



SHISANWU GAOZHI GAOZHUAN GUIHUA JIAOCAI

“十三五”高职高专规划教材

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

李春红 徐乔梅 © 主编

MANAGEMENT



电子科技大学出版社

高职高专“十二五”规划教材

管理学基础

主 编 王金台 熊光慈 孟建国

电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 王金台,熊光慈,孟建国著. —成都:
电子科技大学出版社,2014.4

ISBN 978-7-5647-2310-1

I. ①管… II. ①王…②熊…③孟… III. ①管理学
— 高等职业教育 — 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 064377 号

管理学基础

王金台 熊光慈 孟建国 著

出版:电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦
邮编:610051)

策划编辑:谭炜麟

责任编辑:谭炜麟

主 页:www.uestcp.com.cn

电子邮箱:uestcp@uestcp.com.cn

发 行:新华书店经销

印 刷:河南理想印刷有限公司

成品尺寸:185mm×260mm 印张 20.25 字数 491 千字

版 次:2014 年 4 月第一版

印 次:2014 年 4 月第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5647-2310-1

定 价:39.80 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

本社发行部电话:028-83202463;本社邮购电话:028-83201495。

本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。



前言

Preface

俗话说:“穷人学手艺,富人学管理。”美国著名管理大师彼得·德鲁克指出,现在已经进入一个管理时代,知识越来越比资本、土地等其他东西值钱。在知识经济到来的年代里,在市场经济高度发达的今天,大到国家,中到企业,小到个人,离开管理去生存,是难以想象的。有人说:“19世纪是工业世纪,20世纪作为管理世纪载入史册。”国际上公认管理、科学、技术是现代社会的三大支柱。

管理活动亘古就有,管理思想紧随其后,管理理论是管理思想的升华。三者是紧密联系、相互补充、彼此影响、不可分割的。而以“泰罗制”为代表的科学管理思想,标志着管理成为一门科学。《管理学基础》是研究和揭示管理发生、发展规律的科学。本书是专为高职高专而写——最大的读者群为众多的高职高专莘莘学子。考虑到很多学生专升本的需要,因此,在内容设计上坚持能力、素质、知识、考试相结合的原则,注重内容实用性与技能养成性;注重考试性、备考性、高层次性与可衔接性;体现出高职高专教育人才专业技能与管理才能的统一。

基于以上认识,本书的编写拥有以下鲜明特征:

取舍性与拓展性。职业教育中理论教学“必需、够用”的原则应是相对的概念,亦即此时之“必需、够用”非彼时之“必需、够用”也。本书对知识掌控上从点到面都做了一定选择甚至拓展,目的在于让教师、学生的学习能根据各自的实际情况有一定的选择余地。

趣味性与技能性。有人说,兴趣是最好的老师。我们认为,趣味性是提高学习积极性的重要方法;技能性则是其学习的最终目标。通过每章篇首的“名人名言”“案例导入”;篇中的“小思考”“拓展阅读”“小看板”等;篇末“案例分析”“本章题汇”等栏目的设计,切实贯穿“在快乐中学习,在学习中掌握知识与技能”的思想。

参考性与考试性。既然本书是专为高职高专的同学们而作的专用教材,而且众多莘莘学子有专升本的意愿。本书后附有四个“附录”——从“本章题汇”答案、综合案例、学习拓展以至到练习试题。本书涵盖了自2001年至2013年,特别是2010年至2013年近四年来河南省专升本考试的所有考点。本书在保持《管理学基础》原有体系的基础上,最大限度地彰显了应试的特点,它不仅注重过去知识点的总结,更侧重未来考点的把握,是广大考生的良师益友。

关于本书的学习,我想说明的是:第一,要准确把握本书中的基本概念,弄清它们的内涵与外延,准确地掌握本书中论述的基本原理,辨析它得以成立的假设以及相应的运用范围。准确地学会本书中的基本分析方法,用它来分析案例及你身边的管理问题。第二,要总体上明确本书所确定的管理学基本理论的整体逻辑体系,尝试用这一体系去思考一个个鲜活的现实问题,进而更好地培养自己分析、解决问题的能力。第三要学会去尽可能多地阅读有关管理学方面的其他书籍。它可以开拓你的视野,增强你的学习兴趣。最后,“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”“学习—实践—提高……”这应是我们每个人不断前行的轨迹。

在这里,我想用一个管理故事和人家一起分享学习管理的快乐。

五岁的陈旦和爸爸陈狐、妈妈吴骑以及哥哥陈民一起到森林里干活,突然间下起大雨来,可是他们只带了一件雨披。

爸爸将雨披给了妈妈,妈妈把雨披给了哥哥,哥哥又把雨披给了陈旦。

陈旦问道:“为什么爸爸给了妈妈,妈妈给了哥哥,哥哥又给了我呢?”

爸爸回答说:“因为爸爸比妈妈强大,妈妈比哥哥强大,哥哥又比你强大呀。我们都会保护比较弱小的人。”

陈旦左右看了看,跑过去将雨披撑开挡在了一朵风雨中飘摇的娇弱的小花上面。

这个故事告诉我们,真正的强者不一定是多么有力,或者多么有钱,而是他对别人有多少帮助。

责任可以让我们将事情做完整,爱可以让我们将事情做好。

认真做事只会把事情做对,用心做事就会把事情做好! 让我们每个有志于学习、应用管理学的人都“用心”吧!

本书由王金台、熊光慈、孟建国任主编,吴振民、孟留栓、赵新宇、李宇飞、刘颖民、丁永琦、孟臻、王威、吴岚、李加彦、刘雨佳等参与了编写工作。具体编写情况如下:王金台撰写第1章、第3章,熊光慈撰写第4章、第10章,孟建国撰写第2章及附录一,吴振民撰写第6章,孟留栓撰写第7章,赵新宇撰写第8章,李宇飞撰写第9章,李加彦撰写第11章的11.1至11.3及附录二,王威撰写第5章、第12章,孟臻撰写第13章,刘颖民撰写第14章、第11章的11.4至11.5以及“本章题汇”部分,丁永琦撰写附录四,吴岚撰写第15章,刘雨佳撰写附录三。

富兰克林说过,“理想在彼岸,现实在此岸,中间隔着湍急的河水,行动是架在它们中间的唯一桥梁”。

为了同学们人生的成功,为了大家的未来。让我们肩并肩、手挽手,共同努力,一起奋斗、进步。我深信,我们的明天一定会更好!

最后,我要借此机会感谢电子科技大学出版社的责任编辑,是他们的上下奔波,殷殷鼓励使本书的及时出版成为可能性;还要感谢众位参编者的家属,他(她)们不仅给了生活上的帮助,有时甚至还参与了本书的汉字录入、校对工作。他(她)们的鼓励、支持和辛勤劳动是本书得以出版的最大动力。

谨以此书献给高职高专的广大同学和为此书的出版、发行付出艰辛努力的人们。

主编:王金台 熊光慈 孟建国

2012年10月初稿于郑州五云山

2013年11月修订于中牟雁鸣湖



目 录

Contents

第一篇 绪 论

第 1 章 管理和管理学	(3)
1.1 管理的含义及其性质	(5)
1.2 管理者概述	(8)
1.3 管理的基本职能	(13)
1.4 管理学的特点以及研究方法	(14)
本章题汇	(18)
第 2 章 管理学的形成和发展	(22)
2.1 早期的管理实践与管理思想	(23)
2.2 管理理论的形成和发展	(28)
2.3 现代管理理论的新发展	(39)
本章题汇	(42)

第二篇 决策与计划

第 3 章 决策	(47)
3.1 决策与决策理论	(48)
3.2 决策的过程	(52)
3.3 决策的方法	(54)
本章题汇	(61)
第 4 章 计划	(65)
4.1 计划工作的含义	(66)
4.2 计划的类型与层次体系	(69)
4.3 计划的编制	(74)
本章题汇	(77)

第5章 目标与战略	(80)
5.1 目标的作用与性质	(81)
5.2 目标管理	(83)
5.3 战略概述	(86)
5.4 战略选择与战略制定的原则	(89)
本章题汇	(92)

第三篇 组 织

第6章 组织概述	(97)
6.1 组织的含义、作用和基本要素	(98)
6.2 组织设计	(100)
6.3 管理幅度与组织结构形态	(105)
本章题汇	(107)
第7章 部门划分与组织结构的类型	(112)
7.1 部门划分	(113)
7.2 职权配置	(117)
7.3 典型的组织结构类型	(121)
本章题汇	(125)
第8章 人力资源管理	(129)
8.1 人力资源管理概述	(130)
8.2 人员招聘	(133)
8.3 人员培训	(136)
8.4 绩效考评	(139)
本章题汇	(142)
第9章 组织变革	(146)
9.1 组织变革概述	(148)
9.2 组织变革管理	(150)
本章题汇	(153)

第四篇 领 导

第10章 领导概述	(159)
10.1 领导的内涵	(160)
10.2 领导工作的原理及领导权力的构成	(161)

10.3 领导理论	(163)
本章题汇	(169)
第 11 章 激励	(172)
11.1 激励的原理	(173)
11.2 激励的内容理论	(175)
11.3 激励的过程理论	(178)
11.4 激励的行为改造理论	(181)
11.5 现代企业激励实务	(181)
本章题汇	(183)
第 12 章 沟通	(187)
12.1 沟通概述	(188)
12.2 组织中的沟通	(192)
12.3 沟通管理	(194)
12.4 冲突管理	(196)
本章题汇	(200)

第五篇 控 制

第 13 章 控制工作概述	(207)
13.1 控制活动	(208)
13.2 控制过程	(209)
本章题汇	(213)
第 14 章 控制方法	(217)
14.1 预算控制	(218)
14.2 生产控制	(220)
14.3 比率控制	(221)
14.4 经营审计	(223)
14.5 其他控制方法	(224)
本章题汇	(225)

第六篇 创 新

第 15 章 管理的创新职能	(229)
15.1 创新职能与管理创新	(230)
15.2 创新的过程及其管理	(235)

15.3 企业的技术创新	(237)
15.4 企业的组织创新	(239)
本章题汇	(243)
附录一:各章“本章题汇”参考答案	(245)
附录二:综合案例库	(273)
附录三:学习拓展	(277)
附录四:全真模拟试题	(289)

第一篇

绪 论



第1章

管理和管理学



名言名言



管理,从根本上说,意味着用智慧代替鲁莽,用事实代替习惯和传统,用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

案例导入



斯特德两天工作大事记

斯特德是斯奈尔第公司的董事长兼首席执行官,公司设在伊利诺伊州,制造电力产品,年销售额 16 亿美元。斯特德担任此职务已有两年。下面是他两天工作大事记。

第一天

上午 6:56 斯特德离开家驱车去当地的小型机场,在那里将登上公司的专机,前往开关事业部设在田纳西州士麦拿的工厂。与斯特德同车前往的还有副总裁格洛,他分管年收入 5 亿美元的开关事业部。路上,他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间以及与上司之间开展不同观点的争论,斯特德认为以前的管理只是鼓励员工服从命令,从而使员工习惯于对权威逆来顺受。

上午 7:43 两人登上飞机,开始了 80 分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司 25 年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入斯奈尔第公司的往事。他谈到他接手时斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况,眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者,这些人不愿意承担风险和责任,该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9:38 飞机降落在士麦拿机场,迎接他们的是开关事业部经理克拉克。在克拉克的车中,话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来。如果工会有可能获胜,那一定是因为士麦拿工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”,斯特德说,他今天整天都会重复这句话。

上午 9:56 克拉克把车停在一栋红砖楼房前,新产品开发就在这栋楼里进行。斯特德向项目经理表示问候,并与软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后,项目经理向斯特德简要汇报了新产品——计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品获胜性和市场潜力方面的问题,并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的实验

报告。

上午 10:27 斯特德乘小客车去士麦拿开关事业部工厂。在工厂的会议室里,他坐在会议桌的首席位子上,听取了四个汇报。斯特德提了许多问题,汇报中不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和,深思熟虑但却像漫谈。

下午 12:31 在克拉克的办公室里,斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信,信中控告工厂的主会计员让下级篡改账目。主会计员告诉斯特德这封信是“捏造事实和造谣中伤”,他敢说控告者的动机是出于报复,因为他知道自己将被解雇。斯特德同意“我们不能要这种人”,他又加上一句“此事就此了结”。

下午 12:43 斯特德给一位烦恼的顾客打电话,就交货的问题向他道歉。斯特德称自己要花 20% 的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12:57 克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午 2:27 斯特德去员工食堂答复工厂工人们的问题。问题提得很不踊跃,犹犹豫豫,但所有的问题集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3:44 与士麦拿工厂的工人代表简短会面。当话题转向组织工会时,斯特德督促格洛:“修改退休金计划,最好明天就开始。”

下午 6:57 从士麦拿回来,斯特德在开车回家的路上,接到公司总法律顾问库茨沃斯基的电话,他在电话中说,上次董事会议以来的备忘录将通过快递的方式送到各位董事手中,使他们有足够的时间审阅材料,为下周在多伦多市召开的董事会议作准备。

第二天

上午 8:10 斯特德因为与牙医的预约而上班迟到,在与秘书核对了应处理的事务并很快地打了几个电话后,他快步走进会议室,在宽大的红木桌旁,坐着斯特德的 6 位执行班子成员。他们来这里开会讨论年度人力资源总结,这是斯特德倡导的以解决经理后继人选问题,此外还有员工培训和开发以及人事问题。

上午 11:29 斯特德叫一位部门经理到他的办公室来开“越级”会议,斯特德对为什么召开这种“越级”会议的解释是,给部门经理一个机会越过他的上司——执行副总裁,直接与斯特德讨论问题。

下午 1:53 斯特德打电话给公司的投资银行家,一家外国竞争者打算向斯奈尔第公司投入一笔数目可观(但不怀好意)的资金,斯特德要与这位银行家讨论应付这家竞争对手的对策。

下午 2:09 总法律顾问库茨沃斯基走进斯特德的办公室,与他讨论召开一次斯奈尔第基金会议的问题,库茨沃斯基是基金会的主席,斯特德打算在保健方面投入更多的资金。

下午 2:36 斯特德跑下楼钻进车里,急着开往当地的一家旅馆,在一间小会议室里,20 名听力受损的雇员在等候着他的到来,他们聚在一起举行公司想象力学院的毕业典礼。这是一个公司的内部机构,教授两天的课程,内容是关于顾客服务、质量以及个人责任。在手语翻译的辅助下,斯特德祝贺大家的毕业,感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午 4:30 返回办公室后,斯特德与负责行政部门的副总裁卡彭特举行了双周例会,他们仔细检查了卡彭特的计划,该计划将提交下周在多伦多举行的董事会会议讨论。

下午 5:06 斯奈尔第公司工业控制集团的副总裁维可马尼斯,站在了斯特德的办公室外与斯特德闲聊,他们的谈话与他们在上午会议上互不相让的争吵形成鲜明的对照。

资料来源:(美)斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》,黄卫伟等译,49~51 页,北京,中国人民大

学出版社,1998。

问题:

- (1) 试分析斯特德在这两天的工作日里是否有效地利用了时间?
- (2) 你认为斯特德应该怎样安排他的时间,为什么?
- (3) 你认为斯特德鼓励员工发表不同的意见是否会削弱管理者的权威?

著名的管理学家彼得·德鲁克认为:管理的兴起是当代最关键性的事件之一。的确,管理问题正在成为或者已经成为全社会最受关注的普遍现象。然而,并非只是在当代管理才显示出其重要性。事实上,迄今为止,人类所获得的管理经验和知识与人类的诞生和发展经历了同样漫长的历程。

1.1 管理的含义及其性质

人类管理活动的历史源远流长。由于群体活动所具有的天然优势,人类活动的社会性一直是人类的最本质属性。正如马克思指出,人是一切社会关系的总和。劳动也是人类最本质的属性,有共同劳动,就有管理。可以说,人类社会的历史有多么漫长,人类的管理活动的历史就有多么漫长。在人类社会文明的早期,由于生产力的水平极其低下,单靠人类个体用简陋的武器和工具显然无法抵御各种凶猛的野兽和恶劣的自然环境的威胁。出于生存的本能,原始人类的各个个体必然联合起来,协同行动,选择最佳的攻击和防御方位来捕杀猎物和保护自己。这时,尽管人们头脑里还没有形成管理的概念,其行为也不是在管理理论的指导下进行的,甚至找不到管理者,但因其行为存在共同的目标和协同劳动的性质,具备一般管理的本质特征,因而,这种行为也可以认为是管理活动。所以,在某种程度上我们甚至可以说,管理起源于人类社会生存和本能。随着人类社会文明的发展,人类的协作劳动的规模、范围越来越大,复杂程度越来越高,管理活动也日益发展。

1.1.1 管理的概念

管理的概念无疑是管理学中最基本的概念。由于管理的广泛性和复杂性,管理学者对管理的定义做了大量的研究,并从不同的角度和侧重点提出了种种不同的定义,下面介绍几种具有代表性的定义。

一是从工作任务的角度出发定义。如,“科学管理之父”泰罗认为,管理就是要“确切知道要别人干什么,并注意要他们用最好、最经济的方法去干”,“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕。”他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

二是从职能和过程的角度出发定义。如,法国管理学家法约尔认为“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,“是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”。

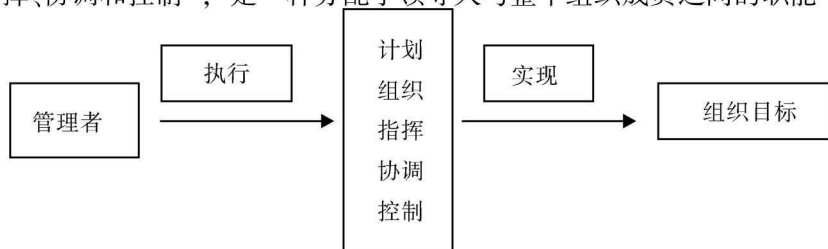


图 1-1 法约尔管理职能图示

美国管理学家约瑟夫·梅西等基本上同意这一观点,把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

三是从管理所产生的组织效果的角度出发定义。如,苏联管理学家波波夫认为,管理同土地、劳力和资本一样,都是一种生产资源。一个公司的管理,将在很大程度上决定其生产效率和盈利能力。因此管理是“生产的第四要素”。

四是从文化的角度出发定义。如美国管理学家德鲁克认为:“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言。”管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。

五是从决策和管理中所占重要地位的角度出发定义,把管理与决策等同起来。如诺贝尔经济学奖获得者西蒙就提出,“管理过程是决策的过程。”

六是从效率和效果的角度看管理,认为管理就是“做正确的事”“正确地做事”“把事情做正确”。

“做正确的事”、“正确地做事”“把事情做正确”的区别见下表:

表 1-1 “做正确的事”、“正确地做事”“把事情做正确”的区别

项目内容	侧重点	管理者层次	地位	意义
做正确的事	方向、路线问题	高层管理者	第一位	效果;对错
正确地做事	手段和路径问题	中层管理者	第二位	效率;多少、快慢
把事情做正确		基层管理者		

七是通俗意义上的认识,认为管理就是带领别人去实现目标。

总结各种论述,我们认为:管理是指为有效地达到组织目标,对以人为中心的组织资源和组织活动所进行的计划、组织、领导和控制活动。

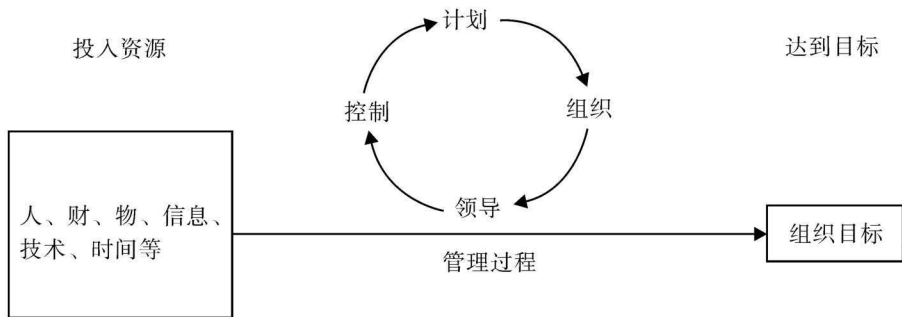


图 1-2 管理定义图示

这个概念包含五层意思:

- (1)管理是一种有意识、有组织的群体活动,不是盲目无计划的、本能的活动。
- (2)管理是一个动态过程,主要是处理人与人之间的活动和利益关系,它贯穿整个管理过程的始终。
- (3)管理是围绕着某一共同的目标进行的,目标不明确,管理便无从谈起,目标是否切合实际,直接关系到管理成败或管理成效的高低。

(4)管理的目的在于“有效地”达到组织目标,在于提高组织活动的成效。如果一个组织没有内在的效率要求,也不会产生管理的动力。

(5)管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源。管理作为协调活动,无非就是以最低的成本获取和使用组织资源,以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序,从而使实际组织活动更有效地趋向目标。

1.1.2 管理的性质

1. 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。马克思指出:“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——所产生的各种一般职能。”“一个单独的小提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态,不是表现为独立生产者的独立劳动的地方,都必定会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”

从马克思的论述中可以看出,管理活动的性质是二重的:它既有与组织生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理的自然属性主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。管理的社会属性主要取决于社会生产关系的性质和社会制度。管理的自然属性和社会属性原理便是管理的二重性原理。

表 1-2 自然属性和社会属性的比较

项目	自然属性	社会属性	
1. 产生条件	协作(共同劳动)	生产资料所有制形式(公、私)	
2. 管理中作用	集中表现在“指挥的意志上”	监督	资:出于剥削的需要 社:维护人们的利益,增加社会财富的需要
3. 职能	一般职能:合理组织生产力	特殊职能:维护和完善生产关系	
4. 性质	“生产”劳动	“监督”劳动	资:剥削 社:增加社会财富
5. 决定因素	生产力水平 (社会化大生产程度)	生产关系(社会制度)	

学习管理的二重性理论,对于我们有着十分重要的意义:有利于总结我国管理实践中的经验教训;有利于学习、引进国外先进的管理理论技术和方法;有利于揭露资本主义管理的实质;有利于结合我国国情学习、运用及探索有中国特色的管理模式。

2. 管理既是一门科学,又是一种艺术

管理是一门科学。管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。

管理又是一门艺术。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中,面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法,解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造了管理的艺术与技巧。

管理是科学与艺术的结合。管理既是科学,又是艺术,说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其实践性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

1.2 管理者概述

1.2.1 管理者的定义与划分

关于管理者的概念有多种理解。我们认为:管理者是指履行管理职能,对实现组织目标负有贡献责任的人。对管理者进行分类可按纵向的管理层次或横向的管理领域加以区分。

1. 按组织层次的不同划分

按照管理者所处的组织层次不同可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理人员

高层管理者是指站在组织整体的立场上,对整个组织实行综合指挥和统一管理的人员。高层管理者所考虑的管理问题和所从事的管理活动,都是与组织的总体发展和长远发展密切相关的。高层管理者的主要职责是制订组织长远发展的战略目标和发展的总体战略、制订政策、用人、分配资源、评价组织的活动成效和业绩等。

(2) 中层管理者

中层管理者的职责主要是执行高层管理者所做出的决策和大政方针,并使高层管理者制定的目标、战略付诸实施。他们或者对组织的某个部分(如车间)负责,或者扩大某个职能部门。中层管理者要为他们负责的部分或职能部门制定旨在达到组织总目标的次一级的管理目标;筹划和选择达成目标的实施方案;组织利用好自身的资源;协调管辖范围内的活动;采取措施确保目标的实现。中层管理者在高层管理者和基层管理者之间起上情下达和下情上传的作用。

(3) 基层管理者

基层管理者是从事组织活动第一线的管理者。如企业的工段长、班组长。他们的主要职责是按中层管理者指示的程序,去组织、指挥和从事组织的具体管理活动,将决策在基层加以落实。

表 1-3 按层次划分的管理人员类型

组织级别	职位	职能头衔
高层管理者 (下属是管理者)	执行官	总裁、生产副总裁、销售副总裁、人力资源副总裁、首席财务官
中层管理者 (下属是管理者)	经理或总监	生产总监、销售总监、人力资源部经理、财务部经理
基层管理者 (下属是操作者)	主管	生产监督员、地区销售经理、人力资源助理经理、主会计师

2. 按管理工作的范围和管理者职责不同划分

按照管理工作的范围与管理者职责领域,可分为综合管理者和职能管理者。

(1) 综合管理者