

高等院校“十二五”核心课程规划教材

现代管理学

(第2版)

Modern Management

曹芙蓉 / 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

· 014058577

F270
1589-2

高等院校“十二五”核心课程规划教材

现代管理学

(第2版)

曹芙蓉 / 编著



F-270
1589-2

经济科学出版社



北航

C1745099

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学 / 曹芙蓉编著. —2 版. —北京: 经济科学出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4700 - 1

I. ①现… II. ①曹… 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 116966 号

责任编辑: 杜 鹏

责任校对: 杨 海

技术编辑: 邱 天

现代管理学

(第 2 版)

曹芙蓉/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp - bj@163. com](mailto:esp-bj@163.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 15 印张 310000 字

2014 年 8 月第 2 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0001—4000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4700 - 1 定价: 29.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前言

中国经济迅猛发展,中国企业不断走向成功。这一切,与我们在改革开放之初就明确地提出“中国企业的发展之路在管理”这一思路不无关系。

管理科学是研究人类社会组织管理活动规律及其应用的科学,是一门跨越自然科学、工程科学、技术科学以及人文社会科学的综合性交叉科学。它随着现代化大生产的发展而产生,又随着社会与科学技术的进步而发展。虽然在国内外早期历史上都出现过许多优秀的管理思想,而且它们对当代管理不失其重要价值,但是,作为一门科学的真正建立,却只能从20世纪算起(从1911年“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒的《科学管理原则》出版至今,也不到百年的历史)。在中国,科学管理的引入与启蒙其实也是比较早的(1916年我国就出版了泰勒的《科学管理原则》的中译本),但是,真正得到长足发展并为社会所公认,还是在改革开放之后。可以说,我国改革开放30多年的发展,实际上是得益于各种先进管理理论的传播与运用;而我国这30多年在管理工作中的实践与探索,也为管理科学的运用和丰富提供了广阔的舞台。自20世纪80年代开始,随着我国全面发展对科学管理的急切需求,以管理科学基础理论、管理技术与方法等为主要研究领域的管理科学体系也迅速地发展起来。

作者本人从事管理研究和教学20多年,深切地感到科技发展与管理创新的确是经济腾飞和企业进步的关键。随着信息社会和知识经济的到来,管理学的研究仍将与与时俱进,因此,我们还要虚心学习、潜心研究管理的基本理论,努力掌握管理的技术与方法,以期用新的思路去解决新的问题。本教材就是在这一背景和动机下编写的一本适用于大学本科专科教学、自考学生自学、企业在职管理人员研修的教材或读物。

因此,本教材在编写中特别注意了以下两点:第一,博采众长,广泛吸纳中外管理的先进思想和学说,结合中国企业的管理现状,系统分析和阐述了管理的理念、职能、原则和方法,使读者在了解管理的发展与管理的最新动态的同时,还能够掌握管理的基本知识,更新管理观念,从中获得一些有价值的管理思路。第二,充分考虑学习者的特点,将理论与实际结合起来,从而深入浅出、通俗易懂地阐释管理学中的深刻道理,使学习者能够系统地、扎实而高效地掌握管理学知识。为使学习者了解每章的重点,增加学习的针对性,进而提高学习效率,所以特别在每章前标明了学习目的与要求,在每章后面安排了综合案例和分析提示,这同时也是为选择本书作教材的老师所做的准备。

本教材共分九章,以管理职能为主线,进而对管理的基本概念、管理思想的演变、管理观念、计划、组织、激励、领导、控制、创新等作了系统全面的阐述。每一章的多少均依其内容的需要而定,因此,不同章节的篇幅也不尽相同。

在我开始高校任教的头几年,就参加了《管理学基础》的编写(中国地质出版社1988年版);10年后,在我担任教研室主任时,又曾组织教研室全体教师编写过《现代管理学概论》(经济科学出版社1998年版)。应该说,这些经历对我深入思考管理学的问题以及对我完成这本教材,都有着十分重要的影响,因此,我要深深地感谢我的同事们,他们是唐甦明、罗旭华、赵小丽和已经过世的孟昭随老师。本教材的写作,还借鉴了国内外学者的大量研究成果和文献,参考了国内外一些相关的教材,在此,也一并表示我深深的谢忱。另外,我还要感谢为本教材写作提出宝贵意见或提供资料,在本教材写作过程中给予我支持、帮助、鼓励的专家、老师和亲人。我想,读者也会和我一样感谢他们的。

由于本人水平所限,教材中难免出现不确切之处,甚至错误,恳请读者批评指正。

曹芙蓉

2014年6月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理与管理学	1
第二节 管理主体	6
第三节 管理客体	9
第四节 管理环境	11
第五节 管理职能	14
案 例 人们为什么对这位新助理失望	16
第二章 管理思想发展概述	19
第一节 早期管理	19
第二节 近代管理	21
第三节 现代管理	29
第四节 现代管理理论新发展	32
案 例 我们应该同意谁的意见	35
第三章 管理观念	37
第一节 系统观念	37
第二节 效益观念	41
第三节 以人为中心的观念	44
第四节 市场观念	49
第五节 权变观念	52
第六节 可持续发展观念	54
案 例 微软公司：与员工建立新型同事关系	57
陶氏化学：做可持续发展的领导者	58
第四章 计划	61
第一节 计划职能概述	61
第二节 目标与战略	66

第三节	预测	73
第四节	决策	80
第五节	计划工作实务	86
案 例	关于 H. I. D 集团的发展	89
第五章	组织	91
第一节	组织结构	92
第二节	人员配备	104
第三节	组织中的沟通	113
第四节	团队建设	120
案 例	晋升决定	126
	缺少团队精神引起的	128
第六章	领导	132
第一节	领导职能概述	132
第二节	领导理论	138
第三节	领导影响力	143
案 例	员工为何庆祝她的下台	149
	这张“金卡”还有效吗	150
第七章	激励	152
第一节	激励的基本概念	152
第二节	激励理论	155
第三节	激励实务	165
案 例	他们的积极性该如何调动	172
	到底应该奖励谁	175
第八章	控制	176
第一节	控制职能综述	176
第二节	控制的类型	180
第三节	控制的过程	182
第四节	有效控制的方法	188
第五节	控制的要求和原则	195
案 例	我们会有这么多问题吗	198
	首问负责制	199

第九章 创新	201
第一节 创新的基础	201
第二节 创新与创新的过程	211
第三节 创新的内容	218
第四节 创新的管理	223
案 例 一家著名酒店的变革	226
参考文献	229

第一章 绪 论

【学习目的与要求】

1. 了解管理与管理学的概念、性质、作用、内容和方法。
2. 理解管理者的分类、角色和技能。
3. 整体把握管理客体的要素与内容。
4. 理解和把握环境与企业的关系。
5. 综合理解管理职能及其相互关系。

第一节 管理与管理学

有了人类的历史，也就有了管理的历史，管理是伴随着人类的共同劳动而产生的。而将人类的管理活动进行总结，找出带有规律性的东西并上升成为理论进而形成一门学科，却只有短短的一百余年。在这百年历史中人们不断探索、创新，与时俱进，从管理活动中发现规律，完善管理理论，再用管理理论分析和指导管理实践，因而推动了管理的进步与发展。

一、管理

管理是共同劳动的产物，凡是有人群的地方，特别是人们需要组织起来以实现作为个人无法实现的目标时都需要管理。随着人类的发展，以分工协作为主要特征的群体的、集体的活动已成为人类活动的重要形式与内容，因此，管理的作用越来越突出，在各种组织中承担管理工作的管理人员的任务也越来越重要。

（一）管理的基本概念

管理的含义广泛且复杂，正因为如此，历史上众多管理专家从自身认识和研究的角度为管理做出了不同定义。法约尔从管理过程角度研究认为：“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。”泰勒从管理的目的角度研究认为：管理就是“确切地知道让人们去干什么，并要求他们用最好、最经济的方法去干”。有人从管理的核心功能角度提出：“管理就是领导”、“管理就是决策”、“管理就是优化”等。还有人从管理的形式与方法角度提出：“管理是通过其他人去实现既定目标的过程。”

综合以上管理的定义，总结管理成败经验可以看到，成功的管理具有这样一

些特点:第一,管理的实施总要取决于当时当地的特定环境;第二,要追求特定的目标;第三,要利用和协调当时情况下的人力资源和其他一切资源;第四,要借助集体中每一个人的分工协作而形成的合力;第五,要发挥计划、组织、领导、控制等职能的作用。

因此,可以将管理定义为,在特定的环境下,通过计划、组织、领导、激励、控制等职能活动,协调组织内包括人力资源在内的一切资源,通过组织全体成员的努力,高效率地实现组织目标的过程。

对以上定义可作如下理解:

(1) 管理的实施要符合特定的历史环境,要与当时当地的生产力水平相适应。

(2) 管理的任务是围绕组织目标的实现,合理利用资源并协调在利用资源的过程中产生的各种关系。

(3) 高效率实现组织目标是管理的目的,其手段是计划、组织、领导、激励、控制等职能活动。不能科学、有效地履行这些职能并充分发挥它们的作用,组织目标的实现就会成为一句空话。

(4) 管理是针对特定的人群或组织进行的,因此,必须强调管理的核心要素是人,要通过管理为人的活动创造适宜的环境。

(5) 实现组织目标不是某一个人的事情,必须依赖组织全体成员的共同努力。

(二) 管理的两重性

1. 管理两重性的内涵。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。两重性即是指与生产力相联系的管理的自然属性与与生产关系相联系的管理的社会属性。

管理的自然属性又称管理的生产力属性,它取决于生产力水平和劳动社会化程度,主要反映合理组织生产,配置资源,协作分工,将整个生产过程联结为一个整体的技术方法,这些方法的使用不受社会制度的影响。

管理的社会属性也称管理的生产关系属性,它主要取决于社会生产关系的性质和社会制度。任何一种管理都是在一定的社会关系下进行,管理的实施都反映了统治阶级的意志,为统治阶级服务,因而带有明显的政治性。

2. 掌握管理两重性的意义。认识了管理两重性我们就可以明白,任何一个国家的管理理论、管理技术和方法都是人类智慧的结晶。对此,我们的态度应该是大胆学习引进,博采众长,为我所用。当然不能盲目地照搬照抄,要结合中国特色和企业实际,去其糟粕,取其精华,因地制宜地借鉴和运用,发展生产力,提高效益,促进我国经济发展,实现社会主义生产目的。

(三) 管理的作用

管理具有普遍性,无论是工商企业还是行政事业单位,无论是政府机关还是

军队组织都需要管理，大到国家的政治、经济，小到班组甚至一个家庭，都依赖管理，有人群的地方没有管理几乎是无法想象的。具体来说，管理的作用表现在以下五个方面。

1. 规划组织的目标和运行方向。由于组成组织的基本单位是人，每一个人都都有自己的特殊利益和自身追求，而这些利益和追求可能相互矛盾甚至对立，这就难免产生冲突，因而构成威胁到组织生存和发展的现实或潜在的重重危机。而通过管理可以优化目标，将人们的共同追求和共同利益凝结提炼为组织的目标，把个人利益与组织利益有机地结合起来，使组织目标成为人们愿意为之实现而付出努力共同愿望，再运用必要的分工与制度使人们在组织中的行为得以协调，从而确保人们努力的方向和组织的目标相吻合，使个人在追求组织目标实现的同时还能最大限度地满足个人利益。

2. 提高组织效率创造盈利。谋取利润是企业的共同目标，这首先是为了满足企业维持生产和扩大再生产的要求；其次是为了满足组织成员不断增长的物质与精神需要的要求；最后是为了满足为国家多纳税、为社会多做贡献的要求。一个组织存在的理由和价值在于它的目标，然而实现目标是要耗费一定的资源的，如果资源耗费了却不能得到相应的回报，那将是极大的浪费。因此，以较少的投入，即耗费较少的资源，获得较高的产出，就成为组织应该遵循的原则。管理就是运用各种方法和手段解决投入与产出的关系问题：或者在资源一定的情况下尽可能获得较高的产出；或者在产出一定的情况下尽量减少资源的投入。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“增加生产力的最大机会，一定可以在知识、工作本身尤其是在管理方面找到。”

3. 使员工对工作有兴趣且有成就感。在当今社会中，人不再是企业简单的生产工具，而成为了企业的重要资源，员工的积极性和创造性成为了企业最大的财富。但是，员工积极性和创造性的发挥是需要一定条件的，实施科学的管理就可以为他们创造这样的条件。构建合理的组织结构，再将合适的人安排在合适的岗位上，并对他们加以适当的培训和激励，就能激发起员工的工作兴趣和热情。员工热爱自己的工作并不断创新做出成绩，员工自我实现的需求就得到了满足，成就感又成为激发员工更大工作热情的一个极大的激励因素，因而形成一个良性循环。

4. 协调关系，创造和谐。组织谋求目标的实现，追求可持续发展是无限的，但是，用于实现目标的资源是有限的，这是一对矛盾。此外，在组织的运行中还有维持稳定与创新变革的矛盾；追求利润与承担社会责任的矛盾；新业与旧业的矛盾；企业发展与环境保护的矛盾；等等。除了这些矛盾外，组织还会遇到一些较难处理的关系，例如，组织与环境的关系；组织内部各部门、各成员之间的关系；组织与个人的关系；等等。这些矛盾不能解决，这些关系不能理顺，其结果是，要么国家的利益受损，要么员工的利益受损，要么因眼前利益而失去长远利

益,要么维护了局部利益而牺牲了全局利益。通过管理就可以运用一些相关的原则与方法正确分析这些矛盾和关系,权衡利弊,谋求矛盾的合理解决,还可以协调各方面的关系,营造和谐的组织环境与氛围,为组织发展创造良好的条件。

5. 加速科技发展,促进社会进步。组织的发展已不能简单地表现为提高效率,更应表现在提高自主创新能力和增强核心竞争力上,而管理是加速科学技术发展的催化剂。通过管理不仅能为人们营造创新的条件,提高人们创新的热情,促进科技发展,还能迅速将科技成果应用到生产领域,使其尽快产生价值。科学的管理还可以加速科技人才的培养与成长,使员工队伍的素质水平与科学技术进步的水平相互适应,从而推动企业的进步与社会的发展。

二、管理学

(一) 管理学是一门综合性学科

学科趋向综合、生产趋向分散,是当前时代脉搏的两大特征。综合性、交叉性学科的出现是历史发展的必然。

20世纪中叶以来,现代科学的发展出现了明显的饱和现象,即“科学发展的先锋受阻”。其结果是出现了两种倾向:一是“回采”老的科学领域,在传统领域中继续寻找和研究新成果;二是产生“智力的横向转移”,在传统科学的边缘地带开拓新的科学领域。这样,在60~70年代就出现了一个又一个新的交叉学科群,形成了科学技术新的繁荣。所谓交叉或综合性科学是两种或两种以上不同规律合理内核的结合而形成的新的结合体。恩格斯曾经说过,应当在各门学科的交叉点上期待最大的成果。控制论的创始人维纳(Norbert Wiener)也认为:“学科的交叉点是科学地图上尚未开垦的处女地。”

科学是内在的统一体。它之所以被分为一个个单独的领域,是人类认识自然能力的局限性造成的,学科的综合性是客观事物的本质属性。

在生产力水平低下时期,老板凭自身经验和判断就可以处理企业经营与管理中的一系列问题,而随着科技的进步和生产力水平的提高,企业与环境的关系越来越密切,企业规模日益扩大,管理对象也变得非常复杂,特别是对人的管理的要求越来越高,于是一个多世纪以来,在管理的演变中综合了数学、经济学、心理学以及系统科学等学科内核的庞大的管理科学体系逐渐发展起来,并不断成熟。

(二) 管理学的研究内容和研究方法

1. 管理学的研究内容。管理学是研究管理活动过程和规律的科学,因此,凡涉及管理范畴的要素和内容都属研究之列。具体包括:

- (1) 管理原理,主要揭示管理运行的基本规律;
- (2) 管理职能,主要研究管理的过程和管理的任务;
- (3) 管理要素,主要研究管理对象及其相互之间形成的动态关系;

- (4) 管理主体, 主要研究管理者的素质、管理者群体结构等;
- (5) 管理环境, 主要研究环境的内容、环境对组织构成的影响、环境与组织的关系;
- (6) 管理思想, 主要研究管理思想的演变、组织文化和现阶段应坚持的管理理念;
- (7) 管理方法, 主要研究为实现管理功能和确保管理效果而使用的管理手段、技术和方法。

将以上内容概括起来我们会发现, 管理学所研究的内容其实就是谋求发展的企业必须面对和解决的最现实的问题: 什么是管理? 为什么管? 管什么? 谁来管? 怎么管和根据什么管?

2. 管理学的研究方法。作为一门综合性学科, 管理学不仅吸纳了技术科学、自然科学和社会科学的内容, 而且也借鉴了这些学科的研究方法, 使得管理学的研究方法更加丰富。

(1) 观察总结法。管理科学是在人们长期的社会实践的基础上产生的。正是由于众多的管理学者通过对前人的管理实践活动进行细致的观察、深入的思考、全面的总结以及高度的概括和提炼才形成了相对完整和成熟的管理学的学科体系。因此, 注意总结成功或失败的管理经验, 剖析深层原因, 发现其中的道理并上升成为理论, 是进行管理学研究的重要方法。

(2) 比较研究法。比较包括纵向比较和横向比较。纵向比较即历史的比较, 通过比较, 总结和借鉴前人留下的管理精华; 横向比较即同一时期不同国家、不同地区、不同组织的比较, 通过比较, 发现异同, 探究原因, 找出规律性的东西, 这样不仅可以充实管理学的内容, 而且可以为我们实施管理提供科学依据。

(3) 案例分析法。这是通过对典型个案进行分析研究, 总结其成功或者失败的原因并据此探究管理规律的方法。运用这种方法可以使人置身于特定情境之中, 在明确了事情的前因后果的基础上, 确定选择适用的管理方法。目前此方法的使用非常普遍且收到了很好的效果。

(4) 实验研究法。有目的地设定并改变环境条件, 然后观察管理对象的变化和发展情况, 从而发现和确定事物发展的因果关系及一般规律。1898 年泰勒在伯利恒钢铁厂所做的“搬生铁”实验和“起铲作业”实验、20 世纪 20 年代著名的“霍桑实验”等都证明这是一种非常有效的管理研究方法。

(三) 管理是科学与艺术的统一

1. 管理是科学。

(1) 管理学是在人们社会实践的基础上产生和发展的, 是实践经验的总结, 是经过整理并获得了检验而形成的知识体系。它具有自身的理论体系、研究对象和研究方法, 它通过一系列的原理、原则、程序、制度、方法来指导管理的实践活动, 使管理水平得以提高。

(2) 管理过程反映了客观规律: 管理的发展总是以当时当地的科技发展为背景; 管理方式总是以管理对象的规律为依据; 管理必须符合自然规律和社会经济规律等。谁违背了这些规律, 谁就会受到这些规律的制裁。

(3) 管理涉及面非常宽泛, 因此, 其知识体系吸纳了众多学科的内容, 这不仅使管理学本身的学科体系更加合理, 基础更加牢固, 而且在此基础上形成的分析问题和解决问题的程序也更加便于人们在实际中应用。

2. 管理是艺术。管理作为一门科学有它自身的特点: 其一, 它是一门不精确的科学。不精确一方面表现为管理对象的不确定; 另一方面表现为对管理中的一些变量很难量化或没必要精确量化。其二, 它是一门应用性很强的科学。这两个特点决定了对管理的运用绝不能仅仅依赖书本知识, 因为管理学不能为管理者提供解决一切管理问题的标准答案, 它只是探索管理的一般规律, 提出可以参考的一般方法。而在实际应用中应因时因地制宜, 因人而异, 因对象而变。这种从实际出发, 对不同情况采取不同办法作不同的处理就体现了管理艺术, 体现了管理的灵活性、针对性与管理有效性的关系。所以管理者不仅需要掌握管理规律, 还要在实践中积累管理经验和技巧, 更需要进行管理创新。

强调管理是科学与艺术的统一, 是因为它们彼此不但不相互排斥, 反而相互依赖共同发挥作用。没有科学理论而只靠运气, 管理很难奏效; 没有艺术技巧和创新而只靠搬书本知识, 管理同样会失败。只有将管理的科学性与艺术性有机结合, 才能真正发挥管理的功效。

第二节 管理主体

管理活动是通过管理人员来进行的, 管理人员运用管理手段, 施加作用于管理对象, 在组织的运行与发展中起着决定和主导作用, 因此, 管理活动的主体就是管理人员。然而管理人员是泛指的概念, 根据他们在管理活动中所处地位、承担工作和发挥作用的不同, 还可以将他们分为领导者和管理者。领导者就是处在组织最高层、对组织实施全面管理并担负全面责任的高层管理人员。管理者则是在组织中担负某方面的管理任务, 对某一职能、岗位或工作负有责任的人员。由此可以看出, 领导者一定是管理者, 而管理者不一定是领导者。

一、管理者的分类

1. 按照组织不同的管理层次划分。企业通常可以分为高层、中层和基层三个层次, 那么处在不同层次实施管理的人员也就可以分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。

企业高层一般被称为战略计划层。该层次的管理人员拥有对企业人事、资金等的控制权, 他们的任务是, 通过预测和分析外部环境确定企业发展的远景规划

并提出具有前瞻性的战略举措,制定企业的长期计划与目标、投资方案、重大政策等,并负责对企业的全局工作做出评价。企业总经理就是高层管理者。

中层又称为经营管理层。该层次的管理者通常是指一个组织中中层机构的负责人,如部门经理。他们是决策执行者,负责根据企业总目标制定本机构、本部门的目标计划和管理方案,组织执行并向上级汇报,在组织中起着承上启下的作用。

基层又称为执行层和作业层。该层次的管理人员是指那些确保组织决策在基层得到贯彻执行的人们,如领班、班组长等。他们的任务是制定作业计划,现场指挥监督;协调班组力量,完成上级布置的任务。

2. 按照职权关系的性质划分。“在一个现代组织里,如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识对该组织负有贡献的责任,因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果,那么他就是一位管理者。”这是管理大师彼得·德鲁克给管理者下的新定义。此外,现代组织越来越趋向于知识化,因此都不同程度体现着直线—参谋型管理的特点。

(1) 直线管理人员。他们拥有对下级下达指令、直接指挥以及奖惩的权力,是组织等级链中的一个环节。如总经理、部门经理、主管。

(2) 参谋人员。组织等级链中不一定有他们的位置,他们通常只是对上级提供咨询建议,对下级进行专业指导和解释劝说。对上级而言,他们的作用是参谋、外脑;对下级而言则是场外指导。参谋人员通常是指职能管理人员。

在实际工作中直线管理人员和参谋人员的角色界定并不十分严格,在某一场合,面对某一对象他们是直线管理人员,而在另外一个环境里他们又成为参谋人员。如财务经理、公关部经理对本部门而言是直线管理者,而对总经理和其他部门,他们则成为财务方面和社会问题的参谋人员。

二、管理者扮演的角色

关于管理者在组织中应扮演什么角色,许多管理学者都作了研究。最为著名的应该是亨利·明茨伯格的研究。他认为,管理者在组织管理这个舞台上扮演着十种角色,而这十种角色又可归为三大类,即人际角色、信息角色和决策角色。

1. 人际角色,是指管理者在处理与组织成员和与其他利益关系者的关系时所扮演的角色。包括代表人角色、领导者角色、联络者角色。在代表组织参加一些礼仪性质的活动时,他扮演的是代表人角色;在向下发布指令,指导和影响下属实现组织目标时,他扮演的是领导者角色;在为维系组织内外良好的关系而进行联谊或召开座谈会以征求各方意见时,他扮演的就是联络者角色。

2. 信息角色,是指管理者为确保组织以及本单位能够拥有足够量的、准确可靠的、最新鲜的信息而扮演的搜集和使用信息的角色。这里面包括监督者角色、传播者角色、发言人角色。要扮演好监督者角色,他就必须密切关注组织环

境的变化,随时把握组织面临的机会与威胁;要扮演好传播者角色,他要将搜集并做过分析处理的信息及时有效地传达给相关人员;扮演好发言人角色,他则要代表组织将信息传达给组织以外的单位和个人。

3. 决策角色,是指管理者处理信息并得出结论的角色。包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色、谈判者角色。企业家角色就是对所发现的机会进行投资的角色;干扰应对者角色就是采取纠正行动处理冲突、协调矛盾、解决问题的角色;资源分配者角色是对组织资源如人、财、物、信息、时间等进行分配的角色;谈判者角色则是为了组织的利益与竞争者、顾客、供应商、合作者、员工等进行谈判的角色。

彼得·圣吉在其名著《第五项修炼》中也对领导者(管理者)的角色做出了全新的阐释:第一,幕后设计师角色,即要为企业制定发展远景、价值观、最终目的和使命,制定组织的政策、策略或系统,他的回报来自于使他人创造真正想要的结果和组织所带给他的深深的满足感;第二,仆人的角色,永远忠于自己对组织的愿景,使之更切合人性,更有创造力;第三,教师的角色,不断帮助人们看清事实,促进每个人学习和进步。在此基础上,有人又提出了管理者的第四个角色,即教练的角色,他的观点是:“天才的理论推动我们思维的进步,而将理论转变为实践和成果才是整个社会进步的强大助推器。企业教练就是这样一个助推器。”

三、管理者的技能

管理者能否扮演好自己的角色与他是否掌握了管理技能有关。管理者必须掌握的技能有三类:技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能,就是管理人员必须掌握的业务操作技能,包括本行业、本岗位的工作流程、操作技能和业务规律。

2. 人际技能,是指成功地与别人交往、沟通、共事的能力,包括关心尊重他人、与人和谐相处、借助他人长处完成工作的技能。

3. 概念技能,是指管理者必须掌握的管理决策技能,包括掌握现代管理理念和经营之道,提出新目标、新思路、新方案的技能。

这三种技能虽然都要求管理人员掌握,但是,不同的管理层次对其所需技能存在着量的差别。一般来讲,技术技能对基层管理者最重要。因为如果业务不熟,则很难进行管理和决策,也很难树立自身威信,同时不利于对下属进行培训。概念技能对高层管理者来说更重要。只有掌握了经营决策的理论与知识,具有创新意识和能力才能高瞻远瞩,为企业做出正确决策。而人际技能无论对高层、中层还是基层都同样重要,因为管理的核心要素是人,要想实施有效的管理,就需要营造“人和”的环境。如图1-1所示。

层次 \ 技能	基本知识技能		
高层管理	技	人	概
中层管理	术	际	念
基层管理	技	技	技
	能	能	能

图 1-1

第三节 管理客体

管理客体是管理主体作用的对象。管理主体总是通过先认识和了解管理客体，把握管理客体的特点和规律，然后有计划有目的地对管理客体加以协调、运用和管理。管理总是指向目标的，而管理目标的制定与实现绝不仅仅是管理主体单方面的事情，管理客体不仅是管的对象，更是依赖的对象，所有管理目标离开管理客体都是无法实现的。

一、管理客体的要素内容

传统的管理认为，管理客体有三要素：人、财、物。随着人们对事物认识的变化和新的要素的作用的凸显，时间、信息也加进来了，成了五要素，后来又加进了士气和方法，成了管理七要素。管理客体内容的变化，一方面反映了管理工作内容的宽泛与复杂，反映了人们对管理的认识越来越深刻和全面；另一方面从管理工作的不断细化也说明管理工作越来越科学。但由于士气属于人的问题，确切地讲是人的激励问题，方法的研究与使用都是针对人、财、物、时间、信息的，因此，本教材侧重研究管理客体五要素即人、财、物、时间、信息及其相互关系。

（一）人

人在管理活动中不仅是主体，也可以是客体，在客体诸要素中人也是核心要素。因为人是生产活动中最活跃的因素，具有能动性，对其他要素起支配与决定作用。钱、物、时间、信息都受控于人，没有人对这些要素施加作用，这些要素对人就没有意义。因此，管理首先是管人，首先做好了人的工作，才能通过人搞好其他工作。

对人的管理首先要认识到，作为管理对象，人更多的时候表现为群体或组织，由于人的社会性特点，管理群体的人比管理单个的人就更具有难度，所以管