



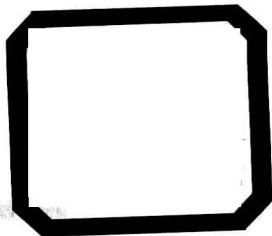
高等学校管理类专业基础课程教材

# 管理学

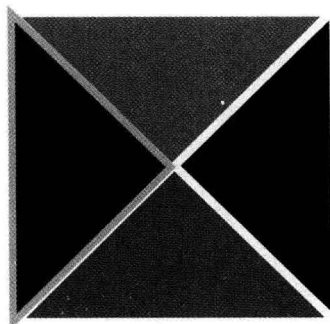
□ 曾旗 高金章 主编



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校管理类专业基础课程教材



# 管 理 学

Guanlixue

□ 曾旗 高金章 主编  
□ 谢晓芳 刘传宏 解东辉 副主编



高等教育出版社·北京  
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

## 内容简介

本书以多年来课程教学与体系改革成果为基础,跟踪国内外管理学最新研究与实践,针对培养高层次专业人才的需要而编写。本书具有以下方面特色:坚持科学性、综合性;坚持针对性、实用性;坚持逻辑性、层次性。本书每一部分都遵循深入浅出、由原理到应用的逻辑关系,每部分在介绍基本原理之后,按管理职能或管理方法依次展开。

本书在编排结构方面充分体现教学要求,每章开始设计有“导入案例”,最后有“本章小结”,并附了一定数量的“思考题”、“实训练习”和“管理实践技能培养”;同时,每章最后都配备了与内容密切相关的“案例分析”,有助于提高读者综合利用所学知识分析解决实际问题的能力。

本书适合作为大学工商管理专业、各类管理专业,以及非管理类专业的管理学入门教材,同时也适合企业管理人员自学使用。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学/曾旗,高金章主编.--北京:高等教育出版社,2012.7  
ISBN 978-7-04-034677-0

I. ①管… II. ①曾… ②高… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 014858 号

|         |          |          |          |
|---------|----------|----------|----------|
| 策划编辑 张欣 | 责任编辑 奚玮  | 封面设计 王洋  | 版式设计 王艳红 |
| 插图绘制 尹莉 | 责任校对 胡美萍 | 责任印制 朱学忠 |          |

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100120  
印 刷 河北鹏盛贤印刷有限公司  
开 本 787mm×960mm 1/16  
印 张 28  
字 数 520 千字  
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>  
版 次 2012 年 2 月第 1 版  
印 次 2012 年 7 月第 2 次印刷  
定 价 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 34677-00

# 前 言

本书的编写以“邓小平理论”和“三个代表”重要思想为指导,全面贯彻党的教育方针和科教兴国战略,以多年来课程教学与体系改革成果为基础,跟踪国内外管理学最新研究与实践,是针对培养高层次专业人才的需要而编写的一本经济管理类本科专业学生教学用书。

管理学是一门新兴科学,并随着社会经济的发展而不断更新。目前,管理学已经成为经济类、管理类各专业本科教学的核心课程之一。及时、系统地归纳管理学比较成熟的、具有普遍意义的管理理论,向广大读者介绍国内外最新管理研究成果,对提高经济管理教学水平和企业管理工作水平具有重要意义,这也是编写本书的目的所在。

本书在编写过程中坚持理论联系实际、博采众家之长、充分吸收国内外管理学研究成果的指导思想,力求在以下方面形成特色:

(1) 坚持科学性、综合性。管理学作为经济管理类专业的一门专业基础课程,应以研究企业、社会组织中的共性问题为主。本书在内容安排上既借鉴国外成熟的管理理论体系,又充分考虑 21 世纪我国经济管理类人才培养模式和教学内容体系建设与改革的需要;既注重全面系统地介绍基本管理原理、原则和方法,又结合我国的管理实践,对管理理论和实践的新发展进行归纳、整理、讨论和延伸,尽可能将近年来管理领域的最新研究成果融合到相关问题的论述之中,使本书具有体系完整、内容全面、信息充足的特点。

(2) 坚持针对性、实用性。管理学是一门应用性很强的学科,本书在编写过程中注重理论与实践的有机结合,尽可能做到概念描述生动化、原理阐述具体化。同时,选编了大量源于现实的案例,把概念、原理融于实例之中,启发读者能结合管理实践对管理学的基本原理和方法进行深入的思考,提高学生运用所学理论分析解决实际问题的能力。

(3) 坚持逻辑性、层次性。管理学既是一门科学又是一门艺术,具有很强的逻辑性和层次性。本书每一部分都遵循深入浅出、由原理到应用的逻辑关系,每部分在介绍基本原理之后,按管理职能或管理方法依次展开。

本书在编排结构方面充分体现教学要求,每章开始设计有“导入案例”,最后有“本章小结”,并附了一定数量的“思考题”、“实训练习”和“管理实践技能培养”,目的是帮助读者在学完本章知识之后,明确应该理解和掌握的主要内容

和必要的训练;同时,每章最后都配备了与内容密切相关的“案例分析”,通过对相关问题的讨论和思考,将有助于提高读者综合利用所学知识分析解决实际问题的能力。

本书由曾旗、高金章负责总体设计并修改补充和定稿。参加编写的人员有河南理工大学的王晓梅、曾旗(第1章),解东辉(第2章),史建朝(第3章),刘传宏(第5章),刘本伟(第11章);郑州航空工业管理学院的田长明(第4章),谢晓芳(第6章、第8章),史振厚(第7章),刘杰梅(第9章),兰荣娟(第13章);河南城建学院的毕军贤(第10章);郑州大学的杨长辉(第12章);郑州航空工业管理学院的高金章及中原工学院的杨静(第14章)。

本书在编写过程中,参考了国内外大量文献,在此对文献作者表示由衷的感谢。

管理学是一门内容广泛、发展迅速的学科。虽然参加本书的编写人员都拥有较丰富的教学、管理实践和较强的接受新知识、新思想的能力,但由于知识和经验有限,成书过程中缺点和错误在所难免,敬请使用本书的教师和学员及其他读者提出意见和建议,以便修订再版时更正和完善。

编 者

2011年11月

# 目 录

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第一章 管理概论</b> .....       | 1   |
| 第一节 管理的基本概念 .....           | 1   |
| 第二节 管理的职能 .....             | 5   |
| 第三节 管理者 .....               | 8   |
| 第四节 管理的基本原理 .....           | 13  |
| 第五节 管理学 .....               | 19  |
| <b>第二章 管理理论的形成与发展</b> ..... | 32  |
| 第一节 古典管理理论 .....            | 32  |
| 第二节 行为科学理论 .....            | 41  |
| 第三节 现代管理理论 .....            | 45  |
| 第四节 当代管理理论的新发展 .....        | 50  |
| <b>第三章 管理环境</b> .....       | 68  |
| 第一节 管理环境概述 .....            | 68  |
| 第二节 环境研究的内容 .....           | 72  |
| 第三节 环境管理 .....              | 78  |
| 第四节 全球化环境中的管理 .....         | 87  |
| <b>第四章 管理伦理</b> .....       | 103 |
| 第一节 管理伦理概述 .....            | 103 |
| 第二节 企业社会责任 .....            | 114 |
| <b>第五章 决策</b> .....         | 130 |
| 第一节 决策概述 .....              | 131 |
| 第二节 决策的程序和影响因素 .....        | 138 |
| 第三节 决策方法 .....              | 143 |
| <b>第六章 组织目标与计划</b> .....    | 161 |
| 第一节 目标概述 .....              | 162 |
| 第二节 计划概述 .....              | 174 |

|             |                      |            |
|-------------|----------------------|------------|
| 第三节         | 计划的编制 .....          | 179        |
| 第四节         | 计划的组织实施 .....        | 182        |
| <b>第七章</b>  | <b>组织设计与变革 .....</b> | <b>193</b> |
| 第一节         | 组织概述 .....           | 194        |
| 第二节         | 组织设计 .....           | 196        |
| 第三节         | 组织变革 .....           | 210        |
| <b>第八章</b>  | <b>人员配备 .....</b>    | <b>226</b> |
| 第一节         | 人员配备及其原则 .....       | 226        |
| 第二节         | 人力资源规划 .....         | 229        |
| 第三节         | 人员的招聘与甄选 .....       | 235        |
| 第四节         | 人员的考核与培训 .....       | 240        |
| <b>第九章</b>  | <b>组织文化 .....</b>    | <b>261</b> |
| 第一节         | 组织文化概述 .....         | 262        |
| 第二节         | 组织文化的分类及功能 .....     | 268        |
| 第三节         | 组织文化的建设 .....        | 272        |
| <b>第十章</b>  | <b>领导与团队管理 .....</b> | <b>285</b> |
| 第一节         | 领导概述 .....           | 286        |
| 第二节         | 领导方式与领导理论 .....      | 290        |
| 第三节         | 领导的艺术性 .....         | 300        |
| 第四节         | 团队管理 .....           | 304        |
| <b>第十一章</b> | <b>激励 .....</b>      | <b>319</b> |
| 第一节         | 激励概述 .....           | 320        |
| 第二节         | 激励的理论 .....          | 323        |
| 第三节         | 激励的原则与方法 .....       | 336        |
| <b>第十二章</b> | <b>沟通 .....</b>      | <b>348</b> |
| 第一节         | 沟通概述 .....           | 349        |
| 第二节         | 人际沟通和组织沟通 .....      | 353        |
| 第三节         | 有效沟通 .....           | 360        |
| <b>第十三章</b> | <b>控制 .....</b>      | <b>375</b> |
| 第一节         | 控制概述 .....           | 376        |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| 第二节 控制的原则和过程 .....     | 385        |
| 第三节 控制的方法和技术 .....     | 396        |
| <b>第十四章 管理创新</b> ..... | <b>413</b> |
| 第一节 管理创新概述 .....       | 413        |
| 第二节 管理创新的内容 .....      | 419        |
| 第三节 管理创新条件与过程 .....    | 423        |
| <b>参考文献</b> .....      | <b>434</b> |

# 第一章 管理概论



## 另几案例

### 一条裤子的故事

小男孩在生日那天得到了一份礼物：一条裤子。他很喜欢这份礼物，可是穿上后发现裤子太长了。

他找到了奶奶，央求她给改一下。但奶奶在做家务，走不开。

小男孩又去找妈妈，可妈妈正在和人打牌。

小男孩只好去找姐姐，但姐姐说有约会，马上就出门了。

等到晚上，也没有人帮他改裤子的长短，小男孩失望地睡了。

奶奶忙完家务后想起这事，就把小男孩的裤子修短了。妈妈打完牌后，也把裤子剪短了一截。姐姐回来后，又把裤子剪短了一截。

第二天醒来，小男孩对着已经短得无法再穿的裤子，伤心地哭了。

管理活动发端于人类社会的早期，至今已有数千年的历史。如今，不仅国家、军队、企业、学校等组织需要管理，人们的生产和生活同样离不开管理。上述案例中因无人对奶奶、妈妈、姐姐的行为进行协调，各自行事而导致了小男孩所不愿见到的结果。假如一个企业、学校、国家没有统一的协调与管理，将会是一种什么样的混乱状态。随着社会的发展和社会生活的日益复杂化，管理显得更加重要和不可缺少。

## 第一节 管理的基本概念

### 一、管理的概念

管理的字面意思有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等。但实际上，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概念。

法国著名管理学家亨利·法约尔认为:管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为:管理就是决策。

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为:管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为:给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。

我国学者也给管理下了各种定义。比如:

周三多等学者认为:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

吴照云等学者认为:所谓管理,就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程。

杨文士、张雁等学者认为:管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、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过程。

除了上述观点外,还有许多关于管理含义的论述,归结起来大体上可以分为两种观点:一种是强调管理主要是“管人”;另外一种强调管理主要是“管事”。



### 知识链接 1-1

#### 什么是管理?

管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;

计划,就是探索未来,制定行动计划;

组织,就是建立企业的物质和社会的双重结构;

指挥,就是使其人员发挥作用;

协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量;

控制,就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

因此可以理解,“管理”既不是一种独有的特权,也不是企业经理或企业领导人的个人责任。它同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

管理职能与其他五个基本职能显然不一样。

很重要的一点,是不要把管理同“领导”混淆起来。

“领导”,就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益,引导企业达到它的目标,就是保证六项基本职能的顺利完成。

“管理”,只是这六项职能中的一项,由领导保证其进行。但是,它在上层领导人的作用中占有那么重要的位置,以致有时好像这作用就纯粹只是管理了。

(资料来源:H.法约尔.工业管理与一般管理.北京:中国社会科学出版社,1982.)

本书把管理的定义概括为:管理是管理者按照客观规律的要求,为了实现特定的目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义主要包含以下几层意思:

(1) 管理的主体,即管理者。管理者是指在组织中指挥和领导他人活动的人们。从纵向看,管理的主体具有层次性,基本上可以分为高层、中层和基层三个层次。从横向看,管理的主体具有多样性,既包括国家的统治者、政府的领导者,也包括企业的经理及非营利性组织的管理者。管理的主体既可以是人,也可以是以组织形式出现的领导机构或单位。

(2) 管理的客体,即管理对象。它是管理主体施加影响的人和事。通常,一切组织活动都是人力、物力、财力、信息、时间等要素及各要素间的相互关系构成的,因此,管理的客体就是人力、物力、财力、信息、时间等要素及各要素间的相互关系。

(3) 管理活动,包括管理职能和按管理职能要求所进行的实际活动。就是说,组织的管理活动就是通过一系列的管理职能来进行的,是通过计划、组织、领导和控制等职能来进行的。管理者必须认真研究并合理运用各项管理职能,才能提高管理效率,高效地完成管理任务。

(4) 管理的目标。管理的目标是组织目标的体现,是管理的出发点和归宿。管理的直接目标就是追求效益。所谓效益,是指管理活动产生的有益的效果。效益既包括经济效益,也包括社会效益。管理的终极目标就是追求效益,但是,仅仅追求效益是不够的,还必须注意管理的效率。管理的目标应该是效益与效率的统一。

## 二、管理的二重性

管理具有明显的二重性。具体表现为:管理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。

### (一) 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。

### (二) 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。



## 知识链接 1-2

### 管理是科学还是艺术?

管理工作,如同医学、作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运动等实践活动,是一门艺术。管理是“技巧”,即依据实际情况而行事。运用条理有序的管理学知识,管理人员会把管理工作完成得更好。而也正是这种知识构成了科学。因此,管理实践是一门艺术,而指导这种实践活动的有条理的知识,可以被称之为科学。在这一点上,科学和艺术不是相互排斥而是相互补充的。

就像生理学和生物学等学科的发展,艺术也应当发展。不错,指导管理的科学理论相当粗糙,不够精确。这是因为管理人员要处理的许多变量是极其复杂的。可是现有的管理知识肯定能够改进管理工作。医生如果不掌握科学,几乎跟巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识,也只能是碰运气,凭直觉,照老经验行事。

管理工作同其他领域一样,实践者只有从实践知识的积累中寻求有益的指导,除非他们采取边干边摸索的办法(有人说下属人员的摸索就是管理人员的失误)。

(资料来源:哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学. 10 版. 北京:经济科学出版社,1998.)

### 三、管理的重要性

管理作为一种行为、思想,可以说是与人类群体俱生的,它有着与人类文明一样悠久的历史。管理是人类的一种普遍的社会活动。社会、组织、家庭、个人都离不开管理。

管理的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的最重要的因素之一。一个企业的实力和竞争力取决于许多因素,如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌,等等。这些因素都会慢慢发生变化,这些变化取决于企业的管理水平的高低。如果一个企业的管理水平逐渐降低,那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降。反之,管理水平的不断提高,将会促使企业的实力和竞争力增强。

## 第二节 管理的职能

管理职能讨论的是管理者在管理过程中所从事的工作。也就是说,为了有效地实现组织的目标,应如何来履行各项管理的职能。关于管理职能的划分,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、人事和通信联系;有的认为包括计划、组织、控制和激励;等等。我们把管理的职能分为计划职能、组织职能、领导职能和控制职能,如图 1.1 所示。

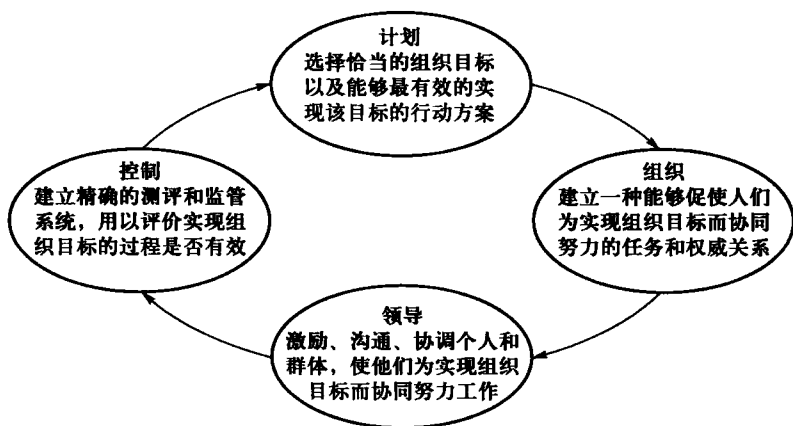


图 1.1 管理的四项职能

### 一、计划职能

所谓计划,一般的理解,是指人们为了实现一定的目的,而对未来的行动事

先做出安排。在管理学中,计划具有两重含义:一是动词含义,指计划管理工作,它代表着一种特定的行为,是对组织未来目标的分析、制定和调整,以及对实现目标的各种方案的设计等一系列活动的统筹安排,是动态的计划;二是名词含义,指以规划、预算等具体的计划形式,是实施计划管理职能的书面文件。

由于各种方案不可能在真空中产生,所以良好的计划工作必须考虑它所作的决策在其实现时所处的未来环境的特点,也即需要确定计划工作的前提条件。从这个角度理解的话,可以说计划就是预测和决策。目标管理是使计划工作富有成效的一种有效可行的计划方法。

计划职能使组织能够对未来的变化做出积极的反应。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。

计划职能是全部管理职能中最基本的一个职能,也是管理各个职能中的首要职能。组织职能、领导职能和控制职能是围绕着计划职能而展开的,以保证达到计划规定的目标。

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。

计划职能有利于提高组织各项活动的工作效率,有利于对组织各项工作的控制。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。计划为组织的控制提供了依据。

## **二、组织职能**

在计划工作确定了组织的具体目标,并对实现目标的途径做了大致的安排之后,为了使人们能够有效地工作,还必须设计和维持一种组织结构。这就是说,把组织中的各项工作进行分类组合,划分出若干部门,根据管理幅度原则,划分出相应的管理层次,进行合理的授权,协调组织中的各种关系。同时,组织还必须根据内外部环境的变化,不断地对组织结构做出调整和变革,以确保组织目标的实现。

## **三、领导职能**

领导职能的作用主要是通过领导者的领导行为和领导方式,激励组织中的成员去完成组织目标。最好的计划和完美无缺的组织机构,如果没有有效的领导去统一该组织成员的行动,很有可能产生混乱,从而影响组织成效。

在管理的整个活动中,领导工作也包含于其中,它是一个组织的管理者在管

理过程中的行为活动。任何一个组织都离不开领导,否则组织就是一盘散沙,无法实现自己的目标与战略。领导既可以指领导者,也可以指领导者的领导行为。

领导职能是指领导的活动及其功能,主要内容应当是激励、沟通、协调。激励能够促使员工努力工作。沟通是意义的传递与理解,沟通使人们之间的分歧与误解得以消除。协调是指使组织成员思想和行动保持一致的行为,组织内部的协调是组织目标实现的重要保证。领导的主要活动就是从事激励、沟通和协调,做好了这些工作,就做好了大部分领导工作。此外,领导还要运用权力,鼓励积极因素,限制消极因素,同时以身作则,做好奖励、处罚与示范工作。

#### 四、控制职能

从管理的过程看,管理者通过计划、组织和领导职能的发挥来协调组织成员的各种业务活动,可以说已经实现了一个单独的管理过程。通过这个过程,能使组织实现一定的目标。这个目标或许与预期的目标相符,或许与预期的目标差距很大。当组织活动的结果与预期的目标存在着差异时,就不能说组织实现了有效的管理。而要提高管理活动过程的有效性,就要发挥管理的控制职能。通过管理控制职能的发挥,才能真正形成一个完整的管理过程,提高管理活动的有效性。

所谓控制,是对组织中的所有活动进行衡量和纠正,以确保组织的目标和为此制定的计划得以实现。换句话说,控制就是要消除计划与实践的正负偏差,使组织的一切活动都能按有利于实现组织目标的方向进行,使组织运行方式更加可靠、更加便利和更加经济。

控制是组织的一项重要管理活动。一个组织为了生存和发展,需要管理。管理活动主要有计划、组织、领导和控制等构成,控制是对组织活动进行监控,确保其按计划完成的一项必不可少的重要活动。

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。

控制作为一项管理职能,是和其他管理职能交织在一起的,它使管理过程形成了一个相对封闭的系统。

控制与计划的关系相当密切,二者相互依存。计划和控制是一个问题的两个方面。计划是控制的基础,控制要根据所确定的标准来进行,通过控制使计划的执行结果与预定的计划相符合;控制为计划提供信息,如果计划与实际之间的偏差是由于外部环境的变化所致,那么,这时控制职能的发挥所采取的纠正措施可能就是要调整计划方案本身。在多数情况下,控制工作既是一个管理过程的终结,又是一个新的管理过程的开始,它使计划的执行结果与预定的计划相符合,并为计划提供信息。

从组织职能与控制职能的关系来看,组织职能是通过建立一种组织结构框架,为组织成员提供一种适合默契配合的工作环境,因此组织职能的发挥不但为组织计划的贯彻执行提供了合适的组织结构框架,为控制职能的发挥提供了人员配备和组织机构,而且组织机构的确定实际上也就规定组织中信息联系的渠道,为组织的控制提供了信息系统。如果目标的偏差产生于组织上的问题,则控制的措施就要涉及组织结构的调整、组织中的权责关系和工作关系的重新确定等方面。

领导职能是通过领导者的影响力来引导组织成员为实现组织的目标而做出积极的努力。这意味着领导职能的发挥影响到组织控制系统的建立和控制工作的质量。反过来,控制职能的发挥又有利于改进领导者的工作,提高领导者的工作效率。

从以上可以看出,控制工作中的纠偏措施可能涉及管理的各个方面,要把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来。控制职能与其他管理职能交错重叠,各项职能是统一的,这也说明,管理过程是一个完整的系统。

### 第三节 管 理 者

#### 一、管理者的含义

组织成员一般可分为两类,一类是直接从事组织业务活动的作业人员,如工厂的工人、学校的教师、医院的医生等;另一类是为了保证组织业务活动有效运行和组织目标实现而从事管理活动的管理人员。管理者就是组织中利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者和组织者。作业人员和管理者的划分只是相对的,不是绝对的,但是二者的区别也是显而易见的。管理者虽然有时候也完成某些具体工作,但更多的时间则是在制定工作计划,设计组织结构,安排人力、物力、财力,指导、协调并检查他人去完成各项任务。用美国学者斯蒂

芬·罗宾斯的话说,管理者是指挥别人工作的人。

## 二、管理者的类型

依据不同的分类标准,管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层次或按管理的领域作为分类标准。

### (一) 按管理者在组织中所处的层次分类

由于管理者在组织中所处的不同位置,他们在组织中形成了不同的管理阶层,即高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1.2 所示。

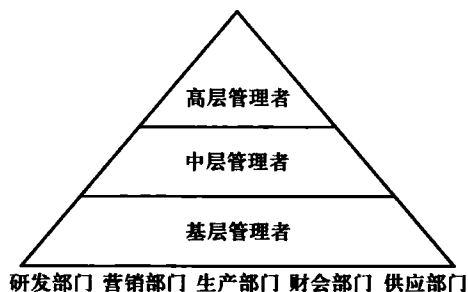


图 1.2 各层级管理者类型

高层管理者指对组织的管理负有全面责任的人,位居组织的顶端,是组织的最高行政长官。他们的主要职责是制定组织的目标和发展战略,掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中,他们往往代表组织,以“官方”的身份出现。高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等名衔。

中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图,督促基层管理者的工作,中层管理者可能会被冠以部门或办事处主任、单位主管、事业部经理等头衔。中层管理者主要作用是上情下达,下情上达,承上启下。

基层管理者是处于最底层的管理者,他们听从中层管理者的指导,负责把组织的各项计划和措施准确地传送给员工,并保证计划的顺利完成。他们所接到的指令是具体的、明确的,所能调动的资源是有限的、为完成任务所必需的,任务也是明确的;带领和指挥下属有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况,反映工作中遇到的困难并请求支持,也起到承上启下的作用。

### (二) 按管理的领域分类

依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准,管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类,如图 1.3 所示。综合管理者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者。对于小型组织(如一个小