



21st CENTURY
实用规划教材

全国高职高专**经济管理类**规划教材

通用管理实务

主 编 叶 萍

副主编 李兆允 赵柳村



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

全国高职高专经济管理类规划教材

通用管理实务

主 编 叶 萍

副主编 李兆允 赵柳村



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以通用管理体系为框架,在体例编排上注重科学性与实用性的结合,力求理论深入浅出,实训操作可行。本书共13章,主要内容包括:概述、个人规划管理、个人时间管理、个人心理管理、个人形象管理、团队建设管理、团队沟通管理、团队冲突管理、团队激励管理、创业管理、组织管理职能、组织行为管理、组织形象管理。

本书主要作为高职高专经济管理类专业教材,同时也是广大管理学爱好者自学的理想读本。

图书在版编目(CIP)数据

通用管理实务/叶萍主编. —北京:中国农业大学出版社;北京大学出版社, 2009.8

(全国高职高专经济管理类规划教材)

ISBN 978-7-81117-829-6

I. 通… II. 叶… 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124703号

书 名:通用管理实务

著作责任者:叶 萍 主编

总 策 划:第六事业部

执行策划:乐和琴

责任编辑:郝建良 冯雪梅

标准书号:ISBN 978-7-81117-829-6

出 版 者:北京大学出版社(地址:北京市海淀区成府路205号 邮编:100871)

网址:<http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

中国农业大学出版社(地址:北京市海淀区圆明园西路2号 邮编:100193)

网址:<http://www.cau.edu.cn/caup> E-mail: cbsszs@cau.edu.cn

电话:编辑部 62732617 营销中心 62731190 读者服务部 62732336

印 刷 者:北京宏伟双华印刷有限公司

发 行 者:北京大学出版社 中国农业大学出版社

经 销 者:新华书店

787mm×980mm 16开本 26.25印张 533千字

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

定 价:39.00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

任何一名管理者都是在从事某一个特定行业的管理工作,因此,对于一个管理者而言,都会涉及三个方面的管理任务:首先以个体的形式出现自我管理(个人管理),然后融入一个团队出现团队管理,最后是各团队组成的组织管理。与此对应,作为培养具有共性的通用管理能力的通用管理体系内容也应包含个人管理、团队管理和组织管理三方面的内容。目前市场上没有合适的可培养管理者通用管理能力的教材,本教材的出版弥补了这方面的空白。

由于管理的规律与方法主要来自于实践,因此,通用管理实务是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学科。本教材紧紧围绕高职高专人才培养目标,按照理论适用、实用、够用的改革要求,探索一种“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教材模式,力求做到讲理论深入浅出,讲实操操作可行。这是高职高专课程改革与创新的成果之一。本教材在学习要点方面,提出了理论目标和能力目标;在正文的叙述中,穿插了大量的阅读材料、想一想、做一做、资料卡等内容,以加强学生对中心内容的理解;在每章的后面,以足够的篇幅设置了习题与实训内容,提供包括名词解释、填空题、判断题、单选题、多选题、案例分析和实训题等多种类型的题目以供练习。通过大量习题与实训来检验学生对课程知识的掌握程度,从而形成完整的教与学的循环。值得注意的是,本教材的所有习题均提供答案,采用本教材的老师、学生可联系出版社获取习题答案。

本教材以通用管理体系为框架,包括概述、个人管理、团队管理和组织管理四部分内容,共13章。本教材由广州科技贸易职业学院叶萍老师担任主编,广州科技贸易职业学院李兆允老师和罗定职业技术学院赵柳村老师担任副主编,罗定职业技术学院胡志权老师、广州体育职业学院赵晓瑜老师、宁夏职业技术学院金迎春老师参加编写。各章具体分工如下:第1、5、13章由叶萍编写,第2章由李兆允和金迎春编写,第3章由叶萍和金迎春编写,第4、12章由赵晓瑜编写,第6、7章由胡志权编写,第8、9章由赵柳村编写,第10、11章由李兆允编写。本教材由叶萍负责总体框架设计,叶萍和李兆允统稿和定稿。

本教材可作为高职高专经济管理类专业教材,也可作为各级领导干部和经济管理人员的学习参考书。

本教材在编写过程中,参阅了许多专家和学者的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果,谨在此向这些作者表示由衷的感谢!

《通用管理实务》的编写是一种新的尝试。由于编者水平有限,书中难免有不完善和不妥之处,敬请专家、学者、同仁和读者见谅,并不吝批评赐教,编者将不胜感激。同时,对出版社的领导和编辑的鼎力支持和精心指导表示衷心的感谢!

编 者

2009年6月

目 录

第1章 概述.....	1	2.4.4 确立目标	47
1.1 管理活动概述.....	4	2.4.5 制订计划	49
1.1.1 管理的概念.....	4	本章小结	50
1.1.2 管理活动.....	5	习题与实训	54
1.2 管理者	7	第3章 个人时间管理	60
1.2.1 管理者的分类与职责.....	8	3.1 认识时间	61
1.2.2 管理者的技能要求.....	10	3.1.1 时间的概念及特性.....	61
1.2.3 管理者的角色.....	10	3.1.2 认识你的时间	62
1.3 通用管理体系概述.....	11	3.2 时间管理概述	66
1.3.1 通用管理能力.....	11	3.2.1 时间管理的概念及意义.....	66
1.3.2 通用管理体系.....	12	3.2.2 时间管理的发展阶段.....	68
1.4 管理思想与理论.....	13	3.2.3 时间管理的观念与原则.....	68
1.4.1 古典管理理论.....	13	3.3 时间管理方法	71
1.4.2 行为科学理论.....	15	3.3.1 效能管理法	72
1.4.3 现代管理理论.....	16	3.3.2 艾维李的效率法	75
1.4.4 管理理论新发展.....	16	3.3.3 一周时间运筹法	76
本章小结	21	3.3.4 办公室的5S法	76
习题与实训	21	3.4 提高时间的利用效率	77
第2章 个人规划管理	29	3.4.1 养成良好习惯	77
2.1 个人规划的概念及意义	31	3.4.2 学会应付打扰	79
2.1.1 个人规划的概念.....	31	3.4.3 建立自信	80
2.1.2 个人规划的意义.....	31	3.4.4 保持5种平衡	85
2.2 个人规划的原则.....	33	本章小结	89
2.3 个人规划的基本步骤.....	35	习题与实训	90
2.4 个人规划的关键环节.....	38	第4章 个人心理管理	94
2.4.1 自我认知.....	38	4.1 个体心理概述	95
2.4.2 自我评估.....	39	4.1.1 个体心理过程	95
2.4.3 环境分析.....	46	4.1.2 个性心理	96



4.2 个人压力管理.....	99
4.2.1 压力概述.....	99
4.2.2 工作压力与个性.....	103
4.2.3 应对压力的个人策略.....	104
4.3 个人情绪管理.....	106
4.3.1 情绪概述.....	106
4.3.2 自我情绪的认识与管理.....	108
4.3.3 保持愉悦心境.....	111
本章小结	113
习题与实训	117
第5章 个人形象管理	126
5.1 个人形象管理概述.....	127
5.1.1 个人形象的概念及内容.....	127
5.1.2 个人形象管理.....	128
5.2 仪容礼仪	129
5.3 仪表礼仪	130
5.4 仪态礼仪	132
5.5 交谈礼仪	134
5.6 行为礼仪	137
5.6.1 见面礼仪.....	137
5.6.2 电话礼仪.....	139
5.6.3 拜访和接待礼仪.....	140
5.6.4 乘车礼仪.....	141
5.7 文书礼仪	142
5.7.1 邀请书与请柬.....	143
5.7.2 祝词、贺词、贺信与贺电.....	145
5.7.3 开幕词与闭幕词.....	146
5.7.4 欢迎词与欢送词.....	148
5.7.5 感谢信与答谢词.....	149
本章小结	150
习题与实训	151
第6章 团队建设管理	156
6.1 团队及其特征.....	157

6.1.1 团队与群体	157
6.1.2 团队的类型	160
6.1.3 团队的功能	161
6.2 团队创建	163
6.2.1 团队创建的原则	163
6.2.2 团队创建的步骤	164
6.3 团队精神的培养	171
6.3.1 什么是团队精神	172
6.3.2 团队精神的培养途径.....	173
本章小结	174
习题与实训	176

第7章 团队沟通管理	181
7.1 团队沟通概述	181
7.1.1 沟通的概念	181
7.1.2 沟通的目的	182
7.1.3 团队沟通的作用	183
7.2 有效沟通	185
7.2.1 有效沟通的原则	185
7.2.2 有效沟通策略	186
7.2.3 影响有效沟通的主要障碍.....	189
7.3 团队沟通技巧	190
7.3.1 倾听的技巧	191
7.3.2 有效诉说的策略和技巧.....	194
7.3.3 团队决策沟通技巧.....	196
本章小结	198
习题与实训	200

第8章 团队冲突管理	206
8.1 团队冲突的概念与分类	206
8.1.1 团队冲突的概念	206
8.1.2 团队冲突的分类	207
8.2 团队冲突的形成与根源	208
8.2.1 团队冲突的形成过程.....	208
8.2.2 团队冲突的根源	210





8.3 团队冲突的解决办法.....	212	10.3 创业过程.....	262
8.3.1 处理冲突的 5 种策略.....	212	10.3.1 产生创业动机.....	262
8.3.2 5 种冲突策略的应用选择.....	215	10.3.2 从创意到产品.....	263
本章小结.....	220	10.3.3 分析投资项目的可行性.....	265
习题与实训.....	220	10.3.4 评估与完善投资项目.....	267
第 9 章 团队激励管理.....	224	10.3.5 制定创业计划.....	268
9.1 团队激励概述.....	224	10.3.6 整合资源.....	269
9.1.1 激励的含义.....	224	10.3.7 创建新企业.....	271
9.1.2 激励的要素.....	225	本章小结.....	274
9.1.3 激励过程模式.....	225	习题与实训.....	276
9.2 西方团队激励理论综述.....	226	第 11 章 组织管理职能.....	281
9.2.1 早期的激励理论.....	227	11.1 计划职能.....	282
9.2.2 当代激励理论.....	228	11.1.1 计划的概念.....	282
9.3 团队激励技术.....	232	11.1.2 计划的类型.....	282
9.3.1 物质激励.....	232	11.1.3 计划的编制程序.....	284
9.3.2 感情激励.....	233	11.1.4 计划的编制方法.....	288
9.3.3 榜样激励.....	234	11.2 组织职能.....	289
9.3.4 工作激励.....	234	11.2.1 组织与组织设计.....	290
9.3.5 目标激励.....	236	11.2.2 组织的部门化.....	292
9.3.6 沟通激励.....	237	11.2.3 组织的层级化.....	293
9.3.7 竞争激励.....	237	11.2.4 组织职权配置.....	294
9.3.8 参与激励.....	238	11.2.5 组织结构类型.....	296
本章小结.....	240	11.2.6 组织文化.....	301
习题与实训.....	244	11.3 领导职能.....	305
第 10 章 创业管理.....	247	11.3.1 领导的内涵.....	306
10.1 创业的概念.....	249	11.3.2 领导者的影响力.....	309
10.1.1 创业的定义.....	251	11.3.3 领导方式及其理论.....	310
10.1.2 创业的基本分类.....	251	11.4 控制职能.....	315
10.1.3 创业的作用.....	255	11.4.1 控制的概念.....	316
10.2 创业者.....	256	11.4.2 控制的类型.....	316
10.2.1 创业者的定义.....	257	11.4.3 控制的程序.....	318
10.2.2 创业者素质.....	257	11.4.4 控制方法.....	320
10.2.3 创业者能力.....	259	本章小结.....	324
		习题与实训.....	328



第 12 章 组织行为管理	335	13.2.2 组织形象的定位与设计	374
12.1 个体心理与组织行为	337	13.2.3 组织形象的建立与推广	376
12.1.1 对个性的正确认识	337	13.2.4 组织形象的巩固与矫正	377
12.1.2 个性差异与管理	337	13.3 塑造形象的基本方法——公共	
12.2 群体心理与组织行为	346	关系	377
12.2.1 群体心理效应	347	13.3.1 公共关系的概念	377
12.2.2 群体士气、凝聚力与工作		13.3.2 公共关系的原则	380
效率	350	13.3.3 公共关系的职能	381
12.2.3 群体的人际关系	354	13.3.4 公共关系的工作程序	385
本章小结	359	13.3.5 公众关系处理	390
习题与实训	361	13.3.6 公共关系专题活动	392
第 13 章 组织形象管理	370	13.3.7 公共关系危机管理	396
13.1 组织形象概述	372	13.4 组织形象识别系统(CIS)	398
13.1.1 组织形象的概念及意义	372	13.4.1 CIS 的概念	398
13.1.2 组织形象的构成	372	13.4.2 CIS 的构成要素	399
13.1.3 组织形象的分类	373	13.4.3 CIS 与公共关系	400
13.2 组织形象塑造	374	本章小结	401
13.2.1 组织形象的目标	374	习题与实训	402
		参考文献	408

第1章 概述



理论目标：理解管理的定义；

掌握管理的基本职能和属性；

掌握管理者的层次、角色和技能；

掌握通用管理体系结构。

能力目标：认识管理的必要性与重要性；

运用管理的二重性原理认识和分析管理活动及管理行为；

认识管理者的分类与角色转换；

培养管理技能；

认识通用管理体系结构关系。

【做一做】

管理能力测试：你具备管理潜能吗？

指导语：请你如实地回答下列 60 道题，假设题目中的内容是在一般情况下，或是在大多数情况下发生的，请只用“是”或“否”来回答。

- (1) 买东西喜欢讨价还价吗？
- (2) 曾在某些集会中担任过主持人吗？
- (3) 在就餐或买东西时，是否曾指责过服务员服务不佳？
- (4) 曾经率先发动组织集会或团体活动吗？
- (5) 曾使兴趣索然的场合变得生气勃勃吗？
- (6) 在大众面前讲话感到困难吗？
- (7) 与陌生人说话感到困难吗？
- (8) 第一次做某件事时会觉得很紧张吗？
- (9) 常常因犹豫不决而坐失良机吗？
- (10) 参加集会时常常告诫自己不要出头露面吗？
- (11) 热衷于有创造性工作时，即使没有朋友支持，也能独立进行吗？
- (12) 让你在跳舞和演戏中选择，你是选择跳舞吗？
- (13) 是否认为“与其共同负责，还不如个人负责更好”？



- (14) 受到打击时，宁愿自己个人承受吗？
- (15) 做事时更喜欢一个人去完成吗？
- (16) 写信时重新誊写过吗？
- (17) 和多数人相处比一个人独处更愉快吗？
- (18) 虽是正当的事但遭到嘲笑，会觉得没趣吗？
- (19) 遇到令人烦恼的事希望有他人在你身旁吗？
- (20) 更喜欢运动而不太喜欢看书吗？
- (21) 很少注意他人的脸色吗？
- (22) 你已买下的东西，过后常会去退换吗？
- (23) 是否很少担心将来的事？
- (24) 你充满自信吗？
- (25) 做没有兴趣的工作时，不需要别人鼓动吗？
- (26) 事事都有决断力吗？
- (27) 被人嘲笑时，自己也笑得出来吗？
- (28) 虽然受他人反对，还会坚持己见吗？
- (29) 发生了意外事件时，你会立即行动出力协助吗？
- (30) 你非常喜欢与众人交往吗？
- (31) 有过羞愧到无地自容的经历吗？
- (32) 是否经常在积蓄财产？
- (33) 经常反思自己的过错吗？
- (34) 是否因为迷惑而常常变更正在进行的事情？
- (35) 与上司相处会觉得拘束吗？
- (36) 做事情受到挫折，会很快泄气吗？
- (37) 你是一个十分敏感的人吗？
- (38) 工作时有旁观者会觉得不安吗？
- (39) 在开会时常会言不达意、言不由衷或一言不发吗？
- (40) 会因为小事受挫而意志消沉吗？
- (41) 大家聚集一堂，你会感到快乐吗？
- (42) 你讲话时，别人会用心听吗？
- (43) 你愿意承认自己的错误吗？
- (44) 朋友们会来征求你的意见吗？
- (45) 是否常常不原谅他人的过错？
- (46) 是否常常设法提起他人感兴趣的话题？
- (47) 对大部分事情，可以按自己的想法表达出来吗？





- (48) 大家讨论问题时，是否站在团体的立场上听取各人的意见？
(49) 在决策家庭事务或工作问题之前，是否先设法了解大家的意见？
(50) 你是否认为，所谓意见主要是由经验造成的？
(51) 假若你改变了观点，旁人会认为你是弱者吗？
(52) 受到别人批评时会感到不自在吗？
(53) 与他人交谈时，你会不注意对方说话吗？
(54) 他人不同意你的意见时，你会不高兴吗？
(55) 你是否限制交朋友的圈子？
(56) 寄出信后常会后悔吗？
(57) 常常说一些不便让本人知道的话吗？
(58) 对一些需要对质的问题不希望当面回答，怕别人指责你的错误吗？
(59) 是否在商量问题时常常与人争论或发出命令式口气？
(60) 你能承认你的辩论对手也有道理吗？

结果统计：

第1~5，11~15，21~30，41~50题，答“是”者各得2分，答“否”者各得0分。

第6~10，16~20，31~40，51~60题，答“否”者各得2分，答“是”者各得0分。

各题未答者均得1分。

结果分析：

满分120分，最低分0分。

管理潜能：100分以上：较优；90~99分：良好；80~89分：一般；70~79分：较差；69分以下：缺乏。

第1~10题中：满分20分。反映指挥他人能力。

15分以上：较强；11~14分：一般；10分以下：较差。

第11~20题中：满分20分。反映独立性。

15分以上：较强；11~14分：一般；10分以下：较差。

第21~40题中：满分40分。反映个人性格倾向。

30分以上：外向；21~29分：中性倾向；20分以下：内向。

第41~60题中：满分40分。反映社会性反应。

34分以上：极强；30~33分：较强；26~29分：一般；22~25分：较弱；21分以下：极弱。

【想一想】

1. 你已具备了哪些管理潜能？
2. 你不具备哪些管理潜能？
3. 如何改善与提高你的管理能力？



1.1 管理活动概述

1.1.1 管理的概念

1. 管理定义的多样化

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的角度出发，对管理做出不同的解释。就不同的定义的基本点来看，主要有以下一些观点。

强调工作任务的人认为：“管理就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。”

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导。”

强调决策作用的人认为：“管理就是决策。”

强调对人的管理的人认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”

强调管理的本质的人认为：“管理就是协调活动。”

2. 管理的定义

管理定义的多样化，反映了人们对管理的多种理解以及各管理学派的研究重点与特色。根据对管理本质和要素的认识，本书试提出较为系统的定义：管理，就是在特定的环境和条件下，对组织资源进行计划、组织、领导和控制，实现组织目标的社会实践活动及其过程。

这个定义包含如下含义。

(1) 管理的目的是有效地实现组织目标。一切管理活动都是围绕着管理的目标而进行和展开的，是一种有目的、有意识的社会活动。

(2) 管理的对象是各种组织资源，包括人、财、物、信息等。

(3) 管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的职能活动所构成的，这些职能贯穿于组织活动的各个方面。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的，有效的管理必须充分考虑到组织内外的特定条件。

【案例分析 1.1】

“英雄式”管理≠先进管理

古今中外不少企业家白手起家，逐步建立起庞大的企业，但其中很多企业中途衰落。原因之一，就是这些企业家自恃经验丰富、能力过人，喜欢包打天下，企业什么事都要亲自过问，不相信部下会搞好。这样，能干的部下无法发挥，无能的部下更加无能，企业焉有不垮



之理?

上述这种“英雄式”的管理方式是小农经济意识在作怪,有这样思想的人只能当一个小作坊主。

李嘉诚是广东潮州人。抗战时期,12岁的李嘉诚随父母游渡到香港。15岁时便在茶楼给人端茶倒水,17岁时辞职去一家塑胶厂当推销员。20岁时,他用自己积蓄的7000港元在一个破烂的工棚里办起自己的小塑胶厂。工厂创办伊始,资金少,人才缺,采购、设计、施工、推销,他都得“事必躬亲”。用了10年的时间,李嘉诚成了香港妇孺皆知的“塑胶大王”、“千万富翁”。

下一步该怎么办?这是对李嘉诚的严峻考验。他毅然把“工厂”变成“公司”,从事无巨细、凡事都得他亲自过问的创业者英雄式管理,转到依靠管理专家、技术人才的“集团管理”上来。他靠部属进行管理,实行分级负责。李嘉诚认识到,企业开办之初,企业家的艰苦奋斗是重要的,因为这时资金缺乏,各种关系又没建立,成功与失败在于创业者本身下工夫多少,可是企业站稳了脚跟后(注意,有人误以为是企业成熟),创业者初期那种英雄式处理方式已经不适应了,各部门的工作要靠秘书、高级职员、工程师、技术人员、管理人员的技术和能力配合,就必须建立起由共同的智慧发挥作用的组织机构。

李嘉诚的过人之处在于他能及时地认识到这一切,他把这一时刻称为转折过渡期,就像人有“青春过渡期”一样,美国哈佛商学院的拉瑞·哥瑞奈教授把这一阶段称为由创业者的独裁到引进经营人才的转折。

李嘉诚自挂出“公司”的牌子之后,很快便设置了各部、科室,人事、公关、设计、销售、秘书等机构都逐步完善起来,同时招收新工人也要进行量化考察,组织培训,提高在职工工和技术人员的素质,而他自己早已自学成才,不仅仅是个创业者和厂长,而是转变成了一个有组织能力、有组织艺术的“领导”。

(资料来源:樊丽丽.趣味管理案例集锦.中国经济出版社,2005)

【想一想】

- (1) 李嘉诚的经历告诉我们一个什么样的道理?
- (2) 是否一切组织都需要管理?
- (3) 衡量管理有效性的指标是什么?

1.1.2 管理活动

管理活动是与人类社会的生产和生活相伴而生的,随着生产力和社会的发展,已经成为人们社会生活的重要组成部分。在原始社会,社会分工的产生、经济的发展和公共生活的要求,使人类社会产生了简单的管理活动。随着生产力的发展和社会的进步,劳动和社会分工逐步细化,其协作程度不断加深,社会政治经济结构日益复杂化,这就使生产和社会管理的要求不断提高,管理逐渐与其他社会活动相分离,成为专门的社会活动。到了资本主义



阶段,科学技术和生产力得到迅猛发展,社会分工和生产的社会化达到空前规模,社会经济、政治结构高度分化。在此背景下,管理活动趋向于专业化、科学化、高效化和民主化,并广泛渗透到社会生活的各个领域和各个方面。特别是人类社会进入 21 世纪以来,管理活动和管理理论在全球化、国际化大潮的冲击下,面临着前所未有的机遇和挑战,必须适应社会变革和内外环境的变化,不断创新和发展。

1. 管理活动与作业活动

管理活动是独立于作业活动而进行的又为作业活动有效地进行提供服务的活动。

管理活动与作业活动并存于一个组织中。其中,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,他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。管理人员是指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,其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。

2. 管理的二重性

管理具有二重性:自然属性和社会属性。

管理的自然属性,也称管理的生产力属性。它是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性。它是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

【想一想】管理的二重性对管理实践有何指导意义?

3. 管理既有科学性又有艺术性

管理的科学性。管理科学是人类长期从事社会生产实践活动中,对管理活动规律的总结。作为一门科学,它要求管理者具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提示出来,形成原则、程序和方法,对管理者管理活动予以普遍性指导,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。

管理的艺术性。管理是一种随机的创造性工作,管理并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者以管理理论和基本方法为基础,结合实际,具体情况具体分析,以求得问题的解决,实现预定的目标。因此,从这个意义上讲,我们说管理是一种艺术。

管理是科学性与艺术性的有机统一。

【想一想】认识“管理既有科学性又有艺术性”对开展管理实践有何意义?



1.2 管理者

【案例分析 1.2】

升迁公司总裁后的思考

郭宁最近被所在的机电产品公司聘为总裁。在准备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 20 多年的情况。

郭宁在大学时学的是工业管理,大学毕业后就到该公司工作,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,因为他对液压装配所知甚少,在管理工作上也没有实践经验,他几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学,一方面仔细参阅该单位所订的工作手册,并努力学习有关的技术知识;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监督长的工作。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。

在郭宁当助理监督时,他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,他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,他再也没有多少时间去从事他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,引入了一些新的技术。对此,他花了整整一年时间修订工作手册,使之切合实际。在修订手册过程中,他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有很多工作要做的。他主动到几个工厂去访问,学到了许多新的工作方法,他便把这些吸收到拟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,工作手册也不得不经常修订,郭宁对此工作完成得很出色。他工作了几年后,不但自己学会了这些工作,而且还学会了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 6 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职务。在同另外 5 名竞争者较量之后,郭宁被正式提升为规划工作的副总裁。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 1 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出准备。而且,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工作,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。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，应该自信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，今后数月的情况会怎么样？他不免为此而担忧！

(资料来源：单凤儒. 管理学基础. 高等教育出版社, 2004)

【想一想】

(1) 郭宁担任助理监督、装配部经理、规划工作副总裁和总裁这4个职务，其管理职责各有何不同？能概括其变化的趋势吗？请结合基层、中层、高层管理者的职能进行分析。

(2) 你认为郭宁要成功地担任公司总裁的工作，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知识才能使公司取得更好的绩效？

1.2.1 管理者的分类与职责

管理者是履行管理职能，对实现组织目标负有领导责任和影响力的人。

管理者按其所在组织中所处层次的不同，可分为高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和基层管理者(first-line managers)，如图1.1所示。

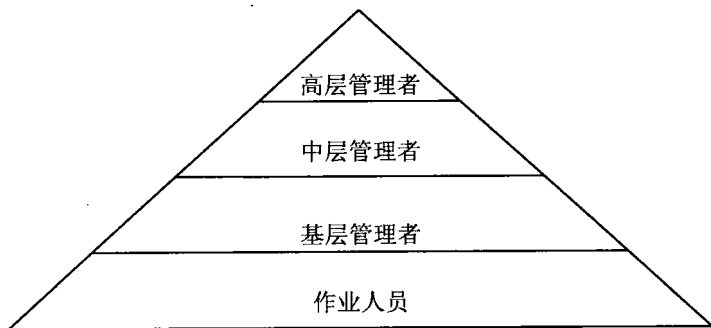


图 1.1 组织层次与管理者的分类

高层管理者：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。

中层管理者：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责任。



基层管理者：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。他们是整个管理系统的基础。

【阅读材料 1.1】

管理者一日

日本某劳动密集型企业有员工 500 多人，效益良好，员工工作积极性很高。董事长和总经理由一人兼任。我国一位考察专家真实记录了这位老板一天的工作：

1. 早上 7:00，准时到达工厂，进办公室批阅昨天一天放在他桌上的文件；
2. 7:30，出现在厂门口，迎接上班的员工；
3. 8:00，上班时间到，自己一人在全厂到处走马观花地转了一下；
4. 8:30，开车出厂，车的后备箱中有钓竿，去钓鱼；
5. 11:30，钓鱼回厂，把鱼送到厂内自办食堂，回自己的办公室看报(报纸杂志等外部资料 10 点准时送到他的办公桌)；
6. 12:00，到厂内食堂与员工一起吃工作餐；
7. 12:15，到办公室休息；
8. 13:00，上班时间到，又自己一人到全厂到处走马观花地转了一下；
9. 13:30，开车出厂，请朋友或客户喝茶；
10. 16:00，回厂将办公室订购的当天员工生日的蛋糕(刚好 16:00 准时送到厂门口)装上车出厂(将所有的生日蛋糕一一送到员工的家中，同时走访了 3 家计划走访员工的家；另外临时到今天早上观察到情绪不正常的两个员工家中去看望)；
11. 17:00，回厂，又站在厂门口欢送员工下班；
12. 17:30，开车回家。

启示：这个案例涵盖了管理者、管理对象、管理活动及其过程等基本管理要素，涉及了计划、组织、领导、控制等基本管理职能，看似简单，实际上蕴含了丰富的管理知识和娴熟的管理技能。

(1) 尊重员工。上班迎，下班送，与员工共同进餐等，是老板对员工尊重的表现，基本内涵是增强企业的亲和力，以提高员工内在的积极性。

(2) 关心下属。把生日蛋糕亲自送到员工家，从上班接触的时间中观察感知哪些员工情绪有问题，进行有针对性的家访，有针对性地解决员工的问题，把钓到的鱼送到内部食堂，为员工改善生活，这一切充分说明老板对下属员工的关心，是人本管理方法的运用。

(3) 合理分权。老板在厂一天，不听他人的汇报或请示，实际上是将职位的决策权赋予履行其岗位职责的人，通过批阅文件，实现授权与分权、领导与监督。