

普通高等教育“十二五”经济与管理类专业核心课程规划教材

管 理 学

主 编 相里六续

赠 送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

013070467

C93
782

普通高等教育“十二五”经济与管理类专业核心课程规划教材



管 理 学

主 编 相里六续

副主编 曹瑄伟 杨利红



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



北航

C1678914

C93

782

图书在版编目(CIP)数据

管理学/相里六续主编. —西安:西安交通大学出版社,2013.9

ISBN 978-7-5605-5520-1

I. ①管… II. ①相… 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 186265 号

书 名 管理学
主 编 相里六续
责任编辑 史菲菲

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 陕西宝石兰印务有限责任公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 15.375 字数 367 千字
版次印次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-5520-1/C·112
定 价 29.80 元

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究



北航

C1678914

内 容 提 要

本书是西安交通大学“985三期”以及“十二五规划”重点建设教材，根据国家教育部工商管理教学指导委员会《工商管理专业培养方案》要求编写而成。基于系统性和应用性的编写原则，本书设计的主要内容涵盖了管理思想、职能与管理方法三个层次，具体包括管理导论、管理思想的演变、决策与计划、组织设计、组织变革与发展、人力资源管理、激励、群体分析、领导科学与艺术、管理沟通、管理控制、组织文化、管理创新等共计十三章内容。

本书在保证管理理论体系完整的同时，关注了前沿的热点问题，强调了以问题为导向的管理教学理念，每章前有开篇案例和问题，每章后附有思考题，目的在于促使理论与实际的结合，快速提升学生的管理技能。

本书既可作为高等院校管理类专业的基础性教材，也可作为非管理类专业、各种社会组织内管理者的参考用书。

普通高等教育“十二五”经济与管理类专业核心课程规划教材

编写委员会

总 主 编 汪应洛(中国工程院院士)

编委会委员(按姓氏笔画排序):

马治国 万映红 王文博 王林雪

邓晓兰 孙林岩 冯宗宪 冯宪芬

冯 涛 刘 儒 李 成 李 琪

张俊瑞 郭根龙 郭 鹏 相里六续

郝渊晓 袁治平 樊技飞 魏 玮

策 划 魏照民

前言

FOREWORD

管理活动是一项很难描述与评价的工作,因此管理也是最具挑战性的工作,作为一种职业,管理已经成为人们热衷追逐的工作,越来越多的人把它作为职业生涯的最重要甚至是唯一选择。

管理学致力于系统地研究管理活动的基本规律,从管理的性质、管理的理论和基本方法等层面揭示管理的本质,试图为管理的实践者提供指导,帮助他们发现问题、分析问题和解决问题,以此不断优化提升组织系统的运行效率、增强组织的环境适应性、实现组织目标。

管理理论的研究源于西方而且已经持续了上百年的时间,学者们在不断地总结、提炼西方资本主义的发展以及社会化大生产背景下大企业成功经验的基础上,逐步形成了比较完善的管理理论体系和方法论体系,为企业的发展和人类社会的进步作出了毋庸置疑的贡献,以至于许多学者喊出管理也是生产力的口号。

本书的编写立足于充分尊重前人的研究成果,尽可能把管理的经典理论系统地展示给读者,使他们了解管理的来龙去脉、前因后果,帮助他们感悟管理的真谛。改革开放以来特别是近十年中国的快速崛起让世界震惊。在研究中国企业及诸多社会组织成功经验的过程中,国内外的学者发现了许多用西方经典理论难以解释的现象,“中国式”的管理技巧引起广泛关注,中国人的管理实践为管理研究提供了新的课题。基于此,本书在撰写过程中坚守立足西方经典理论、面向中国实际的原则,尝试着从中国传统文化和中国社会政治经济现实的层面解释中国的问题、探讨中国人的管理智慧。

本书致力于帮助教师教学过程实现“以管理者人格塑造为前提、以管理思维培养为主线、以管理智慧启迪为目标”,采用问题导向的教学方法,通过案例教学和情景式教学的机制设计强化理论与实际的结合、培养学生对管理者的角色认知、提升学生的管理技能。

本书由相里六续担任主编并负责全书的策划、编写组织工作,曹瑄伟(负责统稿与校对工作)、杨利红担任副主编。具体编写分工如下:王磊(西安交通大学)负责第1章的编写,杨利红(西安科技大学)负责第2章、第11章、第13章的编写,朱海霞(西北大学)负责第3章的编写,相里六续(西安交通大学)负责第4章、第8章、第9章的编写,李福荔(西安交通大学)负责第5章的编写,宁引平、程玉兰(西安交通大学)负责第6章的编写,王艳迎(西安交通大学)负责第7章的编写,孙福滨(西安交通大学)负责第10章的编写,曹瑄伟(西安交通大学)负责第12章的编写。

本书参考并吸收了国内外诸多的教材和研究成果,在书后均一一列举,感谢前人的研究。本书在出版过程中得到了西安交通大学出版社魏照民同志的大力协助与支持,深怀感激之情。教材建设是一项“名山”事业,编者责任重大,但由于水平有限,书中错误在所难免,同时由于编者对管理的理解差异而存在不同观点,敬请谅解的同时不吝批评之词。

相里六续于古城西安

2013年7月

目录

CONTENTS

第1章 管理导论

- 1.1 管理与管理学 (002)
- 1.2 管理者与管理过程 (005)
- 1.3 管理的环境 (008)

第2章 管理思想的演变

- 2.1 早期的管理思想 (010)
- 2.2 科学管理思想 (014)
- 2.3 行为科学理论 (018)
- 2.4 现代管理理论 (021)

第3章 决策与计划

- 3.1 决策概述 (026)
- 3.2 科学决策的一般程序 (036)
- 3.3 常用决策方法 (039)
- 3.4 计划的概念、内容及形式 (056)
- 3.5 计划的分类 (058)
- 3.6 计划工作的步骤和计划评价标准 (058)
- 3.7 现代计划技术 (061)

第4章 组织设计

- 4.1 组织的基本内容 (074)
- 4.2 组织结构 (076)

4.3 组织结构设计	(083)
------------------	-------

第5章 组织变革与发展

5.1 组织变革	(092)
5.2 组织发展	(100)

第6章 人力资源管理

6.1 人力资源管理概述	(108)
6.2 人力资源规划及配置	(111)
6.3 工作分析	(113)
6.4 人员招聘与培训	(121)
6.5 绩效评估与薪酬管理	(124)

第7章 激励

7.1 激励的基本内容	(129)
7.2 激励理论	(132)
7.3 激励实务	(138)

第8章 群体分析

8.1 群体与群体行为	(142)
8.2 群体绩效的影响因素	(150)
8.3 群体中的人际关系	(154)
8.4 群体冲突	(158)

第9章 领导科学与艺术

9.1 领导及领导者	(164)
9.2 领导理论及其研究	(168)
9.3 领导方式及领导艺术	(173)

第10章 管理沟通

10.1 沟通的定义、作用及目的	(181)
10.2 沟通的过程、类型及技巧	(183)

10.3	沟通障碍及解决措施	(190)
------	-----------------	-------

第 11 章 管理控制

11.1	控制概述	(195)
11.2	控制过程	(198)
11.3	控制类型	(200)
11.4	有效控制	(202)
11.5	控制的方式与手段	(205)

第 12 章 组织文化

12.1	组织文化的基本内容	(210)
12.2	组织文化建设	(217)
12.3	组织跨文化管理问题	(218)

第 13 章 管理创新

13.1	创新概述	(224)
13.2	管理创新概述	(228)
13.3	管理创新思维方式	(230)

参考文献

第1章

管理导论



学习目标

1. 了解管理的基本概念和性质
2. 了解管理者、管理工作和管理职能
3. 了解不同组织层次对管理技能的差异化要求
4. 了解组织与环境的关系



开篇案例 1

分蛋糕的故事

妈妈有两个儿子,有一天,妈妈买回一个蛋糕,分给两个孩子吃,两个孩子都想要大的,妈妈怎么分?

一位数学家给妈妈建议说:“这很容易,这是一个典型的面积均分的问题,我们可以根据蛋糕的形状找到它的中轴线,沿着中轴线把蛋糕切成面积相等的两块就行了。”

一位物理学家给妈妈建议说:“这很容易,我们找一个天平来帮忙,就可以把蛋糕分成完全等重的两部分。”

一位管理学家给妈妈建议说:“这很容易,你让哥哥负责切蛋糕,让弟弟先挑就行了。”

案例问题:

1. 管理学家提出的方法与物理学家和数学家的方法有何不同?
2. 如果你是妈妈,你会怎么办?



开篇案例 2

肥皂盒生产线的改进

某跨国化公司引进了一条香皂包装生产线,结果发现这条生产线有个缺陷:常常会有盒子里没装入香皂。总不能把空盒子卖给顾客啊,他们只得请了一个学自动化的博士后设计一个方案来分拣空的香皂盒。博士后拉起了一个十几人的科研攻关小组,综合采用了机械、微电子、自动化、X射线探测等技术,花了几十万,成功解决了问题。每当生产线上有空香皂盒通过,两旁的探测器会检测到,并且驱动一只机械手把空香皂盒推走。

某乡镇肥皂企业也遇到类似问题,老板命令初中毕业的流水线工头想办法解决,经过半天的思考,该工头扛了一台电扇到生产线的末端进行吹风,那些没有装填肥皂的肥皂盒都被风吹下去了。

案例问题:

1. 你更喜欢哪一种方案?
2. 管理的目的是什么?



开篇案例 3

迪斯尼的小路

在 1971 年伦敦国际园林建筑艺术研讨会上,迪斯尼乐园的路径设计获得了“世界最佳设计”奖。世界著名建筑大师格罗培斯却说,“其实那不是我的设计”。这究竟是怎么回事呢?

那是在迪斯尼乐园主体工程完工后,格罗培斯暂停修筑乐园里的道路,并在空地上撒上草种。接下来,乐园宣布提前试开放。半年后,乐园里绿草茵茵,草地上也被游客踏出了不少宽窄不一的小路,非常幽雅自然。格罗培斯根据这些行人踏出来的小路铺设了人行道,这就是后来被世界各地的园林设计大师们评为“幽雅自然、简捷便利、个性突出”的迪斯尼乐园小路。

案例问题:

1. 规划设计和自主演变哪个更好?
2. 管理工作应该采用哪种思路?

管理活动与人们的生活息息相关,与人类社会的发展紧密相连。早在原始社会,人们共同劳动时的号子声就是当时管理活动的一种具体表现。随着社会的发展,生产力的提高,管理活动也变得越来越大,并逐渐成为推动社会进步和发展的有力手段。特别是工业革命以后,各种类型的组织不断涌现,组织规模越来越大,管理逐渐发展成为支撑组织运作、决定组织成败的关键力量。

管理知识的系统化积累形成了管理学。与数学、天文学、物理、化学、历史等其他学科相比,管理学是一个非常年轻的学科,从确立至今只有一百多年的历史。许多管理学的奠基大师依然健在,成为现代管理学一道亮丽的风景。年轻的管理学充满朝气和活力,蓬勃发展,呈现出一幅百家争鸣、百花齐放的美丽画卷。因此,人们常常用“理论的丛林”来形容现代管理学的勃勃生机。

时至今日,管理学已经不仅仅是一门系统化的知识体系,它已经成为人们观察、认识这个世界的一个重要窗口。从管理的角度观察周围的世界,用管理思维的方法来理解组织的演化、成员的行为,你会拥有全新的视角和体验,你会发现人们之间的分工协作、组织与环境的相互作用等都会变得五彩缤纷,你的生活、学习和工作中都会充满新的惊喜和感悟。更进一步说,管理知识和管理思维已经成为人们走向社会时具备的基本素质之一,拥有管理学的思维方法,将有助于你在人生之路中事半功倍。

接下来,就让我们走进五彩缤纷的管理世界。

1.1 管理与管理学

1.1.1 管理的概念

提到管理,自然而然地,第一个问题就是:“究竟什么是管理?”猛一下听上去,这是一个既

简单又复杂的问题。说它简单,是因为每个人似乎都知道管理是什么。从小到大,每个人不是在扮演管理者的角色就是在扮演被管理者的角色,管理跟我们的生活息息相关,不可分割。每个人都有自己对管理的深刻感悟。说它复杂,那是因为似乎很难准确地用词语把管理进行精准的定义和描述。无论是翻开辞海,还是求助网络,都很难找出一个让我们完全满意的完美定义。我们来看一下管理学大师们对管理二字的看法。

(1)现代管理理论创始人法国实业家法约尔(Henri Fayol)于1916年提出:管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。法约尔对管理学的定义源自于他对管理职能的观察和总结,虽然法约尔身后随着时代的变迁,管理的内容、形式和方法已发生了巨大的变化,但是管理的职能并未进行显著的突破,因此成为后来管理定义的基础。

(2)美国学者玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)于1942年提出最精简明晰的定义:管理就是通过其他人来完成工作。这一定义包涵三层含义:

- ①管理必然涉及其他人;
- ②管理是有目的活动,管理的目的是要通过其他人来完成工作;
- ③管理的核心问题是管理者要处理好与其他人的关系,调动人的积极性,让他们来为你完成工作。

(3)美国管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年和1989年提出他对管理的看法: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。管理是一门学科,管理学科把管理当做一门真正的综合艺术。德鲁克充分反映了经验主义学派的观点,一再强调管理是实践的综合艺术,他认为无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。

(4)1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)提出:管理就是决策。他把决策过程分为四个阶段:

- ①调查情况,分析形势,搜集信息,找出决策的理由;
- ②制订可能的行动方案,以应对面临的形势;
- ③在各种可能的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施;
- ④了解、检查过去所抉择方案的执行情况,作出评价,制定新的决策。

决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。所以从这方面看,说管理就是决策是符合管理实际的。

(5)美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)在1993年《管理学》第10版中认为:管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

他们认为这一定义需要展开为:

- ①作为管理人员,需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;
- ②管理适用于任何一个组织机构;
- ③管理适用于各级组织的管理人员;
- ④所有管理人员都有一个共同的目标;
- ⑤管理关系到生产率,意指效益和效率。

这一定义真正的闪光点在于它首次提出了管理定义中包含了设计并保持一种良好环境。它利用环境的力量诱导人们的行为,体现了管理工作中演化的力量。它满足了组织行为学和

管理伦理学对管理提出的最基本的要求,也体现了管理对人的起码的尊重和关怀。这正是时代进步的一种标志。

(6)斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)和玛丽·库尔特(Mary Coulter)在2005年《管理学》第8版中认为:管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。

这一定义强调:

①管理是协调其他人的工作;

②管理应当有效率和有效果;

③管理是实现组织目标的过程,这一过程包括各项管理职能。

从该定义中,我们可以看出他们对前面学者的管理定义的继承和融合。

(7)加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)的角色是叛逆者。他是最具原创性的管理大师,对管理领域常提出打破传统及偶像迷信的独到见解,是经理角色学派的主要代表人物。他认为:管理=科学+艺术+手工艺,三者缺一不可。因此管理更像是乐高玩具,而不是宜家模式。

从上面的例子可以看出,管理本身并不神秘,也没有完美的定义。已有的定义往往是人们从不同的观察角度(如:职能、目的、内容、环境、性质等)对管理活动本身进行的诠释。这些角度迥异的观察和思考,促进了管理学的蓬勃发展。

➤ 1.1.2 管理的二重性

管理的二重性指的是管理的自然属性和社会属性。所谓自然属性,指的是管理的产生和发展是伴随着人类社会发展和进步自然出现并发展的。它与生产力的发展水平紧密相关,具有相对的稳定性,与意识形态领域无涉。例如:无论在东方国家还是在西方世界,无论在基督教徒内还是在穆斯林的领域,管理的职能都包括计划、组织、领导、控制等手段,都通过对资源的配置和协调实现组织的目的。因此,管理的自然属性反映出了管理的共性。

在不同的文化背景、制度设计下管理具有相通的部分,同时也有不同的内容。这些差异性与民族、文化、习俗、价值观等紧密相连,与意识形态领域紧密相连。其具体表现在组织目标、社会责任、组织价值观、领导风格、激励方式、组织文化、管理理念等多种方面。例如:有的国家和地区强调集体主义,树立共同的利益至上的价值观;有的国家和地区强调个人主义,并在契约基础上处理个人利益和共同利益。这些主观判断和人际交流的差异导致了管理中差异化的做法。例如:同样是领导行为,独裁的领导风格在军队更容易获得认同,而民主型的领导更加适合主持研究工作。这些差异反映出管理的社会属性。管理的社会属性突出了管理的情景嵌入性特点,即合理的管理方式一定要与管理活动的情境相匹配。因此,美国的管理方式无法直接在中国推广应用,同样中国的管理技巧也难以直接输出到其他国家。

➤ 1.1.3 管理学的特点

管理学是系统化的管理知识形成的一门学科,它研究管理的基本规律和一般方法,包含了一系列的概念、概念之间的相互作用关系以及在此基础上形成的各种理论和思想。

管理活动与以群居活动为特征的人类社会伴生发展。人们很早就发现了管理活动具有一定的规律性,因此,在对古代思想的记载中,我们都能够发现许多最初的管理思想,例如:古巴

比伦帝国的汉谟拉比法典,古希腊哲学家苏格拉底对管理的普遍性论断,古埃及的监工管理制度,古代中国的儒、道、法、兵、墨等学派。但是这些管理知识相对比较分散,没有形成系统的学说,因此只能称为早期管理思想或管理思想萌芽。直到19世纪末20世纪初,科学管理系统论述了管理的规律和方法,这才标志着管理学的正式出现。

管理学是一门在实践基础上出现的多学科交叉的综合性学科。哲学成为探讨企业伦理和社会责任的基础,心理学为理解员工行为、激励员工努力提供了坚实的理论基础,社会学为组织内外部关系形成过程和结构作用提供了有力的参考,数学为解决管理问题提供了高效的工具和手段。此外,在管理学的领域中还能够追寻到政治、历史等学科知识的轨迹。不同的学科背景知识提供了管理学的多维度视角,促进了管理学的快速发展。

1.2 管理者与管理过程

1.2.1 管理者的定义与分类

提到管理者,你会想到谁?校长、院长、班主任、班长、组长、舍长、国家主席、省长、市长、县长、乡长、村长、企业掌舵人、宗教领袖、学生会主席、学生会部长、家族族长、父母等都是浮现在我们脑海中的答案。他们身上共同的特点就是都从事管理工作,因此,我们把从事管理活动的人称为管理者。不同的是他们在组织中所处的管理位置有差异,职位有高低,权力有大小。从组织内部看,我们可以把一般的管理者大致分为三类:高层管理者、中层管理者和底层管理者。

1.2.2 管理者的角色

管理者真正做了什么?他们是怎么做的?为什么要这样做?明茨伯格认为,要理解管理者,要从理解管理者的角色开始。管理者正是各类管理角色的集合体。明茨伯格在《管理工作的本质》中,这样解释说:“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”明茨伯格将经理们的工作分为十种角色,如表1-1所示。这十种角色分为三类,即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策方面的角色。

表1-1 经理角色关系

角色	描述	特征活动
人际关系方面		
1. 代表人	象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
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	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

续表 1-1

角色	描述	特征活动
信息传递方面		
4. 监督者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境	阅读期刊和报告,保持私人接触,作为组织内部和外部信息的神经中枢
5. 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的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
6. 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	举行董事会,向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制订“改进方案”以发起变革,监督这些方案的策划	制定战略,检查会议决策执行情况,开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
9. 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	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

1. 人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力的基础。管理者所扮演的三种人际角色是:①代表人角色。作为管理者须行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户等。在这时,管理者行使着代表人的角色。②领导者角色。管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。③联络者角色。即与组织内个人、小组一起工作,与外部利益相关者建立良好的关系所扮演的角色。

2. 信息角色

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以完成工作。信息角色包括:①监督者角色。持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息,接触下属或从个人关系网获取信息,依据信息识别工作小组和组织潜在的机会和威胁。②传播者角色。分配作为监督者获取的信息,保证员工具有必要的信息,以便切实有效完成工作。③发言人角色。把角色传递给单位或组织以外的个人,让利益相关者如股东、消费者、政府等了解并感到满意。

3. 决策角色

处理信息并得出结论。管理者以决策让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证计划的实施。决策角色包括:①企业家角色。对作为监督者发现的机会进行投资以利用这种机会。②混乱驾驭者角色。处理组织运行过程中遇到的冲突或问题。③资源分配者角色。决定组织资源如财力、设备、时间、信息等用于哪些项目。④谈判者角色。花费了大量时间,对

象包括员工、供应商、客户和其他工作小组,进行必要的谈判,以确保小组朝着组织目标迈进。

► 1.2.3 管理者的技能

根据哈罗德·孔茨的研究,管理者应该具备三种基本的管理技能:技术技能、人际关系技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能主要指管理者从事自己管理范围内所需的技术和方法。例如,财务经理只有具备一定的财务专业技术能力后,才能有效地监督和指导会计工作。又例如,工厂里的车间主任要懂得有关操作机器设备方面的知识,要懂得各种操作技术才能正确行使自己的职责。相对来说,管理层次越低的管理者,越需要具有技术技能,特别是基层管理者技术技能尤为重要。

2. 人际关系技能

人际关系技能指的是与组织中其他人之间的沟通和协作能力。管理者的大部分工作都是与人打交道。对上级既要充分领会组织目标、计划和领导意图,又要反映来自下层的意见和经营状况等信息;对于同级人员还做好工作的协调和配合;对下属不仅要安排好工作的进度,还要进一步激励员工更好实现组织目标。在一般情况下,一个具有良好人际关系技能的管理者肯定能比其他同事更能取得管理工作的成功。对于中层的管理者,由于他们处于公司管理层承上启下的关键部位,因此,人际关系技能对他们尤为重要。

3. 概念技能

概念技能指的是从整体上、战略上看待组织,并把观点抽象化的能力。概念技能实际上反映出管理者对现实问题的识别、对问题产生背后的机理掌握、拟订可供选择的决策方案、作出选择并实施的综合能力。对于高层管理者来说,概念技能是最重要的管理技能。

总的来说,随着管理者在组织内层次的不断提高,技术技能的作用不断削减,人际关系和概念技能的重要性逐步增加,对于高层管理者来讲,概念技能是核心技能。

► 1.2.4 管理职能

管理职能是学者们对大量管理活动进行总结和抽象提取出来的概念,因此对管理职能的划分方法有多种不同的标准,出现过五职能划分、四职能划分等不同的划分方法。目前,采用比较多的是四职能划分方法,即把管理职能划分为计划、组织、领导和控制四种职能。

(1)计划:指的是制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。计划工作在组织中得到广泛运用,大到公司战略的制定和执行,小到某次广告活动的策划和安排。计划职能是管理职能的第一项基本职能。有了计划,组织、领导和控制才能够有的放矢。

(2)组织:根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。组织职能解决的是合理分工的问题。

(3)领导:指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。领导职能关注的是有效运作的问题。

(4)控制:为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。

管理的四项基本职能相辅相成,是实现组织目标的重要手段。