



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

管理学： 基础与实训

张奇峰 张海容 主编

复旦大学出版社

管理学基础与实训

管理学： 基础与实训

主编：张三 副主编：李四 王五

管理学基础与实训

ISBN 7-309-05000-0



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

管理学： 基础与实训

张奇峰 张海容 主编

丛书编辑委员会

编委会主任 李继延 李宗泽

编委会副主任 冯琦琳

编委会成员 李琦 张耀嵩 刘红霞 张慧霞

郑振华 朱莉莉

图书在版编目(CIP)数据

管理学:基础与实训/张奇峰,张海容主编. —上海:复旦大学出版社,2014.6
(复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材)
ISBN 978-7-309-10574-2

I. 管… II. ①张…②张… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 078333 号

管理学:基础与实训

张奇峰 张海容 主编
责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787 × 1092 1/16 印张 18.75 字数 433 千
2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10574-2/C · 282
定价:40.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

内容提要

本书在借鉴和吸收管理学主要传统内容的基础上，以模块化教学为基础，以情景模拟和技能应用为导向，重在培养学生的管理学基础素养和基层管理技能。通过设计“认识与理解管理、计划与决策、组织与人事、协调与沟通、控制与评价及战略与文化管理”六个模块，将基础管理工作的主要原理和基本技能包含其中，其中“认识与理解管理”模块主要包括管理者角色认知和管理者的能力；“计划与决策”模块主要包括分析环境、进行决策、制定计划和时间管理；“组织与人事”模块主要包括组织结构认知与设计 and 选聘与培训员工；“协调与沟通”模块主要包括建立领导风格、学会激励、善于沟通和团队建设；“控制与评价”模块主要包括控制日常工作和评价工作绩效；“战略与文化管理”模块主要包括发现公司战略、看清战略选择和融入企业文化等内容。每一模块分为情境任务导入、必备知识内容、学习自测和能力训练任务四个部分，由实践引发理论，再由理论提升能力，实现课堂教学向日常工作甚至职业规划的全辐射。

本书适用于普通本科、专科及职业院校的经济管理类专业的管理学课程教学。

丛书总主编 李 琦

编辑成员（按姓氏笔画排序）

邓万里	田 辉	石玉峰	孙立如	孙 林	刘红霞
许晓青	许东黎	朱莉莉	李宝莹	李晓婷	张慧霞
张奇峰	张海容	张耀嵩	肖红梅	杨俊峰	郑振华
赵巍巍					

前言

Qianyan

管理学是一门比较年轻的跨学科边缘科学和应用科学,它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为学、人类学、政治学及经济学的知识和自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学及其他学科的知识。在各类社会组织(如工商企业、学校、医院、政府机关、军队、宗教团体和社会群众团体等)中,都存在着各种各样的管理问题。管理作为实现目标的一种有效手段,在当今世界可谓无处不在、无时不有。管理活动是有一定客观规律性的,从丰富的管理实践活动中概括出管理的普遍规律以及反映其规律的基本原理和一般方法就构成了管理学理论的基本内容。

就管理的显著特征而言,“实践重于理论,艺术多于科学”。管理的这种属性与特点决定了课程内容必须以能力培养为中心。从一定意义上说,管理学教学的本质就是,以管理情境和实务为载体研究管理实践,掌握必要的理论,培养分析和解决管理矛盾与问题的能力的过程。

本书在借鉴和吸收管理学主要传统内容的基础上,以模块化教学为基础,以情境模拟和技能应用为导向,重在培养学生的管理学基础素养和基层管理技能。通过设计“认识与理解管理、计划与决策、组织与人事、协调与沟通、控制与评价及战略与文化管理”六个模块,将基础管理工作的主要原理和基本技能包含其中。其中,“认识与理解管理”模块主要包括管理者角色认知和管理者的能力;“计划与决策”模块主要包括分析环境、进行决策、制定计划和时间管理;“组织与人事”模块主要包括组织结构认知与设计 and 选聘与培训员工;“协调与沟通”模块主要包括建立领导风格、学会激励、善于沟通和团队建设;“控制与评价”模块主要包括控制日常工作和评价工作绩效;“战略与文化管理”模块主要包括发现公司战略、看清战略选择和融入企业文化等内容。每一模块分为情境任

务导入、必备知识内容、学习自测和能力训练任务四个部分,由实践引发理论,再由理论提升能力,实现课堂教学向日常工作甚至职业规划的全幅射。本书适用于普通本科、专科及职业院校的经济管理类专业的管理学课程教学。

本书由张奇峰和张海容担任主编,编写人员具体分工情况是:张奇峰编写学习单元三、学习单元四和学习单元六;张海容编写学习单元一、学习单元二和学习单元五;全书由张奇峰统撰。

本书在编纂过程中,参考了大量国内外权威管理学著作和众多国内外公开发表的文献资料,多数在参考文献中已经注明,还有大量公开报道的现实案例作为内容的旁证与补充。许多来源于网络的资料,无法准确注明出处,在此对这些资料的贡献者表示感谢。由于编者学识浅薄,书中内容难免有不当之处,请读者在阅读过程中批评指正。

张奇峰 张海容

2013年9月于北京劳动保障职业学院

目 录

Mulu

学习单元一 认识与理解管理	1
能力模块一 管理者角色认知	1
能力模块二 管理者的能力	12
学习单元二 计划与决策	23
能力模块一 分析环境	24
能力模块二 进行决策	37
能力模块三 制定计划	52
能力模块四 时间管理	74
学习单元三 组织与人事	82
能力模块一 组织结构认知与设计	83
能力模块二 选聘与培训员工	98
学习单元四 协调与沟通	119
能力模块一 建立领导风格	120
能力模块二 学会激励	135
能力模块三 善用沟通	149
能力模块四 团队建设	175

学习单元五 控制与评价	193
能力模块一 控制日常工作	194
能力模块二 评价工作绩效	212
学习单元六 战略与文化管理	231
能力模块一 发现公司战略	232
能力模块二 看清战略选择	247
能力模块三 融入企业文化	272
参考文献	295

学习单元一

认识与理解管理



学习目标

能力目标

- 1 充分理解管理的内涵及管理者的使命,进入管理者角色并定位于该角色;
- 2 充分理解管理者角色所需的能力,主动进行相应训练。

知识目标

- 1 了解管理的一般概念和相关知识;
- 2 掌握管理者应具有的技能。

素质目标

- 1 养成从事管理工作的好习惯;
- 2 培养成为一名合格管理者的综合素质;
- 3 提升作为一名优秀管理者的管理理念。

能力模块一 管理者角色认知



【情境任务导入】

赵智勇是公司技术部的干事,在这个岗位上已经工作7年了。他独当一面,对自己所负责的业务驾轻就熟。最近,他被提拔到公司所属的售后服务部做主任。他每天不

但要处理大量业务工作,而且要管理自己的部下,还要同大量的顾客打交道。他整天忙得不亦乐乎,但不知道在总体上怎样把握。他在问自己:“什么是管理?都包括哪些方面?”他急切地想弄清管理的本质与构成。

请思考:

1. 依据你现有的知识,你能告诉他什么是管理吗?
2. 结合你所接触的实际,你能告诉他管理者要做什么吗?

提拔一线员工是个好方法,有利于员工对企业文化的认同,有利于形成企业的管理梯队,而且对企业一线员工也是很好的激励。但往往会出现这些管理领域的“新人”面临角色转变的尴尬。调查显示,新经理的首要困难是缺乏对新角色职责的认识,其次是管理知识和管理水平的不足,此外,管理者的表率作用不够也是新经理面临的主要困难。



【必备知识内容】

一、管理的概念与属性

管理是人类一项最基本的社会活动,可以说,自从有了人类的文明史,就有了管理。管理活动不仅贯穿于人类社会的全部历史,存在于人类社会的各个历史阶段,而且贯穿于人类社会生活的各个单元、层次和方面。从治国安邦到生产经营和社会生活,无不存在管理。从纵向与横向以及时间与空间各个方面来看,管理对于社会有着普遍性。

随着生产力的发展、人类文明的进步、社会的高度现代化,管理作为不可缺少的社会机能,其作用日益增强。管理是保障社会与经济秩序、合理配置资源、有效协调与指挥社会各类活动、调动人的积极性和实现社会及各组织目标的关键性手段。没有现代化管理,就没有现代化社会。

(一) 管理的概念

管理是共同劳动的产物。在多个人进行集体劳动的条件下,为使劳动有序进行和获取劳动成果,就必须进行组织与协调,因此,管理是共同劳动的客观要求。尽管管理广泛适用于社会的一切领域,但对于什么是管理迄今为止人们的理解并不完全一致。管理学者们对管理的定义做了大量研究,并从不同的角度和侧面提出了大量关于管理的定义。以下是具有代表性的几种观点:

- 费雷得里克·温斯洛·泰勒的定义:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

- 亨利·法约尔的定义:管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。
- 赫伯特·西蒙的定义:管理就是决策。
- 马克斯·韦伯的定义:管理就是协调活动。
- 彼得·德鲁克的定义:管理就是一种以绩效责任为基础的专业职能。
- 美国管理协会的定义:管理是通过他人的努力来达到目标。

管理定义的多样化反映了人们对管理的多种理解以及各管理学派不同的研究重点与特

色。这些不同的定义对全面、深刻地理解“管理”这一概念是极为有益的。

综合多方观点,我们可以将管理定义如下:

管理就是在一定的环境下,由组织中的管理者通过计划、组织、领导和控制等环节来有效配置组织资源,以期实现组织目标的过程。

管理的这个综合概念至少包括以下五个方面的含义:

(1) 管理适用于任何一个社会组织。管理的第一要素是组织,因为只有集体活动才需要协调,单个人的活动不能算是管理。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标。

(3) 管理是一种协调活动。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。管理的本质是协调,每一项管理职能、每一次管理决策都需要进行协调,都是为了协调。当然,协调的方法可以多种多样,要讲究协调的艺术。

(4) 管理是一种有目的的活动。管理的目的是为了实现预期的目标,对企业来说就是要创造盈余(利润),就是要创造一种环境,使人们在这个环境里投入最少的时间、资金、原材料和个人的辛劳能够完成集体的目标,或者在这个环境里使用现有的资源,完成的预期目标越多越好。

(5) 管理工作是在一定的环境条件下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

(二) 管理的属性

1. 管理的二重性

管理具有二重性质,即自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约,通常也称作管理的生产关系属性。

管理二重性的现实意义体现在以下几个方面:

(1) 要全面认识管理的任务和作用。管理既要合理地组织生产力,又要努力改善生产关系,两者不可偏废。“见物不见人”和“见人不见物”的倾向都是错误的。

(2) 要全面认识对管理人员的素质要求。管理的基本任务决定了管理人员既应具备组织生产力的技术知识和能力,又应具备处理人际关系及各种社会关系的知识和能力。要“软”、“硬”兼备,又红又专。

(3) 要全面地认识国外的管理理论和经验。批判地吸收、学习和借鉴国外在生产力组织方面和处理人际关系及各种社会关系方面的先进理论和经验,不盲目照搬。

2. 管理既是科学又是艺术

管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使其成为在理论指导下的规范化的理性行为。

管理又是一门艺术。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”地照章操作。管理理论作为普遍适用的原理和原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中,面对千变万化的管理对象,要因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法来解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造管理的艺术

与技巧。

管理既是科学,又是艺术,这种科学与艺术的划分是大致的,其间并没有明确的界限。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

就管理的突出特征而言,“实践重于理论,艺术多于科学”。管理作为实践性极强的应用学科与社会活动,其实践的经验与成效远远重于理论的价值与意义;管理主要处理以人为中心的社会矛盾,而人的心理规律和社会规律又不像自然规律那样刚性与精确,这必然导致管理在应用中体现出的千变万化的艺术性多于遵循规则的科学性。因此,研究与学习管理,最重要的就是管理的实际能力。

二、管理的职能

管理具有哪些基本职能呢?经过一百多年众多学者的研究,至今还是众说纷纭,达15种之多。经典的提法是法约尔的计划、组织、指挥、协调和控制五职能;最常见的提法是厄威克的计划、组织和控制;最新颖的提法是决策、组织、领导、控制和创新^①。本课程的提法是计划、组织、领导和控制。

(1) 计划职能。必须规定组织的目标以及如何实现目标。计划职能包含制定组织目标、制定整体战略以实现这些目标以及将计划逐层展开,以便协调和整合各种不同类型的活动。“凡事预则立,不预则废”,计划职能是管理者的首要职能。

(2) 组织职能。管理者还承担设计组织结构的职责,包括决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎样分类组合、谁向谁报告以及各种决策应由哪一层级制定。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。

(3) 领导职能。每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人。当管理者激励下属、指导他们的活动并选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

(4) 控制职能。当设定了目标之后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按既定的计划进行,必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是控制职能的含义。工作失去控制就要偏离目标,没有控制很难保证目标的实现,控制是管理者必不可少的职能。

三、管理者

(一) 管理者的含义

管理者是指从事管理活动的人,即在组织中承担对他人的工作进行计划、组织、领导和控制等工作以期实现组织目标的人。管理者首要的职责是做好管理工作,如果只是做了一

^① 周三多、陈传明、鲁明泓,《管理学:原理与方法》(第五版),复旦大学出版社,2013年。

般性工作,而没有做好管理工作,那么他做的工作再多,也只是一个辛辛苦苦的事务工作者。

一般情况下,当一位业务骨干被提拔为管理者之初,阻碍他进行角色转换的最大敌人就是他在作为业务骨干时所养成的良好习惯。那时对他的要求是独立地完成本职工作,如果这个要求被他习惯性地运用在管理工作中,则团队管理目标的实现便无法保证。因此,新任管理者应迅速地从小习惯做事为先转化为规划做事为先,从关注自己做事转化为关注团队做事,以组织目标的实现作为自己行事的最高准则。

管理大师彼得·德鲁克曾用一句话概括管理者与非管理者之间的区别:管理者就是通过他人做事。具体区别如表1-1所示。

表1-1 非管理者与管理者的区别

非 管 理 者	管 理 者
专才 我们重视专业能力,并且以能够完成技术性很强的业务为荣。 完成具体任务 我们根据指令或时间表来完成某些特定的具体任务。 倚重个人努力 我们的工作比较独立,大多通过个人的努力去完成,只是在工作程序需要时,与其他同事或部门发生联系。 对技术性强的职业有很强的认同感	通才 我们需要运用不同的技能来完成不同的工作。不再只专注于某一领域的技术技能。 安排部门日程 我们主要的工作是根据部门目标,分配工作及编制日程,让下属完成工作。我们也要管理好自己的日程。相反,我们花较少的时间做实际的工作。 建立工作网络 我们不仅通过下属,还通过其他同事和外部的团体来完成工作。我们要协调各种不同的资源来完成工作,因此变得互相依赖。 倾向于对管理的职业更有认同感

(二) 管理对象

管理是管理者运用一定手段(媒介)在一定环境下作用于管理对象的过程。

管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。任何社会组织为发挥其功能和实现其目标,必须拥有一定的资源或要素。管理正是通过对这些资源或要素进行配置、调度、组织,才使管理的目标得以实现。所以,这些资源或要素就成为管理的直接对象。同时,任何组织要实现其功能或目标,就必须开展一些职能活动,形成一系列工作或活动环节,这也成为管理的对象。因此,管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。

1. 社会组织

社会组织是指为实现特定目的,完成特定任务,按照社会规程结合在一起的人的群体,如政治组织、经济组织、文化组织、宗教组织等。以整个社会组织为对象进行管理的人,主要是组织的上级领导或该组织的最高层管理者。广大的中基层管理者管理的是各种社会组织内部设置的各种单位或部门。

2. 组织资源或要素

这主要包括人员、资金、物资设备、时间或信息等。人是管理对象中的核心要素,所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。资金是任何社会组织,特别是营利性经济组织的极为重要的资源。物资设备是社会组织开展职能活动、实现目标的物质条件与保证。时

间是组织的一种流动形态的资源,是稍纵即逝的宝贵要素。在信息社会的今天,信息已经成为极为重要的组织资源。

3. 社会组织的职能活动

管理是使组织的活动效率化、效益化的行为,因此,最经常、大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理的作用就是使职能活动更有秩序、更有效率和更有效益。

(三) 管理者类型

管理者通常按照管理层次进行分类,有以下几种:

1. 高层管理者

即对整个组织的管理负有全面责任的人。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,对整个组织的成功负主要责任。他们的主要职责是制定组织的总目标和总战略、掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。例如,工商企业的总经理、学校的校长、医院的院长、工厂的厂长等都属于高层管理者。

2. 中层管理者

即一个组织中中层机构的负责人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,中层管理者起承上启下的作用,注重的是日常管理工作。例如,工厂的车间主任、商场的商品部经理、大学的系主任等都是中层管理者。

3. 基层管理者

即在生产经营第一线的管理人员。他们的主要职责是将组织的决策在基层落实,制定作业计划,给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。例如,工厂里的班组长、商场里的柜组长、学校里的教研室主任、机关里的科长等都属于基层管理者。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。

管理者在组织中所处的层次高低与管理工作的数量是一种正比例关系。即管理者的层次越高,管理性工作就越多,非管理性工作就越少;反之,管理者的层次越低,管理性的工作就越少,而非管理性工作就越多。

(四) 管理者的角色

美国学者亨利·明茨伯格提出,管理者在人际关系、信息传递、决策制定三个方面承担着管理者的10种角色,如表1-2所示。

表 1-2 管理者的角色

角 色		描 述	特 征 活 动
人际关系方面	1. 挂名首脑	象征性首脑;必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。	迎接来访者;签署法律文件。
	2. 领导者	负责激励下属,负责人员配备、培训以及有关的职责。	实际上从事所有的有下级参与的活动。
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系网络,从中得到帮助和信息。	发感谢信;从事外部委员会的工作;从事其他外部活动。

(续表)

角 色		描 述	特 征 活 动
信息传递方面	4. 监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息,以便透彻地了解组织与环境。	阅读期刊和报告;与有关人员保持私人接触。
	5. 传播者	将从外部和下级那里得到的信息传递给组织的其他成员。	举行信息交流会;用打电话方式转达信息。
	6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。	举行董事会议;向媒体发布信息。
决策制定方面	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制定改进方案以发起变革,监督某些方案的策划。	制定组织战略;检查会议执行情况;开发新项目。
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动。	应对危机的战略制定;调解争端,缓解矛盾;检查会议。
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源,事实上是批准所有重要的组织决策。	调度、询问、授权;从事涉及预算的各种活动;安排下级的工作。
	10. 谈判者	在主要谈判中作为组织的代表。	参与工会的合同谈判;与客户谈判。

管理者角色转换的关键之处在于以下几个方面:

1. 角色转换的关键步骤——封存本性

角色转换的关键步骤就是封存本性。要求把自己的原始个性有效地保护起来,要根据角色要求处理自己的本性。人各有志,人各有性,但不能完全按照自己的兴趣、爱好和标准去处理事情。

2. 管理者的角色标准——从自我到组织

从业务精英到中高层管理者,角色标准变了,原来是经营自己的岗位,现在经营的是一个组织;业绩标准变了,原来是个人的,现在是团队的;核心能力原来靠的是专业技能,现在成为外围能力,而用人成了核心能力;工作方式也发生变化,原来是自己努力,现在是如何借力。

3. 角色转换的关键内容——从努力到借力

卓越的管理者要善借身外之物,所以,从努力到借力就成为角色转换的关键内容。所谓借力,就是借势、借物、借财、借才、借人等所有行为,包括内借和外借。正如荀子所说:“君子生非异也,善假于物也。”



【学习自测】

一、思考题

1. 什么是管理? 你是如何理解管理的?
2. 管理的职能有哪些? 它们之间有什么关系?
3. 简述管理者的角色。

二、选择题

1. 下列哪位管理学者提出“管理就是决策”的主张？（ ）
A. 西蒙 B. 德鲁克 C. 泰勒 D. 法约尔
2. 最早提出“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程”的管理学家是（ ）。
A. 西蒙 B. 德鲁克 C. 泰勒 D. 法约尔
3. 制定目标并确立为达成这些目标所必需的行动是指管理的（ ）职能。
A. 计划职能 B. 组织职能
C. 领导职能 D. 控制职能
4. 当管理者决定需要做什么以及如何完成时，他是在履行（ ）职能。
A. 计划职能 B. 组织职能
C. 领导职能 D. 控制职能
5. 根据明茨伯格的理论，管理者的人际关系角色包括（ ）。
A. 发言人 B. 监听者
C. 领导者 D. 资源分配者
6. 管理者是（ ）。
A. 不需要补偿的雇员 B. 为实现组织目标协调工作活动的人
C. 组织的首脑 D. 一线工人
7. 管理的二重属性是指（ ）。
A. 科学性与艺术性 B. 自然属性与社会属性
C. 主观性与客观性 D. 科学性和社会性
8. 下面属于基层第一线管理人员的职位是（ ）。
A. 总裁 B. 厂长 C. 部门经理 D. 工长
9. 负责直接指挥作业人员的日常作业，例如，工厂中的班组长，商场中的主管、学校中的系主任等，他们属于（ ）。
A. 基层管理者 B. 中层管理者
C. 高层管理者 D. 作业人员
10. 主要负责确立组织的目标以及影响全体组织成员的重大决策，并对组织的成败负有根本的责任，例如，工厂中的厂长、商场的总经理，他们属于（ ）。
A. 基层管理者 B. 中层管理者
C. 高层管理者 D. 作业人员
11. 关于管理的应用范围，下面哪些说法不妥？（ ）
A. 只适用于企业性组织 B. 普遍适用于各类组织
C. 只适用于非营利性组织 D. 只适用于营利性组织
E. 只适用于工商企业
12. 作为一名中层管理人员，要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中，哪些通常属于中层管理人员的工作范围？（ ）
A. 制定部门工作计划，并进行贯彻执行和检查