

第一章 管理概述

【学习目标】

- 理解管理的概念并解释其内涵
- 掌握管理的基本过程及其基本职能
- 掌握管理者的概念及其所扮演的角色
- 掌握管理者的技能要求
- 了解管理学的性质、研究内容和研究方法

【导入案例】

微软公司和比尔·盖茨

大约四十多年前，一名书生气十足、对被称作计算机的新奇设备颇有天赋的男孩子把他编制的第一套软件——课程管理系统卖给了他就读的西雅图高中，得到了4 200美元的报酬，他就是电脑神童比尔·盖茨。如今，他已长大成人，可他还在卖软件，卖数不清的软件。

比尔·盖茨——微软公司创始人之一（前任董事长和首席执行官），不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国，而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的康庄大道。

在盖茨的领导下，微软的使命是不断提高和改进软件技术，使人们更轻松、更经济有效而且更有趣味地使用计算机。比尔·盖茨每秒赚250美元！

他是一个天才，13岁开始编程，并预言自己将在25岁成为百万富翁；他是一个商业奇才，独特的眼光使他总是能准确看到IT业的未来，独特的管理手段，使得不断壮大的微软能够保持活力；他的财富更是一个神话，39岁便成为世界首富，并连续13年登上福布斯榜首的位置。他的78个国家和地区超过51 500名雇员中，有2 000多人是百万富翁！他的财富在哪呢？到美国西雅图的微软公司总部参观，看不到绵延的厂房，看不到堆积如山的原料，看不到震耳欲聋的机器，只有几座现代化的办公大楼和数千名雇员，再有的就是无数台计算机。他的财富就在他的计算机软件中，就在他的知识资本中！

我们都承认微软公司的成功，那么请问：

(1) 你认为比尔·盖茨是一个杰出的管理者吗?

(2) 管理者应该是一个什么样的人呢?

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满 18 岁的未成年人,也可以是年逾八旬的老人,如今女性管理者早已屡见不鲜。管理者不仅经营大公司,也经营小企业;管理者还管理政府机构、医院、学校等。一些管理者身居组织的高层,而另一些则担任基层职务。可以看到,世界各国的管理者都在做着他们不同的管理工作。

今天的世界发生了巨大的变化,与过去的管理者不同的是,今天的管理者必须领导组织走向高度不确定的未来。如果经验来源于不复存在的经营环境,那么以前的经验可能不仅不会有益,反倒会有害。

(资料来源:朱秀文.管理学教程[M].天津:天津大学出版社,2004:1~2.)

讨论题:

1. 什么是管理?
2. 谁是管理者?
3. 管理者做什么?
4. 为何学习管理?

第一节 管理的内涵

一、管理的概念

自从有了人类也就有了管理,管理活动作为人类的重要活动,遍布人类社会发展的各个阶段和各个领域。古代中国人建长城,古埃及人建金字塔,都是规模浩大的建筑工程,也是纷繁复杂的管理工程:几十万人共同劳动,谁来安排每一个人做什么呢?谁来保证在工地上有足够的石料和工具呢?谁来协调几十万人的劳动呢?显然,只要有共同活动的地方,就需要有管理。在现代社会中,不管人们从事何种职业,人人都在参与管理:或管理国家,或管理家庭,或管理业务,或管理子女。国家的兴衰,企业的成败,家庭的贫富,个人的幸福与快乐,无不与管理是否得当有关。可以说,管理是无时不在、无处不在的,管理活动渗透在人类生活的方方面面。

那么,什么是管理呢?管理的概念比较宽泛,政府管理、企业管理、教育管理、军事管理等都属于管理的范畴。虽然在这些领域中管理的对象各不相同,但是管理的基本规律仍有很大的共性。由于考虑角度的差异,人们对管理内涵的解释也不尽相同,其中比较有代表性

的观点有以下几种。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”在泰勒眼里，管理就是指挥他人用最好的方法去工作。

古典管理理论创始人之一亨利·法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔的这一看法使人相信，当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你便是在进行管理。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：“管理就是制定决策，决策贯穿于管理的全过程。”

管理过程理论代表人物哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

知识经济时代最伟大的管理学家彼得·德鲁克对管理的解读更具有洞察力，他认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时，管理也是一种文化。”

【经典名言】

管理，从根本上说，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。——彼得·德鲁克

我国管理学家周三多认为：“管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”

综合上述观点，本书对管理的定义是，管理是指组织中的活动或过程，即通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来合理分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现个人无法实现的目标。

对这一定义，我们可以从以下几个方面理解其内涵。

(1) 管理的载体是组织。组织包括国家机关、企事业单位、社会团体以及宗教组织等。管理作为一种活动，一定是在某个特定组织中发生的。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

(2) 管理的对象是各种资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。任何组织的生存发展都依赖于特定的环境，都必须从环境中获得相应的资源，资源通常包括人力、物力和财力，如原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中，人员是最重要的。在任何类型的组织中，都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

(3) 管理的本质是一个过程，即合理分配和协调各种资源的过程。

(4) 管理的职能包括信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等。本书将“信息获取”和“创新”列为管理的职能,是因为二者在现代管理活动中占有特殊的地位。

(5) 管理的目的是有效实现组织目标。任何一个组织都是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排,任何管理活动都是紧紧围绕组织目标而进行的。有效实现组织目标,必须从效率和效益两个方面来衡量。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。效率涉及做事的方式,通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。效益是指所从事的工作和活动有助于组织目标的实现。效益涉及结果,通常是指“做正确的事”。因此,有效的管理应该是“正确地做正确的事”。

二、管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性;二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理具有自然属性是因为管理过程就是对人员、资金、信息、时间等资源进行组合和利用的过程,管理揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段和方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些手段和方法才能取得成效。这为我们学习和借鉴发达国家先进管理经验和方法提供了理论依据。

管理具有社会属性是因为管理是人类活动,是在一定的生产关系和一定的社会文化中进行的。不同的生产关系和社会文化,都会使管理思想、管理目的与其管理方式等呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。这告诉我们管理必须从实际出发,建立有特色的管理模式。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必须对管理的方法和技术产生影响。

2. 管理的科学性和艺术性

管理是科学与艺术的结合。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

【经典名言】

管理是一个过程，通过它，大量互无关系的资源得以结合成预定目标的总体。——卡斯特（美）

管理的科学性是管理作为一个人类活动过程，其间存在的一系列客观规律。人们通过对各种管理实践经验的收集、归纳，检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性和灵活性。这就是说，仅仅凭借书本上的管理理论和管理原则来进行管理，无异于“纸上谈兵”，是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。只有承认管理的艺术性，才能有的放矢地利用管理理论，避免机械地生搬硬套管理理论，从而发挥管理者在管理实践中的创造性。

因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的管理者来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又突出在实践中因地制宜地灵活运用。

三、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动。人们发现在不同的管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能，是指管理者履行职责、完成任务所必须具备的基本功能，换句话说，就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。正如管理的定义一样，在管理学的发展历史上，学者们对管理的基本职能也作出了不同的描述。

20世纪初，法国工业家法约尔最早系统地提出了管理的职能。他认为，所有的管理者都履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有了许多新的认识。美国管理学家古利克提出了管理的“七职能论”：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。到了20世纪50

年代中期，美国的两位教授孔茨和奥唐奈把计划、组织、人事、领导和控制五种职能用作管理学教科书的理论框架，他们合著的权威教材《管理学原理》一直畅销了 20 多年。如今国内外最为流行的管理学教科书仍然是围绕着管理的职能来加以组织的，只不过一般将上述五个职能简化为四个：计划、组织、领导和控制（见图 1-1）。本书的基本框架也是按照这四大职能来构建的。

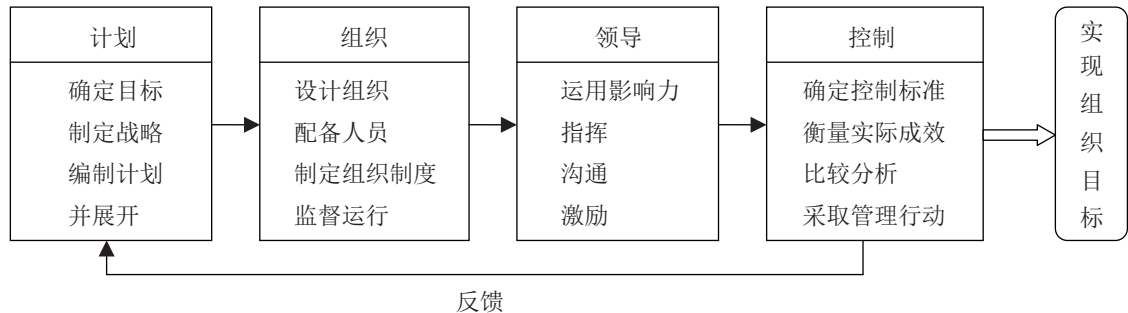


图 1-1 管理的基本职能

1. 计划职能

计划就是管理者在实际行动之前，对组织未来的活动以及未来的资源供给与使用进行的一种预先的筹划。它首先要确定组织追求的目标，根据目标制定战略，确定为了实现目标需要采取的行动方案，以及派生出一系列子计划以协调行动，决定如何配置组织资源以实现上述目标。

我们以戴尔电脑公司为例来说明计划这一管理职能。1984 年，19 岁的迈克尔·戴尔从组装个人电脑并直接卖给消费者而发现了进入个人电脑市场的机会。首先他确定了目标是销售低价格的个人电脑，以与当时市场上的 IBM、苹果电脑公司的高价格电脑相竞争。接着他确定了实现这一目标的行动方案：用电话直接向消费者销售，并设法让顾客知道他的产品。最后他决定利用有限的资金获取低成本的电脑组件，雇用 3 个员工，并和他们一起围着一张桌子组装电脑。

2. 组织职能

组织是管理者创建一个有助于实现组织目标的工作关系结构，以使组织成员能够共同工作而实现组织目标的过程。在组织过程中，管理者要根据人们特定的工作任务将其分配到组织的各个部门，确立组织活动和职权的关系，决定如何最好地组织和协调资源，特别是人力资源。组织的结果是建立一种组织结构，通过这种结构，管理者能够组织和激励组织成员努力实现组织目标。

当戴尔电脑公司进一步发展的时候,迈克尔·戴尔就面临如何组织的问题。例如,在一周内他雇用了 100 名新员工,并设计了更好的激励员工的组织架构。

3. 领导职能

领导是指管理者利用组织所赋予的权力和自身的能力去带领和指挥下属为实现组织目标而努力工作的过程。领导的本质是一种影响力,是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程,包括管理者针对个人和组织行为的特征激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突等,从而提高和维持组织成员的工作积极性。

科学的领导在管理职能中变得日益重要。特别是在充满不确定性的年代里,国际竞争日益激烈,员工越来越多样化,管理者塑造共同的企业文化、沟通目标和激励员工的能力,对企业的成功至关重要。例如,李·亚科卡、杰克·韦尔奇等著名的管理者,能够在整个组织范围内与员工沟通,充分调动员工的积极性和主动性,并将其转化为实际行动,从而在公司实行了卓越的领导。

4. 控制职能

控制是为了保证组织活动按既定计划进行的一系列工作,包括根据计划设定的目标检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求是否存在偏差;如果存在偏差,则分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度;然后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的有效实现。一个有效的控制系统可以保证各项活动朝着组织目标的方向进行。控制系统越完善,组织的目标就越容易实现。

由于戴尔公司的迅速发展,迈克尔·戴尔没有及时雇用有经验的管理者,并建立有效的控制系统,导致 1988 年的电脑成本急剧上升,无法进行有效控制。1993 年,又由于外币交易出错而产生金融问题。1994 年,由于笔记本电脑生产线缺乏严格的质量控制而导致产品不合格,生产线被迫中断。为了解决这些问题,戴尔通过雇用有经验的管理者来进行控制。直到 1998 年,戴尔公司生产的电脑成本比竞争对手低 10%,重新获得了竞争优势。

计划、组织、领导和控制作为管理的基本职能,它们相互联系、相互包容,构成了不断循环的管理过程,如图 1-1 所示。一方面,管理职能从时间的逻辑关系看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即计划—组织—领导—控制。当管理过程进行到控制工作时,纠偏措施之一便是对原计划进行修改;或者当既定组织目标实现而这一轮的管理过程结束时,又要制订新的计划,于是开始进行新一轮的管理活动。所以,管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。另一方面,每一个管理职能在履行过程中同样包含着其他各个管理职能的履行,如在进行计划工作时,不仅要为计划工作拟订计划,而且还要为计划工作设立岗位部门配备人员,做好激励和控制等工作。同样,在进行控制工作时,也要有计划、有组织、有领导地进行。

最后需要说明的是,人们对管理职能的认识是不断深化的。一方面,对于上述各项基本

职能所涵盖的内容和使用的方法在不断加深理解；另一方面，在此基础上又提出了一些新的管理职能，如信息获取、决策、创新等职能。

第二节 管理者的角色与技能

一、管理者及其分类

现代社会是由各种各样的组织构成的，每个组织又都是由人组成的。根据组织成员在组织中的地位和作用的不同，把组织成员分成两种类型：作业人员（操作者）和管理人员（管理者）。操作者是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人，如工厂的工人、医院的医生、学校的教师、饭店的厨师、商店的营业员等，他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性工作。管理者是那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，如工厂的厂长、医院的院长、学校的校长、商店的经理、机关中的局长等。管理者虽然有时也做一些具体的操作性事务，但其主要职责是指挥、指导并协调下属的工作。可以说，管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。

一个组织中从事管理工作的人员可能有很多，可以根据不同的标准对管理者进行分类。

1. 按管理者所处的组织层次分

管理者按其在组织中所处的地位或层次分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理者在每个层次的人数由基层到高层依次减少，形成一个金字塔，如图 1-2 所示。

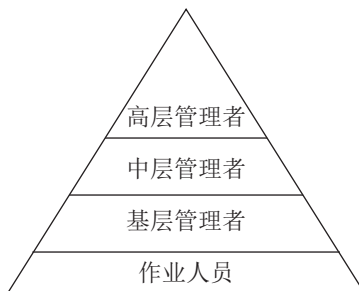


图 1-2 组织的层次

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，沟通组织与外界的联系，评价整个组织的绩效。他们

的决策是否正确，职权的运用是否得当，直接关系到整个组织的成败。高层管理者在与外界联系时，往往以“官方”的身份代表组织出现。例如，工厂厂长、大学校长、公司总经理等都是高层管理者。

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的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。他们在组织中起到承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通行等负有重要的责任。与高层管理人员相比，中层管理人员更注重日常的管理工作。例如，工厂的车间主任、大学的系主任、公司的部门经理等都属于中层管理者。

基层管理者也称一线管理人员，是组织中处于最低层次的管理人员，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者，是整个管理系统的基础。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证上级下达的各项任务的有效完成。例如，工厂里的班组长、大学里的教研室主任、公司的项目经理等。

上述三个不同层次的管理人员，在行使管理职能（计划、组织、领导和控制）时的侧重点有很大的差异。管理人员所处的层次越低就越关注具体的战术性工作，所处的层次越高就越关注关系全局的战略性问题，而且他们所行使的基本职能的内容也有很大的不同，如图 1-3 所示。



图 1-3 管理者的层次分类与管理职能

高层管理者行使管理职能，较多地侧重于计划、组织和控制，而对员工具体的面对面领导，所花费的时间较少。基层管理者的工作，则侧重于对员工的激励，开展面对面的领导，建立沟通机制，以完成组织预定的工作。由于组织未来工作的计划、组织架构和监控体系的总体方案由高层管理者确定，作为基层管理者更多的工作是落实和执行。另外，即使是开展计划工作，高层管理者与基层管理者的计划内容也有很大差异。高层管理者应关注关系全局的战略性问题，主要制订战略计划和年度计划。中层管理者制订季度和月计划。基层管理者关注具体的战术性工作，制订每周和每天的工作计划。不同层面管理者在行使组织、领导和控制等管理职能时，具体工作内容也有很大的差异。

2. 按管理者所从事的工作领域和专业性质分

按照所从事的工作领域和专业性质的不同，可以把管理者划分为综合管理者 and 专业管理者两大类，如图 1-4 所示。

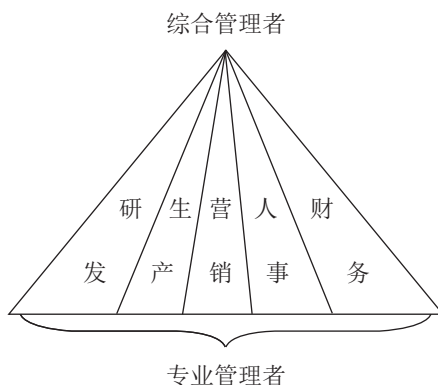


图 1-4 管理者的领域和性质分类

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。对于我国的传统企业和一般的中小型企业来说，可能只有一个综合管理者，那就是厂长或总经理。他管理着该组织内包括生产、营销、财务、投资、人事、公关和研究开发等在内的全部活动。而对于那些大型组织（企业集团或跨国公司）来说，可能会按产品类别或地区设立分部或分公司，这时，这些组织的综合管理人员就包括集团（或公司）的总裁（或总经理）和分部（或分公司）的总经理。他们分别管理着总部和分部的“全部”活动。

专业管理者是指那些专门负责组织中某一类活动或职能管理的管理人员。根据这些管理人员所管理的专业领域性质的不同，可具体分为生产部门管理者、营销部门管理者、财务部门管理者等。我国传统企业一般分设各专业副厂长及相关科室，他们都是专业管理人员。如主管人事的副厂长及人事科的管理人员、主管销售的副厂长及销售科的管理人员等。在现代的公司制企业中，常常在不同的职能部门分设生产经理、营销经理、财务经理（或财务主管）等，这些经理和下属的管理人员，因其只负责某一类活动或职能的管理工作，故都是专业管理人员。

二、管理者的角色

加拿大管理学家亨利·明茨伯格在其成名作《管理工作的本质》中总结了管理者的特点：大量的工作，毫不停顿的步调；工作具有简短性、多样性、琐碎性的特点；他们首先解决当前的、特定的和非常规的问题，偏爱口头交谈的方式；他们是组织内部与外部的联结点。他

发现管理者是各种角色的结合体，包括挂名首脑、领导者、联络者、监督者、传播者、发言人、企业家、冲突管理者、资源分配者、谈判者十种角色。这十种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色，如图 1-5 所示。

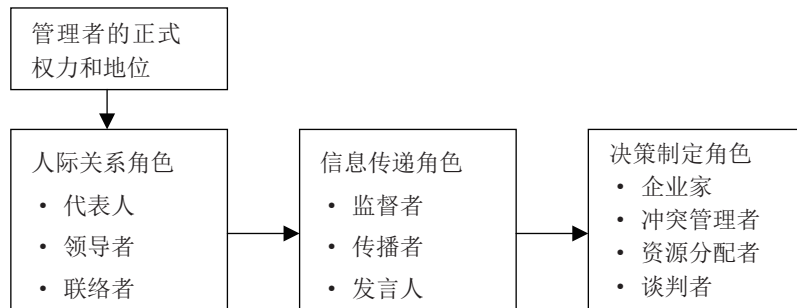


图 1-5 管理者的角色

1. 人际关系角色

人际关系角色指管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时所担当的角色。人际关系角色归因于管理者的正式权力，具体包括代表人（挂名首脑）角色、领导者角色和联络者角色。

（1）代表人（挂名首脑）。作为组织（或单位）的负责人，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责，如迎接来访者、签署法律文件、校长为毕业生颁发毕业证书、总经理出席员工的婚宴等。

（2）领导者。由于管理者直接对所在组织的成败负责，他们必须扮演领导者角色，指挥和激励下属，安排每个人的工作，协调彼此关系，对下属进行培训，根据考核标准给予奖励或惩罚等。这时，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现。

（3）联络者。管理者代表组织建立和保持与外界的联系，以取得外部各方面对本组织的理解和支持，如发感谢信、加入各种协会（或理事会）、参加各种联谊活动等。

2. 信息传递角色

在信息传递角色中，管理者负责确保和与其一起工作的人能够得到足够的信息。管理者的工作性质使其成为组织内部的信息传递中心，同时也是组织外部的信息传递渠道，具体包括监督者角色、传播者角色和发言人角色。

（1）监督者。一个组织在运行活动中，情况不断变化而有着大量的信息情报。管理者监督的目的是获取信息。管理者可以通过各种方式获取一些有用的信息，如通过阅读期刊报纸、收听收看广播电视、了解政策法律、与他人谈话等。这些信息有助于管理者识别潜在的机

会和威胁。

(2) 传播者。管理者把监督获取的大量信息分配出去,传递给有关员工,以便下属清楚地开展工作,如开会、打电话等。管理者必须保证组织成员具有足够的信息,以保证组织目标的实现,但有时也因特殊目的而隐藏特定的信息。

(3) 发言人。管理者向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息,如举行董事会议向董事和股东说明公司的财务状况和战略方向,向媒体发布信息,代表组织向外界表态等。

3. 决策制定角色

在决策制定角色中,管理者处理信息并得出结论,与其所从事的战略规则、资源应用等工作密切相关。管理者负责作出决策,并分配资源以保证决策方案的实施,具体包括企业家角色、冲突管理者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

(1) 企业家。管理者必须密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,捕捉发展机会,确定组织的发展方向,进行战略决策,力求改变现状,如开发新产品、提供新服务、发明新工艺等。

(2) 冲突管理者。一个组织无论管理得多么好,它在运行的过程中总会遇到冲突或问题。管理者必须善于处理冲突和解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,对员工之间的争端进行调解等。

(3) 资源分配者。组织的高效运转离不开资源的合理运用。资源是有限的,作为资源分配者,管理者要根据计划给有关部门调配各种资源,包括人、财、物、信息、时间等,如调度、授权、开展预算活动、安排下级的工作等。

(4) 谈判者。管理者所掌握的信息和在组织中的地位决定了只有他们才能充当谈判者的角色,能代表组织的利益与其他人员和团体进行谈判。谈判的对象可以是外部的,如供应商、客户、其他组织;也可以是内部的,如员工。

三、管理者的技能

所谓管理者的技能,是指管理者把各种管理理论与业务知识应用于实践,进行具体管理,解决实际问题的本领。能力与知识是相互联系、互相依赖的。基本理论和专业知识的不断积累与丰富,有助于潜能的开发与实际才能的提高;而实际能力的增长与发展,又能促进管理者对基本理论知识的学习消化和具体运用。

管理者需要履行的各种职能及扮演的多种角色决定了管理者需要特定的技能来履行他的职能和活动。管理是否有效,在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理人员所必须具备的管理技能。根据美国学者罗伯特·卡茨的研究,管理者必须具备三种基本技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者掌握、熟悉并运用特定专业领域中的技术、知识、方法、程序和工具的能力。如监督会计人员的管理者必须懂会计业务。虽然管理人员不必像专业技术人员那样掌握精深的专业知识和技能，但还是要了解并初步掌握与其管理的领域相关的基本知识和技能，否则就很难与他所主管的领域内的专业技术人员进行有效的沟通和相互理解。当然，不同层次的管理者，对于技术技能的要求程度也是不同的。对于基层管理者来说，技术技能尤为重要，因为他们更经常地与下属作业人员打交道。因此，基层管理者必须具备一定的技术技能，才能更好地指导和培养下属，才能成为受到下属尊敬的有效管理者。相比之下，高层管理者只需要有一般性的了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指管理者以合适的方式与人沟通，处理组织内外各种人际关系的能力。它不但包括对下属的领导能力，而且包括处理好与上级、同事以及组织内外其他相关人员关系的能力。它要求管理者了解和尊重别人的感情、思考方式和个性，能够敏锐地觉察别人的动机和需要，掌握评价和激励员工的技术和方法，从而在和谐的人际关系中，最大限度地调动员工的积极性，使人们作出最大的努力。因此，人际技能对于高、中、低层管理者进行有效的管理都是非常重要的。每一个管理者都必须与组织内各层次的人员进行有效的沟通，相互合作，共同实现组织目标。

3. 概念技能

概念技能是指管理者统观全局、洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力。它要求管理人员能够正确、迅速地看到组织的全貌，了解组织内部以及组织与外部环境之间各相关事物之间的关系，找出关键性的影响因素，抓住问题的实质，果断地作出正确的决策。管理人员所处的层次越高，其面临的问题越复杂，越无先例可循，其概念技能就越重要。

不同层次管理者对管理技能需要的差异性如图 1-6 所示。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念	技
人	际	能
技	术	能

图 1-6 管理层次与管理技能

第三节 管理学的研究内容和研究方法

一、管理学及其特点

管理学是一门系统研究一般组织管理活动过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。人类社会存在多种多样的组织，这些组织分属不同行业、不同部门，具有不同的性质，其具体的管理内容、原理和方法可能很不相同，由此就形成了许多专门性的管理学，如企业管理学、行政管理学、学校管理学、军队管理学等，它们构成了管理学的分支。作为一般意义上的管理学研究的是组织管理的一般问题，即各种组织管理中共同存在的带有普遍适用性的管理原理和方法。

管理学具有如下几个特点（性质）。

1. 一般性

管理学作为一般管理学，是从一般原理、一般情况的角度对管理活动和管理规律进行研究，不涉及如企业管理学、行政管理学等管理分支学科的业务与方法的研究，它所研究的是所有管理活动中的共性原理，是各门具体的或专门的管理学科共同的理论基础。

2. 综合性

管理学的综合性体现在内容及方法两个方面：从内容上看，管理学涉及的领域十分广阔，它需要从不同类型的管理实践中抽象概括出具有普遍意义的管理思想、管理原理和管理方法；从方法上看，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，研究管理活动中普遍存在的基本规律和一般方法。管理学的综合性决定了其研究必然要综合运用经济学、社会学、心理学、生理学、数学、统计学、历史学、伦理学、哲学的研究成果和运筹学、信息学、系统工程、控制论及计算机科学等的最新成就，是一门非常综合的学科。

3. 实践性

管理学的实践性也体现在两个方面：一是理论来源的实践性，管理学所提供的理论与方法来源于人们的管理实践，是人们实践经验的总结与提炼；二是理论应用的实践性，管理的理论与方法必须运用到实践中去才有价值，必须为实践服务才能显示出管理理论与方法的强大生命力。

4. 历史性

管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃和发展。它是经过无数次的失败和成功，通过从实践中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论

和一般方法。割断历史，不了解前人对管理经验的理论总结和管理历史，就难以很好地理解、把握和运用管理学。

二、管理学的研究内容

管理学作为一门独立的学科，研究的对象是人类社会的管理领域及其管理活动。从管理的概念可以进一步引申出管理学的研究内容，主要包括以下几方面：

1. 管理职能

为了更好地把握管理作为一个过程的本质，管理学就要高度概括管理活动过程的一般特点，将其抽象为计划、组织、领导、控制等环节，并进一步揭示其内在联系，从而构成了管理学的重要研究内容。

2. 管理原理

管理原理是在对管理活动过程及其各个环节进行科学总结分析提炼出来的，研究这些原理在管理的各个环节如何发生作用并适用于任何形态的一般组织，从而揭示管理的基本规律，并有利于管理者在实践中掌握行动的准则。

3. 管理方法

管理方法是贯彻管理原理、原则的工具。要实现管理的有效性，就必须结合科学技术的最新成就，适时研究出管理的各类有效方法和手段并加以运用，如决策树法、目标管理法、网络计划技术，以及各种经济、行政、法律的方法和手段。

4. 管理历史

管理历史指管理思想和管理理论的发展历史，包括早期管理思想、古典管理理论、现代管理流派及其演变和发展趋势。管理学通过这种历史研究，把握管理思想、管理理论和管理方法演变的历史脉络，以便总结管理的经验教训。

三、管理学的研究方法

管理学的特点及其研究内容决定了它需要拥有自己独特的研究方法。管理学的主要研究方法包括以下几种。

1. 观察总结法

根据管理学的实践性特征，研究管理学必须掌握观察管理实践，总结管理经验，并进行提炼概括，使其上升为理论的方法。人们的管理实践，特别是众多优秀管理者的管理经验，蕴藏着深刻的管理哲理、原理和方法，因此有必要运用综合、抽象等逻辑方法，总结人们的

管理实践经验,从而形成系统的管理理论来进一步指导管理实践。这样研究和学习管理学,就会收到事半功倍的效果。

2. 历史研究法

这是一种运用文献史料进行管理研究的方法,即要研究管理的发展演变的历史,考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程、重要的管理案例,从中揭示管理规律和管理学的发展趋势,寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则、管理方式和管理方法。无论是中国的历史,还是外国的历史,都有大量的关于管理方面的文化典籍,有许多值得研究的管理事例。只要我们坚持正确的指导思想,通过细致的工作方法,深入地研究前人留下的管理思想精华,就会有所收获,有所创新,有所发展。

3. 比较研究法

管理学研究不仅要有纵向的历史考察,还要进行横向的比较研究。通过对不同国家或地区以及不同部门或组织的管理进行比较分析,研究不同社会政治制度、不同经济体制、不同组织变化条件下的管理思想、理论、方法与管理效果,探索管理的共同规律和可移植性。这种方法对理论欠缺,方法和手段还比较落后的我国管理更具有现实意义,可以使之达到洋为中用的目的。

4. 案例研究法

管理学案例是对典型管理活动或事件的实际情景的客观描述。通过对有代表性的案例进行剖析,从中发现可资借鉴的经验、方法和原则,从而加强对管理理论的理解与方法的运用。管理学的许多理论都是根据案例研究方法提出与证明的。如泰勒基于米德维尔钢铁厂的实际情况的潜心研究提出了工作定额原理、标准化原理、计件工资原理等;行为科学理论中的“社会人”假设则是基于著名的西屋电器公司霍桑实验的研究而提出的。哈佛商学院因其成功的案例教学,培养出了大批的优秀企业家。案例研究法是当代管理科学比较发达的国家在管理学教学中广为推行的学习研究方法。

5. 跨学科研究法

管理学的综合性决定了管理学的研究必须运用跨学科方法进行研究,或者说,需要若干学科方法互相配合,相得益彰,才能揭示其本质规律。

四、学习和研究管理学的重要性

1. 管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展,人们逐渐认识

到管理的重要性。从历史上看,经过了两次转折,管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰勒科学管理理论的出现,意在加强生产现场管理,使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用。第二次转折是第二次世界大战后,人们看到,不依照管理规律办事,就无法使企业兴旺发达,因此要重视管理人员的培养,这促进了管理学的发展,同时也使管理日益表现出它在社会中的地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。管理是促成社会经济发展的最基本的、关键的因素。发展中国家经济落后,关键是由于管理落后。先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,二者缺一不可。管理在现代社会中占有重要地位。经济的发展,固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是组织经济的能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源,作为“第三生产力”在社会中发挥作用。先进的技术,要有先进的管理与之相适应,否则,落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

2. 学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一

判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证管理是否有效,因此实践是培养管理者的重要一环,而学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法,才能很好地指导实践,并可缩短或加速管理者的成长过程。目前我国的管理人才,尤其是合格的管理人才是缺乏的。因此,学习、研究管理学,培养高质量的管理者成为当务之急。

3. 学习、研究管理学是未来的需要

管理是人类不可缺少的重要活动,随着社会的发展,专业化分工会更加精细,社会化大生产会日益复杂,而日新月异的社会将需要更加科学的管理。因此,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

【知识拓展】

很多人认为,管理是看不见、摸不着的东西,甚至不能算作劳动,而现在,管理是与科学理念联系在一起的。日前,全国人大常委会副委员长、中国科学院大学管理学院院长成思危在接受记者专访时指出:“中国的管理科学必须不断提高水平、走向世界”,“有中国特色的管理科学将会为发展中国家提供宝贵经验”。

成思危是在第二届“管理学杰出贡献奖”颁奖前夕说这番话的。该奖是在2005年复旦大学百年校庆之际,由原中共中央政治局常委、国务院副总理李岚清发起成立,成思危担任这一奖励基金会的副会长。运行两年来,该奖已被有些人誉为中国管理学界的“菲

尔兹奖”，积极地促进了中国管理科学的发展。

管理是生产力构成的软件

谈到对“管理科学”的认识时，成思危幽默地说：“打一个比方的话，管理就是生产力构成要件中的‘软件’。因为我们一般讲生产力包括劳动者、劳动对象和劳动工具三个方面，这可以看作是构成生产力的三个‘硬件’，而什么能够把这些硬件优化组合在一起呢？就是管理。管理者必须在复杂多变的情况下，通过管理的科学和艺术运用各种资源，更好地达到预定目标。”

和经济学相比，管理科学有其不可替代的作用。成思危说：“经济学家告诉你的，是 what 和 why 的问题，即什么是理想的模式，为什么这是理想模式？而管理学家要告诉你，怎样达到理想的模式，是 how 的问题。如果经济学是描绘河对岸的美丽风光，那么管理学研究的是怎样过这条河——是坐船、搭桥还是游过去？”

目前仍然存在对管理科学认识不足的问题。成思危对此表示，管理是一种高级劳动，而且科学的管理会为企业的发展和社会的进步带来巨大推动。“正是因为全社会对‘管理科学’的认识还不够，没有设立相应的学科奖励机制，所以才有了我们这个管理学杰出贡献奖。它通过奖励，让学者、企业管理者和普通民众都有机会思考管理的问题。关心和参与这项奖励的人们多了，我们可能取得的成果也就会更多。”

没有创新不可能推进管理

管理学杰出贡献奖运行两年来，效果良好。成思危说，除了评奖程序上的公平、公正、公开之外，奖励基金会特别强调创新性、理论性和实用性三者必须结合起来。

成思危强调：“没有创新，就不可能推进管理。”他以 2007 年的获奖者李维安为例，2004 年，李维安及其团队首次发布“中国公司治理评价指数”，从股东权益、董事会、监事会、经理层、信息披露和利益相关者六个维度，构建了由 80 个数据点支撑的，包括 6 个一级指标、19 个二级指标的综合评价体系。此后，国家发改委、国资委、保监会、CCTV 都利用此指数衡量中国企业的公司治理。2005 年中国中小企业经济发展指数（SMEI）的出炉，也改写了企业百强、五百强等评选方式一统天下的格局。由于在今天中小企业对经济的贡献率已超过 50%，因此资本市场如何满足其融资需求，支持其发展，正是各方都在寻找方案的议题。SMEI 的出现，对于企业管理来说，可谓意义不凡，当然还需要不断地改进。

创立有中国特色的管理科学

成思危说：“改革的核心就是制度创新”。从最近 30 年的历史来看，“从家庭联产承包责任制到国有企业改革，到发展非公有制经济、引进外资等，都属于制度创新的范畴。”同样，在管理科学方面，也需要不断创新。

成思危认为，中国的管理科学起步较晚，是改革开放之后才发展起来的新学科，和

国外相比存在一定的差距。但是，这也给国内的学者、管理者提出了新的课题。他指出，不仅国外的先进管理学理论给我们提供了先进的分析方法，而且中国古代也有很多有价值的管理思想值得我们今天来吸收。

成思危说：“春秋战国时代，百家争鸣，涌现出了很多大思想家。孔子、孟子、管子、孙子、鬼谷子等，他们都有各自的思想体系，在管理思想上，也各有特色。而且，中国古代还有许多成功的管理实践，也是值得我们去研究、思考的。像修建都江堰这样伟大的工程，一定有非常重要的经验值得今人来挖掘和总结。应该在学习国外先进理论，吸收中国古代管理思想和管理实践的精华的基础上，加强国际交流，创立有中国特色的管理科学。”

成思危强调指出：“中国的管理科学要在世界管理科学中占有一席之地。而且，中国的管理，也可以为发展中国家提供宝贵的经验。”

（资料来源：人民日报海外版，2007-11-1.）

【诗语点睛】

经世济民学管理
神思妙算要精明
经营策划贵创新
核心理念人为本
自我超越常修炼
书通万卷文有神
案例实务见真知
踏开书山有路径

【复习与应用】

□ 内容理解

1. 什么是管理？如何理解管理的内涵？
2. 如何理解管理的两重性？
3. 管理有哪些基本职能？如何理解它们之间的关系？
4. 什么是管理者？如何对其分类？
5. 管理者的角色有哪些？
6. 管理者应具备哪些技能？不同层次的管理者对管理技能的要求有什么区别？
7. 管理学的研究内容、研究方法有哪些？

8. 为什么要学习管理学? 学习管理学有何意义?

☐ 技能训练

请对自己熟悉的企业家或企业高管进行深度观察和访谈,以分析他们的技能观、角色观和职能观等对其实际管理活动的影响。

☐ 案例应用

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被所在生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任职位的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作 30 多年的情况。

他在大学时学的是企业管理,大学毕业后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何开展工作,因为他对液压装配所知甚少,在管理工作上也没有实际经验,他几乎每天都感到手忙脚乱。可是他非常认真好学,一方面仔细参阅该单位制定的工作手册,并努力学习有关技术知识;另一方面监督长也对他主动指点,使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多的努力,他已有能力担任液压装配的监督长工作了。可是,当时公司没有提升他为监督长,而是直接提升他为装配部经理,负责包括液压装配单位在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时,他主要关心的是每日的作业管理,技术性很强。当他担任装配部经理时,他发现自己不能只关心当天的工作状况。他还需要制订此后数周乃至数月的规划,还要完成许多报告和参加许多会议,他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久,他就发现原有的装配工作手册已基本过时,因为公司已安装了许多新的设备,引入了一些新的技术,这令他花了整整一年的时间修订工作手册,使之切合实际。在修订过程中,他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问,学到了许多新的工作方法,他也把这些方法吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化,工作手册也不得不经常修订,郭宁对此完成得很出色。他工作了几年后,不但学会了这些工作,还学会如何将这些工作交给助手去做,教他们如何做好。这样一来,他可以腾出更多时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理 6 年之后,正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司,郭宁便主动申请担任此职务。在同另外五名竞争者较量之后,郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职位的能力,但由于此高级职务工作的复杂性,仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如,他感到很难预测一年以后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工,乃至一个新产品的投入生产,一般都需要在数年前作出准备。而且在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调,这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到,越是职位上升,越难以仅仅按标准的工

作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，作出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁又被提升为总裁。他知道一个人当上公司最高主管职位之时，应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎样？他不免为此而担忧！

（资料来源：董卫民，等. 管理学 [M]. 北京：中国市场出版社，2006.）

思考题：

1. 你认为郭宁是个成功的管理者吗？为什么？
2. 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？应当如何去适应这些变化？
3. 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具备这些技能吗？试加以分析。
4. 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该具备哪些才能才会使公司取得更好的绩效？