

21世纪高等继续教育精品教材

经济管理类通用系列

GUANLIXUE
JICHU YU SHIJIAN

管理学基础与实践

王景河 庄培章 编 著

 中国人民大学出版社

21 世纪高等继续教育精品教材·经济管理类通

管理学基础与实践

王景河 庄培章 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础与实践 / 王景河, 庄培章编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 1
21 世纪高等继续教育精品教材. 经济管理类通用系列
ISBN 978-7-300-20623-3

I. ①管… II. ①王… ②庄… III. ①管理学-成人高等教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 008738 号

21 世纪高等继续教育精品教材·经济管理类通用系列

管理学基础与实践

王景河 庄培章 编著

Guanlixue Jichu yu Shijian

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京昌联印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2015 年 3 月第 1 版
印 张	15.25	印 次	2015 年 3 月第 1 次印刷
字 数	351 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

FOREWORD



管理是一种社会行为,伴随着人类发展的始终。世界上所有科学技术的进步、经济的繁荣和社会的不断发展都与管理密切相关。管理主要是通过运用管理职能,对社会的资源进行优化配置、合理利用,顺利实现目标。而作为科学理论体系之一的管理学,则是 20 世纪初发展起来的一门新兴科学。它是一门系统研究管理活动普遍规律和揭示其基本原理及一般方法的科学。西方发达国家对管理学系统性的研究已有近百年的历史,至今已经形成了一套比较成熟的管理体系、管理内容和方法。而管理学的核心是管理人的生产经营活动,所有管理的需要会因环境的不同而有所不同,我们应该从我国的国情出发,吸收国外成熟、先进的管理思想,取其精华,为我所用。本书就是从我国目前的实际出发,结合高职高专教育及成人教育的现实情况编排的一本以基本理论为基础、以实践为目的的经济管理类专业教材。

本书强调理论与实践有机融合,在借鉴国外先进经验的基础上,与我国现阶段的发展相结合,更多地考虑教学规律和教学内容的需要。本书主要有以下特性:

(1) 理论性。本书从实际出发,精选管理学的理论知识,以基础知识为主,重点突出基本理论的实际运用。

(2) 实践性。在深入理解基本概念的基础上,运用理论知识对案例进行分析,在理论与实践相结合的过程中突出理论知识在实践中的运用。

(3) 前沿性。本教材吸收了管理学最新的理论成果和思想,加强了当今管理学前沿知识的介绍,注重电子商务新时代对管理理论的冲击和影响。

(4) 实用性。本书主要是供成人继续教育经济与管理类学生使用,因此,在内容安排上主要是以简单实用的理论为基础,系统论述了管理在企业战略、人力资源、市场营销、生产运作等方面的实际运用,建立科学的管理理念,从而提高学生的管理水平。

本书由华侨大学经济与金融学院王景河教授负责统稿,编写组成员为华侨大学相关学院的万文海、吴位刚、许丽忆、谭龙江、刘明前、王景河等。编写组成员在各章的编写工

作中付出了辛勤的劳动，在此向他们表示感谢。同时，感谢陈国华同学为本书所做的资料收集、整理等工作。本书在编写过程中参考和引用了国内外有关的研究成果和文献，在此对所涉及的专家、学者表示最诚挚的感谢！

本书可作为高校（应用型本科、高职高专）及成人教育经济管理类相关专业的教材，也可作为在职人员的培训用书，还可供从事企业管理工作的管理人员和相关专业的学员参考。

由于编者水平有限，本教材难免存在疏漏和不妥之处，恳请广大师生提出宝贵意见和建议，以便修订时完善。

教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
您希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程的名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	☐ 是 会员卡号：_____ ☐ 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	☐ 是 ☐ 否 ☐ 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

我们的联系方式：北京市海淀区中关村大街 59 号文化大厦 1508 室

中国人民大学出版社教育分社

邮政编码：100872

电话：010-62515910

网址：<http://www.crup.com.cn/jiaoyu/>

E-mail：neokitty@126.com

目 录

CONTENTS



第一章 管理导论	1
第一节 管理活动	2
第二节 管理者	5
第三节 管理学的研究对象和方法	10
第二章 管理的演进与发展	14
第一节 早期管理思想的萌芽	16
第二节 古典管理理论	18
第三节 现代管理理论	24
第四节 当代管理理论的发展	29
第三章 管理的基本原理与方法	41
第一节 管理的基本原理	42
第二节 管理的基本方法	50
第四章 管理的基本职能	59
第一节 管理职能综述	60
第二节 计划与决策	61
第三节 组织与文化	67
第四节 领导与激励	72
第五节 控制与方法	76
第六节 创新与技术创新	80
第五章 企业的战略管理	87
第一节 战略的起源和企业战略管理	88
第二节 企业战略环境分析工具	94
第三节 企业的基本经营战略	100

第四节	企业战略评价与控制	106
第五节	电子商务与企业战略调整	111
第六章	人力资源管理	115
第一节	人力资源规划	116
第二节	人员招募与配置	120
第三节	员工培训	127
第四节	绩效评价与管理	130
第五节	薪酬与福利管理	135
第六节	劳动关系与员工关系管理	141
第七章	市场营销管理	149
第一节	市场营销导论	150
第二节	目标市场营销	153
第三节	市场营销组合策略	159
第四节	市场营销理论的发展趋势	164
第八章	生产运作管理	169
第一节	生产运作管理概述	170
第二节	生产运作战略	174
第三节	生产运作系统的布局	177
第四节	工作研究	179
第五节	生产运作系统的运行与维护	183
第六节	质量管理	187
第九章	物流管理	192
第一节	物流概述	193
第二节	物流活动	199
第三节	电子商务环境下的供应链管理	207
第十章	信息管理	215
第一节	信息管理基本概念	215
第二节	信息管理技术基础	219
第三节	信息系统的实施	222
第四节	企业信息管理的主要内容	227
第五节	企业信息化管理典型应用	230
	参考文献	236

第一章

管理导论



案例导入

张勇的“海底捞”管理

张勇的“海底捞”起家于在马路边支起的四张桌子，在毫无经验的情况下，他用无微不至的服务感动了顾客。虽然当时他的麻辣烫还算不上什么“美味”，但顾客却总是一次又一次地光临他的“海底捞”小店。

2010年，“海底捞”已经成为拥有超过50家连锁店的餐饮企业，公司营业收入超过6亿元，营业利润超过1亿元，资产总额达到2.5亿元。“海底捞”成功的秘诀是让顾客无可挑剔的服务。

今天，如果你走进“海底捞”，会发现排队等待用餐往往是不可避免的，但这个极其枯燥的过程却成为一个让顾客印象深刻的环节。顾客等待用餐的期间，服务员会时不时送上免费的饮料、水果和点心，顾客既能免费享受擦皮鞋、上网、美甲等服务，也可以随意挑选打牌、下棋之类的娱乐项目。像这样贴心的服务，张勇已经使其延伸到“海底捞”从用餐到结账的各个环节中：火锅菜可点半份，饮料可以免费续杯，水果免费；为女士免费提供皮筋，用来扎头发，避免头发粘到食物；顾客中有孕妇的，服务员会送上柔软的靠枕；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片。除此之外，“海底捞式服务”还格外大方。例如，在卫生间准备了免费的护肤产品和牙刷牙膏；糖果几乎可以无限拿取。用大方、人性化的服务换取口碑，是张勇尊奉的逻辑。渐渐地，“服务”成了“海底捞”的制胜法宝。“海底捞”的每位员工真心实意地为顾客服务，而这份真诚则是源于张勇将员工当做家人对待。“海底捞”员工宿舍都是正规住宅，有空调暖气，还能上网，距离工作的地方也就步行20分钟的路程。公司还雇用专人负责打扫宿舍卫生。公司在四川简阳建立了“海底捞”寄宿学校，专门为员工解决子女的教育问题。除了为员工提供优厚的待遇，张勇更善于发掘员工的积极性。在“海底捞”的管理层考核中，标准只有两个：顾客的满意度和员工的满意度，而被许多企业视为生命线的营业额和利润都没有列入考核范围。除此之外，张勇还尽量满足所有员工对发展与升迁的期待。“海底捞”95%的员工来自农村，对于这些员工，张勇的激励办法很实在——只要努力，就都有升迁的机会。正是

这些措施,使得“海底捞”拥有了一个相对稳定的员工团队。对员工的信任,也是“海底捞”管理成功的重要因素,信任的标志就是授权。在“海底捞”,店长有3万元签字权,大宗采购部长、工程部长和小区经理有30万元签字权,而需要张勇签字的只是100万元以上的大订单,这着实看出张勇对员工的信任。这种放心、大胆的授权在我国民营企业中实属罕见,也许这就是“海底捞”成功的奥秘。

(资料来源: <http://jjckb.xinhuanet.com>。)

张勇的经历是一个极好的例子,它说明了今天成功的管理者应当是什么样的,以及他们必须具有什么样的技能来面对21世纪的管理所面临的挑战和问题。世界上的每一个国家都有管理者在从事管理工作,他们管理大型的公司以及新创业的企业。不难发现,一些管理者处于组织的顶层,而另外一些管理者则处于组织的基层;过去由男性担任的管理岗位,今天大多是女性在担任。不管你在哪里遇到管理者,不管他们是男性还是女性,你都会发现这样一个事实:管理者从事的是令人兴奋的工作。

本章主要讲述有趣的、令人兴奋的和具有挑战性的管理工作的有关知识,就像张勇以及成千上万的管理者的“教科书”一样。它使人们认识到一个事实,今天的管理者所面临的管理正在发生变革。在所有类型的工作场所中,包括工厂、办公室、餐馆、百货商店等,新技术和新的组织运作方式正在从根本上改变旧的东西。这个新的世界已经改变了原有的工作方式以及工作者与管理者的关系。

第一节 管理活动

一、管理的定义

管理,简言之就是管理者所从事的工作。但是这种简单的陈述并不能告诉我们更多的信息。我们将管理(Management)定义为一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。让我们来进一步考察这个定义的具体含义。

“过程”代表了一系列进行中的有管理者参与的职能或活动。这些职能一般划分为计划、组织、领导、创新和控制。“协调其他人的工作”区分了管理岗位与非管理岗位。此外,管理的定义还包含有效率和有效果地完成组织的工作活动的含义。

效率(Efficiency)是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺资源的输入,包括人员、资金和设备等,所以他们必须有效利用这些资源。例如,贝耶尔斯多夫公司生产整形器具、手杖、助行器、拐杖以及其他医疗辅助产品,该公司通过削减库存水平、减少用于制造产品的时间以及降低废品率来实现有效率的生产制造技术,这些有效率的工作实践使得这家公司被《产业周刊》(Industry Week)评为最佳工厂。以此观点来看,效率通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的,管理当局还应该关注效果,也就是完成活动以便达到组织的目标。效果(Effectiveness)通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到目标。效率是关于做事的方式,而效果涉及结果,或者说达到组织的目标(如图1—1所示)。因此,管理当局不能只关注组织目标,也就是效果,还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织

中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但效率低。

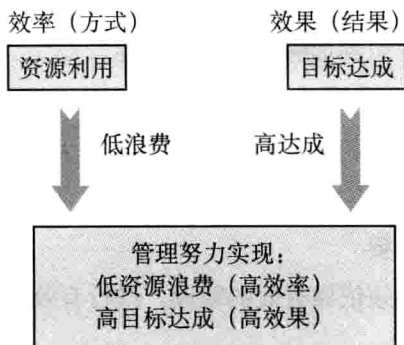


图 1—1 管理的效率和效果

二、管理的特征

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群活动组织以来，便存在管理这一类活动，这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等，是因为它有其自己的特性。

(一) 动态性

管理活动的动态性特征主要表现在其需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。

(二) 科学性

管理活动的动态性并不意味着管理活动没有科学规律可循。管理活动的动态性表现之一就是非程序性，即无章可循，管理活动需要边运作边探讨。管理活动的非程序性通过管理对象规律性的科学总结之后转化为程序性管理活动。对新管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行，这就体现了管理活动的科学性。

(三) 艺术性

管理活动具有艺术性，一方面，管理主体对管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性；另一方面，在众多可选择的管理方式、手段中选择一种合适的，将其用于现实的管理之中，这也体现了管理主体进行管理的一种艺术性技能。

(四) 创造性

管理活动是一种创造性活动，管理活动的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关。正是由于这一特性的存在，才使得管理创新成为必需。

(五) 经济性

资源配置是需要成本的，因此管理活动具有经济性。管理活动的经济性首先反映在资源配置的机会成本上，其次反映在管理方式、方法的选择上。

三、管理的必要性

管理对人类社会的发展起着重要的作用，特别是对于企业改革和经济发展。随着企业改革的深化，人们将越来越认识到加强管理的必要性。

（一）分配资源的需要

如何将有限的资源进行合理的配置和利用，使其最大限度地形成有效的社会生产力，这是管理应当解决的问题。

（二）科学技术发展的需要

科学技术转化为生产力必须依靠有效的管理，进行有效的管理使得科学技术在生产中能够转化为生产力。

（三）专业化社会分工的需要

高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础。能够有效协调各种人员合理地进行生产运作，调动各种积极的因素进行专业化的社会分工，这要依靠有效的管理。

（四）实现预期目标的需要

实现社会发展和企业或社会组织发展的预期目标，都需要依靠全体成员长期的共同努力，如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标也要依靠管理。

（五）现代化进程的需要

信息网络、互联网等得到了空前迅速的运用和普及，一方面大大推进了管理现代化的进程；另一方面也使人们真切地感受到现代管理的巨大力量。

四、管理的普遍性

组织对管理的需要达到了什么程度？我们可以说，对于所有的组织，管理都是绝对必要的。无论组织规模的大小，无论是组织的哪一个层次，无论组织的工作领域是什么，无论是哪种类型的组织，管理都是不可缺少的，这就是管理的普遍性（如图 1—2 所示）。管理者都要计划、组织、领导和控制，当然这不是说管理者在任何情况下都采用同样的方式。如思科系统公司（Cisco Systems）负责软件应用测试设备的管理者，他所从事的工作就与该公司的总裁不一样。尽管如此，这种差别仅仅是程度和强调的重点不同，并非职能不同，因为这两类管理者都在从事计划、组织、领导和控制工作。

由于管理是所有组织的普遍需要，因此，我们从切身利益出发，要求组织改进管理方式。这是为什么？因为我们生活中的每一天都在与不同的组织打交道。你有过这样的经历吗？你为了更新驾驶执照，在车辆管理所花费了 3 个小时的时间，你不感到沮丧吗？百货商店里没有哪个营业员愿意为你提供帮助，你不感到气愤吗？你打了 3 次电话向航空公司订票，销售代表对于同样的航线向你报出 3 种不同的价格，你不感到烦恼吗？这些都是不良管理导致的。管理良好的组织，能够建立忠诚的顾客基础；管理不善的组织，它们的顾客基础会萎缩，相应的营业收入也会下降。通过学习管理，使人们认识到什么是不良的管理，并能采取措施纠正它。此外，人们也能够识别优秀的管理并运用它。

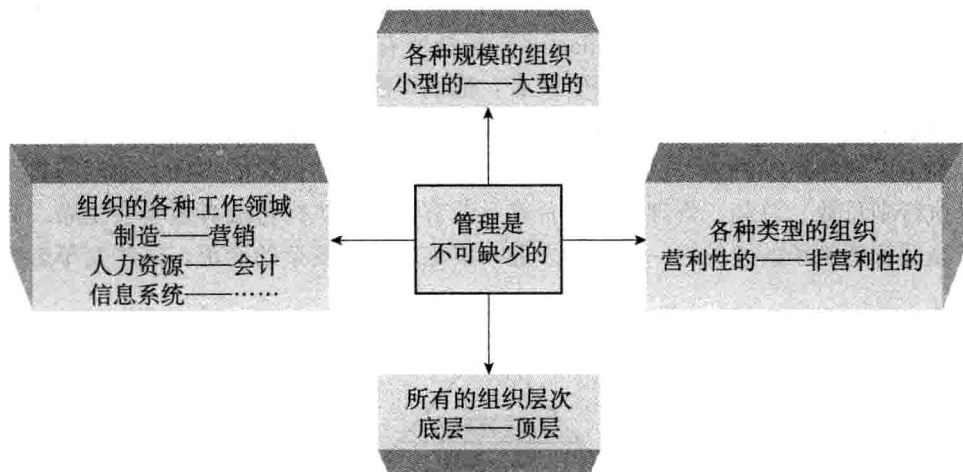


图 1-2 管理的普遍性

第二节 管理者

一、管理者的定义

通常情况下，定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者与非管理雇员如何区分？管理者是组织内部这样的成员，他们告诉别人该做什么以及怎样去做；非管理雇员是指组织内部这样的成员，他们直接负责一项工作和任务，并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地分管理者和非管理雇员就不够准确了。管理者与非管理雇员之间的界限已发生了变化，许多传统的职位现在都包括管理性活动，特别是在团队中。例如，团队成员通常要制订计划，制定决策并监督绩效。正是由于这些非管理雇员承担着过去属于管理者的一部分职责，所以我们不能够再用过去的定义来描述今天的各种管理情境。

那么我们该怎样定义管理者呢？管理者是这样的人：他通过协调其他人的工作达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能意味着协调一个团队的活动。一个团队是由来自不同部门的人甚至组织外部的人组成的，例如，由临时的雇员或者来自供应商的雇员组成。有一点需要强调的是，管理者还可能负有另外的工作责任，这些工作责任与协调或者整合其他人的工作责任无关。例如，一个保险索赔员的主管，除了需要协调其他保险索赔员的工作外，往往也需要处理保险索赔业务。

是否存在着一个对组织中的管理者进行分类的其他方法呢？在有些组织里，特别是那些具有传统结构的组织里，大量的雇员处于基层而不是上层（这样的组织往往被描绘成“金字塔”的形状），如图 1-3 所示。

我们通常将这样的组织里的管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。在这种层级组织中，识别谁是管理者并不困难，不过应当意识到管理者可能有多种头衔。基层管理者（First-line Managers）是最底层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工

作，即生产和提供组织的产品的的工作。这样的管理者通常称为主管，也可以称为生产线长或工长。中层管理者（Middle Managers）包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者，这些管理者管理着基层管理者，他们可能具有部门经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理的头衔。处于或接近组织顶层的是高层管理者（Top Managers），他们承担着制定广泛的组织决策以及为整个组织制订计划和拟定目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席。高层管理者是高层管理班子的成员之一，参与发起和实施广泛、复杂的变革，这些变革影响着整个组织。

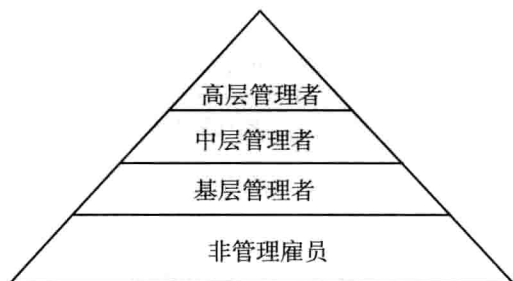


图 1—3 组织层次

在本书中，我们将以上面这种传统的“金字塔”形的组织结构为背景来讨论组织和管理者。虽然并不是所有的组织都具有这样的结构，但是即使是那些非常灵活的、具有松散结构的组织，也需要某个人来扮演管理者的角色，也就是说，需要有人来协调工作和活动，以便能够同别人一起或者通过别人来实现组织的目标。

二、管理者的角色

描述管理者做什么不是一件简单的事情，正如没有哪两个组织是一样的，也没有哪两个管理者工作是一样的。但是管理学家和研究者经过多年的研究已经开发出了一些特定的分类框架来描述管理者做什么。那么这些分类框架是怎样的呢？我们将从功能、过程、角色、管理系统和情境等方面进行描述。

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）这位杰出的管理研究者认为，管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。明茨伯格根据对管理者所从事的工作的研究，发展出了一个分类框架，这个框架定义了管理者在做什么。他得出结论：管理者实际上在扮演 10 种不同但高度相关的角色。所谓管理角色（Management Roles），是指特定的管理行为类型。（设想一下你所扮演的不同角色以及你所期望的不同行为，这些角色诸如学生、兄弟姐妹、雇员、志愿者等。）明茨伯格的 10 种管理角色（见表 1—1）可以被进一步组合为三个主要方面，即人际关系方面、信息传递方面和决策制定方面。人际关系角色（Interpersonal Roles）包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者。信息传递角色（Informational Roles）包括接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。最后，决策制定角色（Decisional Roles）是作出抉择的活动，它包括四种决策制定角色，即企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

表 1—1

明茨伯格的管理角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面 1. 挂名首脑 2. 领导者 3. 联络者	1. 象征性的首脑：必须履行许多法律性或社会性的例行义务 2. 负责激励下属：担任人员配备、培训以及有关的其他职责 3. 维护自行发展起来的外部关系和信息来源，从中得到帮助和信息	1. 迎接来访者：签署法律文件 2. 参加所有有下级参与的活动 3. 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 2. 传播者 3. 发言人	1. 寻求和获取各种内部和外部信息，以便透彻地了解组织与环境 2. 将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员 3. 向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果等	1. 阅读期刊和报告；与有关人员保持私人接触 2. 举行信息交流会；用打电话的方式转达信息 3. 举行董事会议；向媒体发布信息
决策制定方面 1. 企业家 2. 混乱驾驭者 3. 资源分配者 4. 谈判者	1. 寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发动变革 2. 当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动 3. 负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策 4. 在主要的谈判中作为组织的代表	1. 组织战略制定和检查会议，以开发新项目 2. 组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议 3. 调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作 4. 参与工会进行合同谈判

大量的后续研究在不同的组织中和不同的管理层次上检验了明茨伯格角色分类的有效性。研究证据一般都支持管理者角色的概念——无论是在何种类型的组织中或者组织的哪一个层次上——管理者都在履行着类似的角色。不过研究表明，管理者角色强调的重点因组织的层次不同而不同，尤其是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人等这样的角色更多地表现在组织的高层，而领导者的角色（按照明茨伯格的定义）在低层管理者身上表现得更加浓厚。

那么哪一种描述管理者做什么的方式是正确的呢？是职能方式还是角色方式呢？两种方式各有优点。职能方式仍能代表着将管理者职责概念化的最有用的途径。职能提供了清晰的和分离的对管理者所从事的大量活动进行分类的方法。许多明茨伯格确定的角色可以大体上归类在一个或多个职能中。例如，资源分配者角色就是计划职能的一部分，企业家角色和三个人际关系角色是领导职能的一部分。当然，并不是所有角色都能这样做。职能理论和角色理论的差别可以由这样的事实得到解释，即管理者所从事的某些工作并非纯粹的管理。我们之所以采用管理职能的方法来描述管理者做什么，并不意味着明茨伯格的角色分类是无效的，因为它清晰地给出了一种对管理者所从事的工作的理解。

三、管理者的技能

管理者的职责是变化的和复杂的，管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那

么管理者需要哪些类型的技能呢？根据罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）的研究，管理者需要三种基本的技能，即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能（Technical Skills）是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，诸如工程、计算机科学、财务、会计或者制造等。对于基层管理者来说这些技能是重要的，因为他们要直接处理雇员所从事的工作。人际技能（Interpersonal Skills）也是很关键的，具有良好人际技能的管理者能够使员工尽最大的努力工作。他们知道如何与员工沟通，如何激励、引导和鼓舞员工，这些技能对于各个层次的管理者都是十分必要的。概念技能（Conceptual Skills）是指管理者对复杂情况进行抽象化和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须能够将组织看作一个整体，理解各部分之间的关系，想象组织如何适应它所处的广泛环境。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。以上几种技能与管理层次之间的关系如图 1—4 所示。

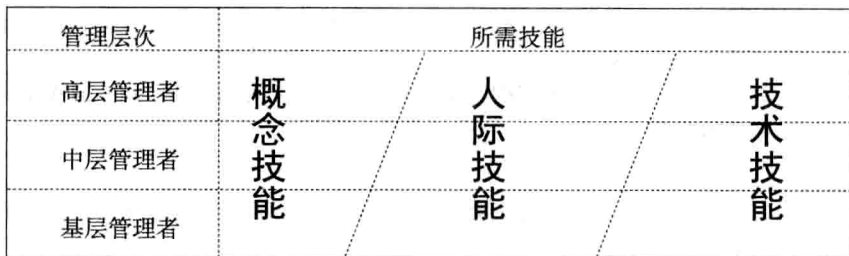


图 1—4 不同管理层次所需的技能（以面积大小来表示强度）

今天的管理者应该具备哪些技能？今天的员工应该具备哪些技能？员工要想成为组织的重要“资产”就必须不断更新他的技能，包括掌握所处特定职位之外的技能。毫无疑问，技能也将继续作为描述管理者做什么的一种重要方式。表 1—2 进一步表明了管理技能与管理职能之间的关系，请注意，许多技能不只对一种管理职能是至关重要的。当在后续的章节中进一步深入学习这些管理职能的时候，你有机会去练习这些关键技能，这些技能是管理者做什么的一部分。虽然没有哪个技能能使你立即成为该领域的专家，但是这些练习活动向你提供了理解和评估你所应当掌握的技能的情境，有助于你成为一个有效的管理者。

表 1—2 管理技能与管理职能

管理技能	管理职能			
	计划	组织	领导	控制
获取权力		√	√	
积极倾听			√	√
评估跨文化差异		√	√	
预算	√			√
选择有效的领导方式				
教练			√	
创建有效的团队		√	√	√

续前表

管理技能	管理职能			
	计划	组织	领导	控制
授权		✓	✓	
设计富有挑战的工作		✓	✓	
发展信任			✓	
执行纪律			✓	✓
访谈		✓	✓	
减少变革阻力		✓	✓	✓
管理时间	✓			✓
指导			✓	
谈判			✓	
提供反馈			✓	✓
解读组织文化		✓	✓	
主持有效果的会议	✓	✓	✓	✓
审视环境	✓			✓
设立目标	✓			✓
创造性地解决问题	✓			

四、管理者的挑战和回报

在讨论学习管理学的意义时，我们不能不考察作为一名管理者所面临的挑战和回报（见表1—3）。那么这种挑战和回报对管理者意味着什么呢？

在今天的动态的工作场所中，作为一名管理者面临着许多挑战。它意味着要从事困难的工作，这些工作可能是艰苦的和引人注目的；可能需要与各种类型、各种性格的人打交道；要履行职责而通常手中又没有足够的资源；要激励你的员工，特别是当他们面对不确定性或混乱时；要有效地融合多样化群体中每个人的知识、技能、抱负和经验，这是一件十分困难的工作。作为一名管理者，你的成功通常取决于其他人的工作成绩。

尽管这些挑战看上去很困难，但作为一名管理者也是极富报偿性的。任何组织最重要的工作都是创造一种工作环境，在这种环境中，组织的成员能够充分发挥他们的能力，能够有效地从事工作和实现组织的目标，这恰恰是管理者要做的事情。不仅如此，作为一名管理者，你通常有机会进行创造性的思考或运用你的想象力，你可以帮助他人发现工作的意义和完成工作，你会以支持、教导和培养的方式帮助组织成员作出正确的决策。此外，作为一名管理者，你有机会与各种人打交道，包括组织内部和外部的人员。作为管理者的回报还包括得到组织及社区的承认，以及发挥影响组织产出的作用和获得适当的工资、奖金、股票期权等方式的报酬。组织需要优秀的管理者。上述这些回报不是单独发生的，而是在激励和鼓舞员工共同实现组织目标的努力中发生的。作为一名管理者，你会从你所增长的技能、能力和你所付出的努力中获得一种满足感。