



高等学校经济与管理专业系列教材

Management

主 编 雷宏振

副主编 王国弘 王亚娟 兰娟丽

管理学通识

高等教育出版社

经管

高等学校经济与管理专业系列教材

Management

主 编 雷宏振

副主编 王国弘 王亚娟 兰娟丽

管理学通识

GUANLIXUE TONGSHI

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是高等学校经济与管理专业系列教材之一。

本书是一部结合中国文化背景系统介绍管理学基本理论、核心应用方法和工具的通识教材。全书共分十六章,分别介绍了管理的概念、管理的发展、决策、计划、组织、组织设计、人力资源管理、绩效管理、领导、激励、沟通、群体与团队管理、控制、控制方法、社会责任与商业伦理、全球化。

本书内容翔实,层次性强,配有丰富的案例与思考题。既可以作为高等学校经济与管理专业系列教材,也可以作为社会人士自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学通识 / 雷宏振主编. —北京: 高等教育出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-04-048047-4

I. ①管… II. ①雷… 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 (2017) 第 180433 号

策划编辑 张正阳 责任编辑 刘自挥 张正阳 封面设计 张文豪 责任印制 高忠富

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	江苏德埔印务有限公司		http://www.hep.com.cn/shanghai
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landracom.com
印 张	27.75		http://www.landracom.com.cn
字 数	683 千字	版 次	2017 年 12 月第 1 版
购书热线	021-56717287	印 次	2017 年 12 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	53.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 48047-00

本书由陕西师范大学优秀教材出版基金资助出版

前 言

无论在哪一个行业领域,也无论在哪一种组织内部,人们都需要在一起进行高效率的协同工作。那么,如何将专业不同、技能各异、性格有别的人员组织在一起,朝着一致的组织目标协同工作?这就需要掌握管理学的基本理论和方法。随着管理学研究在我国的发展和深入,如何运用科学管理方法和艺术化手段在现实管理实践中越来越成为重要而又紧迫的问题。与此同时,在管理实践中,基于文化等情境的中国管理实践已经得到了更广泛的认识,已经积累起一定的知识,这些知识对基于全球化下中国特色管理的理解非常必要。

现有的管理学教材内容安排大都是面向管理学和经济学专业学生作为专业基础课程设计的,而对于其他专业领域的管理学通用知识和管理方法的学习关注较少,对作为非经管类专业的学生和管理人员的管理需求没有给予足够的重视,本书正是基于这一需要进行内容安排的。

本书运用“科学管理方法+国内外情境案例+艺术化语境”为经济与管理学以及其他专业的学生和管理人员提供了一个学习管理学知识的综合蓝本,它既系统地介绍了基本的管理学一般原理,有利于学习者建立高效率工作的管理理念;也通过引入一些需要在运筹学、组织行为学、决策学以及人力资源管理和领导学等专业管理中具体的应用性管理方法和工具,使得管理者通过这本通识教材的学习就可以直接应用到自己的管理工作中,解决现实管理工作中的具体问题;在每一章管理知识和方法介绍的基础上,本书还专门设计了“管理在中国”部分内容,引入中国管理情境,帮助读者将科学管理与中国管理思想有机结合起来,并在每章学习内容后面附有两个案例,拓展应用视野,启发读者进一步思考。

此外,将知识性与趣味性结合起来,是本书的另外一个鲜明特点,也是本书区别于其他教材的重要之处。本书从每一章的章节题目设计,到章节内部主要标题的设计上,都采用反诘式或惊叹式等模式进行趣味导入,以增强读者对管理学知识的兴趣,使得大家在兴趣中导入学习,掌握相应的管理学知识,增强管理学原理和方法的可读性。

参与本书编写的有雷宏振、王国弘、王亚娟、兰娟丽、袁丹、孙军娜、程钟琪、丁婉娟、高扬眉、贾蓉、章俊、王璐、胡炳坤、刘一男、杨洋、吴胥。由于本书在体例上需要从多方面搜集素材,包括参考资料和中外企业管理案例,所以,我们在本书的编写过程中付出了许多的辛劳。但由于能力和时间所限,本书仍有不足之处,请专家和读者批评指正。

编 者

2017年8月

目 录

- 1 || 第一章 “管理”的秘密
 - 知识导游/学习目标/引导案例
 - 2 || 第一节 什么是管理
 - 5 || 第二节 谁是管理者
 - 8 || 第三节 管理者做什么
 - 10 || 第四节 管理的“栖息地”
 - 19 || 管理在中国
 - 21 || 本章小结
 - 22 || 案例与思考 1
 - 23 || 案例与思考 2
 - 24 || 复习思考题
- 25 || 第二章 管理从哪里来?
 - 知识导游/学习目标/引导案例
 - 26 || 第一节 有趣的管理探索
 - 29 || 第二节 科学管理理论：一个新时代的开辟
 - 33 || 第三节 走向“以人为本”：行为科学理论
 - 36 || 第四节 运筹与系统管理
 - 37 || 第五节 管理理论的丛林
 - 42 || 第六节 当代管理理论
 - 45 || 管理在中国
 - 47 || 本章小结
 - 48 || 案例与思考 1
 - 49 || 案例与思考 2
 - 50 || 复习思考题
- 51 || 第三章 决策：如何减轻选择的痛苦
 - 知识导游/学习目标/引导案例
 - 52 || 第一节 举手时我们在做什么
 - 56 || 第二节 决策从什么假设开始

58		第三节 什么影响了有效决策
61		第四节 决策需要一步一步来
64		第五节 恰当运用决策方法
75		管理在中国
76		本章小结
76		案例与思考 1
77		案例与思考 2
78		复习思考题
79		第四章 通向实践的桥梁：计划 知识导游/学习目标/引导案例
80		第一节 从多个维度看计划
86		第二节 如何做出好的计划
89		第三节 几种实用的计划方法
96		第四节 网络计划技术(PERT 法)
100		管理在中国
102		本章小结
102		案例与思考 1
103		案例与思考 2
104		复习思考题
105		第五章 构造一个恰当的“金字塔”：组织 知识导游/学习目标/引导案例
106		第一节 组织概述
109		第二节 常见的组织结构
120		第三节 组织变革
124		第四节 如何管理组织变革
128		管理在中国
129		本章小结
130		案例与思考 1
131		案例与思考 2
133		复习思考题
135		第六章 组织设计：组织不是一个万能的“筐” 知识导游/学习目标/引导案例
136		第一节 组织设计概述
146		第二节 “瘦高个”与“矮胖子”

151		第三节 “隐形的组织结构”
154		第四节 如何设计组织中的“部门”
157		管理在中国
158		本章小结
159		案例与思考 1
160		案例与思考 2
161		复习思考题
162		第七章 人力资源管理：让员工与组织一起成长
		知识导游/学习目标/引导案例
163		第一节 人力资源概述
167		第二节 人力资源规划
172		第三节 工作分析和设计
176		第四节 招聘和甄选
183		第五节 员工培训开发
185		第六节 人力资源规划评估
188		管理在中国
189		本章小结
190		案例与思考 1
191		案例与思考 2
193		复习思考题
194		第八章 用好“行为的指挥棒”：绩效管理
		知识导游/学习目标/引导案例
196		第一节 绩效管理概述
201		第二节 绩效管理的主要内容
211		第三节 绩效考核方法
225		管理在中国
227		本章小结
227		案例与思考 1
230		案例与思考 2
233		复习思考题
234		第九章 因势利导话“领导”
		知识导游/学习目标/引导案例
235		第一节 “领导”不是一个人
237		第二节 谁是领导者

239		第三节 怎样发挥好领导功能：因势利导
250		管理在中国
251		本章小结
251		案例与思考 1
253		案例与思考 2
254		复习思考题
255		第十章 好钢用在刀刃上：激励 知识导游/学习目标/引导案例
256		第一节 我们需要什么样的激励
259		第二节 林林总总的激励理论
269		第三节 有趣的激励实践
272		管理在中国
273		本章小结
274		案例与思考 1
275		案例与思考 2
276		复习思考题
277		第十一章 消除管理中的误解：沟通 知识导游/学习目标/引导案例
278		第一节 沟通为什么如此重要
282		第二节 沟通是如何进行的
286		第三节 多样化的沟通渠道和方式
293		第四节 如何做到巧妙地沟通
295		管理在中国
298		本章小结
298		案例与思考 1
299		案例与思考 2
300		复习思考题
301		第十二章 就像一个人在行动：群体 VS 团队管理 知识导游/学习目标/引导案例
302		第一节 “物以类聚，人以群分”
305		第二节 你所在的群体有内聚力吗
308		第三节 蝉变：从群体到团队
315		第四节 管理团队的当代专题
318		管理在中国

318		本章小结
319		案例与思考 1
320		案例与思考 2
320		复习思考题
321		第十三章 “亦步亦趋”话控制 知识导游/学习目标/引导案例
322		第一节 假如一切行为失去控制
328		第二节 如何按照管理过程实施控制
334		第三节 如何有效地进行过程控制
343		管理在中国
348		本章小结
348		案例与思考 1
350		案例与思考 2
352		复习思考题
353		第十四章 对症下药：用好控制方法 知识导游/学习目标/引导案例
354		第一节 控制的对象清楚吗
367		第二节 学会使用多种控制方法
378		管理在中国
380		本章小结
380		案例与思考 1
382		案例与思考 2
384		复习思考题
385		第十五章 绕不开的“管理困境”：社会责任与商业伦理 知识导游/学习目标/引导案例
386		第一节 饱受指责的企业社会责任
390		第二节 时过境迁的商业伦理
394		管理在中国
397		本章小结
397		案例与思考 1
398		案例与思考 2
400		复习思考题

401		第十六章 全球化“扑面而来”
		知识导游/学习目标/引导案例
402		第一节 面向全球市场
412		第二节 全球化下的管理决策
422		本章小结
422		案例与思考 1
425		案例与思考 2
427		复习思考题
428		参考文献

第一章 “管理”的秘密

知识导游



学习目标

1. 理解什么是管理。
2. 了解谁是管理者。
3. 掌握管理者的四大职能。
4. 理解管理是在什么样的环境下进行的。

引导案例

格力小米,你们别吵了

总说新年新气象,但我们耳边,依然回响着这两年中国企业界内的赌注声和争吵声。而这种打嘴仗在2014年年底,又由于董明珠不加掩饰地讥讽雷军而达到了新的高度。三年来,中国一流企业家们由暗中较劲,终于演变成了攻讦谩骂,以至于人们不得不搬出一个本

来在这一阶层无须赘言的基本底线：风度。其实，不论是互联网，还是大工厂，不论这个思维，还是那个系统，决定未来中国企业更好管理的本质关键是什么？什么样的管理才能推动企业更好地发展？到底什么样的管理者才是一个称职的管理者呢？

当你从学校毕业开始你的事业生涯时，你所面对的现实是，不是管理别人就是被别人管理。作为管理者，理解管理过程是培养管理技能的基础，可以使自己获得成为有效管理者的系统知识。作为被管理者，学习管理可以更好地理解上司的行为方式和组织的内部运作方式，适应组织的需要。把你放在同样的位置上，你会怎么做？

第一节 什么是管理

一、管理要干什么？

对“管理”(management)一词人们并不陌生，但要给其下一个确切的定义却不是一件很容易的事。

早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特将管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一定义把管理视作艺术，强调了人的因素在管理中的重要性。

斯蒂芬·P.罗宾斯和玛丽·库尔塔认为，“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。

帕梅拉·S.路易斯、斯蒂芬·H.古德曼和帕特丽夏·M.范特对管理下的定义是，“为切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程”。这一定义强调管理立足于组织资源，这些组织资源包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。

沃伦·R.普伦基特和雷蒙德·F.阿特纳认为管理者是“对资源的使用进行分配和监督的人员”。基于此，他们把管理定义为“一个或多个管理者单独和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”。这一定义突出了管理的职能。

徐国华等人将管理定义为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程”。

在杨文士和张雁主编的教材中，管理被定义为“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程”。

周三多等人认为，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、协调相关资源的过程。从周三多等人的界定来看，他们强调了组织概念，即管理活动是限定在一定组织范围内的。这种解释具有一定的合理性，也具有一定的局限性。事实上，管理学是人类活动中普遍存在的一种现象。在当今内外部环境剧烈变化的背景下，对管理活动做过多的范围界定必将不断面临新的挑战。

通过以上对管理的定义我们认为，作为一门学问，管理专注于探索一个组织如何有效率地组织好内外部资源，并把这一活动理论化、过程化、技术化，以便于更有效地解决所面

临的问题。

二、管理要达到什么目标？

让我们通过考察这个定义来了解一下管理的目标到底是什么。

罗宾斯将管理定义为一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。过程代表了一系列进行中的有管理者参与的职能或活动。这些职能一般划分为计划、组织、领导、控制。当我们讨论管理者做什么的时候，我们将会仔细地讨论这些职能和管理过程。

协调其他人的工作——区分了管理岗位与非管理岗位。此外，管理定义中还包含了有效率和有效果地完成组织的工作活动的含义，至少对管理者来说应该这样做。因此，我们把既有效率、又有效果地完成工作定义为管理的目标。

效率(efficiency)是指希望以最少的投入获得最多的产出。因为管理者将要处理的是像人员、资金和设备这样稀缺的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。以此观点来看，效率通常指的是“科学地做事”，即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的，例如南辕北辙，管理当局还应该关注效果，也就是完成活动以便达到组织的目标。效果(effectiveness)通常是指“正确地做事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标，而不同于衡量效率时所需考虑的投入产出比。可见，效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标(图 1-1)。

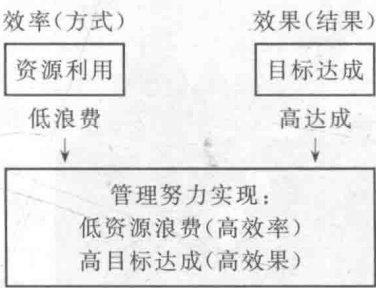


图 1-1 管理的效率和效果

因此，管理当局不能只是关注达到和实现组织目标，也就是关注效果，还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。

三、管理具有什么样的“知识域”？

(一) 管理是一门科学

科学是具有不为人的意志而转移的客观规律，而我们说管理是一门科学正是因为它有这样的特点。在人类漫长的实践活动中，通过不断地尝试与挑战，管理总结出了一系列具有客观规律的管理方法与理论基础，并逐步形成了系统化的管理体系。而管理者们又把这些理论不断与实践相结合，从而指导自己的实践过程，从而使管理这门科学不断得到丰富和完善。

(二) 管理是一门工程和技术

对经理人职业化训练的成效使哈佛商学院等蜚声全球，也正因如此我们可以将管理看做是一门工程或者说是一门技术。所谓职业经理人是指那些能靠管理谋生的人，特别需要指出的是，他们是一些在工业化时代背景下产生的人。因此，我们不能忽视工业化和管理的联系，换句话说，我们必须寻求一种能够产生工业化价值的管理假设。这种管理假设就是管理的技术性，它就是介于科学性和艺术性之间的东西。

（三）管理是一门艺术

管理是一门艺术,主要强调其实践性和灵活性。这就是说,我们不能只用书本上的管理理论来进行管理,我们应将管理的“人格魅力”发挥到极致,在不同文化中体现出不同的管理艺术,而不是“纸上谈兵”。因此,管理者在管理中如何使用不同的管理方法对管理工作的成败起到至关重要的作用。

（四）管理既是一种人类自然活动,也具有社会属性

马克思对管理的属性作过精辟的论述,他在《资本论》中写道,“凡是直接生产过程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

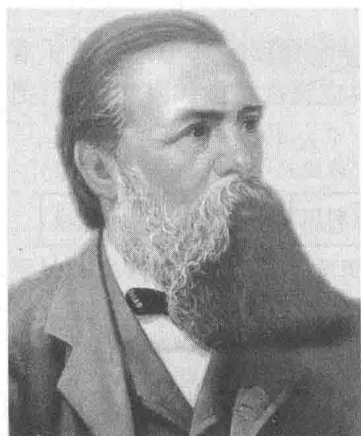


图 1-2 马克思

和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样,这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”

马克思还写道,“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削

的原料之间不可避免的对抗决定的……因此,如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的,——因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程,——那么,资本主义的管理就其形式来说是专制的。”

从马克思对资本主义的管理的论述中可以看出,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。

管理的自然属性体现在两个方面。第一,管理是社会劳动过程的一般要求。“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一种职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越重要。这与生产关系、社会制度没有直接的联系。

第二,管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也与生产关系、社会制度没有直接的联系。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是

相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

第二节 谁是管理者？

一、如何定义管理者？

通常定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。这样就很容易将管理者与非管理雇员区分开来，后者是指组织中这样的成员，他们直接从事一项工作和任务，并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地区分管理者和雇员就不行了。罗宾斯等人认为管理者是通过协调进而监督其他人的活动以达到组织目标的人。这一界定中强调了“管人的人”是管理者，那么“管物的人”是管理者吗？如今，一个企业的老板也不一定是管理者。那么究竟什么样的人才是管理者呢？

随着外部环境的不断变化以及管理对象的复杂化，组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与非管理雇员之间的界限，许多传统的职位现在都包括了管理性的活动，特别是在团队中。例如，团队成员通常要制订计划，制定决策以及监督他们自己的绩效。正是由于这些非管理雇员承担着过去是管理者的一部分职责，所以我们不能够再用过去的定义来描述今天谁是管理者。因此，我们认为是否称得上管理者不在于其所拥有的职位和头衔是什么，而在于其在组织活动中是否承担了一定的管理角色，是否实施了特定的管理技能，以及是否对组织目标的实现产生了影响。

二、管理者角色：管理者有几张“面孔”？

所谓管理者角色，是指特定的管理行为类型。设想一下你所扮演的不同角色以及你所期望的不同行为，这些角色诸如学生、兄弟姐妹、雇员、志愿者以及其他关于管理者的管理角色，大量学者对此进行了探讨。其中最具有代表性的学者当为亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)。尽管他的管理角色分类方法不一定完全科学，但是这一研究成果还是对我们认识管理角色提供了新的视角。亨利·明茨伯格认为，谁是管理者可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。据此，明茨伯格发展出了一个分类框架，这个框架定义了谁是管理者，管理者在做什么。该分析框架认为，管理者实际上在扮演10种不同的但高度相关的角色，这10种管理行为可以被进一步组合为人际关系、信息传递和决策制定三个主要方面，具体如表1-1所示。



图 1-3 亨利·明茨伯格

人际关系角色(interpersonal role)包含了人与人(下级和组织外的人)以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者。信息传递角色

(informational roles)包括接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。最后,决策制定角色(decisional roles)是作出抉择的活动,它包括四种决策制定角色,即企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

表 1-1 明茨伯格的管理角色分类

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义务以及社会性的例行义务	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,从事其他由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	阅读期刊和报告保持私人接触作为组织内部和外部信息的神经中枢
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,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,监督这些方案的策划	制定战略,检查会议决策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谈判	参与工会进行合同谈判

可见,管理者是具有多面角色的人,他应该具有三类角色,十张“面孔”。

大量的后续研究在不同的组织中和不同的管理层次上检验了明茨伯格角色分类的有效性。研究证据一般都支持管理者角色的概念——无论是在何种类型的组织中或者组织的哪一个层次上——不同类型的管理者都在履行着类似的角色。不过研究表明,管理者角色的强调重点随组织的层次不同而变化,特别是像信息传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人的角色更多地表现在组织的高层,而领导者的角色(按明茨伯格的定义)在低层管理者身上表现得更加浓厚。

那么还有哪一种方法描述谁是管理者呢? 让我们一起来看看如何从管理技能的角度描述谁是管理者。