

普通高等教育“十二五”应用型规划教材



21世纪经济与管理应用型本科规划教材

工商管理系列

管理学

Management

李先江 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21世纪经济与管理应用型本科规划教材

工商管理系列

管理学

常州大学图书馆
藏书章

Managemer

李先江 主 编
张家俊 李方晖 副主编
杜春丽 乔 辉



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李先江主编. —北京:北京大学出版社, 2012. 9
(21 世纪经济与管理应用型本科规划教材·工商管理系列)
ISBN 978 - 7 - 301 - 20931 - 8

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 147737 号

书 名: 管理学

著作责任者: 李先江 主编

责任编辑: 赵学秀 尉小芸

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 20931 - 8/F · 3250

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.cn

印 刷 者: 三河市博文印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 20 印张 493 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 0—3000 册

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

管理活动伴随着人类社会的出现而出现,在为人类社会作出贡献的同时自身也在不断发展、完善和与时俱进。在 21 世纪的今天,全球经济一体化进一步加快,知识经济、网络经济扑面而来,技术进步日新月异、市场环境动荡复杂、各经济体之间的竞争日趋激烈,组织所面临的外部环境动荡性加剧,在这种新的环境下对组织的各项管理活动也提出了更高的要求。组织的管理活动必须具有全球化的视野,必须提高组织的运营效率,必须进行全方位的创新和有效控制,同时,还应该兼顾环境和道德因素。

管理学是一门实践性很强的科学,为了与新时期组织内外部环境的变化相适应,管理学教科书也应与时俱进。本书在继承管理学基本原理和基本理论的基础上,力求构建一种反映了管理实践活动最新变化的管理学新范式和新体系。本书所构建的管理学新体系主要包括四个方面:管理的内涵与理论发展、领导与计划、组织运营与变革以及控制与创新。管理的内涵与理论发展主要介绍管理学的研究对象及研究方法、管理职能、管理原理、组织与环境的关系等基本概念和基本理论,阐述中国古代的管理思想和西方早期管理思想的形成、古典管理理论、行为科学理论、管理科学理论和现代管理思想的新发展。领导与计划主要介绍愿景和愿景的重要性、战略管理的层次、计划的内涵及类型、计划的编制程序与编制方法、计划的实施、决策的内涵和过程、各种决策方法、领导的含义和实质、各种领导理论、激励和沟通理论。组织运营与变革主要介绍典型的组织结构、组织设计的原则与思想、组织的设计程序及如何进行组织结构的调整、核心能力理论、动态能力理论、常规组织的运营与任务型组织的运营、人力资源规划、工作分析与设计、绩效管理、人本管理、资本运营、知识管理、组织创业管理、组织文化与组织变革。控制与创新主要介绍控制的内涵及原理、控制的类型和各种控制方法、创新的内涵、技术创新的含义及分类、管理创新、制度创新及现代公司组织结构。

相对于同类教科书,本书在以下几个方面进行了创新:

(1) 体系新。针对 21 世纪组织内外部环境的新变化以及管理实践活动的新变化,构建了管理学的新体系,包括管理的内涵与理论发展、领导与计划、组织运营与变革以及控制与创新等四个方面。

(2) 观点新颖。本书不仅反映了最新的管理实践活动而且还反映了学者们最新的研究成果,突出了管理学研究的前沿理论和观点。

(3) 理论与实践相结合。本书在论述管理学理论时紧密结合组织实际,通俗易懂,力求反映组织管理的运作实际和发展问题。

(4) 注重学生研究能力和创新能力的培养。本书在编写过程中,强调创新思维和学科发展的前瞻性,这些都反映在本书的结构体系设计、写作风格、案例分析和作业设计方面,使学生在学本教材时得到研究能力和创新能力的培养。

本书既适合于作为高等院校经济管理类相关专业的本科生和 MBA 学生的学习教材,也适合于作为企事业单位管理人员和研究人员学习之用。

本书各章的执笔人分别是:张家俊(第一章、第五章)、李方晖(第二章、第六章、第七章)、杜春丽(第三章、第四章)、乔辉(第八章、第十二章)、李先江(第九章、第十章、第十一章、第十三章、第十四章)。全书由李先江担任主编,负责整体设计、大纲拟定与统稿,文责由各章作者自负。

本书在编写过程中参考和引用了许多相关资料,在此谨向有关作者致以衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在不足与错漏之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2012 年 4 月

目 录

第一篇 管理的内涵与理论发展

第一章 管理的内涵	/3
第一节 管理与管理者	/4
第二节 管理职能	/9
第三节 管理的基本原理	/11
第四节 组织与环境	/16
第五节 管理学的学科特点与研究方法	/18
第二章 管理理论的发展	/23
第一节 中国古代的管理思想	/24
第二节 西方管理思想的形成和发展	/26
第三节 现代管理思想的新发展	/35

第二篇 领导与计划

第三章 愿景与战略	/43
第一节 愿景与企业愿景	/44
第二节 战略与战略管理	/46
第三节 公司层战略	/55
第四节 事业层战略	/56
第五节 职能层战略	/57
第四章 计划	/61
第一节 计划的内涵、作用与维度	/62
第二节 计划的内容与输出形式	/64
第三节 计划的类型	/66
第四节 计划的编制	/68
第五节 计划的实施	/74
第五章 决策	/77
第一节 决策的内涵与过程	/78
第二节 决策的类型	/81
第三节 决策的原则与影响因素	/84
第四节 现代决策方法	/87

第六章 领导	/99
第一节 领导和领导者	/100
第二节 领导理论	/102
第七章 激励与沟通	/113
第一节 激励	/114
第二节 沟通	/119

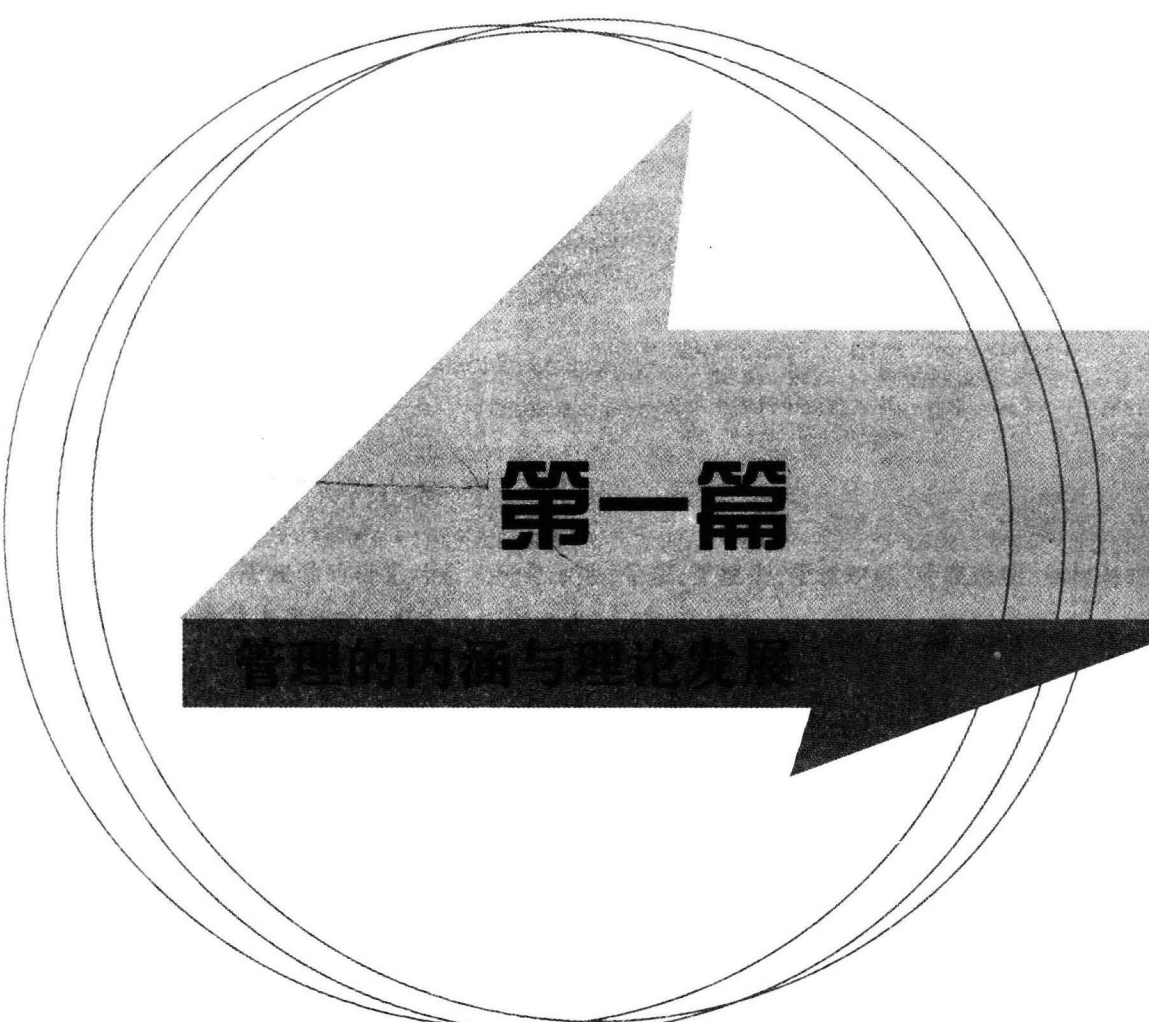
第三篇 组织运营与变革

第八章 组织设计	/129
第一节 组织的概念及功能	/131
第二节 组织设计的原则与思想	/132
第三节 组织设计的基本程序	/135
第四节 组织中的权力和责任	/140
第五节 典型的组织结构	/142
第九章 组织的能力构建与运营	/152
第一节 核心能力与动态能力	/154
第二节 从资源到能力	/160
第三节 组织运营概述及常规组织与任务型组织的运营	/163
第四节 组织运营的主要理论	/165
第十章 组织资源与能力的管理	/176
第一节 人力资源管理	/177
第二节 融资与资本运营	/189
第三节 知识管理	/193
第十一章 创业管理	/203
第一节 创业、创业精神与创业者	/205
第二节 创业模型	/209
第三节 创业机会的发现与评估	/216
第十二章 组织文化与组织变革	/229
第一节 组织文化	/231
第二节 组织文化的功能	/232
第三节 组织文化的建设	/234
第四节 组织变革	/236

第四篇 控制与创新

第十三章 控制的基础与方法	/245
第一节 控制的内涵	/246
第二节 控制原理	/250
第三节 控制的类型	/252
第四节 控制方法	/257

第十四章 创新	/271
第一节 创新的内涵和作用	/272
第二节 创新的内容	/277
第三节 创新管理	/289
参考文献	/303



第一篇

管理的内涵与理论发展

第一章

管理的内涵

知识目标

了解:管理学的学科特点

理解和掌握:管理学的研究对象及研究方法;管理、管理者、管理职能、管理原理、组织与环境等基本概念和基本理论

技能目标

掌握:管理学的研究对象及研究方法;管理、管理者、管理职能、管理原理、组织与环境的关系等基本概念和基本理论;能够用所学管理原理解释周围各种组织的各种管理

引导案例

蓝辛公司的出口部经理

蓝辛公司的出口部经理退休后,老板蓝辛将年轻的贝克从其他部门调来做新的经理,出口部经理助理约翰则仍保留原职不变。但上任后不久,贝克就与部门内外的同事之间出现了一系列的摩擦。老约翰是一位既精通业务又有工作能力,且为人谦和、工作勤恳的老员工,对出口部的工作了如指掌。贝克上任后,几乎把所有的具体事务工作都交由老约翰打理,就连老板蓝辛找他要出口部的资料,他也要先询问老约翰才能答复。在同事眼中,贝克是个坐着经理位置不干活的家伙。公司研究与质量管理总监比尔找贝克谈话,也因贝克不精通业务术语不欢而散。渐渐地,老板蓝辛也认为自己提拔错了人,觉得当初应该提拔老约翰。公司的咨询顾问彼得·德鲁克受蓝辛委托,找贝克了解情况。深谈中才得知,贝克上任以来,一直忙于为公司的进出口业务做细致的市场分析,并提出了一套很有见地的调整方案。但这些想法,贝克从未与任何人沟通过。

彼得·德鲁克的看法是:蓝辛提拔贝克的做法是正确的。贝克考虑的问题非常有前瞻性,与老约翰相比,这个年轻人更善于思考和创新。虽未做具体的事务性工作,但他做的事情着眼

于公司的长远规划;约翰是一名熟悉业务、工作勤恳的老员工,而且与上司以及同事之间的沟通都非常好,出口部在他的主持下,被打理得井井有条。从老板的角度来看,贝克是一名管理者,而约翰则只是一名优秀的执行者。而且,相比之下,贝克的缺点(如沟通问题),是可以弥补和改进的。市场是瞬息万变的,作为一个管理者,如果他拒绝思考,不能与市场和经济发展状况相适应,这是很难改进的,所带来的损失也是无法弥补的。所以,作为一名优秀的管理者,贝克需要克服其沟通问题,而老约翰则需要打破陈规、改变整个思维方式。后者比前者要难得多。

第一节 管理与管理者

一、管理的含义

(一) 管理的概念

人类懂得管理的作用,掌握管理的本领,享受管理的好处,可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起,就知道“合群”抵御危险,征服自然。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。可以说,有人类就有组织。所谓组织,是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织需要合作、协作或协调,这样,管理就应运而生。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。只要人们需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。

管理的实践和人类的历史一样悠久,然而,对管理进行系统的研究,却是19世纪末20世纪初的事情。随着更多的人对管理科学的研究,人们对管理的认识也更加全面。下边部分中外学者对管理的认识,可以帮助我们对管理的内涵有个大致的了解。

科学管理理论的创始人弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是“确切了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这一观点强调了管理对效率的意义和管理的目的性。

法国著名管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)最早在一般意义上概括了管理的含义。他指出管理是经营活动中的一种,它包括计划、组织、指挥、协调和控制五个职能。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时也表明了“管理是一个过程”。

美国当代管理学家赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,“管理就是决策”。这一定义突出了决策在管理中的主导地位,说明了决策与管理的内在联系。

普通管理学的创始人哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,“管理就是设计和维护一种环境,使身处其中的人们能在集体内一道工作,以完成预定的目标和使命”。这里意在说明管理也是一种服务,主要服务于组织成员。

我国管理学家周三多先生将管理概括为:“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。”这种理解强调了管理的根本工作是协调,管理必须以人为中心。

以上的不同见解为我们全面了解管理提供了有益的帮助,综合现代管理发展的趋势,就一般意义而论,我们认为:管理是指组织在特定环境下,对拥有的各种资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新,以实现组织既定目标的过程。这一定义包含以下几个方面:

(1) 管理是依托于组织的目的性很强的活动。管理的目的是有效地实现组织的目标,管理存在于组织之中,是为实现组织目标而服务的。管理的载体是组织,管理产生于组织的集体活动,没有组织,管理就失去了存在的依托,因为由个体独立完成的活动是用不着指挥和协调的。

(2) 管理的基本对象是人。尽管管理涉及人、财、物、信息等诸多方面,但这些无不是由人来控制的,也就是说,组织中人和物的关系最终表现为人与人的关系。决策的制定、计划的执行、组织的建立、控制的实施等管理活动也都是人在做,因此,影响和管理人的行为、处理人与人之间的关系才是管理的核心所在。

(3) 管理的本质是协调。管理就是要解决如何整合资源(包括内部资源和外部资源),以及如何实现组织与特定环境的有效对接等问题。成功地解决这一系列问题,实际上就是在做方方面面的协调,即在沟通的基础上不断调整参与组织运营的各要素在时空衔接、技术吻合,尤其是人与人之间等方面的协作配合,从而实现组织的和谐运转。和谐即秩序,它是一个集体达成共同目标的基础和前提。而协调产生秩序。

(4) 管理是包括计划、组织、领导、控制和创新等在内的一系列具体活动的总称。这些活动按照一定的顺序发生,构成了“管理的过程”。

(二) 管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理被生产力和生产关系所作用,并施加影响于生产力和生产关系的特征。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“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——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要乐队指挥了。”“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孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”^①这就是说,一方面管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理总是服务于一定社会制度下的组织,其基本对象是一定社会制度和社会意识形态下的人,它不仅要解决生产力的合理组织,还要解决生产关系的维护和完善。因此管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性和社会属性就是管理的二重性。

认识和掌握管理的二重性,对我们学习和理解管理、正确看待和解决我国管理中存在的问题、探索管理活动的规律,以及运用管理原理来指导管理实践均具有非常重要的意义。

2. 管理的科学性和艺术性

(1) 管理是一门科学,它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理作为一个活动过程,在各种组织当中是纷繁复杂,别具特色的,但其中仍存在共同之处和规律性。大量学者和实业家经过无数次的失败和成功,从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,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,以让其他人在面对同样问题的时候,有矩可循,有据可依,提高成功率和可行性,不至于盲目和被动。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中不断地得到验证、丰富和发展。因此说,管理学是科学的,具备科学的特征。

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页,人民出版社1972。

(2) 管理是一门艺术,它是指利用系统化的知识和技术并根据实际情况激发灵感、发挥创造性的技巧和诀窍。

艺术,就其本义而言,是指用形象反映现实并比现实典型的社会意识形态。一般意义上的艺术,是指那些富有创造性的方式、方法。管理艺术,则表现为灵活高超的管理才能和艺术化的管理方法,是打开管理活动奥妙的钥匙。

由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一种唯一的完全有章可循的模式,特别对那些非程序性的、全新的管理对象,更是如此,从而造成了管理活动的成效与管理者对管理技巧的发挥具有很大的相关性。事实上管理者对这种管理技巧的运用与发挥,体现了管理者设计和操作管理活动的艺术性。另外,由于在达成资源有效配置的目标的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样,因此在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中,这也是管理者进行管理的一种艺术性技能。

管理不仅是一门科学,更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样,都要利用经过整理的基本知识,并根据实际情况加以创造性、灵活性地运用,这样才能取得预期的成效。

3. 管理的普遍性

由于不同的层次,不同的机构,甚至不同的国家中,管理者所从事的活动存在着高度的一致性,因此管理具有普遍性。

首先,组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者,他同样都在履行着计划、组织、领导和控制的职能,只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

其次,不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织还是非营利性组织,是大型组织还是小型组织,尽管差异确实存在,但两者之间的共性远远超过差异。

再者,管理在不同的国家和地区之间也是可以相互学习,相互参照的。改革开放以来,我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成就,同时也学到了大量管理方面的好经验,好办法。

正是由于管理的这种普遍性,我们才有可能把握管理活动的普遍规律,才有必要学习管理,从事管理活动才越来越成为一种专门的职业,不同组织间成功的经验和失败的教训才有可能进行交流。

二、管理者

管理者,简单而言就是组织中那些指挥和协调他人活动的人。他们不同于组织中那些直接从事某些具体工作或任务、没有责任去督导他人劳动的作业人员,他们负有监督和指挥劳动的责任。当然,多数管理者除了督导任务,也要承担具体的作业工作。对于组织来讲,管理者承担着更多的责任,也发挥着更重要的作用。管理者工作绩效的好坏,直接关系到组织的兴衰成败。美国管理大师德鲁克曾说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”

(一) 管理者的角色

管理者每天到底都在做些什么? 20 世纪 60 年代末,加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对此做了仔细的研究,结果他发现管理者们所从事的都是大量变动的短期

工作。归纳起来,管理者在实际工作中通常要担当三大类 10 种内容不同却密切相关的角色。明茨伯格的“管理者角色”的归类让我们可以较为清晰地了解管理者的现实工作(见表 1-1)。

表 1-1 管理者的角色

类别	角色	工作内容
人际角色	挂名首脑 (Figurehead)	执行仪式或象征性的工作
	领导者 (Leader)	指挥协调群体的工作
	联络者 (Liaison)	建立内部和外部的信息网络
信息角色	监听者 (Monitor)	搜寻、接收和筛选信息
	传播者 (Disseminator)	传递信息给他人
	发言人 (Spokesperson)	通过演讲、报告、电视、广播等向外部提供信息
决策角色	企业家 (Entrepreneur)	制订计划,建立秩序
	危机处理者 (Disturbance handler)	解决员工或部门中的各种冲突问题
	资源分配者 (Resource allocator)	决定资源分配的对象和数量等
	谈判者 (Negotiator)	在谈判中代表部门或公司

1. 人际角色

人际角色主要指管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时所扮演的角色。具体有三个角色:(1)挂名首脑。象征性的首脑,担任法定的或者社会性的例行职务。比如,履行礼仪性义务,迎接来访者,签署法律文件等。(2)领导者。由于管理者对所在单位的成败负有重要责任,因此,所有的管理者都具有领导者的角色,该角色包括雇用、培训、激励、惩戒员工。(3)联络者。管理者与那些能为组织提供实惠和信息的外部联络人维持一种网络联系。

2. 信息角色

管理者日常大量的工作都围绕信息的收集、整理和传递展开。管理者是组织的神经中枢,整个组织都依赖于管理机构和管理者来获取或传递必要的信息。管理者具体的角色是:(1)监听者。管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。(2)传播者。管理者将获取的信息传播给组织成员,信息包括即时资讯以及有价值观倾向的解释和意见综合。(3)发言人。管理者代表组织把信息或观点传递给单位或组织以外的人。

3. 决策角色

决策是管理者非常重要的工作。管理者不仅要负责做出组织的决策,还要让工作小组按照既定的决策行事,并分配资源以保证小组计划的实施。这一过程中他们通常要扮演四种角色:(1)企业家。管理者制定决策时的角色是企业家,主要负责审视组织发展及其环境变化中的机会,制订“改进性方案”。(2)危机处理者。一个组织无论管理得多么好,在运行的过程中都会遇到不可预见的冲突或问题,采取正确的补救行动是管理者的责任。(3)资源分配者。管理者负有分配组织各种资源的责任,并对组织所有重大决定进行判断或评估。(4)谈判者。代表组织与工会、客户、供应商、员工等进行谈判,以疏通各方面的关系。

了解管理者在工作中经常要担任的上述角色,可以促使管理者根据角色对管理的不同要求,主动学习相关的知识和技能,也使管理者能自觉、及时地领悟所任角色的内涵,避免角色延误或错位。

(二) 管理者的分类

我们可以从组织的纵横两个方面来分辨各种类型的管理者。纵向是指组织的层次,横向是指管理者所从事的工作内容。

(1) 根据管理者在组织中所处的层次不同,有高层管理者、中层管理者和基层管理者之分。

高层管理者(Top Managers)是对整个组织的活动负全面责任的少数几位管理者。他们对外代表组织,对内执掌重大问题的决策。主要负责制定组织的总目标、总战略及方针、政策,并评价整个组织的业绩。中层管理者(Middle Managers)是指处在组织中间层次的管理者。他们的职责是贯彻高层领导的决策,监督和协调基层组织活动。基层管理者(First-line Managers),又称一线管理者,他们面向基层作业人员,负责管理基层组织日常活动,组织、监督和协调作业人员,确保按时、按量、高品质地完成作业任务。

以上三个层次的管理者在数量上呈塔形分布,工作上则各有侧重(图1-1),在多种角色的扮演频度、程度上也有所不同(图1-2),但基于统一的领导,共同服务于组织的目标。

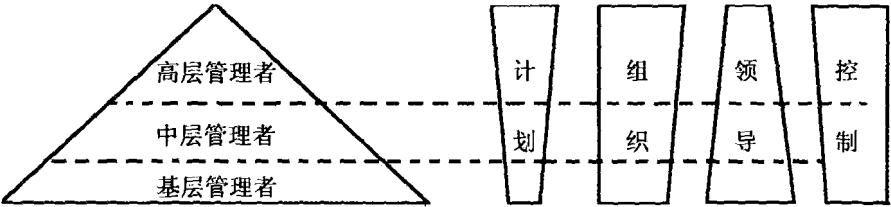


图 1-1 不同层次的管理者工作分配

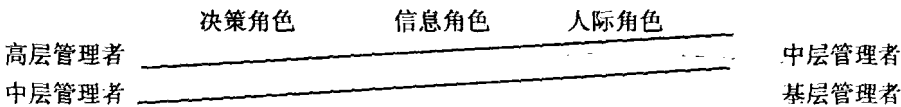


图 1-2 不同层次管理者的角色

(2) 根据管理者所从事工作内容的不同,管理者可以分为综合管理者和专业管理者两大类(图1-3)。

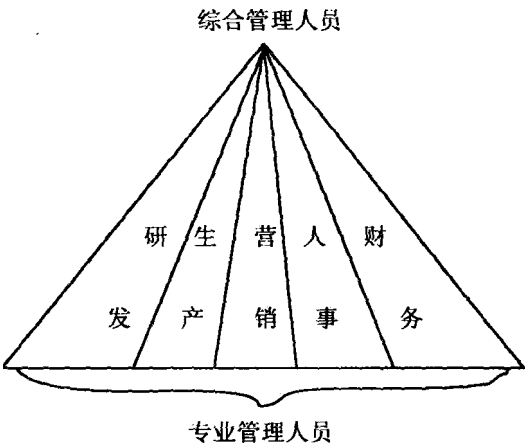


图 1-3 管理者的领域分类

综合管理者是负责管理一个组织全部活动的管理者,除了前面提到的高层管理者中的主要领导人,中层甚至基层组织中的直线主管一般都是综合管理者。他们必须有较强的整体意识,同时还要注意抓主要矛盾,以点带面地提高管理效率。

专业管理者负责管理某一方面工作。他们一般有较丰富的专业工作经验。例如企业中的生产管理者——主要负责制造产品、提供服务、维护设备、质量检验等方面活动的管理。每个专业管理者既要搞好本专业活动的管理,又要注意与其他专业部门的配合和协调,防止片面强调部门的特殊性,影响整体的协调性。

(三) 管理者的技能

不管什么类型的组织中的管理者,也不管其处于哪一管理层次,所有的管理者都需要有一定的管理技能,才能开展行之有效的管理工作。罗伯特·李·卡茨(Robert. L. Katz)列举了管理者所需的三种素质或技能,海因茨·韦里克对此进行了补充。综合来说,管理者需要具备的素质或管理技能主要有三类:技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能。技术技能是指对某一特殊活动特别是包含方法、过程、程序或技术的活动的理解和熟练。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及“物”(过程或有形的物体)的工作。对于管理者来说,虽然可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题,但他们必须了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,否则就很难与专业技术人员进行有效的沟通,也就无法对他们所管辖的业务范围内的各项工作进行具体的指导。当然,不同层次的管理者,对于技术技能的要求程度是不相同的。相对来讲,基层管理者需要技术技能的程度较深,高层管理者只需要简单的了解。

(2) 人际技能。人际技能是指一个人能够以小组成员的身份有效地工作的行政能力,并能够在他所领导的小组中建立起协作精神和团队精神,创造一种良好的氛围,以使员工能够自由地无所顾忌地表达个人观点的能力。这种人际关系技能类似于我们常提到的“组织协调能力”。既然管理者面对的是一个团队,就要精于组织,善于协调,使组织成员能够为实现组织目标而齐心协力。因此,人际技能对于高、中、低层管理者进行有效的管理都是非常重要的。

(3) 概念技能。概念技能是纵观全局、洞察组织与环境相互影响的能力。它包括理解事物的关联性,进而找出关键因素的能力;确定和协调各方面关系的能力;权衡不同方案优劣和内在风险的能力。任何管理者都会面临一些混乱而又复杂的环境,需要认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,果断地做出正确的决策。管理者所处的层次越高,对概念技能的要求越高。

上述三种管理技能是各层次管理者都需要掌握的,区别仅在于各层次管理者所需掌握的三种管理技能的比例会有所不同。在基层管理中,技术技能是最重要的并且其重要程度随管理层次的上升而下降;概念技能的重要程度随管理层次的升高而增大;在各个管理层次上,人际技能都是很重要的。

第二节 管理职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作。人们发现在不同的管理工作