

管理学基础

Guānlǐxué Jīchǔ Guānlǐxué Jīchǔ Guānlǐxué Jīchǔ

主编 戴春禄



黑龙江科学技术出版社

管 理 学 基 础

主 编 戴春禄

副主编 喻跃梅

主 审 夏 暎

黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/戴春禄主编. —哈尔滨:黑龙江科学技术出版社, 2006. 2
ISBN 7-5388-5058-9

I. 管... II. 戴... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 015840 号

内容摘要

本书根据高等职业教育的特点,融合当代管理实践与管理学最新理论发展精心编写而成的。本书在内容、体系等方面力求做到题材新颖、内容适当、突出案例、注重运用。全书共分 12 章,内容包括:管理与管理学、管理思想演变和管理理论发展、管理的基本原理和方法、组织环境与组织文化、管理的基础工作、决策、计划、组织、领导、控制、创新、管理效率。本书各章均有学习目标、思考题、案例分析和实训题以引起学生的学习兴趣与思考,便于学生学习。该书为高职高专管理类各专业教材,也可供职高、职高专工科类专业和中等职业学校管理类各专业选用。

责任编辑 赵春雁

封面设计 洪 冰

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主 编 戴春禄

副主编 喻跃梅

主 审 夏 曠

出 版 黑龙江科学技术出版社

(150001 哈尔滨市南岗区建设街 41 号)

电话 (0451)53642106 电传 53642143(发行部)

印 刷 哈尔滨市工大节能印刷厂

发 行 黑龙江科学技术出版社

开 本 787×1092 1/16

印 张 16

字 数 300 000

版 次 2006 年 2 月第 1 版·2006 年 2 月第 1 次印刷

印 数 1-1 000

书 号 ISBN 7-5388-5058-9/G·529

定 价 28.00 元

前 言

本书根据高职高专管理专业培养目标,以学生应掌握的现代管理知识和管理技能的要求为主要宗旨,结合管理实际需要编写而成。

全书共分 12 章,内容包括:管理与管理学、管理思想的演变和管理理论的发展、管理的基本原理和方法、组织环境与组织文化、管理的基础工作、决策、计划、组织、领导、控制、创新、管理效率。本书为高职高专管理类各专业的通用教材,也可供高职高专工科类各专业和中等职业学校管理类各专业选用,建议学时数为 50~70 学时。在使用本教材时,教师可根据教学的具体对象作适当的选取。

本书根据高等职业教育的教学特点,在教材的内容、体系等方面力求做到题材新颖、内容适当、突出案例、注重运用。全书各章均有学习目标、思考题、案例分析、实训题,以引起学生的学习兴趣与思考,便于学生理解。

本书由戴春禄担任主编,负责全书的组织、协调、定稿以及第一章至第七章的编写,喻跃梅任副主编,负责第八章至第十二章的编写。夏映教授作为本书的主审,认真审阅了全部书稿。在编写的过程中,编者参考了大量同类教材及有关论著,得到了许多兄弟院校的大力支持,在此一并致以诚挚的谢意。

由于编者水平有限,书中难免存在不完善之处,恳请读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理概述.....	(1)
第二节 管理学的研究对象和研究方法.....	(6)
第三节 影响管理工作的因素.....	(9)
思考题.....	(16)
案例分析.....	(17)
实训题.....	(17)
第二章 管理思想的演变和管理理论的发展	(18)
第一节 传统的管理思想.....	(18)
第二节 科学管理理论.....	(21)
第三节 行为科学与激励理论.....	(24)
第四节 现代管理学派.....	(28)
第五节 管理理论的新发展.....	(30)
思考题.....	(39)
案例分析.....	(40)
实训题.....	(41)
第三章 管理的基本原理和方法	(42)
第一节 管理的基本原理.....	(42)
第二节 管理的基本原则.....	(55)
第三节 管理的基本方法.....	(64)
思考题.....	(76)
案例分析.....	(76)
实训题.....	(77)
第四章 组织环境与组织文化	(78)
第一节 组织环境.....	(78)
第二节 组织环境的适应与控制.....	(81)
第三节 组织文化.....	(88)
思考题.....	(93)
案例分析.....	(94)
实训题.....	(96)

第五章 管理的基础工作	(97)
第一节 概述.....	(97)
第二节 管理规范.....	(99)
第三节 管理信息系统.....	(108)
思考题.....	(116)
案例分析.....	(117)
实训题.....	(118)
第六章 决策	(119)
第一节 决策概述.....	(119)
第二节 决策方法.....	(124)
第三节 目标管理.....	(131)
思考题.....	(136)
案例分析.....	(136)
实训题.....	(137)
第七章 计划	(138)
第一节 计划概述.....	(138)
第二节 计划体系.....	(142)
第三节 计划的编制程序.....	(145)
第四节 现代计划方法.....	(147)
思考题.....	(154)
案例分析.....	(154)
实训题.....	(155)
第八章 组织	(156)
第一节 组织概述.....	(156)
第二节 组织结构.....	(157)
第三节 组织结构设计.....	(163)
第四节 组织中的职权关系.....	(168)
思考题.....	(171)
案例分析.....	(171)
实训题.....	(172)
第九章 领导	(173)
第一节 领导概述.....	(173)
第二节 领导行为理论.....	(181)
第三节 领导艺术.....	(187)
思考题.....	(198)

案例分析.....	(198)
实训题.....	(200)
第十章 控制.....	(201)
第一节 控制概述.....	(201)
第二节 控制的类型.....	(203)
第三节 控制的过程.....	(206)
思考题.....	(210)
案例分析.....	(210)
实训题.....	(211)
第十一章 创新.....	(212)
第一节 创新概述.....	(212)
第二节 创新的内容.....	(216)
第三节 创新的源泉.....	(221)
思考题.....	(225)
案例分析.....	(225)
实训题.....	(227)
第十二章 管理效率.....	(228)
第一节 管理效率概述.....	(228)
第二节 管理效率的评价.....	(231)
第三节 提高管理效率的途径.....	(240)
思考题.....	(243)
案例分析.....	(243)
实训题.....	(244)
参考文献.....	(245)

第一章 管理与管理学

[学习目标]

- (1) 掌握管理的含义及其管理职能
- (2) 了解管理学的研究对象及其研究方法
- (3) 了解管理的性质和作用
- (4) 了解影响管理工作的因素

第一节 管理概述

一、人类活动与管理

管理是人类最基本、最重要的活动之一。管理实践与管理思想可以说几乎是与人类的历史一样悠久。管理伴随人类的共同劳动而产生，管理是人类共同劳动的产物，它深深扎根于社会的实践需要之中，构成社会发展的一种内在机制。自从人类本能地发现有许多事情单纯依靠个人的力量无法完成或者无法很好地完成，从而开始几个人或者许多人一起完成共同的目标，管理也就应运而生。

只要一项活动或一个目标需通过群体协作才能达成，就必须有人通过一定的形式、方式来协调群体内人与人之间、活动与活动之间的各种关系，使所有个体的努力都形成实现群体目标的合力。因为每个个体的目标都是基于个体自身的利益，每个个体的活动都是为了实现个体自身的目标，如果这些个体缺乏共同的目标、共同的理念、共同的行为准则，个体之间缺乏相互联系、相互约束、相互帮助，个体的活动之间缺乏必要的合作、协调和控制，那就只能是一盘散沙，个体的努力很可能会相互矛盾和相互冲突，根本谈不上共同努力去实现共同的目标。所以，只要有人群存在的地方，只要人群有共同的目标，只要人群需要共同努力（分工、协作、支持、配合等）才能实现共同的群体目标，就不可能让每个个体完全地随心所欲，就不可能让每个个体完全以个人利益为出发点。相反，群体协作实际上意味着每个个体都必须为了实现根本的利益或主要的目标而牺牲某些利益（如时间、自由等）。而群体的协作、群体目标的实现都不可能单纯依靠各个个体的自觉自愿自发地进行。要实现群体的共同目标，就必须通过一定的方式将这些个体组织起来，就必须有人（或部分人）负

责协调个体与个体之间、群体与群体之间、活动与活动之间的关系。这种协调群体内个体或各种活动的关系的活动就叫做管理，而起着协调和管理作用的人就是管理者，这些活动不仅是在特定的组织内进行，而且是有组织地进行的。组织通过管理确立组织发展的方向；组织通过管理提高劳动生产率；组织通过管理进行变革，使自己能够根据环境的变化而随时调整自身的发展方向，组织通过管理实现观念的更新，适应时代的发展；组织通过管理塑造自己的企业文化，培养员工的归属感。

随着经济的发展，分工越来越细，人们之间的相互信赖性越来越强，或者说人类社会越来越依赖通过集体的努力来完成任务、达到目标。必然地，管理的地位越来越重要，管理者的作用也就相应地越来越突出。

二、管理的含义

在现代社会中“管理”一词可以说是使用最频繁的词汇之一。在《现代汉语词典》中，管理有三种解释：一是负责某项工作使顺利进行，如管理财务、管理国家大事；二是保管和料理，如管理图书、公园管理处；三是照管并约束（人或动物），如管理罪犯、管理牲口。可见，管理的对象可以是某项工作，可以是某种东西，也可以是人或动物。也就是说，管理是“人类对与自身生活息息相关的活动、物、人或动物的控制、支配和约束”。

对于“管理”的定义有许多不同的理解，这主要是由于管理活动的广泛性和各自研究管理活动的出发点和视角不同，有的从管理的过程出发，有的从管理的目的出发，有的从管理的作用出发，有的从管理的功能出发……来给管理下定义。为了更好地理解什么是管理，为了能够确立我们的研究视角，有必要了解对“管理”的比较有代表性的定义。

第一类定义是从管理者与被管理者的相互关系来给“管理”下定义。这类观点演绎于科学管理理论之父弗雷德里克·W·泰罗对于管理的理解，他认为管理就是确切知道你要别人去做什么及如何使他能够运用最好的方法去将它完成。

“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。管理这个词指的是指导其他人为实现共同目标而努力工作的特定的一群人所进行的活动。简单说来，管理就是通过他人完成工作。管理是一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。按照这些定义，我们可以将“管理”理解为指导他人有效地完成工作从而实现组织目标的活动。

第二类定义是从管理职能的角度给“管理”下定义。这是目前流行最广、影响最深的观点之一，这种观点源自于亨利·法约尔对管理的理解。法约尔在他的代表作《工业管理与一般管理》一书中认为管理活动有五种职能，即计划、组织、指挥、协调、控制。后人在这五种职能的具体表述上会有些区别，如将

指挥变成领导，或者将这五种职能归结为四种职能等，但都是基于法约尔从管理的职能上定义管理的观点，许多管理学家都从管理的职能出发给“管理”下定义。如“管理就是对于一个组织所拥有的资源—人力资源、金融资源、物资资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导、指挥和控制，用最有效的方法去实现组织目标。根据这类定义，我们可以将“管理”理解为通过管理的计划、组织、指挥、协调和控制五种职能，整合组织的各种资源，从而实现组织的目标。

第三类定义是基于切斯特·巴纳德将组织理解为协作系统的观点。认为“管理是组织中协调各分系统的活动，并使之与环境相适应的主要力量。……从根本上说，管理就是将各种互不相关的资源组合成一个达到目标的总系统的过程。管理是至少为了一个明确的目的，有作为系统要素的两个以上的人进行协作，在特定秩序的关系下的物质的、生物的、社会的复合系统。这种观点是从系统的角度阐述管理活动，认为管理就是要协调组织内部各个子系统之间以及组织系统与环境之间的关系，消除或缓解紧张与冲突，不断地寻求平衡，从而实现组织的目标。

第四类定义是从管理活动的过程来给“管理”下定义。“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。管理是明确的程序，包括设计、组织、推动及控制，利用人与物资决定并达成指定目标”管理是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。这类定义是从管理组织和协调各种相关的人和活动以实现既定目标的一个过程的角度定义管理，认为管理贯穿于实现群体目标的整个过程。

这些关于“管理”的定义重视了管理的直接目的，重视了管理的过程和管理得途径，但没有强调管理的最终目的、管理成效和最终要求。因此，本书给管理下的定义是：“管理的实质就是在特定的环境和条件下，管理者通过管理活动有效地整合群体内个人的努力，去实现组织特定的目标，而且为组织长远目标及长远的发展打下良好的基础。

这个定义强调了以下几点：

- (1) 管理的主体是管理者。
- (2) 管理的目的是要通过具体的管理活动来实现组织特定的目标。
- (3) 管理者的责任是整合群体内个体的努力，协调个人或各个团队的活动。
- (4) 管理活动受到组织内、外环境和条件的约束，只有重视环境，研究环境，适应环境，利用环境，才能达到预期的目标。

(5) 管理成效不仅取决于特定目标的实现度，而且要取决于该目标的实现

对组织的长远目标或组织的发展产生了什么样的影响。

三、管理的作用

(一) 管理是生产力，同时又是促进生产力发展的关键因素

管理是生产力。在生产力诸多要素中，管理具有组织、控制、整合其他要素—劳动力、劳动工具和劳动对象的功能，并将这些要素结合成一个整体。如果没有管理，生产力的其他要素就是分散的、孤立的，就不能发挥强大作用。有效的管理可以促使科技与劳动力、劳动工具、劳动对象更好地结合起来，尽快地投入生产，使生产力总体能力得以放大和发展。

(二) 管理是合理利用社会资源的重要手段

社会资源包括人、财、物、时间、信息等，它们都是组织活动不可缺少的资源，有效的管理，在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的组合，充分发挥这些要素的最大潜能，使这些资源得到最佳的配置，产生最佳的效益。管理能使人尽其才、物尽其用，财尽其利，管理能提高时间和信息的利用率。

四、管理的职能

20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔提出，所有的管理者都履行着管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·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学教科书的框架。在此后的 20 年中，他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理学教科书，今天大部分教科书仍然沿用这种按照管理职能来组织内容的方法。许多人将管理的五职能概括为四职能，即：计划、组织、领导和控制。

(一) 计划

计划是指在工作或行动之前为了减少盲目性，最大限度地避免失败和损失所开展的一系列工作，是一个包括研究环境，分析条件，预测未来，设立目标，选择行动方案，筹划人、财、物、时间，拟定实施步骤的连续过程。一个清晰而且具有指导意义的计划应该明确告诉管理者和执行者做什么、为什么要做、谁来做、什么时候做、在哪里做、如何做所以，计划是管理的首要职能，有效的管理活动都应该从计划工作开始。

(二) 组织

组织是指为了将计划落实到行动中去，并通过有效地分工和协作最终实现组织的目标的一种组织结构划分、权力分布等。组织确定了目标，又拥有实现目标的人力、物力、财力等各种必需的资源，并不能够保证目标的最终实现，因为目标的实现需要有效地整合各种资源，需要将组织的目标和任务分解之后，本着最有利于实现目标的要求将人力、物力、财力等资源按一定的方式组合成一个个的单位或部门，设计出合理的组织结构，设置相应的职务以及组织的运

作模式，将权力分授到相应的层次或职务，并规定各个层次、各个职务应该承担的相应的责任，形成既分工授权又协调一致的工作关系网络。

（三）领导

领导是指为了实现目标而运用沟通、奖惩、激励等方式对组织成员施加影响，通过职权影响力和非职权影响力，统御和指引组织成员的活动。领导是从管理的各种活动中抽取出来的一个独立的职能，管理的对象包括组织的人、财、物、时间、信息等，但最关键的是对人这种资源的控制、影响、激励和协调，这就是领导的职能。

（四）控制

控制是指为了保证组织目标的按时、按质实现，而对计划的执行情况、对组织的各种活动进行监督、检查、调节甚至纠错的行为。即为了计划过程中所确定的预期目标和预期结果能够实现，有必要对活动的过程进行监控，防止偏差，或发现偏差时及时采取措施进行纠正，及时应对各种不确定性因素和突发的事件，保证计划的执行不偏离正确的方向，并最终实现组织的目标。

五、管理的性质

管理性质，即管理的二重性，它就是指管理具有合理组织生产力的一般属性和体现一定生产关系的特殊属性。管理二重性原理是马克思主义管理理论的重要原理，它为人们认识和把握管理的本质提供了强有力的武器。

（一）管理的自然属性

管理是人类共同劳动的必然要求，它与生产力相联系，反映生产力的属性，体现了不同社会制度、不同时代管理的共性、自然属性和普遍性。即，任何组织都离不开管理，任何管理都有其共同的原理、规律、方法和要求。坚持管理的自然属性，就是要研究、运用管理的一般规律，并在实践中不断创新。

（二）管理的社会属性

管理受一定的生产关系影响和制约，反映生产关系的属性，是维护和调整生产关系的手段，体现了管理的个性、社会属性和特殊性。根据管理社会属性理论，在不同的社会制度、不同生产关系的组织中，管理的具体目的、具体方法和手段、管理的权限以及管理活动的一些具体原则等是不同的。

（三）学习管理二重性的意义

1. 研究和坚持管理的自然属性，认识管理在合理组织生产力方面的重要作用，认识加强科学管理的客观必然性和重要性，人们就会在管理实践中自觉地遵循管理活动的普遍规律，就会广泛学习、借鉴人类社会一切先进技术、先进方法、先进经验。我们要善于学习、总结中国古代的、近代的、外国的，尤其是生产力高度发展、管理理论丰富的西方发达国家的先进管理经验。

2. 坚持管理的社会属性，要求在管理实践中不能盲目地照抄、教条地学

习、简单地“拿来”。在学习中要善于分析,认真研究,合理选择,结合我国实际,结合本地区、本单位实际,贯彻“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,按照我国国情加以消化和灵活运用,创出一条具有中国特色的现代管理道路。

第二节 管理学的研究对象和研究方法

一、管理学的概念及特点

(一) 管理学的概念

管理学是人类长期从事管理实践活动的科学总结,是以企业组织为重点,系统地研究管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。它是人类智慧的结晶。美国管理学家彼得·杜拉克对管理学的产生给予高度评价,他说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。在西方发达国家,系统地进行管理学的研究已有近百年的历史,至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。

美国管理学家孔茨和奥·唐纳于 1955 年出版的《管理学原理》标志着管理学理论体系的正式形成。该书 1976 年第 6 版时更名为《管理学》。我国对现代管理学的研究较晚,但发展迅速,尤其是改革开放以来,管理学理论的研究如雨后春笋,初步形成了中国式的管理学体系。

(二) 管理学的特点

1. 一般性

管理学从一般原理、一般现象的角度研究管理活动,并从中找出适用于所有管理活动一般性、共同性的规律。它的研究成果不但对所有的管理实践具有指导意义,而且对许多专业化组织的管理理论、管理方法的研究具有指导价值。所以,无论是管理实践家、还是从事管理理论研究的人都要学习管理学。

2. 综合性

管理学的综合性是指管理学综合运用多学科研究成果、建立在多领域管理实践基础上的科学。管理学的研究广泛地应用了数学、心理学、行为科学、信息学、控制论、系统论、运筹学、经济学、工程技术学、社会学、哲学等。可见,管理学是介于社会科学与自然科学之间的边缘性学科,具有综合性。所以,管理学家、管理实践家也必须是掌握和熟悉多学科知识的人。

3. 实践性

一方面管理理论是无数管理实践家的经验总结,另一方面,管理理论又成为指导未来管理实践的科学。管理理论来源于实践,又指导着实践,这正是管

理学作为一门最有魅力的学科的生命力所在。

二、管理学的研究对象

管理学是一门系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是不同管理领域的管理实践活动在理论上的概括和科学总结。它来源于长期的管理实践活动,接受管理实践的检验,又反过来指导管理实践活动。所以,管理学与管理实践的关系既是理论与实践的关系,又是共性与特性的关系。人类的管理实践是管理学理论的源泉,管理学理论的形成、建立、发展的过程就是管理学家观察管理实践、总结管理实践的过程。所以,管理学研究的对象首先是人类的管理实践。

管理学研究的具体对象主要包括生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。

(一) 生产力方面

管理学主要研究生产力三要素之间的关系,即如何合理组织生产力的问题;如何合理配置组织中的人、财、物、时间、信息等资源要素,使各资源要素充分发挥作用的问题;如何按照组织的目标、社会的需要,合理地使用各种资源,以求组织获取最佳经济效益和社会效益的问题;如何提高组织内部的生产效率和工作效率的问题;如何保护和发展生产力的问题等。

(二) 生产关系方面

管理关系的实质是人与人之间的关系。管理学主要研究组织内部和外部之间的各种关系问题。其中主要研究如何处理组织中人与人之间的相互关系;研究如何激励组织内部成员,调动各方面的积极性和创造性;研究如何完善组织机构与各种管理体制问题;研究组织与组织之间的关系,以提供妥善处理这些关系的准则;研究人们的协作关系及利益分配问题。

(三) 上层建筑方面

管理学主要研究怎样调整上层建筑,以适应和促进生产力发展的问题;研究组织的思想文化建设问题;研究组织的体制、规章制度如何反映经济基础的要求,使其与社会的政治、经济、法律、道德的要求保持一致,从而维护正常的生产关系,保护和促进组织目标的顺利实现。

三、管理学的研究方法

(一) 管理学研究的指导思想

管理学研究的总的指导思想是马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义。具体要求如下:

1. 必须坚持理论联系实际的观点

管理理论来自于管理实践,是对管理实践的科学总结,所以我们在进行管理学研究时一定要坚持理论联系实际的观点。

2. 必须坚持不断发展和不断创新的观点

唯物辩证法认为,任何事物都是发展变化的。管理理论、管理实践也不例外。管理学的研究必须坚持全面发展的观点并在实践中不断地创新。

3. 必须坚持系统的观点

研究管理学要从系统观点出发,要考察管理系统与子系统之间、子系统与子系统之间、管理系统和外部环境之间的相互联系和相互作用的关系,从中探索、寻找出科学的管理思想、管理方法。

(二) 管理学的具体研究方法

1. 历史研究法

任何管理现象都有其产生的历史背景及其发生、发展的过程。历史的研究方法要求研究人员必须学习早期管理理论与管理实践的历史资料,全面地考察管理历史的演变、重要管理思想和流派,探求其中的规律性,寻求对现实管理实践有指导意义的管理原则、方式和方法。管理学家要尊重历史,研究前人的研究成果,同时还要看到它的发展变化,充分寻求并继承规律性的东西,做到古为今用。

2. 比较研究法

比较的方法是科学研究中常用的一种方法。它把不同的或相类似的事物放在一起作比较,用以鉴别事物之间的异同,分辨出一般性和特殊性的东西。

3. 调查研究法

调查研究法是人们为达到一定目的,对有关社会现象进行系统考察,收集资料,综合分析,认识、明确事物内部结构及其相互关系和发展变化趋势的研究方法。管理学是一门应用性很强的学科,所以研究管理学必须通过直接或间接调查取得大量可靠的材料,运用科学的、有效的调查方法(如普遍调查法、典型调查法、抽样调查法等),全面地、系统地了解管理实际情况,并从中探索出管理的一般原理、原则和管理规律。

4. 个案研究法

个案研究法也叫案例研究法,是指在学习研究管理学的过程中,通过对大量典型案例的分析,从中总结出管理经验、规律的方法。案例有以下几种类型:解题型、示范型、分析型、咨询型、论证型。

5. 试验研究法

管理中的许多问题都可以采用试验法进行研究,如生产管理设备布置、工作程序、操作方法、现场管理、质量管理、营销方法以及工资奖励制度、劳动组织、组织行为、商务谈判等。在试验研究中,研究人员为某一试验创造一定条件,观察试验结果,再与未给予这些条件的对比实验的结果进行比较分析,寻找外加条件与实验结果之间的因果关系,如果经过多次试验而且总是得到相

同的结果，那就可以得出结论，从而找到普遍适用的规律。

上述研究方法是许多著名管理学家通常采用的方法，也是值得我们学习和借鉴的方法。

第三节 影响管理工作的因素

一、管理者

（一）管理者的含义

一切社会组织的工作都可以分为两类，即完成具体任务的工作和指挥他人完成具体任务的工作。我们把前者称为非管理性工作，后者称为管理性工作。管理者就是从事管理性工作的人，是利用组织资源实现组织目标的指挥者和组织者。所以，管理者是管理的主体，是“对其他人的工作负有责任的人”。这个定义可以从以下几方面去理解：

1. 管理者负责决策、组织等，是管理目标的提出者、指挥者和协调者。
2. 管理者在组织中行使管理职能，具有某种权力，并对自己所担负的任务全面负责。

因此，我们可以这样来理解“管理者”：管理者是从事管理活动的人，是在组织中担负对他人的工作进行决策、组织、领导和控制实施与鼓励创新等工作，以期实现组织目标的人。

（二）管理者的类型

1. 按管理者在组织中所处的地位层次划分

组织的管理人员可以按其所在的管理层次分为以下三种类型，他们之间的结构关系如图 1-1 所示。

（1）基层管理者。基层管理者也称前线或一线管理者，是处于组织最低层次的管理者。他们的主要职责是，给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保障各项任务的有效完成。

（2）中层管理者。中层管理者通常是处于组织的一个或若干个中间层的管理人员。他们的主要职责是执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。在许多组织内部，中层管理者从第一线的优秀管理者中选拔。现代社会，有不少组织为了吸引人才，大量地从组织外部招聘中层或高层管理人才。中层管理者要贯彻领导决策，负责组织管辖领域的工作，并完成相应的任务，实现一定目标。中层管理者在组织内部起承上启下的作用。

（3）高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们处于组织这个金字塔的顶端，人数最少，责任最大。他们的主要职责是，

制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价整个组织的业绩。

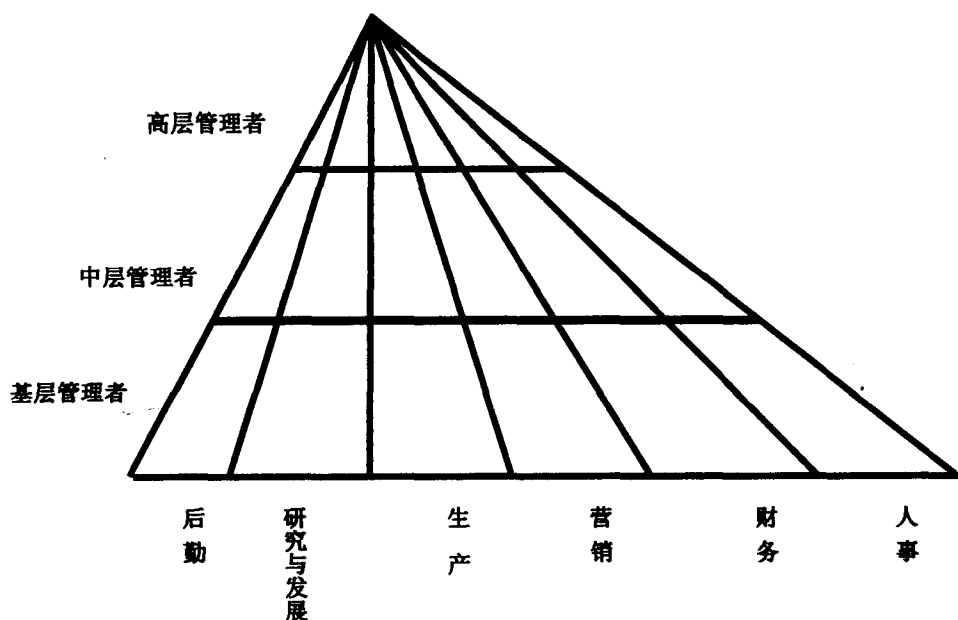


图 1-1 各层次、领域管理者结构示意图

2. 按管理者担负的责任和具有的权利分类

(1) 领导者。领导者是指行使引导、影响、命令、协调职能，推动组织目标实现的决策者、组织者和指导者，是某个单位或某个部门的“一把手”。任何组织和组织内的各个机构，都有自己的领导者。他们在自己的管辖范围内有一定程度的决策权、指挥权。这些领导者，有的是上级委派的，有的是公开招聘的，也有的是群众推选产生的不同领域或层次的领导者不仅要领导本领域和本部门，同时又要接受其他领域或其上一层次领导者的领导。组织领导者是集职责、权力和服务于一身的高一层次的管理人员，他们是领导者又是被领导者。

(2) 职能管理者。职能管理者是指组织内某一级组织中除领导者之外，担负某方面具体的或专业管理工作任务的管理人员。他们是由领导者指派、任命或招聘的，负责某一方面具体工作的管理人员。他们的基本职能一是领导者的助手，二是领导者的参谋。

3. 按管理的领域分类