

管理学基础

主编 肖洋



中南大学出版社

高职高专工程管理类专业“十三五”规划教材

管 理 学 基 础

主 编 肖 洋
副主编 朱再英 吴文辉
主 审 刘 霁



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/肖洋主编. —长沙: 中南大学出版社, 2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5487 - 2462 - 9

I. 管... II. 肖... III. 管理学 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 189786 号

管理学基础

主编 肖 洋

☐责任编辑 周兴武

☐责任印制 易红卫

☐出版发行 中南大学出版社

社址: 长沙市麓山南路

邮编: 410083

发行科电话: 0731-88876770

传真: 0731-88710482

☐印 装 长沙印通印刷有限公司

☐开 本 787 × 1092 1/16 ☐印张 13.75 ☐字数 350 千字

☐版 次 2016 年 8 月第 1 版 ☐印次 2016 年 8 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978 - 7 - 5487 - 2462 - 9

☐定 价 38.00 元

图书出现印装问题, 请与经销商调换



高职高专土建类“十三五”规划“互联网+” 创新系列教材编审委员会

主 任

王运政 玉小冰 刘孟良 刘 霁 赵 慧
陈安生 陈翼翔 郑 伟 胡六星 谢建波

副主任

(以姓氏笔画为序)

王超洋 刘庆潭 刘锡军 杨晓珍 李玲萍 李恳亮
李精润 陈 晖 欧长贵 周一峰 项 林 胡云珍

委 员

(以姓氏笔画为序)

万小华	卢 滔	叶 姝	吕东风	朱再英	伍扬波
刘小聪	刘天林	刘心萍	刘可定	刘旭灵	刘剑勇
刘晓辉	许 博	阮晓玲	孙光远	孙 明	孙湘晖
杨 平	李为华	李 龙	李 冬	李亚贵	李进军
李丽君	李 奇	李 侃	李海霞	李清奇	李鸿雁
李 鲤	肖飞剑	肖恒升	肖 洋	何立志	何 珊
宋士法	宋国芳	张小军	陈贤清	陈淳慧	陈 翔
陈婷梅	易红霞	罗少卿	金红丽	周 伟	周良德
周 晖	赵亚敏	胡蓉蓉	徐龙辉	徐运明	徐猛勇
高建平	唐茂华	黄光明	黄郎宁	曹世晖	常爱萍
梁鸿颀	彭 飞	彭子茂	彭东黎	蒋买勇	蒋 荣
喻艳梅	曾维湘	曾福林	熊宇璟	魏丽梅	魏秀瑛

内容提要

本书紧紧围绕经济、管理类专业人才培养目标，在教学理念上坚持创新，兼顾基础理论、专业技能与管理能力三者的统一，力求在内容和形式上有所突破或创新。本书内容包括走进管理，决策、计划和目标，组织，领导和控制五章。针对“专升本”教学工作的特点和学生的不同情况，既注重介绍管理的基本知识和基本理论，又注意介绍新方法、新思想、新趋势，力求使各类读者从中都有所收获。本书体系完整，内容丰富，图文并茂，每章后还附有思考题，适合高职高专以及参加“专升本”学习的学生使用。

本书附多媒体教学电子课件供教学时使用。

出版说明 INSTRUCTIONS

遵照《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》(国发〔2014〕19号)提出的“服务经济社会发展和人的全面发展,推动专业设置与产业需求对接,课程内容与职业标准对接,教学过程与生产过程对接,毕业证书与职业资格证书对接”的基本原则,为全面推进高等职业院校土建类专业教育教学改革,促进高端技术技能型人才的培养,依据国家高职高专教育土建类专业教学指导委员会高等职业教育土建类专业教学基本要求,通过充分的调研,在总结吸收国内优秀高职高专教材建设经验的基础上,我们组织编写和出版了这套高职高专土建类专业“十三五”规划教材。

高职高专教学改革不断深入,土建行业工程技术日新月异,相应国家标准、规范,行业、企业标准、规范不断更新,作为课程内容载体的教材也必然要顺应教学改革和新形式的变化,适应行业的发展变化。教材建设应该按照最新的职业教育教学改革理念构建教材体系,探索新的编写思路,编写出版一套全新的、高等职业院校普遍认同的、能引导土建专业教学改革的“十三五”规划系列教材。为此,我们成立了规划教材编审委员会。教材编审委员会由全国30多所高职院校的权威教授、专家、院长、教学负责人、专业带头人及企业专家组成。编审委员会通过推荐、遴选,聘请了一批学术水平高、教学经验丰富、工程实践能力强的骨干教师及企业专家组成编写队伍。

本套教材具有以下特色:

1. 教材依据国家高职高专教育土建类专业教学指导委员会《高职高专土建类专业教学基本要求》编写,体现科学性、创新性、应用性;体现土建类教材的综合性、实践性、区域性、时效性等特点。

2. 适应高职高专教学改革的要求,以职业能力为主线,采用行动导向、任务驱动、项目载体,教、学、做一体化模式编写,按实际岗位所需的知识能力来选取教材内容,实现教材与工程实际的零距离“无缝对接”。

3. 体现先进性特点。将土建学科的新成果、新技术、新工艺、新材料、新知识纳入教材,结合最新国家标准、行业标准、规范编写。

4. 教材内容与工程实际紧密联系。教材案例选择符合或接近真实工程实际,有利于培养学生的工程实践能力。

5. 以社会需求为基本依据,以就业为导向,融入建筑企业岗位(八大员)职业资格考试、国家职业技能鉴定标准的相关内容,实现学历教育与职业资格认证相衔接。

6. 教材体系立体化。为了方便老师教学和学生学学习,本套教材建立了多媒体教学电子课件、电子图集、教学指导、教学大纲、案例素材等教学资源支持服务平台;部分教材采用了“互联网+”的形式出版,读者扫描书中“二维码”,即可阅读丰富的工程图片、演示动画、操作视频、工程案例、拓展知识。

高职高专土建类专业规划教材
编 审 委 员 会

前言 PREFACE

为满足高等职业院校课程教学需要,结合近年来管理学的发展,我们编写了《管理学基础》这本教材。本书在总结高职高专院校管理学教学经验的基础上,从高职高专工程管理类专业的培养目标出发,理论联系实际,突出“专升本”的学习需要,这些将给教师教学、学生学习带来很大的方便,使高职高专学生初步了解管理学的基本内容,为以后专升本的学习打好一定的理论基础。全书共分5章。第一章主要阐述了管理的概念与职能、管理思想演变、现代管理理论体系及其发展、当代管理理论新思潮。第二章主要介绍了决策过程与影响因素、决策方法、计划的类型和程序、计划方法和目标管理。第三章主要阐述了组织的基本概念、组织的设计和如何运行以及人员的配备和组织变革。第四章介绍了与领导相关的内容,包含领导的概念、领导理论、激励理论、沟通和冲突及管理。第五章介绍了控制的相关内容,包含控制的定义、过程和方法。每章后均附有思考题,以供读者使用。

本书具有以下特点:(1)体系结构严谨,思路清晰。本书对管理学的基本理论、基本知识进行了全面系统的阐述。(2)注重实践,强调应用。管理学是一门应用性很强的学科,管理的目的在于追求成就。因此,本书每章都尽可能安排了案例导入,旨在提高学生对管理学理论的运用能力。(3)适应管理学学科的当代发展方向。(4)以“互联网+”形式增加了拓展阅读。读者可通过手机的“扫一扫”功能,扫描书中的二维码,阅读丰富、直观的拓展知识内容,使学习变成一种乐趣。

本书由湖南城建职业技术学院肖洋老师主编,陈辉玲、陈博老师参与了第一章编写,张艳敏老师参与了第二章的编写,湖南化工职业技术学院朱再英老师参与了第五章编写,陆婷、符珏老师参与了第三章编写,吴文辉老师、李亚芹老师参与了第四章编写,另外,贵州省电子工业学校的刘影老师参编了第二章。

在编写过程中,我们得到了刘霁教授的大力支持,在此致以深深的谢意!另外,本书在撰写过程中参考了国内外大量的图书及网络资料,不便一一列举,在此一并致谢。同时由于编者的学识有限,加之时间紧张,书中不妥之处在所难免,敬请不吝赐教。

编者

2016年8月

目 录 CONTENTS

第一章 走进管理	(1)
【学习目标】	(1)
第一节 管理的概念与职能	(1)
第二节 管理思想演变	(11)
第三节 现代管理理论丛林及其发展	(28)
第四节 当代管理理论新思潮	(36)
第五节 管理的基本问题与方法	(48)
思考题	(55)
第二章 决策、计划与目标	(56)
【学习目标】	(56)
第一节 决策过程与影响因素	(56)
第二节 决策方法	(74)
第三节 计划的类型和程序	(86)
第四节 计划方法	(93)
第五节 目标管理	(97)
思考题	(105)
第三章 组 织	(106)
【学习目标】	(106)
第一节 组织概述	(106)
第二节 组织设计	(109)
第三节 组织结构的运行	(121)
第四节 人员配备	(126)

第五节 组织变革	(139)
思考题	(146)
第四章 领 导	(147)
【学习目标】	(147)
第一节 领导与领导者	(147)
第二节 领导理论	(152)
第三节 激励理论	(169)
第四节 沟 通	(182)
第五节 冲突及其管理	(187)
思考题	(190)
第五章 控 制	(192)
【学习目标】	(192)
第一节 控制的定义	(193)
第二节 控制的过程和要求	(198)
第三节 控制方法	(200)
思考题	(210)
参考文献	(211)

第一章 走进管理

【学习目标】

1. 理解和掌握什么是管理、管理的性质和职能;
2. 理解管理的层次、管理者具有的角色以及应具备的技能;
3. 了解管理学的研究对象、内容和研究方法;
4. 了解管理思想的演变。

第一节 管理的概念与职能

1. 管理的概念

管理实践与研究有三个维度: 一是按管理过程或管理职能进行的实践与研究, 这一维度包括计划、组织、领导、控制等内容; 二是按管理对象的不同而进行的生产运营、财务管理、营销管理、人力资源管理、研发管理等专业职能领域的实践与研究; 三是按管理层级的不同而进行的高层、中层和基层管理的实践与研究。了解管理活动、管理学对我们每一个人都有着重要的意义。

管理科学是一门涉及面广、内涵十分丰富的学科, 人们从各个视角对其进行研究, 必然会对管理的概念有不同的认识和概括。对于“管理是什么”这一问题的答案, 也同样没有定论, 从不同的角度理解, 管理就有不同的含义。

最早界定“管理”定义的应当是亨利·法约尔, 他提出: 管理是所有的人类组织都有的一种活动, 这种活动是由五项要素组成的: 计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨提出: 管理就是设计并保持一种良好环境, 使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。作为管理人员, 需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能。

赫伯特·西蒙认为: 管理即是决策, 决策是管理的中心, 决策贯穿管理的全过程, 任何作业开始之前都要先做决策, 制订计划就是决策, 组织、领导和控制也都离不开决策。

彼得·德鲁克认为: 管理是一种实践, 其本质不在于“知”而在于“行”; 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; 管理就是界定企业的使命, 并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务, 而激励与组织人力资源是领导力的范畴, 二者的结合就是管理。

斯蒂芬·P·罗宾斯对管理的理解: 管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。

周三多等提出：管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程。这一定义包含了几个方面的含义：管理是人类有意识有目的的活动；管理应当是有效的；管理的本质是协调；协调是运用各种管理职能的过程。

以上是几个具有代表性的管理概念的观点，从不同的角度和研究方向对管理的本质提出了看法。综合各家之说，本书认为管理的概念为：在一定的组织中，管理者通过计划、组织、领导、控制及创新等手段，协调人力、物力、财力、信息等资源，以达到组织目标的过程。任何一种管理活动都必须由以下五个基本要素构成，即：①管理主体：由谁管；②管理客体：管什么；③管理目标：为何而管；④管理环境：在什么情况下管；⑤管理职能和方法。

对于这一概念可以从以下几个方面来理解：

1) 管理工作存在于组织之中

组织是两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体，比如班级、学校、企业、国家都是我们所说的组织。单独的个人行为不构成管理，管理必须通过一定的组织来发挥它的功能，管理离不开组织。

2) 管理的本质是协调

组织拥有的人力、物力、财力、时间、信息等都被管理的对象。这些组织资源是有限的，管理者需要通过计划、组织、领导、控制和创新等管理手段最大限度地使各项资源得到合理的优化配置。

3) 管理的目的是为了实现组织目标

管理是一项有目的的活动，所有的管理活动都是围绕实现组织的目标来展开的。实现不了组织目标，那么一切活动都将成为无用功，任何付出都会毫无意义。组织目标的实现程度直接决定管理活动的效果。

4) 管理的过程是一系列相互关联、连续进行的活动

具体的管理工作必须要通过计划、组织、领导、控制、创新等管理职能来开展，这些职能相互联系、相互制约，构成完整的管理活动。

2. 管理的性质

2.1 管理的自然属性和社会属性

管理二重性理论指出：凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性，即管理为了合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。

1) 自然属性

管理的自然属性是与生产力、社会化大生产相联系的，体现了管理出现的客观必然性。任何社会，只要进行有组织的实践活动，人与人之间必然要进行分工协作，管理也就必不可少。凡是许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上，就像一个乐队要有一个指挥一样。社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制。

管理的自然属性不受生产关系性质和社会制度的约束，它只取决于生产力的发展水平，这是管理的共性。随着生产力的提高，社会化大生产规模随之扩大，管理的功能和水平也会

随之提高。因此,管理的理论、方法和技术是不分国界、不分阶级的,“古为今用”“洋为中用”正是体现了这一点。

2) 社会属性

管理的社会属性是与生产关系、社会制度相联系的,体现了管理出现的目的性。任何管理活动都是在特定的生产关系条件下进行的,受到一定的社会制度的影响和制约,管理活动必然要体现特定生产关系的要求,维护和巩固一定的生产关系。

管理的社会属性表明,社会的生产关系决定着管理的性质,决定着管理的体制,决定着管理方式、手段的选择和运用,决定着管理的目的。在资本主义社会,管理者服务于自己阶级的利益;在社会主义国家,管理者为提高劳动者的物质文化生活水平、为劳动者的全面发展服务。

在不同的生产关系和社会制度下,管理的自然属性相同,但是社会属性却不同。因此,对待资本主义国家的管理理论、方法和经验,我们必须辩证地学习与借鉴,要“取其精华,去其糟粕”,不可盲目照搬照用。

2.2 管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术。管理的科学性与艺术性相互作用、相互结合,才能共同发挥管理的功能,促进组织目标的实现。

管理不仅具有科学性,还具有艺术性,作为科学的管理和作为艺术的管理是一个有机的统一体。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理科学作为社会科学的一种,是长期以来人们在管理实践中的经验总结,人们对这些加以分析、整理并形成系统,成为理论。这种系统化、理论化的比较完整地反映管理过程客观规律的理论知识体系就称为管理学。如果不承认管理的科学性,不按规定办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理必然会受到规律的惩罚,导致管理的失败。

理论并不是万能的,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。彼得·德鲁克讲:管理被人们称为一门综合艺术——“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力。“艺术”是因为管理是实践和应用。管理者仅仅掌握大量的管理理论、原理或知识并不能表明就是一个出色的管理人员,也不能保证管理活动就是有效的、成功的。管理利用系统化的知识和技术并根据实际情况激发灵感,发挥创造性的技巧和诀窍。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一种唯一的完全有章可循的模式,特别是对那些非程序性的、全新的管理对象,则更是如此,从而造成了管理活动的成效与管理者对管理技巧的发挥具有很大的相关性。事实上管理者对这种管理技巧的运用与发挥,体现了管理者设计和操作管理活动的艺术性。另一方面由于在达成资源有效配置的目标与责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样,因此在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中,这也是管理者进行管理的一种艺术性技能。

经验在管理中也很重要。管理中的艺术性是需要一个管理者通过很多年、很多事情的积累才能领悟到的。管理者的经验可以说是管理艺术性的基石。管理的艺术性包含了管理者对管理的领悟,对公司的感情,对处理人事关系的积累,唯有当一个管理者经历过、成功过、失败过才能真正的体会到管理中的艺术性是什么。可以说管理的科学性是可以学习到,一个管

理者可以通过对理论的学习而具备管理的科学观，可以通过学习了解到各种管理工具和方法的使用方法和适用环境。但是对于管理的艺术性是无法学习到的。因为管理的艺术性与一个管理者的性格，生活背景，所面临的挑战等都有着密切的联系。也正是管理的艺术性导致每一个管理者的管理思维、管理习惯是无法复制的。也就是说世界上不存在着两个完全一样的管理者。想通过复制一名成功的管理者而成就自身的成功是行不通的。

一名有着理论知识但没有实际管理经验的管理者可以会由于没有经历的积累而导致失败，而同时一名有着丰富管理体验的管理者也可能因为缺少理论的基础，面对问题的时候总是希望求助于自己过去的经验，并由于经验而蒙蔽了自己的双眼，从而影响到最终决策的正确性。实际上管理的科学性和管理的艺术性是管理的两个相辅相成的方面，缺一不可。管理的科学性使管理者在处理问题时有理可依，有据可寻；而管理的艺术性则使管理者能够灵活应变，而不至于被管理理论的条条框框所束缚。

管理的科学性与艺术性交替起作用。当一个公司刚创立的时候，由于员工较少，管理层次较少，所以管理者可以通过自己的努力管理到公司中的每个员工，这时候管理的艺术性则起到了更大的作用。管理者的人格魅力会得到充分的展示，对公司的发展起着至关重要的作用；当公司发展一定程度时，由于公司规模逐步扩展，管理层次的增加，管理者的精力已经无法顾及公司的每个角落，这个时候管理的科学性就起到了作用。通过管理体系的设计和制度的建立，使得公司的运作在运营规范的指导下井井有条地进行。这个时期的公司是需要规范的。只有通过管理规范才能使公司的运转走上正轨，从而与过去做事随意的现象说再见。这个时期的公司讲的不再是艺术而是纪律，铁的纪律，任何员工都应该在管理制度的指导和约束下，完成属于自己的工作。再往下发展，公司则又应该回到管理艺术的时代。但这个时代是建立在管理制度规范化的基础上。这个时期管理的艺术是管理科学化后的艺术。

在管理中科学不是绝对的，艺术也不是绝对的，理论不是万能的，经验也不是万能的。真正成功的管理者应该能够用理论来指导实践，能够从实践中升华理论的人。

3. 管理的职能

所谓管理职能，是管理过程中各项行为的内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的，这些活动包括计划、组织、领导、控制、创新等，它们构成管理的基本职能。

管理职能是管理者为了有效地管理必须具备的功能，是对管理活动中应有的一般过程及管理过程中各项行为的内容所做的理论概括，它说明管理者在执行其职务时应该做些什么。管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。

划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能，在实践中有助于实现管理活动的专业化，使管理人员更容易从事管理工作。

法约尔在其1916年出版的《工业管理与一般管理》中首次提出管理具有五种职能：计划、组织、指挥、协调、控制。他认为，计划职能最为重要；而组织就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员；指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人，当组织建立以后，就要让指挥发挥作用，通过指挥的协调，能使本单位的所有人做出最好的贡献，实现本企业的利益；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;控制就是要证实是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识,但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

20世纪50年代中期,哈罗德·孔茨等在其教科书中把管理的职能划分为计划、组织、人员配备、指导和控制,全书的框架结构也是基于这种职能划分来安排的,此书一经问世就成为最畅销的教科书。虽然对管理职能一直争论不休,但按照职能来构建管理学的理论框架却被大多数教科书采纳。目前较为常见的提法是管理具有计划、组织、领导、控制四大职能。

1) 计划

组织中所有的管理者都必须从事计划活动。计划是指根据对组织外部环境 with 内部条件的分析,提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的途径。计划工作包含确定组织的目标,制定全局战略以实现目标,以及制定一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。计划决定组织所要追求的目标;决定为了实现目标需要采取的行动路线;决定如何配置组织资源来实现上述目标。它同时涉及结果(做什么)和手段(如何做)。

2) 组织

组织是指管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安排的过程,亦即决定一个组织机构内各部门的因素及其相互关系,并改善其各个组成因子的需要与愿望,以便更好地趋向于一个共同的目标。其主要内容包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

3) 领导

领导就是一种影响力,是对人们施加影响,从而使人们为实现组织目标而努力的艺术或过程。总体讲,领导包含四个要素:①领导者必须有下属或追随者;②领导的本质是影响力,基础是下属的追随与服从;③领导是一个对人们施加影响的动态过程;④领导就是通过影响部下来达到组织的目标。管理者在执行领导职能时,一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标过程中发挥应有作用;另一方面要促进组织成员之间的团结协作,使组织中的所有活动和努力统一和谐。

4) 控制

在执行计划的过程中,由于环境的变化及其影响,可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致,出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行,管理者必须对组织绩效进行监控。控制是管理的一项基本职能,是管理者对组织的工作成效进行测量、衡量和评价,并监督检查组织是否按照既定的目标、计划、标准和方法运行,具体体现为发现偏差、分析原因、采取措施、纠正偏差,从而确保组织目标的实现的管理活动过程。理解控制职能,要明确几点:控制是计划职能的逻辑延续;控制是通过“监督”和“纠偏”来实现的;控制是一个管理活动过程,是动态的活动过程,而非静态的某个状态。

4. 管理者角色的相关理论

4.1 管理者的类型与技能

管理者是指在组织中直接监督和指导他人工作的人,管理者通过其职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织的经营及达成成果的能力者。根据在组织中

承担的责任和权力的不同，一般可将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者(图1-1)。

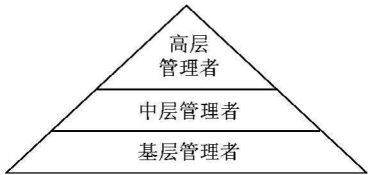


图 1-1 管理的层次

基层管理者是指那些在组织中直接负责非管理类员工日常活动的人，主要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指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

中层管理者是指位于组织中的基层管理者和高层管理者之间的人。中层管理者承上启下，主要职责是正确领会高层的意图，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作。他们注重的是日常管理事务。

高层管理者是指组织中居于顶层或接近于顶层的人，对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。他们注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

对于某一特定的管理者而言，计划、组织、领导和控制这四大管理基本职能的相对重要性取决于他在管理层级中的位置。管理者都要履行计划、组织、领导和控制基本职能，但不同层次的管理者工作的侧重点和花在各项职能上的时间并不相同。管理者在管理层级中所处的位置越高，花在计划和组织资源以保持并提高组织绩效上的时间可能就越多，因为这两个职能对组织的长远绩效起着至关重要的作用。管理者在管理层级中所处的位置越低，花在领导下属上的时间可能就越多，因为他们关心的是具体任务的完成，每天要直接领导下属，布置任务，协调下属的行为，保证计划的履行。

不管什么类型组织中的管理者，也不管他处于哪一管理层次，所有的管理者都需要有一定的管理技能。罗伯特·卡茨曾在《哈佛商业评论》中发表了一篇题为《能干的管理者应具有的技能》的论文，他列举了管理者所需的三种素质或技能，它们分别是技术技能、人际技能和概念技能(图1-2)。

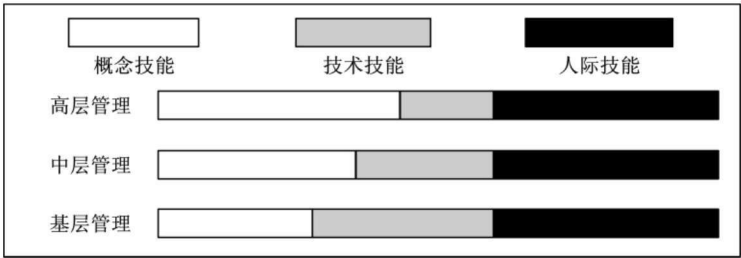


图 1-2 管理者的技能

技术技能是指对某一特殊活动，特别是包含方法、过程、程序或技术的活动的理解和熟练。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及“物”的工作。如工程师、会计、技术员等，技术技能强调内行领导。

人际技能也叫人际关系技能，是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力，就是处理人与人之间关系的能力。作为一名管理者，必须具备良好的人际技能，这样才能树立组织良好的团队精神，激励、引导和鼓舞员工的热情和信心。因此，人际技能对于各个层次的管理者都是必备的重要技能。

概念技能也称构想技能，指“把观念设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”。简单地说，概念技能是指管理者对复杂事物进行抽象和概念化的能力。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人和工作单位之间以及个人之间的相互关系，能够深刻认识组织中任何行动的后果以及正确行使管理者的各种职能。

这些技能对于不同管理层次的管理者的相对重要性是不同的。技术技能的重要性依据管理者所处的组织层次从低到高逐渐下降，概念技能则相反，而人际技能对每个层次的管理者来说都是非常重要的。对基层管理者来说，具备技术技能是最为重要的，因为他们要直接处理下属作业人员所从事的工作；同时具备人际技能在同下属的频繁交往中也非常有帮助。对于中层管理者来说，对技术技能的要求下降，而对概念技能的要求上升，同时具备更加出色的人际技能更为重要。这是因为作为中层管理者不仅要很好地领会上级高层管理者的战略意图，还要将具体的战术任务分配给下属基层管理者，另外中层管理者还要面对更多的平级管理者之间的沟通协作。对于高层管理者而言，概念技能特别重要，而对技术技能的要求相对来说则很低，同时人际技能仍很重要。当然，这种管理技能和组织层次的联系并不是绝对的，组织规模大小等一些因素对此也会产生一定的影响。

另一位管理学者里基·格里芬也对管理者的三项基本技能作了新的补充，增加了诊断和分析两项技能。他认为成功的管理者必须具备诊断技能，能根据组织出现的症状来诊断问题，并通过表象分析问题的实质。分析技能类似思想技能，是指管理者在某一形势下鉴别关键变量的能力，分析它们之间的相互关系，并找出最值得关注的因素，诊断技能使管理者理解并认识所处的形势，而分析技能使管理者决定在该形势下如何行动，是诊断技能的补充，为组织决策奠定基础。

4.2 管理者的角色

德鲁克在其代表作《管理实践》中最先提出“管理者角色”的概念，明确提出管理者在组织中主要扮演以下两种角色：一是对整个组织进行管理，旨在求得组织的生存与发展。在这里，管理者必须明确组织要做什么、怎样做、为谁做等问题；二是对管理者及其工作进行管理，即将各个管理人员的视线导向组织目标，实行目标管理和自我控制，并确定管理人员合适的工作结构；对组织成员及其作业工作进行管理，处理好人际关系。

之后，加拿大学者亨利·明茨伯格又具体提出管理者扮演的10种相互关联的角色。亨利·明茨伯格还是博士生的时候，就带着秒表去记录五位管理者真正在做什么，而不是听他们说自己做了什么，或者是由学者去想像他们在做什么。他花了一周时间，对五位CEO的活动进行了观察和研究。这五个人分别来自大型咨询公司、教学医院、学校、高科技公司和日用消费品制造商。明茨伯格发现，在企业管理过程中，管理者很少花时间做长远的考虑，他

们总是被这样或那样的事务和人物牵引，而无暇顾及长远的目标或计划。一个显而易见的事实是，他们用于考虑一个问题的平均时间仅几分钟。管理者若想固定做一件事，那这样的努力注定要失败，因为他会不断被其他人打断，总会需要他去处理其他事务。所以，明茨伯格认为，那种从管理职能出发，认为管理是计划、组织、指挥、协调、控制的说法，未免太学究气了。随便找一个经理，问他所做的工作中哪些是协调而哪些不是协调，协调能占多大比例，恐怕谁也答不上来。所以，明茨伯格主张不应从管理的各种职能来分析管理，而应把管理者看成各种角色的结合体。这 10 种角色划分为三大类：人际关系方面的角色、信息传递方面的角色、决策制定方面的角色，如表 1-1 所示：

表 1-1 管理者的十大角色

角色	描述	特征活动
人际关系方面的角色		
1. 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
2. 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
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面的角色		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的)，以便透彻地了解组织与环境	阅读期刊和报告，保持私人接触作为组织内部和外部信息的神经中枢
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会，向媒体发布信息
决策制定方面的角色		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督这些方案的策划	制定策略，检查会议决策执行情况开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判