



二十一世纪普通高等教育人才培养“十三五”系列规划教材
ERSHIYI SHIJI PUTONG GAODENG JIAOYU RENCAI PEIYANG SHISANWU XILIE GUIHUA JIAOCAI

管理学

马玉芳 王 朋 吴 凯 夏 迁 ● 编著

GUANLI XUE



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



二十一世纪普通高等教育人才培养“十三五”系列规划教材
ERSHIYI SHIJI PUTONG GAODENG JIAOYU RENCAI PEIYANG SHISANWU XILIE GUIHUA JIAOCAI

管理学

马玉芳 王朋 吴凯 夏迁 ○ 编著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

管理学/马玉芳等编著. —成都:西南财经大学出版社,2018. 8
ISBN 978 -7 -5504 -3645 -9

I. ①管… II. ①马… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 181030 号

管理学

马玉芳 王朋 吴凯 夏迁 编著

责任编辑:李晓嵩

责任校对:涂洪波

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www. bookcj. com
电子邮件	bookcj@foxmail. com
邮政编码	610074
电 话	028 -87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川新财印务有限公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	17. 75
字 数	386 千字
版 次	2018 年 8 月第 1 版
印 次	2018 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1— 3000 册
书 号	ISBN 978 -7 -5504 -3645 -9
定 价	36. 00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

M 目录

ULU

项目一 管理认知	(001)
任务一 管理概述	(001)
任务二 管理者	(007)
任务三 管理史	(013)
任务四 技能训练	(033)
项目二 管理情境	(039)
任务一 组织环境概述	(039)
任务二 组织文化	(044)
任务三 管理道德与社会责任	(052)
任务四 创业	(062)
任务五 技能训练	(072)
项目三 计划	(075)
任务一 计划概述	(076)
任务二 计划的方法与技术	(090)
任务三 战略规划	(097)
任务四 技能训练	(102)
项目四 决策	(109)
任务一 决策概述	(110)
任务二 决策的过程与原则	(117)
任务三 决策方法	(124)
任务四 技能训练	(138)
项目五 组织	(146)
任务一 组织概述	(146)

任务二 组织设计	(150)
任务三 组织的类型	(161)
任务四 组织变革与创新	(167)
任务五 技能训练	(176)
项目六 领导	(185)
任务一 领导概述	(185)
任务二 领导理论	(190)
任务三 沟通	(203)
任务四 技能训练	(207)
项目七 控制	(212)
任务一 控制概述	(212)
任务二 控制的类型与过程	(221)
任务三 控制的方法	(228)
任务四 技能训练	(234)
项目八 激励	(241)
任务一 激励概述	(242)
任务二 人性的假设	(246)
任务三 激励工作技能	(250)
任务四 激励的理论	(257)
任务五 技能训练	(271)
参考文献	(277)

项目一 管理认知

管理就是用正确的方法做正确的事。

【引导案例】

晓出净慈寺送林子方

毕竟西湖六月中，
风光不与四时同。
接天莲叶无穷碧，
映日荷花别样红。

评析：

这是诗人杨万里送别好友林子方时创作的一首诗。这首诗通过描写西湖六月风光与其他季节的景致不同，委婉地表达了他对林子方的眷恋不舍之情。然而，该首诗的实际寓意是杨万里借景抒情，劝告林子方不要去福州。原来，在林子方中进士之后，他曾担任直阁秘书（指给皇帝拟写诏书的文官，常在皇帝身边，相当于皇帝的秘书）。而时任秘书少监、太子侍读的杨万里既是林子方的上级又是林子方的好友，两人经常聚会，一起畅谈国家大事，切磋诗词歌赋，两人视彼此为知己。后来，林子方被调离京城，离开皇帝身边，赴福州任职。因为自己升官了，所以林子方非常高兴。但杨万里不这么认为，在送林子方任职的时候，写下这首诗，劝告林子方不要去福州。从管理的视角来看，管理中的选人用人之道往往是“知人善任”，而成功的管理者最重要的是人脉关系。

任务一 管理概述

一、管理的必要性

管理由来已久，自人类诞生之初，便与人类活动密切联系在一起。人类群体活动的出现，促使了组织活动的产生，管理活动也随之产生。管理活动是人类活动不可或缺的重要内容之一，涉及人类生活的方方面面，渗透政治、经济、文化、教育、日常生活等多个领



域。管理的历史贯穿人类社会发展的整个过程,也可以说管理活动的历史就是人类活动的历史。管理在人类社会发展中起着不可或缺的作用,其必要性主要表现在以下几个方面:

(一) 管理是人类社会不可缺少的基本活动

生产活动在人类社会发展中起着重要的作用,管理的运用能更科学地规划、开展生产活动。随着科学技术的发展,劳动规模不断扩大,劳动分工日益精细,人们对管理的要求也更加高。管理作为基本活动,从古代的氏族部落到近现代的工商企业,渗透人民生活的各个方面和各个层次上,是普遍存在的。我国历史源远流长,在漫长的五千年历史长河中,我国各族人民积累了大量的管理经验,也留下了丰富多彩的历史瑰宝。北京故宫、万里长城、都江堰、京杭大运河、敦煌莫高窟、乐山大佛等世界闻名的工程,都是我国古代劳动人民的勤劳和智慧的结晶,同时也是当时管理水平的重要反应。

(二) 管理是社会进步发展的物质力量

世界各国的发展充分证明了一个观点:管理为社会进步提供了不可忽视的物质力量。这已经成为当代社会的共识。一个国家的强盛,离不开先进的管理思想;一个民族的复兴,离不开先进的管理思想;一方人民的幸福,也离不开先进的管理思想。

18世纪,随着蒸汽机的发明和改进以及普及,英国率先完成了第一次工业革命,成为当时世界第一强国。到了20世纪三四十年代,美国经济突飞猛进,超过了英法等很多国家,跃居世界第一位。二战之后,很多国外专家纷纷访问美国,学习他们工业方面的先进经验。调查结果显示,英国和美国在技术、工艺等方面基本相同,但生产率水平方面却又存在显著的差距。究其原因,在于管理水平的差异。美国的经济之所以能够超过英国,主要原因在于先进的管理理念和较高的管理水平。二战使日本遭受了重大的打击,二战后其经济几乎崩溃。然而仅短短的几十年,日本经济迅速腾飞。到1968年,日本国民生产总值超过联邦德国,跃居世界第二位;到1988年,据《商业周报》统计,世界前30名的企业中,日本企业占了22家。日本在摩托业、汽车业、钟表业、造船业等方面超过了英国、美国、德国、瑞士等国家。日本奇迹引起了世界关注,很多国家都对日本进行了研究。专家认为,日本特殊的管理体系,是他们取得奇迹的关键。

当前,几乎所有的发展中国家在实现现代化的问题上,都遇到了重重困难,主要包括技术落后、资金短缺等。面对这些问题,几乎所有的国家都从国外引进技术、吸引国外投资等方面着力,努力寻求突破口。但现实情况却不容乐观。管理理念落后、管理人员素质低等管理方面的不足,成为发展中国家普遍存在的短板,资金大量被浪费,技术和设备不能被有效利用,严重阻碍了发展中国家的经济腾飞。“三分技术、七分管理”等论断,也强调了管理在企业发展中的重要性。美国管理科学院前院长孔茨教授说过:“如果我们不去学会管理人力资源和协调职工生产活动的的能力,则把新发现的技术应用于实践时的效率低下与浪费现象将会继续下去。”

（三）管理是组织生存发展的重要条件

管理植于组织，犹如神经系统植于生命有机体。神经系统是生命有机体内起主导作用的系统，能有效地处理内、外部环境的各类信息，维持生命有机体与内、外部环境的平衡。如果没有神经系统的联络、指挥和控制，生命有机体将无法适应复杂、变化的环境，更不用谈生存和发展。管理在整个社会组织中也发挥着类似的作用。

经济管理中的分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续、资源比例合理，就是一个严格的有机体。如果缺乏科学系统的管理，就难以实现合理的分工和协作，更无法保证恰当的比例和较快的节奏，社会活动必将会一片混乱。美国著名管理大师彼得·德鲁克曾在《管理：任务、责任与实践》一书中写道，“管理是新机构的一种特殊器官，不论这种机构是工商企业，或是大学、医院，或是军队、研究机构，或是政府机关。如果各种机构要发挥作用，管理必须有效。”“没有机构就没有管理，而没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”短短的10年时间，乔治·西门子将德意志银行建设成为欧洲数一数二的金融机构，其法宝就在于科学的管理。

美国著名杂志《福布斯》研究了大量的企业后发现，美国有名的大公司都离不开科学的管理。1973年美国银行出版了一本《小企业通讯员》，书中精辟地分析了大部分企业破产的原因，其中90%以上是由于管理经验的缺乏和管理工作的无能。美国著名管理学家孔茨也认为：“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

（四）管理是提高经济效益的重要途径

马克思在《资本论》中写道：“经济基础决定上层建筑。”上层建筑泛指一切政治、法律、道德、社会制度等，经济基础指生产力，生产力又是经济繁荣的重要保障。经济发展是社会发展的内在动力，离不开科学技术的进步，更离不开科学的管理。也可以说，管理是经济发展重要的保障和前提，也是最基本、最关键的因素。没有先进的管理理念和科学的管理方法，即使再先进的科学技术，也无法最大化发挥其作用，更无法提高社会经济效益。管理水平的高低，是决定一个企业、一个民族乃至一个国家经济发展好坏的重要内动力。现在很多发展中国家，虽然大力引进外资、购买国外的先进技术，但仍然发展缓慢，很重要的一个原因就在于其管理。

在当代社会，“管理”一词的应用更加普遍和广泛。人们也结合社会实际和劳动分工，扩展了管理的内容，形成了种类丰富的管理，如计划管理、决策管理、人事管理、财务管理、营销管理、资本管理、仓库管理、家庭管理等。

管理贯穿组织活动的方方面面和整个过程，从最初的组织设立、项目确定、各种资源的配备、生产活动的运行、人员积极性的调动，到最终对整个活动的评价与考核，管理均有效地推动了这些活动的有序开展。管理学更成为各界人士学习的内容，不仅企业高管在学，中层领导、公司职员等人也在学习管理学的相关原理和方法，并将之广泛应用到日常工作和生活中。我们每天也都在和管理打交道。工作其实就是一种管理和被管理的关系，

从步入社会的那一刻开始，我们的职业生涯就正式与管理密不可分，学习管理能更有效地规划我们的职业生涯，理解和领悟上司的行为方式。在日常生活中，我们也时常遇到一系列管理方面的问题，如日常理财、人际交往、时间规划等。学习管理学知识，能更有效地帮助我们合理投资、处理人际关系、做好时间规划等，从而更好地规划我们的生活、提高我们的生活质量。

综上所述，管理无处不在，与我们的日常活动息息相关，在工作、生活、学习等各个方面都发挥着极其重要的作用。管理更是促进社会进步、国家发展、组织成功的重要力量。

【专栏 1-1】运动员鞋中的沙子

一名运动员参加长跑比赛。在比赛中，他感觉自己跑步不太舒服，鞋子里面有东西硌脚，但由于比赛已经开始了，来不及停下来清理，觉得忍一忍应该不会影响比赛。但是跑着跑着，他发现自己的脚越来越疼，坚持跑到最后一圈时，他已疼得不得不停下来，把鞋子脱下来检查，原来是里面有一粒沙子，而就是这粒沙子把他的脚磨破了，无法再进行比赛。就这样，他只好眼睁睁地看着对手一个个从身边跑过，而自己却与奖牌擦肩而过。

启示：这则故事中包含着深刻的管理思想，那就是：鞋子中的沙子虽小，但是同样可以在一个时期内影响目标的达成。我国有一位漫画家在谈到管理时说：人们常常认为管理是公司经理、政府官员的事，跟平常百姓没啥关系。然而并不是这样的！其实管理是无处不在的，比如对学生的培养教育就是一件极富管理艺术的事。其间不仅需要用心浇灌，也需要融入相当多的管理技巧。

【专栏 1-2】刘备携民渡江与摩西携民逃荒

刘备携民渡江的故事记载于《三国志·蜀书·先主传》。曹操于东汉建安十三年（公元 208 年）率大军南下征讨荆州，荆州牧刘表病逝，荆州牧由其次子刘琮接任。在刘琮手下蔡瑁等人的劝说下，刘琮将荆州献与了曹操。当时刘备在樊城，曹操分兵八路来攻打，刘备自知抵挡不住，无法在樊城久待，便想出逃。但刘备爱民如子，百姓也都要跟着他。因怕曹操再次屠城，又舍弃不下新野与樊城的百姓，刘备就带上百姓一同渡过汉江往襄阳转移。同行军民万余人，大小车辆数千辆，挑担背包者不计其数，扶老携幼，拖儿带女，浩浩荡荡，熙熙攘攘，每天走 10 来里路者不计其数，渡江时更是你推我搡，两岸哭声不绝。又因襄阳守官不肯收留，刘备只得再次转投江陵，在长坂坡被曹操派来的精骑追上，刘备险些送了性命，因此有了长坂坡之败。最终刘备败走汉津渡口。

《圣经》里记载过一个摩西携民逃荒的故事。书中说一年摩洛哥发生旱灾，难民们为了生存下去，便跟着一个叫摩西的人前往欧洲逃荒。居民们带了大量的生活用品，一路上也是扶老携幼、熙熙攘攘，每天同样也只走了 10 来里路。由于是摩西带领大家逃荒，人们大小

事情都找摩西解决，搞得摩西身心疲惫、狼狈不堪。于是，他听从了岳父的建议，在所有的难民当中采用逐级管理的方法，从每 10 个人中选取一个优秀的当小组长，再从小组长中选取一个更优秀的当大组长，最后又从大组长中选取一个更优秀的当大队长，而这些大队长则全部由摩西直接指挥。居民有事，就逐级处理或上报；摩西有令，便逐级下达和执行。这样难民们就被规范化管理，不仅秩序井然，还加快了行进速度，他们很快就到达了目的地。

启示：这两则故事说明，刘备之所以失败是因为没有形成组织，而摩西之所以成功则是因为形成了组织。而所谓的组织，其目的就在于建立一种能够产生有效的分工和合作关系的结构，这是管理的重要职能。

二、管理的概念

管理活动自人群组织产生便已出现，是人类最重要的活动之一。什么是管理？中外许多著名的专家、学者分别从多个角度对管理的概念做了解释。

科学管理之父泰勒的定义：管理就是“确切地知道你要别人来干什么，并使他用最好的方法去干”，管理就是谋取剩余。

亨利·法约尔的定义：管理是所有人类组织（不论是家庭、企业还是政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素构成，即计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨的定义：管理是通过他人完成任务的机能。

穆尼的定义：管理就是领导。

赫伯特·西蒙的定义：管理就是制定决策。

美国工商学院教科书对管理的定义：管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。

斯蒂芬·罗宾斯的定义：管理是指通过其他人或者与其他人一起有效率和有效地将事情完成的过程。

徐国华的定义：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

芮明杰的定义：管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

周三多的定义：管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

以上众学者对管理的概述可谓仁者见仁、智者见智，众说纷纭。而随着管理活动的日益复杂和管理学的纵深发展，管理的定义现已达到 200 余种。本书集百家之长，综合了多种观点后认为，规范的管理概念应包含如下四个方面的内容：

- (1) 管理是一种活动，是在特定组织、特定环境下的一种动态化的过程；
- (2) 管理是一个目的，是人群组织欲实现的目标和欲取得的成果；

(3) 管理是一种手段，是为实现组织目标，而对有限的、稀缺的资源的一种整合和配置；

(4) 管理是一种创作，是人们通过一定的方法，对有限的资源进行的无限的创意。

我们根据以上概念认为，管理的核心是实现资源的有效配置。

三、管理的基本职能

管理的职能是指构成组织管理活动的基本要素，它涉及管理人员在管理活动中负责的基本工作或活动。管理职能在管理学界是一个颇有争议的问题。

法国管理学家亨利·法约尔，在 1916 年出版的《工业管理和一般管理》一书中，最早系统地提出了管理的各种具体职能。他认为，管理工作应划分为五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。这一观点对后世的影响很大，许多管理学家在其基础上进行了补充、修改和完善，又提出五职能、七职能、十一职能等各种新的职能论（见表 1-1）。

表 1-1 部分管理学者对管理职能的划分方法

年份	人名	计划	组织	指挥 /领导	协调	控制	激励	人事	调集 资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△	△		△			
1947	布雷克	△			△	△						
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△	△		△			
1955	孔茨和奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	艾伦	△	△			△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1964	米	△	△			△					△	△
1966	希克斯	△	△			△				△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△		△				
1972	特里	△	△			△						
1991	巴托尔和马丁	△	△	△		△						
1993	周三多		△	△		△					△	△
1994	杨文士	△	△	△		△		△				

表1-1(续)

年份	人名	计划	组织	指挥/领导	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1997	罗宾斯	△	△	△		△						
1997	达夫特	△	△	△		△						

注：①△表示各学者主张的职能划分；②计划包括预测；③指挥包括命令、指导；④控制包括预算；⑤激励包括鼓励、促进；⑥沟通包括报告。

本书根据管理整合过程架构管理学的思想，在充分借鉴外国学者理论的基础上，把管理职能纳入管理过程中，认为管理者的管理过程是在重复履行各种管理职能。

我们将管理职能规范为计划、组织、决策、领导和控制。计划居于管理职能之首，建立在对未来工作的探索上，它基本确定了在未来一段时间内，组织所需实现的目标，达成目标的方法、途径及时间等。计划可以说是组织中各项管理活动的行动指南，有一个指引性作用。计划的达成有利于组织职能的充分发挥，将组织内所有成员有机组成一个整体，共同为实现组织目标而努力，既有效地分工合作，又及时地根据内、外部环境变化进行调整。

任务二 管理者

【专栏 1-3】汉高祖刘邦的选人用人之道

《资治通鉴》中有这样一段记载，说刘邦在取得天下之后，曾经跟群臣说他能打败项羽而夺取天下的原因。刘邦说：“张子房坐在帐篷里推算就可以决定千里之外战场上的胜与负。这方面的谋略，我比不上张子房。萧何能守护国家，安抚百姓，分发粮饷，畅通粮道。这方面我也比不上萧何。而韩信可以统领百万大军，战必胜，攻必取。这方面我又比不上韩信。这三个人，都是杰出的人才，而我却能够用好他们，把他们安排在合适的位置上，这就是我能得天下的原因。而项羽虽然有一个范增这样的杰出人才来辅佐，却不能好好任用，这就是项羽败给我的原因。”

启示：这段话表明管理者是通过他人达成目标的。人无完人，个人的智慧毕竟有限。

一、管理者的概念与分类

彼得·德鲁克认为：管理者，就必须卓有成效；管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力，从事现实管理活动的人或人群组成。

管理者在组织管理活动中起决定性作用。他们负责组织的运营，如政府部门、非营利性机构、大中小型公司、博物馆、学校等；他们负责管理活动的开展，如竞选活动、音乐巡演、销售等；对他们没有年龄要求，“苹果教父”乔布斯创业时才 18 岁，“褚橙王”褚

时健 84 岁再成亿万富翁；对他们没有性别要求，既有马云、马化腾等男性，也有董明珠等女性。世界上的每个国家都有管理者在做管理工作。

(一) 管理者的概念

通常意义上，人们把执行管理任务的人统称为“管理者”或“管理人员”。在组织中，管理者是指主要从事管理工作的人，具体履行管理职能，直接负责组织目标的实现。在管理活动中，管理者起着策划者、执行者的作用，工作内容主要包括计划安排、组织落实、员工激励和工作控制等。管理者的主要任务，就是对他人工作负责，并帮助他人努力工作。管理者通常告诉其他人谁来做、该做什么、该怎样做等。他关注的重点，更多的是在如何更好地帮助别人完成工作任务，从而更好地实现组织目标。管理者在管理工作中起着非常重要的作用，其工作成效直接影响着组织工作的好坏。

(二) 管理者的分类

1. 按层次分类

传统结构的组织，通常为金字塔形（见图 1-1）。根据在结构中所处层次的不同，可将管理者分为三类，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。

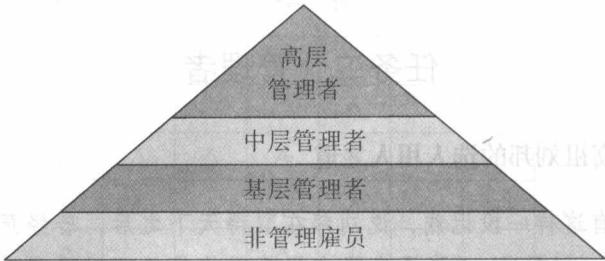


图 1-1 管理层级

(1) 高层管理者

高层管理者在组织中处于最高层，对整个组织工作负全面责任。在组织中，高层管理者的人数最少。他们负责组织总目标、总战略的制定，掌握组织的大政方针，有权分配组织中的一切资源，直接影响着组织的生存和发展，对组织的绩效负主要责任。高层管理者的典型称谓主要包括董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级经理人员等。

(2) 中层管理者

中层管理者在组织中处于中间，处于高层管理者之下、基层管理者之上，负责组织具体计划的制订和贯彻执行，监督和协调基层管理人员的工作。中层管理者具体联络高层管理者与基层管理者，主要起着桥梁和纽带的作用。中层管理者一方面将高层的政令、决策等信息传达给基层管理者，督促基层管理者贯彻落实相关计划；另一方面将基层的意见、要求等信息反映给高层管理者。中层管理者通常负责某一部门或某一方面的具体工作。中层管理者一般分为行政管理人员、技术性管理人员和支持性管理人员三类，通常被冠以部

门主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品经理或分公司经理等头衔。

(3) 基层管理者

基层管理者处于管理层的最低层，是工作在一线的管理者，主要负责管理作业人员。基层管理者主要将上级的指令传达给下属作业人员，分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业，保障各项工作有序进行。基层管理者对工作负有直接责任，其工作效果直接影响管理工作的效果和任务的完成。如车间小组长、医院护士长等。

2. 按领域分类

随着社会精细化分工，管理工作也分为很多领域和专业。根据管理者在管理工作中所从事的领域及专业的不同，可以将管理者分为综合管理者和专业管理者。

(1) 综合管理者

综合管理者通常是一个组织或一个部门的主管，负责整个组织或组织中某个部门的工作，对相关组织和部门负全部责任。他们能指挥和支配组织或部门所有资源，拥有其必须的权力。综合管理人员通常是全能型管理者，是管理的全才，熟悉多项管理事务，如一个公司的总经理通常能胜任生产、营销、财务、人力资源、技术等多方面的管理。

(2) 专业管理者

专业管理者又称职能管理者，在组织内通常只负责某一个专业领域的工作。专业管理者的工作指向性非常强，具有专业特长，常常是某一方面的专家。如人力资源管理人员只负责人事方面的事务、财务管理人员只负责财务管理方面的事务等。

二、管理者的角色

【微课堂——创意微课】管理者的角色误区



角色就是处于组织中某一位置的人需要做的一系列特定的任务。管理问题的研究，不仅可以从管理职能的视角入手，还可以从管理角色这一视角入手。管理者在管理工作中扮演着众多的角色。亨利·明茨伯格 1975 年在《管理者的工作：传说与事实》一文中，将管理者的角色分为人际关系、信息传递和决策制定三大类，共包含十种不同的角色内容。管理者在扮演和履行这些角色的过程中，通过具体的思考和行动，在组织内外影响着个人和群体的行为。管理者的角色如图 1-2 所示。

(一) 人际关系类

人际关系角色涉及与组织内、外部人员的关系以及其他礼仪性、象征性职责，具体包

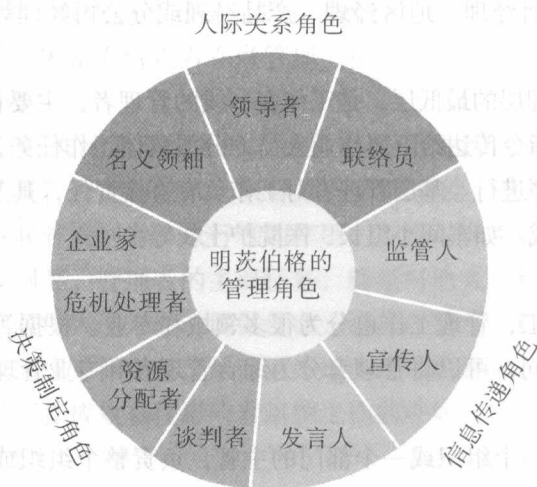


图 1-2 明茨伯格的管理角色

括名义领袖角色、领导者角色、联络员角色三种。①名义领袖角色必须行使一定礼仪性质的职责，如宴请重要客户、参加社会活动、带领领导参观企业等；②领导者角色必须在组织中发挥领导者功能，如激励员工、指导员工等；③联络员角色在与外部建立利益关系时，必须有敏锐的洞察力，起着联络员的作用。

（二）信息传递类

信息传递角色作为组织的信息中心，负责组织内外部信息的收集、接收和传播，确保信息的顺利传达，具体包括监管人角色、宣传人角色、发言人角色三种。①监管人角色通过与下属的接触和对内、外部环境变化的持续关注来收集信息，识别潜在机会和威胁；②宣传人角色主要负责将获取的大量信息有效地分配出去，从而影响其工作态度和行为，保障各类工作的有效开展；③发言人角色必须将信息有效地传达给股东、消费者等，积极做出反应，促进组织更好的发展。

（三）决策制定类

决策制定角色负责信息处理、组织决策和资源合理分配，确保顺利实施决策方案，具体包括谈判者角色、资源分配者角色、危机处理者角色、企业家角色四种。①谈判者角色将精力主要花费在谈判上，与其他有资源优先权的组织内、外部管理者达成相关协议，确保组织目标顺利完成；②资源分配者角色主要负责将组织内部的人力、物力、财力、时间、信息等各类资源分配到各个项目；③危机处理者角色及时采取有效措施，应对各类突发问题、处理各类冲突、干预各种危机、调解各种争端；④企业家角色通过组织内、外部的环境变化和事态发展，及时发现、利用相关机会，并进行有效的投资，不断开拓新市场。

三、管理者的技能

【专栏 1-4】经理的决策

好运房地产公司最近总体市场不景气，公司总经理王伟以独特的眼光发现了生态型房产项目与成功人士消费者之间的相关性，在此基础上设计了具有针对性的房地产开发项目，并在各种传播平台进行了大量的前期宣传。但因为该项目涉及与交通管理、保险、环保、绿化等多个部门的协调，所以该项目得到正式批准的时间比预期晚了整整一年，由此丧失了大量的市场机会。

管理者在组织工作中，都努力保证工作有效开展，并达到标准和要求。管理技能是确保工作达标的重要保障。管理者在复杂环境中要进行有效的管理，实现组织目标，就必须具备一定的管理技能。技能不是与生俱来的，需要经过后天的不断学习和努力实践来获得。1955年，美国著名管理学家罗伯特·卡茨在《高效管理者的三大技能》一文中提出，有效的管理者需具备三种关键技能，即技术技能、人际关系技能与概念技能。图 1-3 是这些技能与管理层级之间的关系。

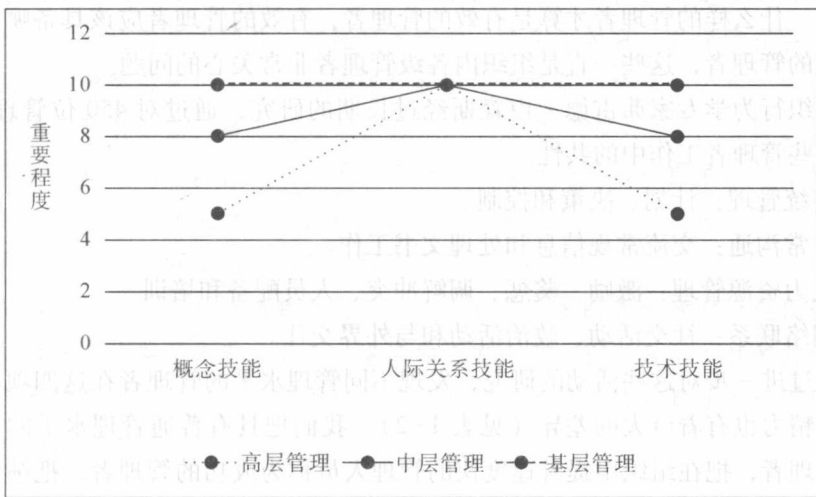


图 1-3 不同管理阶级需要的技能

(1) 技术技能主要是如何“处事”，是指熟练掌握某一专业领域内的知识、工作方法和技术等，从而完成组织任务的能力，包括专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作与工具运用的熟练程度等。具备较高的技术职能，能够更好地指导下属的工作，通常也更受员工的尊敬和爱戴。技术技能对中层管理者要求较高，对高层管理者和低层管理者要求较低。车间主任需要熟悉各种机械的性能和操作等，如财务科长需要熟悉财务管理、

预决算编制方法等，办公室主任需要熟悉各类规章制度、公文写作等。有着优秀技术技能的员工常常被提拔为基层管理者。

(2) 人际关系技能主要是如何“待人”，是指合理处理各种复杂的人际关系的能力。管理者的大部分时间和精力放在处理组织内、外部人际关系上。对内联系、协调下属，调动下属的积极性；对外处理与本组织有关的人的关系。管理者要充分了解别人的信念、情感、个性、态度等，能够敏锐地洞察别人的需要和动机，充分调动员工的积极性、创造性。人际关系技能是高层管理者、中层管理者和基层管理者在工作中取得更大成效的重要法宝。

(3) 概念技能是种抽象能力，主要指管理者从全局出发，观察、理解和处理各种复杂关系的能力，具体包括全局能力、抽象思维能力、识别能力、创新能力。管理者通过处理组织内各子单元之间的关系，将各子单元合理组建，提高组织整体水平。概念技能的核心技能是观察力和思维能力，这对组织战略决策具有重要的意义。管理者所处层次越高，对概念技能的要求也越高。

四、有效的管理者与成功的管理者

管理工作的目标达成情况，与管理的成效有着密切的关系，这也与管理者的水平有着直接的关系。什么样的管理者才算是有效的管理者，有效的管理者应该具备哪些素质，如何成为有效的管理者，这些一直是组织内各级管理者非常关心的问题。

美国组织行为学专家弗雷德·卢森斯经过长期的研究，通过对 450 位管理者分析后，他发现了这些管理者工作中的共性。

- (1) 传统管理：计划、决策和控制。
- (2) 日常沟通：交流常规信息和处理文书工作。
- (3) 人力资源管理：激励、奖惩、调解冲突、人员配备和培训。
- (4) 网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

他们通过进一步对这些活动的研究，发现不同管理水平的管理者在这四项活动上所花费的时间和精力也有着巨大的差异（见表 1-2）。我们把具有普通管理水平的管理人员称为一般的管理者，把在组织中提升速度快的管理人员称为成功的管理者，把绩效较好且下属满意度和支持度较高的管理人员称为有效的管理者。以成功的管理者为例，他们的日常时间和精力在传统管理上大约花费 13%，在日常沟通上大约花费 28%，在人力资源管理上大约花费 11%，在网络联系上大约花费 48%。

表 1-2 一般的、成功的和有效的活动管理者四种活动的时间分布 单位:%

活动 类型	传统管理	日常沟通	人力资源管理	网络联系
一般的管理者	32	29	20	19