



高等院校经管专业“十三五”规划创新全媒体系列教材

管理学

主编 杨丽梅 陈文锦

Management



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

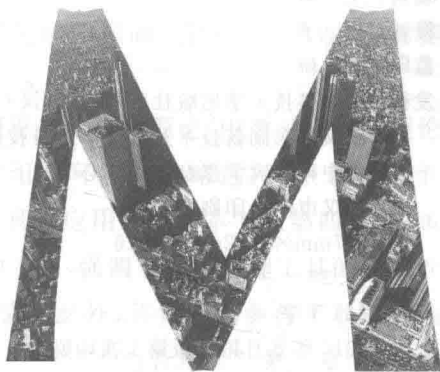


高等院校经管专业“十三五”规划创新全媒体系列教材

管理学

Management

主 编 杨丽梅 陈文锦
副主编 周 贤 刘 勤
参 编 蒋竹君



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

管理学/杨丽梅,陈文锦主编. —武汉:华中科技大学出版社,2016.8
ISBN 978-7-5680-2073-2

I. ①管… II. ①杨… ②陈… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 170480 号

管理学

Guanlixue

杨丽梅 陈文锦 主编

策划编辑:曾 光

责任编辑:沈 萌

封面设计:抱 子

责任监印:朱 玢

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉市籍缘印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14.25

字 数:364 千字

版 次:2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:39.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

▶ 前言

在现实社会,人们都生活在各种不同的组织中,如企业、学校、政府部门、医院、军队等,人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。有组织,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运行所必不可少的条件。大到一个国家,小到一个家庭都需要管理,组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

管理思想和理论来自管理实践,并指导我们的管理实践活动。随着管理实践的不断发展,新的管理理论不断涌现。管理学教材旨在指导管理学教学实践和引导学生学习管理科学,必须符合专业培养目标和学生的特点。本书立足于应用型本科人才的培养目标,将管理理论与当今的管理实践紧密结合,言简意赅、深入浅出、通俗易懂。

本书具有以下几个方面的特点。

第一,案例新颖,符合现实环境。本书的每一章都有导入案例和案例分析,书中重要的理论知识都有案例分析说明。在案例内容的选择上,既保留了管理学的一些经典案例,又注重突出案例的新颖性,关注管理现实环境日新月异的变化,收入了一些新的案例。如第三章的“组织环境”部分列举了我国现在的人口结构现状、物联网经济的发展等内容,这些内容使得本书富有一定的时代气息。

第二,书中的小链接既能扩展知识面,又富有趣味性。本书的每一章每一节都插入了知识小链接,这些小链接或为有趣的管理寓言,或为富有哲理的管理小故事,或为真实的企业管理实践,或为深刻的管理小知识。通过小链接,可以拓展学生的知识面,启发学生的思维,培养学生的管理思维和管理素养。

第三,突出管理学的应用性。本书在第二章“管理思想与管理理论”中通过对管理理论进行评价,突出了理论的现实指导意义。本书在第三章“组织环境与战略选择”中通过详细介绍SWOT环境分析工具和五力模型,突出了环境分析工具的应用价值。本书在第四章“决策”、第五章“计划”中通过举例详细介绍决策的方法和计划的工具,强调了这些管理工具的实用性。

本书由杨丽梅、陈文锦任主编,周贤、刘勤任副主编。此外,蒋竹君也参与了本书的编写工作。全书共由十二章组成。其中,陈文锦编写第一章“管理活动与管理者”、第二章“管理思想与管理理论”,杨丽梅编写第三章“组织环境与战略选择”、第四章“决策”、第五章“计划”、第八章“领导”和第十一章“控制”,周贤编写第六章“组织设计”和第七章“人力资源管理”,刘勤编写第九章“激励”、第十章“沟通”中的“沟通原理”与“组织冲突与谈判”部分、第十二章“企业创新”,蒋竹君编写第十章“沟通”中的“沟通障碍与有效沟通”部分。

在本书的编写过程中,我们参阅了一些国内外有关管理方面的著作、教材和期刊文献,也参考了管理方面的网络文章和案例,在此对相关作者表示由衷的感谢。同时,本书的编写也得到了华中科技大学出版社有限责任公司的的大力支持,在此表示诚挚的谢意。

由于编者学识有限,书中难免存在遗漏和不妥之处,敬请各位专家、老师、同学和广大读者批评指正。

杨丽梅

2016年6月16日

目 录

第一章 管理活动与管理者	(1)
第一节 管理活动	(2)
第二节 管理者	(5)
第二章 管理思想与管理理论	(11)
第一节 古典管理理论	(11)
第二节 行为科学理论	(17)
第三节 现代管理理论	(20)
第四节 当代管理理论	(23)
第五节 中国古代的管理思想	(26)
第三章 组织环境与战略选择	(32)
第一节 组织环境	(33)
第二节 组织环境的分析	(39)
第三节 战略选择	(42)
第四章 决策	(46)
第一节 决策的概念与类型	(47)
第二节 决策的原则与步骤	(49)
第三节 科学的决策方法	(52)
第五章 计划	(58)
第一节 计划概述	(59)
第二节 计划的编制方法	(63)
第三节 目标管理	(67)
第六章 组织设计	(73)
第一节 组织与组织工作	(74)
第二节 组织设计与组织结构	(77)
第三节 组织运行	(88)
第七章 人力资源管理	(95)
第一节 人力资源管理概述	(96)
第二节 组织人员的招聘	(98)

第三节	人员的培训	(106)
第四节	人员的绩效评估	(111)
第八章	领导	(126)
第一节	领导的内涵	(127)
第二节	领导风格类型	(130)
第三节	领导理论	(132)
第九章	激励	(142)
第一节	激励概述	(143)
第二节	激励理论	(144)
第三节	激励的原则和方式	(151)
第十章	沟通	(161)
第一节	沟通原理	(162)
第二节	沟通障碍与有效沟通	(167)
第三节	组织冲突与谈判	(173)
第十一章	控制	(178)
第一节	控制概述	(178)
第二节	控制过程	(183)
第三节	预算控制	(187)
第四节	生产控制	(191)
第五节	综合控制方法	(198)
第十二章	企业创新	(208)
第一节	企业创新概述	(209)
第二节	企业创新的内容	(211)
第三节	企业创新的过程与方法	(215)
参考文献		(220)

第一章 管理活动与管理者



学习目标

- (1) 了解管理的含义。
- (2) 理解管理的属性。
- (3) 掌握管理者的素质要求。
- (4) 理解管理者的基本职能。
- (5) 认知并能有意识地培养自己的管理素质。



引导案例

周武王和比尔·盖茨

公元前 1046 年 1 月,周武王带领军队与商纣王的军队在牧野交战,一举推翻了无道的纣王统治,建立了周王朝。在获得天下的领导权以后,周武王向被尊为师尚父的姜子牙询问“藏之也简,行之也博”(《纲鉴易知录·周纪》)(这八个字可以说是最早的管理理论的评价标准)的治国之道。姜子牙这位有着传奇色彩的历史人物向周武王讲授了这样的治国之道:“以仁得之,以仁守之,其量百世;以不仁得之,以仁守之,其量十世;以不仁得之,以不仁守之,必极其世。”(《帝学·周武王》)什么意思呢?也就是说,帝王的统治地位如果是靠仁政来获得的,并且能够通过实行仁政来巩固,那么他的国家能够长治久安;如果他的地位是通过武力来获得的,但是他能靠实行仁政来维护,那么他的国家可以保持十世;如果一个帝王的地位是靠暴力获得的,同时又是靠凶残和暴力来统治的,那么他的国家可能连一世也维持不了,很快就会灭亡。这个预言通过公元前 221 年建立的秦王朝的命运得到了验证。

另一件事情发生在公元 2000 年,这离武王伐纣已经过去了 3000 多年。人们正在经历电脑时代,这个时代的骄子是比尔·盖茨。他一手创建了微软公司,向世界出售电脑的操作系统以及与之相配套的系列软件,可以说这些软件是电脑的灵魂。这项事业加速了人类前进的步伐。今天,我们已经无法想象没有电脑世界会变成什么样子。把微软公司称为“微软帝国”毫不夸张,其自身的组织也在朝着巨型的规模发展。如何管理好这个庞大的公司呢?即使是超高智商的比尔·盖茨也深知其难度。于是他请来了史蒂夫·鲍尔默,一位擅长管理但不懂电脑软件的人。盖茨请来鲍尔默并不像周武王请来姜子牙那样是为了做咨询,他请来鲍尔默是为了让其担任公司总裁。自此,鲍尔默便成为世界上最有价值的雇员。

面对艰巨的管理工作,周武王和比尔·盖茨都表现出了令人钦佩的自知与谦逊,但两个人选择的道路有所不同,前者是找咨询,后者是找代理。但他们的共同之处是充分认识到了管理

的艰巨性和复杂性,依靠有这方面专长的专家来进行管理工作。我们可以看到,人类对管理的探索和追求从未停止。在这条探索的道路上,人类到底取得了什么样的收获又将如何前进呢?对管理学的学习将为我们展开一幅丰富而精彩的画卷……

第一节 管理活动

一、管理的定义

管理是什么?这是所有进入管理领域的人都要面临的一个问题。从认识发展的规律来看,总是先有实践才有认识。管理学也不例外。人类进行了大量的实践,然后才从一系列的活动中逐渐发现了管理的内涵,明确了管理到底是什么。

管理是社会化劳动的产物,存在于组织当中,所以,要明确管理的内涵,必须首先明确组织的含义。

组织是两个以上的人组成的具有特定目标,拥有一定资源,并保持着某种权责结构的群体。组织有以下特点:一是有一定的目标;二是拥有资源,主要是人、财、物、信息、时间;三是组织总保持着一定的责权结构,这个结构决定了组织中的人处于什么位置、谁该做什么、谁有什么权力、要承担什么责任;四是组织内部的成员之间存在互动,组织与外部环境之间也存在互动。这个相互影响和交换各种资源的过程贯穿于组织的整个发展过程,一旦这种互动停止,组织自身就会走向衰亡。明确了组织的含义,管理的定义也就比较好理解了。

管理的定义具有多样性,管理学者们对管理的定义做了大量的研究,并从不同的角度和侧重点提出了大量关于管理的定义。

“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰罗(1856—1915)认为,管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。泰罗的管理定义强调管理的目的、效率。

“现代经营管理理论之父”亨利·法约尔(1841—1925)认为,管理就是计划、组织、控制、指挥和协调。法约尔的管理定义强调管理的过程。

“管理决策理论奠基人”赫伯特·亚历山大·西蒙(1916—2001)认为,管理者总是面临着两难境地和多种方案必须进行决策,目标的制定、方案的选择、人员的配备、组织的构建、资源的分配等都需要决策。决策时,就需要权衡利弊,承担风险。决策是管理者与被管理者的最大区别之所在。西蒙的管理定义强调管理就是决策。

综合上述定义,本书将管理的定义归纳为:管理就是在一定环境下,对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,通过组织资源的优化配置,以有效实现组织目标的活动。管理的定义如图 1-1 所示。

二、管理的属性

1. 管理的二重性

管理既具有自然属性,又具有社会属性。自然属性与生产力和社会化大生产相联系。社会化大生产中的协作活动需要管理,与具体的生产方式和特定的社会制度无关。社会属性与生产关系和社会制度相联系。管理受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

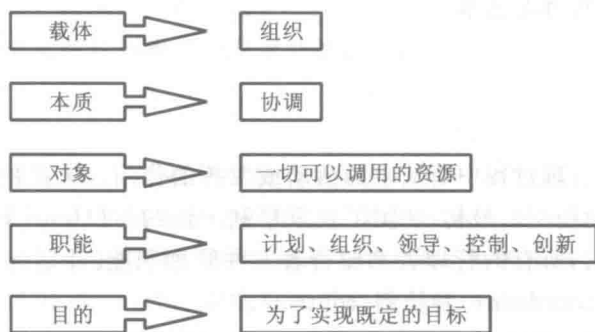


图 1-1 管理的定义

企业管理之所以具有二重性,从根本上说,是因为它所管理的生产过程具有二重性。生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程。要保证生产过程顺利进行,企业管理就必须执行合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能,两者在生产过程中同时发挥作用,因此,企业管理就具有二重性。

2. 管理是科学性和艺术性的统一

管理的科学性反映了管理活动自身的特点和客观规律性,反对经验论。

管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式及方法选择的技巧性,反对模式论。管理工作的根本问题是人,管理成败的关键在于如何正确处理人际关系,如何调动下属的积极性。同样一件事情,因时间、地点、人物的不同,不能用相同的办法来解决。也就是说,仅是原理和原则,还不能保证管理的成功。管理是一项创造性的劳动,主要依赖于管理者的艺术创造,管理的艺术性正是管理的魅力所在。

管理是科学与艺术的结合。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开的,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现的。管理中处处有艺术。不同的管理者所处环境各不相同,他们采取的管理方式、方法、手段等也有所差异,因此取得的管理成果也不同。

小链接

一则发放年终奖金的故事

一个蒸蒸日上的公司,某年盈余竟大幅度下滑。马上就要过年了,往年的年终奖金最少加发两个月工资,有的时候发得更多,这次可不行,算来算去,只能多发一个月的工资作为奖金。按照常规做法,实话告诉大家,很可能会打击士气。于是董事长灵机一动,没过两天,公司便传来小道消息——“由于经营不佳,年底要裁员”。顿时人心惶惶,但是总经理却宣布:“再怎么艰苦,公司也决不愿意牺牲同甘共苦的同事,只是年终奖可能无力发放了。”总经理的一席话使员工们放下了心,心想只要不裁员,没有奖金就没有吧,人人都做了过个穷年的打算。除夕将至,董事长宣布:“今年有年终奖金,整整一个月工资,马上发下去,让大家过个好年!”整个公司大楼,爆发出一片欢呼声。

与其用最好的期盼造成最大的失望,不如用最坏的打算引来意外的惊喜。同样是发一个月的工资作为年终奖,常规做法可能会打击士气,但换一种做法竟激励了士气,这就是管理的艺

术。许多管理方法和技巧都是艺术。

三、管理的职能

管理的职能是指在管理过程中所从事的活动或发挥的作用。人类的管理活动具有哪些最基本的职能,至今仍众说纷纭。最初,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)在其著作《工业管理与一般管理》中提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。

20 世纪 50 年代中期,美国的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔把计划、组织、人员配备、指导和控制职能用作管理学教材的理论框架,这本权威的教材畅销了二十年。

不同的学者对管理的职能做出了不同的划分。如今的管理学教材仍然是围绕管理职能来加以组织的。

综合来看,我们把管理的职能分为五种:计划、组织、领导、控制和创新(见图 1-2)。

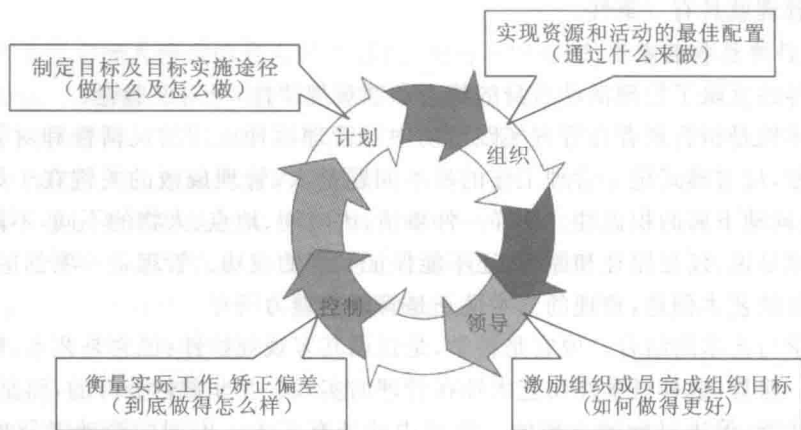


图 1-2 管理的职能

1. 计划(做什么及怎么做)

计划是未来行动的方案,包括未来行动所要达到的目标及相应的措施,是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。

建筑师在头脑中建筑房屋的过程就是一个计划过程。

2. 组织(通过什么来做)

从管理活动实践的角度看,作为管理的一项基本职能,组织是静态的人的集合组成的机构和动态的组织活动过程的统一,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。

3. 领导(如何做得更好)

领导是指挥、带领和感召下级去实现目标的过程,是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。

管理者必须懂得如何调动和保护人的积极性,了解个体和群体的行为规律和沟通方式,掌握有关的领导理论和模式。

4. 控制(到底做得怎么样)

为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要对组织活动进行控制。控制是指管理

者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。

控制是促使组织活动按照计划规定的要求开展的过程。控制系统越完善,管理者实现组织的目标就越容易。

上述职能均包含创新。

管理的上述职能是相互联系、不可分割的一个整体。每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导和控制结束的,各职能之间相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的计划,又开始一轮新的管理循环。也正是因为如此,管理工作才能不断地推进。

以上职能中,计划、组织、领导、控制职能等均带有普遍性。所有的管理人员不论其什么头衔,在何岗位,处于哪一管理层次,都须执行这些基本管理职能。管理的职能在不同管理层次的分配如图 1-3 所示。

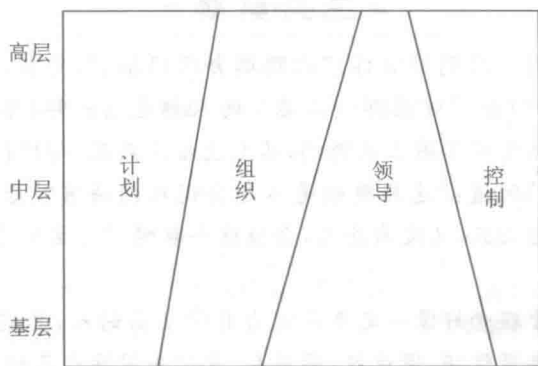


图 1-3 管理的职能在不同管理层次的分配

第二节 管 理 者

一、管理者的含义及分类

(一) 管理者的含义

管理者存在于组织中,一般可以将组织中的成员分为两类:管理人员和作业人员。

传统观点认为,管理者(managers)——管理人员、主管人员,是指那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人。这一观点是以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者的,具体表现为管理者有下属。然而,现代社会的组织中有一些处在管理部门中对组织成果负有责任并做出贡献的专业人员,如公司的高级会计师、高级经济师、高级工程师等,他们通常不是什么人的上司,但他们以自己的职位和知识影响了组织发展的决策和最终的经营成果,以个人的方式对组织做出了贡献,如果按照传统管理者的定义,他们将被排除在管理者之外,这显然是不妥的。

为此,著名管理学家彼得·德鲁克在 1973 年出版的《管理:任务、责任和实践》一书中指出,在确定一个组织中谁是负有管理责任的人时,最首要的标志并不是谁有权命令别人,管理者的责任在于有贡献、职能,而不是权力,这就是所谓的管理者的明确标志。德鲁克认为,是否为管理者的核心标志是责任,即对组织做出贡献的责任,这样就可以将专业人员列入管理者的范畴。

不过,德鲁克也指出,这些专业人员是做出决策能够影响组织成果的少数成员,并非所有的专业人员都是管理者。

综上所述,不论是强调组织中的正式职位和权力的观点,还是强调在组织中应做出贡献和承担责任的观点,都反映了同一事物的不同侧面,这两种观点不是对立的,而是互相补充的。用现代管理标准来衡量,管理者既指拥有正式管理职位并能进行指挥的人,又指通过影响决策等管理工作对组织做出贡献的人。所以,从广义上讲,管理者应泛指所有执行管理职能,并对组织目标做出实质性贡献的人。

小链接

三只鸚鵡

一个人去买鸚鵡,看到一只鸚鵡前标:“此鸚鵡会两门语言,售价二百。”另一只鸚鵡前标:“此鸚鵡会四门语言,售价四百。”该买哪一只呢?两只都毛色光鲜,非常灵活可爱。这人转啊转,拿不定主意。结果突然发现了第三只鸚鵡,其毛色暗淡散乱,却标价八百。

这人赶紧将老板叫来,问道:“这只鸚鵡是不是会说八门语言?”店主说:“不。”这人觉得奇怪,便问:“那为什么它又老又丑,又没有能力,会值这个数呢?”店主回答:“因为另外两只鸚鵡叫这只鸚鵡‘老板’。”

启示:印象中的优秀管理者好像一定要是能力非常全面的人,其实不然,真正的领导人,不一定自己能力有多强,只要懂信任,懂放权,懂用人,管理并团结自己的下级,就能更好地利用在某些方面比自己强的人,从而提升自身的价值。

(二) 管理者的分类

1. 按照管理者在组织中所处的地位划分

1) 高层管理者

负责制定企业的现行政策,并计划未来的发展方向。因此,高层管理者的知识面要广、能力要强、素质要高。

2) 中层管理者

执行企业组织政策,指挥一线管理人员或操作人员工作。中层管理者主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者,同时将基层管理者的意见和要求反映到高层管理部门,他们是连接高层管理者和基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动,保证完成各项任务,实现组织目标。

3) 基层管理者

基层管理者又称现场管理人员或一线管理人员,如车间的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示,直接分配每个成员的工作任务,随时协调下属的各项活动,控制工作进度,解答下属提出的问题。一般来说,基层管理者应具有较高的技术操作能力。

2. 按照管理工作的性质与领域划分

1) 综合管理者

综合管理者负责全面管理,对组织目标负有全面责任,如总经理。

2) 职能管理者

职能管理者在某一专业领域负责专业工作,拥有专业技术特长,如部门经理。

3) 参谋人员

参谋人员起着对上咨询、建议,对下指导的作用。

二、管理者的角色

管理者真正做了什么?他们是怎么做的?为什么要这样做?管理者角色学派的创始人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为,对于管理者而言,他们并没有像人们通常认为的那样按照职能来工作,而是进行着其他很多的工作。明茨伯格将管理者们的工作分为 10 种角色,这 10 种角色又可分为 3 大类,即人际角色、信息角色和决策角色(见表 1-1)。

表 1-1 管理者的角色

	角 色	描 述	特 征 活 动
人际角色	挂名首脑	象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
	领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往	实际上从事所有的有下属参与的活动
	联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供恩惠和信息	发感谢信,从事外部委员会工作,从事其他有外部人员参与的活动
信息角色	监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人接触
	传播者	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——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
	发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
决策角色	企业家	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	制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
	混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
	资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	进行合同谈判

管理者的这 3 类角色是一个相互联结的整体,不能割裂开来。明茨伯格认为,组织的管理者是正式负责一个组织单位的人,这种正式权威使管理者在组织中有一种特别的职务地位,人

际角色就是从这种正式权威和地位中产生的;管理者由于担任领导和联络者角色(人际方面),可以获得并传递大量的信息,所以产生出信息角色;由于掌握着大量组织内外各方面的信息,所以管理者又得以担任决策角色。

三、管理者的技能

“将者,智、信、仁、勇、严也。”(《孙子兵法》)如果说,我们要求的是具备将才的管理者,那么他就应当是一个智者,聪明有学之士;一个信者,言而有信之人;一个仁者,有同情仁慈之心,能体恤部下;一个勇士,能身先士卒,勇于承担责任;一个威严者,既能严于律己,又能严于律人。尽管不同的管理人员具有不同的任务和职责,但是,有几项管理技能是所有管理者都必须掌握的。按照美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)的观点,任何管理人员都必须具备技术技能、人际技能、概念技能。

技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识。技术技能对于基层管理者来说尤为重要,成为业务内行是作为有效的管理者的前提条件。例如,工程师、会计师、医生等,要想完成本职工作,就必须具备相应的专业知识。

人际技能是指处理人事关系的能力,主要是指理解、激励他人并与他人共事的能力。人际技能首先包括领导力。因为领导者必须学会同下属沟通并影响下属的行为,但人际技能远比领导力广泛,因为管理者除了要领导下属外,还要与上级和同级打交道。

概念技能是指综观全局、洞察问题、分清实质、果断决策的能力。概念技能要求管理者能够洞察企业与环境互相影响的复杂性,协调并整合整个组织的利益和活动。一个管理者必须具备将组织视为一个整体的能力,不能单纯从本部门角度进行决策,要抓住问题的实质,根据形势和问题的复杂性果断地做出正确的决策。概念技能的核心是一种观察力和思维力。

孔茨认为,尽管有效的管理者都必须具备这些技能,但在不同的管理层次上,这些技能的相对重要程度是不一样的。在基层管理中,技术技能是最重要的,随着管理层次的上升,其重要程度逐渐下降,概念技能的重要程度逐渐上升。在全部管理层次上,人际技能都是很重要的。不同层次管理人员应具备的管理技能比例如图 1-4 所示。

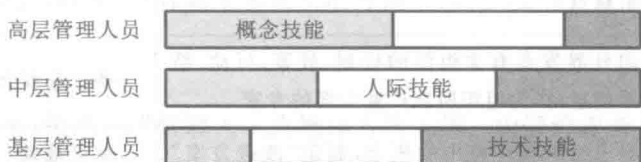


图 1-4 不同层次管理人员应具备的管理技能比例

新的变化使我们认识到,随着企业规模的扩大、环境的不确定性的增加及活动范围的扩大,管理工作对技能的要求发生了一些变化,主要是人际技能,也就是与人打交道的技能,变得越来越重要了。人际技能包括形象塑造能力、语言表达能力、体验感受能力、自我调整能力和情感沟通能力。

需要注意的是,最重要的问题并不是单一品质的培养,对于成功的管理来说,更为重要的是能力之间的组合和稳定性。就好比一个壮观的大厦,它是由一些普通的砖块、水泥等基本的建筑材料组成的,这些材料的组合方式和存在状态对大厦起着决定性作用。

思考题

1. 简述管理的定义和管理的属性。
2. 你觉得管理重要吗？请结合实例说明。
3. 为什么说管理既是科学又是艺术？
4. 结合实际或案例分析管理者的技能。

案例分析

杨总经理的一天

胜利电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外，企业还设有生产技术科、供销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年，此外，公司还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术、经营及人事。几年来，公司的经营一直呈现稳定增长的势头，职工的收入水平在当地遥遥领先。

年底的一天，杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张平是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，工作积极性一向很高，但这天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头一天车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会，而未能完成张副总经理交办的一批活，受到了张副总经理的批评。经过杨总经理的一番劝说后，张平解开了心里的“疙瘩”，收回了辞呈。

张平刚走，又来了技术科的刘工。刘工是厂里的技术能手，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总经理抱怨自己不受重视，声称如果继续如此，自己将考虑另谋出路。经过了解，刘工是不满技术科的奖金分配方案，虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长老许为了省事，决定平均分配，从而使得自认为为企业立下了汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地，而刘工却感觉受到了冷落。杨总经理对刘工做了安抚，并告诉刘工来年公司将进一步开展和完善目标管理活动，“大锅饭”现象很快就会消失。事实上，由于年初制订计划时，目标制定得比较模糊和笼统，各车间在年终总结时均出现了一些问题。

送走了张平和刘工后，杨总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表，结果上个月的质量情况令他感到不安，不合格品率上升了 6 个百分点。车间和生产技术科在质量问题上的相互推诿也令人恼火。他准备在第二天的生产质量例会上重点解决这个问题。此外，用户的几起投诉也需要格外重视。

处理完报告和报表后，杨总经理决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁，他发现青工小王的操作不符合规范要求，当即给予了纠正。随后他又到了由各部人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克影响产品质量和生产进度的“拦路虎”，并顺便告知技术员小谭，公司将会尽量帮助解决他妻子的就业问题。此外，杨总经理又透露了公司已做出的一项决定：今后无论是工人还是技术人员，只要有论文发表，公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家备受鼓舞。

根据预先的安排,中午12点,杨总经理同一个重要的客户共进午餐;下午2点,杨总经理主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会,会上除了生产技术科科长与购销科科长为“先进科室”的称号争得面红耳赤之外,其他基本顺利。散会以后,杨总经理同一个外商进行了谈判,签下了一份金额颇大但却让两位副总经理忐忑不安的订单,因为其中的一些产品本公司并未生产过,短时期内也没有能力生产。但杨总经理心中自有主意,因为他知道,有一家生产这类产品的大型企业正在四处“找米下锅”,而这份订单不仅会使这家大型企业愁眉轻展,还会使胜利电子公司轻轻松松稳赚一笔。

下班的时间到了,但杨总经理丝毫没有回家的意思。已是年底了,他得想想来年的事情了。

案例讨论题:

1. 请从管理职能的角度对杨总经理一天的活动进行评价。
2. 你认为胜利电子公司的管理存在什么问题? 如果你是杨总经理的话,你会怎么做?