



“十三五”普通高等教育本科规划教材

管理学原理

张喜荣 主编

杨英 王新宇 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



“十三五”普通高等教育本科教材

管理学原理

主 编 张喜荣

副主编 杨 英 王新宇

编 写 周雪梅 孙鸿飞 韩洁平



中国电力出版社

CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为“十三五”普通高等教育本科规划教材，系统地介绍了管理的基本原理、原则和方法。阐述了管理、管理者、管理技能、管理角色；管理理论的发展过程；计划、组织、领导、控制和创新等管理职能。全书共10章，每章后附有管理故事、管理案例和复习思考题。该书具有系统性和前瞻性，写作上简明清晰、深入浅出，实用性强，方便学习。

本书可作为普通高等院校经济管理类相关专业的本科生教材，同时也可作为从事企业管理工作的在职人员的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/张喜荣主编. —北京: 中国电力出版社, 2016. 7

“十三五”普通高等教育本科规划教材

ISBN 978-7-5123-9508-4

I. ①管… II. ①张… 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 149406 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2016 年 7 月第一版 2016 年 7 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15 印张 363 千字

定价 30.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

“管理学”课程是世界上最大的一门课程之一，在我国几乎每个高校都开设了该课程。近些年来，国内外管理学的教材也很多，但是本书主要为普通高等院校经济管理类本科生所编写。本书有以下特点：

在写作上，本教材力图简明清晰，通俗易懂，重点突出，能够高效、准确地阐述管理学的知识体系，学生易学，教师易教。读者不需要高深的理论基础就能读懂和理解本书的内容。

在内容上，兼收并蓄了中外管理科学的精华，并结合中国实际情况，形成了比较完整、系统的理论和方法体系，同时反映学科的最新进展，并且又考虑到各门课程之间的联系与协调。

在结构上，本书按照管理职能框架展开，将管理划分为计划、组织、领导、控制和创新五个职能。一些职能拆分为几个部分，如计划职能，分为计划和决策两个部分；领导职能分为领导、激励和沟通三个部分。

管理案例部分，每章后配有管理哲理故事和管理案例，方便了教师进行案例教学，也便于读者通过案例学习、领会管理理论。简短而幽默的管理哲理故事，使学生在提高学习兴趣的同时，也领会理论的内涵。

复习思考题部分，每章后的复习思考题，题型多样，有概念、判断、选择、填空、简答、论述等题型，内容充分、有针对性，有利于学生对重点概念、知识点和理论的学习和强化。学生可以对照复习题来检验自己对知识的掌握程度。

本书由张喜荣主编和统稿。合作者有周雪梅、王新宇、杨英、孙鸿飞、韩洁平。具体分工为：张喜荣编写第一章、第二章、第五章~第七章；周雪梅编写第三章；王新宇编写第四章；杨英编写第八章；孙鸿飞编写第九章；韩洁平编写第十章。

本书在编写过程中参考并引用了中外管理学者的相关研究成果和资料，在此对作者一并表示衷心的感谢。在本书出版过程中，得到了中国电力出版社的大力支持和鼓励，谨向出版社的朋友们致以诚挚的谢意。

限于编者水平，书中疏漏与不足之外在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见。

编者
2016年6月

目 录

前言	
第一章 管理概述	1
第一节 管理	1
第二节 管理者	6
第三节 管理学	13
第四节 管理环境	16
【管理哲理故事】 一只苍蝇改变命运	19
【案例】 管理职责的转变	19
【复习思考题】	20
第二章 管理理论的发展过程	23
第一节 管理理论发展的阶段	23
第二节 中外早期管理活动与思想	23
第三节 古典管理理论	28
第四节 行为科学理论	37
第五节 现代管理理论	40
第六节 管理理论的新发展	44
【管理哲理故事】 训练有素的狗	46
【管理哲理故事】 左耳微痒之后	47
【案例】 管理问题分析	48
【复习思考题】	48
第三章 计划	51
第一节 计划概述	51
第二节 计划的类型	53
第三节 计划的程序	58
第四节 计划的制订方法	60
第五节 目标管理	62
【管理哲理故事】 军训的故事	66
【案例】 某公司的目标管理	66
【复习思考题】	67
第四章 决策	69
第一节 决策概述	69
第二节 决策理论与原则	71
第三节 决策类型	73

第四节 决策过程	75
第五节 决策方法	77
【管理哲理故事】 决策的三思而行	86
【案例】 蔬菜管理	87
【复习思考题】	88
第五章 组织	91
第一节 组织概述	91
第二节 组织设计	94
第三节 组织结构部门化与组织结构的类型	99
第四节 管理层次与管理幅度	105
第五节 组织结构的整合	107
第六节 组织变革	112
【管理哲理故事】 鹰的重生	117
【案例】 究竟是谁的责任?	117
【复习思考题】	117
第六章 领导	120
第一节 领导概述	120
第二节 领导特质理论	122
第三节 领导行为理论	124
第四节 领导情景理论	128
第五节 现代领导理论	131
第六节 领导艺术	134
【管理哲理故事】 “听不清”的音乐老师	140
【案例】 哪种领导方式更有效?	141
【复习思考题】	141
第七章 激励	144
第一节 激励概述	144
第二节 人性理论	146
第三节 激励理论	148
第四节 激励实务	156
【管理哲理故事】 亿万富翁的女婿	161
【案例】	162
【复习思考题】	163
第八章 沟通	166
第一节 沟通的意义	166
第二节 沟通的过程与分类	167
第三节 沟通的网络	170
第四节 非语言沟通	173
第五节 沟通的障碍	175

第六节 管理沟通的改善·····	177
【管理哲理故事】 秀才买柴 ·····	178
【案例】 裁员问题的冲突 ·····	179
【复习思考题】 ·····	179
第九章 控制 ·····	183
第一节 控制的含义与性质·····	183
第二节 控制的类型·····	189
第三节 控制的过程·····	193
第四节 控制的方法·····	196
第五节 有效控制的实施·····	205
【管理哲理故事】 扁鹊的医术 ·····	211
【案例】 麦当劳公司的控制系统 ·····	212
【复习思考题】 ·····	214
第十章 创新 ·····	216
第一节 创新概述·····	216
第二节 创新的内容·····	218
第三节 创新的过程与主体·····	221
第四节 创新的方法·····	224
【管理哲理故事】 创新往往是最简单的 ·····	227
【案例】 华为的核心竞争力是怎样炼成的 ·····	228
【复习思考题】 ·····	229
参考文献 ·····	232

第一章 管理概述

【本章要点】

- (1) 管理。管理的概念，管理的职能，管理属性。
- (2) 管理者。管理者分类，管理者角色，管理者技能。
- (3) 管理学。管理学特点，管理学研究方法。
- (4) 管理环境。组织系统与组织环境，一般环境因素和任务环境因素，环境对管理的影响

第一节 管理

一、管理的概念

自有人类社会就有管理活动，管理是人类社会生活中最常见、最普遍的活动之一。任何一个组织都需要有管理，国家需要管理，省、市、地区、企业、军队、学校、医院、银行等统统都需要管理。管理是共同劳动的产物，只要多人在一起劳动，为了实现一个共同的目标，就要有人指挥和协调，这种指挥和协调的过程就是管理。

管理概念本身具有多义性，汉语的字面意思是“管辖”和“处理”的意思。对于管理的概念管理学者们有多种解释，具有代表性概念有：

科学管理之父，弗雷德里克·泰勒（Frederick W Taylor）说过：“所谓管理就是要准确地计划你要做什么，并务必使人们以最好、最经济的方式去做。”泰勒对管理的定义体现了工作分工，确定劳动定额并下放任务的职能上，该职能的本质是制订计划并确保计划的有效实施。

管理过程之父，法国著名管理学家法约尔（Henri Fayol）认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”这一定义突出了管理的职能内涵。

玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）给管理的定义为“通过其他人来完成工作的艺术。”

斯蒂芬·P·罗宾斯（S P Robbins）则认为：“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。”

诺贝尔奖获得者赫伯特·A·西蒙（H A Sinmon）给管理的定义是：“管理就是决策，决策贯穿管理的全过程。”在西蒙看来，管理者所做的一切工作归根结底是不断地做出各种决策，决策贯穿管理的始终，决策具有重要意义。

现代管理学之父彼得·F·德鲁克（Peter F Drucker）认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”

美国管理协会的定义是：“管理是通过他人的努力来达到目标。”

我国学者杨文士和张雁在《管理学原理》中将管理定义为“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，使别人同自己实现既定目标的活动过程。”

徐国华定义管理为“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。”

周三多给管理的概念为“管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会主任，运用管理职能进行协调的过程。”

综上所述，本书给管理的定义为“管理就是组织中的管理者对人、财、物、信息等资源运用计划、组织、领导和控制等职能进行协调，有效地实现组织目标的过程。”该定义包含着以下含义：

(1) 管理的载体是组织。组织是指由两个及以上人为实现共同目标而组成的有机整体。管理适用于各类组织。

(2) 管理的主体是管理者。管理活动由各类管理者来完成。

(3) 管理的对象是人、财、物和信息。进一步可分为人和物两大类，人是管理的核心。

(4) 管理的职能是计划、组织、领导和控制等。

(5) 管理的本质是协调，对内外各类资源进行协调。

(6) 管理的目的是为了有效地实现组织的目标。即包括管理的效率和效果，管理效率是产出与投入的比值，管理效果是指组织的目标。即“正确地做事”和“做正确的事”。

(7) 管理是一系列活动的过程，是使他人能够积极地、充满信心地实现组织目标的过程。

本书对管理的定义，能较全面地、通俗地反映管理概念的内涵和外延。

二、管理的职能

管理职能是根据管理过程的内在逻辑，把管理工作划分为几个相对独立的部分。管理职能的划分，为给庞大的管理知识和理论进行分类和整理提供了一个相当便利的框架，为研究和学习管理提供方便。但是，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，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结构，根据管理职能规定出组织内部的职责和权力及它们的内部结构，从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

管理职能究竟应该包括哪些？管理学者至今仍众说不一。最早提出管理职能的是法约尔，他将管理划分为五个职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。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。但当代学者们对管理职能的划分，大体上没有超出法约尔的范围。有的划分为四职能，有的划分为五职能、六职能或七职能等，但并没有本质上的差别，只是有的将某一职能分为两个职能，或有的将几个职能合并成一个职能。代表性的职能分类如表 1-1 所示。

表 1-1 管理职能的主要观点

年份	人物	计划	组织	领导	协调	控制	激励	人事	调集资源	通信联系	决策	创新	领导们的努力
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓							
1934	戴维斯	✓	✓			✓							
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓				
1948	厄威克	✓	✓			✓							
1951	科曼	✓	✓	✓		✓			✓				
1953	特里	✓	✓	✓		✓							✓
1955	孔茨	✓	✓			✓		✓					
1956	特里	✓	✓			✓	✓						
1958	麦克利兰	✓	✓	✓		✓							
1964	梅西	✓	✓			✓		✓					
1964	孔茨	✓	✓	✓		✓		✓					
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓	
1972	特里	✓	✓	✓		✓							
1979	梅西	✓	✓	✓		✓				✓	✓		
1984	罗宾斯	✓	✓	✓		✓							

资料来源：罗哲，管理学，电子工业出版社，2010.8

古利克 (Luther Gulick) 提出管理七职能论，分别为计划 (Planning)、组织 (Organizing)、人事 (Staffing)、指挥 (Directing)、协调 (Coordinating)、报告 (Reporting) 和预算 (Budgeting) 等七个职能，缩写为 POSDCRB。

哈罗德·孔茨 (H Koontz) 将管理划分为五职能。即计划、组织、人员配备、指导和控制。

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P Robbins) 将管理划分为四职能。即计划、组织、领导和控制。

我国学者周三多将管理职能分为五职能，即计划、组织、领导、控制和创新。创新作为管理的一个职能，还是近些年的事。由于社会环境的迅猛变化，竞争的日益激烈，创新越来越被人们所重视，墨守成规无法应对动态复杂的环境变化，管理成功的一个关键因素就是创新，因此，创新也成为管理的一个职能。

本书将管理划分成五个基本职能，即计划 (包括决策)、组织、领导 (包括激励和沟通)、控制和创新。

1. 计划职能 (Planning)

计划是指在行动之前预先拟订组织目标及实现目标的行动方案的过程。包括调查研究、科学预测、权衡客观的需要和主观的可能性，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的具体方案。

计划职能是管理的首要职能，是管理工作的起点，计划职能与其他职能密切相关，是其他管理职能的基础，确定目标和途径是计划职能所要完成的主要任务。目标是管理活动的终

点，途径是连接当前和未来的桥梁，即如何实现目标。计划工作是一种需要运用智慧和发挥创造力的过程，它要求高瞻远瞩地制定目标和战略，严密地规划和部署，把决策建立在反复权衡的基础之上。

管理人员围绕着计划规定的目标，从事组织工作、配备人员、领导和控制等活动，以达到预定的目标。计划使组织中各种活动能够有条不紊地进行，计划可以增强管理的预见性，规避风险，减少损失；计划有利于在明确的目标下统一员工思想行动；计划有利于合理配置资源，提高效率，取得最佳经济效益。

2. 组织职能 (Organizing)

组织是为有效地实现组织目标，将各项工作和活动加以分类，设计出合理的组织结构、配备相应的人员、分配权力并进行整合与协调的过程。组织是把管理要素按计划提出的各项目标和任务的要求，将组织要素结合成为一个统一的整体。具体包括组织结构的设计、管理体制的建立、规章制度的制定、人员和其他资源的合理配置等。简言之，组织工作是一个“建结构、定岗位、分权力、配人员”的连续动态过程。

计划工作确定组织的目标和行动方案之后，通过组织职能将活动进行分类，设置岗位和职位，划分部门，确立责权关系，根据岗位要求安排人员，协调资源，以及根据组织业务活动和环境的变化对组织进行调整和变革。

3. 领导职能 (Leading)

领导是利用组织赋予的权力和自身的影响力带领和指导下属共同实现组织目标而努力的管理活动过程。组织是由人和各种资源有机结合而成的，而人是管理活动的核心，为最大限度发挥人的能动性，为了使管理工作卓有成效，管理者就必须运用各种适当的方法，调动员工的积极性，努力营造高昂的士气，使全体员工全心全意地为实现组织目标而努力工作。这便是领导职能所要完成的任务。

领导职能包括确立组织愿景，使他们明白在实现目标过程中的作用，激励下属，影响工作中的人或团队，满足他们的需要，选择恰当的激励方式，使下属的行为与组织期望的行为一致，指导和帮助他们完成组织任务，选择有效的沟通方式，解决组织中的冲突等。

4. 控制职能 (Controlling)

所谓控制，就是按照组织的计划标准，对组织的各项活动进行检查，发现或预见计划执行过程中出现的偏差，采取措施进行纠正，保证组织目标实现的过程。控制工作的主要内容包括制定标准、衡量工作成效、纠正偏差。

组织是在复杂多变的环境中生存和发展的，意想不到的困难和障碍经常会遇到。为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须对组织各项活动进行检查，发现和预见到偏差后及时采取措施予以纠正，保证组织活动实现组织目标。控制的标准是按照计划工作的所确定的目标制定，广义的控制职能还包括根据组织内、外环境的变化对计划目标和控制标准进行修订或重新制定。

5. 创新职能 (innovation)

所谓创新，就是改变现状。创新是使组织的各项工作都不断地有所革新、有所变化。近些年来我国一些管理学教材把创新列为管理的一个职能，因为人们已经越来越意识到创新对管理者的重要性。“不创新，则灭亡”“创新是当今商界的制胜之道”，在全球化竞争的环境中，组织要获得成功就需要不断地创新，创新是管理的原动力。在管理中的创新包括：技术

创新、制度创新、理念创新、管理创新等。因此创新作为管理的一个重要职能。

计划、组织、领导和控制是管理的最基本职能。分别回答了一个组织要做什么和怎么做,靠什么做、如何做及做得怎么样等组织的基本问题。计划职能是管理的首要职能,它是一条主线,贯穿管理的整个过程。计划工作确定了组织的目标;组织职能根据计划所确定的目标设计组织结构、配备人员、确定岗位和职权;领导职能根据岗位职能对下属进行激励、处理好人际关系、通过沟通联络,指挥和带领下属实现组织的目标;控制职能是在实现目标的过程中,如果出现了偏差进行纠正的过程,保证组织目标的实现;创新职能贯穿于各职能之中,各管理职能的工作都需要不断的改进和创新,才能使组织更有生机和活力,才能在竞争中获胜。管理职能之间的关系见表1-2。

表 1-2 管理职能之间的关系总结

职能	英语	概念	关系
计划	Planning	计划是指在行动之前预先拟订组织目标以及实现目标的行动方案的过程	确定目标和方案,是基础和首要职能,是主线
组织	Organizing	组织是为有效地实现组织目标,将各项工作和活动加以分类,设计出合理的组织结构、配备相应的人员、分配权力并进行整合与协调的过程	根据计划目标,进行结构设计、确定岗位和职责,配备人员
领导	Leading	领导是利用组织赋予的权力和自身的影响力带领和指导下属共同实现组织目标而努力的管理活动过程	根据岗位职责进行带领和指导下属,对下属激励、沟通联系,保证目标实现
控制	Controlling	所谓控制,就是按照组织的计划标准,对组织的各项活动进行检查,发现或预见计划执行过程中出现的偏差,采取措施进行纠正,保证组织目标实现的过程	根据目标和执行情况进行对照检查,纠正偏差
创新	Innovation	所谓创新,就是改变现状	创新贯穿于各管理职能中,每一管理职能都要不断改革和创新

三、管理属性

马克思在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必须会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多人进行的协作的劳动过程的联系和统一,都必然要表现在一个指挥意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上,就像一个乐队要一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产的劳动者和生产资料所有者之间的对立的.生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也越大。”从马克思的管理二重论的理论中,可以认识到,管理的两重性是通过两种管理性质表现的,即通过“指挥劳动”和“监督劳动”来分别表示管理的自然属性和社会属性。

“指挥劳动”是同生产力直接相联系,是由共同劳动的社会化性质决定的,是社会化大生产的一般要求和组织协作劳动过程的必要条件,它体现了管理的自然属性。

“监督劳动”同生产关系直接相联系,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定

的,是维护社会生产关系和实现社会生产的重要手段,它体现了管理的社会属性。

管理的自然属性是由人们的相互协作劳动、社会化生产而产生的,管理是共同劳动的产物,为了保证这种社会化生产持续、稳定地进行,需要按照要求合理地进行计划、组织、控制和领导,以有效地利用有限的资源,提高组织效益,这样便在管理学中形成一部分属于生产力范畴的内容,如管理的数量模型、库存管理、成本控制、财务管理等内容。这些管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,可以在不同社会制度下、不同国家、不同的组织中使用,是管理的一般规律,这就是管理的自然属性或生产力属性。

此外,管理是在一定的生产关系条件下进行的,必然会体现生产资料占有者的管理意志,这样便形成了管理属于生产关系和社会关系范畴的属性,如组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、群体价值观、组织文化等内容,具有明显的意识形态色彩,在不同的社会制度下、不同国家、不同的民族具有较大的差异,这就是管理的社会属性。管理的两重性比较见表 1-3。

表 1-3 管理两重性比较

属性	决定因素	性质	联系	特点
自然属性	共同劳动的社会化性质决定的	指挥劳动	生产力相联系	管理的共性
社会属性	社会结合方式性质决定的	监督劳动	生产关系相联系	管理的特殊性

管理的二重性具有辩证统一关系,相互联系,相互制约。管理自然属性不可孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;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。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应,同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

正确认识管理的二重性是非常重要的,这将有利于我们正确评价和学习先进的管理理论和思想。

第二节 管理者

一、管理者及分类

组织中的人员可分成两大类,一类是作业人员,直接从事生产或业务活动的人员。另一类是管理者,在组织中拥有正式职位,运用组织赋予的制度权力负责指挥别人的活动,有直接的下属,从事管理活动,为实现组织目标而负责对组织资源进行计划、组织、领导和控制的人员。如局长、厂长、处长、部长、科长、班长、组长、校长、院长、主任等均属于管理者。有些成员在组织中地位很高,但他们不指挥别人,没有自己的下级,这些人就不能被称作是管理者,如组织中的技术专家、法律顾问等就不属于管理者。有些组织成员尽管地位不高,如车间的基层监督员等,但他们却是货真价实的管理者。他们有自己的下级,他们要为别人的工作负责。

我们可以从组织的纵横两个方面来对管理者进行分类。从纵向来看,按组织层次来划分,可分为三类,横向可按职能部门划分。

1. 管理者按层次分类

管理者按层次分可分为三类,即基层管理者、中层管理者、高层管理者。处于组织中不

同层次的管理者，其职务各不相同，但他们的工作具有一个共同的特征，即都是通过别人来实现组织的目标，并使组织活动得以更有效地完成。管理者要为他人的工作成果负责，而作业者则只对自己的工作负责。

(1) 高层管理人员。他们处于组织的最高层，对整个组织的活动进行全面管理，主要负责组织目标的确定、整体战略管理和运营政策制定，他们在对外交往中代表组织，高层管理者的工作往往是复杂和多变的。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，或高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

(2) 中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，如部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(3) 基层管理人员。又称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。如企业中的车间主任或班组长、学校中教研室主任等。

不论是作为哪个层次的管理者，其工作的性质和内容基本上都是一样的，都包括计划、组织、领导和控制等几个方面。但不同层次管理者在履行各项管理职能的程度和重点不同。高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一个管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。各层次管理者的工作特征比较如表 1-4 所示。

表 1-4 各层次管理者的工作特征比较

工作特征	高层管理者	中层管理者	基层管理者
工作内容	计划、战略、政策	按计划实施	日常管理
工作性质	创造性	有效性	重复性
工作范围	全面、广泛	全部工作职能	单向工作职能
工作特点	很复杂	一般复杂	较简单

2. 管理者按职能分类

从组织的横向来分类的话，管理者还可以区分为综合管理人员和专业管理人员两大类。综合管理人员指的是负责管理整个组织或组织中某个部分的全部活动的管理者。除了全面负责的综合管理人员外，组织中还存在专业管理人员，也就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者等。

(1) 生产部门管理者。负责产品生产或提供服务。具体包括生产计划、生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、工作设计等。如车间主任。

(2) 营销部门管理者。负责产品销售或服务工作。具体包括产品开发、产品定价、市场调研、产品广告、产品销售、售后服务等工作。如营销总监。

(3) 人事部门管理者。负责人力资源管理工作。具体包括人力资源规划、人员招聘与选

拔、人员培训、绩效考核、工资与福利、劳动保护等工作。如人力资源部主任。

(4) 财务部门管理者。负责组织中的财务资源管理工作。具体包括资金筹集、财务计划、资金管理、会计核算、财务收支等。如财务处长。

(5) 其他管理者。专业职能之外的其他行政管理工作，如总务处长，后勤经理，计划部长，公关部主任等。

二、管理者角色

管理者都从事计划、组织、领导和控制等管理职能，管理者在实际工作中都从事哪些工作，扮演哪些角色。对此学者们从不同的角度进行了研究。

1. 明茨伯格的管理角色理论

在研究管理者的角色时，20世纪60年代后期，美国麻省理工学院的一位研究生亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）注意到管理者的实际工作内容与管理理论中所介绍的，尤其与法约尔描述的计划、组织、指挥、协调与控制等核心内容相差甚远。通常人们认为，管理者是深思熟虑的思考者，在经营决策的过程中，他们总是认真地思考和系统地权衡。但明茨伯格却发现，所调查的经理们几乎很少有时间能坐下来认真地思考，他们经常陷入变化很快、没有固定的模式和短时间的活动中，甚至有半数的管理者一项工作持续的时间少于9分钟。因此，他提出了管理工作的四种传说与事实。

传说一：管理者是深思熟虑的、系统的计划者。事实一是：无数的研究表明，管理者以一种不松懈的态度对待工作，简洁、多样化和连续性构成其行为特征。与此同时，管理者有着强烈的付诸行动而非深思熟虑的倾向。

传说二：富有成效的管理者不存在常规工作。事实二是：管理工作涉及一系列日常工作的处理，包括仪式、庆典、谈判，以及对把组织同其环境联系起来的信息的处理。

传说三：高级主管最需要由正规的管理系统提供的综合信息。事实三是：实际上，这种巨型的管理系统趋于失灵。管理者极为推崇口头交流、电话与会议，管理者似乎颇为青睐那些“软”信息，尤其是传说、小道消息、猜测等。

传说四：管理乃是或者至少是正在迅速地演变成为一种科学和一种专业。事实四是：管理者的工作计划都是在脑子里进行的，因而在描述这些过程的时候，我们往往使用“谈判”“直觉”等字眼，而很少意识到这正意味着我们在这方面的无知。

亨利·明茨伯格对五位高层经理进行了一项精心研究，通过研究提出了管理角色（Management roles）理论。明茨伯格认为管理者扮演着10种不同而又相互关联的角色。这10种角色可以分为三大类：人际关系类角色、信息类角色和决策类角色。

(1) 人际关系类角色。人际关系角色指所有的管理者都要履行的礼仪性和象征性的义务。它包含头面人物、领导者、联络者三类角色内容。公司的领导参加剪彩、颁发奖品等都是头面人物角色的体现，组织的领导在进行雇用培训、激励、奖惩下属时，扮演的角色是领导者，而当管理者在组织内外充当联络员时，与提供信息的源头接触就成为他的主要工作。

1) 头面人物。作为组织的管理者，对组织内部或外部的重大活动以头面人物的身份履行法律性或社交性的例行义务。不同级别的管理者出现说明组织对此事的关心程度的不一样或此事的发生对组织的意义不一样，或对某一级别的管理者而言在此情况下只要他们出现就说明了这一级组织对这件事的重视程度。头面人物的角色之所以重要到排在10种角色之首，

是因为领导的主要作用是激励组织成员努力地工作。任何一级管理者的头面人物的作用都非常重要。如管理者在参加社会活动,宴请客人,签署法律文件,组织的大型集会等活动中,管理者行使组织代表人的角色。

2) 领导者。负责激励和领导下属。作为领导者带领和引导下属努力工作,共同来实现组织的目标,实际上从事所有的有下级参与的活动。

3) 联络者。与外部能够提供好处和信息的人保持接触和联系网络,发感谢信,从事其他有外部人员参加的活动。

(2) 信息类角色。信息角色是指所有的管理者在某种程度上,都从外部接受和收集信息。它包含监控者、传播者、发言人三类角色内容。管理人员通过外界媒体了解公众的变化、竞争对手的打算时都是监控者角色的体现。在组织的领导将外界的信息传递给组织的成员,起着通道作用时,扮演的角色是传播者。而当管理者在组织充当发言人时,代表组织向外界发布有关组织的信息就成为他的主要工作。

① 监控者。接受大量的信息,作为组织内外信息的神经中枢,处理各种信件与接触,其主要目的在于收集信息。

② 传播者。把从外部人员或下属那里获得的信息传递给组织的其他成员。

③ 发言人。向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果的信息,作为组织所在行业方面的专家,举行董事会,向媒体发布信息。

(3) 决策类角色。决策制定方面的角色。决策角色是指所有的管理者都会在其工作岗位上参与组织决策的工作。其中按参与的角色差异,分为创业者、麻烦事处理者、资源分配者、谈判者四类角色内容。创业者是具有创新思维、战略头脑的一类人物,他在组织中常常起到寻找机会、促进变革,带领组织不断发展的重要作用。麻烦事处理者的作用是管理者为了防止组织内出现重大问题而事先采取的控制活动。资源分配者的作用是管理者对组织的人、财、物等资源进行有效的配置,提高组织资源利用效率。而与组织有关的利益集团(如供应商雇员、债权人等)进行谈判,确定成交条件的管理,就是在组织中谈判者角色的作用。

1) 创业者。从组织和环境中寻找机会,发动能够带来变革的计划,追求组织持续改进,制定战略,开发新项目,重视创新。

2) 麻烦事处理者。当组织面临重大的突发事件和各种危机时采取正确的行动。所以管理者要具有诊断技巧,善于解决混乱问题。

3) 资源分配者。做出或批准组织中的重大决策。管理者对资金、时间、材料、设备、人力等资源进行分配决策。

4) 谈判者。在主要的谈判中代表组织进行谈判。与上级讨价还价,与下级谈工作条件与目标,与顾客、供应商谈价格,与合作者谈合作条件等。

管理者在不同的场合、不同的工作岗位上扮演不同角色的理论,已在实践中得到了充分的证明。管理者在组织中所扮演的角色,与管理者在组织中所处的层次有关。对于高层管理者来讲,他所担负的头面人物、联络者、发言人、传播者、谈判者的角色会更多;对于低层管理者,领导者的角色则会更多。管理者在组织中所扮演的角色也与所在组织的大小有关。通常管理者所扮演的10种角色是在不断地转换的。明茨伯格的10种角色描述和特征活动举例见表1-5。

表 1-5 明茨伯格管理角色理论

角 色		描 述	特征活动
人际类	头面人物	象征性的首脑, 必须履行法律性或社会性的例行义务	迎接来访, 签署法律文件
	领导者	负责激励和指导下属, 负责人员配备、培训和交往	实际上从事所有的有下级参与的活动
	联络者	维持与外界保持联系的社会网络, 向人们提供信息	发感谢信, 参加外部的公共事务活动、会议和社会活动
信息类	监控者	寻求和获取各种特定信息, 以便透彻地了解组织与环境, 是组织内部与外部信息的中枢	与媒体接触, 了解社会对组织的看法, 与下属谈话, 了解组织内部有关信息
	传播者	把从部门或下属那里获得的信息传递给组织中的其他成员	举行信息交流会, 用打电话的方式传达信息
	发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果等信息, 以组织所属行业专家的身份出现	举行董事会议, 向媒体发布信息
决策类	创业者	从组织和环境中寻找机会, 制定改革方案, 发起变革, 监督某些方案的策划	制定战略, 决定新产品开发计划
	麻烦事处理者	当组织面临重大的、意外的混乱时, 负责采取正确的行动	制定危机战略, 检查陷入混乱和危机的时期
	资源分配者	负责分配组织中的各种资源—事实上是批准所有重要的组织决策	资源调度, 向下级授权, 从事涉及预算的各种活动
	谈判者	在主要谈判中代表组织行使责权	合同谈判

2. 德鲁克的管理角色

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克(Peter F Drucker)于1955年提出“管理角色”(The role of the manager)的概念, 德鲁克认为, 管理是一种力量, 这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者所扮演的角色大体上分三类:

(1) 管理一个组织(managing a business), 求得组织的生存和发展。因此必须: ①确定该组织是干什么的, 应该有什么目标, 如何采取积极措施实现目标; ②求得组织的最大效益; ③为社会服务和创造顾客。

(2) 管理管理者(managing manager)。组织的上、中、下三个层次中, 人人都是管理者, 又都是被管理者, 因此必须: ①确保下级的设想、意愿、努力朝着共同的目标前进; ②培养集体合作精神; ③培训下级; ④建立健全组织结构。

(3) 管理工人和工作(managing worker and work)。因此要认识到两个假设前提: ①关于工作, 其性质是不断变动的, 既有体力劳动, 又有脑力劳动, 后者的比例会越来越大; ②关于人, 要正确认识到“个体差异、完整的人、人的行为有因、人的尊严”对于各级各类人员相互关系的重要性。