

管 理 学

Management

吴 琼 戴武堂 主编



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

管 理 学

Management

吴 琼 戴武堂 主编



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/吴琼,戴武堂主编. —武汉:武汉大学出版社,2016.3
ISBN 978-7-307-17559-4

I. 管… II. ①吴… ②戴… III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 021604 号

责任编辑:张 欣 责任校对:李孟潇 版式设计:马 佳

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:荆州市鸿盛印务有限公司

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 21.25 字数: 498 千字 插页: 1

版次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-17559-4 定价: 48.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

现实需求是推动理论研究的不竭动力和源泉。为适应培养应用技术型人才的需要，为加强经济管理类专业学生的管理学专业基础，推出新的管理学教材很有必要。

党的十八大以来，以习近平同志为总书记的党中央，深入贯彻党的十八大精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，统筹国内国际两个大局，统筹伟大事业伟大工程，以中国梦凝聚力量，以抓改革激发活力，以改作风振奋人心，励精图治，攻坚克难，带领全党全国各族人民取得新成就，形成新风气、开创新局面，创新和发展的管理科学。习近平同志的管理思想是指导我们管理国家、政府、军队等一切组织的强大思想武器。学习、研究和贯彻习近平同志的管理思想是每个管理学理论工作者的光荣责任。

本教材在戴武堂教授的指导下，由下列人员分工撰写：武汉东湖学院吴琼负责第一章、第二章、第四章及第十二章的编写，武汉东湖学院左庆兰负责第三章的编写，武汉东湖学院孙丽负责第五章、第六章及第七章的编写，湖北财税职业学院范春负责第八章、第九章的编写，武汉东湖学院熊典负责第十章、第十一章的编写。全书由戴武堂、吴琼提出写作大纲并最终总纂定稿。

本书主要是为高等院校经济管理类应用型本科生编写的，同时亦可作为经济研究和工商企业管理从业人员以及其他对该领域感兴趣人员的参考书。本书的出版得到了武汉大学出版社、武汉东湖学院、湖北财税职业学院、华中师范大学公共管理学院的大力支持和热情帮助，在此一并感谢。

我们欢迎读者对本教材的缺点和错误提出批评。

戴武堂

2015年10月

目 录

第一章 管理与管理学.....	1
第一节 管理的职能和性质.....	1
第二节 管理者.....	7
第三节 管理学的研究对象与方法	18
本章小结	25
复习与思考	25
案例分析	26
第二章 管理思想的演进	31
第一节 早期的管理思想	31
第二节 古典管理理论	34
第三节 行为科学理论	43
第四节 现代管理理论的丛林	51
本章小结	54
复习与思考	54
案例分析	55
第三章 管理环境	57
第一节 管理与全球化	57
第二节 管理与信息化	64
第三节 管理与伦理化	70
本章小结	81
复习与思考	82
案例分析	82
第四章 决策	84
第一节 决策概述	84
第二节 决策的原则	91
第三节 决策的类型与特点	95
第四节 决策的过程	97
第五节 决策的方法.....	103

本章小结.....	107
复习与思考.....	108
案例分析.....	108
第五章 计划	112
第一节 计划概述.....	112
第二节 计划的编制.....	116
第三节 目标管理.....	123
第四节 战略管理.....	128
本章小结.....	131
复习与思考.....	132
案例分析.....	132
第六章 组织	137
第一节 组织概述.....	137
第二节 组织设计.....	139
第三节 组织结构.....	145
第四节 组织变革.....	157
本章小结.....	165
复习与思考.....	166
案例分析.....	166
第七章 组织文化	170
第一节 组织文化概述.....	170
第二节 组织文化的结构与内容.....	172
第三节 组织文化的功能.....	182
本章小结.....	189
复习与思考.....	190
案例分析.....	190
第八章 领导	196
第一节 领导概述.....	196
第二节 领导理论.....	203
第三节 领导艺术.....	214
本章小结.....	220
复习与思考.....	220
案例分析.....	221

第九章 激励	223
第一节 激励概述	223
第二节 激励理论	229
第三节 激励方法	243
本章小结	246
复习与思考	247
案例分析	247
第十章 沟通	250
第一节 沟通概述	250
第二节 沟通的障碍	265
第三节 沟通的方法	271
本章小结	276
复习与思考	276
案例分析	276
第十一章 控制	278
第一节 控制概述	278
第二节 控制原理及过程	285
第三节 控制的方法	292
本章小结	300
复习与思考	301
案例分析	301
第十二章 管理创新	303
第一节 管理创新概述	303
第二节 管理创新的内容	308
第三节 管理创新的方法	314
本章小结	325
复习与思考	326
案例分析	326
参考文献	329

第一章 管理与管理学

很早以前，人类在面对大自然、面对自身的生存和发展等诸多难题时，个体无法应付，人们经过较长时间的摸索，发现形成群体或者组织可以对抗各种威胁。最初的管理活动成为大家实现共同目标不可缺少的因素。在经济高速发展和科技高度发达的今天，人类在谋求自身的生存和发展方面已经具有较强的能力，工业化带来的分工可以提高生产效率的理念已经渗透到经济和社会生活的各个领域，管理活动的作用愈加凸显出来。展望未来，协调社会成员的各种行为，挑战层出不穷的新问题，以此来推动人类和社会的进步更加离不开管理。从一般意义上讲，管理是社会组织中，管理者为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。它主要包括四层含义：第一，管理是为了实现组织未来目标的活动；第二，管理工作的本质是协调；第三，管理工作存在于组织中；第四，管理工作的重点是对人进行管理。

第一节 管理的职能和性质

一、管理的定义

从某种意义上来说，给管理一个明确的定义是一件十分困难的事情。其一，人们很难对表示概念、行为含义的名词加以标准化，因为有很多阻碍使之困难重重。每个人在名词、通用语与思想习惯上的差异；事物的迅速发展与变化；人们有意识地努力创造和使用专门名词来为他们的组织和自己谋求利益。其二，因为管理涉及的内容太多、太广，很难用几十个字来对它进行概括。其三，人类对世界本源探索的欲求，驱使人们从不同的角度去对各种问题做深刻的研究。这些情况直接造成基本概念在意义上的差别，这种差别不仅使人们在一起解决问题时因为概念的混淆影响了人们的相互沟通与交流，思想难以统一，而且会造成研究的混乱。所以，任何一门广为流传的学科，必须确定并阐明作为该学科存在基础的那些普通适用的基本概念，同时必须对关键词和词组加以发展和标准化。

究竟何谓管理，至今众说不一。

管理，从字义上理解，就是管辖、制约、梳理或处理。管，即主其事；理，即治其事。管辖，指权限；制约，指对制度的执行，不许出现偏差的监督、检查；梳理，指按照人的价值取向、情感及思路等对人和事进行判断治理；处理，指在权限内行使其职能。管理亦即管人与理事。

泰勒认为,管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。^①

孔茨认为,管理是设计和维护一种环境,使处身其间的人们能在集体内一道工作,以完成预定的使命和目标。

德鲁克认为,管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以放大到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种成就感。^②

管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。

上述种种说法,皆是从不同的角度去认识管理。虽然结论不同,但无疑都从不同的侧面给这一概念作了不同的揭示,启示人们对管理的内涵作全面的认识。我们认为:管理是人们通过自觉的协调和控制人及组织的行为,以期使所从事的工作(活动)和谐、持续高效的社会活动(行为)。该定义说明了以下四个问题:

1. 管理是人们进行的一项社会实践活动;
2. 管理是人类自觉的行为,这种自觉性源于人们要使自己的行为符合事物的客观运行规律;
3. 管理的目的是为了使人所从事的工作(活动)能够和谐、协调的进行;能够使其活动的效率不断提高;
4. 管理的对象是人及组织以及他们所从事的工作和事物。

此外,人身兼二任,即管理者是人,被管理者亦是人。在管理活动中,凡是工作包含对他们进行控制等内容的人就是管理者,反之就是被管理者。在现代社会,人人都参与管理,人人又都被管理,可谓上至国家元首,下至黎民百姓,无一例外。所以,在管理活动中,人始终居主导地位。

二、管理的重要性

管理是人类不可缺少的重要活动,随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后,以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”不久就会冲击到我们的身边,可以预测,全新技术,高速度的发展必将需要一套更科学的管理,才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用,比起过去和现在,未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

(一) 管理可以保证组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提。管理是保证组织有效运行必不可少的手段。管理在组织中协调各部门的活动,并使组织与环境相适应。^③ 在一个组织中,没有管理就无

① [美]弗雷德里克·泰勒.科学管理原理.北京:中国社会科学出版社,1980:157.

② [美]彼得·F.德鲁克.管理——任务、责任、实践.北京:中国社会科学出版社,1987:2-5.

③ 王端,杨喜梅.管理学基础.北京:清华大学出版社,2011:7.

法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作愈加精细、复杂，管理工作也愈加重要。

(二) 管理可以保证组织目标的实现

通过有效的管理，可以使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统的整体功能的作用。在组织活动中，人员、物资、资金、环境等都是组织活动不可缺少的要素。有效的管理活动正在于寻求各组织要素的最佳组合，使得人尽其才，物尽其用。总之，通过管理活动将各种资源转化为组织优势，可以使组织以最少的资源投入来取得合乎需要的效果。

三、管理的职能

人类的管理活动具有哪些最基本的职能？这一问题经过了众多学者将近一百年的研究，至今还是众说纷纭。自法约尔提出五种管理职能以来，有提出 6 种、7 种的，也有提出 4 种、3 种，甚至 2 种、1 种的。各种提法都是表 1.1 所列 14 种职能中的不同组合而已。最常见的提法是计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。各项职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在这个管理循环之中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

表 1.1 管理职能表

管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
计划 planning	0	0	计划
组织 organizing	0	0	组织
用人 staffing			
指导 directing			
指挥 communicating	0		领导
领导 leading		0	
协调 coordinating	0		
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			
监督 supervising			控制
检查 checking			
控制 controlling	0	0	
创新 innovating			创新

(一) 国外学者的观点

- (1) 法约尔(1916年): 计划、组织、指挥、协调和控制。
- (2) 卢瑟·古立克: 计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。
- (3) 哈罗德·孔茨: 计划、组织、人事、指挥和控制。
- (4) 斯蒂芬·罗宾斯: 计划、组织、领导和控制。

(二) 国内学者的观点

- (1) 南京大学的周三多教授: 决策、组织、领导、控制和创新。
- (2) 复旦大学的芮明杰教授: 决策、计划、领导、激励和控制。
- (3) 清华大学的徐国华教授: 计划、组织、控制、激励、领导和协调。

(三) 管理的五大职能

1. 计划

计划职能是一项最基本的管理职能,它在管理的各项职能中居于主导地位。所谓计划就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。计划有广义和狭义之分,广义的计划是指包括制订计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节在内的过程。狭义的计划主要是指制订计划。理解计划的含义应把握四点:计划是预先制订的行动方案;计划是一个连续的行为过程;计划是控制的基础和前提;计划需要修正和调整。根据计划广度的不同,可以将其分为战略计划和作业计划;根据计划所覆盖的时间跨度不同,可以将其分为长期计划、中期计划和短期计划;根据组织管理职能的不同,可以将计划分为市场营销计划、研发计划、生产与运营计划、财务计划、人力资源计划和供应计划等;根据计划内容的不同,可以将计划分为专项计划和综合计划两种。专项计划是指为了完成某一特定任务而拟订的计划。综合计划是指组织活动所作的整体安排;根据计划内容的表现形式不同,可以将其分为宗旨、目标、策略、政策、程序、规划、预算等几种类型。组织中所有层次的管理者,包括高层管理者、中层管理者和一线(或基层)管理者,都必须从事计划活动。

2. 组织

组织职能是指按计划对企业的活动及其生产要素进行的分派和组合。组织职能对于发挥集体力量、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现;另一方面,是指为了实现计划目标所进行的组织过程。组织工作的任务有以下五点:明确完成目标所需的活动并加以分类;对实现目标的必要活动进行分组;把各组分派给有权利的管理人员领导;确定有关协调的规定;根据环境变化及组织发展进行组织变革。为了实现计划活动所确定的目标,实施计划活动所制订的行动方案,管理者必须分析需要进行哪些必要的活动,对这些活动如何分类组合,谁向谁汇报工作,各种决策权限如何在组织的不同层次上分配,如何为各种不同的职位配备适当的人员,等等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

3. 领导

领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。也即领导者必须有部下、追随者且领导者拥有影响追随者的能力或力量，领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。这些能力和力量包括由组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力。仅仅有了目标和方案，规定了任务和分工，尚不足以使目标有效地实现。每个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者必须运用各种适当的方法，对组织的成员施加影响，努力营造出一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的氛围。这便是管理的领导(leading)职能所要完成的任务。“管理”是建立在合法的，有报酬的和强制性的权力基础上的，但是“领导”更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。

4. 控制

所谓控制是指监督各种活动以保证他们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。建立标准、衡量绩效和纠正偏差是控制过程的三个基本步骤。管理控制是指管理者为了保证实际工作与计划的要求相一致，按照既定的标准，对组织的各项工作进行检查、监督和调节活动。

自从1948年美国数学家、生物学家、通信工程师罗伯特·维纳(Norbert Wiener)发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通信的科学》的文章以来，控制论的思想和方法已经到了几乎所有的自然科学和社会科学的领域。在现代管理工作中，控制已经被公认为是最基本的管理职能，各级管理者包括基层管理者都必须承担这一重要职责。在现代管理工作中，控制活动作为管理的基本职能之一承担着两大任务：其一，是要维持现状，即在变化的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，即在变化的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许的范围的偏差时，则及时地采取必要的纠正措施，以防止偏差继续发展或再度发生，使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。其二，是要打破现状。在某些情况下，变化的内外环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满，要改革、创新、开拓新局面。这时候，就势必打破现状，即纠正或修改已定的计划，确定新的目标和管理控制标准，使之更先进、合理。

5. 创新

创新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。组织、领导、控制是保证计划目标的实现所不可能缺少的，它们是管理的“维持职能”。其任务是保证系统按照预定的方向和规则进行。但是管理是在动态环境中生存的社会经济系统，仅维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这就需要管理活动的创新职能。任何组织系统的任何管理工作无不包含在“维持”或“创新”中，维持和创新是管理的本质内容，有效的管理在于适度的维持与适度的创新的组合。

最近几十年来，由于科学技术迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，各种关系也日趋复杂，每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨

守成规，就无法应付新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。现在已经到了不创新就无法维持的地步。许多事业获得成功的管理者成功的关键就在于创新。

四、管理的性质

管理活动具有以下三方面的特征，即管理的二重性、管理的普遍性、管理的科学性和艺术性。

(一) 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或者共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动——所产生的各种一般职能。”这就是说，一方面，管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，因此具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这两方面的属性就是管理的二重性。掌握管理的二重性，对于我们探索管理活动的规律，学习和理解管理学，运用管理原理来指导实践，以及建立具有中国特色的管理理论体系具有十分重大的意义。

(二) 管理的普遍性

管理具有普遍性。这意味着在不同的层次、不同的机构，甚至不同的国家中，管理者所从事的活动存在着高度一致性。管理的普遍性具体表现在以下几个方面：

组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们都同样在履行着计划、组织、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织还是非营利性组织，是大型组织还是小型组织，尽管差异确实存在，但两者之间的共性远远超过差异。

管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成就，同时也学到了大量的管理方面的好经验、好方法。

正是由于管理具有这种普遍性，我们才有可能把握管理活动的普遍规律，才有必要学习管理，从事管理活动才越来越成为一种专门的职业，不同组织间成功的经验和失败的教训才有可能进行交流。

(三) 管理的科学性和艺术性

管理需要管理者具有足够的管理知识和管理经验，运用这些知识和经验来解决实际中存在的问题。由于管理活动的环境具有某种不确定性，有效的管理还要利用管理者的个人经验和技巧来解决问题，所以管理表现出强烈的艺术性。这种经验和技巧往往植根于个人的天赋与直觉，带有很强的创造性和灵活性。对于同一问题，不同的管理者会采取不同的方式和方法，因而其得到的效果也不同。另外，管理者的有效管理是管理知识、管理艺术

和管理经验的函数,表现极富规律性,对于这种有规律的程序性活动,无论谁来做都会采取同样的办法,这就是管理的科学性所致。长期实践证明,单纯掌握了管理科学知识或仅具备管理艺术都无法使管理工作顺利进行,只有把两者结合起来才能进行有效的管理。

第二节 管理者

管理者合格与否在很大程度上取决于五种管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能,管理者必须明确以下两点:自己要扮演哪些角色?在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能?管理者的工作跟组织活动密不可分,各种各样的组织是管理者活动的平台与载体。

一、组织的含义及新型组织的特点

(一) 组织的含义

组织的希腊文原义是指和谐、协调。目前组织一词使用得比较广泛。一般主要从两个角度理解其含义。

1. 组织的一般含义

组织是为了达到某些特定目标,在分工合作的基础上构成的人的集合。组织作为人的集合不是简单的毫无关联的个人的加总,它是人们为了实现一定的目的,有意识地协同劳动而产生的群体。理解组织的含义,我们要抓住以下几点:组织是一个人为的系统;组织必须有特定目标;组织必须有分工与协作;组织必须有不同层次的权力与责任制度。

2. 组织的管理学含义

在管理学中,组织被看作是反映一些职位和一些个人之间的关系的网络式结构。组织,可以从静态与动态两个方面来理解:静态方面,指组织结构,即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。动态方面,指维持与变革组织结构,以完成组织目标的过程。因此,组织被作为管理的一种基本职能。

概括而言,从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说,组织就是指人们为实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体,如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。狭义的组织专门就人群而言,运用于社会管理之中。在现代社会生活中,组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元,而且可以说是社会的基础。

(二) 新型组织的特点

为适应现代社会发展对组织的需要,彼得·圣吉提出了学习型组织,进而发展出多种新型组织结构(具体内容见本书后续章节)。总的来看,这些新型组织一般具有两大特点。

1. 分立化

分立化一般可以分为两种形式:一种是横向分立,另一种是纵向分立。横向分立是企业将一些有发展前途的产品分离出来,成立独立的公司,选派有技术、懂管理的人去经

营。纵向分立是指企业不仅从事多品种经营,而且对同一种产品也进行上、下游分离。^①

2. 柔性化

组织结构柔性化的典型组织形式是临时团队和重新设计等。组织结构柔性化的目的是使一个组织的资源得到充分利用,增强组织对组织环境动态变化的适应能力,它表现为集权和分权的统一、稳定和变革的统一。柔性化与一味强调分权的做法不同,避免了过度分权所带来的消极影响;柔性化组织结构在进行分权的同时,要求实行必要的集中。尽管柔性化是集权和分权的统一、稳定和变革的统一,但柔性化更为充分地体现在组织结构的权力下放和不断变革上,其目的就是为了向下级更多地授权和分散经营,增强企业的生存能力和市场反应能力。

二、管理者的定义

管理者是指在一个组织中,根据环境的变化,合理分配组织中的各种资源,协调组织内部各项活动,与组织中的其他成员一起实现组织在一定时期的既定目标的人。^②

可以从以下几个角度来理解管理者这一概念。

(1)谈到管理者必须指明具体的组织。离开具体的组织来评价管理者没有任何意义。

(2)管理者的工作是分配资源和协调活动。有限资源是稀有的,所以需要合理分配,才能让资源发挥最大的作用。组织是由很多人组成的,这些人各不相同,又要求这些人共同努力去实现组织共同的目标,就需要有人来协调人们的活动,并保证活动顺畅地进行。

(3)管理者是具有相应的职位和权力的人。管理者的职权是管理者从事管理活动的资格。一般来说,管理者的职位越高,其管理的权力也就越大。结合实践来看,一个成功的管理者除了运用职位所赋予其的权力以外,还应该特别注意发展个人的魅力,充分发挥个人影响力,从而成为一名具有权威的管理者。

(4)管理者是负有一定责任的人。一定职位的权力和责任是对等的,一个职位有多大的权力,同时就必须承担多大的责任。对任何组织中的各级管理人员的权 and 责都必须作出明确的规定,没有责任的权力,必然会导致管理者用权不当,没有权力的责任亦是空洞的,管理者将无法承担责任。

(5)管理者的本职工作是让其他人一起努力。管理者不需要事必躬亲、事无巨细地亲力亲为,因为管理者的时间、能力、精力等毕竟是有限的,不可能完成所有的工作。因此,优秀的管理者应该通过科学的管理手段调动人们的积极性,让所有人都行动起来,共同努力实现组织的目标。

根据在组织中的地位和作用的不同,组织成员可以大致分为两类:管理者和专业人员。管理者是那些在组织中行使管理职能,从事管理工作并负有领导和指挥下属去完成任务和职责的组织成员,如公司的经理、政府机关的厅长、商店的店长、学校的校长、博物馆的馆长、列车的列车长等。专业人员包括:工程师、理财专家、电脑专家、自然科学家、咨询顾问、律师等。

① 张润兴. 管理学实用教程. 北京:北京大学出版社, 2013: 6.

② 张润兴. 管理学实用教程. 北京:北京大学出版社, 2013: 7.

管理者在管理过程中的基本作用可概括如下：

(1)处理好人际关系。其一是建立一支优秀队伍；其二代表该组织的意志和利益；其三是在组织内外进行有效的沟通；其四是认真做好激励工作和指挥工作。

(2)信息运用与沟通。面对信息大爆炸的时代，有效地搜集信息、加工信息和充分地运用信息是现代管理者的基本任务和基本职责。

(3)科学决策。管理过程中会有大量的问题有待管理者处理和决策。所以科学决策是赋予管理者的一项经常性的工作。

三、管理者的类型

管理者的类型有很多划分方式，目前人们普遍接受的划分方式有三种，即按照业务内容、管理层次及管理范围大小来进行划分。

(1)按照业务内容(性质)的不同将管理者划分为如下几类：

首席执行官(Chief Executive Officer, CEO)；信息首席执行官(Chief Information Officer, CIO)；财务首席执行官(Chief Finance Officer, CFO)；首席知识长官(Chief Knowledge Officer, CKO)，这“4C”构成管理的四大金刚。

(2)按照管理层次分为高层管理者、中层管理者、基层管理者三类。

高层管理者(top managers)是掌握着管理机构，对整个组织的管理负有全面责任，并侧重于负责制定总体规划、目标和大政方针，沟通组织与外界的交往联系的首脑级管理者。他们职权的运用是否得当、决策是否正确，直接关系到整个组织的成败。

中层管理者(middle managers)的职责是规划、发动和贯彻由高层管理者所制定的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起着承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通行等均负有重要责任。

基层管理者(first-line managers)的职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和任务的管理人员。他们是整个管理系统的基础。

(3)按照管理者的管理范围大小分为综合管理者和专业管理者。

综合管理者是指其管理范围涉及组织某个层次的方方面面，而不是局限在某个专业领域，如董事长、总经理、厂长、校长等。

专业管理者是指其管理范围仅限于某一个专业领域，如销售部经理、人力资源部经理、生产副总、专业主任等。

四、管理者的角色

管理者在不同的场合可能代表不同的利益群体，为了不同的目的，需要扮演不同的角色。20世纪70年代，经理角色学派的创始人亨利·明茨伯格在《管理工作的本质》一书中解释说“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为”，并将经理的工作分为10种角色。这10种角色又分为三大类，即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策方面的角色。明茨伯格的管理者角色理论可用图1.1来表示。

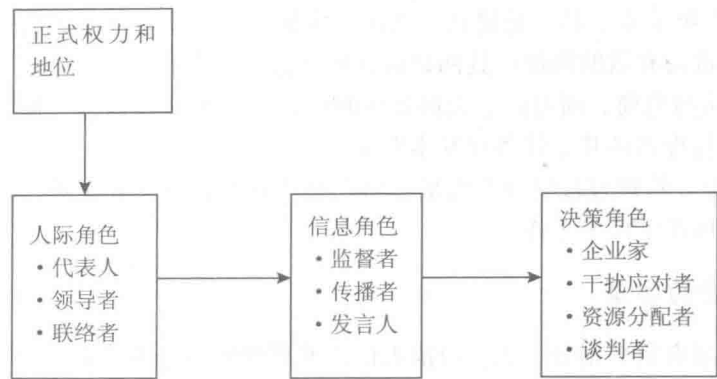


图 1.1 管理者的角色

(一) 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色

代表人角色是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

2. 领导者角色

由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇佣和培训职员，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，我们能最清楚地看到管理者的影响。正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

3. 联络者角色

联络者角色指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上，联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的，但却有效的。

(二) 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中，管理者负责确保和