



第一章 管理导论

- 一、管理的含义
- 二、管理的任务和目标
- 三、管理环境
- 四、管理职能
- 五、管理者、管理者角色和管理技能
- 六、管理的科学性与艺术性



一、管理的含义

六个关键词

管理主体：人（管理者、被管理者）

有效：效果+效率

管理客体：各类资源

管理职能：计划、组织、领导、控制

组织

环境

作业活动：直接服务于组织目标的业务活动。

管理活动：协调作业活动

管理活动是管理者是**与他人合作**，并**与他人一起完成任务**的过程。（协调人）

管理的核心是协调



罗宾斯的定义

是协调和监管他人的工作活动的过程，
以便能够有效的同别人一起和通过别人实现
组织的目标。



管理关键词1：管理主体——人

- 管理者（主要从事管理活动）：协调
- 被管理者（从事作业活动）

做事的四种组合

事

方法

正确事
正确方法

正确事
错误方法

错误事
正确方法

错误事
错误方法



管理的目的

- 保证各种作业活动有效地朝着实现组织目标的方向进行——保证组织目标的实现。



管理关键词2：有效

- **管理的目标：效率+效果**

效果：目标的达成（做事结果）

效率：资源的利用（做事方法）



管理关键词3:管理的客体——各类资源

- 管理管什么？或者说管理的对象（客体）是什么？

完成工作所需的各种资源——人、财、物、信息、时间等，其中，人是管理的主要对象。
资源具有稀缺性。



管理关键词4:管理的职能

- 管理的手段是什么？
计划、组织、领导、控制



计划——找到要做的事情

明确所追求的目标以及相应的行动方案的
活动，计划是管理的首要职能。

使命

远景、价值观

战略、目标

政策、程序、规则、预算



组织——把事情交给不同的人去做

为实现组织的目标而进行部门划分、权责分配、人员配置和工作协调的过程。

组织 = 分工 + 协作

领导——让做事的人自己会做、愿意做

领导就是指导、激励和协调组织成员为实现组织目标而努力工作的一个过程。

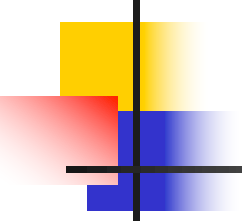
领导=指导、激励、协调、沟通



控制——确保事情按计划的要求进行

为了保证事情按照既定的计划进行而对实际工作进行**监控、比较和纠正**，使实际工作与目标保持一致的活动过程。

控制=制定标准+对比现状找出偏差+纠正偏差

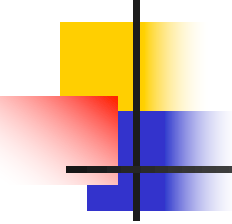
- 
-
- 管理者实施管理活动的范围是什么？
 - 管理活动依托于组织（单位）进行：公司、学校、医院、政府机构、军队、社团等。
 - 什么是组织？



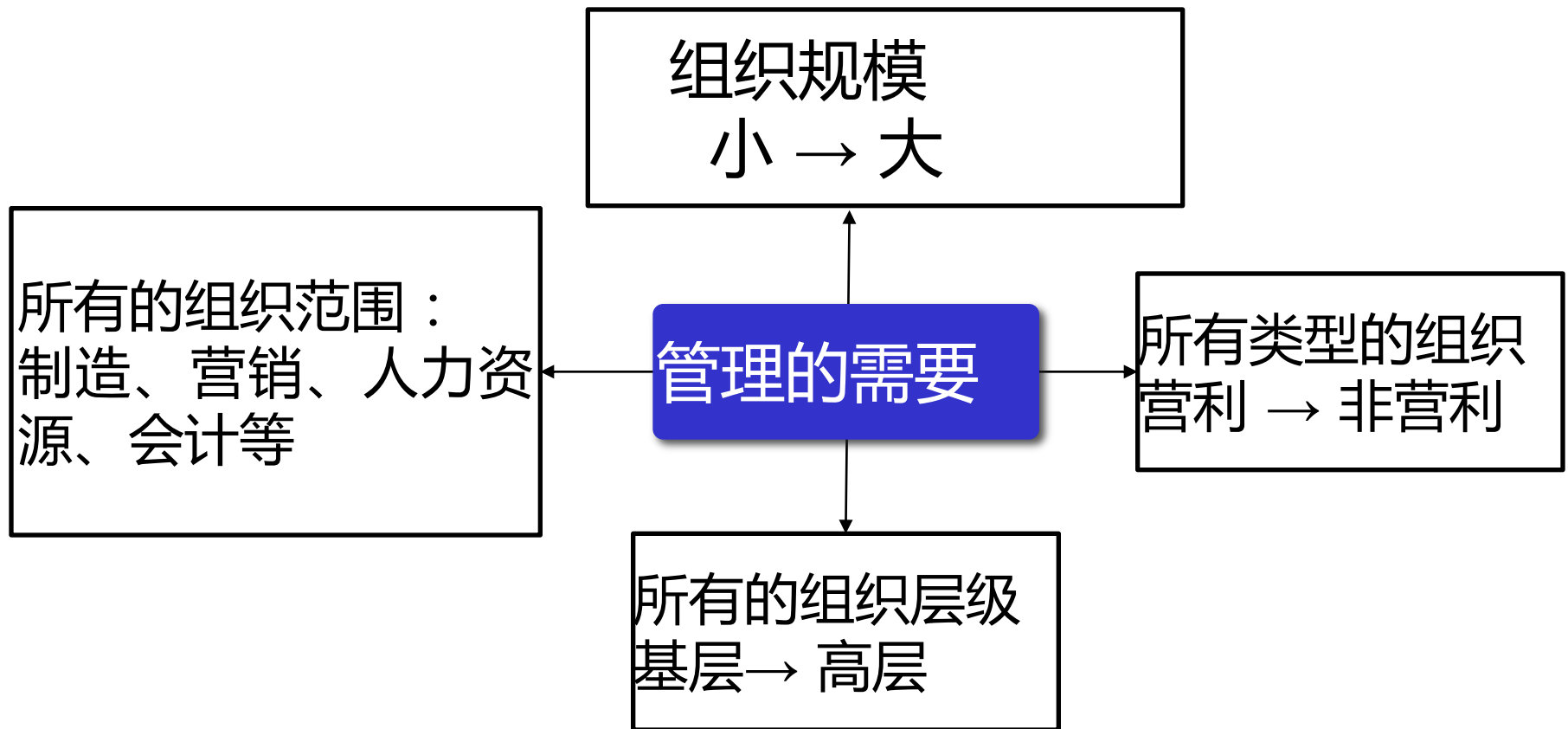
组织的含义

为完成特定使命，两个或两个以上的个体为实现共同目标组合而成的有机整体。

组织的三要素：共同的目标、由人（2个或2个以上的人）构成（即人群）、有机结构（组织结构）

- 
-
- 有机结构（即组织结构）由部门、岗位、职责、从属关系构成。
 - **组织结构**的建立使得每个组织成员明确知道自己的岗位职责及权限从而进行工作协作来共同完成组织的目标。
 - 组织结构使组织中的人群区别于普通人群

■ 所有的组织都需要管理-----管理的普遍性

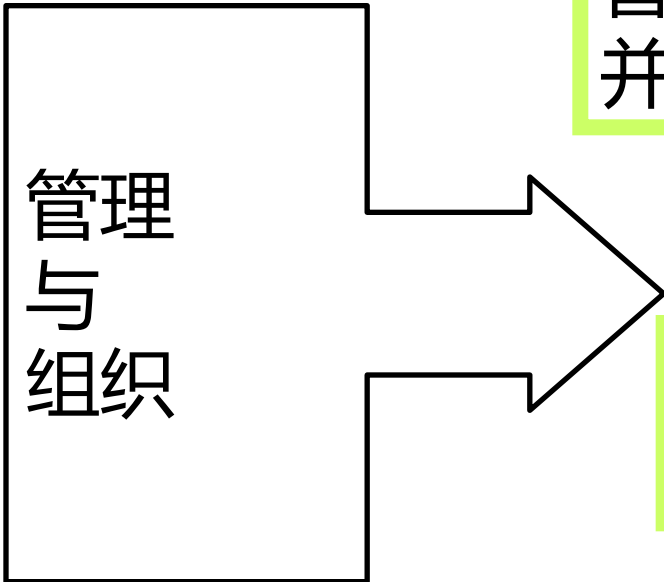


管理关键词5： 组织

管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的

管理的目的是为了实**现组织的目标**
并不是为了实现管理者个人的目标。

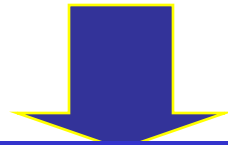
管理
与
组织



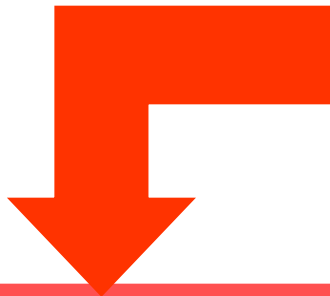
组织是管理的**载体**，管理依
存于组织的集体活动

管理关键词6: 环境

管理受环境影响，管理者面临的环境是极其复杂的。



没有放之四海而
皆准的管理方法



管理的一般方法、经验、模式没有普遍适用性，而是应当具体问题具体分析



一、管理的含义

指在特定的环境下，以人为中心，通过他人并同他人一起，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到既定组织目标的过程。



管理的含义小结

管理的主体为人

管理的对象（客体）是各类资源

管理的载体是组织

管理的职能活动包括计划、组织、领导、控制

管理受环境的影响

管理的目的是有效实现组织的既定目标



二、管理的任务和目标

管理的任务

- 1.从组织角度：顾客价值
- 2.从员工角度：关注员工
- 3.从社会角度：社会责任



管理的目标

- 效率和效果



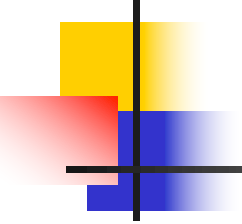
三、管理环境

- 任何组织都是在一定环境中运行的；任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。
- 管理环境制约和影响管理活动的内容和效果。管理环境的变化要求管理的内容、过程、方式、方法等随之调整，以更好实现管理目标。



（一）管理环境的构成

- 管理者所在的组织是一个开放的系统，管理者的活动必然要受到组织内外部各种因素的影响。
- 管理者要了解组织所处的环境，并设法适应或改变这种环境。
- 管理环境：存在于组织内外部的影响组织业绩的各种力量与条件因素的总和。

- 
- **管理环境=组织外部环境+组织内部环境**
 - **内部环境=组织文化+经营条件（物理环境、人员素质等）**
 - **组织外部环境=一般外部（社会）环境+特定外部（具体）环境**

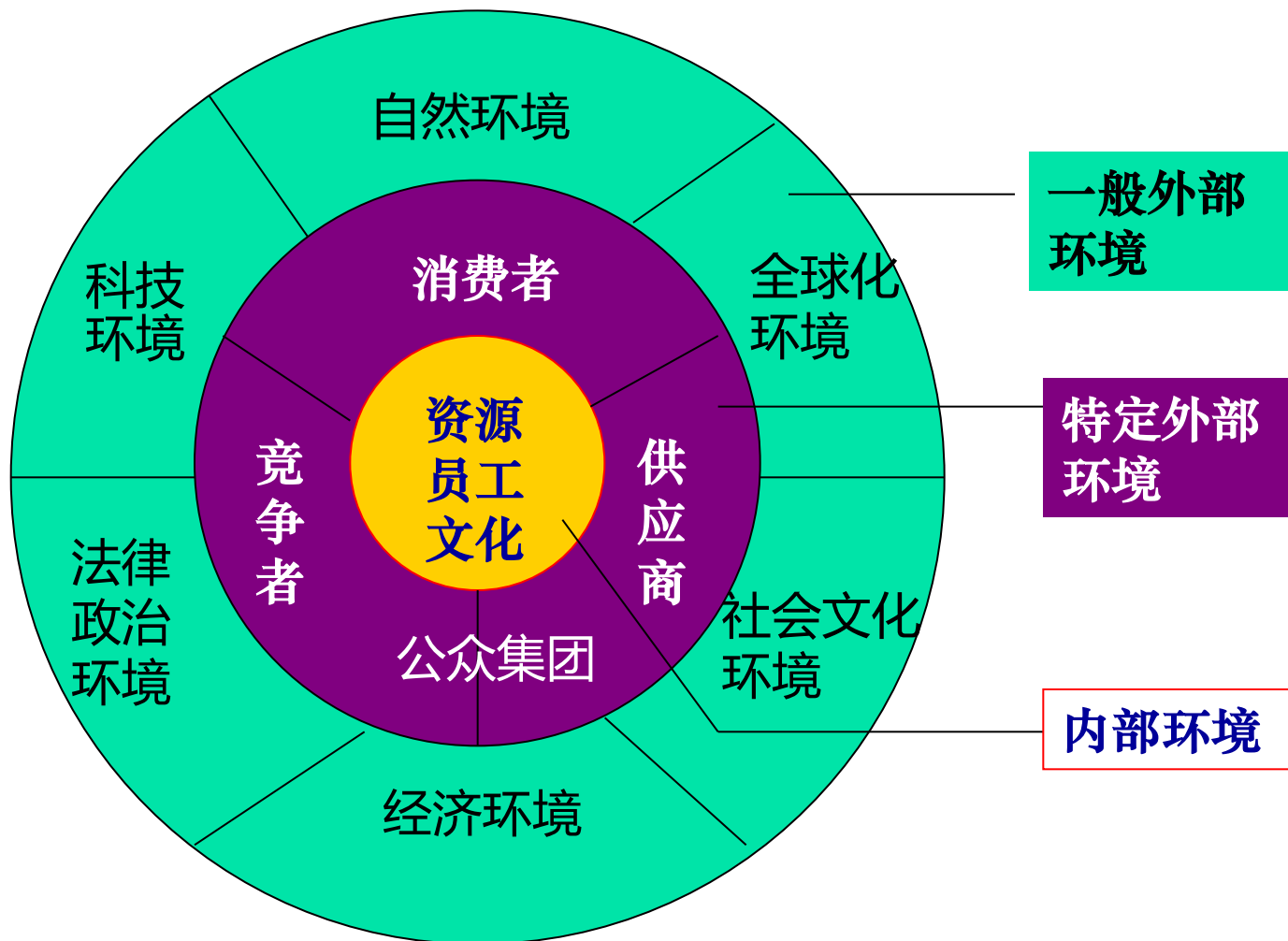
组织内部环境

- **组织文化**：存在于组织之中的共同的观念系统。
- **员工及资源**：组织所拥有的各种资源的数量与质量。

组织外部环境

- **一般环境因素**：指对所有的社会组织都发生作用，影响是间接的、长远的。
- **特定环境因素**：具体的对某一特定组织发生作用，影响是直接的、迅速的。

管理环境



组织外部环境和内部环境示意图



（一）内部环境

- 员工（人力资源）对于任何组织都始终是最关键和最重要的因素。
- 其他资源：物力资源、财力资源等
- 文化：是指组织的文化体系。包括组织的精神信仰、生存理念、规章制度、道德要求、行为规范等。



（三）一般外部环境

- 一般外部环境指对所有的社会组织都发生作用，但又不是全部因素都对某一组织发生直接作用的外部环境。
- 主要有：自然、社会人口、文化、经济、政治、法律、技术、资源等。
- 一般外部环境对组织的影响是间接的，长远的，从总体上来说是不易控制的，因此它的影响是相当大的，有时甚至能影响到整个组织结构的变动。

- 政治环境包括一个国家的政治制度，社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法规法令等。
- 文化环境包括一个国家或地区的居民文化水平、宗教信仰、风俗习惯、道德观念、价值观念等。
- 经济环境包括国民收入、国民生产总值、利率水平、贸易政策、消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。
- 科学技术环境，它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用。
- 文化教育环境，主要包括人们的教育水平和文化水平，各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。
- 自然地理环境，主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。



（四）特定外部环境

- 特定外部环境是具体地对某一特定组织发生作用、直接影响组织的结构特点和活动方式的外部环境，是针对特定组织而言的。
- 主要包括：供应商、顾客、竞争者、政府和社会团体等。
- 不同组织的具体环境各不相同。特定外部环境对企业组织的影响是直接的，迅速的。

从总体上看，组织环境具有复杂性、关联性、动态性和不确定性的特点。

变化 结构		变 化 程 度	
		稳 态	动 态
结构 复杂性程 度	简单	稳定的和可预测的环境，要素少；要素有某些相似，基本上维持不变；要素的复杂性低。	动态的和不可预测的环境，要素少；要素有某些相似，处于连续变化之中；要素的复杂性低。
	复杂	稳定的和可预测的环境，要素多；要素彼此不相似，单个要素基本特征变化小；要素的复杂性高。	动态的和不可预测的环境，要素多；要素彼此不相似，处于连续变化之中；要素的复杂性高。



企业外部环境的应对措施

- 了解企业面临怎样的发展机遇，
 - 了解企业受到哪些方面的挑战与威胁
 - 从环境的各个组织方面来看，需要对哪些方面做出必要的反应，以哪些方面施加影响。



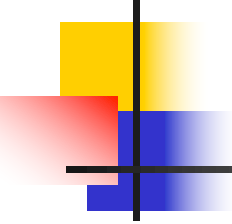
四、管理职能

- **管理职能**就是管理者为了有效的管理必须具备的功能，或者说管理者怎样进行管理，也就是管理手段。
- 普遍认为，**管理职能**一般包括：计划、组织、领导、控制。



五、管理者、管理者角色和管理技能

- (一) 管理者的定义
- (二) 管理者的分类
- (三) 管理者的角色
- (四) 管理技能



（一）管理者的含义

- **管理者**：指挥别人活动的人，或者对他人的工作负有责任的人（还要为下属的工作成果负责）。
- **非管理者（作业人员）**：直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的人（只对自己的工作负责）。



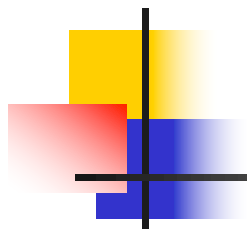
（二）管理者的分类

- 管理者可以按领域来划分（横向，水平）也可以按层次来划分（纵向，垂直）。
- 最常见的是根据在组织中的级别、职位和职能头衔区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次。



（三）管理者的角色

管理者分别在人际关系、信息传递、决策制定三个方面扮演着10种角色。



1. **人际关系角色**：指管理者履行的礼仪性和象征性的工作职责，处理与组织成员和其他利益相关者的关系。

代表人

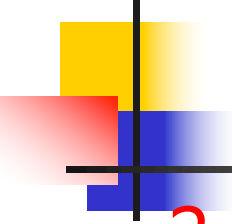
- 象征性的领导，必须履行法律、礼仪性的义务
- 如：迎接来访者、宴请重要客户、签署文件、主持公司庆典等。

领导者

- 培训、激励和惩戒员工。
- 如：带头参加集体活动为员工树立榜样、对下属发布指令、作出人事决定等。

联络者

- 内部的横向联系，外部的联系。
- 如：与其他部门的管理人员及部门员工一起工作，和组织外部的人员如供应商、客户接触。



2. 信息角色：指所有管理者在某种程度上，都要从外部的组织或机构接受和收集信息，确保和其一起工作的人员具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。

监听者

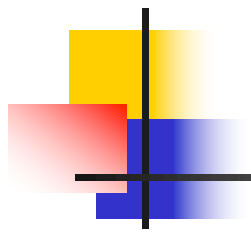
- 寻求和获取特定的信息，了解组织内部和外部环境的变化。
- **如：阅读报刊、与他人谈话、通过考察获取信息。**

传播者

- 把外部的信息传播给组织内部，把内部信息从一位下属传播给另一位下属。
- **如：部门会议、电子邮件、约谈员工**

发言人

- 把本组织的信息向组织外部传递。
- **如：举行新闻发布会、演讲。**



3. 决策角色 (Decision roles) : 管理者负责做出组织决策, 让组织成员按照既定的路线行事, 并分配资源以保证组织计划的实施。

企业家

- 寻找组织和市场环境中的机会、制定方案改进组织现状。
- **如：制定战略、检查决议执行情况，开发新项目。**

资源分配者

- **负有分配人、财、物等资源的责任。如：调度、授权、安排下级工作。**

危机处理者

- 混乱驾驭者——面临重大的危机时，采取补救和纠正措施。

- **如：处理突发事件**
• 代表本部门或组织参加谈判活动。

谈判者

- 如：与上级讨价还价、与下级谈工作条件和目标、与供应商谈价格、与合作伙伴谈合作条件和收益分配。

（四）管理技能



- 管理者的基本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。



技术技能

- 又称业务技能，是指运用所管理的专业领域中具体的知识、技术、工具的能力。
- 作为管理者，不一定成为专家，但必须懂行。



人际技能

- 即人际关系技能，是指成功地与别人打交道并与别人进行沟通合作的能力。
- 管理的主要对象是人，管理者无论是作计划、进行人员分工还是对他人进行指导、监督，或是协调人际关系，都需要与人打交道，因此，管理者必须学会与人相处，具备人际技能。



概念技能

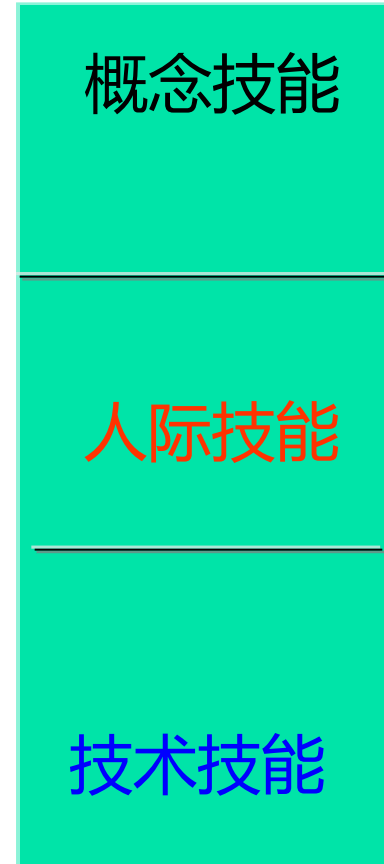
- 指纵观全局、分析判断所处环境并能识别其因果关系的能力。
- 对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力；对突发性紧急处境的应变能力等。

不同层次管理人员所需技能的差异

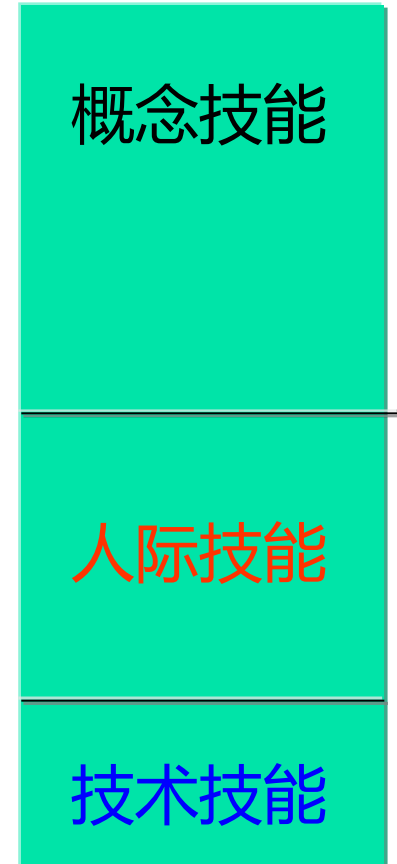
基层管理者



中层管理者



高层管理者





六、管理的科学性和艺术性

- （一）管理的科学性
- （二）管理的艺术性



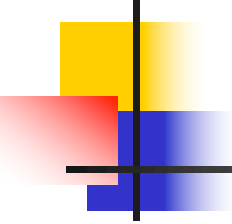
（一）管理的科学性

- **主要体现在可认知的规律性上：**管理工作有其客观规律性，人们通过长期实践、探索到这些规律性，建立了一定的理论、原则、形式、方法和制度，形成了管理学这门科学。
- **管理学与数学、物理学等精确科学相比，是一门不精确的科学。**



（二）管理的艺术性

- 管理的艺术性使得很多管理问题的解决依靠直觉判断和主观的思维模式。迄今为止的管理理论和方法回答不了很多管理现实问题，特别是高层管理者的决策行为。
- 学校是培养不出成品经理来的，要成为一个成熟的、合格的管理者除了要掌握管理科学的基本知识外，更重要的是管理实践的长期锻炼，有一个经验积累的过程。



启示：承认管理的科学性，意味着管理要按规律办事，要主动学习各种规律。

承认管理的艺术性，意味着因人、因事、因时、因地灵活应变，要在实践中运用管理理论。