



21世纪高等学校精品课程规划教材
高级应用型人才培养方案研究成果

MANAGEMENT 管理学

主 编 唐丽颖 毛文静

副主编 王佳锐 王 晔 刘继萍

(第2版)



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

21 世纪高等学校精品课程规划教材
高级应用型人才培养方案研究成果

管 理 学

(第 2 版)

主 编	唐丽颖	毛文静	
副主编	王佳锐	王 晔	刘继萍
参 编	李瑞峰	孙晓光	刘丽莎
	康秀梅	李文武	屈燕妮
	韩兴华	许 健	薛 君



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是在充分考虑了我国经济管理类专业本科生的特点和教学要求的基础上,结合编者长期从事管理学理论与教学的经验,尽可能地融合近几年来管理学领域发展起来的新理论与中国管理实践推出的一本教材。全书的框架体系和基本内容包括:管理与管理理论、管理伦理与社会责任、管理环境、决策、计划、组织、组织变革、领导、激励、沟通、控制以及创新共12章内容。本书内容深入浅出,轻松活跃,语言通俗易懂,注重理论与实践的结合。力求使读者能明晰管理理论,体验管理本质,开展实践应用,掌握管理技能和方法。

本书适合作为高等院校本、专科“管理学”课程以及工商管理硕士“管理学”课程的教学用书,同时也可以作为从事管理学研究与教学工作者的参考书,或供各类组织的管理人员阅读和参考。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学/唐丽颖,毛文静主编.—2版.—北京:北京理工大学出版社,2013.8
ISBN 978-7-5640-8044-0

I. ①管… II. ①唐… ②毛… 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(2013)第177586号

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/北京慧美印刷有限公司

开 本/710毫米×1000毫米 1/16

印 张/15.5

字 数/290千字

版 次/2013年8月第2版 2013年8月第1次印刷

定 价/29.00元

责任编辑/郭锦程

文案编辑/郭锦程

责任校对/周瑞红

责任印制/吴皓云

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前言

管理学是探讨管理活动的普遍规律以反映其规律的基本原理和一般方法的科学。管理学作为一门比较年轻的、跨学科的边缘科学和应用科学,其融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为学、人类学、政治学和经济学的知识,自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学以及其他以科技为取向的学科的知识。在各类社会组织,如工商企业、学校、医院、政府机关、军队、银行中,都存在着各种各样的管理学问题,且其管理活动都有一定的客观规律性。管理学所探讨的基本理论和基本原理,包括管理的范围、管理的基本假设、管理的环境、管理的决策、计划、组织、领导、控制和创新等各种职能。

本书共分为12章,第1章研究的主要内容是管理的基本职能与管理理论,介绍了管理学的相关概念,管理理论的发展历程;第2章主要研究管理伦理和社会责任;第3章研究的主要内容是管理环境;第4章~第12章则分别研究了管理的决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制和创新等职能。

本书在内容上突出反映了现代环境下的管理问题和要求,尽量体现管理理论的最新发展状况和管理实践的最新成果,如在第3章中,增加全球化和e文化等管理环境的新发展;在第6章中增加了网络化组织、团队组织等组织发展新趋势等内容。

本书的编写主要突出三大特点:

1. 强调基础性。强调对管理学基础知识的系统把握,主要讲解管理学的基本概念、基本理论和基本方法,让读者能够系统学习并掌握管理理论和管理基础知识。

2. 注重实践性。通过使学生和老师间互动的“拓展训练”,能够使读者体验和参与管理实践活动,激起读者的兴趣。每章附有“问题与讨论”,可以帮助学生通过思考和讨论来进一步加深对管理知识的理解和掌握;每章附有的“管理案例”能让读者在真实的场景下,一方面增强对具体管理实践的感性认识和体会管理的要领,另一方面培养将管理学的基本理论和方法应用于分析和解决实际管理问题的能力。

3. 突出可读性。本书本着可读性强的理念来编写,在每章章首设计“学习目标”以明确本章的要求和主要概念;“管理寓言”引导出与本章有关的主题和管理问题,激起读者的学习兴趣;每章正文中插入的“管理名言”帮

助读者对管理学知识有更深切的理解；每章章末设计“章节小结”“问题与讨论”“管理案例”总结各章内容，提出问题和案例供读者思考和学习；“推荐阅读书目”能够帮助读者拓宽视野，通过自学对理论知识进行更透彻的理解。

本书由唐丽颖教授负责总纂，确定章节结构，由唐丽颖教授和毛文静教授统稿。其中，第1章由李瑞峰老师编写；第2章、第3章由唐丽颖老师和刘丽莎老师编写；第4章由刘继萍老师编写；第5章由康秀梅老师编写；第6章由王晔、李文武、薛君老师编写；第7章由孙晓光老师编写；第8章由毛文静老师编写；第9章由屈燕妮老师编写；第10章由王佳锐老师编写；第11章由许健、韩兴华老师编写；第12章由李文武老师编写。

在本书编写过程中，编者参考了大量的国内外专著、教材和论文，以及很多学术期刊、网站资源，因篇幅有限，在此不尽数列举，特向这些文献的作者和传媒机构表示由衷的谢意。

由于编者的知识水平和掌握的资料有限，本书不可避免会存在纰漏之处，敬请读者不吝赐教，以便我们在日后的修订或再版时做必要的更正和完善。

编者

目 录

第1章 管理与管理理论	(1)
1.1 组织与管理	(2)
1.1.1 组织的概念	(2)
1.1.2 组织的基本特征	(2)
1.1.3 管理的定义	(3)
1.1.4 管理的基本职能	(4)
1.1.5 管理者	(5)
1.1.6 管理者的角色与技能	(5)
1.2 管理理论的形成与发展	(7)
1.2.1 古典管理理论	(8)
1.2.2 行为科学管理理论	(12)
1.2.3 现代管理理论	(14)
1.3 管理理论的新发展	(16)
1.3.1 企业流程再造理论	(16)
1.3.2 学习型组织	(16)
第2章 管理伦理与社会责任	(20)
2.1 管理伦理	(21)
2.1.1 管理伦理的概念	(21)
2.1.2 管理伦理问题	(22)
2.1.3 影响管理伦理的因素	(25)
2.1.4 重塑管理伦理	(28)
2.2 社会责任	(30)
2.2.1 社会责任的概念	(30)
2.2.2 两种不同的社会责任观	(32)
2.2.3 社会责任的内容	(34)
第3章 管理环境	(41)
3.1 管理环境概述	(42)
3.1.1 管理环境的概念和特点	(42)
3.1.2 管理环境的内容	(43)
3.2 管理环境分析	(53)
3.2.1 环境的不确定性分析	(53)

3.2.2	SWOT 分析法	(54)
3.3	管理环境的新发展	(57)
3.3.1	全球化	(57)
3.3.2	e 文化	(58)
第4章	决策	(65)
4.1	决策的基本理论	(66)
4.1.1	决策的定义	(67)
4.1.2	决策理论	(68)
4.1.3	决策的原则和依据	(69)
4.1.4	决策的影响因素	(71)
4.1.5	决策的类型	(73)
4.2	决策的过程	(76)
4.3	决策的方法	(80)
4.3.1	定性决策方法	(80)
4.3.2	定量决策方法	(85)
第5章	计划	(95)
5.1	计划的概念及特点	(96)
5.1.1	计划的含义	(96)
5.1.2	计划的特点	(97)
5.1.3	计划的作用	(97)
5.1.4	计划的类型	(98)
5.2	计划编制与方法	(101)
5.2.1	计划编制过程	(101)
5.2.2	计划编制方法	(103)
5.3	计划的实施	(107)
5.3.1	目标管理	(107)
5.3.2	时间管理	(111)
第6章	组织	(115)
6.1	组织与组织工作概述	(116)
6.1.1	组织与组织工作的内涵	(117)
6.1.2	组织工作的重要性	(117)
6.1.3	组织的形式	(118)
6.2	组织设计	(120)
6.2.1	组织设计的必要性和影响因素	(120)
6.2.2	组织设计的原则和步骤	(122)
6.2.3	常见的组织结构类型	(127)

6.3 组织人员配备	(133)
6.3.1 组织人员配备的步骤	(133)
6.3.2 组织人员配备的工作内容	(135)
6.4 组织权力配置	(136)
6.4.1 组织中存在的职权关系	(136)
6.4.2 集权与分权	(138)
第7章 组织变革	(144)
7.1 组织变革概述	(145)
7.1.1 组织变革的概念界定	(146)
7.1.2 组织变革的动因	(146)
7.1.3 组织变革的阻力	(147)
7.2 组织变革过程与内容	(148)
7.2.1 组织变革过程	(148)
7.2.2 组织变革的管理	(149)
7.2.3 组织变革内容	(149)
7.3 组织变革的类型	(155)
第8章 领导	(159)
8.1 领导职能概述	(160)
8.1.1 领导概念	(160)
8.1.2 领导者的职责	(161)
8.1.3 领导者的权力	(162)
8.1.4 领导与管理的区别	(163)
8.2 领导方式	(164)
8.2.1 领导方式的定义与内涵	(164)
8.2.2 领导方式的类型	(164)
8.3 领导理论	(166)
8.3.1 领导特质理论	(166)
8.3.2 领导行为理论	(168)
8.3.3 领导权变理论	(172)
第9章 激励	(179)
9.1 激励的一般规律	(180)
9.1.1 激励的概念与对象	(180)
9.1.2 动机理论	(180)
9.1.3 激励的本质	(182)
9.2 激励的内容理论	(183)
9.2.1 需求层次理论	(183)

9.2.2 双因素理论	(185)
9.2.3 X理论和Y理论	(186)
9.3 激励的过程理论	(186)
9.3.1 公平理论	(186)
9.3.2 期望理论	(188)
9.3.3 强化理论	(190)
第10章 沟通	(193)
10.1 沟通及其重要性	(194)
10.1.1 沟通的概念	(194)
10.1.2 沟通的过程	(195)
10.1.3 沟通的类别	(196)
10.1.4 沟通的重要性	(199)
10.2 改善组织沟通	(200)
10.2.1 有效沟通的障碍	(200)
10.2.2 有效沟通的实现	(203)
10.2.3 组织冲突及其管理	(204)
第11章 控制	(209)
11.1 控制职能概述	(210)
11.1.1 控制的含义与作用	(210)
11.1.2 控制的过程与要素	(211)
11.2 控制类型	(213)
11.2.1 反馈控制、前馈控制与现场控制	(213)
11.2.2 任务控制、管理控制与战略控制	(214)
11.2.3 外在控制与内在控制	(214)
11.2.4 专业控制	(214)
11.3 有效控制的原则	(215)
第12章 创新	(219)
12.1 创新理论概述	(220)
12.1.1 熊彼特创新理论	(220)
12.1.2 创新的概念及特征	(222)
12.1.3 创新的类别	(222)
12.1.4 创新职能的基本内容	(223)
12.2 管理创新	(224)
12.2.1 管理创新的原则	(224)
12.2.2 管理创新的方法	(226)
12.2.3 管理创新的过程	(228)

12.3 管理发展趋势.....	(231)
12.3.1 重视人的管理.....	(231)
12.3.2 组织扁平化.....	(232)
12.3.3 绿色管理.....	(233)
12.3.4 知识管理.....	(233)
12.3.5 第五代管理理论.....	(234)
参考文献.....	(238)

管理与管理理论



学习目标 >

- 了解：组织与管理的基本概念、内涵，管理者的概念和类型。
- 掌握：管理工作的性质及管理的基本职能，管理理论的形成与发展，管理理论的发展趋势。
- 应用：为提高管理的有效性奠定理论基础。



管理寓言 >

三个和尚没水吃

三个和尚没水吃的故事说的是山上有座小庙，庙里有个小和尚，小庙的住持安排小和尚每天挑水、念经、敲木鱼，给观音菩萨案桌上的净水瓶添水，夜里不让老鼠来偷东西。不久，小庙里又来了个和尚，水的需求量增加了，小和尚心想一个人去挑水太吃亏，便要新来的和尚和他一起去抬水。后来，小庙里又来了个胖和尚，从此大家都打起了自己的小算盘，虽然很渴，但谁也不愿意主动去提水。大家各念各的经，各敲各的木鱼，观音菩萨面前的净水瓶也没人添水，花草都枯萎了。夜里老鼠出来偷东西，谁也不去管。结果老鼠猖獗，打翻烛台，燃起大火，将他们赖以生存的寺庙焚毁了。

这个故事讲的是一个关于组织与管理的问题。借助于现代管理理论，它可以被多角度地解读。如可以涉及组织的结构、权力、技术、文化，以及制度安排等一系列管理问题。



拓展训练

集体智慧

训练内容:

请大家一起编一个故事，每人每次说一个词，直到得到一个正常的故事结尾。（提示：每个人尽可能地选择那些有趣、新颖的词）。例如：第一个人说“很久以前”；第二个人也许接着说“有一个王子”；第三个人说“遇到了”；第四个人说“美丽的”；第五个人说“公主”……继续这个过程，让故事顺其自然地发展。

相关讨论:

1. 你是否曾有过这样的经历：看到大家利用集体智慧创造了一个全新的、完全没有预料到的想法，能够很好地完成任务，甚至会更加出色。
2. 从本训练中所获得的知识对你理解管理的实质有什么启示？

1.1 组织与管理

自从有了人类的组织活动，便有了管理。也就是说，管理是在组织中进行的，如果没有组织，也就没有管理和管理者。

1.1.1 组织的概念

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）在其《管理学》（第7版）中将组织定义为：组织是为实现某些特定的目标而对人员的一种精心的安排。

从上面这个定义中，我们可以看出组织的两层不同的意义：一方面“组织”是个实体，组织作为实体可以直观而简单地把它理解成为一家工厂、一所学校、一个机关、一家商店，或一切以人为核心，由多种资源构成的集合体；另一方面“组织”是一种行为，组织作为一种行为，是指为了实现其经营目标，把构成企业生产经营活动的基本要素、生产经营活动的主要环节，以有秩序、有成效的方式组合起来的工作。

1.1.2 组织的基本特征

（1）组织具有目的性。组织的目的性是一种客观属性，并且组织的目的是内生的、动态的，组织是实现这些目的的工具或手段。它贯通于管理实践活动之中。

（2）组织是由人来构成的。组织的目标只能靠人来完成，组织里的人做出

决策并开展工作。

(3) 组织具有协作性。组织的基本功能在于对组织成员实现组织目标所开展的各种活动实现分工与协调。换句话说,组织是为群体活动进行分工与协调,为将个人效率整合成为社会效率提供实际的物质结构的社会载体。因此,协作是组织的基本功能。

(4) 组织具有结构性。组织的结构性是指构成组织的各种要素相互整合的具体形态,即通过一定的职权关系形成了较稳定的内部结构,这种结构成为一定社会关系的载体。由于组织各种要素在相互关系上只有形成一定的结构,才能实现组织目标的协调发展,因此组织的结构性实际上是各种相关要素构成一定管理活动的客观实体。

(5) 组织具有系统性。任何组织都是社会系统性的组织,它依靠组织自身目标来形塑着组织中的每个成员。组织成员的角色是靠他们自身的目标认同来塑造的,而目标认同又产生于他们在组织中的位置^①。组织是系统,并且是个开放的系统。组织有着明确或模糊但可渗透的边界,通过边界与外部环境之间不断地进行双向的能量和信息交换,以调整内部各构成要素之间的平衡并维持组织与环境间的动态平衡,从而不断地变革和发展。

1.1.3 管理的定义

管理是人类各项活动中最重要的活动之一。科学管理之父费雷德里克·泰罗(Frederick Taylor)认为,管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干^②。在泰罗的眼里,管理就是指挥他人并能使其用最好的工作方法去工作。

组织理论之父亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理是计划、组织、指挥、协调和控制。这一定义已经成为从管理职能角度定义管理的典范。事实上,在各项管理职能中,计划、组织和控制在适用性上得到了最广泛的承认。管理过程学派的学者大多习惯采用不同的职能来定义管理,并以此为基础构建自己的学说,这种做法一直持续到20世纪50年代。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为,管理就是制定决策。^③在西蒙看来,管理者所做的一切工作归根结底都是面对现实与未来、面对环境与员工不断地做出各种决策,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标。

斯蒂芬·P·罗宾斯其《管理学》(第7版)中认为:所谓管理,是指通过

① 参见赫伯特·西蒙:《管理行为》,北京,原北京经济学院出版社,1988:27。

② 参见F·W·泰罗:《科学管理原理》,北京,中国社会科学出版社,1980:157。

③ 参见赫伯特·西蒙:《管理决策新科学》,北京,中国社会科学出版社,1982:37。

与其他人共同努力,既有效率又有效果地把事情做好的过程。过程是指一系列正在进行中互相关联的活动。在对管理的定义中,它泛指管理者所执行的主要活动或职能。效率和效果回答的是我们在做什么和我们怎么做。效率是指正确地完成一项任务(即正确地做事)。用一定的投入获得最大的产出,或用最小的投入获得一定的产出。但是,仅有效率是不够的,管理者还要关注工作任务的完成,即效果。所谓效果是指做正确的事,通过完成这些工作任务从而帮助组织达到既定目标。

由于罗宾斯对管理定义阐释的全面性和科学性,因此,本书也采用该学者的观点。当然,在不同时期,在处于不同发展阶段的社会经济环境中,在不同国界、不同地域、不同性质的组织中,众多关注管理理论研究和进行管理实务工作的人们从不同视角,给管理赋予了丰富的内容。

1.1.4 管理的基本职能

管理作为一个工作过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,即通常所说的管理职能。这里职能一词指的是“活动”“行为”的意思,因此,一项职能就表示一类活动,而管理的基本职能就是管理工作包括的几类基本活动内容。具体如下:

(1) 计划。由于组织存在的目的就是为了实现某些目标,这就需要我们制定目标并找到实现目标的方法。计划是对未来活动如何进行的预先筹划。包括设定组织目标、确定战略及制定计划来协调活动。

(2) 组织。计划要能够实现,还必须落实到组织的每个环节和岗位,这是组织工作的任务。组织工作的内容包括决定要执行哪些任务,谁来执行,任务如何分配,向谁汇报,谁制定决策等。

(3) 领导。为了有效地实现业务活动的目标,不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。

(4) 控制。控制是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作,包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求间是否存在偏差;如果存在偏差,则分析偏差产生的原因及偏差产生后对业务活动的影响程度;在此基础上,如果有必要,还要针对原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标有效实现。

(5) 创新。管理界对创新职能的重视始于20世纪60年代。因为当时市场正面临着急剧的变化,竞争在日益加强,许多企业感到不进行创新就难以生存下去,所以不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能。所谓创新,顾名思

义,就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。“维持”是使组织按照既定方向及轨迹持续运行。“创新”与“维持”常常是矛盾的。有效的管理工作,就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

1.1.5 管理者



管理名言

在每个企业中,管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。

——[美] 彼得·德鲁克

在本章开始的时候,我们就已经提到了管理者。显然,管理者是从事全部或部分管理工作的人的总称。从不同的角度分析,管理者的类型也有不同的划分结果。通常,我们可以根据组织中的不同层次对管理者进行区分。管理者可以按其所处的管理层次区分为高层、中层和基层管理者。

(1) 高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。

(2) 中层管理者。中层管理者通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员更注意日常的管理事务。

(3) 基层管理者。基层管理者亦称一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是,给下属分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

无论属于哪个层次,管理者总是在组织内不同的职能部门工作。因此,管理者还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

1.1.6 管理者的角色与技能

1. 管理者的角色

美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1955年提出了“管理者角色”的概念。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。20世纪60年代末,经理角色学派的创始人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在《管理工作的本质》一书中提出管理者在管理工作中表现

为10种角色。明茨伯格为了弄清管理者的工作情况,分别跟踪调查数位管理者的日常工作过程,并把他们的活动如实记录下来。调查结果发现,管理者的工作节奏很快,处理的问题很多,在每个问题上花费的时间很短,而且主要依靠口头上的沟通和有关人士的网络,而极少使用正式的书面文件。这些都与对管理者的传统看法完全不同:人们常认为管理者都是深思熟虑的思考者,总是在一个安静的环境中经过认真细致地处理来自多方面的信息,然后才做出决策的。

明茨伯格利用他所做的记录,将管理者的活动进行归类,提出管理者的角色可以划分为三种类型和十种具体角色:

- (1) 形象代言人:履行法律性或社会性的象征性义务。
- (2) 领导者:与下属建立关系,同他们沟通,激励和培训他们。
- (3) 联络员:在工作单位之外,同能提供帮助和信息的人们建立起网络,保持接触。
- (4) 监听者:收集那些可能影响组织内部和外部的信息。
- (5) 信息传播者:将来自内部和外部的信息向外界传播。
- (6) 组织发言人:将有关组织的信息向外界传播。
- (7) 企业家:作为变革和创新的发起者、设计者和鼓励者而行动。
- (8) 危机处理者:组织面临重大的、未预见到的困难时采取纠正行动。
- (9) 资源分配者:分配各种资源,包括时间、资金、装备和人力资源。
- (10) 谈判者:在涉及管理者职责范围的重大谈判中代表组织。

第一类型为人际关系角色,直接产生于管理者地位的权威,包括同其他人员发展和维持积极地关系。它具体包括三种角色,即形象代言人、领导者和联络员。

第二类型为信息传递角色,属于接收和传递信息,便于管理者充当所在组织的神经中枢。它具体包括三个角色,即监听者、信息传播者和组织发言人。

第三类型为决策制定角色,即做出那些影响组织的重大决策。它具体包括四个角色,即企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者。

明茨伯格承认,他对管理者角色的划分有一点随意性,只是觉得这样划分才有意义。后来,有些学者继承他的研究。他们发现管理者的工作方式确实如明茨伯格所言,节奏很快,处理问题多而时间短,主要依靠有关人员的网络,即使是基层管理者也是如此。此外,明茨伯格对于管理者角色的划分认为,管理者角色的侧重点是随着组织的管理层次而变化的,如形象代言人、联络者、信息传播者、组织发言人和谈判者角色,对于高层管理者比低层管理者更为重要;反之,领导者角色则对于低层管理者,要比高层管理者更重要。

2. 管理者的技能

通常管理者所能发挥的作用大小,即他们能否开展行之有效的管理工作,很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的技能。1955年罗伯特·卡兹

(Robert L. Karz) 的研究结果表明, 作为一名管理者应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能三个方面。那些处于较低层次的管理者, 主要需要的是技术技能与人际技能; 处于较高层次的管理者, 更多地需要人际技能与概念技能; 而处于最高层次的管理者, 则尤其需要具备较强的概念技能。

(1) 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如, 工程师、会计师、广告设计师、推销员等, 都掌握有相应领域的技术技能, 所以被称为专业技术人员。

(2) 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能, 即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力, 因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛, 因为管理者除了领导下属外, 还得与上级领导和同级同事打交道, 还得学会说服上级领导, 学会同其他部门同事紧密合作。

(3) 概念技能

概念技能是指纵观全局、认清为什么要做某事的能力, 也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。具体地说, 概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。管理者所处的层次越高, 其面临的问题越复杂、越无先例可循, 就越需要概念技能。不同层次管理者所需管理技能如图1-1所示。

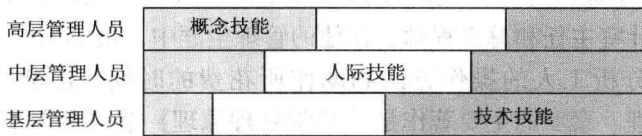


图1-1 不同层次管理者所需管理技能比例

1.2 管理理论的形成与发展

管理实践已经有很长的历史。在管理实践中, 我们常常可以看到, 不同的管理者对同样一个管理问题会采取不同的管理措施, 如有的管理者对员工采取“胡萝卜加大棒”的管理方式, 有的管理者则对员工采取“目标导向, 自我管理”的管理方式, 之所以会出现这样的情况, 主要是由藏在管理行为后面的管理思想决定的。管理思想是人们对管理过程中发生的各种关系的认识总和, 是由一系列