

21世纪高职高专精品教材·财经类专业平台课

Guanlixue Jichu

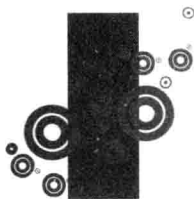
管理学基础

——理论、案例、实训

黄涌波 王 岩 主 编
赵 昂 张建英 副主编

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





21世纪高职高专精品教材·财经类专业平台课

Guanlixue Jichu

管理学基础

——理论、案例、实训

黄涌波 王 岩 主 编
赵 昂 张建英 副主编

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

© 黄涌波 王 岩 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础：理论、案例、实训 / 黄涌波, 王岩主编. —大连 : 东北财经大学出版社, 2014. 6

(21 世纪高职高专精品教材·财经类专业平台课)

ISBN 978-7-5654-1484-8

I. 管… II. ①黄… ②王… III. 管理学-高等职业教育-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 043618 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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃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: 185mm×260mm 字数: 351 千字 印张: 15 1/4
2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓鹏 王 斌 责任校对: 毛 杰 那 欣
封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1484-8

定价: 26.00 元

前 言

管理是人类的基本活动，在人类历史发展的长河中，可以说一切社会现象都与管理活动密切相关，它同人类一样古老；同时，管理又广泛地存在于现实社会生活中，大到国家，小到企业、医院、家庭，凡是由两个人以上构成、有一定目的的组织或集体都离不开管理。管理学是一门系统的研究管理活动的基本规律、发展趋势及一般方法的科学。随着历史的发展，管理学伴随着管理实践的发展而不断地快速发展，不仅管理学的理论体系日趋完善，对管理活动基本规律的认识也日趋深入，而且管理理论流派更呈现“百花齐放、百舸争流”之势，新理论、新观点不断推出，以至于管理理论的“丛林”愈发茂密。

客观形势总是向前发展的，为了适应高职院校教育改革和教材建设的需要，我们组织了长期从事管理类专业教学、实践和科研工作的双师型教师，根据有关的管理实践和管理理论编写了这本最新的应用型基础课教材《管理学基础——理论、案例、实训》。本书在认真总结了本课程教学特点的基础上，力求阐述管理学的基本理论，重点对有关管理实践活动做出详细的介绍和解读，突出以培养学生的实践应用能力为主线的教育特色，强调职业素养与专业能力的全面提升。

管理既是一门科学，又是一门艺术，既有科学性的严谨，又有艺术性的“只可意会不可言传”。全书共分为三大模块：模块一“管理基础篇”，包括管理与管理者、管理学，管理思想的形成与发展；模块二“管理职能篇”，包括计划、组织、领导、控制；模块三“管理应用篇”，包括决策、激励、沟通、人力资源管理。在教材的结构编排上，我们采用现代教学模式中提倡的“项目导向、任务驱动”的教学理念，在每个项目的开头设置了：“学习目标”，对每个项目总体内容框架提出了三个递进层次的能力考核建议，包括理解、熟知和掌握；“技能目标”，对每个项目所涉及的实训内容作了引导性提示；“教学目标”，对教师培养学生管理能力做了一个教学上的指引；“知识精讲”，对学习的内容做了精讲，并插入了“案例赏析”，以增强趣味性和理解性，突出了认知性及实践性。此外，在课后针对学习目标和技能目标编写了应知应会，包括应知考核和应会考核，其中应知考核包括“单项选择题”、“多项选择题”、“判断题”、“简答题”等；应会考核包括“技能考核”、“实训考核”，做到了理论与实践的结合，突出了实务操作的必要性和可行性，从而体现了本教材内容的实用性和创新性。

《管理学基础——理论、案例、实训》由大连航运职业技术学院黄涌波、大连科技学院王岩主编，大连科技学院赵昂、内蒙古农业大学职业技术学院张建英任副主编，其中黄涌波执笔模块一、王岩执笔模块二、赵昂和张建英执笔模块三；本书由黄涌波负责大纲的撰写和最后的总纂定稿，胡传争老师也参与了部分编写工作。

本书适用于高职高专市场营销、工商管理、国际经济与贸易、报关与国际货运、物流管理、商务英语、国际航运业务管理、金融、会计等财经类专业学生使用。同时，本书配有电子教学课件、习题参考答案，力图为读者提供细致周到的教学资源增值服务。

本书在编写过程中，参阅了大量的教材、著作、网络资源，在此对相关著作者表示衷心的感谢！不过，由于编写时间仓促，加之作者水平有限，本书难免存在一些不足和疏漏之处，恳请专家、学者及广大读者批评指正，以便改进与完善。

编者
2014年5月

模块一 管理基础篇 / 1

- ✔ **项目一 管理与管理者、管理学 / 2**
 - 任务一 管 理 / 2
 - 任务二 管理者 / 8
 - 任务三 管理学 / 12
 - 应知考核 / 17
 - 应会考核 / 19
- ✔ **项目二 管理思想的形成与发展 / 21**
 - 任务一 西方管理思想的形成与发展 / 21
 - 任务二 中国管理思想的形成与发展 / 36
 - 应知考核 / 40
 - 应会考核 / 42

模块二 管理职能篇 / 45

- ✔ **项目三 计 划 / 46**
 - 任务一 计划工作概述 / 46
 - 任务二 计划的制订 / 54
 - 任务三 环境分析 / 60
 - 任务四 目标管理 / 64
 - 应知考核 / 72
 - 应会考核 / 74
- ✔ **项目四 组 织 / 76**
 - 任务一 组织概述 / 76
 - 任务二 组织设计 / 78
 - 任务三 组织结构的常见形式 / 88
 - 任务四 组织文化 / 93
 - 应知考核 / 97
 - 应会考核 / 99
- ✔ **项目五 领 导 / 101**
 - 任务一 领导概述 / 101
 - 任务二 领导方式理论 / 105
 - 任务三 领导艺术 / 111
 - 应知考核 / 113

应会考核 / 116

✔ **项目六 控制** / 118

任务一 控制概述 / 118

任务二 控制的类型 / 124

任务三 控制的基本程序 / 129

任务四 控制的方法 / 132

应知考核 / 139

应会考核 / 142

模块三 管理应用篇 / 145

✔ **项目七 决策** / 146

任务一 决策概述 / 146

任务二 决策的原则与影响因素 / 152

任务三 管理决策方法 / 154

应知考核 / 160

应会考核 / 162

✔ **项目八 激励** / 164

任务一 激励概述 / 164

任务二 激励理论 / 167

任务三 激励管理 / 177

应知考核 / 179

应会考核 / 182

✔ **项目九 沟通** / 184

任务一 沟通概述 / 184

任务二 沟通管理 / 192

任务三 组织冲突与谈判 / 195

应知考核 / 197

应会考核 / 199

✔ **项目十 人力资源管理** / 201

任务一 人力资源管理概述 / 201

任务二 人才选拔 / 211

任务三 人员选聘 / 215

任务四 人员培训 / 221

任务五 人员考核与薪酬制度 / 224

应知考核 / 231

应会考核 / 233

参考文献 / 236

模块一



管理基础篇



项目一

管理与管理者、管理学

【学习目标】

理解管理学的研究对象、研究内容，学习管理学的重要意义；熟知管理者的类型与职责、管理者角色与管理者应具备的技能及素质；掌握管理的概念与特征、管理的性质、管理的职能、管理学的学科性质、学习管理学的方法。

【技能目标】

学生能够结合有关管理的理论方法以及具体情况，分析和解决实际管理问题。

【教学目标】

通过本项目的学习，教师能够培养起学生对学习管理学的兴趣，增强对学习管理学重要性的认识，并提高学生自身的管理素质和管理意识。

【知识精讲】

任务一

管 理

一、管理的概念和特征

1) 管理的概念

长期以来，对于什么是管理，人们的认识有很大的不同。从字面意义上来讲，“管”在古代是指中空贯通的长条物体，后指锁钥，引申为“规范”、“准则”、“规则”。“主宰”、“主管”、“管辖”、“管制”等意识，体现着权力的归属。“理”古代为整理土地、雕玉琢器等意思，引申为整治、处理。“管”、“理”二字合二为一使用，即为在权力的范围内，对人或事物进行管辖和处理。

管理（Management）作为人类社会协作劳动和共同生活的产物，其实践活动和人类历史一样悠久。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理活动就成为协调个人努力必不可少的因素。随着生产力的发展和人类社会的进步，生产和社会分工的细化和协作程度不断加深，社会政治结构日益复杂，管理活动逐步趋向于专业化、科学化，并广泛渗透到社会生活的各个领域。尽管管理活动由来已久，但关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，其中具有代表性的有以下四种：

(1) 强调工作任务的人提出：管理就是由一个或者更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。该观点认为：管理是通过协调他人的活动达到组织的目标的活动。该观点的出发点是：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。中国的长城、埃及的金字塔、美国的阿波罗登月计划等，无一不是成千上万人协作劳动的杰作。

(2) 强调管理者个人领导艺术的人提出：管理就是领导。该观点认为：任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，管理就是领导。

(3) 美国管理学家赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）提出：管理就是决策。该观点认为：决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任何工作都必须经过一系列的决策才能完成。如果决策错误，执行得越好，所造成的危害就越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以，管理就是决策。

(4) 现代管理理论的创始人法国实业家法约尔（Henry Fayol）于1916年提出：管理就是为了特定的目的而实行的计划、组织、指挥、协调和控制。这种观点以管理的职能为基础定义了管理。

管理一词还有许多定义，综合上述定义，以便能够较为全面地概括管理这一概念，本书将其定义为：管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调组织所拥有的资源，以期更好地达成组织目标的过程。

2) 管理的特征

第一，管理的主体是管理者。管理者是在管理中指挥和领导他人活动的人，他们构成了管理活动的主体。在现代条件下，管理主体呈现多样性的特点，包括国家的统治者、政府的领导者、生产资料的所有者以及由他们以各种形式委托的代理人，也包括各种非政府的公共组织的领导者。管理主体可以是以个人形式存在的领导者，也可以是以集体形式出现的决策者和领导者。

第二，管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的。任何组织都存在于一定的内外部环境之中，并受到环境的约束。所谓外部环境，主要是管理者所管理的组织面对的自然和社会环境，其中自然环境如生产力水平、自然资源状况、气候和地理状况等；社会环境则包括特定的社会文化、制度、法律和政策等。所谓内部环境，是管理者所管理的组织内部的状况，包括组织性质、组织制度、人员状况、组织技术水平等。

第三，管理采用的措施是计划、组织、领导和控制这四项基本活动，又被称为管理的四大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。管理的职能是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。每个管理者工作时都是在执行这些职能中的一个或几个。

第四，管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目标性，其目标是实现组织的目标。管理的目标是管理的出发点和归宿，因此管理活动都是围绕着管理的目标而进行和展开的。尽管具体的管理活动会具有不同的目标，但为了实现特定的目标却是一切管理活动的共性。

第五，管理需要有效地协调和配置组织资源。特定管理目标的实现，需要有效资源的

支撑，这就要求管理者在可能的范围内协调和配置组织资源，以保证管理目标的实现。管理者需要和配置的组织资源，既包括人力、物力、财力、组织等方面的资源，也包括机会、时间、信息等方面的资源。

第六，管理是一个过程。管理是一个包含多阶段、多项工作的综合过程。管理以其目标为出发点和终点，以有效配置组织资源为实现管理目标的支撑，以四大基本职能为实现管理目标的环节和措施。因此，管理是在特定的目标引导下，由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的一个过程。

第七，管理的核心是处理人与之间的关系。管理活动是一项社会活动，不是个人的活动，它需要推动别人和自己一道去实现组织目标。管理者在进行管理的过程中需要处理许多事务，实际上处理事务就是处理人际关系，因为这些事务是由人来解决和处理的。美国著名的管理学家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）在1955年提出“管理者的角色”的概念，他认为管理者扮演着三种角色：第一个角色是管理一个组织；第二个角色是管理管理者；第三个角色是管理工作和工人。其中有两个角色都提到人，这表明管理者的工作和职责的很大一部分都是与人打交道。

二、管理的性质

1) 管理的两重性

根据马克思的经济哲学原理，企业生产过程是生产力和生产关系的统一体。对这个统一体的管理必然要同时体现构成统一体的两个方面的要求，既有由一定的生产力状态所决定的自然属性，又有由一定的生产关系所决定的社会属性。也就是说，一方面，管理是人类社会生产分工和协作的产物，在许多个人以社会结合和协作形态进行的生产过程中，生产活动的联系、协作和有效进行，必然需要一个整体性的统一指挥的意志，需要遵从这一意志的统一管理和支配；另一方面，作为一种社会活动，管理都是在特定的社会经济政治关系中进行的，因此管理的社会历史性质无疑是由不同社会中占统治地位的社会经济政治关系决定的。所以，在学习西方管理理论时应有所原则性，必须能够正确评价资本主义的管理理论、技术和方法，从中去其糟粕，取其精华。

2) 管理的科学性与艺术性

管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以被称为科学。管理的科学性，也就是说管理学是一门科学。这是因为管理学具有客观性、实践性、理论系统性、真理性及发展性等科学的特点。其客观性体现在，管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种规律，这些规律是客观存在的，谁违反这些规律就必然遭到惩罚。其实践性体现在，管理学是在实践中产生并发展起来的一门科学，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。管理学已形成一整套理论，它的许多原则都是经过了反复的检验才抽象出来的，这便是管理学的理论系统性与真理性。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须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，才能进行有效的管理。所以，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和诀窍。

【案例赏析 1-1】

管理的理论流派

某大学管理学教授在讲授古典管理理论时，竭力推崇科学管理的创始人泰罗的历史功勋，鼓吹泰罗所主张的“有必要用严密的科学知识代替老的单凭经验或个人知识行事”的观点，并且宣传法约尔的 14 条管理原则。后来，在介绍经验主义学派的理论时，这位教授又强调企业管理学要从实际经验出发，而不应该从一般原则出发来进行管理和研究。他还说，E. 戴尔（Ernest Dale）在其著作中故意不用“原则”一词，断然反对有任何关于组织和管理的“普遍原则”。在介绍权变理论学派的观点时，这位教授又鼓吹在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。不少学生认为这位教授的讲课前后矛盾，胸无定见，要求教授予以解答。教授却笑而不答，反倒要求学生自己去思考，得出自己的结论。

请根据上述资料分析下列问题：

- (1) 你是否认为教授的上述观点是前后矛盾的？为什么？
- (2) 在企业管理中，有无可能将管理原理原则与实践正确结合起来？
- (3) 管理学究竟是一门科学，还是一门艺术？

资料来源 刘友金，张卫东·管理学[M]·徐州：中国矿业大学出版社，2012。

精析：（1）并不矛盾。这是因为管理学在不同阶段都有不同的侧重点，而且即使是在相同的情况下也存在着不同的认识角度及解决问题的方法。一方面体现了管理学在指导实践方面的局限性；另一方面也说明管理学是一门正在成长壮大的学科。

（2）德鲁克指出：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”“知”属于理论学习，而“行”则需要权变、需要创新、需要特色，更需要执行人在理论与实践寻找最适合的结合点，展示其高超的艺术。正如德鲁克所言：“如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技术和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是个技术员。”

- (3) 管理学是一门科学，管理实践是一门艺术，管理思想则是一门哲学。

三、管理的职能

管理过程的阶段划分及其功能设计是众多理论工作者和实际工作者共同关心和探讨的问题。

1) 管理职能的概念

管理的职能就是管理者为了有效地管理必须具备的功能，或者说管理者在执行其职务时应该做些什么工作。管理职能是人们对管理及其规律性的认识程度的表象。实际上，它是一种管理思想、管理文化，随着人们对不确定性的管理理论和方法的认识与研究而不断发展。考察管理职能的目的有两个：要回答管理是要干什么的问题；要回答管理的既定目标如何达到的问题。

2) 管理职能的划分

管理职能就是管理者实施管理行为所体现出来的具体功能和实施过程。管理学家们对

管理职能认识看法不一，不同学派有不同见解。最常见的有“三职能”论，即“计划”、“组织”和“控制”。20世纪初期法国工业学家亨利·法约尔（Henry Fayol）提出，所有的管理者都履行以下五种管理职能：计划、组织、指挥、协调、控制。20世纪50年代美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈（Harold Koontz and Cyril O' Donnell）提出计划、组织、人事、领导、控制五项职能。美国的古利克在20世纪30年代提出管理七项职能，包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通。总之，由于不同时期、不同学者对于管理职能研究的侧重点不同，形成了对管理职能多种不同的理解。有的学者重视管理中人的主动性和创造性，因此在管理职能中加入了激励和人事职能；有的学者强调决策对于管理的意义，在管理职能中单列了决策职能；也有的学者看重管理的创新，并把它作为管理的基本职能之一。概括起来，有关管理职能划分，不同管理学家持不同的观点，见表1-1。

表1-1 不同管理学家对管理职能划分的认识

管理学家 年份		职 能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	整合资源	沟通
1916	法约尔		√	√	√	√	√				
1925	梅 奥							√	√		√
1934	戴维斯		√	√			√				
1937	古利克		√	√	√	√	√		√		√
1947	布 朗		√	√	√		√			√	
1949	芭威克		√	√			√				
1951	纽曼		√	√	√		√		√		
1955	孔茨与奥唐奈		√	√	√		√		√		
1964	梅西		√	√			√		√		
1970	海曼与斯科特		√	√			√	√	√		
1972	特 里		√	√		√	√				

说明：“√”表示各管理学家对管理职能划分的认识。

现阶段关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为四个基本职能：计划、组织、领导、控制，如图1-1所示。

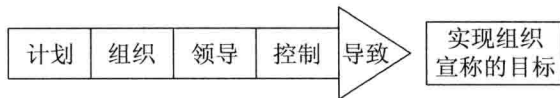


图1-1 管理职能

3) 管理的基本职能

(1) 计划 (Planning)。由于组织的存在是为了实现某些目标，因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的方案，这就是管理的计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。具体来说，计划工作主要包括评估机会和确定目标，分析测量条件、环境和资源，制订实现目标的备选行动方案，比较分析不同的行动方案，选择方案，根据实际情况调整计划等。

(2) 组织 (Organizing)。计划的实施要靠其他人的合作。组织工作正是从人类对合作的需要而产生的。组织是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,组织的成员只有按照一定的方式相互合作,共同努力,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。而要使一个组织完成这一使命,管理者就应根据工作的要求和人员的特点,设计岗位,通过授权与分工,将适当的人安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。组织职能也是一个动态的过程,随着管理条件和环境的变化,组织结构必须相应地进行变革和调整。

(3) 领导 (Leading)。计划与组织工作做好以后,如果没有人来领导组织内的成员,也很难达成组织目标。这是因为配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突,而组织目标的实现要依靠全体成员的努力,因此必经有领导者来指导和协调组织成员的思想与行为,激励每个成员自觉为实现组织目标共同努力。这就是管理的领导职能。领导职能的基本内容包括激励、沟通、协调、奖励、处罚、示范等。

领导职能是一门非常奥妙的艺术,它贯穿于整个管理过程中。它是管理过程中的活的灵魂,是集中体现管理者素质和管理能力的活动,是实现管理效率和效果的关键,因此领导职能常常被人们认为是管理的核心环节。

(4) 控制 (Controlling)。人们在执行计划的过程中,常常由于受到各种因素的干扰,使实践活动偏离原来的计划。为了保证组织目标及为此而制定的计划得以实现,管理者必须根据由计划衍生而来的控制标准对组织各项实践活动的进展情况进行检查,发现偏差后,分析原因,并及时采取有效的纠偏措施,这就是管理的控制职能。控制职能是管理过程的监视器和调节器,控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制是整个管理过程的重要链条。它对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用。

以上是管理的四种基本职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么,怎么做,靠什么做,以及做得怎么样等基本问题。这四种职能都有自己独特的表现形式:计划职能通过计划的形式表现出来;组织职能以组织结构和人员配备表现出来;领导职能通过领导者与被领导者关系体现出来;控制职能通过对计划执行情况的信息反馈与纠偏措施表现出来。这些职能,从理论上来说,是按一定的时间顺序发生的,即先计划,后组织,再领导,最后控制。然而,在实践中这种先后的工作逻辑并不绝对。这些管理职能不是截然分开的独立活动,它们往往相互融合,同时进行。

没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时,又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样,没有组织架构,便无法实施领导,而在实施领导的过程中,又可能反过来对组织进行调整。但就总体而言,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。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。

任务二

管理者

一、管理者的类型与职责

管理者是一种概括性的称谓，从厂长到车间主任，从小生意人到多国企业集团总裁都包括在内。不同的管理者侧重于不同的活动，表现出不同的风格。造成这种差异的原因可能与管理者所受的培训、个性、背景等有关。处于组织的不同层次，对职能和技能要求也不同，从而形成不同类型的管理者：高层、中层和基层，如图 1-2 所示。

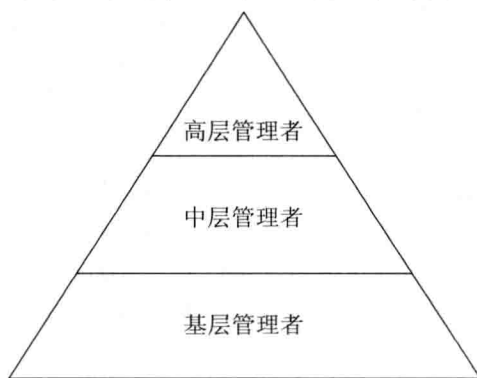


图 1-2 管理者的类型

(1) 高层管理者。高层管理者是一个组织的高级执行者并负责全面的管理。一般高层管理者指的是战略管理者，关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性。

高层管理者不仅把组织看做一个整体，还要将组织与外部环境联系起来。这种联系常常要求管理者与外部人员和组织密切合作。首席执行官（CEO）是大组织中的一种高层管理者类型，是企业的首席战略管理者。首席运作总监（COO）、公司总裁、副总裁和高级执行委员会的成员以及高校的校长、副校长和其他处于或接近组织最高层位置的管理人员也属于高层管理者。

(2) 中层管理者。顾名思义，中层管理者位于高层管理者和基层管理者之间，有时被称为战术管理者，负责将战略管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。其主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策、监督和协调基层管理者的工作。中层管理者通常享有部门或办事处主管、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。与高层管理者相比，中层管理者更注意日常的管理事务，在组织中起承上启下的作用。

(3) 基层管理者。基层管理者又称运作管理者，是监督组织运作的低层管理者。他们通常的头衔是工长或销售经理，直接面对组织内非管理性的员工，实施中层管理者制订的具体计划。这个角色在组织内是非常关键的，因为运作管理者是管理者与非管理性员工之间的联系。

所有管理者，不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责，其工作的性质和内容基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。

如图 1-3 所示，高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多，

而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。



图 1-3 不同层次管理者花在每种职能上的时间分布

二、管理者角色

20 世纪 60 年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，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 10 种不同，但却是高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定，见表 1-2。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	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接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
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；作为组织所在产业方面的专家	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	制定战略，检查会议决定执行情况，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	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
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和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工作会，进行合同谈判

(1) 人际关系角色 (Interpersonal Roles) 指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时, 或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时, 他们都在扮演挂名首脑的角色。此外, 所有的管理者都具有领导者的角色, 这个角色包括雇用、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触, 这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系; 当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时, 他就有了外部联络关系。

(2) 信息角色 (Information Roles) 指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是, 通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化, 竞争对手可能正打算干什么等等, 明茨伯格称此为监听者角色。管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用, 即扮演着传播者的角色。当他们代表组织向外界表态时, 管理者是在扮演发言人的角色。

(3) 决策角色 (Decision Roles)。明茨伯格围绕制定决策又确定了四种角色: 第一, 作为企业家, 管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目; 第二, 作为混乱驾驭者, 管理者采取纠正行动应对那些未预料到的问题; 第三, 作为资源分配者, 管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任; 第四, 当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时, 他们是在扮演谈判者的角色。

三、管理者应具备的技能

技能 (Skill) 是指一种可以由后天学习而来的、并非天生的能力。管理技能能够帮助管理者做好其管理工作, 也就是说, 管理技能是为更好地做好管理工作准备的, 它与管理者做哪些工作直接有关。由前面的管理者角色理论可知, 管理者所做的工作可归纳为 10 种角色, 组合成三个方面工作就是人际关系、信息传递和决策制定。相应地, 管理者应具备的技能是人际和沟通技能、概念和决策技能。同时, 任一组织的存在, 都有其服务的专业领域, 因此作为管理者还应具备一定的技术技能, 以便与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通, 并对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体指导。因此, 要使管理者的管理工作卓有成效, 管理者必须具备以下三方面的技能, 它们是技术技能、概念和决策技能以及人际和沟通技能。

(1) 技术技能。它是指在某一特定的领域内, 使用有关知识、方法、技术和程序完成具体任务的能力。例如, 工程师、会计师、市场研究员、计算机程序设计员、钢琴演奏家等, 都具备相应领域内的技术技能, 而且这些技能均具体可见, 并可以由学校教育或在职培训而获得。技术技能不仅能帮助你得到一个岗位而获得进入某一组织的机会, 而且也能帮助你成为管理者。例如, 基本的会计和财务课程可以帮助你拥有管理和理解组织财务资源所需的技术技能。

(2) 概念和决策技能。它是指认识复杂动态问题, 发现影响问题的许多冲突因素并为组织和相关者的利益去解决问题的能力。对管理者而言, 他所处的管理层次越高, 所面对的问题越复杂, 应具备的概念和决策技能也就越高。具体来说, 概念和决策技能应包含以下三种能力: 了解整个组织及其外部环境的能力、了解组织内各部门彼此协作关系的能力和判断各种不同形态管理问题的能力。