

第一章 管理、管理者与管理学

本章重点

- 管理的概念及其基本职能
- 管理的基本原理、基本方法
- 管理者的分类、职责、技能要求及职业化
- 管理学的地位、特点
- 管理的自然属性与社会属性
- 管理的科学性与艺术性

引 例

管理的重要性

联想前总裁柳传志在 1999 年《财富》论坛举办的讲演中感叹道：西方企业在表述自己的能力时，强调的完全是技术水平。对他们而言，企业具有管理能力是天经地义的，毋须多言。对比之下，柳传志指出，我们的管理问题已严重阻碍了中国科技成果的转化和技术的创新，这种现象在新兴高科技企业中尤为普遍。柳传志自揭其短说：“管理是由多个环节形成的体系设计，任何一个环节出现问题，都会导致企业亏损。在这一点上，联想教训深刻。”联想是生产主板的工厂，其规模在全世界占到第 5 位。在建厂 10 年中，出现过两次大的亏损。1992 年，联想开发出多口卡，由于缺乏市场反馈途径和市场开拓能力，形成库存积压，损失数百万元；1995 年又因为类似问题损失 1.9 个亿。“两度受挫，都不是技术原因”。“有了管理，再加大技术投入，就能产生效益。管理才是技术。”

在丹佛国际管理科学会（AOM）年会上，作为 AOM 成立 46 年来第一个受邀的亚洲企业家，柳传志讲到联想集团之所以取得成功，凭借的是独树一帜的

管理，即联想的“管理三要素”——建班子、定战略和带队伍。联想每年都要对员工进行培训，培训管理三要素的基本内容。在中国 PC 行业的竞争之中，联想排在中国第一的位置已经 6 年了。在 6 年中，第二名到第十名的位置在不停地变化，只有联想第一名的位置没有变。这是为什么呢？这不是一个简单的业务策略形成的，是管理三要素这个更深层次的原因在起作用。

联想在实际工作中摸索出来的“建班子、定战略、带队伍”管理思想，使联想的管理成为民营企业学习的榜样。

（资料来源：作者根据有关新闻媒体报道改编）

第一节 管理

在现代社会中，管理可以说无时不在、无处不在。企业、学校、政府机构、社会团体，甚至家庭，都需要管理。管理是人类社会最基本的活动之一，也是组织活动的一个极为重要的组成部分。任何一个组织都是为实现一定的目标而设立的，任何一个组织目标的实现也都必须利用一定的资源。而资源是有限的、稀缺的。为此，就必须对实现组织目标所需要的各种资源进行妥善管理。

一、管理的含义

长期以来，国内外学者对管理的定义有许多不同的见解。有的人强调通过管理的任务来阐明管理（德鲁克），认为：“管理的本质和基础是执行任务的责任”。也有的人强调“管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程”（西蒙）。还有的人认为，管理就是计划、组织、领导、控制所组成的过程，等等。所有这些理解都有一定道理，但又都缺乏全面性。在博采众长的基础上，本书对管理的定义是：

管理就是通过计划、组织、领导、控制等活动，对组织所拥有的人、财、物等各种资源进行有效的协调和使用，以实现组织既定目标的过程。

这一定义可以从以下四个方面来理解：

（1）管理是一个过程，一个有意识、有目的地进行的过程。

(2) 管理过程是由一系列相互联系、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，这些也是管理的基本职能。

(3) 管理的对象是组织拥有的各种资源。包括人、财、物、知识、信息、时间等有形和无形资源。

(4) 管理的目的是实现组织的既定目标。

阅读资料一

管理是企业的总导演

同样的设备、物料、员工，在不同的管理者与管理模式下是怎样产生两种截然不同的结果的？其中的“魔法”在哪里？

青钢集团董事长王玉科认为，管理是以最佳的方法去完成各项任务的艺术和科学。青钢前几年亏损的根本原因就是管理混乱，同样的设备、物料、员工，在不同的管理者与管理模式下会产生两种截然不同的结果。企业一切工作的最终支撑点就是管理。管理上不去，一切工作都不能落实。所以，王玉科始终把管理工作当成企业一切工作的总导演。

青钢在实践中不断总结深化、细化“五个日”管理（即日目标、日反馈、日分析、日考核、日工资），使“五个日”管理的效果逐步展现了出来。过去企业要调整产品生产规格，需要几天的时间，现在由于开发部门、市场营销部门和生产部门的密切合作，只要几小时甚至更短的时间就能完成，大大加快了产品适应市场需求的速度，提高了企业的经济效益。由于企业经济效益与职工的利益直接挂钩，每天的工作业绩通过“日工资”显示出来，不仅使他们在实施“五个日”中尝到了甜头，而且强化了职工的“主人翁”意识，从而实现“五个日”管理的扎实推行。

（资料来源：作者根据有关新闻媒体报道改编）

二、管理的基本职能

从表面上看，不同的组织由于其各自的目标不同，管理的要求、具体形式和做法也各不相同。如工厂的管理不同于学校的管理，学校的管理又不同于政府机关的管理等等。但透过现象，从本质上讲，

有些管理的基本活动是每一个管理者都在从事的，而且都共同遵循着一定的规律，这些活动就是所谓的的管理的基本职能，即计划、组织、领导、控制四大职能。

（一）计划

计划是管理的首要职能。一个组织的生存和发展必须有明确的目标，计划就是确定组织的发展目标，并制定实现目标的行动方案。通过计划，管理者为组织设计了一个行动蓝图，组织中的一切工作或活动都是围绕着这一蓝图展开的。

（二）组织

组织就是分工协作。计划制订好以后，为了实现计划所确定的目标，就必须对组织进行部门划分、权力分配和工作协调。组织活动是计划活动的延伸，它包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织的变革等。

（三）领导

每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织中惟一具有能动性的因素。领导就是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去实现目标的一种活动。它包括激励下属、指挥下属的行动，选择最有效的沟通渠道，以及营造良好的组织氛围等。

（四）控制

控制是组织目标得以按计划实现的保证。任何组织为了确保目标的顺利实现，都必须对组织成员和组织活动加以控制。狭义的控制是指对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正；广义的控制还包括根据组织内外环境的变化，对计划目标和控制标准进行修改或重新制订。

上述管理的四大职能从理论上讲是按一定的顺序发生的。也就是说，作为管理者，首要的工作是根据组织的内外环境条件制订计划；然后是建立组织结构、配备人员；接着是运用激励措施充分调

动员工的积极性，指挥员工的行动；最后是对整个活动过程进行控制，以保证各项工作的顺利开展。但在实际工作中这四个步骤并不是被严格分割开来的，它们是相互联系、有机融合在一起的。管理过程就是各职能活动相互交叉、循环往复的过程（图 1-1）。

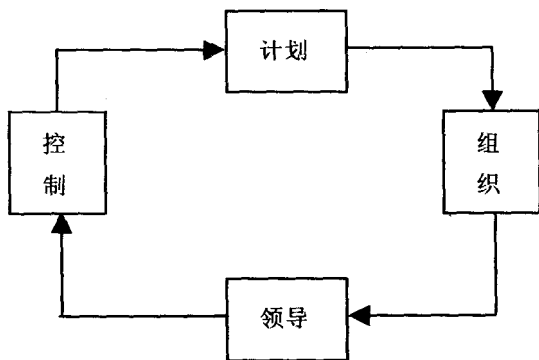


图 1-1 管理的基本过程

三、管理的基本原理和方法

（一）管理的基本原理

1. 系统原理

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成的具有特定功能的有机整体。系统本身又是它从属的一个更大系统的组成部分。从管理的角度看，任何一个组织及其环境都可以看成是一个系统。

系统具有整体性、目的性、层次性、开放性与适应性等特性。每一个系统都是由若干个子系统构成的，这些子系统之间相互联系、相互作用并且服从于共同的目标，从而构成一个共同整体。比如，一个工厂往往由生产、研发、采购、销售等子系统构成，它们之间互相联系、互相配合，共同完成生产目标；系统的目的就是要创造价值和服务，达到一定的经济效益和社会效益；系统又是分层的，每个系统都有子系统，同时，每个系统又是一个更大系统的组

成部分。在一个系统中，各子系统之间既互相联系，又具有一定的独立性。由于不同的子系统所处的层次不同，这就形成了系统的层次性。通过多层次子系统的分工协作，使整体目标得以实现，整体效能得以提高。比如，工厂里有不同车间，车间里又有班，班里又有组，这就是系统的层次性；每一个系统又都是社会大系统的组成部分，它们必须不断地与外界交换能量与信息。并且随着外部环境的不断变化，每一个系统都必须及时进行自我调整，这是系统生存和发展的前提。一般来说，系统越开放，其适应性就越强；适应性越强，系统的生命力也就越强。

管理的系统原理要求在管理过程中树立整体观念，积极处理好局部与整体之间的关系，把整体优化作为管理活动根本的出发点；树立开放观念，不断地与外界交换信息和能量，形成良性循环，保持持续发展；树立动态平衡观念，及时跟随环境的变化，因时、因地、因人制宜不断进行调整，寻求系统动态平衡。

2. 人本原理

管理的人本原理是指管理应以“人”为中心，认识人、尊重人、依靠人、发展人，这是做好管理工作的根本。

管理的人本原理要求管理者在实际工作中，坚决摒弃传统管理中把人作为机器附属物的错误思想，树立“贵人贱物”的理念。充分认识到员工是企业的主体，强调员工参与管理，发挥员工的主人翁精神。同时应充分重视满足员工的合理需要，最大限度地调动员工的工作积极性，并树立“管理就是服务”的理念，重视建立和谐的组织内部人际关系和良好的组织公共关系。

阅读资料二

宁波卷烟厂的“人性化”管理

宁波卷烟厂以“人性化”管理特色而为业内所称道。宁烟人注重制度建设，更注重管理伦理。

宁烟厂负责人徐芳权在概括“大红鹰”辉煌9年历程经验时，总结了四句话，第一句便是“以人为本”。宁烟决策层对管理工作是两大目标：“以人为本、

严细实快”。

首先在制度设计上，宁烟精心采纳的 MBO 目标管理法，便是现代西方管理模式中较为“人性化”的一种。这一点许明忠——宁烟管理副总，在他的 MBA 论文《宁波卷烟厂目标管理的实践与对策》里有过精辟的论述：目标管理就是要使组织目标与成员的个人目标、组织意愿与成员的个人意愿结合为一体的管理程序与方法。

宁烟的“人性化”管理就是“让员工满意”。“大红鹰”腾飞的 9 年历程中，宁烟多元化发展已初具规模，经营范围延伸至包装、食品、教育、医药等领域，可很少有人知道：宁烟搞多元化，初衷不过是安置主业下岗职工。“最初的考虑是，不能让职工回家没事做，又不想给国家、社会增加负担，所以就搞多元化了”。

“如何留住人才，如何引进人才，如何发挥人才”，对于国企管理者而言，这个问题非常棘手。也许国企的薪酬分配体制不如外企、私企般灵活，但宁烟管理层相信：人的需要是多方面的，在致力于“待遇留人”的同时，宁烟更着重“事业留人”、“作风留人”。今天的宁烟从生产到销售，已基本是年轻人的天下了。在视培训为最高待遇的今天，宁烟针对年轻人开设 MBA 学位班，每两年一轮。“不仅考虑到企业的需要，也考虑到个人的需要”。员工在其个人价值得到实现的同时只会更加坚定对企业的忠诚。

所谓“作风留人”，正体现宁烟管理者对自身的高要求。“作风留人”就是让员工相信，企业的领导班子是有能力的、可信任的。

尊重对手，尊重顾客，尊重员工。人性化不是哲学的抽象玄思，在宁烟，它是实实在在的一言一行、一举一动。

（资料来源：作者根据有关新闻报道改编）

3. 责任原理

责任原理是指管理工作必须在合理分工的基础上，明确规定组织各部门和个人的工作任务和承担的相应责任。它首先要求对组织工作进行明确分工，即规定谁“做什么”。在合理分工的基础上再确定每个人的职位与任务，这就是职责，即规定每个人工作的数量、质量、速度、效益等要求，做到职责界限清楚、职责内容具体、职责落实到人。

责任原理要求在实际管理工作中，坚持责、权、力、利相一致的原则。责，就是职责，这是责任原理的核心，职责明确，才能对组织中各部门和个人的工作绩效作出正确的考评；权，是指权力，明确了每个人的职责，就必须给予其相应的权力；力，是指能力，给予的职责要以人的能力为基础，能力大小不同，所能承担的职责也不同。一般来说，赋予的职责可以略高于其能力，使工作具有压力和挑战性，就会迫使人们自觉学习、不断上进；利，是指利益，完成了职责，创造了业绩，就应给予相应的利益作为报酬。当然，对于没有完成职责的，应给予相应的惩罚，做到奖罚分明、公正及时。

阅读资料三

著名的云南红塔集团老总褚时健在即将退休时因犯有贪污等多种罪行而锒铛入狱。人们把一些国有企业老总在即将退休时不惜以身试法而大捞一把的行为称为“五九现象”，对褚的行为，有如下几种观点：

(1) 褚长期担任红塔集团最高领导人，为红塔的发展做出了巨大贡献，红塔每年向国家上缴税收几十亿元，“红塔”品牌价值数百亿。对于做出这样贡献的企业家，拿一点没什么过分的。

(2) 褚如果作为民营企业的老总，他的家产可能是成千上万亿了，而褚现在的收入却和其他国有企业的老总们差不多，退休后可能连一部小车都没得坐，这不公平。

(3) 作为国有企业领导人，为国家做贡献是应该的，不能总是想到索取。

(4) 国家在现阶段给国有企业领导人的待遇只能这样，褚因此而贪污是不可取的。

谈谈你对这个问题的看法。

(资料来源：作者根据有关新闻媒体报道改编)

4. 效益原理

效益原理是指管理工作应以效益为中心，力争以较少的投入取得较大的有效产出。

对效益的追求是管理活动永恒的主题。这里的效益包括经济效

益和社会效益两个方面，两者既有联系又有区别。一般来说，经济效益比较直观，可以用若干经济指标来衡量；而社会效益难以完全量化。不同性质的组织对经济效益和社会效益的追求目标是不同的。

管理的效益原理要求管理者树立正确的效益观，坚持以效益为中心的管理思想，正确处理好效率、效果与效益之间的关系，处理好局部利益与整体利益、经济效益与社会效益、短期效益与长期效益之间的关系。

（二）管理的基本方法

管理方法可以从管理范围、管理的技术方法、管理的基本手段等不同角度进行分类。本书主要按管理的基本手段进行分类和论述。按管理的基本手段来分，可分为法律方法、经济方法、行政方法和教育方法。

1. 法律方法

法律方法是指通过法律、法令、条例及司法、仲裁等工作来调整社会经济和组织在宏观及微观经济活动中所发生的各种关系的管理方法。运用法律方法进行管理，必须坚持“有法可依，有法必依，执法必严，违法必究”的原则，强化法制观念，“依法治国”、“依法治企”、依法治理各种组织活动。

法律方法具有严肃性、规范性、强制性等特点。在实际管理工作中，运用法律方法可以使管理活动有章可循、有法可依，使组织活动走上制度化、规范化轨道，从而确保社会经济秩序正常运行。当然，由于法律方法缺乏灵活性和弹性，因此也容易导致管理僵化，不利于人们在实际工作中因时、因地、因人制宜地发挥其主观能动性和创造性。

2. 经济方法

经济方法就是根据各种经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济利益之间的关系，以获得较高的效益的管理方法。主要手段包括价格、税收、信贷、工资、奖金、罚金等。不同的手段在不同领域中发挥不同的作用。经济方法是市场经济条件下应用较为

广泛的管理方法。

经济方法具有利益性、关联性、灵活性、平等性等特点。在实际工作中，运用经济方法进行管理，直接涉及到管理者和每一位员工的切身利益，因此，处理得当，能最大限度地调动各方面的积极性；处理不当，也会产生一些消极作用，如导致人们过度追求个人利益和物质利益。所以，在运用经济方法的同时，要注意将经济方法与教育方法有机结合起来，趋利避害，综合运用。

3. 行政方法

行政方法是指运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按一定的行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的方法。行政方法的实质是通过组织中的职位、职务来进行管理，它特别强调职位权力、管理者的权威和下级的服从。因此，它具有权威性和强制性的特点。由于行政方法是通过一定的行政系统和层次来实施管理的，基本上属于纵向垂直管理；行政指令的内容和对象又比较具体；上级对有隶属关系的下级的资源调配和使用也不讲等价交换原则，因此行政方法又具有垂直性、具体性和无偿性的特点。

4. 教育方法

教育方法是指按一定的目的，通过各种形式的教育培训，对员工德、智、体各方面全面施加影响，提高人的素质，进而促进管理的方法。

教育是管理活动中一项最根本的方法。“十年树木，百年树人”，“百年大计，教育为本”，说明教育方法具有基础性与长期性的特点。同时，由于教育成果的体现，很难直接测量，也不可能立竿见影，因此，教育方法又具有间接性的特点。在实际工作中，管理者必须高度重视对员工的教育，包括思想政治教育、职业道德教育等都应成为新时期思想教育的重要内容，那种因为教育的长期性和间接性而忽视教育的做法是不可取的。

第二节 管理者

一、管理者与作业者

管理者是指在组织中从事管理活动、担负管理职能的人。即在一个组织中，管理者担负着对他人的工作进行计划、组织、领导和控制的职能。

任何组织都是由人组成的。根据组织成员在组织中的地位和作用的不同，可简单地把组织成员分成两类：作业者和管理者。

作业者是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员。比如学校里的教师、医院里的医生、工厂里的工人、饭店里的厨师、商场里的营业员等等。他们大多处于第一线，直接从事生产、技术等作业工作，对他人的工作不承担监督职责。

管理者则是指挥他人完成具体任务，并为作业者服务的人。比如学校校长、医院院长、工厂厂长、公司经理等等。虽然他们有时也做一些具体的作业工作，如学校校长也可能上课，医院院长也可能上手术台等等，但其目的与作业者是不同的，其主要职责是指挥下属工作。作为一个管理者，应时刻记住，他的主要工作是促进他人做好工作，而不是事必躬亲地去做工作，即使是自己擅长的工作也应尽量委派下属去干，自己则将主要精力和时间放在管理工作上，集中精力做好计划、组织、领导、控制等管理的基本工作，否则很难成为一个有效的管理者。

二、管理者的分类

每个组织中都有各种各样的管理者，每个管理者在组织中所处的地位、所承担的责任和所起的作用也各不相同。下面按不同的标准对管理者进行分类。

（一）按管理层次划分

按管理者在组织中所处的层次不同，可将管理者分为高层管理

者、中层管理者和基层管理者。同时，从整个组织层次来看，还包括作业者或操作者，如图 1-2 所示。

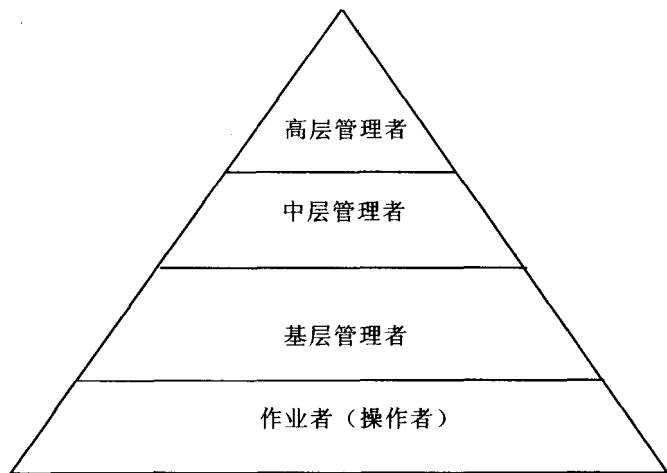


图 1-2 组织的层次

高层管理者处于组织的最高层，是对组织的发展负有全面责任的人，主要负责组织的战略管理，制定组织的总目标，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。在对外交往中，他们代表组织以“官方”的身份出现。如学校校长、医院院长、公司总裁等等。

中层管理者也称“中层干部”，他们是处于高层和基层管理者之间的管理人员，他们的主要职责是贯彻高层管理者制定的大政方针，指挥和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注重日常的管理事务，在组织中起承上启下的作用。如工厂里的车间主任、大学里的系主任、商店里的部门经理等。

基层管理者也称第一线管理人员，他们的主要职责是管理作业人员及其工作，负责把组织的各项计划和措施准确地传递给下属员工，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的顺利完成。如工厂里的班组长、大学里的教研室主任、商店里的柜组长等。

作为管理者，不论他在组织中处于哪一个管理层次，其工作的

性质和内容基本上是一样的，都包括计划、组织、领导、控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是管理职能本身不同，而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。一般来说，高层管理者花在计划、组织、控制职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即使是同一职能，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。如计划工作，高层管理者关心的是组织的整体、长远战略规划，中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理者则更注重短期的业务和作业计划。

阅读资料四

高层管理者与基层管理者

企业高层管理者与基层管理者有很大的不同。一般说来，基层管理者的任务及目标比较单一而具体，如财务管理、销售管理、生产管理等等；而且越往基层，其工作越是呈常规的标准化作业，如现金管理、存货管理、车间管理等。而高层管理者的工作任务却具有多样性（凡涉及到企业经营的方方面面都必须考虑）、不确定性（突发性和多变性）、非标准性（工作条件的不可重复性及创造性）、效果的模糊性（多因素影响及滞后性和间接性等）和放大性（同样一个错误，犯在高层身上要比犯在下层身上对企业的危害要大出许多，反过来，高层正确也要比下层正确重要很多）。这些特点是造成高层管理者工作难以确定、绩效不易计量，甚至常常忙乱无效的客观原因。

（资料来源：中国管理传播网）

（二）按管理领域划分

根据管理者管理范围的大小、所处领域和所起作用的不同，可将管理者分为综合管理者和专业管理者两类。

综合管理者是负责管理整个组织或组织中某个部门的全部活动的管理者。如工厂厂长、大型企业的地区经理等。他们是一个组织或部门的主管，对组织中包括生产、营销、人事、财务、研发等活动负有全部管理责任。

专业管理者是组织中只负责管理某一类活动或职能的管理者。如企业的财务处长、营销部主任、人事处长以及研发部门的管理者等，他们只负责单一职能的管理，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。专业管理者大多具有某种专业或技术专长。

三、管理者角色

管理者角色是指管理者在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。1955年，美国著名管理学家彼得·德鲁克首次提出了“管理者角色”这一概念。20世纪60年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格通过对5位高层管理者的仔细研究，提出了管理者在组织中扮演着三类十种不同但却高度相关的角色，即人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

（一）人际关系角色

在人际关系方面，管理者主要扮演三种角色，即挂名首脑、领导者和联络者。当学院院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，当工厂领班带领学生参观时，他们都扮演着挂名首脑的角色；此外，所有的管理者都具有领导者的角色，这个角色包括雇用、培训、激励、惩戒雇员等；还有，管理者扮演的第三个人际关系方面的角色是在人群中充当联络员，一方面可以获得各方面对组织有利的信息，另一方面又可以发展组织的关系资源。

管理者在人际关系方面所扮演的三种角色，是管理者必须要扮演的、工作范畴之内的工作，它们均源于管理者的正式权威和地位。在实际工作中，这三种角色并不冲突，相反，在一定时候还可以合为一体。

（二）信息传递角色

在信息传递方面，管理者主要扮演信息监听者、传播者和发言人的角色。所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接受和收集信息。典型的情况是，通过阅读报刊杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化、竞争对手的计划等，此为监听者角色；管理者还

起着向组织成员传递信息的通道作用，即扮演传播者角色；当他们代表组织向外界表态时，管理者是在扮演发言人的角色。

（三）决策制定角色

在决策制定方面，明茨伯格围绕制定决策又确定了四种角色，即企业家、混乱驾御者、资源分配者和谈判者。作为企业家，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；作为混乱驾御者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题；作为资源分配者，管理者负有分配人力、物资和金融资源的责任；当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他们又在扮演谈判者的角色。

明茨伯格认为，所有管理者的活动和工作都可以由上述三类十种角色来描述，他们之间相互联系，构成一个综合的整体。

阅读资料五

一个经理人的一天

杰尔·斯特德是斯奈尔第公司的董事长兼首席执行官。公司设在伊利诺斯州，制造电力产品，年销售额 16 亿美元。斯特德担任此职务已有 2 年。下面是他经理工作中一天的大事记。

上午 6:56，斯特德离开家驱车去当地的小型机场，在那里将登上公司的专机，前往开关事业部设在田纳西州士麦纳的工厂。与斯特德同机前往的还有副总裁约迪·格洛——加入斯奈尔第公司的同事。他谈到他接手的斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者，这些人不愿意承担风险或责任，该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9:38，飞机降落在士麦纳机场，迎接他们的是开关事业部经理吉姆·克拉克。在克拉克的车中，话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来，如果工会有可能获胜，那一定是为士麦纳工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”，斯特德说，他今天整天都会重复这句话。

上午 9:56，克拉克把车停在一栋红砖楼房前。新产品开发就在这栋楼里进

行，斯特德向项目经理表示问候，并与软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后，项目经理向斯特德简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题，并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的试验报告。

上午 10:27，斯特德希望乘小型客车去士麦纳开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中还不时插话评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却很漫谈。

下午 12:31，在克拉克的办公室里，斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信，信中控告工厂主机员的一位下级让他们篡改账目。主机员告诉斯特德他知道自己将被解雇。斯特德同意：“我们不能要这种人”，他又加上一句：“此事就此了结”。

下午 12:43，斯特德给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特德称自己要花 20%的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12:57，克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午 2:27，斯特德去员工食堂答复工人们的问题。问题提得很不踊跃，犹犹豫豫，但所有的问题集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3:44，斯特德与士麦纳工厂的工人代表进行简短会面。当话题转向组织工会时，斯特德催促格洛，“修改退休金计划，最好明天就开始”。

下午 6:57 从士麦纳回来，斯特德在开车回家的路上接到公司法律顾问的电话。他在电话中说，上次董事会议以来的备忘录将通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有充足的时间审阅材料，为下周在多伦多召开的董事会议做准备。

· 四、管理者的技能

管理者的技能是指管理者把各种管理知识和业务知识用于实践中所表现出来的能力。管理者要使自己的管理工作卓有成效，就必须具备一些基本的管理技能。这些技能包括技术技能、人际技能和概念技能，即 THC 技能。

（一）技术技能 Technical Skill

技术技能，即 T 技能。它是指正确地掌握从事一项工作所需的技术和方法。它包括三方面的内容：一是掌握专业技术。如制造车间主任必须懂得各种机器设备的操作技术，人事测评中心主任必须懂得人员功能的测评技术。二是掌握工作方法和程序。如办公室主任必须懂得收文和发文程序，市场部经理应该掌握各种营销方法。三是熟悉工作制度和政策。如财务处长必须懂得会计制度和财务规定，人事处长应该熟悉人事制度和人事政策。

（二）人际技能 Human Skill

人际技能，即 H 技能。是指在工作中与人打交道的技能。它包括三方面内容：一是处理人际关系的技能（主要是指协调技能和沟通技能）。管理者处于组织结构网络的网结上，与上（上级）、下（下级）、左右（平级）的人发生着联系，有时还要与组织外部的人发生联系（尤其是高层管理者）。娴熟地运用人际技能处理与这些人的关系，建立起相互的信任和真诚的合作关系，管理工作就会事半功倍。二是识人用人的技能。管理就是通过他人的努力达成组织的目标，因此管理者必须深入地了解他人，用人所长，避人所短，而这要求管理者必须有一套高超的识人用人技能。三是评价激励技能。一般来说，组织成员的工作积极性需要管理者去激发，因此管理者应掌握评价和激励方法，以便客观公正地评价他人并及时给予激励。

（三）概念技能 Conceptual Skill

概念技能，即 C 技能。是指对事物的洞察、判断和概括技能。它最难以表达，但却是最重要的。包括三个方面的内容：一是预测技能。管理者应密切注意组织与外部环境的互动关系以及组织内部各部分的相互作用关系，预测各种因素的变化对组织未来发展的影响。二是判断技能。管理者必须敏捷地从混乱而复杂的局面中辨别各种因素的相互作用，迅速地判定问题的实质，及时采取对策。三是概括技能。管理者应善于思考、善于学习、善于总结经验，能从