费者的利益;既要追求企业的最大利润,又要处理好企业与政府的关系。但是,从本质上讲,管理仍没有改变剥削性。在社会主义社会,管理的社会属性体现为任何组织和个人在行使管理职能时,都要从全社会的整体利益出发。管理的目的就是为了使人与人之间的关系,国家、集体、个人之间的关系更加和谐。任何管理者都应当成为人民的公仆,人民应当真正成为社会组织的主人。在管理实践中,诸如组织伦理、领导作风、激励方式、组织文化等,主要是对人的管理,具有较强的意识形态色彩,属于生产关系的范畴,反映了管理的社会属性。这些内容,既与民族文化传统、地方风俗、社会时尚等密切相关,又因社会制度不同而不同,因此在不同国家、不同民族、不同社会制度之间的借鉴和交流较为复杂。

我们要正确认识管理的二重性,一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法,以便迅速地提高我国各类组织的管理水平;另一方面又要分清不同社会制度下管理的普遍性和特殊性,从我们的国情出发,正确处理学习与创新的关系,建立具有中国特色的社会主义管理体系。

2. 管理的不确定性和创新性

(1) 管理的不确定性。简而言之,管理是由管理主体对管理客体实施管理以达成组织预定目标的过程。在这个过程中,管理主体、管理客体、管理运行的环境、所采用的管理手段和工具、管理的结果等,都存在极大的不确定性。不确定性的根源,包括环境的变化性、管理问题的复杂性、人的主观能动性和差异性、资源的稀缺性、管理活动的动态性和未来取向等。

A. 管理主体的不确定性,即由于对管理主体的不同选择所导致的不确定性。即使管理的客体、环境、问题等是确定的,但由于所选择的管理者不同,由于他的知识、经验、能力以及心理特征不同于其他的管理者,他所采用的管理手段和管理方案也可能不同于其他的管理者,从而使得管理的结果不同于其他的管理者。

B. 管理客体的不确定性,即确定客体的条件的不确定性。例如,组织内的员工是确定的,

但这些员工可能由于受当时情绪、兴趣、偏好等影响, 在管理过程中, 造成其原本可以发挥的能力、积极性没有得到很好地发挥, 或与其他资源在配合上出现失误或差错。

C. 管理运行环境的不确定性。管理总是在一定的环境中运行的。组织外部的环境总是处于不断的变化中的。外部环境宏观因素, 诸如政治、经济、社会、自然等因素, 对于组织来说是不可控因素。它们的变化对组织提供了机会或者威胁。组织只有适应外部环境才能持续发展。对于一个企业来说, 它的供应商的要求、竞争者的经营策略、顾客需要的变化等, 都是它不可控制的。

D. 管理工具、手段的不确定性。现有的管理工具、手段是确定的, 但由于管理者的知识、经验、能力和心理特征不同, 所选择的管理工具、手段可能是不同的, 从而管理的结果不同; 即使所选择的管理工具、手段是相同的, 但它的运作效果也是难以确定的, 尤其是“软”的管理方式方法, 如人际沟通的方法、激励的方法等, 原因既有被管理者的差异问题, 也有所选管理手段、工具适用的特定时空问题。

E. 管理实施结果的不确定性。由于上述诸多方面的不确定性, 导致管理者对管理对象实施管理的效果也是不确定的。又由于管理是未来取向的, 管理的结果也总是预测或推断的。对管理结果的评价和认可也会因当时条件下组织和管理者自身的变化而变化。

(2) 管理的创新性。管理的不确定性, 意味着需要寻找一种解决方案, 尽可能降低和减少这种不确定性, 以提高管理的有效性。事实上, 由于各个组织分别处于不同的客观环境, 从事不同的行业, 面对不同的资源供给条件和产出要求等, 从而导致了每个组织而言, 没有一个唯一的完全有章可循的管理模式可供参照, 也没有一个对每一个具体的管理对象普遍适用的解决方案, 特别对那些例外的、非程序性的、陌生的管理问题, 则更是如此。因此, 管理欲达到既定的组织目标, 就需要有一定的创新性。

管理的创新性是要在变动的环境与组织本身条件中做出权衡, 以最大限度地消除资源配置过程中的各种不确定性。管理的创新性就是要在资源约束条件下, 谋求整合资源的“最优”或“满意”方案, 采取最优的措施, 以实现组织目标的最优化。管理的创新性是建立在管理的科学性和艺术性的基础之上的。

第二节 管理者

一、管理者的角色

任何管理活动都是通过人来进行的, 人是进行管理活动的主体。所谓管理者就是指执行管理任务的人员。加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出了一个管理者角色的理论, 认为在一个组织中, 管理者扮演着十种不同的但又高度相关的角色, 这些角色分为人际关系、信息传递、制定决策三个方面。

1. 人际关系方面

在人际关系方面, 管理者扮演的角色有以下三种。

(1) 挂名首脑角色。挂名首脑是象征性的首脑, 必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。其特征活动是迎接来访者, 签署法律文件。

(2) 领导者角色。领导者角色负责激励和动员下属以及人员配备、培训和交往的职责。实际上从事所有的有下级参与的活动。

(3) 联络者角色。联络者角色负责维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供恩惠和信息。特征活动是发感谢信, 从事外部委员会工作及其他有外部人员参加的活动。

2. 信息传递方面

在信息传递方面,管理者扮演的角色有以下三种。

(1) 信息监听者角色。信息监听者角色寻求和获取各种特定的信息,以便全面了解组织和环境,成为组织内部和外部信息的中枢神经。其特征活动是阅读期刊和报告,保持私人接触。

(2) 信息传播者角色。信息传播者角色将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员,这些信息有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织中有影响人物的各种价值观点的信息。其特征活动为举行信息交流会,用电话的方式传达信息。

(3) 发言人角色。发言人角色负责向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等信息,作为组织所在产业方面的专家,其特征活动为举行董事会,向媒体发布信息。

3. 决策制定方面

在决策制定方面,管理者扮演的角色有以下四种。

(1) 企业家角色。企业家角色负责寻求组织和环境中的机会,制定改进方案以发起变革,监督某些方案的策划。其特征活动为制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目。

(2) 故障处理者角色。故障处理者角色负责当组织面临重大的、意外的混乱时,采取补救行动。其特征活动为制定战略、检查可能导致企业陷入混乱和危机的隐患。

(3) 资源分配者角色。资源分配者角色负责分配组织中的各种资源,事实上批准所有重要的组织决策。其特征活动为调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。

(4) 谈判者角色。谈判者角色主要负责在组织进行重要谈判时,作为组织的代表。其特征活动为代表组织参与与外界的重要谈判。

二、管理者的分类

一个组织中从事管理活动的人很多,可以依据不同的标志对管理者进行分类。主要的分类有管理者的层次分类和管理者的领域分类两种。

1. 管理者的层次分类

按照管理人员所处的管理层次,可以区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,同时在管理者层次之下还包括一个作业人员层,如图 1-1 所示。

(1) 高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的管理人员。高层管理者的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价组织的绩效等。

(2) 中层管理者。中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的中间层次的管理人员。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

(3) 基层管理者。基层管理者也称为第一线管理者,是组织中处于最低层次的管理人员,仅仅面对作业人员,不涉及其他管理人员。基层管理者的主要职责是给下属作业人员分派具体工作,保证各项任务的有效完成。

2. 管理者的领域分类

管理人员还可以按照所从事管理工作的领域及专业性质的不同划分为综合管理者与专业管

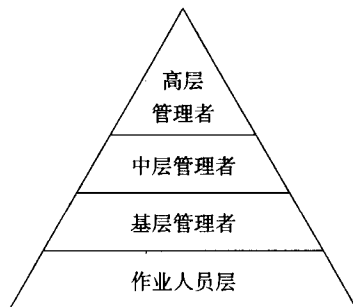


图 1-1 管理者层次分类图

理者两大类，如图 1-2 所示。

(1) 综合管理者。综合管理者是指负责整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理人员。

(2) 专业管理者。专业管理者是指负责组织中某一类活动的管理人员。根据这些管理人员专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事（人力资源）部门管理者、财务部门管理者和研究开发部门管理者等。

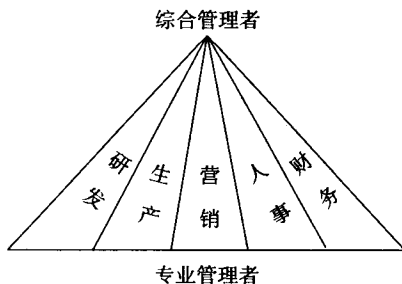


图 1-2 管理者领域分类图

三、管理者应具备的技能

1. 技术技能

技术技能是指使用某种专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家，但必须掌握一定的技术技能，以便与其主管的专业技术人员进行有效的沟通，对所管辖的业务范围内的各项工作进行有效的指导。

2. 人际技能

人际技能是指处理人际关系的技能或者是与组织内外的人打交道的能力。在一个组织中，不同层次的管理者，可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下级管理者或下属的人际关系。要学会说服上级管理者，学会与同级管理者合作，学会激励和诱导下级管理者或下属工作的积极性和创造性，从而正确指导和指挥组织成员开展工作。

3. 概念技能

概念技能是指能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决策的能力。任何管理工作都会面临非常复杂多变的环境，管理者必须能看到组织的全貌，认清各种因素之间的相互联系，并经过分析、判断、抽象、概括来抓住问题的实质，从而做出正确的决策。

不同层次管理者对管理技能有不同的要求，主要表现在以下两个方面。

(1) 不同层次的管理者对三种技能的要求程度是有区别的。不同层次的管理者都需要掌握上述三种管理技能，但是，不同层次管理者对三种技能的要求程度是有区别的。对高层管理者来讲，他们更多的是掌握概念技能，但也需要对技术技能有基本的了解。对基层管理者来讲，重要的是掌握技术技能，但基层管理人员也可能面临复杂的问题，需要掌握一定的概念技能。

(2) 不同层次的管理者都需要掌握人际技能。任何层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目标。因此，人际技能对三个层次的管理者是同等重要的。

四、管理者应掌握的管理方法

所谓管理方法是指在管理活动中，为了实现预期的管理目标，保证各项管理活动的顺利进行所采用的某种工作手段或途径。

管理方法一般可以分为经济方法、法律方法、行政方法、教育方法和数理方法等，这些方法构成一个完整的管理方法体系。

1. 经济方法

经济方法是指根据客观经济规律,运用各种经济手段,调节各种经济利益之间的关系,从而提高经济效益和社会效益的一种管理方法。经济方法采用的是经济手段,不同的经济手段在不同的领域中,可以发挥不同的作用。在企业管理中通常采用的经济手段是工资、奖金和罚款等。

2. 法律方法

法律方法是指国家通过各种法律、法令、条例和司法、仲裁工作,调整社会经济的总体活动以及企业或组织对内对外的各种关系,保证和促进社会经济发展的一种管理方法。法律方法的内容不仅包括建立健全各种法规,而且包括相应的司法、仲裁工作。法律方法一般具有严肃性、规范性和强制性等特点。

在企业管理中,运用法律方法管理企业是国家对社会经济活动行使管理职权的一种表现,是维护社会经济活动内在统一的有效工具。采用法律方法管理企业,既是维护经济秩序、防止和制裁违法犯罪行为的需要,也是调整企业之间以及企业内部经济关系的需要,还是保证各种经济方法贯彻执行的需要。

3. 行政方法

行政方法是指依靠行政组织的权威,运用命令、规定和指示等行政手段,按照行政系统和层次,以权威和服从为前提,直接指挥下属的一种管理方法。行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理,特别强调职责、职权和职位,这种职权和职位不是个人的一种特权。在管理活动中,经济方法、法律方法和教育方法等要发挥作用,必须经由行政系统。因此,行政方法是实施其他各种管理方法的必要手段。

行政方法具有权威性、强制性、垂直性、具体性、无偿性和稳定性等特点。在企业管理中,运用行政方法管理企业要特别注意既不能滥用行政方法,任意扩大行政方法的范围,也不能单纯依靠行政方法。

4. 教育方法

教育方法是指管理者按照一定的目的,在对被管理者充分了解和分析的基础上,通过宣传、说理、讨论、批评、实训等教育方式,使其认识真理,引导被管理者正确的行为,以实现组织的预期目标。

教育的目的是提高人的素质,因此,教育的内容也就必然涉及与人的素质完善有关的各个方面,包括人生观与道德教育,爱国主义和集体主义教育,民主、法制、纪律教育,科学文化教育等内容。

5. 数理方法

数理方法是指通过研究经济活动的数量表现、数量关系和数量变化规律,在遵循数量变化规律的基础上,利用一定的数学方法对经济活动进行管理的一种管理方法。

在企业管理中经常采用的数学方法有:线性规划法、数理统计分析、投入产出法等。在运用数学方法时,必须要在一定的经济理论和管理理论的指导下进行,因为没有正确的经济理论和管理理论的指导,任何数学方法都不会取得实际效果。

第三节 管理学的特性

一、管理学的研究对象

管理学的研究对象是什么?正像对管理没有统一的定义一样,人们关于管理学的研究对象