

GUANLIXUE
JICHU



管理学基础

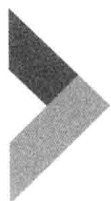
主 编 ● 谭 蓓

全书分为十章，每个章节设置了知识目标、能力目标、导入案例与思考分析、管理故事、管理提示、重点知识脉络图、管理思考、案例分析、管理实践等板块，便于学习者带着问题学，带着问题练，既能较全面掌握相关理论知识，又能有效分析和解决实际问题，做到学以致用。



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>



管理学基础

主 编 ● 谭 蓓

副主编 ● 黄 翔 童文军

G U A N L I X U E

J I C H U

重庆大学出版社

内 容 提 要

本书围绕高等职业教育人才培养目标,结合国内外管理理论与实践的最新发展,根据管理职能设计总体框架,按照能力培养设计单元结构。全书分为10章,每个章节设置了知识目标、能力目标、导入案例与思考分析、管理故事、管理提示、重点知识脉络图、管理思考、案例分析、管理实践等板块,便于学习者带着问题学,带着问题练,既能较全面掌握相关理论知识,又能有效分析和解决实际问题,做到学以致用。

本书适合各类型普通高等学校人才培养的教学使用,也可作为在职人员继续教育用书和自学参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/谭蓓主编. —重庆:重庆大学出版社,2014.9

ISBN 978-7-5624-8558-2

I. ①管… II. ①谭… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第199483号

管理学基础

主 编 谭 蓓

副主编 黄 翔 童文军

责任编辑:顾丽萍 版式设计:顾丽萍

责任校对:邹 忌 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆川外印务有限公司印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:21 字数:419千

2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-8558-2 定价:39.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

管理是社会化大生产的必然产物,是人类社会生存和发展必不可少的活动,任何组织的治理都离不开管理。管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本理论和一般方法的科学,具有一般性、多科性、历史性、实践性的特点。

作为对培养管理人才起主要作用的核心课程,该课程教学旨在通过理论学习、技能训练和社会实践活动,使学习者建构管理的基本理念,树立现代管理思想,掌握、运用管理基本原理、方法和工具,培养学习者解决管理中实际问题的能力,提升综合素质。本书以“夯实基础、培养能力、提升素质”为宗旨,具有以下特色:

一、目标明确

以适应高等职业教育人才培养规格要求为目标,在追踪国内外管理理论最新动态,关注管理实践典型案例的前提下,注重知识学习和能力培养的有机结合,理论与实践一体化。

二、结构合理

根据管理职能设计总体框架,按照能力培养设计单元结构,知识学习与能力培养置于实际管理情境之中,学习者带着问题学,带着问题练,既能较全面地掌握相关理论知识,又能有效分析和解决实际问题,做到学以致用。

三、体例新颖

针对“精讲、多练”的新型教学模式需要,强调引导、领悟和训练的有机结合。“知识目标”和“能力目标”引导学习者明确学习目的,便于自我检查;“导入案例”和“思考分析”与相关知识紧密配合,带领学习者进入管理世界,思考领悟,解决问题;“管理故事”和“管理提示”帮助学习者加深对所学知识的把握;“重点知识脉络图”帮助学习者梳理回顾所学主要内容;“管理思考”和“案例分析”检测学习者对所学知识的掌握程度;“管理实践”通过实训演练,强化学习者解决实际问题的能力。

本书适合各类型普通高等学校人才培养的教学使用,也可作为在职人员继

续教育用书和自学参考书籍。

本书由谭蓓任主编,负责全书的整体构思、大纲设计和审核统稿,黄翔、童文军担任副主编,协助审核统稿,制作教学配套资源。具体分工如下:谭蓓撰写第6章,黄翔撰写第7章,童文军撰写第5章,张德明撰写第9章,刘芳撰写第8章,陈亮撰写第4章,刘念撰写第3章,易诗莲撰写第1章,雷达撰写第2章,王珣撰写第10章。

在本书撰写过程中,参阅了国内外学者许多相关著述、案例资料,在此谨向原作者表示诚挚谢意。由于作者水平有限,书中不足之处敬请专家、读者批评指正。

编 者

2014年7月

第1章 管理概述	1
1.1 管理与管理系统	1
1.2 管理的主体——管理者	7
1.3 管理的客体——管理对象与管理环境	11
1.4 管理学	17
第2章 管理理论的发展	28
2.1 管理理论的萌芽	28
2.2 古典管理理论	35
2.3 行为科学理论	40
2.4 现当代管理理论	45
第3章 计划	54
3.1 计划概述	54
3.2 计划的编制程序和方法	64
3.3 目标管理	73
第4章 决策	86
4.1 决策概述	86
4.2 决策程序	91
4.3 决策方法	95
第5章 组织	106
5.1 组织概述	106
5.2 组织设计	112
5.3 人员配备	124
5.4 组织文化	137

第6章 领 导	146
6.1 领导概述	146
6.2 领导理论	153
6.3 领导艺术	164
第7章 激 励	181
7.1 认识激励	181
7.2 激励理论	188
7.3 运用激励	211
第8章 沟 通	224
8.1 沟通概述	224
8.2 有效沟通	238
8.3 冲突管理	249
第9章 控 制	259
9.1 控制概述	259
9.2 控制过程	265
9.3 控制方法	279
第10章 创 新	292
10.1 创新概述	292
10.2 管理创新	300
10.3 管理创新实践	312
参考文献	327

第1章 管理概述

【学习目标】

知识目标

- ◆了解管理的含义、管理系统的构成。
- ◆掌握管理的性质、职能。
- ◆掌握管理者的类型、素质和技能。
- ◆理解管理对象的构成与环境分析。
- ◆了解管理学的特点、内容与研究方法。

能力目标

- ◆认知管理的科学性与艺术性。
- ◆学会有意识地培养自己的管理素质。
- ◆学会运用管理思想解决实际管理问题。

1.1 管理与管理系统

【导入案例】

弥勒佛与韦陀

去过寺庙的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的北面,则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐,因此来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三落四,没有好好地管理账务,所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手,但成天阴着个脸,太过严肃,搞得人越来越少,最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他俩放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,

笑迎八方客,于是香火大旺。而韦陀铁面无私,锱铢必较,则让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作中,庙开始呈现一派欣欣向荣的景象。

思考:这个故事给我们怎样的启示?

管理活动是人类各项活动中最重要的活动之一。人类群体活动离不开管理。人类文明的成就均与管理活动息息相关,如建设古埃及金字塔、万里长城,都离不开系统、严密的组织与管理活动,都江堰水利枢纽就以其管理活动成就特别是它的系统工程思想而举世闻名。中国加入世界贸易组织后,企业迅速融入国际市场竞争中,管理越来越重要。

1.1.1 管理的内涵

1) 管理的含义

管理活动古来有之,但对于管理的概念却有很多不同的观点。什么是“管理”,从不同的角度,可以有不同的理解。从字面上看,管理即“管辖”“处理”“管人”“理事”等意,但在现实的管理活动中,管理的含义远不止此,在“管辖”“处理”基本含义基础上延伸出更为广泛的意义;关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。在管理学发展的这一百来年的过程中,管理学者们对管理的定义作了大量的研究,并从不同的角度和侧重点,提出了大量的关于管理的定义。主要有以下类型:

- ①强调管理的作业过程,认为管理就是计划、组织、领导、控制过程。
- ②强调管理的核心环节,认为管理就是决策。
- ③强调对人的管理,认为管理就是通过其他人把事办妥。
- ④强调管理者个人的作用,认为管理就是领导。
- ⑤强调管理的本质,认为管理就是协调活动,等等。

本书认为,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、领导、控制,以便实现既定的组织目标的过程。

这个定义包含着以下四层含义:

- ①管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。
- ②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。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。
- ③管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。即管理工作的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出,也就是“正确地做正确的事”。

④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,也构成了挑战或威胁。

2) 管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性,是一种特殊的实践活动。

(1) 管理的二重性

一方面,管理是人类共同劳动的产物,它具有同生产力和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,它具有同生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验,以迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。

(2) 管理工作不同于作业工作

管理工作是独立进行的,有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。

管理人员的工作,从本质上说,是通过他人并同他人一道实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人,自己则花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制其他人的工作。

(3) 管理工作既有科学性又有艺术性

管理是一门科学,是大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成的,它包括了有关管理工作的理论、原理、方法以及系统化的管理知识,它已为实践所证明,并用以指导人们从事管理的实践。

当然,管理学同数学、物理学等自然科学相比,还只是一门不精确的科学,而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者以管理的理论原则和基本方法为基础,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。从这个角度看,管理又是一种艺术,即利用了系统化的知识并根据实际情况发挥创造性的艺术。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是相互补充的。所以,管理是科学性与艺术性的统一。

1.1.2 管理的职能

1) 管理职能的含义

管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。人们对管理职能的认识,经历了漫长的历史过程。20 世纪初,法国工业家亨利·法约尔在他的代表作《工业管理与一般管理》中率先系统地提出了管理的五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后,许多管理学者对管理职能继续进行深入探讨,提出了不同的观点。经过多年的争论,目前,人们对管理职能的认识已经基本统一,认为管理具有四个基本职能,即计划、组织、领导、控制。管理者通过执行这四项目本职能以实现组织目标,如图 1.1 所示。

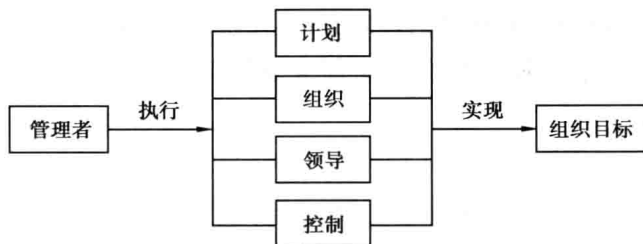


图 1.1 管理的四项基本职能

2) 四大管理职能

(1) 计划

计划是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划是管理的首要职能。首先,计划从明确目标着手,为实现组织目标提供了保障。计划就是要通过对组织内外条件的分析,对组织要实现的总体目标、部门目标、各阶段性目标加以明晰化,并制订出实施这些目标的方法、措施,使组织的各项活动为实现组织目标服务。管理者通过制订计划,可以帮助组织成员认清所处的环境和形势,指明其活动的目标及实现目标的途径。

(2) 组织

组织是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织是管理的一项重要职能。其主要内容包括:设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选择与配置人员、制订部门间的联系方式、推进组织的协调与变革等。组织还是管理的基础性工作。任何部门、任何层次的管理者都首先表现为组织中各部门的人员构成部分;管理者进行管理的信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递;管理的目标要通过合理的组织设计和有效的

组织行为来实现。可见,组织不仅是管理的职能,而且是管理的基础。

(3) 领导

领导是管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。计划和组织工作做好了,还不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。由于各自的目标、偏好、性格、价值观不同,在相互合作中难免会产生各种矛盾与冲突,这就需要有权威的领导者进行调节。领导的主要内容包括:选择正确的领导方式;运用权威,实施指挥;激励下级,调动其积极性;进行有效沟通;等等。凡是有下级的管理者都要履行领导的职能,不同层次、类型的管理者领导职能的内容与侧重点是不同的。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

(4) 控制

控制是管理者为保证实际工作与计划一致而进行的活动。控制职能包括根据计划制定控制标准,用以检查监督各部门、各环节的工作,判断工作结果是否存在偏差;如果存在偏差,则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度;继而制订并实施纠正偏差的措施,以确保计划的顺利进行和计划目标的有效实现。控制不仅是对某时点以前的组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织的业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

3) 管理职能间的关系

管理的四项基本职能——计划、组织、领导、控制之间是相互联系、相互制约的关系。它们共同构成一个有机的整体,其中任何一项职能出现问题,都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。正确认识四项职能之间的关系应当把握两点:

第一,从理论上讲,这些职能是按一定顺序发生的。计划职能是首要职能,因为管理活动首先从计划开始,而且计划职能渗透在其他各种职能之中,或者说,其他职能都是为执行计划职能即实现组织目标服务的。为了实现组织目标和保证计划方案的实施,必须建立合理的组织机构、权力体系和信息沟通渠道,因此产生了组织职能;在组织保证的基础上,管理者必须选择适当的领导方式,有效地指挥、调动和协调各方面的力量,解决组织内外的冲突,最大限度地提升组织效率,于是产生了领导职能;为了确保组织目标的实现,管理者还必须根据预先制订的计划和标准对组织成员的各项工作进行监控,并纠正偏差,即实施控制职能。可见,管理过程是先有计划职能,之后才依次产生了组织职能、领导职能和控制职能,体现出了管理过程的连续性。

第二,从管理实践来考察,管理过程又是一个各种职能活动周而复始地循环进行的动态过程。例如,在执行控制职能的过程中,往往为了纠正偏差而需要重新编制计划或对原有计

划进行修改完善,从而启动新一轮管理活动。

1.1.3 管理系统及其构成

1) 管理系统的概念

用系统论的观点研究管理,管理就是一个完整的系统。

所谓管理系统,是指由若干相互联系、相互作用的要素或子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。任何一个管理都是一个系统,管理者必须从系统的观念出发,整体地、联系地观察、分析和解决管理问题。

管理系统包括以下几层含义:

①管理系统是由若干要素构成的,这些要素可以看作是管理系统的子系统,而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

②这些子系统与管理系统构成了一个层次结构。

③管理系统是一个整体,任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

管理提示:系统优化的核心要求是处理好局部优化和全局优化的关系。这种关系是一种辩证关系。表现为:局部最优,不等于全局最优;局部不优,不等于全局不优。

2) 管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成:

①管理目标。管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效地实现目标。

②管理主体。管理主体即管理者,是管理行为的发起者,也是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标的关键力量。管理的主体,既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

③管理对象。管理对象是管理行为的接受者。管理者是对管理对象进行管理的。管理对象作为管理行为的受作用一方,对管理成效以及组织目标的实现,具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织,也包括各组织中的构成要素及职能活动。

④管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的

作用,它是决定管理功效最直接、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式,是管理的直接实施手段,具有过河所必需的“桥”与“船”的作用,也是十分重要的。

⑤管理环境。管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和,分为外部环境和内部环境。管理行为依一定的环境而存在,并受到管理环境的重要影响。所以,管理环境是管理系统的有机组成部分。

【思考分析】

管理的核心和关键问题就是用对人,企业管理尤其如此。管理的实质也是对人的管理,如何正确发挥人的积极性、主动性和创造性,如何合理配置和优化人力资源,形成高效率的组织结构和人员结构,并在管理的过程中配合默契、高度一致,组织的目标就容易达成。

1.2 管理的主体——管理者

【导入案例】

丞相的职责

西汉有一个丞相叫丙吉,有一天他到长安城外去视察民情,走到半路就有人拦轿喊冤,查问之下原来是有人打架斗殴致死,家属来告状。丙吉回答说:“不要理会,绕道而行。”走了没多久,发现有一头牛躺在路上喘气,丙吉下轿围着牛查看了很久,问了很多问题。人们就议论纷纷,觉得这个丞相不称职,死了人不管,对一头生病的牛却那么关心。

皇帝听到传言,就问丙吉为什么这么做,丙吉回答:“这很简单,打架斗殴是地方官员该管的事情,他自会按法律处置。如果他渎职不办,再由我来查办他,我绕道而行没有错。丞相管天下大事,现在天气还不热,牛就躺在地上喘气,我怀疑今年天时不利,可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行,我没有及时察觉就是我丞相的失职。所以,我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是因为天时不利的原因。”

思考:你是否赞成丙吉的言行?为什么?

1.2.1 管理者的含义与类型

1) 管理者的含义

管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应的权力和责任并具有一定管理

能力、从事现实管理活动的人或人群组成,他们通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

管理者通过别人来完成工作。他们作出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。管理者是这样的人,他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。管理者是借力,充分运用他人的聪明才智和有限的资源为整个组织服务,从而实现组织目标。

传统观点认为,管理者是运用职位、权力,对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调的是组织中的正式职位和职权,强调必须拥有下属。美国学者德鲁克曾给管理者下的定义:在一个现代的组织里,每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者,即为管理者。这一定义强调作为管理者首要的标志是必须对组织的目标负有贡献的责任,而不是权力;只要共同承担职能责任,对组织的成果有贡献,他就是管理者,而不在于他是否有下属人员。依据这一分析,管理者的定义应为:管理者是指履行管理职能,对实现组织目标负有贡献责任的人。

2) 管理者的类型

管理者可以按照多种标志进行分类:

(1) 按管理者在组织中的不同地位划分

①高层管理者。高层管理者是站在组织立场上,对组织的管理负有全面责任的管理人员。高层管理者一般指的是战略管理者,其主要职责是关注长期问题并侧重于组织的生存、发展和总体的有效性。他们在对外交往中,往往以代表组织的“官方”身份出面。

②中层管理者。中层管理者位于组织高层和基层之间,有时被叫作战术管理者。中层管理者的主要职责是贯彻、执行高层管理者的意图,负责将高层管理者所制订的总目标和计划转化为更具体的目标和活动,并对基层管理者的活动进行检查、指导、督促和协调。

③基层管理者。基层管理者是组织中最下层的管理者,或称作运作管理者,他们负责将组织的决策在基层落实,制订作业计划,负责现场指挥与监督,是组织内非常重要的角色。

(2) 按管理工作的性质与领域划分

①综合管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或所属单位的全部活动的管理人员。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或所属单位目标负有全部的责任,他们拥有这个组织或单位所必需的权力,有权支配该组织或单位的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。

②职能管理者。职能管理者是指负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理人员。

1.2.2 管理者的素质与技能

不管什么类型的组织中的管理者,也不管他处于哪一管理层次,所有的管理者都需要有一定的管理技能。罗伯特·李·卡茨(Robert. L. Katz)列举了管理者所需的三种素质或技能,海因茨·韦里克对此进行了补充。综合来说,管理者需要具备的素质或管理技能主要有:

1) 管理者应具备的基本素质

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础,是做好管理工作、取得管理功效的极为重要的主观条件。

(1) 政治与文化素质

政治与文化素质指管理人员的政治思想修养水平和文化基础。包括政治坚定性、敏感性;事业心、责任感;思想境界与道德情操;人文修养与广博的文化知识等。

(2) 基本业务素质

基本业务素质指管理人员在所从事工作领域内的知识与能力。包括一般业务素质和专门业务素质。

(3) 身心素质

身心素质指管理者本人的身体状况与心理条件。包括:健康的身体;坚强的意志;开朗、乐观的性格;广泛的兴趣等。曾经有人用“10000000000”来比喻人的一生,其中“1”代表健康,后面的“0”代表生命中的一切,事业、金钱、地位、权利、快乐、家庭、爱情、房子……纷繁复杂的“0”充斥着人们的生活。“0”可以千金散尽还复来,但“1”却似一江春水向东流。“1”一旦失去,所有的浮华喧嚣都将归于沉寂。所以,比财富更有价值的是智慧,比智慧更有力量的是命运,比命运更重要的是健康!

管理提示:古人认为:有德有才——圣人;有德无才——贤人;无德无才——庸人;无德有才——小人。现代企业认为:有德有才——正品;有德无才——次品;无德无才——废品;无德有才——危险品。你是否同意这种观点?

2) 管理者应具备的基本技能

一个管理者要想把计划、组织、领导、控制这些管理职能付诸实践,要想在千变万化的复杂环境中进行有效的管理,实现组织的目标,就必须使自己具备必要的管理技能。这些管理

技能主要包括以下三个方面:

(1) 技术技能

技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能包括:专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作与工具运用的熟练程度等。这些是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到像内行、专家那样,但必须懂行。特别是一线管理人员,技术技能尤为重要。因为一线管理人员大部分时间是从事训练下属人员或回答下属人员有关具体工作方面的问题。因此,他们必须知道如何去做自己下属人员所做的各种工作。只有这样,才能成为下属所尊重的管理人员。

(2) 人际关系技能

一个管理者的大部分时间和活动都是与人打交道的:对外要与有关的组织和人员进行联系、接触;对内要联系下属,协调下属,调动下属的积极性。所有这些都要求管理者必须具备人际关系方面的技能。人际技能是以合适的方式与人沟通的能力。在以人为本的今天,人际技能对于现代管理者是一种极其重要的基本功。这种技能对各层次的管理人员都具有同等重要的意义。

(3) 概念技能

概念技能是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。概念技能包括:对复杂环境和管理问题的观察、分析能力;对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力;对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维能力,这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义,是组织高层管理者所必须具备的,也是最为重要的一种技能。

上述三种技能,对任何层次的管理者来说,都是应当具备的。但不同层次的管理者,由于所处位置、作用和职能不同,对三种技能的需要程度则明显不同,如图 1.2 所示。高层管理者尤其需要概念技能,而且,所处层次越高,对这种概念技能要求越高。这种概念技能的高低,成为衡量一个高层管理者素质高低的最重要的尺度。而高层管理者对技术技能的要求就相对低一些。与之相反,基层管理者更重视技术技能。由于他们的主要职能是现场指挥与监督,因此若不掌握熟练的技术技能,就难以胜任管理工作。当然,相比之下,基层管理者对概念技能的要求就不是太高。不同的管理层次对管理者技能要求的重点是不相同的,但是各管理层对人际技能的要求却是相同的。

【思考分析】

管理者层次不同,管理的层面也不同。联系如今的企业,更具有现实意义。对于同一个问题、同一个事物和现象,不同层级的管理者所管理的方面不同,绝对不能交叉重叠,也不能