

第一章 管理与管理学

- | | |
|-----|-----------|
| 第一节 | 人类的管理活动 |
| 第二节 | 管理的职能与性质 |
| 第三节 | 管理者的角色与技能 |
| 第四节 | 管理学的对象与方法 |

第一节 人类的管理活动

一、人类活动的特点(了解)

自古到今，人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动都具有以下三个特点：



二、管理的必要性(了解)

□ 管理热潮的兴起与发展

- 工业革命后
- 二战以后
- 20世纪70年代

□ 管理的必要性

- 资源短缺
- 科技落后
- 专业化社会分工
- 凝结全体成员力量的需要
- 信息技术的发展

三、管理的定义

- 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（现代管理理论创始人）
- 管理就是通过其他人来完成工作 ——福莱特（美国学者）
- 管理是一种实践 ——彼得·德鲁克（管理学大师）
- 管理就是决策 ——赫伯特·西蒙（系统科学学派代表人物）

□ 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

——哈罗德·孔茨 & 海因茨·韦里克

□ 管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程

——加雷思·琼斯

□ 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

——斯蒂芬·罗宾斯

□ 本书定义：管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程

- 管理是人类有意识有目的的活动
- 管理应当是有效的
- 管理的本质是协调
- 协调是运用各种管理职能的过程

第二节 管理的职能与性质

管理职能表

管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
计划 planning	O	O	计划
组织 organizing	O	O	组织
用人 staffing			
指导 directing			
指挥 commanding	O		领导
领导 leading		O	
协调 coordinating	O		
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			
监督 supervising			控制
检查 checking			
控制 controlling	O	O	
创新 innovating			创新

管理的职能：

□计划： 制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动；计划过程中必须进行决策；决策（前提）--计划（保证）

□组织： 设计岗位，通过授权和分工，将适当的人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，形成有机的组织结构；

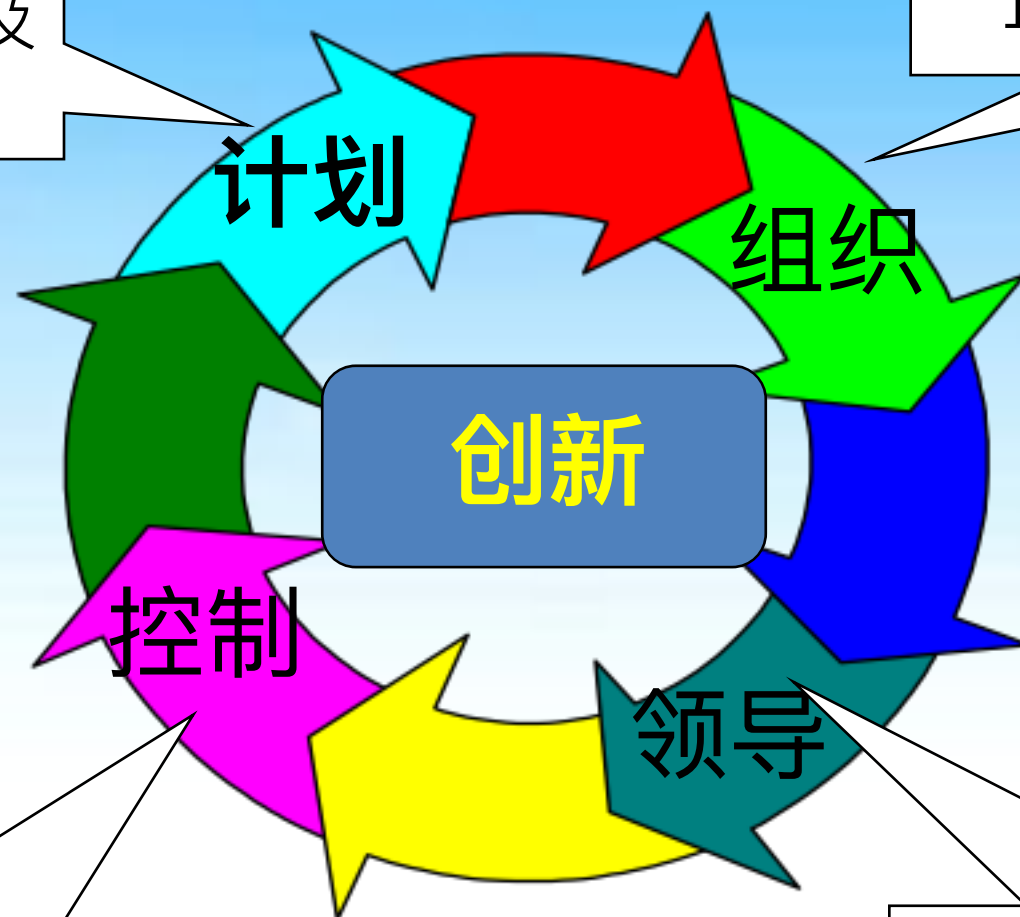
□领导： 指导行为、增进了解、统一思想、激励成员

□控制： 使实践活动符合计划；发现实践活动中存在的问题，分析原因，实施纠正

□创新： 在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力

制定目标及目标实施途径（做什么及怎么做？）

实现资源和活动的最佳配置（通过什么来做？）



衡量实际工作,矫正偏差（到底做得怎么样？）

激励组织成员完成组织目标(如何做得更好?)

管理的属性：

(1) 管理的自然属性

- 管理的出现是由人类活动的特点决定的（一切活动必有管理职能）
- 管理是社会劳动中的一项特殊职能（政治家；军事家；教育家等）
- 管理是生产力（不同的管理理念、制度和方法，会产生不同的效果）

管理的上述性质**并不以人的意志**为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，这完全是一种**客观存在**，所以，我们称之为管理的**自然属性**

(2) 管理的社会属性

- 管理又体现着生产资料所有者监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，即在管理中体现生产资料所有者的意志。

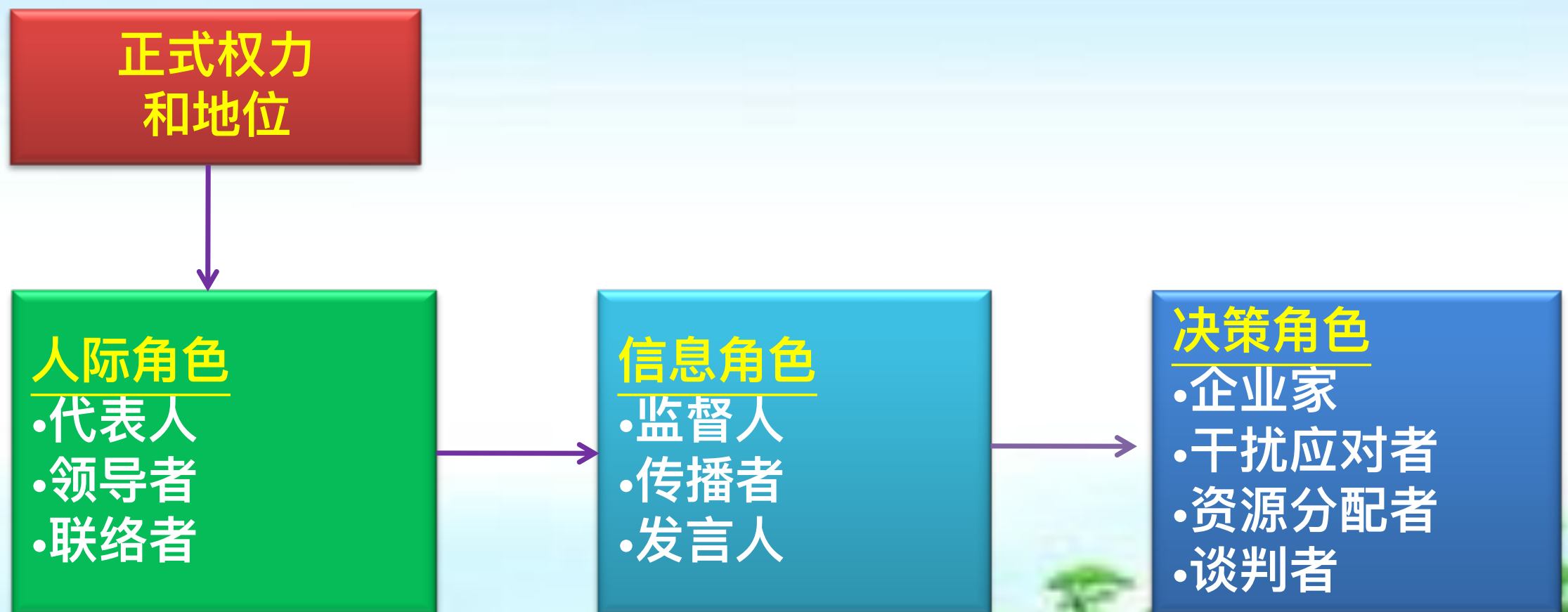
- 管理的职能分析之所以能广泛持续地盛行，主要应归结于该方法的清晰性和简单性。
- 但是，这种方法能否精确地描述管理者所做的实际工作呢？从管理职能来看，我们似乎很容易回答“管理者在做什么？”这个问题，即他们执行了计划、组织、领导、控制和创新等活动。但这是所有管理者的真实写照吗？
- 1960年代后期，亨利·明茨伯格对管理者的工作赋予了新的见解。



第三节 管理者的角色与技能

一、管理者的角色

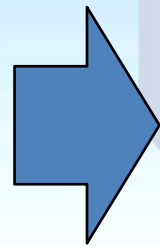
□亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：**人际角色、信息角色和决策角色**



第三节 管理者的角色与技能

- 人际角色归因于管理者的**正式权力**。

人际角色



代表人

- 行使具有礼仪兴致的职责



领导者

- 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



联络者

- 在组织内外建立关系和网络

第三节 管理者的角色与技能

- 在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息。管理职责的性质决定了管理者既是所在单位的信息传递中心，也是别的单位的信息传递渠道。

信息角色



监督者

- 持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息

传播者

- 把作为信息监督者所获取的大量信息分配出去

发言人

- 把信息传递给组织以外的人

第三节 管理者的角色与技能

- 在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于决策，就会丧失其应有的价值。管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。

决策角色



企业家

- 利用监督角色中得到的信息。所发现的机会进行投资以利用这种机会

干扰应对者

- 善于处理冲突或解决问题

资源分配者

- 决定组织资源用于哪些项目

谈判者

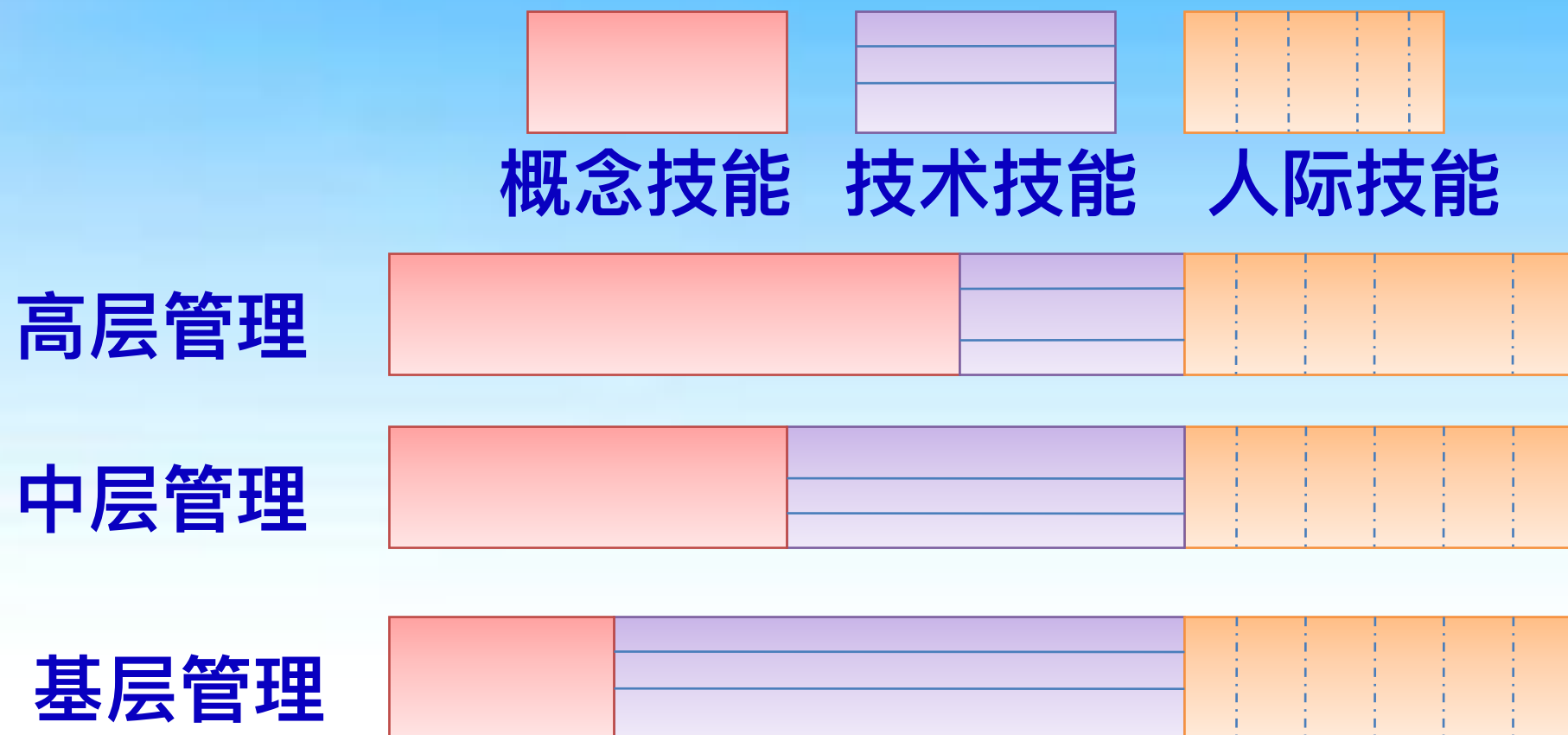
- 负责与工会、客户、供应商的谈判工作

二、管理者的技能

□根据罗伯特·卡茨（Katz, 1974）的研究，管理者要具备三类技能：

- 技术技能：**运用其所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力（指导员工、组织任务）
- 人际技能：**成功地与别人打交道并与别人沟通的能力
- 概念技能：**产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力（以整体视角看待企业的能力）

□各种层次的管理者需要的技能比例：



- 人际技能对于各个层次的重要性大体相同。
- 概念技能：高层管理者最需要；中层较重要；基层较不重要。
- 技术技能：与概念技能相反。

案例：下面的这段对话发生在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间

- 林洁：谢谢你提供这些数字，张力，这正是我们需要的。但你为什么没在总部要求的星期一就准备好呢？
- 张力：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了；我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对数字，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我还努力工作的人了。
- 林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字——已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

案例：下面的这段对话发生在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间

- 张力：这个星期一总部不是真正需要这些数字的。他们没有为这些数字来找过我们，不是吗？
- 林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？
- 张力：(重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等)
- 林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！
- 张力(火气十足地)：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！
- **从以上案例情况看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止该类冲突再发生？**

三、21世纪管理者面临的挑战(了解)

□ 21世纪的管理将会面临以下四种趋势：

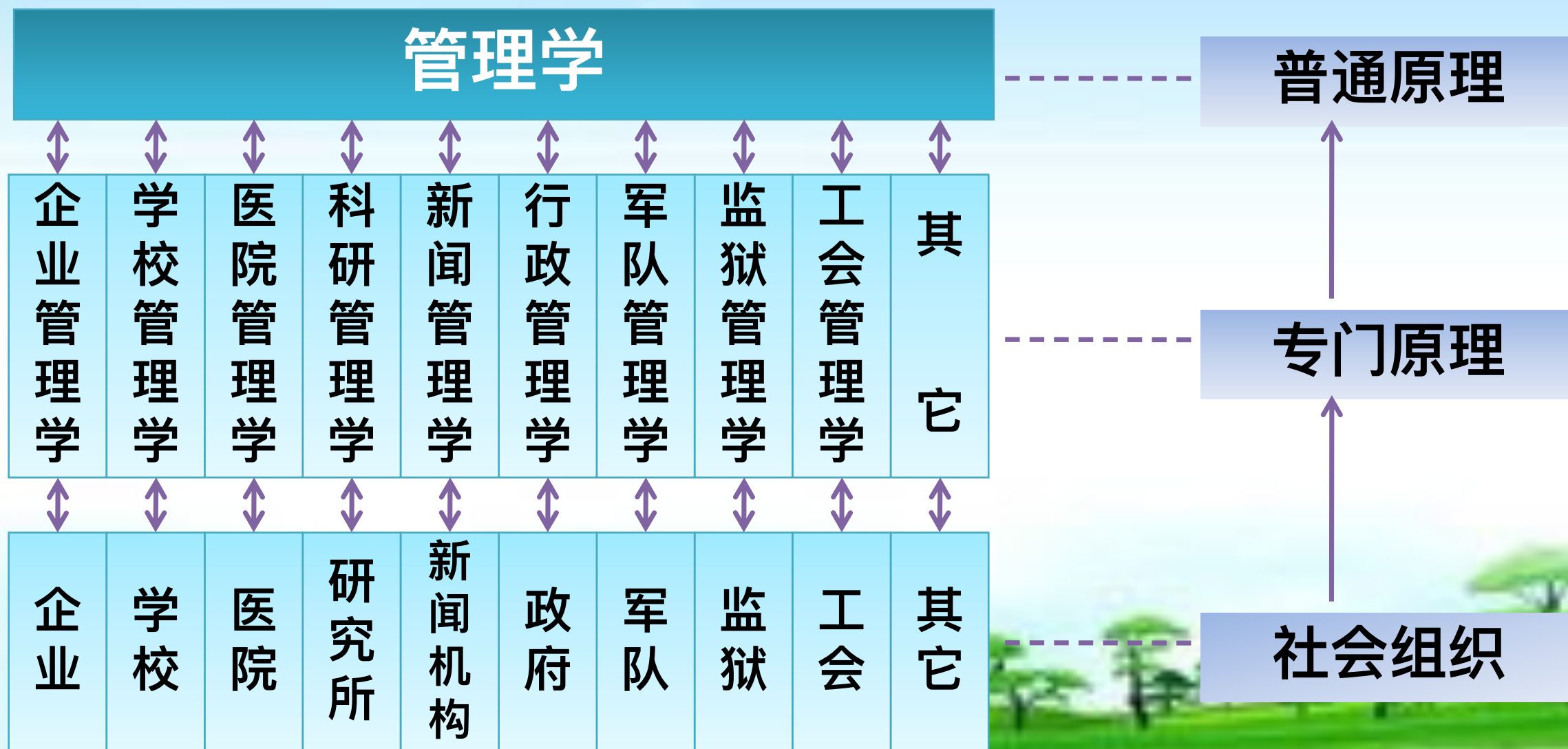


第四节 管理学的对象与方法

一、管理学的研究对象

□ 管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的

□ 管理学关系图



二、管理学的研究方法

□归纳法（由典型到一般）：

➤通过对客观存在的一系列典型事物（或经验）进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手，进而抽象出事物发展的一般规律

□ 试验法：

➤人为地为某一试验创造一定条件，观察其实际试验结果，再与未给予这些条件的对比试验的实际结果进行比较分析，寻找外加条件与试验结果之间的因果关系

➤“霍桑实验”

□ 演绎法（由一般到典型）：

➤从某种概念出发，或从某种统计规律出发，也可以在实证研究的基础上，用归纳法找到一般的规律性，并加以简化，建立起能反映某种逻辑关系的经济模型（或模式）

总结：

- ◆ 管理的定义（教材）；
- ◆ 管理的职能：计划、组织、领导、控制、创新
- ◆ 管理的属性（自然；社会）
- ◆ 管理者的角色（三大类；10种角色）
- ◆ 管理者的技能（技术；人际；概念）
- ◆ 管理学的研究方法（归纳法；实验法；演绎法）

