

高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列

# 管理学原理与应用

刘治江 主编

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

*Categories of Business Administration*

- 工商管理大类
- 通识教育范本
- 顺应教改趋势
- 培养复合人才

高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列

# 管理学原理与应用

刘治江 主 编

哈爾濱工業大學出版社

## 内 容 简 介

《管理学原理与应用》是高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列中的一本。

本书以培养高素质、创新型人才为目标,以传授管理知识为基础,以提升管理能力为本位,兼顾知识、技能与应用的统一,力求体系完整、内容简明、结构新颖、学用结合、注重应用、强化实践。全书共13章,主要围绕管理的计划、组织、领导、控制和创新展开。每章前有学习目标、开篇小故事和案例作引导,章中适时插入新视角、小链接和阅读资料,章后有提要、关键词、复习与思考、研究与讨论、实践演练、管理模拟、案例和阅读与参考文献,丰富了学习资源,以便进一步深化学习内容、体验管理实践、提升管理能力。

本书适用于准备从事管理工作或已经从事管理工作的人们,如高等院校经济、管理类本科生、专科生和各类管理人员等。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与应用/刘治江主编. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2011.9

高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列  
ISBN 978-7-5603-3372-4

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理学-高等学院-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 166688 号

策划编辑 田新华  
责任编辑 孙 竞 田新华  
封面设计 刘长友 思 华  
出版发行 哈尔滨工业大学出版社  
社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006  
传 真 0451-86414749  
网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>  
印 刷 哈尔滨工业大学印刷厂  
开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 14.5 字数 361 千字  
版 次 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5603-3372-4  
定 价 33.80 元

---

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

## 高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列

# 编 委 会

### 主 任：

刘亚臣                      沈阳建筑大学                      教授

### 副主任：

周鲜华(常务)              沈阳建筑大学                      教授

齐宝库                      沈阳建筑大学                      教授

田新华                      哈尔滨工业大学                  编审

### 委 员：

王福胜                      哈尔滨工业大学                  教授 博导

西 宝                      大连理工大学                      教授 博导

魏淑艳                      东北大学                              教授 博导

张 舒                      辽宁大学                              教授

刘晓伟                      辽宁工业大学                      教授

白 明                      辽宁石油化工大学                  教授

刘 迪                      沈阳建筑大学                      教授

杨兆宇                      沈阳建筑大学                      教授

吴访非                      沈阳建筑大学                      教授

刘 宁                      沈阳建筑大学                      副教授

刘治江                      暨南大学                              副教授

包红霏                      沈阳建筑大学                      副教授

张 嵩                      沈阳建筑大学                      副教授

何 敏                      沈阳建筑大学                      副教授

岳 红                      沈阳建筑大学                      副教授

# 序

2008年国际金融危机以来,带着对经济发展模式的反思及后金融危机时代的思考,美国、欧洲发达国家等将“再工业化”作为重塑竞争优势的重要战略,通过大力发展先进制造业,重新回归实体经济,创造新的经济增长点。发达国家实施“再工业化”战略将对我国的工业化产生巨大的影响,我国与发达国家之间的竞争将更加激烈,竞争的根本则是教育和人才的竞争。美国工程院院长查尔斯·韦斯特指出:“拥有最好工程人才和管理人才的国家占据着经济竞争和产业优势的核心地位”。很多国家都将工程科技人才与管理人才的培养提升到国家战略的高度。

工商管理作为管理科学的重要基础和分支,是一门运用管理科学和工程技术,综合性研究企业活动的交叉性、应用性很强的学科,直接支撑现代工业化和产业化发展,研究如何运用现代管理的方法和手段来进行有效的企业管理和经营决策。作为我国特色发展的学科门类设置,广义的工商管理包含的领域很多,下设的二级专业各具特色,主要包括工商管理、市场营销、会计学、财务管理、人力资源管理、旅游管理等。

目前,国内高校的工商管理专业都在实行“大类招生,后期分流”的培养模式,这种培养模式的实施源于美国“通识教育”的理念。每当美国高等教育出现危机、面临迅速变化时,通识教育总是被看做应付这些挑战、进行革新的催化剂。哈佛大学在300多年的历史中,围绕着通识教育的推行,有过四次大的改革。中国现代意义上的大学是从西方引进的,通识教育与大学制度一道也被引进。

工商管理“大类招生、后期分流”的教育模式在强化对学生的综合能力、基础方法、广博知识和自我选择能力培养的基础上,造就视野开阔、综合素质高、基础理论扎实、专业技能突出、发展后劲强大的复合型人才。为了满足工商管理大类培养模式的需求,作为以工科专业教育为主和以土木建筑学科为特色的沈阳建筑大学对工商管理学科的教育内容体系与教学管理体系进行了全新的体现特色、面向应用的“基于工作过程”的调整与整合:从人才培养目标与规格,到专业教学计划,从课程组织到选课制度建设,从教师的教育观念转变到教学能力提高等,均把特色、实践和应用作为专业教育和培养人才的基点。当然,教材建设是教学系列改革中的核心要素,是体现和落实教育理念和设想的主要载体。教材是教师授课的取材之源,也是学生求知的学习之本,没有优秀的适用教材,就没有优秀的专业教学质量,也就没有优秀的定位清晰的应用型高等专业教育。

本套系列教材在哈尔滨工业大学出版社的大力倡导和策划下,由沈阳建筑大学发起,

邀请哈尔滨工业大学、大连理工大学、东北大学、辽宁大学、辽宁工业大学、辽宁石油化工大学等东北地区部分高校以及暨南大学的专家组成了工商管理大类系列教材编委会,由沈阳建筑大学管理学院院长刘亚臣教授任主任委员。在编委会的精心组织下,通过编委们的辛勤劳动,本着成熟一本推出一本的开放的原则,将在许多优秀专业教师“发黄而厚重”的讲义的基础上,陆续提炼、扩展,出版能够完整涵盖工商管理大类学科知识体系的一系列精品教材。

本套系列教材的编写与出版,既源于基础和实践又面向未来。我们力争站在全新的发展起点上,准确把握“卓越管理工程师”的理念,深度跟进我国工商界对管理人才的需求和国际高等教育的发展趋势,构建布局合理、结构优化、类型多样、主动适应经济社会发展需要的直面应用的现代高等工商管理大类教材体系。本套《高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列》第一批主要包括:《会计学》(非专业用)、《初级会计学》、《中级财务会计》、《统计学》、《会计电算化》、《税收筹划》、《财务分析》、《经济法概论》、《组织行为学》、《论语导读》、《管理学》、《市场营销》、《会计专业英语》、《成本会计》、《企业战略管理》、《人力资源管理》、《管理学原理与应用》、《管理心理学原理与应用》、《市场营销学原理与应用》等19种教材。

本套系列教材的编写,力求最大限度地汲取工商管理大类相关学科的最新研究成果,强化现代工商管理基本理论知识的科学性、系统性以及操作技术的针对性和实用性。为了帮助学生加深对教材的理解和掌握,本套教材大都配有学习指导书,它既是教师的好助手,又是学生的好向导。

本套系列教材的顺利出版,要感谢沈阳建筑大学等8所高校领导和教师们的大力支持,感谢哈尔滨工业大学出版社的鼎力帮助,感谢所有主编与参编的精诚合作,感谢所有相关兄弟院校同仁们的友好协作与真诚关怀!

尽管我们做了较长时间的准备,所有编写人员付出了艰辛的劳动,但由于编写人员学识有限,难免有不妥与疏漏之处,恳请读者不吝赐教,以便在今后修订时予以更正和完善。

高等院校“十二五”规划教材·工商管理大类系列 编委会

2011年6月

# 前 言

当人类文明的曙光初现,管理就已经与我们同行。管理是智慧、科学、能力和经验的完美结合。管理大师德鲁克指出:管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果。管理学融思想性、理论性、实践性和方法性于一体,既要传授管理的基本知识,更要培养和提升管理的基本技能。这本《管理学原理与应用》以培养高素质、创新型人才为目标,以传授管理知识为基础,以提升管理能力为本位,兼顾知识、技能与应用的统一,力求体系完整、内容简明、结构新颖、学用结合、注重应用、强化实践。

本书共十三章:包括管理、管理者与管理系统、管理理论的发展、管理决策、计划与目标管理、战略管理、组织设计、组织运行、组织变革、领导、激励、沟通、控制、创新等内容。每章前有本章学习目标、小故事和案例作引导,章中适时插入新视角、小链接和阅读资料,章后有本章提要、关键词、复习与思考、研究与讨论、实践演练、管理模拟、本章案例和阅读与参考文献,丰富了学习资源,以便进一步深化学习内容、体验管理实践、提升管理能力。

本书适用于准备从事管理工作或已经从事管理工作的人们,如经济、管理类本科生、专科生、各类管理人员等。本书在写作过程中,参阅和引用了许多管理学的教材和研究成果,在此谨向各位作者表示衷心的感谢。同时,感谢哈尔滨工业大学出版社对本书的大力支持和帮助。由于编者水平所限,书中不妥之处恳请广大读者不吝赐教。

刘治江

2011年7月于暨南大学国际商学院

# 目 录

<b>第一章 管理、管理者与管理系统</b> .....	1
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 什么是管理 .....	2
第二节 管理者 .....	5
第三节 管理系统 .....	10
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第二章 管理理论的发展</b> .....	19
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 古典管理理论 .....	21
第二节 行为科学理论 .....	22
第三节 现代管理理论 .....	24
第四节 管理理论的新发展 .....	25
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第三章 管理决策</b> .....	31
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 决策的含义和要素 .....	32
第二节 决策的类型 .....	33
第三节 决策的程序 .....	37
第四节 决策的方法 .....	40
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第四章 计划与目标管理</b> .....	49
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 计划的含义和特征 .....	51
第二节 计划体系 .....	53
第三节 计划工作的流程与方法 .....	55
第四节 目标和目标管理 .....	58
第五节 时间管理 .....	61
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	



<b>第五章 战略管理</b> .....	68
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 战略管理及其意义 .....	69
第二节 战略的构成要素与类型 .....	74
第三节 组织的共同愿景 .....	76
第四节 战略管理过程 .....	78
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟	
本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第六章 组织设计</b> .....	84
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 组织的含义和要素 .....	86
第二节 组织设计的任务和原则 .....	87
第三节 组织结构的设计 .....	91
第四节 组织的部门设计 .....	97
第五节 组织的层级设计 .....	101
● 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟	
本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第七章 组织运行</b> .....	109
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 人员配备 .....	110
第二节 组织制度 .....	114
第三节 组织文化 .....	117
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟	
本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第八章 组织变革</b> .....	124
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 组织的生命周期理论 .....	125
第二节 组织变革的动力与方式 .....	126
第三节 组织变革的目标与内容 .....	128
第四节 组织变革的实施与管理 .....	129
第五节 组织变革的途径 .....	132
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟	
本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第九章 领导</b> .....	148
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 领导的基本含义 .....	149
第二节 领导方式 .....	152
第三节 有关领导的理论 .....	154
第四节 领导的素质和艺术 .....	157

□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第十章 激励</b> .....	163
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 激励的实质和功能 .....	164
第二节 激励的过程、方式和原则 .....	166
第三节 激励理论 .....	168
第四节 激励机制 .....	172
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第十一章 沟通</b> .....	176
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 沟通的作用与过程 .....	177
第二节 沟通的类别 .....	178
第三节 有效沟通 .....	181
第四节 冲突与谈判 .....	184
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第十二章 控制</b> .....	188
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 控制的含义和内容 .....	189
第二节 控制的基本过程 .....	191
第三节 控制的类型、原则和要求 .....	193
第四节 管理控制的方法 .....	195
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	
<b>第十三章 创新</b> .....	201
● 本章学习目标 小故事 引例	
第一节 创新概述 .....	203
第二节 创新过程与主体 .....	206
第三节 创新的内容与方法 .....	210
□ 本章提要 关键词 复习与思考 研究与讨论 实践演练 管理模拟 本章案例 本章阅读与参考文献	

# 第一章 管理、管理者与管理系统

管理,从根本上说,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。

彼得·德鲁克

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

## 【本章学习目标】

知识目标:管理的含义、特征和基本职能;  
管理者的角色、心智模式及其能力结构;  
管理系统的概念及其构成要素。

技能目标:解释管理的基本概念;  
认知管理者的角色与素质;  
有意识地培养自己的管理能力;  
学会分析管理案例。

## 【小故事】

一把沉重的铁锁挂在门上,有人找来一根铁棒去敲打它,无论怎样用力也打不开。这时,另外一个人来了,他拿出一片小小的钥匙,往锁孔里一插,“咔嚓”一声,锁就开了。等别人都走了,迷惑不解的铁棒问小钥匙:“为什么我用那么大的力气都打不开的锁,你轻轻几下就可以打开了呢?”小钥匙回答道:“因为我懂得它的心。”是啊,管理永远与人打交道,如果能“懂得它的心”,就掌握了开启成功管理大门的钥匙。

## 【引例】

### 李先生和他的公司

李先生于5年前创建了一家服装公司,当时只有6个人,如今已发展到拥有80多名员工、年销售额达500万元的规模。

尽管企业的规模和利润水平发生了显著的变化,但李先生的行事方式却依然如故。他认为,自己是公司老板,最了解公司,自己能够对公司的所有决策负责。从公司成立开始,公司的大事小事全都由他一个人做主。当他出差到外地时,许多该做的事只好搁置下来,等他回来后再做处理。他能叫出所有员工的名字,任何人都可以随时走进他的办公室。

随着公司的不断壮大,李先生觉得压力越来越大,日常事务花费了他大部分时间和精力,他没有时间坐下来考虑一下公司的将来。员工们碰到难题也很难找到他商量对策,士气大不如从前。甚至有2名创业时来的骨干也跳槽到别的公司了。

李先生自己也觉得不像以前那样得心应手,过度的疲劳使他感到力不从心,甚至他想到卖掉公司以换回自己的健康和宁静。

资料来源:刘治江,《管理学——知识、技能与应用》,经济管理出版社,2008年。

思考问题:

1. 管理欲使工作复杂化还是简单化?

2. 该公司存在的主要问题是什么?
3. 如果你是李先生的管理顾问,你会给他提供什么样的建议?

## 第一节 什么是管理

管理活动自有人群出现便有之,管理思想便随之产生。管理是一种社会活动,是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的,广泛适用于社会的各个领域。

### 一、管理的概念

究竟什么是管理,管理学界众说纷纭。由于管理实践的差异性,导致了人们对管理认识和理解的不同。

比较一致的观点是:①管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的的活动过程;②管理工作由一系列相互关联、连续进行的活动(职能)所构成;③管理要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标;④管理活动是在一定的环境条件下进行的,需要设计并维持一种环境,因而从时间的角度来看,管理是一个动态过程。

管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的活动过程。

#### 【小链接】

#### 管理的其他定义

马克思:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少需要指挥以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。

泰罗: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”。

法约尔:管理是所有人类组织都有的人类活动,这种活动有五项要素组成——计划、组织、指挥、协调、控制。

西蒙:管理就是决策。

梅西:管理就是通过其他人来完成工作。

孔茨:管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。

唐纳利:管理就是一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

雷恩:管理就是这样一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物资资源,来实现某种目标。

罗宾斯:管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

德鲁克:管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

### 二、管理的特征

#### 1. 动态性

主要表现在管理活动,需要在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置的各种不确定性。管理客体、管理对象、管理时空、管理工具和手段的管理结果等,均存在不确定性,

因而管理就是动态的、发展变化的。

#### 2. 科学性

管理活动尽管是动态的,但还是可将其分成两大类,一是程序性的活动,二是非程序性的活动。这两类活动是可以转化的,这种转化过程就是人们对管理活动及其规律性的认识和科学总结,管理的科学性就体现在这里。

#### 3. 艺术性

由于管理对象经常处在不同的环境、行业、产出要求、资源供给等状况下,这就导致了对每一具体管理对象没有一个唯一的、完全有效的模式。从而造成具体管理活动与管理技巧的发挥有很大关系,这种管理技巧就是管理艺术性的体现。

#### 4. 创造性

管理既然是一种动态活动,既然对具体管理对象没有唯一模式可参考,那么要想达到预期的目标就要发挥创造性,管理的创造性根植于动态性之中,与科学性和艺术性相关。“不创新即死亡”,就充分说明这一点。

#### 5. 经济性

资源配置是需要成本的,管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上;其次管理的经济性反映在管理的方式、方法的成本比较;再次管理的经济性还反映在对资源有效的整合过程中,选择不同的资源供给和配比,也有成本大小的问题。

### 三、管理的性质

从本质上看,管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性;二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理具有自然属性是因为管理过程就是对人、财务、信息、时间等资源进行组合和利用的过程,管理揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段和方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些手段和这些方法才能取得成效。这为我们学习和借鉴发达国家先进管理经验和方法提供了理论依据。

管理具有社会属性是因为管理是人类活动,是在一定的生产关系和一定的社会文化中进行的。不同的生产关系和社会文化,都会使管理思想、管理目的与其管理方式等呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。这告诉我们管理必须从实际出发,建立有特色的管理模式。

### 四、管理的职能

管理职能是指管理者履行职责完成任务所必须具备的基本功能,换句话说就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。关于管理的职能,人们的意见不一,但基本上可以概括为四项,见图 1.1。

#### 1. 计划

计划是指管理者在实际行动之前,预先对应当追求的目标和应采取的行动方案,作出选择和具体的安排。它包括三项主要活动:一是确定目标;二是制定战略;三是编制计划并展开。

#### 2. 组织

组织是对实现组织目标的各种要素和人们在活动中的相互关系进行组合和配置,从而

建立起一个有机整体。它包括四项主要活动:一是设计组织;二是配备人员;三是制定组织制度;四是监督运行。

### 3. 领导

领导是指利用组织赋予的权力,通过信息沟通带领和指挥全体成员执行组织的计划,实现组织的目标。它包括三项主要活动:一是运用影响力;二是沟通;三是激励。

### 4. 控制

控制是将计划的执行情况与计划、要求目标相对照,发现偏差并采取相应的管理行为,以确保计划目标的实现。它包括四项活动:一是确定控制标准;二是衡量实际成效;三是比较分析;四是采取管理行动。

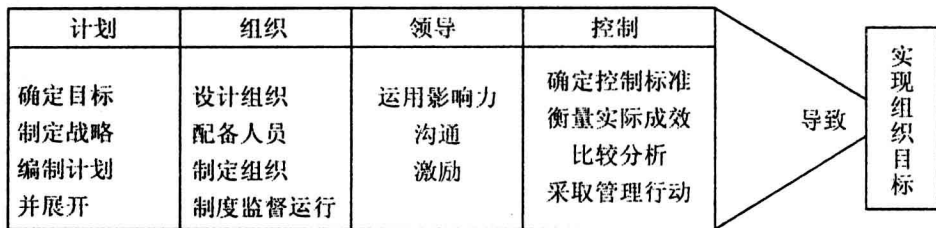


图 1.1 管理的基本职能

在实际工作中,这四项目能从时间的逻辑关系看是按照计划—组织—领导—控制的顺序进行的,但却是相互交叉的,在周而复始地循环,从而使管理过程进行和逐步提升。

越来越多的学者认为,创新是管理过程的重要环节,是重要的管理活动,贯穿于各种管理职能和各个组织层次,是管理职能的逻辑发展。

## 五、管理学

管理学是研究各类组织管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学的研究对象是管理活动中的各种现象及其内在的本质联系。管理学亦是发展中的一门科学,具有综合性、艺术性、不精确性和实践性的特点。

人们在整合管理知识时也有着不同的导向。我们认为,一般而论,这种导向分理论导向与应用导向两大类。仿照经济学的分类,我们可以把管理学分称为理论管理学和应用管理学。理论管理学侧重于对组织的活动进行描述、解释和预测,以发现管理的规律、原则及形成管理理论体系为主;应用管理学则侧重于对管理政策、管理方案的研究,以总结经验、教训,解决问题和运用管理理论中的规律与原则为主。

### 【新视角】

#### 管理是哲学、科学和艺术的统一

目前,认为管理既是科学又是艺术已成为神圣的信条,权威的教科书视之为公理。其实,管理不仅仅是科学、艺术,还是哲学。管理的科学性是指蕴藏在管理活动中的内在联系和客观规律,它表现为管理活动的一般原则及大量模型工具,这些不受时间、地域、行业、企业和管理者的制约。管理是艺术主要是因为管理的主体和客体皆离不开人,管理活动会受到人的感情、意志、个性、能力等诸多无法用科学方法检测和度量的非理性因素的制约,管理活动因而千差万别。管理还是一种有目的的实践活动,会受到管理主体人生观、价值观、世界观的支配,这又与民族、地域、国家、文化、历史息息相关,主要表现在管理的理念、价值观等企业文化领域,属于哲学范畴。

## 第二节 管理者

### 一、谁是管理者

管理者就是在协作过程中,负责协调他人的活动从而对组织完成预期任务作出贡献的人员。通常,管理者由两个部分构成:一是根据组织既定目标,将目标任务分解为各类管理活动、工作任务和负有最终督促完成既定目标的人,这类人是组织目标的核心人物,或高级领导人物;二是各方面具体执行诸如计划、组织、控制等管理活动的人,这类人通常是组织中的骨干人物。管理者是组织中的重要群体。

有效的管理者既要完成任务,又要达到目标,在协调他人活动时要进行各种管理工作。所谓管理工作是指管理者在协调他人工作的过程中所从事的能够使他对组织完成预期任务作出贡献的各种活动。

### 二、管理者的类型

从纵向看或按管理者所处的层次划分,可把管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种类型。管理者在每个层次的人数由基层到高层依次减少,形成一个金字塔。基层管理者负责指挥和协调非管理人员的活动,不再指挥其他管理者。中层管理者负责指挥和协调下级管理者的活动,有时也直接指挥少数非管理人员。高层管理者通过指挥中层管理者来协调整个组织的活动,在一个组织内不受别人的指挥。

从横向看或按从事管理的领域来划分,可将管理者分为综合管理者和职能管理者两类。综合管理者一般是高层管理者,只负责管理组织中若干类乃至全部的管理者,如总经理;职能管理者是指仅仅负责某项管理职能活动,一般由中层或基层管理者担当,如人事、财务、营销等。

按不同的职务类型划分,可将管理者分为董事长、总经理、部门经理、项目经理等。

#### 【阅读资料】

管理角色和任务的转变

	基层管理者	中层管理者	高层管理者
变化的角色	从运作执行者变成进取的企业家	从管理控制者到支持性教练	从资源分配者到机构领导者
基本价值观	在一线部门内通过专注于生产率、创新和成长实现业务绩效	通过支持和协调使大公司的优势体现到独立的一线部门中	在整个组织中创造一种方向感、投入精神和挑战的气氛
关键活动	创造和抓住新的业务成长机会 吸引、开发资源和能力 实行管理以使部门内的绩效不断改进	人员开发并提供支持 将单位内分散的知识、技能和最佳经验联系起来 协调短期绩效和长期战略间的矛盾	在确定扩张机遇范围和绩效标准时挑战已有假设 建立一整套规范和价值观体系以支持合作与信任 创立整个公司的目标和战略

资料来源:C. Bartlett and S. Ghoshal, "The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles," California Management Review Vol. 40, No. 1, Fall 1977, pp. 92 - 116.

### 三、管理者的角色

管理学家亨利·明茨伯格通过研究发现管理者通常扮演着十种不同的但有高度相关的角色。这十种角色又可以进一步组合成三个方面。

#### 1. 人际关系角色

人际关系角色指管理者与各种人发生各种联系时所担当的角色,这类角色以人为中心,以交往领导联络为手段,大致可分为三种不同的角色:①挂名首脑;②领导者;③联络者。

#### 2. 信息传递角色

信息传递角色指管理者在获取、处理、传递各种信息资源时所起的作用。这类角色以信息沟通为中心,以信息搜集、加工和传播为手段,大致可分为三个不同的角色:①监听者;②传播者;③发言人。

#### 3. 决策制定角色

决策制定角色指管理者在管理过程中对一系列重大的或突发的问题作出决策并付诸实施,这类角色以决策为中心,以推动变革、排除故障、分配资源和谈判为手段,大致可分为四个角色:①企业家;②混乱驾驭者;③资源分配者;④谈判者。在现实中,当组织类型不同,组织内所处不同层次的管理者所扮演这十种角色的侧重点是不同的,这就是管理者角色的变动。见图 1.2。

	决策角色	信息角色	人际角色	
高层管理者				中层管理者
中层管理者				基层管理者

图 1.2 管理者角色与管理者层次

### 【阅读资料】

#### 管理者的活动与花费的时间

弗雷德·卢森斯认为管理者主要从事四种活动:①传统管理;②沟通;③人力资源管理;④网络联系。而且认为一般的管理者、成功的管理者、有效的管理者在这四种活动上所花费的时间是不同的。这三类管理者在传统管理上花费的时间分别为:32%、13%、19%;在沟通上花费的时间分别为:29%、28%、44%;在人力资源管理上花费的时间分别为:20%、11%、26%;在网络联系上花费的时间分别为:19%、48%、11%。

### 四、管理者的技能要求

一般地说,管理者应具备的技能包括技术技能、人事技能、决策技能三种。

#### 1. 技术技能

即利用技术完成组织任务的能力,管理者要了解、掌握与其管理专业领域相关的基本技术知识,以便进行有效的管理。



## 2. 人事技能

管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人、调动人的积极性以实现组织目标的能力。

## 3. 决策技能

即分析判断和作出决策的能力,管理者所处的层次越高,其面临的环境和问题就越复杂,就越需要决策技能。

上述三种技能,对于不同层次的管理人员其要求是不同的。处于较低层次的管理人员需要的主要是技术技能和人事技能;处于较高层次的管理人员,更强调人事技能和决策技能;对处于最高层次的管理人员,决策技能是最重要的。

## 五、管理者的心智模式

心智模式是指由过去的经历、习惯、知识素养、价值观形成的、基本稳定的思维方式和行为习惯。心智模式一旦形成,此人将自觉和不自觉从某个固定的角度认识和思考发生的问题,并用习惯的方式加以解决。任何人都有自己特殊的心智模式,这既是受教育的结果,也是在特定的生活、工作环境下逐步形成的。

管理者的心智模式将在很大程度上决定管理者的思维和行为,最终直接影响管理活动的效率和效益。那么管理者尤其是优秀的管理者,其心智模式是怎样的呢?

### 1. 远见卓识

其表现为:①随时掌握当代最新的管理科技知识和信息;②系统的思维方式;③奋发向上的价值取向。

### 2. 健全的心理

心理素质是指一个人的活动过程和个性方面表现出来的持久而稳定的基本特点,从众多的优秀个性心理来看,非常重要的心理特征是:①自知与自信;②情感与情绪;③智慧和胆识;④宽容和忍耐。

### 3. 优秀的品质

优秀的品质是一个人形成良好习惯的重要因素和基础,管理者良好心智模式的形成离不开其优秀品质的养成:①勇于开拓;②使命感;③勤奋好学;④乐观热情;⑤诚实与机敏。

## 六、管理者的能力结构

管理者必须具备一定的能力,才能完成管理的过程,而这种能力是各种能力的集合。关键能力有以下几个方面。

### 1. 创新能力

它基于一个人的创新意识,是优秀管理者最重要的能力。富有创新能力的管理者,通常有如下一些主要特征:兴趣广泛,有敏锐的洞察力,系统思维和辩证思维,独立思考,自信心,敢于面对困境,等等。

### 2. 转化能力

指管理者将创意转化为可操作的具体工作方案的能力。所以,没有从事实际管理工作,就不能成为真正的管理者,转化能力表现为综合、移植、改造、创新的能力。

### 3. 应变能力

应变能力主要表现在能在变化中产生应对的创意和策略,能审时度势,随机应变,在变化中辨明方向,持之以恒。