



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



北京高等教育精品教材

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

普通高等教育经济管理类专业规划教材

M ANAGEMENT

乔 忠 主编

管理学

第3版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

北京高等教育精品教材

普通高等教育经济管理类专业规划教材

管 理 学

第 3 版

主 编 乔 忠
副主编 马 威 张英奎 周毕文
参 编 金春华 张 新 席爱华
李应博 张新娟 李晓红
主 审 曾凤章 谭忠富



机 械 工 业 出 版 社

本书充分考虑了我国经济管理类专业本科生的特点和教学要求,在保留管理学主要传统内容的基础上,尽可能地吸纳近年来管理领域发展起来的新理论、新方法,以引导学生掌握本学科的前沿理论,如学习型组织、虚拟企业、管理伦理、知识管理和文化管理等。全书包括管理的基本概念、管理思想发展史、计划、组织、领导、激励、协调、控制、比较管理、管理与伦理、21 世纪管理的发展趋势共 11 章内容,重点突出,深入浅出。本书将西方管理理论与中国管理理论与实践有机地结合起来。每章之后安排了案例分析,通过讨论题的形式,加强学生理论联系实际、独立分析问题和解决问题能力的培养与训练。

本书可作为经济管理类各专业本科教材,也可供经济管理类各专业的研究生、教师以及从事管理工作与企业经营的人员阅读和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/乔忠主编. —3 版. —北京:机械工业出版社,2012.1
普通高等教育“十一五”国家级规划教材 北京高等教育精品教材 普通高等教育经济管理类专业规划教材
ISBN 978-7-111-36302-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 223434 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何 洋

版式设计:霍永明 责任校对:薛 娜

封面设计:张 静 责任印制:李 妍

北京振兴源印务有限公司印刷

2012 年 1 月第 3 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 18.5 印张 · 457 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-36302-6

定价:33.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

北京地区部分高等院校经济管理类专业教材编审委员会

主任委员： 韩福荣（北京工业大学）	教授、博士生导师
副主任委员： 张 群（北京科技大学）	教授、博士生导师
乞建勋（华北电力大学）	教授、博士生导师
吴祈宗（北京理工大学）	教授、博士生导师
乔 忠（中国农业大学）	教授、博士生导师
姚 飞（北京化工大学）	教授
葛新权（北京信息科技大学）	教授
孙义敏（北京信息科技大学）	教授
刘家顺（河北理工大学）	教授
魏法杰（北京航空航天大学）	教授、博士生导师
刘延平（北京交通大学）	教授、博士生导师
孙国辉（中央财经大学）	教授、博士生导师
孙选中（中国政法大学）	教授、博士生导师
郑文堂（北京建筑工程学院）	教授
谢太峰（首都经济贸易大学）	教授
林 松（机械工业出版社）	编审

委员单位：北京工业大学经济与管理学院
北京科技大学管理学院
华北电力大学经济与管理学院
中国农业大学经济管理学院
北京理工大学管理与经济学院
北京化工大学经济管理学院
北京信息科技大学经济管理学院
河北理工大学经济管理学院
北京航空航天大学经济管理学院
北京交通大学经济管理学院
中央财经大学商学院
中国政法大学商学院
首都经济贸易大学金融学院
北京建筑工程学院
北京印刷学院出版传播与管理学院
机械工业出版社

编者的话

21 世纪伊始,北京地区部分高等院校联合成立了管理类专业教材编审委员会,组织编写、出版一套适合各校情况、满足本科层次教学需要的管理类专业系列教材。在各校管理学院、系领导及教师的大力支持和参与下,经过一年多的努力,系列教材终于面世了。

改革开放以来,我国管理学科的发展极其迅猛。在这种形势下,各高等院校普遍设置了管理专业,其发展速度之快、规模之大,也是前所未有的。而教材建设一直是专业建设和教学改革中的瓶颈。

据对参加教材编审委员会的院校管理专业的统计,在我们这支协作队伍中,有 5 个博士点,30 多个硕士点,并拥有 400 多名专业教师,其中不乏教学经验丰富、学术造诣较深的老、中、青骨干力量。编委会认为,集中各校优势,通过合作方式实现教学资源优化配置,编出一套适合各校情况的教材,对加强各校的合作交流,推动师资培养,促进相关课程的教学改革,都是一件一举多得的好事。

“质量第一,开拓创新”是我们编写这套教材的指导思想,出版精品是我们的奋斗目标。现阶段应该从教材特色做起,有特色才能有市场,才能为各校师生所接受和欢迎。本套教材具有以下特点:一是内容上有创新,在继承的基础上,反映了当代管理学科的新发展;二是适用、好用,教材编写精练,并留有余地,各教材每章后都附有相配套的作业题;三是有理工科特色,因为合作院校的教学对象多数是理工科学生。

为了确保教材质量,经过编委会遴选,各门课程的教材都由资深的教授担任主编,同时各教材编写组成员相对稳定,教材根据使用情况及时修订,使其常用常新,不断提高。

为了配合各校开展多媒体教学的需要,某些教材编写组将合作制作与教材配套的课件,以方便广大师生使用。

机械工业出版社是我国于 20 世纪 50 年代初成立的国家级出版社。数十年来,曾出版过许多在国内外有重大影响的科技类和管理类图书。改革开放以来曾经承担全国理工科院校管理工程专业全国统编教材的出版发行,为我国管理类专业的建设和发展作出了重大贡献。本系列教材的出版得到了机械工业出版社的大力支持,在此谨表示衷心的感谢!

北京地区部分高等院校经济管理类专业教材编审委员会

第3版前言

根据使用本教材的各高等院校的教学要求,编委会对本书进行了第2次修订。本次修订在保持原有框架和大部分主体内容的基础上,进行了如下修改:

- (1) 更新了部分章节的内容。
- (2) 更新了每章的案例分析和相应的讨论题。
- (3) 更新了部分复习题和作业题。

按章排序,第一章和第四章由中国农业大学乔忠修订,第二章和第十一章由中国农业大学马威修订,第三章由北京理工大学周毕文修订,第五章由北京化工大学张新修订,第六章由中国农业大学席爱华修订,第七章由清华大学李应博修订,第八章由北京信息科技大学金春华修订,第九章由北京化工大学张英奎修订,第十章由中国农业大学李晓红修订。中国农业大学研究生刘磊、靳肖肖选编了书中的部分案例。北京理工大学的曾凤章教授、华北电力大学的谭忠富教授审阅了全稿。另外,此次修订听取了部分高等院校师生的建议,参考和借鉴了其他学者的论著、教材和论文等文献,在此对他们表示诚挚的感谢。

本书修订版适合本科教学学时数在40~60学时范围内使用,40学时建议选用第一章至第九章的内容,50学时建议选用除第十章之外的其他10章内容。

为方便教学,由出版社为选用本书作为教材的教师提供全书的复习题、作业题的参考答案和教学课件,索取方式详见书末的“信息反馈表”。

编 者

第2版前言

本书自2002年出版以来,很多高等院校将其作为本科生教材或硕士研究生入学考试指定参考书,同时也受到了社会各界的关注、肯定和鼓励。大家在使用过程中,提出了很多宝贵的建议。为了使本教材常用常新,不断完善和提高,便于教学,我们对本书进行了修订。本次修订仍然保持了原有的框架和大部分主体内容。主要变动如下:

- (1) 更新了每章的案例和相应的讨论题。
- (2) 更新了部分复习题和作业题。
- (3) 调整了章次,将原来的第五章控制移至第八章,其他章次也作了相应调整。
- (4) 增加了非营利组织、决策、目标管理、企业文化与CI策划等内容,更新了管理沟通、亚洲新兴经济体的管理等内容。

本次修订,仍然由中国农业大学的乔忠教授负责全书的统稿和修改。按章排序,本书的第一章和第四章由乔忠修订,第二章和第十一章由中国农业大学的马威修订,第三章由北京理工大学的周毕文修订,第五章和第九章由北京化工大学的张英奎、张新修订,第六章由中国农业大学的席爱华修订,第七章由华北电力大学的张新娟修订,第八章由北京机械工业学院的金春华修订;第十章由中国农业大学的李晓红修订。中国农业大学的研究生杨彦波、刘慧选编了书中的部分案例。北京理工大学的曾凤章教授、华北电力大学的谭忠富教授审阅了全稿,并提出了许多宝贵的意见和建议,在此表示衷心的感谢。

本书修订后仍然适合于本科教学学时数在40~60学时的范围内使用,50学时建议选用除第十章之外的其他10章内容,40学时建议选用第一章至第九章的内容。

为方便教学,本次修订后为教师提供复习题、作业题的参考答案以及与本书配套的教学电子课件,索取方式详见书末的“信息反馈表”,或登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 注册后下载。

此次修订听取了部分高等院校师生的建议,参考和借鉴了其他学者的论著、教材和论文等文献,在此对他们表示诚挚的谢意。

编 者

第1版前言

管理学是一门研究各类组织管理活动基本规律和管理方法的科学，它是管理类、经济类学生的一门重要的专业基础课程。

在本教材的编写过程中，我们充分考虑了我国管理类、经济类专业本科生的教学要求和特点，内容选择上在保留管理学主要传统内容的基础上，尽可能地吸纳近几年来管理领域发展起来的新理论、新方法，以引导学生捕捉本学科的前沿理论，如学习型组织、虚拟企业、管理伦理、知识管理、文化管理等。

我们力图将西方的管理理论与中国的管理理论和实践有机地结合起来，既注意西方理论的介绍，又注意中国人文、社会和管理方面素材的阐述，本书在吸收西方理论精华的同时融入中国特色，便于我国大学生的学习和在管理实践中的应用。

考虑到本科生教学的需要，书中引入了案例和实践的内容，每章之后安排一个管理案例，通过复习题、讨论题的形式，加强学生理论联系实际、独立分析问题和解决问题能力的培养和训练。

全书共11章。主要内容有：管理的基本概念、中外管理思想发展史和各种管理理论、管理的计划职能、管理的组织职能、管理的控制职能、管理的领导职能、管理的激励职能、管理的协调职能、中外典型国家和地区的管理形式和特点、管理中的伦理道德问题以及21世纪管理的发展趋势。这些内容的介绍尽可能地做到深入浅出、重点突出，便于本科学生理解与掌握。

本书适合于管理科学与工程类、工商管理类、经济学类、公共管理类、农林经济管理类本科学生作为教材使用，也可供管理类、经济类专业研究生、教师、从事管理工作和企业经营的工作者阅读和参考。

本教材适合于本科教学学时数在40~60学时范围内使用，60学时可以讲完全部内容；50学时建议选用除第十章之外的其他10章内容；40学时建议选用第一章至第九章的内容，其余内容让学生自学。

本书由中国农业大学乔忠教授担任主编，中国农业大学的马威副教授和北京化工大学的张英奎教授担任副主编，北京理工大学曾凤章教授担任主审。乔忠和马威组织设计了编写大纲。乔忠负责全书的统稿和修改，并最后定稿。本书的第一章和第四章由乔忠编写，第二章和第十一章由马威编写，第三章由北京理工大学的周毕文编写，第五章由北京机械工业学院的金春华编写，第六章和第九章由北京化工大学的张英奎、张新编写，第七章由中国农业大学的席爱华编写，第八章由华北电力大学的张新娟编写，第十章由中国农业大学的李晓红编

写。马威、李晓红阅读了部分书稿并提出了修改意见。

北京机械工业学院的孙义敏教授和北京理工大学的曾凤章教授参加了本书编写大纲的审定，北京化工大学的王路宽和邹月华帮助编辑了部分章节内容，编者对他们们的热情支持表示感谢。

本教材的编写得到了中国农业大学“精品教材建设工程”的资助，中国农业大学教务处和经济管理学院、北京化工大学、北京机械工业学院、华北电力大学、北京理工大学为本书的编写提供了良好的条件，机械工业出版社对本书的出版给予了积极的支持，特此致谢。

在本书的写作过程中直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的论著、教材、论文等文献素材，书中引用的地方没有一一标注，采用书后列出参考文献的方式予以处理，在此一并致谢。高等学校教材的编写是教育界广泛关注、十分重要的工作，一部好教材须经过多次修改和完善。尽管我们做了不懈的努力，但由于水平所限，书中一定会存在不少错误和疏漏，恳请广大读者不吝赐教。

编 者



编者的话

第3版前言

第2版前言

第1版前言

第一章 管理的基本概念	1
第一节 管理的含义	1
第二节 管理学的特性	6
第三节 管理的应用范围与管理的作用	7
第四节 企业	9
复习题	13
作业题	14
案例分析	15
第二章 管理思想发展史	19
第一节 古代的管理思想	20
第二节 泰勒的科学管理	23
第三节 法约尔的一般管理	28
第四节 梅奥的人群关系理论	34
第五节 现代管理思想	37
复习题	42
讨论题	42
作业题	42
案例分析	44
第三章 计划	47
第一节 计划的含义与性质	47
第二节 计划的类型	50
第三节 计划的过程	56
第四节 常用的计划方法	59
第五节 决策	62
第六节 目标管理	68

复习题	70
作业题	71
案例分析	72
第四章 组织	76
第一节 组织的含义、职能、环境与类型	76
第二节 组织设计的目的与步骤	80
第三节 组织结构类型	82
第四节 组织设计的原则	87
第五节 组织变革	90
第六节 组织创新	95
复习题	99
作业题	100
案例分析	102
第五章 领导	104
第一节 领导的含义	104
第二节 人性假设理论	106
第三节 几种典型的领导理论	108
第四节 领导与用人	114
第五节 中国现阶段对企业领导者素质的要求	118
复习题	122
作业题	122
案例分析	123
第六章 激励	125
第一节 激励的含义	125
第二节 激励理论	127
第三节 激励实务	136
复习题	143
讨论题	143
作业题	143
案例分析	144
第七章 协调	147
第一节 沟通	147
第二节 冲突管理	154
第三节 人际关系	158
复习题	165
作业题	166
案例分析	167
第八章 控制	169
第一节 控制的含义	169

第二节 控制的过程	171
第三节 控制的类型	175
第四节 有效控制的实施	178
第五节 控制的方法	180
第六节 控制的典型领域	183
复习题	189
讨论题	190
作业题	190
案例分析	191
第九章 比较管理	195
第一节 比较管理概述	195
第二节 美国的管理	200
第三节 日本的管理	203
第四节 中国的管理	206
第五节 “金砖国家”的管理	209
第六节 亚洲新兴经济体的管理	216
复习题	223
作业题	223
案例分析	224
第十章 管理与伦理	227
第一节 伦理道德的含义与功能	227
第二节 管理伦理	233
第三节 企业伦理	243
复习题	252
讨论题	252
作业题	253
案例分析	254
第十一章 21 世纪管理的发展趋势	257
第一节 文化管理的趋势	257
第二节 知识管理的趋势	269
复习题	276
讨论题	276
作业题	276
案例分析	277
参考文献	280

第一章

管理的基本概念



本章内容要点 ●

- 管理的含义、管理的职能、管理者与管理对象；
- 管理学的特性；
- 管理的应用范围与管理的作用；
- 企业的含义、分类及公司制企业。

管理学是一门研究各类组织管理活动的基本规律和管理方法的科学。它以一般组织为研究对象，探讨和研究管理的基本概念、原理、方法和程序。这里的组织可以是企业，也可以是学校、医院、行政部门、军队等任意实体。当然，管理有许多特殊领域，如企业管理、行政管理、经济管理、行业与部门管理等，而管理学研究探讨的则是这些领域共性的内容。

第一节 管理的含义

本节在分析比较国内外学者对管理含义描述的基础上，引入管理的概念，并对管理的基本职能、管理者与管理对象进行简要的介绍。

一、什么是管理

若从字面上来解释，管理即管辖、治理的意思。大到国家，小到企业，几乎任何组织都离不开管理。可以说，管理伴随着人类生存、发展的各种活动。随着管理学的产生与发展，在不同时期，不同学者对管理进行了不同描述，这些定义从不同侧面客观地反映了管理的特性。

1911年，古典管理学家、科学管理的奠基人泰勒（Frederick W. Taylor）对管理进行了最朴实的描述。他认为：“管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”1916年，古典管理学家法约尔（Henri Fayol）在他的著作《工业管理与一般管理》中指出：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的五项职能，意义深远。1955年，管理学

家孔茨 (Harold Koontz) 在与奥唐奈 (Cyril O' Donnell) 合著的《管理学》中指出:“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为:作为管理人员,需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适合于任何一个组织机构;管理适用于各级组织的管理人员……”1960年,著名的管理学家西蒙 (Herbert A. Simon) 在他的著作《管理决策的新科学》中指出“管理就是决策”。我国学者徐国华等人在其所著的《管理学》一书中指出:“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”

从上面的叙述可以看出,随着人们对管理认识的不断加深,关于管理概念的含义逐渐形成了比较一致的看法。归纳起来有以下几点:

- (1) 管理是由组织的管理者在一定环境下实施的。
- (2) 管理是一个过程。
- (3) 管理由若干个职能构成,即计划、组织、领导、激励、协调和控制等职能。
- (4) 管理的工作内容是优化调配组织的人力、物力和财力资源。
- (5) 管理的目的是使组织高效地达成组织目标。

据此,可以给出如下关于管理的定义:管理是由组织的管理者在一定环境下,通过计划、组织、领导和控制等环节来协调组织的人力、物力和财力等资源,以期更好地达成组织目标的过程。

二、管理的职能

上面给出的管理定义中,提到了管理的几个重要环节,即计划、组织、领导、激励、协调、控制等。这些活动是一个组织实施管理所采取的措施,它们被称为管理的职能。所谓职能,是指人、机构或事物所起的作用。组织中的每一个管理者都是在执行或实施这些职能的一个或几个。下面对管理的职能作进一步的说明:

(一) 计划职能

计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的前提下,对组织环境的未来发展趋势作出预测;根据预测的结果和组织拥有的资源设立组织目标;然后制定出各种达成目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现作出完整的谋划。例如,我国关于国民经济和社会发展的五年规划纲要、企业的中长期发展计划、行政机关的工作计划等都是计划的例子。毫无疑问,计划在管理的几个职能中居首要地位,它是组织进行管理的前提,其发挥得好坏将直接关系到组织的生存与发展。

(二) 组织职能

组织职能有两层含义,一是为了实施计划而进行组织结构的设计,如成立某些机构或对现有机构进行调整;二是为了达成计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、设备、技术、物资等的调配,并组织和监督计划的实施等。例如,随着经济的全球化,在企业间逐步形成了各种供应链,企业为了实现自身的经营目标,增强竞争力并发挥自身的优势,便加入了某一个供应链。为了适应供应链管理的新要求,企业往往需要设立或去掉一些部门,对企业结构作出调整,这就是组织职能在发挥作用。当企业制订了某个项目的计划后,便需要组织人力、财力和物力去实施该项目计划。项目完成的整个组织过程,其实也是组织职能在发挥作用。

（三）领导职能

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力，指挥与影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。职位权力是指由于管理者所处的位置而由上级和组织赋予的权力；个人影响力是指由管理者自身素质所产生的影响力。有效的领导要求管理者在合理的制度环境下，利用优秀的素质，采用适当的方式，针对成员的需求和行为特点，采取有效措施，来提高和维持组织成员的工作积极性。由此可见，领导职能主要涉及组织中人的问题，它往往和激励职能、协调职能一起发挥作用。

（四）激励职能

激励职能是指创造员工所需要的各种满意的条件，激发员工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。一个人可能同时有许多需要和动机，但是人的行为是由最强烈的动机引发和决定的。因此，要使员工产生组织所期望的行为，可根据员工的需要来设置某些目标，并通过导向使员工产生有利于组织目标的优势动机，按组织所需要的方式行动。由此可见，激励职能与领导职能是密切相关的，它是一个组织及其管理者调动员工工作积极性的重要手段，也可看做领导职能的一部分。一个组织若建立起一套合理的激励与约束机制，将会大大增强该组织的活力和凝聚力。

（五）协调职能

协调职能对组织来说是不可缺少的，它包括对内协调和对外协调两个方面。对内协调主要是沟通，即部门与部门、部门与个人、团队与个人、个人与个人之间的信息交流，以形成良好的内部人际关系；对外协调主要是处理公共关系，即如何处理组织与政府、传媒、客户、公众的关系，以树立良好的组织形象。

（六）控制职能

控制职能所起的作用是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。由此可见，控制职能与计划职能具有密切的关系，计划是控制的标准和前提；控制的目的是为了计划的实现，有时控制也会引起计划或组织的调整。例如财务控制，一是防止错误地分配资源；二是提供经济信息反馈，以便更正错误的行为。又如产品的质量控制，就是按照质量标准检查产品的质量是否合格，若发现问题便及时分析原因并予以纠正。

不同学者对管理的职能有不同的划分。从管理的理论演化和发展来看，计划、组织和控制是各管理学派公认的管理职能。后来，鉴于在管理中领导的作用日益突出，领导被列为一个管理职能。有的学者认为，协调是管理的核心，其他各项职能均是为了促进协调，因而不把协调列为单独的职能。20世纪30年代以后，由于出现了人际关系学说，人们在管理中从重视技术转向重视人的因素，因而有人将人事、激励、沟通等作为管理职能。后来，由于决策理论的创立，有的学者为了强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分离出来作为一个单独的管理职能。以后，伴随着经济的发展，为了突出创新在管理中的作用，有的学者又将创新列为一个管理职能。将管理划分为若干职能，主要是为研究管理问题的方便，并为叙述管理的概念、理论、原则、方法和程序提供一个系统的理论框架，这并不意味着这些管理的职能是彼此孤立的。本书以后的章节将按照计划、组织、领导、激励、协调、控制的次序来介绍管理的若干职能。

三、管理者与管理对象

管理是由组织的管理者实施的,那么管理者与管理对象的具体含义是什么呢?下面对此作一些简单的说明。

(一) 管理者

管理者是指从事管理活动的人,即在组织中担负计划、组织、领导、激励、协调、控制等工作以期实现组织目标的人。我们可以将一个组织的管理者分为高层、中层和基层三个层次,不同层次的管理者工作的重点不同。

高层管理者对整个组织的管理负有全面责任,主要任务是制定组织的总目标、总战略,把握发展方向,如企业的总经理和副总经理等。在西方,企业中的高层管理者一般是指CEO(首席执行官)、CFO(首席财务官)、COO(首席运营官)等和包括副总裁等在内的高级管理人员。

中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作,或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋,在管理中起着上传下达的桥梁和纽带作用,负责协调和控制基层生产、业务活动,保证本部门任务的完成和目标的实现。如企业中的计划、生产、财务等部门的负责人,公司的部门经理、分公司(事业部)经理等,都属于中层管理者。

基层管理者即一线管理人员,其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,如企业的班组长、饭店的领班、机关的科长等。

(二) 管理对象

管理对象也称管理的客体,是指管理者实施管理活动的对象。在一个组织中,管理对象主要是指人、财、物、信息、技术、时间等资源,其中最重要的是对人的管理。对人的管理主要涉及人员调配、工作评价、人力开发、组织发展等;对财的管理主要涉及财务管理、预算控制、成本控制、成本效益分析等;对物的管理主要涉及物料的采购、存储与使用,设备的保养与更新等;对信息的管理主要涉及组织外部和内部信息的快速收集、传递、反馈、处理与利用,对发展趋势的准确预测等;对技术的管理主要涉及新技术的研发、引进与使用,各种技术标准、方法的制定与执行等;对时间的管理主要涉及合理地安排工作时间并提高工作效率等。

四、管理者的角色与技能

管理者要执行多种管理职能,因此在管理工作中常常扮演多种角色。有的国外学者提出管理者扮演着10种角色,可以简单地归纳为三大类,即人际关系角色、信息角色和决策角色。

(1) 人际关系角色。人际关系角色又可划分为三种角色:代表人、领导者和联络者。管理者要经常代表组织出席一些礼仪活动,如工程剪彩、社会捐助、宴请宾客等,这时其扮演组织代表人的角色。进一步来说,管理者要领导和激励员工实现组织的目标,对组织的生存和发展负有重大责任,此时管理者是组织的导航者,扮演着领导者的角色。此外,管理者在组织的内外还扮演着联络者的角色,在内部要联络各部门和个人,营造融洽的人际关系和工作氛围;在外部与利益相关者和社会各界经常保持联系,建立企业良好的形象和外部关系

网络。

(2) 信息角色。管理者的信息角色也可分为三种不同的角色：洞察者、传播者和发言人。作为组织的管理者，需具有敏锐的洞察力，时刻关注内外部环境的变化，善于挖掘和利用对组织有价值的信息，此时管理者扮演着洞察者的角色。管理者还要保证信息在组织内外部双向顺畅地传播，将组织的目标、计划、任务、政策和环境等信息清晰地传递给中下层人员，促使中下层参与组织管理；同时，管理者还要将组织的内部信息及时地向组织外部进行传递，以建立良好的社会关系和信誉，即扮演着传播者的角色。组织的管理者还扮演着发言人的角色，如定期向董事会、股东说明企业的经营和财务状况，向消费者和政府说明企业的行为和承担的社会义务。

(3) 决策角色。管理者的决策角色又分为企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者等。企业家是相对于企业管理者而言的，企业的管理者需要关注环境的变化，审时度势，抓住机遇，正确决策，推动企业不断开发新的产品和服务，以满足市场需求。当组织面临重大的、意外的混乱时，管理者就要扮演混乱驾驭者的角色，采取应对混乱和制定危机战略等行动。管理者还常常扮演着资源分配者的角色，决定组织的人、财、物等资源的合理分配和使用。管理者的另一种角色是谈判者，谈判对象包括组织内部的员工，外部的顾客、供应商、竞争对手或其他经济组织。通过谈判，可以消除分歧，达成共识或某种程度的妥协，以保证组织目标的顺利实现。

1974年，罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）在《哈佛管理评论》上发表了《管理者应具备的管理技能》一文，提出了管理者应具备三类技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能。技术技能是指从事一定的业务工作所需要的专业技术和能力。例如，软件部门的经理要懂软件开发流程和开发手段，会计科的科长要懂会计操作。技术技能对基层管理者最重要，对中层管理者较重要，对高层管理者则不太重要。

(2) 人际技能。人际技能是指与组织的内外部、上下层的部门、单位和人员打交道的能力，或称为人际沟通和人际交往能力。管理工作主要是与人打交道，无论是高层管理者，还是中、基层管理者都要与组织中的下属、其他部门以及组织外部的各种机构、人员打交道，因此，人际技能对所有管理者都同等重要。

(3) 概念技能。概念技能是指对事物的整体和相关关系进行分析、判断、抽象和概括的能力。管理者要能够在混乱而复杂的环境中进行有效的管理，洞察事物的发展和变化趋势，去粗取精，去伪存真，抓住问题的关键，找出解决方法。概念技能对高层管理者最重要，对中层管理者较重要，对基层管理者不太重要。

图 1-1 显示了上述三种管理技能与管理层次之间的关系。还有学者提出，管理者还应具

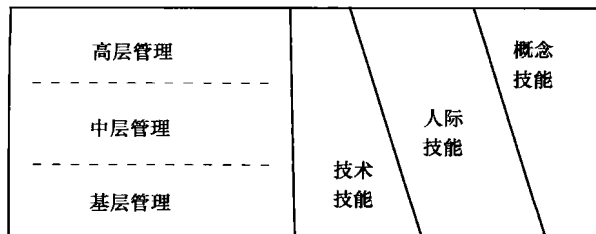


图 1-1 管理层次与管理技能的关系