

管理学

●董卫民 王永芳 李健 温星 编著●



中国市场出版社
China Market Press

管 理 学

董卫民 王永芳 编著
李 健 温 星

中国 市场 出版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/董卫民等编著. —北京: 中国市场出版社, 2006. 8

ISBN 7-5092-0072-5

I. 管… II. 董… III. 管理学-高等学校: 技术学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091994 号

书 名: 管理学

编 著: 董卫民 王永芳 李 健 温 星

责任编辑: 郝向前

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 15.875 印张 410 千字

版 本: 2006 年 8 月第 1 版

印 次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5092-0072-5/C·8

定 价: 32.00 元

前 言

管理学是人类近代史上发展最迅猛、对社会经济发展影响最为重大的一门学科。管理不是枯燥名词的堆砌,管理是生动的、鲜活的、可感知的。管理无处不在,管理来自实践,管理需要感悟,管理妙在其中。因此,我们结合管理学课程实践性强的特点,对本书的指导思想、内容选择、体系设计和编写模式进行了充分细致的论证。

在编写过程中,我们努力运用理论与实践相结合的方法,尽可能汲取古今中外人类在社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华,把握管理的最新理论与知识,通过管理职能的分析来系统地介绍管理学的基本原理。在注重管理理论体系完整的前提下,突出体现理论与实践相结合的教学特点,进行了积极创新。

本书共七章,每章都设有管理格言、学习目标、趣味阅读、引导案例或管理故事等学习内容,并穿插了想一想、看一看、测一测、玩一玩等管理知识窗口,增加了学习管理的实用性和趣味性,使得理论和实践的教学变得生动、有趣,易于掌握。

每章后还设置了主要概念、复习思考题和实训与指导,主要是用来考察学生对管理理论知识的掌握情况,及通过课后复习进一步加深对理论知识的理解与掌握。

每章后列有实训与指导,包括案例分析、管理游戏、管理情景模拟、管理沙龙及走入企业进行实地了解与考察等多种项目。通过这些实训与指导,不仅能够检验学生对理论知识的掌握情况,更能使学生把所学理论知识应用于具体实践中。在分析问题、角色扮演、实地调研的学习过程中,学生不仅可以加深对所学理论的理解,而且还能锻炼与提高学生分析问题、解决问题的能力。

本书最后附录了三套综合自测题和六篇知识拓展性小段文章,可供学习者测试与阅读。本书可作为高等教育经济管理类专业的基础教材,也可作为在职人员的学习用书。

本书的编写分工为:第1章和附录由董卫民执笔,第2章、第3章由李健执笔,第4章、第7章由王永芳执笔,第5章、第6章由温星执笔,最后由董卫民审定。在本书编写过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果,谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,书中难免有不完善和不妥之处,恳请专家和读者批评指正。

编 著 者
2006 年 7 月

目 录

第一章 管理与管理学	1
1.1 管理概述	1
1.2 管理者的职责与技能	7
1.3 管理工作面对的环境.....	12
1.4 管理学的内容和方法.....	16
第二章 管理理论的发展	22
2.1 中外早期管理思想.....	22
2.2 古典管理理论.....	26
2.3 行为科学理论.....	33
2.4 现代管理理论.....	37
2.5 管理理论新发展.....	40
第三章 计划	47
3.1 计划.....	47
3.2 计划的类型.....	51
3.3 计划的程序.....	55
3.4 决策.....	59
3.5 计划的组织实施.....	69
第四章 组织	82
4.1 组织工作概述.....	82
4.2 组织的设计与运行.....	85
4.3 人力资源管理	103
4.4 组织的整合	113
4.5 企业文化	115

第五章 领导	127
5.1 领导概述	128
5.2 领导者的类型	132
5.3 领导理论研究	134
5.4 领导的艺术	144
第六章 激励与沟通	156
6.1 激励概述	157
6.2 人性的假设	159
6.3 激励理论	163
6.4 激励的方式与手段	172
6.5 沟通	179
第七章 控制	190
7.1 控制的概念与类型	190
7.2 控制过程	204
7.3 控制方法	211
附录一：学习测试	219
模拟试题一	219
模拟试题二	224
模拟试题三	228
附录二：学习拓展	233
管理思维：阿凡提的智慧	233
管理技巧：愉悦地管与被管	234
管理定律	235
管理者与管理教练	241
管理学中的激励宝典	243
管理者如何克服七种不良工作习惯	245

第一章 管理与管理学

管理，从根本意义上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯和传统，用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

【学习目标】 通过本章学习，了解管理的必要性和重要性、管理的定义，熟悉管理的职能与特性，掌握管理面临的基本问题，掌握管理者的职责和技能，掌握管理环境的相关内容，了解管理学的内容和方法。

趣味阅读

留个缺口给别人

一位著名企业家在作报告，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”

企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道：“这是什么？”“零”/“圈”/“未完成的事业”/“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答未置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

1.1 管理概述

管理就是通过别人努力实现目标的艺术。

——教师之语

1.1.1 管理的必要性与重要性

1. 管理的必要性

自从有了人类也就有了管理，管理活动作为人类的重要活动，遍布人类社会发展的各个阶段和各个领域。随着人类的进步和经济的发展，管理越来越受到人们的重视，那么，

是什么因素使得管理受到人们如此重视呢?

(1) 管理是社会化大生产的要求,实际上是协作劳动的要求。美国国际商业机器公司(IBM)的创办人托马斯曾讲过一个“剪裤子的故事”,从这个故事中可以看出,任何协作劳动、集体活动都需要管理。没有协调,集体中每个成员的行动就不能一致,有时,还可能互相抵触,即使目标一致,没有整体配合,也达不到总体目标。那么,随着生产力的发展,人类生产日趋社会化和专业化,这种社会化大生产使得劳动分工更加细密,专业化水平不断提高,每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人、几万人的共同努力才能完成。那么,怎样才能使这么多人的活动协调一致,那就必须通过管理。只有对他们实施管理,进行分工协作,才能使位于不同职位、不同岗位、从事不同工种的人朝着同一个方向迈进,使他们的协作劳动达到最佳效果。

(2) 资源的有限性和人类欲望的无限性、目标的多样性之间的矛盾导致管理。人力资源、物质资源、财力资源、信息资源、时间资源等都是有一定限度的,运用这些资源所生产的生产品和生活消费品也是一定的。然而,人类的欲望是无止境的。那么,如何使有限的资源来满足人类无限的欲望,就成为人类面临的一个矛盾,要解决这个矛盾问题,必须通过管理。通过管理,实现资源的优化配置,从而生产出更多更好的适销对路的产品,来满足人们的需要。通过管理,即调查和预测,来了解人们的现实需求和潜在需求,做到在产品设计和生产上引导消费需求,从而在一定程度上控制人们更多的需求欲望。

2. 管理的重要性

当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。西方早就有人认为,生产至少有四个要素:土地、劳动、资本和管理。管理作为一个新的生产要素,其地位随着时间的推移日趋上升。

(1) 从生产力来看:管理是生产力。社会要进行生产,就要具备生产所需要的基本要素:劳动者、劳动对象和劳动工具,它们构成了生产力系统中的主体部分,是基本生产力。

除以上基础要素外,还有科学技术、科学管理、教育等,它们在生产过程中形成科技生产力。科学技术是人类改造自然的精神力量,它应用于生产过程,可以转化为巨大的物质力量,每一次科学技术的重大突破都促进了生产力的飞速发展,使产业得到重新调整。

随着社会和经济的发展,社会生产的经济单位不断变化,从氏族到家庭到大企业,在这些企业中采用复杂的机器体系进行生产,分工非常细密,而每一件产品的形成需要许多人才完成,因此,大家之间必须协作,分工和协作导致管理的独立化。管理好,协作得就好,劳动生产率就高。管理差,协作得就不好,造成生产资料大量浪费,生产率还低。因此,管理也是生产力一个必不可少的要素,是扩大的生产力。

(2) 从组织发展来看:管理是一个组织生存和发展的必要条件。20世纪90年代初,赫赫有名的企业“三株”、“巨人”等经历了从建立、快速发展、快速衰落的过程,其都是因为随着企业经营领域的扩大,企业规模的扩大,而相应的管理却跟不上导致的。管理相当于组织的神经系统,管理者运用组织赋予他的职权来控制、指挥、协调整个组织的活动,一旦哪个神经出现毛病,哪个部分就会处于瘫痪状态。美国管理学者杜拉克曾提到:“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,

正是这种器官的存在决定着机构的生存和发展。”

(3) 从社会进步来看:管理是社会进步的物质力量,是国家实现现代化的关键要素。从世界发达国家来看,19世纪60年代的工业革命,美国成为新兴的发达资本主义国家,综合国力加强,超过老牌的资本主义国家——英国。美国之所以能超过英国,主要由于美国有好的管理。20世纪50—60年代,日本迅速发展起来,虽然综合国力没有美国强大,但人均收入已超过美国,日本产品充斥世界各地。那么,是什么使得日本产品遍布世界各地,产品竞争能力远远超出美国的产品。起关键作用的因素可以毫不夸张地说,正是埋头苦干的精神和卓有成效的管理。

对于发展中国家,在发展中存在很多问题:技术落后、资金不足、人员素质差,除此之外,更重要的是管理落后。有人说:一个企业搞好,靠的是“三分技术,七分管理”。先进的技术不能弥补落后的管理,先进的管理在一定程度上可以弥补落后的技术。可见,管理对企业的发展、国家的兴旺、社会的进步起着多么重要的作用。

1.1.2 管理的定义

管理作为人类的一种活动,虽然自古就有,但到目前为止,还没有一个为大家所接受的统一的概念,很多人从不同的侧面给它下了定义。

强调工作任务的人认为:“管理是由一个或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这个定义的出发点是:社会上之所以形成各种各样的组织或集团,是因为集体劳动能收到个人单独劳动所不能取得的效果。例如载人火箭的升空。总之,集体活动扩大了人的能力范围。但是,要收到这种集体活动的效果必须有个先决条件:全体成员要协调。要使集体活动收到很好的效果,使全体成员活动协调一致,就必须对他们进行管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为:“管理就是领导。”该定义的出发点为:每个组织都有一定的层次结构,有水平结构和垂直结构,水平结构和垂直结构的连接点就形成组织结构的关键点,这各个关键点形成不同的职位,占据这些职位的人是一些具有特殊品质和才能的人,整个组织的活动就是在这些人的领导和指挥下进行的。组织活动是否有效,取决于这些人的领导是否有效。因此,有人认为,管理就是领导。

强调决策作用的人认为:管理就是决策。该定义提出者强调:决策贯穿于组织活动的全过程和各个方面,任何工作都必须经过一系列决策才能完成。如果决策失误,轻则使组织受到损失,重则使组织破产。因此,任何一项组织工作的成败归根到底取决于决策的好坏。所以,他们认为管理就是决策。

除了以上三个定义,还有其他从不同侧面和角度来解释管理的。为了对管理进行广泛的研究,而不局限于某个侧面,我们给它下了一个普遍的定义:管理是通过计划、组织、领导、激励、控制等环节有效地争取和使用人力、物力、财力、信息、时间资源以期达成组织目标的过程。

对管理的含义,我们可以从以下几方面进行理解:

(1) 管理的对象是各种资源。任何组织的生存发展都依赖于特定的环境,都必须从环境中获得相应的资源,包括人、财、物、信息等。管理就是对这些资源进行合理的组织

和协调。

(2) 管理的有效性是效率和效果的结合。效率强调的是正确地做事,解决“怎样做”的问题,它取决于对资源的充分利用。任何组织都是一个投入—产出系统,管理的目的是要以尽可能少的耗费实现组织的目标,这就需要对各种资源要素进行合理的配置。效果强调的是要做正确的事,解决“做什么”的问题,即组织所提供的产出是否符合顾客的需要。有效的管理应该是“正确地做正确的事”。

(3) 管理作为一个过程,是通过计划、组织、领导、激励和控制等一系列职能的综合作用来实现的。也就是通过这一系列职能的配合与执行,统一组织全体成员的意志,协调其行为,充分利用各种资源,实现组织的目标。

(4) 管理的目的在于达到组织的目标。

1.1.3 管理的职能与特性

1. 管理的职能

在日常经济生活中,存在着各种各样的管理现象:企业的经理管理着企业的经营活动;学校的校长管理着学校的教学工作……尽管这些组织的目标不同,对管理的要求也不相同,但若忽略管理的具体形式,就会发现有些基本活动是任何管理者都必须做的,且都遵循着共同的规律,这些活动就是所谓的管理职能。由定义可知,管理的基本职能主要包括下述几种活动:

(1) 计划。无论是组织还是个人,无论是工作还是生活,都会经常遇到“计划”的问题。每个人都能从日常活动中体会到,事前是否进行计划,事后将会得到完全不同的结果。计划的任务主要是制定目标及目标实施途径(计划方案)。具体来说,计划工作主要包括:①描述组织未来的发展目标,如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等;②有效利用组织的资源实现组织的发展目标;③决定为实现目标所要采取的行动。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

(2) 组织。再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中,就必须要有组织工作。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,这种结构要根据某些原则进行分工与协作,要有适当的授权,要建立良好的沟通渠道等等,这种结构在很大程度上决定计划能否实现;另一方面是为了实现计划目标对人力、物力、财力进行统筹安排,力求以尽可能小的消耗取得尽可能大的成果。组织对完成计划具有保证作用。

(3) 控制。控制职能是与计划职能紧密相关的。控制是检查、监督组织活动的进展情况,以便及时采取措施纠正偏差,确保计划及组织目标得以实现的过程。与计划职能相比,控制职能侧重于事后对组织活动加以监督,而计划职能侧重于事前对组织活动加以引导。当然,控制并不仅仅是对过去活动的检查,有时也可能对某时点以后的活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个活动中起着承上启下的作用。

(4) 领导。领导职能就是实施对组织的活动进行全面决策,明确组织的目标和下级的工作任务并排除其达到目标过程中所遇到的各种障碍和矛盾,保证各部门、各单位之间的信息畅通,协调配合、步调一致地朝着组织目标去努力。作为一个领导者,能否有效的

实施领导职能，对一个企业是至关重要的。要想有效领导，主要从两方面来做：指导和支持。

(5) 激励。激励职能主要涉及组织当中人的问题，为了完成组织目标就必须调动人的积极性，为此就要研究人的需要、动机和行为并满足人的合理需要，在人们完成任务后给予各种精神和物质的奖励。

以上管理职能是相互联系、相互制约的。它们分别重点回答了一个组织要做什么和怎么做，靠什么做，如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。管理职能并不是只有这几种。作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。

2. 管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程具有二重性，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就存在二重性。(见图 1-1)

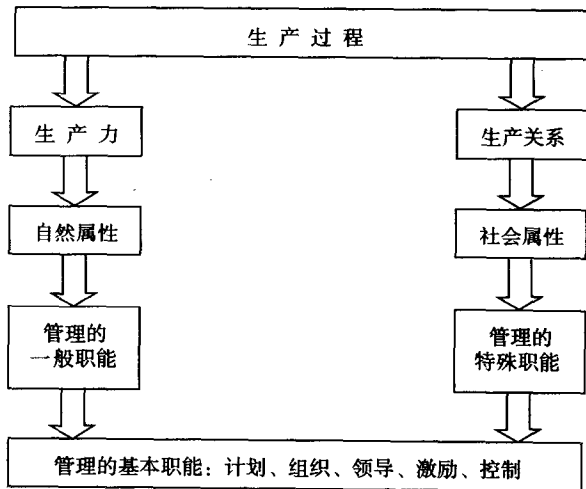


图 1-1 管理二重性示意图

(1) 自然属性：即生产力属性，它是与生产力水平和生产的社会化程度有关。在社会化、专业化很高的现代化的生产中，自然属性就是如何通过管理的几大职能来合理地生产组织，有效地获取和利用各项资源，使生产的产品和服务不断适应外界环境和市场的需要，从而使企业取得较好的经济效益。它解决的是人与自然的关系。

(2) 社会属性：即生产关系属性，解决和处理的是人与人之间的关系。在不同的社会形态下，解决和处理人与人之间的关系所遵循的原则、所采取的办法是不同的，它属于上层建筑的范畴。因此，不同社会形态下具有不同的社会属性。不过，这种关系处理好了，它就促进了生产力的发展；关系处理不好，就阻碍了生产力的发展。

3. 管理的科学与艺术

管理是科学与艺术的结合。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互

作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从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，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得到不断的验证和丰富。因此说，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，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，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外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。

因此，两者之间不是互相排斥，而是互相补充的。靠“背诵原理”来进行管理活动，将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动；而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员，在进行管理时必然是靠碰运气，靠直觉或过去的经验办事，很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员，但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端，它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们，这一点也是非常重要的。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦在担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在 实际管理工作中的使用发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为，如果学术成绩能与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理便就是一位神话中的人物了。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这一点，可以说是管理成功的一项重要保证。

1.1.4 管理面临的基本问题

作为一个管理者，面临以下三个基本问题：

1. 个人要适应组织的需要

这是在传统的组织里，管理者特别强调的问题。

组织实际上是个人的集合体，他们出于某种需要而联结在一起形成一个组织，组织成立后，就有自己的组织目标，而组织中的每个人又有各种各样的个人目标，个人加入到组织中时，并不是说个人目标就等同于组织目标，这两者之间是有一定差距的，为了使每个人能按组织的要求去活动，就必须进行以下三方面的工作：

(1) 制定严格的规章制度，使人们的行为规范化。

- (2) 改变组织成员的价值观,使两者目标趋于一致。
- (3) 给组织成员足够的“诱因”,使其行为符合组织的需要。

2. 组织要适应环境的需要

随着社会和经济的发展,组织领导者都认识到:环境是千变万化、竞争激烈的,每个组织都是在环境中生存,在环境中发展,千变万化的环境有时会给组织发展带来机遇,同时还伴有风险。作为每一个组织来说,它也有自己的优点(长处)和缺点(短处)。作为组织领导者要做到扬长避短,抓住机遇,避开风险。即能对环境审时度势,发现社会环境中的新的需要,随时调整本组织方向,否则,企业就会被环境所淘汰。达尔文在其进化论中说:“在生物进化中,生存下来的物种并不是最强悍的、最聪明的物种,而是最能适应外界变化的物种。”

3. 组织要适应人的需要

以前,过分强调人适应组织的需要,用各种强制措施和手段来管理人。但是,随着行为科学的发展,行为科学家逐渐认识到:人们的需要、心理和行为随着经济的发展而不断变化,人们参加组织的目的不仅仅是为了获得工资来满足其基本生存的需要,还希望通过参与组织内的活动满足其社交、感情、自尊、自主的需要,对社会做出更多的贡献,以实现其人生价值。作为组织,如何适应人的需要,就成为管理者所面临的一个问题。要解决这个问题,首先要分析人的需要。人的一生大多数时间是在组织中度过的,那么,他在组织生活中就会有工作要求和 development 要求,通过满足人的这些需求,从而使人更好地为组织服务。

现代管理中把人的因素放在一切工作的中心位置上,常用两句话来描述:“要我干”到“我要干”,“要我如此干”到“我要如此干”。“要我干”的问题是行为科学的中心内容,“我要如此干”是企业文化的主要内容。如果“要我干”到“我要干”、“要我如此干”到“我要如此干”的问题解决了,那么,组织适应人的问题就解决了。

1.2 管理者的职责与技能



引导案例

升任总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作30多年的情况。

他在大学时学的是工业管理,大学毕业获得学位后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作,因为它对液压装配所知甚少。在管理上也没有实际经验,他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学,它一方面仔细参阅该单位所定的工作手册,并努力学习有关的技术书刊;另一方面监督长也对他主动指点使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多时间的努力,他已有能力独立承担液压装配的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,而

是直接提升他为装配部经理。负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，它主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，而没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册的过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要有很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了做这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好。这样，他可以腾出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此一任务。在同另外五名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此一新职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做准备，在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管之时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不得不为此而担忧！

1. 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？应该如何去适应这些变化？

2. 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？试加以分析。

3. 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺，才能使公司取得更好的绩效？

1.2.1 管理者的分类与职责

1. 管理者的定义

任何组织都是由一群人组成的集合体，根据其在组织中的地位和作用的不同，组织成

员可以大致分为两类：作业人员（操作者）和管理人员（管理者）。作业人员是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人，如工厂里的工人、医院的护士、商店的售货员、学校的教师等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性工作。而管理人员则是那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，如工厂的厂长、医院的院长、商店的经理、学校的校长或系主任等。管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。

想一想

三个石匠

美国管理大师德鲁克讲过这样一个故事：山脚下有三个石匠，有位哲人走过去问他们在干什么？第一位石匠回答道：“我在谋生。”第二位石匠边敲边回答：“我在做全国数一数二的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神地说：“我在建造一座雄伟的教堂。”

你从这个故事中能得到什么启示？

2. 管理者的分类与职责

一个组织中从事管理工作的人员可能有很多，可以按照不同的分类标准对他们进行分类。

（1）按管理者所处的组织层次分类。管理者以其在组织中所处层次的不同，可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

①高层管理者其主要职责是：对整个组织的管理负有全面责任，并侧重于负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等。他们的决策是否正确、职权的运用是否得当，直接关系到整个组织的成败。工厂厂长、医院院长、商店经理、大学校长等都是高层管理者。

②中层管理者其主要职责是：贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通行等均负有重要的责任。车间主任、商店部门负责人、系主任等都属于中层管理者。

③基层管理者其主要职责是：直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和任务的完成。基层管理者又称第一线管理人员，是组织中处于最低层的管理人员，他们直接与具体的作业人员打交道，是整个管理系统的基础。如车间班组长、领班、教研室主任等。

上述三个不同层次的管理人员，在行使管理基本职能（计划、组织、领导和控制）时的侧重点有很大的差异。管理人员所处的层次越低，就越关注具体的战术性工作；管理人员所处的层次越高，就越关注关系全局的战略性问题（如图1-2所示）。而且他们所行使的基本职能的内容也有很大的不同。

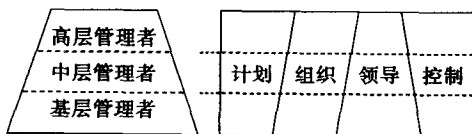


图1-2 管理者的层次分类与管理职能

(2) 按管理者所从事的管理工作领域分类。按照所从事管理工作的领域和性质的不同,可以把管理者划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

①综合管理人员。他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人员。对于我国的传统企业和一般的中小型企业来说,可能只有一个综合管理者,那就是厂长或总经理。他管理着该组织内包括生产、营销、财务、投资、人事、公关和研究开发等在内的全部活动。而对于那些大型组织(企业集团或跨国公司等)来说,可能会按产品类别或地区设立分部或分公司,这时,这些组织的综合管理人员就包括集团(或公司)的总裁(或总经理)和分部或分公司的总经理。他们分别管理着总部和分部的“全部”活动。

②专业管理人员。他是指那些专门负责组织中某一类活动或职能管理的管理人员。根据这些管理人员所管理的专业领域性质的不同,可具体分为生产部门管理者、营销部门管理者、财务部门管理者等。我国传统企业一般分设各专业副厂长及相关科室,他们都是专业管理人员,如主管人事的副厂长及人事科的管理人员、主管销售的副厂长及销售科的管理人员等。在现代的公司制企业中,常常在不同的职能部门分设生产经理、营销经理、财务经理(或财务主管)等。这些经理和下属的管理人员,因其只负责某一类活动或职能的管理工作,故都是专业管理人员。

1.2.2 管理者的素质

1. 管理者素质的含义

管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。

2. 管理者的基本素质(见表1-1)

表1-1 管理者的基本素质

基本素质	含 义	内 容
政治与文化素质	管理者的政治思想修养水平和文化基础	政治坚定性、敏感性;事业心、责任感;思想境界与品德情操;人文修养与广博的文化知识等
基本业务素质	管理者在所从事工作领域内的知识与能力	一般业务素质和专门业务素质
身心素质	管理者本人的身体状况与心理条件	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

3. 管理者的核心素质——创新

日本现代经济学家、趋势分析家、策略大师大前研一曾说过:“依靠做得更多,做得更好去竞争,财力负担不起,实力弱的公司永远是输家。创新才是唯一有效的成功之路。”

21世纪,是网络经济、知识经济、信息经济的时代,面对经济一体化、信息全球化的环境,面对千变万化的世界,面对竞争激烈的市场,有的人束手无策、东碰西撞,有的

人底气十足、有条不紊，这其中的差别就在于知识的学习和不断的创新。我们可以看到，目前企业界人士都能把学习、创新和改革放在前所未有的高度上，但又面临着现代社会的快节奏、富信息和强压力的挑战，使人常处于一种两难境地：刚刚学会，又说要改变；刚刚制定，又说要调整。对此正确的选择就在于培养创新意识和学习能力。

创新素质体现在几方面：树立创新意识、塑造创新精神、培养创新思维、提高创新能力。

1.2.3 管理者的技能与要求

1. 管理者的技能

每一位管理人员都在组织中从事某一方面的管理工作，都要行使一定的权力并承担相应的责任。管理是否有效，在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理人员所必须具备的管理技能。通常而言，作为一名管理人员应该具备的管理技能主要包括：

(1) 技术技能。所谓技术技能，是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。虽然管理人员不必像专业技术人员那样掌握精深的专业知识和技能，但他还是要了解并初步掌握与其管理的领域相关的基本知识和技能，否则就很难与他所主管的领域内的专业技术人员进行有效的沟通和相互理解。对于基层管理人员来说，技术技能尤为重要，因为他更经常地与下属作业人员打交道。因此，基层管理人员必须具备一定的技术技能，才能更好地指导和培养下属，才能成为受到下属尊敬的有效管理者。

(2) 人际技能。所谓人际技能，就是指处理组织内外各种人际关系的能力。它不但包括领导能力，而且包括处理好与上级、同事以及组织内外其他相关人员关系的能力。它要求管理者了解和尊重别人的感情、思考方式和个性，能够敏锐地觉察别人的动机和需要，掌握评价和激励员工的技术和方法，从而在和谐的人际关系中，最大限度地调动员工的积极性，实现组织目标。

(3) 概念技能。所谓概念技能，是指对事物整体及相关关系进行认识、洞察、分析、判断和概括的能力。它要求管理人员能够正确、迅速地看到组织的全貌，了解组织内部以及组织与外部环境之间各相关事物之间的关系，找出关键性的影响因素，抓住问题的实质，果断地作出正确的决策。管理人员所处的层次越高，其概念技能就越重要。

2. 管理层次与管理技能要求

上述三种技能是所有管理人员都必须具备的。不过，管理人员所处的层次不同，所需要的技能亦有所区别，见图 1-3 所示

高层管理者	概	人	技
中层管理者	念	际	术
基层管理者	技	技	技
	能	能	能

图 1-3 管理层次与管理技能要求