

M 管理学通用教材
ANAGEMENT

现代管理者 技能与艺术

Modern Manager's
Skills and Arts

主编 温兴琦



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

M 管理学通用教材
MANAGEMENT

现代管理者 技能与艺术

Modern Manager's
Skills and Arts

主编 温兴琦



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

78

图书在版编目(CIP)数据

现代管理者技能与艺术/温兴琦主编. —武汉: 武汉大学出版社, 2015. 7

管理学通用教材

ISBN 978-7-307-15444-5

I. 现… II. 温… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 056486 号

责任编辑:唐 伟 责任校对:汪欣怡 版式设计:马 佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:黄石市华光彩色印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 7.25 字数: 145 千字 插页: 3

版次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-15444-5 定价: 23.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。



作者简介

温兴琦，男，生于1978年9月，汉族，湖北省松滋市人，管理学博士。现为武汉大学经济与管理学院工商管理系讲师，武汉大学中国产学研合作问题研究中心研究员。2014年10月—2015年9月英国兰卡斯特大学管理学院访问学者。

研究方向为：企业环境、产学研合作。主编著作2部、参编著作3部，发表论文70余篇。主持湖北省软科学研究项目、湖北省教育规划重点项目、深圳市软科学项目等课题10余项，参与教育部人文社会科学重大课题攻关项目、国家自然科学基金等20余项。

前言

伍兴强

南京理工大学管理学院教授、博士生导师

管理是复杂的,无论是管理理论,还是管理实践。因此,管理学界和实践界都认可“管理既是一门科学,也是一门艺术”的观点。管理的复杂性源于组织环境的复杂性与组织中人的复杂性。随着社会环境要素的日益动荡与演变,加之人类认知的无限丰富,组织管理的复杂性必将进一步增强。

管理作为一门课程,已有相当长时间的历史。特别是我国确定建立社会主义市场经济体制的战略目标以来,通过对西方现代管理理论与思想的引进和借鉴,管理已成为社会发展中非常重要的一门学科。经济社会的发展进步,使得组织面临的环境以及组织管理活动的不确定性不断增加,组织管理的规则和方法亟待拓展,管理者面临的挑战日益严峻。

无论是刚踏入职场的新人,还是在组织中打拼多年的老兵,对组织运行规律的认识和对组织管理要领的理解与运用,都是无法穷尽,因而也是必须不断学习的。要想更好地适应组织氛围,改进组织工作方法,提升组织工作绩效,离不开对组织管理特点与规律、管理者基本技能与艺术的系统深入学习与运用。全球成功组织的发展经验表明,优秀的管理者技能与艺术是组织获取成功的关键要素。

在此背景下,我们在武汉大学申请开设了“现代管理者技能与艺术”通识课,面向全校本科生,受到了学生极大的关注与青睐。课程的重点在于将现代组织管理理论与实践紧密结合,突出组织管理的基本方法与内容,介绍组织管理者应具备的基本技能

与艺术。结合几年来的课程教学与思考,我们编写了本教材。

本书是集体智慧的成果,由武汉大学经济与管理学院温兴琦博士任主编,具体分工为:第一、二、三章(武汉大学温兴琦),第四章(江西师范大学杨鑫),第五章(江西师范大学黄仕佼),第六章(武汉大学陈朵革)。

我们希望本书能有助于广大读者认识现代组织管理的特点和规律,提高管理技能与艺术,成为优秀的管理者!由于能力和经历有限,书中难免错误之处,恳请读者不吝指正。

温兴琦

2015年3月10日于英国兰卡斯特大学管理学院

目 录

引言 / 1

第一章 导论 / 2

第一节 现代组织管理的若干概念 / 2

第二节 管理工作的特点 / 14

第三节 管理的过程 / 17

第二章 现代管理者应具备的技能 / 21

第一节 管理者技能的相关概念 / 21

第二节 管理者技能的内容 / 25

第三节 管理者技能的应用 / 26

第三章 现代管理艺术 / 32

第一节 现代组织管理的环境 / 33

第二节 管理艺术的主要特点 / 37

第四章 如何做有效的管理者 / 41

第一节 成功的管理者与有效的管理者 / 41

第二节 管理者的时间管理 / 44

第三节 管理者的决策问题 / 49

第四节 管理者的效率与效果 / 54

第五章 实践中的管理者技能与艺术 / 59

第一节	自身素质	/	59
第二节	人际关系	/	63
第三节	有效激励	/	65
第四节	良好沟通	/	67
第五节	柔性管理	/	69
第六节	强化执行	/	71
第七节	勇于创新	/	74

第六章 管理者技能与艺术模拟训练 / 80

第一节	自我管理	/	81
第二节	管人	/	90
第三节	理事	/	100

参考文献 / 110

是构成组织的基本概念。然而,在管理学理论中,对于组织概念的界定和使用是较为混乱的。

许多学者对于组织的概念进行了界定。美国著名管理学家巴纳德(L. L. Barnard)认为“组织是一种有意识的协调之人以活动或力量的合作体系”。达尼·盖内尔(Daniel G. Denzler)和斯科特·阿伦·盖内尔(Scott A. Allen)认为“组织是由两个或两个以上的人组成的,通过分工和协作,利用不同的权力与职责而合理地进行活动的集合体”。此外,还有学者认为,组织是一种有意识地协调之人的活动或力量的合作体系。

事实上,对于组织的定义,组织理论学者还有更多的表述。本书中的组织都是指的正式组织(Formal Organization)。

综合现有各种组织的定义,我们可以将组织界定为:组织是由两人或两人以上,为实现共同目标而组成的,通过分工和协作,利用不同的权力与职责而合理地进行活动的集合体。

管理,就是管理者为了实现一定目标而对系统进行控制的活动,也就是通过计划、组织、调节、监督等一系列控制活动,以实现预期的目标。Robert Kaz 认为,任何管理者都需要具备三种基本技能:技术技能、人际技能和概念技能。而管理艺术则是管理者分析问题、解决问题的智慧、才能和技能。

迪克·卡克森说:“管理技巧是所有技巧中最大的一种技巧。”本书从管理的概念入手,对管理工作的过程与原则进行了较为详细的阐述,接着介绍了现代管理者应该具备的技能,主要包括技术技能、人际技能和概念技能,最后对管理者应掌握的管理艺术进行了分析。本课程的教学目标包括:(1)理解现代组织管理的特点与趋势;(2)了解和掌握管理者应具备的基本技能;(3)学会运用管理技能和艺术解决组织管理中的实际问题。

本课程的教学目标是:通过本课程的学习,使学生了解组织管理的基本概念、原理和方法,掌握组织管理的基本技能,为今后从事组织管理工作打下基础。

本课程的教学目标是:通过本课程的学习,使学生了解组织管理的基本概念、原理和方法,掌握组织管理的基本技能,为今后从事组织管理工作打下基础。

本课程的教学目标是:通过本课程的学习,使学生了解组织管理的基本概念、原理和方法,掌握组织管理的基本技能,为今后从事组织管理工作打下基础。

本课程的教学目标是:通过本课程的学习,使学生了解组织管理的基本概念、原理和方法,掌握组织管理的基本技能,为今后从事组织管理工作打下基础。

本课程的教学目标是:通过本课程的学习,使学生了解组织管理的基本概念、原理和方法,掌握组织管理的基本技能,为今后从事组织管理工作打下基础。

第一章 导 论

现代管理学已经走过了一百余年的历程，在过去的一个多世纪里，各种管理学理论层出不穷，纷繁芜杂，各管理学大家著书立说，指点江山，形成了繁荣的管理学“丛林”现象。伴随着管理学理论和学科的发展，管理实践也可谓风生水起、丰富多彩，不断验证和孕育各种管理学理论。在百花齐放、百家争鸣的管理理论交锋和管理实践推动之下，人们对于现代管理基本问题的思考逐步趋于清晰，对现代管理的基本特点和过程有了日趋深刻的体会。然而，社会是复杂的，这也决定了组织管理并非简单明了。对于现代组织管理涉及的一些基本概念、管理工作的特点、管理的基本过程等一系列问题，也存在许多不同的理解和界定。本章将对上述问题进行介绍和分析。

第一节 现代组织管理的若干概念

与其他任何一门学科类似，对于管理学科的学习和研究，离不开一些基本概念的介绍。本节我们从管理工作和管理学理论的本质及核心内容出发，选择一些重要的概念，以便从事组织管理工作的手对组织管理形成最基本的概念框架。对于这些概念的掌握和理解，既有助于对有关管理理论的理解，也能提升参与组织管理实践的能力。

一、组织

组织一词，在日常工作和生活中人们经常用到，是一个约

定俗成的基本概念。然而，在管理学理论中，对于组织概念的界定和使用是较为严谨的。

许多学者对于组织的概念进行了界定。美国著名管理学者巴纳德（C. I. Barnard）所说“组织是一种有意识的协调二人以活动或力量的合作体系”。孟尼（Tomes D. Mooney）和雷利（Alan C. Reiley）则认为组织是“为达成共同目的的人，所组合的形式”。此外，还有学者提出，组织是“为求达成某种共同的目标，经由人员的分工及功能的分化，并利用不同的权力与职责而合理地协调一群人的活动”。

事实上，对于组织的定义，组织理论学者还有更多的表述，不过，值得注意的是，这里的组织都是指的正式组织（Formal Organization）。

综合现有各种组织的定义，我们可以将组织界定为：组织是由多人组成，有共同的明确目的和系统性结构，并用自己的明确规章制度约束成员行为的群体。这一定义，基本融合了现有各种观点，是对组织内涵与特征的高度概括。在现有管理学相关理论与实践中的组织，大多符合这一定义。

根据这一定义，我们生活中班集体、球队、政党、企业等，都是管理学意义上的组织。请大家思考，地铁车厢上的人所组成的群体，是管理学意义上的组织吗？



二、环境

这里谈到的环境是指组织环境。在组织研究中，我们认为，每个组织都是一个社会实体，因此，它不可避免地要依赖于整个社会的环境，而不能在“真空”中生存与发展，组织环境是组织所有资源的真正来源。那么，组织环境到底是什么呢？斯蒂芬·P. 罗宾斯将组织环境定义为“对组织绩效起着潜在影响的外部机构

或力量”。实际上，管理环境是组织生存发展的物质条件的要素总和，它存在于组织发展的全过程，并对管理当局的行为和结果产生直接或间接影响。

组织管理实践告诉我们，组织环境的构成要素及特点制约和影响组织管理活动的具体内容和方式。正确识别管理环境的构成及组织与环境的关系，处理好二者之间的关系，对于组织管理者采取恰当的管理行动，提升组织管理绩效，具有十分重要而深远的意义。

组织与环境之间的关系，是管理学者和实践者探讨的焦点问题，备受关注却一直存在诸多争议。古今中外，有很多专家学者对二者的关系进行了思考和总结。在霍桑实验中，研究者便是从组织与环境关系的角度，来分析环境因素（工作条件）对组织及员工个人工作绩效的影响的。要想正确地进行组织管理活动，提高管理绩效，必须科学、全面地识别组织环境，并对组织与环境之间的关系进行合理处理，否则，就会受到“环境”的惩罚。

关于企业与环境之间的关系，学术界和实践界形成了四种主要观点：决定论、适应论、战略选择论和协同进化论。

（一）决定论

所谓决定论，即认为环境对组织的生存与发展具有终极决定作用，组织的生存发展状态与行动方向完全由组织环境的要素决定。

种群生态学（Population Ecology）是决定论的典型代表，它借鉴生物学的“变异—选择—保留”模式，提出一个组织的成败完全取决于管理者无法控制的环境因素，进而适者生存是最高法则。决定论的代表人物主要有 Aldrich、Hannan 和 Freeman 等。

（二）适应论

所谓适应论，是指组织应尽一切可能实现与环境的匹配或一致（Fit）。适应论的代表学派是权变理论学派，他们强调组织和环境的匹配，一旦组织的内在特征与其环境要求达到最佳匹配，组织就能最好地适应环境。这一观点的主要代表人物包括切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard）、伯恩斯（Burns）和斯托克尔（Stalker）、劳伦斯（Lawrence）和洛尔奇（Lorsch）、卢桑斯（Luthans）、德拉津（Drazin）和范德文（Van de Ven）等。

早在1938年，切斯特·巴纳德在《经理人员的职能》一书中，就从组织与协作理论的角度，提出“组织行为可以看作对环境条件的反应”，“组织的存在取决于协作系统平衡的维持，这种平衡开始时是组织内部的，是各种要素之间的比例，

但最终和基本的是协作系统同整个外界环境的平衡”。^①

组织与环境之间关系的适应论观点继承了权变理论的核心观点，即认为组织必须与环境保持匹配或一致，且要根据不断变化的环境进行自身调整，才能够持续生存和发展。

（三）战略选择论

战略选择论的核心观点是指组织与环境之间的相互识别与选择。选择的本质是个体或组织从众多可行的方案中选出最合适方案的过程。选择是个体或组织不可避免的行为。战略选择论将对环境的选择分为自然选择与理性选择。

1. 自然选择

自然选择论的学者提出，组织形式和环境特征之间的相容性是组织生存最重要的基础。同时，他们还认为组织面对环境的变化并不是无能为力的，而是可以通过制定和实施特定战略来适应环境的要求和变化，并且组织重点关注的是其外部环境，而对组织内部环境考虑较少。

资源依赖理论则认为，组织是各种类型资源的集合体，有价值且难以模仿的资源形成了组织竞争优势的基础。但由于资源的稀缺性，组织对环境形成依赖，因而组织管理者应积极审视环境条件，制定相应战略，实现资源的最优配置。

2. 理性选择

与自然选择论不同，理性选择论提出，组织及其运作模式是组织自身决策的结果，组织应综合考虑内部环境和外部环境要素，针对不断变化的环境进行创造性变革。

（四）协同进化论

所谓协同进化（Coevolution），是指组织与环境在进化过程中，相互影响、相互适应的共同进化过程。

协同进化的概念来自生物学领域。1964年，埃利希和雷文在讨论植物与植食性昆虫相互作用对进化的影响时最早提出协同进化的概念。^②而严格且被广泛引用的协同进化的定义直到1980年才由Janzen提出，即一个物种的某一特性由于回应另一物种的某一特性而进化，而后者的该特性也同样由于回应前者的特性而进化。

^① Chester I. Barnard. The Functions of the Executive [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

^② Ehrlich P R, Raven P H. Butterflies and plants: a study in coevolution [J]. Evolution, 1964 (8): 586-608.

协同进化观念认为,组织与环境之间的协同进化过程主要包括种群协同、适应与反适应、基因突变等过程与内容。一个组织的进化必然会改变作用于其他组织的选择压力,引起其他组织作出改变,这些改变反过来又会引起原来组织的进一步变化,形成一个相互作用的反应系统。所以,在组织与其环境构成的组织生态系统中,一个组织的进化可以影响到其他组织的进化;反过来,其他组织的进化又会影响到该组织的进化路径,最终导致整个系统成为一个互相作用、相互促进的整体。^①

组织与环境之间的协同进化,是组织与环境互动关系的动态反映和结果,在这一过程中,组织自身能影响进化的方向和进程,而且组织进化的速度越来越快,这也是组织与环境协同进化区别于生物与环境协同进化的一个重要方面。通过以上三个方面的分析,本书认为,组织与环境之间的互动关系是复杂而动态的。

绝大多数学者认为,组织与环境是互动的关系,只是对于这种互动关系的内在机理缺乏更深入的解析。组织与环境关系的几种代表性理论如表 1-1 所示。

表 1-1 组织与环境关系的几种代表性理论

理论观点	基本内容	所属学派	代表人物
决定论	环境决定组织的生存,环境选择组织,优胜劣汰	种群生态学	Hannan 和 Freeman (1977)
适应论	组织适应环境、选择环境	权变理论	Lawrence 和 Lorsch (1967); Child (1972)
相互影响论	环境影响组织,组织影响环境、操纵环境	资源依赖	Pfeffer 和 Salancik (1978)
协同进化论	组织是商业生态组成部分,组织与商业生态系统共同进化	商业生态系统	Moore (1993, 1996)

实际上,组织与环境的互动关系可以表述为:环境的不断变化使组织做出反应,组织的反应行为既是对组织与环境相互作用关系的调适,又造成环境的进一步变化。由此,组织与环境始终处于动态调适过程之中。而组织与环境之间相互作用、相互调适的机理就是社会环境、市场环境和组织内部环境彼此影响的反应机理。

^① 许芳.企业协同进化的生态机制及其对策研究[J].郑州航空工业管理学院学报,2007(2):22-25.

组织与环境之间的关系是一种相互影响的、动态的、互动的关系，或如前所说的互为环境，而并非一种单向传递或影响的主从关系，或者说是简单的决定与被决定、适应与被适应、选择与被选择、控制与被控制的关系。也就是说，环境的变化会对组织的决策和经营行为以及组织绩效产生影响；而组织的决策和经营行为以及组织绩效也会引起环境的变化。因此，那种把环境看成是组织完全不可控的，组织对环境是无能为力的，或者，组织只能被动地适应环境甚至由环境决定的认识，是消极的，也是不全面的。

此外，组织与环境的互动关系，表现形式多种多样，可以借鉴生物学中的观点，将其分为两种情况，即互利共生和偏利共生。

互利共生是关于真菌与昆虫相互关系研究较为深入的一个领域。昆虫通过与真菌形成广泛的共生关系，得以更好地利用资源、适应环境和占领新的生境，从而获得更加有利的生存繁衍机会。组织与真菌一样，可以通过与环境形成广泛的共生关系，以更好地利用环境中的资源，为自己营造更好的生存发展环境。

偏利共生是指真菌与昆虫间一个获益，另一个不受影响。对于真菌与昆虫，通常是真菌获益，而昆虫基本不受影响。常见的是由昆虫提供栖息场所（共栖），此外也有真菌孢子附在昆虫的足上，昆虫起到一个传播媒介的作用。组织与环境也并不总是互相都能很好地适应的，可能是一个获益，另一个不受影响甚至受损。如垄断行业中的组织与行业环境之间，就是偏利共生的关系。

三、管理

管理是现代组织运转中的必然现象，它是组织存在与可持续发展的重要保障，可以说，没有管理，就不会有组织存在。然而，到底什么是管理呢？管理有哪些基本原则和方法呢？这恐怕不是一两句话能说清楚的。



人类的管理活动与人类历史一样悠久

延伸阅读



万里长城万里长

长城是古代中国在不同时期为抵御塞北游牧部落联盟侵袭而修筑的规模浩大的军事工程的统称，是我国古代劳动人民创造的伟大的奇迹。2012年国家文物局发布数据称，中国历代长城总长度为21196.18千米，故称为万里长城。

长城是我国古代一项伟大的防御工程，是中国也是世界上修建时间最长、工程量最大的一项古代防御工程，完成如此浩大的工程需要极高的管理水平。

(1) 人力的组织

修筑长城的人力来源，大约有如下几方面：第一是戍防的军队，这是修筑长城的主要力量。如秦始皇时修筑长城，即是大将军蒙恬在打退匈奴之后，以三十万大军戍防并修筑，经过了九年多的时间才修成（《史记》上记载为三十万，《淮南子》上记载为五十万）。第二是强迫征调的民夫，这是修筑长城的重要力量。秦始皇时除所派蒙恬率领的几十万军队之外，还强征了大量的民夫，约有五十万人。各个朝代修筑长城都大量强征民夫，历史文献上已有不少记载，如北魏太平真君七年（446年），修筑首都平城（今大同）南面的“畿上塞围”，即征发四州十万人。第三是发配充军的犯人，在秦汉时，专门有一种刑罚叫做“城旦”，就是罚去修长城的人。《史记·秦始皇本纪》记载，公元前213年，秦始皇采纳了丞相李斯的主张，下令除秦纪、医药、种树等类书籍之外，民间所藏诗、书一律都要焚毁。“令下三十日不烧，黥为城旦”，凡抗拒不烧书的，就在脸上刺字涂墨后罚去修长城。

(2) 施工的管理

长城修筑工程的施工管理是一项十分复杂的工作。由于长城绵延万里，工地很长，施工管理更为复杂。当时所采取的办法是与防守任务相统一，即采用分区、分片、分段包干的办法。如汉朝河西四郡（武威、张掖、酒泉、敦煌）的长城就是由四郡的郡守负责各自境内长城的修筑，郡再把任务分到各段、各防守据点的戍卒身上去。当然，大的工程和关城的修筑则要到郡守调集力量去修。中央政权也从全国各地征调军队和募集劳力到重点地区去修筑。明朝的时候，沿长城设了九个重要的军事辖区“镇”来管辖长城，同时也担任所辖区内长城的修筑和维护。如山海关外辽东镇长城即是由提督辽东军务王翱、指挥佥事毕恭、辽阳副总兵韩斌、都指挥使周俊义以及张学颜、李成梁等人在任辽

东镇军事首领时相继修筑而成的。从山海关到居庸关的长城沿线的上千座敌台是戚继光任蓟镇总兵时相继修筑的。至于分到长城的一段或一处峰台、烟墩，也多用包干修筑的办法。

(3) 建筑材料的管理

修筑长城的建筑材料，在没有大量用砖以前，主要是土、石和木料、瓦件等。需用的土、石量很大，一般是就地取材。在高山峻岭，就在山上开取石料，用石块砌筑。在平原黄土地带即就地取土，用土夯筑。在沙漠地区还采用了芦苇或红柳枝条层层铺砂的办法来修筑，今天还保存着的新疆罗布泊与甘肃玉门关一带的汉长城就是这样修筑的。

运输是修筑长城时的重要问题。为了把大量的土方、石灰、大条石、大城砖运上山去，修筑工匠们想出了许多办法。一是人力搬运，二是利用简单的机械搬运，三是借助动物帮助运输，此外，部分地区在隆冬时节，用洒水成冰的方法，修筑冰道来运输大条石。

长城上的一砖一瓦一土一石都浸透了古代劳动人民的血汗，长城这一雄伟工程充分展示了我国古代建筑工程的高度成就和我国古代劳动人民的聪明才智，长城的修建过程蕴藏着许多管理的活动实践。

资料来源：罗哲文. 长城 [M]. 北京：清华大学出版社，2008.

管理活动自古有之。在原始社会，在人类与自然作斗争和改造环境的进程中，群体活动和社会组织开始出现，这种群体活动需要有管理的功能来保障其秩序。金字塔、万里长城、国家的建立、工业的产生、现代公司体制的出现不仅是管理活动的结晶，而且是人类共同劳动和社会组织的产物。

尽管管理活动自古就有，但人们真正开始把管理作为一门学科给予重视和研究则是在近代工业革命之后。20 世纪初期，企业家法约尔首次从一般管理的角度总结了工商企业的管理方法，他认为“管理是计划、组织、指挥、协调和控制”，将管理活动分为五项基本职能，其中计划、组织和控制得到了后来学术界最普遍的认可。

由于管理活动纷繁复杂，组织形态多种多样，在不同的环境下，管理者面对的问题差异巨大，因此对管理一词并没有统一的认识，管理学者从不同的角度对管理进行了定义。以下列举著名管理学者对管理概念的理解：

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒认为，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