

21世纪应用型本科管理系列规划教材

省级精品课程教材

省级精品资源共享课程教材

(第四版)

4th edition

Management

管理学

孙晓红 闫涛 冷泳林 编著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

21世纪应用型本科管理系列规划教材

省级精品课程教材

省级精品资源共享课程教材

(第四版)

4th edition

Management

管理学

孙晓红 闫涛 冷泳林 编著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 孙晓红, 闫涛, 冷泳林编著. —4版. —大连: 东北财经大学出版社, 2016.6

(21世纪应用型本科管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5654-2460-1

I. 管… II. ①孙… ②闫… ③冷… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第193465号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 427千字 印张: 20.5

2016年6月第4版 2016年6月第12次印刷

责任编辑: 蔡 丽 责任校对: 伍 仁

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 36.00元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

第四版前言

《管理学》适用于本科财经类专业教学。本书紧紧围绕高校本科财经类专业人才培养目标,坚持创新、改革的精神,以提高学生管理素质为基础,以管理能力为本位,兼顾知识、技能与能力三者的统一,努力在内容和形式上有所突破或创新。与同类教材相比,本书具有以下特点:

(一) 内容简明适用

本书着眼于管理学的科学性、艺术性和创新性,以提高学生管理技能与管理能力为目标,以理论知识够用为原则。在内容取舍方面,尽可能在将国内外最新、最先进的管理成果和成熟的管理经验引入教材的同时,使管理理论简明适用。

(二) 结构新颖

在本书的编写方式上,除了传统的正文阐述以外,在每一章的章首预先提出了知识、技能和能力三方面的学习目标,在每一章的正文之前都设置了引例。为了弥补正文理论内容不足的缺憾,同时也为了给学生提供自学的方便,在每一节当中都至少设置了一个“拓展阅读”、“小思考”或“管理小故事”栏目。在每一章的结尾,除了对本章进行小结以外,还设置了“关键概念”“基本训练”两项内容,力求使学生对该章重点内容的认识有一个比较清晰的轮廓。

(三) 重视学习能力的培养

高等教育的任务除了培养学生的专业知识、提高专业能力以外,更重要的是培养学生自主学习的能力。为此,本书在每一章的“基本训练”中都设置了“图解实训”“案例分析”“网上调研”“单元实践”栏目,使学生能够自觉地挖掘学习资源,以提高学生的自主学习能力。

全书设3篇,共11章。第1篇为管理基础,介绍了管理系统、管理理论的产生与发展,其目的在于使学生掌握管理学的基础知识,能够有目的、有意识地培养管理者的素质,理解主要管理流派的管理理论。第2篇为管理载体,介绍了组织工作、组织设计和组织运行,使学生理解组织工作原理,掌握组织设计的程序与方法,培养学生团队建设的能力。第3篇为管理过程,介绍了计划工作、战略管理与决策、领导工作、激励、沟通和控制工作,使学生掌握管理活动过程各阶段的原则及管理技能。

本书由孙晓红教授、闫涛教授和冷泳林副教授在前三版的基础上共同编著完成。作者总结多年来对管理学教学和实践的体会,对第三版各章的部分内容进行了完善,对其他章节进行了部分修订。在写作过程中参阅、引用了许多管理前辈的专

著、教材等研究成果；在出版过程中，得到了东北财经大学出版社孙晓梅、蔡丽编辑的大力帮助和支持。在此，作者一并表示诚挚的感谢。

由于作者水平有限，加之本书对本科教材的写作模式作了大胆的改革尝试，因此缺点和不成熟之处在所难免，敬请广大读者指正。

编著者

2016年4月

目 录

第1篇 管理基础

第1章 管理系统	1
学习目标	1
1.1 管理与管理系统	2
1.2 管理主体——管理者	8
1.3 管理机制与方法	15
1.4 管理创新	18
本章小结	24
关键概念	24
基本训练	24
第2章 管理理论的产生与发展	29
学习目标	29
2.1 古典管理理论	30
2.2 行为科学理论	37
2.3 管理理论丛林	39
2.4 管理理论新思潮	44
2.5 中国古代管理思想	52
本章小结	57
关键概念	57
基本训练	57

第2篇 管理载体

第3章 组织工作	62
学习目标	62
3.1 组织与组织工作	63

3.2 组织工作的基础与原理	70
3.3 组织的结构的类型	73
本章小结	82
关键概念	83
基本训练	83

第4章 组织设计 88

学习目标	88
4.1 部门设计	89
4.2 层次设计	92
4.3 职权设计	96
4.4 人员设计	101
4.5 制度设计	108
本章小结	113
关键概念	113
基本训练	113

第5章 组织运行 118

学习目标	118
5.1 授权	119
5.2 委员会	122
5.3 团队	125
5.4 非正式组织	132
5.5 组织变革	134
本章小结	141
关键概念	141
基本训练	141

第3篇 管理过程

第6章 计划工作 146

学习目标	146
6.1 计划工作的程序与方法	147
6.2 目标	156
6.3 目标管理	161
本章小结	166

关键概念	166
基本训练	166

第7章 战略管理与决策 170

学习目标	170
7.1 战略管理	170
7.2 决策	183
本章小结	193
关键概念	193
基本训练	193

第8章 领导工作 198

学习目标	198
8.1 领导的实质与作用	198
8.2 有关领导的理论	205
8.3 领导艺术	215
本章小结	220
关键概念	220
基本训练	220

第9章 激励 225

学习目标	225
9.1 激励的过程	225
9.2 有关激励的理论	233
9.3 激励的方式与要求	242
本章小结	249
关键概念	249
基本训练	249

第10章 沟通 254

学习目标	254
10.1 沟通的类型	254
10.2 沟通的原则与途径	264
10.3 沟通的技能	270
本章小结	279
关键概念	279

基本训练	279
------------	-----

第11章 控制工作	284
------------------------	------------

学习目标	284
11.1 控制的原理	284
11.2 控制的过程与类型	292
11.3 控制的手段与方法	298
11.4 管理绩效评价与改进	307
本章小结	311
关键概念	311
基本训练	311

主要参考文献	316
---------------------	------------

第 1 篇 管理基础

第 1 章 管理系统

学习目标

知识目标：掌握管理的含义与性质；了解管理系统的构成；掌握管理者的素质要求；掌握管理机制的含义与类型；掌握管理创新的含义与内容。

技能目标：解释说明管理的基本概念；认知并有意识地培养自己的管理素质；运用管理机制分析、解决实际管理问题。

能力目标：实地调研某类组织，分析管理者的素质状况及存在的问题；调查某家企业，分析该企业的管理机制构成。

引 例

护士玛丽在纽约一家医院已经工作了三年。这年纽约气候异常，住院病人激增，玛丽忙得脚不沾地。一天给病人发药时，她张冠李戴发错了药，幸好被及时发现，没有酿成事故。但医院的管理部门依然对这件事情展开了严厉“问责”。

首先问责护理部。他们从电脑中调出最近一段时间的病历记录，发现“玛丽负责区域病人增加了30%，而护士人手并没有增加”。调查部门认为护理部没有适时增加人手，造成玛丽工作量加大，劳累过度，人员调配失误。

其次问责人力资源部门的心理咨询机构。玛丽的家里最近有什么问题？询问得知，她的孩子刚两岁，上幼儿园不适应，整夜哭闹，影响到玛丽晚上休息。调查人员询问后认为：“医院的心理专家没有对她进行帮助，失职！”

最后问责制药厂。专家认为“谁也不想发错药，这里可能有药物本身的原因”。他们把玛丽发错的药放在一起进行对比，发现几种常用药的外观、颜色相似，容易混淆。他们向药厂发函：建议改变常用药片的外包装，或改变药的形状，尽可能减少护士对药物的误识。

那几天玛丽特别紧张,不知医院如何处理。医院心理专家走访了她,告诉她不用担心病人赔偿事宜,已由保险公司解决。他还与玛丽夫妻探讨如何照顾孩子,并向社区申请给予她10小时义工帮助。玛丽下夜班,义工照顾孩子,以保证她能充分休息。同时医院特别批准她“放几天假,帮助女儿适应幼儿园生活”。

这以后,玛丽工作更加认真细致,也没有其他人发生类似错误。她和同事们都很喜欢自己的工作,想一直做下去。

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛存在于现实社会之中,大到国家、军队,小到企业、医院、学校,只要是由两个或两个以上的人组成的、有一定活动目的的集体,都离不开管理。管理是一个系统,管理者必须从系统的观念出发,密切关注组织内外部环境的变化,整体地、联系实际地观察、分析和解决管理问题。

1.1 管理与管理系统

1.1.1 管理的含义

管理学者们对管理的定义作了大量的研究,并从不同的角度和侧重点提出了大量关于管理的定义。科学管理之父泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”^①;诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授认为,“管理就是决策”^②;管理过程理论之父亨利·法约尔认为,“管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制”^③;孔茨和奥·唐纳认为,管理涉及“在经营组织中创造和保证某种内部环境,在这个内部环境中,以群体形式组织在一起的个人能有效地工作以达到群体的目标”^④。

上述定义各有不同的侧重点,反映了管理学界在丰富的实践基础上从不同角度对管理的认识。这里,我们认为约瑟夫·M.普蒂、海因茨·韦里奇、哈罗德·孔茨三人合著的《管理学精要:亚洲篇》给管理学所下的定义是一个比较综合的定义:“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也获得一种高度的士气感和成就感。”^⑤

这个定义中包含了管理的以下含义:

第一,管理的载体是组织。管理是共同劳动的客观要求和产物,总是存在于一定的组织之中。首先,管理是在有序的集体中进行的。无论从改造自然还是从改造社会的任务来看,个体的能力是有限的,个体的无序组合也不能发挥作用。因此,

① 泰罗.科学管理原理[M].胡隆昶,冼子恩,译.北京:中国社会科学出版社,1980:157.

② 西蒙.管理决策新科学[M].李柱流,汤俊澄,译.北京:中国社会科学出版社,1982:37.

③ 法约尔.工业管理与一般管理[M].周安华,林宗锦,展学仲,等,译.北京:中国社会科学出版社,1980:10.

④ KOONTZ H, O'DONNEL C. Principles of management [M]. 5th ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972: 1.

⑤ 普蒂,韦里奇,孔茨.管理学精要:亚洲篇[M].丁慧平,孙先锦,译.北京:机械工业出版社,1999:27.

实施管理活动需要建立一个健全的、富有生机的组织系统,保证组织各种要素的合理配置,并通过这个组织系统来有效地达成组织目标。其次,组织是动态变化的。由于组织的内部构成要素和外部环境因素都在随着时间、地点、条件的变化而变化,所以,组织也必须随之发生变化。

管理小故事 1-1

去过寺庙的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的北面,则是黑口黑脸的韦陀。相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而是分别掌管不同的寺庙。

弥勒佛热情快乐,所以来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三落四,没有好好管理账务,所以入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手,但整天阴着脸,太严肃,搞得人越来越少,最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他们放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,笑迎八方客,于是香火大旺;韦陀铁面无私,锱铢必较,让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作中,庙里呈现出一派欣欣向荣的景象。

第二,管理的目的是有效实现组织目标。所有的管理行为都是为有效地实现组织目标服务的,都是使组织的一切活动既有效果,又有效率。一个组织一般存在组织目标和个人目标两个目标体系。组织目标既是组织为组织中的人们设置的共同目标,也往往是组织领导层根据自己的价值观为组织建立的目标;个人目标往往具有个性,由个人的价值追求所决定。组织的成功与顺利发展既取决于组织目标与环境的匹配性与适应性,也取决于组织目标和个人目标的匹配性与适应性。从外部看,组织目标使服务对象获得满意,使组织在特定领域中处于比较优势地位;从内部看,组织目标有助于完成组织的短期和长期工作任务,并使服务的提供者获得士气和高度的成就感。

第三,管理的主体是管理者。管理活动是由管理者来实施的,管理者是组织中最核心、最关键的要素,是整个组织的驾驭者和发挥组织功能、实现组织目标的关键力量。管理者既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

第四,管理的客体是以人为中心的资源和资源引导活动。管理的客体即管理对象,是指管理行为的受作用一方。管理客体既包括不同类型的组织,也包括各组织中的人、财、物、时间、信息、技术等构成要素,还包括引导这些资源进入组织的一系列职能活动。在管理活动过程中,管理者必须对这些管理客体进行综合平衡,其中人的要素尤为重要。

第五,实现组织目标的手段是管理职能。管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用和实施过程。管理职能是一系列引导和达到组织目标的活动,管理者的基本职责以及履行这些职责的过程都属于管理职能

的范畴。管理学界普遍接受的观点是，管理职能包括计划、组织、领导和控制。

小思考 1-1

西方管理学者对管理职能的表述有哪些观点？如何正确处理各管理职能之间的关系？

答：西方管理学者对管理职能的表述有多种观点，至今尚无完全统一的看法。法约尔（1916）认为管理职能包含计划、组织、指挥、协调、控制；戴维斯（1934）认为管理职能有计划、组织、控制；古利克（1937）认为管理职能包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算；布朗（1947）认为管理职能包括计划、组织、指挥、控制、调集资源；纽曼（1951）认为管理职能包括计划、组织、调节、资源、指挥和控制；孔茨和奥·唐纳（1955）认为管理职能包括计划、组织、人事、领导和控制；梅西（1964）认为管理职能包括计划、组织、控制、决策和人事；希克斯（1966）认为管理职能包括计划、组织、控制、激励、通信联系和创新。

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类，但大多数专家公认的基本职能是计划、组织、领导和控制。四项基本职能间的关系是：第一，各管理职能之间具有顺序性和渗透性。所谓顺序性，是指在实践中管理职能一般是按照计划、组织、领导和控制的先后顺序发生作用的。所谓渗透性，是指各职能之间的顺序不是绝对的，彼此是相互融合和交叉的。第二，各职能之间具有普遍性和差异性。所谓普遍性，是指管理职能广泛地存在于各类组织和管理者的管理活动中；所谓差异性，是指不同组织、不同类型的管理者在履行具体的管理职能时又有所侧重和不同。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学，又是一门艺术，管理是科学性和艺术性的统一。

（1）管理的科学性，即管理应体现客观规律的要求，具有一般科学的属性。科学是系统化的知识，科学的方法应能通过对事物的观察而对事物的本质作出判定，并通过持续不断的观察对这些本质的确切性进行检验。管理的科学性主要表现在以下方面：

一是管理具有规律性。管理实践活动是受一定的客观规律支配的，只有认识规律、发现规律并严格按照规律办事，才会取得管理的成功。

二是管理具有理论性。管理学是人类在长期的管理实践过程中经过不断探索和总结形成的一门系统化的科学，其理论内容尽管学派众多、观点纷纭，但都从一定角度去反映管理矛盾运动的规律和特点，具有一定程度的真理性。这

些管理理论有助于管理者正确认识管理矛盾、解决管理冲突,促进组织目标的实现。

三是管理具有规范性。尽管管理的实践活动各异、现场情景多变,存在大量不确定因素,但总有各种各样的管理原则、程序、方法、标准、制度等内容使管理活动有章可循。管理者应建立井然的管理秩序,维系良好的管理关系,确保管理活动的规范化和科学化。

(2)管理的艺术性,即管理者能够熟练地运用系统化的知识,并根据实际情况,灵活地、创造性地加以运用以取得预期效果。管理的艺术性强调管理的实践性,主要表现在以下方面:

一是管理知识具有局限性。无论是管理的理论知识还是管理者的实际管理经验,都是对一部分管理情景甚至是特定管理情景的正确反映,虽然它在很多情况下都具有适用性,但在某些情况下可能无效,甚至会造成管理错误或失败。因此,结合情景、创造性地谋划出一套有效的解决办法来高效地实现目标,有助于弥补由管理知识的局限性所带来的负面影响。

二是管理的权变性。受管理知识的局限性、环境的复杂性及目标的多样性等影响,管理者运用管理理论和管理经验来解决管理问题会变得极为复杂和困难。因此,面对千变万化的管理实际,管理者必须因时、因地、因事、因人而制宜,灵活应变,才能取得管理的成效。

三是管理行为的主观能动性。“管理无定法”,管理的权变应用在相当程度上是管理者在充分、准确地分析环境和各种实际情景的基础上,依靠个人或集体的主观技能、经验、风格和魄力进行决策的。管理的生命力在于面对千变万化的管理实践的灵活运用,管理的灵魂在于处置复杂多变的管理矛盾中的不断创新。管理者自身高超的、出乎意料的甚至是大胆叛逆的非常规处置与决策艺术,往往具有决定性意义。

管理的科学性和艺术性形成相互补充的统一关系。不注重管理的科学性而只强调其艺术性,将使管理表现为随意性;不注重管理的艺术性而只强调其科学性,管理将是僵硬的教条。管理的科学性来自管理的实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。

2. 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性,即管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,以及同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理具有二重性是由管理活动自身的特性所决定的,也是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性,是说管理是生产过程固有的属性,是由许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的和有效的组织劳动所必需的;所谓目的性,是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者组织劳动的基本目的,体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。

管理的二重性之间的关系是辩证的。一方面,二者是相互联系的,管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用的,同时管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而成为没有内容的形式孤立存在;另一方面,二者又是相互制约的,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,同样管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

掌握管理的二重性,要求管理者:一是在学习和借鉴他国经验时,要注意区分合乎生产力发展规律和体现生产关系内容的不同方面,吸取精华、剔除糟粕;二是在实际工作中,要按照社会制度、文化传统的要求和习惯,确立组织中正确的管理模式,有效地开展管理工作;三是要懂得和了解组织是由人组成的,正确处理好人与人之间的关系,特别是管理者与被管理者之间的关系是管理工作中最为重要的问题;四是任何一种管理方法、技术和手段的出现总是有其时代背景,是同生产力水平及其他一切情况相适应的,学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段,必须结合本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。

1.1.3 管理系统的含义

根据系统的观点研究管理,管理就是一个完整的系统。管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

管理系统作为一个科学的概念,包括以下具体的含义:

(1) 管理系统是由若干要素构成的,这些要素可以被看作管理系统的子系统,而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

管理小故事 1-2

蝴蝶效应是气象学家洛伦兹1963年提出来的。其大意为:一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶,偶尔扇动几下翅膀,可能两周后在美国得克萨斯州引起一场龙卷风。其原因在于:蝴蝶翅膀的运动导致其身边的空气系统发生变化,并引起微弱气流的产生,而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化,由此引起连锁反应,最终导致其他系统的极大变化。此效应说明,事物发展的结果对初始条件具有极为敏感的依赖性;初始条件的微小偏差将会引起结果的极大差异。

在西方流传的一首民谣也对此作了形象的说明:钉子缺,蹄铁卸;蹄铁卸,战马蹶;战马蹶,骑士绝;骑士绝,战事折;战事折,国家灭。马蹄铁上一颗钉子是否会丢失,本是初始条件的十分微小的变化,但其“长期”效应却是一个帝国存与亡的根本差别。

(2) 管理系统是一个层次结构。对内, 管理系统被划分成若干子系统, 并组成有序结构; 对外, 任何管理系统又成为更大的社会管理系统的子系统。

(3) 管理系统是整体的, 发挥着整体功能, 即其存在的价值在于其管理功效的大小, 而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

1.1.4 管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成:

(1) 管理目标。管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿, 管理系统必须围绕管理目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现管理目标。

管理小故事 1-3

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了, 于是开会讨论, 一致认为是笼子高度过低所致, 所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来, 所以他们决定再将高度加高到 30 米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面, 于是管理员们大为紧张, 决定一不做二不休, 将笼子的高度加高到 100 米。

一天长颈鹿和几只袋鼠在闲聊。“你们看, 这些人会不会再继续加高你们的笼子?” 长颈鹿问。“很难说,” 袋鼠说, “如果他们再继续忘记关门的话!”

(2) 管理主体。管理主体即管理者, 是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现, 所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者, 是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体, 管理者既表现为单个管理者, 又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

(3) 管理对象。管理者对管理对象进行管理。管理对象作为管理行为的受作用一方, 对管理成效以及组织目标的实现具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织, 也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用, 它是决定管理功效最直接、最核心的因素; 而管理方法则是管理机制的实现形式, 是管理的直接实施手段, 具有过河所必需的“桥”与“船”的作用, 也是十分重要的。

(5) 管理环境。管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在, 并受到管理环境的重要影响。所以, 管理环境是管理系统的有机组成部分。

1.2 管理主体——管理者

1.2.1 管理者的含义与角色

1. 管理者的含义

关于管理者的含义有传统观点和现代观点之分。传统的观点认为管理者是运用职位、权力，对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调的是组织中的正式职位和职权，强调必须拥有下属。现代观点认为在一个现代的组织里，任何一个能够运用他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的人，即为管理者。这一定义强调，作为管理者首要的标志是必须对组织的目标负有贡献的责任，而不是权力；只要共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，他就是管理者，而不在于他是否有下属人员。

一般认为，管理者是管理活动过程中的一批优秀人物，他们在群体中居于主导地位，有责任将群体的各种行动引向既定的共同目标，有责任完成管理的各种基本职能和具体职能，有责任运用各种方法去协调所有合作者的活动。

综合上述观点，管理者应该是指履行管理职能、对实现组织目标负有贡献责任的人。

小思考 1-2

一些人认为由于工厂里的工程技术人员没有下属，因此他们不是管理者。如何看待这个问题？

答：由于工厂里的工程技术人员拥有一定的知识和技能，并且对工厂负有贡献责任，所以这些工程技术人员是管理者。认为有下属的人员才是管理者的观点是不全面的。

2. 管理者的角色

管理者的角色实际上是指作为一般的管理者在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。著名管理学家亨利·明茨伯格经过长期研究认为，管理者扮演着十种不同但又高度相关的角色。这十种角色可以进一步划分成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定（见表 1-1）。

人际关系方面的角色通常是指所有的管理者都要在组织中履行礼仪性和象征性的义务。他们扮演着组织代表即挂名首脑的角色，还要扮演领导者的角色，要在人群中充当联络员。这三种角色的扮演在实践中有时并不是分离的。

信息传递方面的角色是指所有的管理者在某种程度上，都要从外部的组织或机构等接受和传递信息，而且他们还要从组织内部某些方面接受和传递信息。

决策制定方面的角色是指所有的管理者在组织中都要从事决策工作。