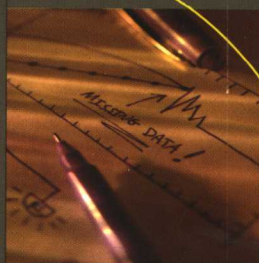


工商管理本科系列教材

管理

张扬 侯建辉 主编
西南财经大学出版社



GUANLI XUE

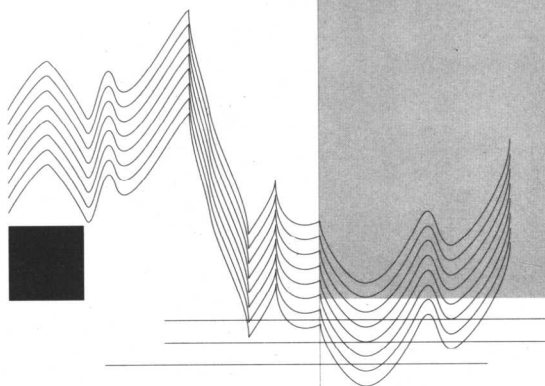
工商管理本科系列教材

管理



主编 张扬 侯建辉
副主编 杨孝海 岳彩军 刘金庚
西南财经大学出版社

GUANLI XUE



图书在版编目(CIP)数据

管理学/张扬等主编. —成都:西南财经大学出版社,2006.6
ISBN 7-81088-450-6

I. 管... II. 张... III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 014317 号

管理学

张扬 侯建辉 主编

责任印制:杨斌

责任编辑:王利

封面设计:杨红鹰

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸:	170mm×240mm
印 张:	24
字 数:	455 千字
版 次:	2006 年 6 月第 1 版
印 次:	2006 年 6 月第 1 次印刷
印 数:	1—5000 册
书 号:	ISBN 7-81088-450-6/F·392
定 价:	29.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

内容简介

管理学是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学问，同时又是一门有独立的知识体系和很高实用价值的学问。本书从管理者与管理工作、管理理论发展进程和管理环境出发，以管理的计划、组织、控制、领导等基本职能为框架来安排本书的逻辑体系。作者采用描述性语言，由浅入深、循序渐进、简明扼要地介绍了管理工作的实质、过程，以及各项职能顺利实施的原理和方法。在内容上，既详细介绍了管理理论，又充分吸收了管理学界的最新研究成果，并且在描述过程中融入了典型的管理案例，进一步加深了人们对管理理论的理解。

本教材通过多种方式（案例分析、复习思考题等）启发读者结合管理实践对管理学的基本原理和方法进行深入的思考，培养学生的管理思维、创新意识和分析问题、解决问题的能力。

本教材既可以作为高等院校经济学专业和管理学专业的基础性课程，又适用于其他各类学科及不同层次（本科生、专升本、成人教育函授生）的学生，也可以作为广大管理者的学习参考书。

前 言

21 世纪是经济全球化的世纪，是信息化的世纪，是加速创新的世纪，是知识大爆炸的世纪。怎样成为时代的主人，把握时代脉搏，驾驭时代列车，是有志者必须关心的共同问题。

知识改变命运，管理提升竞争力。决策拍脑袋、管理凭经验的粗放型管理已成为过去；理念思维、战略眼光、绿色经济、科学决策和规范管理的精细化管理已成为时代要求。中国正处于和平崛起的关键时期，社会经济的可持续发展、企业的进一步成长呼唤国际级的企业家和职业经理人。学管理大有前途，做职业经理人无比光荣。本书的宗旨是使管理者成为善于用专业的思维、专业的方法研究管理问题的职业经理人。让我们的读者主宰自己，心想事成！

管理学是经济类、管理类专业的重要专业基础课之一，管理学教材建设始终是管理学教育工作者十分重视的工作。针对培养高层次专业人才的需要，结合管理理论与实践发展的状况，结合本专科学生、成人教育学生的特点，再考虑到广大管理实际工作者的工作特点，我们编写了这本教材。在编写过程中，我们力求做到以下几点：

第一，理论最新化。技术在进步，环境在变化，各种管理理论也层出不穷。本书采用通俗易懂的语言，在每章中都充分体现了相关理论的新发展，不仅囊括了泰勒等学者提出的科学管理理论、波特等学者提出的战略思想、西蒙等学者提出的现代决策理论和梅奥等学者提出的行为理论，还涵盖了彼得·圣吉的学习型组织等新的理论成果。

第二，原理实用化。本书坚持以应用为导向，并不断引入前沿话题，反映了最新的管理思想和管理界的最新趋势。结构清晰，语言生动，博采众长，不仅提供了大量的应用案例，而且荟萃了众多学者的研究成果，力求做到理论与实际相结合，便于读者理解和应用所学理论。

第三，理念、模式系统化。书市上不仅有大量的管理学教科书，也有无数诸如××理念、××经验、××方法、××模式、××之道、××案例等名目繁多的管理类读物，这些读物无疑开拓了读者的视野，但也使很多读者感到眼花缭乱，目不暇接，无法了解现象后的本质，对管理缺乏系统的认识。本书针对这一问题，将上述的理念、经验、方法、模式、案例融合到相应的管理理论

系统框架之下,使原理与理念、方法、模式等紧密结合,形成系统知识。

第四,内容信息化。本书力争用精炼的语言,让读者对管理理论、理念、模式、方法有全面的了解;为读者提供经典而规范化的案例;提供实用的知识和信息,使读者花费最少的代价,掌握实用的管理技巧,藏有一本经典的管理手册,拥有一把有持续杀伤力的管理利剑。

本书对管理学的知识体系进行了创新的组织,以便读者理解和掌握。全书计十五章。在编排结构方面充分体现教学要求,每章开始都明确介绍本章的学习目的和要求,帮助读者有的放矢地将注意力集中到主要问题上;每章内容之后,对本章的主要内容进行了小结,并附一定数量的复习思考题,目的是帮助读者在学完本章知识之后,明确应该理解和掌握的主要内容;同时,每章都配备了与内容密切相关的应用案例,通过对相关问题的讨论和思考,来帮助读者提高综合运用所学的知识以分析解决实际问题的能力。

本书是由专家学者和一线老师通力合作编写的。张扬、侯建辉任主编并拟定编写大纲,杨孝海、岳彩军、刘金庚为副主编,刘金庚还参与了编写大纲的讨论和修改。按章节顺序,第一章、第五章由荆会芬编写,第二章、第十一章由张扬编写,第三章、第七章由杨孝海编写,第四章、第十章由冯建栋编写,第六章、第九章由岳彩军编写,第八章、第十三章由侯建辉编写,第十二章由刘振编写,第十四章由肖振西编写,第十五章由刘金庚编写。

本书是集体智慧的结晶,是在大量吸收中外文献包括网络资源和深入总结实践经验的基础上脱稿的,我们从中获得了大量的信息和知识。在编写过程中,得到了西南财经大学出版社、相关院校的大力支持,我们还参考了一些教材、研究成果和文献资料,因种种原因而没有一一引出,在此表示感谢。

郭灿章教授在百忙之中,审阅了本书的编写大纲并提出了宝贵的修改意见,在此表示由衷的谢意。马勇副教授和刘瑞生老师对本书的出版倾注了大量心血,再次表示衷心的感谢。

管理学是一门内容广泛、发展迅速的学科。虽然本书的编写人员都拥有较丰富的教学、管理实践经验,但由于时间、精力和水平所限,在教材中难免有不足之处,恳请广大读者提出宝贵意见,以便我们及时修正。

编者

2006年6月

目 录

前言	(1)
第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的性质与职能	(1)
第二节 管理学的特点和内容	(17)
第三节 学习和研究管理学的方法	(21)
本章小结	(23)
复习思考题	(24)
第二章 管理理论的形成与发展	(28)
第一节 早期管理理论的萌芽	(28)
第二节 古典管理理论	(33)
第三节 行为科学理论	(44)
第四节 现代管理理论	(50)
第五节 管理理论的新发展	(54)
案例	(59)
本章小结	(62)
复习思考题	(63)
第三章 组织文化与环境	(64)
第一节 组织文化	(64)
第二节 组织环境及其分类	(69)
第三节 一般环境	(71)
第四节 具体环境	(78)
第五节 环境管理	(80)
案例	(81)
本章小结	(84)
复习思考题	(85)
第四章 道德与社会责任	(86)
第一节 道德与道德决策	(86)

第二节 影响管理者道德素质的因素	(91)
第三节 提高道德素质的途径	(93)
第四节 社会责任	(95)
案例	(101)
本章小结	(106)
复习思考题	(106)
第五章 决策	(108)
第一节 决策的概念与分类	(108)
第二节 决策理论	(115)
第三节 决策程序	(117)
第四节 决策方法	(121)
本章小结	(132)
复习思考题	(133)
第六章 计划工作	(134)
第一节 计划工作的概念	(134)
第二节 计划的种类	(137)
第三节 计划工作的程序与方法	(142)
第四节 目标管理	(149)
案例	(156)
本章小结	(158)
复习思考题	(159)
第七章 战略管理	(161)
第一节 战略管理的重要性	(161)
第二节 战略管理过程	(164)
第三节 组织战略的类型	(173)
案例	(177)
本章小结	(178)
复习思考题	(179)
第八章 组织设计	(180)
第一节 组织概述	(180)
第二节 组织设计的基本内容与原则	(182)
第三节 组织设计的层级化和组织结构的职权划分	(188)
第四节 组织结构的类型	(197)

案例	(203)
本章小结	(204)
复习思考题	(205)
第九章 组织变革	(206)
第一节 组织变革的一般规律	(206)
第二节 组织变革的过程与程序	(211)
第三节 组织变革的阻力及组织冲突	(212)
第四节 组织发展的最新趋势	(218)
案例	(229)
本章小结	(229)
复习思考题	(230)
第十章 人力资源管理	(231)
第一节 人力资源及其管理	(231)
第二节 人力资源计划	(232)
第三节 员工的招聘与录用	(235)
第四节 员工的培训与发展	(240)
第五节 绩效评估和薪酬制度	(244)
第六节 职业生涯规划与管理	(251)
案例	(255)
本章小结	(259)
复习思考题	(260)
第十一章 领导概论	(261)
第一节 领导简介	(261)
第二节 领导理论	(269)
第三节 领导方式	(279)
案例	(283)
本章小结	(285)
复习思考题	(285)
第十二章 激励	(286)
第一节 对人的认识	(286)
第二节 激励及激励理论	(289)
第三节 激励的原则与方法	(307)
案例	(309)

本章小结	(312)
复习思考题	(313)
第十三章 沟通	(314)
第一节 沟通概述	(314)
第二节 人际沟通与组织沟通	(317)
第三节 有效沟通	(324)
案例	(328)
本章小结	(329)
复习思考题	(331)
第十四章 控制概述	(332)
第一节 控制简介	(332)
第二节 控制的原则和过程	(339)
案例	(345)
本章小结	(346)
复习思考题	(346)
第十五章 控制的技术和方法	(347)
第一节 管理信息系统	(347)
第二节 预算控制与非预算控制	(348)
第三节 生产控制	(352)
第四节 营销控制	(356)
第五节 财务控制	(365)
案例	(370)
本章小结	(373)
复习思考题	(373)
参考文献	(374)

第一章 管理与管理学

学习目的与要求

1. 了解管理的作用、方法及发展趋势以及管理和管理学的关系；
2. 理解管理的对象、管理学的研究方法、管理者的素质、技能要求和管理者角色等；
3. 深刻理解管理及管理学的概念以及管理的二重性、管理的科学性和艺术性；
4. 掌握管理的职能。

第一节 管理的性质与职能

一、管理的含义

(一) 管理的概念

从汉语词义来看，“管理”一词是“管辖”、“处理”的意思；从人类社会发展历史来看，管理起源于人类的共同劳动，自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目标时，就必须有管理，以协调集体中每个成员的活动。缺乏管理，人类社会就无法存在，更谈不上发展。但对于什么是管理，至今仍未得到公认和统一的定义。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的描述，其中较有代表性的有：

管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick W. Taylor）从组织的角度认为，管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。

管理学家亨利·法约尔（H. Fayol）认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。这一定义突出了管理的职能。

管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯（S. P. Robbins）和玛丽·库尔特（M. Coulter）则把管理视为过程。而管理这一术语指的是和其他人一起而且通过其他人来切实有效完成活动的过程。

管理学家赫伯特·西蒙(H.A.Simon)认为,管理就是制定决策。

以伯法(E.S.Buffa)为代表的数理学派认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优解答,以达到企业的目标。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)认为,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。

国内学者对管理概念的看法多为综合论。在徐同华等编著的教材(1998年)中,称管理为“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”。

周三多等编著的教材(2000年)中对管理下的定义是:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人所无法实现的目标。”

杨文士等编著的教材(2004年)中认为,管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

分析这些表达各异的定义,不难发现它们都从某个侧面、某个角度揭示了管理的实质,或者是揭示了管理某一方面的属性。本书认为对“管理”做如下定义能够全面概括这个概念的内涵和外延,即:管理就是指一定组织中的管理者,为了有效地实现组织目标,对所有可利用的资源进行计划、组织、指导、控制和优化创新等适应环境的动态过程。

(二) 管理的基本特征

从上述定义中,我们可以看到管理有如下几个特征:

(1) 管理是在一定的环境中进行的。任何一个组织都有一定的生存环境。对于管理者来说,环境既提供了机会,也构成了威胁。外部环境是组织的管理者所不能左右的,但是又是可以认识并加以把握的。管理活动在一定的意义上讲,也就是使组织适应环境的工作。全面、正确地认识环境是做好管理工作的重要前提。特别应当注意的是,环境不仅是做好管理工作的外部约束条件,而且也是评价管理者管理成效的重要依据,一切管理成效都是在一定环境的约束下取得的。

(2) 管理的载体是组织。管理是在一定的组织中进行的,如果没有组织的话,恐怕也就没有管理了。马克思说过:“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”因为在一个组织中,为实现组织的目标,组织成员的活动必须协调,组织的规模越大,这种协调在保证组织目标实现过程中的作用也就越大。因此,管理就是在这样的组织中,由一个人或者若干人通

过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动。这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

(3) 管理要通过各种职能体现出来,管理是对各种具体的管理活动的抽象概括。在现实生活中,存在的只是具体的管理工作,没有抽象的管理。具体的管理活动就表现为管理者执行各种管理职能,如计划、决策、组织设计、人力资源管理、沟通、激励、控制等。离开了具体的管理职能,管理就只是一个空洞的概念了。

(4) 管理的对象是组织中所有的资源。这种资源主要包括人、财、物、信息和时间以及由此构成的管理活动。一个组织中最重要资源是人,因此人既是管理的主体,又是最主要的管理对象。但是,任何一个组织要生存与发展,仅仅只有人是不够的,还要有不可缺少的物质资源,充分地利用这些资源是实现组织目标的必要条件。管理就是要使组织中的人尽其才、物尽其用、财尽其力。所以说,组织内的一切资源都是管理的对象。当然,其中最重要的是对人力资源的管理,因为人是所有的资源中最活跃、最具有主观能动性的资源。正是在这种意义上,才有人说管理就是对人的管理。不过,对人的管理与对物的管理二者之间是分不开的。

(5) 管理的任务和目标就是通过不断适应环境的创新活动,实现组织的有效目标。组织目标的实现既受内部因素的制约,又受外部环境的影响,管理只有通过创新来不断适应外部环境变化带来的机会,合理配置各种资源,才能提高资源利用效率,最终实现组织目标。想做到这一点,就要求提高管理人员的管理水平和管理能力。这不仅需要管理者深入实践,不断地总结管理实践中的经验与教训,而且还要求管理者努力学习管理的科学理论,不断地更新管理的观念。

二、管理的职能

人类的管理活动到底具有哪些最基本的职能,至今仍是众说纷纭。最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派创始人法约尔。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。20世纪30年代以后,由于出现了人际关系学说,人们在管理中从重视技术转向重视人的因素,因而古利克等人把人事、激励、沟通等作为管理的职能。以后,西蒙和马奇等创立了决策理论,梅西为了强调决策在管理中的作用,又把决策从计划职能中分离出来,列为一项管理职能。由于新技术革命浪潮的冲击,为了突出创造和革新在管理中的作用,希克斯又把创造和革新作为一项管理职能。20世纪70年代以后,现代管理学家一般把

管理职能划分为计划、组织、控制、激励，或计划、组织、领导、控制等职能。部分有代表性的管理职能提法如表 1-1 所示。

表 1-1 管理的职能

年份	代 表 人 物	各 种 职 能										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴维斯	✓	✓			✓						
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓			
1947	布雷克	✓		✓	✓	✓						
1949	厄威克	✓	✓			✓						
1951	纽曼	✓	✓	✓		✓			✓			
1955	孔茨	✓	✓	✓		✓		✓				
1964	艾伦	✓	✓			✓						
1964	梅西	✓	✓			✓		✓			✓	
1964	米	✓	✓			✓	✓				✓	✓
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1970	海曼	✓	✓			✓	✓	✓				
1972	特里	✓	✓			✓	✓					

我国的管理学者对管理的职能划分也存在不同的看法。杨文士教授等人倾向于孔茨的观点，把管理的职能划分为计划、组织、人员配备、指导与领导、控制五项职能。周三多教授等人则认为，管理的职能应当是决策、组织、领导、控制、创新五种。关于管理职能的划分存在如此之大的分歧是完全可以理解的，因为从不同的角度来分解管理的职能，必然会看到不同的结果。

管理职能划分的实际意义主要有两点：一是在职能理论的指导下对管理活动进行合理的分工；二是按照职能的理论设置管理部门。基于这一点，我们认为，管理职能的划分应当以管理工作要完成的几项主要的任务和一个全程的管理所要经过的几个主要的阶段为依据。据此，本书将管理的职能分为计划、组织、领导、控制四大职能。

在每一个管理职能的具体执行中，又可以分解出不同的职能形式。如在计划职能中就可以分解出决策、计划工作、战略管理等职能；在组织职能中，就包含着组织结构的设计、组织变革、人力资源管理；领导职能则含有领导工作、沟通、激励等；在控制职能中就包括成本、质量控制。

（一）计划

计划是指为实现组织的目标，制定和执行决策，对组织内的各种资源进行优化配置的行动方案与规划。计划一直都被认为是管理的重要职能。它是对组织行为的谋划和估计，既是行动的指导，又是对组织行为进行控制的标准。在计划职能中，又包含着如下三个具体职能：

（1）决策职能。指对多种计划方案进行优选，选其最优予以执行。在计划职能中，决策的职能最为关键、最为重要，需要认真地对待。

（2）计划制定职能。这是狭义的计划职能，又称为计划制定工作，指确定组织的行动目标和程序的职能，其主要的任务是制定书面形式的计划。

（3）制定与实施组织战略。指对组织生存与发展中的重大战略问题进行研究，明确战略目标，制定战略方案，指挥实施战略。

（二）组织

组织职能是指为实现组织的目标，执行组织的决策，对组织内各种资源进行制度化安排的职能。在组织的众多资源中，由于人是最重要的资源，所以组织职能实际上主要研究的是人力资源的组合问题。它的具体职能包括：

（1）建立一定的组织结构的职能。即按照组织目标的要求和组织的实际情况，建立合理的组织结构，对人员进行权责分工、角色定位。

（2）组织工作过程。指根据组织运行和实现组织目标的要求，对组织进行分层、分权，理顺执行与参谋的关系等。

（3）塑造组织文化。指在管理的过程中，管理者必须建立起优秀的组织文化，形成清晰明确的价值观，以规范组织整体的行为与成员个体的行为。更进一步讲，管理本身就是一种文化行为和表现，管理不仅要在一定的文化环境中开展，而且也必须推动一定的文化发展。对于一个成功的管理者来说，塑造优秀的组织文化是必然的任务。

（4）人力资源管理。指为保证组织目标的实现，对所需要的人力资源进行开发、管理、培训等工作。

（三）领导

领导职能指领导者带领和指导组织成员完成组织任务，实现组织目标的职能。领导的内容可以分为两大部分：一是带领，它的意思是在实现组织目标、完成组织任务的过程中，领导者不仅要明确方向，更要身先士卒，以身作则；二是指导，指领导者有指导下属完成任务的责任。领导的具体职能包括：

（1）带领与指挥。领导者在领导过程中的带领与指挥职能，要通过建立合理的领导体制、形成有效的领导作风、树立领导者的权威来完成。所以，领导者要注意树立自己的权威，要发挥影响力。

（2）沟通与冲突管理。领导者在领导的过程中，必须与被领导者之间有充

分的沟通,这样才能做到上下一心,同心协力,心往一处想,劲往一处使。

(3) 员工激励。领导者在掌握了被领导者的需要之后,为了充分调动他们的积极性,必须运用合适的激励手段与方法,这就是激励的职能。

需要指出的是,在管理的基本职能中,领导职能是最能体现管理者管理科学性和艺术性相统一的职能。

(四) 控制

控制是指为了保证组织目标的实现、决策得以顺利地执行,对组织的行为过程(包括下属的工作)进行的监督、检查、调整等一系列管理活动。控制一直是管理的一个重要的职能。因为在制定计划时,无论考虑得多么周密,无论投入了多少人力与物力,也难以保证计划绝对准确、决策万无一失。况且,许多外部因素的变化还是组织的管理者所根本无法控制的。在计划执行的过程中,外部环境的变化、执行人员的疏忽,都可能使计划偏离预想的轨道或者是目标。管理者通过控制职能,就是要及时发现这些偏差,并采取措施纠正。对于任何一个组织来说,最为重要的控制在于预算控制,主要指从经济核算的角度对组织的运行实施的控制。任何一种组织的生存和发展都离不开一定的物力资源,用市场经济的话来说就是资本。并且,所有的组织,无论是企业还是政府机关,亦或其他组织,资本都是有限的。所以,最为经济地保证组织的运行,是一切组织都必须执行的一个基本原则。要做到这一点,就要做好预算控制工作,加强预算控制。

三、管理者

(一) 管理者的概念

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色,他通过协调其他人的活动来达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。作为一个管理者,他应该具有如下几个方面的特征:

(1) 管理者拥有制度化的权力,特别是奖惩他人的权力。当然,不同层次、不同职能部门的管理者的制度化权力的大小和性质都是不同的。一个组织的主管,具有全面的指挥权,对所管辖的成员拥有最大的奖惩权力。而一个职能部门的管理者,如营销部门的管理者,其指挥他人的权力却需要通过产品销售的执行过程来体现。虽然不同层次、不同部门的管理者的制度化权力的大小和性质各不相同,但在拥有制度化权力方面却具有共性。

(2) 管理者必须执行一定的管理职能。管理要通过一定的管理职能来体现,执行这些职能是有效地实现组织目标的前提。而这些职能必须由管理者来执行。

(3) 管理者的人格一般情况下都是双重的。每一个管理者都是活生生的

人,是自身利益的代表者;但是,每一个管理者又是一定职位的代表者,是组织权力的化身,要保证组织的利益。这两种利益有时是一致的,但是在相当多的情况下可能又是存在矛盾的。管理者要进行有效管理,就必须处理好这对矛盾。

因此,管理者通常可以被定义为拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础来指挥他人活动的人。

(二) 管理者的层次

在上面的讨论中,我们对总经理、管理人员和监督人员没有从根本上加以区分。诚然,在一个组织中,管理者之间将进行明确而细致的分工,因此而形成了各种不同的管理者。按照管理者在组织中所处的层次不同,可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者(如图1-1)。

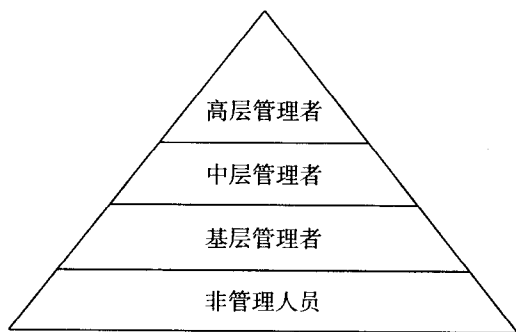


图 1-1 组织的层次

(1) 基层管理者。基层管理者又称为第一线的管理者,也就是处于组织中的最低层次的管理者。这些管理者所管辖的仅仅是生产人员,不涉及其他的管理者。这类管理者的主要职责是给非管理人员分派具体的工作,并直接指挥、监督现场的生产活动,保证各项生产活动有效地完成。基层管理者遍布在组织的各个部门。如:汽车厂生产车间一个工作小组的主管人员;医院五官科的护士长;汽车经销商客户服务部门管理许多技师的首席技师。在戴尔电脑公司,基层管理者包括控制电脑质量的主管人员和控制电话销售服务质量的主管人员等。当戴尔开始创办他的电脑公司的时候,他个人亲自管理电脑装配过程,行使一个基层管理者的职责。

(2) 中层管理者,通常指处于高层与基层管理者之间的管理人员。中层管理人员可能是一个层次,也可能是几个层次。他们的主要职责是:贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,给所管辖的基层管理人员分派任务,并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。中层管理者在组织的管理活动中常常起着承上启下的作用。