

第一章 管理概述



学习目标

知识目标

- 理解管理的含义；
- 掌握管理的基本概念、职能和属性；
- 掌握管理者的层次、技能和角色，(重点)

能力目标

- 运用二重原理分析管理活动和管理行为；
- 认识管理者角色转换；
- 培养管理技能，(难点)

思政目标：

- 1、引导学生树立远大目标，自觉把自己的奋斗目标与国家与企业的目标结合起来，志存高远，脚踏实地。
 - 2、基于案例谈论，结合实践理解管理的科学性与艺术性，提高学生分析问题和解决问题的能力。
- 结合时事和真实管理环境，让学生更好理解当前管理环境的变化，培养学生自主思考和表达观点的能力。



案例导入

吴经理的困境

宏达建筑公司原本是一家小企业，仅有10多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司。虽然目前公司经营状况尚好，但有许多问题已经开始让吴经理感到头疼。

创业初期，公司人手少，吴经理和员工不分彼此，工作内容并没有具体分工，经常是一个人顶几个人用——拉项目、与工程队谈判、监督工程进度，谁在谁干。大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以讨论解决。吴经理为人也很随和，十分关心和体贴员工。由于吴经理如此的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，使得大家工作热情非常高涨，公司也因此取得快速发展。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，吴经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先，让吴经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”。这些“元老”们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管他们在公司的职位高低，一律不放在眼里，且工作散漫，不听从主管人员安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的影响。宏达建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，吴经理经常感觉到公司内部沟通不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，而且也提不出解决问题的建议，许多棘手的工作都得吴经理亲自去处理。另外，吴经理还感到，公司人员的质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如以前，客户抱怨也逐渐增多。

吴经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？吴经理想抓纪律，想建立更加规范的管理，想把“元老”们请出公司，想改变现有的分配制度，想加强全面质量管理……可是，这么多工作，应从何处入手？特别是对待那些与自己一起“打江山”的“元老”们更是难“下手”。他陷入了困境……

思考：以上现象揭示了一个什么共性问题？想一想什么是管理。



学习内容

第一节 管 理

一、管理的概念

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一，也是人类特有的一种社会现象。管理无处不在，大到一个国家的治理，包括建立一个完整的法律体系、制定和完善各项法律与各种规章制度、处理与其他国家的关系；小到要处理好与周围同事的关系，都必须结成团体去实现共同的目标，这个团体目标需要依靠全体成员长期的努力。如何把团体中每个成员的分力组织成一个方向一致的合力？——答案是管理。怎样才能实行有效的管理？这是当前企业、社会所关注的问题。

（一）管理的含义

管理作为一种人类社会最普遍的活动，广泛存在于现实社会生活的各个领域。人类历史的实践证明，有效的管理可以改变社会和经济结构，是任何国家及组织走向成功的基础。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。有人认为管理是一门科学，也有人认为管理是一种艺术；有人把“管理”看成是一种职业，也有人把管理看成是实践活动。管理可以说是科学与艺术的结合，也可以说是一种实践活动，难以统一出一个精确而标准解释。

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释并没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。较全面概括“管理”这个概念的内涵和外延的定义是：管理就是管理者通过计划、组织、领导、控制等职能，对组织成员的活动进行协调并有效地运用一切资源，以实现组织目标的活动过程。

（二）管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的特点、范围和内容，我们可以从以下几个方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要存在人类社会，就会有管理的存在。从科学的定义上讲，管理必须具备以下两个必要条件：

- （1）必须是两个人以上的集体活动，包括生产、行政等方面的活动；
- （2）有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”——组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而管理总是存在于一定的组织之中。正因为现实世界中普遍存在着组织，管理也才存在和有必要。由两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。马克思认为：许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫作协作。有效的协作需

要有组织，需要在组织中实施管理。管理就是在组织中，由一个或者若干个人通过行使各种管理职能，对组织中以人为主体的各种要素进行合理配置，从而达到实现组织目标的活动。

3. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人，管理活动自始至终，在每一个环节上都要与人打交道。因此，管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心。

（三）管理的对象

管理对象是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体。管理的对象包括各类社会组织及其构成要素与职能活动，资源或要素是构成组织的细胞，其动态组合与运行构成了职能活动，资源与活动又构成了完整的组织及其行为。资源、活动、组织是管理对象的不同形态，它们都受管理行为的作用，共同影响着管理的成效和组织目标的实现。

1. 组织形态

社会组织是为了达到特定目的、完成特定任务而结合在一起的群体，一般指具有法人资格的群体。

社会组织可以有不同的分类方法。一般按组织的社会功能性质划分为以下几种：政治组织，如党组织、共青团、政府等；经济组织，主要是工商企业，即以营利为目的的从事生产或服务性业务的社会组织；文化组织，包括教育和各种文化事业单位，如学校、图书馆、文艺团体；其他社会组织。以整个社会组织为对象进行管理，主要是指组织的上级领导或社会组织的高层管理者。

2. 资源要素

任何管理组织若要维持自己的生存发展，首先要拥有一定的资源，其次是将有限的资源进行合理配置以达到最佳的使用效果，支持组织目标的实现。这些资源就是组织为了其存续必须拥有一些生产要素，包括人员、资金、物资设备、时间和信息。资源或要素作为管理的直接对象，各有其特定的属性与功能。只有对这些资源或要素进行科学的配置与组织，才能有效发挥其作用，以保证目标的实现。管理者必须了解这些资源或要素的属性与功能，以便加以科学的组织和协调。

（1）人员。人是管理对象中的核心要素，所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。管理者要在人与人之间的互动关系中，通过科学的领导和有效的激励，最大限度地调动人的积极性，以保证目标的实现。管理人是管理者最重要的职能。

（2）资金。资金是任何社会组织，特别是营利性经济组织极为重要的资源，是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行，经济、高效地实现组织目标，就必须对资金进行科学的管理。对资金筹措、资金运用、经济分析、经济核算等过程加强管理，以降低成本，提高效益，是管理者重要的经常性管理职能。

（3）物资设备。物资设备是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理，充分发挥物资设备的作用，也是管理者的一项经常性工作。物资设备是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。

（4）时间。时间是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的管理，真正树立“时间就是金钱”的意识，科学地运筹时间，提高工作效率。

（5）信息。在已步入信息化社会的今天，信息已成为极为重要的管理对象。现代管理者，特别是高层管理者，已越来越多地不再直接接触事物本身，而是同事物的信息打交道。信息

既是组织运行、实施管理的必要手段，又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视，并科学地管理好信息。

3. 职能活动

管理者最经常、最大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理是使组织实现目标的过程效率化、效益化的行为，管理的功效主要体现在组织的各种职能活动在管理的作用下更有秩序、更有效率、更有效益。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中，发挥着管理的功能。

管理目标是组织实现基本职能管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标，尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同，甚至具体的目标也有很大差别，但不会没有目标，否则，就不成为管理活动。管理目标具有层次性。低层的管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标，如企业的利润管理就是要通过增加企业的销售收入，降低产品成本，以达到利润增加的目标；市场营销管理就是要通过市场调查，生产市场所需的产品，在满足消费者需求的基础上实现组织盈利的目标。

二、管理的职能

管理职能是指管理所发挥的基本效能，也可以理解为管理者在管理活动中所应有的职责和功能，它表示管理者对管理对象影响的能力和程度。



相关链接

管理者应该管什么？

蒋华是某新华书店的邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务，在一般情况下，登记订单、按订单备货、发送货物等都是由业务人员承担的。但在前一段时间里，书店接连发生了多起 A 要的书发给了 B、B 要的书发给了 A 的事件，引起了顾客的不满。今天又有一大批书要发送，蒋华不想让这种事情再次发生。

他应该亲自核对这批书，还是由业务员们来处理？管理者应该管什么？

（一）管理的基本职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序，管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。在前人研究的基础上，本书采用罗宾斯的观点，即管理具有计划、组织、领导和控制四项基本职能。

1. 计划

计划（Planning）职能是管理的首要职能，它是指对未来发展目标及实现目标的活动所进行的具体设计、谋划及具体的部署安排。管理工作都是从计划开始的，它包括对组织所拥有的和可能拥有的人力、物力、财力所进行的设计和谋划，从而找到一条合适的实现组织目标的途径。

“凡事预则立，不预则废”，对于任何一个组织及其活动来说都是一样。若没有计划，组织中的各项工作就会陷入混乱状态。对组织而言，计划具有以下几点重要作用。

（1）计划为组织成员指明方向，协调组织活动。计划过程是人们对组织的目标、当前的现状及由现实过渡到目标状态的途径进行安排，以使行动获得明确的指导。

（2）计划为组织预测未来变化，减少冲击。面对未来，无论是组织的生存环境还是组织自身，都具有一定的不确定性和变化性。计划工作的重要性就在于如何适应未来的不确定性。

(3) 计划有利于改善组织运行的效率。良好的计划能通过设计好的流程来避免组织在实现目标过程中前后协调不一、联系脱节等现象的发生,使人力、物力和财力得到有效利用。

(4) 计划有利于控制。组织在实现目标过程中离不开控制,计划是控制的基础。没有既定的目标和规划作为衡量的标准,管理者就无法检查目标的实现。

2. 组织

组织(Organizing)职能是指确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程,也就是配置和利用资源的过程。它是在组织结构的基础上,组织运作所发挥出来的功能,或者说是通过组织工作体现出来的。组织工作是组织为实现其目标而对组织自身进行结构的设计与调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配以及对组织成员的行为进行规范和协调的过程。具体来说组织工作的内容包括以下几个方面。

(1) 明确实现目标所必需的各项业务工作或活动,并加以分类。

(2) 进行工作设计和部门划分。根据组织目标的各项任务 and 活动,进行工作设计和部门划分,再将各类业务活动分配给各个职位的人员。

(3) 配备人员。在进行工作设计和部门划分之后,根据组织结构和职位的需要配备各个职位的人员。

(4) 为各类人员授予执行任务的职权和职责,即将业务工作或活动所必需的职权授予各类人员。

(5) 协调配合。规定组织结构中纵向和横向的相互配合关系。通过职权关系和信息系统,把各层次、各部门连接成为一个有机的整体。

(6) 动态调整。组织要根据内外部环境的变化,实时调整组织结构。

3. 领导

领导(Leading)职能是管理者依据组织所赋予的影响力去指挥、命令、引导和激励下属,进行有效的沟通和协调,从而有效实现组织目标的行为。领导是管理的基本职能,它贯穿于管理活动的整个过程。领导活动是领导者运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响,以使组织成员自觉地与领导者一同去实现组织目标的过程。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。领导者不仅要进行有效的沟通和激励,还要富有想象力,能够预见未来。

领导工作不同于管理工作,它是指一个人向其他人施加影响的过程。它们的共同之处在于从行为方式来看,两者都是在组织内部通过影响他人来协调活动,实现组织目标,但是两者也有较大区别。

(1) 领导是高层次的管理。管理的层次有基层、中层、高层之分,企业组织一般把中层和高层的管理称为领导。

(2) 领导是战略性的管理。战略是指全局的,在一段较长时间内相对稳定不变的方针和原则。

(3) 领导者追求的是效能。管理者追求的目标是效率,有效率的管理者是成功的管理者。而领导者追求的是效能,效能取决于决策目标是否正确和执行政策是否有效率这两大因素。只有决策目标正确,执行决策又有效率,才是成功的领导者。

4. 控制

控制(Controlling)是指由管理人员对当前的实际工作是否符合计划进行测定,并促使组织目标实现的过程。控制主要体现在计划的执行过程中,是一种不断地对照计划来检查现有的作业状况的活动。控制的目的是要保证实际工作与计划一致,管理活动的控制过程也就是管理人员对下属部门或个人的工作进展、实际结果进行统辖,找出偏差并加以纠正的过程。

为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要对组织活动进行控制。控制是促使组织活动按照计划规定的要求开展的过程。控制系统越完善，管理者实现组织目标就越容易。

控制是管理工作过程中的一个重要环节。控制和计划既相互区别，又紧密联系。具体体现在如下几方面。

(1) 计划为控制工作提供标准，没有计划，控制就没有依据。

(2) 有些计划本身的作用就已经具有控制的意义，如政策、程序和规则，它们在规定人们行动准则的同时，也对人的行为起到了极大的制约作用。

(3) 控制职能包含了对计划在其执行期间内的修订或修改。

虽然组织中处于不同层次的管理者在四项职能上所花费的实践是不一样的，随着管理者职位的提升，他们从事更多的计划工作和更少的直接领导工作，如高层管理者要花更多的实践来考虑组织的发展战略和整个组织的设计，而基层管理者则要更多地考虑如何激励下属和小组或个人的工作设计。

处于组织不同层次的管理者在各项管理职能上的时间分布如表 1-1 所示。

表 1-1 处于组织不同层次的管理者在各项管理职能上的时间分布

职能管理者	单位：%			
	计 划	组 织	领 导	控 制
基层管理者	15	24	51	10
中层管理者	18	33	36	13
高层管理者	28	36	22	14

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，它们回答了一个组织要做什么和怎么做、靠什么做、如何做得更好等基本问题，它们之间相互联系、相互影响形成了一个有机的整体，是一个动态的循环过程。

(二) 管理职能的发展

计划、组织、领导和控制这四个基本职能，早在 20 世纪初管理界就已有认识，随着管理理论的深化和客观环境对管理工作的变化，人们对管理职能有了进一步的认识。人们对原有四个职能的某些方面加以强调，从中分离出新的职能，比较引人注目并得到认可的是决策、创新和协调三个职能。

1. 决策

决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能，将决策职能从计划职能中分离出来。他认为决策贯穿于管理的过程当中，管理的核心是决策。20 世纪 50 年代开始决策受到人们重视。管理就是决策，因为无论是计划、组织、领导还是控制，其过程都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动组成的。决策渗透到管理的所有职能中，在某种程度上管理者被称为决策者。

2. 创新

创新是指适应组织内外部环境条件的变化，打破系统的原有平衡，创造系统新的目标、结构和功能状态，以实现新的系统平衡的活动。创新可以使组织的作业工作和管理工作不断革新和变化。管理界对于创新职能的重视始于 20 世纪 70 年代，由于科学技术迅猛发展，社会经济活动空前活跃，许多企业感到不创新就难以生存下去，所以有不少管理者认为应该把创新作为管理的一项新的职能。

3. 协调

协调是指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合，以便于组织的整体目标得到顺利实现。

协调是管理活动要实现的根本宗旨。管理者的任务，归根到底就是协调该组织的各个部分以及与环境的关系，以便更好地实现组织目标。协调包括组织内部各个方面的协调、组织与外部环境的协调以及组织的现实需要与未来需要之间的协调。

三、管理的性质

为了更好地发挥管理的作用，除了需要完整地掌握管理的定义外，还要正确了解管理的性质。

（一）管理的二重性

管理具有二重性，这是马克思在研究资本主义社会化大生产的过程中提出来的。后来列宁发展了这一理论，认为无论从国民经济总体来看还是从企业局部来看，管理都具有二重性。所谓二重性，是指事物所具有的双重特征。管理同样具有两种属性，即管理的自然属性和社会属性。管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

自然属性是指管理过程中要处理好人与自然的关系。管理是由许多人进行协作劳动而产生的，要合理组织生产力，故自然属性又称为生产力属性。管理具有同生产力相联系的一面，属于合理组织生产力的范畴，体现了劳动过程的一般要求。第一，管理是社会劳动过程的一般要求；第二，管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，与生产关系、社会制度没有直接联系。

2. 管理的社会属性

管理体现着生产资料所有者指挥劳动、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。管理作为一种社会活动，它只在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。它与生产关系、社会制度紧密相连，具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。任何社会生产总是在一定的生产方式下进行的，任何一种管理都离不开一定的生产关系，生产关系的特殊性必然制约和影响管理。管理的对象不光是物资、设备，更主要的管理对象是人。人们在共同活动中形成了一定的社会关系，社会关系中最基本的是生产关系，因此，对人的管理就是对生产关系的调节和管理，使之更能适应生产力发展的需要。

3. 管理二重性的关系

管理的二重性理论作为马克思主义经济管理的重要原理，揭示了管理的一般原理，对我国的管理理论和实践的发展有着重要的指导意义。管理的二重性的关系是辩证的。一方面管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用，管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性也就成为没有内容的形式；另一方面，二者又是相互制约的，管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形成和生产关系与其相适应，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响和制约作用。

（二）管理的科学性与艺术性

管理作为一个实践活动过程，其间存在着一系列的客观规律，体现在它有系统的管理概念、原理、原则和方法。

1. 管理的科学性

管理既具有科学性特征又具有艺术性特征。科学是反映自然、社会、思维等客观规律的分科的知识体系。管理作为一门科学，是指把管理的规律性揭示出来，形成原则、程序、方法等系统化的理论体系，对管理者进行管理活动予以普遍性指导，分析、解决管理中的问题。人们在长期的管理实践活动中，从中抽象总结出一系列反映管理活动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实践，又以管理活动的结果来衡量这些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

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。

2. 管理的艺术性

管理是一种艺术,也是一种创造。管理学科与其他学科不同。例如,学会了数学分析,就能解微分方程;掌握了建筑原理与技术,就能画出建筑图形。而管理学则不然,背会了管理学原理,不一定能进行有效管理。管理知识在运用时,具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用陈规戒律把它禁锢起来,它具有很强的实践性和艺术性。管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能。管理知识的运用只有通过实践才能真正掌握。

管理的艺术性强调的是管理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的管理活动相结合,才能进行有效的管理。管理的科学性是艺术性的前提和基础,艺术性是科学性的突破和创新,管理的科学性和艺术性是互为条件的、可互相转化的有机统一体,有着各自发挥作用的场合和实际,既有科学又有艺术的管理才是成功的管理。

四、管理的基本原理

(一) 人本原理

人本原理是管理的首要原理。人本原理是指管理者要达到组织目标,则一切管理活动都必须以人为中心,以人的积极性、主动性、创造性的发挥为核心和动力来进行。人本管理原理以人为中心、以人为目的的管理理念,强调人是管理中最主要的因素或决定因素,是管理活动的最终目的,管理既是“依靠人的管理”,也是“为了人的管理”。

人本原理要求管理者研究人的行为规律,掌握激励、沟通和领导艺术,真正地做到了解人、关心人、尊重人、信任人和激励人,努力开发和利用人的创造力,充分实现人的社会价值。从人的本质出发,分析考虑和满足人的各种合理需要,开发人的潜能,实现人的自我价值。

(二) 系统原理

系统原理是从系统论角度认识和处理问题的理论和方法。管理的系统原理不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角,而且它所提供的观点和方法广泛地渗透到其他各个管理原理职能中,从某种程度上说,在管理体系中起着统帅的作用。

(三) 效益原理

“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。因此,要提高管理活动的效益,管理者必须提高自己和下属两种能力,其一是做正确事的能力,其二是用正确方法做事的能力。

(四) 权变原理

现实中的管理不存在普遍适用的、一成不变的某种固定的模式,管理的有效性总是与特定的管理对象和环境相联系的。当组织环境发生变化时,组织管理也应相应地做出适度的调整。任何管理都要根据所处的内外部条件随机应变,实行动态管理。管理者不能将某一种场合下使用成功的管理模式照搬到另一种场合,而应根据管理工作所面临的特定情境,开发或选用合适的管理模式,这是管理中的权变原理。

五、管理的作用

管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极为重要的组成部分。人类对管理的需要随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显。从社会角度来说,社会经济和各方面的发展都依赖组织的贡献,因而管理是相当重要的。

（一）管理是经济发展的需要

管理的重要性首先体现在推动社会经济不断地发展进步。社会经济的细胞是企业，企业的技术水平、生产水平和经营水平是决定社会经济发展的基础，而企业生产经营活动的成就越来越依赖于企业自身的管理活动，只有成功的管理才能使企业的各种资源有效地发挥它们的作用。管理是促进企业不断创新、不断发展的重要推动力。

企业的经济活动是微观经济，而国家以及国际的经济活动是宏观经济。当社会化大生产的规模越来越大时，企业微观经济的发展也越来越受到宏观经济的制约。宏观经济管理对社会经济的发展日益重要，同时为微观经济活动——地区和经济企业的经济活动创造良好的外部环境，使整个社会经济充满活力。

（二）管理是建立正常的社会及组织秩序的需要

社会是一个由众多因素组成的综合体。不同的利益集团、不同的阶层、不同的群体，由于不同的价值观、不同的利益，形成各种矛盾和冲突。为了使整个社会不因这些矛盾和冲突而倒退，以至崩溃，必须建立正常的社会政治、经济秩序。现代社会的政治、经济秩序是通过法律建立的，但是法律自身无法真正建立起秩序。法律仅仅是对社会秩序给予了规范，秩序要靠法律的实施和在实施过程中的管理才能确立。政府的基本职能就是执行法律和对法律执行过程进行管理，没有政府及其机构的有效管理，社会秩序是无法建立的。所以说，无管理就无秩序。正常的社会政治、经济秩序是社会经济发展、人民生活不断改善的基础条件，也是社会成员能够得以发挥个人的才能，为社会做出贡献的必要保证。

随着科学技术的进步、生产力的发展，人们越来越追求既安定又充满活力的社会政治、经济局面，没有有效的管理，人们的良好愿望就只能是空想。一个企业或一个组织的效率也取决于其内部的秩序。因此，建立正常的生产经营秩序和组织工作秩序，是微观管理的重要内容。一个充满矛盾冲突、秩序混乱的企业或组织是没有成效可言的。我们所看到的那些为社会做出较突出贡献的优秀企业和组织，它们往往具有超乎寻常的良好内部纪律和秩序。

（三）管理是提高社会生活质量水平的需要

社会生活的质量首先取决于满足人们生活在社会上的物质资料需要，人们需要衣、食、住、行，这些物质条件的满足，主要通过社会生产来加以解决。对社会生产进行有效管理，才能使各个企业不断地生产出品质优良、能满足社会各方面需求的产品，并使这些产品顺利地流通到消费者和用户手中。实现社会总需求与总供给的平衡，对企业生产经营活动的有效管理和对社会经济活动的有效管理是提高社会生活质量水平的最基本保证。

社会生活的质量还取决于满足精神生活需要的产品。伴随着物质产品的生产，社会也要进行精神产品的生产。电影、电视、音乐、图书、杂志、报纸等有形的产品，道德、观念、价值观、习惯、行为规范等无形的“产品”，对社会生活质量的影响比物质产品的影响更大、更深远。对这些精神产品的生产和推销同样需要管理，从而使精神产品的产出更能适应社会经济发展的需要、社会稳定的需要和人类社会进步与健康发展的需要。如果不能对精神产品的生产进行有效的管理，不仅人们的精神生活不能得到合理的满足，而且还会受到污染和毒害，以至物质生活水平的提高也失去了意义。

（四）管理有助于实现资源的有效配置

只有通过有效的管理，才能使科学技术真正转化为生产力，协调高度专业化分工的社会，建立和实现共同目标。管理是生产力，是共同劳动的产物，是极为重要经济资源，它也是一切组织与事业成功的关键要素和管理专业大学生最基本的职业生存能力。

第二节 管 理 学

一、管理学的概念

20 世纪最重要的创新是管理学的诞生，泰勒（F.W.Taylor）于 1911 年出版了《科学管理原理》，这本书标志着管理科学的诞生。20 世纪，管理学科的发展提升了工作效率。对于管理的思想和智慧可以从广义和狭义两个角度加以把握。

广义的管理学是指人类所有集体化、社会化行为中积累起来的一般人文科学。自从有了人的社会生活，就出现了管理实践，也就产生了关于管理的学说。

狭义的管理学是指近一个世纪以来，特别是近代工业革命以来，主要通过自然科学分析方法调查、实验、研究、提炼、归纳形成的理论知识体系。本书所指的管理学是狭义的管理学，即管理学是研究管理活动的基本规律、普遍原理及其应用的学科。

二、管理学研究的内容

管理学的研究对象是管理活动和管理过程。管理活动是普遍存在的，虽然不同性质的组织活动有差异，方法不尽相同，在此基础上进行科学总结和概括形成各具特色的管理办法，但是，现代管理学所研究的是管理中的一般规律和一般原理，它不是研究某一特殊领域的管理活动，而是研究共同的原理和共同的原则，管理学是各类活动的基础理论。

管理学研究的内容广泛，大体上有三个层次：一是根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的特点，将研究内容分为生产力、生产关系和上层建筑三个方面；二是从历史的角度研究管理实践、管理思想和管理理念的形成与演变过程；三是着重从管理者的工作或职能出发，系统研究管理活动的原理、规律和方法问题。

人类社会产生后，人们的社会实践活动表现为集体协作劳动的形式。而有集体协作劳动的地方就有管理活动。在漫长而重复的管理实践中，管理思想逐渐形成，而随着社会生产力的发展，人们把各种管理思想加以归纳和总结后就形成了管理理论。管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，是较成熟、系统化程度较高的管理思想。人们反过来又运用管理理论去指导管理实践，以取得预期的效果。同时，管理理论又受到管理实践的检验，并且在管理实践中修正和完善管理理论。

（一）管理思想

管理思想在管理实践的基础上进行科学分析而得出的，研究这些管理思想在管理的各个过程中是如何发生作用的，有利于把握管理思想、理论和方法及其演变的历史脉络，以便总结管理的经验教训。

（二）管理理论

管理的基本原理及原则是管理者在实践中掌握行动的准则。通过这种研究，提示管理全过程的内在联系，实现最优化的管理。

（三）管理实践与管理创新

管理原理、原则的运用及管理职能的发挥都要受限于管理的环境条件，不同的国家有不同的管理特色，各国之间应相互学习、借鉴管理经验，但要从各国实际出发，不可生搬硬套。管理的移植要与管理创新相结合。环境差异分析与管理的新方向研究是取得管理成效的保证。

三、管理学的特点

一般来说，管理学具有以下特点。

（一）一般性和综合性

一方面，管理学作为一般管理学区别于“宏观管理学”和“微观管理学”，具有一般性的特点。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，无论“宏观管理”还是“微观管理”，都需要将管理学的原理作为基础来加以学习和研究，管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

另一方面，管理学也表现出综合性的特点，具体表现为：内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；方法上，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，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。

管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。想要做好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性描述和定量预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。从管理学与许多学科的相互关系来看，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它需要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

（二）科学性

任何一门理论学科只要是来源于社会实践，同时又被实践证明是正确的，那么就成为一门科学。管理学的基本思想来源于人们的生产实践，经过科学的抽象和概括，同时吸取了其他门类的科学思想，这种抽象和概括反映了管理工作的内在规律，又在实践中得到了验证，因此，管理理论具有科学性。经过近百年的发展，管理学形成了完整的学科体系。

管理学科广泛运用数学知识实现其更高层次的科学化与精确化，这就构成了管理量化的一面。但是，管理学所涉及的众多因素中具有非常大的不确定性，有许多不能量化的东西，只能进行定性分析。因此，管理学是一门定性分析和定量分析相结合的科学。

同时，管理学又是一门不精确的学科。用管理学术语来解释这种现象，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出可能不同。因为影响管理效果的因素很多，许多因素是无法完全预知的，也是无法精确度量的，如自然环境的突变与企业的经营决策等。如果说其他自然科学是硬科学，那么管理学就是一门软科学。

（三）历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如此。管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

（四）实践性

管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有的可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的，因此，管理学又是一门实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

由此可见，作为从事管理学的研究者和管理实践的管理者仅掌握某一方面的知识是远远不够的，只有具备广博的知识才能对各种管理问题应对自如。以企业为例，厂长要处理有关

生产、销售、计划、组织等问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法、授权的影响因素等，这里包括了工艺学、统计学、数学、经济学、心理学等内容。

无论在管理学体系内，还是在管理实践中，管理的科学性和实践性并不是相对立的，而是存在内在的辩证统一性。追求科学、追求真理是人所特有的行为，科学、真理表现着人的本性，而人的本性，按照马克思的观点，从根本上说就是实践性。因此，人们追求管理的科学性，不应简单地视为一种认知活动，而应是一种实际的创造活动。

四、管理学的研究方法

（一）系统分析法

要进行有效的管理活动，必须对影响管理过程中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，这样才能形成可行的管理基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法，就是用系统的观点来分析、研究和学习管理原理和管理活动。所谓系统，是指由相互作用和相互依赖的若干部分组合而成的、具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义，管理过程是一个系统，管理的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样，从管理的角度来看，系统具有两个含义：一是指系统是一种实体；二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别，又有密切联系。

在分析和研究管理过程这个系统时，要把握其作为一种实体所具有的以下特征。

（1）整体性。管理过程是由各个管理职能相互联系、相互作用构成的有机整体，而不是各个要素的简单叠加。

（2）目的性。管理系统的目的就是要使组织中的各个要素得到合理配置，以创造价值和提供服务，从而取得最优的经济效益和社会效益。

（3）开放性。管理过程本身是一个系统，但它又是社会系统的组成部分，因此，它在不断地与外部社会环境进行物质、能量和信息的交换，因而具有开放性的特点。

（4）交换性。管理过程中各种因素都不是固定不变的，因此，管理系统可以转换被管理的各种因素，使管理取得更大的功效。

（5）相互依存性。不仅管理的各要素之间相互依存，而且管理活动与社会其他活动也是相互依存的。

（6）控制性。管理过程具有信息反馈的机制，以使各项工作能够及时、准确地被控制，从而使它们得到有效的管理。

系统作为一种方法、手段或理论，要求在研究和解决管理问题时必须具有整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、反馈信息的观点、分级观点和等效观点等有关系统的基本观点。

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。通过管理过程中管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法，这是一种对管理人员来说比较切合实际的研究和学习的方法，而且易学、易懂、易用。因此，学习管理学，绝不能把各项职能工作割裂开来，应把它们当作整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考，从而真正认识到作为一个管理人员应该做些什么工作，怎样把工作做好，以及有哪些相关的知识。

（二）归纳法

归纳就是通过对客观存在的一系列典型事物进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型规律入手，进而分析、研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。由于管理过程十分复杂，影响管理活动的因素

极多，并且相互交叉，人们能观察到的往往只是综合结果，很难把各个因素的影响程度分解出来，所以大量的管理问题就只能用归纳法进行实证研究了。

归纳法的局限性表现在以下三个方面。

(1) 一次典型调查只是近似于无穷大的总体中的一个样本，所以必须对足够多的对象进行研究才有价值。如果选择的研究对象没有代表性，归纳出的结论就很难反映出事物的本质。

(2) 研究事物的状态不能人为地重复，管理状态也不可能完全一样，所以研究出的结论只是近似的。

(3) 研究的结论不能通过实验加以证明，只能用过去发生的事实来证明，但将来未必就是过去的再现。

(三) 试验法

管理中的许多问题，特别是微观组织内部的一些管理问题，如企业生产管理、设备布置、工作程序、操作方法、现场管理、流程的改造、全面质量管理指标的确立、工资奖励条例的推广等，都可以采用试验方法进行研究。泰勒的一些科学管理理论以及后来人的人际关系学说，都是在试验中得到多次证明后才被人们认可的、具有普遍适用性的理论。利用试验方法进行管理问题研究的要点是，首先为某一管理试验样本创造一定的条件或在管理中采取相应的变革措施，然后观察其实际试验结果，再与试验样本的实际结果进行比较分析，寻求在施加了外加条件或管理变革措施之后的试验样本与对比试验样本结果之间的因果关系，从而得出客观的试验结论。如果做过多次试验，总能得到相同的结果，那就可以得出结论，这里存在某种普遍适用的规律性。著名的霍桑研究采用的就是试验法研究管理中人际关系的成功例子。

试验方法的应用具有普遍意义，但是，管理中也有许多问题，如高层所进行的风险性决策管理，由于问题的复杂性和环境变化的不确定性，很难通过试验进行研究。由此可见，试验方法的应用也是有条件限制的。

(四) 演绎法

演绎法是从普遍性结论或一般性事理推导出个别性结论的论证方法。对于复杂的管理问题，管理学家可以从某种概念出发，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，形成某种出发点，建立起能反映某种逻辑关系的经济模型。这种模型与被观察的事物并非完全一致，它反映的是简化了的事实。而演绎法与归纳法相反，它是在简化事实前提下推广得来的，完全合乎逻辑的推理，所以这种方法称为演绎法。

演绎法的局限性：演绎法是创造性较小的思维方法；演绎法的主要作用在于逻辑证明，而不在于科学发现；演绎法的结论受到前提的制约；由于演绎法的结论的正确性取决于前提的正确性，前提一般是通过归纳法得到的一般原理，所以演绎法结论并不是绝对可靠，还需要时间来检验。

上述四种方法是学习管理学的基本方法。除此以外，还有其他的一些方法，如比较研究方法、数学分析方法、要素分析法、决策分析方法等。



小案例

“管”和“理”双管齐下看收效

A企业是一家房地产公司，近日来HR正为员工的考勤情况堪忧。公司整体的考勤状况始终不理想，尤其是公司的售楼部，且有愈演愈烈之势！看来，加强员工考勤管理势在必行。故HR对原公司的

《员工考勤管理制度》加大了执行力度。三个月下来，员工的考勤情况确有很大改观，行政人员已经基本上杜绝了迟到现象。可是售楼部的情况却仍然不是很尽如人意，尤其是一到雨雪天，迟到现象依然如故。看来，不加大惩罚力度是不行了！于是，在原《员工考勤管理制度》的基础上，公司除了加大经济上的处罚外，视情节还加上了行政上的处罚。原以为可以收到令行禁止之效，可没想到的是售楼部反应冷淡，你罚你的，我晚我的。这下 HR 可犯难了，几经思索，多方求证后，做出了如下决定：“售楼部的接单为排号接单，而排号的顺序将遵循到岗的顺序势。”势新规定一经落实，顿收奇效，不但日常的考勤有了保障，而且越是天气恶劣员工的考勤时间反而越准时。

解析：管理由“管”和“理”两部分组成。其中“管”从本质上讲就是一种约束、控制、支配；而“理”从本质上讲则应该是疏通、理顺、引导。在管理中，“管”的核心为“事”，正所谓管其所违；“理”的核心为“人”，正所谓顺其心而理其行。

在日常管理过程中，我们是通过“管”来约束、控制、支配员工的行为，以确保员工与组织之间的同向和同步。那么，在此之前，我们是否应该先通过“理”来疏通、理顺、引导员工的心，使我们“管”得明理、有理、合理，使员工接受、认同、支持。

本案例 HR 前期两次严肃纪律，反复加大惩罚力度，强调的是管理中的“管”，而后期反复调研修改规则，侧重的则是管理中的“理”。而最终解决售楼部考勤问题的关键作用，并非是“管”得如何，即惩罚有多重，恰恰是“理”清员工心里最在乎的是是什么，约束和引导并用，收到水到渠成之效。

第三节 管理者

一、管理者的概念

1. 管理者的定义

任何组织内的工作都可以分为两类，一类是完成具体任务的工作，另一类是指挥别人完成任务的工作。在此基础上组织成员就分成了两种类型，即操作者和管理者。这两种成员扮演着不同的角色，承担着不同的职责和任务，在各自的岗位上为组织的发展做出自己的贡献。

操作者是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作职责的组织成员。管理者是拥有组织的制度和权力，并以权力为基础指挥他人完成具体任务的人。通常管理者是组织的领导人员，他们虽然有时也做一些具体的工作，但其主要职责是指挥下属工作。

管理者具有以下几个特征：

- (1) 管理者拥有制度化的权力，特别是奖惩他人的权力；
- (2) 管理者必须执行一定的管理职能；
- (3) 管理者的人格通常是双重的。

2. 管理者与操作者的区别

操作者是指在组织中直接从事具体的业务，且对他人的工作不承担监督职责的人，如工厂里的工人、饭店里的厨师、商店的营业员等。

管理者区别于其他管理人员的显著特征是管理者拥有直接下属，负有直接指挥下属开展工作的职责。



不同领域的管理人才

CEO: Chief Executive Officer	首席执行官
COO: Chief Operating Officer	首席运营官
CFO: Chief Financial Officer	首席财务官
CTO: Chief Technology Officer	首席技术官
CIO: Chief Information Officer	首席信息官
CHRO: Chief Human Resource Officer	人力资源总监
CBO: Chief Business Officer	首席商务官
CCO: Chief Communication Officer	首席沟通官

二、管理者的分类

组织的规模性、工作的复杂性和管理人员能力的有限性决定了组织内要进行分工，从而产生了各种各样的管理者，由于他们的层次、责任和权限不同，就产生了不同的划分方法。

(一) 按管理层次划分

按管理者在组织中所处的位置即管理层次划分，管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系，负责制定企业的现行政策，并计划未来的发展方向。他们是负责决定组织的方针政策，主要把精力放在组织全局性或战略性问题的考虑上，负责制定组织的发展战略和行动计划，并有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。例如，西方企业中的 CEO、COO、CFO，我国工商组织中的总经理、厂长等都属于高层管理者。

2. 中层管理者

中层管理者承上启下，执行企业组织政策，指挥一线管理人员或操作人员工作。他们的主要职责是贯彻高层管理者所制定的方针、政策，指挥基层管理者的活动。他们的主要管理对象是基层管理者，如部门经理、学校里的系主任、机关里的处长等。中层管理者负责制订具体的计划及有关细节和程序，贯彻执行高层管理者做出的决策和计划的管理人员。例如，大型组织的地区经理、分部负责人、生产主管等都属于中层管理者。

3. 基层管理者

基层管理者一般只限于督导操作人员的工作，不指挥其他管理人员，是组织中最下层的管理者。他们主要负责具体任务的完成，直接指挥和监督现场作业人员，关心的是具体任务的完成，如工厂里的班组长，运动队里的教练等。基层管理者即一线管理人员，他们的主要职责是传达上级的计划、指示，直接分配每一个成员的工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。例如，工厂的班组长属于基层管理者。

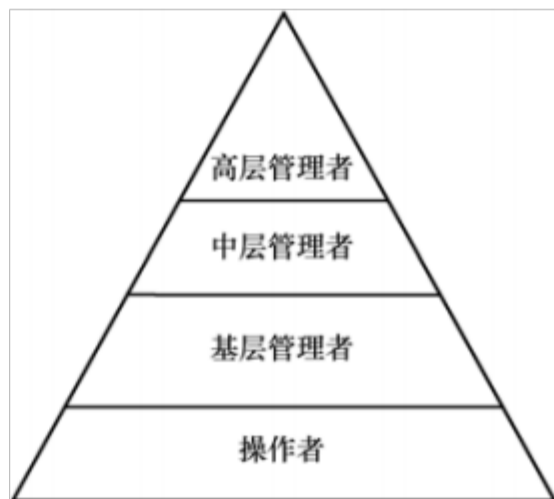


图 1-1 组织成员的层次

(二) 按管理范围与职责领域划分

按管理范围与职责领域划分，管理者可分为综合管理者和职能管理者。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或部门全部管理工作的管理人员。他们是一个组织或部门的主管，对整个组织或该部门目标实现负有全部的责任；他们拥有这个组织或部门所必需的权力，有权指挥和支配该组织或该部门的全部资源与职能活动，而不是只对单一资源或职能负责。例如，工厂的厂长、车间主任、工段长等。

2. 职能管理者

职能管理者是指负责组织某一专门管理职能的管理人员，如计划管理人员、财务管理人员、生产管理人员等。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长，如一个工厂的总工程师、办公室主任、财务处长等。就一般工商企业而言，职能管理者主要包括计划管理、生产管理、技术管理、市场营销管理、物资设备管理、财务管理、行政管理、人事管理、后勤管理、安全保卫管理等类别。

（三）按职权关系的性质划分

按职权关系的性质划分，管理者可分为直线管理人员和参谋人员。

1. 直线管理人员

直线管理人员是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线人员主要指组织等级链中的各级主管，即综合管理者。例如，企业中的总经理、部门经理、班组长等都是典型的直线管理者。

2. 参谋人员

参谋人员指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员，通常也被称为管理人员。参谋人员通常是各级职能管理者，其职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息，为决策者提供合理的建议和方案。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系，其主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者。例如，对企业而言，计财处长、总工程师、公关部经理等，都属于参谋人员。他们既向最高层领导提供咨询、建议，又对整个企业各部门及人员进行其所负责的专业领域内的业务指导。直线人员与参谋人员，只是依职权关系进行的大致区分，在实际管理中两者经常转化，有时甚至难以严格划分。



相关链接

有效的管理

某应用科学研究所的所长是一位有较大贡献的专家，他是在“让科技人员走上领导岗位”的背景下，被委任为所长的，并没有什么领导工作的经验。上任后，他只是潜心搞自己的研究，对整个研究所的科研项目的申请、经费的来源、职称评定政策等根本不关心，且对员工也不关心，很少与下属进行沟通，员工的疾苦也不去了解。之前很多人本以为跟着他可以大干一番，做出几个像样的项目，成就自己的梦想，但是现在看到此种现象后很失望，感觉到跟着他的话，没什么前途可言。该所长在成果及物质奖励等问题上则搞平均主义，也不考虑员工对研究所的实际贡献，一些员工特别是年轻人很不满意，研究所里人心涣散。

上级部门了解情况后，聘任了一位成绩显著的家用电器厂厂长当所长，该厂长是一位转业军人，是当地号称整治落后单位的铁腕人物。新所长一上任，立即实施一系列新的规章制度，包括

“坐班制”，并把中青年科技人员集中起来进行“军训”，以提高其纪律性；在提升干部、奖励等问题上，向“老实、听话、遵守规章制度”的人倾斜。这样一来，涣散的状况有所改变，但大家还是无事可做，在办公室看看报纸，谈谈天，要求调离的人不继增加，员工与所长之间也经常出现矛盾。一年后，该所长便辞职而去，并留下了“知识分子太难管了”的感叹。

上级部门进行仔细分析和研究后，又派一位市科委副主任前来担任所长。该所长上任后，首先进行周密的调查，然后在上级的支持下，进行了一系列有针对性的改革，把一批有才能、思想好、有开拓精神的人提升到管理工作岗位，权利下放到科室、课题组；奖励、评职称实行按贡献大小排序的原则；提倡“求实、创新”的工作作风；在完成指定科研任务的同时，大搞横向联合，制定优惠政策，面向市场。从此，研究所的面貌焕然一新，原来的一些不正常现象自然消失，科研成果、经济效益成倍增长，成了远近闻名的科研先进单位。

三、管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克 1955 年首先提出“管理者角色”这个概念。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。他认为管理者大体上扮演一个组织管理下属、管理工人和工作三种角色。

20 世纪 70 年代，加拿大管理学家亨利·明茨伯格等人开创了“经理角色”学派，他以对经理所担任的角色的分析为中心来考查经理的职务和工作。经过长期研究，明茨伯格认为，管理者扮演着十种不同但却高度相关的角色。这十种角色可以归纳为人际关系、信息传递和决策制定三个方面，如表 1-2 所示。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面	挂名首脑	象征着首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务
	领导者	负责激励和管理下属，负责人员配备、培训和交往的职责
	联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供消息和信息
信息传递方面	监听者	需求和获取各种特定的信息，以便透彻地了解组织内部和外部信息的“神经中枢”
	传播者	将从外部人员和下属那里获得的信息传递给组织其他人
	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
决策制定方面	企业家	寻求组织和环境中的机会，制订改进方案以发起变革，监督某些方面的策划
	混乱驾驭者	当组织面临重大的意外动乱时，负责采取补救行动
	资源分配者	负责分配组织的各种资源
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表

四、管理者的技能

由于管理者担负着特殊的职能，因此对他们的能力也有着特殊的要求。管理者能否有效地开展工作，很大程度上取决于他们是否具备了管理所需要技能。通常而言，管理技能主要包括技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能

技术技能（专业技能）是指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、管理、技术和工作的能力，如监督会计人员的管理者必须懂会计。技术技能对于基层管理者最重要，对于中层管理者较重要，对于高层管理者较不重要。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。例如，生产车间主任、办公室管理人员、财务科长应具备的技术技能。

（二）人际技能

人际技能（人际交往技能）是成功地与别人打交道并与别人沟通的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

处理与他人的关系也包括个人和团体的关系。管理最主要的任务是管理人，这就要求管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和调动人的积极性以实现组织目标的能力。对各个层次的管理人员来说，人事技能都同样重要。管理人员不仅要处理好与下级的关系，学会影响和激励下级的工作，还要处理好与上级、同级之间的关系，学会如何说服领导，如何与其他部门有效合作。

（三）概念技能

概念技能是指对事物的洞察、判断、抽象和概括的能力，产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。具体包括：把握全局的能力，理解事物的相互关联性，从而识别关键因素的能力；权衡方案优劣及其内在风险的能力。概念技能对高层管理者最重要，对中层管理者较重要，对基层管理者较不重要。概念化技能是对问题进行思考和推理的能力。在这里，我们将概念化技能理解为一种将组织视为一个整体，对组织所面临的复杂问题建立起适当的分析框架，设想组织如何适应外部环境变化的能力，即分析、判断和决策能力。因而，概念化技能也称为“决策技能”。

一个成功的管理者必须具备上述三个技能，但是，不同层次的管理者在技能的掌握上并不完全相同。例如，高层管理者的技术技能要求就要比基层管理者低一些，而概念技能对高层管理者来说要求就更高。

基层管理者	中层管理者	高层管理者
概	念	技
人	际	能
技	术	能

图 1-2 管理者的技能与管理层次之间的关系

图 1-2 所示为管理者的技能与管理层次之间的关系。

五、管理者的素质

管理者要成功地扮演好角色，正确地行使权力，有效地履行职责，必须具备相应的能力素质。管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。它是管理者要成功地执行管理工作，实现管理的目标所要具备的条件。

管理者的素质主要表现为政治素质、品德素质、知识素质、业务素质、身心素质与创新素质。

（一）政治素质

管理者的政治思想修养水平和文化基础，包括政治坚定性、敏感性，事业心、责任感，思想境界与品德情操，人文修养与广博的文化知识等。对于管理者，特别是对领导干部政治素质的要求主要包括三个方面：一是要精通马克思主义的基本原理；二是要坚持党的基本路线；三是要全心全意为人民服务。

（二）品德素质

作为现代管理者应具备的品德素质主要包括：强烈的事业心和高度的责任感；公道正派，

与人为善；谦虚谨慎；以身作则，清正廉洁。责任心是促使管理者做好管理工作的内在动力。

（三）知识素质

对于一个管理者应力求掌握三个方面的知识：一是自然科学知识；二是社会科学知识；三是专业知识。

（四）业务素质

业务素质是管理者在所从事工作领域内的知识与能力。作为管理者所应具备的专业素质主要是指管理知识与技能，如科学决策能力、知人善任能力、组织协调能力、开拓创新能力等。

（五）身心素质

身心素质是指管理者本人的身体状况与心理条件，包括健康的身体，坚强的意志，开朗、乐观的性格，广泛而健康的兴趣等。

（六）创新素质

创新素质包括创新意识、创新精神、创新思维、创新能力等，不具备创新素质的管理者不能称之为优秀的管理者。

管理者的素质是由多种要素共同构成的有机统一体，各要素之间相互联系、相互制约。提高管理者素质要从整体推进，从各个角度思考、学习、掌握和提高。



小案例

他是天生的管理者吗

章豪是一位车间主任，当他从厂长办公室向外观望时说道：“费方真是一个天生的领导者。”

厂长点头道：“是的，木工间的工人就是听他的，我相信那些木匠永远会跟他走的。”

费方是某铸件公司运输部门木工间的管理员。他是个大个子，身高 1.8 米，体重 90 公斤，嗓音洪亮。他那高大的身躯，坚定而又刚毅的黑眼睛，和他随和的脾气简直无法相称。他很少与人发生冲突，对待下属很有耐心，且富有同情心。他和 6 位组员负责制造装运铸件的木箱。这种工作虽然技术性不强，但却是该厂的一个重要部门。

在费方就任之前，木工间是个老大难部门，经常耽误运输，有时甚至达数日之久，虽然调换工人也无济于事，似乎该部门的木工家庭问题也特别多。

费方就任后，立刻发生了变化，数天之内，工作大为改观，耽误运输的事不再发生了。木工们也都很高兴。有一天费方正在计划次日所需的木箱，他想：“我得和其他人一样努力工作，只能多干不能少干。”在和新来的副手朱建强一起巡视车间前，费方还问了问他家新生婴儿的情况，昨天他在干完了本职工作后请假提前回家的。

思考：你认为木工间为什么能成功？请说明理由。



重要概念

管理 管理者 管理者技能 管理者角色 管理职能 管理对象 管理方法



本章小结

1. 管理就是管理者通过计划、组织、领导、控制等职能，对组织成员的活动进行协调并

有效地运用一切资源，以实现组织目标的活动过程。

2. 管理是一种社会现象或文化现象，管理的“载体”是组织，管理的核心是处理各种人际关系。

3. 管理具有自然性和社会性双重属性，管理又是科学与艺术的结合。

4. 管理职能是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理基本职能包括计划、组织、领导和控制。任何管理者为实现目标实施有效管理都要履行计划、组织、领导、控制的职能。

5. 管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。管理者是指组织中指挥他人完成具体任务的人。

6. 管理者的技能可概括为技术技能、人际技能和概念技能。

7. 管理对象是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体，管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。



综合练习

一、填空题

1. 管理者按层次可分为_____、_____和_____。
2. 管理者角色分别是指_____、_____和_____。
3. 管理职能的最新发展有_____、_____和_____。
4. 管理者一般需要具备的技能为_____、_____和_____。
5. 管理的对象包括_____、_____和_____。
6. 管理的二重性是指管理的_____和_____。
7. 管理的首要职能是_____。
8. 管理的基本职能是_____、_____、_____和_____。
9. 管理学的研究内容有_____、_____和_____。
10. _____于1911年出版的《科学管理原理》一书标志着管理科学的诞生。

二、简答题

1. 什么是管理，它有哪些特征？
2. 简述管理的重要性。
3. 管理的职能是什么？它们之间有什么关系？
4. 简述管理者的角色。
5. 简述管理者需要具备的技能。
6. 简述管理的方法。
7. 如何理解管理是科学和艺术的统一？

三、案例分析

事故发生后的部门间扯皮

A公司是一家制造企业，其产品以大型工程机械为主，其品牌和价格均具有市场竞争力，拥有不少老用户。自从2003年和银行合作开展了工程机械购买“按揭业务”，市场需求被进一步激发出来，订单接连不断。A公司的车间也一直处于加班加点的生产状态。

然而，乐极生悲。2004年5月的一天，上午10点，销售部王经理突然接到某地区经销商徐某打来的电话：“王经理，有个客户反映他们不久前购买的你们公司生产的工程机械车，在



揭阳职业技术学院

教案

(2025-2026 学年第一学期)

课程：管理学（48 学时）、管理学基础（48 课时）

系别：经济管理系

授课教师：陈娴娴

**所授专业班级：市营 251、市营（自主招生）251、旅
管 251、旅管（自主招生）251**

A. 1. 1. 1. 教学设计

资源号：A. 1. 1. 1.

单元	单元 1 管理系统		课时	5
时长 (分)	内容	方法	备注	
5 45	情景与分析：问题出在哪里？ 一、管理的概念、属性与系统 管理的概念与属性； 管理系统的构成。	1. 动画播放 2. 学生讨论 1. 讲授 2. 互动		
50	二、管理者与管理对象 管理者的概念与类型； 管理对象。 三、管理媒介与环境 管理机制的含义与构成； 管理方法的运用要领； 管理环境的分类与管理。	1. 讲授 2. 互动		
50	四、管理职能、实务与技能 四项管理职能； 中基层管理者的十大管理实务； 管理核心技能的内容与“1+3”模式； 管理职能、实务与技能模型。	1. 讲授 2. 互动		
50	情景决策： 与杨经理一同决策：杨经理的管理系统	1. 自愿组成小组 2. 无领导小组讨论	运用：实训教程 P ₁₂	
50	身边的管理： 实践项目：组建模拟公司	1. 成员分工 2. 当众演讲训练	运用：实训教程 P ₁₄	
可用 资源	参见：1. 素材库 2. 网络课程			

布置 预习	阅读单元二情景与分析：新老两位经理的困惑
----------	----------------------

A. 1. 2. 1. 教学设计

资源号 A. 1. 2. 1.

单元	单元 2 管理思想		课时	6
时长 (分)	内容	方法	备注	
5	情景与分析：新老两位经理的困惑	1. 动画播放 2. 学生讨论		
45	一、管理理论的产生 泰罗的科学管理理论； 法约尔的一半管理理论； 梅奥与“霍桑试验”。	1. 讲授 2. 互动		
50	二、管理理论的发展 管理理论的热带丛林； 系统管理理论； 权变管理理论。 三、最新管理理论 非理性主义倾向与企业文化； 战略管理思想； 企业再造理论； “学习型组织”理论。	1. 讲授 2. 互动		
50	四、组织文化的结构与功能 组织文化的概念与结构； 组织文化的功能； 五、组织文化建设 组织文化的建设阶段； 组织文化建设的方法。	1. 讲授 2. 互动		
50	情景决策： 与杨经理一同决策：管理理论的实际应用	1. 自愿组成小组 2. 无领导小组讨论	详见管理学实训教程 P ₁₈	
50	身边的管理： 实践项目：现代理论应用与组织文化建设	课后训练 课上交流 1. 成员分工 2. 当众演讲训练	详见管理学实训教程 P ₁₉	
50	企业文化的内容 企业文化的建设	去道光廿五集团， 企业现场学习体验，企业文化以及文化品牌的应用	集中时间统一组织	

可用资源	参见：1. 素材库 2. 网络课程
布置预习	阅读第二章单元一情景与分析：

A. 1. 1. 1. 教学设计

资源号：A. 1. 1. 1.

单元	单元 1 管理系统	课时	5
时长(分)	内容	方法	备注
5	情景与分析：问题出在哪里？	1. 动画播放 2. 学生讨论	
45	一、管理的概念、属性与系统 管理的概念与属性； 管理系统的构成。	1. 讲授 2. 互动	
50	二、管理者与管理对象 管理者的概念与类型； 管理对象。 三、管理媒介与环境 管理机制的含义与构成； 管理方法的运用要领； 管理环境的分类与管理。	1. 讲授 2. 互动	
50	四、管理职能、实务与技能 四项管理职能； 中基层管理者的十大管理实务； 管理核心技能的内容与“1+3”模式； 管理职能、实务与技能模型。	1. 讲授 2. 互动	
50	情景决策： 与杨经理一同决策：杨经理的管理系统	1. 自愿组成小组 2. 无领导小组讨论	运用：实训教程 P ₁₂
50	身边的管理： 实践项目：组建模拟公司	1. 成员分工 2. 当众演讲训练	运用：实训教程 P ₁₄

可用资源	参见：1. 素材库 2. 网络课程
布置预习	阅读单元二情景与分析：新老两位经理的困惑

A. 1. 2. 1. 教学设计

资源号 A. 1. 2. 1.

单元	单元 2 管理思想	课时	6
时长(分)	内容	方法	备注
5	情景与分析：新老两位经理的困惑	1. 动画播放 2. 学生讨论	
45	一、管理理论的产生 泰罗的科学管理理论； 法约尔的一半管理理论； 梅奥与“霍桑试验”。	1. 讲授 2. 互动	
50	二、管理理论的发展 管理理论的热带丛林； 系统管理理论； 权变管理理论。 三、最新管理理论 非理性主义倾向与企业文化； 战略管理思想； 企业再造理论； “学习型组织”理论。	1. 讲授 2. 互动	
50	四、组织文化的结构与功能 组织文化的概念与结构； 组织文化的功能； 五、组织文化建设 组织文化的建设阶段； 组织文化建设的方法。	1. 讲授 2. 互动	
50	情景决策： 与杨经理一同决策：管理理论的实际应用	1. 自愿组成小组 2. 无领导小组讨论	详见管理学实训教程 P ₁₈
50	身边的管理： 实践项目：现代理论应用与组织文化建设	课后训练 课上交流 1. 成员分工 2. 当众演讲训练	详见管理学实训教程 P ₁₉
50	企业文化的内容 企业文化的建设	去道光廿五集团， 企业现场学习体验，企业文化以及	集中时间统一组织

		文化品牌的应用	
可用资源	参见：1. 素材库 2. 网络课程		
布置预习	阅读第二章单元一情景与分析：		

A. 3. 1. 1. 教学设计

资源号 A. 3. 1. 1.

单元	单元 1 机构、岗位与制度	课时	5
时长(分)	内容	方法	备注
5	组织职能概述	讲授	
5	情景与分析： 怎样设置精简高效的组织机构？	1. 动画播放 2. 学生讨论	
40	一、组织结构设计与内容与方法 组织结构及设计的内容 管理幅度与层次设计 集权与分权 部门划分	1. 讲授 2. 互动	
50	二、 组织结构的基本形式 直线-职能制 事业部制 矩阵制 项目型 无边界组织、虚拟组织与网络组织	1. 讲授 2. 互动	
50	三、岗位（工作）设计 核心工作要素 管理制度的制定 制度规范的执行	1. 讲授 2. 互动	
50	情景决策： 与杨经理一同决策：分公司组织机构设计	1. 资料收集 2. 模拟公司内部分析、设计 3. 班级大组交流	运用：实训教程 P ₄₅
50	身边的管理： 实践项目：为班级或学校起草一份	1. 自行选择要编写的制度，每人起草一份。	运用：实训教程

	制度	2. 班级交流	P ₄₆
可用资源	参见：1. 素材库； 2. 网络课程		
布置预习	阅读单元二 情景与分析：难产的招聘方案		

A. 3. 2. 1. 教学设计

资源号 A. 3. 2. 1.

单元	单元 2 选聘、培训与考核		课时	5
时长(分)	内容	方法	备注	
5	情景与分析：难产的招聘方案	1. 动画播放 2. 学生讨论		
45	一、员工选聘 员工选聘计划 员工选聘步骤	1. 讲授 2. 互动		
50	二、员工培训与发展 员工培训的内容与方式 促进员工的全面发展	1. 讲授 2. 互动		
50	三、员工考核与奖酬 员工考核的内容结构 员工考核的程序 员工考核的方法 奖酬设计	1. 讲授 2. 互动		
50	情景决策： 与杨经理一同决策：员工招聘	1. 模拟招聘会 2. 交流体会	运用：实训教程 P ₅₁	
50	身边的管理： 实践项目：制定奖学金方案	课后训练 1. 个人草拟方案 2. 模拟公司制定方案 3. 班级交流	运用：实训教程 P ₅₃	

可用资源	参见：1. 素材库； 2. 网络课程
布置预习	阅读第四章单元一 情景与分析：一次严峻的挑战

A. 4. 1. 1. 教学设计

资源号 A. 4. 1. 1.

单元	单元 1 指挥	课时	6
时长(分)	内容	方法	备注
5	情景与分析：一次严峻的挑战	1. 动画播放	课前要进行预分析；课上进行5分钟讨论。
45	领导职能概述 一、权力及其来源机制 权力的来源机制。	2. 学生讨论 1. 讲授 2. 互动： 举例说明	
50	二、权力的运用艺术 科学地使用权力与运用奖惩。 授权	1. 讲授 2. 互动： 管理小游戏	
50	三、指挥及其有效性 影响指挥有效性的因素。 四、指挥艺术 会议指挥艺术 口头指挥，书面指挥	1. 讲授 2. 互动： 播放小故事 学生讨论	
50	会议指挥艺术 五、效率管理 提高办事效率； 提高指挥手段效率； 提高时间效率。	1. 讲授 2. 互动： 学生讨论	
50	技能训练 训练 4. 1. 1. 情景决策： 与杨经理一同决策：整顿受挫 和与员工的冲突	学生讨论 每个公司进行一次情景模拟表演	详见管理学实训教程 P ₅₉

50	技能训练 训练 4.1.2 实践项目：管理他人与自我管理的一次改进	课后训练 课上交流	详见管理学实训教程 P ₅₉
可用资源	参见：1. 素材库；2. 网络课程		
布置预习	阅读单元二情景与分析：售货服务部的难题		

A. 4. 2. 1. 教学设计

资源号 A. 4. 2. 1.

单元	单元 2 激励	课时	4
时长(分)	内容	方法	备注
5 45	情景与分析：售货服务部的难题 一、激励机制激励的过程模式。 二、激励理论需要层次论； 双因素论；	1. 动画播放 2. 学生讨论 1. 讲授：图表法 2. 互动： 举例说明	课前要进行预分析； 课上进行 5 分钟讨论。
50	期望理论； 公平理论。 三、激励方法与艺术 物质利益激励方式与手段； 社会心理激励方式与手段； 工作激励方式与手段。	1. 讲授 2. 互动： 案例分析，学生讨论 角色扮演	图表法
50	技能训练 训练 4.2.1 与杨经理一同决策：售货服务部的难题	学生讨论 每个公司进行一次情景模拟表演；在班级进行轮流表演。	详见管理学基础实训教程 P ₆₄

50	技能训练 训练 4.2.2 实践项目：激励他人与自我激励	课后训练 课上交流	详见管理学 基础实训教 程 P ₆₅
可用资源	参见：1. 素材库；2. 网络课程		
布置预习	阅读课程模块沟通与合作 情景与分析：一次困难的演讲		

A. 5. 1. 1. 教学设计

资源号 A. 5. 1. 1.

单元	单元 1 沟通与协调	课时	6
时长 (分)	内容	方法	备注
5	情景与分析：一次困难的演讲	1. 动画播放 2. 学生讨论	课前要进行 预分析； 课上进行 5 分钟讨论。
45	一、沟通及其有效性 管理沟通的障碍；	1. 讲授 2. 互动： 管理小游戏	
50	管理沟通的原则。 二、信息传播与管理演讲 成功演讲的要领； 演讲内容设计； 演讲方法运用。	1. 讲授 2. 互动： 角色扮演	
50	“演讲，沟通”情景剧	情景表演 汇报交流	学生准备 比赛流程，评 分标准，主持 人，评委
50	三、工作协调 工作纵向协调的原则； 工作横向协调的方式。 四、上下级关系协调 与上下级关系协调的方法与艺术； 与下级关系协调的方法与艺术。	1. 讲授 2. 互动： 学生讨论 角色扮演 情景剧	调查与自学 实践项目 课后训练

50	技能训练 训练 5.1.1 与杨经理一同决策：一次困难的演讲	每个公司进行一次情景模拟表演；在班级进行轮流表演。	运用：实训教程训练 5.1.1 P ₇₁
50	技能训练 训练 5.1.2 实践项目：工作或人际关系的协调	课后训练 课上交流	实训教程训练 5.1.2 P ₇₃
可用资源	参见：1. 素材库；2. 网络课程		
布置预习	阅读单元二情景与分析：新产品开发小组的协调难题		

A. 5. 2. 1. 教学设计

资源号 A. 5. 2. 1.

单元	单元 2 合作与团队	课时	4
时长 (分)	内容	方法	备注
5 45	情景与分析： 新产品开发小组的协调难题 一、人际交往与合作 人际交往艺术； 工作中的配合与支持。 “找朋友”	1. 动画播放 2. 学生讨论 1. 讲授 交往艺术 管理游戏	课前要进行预分析； 课上进行 5 分钟讨论。
50	二、团队管理与建设 团队的特征； 团队建设的阶段； 团队建设的要领。	1. 讲授 2. 互动： 案例分析 学生讨论	

50	技能训练 训练 5.2.1 与杨经理一同决策：新产品开发小组的协调难题	每个公司进行一次情景在班级进行轮流表演。	实训教程训练 P77
50	训练 5.2.2 实践项目：你所在团队建设方案的设计与实施	课后训练 课上交流 交流团队建设方案	实训教程训练 P78
可用资源	参见：1. 素材库；2. 网络课程		
布置预习	阅读单元二情景与分析：新产品开发小组的协调难题		

A. 6. 1. 1. 教学设计

资源号 A. 6. 1. 1.

单元	单元 1 工作监控		课时	5
时长(分)	内容	方法	备注	
5 45	情景与分析：不断响起的敲门声！ 一、预先控制 预先控制的概念与监控步骤和要领 二、同步控制 同步控制的概念与监控步骤	1. 动画播放 2. 学生讨论 1. 讲授 2. 互动：教师提问		
50	同步控制的监控要领 控制过程中的行为反应与管理 三、反馈控制 反馈控制的概念与监控步骤和要领 四、现代控制理念与模式 市场控制与社群控制 全面质量管理的特点与 PDCA 管理循环	1. 讲授 2. 互动：由学生举例说明自己对控制要领的体会 3. 互动：学生根据学校纪律管理过程中的感受，说明产生抵制控制的原因		

50	情景决策： 与杨经理一同决策：不断响起的敲门声！	学生讨论 1. 情景扮演 2. 以模拟公司为单位进行分析与决策	详见管理学实训教程 P ₈₃
50 +50	身边的管理： 实践项目：制定学习领域实行全面质量管理的方案 锦州道光廿五集团企业学习和参与全面质量管理	课后训练 课上交流 1. 成员分工 2. 当众演讲训练 到企业实际岗位体验全面质量管理	详见管理学实训教程 P ₈₄ 以模拟公司为单位在企业的不同岗位体验学习
可用资源	参见：1. 素材库；2. 网络课程；3. 案例库		
布置预习	阅读单元二情景与分析：绩效考核与目标管理		

A. 6. 2. 1. 教学设计

资源号 A. 6. 2. 1.

单元	单元 2 绩效评价		课时	4
时长(分)	内容	方法	备注	
5	情景与分析：有争议的维修服务队的绩效考核	1. 动画播放 2. 学生讨论		
45	一、绩效评价的类型、内容与程序 绩效评价的内容与程序 二、绩效考核、评价与改进 绩效评价的基础准备工作 工作总结；	1. 讲授 2. 互动：（学生发言）奖学金考核中得工作要项		
50	二、绩效考核、评价与改进 绩效诊断的 A M E 分析法 绩效改进计划 三、目标管理 目标管理的含义与特点 目标管理的基本步骤	1. 讲授 2. 互动：（教师提问）举例说明目标管理是一种“抓住两头放开中间”的管理方法		

50	<p>情景决策： 与杨经理一同决策：有争议的维修服务队的绩效考核</p>	<p>1. 讨论：以模拟公司为单位分析指出问题存在的 2. 问题处理：提出处理目前纷争的建议 3. 制定方案：制定实行目标管理的可行方案</p>	<p>运用：实训教程 P₉₀</p>
50	<p>身边的管理： 实践项目：模拟公司的综合评价</p>	<p>课后训练 课上交流 1. 自评：各模拟公司以部门为单位进行自我评估，总经理做全面工作总结 2. 互评：召开交流与评估会</p>	<p>运用：实训教程 P₉₂</p>
可用资源	参见：1. 素材库；2. 网络课程		
布置预习			