



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材 高校系列

管理学原理

(第二版)

◎ 潘连柏 曾自卫 主编

◎ 伍娜 副主编

PRINCIPLES
OF MANAGEMENT
(2nd Edition)



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材 高校系列

管理学原理

(第二版)

◎ 潘连柏 曾自卫 主编

◎ 伍娜 副主编

PRINCIPLES
OF MANAGEMENT
(2nd Edition)

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学原理 / 潘连柏, 曾自卫主编. -- 2版. -- 北京: 人民邮电出版社, 2017.1
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-44264-2

I. ①管… II. ①潘… ②曾… 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(2016)第300294号

内 容 提 要

本书吸收了国内外管理领域的研究成果和管理工作经验,对现代管理学的基本理论、基本原理和基本方法做了较为系统的介绍。全书共12章,重点阐述了计划、组织、领导、控制与创新等管理职能。

本书在体例上进行了创新。每章前设有名人名言与导引案例;章后对主要内容进行小结、对关键概念进行中英文对照,并配有练习题,包括名词解释、选择题、简答题、案例分析题、应用分析题、实训题等;通过多种方式来启发学生对管理学基本原理和方法进行深入思考,学会管理方法,掌握管理技巧,提高学生综合运用所学知识分析、解决实际问题的能力。

本书体系完整、结构新颖、层次分明,适合作为普通高等院校经济管理类专业应用型本科、专科学生的教材,也可供广大管理人员自学、培训和参考。

◆ 主 编 潘连柏 曾自卫

副 主 编 伍 娜

责任编辑 孙燕燕

责任印制 沈 蓉 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 21

2017年1月第2版

字数: 439千字

2017年1月北京第1次印刷

定价: 49.80元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

前言 第二版



“大众创业，万众创新”是时代的旋律，创业、创新都需要融入管理的血液才能焕发蓬勃的生机。管理学的规律、原理对指导创业、激发创新有着重要的现实意义。通过管理学的教学和学习，可让管理意识、管理知识和管理能力普及每一位创业创新者，助推我国经济顺利转型。

基于管理学的快速发展和广大读者的需求，本书予以修订。本次修订充分采纳了教师教学和学生学习中的意见和建议，以方便“教与学”为指导思想，在参考管理学者最新研究成果，吸纳编者近年来教学研究成果的基础上，主要进行了以下修订：

(1) 第三章第三节增加了“企业概述”内容，学生可通过此节内容对企业有初步的认识和了解，方便学生学习后面的知识。

(2) 原第四章“计划”与第五章“决策”的内容对调，调整为第四章“决策”与第五章“计划”，更加符合“决策是计划的前提，计划是决策的落实”的逻辑。

(3) 第五章“计划”中，增加了一种计划的编制方法——网络计划法。在目标管理部分，删减了关于“目标”的部分内容。

(4) 第六章“组织”是教学中相对较难的内容。修订时对原章节进行了整合和调整，增加了一节——“组织运行”内容。

(5) 第八章“领导”对原教材的内容进行了整合，增加了一节——“领导者管理实务”内容，重点讲述了时间管理、团队管理和领导执行力。

(6) 第十章“沟通”增加了“冲突管理”内容。

(7)第十一章“控制”保留了原教材第二节“控制的类型”的部分内容，精减了原教材第五节“控制方法”的内容。

除了以上部分进行了较大修改外，每章都增加了一些管理定律、典故和小故事，进一步增强了本书的可读性。各章节的导引案例、章后练习题都有不同程度的修订，同时对教材的很多细节也进行了科学、通俗的阐述。

本书由武汉华夏理工学院潘连柏、曾自卫任主编，伍娜任副主编。潘连柏全面负责统筹、修订、审核工作。其各章节编写分工为：潘连柏修订编写第一章、第二章、第五章、第六章、第八章、第九章、第十章；曾自卫修订编写第三章、第四章、第十一章、第十二章；伍娜修订编写第七章。

本书在修订过程中，吸收了广大读者的宝贵意见和建议，参考了相关教材和著作，在此对读者和相关作者致以诚挚的谢意！

教材的编写是遗憾的艺术，管理学博大精深，而编者学识、水平有限，本书疏漏和不当之处在所难免，敬请广大读者不吝赐教，批评指正，我们将在重印或修订时予以完善。

编者

2016年10月

目 录



第一章 管理与管理学

导引案例 / 1

第一节 管理的含义与职能 / 2

一、管理的含义 / 2

二、管理的职能 / 4

第二节 管理者 / 7

一、管理者的分类 / 7

二、管理者的角色 / 9

三、管理者的技能 / 12

四、提高管理能力的途径 / 14

第三节 管理学的特点与研究方法 / 16

一、管理学的特点 / 16

二、管理学的研究和学习方法 / 18

三、学习管理学的重要意义 / 19

本章小结 / 20

关键概念 / 21

练习题 / 21

第二章 管理思想及其发展

导引案例 / 24

第一节 古典管理理论 / 26

一、泰勒与科学管理理论 / 26

二、法约尔与一般管理理论 / 32

三、韦伯与行政组织理论 / 36

第二节 行为科学理论 / 38

一、梅奥与霍桑试验 / 38

二、人际关系学说的建立 / 41

三、行为科学理论的后期发展 / 43

第三节 现当代管理理论 / 46

一、管理科学学派 / 46

二、决策理论学派 / 46

三、系统管理理论学派 / 47

四、权变理论学派 / 48

五、经验主义学派 / 49

本章小结 / 51

关键概念 / 51

练习题 / 51

第三章 管理环境与伦理

导引案例 / 54

第一节 管理环境 / 55

一、环境的界定 / 55

二、环境的分类 / 56

三、管理与环境的相互作用 / 61

第二节 管理伦理 / 62

一、管理伦理的含义 / 62

二、管理伦理观 / 63

三、提高管理伦理的途径 / 65

第三节 企业的社会责任 / 66

一、企业概述 / 66

二、社会责任内涵 / 69

三、企业社会责任理念 / 70

四、企业社会责任内容 / 71

本章小结 / 73

关键概念 / 74

练习题 / 74

第四章 决策

导引案例 / 77

第一节 决策概述 / 78

一、决策的含义 / 78

二、决策的作用 / 80

三、决策的类型 / 80

第二节 决策原则与程序 / 85

一、决策遵循的原则 / 85

二、决策的程序 / 87

三、影响决策的因素 / 89

第三节 决策方法 / 91

一、定性决策法 / 91

二、定量决策法 / 95

本章小结 / 101

关键概念 / 102

练习题 / 102

第五章 计划

导引案例 / 106

第一节 计划概述 / 107

一、计划的含义 / 107

二、计划与决策的联系与区别 / 108

三、计划的作用 / 109

四、计划的类型与层次体系 / 110

第二节 计划的编制 / 113

一、计划编制的原理 / 113

二、计划的编制过程 / 115

三、计划的编制方法 / 117

第三节 目标管理 / 120

一、目标管理的含义 / 120

二、目标管理的过程 / 122

三、目标管理的优缺点 / 123

第四节 战略管理 / 124

一、战略管理概述 / 124

二、战略管理的层次 / 127

三、战略管理常用分析方法 / 129

本章小结 / 134

关键概念 / 135

练习题 / 135

第六章 组织

导引案例 / 138

第一节 组织基础 / 139

一、组织的含义 / 139

二、组织的作用 / 140

三、组织工作的原则 / 141

第二节 组织结构 / 145

一、组织结构设计的程序 / 145

二、组织部门 / 146

三、组织结构图 / 148

第三节 组织运行 / 152

一、集权与分权 / 152

二、授权 / 154

三、非正式组织 / 155

四、学习型组织 / 158

第四节 组织文化与组织变革 / 159

一、组织文化 / 159

二、组织变革 / 162

本章小结 / 167

关键概念 / 168

练习题 / 168

第七章 人员配备

导引案例 / 171

第一节 人员配备概述 / 172

一、人员配备的原则 / 172

二、人员配备的工作内容 / 173

第二节 人员选拔与任用 / 175

一、招聘流程 / 175

二、招聘渠道 / 176

三、人员甄选与任用 / 178

第三节 员工培训 / 180

一、员工培训的内容 / 180

二、员工培训的方法 / 180

第四节 员工绩效评估 / 181

一、绩效评估的作用 / 181

二、绩效评估的内容 / 182

三、绩效评估的方法 / 183

四、绩效反馈 / 185

本章小结 / 187

关键概念 / 188

练习题 / 188

第八章 领导

导引案例 / 191

第一节 领导基础 / 192

一、领导的含义 / 192

二、领导的作用 / 193

三、领导者权力 / 194

四、人性假设理论 / 197

第二节 领导理论 / 200

一、领导特质理论 / 200

二、领导行为理论 / 202

三、领导权变理论 / 206

第三节 领导者管理实务 / 209

一、时间管理 / 209

二、团队管理 / 212

三、领导执行力 / 215

本章小结 / 217

关键概念 / 218

练习题 / 218

第九章 激励

导引案例 / 222

第一节 激励概述 / 223

一、激励的含义 / 223

二、激励的过程 / 224

三、激励的作用 / 225

第二节 激励理论 / 226

一、内容型激励理论 / 226

二、过程型激励理论 / 232

三、行为改造型激励理论 / 235

第三节 激励方式 / 240

一、物质激励 / 240

二、工作激励 / 242

三、精神激励 / 243

本章小结 / 244

关键概念 / 245

练习题 / 245

第十章 沟通

导引案例 / 249

第一节 沟通概述 / 250

- 一、沟通的含义 / 250
- 二、沟通的过程 / 251
- 三、沟通的作用 / 253

第二节 沟通方式 / 254

- 一、人际沟通 / 254
- 二、组织沟通 / 257
- 三、团队沟通 / 258

第三节 沟通渠道 / 259

- 一、沟通的方向 / 259
- 二、沟通网络 / 262
- 三、单向沟通与双向沟通 / 264

第四节 有效沟通 / 265

- 一、有效沟通的障碍 / 266
- 二、有效沟通的原则 / 270
- 三、有效沟通的技巧 / 271
- 四、冲突管理 / 274

本章小结 / 277

关键概念 / 277

练习题 / 277

第十一章 控制

导引案例 / 281

第一节 控制概述 / 282

- 一、控制的定义与特点 / 282
- 二、控制的作用 / 283
- 三、控制与计划、组织、领导职能的关系 / 284
- 四、控制的类型 / 286

第二节 控制的基本过程 / 288

- 一、确立控制标准 / 289
- 二、衡量工作绩效 / 292
- 三、纠正偏差 / 293

第三节 有效控制 / 296

- 一、有效控制的原则 / 296
- 二、有效控制的影响因素 / 299
- 三、有效控制的方法 / 300

本章小结 / 303

关键概念 / 304

练习题 / 304

第十二章 创新

导引案例 / 308

第一节 创新概述 / 309

- 一、创新的内涵 / 309
- 二、创新的作用 / 310
- 三、创新的特征 / 312
- 四、创新的要素 / 313

第二节 创新的过程与组织形式 / 315

- 一、创新的过程 / 315
- 二、企业组织创新的典型形式 / 317

第三节 创新的基本内容 / 319

- 一、技术创新 / 319
- 二、制度创新 / 321
- 三、组织结构创新 / 322
- 四、市场创新 / 323

本章小结 / 323

关键概念 / 324

练习题 / 324

参考文献

管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境之中。只有中国人才能建设中国。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）



导引案例

华为总裁任正非的用人之道（节选）

华为员工都是高级知识分子，都是聪明人。如何让一群聪明人围绕既定目标，相互包容、相互信任、相互协作，而不是相互猜忌、相互计较、相互拉扯，这需要头狼（任正非）有卓越的领导能力。华为狼性团队合作文化，是任正非用大刀“砍”出来的，是通过一套简单的规则约束出来的。

一砍：砍掉高层的“手和脚”

任正非强调要砍掉高级干部的手和脚，只留下脑袋用来仰望星空、洞察市场、规划战略、运筹帷幄。高层干部不能习惯性地扎到事务性的工作中去，关键是要指挥好团队作战，而不是自己卷着袖子和裤脚，下地埋头干活。

任正非要砍掉他们的手和脚，就是要他们头脑勤快，而不要用手脚的勤快掩盖思想上的懒惰。高层干部就是确保公司做正确的事情，要保证进攻的方向是对的，要确保进攻的节奏是稳妥的，要协调好作战的资源是最优的。

二砍：砍掉中层的“屁股”

华为公司中层干部承上启下，至关重要。任正非曾经大声疾呼，华为公司要强大，必须要强腰壮腿，中层就是“腰”，基层就是腿，腰是中枢。砍掉中层干部的屁股，在华有三层含义。

首先，砍掉中层干部屁股就是要打破部门本位主义，不能屁股决定脑袋，每个中层干部不能各人自扫门前雪，只从本部门利益出发开展工作。

其次，砍掉中层干部屁股，就是要让他们走出办公室，下现场和市场，实行走动管理，答案在现场。

最后，砍掉中层干部屁股，就是要让干部的眼睛盯着客户和市场。华为的核心价值

观就是始终坚持以客户为中心，快速响应客户需求。凡是屁股对着客户的干部，要坚决砍掉他的屁股，让他下台。

三砍：砍掉基层员工“脑袋”

基层员工，不管你是硕士还是博士，必须遵守公司的流程制度和规则。他在致新员工的一封信中明确指出，华为反对基层员工下车伊始“哇啦哇啦”，不了解情况，就给公司写个万言书，对公司发展激昂陈词，指点江山。基层员工必须按照流程要求，把事情简单高效做正确，不需要自作主张、随性发挥，因此要砍掉他们的脑袋。

华为公司的高层干部要有决断力，中层要有理解力，基层要有执行力，唯有坚定不移地砍掉各自多余的脑和手脚，减少冲突，各谋其位，各司其职，才能形成攻无不克、战无不胜的狼性团队。

（作者：卞志汉。转引自<http://finance.qq.com/a/20160819/005981.htm>）

思考题：砍掉中层的“屁股”反映了华为更看重中层管理者的哪些技能？

第一节

管理的含义与职能

一、管理的含义

管理活动自古就有。古代中国人修长城时，需要由很多人抬一块巨石，这时就有人统一喊口号指挥，这就属于管理活动。但在人类相当长的历史中，管理一直处于经验管理阶段。把管理活动作为一门科学进行研究，始于19世纪末20世纪初。在对管理进行研究的过程中，由于时代、理论体系和派别等原因，对管理的定义也众说纷纭。下面从管理的汉语字面意义、中外管理学者和企业家对管理的理解方面来分析管理的含义。

（一）从汉语词义上理解管理

在《现代汉语词典》中，管理有三种解释：（1）负责某项工作顺利地进行，如管理财务、管理国家大事；（2）保管和料理，如管理图书、管理档案；（3）照管并约束（人或事物），如管理罪犯、管理学生。

从字面上看，管理由“管”与“理”组成，管为约束，理为疏理。“管”包括“管人”“管物”，“管人”就是选人、用人、激励人，“管物”就是选好、管好、利用好、维护好各种设施、设备和物品。“理”包括“理事”“理财”，“理事”就是处理问题、解决困难、理顺各种关系，“理财”就是要增加收入、降低成本、加快资金周转。

可见，“管”是手段，“理”是目的。“管”而“不理”，就是“命令”；“理”而“不管”，就是“放任”。“管”与“理”必须有机结合，既激发人的潜能，又能让人的行为符

合组织要求，这才是真正意义上的管理。



小知识

汉字“王”之管理

上边一横代表老板，负责领导、监控。

中间一横为管理者，负责日常管理。

下边一横是员工，负责具体执行。

中间一竖是沟通和联系。

（二）中外管理学者对管理的理解

“管理过程理论之父”亨利·法约尔（Henri Fayol）认为，管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动。

美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）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。

美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为，管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

南京大学周三多教授认为，管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心而进行的协调活动。

（三）企业家对管理的理解

联想集团创始人柳传志认为，管理由三个要素组成：建班子、定战略和带队伍。

杭州娃哈哈集团创始人宗庆后认为，管理就是让他人高效做事的艺术。

综合以上叙述可以发现，从不同的角度，管理有多种不同的理解，很难给管理下一个统一的定义，但管理活动所包含的含义又是可以统一的。大体上讲，管理包括以下五层含义。

1. 管理工作的范围：管理工作存在于所有组织之中

在现代社会，每一个人的生存、发展都离不开各种各样的组织，社会通过各种组织的有机运行前进。只有个人的发展和组织的目标一致时，社会效率才会提高，而管理就扮演着协调个人目标与组织目标冲突的作用。通过管理，企业可以有效实现组织内部个人、群体、组织目标的一致。

2. 管理工作的目的：实现组织未来目标

在上述关于管理的定义中，多数都强调了“计划”“目标”“战略”等概念，说明管理工作的动机是为了取得一个良好结果，这个结果一般表现为组织目标。从这个角度来讲，管理因其目标的未来性，使管理成为一项充满风险、充满挑战的工作。

3. 管理工作的重点和难点：对人进行管理

虽然管理的对象有人、财、物、信息、时间等，但人作为生产关系中最活跃的要素，

却是管理工作的重点和难点。科学管理史一百多年的发展，从最初的科学管理理论对人的“经济人”的假设，到“社会人”“自我实现人”“复杂人”假设，这些对人的研究在极大推动管理学发展的同时，也表明人在管理工作中的重要性和管理难度。

4. 管理工作的本质：协调

亨利·法约尔把协调作为管理的职能之一。周三多在管理的定义中也强调管理要“以人为中心进行协调”。事实上，协调在管理工作中几乎无处不在，协调包括组织供、产、销等活动合理的配置，组织人、财、物科学的衔接，组织各职能部门的相互协同等。

5. 管理工作的有效性：从效率和效果两个方面评判

宗庆后认为管理就是让他人高效做事的艺术。高效包含高效率和好效果两个方面。效率涉及管理活动的方式（正确地做事），解决怎么做的问题，需要考虑投入与产出的关系，尽可能少投入，如降低成本、减少库存水平等。效果指管理人员实现组织目标的程度，涉及的是管理活动的结果（做正确的事）。管理工作追求的是效率和效果的统一，要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

综合以上分析，我们对管理做以下定义：

管理是通过计划、组织、领导、控制和创新等活动，协调人、财、物、信息等资源，达到有效实现组织目标的过程。

二、管理的职能

在管理学历史上，不少管理学家和管理实践者根据不同的管理工作、管理过程的内在逻辑，对某些类似程序、某些共性内容的管理行为加以归纳、总结，逐渐形成了“管理职能”这一概念。管理职能是指管理活动的职责和功能。通过分析管理职能来研究管理工作，成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。其基本思路是把管理工作看作组织中通过别人或同别人一起完成工作任务的过程，这个过程由若干个管理职能构成，然后对每个职能进行研究，揭示管理的实质，概括出有关管理的原理，使人们明确管理应该做什么，作为指导管理实践的准则。

最早把管理职能上升为管理普遍规律的是法国管理学家亨利·法约尔，他在1916年所著的《一般管理与工业管理》一书中率先提出企业管理的各种具体职能。它认为管理活动有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。此后，管理职能成为管理学的重大研究课题之一。由于各管理学者强调的重点不同，因而对管理职能的具体提法也各不相同。表1-1所示是西方部分管理学者对管理职能有代表性的观点的归纳。

管理学界普遍公认的观点是：管理具有计划、组织、领导和控制四大职能。21世纪，人类进入知识经济时代，知识经济时代的核心是创新，因而有管理学者把创新作为管理职能。本书把管理的职能分为计划、组织、领导、控制、创新五大职能。

表 1-1 西方部分管理学者对管理职能的划分

时间（年）	管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	决策	资源配置	通信联系	创新
1916	法约尔（H.Fayol）	▲	▲	▲	▲	▲						
1934	戴维斯（R.C.Davis）	▲	▲			▲						
1937	古利克（L.Gulick）	▲	▲	▲	▲	▲		▲			▲	
1947	布朗（A.Brown）	▲	▲	▲		▲				▲		
1951	纽曼（W.Newman）	▲	▲	▲	▲	▲				▲		
1955	孔茨（H.Koontg）	▲	▲			▲		▲				
1956	特里（George Terry）	▲	▲	▲	▲	▲	▲					
1958	麦克法兰（D.Mcfarland）	▲	▲	▲		▲						
1964	梅西（J.L.Massie）	▲	▲			▲		▲	▲			
1964	米（J.E.Mee）	▲	▲			▲	▲		▲			▲
1966	希克斯（H.G.Hicks）	▲	▲			▲	▲				▲	▲

（一）计划职能

计划职能是管理的首要职能。计划职能是指管理者通过进行组织内部能力研究（有没有能力做）和外部环境研究（可不可以做），预测未来、设立目标、选择行动方案，以实现目标的措施和方法。计划过程包括三个步骤：（1）决定组织将要追求的目标；（2）决定采用哪些行动方案以实现目标；（3）决定如何配置组织资源以实现目标。计划职能通过计划的制订表现出来。

（二）组织职能

组织是管理的行为主体。组织职能是管理者为实现组织目标而建立组织结构并推进组织协调运行的过程。组织职能包括管理者根据组织的战略目标和经营目标来设计和调整组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配备人员、推进组织的协调与变革等。组织职能通过组织结构设计 and 人员配备表现出来。

（三）领导职能

领导是在组织中产生并起作用的。领导职能是指管理者指挥、激励下属，以有效实现组织目标的行为。领导职能包括如何确定合适的领导方式，如何激励下属并引导和指导他们实现组织目标，如何进行有效沟通、增强人们的相互理解以及解决组织成员之间的冲突等。领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来。

（四）控制职能

控制是和计划关系最为密切的管理职能。控制职能是指按预定计划、标准对企业各

方面的实际情况进行检查，考察实际完成情况同原定计划的差异，发现偏差并及时调整，保证目标实现的过程。控制的实质就是使组织进行的各项工作尽可能地符合计划和按照计划运转，并完成计划中所制定的各项目标。控制职能包含控制标准的设置；现场监督与管理；收集信息，将信息与标准进行比较；发现工作中的缺陷，及时采取纠正措施；确保组织工作朝向组织目标迈进。控制职能通过发现偏差和采取纠偏措施表现出来。

（五）创新职能

创新就是抛开旧的，创造新的。创新职能是指形成一种创造性思想并将其转换为方案、产品、服务或作业方法的过程。将创新作为管理职能是一种新的认识。随着科学技术的飞速发展，社会关系日益复杂，市场需求瞬息万变，管理者必须对遇到的新情况、新问题进行创造性处理，否则就无法应付新形势的挑战，从而无法完成应负责的管理任务。如何建立创新体系、促进组织内部的创新活动是管理界积极研究和探索的问题。

需要说明的是，不同业务领域在管理职能的内容上有所差别。同为计划工作，生产部门做的是采购物料、生产进度安排等工作；市场营销部门做的是市场调研、外部环境分析、制订市场营销策略和行动方案等工作；人事部门做的是员工招聘、培训、使用、激励等工作；财务部门做的是筹资、投资和收支预算等工作。可见，由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同，其管理工作也会表现出各自不同的特点，因而管理职能在目标和实现途径上会表现出很不相同的特点。

划分管理职能，并不意味着这些独立出来的管理活动互不相关。每一职能尽管侧重于管理活动的某一方面，但它们之间在内容上是相互交叉、密切相关的。同样，讨论这些职能的顺序也并不意味着管理就是按先后次序执行这些职能，它们实际上构成了一个连续往复的过程，如图 1-1 所示。计划职能是管理的首要职能，每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。控制的结果可能又导致新的计划，开始新一轮新的管理循环。创新在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

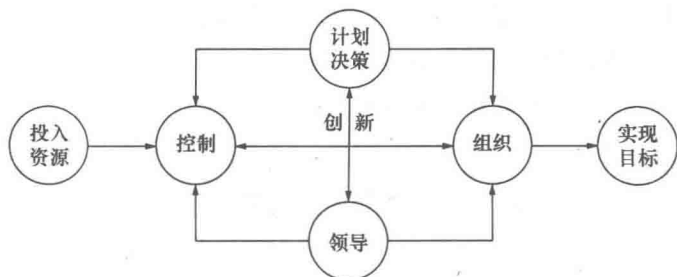


图 1-1 管理的过程

划分管理职能的意义主要体现在两个方面：一方面，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，有助于管理工作以及管理教学工作的开展；另一方面，划分管理职能有助于管理者在实践中实现管理

活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作,提高管理效率。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。

第二节

管理者

任何组织都是由人组成的。根据组织中的不同工作岗位和工作性质,组织成员可以简单地划分成操作者和管理者两类。操作者是在组织中直接从事某项工作或事务,不承担监督他人工作职责的人,他们的任务就是做好组织所分派的具体操作性事务,如车间里的车工、电工,酒店里的厨师、服务员。管理者是在组织中按照组织的目的指挥别人活动的人,是从事管理活动的主体,如公司经理、车间主任,学校校长、系主任,政府机关的局长、科长等。管理者虽然有时也做一些具体的事务性工作,但其主要职责是指挥下属工作。例如,企业销售经理,除了监督以及激励其下属完成销售任务以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

一、管理者的分类

一个组织内有各种类型的管理者,可以从组织的层次和职能两个角度来分析各种类型的管理者。管理者的类型如图 1-2 所示。

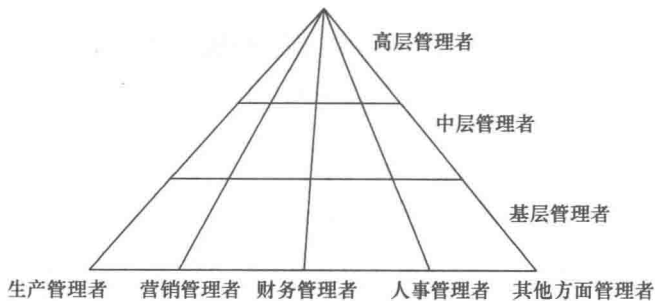


图 1-2 管理者的类型

(一) 从管理者的层次分类

从组织层次的角度分析一个组织内的各种管理者,就是从上到下垂直分析组织的管理者。根据在组织中承担的责任和权力的不同,我们可以把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负全面责任的人,处于组织管理中的最高位置。高层管

理者负责制定组织总目标、总战略、大政方针，评价整个组织的绩效，沟通组织与外界的交往联系等。高层管理者很少从事具体的事务性工作，而把精力放在组织全局性或战略性的问题上。在企业中，高层管理者主要包括董事会董事、总经理和副总经理以及其他高级职员等。



小知识

企业高层管理者称谓

CEO: Chief Executive Officer 首席执行官

COO: Chief Operating Officer 首席运营官

CFO: Chief Finance Officer 首席财务官

CTO: Chief Technology Officer 首席技术官

CIO: Chief Information Officer 首席信息官

CHRO: Chief Humane Resource Officer 人力资源总监

CBO: Chief Business Officer 首席商务官

2. 中层管理者

中层管理者位于基层管理者和高层管理者之间，其主要职责是贯彻高层管理者制订的计划和决策，同时负责监督和协调基层管理者的工作。中层管理者在组织中起着承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通行等有重要的责任。在企业中，中层管理者主要包括生产、财务、人事等部门经理、分公司经理、分厂厂长等。

3. 基层管理者

基层管理者所管辖的是作业人员，是组织中层级较低的管理者，其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，监督下属人员的工作情况，协调下属人员的活动，保证上级下达的各项计划和指令顺利完成。基层管理者通常是作业现场的监督、管理人员。在企业中，基层管理者主要包括车间主任、工长、部门经理下属的科室负责人等。

不同组织层次的管理者在各种管理职能的时间分布上也各有侧重。高层管理者在计划和控制上花的时间更多，中层管理者花费在各管理职能上的时间比较均衡，基层管理者需要在领导职能上花费更多时间，如图 1-3 所示。

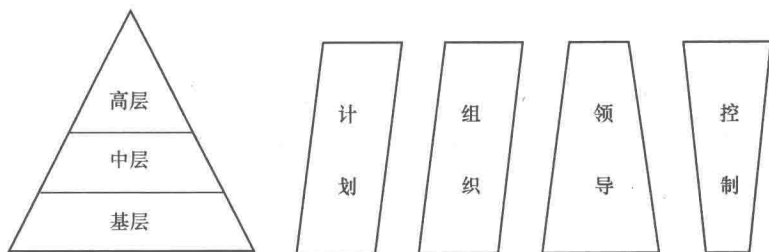


图 1-3 不同层次管理者在管理职能上的时间分布