



高职高专“十一五”规划教材

管理学 技能与应用

倪蓉 编著

GUANLIXUE

JINENG YU
YINGYONG



化学工业出版社

高职高专“十一五”规划教材

管理学技能与应用

倪 蓉 编 著



化学工业出版社

· 北 京 ·

《管理学技能与应用》共分十二章，第一章到第四章讲述管理基础理论，重点叙述管理的内涵、性质，管理者的角色与技能，管理四项职能，管理理论沿革，组织管理环境，管理伦理与社会责任等。第五章到第十二章重点阐述管理技能，根据管理四大职能，将计划、组织、领导、控制分为四个层面的技能：第一层面包括计划技能、决策技能、战略管理；第二层面是组织技能，主要叙述组织内涵，组织设计原则，组织结构，组织权力，组织变革，组织变革动力，组织变革阻力类型、方法和过程；第三层面包括领导技能、激励技能、沟通技能；第四层面是控制技能，主要叙述控制过程、控制类型和控制方法等。

本书适合作为高职高专管理类专业的教材，也可以作为企业管理人员的参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学技能与应用/倪蓉编著. —北京: 化学工业出版社, 2009.9

高职高专“十一五”规划教材

ISBN 978-7-122-06530-8

I. 管… II. 倪… 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 (2009) 第 147965 号

责任编辑: 李彦玲 李 钧

装帧设计: 刘丽华

责任校对: 陈 静

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 16½ 字数 428 千字 2009 年 8 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: 32.00 元

版权所有 违者必究

前言

美国管理学家彼得·德鲁克说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”在当今时代，先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。作为管理类专业的基础课程，管理学是一门有关管理实践活动的基本原理、普遍规律和一般方法的科学。

管理学这门课程不仅要求学生系统地掌握管理学的基础知识，而且要能够运用管理学的基本原理分析具体实践，解决管理中的实际问题。本书为适应高职高专学生的实际，结合当前经济社会发展的客观需要以及高职教育的要求，在总结多年教学经验的基础上完成。其主要特点如下。

1. 在教材体例上尽量做到新颖。根据教学大纲的要求，每章前设置学习目标、项目设计，每一章结束后均附思考题、技能构建、互联网练习、案例分析，以便学生加深对所学内容的理解与应用。

2. 根据高职高专院校学生的特点，在教材内容的安排上，力争简明扼要，循序渐进，由浅入深。

3. 本书的创新点：

(1) 在教材内容体系上，以项目设计为引领组织教材内容，以技能培养为主线构建实践体系。

(2) 管理学是一门实践性很强的基础课程，为促进学生对于重要知识点的理解，凸显管理实践性，本书注重理论联系实际，强调技能和应用能力的培养，在教材内容上增加概念应用、工作应用等，以引导思考，提高学生分析问题与解决问题的能力。

(3) 教材在技能训练安排上，突出以培养学生的创新精神和团队协作为目的，以培养实际管理技能和能力为根本。

(4) 教材中吸收了一些最新的案例，集中了本人与其他专家的研究成果，增加了最新的研究和实践热点问题，如社会责任和管理伦理、管理理论中的人性假设与管理理论发展的关系等。

希望这种“项目设计+概念应用+工作应用+技能构建+互联网练习+案例分析+团队合作”的崭新的管理学课程学习模式，能够更好地调动学生的主动性和积极性，并可以真正做到学以致用，从而提升管理学教学的实效性。

本书经过两年的时间完成，尽管本人对书稿进行了反复的修改，对全部章节、图表和数据进行了逐一审核，但是还是感到由于时间太紧，加之水平有限，书中难免仍有不当之处，敬请读者指正。

本书能够出版得到化学工业出版社的大力支持和帮助，在此表示深深的谢意。

编著者

2009年8月

目 录

第一章 管理与管理主体	1
学习目标	1
项目设计	1
第一节 管理概述	3
一、管理的基本含义	3
二、管理的目标	4
三、管理的基本特征	4
四、管理的基本性质	5
第二节 管理者	5
一、管理者的类型	6
二、管理者角色	7
三、管理者的技能	8
四、成功的管理者与有效的管理者	10
第三节 管理的职能	11
一、管理职能的基本内涵	11
二、管理职能之间的关系	12
思考题	13
技能构建 1-1	14
技能构建 1-2	14
互联网练习	14
案例分析	14
第二章 管理理论的演进	17
学习目标	17
项目设计	17
第一节 古典管理理论	19
一、科学管理理论	19
二、古典组织理论	23
第二节 行为科学理论	26
一、行为科学产生的历史背景	27
二、梅奥的人际关系理论的主要内容	27
三、梅奥人际关系理论的评价	28
四、行为科学学派的主要理论	28
第三节 现代管理理论丛林	29
一、关于现代管理理论产生的时代背景	29
二、管理科学学派	29
三、决策理论学派	30
四、权变理论学派	31
五、系统管理理论学派	31
六、社会系统学派	32
第四节 当代管理新理念	32
一、创新：未来管理的主旋律	32
二、知识：最重要的资源	33
三、组织的弹性系统：跨职能、跨企业 团队	33
四、企业再造是一场革命	33
思考题	34
技能构建 2-1	34
技能构建 2-2	34
互联网练习	34
案例分析	35
第三章 组织环境	37
学习目标	37
项目设计	37
第一节 环境对组织的影响	38
一、环境的不确定性	38
二、环境对管理实践的重要性	40
第二节 组织环境的含义	40
第三节 组织的外部环境	40
一、一般外部经营环境	41
二、特殊外部经营环境	43
第四节 组织的内部环境	45
一、内部物质环境	45
二、内部文化环境	45
第五节 组织如何适应环境	45
思考题	46
技能构建 3-1	47
技能构建 3-2	47
互联网练习	47
案例分析	47
第四章 管理伦理与社会责任	49
学习目标	49
项目设计	49
第一节 管理伦理	50
一、管理伦理的产生	50
二、管理伦理的含义	51
三、管理伦理涉及的领域	51

四、影响管理伦理的因素	54	思考题	62
第二节 社会责任	54	技能构建 4-1	62
一、社会责任的含义	55	技能构建 4-2	63
二、社会责任的构成要素的演变	56	互联网练习	63
三、社会责任的领域	59	案例分析	63
第三节 政府与社会责任	62		
第五章 计划技能	65		
学习目标	65	一、目标的含义	75
项目设计	65	二、目标的标准	75
第一节 计划概述	66	三、目标的种类	76
一、计划的含义与特点	67	四、目标的性质	77
二、计划的内容	67	五、目标的作用	78
三、计划的作用	68	第五节 目标管理	79
第二节 计划的类型	69	一、目标管理的含义	79
一、长期、中期和短期的计划	69	二、目标管理的主要思想	79
二、战略计划、战术计划和作业计划	69	三、目标管理的特点	81
三、业务计划、人事计划和财务计划	70	四、目标管理的过程	81
四、高层计划、中层计划和基层计划	70	五、目标管理的优点以及存在的问题	83
五、具体性计划与指导性计划	70	第六节 计划的实施方法	84
六、计划的层次体系	70	一、滚动计划法	84
第三节 制订计划的程序	73	二、网络计划技术	85
一、估量机会	73	三、线性规划法	85
二、确定目标	73	四、投入产出法	86
三、确定前提条件	74	五、计量经济学方法	86
四、拟定备选方案	74	思考题	87
五、评价方案	74	技能构建 5-1	87
六、选择方案	74	技能构建 5-2	88
七、制订派生计划	75	互联网练习	88
八、编制预算	75	案例分析	88
第四节 目标	75		
第六章 决策技能	91	业务决策	97
学习目标	91	第三节 决策的过程	98
项目设计	91	第四节 影响决策的因素	102
第一节 决策的含义	92	第五节 决策的方法	103
第二节 决策的类型	92	一、定性决策方法	103
一、决策者：个体决策与群体决策	93	二、定量决策方法	105
二、决策结构：程序化决策和非程序化决策	93	思考题	109
三、决策条件：确定型、风险型和不确定型	95	技能构建 6-1	109
四、决策目标：理性决策与非理性决策、单目标决策与多目标决策	96	技能构建 6-2	109
五、决策的层次：战略决策、管理决策和		互联网练习	109
		案例分析	110
第七章 战略管理	112		
学习目标	112	第一节 战略及战略管理	113
项目设计	112	一、战略	113

二、战略管理	114	三、战略实施及控制	125
第二节 战略的特征	114	第五节 战略评价方法——SWOT	
第三节 战略的结构层次	116	分析法	125
一、公司战略	116	思考题	126
二、经营（事业部）战略	119	技能构建 7-1	126
三、职能战略	120	技能构建 7-2	127
第四节 战略管理过程	121	互联网练习	128
一、战略制定	122	案例分析	128
二、战略选择及评价	124		
第八章 组织工作技能	130	第六节 组织结构类型	150
学习目标	130	一、直线制结构	150
项目设计	130	二、职能制结构	151
第一节 组织的含义	131	三、直线参谋结构	151
第二节 组织的类型	132	四、事业部制结构	151
第三节 组织权力	133	五、矩阵制组织结构	151
一、职权的来源	133	六、组织结构的发展趋势	152
二、集权与分权	134	第七节 组织变革	153
三、授权	136	一、组织变革的含义	153
四、正式权力与非正式权力	137	二、组织变革的动因	153
第四节 组织结构	138	三、变革过程的两种不同的观点	154
一、组织结构的定义和功能	138	四、组织变革的阻力	155
二、组织结构图	139	五、组织变革阻力产生的原因	155
三、影响组织结构设计的因素	139	六、排除组织变革阻力的方法	156
四、组织结构设计的原则	142	七、组织变革的过程	156
第五节 组织部门化的基本方法	146	思考题	157
一、按职能划分部门	146	技能构建 8-1	157
二、按产品或服务划分部门	147	技能构建 8-2	157
三、按顾客划分部门	147	互联网练习	158
四、按流程划分部门	148	案例分析	158
五、按地域划分部门	148		
六、多样部门化	149		
第九章 领导技能	161	一、领导特质理论	170
学习目标	161	二、领导行为理论	173
项目设计	161	第四节 领导方式的类型	181
第一节 领导概述	162	第五节 领导理论的新进展	181
一、领导的含义	163	思考题	182
二、领导与管理的区别	164	技能构建 9-1	182
三、领导的作用	165	技能构建 9-2	183
第二节 领导与权力	165	技能构建 9-3	183
一、领导影响力的来源——权力	166	互联网练习	184
二、权力的类型	167	案例分析	184
三、领导影响力的技巧	169		
第三节 领导的一般方法	170		
第十章 激励技能	186	项目设计	186
学习目标	186		

第一节 激励的概念与作用	187	五、“文化管理理论”下的“文化人” 假设	194
一、激励的含义	187	第四节 激励理论	194
二、激励的作用	188	一、内容型激励理论	194
第二节 需要、动机、行为与激励的 模式	189	二、过程型动机理论	199
第三节 管理理论中关于人性的假设 演变	191	三、行为修正型激励理论	203
一、“古典管理理论”下的“经济人” 假设	191	第五节 激励方法	207
二、“行为科学理论”下的“社会人” 假设	192	一、薪酬激励方法	207
三、“放权自治理论”下的“自我实现 人”假设	193	二、工作多样化	208
四、“权变管理理论”下的“复杂人” 假设	193	三、其他激励方法	208
第十一章 沟通技能		思考题	209
学习目标	213	技能构建 10-1	209
项目设计	213	技能构建 10-2	210
第一节 沟通的概念、要素和过程	214	互联网练习	211
一、沟通的概念	214	案例分析	211
二、沟通的要素	215		213
三、沟通的过程	217	第四节 沟通的障碍及克服的对策	227
第二节 沟通形式	219	一、有效沟通的障碍	227
一、口头沟通	219	二、克服障碍的对策	228
二、书面沟通	219	第五节 管理沟通	230
三、非语言沟通	220	一、管理沟通的含义	230
四、电子媒介沟通	220	二、管理沟通的内容	231
第三节 沟通的渠道	221	三、如何做好沟通管理	232
一、正式沟通渠道	221	思考题	233
二、非正式沟通渠道	225	技能构建 11-1	233
第十二章 控制技能		技能构建 11-2	233
学习目标	238	技能构建 11-3	234
项目设计	238	技能构建 11-4	234
第一节 控制概述	239	互联网练习	235
一、控制的概念	239	案例分析	235
二、控制与其他管理职能的关系	240		238
第二节 控制的类型	241	第四节 常用的控制方法	246
第三节 控制的过程	243	一、预算控制	246
一、确定绩效控制标准	244	二、生产控制	248
二、衡量实际工作	244	三、其他控制方法	250
三、将业绩与标准进行比对	245	第五节 有效控制的原则	251
四、采取矫正措施	245	思考题	252
参考文献	254	技能构建 12-1	252
		技能构建 12-2	252
		互联网练习	253
		案例分析	253

第一章

管理与管理主体

学习目标

● 知识点

1. 掌握管理的含义；
2. 理解管理的基本特征；
3. 了解管理的基本性质；
4. 掌握管理者类型及其含义；
5. 理解三种管理者的角色；
6. 掌握管理者的技能；
7. 掌握管理的职能以及职能之间的联系。

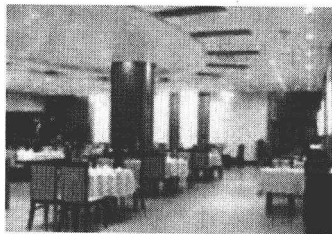
● 管理实践技能

1. 理解并能解释说明管理的基本概念；
2. 认知并能有意识培养自己的管理技能；
3. 理解并能运用管理与管理者的基本概念分析实际管理问题。

项目设计

如何开一家新餐馆

你和你的伙伴决定在你们所在的社区开一家大型全日服务餐馆，营业时间为早 7:00 至晚 10:00，提供早、中、晚三餐。在餐厅的初始投入中，你们每人投资 3 万元，同时向银行贷款 10 余万元。除了在餐馆做过服务生和吃过饭外，你和你的伙伴没有一点餐厅管理方面的经验。现在，你们面临着如何管理这家餐馆以及分配各自的管理角色的任务。



1. 决定你们在餐馆中各自的管理角色。例如，你们分别负责哪些必要的部分和特定的活动？你们的管理层级如何设置？

2. 为了成功地经营餐馆，需要建立什么样的竞争优势？你们将要采用什么样的标准来衡量自己对餐馆的管理是否成功？

3. 讨论：为了有效地利用组织资源，建立竞争优势，在计划、组织、领导、控制过程中，你和你的合伙人需要作出最重要的决策是什么？

4. 请列出每一项管理职能中对餐馆经营成功影响最大的因素。

具体操作环节

组成一个三四人的小组，根据上述要求制定方案，然后每个小组指定一个成员作为发言人，当老师提问时，由他向全班报告小组的结论。

走进实践

一名管理者一天的生活

上午 8:00

☆进入商店，走过销售区，检查昨晚闭店后是否一切正常；



☆估计本周人工费用占预计销售额的比例，领取预计工资；

☆执行控制系统（汇总店内所有收银机销售记录和库存状况的计算机系统）开机程序。

上午 8:30

☆带领负责店面布置的员工检查销售区，布置摆放当日新商品的任務（为员工和自己列出一份“必做事务”清单）。

上午 9:00

☆正式开门之前，检查老板、区域经理和其他店铺经理在声讯邮件里留下的信息；

☆拨打当天的业务联系电话。

上午 9:30

☆向销售助理分配工作区域；

☆往收银台抽屉里放现钞。

上午 10:00

☆开店门；

☆检查全部销售经理是否到位，是否覆盖了整个销售区；

☆确保每位进入商店的顾客都有人接待，帮助他们下决心购物；

☆店面巡查（必要时提供帮助——欢迎顾客、帮顾客进行挑选、整理货架、提供试衣间的帮助等）。

中午 12:00

☆根据运营报告和毛利报告作上月的经营分析。

中午 12:30

☆店面巡查，为吃午饭的员工替班。

下午 1:30~2:30

☆午休，然后为顾客做送货准备（本店有存货，但其他店铺需要缺货的商品）。将拟调商品输入计算机并备货。

下午 3:00

☆出发参加区域碰头会。

下午 3:15

☆送中转的人，接另一个分店经理参加区域碰头会。

下午 4:00

☆参加区域经理主持的碰头会，到会人员包括 7 位总经理或店铺经理。首先，会议讨论了下述问题。

① 上一周的销售量、工资支付数额、下个月工资预测（占销售额的百分比）、卫生情况、各店铺执行标准情况；

② 交流新信息以及其他事项的讨论与提问；

然后，与会人员视察了会议所在的店铺。在视察过程中，东道主店铺经理向其他店铺经理介绍自己新商品展示的思路。同时，其他经理对东道主店铺的视觉效果提出意见和建议。换一句话说，就是给连锁店的区域管理团队分享想法和思路的聚会。

下午 6:00

☆打电话回自己的店铺询问当天的销售情况，然后回家。

技能分析

从上述管理者一天的活动中你能否分析出，这位管理者行使了哪些管理职能？

第一节 管理概述

一、管理的基本含义

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需要简单的管理，管理的重要性还显现得不十分突出的话，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，业务活动越来越现代化，在这样的时代里，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。有人把管理看作是工业化的催化剂和经济发展的原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。无论如何解释，管理的一个重要作用，就是能使现有的资源获得最为有效的利用。

那么什么是“管理”呢？从不同的角度，有不同的解释。从字面上讲，管理有“管辖、处理”、“管人、理事”、“管束、梳理”等意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。从理论上讲，管理的定义至今还未得到一个公认和统一的意见，长期以来，众多研究者从不同的角度出发，对管理做出了不同的解释。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：管理就是决策。在西蒙看来，管理者所做的工作就是在面对现实与未来、面对环境与员工不断地作出各种决策，直到获取满意的结果，实现预定的目标。

法国著名管理学家亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织（家庭、企业、学校、教会、政府等）都有的一种活动，这种活动由 5 项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。

著名管理理论家彼得·F. 德鲁克把管理解释为：管理是为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织的资源去完成目标的活动。

我国的一些学者在文献或教科书中也给管理下了定义。芮明杰给管理的定义为：管理是对组织资源进行有效的整合，以达到组织既定的目标与责任的动态创造性活动。他强调的是管理对现实资源的有效整合。

上述对管理的定义是从不同的侧面、不同的角度揭示的，或者是揭示了管理某一方面的属性。本书对管理的定义为：管理是将组织中的各种资源（人力资源、金融资源、物资资源、信息资源、关系资源等）通过计划、组织、领导和控制进行有效的整合，以达到组织目标的过程。

二、管理的目标

作为一项具体的管理活动或管理工作，都要有一个必须达到的具体的目标。电脑公司管理的首要任务就是为消费者提供所需要的电脑。医生、护士和医院管理者的首要目标是提高医院救死扶伤的能力。同样，每一位麦当劳餐厅的管理者的首要目标是生产人们愿意吃的汉堡包、炸鸡以及奶昔等。由此，管理的目标应包括组织的绩效、效率和效果三个方面。

组织绩效是一种衡量管理者利用资源满足消费者需要，并实现组织目标的效率和效果的尺度。组织绩效与效率、效果呈正相关关系，见图 1-1。

低效率/高效果 管理者目标选择正确，但不善于利用资源以实现组织目标 结果：产品是顾客需要的，但因太贵而买不起	高效率/高效果 管理者目标选择正确，并充分利用资源以实现组织目标 结果：产品是顾客需要的，且质量、价格都合适
低效率/低效果 管理者目标选择错误，但利用资源不充分 结果：低质量的且顾客不需要的产品	高效率/低效果 管理者目标选择不当，但资源利用充分有效 结果：高质量的产品，但顾客不需要

图 1-1 组织绩效与效率、效果关系图

效率是衡量为达到一定目标的资源被利用情况和产出能力的尺度。当管理者使资源投入（劳动力、原材料、零部件、时间、信息等）的数量或生产一定数量的产品或服务所花费的时间最小化时，组织是有效率的。例如，麦当劳开发的一种更高效率的平底煎锅，它不仅可以在烹调中节省 30% 的用油量，而且能加快煎炸土豆片的速度。因此，管理者的责任就是保证组织及其成员尽可能高效率地完成为消费者提供产品和服务的所有活动。

效果是衡量管理者所选择组织目标的适宜程度以及组织目标实现程度的尺度。当管理者目标选择正确并得以实现时，组织是有效果的。例如，麦当劳的管理者决定提供早餐以吸引更多的顾客。实践证明这一选择是明智的——现在早餐收入已经占到麦当劳总收入的 30%。因此，有效的管理者是那些选择了正确的组织目标，又具有有效利用资源的技能的人。

三、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的范围和内容，我们从以下几个方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或文化现象。从科学的定义上讲，存在管理必须具备以下两个必要的条件：

- ① 必须是两个以上的人的集体活动，包括生产或行政活动；
- ② 有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的载体是组织

管理活动是在人类现实的社会生活中广泛存在的，并且存在于一定的组织之中，正因为现实世界中普遍存在组织，因此，管理也才有存在的必要。

3. 管理的核心是处理各种人际关系

常言说：“要解决问题必先处理心情”、“运转机器不算高明，运转人性才算厉害”。这说

明什么道理呢?

管理不是个人的活动,而是在一定的组织中实施的,组织中的任何事物都是由人来处理的,所以管理人员既管人又管事,但根本上是管人,管理活动自始至终在每一个环节上都要与人打交道。因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系,主要包括:管理者与被管理者之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内员工与员工之间的关系,这种关系在组织中大量存在,直接表现为组织的社会氛围。

四、管理的基本性质

1. 管理的自然属性与社会属性

管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是组织共同劳动所必需的,因此,管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。管理的自然属性决定于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,不取决于生产关系,因而它是管理的一般属性。

管理另一方面又是在一定的生产关系条件下进行的,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能,由此决定了管理的社会属性。

2. 管理的科学性与艺术性

强调管理的科学性表明管理是一门科学。作为一个活动过程,管理中存在着一系列的基本客观规律,经过人们长期的研究、探索和提炼,管理的思想萌芽逐步形成简单的概念进而发展成为一套比较完整的理论知识体系,使得管理活动能够在一系列体现客观规律的原理、原则和方法的指导下进行。

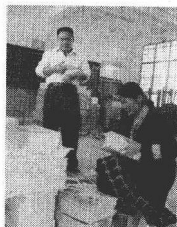
管理是一门艺术,这主要是强调其实践性。管理者必须在实践中发挥积极性、主动性和创造性,将管理知识与具体管理活动结合起来,才能实施有效的管理。

管理的科学性与管理的艺术性是统一的、互补的,在管理实践中,这两者并不是相互矛盾和相互对立的。

走进实践

管理者干什么?

蒋华是某新华书店邮购部经理,该邮购部每天要处理大量的邮购业务。在一般情况下,登记订单、按单备货、送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起A要的书发给了B,B要的书却发给了A之类的事件,引起了顾客的极大不满。今天又有一批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。



技能分析

蒋华应该亲自核对这批书,还是仍由业务员们处理?

第二节 管理者

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兴衰成败。所以,美国管理大师德鲁克指出:如果一个企业运转不动了,我们当然是要找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。由此可以看出,管理人员是决定组织目标实现的关键因素。

一、管理者的类型

对于管理者的划分主要有两条线索：纵向的以管理层次划分和横向的以管理领域划分。

（一）按管理层次划分

为了使经营活动既有效率又有效果，组织一般需要三种类型的管理者，即基层管理者、中层管理者和高层管理者，三个管理层从下到上排列成一个层级结构。见图 1-2。

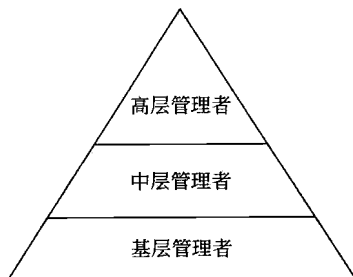


图 1-2 管理者类型

1. 基层管理者

处于管理层级底层的管理者是基层管理者，通常称为主管，基层管理者遍及于组织的各个管理部门。他们的主要职责是对从事产品和服务等特定活动的非管理层员工进行日常的监督管理。

基层管理者的例子很多，例如汽车工厂生产车间的一个工作小组的主管、医院妇产科的护士长、汽车经销商客户服务部经理等。在戴尔电脑公司，基层管理者包括负责控制戴尔电脑质量的主管人员和负责控制公司电话销售人员服务质量的主管人员。

2. 中层管理者

监督基层管理者的是中层管理者。他们的主要职责是寻找一个与组织人力和其他资源相适应的最佳方式来实现组织目标。为了提高效率，中层管理则要想方设法帮助基层管理者和非管理层员工更好地利用资源，以降低生产成本或改进顾客服务。为了改进效果，中层管理者要评估组织所追求的目标是否适当，并向高层管理者建议改变目标的方法。例如，高层管理者制定了销售额下一年增长 15% 的目标，为实现这一目标，中层管理者可能策划一项针对公司某种产品的新的广告促销活动方案。

3. 高层管理者

与中层管理者相比，高层管理者要对组织所有部门的绩效负责，他们负担着跨部门的职责。高层管理者负责设定组织目标（如公司应该生产什么产品、提供何种服务），决定不同部门之间应该怎样进行互动，监督各个部门的中层管理者如何有效利用资源以实现组织的目标。如公司的董事会主席、首席执行官（CEO）、总经理、大学的校长等。

上述三个不同层次的管理者，其工作的内容和性质存在很大的差别。一线管理人员主要关心的是具体工作的完成，他们在处理问题时，往往凭借的是丰富的生产、销售和研究工作经验和熟练的技术才能。而高层管理者则对组织长远目标和战略规划感兴趣，他们关心的是如何制订战略规划，他们在处理问题时，往往是靠丰富的人际交往技能和战略洞察力。中层管理者在组织中起到承上启下的作用，同时负担着大量的日常管理工作，因此主要强调他们的组织能力。

（二）按管理领域分类

对管理者的划分通常有另外一种标准，就是根据管理者所从事的工作领域以及专业性质，可将管理者分为：综合管理者与专业管理者。

1. 综合管理者

是指负责管理整个组织或组织中某个部分的全部活动的管理者，他们的工作涵盖了管理的多个领域。

例如，对于一个小型企业而言，总经理可能是一个综合管理者，他们要统管该企业的生产、销售、人力资源以及财务等全部活动。

2. 专业管理者

仅仅负责组织中某一类活动（职能）的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域的不同，具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者以及研发部门管理者。

二、管理者角色

一个组织中，管理者的角色是一个社会角色。1955年，美国管理大师德鲁克提出了“管理者角色”的概念。他认为管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者具体体现出来的，所以管理者扮演着三种角色：管理一个组织、管理管理者、管理工人和工作。20世纪60年代，管理学家亨利·明茨伯格进一步提出，管理者扮演着10种不同的但却是高度关联的角色。见表1-1。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	接待来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供帮助和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息，以便透彻地了解组织和环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织和其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，或用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，是组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议的执行情况，开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，驾驭混乱，解决危机
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权、从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会，进行合同谈判

资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 孙健敏，黄卫伟，王凤彬等译. 第7版. 北京：中国人民大学出版社，2003.

从表1-1可以看出，大多数管理者角色可以分成三类：人际关系角色、信息角色和决策角色。

1. 人际关系角色

人际关系角色包括管理者与他人的关系。人际关系角色产生的基础是管理者的正式权力。管理者通过提供公司内的领导工作或公司外部与其他组织的联系，扮演人际关系角色。如经常参加社区活动、宴请重要客户时，学校校长在毕业典礼上颁发毕业证书时，扮演的就是一种首脑或代表人的角色；而所有的管理者都在扮演着领导者的角色，包括雇佣、培训、激励、惩戒员工等；管理者还要充当联络员，与提供信息的来源接触。如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系，而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时，他就拥有了外部联络关系。

2. 信息角色

信息角色要求管理者给员工提供知识、消息或建议。管理者可以通过召开会议或寻找其他员工知晓重要的企业活动的方法，来扮演信息角色。如当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时，管理者即在扮演监听者角色；当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态，如向董事或股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，管理者是在扮演发言人的角色。

3. 决策角色

决策角色是指管理者需要改变政策、解决冲突或确定最好地利用资源的方法时所扮演的角色。作为管理者要密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会，利用机会，创设和监督那些能够改进组织绩效的新项目；作为干扰应对者，管理者采取纠正行动应付那些

未预料到的问题，如处理冲突、对员工之间的争端进行调解、平息顾客的怒气、应付不合作的供应商等；所谓资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目；最后，当管理者为了自己组织的利益与其他个人或团体谈价议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

大量的研究结论一般都支持明茨伯格的管理者角色理论，但是，管理者角色的侧重点是随着组织等级层次变化而变化的，特别是代表人、联络人、传播者、发言人和谈判者角色，高层管理者比低层管理者更为重要；相反，领导者角色相对于低层管理者，要比中高层管理者更为重要。

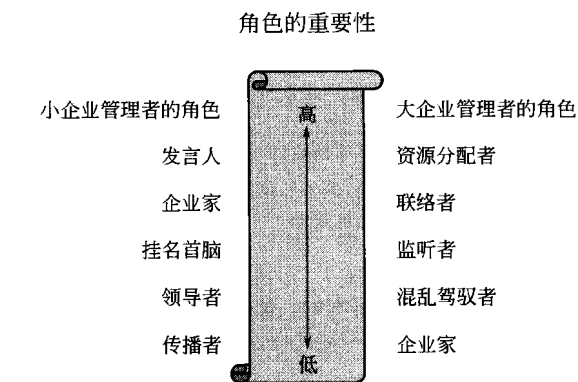


图 1-3 小企业与大企业中管理者角色的重要性

资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 孙健敏, 黄卫伟, 王凤彬等译. 第4版. 北京：中国人民大学出版社, 1997.

管理者角色的重要性在大型组织和小型组织中（罗宾斯把任何独立所有、独立经营、追求利润及雇员人数在 500 人以下的企业称为小型企业）存在显著的不同，见图 1-3。

三、管理者的技能

管理技能的培养

正规的教育和培训对于帮助管理者发展概念技能相当重要。大学阶段的专业培训能够为管理者有效地扮演管理者角色提供所需要的多种概念性的工具。管理学能够帮助管理者超越眼前形势，在时刻铭记组织长远目标的前提下进行决策。

如今，由于以提高组织效率为目的的新理论和技术的不断出现，持续的管理教育和培训已成为培养管理技能的一个必要的步骤。此外，组织往往还希望管理者发展特定领域的专业技能。

管理者的分类虽然很多，他们的工作也各不相同，但是他们所能发挥的作用的大小，即他们能否开展行之有效的管理工作，在很大程度上取决于他们是否真正具备了相应的管理技能。作为一名管理者，应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者从事自己管理范围内的工作时所需要运用的技术、方法和程序的知识及其熟练程度。

技术技能与管理者所从事的具体业务密切相关。对于基层管理者，由于他们大部分时间

是从事训练下属或回答下属人员有关工作方面的问题，因而必须知道如何去做自己下属所做的具体的工作；他们越是熟练掌握技术技能，就越能够有效地指导下属工作，也就越能得到下属的尊重和信任。例如，工程师、会计师、广告设计师和推销员等，应具备相应领域的技术技能，所以又被称为专业技术人员。对于中层、高层管理者，虽然不一定使自己成为精通某一领域技能的专家，但还是需要了解并初步掌握与其所管理的专业领域相关的基本技能，否则将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即与组织内外的人打交道的能力。

具体包括：联络、处理、协调组织内外人际关系的能力；创造一种使人感到安全并能够自由发表意见的氛围，从而激励和诱导组织成员充分发挥积极性、创造性的能力；正确指挥和指导组织有效开展工作的能力。处理人际关系这项技能对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都非常重要。例如，微软公司的创始人比尔·盖茨就敦促大学生们要学会与人共事。与员工们相处得如何将决定你能否成为一名成功的管理者。

3. 概念技能

概念技能亦称构想技能，是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力，具体包括对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性、挑战性、战略性、长远性的重大问题的处理和决断能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是管理者的观察力和思维力。这种能力对组织决策和组织发展具有极其重要的意义，是高层管理者必备的，也是最为重要的一种能力。

》》 概念应用 1-1 管理技能

分析下列 6 种情形分别属于哪一种管理技能。

A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能

- _____ 1. 能够与自己的管理者良好沟通。
- _____ 2. 能够制作吸引人们注意力的广告。
- _____ 3. 能够制作和分发员工假期偏好的电子表格。
- _____ 4. 能够为保洁员提供最合适的安全培训项目。
- _____ 5. 能够看到大的局面从而完全了解一种情况。
- _____ 6. 在不必改变整套设备的情况下，知道操作一部分设备。

管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的。例如，由于企业面临着一个充满竞争的、越来越多元化、全球化和网络化的环境，批判性思维的创造性分析与判断能力是化解冲突和解决问题所必需的能力。并不是所有管理技能都能归为某一类型的。多数情况下，它们会涉及两个以上的类型。例如，为了设计一个广告，管理者必须具备概念技能、人际关系技能和技术技能。管理者需要概念技能以便构思广告词；管理者需要人际关系技能，以便激励从事广告创意的团队；对团队成员进行计算机设计的培训则要求管理者具备技术技能。

》》 工作应用

假设你刚被提升为一家超市收银员主管。列出你认为你成功完成这项工作所需要的具体的技术技能、概念技能和人际技能。为了成为超市经理，你会如何不断发展这些技能？

不同层次管理者都要求有些管理技能的不同组合。不同的管理层需要有不同的管理技