

# 管理学

MANAGEMENT SCIENCE



主 编 安世民 刘 畅

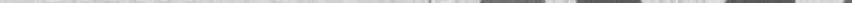
副主编 秦梓华 安 蓉 尚想平



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

# 管 理 学

華大圖書公司 總發行所：台北市中正路一六八號



副主编 秦梓华 安 蓉



\_\_\_\_\_

上海大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

管理学是工商管理各学科的专业基础课,也是相关管理专业和经济学部分专业的基础性课程。它集科学性、艺术性、思维性与实践性、概括性与具体性为一体,是我国13个学科门类之一。

本书全面介绍了管理学的基础知识和基本理论,以基础理论篇、管理环境篇、管理职能篇与管理应用篇为四大板块,构建了较新颖的学科理论体系。全书系统阐述了管理与管理学、管理思想与管理理论的发展历程,归纳管理理论演进的基本规律;从环境分析、社会责任与管理道德、经济一体化与管理国际化3个方面对管理环境进行总体介绍;对决策、计划、组织设计、领导、控制、创新6大职能进行重点讲解,使读者对管理活动最基本的内容和性质有清晰把握;对激励理论与方法、人力资源管理、营销管理、物流管理、质量管理等也做了概括性介绍,便于读者全面了解管理理论与方法重点应用领域。

本书不仅可以作为高等院校工商管理类相关专业本科生的教学用书,也可作为社会各阶层管理人员的知识参考读本。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 安世民,刘畅主编. —上海:上海交通大学出版社,2015

ISBN 978-7-313-13678-7

I. ①管… II. ①安… ②刘… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第199609号

管 理 学

|        |                          |      |              |
|--------|--------------------------|------|--------------|
| 主 编:   | 安世民 刘 畅                  | 地 址: | 上海市番禺路951号   |
| 出版发行:  | 上海交通大学出版社                | 电 话: | 021-64071208 |
| 邮政编码:  | 200030                   |      |              |
| 出 版 人: | 韩建民                      |      |              |
| 印 刷:   | 浙江万盛达实业有限公司              | 经 销: | 全国新华书店       |
| 开 本:   | 787mm×1092mm 1/16        | 印 张: | 23.75        |
| 字 数:   | 578千字                    |      |              |
| 版 次:   | 2015年8月第1版               | 印 次: | 2015年8月第1次印刷 |
| 书 号:   | ISBN 978-7-313-13678-7/C |      |              |
| 定 价:   | 39.00元                   |      |              |

版权所有 侵权必究  
告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系  
联系电话:0571-88273587

## 前言

管理学是工商管理类专业的核心基础课程,也是工业工程、工程管理等专业的基础课。今天世界各国的高校只要有管理类专业,就必然开设管理学课程;而且其他专业的学生也往往会选修管理学。因而管理学的教材、专著真可谓汗牛充栋、琳琅满目。

在编写本书前,笔者广泛参阅了大量的管理学教材和专著,结合自身多年的教学实践,发现很多学生在学习管理学理论时,大都有似曾相识又似乎比较好理解的感觉,但考试或实际应用中又觉得还是理解得不准确、不全面、不深刻。因此笔者认为,讲授管理学的核心任务是管理理论的系统性,即让学生初步形成管理学的思维方式。这是由管理学自身的特点决定的。本书认为,管理学的主要特点是:

### 1. 综合性与丰富性

作为专业基础课,其内容涉及众多课程:管理思想史、企业文化、战略管理、信息管理、市场营销、组织行为学、人力资源管理、管理伦理学等;并与经济学紧密结合,互为基础。

### 2. 实践性与动态性

管理理论来源于实践,丰富于实践,发展完善于实践。没有实践,管理思想、管理理论(系统的管理思想),就成了无源之水、无本之木,“一切都在变,只有变化没有变”。组织内外环境的不断变化,使管理职能的发挥与管理应用环节不断刷新;而且当代经济一体化、全球化的发展,推动管理迅速国际化,使其动态性、变化性更强。

### 3. 科学性与艺术性

管理学是一门科学,因为它有独立的研究对象、较完整的理论体系和较系统的研究方法;但它也是一门艺术,需要人的悟性和创造性。

### 4. 思维性与工具性

管理学是软科学,除不能完全精确化、量化外,更重要的是它具有类似于计算机软件的涵义,没有这种软件,硬件就无法工作。因而,它具有思维运作、提升与创新的重大意义。同时,管理学也强调方法的重要性,工具的先进性与科学性,管理手段的丰富化。在管理学中,闪烁智慧的思维映照丰富的工具与手段;丰富的工具与手段也不断充实并检验着理论思维的科学性与艺术性。

为此,本书试图主要体现如下特点:其一,突出管理理论的系统性,本书以“理论基础篇”、“管理环境篇”、“管理职能篇”、“管理应用篇”四大板块构建管理学的理论体系,旨在学科体系构建方面较为全面并有所创新,以明晰的、系统化的管理理论介绍,使学

生初步形成较全面的管理思维。其二,将管理职能与管理应用分开,意在强调管理职能与管理应用的区别。管理职能是管理活动所能发挥的作用、所能产生的影响,它决定了管理活动的基本内容和主要方向。只要有组织的管理活动,就必然产生管理的职能(影响、作用),但不一定出现所有的管理应用活动。管理应用是管理职能的伴随物,充分发挥管理职能必然需要丰富多样的管理活动来完成,各项管理应用活动是对管理职能的细化和展开,就如同决策与计划一样,计划是对决策的细化和展开。无论管理职能还是管理应用,都是实践性很强的活动。将两者区别开来的意义和价值是:管理职能是基本的、必需的,而各项管理应用活动则不是每个组织都开展的。其三,根据大学生年龄较小,生活阅历有限的实际情况,本书遵循启发式教育的基本原理,每章都有导入案例、课堂分析案例和课后思考案例,试图以案例的生动性诠释理论,使管理理论与实践紧密结合,并配之以系统的案例与习题,增加学生理解的有效性和灵活性;同时,为巩固学习效果我们还编写了系统的习题。其四,内容充实,视野开阔。本书广泛引用国内外优秀管理学专著、教材的合理之处,借大师智慧展示管理学的丰富内容,每章节内容力求丰富,以便为讲课教师留下选择余地。

本书由担任管理学教学任务的教师共同编写完成,在相互交叉审改后,由刘畅负责初次统稿;安世民最后审定。需要说明的是,本书第四板块“管理应用篇”,编者原稿架构是由“激励理论与方法”、“人力资源管理”、“营销管理”、“物流管理”、“质量管理”等章节组成,但是,考虑到这一部分的章节有后续的专门课程系统讲授,因此在本书中,对这部分内容进行了删减。

由于笔者水平有限,书中不妥、不当之处在所难免,恳望各位专家、同行批评指正。同时,对本书所引宏文大作的各位作者致以崇高的敬意和真挚的感谢!对上海交通大学出版社的各位领导和专家表示衷心的感谢!

兰州理工大学经济管理学院 安世民  
兰州文理学院经济管理学院 刘畅

2015年6月

## 目 录

## 第一篇 基础理论篇

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第1章 管理与管理学 .....        | 003 |
| 1.1 管理的内涵与特征 .....      | 003 |
| 1.2 管理的地位与作用 .....      | 005 |
| 1.3 管理者及其分类 .....       | 007 |
| 1.4 管理者的角色与技能 .....     | 009 |
| 1.5 管理学的研究对象与发展历程 ..... | 013 |
| 本章小结 .....              | 019 |
| 第2章 古代管理思想 .....        | 020 |
| 2.1 西方早期管理思想 .....      | 020 |
| 2.2 中国古代管理思想精华 .....    | 025 |
| 本章小结 .....              | 029 |
| 第3章 管理理论的演进 .....       | 030 |
| 3.1 古典管理理论 .....        | 030 |
| 3.2 行为科学的兴起 .....       | 039 |
| 3.3 现代管理理论 .....        | 044 |
| 3.4 当代管理理论的新发展 .....    | 049 |
| 本章小结 .....              | 053 |

## 第二篇 管理环境篇

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第4章 环境分析与战略选择 ..... | 057 |
| 4.1 组织环境 .....      | 057 |
| 4.2 外部环境分析 .....    | 059 |
| 4.3 内部环境分析 .....    | 063 |
| 本章小结 .....          | 075 |
| 第5章 社会责任与管理道德 ..... | 076 |
| 5.1 道德与管理道德 .....   | 076 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 5.2 影响管理者道德素质的因素 .....       | 079 |
| 5.3 管理者道德行为的改善 .....         | 082 |
| 5.4 社会责任与经济绩效 .....          | 085 |
| 本章小结 .....                   | 090 |
| <b>第6章 经济一体化与管理国际化</b> ..... | 092 |
| 6.1 经济一体化及其特征 .....          | 092 |
| 6.2 国际市场进入模式及其选择 .....       | 095 |
| 6.3 管理国际化及其理论 .....          | 097 |
| 6.4 国际化经营的环境分析 .....         | 101 |
| 6.5 全球化经营战略 .....            | 106 |
| 本章小结 .....                   | 108 |
| <b>第三篇 管理职能篇</b>             |     |
| <b>第7章 决策</b> .....          | 113 |
| 7.1 决策及其依据 .....             | 114 |
| 7.2 决策理论 .....               | 118 |
| 7.3 决策的影响因素 .....            | 119 |
| 7.4 决策过程 .....               | 121 |
| 7.5 决策方法 .....               | 126 |
| 本章小结 .....                   | 139 |
| <b>第8章 计划</b> .....          | 141 |
| 8.1 计划及其性质 .....             | 141 |
| 8.2 计划与决策的关系 .....           | 148 |
| 8.3 计划的类型 .....              | 150 |
| 8.4 计划的层次体系 .....            | 157 |
| 8.5 计划的编制 .....              | 161 |
| 8.6 目标管理 .....               | 173 |
| 本章小结 .....                   | 181 |
| <b>第9章 组织及其设计</b> .....      | 182 |
| 9.1 组织结构及其设计 .....           | 182 |
| 9.2 幅度与层次 .....              | 190 |
| 9.3 集权与分权 .....              | 193 |
| 9.4 组织职权 .....               | 196 |
| 9.5 组织部门化 .....              | 197 |
| 9.6 组织设计的依据与原则 .....         | 201 |
| 9.7 组织结构类型选择 .....           | 206 |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| 9.8 组织变革与发展 .....    | 209        |
| 本章小结 .....           | 218        |
| <b>第10章 领导 .....</b> | <b>220</b> |
| 10.1 领导及其影响因素 .....  | 220        |
| 10.2 领导作用与原理 .....   | 225        |
| 10.3 领导理论 .....      | 228        |
| 10.4 人性假设与领导艺术 ..... | 245        |
| 本章小结 .....           | 250        |
| <b>第11章 控制 .....</b> | <b>252</b> |
| 11.1 控制及其功能 .....    | 252        |
| 11.2 控制过程 .....      | 258        |
| 11.3 控制方法 .....      | 262        |
| 11.4 有效控制原则 .....    | 273        |
| 本章小结 .....           | 275        |
| <b>第12章 创新 .....</b> | <b>276</b> |
| 12.1 创新及其作用 .....    | 276        |
| 12.2 创新过程及其管理 .....  | 281        |
| 12.3 技术创新 .....      | 285        |
| 12.4 制度创新 .....      | 295        |
| 本章小结 .....           | 304        |

## 第四篇 管理应用篇

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>第13章 激励理论与方法 .....</b> | <b>307</b> |
| 13.1 激励及其过程 .....         | 307        |
| 13.2 早期激励理论 .....         | 313        |
| 13.3 现代激励理论 .....         | 323        |
| 13.4 有效激励策略 .....         | 335        |
| 本章小结 .....                | 338        |
| <b>第14章 质量管理 .....</b>    | <b>339</b> |
| 14.1 质量管理概述 .....         | 339        |
| 14.2 质量管理体系 .....         | 345        |
| 14.3 质量认证与质量审核 .....      | 350        |
| 14.4 现代质量管理常用方法 .....     | 354        |
| 本章小结 .....                | 368        |
| <b>参考文献 .....</b>         | <b>369</b> |

# 第一篇

## 理与管理学

### 基础理论篇

#### 1.1 管理的内涵与特征

##### 1.1.1 管理的界定

- ▶ 第1章 管理与管理学
- ▶ 第2章 古代管理思想
- ▶ 第3章 管理理论的演进



# 第1章 管理与管理学

## ◆ 教学目标

通过本章的学习,了解管理学的研究对象和研究方法、管理理论的发展历程,理解管理学与其他学科的关系;对管理的内涵与管理者的角色、技能有较充分的理解。

## ◆ 教学要求

结合实际,充分阐述管理的内涵、特征、地位与作用;使学生比较准确地理解管理者的角色与技能。

## 1.1 管理的内涵与特征

### 1.1.1 管理的界定

管理活动自古有之。长期以来,人们在实践中不断认识到管理的重要性。20世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果——形成了较完整的管理理论体系。那么,什么是管理呢?从不同的角度和背景,可以有不同的理解。从字面上看,管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”,即对一定范围内的人员及事物进行安排和处理。对此,中、外学者有着许多不同的见解和定义,这些定义可以归纳为功能定义法和逻辑定义法两种类型。其中,功能定义法主要从管理的基本作用和管理的基本功能这一角度来把握管理的内涵,具有代表性的有:

法国著名管理学家法约尔(Henri Fayol)等人把管理定义为:管理,就是实行计划、组织、协调、指挥、控制。

美国著名管理学者,1978年诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为:管理就是决策,它贯穿于管理的全过程。

逻辑定义法主要从管理的基本环节和逻辑过程这一角度来把握管理的内涵,具有代表性的有:

美国著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Koonts)认为:管理是一种在正式组织团体中通过别人,并同别人一道去完成工作的技能;一种在正式组织团体中创造一种环境,

使人们能为达到团队的目标,既作为个人又互相协作地完成工作的技能;一种消除完成工作障碍的技能;一种能以最高效率切实达到目标的技能。

美国学者 R. M. 霍德盖茨在《美国经营者管理概论》一书中认为,管理就是通过其他人来完成工作。

综合以上定义,我们认为,所谓管理就是通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等多项工作,尽可能合理而有效地利用组织所拥有的资源,以实现组织目标的过程。理解这一定义,必须明确以下几点:

(1)决策、计划、组织、领导、控制和创新是管理的基本职能。

(2)管理的对象是组织所拥有的资源,包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中,人是管理的主要对象,时间是管理的最稀有、最特殊的资源,因为时间具有不可逆性。

(3)管理是为实现组织目标服务的,它是一个有意识、有目的的行为过程。

### 1.1.2 管理的基本特征

(1)管理的自然属性和社会属性。从本质上看,管理具有两重性,一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。管理的自然属性和社会属性也被称为管理的两重性。

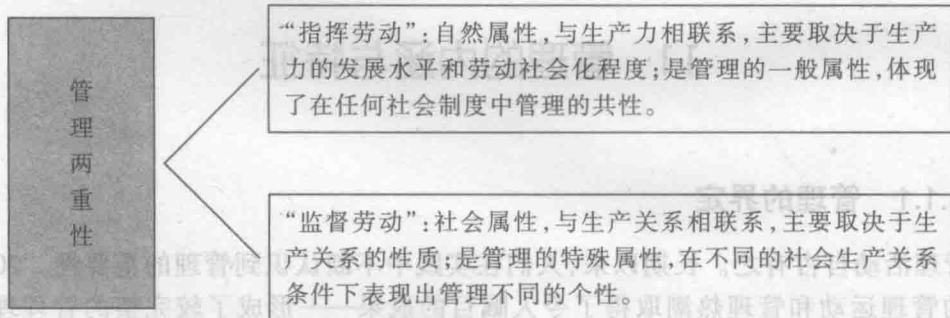


图 1-1 管理的二重性

首先,管理具有自然属性。因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程,其中包括许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理经验,以迅速提高我国的管理水平。

其次,管理具有社会属性。因为管理是人类的活动,而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系,不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。管理的社会属性告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑我们自己的国情,建立有中国特色的管理模式。

(2)管理的科学性和艺术性。管理既具有科学性,又具有艺术性,完美的管理应当走科学性与艺术性结合的道路。

管理的科学性是指管理对事物进行观察以后做出的判断,这种判断具有抽象性,并且可以条理化为系统的知识体系,具有规范化和合理化的特点。首先,管理的科学性表现在它极大地推动和促进了生产的发展和管理实践的发展。人类社会生产的发展是有规律的,管理作为进行社会生产的必备条件是与社会生产的规律性联系在一起的。社会生产的发展要求管理的发展,管理的发展也促进了生产的进步和经济的发展,这表明管理具有科学性。事实也印证了这一点,如泰勒的科学管理将科学和进步技术应用于工程,在提高管理水平的同时促进了生产效率的提高。其次,管理学的许多内容可以提炼为科学知识体系。泰勒的科学管理原理如今已发展成为工业工程学,以人为本的管理已发展成为如今的行为科学,将数学运用于管理已发展成为运筹学。由此可见,管理的内容本身就可以发展为科学知识体系,这也充分证明了管理的科学性。

尽管管理学具有科学性,但管理却不是一门精确的科学。因为科学反映不了全部的管理行为。而科学所无法反映的管理内容或行为,人们称之为管理的艺术性。管理的艺术性可以有多种表现,首先表现为管理需要凭借人的直觉经验和洞察力。在许多情况下,直觉、经验和洞察力甚至是难以用语言文字来表达的,而它们的运用是非常灵活的,是富有创造性的,这也正是管理艺术性的巧妙之处。其次,在管理过程中有些问题在客观上是难以精确并量化的,无法用数学模式去规范化,也没有现成的程序可以效仿。例如,人的潜能和行为、人和事的对外交往、管理系统中各个因素相互之间的过程反馈、各种偶然事件等,这些问题的处理都有赖于管理的艺术性。

## 1.2 管理的地位与作用

### 1.2.1 地位

管理学是一门研究一般管理理论和原理的科学,它所提出的基本原则、基本思想是各类管理学科的概括和总结,它是整个管理学科体系的基石。它也是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。一位当代著名的管理学权威曾说过:管理是促成社会经济发展的最基本的、关键的因素。

国外的一些学者认为:19世纪40年代以后,则是管理人才的天下。还有人指出:先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,两者缺一不可。这些都表明管理在现代社会中占有重要地位。经济的发展,固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是组织经济的能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源,作为“第三生产力”在社会发挥作用。目前,在研究国家之间的差距时,

人们已从注重“技术差距”转到注重“管理差距”上来。如美国与西欧国家之间的管理差距,就是美国的经济目前仍高于欧洲国家的重要原因之一;日本经济的崛起正是抓住了技术,尤其是管理。由此可见,先进的技术要有先进的管理与之相适应;落后的管理不可能使先进的技术得到充分发挥。

### 1.2.2 作用

人及其集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,以至于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的整合,也无法达成总体的目标。随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差悬殊呢?进一步调查发现,主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然存在内在联系。

管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用,可以归结为以下三个方面:

(1)维持组织的存在。由于组织是由很多人和部门构成的,各部门和个人都有自身特殊的利益和目标,且个人的目标和组织整体目标并不天然的一致,有时甚至相反,因而难免发生诸如个人和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突。目标冲突必然导致行为冲突,若不进行有效的化解,冲突的结果将导致组织生存危机。管理就是将个人或部门利益与组织利益有机结合起来,使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益。

(2)提高组织效率。组织效率是指组织活动达到组织目标的有效性。一般说来,组织具有不同于其各组成部分的独立目标,该目标实现的程度取决于组织内部的协调程度。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各个人的行为协调起来,以最低的成本、最快的速度实现组织目标。任何组织都有自己的目标,实现目标要耗费一定的资源。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出,是每一个组织都必须遵循的原则。无论是经济组织还是非经济组织,都必须有成本费用观念,都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的有效配置和最优利用,其手段都是管理。

(3)整体推动作用。一项新技术、一项新发明,其作用主要发挥在某一点或一条线上。如某项新技术可以提高某项操作的效率,某项发明可以使某个行业得到长足的发展。管理是一种思想、一种观念和意识,如果能使一个组织的大部分人掌握这种思想或观念,则每个人都可以在其所处的岗位上发挥作用,从而对整个组织整体起推动作用。

## 1.3 管理者及其分类

### 1.3.1 概念

管理者是指组织中行使管理职能,承担管理责任,指挥、协调他人完成具体任务的人员,其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。如公司的班组长、厂长;学校的系主任、院长;机关中的科长、处长、厅长等。中、下层管理人员也可能有一些具体的业务工作,但其重点工作仍是协调、指挥、监督下属的工作活动,承担本部门的管理责任。所以,管理者是管理的主体范畴。

管理对象是作业者,是指在组织中直接从事具体的业务活动,且不承担对他人工作监督职责的人员,他们的任务就是做好组织分派的具体操作性工作。如生产线上的装配工人、医院的医生、学校的教师、商场的现场销售员、政府部门的具体办事员等。由于他们从事的是具体的作业活动,以自身的工作直接达成组织的目标,所以,作业者属于管理的客体范畴。

管理者与作业者的根本差异就是看其是否“指挥、协调他人”完成工作。作业者只从事具体的操作性活动,即只是从事作业活动;而管理者是从事管理活动、指挥他人更好地执行作业活动的人,他们的任务是设计和维护一个环境,使其中的人员更顺利地达成各自的目标任务进而有效地实现组织的预期目标。

### 1.3.2 分类

为了更加深入地了解管理者,需通过对管理者的分类来进一步认识管理者。一般是按纵向的管理层次和横向的管理领域两个标准来分类。

(1)按纵向管理层次分类。组织中的管理者按管理层次分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次。

高层管理者是指对整个组织负有全面责任的管理者,如公司的董事长或总经理、医院的院长、学校的校长、政府的最高行政长官等。其主要责任是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,沟通与其他相关组织的关系,并评价其整个组织的绩效。对外他们代表组织并以“官方”身份出现在各种场合;对内他们拥有组织中的最高职务和最高职权,并对组织的总体目标、整体利益、长远利益负责。一般来说,组织高层管理者的工作绩效将决定一个组织的成败。

基层管理者是管理结构中处于底层的管理者。由于汉语中的“下”、“底”都具贬义,而基础的“基”虽然是最下层,却具褒意,所以一般称为基层管理者,又称一线管理者,是指现场管理、协调作业活动的管理者,所管辖的仅仅是作业者,而不涉及其他管理者,如生产车间的班组长、饭店中的领班等,其主要职责是给下属操作人员分派具体

工作任务,制订本班组的作业计划、直接指挥和监督现场作业活动,确保各项具体工作任务的有效顺利完成。与其他层次管理者相比,他们所得到的指令是具体的、明确的,有权调动的资源也是有限的。对上,要及时汇报具体工作任务的执行情况,反映工作中所遇问题,并请求支持;对下,是其下属的导师、教练和助手。

中层管理者处于管理层级中承上启下的中间位置。中层管理者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人员,如公司的部门经理、工厂的车间主任等,他们的主要职责就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。他们一方面要接受高层管理者制定的组织的总体目标和全局计划,另一方面还要将其转化为本部门的细化目标和局部计划,并分解为更具体的目标和更精细的计划到具体的基层部门单位,更要把基层单位的反馈信息及时上报上级主管,供高层参考。与其他层次的管理者相比,中层管理者更加注重组织的日常管理,既需要贯彻执行高层管理者的意图,负责把任务落实到基层单位,并及时检查、督促和协调基层管理者的管理活动以确保目标的落实、任务的完成,又要高效、顺利地完 成高层管理者交办的工作,并向上级提供进行决策所需的信息资料和各种方案。在一般组织中,中层管理者被进一步分为技术性管理者、支持性管理者和行政性管理者三种。

值得注意的是,不论处于哪个层次的管理者,所从事的都是管理活动,所行使的都是计划、组织、领导和控制等基本管理职能。由于不同管理层次有其各自不同的管理权限、管理责任,在分工的基础上协同一致地做好组织的整体管理工作,所以,不同层次管理者在履行各项管理职能的程度和重点上是有所不同的。

高层管理者在计划、组织和控制职能上用的时间和花费的精力比较多,而基层管理者在领导职能上占用的时间和精力比较多,中层管理者居于两者之间。

即便就同一管理职能而言,不同管理层次管理者管理工作中所表现出来的内涵也不是完全相同的。以计划职能为例:高层管理者所关心的是组织整体化、长远的战略规划,中层管理者更关心的应是组织的中期的、本部门的管理性计划,基层管理者则更侧重于短期的、本单位的业务和作业计划。

(2)按横向管理领域分类。管理者按横向的管理领域可划分为综合管理者和职能管理者。

综合管理者是指负责某一个组织的整体或组织中某个部门整体的全面活动的管理者。他们是这个组织或这个部门的主管,处于该组织或该部门管理活动管理层次的最高位置,如工厂的厂长、车间的车间主任等。他们对其所管辖的组织或部门的目标的实现负有整体性的全部责任,因而拥有这个组织或这个部门所必需的最高权力,有权指挥和支配整个组织或整个部门的全部职能活动和全部资源,而不是只对单一职能活动和单一资源储备负责的管理者。

不同规模大小的组织所需综合管理者的人数是有差别的。对一个小型的组织来说,可能只需要一个综合管理者。如一个小型公司中综合管理者只需总经理一人,由其一人全面负责管理包括生产、营销、人力资源和财务在内的所有经营活动。而对于一个大型组织来说,这是不能适应组织规模的管理需求的。如跨国公司,它可能会按产品类

别分设若干个分部,这时该组织所需要的综合管理者就不能只是一个公司总经理,而理应包括各个分部的总经理了。

职能管理者,也叫专业管理者,是指负责组织中某种特定职能、某些特定专业方面的管理活动的管理者。如总工程师、财务处长、设备处长等。他只对组织管理中的某一职能或某一专业领域的活动目标负责,只在本职能、本专业中行使职权、指导工作。职能管理者大都具有某种专业或技术专长。就一般组织而言,职能管理者主要有行政管理者、财务管理者、人力资源管理者以及其他各种业务活动的管理者。

对现代组织来说,随着组织规模的不断扩大和环境的日益复杂,管理活动和业务活动的分工也变得日益重要,这将需要更多不同类型、不同专业领域的专业管理者。

## 1.4 管理者的角色与技能

### 1.4.1 角色

像演员一样,管理者在组织中也要扮演一定的角色,而且在实际工作中常常扮演不止一种管理角色。所谓管理角色,是指特定的管理行为类型。20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来大众对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如,与当时流行的成见相反,这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现,他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。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,管理者扮演着10种不同的,但却是高度相关的角色。所谓管理角色,是指特定的管理行为类型。正如表1-1所示,这10种角色可以进一步组合成3个方面:人际关系、信息传递和决策制定。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

|                            | 角 色  | 描 述                           | 特征活动                           |
|----------------------------|------|-------------------------------|--------------------------------|
| 人<br>际<br>关<br>系<br>方<br>面 | 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                   |
|                            | 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               |
|                            | 联络者  | 维护自行发展起来的外部接触和联络网络,向人们提供恩惠和信息 | 发感谢信,从事外部委员会的工作,从事其他有外部人员参加的活动 |