



普通高等院校经济管理基础教材

管理学基础

	李德伟	主 审
	周永生	主 编
	赵瑞峰	副主编
王 元	卢润德	参 编
	尹文嘉	
	林 西	
	胡君林	
	王慧琴	



清华大学出版社

普通高等院校经济管理基础教材

管理学基础

	李德伟	主 审	
	周永生	主 编	
卢润德	赵瑞峰	副主编	
王 元	尹文嘉	胡君林	参 编
	林 西	王慧琴	

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

管理学是经济类、管理类专业的专业基础课程之一。本书抓住了管理思维和实践的精髓,深入浅出地阐述了管理学概念和研究的实践性方法,尤其是引入大量的案例,使其内容准确清晰,层次分明,易于理解和掌握。

本书围绕四个传统的管理职能:计划、组织、领导、控制,来组织全书的内容,反映了管理与组织理论的当前趋势,并引入了本领域内实践性较强的最新内容。包括管理与管理工作的性质、组织文化与组织环境、管理责任与社会道德、决策技术与方法、目标管理、战略管理、计划的工具技术、组织、人力资源管理、行为与激励、领导、沟通与人际交往技能、控制技术与方法、组织前沿专题等内容。教材力求深入浅出,通俗易懂,对学生的自学有一定的帮助和支持。本书在课程的内容、结构、体系等方面进行了大胆的尝试和创新,具有很强的可读性。

本书可作为普通高等院校经济管理类专业的教材,亦可供管理人员学习参考。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/李德伟主审;周永生主编;卢润德,赵瑞峰副主编;王元,尹文嘉,胡君林,林西,王慧琴参编. —北京:清华大学出版社,2006.9

(普通高等院校经济管理基础教材)

ISBN 7-302-13770-6

I.管… II.①李…②周…③卢…④赵…⑤王…⑥尹…⑦胡…⑧林…⑨王… 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 100390 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:凌宇欣

文稿编辑:朱 颖

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:28.75 字数:621 千字

版 次:2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-13770-6/F·1640

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

普通高等院校经济管理基础教材
编审指导委员会

主任：李德伟

委员：（按姓氏笔划排序）

马 璐 卢润德 李珍刚

周 鸿 周永生 高 劲

莫世有

前言

21 世纪初的几年，是本人一生中最为重要的时期。通过多年来对于管理学实务的理解和近些年来对于管理学及其教学问题的研究和关注，我欣慰地感觉到自己基本完成了从市场竞争者向市场竞争者的参谋和教育者的角色转换。这次应清华大学出版社之邀，主编管理学教科书，并且与广西电子科技大学、广西工学院、广西师范学院及本人所工作的单位——桂林工学院的几位同仁一起来完成这项艰巨的任务，压力颇大。好在近几年来，本人参与了我所尊敬的一些湖南院校的管理学教授的管理学教材的编著工作，加上本人及参编者多年来在高校管理学的教学实践，故得以完成此工作。本书设计主要基于以下两个方面的考虑：

一、有价值的管理学教科书应该“开博览会”，不“办加工厂”

从严格的意义上说，中国人编写管理学教科书是在改革开放以后。上世纪 80 年代开始到 90 年代初中期，随着改革开放的逐步推进，西方管理思想被大量介绍到中国并进入我们的管理学教科书。但是，这时候人们对西方管理思想的评价是十分谨慎的，一些权威人士提出了管理学教科书建设“以我为主”、“自成一家”的原则，并被普遍认同。按照这样的原则，编写管理学教科书从具体操作上看就类似于“办加工厂”，即仅仅把西方管理理论当作部分原材料，让其接受“中国管理学”的加工，变成一种“中国制造”。在这种指导思想下，当时管理学教材编写者的努力主要表现为：设计一个不同于西方管理学教材的构架；设法将西方管理理论塞入这个“中国式”构架；并且编几个中国式的名词术语，找几个中国的实例，去印证和附会西方管理理论。十分清楚，这种“加工”程序所形成的产品，是基本上没有“自主知识产权”，充其量不过是一种“贴牌”产品。

虽然中国几千年文明史具有一些管理思想，但是，对于管理学作为一门完整学科的系统研究是发源于西方，是与发达国家大工业生产对于管理的需要相联系的。管理学理念、工具及方法的形成及演化与发达国家的经济发展水平相适应。写管理学教材，采用“办加工厂”的设计思想自然遭遇尴尬。因此，我们需要寻求编写管理学教材的另外的指导思想，这种指导思想可称之为“开博览会”——吸收各国“产品”精华，以“参观者”乐于浏览和欣赏的形式陈列出来。具体规则是：编写者的任务主要是发现和调集别人在管理学研究中的精品。因此，编写时采用的方法应该是：首先，对西方“产品”，要采用一个择优程序，挑选出“优质品”。其次，减少西方“产品”的原样展出。读西方管理学著作，许多

人都有不得要领的苦恼,因此,“开博览会”要对西方管理理论作适当的处理,要用中国人习惯的认知逻辑,以中国人易于理解的语式来表述。再次,要努力推出优质的中国产品。即使完全不存“民族感情”的考虑也要承认——悠久的中华文化蕴含着许多宝贵的管理思想,一个有水平的“博览会”,是不能没有中国“产品”的。

二、管理学教科书应该具有一定的特色

编写一本有一定分量的管理学教科书,“开博览会”并不比“办加工厂”轻松,“博览会”要有特色,要通过突出特色来提升档次。①要反映管理学的深邃与智慧。国内管理学教材长期以来都停留在一种“通俗易懂”的档次,没有一点“专业壁垒”。这类教材给人们一种印象,即管理学没有多少学问,一眼就可以看透。在使用过程中,这类教材当然也难以给学生多少启迪和智慧。事实上,管理学本身并不是如此,我们有责任还它一个本来面目,要把它深邃与智慧展示出来。第一,要突出管理的哲学价值。管理过程充满着哲学道理,决策中的“概率思考”,领导中的“权变观念”,控制中的“反馈原理”,管理学研究的许多此类问题都是哲学问题,从哲学角度论管理,道理就复杂了,深奥了,就会有“看不懂”的东西。第二,要强化管理的“科学”内涵。管理学的管理科学学派认为,管理就是制定和运用数学模型与程序的系统,管理要摒弃单纯凭经验、凭直觉作出判断的传统。管理科学学派的贡献大大加强了管理的科学性,也同时使管理学增加了一些非专业人士“看不懂”的内容。②要体现管理学的与时俱进。上世纪90年代以来,外部环境变化极其巨大。随着人类的思维方式和工作方式不断改变,传统的管理思想与管理方式也受到严峻的挑战。例如,在信息技术的作用下,企业的活动将越来越不受时间和空间的局限,说企业是一个存在于某一地理位置,由人、厂房、设备、资金构成的实体,不如说它是一个由各种要素和机能组成的系统。企业作为一个系统,它通过现代信息网,能够比较容易地使自己系统中的某些要素与其他企业系统中的某些要素组合起来,构成新的机能,形成新的生产力。这种变化已经意味着传统意义上的企业概念将要改写。在这种新的历史条件下,管理会遇到许多新的困难,会承担许多新的任务。对我国企业而言,尤其是这样。而这一切,都会向管理学提出新的要求:紧跟时代,与时俱进。③要体现管理实践的重要性。不可否认,管理学理论架构的建立带有很强的实践性的色彩,具有“试错”的特征。比如说,组织理论的“M型结构”是一种新型的多分部或者事业部的组织形式。其特点是企业按产品、客户、地区等来设立事业部,每一个事业部都有一个有相当自主权的利润中心,独立地进行日常决策。在课堂上,我们大多数教师讲授“M型结构”时,很容易从逻辑上传授给学生,学生在学习时容易理解也常常不会重视这样一个概念。然而,20世纪20—30年代创立事业部制的美国杜邦公司和通用汽车公司是在这两家公司由于原来的“U型结构”无法支撑公司的多种产品业务运作,使公司管理出现危机和困惑甚至陷入几近崩溃的边缘,经过痛苦的煎熬才得以创立和发展“M型结构”,其间的过程十分艰辛。因此,管理学是指导所有组织得以有效管理实践的基础性学科,理应用管理的过去或现实的案例来进行

传授。

这些年来,持续对管理学的研究及其应用实践,愈来愈感觉到管理学的博大精深,这种体验也一直与本书的写作相伴。我们自始至终都是把本书的编写视为一个学习机会。应该说明的是,本书的整个设计思路与本人三年前以副主编身份编写的教材一脉相承,但是,本书更为强调管理实践的作用,在每一章节都增加了管理案例;同时也对管理理论的新进展进行了介绍。对我们而言,该书的编写与出版是我们对于管理学研究探索的一个新起点,我们期待着管理理论与实务的关注者的评判与建议。

周永生

2006年夏末于桂林屏风山下

目 录

第一章 管理概述1

第一节 管理职能1

一、管理的产生1

二、管理的界定2

三、管理职能2

第二节 管理主体3

一、管理者类型3

二、管理者的角色4

三、管理道德5

四、管理者的激励与约束8

第三节 管理载体的组织9

一、管理学视角的组织9

二、经济学视角的组织10

第四节 组织的外部环境13

一、外部环境因素13

二、外部环境管理14

第五节 管理的基本原理18

一、管理原理概述18

二、系统原理21

三、人本原理26

四、效益原理32

[复习思考]37

[参考文献]37

第二章 管理思想的演进38

第一节 古典管理理论38

一、科学管理理论38

二、古典组织理论41

第二节 人际关系学说 44

一、霍桑实验 45

二、巴纳德的社会系统学说 48

三、卢因的团体动力学 51

第三节 管理理论的“丛林式”发展 52

一、管理过程学派 52

二、行为科学学派 53

三、决策理论学派 53

四、系统管理学派 54

五、社会-技术系统学派 54

六、经验主义学派 55

七、权变理论学派 55

八、管理科学学派 55

[复习思考] 56

[参考文献] 57

第三章 中国管理思想对世界 管理学研究的贡献 58

第一节 中国古代哲人的管理智慧 58

一、夏、商、周三代的宗法 管理思想和谋略 58

二、春秋战国时期异彩纷呈的 管理谋略 60

三、儒家“道统”思想及其 “德治”管理智慧 63

四、定量管理和标准化管理思想 64

第二节 近代中国的企业管理 实践和管理思想 66

一、“洋务运动”：管理思想与管理方法的转变.....66	[参考文献].....109
二、中国管理科学的早期萌发和实践.....68	第五章 决策113
三、“科学管理”的启蒙与实践.....71	第一节 决策的类型和程序.....113
四、中国“儒商”的“科学管理”...73	一、决策的含义.....113
第三节 当代中国社会主义企业管理的思想与实践.....75	二、决策的类型.....114
一、中国社会主义企业管理思想的形成.....75	三、决策的程序.....115
二、中国管理科学的创新发展.....78	第二节 决策的思维方法.....116
三、改革开放与企业管理现代化：典型企业的管理经验.....81	一、概率思考.....116
[复习思考].....86	二、解析思考.....118
[参考文献].....86	三、目标—手段分析.....120
第四章 目标设立与战略选择91	第三节 决策技术及其相应方法.....121
第一节 目标结构与目标的价值.....91	一、决策的“软技术”及其相应方法.....121
一、目标结构.....91	二、决策的“硬技术”及其相应方法.....124
二、目标的价值.....93	第四节 决策风格.....127
第二节 目标设定.....94	一、决策风格与决策效果.....127
一、有效目标的特征.....94	二、决策风格的形成.....128
二、目标设立的过程.....96	三、决策风格的一般类型.....128
三、目标的表述.....97	第五节 决策的改善.....130
第三节 战略选择的分类.....98	一、明了决策的前提.....130
一、公司层战略选择.....98	二、加强防范分析.....131
二、事业层战略选择.....104	三、采用智能化决策.....131
三、职能层战略选择.....105	四、利用群体决策的优势.....131
第四节 战略选择的要领.....105	五、克服群体决策中的小集团意识.....132
一、把握市场机遇.....105	六、借助智囊团的作用.....133
二、注意扬长避短.....106	[复习思考].....134
三、集中资源投入.....106	[参考文献].....134
四、争取出奇制胜.....107	第六章 计划制订135
五、力戒好大喜功.....107	第一节 计划的特性与作用.....135
[复习思考].....108	一、计划的涵义.....135
	二、计划需要回答的问题.....136

三、计划的基本特性	137	三、倡导企业重建	177
四、计划的作用	138	四、引入“信息革命”	179
第二节 计划的种类	139	五、推崇学习型组织	182
一、按计划的表述形式分	139	第三节 组织结构的基本形式	186
二、按计划的影响面分	142	一、直线制	187
三、按计划的期限分	143	二、职能制	187
四、按计划的确切性程度分	144	三、直线——职能制	188
五、按计划的组织层次分	144	四、事业部制	189
六、按组织的职能分	144	五、矩阵制	191
第三节 计划制订的基本要求	144	六、网络制	192
一、抓住“限定因素”	145	[复习思考]	195
二、遵循“许诺原理”	145	[参考文献]	195
三、重视协调性	145	第八章 主管人员配备	196
四、加强灵活性	146	第一节 主管人员的选聘	196
五、消除“计划隔阂”	147	一、主管人员选聘的标准	196
六、填补“计划空隙”	148	二、主管人员选聘的渠道	198
第四节 计划制订的方法	149	三、主管人员选聘的方法	200
一、综合平衡法	149	第二节 主管人员的考评	207
二、滚动计划法	151	一、主管人员考评系统的建立	207
三、计划——规划——预测方法	153	二、主管人员考评误差成因	212
四、网络计划法	154	三、主管人员考评的工具	213
[复习思考]	156	第三节 主管人员的培训	219
[参考文献]	158	一、主管人员管理生涯指导	219
第七章 组织设计	159	二、主管人员培训的方法	221
第一节 组织设计的内容	159	[复习思考]	224
一、职能设计	159	[参考文献]	225
二、部门设计	162	第九章 组织文化	226
三、管理幅度与管理层次设计	164	第一节 组织文化的本质与功能	226
四、职权设计	167	一、组织文化的本质	226
五、横向联系设计	170	二、组织文化的基本要素	227
六、管理规范设计	171	三、组织文化的基本功能	230
第二节 组织设计理论的发展	172	第二节 组织文化的培育	231
一、注重行为分析	172	一、组织文化的培育原则	231
二、倾向权变观点	174		

二、组织文化的培育过程	233	第十一章 激励	271
三、组织文化的基本培育内容	235	第一节 激励原理	271
第三节 跨文化条件下的组织		一、激励的基础	271
文化协同	241	二、主要行为理论	273
一、组织文化协同的产生	241	三、激励的本质	275
二、组织文化协同的策略	243	第二节 激励理论	277
三、组织文化协同的技术	245	一、内容型激励理论	277
[复习思考]	247	二、过程型激励理论	283
[参考文献]	247	三、矫正型激励理论	289
第十章 组织协调	248	第三节 激励实务	292
第一节 集权与分权	248	一、员工职业管理规划	292
一、集权与分权的相对性	248	二、灵活福利	294
二、集权与分权的程度	249	三、收益分享	295
三、集权与分权的平衡——		四、经理人报酬	296
科学授权	249	五、职工持股计划	297
第二节 直线人员与参谋人员的协调	253	六、工作再设计	299
一、直线人员与参谋人员		[复习思考]	300
关系的本质	253	[参考文献]	300
二、参谋的基本形式及其可能		第十二章 领导	302
与直线发生的冲突	253	第一节 领导与领导者	302
三、直线人员与参谋人员的协调	255	一、领导的概念	302
第三节 委员会的使用	258	二、领导者的权力	303
一、委员会及其性质	258	三、领导者的影响方式	307
二、委员会的使用对组织		第二节 领导有效性理论	308
运行的影响	259	一、领导特性理论	309
三、委员会的有效运用	262	二、领导行为理论	311
第四节 组织冲突的处置	263	三、领导权变理论	316
一、组织冲突的类型	263	第三节 领导艺术	321
二、组织冲突的原因	265	一、领导艺术的特点	321
三、组织冲突的处置方法	268	二、领导艺术的方法论要求	322
[复习思考]	269	三、对立统一的方法论要求	324
[参考文献]	270		

四、几种基本的领导艺术	324	三、按照控制发生在受控系统运行的不同阶段,可分为预先控制、同步控制和反馈控制	370
[复习思考]	332		
[参考文献]	333		
第十三章 沟通	334	第三节 控制的程序	371
第一节 沟通概述	334	一、确定控制标准	371
一、沟通过程	334	二、测定实际工作	373
二、沟通种类	338	三、纠正已有偏差	376
三、沟通网络	341	第四节 有效控制的基本要求	378
第二节 沟通的符号系统	344	一、控制应具有整体性	378
一、言语沟通——语言符号	345	二、控制要讲究客观性	379
二、非言语沟通——非语言符号	346	三、控制要保证适时性	379
第三节 沟通心理	351	四、控制要考虑灵活性	380
一、沟通动机	351	五、控制要注意经济性	381
二、选择信息的心理	352	六、控制系统应当适合领导者 的个人情况	382
三、接受和理解信息的心理	353	七、控制必须重视对人的 心理的影响	382
第四节 沟通障碍与沟通改善	354	第五节 控制的一般方法	383
一、沟通障碍	354	一、预算	383
二、克服沟通障碍与提高 沟通效率	357	二、审计	387
[复习思考]	359	三、国际质量标准	388
[参考文献]	360	四、全面质量管理	389
第十四章 控制的基本原理 和一般方法	361	五、价值工程	391
第一节 控制概述	361	[复习思考]	393
一、控制的含义	361	[参考文献]	394
二、管理控制系统	363	第十五章 控制中的信息系统	395
三、控制在管理中的地位	365	第一节 作为控制实施工具的 信息系统	395
第二节 控制的类型	366	一、信息技术	395
一、按照控制的逻辑发展,可分 为试探控制、经验控制、推理 控制和最优控制	366	二、信息系统	398
二、按照控制的信息有无回路,可 分为开环控制和闭环控制	368	三、信息系统在管理控制 中的作用	400
		第二节 信息系统的类型	401
		一、作业信息系统	401

二、管理信息系统	402	二、资金控制的常用指标	418
三、其他组织支持系统	404	第三节 实物资产控制	422
第三节 信息系统在管理		一、实物资产的构成及特征	422
控制中的运用	405	二、物资定额控制	423
一、制造资源计划	405	三、厂房、设备的控制	425
二、企业资源计划	405	第四节 产权控制	427
三、准时生产	407	一、现代公司大型化带来的	
四、供应链管理	407	产权问题	427
[复习思考]	410	二、建立内部产权规制	428
[参考文献]	411	第五节 生产作业控制	431
第十六章 管理客体的分类控制	412	一、生产作业控制的主要内容	431
第一节 人力资源控制	412	二、生产作业控制的方法	432
一、人力资产的核算	412	第六节 营销控制	436
二、人力资源指数测评	416	一、营销控制的意义	436
第二节 资金控制	417	二、营销控制的几种基本方式	437
一、资金控制的内容及特点	417	[复习思考]	442
		[参考文献]	443

第一章 管理概述

〔内容提要〕本章要回答五个方面的问题：第一，管理做什么——管理作为一种行为主要表现为哪些职能？第二，谁做管理——管理者是些什么样的人？第三，管理以什么为载体——依托于什么展开管理？第四，管理要顾及哪些外部条件——如何把握管理的外部环境？第五——管理应遵循什么样的基本原理。本章作为全书的第一章，其任务是对管理的一些基本问题予以说明，为后续内容的展开提供一个铺垫。

第一节 管理职能

一、管理的产生

管理是伴随着人类的出现而产生的。

古人类学家的研究表明，第一个真正的人——直立人，是大约 50 万年前出现的。此时的直立人已能制造工具和武器，能使用火，有说话的能力。他们最基本的需求是经济上的，他们必须获得吃、穿、住及其他生活方面的物品。同时，他们还具有社会的需求——与他人联合的需求。家庭成为他们相互联合的最基本单位；此外，他们也发现，如能在采集食物、防御侵害的活动中建立起超越“小家庭”的团体或部落，就可以更好地实现自己的利益目标。

随着人类的逐步进化，相互联合也越来越成为一种自觉的选择。在这个进程中，一种“一般的”组织随之形成。这种组织具有一些必需的要素：第一，全体成员有一个共同的目标，这个目标可能是狩猎、播种，也可能是打劫别的部落。第二，组织成员必须关心和服从组织；相应地，组织也必须一定程度地满足其成员个人的有关需要。第三，组织成员拥有劳动或战斗的工具。第四，组织成员的活动需要作出统一安排，以保证众人行动的协调一致。第五，有一个或若干个人承担协调工作，“协调者”负责解决意见分歧、决定组织目标、指派成员工作等等。这样就产生了管理——一种人类后来各个发展阶段上的“一般”的管理。

二、管理的界定

由于在所有类型的组织——盈利组织和非盈利组织中，管理都是一种利用组织资源去完成某个目标并取得一定绩效的活动，因此管理可界定为：通过对组织资源的计划、组织、指挥和控制，以有效地实现组织目标的过程。在这里，管理涉及到如下四个重要的概念：

资源——诸如人、机器、原材料、信息、技术、资本等组织构成要素。

目标——是一个组织力图取得的一种未来的结果。

效率——衡量一定目标下，资源被利用情况和产出能力的尺度。当管理者使资源投入减小或生产一定数量的产品和服务所需要的时间最少时，管理就是有效率的。

效益——指组织目标的适宜程度及实现程度。当一个适宜的组织目标被实现的时候，我们就可以说管理是有效益的。效率和效益的关系往往表现为两种情形：高效率可能带来高效益；但有效率也可能无效益，例如那种使劲追求投入少而不管事情是否能做好的管理者就是如此。

从上述内容中，可以对管理的内涵作出进一步的归纳。第一，管理活动具有很强的目的性。管理就是为了实现一定的组织目标，一切管理活动都是围绕组织目标来展开的，也就是说，管理排斥一切与组织目标无关的组织投入。第二，管理必须拥有一定的组织资源。组织资源既是组织构成的要素，又是管理活动的基础，从操作上讲，管理就是使用资源，没有相应的资源，管理就会无从谈起。第三，管理是通过计划、组织、指挥、控制等活动来进行的。这些活动缺一不可，它们一方面使管理工作有别于一般作业，另一方面又使管理工作成为一个整体。第四，管理活动是在组织这个载体上展开的。管理离不开一定的组织，一切管理都是依托组织进行的。换言之，不存在组织之外的管理。

三、管理职能

“职能”一词在这里具有“活动”、“行为”的含义。管理是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的，主要包括下面这些职能。

计划——计划是管理者谋划组织未来行动目标以及提出实现目标途径的过程。操作上包括三个步骤：①决定组织将要追求的目标；②决定为了实现这一目标需要采取的战略；③决定如何配置组织的资源来实现组织目标。计划职能的核心是进行决策。

组织——组织就是通过任务结构和权力关系的设计来协调组织成员的努力，包括：把为达到组织目标所必需的各种业务活动进行组合分类；把监督每一类业务活动所必需的职权授予相关人员；规定在组织活动中个人之间、部门之间的协作关系；通过人力配备使组织进入运行状态。

指挥——指挥就是对下属的行为予以指导，它是一项专门涉及人际关系的管理工作，

指挥的主要任务是进行良好的沟通，对组织成员给予恰当的激励和借助科学的领导方式实施有效领导。

控制——控制是指管理者为了保证实际工作与计划的要求相一致，按照既定的标准，对组织各项工作进行检查、监督和调节的管理活动。组织目标的实现，首先表现为怎样利用计划来对组织行为进行指导，但是，一个组织不能实现或不能完全实现其计划的可能性总是存在的，而为了消除这种可能性或使之降低到最低限度，组织对计划的执行过程进行有效控制就成为了一项十分重要的管理活动。

上述管理职能在实践中并不存在严格的排序。从逻辑顺序来看，虽然一般是先有计划，继而组织，然后指挥，最后控制，但是管理实践中也不一定非按这种秩序不可。这些管理职能往往可能并列发生或相互换位(见图 1.1)。

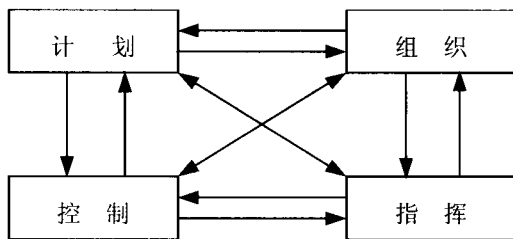


图 1.1 管理职能的相互关系

第二节 管理主体

一、管理者类型

(一) 个体与团体管理者

在大多数情况下，管理者都是以个体身份出现的。一位国家总统，一位大学校长，一位公司经理，他们都是人们最常见的管理者。

但是，管理者也可以是由一群人组成的团体，这个团体有负责不同事务的若干个体管理者，他们共同组成一个管理者集体。“自我管理团队”是团体管理者的一种特殊类型，在“自我管理团队”中由组织派出的管理者担任教练或顾问，他们仅提供建议而不发号施令，该团队中的成员自己负责自身活动并监控自己提供的产品或服务的质量。也就是说，在该团队中，全体成员既是管理者，又是被管理者。

(二) 不同层次的管理者

高层管理者——他们需要对整个组织负责，一般具有董事长、总裁、首席执行官、副

总裁之类的头衔。高层管理者负责明确组织目标,制订实现既定目标的战略。他们要面向未来考虑问题,他们对于组织的成效负有最终责任。

中层管理者——他们位于组织的中间层次,部门主管、分部经理、实验室主任等等都是中层管理者,在他们之下,一般还有2~3层管理人员。他们负责承上启下,将高层管理者制订的战略分解为可操作的具体任务并组织一线部门予以实施。在过去20多年里,中层管理者的地位出现了一种颇富戏剧性的波动。20世纪80—90年代期间,基于信息革命的背景,传统金字塔型的组织趋于扁平化,许多组织都试图通过减少中层管理人员来实现组织的高效率。但是在20世纪的最后几年,公司对中层管理者(如项目经理)的需求又急剧增加。当然,此时中层管理者已经不再负责管理信息沿着组织层级自上而下流动,而主要负责管理横向网络。

一线管理者——他们是直接负责产品与服务的管理人员,他们的主要任务是提高生产效率,提供技术援助,监督下属对规划和程序的执行情况等等。一线管理者关注的事务大多是较短时间内可以完成的,他们的主要任务是促成日常目标的实现。

(三) 不同职能部门的管理者

管理者的类型还可以从组织横向上的职能差异来划分。组织中的广告、销售、财务、人力资源等职能部门的管理者所从事的工作,都是为直线部门服务的。这些人常常被称为财务部经理、人力资源部经理等等。

二、管理者的角色

20世纪60年代末,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,他的结论对一些传统看法提出了质疑。传统上,人们总是认为管理者是深思熟虑的思考者,在作出决策之前,他们都会细致而系统地处理信息。而明茨伯格在观察中发现,经理们大都陷入繁杂的、多变的、无一定模式的短期事务之中,他们几乎没有时间停下来思考问题,有半数的管理工作所花时间少于9分钟。在此研究结论的基础上,明茨伯格提出了他的管理者角色理论,他提出了10种具体的管理者角色,并将其分为人际关系角色、信息角色和决策角色三大类型(见表1.1)。

表 1.1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特征活动
人际关系角色		
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