

职业本科教育
数智化教材

管理学

——原理与实务

主 编 童登峰 朱凤丽 张 玮
副主编 刘玲玉 张文静 艾永冠



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:原理与实务/童登峰,朱凤丽,张祎主编;
刘玲玉,张文静,艾永冠副主编.--成都:西南财经
大学出版社,2025.9.--ISBN 978-7-5504-6966-2

I. C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025LL3937 号

管理学——原理与实务

GUANLIXUE——YUANLI YU SHIWU

主 编 童登峰 朱凤丽 张祎

副主编 刘玲玉 张文静 艾永冠

策划编辑:邓克虎

责任编辑:刘佳庆

责任校对:廖术涵

封面设计:黄燕美

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	16.25
字 数	433 千字
版 次	2025 年 9 月第 1 版
印 次	2025 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-6966-2
定 价	48.00 元

版权所有,翻印必究。

编者委员会

主 编：

童登峰

安徽职业技术大学

朱凤丽

安徽职业技术大学

张 祎

安徽职业技术大学

副主编：

刘玲玉

安徽职业技术大学

张文静

安徽职业技术大学

艾永冠

安徽职业技术大学

参 编：

王小凡

安徽职业技术大学

张 引

安徽职业技术大学

张元君

安徽职业技术大学

许 雪

安徽职业技术大学

丁士琪

安徽职业技术大学

徐雨佳

安徽职业技术大学

在企业数字化转型浪潮席卷全球、人工智能技术重塑产业格局、可持续发展理念深入人心的时代背景下，管理被赋予了全新的内涵与使命。无论是企业在产业链重构中的战略抉择，还是中小型创业团队在新兴赛道的创新突围，或是政府机构在智慧城市建设中的统筹规划，抑或是社会组织在社会治理中的协同增效，都亟须高效的管理体系来整合资源、规划路径、凝聚人心。管理学作为一门系统研究管理活动基本规律和一般方法的学科，不仅为各类组织提供理论指引，更为培养适应时代变革的复合型管理人才奠定根基，助力其在充满变革与机遇的浪潮中实现组织目标与社会价值的双赢。

本书正是为响应新时代对管理学人才培养的需求而精心编写的教材。在管理学理论不断迭代、实践场景愈发复杂多元的当下，本书以“立足时代前沿，融通理论实践”为核心宗旨，不仅系统地梳理了从古典管理理论到数字时代管理创新的发展脉络，帮助读者构建完整且与时俱进的知识体系，还深度融入人工智能应用、绿色管理实践、数字化转型案例等契合时代特征的实务内容，通过真实的案例剖析、中国管理智慧的解析、前沿管理工具的应用，将抽象的管理理论转化为可操作的实践技能。编者希望读者在学习的过程中，既能掌握管理学的底层逻辑，又能洞悉时代变革为管理带来的挑战与机遇，从而有效地提升解决复杂问题的能力，成为兼具理论深度与实践创新能力，且能完全适应数字经济时代发展的复合型管理人才。

一、教材特色

1. 内容实用，资源立体

在内容选取上，本书旨在充分满足读者对管理学基础知识及应用技能的需求。在体例设计上，本书采用了任务驱动的形式，帮助读者快速掌握管理方法，提升管理能力。本书体现了新形态教材特色，整合微课视频、典型案例、拓展资料等资源，用二维码形式呈现，以方便读者快速获取。此外，本书还配备了PPT课件和知识测试题，以便于教师开展教学实践及学生进行课后巩固与自我检测，实现针对性强化学习，真正体现“老师好教，学生好学”的编写理念。

2. 德育为先，学用结合

本书以“能够运用所学知识解决企业实际管理问题”为基本点，力求满足读者学习专业知识及适应实际工作场景的需求。本书在主要知识点处穿插了“生活中的管理学”“中国管理智慧”“德育频道”栏目，通过引入实际管理案例、中国历史上著名的管理案例和现当代成功的管理故事，对重点、难点知识进行生动解读，以帮助读者更好地理解抽象的管理理论，同时引导读者树立严谨的管理思维，培养其解决实际问题的能力和良好的管理素养，真正实现管理理论与管理实践的无缝对接。

3. 栏目丰富，科学严谨

本书突破了传统教材的编排体例，依据学习认知规律设置栏目，结构科学严谨。本书在课前安排了“知识目标”和“思维导图”栏目，以明确每个项目学习的重点与方向，让读者在学习前对项目内容有清晰的认知，并能够帮助读者构建完整的知识框架；在课中设置了“任务布置”栏目，以实际案例引入学习主题，激发读者的自主学习兴趣与探索欲望；在课后设置了“项目夯实”和“职业能力训练”栏目，以便于读者检测自身对知识点的掌握程度，并进一步锻炼其分析与解决问题的能力。

二、致谢

本书由安徽职业技术大学童登峰、朱凤丽、张祎任主编，刘玲玉、张文静、艾永冠任副主编，王小凡、张引、张元君、许雪、丁士琪和徐雨佳参与了编写。具体分工如下：项目一由王小凡编写；项目二由张文静编写；项目三由刘玲玉编写；项目四由艾永冠编写；项目五由张引编写；项目六由张元君编写；项目七由许雪编写；项目八由丁士琪编写；项目九由徐雨佳编写；童登峰负责全书大纲和体例的设计，朱凤丽负责全书的案例审核，张祎负责全书的政治性审核。

在本书的编写过程中，编者参考了众多国内外管理学领域的优秀教材、学术著作及案例资料，在此向这些作者与资料提供者表示衷心的感谢。同时，我们也要感谢参与本书编写与出版工作的所有人员，正是大家的共同努力，本书才能够顺利与读者见面。尽管我们力求做到尽善尽美，但由于管理学领域知识的不断更新，且编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正，以便我们在后续版本中不断完善。

希望本书能够成为广大读者学习管理学的得力助手，帮助大家在管理学的学习与实践道路上迈出坚实的步伐，为未来从事管理工作或深入研究管理学奠定良好的基础。

编 者

2025年6月

项目一	走进管理	1
任务一	管理认知	2
任务二	管理者认知	8
任务三	管理学认知	15
项目二	管理思想的演进	21
任务一	早期管理思想	24
任务二	古典管理理论	33
任务三	行为科学管理理论	40
任务四	管理理论丛林	47
项目三	科学决策	57
任务一	决策的基础知识	60
任务二	决策的理论	66
任务三	决策的步骤和影响决策的因素	72
任务四	决策的方法	79
项目四	计划与编制计划	91
任务一	计划职能	92
任务二	编制计划	100
任务三	计划的组织实施	107

项目五	组织设计	120
任务一	组织职能	122
任务二	组织结构	127
任务三	组织变革与发展	143
项目六	领导艺术	150
任务一	领导职能	152
任务二	学习领导方式	156
任务三	领悟领导理论	162
项目七	激励与沟通	174
任务一	激励	176
任务二	沟通	185
项目八	有效控制	200
任务一	控制职能	202
任务二	控制的过程与方法	208
任务三	有效控制的要求	220
项目九	创新与管理创新	225
任务一	创新认知	227
任务二	管理创新	233
任务三	管理创新实践	246
参考文献		254



项目一 走进管理

知识目标

1. 了解管理、管理者的定义及管理学的概念。
2. 理解管理者的角色。
3. 掌握管理者的分类和技能。
4. 掌握管理学的研究内容和研究方法。

能力目标

1. 能够准确界定管理的概念并阐释其特征。
2. 能够对管理者进行分类并精准识别管理者所扮演的角色。
3. 能够运用管理学的基础理论分析解释常见的管理现象。

素养目标

1. 养成运用管理基础知识分析与解决简单的管理问题的思维习惯。
2. 培养学生对管理职业的价值认同，形成优秀管理者的责任意识与服务精神。
3. 激发学生对管理理论与实践前沿的探索兴趣，提升理论联系实际的应用素养。

思维导图

本项目的思维导图如图 1-1 所示。

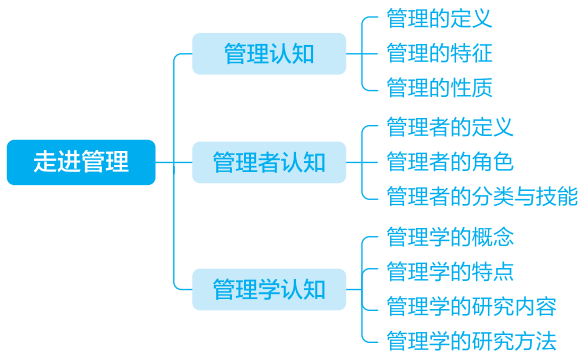


图 1-1 走进管理



资料

从事管理工作
的动机测
评对照标准

能力自测

你在一个组织中想要从事管理工作的动机有多强？请做以下测试，用以测评你从事管理工作的动机。针对每一个问题，在最能反映你从事管理工作动机强烈程度的数字上画圈，然后对你所获得的分数进行汇总。从事管理工作的动机测评如表 1-1 所示。

表 1-1 从事管理工作的动机测评

测评内容	测评程度						
(1) 我希望与我的上级建立积极的关系	1	2	3	4	5	6	7
(2) 我希望与跟我同级的人在游戏或体育活动中竞争	1	2	3	4	5	6	7
(3) 我希望与跟我同级的人在工作中竞争	1	2	3	4	5	6	7
(4) 我希望以主动和果断的风格行事	1	2	3	4	5	6	7
(5) 我希望吩咐别人做事情和用指令对别人施加影响	1	2	3	4	5	6	7
(6) 我希望在群体中以独特和引人注目的方式出现	1	2	3	4	5	6	7
(7) 我希望完成与工作有关的例行职责	1	2	3	4	5	6	7

任务一 管理认知

任务布置

小陈在一家汽车 4S 店的销售部门上班。部门刚成立时，为体现民主管理，制定了若干项责任制度，运转还算顺利。随着时间的推移，员工

在工作过程中互相推诿的现象时有发生，但在处理上述现象时，公司又说不清谁应承担责任，导致有些事情不了了之。

为了推进民主管理，公司力争让下属参与某些重要决策。此外，公司引进了高级小组制度，销售部门的主管从每个销售小组中挑选一名非管理者，共挑选出5名非管理者。销售部门的主管每月与这5名非管理者开一次会，讨论各种问题的解决方法和执行策略。尽管如此，员工的积极性还是没有被充分地调动起来。经过一年的经营，虽然公司的营业收入有了一定的增长，但企业的税前利润增长缓慢，第二年的利润率相比第一年的利润率只增长了1.8%，这使销售部门的主管非常苦恼。

问题 1:

为什么公司制定了若干项责任制度，却会出现责任不清的现象？

问题 2:

请从人力资源管理角度分析该公司应如何调动员工的积极性。

知识精研

从古至今，人类的一切活动在本质上都是为了改善自身的生存与发展条件。人类的活动史，便是朝着这个永恒的主题逐渐进化的历史。为了实现目标，人类在实践中不断思考、探索新方法，以更合理的方式组织和协调群体活动，从而更充分、高效地利用可调配的各种稀缺资源。由于资源具有稀缺性，因此，人们进行残酷的竞争，甚至不惜通过战争等极端方式争夺资源。随着生产力的发展和社会的进步，人类文明愈发需要对各种资源进行合理的组织、协调与运用。这时，管理逐渐成为人们关注的焦点。

一、管理的定义

在中国古代，“管理”一词的定义主要通过“管”与“理”两个单字的组合及相关语境体现。“管”原指竹制的管状乐器（如笛、箫等），后引申为“钥匙”“枢要”，强调对事物的掌控权。“理”原指按玉石的纹理进行雕琢，后引申为“梳理”“条理”“规律”，强调事物需按照内在规律成长与发展。

中国古代管理智慧以深厚的文化底蕴为根基，涵盖治国理政、军事指挥、商业经营等多个领域，形成了独具特色的管理思想体系。儒家倡导“为政以德”“以人为本”，强调管理者应以身作则、施行仁政，注重通过道德教化凝聚人心，构建和谐有序的管理环境；道家提出“无为而治”，倡导管理者应遵循事物发展规律，不过度干预，给予被管理者足够的发挥空间，实现管理的高效与平衡；法家主张“以法治国”，重视制度建设与规则约束，强调赏罚分明，以严明的法律规范保障管理的权威性与执行力。这些管理智慧相互交融、互为补充，既注重制度规范，又强调人文关怀；既追求管理效能，又重视长远发展，至今仍对现代管理实践起着重要的借鉴与启示作用。

在新时代浪潮下，管理呈现出多维度的新趋势。在数字化与智能化的驱动下，人工智能、大数据、云计算等技术的广泛应用使得人机协同成为组织管理的常态。企业借助智能决策系统优化流程、提升效率，数据驱动决策贯穿管理全过程，彻底革新传统管理模式。从本土化视角来看，企业深入挖掘



微课

认知管理



资料

探索数字经济时代的企业管理创新

本土管理智慧，将中华优秀传统文化融入现代管理，如福耀玻璃“敬天爱人，止于至善”的经营哲学、方太集团“中学明道，西学优术”的管理模式等。

关于管理的定义，至今仍未得到统一，国内外学术界对于管理的定义可谓多种多样。

美国著名管理学家、经济学家，被后世称为“科学管理之父”的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）认为，管理就是确切地知道你要别人干什么，并促使他用最好的方法干。

法国管理实践家，被后人尊称为“现代经营管理之父”，古典管理理论的主要代表人之一亨利·法约尔（Henri Fayol）认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制，即管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能要素组成的活动过程。

美国管理学家詹姆斯·唐纳利（James Donnelly）认为，管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便得到个人单独活动不能得到的效果而进行的活动。

美国管理学家，管理过程学派的主要代表人物之一哈罗德·孔茨（Harold Koontz）指出，管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

美国管理学教授斯蒂芬·罗宾斯（Stephen Robbins）认为，管理是指同别人一起，或使别人将活动完成得更有效的过程。

美国经济学家和管理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）教授认为，管理就是决策。

国内学者杨文士教授认为，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

国内学者周三多教授认为，管理是指在组织中通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。

以上定义，各有特色。综合上述观点，并结合国内实际，本书对管理的定义如下：管理是指在特定环境下，通过计划、组织、领导和控制组织资源，以有效实现组织目标的过程。管理的过程如图 1-2 所示。

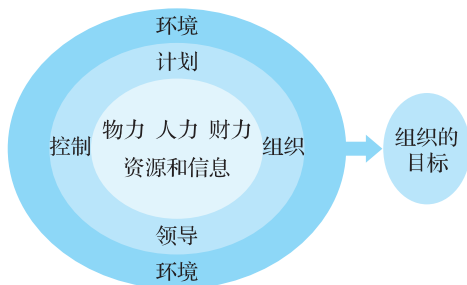


图 1-2 管理的过程

二、管理的特征

为了更深入地理解管理的定义，我们必须全面把握管理的五大特征。

（一）管理是一种有目的的活动，是一种社会现象

管理是一种有目的的活动，其目的就是高效率地实现组织目标。管理是一种社会现象，只要有人类社会存在，就有管理存在，而且这种管理活动必然体现不同时期的国家和民族的人文背景及特色。从科学的定义上讲，管理的存在必须具备两个必要条件，一是必须是两人以上的集体活动，如生产的、行政的活动；二是必须有一致的、自觉的目标。

（二）管理的载体是组织

一般意义上的组织，泛指各种社团、政府、企事业单位，是指两个或两个以上的人为实现某一特定目标或一系列目标，而按照一定结构一起工作的机构或实体。

实体组织一般包括五个基本要素，如表 1-2 所示。

表 1-2 实体组织的五个基本要素

基本要素	内 容
人	人构成了组织管理的主体和客体，人力资源是组织最主要的资源
物质和技术	物质和技术是管理的客体、手段和条件
组织机构	体现组织内部的分工与结构，是管理实施的体制和方式
信息	信息是社会组织中不可缺少的要素，既是管理的媒介和依据，又是管理的客体
目的与宗旨	表明一个组织为什么要存在

与此同时，组织作为社会系统中的子系统，还包括九个外部要素，即政府、政治经济形势、社会文化、行业、供应商、人才市场、资本市场、产品市场、技术市场。组织的活动及其管理必然会受到周围环境因素的影响。

（三）管理具有明确的任务、职能和层次

1. 管理任务

管理任务是指设计和维持一套体系，使在这套体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等）去实现他们既定的目标。

2. 管理职能

管理职能是指管理者在管理过程中肩负的职责和发挥的作用。对管理的职能，存在多种划分。早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能；法约尔认为，管理有五大职能，即计划、组织、指挥、协调和控制；美国著名管理学家卢瑟·哈尔西·古利克（Luther Halsey Gulick）提出管理的七项职能为计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算；孔茨则认为管理职能包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制五项职能；罗宾斯将管理职能定位于计划、组织、领导和控制。管理职能的具体内容如图 1-3 所示。

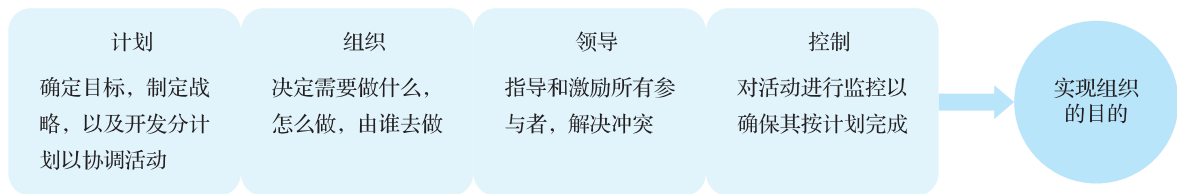


图 1-3 管理职能^①

①资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯，玛丽·库尔特：《管理学》[M]，11 版，李原，孙健敏，黄小勇，译，北京：中国人民大学出版社，2012。

3. 管理层次

组织的管理层次通常划分为高层、中层和基层三个基本层次。

（四）管理的核心是处理各种人际关系

管理不是一种个人活动，它是在一定的组织中实施的团体活动。在组织系统中，人是最重要的要素，在管理活动的每个环节都要与人打交道。人不仅是一种活要素，具有潜力和创造性，而且是一种感性的要素，其工作的积极性和效率在很大程度上受到感情因素的影响。可以说，人际关系的和谐是一个好的组织环境的标志，是组织高效率的保证。因此管理的核心是妥善处理组织中的各种人际关系。组织中的各种人际关系包括主管人员与下属之间的关系，组织内一般成员之间的关系，以及群体之间的关系。

（五）管理工作的有效性是追求效率和效果

管理工作要通过有效利用组织资源来实现组织目标，而组织资源需要考虑效率和效果。效率是指用最少的资源实现组织目标的能力，即“正确地做事”（怎么做）。组织管理成效的好坏，有效性如何，集中体现在它能否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定，投入最少，或者投入不变，产出最多，甚至是投入最少，产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有较高的效率。效果是指决定组织活动适当目标的能力，即“做正确的事”（做什么）。“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为，效果实际上是组织成功的关键，在我们将注意力放在有效率地做事之前，必须确认自己所做的事是正确的。在现代社会中，“做什么”比“怎么做”往往更加重要。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现，即“正确地做正确的事”。例如，从工业企业的角度看，管理工作包括用最少的资源来进行生产和生产顾客真正需要的产品或服务两大方面。

三、管理的性质

从最基本的意义来看，管理有两层含义：一是组织劳动，二是指挥、监督劳动。劳动具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性，以及同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。

（一）管理的自然属性和社会属性

1. 自然属性

自然属性是管理的第一属性，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。只要是社会化的大生产或集体劳动，就需要管理。管理与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变。不论在何种社会制度下，企业中均存在生产力要素的合理组织问题，它是企业共有的职能，具有普遍性和永久性。

2. 社会属性

管理是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性，这就是管理的社会属性，即在一定的生产关系形式下体现阶级意志的特殊属性，社会属性是由社会制度、生产关系共同决定的。

（二）管理的科学性和艺术性

1. 科学性

管理的科学性是指管理作为一种活动过程，存在一系列基本的客观规律。人们通过实践进行数据的收集、归纳和监测，提出假设，验证假设，从而形成以反映客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题、解决问题的科学的方法论。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否有效，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。由此可见，管理具有科学性。

2. 艺术性

管理的艺术性主要表现在实践性方面。管理的艺术性是指管理者能够熟练地运用理论知识，并且使用一定的技能来达到某种管理效果的方法论。管理者开展管理活动除了要掌握一定的理论和方法，还要灵活掌握运用这些知识和技能的技巧与诀窍。管理人员要处理的工作变量众多，关系复杂，这些工作变量不像数学那样能够精确地计算出最终结果，这就需要管理人员在掌握管理理论和方法的基础上，针对具体的环境与任务灵活处理。

管理的科学性和艺术性不是相互排斥的，而是相互补充的。管理的科学性来自管理的实践，管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现，两者是统一的。管理实践的灵活运用便体现出管理的艺术性，而指导这种实践活动的系统知识则是管理科学性的体现。不注重管理的科学性而只强调管理的艺术性，管理将变得随意、无序；不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性，管理将变得僵硬、教条。

生活中的管理学

有人曾做过一个实验：把几只蜜蜂放在瓶口敞开的瓶子里，然后侧放瓶子，瓶底朝着光源方向，这时，蜜蜂会一次又一次地飞向瓶底，企图靠近光源，摆脱玻璃瓶的束缚，但它们不知道换个方向。受困于瓶中对蜜蜂来说是一种全新的情况，是它们始料未及的情况。因此，蜜蜂无法适应改变之后的环境。所以，这群蜜蜂一直到死，也没能飞出这个敞口的玻璃瓶

子。这位科学家又做了一次实验，这次瓶子里不放蜜蜂，改放几只苍蝇。同样把瓶身侧放，瓶底向光。不到几分钟，所有苍蝇都飞出去了。苍蝇在瓶子里横冲直撞，多方尝试——向上、向下、面光、背光。苍蝇常会一头撞上玻璃，但最后总会振翅飞向瓶颈，飞出瓶口。然后，实验者解释这个现象：“横冲直撞要比坐以待毙高明得多。”这个实验虽然简单，却令人深思。

✓ 资料来源：风采生物之窗. 每天一个经典心理学——蜜蜂效应 [EB/OL]. (2024-05-08) [2025-05-26]. <https://mp.weixin.qq.com/s/igOCaCcioFqy8Vr8Xg67pA>. (有改动)

管理启示：

- (1) 改变就能生存，不变就会死亡。
- (2) 对待危机和风险时我们要有所准备，绝不能在新情况和危机面前束手无策。

问题 1：

从管理者分类的角度分析案例中总经理、部门主管、班组长分别属于哪类管理者？他们的核心职责差异如何体现管理者角色的层级性？

问题 2：

结合管理者技能理论思考，小李作为管理者，在协调员工矛盾和执行生产任务时，需要强化哪些管理技能？

任务讨论

无论你是班级里的班长，还是游戏战队的队长，想管好团队可没那么简单。不论是哪类管理者，在履行管理的各项职能时都应具备相应的素质。请结合某个具体角色，谈谈管理者应具备哪些技能？

任务二 管理者认知

任务布置

小李在一家中型制造公司担任车间班组长。最近公司的新任总经理推行扁平化改革，要求各部门主管每周直接向总经理汇报工作，绕过传统的分管副总层级。车间内的老员工老王虽技术精湛但脾气倔强，经常对小李的工作安排提出质疑；新员工小张则因操作不熟练导致效率低下。与此同时，市场部主管为追赶订单，频繁要求车间提前交货，小李在协调生产计划时常常陷入两难，既要执行中层管理者的生产指令，又要解决基层员工的实际问题，还要应对高层管理者的改革压力。

知识精研

在管理中，管理者的认知宛如一盏明灯，照亮组织前行的道路。德鲁克曾说：“管理者的任务不是改变人，而是运用每个人的才干。”这正体现了管理者的重要性。在快速变化的时代，管理者水平的高低决定着决策的质量与组织的兴衰。管理者唯有不断提升能力与素养，才能在不断变化的内外环境中带领团队驶向成功的彼岸。

一、管理者的定义

通常，一个组织的活动可划分为作业活动和管理活动。相应地，按组织成员在组织中的地位和作用不同，组织成员可分为两种类型，即操作者和管理者。操作者是直接从事某项工作或任务，对他人工作不承担监督职责的人，如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师等。管理者是指指挥别人工作的人。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。作为管理者，一定要有下级。管理者一定是处于操作者之

上的组织层次中，但他们也可能承担某些作业职责，如保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担部分办理保险索赔的业务职责；某高校管理学院 MBA 中心的主任在进行行政管理工作的同时，还可能承担部分一线教学任务或某些具体的业务职责。

二、管理者的角色

（一）管理者角色理论

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色这个术语指的是特定的管理行为范畴。20 世纪 60 年代末，加拿大管理学家、经理角色学派的代表人物亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着 10 种不同却高度相关的角色。明茨伯格提出的 10 种管理者角色还可以进一步组合为三大类，即人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色，管理者角色的具体内容如表 1-3 所示。

① 资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯，玛丽·库尔特. 管理学 [M]. 11 版. 李原，孙健敏，黄小勇，译. 北京：中国人民大学出版社，2012.

表 1-3 管理者角色的具体内容^①

角 色	描 述	特征活动
人际关系角色		
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、培训交往的职责	实际上参与下级的各项关键活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向利益相关者提供信息	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
信息传递角色		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中多为即时信息），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
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员。这些信息有的是关于事实的信息，有的是解释和综合组织的有影响的人物的各种观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 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
决策制定角色		
7. 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，检查会议执行情况，开发新项目
8. 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
9. 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
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判



微课

认知管理者

1. 人际关系角色

人际关系角色是指管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时要扮演的角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业证书时，或者工厂领班带领一群学生参观工厂时，校长和领班都在扮演挂名首脑的角色。此外，所有的管理者都在扮演领导者的角色，其实施管理的行为主要包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者扮演的第三种角色是在人群中扮演联络者的角色，即与提供信息的组织内外的个人或团体接触，如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系，而销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时，他拥有了外部联络关系。

2. 信息传递角色

信息传递角色是指管理者在接收、整合外部信息，同时作为组织内部信息的沟通桥梁，向本单位成员和其他工作小组传递所需信息的过程中扮演的角色。例如，当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手的打算时，管理者在扮演监听者的角色；当管理者作为沟通中介向其他部门或组织成员传递信息时，管理者在扮演传播者的角色；当管理者代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行的社会义务时，管理者在扮演发言人的角色。

3. 决策制定角色

决策制定角色是指管理者围绕决策制定而扮演的角色。当管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现并利用机会，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目时，他们在扮演企业家的角色；当管理者采取纠正行动应对那些未预料到的问题时，如处理冲突，对员工之间的争端进行调解，平息客户的怒气，应付不合作的供应商等，他们在扮演混乱驾驭者的角色；当管理者分配人力、资金和物质资源时，他们在扮演资源分配者的角色；当管理者为了组织的利益与其他组织议价和商定成交条件时，他们在扮演谈判者的角色。

（二）管理者角色差异

不论组织的类型和组织的等级层次如何，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化而变化的，特别是挂名首脑、联络者、传播者、发言人和谈判者角色，这些管理者角色的扮演对高层管理者更重要；相反，领导者角色的扮演对低层管理者更重要。

不仅如此，管理者角色的重要性在小企业和大企业中也存在着显著不同。其中，罗宾斯将小企业定义为任何独立所有和经营的、追求利润的、雇员人数在 500 人以下的企业。小企业与大企业管理者角色的重要性如图 1-4 所示。

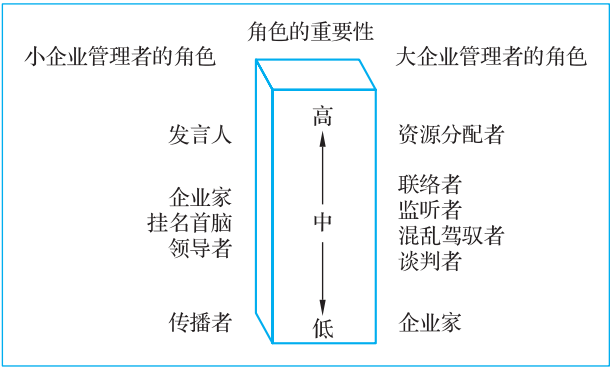


图 1-4 小企业与大企业管理者角色的重要性

由图 1-3 可知，小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理企业的外部事务，如接待消费者、会见银行家、寻求新的生意机会及促进企业变革等。而大企业管理者主要关心的是企业的内部事务，如怎样在组织内部分配现有的资源等。此外，与大企业管理者相比，小企业管理者更可能是一个多面手，小企业管理者的工作综合了大公司总裁的活动和一线监督者的活动。

三、管理者的分类与技能

(一) 管理者的分类

根据管理者在组织中所处的层次不同，管理者可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。组织中管理者的三个层次，如图 1-5 所示。

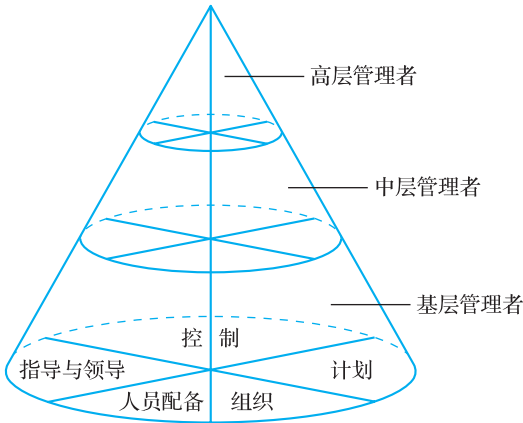


图 1-5 组织中管理者的三个层次^①

① 资料来源：杨文士，焦叔斌. 管理学原理 [M]. 4 版. 北京：中国人民大学出版社，2013.

1. 基层管理者

基层管理者也叫一线管理者，是指组织中处于最低层次的管理者。基层管理者所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者，其主要职责是给下属的作业人员进行具体的工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。在制造业的工厂中，基层管理者通常被称为领班。

2. 中层管理者

中层管理者是指处于高层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。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，向高层管理者报告工作，给所管辖的基层管理者分派任务，并监督和协调基层管理者完成工作。当今，大公司组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少，对中层管理者的需求量减少。正如美国管理咨询顾问阿伦·肯尼迪（Allan Kennedy）和美国哈佛大学教授特伦斯·迪尔（Terrence Deal）所指出的：“中层管理阶层是 20 世纪公司生活的一个创造，对于未来的公司来说，这是一个过时的职业。”中层管理者通常有诸如部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、部门经理等职务。

3. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任，并引导组织与环境相互作用的管理者。高层管理者的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理者在与组织的外界交往中，往往代表组织，并以挂名首脑的角色出现。高层管理者通常有诸如总裁、副总裁、总监、总经理、首席执行官、董事会主席、校长等职务。

如前所述，管理者在组织中所处的层次不同，管理者角色的重要性不同，管理者的技能要求也不同。不仅如此，不同层次的管理者在执行管理职能时应各有侧重，他们在各种管理职能上花费的时间也不同，处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布如图 1-6 所示。

① 资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯，玛丽·库尔特：《管理学》[M]，11 版，李原，孙健敏，黄小勇，译，北京：中国人民大学出版社，2012。

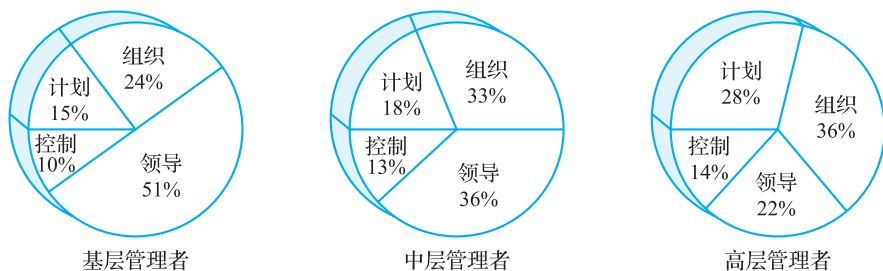


图 1-6 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布^①

任务讨论

宿舍长作为学生最熟悉的基层管理者，你认为宿舍长在管理宿舍环境和宿舍成员时，遇到过哪些与管理职能有关的趣事或挑战？

无论管理者处于哪个层次，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。但高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便就同一管理职能而言，不同层次的管理者所从事的具体工作内容也不完全相同。例如，就计划职能而言，高层管理者侧重组织整体的长期战略规划，中层管理者侧重组织内部的中期管理计划，而基层管理者则更侧重组织内部的短期业务和作业计划。

（二）管理者的技能

管理者应具备的技能应包括技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者使用某一专业领域内的工作程序、技术和知识完成任务的能力。例如，外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有相应的技术技能，在公司里员工掌握的产品加工技能、会计核算技能、营销技能等。对于管理者来说，虽然没有必要让自己成为精通某一领域相关技能的专家，但要掌握一定的技术技能，否则就很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对其所管辖的业务范围内的各项工作进行具体的指导。技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握，专业知识掌握得越多，技术技能的水平就越高。

2. 人际技能

人际技能是指管理者处理人际关系的技能或管理者与组织内外的利益相关者打交道的能力，即理解、激励他人并与他人共事的能力。对企业而言，管理者身处不同层次和领域，可能分别需要处理与上级领导、同级管理者及下级员工的人际关系。管理者要学会说服上级领导，学会与其他部门的同事建立协作关系，同时具备引导和激励下级员工的积极性和创造性的能力，以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

与技术技能不同的是，决定某个管理者人际技能水平高低的因素不仅仅是其掌握的专业知识，更重要的是个人性格。从这个意义上说，一个人能否成为成功的管理者，其先天性格是一个主要因素。企业在进行管理者的分工和确定管理结构时，应该考虑不同的管理工作对性格的特殊要求，以提高管理者的管理效率。

3. 概念技能

概念技能也叫思维技能，是指纵观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性，在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。具体来说，概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力，理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力，以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的，经过分析、判断、抽象、概括，抓住问题的实质，并做出正确的决策。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关，它所需要的知识基础相当广泛，而不局限于专业知识。

通过对管理者技能的理解,美国管理学学者罗伯特·李·卡兹(Robert L. Katz)提出了上述管理技能,但他认为这些管理技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先,三种管理技能是各个层次的管理者需要具备的。其次,不同层次的管理者对这三种管理技能的要求程度会有所区别。技术技能对基层管理者最为重要;人际技能对高、中、基层管理者同等重要,因为不管是哪个层次的管理者,都必须在与各层次管理者及利益相关方有效沟通的基础上,相互合作共同完成组织目标。管理者所处的管理层次越高,越需要掌握更多的概念技能。也就是说,管理者在组织中所处的层次越高,对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要,高层管理者必须对组织的全景有更清晰地把握。



资料

管理者如何
找准自己的
定位

中国管理智慧

西汉有一个丞相叫丙吉,有一天他到长安城外视察民情,走到半路就有人拦轿喊冤,经过查问,原来是有人打架斗殴致死,死者家属来告状。丙吉却说:“不要理会,绕道而行。”丙吉走了没多久,发现有一头牛躺在路上大口喘气,便下轿围着牛查看了很久,问了很多问题。人们议论纷纷,觉得这个丞相不称职,死了人不管,对一头生病的牛却那么关心。

皇帝听闻传言就问丙吉为什么这么做,丙吉回答:“这很简单,打架斗殴是地方官员该管的事情,他们自会按法律处置,如果他们渎职不办,再由我来查办他们,我绕道而行没有错。丞相管天下大事,现在天气还不热,牛就躺在地上喘气,我怀疑今年天时不利,可能有瘟疫。如果瘟疫蔓延,而我没有及时察觉,就是我丞相的失职。所以,我必须了解清楚这头牛生病是因为吃了坏的东西还是因为天时不利。”这一番话令皇帝非常赞赏。

✓ 资料来源:巴城.中华成语故事大全集[M].北京:华文出版社,2010.

典故解读:管理者应该清楚自己的职责,明白什么该管,什么不该管,要有所为,有所不为。

任务三 管理学认知



任务布置

小赵在一家初创科技公司担任行政主管。公司成立初期，凭借创始人的技术优势快速打开了市场，但随着公司团队扩张至 50 人，管理问题逐渐显现，具体体现在技术部门专注研发但忽视了市场需求，市场部门抱怨产品迭代太慢，人力资源部门缺乏系统的培训体系导致新员工流失率高达 30%。为解决管理混乱问题，该公司的创始人借鉴某知名公司的扁平化管理模式，取消了公司的部门层级划分，并在公司内部同步推行全员参与决策的开放式办公的工作模式，但不久之后公司内部出现工作效率低下、责任落实模糊等新问题。小赵发现，单纯复制知名公司的管理模式并不能改善公司现状，反而暴露了公司创始人对管理学本质规律认知的不足。

问题 1:

从案例来看，你认为哪些关键因素决定了公司的管理模式不能简单复制？

问题 2:

针对公司技术部门、市场部门和人力资源部门出现的问题，结合管理学的知识，你觉得应该从哪些方面入手解决当前公司出现的管理混乱问题？

知识精研

管理学的演进史，本质是人类对组织运行规律的认识迭代史。对管理学的深入探讨与学习，不仅是对理论知识的掌握，更是对管理规律的领悟与运用。只有真正理解管理学的本质，才能在实际的管理工作中灵活运用各种方法与工具，创造出卓越的管理成效。

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。管理学作为一门独立的学科，拥有独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了积极的指导作用。近年来，随着社会的不断进步，科学技术的迅猛发展，以及管理活动内容和方法的日益丰富，管理在人们的社会生活和生产实践中的作用越来越受到关注和重视。这既为全面、系统、深入地研究管理活动过程的客观规律提供了条件，也体现了管理理论对管理实践的指导意义。

不仅如此，管理学发展到今天，已经发展成了一个较为庞大的学科体系，几乎每个专门领域都形成了与之相对应的管理学，如企业管理学、行政管理学、军队管理学、公共管理学、文化管理学等。管理学涵盖了各专门领域管理学的一般原理和原则，各专门领域的管理学则以此为基础，着重研究该领域管理活动的特殊规律。管理学不仅是各专门领域管理学的基础，而且能从各专门领域管理学中吸收带有共性的新理论和新观点，推动着管理学不断发展壮大。

二、管理学的特点

与其他学科相比较，管理学具有的特点如下：

（一）一般性

管理学作为一般管理学，它区别于其他各种专门领域的管理学，如工商企业管理、公共事务管理、旅游管理、医院管理等。管理学是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，其他各类专门领域的管理学都需要管理学原理作为基础。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

（二）综合性

管理学的综合性具体表现在以下两个方面：一是在内容上，管理学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，概括和抽象出对具体的管理学科有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；二是在方法上，管理学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，除生产力、生产关系等基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此，要做好管理工作，必须考虑到组织内部和外部的多种错综复杂的因素，充分利用各相关学科领域的最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测与计量，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。因此，从管理学与其他学科领域的相互关系来看，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从管理学要综合利用其他学科领域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。

（三）实践性

管理学的实践性体现在管理学的理论既来源于实践，又直接指导进一步的管理实践活动。首先，管理学本身形成和产生于众多的管理实践活动及其规律的分析、总结和提炼；其次，管理理论的全部意义在于将其应用于管理实践，指导今后的管理实践活动，并从中提取经验，进一步丰富和发展管理理论。

（四）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。管理学的历史性体现在管理学是对前人的管理实践和经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。因此，不了解管理活动和管理理论的发展史，就不能理解管理学形成和产生的渊源和依据；不分析历史性变革和时代的进步，就难以推动管理学的发展。

（五）社会性

管理学的社会性主要体现在以下两个方面。首先，管理的主体和主要对



资料

加快建立管理学的中国学派

象是人，人都是生活在不同的社会组织和文化背景之中的，所以对管理活动规律的研究离不开当下的社会人文环境；其次，管理的社会性决定了没有超阶级的管理学，管理必然要体现不同的生产关系和上层建筑的意志。

三、管理学的研究内容

管理学的研究内容主要包括以下几个方面：

1. 管理学的产生和发展

管理学是对前人管理经验和理论的继承和发展，通过对管理实践、管理思想、管理理论的形成、演进和发展的研究，总结和提炼管理的实质和精华，并且知古鉴今，使管理理论在不断完善中得以发展。

2. 管理的性质与职能

管理的性质表现为自然属性和社会属性的统一，科学性与艺术性的统一。通过对管理性质的研究，吸取并借鉴发达国家的管理理论与成功的经验，结合我国国情，完善管理理论，就逐步形成了有中国特色的管理科学体系。管理职能是指计划、组织、领导与控制，是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体表现，使管理工作按照功能和程序进行质的划分。了解和研究管理职能，有助于人们加深对管理过程的认识，提高管理水平。

3. 管理学的基本原理与原则

任何一门学科都有其基本原理，用以指导本学科的实践与发展。管理学的基本原理是指带有普遍性的、最基本的管理规律，是对管理的实质及其基本运动规律的表述，是管理活动的行动指南。例如，决策的制定、计划的编制、组织的设计、过程的控制等都是人们进行管理活动必须遵循的基本原则。深入研究管理学的基本原理与原则，了解和掌握管理活动的基本规律，有利于指导管理实践活动。

4. 管理方法

研究管理过程中最基本、最主要的，带有普遍意义的管理方法，有助于人们在管理活动中正确运用管理方法，不断提高管理绩效。

5. 管理者及其行为

管理活动的成功与否，与管理者有着密切的关系。通过对管理者及其行为的研究，系统分析管理者的素质、领导方式、领导行为、领导艺术和领导能力，有助于培养符合时代需求的管理者。

四、管理学的研究方法

管理学由于构成要素的复杂多样性，因而具有一般性、综合性、实践性、历史性和社会性等多种特性，需要人们用多种方法进行学习和研究。下面介绍几种具体的管理学的研究方法。

任务讨论

我们在生活中可以切实地感受到高效管理对个人乃至整个社会的重要性。试想一下，假如去学校食堂办一张就餐卡需要耗时几个小时，到商场购物时售货员爱搭不理，你会有怎样的感受？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？

（一）案例分析法

案例分析法是指对有代表性的案例进行剖析，从中发现可以借鉴的经验、方法和原则，从而加强对管理理论的理解与方法的运用，这是管理学研究和学习的重要方法。案例分析中所用的都是典型的案例，具有代表性、生动性、具体性，因而能够调动学习者的学习积极性，引导学习者独立思考。

（二）比较研究法

比较研究法是指通过对不同管理理论或管理方法异同点的研究，总结其优劣，以借鉴或归纳出具有普遍指导意义的管理规律的方法。例如，对不同社会制度或不同管理体制下的管理加以比较、研究，对不同历史条件下、不同生产力水平下的管理加以比较、研究，对不同文化背景、不同文化水平条件下的管理加以比较、研究等。

（三）归纳演绎法

归纳演绎法是归纳法和演绎法的总称，也是一种逻辑思维方法，还是各门科学的通用研究方法。

归纳法是指对一系列典型事物进行观察分析，找出各种因素之间的因果关系，从中找出事物发展变化的一般规律的方法。由于影响管理活动的相关因素很多，许多因素对管理系统单独的影响程度很难量化，因此归纳法的运用相当广泛。演绎法是指从一般性的原理出发，根据某些逻辑规则，推导出特殊性或个别性知识的方法。对于某些复杂的管理问题，可以从某种概念出发，运用某种逻辑推理和统计分析的方法，找出各种变量之间的相互关系，建立某种相关的数学和经济模型，从而反映简化了的管理活动事实。

归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法，但在实际推理过程中，归纳和演绎又是密不可分、相辅相成的。归纳和演绎在认识过程中是统一的，是客观事物的个性与共性、矛盾的特殊性和普遍性的对立与统一的反映。

（四）历史研究法

历史研究法是指研究管理发展演变的历史，深入考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程、重要的管理案例，从中揭示管理规律和管理学的发展趋势，寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则和管理方法。这种研究方法的运用结果最终构成了人类管理思想产生与发展的历史。因此，研究管理思想产生与发展的历史对学习管理学具有一定的帮助。

（五）定量分析法

定量分析法是指运用自然科学知识，尤其数学知识，把握管理活动与管理现象内在的数量关系，寻求其数量规律，从而解决管理问题的方法。任何事物都兼有质与量的规定性，管理也不例外。对管理问题进行定量分析，既是管理实践的客观要求，又是管理走向科学化的必经之路。

中国管理智慧

宋真宗时期，皇城因遭雷击而失火，宏伟的玉清昭应宫被烧毁。宋真宗命丁渭进行修复。丁渭经仔细分析，提出了一个方案，先把皇宫前的大街挖成沟河，利用挖出来的土做原料烧制砖瓦；把京城附近的汴河水引入沟河，利用它把大批建筑材料水运到官前；新宫建成，用废墟杂土填平沟河，就地处理碎砖乱瓦，再修复原来的大街。丁渭一举解决了就地取土烧砖、建材运输和清理废墟三个问题，既节约了人力、物力、财力，又提高了工作效率，加快了昭君宫的修复速度。

✓ 资料来源：作者根据资料改编

典故解读：管理得当既可以节约资源，又可以提高效率。

德育频道

张琳是一家连锁餐饮企业的区域经理，负责管辖十余家门店。某个冬日深夜，她接到其管辖范围内某门店店员小李的电话，称其所在门店因电路故障引发火情，虽然火情被迅速扑灭，但员工们都心有余悸。张琳没有第一时间追究员工责任，而是立刻驱车赶到门店，看到冻得瑟瑟发抖的员工们，她转身去附近的便利店买了热汤和点心。大家围坐在一起，张琳耐心地询问事发经过，安慰大家别害怕，还对及时处理火情的员工给予表扬。之后，她和员工一起复盘事故原因，制定了新的安全检查制度。这次事件后，员工们对张琳更加信任，团队凝聚力大幅提升。张琳用实际行动诠释了管理者的关怀与担当，也让大家明白，好的管理者不仅要能够严格监督规章制度的执行情况，更要能够在关键时刻体现出对员工的尊重与关爱，以更长远的眼光对企业进行良好的管理。

管理启示：张琳的管理实践深刻诠释了“以人为本”的核心价值。面对突发危机，她摒弃简单追责，转而以共情关怀化解员工的恐惧与不安，既肯定了员工的应急表现，又通过与团队共同复盘制定制度，将危机转化为优化管理的契机。可见，真正有效的管理不仅依赖刚性制度，更需融入柔性关怀，通过尊重员工情感、倾听基层声音、激发个体价值，在团队中构建信任与归属感。唯有将员工视为企业发展的核心资源，以担当凝聚人心，以沟通促进协作，才能激发团队的主动性与创造力，实现管理效能与团队凝聚力的双重提升。

项目夯实

一、简答题

1. 简述管理的基本特征。
2. 如何理解管理者分类与管理职能、管理技能的关系？
3. 简述管理的性质。
4. 为什么要研究和学习管理学？
5. 简述管理学的特点和研究内容。

二、案例分析题

某初创教育培训机构负责人甲，参加了一场关于创新管理模式的行业研讨会。会上，专家多次强调“员工自主管理”的优势，提出赋予员工更多决策权能激发其工作积极性和创造力，显著提升工作效率。甲深受触动，决定在机构内部推行这一模式。

甲负责的机构主打线上课程的开发与运营，团队共有20人，涵盖课程策划、教研、技术、市场等岗位。甲召集全体员工开会，表示今后课程选题、研发进度安排、市场推广方案等工作，均由各岗位员工自主商议决定，管理层不再过多干预，只设定最终业绩目标。起初，员工们对新管理模式充满热情，积极讨论各类事务。然而，一个月后问题逐渐显现：课程策划组因过度追求新颖选题，忽视市场需求调研，开发出的课程报名率极低；教研组因缺乏统一的进度把控，部分课程延期上线；市场推广方案各自为政，资源分散，宣传效果大打折扣。季度业绩考核时，机构营收仅达预期目标的40%。甲面对这一局面，陷入了两难，不知该如何调整管理策略。

请思考

1. 结合管理学知识，谈谈你如何理解“员工自主管理”模式？其适用条件有哪些？
2. 请分析甲推行“员工自主管理”模式失败的原因。
3. 如果你是甲，会采取哪些措施改善当前困境，优化机构管理？



职业能力训练

甲和乙决定在学校附近的创业区开设一家大型服务超市，超市的营业时间为早6点至晚11点，主营业务为销售各种学生所需的生活和学习用品。在超市的开办初期，甲、乙二人每人投入6万元，同时共同向商业银行贷款20万元。在此之前，甲、乙二人除了在超市购买过日常所需用品外，均没有任何超市管理方面的经验。现在，他们面临如何管理这家超市及如何分配各自的管理角色的问题。

- (1) 试帮助甲、乙二人分析他们各自的管理角色。
- (2) 为了有效地利用组织资源，建立竞争优势，在计划、组织、领导和控制的过程中，甲、乙二人需要做出的最重要的决策是什么？
- (3) 请阐述各项管理职能对该超市成功经营的影响。