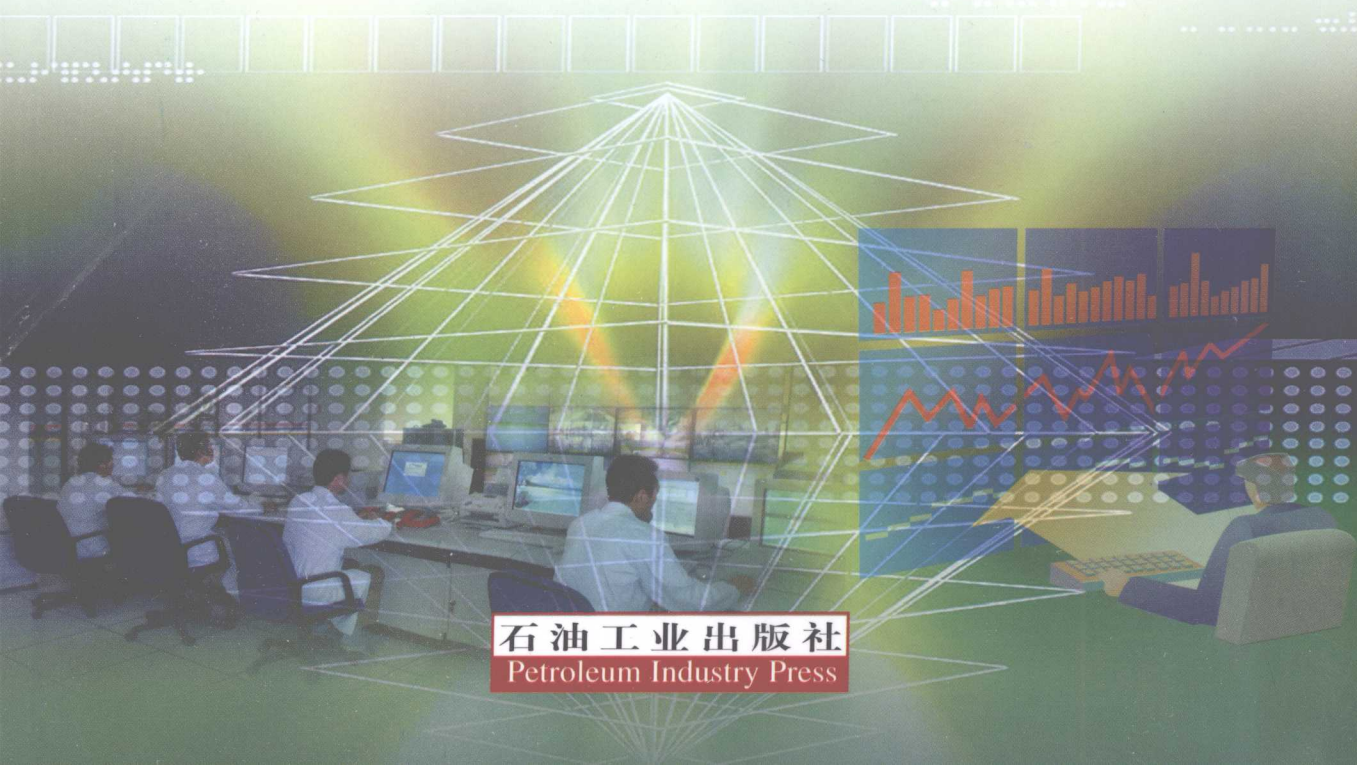


高等学校教材·经济管理核心课程

管 理 学

马义飞 翁文先 主编



石油工业出版社
Petroleum Industry Press

高等学校教材·经济管理核心课程

管 理 学

马义飞 翁文先 主编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书从管理者的视角论述管理的基础理论,第一章讨论了管理者的角色与技能、管理的基本概念,第二章论述了管理的基本理论,包括中外古典理论,管理学派,现代管理理论,第三章管理的基本要素,讨论了管理的主体、客体环境。接着按照管理职能即组织、计划、人力资源管理、领导、控制的框架展开。最后两章安排了管理创新和信息和知识管理。

本书的内容编排本着理论和实践相结合的原则,重视基本概念阐述的同时,融入很多可用于实际管理工作的管理流程、管理方法。每章都加入了与内容相关的资料。本书可以满足经济管理类本科生和初学管理的研究生需要,也可供非管理类教育背景的在职管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/马义飞,翁文先主编.

北京:石油工业出版社,2009.8

高等学校教材·经济管理核心课程

ISBN 978-7-5021-7327-2

I. 管…

II. ①马…②翁…

III. 管理学—高等学校—教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 139057 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523612 发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 中国石油报社印刷厂

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 19

字数: 483 千字

定价: 28.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

前 言

管理学是科学知识体系中的重要分支。管理学研究社会生产、生活中的管理问题。从最早的管理部落和后来的管理国家、管理军队，以及工业化以后的管理企业和各种组织内部的管理等，都要用到管理学的知识。

管理学的发展经历了近百年，泰勒的科学管理、法约尔的一般管理原理和韦伯的组织理论的成熟，管理理论得到人们应有的重视。经几代人的努力，管理学成为了独立的学科。今天，管理学涵盖的内容已经相当丰富，多数是工业化以后企业管理实践的概括和总结，如车间管理、质量管理、战略管理、人力资源管理等，也大量吸收了历史上对管理非常有价值的思想，如经济学的劳动分工、军事科学的战略和兵法。

工业化以后，特别是第二次世界大战之后，随着西方发达国家经济的繁荣，管理学也得到了长足的发展。遗憾的是，这段时间，我国在许多方面没有融入世界大家庭，也没有跟上管理学发展的步伐。改革开放以后，通过派留学生、访问学者，以及逐渐增多的学术交流，西方管理学知识体系在我国广泛传播。管理实践也在推进，股份公司、证券市场也在中国出现。但西方管理学知识有时会“水土不服”，原因多半来自人的文化习俗，中西方有较大差距。有些学者试图建立中国特有的管理学知识体系，但是，这一美好的愿望还没有完全实现。尽管如此，中国改革开放以来的管理实践已经足以丰富管理学的内容。本书主编马义飞教授，1982年开始在高校任教，1987年开始从事管理科学方面的教学科研工作，1993年曾到俄罗斯短期学习，2000年曾赴美作访问学者，对中西管理理论和实践有深刻的理解和认识。本书的内容也试图更多地结合中国国情和管理实践，努力将此前流行教科书中翻译过来的咬嘴汉语改成了通俗易懂的汉语。可是，毕竟我们的管理理论与实践发展时间较短，本书体系框架还沿用西方管理学的体系，但是，我们是对西方的理论成果的借鉴而不是照搬。

本书的内容体系是，从管理者的视角论述管理的基础理论，按照管理职能，即计划、组织、领导、控制的框架展开。第一章、第二章、第三章、第四章属于基本概念和基础理论；第五章决策、第六章计划、第七章战略管理属于计划职能；第八章组织、第九章管理沟通、第十章人力资源管理属于组织职能；第十一章领导和第十二章激励属于领导职能；第十三章控制、第十四章企业文化和第十六章信息管理和知识管理归为控制职能；管理创新不好归到那个职能中，单列为第十五章。企业文化归到控制职能可能有争议，我们认为文化对人的行为有最有效的控制作用。

本书的内容编排本着理论和实践相结合的原则，重视基本概念阐述的同时，融入很多可用于实际管理工作的管理流程、管理方法，尽量满足经济管理类本科生和初学管理的研究生需要，也可作为非管理类教育背景的在职管理人员参考。

本书由中国石油大学（北京）工商管理学院管理学教学团队和长江大学管理学院管理学教学团队联合编写；中国石油大学（北京）马义飞担任主编，并编写第五章、第六章、第十三章；杨久香担任联合副主编，编写第一章、第二章、第十五章；冯晓丽编写第七章、第九章、第十二章。长江大学翁文先担任联合主编，编写了第四章、第十一章和第十四章；李锐担任联合副主

编，编写了第八章和第十章；杨培修编写了第三章，王华强编写了第十六章。

本书的大部分内容来自杨久香组织，马义飞、冯晓丽、李颖参加编写的中国石油大学校内讲义，经过几次修改完善。此次出版，在石油工业出版社的协调下，由中国石油大学（北京）和长江大学管理学教学团队的教师组成强大的编写团队，吸收近几年教学工作中的经验，做了精心的雕琢与完善，每章都加上了介绍石油工业的资料，使本书更有石油工业特色。

编 者

2009 年 7 月

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理的内涵	1
第二节 管理职能	2
第三节 管理者角色	5
第四节 管理者技能和素质	7
第五节 管理的性质	10
第六节 管理学的概念、特点和意义	11
第二章 管理思想与理论的演进	15
第一节 早期管理思想	15
第二节 古典管理理论	20
第三节 中期管理理论	33
第四节 现代管理理论	38
第三章 管理的基本要素	50
第一节 管理目标	50
第二节 管理主体	52
第三节 管理客体	57
第四节 管理环境	59
第四章 管理环境、道德与社会责任	64
第一节 环境对企业的影响	64
第二节 管理者对环境的反应	65
第三节 管理道德概述	68
第四节 社会责任概述	71
第五章 决策	77
第一节 决策概述	77
第二节 决策的内涵和类型	78
第三节 决策过程、决策标准	81
第四节 决策行为特性	83
第五节 决策方法	86
第六章 计划	92
第一节 计划的概念与类型	92
第二节 计划工作的程序和原理	95
第三节 计划工作的技术和方法	97
第四节 目标与目标管理	107

第七章 战略管理..... 113

 第一节 战略管理基础..... 113

 第二节 战略管理理论介绍..... 115

 第三节 战略制定过程..... 118

 第四节 战略实施..... 124

第八章 组织..... 129

 第一节 组织及组织工作概述..... 130

 第二节 组织设计的原则和影响因素..... 135

 第三节 组织结构的涵义和类型..... 145

 第四节 组织变革..... 152

第九章 管理沟通..... 160

 第一节 沟通的涵义及作用..... 160

 第二节 沟通的方式和渠道..... 162

 第三节 沟通的障碍及其克服..... 165

第十章 人力资源管理..... 170

 第一节 人力资源管理的内涵和历史沿革..... 170

 第二节 人力资源规划和工作分析..... 173

 第三节 招聘..... 175

 第四节 绩效评价..... 178

 第五节 薪酬..... 180

 第六节 培训..... 182

第十一章 领导..... 188

 第一节 领导的基本问题..... 188

 第二节 领导特质理论..... 191

 第三节 领导行为理论..... 195

 第四节 领导权变理论..... 198

 第五节 领导艺术..... 201

第十二章 激励..... 206

 第一节 激励概述..... 206

 第二节 激励理论..... 208

 第三节 激励方式..... 217

第十三章 控制..... 222

 第一节 控制论与管理控制..... 222

 第二节 控制的类型及其概念..... 226

 第三节 预算控制..... 229

 第四节 质量控制与全面质量管理..... 234

第十四章 企业文化..... 245

 第一节 企业文化的理论起源..... 245

第二节	企业文化的内涵和作用·····	245
第三节	美、德、日、中企业文化特点·····	250
第四节	企业文化的形成与维系·····	254
第十五章	管理创新·····	259
第一节	管理创新的内涵与发展·····	259
第二节	管理创新的必要性·····	260
第三节	管理创新的内容·····	263
第十六章	信息管理与知识管理·····	275
第一节	信息管理·····	275
第二节	知识管理·····	280
第三节	知识管理与信息管理的联系和区别·····	287
参考文献 ·····		294

第一章 管理与管理者

“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

第一节 管理的内涵

一、管理的概念

管理是人类各种活动中最普遍又最重要的社会活动之一，管理学是系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，“管理”是该学科中最基本的概念之一。自20世纪初期科学管理理论产生以来，人们从不同角度审视管理现象，从不同方面和不同层次剖析管理的内涵，形成不同的认识和概括：

(1) 哲学范畴的管理概念：是指人类在改造世界的过程中，为达到一定目标，通过一定手段和方法，对系统进行协调的一种实践活动。

(2) 泰勒 (Taylor)：管理是“确切知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

(3) 法约尔 (H. Fayol)：管理就是实行计划、组织、协调、指挥和控制。

(4) 孔茨 (Konzs)：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

(5) 梅奥 (Mayo)：管理就是以研究人的心理、生理和社会环境的相互影响为中心，激励员工的动机，调动其积极性。

(6) 伯法 (E. S. Buffa)：管理就是用数学模型来表示管理过程，求出最优解，以达到系统的目标。

(7) 西蒙 (H. A. Simon)：管理就是决策。

(8) 罗宾斯 (Robbins)：是指同别人一起，或通过别人使活动完成的更有效的过程。在这一过程中，管理者要发挥各种职能，包括计划、组织、领导和控制。

(9) 彼得·德鲁克 (Peter Drucker)：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；其唯一权威就是成就。

(10) 戴维·B·赫尔茨：管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

.....

从以上各种管理定义可以看出，人们分别从职能、文化、决策等角度诠释管理的本质。综合以上观点，本书对管理做如下界定：

管理是通过实施计划、组织、领导和控制等职能，协调、配置组织的人员及其他资源，优质高效地完成组织目标的活动过程。

管理的本质是一种资源配置活动，资源的相对稀缺性是解决经济学问题和管理学问题所面临的共同前提。正是资源的相对稀缺性决定在企业中要通过有效管理，实现资源配置效率

及利用价值的最大化和资源成本的最小化。资源配置活动过程既强调效率又强调效果。定义中用“优质高效地完成组织目标”，强调效率和效果的统一，管理过程和最终目标的统一，优质强调管理过程和结果的质量水平，另外，效率和效果一定和目标相联系，对目标有贡献就是有效果，没有贡献就是没效果，迅速、低成本地实现目标就是既有效率又有效果。

二、管理的基本特征

（一）管理的目的性

管理是人类能动地改造自然的有目的活动。

马克思曾说，“蜘蛛的活动与织工的活动类似，蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是，建筑师比蜜蜂高明的地方，就是房子建设以前在他的头脑中有了完整的蓝图。劳动过程结束时想得到的结果，在这个过程开始时就已经存在于劳动者的头脑中。人类能动地改造自然的的活动不仅使自然物发生形式变化，同时还在自然物中实现自己的目的，这个目的是人们预先所知道的。”

管理的目的性决定了任何管理活动都有目标，没有目标就无所谓管理。人类多人的共同劳动产生了管理，管理的目的性还表现为社会劳动和社会团体的共同目的，不仅仅是某个个体的目的。

（二）管理的组织性

人类的共同劳动产生了组织。组织是两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。为了保证个人的活动对组织的有效性，就需要各种各样的管理活动；同时，为了使管理更容易，建立和完善组织也是管理的工作之一。所以说，管理和组织是一对孪生兄妹。可以把“组织”看成是“管理”的代名词。经济、教育、医疗、环境保护和公众福利等各种社会活动都需要依靠组织这种形式而完成。管理是组织目标实现的前提和保证。

（三）管理的协调性

管理是通过别人完成既定目标的过程，人既是管理的主体，又是重要的管理客体之一。管理目标的最终实现是人借助于客观物质条件通过发挥主观能动性实现的，人是组织中最关键的活动要素，管理活动的核心就是协调人与人之间的关系，通过人与人之间的关系的协调达到人与人、人与物及物与物之间的协调，从而建立起一个和谐的系统组织，使组织发挥整体功能，并使其在动态发展中保持最佳状态。

（四）管理的创新性

管理一方面有维持组织稳定的特点，所以要用一定的原则、规章制度规范、约束组织成员的行为，稳态是运动的特殊状态。另一方面，管理还有变革和创新的特点，按照环境需要的变革和创新活动使组织适应新的环境，以便健康、持续地生存发展下去。根据环境的要求，组织交替出现稳定状态和变革创新状态，两种状态都需要管理活动的推动。管理的变革、创新性是组织必须经历的状态之一，组织处于变革和创新阶段需要管理发挥它的创新性的特点。

第二节 管理职能

所谓管理职能，是指管理主体对管理客体施加影响和进行控制所发挥的作用和功能。随

随着管理活动及规模日益复杂化和扩大化，出现了职能分工和专业职能部门的思想与实践。管理目标的实现，需要发挥各项管理职能的作用。

一、管理职能的产生与发展

科学管理理论的奠基人泰勒是最早提出将管理职能和一般执行职能分开思想的人。由于复杂化的管理活动对管理者素质的高要求，泰勒在实践中采用职能工长制，用八个职能工长代替原来一个工长。尽管这种做法在企业基层管理实践中遇到障碍，但其职能分工的思想对后来管理职能产生了深刻影响。

法国工业家亨利·法约尔在1916年出版的《工业管理和一般管理》的著作中，运用分工原理，从职能角度对管理活动进行了系统化的阐述，他将管理职能和技术、商业、财务、会计等经营职能分开，指出“管理既不是一种独有的特权，也不是企业经理或企业领导人的个人责任。它同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。”

法约尔认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。其中，计划，就是探索未来，制定行动方案；组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥，就是使其人员发挥作用；协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

美国加州大学洛杉矶分校的两位教授孔茨与奥唐奈是管理过程学派的重要代表人物，他们对法约尔的管理职能思想进行了继承和发展，在他们所著的管理学教科书中，指出管理的五项职能为计划、组织、人事、指导与领导和控制。与法约尔职能思想的重要差别是不再将“协调”作为一项独立的管理职能，同时，增加了一项“人事”职能。他指出，不要以为五项管理职能是顺序执行的，事实上，管理人员是同时执行这五项职能的。这五项职能中的每一项都对组织的协调有所贡献，但协调本身并不是一种独立的职能，而是有效地应用了这五种管理职能的结果。

在罗宾斯的《管理学》教材中，将管理职能归纳为四项，即计划、组织、领导与控制。其中，将管理沟通和人力资源管理等内容纳入到组织职能当中。

在我国学者周三多主编的面向21世纪课程教材《管理学》中，提出管理的职能主要包括信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

由此可见，中西方管理学界关于管理职能的看法不尽一致。随着人们对人性的认识逐渐深刻，西方的一些学者在研究中将激励、沟通等因素作为管理职能，强调管理过程中软性因素对社会人的作用。由于决策在管理中的重要地位以及对组织发展的决定性作用，有人提出决策是管理的一项独立职能，西蒙甚至提出“管理就是决策”的著名论断。同时，由于管理创新在提高企业的竞争力等方面作用显著，有学者开始将创新作为管理的一项独立职能。

二、管理职能的四项基本职能

从前面对管理职能的讨论会发现，计划、组织、领导和控制这四项职能都包含在各位学者的管理职能中，也就是，管理的计划、组织、领导和控制这四项职能是没有争议的。因此，本课程拟采用四项职能观点，即将计划、组织、领导和控制作为管理的基本职能。尽管学者们对管理职能的提法不尽相同，但是，管理学中研究的内容还是基本一致的。在后面的

内容里也讲人力资源、决策和创新，只是不把它们作为管理的基本职能。

（一）计划职能

计划是对未来管理活动的事先安排。计划职能是做好管理工作的基础。计划是基于管理者对未来环境的正确判断，根据现有的和能得到的资源所找到的行动方案。计划是管理者对未来行动方案的一份说明，内容包括定义组织的目标以及完成目标所必需的各项活动的具体时间表。做事之前先有计划是管理者具备的良好习惯。计划的重要作用是统一思想，通过计划的制定过程，使每个成员都明确自己的任务，以及这项任务和其他任务的衔接关系，任务对整体目标的作用和意义，形成统一思想，这是统一行动的前提。

（二）组织职能

组织有时作为管理的同义语。讨论管理的四项职能之一的组织，显然范围要缩小。组织职能，是指建立和完善机构，选择合理的劳动分工方式，设立部门和岗位以及它们的职责职权、隶属关系、运行规则。组织机构把人们所从事的各项活动组成一个正式的体系，使组织中每一个成员都明确自己在实现组织目标的活动中所扮演的权责角色。组织职能的基本目标是设计合理的组织机构并使之有效运转。环境在变化，自身在发展，组织职能要对其组织机构和运作规则做相应调整，甚至变革，这样才能使组织充满生机和活力。因此，组织职能与其他职能一样，有着持续不断的长期的工作。在四项职能的教科书体系中，人力资源管理不作为单独的职能，归在组织职能中研究。

（三）领导职能

领导职能包括对业务的领导和对人的领导两个方面。对业务的领导概括地讲就是推动计划的制定和落实、参与建立完善组织、参与管理控制；对人的领导首先要选拔合适的人放到合适的岗位上，并通过激励、沟通等手段，使他们以饱满的热情为组织服务。行使领导职能所必需的一系列工作成为领导工作。领导工作由被称为领导者的人来完成。领导者是指那些拥有岗位权力并能有效影响下属完成目标的人。顺便指出，多数教科书重视对人的领导而忽视对业务的领导。当然，上层领导者选好人、用好人，让中下层去管业务，这样的思路也说得过去。实际上，领导者还是达到对人的领导和对业务领导的统一，上层领导集团必须把握业务发展方向，做好大的战略决策，组织好物质资源，同时调动人的积极性，鼓舞士气，两方面缺一不可。

（四）控制职能

控制职能是监督检查管理活动，以保证计划的落实。为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够顺利实现，各级管理人员根据事先确定的标准或因发展的需要而重新拟订的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织的发展需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制订新的计划，并调整整个管理工作过程。控制过程包括：设立标准、衡量绩效、纠正偏差。控制各工作的标准主要来自计划。计划和控制是一个事物的两个方面，二者互相依存。依据计划中的标准去控制，通过控制保证计划目标的实现。计划职能和控制职能作用的发挥使管理工作形成一个封闭的循环体系。做好控制的前提是有一个比较符合实际的计划，对不符合实际的计划的调整是控制的工作之一。环境决定计划，计划作为标准去控制，最终的决定权是环境。看来，好的计划源于把握环境未来的发展趋势，正确判断环境。

尽管在理论上按照计划、组织、领导和控制的逻辑顺序进行阐述和分析，而管理实践中各项职能是交织在一起的，现实中的管理工作并不存在简单的、清晰的职能界限。由于人们试图通过专业化分工来提高管理效率，将类似的职能业务集中在一起管理，成立了诸如计划、人事、财务等部门，这些部门在提高管理效率的同时，也在各管理职能之间设置了人为的障碍。

第三节 管理者角色

管理者角色是指管理者的多种行为类型。为了对复杂的管理工作有更清晰、深刻的认识，管理行为科学家从舞台术语中借用“角色”这一概念到管理学中，对管理者所扮演的角色进行分析。

一、泰勒关于管理者角色的思想

20 世纪初，科学管理之父泰勒在管理思想史上首次将管理从一种凭直觉、经验式的活动上升为一种系统理论指导下的实践活动，使管理行为上升为一种科学活动。他的科学管理将在第二章做较详细地介绍。他也是最早提出管理者角色思想的人。泰勒认为，管理者的角色是要确保工人的工作得到恰当的定义、评估和控制。管理者要成为员工行为的控制者和监督者。泰勒研究科学管理的时代正是从手工作坊逐渐走向大规模工业经济的时代，为了提高效率追求规模经济效益使得组织变得庞大，如何使庞大的组织高效率运作是管理者首先要考虑的问题，泰勒的基于控制员工行为的管理思想就成了整个工业经济时代企业管理的基调。

在泰勒的这种管理思想的影响下，经过几代人的努力，企业摸索出一套行之有效的管理模式：通过高级管理层制定战略决策，然后确定支持决策的组织结构，再制定一系列的方针、政策以形成一套控制组织行为的体系制度，目标是使组织按照管理者、尤其是高级管理层的思路运作。这种管理模式在企业的运用中取得了成功。现在仍然是企业控制员工行为的基本模式。

二、亨利·明茨伯格的管理者角色理论

20 世纪 70 年代，加拿大著名管理学家亨利·明茨伯格在通过对五位总经理的工作进行详细调查研究的基础上，在其经典著作“*The Nature of Management Work*”中，以对管理者所担任的角色为中心来分析管理者的职务和工作，全面阐述了管理者工作的特点、管理者所担任的角色、管理者工作中的变化以及管理者工作的类型、提高管理者工作效率的要点、管理者工作的未来等，创建管理者角色学派。此学派的管理者指的是企事业单位或部门的主要负责人，而不是泛指从事管理工作的人。

亨利·明茨伯格在著作中提出管理者在实际工作中扮演十种角色，这十种角色对于所有管理者的工作具有普遍性。无论小公司的管理者，还是工商界及政府部门的中高级管理者都在担任这十种角色。这十种角色被分为三类：人际关系角色、信息角色和决策角色。

（一）人际关系角色

明茨伯格研究的第一类管理者角色是人际关系角色。他认为，人际关系角色是从管理者

在组织里的正式权威和地位中产生的，包括挂名首脑、联络者和领导者三种具体角色。

1. 作为挂名首脑的管理者

所有的管理者角色中最基本的是挂名首脑的角色。管理者由于身居高位，使自己成为组织的象征，必须代表组织参加许多社会的、法定的礼仪活动。其中有些场合是例行公事，有些场合的出头露面带有鼓舞人心的性质。在这些场合中，管理者的一举一动是代表组织的，举止必须考虑维护和树立组织形象。

2. 作为领导者的管理者

当管理者引领组织前进，激励、沟通、指导、培训下属时，他们是在扮演领导者的角色。领导者角色的重要目的是把个人需要和组织目标结合起来，以便促进有效率的作业。组织赋予管理者巨大的潜在权力，在领导者角色中，管理者的权力被明显地表达出来。而管理者领导角色的表现决定这种潜在权力实现的程度。

3. 作为联络者的管理者

管理者的联络者角色使组织与外界建立起联系。管理者通过各种正式的或非正式的途径来建立和维持这些联系，如参加各种会议和社会活动、接受媒体采访、从事公共事务。管理者在联络者角色中，由于其权力和地位，能建立起一种特别的外部联系系统，运用这种联系渠道来扩大组织的情报来源和影响。联络者角色使组织和环境之间建立起联系，而发言人、传播者和谈判者等其他角色进一步发展了这种联系。

(二) 信息角色

明茨伯格研究的第二类管理者角色是信息角色，就是信息的接受和传播，如传播最新消息、听取简要汇报等。管理者在组织内部某种信息的传递中显然处于中心地位，是组织的“神经中枢”，这一特点表现在三种角色中，即监听者角色、传播者角色和发言人角色。

1. 作为监听者的管理者

作为监听者的管理者，经常寻求信息并收到大量的信息，以便能够掌握组织和环境的最新情况。明茨伯格总结出总经理接到的信息有以下五类：内部业务、外部事件、分析报告、各种意见和建议以及来自公司内部外的各种压力。作为监听者的管理者通过联络者的角色获得外部信息，通过监听者的角色获得内部信息，并通过决策角色使信息得到最有意义的利用。

2. 作为传播者的管理者

当管理者把外部信息传递给他组织、把内部信息传播给下属时，就是在扮演传播者的角色。传播者角色的一项重要作用是在组织中传播核心价值取向、先进的管理理念和管理方法。

3. 作为发言人的管理者

管理者传播者角色面向组织内部，而发言人角色则把信息传递到组织之外。管理者作为组织的正式代表，在公开场合发言，把信息传递给政府机构、同行竞争者、供应商、顾客及新闻界等。

(三) 管理者决策方面的角色

明茨伯格研究的第三类管理者角色是决策角色，包括企业家角色、冲突处理者角色、资源分配者角色以及谈判者角色。

1. 作为企业家的管理者

管理者的企业家角色是指那些对企业发展有重大影响的行为方式，一般包括：创办了企业，或者拯救了困境中的企业；发明了新的商业模式并使其有效运作；推动了成功的企业变革；对组织发展有利的重大决策；其他重要的影响企业发展的行为。能够很好扮演企业家角色的管理者被称为企业家。大公司的董事长或总经理并不一定是企业家，扮演企业家角色的是企业家，没有扮演的就不是企业家。

2. 作为冲突处理者的管理者

冲突处理者的角色是管理者扮演的评析或处理组织发生的冲突或纠纷。管理者可能面临的冲突有：下属之间的冲突；组织之间的矛盾暴露；不可抗力造成的资源、设备的损失；重要岗位人员的离职。冲突的处理有时效性，管理者优先处理冲突、平息事端。

3. 作为资源分配者的管理者

资源分配是组织的一项重要工作，高层管理者必须掌控资源的分配。组织资源包括资金、材料和设备及人员。资源分配的目标是合理配置有限的资源，以尽可能少的资源办尽可能多的事，少投入多产出。

4. 作为谈判者的管理者

管理者最后一种角色是谈判者角色。管理者不可避免地代表组织同其他组织或个人进行合同或其他重要事件的谈判。谈判者角色是管理者的重要角色，是维护组织利益、从外部争取资源的重要手段。管理者作为挂名首脑参加谈判，能够增加相互间的可信性，而作为发言人，他对外代表着他的组织的信息和价值系统。最重要的是，作为资源分配者，他有权支配组织的资源。

虽然各种角色被分开描述和分析，但它们之间不是相互孤立的，而是相互结合形成一个整体。管理者工作实际上是一个投入—产出系统。其中，权威和地位产生人际关系方面的角色，人际关系的角色导致投入信息、产出信息，形成信息方面的三种角色，而信息的产出和利用又使管理者得以担任决策方面的四种角色。

20 世纪 90 年代以来，形成的许多先进的管理理念被广泛运用在中西方国家的企业实践中，改变着企业的生存态势和竞争架构。新的管理理念和管理模式的形成建立在管理者观念和角色转变的基础上。新的时代环境对管理工作提出了全面挑战，管理者的工作从工业经济时代以控制为基调向多种方向转化。新经济时代的管理者在企业家精神机制的建设、资源整合、员工能力开发、信息环境的建设以及学习型组织的塑造等多方面扮演着越来越重要的角色。我们将在第十五章《管理创新》中，对新经济时代管理者角色创新问题进行详细阐述。

第四节 管理者技能和素质

一、法约尔的管理者技能思想

亨利·法约尔在《工业管理和一般管理》的著作中提出企业人员和企业管理者要具备技术能力、商业能力、财务能力、管理能力、安全能力以及核算能力。每一种能力都建立在身体、智力、道德、一般文化、专业知识和经验等素质和基础之上。并对各

类企业中不同人员的能力进行了比较分析。表 1-1 比较了大型企业、联合企业和国家机构内承担不同职能的人员的必要能力。表 1-2 比较了各种规模的工业企业不同领导人各方面的必要能力。

表 1-1 大型工业企业技术职能人员必要能力的相对重要性比较表

人员类别		能 力						
		管理,%	技术,%	商业,%	财务,%	安全,%	核算,%	总值,%
大型企业	工人	5	85	—	—	5	5	100
	工长	15	60	5	—	5	5	100
	车间主任	25	45	5	—	10	10	100
	分厂长	30	30	5	5	10	20	100
	部门领导	35	30	10	5	10	10	100
	经理	40	15	15	10	10	10	100
联合企业	总经理	50	10	10	10	10	10	100
国家机构	部长	50	10	10	10	10	10	100
	总统	60	8	8	8	8	8	100

表 1-2 各种规模的工业企业领导人的必要能力的相对重要性比较表

领导人类型		能 力						
		管理,%	技术,%	商业,%	财务,%	安全,%	会计,%	总值,%
初级企业		15	40	20	10	5	10	100
小型企业		25	30	15	10	10	10	100
中型企业		30	25	15	10	10	10	100
大型企业		40	15	15	10	10	10	100

亨利·法约尔通过比较分析，得出如下结论：

- (1) 实际操作者所必需的最重要的能力是技术能力。
- (2) 随着管理者管理地位的提高，所必需的管理能力的相对重要性逐渐增加，技术能力的比重逐渐减少。
- (3) 高层管理者所必需的最重要的能力是管理能力。对于处于管理阶层顶层的经理来说，管理能力占较大比重。
- (4) 在各类型企业里，下层人员的主要能力是具有该类企业特点的职业能力（在工业职能里是技术能力；在商业职能里是商业能力；在财务职能里是财务能力，等），而较高层的领导人的主要能力则是管理能力，并得出对管理知识普遍需要的结论。

二、罗伯特·卡茨（Robert Katz）的管理者技能理论

罗伯特·卡茨在 1955 年发表的论文《有效管理者的技能》中，针对管理者的工作特点，提出一个管理者必备的三项管理技能：技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能（technical skills）

技术技能是指使用技术完成组织任务的能力，同管理者所从事的工作相关。

人们可以通过实践或学习而获得专门领域的知识和技能，会计师精通会计技能，建筑师掌握建筑设计技能，医生有其内科、外科等领域的专业技术技能。而管理者需要掌握技术技能应同其所从事的工作相关，即不同的领域里从事管理工作的人有不同的技术技能要求，例如医院主管业务的院长，要么是内科专家、要么是外科或神经科专家，总之要求他是懂医疗技术的人；一个公司的财务主管应该是熟练掌握财会技能的人，不应出现财务主管看不懂财务报表这样的情况。

（二）人际技能（human skills）

人际技能是指与别人沟通的能力，进而建立良好的人际关系的能力。管理者应具备与人共事、理解别人、激励别人的能力。人际技能是各层次管理者必备的能力。现实中常会有这样的现象，一个人因其有出色的业务表现而被提拔到管理岗位上，但在新的岗位上，他所领导的部门却没有突出的业绩表现，原因之一可能是其缺乏人际能力，他可能善于独立完成某项工作，却不善于从事将各种力量协调起来共同完成一项管理工作。上级提拔业务骨干到管理岗位之前，应考察他的人际技能，这是胜任更高一级的管理工作的条件之一。

（三）概念技能（conceptual skills）

严格地讲，conceptual skills 译成概念技能是不准确的，但是，大家都这样叫了，名字不宜再改，只要搞清内涵即可。

简而言之，概念技能有两层含义，一是认知技能，或称洞察力；二是创意技能。

洞察力是一种洞悉复杂环境的能力，从复杂性的多变的环境中发现变化规律和趋势，并能因势利导，加以利用。创意技能是在洞悉环境的基础上，巧妙地利用环境提供的机会，勾画出商业模式——即产品或服务的形式、投资和资金回收方式。

洞察力和创意技能是成功企业家的基本素质。创业是从创意开始的，老企业的新的业务业是从创意开始的。在瞬息万变的环境中，企业家要有新的创意出来，才使得企业长盛不衰。

管理者尤其是组织内高层次管理者应该具备洞察、分析、抽象、概括和判断等理性思考能力。管理者要对复杂的环境作出准确的判断，找出问题，分析来龙去脉，进而找出解决办法。

以上三种技能为各层次管理者所必需。

图 1-1 表示了这些技能和管理层次之间的关系。

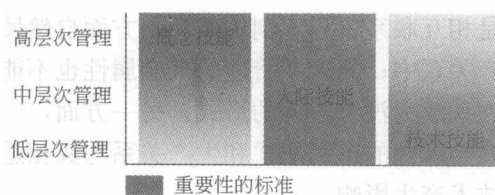


图 1-1 技能和管理层次之间的关系

三、管理者应具备的素质

管理者团队素质的高低，在某种程度上决定了组织效能的高低。管理者应具备的素质主要体现在以下几方面：道德素质、文化素质、身体素质以及心理素质。其中，道德素质大致包括道德认识、道德情感、道德意志和道德习惯四个基本组成部分；文化素质大致包括个人的学历层次、知识结构等；身体素质主要是指身体健康状况；心理素质包括自我调控，自觉自动、存疑创新及主动适应等方面。管理者的素质直接关系管理的效率和效果。如果一个管理者既懂业务，又有管理理论知识，同时又有高深的道德修养，那么在纷繁复杂的竞争环境