

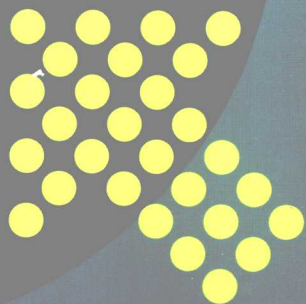
21世纪高等学校规划教材



GUANLIXUE GAILUN

管理学概论

毛良虎 蔡瑞林 罗守权 编著



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

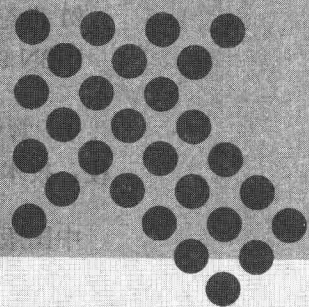
21世纪高等学校规划教材



GUANLIXUE GAILUN

管理学概论

毛良虎 蔡瑞林 罗守权 编著
石兴国 主审



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

内 容 提 要

本书为 21 世纪高等学校规划教材。本书在传统的企业管理学学科理论体系的基础上融入了经济专业技术资格的职业技能要求, 突出了新颖性、实用性和可操作性。本书共分为四个部分。第一部分是企业管理基础篇, 具体包括管理概论、企业管理理论的发展和演变、企业管理职能。第二部分是企业组织与战略篇, 具体包括企业法人治理结构、现代企业制度及经营机制和企业经济环境。第三部分是企业管理实务篇, 具体包括生产与运作管理、物流与供应链管理、质量管理、财务管理、人力资源管理、市场营销管理、企业品牌与文化建设和企业管理信息化。第四部分是企业成长与创新篇, 具体包括企业战略管理、企业创业管理、项目投资评价、投资项目的可行性和技术创新管理。

本书可作为普通高等院校非经济管理类专业企业管理课程的教材, 也可作为成人教育、继续教育及高职高专相关专业教材, 并适合作为经济管理干部, 企业领导和中、高级经济专业技术人员的业务参考和培训用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学概论/毛良虎, 蔡瑞林, 罗守权编著. —北京: 中国电力出版社, 2009

21 世纪高等学校规划教材

ISBN 978 - 7 - 5083 - 9222 - 6

I. 管… II. ①毛…②蔡…③罗… 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 (2009) 第 128868 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2009 年 9 月第一版 2009 年 9 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 26.5 印张 644 千字

印数 0001—3000 册 定价 42.50 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

21 世纪高等学校规划教材
(经 济 管 理 类)
编 审 委 员 会

主 任：石兴国

委 员：朱智洺（河海大学）

温素彬（南京理工大学）

李时椿（南京财经大学）

盛宇华（南京师范大学）

施金龙（江苏科技大学）

刘建民（重庆政法大学）

陶 萍（哈尔滨工业大学）

毛良虎（江苏工业学院）

宗蕴璋（常州工学院）

李宗民（中原工学院）

出版说明

21 世纪是一个世界经济与社会进行重大变革和创新的世纪,也是一个充满历史机遇和严峻挑战的世纪。世界进入和平与发展的时代,人类社会进入与自然界和谐相处的时代。在世界经济和社会发展取得巨大进步的同时,资源、环境、体制和管理等各种深层次问题也突显出来,最近发生的全球性金融危机和经济衰退就是明证。从 20 世纪 70 年代末开始的改革开放,深刻地改变了中国的面貌。社会主义市场经济体系的建立,使中国成为保持着有效宏观调控的现代化国家;加入世界贸易组织之后,中国经济更加主动地融入经济全球化进程中。三十年来,中国经济高速持续稳定增长,社会财富充分涌流,人民生活水平显著提高。我国在全面建设小康社会的同时,提出以科学发展观构建和谐世界,并推动构建和谐世界的战略构想。科技和管理是推动经济和社会发展的两个轮子,管理在今天承担着更加重要的职责。

21 世纪是一个世界管理科学深化发展的世纪,也是中国特色的管理科学体系形成的世纪。从 20 世纪 80 年代起,管理科学发展进入第五个阶段,这个阶段被称为“后现代管理”或“第五代管理”即最新管理阶段。最新管理理论的丛林由数十种管理理论组成,其主要特点是:系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性和文化性,并呈现出多样化、学科化、柔性化、集成化、人本化和东方化的发展趋势。改革开放以来,我国引进了西方管理理论,与我国管理实践相结合,取得了显著的成效。但事实也告诉人们,中国文化在人性假设、与自然的关系、与他人的关系、行为模式、时间定向、空间概念等维度上具有与西方文化不同的特色,中国有以人为中心的管理传统;在处理人与自然及社会的关系上强调“中庸”、“和为贵”,认为“管理的本质是和谐”;管理手段更多地诉诸于道德,管理方式倾向于注重人的感情需要的柔性管理等,表现出中国管理人文伦理的合理内核,这是中国管理的优势和长处。应当说,中国管理与西方管理从不同的角度揭示了管理规律,各有千秋,都是人类文明的结晶,应该将西方管理理性的科学内核和中国管理人文伦理的合理内核相结合,作为基本思维形式,建立具有中国特色的管理科学体系,这是 21 世纪中国管理理论和实践工作者的历史使命。

中共中央、国务院《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”目前,我国高等教育正由“精英教育”模式向“大众教育”模式转变。应用型高等学校为更好地满足经济和社会发展的需要,正在努力解决传统人才培养模式单一化与社会人才需求多样化的矛盾,将主要目标转向培养生产、建设、管理、服务第一线的高素质应用型人才。在教学模式中倡导素质教育、创新教育、自主教育、全人教育相结合的现代教育理念,以培养学生的基本素质和科技与管理等应用能力为主导,强调学用结合、学做结合、学创结合、产学研合作,造就多元化、复合

型人才。研究型高校也在增开各种应用型课程。而培养更多高素质的经济管理类人才,已成为我国各类高等学校共同的重要任务。

教材是教学的主要依据,也是教学改革的重要环节。种种设想和试验,大都要通过教材建设来体现。许多高等学校提出了创特色、树品牌的目标。品牌学校要有品牌专业、精品课程。在大多数高等学校中,经济管理类本科专业通常是重点专业。课程建设是专业建设的重点,而能否采用既便于教学,又有创新和特色的精品教材,则是课程建设的关键。正是为了适应教学改革的需要,中国电力出版社从2003年起组织全国几十所高等学校,组织编著并出版了一批“21世纪高等学校规划教材”,其中,许多教材被评为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”。在此基础上,追随学科发展和知识更新的步伐,从2009年起将组织编著和出版新一轮“21世纪高等学校规划教材”,经济管理类教材便是其中之一。

新一轮“21世纪高等学校规划教材(经济管理类)”编著出版的宗旨是:体现现代教育理念,依据对教学内容和教学方法的精心策划,建设一批符合新型人才培养目标和培养模式的,以应用型教育为特色,中西结合,有创新性,能反映管理科学最新发展成果和教学改革实践经验的新一轮的经济管理类精品教材。规划教材的具体特点如下:

(1) 明确目标。围绕人才培养目标,体现现代教育观念——素质教育、创新教育、自主教育、全人教育,注重人才培养计划的整体性,在明确本专业培养目标、本课程与其他主干专业课程的衔接、交叉、分工关系的基础上,确定本课程的性质、任务和教学目标,确定课程的内容和整体结构。

(2) 立足基础。以本课程本科教学大纲为指导,有明确的基础理论、知识和技能的目标系统。对主要概念、结论和方法的表述清晰、准确、通俗、规范,并阐明它们之间的内在联系,力求使学生既知其然,也知其所以然。

(3) 突出应用。本着强化素质和能力培养的精神,与应用型教学方式相匹配,注重培养学生的科学思维和创新精神,并把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。紧密结合当前经济管理实践中遇到的热点问题,重在提高分析问题和解决问题的能力,并掌握自主学习和知识更新的能力。

(4) 注重实践。根据加强实践性教学环节的要求,对理论讲解部分和实践教学部分的内容比例、学时分配和教学资源等全面考虑、合理安排。教材结合实例介绍理论,着重讲解当前人才培养所需的内容和关键点,尽量采用模块化组织,以案例或问题引出和阐述概念与知识,文、图、表有机结合,便于学生理解与记忆。计算部分,尽量应用计算机技术。教材编著注意准确性和统一性。做到取材翔实,概念定义确切,推理逻辑严密,数据可靠准确;全书名词、术语前后统一,数字、符号、图、表、公式书写统一,文字与图、表、公式配合统一,从而提高理论讲解的有效性。同时教材还包含大量例题、实战训练和操作、案例分析等实践教学内容,兼顾作业、复习、考核和自学等教学环节的需要。

(5) 结构优化。强化基础核心,突出重点难点,并保持一定的弹性。考虑到各课程在高等学校中学时安排不同以及拓宽知识面的需要,既着重介绍必须掌握的基本内容,又以知识链接、知识博览、人物介绍等形式介绍与本学科前沿发展相关的拓展性内容。

(6) 内容创新。在研究和借鉴国内外最新同类优秀教材的基础上,博采众长,吸纳本学科发展前沿新成果,结合作者教学科研和实践经验,在融会贯通的基础上,对教材知识体系进行创新,形成特色。力图在经济管理中实践以人为本、全面协调、可持续发展的科学发展

观，在经济活动中体现以和谐为目标，在形成具有中国特色的管理模式上进行探索。

(7) 集体创作。教材作者大都是多年在教学科研第一线工作的主讲教师，有的教师还具有教学和其他专业职称“双师”资格。采用集体创作方式，实行了老、中、青结合，来自不同的高等学校的作者各展所长，融合多方面的教学改革成果，扩大教材的实践考验面。

(8) 适用面广。如上所述，教材着力体现科学性实用性可操作性的统一，基础性和拓展性的统一。教材还附有电子教案等支持性资源，为选择、购买和使用者提供便捷周到的服务。教材主要适用于经济管理类相应专业本科教学，同时也可供相应专业研究生教学或高职高专教学参考，并可作为成人教育、继续教育、干部培训教材和管理干部业务用书。

编著新一轮“21 世纪高等学校规划教材”是一项任重而道远的教材建设工程。我们欢迎工作在教学科研工作第一线的教师们参与这项工程，完善高质量的经济管理类教材体系，并希望全国高等学校的师生们在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已出版的教材不断进行修订，为社会贡献更多、更新、更好的精品教材。

21 世纪高等学校规划教材（经济管理类）编审委员会

2009 年 5 月

前 言

本书是 21 世纪高等学校规划教材（经济管理类）新一轮系列教材之一。

“管理学概论”课程具有双重性，它是我国高等学校非经济管理专业本科生普遍开设的一门经济管理课程，其性质是复合基础课，通常作为限选课之一；同时它又是一门综合性的企业管理专业基础课程。本书博采众长，不仅吸收了同类优秀教材，尤其是前一轮规划教材的精华，同时又保持弹性，在保持教材体系完整和内容丰富的基础上，又丰富和完善了经济管理近几年形成的成熟理论和技能要求。因此，本书以培养应用型人才为目标，可作为普通高等教育非经济管理类本科专业学习企业管理课程的教材，同样也适合高职高专院校相关专业使用。此外，本书也可作为成人教育和继续教育相关专业的教材，并适合作为经济管理干部，企业领导和中、高级经济专业技术人员的业务参考和培训用书。

本着强化素质教育和能力培养的精神，本书注重培养学生的科学思维方法和创新精神；在课程设置中贯彻以服务社会为宗旨、以提高职业素养和技能为指导方针，突出应用能力的培养，把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。作为经济管理类学生的专业基础课，课程在内容编排上紧密结合当前经济管理实践中遇到的关键问题，重在提高学生分析问题和解决问题的能力。此外，本课程在具体实施时注重实践性教学环节，注重教、学、做相结合，主张理论与实践的一体化，并有针对性地采取案例研讨、任务驱动、项目导向等行动导向的教学模式，体现理论性、实践性和开放性的要求，力求通过本课程的学习，以更大的广度和深度培养和提高学生及读者企业管理的素质和技能。

本书采用集体创作的办法，一方面注意了新老教师各自展其所长，另一方面在偏重理论研究型老师的编著队伍中补充了具有丰富实践经验的双师型教师。在内容的编排上，每个章节列出了本章节的知识、技能框架图，明确了学习重点和要点。为了增加可读性，本书在精辟论述的基础上增加了大量图表，并在每章节后面设有小结。为了巩固学习效果，每章都有习题，这些复习思考题，既突出了主要知识点，又增加了案例分析和实训操作题，注重了操作实践技能的培养。此外，为扩大读者的知识面，每章后面还推荐了阅读书目。

本书由毛良虎副教授、蔡瑞林讲师、罗守权副教授编著，参与工作的还有王利改（助教）和李淑芳。毛良虎负责全书结构的策划设计和制订，并与蔡瑞林、罗守权共同协商确定写作大纲，分工写作。最后由蔡瑞林、毛良虎进行统稿。由石兴国高级经济师主审。

本书在编撰中参阅了国内外学者广泛的文献资料，汲取了大量的经济管理的研究成果及新思想，并采用了部分资料，在此谨向各位专家学者致以诚挚的感谢。由于我们水平有限，加之经济管理理论和实践的不断发展，书中难免有不妥和疏漏之处，敬请广大读者批评赐教。

编 者

2009 年 6 月

目 录

出版说明

前言

第一部分 企业管理基础篇

第一章 管理概论	1
第一节 管理的内涵	1
第二节 管理的角色与管理层次	3
第三节 管理环境分析	5
第四节 管理的竞争优势	7
小结	9
习题	9
第二章 企业管理理论的发展和演变	11
第一节 管理理论的早期发展概述	11
第二节 现代企业管理理论的形成	13
第三节 企业管理理论的变革	20
小结	25
习题	26
第三章 企业管理职能	29
第一节 企业与企业管理的内涵	29
第二节 决策与计划职能	31
第三节 组织职能	38
第四节 领导职能	42
第五节 控制职能	45
第六节 创新职能	47
小结	50
习题	51

第二部分 企业组织与战略篇

第四章 企业法人治理结构	53
第一节 企业所有者与经营者	53
第二节 股份公司的治理机构	57
第三节 集团公司及母子公司管理	63

小结	70
习题	70
第五章 现代企业制度及经营机制	73
第一节 企业制度概述	73
第二节 企业组织结构	79
第三节 企业经营机制和经济行为	81
小结	86
习题	86
第六章 企业经济环境	89
第一节 市场经济及其运行机制	89
第二节 现代市场经济体制模式的国际比较	92
第三节 市场需求、供给和均衡价格	97
第四节 生产成本和市场结构	100
第五节 国民收入的核算和收入再分配	104
第六节 宏观经济的运行	110
小结	116
习题	118

第三部分 企业管理实务篇

第七章 生产与运作管理	120
第一节 生产与运作管理概述	120
第二节 生产计划与控制	124
第三节 生产系统布置	130
第四节 现代生产运作方式发展与变革	134
小结	140
习题	141
第八章 物流与供应链管理	144
第一节 物流管理概述	144
第二节 企业物流管理	150
第三节 基于信息化的物流系统分析	155
第四节 供应链管理概述	159
小结	164
习题	165
第九章 质量管理	167
第一节 质量管理概述	167
第二节 全面质量管理	170
第三节 生产过程的质量控制	175
第四节 当前企业质量管理体系标准简介	181
小结	184

习题·····	184
第十章 财务管理 ·····	187
第一节 财务管理概述·····	187
第二节 投资管理·····	191
第三节 筹资管理·····	195
第四节 成本管理与成本控制·····	200
第五节 财务分析·····	204
小结·····	209
习题·····	210
第十一章 人力资源管理 ·····	212
第一节 人力资源管理概述·····	212
第二节 人力资源规划·····	214
第三节 人力资源招聘·····	217
第四节 人力资源培训·····	220
第五节 人力资源激励·····	222
第六节 人力资源薪酬·····	225
第七节 人力资源绩效·····	228
小结·····	230
习题·····	231
第十二章 市场营销管理 ·····	233
第一节 市场与市场营销·····	233
第二节 营销环境与市场营销调研·····	235
第三节 市场营销计划·····	240
第四节 市场细分与目标市场选择·····	243
第五节 市场营销策略与营销活动管理·····	249
小结·····	252
习题·····	252
第十三章 企业品牌与文化建设 ·····	254
第一节 品牌战略决策·····	254
第二节 品牌战略实施·····	258
第三节 品牌推广与维护·····	261
第四节 品牌文化塑造·····	267
小结·····	269
习题·····	270
第十四章 企业管理信息化 ·····	272
第一节 信息与信息系统·····	272
第二节 信息系统类型·····	276
第三节 信息系统对管理和组织的支持·····	280
第四节 信息系统的开发·····	285

小结·····	290
习题·····	290

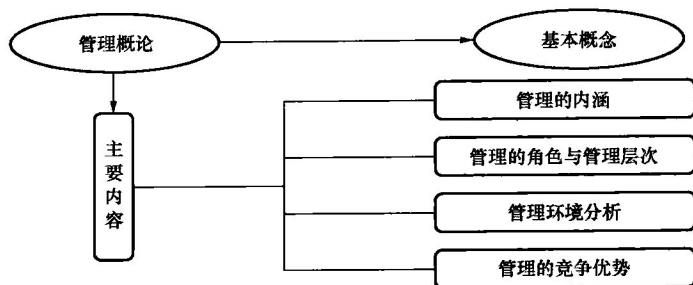
第四部分 企业成长与创新篇

第十五章 企业战略管理·····	292
第一节 企业战略概述·····	292
第二节 企业战略环境分析·····	295
第三节 企业战略类型·····	303
第四节 企业战略的制订、实施与控制·····	305
小结·····	310
习题·····	311
第十六章 企业创业管理·····	313
第一节 企业家精神·····	313
第二节 企业成长方式与寿命周期管理·····	316
第三节 创业筹资决策·····	319
第四节 企业重组·····	325
小结·····	334
习题·····	335
第十七章 项目投资评价·····	337
第一节 项目投资评价概述·····	337
第二节 投资项目的确定性评价·····	339
第三节 投资项目的不确定性分析·····	351
小结·····	359
习题·····	361
第十八章 投资项目的可行性研究·····	364
第一节 项目可行性研究的概念和作用·····	364
第二节 项目可行性研究的依据和要求·····	366
第三节 项目可行性研究的阶段·····	367
小结·····	376
习题·····	377
第十九章 技术创新管理·····	382
第一节 技术创新的含义、类型与过程·····	382
第二节 技术创新组织与管理·····	390
第三节 技术转移与技术交易·····	396
第四节 技术创新与知识产权管理·····	403
小结·····	406
习题·····	407

第一部分 企业管理基础篇

第一章 管理概论

管理概论—知识（技能）框架图



学习重点和要点

- (1) 理解管理的含义、对象、职能。
- (2) 了解管理的层次，掌握管理的技能和管理工作的评判标准。
- (3) 了解管理环境包括的各种因素，理解管理环境的复杂性与稳定性，管理竞争性的分析方法。
- (4) 了解管理的一般方法。
- (5) 掌握如何通过管理来获得竞争优势。

第一节 管理的内涵

一、管理的定义

管理活动自古有之，源远流长，人类对管理活动的探索，已经有数千年的历史。在组织实现目标的进程中，成员个人行动之间、组织内部各方面的活动之间，总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突，可以说，管理活动无处不在，并自始至终贯穿于组织实现其目标的全过程中。只要有共同劳动，只要有组织，就一定存在管理。

管理的定义有多种，长期以来，许多中外学者从不同的角度出发，对管理作出了不同的解释。本书对管理的定义是：管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源，有效实现组织既定目标的过程。

对以上管理的定义可以从以下几个方面理解。

- (1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及其

他类型的组织。

(2) 管理的本质是和谐。即以人为本、合理分配组织的资源,全面协调、消除或减轻影响组织目标实现的阻碍因素,使组织成员能够协同行动,提高组织的运行效率,并获得可持续发展。

(3) 管理是一个过程。即管理是实现组织目标的一个动态过程。

(4) 管理的职能是全方位的,包括信息、计划、决策、组织、领导、控制和创新。

(5) 管理的目的是为了实现组织既定的目标,而这些目标仅凭个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。

二、管理的对象与职能

1. 管理的对象

管理的对象是指管理者所作用的对象,包括组织中的人、财、物及信息等资源。

(1) 人力资源。人力资源是最重要的管理对象,管理者的任务之一就是要充分利用人力资源,发挥员工的智慧和潜力,提高组织的凝聚力和创造力,以达到提高劳动效率的目的,所以,现代企业倡导管理要以人为中心。

(2) 物力资源。物力资源包括一个组织系统正常运行所必需的设备、厂房、原材料、土地及其他所有生产经营活动所必需的各种技术装备。物力资源是开展一切管理活动的物资技术基础,其管理目的是对各种物力资源进行优化配置,以充分利用各种物力资源。

(3) 财力资源。财力资源是其他会计学范围内各种资源的货币表现。财力资源的使用分配是否合理,直接决定和影响着人力和物力资源的利用和分配是否合理。财力资源管理的目的,就是要提高资源的利用效率,确保资产的保值和增值。

(4) 信息资源。信息是指组织管理工作所必需的各种情报、资料和数据。信息是现代组织的生命,组织系统的运行及其管理过程,离不开信息的收集、整理、储存、传递和利用。信息资源管理的目的,就是要全面、准确、及时、经济地管理各类信息。

2. 管理的职能

我们认为,管理是一个过程,这一过程中的管理职能可以划分为决策与计划、组织、领导、控制和创新五种基本职能,它们的相互关系如图 1-1 所示。

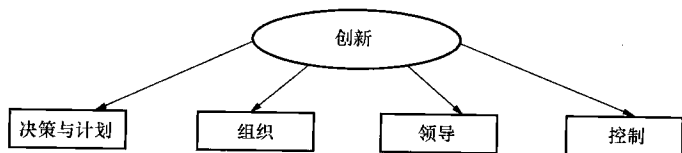


图 1-1 管理职能的相互关系

(1) 决策与计划是密不可分的管理内容,决策职能通过方案的产生和选择以及通过计划的制定表现出来。

(2) 组织就是为了保证计划的顺利实施而对组织系统的设计及对各单位、各成员在工作执行中的分工协作关系进行合理安排,其主要内容包括组织设计、人员配备、组织运行和组织变革。

(3) 领导就是管理者利用组织赋予的职权和自身所拥有的影响力去指挥、影响和激励他人为实现组织目标而努力工作的管理过程。其内容包括通过控制、激励与沟通去调动组织成

员,指引组织活动的方向。

(4) 控制是指组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能意味着去主动发现计划实施中出现的偏差,并加以纠正或预防。

(5) 创新职能是通过组织提供的产品或服务的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进来实现的。组织通常处于两种状态,一是维持,二是创新,而对于现代组织来讲,创新无处不在、无时不在,创新是组织及其各项管理职能的灵魂和生命。

第二节 管理的角色与管理层次

一、管理者的角色和技能

1. 管理者

管理活动的主体是管理者,所有管理活动都是由管理者来组织的。所谓管理者,是指拥有组织合法权力并以这些权力为基础指挥他人活动的人。

管理者与领导者是两个不同的概念。管理者是指那些拥有组织合法权力的人,而领导者既包括那些拥有组织合法权力的人,也包括不拥有合法权力,但仍对他人有影响力的人。管理者是组织任命的,而领导者既可以是任命的、也可以是自发产生的。最后,管理者有明确的管理职能,而领导者不一定。

2. 管理者的角色

亨利·明茨伯格在《管理工作的本质》一书中,阐述了管理者扮演着的十种角色,这十种角色可以归纳为人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策制定方面的角色,如图1-2所示。

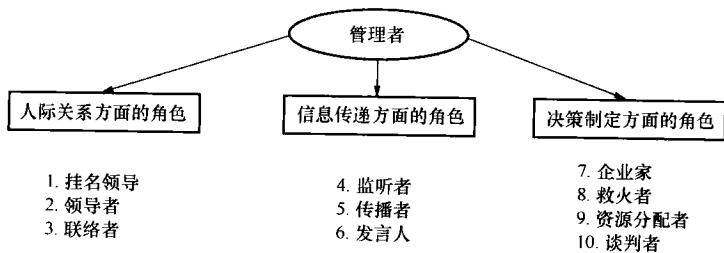


图 1-2 管理者的角色

(1) 人际关系方面角色。人际角色直接产生于管理者的正式权力。管理者所扮演的三种人际角色是:挂名领导角色,作为所在单位的领导,管理者必须行使一些具有礼节性质的职责;领导者角色,管理者与员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现;联络者角色,即管理者与组织内个人、小组一起工作、与外部利益相关者建立良好的关系所扮演的角色。

(2) 信息传递方面角色。管理者负责确保和其他一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息。管理者所扮演的三种信息角色是:监听者角色,即管理者持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息,接触下属或从个人关系网获取信息,依据信息识别工作小组和组织潜在的机会和威胁;传播者的角色,即管理者分配获取的信息,保证员工具有必要的信息,以便切实有效完成工作;发言人的角色,即管理者把角色传递给单位或组织以外的个人,让有关人员了解

并感到满意。

(3) 决策制定方面角色。管理者处理信息并得出结论。管理者凭借制定的决策要求工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证计划的实施。管理者所扮演的四种决策角色是：企业家角色，即管理者对发现的机会进行投资，以利用这种机会；救火者角色，即管理者处理组织运行过程中遇到的冲突或问题；资源分配者角色，即管理者决定组织资源的协调与分配；谈判者角色，即管理者花费大量时间与员工、供应商、客户和其他工作小组进行必要的谈判，以确保组织目标的实现。

二、管理层次与管理技能

1. 管理层次分类

一般来讲，组织中从事管理工作的人可能有许多，可以将这些管理者按所处的管理层次来进行分类，主要有以下三种类型。

(1) 高层管理者。高层管理者位于层级组织的最高层，需要负责确定组织目标，制定实现既定目标的战略，研究外部环境状况并就影响整个组织的问题进行决策。高层管理者需要面向更长期的未来考虑问题，在高层管理者的所有职责中，最重要的责任是沟通组织的共同远景，塑造公司的文化，高层管理者需要对整个组织负责。

(2) 中层管理者。中层管理者是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员，其主要职责是贯彻执行高层决策者所制定的重大问题，监督协调基层管理人员的工作。中层管理人员管理的内容一般为战术性的。

(3) 基层管理者。基层管理者是指处于最低层次的一线管理人员，他们所管辖的是作业层人员，主要职责是给下属分派具体的工作任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证各项任务的有效完成。基层管理人员管理的内容一般属于作业性的。

2. 管理者的技能

(1) 技术技能。技术技能是指管理者掌握和熟知特定专业领域的惯例、技术、工艺、流程的能力。没有一定的技术技能，管理者很难与他们管理领域内的专业技术人员进行有效沟通，从而也无法对他们所管辖的专业范围内的各项管理工作进行具体的指导。

(2) 人际技能。人际技能是指处理人际关系的能力，即理解、激励、协同他人，与他人进行沟通的能力。人际技能对组织内各层次的管理者都很重要，是一项必备的技能。

(3) 概念技能。概念技能是指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系，也称为思维技能。

无论什么样的管理者，都应该具备上述三项技能，但不同类型的管理者，其管理技能的要求也相应有所区别，如图 1-3 所示。

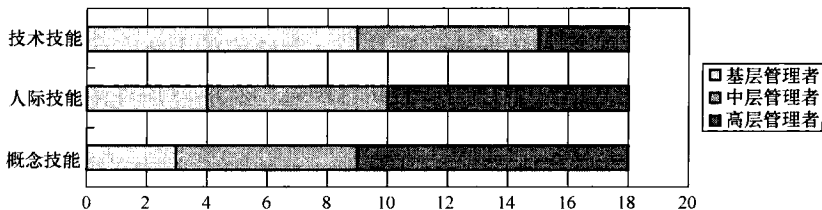


图 1-3 不同管理层次管理者技能的要求

由图 1-3 可以看出,管理者的层次越高,其面临的问题越复杂,就越需要有较强的洞察与思维能力,故对概念技能的需求是最高的。而对于基层的管理者,因其从事的是具体的业务工作,因此需要有较强的技术技能。至于处理人际关系的技能,对高、中、基层的管理者都非常重要。

3. 管理工作的评判

由于组织性质的不同,其设置的目标也会不同,因而就有不同的投入、产出和运营过程。一般来讲,可以从管理的有效性和管理的效率两个方面来评判管理工作。

(1) 管理的有效性。是指管理工作对投入后的产出与组织目标一致性的影响,即效果。如果一个组织能够很好地利用其拥有的资源去实现组织的目标,则说明其管理是有效的。

(2) 管理的效率。是指管理工作对资源利用有效性的影响,资源投入少,产出多,利用率高,管理的效率就高。

管理的有效性和效率是相互联系的,二者组成管理的效益。管理中只讲有效性不讲效率,或只讲效率而不讲有效性,都是应当避免的。良好的管理应该不仅有效果,而且有效率,既能达到组织的目标,又能充分地利用组织的资源。从投入和产出的角度来看,就是要以最小的投入取得既定的有效产出,或以一定的投入取得最大的有效产出,如图 1-4 所示。

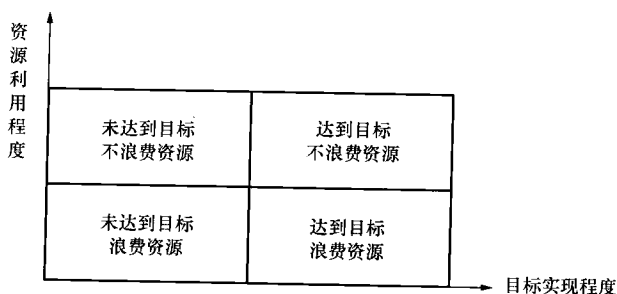


图 1-4 管理的有效性和效率

(来源:尤建新.企业管理概论.北京:高等教育出版社,2008)

第三节 管理环境分析

一、管理环境的内涵

1. 环境的含义

环境是指对组织绩效起潜在影响的外部因素、内部条件及机构或其他影响力量的总和。在现代社会条件下,环境有两个最基本的特征:一是环境的变动性,即环境处于不断的变化之中;二是环境的机会与风险并存。因此,管理者需要很好地研究环境、认识环境、掌握环境变化的规律,最大限度地利用环境提供的机会,成功规避环境中潜在的风险。

2. 管理环境的分类

从外部环境是否对企业有直接影响来区分,又可分为一般环境和具体环境两大类。一般环境是指能影响某一特定社会中一切企业的宏观环境,对企业的影响比较间接。具体环境是指中观环境和能更直接地影响某个企业的微观环境。

(1) 宏观环境。一般认为企业的宏观环境因素有五类,即政治和法律环境、经济环境、社会文化环境、自然环境以及技术环境。政治和法律环境,是指那些制约和影响企业的政治要素、法律系统,以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令,以及国家的执法机构等因素。政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。经济环境,是指