

高等政法院校本科教材

管 理 学

主 编 刘俊生

副主编 刘惠敏 谭兰英 马建川

撰稿人 (按撰写章节先后为序)

刘俊生 辛 锋 马建川

谭兰英 梅燕京 刘惠敏

中国政法大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/刘俊生主编. —北京: 中国政法大学出版社, 2000. 1

ISBN 7-5620-2058-2

I. 管… II. 刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87318 号

文稿编辑 刘雪梅

执行编辑 朱 芸

出版发行 中国政法大学出版社

经 销 全国各地新华书店

承 印 固安华明印刷厂

开本 850×1168 1/32 13 印张 345 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-5620-2058-2/D·2018

印数:0,001—3,000 册 定价:15.00 元

社址: 北京市海淀区西土城路 25 号

邮编: 100088

电话: 62229563 (发行部) 62229278 (总编室)

声明: 1. 版权所有, 侵权必究。

2. 如有缺页、倒装, 由本社负责退换。

绪 论 篇

第 1 章 管理与管理学

“管理”一词的三个语义——管理是通过他人完成工作？——管理与组织、目标、创新、效率——管理是一种职业？——管理者需要扮演什么角色——THC 技能——规划、组织、激励、控制——管理学的综合性与工具性——管理是一门艺术？——科技与管理是经济增长和社会发展的“两个轮子”。

第 2 章 管理理论的演进

礼治与法治——富国之学与治生之学——耶斯罗的组织分工思想——威尼斯兵工厂的管理——“经济人”——政治与行政分离——泰罗制——管理五要素——理想的行政组织——“社会人”——人有什么需要——群体“力场”——人际关系可以计量？——现代管理理论丛林。

第 1 章 管理和管理学

在人类的各种活动中，管理活动有着自己的特殊地位。它存在于社会的各个领域，深深地扎根于社会的实践需要之中，构成社会发展的一种内在机制。管理可以确立组织发展方向，赋予资源以生产力；管理可以变革旧规则，创造新制度；管理可以改变人的旧观念，塑造先进的组织文化。进步的组织必然有自己的优秀管理群体，辉煌业绩的背后蕴涵着管理者的先进思想和技能。本章将界定管理和管理者，探讨管理的本质和管理者的任务，阐明管理学的研究对象，分析管理学的性质和探讨学习管理学的意义。

1.1 管理概念

1.1.1 管理的语义解释

在现代社会中，“管理”一词的使用频率很高。作为学科概念使用的有公共管理、工商管理、管理科学等；针对业务工作使用的有财务管理、销售管理、质量管理等；针对人员使用的有图书管理员、卫生管理员、档案管理员等。那么，“管理”一词的含义是什么呢？

《现代汉语词典》给出了“管理”一词的三种语义解释：（1）负责某项工作使顺利进行，如税收管理、工程管理等词组中的“管理”一词就是在此意义上使用的；（2）保管和料理，如图书管理、设备管理等词组中的“管理”一词就是在此意义上使用的；（3）照管并约束（人或动物），如罪犯管理、宠物管理等词组中的“管理”一词就是在此意义上使用的。可见，“管理”一词的三种语义对应着三类完全不同的“管理对象”：（1）人类的某种群体活动或工作；

(2) 人类能够支配的某种物的东西；(3) 人类需要调理的某种人或动物。尽管现代汉语中“管理”一词涵盖的范围非常宽泛，但可以将“管理”的含义概括为“人类对与自身生活息息相关的活动、物、人或动物的控制、支配和约束”。由此可见，管理活动是人类为了自身的生存和发展所进行的一类基本活动。

英文中的 management 和 administration 通常与汉语中的“管理”一词相对应。management 通常译为“管理”，一般指“工商管理”（也称“赢利性组织的管理”），而 administration 通常译为“行政”，一般指“公共行政”（也称“非赢利性组织的管理”）。“会反复出现的一个问题是‘管理’（management）与‘行政’（administration）这两个词之间的区别。‘行政’常与政府或其他非赢利性组织相联系，而‘管理’则与工商企业相关。”^{〔1〕}但两词的替代使用正在成为一种发展趋势。“我们将把这两个词作为可替代的词来使用，但侧重于使用‘管理’这个词，不管是用以指工商业组织、医院、慈善机构或政府机关。据此，管理就成了极其普遍的活动。”^{〔2〕}

1.1.2 管理定义的考察

管理学对“管理”概念的定义是建立在管理的语义解释基础上的，但语义解释不能代替学术定义。因为学术定义是对事物本质的抽象，着眼于“深”，而语义解释是对语词意义的叙述，着眼于“宽”。由于管理活动的广泛性和各个学派研究管理活动的出发点不同，便出现了各种各样的定义，在此有必要分析一些有影响的管理定义。

“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”^{〔3〕}“管理这个词指的是指导其他人为实现共同目标而努力工

〔1〕 弗里蒙特·E. 卡斯特与詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 9 页。

〔2〕 弗里蒙特·E. 卡斯特与詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 9 页。

〔3〕 斯蒂芬·P. 罗宾斯：《管理学》，中国人民大学出版社 1997 年版，第 6 页。

作的特定的一群人所进行的活动。简单说来,管理就是通过他人完成工作。”〔1〕此类定义渊源于科学管理学派的奠基人美国的弗雷德里克·W. 泰罗 (Frederick W. Taylor) 观点,他给“管理”所下定义就是,确切知道你要别人去干什么,并使他使用最好的方法去干。这类定义是从管理者与被管理者相互关系的角度说明管理活动的,认为管理就是指导他人有效地完成工作从而实现组织目标的活动。

“管理就是对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物资资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导、指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标。”〔2〕“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活动过程。”〔3〕此类定义广泛流行,影响较大。它渊源于法国管理学家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 的观点。法约尔在《工业管理与一般管理》一书中将管理分解为计划、组织、指挥、协调和控制五个要素,即管理的五项职能。后经英国学者林德尔·厄威克 (Lyndall Urwick) 和美国学者卢瑟·古利克 (Luther Gulick)、哈洛尔德·孔兹 (Harold Koontz) 等人的发展和完善,形成了程序管理学派。这类定义是从管理职能的角度阐述管理活动的,认为管理就是计划、组织、指挥、协调和控制的统一,管理者通过行使这些职能,使组织资源得以充分利用,从而实现组织目标。

“管理是组织中协调各分系统的活动,并使之与环境相适应的主要力量。……从根本上说,管理就是将各种互不相关的资源组合成一个达到目标的总系统的过程。”〔4〕管理是“至少为了一个明确的目的,有作为系统要素的两个以上的人进行协作,在特定秩序的

〔1〕 约瑟夫·L. 马西:《管理学基础》,机械工业出版社 1989 年版,第 3 页。

〔2〕 里基·W. 格里芬:《实用管理学》,复旦大学出版社 1989 年版,第 3 页。

〔3〕 杨文士:《管理学原理》,中国人民大学出版社 1994 年版,第 4 页。

〔4〕 弗里蒙特·E. 卡斯特与詹姆斯·E. 罗森茨韦克:《组织与管理》,中国社会科学出版社 1985 年版,第 8~9 页。

关系下的物质的、生物的、社会的复合系统”，“管理系统是存在于环境之中的、不断变化的动态的开放系统”。〔1〕此类定义渊源于美国管理学家切斯特·巴纳德（Chester Barnard）的组织是协作系统的观点。第二次世界大战后，该观点在系统科学的基础上获得进一步发展，形成了系统管理学派。这类定义是从系统的角度阐述管理活动的，认为管理在于协调组织内部各个子系统之间以及组织系统与环境系统之间的关系，消除或缓解紧张与冲突，不断地寻求平衡，从而实现组织目标。

有些学者认为，管理就是组织生产力、维护一定的生产关系和上层建筑的活动过程。此类定义渊源于马克思的管理的二重性〔2〕理论。它是从管理的终极目的的角度阐述管理活动的，认为管理的基本任务就是在发展生产力的同时，维护一定的生产关系和上层建筑。

上述各类定义从不同角度概括了人类的管理活动，反映了管理学界对管理活动的不同认识。这些定义并不相互矛盾，而是相辅相成的。

1.1.3 本书的管理定义

上述的各类管理定义或明或暗地支持着人们的这样一些认识：管理与组织密不可分；管理使资源具有生产力；管理促使组织目标的实现；管理履行着各种各样的职能；管理协调着系统之间的关系；管理是一个过程；等等。事实上，人类自有了群体活动以来，就有了管理。现代社会赋予各类组织存在的使命，但使命的实现依赖于组织确立并努力去实现一系列的发展目标，而每个目标的实现又依赖于各种资源的有效供给和利用，而这些正是管理活动的基本内容。因此，管理（Management）就是人们确立组织目标，并有效

〔1〕 北原贞辅：《现代管理系统论》，中国人民大学出版社1987年版，第73页。

〔2〕 管理既有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。参见《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

地组织各种资源以实现组织目标的活动过程。为了更深刻地理解这一定义，需把握以下几点：

●管理与组织

管理与组织是相互依存、不可分割的一对概念。组织为管理活动提供“场所”，缺少了组织，管理就无“用武之地”。管理是组织运行的内在机制，缺少了管理，组织就会失去活力，导致衰亡。一句话，管理是“一只看不见的手”，支配着组织的运行，决定着组织的兴衰成败。古今中外，大到国家和国际组织，小到企业、医院和学校，管理方式和风格若能与组织规模和复杂性相适应，则能促进组织发展；若二者不相适应，则会促使组织走向衰落。这是组织的发展规律。可以说，组织的兴衰更替史就是管理的发展史。展开来讲，管理思想、管理风格和管理方法的发展变化已经构成了人类文化变迁的重要组成部分。在现代社会里，组织遍及每个角落，所以管理更具普遍性，它正在潜移默化地影响着社会的发展。

●效能与效率

人们经常使用单一的效率指标来衡量管理成效，实际上应该用效能和效率两个指标来衡量管理成效。此处的效能指组织目标的实现程度，效率指资源的利用程度。效率与效能有四种组合情况：低效能低效率（没有实现目标而且浪费了资源），高效能低效率（实现了目标但浪费了资源），低效能高效率（没有实现目标但充分利用了资源），高效能高效率（实现了目标而且充分利用了资源）。第一种情况是典型的无效管理的结果，第二种、第三种情况是畸形管理的结果，是由于效能标准和效率标准不协调而造成的，第四种情况是高效管理的结果，是管理活动所追求的理想情况。

●变革与创新

“管理的特点就是变革——迅速的、不断的、根本的变革。惟一不变的事就是变革。组织环境中的动态的相互作用力是明显的。同样，在各组织之内，从管理的观点上看，形式也正在变得越来越复杂。这样，了解这种趋势和正在出现的发展情况就显得日益重要

了。变革的步伐很可能在加快。”〔1〕组织及其环境时刻在发生着变化，由此影响着组织目标的确立和执行、资源的获取和利用。随着组织内外环境的变化，目标需要不断修正，资源的获取和利用方式需更加灵活。“所以，管理角色，向外，观察着环境；向内，观察着内部秩序。其基本目的在于寻求平稳和发展，基本功能在于消除紧张状态和冲突而达到目的。”〔2〕在管理变革中，创新成为其核心。正如美国管理学家 E. 戴尔（Ernest Dale）在其所著《管理的理论与实践》一书中所说：“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那么，即使外部条件和各种资源都得到充分的利用，他的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去，很有可能衰退，而不仅仅是停滞不前的问题，在竞争情况下，尤其是这样……因此，我们可以把创新看做管理人员的一种正式的职能。”可见，管理就是在创新求变的过程中应付各种变化，使组织从一个平衡态过渡到另一个新平衡态，由此呈现出一个动态发展过程。始终将组织持续地维持在一种平衡态的管理是不存在的。

●抽象与具体

此处定义的“管理”概念是对人类这种普遍活动本质的抽象和概括，它揭示了人类的管理活动和人类的其他活动的区别点，是理性思维的结果。它既适用于赢利性的组织，又适用于非赢利性的组织。在千差万别的组织中，一个个性格迥异的管理人员，一件件丰富多彩的管理活动，都是客观存在。但“管理”概念不是对具体管理人员或具体管理活动的“复印”或再现。“值得提醒我们的是，管理并不实际存在。这是个语词，是一种思想。就像科学、政府和工程一样，管理是个抽象的概念。但是，管理人员是存在的，他们

〔1〕 弗里蒙特·E. 卡斯特与詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 19 页。

〔2〕 克里斯托夫·霍金森：《领导哲学》，云南人民出版社 1987 年版，第 3 页。

并非是抽象概念。”^{〔1〕}

管理活动遍布于人类社会的各个角落，人们可以从不同的角度研究这种具有普遍性的活动。从政治层面考察，管理体现为权力的配置与运用；从社会层面考察，管理体现为一种制度；从经济层面考察，管理体现为使资源具有生产效率；从组织层面考察，管理体现为组织的一种内在运行机制；从领导者层面考察，管理体现为激励他人行为、挖掘他人潜力的一种能力；从文化层面考察，管理体现为组织理念和时代精神。本书侧重于从组织层面考察管理活动。

1.2 管理者

1.2.1 管理人员职业化

管理人员职业化（Professionalism）包含以下几层意思：（1）管理人员以管理工作为职业；（2）管理人员掌握着与管理工作的系统化的专业知识和技能；（3）管理人员遵守管理工作的职业规范。管理人员职业化和管理工作专业化^{〔2〕}是相伴而生的。管理工作专业化（Specialization）包含以下几层意思：（1）管理业已形成系统化的知识体系和应用这些知识的必要技能；（2）高等教育中设立了对应专业以传授这些知识和技能给学生；（3）管理界业已形成一套用于指导职业和管理者个人行为的职业规范。

管理工作职业化首先产生于经济领域。人类的经济活动都是程度不同的社会化劳动，是在一定的经济组织中进行的，但构成经济组织基本单位的组织形式是随着生产力的发展而变化的。循着历史发展的轨迹，人们归纳出了四种组织形式：家庭手工业、工场手工业、工厂（企业）和现代企业（公司）。从所有权和管理权相互关

〔1〕 弗里蒙特·E. 卡斯特与詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 7 页。

〔2〕 人们对“管理工作专业化”存在着肯定和否定的两种认识。美国管理学家亨利·艾伯斯持肯定观点，而美国另一位管理学家彼德·F. 德鲁克却持反对态度。参见亨利·艾伯斯：《现代管理原理》，商务印书馆 1980 年版。彼德·F. 德鲁克：《管理实践》，工人出版社 1989 年版。本书持肯定观点。

系的角度来看，尽管前三种形式的组织的规模依次扩大，由简单逐渐走向复杂，并且逐渐加强了管理职能，但所有权和管理权是一体的。这种两权合一的现象是由高度集中的所有权决定的。而公司制度确立的现代企业形式^{〔1〕}的目的在于集中分散的资金，扩大企业规模，举办个人独资无力经营的现代化大企业，以增强企业的市场竞争力。“公司这种组织形式克服了私人控制财产的某些局限性，它所提供的手段，使得无数个人的资产可以结合起来并置于统一的控制之下。世界上私人财产所有者的生命是有限的，而公司则提供了一种较长的连续性。”^{〔2〕}在这种情况下，公司财产所有权极为分散，资产所有者无法直接管理企业，于是聘请专职管理人员负责企业的经营，由此实现了所有权和管理权分离。西方学者认为，两权分离的出现，使得股东们开始把购买股票主要看做为是一种金融投资，而不是作为控制企业的手段。股东，即企业的资产所有者，对企业财政状况的关心往往大于实际的管理工作。因此，广泛的受雇佣的管理阶层全面控制了企业，职业管理阶层由此兴起。美国学者詹姆斯·伯恩汉（James Burnham）1940年在《管理革命：世界上发生了什么？》一书中首先使用了“管理革命”（Managerial Revolution）一词来描述这种变化。他认为，现代公司的资产所有权和管理权已完全分离，资本家已失去其原有地位，让位于职业经理，资本家的时代变成了管理人员的时代，对企业的控制大部分已从资产所有者转移给了没有资产的管理阶层。

由两权分离引起的管理革命使得企业的管理职能彻底独立了出来，进而使管理工作专业化和管理人员职业化得到了承认，并且为

〔1〕按股东的组成及其责任可将公司分为无限公司、有限公司、股份有限公司、两合公司、股份两合公司等形式。现代企业制度主要是指股份有限公司。股份有限公司是由一定人数以上的股东组成，全部资本分为均等的股份，股票公开发行、自由转让，股东以所拥有股份多少享有公司的表决权和红利权，以其认购的股份金额为限承担公司债务的一类企业。

〔2〕亨利·艾伯斯：《现代管理原理》，商务印书馆1980年版，第8页。

公司规模进一步扩大和发展管理教育奠定了基础。类似情况同期也发生于政府管理领域，公共行政的专业管理人员脱离政治，成为专业管理的事务官，改变了过去政治与行政不分的情况。

1.2.2 管理者角色

任何组织都可将其成员划分为两类：操作者和管理者。操作者（Operatives）直接从事某项具体的作业工作或执行某项作业任务，不具有监督管理他人工作的职责，如企业中的工人、政府中的科员、学校的教师等都是操作者。管理者（Managers）是监督管理他人工作的人，都有一定的行政职务头衔，即假定他们是有下级的人。值得注意的是，管理者在工作期间未必一直从事管理工作，也可能担任某种作业工作，如经理搞技术设计，校长给学生讲课等都是管理人员担任某种作业工作的例子。从组织的纵向结构来看，管理者包括基层管理者、中层管理者和高层管理者三类。基层管理者的主要职责是给操作者分派具体的作业任务，监督其工作，协调其关系，并向中层管理者报告工作，完成当前的任务指标。中层管理者的主要职责是执行高层管理者制定的计划和决策，把高层管理者制定的战略目标付诸实施，同时监督和协调基层管理者的工作，并向高层管理者报告工作。高层管理者主要负责制定组织的战略、目标和政策，评价组织的业绩，监督和协调中层管理者的工作，代表组织与外界发生联络。注意此处的“管理者”可以指单个的人（如公司总经理是公司的一名高层管理者），也可以指管理集团（如公司的董事长、董事、总经理、副总经理、总会计师、总工程师以及其他高级职员组成高层管理集团，也可称为公司的高层管理者）。

管理者角色（Management roles）理论^{〔1〕}认为，虽然管理者千

〔1〕 美国哈佛大学管理学教授亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在20世纪70年代对此进行了全面研究，他认为管理者的管理行为的共同性表现在决策制定、信息传递和人际关系三个方面，形成了独特的管理者角色（Management roles）理论。参见斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》，中国人民大学出版社1997年版，第9页。

差万别，但其在决策制定、信息传递和人际关系三个方面的管理行为却有共同性。

● 决策制定方面

(1) 决策主导角色。寻求机会，主动决策，监督方案的策划，以发起变革。(2) 排除干扰角色。组织面临意外动乱时，果断采取补救行动，排除障碍。(3) 资源分配角色。负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的资源分配方案。(4) 谈判人角色。与组织内外的利益相关者进行谈判，以减少矛盾，取得支持，从而保持长期的合作关系。

● 信息传递方面

(1) 追踪信息角色。及时寻求和获取组织内外各种相关信息，以便透彻地了解组织与环境，成为组织内外信息的神经中枢。(2) 传播信息的角色。通过正式或非正式渠道将了解到的信息传递给其他组织成员。(3) 发言人角色。代表组织向外界发布本单位的计划、政策、行动、结果等信息。

● 人际关系方面

(1) 挂名首脑角色。象征性的首脑，接待来访者，签署法律文件，履行许多法律性的或社会性的义务。(2) 领导者角色。负责指挥和激励下级，对下级的工作给予支持与指导，帮助其排除工作中的障碍。特别是在环境压力的条件下，要起到领导人的作用。(3) 联络人角色。对外，维护自行发展起来的关系网络；对内，维护上下左右的组织网络。

虽然角色理论的研究对象是高层管理者，并不指向中下层管理者，特别是决策主导、谈判人、发言人和挂名首脑等角色针对的就是高层管理者，但经过特别授权，中下层的管理者也可以“扮演”上述角色，并且其余各种角色都适用于各层管理者，区别仅在于起作用的范围不同而已。

1.2.3 管理者的基本管理技能

组织赋予管理者一定职责，要求其工作符合某种标准，完成其

管理任务，为此，管理者在千变万化的复杂环境中必须使自己的管理工作卓有成效。而管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否具备了其应该具备的基本管理技能，这些技能包括技术技能、人事技能和观念技能，即 THC 技能。

●技术技能 (Technical Skill)，即 T 技能

技术技能是指正确地掌握了从事一项工作所需的技术和方法。它包括三个方面的内容：(1) 掌握专业技术，如制造车间主任必须懂得各种机器设备的操作技术，人事测评中心主任必须懂得人员功能的测评技术；(2) 掌握工作方法和程序，如办公室主任必须懂得收文和发文程序，市场部部长应该掌握各种营销方法；(3) 熟悉工作制度和政策，如财务处处长必须懂得会计制度和财务规定，人事处处长应该熟悉人事制度和人事政策。多数技术技能可以在学校教育和工作培训中获得，但惟有工作实践才能提高技术技能的熟练程度。

相对来说，管理者所处层次越低，对其技术技能的要求就越高，因为基层管理者大多数时间都在指导和监督操作者的具体工作，回答他们有关工作方面的问题。基层管理者为提高管理权威和管理效率，就必须具有过得硬的技术技能。对中高层管理者来说，技术技能在其需要的全部技能中所占比例相对小一些，但技术技能的结构应该发生了变化，要求由基层管理者的单一技术技能发展为多样化的技术技能。一般说来，中高层管理者是由基层管理者晋升上来的，基层管理者技术技能的单一化必然造成中高层管理者技术技能的单一化，这显然不利于中高层管理者对下级的技术指导。为克服这一弊端，可采取两种措施：(1) 运用组织手段，在不同的管理岗位之间轮换基层管理者，以便培养未来的中高层管理者；(2) 优化中高层管理集团的人员组成，使整个集团形成多样化的技术技能结构。

●人事技能 (Human Skill)，即 H 技能

简言之，人事技能是指在工作中与人打交道的技能。它包括三

个方面的内容：(1) 处理人际关系的技能（主要指协调技能和沟通技能）。管理者处于组织结构网络的网结上，与上（上级）、下（下级）、左右（平级）的人发生着联系，有时还要与组织外部的人发生联系（尤其是高层管理者）。娴熟地运用人事技能处理与这些人的关系，建立起相互的信任和真诚的合作态度，管理工作则会事半功倍。(2) 识人用人的技能。管理就是通过他人的努力达成组织的目标，因此管理者必须深入地了解他人，用人所长，避人所短，而要做到这些，管理者必须有一套高超的识人用人技能。(3) 评价激励技能。一般而言，组织成员的工作积极性和创造性不会自发产生，需要管理者给予激发，因此管理者应该掌握现代评价和激励方法，以便客观公正地评价他人并给予激励。人事技能可以在学校教育和管理实践中获得。

人事技能对各层管理者都具有同等重要的意义，而且，要求管理者具有人事技能也是民主管理和人本管理的发展趋势使然。多项研究结果表明，在同等条件下，H技能突出的管理者能够获得更大的成功。^{〔1〕}遗憾的是，在现实中，并非所有管理者都认识到了这一点。“对于那些曾经搞过技术工作的管理者来说，往往会有以具体工作为中心的取向。因此，对他们来说，人际关系在他的工作日程表上是不会取得‘优先权’的。他们认为，如果把时间都花费在处理人际关系这种琐碎的、不起眼的‘小事’上得不偿失。事实上，处理人际关系的能力是管理者应具备的基本能力之一。一个管理者必须使自己成为一个重视组织内部关系的管理者，必须拿出足够的时间和精力来处理人际关系。”^{〔2〕}

●观念技能（Conceptual Skill），即 C 技能

观念技能是指对事物的洞察、判断和概括技能。它最难以表述，但却是最重要的。它包括三个方面的内容：(1) 预测技能。组

〔1〕 斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》，中国人民大学出版社 1997 年版，第 12 页。

〔2〕 琼斯·库伯：《管理的误区》，科学技术文献出版社 1989 年版，第 58 页。

组织及其环境处于不断的变动中，管理者应密切注意组织内部各部分的相互作用以及组织与环境的互动关系，预测各种因素在当前的微妙变化将对组织未来的发展构成哪些可能的影响。(2) 判定技能。组织在发展过程中，经常出现一些意想不到的问题，造成混乱的局面。管理者需要敏捷地从混乱而复杂的局面中辨别各种因素的相互作用，迅速地判定问题的实质，以便果断地采取对策。(3) 概括技能。管理者依据信息作出决策，而从纷繁复杂的信息中抽象出对组织全局和组织战略有重要影响的关键信息则依赖于管理者的概括技能。观念技能虽难以描述，但它绝非生而有之，勤于思考、善于学习、总结经验，是获得观念技能的最佳途径。

各种研究结果表明，出色的观念技能可使管理者作出更佳决策。相对来说，管理者所处管理层次越高，对其观念技能的要求就越高，所以，观念技能对高层管理者来说尤为重要。中低层管理者也应具备一定的观念技能，否则就难以准确地理解和有效地贯彻执行高层的决策。

对各种不同类型组织的管理者来说，具备 THC 技能是一种普遍要求。对不同层次的管理者来说，掌握 THC 三项基本技能的比例有所不同。THC 技能可以通过管理教育——管理实践——管理教育的不断循环来获得。

1.3 管理学

1.3.1 管理学研究对象

泛泛而谈，管理学是以人类管理活动为其研究对象的，故有的学者以此为据给管理学下了如下定义：管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，这种说法未免过于笼统。本书认为，管理理论是人们对管理实践进行理论概括和抽象，形成的基本概念、原理及方法等知识，它是理性思维的结果；而管理学就是这些知识的体系化，它包括规划、组织、激励和控制方面的系统化知识。管理由规划、组织、激励和控制职能构成，管理学是通过研究管理的规划、组织、激励和控制职能来理性地分析和认识