



“十一五” 高职高专财经类规划教材

# 管理学教程

## GUANLIXUE JIAOCHENG

● 主编 汪 泉 袁志锋

 河南科学技术出版社

“十一五”高职高专财经类规划教材

# 管理学教程

主编 汪 泉 袁志锋

河南科学技术出版社

· 郑州 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理学教程/汪泉, 袁志锋主编. —郑州: 河南科学技术出版社,  
2008. 8

(“十一五”高职高专财经类规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5349 - 3994 - 5

I. 管… II. ①汪…②袁… III. 管理学 - 高等学校 - 教材  
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 075081 号

---

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮编: 450002

电话: (0371) 65737028 65788613 65788631

网址: [www.hnstp.cn](http://www.hnstp.cn)

策划编辑: 陈淑芹

责任编辑: 杨秀芳

责任校对: 柯 姣

封面设计: 李 冉

版式设计: 采 风

印 刷: 郑州美联印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 185 mm × 260 mm 印张: 16.75 字数: 386 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

---

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系。

## 《“十一五”高职高专财经类规划教材》

### 编审委员会名单

|       |           |     |     |     |
|-------|-----------|-----|-----|-----|
| 主 任   | 王金台       |     |     |     |
| 副 主 任 | 李喜婷       | 李杰虎 | 王生交 | 肖宪堂 |
|       | 褚素萍       | 付子顺 | 杨紫元 | 王景山 |
| 编 委   | (以姓氏笔画为序) |     |     |     |
|       | 万久玲       | 王长安 | 王生交 | 王金台 |
|       | 王景山       | 付子顺 | 杨紫元 | 李东营 |
|       | 李杰虎       | 李喜婷 | 肖宪堂 | 汪 泉 |
|       | 周慧玲       | 侯丽平 | 银加峰 | 葛元月 |
|       | 程礼忠       | 谢 桦 | 褚素萍 | 潘玉尚 |

## 《管理学教程》编写人员名单

本书编写委员会

|       |           |     |     |     |  |
|-------|-----------|-----|-----|-----|--|
| 主 编   | 汪 泉       | 袁志锋 |     |     |  |
| 副 主 编 | 葛元月       | 岳秀红 | 潘娅媚 | 李明臣 |  |
| 编 委   | (以姓氏笔画为序) |     |     |     |  |
|       | 朱长明       | 刘先壹 | 李 刚 | 李卫红 |  |
|       | 李明臣       | 汪 泉 | 岳秀红 | 袁志锋 |  |
|       | 葛元月       | 潘娅媚 |     |     |  |

## 编写说明

近年来,我国高职高专财经类专业的课程改革已经取得了令人欣慰的成绩,课程设置越来越贴近社会需求和个体需求。专业课程与职业资格证书衔接,增设了大量的专业选修课程和技能课程,完善了实训课程体系,这一切都较好地反映了劳动力市场变化、学生择业观念的更新。用人单位对劳动力的选择将不再仅凭一张文凭,而要看他是否具有实际操作能力。

本套教材紧密结合高职高专教育的办学指导思想、高职高专财经类专业人才培养目标和高职高专课程改革的最新成果,在内容的把握上突出了下列四个特性:

1. 适应性。本套教材的体系设置、内容安排,都与高职高专财经类专业的发展方向、培养目标、业务规格、岗位职业能力需求相适应。教材根据高职高专培养目标所建立的新的理论教学体系和实践教学体系,以及学生所应具备的相关应用能力培养体系,构建了职业应用能力训练模块。实训教材体系的完善是本套教材的一大亮点。

2. 应用性。专业基础课教材以应用知识为主,达到为专业课服务的目的;专业课教材强调知识的应用,加强对专业能力的培养。

3. 先进性。在满足本学科知识的连贯性与专业课需要的前提下,精简理论的推导,删除过时的内容。本套教材在编写过程中,参阅了大量最新、最具权威的文献资料,如中华人民共和国财政部2006年颁布的《企业会计准则》及其应用指南,中国注册会计师协会主编的2008年的《会计》、《税法》、《审计》、《经济法》、《财务成本管理》考试用书,财政与金融领域最新政策、法规和制度等,使本套教材适应新形势的特点得到突显。

4. 通俗性。本套教材内容宽泛浅显,力戒文字抽象、深奥,有利于教师教学和学生自学。

本套教材内容以技能为主,知识以够用为度;尽量拓宽知识面,增加信息量,很少涉及偏深偏难又不实用的内容;不刻意追求理论性、系统性、学科性,内容选取简单实用;紧跟政策与科学、技术的发展,反映新准则、新方法和新技术;融教学法于教材之中,便于教学,体现能力本位的职业教育思想。

本套教材可作为高职高专会计学专业以及其他经济、管理类专业用书,也可供会计实际工作者、经济管理人员在职学习或参考。

在本套教材的编写过程中,各位编辑多次开会研讨,共商编写事宜,反复协商,达成共识,进而明确了本套教材的体系规划、设计思路、编写理念、应有特色和预定目标,力争使本套教材的起点高、立意新、注重实践、突出质量。但由于时间仓促,经验有限,并做了许多新的尝试,不足之处在所难免,恳请各位专家、同仁批评指正。

王金台

2008年6月

## 前 言

为了适应我国高职高专教育对教学改革和教材建设的需要,根据教育部《关于加强高职高专教育教材建设的若干意见》的精神,河南科学技术出版社组织有关高职高专院校编写了“十一五”高职高专规划教材。《管理学教程》是其中一本,是经济管理类专业的必修专业课和其他专业的公共选修课程。

本教材以充分体现高职高专教材特色为出发点和切入点,努力从内容和形式上有新突破或改进,突出综合性、实用性和可读性,力求做到理论、实务、案例三者有机结合。

本教材共分十一章,其中第一至三章为总论部分,介绍管理与管理学、管理思想的演进、管理原理;四至十章分别论述决策、计划、组织、领导、协调、激励和控制的基本理论和方法;第十一章以管理创新作为本教材的结束篇。这种以管理职能为设计线索的体系及结构特点,符合国内外管理学教科书的主流。

本教材由汪泉、袁志锋任主编,葛元月、岳秀红、潘娅媚、李明臣任副主编。教材编写具体分工如下:汪泉老师编写第一章、第三章,袁志锋老师编写第二章、第五章,葛元月、李刚老师合编第四章,李卫红老师编写第六章,潘娅媚老师编写第七章,刘先壹、李明臣老师编写第八章,岳秀红老师编写第九章,朱长明老师编写第十章,葛元月老师编写第十一章。由汪泉老师制订编写大纲并在大量修改工作基础上总串成书。袁志锋老师进行了文字校订。

在编写过程中,得到各位编者所在单位的大力支持,同时本教材也参考了大量的文献和互联网上的资料,在此对作者表示衷心感谢。

由于编者水平有限,书中可能有不少错误和不妥之处,敬请各位读者、同仁批评指正。

编者

2008年5月

# 目 录

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第一章 管理与管理学 .....      | (1)   |
| 第一节 管理概述 .....        | (1)   |
| 第二节 管理的属性和职能 .....    | (9)   |
| 第三节 管理学的研究对象和方法 ..... | (11)  |
| 第二章 管理思想的演进 .....     | (15)  |
| 第一节 管理理论的萌芽 .....     | (15)  |
| 第二节 古典管理理论 .....      | (20)  |
| 第三节 行为科学理论 .....      | (25)  |
| 第四节 现代管理理论 .....      | (28)  |
| 第三章 管理基本原理 .....      | (33)  |
| 第一节 管理原理概述 .....      | (34)  |
| 第二节 系统原理 .....        | (36)  |
| 第三节 人本管理原理 .....      | (40)  |
| 第四节 动态相关原理 .....      | (48)  |
| 第五节 效益原理 .....        | (52)  |
| 第四章 决策职能 .....        | (63)  |
| 第一节 预测 .....          | (63)  |
| 第二节 决策 .....          | (70)  |
| 第五章 计划职能 .....        | (89)  |
| 第一节 计划概述 .....        | (89)  |
| 第二节 计划编制的程序 .....     | (96)  |
| 第三节 计划技术与方法 .....     | (98)  |
| 第四节 目标管理 .....        | (102) |
| 第六章 组织职能 .....        | (112) |
| 第一节 组织与组织结构 .....     | (112) |
| 第二节 组织设计 .....        | (120) |
| 第三节 组织变革 .....        | (126) |
| 第四节 组织文化 .....        | (132) |
| 第七章 领导职能 .....        | (141) |
| 第一节 领导实质与作用 .....     | (141) |





|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第二节 领导工作的原理 .....      | (145) |
| 第三节 领导理论 .....         | (146) |
| 第四节 领导者素质与修养 .....     | (155) |
| 第五节 领导艺术 .....         | (159) |
| <b>第八章 协调与沟通</b> ..... | (167) |
| 第一节 协调 .....           | (167) |
| 第二节 冲突 .....           | (172) |
| 第三节 沟通 .....           | (176) |
| <b>第九章 激励</b> .....    | (188) |
| 第一节 激励概述 .....         | (188) |
| 第二节 激励理论 .....         | (194) |
| 第三节 激励的方法与技巧 .....     | (209) |
| <b>第十章 控制职能</b> .....  | (217) |
| 第一节 控制的概述 .....        | (217) |
| 第二节 控制的技术和方法 .....     | (228) |
| <b>第十一章 管理创新</b> ..... | (237) |
| 第一节 管理创新的内涵 .....      | (237) |
| 第二节 管理创新的主体 .....      | (240) |
| 第三节 管理创新的内容和方法 .....   | (245) |
| 第四节 管理创新的阻力及克服 .....   | (250) |
| <b>主要参考文献</b> .....    | (258) |

# 第一章 管理学



## 学习目标

1. 定义管理并理解其含义。
2. 掌握管理的特征。
3. 识别管理的基本要素。
4. 描述管理者的技能及群体结构。
5. 解释管理者所扮演的角色。
6. 区分管理的属性和职能。
7. 了解管理学研究对象及方法。

## 【案例引入】

### 三个和尚没水吃

“三个和尚没水吃”的故事，广为人知。说的是在一座寺庙里，开始只有一个和尚的时候，每天下山去挑水，从来都没有断过水吃。后来又来了个和尚，两个人谁也不肯自己去挑水，只好一起下山抬水吃。再后来又来了个和尚，既没有人愿意去挑，也没有人愿意去抬，于是，就出现了没水吃的局面。寺庙历来被称为“净土”，“净土”上的和尚们尚且如此，红尘世界里的人们就更不用说了。也就是说，“三个和尚没水吃”是人类社会的普遍现象。三个和尚为什么没水吃？原因自然是多方面的。有修养上的问题，有道德上的问题，有心理上的问题，甚至还有封建文化劣根性的问题。但这些都不是最主要的。最主要的，还是管理问题、机制问题。也就是说，只有从管理机制上去分析“三个和尚没水吃”的原因，去寻找把群体中的个人由“虫”变成“龙”的办法，才能从根本上解决问题。因此，管理对人和人类社会来说，是非常重要的，它是沟通人与人之间联系的“桥梁”，是维系社会正常运行的“纽带”。

## 第一节 管理概述

### 一、管理的含义

“管理”起源于人类的共同劳动，自古就有。大到国家、企业，小到单位、家庭，

都离不开管理。管理得法，事半功倍；管理不善，事倍功半。但如何概括形成关于管理的现代概念，是一件相当困难的事。因为，一方面，随着现代管理实践的迅猛发展和日益复杂化，管理学者对管理的认识越来越深刻、丰富，为我们进一步理解管理的内涵提供了大量宝贵的思想财富；另一方面，他们对管理的看法因视角有异，又各执一端，使人造成了迷茫的现代管理理论“丛林”。

管理定义的多样化，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，又反映了这一学科的宽泛性。为了反映管理的本质，而不是仅仅强调其某一方面的特性，我们必须弄清管理所要解决的基本矛盾是什么。人类社会活动遇到的基本矛盾就是人们所追求的目标与资源有限的矛盾，这也是管理的基本矛盾。人们追求的目标是多种多样的，而实现这些目标所需要的资源则是有限的、稀缺的，这就产生了如下管理的基本问题：稀缺的资源如何在相互竞争的多目标之间合理分配？分配后的有限资源又如何通过组织、领导、控制等管理职能来提高资源利用的效率？如何使一定的资源获得更大的产出？由此可得出有关管理概念的简单模型，如图1-1所示。

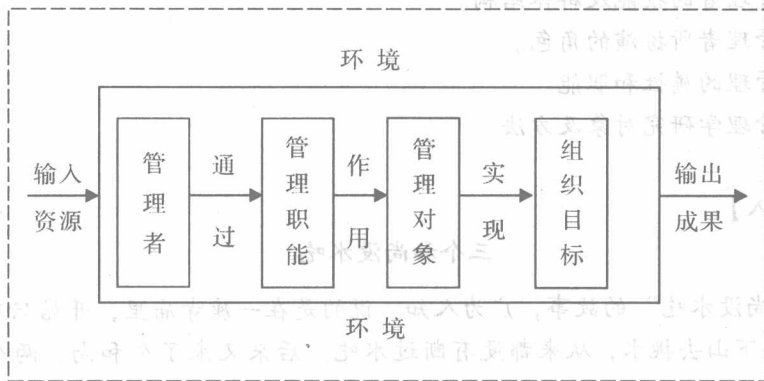


图1-1 管理概念的简单模型

考虑到前述管理的基本矛盾，管理学的研究目的与经济学相近，同为研究稀缺资源的配置和使用效率问题。经济学侧重于宏观领域，途径为市场机制和政府调控；管理学则侧重于微观领域，途径为管理者的主观努力和有意识的行为。在这国这也成为人们经常把经济与管理混在一起的原因之一。

综上所述，我们认为：管理是管理者依据事物发展的客观规律，运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源，以有效地实现组织目标的活动。

理解和掌握这一定义的核心要点有：

1. 管理必须有主体——管理者。管理的主体即管理者，就是在管理过程中具有主动支配和影响作用的要素，是管理活动的出发者、执行者，他们制订组织的目标，并组织整个活动的运行。

2. 管理活动最终要落实到计划、组织、领导、控制等一系列管理职能上。它们管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导、控制等一系列管理职能是每个管理者必须开展的工作，迄今为止，人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。

3. 管理的客体——对象,是组织所拥有的资源。包括人、财、物、知识、信息、时间、关系等有形和无形资源,其中人是管理的最主要对象。管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。

4. 管理的目的是为了实现在组织目标。

5. 管理是在一定环境中进行的动态活动的过程。任何管理活动都不是孤立的,它必须在一定的环境和条件下,经过一系列动作与程序才能完成。环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。

任何一种管理活动都必须体现以上五个基本方面。管理活动的本质是协调,是使管理客体处于一种平衡状态,在平衡中求发展。

#### 【补充阅读资料 1.1】

国际商用机器公司 (IBM) 的创始人托马斯·沃森讲过一个故事:有个男孩头一回弄到一条长裤,穿上一试太长了,他请奶奶剪短一点,但奶奶说家务事太多了。于是他去找妈妈,妈妈却回答说没时间。他又去求姐姐帮忙,但姐姐有约会,也不能帮他的忙。这个男孩十分沮丧,又担心明天不能穿这条裤子去上学,他就怀着这样的心情去睡觉了。奶奶干完了家务事,想起孙子的裤子,把裤子剪短了一点。妈妈忙完了工作,把儿子的裤子再给剪短了一点。姐姐赴约回来,心疼弟弟,把他的裤子又给剪短了一点。第二天早晨,全家发现长裤子成了短裤。这就是一种没有管理的行动所带来的尴尬后果。著名哲学家罗素深刻地指出:“如果你不会管理,你的生活将是一团糟。”

## 二、管理的特征

### (一) 动态性

动态性即管理活动需要在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此,管理不是停留在书本上的东西,它是实践中的操作。学习管理需要学习书本上的东西,但更重要的是学会在特定的情况下实施具体的管理。事实上,由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,从而导致了每个组织中资源配置的不同,这种不同就是动态性的一种派生。因此,管理无定式,不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

### (二) 科学性

科学是指反映自然、社会、思维的客观规律的分科知识体系。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。反映客观规律的管理理论对管理实践有重大的指导作用。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理基本规律,必然会受到规律的惩罚,导致管理的失败。

### (三) 艺术性

艺术是指能够熟练运用知识并且通过技能达到某种效果的活动。管理的艺术性强调的是管理的实践性,管理可遵循一定的原理和原则办事,但是不同的管理者所处的



管理环境不同,面对的管理对象也不同,所以必须因人、因事、因时、因地制宜创造性地运用管理理论和方法,解决实际问题。学校是培养不出“成品”经理的,这种灵活运用管理知识的技能在课堂上很难培养,需要在管理工作中掌握,在管理实践中锻炼。排斥管理的艺术必然碰壁。

#### (四) 创造性

管理既然是一种动态活动过程,又没有统一的模式可以参照,那么要实现既定的组织目标,就需要有一定的创造性。试想,如果现实中只要按照程序便可做好管理,如果真的有某种模式成为“灵丹妙药”的话,那么岂不是人人都可以成功,都可以成为有效的管理者?答案自然是不可能的。“要么创新,要么灭亡!”这是流行于美国商界的“圣经”。正是美国企业家执著的创新精神,才使美国近百年来一直领导着世界发展的潮流。

#### (五) 经济性

资源配置是需要成本的,因此管理就有了经济性。首先,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的,这里有个机会成本问题;其次,管理是对资源有效整合的过程,选择不同的资源供给和配比,就有成本大小的问题;再次,不同的管理方式、方法其所费成本不同,如何选择就有了经济性的问题。

#### 【补充阅读资料 1.2】

##### 资源的有偿使用

在 8 000 多名参加第九次全国运动会的选手中,有 2 000 多人是各省市在国内花钱买来的“交流选手”。以马家军为例,马俊仁的麾下有六七名运动员通过协议“交流”给了浙江省。双方在成交前有两条明确的附加条款:一是拿不到成绩,浙江省一分钱不给;二是查出兴奋剂责任不在买家。实行运动员有价交流的最大益处是,使更多选手获得了提高竞技水平和参加大赛的机会,尽可能避免了人才的积压和浪费,有利于实现资源共享。经过专家计算,拿钱“买人”,肯定比自己“培养”运动员,在经济上要划算得多。

### 三、管理的基本要素

管理是一项有组织的社会活动,它包含五个基本要素:管理主体、管理客体、管理目标、管理职能以及管理环境。

#### (一) 管理主体

所谓管理主体,是指从事管理活动的人员,也就是我们通常所说的管理者。管理者履行管理职能,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。

1. 管理者的基本素质。管理者的素质是指管理者应具备的基本素养,是管理者做好管理工作、取得管理成效的极为重要的主观条件。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。

(1) 政治与文化素质。指管理者的政治思想修养水平和文化基础。包括：政治坚定性、敏感性、事业心、责任感、思想境界与道德情操、人文修养与广博的文化知识等。

(2) 基本业务素质。指管理者在所从事工作领域内的知识与能力，包括一般业务素质和专门业务素质。

(3) 身心素质。指管理者本人的身体状况与心理条件。包括：健康的身体，坚强的意志，开朗、乐观的性格，广泛而健康的兴趣等。

### 【补充阅读资料 1.3】

#### 西武不用聪明人

日本西武集团旗下目前拥有 170 多家大型企业，员工超过 15 万人。然而号称世界首富的集团老板堤义明却公开宣称：“西武不用聪明人！”这段话在日本企业界流传很广。很多企业在每年 4 月中旬新员工进入公司服务的入社仪式上，也把它引用出来，作为新职员就职教育课程的部分讲义。

堤义明认为，不用聪明人主要基于两点：第一，聪明人常犯的毛病是自大而看不起身边的人。第二，聪明人的欲望较常人强烈，因此，在群体之中，经常成为麻烦的来源和不安定的因素之一。堤义明知道，西武集团不能接受自大的人出任高层领导职务。堤义明在长期的管理中发现，很多的所谓企业界英才，他们真正属于英才的时候不多，有的人，几年之间便由一块好材料变质成伤害企业公众利益的害群之马。

堤义明不用聪明人的另一个担忧是，这类人的欲望和野心是常人的十倍甚至更多，一旦他们掌握了企业的大权，很可能私心盖过了良心，为自己的权力欲望找出路，不止压制其他有可能超过他的同事，同时还会借工作之便，达到以权谋私的目的。如果提拔一些聪明人到某个位置，他不会为此而心存感激地好好工作，以报效老板，反而会认为这个位置早就该是他的了。

点评：堤义明提出的“不用聪明人”，并不是说不用有才能的人，而是不用那些虽有才能但却自私自大、缺少谦逊反省态度和品德修养的人。这些人实际上是组织的害群之马。我们提倡用人唯贤，而不是用人唯才。

2. 管理者的技能。根据罗伯特·卡茨的研究结果，管理者需要三种基本的技能或素质，即技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能。技术技能是指管理者熟练和精通某种特定专业领域的知识，如工程、计算机科学、财务、营销等。技术技能包括：专业知识、经验，技术、技巧，程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。技术技能是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到内行、专家，但必须懂行，必须具备一定的技术技能。对于基层管理者来说，这些技能是最重要的，因为他们要直接与员工打交道。

(2) 人际技能。人际技能是指管理者处理人事关系的技能。它包括：观察人、理解人、掌握人的心理规律的能力，人际交往、融洽相处、与人沟通的能力，了解并满足下属需要、进行有效激励的能力，善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等。





在以人为本的今天,人际能力对于现代管理者,是一种极其重要的基本功,没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。具有良好人际技能的管理者,知道如何与员工沟通,如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心,能够使员工做出最大努力。所以这些技能对于各个层级的管理者来说都是必备的。

(3) 概念技能(又称构想技能)。指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。概念技能包括:对复杂环境和管理问题的观察、分析能力,对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力,对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维能力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义,运用这种技能,管理者能够将组织看作一个整体,理解各部门之间的关系,想象组织如何适应它所处的广泛环境。对于高层管理者来说,这种技能是尤其重要的。

当今,社会发展日新月异,对管理者的要求也越来越高。作为管理者要不断更新自己的技能,包括所处特定职位之外的技能,才能顺应社会发展的要求。

3. 管理者的群体结构。管理者的群体结构是指两个或两个以上的管理者在各种素质要素方面的构成比例和组合状况。现代组织的发展和现代管理涉及较多的领域和较多的管理要素,面对复杂多变的外部环境,个人管理越来越不适应管理活动日益复杂的局面,需要现代管理者形成一个管理者团队,出现了管理集团化倾向。其目的是为了克服个人管理能力不足,而集思广益,发挥集团智慧。要实现管理者的优化组合,提高管理的整体效应,就需要分析管理者的群体结构是否合理。管理者群体结构的形成包括年龄结构、性格结构、智能结构、知识结构和专业结构五个方面。

(1) 年龄结构。年龄不仅是人的生理变化的标志,也是人的知识、经验的标志。它关系到个体和群体的创造力、生命力以及继承和发展的重要因素。一个合理的管理者群体结构,应当有老年、中年和青年组成,合理搭配,形成管理者梯形的年龄结构。充分发挥各个年龄段管理者的优点,克服各自的缺点,发挥集体的整合效能,产生一种新的高效的管理整合体,发挥不同管理者的最优效能。

(2) 性格结构。性格组合对管理者群体结构合理化有着十分重要的意义。性格不合,往往造成管理者之间摩擦不断、内耗严重,影响管理效能的发挥。一般来讲,人的性格有意志型、情绪型、理智型、外向型、内向型、顺从型和独立型等七种。上级领导应根据管理者的不同性格进行组合。一个较为理想的管理者群体,应当是不同性格互补和配合,总体上具备多方面的良好性格。要根据性格决定职务,充分利用一个人的优良性格特点。

(3) 知识结构。现代管理涉及的科学知识很广,管理者应具备合理的知识结构。主要包括:①基础知识,即具有一定的文化水平,有较丰富宽泛的哲学、心理学、社会学、法学、系统论、信息论等方面的科学文化知识。对这方面的知识要求,主要是宽,而不是深度。②管理知识,包括管理原理、行业管理学、专业管理学等三方面的知识。③专业知识,即管理者应当是自己主管行业范围的专业技术内行,既懂技术,又懂管理。

当然,对于不同层次、不同专业职能的管理者,其对知识内容和结构的要求是不

同的。对高层管理者而言,要求有更多的管理知识,而对于基层管理者则要求有更多的技术性、专业性知识。

(4) 智能结构。智能是指人运用知识的能力,它包括创新能力、思维能力、表达能力、组织能力等。其中,创新能力是高层管理人员最核心能力。一般情况下,一个管理者很难同时具备上述所有的能力。因此,有必要使管理者在智能上合理搭配,构成一个完整的智能团队。一个理想的管理者群体智能结构,应该包括具有高超创造能力的思想家、具有高度组织能力的组织者、能出谋划策的智囊型专家和具有实干精神的实干家。一般而言,“思想型”与“组织型”的管理者适宜担任组织的主要领导人,而“智囊型”和“实干型”的管理者较适合当副手。

(5) 专业结构。专业结构是指管理群体中成员的专业知识和技术分布与结构。专业结构是由管理业务的专业分工所决定的。现代组织中各项工作的专业性和技术性都很强,为了进行有效的管理,管理层的成员必须具备专业知识,要按照专业互补的原则,对管理人员进行合理选配。

4. 管理者的角色。所谓管理者的角色,是指特定的管理行为类型(设想一下你所扮演的不同角色及你所期望的不同的行为,这些角色诸如学生、教师、兄弟姐妹等)。杰出的管理学家亨利·明茨伯格认为,管理者的角色可以划分为三个主要方面,即人际关系、信息传递、决策制订。人际关系角色包含了人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责,即人际关系协调;信息传递包括接受、收集和传播信息,指管理工作中的上传下达和信息收集、分析、反馈,为决策提供依据或修正行动方案;决策制定即决断,是做出抉择的活动。无论在何种组织或组织的任何层次,管理者都在扮演着类似的角色,只是角色强调的重点随组织层次的不同而变化,如高层更多的是决策、中层更多的是信息传递、基层更多的是人际关系等。

此外,管理者在组织中,有时是一些人的上司、有时是下属、有时是平级关系,正确认识这些作为上司、下属、同事的角色对管理者尤为重要。

(1) 作为下属的角色——职务代理人。我们以现代企业为例来解释代理人。公司的投资人成立股东会,股东会作为委托人,委托董事会去代理投资人决策。这样,股东会就是委托人,董事会就是股东会的代理人;董事会形成之后,董事会又作为委托人,委托经营班子对公司的日常经营进行管理。这样,董事会就是委托人,经营班子又是代理人。因此,高层经理就是董事会的替身,即代理人。依此类推,中层经理是经营班子的代理人,基层经理是中层经理的代理人,大家都接受委托人的委托,对自己职责范围内的工作实施有效的管理。其他组织也一样,每个阶层的管理人员,都是由于需要找一个替身而出现的,他的上一个层级是委托人,他是职务代理人。

那么下属怎样扮演代理人角色呢?第一,必须对上司负责;第二,应该站在委托人的角度、上司的角度去看问题;第三,执行上司的命令。如果和上司之间有什么分歧,在上司没有做出决议之前可以和上司商讨,但如果上司的决议已做出,作为下属应该坚决地去完成。然后在执行的过程当中,通过拿出一些证据来逐步影响上司,以使上司能够采纳自己的建议,最后做出更为正确的决定。

(2) 作为同事的角色——内部客户。管理者应把与自己同级的管理者视为内部客





户。如果管理者的角色是内部客户关系,就应当事先了解他人的需求,然后根据对方的需求安排自己的工作,给他们提供及时、周到的协助与支持,像对待外部的客户,将对方是否满意作为衡量自己工作好与不好的唯一标准。

(3) 作为上司的角色——管理者、领导者、教练、变革者、绩效伙伴。

**管理者:**作为上司,首先是管理者。其首要任务是如何让下属去工作,对自己所拥有的资源进行计划、组织、控制、协调。

**领导者:**在组织里,设备、材料、产品、信息、时间需要管理,而人却需要领导。小企业做事,大企业做人。作为上司的管理者的角色不只是对所拥有的资源进行计划、组织、控制、协调,更重要的是发挥自身的影响力,把下属们凝聚成为一支有战斗力的团队,同时,激励下属、指导下属,选择最有效的沟通渠道,处理成员之间的冲突,帮助下属提升能力。这就是领导,是上司十分重要的角色。

**教练:**实践证明,员工的工作能力 70% 是在直接上司的训练中得到的。要想顺利地通过下属们完成工作,就必须充当教练的角色,不断地在工作当中训练自己的下属。

**变革者:**在世界经济一体化的今天,整个社会已经进入一个“十倍速”变革的时代,谁跑得慢,谁就会被市场所抛弃。世界 500 强企业的平均寿命也只有 40 岁,而长寿的企业无一例外是不断变革的企业。作为管理人员应及时搜集来自下属变革的愿望和思路,引发组织自下而上的变革;同时,将上层的变革需要传递下去,引发组织自上而下的变革。

**绩效伙伴:**作为管理人员,与下属之间是绩效伙伴关系。上司的绩效有赖于下属,下属的绩效有赖于上司,所以上下之间是一种平等、协商的关系。上司应通过平等对话、良好沟通帮助下属,从下属的角度出发,考虑其面临的挑战,从而及时为下属制订绩效改进计划,提升绩效。

## (二) 管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象,即管理的接受者。从这个定义出发,管理的客体可以分成三类:

1. 组织中的一般成员。组织中的一般成员均是管理的客体,他们执行组织分配给予的工作任务,遵守一定的运行规则进行工作。
2. 组织中的其他资源。组织中的其他资源包括物质资源、信息资源、关系资源等,这些资源均是管理的客体,都是管理的接受者,它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程就成为组织的产出物。
3. 与组织的扩张和发展相关的人力、财力、物力、信息和其他组织。这一类客体具有很大的不确定性,经常发生变动。

## (三) 管理目标

管理目标即管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标,尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同、范围不同,甚至具体的目标也有很大差别,但都不会没有目标,否则,就不成为管理活动。管理目标具有层次性。低层管理目标是组织高层管理目标规定下的产物,管理的终极目标就是组织的最高层