



全国高职高专院校规划教材

管理学 技能教程

编著 / 任 莉 韩璐璐 郭志强 何蕴峥等
主审 / 王首义 解晨光 赫婉婷



海洋出版社



全国高职高专院校规划教材

管理学 技能教程

海洋出版社

北京

内 容 简 介

本书是专为全国职业院校经济、管理类专业基础课编写的教科书。本书从易教与易学的目标出发,采用**经典管理故事导入+通俗易懂讲解+案例分析应用+实训与练习**的全新模式,生动详细地介绍了管理学基础知识和应用技能。

本书内容:全书由10章、4套模拟试卷、实训大纲和实训指导书构成。主要通过**10个经典管理故事**,**10个案例分析**讲解管理与管理学、管理理论的形成与发展、决策职能、计划职能、组织职能、沟通与协调、领导职能、控制职能、激励职能和管理创新等内容。

本书特点:**1. 多年教学、实践、教改经验的总结:**本书是多年一线教学、实践、教改经验的积累和总结,注重理论与实践的紧密结合,做到教、学、做统一,实用性强。**2. 突出管理技能应用:**以经典管理故事为导入,知识讲授与案例分析相结合,边讲解边分析案例,通俗易懂,降低学习难度,做到好学、易懂、不容易忘,激发学习兴趣,突出管理学原理在实际工作中的应用。**3. 以就业为导向、以实践为主体:**注重与社会和企业的实际需求相结合,案例典型,实用性、趣味性强,激发学生应用管理技能的强烈欲望,活学即用,为就业提前打好基础。**4. 易教易学:**精心配置实训、练习及案例分析题,及时巩固所学知识,易教易学。

适用范围:全国职业院校经济、管理类专业基础课和非经济管理类专业的公共选修课教材,也可作为各类成人院校和企业中层管理人员的培训教材或自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学技能教程/任莉等编著. —北京:海洋出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5027-7004-4

I.管… II.任… III.管理学—教材 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 031086 号

总 策 划: WISBOOK

责任编辑:王勇

责任校对:肖新民

责任印制:周京艳 魏志新

排 版:海洋计算机图书输出中心 晓阳

出版发行:海洋出版社

地 址:北京市海淀区大慧寺路8号(716房间)印
100081

经 销:新华书店

技术支持:www.wisbook.com/bbs

发 行 部:(010) 62132549 (010) 62113858

(010) 62174379 (传真) 86489673

网 址:www.wisbook.com

承 印:北京媛明印刷厂

版 次:2008年3月第1版第1次印刷

开 本:787mm×1092mm 1/16

张:14.5

字 数:343千字

印 数:1~5000册

定 价:28.00元

本书如有印、装质量问题可与发行部调换

全国高职高专院校规划教材

编 委 会

主 任：王首义

副主任：许洪军 秦仁华 赵荣凯

委 员（排名不分先后）：

郭翌飞	王鹏华	高洪志	吴柏英	肖春艳
梁 晶	樊任军	祖国强	程显林	孔祥春
解晨光	靳恩丽	左晓英	王小树	李传鸿
徐翠娟	何蕴峥	靳 敏	贾晓芳	宋 涛
钟啸剑	郭志强	王国娟	吕 强	王 海
符啸威	张志勇	郭宝清	武金艳	訾世庆
金忠伟	薛永三	张 歧	吴文庆	常建斌
石云峰	李 军	张德江	孟 鹏	张大龙
王晓平	王树军	王 勇	韩 杰	赫婉婷
赵 武	郝 英	李 青		

写在前面的话

当前我国正向现代化、信息化、工业化的国家大步迈进,迫切需要数以千万计的高技能人才和数以亿计的高素质劳动者。社会各行业、工业企业等部门人才短缺、特别是技能型人才严重短缺。近年来,我国的职业教育已日益被经济建设所依赖,技能型人才需求存在巨大缺口,因此培养培训任务迫在眉睫。

温家宝总理在2005年11月7日的全国职业教育工作会议上强调,要大力发展中国特色的职业教育,加快培养高技能人才和高素质劳动者。教育部、劳动与社会保障部、国防科工委、信息产业部、交通部、卫生部也联合颁发了《教育部等六部委关于职业院校制造业和现代服务业技能型紧缺人才培养培训工程的通知》,教育部办公厅和信息产业部办公厅颁发了《关于确定职业院校开展计算机应用与软件技术专业领域技能型紧缺人才培养培训工作的通知》及《职业院校计算机应用与软件技术专业领域技能型紧缺人才培养指导方案》。这足以说明职业教育在国家人才培养工程中的重要性以及国家对技能型人才需求的紧迫性。

培养培训软件技术专业领域技能型紧缺人才是职业教育的根本使命和当前的紧迫任务,目的就是要刻不容缓地把走进校园的学生培养成适合国家发展和企业需要的有用人才,培养他们成为有一技之长的劳动者和实用型人才,培养的目的主要是面向就业。

根据以上精神和指导方案,中国计算机学会职业教育专业委员会与海洋出版社海洋智慧图书有限公司,特组织北京、河北、内蒙古、大连、长春、唐山、武汉、深圳、肇庆和杭州等地主要职业院校负责人和一线教师,召开教材研讨会,相互交流经验,介绍需求,共同策划和编写了本套《“十一五”全国计算机技能型紧缺人才培养规划教材》。本套教材是面对目前全国职业院校学生的现状和职业需求而编写的、颇具特色的实用培养培训教材。

我们特将这套教材倾心奉献给全国广大的教师和学生,为国家“职业教育与培训创新工程”推波助澜,为满足社会巨大的人才培养需求做出应有的贡献!

整套书的编写宗旨

- 三符合:符合教育部教学大纲、符合市场技术潮流、符合职业院校专业课程需要。
- 技术新、任务明、步骤细致、实用性强,专为技能型紧缺人才量身定制。
- 软件功能与具体范例操作紧密结合,边讲解边动手,学习轻松,上手容易。
- 三适应:适应新的教学理念、适应学生水平现状、适应用人标准要求。

整套书的特色

- 理论精练够用、任务明确具体、技能实操落实,活学活用。

教材编委会

前 言

作为高职高专管理类以及财经类各专业管理基础知识之一的“管理学”，是一门系统研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。尽管各种具体的管理活动千差万别，但管理者在处理问题时，都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容会有所不同，但遵循的基本原理和原则却是一样的，这就是管理的共性，也就是管理学所要研究的对象。由于管理学研究的内容包括生产力、生产关系和上层建筑三方面，它必然同许多学科，如经济科学、技术科学、心理学、数学、计算机科学等相关联，吸收和运用与之有关的研究成果。因此它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学，同时它又具有很强的实践性、应用性和社会性，属于应用科学。

本课程的教学目的除了让学生了解和掌握管理的基本理论、原理和方法之外，更重要的是培养学生发现、分析和解决管理过程中存在的问题的能力，树立科学的管理理念，为进一步学习专业课和为日后的实际管理工作奠定理论基础。即着重于使学生形成动态的、权变的观念，形成其独特的思维方式；同时还应使学生了解管理学发展的最新态势。

本课程教学更应注重理论与实践的结合，即教、学、做统一。探索具有中国特色的管理理论和方法；发挥教师的主导作用，明确学生的主体地位；知识讲授与案例分析结合；最大化地运用现代音、视频教学手段，增强直观性及可操作性，使其对知识的掌握达到好学、易懂、不容易忘。本课程的教学目标要求为：

1. 理解管理的基本概念、基本理论；了解管理的历史演进过程，不同时期管理要解决的主要问题，管理学者和管理实践者解决管理工作和管理实践问题的方法和取得的成果以及遗留的问题。
2. 掌握现代管理技术体系和方法，熟悉计划方法、组织结构设计、人力资源管理、领导理论与沟通技能、控制方法，把握现代管理的决策支持、激励方式、创新模式、企业文化和信息系统。
3. 掌握管理案例分析方法，通过小组讨论、角色扮演和模拟演练，初步具备解决实际管理问题的能力。

由于编写时间仓促，错误在所难免，敬请指正。

编 者

目 录

第1章 管理与管理学1	
第一节 管理的实质.....1	
一、管理的含义.....1	
二、管理的特征.....3	
三、管理的性质.....4	
第二节 管理者及其职能.....4	
一、管理者的含义及分类.....4	
二、管理的职能.....5	
三、管理者的角色.....7	
四、管理者的素质与技能.....8	
第三节 管理学基础的研究对象、基本原理和方法.....10	
一、管理学基础的研究对象.....10	
二、管理的基本原理.....10	
三、管理的方法.....11	
第2章 管理理论的形成与发展20	
第一节 管理理论的萌芽.....20	
一、中国早期的管理思想.....20	
二、外国早期的管理思想.....22	
三、工业革命时期管理思想的发展.....27	
第二节 管理理论的发展.....30	
一、古典管理理论.....30	
二、行为科学管理理论.....34	
三、现当代管理理论.....36	
第3章 决策职能43	
第一节 预测工作.....43	
一、预测的含义.....43	
二、预测的类型.....44	
第二节 决策工作.....45	
一、决策的含义与类型.....45	
二、决策程序.....46	
三、决策的方法.....47	
第三节 项目可行性研究.....52	
一、可行性研究的含义与作用.....52	
二、可行性研究的阶段与内容.....53	
三、项目可行性研究的基本工作程序.....53	
四、可行性研究报告的基本内容.....53	
第4章 计划职能57	
第一节 计划概述.....57	
一、计划和计划工作的含义.....57	
二、计划工作的特征.....58	
三、计划工作的作用.....59	
四、计划的类型.....59	
第二节 计划编制的程序.....61	
一、估量机会.....61	
二、确定目标.....61	
三、确定前提条件.....61	
四、确定备选方案.....62	
五、评价备选方案.....62	
六、选择可行方案.....62	
七、拟订派生计划.....62	
八、编制预算.....62	
第三节 计划编制的方法.....62	
一、滚动计划法.....62	
二、平衡法.....64	
三、网络计划技术.....64	
第四节 目标与目标管理.....67	
一、目标的概念与特点.....67	
二、目标管理的概念与特点.....68	
三、目标管理的基本过程.....68	
四、目标管理的局限性.....70	
第5章 组织职能75	
第一节 组织与组织工作.....75	
一、组织的含义.....75	
二、组织工作的含义及其特点.....76	
三、组织工作的原则.....77	
四、组织结构设计的的基本程序.....78	
第二节 组织结构类型.....78	
一、直线型组织结构.....78	



二、职能型组织结构	79	二、权变理论	132
三、直线职能制	79	三、特性理论	137
四、事业部制组织结构	80	第三节 领导者素质与领导班子结构	138
五、模拟分权制	82	一、领导者素质	138
六、矩阵型组织结构	83	二、领导班子结构	139
七、多维立体组织结构	84	第四节 领导艺术	140
八、企业集团	84	一、领导艺术的作用	140
九、新型组织结构	84	二、领导决策的艺术	141
第三节 组织文化	87	三、合理用人的艺术	142
一、组织文化的含义及其内容	87	四、正确处理人际关系艺术	143
二、建立优秀企业文化的意义	88	五、科学利用时间的艺术	144
三、企业文化的作用	88	六、授权的艺术	144
四、企业文化与企业制度化	89	第8章 控制职能	149
五、企业文化与经济增长	89	第一节 控制概述	149
六、企业文化优劣的判断	89	一、控制的含义、作用和目的	149
七、组织文化的形式	89	二、控制的类型	150
第6章 沟通与协调	96	三、控制的基本过程	152
第一节 沟通	96	第二节 控制方法与技术	153
一、沟通的含义与过程	96	一、预算控制	153
二、沟通的方式	103	二、非预算控制	154
三、沟通的障碍	106	三、作业控制	155
四、沟通的改善	109	第9章 激励职能	161
五、正式沟通的技巧	113	第一节 激励概述	161
第二节 协调	115	一、激励的含义	161
一、协调的含义	115	二、激励的过程	162
二、协调的作用	115	三、激励的作用	162
三、协调的原则	115	第二节 激励理论	163
四、协调的内容	116	一、需要层次理论	163
第三节 冲突	117	二、双因素理论	165
一、冲突的含义及其二重性	117	三、期望理论	167
二、冲突的分类	119	四、公平理论	170
三、协调组织冲突的对策	120	五、强化理论	170
第7章 领导职能	125	六、挫折理论	171
第一节 领导的实质与作用	125	第三节 激励的方法与艺术	172
一、领导的实质	125	一、激励的基本方法	172
二、领导的影响力	126	二、激励的艺术	175
三、领导者的类型	128	第10章 管理创新	182
四、领导的作用	130	第一节 创新概述	182
第二节 领导理论	130	一、创新的含义与特征	182
一、领导的行为理论	130	二、创新的作用	184



第二节 创新过程与主体.....185	第四节 中国企业的管理创新.....195
一、创新的原则.....185	一、中国企业面临的挑战.....195
二、创新的过程.....186	二、中国企业管理创新的阻力
三、创新的主体.....188	及其克服.....196
第三节 创新的内容与方法.....190	模拟试卷与参考答案.....201
一、创新的内容.....190	《管理学应用技能教程》实训大纲.....214
二、创新的策略.....192	《管理学应用技能教程》实训指导书.....216
三、创新的方法.....193	

第1章 管理与管理学

【趣味阅读】

缺口给别人

一位著名企业家在作报告，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”

企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道：“这是什么？”“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答未置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

管理启示：留个缺口给他人，并不说明自己的能力不强。实际上，这是一种管理的智慧，是一种更高层次上带有全局性的圆满。给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。也许，这就是企业管理用人的最高境界。

【学习目标】

通过本章学习，应了解管理学的研究内容、研究方法和特征，理解管理的含义、职能，管理者的角色理论；掌握管理的性质、特征，管理者的分类及各项技能等内容。

第一节 管理的实质

一、管理的含义

对“管理”一词人们并不陌生，但要对它下一个确切的定义却不是一件很容易的事。众所周知，管理有许多特殊的领域，例如行政管理、经济管理、企业管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容，如人、财、物的组织与计划问题，对人进行领导和激励的问题等。一般地说，这些专门的学科都有管理这一含义。我们所要研究的正是这种一般意义的管理。遗憾的是，直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单，不同的人研究管理时的出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。

- 德鲁克：管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊过程。
- 孔茨：管理是设计和维持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。
- 西蒙：决策贯穿管理的全过程，管理就是决策。
- 罗宾斯：管理是指同别人一起，通过别人使活动更有效地完成的过程。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人

单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点为：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即使像建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间才有可能完成。总之，组织活动扩大了人类的能力范围。然而，要真正收到这种集体劳动的效果，必须有个先决条件，即集体成员的活动必须协调一致。为此，就需要一种专门的活动，这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导。”该定义的出发点为：任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称之为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策。”狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上备选方案，对备选方案进行分析评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调：决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成。如果决策错误，执行得越好，所造成的危害就越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以，他们认为管理就是决策。

管理一词还有许多定义，这些定义都是从不同的角度提出来的，也仅仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，我们采用下面的定义：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义：

(1) 管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称之为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。简言之，计划职能包括对将来趋势的预测，根据预测的结果建立目标，然后要制订各种方案、政策以及达到目标的具体步骤，以保证组织目标的实现。国民经济五年计划、企业的长期发展计划以及各种作业计划都是计划的典型例子。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构，该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现；另一方面是指为了实现计划目标进行的组织过程。比如，要根据某些原则进行分工与协作，要有适当的授权，要建立良好的沟通渠道等。组织对完成计划任务具有保证作用。控制职能是与计划职能紧密相关的，它包括制定各种控制标准；检查工作是否按计划进行，是否符合既定的标准；若工作发生偏差要及时发出信号，然后分析偏差产生的原因，纠正偏差或制定新的计划，以确保实现组织目标。用发射的导弹飞行过程来解释控制职能是一个比较好的例子。导弹在瞄准飞机发射之后，由于飞机在不断运动，导弹的飞行方向与这个目标将出现偏差，这时导弹中的制导系统就会根据飞机尾部喷气口所发出的热源来调整导弹的飞行方向，直到击中目标。激励职能和领导职能主要涉及的是组织活动中人的问题：要研究人的需要、动机和行为；要对人进行指导、训练和激励，以调动他们的工作积极性；要解决下级之间的各种矛盾；要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻等。

(2) 管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的,即利用上述措施来协调人力、物力和财力方面的资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐;组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业,它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例,每个部门、每个单位,以至每个人什么时间做什么,何时完成,送到什么地点,都将有严格的规定,这样才能保证用较低的成本,生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。

(3) 管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效,这也是管理活动的根本目的。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

- 管理是一种社会现象和文化现象,它是一种与人类社会共生的社会活动,只要有人类社会存在,就会存在着管理活动。
- 管理是人类社会实践的产物,也是人类社会实践的组织方式。
- 管理的最基本形式是组织,或者说组织是管理最原始和最基本的手段。
- 管理的任务是有效地实现人类活动的社会协作,通过最佳的协作方式和最优的组织结构保证在实现目标的过程中作出最小的支出,使人力、物力和财力都能发挥出最大效应。
- 管理是一个体系,是管理者、被管理者、相应的物质载体,以及管理手段、技术和方法构成的组织系统。
- 管理是一个过程,是管理者与被管理者共同实现他们的既定目标的活动过程。
- 管理的最主要内容是处理人际关系。人类的管理活动走过了从艺术到科学的阶段,进入到科学与艺术相统一的阶段。

从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可。

一是必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的……等活动;二是有一致认可的、自觉的目标。

综合各家之说,管理的特征表现为:

- 管理的目的性:管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而有明显的目的性。
- 管理的组织性:管理的载体就是组织,因为个体的能力总是有限的。
- 管理的人本性:人本性即以人为本。在管理中要以人本为中心,把尊重人、理解人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象和组织的重要资源。
- 管理的创新性:指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。
- 管理的科学性:管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们从实践中升华和抽象出管理理论和一般方法,然后利用这些理论来指导自己的实践,并在实际中验证和丰富。因此,管理是一门科学。
- 管理的艺术性:艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

要因地制宜地将管理知识与管理实践相结合。管理的艺术性与管理的科学性不矛盾。管理

需要科学的理论指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。但是管理理论是官僚实践的概括与抽象,具有较高的原则性,可每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的,因此,要结合实际进行创造性的管理。

三、管理的性质

管理的性质是两重的,这是马克思主义管理理论的主要内容,是研究资本主义管理科学,建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。

马克思认为,任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。

“**指挥劳动**”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它表现了管理的自然属性。“**监督劳动**”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“**社会属性**”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。

马克思关于管理两重性的理论,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。认识和掌握管理两重性的原理,才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收外国管理中有益的东西,做到兼收并蓄,洋为中用。

第二节 管理者及其职能

一、管理者的含义及分类

(一) 管理者的含义

从广义上讲,管理者的含义应是泛指所有执行管理职能,并对组织目标实现作出实质性贡献的人。这个概念既包括执行传统意义上的管理职能,对他人工作负有责任的人,也包括承担特殊任务,而不对他人工作负有责任的人,或者介于这两者之间的人。只要他利用其职位和知识,以个人的方式对组织作出实质性的贡献,使该组织工作有成果,就是一位管理者,而不管他对他人是否具有管理监督的权力,是否具有下属(如高级成本会计师、高级化验师、高级经济师等)。

(二) 管理者的分类

1. 按管理人员所处的组织层次分

(1) 高层管理者

组织中的高级领导人,对管理负有全面责任,主要任务:制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。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。主要职责: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。如系主任、处长、企业中计划、生产、财务等部门的负责人、政府中的主任、局长等。

中层管理者一般可分为三类：行政管理人员、技术性管理人员、支持性管理人员。

(3) 基层管理者

最直接的一线管理人员。是直接监察实际作业人员的管理者。主要职责：直接给下属人员分派任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

2. 按管理人员所从事的工作领域分

(1) 综合管理人员

是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。

(2) 专业管理人员

是指负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理人员。如生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事部门管理人员、财务部门管理人员、研究部门管理人员等。

二、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动，是人们的一项实际工作，一种行动。人们发现在不同的管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

所谓管理职能，是管理过程中各项行为的内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能，并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能，管理者在实践中有助于实现管理活动的专业化，使管理人员更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化，如同在生产中实现专业化一样，能大大提高效率。同时，管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构，根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构，从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的，但作为合理组织活动的一般职能，究竟应该包括哪些管理职能？管理学者至今仍众说不一。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能，其中计划职能为他所重点强调。他认为，组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人，每个领导人都承担各自的单位的任务和职员。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。控制就是要证实是否各项工作都与已定计划相符合，是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有



了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

本世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

管理职能的变化和社会环境的变化有密切的关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工人把产品生产出来就万事大吉了。在行为科学出现之前,人们往往对管理的活动侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励职能开始提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯彻于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于70年代后的世界环境的剧变。创新职能的提出,也恰恰反映了这一时代的历史背景。我们可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的提高,管理职能的内容和重点也会有新的变化。

实际上,管理的行为主体是组织,而组织是运动变化的,当组织要素如组织环境、管理主体和管理客体三者发生变化时,管理行为和职能应随之发生变化。在一般的管理中,组织目的通常不会发生太大的变化,一般以组织所有者的利益作为组织目的。但组织环境、管理主体、管理客体却因组织自身条件和外部条件的不同而具有很大的差异性,工厂管理与商店管理、大型跨国公司的管理与小作坊的管理、高素质人才的管理和简单劳动工人的管理等等显然都具有很大的差异性,因而体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同,这就要求对于不同的组织环境、管理主体、管理客体,在管理手段和方式上也有所不同,管理的职能也有所不同。例如,对于军人,命令应当是最佳的职能,而对于现代高素质的人才,激励、鼓励也许是应当采用的职能。

从不同管理理论关于管理职能的讨论中可以看出三点:

(一) 管理职能应随着组织的不同而不同

管理职能总是与组织环境、管理主体、管理客体相联系的,实际上并没有所谓的管理职能,任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环境、管理主体、管理客体,有什么样的组织要素,就应有相应的管理职能。当组织环境、管理主体、管理客体发生变化时,管理职能就

应相应地做出改变。管理职能的划分不可能存在一套如管理过程学派所说的“典型的”职能这一固定的模式，可以到处运用，放之四海而皆准。管理职能的不确定性就要求我们在使用管理职能的时候首先要进行组织要素的分析。

（二）管理职能的划分随各学派对管理过程的认识不同而不同

管理学家对管理职能的划分认识不一，并不仅是因为有关管理学者因所处的时代、环境等条件不同而导致对管理职能的划分界定不同，而是因为已划分的各管理职能由于彼此之间并无严格的次序和界限，往往互相关联或交叉表达，不同的关联或交叉产生了不同的职能划分。

（三）管理职能并不能描述管理过程

在具体的管理过程中，各项职能往往很难划分得十分清楚。按理来说，一项管理工作总是要首先作决策，再制订计划，然后组织实施，最后协调控制整个进程。但实际上，管理人员常常并不是按顺序执行这些职能，而是同时执行这些职能。所划分的这些职能只是描述了管理活动的一般过程，对于具体领域中具体的管理活动并不一定完全与该描述相一致，在管理中实施的职能可能多一项，也可能少一项，尤其是对特殊性质的管理问题而言，更是如此。

三：管理者的角色

（一）人际角色

管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就扮演人际角色。

- 代表人角色：作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如出席集会、宴请重要客户等。
- 领导者角色：由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。
- 联络者角色：管理者无论对内对外都起着联络者的角色。

（二）信息角色

管理者确保和他一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作，这时他们就扮演信息角色。

- 监督者角色：作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。
- 传播人角色：作为传播者，管理者把重要的信息传递给工作小组成员，管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息，更重要的，管理者必须保证员工具有必要的信息以便切实有效地完成工作。
- 发言人角色：管理者把信息传递给单位或组织以外的个人。

（三）决策角色

管理者在处理信息并得出结论的过程中即扮演决策角色。

- 企业家角色：管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会。如开发新产品、提供新服务、发明新工艺。
- 干扰对付者角色：管理者必须善于处理冲突或解决问题。如平息客户的怒气、同不合作的供应商进行谈判或者对员工之间的争端进行调解等。
- 资源分配者角色：管理者决定资源用于哪些项目。

- **谈判者角色**：研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上。谈判对象包括员工、供应商、客户、其他工作小组等。

四、管理者的素质与技能

（一）对管理者的素质要求

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。其素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理功效的极为重要的主观条件。管理者的基本素质，分别为政治与文化素质，基本业务素质，身心素质。

在当今进行有效而成功的管理，最重要的管理者素质就是创新。创新素质主要体现为：创新意识、创新精神、创新思维、创新能力。

1. 思想品质方面的要求

应具备正确的政治思想，对国家和社会要具有高度的责任感和奉献精神；有明确的是非观念，遵纪守法，廉洁奉公，谦虚谨慎；要以身作则，言行一致，严于律己，宽以待人；要热情、开朗、情绪稳定，要有坚强的意志，良好的心理素质。

2. 知识素质方面的要求

管理者理想的知识结构应该是动态的“T”型知识结构。主要包括：

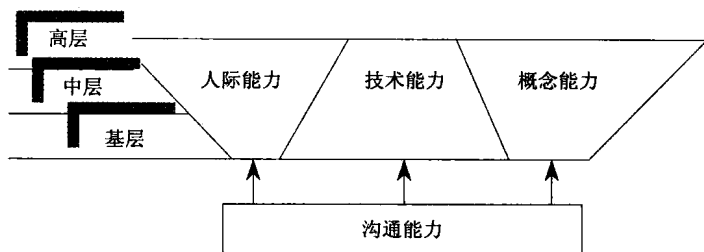
- **专业知识**：管理者应为自己所在组织、部门或行业的内行。
- **管理知识**。
- **相关知识**：即与专业知识相关的知识领域和与管理知识相关的知识领域。

3. 能力方面的要求

主要有驾驭能力、创新能力、应变能力和社交能力。

（二）对管理者的技能要求

一般意义的管理者可分成高层、中层和基层，这三个层次的管理者不管在哪个层次上，都会涉及三大类管理技能：**第一类叫做人际交往技能；第二类叫做技术技能；第三类叫做概念分析技能。**这三种技能对于不同层次的管理者来讲，重要性是不同的。



各层次管理人员技能要求不同

对于高层来讲，人际交往技能和概念分析技能的重要性高于技术技能。但是对于基层来讲正好相反，技术技能很重要，人际交往技能和概念分析技能不是很重要，对于中层来讲可能比较均衡。打个不恰当的比喻，假设人际交往技能和概念分析技能主要是用脑和口，技术技能主要是去用脚和手的话，那么高层就是动动嘴，基层主要是跑跑腿，而中层则是既要动嘴又要跑腿，所以在任何一个组织里中层是至关重要的。