



高职高专 **精品课程** 规划教材 经管系列

# 管理学原理与实务

胡建宏 刘雪梅 主 编



- 以国家级、省级优秀精品课程为基础
- 配有强大的网络教学资源：教学视频、案例、项目实践等
- 提供网上实践平台，可直接进行系统化、项目化实践
- 实现课程结构与内容实战化、职业化

清华大学出版社



高职高专精品课程规划教材 经管系列

# 管理学原理与实务

胡建宏 刘雪梅 主编

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书较为系统地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制和创新)展开。全书共分12章,分别阐述了管理概论、管理理论历史演进、管理环境与管理道德、决策、计划、组织、人员配备、领导、激励、沟通、控制、创新等内容,同时特别注重管理理论与实践的紧密结合。

本书在内容组织、结构形式、配套资源上独具特色,力求在讲清楚理论基础知识的同时,通过具有针对性、启发性、趣味性、实用性内容的安排,提高学生的学习兴趣和实践能力。具体表现为每一章先从引例入手,理论部分穿插小案例、小阅读、小资料、互动话题;每章后附管理故事、管理定律、素质拓展和案例分析。为便于学习,本书还配套建设了课件网站(可从<http://www.ncjg.com/nc/index.asp>下载)。

本书可作为高职高专经济管理类专业教材,亦可供从事管理工作的人员学习参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/胡建宏,刘雪梅主编. —北京:清华大学出版社,2009.6

(高职高专精品课程规划教材·经管系列)

ISBN 978-7-302-20228-8

I. 管… II. ①胡… ②刘… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第077966号

责任编辑:彭欣 杨作梅

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:李凤茹

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:18.25 字 数:435千字

版 次:2009年6月第1版 印 次:2009年6月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:26.00元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:033337-01

# 前 言

管理学是经济管理类专业的重要基础课程之一，是一门理论性和实践性都很强的课程。根据作者多年的教学经验，发现同学们尽管可以记住管理学的理论内容，但在学习、生活和日后工作中却不能灵活运用。其原因很多，有学生自身和教学质量的因素，但也与教材的启发性、趣味性、针对性、实用性还不够强有很大关系。鉴于此，我们以建设“管理学原理”精品课程为核心，编写了《管理学原理与实务》这本书，力求在讲清楚理论知识的同时，通过具有针对性、启发性、趣味性、实用性内容的安排，提高学生的学习兴趣 and 实践能力。

本书较为系统地介绍了管理学的基本知识和理论，并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果，围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新)而展开。全书共分12章，分别阐述了管理概论、管理理论历史演进、管理环境与管理道德、决策、计划、组织、人员配备、领导、激励、沟通、控制、创新等内容，同时特别注重管理理论与实践的紧密结合。

当前管理学教材很多，本书尽管在主体内容上无异于已有的经典管理学教材，但在内容组织、结构形式、配套资源上却独具特色。本书每一章先从引例入手，理论部分穿插小案例、小阅读、小资料、互动话题；每章后附有管理故事、管理定律、素质拓展、案例分析。为便于学习，本书还配套建设了课件网站，为教师提供优质的教学资源和各种教学辅助资料，以方便以教师备课，满足教师个性化授课的需要；也为学生提供丰富的学习资源，满足学生自主性、兴趣性学习的需要。

本书由南昌理工学院副教授胡建宏、刘雪梅担任主编，负责内容、结构设计并修改补充和定稿。具体分工为：胡建宏编写第一章、第二章、第六章、第七章；刘雪梅编写第八章、第九章、第十章、第七章；陆瑞新编写第三章；何忠保编写第四章、第五章；揭明慧编写第十二章。陆瑞新(南昌理工学院)编写第三章；何忠保(南昌理工学院)编写第五章；余嘎(南昌商学院)编写第四章、第十二章。

参加编写的人员都是南昌理工学院的教师，有着比较丰富的实践管理经验，极强的接受新知识、新思想的能力。本书在编著过程中，参考了国内外几十位专家、学者的著作，我们在此向这些作者表示由衷的感谢与深深的谢意。

由于编著人员水平有限，时间仓促，书中缺点错误在所难免，敬请读者提出批评和改进意见。

编 者

# 目 录

<b>第一章 管理概论</b> .....	1	二、管理科学理论的主要内容 .....	35
第一节 管理的含义与特征 .....	2	第五节 管理理论新发展 .....	37
一、管理的含义 .....	2	一、学习型组织 .....	37
二、管理的特征 .....	2	二、精益思想 .....	38
第二节 管理的性质与职能 .....	3	三、业务流程再造 .....	38
一、管理的性质 .....	3	四、核心能力理论 .....	39
二、管理的职能 .....	5	管理故事 .....	40
第三节 管理者的角色和技能 .....	7	管理定律 .....	40
一、管理者的含义及分类 .....	7	素质拓展 .....	41
二、管理者的角色与技能要求 .....	8	案例分析 .....	42
第四节 管理的基本原理与一般方法 .....	11	<b>第三章 管理环境与管理道德</b> .....	45
一、管理的基本原理 .....	11	第一节 管理环境 .....	45
二、管理的一般方法 .....	16	一、组织环境的含义 .....	46
管理故事 .....	17	二、组织外部环境 .....	46
管理定律 .....	18	三、组织内部环境 .....	49
素质拓展 .....	18	四、环境分析的 SWOT 矩阵与 波特五力模型 .....	50
案例分析 .....	19	第二节 管理道德 .....	52
<b>第二章 管理理论历史演进</b> .....	21	一、管理道德的含义 .....	52
第一节 中外早期管理思想 .....	22	二、管理与道德 .....	53
一、中国早期管理思想 .....	22	三、三种道德观 .....	54
二、外国早期管理思想 .....	23	四、影响管理者道德素质的因素 .....	55
第二节 古典管理理论 .....	24	五、提升员工道德修养的途径 .....	58
一、科学管理理论 .....	24	第三节 社会责任 .....	59
二、组织管理理论 .....	27	一、社会责任的概念 .....	59
第三节 行为科学理论 .....	30	二、社会责任的两种观念 .....	60
一、霍桑实验和梅奥的 人际关系论 .....	30	管理故事 .....	60
二、行为科学学派的主要理论 .....	32	管理定律 .....	61
第四节 管理科学理论 .....	34	素质拓展 .....	62
一、管理科学理论的含义及 主要特点 .....	34	案例分析 .....	62



<b>第四章 决策</b> .....	65	一、组织的含义	110
<b>第一节 决策的含义和类型</b> .....	65	二、组织的分类	111
一、决策的含义与特征	65	三、组织工作	114
二、决策的类型	67	<b>第二节 组织结构的类型</b> .....	117
<b>第二节 决策的程序和标准选择</b> .....	69	一、组织结构设计程序	117
一、决策的程序	69	二、组织结构设计的内容	119
二、决策的标准选择	71	三、组织结构的类型	121
三、决策的影响因素	72	<b>第三节 组织文化</b> .....	127
<b>第三节 决策的基本方法</b> .....	73	一、组织文化的概念	127
一、定性方法	73	二、组织文化的特征与功能	128
二、定量决策	77	三、组织文化的建设	131
管理故事	82	<b>第四节 组织变革</b> .....	133
管理定律	83	一、组织变革的一般规律	133
素质拓展	83	二、组织变革的过程与程序	135
案例分析	84	管理故事	136
<b>第五章 计划</b> .....	86	管理定律	137
<b>第一节 计划的含义和类型</b> .....	86	素质拓展	137
一、计划的含义	86	案例分析	138
二、计划的作用	87	<b>第七章 人员配备</b> .....	140
三、计划的类型	88	<b>第一节 人员配备概述</b> .....	140
四、影响计划有效性的权变因素	90	一、人员配备内涵	140
<b>第二节 计划工作的原理和编制程序</b> .....	92	二、人员配备的原则	141
一、计划工作的原理	92	三、人员配备的意义	141
二、计划编制程序	94	<b>第二节 人员配备计划</b> .....	142
<b>第三节 计划的组织实施</b> .....	96	一、工作分析	142
一、目标管理	96	二、人员配备的供求预测	146
二、滚动计划	99	三、人员配备计划的过程	147
三、网络计划技术	100	<b>第三节 员工的招聘与培训</b> .....	148
<b>第四节 战略管理</b> .....	100	一、员工招聘的来源与方法	148
一、战略	100	二、员工的解聘	150
二、战略管理	103	三、人员的培训	150
管理故事	105	<b>第四节 人员的考评与报酬</b> .....	152
管理定律	106	一、绩效评估	153
素质拓展	107	二、报酬	156
案例分析	107	管理故事	159
<b>第六章 组织</b> .....	109	管理定律	155
<b>第一节 组织和组织工作</b> .....	110	素质拓展	160
		案例分析	161

<b>第八章 领导</b> .....162	<b>第十章 沟通</b> .....214
第一节 领导概述.....162	第一节 沟通概述.....214
一、领导的内涵.....162	一、沟通的含义.....214
二、领导的影响力.....163	二、沟通的过程.....215
三、领导的作用.....165	三、沟通的种类.....217
四、领导者与管理者.....166	第二节 有效沟通.....221
五、领导者的类型.....167	一、有效沟通及其特征.....221
第二节 领导理论.....169	二、沟通障碍.....222
一、领导特性(品质)理论.....169	三、有效沟通的管理.....223
二、领导行为理论.....170	第三节 冲突管理.....227
三、权变理论.....176	一、冲突与冲突形成的过程.....227
第三节 团队建设.....180	二、冲突的类型.....228
一、团队的含义与特征.....180	三、冲突形成的原因.....228
二、团队的类型.....181	四、管理冲突的策略.....229
三、团队建设要领.....182	五、通过谈判解决冲突.....230
第四节 领导艺术.....183	管理故事.....231
一、领导人的艺术.....183	管理定律.....232
二、处理事的艺术.....185	素质拓展.....232
管理故事.....186	案例分析.....233
管理定律.....187	<b>第十一章 控制</b> .....235
素质拓展.....187	第一节 控制概述.....235
案例分析.....188	一、控制的基本概念.....235
<b>第九章 激励</b> .....191	二、控制工作的意义.....236
第一节 激励概述.....191	三、控制的内容.....237
一、激励的含义.....191	第二节 控制的类型.....239
二、激励的构成要素.....192	一、按控制点的位置划分类型.....239
第二节 激励理论.....192	二、按照控制源划分类型.....240
一、激励的内容理论.....193	三、按照控制信息的
二、激励的过程理论.....197	性质划分类型.....241
三、激励的强化理论.....200	四、按逻辑发展划分类型.....241
第三节 激励的原则与方法.....201	五、按控制的手段划分类型.....242
一、激励的原则.....201	第三节 控制工作的过程.....243
二、激励的方法.....203	一、控制工作的步骤.....243
管理故事.....208	二、控制工作的要求.....246
管理定律.....208	第四节 控制方法.....247
素质拓展.....209	一、预算.....247
案例分析.....212	二、作业控制.....249
	三、审计控制.....251



第五节 有效控制 .....	253	第二节 创新的基本内容 .....	262
一、适时控制 .....	253	一、目标创新 .....	263
二、适度控制 .....	253	二、技术创新 .....	263
三、客观控制 .....	254	三、制度创新 .....	265
四、弹性控制 .....	255	四、组织机构和结构的创新 .....	266
管理故事 .....	255	五、环境创新 .....	267
管理定律 .....	256	第三节 创新过程及其管理 .....	268
素质拓展 .....	256	一、创新的过程 .....	268
案例分析 .....	257	二、领导创新 .....	272
<b>第十二章 创新 .....</b>	<b>259</b>	三、创新管理的技能 .....	273
第一节 创新概述 .....	259	管理故事 .....	275
一、创新工作是管理过程的		管理定律 .....	276
重要一环 .....	260	素质拓展 .....	276
二、创新工作是重要的管理活动 .....	260	案例分析 .....	277
三、创新的类别与特征 .....	261	<b>参考文献 .....</b>	<b>280</b>



# 第一章 管理概论

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理顾问林正大

## 引例

### 求 道

有一个年轻人经过千山万水的跋涉来到森林中的寺院，请求寺院里德高望重的住持收他为徒。住持郑重地告诉他：“如果你真要拜我为师追求真道，你必须履行一些义务跟责任。”“我必须履行哪些义务和责任呢？”年轻人急切地问。“你必须每天从事扫地、煮饭、劈柴、打水、扛东西、洗菜……的工作。”“我拜你为师是为了习艺正道，而不是来做琐碎的杂工、无聊的粗活的。”年轻人一脸不悦地丢下这句话，就悻悻然离开了寺院。

正道不是高不可攀或莫测高深的理论，它隐藏在日常的工作琐事及生活细节中；同样的，管理的道理，随处可得，只要认真去从事，用心去体验，工作过程中自可深刻体悟管理的奥妙及意义。

(资料来源：民营经济报 [http://www.ycwb.com/gb/content/2004-05/27/content\\_697912.htm](http://www.ycwb.com/gb/content/2004-05/27/content_697912.htm))

在当今这个社会，无论从事什么职业的人都要与管理打交道，要么从事管理，成为管理者即管理主体；要么接受管理，成为管理对象即管理客体；更多的时候，既是管理者又是管理对象，也就是我们平时所说的中层管理者，他们上有上司，下有下属。

把管理作为一门学科进行系统的研究，是最近一二百年的事情，管理活动自古就有，它起源于人类的共同劳动。当人们组成一个集体去实现共同目标时，就必须有管理，目的是协调集体中每个成员的活动。管理的范围很广，大到管理一个国家，小到管理自己，管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。



## 第一节 管理的含义与特征

### 一、管理的含义

“科学管理之父”泰罗认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好的办法去干”。

法约尔说：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

西蒙说：“管理就是决策。”

霍德盖茨说：“管理就是经由他人去完成一定的工作。”

哈罗德·孔茨说：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

综合各家之说，管理既强调了过程及过程中的职能，又强调了效率。所以，本书认为管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导与指挥、控制等职能来优化配置协调人、财、物、信息等资源，以有效地实现既定目标的过程。

### 二、管理的特征

#### 1. 管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动，因而有明显的目的性。

#### 2. 管理的组织性

管理的载体就是组织，因为个体的能力总是有限的。

#### 3. 管理的人本性

人本性即以人为本。在管理中要以人为中心，把尊重人、理解人、调动人的积极性放在首位，把人视为管理的重要对象和组织的重要资源。

#### 4. 管理的创新性

管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。

#### 5. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律。人民从实践中升华和抽象出管理理论和一般方法，然后利用这些理论来指导自己的实践，并在实践中验证和丰富。因此，管理是一门科学。

## 6. 管理的艺术性

艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。要因制宜地将管理知识与管理实践相结合。

管理的艺术性与管理的科学性不矛盾。管理需要科学的理论指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。但是管理理论是管理实践的概括与抽象,具有较高的原则性,而且每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的,因此,要结合实际进行创造性的管理。

# 第二节 管理的性质与职能

## 一、管理的性质

### (一)管理的二重性

管理的二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中,马克思明确指出:“凡是直接生产过程中具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”这里的监督劳动和指挥劳动就是指管理而言,二重性具体是指管理所具有的自然属性和社会属性。

#### 1. 管理的自然属性

管理的自然属性,一方面是指管理活动的产生具有客观必然性,是由人们的共同协作劳动而引起的。任何社会,只要存在有组织的集体活动,分工与协作就不可缺少,管理活动就普遍存在,这是不以人的意志为转移的。另一方面是指管理具有与生产力、社会化大生产相联系的属性,该属性表明管理是有效组织共同劳动所必需的,因此管理活动的主要任务之一就是要处理好人与自然、自然与自然之间的关系,合理组织生产力,而不受社会制度、生产关系性质与人的阶级属性的影响。这些管理理论、方法与技术是无国界、无阶级性的,国外能用,我们也能用,因为它们是为提高社会生产力服务的。这体现了管理的共性的一面。

#### 2. 管理的社会属性

管理的社会属性,是指管理具有与生产关系、社会制度相联系的属性。任何管理都是一定社会制度下的管理,都要反映一定的生产关系。

首先,管理者不是抽象的管理者。在阶级社会中,他们总是某一阶级的成员,是某一



阶级利益的代表，他们会自觉不自觉地与维护与实现本阶级的利益服务。

其次，在现代社会中，管理的权力是基于财产的权力。哪一个阶级是生产资料的所有者，哪一个阶级就是社会的统治者、管理者。管理的权力就是为这个阶级服务的。

最后，生产关系是一个抽象的表述，它必须通过生产、交换、分配、消费等活动来体现。开展这些活动，都离不开管理，所以说管理也是社会生产关系的实现方式之一。

管理的社会属性表明，组织处于不同的社会制度和不同的生产关系性质下，其用于改善、维护与发展生产关系方面的管理理论、方式、手段往往存在差异，社会生产关系的性质决定了组织管理的目的，决定了管理方式、管理手段的选择和运用。这体现了管理的特殊性与个性的一面。

## (二)学习管理二重性的意义

学习管理的二重性理论，对于我们正确认识管理的地位与作用，科学运用管理理论与方法来指导社会实践活动，不断提高我国各类组织的管理水平，建立具有我国特色的管理科学体系，具有重要的现实意义。

首先，管理的二重性理论有利于人们全面认识管理人员的素质结构。管理体现的是生产力与生产关系的辩证统一关系，它一方面要合理组织生产力，致力于生产效率的提高；另一方面要不断改善与维护生产关系，努力提高组织成员对工作的满意度、个人价值的实现度及不同成员之间的和谐相处度。这要求管理人员必须有合理的知识、能力与素质结构。作为一个优秀的管理者应该成为“复合型人才”，既要具备组织生产力方面的技术、知识和能力，又要掌握处理各种人际关系与社会关系方面的知识、能力与技巧。任何人要想成为优秀的管理者就应当加强管理理论知识的学习和人际关系协调能力与技巧的培养及训练。

其次，管理的二重性理论有利于我们正确对待发达国家的管理经验。我们必须客观对待发达国家的管理理论、方法与经验，既不能全盘照抄，也不能盲目排外。应当根据国情去其糟粕，取其精华为我所用。只有这样，才能在引进发达国家的资金与先进技术的同时，也引进发达国家的先进管理理论知识与经验，在与我国国情相结合的过程中实现管理的共性与个性的统一。

### 互动话题

在中国农村实行家庭联产承包责任制的改革是改变了管理的社会属性还是自然属性？谈谈它的巨大成就。

## 二、管理的职能

管理活动是通过一系列具体的职能来完成的。所谓管理的职能是指管理活动所具有的功能及其所体现出的不同性质、不同类型的工作内容。历史上最早系统地提出管理职能思想的是法国管理学者、实业家亨利·法约尔，他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出，管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。之后，尽管有许多管理学者站在各自不同的角度，对管理职能的划分提出了自己不同的见解，例如：20世纪30年代，戴维斯提出的管理职能包括计划、组织和控制三项；40年代，布雷克提出的管理职能包括计划、协调、控制和激励四项；50年代，孔茨提出的管理职能包括计划、组织、指挥、控制与人事五项等，但就本质而言，这些划分都是对法约尔管理五职能论的一种微调和修改。进入20世纪70、80年代以后，尤其是80年代以来，随着社会科学技术的飞速发展，生产力水平的不断提高，组织的内外环境发生了根本性变化，管理活动的内容也日趋复杂化、多样化。一些学者对管理职能的划分又增添了不少新的内容，具有代表性的是将决策与创新活动作为管理的两项新的职能看待。本书赞同国内一些学者的观点，将管理职能划分为计划、组织、领导、控制、创新等五项职能。

### (一)计划职能

计划是对未来活动的预先筹划。人们在从事一项活动之前一般首先要制订计划，这是进行管理的前提。

计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

### (二)组织职能

为保证计划的顺利实现，管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排，这就是管理的组织职能。组织职能要完成以下工作：

(1) 设计组织，包括设计组织的机构与结构。机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；结构设计是根据组织活动及其环境的特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备。根据各岗位所要从事工作的具体要求以及组织员工的素质和技能特征，



将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，使适当的工作由适当的人去承担。

(3) 组织运行。根据各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，以开动并维持组织的运行。

(4) 组织变革。根据组织业务活动及其环境特点的变化，研究和实施组织机构与结构的调整与变革。变革的内容包括组织机构形式变革、组织结构关系变革、组织文化变革和组织流程变革等。

### (三)领导职能

组织中最重要资源是人，管理者的任务不仅要设计合理的组织，把每个成员安排在适当的岗位上；而且更主要的任务是指导和协调组织成员，调动其工作积极性，发挥其主观能动性，努力使每位员工以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。所谓领导是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。它包括领导方式的选择、对下属的激励和沟通渠道的选择等内容。作为有效的领导者，在工作中要注意处理好以下问题：使下属了解本部门目标及其与总目标之间的关系；指令正确，要求明确；单线指挥，避免令出多门；对下属既要严格要求，又需注意激励。

### (四)控制职能

控制是指为了确保组织目标及为此制订的行动方案能够顺利实现，在方案计划的实施过程中，根据反馈的信息将计划实施结果与计划目标进行对比分析，发现或预见到偏差及时采取措施予以纠正或修改目标的管理活动。控制的内容包括收集能够度量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息；比较实现的绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异；确认组织是否有必要采取行动纠正这种差异或重新修订组织目标；制定修正差异的具体措施并组织实施。需要注意的是，控制是一个动态的过程，管理者需要不断地收集信息进行对比分析，发现问题及时处理并通过组织内的创新来不断改进管理水平。随着科学技术进步和管理理论的发展，特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用，控制已由原先单纯事后的监督控制发展为事先的超前控制和即时的过程实时控制，控制的作用与效果更加显著。

### (五)创新职能

创新是一项重要的管理职能，在一个科技迅猛发展、环境瞬息万变的社会，任何因循

守旧、墨守成规、缺乏创新的组织都将在激烈的竞争中被淘汰出局。经济学家熊彼特认为，资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料新来源等“技术创新”及改进企业组织等“制度创新”。现代社会创新的内容更加广泛，除了技术创新与制度创新以外，还包括观念创新、管理创新等内容。

以上五项管理职能在管理实践中不是互相独立的，而是相互联系、相互制约、相互渗透的一个统一体，是一个完整的管理活动所包含的各项工作内容。作为一个管理者不能机械地按照这五项职能来依次从事管理工作，卓越的管理是这五项职能在运作上的高度契合，成功的管理者应该用联系的、发展的、辨证的眼光看待这些职能。

### 第三节 管理者的角色和技能

#### 一、管理者的含义及分类

##### (一)管理者的含义

从广义上讲，管理者的含义应是泛指所有执行管理职能，并对组织目标实现作出实质性贡献的人。这个概念既包括执行传统意义上的管理职能，对他人工作负有责任的人；也包括承担特殊任务，而不对他人工作负有责任的人；或者介于这两者之间的人。只要他利用其职位和知识，以个人的方式对组织做出实质性的贡献，使该组织工作有成果，就是一位管理者，而不管他对他人是否具有管理监督的权力，是否具有下属。

##### (二)管理者的分类

###### 1. 按管理人员所处的组织层次划分

###### 1) 高层管理者

高层管理者是指组织中的高级领导人，对管理负有全面责任。其主要任务是：制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。如学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等就属于高层管理者。

###### 2) 中层管理者

中层管理者介于高层和一线管理人员之间。其主要职责是：执行重大决策和管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划和参谋。如学校中的系主任、处长，企业中计划、生产、财务等部门的负责人，政府中的主任、局长等就属于中层管理者。



中层管理者一般可分为三类：行政管理人员、技术性管理人员和支持性管理人员。

### 3) 基层管理者

基层管理者是指最直接的一线管理人员，是直接监察实际作业人员的管理者。其主要职责是：直接给下属人员分派任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等就是基层管理者。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而高层管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

### 互动话题

蒋华是某新华书店邮购部经理，该邮购部每天要处理大量的邮购业务，在一般情况下，登记订单，接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的，但在前一段时间里，接连发生了多起A要的书发给了B，B要的书却发给了C之类的事，引起顾客极大不满。今天又有一大批书要发送，蒋华不想让这种事情再次发生。

请问：他应该亲自发送这批书，还是仍由业务员来处理？为什么？

## 2. 按管理人员所从事的工作领域划分

### 1) 综合管理人员

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的全部活动的管理人员。

### 2) 专业管理人员

专业管理人员是指负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理人员，如生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事部门管理人员、财务部门管理人员、研究部门管理人员等。

## 二、管理者的角色与技能要求

### (一)管理者的角色

#### 1. 人际角色

管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就扮演人际角色。

(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，如出席集会、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，因此他们必须在工作小组内扮演领导者角色。



(3) 联络者角色。管理者无论对内对外都起着联络者的角色。

## 2. 信息角色

管理者确保和他一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作，这时他们就扮演信息角色。

(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。

(2) 传播人角色。作为传播者，管理者把重要的信息传递给工作小组成员，管理者有时也因特殊目的向工作小组隐藏特定的信息。但更重要的，管理者必须保证员工具有必要的信息以便切实有效地完成工作。

(3) 发言人角色。管理者把信息传递给单位或组织以外的个人。

## 3. 决策角色

管理者在处理信息并得出结论的过程中即扮演决策角色。

(1) 企业家角色。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、发明新工艺。

(2) 干扰对付者角色。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。管理者决定资源用于哪些项目。

(4) 谈判者角色。研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上。谈判对象包括员工、供应商、客户、其他工作小组等。

## 小阅读

南宋嘉熙年间，江西一带山民叛乱，身为吉州万安县令的黄炳，调集了大批人马，严加守备。一天黎明前，探报来说，叛军即将杀到。

黄炳立即派巡尉率兵迎敌。巡尉问道，“士兵还没吃饭怎么打仗？”黄炳却胸有成竹地说：“你们尽管出发，早饭随后送到。”黄炳并没有开“空头支票”，他立刻带上一些差役，抬着竹箩木桶，沿着街市挨家挨户叫道：“知县老爷买饭来啦！”当时城内居民都在做早饭，听说知县亲自带人来买饭，便赶紧将刚烧好的饭端出来。黄炳命手下付足饭钱，将热气腾腾的米饭装进木桶就走。这样，士兵们既吃饱了肚子，又不耽误进军，打了一个大胜仗。这个县令黄炳，没有亲自捋袖做饭，也没有兴师动众劳民伤财，他只是借别人的手，烧自己的饭。县令买饭之举，算不上高明，看来平淡无奇，甚至有些荒唐，但却取得