



◆ 主编 许俊锋 赵卫红



21世纪高等教育应用型系列规划教材

管 理 学



◆ 主 编 许俊锋 赵卫红

◆ 副主编 陈 宁 吴 丹 曹丛丛



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

图书在版编目(CIP)数据

管理学/许俊锋,赵卫红主编. —成都:西南财经大学出版社,2016.5(2017.8重印)

ISBN 978-7-5504-2427-2

I. ①管… II. ①许… ②赵… III. ①管理学—教材

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 098614 号

管理学

主 编:许俊锋 赵卫红

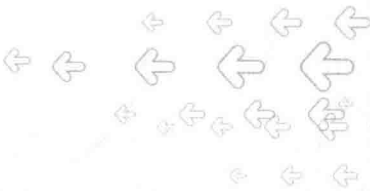
责任编辑:李 筱 冯 梅

装帧设计:刘文东

责任印制:封俊川

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
印 刷	北京振兴源印务有限公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	15.5 插页 1
字 数	377 千字
版 次	2016 年 6 月第 1 版
印 次	2017 年 8 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-2427-2
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。



前言 Preface

管理实践伴随着人类有组织的活动而出现,距今已有数千年的历史;而对管理实践的系统性思考、分析和研究则是近百年来才逐渐兴起的,并演化为一门独立的学科——管理学。不少拥有不同社会背景、不同人生经历的人对管理学有着自己的真知灼见,其对管理的见解和认知丰富、充实了管理知识的殿堂,当然,其中不乏世界各国社会精英的经验总结与对未来的探索。面对浩如烟海的管理学知识宝库,编者在规划、选材、编写本书时无不斟酌再三,并深感责任重大。

本书定位为理论结合实际、博采众长的专业基础课教材,也可作为普通高等院校经济管理类各专业的专业教材和其他非管理类专业学习管理学课程的参考教材。在编写的过程中,一方面,编者坚持管理学的一般性和普遍性原则以适应社会一般组织的管理共性,按照管理基本概念界定、管理思想历史演变、管理环境与社会责任、管理职能基本过程的逻辑来规划和编写教材;另一方面,书中准确阐述了基本概念的内涵和外延,系统论述了基本原理成立的假设条件与适用范围,科学地分析了管理的基本方法,合理地吸收了最新的研究成果。

本书的特色为由浅入深、循序渐进、简明扼要。编者积极吸收、转化《河北农业大学渤海校区非管理类专业(管理学)课程教学方法创新研究与实践》(2015YB46)教学研究课题的阶段性成果,从知识管理(事实知识——判断“是什么”的知识,原理知识——思考“为什么”的知识,技能知识——决定“怎么做”的知识,人际知识——知道“在哪儿、谁有”的知识)的视角和理念重新审视管理学,通过设置多个栏目将这四个部分有机地融为一体,以促进初学者掌握管理理论与方法、提升管理素质与技能、增强未来就业竞争力与职场适应力为目的,使初学者在学习理论知识的同时更好地与社会同步成长,为其未来人生成功奠定坚实的基础。为了便于初学者理解和掌握各章的知识架构,本书在每章的开头设置学习目标,在每章正文之后设置内容小结和复习思考题;为了引导初学者快速切入学习主题,本书在每章的开头设置案例导入,通过具体的案

例激发初学者的学习兴趣;为了拓宽初学者的学习视野,本书在每章的正文中设置相关的课堂案例和知识链接,这既增加了初学者的学习趣味性,又极大地开阔了其学习思路;为了便于初学者深入理解和掌握所学基本理论和基础知识,本书在每章正文后设置案例讨论,使初学者巩固对所学知识的认知和应用;为了便于初学者训练管理技能,本书在每章结尾设置实训设计,使初学者强化和拓展管理实践能力。

本书内容所涉及的管理知识繁多,编写工作非一人所能担当。本书由许俊锋(河北农业大学)、赵卫红(河北农业大学)担任主编,陈宁(河北农业大学)、吴丹(河北农业大学)、曹丛丛(郑州工商学院)担任副主编。许俊锋负责大纲拟定、结构安排、体例设计和统稿定稿工作,各章节的编写分工具体如下:陈宁编写第一章、第二章、第四章;陈宁、许俊锋共同编写第三章;吴丹编写第五章、第九章、第十章;许俊锋编写第六章;赵卫红编写第七章、第八章、第十一章、第十二章;曹丛丛编写第十三章。

本书各章的课时分配建议如下表:

内 容	理论板块课时	实践板块课时
第一章 管理与管理者	3	1
第二章 管理理论的产生、演化与发展	6	1
第三章 环境分析、战略管理与企业文化	6	2
第四章 管理道德与社会责任	2	1
第五章 决策	6	1
第六章 计划	4	1
第七章 组织	4	1
第八章 人力资源管理	4	1
第九章 领导	4	1
第十章 激励	4	2
第十一章 沟通	2	2
第十二章 控制	2	1
第十三章 创新	1	1
总课时(64)	48	16

在本书的编写过程中,编者直接或间接地参考、借鉴了大量国内外的专著、教材和论文,由于数量众多,在参考文献中未一一列明,谨在此对原作者深表谢意!

囿于编者水平,书中难免存在错误、疏漏之处,望广大读者不吝赐教,便于本书再版之时修正。

编 者

目 录 Contents

第一章 管理与管理者	1
学习目标	1
案例导入	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	5
第三节 管理的性质	8
内容小结	9
复习思考题	9
案例讨论	9
实训设计	12
第二章 管理理论的产生、演化与发展	14
学习目标	14
案例导入	14
第一节 早期管理实践与思想	15
第二节 古典管理理论	19
第三节 行为科学理论	23
第四节 管理理论的主要流派	25
第五节 管理理论的新发展	28
内容小结	29
复习思考题	30
案例讨论	30
实训设计	31
第三章 环境分析、战略管理与企业文化	32
学习目标	32

案例导入	32
第一节 环境分析	33
第二节 战略管理	37
第三节 企业文化	42
内容小结	48
复习思考题	49
案例讨论	49
实训设计	51
第四章 管理道德与社会责任	52
学习目标	52
案例导入	52
第一节 管理道德	54
第二节 社会责任	57
内容小结	62
复习思考题	62
案例讨论	63
实训设计	63
第五章 决策	65
学习目标	65
案例导入	65
第一节 决策概述	66
第二节 决策的过程与类型	74
第三节 决策的方法	77
内容小结	80
复习思考题	81
案例讨论	81
实训设计	83
第六章 计划	84
学习目标	84
案例导入	84
第一节 计划概述	85
第二节 计划编制的原理与过程	90
第三节 计划制订的技术与方法	95
内容小结	99
复习思考题	99
案例讨论	99
实训设计	102

第七章 组织	103
学习目标	103
案例导入	103
第一节 组织设计	104
第二节 组织设计模式的选择	114
第三节 组织职权配置	117
第四节 组织变革	121
内容小结	127
复习思考题	127
案例讨论	127
实训设计	128
第八章 人力资源管理	130
学习目标	130
案例导入	130
第一节 人力资源与人力资源管理	131
第二节 人力资源管理的基本流程	136
内容小结	148
复习思考题	149
案例讨论	149
实训设计	152
第九章 领导	153
学习目标	153
案例导入	153
第一节 领导概述	155
第二节 领导理论	158
内容小结	167
复习思考题	167
案例讨论	167
实训设计	168
第十章 激励	169
学习目标	169
案例导入	169
第一节 激励概述	171
第二节 内容型激励理论	174
第三节 过程型激励理论	181
第四节 激励实务与方法	184

内容小结	186
复习思考题	186
案例讨论	187
实训设计	188
第十一章 沟通	189
学习目标	189
案例导入	189
第一节 沟通概述	191
第二节 组织中的沟通	199
第三节 有效沟通	201
内容小结	207
复习思考题	207
案例讨论	207
实训设计	208
第十二章 控制	209
学习目标	209
案例导入	209
第一节 控制概述	210
第二节 控制的类型与过程	214
第三节 控制的技术与方法	218
内容小结	225
复习思考题	226
案例讨论	226
实训设计	227
第十三章 创新	228
学习目标	228
案例导入	228
第一节 创新及其思维的开发	229
第二节 管理创新	237
内容小结	240
复习思考题	240
案例讨论	240
实训设计	241
参考文献	242

第一章

管理与管理者

学习目标

理解管理的定义、组织的含义以及管理的职能；

理解管理者的角色与技能；

理解管理的科学性与艺术性。

案例导入

子贱放权^①

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。他到任后,时常弹琴自娱,不管政事,可是他所管辖的地方却被治理得井井有条,民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解,因为他每天即使起早贪黑,也没有把这片地方治理好。于是他请教于贱:“为什么你能治理得这么好?”子贱回答说:“你只靠自己的力量,所以十分辛苦,而我却是借助别人的力量来完成任

务。”
从子贱放权的案例可知,早在两千多年以前,社会上的有识之士就已经将管理学的知识付诸实践并取得了显著的成效。这不仅在当时的社会有着强烈的现实意义,吸引着子贱的同僚与之深入探讨其中的奥妙;即使是在 21 世纪的今天,这个案例依然启迪着人们思考应采用什么样的方式、方法、形式和途径来进一步提升管理的效能。

^① 子贱放权[EB/OL]. (2007-03-06)[2016-02-01]. <http://job.foodmate.net/hrinfo/story/6606.html>. (有改动)

第一节 管理概述

在人类历史上,自从有了有组织的活动后,管理活动就随之产生了,管理活动的出现促进人们对来自这种活动的经验进行总结,形成朴素的、零散的管理思想,并最终将其升华为管理理论。

一、管理的定义

古往今来,国内外诸学者从不同的角度对管理的定义进行了多种界定。

国外的学者们对管理概念的表述主要有以下几种:

美国的弗雷德里克·W. 泰勒认为管理就是“确切地知道你要别人去做什么,并让他用最好的方法去做”。哈罗德·孔茨认为管理就是“设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。赫伯特·西蒙认为管理就是“决策”。斯蒂芬·罗宾斯认为管理就是“一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织目标”。

法国的亨利·法约尔认为管理就是“实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

英国的玛丽·帕克·福莱特认为管理就是“通过其他人来完成工作的艺术”。

国内的学者们对管理概念的表述主要有以下几种:

徐国华认为,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,以期更好地达到组织目标的过程。

杨文士认为,管理是指一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,是别人同自己一起实现目标的过程。

本书将管理定义为:管理是指在一定的环境下,为了达到组织既定的目标,通过计划、组织、领导、控制职能对组织资源进行合理分配及协调的过程。我们可以通过以下方面对管理的定义进行深入理解:

(1) 管理的目的是有效率和有效果地实现组织目标。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,通常指“正确地做事”,不浪费资源;效果通常指“做正确的事”,即使所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。

(2) 管理的过程是一系列进行中的由管理者参与的职能活动。这些职能包括计划、组织、领导、控制。

(3) 管理的对象是一切可以调动的资源。这些资源包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息,其中人员是最重要的。

(4) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。管理要达到使用有限的资源获得最高的产出或收益,当然,资源分配与协调中的“合理”是由管理者的主观因素决定的,这将受到管理者主观认知的影响。

二、组织的含义

在对管理的定义中,我们会发现其目标终究是组织目标,组织是管理的载体,一切管理

活动发生于组织这个系统中。营利的工商企业是组织,你所在的大学也是一个组织,政府部门、医院、慈善团体甚至街边的小卖店都可以被称为组织。

组织是指人们为了实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体。在现代社会生活中,人们已普遍认识到组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织是社会的基本单元,是构成社会的基础。组织的构成必须有三个明确的要素,即共同的目标、协作的意愿和通畅的信息渠道。

首先,每个组织都有一个或一组明确的目标,这些目标反映了组织希望达到的状态。而目标的确定往往是由管理者来完成的。其次,组织是两个以上的人的集合体,组织中的个体要有协作的意愿,组织才能借助这些人员来实现目标。最后,组织要有合理而清晰的构架、通畅的信息沟通渠道,保证人们能够有序地从事他们的工作。

三、管理的职能

在此可将职能理解为“活动或作用”,因此可以将管理的职能看成管理者在管理过程中所从事的活动或者发挥的作用。最早提出管理职能的是法约尔,在20世纪初法约尔就提出,管理的职能有五个:计划、组织、指挥、协调、控制。当今,罗宾斯的管理四职能说被管理学界广泛认可,罗宾斯认为,管理职能由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成。目前,管理学教材的架构也是按管理职能来搭建的,本书就是以这四项管理职能为框架构建起来的。

从最基本的意义上理解,可将管理的四大职能表述为:

(1) 计划职能。计划就是要明确组织目标并制订、选择实现目标的途径或方案。计划职能是管理的首要职能。

(2) 组织职能。组织是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。

(3) 领导职能。领导是管理者在一定的环境下,运用职位权力和个人影响力,制定组织目标和任务,并成功地引导、指挥、协调和控制组织以完成任务、实现既定目标的行为过程。

(4) 控制。控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。

管理者日常的管理活动也可以归入这四类:确定所辖部门及人员做什么,即计划;设置组织结构、配置合适的人员来做,即组织;激励下属更有效地做,即领导;保证组织和个人的实际绩效与其目标相一致,即控制。



课堂案例

百年老医院的现代管理启蒙^①

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”,走进医院的行政大楼,其大堂的指示牌上却令人诧异地标明:五楼 MBA 办公室。该医院已经从北大、清华聘请了11位MBA,另外还有一名学习会计的研究生,而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理MBA。

内忧外患迫使同仁医院下定决心引进职业经理人并实施规模扩张,希望建立一套

^① 周三多,陈传明,鲁明泓. 管理学——原理与方法[M]. 5版. 上海:复旦大学出版社,2013.

行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世界贸易组织达成的协议,2003年,我国正式开放医疗服务业。2002年年初,圣新安医院管理有限公司对国内数十个城市的近30家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前,国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化的经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于那种单纯通过营销就可以扩大市场规模——医院不能指望通过市场手段刺激病人的数量增长。

同仁医院显然是同行中的先知先觉者。2002年,医院领导层在职工代表大会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时他们开出“药方”:引入MBA,对医院进行大改造,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

同仁医院如果要引入现代市场营销观念,启动品牌战略和人事制度改革,树立“以病人为中心”的服务观念需要做到:以病人的需求为标准,简化就医流程,降低医疗成本,改善就医环境;建立长期利润观念,走质量效益型发展的道路;适应环境,发挥优势,实行整合营销;通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式,有效扩大潜在的医疗市场。

同仁医院所引进的MBA背景各异,绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作?医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理七个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将MBA们“下放”到手术室3个月之后,悉数调回科室,单独辟出MBA办公室,让他们以课题组的形式研究医院的经营模式和管理制度。同仁医院引入的企业化管理主要包括医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多项内容。其中,医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题。如何堵住医院漏洞,进行成本标准化设计,最后达到成本、质量、效益的平衡,是未来中国医院成本控制研究的方向。另外,现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式,而由于现有体制的限制,并不能达到有效的激励效果,医生的价值并没有得到真实的体现,导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值,并使激励制度透明化、标准化是医院当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始,指望几名MBA就改变中国医院管理的现状是不可能的。不过,医院管理启蒙毕竟已经开始,这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

讨论题:

1. 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
 2. 同仁医院为什么要引进如此多的MBA?你认为MBA们能否胜任医院的管理工作?
-

第二节 管 理 者

任何组织中的成员都可以大体分为两类:操作人员和管理人员。其中,操作人员是指组织中从事具体操作的人员,他们只对自己的工作负责,如学校的教师、医院的医护人员、工厂的工人等。管理人员则是指指挥他人工作的人,是管理的主体。

一、管理者的层次

任何组织都需要由各司其职的人员构成,在传统的组织中,大量的雇员存在于基层,形成金字塔状的稳定结构。按照管理者承担的职责及其所在的层级,可以简单地将他们划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者,金字塔的塔底由大量操作人员构成,如图 1-1 所示。通常,在结构清晰的组织中分辨管理者并不困难,不过在不同的组织中他们会有不同的称谓。

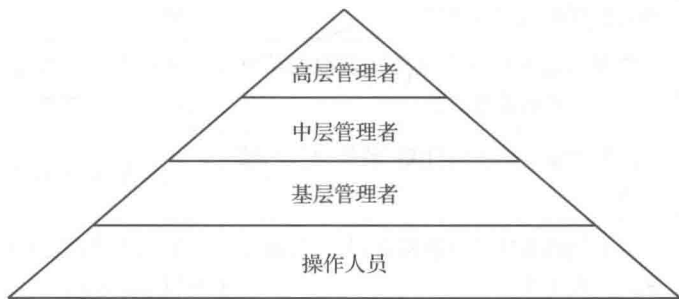


图 1-1 组织层次

基层管理者是组织层次最底层的管理人员,介于中层管理者和操作人员之间,主要职责是管理普通的员工,直接负责产品的生产或服务的提供。例如,大学的教研室主任、医院的护士长、工厂中的班组长等。

中层管理者处于基层管理者和高层管理者之间,发挥着承上启下的作用,主要职责是直接负责或者协助管理基层管理者及其工作。例如,大学的学院院长,公司的部门经理、项目经理等都属于中层管理者。

高层管理者处于组织层次的最顶层,主要职责是负责组织发展的战略决策,统领全局,为整个组织确定计划与发展目标。例如,大学的校长、医院的院长等都属于高层管理者。

在任何一个组织中,不论是哪个层次的管理者都必须执行计划、组织、领导、控制职能,同他人一起并通过他人使组织目标得以实现。处于不同层次的管理者在履行各项管理职能时程度和重点不同。

二、管理者的角色

亨利·明茨伯格通过对管理者工作的研究,认为管理者扮演着十种角色,这十种角色可被总结为:人际角色、信息角色和决策角色。人际角色归因于管理者的正式权力。管理者所

扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。管理者负责做出决策并分配资源以保证决策方案的实施。亨利·明茨伯格的管理者角色分类如表 1-1 所示。

表 1-1 管理者的角色分类

角 色		描 述	代表性活动
人际角色	代表人	象征性首脑,必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接外部来访者,签署法律文件等
	领导者	负责激励下属,负责人员配备、培训以及有关职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源,从中得到帮助和信息	发感谢信,从事外部委员会的工作,从事其他有外部人员参与的活动
信息角色	监听者	寻求和获取各种内部和外部信息,以便透彻地理解组织与环境	阅读有关报告,与有关人员保持私人接触
	传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会,以电话方式传达信息
	发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会,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,制订改进方案以发起变革	组织战略制定和检查会议,以开发新项目
	冲突管理者	当组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
	资源分配者	负责分配组织的各种资源,制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开发预算活动,安排下级的工作
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	与员工、供应商、顾客和其他组织的谈判活动

1. 人际关系方面的角色

人际关系方面的角色包括人与人交际以及其他具有礼仪性和象征性的职责,这归因于管理者的正式权力。工厂领班带领参观者参观工厂,扮演着代表人的角色;所有管理者都具有领导者的角色,包括雇用、激励、培训、惩罚雇员;联络者的角色是管理者与组织内部或外部所提供信息的来源接触。例如,销售经理与组织内部的生产部门、人事部门联系获得工作信息,或者通过组织外部的市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触。

2. 信息传递方面的角色

信息传递方面的角色指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接收、收集和整理信息。管理者通过阅读报纸和与他人谈话了解公众趣味的变化,判断竞争对手可能采

取的措施,表现为监听者的角色;通过会议或其他方式向组织成员传递信息,表现为传播者的角色;代表组织向外界表态,表现为发言人的角色。

3. 决策制定方面的角色

作为企业家,管理者发起和监督那些改进组织绩效的新项目,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等;作为冲突管理者,管理者采取纠正行为应付那些未预料到的问题,如平息客户的怒气、调节员工之间的争端等;作为资源分配者,管理者负责分配组织内人力、物力、财力、信息、时间等资源;作为谈判者,管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件,如与供应商、客户或其他组织进行谈判。

亨利·明茨伯格通过研究发现,管理者在企业管理过程中很少花时间做长远的规划,他们总是被这样或那样的事务和人物牵制,而无暇顾及长远的目标或计划。一个显而易见的事实是,他们用于考虑一个问题的平均时间仅仅为9分钟。管理者若想固定做一件事是不可能的,因为他会不断被打断去处理其他事务。所以,亨利·明茨伯格认为,那种从管理职能出发,认为管理是计划、组织、指挥、协调、控制的说法不能涵盖所有的管理活动。因此,亨利·明茨伯格主张不应从管理的各种职能来分析管理者,而应把管理者看成是各种角色的结合体。这种角色分类有助于从另一个角度来加深对管理工作的理解。

三、管理者的技能

要想成为有效的管理者,就需要有效地履行管理职能,就需要特定的技能来履行职责和进行活动。罗伯特·卡茨认为,有效的管理者应当具备三种基本技能:技术性技能、人际性技能和概念性技能。

技术性技能是指掌握和熟悉某种特定专业领域中的知识、惯例、技术和工具的能力,也就是我们常说的业务技能。例如,一个学校的校长在教学方面的造诣、一个会计师事务所所长对于会计业务的掌握。由于基层管理者需要指导操作人员并回答具体工作方面的问题,因此,技术技能对于基层管理者来说最重要,对于中层管理者来说次之,对于高层管理者来说较不重要。

人际性技能是指成功地与组织内外的相关人员打交道、沟通的能力。管理者大部分的时间都是需要与人打交道的:对外要与有关的组织和个人进行联系、接触;对内要联系上下级,特别要善于激励下属。人际技能对于组织各个层次的管理者来讲都很重要,只有拥有人际技能才能将人员整合到各种活动中。

概念性技能是指产生新想法并加以处理,以及将关系抽象化的一种思维能力。具备概念性技能的管理者应把组织视为一个整体,了解组织与内外部环境的关系。罗伯特·卡茨认为概念性技能使管理者认识到组织的功能是相互依赖的,并能够从大的背景上为组织的未来勾画远景。概念性技能对于高层管理者来说最重要,对于中层管理者来说次之,对于基层管理者来说较不重要。

各个管理层次的管理者所需要的管理技能比例如图1-2所示。

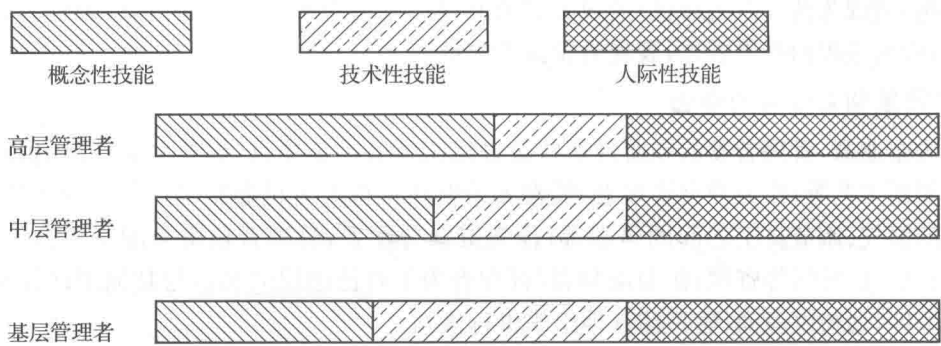


图 1-2 各个管理层次的管理者所需要的管理技能比例

第三节 管理的性质

一、管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,存在一系列基本的客观规律。人们通过实践,进行收集、归纳、监测数据,提出假设,验证假设,从而形成反映客观规律的管理理论和方法,是一套分析问题、解决问题的科学的方法论。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确和有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。

管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动。首先,它从客观实际出发,揭示管理活动的客观规律,是对客观事物及其规律的真实反映,体现了管理的客观性;其次,管理理论与方法来源于客观实践,且直接有效地去指导实践,体现了管理的实践性;再次,在实践中形成的管理知识为分析问题、解决问题提供了方法论,形成了一个合乎逻辑的系统,体现了管理的系统性;最后,管理随着社会的进步与发展,不断得到完善与补充,体现了管理的发展性。管理是一种反映客观规律的综合的知识体系,完全具备科学的特点。

二、管理的艺术性

艺术是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果。如同作曲、舞蹈、体育活动一样,管理工作除了要掌握一定的理论和方法外,还要掌握灵活地运用这些知识和技能的技巧与诀窍。管理的艺术性主要表现为实践性。有效的管理活动应该像艺术一样通过巧妙的技能达到预期的效果。

管理的科学性和艺术性并不相互排斥而是相互补充的。管理的科学性来自管理的实践,是对管理艺术的总结、归纳,是对管理活动的规律性的认识;管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,是管理知识在实践中的灵活运用。管理实践只要灵活运用,便能显出艺术性,而指导这种实践活动的系统知识则是科学性的体现。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,将使管理表现为随意性。例如,管理中不进行可行性分析,拍脑袋做决策、上项目导致失败,说明组织决策者缺乏科学严谨的管理态度与管理方法。不注