

21世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

管理学原理 与方法

主 编 杨利勤
副主编 唐文登 王水清 陈日华



电子课件

教学案例

习题及答案

GUANLIXUEYUANJI
YU FANGFA



首都师范大学出版社

21 世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

管理学原理与方法

主 编 杨利勤

副主编 唐文登 王水清 陈日华

首都师范大学出版社

北 京

内容简介

根据高职高专经济类、管理类专业的教学新需求,我们编写了这本《管理学原理与方法》。本书以企事业单位的基层和中层管理岗位所需要的管理理论和管理实践技能为主线,以培养学生的职业能力为出发点,对管理学的基本理论知识如计划、组织、领导、控制等作了适度的阐述,注重解决实际问题能力的培养。同时,根据高职高专学生的特点和管理发展的趋势,单列了“决策”、“激励与沟通”和“管理创新”三个内容,以满足当前形势下的实际教学需求。本书即可作为高职高专以及成人高校经济类、管理类专业的教材,也可作为基层管理岗位的在职人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与方法 / 杨利勤主编. —北京:首都师范大学出版社, 2009. 8

21世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

ISBN 978-7-81119-741-9

I. 管… II. 杨… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第147277号

21世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

GUANLIXUE YUANLI YU FANGFA

管理学原理与方法

主 编 杨利勤

责任编辑 糜碧 唐寅兴 王婧

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路105号

邮 编 100048

电 话 68418523(总编室) 68982468(发行部)

网 址 www.cnupn.com.cn

E-mail master@cnupn.com.cn

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2009年8月第1版

印 次 2009年8月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 17.25

印 数 1~4000

字 数 360千

定 价 28.00元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

前 言

现代管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经说过：“管理，从根本意义上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯和传统，用合作代替强制。”然而，要掌握管理学原理与方法并不容易。管理工作千差万别，要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法，这具有很大的难度。同时，管理又是一个十分复杂的过程，往往涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术科学，这又大大增加了对管理学研究的难度。对管理学的系统研究，在西方发达国家已有近百年的历史，至今已形成一套比较完整的理论体系，其中有许多值得我们学习借鉴的地方。但是，一切管理的核心都是“管”人，人的一切意识活动都与所在国的历史、文化、政治、经济、传统等特定的国情相联系。所以，管理学与其他自然科学和工程技术科学不同，不能采用简单的“拿来主义”，必须博采众长、融会贯通、取其精华、为我所用。

本书主要立足于高职高专学生的管理学教学需求，按照“理论够用，体现实用”的原则编写，力求用简单的叙述和文字介绍管理学基础知识与先进管理思想。本书在编写时，以培养基层管理岗位综合管理技能为主线，以培养创新精神为灵魂，以培养实践能力为根本，强调四大关键能力（即计划与决策的能力、组织与人事的能力、领导与沟通的能力和控制在信息处理的能力）。

本书每章的章首及章末设有学习目标、本章小结、思考练习题，以帮助学生学习和方便教师教授；每章的章首还安排有案例导入，以增强新知识的导入力度，提升学生的求知欲；许多章节安排了“相关链接”，在保证理论介绍的前提下，力求内容和体例上有所创新；为体现高等职业教育的技能性，在每章思考练习题中安排了实训练习和案例分析。因此，本教材不仅是一本介绍管理学基础原理的书，而且是一本训练管理技能的书。

本书由云南交通职业技术学院的杨利勤担任主编，重庆传媒职业学院的唐文登、武汉工业职业技术学院的王水清、南通纺织职业技术学院的陈日华担任副主编，云南科技信息职业技术学院的王莉和重庆传媒职业学院的段平也参与了部分内容的编写。具体编写分工为：第一章、第三章、第十章由杨利勤编写，第二章由段平编写，第四章、第五章由王水清编写，第六章、第九章由陈日华编写，第七章由王莉编写，第八章由唐文登编写，重庆工商职业学院的谭蓓担任本书主审。

本书的出版得到了首都师范大学出版社的大力支持，并对书稿提出了许多宝贵意见，在此谨向他们表示衷心的感谢。在编写过程中，编者参考了国内外的文献资料，在此对相关的编著者一并表示感谢。

尽管编者做出了很多努力，但限于水平有限，书中难免存有错误和不当之处，望读者提出宝贵意见并及时反馈给我们，以便修订时改进。

目 录

第一章 管理概述	1	二、当代管理理论	42
学习目标	1	本章小结	46
案例导入	1	思考练习题	47
管理启示	2	第三章 管理的基本原理与基本方法	49
第一节 管理、管理者和管理学		学习目标	49
概述	2	案例导入	49
一、管理的含义、有效性和重要性	2	管理启示	50
二、管理者的分类与技能	5	第一节 管理原理的特征及意义	51
三、管理学的概念与特点	9	一、管理原理的主要特征	51
第二节 管理的职能与性质	11	二、研究管理原理的意义	52
一、管理的职能	11	第二节 管理的基本原理	53
二、管理的性质	15	一、系统原理	53
第三节 管理学的研究对象和		二、效益原理	55
研究方法	16	三、责任原理	57
一、管理学的研究对象	16	四、人本原理	59
二、管理学的学习和研究方法	17	五、伦理原理	61
三、学习管理学的重要意义	19	第三节 管理的基本方法	64
本章小结	20	一、管理的法律方法	64
思考练习题	21	二、管理的行政方法	66
第二章 管理理论的产生与发展	23	三、管理的经济方法	68
学习目标	23	四、管理的技术方法	71
案例导入	23	五、管理的教育方法	73
管理启示	23	本章小结	75
第一节 中外早期的管理思想	24	思考练习题	76
一、中国早期的管理思想	24	第四章 决策	81
二、外国早期的管理思想	25	学习目标	81
第二节 古典管理理论	27	案例导入	81
一、科学管理理论	27	管理启示	82
二、一般管理理论	29	第一节 决策的概念与类型	82
三、行政组织理论	30	一、决策的概念	82
第三节 行为科学理论	31	二、决策的类型	83
一、人际关系学说	32	第二节 决策的前提条件	85
二、需求层次理论	33	一、决策的宏观前提条件	86
三、双因素理论	34	二、决策的微观前提条件	88
四、期望理论	34	第三节 决策的原则与过程	90
五、“X”“Y”理论	35	一、决策的原则	90
第四节 现代管理理论与当代管理		二、决策的过程	92
理论的新发展	36	第四节 现代决策的方法	94
一、现代管理理论	37	一、定性决策方法	94

二、定量决策方法	96	六、组织设计的艺术	142
本章小结	104	第四节 组织的类型	143
思考练习题	104	一、直线制组织结构	143
第五章 计划	107	二、职能制组织结构	143
学习目标	107	三、直线职能制组织结构	144
案例导入	107	四、事业部制组织结构	145
管理启示	108	五、矩阵制组织结构	147
第一节 计划的性质及类型	108	六、多维立体制组织结构	148
一、计划的概念	108	第五节 组织的运行	149
二、计划的性质	109	一、集权与分权	149
三、计划的类型	110	二、直线职权与参谋职权	151
第二节 计划的原则与程序	112	三、正式组织与非正式组织	153
一、计划的原则	112	第六节 组织变革与整合	154
二、计划的程序	113	一、组织变革的动因	154
第三节 目标与目标管理	115	二、组织变革的目标与内容	156
一、目标	115	三、组织变革的过程	156
二、目标管理	115	四、组织变革的阻力及其管理	157
第四节 现代计划的技术方法	119	第七节 组织文化	159
一、滚动计划法	119	一、组织文化的概念	159
二、网络计划技术	121	二、组织文化的特征	160
三、运筹学法	124	三、组织文化的结构	160
四、盈亏平衡分析	125	四、组织文化的功能	162
五、投入产出分析	126	五、组织文化的塑造途径	162
本章小结	127	本章小结	163
思考练习题	127	思考练习题	163
第六章 组织	131	第七章 领导	167
学习目标	131	学习目标	167
案例导入	131	案例导入	167
管理启示	131	管理启示	168
第一节 组织概述	131	第一节 领导职能	168
一、组织的含义	132	一、领导的概念	169
二、组织理论的发展	132	二、领导的作用	169
三、组织的分类	132	第二节 领导理论	170
四、组织的功用	134	一、领导特性理论	170
第二节 管理层次与管理幅度	135	二、领导行为理论	171
一、管理层次及其分工	135	三、领导权变理论	173
二、管理幅度及其影响	137	第三节 领导者	175
第三节 组织设计	139	一、领导者的概念	175
一、组织设计的理论	139	二、领导者与领导权力	175
二、组织设计的目的和要求	139	三、领导者的风格	177
三、组织设计的策略	140	第四节 领导者素质和能力的培养	179
四、影响组织结构设计的因素	140	一、领导者应具备的素质和能力	179
五、组织设计的原则	141		

二、领导能力的培养与提高	182	二、控制的目标与特点	232
三、领导和管理者培养的成功经验	183	三、控制的基本类型	233
本章小结	188	第二节 控制过程	238
思考练习题	189	一、确定标准	238
第八章 激励与沟通	193	二、衡量工作	239
学习目标	193	三、分析衡量结果	240
案例导入	193	四、采取管理行动	240
管理启示	195	第三节 常用的控制方法和原则	241
第一节 激励概述	195	一、常用的控制方法	241
一、激励的含义	195	二、有效控制的原则	242
二、激励的过程	197	本章小结	243
三、激励的作用	197	思考练习题	243
四、激励原则	198	第十章 管理创新	245
五、激励方式	200	学习目标	245
第二节 激励理论	203	案例导入	245
一、内容激励理论	203	管理启示	245
二、过程激励理论	206	第一节 创新概述	245
三、波特-劳勒综合激励模型	209	一、创新的概念	246
第三节 沟通概述	213	二、创新与维持的关系	246
一、沟通的含义	213	三、创新的意义	247
二、沟通的功能	213	四、创新的基本类别	248
三、沟通的过程	215	五、创新的过程	250
四、有效沟通的原则	216	第二节 创新的内容	250
五、沟通的方式	217	一、观念创新	250
第四节 沟通障碍及其改善	220	二、技术创新	251
一、沟通障碍	220	三、制度创新	254
二、沟通的改善	220	四、组织创新	256
本章小结	222	五、市场创新	257
思考练习题	222	六、管理创新	257
第九章 控制	229	第三节 激发创新	258
学习目标	229	一、激发组织创新	258
案例导入	229	二、激发个人创新	259
管理启示	229	本章小结	262
第一节 控制的目标与类型	230	思考练习题	262
一、控制的含义与重要性	230	参考文献	265

第一章 管理概述

【学习目标】

- 掌握管理的基本含义及特征；
- 了解管理者的角色与技能；
- 理解管理的职能与性质；
- 熟悉管理环境；
- 认识管理学的研究对象和方法。

【案例导入】

微软公司和比尔·盖茨

微软公司是由电脑神童比尔·盖茨（Bill Gates）创建的。大约30多年前，一名书生气十足、对被称作计算机的新奇设备颇有天赋的男孩子把他编制的第一套软件——课程管理系统，卖给了他就读的西雅图高中，得到了4200美元的报酬。

如今，他已长大成人，可他还在卖软件。比尔·盖茨——微软公司两名创始人之一、公司前任董事长，不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国，而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的康庄大道。

1997年微软公司的市场价值高达2000亿美元，是福特、通用、克莱斯勒三大汽车公司市场价值的总和。1998年2月，微软公司的市场价值跃居全球第二。比尔·盖茨本人连续数年稳坐世界首富的交椅，据《福布斯》统计，2001年他的个人财富为587亿美元。他的16000名雇员中，有2000多人是百万富翁。2004年发布的全球富豪排行榜，比尔·盖茨再次蝉联世界首富宝座，这是他连续10年稳坐世界首富的交椅。

在美国西北边陲城市西雅图的微软公司总部，看不到绵延的厂房，看不到堆积如山的原料，看不到震耳欲聋的机器，只有几座现代化的办公大楼和数千名雇员以及无数台电脑。他的财富就在他的计算机软件中，就在他的知识资本中！

（资料来源：吴照云．管理学．第4版．北京：经济管理出版社，2003）

思考题

- （1）什么是管理？
- （2）谁是管理者？比尔·盖茨是一个成功的管理者吗？
- （3）管理者应该是一个什么样的人？
- （4）为什么要学习管理？



【管理启示】

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满 18 岁的未成年人，也可以是年逾八旬的老人。可以看到，世界各国的管理者都在做着他们的管理工作。

第一节 管理、管理者和管理学概述

什么是管理？仅从字面上看，管理有管辖、处理、管人、理事等意，即对一定范围内的人员与事务进行安排和处理。在现代社会中，管理无时不在，无处不在。人们不断地管理着国家、政府、企业、学校和医院；管理着部门、业务、家庭和事业；管理着时间、行为等。总之，管理既是成功的要素，也是失败的根源。

一、管理的含义、有效性和重要性

1. 管理的含义

关于管理（management）的含义，由于它是一个历史的范畴，其范围极其广泛，各国学者对其有多种理解，从不同角度出發，会得出不同的结论。例如，法约尔（Henry Fayol）认为“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”，西蒙（Herbert Simon）则认为“管理就是决策”；有的人认为“管理是一项系统工程”，也有的人认为“管理是一种文化”，有的人则认为“管理就是信息不断输入和反馈的过程”；数理学派的观点认为“管理就是制定和运用数学模型与程序的系统”，领导科学认为“管理就是领导”。现代管理大师彼得·德鲁克认为：“管理，从根本意义上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯和传统，用合作代替强制。”

以上对管理的诸种解释，虽然侧重点各有不同，但从本质上说对管理的认识却是相通的。综上所述，我们认为管理就是通过计划、组织、领导和控制等职能，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现组织目标的活动过程。

对管理的定义可从下面几个方面理解。

（1）管理的载体是组织。所谓组织，是指为了实现共同的目标，相互合作、共同努力而构成的有机整体。例如一个国家、一个企业、一所学校、一个政府机构等都可称为组织。管理不能脱离组织而存在，哪里有组织存在，哪里就有管理。

（2）管理的目的是有效实现组织目标。管理本身不是目的，它只是实现组织目标的手段，所有的管理活动，都是为组织目标的实现服务的。

（3）管理的职能是计划、组织、领导和控制。管理是过程而不是瞬间完成的动作，是借助于计划、组织、领导和控制等相互关联的手段连续发挥作用的活动过程。

（4）管理的对象是组织资源与组织活动。组织资源包括人、财、物、时间、空间、信息、技术和知识等，在这些资源要素中人员是最重要的。因为在任何组织中，对资金、物资等资源的管理最终还是要落实到对人的管理上来，所以人是管理的基本要素。组织活

动是组织为了完成其目标而开展的各项活动。组织活动的核心是业务活动，例如医院的诊治、学校的教学、企业的生产等。对组织活动进行计划、组织、领导和控制，可极大地提高组织活动的功效。

2. 管理的有效性

管理活动是组织目标有效实现的保障。管理活动的效果需从效率与效益两个层面判别。

1) 管理的效率性

管理的效率性 (efficiency) 是指通过管理活动使组织以最少的资源投入获得最多的成果产出。管理的效率性可通俗地理解为“正确地做事”(即怎么做)，管理工作的效果很大程度上体现在投入产出比。例如，与其他组织相比投入相等、产出最大，这样的投入产出比表示组织具有比较高的效率。

但是在现代市场经济环境中，组织面临的生存环境复杂多变，如果仅从效率层面衡量管理的成效，难免失之偏颇，也不利于组织顺利发展。因而还需要从管理的效益性层面把握管理活动的效果。

2) 管理的效益性

管理的效益性 (effectiveness) 是指通过管理活动使组织的产出符合市场的需求。管理的效益性可通俗地理解为“做正确的事”(即做什么)。对于一个组织来讲，“做什么”比“怎么做”更为重要，“做什么”可以解决组织发展方向，明确组织战略目标；“怎么做”则是实现组织目标过程中各种资源的有效使用。“正确地做正确的事”是判断管理有效性的标准。

3. 管理的重要性

1) 管理活动是必然存在的

管理活动是必然存在的，主要体现在下面三个方面。

(1) 群体活动需要管理。管理是群体活动的产物。在一个特定组织中，少则几人、几十人，多则成千上万人，这么多人共同进行活动，如果没有管理必然会杂乱无章。因此，为了保障活动有序进行，获得有效成果，就必须进行组织与协调，这就是管理。

(2) 目的性活动需要管理。任何组织活动都具有强烈的目的性，例如，企业的营销策划、院校的教学、军队的军事训练、我国“创建学习型社会”的蓝图、政府“再就业工程”等，都表明各类组织无不有着自己明确的目标与美好的愿景。组织愿景目标的实现有赖于组织成员的共同努力，有赖于组织的谋划、协调与控制，因此管理是组织目的性活动的客观要求。

(3) 资源需要管理。个人、组织和社会的活动，都是建立在对资源的利用之上，但是世界上的绝大部分资源都是稀缺的，不是取之不尽、用之不竭的。作为资源使用者的企业组织，使用资源是要支付成本、付出代价的，假如资源是无限的，假如使用资源无需支付费用，那么管理也就失去必要性。因而面对资源的相对稀缺性，组织必须合理有效地配



置有限的人、财、物等各种组织资源，以最大限度地发挥其效用。

2) 管理促进社会经济的发展与进步

世界各国的经验表明，现代管理是社会进步和经济发展的重要因素。美国著名管理学家德鲁克指出，管理是促进社会经济发展的最基本关键因素。所谓发展中国家，并非是资源落后，而是管理落后。经济发展固然需要丰富的经济资源和先进技术，但最需要的还是管理能力——合理组织和利用经济资源和先进技术的能力。美国原国防部长麦克纳马拉认为，美国经济的发展“三分靠技术，七分靠管理”。第二次世界大战后的几十年间，日本从战败国迅速发展成为世界第二的超级经济大国，实现了经济的腾飞，日本人认为“技术和管理是经济腾飞的两个轮子，人才是车轴”。日本和前苏联的学者认为，资金、劳动力、科技和管理是生产的四大要素。

我国也十分重视现代管理。中国共产党第十三次全国代表大会指出，现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。中国共产党十四届五中全会强调，实现“九五”计划和2010年远景目标的关键是实现两个根本性转变。为了实现跨世纪发展目标，党中央提出了科教兴国和可持续发展两大战略，强调向结构优化要效益、向规模经济要效益、向科技进步要效益、向管理要效益的战略目标。

3) 管理是企业家获得效益、取得成功的重要手段

在现代社会里，管理和技术被称为企业腾飞的两个翅膀，两者缺一不可。技术使企业拥有较高的生产效率和创造力，在市场竞争中处于有利的地位；管理使企业的资源得到充分的利用，获得人、财、物和信息等资源的最佳协调效果，达到一种理想的境界。美国《小型企业通讯》调查表明，在经营不善、面临破产的企业中，有80%~90%是由于管理不善造成的。

企业发展的一般规律是由小到大、从弱到强，而保证企业发展壮大的关键因素就是进行有效的管理。平庸的企业家过多地依赖资本投入和政府支持，而优秀的企业家在任何环境和条件下都能开创一片属于自己的天地。从美国通用汽车公司20世纪20年代的崛起、福特汽车公司20世纪80年代初连续三年的大亏损，到现代巨人集团的喋血珠海、亚细亚集团的郑州悲歌等，都反映了管理在企业经营中的重要作用。可以说，不断优化和改善自己的管理行为，是企业追求成功和立于不败之地的重要手段。

4) 管理关系到每个人的切身利益

人们经常要到银行存款、到百货商店买东西、到医院看病、到政府部门办事，这些活动的效率和效果取决于这些部门的管理水平。管理水平影响着人们的生活质量。因此，如果每个人都能系统地学习管理学，从管理的角度去发现与我们日常生活密切相关的部门在管理方面的不足，由此提高这些部门的工作效率，并且提高我们对个人日常活动的管理水平，我们的生活质量就会得到很大的提高。

5) 管理是每个人实际工作的需要

当人们从学校毕业开始职业生涯时，所面临的不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理职业的人来讲，理解管理的过程是培养管理技能的基础，通过学习管理学可以掌握许多管理技能；对于那些成为被管理者的人来说，通过学习管理学，可以从中领悟到许多道理，从而在工作岗位上游刃有余，为其在工作中取得成功创造条件。

二、管理者的分类与技能

1. 管理者的分类

在现代社会中，存在着形形色色的组织。企业、社团、学校、医院、政府等都是组织。所谓组织，是指由两个或两个以上个人为了实现共同目标组合而成的、具有一定边界的有机整体。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者，组织中的成员分为两类：操作者（operatives）和管理者（managers）。

任何组织都是由一群人组成的，组织中的成员一般可以划分为操作者与管理者。操作者是指直接制造产品或提供服务的人员。例如，军队的士兵、企业的销售员、操作机器的工人等都是作业人员。管理者是指从事管理工作的人员，即对组织资源或职能活动进行计划、组织、领导和控制的工作人员。管理者处于操作者之上的组织层次中，管理者一定有下级。如图所示，一个组织中通常有许多从事管理工作的人，对这些管理者可以从管理层次及管理领域两个角度加以划分。

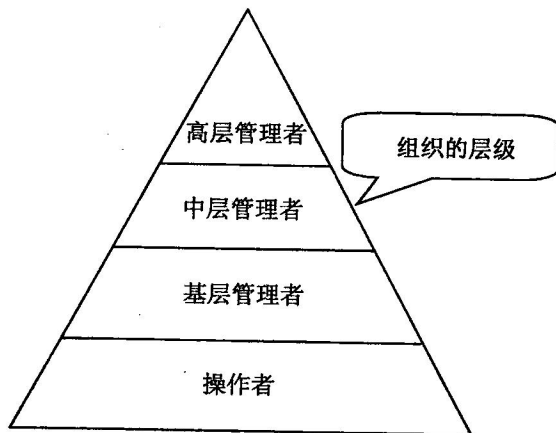


图 1.1 管理组织的层次

1) 管理者的层次分类

按照其在组织中所处的管理层次不同，管理人员可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者（top managers）是组织中的高级管理人员，负责制定组织的总目标、总战略。高层管理者向公司的首席执行官（CEO）或总裁负责。CEO 的重要任务是建立一支良好运作的高层管理团队，一个由 CEO、总裁和各部门主管组成的为实现组织目标而努力奋斗的团队。其职责是进行组织长远规划、战略目标、大政方针的决策，因而



最高管理层又称为决策层。对外，高层管理人员则代表组织进行正常交往。例如，企业的总经理、学校校长、部队最高指挥官等，都属于高层管理者。

(2) 中层管理者 (middle managers) 是指处于高层和基层管理者之间的管理人员，其职责是执行高层管理者的决策结果，并以此制订具体的计划、策略，同时指导协调基层管理人员的工作，因而中层管理层又称为执行层。例如，企业销售部经理、车间主任，都属于中层管理者。

(3) 基层管理者通常称为一线管理者 (first-line managers)，是监督组织运作的最底层的管理者。他们直接接触从事生产、服务活动的作业人员，对其进行工作任务的分配、指挥与监督，保证各项任务的有效完成。例如，班组长、车间的工段长，都属于基层管理者。

2) 管理者的领域分类

按照其在管理工作领域的不同，管理人员可分为综合管理者和专业管理者。

(1) 综合管理者指负责整个组织或某个部门全部活动的管理人员，他们是一个组织或部门的主管。例如，公司总裁、企业经理、工厂厂长、车间主任、医院院长等都是综合管理者。

(2) 专业管理者指负责某一类活动的管理人员，他们只在本专业领域内行使职权、指导工作。例如，人力资源部门管理者、财务部门管理者、生产部门管理者、质量管理部部门管理者等都是专业管理者。

2. 管理者的基本技能

管理者能否做好管理工作，其管理工作的成效如何，很大程度上取决于管理者是否具有相应的管理技能。著名的管理学者 R. L. 卡兹 (R. L. Katz) 在《哈佛商业评论》发表论文指出，不论管理者处于什么地位，都必须具备三种基本技能，即概念技能、人际技能和技术技能。

1) 概念技能

概念技能是指管理者洞察、分析和处理各种事关全局性的复杂关系的能力。概念技能包括对复杂环境和管理问题的洞察、分析能力，对战略性问题的决策能力，对突发事件的应变能力等。管理者所处的管理层次越高，对概念技能的要求就越高，因为管理层次越往上，其面临的管理环境、管理问题越复杂多变，也就越无先例可参照。

2) 人际技能

人际技能是指管理者处理人际关系的能力。人际技能具体表现为管理者与他人的关系，其中包括激励、帮助、协调、领导、沟通和解决冲突的能力。现代管理强调以人中心、以人为本，因而对组织内的各层管理者来说，人际技能具有相当重要的地位。

就领导能力来说，管理者必须学会和下属人员沟通并影响下属人员的行为，必须学会与上级领导及同级同事打交道，同时还联络组织外部的单位以求得各方面力量的配合。专家评论：“在许多公司，一个管理者失败的原因不是他没有技术技能，而是缺乏人际关系

的技能。”

传统管理者集中精力做老板，发布命令，监督和控制员工。一些人相信，今天和未来的管理者必须更关注人际技能。例如成为团队领导，与其他人交换信息，教导、帮助人们学习等。

3) 技术技能

技术技能是指对某一专业领域的熟练程度和掌握程度以及在工作中运用该领域的知识、技术和方法的能力。技术技能包括方法、技巧、专业知识、专业技能等。例如，工程师、会计师、服装设计师等都具有各自的专业技能。

管理者不一定要成为专业领域的专家，但是掌握了与其管理领域相关的专业技能，将有助于管理工作的顺利开展。当然，对于不同层次的管理者，其技术技能的要求程度也不同，对高层管理者的技术技能要求程度较低，而对低层管理者的技术技能要求程度较高。

以上三种技能，所有的管理者都应具备，不同层次的管理者对管理技能有不同的要求，如图 1.2 所示。

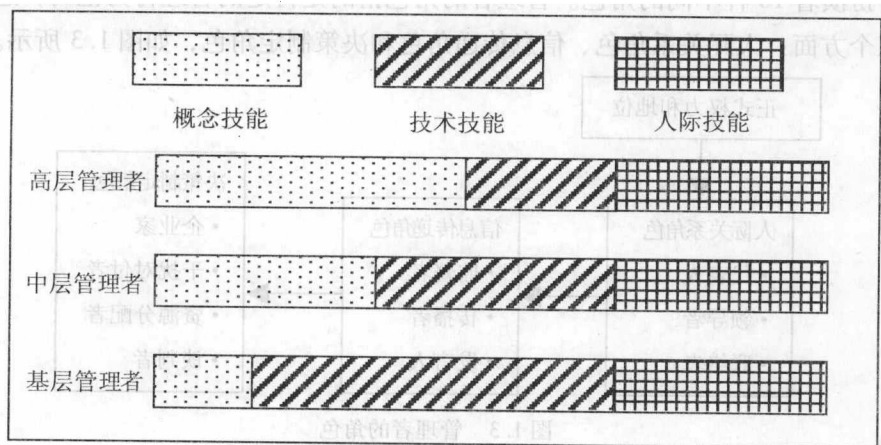


图 1.2 各种层次管理者所需要的管理技能比例

【相关链接】

自我评估

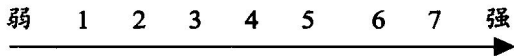
你在一个大型组织中从事管理的动机有多强？

要求：对每一个问题，在最能反映你的动机强烈程度的数字上划圈，然后加总你的分数。

1. 我希望与我的上级建立积极的关系。
2. 我希望与我同地位的人在游戏中和体育中比赛。
3. 我希望与我同地位的人在与工作有关的活动中竞争。
4. 我希望以主动和果断的方式行事。
5. 我希望吩咐别人做事和用指令对别人施加影响。

6. 我希望在群体中以独特的、引人注目的方式出人头地。

7. 我希望完成通常与工作有关的例行职责。



参考答案

7~21: 较低的管理动机

22~34: 中等

35~49: 较高的管理动机

3. 管理者的角色

20 世纪 60 年代后期, 加拿大管理学家亨利·明茨柏格 (Henry Mintzberg) 对五位总经理的工作进行了仔细的研究。通过研究, 他提出了按管理者究竟在做什么进行分类的纲要, 即管理者角色理论, 他的发现对当时流行的关于管理者工作的看法提出了挑战。他认为管理者扮演着 10 种不同的角色。管理者的角色指的是特定的管理行为范畴, 这 10 种角色分为三个方面: 人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色, 如图 1.3 所示。

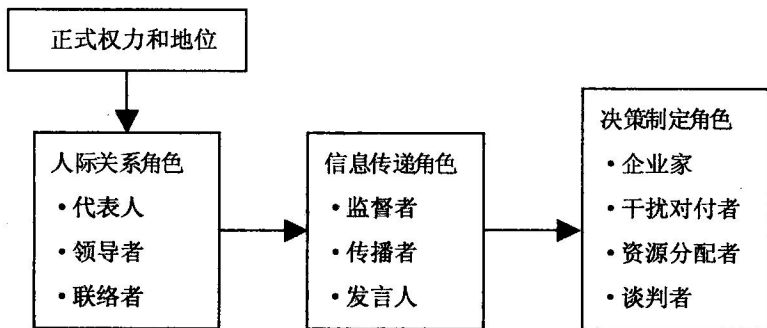


图 1.3 管理者的角色

1) 人际关系角色

人际关系角色是指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。

- (1) 代表人: 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) 领导者: 激励和动员下属, 具有人员配备、培训和交往的职责。
- (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。

2) 信息传递角色

信息传递角色是指所有的管理者在某种程度上, 都从外部的组织和机构接受和收集信息。

- (1) 监督者: 寻求和获取各种特定的信息, 以便透彻的了解组织与环境; 组织内外的神经中枢。
- (2) 传播者: 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, 有些是

关于事实的信息，有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种价值观点。

(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；作为组织所在产业方面的专家。

3) 决策制定角色

决策制定角色是指所有的管理者面对实际问题都要做出抉择。

(1) 企业家：寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划。

(2) 干扰对付者：当组织面临重大、意外动乱时，负责采取补救行动。

(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。

(4) 谈判者：在主要的谈判中作为组织的代表。

大量后续研究都确认了管理者角色理论的有效性，不论何种类型的组织以及组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，不同层次管理者扮演的角色侧重点是不同的。

三、管理学的概念与特点

1. 管理学的概念

管理学是指系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学以一般组织的管理为研究对象，探讨和研究管理的基本概念、原理、理论和方法。从社会普遍存在的管理活动中概括总结出基本规律，构成管理学的内容。

2. 管理学的特点

1) 管理学既是一门科学又是一种艺术

自从20世纪初弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)的科学管理理论产生以来，管理学知识逐渐系统化，形成了一套能反映管理活动内在规律性的理论体系。这个由一系列的基本概念、管理原理和管理方法等组成的理论体系在此后的管理实践中，一方面用于指导人们的管理实践，使人们的管理水平得到不断的提高；另一方面又随着人们管理实践的丰富而得到不断的发展和完善。因此，从这个意义上说，管理学是一门科学，它是人们在长期的管理实践中，经过无数次的成功和失败，总结出来的一系列可供人们学习和传授的，反映管理活动客观规律的管理理论和一般方法。例如，通过本书的学习，你将学到许多作为管理者要用到的管理知识，懂得应如何决策、编制计划、设计组织结构、激励下属、进行有效的控制与协调等。

然而，管理学是一门不精确的科学，人们在认识管理活动内在规律性的过程中所形成的概念、原理、原则、方法等不可能像自然科学的原理和定理那样通过实验加以提炼和验证，这体现在两个方面。一方面，管理者应用管理理论指导管理实践时，不可能像自然科学应用其定理和原理去指导自然科学实践那样严谨、精确和一丝不苟，而是要求管理者在管理过程中灵活地运用管理理论进行具体问题具体分析。另一方面，管理又具有很强的实



践性，由于管理工作对象的复杂性，管理问题和管理环境的多变性，管理学所能提供的专业手段和方法又是极其有限的。因此这也需要管理者有丰富的能根据实际情况行事的技巧，所以管理是一种艺术。艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果，或者是指达到某种预期效果的“诀窍”。正如其他所有技能一样，管理工作也需要利用系统化的知识，根据实际情况加以运用，以获得预期的效果。这就是说，在管理实践中，如果只凭书本知识来诊断，仅仅借助原则来设计，靠背诵原理来管理，是远远不够的。只有将管理知识与具体的管理实践相结合，发挥管理者的积极性、主动性和创造性，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性就是强调管理者除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识的技巧和经验。

综上所述，我们说管理学既是一门科学，又是一种艺术，是科学与艺术的有机结合。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的管理者来说是十分重要的，它可以促使人们既注重对管理理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用管理学理论和方法。对一个管理者来说，如果不懂得管理的科学理论，则在管理的过程中就只能靠碰运气，依赖直观或过去的经验办事；而如果管理者掌握了管理的科学理论，就有可能对所要解决的问题找出切实可行的解决办法。当然，管理者也不能空谈管理理论，应通过实践来丰富自己的管理经验和技巧。总之，一个管理者要想成为一个有效的管理者，不但要学好管理理论，还要掌握管理的艺术。前者需要的是系统的理论学习，而后者则需要个人的智慧和经验。

2) 管理学是一门综合性的科学

对于管理学的综合性特点，可以从下面三个方面来分析。

(1) 从管理学自身的知识体系构成来看它具有综合性。管理学的整个知识体系可分成三个层次：管理的基本理论知识；管理技术、管理方法等工具性知识；专门领域的专业性管理知识。

(2) 从管理学的学科体系结构分析，管理学是一个包括许多分支学科的综合性的学科。因为在整个人类社会中，人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作，社会因此形成各种各样的部门或行业，这样就有各个部门或行业的管理活动，也就形成了不同部门或行业的专业管理，包括经济、技术、教育、行政、军事等许多方面的专业管理。因而形成了众多分支学科，而每个分支学科又可以细分，例如经济管理又可细分为宏观经济管理、中观经济管理和微观经济管理。

(3) 从管理的知识来源和构成方面分析，它吸收了许多自然科学和社会科学的知识，例如：数学、政治经济学、哲学、生产技术学、社会学、心理学、行为科学、信息学、仿真学等。管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有着广泛而密切的联系，并且它需要综合利用社会科学和自然科学的成果，才能发挥自身的作用。管理学具有社会科学与自然科学相互渗透、相互交叉的特点。因此，我们说管理学是一门综合性学科——或称为综合性的边缘学科。管理学的综合性特征，要求管理者要掌握广博的知识，但并不一定