

应用型高等教育“十二五”经管类规划教材



管理学基础

——理论·实务·案例·实训

李贺 付征 卢海萍 编著

Foundation of Management



- ▶ 项目导向
- ▶ 任务驱动
- ▶ 知识支撑
- ▶ 案例精析
- ▶ 实训演练
- ▶ 课件配套

014058118

应用型高等教育“十二五”经管类规划教材



C93-43
288

管理学基础

——理论·实务·案例·实训

李贺 付征 卢海萍 编著

Foundation of Management



- ▶ 项目导向
- ▶ 任务驱动
- ▶ 知识支撑
- ▶ 案例精析
- ▶ 实训演练
- ▶ 课件配套



北航

C1745524



上海财经大学出版社

C93-43
288

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础:理论·实务·案例·实训/李贺,付征,卢海萍编著.
—上海:上海财经大学出版社,2014.8
(应用型高等教育“十二五”经管类规划教材)
ISBN 978-7-5642-1941-3/F·1941

I. ①管… II. ①李… ②付… ③卢… 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 139809 号

- ☐ 策 划 台啸天
- ☐ 责任编辑 汝 涛
- ☐ 书籍设计 张克瑶
- ☐ 责任校对 卓 妍 赵 伟

GUANLIXUE JICHU

管理学基础

——理论·实务·案例·实训
李贺 付征 卢海萍 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海景条印刷有限公司装订

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 17 印张 435 千字
印数:0 001—5 000 定价:37.00 元

前言

随着历史的发展,管理伴随着管理实践的发展而不断地快速发展,不仅管理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,2014年2月,国务院常务会议通过《关于加快发展现代职业教育的决定》。我国将以建设现代职业教育体系为突破口,对教育结构实施战略性调整,地方本科院校将逐步转型,从教育模式、教育机制到人才培养模式,更加注重与经济发展需要的协调一致。为了满足新视野下国家对管理应用型人才的需求,我们组织了长期从事具有专业教学和丰富实践经验的“双师型”教师,编写了这本融汇了最新教改理念的应用型教材《管理学基础——理论·实务·案例·实训》。

本教材共分4个模块、11个项目、37个任务。在认真总结了本课程教学特点的基础上,力求阐述管理的基本理论,重点对有关管理实践活动作出详细的介绍和解读,突出以培养学生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。在教材的结构编排上,我们采用现代教改模式中提倡的“模块+项目+任务”的教学理念,内容的编写采用了“知识与技能”、“过程与方法”、“情感态度价值观”的三维教学目标,依照课程要求中通常具有的“知识目标”、“技能目标”和“情意目标”来设计本教材,其中知识目标通过技能的演练而实现,技能目标则是在对知识的应用与反复演练中去达成,而情意目标的实现则是贯穿课堂教学始终的活动。在“知识支撑”中添加了“同步案例”,增加了内容的趣味性。课后安排了三部分模块项目训练:应知考核部分包括单项选择题、多项选择题、判断题、简述题;应会考核部分包括案例题、综合实务题、技能应用题;最后是实训演练部分。

《管理学基础——理论·实务·案例·实训》由李贺、付征、卢海萍编著。其中,李贺执笔项目一、项目二、项目七;付征执笔项目三至项目六;卢海萍执笔项目八至项目十一。本教材由李贺负责大纲的撰写和最后的总纂定稿。

本教材适用于高职高专及应用型本科教育层次的市场营销、工商管理、国际经济与贸易、报关与国际货运、物流管理、国际商务英语、国际航运业务管理、金融学、会计学等财经类专业的学生使用。同时,本教材配有电子教学课件、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。

本教材在编写过程中,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!由于编写时间仓促,加之作者水平有限,本教材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

目 录

前言	1
----	---

模块一 管理基础篇

项目一 管理与管理者、管理学	3
任务一 管理	3
任务二 管理者	9
任务三 管理学	14
应知考核	18
应会考核	20
实训演练	22

项目二 管理思想的形成与发展	23
任务一 西方管理思想的形成与发展	23
任务二 中国管理思想的形成与发展	38
应知考核	42
应会考核	43
实训演练	45

模块二 管理职能篇

项目三 计划	49
任务一 计划工作概述	50
任务二 合理计划的制订	58
任务三 环境分析	64
任务四 目标管理	68
应知考核	76
应会考核	78
实训演练	79

项目四 组织	80
任务一 组织概述	80
任务二 组织设计	83



任务三 组织结构的常见形式	92
任务四 组织文化	97
应知考核	101
应会考核	103
实训演练	105
 项目五 领导	107
任务一 领导概述	107
任务二 领导方式理论	111
任务三 领导艺术	117
应知考核	119
应会考核	121
实训演练	123
 项目六 控制	124
任务一 控制概述	124
任务二 控制的类型	130
任务三 控制的基本程序	135
任务四 控制的方法	138
应知考核	145
应会考核	147
实训演练	149
 项目七 决策	150
任务一 决策概述	150
任务二 决策的原则与影响因素	157
任务三 管理决策方法	159
应知考核	164
应会考核	166
实训演练	168
 项目八 激励	169
任务一 激励概述	169
任务二 激励理论	173
任务三 激励管理	183
应知考核	185
应会考核	187
实训演练	189



项目九 沟通	190
任务一 沟通概述	190
任务二 沟通管理	198
任务三 组织冲突与谈判	201
应知考核	204
应会考核	205
实训演练	206

项目十 人力资源管理	208
任务一 人力资源管理概述	208
任务二 人才选拔	218
任务三 人员选聘	223
任务四 人员培训	229
任务五 人员考核与薪酬制度	232
应知考核	239
应会考核	241
实训演练	243

模块三 管理创新篇

项目十一 创新管理	247
任务一 创新管理概述	247
任务二 创新管理的内容与过程	252
任务三 创新管理的基本条件与能力提高的途径	256
应知考核	258
应会考核	259
实训演练	261
参考文献	263

模块一



管理基础篇



|项目一|

管理与管理者、管理学

内容提要

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一,并广泛存在于现实社会生活的各个领域。管理对我们来说既熟悉又陌生,熟悉是因为我们几乎时刻都与管理发生联系,陌生是因为管理就在我们身边,但是要科学地理解管理、有效地开展管理工作却不是一件简单的事。通过本项目的学习,旨在使读者对管理、管理者和管理学有一个初步的认识和了解,并为后续项目的学习奠定一定的基础,使管理人员真正成为有效的管理者。

知识目标

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,管理者角色、技能及应具备的素质;掌握管理的概念与特征、性质、职能、管理学的学科性质、学习管理学的方法。

技能目标

学生具备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的能力。

情意目标

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,认知并提高学生自身的管理素质和管理意识。

知识支撑

任务一 管 理

一、管理的概念和特征

(一)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 etc 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,其实践活动与人类历史一样悠久。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,对管理作出了不同的解释,其中具有代表性的有以下四种:

首先,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,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。

其次,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。

再次,美国管理学家赫伯特·西蒙(Herbert 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这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。

最后,现代管理理论的创始人法国实业家亨利·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,综上所述,本教材的定义为: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。

(二)管理的特征

1. 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。

2. 管理活动是在特定的组织内外环境的约束下进行的

任何组织都存在于一定的内外环境之中,并受到环境的约束。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。所谓外部环境,主要是管理者所管理的组织面对的自然环境和社会环境。其中,自然环境包括生产力水平、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。

3. 管理的基本活动是计划、组织、领导和控制



这些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。管理的职能是指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的一个或几个。

4. 管理是为实现组织的目标而服务的

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。

5. 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。

6. 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。

7. 管理的核心是处理人与人之间的关系

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。美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter 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的。

二、管理的性质

(一)管理的两重性

根据马克思的政治经济学和哲学原理,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。

(二)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。

【同步案例 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,提倡泰罗所主张的“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,欧内斯特·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“普遍原则”。在介绍权变理论学派的观点时,这位教授又提倡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。不少学生却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。

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.

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,有无可能将管理学原理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?

【案例精析】

(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。这一方面体现了管理学在指导实践的局限性,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、管理职能

(一)管理职能的概念

管理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,考察管理过程职能的目的有两个:回答管理是要干什么;回答管理的既定目标如何达到。

(二) 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·法约尔提出,所有的管理者都履行以下五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调、控制;20 世纪 30 年代,美国的卢瑟·古利克(Luther Gulick)提出管理七项职能,包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通;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)提出管理包括计划、组织、人事、领导、控制五项职能。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,有关管理职能的划分,不同管理学家持有不同的观点,如表 1-1 所示。

表 1-1 不同管理学家对管理职能划分的认识

年份	管理学家	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,即计划、组织、领导、控制,如图 1-1 所示。

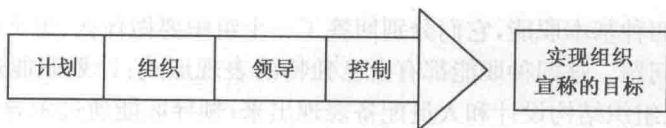


图 1-1 管理职能



(三)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,因此需要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订的计划得以实现,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设计和人员配备表现出来;领导职能通过领导者与被领导者的关系表现出来;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,再后领导,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,从小生意人到跨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,对职能和技能的要求也不同,从而形成不同类型的管理者,即高层、中层和基层。如图 1-2 所示。



图 1-2 管理者的类型

(一) 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)是大型组织中的一种高层管理者类型,是企业的首席战略管理者。另外,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。

(二) 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。

(三)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,而是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、管理者应具备的技能管理者角色

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,如表 1-2 所示。

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,是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