

娄成武 主编

管理学基础



NEUPRESS
东北大学出版社

管理学基础

娄成武 主编

东北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/娄成武主编. —沈阳:东北大学出版社, 2002.9
ISBN 7-81054-731-3

I. 管… II. 娄… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 074233 号

出版者: 东北大学出版社

(邮编: 110004 地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号)

出版人: 李毓兴

印刷者: 东北大学印刷厂

发行者: 东北大学出版社

开本: 787mm×960mm 1/16

字数: 358 千字

印张: 20.75

印数: 1~3000 册

出版时间: 2002 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2002 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 李毓兴 特邀编辑: 李 艳

责任出版: 秦 力

封面设计: 唐敏智

定 价: 31.00 元

垂询电话: 024—83680267 (社务办)

83687331 (市场部)

024—83680265 (传 真)

83687332 (出版部)

E-mail: neuph@neupress. com

http: //www. neupress. com

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 管 理	1
第二节 管理者	7
第三节 管理学	12
第四节 管理理论	27
第二章 计 划	56
第一节 计划的概念、作用及特点	56
第二节 计划的内容与分类	59
第三节 计划的程序与方法	64
第四节 目标管理	71
第五节 计划与预测	76
第六节 计划与决策	84
第三章 人力资源开发与管理	97
第一节 人力资源开发与管理概述	97
第二节 人力资源开发与管理的过程	105
第三节 管理者的选拔、考评与培训	127
第四章 组 织	144
第一节 组织概述	144
第二节 组织结构设计	152
第三节 组织结构的整合	183
第四节 组织文化	199

第五章 领 导	208
第一节 领导概述	208
第二节 领导理论的变迁	213
第三节 领导职能	220
第四节 领导艺术和领导方法	241
第六章 控 制	248
第一节 管理控制概述	248
第二节 控制的类型	254
第三节 控制工作的原理和要求	262
第四节 管理信息系统	269
第五节 控制过程	275
第六节 控制的技术和方法	285
第七章 21 世纪管理和管理学的发展趋势	302
第一节 21 世纪是高科技时代	302
第二节 21 世纪管理环境的变化	311
第三节 21 世纪管理变化的趋势	318
主要参考文献	323
后 记	325

第一章

绪 论

本章要点：本章主要介绍和阐述管理的发端、管理的特点和性质、管理的职能和管理的发展趋势；介绍和阐述管理学的研究对象和范围、管理学的特点和研究方法、管理学的发展史及现代管理学的发展趋势；分析和阐述管理者的类型、扮演的角色和管理者应具备的素质以及管理理论的发展脉络。

第一节 管 理

一、管理的发端

最早的管理现象出现于人类社会的早期——原始社会，是协作劳动和公共生活的产物。那时，生产力水平十分低下，单个的人无法依靠个人的力量生存，因而人们结成了“群体”。在原始社会中人的群体经历了原始人群、血缘家族、氏族公社三个阶段，人们要依靠群体的力量战胜自然灾害和抵御野兽的袭击，就要进行简单的分工和协作劳动，产生了简单的管理现象，出现了简单的管理活动，但并没有上升为管理思想和理论。在氏族社会中，人们为了生存组织起来，为了生存，就得有类似于今天的比较简单的管理形式，就需要有协调人们思想和行动为大家所公认的首领和简单的机构，于是逐渐形成了氏族议事会和氏族大会，产生了氏族首领，氏族首领要能管理氏族成员，必须是有能力、有威望的人。他们由氏族成员推举产生。由此可见，人类社会需要管理者，是人类社会自身的要求。在原始社会，被推举为管理者的，是具有先天优势的人才。氏族首领对氏族事务的管理便成为氏族不可缺少的活动了。后来由于氏族人口的增长，一个氏族分为几个胞族，邻近的几个胞族结成部落。部落有酋长，管理部落的内部事务。原始社会末期，由于私有财产的产生和阶级分化的加剧，刺激了氏族显贵父权家族首领的贪欲。

为了掠夺邻人的财富和供其役使的奴隶，氏族之间经常发生战争，所以这一段时期又称为军事民主制时期。为了发动战争和防御的需要，几个地域相近或有一定利害关系的部落组成了部落联盟。部落联盟是军事民主制时期社会组织的最高形式。部落联盟有联盟大会，联盟的首领通常出自联盟中势力最强大的部落。部落联盟的决策机构是联盟议事会，其成员是各加盟的部落酋长或氏族显贵。为了适应军事的需要，部落联盟又有专门指挥作战的军事酋长。随着部落联盟军事性的加强，军事酋长的地位日益重要，最后终于取代了部落联盟酋长，国家得以产生。一部人类社会的发展史表明，人类出于生存的需要离不开管理。

国家产生后，有了君主，还有了军队、行政司法机构和强制民众服从的法律，官僚机构、官职应运而生，管理变得日益复杂和重要。不过，这时的管理由人们生存的需要变成对社会成员的强制。历史上四大文明古国不仅建立了管理国家的机构，而且创造了诸多管理的奇迹。但是，古代社会的管理基本上属于自发的、经验的管理，管理者以维护私权为出发点的管理思想处于十分模糊的状态，管理的技巧也较缺乏。

人类社会进入中世纪后，随着生产力的发展，资本主义萌芽的产生，对管理的需要日益迫切，客观上推动了管理思想和技术的发展，也推动了社会对管理的研究与探索。特别是人类步入资本主义社会后，建立在机器大工业和分工协作基础上的工厂、公司等新型经济组织大量涌现，为追求高额利润，必须重视对工厂、公司等经济组织的管理，这就促使管理由自发的、经验的管理走向自觉的、科学的管理。

随着社会的进步和科学技术的飞速发展，各种经济与社会组织不仅数量越来越多，而且规模也越来越大，组织活动日趋复杂化，管理也变得比以往更加重要。早在19世纪初，法国经济学家让·巴蒂斯特·萨伊（1767—1832）就把管理看作是同土地、劳动和资本并列的生产的第四要素；后来，有人又把管理同人力、物力、财力和信息一起视为构成组织的“五大生产要素”，近代也有人把管理、技术和人才的关系看成一部车的“两个轮子和一个轴”。这说明管理已成为影响组织生死存亡和国家经济与社会发展的关键因素。因此，学习管理的理论和技巧，提高管理水平，已经成为当今社会从事管理工作的人们的共识。

二、管理的概念

“管理”一词的字面意义有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意。但学术界对管理的定义却众说纷纭，从不同的角度和侧面对管理的

定义作了解释。

法国著名管理学家亨利·法约尔认为，“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。^①

美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为，“管理就是决策”。^②

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为，“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织，以达到这些组织的目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感”。^③

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为，“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标”。^④

我国学者周三多等认为，“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动”。^⑤

吴照云等学者认为，“所谓管理，就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到既定的组织目标的过程”。^⑥

杨文士、张雁等学者认为，“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，使别人同自己一起实现既定目标的过程”。^⑦

以上定义多从一个侧面或角度揭示管理的涵义或属性。本书认为可以把管理的定义概括为：管理是管理者在一定的环境和条件下，为了实现特定的目标，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义包含以下几层涵义：

1. 管理的主体是扮演管理者角色的组织或作为个体的管理者

管理者是指在组织中指挥和领导他人活动的人们。从纵向看，管理的主体具有层次性，基本上可以分为高层、中层和基层三个层次。从横向看，管理的主体具有多样性，既包括国家的统治者、政府的领导者，也包括企业的经理及非营利组织的管理者。管理的主体既可以是个人，

① H. 法约尔著. 工业管理和一般管理. 北京: 中国社会科学出版社, 1982.5

② 赫伯特·A. 西蒙著. 管理决策新科学. 北京: 中国社会科学出版社, 1982.33

③ J.M. 普蒂, H. 韦里奇, H. 孔茨合著. 管理学精要(亚洲篇). 北京: 机械工业出版社, 1999.27

④ 丹尼尔·雷恩著. 管理思想的演变. 北京: 中国社会科学出版社, 2002.2

⑤ 周三多等著. 管理学——原理与方法. 第三版. 上海: 复旦大学出版社, 1999.10

⑥ 吴照云主编. 管理学(第三版). 北京: 经济科学出版社, 2002.9

⑦ 杨文士, 张雁主编. 管理学原理. 北京: 中国人民大学出版社, 1994.4

也可以是以组织形式出现的领导机构或单位。

2. 管理是在一定的环境和条件下进行的

管理的环境和条件主要是管理者面临的内外部环境和条件。外部环境和条件一是指自然环境和社会环境。所谓自然环境主要指气候、地理条件、自然资源、生产力水平等；社会环境是指意识形态、价值观念、文化水平、社会经济、政治和法律等。此外，外部环境和条件还包括与组织发展有密切业务关系的环境和条件，如企业组织面临的供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等。外部环境是管理者无法控制但却可以认识的因素。外部环境有动态和静态之别。不同的外部环境对管理的要求不同。管理的内部环境和条件基本上是组织内部系统，是管理者所处的组织内部的因素，包括组织性质、组织制度、组织氛围、人员素质、技术水平等。管理的内部环境是可以控制的。

3. 管理是为了实现特定的目标

管理的目标是组织目标的体现，管理的目标是管理的出发点和归宿。管理的直接目标和终极目标是追求效益。所谓效益是指管理活动产生的有益的效果。效益既包括经济效益，也包括社会效益。但是，仅仅追求效益是不够的，还必须注意管理的效率。所谓效率，是指系统在单位时间内投入和产出的比率。投入多，产出少，则谓效率低，反之，则谓效率高。由于组织中的资源是有限的，所以，追求管理的低投入、高产出就十分重要，即管理的效率也是管理要追求的目标之一。由此可见，管理的目标应是效益与效率的统一。

4. 管理的客体是管理所指向的对象

通俗地讲，是管理过程中出现的大量问题或事务。

5. 管理的保障是组织资源

传统的组织资源包括人、财、物，现代管理的组织资源还包括技术、信息、机会、价值、规范和权力等。对管理者来说，合理有效地使用组织资源是实现管理目标的重要保障。

6. 管理的实质是协调

通过使组织中各方面的力量取得协调、配合或整合，以达到整体力量大于各要素力量之和(即 $1+1>2$)的协同效应。

7. 管理是一个过程

管理过程是由计划、组织、人事、领导和控制等活动组成的封闭过程，是相互关联不可偏废的整体，其中计划是前提，组织是载体，人事是保证，领导是核心，控制是组织活动的监视器和调节器。

三、管理的性质

管理的性质是管理自身的自然属性与社会属性、科学性与艺术性的统一。

(一) 管理的自然属性与社会属性

由生产力和生产关系决定，管理不仅具有合理组织生产力——监督和指挥生产的自然属性，而且还具有维护生产关系运行，即维护社会统治秩序的社会属性，这便是管理的二重性。

从古至今，人类社会只要存在分工协作和公共生活，就需要管理。否则，社会生产、生活、交换、分配等都会发生混乱而无法进行。对此，马克思有过这样的论述，“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。^①可见，在任何社会，管理所具有的组织生产力、监督劳动和指挥生产的属性是不以人的意志为转移的，这是管理的自然属性。

管理除了要维持社会生产和生活的正常运行，还要维护社会的生产关系，即维护统治阶级的利益。这使管理又具有特殊性。从历史演变中可见封建社会管理要维护封建地主阶级对农民阶级的统治，资本主义社会的管理除了维护社会化大生产的正常运行，还要维护资本的政治秩序。尽管资本主义从产生至今已经发生了很多变化，管理者在行使管理职能时，不能仅仅满足资本家及股东对股息和红利的要求；还要兼顾社会公众和消费者的利益，处理与政府的关系，遵守政府的法令、法规，也就是说资本主义管理的社会属性已经多元化了，但是管理的实质依然没有改变，即管理无不打上政治与阶级的印记。社会主义管理不仅要维持社会生活的正常运转，还要维护无产阶级和劳动人民的根本利益，维护社会主义的统治秩序。这些都说明管理具有社会属性。

管理的自然属性与社会属性是人类社会管理都具有的性质，一般称为管理的二重性。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理是人们经过一百多年的探索、总结、归纳、检验，从实践中抽象概括出的反映管理过程客观规律的理论和方法，因而管理具有科学

^① 马克思恩格斯全集·第3卷·北京：人民出版社，1972.367

性。但是管理并非是一门精确的科学，因为影响管理的因素许多是定量分析所无法解决的。管理的核心是对人的管理，人的复杂性决定了管理的复杂性。这种复杂性要求管理者除了要掌握管理的原理和方法外，还要能够发挥创造性，灵活地运用管理理论解决实际问题，这体现了管理的艺术性。

管理的科学性与艺术性不是互相排斥而是互相补充的，忽视管理的科学性只强调管理的艺术性，将会使艺术性变为随意性；反之，忽视艺术性，管理科学则成为僵死的教条。总之，管理的科学性与艺术性二者相互关联，不可偏废，二者均来自实践，并在实践中得到统一。

四、管理的职能

管理的职能是管理者为实现管理的目标而进行的管理活动过程中所发挥的作用。最早对管理职能做出概括的是法国的实业家亨利·法约尔，他于1916年提出了管理的五职能说。即管理者都要履行以下五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。此后陆续有学者探讨管理的职能。20世纪30年代戴维斯等提出了三职能说，认为管理的职能是计划、组织、控制；古利克则提出了七职能说，认为管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等。20世纪50年代，哈罗德·孔茨又提出管理的五职能说，认为管理的职能包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五职能。20世纪70年代以后，学术界通常把管理职能概括为计划、组织、领导和控制四个职能。本书采用通说，认为管理的职能是计划、组织、领导和控制。

（一）计划

计划是对管理未来的活动进行的预先筹划和安排，是管理的首要职能。严格地讲，计划有广义与狭义之分。广义的计划是指计划的制定、执行、检查和终结。狭义的计划是指计划的制定。管理中所讲的计划，一般是指广义的计划概念。计划工作主要包括：

1. 评估组织活动条件，确立目标

组织活动在受上级组织下达的计划影响的同时，也受现在或未来的环境和条件等多种因素的影响和制约，如组织内部因素、组织外的环境因素。所以，首先要研究组织外部环境和内部资源及其变化趋势，了解组织发展的潜力、机遇和制约因素，然后才能确立组织的计划目标。

2. 方案抉择

确定计划的目标后，首先是分析确立计划的前提条件并拟定可供选

择的方案，然后评价诸方案，从中选择出比较好的方案。

3. 拟定派生计划和编制预算

派生方案也可称为派生计划，最后是编制预算。

(二) 组织

组织职能是管理的根本职能，组织工作的具体程序和内容如下：

1. 组织结构的设计

按照组织目标的要求和组织成员的实际情况，对组织内的层次、部门和职权进行合理的划分。

2. 人力资源管理

根据职位的要求及员工的素质，进行职位设计和人力资源的开发、利用与管理。

3. 组织结构的运行

要正确处理集权与分权、直线权与参谋权、职能权等关系，保证组织的正常运转。

4. 构建适合的组织文化

组织文化是组织在长期的发展中积淀形成的组织成员的共同的价值观念、信念、情感和道德规范，是组织的精神灵魂，对于组织发展有重要的意义。因此，组织需要构建适合的组织文化。

(三) 领导

为了实现组织目标，管理者要对组织的资源进行支配和协调，涉及对人的激励、引导、对冲突进行协调时，管理者便被认为是实施了领导职能。领导职能包括激励、沟通、协调、奖励、处罚和示范等。

(四) 控制

为了保证组织目标的实现和计划的实施，管理者必须对组织活动进行监控，以便发现偏差，及时纠正，使组织活动回到正确的轨道上来。同时根据组织内外环境的变化，及时调整原来的目标或计划。

控制工作过程包括衡量组织工作绩效、发现偏差、纠正偏差三个步骤。控制是保证组织目标实现的监视器和调节器，它使管理成为一个循环的过程，是管理过程不可缺少的基本职能。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，这几个职能之间常有交叉重复。计划是管理过程的开端，控制是管理过程的终点，同时又是新一轮管理循环的起点，控制使管理过程进入新的阶段。

第二节 管理者

一、管理者的概念

组织成员一般可分为两类，一类是直接从事组织业务活动的作业人员，如工厂的工人、学校的教师、医院的医生等；一类是为了保证组织业务活动有效运行和组织目标实现而从事管理活动的管理人员。这些承担管理工作、履行管理职能的人员就是管理者，他们与扮演管理者角色的组织一起构成管理的主体。当然，作业人员与管理者的划分只是相对的，不是绝对的。管理者也会承担一些作业人员的工作。比如，校长在从事学校管理工作之外，可能会承担指导学生、授课的任务；医院的院长在管理医院的行政工作之外，可能会承担给病人会诊、手术等工作，这都是在做作业人员的工作。因此，我们说作业人员与管理者的划分不是绝对的，但二者的区别也是显而易见的。用美国学者斯蒂芬·罗宾斯的话说，管理者是指挥别人活动的人。

二、管理者的类型

依据不同的分类标准，管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层次或按管理的领域作为分类标准。

（一）管理者的层次分类

组织中的管理者依据其所处的管理层次的高低，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者指对组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是制定组织的目标和发展战略，掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中，他们往往代表组织以“官方”的身份出现，高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等名衔。中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图，督促基层管理者的工作。中层管理者可能会被冠以部门或办事处主任、单位主管、系主任、事业部经理等头衔。基层管理者是处于最底层的管理者。基层管理者通常被称为监工，他们的主要职责是向作业人员布置工作任务，监督各项任务的有效完成。在制造工厂中他们可能被冠以领班；在建筑公司，他们可能被称为工头或工段长；在出版社或

报社，被称为编辑室主任，在学校中被称为教研室主任等。

这三个层次的管理者虽处于不同的管理层次，但行使的管理职能是相同或相似的，只是程度和重点存在一定差别而已。

（二）管理者的领域分类

依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准，管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，而对于一个拥有若干分部的大型组织（如跨国公司）来说，可能会有多个综合管理者。专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。在某些企业组织中，依据管理领域性质的不同，可以将专业管理者划分为生产、营销、人事、财务以及研究开发部门的管理者。专业管理者多存在于大型组织之中，并且随着组织规模的扩大和环境的复杂多变而变得越来越重要。

三、管理者的角色

“管理者的角色”一词是由美国管理学者德鲁克在 1955 年提出的概念。德鲁克认为，管理者所扮演的角色大体上分为三类。

1. 管理一个组织，求得组织的生存和发展

为此，管理者首先需要确定组织存在的目的、组织要达到的目标并制定实现组织目标的途径；其次需要使组织通过各种管理活动获取最大利益；再次，管理者要保证组织“为社会服务”和为自身发展“创造顾客”。

2. 管理管理者

由于组织工作的任务有抽象和具体之别，加之管理者的能力和精力等因素的限制，组织设计分为不同的层次，最基本的管理层次可以划分为上层、中层和下层三个层次，处于每个层次上的人都是组织的管理者，同时高层次的管理者又是低层次管理者的管理者。不管是哪个层次的管理者，都负有下面的职责：主导和影响被管理者，使之为了组织目标的实现积极工作和努力奋斗；构建适合的组织结构；培养管理者的团体合作精神；培训下层管理者，使其管理工作的技能得到提高。

3. 管理工人和工作

这是管理者的基本职责。管理者需要认识两个趋势，一是管理的工作性质是不断变化的，工作的承担者既有体力劳动者，也有脑力劳动

者，而且随着科学技术的发展，后者的数量大大增加，因而管理的方式需要探索；二是处理好与各级各类人员之间关系已经变得越来越重要。这要求管理者要正确认识人的特性，人是复杂的，人具有个体差异，人需要尊严，因此，在管理过程中管理者要对人的特性有正确的认识，处理好各种人际关系。

继德鲁克之后，20世纪60年代末期，加拿大学者亨利·明茨伯格通过对五位总经理工作进行的深入观察，提出了管理者角色的新理论。这种理论对当时流行的对管理者角色的看法提出了挑战。当时人们认为管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是仔细和系统地处理信息。而明茨伯格发现，与此相反，他所观察的经理们经常陷于大量变化的、无一定模式和短期的活动中，没有时间深思熟虑，因为他们的工作经常被打断，有半数的经理活动持续时间少于9分钟。经过仔细观察，明茨伯格提出了管理者究竟在干什么的新观点。他把管理者的特定的管理行为定义为管理者的角色，提出了管理者扮演的三大类型、十种角色的理论。

第一种类型为人际关系角色。这种类型具体表现为三种角色，即挂名首脑、领导者和联络者。挂名首脑要履行组织与外界交往如主持签约、接待来访等许多法律性或社会性的例行事务。领导者角色是与下属沟通和建立关系，激励和培训员工，具体从事所有的有下属参与的活动。联络者的角色是保持同外界的接触和联系网络，从事发感谢信、外部委员会工作和有外部人员参加的活动。

第二种类型为信息传递角色。属于接收和传递信息，以便管理者充当所在组织的神经中枢的角色。它具体表现为三个角色，即监察者、传播者、发言人角色。监察者角色是寻求和收集影响组织发展的内外信息的角色。传播者角色是要把组织的内外信息传达给组织有关成员的角色。发言人角色是把组织的某些信息向外界宣布的角色。

第三种类型为决策制定角色。是做出有关组织生存发展的重大决策的负责人。它具体表现为四个角色，即发起者角色、麻烦处理者角色、资源分配者角色和谈判者角色。发起者角色是充当改革和创新的发起者和设计者、鼓动者的角色。麻烦处理者是当组织遇到重大的难以预料的困难时采取纠正行动的角色。资源分配者角色是充当分配组织各种资源的角色。谈判者角色是作为组织的代表负责对外谈判事宜。

明茨伯格指出管理者要扮演的这十种角色是不同的，但却是高度相关的。管理者要扮演这么多角色的原因是由管理的环境决定的。管理面

面临着竞争者、供应者、顾客、雇员、政府等复杂的环境，要适应环境，就必须与之打交道，扮演诸多角色。这些角色之间存在着密切的关联，从系统论的观点看，管理者角色的三大类型之间构成一个投入与产出系统。由权威和地位决定管理者要担当人际关系角色，这个角色又决定了投入（信息传递角色），投入又导致产出（决策角色）。

明茨伯格的角色划分在学术界产生了较大的影响，有些学者进一步研究，发现管理者角色是随着管理层次的变化而有所侧重的，并非每个不同层次的管理者都扮演着完全相同的角色。此外，学术界有人认为明茨伯格的角色划分观点对传统的管理职能产生了冲击，也有人认为二者并不矛盾。美国著名学者斯蒂芬·罗宾斯指出，“首先，职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式。经典的职能理论提供了一种清晰的和界限明确的方法，使我们能够对管理者从事的成千种活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确的分类。其次，虽然明茨伯格可以给出更详细的和仔细斟酌过的管理角色分类方案，但是这些角色实质上与四种职能是一致的。明茨伯格提出的角色，基本上可以归入一个或几个职能中。比如资源分配角色就是计划的一个部分，企业家角色也属于计划职能；所有人际关系的三种角色都是领导职能的组成部分；而其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。当然并非所有的角色都是如此，这种差别可以用明茨伯格的综合管理活动和纯粹管理工作的观点来解释。”^①罗宾斯的分析是中肯的、合理的。管理者角色与职能理论是分别从不同的角度对管理者从事的工作进行的分析，二者并不矛盾，不一定肯定一个就要否定另一个。两种理论对管理活动的分析可以说相得益彰，相互补充，因而具有积极的意义。

四、管理者的基本技能

不论属于何种类型、处于什么层次的管理者，都需要具备一些管理技能。究竟需要具备哪些技能，管理学家们提出了许多说法。其中以美国学者罗伯特·L·卡茨提出的观点最具代表性。他认为管理者要具备三种技能：即技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说，虽然不一定要成为精通某一行

^① 斯蒂芬·罗宾斯·管理学·北京：中国人民大学出版社，1997.10

业、某一领域的专家，但却不能做所从事工作的门外汉，否则不能胜任管理工作。

(二) 人际技能

人际技能是指处理人际关系的能力。对一个组织的管理者来说，不可避免地要处理与上级、同级和下级的关系。因此，管理者要具有说服上级、团结同级、带动下级工作的能力。同时，还要能够协调组织与外界的关系，形成人际关系网。

(三) 概念技能

概念技能是能够洞察组织及组织所处环境的复杂性，并能根据环境的变化迅速作出对某种客观事物发展规律的抽象概括和思维能力。管理者在面对复杂的环境变化时，要能够认清组织的优势和劣势，准确地把握机会，迅速做出有利于组织发展的决策。因而，这种思维能力和决断能力十分重要。

以上三种技能是任何层次的管理者都要具备的。只是随着管理者的管理层次的变化而各有侧重而已。一般地，对高层管理者的技能要求是：概念技能最高，人际技能稍次，技术技能最低；对中层管理者的技能要求是：人际技能最高，概念技能居次，技术技能最低；对基层管理者的技能要求是：技术技能最高，人际技能居次，概念技能最低。三种技能中人际技能对任何层次的管理者都至关重要。

第三节 管理学

人类的管理活动源远流长，在漫长的管理实践活动中，人们在宗教、国家、经济、军队等方面对管理进行了自觉或不自觉的探索和研究。经过长期的历史积累，到19世纪末，逐渐形成了管理的初步思想。此后，伴随着资本主义生产方式的发展，管理的重要性进一步提高，从而推动管理思想研究向深入发展。经过大量的管理学者的不断观察、实验和不懈研究，人们对管理学的认识进一步深化，在此基础上经过抽象和概括，形成了管理理论，管理终于成为一门科学。可见，管理学是在人类长期管理实践的基础上，经过理论概括和抽象升华而形成的新兴学科。它是系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，它有特定的研究对象和范畴，和其他学科一样，管理学有它自己的特点。