



全国高等职业教育经济管理专业精品系列教材

# 现代管理学教程

XIANDAI GUANLIXUE JIAOCHENG

喻莉 胡俊生 邓莎莎◎ 主编



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

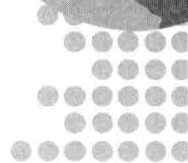


全国高等职业教育经济管理专业精品系列教材

# 现代管理学教程

XIANDAI GUANLIXUE JIAOCHENG

主 编 ◎ 喻 莉 胡俊生 邓莎莎  
副主编 ◎ 鲁 慧 张 诚 熊 璞 王楚楚 甄亚丽  
参 编 ◎ 罗 霞 汪 拓 王素琴 高 瑛 夏 沁  
          李 宏 李 芳 曾芸芸



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

---

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学教程 / 喻莉, 胡俊生, 邓莎莎主编. — 北京: 北京师范大学出版社, 2014.2

(全国高等职业教育经济管理专业精品系列教材)

ISBN 978-7-303-17339-6

I. ①现… II. ①喻…②胡…③邓… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C 93

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第275762号

---

营销中心电话 010-58802755 58800035  
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>  
电子信箱 zhijiao@bnupg.com

---

出版发行: 北京师范大学出版社 [www.bnup.com](http://www.bnup.com)

北京新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 184 mm × 260 mm

印张: 15.5

字数: 320千字

版次: 2014年2月第1版

印次: 2014年2月第1次印刷

定价: 29.80元

---

策划编辑: 周光明 宋淑玉 责任编辑: 周光明 宋淑玉

美术编辑: 高霞 装帧设计: 高霞

责任校对: 李菡 责任印制: 孙文凯

**版权所有 侵权必究**

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换

印制管理部电话: 010-58800825

# 前 言

管理学是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学，是经济、管理等相关专业的一门重点课程。作为一门基础学科，管理学具有很强的理论性和应用性：既有理论，又有实务；既有微观，又有宏观；既有自己独特的专门领域，又有与其他经济学科相关的交叉领域。办好专业必须重视教材的编写，其建设与质量要显现办学的水平。加强教材建设是高职教育发展的需要，不断地探索和完善管理学教材，对提高我国高职教育的管理学教学水平，为各类管理人才的培养提供基础平台，具有重大意义。

本书按照高职教育的教学要求和特点，在一些理论较深的章节配置了图表、案例以帮助理解，具有生活和时代气息，注重以人为本，重视实践应用能力的培养，全面、系统地介绍了管理学的基础知识，结合了管理学界的最新观点，充分考虑了高职教育的实用性。本书设有学习目标、课前导读、本章知识点、小资料、复习思考题等学习模块，充分体现了实用性和趣味性，能够培养学生学会解决实际管理问题的能力，从而为学生学习其他相关课程奠定基础。

在本教材的编写过程中，我们直接和间接地参阅了国内外大量的相关著作、教材和案例资料，并引用了其中的一些内容，还有个别案例和阅读资料来自互联网，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书目的方式，编者未能与部分作者取得联系，冒昧地将资料收录，敬请谅解。在此谨向这些作者、译者和网站的工作人员表示由衷的感谢。本教材由武昌职业学院喻莉老师、郑州大学西亚斯学院胡俊生老师、包头轻工职业技术学院邓莎莎老师共同担任主编，喻莉负责组织设计编写大纲以及全书的统稿和修改，并最后进行定稿。

由于时间和水平的限制，尽管我们做了不懈努力，书中还是难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编 者  
2013年6月

## 内容简介

本书主要内容包括：管理的相关概念；管理思想及理论；管理职能的应用及实践，包括计划、决策、组织、领导、激励、沟通、控制；创新的运用及实践等。本书的特点是将现代新的管理理论与管理实践相结合，在教材编写中体现教学做一体化，这一思路来自长期的教学实践，符合运用管理知识来加强管理实践技能应用的学习规律。

本书主要作为高等职业院校经济管理类专业管理学基础课程教材，同时也可作为管理学爱好者的自学用书。此外，对于企业管理人员也具有一定的参考价值。

## 目 录

<b>第 1 章 管理学概述</b> .....	(1)
1.1 管理概念 .....	(2)
1.2 管理者的概念 .....	(6)
1.3 管理学的内容、对象和方法 .....	(11)
1.4 管理环境 .....	(13)
<b>第 2 章 管理思想演变</b> .....	(24)
2.1 早期管理思想 .....	(25)
2.2 古典管理理论 .....	(27)
2.3 行为科学理论 .....	(35)
2.4 现代管理理论 .....	(38)
2.5 现代管理理论的发展 .....	(46)
<b>第 3 章 计划</b> .....	(56)
3.1 计划概述 .....	(57)
3.2 计划的类型与表现形式 .....	(61)
3.3 目标管理 .....	(64)
<b>第 4 章 决策</b> .....	(72)
4.1 决策概述 .....	(74)
4.2 决策的过程及影响因素 .....	(78)
4.3 决策的原则与程序 .....	(83)
4.4 决策方法 .....	(86)
<b>第 5 章 组织</b> .....	(99)
5.1 组织概述 .....	(100)
5.2 组织文化与组织变革 .....	(104)
5.3 组织结构和组织结构设计 .....	(117)
<b>第 6 章 人力资源管理</b> .....	(126)
6.1 人力资源管理概述 .....	(128)
6.2 人力资源规划 .....	(134)
6.3 员工招聘 .....	(137)
6.4 员工培训与开发 .....	(143)
<b>第 7 章 领导</b> .....	(148)
7.1 领导的相关理论 .....	(149)
7.2 团队建设 .....	(158)
7.3 领导和领导工作 .....	(159)
7.4 领导方法和领导艺术 .....	(162)

<b>第 8 章 激 励</b> .....	(168)
8.1 激励概述 .....	(169)
8.2 需求层次理论 .....	(172)
8.3 人性假设理论 .....	(176)
8.4 过程激励理论 .....	(178)
<b>第 9 章 沟 通</b> .....	(185)
9.1 沟通概述 .....	(186)
9.2 沟通障碍及其管理 .....	(193)
9.3 冲突管理 .....	(201)
<b>第 10 章 控 制</b> .....	(206)
10.1 控制概述 .....	(207)
10.2 控制的类型和手段 .....	(209)
10.3 控制过程 .....	(214)
10.4 有效控制的管理措施 .....	(216)
<b>第 11 章 创 新</b> .....	(222)
11.1 创新概述 .....	(224)
11.2 创新的内容 .....	(229)
11.3 创新的过程和组织 .....	(234)
<b>参考资料</b> .....	(237)
<b>教学支持说明</b> .....	(239)

## 第1章

# 管理学概述

### ●●●● 学习目标

- 掌握管理的概念、职能
- 了解管理性质和管理原理
- 能运用管理的职能理论对工作进行分析
- 能做简单的计划，能理解组织



## ● ● ● ● 课前导读

去过庙的人都知道，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，所以来的人非常多，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，就将他们俩放在同一个庙里，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，就让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣景象。其实在用人大师的眼里，没有废人，正如武功高手，不需名贵宝剑，摘花飞叶即可伤人，关键看如何运用。

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标道：此鹦鹉会两门语言，售价二百元。另一只鹦鹉前则标道：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵巧可爱。这人想啊想，拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来：这只鹦鹉是不是会说八门语言？店主说：不。这人奇怪了：那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？店主回答：因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。

### 【问题】

1. 根据你现有的知识，阐述管理的定义。
2. 结合你平时的学习或工作，阐述你对管理系统的构成的理解。

## 1.1 管理概念

### 1.1.1 管理的概念

从字面解释，管是主其事，理即治其事，管理就是管辖治理，有“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于管理的定义，至今仍未得到一致认识，说法可谓多种多样，其中较有代表性的有：

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”

亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、协调和控制。即管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)教授对于管理定义的名言则是：“管理就是决策。”

国内学者周三多认为：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

综上所述,众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。

本书对于管理的定义表述为:管理是指一定组织中的主管人员在特定环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现组织既定目标的活动过程,这一定义可以从以下几方面去理解。

#### 1. 管理的主要目的是有效实现组织目标

组织目标是组织内全体成员共同努力的方向,是管理功能的集中体现。一个组织原本就是为实现某种目标而组成的各种资源的综合系统,整个组织的管理活动,就是围绕实现组织目标而开展的。管理离开了组织目标,就像一艘没有航标的船一样永远也不会到达“理想的彼岸”。

#### 2. 管理活动的实施是通过计划、组织、人员配备、领导和控制这些手段来进行的

这些手段是所有类型的管理人员在管理实践中都要履行的管理职能,它们反映管理活动的功能和过程。

#### 3. 管理活动的实质就是协调各种关系

所谓协调,就是指把组织内各种资源(尤其是人力、财力和物力)有机地结合起来,使其和谐化、同步化。所以管理活动就是要围绕着组织的目标,协调各种资源的相互关系,使组织活动更加有效。

#### 4. 管理最重要的就是对人的管理

管理的主体是管理者所有的管理行为要靠管理者去实施,所有的管理目标要靠管理者来实现。而管理者实施管理行为的受作用一方即管理对象,对于管理的有效性以及组织目标的最终实现,也具有重要的影响作用。管理对象包括:人、财、物、信息、技术、时间等要素,而这些要素中人是核心、最关键、最活跃的要素,所有的组织资源都要以人为中心。因此,对人进行管理是管理者最重要的职能。

### 1.1.2 管理的职能

管理职能就是管理者实施管理行为所体现出来的具体功能和实施过程。管理学家们对管理职能认识看法不一,不同学派有不同见解。最常见的有“三职能”论,即“计划”、“组织”和“控制”。有“五职能”论,即增加“指挥”和“协调”两个职能。还有主张“七职能”论的,即增加“领导”与“人员配备”两个职能。即使职能的个数相同,但是,对具体职能的称谓,不同管理学家也持不同的观点(见表1-1)。

表1-1 不同管理学家对管理职能划分的认识

年份	管理学家	职 能								
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	整合资源	沟通
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓				
1925	梅奥						✓	✓		✓
1934	戴维斯	✓	✓			✓				
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓	

续表

年份	管理学家	职 能									
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	整合资源	沟通	
1949	巴威克	✓	✓			✓					
1951	纽曼	✓	✓	✓		✓		✓			
1955	孔茨与奥唐奈	✓	✓	✓		✓		✓			
1964	梅西	✓	✓			✓		✓			
1970	海曼与斯科特	✓	✓			✓	✓	✓			
1972	特里	✓	✓		✓	✓					

说明：“✓”表示各管理学家对管理职能划分的认识。

本书认为“指挥”和“协调”两个职能可以由“领导”职能代替更为妥帖。

因此，本书提出新的“五职能”论，即计划、组织、人员配备、领导和控制。无论是什么样的管理者，为了实现组织目标，都要履行这五个职能，管理职能表明了管理者的工作内容，各职能的基本含义与工作逻辑如图 1-1 所示。

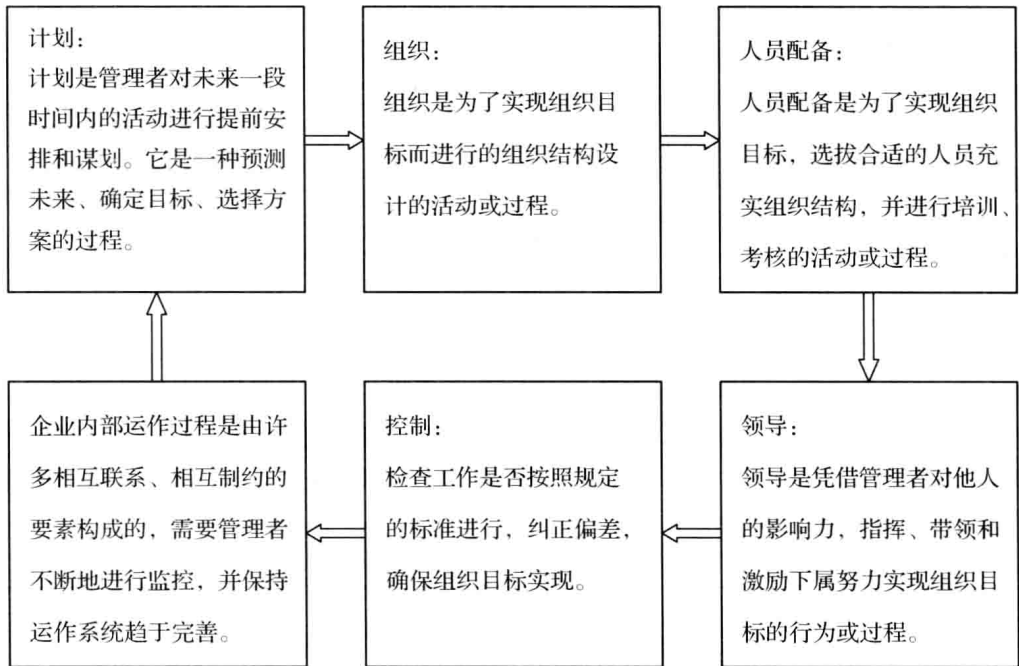


图 1-1 职能的基本含义与工作逻辑

【案例分析】中国古谚：一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。为什么呢？什么地方出了问题呢？

### 1.1.3 管理的实质

管理是通过他人把事情做好。基于此，管理就必须有协调、有沟通、有组织，是一件有目的的社会性活动。管理的根本性质就是在组织中，通过合理的组织与指挥，提高组织

的工作效率,降低组织成本,提升组织的效益,从而提高整个社会的福利水平。

### 1. 管理具有自然性与社会性

一方面,管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、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,因此它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

### 2. 管理具有艺术性与科学性

管理的科学性是管理的艺术性的前提与基础。要将管理工作做好,首先必须承认管理是一门科学,管理主要依靠的是一套制度,尤其是评估与激励制度。

只有有了一套科学的管理制度,才能给职工稳定的预期,减少信息搜寻成本和由于不确定性所造成的损失。在此基础上企业家的人格魅力、聪明才智、创新精神才有发挥的土壤。如果只承认管理是一门艺术,而不承认管理是一门科学,就必然导致管理中的随意性、一言堂,甚至导致独裁与腐败。

管理的艺术性是指管理者在管理实践过程中随机制宜地、创造性地运用管理技术和方法来解决管理问题的技艺或技巧。所谓艺术就是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理活动是处理和协调人与人之间关系的社会活动,管理主体是人,人是有思想、有意识的高级社会动物。虽然管理活动必须遵循客观规律办事,但是管理者在应用管理理论指导管理实践时,不可能像自然科学应用其定理和公式去指导自然科学实践那么“刻板”和“一丝不苟”,而是要求管理者在管理实践中灵活多变地运用管理理论进行具体问题具体分析。

说管理是一门艺术,主要是强调其实践性和灵活性。这就是说,仅仅凭借书本上的管理理论和管理原则来进行管理,无异于“纸上谈兵”,是不能保证其成功的。

美国一位著名的管理学教授曾经通过对大量获得 MBA 的人在实际管理工作中的表现进行调查并得出结论,他们在实际工作所取得的管理业绩与他们在学校里的学习成绩之间并无直接关系,他认为,如果一个人的学习成绩能与事业上的成功画等号,那么这个受过良好教育的经理的确是一位神话人物。

因此,管理是科学性与艺术性的有机统一体。这一点对于我们学习管理学的专业人士和从事管理工作的管理者来讲,具有十分重要的意义,它有助于促进我们既重视管理理论知识的学习,又不忽视在管理实践中随机制宜地灵活运用。

## ●●●● 小资料

有七个人住在一起,每天共喝一桶粥,显然粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。集权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平均,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

[分析]管理的真谛在“理”不在“管”，管理主要依靠的是一套制度，尤其是评估与激励制度。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥，分者后取”那样合理的游戏规则，让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权力和利益是管理平台的三根支柱，缺一不可。缺乏责任，公司就会产生腐败，进而衰退；缺乏权力，管理者的要求就变成废纸；缺乏利益，员工的积极性就会下降，消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好，员工才能“八仙过海，各显其能”。

### 3. 管理具有普遍性

不同领域、不同机构、不同的组织层次，甚至在不同的文化背景下，在不同的国家中，管理活动本身具有高度的一致性。其主要表现为以下诸多方面。

在商业领域、农业领域、工业领域等任何领域，管理者从事各种内容大相径庭的工作，但其工作的方式是一致的。不同机构的组织中管理人员都同样在做着计划、设计组织结构、实施领导，这些工作无例外地都是管理的工作。

不同的组织层次上，无论是基础管理，还是中层管理、高层管理，其管理的本质也都是是一致的。管理人员时刻履行着计划、组织、领导和控制这几项职能，只是在不同的层次中，各种职能的侧重不同而已。不同类型的组织中，管理活动也是基本一致的。不同的国家，不同的民族，往往具有不同的文化背景，但无论如何，不同民族间的管理研究者和实践者都可以互相学习，互相借鉴。

这种普遍性也是管理的科学性的一种体现。通过对普遍性的研究，我们可以把握管理活动包含的规律，使管理规律可以传达给后来者，适用于其他的时间，在不同的实践中加以借鉴应用。

## 1.2 管理者的概念

### 1.2.1 管理者的类型及角色

某报纸曾刊登一篇采访越南战场上的一位青年步兵上尉的报道，最能清楚地说明这一点。记者问：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的下属？”那位青年步兵上尉回答说：“在那里，我是唯一的负责人。当我的下属在丛林中遭遇敌人却不知道该怎么行动时，我也因为距离太远无法告诉他们。我的任务，只是训练他们知道在这种情形下应该如何行动。至于实际上该怎么做，应由他们根据情况加以判断。责任虽然在我，但行动的决策却由战场上的每个人自己决定。”在游击战中，每一个人都是“管理者”。

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，具有一定管理能力，从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。管理者通过协调和监视其他人的工作来完成组织活动中的目标。

#### 1. 管理者类型

可以从纵向和横向对管理者加以分类。

(1)从纵向来分，管理者可以分为基层、中层和高层管理人员，如图 1-2 所示。

基层管理人员。又称为具体事务管理者，他们常常处于工作的第一线，比如办公室的科长，车间的组长、车间主任，学校的班主任、年级主任等。他们的下级都是具体工作人员。

中层管理人员。这类管理人员不直接面对具体工作人员，他们管理基层管理人员，通常为部门经理、办公室主任、项目经理、财务经理、厂长、人力资源部经理、区域经理、营销经理等。此类管理人员主要负责较为复杂的管理工作，在组织中向高层管理人员负责。

高层管理人员。这类管理者常常处于组织的最高层级，主要负责组织的大政方针的制定，组织的方向性问题。他们以制定公司经营战略为主要的的工作。在组织中，他们通常是董事会主席、总经理、副总经理、首席执行官、大学校长、小学校长、研究院院长、医院院长等。

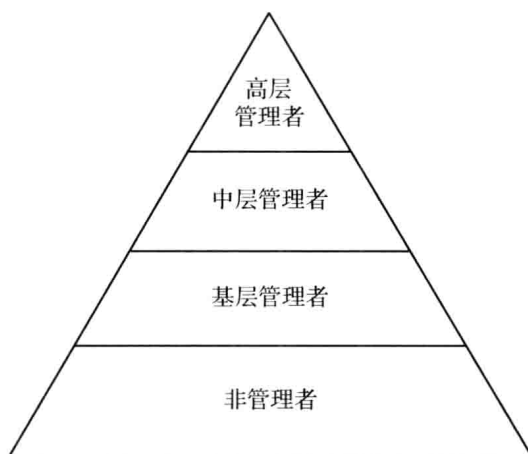


图 1-2 管理者的层次

管理者在纵向分类上很难绝对清晰，尤其是一些中层管理者和基层管理者，有时不是那么分明。一些基层管理者和具体工作人员也很难截然分开，管理职能在各层次的重要性，如图 1-3 所示。

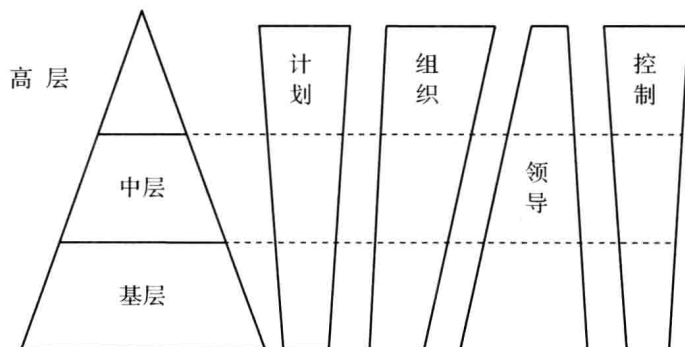


图 1-3 管理职能在各层次的重要性

(2)从横向来分，管理者可以分为人力资源管理者、技术管理者、行政管理、财务管理、市场营销管理者等。这些管理活动是平行的，互相不构成管理和被管理的关系。

## 2. 管理者角色

20 世纪 60 年代末期, 亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究, 他的研究成果对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如, 与当时流行的成见相反, 这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者, 在做决策之前, 他们仔细地和系统地处理信息。而明茨伯格发现, 他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中, 他们几乎没有时间静下心来思考, 因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上, 明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是, 管理者扮演着 10 种不同的, 但却是高度相关的角色。管理者角色这个术语指的是特定的管理范畴, 正如表 1-2 所示, 这 10 种角色可以进一步组合成三个方面: 人际关系、信息传递和决策制定。

### (1) 人际关系方面的角色

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时, 或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时, 他们都在扮演挂名首脑的角色。此外, 所有的管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与入境问俗信息的来源接触, 这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。经理从执行经理那里获得信息属于内部联络关系; 当这位销售经理通过市场营销协会与其他的销售执行经理接触时, 他就有了外部联络关系。

### (2) 信息传递方面的角色

信息角色指所有的管理者在一定程度上, 都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是, 通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化, 竞争对手可能在打算干什么, 等等, 明茨伯格称此为监听者角色; 管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用, 即扮演着传播者的角色; 当他们代表组织向外界表态时, 管理者是在扮演发言人的角色。

### (3) 决策制定方面的角色

决策角色, 明茨伯格围绕制定决策又确定 4 种角色:

- 1) 作为企业家, 管理者发起和监督那些将改进组织处境的新项目;
- 2) 作为混乱驾驭者, 管理者采取纠正行动解决那些未预料到的问题;
- 3) 作为资源分配者, 管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;

4) 当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时, 他们是在扮演谈判者的角色。

表 1-2 明茨伯格的管理角色分类

角 色	描 述	特 征
人际关系方面		
1. 挂名首脑	迎接来访者, 签署法律文件	象征性首脑必须履行许多法律性的或社会性的义务
2. 领导者	实际上从事所有的下级参与的活动	负责激励和动员下属, 负责人员配备、培训和交往的职责
3. 联络者	发感谢信, 从事外部委员会工作, 从事其他有外部人员参加的活动	维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供信息

续表

角色	描述	特征
信息传递方面		
4. 监听者	阅读期刊报告, 保持私人接触	寻求和获取各种特定的信息, 以便透彻地了解组织和环境
5. 传播者	举行信息交流会	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
6. 发言人	举行董事会议, 向媒体发布信息	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息
决策制定方面		
7. 企业家	制定战略, 检查会议决议执行情况, 开发新项目	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
8. 混乱驾驭者	制定战略应付混乱和危机	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动
9. 资源分配者	调度、询问、授权, 从事涉及预算的各项活动和安排下级的工作	负责分配组织的各种资源
10. 谈判者	进行合同谈判	在主要的谈判中作为组织的代表

### 1.2.2 管理者的技能

管理工作是一件比较复杂的工作, 对从事管理工作的人员有严格的要求。在各级组织中, 管理者都承担着自己职责内的工作, 这些工作又是整体工作的一部分, 对整体工作的完成起着至关重要的作用, 所以每一管理者都应使自己的工作达到一定的标准和要求。罗伯特·卡茨研究后发现, 管理工作应具备三种基本的素质或技能, 即概念技能、人际技能和技术技能, 如图 1-4 所示。

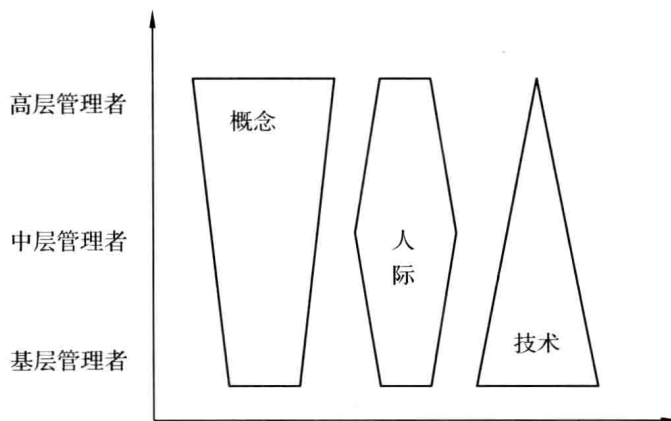


图 1-4 管理者技能

#### 1. 概念技能

面对复杂的事物, 要有洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。应能透过事物的表象



看到事物的本质。管理者应善于从全局把握事物，应看到组织的整体，了解组织的内外部环境状况及变动规律，了解组织内部的相互之间的关系。概念技能对高层管理者把握组织的方向尤为重要。

## 2. 人际技能

管理者需要指挥别人完成一些工作，需要与被管理者进行多种形式的沟通与交流。在与别人进行沟通过程中，应该具备激励、鼓舞和引导人们的信心与激发其热情的能力。良好的人际交往能力可以激发被管理者的潜能，使其能倾尽所能地完成工作。这种能力对管理者是不可或缺的。

## 3. 技术技能

管理者不一定要是某方面的技术专家，但是基本的对某相关领域的知识和技能的掌握是必不可少的。比如说，财务经理要有基本的会计方面的知识；大学校长要懂一些教学的东西，知道上课是怎么回事；一个车间主任要有基本的车床、磨床工作技能。技术技能即是对某特定专业领域相关知识的熟悉和掌握。技术技能对基层管理者非常重要，因为他们的下属大多是具体工作者，如果管理者对具体工作一无所知，难免会造成外行管理内行的尴尬局面，对于被管理者的工作没法评估及监控。

企业界专家认为：一个优秀的管理者应追求具备 10 种与经营相关的素质。

(1) 思路敏捷。思路敏捷是解决问题的必备要素。一个能成功处理繁杂事务的人必须思维清晰，反应敏捷，能够很快抓住事物的本质，做出判断，使问题迎刃而解。

(2) 谈吐得当。谈吐应对能够表现一个人的学识和修养。个人修养不是一朝一夕完成的，需要不断努力和完善。

(3) 身体健康。竞争压力越来越大，管理者要在竞争中取胜，健康的体魄是保证。身体健康的人不仅精力充沛，而且心胸宽广、态度乐观，在压力面前不会轻易败下阵来。

(4) 团队精神。不要以为当领导就是一个人说了算，一意孤行必将众叛亲离。善待他人，尊重每一个人，是做好事情的关键。协调、沟通、协商才是管理者需要做的事。

(5) 领导才能。领导才能不是专业技能，不是学历和文凭，而是学识修养、人生经验、世故阅历等多方面综合素质的反映，集中表现在识人、用人、容人的能力上。

(6) 敬业精神。人与人能力上的差别，有时就在于 99 步与 100 步之间，有毅力走完最后一步的人往往是成功者。成功取决于高度负责的精神和锲而不舍的精神。一个有成就的人一定是个乐观进取、百折不挠的人。

(7) 好学创新。竞争瞬息万变，社会高速发展，满足现状就是落伍。所以，要不断接受新事物、新观念，善于创新进取，才能求得不断发展。

(8) 个人操守。一个人再有学识，再有能力，操守上有问题，久之必酿成大错。越是成大事者，越要拘小节。

(9) 生活习惯。一个生活习惯良好而有规律的人，才能做事认真讲原则。从一个人生活上的点点滴滴，能够观察到他的未来发展。

(10) 适应能力。适者生存的法则不光适用于自然界，人类更是这样。一个个性极端的人，即使很有天分，也不一定适合当管理者。一个成功的管理者能够很快适应各种环境，使企业发展壮大。