



名人名言

“管理就是确切知道要别人去干什么,并使他们用最好、最经济的方法去干。”

——科学管理之父:泰勒



学习目标 ○○○

1. 理解并掌握管理的起源、概念与性质
2. 了解管理的职能与作用
3. 理解管理学的概念与特征
4. 了解管理者的概念、职能、层次与技能

引导案例

早在 1988 年,联想公司总裁柳传志为实现“争取在几年内创办成全国一流的外向型计算机企业,为国民经济做出更多的贡献”这一战略目标,制定并实施了一个明确的海外发展战略,探索进军海外市场的途径。

联想的决策者认识到,没有一套科学合理的并适应新发展需要的管理模式,企业就不能做大做强,也就无从谈起进军海外市场。在这样的背景下,联想管理层提出了“大船结构”管理模式,这种模式的主要特点是“集中指挥,分工协作”,实行集体领导,董事会下设总经理(总裁)室,公司以开发、生产、经营为主体,围绕这三大主体,公司设置了一个决策系统,一个供货渠道,一个财务部门,实行人员统一调动,资金统一管理。根据市场竞争规律,企业内部实施目标管理和指令性工作方式,统一思想,统一号令,接近于半军事化管理。

2005 年,借助资本的力量,联想集团完成了

对 IBM PC 业务的收购。通过一系列的改进,联想不仅在国际市场站稳脚跟,还在 2008 年首度进入全球 500 强企业排行榜。

联想也遇到过危机,2008—2009 财年巨亏 2.26 亿美元。2009 年 2 月,柳传志再次担任联想董事局主席一职。柳传志三个字充满了魔力,一年之内就让联想集团恢复了生机,业绩直线飙升。2010 年 11 月最新发布的联想集团 2010—2011 财年第二季度报告显示:联想集团继续保持了第一季度的高速增长,第二季度净利润达 7658 万美元,同比增长 44.2%,销售额达到了 57.59 亿美元,同比增长 40.9%,已超过联想集团 2007 年创造的历史最好水平。据 2010 年 7 月分析机构 IDC 发布的 2010 年第二季度数据,联想集团的全球市场份额首度超过 10%,达到 10.2%。

联想是中国一流公司的代表,是一家参与并领导了中国企业历史进程的公司。柳传志是一个



参与并领导了中国企业历史进程的公司创始人。

2. 为了实现有效的管理,企业应当设置哪些职能部分?

思考讨论

1. 谈一谈你对企业管理的认识与理解。

管理与人类社会相伴而生,已成为一种社会发展不可或缺的人类实践活动。人既是管理活动的主体,又是管理活动的客体。因此,任何管理思想的提出,都离不开对人类本质的认识。管理对于提高人类管理活动的自觉性,促进人类文明的可持续发展,具有重要的意义。本章是本书的基础,主要阐述管理的起源、概念与性质,及其职能作用;同时介绍管理学的概念与特征以及管理者的相关知识。

第一节 管理

一、管理的起源与定义

典例链接 田忌赛马

齐国的大将田忌,很喜欢赛马,有一回,他和齐威王约定,要进行一场比赛。他们商量好,把各自的马分成上、中、下三等。比赛的时候,要上马对上马,中马对中马,下马对下马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的马略强,所以田忌大败。谋士孙臆告诉田忌说:“明天你再同他赛一次,我有办法准能让你赢了他。”田忌将信将疑,但是还是答应了。于是请示齐威王:“臣之比赛屡屡失败。明日愿倾家荡产再赛,每场以千金为赌注,一

次输赢。”齐威王笑而应允。次日赛场,孙臆先以下等马对齐威王的上等马,输了一局,但随后以上等马对齐威王中等马,再拿中等马对齐威王的下等马,连胜两局。比赛的结果是三局两胜,田忌赢了齐威王。还是同样的马匹,由于调换一下比赛的出场顺序,就得到转败为胜的结果。

对于“田忌赛马”的故事,大家都不陌生,但故事在表现孙臆的过人智慧的同时,其换马的细节也蕴涵着我国早期的管理思想。

1. 管理学的诞生

管理活动自古有之,伴随着人类活动而产生。在人们为实现既定目标而进行的活动中,管理起到了不可或缺的作用。

闻名于世的中国万里长城、埃及金字塔和巴比伦古城这些宏伟的建筑都是古代人类管理能力高超的明证。长城始建于战国时期,秦始皇统一中国之后,动用了三十万劳力,历经十多年,将各国长城连为一体,这一壮举就是在今天也是需要很高超的管理技巧和能力的。而古埃及的金字塔屹立千年而不倒,见证了管理实践的实用性,巴比伦古城当年的精巧也都



有管理的巨大功劳与作用。

在中世纪的西欧,管理实践有了进一步的发展。十四五世纪,欧洲产生了资本主义萌芽,手工工场陆续出现,推动了管理实践向较高水平迈进。到了18世纪末期,英国及其他资本主义国家相继爆发了产业革命。产业革命是以机器大工业代替工场手工业的革命,工厂相应地代替了家庭手工作坊。工厂的出现必然要求先进的、科学的管理方法。英国产业革命时期就出现了关于连续生产、厂址选择、工厂纪律、劳动分工、工资支付办法、成本核算等管理思想。此时,还出现了一些早期管理思想家,如罗伯特·欧文、亚当·斯密和查理·巴贝奇等,他们提出了早期的管理学理论。这些早期的理论和思想虽然并不系统完善,但对于后来专门的管理理论和学派的产生和发展都有着积极的推动作用。

18世纪末,美国经过独立战争摆脱了英国的殖民统治,工厂制度进入快速发展时期。19世纪中后期,美国社会稳定,经济迅速发展,进而成为西方世界经济和政治的领导力量,如何提高效率并使经济持续发展的思考促进了对管理的重视和研究。

20世纪初在美国发生的三个事件更促使了管理学科的诞生。

1911年,美国东方铁路公司经济效益欠佳,预备提高客运和货运的票价,遭到了民众的反对。所以马萨诸塞州州际商委会为此举行了听证会,公众方邀请泰罗等十多位工程师作证:只要采用科学的管理方法,铁路公司每天可节约100多万美元的运行费用,这样就可避免铁路票价的大幅提高。最后公众方取胜。

1920年,通用汽车公司陷入大量组织问题而濒临破产,艾尔弗雷德·斯隆就任总经理,并依据作业单位分权化和参谋部门集中化的原则,对企业进行改组。通用公司很快摆脱困境,而斯隆也因此被誉为“伟大的组织者”。

1924年至1932年,美国芝加哥西方电气公司霍桑工厂历时八年进行试验,目的是根据科学管理原理,探讨工作环境对劳动生产率的影响。1927年,哈佛大学工商管理研究院工业研究室副教授梅奥参加了该项试验,研究心理和社会因素对工人劳动过程的影响。1933年梅奥出版了《工业文明的人类问题》,提出著名的“人际关系学说”,开辟了行为科学的研究道路。

这三个事件是管理成为科学的重要例证,也正是在这样的环境下,泰罗的科学管理原理、法约尔的管理过程理论和马克斯·韦伯的行政组织理论相继产生,并标志着管理学的正式诞生。

2. 管理的定义

虽然管理的历史与人类发展一样长远,关于管理和管理学的研究也非常深入,然而对于管理的概念和定义却一直没得到统一和公认。在科学管理理论产生之前,对于管理的研究一直处于经验性状态,科学管理之父泰罗对管理的定义算是比较早的一个:“管理就是确切



知道要别人去干什么,并使他们用最好、最经济的方法去干。”此后,随着科技进步和社会化大生产的发展,管理研究不断深入,产生了众多有影响的管理学派,各国学者也从不同角度对管理进行了定义。

决策理论学派代表人、诺贝尔奖得主赫伯特·西蒙认为:“决策与管理几乎是同义的”,“管理就是决策”。

管理过程之父、西方古典管理学理论的杰出代表亨利·法约尔认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

经验学派代表人物、现代管理学之父彼得·德鲁克对管理的定义是:“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,是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”

管理过程派的代表人物哈罗德·孔茨认为:“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效地完成既定目标的过程。”

著名管理学教授、组织行为学权威斯蒂芬·P. 罗宾斯认为:“管理这一术语指的是和其他人一起并通过其他人来切实有效地完成活动的过程。”

《世界百科全书》也对管理下了定义:“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。”

上述每个定义虽然各不相同,但是都从不同角度和侧面对管理进行了分析相解释。综上所述,我们可以将管理定义为:“管理就是在一定的环境和条件下,组织通过有效的决策、计划、组织、领导和控制,以期达到个人能力无法实现的既定目标。”对这一定义可作进一步的解释如下。

(1)管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政党派别、社会团体和宗教组织等。管理是在组织内部进行的。

(2)管理是在特定的环境和条件下进行的。环境和条件给管理提供机会,但也会约束和限制到管理,管理活动要积极主动适应环境和条件,灵活有效地应对其要求。

(3)管理由若干个职能组成,包括决策、计划、组织、领导、控制和创新等。管理工作是由一系列的互相关联的活动构成的。

(4)管理的对象是包括人力资源在内的一切可利用的资源。资源是一个组织运行的基础,也是组织实现目标的前提,所以管理活动要有效地对资源进行最大限度的整合和优化配置。

(5)管理的目的是实现既定目标。实现目标需要依靠集体,个人力量无法完成。



前沿聚焦 简单管理

从泰勒提出科学管理开始,传统的管理学就在有意无意地倡导人们创造复杂精妙的管理方式与组织架构,似乎越精妙复杂,才越没有漏洞,越完善有效。在营销活动中,人们也以为精密的手段可以更加吸引消费者及避免被对手复制。为消费者提供产品时也受到这种思维的影响,觉得产品越复杂精密或功能越多,消费者才会觉得物超所值。其实,这些都是受周围环境和习惯思维影响所形成的一种错觉。

事实往往是,一个企业最初能够生存与发展,靠的就是简单——简单专一的商品、简单高效的业务流程,简单明确的管理方式。当企业逐步变大,在无形中一点点开始变得复杂,组织庞大,层级众多,员工也越来越多时,效率却越来越低。此时,市场营销手段也逐步丰富,对应的投入也在增加,而效果却并不尽如人意,甚至为消费者提供的产品也更加复杂,虽然功能强大,看似物超所值,但是使用麻烦的产品却并不一定能得到消费者的认同。

复杂的背后应该是简单

当年 IBM 身陷困难,组织庞大臃肿,业务涉及 160 多个国家,多达数十万的员工却不能为 IBM 带来利润,年亏损超过百亿美元。后来,从事食品行业转行到 IBM 的郭士纳进行了一系列的调整,其中一点就是通过裁减员工、简化组织层级等手段使 IBM 的组织结构变得简单有效,行动迅速。由于对高科技行业一窍不通,郭士纳很少过问具体工作,因此,他不去管具体问题,只制订大的发展方向和一些原则。就是这样一些简单的决策,通过切实的落实,使年亏损 131 亿美元的 IBM 扭亏为盈,年盈利达 485 亿美元,股价上涨了超过十倍。

当下,企业经营面对的困局不是选择的机会

太少,恰恰是选择的机会太多,才使经营者迷失,无论是经营还是管理,只有具有化繁为简的能力,拨开繁杂的迷雾,才能看清市场的本质与经营的真谛。

简单的背后应该是复杂

把事情变复杂很简单,把事情变简单却很复杂。前面提到的要尽可能去掉繁杂,追求简单,指的是首先不要自己制造麻烦,然后懂得筛掉各种无用繁杂的表象,使简单变得有力。但是,不论在营销还是管理上,能够做到简单其实并不简单,简单的背后需要极其复杂的系统作为支持。

Google 就是一个表面极其简单的网站,最初 Google 网站界面上线后招来了业界的嘲笑,业界普遍认为 Google 浪费了宝贵的首页资源,因为,绝大多数的互联网企业都是把主要心力投注在首页上。他们认为,Google 这样简陋的页面注定会失败。但是,被花花绿绿、让人眼花缭乱网站包围的游览者们却都喜欢上了这个视觉风格简约、操作简单的网站。网站越是简单,使用者越是觉得 Google 的力量强大,因为,在 0.2 秒内就能搜索几个亿个结果的网站,其表面就应该是简单平和的。

追求卓越的简单

简单就是力量,简单是复杂的终极形态。当我们能从简单走向复杂,再从复杂走向简单的时候,也是企业从平凡走向优秀,从优秀走向卓越的开始。看到这里,不妨问一问自己:

我的战略够简单吗?

我的管理够简单吗?

我的营销够简单吗?

我的产品够简单吗?

我的企业够简单吗?



二、管理的性质

管理具有二重性质,分别是管理的自然属性和社会属性,即管理具有与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。管理的二重性是马克思关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中明确指出,凡在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。

(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,也称为管理的生产力属性或管理的一般性。管理是通过组织生产力、协作劳动,也即“指挥劳动”,使生产过程成为一个统一整体所必需的活动。这种组织生产力的管理功能,是由生产力的发展引起和决定的,反映的是人同自然的关系,所以称为管理的自然属性。它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度,而与生产关系和社会制度无关,所以具有历史长期性。

(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,也称为管理的生产关系属性或管理的特殊性。管理是一种与生产关系相联系的“监督劳动”,是管理执行者维护和巩固生产关系,实现特定生产或业务活动目的的一种职能,反映的是生产关系和社会制度的性质,故称为管理的社会属性。管理的社会属性同时又由所处的社会关系和社会制度的性质决定,在不同的社会形态下,管理体现不同的统治阶级的意志,带有明显的政治性。

管理的二重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,两者相互联系、相互制约。管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于特定的社会制度、生产关系中,管理的社会属性也以自然属性为内容。同时,管理的自然属性要求一定的社会属性与之相适应,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

三、管理的职能与作用

职能一般是指人、事物、机构具有的作用和功能。管理的职能就是指管理者进行有效管理所必须具备的功能。

对于管理的职能,如同管理的概念一样,不同学者有不同的意见。但是一般可以概括为决策、计划、组织、领导、控制和创新等方面。

1. 决策

决策是指“管理者识别并解决问题以及利用机会的过程”。决策是管理工作中重要的一环。

决策过程一般包括七个步骤:提出并识别问题;确定决策目标;拟定备选方案;评选、确定方案;执行与实施方案;信息反馈及决策的修订、补充。从这些步骤可以看出,决策强调的是完整的过程,在这个过程中,决策还要完成信息的搜集和诸多可行方案的择优。



决策在管理职能中起到先驱作用,并对其他职能有着很大的影响,所以管理者对决策应非常重视,决策理论学派的大师赫伯特·西蒙甚至定义:“管理过程就是决策过程。”

2. 计划

计划就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。计划具有目标性、前提性、普遍性和可行性等特点,它产生的必要性在于促使组织目标的实现。

组织中所有层次的管理者都必须从事计划工作。组织中的高层管理者需要制定总体目标和计划,其他各个层次的管理者也必须为自己所负责的小组制定相应的具体的计划,以保证组织的顺利运行及组织总目标的有效实现。

3. 组织

组织职能是指管理者按照组织的特点和原则,根据工作的要求和人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将人员安排在适当的岗位上,并规定各个岗位的职责和它们之间的相互关系,形成有效的组织结构,使整个组织协调运转,为实现组织目标而进行的活动过程。

组织职能是管理活动的根本职能,是其他职能活动的依托和保证。

4. 领导

领导是指在既定的组织中,在一定的权力关系下和人事关系安排下,管理者按照管理目标和任务的要求,为实现组织目标而进行的调动下属积极性、提高下属工作效率和效果的活动。

领导职能的主要内容有:有效地激励下属,指导他们的活动,选择有效的沟通渠道和方法,解决内部冲突,创造组织文化和价值观念等。一个好的领导者能够充分调动组织成员的积极性和创造性,使组织目标得以实现。

5. 控制

控制就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,然后采取措施纠正计划实施中的偏差,以保证计划目标的实现。控制是管理过程的监视器和调节器,对目标的实现起到重要的保证作用。

随着管理的发展,除了自上而下的传统控制方法之外,管理者越来越重视组织人员的自我控制和矫正。

6. 创新

创新是管理职能中比较新的一项,但它所起的作用却不容忽视。创新就是改变现状,以先进的替代陈旧的。在管理中,创新没有一个独立的形式,但融入并影响管理的其他职能。管理大师彼得·杜拉克说过:“创新就是创造一种资源。”创新也是管理不断发展的原动力和不竭源泉。

管理作为与人类相伴相生的活动,存在于在我们日常生活的每一个部分,对经济、社会



有着很大的影响。管理的作用归纳起来,大致有以下几点。

(1)维系人类正常社会生活的条件。人类社会历史上,管理在一切有组织的活动中都发挥着极大的作用。

(2)社会资源有效配置的手段。管理能使生产活动的资源充分发挥作用,实现组织的目的。

(3)社会生产力实现的基础。管理影响生产力的存在状况,管理控制着生产力的实现程度。

(4)社会生产力发展的保证。管理通过确定正确的目标,对各要素合理配置,对组织活动过程及时恰当地调控,来达到促进生产发展的目的。

第二节 管理学

一、管理学的概念

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的,它的目的是,研究在现有的条件下,如何通过合理地组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。由于管理领域的不同,对管理内容研究的侧重点也会有所不同,所以由此形成了许多专门的管理学科,如国民经济管理、企业管理、工商行政管理、农业管理、教育管理、医院管理,等等。

管理学研究的课题是人类社会的管理领域及管理活动,因此它的研究对象是管理活动中的基本管理关系、管理规律及一般方法。

二、管理学的特点

管理学具有如下特点。

(1)一般性。管理学中虽然包括很多专门的分支,但它也是各具具体的或专门的管理学科的共同基础。管理学是从一般原理、一般情况的角度来对管理活动和管理规律进行研究的,是对各个专门管理这科的共性原理研究的基础理论学科。

(2)历史性。管理学是对前人的管理实践、经验、管理思想和理论的总结和发展。只有在对历史和前人经验、实践与理论了解的基础上,才能理解和运用管理学。

(3)综合性。管理学与各门学科联系紧密,是一门综合性很强的学科。内容上,管理学从社会各个领域和各种专门管理活动中提炼、概括具有普遍意义的管理思想和方法;方法上,它综合运用现代自然科学、社会科学及其他现代科技成果,借以研究管理活动中的基本规律和一般方法。



(4)实践性。管理学是一门应用学科,它的实践性很强。管理的理论和方法都是来源于实践,同时,这些理论和方法都要回到实践中接受检验,并在检验中不断得到完善。所以管理活动要充分考虑实际,管理学的内容也必须和实际紧密联系。

第三节 管理者

一、管理者的概念

典例链接 优秀的管理者——比尔·盖茨

微软公司成立于1975年,是个人计算机软件开发的先导,目前是全球最大的电脑软件提供商。现有雇员6.4万人,业务覆盖全球。2010年美国《财富》杂志公布的500强企业中,微软高居第36位。微软能有今天的成就,与其拥有一位优秀的管理者——比尔·盖茨是分不开的。盖茨的杰出技术背景,使他在微软创业初期推出BASIC语言、MS-DOS和EXCEL系列操作系统,这是公

司发展的一个基础条件。更重要的是,比尔·盖茨在公司发展中对其他公司先进技术的兼容并包,使公司不断提升市场份额;进而,在纳斯达克的成功上市所筹集的巨额资金又为公司发展奠定了坚实的基础。比尔·盖茨的商业头脑和管理才能保证了他在技术迅速发展、竞争异常激烈的IT业界抢占先机、延揽俊才、吸收合并新公司、“攫取”新技术,得以存活乃至称霸世界。

斯蒂芬·罗伯特说:“管理者是这样的人:他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的人,还可能包含协调一个团队的活动。”一般而言,管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员,他们通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作,领导他人达到组织目标。

管理者是个特定群体,并非组织里的所有成员都是管理者。通常而言,组织成员可以分为管理者和执行者两类。执行者根据管理者制订的业务计划和目标,在自己职能领域安排工作计划,对组织目标的实现起到直接贡献;管理者的主要责任是组织、协调、控制执行者的活动,对组织目标的实现起到间接贡献。但在现代组织和管理中,除了传统管理外,自我管理也受到越来越多的重视和提倡。

二、管理者的层次

由于管理者在组织中的责任和权限不同,所以他们担任的具体工作内容也不尽相同,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,他们在组织中所占的比例正如一个金字塔(如图 1-1 所示):

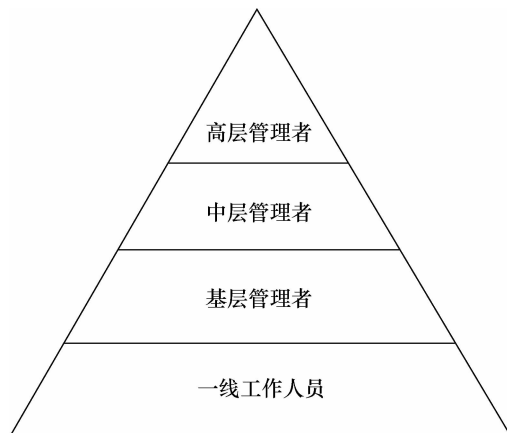


图 1-1 管理者层次分类图

1. 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层,是对整个组织的管理负有全面责任的人。高层管理者主要负责制定组织的发展战略和行动计划,有权分配组织拥有的一切资源。西方企业中的 CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(首席财务官),我国工商企业中的经理、厂长等,都属于高层管理者。高层管理者对组织全局性或战略性问题及组织环境问题的考虑和决策,直接影响着组织的存亡和发展。

2. 中层管理者

中层管理者处于高层管理者和基层管理者之间,负责制定具体的计划以及相应的细节和程序,贯彻执行高层管理者做出的决策和计划。大型组织的部门负责人、地区经理等,都属于中层管理者。他们不直接指挥一线工作者,主要是上传下达,将高层管理者制定的决策和计划贯彻下去,协助、监督和指挥基层管理者,并将基层意见和要求反馈到高层管理部门。中层管理者起到承上启下的桥梁和纽带作用。

3. 基层管理者

基层管理者,又称一线管理者,是组织中最低层次的管理人员。他们的主要职责是直接指挥一线工作人员,传达上级的计划、决策,指挥、监督、协调人员完成任务。工厂中的班组长就属于基层管理者。基层管理者的工作质量直接关系到组织目标实现的情况。

虽然各层管理者的数量不相同,工作的侧重点亦不相同,但是每一层的管理者都必须执行计划、组织、领导和控制这四项管理的基本职能,只是在这四项职能上分配的时间不同:高层管理者花在决策、计划和组织上的时间比较多,而中层和基层管理者则更多地在计划实施和个体管理上花费时间(如图 1-2 所示)。

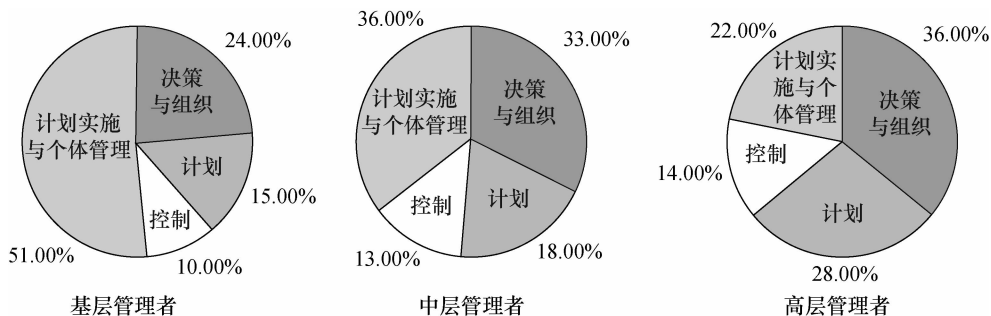


图 1-2 组织各层级管理者职能活动的时间分配

三、管理者的技能

通常而言,管理者需要具有概念技能、技术技能和人际技能。

1. 概念技能

概念技能是指纵观全局,对事物洞察、判断、抽象和概括的能力。概念技能包括理解事物的相互关联性,从而找出影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。在面临复杂混乱的环境时,管理者要迅速认清各种因素之间的相互关联,抓住问题实质,根据形势果断作出正确的决策。而越到高层,面临的问题和环境就会越复杂,所以概念技能是高层管理者必备的技能 and 素质。

2. 技术技能

技术技能是指使用特定专业领域内的有奖知识、技术和方法来协助管理的能力。技术技能包括专业知识、经验、技术、程序、方法、操作和应用工具的熟练程度等。技术技能是基层管理者必须掌握的技能,因为他们直接处理甚至参与一线工作。对于管理者而言,虽然不要求成为某一领域的技术专家,但是只有掌握了一定的技术能力,才能与相关的技术人员沟通,从而对管理工作及组织负责。

3. 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能,也即理解,激励他人并与他人共事的能力。人际技能包括沟通、领导和激励三个方面的内容,对于高、中、基层管理者来说都很重要。

不同层次管理者的技能结构也有所不同(如图 1-3 所示)。