服务热线：400-615-1233
配套精品教学资料包
www.huatengedu.com.cn

（第2版）

管理学基础

策划编辑：余　尧
特约编辑：张海红
责任编辑：余　尧
责任校对：乔　雷
封面设计：刘文东

管理学基础（第2版）

主编　刘　艳

ISBN 978-7-5504-6538-1
9 787550 465381 >
定价：49.80元

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

辽宁省职业教育“十四五”规划教材

（第2版）

管理学基础

主　编　刘　艳
副主编　陈　卓　于珊珊

- 创新**思维模式**，强化**能力导向**
- 围绕**学生主体**，激发**学习潜能**
- 重构**结构体系**，拓展**教学资源**
- 坚持**立德树人**，培养**职业技能**

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press
中国·成都

辽宁省职业教育“十四五”规划教材

（第2版）

管理学基础

主　编　刘　艳

副主编　陈　卓　于珊珊

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/刘艳主编;陈卓,于珊珊副主编.
2 版.--成都:西南财经大学出版社,2024. 12(2025. 7 重印).
ISBN 978-7-5504-6538-1

Ⅰ. C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2024E6S223 号

管理学基础(第 2 版)

GUANLIXUE JICHU

主　编　刘　艳

副主编　陈　卓　于珊珊

策划编辑:余　尧
特约编辑:张海红
责任编辑:余　尧
责任校对:乔　雷
封面设计:刘文东
责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网　　址	http://cbs. swufe. edu. cn
电子邮件	bookcj@ swufe. edu. cn
邮政编码	610074
电　　话	028-87353785
印　　刷	三河市骏杰印刷有限公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印　　张	14. 75
插　　页	2 页
字　　数	319 千字
版　　次	2024 年 12 月第 2 版
印　　次	2025 年 7 月第 2 次印刷
书　　号	ISBN 978-7-5504-6538-1
定　　价	49. 80 元

版权所有,翻印必究。

第2版前言

管理是与人类社会的生产和公共生活相伴而生的活动。在现代社会中，只要有组织，就存在管理，只要在组织之中，每个人都会涉及管理，管理无处不在。不管从事何种职业，无论职位高低，每个人每天都在进行着有意识和无意识的管理活动。管理是人类基本的活动之一，广泛存在于现实社会生活之中，并成为一切组织活动必不可少的组成部分。管理学作为一门运用多个领域的知识和方法研究、分析与论述管理的科学，为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。管理学广泛的指导性使其成为一门普及性的科学。

本书按照教育部有关高职高专人才培养的精神，以提高学生整体素质为基础，以培养学生专业基本技能为主线组织编写。在编写过程中，编者紧紧围绕“培养岗位第一线所需要的能够直接上岗的人才”的目标，坚持创新、改革的精神。

本书具有以下特色。

1. 构建新颖的结构体系，注重能力培养

本书内容分为十个教学项目，在每个教学项目的项目实现栏目提出引导问题，学生在独立思考后可以通过扫描每个引导问题右侧的二维码学习相关理论知识，完成引导问题。学生可以通过项目扩展栏目深入学习更多知识，进一步加深对管理的认识，提高管理能力，全面了解管理职能，并借助项目小结栏目对管理学知识进行系统的梳理；还可以通过项目测试栏目进行基础测试和案例分析，从而达到扎实巩固基础知识的目的。

2. 以学生为中心，以促进自主学习为导向

本书突破传统教材的“教学材料”属性，强调“学习材料”属性，以教材为支撑，把课前、课堂和课后三个环节有机地联系起来。本书充分利用教材信息化资源，使学生在课前进行预习和观摩，把有限的课堂时间留给师生互动和生生互动，使课堂成为以学生为主体，以教师为主导，进行任务研究和实施的重要环节。课后的项目测试则是巩固知识、提升能力的必要途径。

3. 理论内容全面，教学资料丰富

本书提供了丰富的教学资料，设有管理故事、思政与管理启示等板块，既有利于激发学生的学习兴趣，又充分体现了管理学理论与实践案例的结合。案例与管理学密切相关，而围绕案例设置相关问题，可引导学生根据所学的理论知识进行讨论和分析，从而提出解决方案，进而锻炼和提高学生解决实际问题的能力。

4. 以立德树人和课程思政为目标

本书将“教书”和“育人”紧密联系在一起，落实立德树人的根本任务，挖掘案例和知识中蕴含的思政元素，充分利用课堂教学主渠道，将知识传授和价值引领有机整合，构建“三全育人”的大格局，全力培养担当民族复兴大任的时代新人，培养德、智、体、美、劳全面发展的社会主义建设者和接班人。

本书根据高等职业教育教学的要求，本着体现内容的系统性、理论的适用性、实训的可操作性等特色宗旨，设置了“项目描述”“项目分析”“项目导入”“项目实现”“项目扩展”“项目小结”“项目测试”等栏目，尽量做到融知识、能力、素质教育为一体，突出职业型和应用型人才培养的特点，以适应培养高等职业院校学生管理素质和管理技能的需要。

本书各项目的内容及课时分配建议如下表所示。

内　　容	理论板块课时	实践板块课时
项目一　走进管理	2	2
项目二　管理理论的形成与发展	2	2
项目三　计划	6	4
项目四　组织	6	4
项目五　领导	6	4
项目六　控制	6	4
项目七　决策	2	2
项目八　激励	2	2
项目九　沟通	2	2
项目十　人员配备	2	2
总课时（64）	36	28

本书由沈阳职业技术学院刘艳任主编，沈阳职业技术学院陈卓、沈阳城市建设学院于珊珊任副主编，具体编写分工如下：项目一至项目四由刘艳编写，项目五至项目八由陈卓编写，项目九至项目十由于珊珊编写。全书由刘艳设计编写框架并进行统稿。

编者在编写本书的过程中直接和间接参考了相关著作、教材、案例及网络资源，在此向相关作者表示由衷的感谢。由于编者水平有限，书中难免存在不足和疏漏之处，恳请广大读者批评指正，以便改进与完善。

编　者

第1版前言

在现代社会中，只要有组织就存在着管理，只要在组织之中，每个人都会涉及管理，管理无处不在。不管从事何种职业，无论职位高低，每个人每天都在进行着有意识和无意识的管理活动。管理是人类基本的活动之一，广泛存在于现实社会生活之中，并成为一切组织活动中必不可少的组成部分。管理学作为一门运用多个领域的知识和方法研究、分析与论述管理的科学，为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。管理学广泛的指导性使其成为一门普及性的科学。

管理是与人类社会的生产和公共生活相伴而生的活动。随着社会共同劳动规模的日益扩大，劳动分工协作的日益精细化，社会化大生产的日趋复杂，管理在人们社会生活中的作用日益凸显，科学、民主、高效的管理已成为人类社会发展和文明进步的重要途径，成为社会运行和职业分工的专门领域。在生产和生活过程中，为了能更有效地实现组织目标或个人愿望，人们需要通过各种途径去探索、总结和学习管理经验，这就促进了管理学理论和实践的不断发展。

本书以党的二十大精神为指引，根据高等职业教育教学的要求，本着体现内容的系统性、理论的适用性、实训的可操作性等特色宗旨，通过设置“知识目标”“能力目标”“导入案例”“资料卡”“案例赏析”“项目小结”“巩固与提高”等栏目安排教材的体系、结构、布局，尽量做到融知识、能力、素质教育为一体，突出职业型和应用型人才培养的特点，以适应培养高等职业院校学生管理素质和管理技能的需要。

本书学时分配建议如下表所示。

内　容	学时分配	
	理　论	实　践
项目一　管理、管理者与管理学	3	1
项目二　管理理论的形成与发展	4	1
项目三　计划	3	1
项目四　组织	4	1
项目五　领导	3	1
项目六　控制	4	2
项目七　决策	4	2
项目八　激励	4	1

续表

内　　容	学时分配	
	理　　论	实　　践
项目九　沟通	3	1
项目十　人员配备	4	1
合计	36	12

本书由沈阳职业技术学院刘艳任主编。全书系统地介绍了与管理有关的基本理论、基本职能和应用方法。项目一、项目二属于管理基础部分，主要介绍了管理、管理者、管理学及管理理论的形成与发展。项目三至项目六属于管理职能部分，主要介绍了管理的四大职能，即计划、组织、领导和控制。项目七至项目十属于管理应用部分，主要包括决策、激励、沟通和人员配备。

在本书的编写过程中，编者直接或间接参考了相关书籍及网络资源，在此向相关作者表示由衷的感谢。

由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正，以便我们改进与完善。

编　者

目录

项目一 走进管理 1

任务一 认识管理 2
任务二 认识管理者 3
任务三 认识管理学 4

项目二 管理理论的形成与发展 20

任务一 了解西方管理思想的形成与发展 21
任务二 熟悉中国管理思想的形成与发展 23
任务三 掌握管理理论的新发展 24

项目三 计划 46

任务一 了解计划职能 47
任务二 编制计划 48
任务三 实施目标管理 49

项目四 组织 68

任务一 了解组织职能 69
任务二 设计组织结构 70
任务三 分析组织变革与发展 71

项目五 领导 92

任务一 了解领导职能 93
任务二 熟悉领导理论 94
任务三 运用领导艺术 95

项目六 控制 121

任务一 了解控制职能 122
任务二 把握控制过程 123
任务三 运用控制方法 124

项目七 决策 139
任务一 了解决策职能 141
任务二 熟悉决策的步骤 142
任务三 运用决策的方法 142
项目八 激励 157
任务一 了解激励职能 158
任务二 熟悉激励的基本理论 159
任务三 管理激励 160
项目九 沟通 185
任务一 认识沟通职能 188
任务二 克服沟通障碍 189
任务三 管理冲突与谈判 190
项目十 人员配备 209
任务一 认识人员配备 211
任务二 招聘人员与培训 212
任务三 管理绩效与薪酬 213
参考文献 229

项目一　走进管理

项目描述

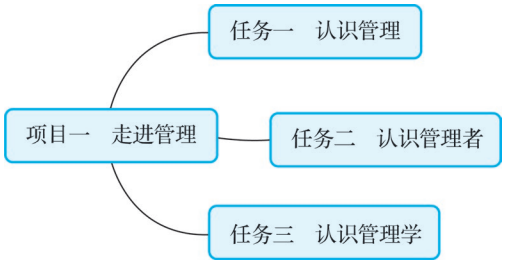
◎ 管理是一项非常复杂的工作，企业管理者往往面临着工作繁重、活动琐碎、时间紧迫、责任重大等问题。如何做好管理工作，是摆在管理者面前的一道难题。在现代社会，管理工作对企业的经营至关重要。学会管理的基础知识，掌握管理的基本技能，逐步培养管理的能力和素质，是做好管理工作、提高管理效率的基础和前提。

◎ 通过本项目的学习，学生应学会运用管理理念思考和分析问题，运用管理职能分析管理活动的本质，熟练运用学习和研究管理学的方法。

项目分析

◎ 本项目首先带领学习者认识管理的概念、特征和职能，然后了解管理者的概念、分类、素质及技能，最后学习管理学的概念、学习和研究方法及重要意义。

◎ 本项目包括认识管理、认识管理者、认识管理学三个任务。通过任务的实施，学习者可根据管理材料初步建立对管理的认识，用管理的基本知识分析简单的管理问题，清楚地认识到成为一名合格的管理者所需要具备的基本素质和技能。



项目导入

优秀企业家马恩华

优秀企业家马恩华是河北省保定第一棉纺厂厂长。1984 年 10 月，在他上任之初，由于企业经营困难，棉纺厂有 2 000 多名职工要求调走，另谋出路，许多仍旧来上班的职工也心不在焉。马恩华没有怨职工，他说："职工的凝聚力涣散，关键是领导没有把大家的心凝聚在一起。越是在企业困难的时候，领导越要关心职工的疾苦，这样，职工才能和企业共渡难关。"他任厂长的第二天，就到职工反映问题较多的食堂与食堂管理人员研究如何提高

饭菜质量。他让厂工会建立职工家庭经济、住房条件、健康状况等档案，并定期调阅，实实在在地为职工解决实际困难，排除后顾之忧。他也因此赢得了职工的信任，充分调动起职工的劳动积极性和主动性。经过10年的努力，他使一个濒临倒闭的企业重新焕发出生命力，使企业经营水平达到全国同行业一流水平，1994年企业利润居全国同行业之首。

马恩华为国家和人民创造了财富，在担任厂长的10年间，他始终在住房面前不伸手，在金钱面前不动心，在生活待遇面前不特殊。1995年11月30日，马恩华因积劳成疾，不幸病逝。这位曾荣获“全国劳动模范”等光荣称号的企业领导者，被誉为“社会主义企业家”。

资料来源：写写帮．新中国十大劳模：马恩华[EB/OL].（2019-05-13）[2023-01-12].https://www.xiexiebang.com/a5/201905137/62626f10318fa982.html.（有改动）

工作任务：

（1）请根据案例内容思考什么是管理。

（2）案例中体现出管理的哪些职能？

（3）优秀企业家马恩华具备管理者所需的哪些素质与技能？

项目实现

任务一　认识管理

任务目标

通过系统学习，能正确理解管理的概念和特征，掌握管理的四大职能，能够运用管理理念思考和分析问题。

引导问题1：管理活动遍布人类的社会活动和生产活动。在现代社会，无论从事何种职业，人人都在参与管理，大到国家，小到企业或者部门，甚至家庭，管理无处不在、无时不在。想一想，什么是管理？

微课
管理的概念

引导问题2：学习了管理的概念后，小组讨论：管理有哪些特征？

微课
管理的特征

引导问题 3：在不同的管理工作中，管理者往往采取程序类似、内容具有某些共性的管理行为，如计划、组织、领导、控制等。所谓管理的职能，是在管理过程中对各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。小组讨论：管理的职能有哪些？

微课
管理的职能

任务二　认识管理者

任务目标

通过学习管理者的概念、分类、素质和技能，了解管理者应具备哪些素质和技能，如何做一位优秀的管理者。

引导问题 1：任何组织都是由一群人组成的集合体。根据其在组织中的地位与作用，组织成员可以分为操作者和管理者两类。思考什么是管理者？

微课
管理者的概念

引导问题 2：一个组织有各种类型的管理者，我们可以根据不同的标准对其进行划分。小组讨论：管理者的划分标准有哪些？根据不同的划分标准如何对管理者进行分类？

微课
管理者的分类

引导问题 3：虽然管理者在组织的管理工作中扮演着多种角色，但不论是哪类管理者，他们在履行管理的各项职能时都应该具备相应的素质。小组讨论：管理者应具备哪些素质？

微课
管理者应具备的素质

引导问题 4：小组讨论：管理者在行使管理职能和扮演角色时需要具备哪些基本技能？

微课
管理者的基本技能

任务三　认识管理学

任务目标

通过系统分析和小组合作学习，了解管理学的概念、管理学的学习和研究方法，理解学习和研究管理学的重要意义，能够熟练运用学习和研究管理学的方法。

引导问题 1：管理活动自人类出现便存在，管理思想随之逐步产生。无论是东方的古代哲人还是西方的古代哲人，都在管理思想方面做出了精彩论述。自现代意义的管理学诞生以来，管理学有了长足的进步与发展。小组自行查找相关资料，研究讨论：什么是管理学？

微课
管理学的概念

引导问题 2：学习和研究管理学，要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论进行指导，同时综合运用各种方法，吸收和采用多学科的知识。小组讨论：管理学的学习和研究方法有哪些？

微课
管理学的学习和研究方法

引导问题 3：人们在生活中可以切实地感受到高效的管理对整个社会乃至每个人的重要性。试想一下，假如去学校食堂办一张卡要耗时几小时，到商场购物时售货员爱答不理，你会有什么样的感受？是沮丧、困惑，还是生气？这些低水平管理导致的不良后果直接影响着我们每个人的生活质量。小组讨论：学习和研究管理学有哪些重要意义？

微课
学习和研究管理学的重要意义

项目扩展

第一部分 管理的扩展知识

一、管理的性质

（一）管理的两重属性

管理具有两重属性，即自然属性和社会属性。管理是人类共同劳动的产物，既具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故也称管理的生产力属性。管理是一切活动所要求的，是为适应社会生产力发展和社会分工发展的要求而产生的，是社会协作过程本身的要求。在管理活动中，为了有效地实现管理目标，人们需要对一个组织的资源进行合理配置，对社会再生产的各个环节及其职能活动进行协调，以促进生产力发展。管理的自然属性是管理的共性，因为与生产力相联系的生产力配置，以及生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质的区别。它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度，不取决于生产关系的性质。

2. 管理的社会属性

管理活动既要反映生产力的要求，也要反映生产关系的要求。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，维护一定的社会生产关系的属性，表现为管理的特殊职能。因为管理实际上是通过别人把事情做成的行为，所以管理过程必然涉及人与人之间的关系；又因为管理涉及经济利益的调节，所以管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益。这种调整生产关系的管理功能，反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性，也称管理的个性。

（二）学习管理的两重属性的意义

（1）从生产力方面看，学习管理的两重属性的意义在于研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用；研究如何根据组织的目标和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益。

（2）从生产关系方面看，学习管理的两重属性的意义在于研究如何正确处理组织中人与人之间的关系；研究如何建立和完善组织机构及各种管理体制；研究如何激励组织成员，从而最大限度地调动他们的积极性和创造性，实现组织目标。

（3）从上层建筑方面看，学习管理的两重属性的意义在于研究如何使组织内部环境与外部环境相适应；研究如何使组织的规章制度与社会政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

管理故事

山林突发火灾 武警官兵奋战2小时成功扑灭

2022年12月22日9时30分，武警广西总队柳州支队某中队监控员孔令杰通过鹰眼轮巡发现库区西南方向有火光闪动并伴有浓烟，他第一时间向中队作战勤务值班员报告。中队作战勤务值班员通过监控判明情况后迅速启动预案，及时向支队值班室汇报情况并通报目标单位479处值班室，而后迅速联系融水消防中队和森林消防请求支援，大队教导员黄双喜要求中队迅速做好应急处置准备并负责现场一线指挥。9时35分，在准确判明着火点位置后，中队长谷绍坡带领官兵按5号预案迅速赶赴现场进行处置。

此时，山林上空浓烟滚滚，空气中翻腾着大量灰烬，山火快速向四周蔓延。而在距离火场800米处就有一座物资仓库，里面储存了大量军工物资，情况岌岌可危。9时40分，中队官兵到达库房围墙内侧，迅速架设两路消防水管，一路对围墙外山火进行扑灭，另一路对围墙内外进行增湿阻燃，其余人员迅速按照各自分工开辟隔离带和实施其他灭火行动，进一步阻断大火蔓延趋势。11时35分，经过全体官兵和消防人员的共同努力，山火被成功扑灭。

资料来源：中新网广西．山林突发火灾 武警官兵奋战2小时成功扑灭[EB/OL].（2022-12-26）[2023-01-12].http://www.gx.chinanews.com.cn/gxgd/2022-12-26/detail-ihchzvsr1166903.shtml.（有改动）

消防安全管理活动是人类同火灾这种自然灾害做斗争的活动，是消防安全管理的自然属性。指挥劳动体现了管理的社会属性。管理的社会属性是指管理普遍存在于一切社会协作和社会公共生活中。

二、管理系统

（一）管理系统的含义

管理系统是指由管理者、管理对象等若干个相互联系、相互作用的要素和子系统，按照管理整体目标结合而成的有机整体。我们可从以下几个方面理解管理系统的概念。

（1）管理系统是整体的，发挥着整体功能，管理系统中任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功效和目标而服务的。

（2）管理系统是由若干要素或子系统构成的，各要素或子系统之间是相互联系、相互依存的。

（3）管理系统在结构上是分层次的，系统内划分为若干个子系统，而管理系统又从属于更大的社会系统。

管理系统因具体对象的不同而千差万别，如政治管理系统、经济管理系统、教育管理系统等。管理系统整体是由相对独立的不同部分组成的，因此其既可以根据人、财、物、信息、时间等进行划分，也可以根据管理的职能或部门设置进行划分。更重要的是，我们要从系统的观念出发，整体观察、分析和解决管理问题。

（二）管理系统的构成

管理系统主要由管理目标、管理者、管理对象、管理环境、管理方法等要素构成。

1. 管理目标

任何管理系统都应有明确的、既定的目标。管理目标是管理整体功能的集中体现，是管理系统建立与运行的出发点，也是管理系统正常运行的管理效果。管理系统必须围绕管理目标正常运行，管理者所有的管理行为都是为了实现管理目标。管理目标为组织与成员的考核提供了主要依据，这些依据反过来又成为各部门、各成员的工作方向。组织目标可以为管理者运用人、财、物等资源提供依据和标准。

2. 管理者

管理者是管理行为的主体。管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定的管理能力并从事现实管理活动的人组成。管理者是管理系统中最核心、最关键的要素，管理系统中的许多活动和行为都要靠管理者去实施，管理者是整个管理系统的统帅，是发挥管理系统整体功效、实现管理目标的关键力量。

3. 管理对象

管理对象是管理者为实现管理目标，对其实施管理行为的客体。管理对象的外延包括社会组织、社会组织内部的单位或部门、组织的资源或要素及职能活动。

（1）社会组织。社会组织是指为达到特定的目的、完成特定的任务而结合在一起的人的群体。社会组织是按照组织的社会功能性质来划分的，包括政治组织、经济组织、文化组织、宗教组织、军事组织和其他社会组织。

（2）社会组织内部的单位或部门。社会组织内部的单位或部门是指在各种社会组织内部设置的各种单位或部门。例如，某公司设置经理办公室、人力资源部、财务部、生产技术部、计划营销部、安全监察部、党群工作部、工会办公室、保卫部、后勤部等部门。

（3）组织的资源或要素。作为管理对象，组织的资源或要素各有其特定的属性和功能。为保证管理目标的实现，管理者只有对这些资源或要素进行科学的配置与组织，才能使其有效地发挥作用。组织的资源或要素包括人、财和物、信息、时间、技术五个

方面。

① 人。人是管理的主要对象。人在管理活动中具有双重地位：既是管理者，又是管理对象。管理过程是人们相互之间发生复杂作用的过程。管理过程的各个环节的主体是人，各个环节的工作都是由人去做的。因此，人的行为是管理过程的核心。

② 财和物。财和物是一个组织赖以实现其目标的重要物质基础。财是组织所拥有的货币资金，资金是组织经营活动的“黏合剂”。组织对资金进行管理，就要对资金筹措、资金运用、资金耗费与经济核算等过程加强管理，以降低成本，提高资金的使用效率。组织对物资进行管理，就要制订好物资采购计划，做好定额管理，加强库存管理，降低库存，提高物资的利用率。

③ 信息。在信息时代，信息已成为重要的管理对象。信息是能够反映管理内容并可以传递和加工处理的文字、数据、图表等。信息系统是管理过程中的“神经系统”。对人流、物流的管理都要通过信息来反映和实现。管理职能作用的发挥需要信息的支持。人们只有通过信息的不断交换、传递，把各要素有机地结合起来，才能形成现实的管理活动。

④ 时间。任何管理活动都是在特定的时间下进行的，管理离不开时间。现代社会的一个重要特点是时效性日益突出。管理活动处于不同的时间区域，就会产生不同的管理效果。管理效率的提高主要表现为时间的节约。管理活动及其要素的分配有一个时序性问题，管理者要加强时间管理，科学地利用时间，提高工作效率。

⑤ 技术。科学技术是第一生产力。在知识经济时代，科学技术在一个组织的发展中起着十分重要的作用。现代组织，尤其是现代企业必须加大科技投入，加大科技开发的力度，积极进行技术改造，推进科技进步，建立自己的科技研发体系，进行技术创新，形成企业的核心竞争力，以保证组织的可持续发展。

（4）职能活动。管理是使组织的活动效率化、效益化的行为，出现频次最高、数量最多的管理对象就是社会组织实现基本职能的各种活动。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计划、组织、协调和控制的过程中发挥管理职能。

4. 管理环境

任何组织都是在一定的环境中从事活动的，任何管理都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种因素的总和。管理环境的特点制约和影响着管理活动的内容与开展。若管理环境发生变化，管理的内容、手段、方式、方法等也要随之调整，以趋利避害，更好地实施管理。管理环境分为外部环境和内部环境。外部环境是组织之外客观存在的各种影响因素的总和，它不以组织的意志为转移，是组织在管理过程中必须面对的重要影响因素。外部环境包括政治环境、社会文化环境、经济环境、科技环境和自然环境等。内部环境是指组织内部的

各种影响因素的总和，是随着组织的产生而产生的。在一定条件下，内部环境是可以控制和调节的。内部环境包括人力资源环境、物力资源环境、财务资源环境及内部文化环境等。任何管理活动都存在于一定的管理环境之中，既受管理环境的影响，又影响管理环境，所以管理环境也是管理系统的组成部分。

5. 管理方法

管理方法是管理者为实现组织目标，组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。管理方法是实施管理行为的途径或手段，对管理功效及目标的实现发挥直接作用，所以管理方法是管理系统的重要组成部分。任何管理都离不开相应的管理方法。

管理故事

马和驴的故事

北方有一匹马和一头驴是非常好的朋友，每天回到宿舍，它们都要交流一天的劳动心得。马每天载着主人在外面跑，它告诉驴："我总希望主人能带我去更远的地方！"驴则在家里拉磨，每天回来之后，它总埋怨："今天主人又把我的眼睛蒙住让我干活，什么也看不见，真郁闷！"所以更多的时候都是马在讲它的见闻。一段时间之后，驴逐渐适应了蒙着眼睛干活。"这种感觉也很不错。"它对马说。

春天到了，马因为平时的优秀表现获得了一次和主人远行的机会，它和主人到了南方，见到了青山绿水和繁华城市。一年之后，马满载着南方的特产回到了家里，见到了依然在那里拉磨的驴。

马谈起了旅行的经历，驴听得目瞪口呆，没想到外面的世界如此精彩，它惊叹道："你走了那么多的路，有这么多的收获，我想都不敢想。"马说："你错了，论走的路，我们两个差不多，问题在于我和主人有一个更大的目标，并始终如一地朝着目标努力；而你的眼睛却被主人蒙住，只能年复一年地围着磨盘转，所以始终走不出狭隘的天地。自然就没有我这番见识。"

资料来源：网易 . 为什么你无法快速成长？打破僵局的关键：摆脱环境设限 [EB/OL]. (2020-06-03) [2023-01-12]. https：//www.163.com/dy/article/FE6IFU0I05458ZEX.html. (有改动)

每个组织都应有一个远大的目标，管理是为实现组织目标而服务的，组织的目标就是管理的目标，不能为了管理而管理。就像故事中的那匹马，它只有与主人的目标一致，才能体现出本身的价值。

第二部分　管理者的扩展知识

管理者需要干什么？他们在组织中扮演什么角色？这是管理学关注的问题。1955 年，"现代管理学之父"彼得·德鲁克（Peter Drucker）提出了"管理者的角色"的概念。德鲁

克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。20世纪70年代末期，加拿大麦吉尔大学的管理学教授亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）通过对5位总经理的工作进行长期的仔细研究，提出了与人们对管理者的长期认识不同的观点，从而成为管理角色理论的著名人物。他认为，管理者并不是深思熟虑的思考者，他们在做决策之前，并不总是仔细研究和系统地处理信息，相反，管理者经常陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数管理者的专注时间少于9分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格提出，管理者在管理工作中主要扮演10种不同的但高度相关的角色。这10种角色可以进一步归纳为三个方面，即人际角色、信息角色和决策角色。

一、人际角色

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础之上，通常包括代表人角色、领导者角色、联络者角色。

（1）代表人角色：作为领导，管理者必须扮演一些具有礼仪性质的角色。

（2）领导者角色：管理者和员工一起工作并通过领导员工努力工作来确保组织目标的实现。

（3）联络者角色：管理者与组织内个人、小组一起工作，与外部利益相关者建立良好的人际关系。

二、信息角色

管理者负责确保与其一起工作的人具有足够的信息，从而顺利完成工作。整个组织的人依靠管理结构和管理者来获取或传递必要的信息，以便完成工作。管理者所扮演的三种信息角色是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

（1）监督者角色：持续关注组织内外的环境变化，以获取对组织有用的信息，接触下属或从个人关系网获取信息，依据信息识别工作小组和组织潜在的机会及威胁。

（2）传播者角色：分配扮演监督者角色获取的信息，保证员工拥有必要的信息，以便其切实有效地完成工作任务。

（3）发言人角色：把信息传递给单位或组织以外的个人，让相关者（股东、消费者、政府等）了解并对工作成果感到满意。

三、决策角色

管理者要处理信息并得出结论，要通过决策让工作小组按照既定的计划行事并分配资源，以保证计划的实施。管理者所扮演的四种决策角色包括企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

（1）企业家角色：利用对监督者发现的机会并针对实际需求进行投资。

（2）干扰对付者角色：处理组织运行过程中遇到的冲突或问题。

（3）资源分配者角色：决定组织资源（人力、财力、设备、时间、信息等）用于哪些项目。

（4）谈判者角色：花费大量时间与员工、供应商、客户或其他工作小组进行必要的谈判，以确保工作朝着组织目标迈进。

管理故事

跟屁虫的悲哀

有一种名为列队虫的小昆虫，它就是我们常说的跟屁虫。之所以有这么难听的名字，是因为它独特的爬行方式。当很多列队虫在一起爬行的时候，它们会一只一只首尾相接，排成一列前进。带头的列队虫负责找桑叶——它们最主要的食物。不管这只带头的虫爬向哪里，后面那些虫一定会跟着。

有位科学家以一组列队虫做了一个有趣的试验。他将列队虫绕成一个圆圈，让带头的一只虫和最后一只虫首尾相接，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形能维持多久。他认为，等它们饿得厉害时，这个圆圈一定会解散，大家会抢着吃桑叶。但结果出乎他的意料。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，桑叶虽然就在中间，离它们仅几英寸（1 英寸≈2.54 厘米）远，但它们仍然只知道一只跟着一只爬行，没想过自己应该去寻找食物。

资料来源：李石华 . 趣味管理学 [M]. 郑州：郑州大学出版社，2010：8.（有改动）

组织中的成员地位不同，扮演的角色也不同。这就像演戏，如果大家都扮演相同的角色，戏就没办法演了。

第三部分　管理学的扩展知识

一、管理学研究的内容

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。管理活动是普遍存在的，虽然不同性质的组织的管理活动有差异，方法也不尽相同，在此基础上进行科学总结和概括形成了各具特色的管理方法，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，而是研究管理活动共同的原理和原则。管理学是各类管理活动的基础理论。

管理学研究的内容很广泛，大体可分为三个层次：第一，根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的特点，研究内容可分为生产力、生产关系和上层建筑三个方面；第

二，从历史角度研究管理实践、管理思想和管理理论的形成与演变过程；第三，着重从管理者的工作或职能出发来系统研究管理活动的原理、规律和方法。

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，管理思想逐步形成。随着生产力的发展，人们把各种管理思想加以归纳和总结，就形成了管理理论。管理理论是对管理思想的提炼、概括和升华，是较成熟、系统化程度较高的管理思想。人们运用管理理论指导管理实践，以取得预期的效果，同时又用管理实践检验管理理论，并且在管理实践中修正和完善管理理论。

（一）管理思想

管理思想是在管理实践的基础上进行科学分析而得出的。研究管理思想在管理过程中是如何发挥作用的有利于我们把握管理思想、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

管理理论是对管理实践进行系统化、理论化的总结和阐述。管理理论的研究可揭示管理全过程的内在联系，有助于实现管理最优化。

（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，各国之间相互学习、借鉴管理经验，要从实际出发，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创新研究是取得管理成效的保证。

管理故事

三只鹦鹉

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标着：此鹦鹉会两门语言，售价两百元。另一只鹦鹉前则标着：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。该买哪只呢？两只鹦鹉都毛色光鲜，十分灵活可爱。这人反复纠结，拿不定主意。突然他又发现一只老掉牙的鹦鹉，毛色黯淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来，问道："这只鹦鹉是不是会说八门语言？"店主说："不。"这人感到奇怪，问："那为什么又老又丑，又没有潜力，会值这个价呢？"店主回答："因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。"

在人们的传统印象中优秀的管理者仿佛必须是能力十分全面的人，其实不然，真正的领导者并不都是全才，他们只要懂信任，懂放权，懂珍惜，懂选择，懂得管理并团结自己的下属，就能更好地利用在某些方面能力比自己强的员工，而其自身的价值也会通过他们得到提升。相反，许多能力十分强的人却因为过于追求完美，事必躬亲，觉得其他人

都不如自己，最后成不了优秀的领导人。

资料来源：查字典.三只鹦鹉[EB/OL].（2020-07-27）[2023-03-10].https://www.chazidian.com/gushi78464/.（有改动）

管理学既是一门遵循规律、照章办事的科学，也是一门讲究方法的艺术。管理就是让别人做自己想做的事情。

二、管理学的特点

（一）管理学是一门交叉科学

交叉科学又称边缘性科学，是近几十年来随着科学技术的发展和各学科之间的交叉渗透而发展起来的，如生物物理学、生物化学、科学学、管理学等。

管理学既涉及生产力，又涉及生产关系和上层建筑，它与经济学、政治学、心理学、数学及各种技术科学有着密切的关系，也是这些学科交叉渗透的产物。所以，管理学不同于一般的文科，也不同于一般的理科，而是文理交叉的学科。正因为这样，国外一些院校主张学生要在先读一个技术专业的基础上再读管理专业。

（二）管理学是一门软科学

随着计算机的发展，软科学有了很大的发展。软科学是研究社会经济、科技管理等方面内在联系及其发展规律的科学。它不研究具体的实物，而是把研究对象作为整体系统来研究，探索其有关规律，以提高整体的效率和功能。管理学作为一门软科学，不具体研究企事业单位的具体业务，而是从企事业单位或地区的总体出发，研究如何充分利用资源，合理组织生产力，调整生产关系和上层建筑，以提高组织与地区整体的工作效率和经济效益。

（三）管理学是一门应用科学

应用科学不同于基础科学。基础科学是研究基础理论的，如自然科学方面的物理学、化学、生物学等，社会科学方面的哲学、经济学、法学等。应用科学则是将基础理论和技术用于实际，以转化为现实生产力的科学，如工业技术、农业技术和管理学等。

管理学作为一门应用科学，在宏观经济方面主要研究战略决策、计划调控、组织协调等，使总体发展的规模、速度和效益优化；在微观经济方面主要是通过计划、组织、领导、控制等职能，对产、供、销过程中的人、财、物等要素进行优化组合，以提高经济效益和社会效益。

（四）管理学既是一门科学，也是一门艺术

管理学有自身独特的研究对象，既有自己的理论基础，又有严密的结构体系。管理必

须遵循一定的原则和方法，它不仅具有普遍性，还反映了客观规律性，这是它科学性的充分体现。

管理的艺术性表现在管理有时具有非精确的科学性。管理活动需要一定的管理经验和技巧，还要有一定的灵活性，有时还要有机遇。管理者应做到具体情况具体分析，不能生搬硬套管理模式。所以，管理者需要懂人，会审时度势；需要打破常规，懂得变化、变革与创新；需要权衡利弊、有所取舍；还需要懂得妥协。这些都反映了管理的艺术性。

管理的科学性和艺术性是不可分割的。艺术总是以科学为基础，科学与艺术相互补充。管理者首先要具备管理的科学知识，不能仅靠直觉或运气进行管理；其次要在管理实践中不断积累成功的管理经验和失败的教训，懂得在某一具体的环境中如何灵活地应用管理理论，这就是管理的艺术魅力所在。

管理故事

管理是一种平衡艺术

对于管理中的平衡问题，盖洛普公司曾做过一项调查，调查结果显示：员工绩效不佳或对企业忠诚度不够，很大原因在于其直接领导管理行为的“不公平”。在管理中，他们往往滥用或误用“公平”，滥用平衡术，进而无视业绩与能力的差异，这样做的后果就是逼走那部分能干的员工。

没有原则，无视绩效和能力差异，单纯地搞“一刀切”才是最大的不公平。公平指的是程序上的公开，运用规则的透明。公平的管理得到的结果可以完全不一样。换言之，领导必须确保机制健全、程序公开和规范，让员工清晰、明确地知道自己该做什么，怎么做，做到何种程度才能得到与之匹配的收获等。至于每个个体最终的收获，则完全取决于其能力和努力的程度。

资料来源：挂云帆．管理是一种平衡艺术 [EB/OL].（2021-08-20）[2023-03-10].https://www.guayunfan.com/baike/299411.html.（有改动）

公平只是管理平衡术的一种表现，对此运用得当，会收到事半功倍的效果，运用不当则会事倍功半。团队领导应该集中精力让局面和各方力量保持平衡，否则就会惹来大麻烦。另外，管理中还需要各种平衡。华为总裁任正非曾撰文指出“管理是有灰度的”。其实，任正非所指的“管理灰度”，在某种程度上就是一种平衡或一种妥协。但是，不论平衡还是妥协，都不是毫无原则的。唯有如此，我们才不会把“平衡”等同于“平均”。

思政与管理启示

张謇：实业救国赤子心

他是近代中国师范教育第一人，他是“东南实业领袖”，他将“棉铁主义”作为“实业救国”良方，他所开创的“南通模式”是中国工业和城市发展的有益尝试。他就是近代教育家、实业家张謇。

1853 年，张謇出生于江苏通州（今南通）海门常乐镇，从小就生活在社会下层，对民众疾苦有深切的了解。为改变家庭命运，他在幼时被父亲送入私塾学习，希望由此走出一条由读书进入仕途的道路。

1894 年，张謇赴京赶考，高中状元，遂被授予翰林院修撰之职，步入仕途。不久，中日甲午战争爆发，张謇与恩师翁同龢坚决主战，表现出大无畏的爱国精神。1895 年，清政府与日本签订了丧权辱国的《马关条约》，此举激起张謇极大的愤慨和忧虑。他在日记中写道：“几罄中国之膏血，国体之得失无论矣！”

在落后挨打的现实面前，张謇认为，只有发展民族工业才能抵制帝国主义的侵略，并且士大夫有不容推卸的责任。于是，在湖广总督张之洞的支持下，张謇以极大的勇气在家乡通州办起大生纱厂，开始了“实业救国”的实践。

开工一年后，大生纱厂就获得 2.6 万两白银的净利润。到 1922 年张謇 70 岁时，大生集团 4 个纺织厂，资本已达 900 万两白银，有纱锭 15.5 万枚，占全国民族资本纱锭总数的 7%。除了纺织业，大生集团还积极涉足其他轻工业，到 20 世纪 20 年代初，张謇亲手创办的大生集团包括 69 家各类企业，是当时中国最大的民族资本集团，张謇的事业也由此达到了顶峰，成为影响中国政局的工商界巨擘。鉴于他为中国民族工业所做出的巨大贡献，张謇被公认为“东南实业领袖”。

在努力发展实业的同时，张謇逐步形成“实业与教育迭相为用”的思想体系。1902 年 8 月，张謇利用在大生纱厂历年积累未支的个人薪俸 2 万余两白银，再加上他四方筹集的资金，于 1903 年 4 月 27 日创办了我国近代第一所独立设置的私立师范学校——通州师范学校。从通州师范学校创办至 1925 年的 20 余年间，张謇将他在大生纱厂中的全部工资与部分红利捐作教育、慈善及地方公益经费。据统计，他一生在南通教育上的投资为 257 万两白银。到 1924 年，他在南通地区共创办小学 370 余所、中等学校 6 所、高等学校 3 所，初步形成了以基础教育和农、工、商、科技为中心，包括学前、初等、中等和高等教育在内的较为完整的近代教育体系，其中尤以师范教育为首创。

管理启示：张謇终生抱定“实业救国、教育救国”的信念。实业是张謇一生事业的主体，他为我国近代实业的发展贡献了毕生精力。张謇曾说：“一个人办一县事，要有一省的眼光；办一省事，要有一国的眼光；办一国事，要有世界的眼光。”因而他的事业虽在南

通，却放眼中国。在时代风雨中，出身于封建王朝的张謇能清醒地“睁眼看世界”，并躬身实践长达30多载，当之无愧地成为我国早期现代化事业的开拓者和先驱者。

资料来源：搜狐.【国学商道】张謇“实业、教育迭相为用”的救国之道[EB/OL].（2019-07-17）[2023-03-10].https://m.sohu.com/a/327491671_100043500.（有改动）

项目小结

管理是指在一定的社会组织中，为了实现预期目标，以人为中心，通过计划、组织、领导、控制等职能活动，对组织的各种资源进行有效配置和协调活动的过程。管理具有两重属性，即自然属性和社会属性。管理具有计划、组织、领导、控制四大职能。

管理系统是指由管理者、管理对象等若干个相互联系、相互作用的要素和子系统，按照管理整体目标结合而成的有机整体。管理系统主要由管理目标、管理者、管理对象、管理环境、管理方法等要素构成。

管理者是指组织中从事管理活动的全体人员，即在组织中担负计划、组织、领导、控制等工作，以期实现组织目标的人。管理者是影响组织活动最为重要的一个因素。按管理层次划分，管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。按管理工作的范围与管理者的职责领域划分，管理者可分为综合管理者和职能管理者。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。管理者扮演的角色可分为人际角色、信息角色和决策角色。影响管理者角色的因素包括管理者本身在组织层次中的地位、组织规模的大小、管理者个人因素、其他随机因素等。管理者应具备的素质包括品德、心理素质、知识素质、能力素质、身体素质和个人气质等。管理者必须具备技术技能、人际技能和概念技能。

学习和研究管理学的方法有唯物辩证法、系统方法、理论联系实际的方法和观察总结、比较研究、历史研究、案例研究、试验研究的方法等具体方法。学习和研究管理学具有重要意义。

项目测试

一、单项选择题

1．管理对象是指组织中的（　　）。

A. 人员　　B. 技术

C. 设备等资产　　D. 人、财、物、信息等一切资源

2．管理者是指（　　）。

A. 组织的高层领导　　B. 组织的中层领导

C. 从事管理活动的人员　　D. 组织的所有员工

3．管理者平息客户的怒气，对员工间的争端进行调解，扮演着（　　）角色。

A. 企业家　　B. 干扰对付者

C. 资源分配者　　D. 谈判者

4．在基层管理者所需的技能中，最重要的是（　　）。

A. 技术技能　　B. 人际技能

C. 组织技能　　D. 概念技能

5．管理的首要职能是（　　）。

A. 计划　　B. 组织

C. 领导　　D. 控制

6．管理的主体是（　　）。

A. 工人　　B. 管理者

C. 技术人员　　D. 所有成员

7．管理的核心是处理（　　）。

A. 人和物的关系　　B. 财和物的关系

C. 人与人之间的关系　　D. 隶属关系

8．管理是为（　　）服务的。

A. 企业效益　　B. 管理者

C. 社会　　D. 实现组织目标

9．（　　）是学习和研究管理学的方法论基础。

A. 唯物辩证法　　B. 系统方法

C. 理论联系实际的方法　　D. 试验研究的方法

10．管理者的（　　）主要表现为分析问题的能力、逻辑判断能力、创新能力、决断能力等。

A. 创造能力　　B. 决策能力

C. 应变能力　　D. 组织能力

二、多项选择题

1．按管理层次划分，管理者可分为（　　）。

A. 高层管理者　　B. 中层管理者

C. 综合层管理者　　D. 基层管理者

E. 专业管理者

2．管理者在管理工作中扮演的角色可分为（　　）。

A. 领导角色　　B. 人际角色

C. 综合角色　　D. 信息角色

E. 决策角色

3．管理者必须具备的技能有（　　）。

A. 技术技能　　B. 决策技能

C. 人际技能　　D. 领导技能

E. 概念技能

4．概念技能是指对事物的（　　）的能力。

A. 洞察　　B. 分析

C. 判断　　D. 抽象

E. 概括

5．关于管理学的说法，正确的有（　　）。

A. 管理学是一门综合产学　　B. 管理学是一门软科学

C. 管理学是一门应用科学　　D. 管理学既是一门科学，也是一门艺术

E. 管理学是一门交叉科学

三、案例分析题

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他任职的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作20多年的经历。

郭宁的专业是工业管理，大学毕业获得本科学位后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。刚开始他每天手忙脚乱，后来经过努力学习和监督长的帮助，才能够胜任该工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在担任助理监督时，郭宁主要关心的是每日的作业管理，工作的技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，并且要完成许多报告和参加许多会议，并没有多少时间从事技术工作。当上装配部经理后不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，于是他花了整整一年时间修订工作手册。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。几年后，他将这些工作交给助手，自己可以腾出更多时间用于规划工作和指导下属工作，用更多的时间参加会议、批阅报告和向上级汇报工作。

当他担任装配部经理6年之后，公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任这一职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，他在刚接任时遇到了不少挑战。但是，经过努力，他还是渐渐适应了，并做出了一定的成绩。后来他又被

提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管之时，他应该相信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想自己就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此而担忧。

资料来源：简书 . 升任公司总裁后的思考 [EB/OL]. (2020-07-19) [2023-03-10].https：//www.jianshu.com/p/6b8da6b48926.（有改动）

【问题】

1．什么是管理？管理的基本职能有哪些？

2．郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？

3．郭宁要想成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？

4．如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后需提高哪些方面的能力才能使公司取得更好的绩效？