


“十三五” 高等院校“十三五”应用型规划教材

应用管理学

主 编 董莎 刘金文

 南京大学出版社



高等院校“十三五”应用型规划教材

应用管理学

主 编 董 莎 刘金文
副主编 王 莎 王 珊



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

应用管理学 / 董莎, 刘金文主编. — 南京: 南京大学出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-305-20510-1

I. ①应… II. ①董… ②刘… III. ①管理学—应用
IV. ①C939

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 153263 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

书 名 应用管理学
主 编 董 莎 刘金文
责任编辑 方海应 蔡文彬 编辑热线 025-83592123

照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 盐城市华光印刷厂
开 本 787×1092 1/16 印张 17.5 字数 437 千
版 次 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-20510-1
定 价 43.90 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

管理学是一门融汇多学科、多领域理论精髓的基础性学科,是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。从发展趋势来看,管理学在科学体系中的地位将进一步提高。主要体现在:学科内容将不断丰富充实,特别是分支学科的发展将更加迅速;理论与实践的结合更加紧密,尤其是在经济社会发展日新月异的信息化时代,管理学的应用性、实践性要求进一步提升;与此同时,管理学的研究也将必然与各类政企部门、社会组织的经营和运作实际相融合,不断拓展学科内涵,并且衍生出源源不断的新的理论、思想和方法论。

研究和学习管理学,能够帮助人变得更加优秀。现代企业中,管理体系不断健全,对于一个比较成熟的企业而言,“做什么”、“如何去做”等问题已经比较明确,或者具有逐渐明确的趋势。每一个员工都知道大概该做什么、怎样去做。而且,大部分人都能够比较充分地完成自己的工作任务。然而,我们看到的依然是众多企业经营状况的式微。这些情况下,尽职尽责显然不足以成为“优秀员工”的注解。优秀的尺度不在于行为,而在于结果;不在于工作,而在于贡献。管理的意义,在于整合组织中不同成员的力量,通过自己的行动,完整地承担起对于企业的责任,同时推动企业实现其经营目标。因此,一名优秀的员工,无论其从事什么岗位的工作,都要承担一定的管理者的角色。因此,学习管理学的目的,正是成为优秀的管理者,成为能够为企业贡献独特价值的员工。

本书从应用性出发,结合管理人员职业发展的需要,挖掘管理学中最具实践意义和操作价值的内容,广泛吸取国内外高校教学同仁的经验,注重从教师和学生的双重视角集体撰写而成。

本书的编写工作由武汉晴川学院电子商贸学院的董莎、刘金文担任主编,武汉晴川学院管理学院的王莎、王珊担任副主编。烽火通信科技股份有限公司的沈亦周和中南财经政法大学工商管理学院的田林参与了本书大部分案例的编写。具体分工(按各章先后为序)如下:第一、二、三、四章(董莎);第五章(董莎、刘金文);第六章(董莎、王莎);第7章(董莎、王珊);第八、九、十章(董莎);第十一章(刘金文、王莎);第十二章(董莎、刘金文);第十三章(董莎、沈亦周);第十四章(董莎)。董莎负责教材的总体设计、组织作者撰写以及承担全书的统稿工作,刘金文、王珊参与了统稿工作。

本书在编写过程中得到了武汉晴川学院各位领导和同事的大力支持,在此表示诚挚的感谢!同时,还要感谢南京大学出版社各位编辑老师为本书的出版发行所做的大量工作。在编写过程中,本书参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献,在此一并向所有帮助本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢!

由于编者水平所限,书中的不足与不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

2018年6月

目 录

第一模块 总 论

第一章 管理与管理学	1
名人名言.....	1
教学目标.....	1
案例导入.....	1
第一节 管理概述.....	3
第二节 管理者的角色与技能.....	6
第三节 管理学的研究对象和方法.....	9
本章小结.....	10
趣味阅读.....	11
课后练习.....	11
管理实践应用.....	13
第二章 管理思想的发展	14
名人名言.....	14
教学目标.....	14
案例导入.....	14
第一节 传统管理理论.....	16
第二节 古典管理理论.....	18
第三节 行为科学理论.....	25
第四节 现代管理理论.....	28
第五节 当代管理新理论.....	30
本章小结.....	32
趣味阅读.....	33
课后练习.....	33
管理实践应用.....	35
第三章 管理的基本原理	36
名人名言.....	36
教学目标.....	36
案例导入.....	36
第一节 管理原理概述.....	37
第二节 系统原理.....	39
第三节 人本原理.....	41
第四节 责任原理.....	45

第五节 效益原理	47
第六节 伦理原理	50
本章小结	54
趣味阅读	54
课后练习	54
管理实践应用	56

第二模块 计划

第四章 管理决策	57
人名名言	57
教学目标	57
案例导入	57
第一节 决策概述	58
第二节 决策的过程与影响因素	63
第三节 决策的方法	66
本章小结	74
趣味阅读	75
课后练习	75
管理实践应用	78
第五章 计划与计划工作	79
人名名言	79
教学目标	79
案例导入	79
第一节 计划概述	80
第二节 计划的类型与编制过程	82
第三节 计划的实施	87
本章小结	90
趣味阅读	90
课后练习	90
管理实践应用	92

第三模块 组织

第六章 组织设计与组织结构	93
人名名言	93
教学目标	93
案例导入	93
第一节 组织概述	94
第二节 组织设计	96
第三节 典型的组织结构类型	102
本章小结	107

趣味阅读	107
课后练习	108
管理实践应用	111
第七章 人员配备与组织文化	112
名人名言	112
教学目标	112
案例导入	112
第一节 人员配备的程序与原则	113
第二节 管理人员的选聘	117
第三节 管理人员的考评与培训	120
第四节 组织文化及其发展	123
本章小结	130
趣味阅读	131
课后练习	131
管理实践应用	136
第四模块 领 导	
第八章 领导与领导者	137
名人名言	137
教学目标	137
案例导入	137
第一节 领导概述	138
第二节 领导理论	141
第三节 领导艺术	153
本章小结	157
趣味阅读	158
课后练习	158
管理实践应用	160
第九章 激 励	161
名人名言	161
教学目标	161
案例导入	161
第一节 激励概述	162
第二节 激励理论	164
第三节 激励的原则与方式	177
本章小结	180
趣味阅读	181
课后练习	181
管理实践应用	183

第十章 沟 通	184
名人名言	184
教学目标	184
案例导入	184
第一节 沟通概述	185
第二节 沟通的障碍及克服	191
第三节 跨文化沟通	196
本章小结	201
趣味阅读	201
课后练习	202
管理实践应用	204

第五模块 控 制

第十一章 控制与控制过程	205
名人名言	205
教学目标	205
案例导入	205
第一节 控制概述	206
第二节 控制过程	208
本章小结	212
趣味阅读	212
课后练习	213
管理实践应用	214
第十二章 控制技术与方法	215
名人名言	215
教学目标	215
案例导入	215
第一节 预算控制	216
第二节 非预算控制	221
第三节 生产控制	224
第四节 其他控制方法	226
本章小结	231
趣味阅读	231
课后练习	231
管理实践应用	232

第六模块 变革与创新

第十三章 组织变革	234
名人名言	234
教学目标	234

案例导入	234
第一节 组织变革概述	235
第二节 组织变革的过程与程序	242
第三节 组织变革与创新的趋势	244
本章小结	249
趣味阅读	250
课后练习	250
管理实践应用	252
第十四章 管理创新	253
名人名言	253
教学目标	253
案例导入	253
第一节 管理创新概述	254
第二节 创新的内容与过程	257
第三节 “互联网+”时代的管理创新	260
本章小结	264
趣味阅读	265
课后练习	265
管理实践应用	267
参考文献	268

第一模块 总论

第一章 管理与管理学

在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

“管理”既不是一种独有的特权,也不是企业经理或企业领导人的个人责任,它同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

——亨利·法约尔

教学目标

知识目标

1. 掌握管理的含义和性质。
2. 了解管理者的角色和技能。
3. 了解管理学的研究对象。
4. 掌握管理学的研究方法。

技能目标

1. 具备运用管理原理分析和解决实际问题的能力。
2. 具备运用所学管理者相关知识培养自身管理素质的能力。

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,为它们举办培训讲座。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,但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新的方向发展。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每件价格低于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年引入市场的,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,但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向,但却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。

案例思考:

1. 根据罗伯特·卡茨的三大技能理论,你认为哪种管理技能对马丁四世最重要?
2. 根据明茨伯格的管理者角色理论,说明马丁在分别扮演什么管理角色?(1)当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时,他扮演什么管理角色?(2)当马丁评估新型吉他的有效性时,他扮演什么管理角色?(3)当马丁使员工坚守公司的长期原则时,他扮演什么管理角色?
3. 马丁宣布:“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。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么?

(资料来源:管理学经典案例20篇)

第一节 管理概述

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛存在于现实社会之中。任何群体都涉及管理,小到家庭,大到国家,无一例外。随着知识经济与信息技术的发展,管理在各行各业得到了空前迅速的应用和普及,管理的重要性也在日益提高。只有管理工作质的飞跃才能带来工作质量、服务质量和生活质量的提高,才能享受现代科技和物质文明所给予的一切。

一、管理的定义

管理,简单地说,就是“管人理事”。管理工作并不神秘,自古以来就是人类生活的一部分。凡是有人群的地方就有管理问题,就会产生管理实践。管理实践来自集体活动,集体活动在不断演变,管理工作也随之变得复杂。管理范畴的宽泛以及随着环境变化而不断产生的创新,使人们难以用十分精练的语言概括管理工作的全部内涵,但是很多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。我们将部分代表性学者对管理定义的理解总结如表 1.1 所示。

表 1.1 管理定义观点

代表人物	定义内容
亨利·法约尔	“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。” ^① (1916年)
赫伯特·西蒙	“管理就是决策。” ^②
哈罗德·孔茨	“管理是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。” ^③
彼得·德鲁克	“管理是以组织绩效为基础的专业职能。” ^④
罗宾斯	“管理就是同别人一起或通过别人使活动完成的更有效的过程。” ^⑤
周三多	“管理是社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。” ^⑥

综合以上定义,本书将管理工作解释为:在特定的环境下,通过计划、组织、领导、控制、创新等职能,运用可利用的资源,通过别人或与别人一起努力实现组织目标的过程。

二、管理的性质

(一) 管理的二重性

马克思在《资本论》中指出:“凡是在直接生产过程中具有社会结合过程的形态,而不是

① 参见亨利·法约尔:《工业管理与一般管理》,北京,机械工业出版社,2007。

② 参见西蒙:《管理行为——管理组织决策过程的研究》,北京,北京经济学院出版社,1988。

③ 参见哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学(第九版)》,北京,经济科学出版社,1993。

④ 参见德鲁克:《管理的实践》,北京,机械工业出版社,2013。

⑤ 参见罗宾斯:《管理学(第9版)》,北京,中国人民大学出版社,2008。

⑥ 参见周三多《管理学——原理与方法(第四版)》,上海,复旦大学出版社,2004。

表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”生产过程本身的二重性决定了管理具有二重性。管理的二重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性;一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性。

管理的自然属性也称管理的生产力属性,体现在两个方向:第一,管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的,它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越重要。这与生产关系、社会制度没有直接的联系。第二,管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也与生产关系、社会制度没有直接联系。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

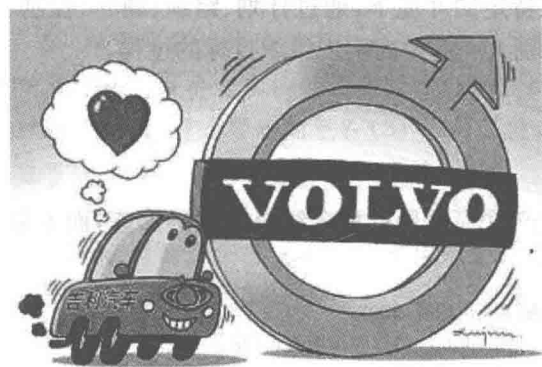
管理的二重性之间的关系是辩证的。一方面,二者是相互联系的,管理的自然属性总是在一定的社会形式和社会生产关系条件下发挥作用的,同时管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而成为没有内容的形式孤立存在;另一方面,二者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应,同样管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

管理案例

吉利要做中国版“大众”,吉利收购沃尔沃集团成最大股东

2017年12月27日下午,浙江吉利控股集团(以下简称吉利控股)发布消息称,其与欧洲基金公司Cevian Capital(以下简称Cevian)达成一致,将收购其持有的沃尔沃集团(AB Volvo)8847万股的A股股票和7877万股的B股股票。项目交割后,吉利控股将拥有沃尔沃集团8.2%的股权,成为其第一大持股股东,并拥有15.6%的投票权。

大肆扩张的吉利目前已拥有吉利汽车、沃尔沃汽车、领克汽车、Polestar、伦敦电动汽车、宝腾汽车、路特斯汽车以及美国太力飞行汽车等多个品牌。与其他自主车企不同,吉利不仅在发展国内业务及自主品牌,更是将眼光投向全球市场的各个领域。



► 2016年6月2日,吉利控股集团完成对沃尔沃轿车公司全部股权的收购。

十余年里,吉利已经确认收购的海外车企如下:

2006年,吉利与英国锰铜公司签署协议成立上海英伦帝华合资公司,通过收购实现控

股英国有着上百年历史的汽车企业。

2008年金融危机时,全球排名第二的汽车自动变速器独立生产商——澳大利亚DSI破产,吉利汽车果断提出收购计划并在15个买家中胜出。

2010年,吉利以18亿美元的价格收购沃尔沃轿车公司100%股权,以及相关资产(包括知识产权)。

2013年,吉利以1104万英镑,约合1540万美元的价格收购了已停产的伦敦出租车公司。

2017年6月,吉利完成对宝腾汽车49.9%股份与路特斯51%股份的收购,总金额约为1.8亿美元。

2017年底,吉利收购美国Terrafugia飞行汽车公司。

2018年2月24日,吉利集团以约95亿美元购得戴姆勒9.69%股权。

野心家李书福的梦想不单纯是要做一个“中国品牌”,而是希望做一个类似于大众、福特这样的在全球都受尊敬的品牌。而随着吉利在商用车领域的一步布局,正式开启乘商并举战略的吉利集团,离“中国版大众”梦或许又近了一步。



1-1 相关视频

(资料来源:2017-12-27 汽车行业关注)

(二) 管理的科学性与艺术性

管理既是科学,又是艺术。管理的科学性是指管理作为一个活动过程,具有自身的客观规律,管理的科学性强调管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,掌握科学的方法论;管理的艺术性强调的是管理的实践性,管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,同时还要有灵活的技巧。管理的艺术性以管理者的经验为基石,因此想通过复制一名成功的管理者而成就自身的成功是行不通的。

管理的科学性和管理的艺术性两者互为补充并能够相互转化。科学性反映的是纷繁万千现象中的规律并将其提升为理论、原理和方法,是艺术性的前提与基础。艺术性反应的是千变万化的管理现象,是科学性的补充与提高。管理的艺术可以上升为科学理论,管理艺术又需要理论指导;管理科学理论的运用必须讲究艺术,管理是科学性和艺术性的有机统一。

延伸阅读

南风法则

北风和南风比威力,看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨,结果行人为了抵御北风的侵袭,便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动,顿时风和日丽,行人因为觉得春暖上身,始而解开纽扣,继而脱掉大衣,南风获得了胜利。

“南风法则”给人们的启示是:管理既是一门科学,也是一门讲究方法、重视感情的艺术。在处理人与人的关系时,要特别注意讲究方法。温暖胜于严寒,对企业开展人本管理有着积极的借鉴作用。管理者在管理中运用南风法则,就是要尊重和关心下属,多点人情味,从而使下属丢掉包袱,激发他们的积极性。

第二节 管理者的角色与技能

管理者在群体中处于主导地位,是指履行管理职能、对组织目标富有贡献责任的人。为了有效履行各项职能,管理者必须明确以下两点:自己要扮演哪些角色?在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能?

一、管理者的角色

管理者的角色是指作为一般的管理者在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者在一个组织中充当着三方面共十种角色,如表 1.2 所示。

表 1.2 明茨伯格的管理者角色理论^①

角色	描述	特征活动	
人际关系方面	1. 代表人	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
	2. 领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责。	实际上从事所有有下级参与的活动
	3. 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加的活动
信息传递方面	4. 监听者	寻找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
	5. 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中有影响的人物和各种价值观点	举行信息交流会,用打电话的方式传递信息
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、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
决策制定方面	7. 企业家	寻找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
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的原因
	9. 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	高度协调、询问、授权、从事涉及预算的各种活动,安排下级的工作
	10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行的合同谈判

^① (美)斯蒂芬·P·罗宾斯:《管理学(第四版)》,黄为伟等译,9页,北京,中国人民大学出版社,1997。

人际关系方面的角色通常是指所有管理者都要在组织中履行礼仪性和象征性的义务。明茨伯格所确定的第一类角色就是人际角色。人际角色直接产生于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。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

信息传递方面的角色是指所有管理者在某种程度上,都要从外部的组织或机构等接受和传递信息,而且他们还要从组织内部某些方面接受和传递信息。明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。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。

决策制定方面的角色是指所有的管理者在组织中都要从事决策工作。管理者也起着决策者的作用。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,他们让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。

延伸阅读

组织的规模、组织中的管理层次对管理者的角色有很大影响,管理者在组织中的管理层次和组织规模的变化,使管理者的角色发生变动,如图 1.1 所示。

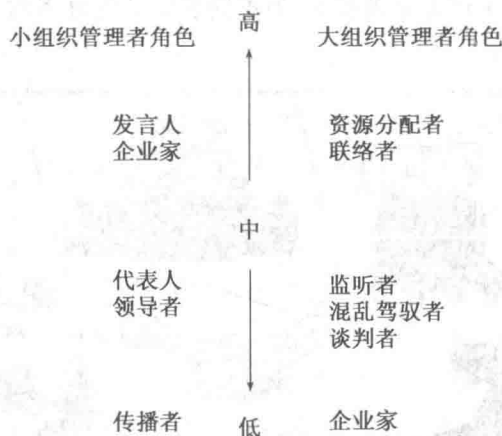


图 1.1 组织规模对管理者角色的影响

二、管理者的技能

在管理实践活动中,管理者的素质常常表现为管理者的技能。美国管理学者罗伯特·卡茨(Robert·Katz)在1995年发表的《有效管理者的技能》一文中,针对管理者的工作特点,提出了技术技能、人际技能和概念技能的概念,认为有效的管理者主要依赖于这三种技能来开展管理工作。

(一) 技术技能

技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能解决的是做什么(what is done)和与事打交道(working with things)的问题。主要包括

专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作与工具运用熟练程度等,管理者对相应专业领域进行有效管理必备的技能。管理者虽然不能完全做到内行,或是成为专家,但必须懂行,必须具备一定的技术技能。如监督会计人员的管理者必须懂会计。对于基层管理者来说,这些技能是重要的,因为他们直接处理员工所从事的工作。

(二) 人际技能

人际技能是指管理者处理人事关系的技能。人际技能解决的是:一件事怎么做(how something is done)和与人共事(working with people)的问题。主要包括:观察、理解和掌握人的心理规律的能力;人际交往中融洽相处、与人沟通的能力;了解并满足下属的需要,进行有效激励的能力;善于团结他人,增强向心力、凝聚力的能力等。在以人为本的今天,人际技能对于现代管理者是一种极其重要的基本功。这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。

(三) 概念技能

概念技能是指管理者对于复杂情况进行抽象和概念化的技能。概念技能解决的是:为什么做(why something is done)和将组织视为一个整体(one's view of organization as a whole)的问题。主要包括:对复杂环境和管理问题的观察、分析能力;对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力;对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义,是组织高层管理者所必须具备的,也是最为重要的一种技能。

这三种技能对管理者来说都是需要的,但不同层级的管理者对这三种技能的要求程度不尽相同。如图 1.2 所示。

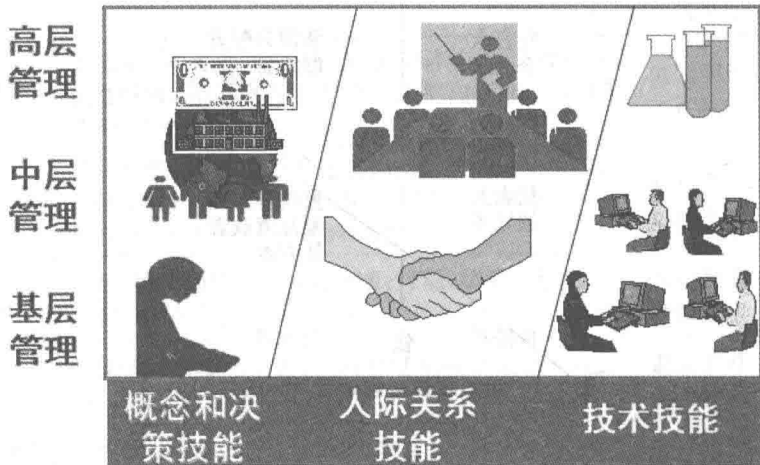


图 1.2 不同层次管理者管理技能要求

一般来说,越是高层次的管理者,越需要制定组织全局性的决策,所做的决策影响范围越广、影响期限越长,而其面临的问题越复杂、越无先例可循,所以就越需要概念技能,进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常性地从事具体的作业活动,所以并不需要全面掌握完成各种作业活动必须具备的技术技能。但是,需要他们对技术技能有基本的了解,否则就无法与他们所主管的专业技术人员进行有效的沟通。

作为基层管理者,每天大量的工作是从事具体作业活动的人员一并完成工作任务。