



# 管理学

# Management

● 朱华桂 李世雄 编著

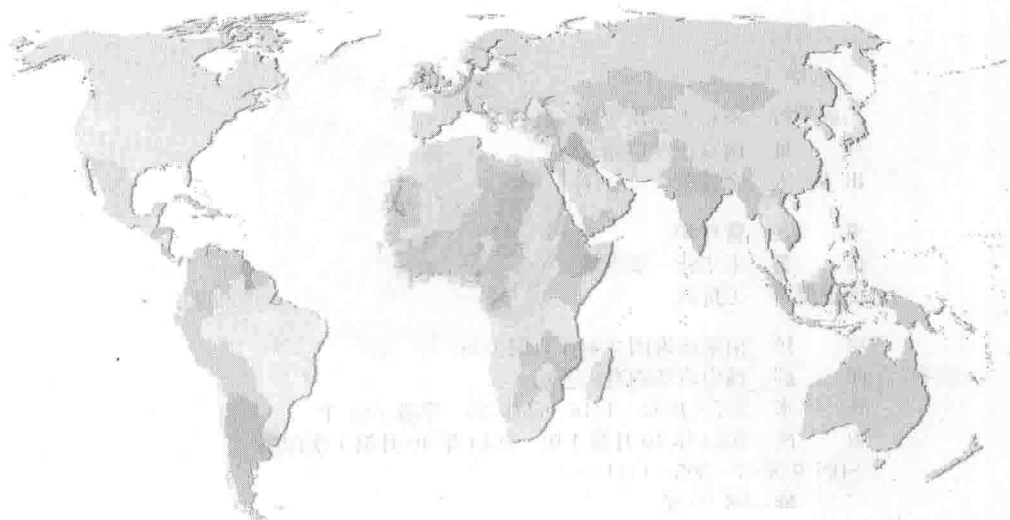


南京大学出版社

# 管理学

# Management

● 朱华桂 李世雄 编著



## 图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 朱华桂, 李世雄编著. — 南京: 南京大学出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-305-14113-3

I. ①管… II. ①朱… ②李… 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(2014)第 248711 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 管理学

编 著 朱华桂 李世雄

责任编辑 王抗战

编辑热线 025-83596997

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 扬中市印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 25 字数 640 千

版 次 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-14113-3

定 价 58.00 元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025) 83594756

---

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

# 目 录

## 第一编 管理学导论

|                |    |
|----------------|----|
| 第一章 管理概述       | 1  |
| 第一节 管理         | 1  |
| 第二节 管理者        | 7  |
| 第三节 管理学的对象与方法  | 12 |
| 第二章 管理思想的演进    | 15 |
| 第一节 中国传统管理思想   | 15 |
| 第二节 西方管理思想     | 44 |
| 第三章 管理道德与社会责任  | 64 |
| 第一节 道德及其原则     | 64 |
| 第二节 道德管理及其行为改善 | 67 |
| 第三节 企业的社会责任    | 78 |

## 第二编 计划过程

|             |     |
|-------------|-----|
| 第四章 计划      | 89  |
| 第一节 概述      | 89  |
| 第二节 计划的分类   | 91  |
| 第三节 目标和目标管理 | 96  |
| 第四节 计划的编制过程 | 101 |
| 第五节 计划的基本方法 | 103 |
| 第五章 决策      | 109 |
| 第一节 决策概述    | 109 |
| 第二节 决策过程    | 114 |
| 第三节 决策理论    | 116 |
| 第四节 群体决策    | 122 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第五节 决策方法·····   | 124 |
| 第六章 战略·····     | 134 |
| 第一节 概 述·····    | 134 |
| 第二节 战略分析·····   | 138 |
| 第三节 战略选择·····   | 145 |
| 第四节 战略分析工具····· | 152 |

### 第三编 组织过程

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第七章 组织结构设计·····    | 161 |
| 第一节 组织设计·····      | 161 |
| 第二节 组织运行的权力机制····· | 171 |
| 第三节 现代企业组织·····    | 171 |
| 第八章 人力资源管理·····    | 184 |
| 第一节 人力资源管理概述·····  | 184 |
| 第二节 工作分析与设计·····   | 187 |
| 第三节 招聘和培训·····     | 191 |
| 第四节 绩效考评·····      | 194 |
| 第五节 薪酬管理·····      | 196 |
| 第九章 组织中的团队建设·····  | 202 |
| 第一节 团队的构成与特征·····  | 202 |
| 第二节 团队建设·····      | 207 |
| 第三节 团队管理·····      | 213 |
| 第十章 组织变革与创新·····   | 219 |
| 第一节 企业组织变革的动因····· | 219 |
| 第二节 组织变革的实施·····   | 224 |
| 第三节 组织创新·····      | 230 |

### 第四编 领导过程

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第十一章 个体与群体行为····· | 239 |
| 第一节 个性心理·····     | 239 |
| 第二节 群体与非正式群体····· | 249 |
| 第三节 群体的规范与压力····· | 255 |
| 第四节 士气与凝聚力·····   | 259 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第十二章 领 导          | 263 |
| 第一节 领导概述          | 263 |
| 第二节 领导者素质与领导集体结构  | 266 |
| 第三节 领导理论          | 269 |
| 第四节 领导的方法和艺术      | 280 |
| 第十三章 激 励          | 287 |
| 第一节 激励概述          | 287 |
| 第二节 激励理论          | 290 |
| 第三节 综合型激励模式       | 300 |
| 第四节 激励理论在管理工作中的应用 | 302 |
| 第十四章 沟 通          | 306 |
| 第一节 沟通概述          | 306 |
| 第二节 沟通的基本类型       | 309 |
| 第三节 沟通(渠道)网络      | 315 |
| 第四节 沟通障碍及其改善      | 318 |
| 第五节 冲突概述          | 324 |
| 第六节 冲突处理          | 328 |
| <b>第五编 控制过程</b>   |     |
| 第十五章 控 制          | 341 |
| 第一节 控制概述          | 341 |
| 第二节 控制的过程         | 345 |
| 第三节 控制的类型         | 348 |
| 第四节 业务控制          | 353 |
| 第十六章 管理信息技术与控制    | 367 |
| 第一节 管理信息          | 367 |
| 第二节 管理信息系统的开发     | 371 |
| 第三节 现代控制的信息技术方法   | 376 |
| 参考文献              | 389 |
| 后 记               | 393 |

## 第一编

# 管理学导论

管理就是预测和计划、组织、指挥、协调以及控制。

——亨利·法约尔

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



# 第一章

## 管理概述

管理存在于社会活动中的每一个角落,贯穿了社会发展的全过程,对人们的生产生活产生着重要的影响。虽然管理形成系统性的科学理论不过近百年的历史,但在系统性地研究管理,推动管理理论不断创新、发展的过程中,各种管理理论有效地指导了生产实践活动,对人类社会的发展进步起到了巨大的推动作用。本章我们将从了解管理概念开始,逐步迈入管理理论的殿堂。

### 第一节 管 理

管理是共同劳动的产物,广泛适用于社会生产生活的一切领域,并在社会化大生产条件下得到强化和发展。当今,管理已成为现代社会极为重要的社会机能。

#### 一、管理的定义

管理是一个十分广泛的概念,有着非常丰富的内涵和外延。长期以来,中外学者基于不同的研究视角对管理做出了不同的解释。随着管理的不断发展进步,管理定义也趋向于多样化。特别是本世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点之间的差异,对管理概念的解释更是多种多样。透过管理界大师的视野可以看到不同管理学派对管理概念的解读。泰勒认为,管理就是追求效率,谋取剩余,是一门如何建立目标,然后用最好的方法经过他人努力实现目标的艺术;在法约尔看来,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制;在西蒙的理念中,管理就是决策;韦伯则认为管理就是协调;美国管理协会则将管理定义为通过他人的努力来达到既定目标。

以上观点从不同的角度描绘了管理的面貌。综合前人的研究,将管理的概念阐释如下:管理是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员在一定的社会环境下,对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。这种理解包含了以下几个方面的要点:

- (1) 目的性。管理是一种有目的的活动,所有的管理行为,都为实现既定的组织目标而服务。社会组织中既不存在没有目标的管理,也没有离开管理而能够自动实现的目标。
- (2) 专职性。管理是由专门的管理人员实施的。
- (3) 社会性。管理存在于社会组织之中,受社会环境影响,是一种社会活动。
- (4) 工具性。管理以计划、组织、领导与控制作为实现目标的手段。
- (5) 全面性。进行计划、组织、领导与控制不仅仅针对组织活动本身,它还包括了人与

人之间关系的协调、资源配置等诸多方面。

## 二、管理职能

管理职能是对管理行为具体内容一般性的概括,是针对管理工作应有的一般过程和基本内容所进行的理论概括。实际上,管理的定义已经阐明了管理的基本职能——计划、组织、领导和控制。管理职能根据管理过程的内在逻辑,将管理基本过程与内容划分为几个相对独立的部分,以便在理论研究层面更清楚地描述管理活动的整个过程。

在管理学发展史上,众多学者对管理的基本职能做出了不同的描述。最早系统提出管理职能的是 20 世纪初期法国的管理大师法约尔。按照法约尔的观点,管理包括计划、组织、领导、协调和控制五大职能。在法约尔之后,许多学者根据社会环境的变化,对管理的职能进行了更为深入的研究,从而产生了新的认识。比如,美国管理学家孔茨在 20 世纪 50 年代提出,管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导控制五项职能。这种观点在管理学界产生了较大的影响力。此外,古利克认为,管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事和沟通七项职能。尽管在具体职能划分方面不同的学者抱持不同的观点,但当代管理学界对管理职能的划分,总体上都没有超出法约尔的范围。当今比较流行的观点是将其简化为四个基本职能:计划、组织、领导和控制。

### 1. 计划

计划就是针对未来活动所进行的一种预先谋划。计划工作有广义和狭义之分,广义的计划工作指计划产生到计划执行完毕这一整个过程,包含制订计划、执行计划和检查计划三个主要阶段。狭义的计划工作仅限于制订计划,即根据组织内外部的实际情况,在对组织需求和可行性进行权衡的基础上,通过调查、分析、预测,提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标,以及实现目标的方法。制订计划时,应全面了解企业的经营状况,科学预测,并根据时间的推移和情况的变化不断对原有计划做适当调整。

### 2. 组织

组织有动词和名词两种词性,名词性的组织泛指各种各样的社团、企事业单位等,它是最一般的、常见的社会现象,代表某一实体本身;动词性的组织指人与人之间关系的协调或人与物之间资源配置的活动过程。作为管理的一大职能,组织是指为实现组织目标,在组织内部划分出若干管理层次、明确每个组织成员在工作当中的分工协作关系,对人、财、物和信息等资源在特定的时间、空间内进行有效配置,并根据组织内部和外部各种影响因素的变化,对组织结构进行调整和变革的过程。具体而言,组织职能主要包含设计组织结构、明确权责关系、配备人员以及对组织进行变革与创新等。

### 3. 领导

领导一词既可作为动词,也可以作为名词。作名词时,它表示组织内部具有特殊权威的高层管理者;作动词时,意为率领、引导。领导作为管理的基本职能之一,它表示组织领导者对组织成员施加影响,对其进行引导、控制的过程。领导具有目的性,是为了实现某种目的而对成员施加影响;领导还具有等级性,组织内部的等级差别是领导存在的基本前提之一。领导过程包括三个方面的基本要素:① 领导者。领导者是领导行为的活动主体,在领导活

动中居于核心地位,起着确立行动目标、进行决策和督导的作用。② 跟随者。跟随者也称为被领导者,可以是成员个体,也可以是由多个成员构成的群体。跟随者是领导活动的客体,依据领导者的旨意开展活动。③ 环境。任何活动都是在一定的环境条件下进行的。领导行为基于组织环境,而组织环境是对领导行为效果产生潜在影响的外部机构或力量。

#### 4. 控制

控制是指依据标准寻找偏差,进而对偏差进行修正的过程。作为管理的基本职能之一,控制职能用以保证组织各部门、各环节按计划或预定要求运作,使之不偏离目标。当组织运行偏离预定目标时,需要及时找出偏差并予以纠正;当组织内外环境发生剧烈变化,原来制定的目标和标准已不再适用当前情况时,则需要视情重新制定新的目标和标准。控制在整个管理活动中起着承上启下的作用,它不仅仅局限于对以前的组织活动情况进行检查,而且有可能根据组织需要,在组织发展的某个阶段,对组织业务活动进行局部(甚至全局)的调整。

### 三、管理工作的特点

#### (一) 管理的二重性

生产过程两重性决定了管理也相应地具有两重性。生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,两者的有机结合使得管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能,从而赋予管理两重属性,具体关系如表 1-1 和图 1-1 所示。

表 1-1 管理的两重性

| 属性   | 具体解释                                                                       | 现象                                                                                  |
|------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 自然属性 | 管理过程中,为有效实现组织目标,对人、财、物等资源进行合理配置,对供、产、销等活动进行协调,以科学组织生产力。                    | 管理方法无疆界与意识形态之分,只要适用,现代化的管理方法与技术,在任何企业管理中,都可以科学合理地进行借鉴和应用。                           |
| 社会属性 | 管理过程中,需要调整人与人之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,也称为管理的社会属性。 | 社会属性是不同性质的社会在企业管理方面的区别所在。资本主义企业管理维护资本主义生产关系,为资本家获利服务;社会主义企业管理维护社会主义生产关系,实现社会主义生产目的。 |

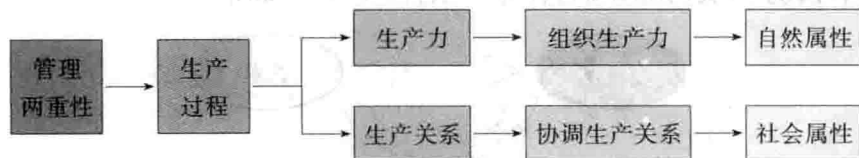


图 1-1 管理两重性产生过程

#### (二) 科学性与艺术性的统一

管理既是科学又是艺术。管理工作是一门科学,需要依据实际情况开展管理活动;管理工作又是一门艺术,在具体管理工作过程中需要灵活运用。

## 1. 管理的科学性

管理是一门科学,以反映客观规律的管理理论和方法为指导,专门有一套比较科学的分析问题、解决问题的方法。作为总结管理规律的一门学问,管理具有如下特性:

(1) 客观性。管理学以人类社会中各种组织的管理活动为主要研究对象,基于管理活动的客观实在性,从实际出发,揭示其内在的客观规律,并将之形成理论化的研究成果,因此,它是基于对管理活动客观规律真实反映的一种科学知识。

(2) 实践性。管理工作离不开实践,管理学是对管理活动客观规律的总结与升华,并以理论的方式在指导实践的过程中不断发展完善。因而,它本质上是一门产生于实践,并在实践中发展起来的学科,它所包含的知识都是对人们长期管理经验的总结,其最直接的目的在于有效指导实践。

(3) 系统性。现代管理学通过对大量实践经验的概括和总结,经过长时间的发展,已经形成了一个较为完整的理论体系。最显而易见的是,管理学所包含的内容彼此之间紧密联系,形成了一个合乎逻辑的系统。

(4) 发展性。管理学一直处于不断发展完善的过程当中。受各方面条件的限制,管理学不可能达到至善至美的程度,它不仅需要在发展中不断充实完善,更需要依据环境的变化对那些已经不再适应新环境的内容进行调整、修正和更新,使之能够真正有效地去指导实践活动。

## 2. 管理的艺术性

管理是一门艺术。从本义上而言,艺术意在指人们熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种高水平的艺术化的效果。管理者在从事管理活动的过程中,为了获得较好的管理效果,不仅需要掌握一定的管理理论和处事方法,还需要掌握灵活运用这些知识和技能的方法与技巧。从理论上来看,管理是一门科学,但从实践的角度来看,它是一门艺术,良好的管理是管理理论在实践当中科学、合理的运用,是具体管理方式、管理手段依据实际情况在管理实践当中所进行的灵活变通。

管理的科学性和艺术性相辅相成,互为补充。不注重管理的科学性,单方面强调管理工作的艺术性,会导致管理工作流于散漫,不成章法;而不注重管理的艺术性,仅仅强调管理的科学性,又将导致管理科学理论沦为僵化的教条。管理的科学性来自于管理的实践性,管理的艺术性使管理的科学理论在实践当中得以灵活再现并得到升华。为了更好地理解管理科学性与艺术性的统一,我们用图将这种统一属性简要表示,如图 1-2 所示。

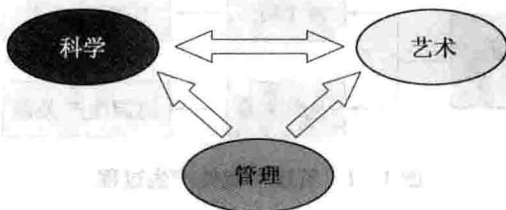


图 1-2 管理是科学和艺术的统一

## 第二节 管理者

管理者承担着计划、组织、领导、控制等基本管理职能,他们负责协调组织资源,领导组织成员,对组织活动进行计划和控制,使组织目标得以实现。在这个过程中,需要不同领域、各个层次的管理者之间相互协作。同时,管理者在组织内通常要在人际关系、信息传递以及决策制定等诸多方面扮演不同的角色。而对于不同的角色,管理工作对其能力素质亦有不同要求。

### 一、管理者层次

组织内部存在着各种各样的管理工作与岗位,这些工作与岗位之间的差异造就了组织中各种各样的管理者。处于不同位置的管理者,他们拥有的职权、承担的职责各不相同。依据管理者在组织中所处权力位置的不同,组织中形成了不同的管理阶层——高层管理者、中层管理者和基层管理者。

#### 1. 高层管理者

高层管理者在组织中位居权力位置的顶端,他们一般在宏观层面全面负责整个组织的管理工作。高层管理者是组织的最高领导者,掌管着组织机构,负责制定组织的战略目标和总体计划,并对整个组织的绩效进行评价。在组织内部,他们负有对其下属人员进行激发、指导、控制的责任;在与外界交往中,他们大多以正式身份作为组织的代表。这些高层管理者的头衔有公司董事会主席、首席执行官、总裁(或总经理)及其他高级资深经理人员等。

#### 2. 中层管理者

中层管理者位居高层管理者与基层管理者之间,其职位对应中间层次的管理岗位,是联结高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带,具有承上启下的作用。对上,中层管理者对高层管理者负责,执行高层管理者的指令,贯彻落实高层制定的决策;对下,中层管理者领导基层管理者,对其进行调动、指导和控制,监督并协调基层管理者的工作。中层管理者通常有分公司经理、产品事业部经理、区域经理、车间主任、科室主管或部门主管等头衔。与高层管理者相比,中层管理者更注重日常管理事务。

#### 3. 基层管理者

基层管理者也称一线管理人员,处于组织中最低的管理层级。基层管理者听从中层管理者的指挥,主要负责给下属作业人员分派具体工作,并保证有效完成各项任务。基层管理者管辖范围仅限于属下作业人员,而不涉及其他管理者。在制造类企业中,基层管理者一般被称为工头、领班等,而在学校中则通常由研究室主任等来担任。

基层管理者直接与一线生产员工打交道,直接控制生产活动,对提高生产能力具有直接而重要的影响。与此同时,基层管理者承受着来自上级管理者和下属员工两方面的压力。对于基层管理者职责的理解,需要特别注意的是,虽然在组织管理层级中位居底层,但事实表明,基层管理人员在生产活动中对计划和控制决策等负有重要的责任,因此,基层管理者

需要具备良好的管理素养,必须是一个真正具有执行能力的管理者,而不应是高、中层管理者的附庸和听差。

#### 4. 不同层级管理者的职能差异

作为管理者,不论在组织中处于哪一管理层级,其基本的管理工作内容都包括计划、组织、领导和控制。但是,由于所处层次、拥有权限和担负职责的不同,不同层次的管理者在履行管理职能时,各自的工作侧重点各有不同,工作及活动特点也不尽相同。

在时间分配方面,相对于基层管理者,高层管理者将主要的时间分配在计划、组织和控制职能上,而基层管理者则会在领导职能上花费更多的时间。管理过程中,两者在短期计划和长期规划上各自所分配的时间也各不相同。一般而言,高层管理者的时间精力更为集中地用于关注解决长远的战略问题,中层管理者则更偏重于中期、内部的管理性计划,而基层管理者每天绝大部分的工作时间通常只需应付当天或短期内的问題。

在职能方面,一般情况下,高层管理者主要倾向于从事计划性的工作,如确立组织愿景、制定战略规划、进行中长期规划等;基层管理者着重于指挥控制下属(一线作业人员),如给下属分配作业、指导生产、督查作业完成情况等;中层管理者的主要职能在于承上启下,作为组织内部上下级之间的桥梁和纽带,侧重于协调上下级之间的关系。

## 二、管理者的基本能力结构

基于在组织中充当多种角色、履行多种管理职能的需要,管理者必须具备扎实的知识背景和基本的管理技能,以确保管理效果。

### (一) 管理者应具备的基本素质

基本素质是管理者开展管理工作所必须具备的条件,是管理者实现科学有效管理、合格履行管理职能的前提和基础。管理者素质总体上包括先天传承的生理素质和后天养成的能力素养,它是管理者在先天禀赋的生理素质基础之上,通过后天的学习和锻炼而形成的、在管理活动中经常起作用的内在要素的总和。管理者素质的高低直接影响到自身事业的成败和组织的兴衰。虽然不同层次、不同领域的管理者需要具备的素质并不完全相同,但品德、知识、智力、心理和生理这五个方面的素质要求,对任何层次、任何领域的管理者而言,都是普遍适用而且必须具备的。

#### 1. 品德素质

品德素质是对管理者最根本的素质要求,它是管理者世界观、人生观、价值观和道德观的综合体现,决定了管理者对现实的态度和行为方式。一般而言,品德素质包括三个基本层次:政治品德、伦理道德和职业道德。政治品德包括人生态度、奋斗目标以及为实现崇高理想而具有的服务精神、献身精神等;伦理道德包括诚实、公正、责任感、信义等;职业道德包括责任感、工作热情、服务理念、敬业精神等。这三个层次的品德素养相互联系、互为促进,低层次的品德是进一步培养、塑造高层次品德的基础和前提;同时,高层次品德对低层次品德又有指导、支配作用。

#### 2. 知识素质

专业知识和文化素养是不断提高管理水平和管理艺术的基本条件。管理工作头绪多,

涉及面广,对管理者能力素养提出了较高的要求。因此,管理者必须具备广博知识和深厚的文化素养以满足管理工作的要求。在知识素质层面,管理者应当具备:第一,相关专业知识。专业知识是管理者做好本职工作的基本条件,合格的管理者应当具备相应的专业知识。第二,现代管理知识。具备扎实的管理知识基础,是将一般管理理论和管理实践有机结合的基本前提,优秀的管理者应当具备较为丰富的现代管理知识、了解当今管理理论的发展现状、掌握基本的管理理论与方法,唯有如此,才能进一步探求符合实际要求、行之有效的管理方法。第三,社会、自然科学基础知识。管理活动必须遵循一般性的规律,作为管理者不仅需要具有一定的生活和工作经验,了解社会、懂得规律,同时,也必须具备必要的社会科学知识和自然科学基础知识,为更好地开展管理工作奠定基础。

### 3. 智力素质

智力是一种获得知识和运用知识的能力,良好的智力素质对开展管理工作具有重要的作用。现代管理环境是不断变化的,灵活应对、合理化解管理过程中各种可变因素导致出现的种种意外情况,需要管理者具有良好的智力素质作为支撑。通俗来讲,即管理者要足够聪明,具有兵来将挡、水来土掩的灵活应变能力。管理者的智力素质一般表现在思维能力和操作能力两个主要方面。思维能力是思考、分析问题的能力,即动脑能力;操作能力是执行指令、解决问题的能力,即动手能力。前者是心灵,后者是手巧。管理者在智力素质层面必须心灵加手巧,才能做好管理工作。

### 4. 心理素质

心理素质是由性格、气质、情绪、意志、兴趣等多种心理因素有机结合而形成的心理机能模式,如洒脱的性格、宽广的胸怀、坚强的意志等。心理素质对管理者能力的发挥具有根本性的影响,良好的心理素质是一个优秀的管理者应该具备的基本素养。与智商相对应,心理素质往往被我们称之为情商。情商对于管理者决策和行为具有重要的影响,在很多情况下比智力因素更为重要,正如爱因斯坦所言:“智力上的成就,在很大程度上依赖于性格的伟大。”

### 5. 生理素质

“身体是革命的本钱”,生理素质是管理者履行其职能的基本前提条件。计划、决策是一种高强度的脑力劳动,按照著名管理学家西蒙“管理就是决策”的观点,高度发展、高度完善的大脑,对于管理者特别是高层管理者而言,具有决定性的作用。同时,管理者在组织中处于各个层级的中枢地位,所肩负的任务繁重,要处理的事务繁杂,因此,强健的体魄、充沛的精力,也是一个优秀的管理者应该具备的基本条件。

## (二) 管理者的能力结构

管理者除了具备上述基本素质之外,还必须具备相应的管理能力,掌握一定的管理技巧,方能较好地应对复杂多变的环境,有效履行各种管理职能,实现组织的预期目标。按照美国学者罗伯特·孔茨的观点,不论管理者在何种组织中位于哪个管理层级,在行使管理职能时,都必须具备技术技能、人际技能和概念技能。

### 1. 技术技能

技术技能指管理者运用所管辖专业领域内的方法、知识和技术来处理和解决实际问题的能力。虽然管理者的工作重点在于组织与协调,并不专门从事技术性的工作,不必像专业技术人员一样精通专业技能,但作为某一专业领域的组织者和协调者,在组织与协调过程中或多或少都会涉及专业技术性的问题,如果对所辖专业领域相关的基本技术技能缺乏必要的了解,将很难与组织内的专业技术人员进行有效的沟通,更谈不上进行具体的指导。技术技能的重要性依据管理层级的不同而不同,一般而言,技术技能对于基层管理最重要,对于中层管理次之,对于高层管理则不太重要。

### 2. 人际技能

人际技能是指成功地与他人进行沟通并建立良好人际关系的能力。人际技能包括两个方面:一是对部属的领导能力,如正确指导部属开展工作的能力,引导、激励部属积极努力工作的能力,激发部属创造性的能力等;二是协调不同单位(部门、团队等)或组织成员之间关系的能力,如协调不同团队之间协作关系的能力、处理和协调组织内外部人际关系的能力等。管理是一项协作性的群体活动,管理过程中,不同的成员依据职责和分工不同各自开展工作,管理者作为群体中的指挥协调中心,必须具有良好的人际技能,才能有效地协调、处理成员和组织、组织与组织之间的各种关系,使不同成员、不同的工作都一致性地朝向组织目标,而不至于因为成员个体之间的差别、工作的差异使得组织内部杂乱无章,效率低下。这也是管理者工作能力的具体体现。因此,人际技能是管理者必须具备的一项重要的基本能力,人际技能的强弱,在很大程度上决定着管理者工作能力的高低。在重要性方面,人际技能对于所有层次的管理者都比较重要。

### 3. 概念技能

概念技能是指针对某种思想或观点提出设想并加以处理,以及将关系进行抽象化的能力。良好的概念技能对于管理者综观全局,系统性地掌握组织与环境之间的相互关系,透过错综复杂的现象迅速把握问题实质,并正确做出决断具有重要意义。优秀的管理者应当具备这样一种能力——能从系统的角度把组织视为一个有机的整体,准确地从纷繁复杂的环境中分辨出影响问题的关键因素,并梳理出各种因素之间的相互关系,从而抓住问题的实质,做出正确的判断和决策。一般而言,管理者概念技能越强,在识别问题、拟订方案、挑选最优方案并付诸实施等方面越具有优势。概念技能对不同的管理层级也有不同的要求,与技术技能恰好相反,概念技能对于高层管理最重要,对于中层管理次之,对于基层管理不太重要。

## 三、管理者角色

“管理者角色”这一概念由美国著名管理学家彼得·德鲁克在1955年首次提出,是管理者在组织体系内部从事管理活动时,对其身份、立场以及行为表现等诸多方面的一种特性归纳。到了20世纪60年代末期,加拿大管理学家亨利·明茨伯格对众多高层管理者的研究表明,管理者在组织中扮演着十种不同、但是高度相关的角色,在宏观层面可以归纳为人际关系、信息传递和决策制定三个方面。

### 1. 人际角色

管理者的人际角色直接源于其正式权力基础。管理者在行使正式职权,协调、处理与组织成员或其他利益相关者关系的过程中,就在扮演人际角色。一般情况下,管理者所扮演的人际角色主要有三种,分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

(1) 代表人角色。作为组织代表人,管理者以正式身份代表组织行使职权和一些具有礼仪性质的职责,如参加社会活动、出席集会、宴请重要客户等。在这些场合,管理者扮演着代表人的角色。

(2) 领导者角色。管理者是管理活动的核心,对所在组织(单位)的正常运行或业绩成败负有重要责任。因此,在工作场合下他们必须扮演领导者角色。作为领导者,管理者通过沟通、激励等途径激发员工的工作积极性,带领团队努力确保组织目标的实现。

(3) 联络者角色。管理活动涉及组织内外部不同的单位(部门)和个人,管理者无论是和组织内部成员(个人或团队)一起工作,还是和外部利益相关者建立协作关系,活动过程中都发挥了联络者的作用。因此,管理工作中管理者不可避免地还要扮演联络者的角色。

### 2. 信息角色

信息是开展工作必不可少的要素,为确保完成任务,管理者在工作过程中不仅要收集信息,还需要与所辖人员共享信息,确保工作团队内部的成员拥有足够的信息去顺利完成工作。这种信息角色可以进一步划分出三种基本类型:信息监听者角色、信息传播者角色和发言人角色。

(1) 作为信息监听者,管理者需要关注组织内外环境的变化,并注意做好对组织有用的信息收集工作,以便适时掌握组织情况,充分了解环境现状,及时发现潜在的威胁与机会。

(2) 作为信息传播者,一方面,管理者将对组织有用的外部信息及时、准确地传送到组织内部;另一方面,把组织内部信息(或所收集到的信息)根据需要在相关下属之间进行传播,使部属成员获得必要的信息以更好地开展工作。

(3) 作为发言人,管理者要依据组织需要,将组织的有关信息向组织内外部进行准确传递。传递的对象既包括组织内部机构(如协作团队、部门等),也包括外部的各种单位,如顾客、供应商、政府机构、新闻媒体以及竞争对手等。

### 3. 决策角色

在决策制定方面,管理者将相关的信息进行处理并做出决断,扮演着决策角色。明茨伯格围绕制定决策,确定了决策角色的四种类型:企业家角色、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

作为企业家,管理者领导和监督组织工作,并依据环境变化,寻求机会,通过改革创新、拓展新的业务(或项目)等方式,改进组织绩效;作为混乱驾驭者,管理者采取纠正行动,处理管理工作中出现的种种意外,消除影响组织正常运行的不和谐因素;作为资源分配者,管理者依据组织活动或任务,决定组织资源的分配使用,在人、财、物、时间等资源方面负有合理分配的责任;作为谈判者,管理者为了自己组织的利益,与组织成员或其他利益相关者进行议价或商定成交条件。

明茨伯格认为,所有管理者职能范围内的活动(工作)都可以由上述三大类十种角色来