

管理学基础与应用

GUANLIXUE JICHU YU YINGYONG

赵国军 主 编 胡盛林 张晓秋 副主编



 中央广播电视大学出版社

管理学基础与应用

赵国军 主 编
胡盛林 张晓秋 副主编

中央广播电视大学出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础与应用 / 赵国军主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 304 - 05741 - 1

I. ①管… II. ①赵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 215861 号

版权所有, 翻印必究。

管理学基础与应用

赵国军 主编

胡盛林 张晓秋 副主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200

总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 袁玉明 王吴超

版式设计: 赵 洋

责任编辑: 钟 和

责任版式: 张利萍

责任印制: 赵联生

责任校对: 王 亚

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

印数: 0001 ~ 2000

版本: 2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 23 字数: 455 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05741 - 1

定价: 46.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)



前言

随着我国由生产加工大国向制造大国迈进的步伐，缺乏专业技术人才的问题日益突出。教育部适时调整高等教育结构、顺应社会人才需求变化，各地的职业院校如雨后春笋般蓬勃发展。职业教育与其他高等教育相比较，更加注重“职业技能”和“职业素养”的培养。专业课程的技能教学相对容易，但是专业基础课程的技能教学改革相对艰难。目前，很多专业基础课程的教学只是“换汤不换药”，形式、模式发生了改变，但是教学实质没有太大变化。专业基础课程教学如何实现既能学到知识，又能学到技能的问题，是当前很多职业院校面临的一个难题。

以“管理学基础”这门课程为例，本人已经讲授了13年，每届学生的考核结果都不能令我满意，最突出的问题就是理论与实践“两张皮”，理论学得很好，实际解决问题时却仍然不会应用。记得有一次在学生座谈会上，有一名学生说：“‘管理学基础’课程和高中的政治课差不多（死记硬背原理）。”这让我感到震惊，怎么将一门这么实用的课程看成了只背抽象理论的课程呢？“管理学基础”这一类专业基础课程已经到了非改不可的地步。

因此，编写本书主要基于三点考虑，一是要克服各类“管理学基础”教材版本雷同、缺乏特色的缺点。很多版本基本上大同小异，差别就是多一章或少一章内容。二是要为喜欢管理职业的人们编写一本既能学习理论，又能训练技能的“管理学原理”教材。让学生切身感受到“管理”是做什么的，应该如何去做。让学生们不再认为管理学是一门最好学却又学不到什么的学问，而是让他们清醒地认识到学好管理学不是一件简单的事情。三是要对专业基础课程进行实践教学改革作一次尝试。

用一句话来概括：本书是“管理学基础”课程的实践教学版。全书主要以企业管理人员必备的管理理论和管理技能为基础，以一名创业者面临的管理问题为线索展开。全书共设计了八个项目，即认知管理学、企业设立技能、计划技能、组织技能、人事技能、领导技能、控制技能、企业文化技能。每个项目分别由“项目导入”、“项目实施相关知识”、“项目实施示范”、“学习任务”等构成。本书注重管理行为训练，强调使学生通过完成具体管

理任务来体会管理的真谛,感受管理的奥秘。本书强调“遭遇式”学习,即让学生在“做事”的过程中体会理论的指导作用、理论与实践结合的重要性,让他们对管理学理论与管理技能留下深刻的印象。编者也想通过这样的训练使他们喜欢上管理,热爱管理。

本书可作为高等职业院校管理类专业的专业基础课程教材,也可作为有志成为管理者的工科专业学生的良师益友。本书还可作为面向职业教育的本科院校、成人院校管理类专业学生的教材。它也是从事管理工作、但没有管理学教育背景、又渴望成为一名优秀管理者的读者的不二选择。

本书在编写过程中力求理论分析与实践操作相结合,历史发展状况与现实情况相结合,一般理论与个别特性相结合,阐释企业管理的基础理论,训练学生的基本技能。理论叙述力求深入浅出、通俗易懂,方便学生学习与训练。

参加本书编写的有辽宁装备制造职业技术学院工商管理系副主任、副教授赵国军(项目二、项目三、项目四、项目七)、哈尔滨广播电视大学讲师胡盛林(项目一、项目八)、辽宁装备制造职业技术学院工商管理系讲师张晓秋(项目五、项目六)。初稿完成后,由赵国军对全书进行了总纂。在本书的编写过程中,辽宁安吉联合物流有限公司原总经理崔敬、中远物流沈北物流园区总经理潘新飞为本书的编写提出了宝贵的建议,在此表示衷心感谢。

本书在写作过程中参考了国内有关管理学者、专家的论著,引用其研究成果、观点等的论著都在教材最后一页的参考文献中列明。由于编写人员水平有限、编写过程仓促,书中的疏漏甚至错误在所难免,希望读者批评指正。

编 者

2012年7月10日



目 录

项目一 认知管理学	1
任务一 认知管理及其职能	1
任务二 认知管理者角色	8
任务三 认知管理学基本理论	15
项目二 企业设立技能	28
任务一 设立企业	28
任务二 确定企业经营范围	41
任务三 制定公司章程	47
任务四 填制企业设立表格	71
项目三 计划技能	86
任务一 制订企业战略计划	86
任务二 制订企业年度工作计划	100
任务三 制订部门及个人工作计划	122
项目四 组织技能	138
任务一 确定组织结构	138
任务二 确定岗位职责及人员编制	167
任务三 组织变革	188
项目五 人事技能	197
任务一 招聘与录用员工	197



任务二 员工培训·····	205
任务三 绩效考核·····	217
任务四 薪酬管理·····	227
项目六 领导技能 ·····	242
任务一 选择适宜的领导方式·····	242
任务二 领导艺术·····	255
任务三 激励·····	264
任务四 沟通·····	275
项目七 控制技能 ·····	287
任务一 控制系统设计·····	287
任务二 制定控制文件·····	300
任务三 制定 5S 管理制度 ·····	320
项目八 企业文化技能 ·····	335
任务一 企业文化建设·····	335
任务二 企业形象塑造·····	348
参考文献 ·····	360

项目一 认知管理学

任务一 认知管理及其职能

技能目标：

能够运用所学的管理概念解释一些简单的组织管理现象。

知识目标：

掌握管理的含义、职能、作用和性质。

项目导入



中国有个著名的民间故事：一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。“三个和尚没水吃”，是因为他们三人互相推诿，相互作用是“负数”，以致最后“没水吃”。

这是什么原因造成的呢？可以肯定的是，组织内部管理上出现了问题，也就是组织结构不合理，互相制约，内耗严重，人的因素得不到充分发挥，结果 $1+1<2$ ，造成了组织资源浪费。对于“三个和尚”这个故事，如果换一种方式，三个人推举一个人作为“管理者”（住持），再形成分工和协作的关系，明确相互之间的权利与责任，使他们能不再相互推诿，这样三个人不但有水吃，也许还会种瓜果蔬菜，使得生活质量大大提高。

项目实施相关知识



一、管理的含义

伴随着人类的产生，管理也随之而生。管理，从字面意思上可以理解为“管辖”和“治理”。“管辖”是指管理所达到的范围，是权限；“治理”是指管理权限的运用。综合起

来,我们可以将之理解为:在一定范围内对人员和事务的安排和处理。管理活动作为人类的基本活动,广泛存在于社会的各个领域,伴随着人类社会的发展而不断发展,管理理论日臻完善。我们可以看到,在不同的历史时期,管理被赋予了不同的内涵和形式。以下是外国学者中几种具有代表性的观点:

1911年,美国管理学家弗雷德里克·泰罗对于管理进行了描述,认为:“管理就是确切地了解你希望工人干什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”

1916年,法国管理学家亨利·法约尔从企业经营的角度提出:“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。”

1955年,美国学者哈罗德·孔茨认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

1960年,美国管理学家赫伯特·西蒙认为:“管理就是决策。”

马克思在《资本论》第一卷中写道:“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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。一个单独的小提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”我们可以从中领会到管理的本质:首先,管理是共同劳动的需要,尤其是社会性的共同劳动;其次,管理是通过指挥来协调劳动过程的,这种指挥可以具体到协调某一个人的活动,也可以是集体的活动;最后,管理是一种意志的体验,劳动的过程是在管理控制下进行的,是要实现指挥者的目的,最终实现管理者想要达到的劳动结果。

本书认为,管理是为了实现组织的目标,通过计划、组织、领导和控制等工作,对组织所拥有的资源进行有效的配置和使用,以实现组织预定目标的过程。

二、管理的性质

管理作为一种特殊的实践活动,有自己的独特性质。管理存在二重性。一种是与生产力、科学技术、社会化大生产等相联系的管理的自然属性;另一种则是与生产关系、社会制度等相关联的管理的社会属性。

(一) 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。因为管理是一切人类共同活动所需要的,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。所以,管理的自然属性是合理组织生产力和进行社会化大生产的客观要求。从这个角度来看,任何社会,不管其社会制度如何,要有效地分工协调、合理分配资源、发展生产力,就必须进行科学管理。

（二）社会属性

马克思曾对资本主义作过深刻的论述，他认为资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的职工之间不可避免的对抗决定的。

管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是同生产关系直接相联系的，实际上体现的就是“为谁管理”的问题。管理活动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，要受到一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。所以，管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。任何管理活动都是在一定的生产关系中进行的，受到生产关系影响和制约，并反映生产资料占有者的利益和要求，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

三、管理的职能

管理的职能涉及管理工作的内涵，即在组织中管理工作究竟包含哪些方面的内容。管理的职能与管理的定义一样，在管理学界颇受争议。实际上，关于管理职能的提法至今仍各有不同。最早奠定管理学理论框架的亨利·法约尔将管理工作划分为五种职能：计划、组织、指挥、协调和控制。而本书是根据美国学者哈罗德·孔茨等的意见，将计划、组织、人事、领导和控制看成管理的基本职能进行编写的。

（一）计划

组织是为了实现组织的目标而存在的，这就需要制订组织实现的目标和实现目标的具体实施方案。它包含组织目标与实现组织目标的总体战略，以及制订方案来整合与协调组织的各项活动。计划理所应当成为了管理的首要职能，所以，我们说管理活动是从计划工作开始的。

（二）组织

为了实现组织的目标，需要组织成员之间协作，这种协作能够取得大于各成员个体贡献简单相加之和（ $1+1>2$ ）效应。要实现组织职能，就应根据工作的要求与人员的特点设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。组织职能实质上是要设计和维持一套职位系统，使参与工作的人能够分工与协作，来完成组织的目标。

（三）人事

组织资源的核心是人力资源，而管理学的相关理论就是关于人的管理理论的总结。人事职能就是对于员工的管理。人事职能主要包括甄选、雇佣、考评、晋级、培训、薪资管理、

员工福利等。人事管理为组织结构中的所有职位,通过科学的方法、正确的用人原则和合理的管理制度,配备合适的人员,从而为组织目标的实现提供人的保障。

(四) 领导

领导的本质是一种影响力,是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。由于组织成员各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导、指挥、沟通等活动,统一人们的思想和行为。激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

(五) 控制

在执行计划的过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划,这就需要控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效措施纠正偏差,从而保证目标的实现。

计划、组织、人事、领导和控制职能都有不同的内容和表现形式,但在实际管理工作中,它们之间存在内在的逻辑关系。计划职能具有先导性、首要性,根据计划的要求和安排,确定组织的机构、部门的设置,选拔聘任岗位所需要的人才,然后选定有效的领导方式和恰当的激励方式,最后根据计划的要求设置控制的标准,进行控制,确保计划的完成。

管理的职能之间关系密切。每一项管理工作一般都从计划开始,经过组织、人事、领导、控制,到控制信息反馈结束。各职能之间相互交叉同时又相互渗透,控制的结果又导致新的计划制订,开始新一轮的管理循环。如此循环往复,把工作不断推向前进。

四、管理的特性

(一) 管理学研究的对象

可以说,管理工作都是为了实现本组织的既定目标,通过计划、组织、人事、领导、控制等职能进行资源、职责、权力和利益的配置,协调人们之间的相互关系。

管理工作的共性是建立在各种管理工作的特殊性基础上的,就管理的特殊性而言,工厂不同于商店,政府不同于军队,银行不同于学校,军队也不同于一般团体,有多少类社会组织就会有多少类形式的管理问题,也就会有有多少类解决这些问题的管理方法,由此也就形成了各种不同门类的管理学,如企业管理学、行政管理学、学校管理学、军队管理学等。这些管理学根据具体的研究对象还可进一步划分,如企业管理学进一步可划分为工业企业管理学、商业企业管理学、银行管理学、旅游饭店管理学等。但是,这些专门管理学中又包含共

同的、普遍的管理原理和管理方法。这些管理原理和管理方法就形成了管理学的研究对象。所以，管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。

（二）管理学的特点

1. 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、各学科之间的交叉渗透而日益发展起来的，如生物物理、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、数学以及各种技术科学有密切的关系，也是这些科学交叉渗透的产物。

2. 管理学是一门软科学

“软科学”是和“硬科学”相对应的一种说法，这种说法借用了计算机技术中“软件”和“硬件”这两个术语的含义。如果把组织中的人力、物力、财力看成硬件，那么管理就是软件。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，而是把整体系统作为研究对象来研究，探索其有关规律，以提高整体的效率和功能。

管理学这门软科学，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，以提高组织和地区整体的工作效率和经济效益。

我们说管理学是一门软科学，实际上是指管理学是研究如何利用各项条件形成员工最佳组合从而使之发挥最大效力的科学。同时要注意的是，管理本身是不能创造价值的。管理必须借助被管理的对象及条件来体现管理的价值。而这种价值是很难从其他人创造的价值中明确地区分出来的。另外，要想通过管理来提高效率和效益，是要经过一个过程的，它在较长的时间之后才能体现出来。某项管理措施在没有实施前，不能进行准确的评价，也不可能逐项进行试验，结果往往主要取决于管理者的主观判断。根据这些情况，管理学就不可避免地成为一门软科学，它具有许多不同于其他学科的特点。

3. 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，如自然科学的物理学、化学、生物学等，在社会科学方面如哲学、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、农业技术和管理学都属于这一类。

人们在长期的管理实践中，总结出一系列反映客观规律的管理理论和一般方法。人们用这些和理论方法来指导管理实践，同时以管理活动的结果来衡量这些理论和方法的正确性，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。管理学具有自己的理论基

础,又有严密的结构体系。经过多年的探索和总结,管理已逐渐形成一套完整的知识体系。因此,说管理是一门应用科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,形成了较为模式化的解决问题的科学方法。

管理学是一门应用科学,在宏观经济方面主要是研究战略决策、计划调控、组织协调等,使总体发展的规模、速度和效益优化;在微观经济管理方面,主要是通过决策、组织、领导、控制等职能,对生产经营过程中的人、财、物等要素进行优化组合,以提高经济效益和社会效益。

4. 管理学是一门艺术性学科

管理的艺术性就是强调管理的实践性。管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活地运用这些知识和技能的诀窍。

在管理的实践过程中,管理理论的实施是由不同的管理人员来完成的。在实施过程中,管理人员会受到外界环境和组织内部环境的影响,而这些环境因素是变化的,因此管理者应该随机应变,不能生搬硬套其他成功的管理模式。这就要求管理者运用智慧、谋略、技巧、情感,因地制宜地采取不同的管理方式、方法、手段,这样才能取得成功。

管理的艺术性是管理科学发挥效能的前提。没有灵活的管理行为,管理理论将会变成僵死的理论教条。从管理实践角度来说,管理过程、形式的多样性、管理形式的创新性都是管理艺术性的体现。

项目实施示范



管理的艺术性——从“站着开会”想到的

日本著名企业家土光敏夫被人誉为“经营之神”,其“神”在何处?先看一看他是怎样在公司开会的,就能从中悟出一些真谛。

土光敏夫在出任东芝公司总经理的时候,提倡“走廊交谈”、开短会和站着开会,以改变公司员工的散漫作风,提高工作效率。他说:“会议不是用来作报告的,会前把材料分发下来就行了。会议是进行讨论的。”“只要在讨论时抓住重点,就无须花很长的时间。负责干部因开会而长时间离开工作岗位,是不被允许的。”在他的倡导和要求下,东芝公司各级干部员工的工作面貌焕然一新。同样,在日本,松下公司也提倡开短会和站着开会。公司创始人松下幸之助指出:“我认为不要因为一说开会,就非得在会议室召开,我们必须有这样一种思想准备,即站着开会,这样可以当即作出决定。”

土光敏夫刚接手东芝公司时,公司连年亏损,很不景气。他上任伊始,状况千头万绪,从何抓起?他不顾年迈,第一件事就是遍访设在日本各地的30多家下属企业。每到一处,土光敏夫不是先听厂长、经理汇报,而是找一些老工人去酒馆喝酒,平等亲切地聊天,工人们赞赏地称他为“提着酒瓶子的老板”。通过找基层群众直接调查,他获得了宝贵的第一手资料,弄清了企业亏损的种种原因,也获得了许多有价值的建议,更重要的是,他率先冲破了在企业机关中长期形成的官僚主义习气。公司各级经理人员纷纷效仿,大大提高了办事效率,改善了上下级关系。不久,东芝便走出低谷,扭亏为盈。

土光敏夫的做法就是从更新企业文化入手——把过去脱离实际、脱离群众、效率低下的官僚主义文化改变为深入群众、深入实际、高效工作的崭新文化。与此类似的做法在欧美也很流行,被正式称为“走动管理”,即经理人员不是靠会议报表了解情况,而是亲自走到基层去调查,掌握第一手材料,面对面地解决实际问题。美国联合航空公司总裁卡尔升也是靠“走动管理”获得成功的。他上任第一年就跑了20万英里(1英里=1609.344米),到世界各地的分公司现场指导,广泛接触员工,听取意见和建议,及时奖励员工中的期望行为,惩罚员工中的非期望行为,使公司的风气发生了显著的变化。他在任7年,使该公司由亏损4600万美元一跃为盈利29亿美元,创造了公司历史盈利的最高纪录。

坐在办公室里喝茶、聊天,在文山会海中舒舒服服地办公,脱离实际,效率低下,这种官僚主义风气一旦形成,就表现出原有文化固有的惯性和惰性,彻底改变谈何容易?为冲破官僚主义的心理定式,许多著名公司各施绝招。著名跨国公司——美国麦当劳快餐公司的领导人命令“把所有经理的椅背锯掉”,不执行命令的就撤职开除。“站着开会”还是“坐着开会”,本来不是什么大不了的事情,但这反映了一个企业领导者的工作作风,反映了整个企业具有什么样的风气。“站着开会”影响和改变的是整个企业的风气,能够带动全体员工树立起积极的精神面貌、提高各个环节的工作效率,这对一些历史较长的企业来说尤其具有深远的现实意义。在发展企业文化的过程中,土光敏夫等外国企业家倡导的“站着开会”、“走动管理”等成功做法,的确值得我们学习和借鉴。

(张德、吴剑平:《企业文化与CI策划》,2版,北京,清华大学出版社,2003)

学习任务



1. 技能任务

请同学们结合自己的亲身经历谈谈某一管理现象的优劣。(要求每位同学用时5分钟)

2. 知识任务

- (1) 管理的内涵是什么?
- (2) 如何理解管理的二重性?
- (3) 管理有哪些职能? 如何理解它们之间的关系?
- (4) 为什么说管理既是科学又是艺术?

任务二 认知管理者角色

技能目标:

能够准确履行不同管理者角色, 做好一名管理者。

知识目标:

掌握管理者角色理论、管理者应具备的技能。

项目导入



一个人去买鹦鹉, 看到一只鹦鹉前标注“此鹦鹉会两门语言, 售价 200 元”, 另一只鹦鹉前则标注“此鹦鹉会四门语言, 售价 400 元”。两只都毛色光鲜, 非常活泼可爱, 该买哪一只呢? 这人转啊转, 拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉, 毛色黯淡散乱, 标价 800 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。”这人奇怪了: “它又老又丑, 又没有能力, 为什么会值 800 元这个价呢?” 店主回答: “因为另外两只鹦鹉称这只鹦鹉为‘老板’。”

这则故事告诉我们, 一个管理者对于组织的重要性。那么, 一个成功的管理者在企业中扮演着什么角色? 管理者又应该具备什么样的技能呢?

项目实施相关知识



一、管理者的类型

每个组织都有不同类型的管理者, 由于每个管理者处在不同的管理岗位上, 我们对管理者就可以从不同的角度进行分类。

（一）按管理者所处的层次划分

一个组织的管理人员可以按照其所处的管理层次划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层，负责制定组织目标、总体战略，掌握方针政策和评价整个组织的业绩。这一层次的管理者在组织管理者中的数量较少，在企业中主要指总经理、副总经理以及其他高级管理职员。

2. 中层管理者

中层管理者处于整个管理群体的中间部分，中层管理者的主要职责是执行高层管理者作出的决策，把高层制定的战略目标付诸行动。他们负责向高层管理者报告工作，同时负责监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，他们更多关注组织的日常管理事务。他们往往在管理工作中就某一方面的工作进行具体的规划和发挥参谋作用。这一层次的管理者的数量较大。若在企业中，中层管理者主要包括地区或部门经理、分公司经理等管理者。

3. 基层管理者

基层管理者处于管理的最底层，基层管理者的主要职责是给下属人员安排具体工作任务，监督下属人员的工作情况、协调下属人员的活动，使大家都能完成既定的目标，他们直接向中层管理者报告工作。该管理层的人数众多，企业中的工长、班组长、职能部门内部的科长等都属于基层管理者。

（二）按管理者所处的活动领域划分

管理人员还可以按照从事管理工作的领域及专业性质不同，划分为综合管理者与专业管理者两大类。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或组织中某个部门全部活动的管理人员。

2. 专业管理者

专业管理者是指负责组织中某一类活动的管理人员。根据这些管理人员专业领域性质不同，可以划分为财务管理、生产、市场营销、人力资源等。

二、管理者的角色

加拿大管理学家亨利·明茨伯格提出了管理者角色理论，管理者扮演着 10 种不同的角色。这 10 种角色可分为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

（一）人际角色

1. 挂名首脑角色

作为组织的首脑，管理者有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

2. 领导者角色

一名管理者往往是一个组织或一个部门的灵魂人物，他的一举一动都会影响组织成员的行为。从这个意义上讲，管理者需要扮演领导者角色，要正确引导下属人员努力完成任务。一名领导者通常发挥被追随、被信任等影响作用，同时还要通过制定各种政策激励、引导下属努力工作。

3. 联络者角色

管理者是他所领导的组织与外部的个人或团体维持某种关系的重要纽带。通过对每种管理工作的研究发现，管理者用在使组织与外部保持某种联系上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上，联络者角色专门用于建立管理者自己的外部信息系统。

（二）信息角色

1. 信息监听者角色

信息监听者角色寻求和获取各种特定的信息，以便全面了解组织和环境，成为组织内部和外部信息的神经中枢。这些信息大致包含内部业务信息、外部事件信息、分析报告、各种意见和倾向、压力等。

2. 信息传播者角色

组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系搜集到的信息。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部人员，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏有效联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

3. 发言人角色

发言人角色是面向组织外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。经理作为组织的权威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果的信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，不仅要向董事会和股东报告公司财务状况，还要履行组织的社会责任，等等。