

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 周培, 魏金萍主编. —上海: 华东
师范大学出版社, 2014. 7

创新会计电算化专业系列教材

ISBN 978-7-5675-2331-9

I. ①管… II. ①周… ②魏… III. ①管理学—高等
职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 168496 号

管理学基础

总 主 编 高翠莲

主 编 周 培 魏金萍

责任编辑 吴 余

装帧设计 创图文化

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821616 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 成都市海翔印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18

字 数 386 千字

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5675-2331-9/F·288

定 价 40.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念及其性质	3
第二节 管理的职能及其作用	5
第三节 管理者角色与技能	7
第四节 管理环境及其分类	12
第二章 管理理论的形成与发展	23
第一节 中国传统管理思想	25
第二节 西方管理思想的演变	26
第三章 决策	43
第一节 决策概述	44
第二节 决策的程序和影响因素	50
第三节 决策方法	54
第四章 计划	67
第一节 计划概述	68
第二节 计划的类型	71
第三节 计划的编制	75
第四节 编制计划的方法	77
第五节 目标与目标管理	81
第五章 组织	93
第一节 组织概述	94
第二节 组织设计中应该注重的几个基本问题	97
第三节 组织结构	104
第四节 正式组织与非正式组织	109
第五节 组织文化	112
第六节 组织变革	116



第六章 人员配备	131
第一节 人员配备概述	132
第二节 管理人员的选聘	136
第三节 管理人员的考评	143
第四节 管理人员的培训	146
第七章 领导	157
第一节 领导概述	159
第二节 领导理论	161
第三节 激励	171
第四节 沟通	184
第五节 领导的艺术	190
第八章 团队	203
第一节 团队概述	204
第二节 团队建设与管理	208
第三节 团队精神	212
第九章 控制	219
第一节 控制概述	220
第二节 控制的类型与过程	222
第三节 控制方法	230
第四节 绩效评价	237
第十章 创新	245
第一节 创新的概述	247
第二节 管理创新的基本内容	252
第三节 管理创新的过程与管理	256
第四节 管理创新的方法	259
第五节 管理新思潮	264
主要参考文献	280



C 第一章

Chapter 1 管理概述



本章导读

通过本章的学习，了解管理的概念、职能、管理的基本问题和管理环境，旨在对管理有个概括了解，能够主动去适应管理环境，处理好管理与被管理之间的关系，不断地提高自己的政治、道德、文化素养和各种相关技能的水平，为今后各章学习奠定一定的基础。

【知识目标】

1. 理解管理含义
2. 理解管理与外部环境关系
3. 了解管理者角色和管理技能
4. 掌握管理的性质和管理基本职能

【技能目标】

1. 培养学生对管理的艺术性和技能性的感悟
2. 培养学生的管理素质
3. 运用管理有关理论进行案例分析

【重点与难点】

1. 管理的科学性与艺术性
2. 管理者必备的技能
3. 外部环境对组织的影响



案例导入

如何成为优秀管理者

公司管理者（包括高层管理者、中层管理者）拥有自己独特的优势和特长，很多都是从零做起，从基层做起，值得学习和尊敬，但是掌握公司发展命运的公司管理者却时常犯着各种各样的有失条理的错误，使得公司缺乏有效的竞争力去搏击市场无情的大浪淘沙。很多公司的管理者整天忙得焦头烂额，疲于应付，面对各项事务工作经常感到顾此失彼，陷入十分被动的局面。一些管理者抱着不亲自处理不放心的心态而事必躬亲；一些管理者干脆推脱给下属员工，置之不理。其实，这些现象普遍存在于国内各类公司。面对WTO的不断深入，具有丰富先进管理经验的外资公司汹涌而来，作为公司中流砥柱的管理者，的确应该认真审视一下自身的管理手段和方法。

刘全是深圳一家消费电子产品公司的策划部经理，农村出身的大学生，由于工作颇有成就，深得公司领导赏识，从一线摸爬滚打到现在这个位子。他对工作要求特别严格，经常废寝忘食地全身心投入到工作，甚至从来没有时间去谈恋爱。他希望他的员工也像他一样，全心全意投入到公司事务上，一心为公，敬业奉献，其口头禅就是“公司事再小也是大事，个人事再大也是小事”。

他要求下属员工上班时间不得闲聊、不得接打私人电话、不得做与岗位工作无关的事情，所有时间都得用在工作上。要求下属员工养成“早到晚归”的习惯，让下属员工每天陪自己加班到晚上十一二点，即使下属员工真的无事可做，也不能随便回去。假如下属员工没有养成这种习惯，便认为下属工作责任心不强，那么加薪晋职的机会就很渺茫，下属永无出头之日，要么就是莫名接到调职或解雇的通知。另外，无论什么节假日，他都会为下属员工重新规划，以满足他工作的需要，根本没有什么周末、国家法定节假日的概念。

在他的领导下，下属员工总有做不完的工作，即便有些工作没有任何意义。他的举措果然引起下属员工的怨言，他们抱怨自己完全没有私人的空间，随时都被经理管理和监督，好像自己是被卖给了公司，身心受到严重的限制，他们快要疯掉了。一次，一个下属在内部网站的BBS上讨论加班要给加班费、工作应该劳逸结合问题，竟然被他得知，没几天这位员工就在绩效考评中被合理规范地“处理”掉了。随后一个深夜召开的部门会议上，下属员工终于爆发了自己的情绪，显然下属员工被尊重的需求没有得到满足，刘全的工作也因此陷入了被动，士气低落、效率下降、人员流失、管理混乱等，不久他被撤职调离。

问题：

刘全被撤职调离的原因？你从中获得了怎样教训？



第一节 管理的概念及其性质

一、管理的概念

管理的概念是管理学中最基本的范畴和起始概念。由于管理的复杂性和规范性以及研究侧重点不同,不同学者对管理学所下定义不同。关于什么是管理,即管理的概念,人们并没有取得一致的认识。因为许多学者对于管理理论的认识是有差异的,所以就有了不同的管理的概念。

①“科学管理之父”泰勒认为,管理就是要“确切知道别人干什么,并注意要他们最好的、最经济的方法去干”。

②法国著名管理学家亨利·法约尔认为,“管理就是实习计划、组织、指挥、协调和控制”。

③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且通过其他人来切实有效地完成活动的过程”。

④美国管理学家赫伯特·西蒙从管理的核心环节出发,提出“管理就是决策”。

⑤管理学大师彼得·德鲁克强调,管理是一种实践,而且是一门真正的综合艺术,无论是经济学计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。管理的本质不在于“知”,而在于“行”。

上述定义从不同的侧面,不同的角度揭示了管理的含义以及管理在某一方面属性。综上所述,我们认为:所谓管理,就是管理者通过对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导、控制和创新等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动集体性,以及社会成员在劳动和社会过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的性质。

(一) 管理的二重性

管理具有明显的二重性,具体表现在:一方面是由分工协作的集体劳动引起的,体现了社会化大生产的要求;另一方面是由监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理是社会生产力发展和社会分工的产物,具有同现代生产力、社会化生产相联系,适合现代化生产的属性,称作管理的自然属性。现代化生产离不开管



理，正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动。”如果缺乏有效的管理，企业将会出现混乱，无法保证正常的生产。

2. 管理的社会属性

生产在任何条件下都是社会的生产，都是在一定的生产关系下进行的，因此，管理具有同生产关系、社会制度相联系的属性。社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理方式方法呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。

（二）管理的科学性

科学是系统化知识，科学的方法应能够通过对事物的观察而对事物的本质做出判定，并通过继续不断的观察而对这些本质的确切性进行检验。管理的科学性是指管理作为一个活动过程，存在着其自身运动发展的基本客观规律。人们通过各种社会实践和科学研究，不断总结经验，提出问题，验证推理，从中抽象地总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般办法。人们利用这些理论和方法来指导其社会实践，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正确，使管理的科学理论和方法在实践中得到不断地验证和丰富。

（三）管理的艺术性

管理是一种艺术，这是强调管理的实践性。艺术是指到达某种预期效果的有效方法或者“诀窍”。管理的艺术性是指管理者在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和管理技能的能力。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事，但它绝不是按图索骥的照章操作行为。管理的艺术性强调管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。管理的艺术性还体现在：管理活动中的各类影响因素是不断变化的，不仅有确定的因素，还有非确定的因素；不仅有相对稳定的因素，还有突发性、偶然性的因素。这些复杂多变的影响因素，决定了在管理时，不仅要制定具有普遍意义的科学原则，运用能解决规律性问题的科学方法，而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景，生搬硬套管理理论和原则，就不会达到管理的最佳效果。总之，管理艺术性，就是强调管理活动除了掌握一定的管理理论和方法外，更重要是如何将理论与实践有机地结合，在具体问题具体分析的基础上，灵活地运用这些知识和技能的技巧。

因此，管理既是一门科学，又是一门艺术。管理的科学性强调管理具有客观规律性，管理的艺术性强调管理具有灵活性与创造性，管理是科学性和艺术性的有机统一，两者相互作用，共同促进组织目标的实现。这就要求我们在管理实践中，一方面要以管理学理论为指导，尊重客观规律，善于运用科学的方法和技术手段等来解决问题；另一方面要注意发挥管理者的主观能动性和创造性，结合管理实际，灵活、创新运用管理理论和方法。



第二节 管理的职能及其作用

一、管理的职能

管理职能即管理的职责和权限。关于管理的具体职能，不同的管理学者具有不同的归类方法。有的认为包括计划、组织、指挥、协调和控制；有的认为包括计划、组织和控制；有的认为包括计划、组织、指挥、协调、控制、人事和通讯联系，有的认为包括计划、组织、控制和激励等等。本书中，我们把管理的职能分为计划、组织、领导、控制和创新等职能。

（一）计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先统筹安排。“凡事预则立，不预则废。”这反映了古人对计划重要性的认识。人们在从事一项活动之前，都要预先进行计划，以确保行动的有效。计划是人类行为特有职能，正如马克思所说：“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在他自己的头脑中把它建成了。”建筑师在头脑中建筑房屋过程就是一个计划过程。

计划是管理的首要职能。首先，任何管理活动都是从计划开始的，每个组织所面临的未来都是复杂多变的，为了使组织对未来环境的变化能做出积极的反应，就应对未来的变化进行预先的估计，并在这个基础上，设想出应付各种变化的相应对策。

其次，计划工作有利于组织目标的实现。计划职能使组织能够对未来的变化做出积极的反应，计划职能使组织的各项活动都能围绕组合的整体目标而展开。通过组织的计划工作，为组织制定出了未来的行动方案，组织的各种活动都要围绕着整体目标而展开。而且计划方案之间要相互配合、协调，以保证组织整体目标的实现。

最后，计划工作有利于提高组织各项活动的工作效率。组织的计划工作强调平衡与协调，强调优化，从而能提高组织各项活动的工作效率。组织的各项工作都是围绕着计划方案进行的。

（二）组织职能

组织职能是管理的基本职能之一。组织职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排，包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行等。组织工作是计划工作的延伸，其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节，从劳动的分工和协作上，从时间和空间的联接上，从相互关系上，都合理地组织起来，使劳动者之间和劳动工具、劳动对象之间，在一定的环境下，形成最



佳的结合，从而使组织的各项活动协调有序地进行，不断提高组织的活动效率和效益。可见，组织工作不仅是管理的职能，而且是管理的基础。

（三）领导职能

领导是利用组织赋予的权力及自身能力影响员工朝着实现组织目标的方向努力的过程。关于领导的职能，许多学者有自己的观点。斯蒂芬·罗宾斯指出：“每个组织都包含人，于是指导和协调这些人就成为管理工作，这就是管理的领导功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时，他们就卷入了领导工作。”哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克指出：“当我们分析有关领导方面的知识时，我们将重点集中在人的因素、激励、领导和信息沟通等四个方面。”虽然管理者的任务不仅仅是领导，但有效领导是管理成功的关键。管理的领导工作就是管理者利用职权和威信产生影响，指导和激励其下属人员去实现目标过程。领导同下属进行有效沟通，了解他们的真正需求，不断地满足他们的合理需求，激发下属工作热情，使自己与下属一道去完成组织的目标。

（四）控制职能

控制是建立和实施确保目标得以实现的机制的过程。控制职能包括设置绩效目标、监控目标实现过程、评估工作绩效、纠正绩效偏差等。管理者的重要职责之一就是通过对控制使工作绩效回到正常的工作轨道上来。

控制是一个检验计划执行成效和计划正确性的过程。由于管理环境和条件的不断变化，管理活动可能会偏离计划和目标，出现各种偏差。对管理者来说，不仅要执行计划，还要对计划执行过程进行监控，以便及时发现问题，分析原因并采取有效措施加以解决。所以说，控制是一个检验计划执行成效的过程。同时，通过对前者的检验，控制也成为检验计划正确性和合理性的过程。

控制要遵循一套科学的程序。控制活动包含三个基本步骤，即拟定标准、衡量成效、纠正偏差。没有标准就无法衡量工作成效，无法衡量工作成效也就无法制定纠正偏差的措施，控制也就流于形式而变得无任何意义。因此，控制有一套科学的程序。

控制具有明确的目标。简言之，控制的目的是要保证组织目标的实现。具体来说，控制的目标是：防止偏差的产生和扩大化；增强组织适应环境的能力；处理组织内部的复杂局面；降低成本，节约资源。

（五）创新职能

组织、领导、控制是保证计划目标的实现所不可或缺的，从某种角度说，它们是管理的“维持职能”。其任务是保证系统按预定的方向和规则进行。但是管理是在动态环境中生存的社会经济系统，仅维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求——创新职能。创新首先是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。任何组织系统的任何管理工作无不包含在“维持”或“创

新”中，维持和创新是管理的本质内容，有效的管理在于适度维持与适度创新的组合。企业每一个具体的经营目标需要适时地根据市场环境和消费需求的特点及变化的趋势加以整合，每一次调整都是一次创新。

第三节 管理者角色与技能

一、管理者及其类型

管理者是组织管理活动的主体，任何组织的管理活动都是与管理者密切相关的。组织中的管理者，由于他们的责任和权限不同，他们所处的地位和所起的作用不同。因此，可以按不同的标准，把一个组织中的管理者划分成不同的类型。

（一）按管理层次划分

按管理层次划分，管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理者层次划分如图 1-1 所示。

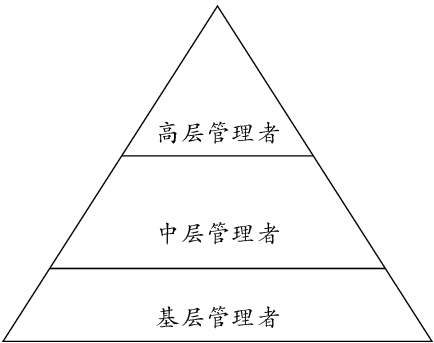


图 1-1
管理层次划分

1. 高层管理者

组织的高层管理者对组织的管理负有全面责任，对整个组织实行综合指挥和统一管理。高层管理者所从事的管理活动与组织的总体目标和长远发展密切相关，如制定战略目标、分配资源、评价绩效、重要人事任免等。在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。

2. 中层管理者

组织的中层管理者负责贯彻和执行高层管理者制定的重大决策和战略，并监督和协调基层管理者的工作。中层管理者是处于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员。中层管理者需将组织的总目标分解成为次一级的管理目标，并依据分解目标制定相应的实施方案，分配资源和任务，制定对偏离目标的行动的纠正方案。中层管理者向组织的最高管理层直接汇报工作，同时负责指导、监督和协调基层管理者的工作，发挥着重要的承上启下的作用。



3. 基层管理者

组织的基层管理者亦称第一线管理人员，其主要职责是按照中层管理者的指示，在工作现场组织、指挥和从事组织的具体管理活动，给下属作业人员分配工作、监督下属作业人员的工作情况，协调和解决工作中的具体问题。基层管理者是组织中的最下层管理者，他们主要关心的是具体任务的完成。

(二) 按职权关系的性质划分

按职权关系的性质，管理者可分为直线管理人员与参谋管理人员。

1. 直线管理人员

直线管理人员是指有权对下级进行直接指挥的管理者。直线管理人员与下级之间存在着领导隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要指组织等级链中各级主管即综合管理者。

2. 参谋管理人员

参谋管理人员是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。参谋管理人员与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。参谋管理人员通常是指各级职能管理者，其主要职能是咨询、建议和指导。

直线管理人员与参谋管理人员是依职权关系性质进行的区分，是相对于职权作用对象而言的，在实际管理中两者经常转化。例如，营销部经理对其他各部门来说是参谋性管理者，因为只是在营销领域内进行专业指导。而对于营销部内部人员来说，营销部经理却是直线管理者，因为他对本部门工作人员有直接指挥的权力。

管理者合格与否在很大程度上取决于管理职能的履行情况，为了有效履行各种职能，管理者必须明确以下两点：自己扮演哪些角色？在扮演这些角色的过程中，自己需要具备哪些技能？

二、管理者的角色

管理角色（Management Role）是指特定的管理行为类型。在全球管理界享有盛誉的管理学大师亨利·明茨伯格认为：管理者做什么，可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色，即管理角色来恰当地描述。1973年亨利·明茨伯格在著作《管理工作的实质》（The Nature of Managerial Work）中，仔细考察了管理者的工作及其对组织的巨大作用，揭示了10种管理行为，并将其进一步组合为管理者的三大类角色，即人际角色、信息角色、决策角色。不同层次管理者在管理过程中所发挥的作用的共同点可以归纳如下：

(一) 人际角色

人际角色是指管理者履行的礼仪性和象征性义务的角色，它涉及管理者与其他人的关系。我们认为人际角色包含三个具体角色，即代表人、领导者和联络者。代表人这一角色指所有的管理者都要从事本部门或组织中礼仪性和象征性的



活动，如作为学校校长出席学生的毕业典礼；作为企业经理参加颁奖仪式等，他们都在扮演代表人的角色。而领导者则是指管理者的职能角色是指领导他人，这一角色包括招聘、激励、培训、奖励和惩罚员工等，它在组织内部的作用极为重要。联络者的角色是指管理者在不同的人群中充当联络员，明茨伯格把这种角色说成是与提供信息的来源接触，这些来源可以是组织内部的，也可以是组织外部的。例如，人事经理从销售经理那里获得信息属于内部联络关系，而人事经理与外部的人才招聘机构发生联系时，他就有了外部联络关系。

（二）信息角色

信息传递方面的角色是指所有的管理者在一定程度上都要从外界收集和接受信息。管理者在信息传递方面也扮演了三种角色，即监听者、传播者和发言人。通过各种公众媒体或与他人谈话来了解公众兴趣的变化或竞争对手的情况，被明茨伯格称为监听者角色；而向组织成员传递信息，就是传播者的角色；当他们代表组织向外界表态时，这类管理者就扮演着发言人的角色。

（三）决策角色

扮演决策指挥者的角色，是指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者。他们的基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务，拥有直接调动下级人员，安排各种资源的权力。明茨伯格在决策角色中又划分出四种类型：一是作为企业家，管理者发起和监督那些改进组织绩效的新项目；二是作为组织驾驭者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题；三是作为资源分配者，管理者具有调配人、财、物等资源的权力；四是当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他就扮演着谈判者的角色。

明茨伯格的角色划分理论得到了后继研究者的有利支持，许多研究支持了他的管理者角色划分的观点。一般来说，不论是在何种类型的组织中或者组织的哪个层次上，管理者都可能扮演或履行不同的角色。但研究发现，管理者角色强调的重点会随组织的层次不同而变化，像信息传播者、谈判者、联络者和发言人的角色主要表现在组织的高层，而领导者的角色在低层管理者身上表现得更加显著。

三、管理者应具备的素质

素质一般是指事物本来的性质。作为人的素质，原意是指一个人先天具有的资质和生理特点，如记忆能力、思维能力、反应能力等。这种先天的特点是人们获得知识和才能的基础。现在所说的素质，既包括先天具有的，也包括后天学习得来的，即一个人的品德、才能、学识等。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，作为一个良好的管理者应该具备的素质有以下几个方面：

（一）品德

品德素质即政治与文化素质。品德作为管理者最根本的素质，体现了一个人



的世界观、价值观、道德观和法制观念，品德是一个管理者行为方式和态度的基础。例如责任感，如果一个人对他所承担的工作不愿意承担责任，也不敢承担责任，那么他将无法知难而进，勇挑重担。作为一个管理者应具备的品德素质有：政治立场坚定；具有强烈的事业心和高度责任感；有良好职业道德和奉献精神。

（二）良好的心理素质

由于管理者所从事工作的特殊性，除了具备一般的管理品质以外，还需要有良好的心理素质。在组织发展的过程中，往往会遇到各种意想不到的困难，甚至面临挫折和失败，这就要求管理者具有百折不挠的拼搏精神和良好的心理素质。

（三）知识素质

管理者不能仅是精通某一门知识的专才，而应是具有广博知识的通才。优秀的管理者应掌握包括政治、法律方面的知识、经济学、管理学、心理学、社会学等方面的知识以及工程技术方面的知识，使自己努力地成为“通才”。只有这样，才能做到视野开阔、信息灵通、思维敏捷、举一反三、妥善处理各种复杂问题，以适应现代化要求。

（四）能力素质

能力是管理者将各种管理理论和业务知识应用于管理实践，解决实际问题的本领。对管理者的能力要求是多方面的，主要包括：

①创造能力，管理者要思维敏捷，见解独到，创造性地解决组织所遇到的各种问题。创造能力要求管理者有移植、综合、嫁接的能力。

②决策判断能力，这是一种综合能力，主要表现为分析问题的能力、逻辑判断能力、创新能力、果敢决断能力等。

③应变能力，管理者应该能根据环境和条件的变化，作出新的决策和采取新的措施，不断开拓进取。

④组织和指挥能力，指善于运用组织的各种资源，综合协调，充分发挥各方面的力量，会运用各种科学方法和技术手段提高工作效率和经济效益的能力；管理者通过以往经验的积累以及新学到的知识，运用现代管理原理和现代管理方法、技术、手段、计算工具，去进行指挥的能力。

（五）身体素质和个人气质

从心理学和生理学的角度来分析，人的身体、年龄和智力的发展变化有密切的关系。气质是个人的心理特征，主要表现在性格、情绪、意志、爱好和追求等方面。对于一个优秀的管理者和领导者来说，如果他拥有成熟的性格、稳定的情绪、坚强的意志、有益爱好、美好的追求，他可以以自身的人格魅力来影响组织的发展和组织工作的开展。

四、管理者的必备的技能

为实现组织目标，管理者需要特定的技能来履行其管理职责，以指挥或协调组织成员完成所分配的工作任务。管理技能主要指管理者为有效行使管理职能所



需具备的知识、技术、能力和态度。哈佛学者罗伯特·L·卡茨将管理者的技能分为三类，即技术技能、人际关系技能和概念技能。如图 1-2 所示，不同管理层次应该需要的管理技能。

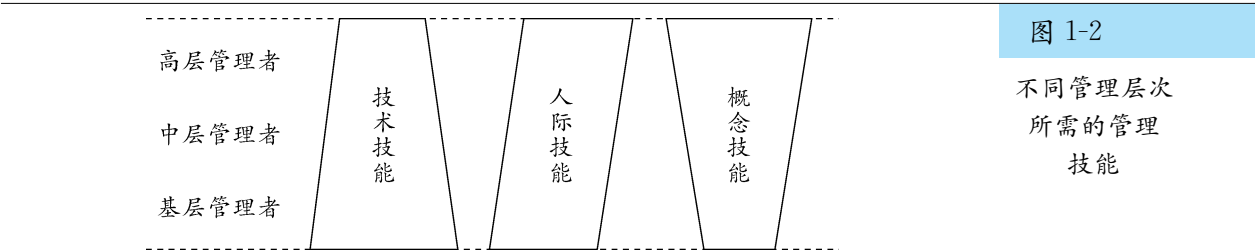


图 1-2

不同管理层次
所需的管理
技能

（一）技术技能

技术技能是指完成涉及一定方法和流程的具体任务的能力，包括工作程序、技术和知识。例如，在企业中，工程师、会计师、品牌策划师、计算机程序员等被认为是具有专业技能的人员。但在组织的管理中，是指管理者掌握或熟知某一专业领域的技能，并能运用其有效完成组织任务的能力。不同层次的管理者，对技术技能的要求程度是不同的。对于基层管理者来说，这些技能更为重要，因为管理者要根据这方面的技能来从事管理工作。

（二）人际技能

人际技能是指处理人际关系的能力。对一个组织的管理者来说，不可避免地要处理与上级、同级和下级的关系。人际技能包含内容比较多，诸如管理者的沟通能力、领导能力、协调能力等都会直接影响其人际技能的发挥。因为管理者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同事打交道，得不断运用沟通、说服、激励等各种手段和方法调动相关人员有效开展工作，完成任务。可以说，不论是哪一管理层次的管理者，掌握良好的人际技能是十分重要的。因为各个层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通基础上，相互合作，共同完成组织的目标。

（三）概念技能

概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。特别是对组织发展的远大目标、战略方向的把握及判断力，具体地说是指洞察组织与环境相互影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣势和内在风险的能力。具有这方面的能力要求管理者能够站在一定的组织高度，从组织的整体角度理解和促进组织的运行，能够快速敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的相互作用，准确地把握问题的实质以及可能出现的后果等。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题复杂，越需要其概念技能。

因此，我们可以总结出，不同层次的管理者都需要掌握技术技能、人际技能和概念技能，但处于不同层次的管理者所应掌握和应用的技能是有一定差异的。一般来说，高层管理者主要应掌握概念技能，能很好地理解组织各部分之间的关



系，对组织的战略发展方向和战略目标有清晰的把握和准确的定位，使组织更好地适应不断变化的环境。基层管理者则需要有很好的技术技能，他虽没有条件站在组织的全局的高度把握或关注组织的方向性问题，但是要在基层的作业环节有效带领团队实现企业的既定目标。研究表明，人际技能对高、中、基层管理者同等重要。

第四节 管理环境及其分类

一、管理环境的含义

组织目标一经确定，为达到目标，管理者就必须设计合理的组织架构，但组织所处的环境是不断发生变化的，为了与变化的环境相适应，管理者要对组织结构进行改革或创新。因此，对管理者而言，管理环境的影响和作用不容忽视。

管理环境是存在于组织内部或外部的，对组织绩效起着潜在影响的各种力量与条件因素的综合体。任何组织都是在特定的管理环境中从事活动的。管理环境必然会对组织的管理行为产生直接或间接的影响。管理环境的变化要求管理的内容、手段和方法随之进行调整。

二、管理环境的分类

管理环境可以按不同的标准进行分类。按存在于社会组织的内外范围划分，可分为内部环境和外部环境。

（一）组织内部环境

组织的内部环境是指组织内部的各种影响因素的总和，包括组织文化、组织经营条件等。组织文化是指一个组织在其组织活动中，长期倡导和实践并为全体成员普遍奉行的共同价值观、信念、规章制度、道德准则、行为规范的总和，其中，观念是组织文化中的核心内容，如企业的价值观、责任观、竞争观等。组织经营条件是指组织拥有的各类资源的数量和质量情况，包括人员、资金、土地等。组织的人力资源是最重要的内部环境因素之一。对现代组织而言，竞争归根结底是人的竞争，人是组织发展的源泉。财力资源是一种能够获取和改善组织其他资源的资源。财力资源的状况决定组织业务的拓展和组织活动的进行。

内部环境随着组织的产生而产生。各个组织的内部环境不同，决定了管理者必须根据组织的实际情况，制定发展目标和战略。

（二）组织外部环境

任何组织都存在于一定的环境之中，环境对管理系统运动会产生各种影响。所以，任何组织的管理、行为、活动都不是独立的，都要受到外部环境的制约。

外部环境是指存在于组织外部，并影响组织管理活动和绩效的各种因素和力



量，它既包括政治、经济、社会、文化、科技、法律等宏观环境因素，也包括行业、上下游关联组织、顾客等中观、微观环境因素。各种外部环境因素对组织活动的影响是错综复杂、相互交织的。根据对组织绩效影响的程度，组织的外部环境可以分为一般环境和具体环境。

1. 一般环境

一般环境指可能对组织的活动产生影响的各种政治、法律、经济、社会、技术、文化教育、自然等环境。

(1) 政治环境

政治环境是指组织所在地区的政治制度、方针、政策、法律法规及政局形势等对组织产生影响的因素。政治环境对各类组织的管理活动都会产生影响，如国家政局的稳定，有利于组织制定长期的发展计划，也有利于吸引国外投资涌入。对管理者而言，预见政治环境的变化，在投资决策中考虑政治风险是一项重要的任务。

(2) 法律环境

法律环境是指与组织相关的一系列法律规范以及这些法律规范的制定和实施机构，同时也包括与此相关的社会法律意识，其中法律规范是最基本、最重要的要素。由于法律法规的制定与政治环境中的政治体制、政党、政府等要素密切相关，所以法律环境和政治环境本质上是一体的。法律的强制性决定法律环境对组织的影响具有硬性约束和刚性约束的特征，它规定了哪些事情能做，哪些事不能做，从而确定了组织的行为边界，对组织的行为具有导向和规范的作用。

(3) 经济环境

经济环境是指影响组织生存与发展的社会经济状况以及国家经济政策，包括社会经济水平、经济周期、产业结构、居民的购买力水平、消费结构、价格、财政税收制度、利率与通货膨胀水平以及国家的经济管理体制等要素。

(4) 社会环境

社会环境是指组织所在地区具有的人口、传统文化、社会风俗、道德观念、价值取向和知识水平等因素的总和。组织会受到社会环境的影响和渗透，并反映到组织行为当中。管理者要考虑到社会环境对组织和员工的影响，根据社会环境的不同特点，采取不同的管理方法和手段。

(5) 技术环境

技术环境是指组织所在地区科技水平、技术政策等对组织产生影响的各种因素的总和。技术是组织环境中的一项关键因素，为组织的发展提供新技术、新设备、新材料、新工艺、劳动力、劳动资料、劳动对象等方面推动着社会生产力的发展，是组织生存与发展的重要物质保证。

(6) 文化教育环境

文化教育环境主要包括组织所在地区人们的教育水平和文化水平，直接关系到组织人力资源的来源和构成以及人才的开发与培养等。文化环境涉及的范围十



分广泛，大体上包括文化的基本要素系列、文化的价值系统和文化教育事业状况。文化的基本要素系列包括哲学、宗教、语言与文字、文学等。价值系统主要是指存在于文化之中的普遍的价值观，也称文化价值观。文化教育事业是提高社会文化水平的决定性因素。置身于一定的文化环境中的组织，必然要受到文化教育环境的影响和制约。因此，组织应当充分认识文化的作用及其作用方式，强化组织的文化环境意识，建设具有自己特色的组织文化。

(7) 自然环境

自然环境主要包括组织所在地区的自然资源、地理条件和气候条件等各种因素的总和。对于组织而言，它往往是指作为生产资料和劳动条件的各种自然禀赋，常常表现为组织经营地域内的能源供应情况、自然资源的种类、品位、储量、分布和开采利用的程度、铁路、公路、水运、客运的条件等等。所以，自然环境有时也被称之为地理环境。对于百货商店来说，自然环境则包括商店所处商圈的地理位置、交通情况、潜在顾客的数量以及商店的设施设备等内容。

2. 具体环境

具体环境是指对组织的目标实现有直接影响的各种外部因素，一般包括资源供应者、竞争者、顾客、政府管理部门和利益集团等。

(1) 资源供应者

资源供应者是指向组织提供资源的单位。任何组织的正常运营都离不开必备的人力、物力、财力和信息资源。组织在资源供应方面得不到充分保证，就无法完成组织任务、实现组织目标。因此，组织的管理者应寻求能以较低成本保证持续和稳定的供给投入的资源供应者，避免过分依赖于某个资源供应者。

(2) 竞争者

竞争者是指与组织争夺资源，或可提供相同、可替代产品或服务的人或组织。组织间的竞争主要表现在人才竞争、资金竞争、技术竞争和市场竞争等方面。组织的管理者必须及时了解和正确估计竞争形势，根据竞争环境的特点，制定有效的组织发展战略，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

(3) 顾客

顾客是指组织为其提供产品或服务的人或单位，是组织要满足其某种需求的服务对象。组织之所以存在，是因为有需要其产品或服务的对象存在。组织能否成功，关键取决于能否有效地满足顾客的需要，使顾客满意。因此，组织的管理者必须深入市场，正确分析市场需求及其变化趋势，及时开发出满足顾客需要的新产品和服务，形成广泛而稳定的顾客群体。

(4) 政府管理部门

政府管理部门利用其行政管理职能制定的各种政策和法规影响和制约着组织行为，对组织目标的实现具有直接影响。组织必须了解政府部门制定的相关政策和法规，在政府政策的指导下，在法律法规允许的范围内进行活动。当政府的法律法规发生变化时，组织应相应地调整其行为和战略。



(5) 利益集团

利益集团是指社会上代表某一部分人的特殊利益的群众组织，如工会、妇联、残联、消费者协会、环境保护组织等。这些利益集团虽然没有政府机构那样的权力，但同样可以对各类组织施加相当大的影响。他们可以通过直接向政府部门反映情况，以各种宣传工具制造舆论，从而影响组织的管理活动。组织的管理者应关注核心利益主体的利益需求，并对此作出适当的反应。

三、外部环境与管理之间的关系

环境因素是客观存在的，环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也必然对组织的活动起制约作用。要求管理者必须抓好环境管理，能动地适应环境，谋求内部管理与外部环境的动态平衡。

(一) 环境对管理的影响

外部环境是组织赖以生存的土壤。组织必须根据外部环境的条件和外部环境的需要来决定是否设立以及提供何种产品或服务。比如一个企业是否应该扩建，以及生产什么产品，就必须根据市场的需求和外部的限制来决定。对于已经形成的外部环境，诸如社会风气、价值观等对社会组织中的每个人的思想和行为产生影响，组织就必须适应它。外部环境对任何组织的管理都存在以下两个方面的影响。

1. 外部环境影响组织内部的各种管理工作

外部环境对组织中的各种管理活动都会产生不同程度的影响。比如，市场区域的扩大，要求企业采取新的授权机制，以适应市场的变化；市场竞争的加剧，要求企业加强各部门的控制和协调，以增强企业的竞争优势；政府提出建立现代企业制度，企业就必须按照新的要求建立适应市场机制的领导体制；国民素质的提高，对各种社会现象的认识更趋理性，就要求企业在组织各种活动时必须考虑到社会公众的反应；顾客需求的多样化，就要求企业根据需求调整自己的产品结构等等。总之，组织管理者必须对可能影响到企业工作的各种因素加以明确评价，并做出反应。

2. 外部环境对于组织的管理工作质量、效益水平有重要的影响和制约作用

对于一个组织来说，外部环境对其管理工作质量、效益水平的影响和制约作用突出表现在两个方面：一是外部环境本身是否良好，比如国家政局是否稳定、社会是否稳定、政策是否连贯、市场发育是否健全、法制建设是否完善等等。若外部环境良好，则有利于提高组织的管理工作质量和效益水平，否则，会造成管理工作困难，效益低下；二是组织管理者对外部环境的认识程度，若管理者重视分析环境的变化，并依照其规律开展相应的工作，则有利于提高组织的管理工作质量和效益水平。

(二) 管理对环境的能动作用

外部环境并不是游离于组织之外的超然之物。就社会环境来说，实际上也是



人类劳动的产物。人类通过自身的劳动改造自然，创造了人类赖以生存的社会环境，这个社会环境又作用于人类的社会劳动过程，使人类又创造出新的社会环境。在人类改造自然、创造人类社会文明的过程中，人类一方面要适应已经形成的外部环境，另一方面人类又不断地通过自身的活动改变着外部环境。对某一个组织来说，如果能处在一个良好的外部环境之中，则组织就能更好地生存和发展。因此，组织的管理不但要适应环境而且还要反作用于外部环境，即通过自身的有效活动改变环境，使外部环境更加有利于组织的生存和发展。

管理对外部环境的影响可以通过许多途径得以实现，比如，企业为了扩大自己的知名度，可以通过广告向目标市场传递信息；企业为了减少竞争压力，可以通过兼并、收买和建立战略联盟的形式来消除对其经营造成威胁的企业和个人；企业为了影响政府和权力机关的决策，可以通过游说政府部门和立法机关，来改变一定的政治法律环境。

总之，无论是从理论还是从实践方面，组织的管理都不是只能单纯被动地适应环境，而是主动适应甚至影响和改变环境，以提高企业的管理绩效。



本章小结

本章作为全书第一章，主要讲述了管理学基本理论。本书给出管理定义：管理就是管理者通过对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导、控制和创新等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。本章重点介绍了管理的性质、管理与环境关系等；强调了管理者是组织管理活动的主体，任何组织的管理活动都是与管理者密切相关的；组织中的管理者，由于在工作中扮演着不同的管理角色，所处地位和所起作用的不同决定了他们所负有的责任和权限也是不同的。分析和回答了“管理既是一门科学，也是一门艺术”这一观点。



同步测试

一、单项选择题

1. 直接分配每一成员的生产任务，协调下属活动，控制工作进度的管理者是()
A. 高层管理者
B. 中层管理者
C. 基层管理者
D. 各级管理者
2. 对高层管理人员的技能要求于对中层管理人员的要求的不同，按三种技能在其技能组成中的比重从大到小排列，对高层管理人员的技能要求应该为()
A. 人际技能、概念技能、技术技能



- B. 技术技能、人际技能、概念技能
C. 概念技能、人际技能、技术技能
D. 概念技能、技术技能、人际技能
3. 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,指的是管理者的()
A. 预测技能 B. 技术技能
C. 人际技能 D. 概念技能
4. 世界管理界有三句名言:能力比知识重要,素质比能力重要,觉悟比素质重要。如果此说正确,那么,最危险的管理者是()
A. 缺乏知识的管理者
B. 能力低下的管理者
C. 素质不高的管理者
D. 没有觉悟的管理者
5. 古人云:“预则立,不预则废。”这是说哪一项管理职能的重要性()
A. 领导职能 B. 计划职能
C. 控制职能 D. 组织职能
6. “管理就是决策”意味着()
A. 对于管理者来说,只要善于决策就一定能够获得成功。
B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性所导致的。
C. 决策能力对于管理的成功起着特别重要的作用。
D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策。
7. 所有层次管理者的重要性大体相同的技能是下列()技能。
A. 技术技能 B. 人际技能
C. 概念技能 D. 领导技能
8. 政治、经济、法律、科技、文化等因素属于组织的()环境。
A. 一般环境 B. 特殊环境
C. 内部环境 D. 微观环境

二、多项选择题

1. 管理的职能有()
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制 E. 创新
2. 管理的具体环境包括()
A. 资源供应者 B. 竞争者
C. 顾客 D. 政府管理部门
3. 管理的属性包括()
A. 自然属性 B. 生产属性
C. 原始属性 D. 社会属性
4. 按管理者在组织中所处的地位划分,管理者可分为()



- A. 高层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 基层管理者
 - D. 职能管理者
 - E. 决策指挥者
5. 按管理者的职责任务划分管理者可分为()
- A. 决策指挥者
 - B. 中层管理者
 - C. 职能管理者
 - D. 决策参谋人员
 - E. 基层管理者

三、简答题

1. 简述管理的内涵。
2. 学校的教师是管理者吗?
3. 简述组织的外部环境。

四、论述题

1. 论述“管理既是一门科学,又是一种艺术”的观点。
2. 有人说“管理也是一种生产力”,你赞同吗? 为什么?

五、材料分析题

材料一

忙碌的王厂长

王厂长是光明食品公司江南分厂的厂长。早晨7点,当王厂长驱车上班时,他的心情特别好,因为最近的生产率报告表明,由于他的精心经营,他管辖的江南分厂超过了公司其他两个分厂,成为公司人均劳动生产率最高的分厂。昨天,王厂长在与其上司的通话中得知,他的半年绩效奖金比去年整整翻了两倍!

王厂长决定今天要把手头的许多工作清理一下,像往常一样,他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午3点30分有一个会议外,今天的其他时间都是空着的,因此,他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审问最近的审计报告并签署他的意见,仔细检查工厂TMQ(Total Quality Management)计划的进展情况。他还打算计划下一年度的资本设备预算,离申报截止日期只有10天时间了,他一直抽不出时间来做这件事。王厂长还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上:他要与副厂长讨论几个员工的投诉;写一份10分钟的演讲稿,准备在后天应邀的商务会议上致辞;审查助手草拟的贯彻食品行业安全健康的情况报告。

王厂长到达工厂的时间是7点15分,还在走廊上,就被会计小赵给拦住了。王厂长的第一个反应是:她这么早在这里干什么?小赵告诉他负责工资表制作的小张昨天没有将工资表交上来,昨天晚上她等到9点,也没有拿到工资表,今天实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。王厂长作了记录,打算与工厂的总会计师交换一下意见,并将情况报告他的上司——公司副总裁。王厂长总是随时向上司报告任何问题,他从不想让自己的上司对发生的事情感



到突然。

最后,王厂长来到办公室里,打开计算机,查看了有关信息,他发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟了下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表,它必须经王厂长审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟,但实际上占用了他 20 分钟的时间。

接下来要办的事是资本设备预算。王厂长在他电脑的工作表上,开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3,王厂长便接到工厂副厂长打来的电话,电话中说在夜班期间,三台主要的输送机有一台坏了,维修工要修好它得花费 5 万元,这些钱没有列入支出预算,而要更换这个系统大约要花费 12 万元。王厂长知道,他已经用完了本年度的资本预算,于是他在 10 点安排了一个会议,与工厂副厂长和总会计师研究这个问题。

王厂长又回到他的工作表上,继续进行资本设备预算,这时工厂运输主任突然闯入他的办公室,他在铁路货车调度计划方面遇到了困难,经过 20 分钟的讨论,两个人找到了解决办法。王厂长把这件事记下来,要找公司的运输部长谈一次,好好向他反映一下工厂的铁路货运问题,什么时候公司的铁路合同到期及重新招标。

看来打断王厂长今天日程的事情还没有完,他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话,他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护,因为原江南分厂的一位员工由于债务问题向法院起诉公司。

王厂长把电话转接给人力资源部。这时,王厂长的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然,王厂长发现 10 点到了,总会计师和副厂长已经在他办公室外面进行等候了。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案,准备将它们提交到下午举行的例行会议上讨论。现在是 11 点 5 分,王厂长刚回到他的资本预算编制程序上,就又接到公司人力资源部部长打来的电话,对方花了半小时向他说明公司对即将与工商所举行的谈判策略,并征求他特别是与江南分厂有关问题的意见。挂上电话后,王厂长下楼去人力资源部部长办公室,他们就这次谈判的策略交换了意见。王厂长的秘书提醒他与地区另一家公司的领导约定共进午餐的时间已经过了,王厂长赶紧开车前往约定地点,好在只迟到了 10 分钟。

下午 1 点 45 分,王厂长返回他的办公室,工厂工长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案以及周边环境的绿化等工作要求。会议的时间持续得较长,因为中间被 3 个电话打断。到下午 3 点 35 分时,王厂长和工厂副厂长穿过大厅来到会议厅。例行会议通常只需要 1 个小时,不过讨论工人工资和利益分配以及输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了 3 个多小时,当王厂长回到他的办公室时,他已经筋疲力尽了。12 个小时以前,他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日,现在一天过去了,王厂长不明白:“我完成了哪件事?”当然,他知道他干完了一些事,但是本来有更多的事他想要完



成的。是不是今天有点特殊？王厂长承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时却不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间被经常不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不是。他有意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时，他能抽得出时间来。但是，他不明白是不是所有管理者的工作计划经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？

通过以上材料的学习，回答下列问题。

1. 王厂长在该分厂居于()
 - A. 基层管理人员
 - B. 中层管理人员
 - C. 最高层管理人员
 - D. 专业管理人员
2. 王厂长应该履行的主要职责是()
 - A. 贯彻执行分厂的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作
 - B. 负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等
 - C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题，部门间的协调等
 - D. 直接指挥和监督操作者，保证上级下达的各项计划和任务的完成
3. 管理者必须具备的三大技能，在本案例中，对于王厂长来说，()更重要
 - A. 概念技能比技术技能
 - B. 技术技能比概念技能
 - C. 技术技能比人际技能
 - D. 人际技能比概念技能
4. 王厂长疲于奔命，忙碌了一天，效果却不尽人意，对其工作员恰当的评价是()
 - A. 重效率、轻效果
 - B. 轻效率、重效果
 - C. 重效率、重效果
 - D. 轻效率、轻效果
5. 对于案例中于厂长总是随时向上司报告任何问题的做法，你认为最合理的评价()
 - A. 充分体现了下级对上级高度负责的态度
 - B. 公司在组织运行中较好地贯彻了统一指挥原则
 - C. 体现了总公司与分厂间的有效沟通
 - D. 没有很好地把握权责一致的原则

材料二

七个小矮人的故事

相传，在古希腊时期的塞浦路斯，曾经有一座城堡里关着七个小矮人，传说他们是因为受到了可怕的咒语的诅咒，才被关到这个与世隔绝的地方。他们住在一间潮湿的地下室里，找不到任何人帮助，没有粮食，没有水。这七个小矮人越来越绝望。小矮人中，阿基米德是第一个受到守护神雅典娜托梦的。雅典娜告诉他，在这个城堡里，除了他们呆的那间房间外，其他 25 间房间里，一个房间