

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

■ 主 编 时丕生 杨丽芳

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

014060241

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

C93
840

管理学基础

主 编 时丕生 杨丽芳
副主编 路 伟 孟文燕 郑小龙



北航

C1747743

C93
840



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

115080310

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/时丕生, 杨丽芳主编. —北京: 北京理工大学出版社,
2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 9517 - 8

I. ①管… II. ①时… ②杨… 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 (2014) 第 186798 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 247 千字

版 次 / 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 36.00 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前 言

任何组织，小至企业，大至国家，都需要管理活动。管理活动的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而日益明显。当今，人们把先进的管理和先进的科学技术比喻成推动现代社会经济发展的“两个轮子”。如果没有先进的科学技术，现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地开展；同样，如果没有有效的管理活动，先进的科学技术也难以充分地利用或发挥作用。所以，管理学研究在当今世界的所有领域和层面都受到重视，推进管理学以及管理教育的发展也因此变得更加迫切。历史经验表明，一个国家要想繁荣富强，一个组织要想发展壮大，一定要把管理工作做好。

《管理学基础》是高等院校工商管理类和财经类专业的一门核心课程。本课程的教学，旨在通过课堂理论学习、技能训练和社会实践活动，使学生建立管理学的基本概念，树立现代管理的思想观念，掌握管理学基本原理、工具和方法，懂得运用管理学的基本原理、工具、方法和过程进行管理实践，培养基层管理岗位人员的综合管理技能与素质。

《管理学基础》是根据高等教育的特点，融合作者多年的教学经验和研究成果推出的一本教材，可作为高等院校管理类各专业、工科类各专业的教材，也可作为企业和政府部门管理知识的培训教材，还可供管理人员学习参考。

目 录

学习单元一 管理的基本知识	(001)
任务1 管理的定义	(001)
任务2 管理的职能与性质	(003)
任务3 管理者	(009)
任务4 管理学的研究对象与方法	(013)
学习单元二 管理理论的发展演进	(022)
任务1 中国传统的管理	(022)
任务2 西方传统的管理	(026)
任务3 西方现代的管理	(031)
任务4 当代管理理论	(035)
学习单元三 计 划	(045)
任务1 决 策	(045)
任务2 计划概述	(055)
任务3 编制计划的方法	(062)
任务4 目标管理	(066)
学习单元四 组 织	(076)
任务1 组织的基本内容	(076)
任务2 组织结构设计	(079)
任务3 常见的组织结构形式	(085)
任务4 组织中的职权关系	(091)

学习单元五 领导 (099)

任务1 领导者和管理者 (099)

任务2 领导者的权力基础 (104)

任务3 领导方式及其理论 (108)

任务4 激励理论 (114)

任务5 沟通 (121)

学习单元六 控制 (131)

任务1 控制概述 (131)

任务2 控制过程 (140)

任务3 控制原则 (146)

任务4 控制方法 (149)

学习单元七 组织环境与组织文化 (158)

任务1 内部环境 (158)

任务2 外部环境 (160)

任务3 全球化环境 (164)

任务4 组织文化 (168)

任务5 企业的社会责任 (174)

学习单元八 创新管理 (184)

任务1 创新概述 (184)

任务2 创新原则、过程和主体 (187)

任务3 创新的内容方法和策略 (190)

任务4 中国企业的管理创新 (195)

学习单元一

管理的基本知识

【学习目标】

◇ 知识目标:

- (1) 掌握管理的含义、职能,理解管理的特征和性质。
- (2) 了解管理者的含义和分类。
- (3) 掌握管理者应具有素质和技能。

◇ 技能目标:

- (1) 学会运用管理的职能。
- (2) 能够认知并有意识地培养自己的管理素质和技能。

任务1 管理的定义

导入案例1-1: 万里长城修筑过程中的管理

长城始建于春秋战国时期,历史达2 000多年,总长度达5 000 万米以上。今天我们所指的长城西起甘肃的嘉峪关,东到辽宁的鸭绿江,长635 万米,像一条矫健的巨龙,越群山,经绝壁,穿草原,跨沙漠,起伏在崇山峻岭之巅、黄河彼岸和渤海之滨。古今中外,凡到过长城的人无不惊叹它的磅礴气势、宏伟规模和艰巨工程。长城是一座稀世珍宝,也是艺术非凡的文物古迹,象征着中华民族坚不可摧、永存于世的意志和力量,是中华民族的骄傲,是整个人类的骄傲。

长城是我国古代劳动人民创造的奇迹。自秦始皇开始,修筑长城一直是每个朝代的一项大工程。据记载,秦始皇动用了近百万劳动力修筑长城,占到全国人口的1/20。当时没有任何机械,除运土、运砖可以用毛驴、山羊等能爬山的牲畜外,全部劳动都得靠人力,而工作环境又是崇山峻岭、峭壁深壑。在居庸关、八达岭,砌墙石料有的长达3 m,重约1 000 千克。秦朝修建长城需要的大量木材,是从四川等地运来的,而且大木材需要在下面加铺铁轮并用千百人才能移动,每日仅行10~15 km。

从秦到明,长城施工采用防务和施工相结合的方式,也施行分地区、分片段

负责的制度。由此可见,没有大量的人进行艰苦的劳动,是无法完成这项巨大工程的。有关长城建筑的工程计算,《春秋》中有记载,工程计划很周密,不仅测量计算了包括城墙的长、宽、高以及沟洫在内的土石方总量,连所需人工、材料、从各地调来的人力、往返道路里程、人员所需口粮、各地区负担的任务等,也都分配明确。

由此可见,这么庞大的工程需要严密的组织体系,这其中存在着大量的管理工作。

一、管理的概念

管理活动是人类最基本的活动之一,它广泛存在于现实社会之中,大至政府、军队,小至企业、医院、学校等,可以说凡是由两人组成的,有一定活动目标的集体或者组织都离不开管理活动。

管理活动是一种基本的社会实践活动,它贯穿于人类社会实践的历史过程中。在人类历史发展的初期,原始社会的氏族或部落中的人们,为了共同的生产劳动和生活,便在实践中从事着一定的管理活动。在现代社会,管理实践更是在各国或者世界性的跨国经济活动中发挥着巨大的作用。在未来的社会生活中,管理实践不仅不会在人类社会实践中消失,反而还会愈加显示其重要的地位和作用。

管理活动自古有之,但什么是“管理”,从不同的角度出发,我们可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于什么是管理,不同的人有不同的理解,至今仍没有一个统一的说法。目前,有代表性的几种观点如下,它们从某个侧面反映了管理的内涵。

(1) 法国管理学家亨利·法约尔:管理是指计划、组织、指挥、协调和控制。

(2) 美国的管理学家、1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙:管理是决策。

(3) 美国哈佛大学教授彼得·德鲁克:管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。

本书认为管理概念可以作如下表述:

管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,通过组织资源的优化配置和不断创新,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,我们还可以从以下几方面来把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

自从有了人类社会,就有了管理活动,管理存在于人类社会的各个时期,因此,管理是一种社会现象或称为文化现象。从科学的定义讲,管理必须同时具备两个必要条件:一是由两个以上的人组成的集体;二是要有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的载体是组织

管理活动在人类社会生活中广泛地存在,而且总是存在于一定的组织之中。有效的协作需要组织的存在,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而有差异,但构成组织的基本要素是相同的。

3. 管理的过程性

过程性也称为职能性。20世纪早期亨利·法约尔将管理工作分成计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。50年代中期,人们普遍将计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为管理的结构。70年代,国内外比较倾向于将管理职能变为计划、组织、领导和控制。

在上述的各项职能中,计划着眼于有限资源的合理配置,组织致力于合理的分工协作关系,领导着眼于激发和鼓励人们的积极性,控制的重心在于纠正偏差。管理的四大职能相互制约、相互联系。

4. 管理的主体是管理者

一个组织内的管理者可分为不同的层次、不同的部门,但各种不同的管理者都要执行管理职能,都要承担管理一个组织、管理工作和管理人三方面的责任。

任务2 管理的职能与性质

导入案例1-2:福特公司的兴衰

美国福特公司的创始人亨利·福特(以下简称“福特”)有着精明强干的头脑和丰富的技术经验,他在1896年制造出第一辆福特汽车,1903年成立福特汽车公司,开始生产“A”型以及“R”型和“S”型汽车。1908年,福特公司开始生产福特“T”型车,这标志着福特公司垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特公司采用了汽车装配的流水线生产法并实现了汽车零部件的标准化生产,这使其形成了大量生产

的体制,当年产量增加到13万辆,1914年增加到26万辆,1923年增加到204万辆,在当时的美国汽车生产中处于垄断地位。

福特从而建立起一个世界最大和盈利最多的制造业企业,他从利润中积累了10亿美元的现金储备。可是,福特坚信企业所需要的只是所有的主管成为他的一些“助手”,他只需“助手”的汇报,并由他发号施令,企业即可运行。他认为公司组织只是一种形式,企业无须管理人员。随着环境的变化,其他竞争者的兴起,人们对汽车开始有了不同档次的需求,并且相关的科技、产供销、财务、人事等管理工作日趋复杂,个人管理难以适应这种要求。只过了几年,到了1927年,福特公司已丧失了市场的领先地位,之后20年,逐年亏本。

1944年,福特的孙子——福特二世接管公司时,公司已濒于破产。当时26岁的福特二世一方面向他的对手通用汽车公司学习,另一方面创建了一套福特公司的管理组织和领导班子,五年后就在国内外重新获得了发展和获利的力量,成为通用汽车公司的主要竞争者。

美国福特公司的兴起、衰落和复兴,可以使我们看到企业中管理职能是何等的重要。

一、管理的职能

管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。考察管理职能的目的有两个:①回答管理是要干什么的问题;②回答管理的既定目标是如何达到的。

最早系统地提出管理中各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》中指出管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。他为后人的研究奠定了基础。之后,关于管理职能的划分又有了“三功能派”“四功能派”或“七功能派”等。本书划分的管理职能是计划、组织、领导、控制,这四种职能是一切管理活动最基本的职能。

1. 计划

计划是对未来活动的预先筹划和安排。人们从事一项活动之前一般首先要制订计划,这是进行管理的前提。计划是决策的具体化。人们在决策目标方案既定的前提下,还要详细分析为了实现该目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。

如果你一个人出去旅游,你可以没有任何特定的目的地。任何线路你都可以选择。但是,一个组织不能漫无目的地行动。组织的存在是为了实现某种特定的目标(这个目标一般以一个或一组来表示),因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案,这就是管理的计划职能。

2. 组织

为了保证计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是管理的组织职能。

管理的组织职能包括组织设计、人员配备、组织运行、组织变革等。组织职能或组织工作的结果就形成各种正式的组织文件,如组织结构图、职务说明书等。

3. 领导

组织中最重要资源是人,管理者的任务不仅是要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上;而且更主要的是指导和协调组织成员,调动其工作积极性,发挥其主观能动性,努力使每位员工以高昂的斗志、饱满的热情投身到组织活动中去。

管理的领导职能包括激励下属,指导和指挥他们的活动,选择最有效的沟通渠道,以及营造良好的组织气氛等。

4. 控制

控制是为了确保组织目标及为此制定的行动方案顺利实现而进行的管理职能,管理者必须根据计划目标派生出来的控制标准对组织中各项活动的进展情况进行检查,并在发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正,这是管理工作中狭义的控制职能。广义的控制职能还包括组织内外环境的变化,对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。

控制的内容包括:收集能够度量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息;比较现实的绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异;确认组织是否有必要采取行动,纠正这种差异或重新修订组织目标;制定修订差异的具体措施并组织实施。

有一天动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低造成的,所以他们决定将笼子的高度由原来的五公尺^①加高到十公尺。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来了,所以他们又决定再将高度加高到十五公尺。

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二十公尺。

一天,长颈鹿和几只袋鼠闲聊,“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!”

启示: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。各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的计划。如此循环

^① 1公尺=100厘米。

不息,将管理工作不断向前推进。

二、管理的性质

(一) 管理的二重性

管理是组织共同劳动的需要,从它最基本的意义来看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动。管理具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的二重性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称为管理的生产力属性或一般性,是与生产力和社会化大生产相联系的。为了保证社会化大生产能够持续、稳定地进行,人们就要按照社会化大生产的要求,合理地进行计划、组织、领导和控制,最有效地利用人力、物力和财力资源提高经济效益。管理是社会化大生产的客观需要,不进行有效的管理,生产就无法顺利进行。可以说,企业经济效益的好坏在一定程度上取决于管理水平的高低,管理的重要性在于如何合理组织生产力,并促进生产力的提高,这就是管理的自然属性,它在任何时期、任何国家都是相同的。从历史的角度考虑,管理的自然属性是具有普遍性和共性的,不同的社会制度在管理的自然属性方面是完全相同的。

管理也是生产力。任何社会、企业,其生产力是否发达,取决于他所拥有的各种经济资源和各种生产要素是否能得到有效的利用,也取决于从事社会劳动的人的积极性是否能得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下,企业的外部环境基本相同,有不少企业的内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平基本类似,但经营结果、所达到的生产力水平却相差悬殊。同一个企业有时只是更换了企业主要领导,例如换了厂长,企业就可能出现新的面貌。事实可以证明,管理也是生产力。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。

管理的上述性质是不以人的意志而转移的,也不因社会制度和意识形态的不同而有所改变,这完全是一种客观的存在,所以我们称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称为管理的生产关系属性或管理的特殊属性,它是与生产关系和社会制度相联系的。在管理过程中,为了维持生产资料所有者的利益,人们需要调整人与人之间的利益分配,协调人与人之间的关系。管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目标?什么样的预期目标?其实质就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中,管理从来就是为统治阶级、

为生产资料的占有者服务的。管理是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理,以致各种社会组织的管理概莫能外。

3. 管理二重性的现实意义

(1) 管理的二重性理论体现着生产力和生产关系的辩证统一关系,这对我国管理的理论和实践发展有重要的指导意义。我国的管理科学理论还处在发展阶段,在漫长的探索和积累过程中,我们必须认真总结我国历史上以及新中国成立60多年来管理的经验教训,遵循管理的自然属性要求,并在充分体现社会主义生产关系的基础上,分析和研究我国的管理问题。这是建立具有我国特色的管理科学体系的基础。

(2) 学习和掌握管理的二重性理论,明确西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶。它同生产力的发展一样,具有连续性,并且是不分国界的。这使我们对资本主义的管理理论、技术和方法有了正确评价。因此,我们要在继承和发展我国过去的科学管理经验和理论的同时,注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法,使其适应我国的情况,成为我国管理科学体系的有机组成部分。

(3) 由于管理总是在一定生产关系下进行的,并且体现着一定的统治阶级的意志。因此,我们要科学地鉴别管理的社会属性,我们的管理理论和实践不能简单地照抄西方的一切,而要有鉴别、有选择地取我所用,走自己的道路。

如果你把六只苍蝇和同样数量的蜜蜂装进一个玻璃瓶中,然后将瓶子平放,让瓶底朝向窗户,会发生什么情况呢?

你会看到,蜜蜂不停地想在瓶底找到出口,一直到它们力竭倒毙或饿死;而苍蝇则会在不到两分钟的时间内,穿过另一端的瓶颈逃逸。事实上,正是由于蜜蜂对光亮的喜爱,并且它们的智力较高,才使得其最终死亡了。

蜜蜂认为囚室的出口必然在光线最亮的地方,因此它们不停地重复着这种合乎逻辑的行为。对蜜蜂来说,玻璃是一种超自然的神秘之物,它们在自然界中从来没有碰到过这种突然不可穿透的大气层;而它们的智力越高,这种奇怪的障碍就越显得让它们无法接受和不可理解。

那些愚蠢的苍蝇则对事物的逻辑毫不留意,全然不顾亮光的吸引,四下乱飞,结果误打误撞地碰上了好运气;这些头脑简单者总是在智者消亡的地方顺利得救。因此,苍蝇得以最终发现那个出口,并获得自由和新生。

启示:任何一种管理理论、技术和方法的出现总是同生产力水平及其他一切情况相适应的。因此我们在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须结合本部门、本单位的实际情况,因地制宜,这样才能取得预期的效果。

(二) 管理的科学性

管理的科学性是管理作为活动过程,其中存在着的一系列基本的客观规律。

人们经过无数次的失败和成功,从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,并从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确、是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,并有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

(三) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践就无所谓艺术,即仅凭书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员只有在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地管理。管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧。

从管理的科学性与艺术性可知,有效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。在当代,管理者既要注意管理基本理论的学习,又不能忽视在实践中因地制宜地灵活运用理论,这是每一个管理者走向卓越的重要保证。

喜欢钓鱼的人都知道,如果把鱼钓上来后放置几个小时,篓子里的鱼往往奄奄一息,所以擅长钓鱼者经常在鱼篓中放一个土虱,由于土虱喜欢攻击身边的鱼,鱼群必须持续躲闪以避免其攻击,因此即使经过数个小时,钓上来的鱼还是很新鲜。

启示:组织中一片和谐也不见得是一件好事,若有人能适当地扮演土虱,刺激组织成员的生存力,这也可能会起到积极的作用。为了增加组织的战斗活力,延续组织的生命力,领导者可以在组织中安排一些“土虱”。只不过“鱼”与“土虱”的比例一定要控制好,否则容易弄巧成拙。

(四) 管理的技术性

现代意义上的管理,一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的。当企业、组织面临处理人与资源的关系、人与工具的关系,面临配置劳动力、缩减工作时间、提高组织效率、降低成本等一系列复杂的问题时,一方面,要求组织有足够的技术准备;另一方面,组织更需要一大批素质过硬、训练有素的技术干部和职工,这样,就需要组织合理招募、培训和利用人员。自然,这些也就成了管理的技术性。当然,管理也推动着技术的进步,以特有的作用促进技术创新活动,即技术管理与创新管理。

任务3 管理者

导入案例1-3：管理工作的技能

从前有个农妇养了几只母鸡，由于鸡非常能下蛋，她心里美滋滋的。

一天，她在鸡棚前看着这些鸡，突然闪出一个念头：要是一只鸡一天能下两只蛋有多好。这个想法使她禁不住激动起来，并决定从今以后给鸡喂更多的饲料。

第二天，她就开始了行动。结果鸡变得越来越肥，羽毛也长得越来越鲜艳。看了这些，农妇坚信：只要这样喂下去，将来鸡一天一定能下两只蛋。不久，鸡由原来的一天下一只蛋变成了两天下一只蛋，可农妇认为其中必有其他原因，她的鸡一天一定能下两只蛋。

但非常遗憾，她的期望落空了，最后鸡连一只蛋也不下了。

养鸡需要技能，管理工作呢？

一、管理者的含义

管理者是指通过协调他人的活动以实现组织目标的人。虽然这些人有时也要完成一些具体的工作，但是他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标，并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境，以有效率地实现组织目标。

在组织中，组织成员可以大致分成两类：操作者和管理者。

操作者是指在组织中直接从事具体的业务，且不对他人工作进行监督的人。例如，工人制造零件，教授讲授课程，医生治疗疾病，秘书处理信件，会计核算成本等。这类工作被称为具体的操作工作，它们不是管理性的工作，而是一种业务活动。

管理者是那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人。如工厂中的车间主任、厂长的工作，学校中的系主任、校长的工作，机关里科长、处长、局长的工作，医院里主任医师、院长的工作。他们虽然有时也完成某些具体工作，但更多的时间，则是在制订工作计划，设计组织结构，安排人力、物力、财力，领导、协调他人去完成各项具体工作并检查其工作效果。

管理者一般具有以下基本特征：一是组织中的一种角色；二是履行管理的职能；三是拥有直接下属，负有直接指挥和协调他人工作的职责。

二、管理者的分类

一个组织内有各种各样的管理者，由于他们的责任和权限不同，所以他们所处的层次、所起的作用也不同。

从管理者在组织中所处的位置划分，管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个管理层次。

(1) 高层管理者。他们对整个组织的管理负有全面责任，并侧重于负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等。在很多情况下，组织的成功与否往往取决于他们的一个判断、一个决策或一项安排。因此，高层管理者极少从事非管理性工作，而把主要精力和时间放在考虑组织的全局问题和战略问题上，如学校的校长、公司的经理、工厂的厂长、医院的院长、机关的局长、研究所的所长等。他们对整个组织的成功负主要责任，他们在对外的交往中，往往是代表组织的。

(2) 中层管理者。他们贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起承上启下的作用，根据上级的计划，把具体任务安排到各个基层单位，了解基层管理者的要求，解决他们的困难，协调他们的行动，检查他们的工作，并通过基层管理者的努力，让一线的人员去完成各项任务。例如，工厂里的车间主任、商店里的部门经理、大学里的系主任和机关里的处长等都是中层管理者。

(3) 基层管理者。他们直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和任务的完成。他们是整个组织的基础，如工厂里的班组长、商店里的柜组长、学校里的教研室主任和机关里的科、股长等。他们领导下级或者进行生产，或者完成教育，或者开展业务工作。虽然基层管理者要接受上级的领导并完成下达的任务，但是他们的工作内容却是丰富多彩的。基层管理者几乎每天都要与下属打交道，组织他们开展工作，协调他们的行动，解决他们的困难，反映他们的要求。在如何完成上级下达的任务方面，基层管理者并不是完全被动的，他们有着充分的选择余地，可以能动地进行各项管理工作。基层管理者工作的好坏是整个组织能否成功的基础，在组织中有着不可忽视的作用。

三、管理者的角色

“管理者的角色”这一概念最早是由美国的管理学家彼得·德鲁克于1955年提出的。所谓的管理者的角色是指特定的管理行为类型。20世纪60年代末，明茨伯格认为，管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。他将管理者角色分为以下10种。

人际关系角色包括处理人与人之间的关系（下级和组织外的人）以及其他具有礼节性和象征性的职责，具体包括挂名首脑、领导者和联络者三种角色。信息传递角色包括接收、收集和传播信息的职责，具体包括监听者、传播者和发言人三种角色。决策制定角色的职责是作出抉择，具体包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者四种角色。

研究表明，无论是在什么类型的组织中或者在组织的哪一层次上，管理者都在扮演着类似的角色，只不过管理者角色的重点会随着在组织中的层次的不同而有所变化。

当一位著名的企业家在作报告的时候，一位听众问：“您在事业上取得了巨大的成功，请问，对您来说，最重要的是什么？”企业家没有直接回答，而是在黑板上画了一个圈，只是没有画圆满，留下了一个缺口。他问道：“这是什么？”台下的听众七嘴八舌地说“零”“未完成的事业”“成功”。他对这些回答未置可否：“其实，这是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单，我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

启示：给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。留个缺口给他人，并不说明自己的能力不强。实际上，这是一种管理的智慧，是一种更高层次上的带有全局性的圆满。

四、管理者的素质

1. 政治与文化素质

政治与文化素质是指管理者的政治思想修养水平与文化基础，包括政治坚定性、敏感性、事业心、责任感、思想境界与品德情操，特别是职业道德、人文修养与广博的文化知识等。

2. 基本业务素质

基本业务素质是指管理者在所从事的工作领域内的知识与能力，包括一般业务素质和专业业务素质。

3. 身心素质

身心素质是指管理者本人的身体状况与心理条件，包括健康的身体，坚定的意志，开朗、乐观的性格，广泛且健康的兴趣等。

五、管理者的技能

管理者在组织中从事某一方面的管理工作时，都要力争使自己的工作尽可能的完美，以达到上级的标准和要求。管理者的管理工作是否有效，在很大程度上