



工 商 管 理 通 用 教 材

G
U
A
N
L
I
X
U
E

熊勇清 主编

管 理 学

- 反映管理学最新研究成果
- 满足管理学案例教学需要

第 2 版

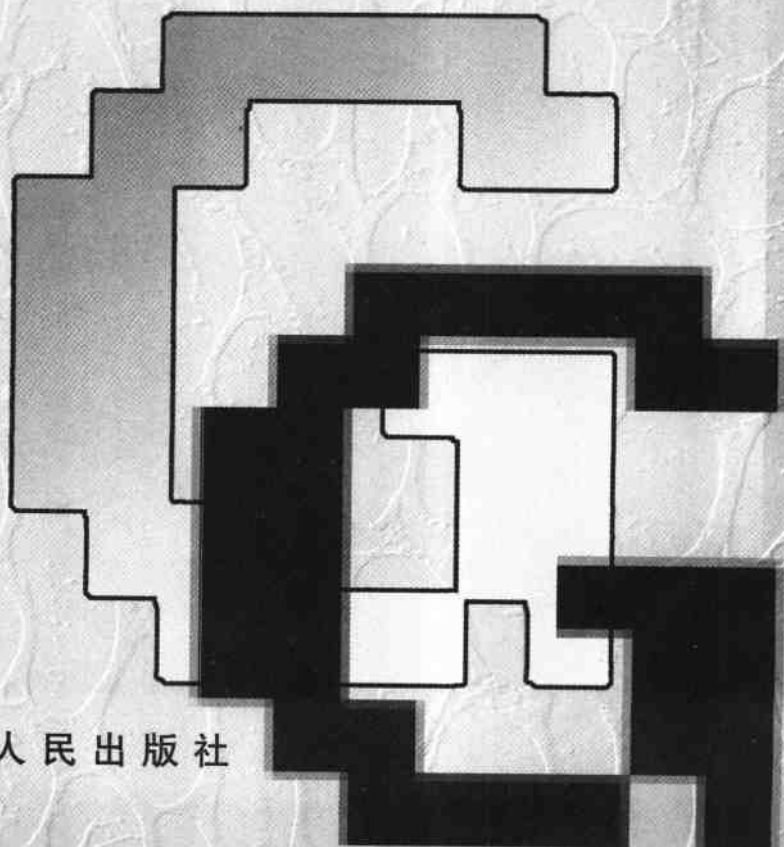
湖南人民出版社

工 商 管 理 通 用 教 材

管 理 学

熊勇清 主编

第2版



湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/熊勇清主编. —长沙:湖南人民出版社,
2006.12

ISBN 7-5438-4174-6

I. 管... II. 熊... III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128667 号

责任编辑:陈 敬
装帧设计:陈 新

管 理 学

熊勇清 主编

x

湖南人民出版社出版、发行

网址: <http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路3号 邮编:410005)

湖南省新华书店经销 湖南望城湘江印务有限公司印刷

2006年12月第2版第1次印刷

开本:730×960 1/16 印张:22.5

字数:464,000 印数:5,001-10,000

ISBN7-5438-4174-6
C·186 定价:33.00元

总 论 篇

第 1 章 管理与管理学

- 第 1 节 管理的定义与特征
- 第 2 节 管理的职能与作用
- 第 3 节 管理人员的类型与技能要求
- 第 4 节 管理学研究对象与方法
- 案 例 贾厂长的无奈
李刚的软件开发小组

001

002

005

008

014

018

019

第 2 章 管理思想与理论的发展

- 第 1 节 早期管理思想萌芽与实践
- 第 2 节 古典管理理论
- 第 3 节 新古典管理理论
- 第 4 节 现代管理理论
- 第 5 节 中国管理思想与实践
- 案 例 王经理的困惑

020

021

023

031

037

040

044

第 3 章 管理与环境

- 第 1 节 管理与环境的关系
- 第 2 节 组织环境特征分析
- 第 3 节 企业内部环境分析
- 案 例 白云机械厂的转轨

045

046

048

057

060

第 4 章 企业伦理与社会责任

- 第 1 节 企业伦理
- 第 2 节 企业社会责任
- 案 例 工人开始用“脚”投票

062

063

068

077

计划篇

第5章 决策原理与方法

- 第1节 决策的概念与类型
- 第2节 决策的过程与影响因素
- 第3节 决策的方法
- 案 例 TM 公司的三难选择
“老牌”企业的竞争

078

079

082

085

102

104

第6章 计划与计划工作

- 第1节 计划的含义、作用
- 第2节 计划的类型、层次
- 第3节 计划工作程序
- 第4节 计划的编制方法
- 案 例 瑞虎机床厂的目标管理

106

107

109

114

117

128

组织篇

第7章 组织中的基本问题

- 第1节 组织与组织工作
- 第2节 组织类型
- 第3节 管理幅度与管理层次
- 第4节 集权与分权
- 案 例 子贱放权的故事

131

132

133

137

145

149

第8章 组织设计

- 第1节 组织设计内容与程序
- 第2节 组织机构类型
- 第3节 组织变革与发展
- 案 例 销售部的责任
湘矿公司的组织模式再造

151

152

155

165

175

176

第9章 人员配备

179

第1节 人员配备的任务和原则

180

第2节 管理人员选聘

182

第3节 管理人员考评

190

第4节 管理人员培训

196

案 例 M公司的末位淘汰制
湘智公司员工的“忠诚”

200

201

第10章 组织文化

202

第1节 组织文化的内涵及基本特性

203

第2节 组织文化的构成要素及基本类型

205

第3节 组织文化的功能及建设途径

212

案 例 从两份通知看企业文化

215

领导篇

第11章 领导与领导理论

216

第1节 人性假设理论

217

第2节 领导含义与内容

219

第3节 领导特性理论

221

第4节 领导行为理论

223

第5节 权变领导理论

227

案 例 王大川的领导方式
闷闷不乐的陈五

232

233

第12章 激励与激励理论

234

第1节 激励的含义及构成要素

235

第2节 内容型激励理论

237

第3节 过程型激励理论

244

第4节 激励理论的运用

249

案 例 羽翔公司员工激励难题
老门卫制服上的金别针

252

254

第 13 章	沟通	255
第 1 节	沟通的含义及沟通过程	256
第 2 节	正式沟通和非正式沟通	260
第 3 节	有效沟通的障碍及其克服	265
第 4 节	冲突管理	268
案 例	九龙公司沟通盲点	271
	辞职风波	272

控制篇

第 14 章	控制与控制过程	276
第 1 节	控制的内涵	277
第 2 节	控制的类型	281
第 3 节	有效控制的要求	287
第 4 节	控制过程	290
案 例	区政府的“文件核算制”	298
	麦当劳公司的控制系统	299

第 15 章	控制方法	301
第 1 节	预算控制	302
第 2 节	生产控制	304
第 3 节	比率分析	308
第 4 节	审计控制	312
案 例	Sin - Tec 公司的控制系统	316
	医院服务股份有限公司失控的原因	316

附录一	管理理论前沿	318
	学习型组织	318
	企业再造	323
	知识管理	329

附录二	现代管理思潮名词	334
------------	-----------------	------------

参考文献	348
-------------	------------

后 记	349
------------	------------

第1章

管理与管理学

- 管理的定义与特征
- 管理的职能与作用
- 管理人员的类型与技能要求
- 管理学研究对象与方法

管理是人们社会活动的重要组成部分之一，学习管理、研究管理、在实践活动中力求科学管理，已成为当代社会的普遍追求。我们在学习现代管理学的基本原理时，首先必须了解管理学的基本概念，了解管理学的研究对象，了解管理学和各部门其他学科之间的关系。

第1节 管理的定义与特征

一、管理的定义

“管理”是我们在社会生活中十分熟悉的一个名词，在英文中，表示“管理”的词最常用的有 Management, Administration, 前者较多与经营相联系，后者较多与行政相联系，此外英文中还有 Execution, 也带有管理的意思，但偏重于执行的意思。在中文里，“管理”有“管辖”和“治理”之义。如何给管理下一个确切的定义呢？这并不是一件很容易的事情，对此，中外学者有着许多不同的见解和定义，这些定义可以归纳为功能定义法和逻辑定义法两种类型。

功能定义法主要从管理的基本作用和管理的基本功能这一角度来把握管理的内涵，具代表性的有：

法国著名管理学者法约尔（Henri Fayol）等人把管理定义为：管理，就是实行计划、组织、协调、指挥、控制。

美国著名管理学者，1978年诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）认为：管理就是决策，它贯穿于管理的全过程。

逻辑定义法主要从管理的基本环节和逻辑过程这一角度来把握管理的内涵，具代表性的有：

美国著名管理学者哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为：管理是一种在正式组织团体中通过别人，并同别人一道去完成工作的技能；一种在正式组织团体中创造一种环境，使得人们能为达到团体的目标，既作为个人又互相协作地完成工作的技能；一种消除完成工作障碍的技能；一种能以最高效率切实达到目标的技能。

美国学者 R. M. 霍德盖茨在《美国经营管理概论》一书中认为：管理就是通过其他人来完成工作。

综合以上定义，我们认为，所谓管理，就是通过计划、组织、领导、控制等项工作，尽可能合理而有效地利用组织所拥有的资源，以实现组织目标的过程。理解这一定义，必须明确以下几点：

其一，计划、组织、指挥、协调和控制是管理的五项主要的具体的工作，这五项工作又被称为管理的五大基本职能。

其二，管理的对象是组织所拥有的资源，包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中，人是管理的主要对象，时间是管理的最稀有、最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。

其三，管理是为实现组织目标服务的，它是一个有意识、有目的的行为过程。

从以上定义中，我们可以看出，管理工作涉及效率和效果两个方面。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”，那么，是否选择“正确的事”去做就是与效果相关的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保

组织效率和效果双重目标的实现，如图 1-1 所示。

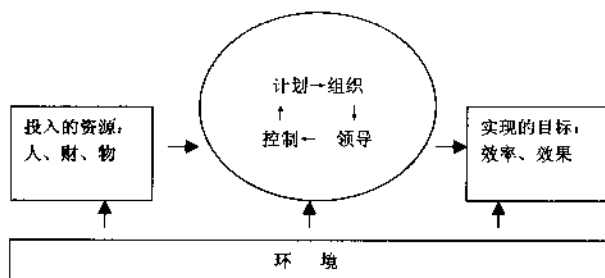


图 1-1 管理的任务：效率和效果

二、管理的特征

1. 管理的自然属性和社会属性。

从本质上看，管理具有二重性，一是与生产力相联系的自然属性，二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

首先，管理具有自然属性。因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。现代生产是社会化大生产，生产规模大，动用的资源多，这不仅使管理变得更加重要，也给管理提出了更高的要求。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化，只与生产力发展水平相关的属性，就是其自然属性。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理经验，以迅速提高我国的管理水平。

其次，管理具有社会属性。因为管理是人类的活动，而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响并与一定的人文背景息息相关。不同的生产关系、不同的社会文化和人文背景都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、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。它既是生产关系和社会文化的体现和反映，又反作用于生产关系和社会文化。

管理的社会属性则告诉我们，决不能全盘照搬国外做法，必须考虑我们自己的国情，建立有中国特色的管理模式。

2. 管理的科学性和艺术性。

管理既具有科学性，又具有艺术性，完美的管理应当走科学性与艺术性结合的道路。

说管理具有科学性，是因为管理是对事物进行观察以后做出的判断，这

种判断具有抽象性，并且可以条理化为系统的知识体系，具有规范化和合理化的特点。

管理的科学性首先表现在它极大地推动和促进了生产的发展和管理实践的发展。人类社会生产的发展是有规律的，管理作为进行社会生产的必备条件是与社会生产的规律性联系在一起的。社会生产的发展要求管理的发展，管理的发展也促进了生产的进步和经济的发展，这表明管理具有科学性。事实也印证了这一点，如泰勒（Taylor）的科学管理将科学和进步技术应用于工程，在提高管理水平的同时促进了生产效率的提高。

其次，管理学的许多内容可以提炼为科学知识体系。泰勒的科学管理原理如今已发展成为工业工程学，以人为本的管理已发展成为如今的行为科学，将数学运用于管理已发展成为现今的运筹学。由此可见，管理的内容本身就可以发展为科学知识体系，这也充分证明了管理的科学性。

尽管管理具有科学性，但管理却不是一门精确的科学。因为科学反映不了全部的管理行为。而科学所无法反映的管理内容或行为，人们称之为管理的艺术性。

管理的艺术性可以有多种表现，首先表现为管理需要凭借人的直觉、经验和洞察力。在许多情况下，直觉、经验和洞察力甚至是难以用语言文字来表述的，而直觉、经验和洞察力的运用是非常灵活的，是富有创造性的，这也正是管理艺术性的巧妙之处。

其次，在管理过程中有些问题在客观上是难以精确并量化的，无法用数学模式去规范化，也没有现成的程序可以效仿。例如：人的潜能和行为、人和事的对外交往、管理系统中各个因素相互之间的过程反馈、各种偶然事件等等，这些问题都有赖于管理的艺术性来处理。管理的艺术性要求我们在应用管理学原理时，要特别讲究方法和技巧。

阅读材料

年终奖金的发放

鸿程公司是一个蒸蒸日上的公司，当年的盈余竟大幅滑落。马上就要过年了，往年的年终奖金最少加发三个月工资，有的时候发得更多，这次可不行，算来算去，只能多发一个月的工资作为奖金。

按常规做法，实话告诉大家，很可能士气要滑落。总经理灵机一动……没过两天，公司传来小道消息——“由于营业不佳，年底要裁员。”

顿时人心惶惶。但是总经理却宣布：“再怎么艰苦，公司也绝不愿牺牲同甘共苦的同事，只是年终奖金可能无力发了。”总经理一席话，使员工们放下了心，只要不裁员，没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。

除夕将至，总经理突然宣布：“有年终奖金，整整一个月的工资，马上发下去，让大家过个好年！”整个公司大楼，爆发出一片欢呼。

与其因最好的企盼，造成最大的失望，不如用最坏的打算，引来意外的欣喜。同样是发一个月的奖金，如按常规做法，可能打击员工士气，换一种做法，大大地激励了士气，这就是管理的艺术。

第2节 管理的职能与作用

一、管理的职能

职能一般是指人、事物、机构具有的作用或功能。管理的职能也就是管理的作用或功能，它跟管理者的职能是统一的。管理的职能还有另外一种含义，即它是管理过程中的基本要素或步骤。

学者们对管理的职能有多种不同的划分。在20世纪初，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到50年代中期，美国加州大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell）在其有关管理学的教科书中，把管理的职能划分为五种：计划、组织、人员配备、指导和控制，全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书，大多数当今流行教科书仍是按照这一体系编写的，只不过在这些教科书中，管理职能一般被压缩为计划、组织、领导和控制四种。本书采用多数教材对管理职能的这四种划分。

1. 计划。

计划是指管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。它包括两项基本活动：一是确定目标；二是决定如何达到这些目标。虽然计划工作不可能完全准确地预测未来，并对各种可能的变化做好准备，但是，如果没有计划，组织活动就会陷入盲目状态，组织目标的实现就没有保障。好的计划可以促进和保证管理人员在今后的工作中开展有效的管理，从而有助于将预期的目标变成现实。

2. 组织。

管理者制定出切实可行的计划后，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划，这就是组织职能。“组织”一词具有双重的含义：一是名词意义上的组织，主要指组织形态；二是动词意义上的组织，即指组织工作。这两层含义在组织职能中都要涉及，但主要是第二层含义，即动词意义上的组织。组织职能的主要内容包括组织的设计、人员配备、组织的规划与变动、授权等等。

3. 领导。

管理者的一项重要职责就是实施领导，也就是要带领和指挥组织的全体成员同心协力地执行组织的计划，实现组织的目标。领导是指导和督促下属去完成任务的一项管理职能。由于领导总是伴随着服从，而下属一般是愿意服从于那些他们认为可以使自己的需要、愿望和要求得到满足的领导者；所以，领导工作需要运用影响力、激励、沟通等手段，其成功的关键在于选好、用好人才，创造和保持一个良好的工作环境。

4. 控制。

控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照，然后采取措施纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。计划职能与控制职能密不可分。计划是控制的前提，它为控制提供了目标和标准，没有计划就不存在控制；控制是实现计划的手段，没有控制，计划就不能顺利实现。有效的控制，要提高预见性，在偏差发生之前及时采取预防措施，把问题消灭在萌芽之中，又要迅速及时建立完善的信息管理系统，加强信息的收集、分析和反馈。

上述四项职能，也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般而言，制定好计划后，就要进行组织设计和安排、实施领导，然后对计划的执行情况和组织的运行情况进行控制。但是，计划、组织、领导、控制这四项职能并没有一个严格的次序，其中某几项职能往往同时进行，而且常常是交叉在一起的。它们是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。

对于管理的职能，还需要补充说明以下几点：

第一，不同业务领域在管理职能的具体内容上是有差别的。虽然管理工作与业务工作性质不同，但管理通常需要紧密联系业务工作来开展。由于不同组织、不同部门的具体业务领域是不同的，这就决定了其管理工作也必然具有各不相同的特点，具体表现就是管理职能具体内容不同。例如，同为计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招聘、培训、调配等的计划安排，财务部门做的则是筹资计划和收支预算，它们各自在目标和实现途径上都表现出很不相同的特点。当然，在不同的组织层次上，管理工作与业务工作联系的紧密度是不一样的。一般说来，低层次的管理工作与业务工作联系较为密切，高层次的管理工作与业务工作的联系就相对少些。

第二，不同的管理层次在管理职能的具体内容上也是有差别的。由于管理者所处层次的不同，他们所关注的管理职能的具体内容也必然互不相同，这是由他们的分工和职责决定的。例如，就计划而言，高层管理人员关注的是组织整体的长期战略计划，中层管理人员偏重的是中期内部管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

二、管理的作用

任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，以至于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。当今世界，各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而，英国的生产率水平同美国相比为什么相差悬殊呢？进一步的调查发现，主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快，其最主要的原因就是依靠较

高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过，美国经济的领先地位二分靠技术，七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然存在内在联系。

管理的作用可归结为三点：

1. 管理可以维持组织的存在。

由于组织是由很多人和部门构成的，各部门和个人都有自身特殊的利益和目标，且个人的目标和组织整体目标并不天然地一致，有时甚至相反，因而难免发生诸如个人和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突，目标冲突必然导致行为冲突，如不进行有效地化解，冲突的结果将导致组织生存危机。管理就是将个人或部门利益与组织利益有机地结合起来，使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益。

2. 管理可以提高组织的效率。

所谓组织的效率是指组织活动达到组织目标的有效性。一般说来，组织具有不同于其各组成部分的独立目标，该目标实现的程度取决于组织内部的协调程度。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各个人的行为协调起来，以最低的成本、最快的速度实现组织目标。任何组织都有自己的目标，实现目标要耗费一定的资源。在当代社会中，以最少的资源投入获得最大的产出，是每一个组织都必须遵循的原则。也就是说，无论是经济组织还是非经济组织，都必须有成本费用观念，都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的有效配置和最优利用，其手段都是管理。

3. 管理具有整体推动作用。

一项新技术、一项新发明，其作用主要发挥在某一点或一条线上。如某项新技术可以提高某项操作的效率，某项发明可以使某个行业得到长足的发展。管理是一种思想、一种观念和意识，如果能使一个组织的大部分人掌握了这种思想或观念，则每个人都可以在其所处的点或线上发挥作用，从而对整个组织有整体推动作用。

阅读材料

小孙子的裤子

美国国际商业机器公司的创办人托马斯（Thomas J. Watson）曾经讲过这样一个故事，深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子有一次弄到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的

家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。

可以想像，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

三、管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标，都有其一定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。

盈利性组织需要管理，这类组织十分重视投入与产出的比较，十分强调对资源的利用效果。但是，人们往往认为只有大企业才需要管理，因为大企业拥有更多的资源，职工人数更多，更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上，小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭，究其原因，并不仅是因为小企业拥有的资源少，更重要的原因是管理方面的问题。

从非盈利性组织来看，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，学校需要管理，医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部，以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面，无时无处不在。

当然，不同类型的组织，由于其业务作业活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能和管理原理、方法来看，各种不同类型的组织具有相似性、共同性。

第3节 管理人员的类型与技能要求

一、管理人员的类型

组织中的工作是多种多样的，所有这些工作可以大致分为三类，即管理工作、作业工作和辅助工作。作业工作是那些直接面向生产对象、科研对象或服务对象的工作，如企业中的生产和销售、科研单位的实验、医院中的诊治、学校中的教学等等。作业工作是组织达成其目标的直接手段。管理工作、辅助工作则都不直接面向组织的工作对象，它们都是为作业工作服务的，都是为了确保作业工作的顺利和有效进行。其中，辅助工作是指组织中的后勤保障等工作，它不仅对作业工作起辅助作用，也对管理工作起辅助作用。

与三类工作相对应，组织中的人员也可分为管理人员、作业人员和辅助人员。但这并不意味着三类工作一定要由截然不同的三类人分别去做。事实上，组织中有不少被列为“管理人员”的人有时也做些作业工作。例如，医院院长有时也做外科手术，工厂厂长有时也参与新产品研制，研究所所长可能也做实验，学校校长可能也讲课，等等。在许多情况下，管理人员参与做些作业工作或辅助工作并非坏事，这有利于组织内各部门人员之间的沟通 and 理解，从而促进团结和协作。

但是，管理人员一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，所谓“有

所不为才能有所为”，从事作业工作或辅助工作必须服从于管理工作的需要，否则就是舍本逐末，其结果必将是因小失大，得不偿失。这种管理者也就不能说是称职的管理者。

管理人员的类型可以按不同的标准进行划分。最基本的两种分类方法是按照管理人员在组织中所处的层次和所从事的管理工作的领域来划分，即从组织的纵、横两个方向来进行划分。

1. 管理人员的层次分类。

管理人员按其所处的管理层次可以分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员三类。

(1) 高层管理人员。高层管理人员是站在组织整体的立场上，对组织的管理负有全面责任、对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。高层管理人员所考虑的管理问题和所从事的管理活动，都是与组织的总体发展和长远发展密切相关的。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价整个组织的绩效等等。在组织的重大对外交往活动中，往往由高层管理人员作为组织的代表。

(2) 中层管理人员。处于高层管理人员和基层管理人员之间的都是中层管理人员。如地区经理、部门经理、车间主任、科室主管等。中层管理人员的职责主要是贯彻执行高层管理人员所做出的决策和所制定的重大方针政策，使高层管理人员确定的目标、战略付诸实施。具体地说，中层管理人员要为他们所负责的单位或部门制定旨在实现组织目标的次一级的管理目标；筹划和选择达成目标的实施方案；分配资源协调各子单位或部门的活动，制订对偏离目标的行动的纠正方案等等。他们向最高管理层直接报告工作，同时负责监督和协调基层管理人员的工作。

(3) 基层管理人员。基层管理人员也称一线管理人员，也就是在组织中处于最低管理层次的管理者。他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其职责是，按中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动，如给下层人员分派具体工作、直接指挥和监督现场作业活动等。

阅读材料

旗动、风动、心动 三种思考层次

一老和尚、一中年和尚及一小和尚三人一起走在郊外，突然起风，前方一旗帜随风而动。小和尚见此情景。对大家说：“师父、师祖您看，前面有一面旗帜在动。”中年和尚看了看，笑着说：

“徒弟啊！那不是旗帜在动，而是风在动！”老和尚听了后，笑着说：“徒弟、徒孙啊！那不是旗在动或风在动，而是你的心在动！”

启示：不同管理层次的管理者应该具有不同的思考层次，更高层次的管理者要有更高层次的想法及观念才足以领导一个小组。小和尚只是看到了表象，中年和尚已认知了道理，而老和尚则已进入了哲学层次。

2. 管理人员的领域分类。

管理人员按其从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，可划分为综合管理人员和专业管理人员两大类，如图 1-2 所示。

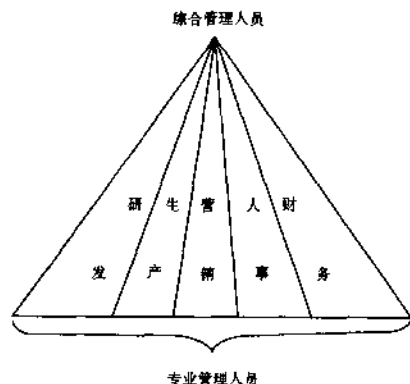


图 1-2 管理人员的分类

(1) 综合管理人员。是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者。例如企业的厂长（总经理）、副厂长（副总经理）、大型企业的事部经理、地区经理等。他们不是只负责一项活动（或职能），而是统管包括生产、营销、人事、财务、计划等在内的全部活动或至少是其中的几类活动。

(2) 专业管理人员。是指组织中那些仅仅负责某一类活动（或职能）的管理者。根据他们所管理的具体专业领域的不同，又可细分为生产管理人员、财务管理人员、人事管理人员、营销管理人员、研究开发管理人员、后勤供应管理人员等。随着现代组织规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，对专业管理人员的需求越来越多，专业管理人员的选拔与培养也将变得越来越重要。

二、管理者的角色

演员们在电影中或戏剧中扮演一定的角色，管理者在组织中也要扮演一定的角色。管理者在实际管理工作中常常扮演不止一种管理角色。20 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他的发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如，当时流行的看法认为，管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是仔细地系统地处理信息。而明茨伯格发现与流行的成见相反，他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。明茨伯格的结论是，管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。管理者角色（Management roles）这个术语指的是