



普通高等教育“十三五”规划教材
中国科学院规划教材·经济管理类核心课系列



管理学

(第三版)

主 编 徐小平 宋国宇
副主编 孙庆莉



科学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材
中国科学院规划教材·经济管理类核心课系列

管 理 学

(第三版)

主 编 徐小平 宋国宇
副主编 孙庆莉

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书以过程管理理论体系为主,汲取中外管理学理论重要流派的理论精华,并结合现代管理实践编写而成。管理学是研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,适用于各类组织,是各门具体管理学科的共同基础。本书分为总论、决策与计划、组织、领导和控制五篇。本书本着理论性、指导性、实践性的原则,紧密结合现代组织(企业)管理的特点与要求,深入浅出地阐述了管理理论与管理实践问题,准确明了地介绍了管理的一般方法,突出了管理学理论的一般性、内容的综合性和实用性,同时体现一定的时代性。本书章后附有与各章教学内容相对应的管理案例和复习思考题,有助于学习者对所学内容进行复习与巩固。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教材,也可供喜欢研究管理学的读者自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐小平,宋国宇主编.—3版.—北京:科学出版社,2018.2
普通高等教育“十三五”规划教材
中国科学院规划教材·经济管理类核心课系列
ISBN 978-7-03-056246-3

I. ①管… II. ①徐… ②宋… 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007094号

责任编辑:王京蕊/责任校对:张凤琴
责任印制:霍兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

http://www.sciencep.com

石家庄继文印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年2月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2014年1月第 二 版 印张:16

2018年2月第 三 版 字数:379 000

2018年2月第十六次印刷

定价:39.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

作为“中国科学院规划教材·经济管理类核心课系列”之一的《管理学》教材2010年1月出版，经修订2014年1月第二版出版。《管理学》教材自出版以来受到了全国许多高等学校经济管理类专业师生以及许多管理人士的好评。出版六年多的时间已印刷十五次，发行量将近四万册。

第三版的修订工作主要由徐小平、宋国宇、孙庆莉完成。在与广大读者和出版社广泛沟通的过程中，我们收集了大量反馈信息，在肯定教材的体系结构、内容、形式、质量的基础上，汇集反馈意见，对一些需要补充、修改、明晰和完善的部分进行了调整及修改，使本教材能够再次得到完善。这次修订原则上保持教材的体系结构不变，侧重对第三章、第四章、第十三章的部分内容进行了修改和补充。对第四至八章、第十、第十三章的章后案例进行了替换调整，以提高案例与教学内容的契合性。

《管理学》是专业基础课教材，是为后续其他专业课程打基础服务的，其理论性比较强，涉及的内容与领域相当宽泛，学习掌握的难度也比较大。因而作者编写《管理学》秉承的指导思想是：

(1) 准确定位教材使用对象，即普通高校本科管理学教材，同时还要满足其他不同层次读者的需要。

(2) 力求融会中西并符合中国国情，突出本教材的理论性、实践性和指导性。

(3) 努力使教材的体系结构严谨，内容详略得当，理论阐述准确，表达深入浅出。本教材力求用通俗的语言去解释高深的管理理论，以取得更好的教学效果，达到学习目的。

(4) 强调管理实际操作能力的培养，在教材中设置章后复习思考题及案例分析题，并向学生提供解决问题的方法和工具，启发学生的分析思考能力和培养学生解决问题的能力。

依据上述的指导思想，本教材力求做到基本理论、原理、方法、技术形成有机系统，循序渐进，易于学习、理解和吸收。在教材的编写过程中，整个内容体系突出了四个结合，即管理理论与管理实践相结合，基础理论与前沿理论相结合，管理理论的相对稳定与理论动态发展相结合，理论知识的严谨性与阐述上的深入浅出相结合。突出应用性和实践性，每章后都附有适当的配套案例，有助于学习者巩固所学理论知识，提升分

目 录

第一篇 总 论

第一章

管理与管理学	2
第一节 管理的概念和特征	2
第二节 管理职能和管理者	5
第三节 管理的性质	11
第四节 管理学的框架与研究内容	12
本章小结	14
复习思考题	14

第二章

管理理论的发展	15
第一节 管理思想的产生	15
第二节 古典管理理论	18
第三节 人际关系学说与行为科学理论	24
第四节 当代管理理论	27
第五节 当代管理理论的新思潮	30
本章小结	34
案 例	34
复习思考题	35

第三章

组织环境	36
第一节 组织环境的含义与特性	36

第二节 环境分析的意义	38
第三节 组织环境类型的分析	39
本章小结	43
案 例	43
复习思考题	44

第二篇 决策与计划

第四章

决 策	46
第一节 决策的概念与决策的类型	46
第二节 决策的原则和一般步骤	48
第三节 决策方法	52
本章小结	66
案 例	67
复习思考题	68

第五章

计 划	70
第一节 计划概述	70
第二节 计划类型与计划层次体系	72
第三节 计划的原则与计划过程	76
本章小结	80
案 例	80
复习思考题	81

第六章

计划管理的方法与技术	82
第一节 计划管理的方法	82
第二节 网络计划技术	88
第三节 目标管理	91
本章小结	96
案 例	97
复习思考题	97

第三篇 组 织

第七章	
	组织设计(上)——组织设计的基本原理 100
第一节	组织设计的目的、内容和原则..... 100
第二节	组织结构设计..... 103
第三节	职权关系..... 111
第四节	影响组织设计的权变因素..... 113
	本章小结..... 122
	案 例..... 122
	复习思考题..... 124
第八章	
	组织设计(下)——组织结构模式 125
第一节	职能型、分部型和混合型结构模式..... 125
第二节	矩阵型结构模式..... 129
第三节	动态网络型结构模式..... 131
	本章小结..... 133
	案 例..... 134
	复习思考题..... 135
第九章	
	人员配备工作 136
第一节	人员配备的工作内容与人员配备原则..... 136
第二节	管理人员的选拔..... 138
第三节	管理人员的考评..... 142
第四节	管理人员的培训..... 145
	本章小结..... 147
	案 例..... 147
	复习思考题..... 148
第十章	
	组织变革与组织文化 149
第一节	组织变革的动因与变革方式类型..... 149
第二节	组织变革管理..... 154

第三节 组织文化·····	158
本章小结·····	164
案 例·····	164
复习思考题·····	167

第四篇 领 导

第十一章

领 导·····	170
第一节 领导的含义·····	170
第二节 领导理论·····	173
第三节 领导艺术·····	182
本章小结·····	184
案 例·····	184
复习思考题·····	185

第十二章

管理沟通·····	186
第一节 沟通的概念与沟通的过程·····	186
第二节 沟通的类型与沟通渠道·····	189
第三节 有效沟通的障碍与信息沟通的改善·····	192
本章小结·····	195
案 例·····	196
复习思考题·····	197

第十三章

激 励·····	198
第一节 激励的概念与激励的基本模式·····	198
第二节 激励理论·····	200
第三节 激励方式·····	212
本章小结·····	214
案 例·····	214
复习思考题·····	216

第五篇 控 制

第十四章	
	管理控制 218
第一节	控制的基础..... 218
第二节	控制的类型与有效控制的要求..... 220
第三节	控制过程..... 224
本章小结 227
案 例 228
复习思考题 229
第十五章	
	控制的技术与方法 230
第一节	预算控制..... 230
第二节	非预算控制..... 233
第三节	生产控制..... 236
本章小结 241
案 例 241
复习思考题 243
参考文献 244

第一篇 总 论

管理活动古已有之，其实管理实践同人类一样古老，人类历史充满了体现丰富管理思想的有组织活动的痕迹。无论是埃及的金字塔，还是万里长城的修建、兴修水利、开凿运河，无一不渗透着组织与管理。在治理国家、带兵打仗等方面，也都体现着古代丰富的管理思想与管理实践。而管理实践与管理思想被概括总结、提炼、抽象，进而形成系统的理论则是近 100 年的事情。管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分。当今社会，人们越来越清楚地认识到管理的重要作用，因此也更加重视管理。从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律构成了一般管理学的内容，管理学作为一门系统研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，适用于各类组织，是各门具体的管理学科的共同基础。



第一章

管理与管理学

本章学习目标

1. 重点了解管理的定义与特征，有助于对管理的对象、本质、任务等问题进行深入认识。
2. 概括认识管理职能和管理者的类型及管理者的技能。
3. 通过对管理二重性的认识，学会运用唯物辩证的方法来对待管理问题。
4. 了解管理学的框架和研究内容，有助于我们以历史的、动态的、辩证的态度学习与研究管理学。

管理是人类社会生活中十分广泛的活动，也是最重要的活动之一。因此，对于管理和管理学相关问题的认识与了解，是开篇学习管理学课程首先要重视的问题。本章主要介绍管理的概念和特征，管理职能和管理者，管理的性质，管理学的框架与研究内容。

第一节 管理的概念和特征

一、管理的概念

“管理”一词越来越广泛地被使用，其含义也极其广泛。在当今社会，上自国家领导人、政府的高级官员，下至企业的普通管理人员，都在不同的部门工作，从事着管理事务。如果从广义的角度看待管理，社会中每一个领域、部门、行业、企业甚至家庭，都离不开管理。由于管理的含义很广泛，因此，它的内容可以被看成包罗万象的。但是管理学所要学习和研究的管理是带有限定的管理，即对组织活动的管理。

自从泰罗和法约尔以他们的研究开创管理学以来，学术界对“管理”一词的定义一直众说纷纭。人们从不同的角度，对“管理”进行了解释。英文中表示管理的词最常用的有 management、administration，前者多与经营相联系，后者多与行政管理相联系；此外还有 execution，也带有“管理”的意思，但偏重于执行、实施之意。在中文中，管理有“管辖”“处理”“理事”等含义，即对一定范围的人员及事物进行安排和处理，这种字面的解释不可能表达出管理本身所具有的完整含义。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。在国外管理学界当中比较有代表性的观点主要有以下几种。

美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester Barnard)认为,“管理是组织中维持集体协作行为延续发展的有意识的协调行为”。当代管理过程学派的主要代表人物,美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,“管理就是设计和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”。美国管理学家赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon)认为,“管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动”。罗宾斯(Robbins)和库尔塔(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”。此外还有小詹姆斯·H.唐纳利(J. H. Donnelley)、弗里蒙特·E.卡斯特(Fremont E. Custer)等学者普遍认为管理是通过协调他人(组织成员)的活动来实现组织目标的活动过程,重点强调的是对人的协调,以及管理是一个活动过程。

《管理思想的演变》的作者丹尼尔·A.雷恩(1986)则对管理有了进一步的解释:“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”雷恩的定义在强调管理是对人的协调及管理是一个活动过程的基础上,关注到管理活动主要是针对组织对资源(包括物质资源和人力资源)的获取、分配和利用来进行的,以及管理活动与实现组织目标之间的关系。

20世纪90年代以来,国内外学者在管理的定义中关注到了“对资源的分配和协调”。比较有代表性的管理的定义主要有以下几种。

刘易斯等(Lewis et al., 1998)认为,“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”。

徐国华等(1998)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”。芮明杰(1999)认为,“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”。周三多(2005)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”。

本书综合以上学者对管理的认识,对管理做如下定义:管理是指一定组织中的管理者,依据一定的管理规律、原则、程序和方法,通过履行计划、组织、领导、控制等职能来获取、合理配置和协调组织资源,有效地实现组织目标的活动。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念和管理学的学科特征,我们有必要进一步探讨管理的一些基本特征。

(一) 管理是一种社会现象和文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在。自人类意识到集体活动可以实现人们分别孤立地工作无法取得的成果时,就采取了集体活动的形式,也就有了对集体活动所必需的管理,管理作为集体活动方式的一个重要组成部分,当然也是文化的一个组成部分。

发展到现代社会,现代组织管理同古老的管理活动相比有了质的变化,但是管理作为组织文化的重要组成部分的特征则更为突出。首先,管理是建立在对各种实体要素的管理之上的;其次,不同组织的管理必定体现出各自的价值观和人性观;再次,管理需要通过运作过程制度系统的建立来实现管理;最后,管理具有传承性。当今社会,通过各类组织及单个组织的管理体现出来的文化差异日益凸显,因而中国的组织管理更需要重视管理的文化差异,不能完全照搬外国的管理经验。

(二) 管理的对象是能为组织所调用的一切资源

管理的对象是指管理者所作用的对象,包括组织中的人力资源、财力资源、物质资源、信息资源、关系资源等能为组织所调用的一切资源。这些资源既是管理的要素,也是管理的对象。

1. 人力资源

人力资源是最主要的管理对象,也是管理中最重要、最核心的要素,没有人员也就不存在管理。因为一切组织资源中,只有人是“活”的资源,具有主观能动性;人力资源又是最难把握的管理对象,他们是能够自我主宰的“组织人”和“自然人”。人无论作为管理主体还是管理客体,都是对管理活动影响最大的可变因素。管理者的任务一方面是合理配备人力资源,使其与物质技术设备有机结合,产生高效率;另一方面就是要充分调动组织成员的主观能动性,发挥员工的智慧和潜力,以达到提高劳动生产率的目的。

2. 财力资源

财力资源也称为金融资源,是指货币资本和现金。资金的筹集、分配,资金的使用与使用效率等既是管理活动的一项重要内容,也是管理计划和管理控制的重要对象。

3. 物质资源

物质资源是指组织为保证正常运转所需要的各种物质性的资源,在生产经营性组织中主要是指原材料和土地、厂房、生产设备、办公室;在非生产组织中则是指各种物资装备,如学校和医院的各种教学、医疗设施和设备、办公室、土地等。物资在管理中不是能动的因素,是受其他各种要素如人员、信息、技术等作用的被动因素,但是如果缺乏物资,其他一些管理要素将无从发挥作用。对物质资源的管理重点应放在优化各种物质资源的配置上,一方面通过员工与生产资料的合理结合来推动物质要素发挥作用,另一方面提高各种物质资源的利用率,提高使用效果和效率。

4. 信息资源

管理信息是指能够反映管理内容的、可以传递和加工处理的文字、数据和信号。信息是组织相关资源中一项极为重要的资源,是管理组织不可或缺的沟通媒介,是联结其他管理要素必不可少的“软纽带”,因此,作为管理要素的信息就格外重要。管理信息是决策和计划的基础,是组织和控制管理过程的依据,它能够使管理层次、部门机构、各工作环节之间互相沟通,使组织形成一个有机整体;同时通过信息联系使组织这个开放的系统能够与外部环境之间达到动态平衡。

5. 关系资源

关系资源是指组织与其所处环境中的政府和其他组织的合作及亲善的程度与广度。开放的组织一般都会与政府、金融机构、企业、学校、社会团体等各方面有着不同程度

的交往。从管理的角度看,与这些组织之间建立的关系也是一种资源,如果利用得好,将会有助于组织目标的实现。现代组织管理已逐渐由仅仅管理一个单体组织转向还要同时管理组织间关系,因而关系资源的作用也就显得尤为重要。

(三) 管理的本质是协调

管理的对象是组织的各种相关资源,没有管理,这些资源是不会自动地、按比例地结合在一起发挥各种资源应有的作用的。要想使管理的对象能够按比例地、有序地结合起来,协调地、高效率地运转,有效实现组织目标,就必须通过管理及管理协调来实现,而管理的核心就是协调。管理协调主要通过协调使组织活动一体化,应该包括两个含义:一是对所有组织资源的合理配置与协调,二是对组织内成员关系的协调。

1. 对所有组织资源的合理配置与协调

管理者主要通过计划对组织的人力、物力、财力按比例进行配置,通过控制和反馈进一步掌握和分析比例关系的协调性。这些比例关系主要包括人与人之间的分工协作、人与物、人与资金、物与物、物与资金等各种比例关系,往往通过分配各类计划指标和财务指标来实现对资源的协调。

2. 对组织内成员关系的协调

对成员关系的协调是管理的核心。组织成员关系主要包括以下三种:①主管人员与下属之间的关系。这是各种人际关系的主导与核心。②一般成员之间的关系。这种关系在组织中大量存在,对组织的社会气氛有直接影响。一般成员之间不存在等级关系,主要包括两方面关系,即人与人之间在工作上的分工协作关系和人与人之间的利益关系,后者是管理的难点与重点。③群体之间的关系。群体是组织内部的团体,有正式群体与非正式群体之分。正式团体是通过组织章程确立的部门和机构;非正式团体是指组织中的一些人为了满足某种共同的感情或需要而出现的一种自发的群体形式。群体之间的关系包括组织内正式团体与正式团体、正式团体与非正式团体、正式团体与组织、非正式团体与非正式团体、非正式团体与组织等多种关系。协调群体之间的关系是一项“系统工程”,远比一般成员之间关系的协调复杂得多,处理不好,会直接影响到组织目标的实现。

(四) 管理的任务是有效地实现组织预定的目标

管理本身不是目的,管理是为有效实现组织目标服务的。“有效”的要求至少表现在两个方面:一是要通过管理来保证组织活动顺利进行;二是要通过管理使组织的目标活动在不断提高经济效益的前提下进行,即主管人员一定要创造一种环境,使组织成员在这个环境中,以最少的资源投入完成组织的既定目标,或者说,在相同的环境中,使用现有的资源,完成比预期目标更高的绩效。

第二节 管理职能和管理者

一、管理职能

管理职能是指管理过程中各项活动的基本功能。管理本来是一种综合的、动态的系

统性活动，划分管理的职能，只是为了从理论研究上更清楚地描述管理活动的整个过程，同时也便于使管理人员更容易接受这些概念。将管理活动的整个过程分解为各种活动，即划分管理的职能，并不意味着这些被独立出来的管理活动是互不相关、截然不同的。每一职能尽管侧重于管理活动的某一方面，但它们之间在内容上是相互交叉、密切相关的。同样，讨论这些职能的顺序也并不意味着就是执行这些职能的先后顺序，它们实际构成了一个连续往复的过程。一般而言，管理人员并不是顺次执行这些职能，而是同时执行这些职能。因此，我们在使用管理职能的概念去把握管理活动的过程时应做具体分析。

（一）对管理职能的不同理解

最早系统提出管理职能的是法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）。法约尔认为，管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制，这就是所谓的“五职能说”。他认为，计划意味着研究未来和制订行动计划；组织意味着组织建立双重结构——物质的和人员的；指挥意味着使全体人员进行活动；协调意味着联合、统一和调节所有的活动和努力；控制意味着设法使一切工作都要符合成文的规定和明确的命令。自法约尔提出管理的五项职能之后，许多西方管理学者都对管理职能进行了研究，并提出了相同或不同的看法。到了20世纪50年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈（Cyril O'donnell）采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架，在此后的20年中，他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日，最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容。由此不难看出，在管理理论的发展过程中，管理过程理论所占据的地位。

在此我们不能对每一位学者对职能划分的相关论述一一介绍，仅以表1-1列出西方管理理论中诸位学者对管理职能的划分情况。

表 1-1 西方管理理论中关于管理职能划分的主要观点

年份	代表人物	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	通信联系	决策	创新	领导人们的努力
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓							
1934	戴维斯	✓	✓			✓							
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓				
1949	厄威克	✓	✓			✓							
1951	纽曼	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
1953	特里	✓	✓	✓	✓	✓							✓
1955	孔茨和奥唐奈	✓	✓	✓		✓		✓					
1956	特里	✓	✓		✓	✓	✓						
1958	麦克法兰	✓	✓	✓		✓							
1964	梅西	✓	✓			✓		✓			✓		
1964	米 (J. F. Mee)	✓	✓			✓	✓				✓	✓	

续表

年份	代表人物	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	通信联系	决策	创新	领导人们的努力
1964	孔茨和奥唐奈	✓	✓	✓									
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓	
1970	海曼和斯科特	✓	✓			✓	✓	✓					
1972	特里	✓	✓			✓	✓						
1979	梅西	✓	✓	✓		✓							
1982	唐纳利、吉布森、伊凡塞维奇	✓	✓			✓							

资料来源：丹尼尔·雷恩，1987. 管理思想的演变，孙耀君，等译. 北京：中国社会科学出版社：447

从表 1-1 中可见，计划、组织和控制是被普遍公认的三种基本管理职能。

(二) 管理的基本职能

本书对管理职能的划分，是以法约尔的五项管理职能为基础，综合国内外管理学者的理论观点，将管理的职能划分为计划、组织、领导和控制四种基本职能。

(1) 计划职能。计划就是对组织未来所要达到的目标及实现目标的活动进行的周密筹划，包括对未来环境的分析，确定组织的目标和战略，制订具体的实施计划和计划实施保证。计划职能是管理的首要职能，它指明了组织活动的方向并保证各项活动有序进行。

(2) 组织职能。组织就是根据组织目标的要求对组织系统的整体设计和进行相应的人员配备，其内容主要包括组织设计、人员配备、组织运行和组织变革。

(3) 领导职能。领导就是指管理者通过正式权力和非正式权力去指挥、指导、影响和激励他人为实现组织目标而努力工作的管理活动过程，其内容包括对下属的激励与指导，通过有效沟通解决冲突。

(4) 控制职能。控制就是指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标实现的管理活动，其内容包括制定控制标准、衡量工作成果的绩效、发现偏差并查明偏差产生的原因，采取措施对已产生的偏差给予纠正。

二、管理者的技能与经理角色

组织的管理活动是由四项基本管理职能构成的，而履行管理职能的人就可以被称为管理者。管理者是指拥有组织合法权力并以这些权力为基础指挥他人活动的人。这些人在日常工作中从事管理事务的实践，通过履行自己的相应管理职能来完成管理任务。

(一) 管理者的类型

管理者从事的活动一般与该管理者所处的职位和承担的职务相关，对管理者分类的目的主要是便于研究处在某一职位上的管理者的活动重点，而不是某个管理者的自身特点。

1. 按管理者所处的管理层次分为高层、中层和基层管理者

(1) 高层管理者。高层管理者往往与高层领导者相联系，高层管理的职务主要是一

些公司总裁、总经理、学校校长、医院院长，以及他们的副职。高度概括高层管理者的主要职能就是领导、决策和协调，其具体职能主要是对组织的重大问题做出决策，制订组织的总目标和战略规划，掌握组织的大政方针，对组织的整体活动统一指挥和综合管理，对内对外协调各方面重要的关系，建立重要的规章制度。

(2) 中层管理者。一般来说，组织中的高层管理层和基层管理层分别只有一个，其他都是中层管理层。中层管理的职务主要是高层与基层之间各层次的部门经理或部门主管、机构负责人等，其职能主要是依据组织的总体目标、方针和战略计划，制订本部门的管理目标和计划，有效地组织该层次（部门）的生产经营或其他业务活动，并对例行管理问题进行决策，协调本部门的内部活动及与其他部门的关系，保证组织目标的实现。

(3) 基层管理者。基层管理者是指处在组织基层的一线管理人员。其主要职责是按照规定的计划和程序，直接委派和监督作业人员完成本职工作，并协调小范围内的人际关系。

2. 按管理者承担管理工作的性质分为专业管理者和综合管理者

(1) 专业管理者。与组织中主要专业职能相匹配的管理者被称为专业管理者，他们一般只负责组织中某一类专业活动（职能）。比如，生产管理、营销管理、人力资源管理、财务管理、技术管理、研发管理等部门都需要配备一定的专业管理者。一般对专业管理者的专业技能要求要比综合管理者高。

(2) 综合管理者。综合管理者是指对组织的某些活动进行综合管理的管理人员。与专业管理者相比，其管理范围更加宽泛。例如，组织的高层管理者、分公司（子公司）经理、事业部经理（主管）、公司的大区经理、赋予综合协调职能管理权限的管理者等都属于综合管理者。

（二）管理者的技能

管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动，是一种职业，并非任何人都可以成为管理者，只有具备一定素质和技能的组织成员，才有可能从事管理工作。管理技能就是指对于一个管理职位的成功起着至关重要的作用的那些能力和行为。那么管理者应该具备怎样的技能才能更有效地进行管理？国外的一些管理研究专家提出了他们的看法。罗伯特·卡茨和其他研究人员发现，管理者们必须拥有四项关键的管理技能。这些技能可分为两大类：一类是管理者所必须拥有的一般技能，另一类是与管理成功密切相关的特殊技能。

在此，我们援引国外专家学者对管理者技能的研究成果来说明成功的管理者应该具备怎样的技能。

1. 一般技能

罗伯特·卡茨等学者提出管理者应具备四种技能，即概念技能、人际关系技能、技术技能和政治技能。

(1) 概念技能。它是指纵观全局，洞察、分析和判断组织所面对的复杂环境，引导组织发展方向的能力。它包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力、理解事物的相互关联性并寻找关键因素的能力、权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等。概念技能实