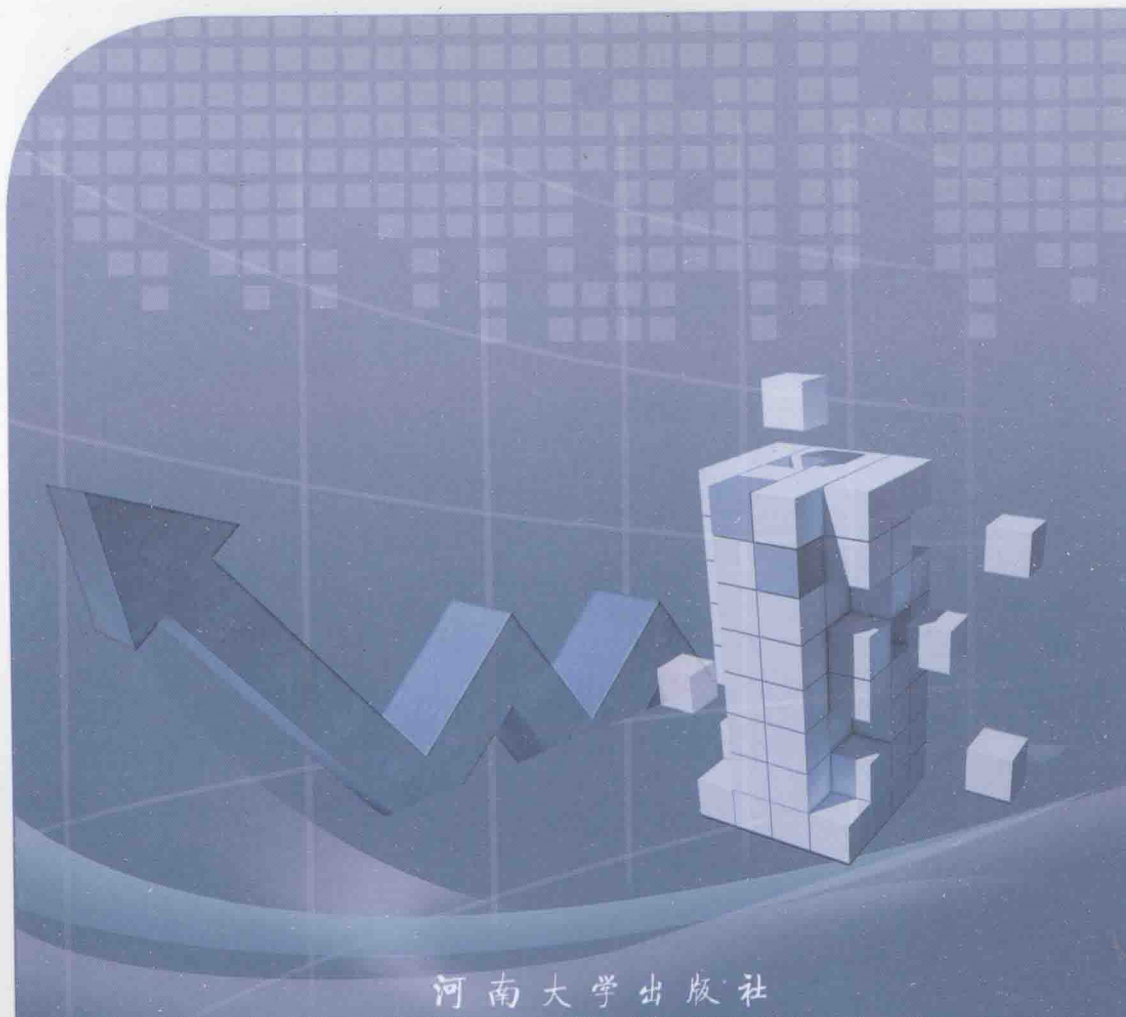


● 新世纪普通高校工商管理类统编教材

管理学

Management

主编 郑 军



河南大学出版社

高校工商管理类统编教材

总主编 王性玉

管 理 学

Management

主 编 郑 军

河南大学出版社

• 郑州 •

图书在版编目(CIP)数据

管理学/郑军主编. —郑州:河南大学出版社,2013.8
(新世纪普通高校工商管理类统编教材 总主编 王性玉)
ISBN 978-7-5649-1233-8

I. ①管… II. ①郑… 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(2013)第 134529 号

责任编辑 尚 晴
责任校对 张 莉
封面设计 郭 灿

出版发行 河南大学出版社

地址:郑州市郑东新区商务外环中华大厦 2401 号 邮编:450046

电话:0371-86059712(高等教育出版分社)

0371-86059713(营销部)

网址:www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 郑州海华印务有限公司

版 次 2013 年 8 月第 1 版

印 次 2013 年 8 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.75

字 数 445 千字

印 数 1~4000 册

定 价 34.00 元

(本书如有印装质量问题,请与河南大学出版社营销部联系调换)

新世纪普通高校工商管理类统编教材编委会

编委会主任

王性玉 河南大学工商管理学院 博士 教授 博导

编委会委员

王 伟 郑州大学商学院 博士 教授 硕导

冯海龙 河南大学工商管理学院 博士 副教授 硕导

唐华仓 河南农业大学经济管理学院 博士 教授 硕导

任鸣鸣 河南师范大学经济与管理学院 博士 教授 硕导

褚晓飞 河南科技大学经济学院 博士 副教授 硕导

王定迅 河南财经政法大学会计学院 教授 硕导

程云喜 河南工业大学管理学院 教授 硕导

何 楠 华北水利水电学院管理与经济学院 博士 教授 博导

田 军 郑州航空工业管理学院经贸学院 博士 教授 博导

李保红 信阳师范学院经济与管理学院 博士 教授 硕导

赵志泉 中原工学院经济管理学院 博士 副教授 硕导

刘玉来 洛阳师范学院商学院 博士 教授 硕导

史保金 河南科技学院经济与管理学院 教授

赵国栋 商丘师范学院经济与管理学院 教授

张振江 平顶山学院经济与管理学院 教授

编委会秘书

任 乐 河南大学工商管理学院

总 序

始于18世纪英国的工业革命(Industrial Revolution)对管理学产生了极为重要的影响。工业革命带来了生产方式的巨大变革,计划、组织、领导和控制等职能成为管理工厂和企业生产运营的主要手段。以“科学管理”为代表的一系列管理理论,为工商管理(Business Administration)学科的建立奠定了坚实的理论基础。而管理学和商学的标准化教育由美国开始,以1881年宾夕法尼亚大学沃顿商学院(The Wharton School of the University of Pennsylvania)的建立为标志,产生了现代意义上的商学院。第二次世界大战结束后,由于企业对管理人才的需求迅速膨胀,管理教育开始蓬勃发展。工商管理教育至20世纪90年代趋于成熟,并向国际化、综合化和现代化的方向迈进。

中国的工商管理随着洋务运动由西方引入。1839年,洋务运动的倡导者张之洞在武昌创立了湖北自强学堂,其下设的商务门堪称我国最早的商科专业。1912年中华民国成立后,商科被单列为独立学科,保证了它的自由发展。1949年中华人民共和国成立后,院系进行调整,由综合性大学与财经院校共同培养财经类人才。国家教委在1997年颁布了新的《普通高等学校本科专业目录》,把管理学设置为独立的学科门类,工商管理划归为管理学门类下的一级学科。

经初步统计,目前,全国1200多所本科院校中,有85%的学校设置了工商管理或相近的专业,它们已成为我国十大热门招生和就业的专业,培养出了一批经济建设人才。与资本主义市场经济相比,中国社会主义市场经济有其独特的性质,中国的工商管理学科的发展不仅要向西方的同类学科理论学习,更要结合中国国情,形成适合中国社会主义经济建设的理论方法和知识体系。

从我国普通高校工商管理类教材的情况来看,经过改革开放30多年的建设,商科教育知识体系已逐步完善,如国内教材在知识点宽度指标上普遍高于国外教材,但还存在若干需要解决和创新的问题。一是国内教材比较侧重于对理论框架的介绍,即“是什么、为什么”,而对具体方法“怎么做”介绍较少。二是国内教材一般在书后不列或列出为数不多的参考文献,且多以同类教材和相关专著为主,对学术期刊、原版书参考较少;主要理论来源于同类教材,导致内容和结构趋同,难以体现出特色。三是国内教材有的缺乏案例,即使有相应案例,其篇幅很短,基本为文字描述,没有详尽的背景资料和数据,编写案例的目的主要是为了加深对某些知识点的理解,而不是通过案例分析提高操作的实践能力。四是很多国内教材对教材的适用人群进行说明时,教材的定位过于宽泛,不少教材的使用范围不仅涉及相关专业的本科生、研究生、MBA以及管理培训,还可以作为实际工作者的参考资料。这样定位过于宽泛,必然导致失去特色。

鉴于此,我们根据作者多年的教育经验和教学体会,按照教育部《关于积极推进“高等教育面向21世纪教学内容和课程体系改革计划”》的要求,组织编写了这套“新世纪普通高校工商管理类统编教材”。为解决或部分解决上述国内教材存在的若干问题,达到编写目的,我们认真组织编写力量,单本教材的主编和副主编,均具有博士学位或副教授以上职称,并长期坚持在教学第一线,就该门课程课堂讲授过五遍以上。我们还聘请知名专家担任主审,与主编共同定稿。

本套教材在编写过程中力求体现以下五点特色。

一、内容系统全面

根据工商管理类专业人才培养目标及其对知识体系的要求,本套教材内容系统全面,涵盖了工商管理类各主要专业,如工商管理、会计学、财务管理、市场营销、人力资源管理、供应链管理、电子商务等,较大限度地满足了这些专业课程的教学需要。

二、定位明确,编写理念特色化

工商管理各个层次的教学目的和要求不同,必然要求其教材的侧重点不同。本套教材基于这样的编写理念,主要面向大学本科生的专业教学,为学生搭建一个专业学习平台。本套教材的编写者除大学教师外,还邀请了有丰富实践经验的业界管理人员、咨询专家和研究人员等参与教材的编写,他们为教材注入许多新的理念和观点,突破了传统单本教材“大而全”的结构体系。

三、反映前沿,力求创新

工商管理的理论和实践发展十分迅速,一本教材如不能及时地跟上理论与实践的发展,必然会在几年后被其他同类教材所取代,因此,优秀的工商管理教材应该不断地更新内容,体现与时俱进的思想。本套教材在编写过程中,力求既能够反映已经成熟或公认的理论学术思想,又能够反映具有代表性的工商管理各专业领域最新理论、技术和方法。

四、采用本土化案例,提高案例质量

案例教学是工商管理的学科特色。在国外,尤其是美国的工商管理教材对案例十分重视。本套教材在案例编写过程中,立足于国情,采用了大量的真实案例,包括经典案例和最新案例,以及实际咨询工作中的经验总结,并对背景资料和各种数据作了比较详尽的介绍。通过对这些来自业界的真实案例进行分析讨论,有助于学生识别问题、分析问题和解决问题能力的提高。

五、理论联系实际,做到学以致用

本套教材在编写过程中,不仅对“是什么、为什么”等概念、原理等进行阐述,而且还注重介绍“怎么做”,设计了大量的方法讲解和过程分析,使学生在接触新知识的同时了解相关理论在现实社会中如何运用。

本套教材在编写过程中,得到了河南大学出版社、许多高校和研究机构的专家学者的大力支持,在此一并致谢。由于编者想局部突破并有所创新,各方面对这套教材的期望与要求都很高,这无疑加大了编写的难度,加之水平有限和时间紧迫,书中难免存在一些缺点和疏漏,恳请专家和广大读者提出宝贵意见,以期日臻完善。

王性玉

2012年教师节于河南大学

前 言

随着经济的发展与信息技术的广泛应用,企业所处环境的不确定性也逐渐增强。在这种新的竞争背景下,企业只有充分利用管理职能,加强对内外资源的有效组合与利用,才能在保证企业短期与长期目标顺利实现的同时,提高企业管理的效率与有效性。

作为一名长期从事管理学课程教学工作的一线教师,在编写本教材时,我们考虑的问题有三个:如何使《管理学》教材更适合于本科生课堂教学?如何使《管理学》教材更适合于学生自学?如何保证管理理论与方法的系统性与完整性?根据这三个问题,我们设计了本教材的框架:第一篇管理学基础,详细介绍了管理与管理者、管理理论的形成与发展、管理道德与企业社会责任、管理环境等内容,使读者了解管理学的基本概况;紧接着按照管理职能安排本书内容,第二篇详细介绍了决策、决策方法、计划编制与实施、战略性计划等内容;第三篇介绍了组织设计、组织变革与组织文化、人力资源管理等内容;第四篇介绍了领导概论、领导理论、激励、沟通等内容,使读者了解管理中领导与激励的方法与技巧;第五篇介绍了控制系统与控制过程、控制方法。另外,我们尽量用案例的形式将每个理论方法阐释得通俗易懂。

本教材具有以下特点:

第一,前沿性。尽量将近年来国内外管理学前沿问题研究的成果编写入教材中。

第二,系统性。以管理职能为主线,编排了17章内容,详细分析了管理职能,便于读者清晰掌握本课程的知识体系。

第三,管理案例。为每章内容精选了案例,方便读者了解和掌握管理学知识,提高读者对管理的认识与兴趣。

教材编写具体分工如下:

郑军负责制订编写计划、编写思路;

郑军编写第一、二、三、四、五、六、七、八章,并统一全书的文字表述、格式;

冷元元编写第十一、十六、十七章;

李伟亭编写第九、十、十二、十三、十四、十五章。

本书适合高等院校本科生使用。

郑 军

2013年5月于河南大学工商管理学院

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)

第一篇 管理学基础

第一章 管理与管理者	(2)
第一节 管理	(2)
第二节 管理者	(6)
第二章 管理理论的形成与发展	(11)
第一节 中国早期管理思想	(11)
第二节 西方管理思想	(16)
第三节 古典管理理论	(20)
第四节 现代管理理论	(29)
第三章 管理道德与企业社会责任	(41)
第一节 管理道德	(41)
第二节 管理道德的影响因素	(44)
第三节 改善员工道德行为的途径	(47)
第四节 企业社会责任	(50)
第四章 管理环境	(59)
第一节 管理环境概述	(59)
第二节 管理环境的分类	(62)
第三节 环境分析方法	(66)

第二篇 决策与计划

第五章 决策	(74)
第一节 决策概述	(74)
第二节 决策的类型	(75)

第三节 决策理论·····	(79)
第四节 决策程序·····	(81)
第五节 决策的影响因素·····	(83)
第六章 决策方法·····	(87)
第一节 定性决策方法·····	(87)
第二节 定量决策方法·····	(91)
第七章 计划编制与实施·····	(98)
第一节 计划概述·····	(98)
第二节 计划的类型·····	(99)
第三节 计划编制过程·····	(103)
第四节 计划的编制方法·····	(105)
第五节 目标管理·····	(106)
第八章 战略性计划·····	(112)
第一节 战略概述·····	(112)
第二节 战略选择·····	(114)

第三篇 组 织

第九章 组织设计·····	(119)
第一节 组织与组织设计·····	(119)
第二节 组织的层级化·····	(128)
第三节 组织的部门化·····	(131)
第四节 几种典型的组织结构·····	(134)
第五节 职权与授权·····	(139)
第十章 组织变革与组织文化·····	(144)
第一节 组织变革概述·····	(144)
第二节 管理组织变革·····	(147)
第三节 组织文化·····	(155)
第十一章 人力资源管理·····	(162)
第一节 人力资源管理概述·····	(162)
第二节 人力资源规划·····	(166)
第三节 人力资源的招聘与培训·····	(169)
第四节 绩效管理·····	(174)
第五节 薪酬管理·····	(178)

第四篇 领 导

第十二章 领导概论·····	(184)
----------------	-------

第一节 领导的本质·····	(184)
第二节 领导者的类型·····	(189)
第三节 领导的构成要素·····	(191)
第十三章 领导理论·····	(195)
第一节 特质理论·····	(195)
第二节 行为理论·····	(196)
第三节 权变理论·····	(199)
第十四章 激励·····	(207)
第一节 激励原理·····	(207)
第二节 人性假设·····	(210)
第三节 激励理论·····	(213)
第四节 激励理论的运用·····	(221)
第十五章 沟通·····	(225)
第一节 沟通概述·····	(225)
第二节 沟通的障碍·····	(230)
第三节 冲突管理·····	(232)
第四节 谈判·····	(235)

第五篇 控 制

第十六章 控制系统与控制过程·····	(239)
第一节 控制概述·····	(239)
第二节 控制过程·····	(245)
第三节 有效控制系统的建立·····	(253)
第十七章 控制方法·····	(260)
第一节 预算控制·····	(260)
第二节 财务控制·····	(264)
第三节 程序控制·····	(268)
第四节 审计控制·····	(272)
第五节 综合控制方法·····	(276)
参考文献·····	(282)
后 记·····	(285)

第一篇 管理学基础

第一章 管理与管理者

【学习目的与要求】

了解组织的含义,理解管理、管理者的内涵,掌握管理职能、管理的角色与技能。

【教学重点与难点】

管理职能及各项职能之间的关系,管理者在组织中承担的角色与应具备的技能。

在人类发展历史上,自从有了组织活动,管理活动就出现了。人们需要在复杂多变的组织内外部环境中处理各种组织活动以实现组织目标,在这个过程中形成了处理这些活动的基本方法与思想,这些方法与思想就是最早的管理思想。当前的博大精深的管理理论都是在管理活动中缓慢形成与发展起来的。

第一节 管 理

一、组织

组织,一般有两种含义,一种是动词,就是有目的、有系统地集合起来,如组织群众,这种组织是管理的一种职能;另一种是名词,组织是管理活动的载体,没有组织就没有管理活动,那么,组织的名词含义究竟是什么呢?组织是两个或两个以上的人为实现某一特定目标,而按照一定结构构成的有机整体。国家、企业、学校、医院、各级政府部门、各个党派和政治团体、慈善机构、家庭等,这些都是组织。

一般而言,按照是否以营利为目的,把组织分为盈利性组织与非盈利性组织。盈利性组织一般是企业,包含独资企业、合伙企业以及公司制企业(比如中国石油、中国太平洋保险公司等);非盈利性组织一般是行政单位、事业单位,在中国,事业单位主要为教、科、文、卫、体组织。

研究者在研究组织过程中,也将组织分为正式组织与非正式组织。如果组织内部存在着正式的分工和正式的组织制度,那么它就属于正式组织,比如政府部门、军队、学校、工商企业等。如果组织内部没有明确的分工、固定的成员,也没有正式的组织制度,这种组织就属于非正式组织,比如学术沙龙、文化沙龙、业余俱乐部等,或者是一种存在于正式

组织之中的无名而有实的团体。在管理活动中,应特别注意非正式组织对正式组织的影响。管理者对非正式组织的态度与行为,将会影响到组织任务的完成和组织运行的效率。正式组织与非正式组织在本质上是不同的。正式组织以效率和成本为基础,要求企业成员为了提高效率、降低成本而确保形式上的协作。非正式组织则以感情为基础,要求其成员遵守人际关系中形成的非正式的不成文的行为准则。

因此,可以看出组织具有以下几个特征:首先,每一个组织都有一个明确的目的,这个目的一般是以一个或一组目标来表示的,目标是组织要达到的状态;其次,每个组织都是由人组成的,独自一个人不可能构成组织,组织需要人员来完成组织目标;最后,每一个组织都具有一种系统性的结构,用以规范和限制组织中成员的行为,以便成员能完成他们的工作。一方面,组织的这种系统性的结构可以是开放的或者灵活的,没有清晰的岗位职责,也不用严格地遵循某些明确的职位安排;另一方面,这种系统性的结构可以具有清晰定义的规则、规章制度和职位描述。不管这种系统性结构采用哪种方式,都需要明确组织成员的工作关系。

二、管理的含义

虽然管理活动自古有之,但是,迄今为止,还没形成一个人们共同认可的概念。什么是管理?最通俗的解释是“管辖”和“治理”。比如,对国民经济生产、流通、分配的管理,对企业、行政事业单位的管理等,都是管理。但作为科学概念的管理,其内涵又是什么?管理学者从不同角度提出了自己的见解,代表性观点主要有以下几种:

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon, 1947)认为,管理就是决策。决策是管理的中心,决策贯穿管理的全过程。西蒙认为,任何作业开始之前都要先做决策,制订计划就是决策,组织、领导和控制等管理活动也都离不开决策。

小詹姆斯·H·唐纳利(James H. Donnelly, 2004)认为,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。简言之,管理就是通过其他人的工作达到组织的目标。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 2008)认为,管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins, 1996)指出,管理就是指与别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。在借鉴德鲁克对管理定义的基础上,斯蒂芬·罗宾斯(2008)将管理的定义修改为:“管理通过协调和监督他人的活动,有效率和有效果地完成工作。”^①

管理是一门艺术,是指管理具有一定的技巧,这种技巧通过实践获得。这是加拿大管理学家亨利·明兹伯格的观点。

管理思想史学者丹尼尔·A·雷恩(Daniel A. Wren, 2005)认为,管理就是发挥某些

^① 斯蒂芬·P·罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学(第九版)[M]. 北京:中国人民大学出版社,2008:

职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。即管理就是协调资金、物质、人员等资源,同时管理是有目的的过程,是为了达到既定的目标。

美国管理学家里基·W·格里芬(Ricky W. Griffin, 2008)认为,管理就是对一个组织拥有的资源——人力资源、金融资源、物资资源和信息情报有效地计划、组织、领导指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标。

周三多(2000)将管理定义为,管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调资源的过程。这个定义明确了管理的本质、载体、职能、对象和目的。

虽然不同专家学者从不同角度认识管理,但他们的认识有共同的基础。结合管理学界对管理含义的认识,本书对管理定义为:

管理是在特定的组织环境条件下,管理者为了有效率与有效果地实现组织目标,采用计划、组织、领导和控制等职能对组织所拥有资源进行合理地分配和协调的过程。

应从以下几方面理解管理的定义:

第一,管理活动是在特定组织中进行的,即管理的载体是组织。

第二,组织是处于特定的宏观经济环境、产业环境以及组织内部环境中。管理活动是在特定环境条件中实施的。组织管理活动受到环境因素的影响。

第三,管理的主体是管理者,管理是管理者的活动。管理的主体是管理者,世界上不存在没有管理者的管理活动。也正因为如此,能否最终实现组织目标,关键就在于管理者的管理能力与管理艺术。

第四,管理的对象是资源。包含组织内部与外部的资源,如原材料、人员、资金、土地、机器设备、顾客等。企业管理,不但要管理人,而且要管理财、物、信息、技术等。

第五,管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。“合理”是从管理者的角度而言的,由于人的理性是有限的,管理者不可能做到最优的分配和协调资源。

第六,管理活动是有目的活动,它的目的是实现个人无法实现的组织目标,需要组织成员的共同努力。管理就是通过组织成员共同努力实现组织目标的活动。在实现组织目标过程中贯彻有效率与有效果的原则(见图 1-1)。效率(Effectiveness)是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,必须有效地利用投入的人员、资金、设备等资源。效率通常

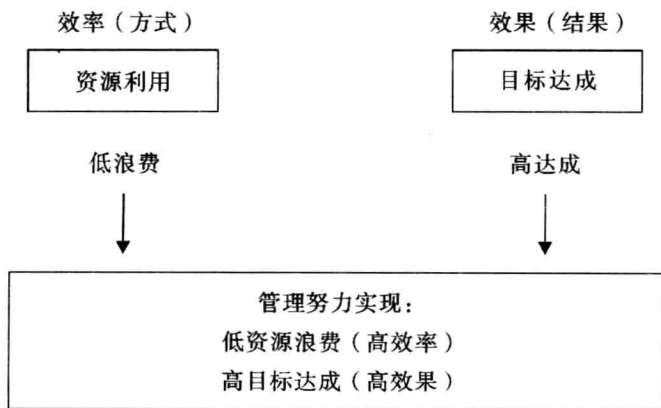


图 1-1 管理的效率与效果

是指“正确地做事”，即不浪费资源。但是，仅仅做到有效率还是远远不够的，管理者还需要关注效果。效果(Effect)是指“做正确的事”，所从事的工作和活动有助于达成组织目标。效果是结果，效率是实现效果的方式。因此，管理者不仅要关注效果，还要关注效率。在成功的组织中，效率与效果是相辅相成的，在不良的组织中，管理通常既是低效率的又是低效果的，或者是有效果但是低效率，或者是有效率但是低效果。

第七，在组织管理活动中，管理具有决策与计划、组织、领导、控制等多项职能。

三、管理的职能

既然要有效率有效果地完成组织目标，就必须经过管理工作来达成目的。管理工作经常被分解为一系列的职能工作，从这个意义上讲，职能也就是相似活动的集合。某项职能就表示某类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。

20 世纪初，法国著名管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol, 1916)在其著作《工业管理与一般管理》中最早提出，所有的管理者都履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期，美国加州大学洛杉矶分校著名管理学教授哈罗德·孔茨与奥唐内尔(Koontz and O'Donnell, 1955)在他们编写的《管理学》教材中，首次采用计划、组织、人员配备、指导和控制五种职能作为管理教科书的框架。迄今为止，绝大多数管理教科书仍然按照管理的基本职能来组织内容，这几项基本职能是决策与计划职能、组织职能、领导职能和控制职能(见图 1-2)。周三多在其主编的《管理学》教材中，把创新职能纳入管理职能体系，把管理归类为五类基本职能：计划职能、组织职能、领导职能、控制职能与创新职能。

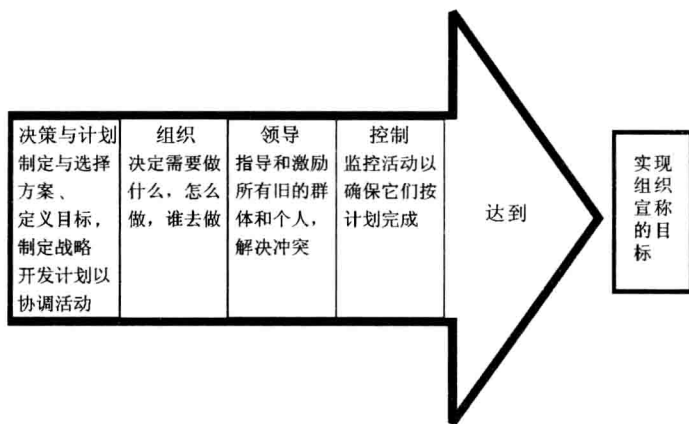


图 1-2 管理的基本职能

本书沿用国外教材的框架，认为管理的职能包含四种，即决策与计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

决策职能体现为方案的制订与选择。由于组织是为了实现目标，管理者必须清晰地定义目标以及如何达到这些目标。

计划职能包含定义目标，制定战略以获取目标，以及制订计划和协调活动的过程。

组织职能表现为组织结构设计与人员配备,它包含管理者决定应该从事哪些工作,应该由谁来从事这些工作,这些工作如何分类和归集,以及应该由哪一级管理者进行决策的过程。

每个组织都是由人组成的,因此,存在管理者与被管理者,管理者的职责就是同别人一起或者通过下属去完成组织目标,这就是领导职能。当管理者激励下属、解决组织冲突、选择有效的沟通渠道,他们就在履行领导职能。

控制职能通过对偏差的识别与纠正表现出来。在设定目标和制订出计划(计划职能),决定工作任务和组织结构的安排以及雇佣人员、培训(组织职能)和采取不同的领导方式、采取激励措施(领导职能)后,还需要评估工作是否在按计划进行。为了保证目标顺利实现、工作按照预定的轨道进行下去,管理者必须监控、评估工作绩效,将实际的工作绩效与预定的目标进行比较,如果存在显著的偏差,管理者要将实际工作绩效拉回到正常预定的轨道。

这几项职能存在如下关系:首先,决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续;其次,组织、领导、控制职能是为了保证决策与计划的顺利实施;再次,一般而言,管理活动遵循计划、组织、领导与控制的先后顺序,周而复始地循环,但是,在现实管理活动中,四者是相互交叉的,管理者也不必严格按照这种先后顺序来进行管理活动。

第二节 管 理 者

管理者是管理的主体,管理职能的实现需要管理者履行。在一个组织中究竟谁是管理者?管理者的主要工作是什么?管理者在组织中承担什么角色,需要什么技能?

一、管理者概述

(一) 管理者的含义

在组织中,管理者(Manager)通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。管理者的工作可能在于协调一个组织的工作,也可能协调组织中某个部门的工作,也可能是监督一个单独的个人或者协调一个团队的工作。团队是由来自组织中不同部门甚至组织外部的人组成的,比如临时雇员。

(二) 管理者的类型

在传统的金字塔式结构组织中,组织是由管理者与非管理雇员组成,管理者往往被分为:基层管理者、中层管理者与高层管理者(见图 1-3)。基层管理者(First-line Managers),也被称为一线管理者,是最底层的管理人员,他们管理着非管理人员的工作,直接或间接地为顾客生产产品和提供劳务,通常被称为主管、区域经理、部门经理或工长;他们的职责是直接指挥和监督现场工作人员,保证完成上级下达的任务,关注圆满完成任务。中

层管理者(Middle Managers)包括所有处于基层管理者与高层管理者之间的各个管理层次的管理者,他们管理着基层管理者,同时接受高层管理者的管理,起着承上启下的作用,通常被称为地区经理、项目主管、工厂厂长或事业部经理;他们的职责是领会上级的指示精神,结合本部门实际,指挥基层管理者完成工作,关注日常管理事务。处于或者接近组织顶层的是高层管理者(Top Managers),他们对组织负全责,对影响整个组织的事务进行决策,为整个组织制订计划和目标,参与发起和实施影响整个组织的组织变革,关注营造一个良好的组织运行环境和正确决策;他们的典型头衔是执行副总裁、总裁、管理董事、首席执行官。

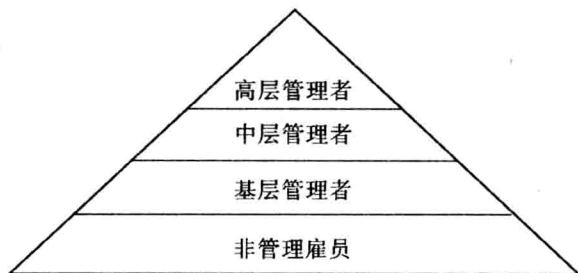


图 1-3 组织中人员类别

二、管理角色

管理角色(Management Roles)是指特定的管理行为类型。杰出的管理学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg, 1973)在《管理工作的本质》一书中,研究了管理者所从事的工作,发现管理者在工作中扮演十种不同但高度相关的角色,这十种角色可以归为三大类:人际角色、信息角色和决策角色。

(一) 人际角色

人际角色(Interpersonal Roles)是直接产生自管理者的正式权力基础,当管理者涉及人与人(下级和组织外部的人)的关系以及其他具有礼仪性和象征性职责的角色时,他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色

作为所在单位的领导者,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责,必须履行许多法律性或社会性的例行义务。比如,参加社会活动、宴请重要客户、签署法律文件等。

2. 领导者角色

从事有下级参与的活动,负责激励下属,采取适当的领导方式领导下属。由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

3. 联络者角色

管理者在与外部利益相关者建立良好关系时,起着联络者的作用。维护外部关系和消息来源渠道,从事其他有外部人员参加的活动。