



高职高专“十一五”规划教材

管理学基础

● 赵爱威 耿红莉 主编



化学工业出版社

高职高专“十一五”规划教材

管 理 学 基 础

赵爱威 耿红莉 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书以高职高专院校经济类、管理类各专业的教学要求为依据,以培养学生懂得管理原理,掌握管理技术,树立现代管理理念,提高管理实践技能为目的。

本书以管理的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新)为主线,在介绍管理与管理学、管理的主要思想及其演变的基础上,将每一职能作为一章重点阐述,最后简单叙述了管理伦理与社会责任。每一章都设计了学习目标、案例引读、知识拓展、本章小结、本章知识结构图、本章综合练习(包括基础知识、案例分析、实训与指导)等板块,每一节都以生动的“管理故事”引入相关内容,最后以经典的“小阅读”收尾。这种结构安排,既实现了理论与实践的有机融合,又使学生能够“轻松学管理”。

本书脉络清晰、体例新颖、注重实践、难易适度,同时引入了一些新的管理成果和管理理念,具有前瞻性。

本书既可作为高职高专院校经济类、管理类各专业的管理学教材,也可作为各企事业单位管理学培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/赵爱威,耿红莉主编. —北京:化学工业出版社, 2008. 1

高职高专“十一五”规划教材

ISBN 978-7-122-01716-1

I. 管… II. ①赵…②耿… III. 管理学-高等学校: 技术学院-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第196830号

责任编辑:于 卉 刘 静
责任校对:凌亚男

装帧设计:于 兵

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张15¼ 字数406千字 2008年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:25.00元

版权所有 违者必究

前言

高等职业教育肩负着培养面向生产、建设、服务和管理第一线需要的高技能创新型人才的使命。高技能创新型人才是一种融较高的专业知识水平与较强的实践操作技能于一身的、具有创新精神和创新能力的复合型人才。要实现高职教育的培养目标,教材建设是关键之一。为体现高职教育的特点,增强教学内容的针对性和实用性,我们编写了这本《管理学基础》。

管理学基础是高职高专院校经济类、管理类各相关专业必修的一门课程。通过该课程的学习,可使学生懂得管理原理,掌握管理技术,树立现代管理理念,为后续的专业课的学习、岗位技能的培养及未来的职业生涯奠定良好的基础。同时,学习管理学,还有助于培养学生的交流沟通能力、团队协作能力以及终身学习能力,促进学生的全面发展。

本教材在内容的编排上,以管理的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新)为主线,在介绍管理与管理学、管理的主要思想及其演变的基础上,将每一职能作为一章重点阐述,最后简单叙述了管理伦理与社会责任。

本教材的主要特点体现在以下几个方面。

1. 体例新颖。本教材在体例上做了全新的安排,每一章都设计了学习目标、案例引读、知识拓展、本章小结、本章知识结构图、本章综合练习等板块(“知识拓展”可作为选学内容),每一节又通过“管理故事”引入相关内容,最后以“小阅读”收尾。这种体例的安排,一方面使教材内容形象生动,提高了学生的学习兴趣,使学生做到“轻松学管理”,另一方面实现了理论与实践的有机融合。

2. 注重实践技能的培养。无论是章首的“案例引读”,还是章末的“综合练习”,都是以培养学生的实践技能为出发点而设置的。在综合练习中,单选题、案例分析题、实训与指导都充分体现了灵活性与实践性。

3. 理论知识以“必需、够用”为度。理论知识的深度和广度,以后续课程的学习、岗位技能的培养以及学生继续学习能力、可持续发展能力的培养作为标尺,详略得当,难易适宜,符合高职高专学生的学习需要。

4. 教材内容具有前瞻性。在编写中,将一些新的管理成果和管理理念引入教材(有些以“知识拓展”的形式体现),使学生了解管理学的前沿动态,做到了与时俱进。

5. 结构合理严谨。教材第一章首先让学生认识“管理与管理学”,第二章让学生了解“管理的主要思想及其演进”,第三章~第七章介绍管理的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新),第八章介绍管理伦理与社会责任。全书脉络清晰,体系完整,逻辑性强,便于学生学习与阅读。

本教材既可作为高职高专院校经济类、管理类各专业的管理学教材,也可作为各企事业单位管理学培训教程。

本教材由赵爱威、耿红莉主编,并负责全书的总策划和统稿。蒲开伦、袁秋霞参与编写。具体分工如下:耿红莉编写第一章、第五章,蒲开伦编写第二章,赵爱威编写第三章、

第四章、第七章、第八章，袁秋霞编写第六章。

在编写过程中，参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果，在此致以诚挚的谢意。由于时间、精力和水平所限，书中不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编 者

2007 年 9 月

目 录

第一章 管理和管理学	1
案例引读	1
第一节 管理的概念和作用	2
一、管理的概念	2
二、管理的作用	3
第二节 管理的性质与特征	4
一、管理的性质	4
二、管理的特征	5
第三节 管理者的类型与技能	6
一、管理者的类型	6
二、管理者的技能	7
第四节 管理的基本职能	8
一、管理的基本职能	8
二、管理职能的深化	9
第五节 管理的基本原理	10
一、系统原理	10
二、人本原理	11
三、责任原理	11
四、效益原理	12
五、权变原理	12
第六节 管理学及其研究方法	12
一、管理学的定义与特性	12
二、管理学的研究方法	13
知识拓展 人性的基本假设	14
本章小结	15
本章知识结构图	16
本章综合练习	16
第二章 管理的主要思想及其演变	19
案例引读	19
第一节 古典管理思想	21
一、科学管理理论	21
二、一般管理理论	23
三、行政组织理论	28
第二节 行为管理思想	29
一、霍桑实验	29
二、人际关系学说	31
三、行为管理思想的深化	32
第三节 定量管理思想	34
一、定量管理思想的基本内涵	34
二、定量管理思想的特点	34
三、定量管理思想的主要内容	35
四、定量管理思想的优缺点	35
第四节 系统和权变管理思想	36
一、系统管理思想	36
二、权变管理思想	37
第五节 管理理论的新发展	39
一、战略管理理论	39
二、企业再造理论和企业文化管理理论	39
三、学习型组织理论和知识管理理论	40
知识拓展 组织文化与跨文化管理	41
本章小结	46
本章知识结构图	47
本章综合练习	47
第三章 计划	50
案例引读	50
第一节 管理环境及其分析	51
一、管理环境的概念与构成	51
二、组织外部环境及其分析	52
三、组织内部环境及其分析	59
第二节 决策概述	61
一、决策的基本概念	62
二、决策的特点	63
三、决策的类型	64
四、决策的过程	66
五、决策的影响因素	68
第三节 决策方法	69
一、定性决策方法	70
二、定量决策方法	74
第四节 计划概述	78
一、计划的含义和作用	79

二、计划的特点	79	二、计划编制方法	85
三、计划的类型	80	三、企业计划书	88
四、决定计划有效性的因素	81	知识拓展 建模与决策	89
五、计划的表现形式	82	本章小结	95
第五节 计划编制的程序和方法	84	本章知识结构图	96
一、计划编制的程序	84	本章综合练习	96
第四章 组织	100		
案例引读	100	五、矩阵制	118
第一节 组织的含义与功能	101	六、混合结构	119
一、组织的含义	101	七、无边界组织	119
二、组织的功能	101	第五节 人力资源管理	120
第二节 组织设计的基础	102	一、人力资源的概念与特征	121
一、组织设计的任务	102	二、现代人力资源管理的本质	122
二、组织设计的原则	103	三、人力资源管理的基本职能	122
三、影响组织设计的因素	104	四、人力资源管理的原理	122
第三节 组织设计的内容	105	五、人力资源管理的主要内容	123
一、职务设计	105	第六节 组织变革	140
二、部门划分	107	一、组织变革的动因	140
三、层次设计	109	二、组织变革的动力和阻力	141
四、职权设计	111	三、组织变革的方式	142
五、组织设计中的其他问题	114	四、组织变革的步骤	143
第四节 组织结构的具体形式	116	五、组织变革的趋势	143
一、直线制	116	知识拓展 团队	145
二、职能制	117	本章小结	147
三、直线职能制	117	本章知识结构图	148
四、事业部制	118	本章综合练习	149
第五章 领导	152		
案例引读	152	二、内容型激励理论	162
第一节 领导与领导者	152	三、过程型激励理论	164
一、领导与领导者的含义	153	四、综合型激励理论	166
二、领导的作用	153	第四节 沟通	167
三、领导权力的构成及使用	154	一、沟通的概念与过程	167
四、领导者的素质	155	二、人际沟通的特点及方式	168
第二节 领导理论	156	三、人际沟通的网络形式	169
一、领导特质理论	156	四、人际沟通的障碍	171
二、领导行为理论	156	知识拓展 冲突管理	172
三、领导权变理论	158	本章小结	174
第三节 激励	162	本章知识结构图	175
一、激励的含义与原理	162	本章综合练习	175
第六章 控制	179		
案例引读	179	三、控制的基本类型	181
第一节 控制的基本概念与类型	180	第二节 控制的过程	183
一、控制的概念	180	一、确立标准	184
二、控制的目标和特点	180	二、衡量绩效	184

三、纠正偏差	186	知识拓展 信息管理	192
第三节 控制原则与控制方法	187	本章小结	194
一、有效控制的原则	187	本章知识结构图	195
二、控制方法	188	本章综合练习	195
第七章 创新	198		
案例引读	198	第三节 管理创新	205
第一节 创新概述	199	一、管理思想创新	206
一、创新的概念	199	二、管理方式创新	206
二、创新的基本内容	200	三、管理手段创新	206
三、创新方法	201	四、管理模式创新	206
四、创新的过程	202	知识拓展 学习型组织	206
第二节 技术创新	203	本章小结	209
一、技术创新的内涵	203	本章知识结构图	210
二、企业技术创新的模式与策略	204	本章综合练习	210
第八章 企业伦理与社会责任	214		
案例引读	214	二、企业社会责任观	222
第一节 企业伦理	215	三、社会责任与经济绩效	223
一、企业伦理的概念和特征	215	四、企业承担社会责任的表现	223
二、企业伦理的实现机制和伦理制度	217	知识拓展 SA8000 标准	225
三、伦理决策	219	本章小结	231
四、伦理领导	219	本章知识结构图	232
第二节 企业的社会责任	220	本章综合练习	232
一、企业社会责任的含义	220		
参考文献	236		

第一章 管理和管理学

学习目标

◇ 知识目标

1. 掌握管理的概念，理解管理的作用
2. 理解管理的性质和特征，初步认识管理的基本职能
3. 掌握管理者的类型，明确其不同的技能要求
4. 理解几种主要管理原理的基本思想
5. 理解管理学的含义，了解管理学的研究方法

◇ 能力目标

1. 培养学生对管理、管理学的认识能力
2. 培养对不同类型管理者技能要求的分析能力
3. 培养应用管理原理分析现实管理现象的能力

案例引读

“奇瑞汽车”创造奇迹

2006年3月，成立仅9年的奇瑞汽车有限公司迎来了辉煌的时刻：第50万辆奇瑞轿车驶下总装生产线！对于奇瑞而言，这将是其技术研发、生产组织、市场营销逐步规范化的象征；同时也意味着奇瑞已成为国内主流汽车企业，成为民族汽车工业一支不可忽视的力量。

我们试看奇瑞公司的发展历程：

1997年，奇瑞在安徽芜湖破土动工，公司“白手起家”，两年后首辆奇瑞轿车下线；

2001年，第一款奇瑞“风云”进入车市，风云的面世结束了中国轿车的“暴利”时代；

2003年，奇瑞接连推出了QQ、东方之子、旗云三款车型，极高的性价比和准确的市场定位，使三款车型获得了良好的市场表现，尤其是奇瑞QQ，更是创造了单一品牌微型轿车6个月2.8万台的销售记录；

2004年4月，奇瑞第20万辆轿车驶下总装线；

目前，奇瑞已有包括QQ、东方之子、旗云、瑞虎、A5等五款全系列车型，以后还将陆续推出全新车型。

奇瑞用了9年时间，成就了一个中国式的奇迹，在其成功背后，管理模式创新起了非常重要的作用。奇瑞于2003年9月从日本聘请了专业顾问组成TRMS小组全面推行丰田精益生产方式（TPS）。丰田的管理理论、中国的“人本管理”加上奇瑞的敢于实践，形成了独特的“奇瑞管理模式”，使奇瑞在生产管理、劳动效率、物流等方面有了明显提高，成为创造奇迹的重要因素。

资料来源：乔忠. 管理学. 第2版. 北京：机械工业出版社，2007：15~17.

启示：“奇瑞”奇迹的创造，是多种因素共同作用的结果，但最为关键的是，它借鉴了先进的管理理论，吸纳了精辟的管理原理，从而形成了自己独特而有效的管理模式。

第一节 管理的概念和作用

管理故事：子贱放权

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，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摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治理好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

解释：管理，要管头管脚（指人和资源），但不能从头管到脚。喜欢把一切事揽在身上，事必躬亲，管这管那，整天忙忙碌碌不说，还会事倍功半。管理的智慧在于正确利用部属的力量，发挥团队协作精神，抓得少些，反而收获多些。

一、管理的概念

管理活动自古有之，作为人类社会协作劳动和共同生活的产物，其实践和人类历史一样悠久，并且随着生产力的发展和人类社会的进步，管理活动逐渐专业化、科学化，在社会生活的各个领域发挥着重要作用。大到一个国家的治理，中到一个城市的建设，小到一个企业的经营、甚至一个家庭的生活，都需要管理。

要想了解管理的概念，首先需要明确组织的概念。

1. 组织的概念

组织是指完成特定使命的人们，为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织不但是人的集合体，而且是由所有参加组织的人按一定的方式相互合作而形成的有机整体。这个整体力量大于个人力量简单相加的总和，于是，共同目标才能得以实现。个人之所以要组成一定的组织，其目的就是要借助组织的配合力，以完成个人力量无法完成的任务。

在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司等。人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭人们个体的力量，无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。

2. 管理的概念

任何一个组织，都有其独特的使命和目标，组织的使命和目标组织存在的理由。为了完成其使命和目标，组织需要开展两方面的活动：作业活动和管理活动。作业活动即业务工作，如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产都属于作业活动，组织是直接通过作业活动来达成组织目标的。管理活动是为了确保作业活动有效地进行而开展的一项活动。对于管理的概念，中外学者有不同的理解，本书采用下面较为通俗的定义。

管理就是管理者在特定的环境下，为了实现一定的组织目标，对组织所拥有的各种资源进行有效的计划、组织、领导和控制等的一系列活动过程。

以上管理定义，包括以下几层内涵。

（1）管理的目的 管理的目的是为了实现一定的组织目标。组织目标是管理的出发点和归宿，管理活动都是围绕组织目标进行和展开的。

（2）管理的对象 管理的对象是组织所拥有的各种资源，包括人力、物力、财力、信息

等方面。管理者需要有效地协调和配置这些资源，以保证组织目标的实现。

(3) 管理的手段 管理的手段是计划、组织、领导和控制，这些也称为管理的基本职能。每个管理者在进行管理活动时，都是在执行这些职能中的一个或几个。

(4) 管理的本质 管理的本质是一系列活动过程。管理是在特定目标引导下，由计划、组织、领导和控制等相互关联的职能活动构成的一个过程。

(5) 管理的前提 管理的前提是特定的环境。管理工作都是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机遇和机会，也构成了挑战和威胁。管理者要正视环境的存在，管理的理念和方法必须因环境条件的不同而随机应变。

二、管理的作用

随着人类的进步和组织的发展，管理所起的作用越来越大。概括起来说，管理的作用主要表现在以下两个方面。

1. 管理使组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理，管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。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，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

2. 管理是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段

组织是有目标的，组织的目标需要通过作业活动来完成。而管理能使作业活动有效地进行，从而实现组织的目标。

在现实生活中，常常可以看到这种情况，有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而能更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。

3. 管理是一种现代生产力

生产力是人们运用各种资源（包括人力的、自然的、技术的）来获取财富的能力。在现代社会化大生产中，分工协作是普遍采用的生产形式，分工协作的集体劳动效率大大高于成员单独劳动效率的总和。管理作为生产力，通过管理者的计划、组织及协调，有效地保证分工协作的进行，从而以较少的资源耗费来获取较多的物质财富。日本的经济在第二次世界大战以后经历了一段恢复、高速发展期，除了土地、劳动和资本三大生产要素以外，很大程度上依靠了第四要素——管理。还有学者认为，美国在经济上的领先地位，三分靠技术，七分靠管理。在中国，也有人提出生产力的“四要素”理论，即生产力是由劳动者、劳动对象、劳动工具和管理活动四大要素组成。因此，管理成为现代生产力的构成要素之一的观点已成为共识。

4. 管理能够提高现代组织效率

任何组织都需要管理，没有科学的管理，一个组织就无法生存与发展。正如管理大师德鲁克所说：“没有机构就没有管理，但是没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”孔茨等人称“管理适合于任何一个组

织机构。管理适用于各级组织的管理人员。管理关系到生产率。”试想一下，在人们周围，哪一类组织不存在管理呢？有效的管理会产生事半功倍的效果。

5. 管理是推动社会经济发展的主要因素之一

管理和科学技术共同构成推动社会经济发展的两大主要因素，有人将其称为“两个车轮”。

现在大家已经懂得管理的重要作用，作为一个社会人，要么是管理者，要么是被管理者，无论是哪种情况，学习管理都是非常必要的！如果你即将进入管理者的行列，那么掌握基本的管理知识和技巧会使你的工作得心应手；如果你是一名被管理者，学习管理会帮助你更好地认识管理者的意图和行为，对组织的内部工作有更多的了解，从而以积极的心态投入到自己的工作中去。

小阅读：一句话管理

- ◇ 管理就是两件事：一是资源优化组合；二是环境培养。
- ◇ 管理 = 管人 + 理事
- ◇ 管理的精髓：把复杂的事情简单化。

第二节 管理的性质与特征

管理故事：马谡的教条主义

《三国演义》中司马懿大军压境，诸葛亮派参军马谡和上将王平统领二万五千精兵去守街亭。

到了街亭，看了地形，王平主张在五路总口安营扎寨，而马谡却认为应该在一个四面都不相连的山上扎寨，并笑话王平：“你真是个没见过识的人，难道不知道兵法上说的‘凭高视下，势如破竹’吗？”王平说：“这山是条绝路，如果敌军断了水道，不就全完了吗？”马谡听了气愤地说：“你不要再胡言乱语了，孙子兵法上明明写道‘置之死地而后生’，若魏军断了水道，士兵们岂不拼命死战？”

马谡不听劝阻，领大队人马上山驻守，只给王平五千人在山下驻扎。结果，司马懿大军来到后，果真把马谡围在山上，断了他的水道。士兵吃不上饭，喝不上水，不战自乱。王平领军拼命救援马谡，但寡不敌众。最后马谡只带了几个残兵突围，街亭失守。

解释：兵书并非灵丹妙药，要活学活用。生搬硬套，本本主义，就会钻进死胡同。管理亦是如此。

一、管理的性质

任何社会生产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，既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此，对生产过程进行管理也存在两重性，即组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。

1. 管理的自然属性

如上节所述，管理作为生产要素之一，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，提高经济效益。在这个意义上，管理不具有明显的意识形态色彩，而主要是

对物的管理，如管理的数量模型、库存管理、成本控制、财务管理等。自然属性是管理的第一属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性与一定的生产关系、社会文化相联系，主要体现管理者的意志和利益。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色。比如组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等，这些涉及对人的管理的内容，具有明显的意识形态色彩，它们在不同的社会制度、不同国家、不同民族之间具有较大差异。

正确理解管理的两重性具有非常重要的现实意义。第一，全面认识管理的任务，既要合理组织生产力，提高经济效益，又要努力改善生产关系，兼顾社会责任。第二，对国外管理理论和思想要正确评价和学习，要结合中国国情有所选择借鉴，不能盲目照搬。

二、管理的特征

1. 科学性

管理的科学性是指管理活动存在着一系列客观规律。人们经过多次的失败和成功，从实践中抽象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。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，从管理活动的结果来衡量使用的理论和方法是否正确，从而使管理的科学理论和方法在实践中不断得到验证和丰富。因此，管理是一门研究管理活动基本规律和管理方法的科学，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

2. 艺术性

管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法之外，还要有灵活运用这些理论和方法的技巧和诀窍。也就是说，仅凭书本上的管理理论和原理进行管理活动是不能保证成功的。管理人员必须在管理实践中因地制宜，发挥积极性、主动性和创造性。只有将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。因此，一个成功的管理者应该既注重管理基本理论的学习，又能够在实践中因地制宜地将其灵活运用。

需要强调的是，管理的科学性和艺术性并不互相排斥，而是相互补充的。所以，管理是科学性和艺术性的有机统一。随着社会的发展，管理的科学性将不断增强，而艺术性绝不会降低。

3. 不确定性

管理活动是在变动的环境与组织中进行的，在此过程中包含着很大的不确定性。主要表现在以下几点。

(1) 管理客体的不确定性 比如，作为管理客体的员工本身可能是确定的，但员工能力的发挥或与其他资源的配合会由于当时的情绪、思想等因素的影响出现失误或差错。

(2) 管理时空的不确定性 随着管理过程的展开，时空也在发生变化，未来的时空将如何是很不确定的。这是管理中最难以把握和解决的。

(3) 管理手段和方法的不确定性 已知的管理工具和方法的作用效果，是过去的管理主体在当时特定时空下的作用效果，凭此选择现在的管理工具和方法难免就会有误，因此需要创新。

(4) 管理实施结果的不确定性 由于上述诸多方面的不确定性导致管理的效果是不确定的，会与既定的目标有所不同，因此，在管理过程中努力减少实施结果的不确定性也是管理的重要内容。

4. 系统性

组织内的各要素是相互联系、相互作用、相互影响的，在进行管理时，要考虑各要素之间的联系，考虑每个要素的变化对其他要素和整个组织的影响，局部最优不等于整体最优，

管理追求的是整体的优化或系统的优化。

小阅读：管理感悟

- ◇ 管理从思想上来说是哲学的，从理论上来说是科学的，从操作上来说是艺术的。
- ◇ 管理是艺术的一种表现形式。

第三节 管理者的类型与技能

管理故事：鸚鵡的标价

一个人去买鸚鵡，看到一只鸚鵡前标有：此鸚鵡会两门语言，售价二百元。另一只鸚鵡前则标道：此鸚鵡会四门语言，售价四百元。该买哪一只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人想啊想，拿不定主意。

这时，他发现旁边还有一只老掉了牙的鸚鵡，毛色暗淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来：“这只鸚鵡是不是会说八门语言？”店主说：“不。”这人奇怪了：“那为什么？它又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？”店主回答：“因为另外两只鸚鵡叫这只鸚鵡老板”。

解释：管理者不一定就是技术技能出众者，能够运用人际技能处理好各种关系的人在某种程度上更适合做管理者。

一、管理者的类型

管理者是指组织中那些指挥别人活动或对他人的工作负有责任的人。如车间主任、部门经理等。他们的工作有一个共同的特征：都是通过别人来实现组织的目标，并使组织的活动得以更有效地完成。

一个组织中从事管理工作的人可能有很多，可以按照管理者所处的层次不同或所从事的管理工作领域不同，将其分成不同的类型。

1. 管理者的层次分类

按照管理者所处的组织层次的不同，可将其划分成高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图 1-1 所示。

高层管理者对整个组织的管理负有全面责任，主要任务是制定组织的总目

标和总战略，把握发展方向。如 CEO（首席执行官）、CFO（首席财务官或财务总监）、COO（首席运营官）、董事会主席、总裁、副总裁等都属于高层管理者。

中层管理者位于高层管理者和基层管理者之间，负责将高层管理者制定的总目标和计划转化为更为具体的目标和活动，同时监督和协调基层管理人员的工作。中层管理者在管理中起着上传下达的桥梁和纽带作用，如部门经理、学院的系主任等就属于中层管

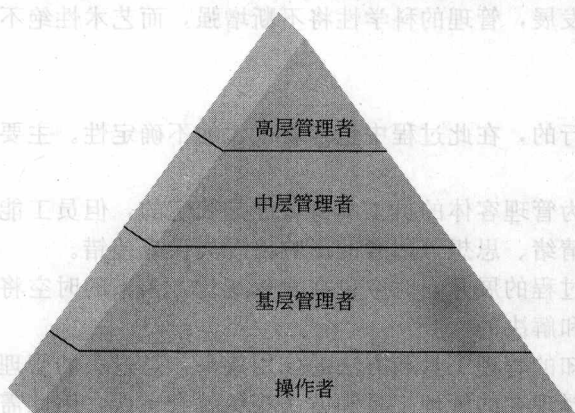


图 1-1 组织人员金字塔

理者。

基层管理者，即一线管理人员，是监督组织运作的低层管理者，其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动。如车间主任、教研室主任、饭店领班、机关科长等。

2. 管理者的领域分类

按照管理者所从事管理工作的领域宽窄及专业性质的不同，可将其划分为综合管理者和专业管理者。

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，那就是总经理，他要统管该组织内的包括生产、营销、人力资源、财务等在内的全部活动。而对于大型公司（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，这时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部的经理都要统管该分部包括生产、销售、人力资源、财务等在内的全部活动。

专业管理者指仅仅负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者（生产经理）、营销部门管理者（营销经理）、人力资源部门管理者（人力资源经理）、财务部门管理者（财务经理）及研究开发部门管理者（研究开发经理）等。

二、管理者的技能

1974年，罗伯特·孔茨在《哈佛管理评论》上发表了“管理者应具备的管理技能”一文，提出了管理者应具备三类技能，即技术技能、人际技能和分析技能。

（1）技术技能 技术技能是指从事一定的业务工作所需要的专业技术和能力。作为一名管理者，虽然不用事必躬亲地去从事每一项作业活动，但这并不意味着他不了解下面的人在做什么。比如一个不懂财务会计的财务主管，连下属做假账他都不知道，怎么能管理、指导下面的人员工作呢？

（2）人际技能 人际技能是指与组织内外各层次人员打交道、进行有效沟通的能力。在“以人为本”的今天，人际技能对于管理者是一种极为重要的能力。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，他们知道如何与员工沟通，如何激励、引导和鼓舞员工，使员工发挥最大的潜力。

（3）分析技能 分析技能也叫概念技能，指观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。管理者要能够在复杂的环境中抓住问题的关键和实质，并能果断地采取措施解决问题。除此之外，具有分析技能的管理者还能够将组织看作一个整体，理解组织与环境的互动，理解组织各部门之间的关系，从而以全局观念考虑问题。

不同层次的管理者，虽然所从事的工作都是管理工作，但所需上述技能的程度不同，如图 1-2 所示。

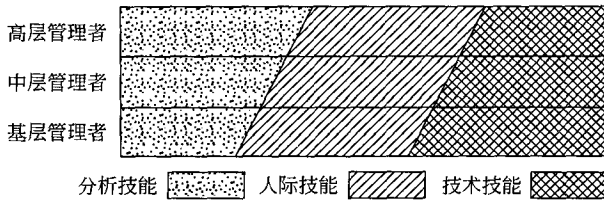


图 1-2 不同层次管理者的技能要求

基层管理者工作在第一线，直接面向操作者，这就要求他们对所处领域的业务有很好的

掌握，也就是技术技能对他们最为重要；否则他们就无法对作业人员的工作予以指导和监督。另外，由于其工作具有常规性，基本按照事先制定的规则、程序进行，因此，分析技能对他们来讲相对不那么重要。

高层管理者处于组织的最顶端，主要确定组织的发展战略，从宏观上把握整个组织的协调运行，这就要求他们具有很强的分析技能，而技术技能相对不太重要。

中层管理者处在承上启下的位置，既是高层管理者的下属，又是基层管理者的上级，这就决定了他们既要具备分析技能，又要具备技术技能。

而人际技能对于任何层次的管理者都是同等重要的。因为作为管理者，都要通过别人的努力来完成组织的任务，需要进行沟通和协调。

小阅读：

提拔

在单位里，工作最出色的人不一定是提拔最快的人。因为作为一个基层管理者工作出色可能仅仅因为他技术技能过硬，但如果人际技能和分析技能欠缺的话，提拔到中、高层做管理者就会遇到很多困难。一个想做将军的士兵应该全面发展自己。

第四节 管理的基本职能

管理故事：装桶实验

一天，老师为商学院的一群学生做了一个实验。他首先把大石块一一放进一个大木桶里，直到盛不下为止。他问学生：“木桶装满了吗？”学生回答：“满了。”老师又把一堆小石块倒进去，并将桶摇了一摇，小石块填满了大石块的缝隙。他又问学生：“现在装满了吗？”有些学生小声道：“可能还没有。”老师又将一堆沙子倒了进去，又摇了摇木桶，沙子填满了小石块的缝隙。他再一次问学生：“装满了吗？”这次学生已经明白了实验的用意，大声说：“没满。”最后老师又将水倒了进去，水充满了沙子的缝隙。老师让学生将程序反过来，先装水，再装沙子和石块，结果无论怎样都无法将这些东西再放到木桶里去了。

解释：同样的资源，你必须知道如何使用，才有可能达到目标。正确使用资源需要有效的管理，有效管理的起点是认识管理的职能。

一、管理的基本职能

“职能”一词在这里指的是“活动”、“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的，这些活动可被归类为四大基本管理职能，即计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划职能是指对组织活动的目标、方案和步骤的设计，也就是预先决定为什么做、做什么以及如何去做。计划工作一般包括决策的制定和计划的编制与实施。

2. 组织

组织职能是指对组织活动的各种要素以及人们在活动中的相互关系进行合理的配置，也即为了实现目标和计划，需要完成哪些任务，需要设置哪些部门、岗位，每个部门和岗位的

职责分别是什么，不同部门、岗位之间的关系如何确定等。

3. 领导

领导职能就是管理者利用职权和威信对组织成员施加影响，使他们努力完成工作目标。有效的领导要求管理者在合理的制度环境下，利用自身优秀的素质，采用适当的方式，调动下属的积极性，指导他们的活动，协调他们的行为，进行良好的沟通来达到工作目标。

4. 控制

控制职能就是为保证实际工作及其结果能与计划 and 目标相一致而采取的一切管理活动。在实现目标和计划的过程中，总会有一些事先没有考虑到的事情，因此需要对实际工作进行监控和纠正。

以上四个职能之间并不是各自独立的，而是相互联系、相互依存的。为了做好组织的各项工作，管理者首先要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制定出相应的行动方案，然后组织力量去完成；建立组织结构，配备人员，确保组织协调运行。为了充分调动组织成员的积极性，在目标确定计划落实以后，管理者还要加强领导工作，指导、协调、激励下属的行为。尽管如此，仍不能保证所有的行动都一定会按计划执行，组织目标就一定能够实现，还需要对整个活动过程进行控制，不断纠正偏差，使组织活动能按预定的计划进行或对计划作适当的修正，确保计划的完成和目标的实现。管理就是这样一个不断循环的过程，如图 1-3 所示。

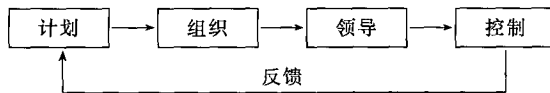


图 1-3 管理基本过程示意图

对于以上四个职能，不同层次的管理者有不同的侧重。高层管理者花在组织工作和控制工作这两项职能上的时间要比基层管理者相对多些，而基层管理者花在领导工作上的时间则要比高层管理者多一些（见图 1-4）。即使就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划，基层管理者则更侧重短期、局部性的作业计划。

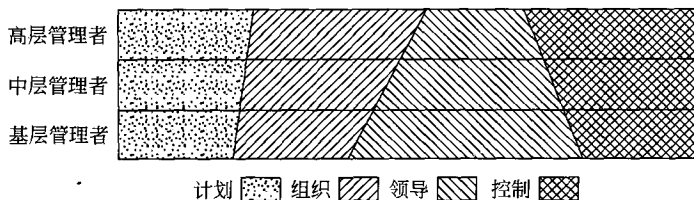


图 1-4 管理层次与管理职能的关系

二、管理职能的深化

计划、组织、领导和控制这四个基本职能，早在 20 世纪初管理学界就已有认识。到现在为止，这种认识仍未发生根本性的变化。但是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们又提出了一些新的管理职能。更确切地说，是对原有四个基本职能的某些方面进行强调，从中分离出一些新的职能，如决策、协调和创新职能。

有的学者为了强调决策在管理中的作用，把决策从计划职能中分出作为一个管理职能，认为管理就是决策，决策贯穿于管理过程的始终，渗透到管理的所有职能中，管理者在某种程度上也被称作决策者。

有学者将协调也视为管理的一项重要职能，包括对内协调和对外协调，对内协调的核心