

杨仕梅 李晓楠 曾霞 主编

管理学



MANAGEMENT

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

管 理 学

主 编 杨仕梅 李晓楠 曾 霞
副主编 李红瑛 周小波



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是本科院校财经、管理类专业学生学习管理学基础理论的基本教材。全书共分为9章,包括导论、管理与环境、计划、决策、组织、领导、控制、沟通、控制、管理创新等内容。

本书的主要特色在于:在体系和结构上进行了大胆创新,在传统教材结构的基础上增加了“学习目标”“引导案例”,还插入了“管理案例”“知识链接”“管理箴言”等新内容;在叙述上采用理论讲授与案例分析相结合的方式,对每章的重要知识点力求给予相应的案例支撑。与已有的教材书相比,本书最大的特点是突出了本科院校的应用性,在实用性上较以往的教材得到了较大程度的提升。

本书条理清晰、文字简洁,适合作为本科院校财经、管理类专业管理学教材,也可作为社会自学者的参考用书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学/杨仕梅,李晓楠,曾霞主编. —北京:北京理工大学出版社,2017.12
ISBN 978-7-5682-5067-2

I. ①管… II. ①杨… ②李… ③曾… 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(2018)第003190号

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (总编室)
(010) 82562903 (教材售后服务热线)
(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/三河市天利华印刷装订有限公司

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/12

字 数/290千字

版 次/2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷

定 价/48.00元

责任编辑/孟雯雯

文案编辑/赵 轩

责任校对/周瑞红

责任印制/施胜娟

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前 言

“管理学”课程是本科院校工商管理、旅游与酒店管理、市场营销、会计电算化、物流管理、电子商务等管理类专业的专业基础课。首先，管理学是一门综合性学科。管理过程的动态性、复杂性和管理对象的多样性决定了管理所要借助的知识、方法和手段的多样化。其次，管理学是一门软科学。影响管理的因素很多，有的还是不可控和不确定的因素。在管理学中没有千古不变或“永恒”的定理，必须对具体问题作具体分析。再次，管理学是一门实践性很强的学科。管理对象的复杂性和管理环境的多变性决定了运用管理知识的技巧性、灵活性和创造性。仅靠学校的理论教学是培养不出“合格”的管理者的，因此必须在实践中学会管理。最后，管理学是一门发展中的学科。它与社会经济发展紧密相关，其理论正处于新旧更迭的关键时期，必将随着经济的发展和科技的进步而不断发展。管理学的这些特点，决定了它既是一门科学又是一种艺术。

1. 理论与实践相结合

全书按照独立学院“应用型本科”的特点，坚持理论与实务相结合，以培养创新意识为灵魂，以培养应用能力为根本，在体现课程系统性的同时，突出培养学生的综合管理技能，在内容的取舍和安排上进行了较大的改革。根据本科院校实用性和可操作性的需要，本书在体系和结构上进行了大胆创新，在传统教材结构的基础上，设有“学习目标”“引导案例”“管理案例”“管理箴言”“知识链接”等新内容，在叙述上采用理论讲授与案例分析相结合的方式，对每章中的重要知识点力求给予相应的案例支撑。编者力图引导学生面对管理实际，加强实践的力度，每章最后都设有“本章小结”“复习思考题”“案例分析”。本书与已有的教材相比，最大的特点是突出了学科的应用性。

2. 教材体系完整严密

编者参考了国内外最新出版的各种管理学著作和教材，根据我国管理学发展的趋势，结合自身教学、科研的经验与体会编写了本书。本书旨在阐述管理学的基本理论和实务，力求体系完整、内容精简、深入浅出，适合经济管理类本科学生的教学、自学及企业培训的需要。

3. 教材案例丰富

本书力图在培养学生自我学习能力、创新思维能力、创造性解决问题能力和自我更新知识能力方面有所建树。全书设置了大量案例，特别是列举了我国经济管理工作中的最新实际实例和操作性较强的案例，帮助学生在过程中理论联系实际，增强学生的实际操作能力。本书为了更加有效地增强学生对课程的兴趣，每章均以案例导入，并适时介绍相关管理知识和启迪，部分章节还融入了许多实践性强的内容，目的是让学生在过程中能够感受到管理理论的可操作性和趣味性。

值得一提的是，编者还根据最近几年的管理实践和管理学教学实践经验，以及国内外最新学术成果，对原有的管理学理论体系进行了必要的调整，在编写过程中努力做到由浅入

深、循序渐进地介绍管理工作的实质、过程以及各项管理活动开展的原理和方法，对国内外最新学术成果进行了综合、诠释、充实和完善。本书没有对每一项管理职能进行详细的研究和描述，而是站在较高的层面来综合、分析和诠释第二次世界大战之后，特别是最近二十年来管理理论的发展情况和主要观点，学生从中可以概览管理理论的全貌。

本书由杨仕梅、李晓楠、曾霞担任主编并拟订基本框架，李红瑛、周小波担任副主编。具体分工如下：李晓楠负责编写第一章、第二章、第九章；杨仕梅负责编写第三章、第四章、第五章、第六章、第八章；曾霞负责编写第七章；周小波、杨仕梅共同收集素材、整理图片和格式修改；全书由杨仕梅、李晓楠整理，最后由杨仕梅定稿。

在编写本书的过程中，编者参阅了大量论著、报纸、杂志、网站资料，恕不能一一列举，这里谨向这些文献资料的作者表示深深的敬意和由衷的感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中不足之处在所难免，敬请有关专家和读者批评指正。

编 者

2017 年 10 月

课时分配建议表

序号	章节	教学内容	学习要点	课时
1	第一章	导论	1.1 管理与管理者概述	4
			1.2 管理学的研究对象与研究方法	
			1.3 管理思想与理论的演进	
2	第二章	管理与环境	2.1 组织环境	6
			2.2 外部环境分析	
			2.3 内部环境分析	
3	第三章	计划	3.1 计划概述	8
			3.2 计划体系与编制计划	
			3.3 现代计划方法	
4	第四章	决策	4.1 决策概述	8
			4.2 决策程序与决策方法	
5	第五章	组织	5.1 组织与组织工作	8
			5.2 组织设计	
			5.3 组织的运用、控制和调整	
6	第六章	领导	6.1 领导概述	6
			6.2 领导方式与理论	
			6.3 领导素质、艺术与有效性	
7	第七章	沟通	7.1 沟通概述	8
			7.2 沟通类型	
			7.3 沟通的障碍	
			7.4 沟通的原则	
			7.5 网络沟通	
			7.6 做有效的沟通者	
8	第八章	控制	8.1 控制概述	8
			8.2 控制过程	
			8.3 有效控制	
9	第九章	管理创新	9.1 管理创新概述	8
			9.2 管理创新的过程及阶梯	
			9.3 创新型组织及创新能力	
课时总计				64

上述学时分配仅供参考，建议教师根据自己的具体课时要求和教学需要，在讲解时进行整合相关章节的内容。

第一章 导论	1
第一节 管理与管理者概述	2
一、管理的概念	2
二、管理的特征	2
三、管理的职能	4
四、管理的性质	4
五、管理者的定义与分类	5
六、管理者的角色与技能	7
第二节 管理学的研究对象与研究方法	10
一、管理学的概念	10
二、管理学的研究对象	11
三、管理学的基本原理与研究方法	12
第三节 管理思想与理论的演进	13
一、中国古代的管理思想	14
二、西方早期的管理思想	18
三、古典管理理论	18
四、行为科学管理理论	19
五、管理理论的新发展	25
第二章 管理与环境	28
第一节 组织环境	29
一、组织环境的概念与特征	30
二、组织环境的分类	31
三、组织环境对组织的影响	31
第二节 外部环境分析	33
一、一般环境因素	33
二、任务环境因素	34

第三节 内部环境分析	44
一、资源环境	44
二、组织文化	45
第三章 计划	49
第一节 计划概述	49
一、计划的概念	49
二、计划的基本内容	50
三、计划的特点	51
四、计划的作用	52
第二节 计划体系与编制计划	53
一、计划体系	53
二、编制计划	56
第三节 现代计划方法	58
一、滚动计划法	58
二、网络计划技术	59
三、甘特图	61
四、目标管理	61
第四章 决策	69
第一节 决策概述	69
一、决策的概念与作用	69
二、决策的类型	70
三、决策的原则	73
四、决策的依据	74
五、决策的影响因素	75
第二节 决策程序与决策方法	76
一、决策程序	76
二、决策方法	78
第五章 组织	84
第一节 组织与组织工作	84
一、组织的概念与作用	84
二、组织工作的概念与内容	85
第二节 组织设计	86
一、组织设计的概念	86
二、组织设计的原则	87
三、影响组织设计的因素	88
四、组织设计的步骤	90
五、常见的组织结构形式	91
第三节 组织运用、控制和调整	98

一、组织运用	98
二、组织控制	99
三、组织调整	100
第六章 领导	104
第一节 领导概述	104
一、领导的概念	104
二、领导的作用	105
第二节 领导方式与理论	106
一、领导方式	106
二、领导理论	108
第三节 领导素质、艺术与有效性	114
一、领导者的素质	114
二、领导艺术	115
三、领导的有效性	119
第七章 沟通	124
第一节 沟通概述	125
一、沟通的含义、作用与过程	125
二、沟通的要素	127
第二节 沟通类型	128
一、语言沟通与非语言沟通	128
二、正式沟通与非正式沟通	130
三、下行沟通、上行沟通与平行沟通	132
四、单向沟通与双向沟通	133
五、自我沟通、人际沟通与群体沟通	134
第三节 沟通的障碍	136
一、沟通障碍的内涵	137
二、沟通障碍的来源	137
三、沟通障碍的形式	138
四、沟通障碍的应对策略	139
第四节 沟通的原则	141
一、全面对称原则	141
二、简明清晰原则	142
三、注重礼节原则	142
四、具体生动、有效沟通原则	142
五、合理定位原则	142
六、表里一致原则	143
七、价值认同原则	143
八、积极倾听原则	144
第五节 网络沟通	145

一、网络沟通的含义	145
二、网络沟通的主要形式	145
第六节 做有效的沟通者	147
一、有效的倾听	147
二、有效的书面表达	149
三、组织会议	149
第八章 控制	153
第一节 控制概述	153
一、控制的含义	153
二、控制的作用	154
三、控制与其他管理职能的关系	155
四、控制的类型	155
第二节 控制过程	157
一、确立标准	157
二、衡量成效	159
三、纠正偏差	160
第三节 有效控制	160
一、有效控制的原则	160
二、有效控制的前提条件	161
三、有效控制系统技巧	162
四、有效控制系统的特征	162
第九章 管理创新	165
第一节 管理创新概述	165
一、管理创新的含义	165
二、管理创新的内容	166
第二节 管理创新的过程及阶梯	171
一、管理创新的过程	171
二、管理创新的阶梯	172
第三节 创新型组织与创新能力	173
一、创新型组织与创新能力的含义及分类	173
二、创新型组织与创新能力的关系	174
参考文献	178

导 论

学习目标

知识目标：了解管理学的基本概念、研究对象和历史脉络；掌握管理学的研究方法。

技能目标：熟练运用管理学的研究方法。

素养目标：具有运用管理学相关知识分析和指导管理实践的意识。

引导案例

分粥制度

有一个由7个人组成的小团体，其中每个人都是平凡而且平等的，但不免自私自利。他们想通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但他们没有称量用具。大家试验了不同的方法。

方法一：指定一个人负责分粥事宜。

很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多、最好。

阿克顿勋爵（1st Baron Acton）的结论是：权力使人腐败，绝对的权力绝对使人腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人负责分一天。

虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余6天都饥饿不堪。大家认为这种办法造成了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。

开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

方法四：成立一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。

公平基本上做到了，可是由于分粥委员会经常提出种种议案，监督委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。

令人惊奇的是，在这种制度下，7只碗里的粥每次都是一样多。每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，他无疑将享用那份最少的。

分粥理论给我们的启示就是要有一套好的管理制度，要敢于跳出传统的思维去寻找新的解决问题的办法，一套好的管理机制对领导者来说比自己事无巨细、事必躬亲要有效得多。就像分粥，很多事情不是没有办法，而是我们一时还没有想到。

(资料来源: <http://www.doc88.com/p-6971815533281.html>.)

第一节 管理与管理者概述

一、管理的概念

虽然管理理论出现至今已有上百年的，但对于管理的概念始终没有达成共识，出现了众多定义。

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

赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为，管理就是决策。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为，管理是一种实践。

美国现代著名管理学家玛丽·福莱特(Mary Follett)把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一定义把管理视作艺术，它强调了人的因素在管理工作中的重要性。

斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)和玛丽·库尔塔(Mary Coulter)认为，“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程”。这一定义把管理视作过程，不仅强调了人的因素，而且强调了管理的双重目标：既要完成工作，又要讲究效率。

克里斯·刘易斯(Cris Lewis)等人指出：“管理是指有效支配和协调资源，并努力实现组织目标的过程。”这一定义与上面的定义大同小异，不同之处在于它立足于组织资源。

我国著名管理学家徐国华指出，管理是通过计划、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。这一定义涵盖了管理的职能、手段及所要达到的目标3个方面。

了解管理所要解决的基本矛盾，是准确理解管理含义的首要前提。管理基本矛盾在于有限资源与互相竞争的多种目标的矛盾。因此，管理就是在特定的环境条件下，以人为中心，对组织拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制，以便达到既定组织目标的过程。

管理箴言

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——著名管理大师、“现代管理学之父”彼得·德鲁克

二、管理的特征

(一) 管理的产生来自社会活动组织的要求

管理的“载体”是组织，即在社会这个大系统中，组织是一个子系统，管理通过组织这个子系统去实现管理目标。

管理的产生来自社会活动组织的要求,即这种社会活动不是单个人的活动,而是两个人以上的社会活动。共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越复杂,管理工作就越重要。

管理随着人们共同劳动的出现而出现。人们在共同劳动中为有效地达到一定的目标,需要有管理活动。群体活动需要由管理来保障其秩序性和有效性。社会组织产生、存在与发展,需要由管理来进行组织和协调。管理是为了实现“ $1+1>2$ ”的目的。满足需要是人一切活动的目的,管理是通过集体合作满足人的需要的必要条件。

人类的多数需要只能依靠集体才能满足。当个人无法满足需要时,就得求助于集体,集体只有通过恰当管理才能产生效果。集体活动的成效取决于协作状况,而协作状况是由管理决定的。管理能够帮助人们达成集体活动的目标。

(二) 管理的核心是处理好人际关系

管理的核心是处理好各种人际关系,即在管理过程中的各个环节都必须与人打交道,只有妥善地处理各种人际关系,才能更好地使别人与自己一道去实现管理目标。

组织目标的实现不仅需要组织内部各方面力量的相互配合,还需要组织外部有关方面的支持,然而这种配合与支持不是自发形成的,而是依靠协调和沟通形成。

亨利·法约尔(Henri Fayol)说:“协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。”他认为,人、财、机、具、物要保持一定比例和配套合用,收支要成比例,生产设施与生产需求要成比例,产供销要成比例,企业各项工作要互相兼顾,先后主次有序等。

协调是理顺组织内外关系,消除不和谐、不平衡状态,加强各方合作,以便为实现组织目标创造良好环境的过程。

(三) 管理是通过计划、组织等管理职能实现的

管理的任务是有效地利用人、财、物、技术、信息等各种资源,有效地利用决策、计划、组织、领导、激励和控制等各种管理职能,用尽可能少的支出去实现既定的目标。

- (1) 决策:预测、选择方案——确定方向。
- (2) 计划:规划、部署——形成意图。
- (3) 组织:分工、用人、机构、程序、制度——形成功能实体。
- (4) 激励:目标、鼓动、思想教育、评价、奖惩——充足动力。
- (5) 协调:沟通、谈判、调解、合约、仲裁——创造环境。
- (6) 控制:标准、监测、干预、调节、制裁——保持方向和适当状态。

管理案例 1-1

陷入困境

20世纪90年代中期,国家进行了金融体制改革,国有银行开始向商业银行转型,在这种形势下,各银行纷纷计划拓展自己的业务。

某银行也制定了一个长远规划:通过不断增设营业部,在5年之内,把每年的储蓄额提高到20亿元。规划的另一个目标是,一旦每年的储蓄额达到20亿元,那么年利润要达到2亿元。

经过几年的努力,该银行在各地开设了20个营业部,而且在规定的时间内达到了年储蓄额20亿元的目标,只有一件事出了差错:它不是盈利了2亿元,而是亏损了近5000万

元,使自身陷入困境。

(资料来源: <http://www.docin.com/p-2654116.html>.)

三、管理的职能

对于管理的职能,学者的分歧不亚于他们在“管理的概念”问题上的分歧。现代管理学一般认为管理包括以下五大职能:决策与计划、组织、领导、控制、创新。

(一) 决策与计划职能

组织中的决策是管理者识别并解决问题的过程,或者管理者利用机会的过程。计划是决策的组织落实过程。决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续。

(二) 组织职能

组织是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。在企业中,组织就是为企业的经营提供必要的原料、设备、资本和人员。组织分为物质组织和社会组织两大部分,管理学所称的组织是社会组织。

(三) 领导职能

管理的组织职能,是对组织的资源进行配置。但是如何让组织的资源运作起来,需要通过管理的领导职能来实现。管理的领导职能是指组织成员在一定的组织环境中,通过领导者的指挥和协调,完成组织目标的过程。

(四) 控制职能

控制就是要证实企业的各项工作是否已经与计划相符,其目的在于指出工作中的缺点和错误,以便纠正并避免重犯。人和活动都可以控制,只有有效地控制才能更好地保证组织任务顺利完成,避免出现偏差。

(五) 创新职能

“创新”并不是陌生的词汇,在管理学中,人们通常将它与设备的更新、产品的开发或者工艺的改进联系在一起,无疑,这些科技方面的革新是创新的重要内容,但不是全部内容。创新首先是一种思想及在这种思想指导下的实践,是一种原则及在这种原则指导下的具体活动,是管理的一种基本职能。创新工作作为管理的职能,表现在它本身就是管理工作的一个环节,它对于任何组织来说都是一种重要的活动,创新工作也和其他管理职能一样,有其内在的逻辑性,建构在其逻辑性基础上的工作原则,可以使创新活动有计划、有步骤地进行。

四、管理的性质

(一) 管理既有自然属性又有社会属性

管理是一种特殊的实践活动,有学者认为管理的性质具有二重性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是一种不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在。这种与社会生产力相联系的客观存在具体表现在以下几个方面。

(1) 它是一种对人、财、物、信息等资源加以整合与协调必不可少的过程。

(2) 它是社会劳动的必然要求,资源的整合利用与人的分工协作都离不开管理。

管理有着很多客观规律,管理活动只有尊重和利用这些规律才能取得成效。因为管理也是一种生产力,故管理的自然属性也称为管理的生产力属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指,管理是一种只有在一定生产关系和社会制度中才能进行的社会活动,这种活动的中心问题是“为谁管理”的问题。管理为统治阶级服务,体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。

管理与生产关系、社会制度相联系,既是一定社会制度的体现,又反映和维护一定的社会制度,其性质取决于社会制度的性质,不同的社会制度有不同的社会属性。

任何管理活动都是在特定的社会生产关系下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能,管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。

(二) 管理是科学与艺术的结合

管理是科学与艺术的结合反映在以下几个方面。

(1) 管理是一门科学。为了合理分配资源以及调动劳动者的积极性从而使企业的利益最大化,就必须有素质良好的管理者对企业进行管理。而管理者的活动必定包括:①制定决策,进行战略管理;②组织团队,加强与员工的沟通以及注重沟通技巧;③激励员工,实现企业利益最大化;④在外界环境不断变化的情况下,在宏观上把握企业的命脉。这些是管理者为了发展企业、壮大企业必须关心和研究的问题。由于管理者和一些社会科学家为了需要而对这些问题不断地研究,以及对实践经验的不断总结、提炼、发展,最终形成了具有严谨方法、准确战略、科学战术的理论体系,也就是管理科学。

(2) 管理是一门艺术。决定管理者的管理效果,不是因为他读了多少管理科学的书,或是做了多少管理案例的调查或研究,也不是因为他在管理科学领域有多大的建树,而是面对一个特定的情况,是否能够将所学的东西灵活地运用,积极调动自己的想象力和经验,寻求解决问题的最佳方案。而这需要的不仅是严谨科学的思维方式,还要打破传统的管理模式,创造性地发明新的管理手段和模式,而创新恰好极具艺术性。

因此,管理既是一门科学用于指导管理者的行为,同时在实施时不能照搬书本上的理论,在不违背管理学的基本规律下,要与现实状况结合起来,做到具体问题具体分析,灵活调整管理的策略和手段,实现管理的效果最大化。

五、管理者的定义与分类

管理案例 1-2

谁是管理者

一天,一个男孩问迪士尼公司的创始人华特·迪士尼(Walt Disney):“你画米老鼠吗?”

“不,我不画。”迪士尼说。

“那么你负责想所有的笑话和点子吗?”

“也不。我不做这些。”

男孩很困惑，接着追问：“那么，迪士尼先生，你到底都做些什么啊？”

迪士尼笑了笑，回答说：“有时我把自己当作一只小蜜蜂，从片厂一角飞到另一角，搜集花粉，给每个人打打气，我猜，这就是我的工作。”

(资料来源：<https://wenku.baidu.com/view/cc50d285ec3a87c24028c45b.html>.)

管理者是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。作业人员是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人，他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。

管理者根据不同的标准可以有以下分类。

1. 按层次分类

管理者按层次可以划分为以下3类，如图1-1所示。



图1-1 管理者的层次

(1) 高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人，其主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理人员在与组织外界的交往中，往往代表组织，并以“官方”的身份出现。

(2) 中层管理者。中层管理者通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者特别注意日常的管理工作。

(3) 基层管理者。基层管理者亦称一线管理者，也就是在组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员，而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证各项任务的有效完成。

不同管理者在行使管理基本职能时的侧重点不同，如图1-2所示。高层管理者同基层管理者在执行管理职能上的区别：一般而言，高层管理者花在组织和控制工作上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导工作上的时间要比高层管理者多。

决策按其重要程度可以划分为战略决策、管理决策和业务决策，因这3种决策对企业的重要程度不同，各级管理层应有所侧重。高层管理者应侧重于战略决策，抓影响全局的大政方针；中层管理者应侧重于管理决策，抓实现企业管理总目标的战术决策；基层管理者则应侧重于抓日常业务决策。

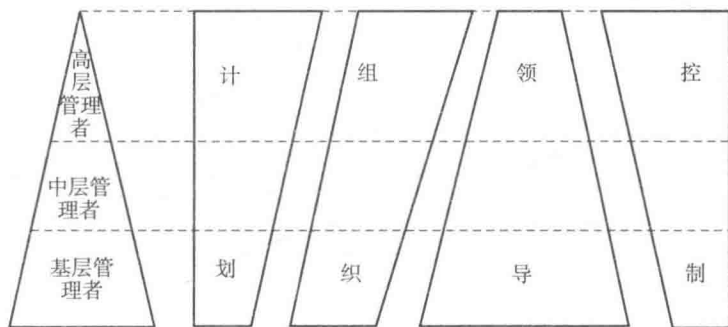


图 1-2 不同管理者行使的管理基本职能

2. 按领域分类

管理者按所从事管理工作的领域及专业不同，可以划分为以下两类。

- (1) 综合管理者，即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者。
- (2) 专业管理者，即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。

3. 按部门分类

管理者按其所在工作部门，可以划分为生产管理者、营销管理者、研发管理者、财务管理者、人事管理者（图 1-3）。

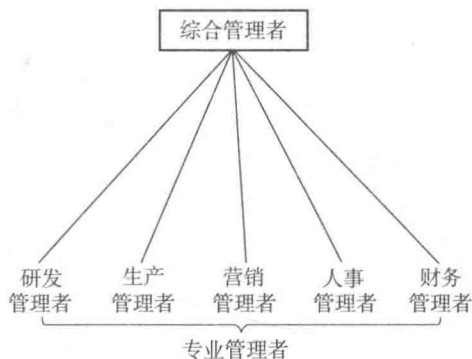


图 1-3 管理者按部门分类

此外，管理者还可分为行政管理者、社会管理者、工商企业管理者、人力资源管理者等。

六、管理者的角色与技能

管理案例 1-3

管理者干什么

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。

但前一段时间接连发生了多起 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。

那么，蒋华应该亲自核对这批订单，还是仍由业务员来处理？为什么？

（资料来源：<http://www.doc88.com/p-1806843375726.html>。）