

高等职业教育立体化精品教材

现代管理基础与实训

XIANDAI GUANLI JICHU YU SHIXUN

主 编 矫利艳

副主编 张 博 王 辉 齐春潇



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

前言

PREFACE

管理学是在自然科学与社会科学的交叉点上建立和发展起来的一门综合性交叉学科，是从事经营管理和实践必须掌握的基本知识和技能。习近平总书记在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告中指出：我们要办好人民满意的教育，全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人，加快建设高质量教育体系，发展素质教育，促进教育公平。坚持为党育人、为国育才。随着社会经济的发展和网络化时代的进步，全球化竞争的局面越来越激烈，企业外界环境的不确定性进一步增强，因此对管理学知识的要求提出了新的挑战，也对管理学教材的编写提出了新要求。

管理学作为高职院校财经商贸类、管理大类各专业必修的核心课程之一，是其各专业学生的专业入门及为后续各专业课奠定坚实基础的课程，是培养大学生最基本管理知识及基本职业素养的一门课程。本书力求体现如下特色。

1. 科学设计，易学好用

本书分项目对管理学基础知识点进行讲解，每个项目开始设有学习目标（含知识目标、能力目标与素质目标）、思维导图、案例导入，每个项目结束设有职业基础知识测试和职业核心能力实训。项目分拆出多个任务，每个任务中具体包括了任务引导和必备知识。

2. 融入思政，育人育德

在编写本书时，编者有意识地将思政元素穿插其中，把“立德树人”作为教育的根本任务。如，采用“码上学习”思政园地部分有成功企业家的故事、对话名企老板、每日一习、中华优秀传统文化等内容，使学生树立正确的人生观、价值观和世界观，拥有良好的职业道德、法治意识等。

3. 理论够用，注重实践

本书在每个项目后都安排了职业核心能力实训，让学生在在学习理论知识的同时能进一步将所学知识运用于实践中，充分体现了职业教育“理论够用，实践为主”的人才培养理念。

4. 夯实基础，兼顾发展

本书内容深入浅出，通俗易懂，文中穿插了多个任务引导供学生学前思考。通过对管理基本知识的学习，学生具备管理工作的系统知识，同时学会如何进行简单的实践业务操作，为后续财经商贸类、管理类或非管理类各专业相关课程的学习奠定扎实的基础。


5. 数字资源，立体多样

本书的数字资源丰富、全面，学生只需用手机扫描二维码即可进行学习。不仅可以拓宽学生的知识面，也方便教师的教学。

本书建议教学学时数为 52 学时，实际教学学时可依据教学时间及教学对象进行灵活调整。具体每个项目的建议教学学时数见下表。

教学内容	建议学时	
	理论学时	实践学时
项目一 走进管理与管理学的世界	4	2
项目二 认识管理思想与管理理论的发展	2	2
项目三 进行管理决策	4	2
项目四 实现计划职能	4	2
项目五 实现组织职能	4	2
项目六 实现领导职能	4	2
项目七 进行沟通与协调	2	2
项目八 实施激励	4	2
项目九 实现控制职能	2	2
项目十 走进创新	2	2
小计	32	20
总学时	52	

本书由吉林交通职业技术学院矫利艳任主编，吉林交通职业技术学院张博、吉林工业职业技术学院王辉、辽源职业技术学院齐春潇任副主编。具体编写分工如下：项目一、项目四、项目六由矫利艳编写；项目二、项目三由王辉编写；项目

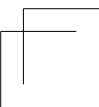
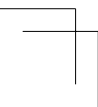
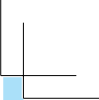
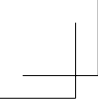


五、项目七、项目八由张博编写；项目九、项目十由齐春潇编写。全书由矫利艳总纂定稿，由吉林交通职业技术学院刘喜敏任主审。

在编写本书的过程中，编者参考了多位专家学者的相关文献，在此向所有作者表示诚挚的谢意！

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者
2023年2月





目录

CONTENTS

项目一

走进管理与管理学的世界 1

- 任务一 熟知管理 2
- 任务二 领悟管理者的类型、角色、素质与技能 7
- 任务三 认识管理对象和管理环境 13
- 任务四 熟悉管理学的内涵、学习和研究方法 17

项目二

认识管理思想与管理理论的发展 25

- 任务一 了解早期管理思想 26
- 任务二 熟悉古典管理理论 28
- 任务三 理解行为科学理论 31
- 任务四 知晓现代管理理论 34

项目三

进行管理决策 45

- 任务一 熟知决策 46
- 任务二 领悟决策的过程及影响因素 50
- 任务三 熟悉决策方法 53

项目四

实现计划职能 67

- 任务一 熟知计划职能 68
- 任务二 领悟计划的编制 75

任务三	规划目标管理	82
任务四	认识战略管理	86

项目五	实现组织职能	99	
	任务一	熟知组织职能	100
	任务二	规范组织设计	104
	任务三	领悟人力资源管理	111
	任务四	认识组织变革	118

项目六	实现领导职能	129	
	任务一	熟知领导职能	130
	任务二	理解领导权力	136
	任务三	领悟领导理论	139

项目七	进行沟通与协调	161	
	任务一	熟知组织沟通	162
	任务二	熟知组织协调	173

项目八	实施激励	187	
	任务一	理解激励及人性假设理论	188
	任务二	领悟激励理论	195
	任务三	熟知激励的原则与方法	206



项目九

实现控制职能

213

- 任务一 熟知控制职能 214
- 任务二 了解控制的过程和控制工作的基本原理 220
- 任务三 掌握控制方法 223

项目十

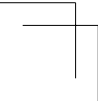
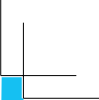
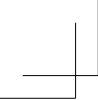
走进创新

235

- 任务一 熟知创新 236
- 任务二 了解管理创新 239
- 任务三 掌握管理创新的内容与原则 241
- 任务四 熟悉管理创新的过程、有效进行的基本条件、策略和方法 243

参考文献

255





项目一

走进管理与管理学的世界

知识目标

掌握管理的基本概念、基本职能；
掌握管理者的素质及技能要求；
掌握管理对象与管理环境的构成；
掌握管理学的含义、特点，了解其研究方法。

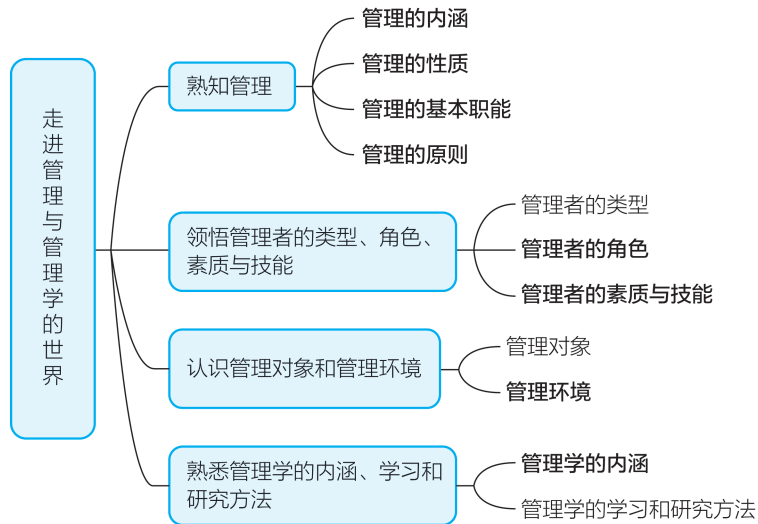
技能目标

能够运用所学的管理知识正确认知管理活动；
能够运用管理学的研究方法分析和解决问题。

素养目标

具备对管理者职责与技能的分析能力；
具备思考问题的综合素质和能力；
具备对管理规则的意识 and 责任担当。

思维导图



注：加粗的文字表示本项目的重点内容。

任务一 熟知管理

任务引导

查找资料，了解 19 世纪以来中外管理学者对管理的理解，并将其观点填入表 1-1 中。

表 1-1 中外管理学者对管理的理解

学 者	观 点
科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor)	
管理理论之父亨利·法约尔 (Henri Fayol)	
诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·亚历山大·西蒙 (Herbert Alexander Simon)	
美国著名的管理学家哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)	
现代管理学之父彼得·德鲁克 (Peter F.Drucker)	
南京大学周三多教授	

必备知识 管理的内涵

管理是人类最基本也是最重要的社会活动之一。从历史上看，管理与人类社会几乎同

时产生，世界上著名的埃及金字塔、万里长城等历史遗迹，以及功在当代、利在千秋的都江堰水利工程等，都是人类管理能力的佐证。从范围上看，它广泛存在于社会生活的各个领域、组织和部门。在现实生活中，不论是政府、军队，还是企业、医院、学校、家庭等社会基本单位，都存在管理活动。可见，凡是由两人或两人以上组成的，有一定活动目标的集体或组织都离不开管理。

因此，我们将管理定义为：管理就是管理者在特定的环境和条件下，对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新等职能活动，使组织成员高效率地实现既定的组织目标的活动过程。管理的定义的具体理解如表 1-2 所示。

表 1-2 管理的定义的具体理解

项 目	说 明
主体	管理的主体是管理者，是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人
客体	管理的客体即管理的对象，包括不同类型的组织及以人为中心的各种资源或构成要素，包括人力、财力、物力、信息、时间、无形资产等
目的	管理的目的是有效率和有效果地实现组织预期的目标
本质	管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程
过程	管理的过程是一系列进行中的、有管理者参与的职能或活动
环境	管理需要在一定的环境下进行，有效的管理必须审时度势，根据环境的特点进行

任务引导

你对“实践重于理论，艺术多于科学”怎么看？谈谈你对管理的科学性和艺术的理解。

必备知识 管理的性质

管理是支配、协调和监控组织活动的行为过程。从本质上看，管理具有二重性，即与生产力相联系的自然属性与与生产关系相联系的社会属性。同时，许多管理学者从多方面进行分析总结，强调管理工作也具有科学性和艺术性。

一、管理的二重性

（一）管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性。管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。在社会上，只要进行有组织的实践活动，人与人之间实行分工协作，管理活动就不可缺少。管理活动是一种不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态而有所改变的客观存在。管理理论提示了自然客观规律，并创造了与这一规律相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效



保证组织的顺利运行。管理的自然属性体现在两个方面：一方面，管理是社会劳动过程的一般要求；另一方面，管理在社会劳动中具有特殊的作用，只有通过管理才能实现劳动过程所必需的各种要素的组合，这和生产关系、社会制度没有直接关系。

（二）管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或特殊性。在管理过程中，为维护生产资料所有者的利益，需要调整人与人之间的利益分配，协调人与人之间的关系，这是一种调整生产关系的管理工作，它反映的是生产关系与社会制度的性质。在历史发展的过程中，不同的社会形态下的管理体现着各统治阶级的意志，带有明显的政治性。不同的生产关系和社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和共性，这种属性与意识形态相关，因此不能直接照搬不同的社会制度、文化下的管理模式。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定的。

（三）管理的自然属性与社会属性的关系

管理的自然属性和社会属性之间是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能独立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。另一方面，管理的二重性又是相互制约的，管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

二、管理的科学性和艺术性

（一）管理的科学性

管理以反映客观规律和管理理论与方法为指导，具有一套分析问题、解决问题的科学的方法论，是一门科学。管理是从实践中产生并在实践中得到发展，其很多内容和理论是人们多年实践的总结，已经形成了完整的逻辑体系和理论，并经过检验得到证实，用以指导人们从事管理的实践。管理的科学性表明管理具有完整的理论知识体系，有一定的规律可循，同时又能够不断地提高管理的水平。

（二）管理的艺术性

管理的艺术性是指管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活或创造性地运用这些知识和技能的技巧。管理因人而异、因时而异、因地制宜，管理既是用一门科学来指导管理者的行为，同时在实施时又不能照搬书上的理论，在不违背管理学的基本理念的前提下，要与现实状况结合起来，做到具体问题具体分析，灵活地调整管理的策略和手段，让管理的效果最大化。

（三）管理的科学性和艺术性的关系

管理的科学性和艺术性并不是相互排斥的，而是相互补充、相辅相成的，所以，管理是科学性与艺术性的有机统一。

管理的科学性是艺术性的基础，它能使管理者把握管理的本质，从而具有源源不断的

创造力；而管理的艺术性则进一步体现出了管理的科学性，它能使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变，在各种场合得到灵活运用，充满生机和活力。

任务引导

请在下列的职能中勾选出你认为管理应该具备的职能，并说明你的理由。

- 计划 planning 组织 organizing 用人 staffing 指导 directing
 指挥 commanding 领导 leading 协调 coordinating 沟通 communicating
 激励 motivating 代表 representing 监督 supervising 检查 checking
 控制 controlling 创新 innovating

理由：_____

必备知识 管理的基本职能

管理的职能就是管理者实施管理行为所体现出来的具体功能和实施过程。管理的基本职能如表 1-3 所示。

表 1-3 管理的基本职能

基本职能	内涵描述	在工作中所处地位	从事的层次
计划职能	是指管理者对所管理的未来活动进行的预先筹划和安排，指导制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动	计划职能是管理的首要职能	高层管理者、中层管理者和基层管理者
组织职能	是指对人员的使用进行合理的分工，对生产要素进行有效的组合，使它们在时间和空间上相互协调，以提高整体效应	组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托	高层管理者、中层管理者和基层管理者
领导职能	是指管理者指挥、带领和激励下属努力实现组织目标的行为过程	领导职能是管理的关键职能	高层管理者、中层管理者和基层管理者
控制职能	是指以正确的标准衡量计划的执行过程，引导人的行为，一旦产生偏差，需要及时纠正，使组织回到既定的运行方向，保证组织计划目标的实现	控制职能是管理最重要的职能	高层管理者、中层管理者和基层管理者
创新职能	是指人为了达到一定的目的，遵循事物发展的规律，对事物的整体或其中的某些部分进行变革，从而使其得以更新与发展的活动。创新职能是一种思想及在这种思想下的一种实践，是一种原则及在这种原则指导下的活动	贯穿组织经营管理活动过程的始终	高层管理者、中层管理者和基层管理者

各项管理职能都有自己独有的表现形式，如计划职能通过目标的制定和行动的确定表现出来，组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来，领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来，控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。创新职能与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

各项管理职能的相互关系如图 1-1 所示。

每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束，各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致制订新的计划，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在管理循环之中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

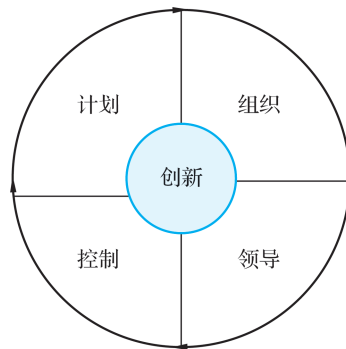


图 1-1 各项管理职能的相互关系

任务引导

你是如何理解“以人为本”的？请问其下一句是什么？

必备知识 管理的原则

管理作为一门科学，是指导管理者实施管理的理论基础。管理者在实施管理职能时，为有效地实现组织目标，合理地安排业务活动和利用经济资源以做到有效管理，就必须遵循一定的原则，采取正确的方法，这样才能发挥出管理的效果。否则，越是坚持管理的科学性，离组织目标就会越远。管理的原则如表 1-4 所示。

表 1-4 管理的原则

原 则	内涵描述
效益原则	管理的任务就是要实现组织的目标，创造良好的组织绩效就是组织的最大目标，即创造最大的效益，包括经济效益、社会效益和生态效益。坚持效益原则，就必须在组织管理效果和管理效率两个方面提高管理技能。坚持管理的科学性，采取正确的方法去做正确的事，这样组织的效率才能在有效果的基础上得到提高
人本原则	在管理中坚持以人为本，即在管理活动中把人作为管理的核心，不仅仅是把人看作管理的主要对象、看作企业的最重要资源，还要把人作为管理的主体，通过激励调动和发挥员工的积极性和创造性，引导员工去实现预定的目标。开发人的潜能，就是在正确“识”人的基础上，不仅要做到“人尽其才”，更要做到“人尽其用”

续表

原 则	内涵描述
适度管理原则	组织在业务活动范围的选择上，既不能过宽，也不能过窄；在管理幅度的选择上，既不能过大，也不能过小；在权力的分配上，既不能完全集中，也不能绝对分散，必须在两个极端之间找到合适点，进行适度管理，实现最佳组合。因此，适度管理原则要求管理者进行适情管理和适时管理

任务二 领悟管理者的类型、角色、素质与技能

任务引导

你熟悉下列高级管理者的头衔吗？请把下列高级管理者的英文与其对应的职位进行正确地连线。

CEO: chief executive officer	首席运营官
COO: chief operation officer	首席财务官
CFO: chief finance officer	人力资源总监
CTO: chief technology officer	首席信息官
CHRO: chief human resource officer	首席技术官
CBO: chief business officer	首席执行官
CIO: chief information officer	首席商务官
CCO: chief cultural officer	首席文化官

必备知识 管理者的类型

在现代社会中存在着各种组织，但这些组织并不会自己运转，它们需要管理者来加以管理。

管理者的分类方法比较多，在实际工作中最主要的分类有以下两种。

一、按组织层次划分

按照所处的组织层次的不同，管理者可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，具体如表 1-5 所示。

表 1-5 管理者按照其所处的组织层次划分

层 次	内涵描述	主要职责	具体功能
高层管理者	是指一个组织中最高领导层的组成人员，拥有最高职位和最高职权，并对组织的总体目标负责	侧重总的战略目标和重大政策的制定，以及建立组织的愿景，拥有对人事、财务等资源的控制权	确定组织目标，制定实现既定目标的战略，监督与解释外部环境状况，以及就影响整个组织的问题进行决策，是组织的决策层
中层管理者	是指处于组织结构的中间层次，即高级管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者	将高层管理者制订的计划和目标转化为具体的目标和行动，行使高层授予的指挥权，并向高层汇报工作，同时监督、指导和协调基层管理者的工作	作为内部沟通的“联系眼”或“桥梁”，中层管理者向下解释和传达高层的意图，向上反映和综合一线的信息，也称为战术管理者，是组织的执行层
基层管理者	基层管理者又称一线管理者	将组织在基层落实，给下属人员安排具体任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务有效地完成	负责具体事务性工作，称为作业层

以上 3 个管理者虽然处于不同的管理层次，但行使的管理职能基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制等几个方面，不同层次的管理者在工作上的差别，不是职能本身不同，而是各项管理职能履行的重点和程度不同。高层管理者用在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者用在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是同一管理职能，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理者关心的是组织整体的、长期的战略计划，中层管理者偏重的是中期的、内部的管理性计划，基层管理者则侧重于短期的业务和作业计划。

不同层次管理者的时间分布如表 1-6 所示。

表 1-6 不同层次管理者的时间分布

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

高层管理者的工作应该与中层、基层管理者有重要的区别。例如，日本松下电器公司的创始人有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的，但如果发展到 1 000 人，你就不能留在一线，而是身居其中，但企业增至 10 000 名职工时，你必须退居后面，并对职工表示敬意和谢意。这说明，一家企业的规模扩大后，管理的复杂性随之增大，管理方面的职能分工也相应深化，逐渐分化为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理者。

二、按管理者的领域划分

按照从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

（一）综合管理者

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个部门全部活动的管理者。他们对整个组织或该部门目标的实现负有全面责任，有权指挥该组织或部门的全部资源与职能活动。对于大型组织来说，综合管理者包括总经理和各事业部门的负责人等；对小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管组织内部的全部活动。

（二）专业管理者

专业管理者是指其管理活动仅仅涉及组织中某一类职能的管理者。他们只对组织中本职能或本专业领域的工作目标负责，只在本职能或本专业领域内行使职权、指导工作。例如，在某些企业中，可以将专业管理者划分为生产部门、营销部门、财务部门、开发部门和人事部门的管理者等，他们泛称部门经理。专业管理者多存在于大型组织中，并且随着组织规模的扩大和环境的变化变得越来越多，越来越重要。

任务引导

请对下列的角色进行归类，并把对应的数字代码填入括号里。

- ① 冲突管理。
- ② 发言人。
- ③ 联络者。
- ④ 传播者。
- ⑤ 领导者。
- ⑥ 企业家。
- ⑦ 挂名首脑。
- ⑧ 资源分配者。
- ⑨ 谈判者。

⑩ 监听者。

人际关系角色 ()

信息传递角色 ()

决策制定角色 ()

必备知识 管理者的角色

经理角色学派创立于 20 世纪 70 年代,是管理学派之一,主要代表人物为加拿大管理学家明茨伯格。经理角色学派以对经理所担任的角色的分析为中心来考察经理的职务和工作,以求提高管理效率。该学派采取的方法包括两方面内容:一方面,采用日记的形式对经理的工作活动进行系统地观察记载;另一方面,在观察的过程中及观察结束以后对经理的工作内容进行分类,从而更深入地了解经理工作的实质。经济角色学派的结论为:经理要担任十种角色。这十种角色可分为三类:人际关系角色,包括挂名首脑、领导者和联络者;信息传递角色,包括监听者、传播者和发言人;决策制定角色,包括企业家、冲突管理者、资源分配者和谈判者。

一、人际关系角色

管理者需要通过人际沟通和交往展现组织形象,激励下属,建立人际关系网络,创造有利于组织发展的内外部环境。人际关系角色所具有的职责都归因于管理者的正式权力。人际关系角色的具体内容如表 1-7 所示。

表 1-7 人际关系角色的具体内容

角 色	描 述	特征活动
挂名首脑	象征性首脑,必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
领导者	负责激励下属,负责人员配备、培训及有关职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
联络者	维护自行发起的外部关系和消息来源,并从中得到帮助和信息	发感谢信,从事外部委员会的工作,从事其他有外部人员参与的活动

二、信息传递角色

管理者需要根据自己的工作范围和权限,收集、掌握和不断更新与其权限范围相对应的信息,传达给需要的员工或部门,促使其有效地完成工作任务(包括信息的接受、收集和整理)。信息传递角色的具体内容如表 1-8 所示。

表 1-8 信息传递角色的具体内容

角 色	描 述	特征活动
监听者	寻求和获取各种内外部信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊报告，与有关人员保持私人接触
传播者	将从外部人员和下级人员获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会，以电话的方式传达信息
发言人	向外界发布组织活动的计划、政策、行动、结果等	召开董事会，向媒体发布信息

三、决策制定角色

管理者负责做出决策并分配资源，协调内外部关系，确保员工、部门与外部相关的利益达成共识，以保证决策方案的实施。决策制定角色的具体内容如表 1-9 所示。

表 1-9 决策制定角色的具体内容

角 色	描 述	特征活动
企业家	寻求在组织和环境中的机会，制订改进方案以发起变革	组织战略制定和检查会议，开发新项目
冲突管理者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定，检查会议
资源分配者	负责分配组织的各种资源，制定和批准与组织相关的组织决策	调度、授权、开发预算活动，安排下级的工作
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与员工、供应商、客户和其他组织的谈判活动

任务引导

美国学者罗伯特·李·卡茨 (Robert L.Kutz) 提出了管理技能的相对重要性，即三种技能在不同层次的管理者中的要求是不同的。请将下列三种技能按重要性进行排序，把前面的序号填入横线上，并说明理由。

- ① 概念技能。
- ② 人际技能。
- ③ 技术技能。

高层管理者：_____ 中层管理者：_____ 基层管理者：_____

理由：_____

必备知识 管理者的素质与技能

管理者的素质与技能是分不开的，首先了解管理者的素质。

一、管理者的素质

管理者的素质是指与管理相关的管理者的生理和心理方面稳定的基本属性。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理成效的极为重要的主观条件。管理者的素质的内容是非常丰富的，概括起来有思想素质、知识素质、能力素质、身体素质和心理素质，具体内容如表 1-10 所示。

表 1-10 管理者的素质

素质	描述
思想素质	思想素质是管理者最根本的素质，主要包括思想观念、价值体系、政策水平、职业道德、工作作风等方面的要求，具体表现在三个方面：一是正确的世界观、人生观和价值观；二是强烈的事业心、高度的责任感、正直的品质及民主的作风；三是强烈的管理愿望和能够变通的管理思想，以及实事求是、勇于创新的精神
知识素质	知识素质是指管理者做好本职工作所必须具备的基础知识与专业知识，包括文化素质、业务知识和管理知识等
能力素质	能力素质是指管理者从事管理工作，完成管理职能的方式、方法、能力和技巧，主要包括较强的分析、判断和概括能力，决策决断能力，组织协调能力和获取知识的能力，识才用才的能力，人际交往和沟通的能力，自我管理和自我约束的能力，不断探索和延伸出新的能力等
身体素质	一项管理活动的顺利进行不仅需要管理者具有足够的知识储备与能力，更需要管理者消耗大量的精力，所以，一名优秀的管理者应具备强健的体魄和充沛的精力去应对管理中高强度的体力和脑力工作
心理素质	心理素质包括人的认识能力、情绪和情感品质、意志品质、气质和性格等方面。一名优秀的管理者应当具备健康的心理素质，如坚韧的毅力、豁达的心胸及较强的抗压能力等

二、管理者的技能

管理工作是复杂的，管理者要想很好地履行管理职责，实现管理目标，除了具备良好的基本素质外，还必须掌握一定的管理技能。如果要把承担管理工作所需要的各种技能全部列举出来是完全不可能的，在管理者应掌握的一般性管理技能中，所有的管理者都必须具备三个方面的技能，即概念技能、人际关系技能和技术技能，具体内容如表 1-11 所示。

表 1-11 管理者的技能

技能	描述	能力的表现	职务或岗位
概念技能	指管理者综观全局、洞察问题、分清实质、果断决策和处理各种全局性的复杂关系的能力	能够在混乱复杂的环境中进行有效的管理，洞察事物的发展和变化趋势，去粗取精，去伪存真，抓住问题的关键，找出解决方法	董事长、总经理、公司总部的总监、高校校长等
人际关系技能	指管理者处理人际关系的能力	主要包括理解、激励、团队管理、沟通和解决冲突的能力等	处长、所长、主任、部门经理、部长等
技术技能	指管理者掌握和运用某一专业领域内有关的程序、技术知识、方法、技巧处理和解决实际问题的能力	主要包括专业知识与经验，技术与技巧，程序、方法、操作与工具运用熟练程度等	班长、组长、工程师、会计师、广告设计师、推销员等

越是处于高层的管理人员，越需要制定全局性的决策。他们所做的决策影响范围更广、影响期限更长。因此，他们需要更多地掌握概念技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策的过程中。人际关系技能是组织各层管理人员都应具备的技能。因为不管是哪个层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作、共同完成组织的目标。作为基层管理人员，他们每天大量的工作是从事具体作业活动的工作人员打交道，他们有责任检查工作人员的工作，及时解答并同工作人员一起解决在实际工作中出现的各种具体问题。



任务三 认识管理对象和管理环境



任务引导

请在下列资源中，勾选你认为最重要的资源，并说明你的理由。

人 物 时间 信息 财 知识 其他无形资源

理由：_____



必备知识 管理对象

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。作为管理行为的受作用一方，管理对象对管理成效及组织目标的实现具有重要的影响作用。管理对象既包括不同类型的社会组织及其内部的单位或部门，又包括组织中的各种资源或构成要素。



一、社会组织及其内部的单位或部门

所谓社会组织，是指为实现特定目标，完成特定任务，按照社会规程结合在一起的人的群体，例如政治组织、经济组织、文化组织、其他社会组织等。以整个社会组织为对象进行的管理，主要是组织的上级领导或社会组织的最高层管理者。社会组织内部的单位或部门是指在各种社会组织（独立法人）内部设置的各种单位或部门，既包括履行组织基本职能的各业务单位，又包括行使各种管理和服务职能的各种部门，它们只是社会组织内部半自治性的群体或组织。在社会组织内部，除最高管理层外的大部分管理者都是以这类内部组织为对象进行管理的，如人力资源部、财务部、组织部、宣传部等。

二、组织中的各种资源或构成要素

对于任何一个组织，资源的有效配置决定了该组织的成败。不同形式的组织，它所能支配的内部资源也不尽相同，但一般来说，组织的内部资源都涉及人力、财力、物力、信息、时间等。

(1) 人力。人是构成管理对象中的核心要素，对所有资源的管理都是通过对人的管理来实现的。

(2) 财力。财即资金，是组织经济活动正常运行的基本要素，对组织的财力资源的认识和运用决定着其他资源应用的效率。

(3) 物力。物即物资，是组织开展职能活动、实现目标的客观物质基础与保证。

(4) 信息。在信息高速发展的时代，信息是提供决策的有效数据。

(5) 时间。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。

另外，在现代社会中，人们对无形资产的重要性的认识日益加强。例如，对组织的社会形象、信誉度、商标、专利、形象设计、公共关系和组织文化建设等无形资产的认识越来越普遍，对信誉度的管理越来越重视，如通过组织的实践活动、媒体宣传和从事公益事业等手段，树立本组织良好的社会声誉和社会地位，为组织目标的实现创造良好的环境。



任务引导

请将下列环境因素填入其对应的括号内。

- ① 政治法律环境。
- ② 经济环境。
- ③ 技术环境。
- ④ 供应商。
- ⑤ 竞争对手。
- ⑥ 自然环境

- ⑦ 国际环境。
- ⑧ 社会文化环境。
- ⑨ 分销商。
- ⑩ 消费者。
- ⑪ 政府机构及公共利益集团。

一般环境因素包括(), 特殊环境包括()。

必备知识 管理环境

管理环境是指存在于组织内外部, 影响组织管理活动的各种客观因素的总和。它包括外部环境和内部环境两个方面。管理环境的构成如图 1-2 所示。

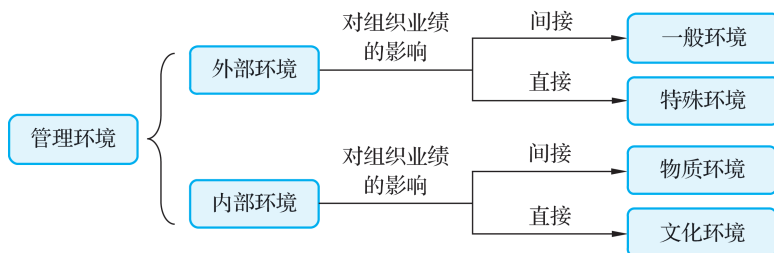


图 1-2 管理环境的构成

一、外部环境

外部环境是指存在于组织之外, 并对组织的管理活动产生影响的环境, 可分为一般环境和特殊环境。

(一) 一般环境

一般环境是指能够间接影响组织的宏观环境, 大致可归纳为政治法律环境、社会文化环境、经济环境、技术环境、自然环境及国际环境等, 具体如表 1-12 所示。

表 1-12 组织的一般环境

一般环境	具体内容
政治法律环境	包括一个国家的社会制度, 执政党的性质, 政府的方针、政策、法令法规等。同时也包括各种政治势力的相互斗争所带来的政治动荡或安定的局面
社会文化环境	包括一个国家或地区的社会公众的受教育程度、文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观、价值观等
经济环境	包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家或地区的人口数量及其增长趋势, 国民收入、国民生产总值及其变化情况, 以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度; 微观经济环境主要指企业所在地区或所需服务地区消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素



续表

一般环境	具体内容
技术环境	指技术发展的总体水平和趋势，可应用的新技术，以及国家和地方政府的科技政策。尤其互联网电商的出现及新材料、新能源和新工艺等新技术的大量涌现，对组织的管理产生了根本的影响
自然环境	指一个国家或地区的自然资源拥有状况，包括地理位置、气候条件、生态平衡、环境保护、资源状况及其变化
国际环境	指全球范围内发生的影响和制约企业经营发展的各种因素的总和，主要涉及国际政治环境、经济环境、投资环境、营销环境及文化环境等

（二）特殊环境

特殊环境是指与实现组织目标和具体任务直接相关的环境因素，所以特殊环境通常也被称为组织的任务环境。组织的特殊环境包括组织资源的供应商、分销商、消费者、竞争对手、政府机构等，具体如表 1-13 所示。

表 1-13 组织的特殊环境

特殊环境	具体内容
供应商	指组织活动所需各类资源和服务的供应者
分销商	指那些专门从事将产品或服务从生产者转移到消费者的活动的机构和人员
消费者	指服务对象或顾客，也指组织产品或服务的购买者
竞争对手	指与本组织存在资源和市场争夺关系的其他同类组织
政府机构	政府机构作为社会经济的管理者，对企业的经营行为需要从全社会利益角度出发进行必要的调节和控制，并对组织的管理行为进行某种影响和制约

二、内部环境

内部环境是指存在于组织内部，并对组织管理活动产生影响的客观条件的总和。组织的内部环境一般包括物质环境和文化环境。

（一）物质环境

任何组织的管理活动都需要一定的资源，这些资源的拥有和利用情况直接影响甚至决定着组织管理活动的效率和规模，构成了一个组织运行的内部的硬环境。组织活动的内容和特点不同，需要利用的资源类型也有区别，但是任何组织的管理活动都离不开人力资源、物力资源和财力资源。

（二）文化环境

文化环境指的是组织文化。组织文化被称为组织的灵魂、精神动力和价值导向，对组织管理的有效运行有着不可忽视的作用，对组织管理者的价值观念及领导风格会产生重要

的影响。组织的文化环境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、组织形象等。因此，分析组织文化的特点及其对组织活动的影响被视为管理成功的基础。

任务四 熟悉管理学的内涵、学习和研究方法

任务引导

管理的本质不仅在于“知”，更在于“行”，你对这句话是怎么理解的？
理由：_____

必备知识 管理学的内涵

管理学作为一门学科的基本思想和体系，最初是由法国管理学家亨利·法约尔首先提出来的。管理学正式形成于 20 世纪 50 年代，其代表作是美国管理学家哈罗德·孔茨与西里尔·奥唐奈于 1955 年合作编著的《管理学原理》(Management Principle)，或译成《管理原则》，该书于 1976 年第六版时更名为《管理学》。

一、管理学的概念

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法，指导人们如何从事管理工作的科学。尽管人们从事的管理工作千差万别，但都有一定的共性，即人们都是通过计划、组织、领导和控制等职能进行资源、任务、利益、职责和权力的分配，从而实现组织目标的活动，它是整个管理学科体系的基石。由于社会管理实践活动的领域是多样化的，因此也形成了各种不同门类的管理学，如企业管理学、行政管理学、教育管理学的等。

二、管理学的特点

管理学来源于实践，又服务于实践。管理学具有许多特点，具体如表 1-14 所示。认清管理学的特点，有助于系统地学习和掌握管理学的精髓，并更好地将其运用于管理实践。

表 1-14 管理学的特点

特 点	具体描述
综合性很强	管理学是与自然科学和社会科学交叉的一门学科，其目的是指导异常复杂的管理活动。它的主要对象是人，以及人力、物力、环境的动态平衡，涉及社会学、心理学、经济学、哲学等学科

续表

特 点	具体描述
不精确	管理学是在已知条件完全一致的情况下,有可能产生截然相反的结果,即已知 $1+1=2$,那么 $1+1 > 2$, $1+1 < 2$,都有可能
软学科	管理的重要工作就是合理配置和有效利用组织内部的各种资源,特别是充分调动人的积极性,发挥其内在潜力,用较少的消耗取得较大的效益
实践性很强	管理学是古今中外人们长期实践经验的总结和提炼。实践是管理学的生命之源,管理理论只有和管理实践结合起来,才能真正发挥这门学科的作用
发展中的学科	管理学自产生至今已逾一个世纪,生产力和科学技术的高度发展促进了管理理论和管理思想的发展,涌现出很多管理学大师,甚至出现了“管理理论丛林”,由此形成了与时俱进的当代管理思想

任务引导

你未来想做一名优秀的管理者吗?你认为如何才能学好管理学?你所知道的学好管理学的方法都有哪些?

必备知识 管理学的学习和研究方法

管理学的学习和研究方法主要包括历史法、比较法、案例分析法和综合法。

一、历史法

任何管理现象都不是孤立存在的,都有它产生的历史背景及发生、发展过程。对管理学的某一种理论、某一个定义、某一项规律的研究,都应放在一定的历史条件下,从其发生和发展的过程去考察,从而掌握它的来龙去脉,了解其实质所在。同时,学习和研究管理学还要用发展的观点,要充分明确管理学中诸多知识的历史局限性和今后发展变化的空间,要有创新意识,用创新思维去学习和研究管理问题。

二、比较法

管理学研究不仅要进行纵向的历史考察,还要进行横向的比较来研究不同因素、地区、部门、单位、学派、人物的管理思想和管理经验,找出和认清管理的一般规律。通过对世界各国的管理思想、管理理论、管理模式、管理方法和技术的全面比较和分析,寻其异同,权衡优劣,取长补短。比较法还可鉴别出哪些管理思想和方法是根植于一国文化之中、不可移植的,哪些是具有共性、可以移植、可以洋为中用的,做到知己知彼。

三、案例分析法

管理学具有很强的实践性，可以通过对真实案例的阅读、分析、讨论，理论联系实际，从中领会管理学的有关理论和方法，找到解决问题的答案。案例分析可以培养学习者信息获取、分析问题、论述辨析等方面的能力，在反复分析中，举一反三，由此及彼，在参与过程中带来管理思维的升华。

四、综合法

在学习和研究管理学的过程中，将影响管理过程中的事物、现象、原理或对象的关系分解为各项组成因素进行总体的、全面的分析研究，并将他们有机地、符合逻辑地、整体地结合起来，使我们在学习过程中既能看到“树木”，也能看到“森林”。

职业基础知识测试

班级：_____ 姓名：_____ 学号：_____

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

二、多项选择题

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

三、简答题

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

四、案例分析

**职业核心能力实训****【实训一】管理无处不在****1. 实训目标**

- (1) 培养学生利用管理的相关知识分析和解决实际问题的能力。
- (2) 培养学生与社会接轨的基本能力与素质，提高学生的学习兴趣。

2. 实训内容与要求

- (1) 从本人及身边人的日常生活及班级管理角度出发，提出自己对管理的见解。
- (2) 利用业余时间与亲朋好友交流有关企业管理或家庭管理方面存在的合理或不合理的地方，并进行总结。

3. 实训形式

以小组为单位，每组5~7人，由学生推荐或自荐的组长组织进行小结，最后形成小组分析报告。

4. 实训成果与检测

每组选出1名同学进行汇报，组长对组员在实训过程中的表现进行打分（10分制），最后将打分表（自行绘制）及小组分析报告上交老师。

小组分析报告

小组名称：

组长：

组员：

报告名称：

主要内容：

你的收获：



【实训二】组建模拟公司

1. 实训目标

- (1) 理论联系实际，培养学生利用管理的相关知识建立现代组织的能力。
- (2) 培养学生的责任意识与组织能力。

2. 实训内容与要求

根据所学知识，通过无领导小组讨论的方式组建一家小型公司。

3. 实训形式

以小组为单位，每组 5～7 人，由学生推荐或自荐的组长组织，根据公司的主营业务进行主要组织架构及部门设置，同时确定主要部门的负责人。

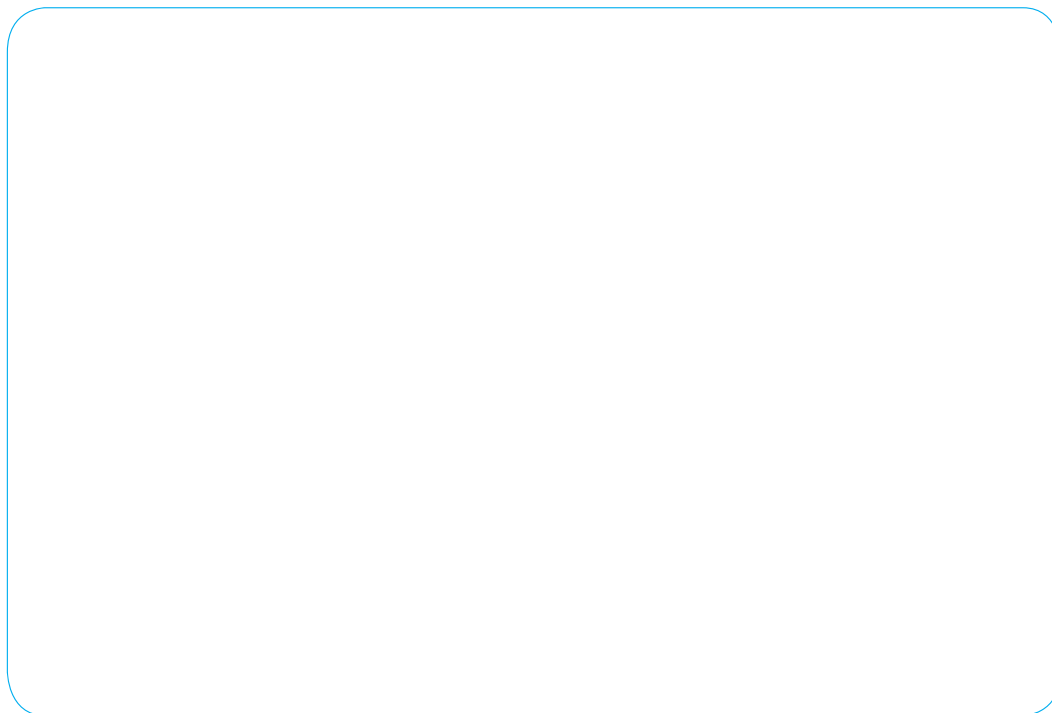
4. 实训成果与检测

- (1) 每个职位的同学都要对模拟公司的主营业务进行交流和汇报。
- (2) 规范绘制组织架构图，每个职位的同学对所担任的职务的理解都要准确。
- (3) 组长对组员在实训过程中的表现进行打分（10 分制），最后将打分表（自行绘制）和实训信息表（见表 1-15）一起上交老师。

表 1-15 实训信息表

公司名称			
办公地点			
主营业务		联系电话	
总经理		主要职责	
财务经理		主要职责	
人力资源部经理		主要职责	
生产经理		主要职责	
技术经理		主要职责	
营销经理		主要职责	
行政经理		主要职责	
设备经理		主要职责	

绘制组织架构图：



【实训三】大师访谈

1. 实训目标

- (1) 理论联系实际，加深学生对管理职责与能力的认知。
- (2) 培养学生自觉养成现代管理者素质的能力。

2. 实训内容与要求

- (1) 利用课余时间，通过访谈或文献调查的方式对你所崇拜的一名管理大师进行访问或调查。
- (2) 调研的内容主要包括个人简介（姓名、性别、年龄、任职企业及经历等）、管理职位、工作职责、胜任职务的管理技能、管理措施、管理成效及启示等。

3. 实训形式

- (1) 组织课堂交流与讨论，每个人分别介绍自己调查的管理大师。
- (2) 以小组为单位，每组5~7人，评价出最有魅力的管理大师，并说明原因。

4. 实训成果与检测

- (1) 题目自拟，根据对所选择的管理大师的描述的详尽情况进行综合评分。
- (2) 由教师根据各组成员的调研、交流过程的表现及上交的实训报告对小组的实训进行打分（10分制）。

实训报告

小组名称:

组长:

组员:

调研题目:

大师画像:

他是谁:

他/她的职位:

他/她的工作职责:

他/她的管理技能:

他/她的管理措施:

他/她的管理成效:

你的收获: