

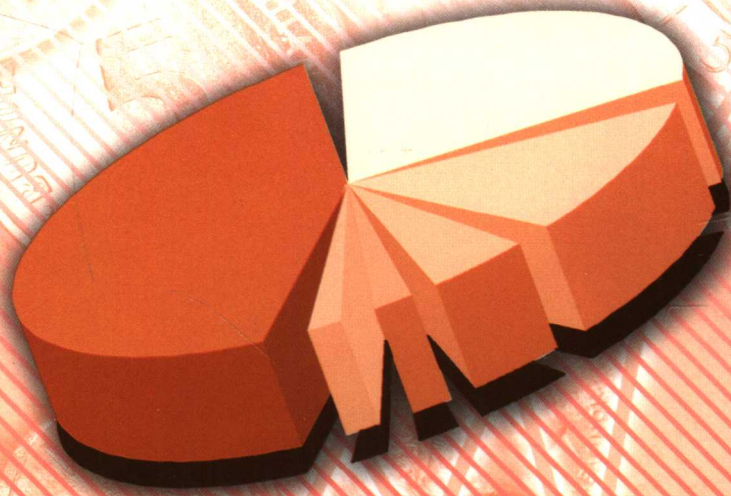


普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专财经类教材系列

管理学

孙晓琳 主编



科学出版社
www.sciencep.com



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专财经类教材系列

管 理 学

孙晓琳 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书为教育部“十一五”规划教材,以管理职能为框架,分别介绍了管理的四大职能:计划、组织、领导和控制,并增加了管理动态,介绍了管理领域的最新趋势和研究特点。本书针对高职教育的特点,突出了管理理论与管理实践的联系以及管理理论的可操作性,在各章首设有学习目标和案例,在章末思考与练习题和案例分析,并在每章加入了大量的小案例、资料和管理故事,使理论紧密联系实际,大量的资料浓缩了经典文献和相关研究。

本书结构清晰,形式新颖,语言生动,不但适合财经类专业的高职学生使用,对其他专业学生和企业管理者都是一本很好的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/孙晓琳主编. —北京:科学出版社,2006

(普通高等教育“十一五”国家级规划教材·高职高专财经类教材系列)
ISBN 7-03-017599-9

I. 管… II. 孙… III. 管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 075199 号

责任编辑:沈力匀 / 责任校对:都 岚
责任印制:吕春珉 / 封面设计:耕者设计工作室

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>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2006 年 8 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2006 年 8 月第一次印刷 印张:15 3/4

印数:1—4 000 字数:360 000

定价:23.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

前 言

管理学凝聚了人类的智慧,它是近代发展最快,对社会经济发展影响最大的学科之一。把管理学作为一门现代科学还不到一百年的历史,但它与社会和经济的发展紧密相连的,并随着社会和经济的发展而不断发展。管理学博大而精深,无论对一个国家、一个企业还是对一个家庭,都有着巨大的作用。我们试图把管理学的基本思想、原理和技术呈现给大家,与大家共享管理学的精髓。

管理学的教材层出不尽,多种多样,但针对高等职业教育的教材却较少。目前高职管理学大多是采用本科教材,本科教材一般有完善的理论框架,便于学生对课程的整体掌握,强调理论讲解,但与管理实践活动的联系不强,针对性不够,忽略了可操作性,未能体现出高职教育的要求和特点。高职教育的目标与学科型的人才培养目标有着本质的不同,它是培养应用型人才,强调操作和动手能力,理论够用为度,高职课程的教材开发设计思想要体现出高职培养目标的要求。本教材在编写过程中力求体现这一精神。

本书作为一本管理学专业的入门教材,主要介绍管理学的基本思想、原理和方法,突出管理实践活动对理论教学的重要作用。教材的编写有以下特点:

首先,针对高等职业教育的特点。本教材针对高等职业技术教育的培养目标编写,主张能力本位、强调实际操作能力和动手能力,突出职业引导的功能,通过学习提高学生的职业能力和职业素质。因此,本书强调管理理论的可操作性,突出理论与实际的联系,在教材的编写中尽量使理论具体化、可操作化,注意范例式。

其次,突出与管理实践的联系,增大信息量,便于教学使用。本书的编写非常适合教学使用,鉴于本人多年的管理学课程的教学经验,发现许多管理学教材只注重理论的学习,忽视了相关案例、资料的提供,使得教师在备课的过程中,不得不花大量时间查阅相关资料,以充实相关内容。本书的编写不但在章首和章末练习中提供了综合案例,书中间还穿插了许多相关资料、小案例和范例,把一些经典文献、案例浓缩在其中,为教师和学生进行案例分析、相关资料的阅读等带来了便利,减少了教师备课时间,也增加了教材的可读性和趣味性,使学生能更多了解管理领域的相关知识。

第三,注意形式的新颖性和教材的视觉效果。我们除了强调内容准确、文字简练和语言流畅,还特别重视教材的视觉效果,尽量使用标题、表格、图例、文本框、不同字体、项目符号等排版形式,使关键内容跃然纸上,易于阅读。

第四,反映了管理领域的最新趋势。由于管理的发展是日新月异的,出现了许多新的技术、方法和应用,传统的教材并未纳入。本书加入管理动态一章,反映了最新的管理思想和研究热点问题,介绍了知识管理、客户关系管理、电子商务以及电子政务等相关内容。

本书以管理职能作为框架,共分为六个部分。第一部分为绪论,包括第1章导论、第2章管理学的形成与发展和第3章组织环境;第二部分为计划职能,包括第4章计划

职能和第5章决策；第三部分为组织职能，包括第6章组织职能和第7章的人力资源管理；第四部分为领导职能，包括第8章沟通、第9章激励和第10章领导理论；第五部分为控制职能，包括第11章控制职能；第六部分包括第12章管理动态，介绍了近些年管理领域的研究热点。

在教材的编写中，由孙晓琳和姚波撰写大纲，并与以下几位教师共同承担了各章的编写任务：孙晓琳编写第1、8章，杨延风编写第2、3章，杜琦编写第4、5章，王芳编写第6、7、11章，杨敏编写第9、10章，姚波编写第12章。

本书不仅适合管理专业和其他相关专业的高职学生使用，也可以作为独立学院的管理学课程教材，同时也会对企业的管理人员和其他自学者有所帮助。由于编者才学有限，书中会有不妥之处，望予指正。

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 什么是管理	2
1.2 管理的性质	10
第 2 章 管理学的形成与发展	15
2.1 管理理论形成的历史背景	15
2.2 管理理论的演变	19
2.3 现代管理理论的丛林	30
2.4 走向统一的管理理论	32
第 3 章 组织环境	37
3.1 组织环境的构成	38
3.2 组织与环境	43
3.3 社会责任与管理道德	44
第 4 章 计划职能	55
4.1 计划与计划工作	55
4.2 计划工作的基础	61
4.3 计划工作的工具和方法	68
第 5 章 决策	75
5.1 决策的种类与制定过程	76
5.2 群体决策	84
5.3 决策的数学方法	91
第 6 章 组织职能	99
6.1 组织概述	100
6.2 组织设计	103
6.3 组织结构	113
6.4 组织变革	120
第 7 章 人力资源管理	130
7.1 人力资源的获取	131
7.2 人力资源开发	138
7.3 人力资源激励	146

第 8 章 沟通	153
8.1 沟通的含义	154
8.2 沟通的基本原理	161
8.3 有效沟通的障碍及控制	166
第 9 章 激励	173
9.1 激励的性质	174
9.2 激励理论	176
9.3 激励的技巧	183
第 10 章 领导理论	187
10.1 领导的含义.....	188
10.2 有关领导问题的理论探索.....	189
10.3 领导的艺术.....	198
第 11 章 控制职能	202
11.1 控制的性质、程序.....	202
11.2 控制的技术和方法.....	210
第 12 章 管理动态	220
12.1 学习型组织.....	220
12.2 知识管理.....	222
12.3 敏捷制造.....	226
12.4 供应链管理.....	228
12.5 企业再造.....	231
12.6 客户关系管理.....	233
12.7 电子商务.....	236
12.8 电子政务.....	238
参考文献	243

第 1 章

导 论

学习目标

1. 掌握管理的定义。
2. 掌握管理工作的性质及管理的基本职能。
3. 了解管理者角色理论的主要观点。
4. 了解管理者层次，明确管理者的技能。
5. 了解管理学与其他学科的关系。

年轻的管理者，巨大的挑战

尼科拉·福斯顿，29岁，Brands Hatch Leisure的首席执行官，1997英国年度商界女强人的获得者。在她的领导下，公司的核心业务——四条汽车拉力赛赛道获得很高的利润。她现在正在筹划建立一系列围绕在赛道周围的户外探险主题公园。她的成功归功于她独特的管理风格、大胆的创新、坚强的性格以及她经常做出正确的决策。

詹米·伯尼尼，在他33岁那年被任命为克莱斯勒公司在安大略文萨的货车工厂的经理。销售情况很一般，而且伯尼尼面临开发新卡车的任务。他还必须获得另外84名下级经理、1800名工人和当地政府官员的支持。其他经理曾经想得到这个职位，并认为伯尼尼太年轻，没有经验，一些人甚至期望想要伯尼尼失败。他犯了几个错误，但在一年内，他已能够对过时的制造系统进行大检修、改变工厂文化，并且提高了生产率和士气。

乔治·杰克逊最近被任命为莫顿唱片公司的总裁和首席执行官。莫顿公司几年来一直被令人失望的业绩和不善的管理所困扰。杰克逊试图通过公司赢利和再次成为行业领导者来重振莫顿公司的声威。他处于压力之中，不仅因为公司在经历了贝瑞·高迪领导下的辉煌岁月后处于挣扎状态，还因为近年来一些原来表现突出的黑人拥有的企业失败了。就像克莱伦斯·阿万特，莫顿公司退休的主席所说，“白人可以承受失去在大公司的工作，还有上百万个白人经营的机构可去。而黑人甚至不能承受失去一个。”杰克逊将不仅需要经营的基本知识，还需要管理创新。

吉尔·巴拉特是美国最出众的女性首席执行官之一。她极富竞争力，业绩远远超过她公司和同行中的竞争对手。在产品开发 and 营销多次获得成功后，包括给芭比娃娃蒙上面纱，从而使芭比重成为世界上最畅销的娃娃，她被任命为麦特尔公司的首席执行官。她做了许多与前任极不同的事情，包括出售资产和专注于长期而不是季度目标。尽管有所谓长期的运气和个人批评，她一直成功，她说她将继续出乎意料。

来源：托马斯·S. 贝特曼，2001. 管理学（第四版），北京：北京大学出版社

上面案例中描绘了来自不同行业（音乐、汽车、玩具、竞赛和主题公园）、年轻的但又极不相同的一群管理者，他们没有什么相同的，但他们都是事业中的佼佼者。是什么使他们获得了成功？本书的目的就是提供相关的管理思想和工具，帮助你也成为一个成功的管理者。当然，这些知识是你成为成功的管理者所必要的条件，但还不是全部，你还需要在管理实践中不断地积累经验。

1.1 什么是管理

男孩的裤子

美国国际商业机器公司的创办人托马斯（Thomas J. Watson）曾经讲过下面一个故事，深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤，穿上一试，裤子太长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短些，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他找妈妈。而妈妈回答说，她今天已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；妈妈回来后又把裤子剪短了一点；姐姐回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想像，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由这个小故事可以看出，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向不一定相同，以至于可能相互抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也不能高效率地达到组织的目标。

管理对每个组织都有着重要的意义，同时，管理对每个人也有着重要的作用，因为我们的日常工作都离不开管理，无论你是个管理者，还是个普通的工作人员，我们的生活也离不开管理。但大家对管理的认识可能还是个模糊的概念，在本节中，我们将向大家介绍一些基本的关于管理的概念，我们将定义什么是管理，描述管理者的职能和角色，介绍管理层次以及管理者技能，使大家对管理有一个初步的认识。

1.1.1 管理的内涵

1. 管理的定义

不同时期、不同的学派对管理的定义不尽相同，下面我们将从不同角度给队管理的定义，从而帮助大家从不同的视角来全面认识管理。

(1) 泰罗的定义 “管理是确切知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干。”

作为“科学管理之父”，泰罗毕生关注的问题是如何提高效率。因此，他认为管理就是用最好、最经济的方法，高效率地完成工作，他的铁锹试验、搬运生铁块试验都是试图找到最好、最经济的方法来完成工作，但他忽略了人的因素，认为人只是“经济人”，而忽略了人对经济之外的其他方面的需求。

(2) 亨利·法约尔的定义 “所谓管理，就是计划、组织、指挥、协调和控制。”

法约尔是一般行政管理理论的突出代表人物，他首次把管理分为这五项基本职能，从而形成了一个完整的管理过程。法约尔从一个较高层次上给出了管理的定义，同时，也弥补了泰罗科学管理思想的不足。

(3) 西蒙的定义 “管理就是决策。”

西蒙是决策学派的创始人之一，1987年获得诺贝尔经济学奖。他认为，管理的过程就是决策的过程，只是不同层次的管理者所做出的选择不同，决策产生的影响也不同。西蒙的定义从一个侧面突出了管理的特征，但有失全面性，虽然决策对管理是很重要的，但管理不仅仅只是决策。

(4) 哈罗德·孔茨的定义 “管理是设计和保持一种环境，使人在群体里高效率地完成既定的目标。”

我们讲的管理，实际上就是指这一全过程来说的。这一定义强调管理人员的工作就是为了实现绩效而对内部环境进行设计，但是也不能忽视管理人员还必须面对一个组织的外部环境，有很多外在因素——经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的因素会影响组织的经营活动。

(5) 史蒂芬·P. 罗宾斯的定义 “管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动，这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

这里，我们采用如下的管理定义：管理就是通过执行各项职能，协调各种工作活动，使人们通过他人或与他人一起高效率地、有成效地完成工作的过程。

2. 效果与效率

效率（efficiency）是管理的极其重要的组成部分，它是指输入和输出的关系。有效率就是通过最小的资源投入实现目标，也就是最优化利用金钱、时间、材料和人。因为管理者经营的输入资源是稀缺的（资金、人员、设备等），所以他们必须关心这些资源

的有效利用。因此，管理就是要使资源成本最小化。

效果 (effectiveness) 就是实现组织的目标。仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。当管理者实现了组织的目标，我们就说他们是有效果的。

效率是一种手段，而效果涉及组织的目标。因此，可以说“效率涉及的是正确地做事，效果则涉及的是做正确的事”。优秀的管理者做事应该是既有效果又有效率的，但一些管理者两个标准都达不到，有些为获得其中一个而牺牲另一个。最好的管理者是保持对效率和效果的关注。

组织可能是有效率的但却是无效果的吗？完全可能，那种要把错事干好的组织就是如此！当然，在更多的情况下，高效率还是与高效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

1.1.2 管理的职能

管理的五项职能最早由法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 提出，包括计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期，哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架，之后的管理学教科书都是按照管理职能来组织内容，本书也将按照管理职能的体系来安排。现在，一般将这五个职能精简为四个基本职能：计划、组织、领导和控制。下面，我们简要地介绍这四个基本职能的内涵。

计划 (planning) 计划就是确定要达到的目标并事先确定实现目标所需的正确行动。计划活动包含规定组织的目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

宝马公司确定了一套明确的长期计划来使宝马公司由一个高成本的德国公司转变成真正的全球汽车公司，其中决定性的举动就是在南卡罗莱纳州建立工厂，并从英航手中购买罗沃 (ROVER)。小公司也可以从综合计划中获益。计划能够为行动和取得成就扫清障碍。

计划是针对整个组织、每个单位和每个人的。这些计划时间上涵盖从长期 (5 年或以上) 到短期 (几天或几周)。计划可能是一般性的 (如通过新产品开发获得利润) 或非常具体 (如下个月销售额增长 10%)。在任何一种情况下，管理者有责任收集并分析计划所依据的信息，确定需要实现的目标和必要的行动。本书的第 4 章、第 5 章中将分别介绍计划和决策，包括计划的种类、计划工具和目标管理以及决策的程序和有限理性决策等内容。

组织 (organizing) 管理者还承担着设计组织结构的职责，我们称此为组织职能。它包括决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分类组合；谁向谁报告；以及各种决策应在哪一级上制定。第 6、7 章是关于组织和人力资源管理的，并涉及组织变革的有关内容。

例如，当数字设备公司的多萝西·特瑞尔管理计算机公司的高密集内部联系和多晶模块部门时，她的组织和人事管理能力奠定了成功的基础。她的挑战是将一个高技术但非制造性的部门改造成为为高档办公室产品提供耐用技术的规模生产商。特瑞尔被选择

做这件事是因为她对公司非常了解，而且在波士顿地区拥有相当多的生意和社区联系，因此能够，用她的话讲，“积聚技术人才”。在三年内，特瑞尔使工厂的管理人员由 200 人增加到 1200 人，能生产高质量、相对低成本的产品，并且在新设备预算上降低了 3 亿美金。

领导 (leading) 领导就是激励人们成为绩效杰出者，就是指导、激励和与员工个人或群体的沟通。领导涉及与人们的日常接触，帮助去指导或鼓舞他们实现团队或组织的目标。领导存在于团队、部门、事业部以及整个组织的高层。

利维奥·戴斯默是世界上大公司之一——3M 公司的首席执行官。他领导哲学的核心原则是创造合作的工作环境、保持经常的接触，给人们自主行动的自由、永远诚实 (无论消息好坏)，分配的工作可以帮助员工学习和成长，以及公开地表扬和奖励工作优秀的员工。当然，戴斯默先生的领导风格远远比我们描述的复杂。本书第 8、9、10 章将分别阐述沟通、激励和领导的有关理论和内容。

控制 (controlling) 全面的计划、坚实的组织、出众的领导并不能确保成功。为了保证事情按照既定的计划进行，管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

当管理者实施计划时，他们经常发现事情并不像计划那样进行。控制职能确保目标可以达到。它提出并回答这样的问题，“实际的结果与目标一致吗”，当二者出现偏差时就需要进行调整，保证我们的行动与计划相一致。

具体的控制活动有：制定绩效标准、提供进展的信息和反馈、通过将绩效数据与标准比较发现问题以及采取行动纠正问题。预算以及非预算等是控制的一些工具。

成功的组织，不管大小，都对工作情况密切关注。一旦问题产生，马上采取行动，进行必要的调整，是我们的工作回到计划的轨道上。第 11 章与控制相关，包括组织控制过程以及控制技术和方法。

作为一个管理者，你每天不会被整齐地分成四个职能。你会从事所有这些职能活动，但通常不是单独或有次序的，一般是同时发生的。你将用 60% 以上的实践与不同的人见面，每周花上一天半时间在电话中讨论、决定各种问题。你与他人邂逅的时间平均为 2 分钟，不被他人打扰的时间不会超过 10 分钟。你每天很忙，花费大部分时间来处理突发事件、开会。看上去有许多事情该做，但你无法做，这些活动就涉及所有四项管理职能。

一些管理者在部分管理职能上感兴趣，投入很多，并且在某些职能上具有较高的技能，但在其他职能上却不是这样。这样的管理者是成功的吗？答案是否定的，不能在这四项职能上正确分配精力和资源的管理者将会失败。例如，你可能是一个优秀的计划者或控制者，但如果你不能合理地组织人们、激励人们，完美的计划就不能得到实施，你就不是一个有效的管理者。因此，优秀的管理者不会忽视任何一项管理职能。知道了管理的职能是什么，你就可以不时问问自己，你是否对这四项职能全部给予了适当的关注。

1.1.3 管理者角色

当一些学者从管理者职能的角度来研究管理问题时,另外一些学者却从另一视角进行研究。亨利·明茨伯格提出了著名的管理者角色(management roles)理论,明确提出了一种对管理者究竟在做什么的新见解。

20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现人们长期以来对管理者工作的看法是不准确的。例如,人们一般认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息,但明茨伯格发现,他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。明茨伯格认为,管理者的工作在扮演10种不同的角色,这些角色可以进一步组合成三个方面,即人际关系方面、信息传递方面和决策制定方面。

1. 人际关系角色

人际关系角色(interpersonal roles)指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。在人际关系方面,管理者主要扮演了挂名首脑、领导者和联络者角色。

(1) 挂名首脑 是一种象征性的首脑,它必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。

例如,作为组织的领导迎接来访者,签署法律文件,学院院长在学校毕业生的毕业典礼上颁发毕业文凭,他们都在扮演挂名首脑的角色。挂名首脑是“领导者”的一种体现,他在重要场合的出现本身就代表着一定的意义。因此,任何一级管理者的挂名首脑作用都是非常重要的,管理者要给予足够的重视。

(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。

例如,从事所有的有下级参与的活动。这些工作要求管理者具备职位的权限,使用法定权力来完成。

(3) 联络者 维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供信息。这些接触可能是与组织内部的个人或团体,也可能是与组织外部的个人或团体。

例如,销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系;当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时,他就有了外部联络关系。

2. 信息角色

信息角色(information roles)指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。管理的职位,使管理者处于信息中心从而获得了从各种渠道获取信息的特权。在信息方面,管理者主要扮演了监听者、传播者和发言人三个角色。

(1) 监听者 寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经中枢。这一角色的关键在于先“倾听”而后监督和处理。例如,通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化,竞争对手可能正打算干什么。

(2) 传播者 管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用,即扮演着传播者的

角色。这个角色的关键是要传递真实的、完整的和及时的信息。例如，举行信息交流会，或用打电话等方式传达信息。

(3) 发言人 当管理者代表组织向外界表态时，他们就在扮演发言人的角色。他们向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。例如，举行董事会议，向媒体发布信息。

3. 决策角色

管理者的工作中，最重要的部分是他担任决策角色 (decision roles)。在决策方面，管理者主要扮演了企业家、混乱驾驶者、资源分配者和谈判者。

(1) 企业家 指管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目。例如，高层管理者有责任确定组织的发展方向，他们制定组织战略，开发新项目，这些都属于企业家角色。

(2) 混乱驾驶者 指管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题。例如，当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取制定战略，检查陷入混乱和危机的补救行动。

(3) 资源分配者 指管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任。这事实上是批准所有重要的组织决策，这是管理者职位权限的集中体现。例如，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。

(4) 谈判者 当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。例如，与上级讨价还价；与下级谈判工作条件和目标；与供应商谈判价格、交货期限；与合作伙伴谈判合作条件和收益分配。

大量的后续研究检验了明茨伯格的角色理论的有效性，这些研究涉及不同的组织和组织的不同的管理层次，即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化的，特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人这些角色，对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反，领导者角色对于低层管理者，要比中、高层管理者更重要。另一项研究表明，管理者角色的重要性在大企业和小企业（该研究把任何独立所有和经营的、追求利润的、雇员人数在500人以下的企业称为小企业）的工作中显著不同，如图1.1所

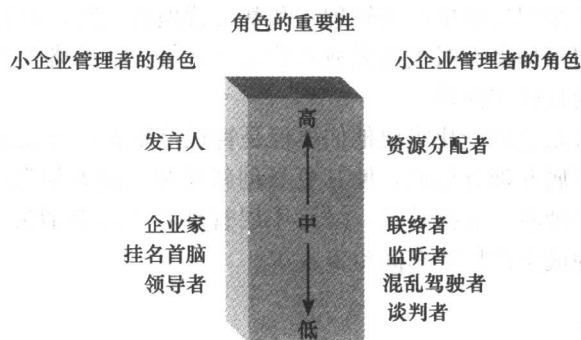


图 1.1 小企业与大企业中管理角色的重要性

示,小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事务,如接待消费者,会晤银行家,安排融资,寻求新的生意机会,以及促进变革。相反,大企业的管理者主要关心的是企业的内部事务(如怎样在组织单位间分配现有的资源等)。根据此项研究,企业家角色(寻求生意机会和规划变革的活动)对于大企业的管理者来说处于相对次要的地位。

管理者职能理论与管理者角色理论分别从两个角度对管理者工作进行认识和分类,但两个理论实质上是一致的,明茨伯格提出的许多角色,基本上可以归入一个或几个职能中。比如,资源分配角色和企业家角色就属于计划职能;人际关系的三种角色都属于领导职能;而其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。当然并非所有的角色都是如此,这种差别可以用明茨伯格的综合管理活动和纯粹管理工作的观点来解释,即管理者都要从事一些不纯属管理性的工作。

1.1.4 管理层次

不同的管理者侧重于不同的活动,表现出不同的风格。管理者处于组织不同的层次往往影响其重要职能和技能组成。在大多数组织中,管理群体是由不同层次的管理人员组成,通常我们将管理者分为三个层次:高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1.2 所示。



图 1.2 管理层次

1. 高层管理者

高层管理者是一个组织的高级执行者并负责全面的管理。一般高层管理者指的是战略管理者,关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性,他负责制定有关整个组织的决策,建立关系整个组织发展的计划和目标。高层管理者不仅把组织看作一个整体,还要将组织与外部环境联系起来。这种联系常常要求管理者与外部人员和组织密切合作。高层管理者包括:公司总裁、副总裁、首席执行官、首席运作总监等。

2. 中层管理者

中层管理者位于组织层级中高层管理者和基层管理者之间,他们是高层和基层管理者之间的桥梁。中层管理者有时被叫做战术管理者,负责将战略管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。

现在中层管理者角色的变化需要他们不仅是管理控制者,而且还是其下属的成长教练。他们必须支持下属并训导他们,使其更具创新精神。随着信息技术在组织的应用,有些学者认为中层管理者可能被替代,最终中层管理者可能会消失。中层管理者包括:部门经理、地区经理或生产厂或车间负责人等。

3. 基层管理者

基层管理者是管理的最底层,直接涉及组织内生产或制造产品的非管理人员,实施中层管理者制定的具体计划。这个角色在组织内是非常关键的,因为基层管理者是管理

者与非管理性员工之间的联系桥梁。

基层管理者传统上受上层的指导和控制，以确保其成功地实施支持公司战略的行动。但在优秀公司内，其作用扩大了。在一些优秀公司里，基层管理者执行的作用变弱了，但对其创新和创造性的需要在增加，以实现组织的成长和新业务开发。基层管理人员包括：工长、领班、小组长和办公室主任等。

就职能来说，随着管理者在组织中的晋升，他们更多地从事计划工作而更少地进行直接监督工作。所有的管理者，无论他处于哪个层次上，都要履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项职能上的时间不同。例如，最高管理层要考虑整个组织的设计，而基层管理者集中于工作小组和个人的工作设计。表 1.1 显示了管理角色和任务的转变。

表 1.1 管理角色和任务的转变

	基层管理者	中层管理者	高层管理者
变化的角色	从运作执行者变成进取的企业家	从管理控制者到支持性教练	从资源分配者到机构领导者
基本价值观	在一线部门内通过专注于生产率、创新和成长实现业务绩效	通过支持和协调使大公司的优势体现到独立的一线部门中	在整个组织中创造一种方向、投入和挑战的气氛
关键活动	创造和抓住新的业务成长机会、吸引、开发资源和能力；在部门内管理不断的绩效改进	人员开发和支持活动；在单位内联合分散的知识、技能和最佳经验；协调短期绩效和长期战略间的矛盾	在确定扩张机遇范围和绩效标准时挑战已有假设；建立一整套规范和价值观体系以支持合作和信任；创立整个告诉的目的和战略

1.1.5 管理者的技能

管理者都在执行着管理的四项职能，都在扮演着一定的管理角色，但要做好管理工作，管理者还需要掌握多种技能。技能是来源于知识、信息、时间和资质的特殊的能力。管理者需要的技能通常分为三类：技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指完成设计一定方法和流程的具体任务的能力。包括在进行一项工作是运用的具体的知识、工具和技巧。例如，会计拥有财会方面的技术技能，营销人员拥有定价、市场研究和销售技术方面的技术技能。你在学校也在学习一些技术技能，这些技能可以帮你找到一个工作机会，还能帮你成为一个管理者。这些技能对低层管理者更为重要，因为这些管理者直接处理员工在组织中的工作。

2. 人际技能

人际技能是指与其他个体或群体中的他人友好合作的能力。因为管理者直接面对人们，因此人际技能最为重要。掌握人际技能的管理者懂得如何沟通、激励、领导和激发积极性与产生信任。对成功的管理事业而言，与不同类型的人相处愉快并交换信息的能力是不可缺少的。正像一位专家所评价的，“在许多公司，一个管理者失败的原因不是他没有技术技能，而是没有人际技能。”人际技能对各个层次的管理者是同等重要的。

3. 概念技能

概念技能是指管理者认识和概念化抽象和复杂动态问题的能力。运用这个能力，管理者必须能把组织视为一个整体，理解组织中各部分之间的关系，并设想组织如何适应它广泛的环境。这个职能对高层管理者最为重要。图 1.3 反映了管理者技能与管理层次的关系。

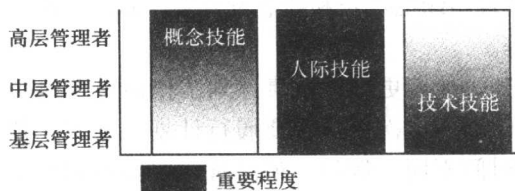


图 1.3 不同管理层次需要的技能

一些人相信今天和未来的管理者必须更关注人际技能，如成为团队领导、与其他人交换信息、教导或帮助人们学习等，而不像传统管理者关注发布命令和监督员工。表 1.2 帮助你判别你是传统管理者还是现代管理者。

表 1.2 你是哪种类型的管理者

传统管理者	现代管理者
遵循命令链	与任何可能将工作完成的人交往
接受，做重复性工作	学习新的方式
要求长时间工作	要求结果
独占信息	分享信息
试图掌握一个主要的领域，如营销或财务	试图掌握更宽系列的管理领域
更多单独做决策	要请别人参加决策
向上看，寻找指令和答案	与其他人质疑、合作协商已发现解决方案
认为其他人主要是老板和竞争者	在共同目标、相互尊重和信息交换基础上建立关系
认为自己是老板或管理者	认为自己是支持者或内部咨询者

1.2 管理的性质

1.2.1 管理的普遍性

管理在组织中具有普遍性吗？我们可以肯定地说是的，在世界各个国家，在各种类型和规模的组织中，各种管理层次上，各个组织工作的领域里以及所有的组织中都需要管理。如图 1.4 所示，这就是我们所说的管理的普遍性。管理者在这些状况下，都将进行计划、组织、领导和控制工作。任何组织的成功，包括军队，都依赖有效的管理。

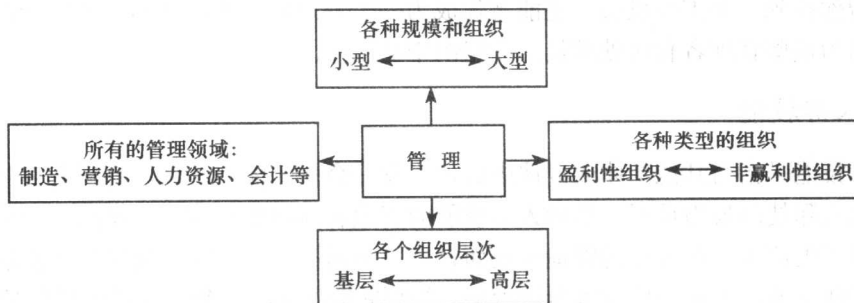


图 1.4 管理的普遍性