

《管理学基础》

主编：段延锋 刘颖民 葛元月

ISBN 978-7-5770-0595-9

开本：16 开

出版社：电子科技大学出版社

价格：55.80 元

管理活动自古有之,伴随着生产力的发展,管理活动日益频繁,当今时代,管理活动更是推动社会进步、经济发展的重要引擎。管理的本质是对组织资源进行合理配置的过程。纵观世界各国,从企业到政府,管理水平已然成为经济发展水平的重要体现。

管理学是研究管理活动的学问,更是指导管理实践的理论依据,管理实践有多精彩,管理学就有多丰富。作为经济贸易类和工商管理类的核心课程,管理学从管理实践中抽丝剥茧,抽象出管理思想,进一步系统化为管理理论,管理理论与管理实践相互推动,从泰罗制到福特制,从经济人到复杂人,人类从来没有停止对管理规律、方法的探究,管理学理论不断丰富,管理学的研究边界不断扩展,管理学系统正在形成。

博采众长,集百家之言。本书荟萃了20世纪90年代以来管理学的最新研究成果和重要观点。全书内容共分为三大模块八大项目。三大模块为:基础理论模块、管理过程模块、管理创新模块。其中,第一模块阐述管理学原理的基本问题(管理的涵义、管理的性质、管理学的研究对象和任务)、管理学的形成和发展、管理道德和社会责任;第二模块以管理者的四项基本职能(计划、组织、领导、控制)为主线来展开分析和讨论,分别阐明各项基本职能的概念、目的、性质、内容、结构的特点、基本原理、执行的方法和手段等;第三模块主要阐述管理创新的最新观点。

本书在编排过程中具有如下特点。

(1)系统性和新颖性。本书把现代管理理论研究的最新成果运用到管理过程中,同时吸收国内外管理实践的先进经验,全面、系统、准确地介绍了现代管理的理论和实务知识,涵盖了培养技术应用能力所必需的基础理论知识。

(2)项目化和实操性。本书编排适应了项目化教学的需要,注重将管理学原理与管理方法、管理技能相结合,使读者不仅明白管理之道,还能掌握管理的方法和管理技能,并在实践中增强实际操作与运用能力。书中把整个管理学内容分为八个项目化教学单元,为实践教学奠定了良好的基础。

(3)趣味性和应用性。本书增加了许多趣味性的小链接,增强了学生的学习兴趣,同时注重管理学原理与应用性、操作性相结合,在阐述各种管理理论的同时,列举了国内外诸多管理案例,有助于学生掌握及运用有关理论。

(4)参与性和针对性。针对每个项目的内容,开篇相应设置了管理小故事,篇尾设置案例实战,针对性强。便于学生深入浅出地理解管理理论,引发读者的学习兴趣,增强读者的参与性,提高读者分析问题、解决问题的能力,使理论与实践更加紧密地结合。

本书将“课程思政”融入管理学知识的学习之中,将思政教育与知识学习紧密结合,培养学生正确的社会责任感和使命感,增强学生的家国情怀和道路自信,激励学生为中国梦的实现而努力奋斗。

本书是作者在多年从事管理学理论的教学与研究基础上编写并修订而成的,编写目的是反映当代管理学发展的最新成就,将企业理论与企业组织理论结合起来,努力在本书中把经济学和管理学的最新研究成果运用于管理问题分析上。本书的编写是对管理学教学与研究工作的汇集。

本书由段延锋、刘颖民、葛元月担任主编,邬俊美、关红阳、付恩才、宋洋洋、杨志明、高见担任副主编。

在本书编写过程中,作者参考了国内外几十位专家、学者的著作,在此,谨向各位学者表示由衷的敬意和感谢。管理是一门涉及范围极广、发展较快的学科。同时,由于作者水平及资料所限,文稿虽经多次修改,成书过程中难免存在缺点和纰漏之处,敬请各位同行和广大读者不吝批评指正,以便进一步修订再版时完善。

编 者

2023年8月

模块一 基础理论

项目一

领悟管理	3
◎ 任务一 认知管理	4
◎ 任务二 管理者角色定位及管理素质与技能培养	17
◎ 任务三 理解管理学	24
◎ 项目小结	28
◎ 复习思考题	29

项目二

管理理论的形成与发展	31
◎ 任务一 了解古今中外的管理思想萌芽	32
◎ 任务二 理解古典管理理论内容	36
◎ 任务三 理解行为科学理论	42
◎ 任务四 现代管理理论及其新发展	47
◎ 项目小结	53
◎ 复习思考题	54

项目三

管理道德与社会责任	57
◎ 任务一 理解道德与管理的关系	58
◎ 任务二 建立改善管理道德行为的有效途径	65
◎ 任务三 企业应承担应有的社会责任	68
◎ 项目小结	73
◎ 复习思考题	73

模块二 管理过程

项目四

制订工作计划	77
◎ 任务一 决策概述	78
◎ 任务二 决策方法	86
◎ 任务三 领会计划的内涵	92
◎ 任务四 计划方法	100
◎ 任务五 战略与战略管理	108
◎ 项目小结	115
◎ 复习思考题	115

项目五

组织架构设计	117
◎ 任务一 理解组织的内涵	118
◎ 任务二 组织横向设计——部门化	125
◎ 任务三 组织纵向设计——层级化	129
◎ 任务四 设计不同类型的组织结构	132
◎ 任务五 配备组织的人员	137
◎ 任务六 组织文化	149
◎ 任务七 组织变革	153
◎ 项目小结	158
◎ 复习思考题	158

项目六

领导	161
◎ 任务一 领会领导的内涵	162
◎ 任务二 掌握各种领导理论	165
◎ 任务三 激励理论	179
◎ 任务四 沟通理论	197
◎ 项目小结	206
◎ 复习思考题	207

项目七

控制	209
◎ 任务一 理解控制的内涵	210



◎ 任务二 把握控制的原则和过程	214
◎ 任务三 掌握控制的方法和技术	218
◎ 任务四 学会管理审核	224
◎ 项目小结	225
◎ 复习思考题	225

模块三 管理创新

项目八

管理创新	229
◎ 任务一 创新与管理创新	230
◎ 任务二 风险控制	234
◎ 任务三 组织冲突与危机管理	238
◎ 项目小结	243
◎ 复习思考题	244

参考文献

.....	245
-------	-----



模块一

基础理论

本模块主要研究和介绍管理的基本概念、管理理论的形成和发展、管理环境和组织文化等，解决“什么是管理”的问题，通过模块一的学习，让大家掌握管理的基本概念和基本思想。

项目一

领悟管理

走进管理

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。”走了没多久，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。



理论知识目标

1. 深刻理解管理与管理者的含义、管理的科学性与艺术性。
2. 掌握管理者的素质要求、技能要求等。
3. 重点掌握管理的职能和管理的二重性。



职业素质目标

1. 结合管理基本理论，深入身边生活和企业实际，观察管理现象，深刻理解管理在社会生产和生活中所发挥的重大作用，领悟管理知识在专业管理过程中的基础作用。
2. 养成良好的学习和生活习惯，认真学习管理专业知识，广闻博取，不断加强思想道德修养，努力培养未来职业素养，掌握管理者的应有的职业素质和管理技能。



思政目标

1. 通过丁谓修皇宫、商学院木桶实验等相关案例，培养学生严谨理性、精益求精、实证求真的科学精神。
2. 通过对管理及管理学相关知识的学习，树立“富强”的社会主义核心价值观，传递爱国之情。

任务一 认知管理

随着人类社会生产活动的产生，管理应运而生。管理作为人类社会活动和生产活动最普遍的行为，伴随着人类社会的发展而迅猛发展。从某种意义上而言，人类社会物质文明的积淀，都是人类管理实践的产物。从古到今，大到国家，小到企业班组，几乎任何组织开展任何有序的活动，都离不开管理。



扫一扫

什么是管理?



小链接

宋真宗时期，寇准有一门生叫丁谓，很有才能，且机敏过人，颇得寇准赏识，后被任命为大臣。一年，由于皇城失火，皇宫被焚，宋真宗命大臣丁谓重修皇宫。这个工程自然要比莲花山的清淤工程复杂得多，不仅要设计施工、运输材料，还要清理废墟，任务十分艰巨。丁谓首先在皇宫前开沟渠，然后利用开沟取出的土烧砖，再把京城附近的汴水引入沟中，使船只运送建筑材料直达工地。工程完工后，又将废弃物填入沟中，复原大街，这就很好地解决了取土烧砖、材料运输、清理废墟三个难题，使工程如期完成。现代人把丁谓这个“一举三得”方案重建皇宫称为“一次典型的系统管理实践”。

一、管理的涵义

管理，从字面上通常解释为管辖、治理的意思。随着管理实践和管理理论的发展，在不同时期，不同学者对管理的概念做出了不同的描述。

(1) 古典管理学家、科学管理的奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick W. Taylor) 认为，“管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。

(2) 古典管理学家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 在他的著作《工业管理与一般管理》中认为“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的五项职能，意义深远。

(3) 1955年, 管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在与西里尔·奥唐奈(Cyril O. Donnell)合著的《管理学》中指出:“管理就是设计并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的过程。这个定义具体可展开为: 作为管理人员, 需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能; 管理适合于任何一个组织机构; 管理适合于各级组织的管理人员。”

(4) 1960年, 著名管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)在他的著作《管理决策的新科学》中指出:“管理就是决策。”

(5) 我国学者则普遍认为管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的各种资源, 以期更好地达到组织目标的过程。

综上所述, 所谓管理就是在特定的环境中, 管理者通过有效的计划、组织、领导和控制等职能活动, 合理组织和配置所拥有的人力、物力和财力等各项资源, 有效实现组织既定目标的过程。若要正确理解和掌握管理的真正内涵, 需要很好地把握如下几点。

(1) 管理是在特定的环境中进行的。任何一个组织的生存发展都面临相对独特的内外部环境。尤其是外部环境, 是组织的管理者所不能左右的, 但又是可以认识, 加以把握的。对于管理者来说, 外部环境既提供了机会, 也构成了威胁。管理活动在一定的意义上讲, 就是使组织适应外部环境的工作。全面、正确地认识环境是做好管理工作的重要前提。应当特别注意的是, 环境不仅是做好管理工作的外部约束条件, 同时也是评价管理者管理成效的重要依据, 一切管理成效都是在一定环境的约束下取得的。

(2) 管理是在一定的组织中进行的。马克思说过:“一个单独的提琴手是自己指导自己, 一个乐队就需要一个乐队指挥。”因为在一个组织中, 为实现组织的目标, 组织成员的活动必须协调, 组织的规模越大, 这种协调在保证组织目标实现过程中的作用也就越大。没有协调的行动, 多人的组织不过是一群乌合之众而已; 没有协调, 多人的结合就不可能产生 $1+1>2$ 的效果。“三个和尚没水吃”的古谚就是对这种现象最直观的描述。所以说, 有组织就必须要有管理, 管理必定是在一定的组织中进行的。

(3) 管理是对各种具体的管理活动的抽象概括。在现实生活中, 存在的只是具体的管理工作, 没有抽象的管理。管理是通过各种职能来体现的, 具体的管理活动表现为管理者执行各种管理职能, 如计划、决策、组织设计、人员配备、沟通、激励、控制等。离开了具体的管理职能, 管理就只能是一个空洞的概念。

(4) 管理的对象是组织中所有的资源。一个组织中最重要资源是人, 因此人是管理最主要的对象。但是任何一个组织要生存与发展, 仅仅只有人是不够的, 还要有不可缺少的物质资源, 充分地利用这些资源是实现组织目标的必要条件。管理就是要使组织中人尽其才、物尽其用、财尽其力。所以说, 组织内的一切资源都是管理的对象。由于人是所有的资源中最活跃、最具有主观能动性的资源, 人力资源管理在整个管理中具有重要的意义, 正是在这种意义上, 才有人说管理就是对人的管理。但对人的管理与对物的管理二者之间是分不开的。

(5) 管理的目的是要实现组织的目标。管理不仅要在组织中进行, 而且还要服务于组织的目标。管理的最终目的是要实现组织的目标。离开了这一点, 管理就没有意义。保证组织目标的实现, 就要求管理要有效率, 就要求提高管理人员的管理水平和管理能力。这需要管理者深入管理实践, 不断地总结管理实践中的经验与教训, 努力学习管理的科学理论, 不断更新管理观念。

二、管理的性质

(一) 管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理, 从最基本的意义来看: 一是指挥劳动, 二是监督劳动。由于生产过程具有两重性——既是物质资料的再生产又是生产关系的再生产。因此, 对生产过程进行的管理也就存在着两重性: 一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性; 一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性。这就是管理的二重性(管理的性质)。它是马克思关于管理问题的基本观点。



小链接

马克思在资本论中指出，“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种生产方式中必须进行的劳动。另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。资本主义的管理就其内容来说是二重的——因为它所管理的生产过程本身具有二重性，一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增值过程”。

1.管理的自然属性

管理的自然属性表现为：管理活动的产生具有客观性和必然性，是由人们共同劳动引起的。任何社会，只要进行有组织的实践活动，人与人之间就要实行分工协作，“指挥”这种管理活动就不可缺少。

强调管理的自然属性，并不是说管理活动就是生产活动。管理是从生产劳动分工中产生的，是管理活动专门化的产物。管理活动与生产活动不同，但是都表现为生产力。这是现代生产力的特点，同样是社会主义生产力的特点。



小链接

综观当代世界经济发展迅速、生产力水平较高的国家，不难发现，它们除了拥有丰富的自然资源、先进的科学技术等条件之外，另一个最重要的原因就是这些国家的管理水平都比较高。世界经济论坛2006年公布的全球竞争力排名显示：资源并不丰富，科技也不十分发达的——新加坡一直稳居前十名，超过经济大国日本和欧洲许多老牌资本主义国家。发生这样的奇迹，重要的原因之一是新加坡政府对经济的高水平管理，推动了该国经济的迅猛发展，极大地提高了国家的国际竞争力。

2.管理的社会属性

管理总是在一定的生产关系下进行的，任何管理都是一定社会制度下的管理。管理作为生产关系的实现方式之一，要反映一定的生产关系。在阶级社会中，管理者是有阶级性的，他们总是某一阶级的成员，是某一阶级利益的代表，他们会自觉不自觉地与维护与实现本阶级的利益服务。

在现代社会中，管理权力的基础是财产的权力。管理过程也就是权力的应用过程。政治经济学已经证明，哪一个阶级是生产资料的所有者，哪一个阶级就是社会的统治者、管理者，管理的权力也就要为这个阶级服务。

管理的社会属性表明，社会的生产关系决定着管理的性质，决定着管理体制的建立，决定着管理方式、手段的选择和运用，决定着管理的目的。管理的社会属性要求我们在学习、借鉴他国的管理理论、管理方法和经验时，必须运用唯物辩证法的观点进行分析，哪些是与生产力发展相适应的一般性的东西，哪些是为了维护该国生产关系的特殊性的东西；哪些可以为我所用，哪些必须摒弃。切忌盲目照搬照套。管理的自然属性和社会属性关系见表1-1所列。

表 1-1 管理的二重性理解对比表

项目	自然属性	社会属性
产生条件	协作（共同劳动）	生产资料所有制形式（公或私）
管理作用	集中表现在“指挥的意志上”	监督
职能	一般职能：合理组织生产力	特殊职能：维护和完善生产关系
性质	“生产”劳动	“监督”劳动
决定因素	生产力水平（社会化大生产程度）	生产关系（社会制度）

（二）管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是反映管理关系领域中的客观规律的知识体系，管理的科学性强调管理的程序性、规律性和系统性。管理科学是人类在长期从事社会生产实践活动中，对管理活动规律的总结。作为一门科学，要求管理具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提取出来，形成原则、程序和方法，对管理者的管理活动予以普遍性指导，使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性，就是要求管理者要在管理活动中不断发现与摸索管理的规律性，遵循管理的规律来办事，在科学的管理理论与原则的指导下，搞好管理、提高管理效率。如果违背了这些规律，就必然会导致产生不良后果。譬如，企业经营中有一条亘古不变的真理：企业必须以自己的产品和服务最大限度地去满足顾客的需求才能盈利。这条法则应该说是古今中外企业必须遵循的不二法则，这就是一条管理规律，谁违背了谁就要承担后果。因此，管理科学性的逻辑在管理活动中表现为一种严格的程序化操作，程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中，其次体现在具体的操作工艺中。管理学是一门应用性很强的学科，管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中，这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能，以便完成具体的管理任务。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性是以管理知识和经验为基础，富有创造性管理技巧的综合，因此管理的艺术性强调管理的创造性、实践性和应用性。管理是一种随机的创造性工作，它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案，也不可能为管理者提供解决问题的具体模式，它只能使人们按照客观规律的要求，实施创造性管理，从这个意义上讲，我们说管理是一种艺术。同时，管理中还存在着许多未知的、活的、模糊的因素。所谓未知的、活的、模糊的因素即靠人的经验、感觉、魄力、权威等无法度量甚至无法言传，被人们称之为“艺术”的部分，这部分也正是管理学应该开发的处女地。随着科学技术的发展和科学的发展，那些未知的、模糊的、活的领域会越来越少（但不会没有），但对管理者管理艺术水平的要求却越来越高。管理者在其管理生涯中，会遇到各种意想不到的事件发生，有无应变能力，便显得十分重要。尤其是当组织遇到突然的重大变故时，管理者的应变能力往往起着决定性的作用。例如，海南农民种植的一种叫“白象牙”的芒果，因为在开花时受精受粉不完全，导致“发育不良”，结出的果只有鸡蛋般大小，这种果子学名称为“败育果”。前几年，这种果只能作为淘汰处理。但是，原本要扔掉的小东西，在通过合理的转换后却变成了“珍珠果”。这种果由于其口感好，果肉中几乎没有纤维，核小甚至无核，深受人们的欢迎。正常大小的优质象牙芒果每斤售价二三元，而它却卖到了四五元，最高时可卖到8元一斤，而且供不应求。在海口、广州、深圳等地，这种小个的象牙芒果成为当地人的送礼佳品。气候还是那个气候，芒果还是那个芒果，但结果却大不相同。这就是管理的应变性，遇到不同的情况、不同的对象，进行不同的处理。

管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作，更需要策略层面上的灵活操作，只有一个个策略上的成功，才能最终取得战略上的成功。管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调，如乐队指挥、弹奏钢琴协奏曲等。其中，人际关系的成功协调，将是对管理者的重大考验。

3. 管理的科学性与艺术的关系

（1）管理的科学性是艺术性的前提和基础。

从管理的科学性与艺术性的内涵可知，卓有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。管理的科学性决定了管理活动必须接受管理理论的指导，以管理的基本规律为行动指南。对一个管理者而言，具备扎实的理论基础是十分重要的，管理的专业训练不可能培训出“成品”的管理者，但却是为通过实践进一步培训管理者创造了一个良好的开端，为培养出色的管理者在理论知识方面打下了坚实的基础。

(2) 管理的艺术性是科学性的突破和创新。

管理理论的价值，有别于其他学科，如工程技术。在工程技术应用上，只要遵循它自身的科学性和规律性，通常都能够得到相同的效果，如用同样的技术手段生产出来的飞机，一般都能飞得起来，一般无须对每一架飞机做个别的特殊处理。但在管理上则并非如此。由于每一个被管理者的性格、心理不同，不同的阶段情绪也不一样，以及每一种管理情景也有所差别，导致了同一种管理手段和技术，在管理效果上必然存在差异性。所以，仅靠“背诵原理”来进行管理活动，必然是脱离或忽视现实情况的无效活动。管理者必须懂得如何在变化着的管理实践中对管理理论加以灵活运用，懂得针对现实及管理与被管理对象的特点对科学规律进行巧妙运用，不断求新求变，才能够取得更好的效果。这正是管理者艺术水平高低的体现。

(3) 管理的科学性与艺术性可以相互转化。

管理理论体系的发展过程就是艺术化管理知识与科学化管理知识不断互相转化的过程。艺术化的管理知识要不断地转化为科学化的管理知识，作为管理知识体系中规范的一部分，才能更好地指导自己的管理实践；反过来，也只有对科学化的管理知识进行艺术化的运用，边运作边探讨，才能形成有效的管理活动。我们必须重视一线管理者的直觉、悟性或经验，从中感悟和提炼科学化的管理规律。没有他们的直觉、悟性或经验，也就在很大程度上失去了创新的源泉。

(4) 管理的科学性和艺术性各有自己发挥作用的场合和时机。

由于管理的科学性决定了其理论体系相对严密，而管理的艺术性决定了其在处理实际问题时相对灵活，所以两种属性在作用的发挥上各有侧重点。科学性侧重于管理理论的学习、研究方面，艺术性侧重于管理实践的应用方面；科学性借以提高管理效率，艺术性借以提高准确性、管理适应能力；科学性主要体现程序化和逻辑化，艺术性主要体现非程序化和非逻辑化。管理劳动密集型企业会较注重科学性，可借鉴一些成功的管理模式和制度；而管理知识密集型企业则可能较注重艺术性，要靠管理者更高层次的技巧去激发人才的主观能动性。在企业成长的不同阶段，管理的艺术性与科学性比例也可能是变化的。在企业创业阶段，艺术管理可能更为需要；在发展阶段，科学管理可能更为重要；而到成熟阶段，艺术性可能又上升到较重要的位置。管理的科学规律为企业实现目标指明了一条最短路径，但在实施过程中如何避免危机或使危机最小化讲究的就是管理艺术。

综上所述，管理是科学性与艺术性的统一，既有规律又不拘泥于成法，它为管理者指明了一个行动方向，又给他们留下了想象和发挥的广大空间。认识管理的两重属性，对组织和管理者具有重要指导意义，它有助于促进我们既重视管理理论知识的学习又不忽视在管理实践中随机制宜地灵活运用。只有将两者有效地结合，管理者才能运筹帷幄，组织才能有长足的发展。



小链接

南风法则

有一天，北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣吹掉。北风自恃力大，先刮起了寒冷刺骨的北风，结果，为了抵御北风的侵袭，行人便把大衣裹得紧紧的。与北风不同的是，南风徐徐到来，顿时风和日丽，行人感到温暖惬意，开始解开衣扣、脱掉大衣。于是，南风获得了这场比赛的胜利。

管理学既是一种遵循规律、照章办事的科学，更是一门讲究方法、注重感情的艺术。有时运用艺术的方法、真挚的情感比科学的制度更为有效。

三、管理的职能

所谓管理的职能是指管理的职责和功能，即管理者为了有效地管理必须具备的功能，或者说管理者在执行其职务时应该尽到哪些职责。管理活动到底具有哪些职能，至今仍是众说纷纭。最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中指出管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。20世纪30年代以后，

随着人际关系学说的出现，人们在管理中从重视技术的因素转向重视人的因素，因而古利克等人把人事、激励、沟通等作为管理职能。后来，西蒙和马奇等创立了决策理论，西蒙为了强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分列出来，单独作为一项管理职能。由于新技术革命浪潮的冲击，为了突出创造和革新在管理中的作用，希克斯又把创造和革新作为一项管理职能。部分有代表性的管理职能提法见表 1-2 所列。

表 1-2 管理职能表

年份	代表人物	各种职能										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴维斯	✓	✓			✓						
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓			
1947	布雷克	✓		✓	✓	✓						
1949	厄威克	✓	✓			✓						
1951	纽曼	✓	✓	✓		✓			✓			
1955	孔茨	✓	✓	✓		✓		✓				
1964	艾伦	✓	✓			✓						
1964	西蒙	✓	✓			✓		✓			✓	
1964	米	✓	✓			✓	✓				✓	✓
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1970	海曼	✓	✓			✓	✓	✓				
1972	特里	✓	✓			✓	✓					

我国的管理学者对管理的职能划分也存在不同的看法。中国人民大学杨文士教授等人认为，孔茨等人对管理职能的划分比较合理。而南京大学的周三多教授等人则认为，管理的职能应当是决策、组织、领导、控制、创新五种。关于管理职能的划分存在如此之大的分歧是完全可以理解的。因为从不同的角度来分解管理职能，必然会得到不同的结果。

结合各个学派的观点，本书认为管理具有基本职能和具体职能两大部分，它们均是由管理的性质决定和引起的。具体关系如图 1-1 所示。

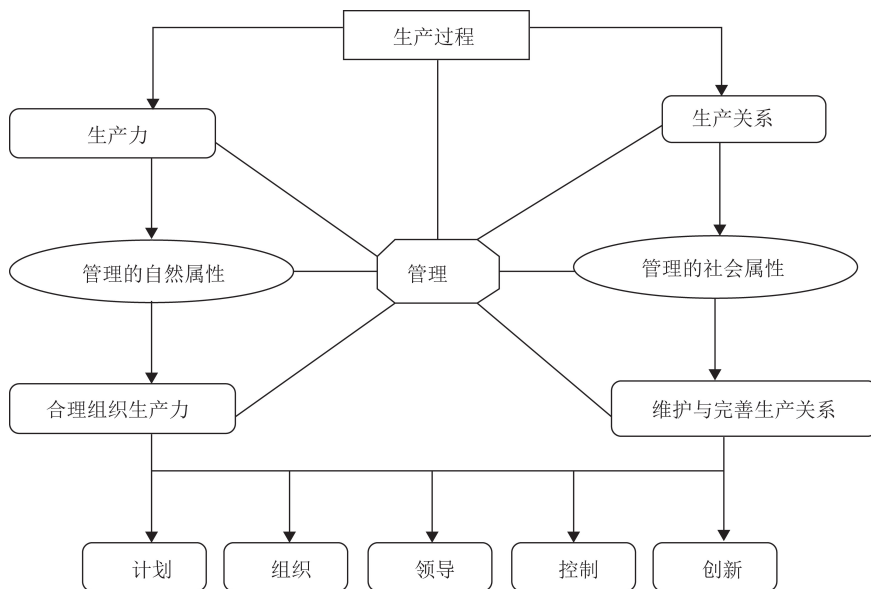


图 1-1 管理的职能关系

（一）管理的基本职能

所谓管理的基本职能是指在管理的过程中所体现的最基本的职能，其往往隐藏在管理活动之中，是管理活动的实质内容。管理的基本职能包括合理组织发展生产力、维护完善生产关系，这两大方面的实现体现在管理的具体职能上，只有各个具体职能的逐步完成才能达到管理的根本目的。

（二）管理的具体职能

1. 计划职能

计划是指为实现组织的目标，制定和执行决策，对组织内的各种资源进行优化配置的行动方案。它是对组织行为的谋划和估计，既是行动的指导又是对组织行为进行控制的标准。计划职能包含着以下四项具体活动。

（1）计划制订。这是狭义的计划职能，又称之为“计划制订工作”，通常是指确定组织的行动目标和程序的职能，其主要的任务是制订书面形式的计划。

（2）预测。指对计划方案中所确定的目标的可信度、实现的概率等进行的预先测评的职能。预测一般要根据预测的难易程度，适用科学的方法，通过专业人员来完成。

（3）决策。指对多种计划方案进行优选，选其最优越予以执行的职能。在计划的各项具体职能中，决策的职能显得最为关键、最为重要，需要认真地对待。

（4）制定与实施组织战略。指对组织生存与发展中的重大战略问题进行研究，明确战略目标，制定战略方案，指挥实施战略。

2. 组织职能

组织职能是指为实现组织的目标，执行组织的决策，对组织内各种资源进行制度化安排的职能。在组织的众多资源中，由于人是最重要的资源，所以组织职能实际上主要研究人力资源的组合问题。组织的具体职能包括以下活动。

（1）建立组织结构。按照组织目标的要求和组织的实际情况，建立合理的组织结构，对人员进行权责分工、角色定位。

（2）组织工作过程。根据组织运行和实现组织目标的要求，对组织进行分层、分权、理顺直线与参谋的关系等。

（3）人力资源管理。它是为保证组织目标的实现，对所需要的人力资源进行开发、管理、培训等工作。具体包括管理人员的选任和一般员工的招聘、使用与培训。管理人员是组织人力资源中最为重要的资源，选任合适的管理人员是人力资源管理中的首要任务。

（4）塑造组织文化。在管理的过程中，管理者必须建立其明确并优秀的组织文化，形成清晰明确的价值观，以规范组织整体的行为与成员个体的行为。更进一步讲，管理本身就是一种文化行为和表现，管理不仅要在一定的文化环境中开展，而且也必须推动一定的文化发展。对于一个成功的管理者来说，塑造优秀的组织文化是必然的任务。

3. 领导职能

领导职能指领导者带领和指导组织成员完成组织任务，实现组织目标的职能。领导的任务可以分为两大部分：一是带领，它的意思是在实现组织目标，完成组织任务的过程中，领导者不仅要明确方向，更要身先士卒，以身作则；二是指导，指领导者有指导下属完成任务的责任。领导的具体职能包括以下活动。

（1）带领指挥职能。这项职能需要通过建立合理的领导体制、形成有效的领导作风、树立领导者的权威来完成。所以，领导者要注意树立自己的权威，要发挥影响力。

（2）沟通与冲突管理。领导者在领导的过程中，必须与被领导者之间有充分的沟通，这样才能做到上下一心，同心协力，心往一处想，劲往一处使。

（3）员工激励。领导者在掌握了被领导者的需要之后，为了充分调动他们的积极性，必须运用合适的激励手段与方法，这就是激励的职能。需要指出的是，在管理的基本职能中，领导职能是最能体现管理者管理艺术性的职能。



做好员工激励的11个方法

4. 控制职能

控制指为了保证组织目标的实现和决策得以顺利的执行，对组织的行为过程进行的监督、检查、调整等一系列管理活动。控制一直是管理的一个重要的职能。因为在制订计划时无论考虑得多么周密，无论投入多少的人力与物力，也难以保证计划的绝对准确，决策万无一失。况且，许多外部因素的变化组织的管理者根本无法控制。在计划执行的过程中，外部环境的变化、执行人员的疏忽，都可能使计划偏离预想的轨道或是目标。发挥控制职能，就要及时发现这些偏差，并采取措施纠正。

5. 创新职能

在整个组织的管理实践中，整个管理活动的基本内容无非是维持与创新的辩证统一。维持是保证组织系统活动顺利进行的基本手段，而创新是组织获得长足发展的原动力，创新为一个组织在更高层次上的维持提供依托和框架。一个充满创新机制的组织才充满着发展的活力，组织的创新一般包括以下几个方面。

(1) 技术创新。当今世界的竞争归根结底是技术实力的竞争，企业竞争的实质主要取决于技术的实力，技术创新是企业创新的根本，是科技知识与经济有效结合转化为现实生产力的过程，是知识与经济一体化的过程，是企业将技术转化为商品，并在市场上得以销售实现其价值，从而获得经济效益的过程和行为，它是技术进步的核心。

(2) 制度创新。制度创新就是改变原有的企业制度，塑造适合市场发展变化和社会化大生产要求的新的企业制度。制度创新意味着对原有制度的否定，是组织进行破旧立新的过程。

(3) 组织创新。企业制度创新必然要求组织形式的变革和发展。不同的企业在不同的发展阶段要求不同的组织机构和结构相适应，因此组织创新是企业一切创新的源泉和基础。

在具体的管理过程中，上述五种职能是由不同的管理职能部门来完成的。一般的组织都应当针对上述五个方面建立起相应的管理职能部门。



小链接

一天，老师为商学院的学生们做了一个实验。他首先把大石块一一放进一个大木桶里，直到放不下为止。然后问学生：“木桶装满了吗？”学生们回答：“满了。”老师又把一堆小石块放进去，并将桶摇了摇，小石块填满了大石块的缝隙。他又问学生：“现在装满了吗？”有些学生小声道：“可能还没有。”老师又将一堆沙子放了进去，又摇了摇木桶，沙子填满了小石块的缝隙。他再一次问学生：“装满了吗？”这次学生们已经明白了实验的用意，大声说：“没满。”最后老师又将水倒了进去，水充满了沙子的缝隙。老师又让学生们按照相反的顺序把水、沙子和石块放进木桶，结果无论怎样都无法将这些东西再放到木桶里去。通过这个实验我们看出，不仅计划、组织、领导、控制这四项管理工作的顺序不能随意颠倒，而且高层管理者、中层管理者和基层管理者的作用也不能混淆。否则，组织的目标就难以实现。

四、管理的对象

1. 人力资源

由于在一个社会组织中，人是最重要的资源，人力资源也就成为管理的首要对象。正因为如此，现代管理特别强调要以人为本，以人为中心。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织的人力资源，积极地争取组织所缺乏的外部人力资源。需要特别指出的是，现代管理思想主张组织人力资源的开发利用不仅仅只是对人的劳动能力的运用，还要积极组织人员培训，不断地提高人员的素质，以承担人力资源管理更为重要的任务。如果说传统的人力资源的管理的目标是人尽其才，那么当今人力资源的管理则是要在人尽其才的基础上，还要使人员的才智与才能不断地增长和提高。

2. 物力资源

物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础，任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。对组织的物力资源管理的要求是：遵循客观事物发展规律的要求，根据组织目标和组织的实际

情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳利用，开源节流，物尽其用。做好物力资源的管理工作，核心问题是提高物质财富的投入产出率。要实现可持续发展，无论是一个国家，还是一个企业，都不能够长期靠高投入来维持高速增长，不断提高投入产出率是管理中的一个最基本原则。

需要注意的是，随着知识经济时代的到来，一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产，还应当包括无形资产。在组织的无形资产中，有相当一部分是与人力资源紧密地结合着的，物力资源管理与人力资源管理在当今的管理活动中紧密相连，认识到这一点对知识型企业来说显得尤为重要。

3. 财力资源

在市场经济中，财力资源既是各种经济资源的价值体现又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物质资源的基础上产生的，但是财力资源的分配和合理的使用，反过来又会对物力资源、人力资源的合理运用产生直接的影响。资源价值形式的运动引导着物质或者说实物的运动已经成为现代市场经济运行过程中的一个普遍现象，这表明对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以，任何一个组织，都可以从财力资源运用的角度来考查其管理的水平、成效，对于工商企业来说更是如此。财力资源的管理目标就是要实现财尽其力，通过聚财、用财而不断地生财。

4. 信息资源

随着信息社会的到来，信息在社会经济、政治、文化等方面发挥的作用日益重要。今天，没有信息的组织是不可能生存的，就是缺乏足够信息的组织，也肯定会被淘汰。在管理过程中，管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提，必须以一定的信息传递到被管理者一方去，被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才可能为管理者知晓。因此，建立完善的信息系统，及时掌握必要的外部信息，在组织内部实行信息共享已经是决定一个组织的竞争力的关键。

组织中的信息资源包括各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理的主要任务就是要根据实现组织目标管理的要求，建立完善高效的信息网络，保证管理所需要的各种准确、完整、及时的信息；在组织内建立合适的信息共享网络，为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

5. 时间资源

在其他资源既定的情况下，时间资源是一个组织发展所必须考虑的重要资源，它制约着一个组织能否良好发展的关键因素，具体表现在信息、效用的时效性上。21世纪是信息的年代，哪一个组织能够及时获取市场的信息，谁就掌握了决策的主动权，谁就能够以最低的时间成本生产出物美价廉的商品和提供优质的服务。

五、管理的基本原理

管理的基本原理是管理者在组织管理活动的实践中必须依循的基本规律。这些规律主要有以人为本原理、系统原理、效益原理以及适度原理。

（一）人本原理

组织是人的集合体，组织活动是由人来进行的，组织活动的管理既是对人的管理也是通过人进行的管理。人是组织的中心，也是管理的中心，人本原理当是管理的首要原理。

以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。“依靠人的管理”一方面强调组织被管理者参与管理，参与组织活动方向、目标以及内容的选择、实施和控制；另一方面强调根据人的特性对组织、对人进行管理，重视管理的人性化。活动方向（做正确的事）与方式（用正确的方法做事）的选择影响着组织活动的效益水平。这种选择是否正确在很大程度上取决于选择者是否拥有与选择有关的各种情报信息。管理者对这些信息的掌握可能受到时间、角度、层次以及个人能力等方面的限制。组织被管理者参与决策，用执行者在具体业务活动中了解的组织各环节活动能力及其利用情况以及相关环境特点的情况来弥补管理者的信息不足，可以提高组织活动方向和方式选择的正确性，同时会使他们在活动过程中产生某种认同感，从而可以诱发他们自觉地为实

现自己参与选择的组织活动而努力。此外，我们还知道，人是参与组织活动的各种要素中的最活跃者。如果说其他要素是被动、消极地参与组织活动的话，人则是积极、主动地投入这种活动中的。因此，人的态度和积极性直接关系到活动中其他要素的利用效果，从而决定着组织活动的效率。激发人的积极性、纠正人的工作态度，要求管理者研究行为和态度的影响因素，考虑人的物质的和精神的各种需要，根据人的特点来进行领导和激励，实行“人性化的管理”。

“为了人的管理”是指管理的根本目的是为人服务的。管理的为人服务不仅应包括通过管理工作来提高组织业务活动的效率，从而使组织能够更好地满足服务对象的要求，而且应包括通过管理工作，充分实现组织成员的社会价值，促进组织成员的个人发展。在经济相当发达的今天，人们参与某个组织活动的目的，绝不仅仅是解决生计问题，能在社会活动中有所作为并使自己的社会价值得到充分实现已成为许多社会成员非常重要的心理需要。这种需要的满足，不仅要求管理者组织民主决策，而且要求管理者根据每个组织成员的素质特点安排恰当的工作，同时要求通过这种安排使每个人都有机会在组织的业务活动中增加知识、提高能力、完善素质，从而实现自身的不断发展。“为了人的管理”还应体现在全体组织成员共享由于管理而促进的组织成果的改善。组织成果及其改善是全体组织成员共同贡献而成的。只有让全体成员分享相应的成果，才能在根本上保证每一个人的利益，调动每一个人参与组织活动的积极性。

（二）系统原理

系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。客观世界中存在形形色色的系统。根据不同的标准，系统可以分成不同类型。从系统形成方式看，可分为自然系统与人造系统。自然系统是由自然物质组成的系统，人造系统则是人为了实现某种目的而有意识建立的系统。从系统是否与环境交互作用看，可分成封闭系统和开放系统。封闭系统是指不与外界进行物质、信息、能量交换的系统，开放系统则在存在与运行过程中不断地与外界发生交互作用。从系统状态是否发生变化这个角度来分析，可以分成静态系统和动态系统。静态系统的结构和状态不随时间而改变，动态系统的结构和状态随时间而改变。显然，我们研究的组织、组织所从事的活动以及对组织活动的管理都是人造、开放、动态的系统类型。

人造、开放、动态的社会经济组织系统虽然存在多种形式，但一般来说具有以下共同特征。

1. 整体性

整体性是系统的基本特征，主要表现在两个方面：从构成上来看，系统是由若干既相互联系又相互区别的要素（子系统）构成的整体；从功能来看，系统的整体功能实现依赖于要素的相互作用。

2. 相关性

相关性是指系统各要素之间相互制约、相互影响、相互依存的关系。

3. 有序性

系统的有序性是指系统在相对稳定的结构状态下有序运行。主要表现在两个方面：第一，系统内各要素相互作用的层次性，即构成系统的各要素在不同的层次上发挥作用；第二，系统要素相互作用的方向性，即系统各要素在纵向的各层次之间和横向的各环节之间朝一定的方向交互作用。

4. 与外部环境的互动性

系统与外部环境的关系是互动的：一方面，系统要根据环境的特点及变化选择并调整自己的活动；另一方面，系统会通过自己的活动去影响和改造环境，使环境朝有利于自己的方向变化。

（三）效益原理

任何组织在任何时期的存在都是为了实现一定的目标。同时，任何组织在任何时期的目标活动都需要组合和利用一定的资源，从而付出一定的代价。效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。

追求效益是人类一切活动均应遵循的基本规则，这是由资源的有限性所决定的。我们知道，在特定的历史时期，人类认识自然和改造自然的能力总是有限的，因此人们能够从自然界取得的物质资源

以及利用这些资源生产的物质产品的数量也是有限的。而与此相对应，人们希望通过这些资源和产品的利用来满足的需要总是无限的。解决资源的有限性与人类需要的无限性之间的矛盾，是经济学与管理学的古典课题和永恒任务。为了缓和这个矛盾，人类必须在一切社会活动特别是经济活动中遵循效益的原理。

效益即是目标实现与实现目标的代价这两者之间的关系，追求效益就应该向这两个方面去努力。组织目标能否实现，实现的程度高低，通常与目标活动的选择有关。活动的内容选择不当，与组织的环境特点或变化规律不相适应，那么，即使活动过程中组织成员的效率很高，结果也只能是南辕北辙，组织目标也无法实现。组织实现目标的代价与目标活动过程中的资源消耗有关，而资源消耗的高低则取决于活动正确与否。方法正确，资源则可能得到合理配置、充分利用；方法失当，则可能导致资源的浪费。因此，“做正确的事”是追求效益的前提，“用正确的方法做正确的事”则是实现效益的保证，管理者必须注意提高自己和下属的“做正确的事”的能力和“用正确的方法做事”的能力。

（四）适度原理

管理活动中存在许多相互矛盾的选择。例如，在业务活动范围的选择上专业化与多角化的对立。专业化经营可以使企业稳定业务方向和顾客队伍，从而有利于企业完善管理、改进技术；多角化经营则可以使企业有广阔的市场，从而承担较小的经营风险。又如，在组织结构的安排上，有管理幅度宽窄之分。较宽的管理幅度可以减少管理层次，从而加快信息的传递速度，提高组织高层决策的及时性，同时可避免上级对下级工作的过多干预，有利于发挥下级在工作中的主动性；较窄的管理幅度则可以减少每个层次的管理者需要处理的信息数，从而有利于有价值的信息被及时识别和利用，同时可以使管理者有较多的时间去指导下属，有利于下属工作能力的提高。再如，在管理权力的分配上，有集权与分权的矛盾。集权可以保证组织总体政策的统一以及决策的迅速执行，而分权则可增强组织的适应能力，提高较低层次管理者的积极性。

在这些相互对立的选择中，前者的优点恰好是后者的局限之所在，而后者的贡献恰好构成了前者的劣势。因此，组织在业务活动范围的选择上既不能过宽也不能过窄；在管理幅度的选择上，既不能过大也不能过小；在权力的分配上，既不能完全集中也不能绝对分散。也就是说，必须在两个极端之间找到最恰当的点，进行适度管理，实现适度组合。

正因为存在这些相互对立的选择才使得管理者的劳动显得更加重要，同时正因为这些对立的存在从而寻求最佳组合的必要，才决定了管理者的工作效率更多的不是取决于对管理的理论知识和方法的掌握程度，而是取决于对所掌握的知识和方法的应用能力。也许正是这个原因，管理的有效性才更多地取决于管理者艺术地运用科学的管理理论与方法的能力。

六、管理的方法

1. 行政方法

行政方法是指在一定的组织内部，以组织的行政权力为依据，运用行政手段（如行政命令、指示、规定），按照行政隶属关系来执行管理职能、实施管理的一种方法。因为任何一个组织都是一个人造系统，都具有一定的目的性、相关性和矛盾性，行政方法就成为一种基本的管理方法。与其他管理方法相比，行政方法具有如下特点。

（1）具有一定的强制性。行政方法以组织的行政权力为基础，以下级服从上级为原则，因此，行政方法的时效性很强，见效快。

（2）具有明确的范围。行政方法只能在行政权力所能够管辖的范围内起作用。

（3）不平等性。行政管理方法是以组织的权力为基础，以服从为天职的。上级对下级发出的命令，下级在执行中不能以利益或者是其他方面的要求讨价还价。所以，在组织的管理中，下级与上级的地位是不平等的。

运用行政方法，必须按照客观规律办事，切忌长官意志。运用行政方法要注意从实际出发，注意

与其他的方法相结合。正确地使用行政方法，需要有一个完善的信息系统，需要管理者具有正确地使用行政权力的意识和能力。

2. 经济方法

经济方法是指以人们的物质利益的需要为基础，按照客观经济规律的要求，运用各种物质利益手段来执行管理职能，实现管理目标的方法。与其他的管理方法相比较，经济方法具有如下特点。

(1) 利益性。经济方法主要利用人们对经济利益，主要是物质利益的追求来引导被管理者的。

(2) 交换性。经济方法实际上是一种以一定的交换为前提的。管理者运用一定的报酬手段，引导管理者去完成所承担的任务。

(3) 关联性。经济方法使用的范围十分广泛，影响面宽，与各个方面都有着直接或者是间接的联系。

由于对物质利益的追求是决定人们行为取向的最重要的动力，即使在经济发展到一个较高水平的国度里，物质利益仍然是人们的基本利益，经济方法就成为现代管理中最主要的管理方法之一。在我国这样一个人均收入水平还不够高，物质利益还是人们行为的主要影响因素的国家，运用好经济方法更是有着重要的现实意义。

应当指出的是，经济方法虽然具有多方面的积极意义，但是也有一定的局限性。人们的需求不可能仅仅只有物质利益，决定人们行为积极性的也并非只有对经济利益的追求，在一些具体的环境中就更是要注意这一点。否则，会导致“一切向钱看”的错误倾向。

3. 法律方法

法律方法是指根据国家广大人民群众的根本利益，通过各种法律、法令、条例和司法、仲裁工作，调整社会经济的总体活动和各企业、单位在微观活动中所发生的各种关系，以保证和促进社会经济发展的管理方法。随着社会主义市场经济体制的建立和日益完善，行政方法将逐渐减少，法律方法将逐步增多。与其他管理方法相比，法律方法具有如下特点。

(1) 严肃性。法律和法规的制定必须严格地按照法律规定的程序 and 规定进行。一旦制定和颁布后，就具有相对的稳定性。法律和法规不可因人而异，滥加修改，必须保持它的严肃性。

(2) 规范性。法律和法规是所有组织和个人行动的统一准则，对所有人具有同等的约束力。法律和法规之间不允许相互冲突，法规应服从法律，法律应服从宪法。

(3) 强制性。法律、法规一经制定就要强制执行，各个企业、单位以至每个公民都必须毫不例外地遵守执行。否则必将受到国家强制力量的惩处。

法律方法的应用，对于建立和健全科学的管理制度和管理方法有着十分重要的意义，它可确保企业及其他单位具有良好的管理秩序，科学调整各个单位和部门管理因素之间的关系，使得各项管理活动纳入规范化、制度化轨道。

4. 教育方法

教育是按照一定的目的、要求对受教育者从德、智、体诸方面施加影响，使受教育者改变行为的一种有计划的活动。教育方法的特点表现如下。

(1) 教育是以转变人的思想、价值观为特征，以提高人的素质为目的的，是一个较缓慢的过程。虽然教育产生作用的过程较长，但是产生了作用之后，所维持的时间要比其他的方法持久得多。

(2) 教育是一个互动过程。在教育的过程中，授教者和受教者都在提高，是一个相互学习、相互影响的活动。因此，教育不是教训，不是灌输。教育要起作用，授教者必须以身作则，身体力行。否则，教育方法是无效的，至少会是低效的。

(3) 教育的形式是多样的。思想政治工作、组织文化建设、工作岗位培训、对员工的感情投资等都是行之有效的教育方法。

管理的发展史表明，虽然教育的方法不是万能的，但是缺少教育的管理也不能成为有效的管理。人们在任何一个社会组织中，除了谋求一定的物质利益、社会归属、自我价值的实现等追求之外，还包括自身的成长、自我的完善。这些方面的要求，单靠报酬、职位是不能满足的，对人员进行教育，

就成为提高管理效率、增强组织的凝聚力、调动员工积极性的重要方法。

在管理活动中运用教育方法，一定要注意必须从实际出发，采取合适的具体方式，将教育的内容融于各种人们喜闻乐见、愿意接受并积极参加的健康活泼的形式中，避免形式主义、教条主义的做法。

5. 数量分析方法

数量分析方法是建立在现代系统论、信息论、控制论等科学基础上的一系列定量分析、决策方法，如排队论、博弈论、投入产出论、线性与非线性规划等。这些方法的特点如下。

(1) 模型化。指在假定的前提条件下，运用一定的数理逻辑分析，就要解决的问题建立起一定的模型。

(2) 客观性强。在使用这些方法时，除了假定前提条件和选择具体分析方法之外，在建立模型和进行推导过程中，基本上不受人为主观因素的影响，结果具有较强的客观性。

数量分析方法目前在现代管理中的运用越来越普遍，现代管理理论体系中的管理科学学派就是以这些方法为主导的学派。这种方法运用得当，可以提高管理的科学性、决策的准确性。将这种定量分析的方法与定性分析的方法相结合，可以大大提高管理的效率，特别是生产管理工作的效率。数量分析方法在组织的物力资源和财力资源的管理中运用的空间极其广阔，在人力资源的管理中也有一定的使用范围。

不过，首先要注意的是，虽然这种方法在模型建立起来之后的分析推导不受人的主观偏好的影响，但是在对复杂的环境进行前提条件假定、具体分析方法的选择上仍然受人的主观因素的影响，也可能出现体现长官意志的数量分析结果；其次，即使没有人为因素的影响，由于管理的环境复杂多变，许多因素难以量化，以包含有限的变量模型来代替现实的管理环境，二者之间必然存在一定的差异，如果差异过大，就会影响数量分析结论的可信性；最后，这种方法对管理人员的专业化水平要求较高。因此，这种管理方法也同样存在一定的局限，在实际运用过程中将数量分析方法与其他方法结合起来，会取得更好的效果，不承认数量分析方法和完全迷信这种方法都是不正确的。

七、管理活动的时代背景

管理活动既反映了所处时代的生产力和生产关系的状况又是所处时代生产力和生产关系相互作用的结果。因此，管理活动与时代背景密切相关，是一个历史范畴，既反映时代背景又是一定时代背景下的产物。全球化和信息化是当今世界的两大重要特征。作为新兴的经济大国，中国 20 世纪 70 年代末开始改革开放，引入市场机制，市场化因此逐渐成为中国经济生活的主旋律。

(一) 全球化

我们生活在一个日益全球化的世界里。管理已经成为企业在世界范围内的活动。越来越多的企业从事全球化经营，并通过分布在世界各地的子公司或代理机构人力、物力、财力等要素的有效规划、组织、协调、指挥和控制，谋取全球范围内的竞争优势。即便是当地经营的企业，管理者也必须从全球视角来考虑诸如环境评估、对手分析、人员招聘与配置、资源获取与配置等一系列管理问题。

全球化既是一个事实又是一个过程。说全球化是一个事实，其反映的是世界各国及各国人员之间比以往任何时候都更加相互依赖，而且这种依赖程度越来越高。说全球化是一个过程，其既是技术发展又是人类发展的过程，反映了全球化背后的两股最根本的推动力。第一股推动力是，随着交通、信息与通信技术的发展，如高速飞机、移动电话、互联网、可视电话等，当今世界好似一个地球村。实现全球范围内的瞬间协调和交流正变得十分平常。第二股推动力是，各种政治的、经济的和文化的力量都在推动着全球化进程，如联合国、世界贸易组织等在全球范围内建立共同的规则，如企业家为寻求一种国际效率，在全球范围配置资源、销售产品，甚至改变消费者偏好。

(二) 信息化

有人说，全球化的世界是平的，像一个村庄。信息化是全球化的成因和重要特征之一。近年来，随着信息技术和网络技术的飞速发展，信息化和网格化影响着个人、组织和政府的方方面面。我国是

信息化和网络化高度发达的国家之一。信息化和网络化已经极大改变了包括企业和政府等组织的管理环境和经营方式，也改变了人们的生活方式。

信息化(informatization)是一种过程,指现代信息技术的应用,促成对象或领域(如社会或企业)发生转变的过程;也是一种状态,指对象或领域因信息技术的应用所达成的新形态或状态。信息化不仅催生了一个质量要求高,成本要求低,个性化,短、平、快的全球场,而且深刻地改变了企业的运作和管理模式。它实现信息技术支持下的组织管理,在信息化实施运作过程中进行决策、组织、领导、控制和创新。

(三) 市场化

市场化是指在开放的市场中,用市场机制而非行政命令方式实现资源配置。市场机制主要包括价格机制、供求机制和竞争机制。用形象的比喻,配置资源有“两只手”:一是无形的手,一是有形的手。前者指市场机制,后者指政府或企业的管理者的指挥命令。市场化需要同时确立市场决策者的主体性和市场在资源配置中的作用。

任务二 管理者角色定位及管理素质与技能培养

任何组织的管理者要想有效地实现组织目标,都要具备应有的素质和技能,同时分别扮演相应的管理角色,否则管理过程无法顺利实施,管理的目标无法成功实现。

一、管理者的含义

一个组织中的活动可以划分为管理活动与生产活动两大类,从这个意义上讲,从事管理活动的人就是管理者。但由于管理活动与生产活动之间的分类具有相对性,从而也就使得管理者与非管理者的分类也存在一定的相对性。作为一个管理者,它应具有如下几个方面的特征。

1. 管理者拥有制度化的权力,特别是奖惩他人的权力

一个组织的主管,具有全面的指挥权,对所管辖的成员拥有最大限度的奖惩权力;而一个职能部门的管理者,如计划部门的管理者,其指挥他人的权力却需要通过计划的执行过程来体现。虽然不同层次、不同职能部门的管理者的制度化权力的大小和性质各不相同,但在拥有制度化权力方面具有共性。

2. 管理者必须执行一定的管理职能

管理要通过一定的管理职能来体现,执行这些职能是有效地实现组织目标的前提,而这些职能必须由管理者来执行。

3. 管理者的人格一般情况下都是双重的

每一个管理者都是活生生的人,是自身利益的代表;但是,每一个管理者又是一定职位上的代表,是组织权力的化身,要保证组织的利益。这两种利益有时是一致的,但是在相当多的情况下可能又是存在矛盾的。管理者在实施有效的管理时,就必须处理好这一矛盾。

因此,所谓管理者通常是指拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础指挥他人活动的人。

二、管理者的分类

在一个规模较大的组织中,管理者之间将进行明确而细致的分工,因此形成了各种不同的管理者。以一定的标准对众多的管理者进行划分,就是对管理者的分类。对管理者进行合理的分类,有助于确定各种不同管理者的任务、技能结构要求和对管理者进行培训等。常见的管理者分类有以下两种。

(一) 按层次划分

按照管理者在组织中所处的层次划分,可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者,如图 1-2 所示。

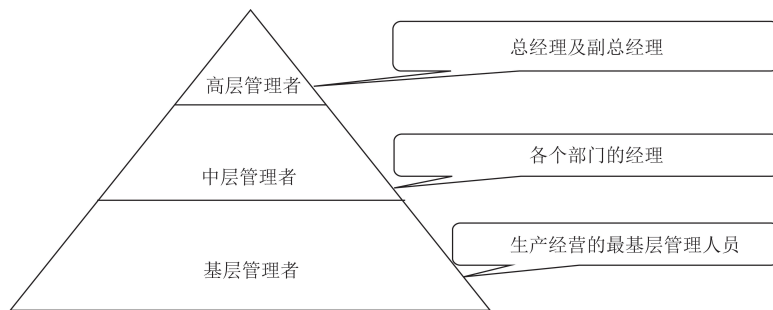


图 1-2 管理者在组织中所处的层次

1. 基层管理者

基层管理者又被称为“第一线的管理者”，也就是处于组织中的最低层次的管理者。这些管理者所管辖的仅仅是生产人员，不涉及其他的管理者。这类管理者的主要职责是给生产人员分派具体的工作，直接指挥、监督现场的生产活动，保证各项生产活动有效地完成。

2. 中层管理者

中层管理者通常指处于高层与基层管理者之间的管理人员。中层管理人员可能是一个层次，也可能是几个层次。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，给所管辖的基层管理人员分派任务，并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。中层管理者在组织的管理活动中常常起着承上启下的作用。

3. 高层管理者

高层管理者指对整个组织或者是组织活动的某一个方面负有全面的管理责任的管理人员。他们的主要职责是制订组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效。在管理活动中，高层管理者掌握着最高的制度权。在组织与外界交往的过程中，高层的管理者往往是组织的代表。

(二) 按管理工作的性质分

按照管理者的管理工作的性质划分为综合管理人员和专业管理人员。

1. 综合管理人员

综合管理人员指对一个组织的活动负有全面的责任的管理者。综合管理者往往又称为“组织管理系统中的直线主管”。对于一个小型的组织来说，综合管理人员可能只有一个，但是对一个大型的组织来说，综合管理人员就需要分层次，即形成高层、中层、基层的综合管理人员。

2. 专业管理人员

专业管理人员指仅仅负责组织的某一类活动的管理人员，也可以将其称为“职能管理人员”。这些管理人员往往负责组织中的某一方面活动的管理工作，对所管理的领域的专业技能的要求较高。如在一个制造业，企业从事财务管理的管理者就是一个专业管理人员。他不仅要具备一般的管理技能，与其他的管理者相比较，对这样的管理者在企业财务这一专业技能上的要求就会高得多。在企业中，专业的管理人员根据各自所负责的管理任务不同可以分为生产部门、营销部门、采购部门、人事部门、财务部门、研究开发部门等。有人认为，在现代社会中，随着组织规模的日渐扩大，对管理职能有着越来越专门化的要求，因此管理人员中专业管理人员所占的比重会越来越大。

此外，按管理者从事的工作领域，则划分为营销、财务、生产、人事、后勤、研发等不同类型的管理者。

三、管理者的角色

在 20 世纪 60 年代末期，加拿大学者亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了仔细的跟踪研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格通过实证研究发现管理者在组织中扮演着三大类共十种不同但是又高度相关的角色，这些角色的具体内容见表 1-2 所列。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色表

角色	描述	特征活动
一、人际关系方面		
挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律、社会性的例行义务	迎接来访者，签署法定文件
领导者	负责动员和激励下属，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
联络者	维护自身发展的外部接触和联系网络，向人们提供信息以及恩惠	发感谢信，从事外部委员会工作，从事有外部人员参加的活动
二、信息传递方面		
监听者	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；作为组织内部与外部的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
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有价值的观点	举行各种信息交流会，用打电话的方式传达信息
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	举行董事会议，向媒体发布信息
三、决策制定方面		
企业家	寻求组织和外部环境的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
混乱驾驭者	当组织面临重大、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
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
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

继明茨伯格之后，在美国进行的大量的研究中证明：不论何种类型的组织和在组织的哪个层次，管理者都扮演着相似的角色。但是，在不同的管理层次，管理者扮演的角色的侧重点是变化的。特别是传播者、谈判者、联络者和发言人等角色，对于高层管理者来说比低层的管理者要重要得多。相反，领导者的角色，低层管理者就比高层管理者扮演得要多。

小链接

亨利·明茨伯格 1939 年出生于加拿大多伦多市，他是一位管理战略家，在全球管理界享有盛誉的管理学大师，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。他在组织管理学方面的主要贡献在于对管理者工作的分析。1973 年，明茨伯格以一本《管理工作的本质》(The Nature of Managerial Work) 一举成名，书中揭示了管理者的三大类角色：人际角色、信息角色、决策角色，他仔细考察了管理者的工作及其对组织的巨大作用，并就如何提高管理效率为管理者提供了建议。

1979 年，明茨伯格出版的《组织的结构》、1983 年出版的《“五”字组织结构》以及 1989 年出版的《明茨伯格论管理》等书中，明茨伯格讨论了组织的协调机制、组织的基本构成部分以及组织结构的基本形态，提出了管理本质的协调理论。

组织的协调机制

明茨伯格认为，组织管理的基本问题是分工和协调：通过分工，组织把目标活动分派给组织的不

同成员，以便于执行；通过协调，组织使不同时空工作的组织成员的活动构成一个整体，从而保证组织任务的完成。因此，组织结构的实质是人们在组织内进行劳动分工和协调的方式的总和。了解组织结构，首先要了解组织中的各种协调机制。明茨伯格指出，不论企业采用的具体协调方法有多少种，都可以归纳为六种基本的机制。

(1) 相互调适。通过私下沟通来达成协调的目的，如两个基层作业人员之间的沟通。

(2) 直接监督。由一个人向其他在工作上相关的人下达命令或进行指示，进而达到协调的目的。

(3) 工作程序标准化。为相关任务下的工作人员明确制定工作程序，以达成协调的目的。这些标准通常由技术官僚制定，由作业层去执行。

(4) 成果标准化或产出标准化。通过规定工作的结果来对组织成员的活动进行协调或控制。

(5) 技术（技能）以及知识标准化。让员工接受相关的训练，使之具有共同的技术或知识背景，从而达成协调的目的。

(6) 规范标准化。把行为规范注入整个组织工作当中，使所有成员根据相同的信念选择和表现其行为。

这六种协调机制在时间上相继出现，在空间上也可能同时并存。从发展过程来看，当企业规模小时，几个人工作，彼此间的协调可以采用相互调适的方式。随着企业规模的扩大和组织复杂性的增加，就需要有一个上级来进行协调，即出现直接监督方式。而企业规模和组织复杂性的进一步增加，就要实行标准化协调方式。一般工作可以实行程序标准化，有些工作较复杂，无法规定标准工作程序，就应采用成果标准化。如果工作再复杂些，不仅工作过程难以标准化，而且工作成果难以预定一个标准，则只能实行技能标准化，从投入方加以控制。而企业若进一步复杂化，如高科技企业，标准化协调方式也难以实行，则又要回过头来采用相互调适的方式，只不过这时的相互调适通常是以共同接受的文化、价值观、信念以及行为规范等为基础的。从空间上来看，在企业日常经营活动中，组织进行不同层次的经营需要同时借助这些不同的协调机制。事实上，在一个具有相当规模的企业中，并不是单靠一种协调方式，而是六种同时并存的。当然，在一个企业中，总有某一种协调机制占主导地位。

组织的基本构成部分

协调是对在一定组织架构中的人的分工活动进行的。成员在组织活动中的分工必须具有一定的稳定性。相对稳定的分工要求构造一个相对稳定的组织框架。明茨伯格指出，任何企业的组织结构或框架，不管具体形式如何，都由六个基本部分构成。

(1) 工作核心层。由该组织的基层部门组成，直接从事产品生产或服务。

(2) 战略高层。企业的高层领导集团，对该组织全面负责，保证实现组织的战略目标。

(3) 直线中层。由各部门的中层直线经理或领导干部构成，他们把战略高层和工作核心层连接起来。

(4) 技术官僚。由组织中的职能人员组成，其任务不是直接参加生产或服务过程，而是利用自己的专门知识和技能为组织中的其他部门和人员服务。明茨伯格把这些人也称为“分析师”。

(5) 支援幕僚。这些人不参与直接的生产过程，而是为保证直接生产过程的顺利进行提供支持性的辅助服务。

(6) 意识形态或文化。其包括组织中的传统和信念。这些传统和信念使组织有别于其他组织，并为该组织的结构注入活力。

组织结构的基本形态

明茨伯格认为，上述六个部分的不同组合，形成了组织结构的七种基本形态。

(1) 创业型组织（简单结构），其特点是分工粗略，技术官僚和支持人员很少，管理层次简单，尚未制度化和正规化，企业主创建并亲自管理着企业。

(2) 机械型组织，其特点是专业化程度高，技术专家发挥重要作用，行为正规化和制度化，决策权力比较集中。

(3) 多角化组织（分部式结构），组织活动涉及多重领域。每个活动领域都在一个机械型组织内完

成，整个组织是这些机械型组织的联合体。由于各机械型组织的活动具有自己的特点，组织中纵向的分权程度较高，主要利用成果标准化进行协调和控制。

(4) 专业型组织，这类组织从事的活动有高度的技术性和职业性，工作复杂，需要用技术和知识的标准化来进行协调和控制，因而技术官僚和支持人员在组织中具有较大的权力和较高的地位。这是一种纵向和横向分权程度都较高的组织。

(5) 创新型组织（特别小组）。支援幕僚在这种组织中有较强的权力要求。明茨伯格认为，对高度精密的创新发明有迫切要求的组织会让步于支援幕僚的这种要求。在这种组织中，有高度专门化知识和技能的专业人员组成一个“选择性的纵向和横向分权的单一系统”。在这个系统内，成员主要通过相互调适来实现协调。

(6) 使命型组织，意识形态或文化在这类组织中起重要作用，它把组织成员凝聚在一起。由于每个成员都受到信赖，组织想让他们在决策和行动中都会自觉地为整个组织设想，所以高度分权是这种组织的基本特征。

(7) 政治型组织，明茨伯格认为，政治权谋也会在组织中存在，它可能导致成员间的冲突，使组织中没有任何一种力量或协调机制能起主导作用。在这种组织中，没有任何的集权和分权形式。

四、管理者的素质要求

作为一个管理者应当具备文化科学、专业科技、管理科学等基础知识。在拥有坚实的基本知识的基础上，管理者在学习丰富各种基础知识的过程中，还应注意形成合理的知识结构。一般来说，高层管理者知识面要广，所学的知识应尽可能多样和丰富；基层管理者则要求具备一定深度的专业知识。

1. 较高的思想政治素质

任何社会都会强调管理者应具有较高的思想政治素质，只不过是内容不同罢了。正如我国古人说的“才乎才，有德以为功，无德以为乱”。即具备同样才能的人，如有较高道德水平，对社会就会有贡献，道德水平较低的人可能会给社会带来不良影响。日本企业界要求管理人员具备的基本品德就是对企业的忠诚；美国管理学家们则认为管理人员必须有献身事业的精神，有为社会、为职工所敬仰的品德。在我国，一个合格的管理者的思想政治素质要求具体有如下几方面。

(1) 具有奉献精神。对于一个建设社会主义的管理者来说，必须具有社会主义觉悟，有共产主义远大理想，有为人民服务的精神。

(2) 具有马列主义的世界观和方法论，坚持辩证唯物主义和历史唯物主义。

(3) 有较强的责任心、事业心，对工作认真负责，精益求精。

(4) 有较高的品行修养。思想作风、工作作风等各方面都为人们所敬仰，能以身作则，带头示范。



小链接

成立于1999年初的内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司（简称“蒙牛”），总部设在中国乳都核心区——呼和浩特市和林格尔县盛乐经济园区，拥有总资产超过80亿元，职工近3万人，乳制品年生产能力达500万吨。该公司从创业初“零”的开始，本着“致力于人类健康的牛奶制造服务商”的企业定位，蒙牛在短短九年中，创造出了举世瞩目的“蒙牛速度”和“蒙牛奇迹”。至2007年底，主营业务收入实现213亿元，年均递增121%，成为全国首家收入过200亿元的乳品企业；利润实现10.87亿元，年均递增159%；税收实现10.35亿元，年均递增138%。主要产品的市场占有率超过35%，UHT牛奶销量全球第一，液体奶、冰淇淋和酸奶销量居全国第一，乳制品出口量、出口的地区居全国第一。据2006年9月国家统计局发布的“中国大企业集团首届竞争力500强”，蒙牛位居第11位，名列全区和全国同行业之首；在2006年首届“亚洲品牌500强排行榜”中，蒙牛位居亚洲乳制品企业第3位（前两名为日本企业）。另据2008年全国大企业集团500强，蒙牛跻身第225位，居全国同行业之首。蒙牛股票被国际著名金融服务公司摩根士丹利评选为至2012年全球50只最优质股票之一。

这无不与公司董事长牛根生的用人理念有关。牛根生在经营管理过程中坚守的用人之道为：有德有才，破格重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制录用；无德无才，坚决不用。这充分道出了管理者及员工思想道德情操的重要性。

2. 良好的社会综合知识、专业理论和业务技能

管理科学是一门综合性科学，融合了众多学科知识。管理活动涉及政治、经济、技术、文化等社会各个方面的复杂活动。知识是提高管理水平和管理艺术的基础，管理者对某方面知识的缺乏，都会导致管理上的失误。对于一个管理者应掌握如下知识和技能。

(1) 政治、法律方面的知识。作为一个管理者，要掌握所在国家的路线、方针、政策和国家的有关法律和规定。只有这样他才能有较强的法治观念，以把握组织法制的正确方向。

(2) 经济学和管理学知识。一个管理者只有掌握了管理学和经济学的相关知识，他才能按照经济规律办事，了解当今管理的发展趋势，掌握基本的管理理论和方法。

(3) 心理学和社会学知识。面对激烈的社会竞争，管理者将承受巨大的社会压力。管理者掌握了相应的社会 and 心理学知识，可以帮助自己做好自身的心理调适，同时做好他人的思想政治工作，协调人与人之间的关系，充分调动员工的工作积极性。

(4) 工程技术方面的知识。任何一个管理者从事的管理工作都涉及某一方面的专业技术应用，如计算机应用等相关知识，可以做一个内行的管理者。

3. 良好的心理素质

管理活动同时也是一种很艰苦的实践活动，它要求管理者必须具有良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为如下。

(1) 意志坚强。管理者除了要树立远大的抱负，有事业心之外，在追求所确立的目标上，应有坚强的意志，在任何时候，都不盲从，不随波逐流，不受内外各种因素的干扰；遇困难不气馁，取得成绩不骄傲；紧要关头沉着冷静，果敢坚决；名利面前，不受引诱。

(2) 胸怀宽广。在管理活动中，人们具有不同的看法、不同的意见是不可避免的。管理者应当胸怀宽容大度，求大同，存小异；在非原则问题上做到宽以待人，对反对过自己的人，甚至后来被实践证明是反对错了的人，要能不计前嫌，更不能耿耿于怀；要善于听取不同意见，特别是对立面的意见，绝不能认为自己的意见一贯正确，听不进不同的意见，听不得批评意见；对人，特别是对同事，对下级要尊重；要敢于承认自己的缺点、错误，不文过饰非，居功自傲。

(3) 自信。管理者要相信自己的能力，相信自己能把群众的力量调动起来。自信是积极工作和克服困难的前提，也是激励群体成员积极性的重要因素。特别是作为一个有个人影响力的管理者，自信更是第一素质要求。

4. 良好的身体素质

管理活动既是一种脑力劳动，又是一种体力劳动。特别是处于纷繁复杂的环境之中时，管理劳动通常要耗费相当大的脑力与体力。要成为一名优秀的管理者，特别是优秀的高层主管人员，健康的体魄与充沛的精力是必不可少的。管理人员应注重身体素质的锻炼，做到工作好、休息好、生活好。

五、管理者的技能要求

(一) 管理者基本技能的内容

1. 技术技能

技术技能指的是使用某一专业领域有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。技术技能一般都是与组织的生产工作有关的技能，例如，工厂有关生产产品的技能；财务管理中的会计核算技能；销售产品的营销技能；开发新产品所需的专业技术等。对于一个管理者来说，虽然没有必要成为精通某一领域专业技能的专家，但需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则管理者将很难与他所管理的领域内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就难于对自己所管辖的义务范围内的各项工作进行具体、有效的指导。一个有效的管理者可以不是专家，但是必须不是外行。例如，一个对医学一窍不通、对治疗过程一无所知的人肯定不可能成为一个合格的医院院长；同样，一

个对企业的生产工艺和生产技术一无所知的人也不可能成为一个合格的工厂负责人。可以说，技术技能是某一个管理者应当具备的基本技能。

技术技能主要与专业知识的多少有关，是一种通过教育、培训、学习等途径掌握的技能，专业知识掌握得越多，技术技能的水平一般也就越高。因此，许多常见的培训主要是针对管理者的技术技能进行的培训。

2. 人际技能

人际技能指的是管理者处理人与人之间的关系的技能，即理解激励他人、与他人进行沟通的能力。管理活动最根本的特点是对人的管理，而对人的管理的每一项活动都要处理人与人之间的关系。实际调查也发现，在管理者成功的影响因素中，绝大多数人都将人际技能排在第一位，因此，人际技能是管理者应当掌握的最重要的技能之一。

人际技能首先是领导技能，因为管理者必须学会同下属沟通，影响下属，使下属追随，激励下属去积极主动地完成任务；此外，一个管理者还必须与上级、与同事、与组织的外部有关的人打交道，还得学会说服上级，学会与其他部门的同事沟通、合作；与有关的外部人员沟通，传播组织的有关信息，与外部环境协调。

与技术技能不同的是，决定一个人的人际技能水平高低的因素不仅仅是掌握书本上有关的人际技能知识，更重要的是一个人的性格。实践表明，一个人的性格通过实践可以在一定的程度上发生变化，但是不可能有根本性的改变。从这个意义上说，一个人能否成为一个成功的管理者，先天的性格因素也在起着一定的作用。承认先天性的性格因素对管理者的影响并不是唯心论，也不是要否定管理理论学习的作用，而是使我们在管理者的分工和管理集体结构等问题上，能够考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以便提高管理者的管理效率。

3. 概念技能

概念技能又称为“思维技能”，指的是综观全局，对影响组织的生存与发展的重大因素做出正确的判断，并在此基础上做出正确决策、引导组织发展方向的能力。有人认为，概念技能主要是理解事物的相互关系从而找出关键性的影响因素的能力，确定和协调各个方面关系的能力，以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力，等等。概念技能是一种抽象思维的能力，而这种抽象思维的能力主要指对组织的战略性问题的分析、判断和决策的能力。

概念技能水平的高低与一个人的知识、经验、胆识等因素有关。因为概念技能不仅仅表现为一种分析认识问题的能力，更为重要的是在此基础上做出决策的能力。在事关组织生存与发展问题上做出决策是需要相当的胆略的。另外，与技术技能不同的是，提高概念技能所需要的知识是相当广泛的，不仅仅限于专业性的知识。如在家用电冰箱供不应求的20世纪80年代中期，青岛海尔股份有限公司（简称“海尔”）的董事长张瑞敏就认识到，这样的现象肯定是暂时的，将来企业必须靠过硬的质量和不断的创新生存发展。基于这样的判断，在许多的冰箱厂拼命抓产量，抢利润的时候，张瑞敏却在海尔大抓质量，一次就当全厂工人的面砸掉了在当时肯定可以卖出去的不合格冰箱几十台。结果，全厂上下的质量意识大大增强，产品的质量大幅度提高。后来，随着市场供求关系的变化，诸多忽视产品质量的企业在赚取了有限的利润之后被市场无情地淘汰了，而海尔却不断地发展壮大。从一定的意义上说，正是张瑞敏的高水平的概念技能，比同行更早地看到了电冰箱市场的发展趋势，并且顺应了这个发展趋势，才有了海尔兴旺发达的今天。可见，一个管理者特别是一个高层管理者的概念技能，对于一个组织来说是十分重要的。

概念技能的提高也需要通过一定的学习，掌握有关的科学知识。一般来说，一个人受教育的时间越长，掌握的知识越丰富、越广泛，他的概念技能就会越高。但是，概念技能的提高过程与技术技能的提高过程又是不同的。技术知识由不懂到懂，技能由不会到会，二者之间有明显的界线；而由较低的概念技能提高到较高的概念技能就是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程。所以，提高概念技能比提高技术技能在一定的意义上讲要难得多。并且，由于这个过程的变化不那么明显，提高概念技能也就往往容易为人们所忽视。就我国今天的企业管理者的总体状况来看，大多数管理者的技术技能基本上能够满足管理的要求，而概念技能则远远没有达到管理的要求。在某种意义上讲，概念技能缺乏

是影响我国企业管理水平的一个重要因素。

（二）管理者技能构成关系

上述三种技能是每一个管理者都应当具备的，但是对于不同的管理者，特别是处于组织的不同层次的管理者，其技能的构成结构又应当有区别，如图 1-3 所示。对于基层管理者，由于他们需要直接指导生产人员，需要在生产现场解决许多的生产问题，因此对技术技能的要求较高。对于这些基层管理者来说，由于管理的主要任务是执行上级的决策，没有必须对组织的战略问题做出决策的任务，因此比较而言，对概念技能的要求就低一些。对于高层管理者，由于他们与组织的生产人员直接接触较少，不需要直接指挥现场的生产活动，因此对他们来说，技术技能的要求就相对低一些；反过来，由于高层管理者负有战略决策的任务，而这些决策都是非程序性的，要求创新，因此要求高层管理者必须具有较高的概念技能。因此，对于高层管理者，最重要的是概念技能；而基层管理者最重要的则是技术技能；对于中层管理者，由于他们的职责任务介于高层管理者和基层管理者之间，其技能的构成结构也在这二者之间。人际技能对于各个层次的管理者来说通常具有同等重要的意义。

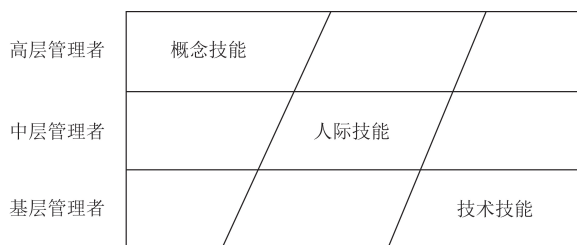


图 1-3 管理者的技能构成图

任务三 理解管理学

一、管理学的概念

管理学是指人类长期从事管理实践活动的科学总结，是以组织为载体，研究管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。管理学来源于人类社会的管理实践活动，而社会的管理实践活动领域是多样化的，有的从事企业管理活动，有的从事政府、军队、公安等国家机关管理活动，有的从事学校、文艺团体、学术团体管理活动等。有多种不同的社会组织，就会有多种解决这些领域特殊问题的管理原理和方法，由此形成了各种不同门类的管理学。例如，企业管理学、行政管理学、教育管理学的、旅游管理学、医院管理学、军队管理学、交通管理学、物资管理学、财政管理学、国民经济管理学等。但是，也要看到，这些专门管理学中又包含着共同的普遍的管理原理和管理方法，这就是管理学所要研究的对象。所以说，管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为其研究对象的。

管理学作为一门学科的基本思想体系，最初是由法国管理学家亨利·法约尔首先提出来的。他认为需要一种反映政治、宗教、慈善机构、军事及企业、事业单位等各种组织管理共性的一般管理理论。为此他写了《工业管理与一般管理》一书，为管理学的研究和发展做出了巨大贡献。以后的管理学学者基本上是依据他著作中的思想进一步进行研究和发展的。

管理学正式形成于 20 世纪 50 年代。其代表作是美国管理学家孔茨和奥唐奈 1955 年出版的《管理学原理》，该书于 1976 年第 6 版时更名为《管理学》。20 世纪 60 年代以来，管理学受到各国管理学界的广泛重视，提出了各种各样的观点，并形成了各种管理理论学派。

二、管理与管理学的关系

管理指的是一种实践活动，是对这类特殊的社会实践活动的概括，是管理学中的一个最基本的范畴。管理学则指的是一门理论学科体系，是一门专门研究管理实践的规律、原则、方法、手段等的科

学。二者相互联系，但是又各不相同。

管理的发展与管理学的发展是相互促进的。管理实践直接为管理学研究提供对象和素材，管理的发展直接推动管理学的发展。反过来，管理学对管理实践又具有特别重要的指导作用，它产生于实践，又服务于实践。在管理学指导下的管理实践才是自觉的管理，管理的效率才能够得到保证。

我们每天的生活都与管理息息相关。如果你在机动车管理部门花了几个小时来更新驾照，你不觉得很沮丧吗？当你在某个商店买东西而没有一个营业员愿意理睬你时，你不觉得很困惑吗？……这些都是管理效率低下的典型事例。有些企业的管理的确很好，如沃尔玛、西门子等，它们发展并拥有许多忠实的客户群，所以这些企业能够不断成长壮大。而那些管理较差的企业的顾客却正在减少，营业收入也在不断下降。最终，这些企业自身的生存都会受到威胁。几十年前，金贝尔斯（Gimbels）、东方航空（Eastern Airlines）等公司都曾经辉煌一时，这些公司雇用数万职员，每天为数以万计的顾客提供商品和服务。但到后来，糟糕的管理却葬送了它们，今天这些公司都已不复存在。

一旦你大学毕业开始了自己的职业生涯，你可能是管人或是被人管。对于那些致力于管理生涯的有志者来说，对管理过程的了解将有助于其对管理技巧的掌握，但是千万不要因此就天真地认为学过管理学的人自然就具备了从事管理工作的能力。

假定你为生计要去一个组织工作，你要么是个管理者，要么是为管理者工作的职员。通过学习管理学，你可以从你的上司的行为中及内部的组织工作过程中，获得更深入的洞察和对管理的理解，从管理学课程中学到了某些有价值的东西，未必就意味着你一定要去当管理者。

三、管理学的研究对象和内容

管理学作为一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，虽然不同领域的管理活动千差万别，但它们都有一个基本的规律和研究对象，它们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。

（一）管理学的研究体系

管理学的研究体系是由管理活动的过程特点决定的。管理活动是一个由计划、组织、领导、控制以及创新所构成的循环往复、螺旋上升的过程。组织活动是整合相关资源实现特定目标的过程。组织可以从外部获得的资源以及组织获得这些资源的能力都是有限的。这种双重有限性决定了组织必须努力提高资源的利用效率。所有管理的最初目的都是要提高资源利用的效率。有效利用资源首先需要正确地利用资源，因此管理者首先需要研究和选择资源利用活动的正确方向和内容。这是管理的决策职能所要完成的任务。

管理者是通过整合组织中不同个体的努力来完成资源利用活动的。为此，管理者需要对所选择的活动进行分解，据此规定不同岗位的任务和职责（职务或职位设计），然后根据不同的标准把这些岗位组合成不同的部门（机构设计）并规定不同部门间的权力关系（结构设计），进而根据不同任务的要求招募合适的人员并把他们安置在不同的岗位上（人员配备）。这是管理的组织职能。把招募到的人员安排在适当的岗位后，管理者还要研究怎样才能让这些入始终以饱满的热情、高昂的士气投身到组织活动中去。为此管理者要分析组织成员在参与组织活动中的行为影响因素，然后在此基础上设计合理的制度、选择恰当的领导方式以激发和引导组织成员的积极行为。这是管理的领导职能。

由于认知和能力的不同，组织成员在组织活动中的行为不一定完全符合组织的预定要求，所以管理者要对组织成员的行为表现进行及时的检查和追踪，分析他们的行为表现是否偏离了组织的预期。如果存在偏差，就要在分析偏差原因的基础上采取纠正偏差的行动。这是管理的控制职能。

控制保证了决策选择的活动能按预定的规则有秩序地进行。秩序是获得效率的前提。从某种意义上说，管理就是在设计并维持某种秩序。但是，我们知道，组织活动总是在特定环境中进行的，组织活动所需要的资源都是在环境中获取的，而环境本身又是在不断变化的。组织需要根据环境的变化不断调整决策、变革组织、完善领导、改进控制，需要不断打破旧秩序、建立新秩序。这是管理的创新功能。



管理学的研究方法

扫一扫

通过控制，管理成为周而复始、不断循环的过程；通过创新，管理过程表现为这个循环的螺旋上升。管理学因此而需要研究这个循环往复、螺旋上升过程中的计划、组织、领导、控制、创新活动的内容，可以借助的方法以及必须依循的基本原则。

（二）管理学的研究对象

管理学研究的对象是管理活动和管理过程，其研究内容包括以下五个方面。

（1）管理科学的产生和发展。管理学是对前人管理经验和理论继承和发展，通过对管理实践、管理思想、管理理论的形成、演进和发展的研究，总结和提炼管理的实质和精华，并且知古鉴今，使管理理论在不断完善中求得发展。

（2）管理科学的基本原理与原则。任何一门科学都有其基本的原理，指导本学科的实践与发展。管理的基本原理是指带有普遍性的、最基本的管理规律，是对管理的实质及其基本运动规律的表述，是管理活动的行动指南。例如，决策的制定、计划的编制、组织的设计、过程的控制等都是人们进行管理活动必须遵循的基本原则。深入研究管理原理与原则，使我们了解和掌握管理活动的基本规律，并用以指导管理实践。

（3）管理的性质与职能。管理的性质表现为自然属性和社会属性的统一，科学性与艺术性的统一。通过对管理性质的研究，吸取并借鉴发达国家的管理理论与成功的经验，结合我国国情，完善管理理论，逐步形成有中国特色的管理科学体系；灵活运用管理理论与原则，充分发挥管理的作用。管理职能是指计划、组织、领导与控制，是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体表现，使管理工作按照功能和程序进行质的划分。通过研究和了解管理职能，有助于我们加深对管理过程的认识，提高管理水平。

（4）管理者及其行为。管理者是管理活动的主体。管理活动成功与否，与管理者有着密切的关系。通过对管理者及其行为的研究，系统分析管理者的素质、领导方式、领导行为、领导艺术和领导能力，有助于培养有效的管理者。

（5）管理方法。研究管理过程中最基本、最主要、带有普遍意义的管理方法，将有助于我们在管理活动中正确运用管理方法，不断提高管理绩效。

四、管理学的学习方法

管理学是一门综合性科学，它与经济学、社会学、心理学、政治学、数学、法学、哲学、统计学等密切相关，并吸取了这些学科的有关部分，因而管理学不仅研究范围十分宽广，而且学习方法也多种多样，主要包括以下几种。

（一）唯物辩证法

辩证唯物主义和历史唯物主义是研究和学习管理学的最基本的方法论。根据辩证唯物主义和历史唯物主义的思想，我们认识到管理学产生于管理的实践活动，是对人类历史的管理活动和管理经验的科学总结和理论概括。为此，研究和学习管理学，必须坚持实事求是的态度，深入管理实践进行调查研究，在学习和研究中还要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物都是不断发展变化的。全面运用历史的观点去观察和分析问题，重视管理学的历史，考察它的过去、现状及其发展趋势，不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

（二）系统方法

系统的学习方法，是用系统的观点来分析、研究和学习管理原理、原则和方法。所谓系统是指由相互作用、相互依赖的若干组成部分结合而成的，具有特定功能的有机整体。要进行有效的管理活动，必须对影响管理过程的各种因素及其相互之间的关系进行总体的、系统的分析研究，才能形成管理科学的基本理论和合理的决策活动。学习管理学，要把管理过程和管理体系看作一个系统。

第一，认识管理系统的整体性。管理系统作为方法、手段和理论的体系，要求在研究和解决管理问题时必须具有整体观点。管理过程是各个管理职能相互联系、相互作用的有机整体。整个管理系统

可分为实体系统和概念系统两个系统。前者主要包括管理的实体组成及其结构、功能，后者则是管理方法和手段体系，二者既有区别，又有密切联系。

第二，认识管理系统的目的性。管理系统的目的就是合理配置组织中的要素资源，实现组织目标。没有目标的管理系统不会发挥任何作用，也就没有存在的价值。

第三，认识管理系统各要素的相互关联性。关联性表明这些联系或关系的特性，并且是形成系统结构的基础。管理系统内部的各要素或子系统相对独立，但彼此之间相互依存、相互作用，构成整个管理系统。正确地认识各要素之间的联系，可以为有效实现系统目标服务。

第四，认识管理系统的环境适应性。管理系统是开放的系统，处于一定的社会环境和经济环境之中，并与环境进行着物质、能量与信息的交流，从而适应技术环境、经济环境、社会环境等内外环境的变化。学习管理的概念、理论和方法也要用系统的观点来进行指导，把管理的各项职能、各部分内容有机地联系在一起，利用系统方法进行分析和思考，使管理者将管理的知识与技能有机联系在一起，从整体角度出发分析和解决管理工作中的问题。

（三）理论联系实际的方法

理论联系实际的方法，具体有案例的调查和分析、边学习边实践以及带着问题学习等多种形式。这种方法有助于提高学习者运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时，由于管理学是一门生命力很强的建设中的学科，应以探讨研究的态度来学习，通过理论与实践的结合，使管理理论在实践中不断得到检验，从而深化认识，发展理论。

理论联系实际还有一个含义，就是在学习和研究管理学时，要注意管理学的二重性，既要吸收工业发达国家管理中的科学性的东西又要去其糟粕；既要避免盲目照搬又要克服全盘否定，要从我国国情出发加以取舍和改造，有分析、有选择地学习和吸收。在学习和研究外国的管理经验时，至少要考虑到“四个不同”：社会制度的不同；生产力发展水平的不同；自然条件的不同；民族习惯和传统文化的不同。我们要从我国实际出发吸取外国的科学成果，通过实践，并且在不断地总结自己的实践经验的基础上形成和发展具有中国特色的社会主义管理学。

（四）归纳演绎法

归纳演绎法是一种逻辑思维方法，是各门科学的通用研究方法，也是学习和研究管理学的基本方法。

归纳法就是对一系列典型的事物进行观察分析，找出各种因素之间的因果关系，从中找出事物发展变化的一般规律。由于影响管理活动的相关因素很多，许多因素对管理系统单独的影响程度很难量化，所以归纳法的运用相当广泛。演绎法是从一般性的原理出发，根据某些逻辑规则，推导出特殊性或个别性知识的方法。对于某些较复杂的管理问题，可以从某种概念出发，运用某种逻辑推理和统计分析的方法，找出各种变量之间的相互关系，建立某种相关的数学和经济模型，反映简化了的管理活动事实。归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法，但在实际推理过程中归纳和演绎又是密不可分、相辅相成的。它们在认识过程中是统一的，是客观事物的个性与共性、矛盾的特殊性和普遍性的对立统一的反映。

除了上述四种方法，比较研究的方法、调查研究的方法、实验研究的方法、数学分析的方法等也是重要的学习、研究方法。

五、管理学的学习意义

管理学是在研究人类有组织的群体活动的基础上产生的。任何人的活动在客观上都存在管理的需要。学习和研究管理学，不仅是为了抽象和掌握管理的一般规律，了解管理的一般理论和方法，更是为了提升我们的管理能力、指导我们的管理实践，以实现个体与社会的和谐发展。

学习管理学，首先可以让我们了解管理的一般规律。我们可以在自己的实践中去摸索、去总结、去积累管理的经验，从而可以逐渐自如地应对复杂的管理实践。但是，只是通过自己的实践去摸索，可能存在以下两个方面的局限：第一，经历的时间可能很长；第二，自己的探索既可能成功，也可能失败。我们虽然可以观察到许多通过自己的总结而获得巨大成功的管理者，但非常遗憾的是，忘却了

那些倒在探索过程中、有时甚至可能离成功并不太远的失败者。管理学是在总结大量前人成功经验与失败教训的基础上抽象出来的科学结论。系统地学习管理学的相关理论，可以帮助我们了解管理的一般规律，熟悉管理的一般方法，这样不仅可以缩短我们成为成功管理者的过程，而且可以帮助我们越过陷阱，少走弯路，缩短成功的周期，提高成功的概率。

学习管理学，不仅可以帮助我们形成理性分析能力，而且可以提升我们以直觉判断为基础的决策或决断的能力。资源的有效利用需要设计、评价和比较不同的方案。为此，需要我们在拥有理性思维的同时熟悉相应的量化分析方法。管理学的学习可以帮助我们掌握管理的思维方式以及与之相应的计算方法，从而使人们形成思考 and 解决管理问题所需要的理性分析能力。然而，成功管理者的实践不断向我们表明，许多重大决策在关键时刻往往需要借由管理者以直觉为基础的判断。形式上似乎缺乏科学依据的直觉判断实际上可能有着非常丰富的科学内涵。直觉似乎以经验为基础，因而似乎主要与行为主体的实践相关。但实际上，管理学中的案例分析和事例解读，也可能帮助我们填补实践缺憾，在此基础上引发的思维沉淀也可以提升我们在直觉基础上判断的正确性。

学习管理学，归根结底，是要指导我们的管理实践，是要提升我们的管理水平。从某种意义上说，科学的根本使命是指导人们在认识世界的基础上改造世界。管理亦然。在所有科学特别是社会科学中，管理学是与实践联系最为密切的。管理学的理论来自实践，管理学理论的可靠性和有用性也要通过实践去检验。只有在掌握科学理论与方法的基础上，我们才能结合不同组织的性质和使命，根据组织可以支配的资源种类和数量，适应组织环境的特点及其变化，选择合理的活动方向、内容和方式，从而在不断提高资源配置效率的前提下充分地实现组织的目标。

项目小结

本项目主要论述管理的概念、管理的性质与职能、管理的重要意义、管理学的含义和内容体系等，为学习本书其余各项目打下基础。

组织资源是有限的，使用有限的组织资源以获得最大的收益是组织资源配置的，而这离不开组织资源配置的活动——管理。管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的各种资源，以期更好地达到组织目标的过程。

管理作为组织的一项活动，具有二重性，即自然属性和社会属性。同时，管理还具有科学性和艺术性。

管理的对象是组织所拥有的各种资源，包括人力资源、财力资源、物力资源和信息资源等。管理的常用方法有经济方法、行政方法、教育方法和数量分析方法。

管理的职能是一个层次系统，以管理工作要完成的几项主要的任务和一个全程的管理所要经过的几个主要的阶段为依据，将管理的职能分为计划、组织、人事、领导、控制五大职能。在这五大管理职能的每一个执行过程中，都包含着下一个层次的同样五大职能。

管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者拥有制度化的权力，特别是奖惩他人的权力。管理者必须执行一定的管理职能。管理者的人格一般情况下都是双重的。做一名合格的管理者，仅具有广博的知识，高超的能力仍是不够的，还必须具有较高的素质，包括较高的思想政治素质、良好的心理素质和高尚的道德素质。管理者要求具备一定的技术技能、人际技能和概念技能。

管理学是指人类长期从事管理实践活动的科学总结，是以组织为载体，研究管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。它的研究方法多种多样，主要包括系统研究方法、比较研究方法、矛盾研究方法、案例研究方法、试验研究方法和演绎研究方法。

管理是组织实现目标的关键因素，是社会进步的重要力量，随着时间的推移和社会的发展进步，其本身也在不断地变化和发展。现代管理呈现出战略化、信息化、人性化和弹性化等趋势。

 复习思考题

- 1.如何看待管理在组织中的重要地位?
- 2.一个成功的管理者需要扮演好哪些角色?掌握好哪些技能?
- 3.管理的科学性和艺术性之间有什么关系?
- 4.管理的基本职能和具体职能之间有什么关系?
- 5.什么是管理学?其研究方法有哪些?

 案例实战

甜美音乐

C·F·马丁吉他公司(以下简称“马丁吉他”)成立于1833年,位于宾夕法尼亚州拿撒勒市,是一家生产乐器的公司。自成立以来,马丁吉他被公认为世界超高品质的乐器制造商之一。马丁吉他曾任首席执行官克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世——人们都称呼他克里斯,他秉承了吉他制作手艺,甚至遍访公司在全世界的经销商,为他们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉,这是为什么?公司成功的关键是什么?一个主要原因是其卓越的管理和杰出的领导力,它使组织成员始终关注产品质量。

自创办以来,马丁吉他做任何事都非常重视质量,即使在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化,公司仍始终坚持对质量的承诺。马丁吉他在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。马丁吉他在质量管理中长期坚持生态保护政策,因为制作吉他需要用到天然木材,公司非常审慎和负责地使用一些传统的天然材料,并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于彻底的顾客研究,马丁吉他向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他,这在其他厂家看来几乎是不可接受的。不仅如此,马丁吉他还始终遵守《濒危野生动植物种国际贸易公约》的约定。

马丁吉他使新老传统有机地融合在一起。虽然设备和工具逐年更新,雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合严格的标准,要求雇员极为专注和耐心。家族成员弗兰德里克·弯利·马丁在1904年出版的书籍目录的前言里向潜在的顾客解释道:“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料,巧妙安排各种部件,关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的,但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢?”虽然百余年前过去了,但这些话仍然是马丁吉他理念的精确表达。虽然公司深深地根植于过去的优良传统,克里斯却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如,20世纪90年代末,克里斯做了一个大胆的决策,开始在低端市场上销售每把价格低于800美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占65%。公司DXM型吉他是1998年引入市场的,虽然这款产品无论外观、品位和手感都不及公司的高档产品,但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。克里斯为他的决策解释道:“如果马丁吉他只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话,那恐怕就不会有值得崇拜的马丁吉他了。”

马丁吉他在克里斯的管理下表现出色,销售收入持续增长。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展,新的吉他品种不断推出。雇员们描述克里斯的管理风格是友好的、事必躬亲的,但从未放松过对尽其所能制作尖端产品的承诺。在克里斯的管理下,这种承诺绝不会动摇。



* 讨论：
* 1.你认为哪种管理技能（概念技能、人际技能、技术技能）对克里斯是最重要的？解释你的
* 理由。
* 2.克里斯宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有
* 值得崇拜的马丁吉他了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能来说意味着
* 什么？
