



普通高等教育“十二五”规划教材

管理学

——理论与案例

纪娇云 主 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



普通高等教育“十二五”规划教材

管理学

——理论与案例

主 编 纪娇云

副主编 朝 霞 张秋月

编 写 陶 瑞

主 审 张满银



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为普通高等教育“十二五”规划教材。全书共七章，主要内容包括：管理概述、管理环境及组织文化、决策与计划、组织、领导、控制、管理理论的新发展等内容。本书在编写过程中，以管理的四大职能（计划、组织、领导、控制）为线索，系统地介绍了管理学的核心理论，并通过案例把管理理论与管理实践紧密结合起来。同时尽可能就当今社会管理实践中的热点问题及管理理论的最新发展给予更多的关注。

本书可作为普通高等院校工商管理、商务管理、市场营销、财务会计、国际贸易等相关专业教材用书，也可作为远程、函授等成人教育或高职高专用书，还可作为从事企业管理工作的在职人员的参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

管理学：理论与案例 / 纪娇云主编. —北京：中国电力出版社，2011.8

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5123-2037-6

I. ①管… II. ①纪… 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（2011）第 166424 号

中国电力出版社出版、发行

（北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>）

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2011 年 8 月第一版 2011 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 348 千字

定价 25.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



前言

管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的,它是系统研究社会中各类组织管理活动的基本规律和一般方法的科学,也是一门综合性的交叉学科。

管理学既是一门科学,也是一门艺术。首先,管理具有科学性是指它是在人们总结管理工作客观规律的基础上形成的,有它的基本理论、原则和方法,已形成一套较系统的知识体系,可以用来指导人们从事管理实践。其次,管理又具有艺术性是指一切管理活动都应当具有创造性。管理的艺术性是由以下两方面因素决定的:第一,管理总是在一定的环境中进行的,而管理环境是不断变化的,因此,不可能有一成不变的管理模式,不可能有适应一切环境的、医治百病的管理良方;第二,管理的主要对象是人,人是有主观能动性和感情的,而人们的需要是多种多样的,一个人感情变化受多种因素的影响,因此,要调动人的积极性和创造性,就要具体情况具体分析,采用不同的管理方式、方法。由于管理工作所处的环境和要处理的许多问题常常是复杂多变的,管理科学不可能为管理者提供解决一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不可能成功的。管理的艺术性强调了管理的实践性,管理者应用管理理论、原则、方法必须与具体的管理环境和管理对象相结合,发挥创造性,灵活运用,才能进行有效的管理。无视实践经验的积累,无视对理论知识的灵活运用,管理工作必定要失败。

管理学是一门应用实践性很强的科学。理论来自于实践,又对实践起指导作用。只有掌握了管理活动之间的内在联系和规律,才能在实践管理工作中较自觉地运用科学的思想和方法。因此,在学习管理学的过程中,关注社会实践,高度重视参加社会实践活动,具有重要的现实意义。

正是这样,我们在总结多年管理学教学实践与科研活动的基础上,编写成了本书。在编写的过程中我们运用理论与实践相结合的方法,汲取了古今中外的管理思想和管理理论的精华,同时吸收了管理学研究的最新成果,反映了管理学发展趋势。

本书在形式上,每一章开篇设计有本章要点、案例导读,并由案例导读引出本章管理理论;在每一章的结束,还设计有本章小结、案例导读分析、本章复习思考题及与本章内容相关的管理案例分析讨论等,使得学生可以更加深入地去思考与探索所学的管理理论与方法。

本书由北京科技大学一线教师编写,其中纪娇云主编,朝霞、张秋月副主编。本书第一章、第二章(第一节~第三节)、第三章由纪娇云编写,第二章(第四节)、第四章由张秋月编写,第五章、第六章由朝霞编写,第七章由陶瑞编写。全书由纪娇云统稿、定稿,北京科技大学继续教育学院张满银主审。

本书是在对国内外大量的管理学文献资料进行认真研究的基础上编写而成的,在编写的过程中借鉴了众多管理学者的成果,其中大多在参考文献中列出,但由于种种原因,也可能

有少数文献资料未能一一列出，谨在此向这些已经列出的和未能列出的作品作者、译者都深表感谢和敬意。同时本书在编写过程中，得到了许多同行和学校领导的大力支持，在此也表示衷心的感谢。

限于编者水平，加之时间仓促，书中错漏和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

2011 年 7 月

目 录

前言

第一章 管理概述	1
本章要点	1
案例导读	1
第一节 管理与管理的职能	2
第二节 管理者的角色与技能	6
第三节 管理理论的形成与发展	10
第四节 管理道德与组织的社会责任	19
本章小结	24
案例导读分析	24
思考题	25
本章案例分析	25
第二章 管理环境及组织文化	27
本章要点	27
案例导读	27
第一节 管理环境的含义	28
第二节 组织的外部环境	30
第三节 组织的内部环境	37
第四节 组织文化	38
本章小结	48
案例导读分析	48
思考题	49
本章案例分析	49
第三章 决策与计划	52
本章要点	52
案例导读	52
第一节 决策与决策类型	53
第二节 决策过程与影响因素	56
第三节 决策方法	60
第四节 计划与计划的类型	68
第五节 计划的过程与权变因素	73
第六节 战略计划与战略管理	77
第七节 计划的方法与组织实施	86
本章小结	90

案例导读分析·····	91
思考题·····	92
本章案例分析·····	92
第四章 组织 ·····	94
本章要点·····	94
案例导读·····	94
第一节 组织的基础·····	95
第二节 组织设计与组织结构·····	105
第三节 人力资源管理·····	116
第四节 组织变革·····	124
第五节 学习型组织·····	129
本章小结·····	134
案例导读分析·····	134
思考题·····	135
本章案例分析·····	135
第五章 领导 ·····	139
本章要点·····	139
案例导读·····	139
第一节 领导与领导者·····	140
第二节 领导理论·····	144
第三节 激励理论·····	152
第四节 沟通·····	163
本章小结·····	171
案例导读分析·····	171
思考题·····	172
本章案例分析·····	172
第六章 控制 ·····	174
本章要点·····	174
案例导读·····	174
第一节 控制工作概述·····	174
第二节 控制的过程·····	180
第三节 控制工作的方法和领域·····	183
本章小结·····	189
案例导读分析·····	189
思考题·····	189
本章案例分析·····	190
第七章 管理理论的新发展 ·····	191
本章要点·····	191
案例导读·····	191

第一节 人本管理	192
第二节 知识管理	199
第三节 管理创新	208
本章小结	216
案例导读分析	216
思考题	216
本章案例分析	217
 参考文献	 220

第一章 管理概述



本章要点

- (1) 管理的概念与管理的职能。
- (2) 管理者在组织中应扮演的角色及应掌握的技能。
- (3) 管理活动、管理思想和管理理论之间的关系及管理理论的形成与发展。
- (4) 组织的管理道德与组织应如何承担社会责任。



案例导读

当备受推崇的萨克斯第五大道百货 (Saks Fifth Avenue) 总裁罗斯·玛丽·布拉沃在 1997 年宣布她将改投境况不佳的英国时装店巴宝丽任 CEO 时, 人们认为她一定疯了。因设计标志性的格子衬里雨衣而闻名的巴宝丽, 被描述成“几乎没有任何时尚味道的老套企业”。七年之后, 布拉沃在英国和美国都被誉为世界上最好的管理者之一。任职期间, 她一手策划了巴宝丽的惊天大逆转, 领导了被评论家称为“时尚极了”的一个高端时尚品牌的变革, 巴宝丽的风衣、时装、手袋及其他饰品已经成为富有的时尚顾客们的必备之物。当被问到是如何完成这样的变革时, 布拉沃解释说是因为品牌中的潜藏价值被持续的创造力与创新释放了出来。尽管也雇用好的设计师重新激活品牌, 她认为“创造力不仅仅来自于设计师……信不信由你, 主意可以来自零售店面、营销部门, 甚至还可以来自会计人员。任何员工都有想法和值得聆听的一些话要说。”布拉沃也强调团队工作的重要性, “我想人们所忽略的是团队质量。它不是一个人, 也不是两个人, 它是一整群人——朝着一个目标团结工作的一个团队——这就决定了某些事发生还是不发生。”她特别指出自己的工作就是构建团队并激励他们, “与他们保持联系, 保证他们追随愿景。”

从各个方面来看, 罗斯·玛丽·布拉沃都是一个出类拔萃的管理者。她的故事例证了管理者在组织中能够扮演的重要角色。她没有重新设计巴宝丽陈旧的产品线; 没有亲自制作广告, 邀请超级模特凯特·摩斯帮助重新定位品牌; 协调巴宝丽全球生产系统以确保供应商严格遵守巴宝丽的质量标准不是她的工作; 她也不直接参与巴宝丽零售店面的重新设计; 但是, 她确实在帮助招聘、激励、领导和奖励从事这些工作的人们。布拉沃看到了巴宝丽品牌中的潜藏价值, 强烈要求建立新的时尚愿景, 向组织的各级员工征求意见, 并构建、管理和改革巴宝丽的团队。布拉沃身上体现了伟大管理者们的所作所为: 促使事情发生; 制订战略; 组织人员、规划和过程; 激励组织中的其他人; 实施领导。

资料来源: 查尔斯 W.L. 希尔, 史蒂文 L. 麦克沙恩, 李维安, 周建. 管理学. 北京: 机械工业出版社, 2009.

什么是管理？管理包含哪些职能？通过以上罗斯·玛丽·布拉沃成功变革巴宝丽的案例，我们不难理解福莱特曾经对于管理给出的经典定义——管理是“通过其他人来完成工作的艺术”。学习管理学我们必须首先要理解管理的概念及其基本职能、管理工作的性质、管理者在组织中的位置、管理者的类型及在组织中需要扮演的角色、成为一名优秀管理者需要具备的素质和技能等。

第一节 管理与管理的职能

一、管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一，可以说人类的很多活动都离不开管理活动。管理活动的历史与人类历史一样久远。在人类历史上，自从有了有组织的活动，就有了管理活动。所谓组织，是指由两个或两个以上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，但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作，共同努力去实现既定的组织目标。这样，组织才能够形成一种整体的力量，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。例如，国家、军队、学校、医院以及企业等，它们都是属于组织的具体表现形式。几乎所有的组织都离不开管理。尽管管理活动可以追溯到遥远的古代，而管理作为一门学科，却仅仅只有 100 多年的历史。随着管理学的产生和发展，许许多多的学者从不同的角度对管理的定义做过不同的描述。

1911 年，古典管理学家、科学管理理论的奠基人泰勒（Frederick W. Taylor, 1856—1915）认为“管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。

1916 年，法国古典管理学家、一般管理理论的先驱亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）在他的著作《工业管理与一般管理》中认为“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，这一表述强调管理就是实行管理职能，他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的五项职能。

1942 年，美国的管理学家和政治哲学家玛丽·帕克·福莱特（Mary P. Follett, 1868—1933）在她 1942 年出版的《动态管理：芙丽特论文集》中，对于管理曾给出一个经典的定义，她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一表述强调了人的因素在管理中的重要性，而且把管理视作艺术。

1955 年，管理过程理论的美国代表人物孔茨（Harold Koontz, 1908—1984）在与奥唐纳（Cyril O. Donnell）合著的《管理学》中认为“管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为：作为管理人员，需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；管理适合于任何一个组织机构；管理适合于各级组织的管理人员”。这一表述强调的是管理的任务。

1960 年，著名管理学家、诺贝尔经济学奖获得者西蒙（Herbert A. Simon）在他的著作《管理决策的新科学》中认为“管理就是决策”。这一表述强调了决策的作用。因为任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行决策，都存在决策的过程，所以从这一角度来说管理就是决策。

1996 年，罗宾斯和库尔特（Robbins and Coulter）对管理给出的定义是，“管理这一术语

指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。这一定义把管理视作过程，它既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标：既要完成活动，又要讲究效率，即以最低的投入换取既定的产出。

1997年，普伦基特和阿特纳（Plunkett and Attner）把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上，他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制订并达到目标的活动”。

1998年，路易斯、吉德曼和范特（Lewis、Goodman、Fandt）对管理给出的定义是，“管理被定义为切实有效地支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程”。这一定义与前一定义大同小异，所不同的是它立足于组织资源，且原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等都属于组织资源。

综上所述，所谓管理，就是指在特定的环境条件下，组织中的管理者对组织所拥有的资源（包括人力、物力、财力及信息等各项资源）进行有效地计划、组织、领导和控制，以便实现既定的组织目标的过程。这一定义包括如下几层含义：

（1）管理的载体是组织。组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，组织是直接通过作业活动来达到组织目标的，但组织为了确保这一基本过程顺利而有效地进行，还需要开展管理活动，因为管理是促成作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。管理是伴随着组织的出现而产生的，它不仅是保证实现组织目标的手段，而且是协作劳动的必然产物。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

（2）管理工作是在一定的环境条件下进行的，有效管理必须充分考虑组织内外的特定环境。通过分析组织的特定环境，明确组织的优势、劣势、机会及威胁，从而能够做到审时度势、因势利导、灵活应变。因为任何组织都是生存在特定的环境之中，而环境又是在不断地变化着的，所以有效的管理必须要随着环境的变化而不断创新。

（3）管理的对象是组织中的各种资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。在所有的可以调用的资源中，人力资源是最重要的资源，任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。

（4）管理的职能是计划、组织、领导、控制。管理工作的过程是一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

（5）管理是为高效率地实现组织目标服务的。管理是要使资源成本最小化，因此，效率（正确地做事）是管理的极其重要的组成部分；而仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现其预定的目标，即追求活动的效果。高效率只是正确地做事，好效果则是做正确的事。通常，效率和效果是相互联系的，但在现实生活中，有效率却无效果的组织和以低效率来取得效果的组织并不少见。使活动达到目标，而且做得尽可能有效率，这就是学习管理的最终使命。只有“正确地做正确的事”，组织才具有最大的有效性，才能把“效率”和“效果”结合起来。

（6）管理的主体是管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受诸多因素的影响，但管理者的素质和组织的运行绩效有着密切的关系。

二、管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性，就是管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产

关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性也称为管理的生产力属性,它是由一定的生产力状况决定的。任何社会,只要有共同劳动,就需要管理。所谓共同劳动,就是许多劳动者通过一定的组织形式结合在一起而进行的劳动。凡是共同劳动的结果必然要产生分工协作,而有了分工协作,要保证劳动过程的顺利进行,就必须在各个分工环节合理配置人、财、物等资源,协调各个环节之间的关系,使各个环节之间在工作上保持均衡性和连续性。这种由共同劳动、分工协作而引起的管理职能,体现了不同社会制度下管理的共同性,即为自然属性。

管理的社会属性也称为管理的生产关系属性,它是指管理与生产关系、社会制度相联系,反映一定生产关系的性质和要求,表现为维护和发展生产关系的特殊职能,体现了不同社会制度下管理的个性。

管理的自然属性和社会属性是有机统一于管理过程中的。

2. 管理的科学性和艺术性

首先,管理具有科学性。管理学是在人们总结管理工作客观规律的基础上形成的,有基本理论、原则和方法,已形成一套较系统的知识体系,可以用来指导人们从事管理实践。所谓管理的科学性,是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理者如果掌握了系统的管理知识与方法,就有可能对管理中存在的问题提出正确的、切实可行的解决方案;反之,则只能是碰运气、凭直觉,或者照老经验办事,不能很好地解决管理中的问题,甚至导致决策失误,给组织带来损失。

其次,管理又具有艺术性。所谓管理的艺术性,指一切管理活动都应当具有创造性。管理的艺术性是由以下两方面因素决定的:第一,管理总是在一定的环境中进行的,而管理环境是不断变化的,因此,不可能有一成不变的管理模式,不可能有适应一切环境的、医治百病的管理良方;第二,管理的主要对象是人,人是有主观能动性和感情的,而人们的需要是多种多样的,一个人感情变化受多种因素的影响,因此,要调动人的积极性和创造性,就要具体情况具体分析,采用不同的管理方式、方法。由于管理工作所处的环境和要处理的许多问题常常是复杂多变的,管理科学不可能为管理者提供解决一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不可能成功的。管理的艺术性强调了管理的实践性,管理者应用管理理论、原则及方法必须与具体的管理环境和管理对象相结合,发挥创造性,灵活运用,才能进行有效的管理。无视实践经验的积累,无视对理论知识的灵活运用,管理工作必定要失败。

管理艺术必须建立在管理科学的基础上,不按科学办事的管理,就不可能有真正的艺术性。管理的艺术性是对管理的科学理论的合理发挥,而管理艺术性的结果在普遍适用之后就必然会成为科学的理论。显然,管理的科学性和艺术性并不相互排斥,它们是相互补充、相互影响的。不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性,就会使管理工作表现为随意性;不注重管理工作的艺术性只强调管理的科学性,就会使管理科学变成僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。

三、管理的职能

管理的职能,即管理的功能和作用,在 20 世纪初由法国古典管理理论代表人物亨利·法约尔(Henri Fayol)第一次提出。1916 年,亨利·法约尔(Henri Fayol)在他的著作《工业管理与一般管理》中认为“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。这一表述强调管

理就是实行管理职能，他提出了管理活动有五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。

自法约尔之后，许多学者对管理职能进行了探讨，众说不一。其中另一个比较有影响和代表性的观点是美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨与奥唐纳在 20 世纪 50 年代提出的，他们认为管理的职能包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能；美国学者希克斯于 1966 年把管理职能划分为计划、组织、控制、激励、沟通和创新六个职能；美国管理学者特里于 1972 年把管理职能划分为计划、组织、激励和控制四项职能；在我国的管理学教材或专著中，对管理的职能划分也各有不同，有人赞同孔茨与奥唐纳的五职能说；有人主张管理职能可划分为决策与计划、组织、领导、控制、创新五职能；还有人认为是计划、组织、控制三职能。不过目前常见的划分是计划、组织、领导、控制四项职能。

不同的学者对管理的职能有不同的划分，从管理的理论演变和发展来看，计划、组织、控制是各个管理学派公认的管理职能。后来，鉴于在管理中领导和协调的作用日益突出，领导和协调也被列为两个管理职能。20 世纪 30 年代以后，由于出现了人际关系学说，人们在管理中从重视技术转向重视人的因素，因而有人将人事、激励、沟通等作为单独的管理职能。后来，由于决策理论的创立，有的学者为了强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分出并作为一个管理职能。以后伴随着新经济的发展，为了突出创新在管理中的作用，有的学者又将创新作为一个管理职能。值得一提的是，尽管以上对管理职能的划分不尽相同，但是它们并没有实质的差异，只是由于人们认识和理解不同，在管理职能的划分上出现了基于粗细、角度和侧重点不同的多种划分。本书以下将按照管理的四个基本职能，即计划、组织、领导、控制等展开讲解。

1. 计划职能

计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。计划职能的主要任务是在收集大量基本资料的基础上，对组织未来环境的发展趋势作出预测，根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标，然后制订出各种实施目标的方案、措施和具体步骤，为组织目标的实现作出完整的策划。毫无疑问，计划在管理的几个职能中具有首位性，它是组织进行管理的前提，这个职能发挥的好坏直接关系到组织的努力方向、生存和发展。计划职能的核心是决策。

2. 组织职能

再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作。组织职能是指将实现组织目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合，划分出不同的管理层次和部门，并配备人员，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的管理者，以及规定这些层次和部门之间的相互配合关系。此外，组织职能还包括塑造组织文化的职能，在管理过程中，管理者必须建立有利于组织发展的组织文化，形成清晰明确的价值观，以规范组织整体的行为和成员个体的行为。

3. 领导职能

管理的领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥、带领、引导和激励下属为实现组织目标而努力的过程。职位权力是指由于管理者所处的位置而由上级和组织赋予的权力，个人影响力是指由管理者自身素质和威信所产生的影响力。由此可见，领导职能主要涉及组织中人的问题，往往是通过指挥职能、激励职能和协调职能一起发挥作用的。在管理的四大职能中，领导职能最能体现管理的艺术性。

4. 控制职能

管理的控制职能是指对组织内部的各项活动及其效果进行衡量, 检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行, 及时发现偏差、分析原因并进行纠正, 以确保组织目标的实现。由此可见, 控制职能与计划职能具有密切的关系, 计划是控制的标准和前提, 控制的目的是为了计划的实现, 有时控制也会导致计划或组织的调整。

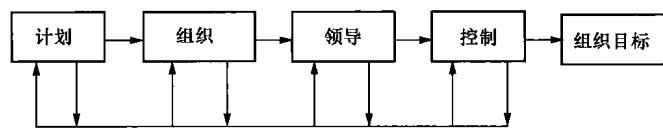


图 1-1 管理过程

管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程。计划、组织、领导、控制四个职能构成了管理过程, 如图 1-1 所示。

在这个过程中, 管理的各项职能不是截然分开的独立活动, 它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间上的关系来看, 它们通常按照一定的先后顺序发生, 即先有计划, 继而组织, 然后领导, 最后控制。在空间上管理人员同时执行这些职能, 管理职能是错综复杂的, 计划职能中包含组织工作, 控制职能中又包含修订计划。计划职能必须要贯穿到组织、领导、控制三个职能中去, 每个管理职能活动的本身, 包括着其他职能的活动。管理过程是一个各项职能活动周而复始的循环过程, 而且在大循环中往往套着小循环。

第二节 管理者的角色与技能

一、管理者的类型

普伦基特和阿特纳 (Plunkett and Attner) 把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。简单来说, 管理者是管理活动的主体, 组织中从事管理工作的人就是管理者。一个组织中从事管理工作的人可能有很多, 我们可以按照不同的角度来进行划分。

1. 管理者的层次分类

组织的管理者可以按其所处的管理层次不同分为高层管理者、中层管理者和基础管理者。同时, 整个组织层次还包括一层作业人员, 如图 1-2 所示。

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是制订组织的总目标、总战略, 掌握组织的大政方针并对组织的资源拥有分配权, 需要对整个组织的绩效负责。他们与外界交往中, 往往代表组织以“官方”的身份出现。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级管理人员、学校的校长、副校长或其他处于或接近组织最高层位置的管理人员。

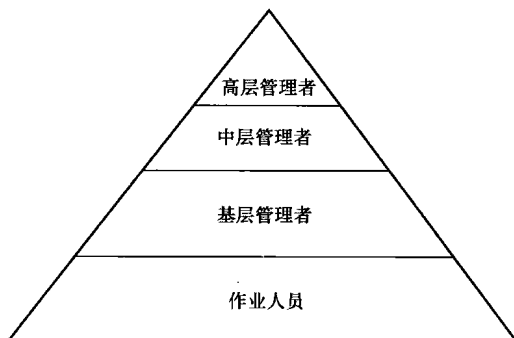


图 1-2 组织中的管理层次

中层管理者通常是指处于高层管理者与基层管理者之间的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制订的重大决策, 监督和协调基层管理者的工作。如部门或办事处主管、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理、学校教务处主任、人事处长等。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。

基层管理者也称第一线管理人员，是组织中处于最低层次的管理者，是直接监察实际作业人员的管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作，保证各项任务的有效完成。如在制造业，基层管理者可能被称为领班、工头或工段长；而在学校中则由研究室主任来担任。

作为管理者，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应该基本上是一样的，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。

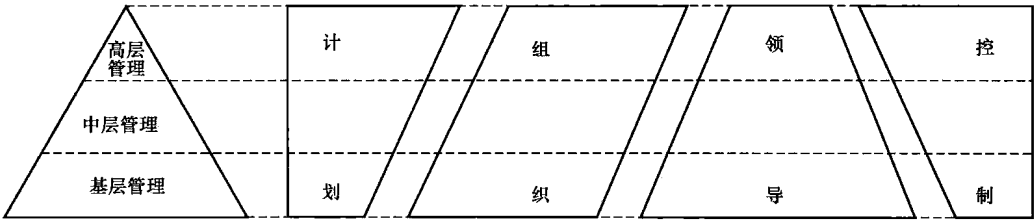


图 1-3 管理者的层次分类与管理职能

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。

作业人员与管理者，即使是基层管理者也有本质区别。这种区别就在于管理者要促成他人努力工作并对他人工作的结果负责。当然，如前面所述，管理人员有时也可能参与作业工作。另外，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者也可能参与自己工作或他人工作的管理。

2. 管理者的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，划分为综合管理人员与专业管理人员两大类，如图 1-4 所示。

综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。例如，对于小型企业来说，可能只有一个综合管理者——总经理，他要统管该企业内包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型企业来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

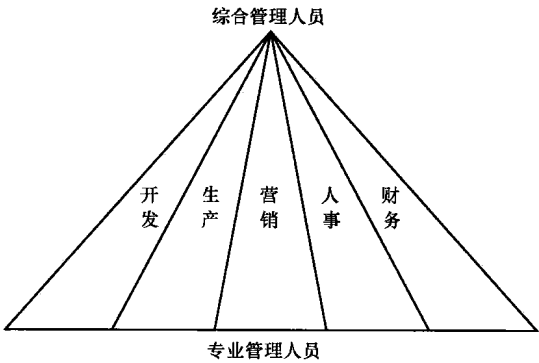


图 1-4 管理者的领域分类

专业管理人员是指负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理者。根据这些管理者管

理专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者,可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说,随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变,不仅需要越来越多的专业管理人员,而且专业管理人员的重要性也在不断增加。

二、管理者的角色

管理者是组织中最重要资源,其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。所以,美国管理大师德鲁克曾这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。作为一名组织中的管理者,必须要明确自己的角色。那么,管理者在组织中究竟应该扮演什么样的角色,具备什么样的技能呢?20世纪60年代末期,加拿大管理学家亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)提出了有效管理者所扮演的十种不同角色,这十种角色可以被归纳为三大类:人际关系型角色、信息型角色和决策型角色。

1. 人际关系型角色

人际关系型角色直接产生于管理者的正式权力,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际关系型角色。人际关系型角色是涉及与组织内外其他人互动的角色。管理者所扮演的三种人际关系型角色是代表人角色、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,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须参加社会活动,出现在社区的集会上或宴请重要客户等。

(2) 领导者角色。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。对这种角色而言,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。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息型角色

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作,这时他们就扮演着信息型角色。信息型角色包括信息的收集、处理和传播。管理者们从组织内外各种渠道收集信息,对信息进行处理,并传播给需要这些信息的人们。管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者扮演的三种信息型角色是监督者角色、传播人角色和发言人角色。

(1) 监督者角色。作为监督者,管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

(2) 传播人角色。在作为传播者的角色中,管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息传递出去。作为传播者,管理者把重要信息传递给工作小组成员,管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息,更重要的是,管理者必须保证员工具有必要的信息以便切实有效完成工作。

(3) 发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。如管理者必须向董事或股东说明组织的财务状况和战略方向, 必须向消费者保证组织在切实履行社会义务, 必须让政府官员对组织的遵守法律感到满意等。

3. 决策型角色

管理大师彼得·德鲁克曾经写到, 无论管理者们做什么, 他们都是通过做决策行事。管理者在处理信息并得出结论的过程中即扮演着决策型角色。如果信息不用于组织的决策, 这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责作出组织的决策, 让工作小组按照既定的路线行事, 并分配资源以保证小组计划的实施。管理者扮演的四种决策型角色是企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

(1) 企业家角色。在所述的监督者角色中, 管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展, 以便发现机会。作为企业家, 管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会, 如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

(2) 干扰对付者角色。一个组织不管被管理得多么好, 它在运行的过程中总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题, 如平息客户的怒气、同不合作的供应商进行谈判或者对员工之间的争端进行调解等。

(3) 资源分配者角色。作为资源分配者, 管理者决定组织资源用于哪些项目。例如对于管理者的时间来说, 当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时, 他(或她)实际上是在分配一种资源。除时间以外, 信息也是一种重要资源。管理者是否在信息获取上为他人提供便利, 通常决定着项目的成败。

(4) 谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明, 管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他组织。无论是何种类型的组织, 其管理者都要进行必要的谈判工作以确保组织目标的实现。

三、管理者的技能

由于管理工作的复杂性和管理者角色的多样性, 这就要求管理者应该具备多种技能。然而要把承担管理工作要求的全部技能都列出来是不大可能的。根据罗伯特·卡茨(Katz)在1974的研究, 作为一名管理者应该具备三类技能, 即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说, 虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家, 他可以依靠有关专业技术人员来解决专业的技术问题, 但也需要掌握一定的技术技能, 否则将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通, 从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑, 医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人, 学校的校长也不应该是对教学科研工作一无所知的人, 工厂的生产经理更不应该是对生产工艺毫无了解的人。当然, 不同层次的管理者, 对于技术技能要求的程度是不相同的。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人与人之间关系的技能或者说是与组织内外的各类人员打交道的能力, 即理解、激励他人并与他人沟通和共事的能力。管理者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为, 激励下属去积极主动地完成任务。管理者还必须与上级、与同事、与组织外部的有关人员打交道, 还需要学会说服上级, 学会同其他部门同事沟通、合作, 还要与相