



21世纪高等院校公共课系列规划教材

管理学 原理

主编 李世宗

Principles of Management

华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

厚学·21 世纪高等院校公共课系列规划教材

管 理 学 原 理

主 编 李世宗

副主编 何汉林 卢 玮

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/李世宗 主编. —武汉:华中科技大学出版社,2008年10月
ISBN 978-7-5609-4903-1

I. 管… II. 李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 149014 号

管理学原理

李世宗 主编

策划编辑:张 昕

责任编辑:张 昕 李 欢

责任校对:张 琳

封面设计:旻昊图文

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录排:武汉星明图文制作有限公司

印刷:湖北省通山县九宫印务有限公司

开本:787mm×960mm 1/16

印张:21.5

字数:350 000

版次:2008年10月第1版

印次:2008年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-4903-1/C·109

定价:36.00元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行科调换)

前 言

管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的边缘科学。它主要阐述管理、管理学的研究对象和任务,管理学的形成和发展以及管理的五个职能的基本原理、概念、目的、性质、内容、结构特点以及执行的方法和手段等。为了适应《管理学原理》教学的需要,我们有针对性地拟定了编写大纲,希望通过本课程的学习,使学生初步掌握比较系统的管理工作的基本理论、原理、方法和技术,从而为进一步学习有关专业管理课程打下必要的理论基础。本书在突出基本理论、基本原理和基本方法的同时,注意知识更新,尽可能地引入国际上最新管理成果和我国改革开放的有利经验,力求内容系统、全面、丰富,可读性好,实用性强。本书既可作为高等院校非工商管理类专业和高职高专院校同类专业教学用教材,也适合其他有志于学习和掌握管理学基础知识的读者作为参考书使用。

本书由李世宗教授担任主编,何汉林、卢玮担任副主编,负责拟定全书写作纲要和最后统稿。具体分工是:何汉林编写第一章,李彤编写第二章,李世宗编写第三章,唐冰编写第四章,程鸣编写第五章,肖丹桂编写第六章,泮传快编写第七章,王娟编写第八章,朱敏编写第九章,卢玮编写第十章。

本书在编写过程中,参阅了国内外大量的著作和文献,引用了一些经典之论,由于篇幅有限未能一一列出;本书在编辑出版过程中,得到了华中科技大学出版社张昕编辑的大力支持和帮助,谨在此一并表示感谢!

由于本书撰写时间仓促,编写水平有限,书中难免存在错误和疏漏之处,敬请同行和读者批评指正,以便修订再版时加以改正、提高。

编 者

2008年7月

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理.....	(1)
第二节 管理者	(11)
第三节 管理学	(17)
第四节 管理原理和研究方法	(22)
第五节 组织	(34)
第二章 管理思想的发展	(42)
第一节 历史的发展与思想的演进	(42)
第二节 管理理论的主要流派	(49)
第三节 管理思想的新发展与管理面临的新挑战	(59)
第三章 计划	(69)
第一节 计划的概念及其性质	(69)
第二节 计划的类型	(72)
第三节 计划编制过程与方法	(75)
第四节 目标管理	(78)
第五节 战略规划	(87)
第四章 决策	(102)
第一节 决策的含义与过程.....	(102)
第二节 决策的要素与类型.....	(109)
第三节 个体决策的基本方法.....	(114)
第四节 群体与团队决策.....	(121)
第五章 组织	(128)
第一节 组织概述.....	(128)
第二节 组织结构设计与形式.....	(132)
第三节 组织变革.....	(142)
第四节 职权的配置.....	(151)
第五节 组织文化.....	(158)
第六章 领导	(172)
第一节 领导概述.....	(172)

第二节	领导理论	(178)
第三节	领导艺术	(190)
第七章	激励	(203)
第一节	激励概述	(203)
第二节	内容型激励理论	(208)
第三节	过程型激励理论	(213)
第四节	行为改造型激励理论	(216)
第八章	沟通	(226)
第一节	沟通概述	(226)
第二节	沟通的障碍及其克服	(243)
第三节	冲突管理	(254)
第九章	控制	(259)
第一节	控制的基本概念和类型	(259)
第二节	控制的过程	(265)
第三节	控制的方法	(279)
第四节	危机管理与控制	(293)
第十章	创新	(300)
第一节	管理的创新职能概述	(300)
第二节	管理创新职能的基本内容	(307)
第三节	管理创新的过程和组织	(321)
第四节	管理创新的策略和思维方法	(323)
	参考书目	(334)

第一章 管理与管理学



本章导读

本章是全书的导言,主要介绍了有关管理、管理者、管理学、组织等方面的基本概念、基本理念和学习的基本方法。通过本章的学习,使学生掌握管理的含义、管理要素、管理的职能、性质,管理者的分类、角色、技能以及组织的含义与分类,了解管理学的基本原理、管理学的研究对象、学科体系特点,掌握管理学的一般研究方法等知识,为以后各章的学习奠定基础。

第一节 管 理

一、管理的概念

在现代社会中,管理可以说无时不在,无处不在。不管人们从事何种职业,人人都在参与管理:或管理国家,或管理家庭,或管理业务,或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富,无不与管理是否得当有关。因此,管理是一个广义的名词。它包括各种各样的管理,如:政治管理、军事管理、城市管理、交通管理、教育管理、经济管理、企业管理等。虽然这些领域都有自己的具体对象,但在管理的涵义上却有着共性,即一般意义上的管理实质。由于考察角度不同,人们对管理含义的解释也不尽相同,最主要的有以下几种。

(1) 赫伯特·A. 西蒙(Herbert·A. Simon)等人认为:决策贯穿于管理的全过程和所有的方面;组织是由一些决策者构成的系统;决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此“管理就是决策”。

(2) 孔茨(Koontz)的定义是:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人们在群体里高效率地完成既定目标”。

(3) 小詹姆斯·H. 唐纳利(James·H. Donnelly)等人认为:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动

所不能达到的效果而进行的各种活动”。

(4) 法约尔 (Fayol) 等人则认为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

(5) 路易斯·布恩 (Boone, L.) 和戴维·克茨 (Kurtz, D.) 认为:“管理就是使用人力及其他资源去实现目标”。

(6) 彼得·德鲁克 (Peter · F. Drucker) 认为:管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

(7) 管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。该理论从组织行为学的观点出发,强调管理的核心是协调人际关系,管理通过激励、沟通等方法激发人的积极性,完成组织目标。

(8) 管理就是领导。这种说法强调了管理者个人在管理活动中的领导作用。

(9) 管理就是经由他人完成任务。这种说法强调了管理者发挥下属人员作用的重要性。

上述各类定义,可以概括为三个方面的内容:首先,管理是计划、组织、控制、激励和领导五项基本活动。这五项活动也称为管理的五大基本职能;其次,管理是通过协调人力、物力和财力资源实现组织目标的活动,即围绕着组织目标使组织的各类资源的利用和谐化、同步化的活动;再次,管理是协调组织资源使组织成员更加高效率地达到组织目标的过程。

根据以上三个方面的内容,管理可以定义为:管理是通过计划、组织、领导和控制等环节,协调人力、物力和财力资源以期高效率地达到组织目标的过程。

这一定义包含着以下七重含义。

(1) 管理是一种有意识、有组织的活动,不是盲目无计划的、本能的活动。

(2) 管理是围绕着某一共同目标进行的。

(3) 管理是一个动态的协调过程,协调人与人的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终。

(4) 管理包括一系列相互关联的职能,即计划、组织、领导、控制等。

(5) 管理工作强调有效合理地利用资源,确保组织的效率和效果。

(6) 管理是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须审时度势,

根据环境的特点进行活动。

(7) 管理是人类改造世界的实践过程,是一种特殊形态的实践活动。

二、管理的要素

管理是一项有组织的社会活动,它包括五个基本要素:管理主体、管理客体、管理目标、管理职能和管理手段。它们之间的关系可见图 1-1。

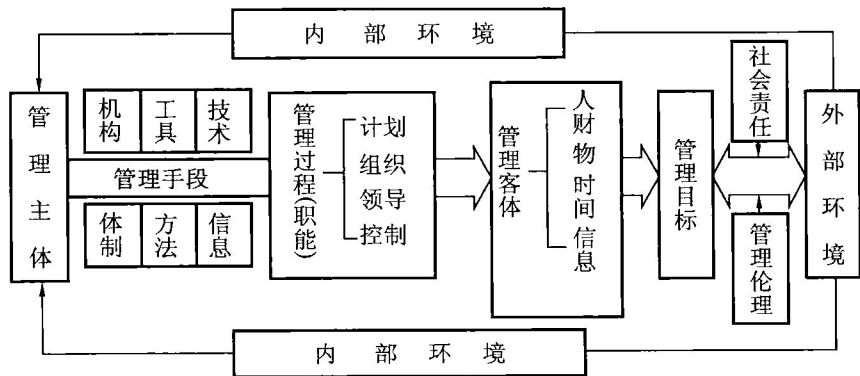


图 1-1 管理要素结构图

(一) 管理主体

所谓管理主体是指从事管理活动的人员。组织中的管理主体由两类人构成:一类是根据组织既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务,并督促完成既定目标的人。这类人员通常是组织的核心人物,或者说是组织的高层管理人员。另一类是从事各方面具体管理活动的人,这类人员通常是组织中的骨干人物,即组织的中层管理人员和基层管理人员。没有他们,组织既定的目标难以实现。后者在成为管理主体的同时,又是前者管理活动的作用对象,即受前者领导和控制,从而执行前者分解的组织目标和任务。因此,后者既是管理活动的发出者,又是管理活动的收受者。也就是说,其既是管理的主体又是管理的客体。

(二) 管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象,即管理的收受者。从这个定义出发,管理的客体可以分成三类。

(1) 组织中的一般成员。组织中的一般成员均是管理的客体,他们执行组织分配给予的工作任务,遵守一定的运行规则进行工作。

(2) 组织中的其他资源。组织中的其他资源包括物质资源、信息资

源、关系资源等。这些资源均是管理的客体，都是管理的收受者。它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程从而成为组织的产出物。

(3) 与组织的扩张和发展相关的人力、财力、物力、信息和其他组织。这一类客体具有很大的不确定性，经常发生变动。

(三) 管理目标

管理目标是管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标。尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同、范围不同，甚至具体的目标也有很大差别，但都不会没有目标，否则，就不成为管理活动。

管理目标具有层次性。低层的管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标。如企业的利润管理就是要通过增加企业的销售收入，降低产品成本，以达到利润增加的目标；市场营销管理就是要通过市场调查，生产市场所需的产品，在满足消费者需求的基础上实现组织赢利的目标。这一层次的目标对于具体的管理活动或管理工作来说是非常重要的，因为管理活动若没有这一具体的欲达成目标，这个活动本身就没有存在的必要了。另外，低层管理目标又是组织高层管理目标规定下的产物，管理的终极目标就是组织的最高层的战略目标，因为具体的管理活动或管理工作的目标若与组织高层目标相脱离，则管理就不可能实现组织的最终目标。

(四) 管理职能

管理职能和管理手段是指为了达到管理目标，管理者和管理对象之间用什么方式对管理活动进行计划、组织、领导和控制的问题。它是管理者和管理对象之间发生联系的纽带，是管理活动的主要体现。

(五) 管理手段

管理手段是指为了达到管理目标和行使管理职能，管理者所使用的方法和管理工具作用于管理对象，目的是为了提高管理效率和管理效能。

三、管理的职能

管理的职能是什么？学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师亨利·法约尔在1915年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。后来，西方许多学者在此基础上做了发展和补充，先后出现了所谓的三职能说、四职能说、五职能说、六职能说乃至七职能说，学者对管理职能的阐述可见表1-1。

表 1-1 西方管理学者有关管理职能的各种论断

管理职能 提出者	计 划	组 织	指 挥	控 制	协 调	人 事	沟 通	激 励	决 策	创 新
法约尔 (1916)	✓	✓	✓	✓	✓					
戴维斯 (1934)	✓	✓		✓						
古利克 (1937)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
布雷克 (1947)	✓			✓	✓			✓		
孔茨等 (1955)	✓	✓	✓	✓	✓					
梅 西 (1964)	✓	✓		✓		✓		✓	✓	
希克斯 (1966)	✓	✓		✓			✓	✓		✓
特 里 (1972)	✓	✓		✓				✓		

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类,但是大多数专家都承认:管理的基本职能就是管理工作所包括的几种基本活动的内容,其中有五项基本职能是多数专家所公认的,即计划、组织、领导、控制和创新。

(一) 计划

指在一定时间内,对组织预期目标和行动方案所作出的选择和具体安排。简单地说,计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径,它是一切管理活动的前提。可以说离开了计划,其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一组织的思想,同时也为组织制定行动步骤提供了衡量的基点,它是名副其实的管理第一职能。

(二) 组织

组织是从事管理活动的载体,包括对组织结构和组织行为的分析和研究。主要完成下述职能:①设计组织,包括设计组织结构、部门与岗位设置及其相互联系;②人员配备,即根据各种岗位从事活动的需要,解决好人员选聘、考核和培训问题,确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上;③组织运行,根据业务活动与环境的变化,维持组织的正常运转,处理好组织中的各种关系,并研究和实施组织结构的调整和变革。

(三) 领导

领导是指在组织确立之后,各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,指导和影响组织成员为实现组织目标所作出的努力和贡献的

过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素。在日常的管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。

（四）控制

控制是指为了确保系统按预定的目标和规则运作，对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要适当和有效的控制，管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样，但其目的都在于使组织适应环境的变化，限制偏差的累积，以保证计划目标的兑现。

（五）创新

由于科学技术的飞速发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系日益复杂，每个管理者每天都会遇到各种新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规，就无法迎接新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。许多管理者成功的关键就在于创新。创新应该成为新时代管理活动的最重要职能之一。

四、管理的性质

围绕管理职能所开展的管理工作，有其独特的性质，这主要表现在以下几个方面。

（一）管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类活动，即管理活动与作业活动。它们共存于同一组织中，确保组织目标的圆满完成。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作。他们大多位于一线，直接从事生产与技术工作；而管理工作则是为作业工作提供服务的活动，从本质上讲，就是通过他人并使他人同自己一起去完成组织的目标和任务。通常情况下，管理者大量的时间和精力主要用于包括计划安排、组织与领导以及检查控制等基本管理职能方面。需要说明的是，作业工作和管理工作虽然是相对独立的不同性质的工作，但这并不意味着管理者不能去从事作业工作。例如，一位研究所所长直接参与重大科研工作，往往有利于促进与下属人员的沟通与理解，对工作起到一定的激励作用。但是，作为管理者要注意工作的主次。如果把大部分时间和精力都用于作业工作，那就等于忘记了管理者的职能，因而不可能成为称职的管理者和有效的管理者。

（二）管理是科学与艺术的统一

管理是一门科学。管理工作有其内在的规律性，同其他科学一样，

管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华,管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作都有重要的指导作用。管理者要认真地学习它,掌握它的本质。孔茨认为“科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是运用科学的方法去发展知识”。管理具有这个特点。管理作为进行社会生产的必要条件,它的科学性同社会生产的规律性紧密相联,社会生产的规律性要求管理具有科学性。同时,管理形成了一套系统的理论和科学方法。它借助于现代科学技术和手段,利用系统的管理基本原理和科学方法,研究和探索人们如何有组织地、有效地实现既定目标,从中揭示管理活动的各种规律。管理在总结和概括反映客观规律的理论和方法的同时,也在不断通过管理实践的结果验证和丰富理论本身。因此,管理的科学性,表现在它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法论等方面。

管理也是一门艺术,艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正反映了这个特点。在现实的管理实践中,仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的。任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理者只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。因为管理作为一门科学就像其他科学一样是不断发展的,它本身还不完善。同时,在现实生活中的管理问题千差万别,必须灵活运用管理理论,才能进行有效的管理。

管理的艺术性,即强调管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。当然,最富有创造性的“艺术”总是以对它借助的科学的基础为基础的。因此,科学和艺术并不是相互排斥的,而是相互补充的。机械地搬用管理原理,不从实际出发,难以有效地达到管理的目标;但是,管理人员如不掌握管理科学,只能是凭直觉或经验管理,缺乏理论的指导。因此,管理的科学性和艺术性反映了理论知识和灵活运用相结合的必要性。

(三) 管理具有二重性

从生产力和生产关系的高度来研究和分析管理活动,可以认为管理具有双重属性:自然属性和社会属性。

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,故亦称为管理的生产力属性。管理产生于共同劳动,并在社会生产力发展和社会分工发展过程中获得发展。因此,管理是社会协作过程本

身的要求,共同劳动和协作的规模越大,管理就越显得重要。管理活动的主要目的在于促使各种社会和经济资源、各种生产要素得到有效的利用。围绕这一目标,管理科学的许多理论和方法、手段是人类社会生产实践经验的总结,也是人类社会共同的财富。这一特点不以人的意志为转移,也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变,所以可以称其为自然属性。

管理的社会属性,是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约。在经济管理领域,管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。从人类管理活动的产生和发展来看,当人类进入有阶级的社会后,管理就含有鲜明的阶级性。管理的社会属性要回答:管理权属于谁、管理的目的是什么、管理的基本方式是什么等问题,生产关系的性质如何决定管理的目的、权力归属及方式等。在人类漫长的发展历史进程中,管理工作从来就是为生产资料的占有者(即统治阶级)服务的。从这一角度分析,也可以说它是上层建筑的一部分,历来受到社会意识形态的影响,特别是社会制度与社会伦理道德以及各种人际关系的影响。例如,在我国历史上的封建社会,实行高度集权的行政管理体制,主张重农轻商,对保持社会稳定有一定作用,却抑制了流通领域的发展。资本主义社会早期,英国学者亚当·斯密在其著作《国富论》中指出“应当允许个人最大限度地追求利润和财富”,指出市场经济是看不见的手,适者生存。在这一管理思想指引下,大大刺激了资本主义商品经济的发展,但是又造成了社会分配不均和贫富悬殊的现象。1936年凯恩斯(J. M. Keynes)在《就业、利息和货币通论》一书中又提出“为了充分地利用资源,要求用外力提供平衡机制——政府干预,使资本主义经济体系得以不断调整和完善”。在当代,我国改革开放的总设计师邓小平同志提出了建设有中国特色的社会主义市场经济理论,极大地促进了我国国民经济的发展。种种事例表明,管理工作受到各种社会文化、意识形态的制约和影响,它是一定社会生产关系的反映。

管理二重性的观念对管理者有重要的指导作用。它启迪人们在学习、借鉴和引进其他国家和地区先进的管理经验、方法和手段时,既要大胆、坚定,又要注意组织环境特有的国情、民情、厂情,结合实际,创造性地继承、发扬和创新。在这方面,包括日本在内许多东亚国家和地区,有许多成功的经验。

管理二重性的现实意义在于:①管理既要合理组织生产力,又要努

力改善生产关系、发展生产力是社会进步的要求,也是管理的首要任务。但是,共同劳动又是在一定的生产关系下进行的,如果忽视生产关系,就难以提高管理效率;②管理人员既应具备组织生产力的技术知识和能力,又需要具备处理人际关系的知识和技能。只懂业务技术或只善于处理社会关系的管理者,都难以全面而顺利地完成任务;③全面地认识国外管理理论和经验。即不仅要学习国外的生产力组织管理方面的理论和经验,而且也要在正确认识国外有关人际关系和社会关系方面的先进管理理论和经验,有选择地学习和借鉴。

五、管理的意义

管理的重要意义,可以从以下三个方面认识。

(一) 管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理的存在

马克思说:“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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的职能。”这种职能就是管理。马克思的论述深刻地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲,人类的活动不但具有目的性,而且具有相互依存性,这一特征说明只有有效的管理才能协调人们共同的劳动,最大限度地发挥人力资源的作用,促进人类社会和文明的发展,同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

(二) 管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮

科学技术是生产力,已经成为人们的共识,而且科学技术和管理的的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类的历史发展进程看,18世纪末,英国率先进行了第一次工业革命,资本主义得到了长足的发展,与生产和技术的发展相呼应,英国出现了一批如亚当·斯密、巴贝奇、罗伯特·欧文等优秀的经济学家和管理工作者。他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展,使英国在长达一个多世纪的时期里充当了世界霸主的地位。进入20世纪以来,英国人在管理上的保守使之渐渐落后,而美国却后来居上,1911年泰勒创立了科学管理理论,使西方国家的工业管理,由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论,在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展,以致在1953年,英国不得不向美国派出第一个企业管理考察团,

考察结果是主张英国引进美国的企业管理方法。英国人非常感慨地说：“出现世界上第一个工厂的是英国，然而过了一百多年，英国却要从美国学企业管理。”原因是显而易见的，谁重视管理的革新，谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样，第二次世界大战后，作为战败国的日本，在经济上取得高速的发展，也是因为他们战略上以管理作为战后重建的中心。首先是认真系统学习美国先进管理经验，然后加以消化，结合本国情况和东方文化的特点，创造出的一套具有日本特色的管理方法。20世纪70年代以来，美国在某些方面也参加到向日本学习管理方法的行列中来了。对于现阶段世界上大多数发展中国家来说，管理就显得更为重要。大量的事实说明，单是资金与技术方面的援助，并不能给这些国家带来发达和造血功能，问题几乎都出在它们缺乏有效的管理。有一些学者甚至认为：所谓发展中国家，并非是发展落后，而是管理落后。通过对历史的回顾，我们不难看出以下几点。

(1) 一个国家、一个地区科学技术的落后，固然是阻碍生产力发展的重要因素，但是任何高新技术的运用并不一定都能自动形成很高的生产能力。许多国家的实践都证明，只有通过有效的管理，才能使科学技术真正转化为生产力。同时，管理工作本身与上层建筑有着密切的联系，一般情况下，往往滞后于生产力的发展，如果不加重视，反过来，就很可能成为制约生产力发展的因素。

(2) 现代社会的大生产不同于任何历史时期的小生产，管理工作的复杂性远远地超过某些单纯的技术工作和作业工作，因为现代化管理要求协调社会各个行业、各种专业、各类人员之间的相互关系，合理地运用有限的资源，调动各方面的积极性。如果管理不善，不仅会导致效率低下，甚至会阻碍社会和企业的发展。

(三) 中国改革开放三十年来的实践，使人们更加体会到加强管理的必要性

20世纪50年代，我国全面学习前苏联的管理模式，实行高度集中统一的计划经济体制，对刺激国民经济的发展起到了重要作用。但是随着时间的推移，这一管理体制逐渐暴露出许多固有的弱点和问题，特别是中国经历了文化大革命的十年动乱和大倒退，使我国国民经济发展到了崩溃的边缘。正反两个方面深刻的经验和教训说明只有改革、寻求适合中国特点的现代管理方法和手段，才是唯一的出路。邓小平同志提出的建设具有中国特色的社会主义市场经济，为我国今后的经济和社会的发展指明了正确的方向，但是要实现这一伟大的目的，就必须不断地探

索和实践，特别是管理的实践。中国作为发展中国家，资源短缺，特别是资金、能源、原材料短缺，往往成为企业和经济持续发展的重要不利因素。因此，如何将有限的资源进行合理的配置和利用，使其最大限度地形成有效的社会生产力，同时又不造成环境和生态的破坏，就必须探索和加强有效的管理。未来的中国要进一步发展市场经济，就需要不断地有选择地学习发达的资本主义国家先进的管理理论、方法和手段，有步骤地进行管理体制和管理方法的改革。同时，我国在社会制度、文化传统、价值观念上和西方国家又有很大的不同，这就需要我国的管理不但要学习他人，更要不断地创新和发展。中国有丰富的人力资源，他们聪明、勤劳，但多数人文化素质不高，如何有效地开发和利用这一庞大的人力，实施有效的管理，也是当前和今后所面临的重大课题。总之，中国未来的社会和经济的发展，工业、农业、国防、科技现代化的目标的实现都需要现代化的管理。

第二节 管 理 者

一、管理者及其分类

管理者在组织中工作，但并非组织工作中的每一个人都是管理者。管理者是指一个组织中，担任某一职务，具有相应的权力和责任，为实现预定目标，指挥别人活动、完成具体任务的人。组织中的成员可以分为两种类型：管理者和操作者。操作者是指直接从事某项工作或任务、不具有监督他人工作的职责的人。如汽车装配线上的装配工人，麦当劳店里烹制汉堡包的厨师等；相反，管理者就是指挥别人活动的人。他们要为下级人员卓有成效的工作而创造良好环境，实现预期的目标。

（一）按管理人员的层次划分

根据管理者在组织中所处的层次不同，将管理者分为以下三种类型：高层管理者、中层管理者和基层管理者。

（1）高层管理者。组织中的高级领导人，对管理负有全面责任，其主要任务有制定战略目标、把握发展方向、分配资源等。如学校的正、副校长，企业的董事会成员，城市的正、副市长等。

（2）中层管理者。介于高层和一线管理人员之间。其主要职责是执行重大决策和管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划和参谋。如学校中的系主任、处长，企业中计划、生产、财务