

# 管理认知篇

## 管理导航

管理活动是与人类社会的生产和生活相伴而生的。随着生产力和社会的发展，劳动和社会分工逐步细化，其协作程度也不断加深，再加上社会、政治、经济结构日益复杂化，使得管理活动已经成为人们社会生活的重要组成部分，并朝专业化、科学化、高效化和民主化方向发展，广泛渗透到社会生活的各个领域和各个方面。在现实生活中，大到一个国家、小到一个家庭，都离不开管理活动。管理是一门神奇的科学，学习管理、能够让你领悟许多道理。对于管理者而言，正确认识管理，准确把握管理活动的性质与发展规律，对于管理工作的开展至关重要。



# 项目 1

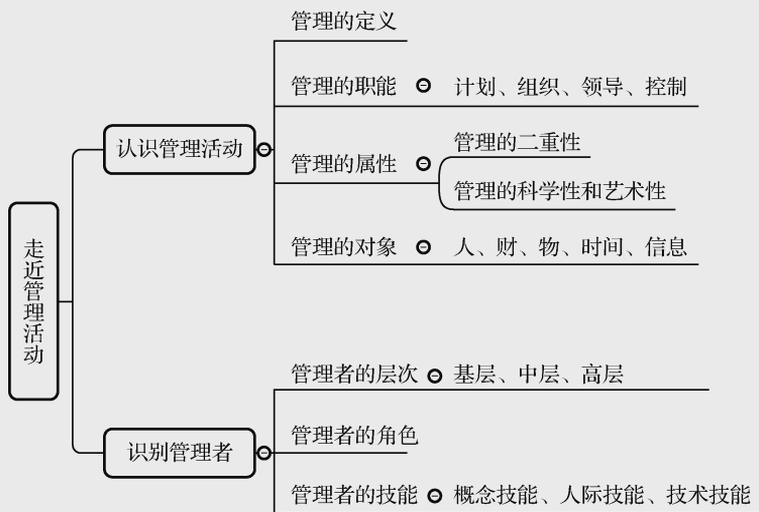
## 走近管理活动

### 管理名言

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，是赋予了生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，是一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。

——管理学大师彼得·德鲁克

### 项目导图



### 项目导入

管理活动是与人类社会的生产和生活相伴而生的。在原始社会，社会分工的产生、经济的发展和公共生活的要求，使得人类社会产生了简单的管理活动。随着生产力的发展和社会的进步，劳动和社会分工逐步细化，其协作程度也不断加深，社会、经济、

政治结构日益复杂化，从而使得生产和社会管理的要求不断提高，管理活动逐渐与其他社会活动相分离，成为专门的社会活动。到了资本主义阶段，科学技术和生产力得到迅猛发展，社会分工和生产的社会化达到空前规模，社会、经济、政治结构高度分化，管理活动趋于专业化、科学化、高效化和民主化，并广泛渗透到社会生活的各个领域和各个方面。进入 21 世纪以来，管理活动和管理理论在全球化、国际化大潮的冲击下，面临着前所未有的机遇和挑战，必须适应社会变革和内外环境的变化，不断创新和发展。



管理游戏

## 任务 1.1 认识管理活动

### 知识目标：

- ▲ 理解管理的定义及其重要性及必要性
- ▲ 掌握管理的基本职能和属性
- ▲ 掌握有效管理的判断标准

### 能力目标：

- ▲ 能够运用管理的二重性原理认识和分析管理活动和管理行为
- ▲ 能够运用管理原理认识和分析管理实践中的具体活动和行为
- ▲ 能够准确判断管理活动的有效性

### 关键概念：

- ▲ 管理 效率 效益

### 建议学时：

- ▲ 2 个学时

### 1.1.1 管理的定义

对于什么是管理，西方许多管理学者从不同的研究角度对管理的概念做出了不同阐述。美国管理学家赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。管理学大师斯蒂芬·罗宾斯对管理的定义是，管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程。当代管理过程学派的代表、美国管理学家哈罗德·孔茨把管理定义为，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的过程。

上述仅摘录了部分管理学家关于管理概念的观点。虽然不同学者确定的管理含义千差万别，但都从不同侧面描述了管理的基本内涵。综合前人的研究，我们可以对管理的概念做如下表述：管理是在特定的环境和条件下，对组织资源进行计划、组织、领导和控制，实现组织目标的社会实践活动和过程。

这一表述包含以下几层含义。

- (1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的进行的过程。
- (2) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包

括计划、组织、领导、控制等，它们是管理的基本职能。

(3) 管理的对象是组织的各种资源，管理的有效性集中体现在对组织资源的投入、产出的比较上。所以，管理者必须把提高效益作为管理目标。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的，管理的环境和条件是相当复杂的，环境既提供了机会，也构成了威胁。管理活动必须适应特定的管理环境和条件的要求，采用不同的管理方法和手段，审时度势，灵活应变。

### ◆管理思考 1.1

#### 分 粥

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，显然粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定每天轮流一个人来分粥。于是，每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。接着，他们开始推选一个道德高尚的人分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，使得整个小团体乌烟瘴气。后来，大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后，他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不公平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

**思考：**结合对管理的认识，从分粥故事中你得到什么启迪？



管理启迪

### 1.1.2 管理的职能

在管理实践中，一般把管理的基本职能划分为计划、组织、领导和控制四个方面。作为基本职能，它们集中体现了管理的基本活动和功能，并且涵盖了管理其他方面的职能。

#### 1. 计划职能

计划职能是对未来活动要达到的目的和结果所进行的事先筹划或安排。该职能是管理活动的首要职能，它是管理活动的起点，是确定管理目标的首要步骤，也是实现管理目标的必经途径。计划职能对于管理活动具有至关重要的作用。

#### 2. 组织职能

组织职能是管理者按照组织的特点和原则，通过组织设计，构建有效的组织结构，合理配置各种管理资源并使之有效运行，以实现管理目标的活动。组织是管理的载体和基本途径，是其他一切管理活动的保证和依托，对管理具有基础性和工具性意义。

#### 3. 领导职能

领导职能是管理者按照管理目标和任务的要求，运用法定的管理权力，影响他人

行为和引导员工，为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。领导职能是管理过程的活的灵魂，集中体现了管理者的素质、能力和管理艺术，是实现管理效能的关键。

#### 4. 控制职能

控制职能是按照既定的目标和标准，对组织的管理活动和管理过程进行衡量校验，发现偏差并分析原因，采取有效措施纠正偏差，保证组织目标实现的过程。控制职能是管理过程的监视器和调节器，它对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用。

上述职能不是截然分开的，而是相互交叉、渗透，融合成一个有机整体。随着人类管理活动范围的扩大，管理手段的不断发展，管理的职能也会不断地丰富和完善。

### 1.1.3 管理的属性

管理的属性是由管理活动的自身性质和特点产生和形成的。一般来说，管理活动具有如下基本特性。

#### 1. 管理的二重性

管理的二重性是管理的本质属性，是社会化生产过程中生产力和生产关系共同作用的结果。管理的二重性包括管理的自然属性和社会属性。

（1）管理的自然属性。管理的自然属性是指管理与生产力、社会化大生产相联系的属性。管理的自然属性表明了共同劳动条件下管理的必要性，它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度，是管理的一般属性。

（2）管理的社会属性。管理的社会属性是指管理与生产关系、社会制度相联系的属性。作为一种社会活动，管理是在特定的社会、经济、政治关系中进行的，不同的社会制度类型、不同的社会历史发展阶段、不同的社会意识形态和社会文化结构，都使管理呈现出一定的差异，从而使管理更具特殊性和个性。

深刻认识管理的二重性，对于我们正确把握管理的性质和要求，正确地批判与继承、学习与创新世界各国的管理经验和成果，都具有重要的现实意义。

#### 2. 管理的科学性和艺术性

管理不仅是一门科学，还是一门艺术，是科学性与艺术性的统一。

（1）管理的科学性。管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。管理的科学性是指管理系统化的理论知识体系，是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系。这些规律与方法是人们经过长期实践的失败和成功总结出来的。这就要求在管理过程中，必须遵循管理的规律，运用科学的管理理论和方法来指导实践。

（2）管理的艺术性。管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性，是把已经科学化的管理理论知识具体化为要操作的管理方法、管理技巧和管理手段。它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，

这就要求管理工作以管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况进行具体分析，以求得问题的解决方案，从而实现组织的目标。

管理的科学性与艺术性是管理活动中不可分割的两个方面。管理的科学性是管理艺术性的基础，揭示管理的本质和理性；管理的艺术性是管理科学性的升华，揭示管理的现象和感性。在管理过程中，应实现科学性和艺术性的有机统一。

## ◆管理思考 1.2

### 国王的画像

古时候，一个小国国王一腿跛、一眼瞎，一日酒足饭饱之余，性情所致，唤官中画师为其作画。第一位画师按写实技法如法炮制，结果换来一顿暴打，又唤第二位画师。第二位画师借以前车之鉴，将皇帝着意美化，国王一看这是“俺”吗，结果更惨。国王余怒未消，放下狠话：“隔日再画，如若粗制滥造，小心性命之忧。”两位画师惶恐地回到画室，苦思冥想，及至天明也没主张。适一青年才俊登门造访，见状问其故，两位画师道以原委。青年才俊深思后，附耳告以良策。两位画师听罢大喜，次日合力完成画作，国王看后龙颜大悦，并施以重赏。原来，画面是国王的狩猎场景，只见国王跛腿蹬乱石，手持猎枪，瞎眼紧闭作瞄准状，一幅生龙活虎的场景跃然纸上，国王还是那个国王，身体瑕疵被天衣无缝地掩盖，国王不乐才怪。



管理启迪

**思考：**结合管理的科学性与艺术性，说说由此故事你得到了什么启迪。

### 1.1.4 管理的对象

管理对象也称为管理的客体，是指管理者实施管理活动的对象，包括人、财、物、时间、信息五个要素。

#### 1. 人

人是管理对象中的核心要素，包括被管理的生产人员、技术人员及下属管理人员等，所有管理要素都是以人为中心而存在和发挥作用的。对人的管理主要涉及人员分配、人员调用、工作评价、奖惩、人力开发等。高效管理应该使人尽其才，才尽其用，用人所长。

#### 2. 财

财指经济和财务，是一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。对财的管理主要涉及财务管理、预算控制、成本控制、资金使用、效益分析等，应该按经济规律进行有效管理，使资金的使用保证管理计划的完成。

### 3. 物

物指组织中的设备、材料、能源及物资等，是社会组织开展职能活动、实现目标的物质条件与保证。物资设备管理主要涉及资源的利用，物料的采购、存储与使用，设备的保养与更新，办公条件和办公设施等。科学的物资设备管理，应物尽其用，提高利用率。

### 4. 时间

时间是物质存在的一种客观形式，表现为速度和效率，由过去、现在、将来构成连绵不断的系统。对时间的管理主要指合理安排工作时间并提高工作效率，在最短的时间内达到组织目标等。管理者应树立“时间就是金钱”的意识，科学运用时间，提高工作效率。

### 5. 信息

信息是具有新内容、新知识的消息。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。对信息的管理主要涉及对组织外部与内部信息的快速收集、传递、反馈、处理与利用，对发展趋势的准确预测等。

## ◆管理智库 1.1

### 管理基本概念比喻集结

1. “两个车轮”——管理与技术。
2. “工业工程”——连接这两个车轮的车轴。
3. “放之四海而皆准”的管理方法不存在。
4. “一技之长”“才重一技”“隔行如隔山”“不熟不做”——管理人员的技术技能。
5. “一根筷子折不断”“众人摇桨划大船”——协调的作用，会产生  $1+1>2$  的效果。
6. “借力”——管理工作。
7. “管理即管人的工作”——管理的艺术性。
8. “急流险滩”——环境的不确定性与动态性，致使管理者的工作是一种不断经受干扰的过程。

## 任务训练 1.1

### 1. 单项选择题

(1) 管理活动的本质是 ( )。

- |           |           |
|-----------|-----------|
| A. 对人的管理  | B. 对物的管理  |
| C. 对资金的管理 | D. 对技术的管理 |

(2) 管理的核心在于对现实资源进行有效的 ( )。

- A. 计划                      B. 配置                      C. 整合                      D. 组织
- (3) 原材料、生产设施装备属于以下哪种资源? (     )
- A. 人力资源                  B. 金融资源                  C. 物质资源                  D. 信息资源
- (4) 管理具有一般性和特殊性, 这说明 (     )。
- A. 管理受普遍规律和特殊规律的双重约束
- B. 管理的普遍规律和特殊规律是一致的
- C. 管理的普遍规律通过特殊规律体现
- D. 管理的特殊性融合在普遍规律之中
- (5) 管理的首要职能是 (     )。
- A. 组织职能                  B. 领导职能                  C. 计划职能                  D. 控制职能

## 2. 多项选择题

- (1) 管理是 (     ) 和 (     ) 的统一。
- A. 主观性                      B. 客观性                      C. 科学性                      D. 艺术性
- (2) 根据管理二重性的原理, 与自然属性相联系的是 (     )。
- A. 生产力                      B. 生产关系                      C. 社会化大生产                  D. 社会制度
- (3) 管理的对象包括 (     )。
- A. 人员                          B. 资金                          C. 设备                          D. 信息

## 3. 判断题

- (1) 管理是随着人类社会的发展而产生的, 在原始社会是不存在管理的。(     )
- (2) 管理既是一门科学又是一门艺术。随着时间的推移、管理研究的深化、管理理论的繁荣, 以及环境变化的日益加快, 管理活动随着科学性的不断加强, 其艺术性将呈下降趋势。(     )

## 任务 1.2 识别管理者

### 知识目标:

- ▲ 掌握管理者的层次
- ▲ 了解管理者的角色和技能

### 能力目标:

- ▲ 能够正确认识管理者的角色定位和角色转换
- ▲ 掌握管理者的技能要求

### 关键概念:

- ▲ 管理者    概念技能    人际技能    技术技能

### 建议学时:

- ▲ 2 个学时

任何管理活动都是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体。管理者是履行管理职能、对实现组织目标负有领导责任和影响力的人。一般来说，管理者要指挥、监督和协调某项工作。在管理过程中，管理者肩负着特定的任务和职能，他既要制定组织的目标、筹划工作的开展，还要控制管理过程的运行、激发组织成员的潜能，以达到管理工作的目标。由此可见，管理者是组织的核心和灵魂，他们对组织的生存和发展起着至关重要的作用。

### 1.2.1 管理者的层次

根据管理者在组织中所处的不同层次，通常把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，同时，整个组织人员层次还包括基层作业人员。组织人员层次图如图 1-1 所示。

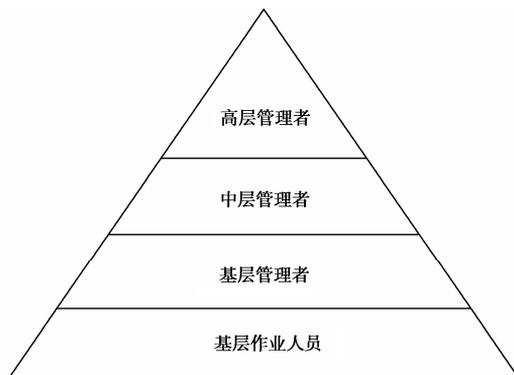


图 1-1 组织人员层次图

#### 1. 基层管理者

基层管理者（First-level Manager），也叫一线管理者（First-line Manager），是组织中对他人工作进行管理的最低一层。其主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们最关心的是具体任务的完成情况。

#### 2. 中层管理者

中层管理者（Middle Manager）是处于高层管理者和基层管理者之间的承上启下的一个或若干个中间层次的管理人员。其主要职责是贯彻执行高层管理者制定的决策，指挥、监督和协调基层管理者的活动。他们更注重日常的管理事务。

#### 3. 高层管理者

高层管理者（Top Manager）处于组织的最高层，是对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是制定组织的大政方针、掌握组织的大政方针、评价组织的绩效、作为组织的代表沟通组织与外界的交往联系。在西方，企业中的高层管理者一般是指 CEO

(首席执行官)、COO(首席运营官)及CFO(首席财务官)等。在我国企业中,董事长、总经理等都属于高层管理者。

## ◆管理智库 1.2

### 事必躬亲的诸葛亮

在大多数人眼里,三国时蜀国的宰相诸葛亮是智慧的化身,并且非常勤政,连他自己都说“鞠躬尽瘁,死而后已”。但是,他也有一个缺点,就是事必躬亲,不相信别人,比如对待李严。李严在刘备眼里,其才能仅次于诸葛亮,刘备临终时说:“严与诸葛亮并受遗诏辅少主,以严为中都护,统内外军事,留镇永安。”刘备的目的很明确,是让诸葛亮在成都辅助刘禅主政务,让李严屯永安拒吴并主军务。诸葛亮秉政后,本应充分发挥好李严等人的作用,然而他仍是事无巨细,都要亲自过问,惹得李严不高兴,矛盾日渐加深。接着,诸葛亮以第五次北伐为借口削了李严的兵权,调他至汉中负责后勤工作。后来又因运粮事件,“废严为民,徙梓潼郡”,自己亲自担任运粮官,结果导致五丈原对峙旷久,军心涣散。司马懿闻后断言:“亮将死矣。”果如其言,不久诸葛亮就被活活累死了。

### 1.2.2 管理者的角色

管理者的角色是指特定的管理行为类型和范畴。20世纪70年代,管理学家亨利·明茨伯格的研究表明,管理者扮演着十种不同但却高度相关的角色,这十种角色可以进一步合成三个方面:人际关系方面的角色、信息传递方面的角色、决策制定方面的角色。明茨伯格的管理者角色理论如表1-1所示。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
<b>人际关系方面</b>		
① 挂名首脑	象征性的首脑	必须履行许多法律性的或社会性的例行义务,迎接来访者,签署法律文件
② 领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往	实际上从事所有的有下级参与的活动
③ 联络者等角色	维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供信息	发感谢信,从事外部委员会工作,从事其他有外部人员参加的活动
<b>信息传递方面</b>		
① 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;作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人接触
② 传播者	将从外部人员和下级获取的信息传递给组织的其他成员——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价值观点	举行信息交流会,用各种方式传达信息

续表

角 色	描 述	特 征 活 动
③ 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
<b>决策制定方面</b>		
① 企业家	寻求组织和环境中的机会，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
② 混乱驾驭者	当组织面临重大的、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
③ 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
④ 谈判者	在主要的谈判活动中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

### ◆管理思考 1.3

#### 跟屁虫的悲哀

有一种名叫列队虫的小昆虫，它就是我们常说的跟屁虫。之所以有这么难听的名字，是因为它有一种独特的爬行方式。当很多列队虫在一起爬的时候，它们会一只只地首尾相接，成一行前进。带头的那只列队虫就负责找桑树叶——它们最主要的食物。不管这只虫爬向哪里，后面的一定会跟着。

有位科学家以一组列队虫做了一次有趣的试验，将它们绕成一个圆圈，让带头者和最后一只首尾相接。这样一来就没有领导者和跟随者之分了。在圆圈的中央，他放上一盘桑叶。这位科学家想知道，这种没有领导者和跟随者之分的情景能维持多久。他认为，等它们饿得厉害时，这个圆圈一定会解散，大家会抢着去吃桑叶。但结果却大出他的预料。这些列队虫最后饿得奄奄一息，仍然首尾相接形成一个圆圈，食物虽然就在中间，离它们仅十几厘米远，但它们仍然只知道一只跟着一只爬行，不知道自己应该去寻找食物。



故事启迪

### 1.2.3 管理者的技能

不管什么类型的组织中的管理者，也不管他处于哪个管理层次，都需要具有一定的管理技能，主要包括概念技能、人际技能和技术技能三个方面。

#### 1. 概念技能

概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概括的能力。概念技能体现管理者的抽象思维能力，具体地说，是指洞察组织与环境相互影响因素的能力、确定与协调各方面关系的能力，以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力。一般来说，管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂，越无先例可循，就越需要概念技能。

## 2. 人际技能

人际技能是指处理与人际关系有关的技能，或者说是理解、激励他人并与他人打交道的能力。人际技能包括沟通、领导和激励三个方面的能力。实践证明，人际技能是一种非常重要的技能，对于高、中、低层管理者激励、引导和鼓舞员工的工作热情和信心，最大限度地调动员工的积极性和创造性，都具有重要的意义。

## 3. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识，完成组织任务的能力。对管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家，但也要掌握一定的技术技能，否则就很难与自己所主管的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对自己所管辖的各项业务工作进行具体的指导。

上述三种技能是各个层次管理者都需要具备的，但不同的管理层要求的重点又不相同。对于基层管理者来说，技术技能十分重要；对于高层管理者来说，概念技能要求更高一些。管理层次与管理者技能之间的关系示意图如图 1-2 所示。

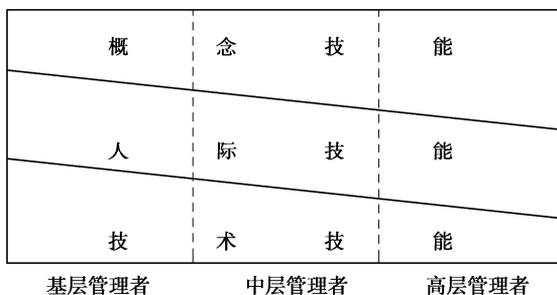


图 1-2 管理层次与管理者技能之间的关系示意图

### ◆管理智库 1.3

#### 不听工匠言

《吕氏春秋·别类》中有以下论述：宋国大夫高阳要建造一所房子，买了一堆木料。工匠对他说：“木料没有干，现在还不能动工。在没干的木料上盖起来的房子，当时看起来挺好，过后一定会倒塌的。”高阳因急于住进新房，反驳道：“根据你说的道理，房子是倒塌不了的。因为木料和泥巴都一天比一天干燥，木料越干越硬，泥巴越干越轻，用越来越硬的木料去承受越来越轻的泥巴，房子怎么会塌呢？”工匠被他反驳得无言以对。可高阳的房子刚盖好时看上去不错，后来果然倒塌了。

技术技能是指从事自己管理范围内的工作所需要的技术和方法，具备了这种技能便被称为“内行”，否则就是“外行”。过去关于外行能不能领导内行的问题引起过争论，现在看来，在知识经济时代，外行领导内行确实存在很多困难。

**任务训练 1.2**

**1. 单项选择题**

- (1) 分析以下几种人，谁是管理者。( )  
 A. 厨师                      B. 运动员              C. 护士长              D. 列车员
- (2) 有一种观点认为：一个繁忙的管理者不是一个好的管理者。对这种观点应该如何评价？( )  
 A. 不对。管理者责任比下属大，应该比员工繁忙  
 B. 不对。管理者既要管理下属，又要处理事务性工作，当然应该比较繁忙  
 C. 对。管理者工作的重点应该是调动下属的积极性，而不是自己埋头工作  
 D. 对。管理顾名思义就是管辖、梳理别人的工作，而不是自己做
- (3) 某综合性大学分设 10 个学院，那么，学院院长属于哪一层管理者？( )  
 A. 基层管理者              B. 中层管理者      C. 高层管理者              D. 综合管理者
- (4) 人际、概念和技术技能是合格的管理者必须具备的三项基本技能，但在三者组合比例上，不同层次的管理者就各不相同。试根据如表 1-2 所示的数据，标明第一列中相应的管理层次是什么？( )

表 1-2 管理层次及管理技能的要求

管理层次	人际技能要求 (%)	概念技能要求 (%)	技术技能要求 (%)
I	42	31	27
II	35	47	18
III	35	18	47

- A. I 基层，II 中层，III 高层                      B. I 高层，II 中层，III 基层  
 C. I 中层，II 高层，III 基层                      D. I 基层，II 高层，III 中层
- (5) 管理者运用波士顿矩阵法进行业务组合分析，以决定公司各项业务的战略地位。这种能力属于( )。  
 A. 计划技能              B. 概念技能              C. 人际技能              D. 技术技能

**2. 多项选择题**

- (1) 按照管理层级划分，管理者的层次有( )。  
 A. 基层管理者                      B. 中层管理者  
 C. 部门管理者                      D. 战略管理者              E. 高层管理者
- (2) 以下属于高层管理者的有( )。  
 A. 项目经理                      B. 车间主任  
 C. 首席财务官                      D. 首席信息官              E. 总经理
- (3) 管理人员与一般工作人员的根本区别在于( )。  
 A. 需要与他人配合完成组织目标              B. 需要从事具体的文件签发审阅工作

- C. 需要对自己的工作成果负责      D. 需要协调他人的工作以实现组织目标

### 3. 判断题

- (1) 财务管理者、人事管理者、业务管理者、行政管理都属于职能管理者。( )
- (2) 有效的管理者应该既要学习理论知识，又要具备管理技巧与管理工具运用的能力。( )
- (3) 基层管理人员必须具备技术技能。( )



## 管理定律

### 经典管理定律之一

#### 1. 奥卡姆剃刀定律

事情总是朝着复杂的方向发展，复杂会造成浪费，而效能则来自单纯。在你做过的事情中，可能绝大部分是毫无意义的，真正有效的活动只是其中的一小部分，而它们通常隐含于繁杂的事物中。

奥卡姆剃刀定律在企业管理中可进一步深化为简单与复杂定律：把事情变复杂很简单，把事情变简单很复杂。

#### 2. 酒与污水定律

酒与污水定律：如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的还是一桶污水。

几乎在任何组织里，都存在几个难以管理的人物，他们存在的目的似乎就是把事情弄糟。他们到处搬弄是非，传播流言，破坏组织内部的和谐。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被淹没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。组织系统往往是脆弱的，是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的，它很容易被侵害、被毒化。

#### 3. 手表定律

手表定律是指一个人有一只表时，可以知道现在是几点钟，而当他同时拥有两只手表时却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而使看表的人无法准确地把握时间。

手表定律告诉我们：对同一个人或同一个组织不能同时采用两种不同的方法或同时由两个人来指挥，不能同时设置两个不同的目标，否则将使企业或个人无所适从。

#### 4. “二八”法则

在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约 20%，其余约 80%的尽管是多数，却是次要的。社会约 80%的财富集中在约 20%的人手里，而约 80%的人只拥有约 20%的社会财富。这种统计的不平衡性在社会、经济及生活中无处不在，这就是“二八”法则。

“二八”法则告诉我们，不要平均地分析、处理和看待问题，企业经营和管理中要抓住关键的少数点；要找出那些能给企业带来约 80% 利润、总量却仅占 20% 的关键客户，加强服务，达到事半功倍的效果；企业领导人要对工作进行认真分类、分析，要把主要精力放在解决主要问题、抓主要项目上。

### 5. 华盛顿合作规律

华盛顿合作规律说的是，一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。该规律多少有点类似“三个和尚”的故事。

管理的主要目的不是让每个人做到最好，而是避免内耗过多。



知识拓展：国外名企的  
人本管理



知识拓展：卓有成效的  
管理者



## 项目总结

(1) 管理是在特定的环境和条件下，对组织资源进行计划、组织、领导和控制，实现组织目标的社会实践活动和过程。管理具有计划、组织、领导和控制四项基本职能。

(2) 管理具有自然属性和社会属性，是科学性和艺术性的统一。

(3) 管理者是履行管理职能，对实现组织目标负有领导责任和影响力的人。通常把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次。管理者扮演着人际关系方面的角色、信息传递方面的角色、决策制定方面的角色。

(4) 管理者应该具备以概念技能、人际技能、技术技能为主体的管理技能。



## 项目实训

### 实训 1.1 管理测试：测试你的三大管理技能

#### 1. 测试说明

对下列问题按照如下标准进行打分：5 分——我总是这样；4 分——我常常这样；3 分——我有时这样；2 分——我很少这样；1 分——我从不这样。注意加“\*”的项目是反向打分的：1 分——我总是这样；2 分——我常常这样；3 分——我有时这样；4 分——我很少这样；5 分——我从不这样。C 代表概念技能，H 代表人际技能，T 代表技术技能。

#### 2. 测试题目

- (1) 当需要做许多工作或作业时，我先设定重点，并按照截止日期进行组织。(C)
- (2) 多数人认为我是一个优秀的倾听者。(H)

- (3) 当为自己决定行动方案时（如追求的兴趣、要学习的语言、要从事的工作、想要参与的项目等），我一般都会考虑做出这种选择之后的长期（一年或更长）影响。(C)
- (4) 与包括文学、心理学或社会学的课程相比，我更喜欢包括技术的课程。(T)
- (5) 当与其他人存在分歧时，我坚持与他人交流，直到完全克服为止。(H)
- (6) 当完成一个项目或任务时，我考虑的是细节，而不是问题的概况>(\*C)
- (7) 与和其他人一起度过许多时间进行比较，我更愿意一个人坐在计算机面前。(T)
- (8) 我努力把他人纳入活动中来，或者在谈论问题时邀请其他人参与。(H)
- (9) 当选择一门课程时，我会把刚学到的知识与以前学过的课程或概念联系起来。(C)
- (10) 当有人犯错误时，我会去纠正，并让他知道正确的答案或方法>(\*H)
- (11) 我认为，在与他人谈话时，讲究效率比较好，而不是考虑他人的需求，这样能解决自己的实际问题。(T)
- (12) 我制定了自己的长期职业远景、家庭远景和其他活动远景，并已经认真考虑过。(C)
- (13) 当解决问题时，我更喜欢分析一些数据或统计资料，而不愿意与许多人一起讨论。(T)
- (14) 当我为一个集体项目工作时，有人并不竭尽全力，我很可能向朋友抱怨，而不是去面对这个懒鬼>(\*H)
- (15) 与他人讨论思想或概念可以令我感到兴奋。(C)
- (16) 本书所使用的管理活动类型简直是在浪费时间。(T)
- (17) 我认为，礼貌待人，不伤害他人的感情为好>(\*H)
- (18) 我对数据和事情要比他人更感兴趣。(T)

### 3. 评分说明

对上述问题按照下列的分类进行分值汇总。本次测试各项技能总分为 30 分，你的得分是：

- (1)、(3)、(6)、(9)、(12)、(15) 概念技能 (Conceptual Skills)  
总分\_\_\_\_\_；
- (2)、(5)、(8)、(10)、(14)、(17) 人际技能 (Human Skills) 总分\_\_\_\_\_；
- (4)、(7)、(11)、(13)、(16)、(18) 技术技能 (Technical Skills)  
总分\_\_\_\_\_。



测试分析

### 实训 1.2 小组活动：管理者访谈

由学生自愿组成小组，每组 6~8 人。利用课余时间，选择企业或学校某个部门管理者进行访谈，按如表 1-3 所示的要求完成管理实践活动：向他了解企业或学校的管理层次划分，他的职位、工作职责、胜任该职务所必需的管理技能等情况。同时，对访谈及收获进行小组总结，上交总结报告（访谈表作为附件附后），并用 PPT 进行汇报。

表 1-3 管理者访谈表

拜访对象情况	姓名: _____ 职务: _____ 所在部门: _____
企业或学校管理层次划分	
拜访对象的工作职责	
拜访对象的工作职责的时间比例	
胜任该职务所需的管理技能	
对管理者工作的总体认识	(不少于 5 点)

访谈记录者: \_\_\_\_\_ 访谈日期: \_\_\_\_\_ 年 月 日

(评分标准: 满分为 100 分, 访谈组织及质量占 30%, 小组总结报告占 30%, PPT 汇报表现占 20%, 团队合作占 20%)

### 实训 1.3 项目测试题

#### 1. 判断题 (1 分×10=10 分)

- (1) 概念技能是组织高层管理者所具备的最重要的一种技能。( )
- (2) 人是管理对象的核心要素。( )
- (3) 大部分时间都花在自己身上的人不能称为管理人员。( )
- (4) 基层第一线管理人员大部分时间是在对工人进行直接的监督管理。( )
- (5) 技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力。( )
- (6) 管理的基本活动对任何组织都有普遍性, 但营利性组织比非营利性组织更需要加强管理。( )
- (7) 中层管理人员往往处理现场管理、指导操作等技术性工作较多。( )
- (8) 从本书给“管理”所下的定义中, 可以得出这样的结论, 管理的对象就是组织各种资源。( )
- (9) 管理者在小型组织和大型组织中从事的工作基本相同。( )
- (10) 低水平的管理绝大多数是无效率和无效果的。( )

#### 2. 单项选择题 (1 分×20=20 分)

- (1) 中层管理人员的主要工作是 ( )。
  - A. 管理
  - B. 现场管理

- C. 开拓创新  
D. 组织协调
- (2) 没有受过正规管理教育的管理人员,为了取得事业的成功主要依靠的是( )。
- A. 专业经验  
B. 技术经验  
C. 多方面经验  
D. 行政管理经验
- (3) 企业的基层领导要成为一个内行的领导,必须具备下列哪些知识与技能?( )
- A. 管理知识与能力  
B. 技术知识与能力  
C. 战略知识与能力  
D. 领导知识与能力
- (4) 在做出是否收购其他企业的决策时,管理者必须从多个角度出发,全面分析拟购企业的目前状况及可能发展的余地等情况,这时管理人员需要的技能是( )。
- A. 诊断技能  
B. 人际关系技能  
C. 概念技能  
D. 技术技能
- (5) 管理的二重性是指( )。
- A. 科学性与艺术性  
B. 自然属性与科学属性  
C. 自然属性与社会属性  
D. 社会属性与科学属性
- (6) 对于基层管理者来说,具备良好的( )是最为重要的。
- A. 人际技能  
B. 概念技能  
C. 技术技能  
D. 管理技能
- (7) 某技术专家,原来从事专业工作,业务精通,绩效显著,近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变,他今后应当注意把自己的工作重点调整到( )。
- A. 放弃技术工作,全力以赴抓好管理和领导工作  
B. 重点仍以技术工作为主,以自身为榜样带动下级  
C. 以抓管理工作为主,同时参与部分技术工作,以增强与下级的沟通和理解  
D. 在抓好技术工作的同时,做好管理工作
- (8) 从发生的时间顺序来看,下列四种管理职能的排列方式,哪一种更符合逻辑?( )
- A. 计划、控制、组织、领导  
B. 计划、领导、组织、控制  
C. 计划、组织、控制、领导  
D. 计划、组织、领导、控制
- (9) 对于管理人员来说,一般需要具备多种技能,如概念技能、人际技能、技术技能等。越是处于高层的管理人员,其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越按以下哪种顺序排列。( )。
- A. 首先是概念技能,其次是技术技能,最后是人际技能  
B. 首先是技术技能,其次是概念技能,最后是人际技能  
C. 首先是概念技能,其次是人际技能,最后是技术技能  
D. 首先是人际技能,其次是技术技能,最后是概念技能
- (10) 管理活动既具有科学性,又具有艺术性。随着时间的推移、管理研究的不断深化、管理理论的不断繁荣,以及环境变化速度的日趋加快,管理活动最有可能发生的变化是( )。

- A. 随着科学性的不断增强，其艺术性将呈下降趋势
- B. 其科学性和艺术性都将会不断增强
- C. 随着艺术性的不断增强，其科学性将呈下降趋势
- D. 科学性不断增强，其艺术性绝不会降低

(11) 在以下几项管理业务中，哪一项该由企业总经理亲自处理和拍板？（ ）

- A. 关于公司各部门办公计算机的分配方案
- B. 对一位客户投诉的例行处理
- C. 对一家主要竞争对手突然大幅削价做出反应
- D. 对一位公司内部违纪职工按规章进行处理

(12) 领班属于下述（ ）管理人员。

- A. 基层
- B. 中层
- C. 高层
- D. 以上均不是

(13) 管理者在作为组织的官方代表对外联络时，他扮演的角色是（ ）。

- A. 信息情报方面
- B. 决策方面
- C. 人际关系方面
- D. 业务经营方面

(14) 中层管理人员的主要工作是（ ）。

- A. 战略管理
- B. 现场管理
- C. 组织协调
- D. 开拓创新

(15) 20世纪80年代，日本企业管理模式一度引起各国企业的关注和借鉴。然而，东南亚金融风暴的出现，反映了日本经济脆弱的一面。此时，许多人又下结论，日本企业管理模式已经过时，美国企业管理模式更加有效。对于这种情况，你赞同以下哪种说法？（ ）

- A. 对管理模式的评价必须随世界经济的发展而变
- B. 每种管理模式都有其自身的环境适应性与局限性
- C. 美国的管理模式长期以来都比日本的优秀
- D. 日本的管理模式不适应知识经济时代的需要

(16) “组织是共同劳动而产生的，反映了社会协作劳动本身的要求，力求用先进的科学方法合理地组织生产力，以保证生产过程的顺利进行。”这是指管理的（ ）。

- A. 科学性
- B. 艺术性
- C. 自然属性
- D. 社会属性

(17) “由社会生产关系决定，反映一定社会形态中统治阶级的要求，受到生产关系或经济基础的影响和制约，按统治阶级意志调整人们之间的相互关系，维持和完善生产关系。”这是指管理的（ ）。

- A. 科学性
- B. 艺术性
- C. 自然属性
- D. 社会属性

(18) 在现代管理中，（ ）是管理的主体。

- A. 人
- B. 财
- C. 物
- D. 信息

(19) 企业在销售产品时，需要预估货款回收的可能性。为此，信用审核部门力图以一种低成本的方式处理有关客户资信的材料，但因为处理速度太慢，使许多客户另求他处购货。该项信用审核工作可以说是（ ）。

- A. 重效率、轻效果  
B. 效率和效果都重视  
C. 重效果、轻效率  
D. 效率和效果都不重视

(20) 大众天天是一家公司制企业, 总经理田利先生的职责被界定为执行董事会制定的各项政策。田利作为该公司的总经理, 下列哪种说法最恰当地描述了他的管理职能?

( )

- A. 田利只负责操作性的作业工作, 不做任何决策  
B. 田利将负责公司所有经营管理问题的决策, 但职工思想政治工作除外  
C. 田利主要负责管理决策  
D. 田利肯定不持有公司的股票

### 3. 多项选择题 (2分×10=20分)

(1) 管理者在管理过程中承担的职能有 ( )。

- A. 计划                      B. 组织                      C. 领导                      D. 控制

(2) 管理的性质有 ( )。

- A. 科学性                      B. 实践性                      C. 艺术性                      D. 创造性

(3) 管理的特征包括 ( )。

- A. 管理是一种社会现象                      B. 管理是一种文化现象  
C. 管理的“载体”是组织                      D. 管理的核心是处理各种人际关系  
E. 管理既是一门科学, 又是一门艺术

(4) 管理人员按其所处的层次可分为 ( )。

- A. 高层管理人员                      B. 中层管理人员  
C. 基层管理人员                      D. 综合管理人员

(5) 以下属于高层管理者的有 ( )。

- A. 项目经理                      B. 车间主任                      C. 首席财务官                      D. 总经理

(6) 关于高层、中层和基层管理者三者的关系, 可以描述为 ( )。

- A. 他们所履行的管理职能是相同的  
B. 高层管理者花在计划职能上的时间要比基层管理者多  
C. 高层管理者花在控制职能上的时间要比基层管理者少  
D. 高层管理者花在领导职能上的时间要比基层管理者少

(7) 明茨伯格通过实证研究发现: 管理者在组织中扮演十种角色, 这些角色被分为 ( )。

- A. 人际关系角色                      B. 组织角色  
C. 信息角色                      D. 决策角色

(8) 管理者在行使各种管理职能、扮演三类管理角色时, 必须具备 ( )。

- A. 信息技能                      B. 技术技能                      C. 人际技能                      D. 概念技能

(9) 管理的目标就是有效地实现组织的目标。有效包括 ( )。

- A. 效率                      B. 效益                      C. 效应                      D. 效果

(10) 管理学是一门科学, 它具有的科学的特点, 表现为 ( )。

- A. 客观性                      B. 实践性                      C. 系统性                      D. 发展性

4. 简答题（5分×4=20分）

- (1) 管理者应具备哪些技能？不同层次的管理者所要求的技能有何不同？
- (2) 有效的管理者一定是成功的管理者吗？请说明理由。
- (3) 怎样理解管理的含义？
- (4) 请比较分析大学校长与企业董事长的管理行为有何相同点和不同点。

5. 论述题（10分×1=10分）

谈谈如何正确理解管理既是一门科学又是一门艺术。在实践工作中如何运用这一基本原理？

6. 案例分析题（20分×1=20分）

多 面 手

老郑是一位有名的多面手，深圳一家公司高薪聘请他，但是他没有去，他表示要为家乡建设做出贡献。2017年老郑被调往规模和档次都较低的县委招待所担任一把手。上任伊始，他从加强管理出发，本着“宾客至上、服务第一”的宗旨，将原来的县委招待所改造成为服务和娱乐设施齐全的“后乐园宾馆”，执当地娱乐服务行业的牛耳，一跃成为涉外三星级宾馆。2018年底，他又被调到当地医院担任院长。虽然他没有学过医，但是，他很快就使一个二甲级老医院焕发青春。不到半年的时间，就扭亏为盈。使该医院的各项工作有了新的起色，赢得了社会各界的一致好评。有人问他：“郑院长，你是学管理的，又不是学医的，怎么调到医院也搞得这么好，有什么诀窍呢？”他回答得既干脆又简单：“靠科学管理。”他一来这家医院，就到各科室去坐班，了解情况。待基本掌握医院的情况后，他又率领院内有关人员到各地考察，学习外地医院的好的经验，然后按照现代管理理论，结合本院的具体实际情况，因地制宜地制定了各种有效的、可操作的激励机制和制约机制，建立了各类人员的岗位责任制，把任务落实到人。针对医院经济亏损的基本原因是制度不严、漏洞较多，医院增设了审计室，实行三方（药房、收费处、审计室）共同制约的制度后，经济收入逐月增加。过去医院内卫生与花卉等没有明确的专人负责，医院环境卫生不好还被媒体曝了光。自从各项工作责任到人，并有严格的检查、监督机制后，情况就变了样，医院环境卫生得到了患者和领导的一致赞扬。

问题：

(1) 为什么说老郑是一位“多面手”？他成为“多面手”的条件和基础是什么？（6分×1=6分）

(2) 人们常说“外行不能领导内行”。作为外行的老郑在当地医院的管理的成功经验说明了什么？（6分×1=6分）

(3) 结合本案例，联系你的大学生活，谈谈如果今后要成为一名优秀管理者，作为大学生应该提高自身的哪些素质，如何提高？（8分×1=8分）