

管理学

MANAGEMENT SCIENCE

主编 皮永华 李卉妍

免费提供
授课用
电子课件

普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材
【经济管理类专业基础课系列】

管理学

MANAGEMENT SCIENCE

主 编 皮永华 李卉妍

副主编 杨景鹏 王新爱

参 编 杨馥毓 姜小霞



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 皮永华, 李卉妍主编. —北京: 机械工业出版社, 2016.5
(普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材·经济管理类专业基础课系列)

ISBN 978-7-111-53799-1

I. 管… II. ①皮… ②李… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 107696 号

本教材在充分吸收国内外管理学理论研究成果的基础上, 采用了大量中国本土案例。教材内容涵盖了管理学的基本原理, 语言浅显易懂、深入浅出, 本土性和应用性是教材的最大特色。

本教材一共分为 14 章, 分别是绪论、管理学的产生与发展、社会责任与管理道德、全球化管理、计划与决策、战略管理、组织与组织结构、人力资源管理、组织文化与组织变革、领导与领导理论、激励与沟通、控制、控制方法、中国文化与现代表理。每章开篇均有启发性高的名言警句和引导案例, 章尾设有本章小结、关键术语、复习思考题和案例分析题, 这样的安排提升了教材的趣味性、实践性、思想性和可读性。

本教材适用于各类大学生、研究生、MBA 学员以及企业经营管理者 and 行政管理人员。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)	
责任编辑: 单秋婷	责任校对: 董纪丽
印 刷: 北京瑞德印刷有限公司	版 次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
开 本: 185mm×260mm 1/16	印 张: 19.75
书 号: ISBN 978-7-111-53799-1	定 价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换	
客服热线: (010) 88379210 88361066	投稿热线: (010) 88379007
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259	读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究
封底无防伪标均为盗版
本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

长期以来,我国企业特别是国有企业一直存在着效益低下的问题,而这其中的一个重要原因就是我们对管理学没有重视。自改革开放以来,我们先后引进了大量的西方管理学经典,这些国外管理学教材对我国普及管理学知识,加强管理学基本原理的应用,提高企业经济效益起了很大作用。但我们在应用西方管理学方法的时候,由于中西方文化上的差异和社会背景的不同,出现了“南橘北枳”“水土不服”的现象。不少中国企业由于照搬西方管理学方法而导致生存危机,企业界迫切需要适合中国本土环境的管理学思想和方法。同时,随着中国经济的增长,中国企业也日益壮大并登上了世界经济舞台,这种现实情况的改变也要求在管理学界要有中国文化和中国企业的声音。因此,强调本土化的管理学教材就成为我国管理学教育的一个现实需求。但是,尽管中国传统文化中有不少深邃的管理思想能给我们以启发,然而,管理学作为一门学科毕竟是引进来的,因此,我们在强调管理学的本土化时也不能忘了对管理学基本原理的介绍。本教材就是这一思想的体现。本教材在介绍管理学基本原理的同时,尽量引用中国本土企业案例进行分析,并在最后一章重点讲解了中国文化对现代管理的影响,使得本教材更具有针对性和有效性。

本教材一共分为14章,分别是绪论、管理学的产生与发展、社会责任与管理道德、全球化管理、计划与决策、战略管理、组织与组织结构、人力资源管理、组织文化与组织变革、领导与领导理论、激励与沟通、控制、控制方法、中国文化与现代管理。在教材设计上,我们强调了本土化和应用性,选用了大量中国本土案例进行分析讨论,并以中国传统文化代表之一《老子》中的篇章作为名言警句,强调了中国文化的特殊性及其影响,教材内容深入浅出,浅显易懂。

在编写本教材的过程中,我们借鉴了国内外管理学方面的最新研究成果和实践经验,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例等文献资料,因诸多原因,未能一一注明,编者仅列举了主要参考书目,在此向各位作者表示最诚挚的感谢。

本教材是集体合作的结晶,参加编写的教师均是三亚学院“管理学”校级精品课程和教学团队的成员,有着丰富的管理学授课经验。本教材由皮永华担任主编,负责编写大纲、统稿、审稿、改稿、定稿和选取各章名言,李卉妍负责相关协调和支持工作。具

体分工是：皮永华编写第1～3章、第7章、第14章，以及第4章的部分章节（第4.1和第4.4节）；李卉妍编写第12章、第13章；杨景鹏编写第6章；王新爱编写第10章、第11章；杨馥毓编写第4章（第4.2和第4.3节）、第9章；姜小霞编写第5章、第8章。能顺利完成书稿，要感谢本书编辑的悉心指导和修改，感谢各位编写人员的辛勤付出和协作。由于编者水平和时间有限，不足之处在所难免，恳请各位读者批评指正。

编者

2016年1月

教学目的

本课程的教学目的是使学生理解管理学的属性、目的、发展历史和基本原理，通过学以致用，灵活掌握管理的一般方法，培养学生在从事管理工作过程中的分析能力、决策能力和执行能力，特别是要明白文化和社会背景差异对管理的影响，学会因地制宜、因事而异、因时而异、触类旁通、举一反三，真正提高管理的有效性。

教学方法建议

管理学是一门应用学科，学科知识点多，重要的是要学会理论联系实际，切不可死记硬背、生搬硬套、纸上谈兵。因此，在教学过程中，除了一般的理论讲授（课堂教学）以外，要更多地采用案例教学和小组讨论的方式，引导、启发学生分析问题、解决问题，进而领悟管理学的真谛，可以适当组织体验式教学进行辅助，例如沙盘模拟、社会调查、情境教学等，锻炼学生人际沟通和分析决策的能力，提高管理学的授课效果。

学时分配建议（供参考）

教学内容	学习要点	学时安排
第1章 绪论	1. 管理的内涵 2. 管理者的角色 3. 管理的实质和诉求 4. 管理学的研究对象和内容	4
第2章 管理学的产生与发展	1. 古典管理理论 2. 近代管理理论 3. 现代管理理论 4. 管理理论的新发展	2
第3章 社会责任与管理道德	1. 社会责任的内涵 2. 两种社会责任观 3. 管理道德	2

(续)

教学内容	学习要点	学时安排
第 4 章 全球化管理	1. 全球化管理的内涵 2. 全球化驱动力 3. 跨文化管理的策略	2
第 5 章 计划与决策	1. 计划的类型 2. 计划编制的过程 3. 计划编制的方法 4. 决策的类型 5. 决策过程 6. 决策方法	6
第 6 章 战略管理	1. 战略管理的基本概念 2. 战略管理过程 3. 战略类型 4. 价值链分析	4
第 7 章 组织与组织结构	1. 组织结构设计要素 2. 组织结构设计的影响因素 3. 组织结构的主要类型 4. 组织结构的发展趋势	4
第 8 章 人力资源管理	1. 人力资源的内涵 2. 人力资源的开发和管理 3. 人力资源规划 4. 人员招聘 5. 人员培训 6. 绩效管理和薪酬设计	4
第 9 章 组织文化与组织变革	1. 组织文化的概念和特征 2. 组织文化的结构和内容 3. 组织变革的原因和压力 4. 组织冲突的类型	2
第 10 章 领导与领导理论	1. 领导与管理的异同 2. 主要的领导理论 3. 领导艺术的特点和内容	6
第 11 章 激励与沟通	1. 激励的定义 2. 有代表性的激励理论 3. 沟通的过程 4. 沟通的分类 5. 有效沟通的障碍	4
第 12 章 控制	1. 控制的含义和类型 2. 控制的过程 3. 有效控制特征	4
第 13 章 控制方法	1. 预算控制的作用和种类 2. 市场控制和团体控制的概念 3. 生产控制的内容 4. 管理信息系统应用原则	2
第 14 章 中国文化与现代管理	1. 中国文化的特征 2. 中国文化背景下的领导原则 3. 和谐管理的内涵和原则	2
学时总计		48

Contents 目 录

前 言

教学建议

案例分析题 福特汽车公司的流程
再造 / 38

第1章 绪论 / 1

名言警句 / 1

学习目标 / 1

引导案例 三国中的管理 / 1

1.1 管理与管理学 / 3

1.2 管理者与管理对象 / 5

1.3 管理的实质与诉求 / 8

本章小结 / 13

关键术语 / 13

复习思考题 / 13

案例分析题 鼎立公司的管理
问题 / 13

第2章 管理学的产生与发展 / 15

名言警句 / 15

学习目标 / 15

引导案例 泰勒的科学管理 / 15

2.1 古典管理理论 / 17

2.2 近代管理理论 / 22

2.3 现代管理理论 / 26

2.4 现代管理理论的新发展 / 30

本章小结 / 37

关键术语 / 38

复习思考题 / 38

第3章 社会责任与管理道德 / 41

名言警句 / 41

学习目标 / 41

引导案例 加多宝的社会责任 / 41

3.1 社会责任 / 42

3.2 管理道德 / 45

3.3 提升组织道德水平的途径 / 50

本章小结 / 52

关键术语 / 52

复习思考题 / 52

案例分析题 搞双重标准遭
重罚 / 53

第4章 全球化管理 / 55

名言警句 / 55

学习目标 / 55

引导案例 华为成功的国际化
之路 / 55

4.1 全球化趋势 / 58

4.2 全球化驱动力 / 58

4.3 全球化管理的问题 / 61

4.4 跨文化管理 / 63

本章小结 / 65

关键术语 / 65

	复习思考题 / 65
	案例分析题 安踏的亚洲国际化战略 / 66
第5章	计划与决策 / 68
	名言警句 / 68
	学习目标 / 68
	引导案例 中国的载人航天计划 / 68
	5.1 计划 / 69
	5.2 决策 / 79
	本章小结 / 89
	关键术语 / 89
	复习思考题 / 89
	案例分析题 第一次登月 / 89
第6章	战略管理 / 91
	名言警句 / 91
	学习目标 / 91
	引导案例 吉利收购沃尔沃 / 91
	6.1 战略管理的基本概念 / 92
	6.2 战略管理的基本框架 / 93
	6.3 战略类型和选择 / 100
	本章小结 / 109
	关键术语 / 109
	复习思考题 / 109
	案例分析题 百年 GE / 110
第7章	组织与组织结构 / 113
	名言警句 / 113
	学习目标 / 113
	引导案例 倪润峰看长虹 / 113
	7.1 组织与组织结构概述 / 114
	7.2 组织结构的主要类型 / 120
	7.3 组织结构发展趋势 / 124

	本章小结 / 127
	关键术语 / 127
	复习思考题 / 127
	案例分析题 上海汽车工业销售总公司的组织结构演变 / 128
第8章	人力资源管理 / 129
	名言警句 / 129
	学习目标 / 129
	引导案例 科创公司的人才困境 / 129
	8.1 人力资源管理概述 / 130
	8.2 人力资源规划 / 133
	8.3 人员招聘与人力资源配置 / 138
	8.4 人力资源培训与开发系统 / 144
	8.5 绩效管理与薪酬设计 / 152
	本章小结 / 159
	关键术语 / 159
	复习思考题 / 159
	案例分析题 林某的困惑 / 159
第9章	组织文化与组织变革 / 161
	名言警句 / 161
	学习目标 / 161
	引导案例 实业兴邦：张裕集团 / 161
	9.1 组织文化 / 161
	9.2 组织变革 / 166
	9.3 组织变革与组织文化的关系 / 176
	本章小结 / 177

关键术语 / 177

复习思考题 / 177

案例分析题 中兴通讯与中兴
文化 / 177

第10章 领导与领导理论 / 183

名言警句 / 183

学习目标 / 183

引导案例 柳传志的领导理念 / 183

10.1 领导概述 / 185

10.2 领导理论 / 190

10.3 领导艺术 / 205

本章小结 / 211

关键术语 / 211

复习思考题 / 211

案例分析题 厂长的领导风格 / 212

第11章 激励与沟通 / 214

名言警句 / 214

学习目标 / 214

引导案例 黄大佑的苦恼 / 214

11.1 激励概述 / 215

11.2 有代表性的激励理论 / 217

11.3 激励的艺术 / 229

11.4 沟通概述 / 232

11.5 有效沟通的障碍及克服 / 236

本章小结 / 240

关键术语 / 240

复习思考题 / 240

案例分析题 职场冲击波下的“非
薪金激励” / 240

第12章 控制 / 242

名言警句 / 242

学习目标 / 242

引导案例 客人的建议 / 242

12.1 控制概述 / 243

12.2 控制的类型与基本要求 / 245

12.3 控制的过程 / 250

12.4 有效控制特征与
措施 / 252

本章小结 / 255

关键术语 / 256

复习思考题 / 256

案例分析题 吴天昊的管理 / 256

第13章 控制方法 / 259

名言警句 / 259

学习目标 / 259

引导案例 海尔的 OEC
管理法 / 259

13.1 预算控制 / 261

13.2 市场控制与团体控制 / 269

13.3 生产控制 / 272

13.4 管理信息系统 / 275

13.5 其他控制方法 / 277

本章小结 / 279

关键术语 / 279

复习思考题 / 279

案例分析题 格力的质量控制
体系 / 280

第14章 中国文化与现代管理 / 282

名言警句 / 282

学习目标 / 282

引导案例 中国企业家宗庆后的
管理思想 / 282

14.1 中国文化的特殊性 / 283

14.2 中国文化背景下组织行为特征 / 286	本章小结 / 300
14.3 中国文化背景下的领导原则 / 288	关键术语 / 300
14.4 中国文化背景下的管理探索：和谐管理 / 292	复习思考题 / 300
	案例分析题 麦肯锡兵败实达 / 300
	参考文献 / 305

绪 论

名言警句

道可道，非常道。名可名，非常名。道生一，一生二，二生三，三生万物。人法地，地法天，天法道，道法自然。道常无为而无不为。

——老子

学习目标

1. 理解管理的内涵。
2. 掌握管理的角色。
3. 认知管理的实质与诉求。
4. 了解管理学的研究对象和内容。

引导案例 三国中的管理

中国古典文学四大名著之一的《三国演义》中有三大著名“集团”，即刘氏“集团”、曹氏“集团”和孙氏“集团”，这其中又以刘氏“集团”最为出名，书中描写着墨良多。刘氏“集团”最为出名之处就是文有诸葛亮、庞统两位绝顶谋士；武有关羽、张飞、赵云、马超、黄忠等五虎上将，可谓人才济济的超一流豪华阵容。但是就是这样的群贤聚集的“集团”也只能三分天下而不得一统，最后落败不复存在。当然，这里所指的刘氏“集团”不仅指以刘备为领导核心的第一代“集团”，还有以刘禅，即“扶不起的阿斗”为第二代领导核心的领导“集团”。这样一个历史闻名的群体是如何创建、发展、壮大直至消亡的呢？

1. 刘氏“集团”的创建

刘氏“集团”的草创人员有三个：刘备、关羽和张飞。刘备乃中山靖王刘胜之后，汉景帝玄孙，以贩麻鞋、织席为业；关羽乃河东解良人，在遇见刘备之前因杀豪强逃难江湖五六年；张飞乃一屠夫。就是这样的三个人在黄巾起义的时候被官府榜文吸引而至，得以相遇，然一见如故，遂于张飞庄后的桃园进行结拜。这一段故事被后人称为“桃园三结义”，至此，

刘氏“集团”的创建工作算是完成了。

2. 刘氏“集团”的发展

刘氏“集团”虽然完成了草创阶段，但紧接着下一步就是如何发展的问题。由于关羽、张飞皆勇武有余，而谋略不足，加上刘备虽宽以待人，胸怀大志，却也是机智不足，所以在初期的发展上遇到了不少的困难。在徐州失守后，兄弟三人还天各一方失散在各处，后经多方辗转，兄弟得以团聚，之后又得常山赵子龙，在武将方面更是如虎添翼，但是谋士不足则是困扰刘氏“集团”发展的最大问题。这个问题在刘备遇见了徐庶之后有了改观，先是大破曹仁、李典来犯之兵，后又用计取得樊城。可以说这是刘氏“集团”成立以来最为扬眉吐气的时候。但是好景不长，曹操用计将徐庶骗至许昌，使刘备痛失军师。值得庆幸的是，徐庶在走之前又举荐了诸葛亮，然后就引出了刘备三顾茅庐请诸葛亮孔明出山的一段佳话。紧接着，“博望坡孔明初用计”“火烧新野”“赤壁之战”“袭荆襄，下南郡”等一系列故事的发生使得刘备终于得到荆州之地进行喘息。刘氏“集团”开始进入良性循环的发展阶段。

3. 刘氏“集团”的壮大

之后，刘氏“集团”在刘备的倾力纳贤之下，文又得“凤雏先生”庞统，武又得黄忠、马超两员虎将，刘氏“集团”的阵容越发整齐和豪华。在这样的情境中，刘备依赖诸葛亮的一系列计谋取得汉中之地，进而自封为汉中王。过不多久，在曹丕称帝后，刘备在众大臣的力劝之下也即位称帝。可以说这时候刘氏“集团”已经达到了事业顶峰。三分天下，鼎足而立的局面也已基本形成。

4. 刘氏“集团”的没落

在称帝即位后不久，因记挂替关羽报仇之事，刘备开始着手策划讨伐东吴。虽有诸葛亮一班大臣极力劝诫，但也无济于事，刘备心意已决。可以说，兴兵伐吴是刘备“集团”发展道路上的转折点。先是兵未发而张飞遇害，后又在伐吴过程中被陆逊击败，退守白帝城，并在白帝城完成了刘氏“集团”领导人的更迭。此后，虽仰仗诸葛亮的聪明才智可以上演“七擒孟获”的好戏，却也有因为刘禅的阻挠而“六出祁山”无功而返的败笔。当诸葛亮星陨五丈原的时候，刘氏“集团”开始显现颓势，并一发而不可收，最终被邓艾偷渡阴平，直下成都，刘禅心惧而降魏。至此刘氏“集团”宣告破产，不复存在。

如果用现在的眼光来看，刘氏“集团”相当于一个组织，刘氏“集团”兴衰史反映的是刘氏“集团”负责人的管理成功与失败。

资料来源：杨忠，等.组织行为学：中国文化视角[M].3版.南京：南京大学出版社，2013.

管理最先出现于人类有组织的谋生活动，如协调人群的分工，使人群能够获取食物，抵御来自大自然的生存威胁。实际上，管理是伴随人类有组织的群体活动而产生的，管理是人类群体活动中最重要的活动。

1.1 管理与管理学

1.1.1 管理

1. 管理的定义

关于管理的定义,至今人们并未形成统一的定论,不同的学者有着不同的诠释。具有代表性的诠释有:“管理就是‘确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干’”(弗雷德里克 W. 泰勒:《科学管理原理》);“管理是所有人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成——计划、组织、指挥、协调和控制”(亨利·法约尔:《工业管理与一般管理》);“管理是设计和维持一种环境,使具体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”(哈罗德·孔茨:《管理学原理》);“管理是指一种通过他人有效完成工作的过程”(斯蒂芬 P. 罗宾斯:《管理学》);“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动”(戴维 B. 赫尔茨:《管理学基础》)等。

从这些诠释可以看出:管理是一种人类有意识、有目的的活动;管理是为实现组织目标服务的;管理讲求方式方法;管理的对象首先是人;管理围绕相关的职能而展开;管理讲求效能,即要对组织的资源进行有效整合。由此,可给管理一个综合的定义:管理是组织为实现预期目标,运用相应的方法和技术,以组织的资源(人、财、物等)为对象所开展的职能活动的总和。

2. 管理的特性

(1) 自然性与社会性。管理的自然性表现为,管理同生产力、社会化大生产相联系,因此管理必须适应社会化大生产及其合理组织生产力的客观要求。管理的社会性表现为,管理同生产关系、社会体制相联系,因此管理必须适应生产关系、社会体制的客观要求。值得一提的是,管理理论的建立和运用(包括引进理论的应用和引进经验的借鉴)要考虑国情,注重本土化的要求。

(2) 科学性与艺术性。管理的科学性,一方面体现在,管理的科学理论来自人们对社会实践经验的总结和升华,对于新的实践具有普遍的指导作用;另一方面体现在,虽然管理不存在一个放之四海而皆准的标准模式,亦即“管理无定式”,但并不是说管理活动没有科学规律可循,管理活动尽管是动态的,但它的运动仍然呈现出一定的规律性,这种规律性体现了管理的科学性。

管理的艺术性是指,在管理科学理论、先进经验指导管理实践的活动过程中,需要针对不同的对象、不同的环境、不同的条件、不同的时机,灵活运用管理科学理论,有选择与创新地借鉴先进经验的属性,也就是说要具体问题具体分析,讲求实效。管理的艺术性表现为灵活运用管理科学理论,借鉴先进经验的技巧和诀窍。

(3) 人本性与经济性。管理的人本性是指,人是征服自然和改造自然活动实施的主体,不仅科学技术(包括生产技术工艺)成果来自人的研发,生产机器设备和工具需要

人来操作,市场需要人去开发,组织体制、运行机制、经营方式、发展战略等需要人去制定与运作,而且更重要的是,上述活动需要有效管理,管理在人,管理者的能力和态度直接影响到组织的管理水平和效能。因此,组织的各项活动必须以人为本、以人为中心,要把人视为组织最重要的资源,做好人的工作。

管理的经济性主要表现在对节俭和效益的要求上。节俭就是要降低资源配置与使用的现实成本和机会成本。节俭是组织致富的要素,因此组织要注重理财,开源节流,崇俭抑奢。良好的经济效益和社会效益是组织存续与长足发展的坚实基础,管理出效益,因此组织在管理活动中必须正确把握效率与效益之间的关系,注重投入与产出之间的关系,讲究追求效益的方式方法与途径,努力争取最佳的经济效益和社会效益。

(4) 动态性与创新性。管理的动态性是指,管理活动是在一个存在变数的环境、条件中进行的,由于各个组织所处的客观外在环境与具体的内在条件的差异性,并且这些环境与条件在不断地变化着,因而客观上要求管理活动必须与之相适应并要做出相应的调整,以适应其差异性和变化,只有这样才能达成组织预期的目标。也就是说,管理无定式,不存在统一模式,也不存在一成不变的管理。这就是对管理动态性的表述。

管理的创新性是指,管理本身是一种不断变革、不断发展的社会活动。管理既然是一种动态活动,对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照,那么想要达成既定的组织目标,就需要有所创新。管理创新源于管理动态性的要求,与管理的科学性和艺术性相关,是管理活动有效性的保障,是管理活力的生命源泉。

3. 管理的根本任务

管理的核心在于对组织资源的整合与配置,协调组织的各项活动,达成总体资源效用的最大化。因此,管理的根本任务就是:通过对资源的有效整合、配置及其活动的有效协调,达成组织投入与产出比的最优化,实现组织预期的社会效益与经济效益,使组织得以生存与长足发展。

1.1.2 管理学

1. 管理学概述

管理学是以人、事、物(含有形的物和无形的物)、时间、信息、环境等要素系统为对象,运用有关的方法和技术,分析管理的历史、现状,预测管理发展的趋势,探索管理系统存在的一般状态、运动的一般规律,回答管理活动一般“是什么”“应该是什么”和“如何运作”等问题的一门科学。这门科学具有较强的人文社会性、综合性、集成性和应用性,以如何获取最佳管理效果为研究的终极目标。

2. 管理学的研究对象

管理学研究的对象有两大类:一类是管理主客体的状态,即管理主体中的管理者、

管理客体中人、事、物、时间、信息的状态；另一类是管理主客体之间的关系及其在相互作用中的运动规律性。

3. 管理学的研究内容

管理学研究的主要内容包括管理的内涵（包括定义、特性、职能、任务、实质和诉求等）、管理思想、管理哲学、管理伦理、管理心理与组织行为、管理科学基本理论及其原理、管理环境与条件、管理体制、管理方式方法、管理技术、管理效能、管理科学发展史等。

4. 管理学的研究方法

管理学研究的基本方法包括理论研究方法（如归纳法、比较分析法、因果分析法等）、实证研究方法（如试验法、案例分析法、演绎法等）、理论与实证相结合方法、定性分析方法（如经验法、枚举法、德尔菲法等）、定量分析方法（如统计分析法、本量利分析法、净现值法等）、定性定量相结合方法、系统方法（系统论与系统工程）、控制方法（控制论与控制技术）等。

1.2 管理者与管理对象

1.2.1 管理者

1. 管理者的内涵

管理者是指管理活动的决策者和执行者，进一步讲是指管理职能活动的施行者。对于一个组织而言，管理者可以是外部的某一职能管理单位，即上级主管单位或行业管理单位，也可以是内部的某一职能管理部门（处、科室），还可以理解为从事管理工作的个人。换句话说，管理者可以是组织、团队等集体，也可以是个体的人。人们一般把管理者理解为从事具体管理工作的个体，并将管理者按决策、执行和操作职能划分为三个层次，即高层管理者（宏观管理者）、中层管理者（职能管理者）和基层管理者（操作管理者），在组织构造上形成马克斯·韦伯所谓的“管理金字塔”结构，如图 1-1 所示。

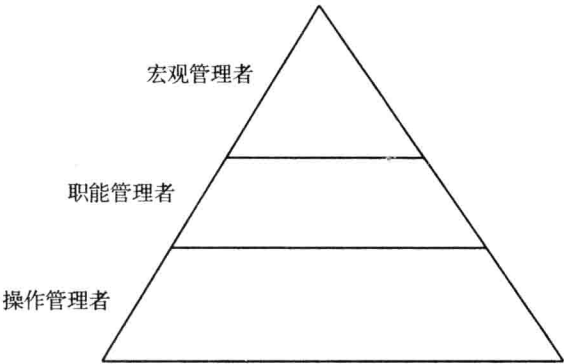


图 1-1 “管理金字塔”结构

2. 管理者的角色

管理学家亨利·明茨伯格认为，管理者扮演着 10 种不同但又高度相关的角色，这

10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定（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	迎接来访者，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、培训和交流的职责	作为部门和小组负责人指导开展活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	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	1. 监听者	寻求和获得各种特定的信息，以便透彻地了解组织内外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
	2. 传播者	将从外部人员和下属那里获得的信息，有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织中有影响力的人物所持各种有价值的观点，传递给组织的其他成员	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
	3. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，做组织所在产业方面的专家	举行董事会，向媒体发布信息
决策制定方面	1. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制订“改进方案”以发起变革，监督某些方面的策划	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
	2. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救措施	制定战略，检查陷入混乱和危机的情况
	3. 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，从事涉及预算的活动和安排下级工作
	4. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与各项合同谈判

3. 管理者的素质要求

（1）品德素质。它主要包括道德高尚，操守正派；廉洁奉公，节俭清廉；敬业勤业，勤奋工作，踏实肯干，积极进取；态度端正，认真负责，做事严谨，一丝不苟；作风民主，善于听取不同意见；雷厉风行，讲求办事效率，善始善终；秉公办事，公平公正，不徇私情；与人为善，乐于助人；平易近人，尊重他人，团结合作；求真务实，机敏果敢，诚实守信等。

（2）业务素质。它主要包括掌握最新管理、相关科学技术知识，把握管理的政治、社会与经济环境；头脑清楚，思维清晰，理智行事；统揽全局，有大局观；远见卓识，勇于开拓，积极创新；专业知识全面，技术精通；领导专项能力（主要是洞察力、策划力、决断力、鼓动力、组织力、指挥力、协调力、控制力和公关力等）强，审时度势，转化力、应变力强等。

（3）心理素质。主要包括心态平和，情绪稳定；自知自信，胸怀坦荡；敢于负责，善于负责；意志坚强，坚忍不拔，百折不挠，锲而不舍；临危不惧，处变不惊；豁达大度，宽厚容忍，乐观热情等。