



北京理工大学 **211工程**

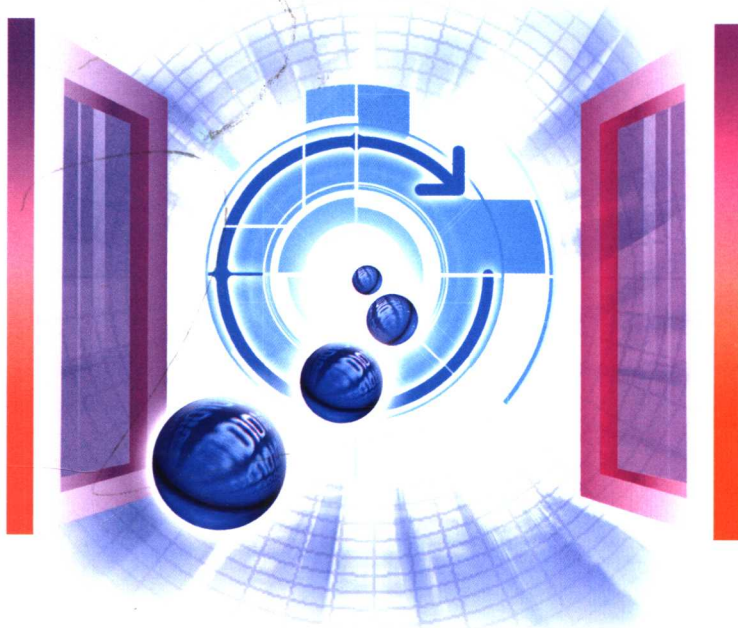
研究生规划教材

现代管理学：理论与方法

Modern Management: Theory and Methods

© 何海燕 李存金 陈振凤 等 编著

管
理
学



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



现代管理学：理论与方法

现代管理学：理论与方法

Modern Management
Theory and Methods

© 2000 年 10 月 1 日出版



现代管理学：理论与方法

C93/420

2007



北京理工大学
研究生规划教材

现代管理学：理论与方法

Modern Management:
Theory and Methods

管
理
学

◎ 何海燕 李存金 陈振凤 等 编著



北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是面向 21 世纪管理学核心课程教材, 书中比较系统、全面地阐述了现代管理学的基本理论和方法。围绕管理的基本职能, 介绍了计划与决策、组织理论、领导与激励、控制与评价等相关内容; 并从企业运行所必备的人流、物流、资金流、技术流和信息流五大基本要素出发, 阐述了人力资源管理、战略管理、企业文化建设、物流管理、财务成本管理、生产运作及质量管理、企业信息管理、研究、开发及技术创新管理的相关内容。每一部分都穿插许多相关的小知识, 在每一章都附有案例和思考讨论题。

本书适合作为高等院校经济管理专业本科生和管理专业研究生的教材, 也可供企业管理人员和企业管理专业感兴趣的有关人士参考和阅读。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学: 理论与方法/何海燕, 李存金, 陈振凤等编著. —北京:
北京理工大学出版社, 2007. 11

北京理工大学“211 工程”研究生规划教材·管理学

ISBN 978 - 7 - 5640 - 1313 - 4

I. 现… II. ①何…②李…③陈… III. 管理学 - 研究生 - 教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 168779 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京圣瑞伦印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 26.75

字 数 / 540 千字

版 次 / 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 4000 册

定 价 / 42.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 周瑞红

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

序

在经济全球化和体制改革的大环境下，中国的新型工业化进程全面推进，国内企业所面临的管理问题也变得日益纷繁复杂。在现代社会中，管理作为有效配置资源的手段，已经日益渗透到每个人的工作和生活中，无论是国家的兴衰、企业的成败，还是家庭的贫富，都与管理有着密不可分的关系。因此，研究如何将管理学的理论与方法有机结合起来，处理管理实践中的实际问题具有至关重要的意义。

目前，我国绝大多数高等院校的经济管理类专业与部分非经济管理类专业都开设了企业管理方面的课程，相应的，适用于本科生的管理学教材有很多，它们都旨在使学生对企业管理的基础知识有较全面的了解。为了更好地满足经济管理类研究生深入系统地学习管理学的要求，根据主要作者多年的教学经验和体会，以及目前教育部对管理学科研究生课程设置的要求，从我国管理学学科发展的整体出发，我们编写了这部《现代管理学：理论与方法》教材。同时，该教材被列入北京理工大学“211工程”研究生规划系列教材。

本书具有以下几个特色：

① 体系完整，脉络清楚。一方面，在管理学理论部分，对于管理学的基本概念、基本原理、基本分析方法在保留原汁原味西方管理学经典理论的基础上，附加了必要的解释和论证，同时对中国的管理思想进行重点而深入地阐述；另一方面，在管理方法部分，在充分考虑研究生层面管理学教学特点的基础上，根据企业活动的实践，围绕企业生存发展的五大基本要素，全面而详尽地阐述了各种管理活动所采用的方法，内容深入且有章可循。同时，辅以许多本土化的鲜活案例和资料，使得所介绍的方法易于被接受，掌握了这些易于提高学生解决问题的能力。

② 内容新颖、实用，时代感强。本书涉及一批管理理论和实践中的新观点、新概念和新做法，如学习型组织、网络和虚拟组织等，充分考虑了21世纪工商管理人才应有的管理学基础知识素养，既吸收了当今世界管理学前沿的最新成果，又体现了本书的科学性、思想性、先进性和稳定性的特点。并且，本书在阐述理论的同时，也注重对企业管理方法的探讨，基础性、系统性、规范性、实践性和前沿性特点都非常强。

③ 真实地反映当今管理的现状和实践。每一部分都穿插了许多相关的小知识，每一章节都附加了迷你案例和综合的案例讨论题，内容全面丰富，形式灵活多样，容易激起学生的学习兴趣，适合教学互动、教学相长的授课模式。

作为集体智慧的结晶，本书是一次对管理学知识的再学习和再认识的过程。由何海燕和李存金负责拟定大纲及总纂，清华大学苏俊教授主审。编写组成员为：第一章：彭雪飞、艾

凤义；第二、三、四章：屈昊、王道平；第五章：彭雪飞、侯高岚；第六、八章：刘蕾、张晓甦；第七、十一章：沈杨、李存金；第九、十、十二章：陈振凤、易瑾超。同时，宋小威、杨悦、常明、乔小勇和马静雯等参与了修改与校对工作。

在编写过程中，我们参阅了大量的国内外文献，并引用了有关专家及同行论著中的部分观点和材料，在此，谨向被引用观点和材料的作者致以衷心的感谢和诚挚的敬意。同时，非常感谢李金林、朱东华、黄德海、李晓青等教授和老师对本书的大力支持和给予的宝贵意见，以及北京理工大学出版社领导和编辑为本书顺利出版所付出的辛劳和汗水。

本书适合作为高等院校经济管理类专业高年级本科生和经济管理专业研究生的教材，同时亦适用于工商管理硕士（MBA）、工程硕士和其他专业转修经济管理专业的研究生，也可供企业管理人员和企业管理专业感兴趣的有关人士作为参考书来使用。

在编著的过程中，我们采取了“有所为，有所不为”的写作原则，文字表述力求精练、通俗易懂，很多章节几经重写，力求精益求精，但仍存在不尽如人意之处，企盼各位学者、专家和读者给予批评指正，以便日后再版时予以修订。

何海燕

2007年9月于北京理工大学

目 录

第一章 管理学概述	1
第一节 管理的内涵.....	1
第二节 管理者.....	4
第三节 东西方管理思想的演变.....	8
第四节 企业与公司治理	21
第五节 管理的原理	24
思考题	40
参考文献	40
第二章 计划与决策	41
第一节 计划和计划工作	41
第二节 计划的组织实施	50
第三节 决策的概念与类型	53
第四节 决策的过程及方法	57
思考题	71
参考文献	71
第三章 组织理论	72
第一节 组织的性质	72
第二节 组织结构类型	76
第三节 组织的设计	82
第四节 组织变革与学习型组织	87
第五节 沟通	93
思考题.....	101
参考文献.....	101
第四章 领导与激励	102
第一节 领导与领导者.....	102
第二节 激励理论.....	116
思考题.....	126
参考文献.....	127

第五章 控制与评价	128
第一节 控制概述.....	128
第二节 控制过程.....	135
第三节 控制应用的典型领域.....	142
第四节 组织绩效评价.....	143
思考题.....	149
参考文献.....	149
第六章 战略管理与企业文化建设	150
第一节 战略管理概述.....	150
第二节 战略管理的过程.....	154
第三节 企业文化的基本概念.....	169
第四节 企业文化的建设及测量.....	176
思考题.....	189
参考文献.....	189
第七章 人力资源管理	191
第一节 人力资源管理概论.....	191
第二节 人力资源规划.....	197
第三节 工作分析与工作设计.....	204
第四节 人员的招聘、选拔与培训.....	212
第五节 员工绩效考核与薪酬管理.....	220
思考题.....	235
参考文献.....	235
第八章 物流管理	237
第一节 物流系统.....	237
第二节 物流企业与第三方物流.....	250
第三节 物流管理方法.....	255
第四节 物流供应链管理.....	268
思考题.....	275
参考文献.....	275
第九章 生产运作与质量管理	277
第一节 生产运作管理概述.....	277
第二节 企业生产运作的计划与生产方式.....	283
第三节 质量管理概述.....	295

第四节 全面质量管理·····	300
第五节 质量管理的常用方法·····	308
思考题·····	316
参考文献·····	316
第十章 财务成本管理·····	318
第一节 财务管理概述·····	318
第二节 财务分析·····	324
第三节 企业投融资决策·····	334
第四节 成本管理概述·····	344
第五节 成本控制及成本降低·····	349
第六节 成本管理方法·····	353
思考题·····	365
参考文献·····	365
第十一章 企业信息管理·····	367
第一节 信息管理概述·····	367
第二节 企业信息管理的规划与组织·····	374
思考题·····	394
参考文献·····	394
第十二章 研究、开发与技术创新管理·····	395
第一节 研究与开发概述·····	395
第二节 技术创新管理·····	400
第三节 研究、开发与技术创新的组织结构和团队管理·····	407
思考题·····	420
参考文献·····	420

第一章 管理学概述

○ 本章提示

本章主要包含五个部分的内容：管理的内涵，包括管理的概念和特征，管理的性质和职能；管理者，包括管理者类型和技能要求，以及管理者角色及其与领导的区别；东西方管理思想的演变；企业与公司治理理论；管理的原理，包括人本管理原理、权变管理原理、柔性管理原理、创新管理原理等。

第一节 管理的内涵

一、管理的概念和特征

管理，就其词的本义来说，是管辖、治理的意思，即主其事叫“管”，治其事称“理”，二者合称“管理”。英语中的“Management”一词就包含了管辖、处理、办理、经营等意思。尽管管理活动古已有之，管理至今还尚无统一的定义，因为不同的人，立场各不相同，研究的出发点和目的可能都不尽相同，对管理做出的解释和研究就各不相同。我们可举出一些有代表性的观点。

古典管理理论的主要代表人之一，法国管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）在1916年第一次提出“管理是一个由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程”。^[1-1]

美国管理学家泰勒提出了科学管理理论，主要包括：科学管理的目的和原则；作业管理，即挑选“第一流的工人”，制定科学的工作方法，实行激励性的工资制度；组织管理，即把计划职能与执行职能分开，用科学的工作方法取代传统的凭经验工作的方法，职能工长制，例外原则；进行心理革命，把劳资双方的注意力从分配剩余的问题上移开，转向增加剩余上，以友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争，共同使剩余额猛增，以致工人的工资和制造商的利润都大大增加。

美国著名管理学者孔茨（Harold Koontz）同其他学者共同推荐一个管理的综合定义：“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。”明确地把管理同组织联系起来，说明管理的任务。

美国管理学家彼得·德鲁克（Peter F·Drucker, 1909年至今）指出“管理是一种以绩

效责任为基础的专业职能。”

决策理论学派的代表人物赫伯特·A·西蒙（Herbert A Simon，1916 年至今）认为：“管理就是决策。”斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特（Robbins and Coulter）把管理定义为：“管理是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”

沃伦·R·普伦基特和雷蒙德·F·阿特纳（Plunkett and Attner）首先把管理者定义为“对资源的使用、分配和监督的人员”，然后再将管理定义为“一个或多个管理者单独和集体行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制订并达到目标的活动”。

中国管理学家周三多教授等认为：“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。”^[1-2]杨文士教授等则认为：“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活动过程。”^[1-3]两者的共性是都把管理同社会组织及其目标的实现直接联系起来。

各派管理学家都曾从不同的侧面对管理下定义。如果我们对这些定义加以概括，大致可以归结为以下两种基本观点：一种是注重对“物”的管理，强调管理以工作为中心，因此，着眼点是任务量，忽视了人，主要是被管理者，在管理活动过程中的作用。另一种是强调管理以人为中心，注重对“人”的管理，主张充分发挥人（包括被管理者）在管理过程中的作用。综合以上的观点，管理应该包括对人的管理和对物的管理两方面，对人的管理和对物的管理二者是统一的，不应该将它们割裂开来。

二、管理的性质

任何社会生产过程都是在一定的生产方式和一定的生产关系下进行的，生产过程具有两重性；因此，对生产过程进行的管理也就存在着二重性：一种是与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一种是同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

马克思在分析资本主义管理的性质和职能时指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是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。”马克思还指出：“不能把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”马克思的这些论述告诉我们，任何社会的管理都具有二重属性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它表现了管理的社会属性。显然，管理的自然属性取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，是一切社会化大生产所共有的。就是说，管理的自然

属性,是不随生产关系的变更而变更的,与社会制度无关;而管理的社会属性,是随着社会生产关系的变更而变更的。具体而言,资本主义管理的二重性,表现为合理组织生产力和维护剥削两个方面;而社会主义管理的二重性,则表现为合理组织生产力和正确处理国家、集体及个人三者的关系,为实现社会主义生产目的服务。

管理是一个活动过程,要通过与别人的协作去达成组织的目标,就必须尊重客观事实,遵循管理活动的各种客观规律。通过长期的大量的社会实践活动,人们通过收集、归纳、提出并验证假设,总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。进而应用这些理论和方法指导管理实践,规范管理行为,并以管理活动的结果检验管理理论和方法的正确性和有效性,同时,不断吸收、融会其他学科的先进成果,发展和丰富管理的科学理论和方法。

管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套系统的分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性就是强调其实践性和技巧性。管理虽然可以遵循一定的原理或规范来办事,但管理绝对不是条条框框,还需在实践中灵活应用。管理者在实际工作中,面对千变万化的管理环境和千差万别的管理对象,必须因人、因事、因时、因地创造性地运用管理的技术和方法解决实际问题。所以,管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的科学理论和方法外,还要有熟练地灵活运用这些知识和技能的技巧。

管理是科学与艺术的有机结合体,靠“记忆原理”不讲艺术的管理活动,必将脱离实际的无效活动;而没有掌握管理理念和基本知识的管理人员,单纯凭“技巧”也是很难找到解决复杂管理问题、令人满意的可行方案的。懂得这一点,对于学习管理学和从事管理工作的人员来说是十分重要的,人们既应注重管理基本理论的学习,又不能忽视在实践中根据情况的不同灵活运用技巧,这是管理成功的一项重要保证。

三、管理的职能

根据马克思主义关于管理二重性的学说,管理具有两种基本职能,即合理组织生产力和维护与完善一定的生产关系。前者是管理自然属性的表现,是由劳动社会化产生的管理的一般职能;后者则是管理社会属性的表现,是由劳动过程的社会性质产生的管理的特殊职能。正是管理的这两种基本职能,使生产力得以发展,生产关系得以维护,生产过程得以进行,组织的目的得以实现。管理的这两种基本职能结合在一起共同作用于生产经营过程时,又要表现为一系列具体的职能。对于管理的具体职能,许多人经过近百年的研究和探索,迄今还是众说纷纭。

自法约尔第一次提出五种管理职能(即计划、组织、指挥、协调和控制)以来,相继有提出六种、七种的,也有提出三种、四种的。总体上看,它们只是表述不同,并没有原则上的严格区别。下面介绍一些公认的管理职能。

（一）计划

计划职能是管理的首要职能。“凡事预则立，不预则废”，它与其他四个职能有着密切的联系，在整个管理过程中具有“龙头”的作用。计划工作具体包括预测未来、确定目标、决定方针、制定和选择行动方案。计划包括预先决定干什么（what），为什么去干（why），如何去干（how），什么时候去干（when），以及由谁去干（who）等问题，这样才能保证活动有条不紊地进行。

（二）组织

组织是管理的基本职能之一。组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程，它一方面是指设计和维持一种组织结构，另一方面又指运行的规划和协作关系。具体地说，就是要把为达到组织目标而必须从事的各项工作或活动进行分类组合，划分出若干部门和管理层次，并把监控每一类工作或活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定上下左右的协作关系。组织职能是保证组织目标的实现和计划有效执行的一种功能，对于任何一项计划，只有建立一个高效的组织并伴有有力地组织实施，组织才能取得预期的效果。

（三）领导

领导职能是指领导者依据组织所赋予的行政权力和非权力影响，利用沟通、协调、激励等手段，对被领导者施加影响，使之适应环境条件的变化，以统一意志、统一行动，保证组织目标实现的活动过程。在整个管理过程中，领导工作这一职能是联结计划工作、组织工作、人员配备以及控制工作等各项管理职能的纽带，是实现组织目标的关键。

（四）控制

控制是管理者为保证实际工作与计划目标一致，在组织实施中的监督和调节，是确保计划的执行过程，进而使管理的过程不偏离既定目标。它一般包括：制定标准，根据标准衡量工作成效，以及采取措施纠正偏离标准的偏差。工作失去控制就会偏离目标，没有控制就难以保证目标的实现。管理者在管理活动中，总是希望管理对象的经济活动过程产生合乎目标的变化，为此管理者需要采取必要的手段对管理对象进行动态监控。

第二节 管理者

所谓管理者，就是履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任和影响力的人。管理者是管理的主体，对管理活动的顺利进行，组织活动及其目标的实现起着十分重要的作用。

社会组织为了实现其目标,需要开展业务活动,如企业的生产经营、学校的教学和科学研究、医院的诊断治疗等。业务活动需要人力资源,直接从事这些业务活动的人员可称为作业人员。此外,为了保证业务活动的有效运行和组织目标的实现,组织还需要开展管理活动,管理活动同样需要人力资源,那些承担管理工作、履行管理职能的人员就称为管理者。管理者就是管理行为的主体。管理者与作业人员的划分不是绝对的。

一、管理者的类型和技能要求

(一) 管理者的类型

一个组织中的管理者可能有许多,我们可以对他们按纵向和横向来分类。管理者的纵向分类是社会组织为了便于管理,常在其内部划分管理层次,层次的多少因组织的类型、规模、生产技术特点、人员素质等多种因素而有所不同。一般从理论上概括为三层,即最高管理层、中间管理层和基层管理层。纵向分类就是对管理者按其所处管理层次来分类,即分为最高管理者(top managers)、中间管理者(middle managers)和基层管理者(first line managers or supervisors)。如组织的管理层次多于三层,则增加中间管理层次。各层次之间是领导和被领导的关系。

最高管理者是那些位居组织最高管理层、对整个组织负责的人员,如企业的董事会成员、总裁、副总裁及其他高级职员,学校的校长、副校长,医院的院长、副院长等。他们的主要职责是制订组织的方针、目标、战略和计划,选拔和任用中间管理者,同中间管理者一道组织战略和计划的实施,对实施过程进行控制,并对整个组织的绩效负责。在组织同外界的交往中,他们是组织的代表。中间管理者是那些处于组织中间管理层的人员,如企业的地区经理、部门经理、车间主任、科室主管等,学校和医院的科、处长等。他们分别领导若干基层管理者,又接受最高管理者的领导。他们的主要职责是,在所负责的业务范围之内贯彻执行最高管理者做出的重大决策,选拔、任用、监督基层管理者,并对各自部门、单位的绩效负责。基层管理者是那些处于基层管理层、直接领导作业人员的管理者,如企业中的班组长、领班、工头等。他们的主要职责是,贯彻执行中间管理者的指示,为下属作业人员安排工作任务,直接指挥和监督现场业务活动,并对各自单位的绩效负责。三个层次的管理者虽然管理的范围和职责各有不同,但都要履行管理者的各项职能,如计划、组织、人事、领导、控制等。不过,不同层次的管理者在管理职能上会有所侧重。最高管理者将较其他管理者更着重计划职能,主要因为他们负责确定组织的大政方针,而这需要大量的计划工作。中、高层管理者对组织和人事职能的重视要高于基层管理者,这是因为资源的分配和安排主要由他们负责。基层管理者最侧重领导职能,因为他们面对作业人员,直接负责业务活动的进行,需要大量的指导、指挥、激励等工作。控制职能在三个层次上受到同样程度的重视,这反映了各层次一致强调对活动的监控和在必要时采取纠正措施。

横向分类是指按照管理者负责领域的性质来划分,可将他们分为三类:职能型管理者、综合型管理者和项目管理者。其特点是,他们之间是平行的,不存在领导和被领导的关系。职能型管理者是按特定的、专业化领域(一般称为职能领域)划分,主要管理该专业领域经过训练而有专长的人员的管理者。综合型管理者是指对含有多种职能领域的整个组织或其下属的某单位负责的管理者。一家小公司通常只有一个综合型管理者,即公司的首脑。但是目前许多大公司都按产品或地区分设若干分部(亦称事业部),每个分部包含若干职能领域,从事相对独立的生产经营活动,这些分部的领导者也是综合型管理者。如公司下设若干工厂,工厂具有若干职能领域,则厂长也应称为综合型管理者。项目管理者是在航空航天及其他高科技企业中常见的。这些企业往往为特定产品的开发和生产设置项目组,集中有关职能领域的人员协作攻关,项目组的领导人员就称为项目管理者。项目管理者实际上也是综合型管理者,只不过其负责的项目组相对上述分部、工厂乃至整个组织要小型。上述三类管理者也都要履行管理的各项职能,不过有研究成果表明,职能型管理者因负责职能领域的不同而对管理的职能有所侧重。人事部门主管侧重计划和领导职能,以利于与其他部门人员密切合作,协调跨部门的活动。财会部门主管也侧重计划,但因要保持财务数据的完整性,故更重视控制。生产部门主管则侧重领导和控制,它们和管理生产活动最必需的职能。

(二) 管理者的技能要求

关于管理者应具备的基本能力,管理学家们提出了各种各样的观点。卡特兹(Robert L. Katz)认为,管理者应具备的技能主要是:技术技能、人际技能、概念技能。

技术技能是指管理者执行一项特定工作时所必须具备的能力。也就是说,技术技能与一个人所从事的工作有关。例如编写计算机程序、撰写财务报告、分析市场统计数据、起草法律文件、设计图纸等。对于管理者而言,技术技能主要是要掌握和运用各种管理技术,并普遍熟悉和了解本部门及其他组织有关部门所从事的技术项目。技术技能可通过学校教育或组织内部的在职培训获得。

人际技能是指与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。人际技能是一个人以合适的方式与人沟通的能力。由于管理是一种群体性的工作,因此,对于管理者来说,表达能力、协调能力和激励能力都是非常重要的。

概念技能是一种洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力。在任何既定的环境中,都有众多的影响因素,要了解某一事件是如何影响和怎样受到其他因素影响的,需要很强的概念技能。作为一名管理者,需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素之间的相互关系,抓住问题的实质,并根据形势和问题果断地做出正确的决策。对于管理者来说,概念技能是最重要的也是最难培养的。处理竞争对手市场策略的变化、政府政策的改变、内部机构的重组等问题时都需要概念技能。

卡特兹同时指出,成功的管理者应具备较高的技术、人际、概念技能,但由于各个层次

的管理者所承担的主要职责不同,因此对于不同层次的管理者而言,这三种技能的重要程度也是不同的。一般地说,对于高层管理者来说,最重要的是概念技能,因为要由高层管理者负责的计划、政策、决策都需要有理解各种事物间相互关系的能力。而对于基层管理者来说,由于最接近现场作业,所以技术技能格外重要。由于管理者的工作对象是人,因此人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。

二、管理者的角色及其与领导的区别

美国管理学者德鲁克(Peter F. Drucker)于1955年提出了“管理者的角色”(The role of the manager)的概念,但在这个问题上最著名的研究是由另一美国管理学者明茨伯格(Henry Mintzberg)于20世纪60年代末期进行的。明茨伯格为了弄清管理者真正的工作情况,他用每人一周的时间跟踪五位最高管理者,并把他们的活动如实记录下来。其结果,他发现管理者的工作节奏很快,处理的问题很多,在每个问题上花费的时间很短,而且主要依靠口头上的沟通(如使用电话或开短会)和有关人士的网络,而极少用正式的书面文件。这些都与对管理者的传统看法完全不同,长期以来,人们常认为管理者都是深思熟虑的思考者,总是在一个安静的环境中经过认真细致地处理来自多方面的信息,然后做出决策。

明茨伯格利用他的记录,将管理者的活动分类归组,提出了管理者的角色可以划分为三种类型和十种具体角色。第一类型为人际关系角色(Interpersonal roles),直接产生于管理者地位的权威,包括同大量其他人员发展和维持积极的关系。它具体化为三种角色,即形象首脑(figurehead)、领导者(leader)和联络者(liaison)。第二类型为信息传递角色(informational roles),属于接收和传递信息,便于管理者充当所在组织的神经中枢。它具体化为三个角色,即监察者(monitor)、传播者(disseminator)和发言人(spokesperson)。第三类型为决策制定角色(decisional roles),即做出那些影响组织的重大决策。它具体化为四个角色,即发起者(entrepreneur)、麻烦处理者(disturbance handler)、资源分配者(resource allocator)和谈判者(negotiator)。明茨伯格承认,他对管理者角色的划分有一点随意性,只是觉得这样划分才有意义。后来,有些学者继承他的研究。他们发现管理者的工作方式确实如明茨伯格所言,节奏很快,处理问题多而时间短,主要依靠有关人员的网络,即使是基层管理者也是如此。此外,对明茨伯格的角色划分,一般都表示支持,但认为管理者角色的侧重点是随组织的管理层次而变化的,如形象首脑、联络者、传播者、发言人和谈判者角色,对于高层管理者较之低层管理者更为重要,反之,领导者角色则对于低层管理者,要比高层管理者更重要。明茨伯格的管理者角色理论对传统的管理职能理论提出了挑战,它是否能使职能理论失效呢?我们认为不会。第一,传统的职能理论经过近百年许多学者的研究,已证明是将管理者工作抽象化的有效方法,能将管理者所从事的多种多样的活动和用以实现组织目标的方法明确地加以归类。第二,明茨伯格提出的许多角色,基本上可归入一个或几个职能中,例如资源分配就属于计划职能,形象首脑和领导者角色属于领导和人事职能,监察者

和麻烦处理者角色属于控制职能，联络者、传播者、发言人和谈判者角色可归入协调职能，发起者角色则属于创新职能。第三，孔茨等人早就指出，管理者中很少有人会把他们的全部时间和才能都用在管理工作中，这就是说，他们也会做一些非管理的工作，所以在观察管理者的工作时应注意区分管理工作和非管理工作。尽管明茨伯格的角色分类不会取代表理职能理论，我们认为他的研究仍然是有意义的。他通过亲身、细致的调查提出了管理者真正在干什么的一种新见解，可供管理者尤其是高层管理者参考借鉴，对于纠正那些不正确的传统看法也做出了贡献。角色分类理论可作为管理职能理论的补充。

第三节 东西方管理思想的演变

一、东方管理思想的演变

中国作为世界上历史最为悠久的文明古国之一，在其古代浩如烟海的思想宝库中蕴含着十分丰富的管理思想，在西方现代管理理论的许多方面都留有它的痕迹。我们简要回顾一下中国早期的管理思想。

（一）中国早期的系统管理思想

系统管理是一种现代管理的方法，但是在古代就有著名的案例，中国万里长城和都江堰就是系统工程的两大杰作，体现了系统管理思想。万里长城是人类历史上的一项奇迹，它从公元前7世纪动工，到明朝末年先后经历了20个世纪。公元前221年秦始皇统一中国后，把过去列国分段建造的长城连接了起来，后来在汉、明、清代又进行了大量修建工作。在工程上，明代长城是由镇城、路城、卫城、关城、堡城、城墙、放台、烟墩等不同等级、不同形式、不同用途的建筑组合而成的完整的防御工程体系。在管理上，沿线设九个镇，每镇设总兵，上受兵部指挥，每镇之下又分级设“路”、“关”及城堡、墩台。这是一个典型的“金字塔式”的多级管理系统，命令自上而下层层下达；遇有敌情，信息由烽火台到关城守备，再到各路军校首领、总兵，一直报到朝廷。长城的建造、使用以及设施、机构的配备，整个构思充分体现了系统工程管理的思想。都江堰工程是战国时期秦国李冰就任蜀郡太守时，率领民众修建的驰名中外的水利工程，是系统工程的又一杰作。在都江堰工程修建之前，岷江洪水无法控制，使灌县深受其害。李冰父子在前人已凿开玉垒山分洪减灾的基础上，全面修建了都江堰工程。工程分为三部分，即分水“鱼嘴”、“飞沙堰”、“宝瓶口”。在工程的三部分中，不仅各自独立完成承担的任务，而且总体上有有机配合。比如飞沙堰要求“低作堰”，这是为了让内江水量过大时能起溢洪作用。低的标准是根据春灌水量的要求确定堰的高度，这就使引水灌溉与泄水排洪协调地得以解决。概括都江堰工程修建的指导思想是“乘势利导，因时制宜”。乘势利导，就是充分利用地理环境和自然规律，对洪水进行导