



高等院校“十二五”规划教材



管理学

——原理·方法·实务

GUANLI XUE

主 编 刘保平 王铁骊



南京大学出版社



高等院校“十二五”规划教材

管理学

——原理·方法·实务

主 编 刘保平 王铁骊
副主编 李利霞 胡锦涛 曾经莲
王晋龙
参 编 张月岷 方修园 黎丽容



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理·方法·实务/刘保平,王铁骊主编.

—南京:南京大学出版社,2015.8

高等院校“十二五”规划教材

ISBN 978-7-305-15675-5

I. ①管… II. ①刘… ②王… 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(2015)第(191277)号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

丛 书 名 高等院校“十二五”规划教材

书 名 管理学——原理·方法·实务

主 编 刘保平 王铁骊

责任编辑 高 彬 王抗战 编辑热线 025-83597087

照 排 南京理工大学资产经营有限公司

印 刷 南京京新印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 15.25 字数 378 千

版 次 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-15675-5

定 价 35.00 元

网 址:<http://www.njupco.com>

官方微博:<http://weibo.com/njupco>

官方微信号:njupress

销售咨询热线:(025)83594756

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

进入 21 世纪以来,组织发展面临的环境发生了巨大的变化,组织外部环境不确定性进一步增加,互联网经济带来的冲击巨大。新的环境对管理者提出了更高的要求,管理者必须系统掌握管理理论知识,了解管理方法和管理工具,不断提升自身素质,铭记管理道德,积极承担社会责任,不断进行管理创新。

本书旨在为读者传递管理思维,提供管理学习方法,建立清晰的管理学框架,通过案例分析、素质拓展等方式,不断加深管理理论、管理方法的学习与理解,推动管理创新。

本书有三大特色:第一,逻辑结构清晰,系统介绍了管理理论、管理方法与管理工具等相关内容;第二,紧扣前沿,对管理的前沿问题进行了介绍与分析;第三,注重案例研究,设置开篇案例导入、篇中管理智慧与篇尾案例分析,全篇贯穿各种管理案例,增强教材的启发性与可阅读性。

本书由南华大学经济管理学院刘保平、王铁骊担任主编;南华大学经济管理学院李利霞、胡锦涛、曾经莲,武夷学院旅游学院王晋龙任副主编;南华大学经济管理学院研究生张月岷、方修园、黎丽容等同学在查阅资料、打印、校对与排版等方面付出了大量的劳动。

本书在撰写过程中,参考和引用了国内外有关文献、案例和研究成果,在此表示感谢。由于编写组水平有限,难免出现差错,恳请广大读者批评指正。

刘保平

2015 年 6 月 6 日

目 录

第一章 管理学绪论.....	1
第一节 管理概述.....	2
第二节 管理者.....	6
第三节 管理学	10
第四节 管理基本原理	14
第二章 管理理论的形成与发展	26
第一节 西方管理理论的形成与发展	26
第二节 中国管理思想	38
第三章 管理伦理	45
第一节 管理伦理概述	46
第二节 伦理道德观	49
第三节 管理伦理的改善途径	53
第四章 决策	61
第一节 决策的含义和类型	62
第二节 决策的过程	65
第三节 决策方法	67
第五章 计划	78
第一节 计划概论	79
第二节 目标	82
第三节 目标管理	85
第六章 战略管理	94
第一节 战略管理概述	95
第二节 战略管理的层次和类型	97
第三节 战略管理过程.....	104
第七章 组织与组织设计.....	117
第一节 组织概述.....	118

第二节 组织设计·····	120
第三节 组织结构的主要类型·····	129
第八章 组织文化 ·····	137
第一节 组织文化概述·····	139
第二节 组织文化的构成·····	142
第三节 组织文化建设·····	144
第四节 跨文化管理的挑战与应对·····	149
第九章 管理沟通 ·····	156
第一节 管理沟通概述·····	157
第二节 有效沟通与沟通障碍·····	161
第三节 冲突管理·····	164
第十章 管理激励 ·····	171
第一节 激励的本质·····	172
第二节 激励理论·····	174
第十一章 领导 ·····	187
第一节 领导概述·····	188
第二节 领导理论·····	191
第三节 有关领导的新观点·····	197
第十二章 管理控制 ·····	204
第一节 控制的概述·····	205
第二节 控制的过程·····	208
第十三章 管理创新 ·····	221
第一节 管理创新概述·····	222
第二节 管理创新的动机及类型·····	225
第三节 管理创新过程及策略·····	228
参考文献 ·····	235

第一章 管理学绪论

管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

——彼得·德鲁克

本章知识点

1. 管理的定义;
2. 管理的属性和职能;
3. 管理者的类型;
4. 管理者的技能、素质和角色;
5. 管理学的特性。

案例导入

甜美的音乐

马丁吉他公司成立于1833年,位于宾夕法尼亚州拿撒勒市,被公认为世界上最好的乐器制造商之一。就像Steinway的大钢琴、Rolls Royce的轿车,或者Buffet的单簧管一样,马丁吉他每把价格超过10 000美元,却是你能买到的最好的东西之一。这家家族式的企业历经艰难岁月,已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世,他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商,为他们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉,那么,公司成功的关键是什么?一个重要原因是公司的管理和杰出的领导技能,它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

马丁吉他公司自创办起做任何事都非常重视质量。即使近年来在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化,公司始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。不仅如此,公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材,公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料,并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于对顾客的研究,马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他,然而,这在其他厂家看来几乎是无法接受的。

马丁公司使新老传统有机地整合在一起。虽然设备和工具逐年更新,雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准,要求雇员极为专注和耐心。家庭成员弗兰克·亨利·马丁在1904年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道:“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料,巧妙安排各种部件。关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心,是指做任何

一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的。但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然 100 年过去了，但这些话仍然是公司理念的表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统，现任首席执行官马丁却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在 20 世纪 90 年代末，他做出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%。公司 DXM 型吉他是 1998 年进入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。马丁为他的决策解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”

马丁公司现任首席执行官马丁的管理表现出色，销售收入持续增长，在 2000 年接近 6 亿美元。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向，但从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在马丁的管理下，这种承诺决不会动摇。

第一节 管理概述

人类历史上自从有了有组织活动就有了管理活动。管理活动的出现促使人们对来自这种活动的经验加以总结，形成了一些朴素、零散的管理思想。我们可以从已有的文字记载中寻找到中外思想家提出的丰富的管理思想。但遗憾的是，直到 19 世纪末随着欧洲工业革命的发展，管理理论才真正出现。那么，究竟什么是管理呢？

一、管理的定义

管理这个词大多数人早已不陌生，但关于管理的准确定义却一直不是一个简单的问题。国内外管理学者对管理的定义做了大量的研究，并从不同的角度提出了各种截然不同的观点。

科学管理理论的创始人弗雷德里克·泰罗认为，管理就是“确切了解希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明，管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地实现目标的活动。

一般管理理论的提出者亨利·法约尔指出：管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。他根据自己的实践与分析，最早在一般意义上概括出了管理的含义，并且区别出了经营与管理这两个容易混淆的概念。他认为管理属于经营活动的一个种类。

“组织理论之父”马克斯·韦伯的观点是：“管理就是协调活动”。

管理决策学派的鼻祖赫伯特·西蒙认为“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容，但他突出了决策在管理中的重要地位，同时强调了决策贯穿于管理的全过程，表明了决策与管理的内在联系。

“现代管理之父”彼得·德鲁克则认为“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理”。

现代著名管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯认为，管理是通过协调和监督他人的活动，有效

率和有效果地完成工作。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。这一活动体现在计划、组织、领导和控制的职能基本活动中。

综合上述定义,本书对管理的定义是:管理是指为实现组织共同目标,通过计划、组织、领导、控制、创新等方式,合理分配、协调相关资源的过程。

对于这一定义的进一步解释:管理的目的是实现组织共同目标;管理的职能包括计划、组织、领导、控制、创新等;管理的本质是合理分配、协调资源。

【管理智慧】

两个人在分一块蛋糕,其中甲在切,乙在旁边看。乙一直担心甲切得不均匀而使自己吃亏,就不断告诫甲一定慢一点切、要切均匀、要公平,时间久了,势必引起甲的恼怒。反之,让乙来切蛋糕,同样过程还会重复一遍,结果还是一样!怎么解决?其实在切蛋糕之前,甲乙两人做一个约定,制定一个规则,一个人负责切蛋糕,另外一个人负责分蛋糕,这样无论蛋糕切得如何,甲乙都不会有什么怨言。相反,两个人都会因分食蛋糕而感到快乐,从而乐意继续做这样的事情。为什么?就是因为他们事先制定规则,明确每个人的权利和职责,都有标准可遵循。

二、管理的重要性

有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动,简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。不过,当组织规模还比较小的时候,管理对组织的影响还不大,组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说,也可以凭借经验,维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。概括起来说,管理的重要性主要表现在以下两个方面:

(一) 管理使组织发挥正常功能

管理,是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,仅仅有组织要素是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。一般地说,在手工业企业里,要进行共同劳动,有一定的分工协作,管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是,如果手工业企业的

生产规模较小,生产技术和劳动分工比较简单,管理工作也比较简单。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作严密,专业化水平和社会化程度都高,社会联系更加广泛,需要的管理水平就更高。总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(二) 管理使组织目标得以实现

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,在激烈的社会竞争中取得优势。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,就是管理所产生的作用。

在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,会对管理活动产生不同的影响。有效的管理,正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使人尽其才,物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源,采取有效管理措施,使每个人的聪明才智得到充分发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

三、管理的职能

在管理的职能的问题上,学者们的分歧不亚于他们在管理的定义问题上的分歧。

20世纪初法国管理学家法约尔(Fayol,1916)在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔的管理职能理论被推广以后,许多学者根据当时社会环境对管理职能进行了进一步的探究。

50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇将管理职能划分为:计划、人员配备、指导和控制。目前,大多数流行的教科书仍按这一体系编写,只不过将其压缩为:计划、组织、领导、控制。

60年代以后,随着管理决策学派的形成,决策得到越来越多学者的关注。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制订计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

本书讲述的管理职能包括五种:计划、组织、领导、控制、创新。

（一）计划

计划职能是管理的首要职能。计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。具体内容上,它包括组织目标的选择和确立,实现组织目标方法的确定和抉择,计划原则的确立,计划的编制,以及计划的实施等。计划是全部管理职能中最基本的职能,也是实施其他管理职能的条件。

（二）组织

为实现管理目标和计划,就必须设计和维持一种职务结构,在这一结构里,把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类,把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对这个结构进行调整,这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证,它是进行领导、控制的前提。不同层次、类型的管理者或多或少都承担不同性质的组织职能。

（三）领导

为了有效地实现计划,管理者除了要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,还要能够设法提高组织中的成员的士气,使每一个成员都以饱满的热情投身到组织活动中去。这就需要领导职能。领导就是对组织内每名成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力。

（四）控制

组织中为了保证事情按照既定的计划进行,必须监控组织的绩效,必须根据计划将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。控制就是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当调整计划以达预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

（五）创新

创新并不是陌生的词汇,它经常出现在管理学著作与教材中。它通常与产品、技术、工艺联系在一起,但这并不是创新的全部。创新更是一种思想及在这种思想指导下的实践,是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动,是管理的一种基本职能。创新工作作为管理的职能表现在它本身就是管理工作的一个环节,它对于任何组织来说都是一种重要的活动;创新工作也和其他管理职能一样,有其内在逻辑,建构在其逻辑性基础上的工作原则,可以使得创新活动有计划、有步骤地进行。

第二节 管理者

一、什么是管理者

管理者是指在组织中直接监督和指导他人工作的人,管理者通过其职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而是能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者。现代观点强调管理者必须对组织负责,而不仅仅是拥有权力。

凡是有组织的地方就存在管理活动。根据组织中的每个成员在组织中所处的岗位和工作性质,可以将组织成员划分为两类:管理者和操作者。那么,管理者与操作者的区别何在?

管理者是指在组织中直接监督和指导他人工作的人,他们通过协调组织成员的行为和人际关系达到与别人一起或是通过别人实现组织目标的目的。例如公司的经理,政府机关中的处长、局长等。

操作者是指那些直接从事具体工作或任务,不必负有责任去监督他人劳动的员工。例如,在鞋柜公司连锁店卖货的营业员,在学校办公室里管理学生课程注册的老师等。

【管理智慧】

有两位年富力强又踏实勤奋的校长,其中一位可谓“夙兴夜寐,中情烈烈”,学校事无巨细,必亲自过问,从耐心细致地向教师布置工作、听汇报到亲自给学生做报告、亲自处理学生中的问题,无一懈怠疏漏,甚至学生上课时,他还在走廊里巡视,下午放学时,为了不让老师、学生早退,亲自坐镇门房,被誉为“门房校长”。这位校长勤劳有余,却忽视了学校根本任务,反而削弱了下属的积极性,虽含辛茹苦多年,学校工作却不见起色。

另一位校长除了勤奋之外还十分好学,不仅精通自己所学专业,而且能结合管理实践去钻研教育学、心理学、现代教学论、控制论,学习管理学和管理心理学知识。他还关心校内外的各种信息,经常和教师们一起讨论各种教育思想,研讨学校办学方向,率领教师从总结以往成功经验入手,探索学生学习与成长的规律,从而使各学科都创造出有自己特色的较好的教学方法。在此基础上,又组织进行评教评学、师生对话、分类指导、全面验收等活动,形成一个以目标管理为中心的教育教学质量评价反馈系统。在学校管理上,他率领领导班子成员致力于学校的整体改革,成立民主决策机构,建立一套以岗位责任制为中心的评估、奖惩体系,使师生员工“职有专司,事有专责”。几年以后,学校面貌焕然一新,教育质量有了大幅提高,而且在办学上渐渐显示出自己的特色,成为当地一所引人瞩目的先进学校。

二、管理者类型

(一) 基于管理层次

按不同的管理层次进行划分,管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理人员,即对整个组织的管理负有全面责任的人,他们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并评价整个组织的绩效。组织的高层管理者站在组织整体的立场,对组织活动进行综合指挥、统一管理,如公司总经理、学校校长、医院院长、机关行政干

部等都是高层领导者。

中层管理人员的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作,与高层管理人员相比,中层管理人员特别注意日常的管理工作。中层领导者向组织最高层管理层直接报告工作,同时负责监督、协调基层管理者,起着承上启下的作用,如公司部门经理、工厂车间主任、学校系主任等。

基层管理人员的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。基层管理者又称为一线管理者,如工厂班组长、学校教研室主任、机关里的科长等都属于基层管理者。

(二) 基于管理领域与专业

组织中管理者在实际工作中,所从事的管理工作领域和业务内容是不同的,基于管理领域与专业管理者可分为综合管理人员、专业管理人员。

综合管理人员,即负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或该单位目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或单位所必需的最高权力,有权指挥和支配该组织或该单位的全部资源和活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,公司的总经理、工厂的厂长就是综合管理者。

专业管理人员,即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。这类管理人员只对组织中某一职能或专业领域的目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权指导工作。企业管理者大多具有某种专业或技术专长。例如,营销部经理、财务处处长就是专业管理者。

(三) 基于职权关系

组织中的管理者基于职权关系可以分为直线管理人员、参谋人员与职能管理人员。

直线管理人员是指有权对下属进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着直接隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥,他们对组织目标的实现负有完全的责任。组织中各级主管均为直线管理人员。

参谋人员是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导关系,没有隶属关系,他们的职权只是咨询和建议权,没有指挥和决策权。

职能管理者是一种介于直接管理人员与参谋人员之间的一种管理者。当参谋人员在某些领域内具有一定的职权,而这种职权原属于直线管理人员,现由参谋人员可在其专业领域内拥有部分指挥权和决策权时,管理者就属于职能管理者。

三、管理者角色

任何组织、任何管理层次的管理者都需要扮演不同的管理角色,那么到底管理者在履行职能的过程中都会扮演什么角色呢?

管理学家亨利·明茨伯格的研究指出:管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的10种不同但高度相关的角色来恰当地描述。这10种角色又可进一步归纳为3大类:人际角色、信息角色和决策角色。

（一）人际关系角色

人际关系角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色

作为所在单位的最高领导者,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如管理者有时出现在社区的集会上,参加社会活动或宴请重要客户等,这时候,管理者行使着代表人的角色。

2. 领导者角色

由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

3. 联络者角色

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洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

（二）信息传递角色

在信息传递角色中,管理者负责确保和其一起工作的人员具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息传递角色具体又包括监督者、传播者、发言人三种角色。

1. 监督者角色

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收集信息,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,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

2. 传播者角色

管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。

3. 发言人角色

管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。

（三）决策制定角色

在决策制定角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者四种角色。

1. 企业家角色

管理者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,并对所发现的机会进行投资以利用这种机会。

2. 干扰对付者角色

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. 资源分配者角色

管理者决定组织资源用于哪些项目。

4. 谈判者角色

管理者把大量时间花费在谈判上,管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

四、管理者技能

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。

(一) 技术技能

技术技能是指管理者掌握和熟悉特定专业领域的过程、惯例、技术和工具的能力。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及“物”(过程或有形的物体)的工作。

(二) 人际技能

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。管理者的人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。

(三) 概念技能

概念技能是管理者对抽象、复杂情况进行思考和概念化的技能。运用这种技能管理者必须能够将组织看作一个整体,理解各部分之间的关系,想象各部分之间的关系,想象组织如何适应它所处的广泛环境。

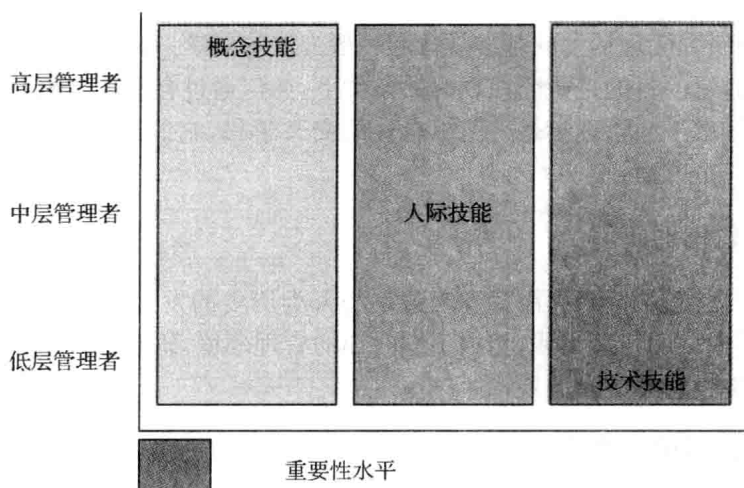


图 1-1 不同管理层次所需的技能

对基层管理者来说,具备技术技能是最为重要的,具备人际技能在同下层的频繁交往中也非常有帮助。当管理者在组织中的组织层次从基层往中层、高层发展时,随着他同下级直接接

触的次数和频率的减少,人际技能的重要性也逐渐降低。

对于中层管理者来说,对技术技能的要求下降,而对概念技能的要求上升,同时具备人际技能仍然很重要。

对于高层管理者而言,概念技能特别重要,而对技术技能、人际技能的要求相对来说则很低。当然,这种管理技能和组织层次的联系并不是绝对的,组织规模大小等一些因素对此也会产生一定的影响。

【管理智慧】

美国老板:完成这份报告要多长时间?

希腊员工:我不知道完成这份报告需要多长时间。

美国老板:你是最有资格提出时间期限的人。

希腊员工:十天吧!

美国老板:你同意在 15 天内完成这份报告吗?

希腊员工没有作声(认为是命令)。

15 天过后。

美国老板:你的报告呢?

希腊员工:明天完成(实际上需要 30 天才能完成)。

美国老板:你可是同意今天完成报告的。

第二天,希腊员工提交了辞职书。

第三节 管理学

一、管理学的研究对象

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,它的目的是研究在现有的条件下,如何通过合理地组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。管理学是一门综合性的交叉学科,它的研究对象涉及多个方面,具体来讲,涉及以下几个方面:

(一) 对管理理论的研究

管理思想是管理实践的产物,而管理实践是与人类历史的发展同步进行的。对管理理论的研究就需要追寻人类的管理实践,扫描不同时期的管理环境,研究管理思想的演变和发展的历史趋势,从中把握住管理的发展规律。

(二) 对管理的过程和职能的研究

管理是一个过程,管理者就是在这个过程中重复地履行各种职能。对管理的过程和职能的研究,主要是研究管理的计划与决策、实施和执行、组织和人事、领导和指挥、控制和监督、评价和调整等,以便从中找到管理的循环规律,明确管理循环是往复不断、呈螺旋式上升的。

（三）对管理的生产力属性的研究

主要研究生产力的合理组织问题。就是要求管理者研究如何合理地、经济地、高效地使用和协调组织内的人、财、物资源来达到管理目的,即怎样计划、组织、控制这些资源的使用问题。

（四）对管理的生产关系属性的研究

在生产关系方面,管理学主要研究如何正确处理管理系统内部人与人的关系,如领导和群众的关系、管理者与被管理者的关系、群众之间的关系;如何建立和完善组织机构和分工协作关系;如何调动各方面的积极因素,达到最大的工作效益。

（五）对与上层建筑有关的管理问题的研究

上层建筑是建立在经济基础之上的政治、法律、道德、哲学、艺术、宗教等观点,以及与这些观点相适应的政治、法律制度。管理离不开政策、法令和规章制度。因此,在上层建筑方面,管理学主要研究组织的管理体制、规章制度的建立和完善问题,研究组织的内部环境与不断变化的外部环境相适应的关系问题,研究组织文化的塑造和落实问题,研究组织的社会责任和伦理道德问题等,以维持正常的生产关系,适应和促进生产力的发展。

二、管理学的研究方法

鉴于管理的自然属性与社会属性和管理学的学科综合特征,管理学的研究方法应该是综合性的。从综合角度看,管理学的研究方法主要有如下几种:

（一）比较研究法

比较的方法是科学研究中一种常用的研究方法,是一种思维方法,也是一种具体的研究方法。它是人们根据一定的标准或以往的经验、教训把彼此有某种联系的事物加以对照,从而确定其相同与相异之点,对事物进行分类,并对各个事物的内部矛盾的各个方面进行比较后,得出事物的内在联系,从而认清事物的本质。

在比较法的运用过程中,一些学者已经总结出一些原则,一般的比较包括区域比较和问题比较。区域比较研究一个国家或地区的制度等问题,而问题比较则是比较研究两个国家或地区,或几个国家或地区的制度等问题。若使用区域研究的方法,就必须对所研究的国家和地区的问题有一定程度的了解,那就需要研究者本人有实地参观访问的经历,在适当的时间、地点和环境获得第一手资料,有时也被称为现场研究法。研究者可以进行长期观察研究,也可以进行短期研究。这种研究最大的优点是所得的材料真实可靠,但是不容易做到,能够有机会去外国单纯进行学术研究的人还是少数,大部分研究外国制度的学者都是通过另一种途径,就是文献研究的方法。通过分析重要文件来了解情况是比较切实可行的方法。这也被称作第二手资料,言下之意是拾得别人研究出来的东西以借鉴。

（二）试验研究法

管理中的许多问题,特别是微观组织内部的一些管理问题,如企业生产管理流程的改革、全面质量管理指标体系的确立、工资奖励条例的推广等,都可以采用试验方法进行研究。试验