管理学基础

◎ 孙宗耀 荆春丽 周鹏 主编

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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

高等院校经济管理类专业项目化（案例化）系列教材

管理学基础

主　编　孙宗耀　荆春丽　周　鹏
副主编　孙启伟　王　萍　宗晋明
　　靳　柳

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

内 容 简 介

本书按照高等职业教育人才培养目标及专业教学改革的需要，依据最新标准编写而成。全书共分为九个项目，主要内容包括管理与管理系统、管理思想与管理理论、管理环境与管理道德、计划、决策、组织、领导、控制、创新与创业等。

本书可作为高职高专院校管理类专业的教材，也可作为函授教材和自考辅导用书，还可供相关管理人员工作时参考使用。

版权专有　侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

管理学基础 / 孙宗耀，荆春丽，周鹏主编. —北京：北京理工大学出版社，2020.1（2020.2 重印）

ISBN 978-7-5682-8061-7

Ⅰ.①管… Ⅱ.①孙… ②荆… ③周… Ⅲ.①管理学-高等职业教育-教材 Ⅳ.①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2020）第 016885 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）

（010）82562903（教材售后服务热线）

（010）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 / 唐山富达印务有限公司

开　　本 / 787 毫米×1092 毫米　1/16

印　　张 / 14　　责任编辑 / 李慧智

字　　数 / 320 千字　　文案编辑 / 李慧智

版　　次 / 2020 年 1 月第 1 版　2020 年 2 月第 2 次印刷　　责任校对 / 刘亚男

定　　价 / 39.00 元　　责任印制 / 李志强

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

管理学是一门系统研究管理活动的普遍规律和一般方法的学科。尽管管理活动千差万别，但管理者在处理问题时，都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容虽有所不同，但遵循的基本原理和原则却是一样的，这就是管理的共性，也就是管理学所要研究的对象。

“管理学基础”是管理类专业的专业基础课，也是市场营销、会计学、财务管理和信息管理等专业的必修课。通过本课程的学习，学生应掌握现代管理的基本原理、一般方法，并树立科学的管理理念，为进一步学习专业课和日后的实际管理工作奠定理论基础。

本书根据教育部对高等院校人才培养目标、培养规格、培养模式，以及与之相适应的基本知识、关键技能和素质结构的要求进行编写，在编写时力求做到理论联系实际，注重科学性、实用性和针对性，突出学生应用能力的培养。本书内容新颖、层次明确、结构有序，注重理论与实际的结合，加大了实践运用力度。其基础内容具有系统性、全面性，具体内容具有针对性、实用性，满足专业特点要求。

本书主要阐述了管理与管理系统、管理思想与管理理论、管理环境与管理道德、计划、决策、组织、领导、控制、创新与创业等内容。为方便教师的教学和学生的学习，本书各项目前均设置有“项目介绍”“知识目标”和“技能目标”等，对该项目内容和教学要求做出了引导，并列出了该项目的重点内容和关键知识点。此外，每个项目最后还设置了“项目测试”，便于学生对所学的知识进行检测，构建了一个“引导—学习—总结—练习”的教学全过程。另外，每个项目均由若干个“任务”组成，各任务均从“任务描述”“任务分析”“相关知识”和“任务实施”等环节展开阐述，符合学生的认知和学习规律，注重循序渐进，体现了职业岗位核心技能要求和工学结合、校企合作的特点。

本书由山东工程职业技术大学孙宗耀、荆春丽、周鹏担任主编，由山东工程职业技术大学孙启伟、宗晋明、靳柳，济南工程职业技术学院王萍担任副主编。具体编写分工如下：孙宗耀编写项目一、项目二，王萍编写项目三，荆春丽编写项目四、项目五、项目六，周鹏编写项目七、项目八，孙启伟编写项目九，宗晋明、靳柳承担了本次教材编写的资料搜集、整理、修改等工作。

本书在编写过程中参阅了大量的文献，在此向这些文献的作者致以诚挚的谢意！由于编写时间仓促，编者的经验和水平有限，书中难免有不妥和错误之处，恳请读者和专家批评指正。

编　者

2019 年 9 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

项目一　管理与管理系统 …… (1)

任务一　管理系统与职能 …… (2)

任务二　管理主体与客体 …… (7)

任务三　管理方法 …… (12)

项目二　管理思想与管理理论 …… (18)

任务一　管理思想 …… (19)

任务二　管理理论 …… (23)

项目三　管理环境与管理道德 …… (41)

任务一　管理环境 …… (42)

任务二　组织文化 …… (47)

任务三　企业社会责任 …… (53)

任务四　管理道德 …… (58)

项目四　计　划 …… (63)

任务一　计划职能概述 …… (64)

任务二　计划的编制与调整 …… (73)

项目五　决　策 …… (82)

任务一　决策职能概述 …… (83)

任务二　决策步骤 …… (90)

任务三　决策方法 …… (93)

项目六　组　织 …… (102)

任务一　组织职能概述 …… (103)

任务二　组织结构设计 …… (109)

任务三　职权配备 …… (117)

任务四　人员配备 ……（124）
任务五　组织变革 ……（127）
项目七　领　导 ……（134）
任务一　领导职能概述 ……（135）
任务二　指挥与协调 ……（142）
任务三　沟通与激励 ……（148）
项目八　控　制 ……（162）
任务一　控制职能概述 ……（163）
任务二　有效控制 ……（167）
任务三　控制过程 ……（170）
任务四　控制方法 ……（177）
项目九　创新与创业 ……（186）
任务一　创　新 ……（188）
任务二　创　业 ……（199）
参考文献 ……（212）

项目一

管理与管理系统

项目介绍

管理源于人类共同劳动，是人们在一定的组织环境下从事的一种智力活动。通过管理，人们能够有目的、有秩序地组织生产，改善生活和从事其他社会活动。随着社会的不断进步、科学技术的迅速发展，组织任务的复杂化程度不断提高，人类社会日益需要通过集体协作来达成组织目标，管理越来越受重视。本项目将对管理与管理系统的有关内容进行简单的介绍，以帮助学生初步认识该学科。

知识目标

（1）熟悉管理的内涵，掌握管理系统与职能。

（2）熟悉管理主体的概念，掌握管理主体的分类、技能等。

（3）熟悉管理客体的含义，掌握管理对象的内容。

（4）熟悉管理方法的含义，掌握管理方法的分类。

技能目标

（1）能够对管理有深入的理解，能够从管理系统的角度分析管理现象。

（2）具有管理者的素质和技能，能够对管理客体进行科学管理。

（3）掌握管理的各类方法，具备独立的管理能力。

案例引入

分粥的故事

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，粥每天都不够。

一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一次。于是每周下来，他们只有一天是吃饱的，就是自己分粥的那天。

后来他们推选出一个道德高尚的人出来分粥。然而强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击、扯皮下来，粥喝到嘴里全是凉的。

最后他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己喝到最少的一碗粥，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。之后，大家就快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

任务一　管理系统与职能

【任务描述】

任务：什么是管理？大家对管理是怎么认识的？

【任务分析】

管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动。管理活动遍布于人类的社会活动和生产活动中，管理学随着人类社会生产活动的产生而产生，并随着人类社会的发展而发展。在现代社会中，无论从事何种职业，人人都在参与管理，大到国家，小到企业或者部门，甚至家庭，几乎任何组织的有序活动都离不开管理。管理无处不在，无时不在。本任务要求学生掌握管理及管理系统的内容。

【相关知识】

一、管理的内涵

1. 管理的概念

管理古已有之，但长期以来人们对管理的理解不尽相同。其中，最通俗的一种解释就是将管理界定为“管人”和“理事”，即对一定范围内的人员和事物进行安排与处理。尽管这种字面意义上的解释颇为精练，但难以严格地表达出管理本身所具有的完整含义。管理始于人类有组织的活动，寓于组织之中，因而，要全面、准确地掌握管理的内涵，首先应该对组织有基本的认识。组织是一切管理活动的载体，也就是说，管理不可能独立于组织而单独存在。

管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动。具体而言，管理的目的是有效实现组织目标，管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动，管理的本质是协调，管理的职能是计划、组织、领导和控制，管理的性质是人从事的有目的的社会活动。

★知识链接

“管”字，可以分解为竹和官。竹代表文化、知识，有范围；官象征权力。管可理解为通过文化和权力来管理。

“理”字可以分解为王和里。王象征权威；里指老虎脊背上长短相交、有规律地分布的

花纹，引申为事物的规律。理可理解为深入事物的里面，掌握事物的规律，就有权威。

管理就是在掌握一定知识和文化的基础上，在一定的管辖范围内，运用权力深入事物内部，研究事物发展规律，推动生产力的发展。

2. 管理的性质

（1）管理的科学性和艺术性。

1）管理的科学性。管理作为一项活动，存在着一系列基本的客观规律。人们经过长期的实践，归纳总结出了一系列反映管理客观规律的管理理论和方法。利用这些理论和方法来指导管理实践，又以管理活动的结果来衡量这些管理理论和方法，从而使管理的科学理论和方法在实践中不断地得到验证和丰富。因此，管理是一门科学，它以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。

2）管理的艺术性。管理活动虽然可以遵循一定的原理和规律，但由于在管理过程中存在很多不确定因素，包括突发性、偶然性的因素，这些因素复杂多变，单靠管理理论和方法是不能够进行有效管理的。管理者必须在管理实践中发挥人的积极性、主动性和创造性，灵活地把管理知识与具体的管理活动结合起来，才能获得满意的管理效果。管理的艺术性强调管理活动除依靠一定的理论和方法外，还要灵活地运用这些知识和理论，以达到更好的效果。

管理是科学与艺术的结合，要求管理者既要注重管理理论的学习，又要灵活地运用管理理论。注重科学性与艺术性的结合，是实现成功管理的一项重要保证。

★管理故事

小明起床

小明上学经常迟到，原因是晚上很晚才睡，早上起不来。爸爸每天早上6点半提醒小明起床，每次爸爸都会粗暴地推开门，大声说“起床啦，起床啦，再不起要迟到啦”。头几次小明还能起床，久而久之，小明对这种枯燥的行为感到厌烦，就是不起床。爸爸打了小明，更是让小明产生强烈的抵抗心理。

对此，小明的妈妈换了一种方法，每天用不同的音乐唤醒小明，小明每天都带着兴奋的心情在想：明天起床时会放什么音乐呢？这样，就把抵触情绪转移到了好奇上来。从此，小明上学再也没有迟到过。

管理启示：要管理好下属当然是需要科学的管理方法，否则，对方就不会服从。但要取得最好的效果还需要讲究一定的技巧和灵活性，这样才能使对方心服口服，使管理更加有效。这就是管理的科学性和艺术性。

（2）管理的双重性。管理的双重性是指在协作劳动中，管理既具有自然属性，又具有社会属性。

1）管理的自然属性。管理的自然属性是指在管理过程中要处理人与自然之间的关系，实现合理组织生产力的管理功能。管理的这一属性与生产力的发展相联系，反映了社会化大生产中各个方面能配合协调，以提高生产效率的客观要求。因此，管理的自然属性与社会制度和生产关系无关，由自然属性所产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、具有共性的。

2）管理的社会属性。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，维护一定的社会生产关系。管理的这一属性与生产关系、社会制度相联系，表现为在不同的历史阶段、社会制度和社会文化背景下，管理思想、管理目标乃至管理手段都会表现出一定的差异，使管理具有特殊性。管理的社会属性往往体现着统治阶级的意志，具有明显的政治性。

管理的自然属性存在于所有的社会经济形态中，反映社会化大生产的要求，不因社会制度的改变而改变，因此，管理是进行社会化大生产所必需的。而且，管理的自然属性决定了管理职能具有普遍性和永久性的特征。现代科学管理存在着共同规律与趋势，这为我们学习和借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据。管理的社会属性告诉我们，管理总是在一定的生产关系下进行的，它与社会制度、生产关系相关。因此，不能盲目照搬国外的管理理论和方法，应当有区别、有选择地加以引进和运用，建立具有中国特色的管理科学，更好地指导我国的管理实践。

★管理故事

袋鼠与笼子

一天，动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑了出来。大家开会讨论，一致认为是笼子的高度过低，决定将笼子的高度由原来的 10 米加到 20 米。但第二天发现，袋鼠还是跑到外面了，所以，他们决定将高度加到 30 米。没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加到 100 米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠闲聊。“你们看，这些人会不会继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说，”袋鼠说，“如果他们再忘记关门的话!”

管理启示：管理者不从根源上寻找原因，仅凭主观臆断，是无法解决问题的。

3. **管理的意义**

（1）组织目标的实现离不开有效的管理活动。管理的载体是组织。组织具有明确的组织目标，组织成员在加入组织后，组织为其提供用于实现组织目标的资源或手段，使组织成员能够完成的任务远超于个人所能及的范围，而且组织成员在推动组织目标实现的过程中，也能促进自身利益最大化的实现。但在缺乏管理的情形下，组织成员所制定的具体目标和行动计划具有多样性，有些目标和计划甚至是相互冲突的，因此，需要通过管理对组织成员的各种活动进行安排，以减少冲突和混乱，促进组织成员围绕共同目标付出努力。管理作为一种活动在组织中是一直存在并发展着的。

（2）资源的稀缺使管理活动成为必要。人类的需求具有无限增长和扩大的趋势。相对于人类无限的需要而言，在一定时间与空间范围内存在的资源总量总是相对不足的。相对不足的资源与绝对增长的需求之间的矛盾，导致每个组织和个人在其生存和发展的过程中所能获取的资源都是非常有限的，整个社会能用于生产的资源也是有限的。管理的过程是对资源的价值进行评估、构建分配模式与协调机制的过程。对现代社会而言，每一个组织都需要通过有效的管理实现资源的合理分配与协调，以提高资源的使用效率，使组织的有限资源得到有效运用。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

二、管理系统

1. 管理系统的含义

管理系统，是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。关于管理系统，可以从以下几个方面理解：

（1）管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以看作管理系统的子系统，而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

（2）管理系统是一个层次结构，其内部划分成若干子系统，并组成有序的结构。对外，每个管理系统又成为更大的社会管理系统的子系统。

（3）管理系统是整体的，发挥着整体功能，即其存在的价值在于管理的功能。任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

2. 管理系统的构成

（1）管理目标。管理目标是指人们在管理活动中，运用合理科学的管理措施所要达到的预期结果。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿，管理系统必须围绕目标来建立并运行。

★管理故事

明确的目标

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标着：此鹦鹉会两门语言，售价二百元。

另一只鹦鹉前则标着：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。

该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意。

突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价八百元。

这人赶紧将老板叫来，问：“这只鹦鹉是不是会说八门语言？”

店主说：“不。”

这人奇怪了，问道：“那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？”

店主回答说：“因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。”

管理启示：真正的领导人，自己能力不一定有多强，只要懂信任，懂放权，懂珍惜，就能团结比自己更强的力量，从而提升自己的身价。相反许多能力非常强的人却因为过于追求完美，事必躬亲，最后只能做最好的下属，成不了优秀的领导人。

（2）管理主体。管理主体即管理者，是指掌握管理权力、承担管理责任、决定管理方向和进程的人。

（3）管理对象。管理对象是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。管理对象不仅包括不同类型的组织，也包括各组织中的构成要素及职能活动。

（4）管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法，是管理主体作用于管理对象的过程中的一些运作原理、实施方式和手段。管理机制是管理问题的核心，有什么样的管理机制，就有什么样的管理效果。

（5）管理环境。管理环境是实施管理过程中的各种内外条件和因素的总和，包括自然

环境、经济环境、社会环境及心理环境。管理环境对管理行为产生直接或间接的影响。

三、管理职能

1. 管理职能的含义

管理职能是指管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。管理的各项职能总体上是为管理的目标服务的。

2. 管理职能的内容

（1）计划职能。计划职能的主要任务是在收集大量各方面信息和资料的基础上，对组织未来环境的发展趋势进行预测，根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标，然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤，为组织目标的实现做出完整的谋划。

（2）组织职能。组织职能有两层含义：一是进行组织结构的设计、构建和调整，如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑；二是为达成计划目标进行必要组织的过程，如进行人员、资金、技术、物资等的调配。

（3）决策职能。决策是管理活动中的一项重要内容，是领导的一项基本职能，是领导者为达到领导目标而制定决策和实施决策的过程。对一个领导者来说，在某种程度上，领导就是决策。决策就是在多个可行的方案中选择一个满意方案的过程。因此，决策的前提是必须具备多个可供选择的可行方案，选择的原则是满意原则。

（4）领导职能。领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属，使其为实现组织目标而努力的过程。为了使领导工作卓有成效，管理者必须了解个人和组织行为的动态特征，激励员工，并进行有效的沟通。

（5）控制职能。控制职能所起的作用就是检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行，及时发现偏差、分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。控制职能与计划职能具有十分密切的关系，计划是控制的标准和前提，控制的目的是实现计划。

3. 管理职能之间的关系

管理的各项职能相互融合、相互交叉。在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是按顺序履行的，即先要执行计划职能，然后是组织职能、领导职能，最后是控制职能。

管理职能存在着普遍性与差异性。原则上讲，各级各类管理者的管理职能具有共同性，都体现在执行计划、组织、领导、控制这四大职能上；但同时，不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的。

★知识链接

用人之道

去过寺庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦驮。

相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好地管理账务，所以依然入不敷

出。而韦驮虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，结果人越来越少，最终香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，而韦驮铁面无私，则负责财务。两人分工合作后，庙里欣欣向荣。其实在用人大师的眼里，没有无用之人，关键是看如何运用。

【任务实施】

1. 任务讨论

讨论管理的概念，以及对管理的认识。

2. 任务执行

分组讨论。学生从自身经历出发，分析做过哪些方面的管理工作及对自己有什么影响，然后当众讲解。

3. 总结评价

教师总结，让每位同学评分。

任务二　管理主体与客体

【任务描述】

任务：什么是管理主体？管理主体应具备哪些素质和技能？什么是管理客体？

【任务分析】

管理主体也称管理者。管理者应具备良好的身心素质、较高的政治文化素质、较好的业务素质，同时具有技术技能、人际关系技能和概念技能。管理客体也称管理对象。本任务要求学生掌握管理主体及管理客体的相关内容。

【相关知识】

一、管理主体

1. 管理主体的概念

管理主体即管理者，是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。传统的观点认为，管理者是运用职权，对人进行统驭和指挥的人。它强调的是组织中正式的职位和职权，强调必须拥有下属，如企业的厂长、公司的经理、学校的系主任等。而现代观点则认为，管理者首要的标志是对组织目标负有贡献责任，而不是拥有权力。只要共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，就应视为管理者，而不在于其是否有下属，例如，拥有知识并负有贡献责任的工程师也是管理者。另外，管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外，也可能承担某项具体工作。例如，一些公司的销售经理，除了监督及激励其下属完成指定销售额以外，自身也可能承担一部分具体的销售任务。

★知识链接

管理者角色

20 世纪 60 年代末，加拿大学者亨利·明茨伯格对总经理的工作进行了仔细的观察和研

究。在大量观察的基础上，他于1973年提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。他的结论是管理者扮演着10种不同的、但却高度相关的角色，这10种角色可以从总体上分为三大类型，即人际关系角色，包括挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色；信息角色，包括信息接收者或者监听者角色、信息传播者角色、发言人角色；决策制定角色，包括企业家角色、故障排除者角色、资源分配者角色、谈判者角色。这10种角色不能轻易分开，它们形成了一个整体。

例如，一家造纸厂有4名员工，张某是这家造纸厂的厂长。这家造纸厂正面临着一项指控：厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流。因此张某必须到当地的管理局为本厂申辩。王某是该厂的技术工程部经理，他负责协调自己部门的工作和销售部门的计划。李某负责厂里的生产管理，他刚接到通知：昨天向本厂提供包装纸板箱的供应厂商发生了火灾，至少在1个月内无法供货，而本厂的包装车间想知道现在该怎么办。李某说，他会解决这个问题的。最后一个是罗某，她负责文字处理和办公室的工作。办公室里的职员为争一张办公桌刚发生了一场纠纷，因为该办公桌离打印机最远，环境比较安静。

在上面的案例中，张某、王某、李某、罗某都是管理者，但分别扮演了不同的管理者角色。

2. 管理主体的类型

（1）按管理者的层次分类。按所处的管理层次，管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图1-1所示。

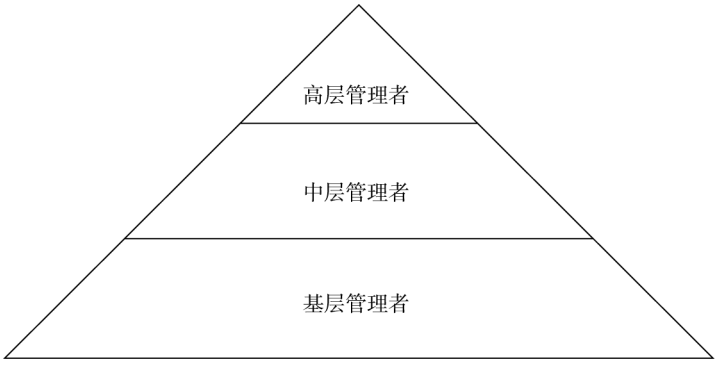


图1-1　管理者的层次

1）高层管理者，是指对整个组织的管理负有全面责任的人，是重大问题的决策者。其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。高层管理者在外界的交往中，往往代表组织，以“官方”的身份出现。

★管理故事

丙吉问牛

西汉时期，有一个丞相叫丙吉。有一天，他到长安城外去视察民情，走到半路就有人拦轿喊冤，查问之下原来是有人打架斗殴致人死亡，家属来告状。丙吉回答说：“不要理会，绕道而行。”走了没多远，发现有一头牛躺在路上直喘气，丙吉下轿围着牛查看了很久，问了很多问题。人们议论纷纷，觉得这个丞相不称职，死了人不管，对一头生病的牛却那么关心。皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做，丙吉回答：“这很简单，打架斗殴是地方官

员该管的事情，他自会按法律处置，如果他渎职，我再来查办他，我绕道而行没有错。丞相管天下大事，现在天气还不热，牛就躺在地上喘气，我怀疑今年天时不利，可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行，我没有及时察觉就是我这个丞相的失职。所以，我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是因为天时不利。”皇帝听后非常赞赏。

管理启示：管理者应该清楚自己所处的层次和自己的职责，明白什么该管，什么不该管，有所为有所不为。

2）中层管理者，通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者，是决策的贯彻执行者。其主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注重日常的管理事务。

3）基层管理者，又称一线管理者，是指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。其主要职责是给下属作业人员分派具体的工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

（2）按职权关系的性质分类。按职权关系的性质，管理者可以分为直线管理人员和参谋人员。

1）直线管理人员，是指有权对下级直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系，是命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要指组织等级链中的各级主管，即综合管理者。

2）参谋人员，是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。他们与上级是参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是非领导隶属的专业指导关系。参谋人员的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者。

（3）按管理者工作的性质和领域分类。按工作的性质和领域，管理者可以分为综合管理者和专业管理者。

1）综合管理者，是指负责整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理。总经理要统管组织内包括生产、研发、营销、人事、财务、后勤等在内的全部工作。对于大型组织来说，可能会按照产品类型分别设立几个产品分部，或按地区设立若干个地区分部。

2）专业管理者，是指仅仅负责管理组织中某种职能的管理者。根据所管理的专业领域，可以将专业管理者分为生产部门管理者、研发部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者等。

3. 管理主体的素质

管理主体的素质，即管理者的素质，是形成管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理功效极为重要的条件。管理者的素质主要包括以下三个方面：

（1）良好的身心素质。管理活动是一种艰苦的实践活动，要求管理者必须具有良好的身心素质。身心素质，是指管理者本人的身体状况与心理条件，包括健康的身体，坚强的意志，开朗、乐观的性格，广泛而健康的兴趣等。

（2）较高的政治文化素质。政治文化素质，是指管理者的政治思想水平和文化基础，

包括政治坚定性、敏锐性；事业心、责任感；思想境界与品德情操，特别是职业道德；人文修养与广博的文化知识等。

（3）较好的业务素质。业务素质，是指管理者在所从事的工作领域内的知识与能力，包括一般业务素质和专门业务素质。



【拓展知识】优秀管理者的 10 种素质



4. 管理主体的技能

管理主体的技能主要是指管理者为有效行使管理职能所需具备的知识、技术、能力和态度。根据罗伯特·卡茨的研究，管理者必须具备技术技能、人际关系技能和概念技能。

（1）技术技能。技术技能是指运用特殊的专长或技艺，熟练完成某一专业领域内特定工作所需的能力，包括专业知识及熟练运用专业工具的技术等，如工程师、经济师、会计师等拥有专门的知识和技术。

（2）人际关系技能。人际关系技能是指与处理人事关系有关的技能，包括理解、激励他人的能力，以及与他人良好合作的能力。

（3）概念技能。概念技能又称思维技能，是指纵观全局、辩证思考和分析解决综合问题的能力。概念技能是一种洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力，包括理解事物的关联性、判断关键性因素、确定和协调各方面关系、权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。

处于不同层次的管理者所应掌握和应用的技能具有一定差异。一般而言，高层管理者主要应掌握概念技能，能很好地理解组织各部分之间的关系，对组织的战略发展方向和战略目标有清晰的把握和准确的定位，使组织更好地适应不断变化的环境；组织中的基层管理者应认识到自己在企业管理中的重要作用和地位，并了解工作职责和任务；学会运用班前预测、班中控制、班后掌握的技巧，有效地防范、控制与解决现场的问题。基层管理者则需要有很好的技术技能，要在基层的作业环节中有效地带领团队，实现企业的既定目标。不论是基层管理者、中层管理者还是高层管理者，对他们同等重要的就是人际关系技能。

二、管理客体

1. 管理客体的概念

管理客体，也称管理对象，是指管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。管理总是对一个群体或组织实施的，所以管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。任何社会组织为发挥其功能，实现其目标，都必须拥有一定的资源与要素。管理正是要对这些资源或要素进行配置、调度、组织，使管理目标得以实现。这些资源或要素就是管理的最终对象。组织要实现功能和目标，就必须展开职能活动，形成一系列工作或活动环节。管理对象之间的关系如图 1-2 所示。

需要全本请访问 www.ertongbook.com