

21世纪高等学校精品课程规划教材

Management Essentials
and Practice

管理基础与实务

主 编 王社民
副主编 张永良 雷锋刚
主 审 李建峰

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

21 世纪高等学校精品课程规划教材

管理基础与实务

主 编 王社民
副主编 张永良 雷锋刚
主 审 李建峰



 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理基础与实务/王社民主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 2508 - 3

I. 管… II. 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 (2009) 第 123311 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775 (总编室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 涿州市新华印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 19.75

字 数 / 404 千字

版 次 / 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 2000 册

定 价 / 36.00 元

责任校对 / 申玉琴

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

Preface | 前言

《管理基础与实务》是本教材编写团队在总结教学和管理实践的基础上编写的。本书内容具有时代性和实用性，语言简明、通俗，适合教师教学和学生自主学习，也可满足广大管理学爱好者的自学需要。

· 本教材特点如下：

1. 教材内容突出“实用性”。根据高等教育教学目标，编者在编写过程中淡化了理论知识，强化了知识的实用性和可操作性。教材通过各章节的学习指导、专家名言、知识延伸、资料、本章知识要点、本章案例、复习思考题、讨论和实训建议等具体栏目，对学习者的学习进行指导，利于其掌握学习重点，拓展知识，理解关键点，掌握分析方法，提高实训技能等。

2. 重视案例教学。案例教学是提高管理学教学效果的一种好形式。编者在全书的各章结束时精选了综合性案例，以方便读者学习。

3. 教材中引用了众多专家的重要言论。专家言论是专家们长期从事管理研究或管理实践的经验总结，引用专家的重要言论既有利于读者理解管理知识，也有利于管理知识的传播。

本教材由王社民担任主编。由张永良、雷锋刚担任副主编。其中，王社民拟定编写提纲，设计编写体例，设计各章的实训建议及其题目，修改全书并定稿；张永良、雷锋刚对本教材的编写提纲和体例提出了修改意见；雷锋刚参与了教材的统稿和定稿工作。各参编人员的具体分工如下：王社民编写第一、第四、第六章；王社民、李建峰编写第二章；高立军编写第三章；韩燕雄编写第五章；余爱云和李赞祥编写第七章；张永良编写第八、第九章；董媛编写第十章；吕晓燕和路艳娜编写第十一章；刘欣、雷锋刚编写第十二章。李建峰教授对本教材进行了最后审阅。

本教材在编写中参阅了许多专家、学者的专著、论文，在此一并表示感谢。同时，敬请读者对本教材提出宝贵意见。

编 者

Contents | 目录

第一章 认识管理和管理学	1
第一节 认识管理.....	2
第二节 认识管理学.....	6
第三节 管理主体和管理职能.....	9
第四节 管理客体和管理环境	14
第二章 管理思想和管理伦理	24
第一节 中国传统的管理思想	25
第二节 西方管理思想	31
第三节 管理伦理和管理的社会责任	42
第三章 管理原理和管理方法	51
第一节 管理原理	52
第二节 管理方法	61
第四章 决策职能	71
第一节 认识决策职能	72
第二节 科学决策的原则和决策过程	76
第三节 决策方法	85
第五章 计划与目标管理	97
第一节 计划	98
第二节 目标管理.....	106
第六章 组织职能	114
第一节 认识组织职能.....	115
第二节 组织结构.....	117
第三节 组织结构的设计.....	125
第四节 管理人员的配备.....	137

第五节 组织文化建设·····	144
第七章 领导职能 ·····	156
第一节 认识领导职能·····	157
第二节 领导者素质·····	164
第三节 领导方式理论·····	171
第四节 领导艺术·····	179
第八章 激励 ·····	189
第一节 认识激励·····	190
第二节 激励理论·····	193
第三节 激励的原则与艺术·····	201
第九章 沟通 ·····	212
第一节 认识沟通·····	213
第二节 沟通障碍·····	219
第三节 有效沟通·····	222
第十章 控制职能 ·····	230
第一节 认识控制职能·····	231
第二节 控制的类型·····	236
第三节 控制的过程·····	239
第四节 控制的方法·····	244
第十一章 创新职能 ·····	250
第一节 认识创新职能·····	251
第二节 创新的过程和内容·····	257
第三节 创造性思维·····	261
第十二章 管理实务 ·····	272
第一节 人力资源管理·····	273
第二节 信息管理·····	281
第三节 生产管理·····	288
第四节 营销管理·····	296
参考文献 ·····	310

第一章

认识管理和管理学

【学习指导】

1. 理解并掌握管理的定义和特点；
2. 理解并掌握管理的职能和性质；
3. 了解管理者的地位、职责和管理者应具备的能力；
4. 了解管理的客体和管理的外部环境；
5. 了解管理学的研究对象和管理学的特点；
6. 理解学习管理学的重要性，掌握学习管理学的基本方法；
7. 理解管理是科学性和艺术性的统一。

管理是一切组织的根本。

管理人员的责任就是要采取措施，使员工个人对集体的目标做出最大的贡献。因此，管理工作适用于各种大小规模的组织，营利与非营利的企业事业单位，制造业以及服务性行业。

——海因茨·韦里克
哈罗德·孔茨

第一节 认识管理

一、管理的定义

管理并不神秘,生活在地球上的每一个人都从事着一定的管理工作。“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”如:政治管理、经济管理、军事管理、城市管理、交通管理、教育管理、企业管理、家庭管理、个人管理等。所以,管理是一种社会现象,它是人类各种社会活动中最重要的活动之一。

彼得·德鲁克说:“人类历史上,还很少有什么事比管理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。”人类在实践中对管理理论的探索从未止步。通过近一百年的发展,管理理论已形成了较为完整的科学的理论体系。

管理的本义是管辖、治理,但由于管理的广泛性、复杂性以及管理学家们研究的出发点不同,所以,关于管理的含义,就产生了不同的观点。

(一) 国外对管理的定义

泰罗认为:管理就是确切地了解你希望工人干什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。

《世界百科全书》的定义是:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

美国学者赫伯特·西蒙认为:管理就是决策。决策程序就是全部的管理过程,决策正确与否直接关系到组织工作的成败。组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。

斯蒂芬·P·罗宾斯认为: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。

哈罗德·孔茨认为:管理就是设计一种良好的环境,使人们在群体里高效率地完成既定目标的过程。

美国商学院的定义是:管理就是由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。

法约尔认为:管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等要素组成的活动过程。

彼得·德鲁克认为:管理是一门学科,这首先就意味着,管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学,不是计量方法,不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。但是,管理人员付诸实践的并不是经济学,正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样;管理人员付诸实践的并不是行为科学,正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样;管理人员付诸实践的并不是计量方法,正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

此外,还有其他定义方式。如:“管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工

作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。”“管理是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。”“管理就是协调人际关系、激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。”“管理就是根据一个系统固有的规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。”

【知识延伸 1-1】

彼得·德鲁克:被称为“现代管理之父”。英特尔公司创始人安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇等,他们在管理思想和管理实践方面都受到了德鲁克的启发和影响。他的主要著作有:《公司概念》、《管理实践》、《卓有成效的管理者》、《管理:任务、责任和实践》等。其中,《管理实践》这本书首次提出“管理学”的概念,从而奠定其管理大师的地位。《卓有成效的管理者》成为高级管理者必读的经典之作。《管理:任务、责任和实践》是一本给企业经营者的系统化管理手册,是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

(二) 国内学者对管理的定义

周三多认为:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

芮明杰认为:管理是对组织的资源进行有效整合以达到既定目标与责任的动态创造性活动。

杨文士认为:管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人和自己一起来实现既定目标的活动过程。

张兆响认为:管理是以协调为基础,通过实施决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能,有效地获取、分配、利用人力资源和物力资源,以实现预期目标的活动过程。

毛泽东认为:管理也是社会主义教育。管理的关键是人的精神状态;管理的根本方法是通过教育提高人的觉悟;管理与社会制度有关。

成思危认为:管理是经由他人的努力及成就而把事情做好。

管理是管理者在复杂多变的环境下,设法运用各种资源来达到预定目标的各种活动和全部过程。

此外,还有其他定义,如:管理是一种安排,它是将一个组织拥有的各种要素在一定时空范围内进行合理配置的活动;管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。

上述关于管理概念的多样化的解释,表明了人们对管理理论的不懈探索,也表明了管理内涵的丰富和博大精深。这是我们进一步理解管理和从事有效管理工作的金钥匙。

综合以上观点,我们认为:管理是指在复杂多变的环境下,为实现组织目标,管理者在其职责权限范围内对组织、组织活动及其要素所实施的决策、组织、领导、控制、创新等一系列工作的总称。理解和掌握这一定义的核心要点是:

- ① 管理的主体是管理者，管理者的职责权限具有明确的规定性；
- ② 管理所面对的环境是复杂多变的；
- ③ 管理的目的是实现组织目标；
- ④ 管理的对象是组织、组织活动及组织要素；
- ⑤ 管理的职能是决策、组织、领导、控制、创新等五个方面。

二、管理的特点

（一）管理的目的性

管理工作适用于各种组织，包括医院、公司、学校、军队等一切营利和非营利的组织。不同组织有不同的目标。管理作为人类一种有意识、有目的的活动，其目的是实现组织的预期目标。通过有效的管理活动，把分散的力量整合起来，使管理系统内部和外部的资源的配置有利于管理总目标的实现。

（二）管理的组织性

组织是管理的载体，组织活动离不开管理活动。管理的组织性表现在两方面：一方面管理为实现组织目标服务；另一方面管理行为是一种组织行为，是管理者以组织的名义，代表组织所实施的行为，而不是管理者的个人行为。这就要求管理者的一切行为都应有利于组织的发展，而不能损害组织的利益。

（三）管理是科学性和艺术性的统一

管理是人类重要的社会活动，存在着客观规律。管理学经过近一百年的发展，形成了一整套较为完整的理论、原理、原则、方法以及系统化的管理知识。管理活动是在这些理论指导下的一种实践行为。因此，管理是一门科学。一切管理者都要学习和掌握管理的理论和知识并融会贯通。管理者一旦系统地掌握了科学的管理理论，就有可能准确地把握管理活动的规律，提高管理效率和管理质量。

管理是一门艺术。管理的艺术性是管理者在复杂多变的管理实践中表现出来的灵活运用管理理论、方法的技巧和能力。管理理论作为普遍适用的原理、原则，必须与管理实践相结合才能产生效果。管理的艺术性要求管理者不但要学习科学的理论知识，而且要勇于探索和实践。在实践中随机应变，总结经验和运用经验，创造性地开展管理活动。成功的管理者必须坚持理论联系实际，具体情况具体分析，不断地学习和总结管理经验，提高管理的艺术水平。

（四）管理职责和权限的确定性

管理的职责和权限是根据相关法律、制度而产生的，不是管理者自己可以任意行使的。它要求管理者明确职责权限，切实履行岗位职责，“在其位，谋其政。”不越位，不越权。

【知识延伸 1-2】

股东会：《公司法》规定：决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；审议批准董事会的报告；审议批准监事会或者监事的报告；审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或者减少注册资本作出决议；对发行公司债券作出决议；对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；修改公司章程；公司章程规定的其他职权。

董事会：《公司法》规定：召集股东会会议，并向股东会报告工作；执行股东会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；制订公司的年度财务预算方案、决算方案；制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；决定公司内部管理机构的设置；决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；制定公司的基本管理制度；公司章程规定的其他职权。

经理：《公司法》规定：主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；组织实施公司年度经营计划和投资方案；拟订公司内部管理机构设置方案；拟订公司的基本管理制度；制定公司的具体规章；提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；董事会授予的其他职权。

监事会：《公司法》规定：检查公司财务；对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议；当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；提议召开临时股东会会议，在董事会不履行本法规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议；向股东会会议提出提案；对董事、高级管理人员提起诉讼；公司章程规定的其他职权。

三、管理的性质

管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。它体现了管理活动与生产力和生产关系的内在联系。

（一）管理的自然属性

管理的自然属性是指管理在协调人与自然的关系，合理组织生产力方面的功能。

一方面，管理是人类共同劳动的客观要求。社会组织是共同劳动的基本单位，一切组织都需要管理，组织规模越大，管理越重要。另一方面，管理又是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求而产生的，是社会分工协作过程的客观要求。管理活动的主要目的是通过有效配置和利用各种社会经济资源、生产要素，以实现组织目的。同时，一切管理活动都有其共同的原理、规律、方法和要求。它体现了不同社会制度、不同时代、不同组织在管理上的

共性、自然属性和普遍性。这是管理的生产力属性的反映。

（二）管理的社会属性

一切管理都要处理以人与人之间关系为主要表现形式的各种管理关系。处理这些关系必然受一定生产关系、政治制度、意识形态、宗教信仰和法律的影响和制约，它反映了管理的生产关系属性。所以，管理成为维护和调整生产关系的重要手段，它体现着管理的个性、社会属性和特殊性。所以，在不同的社会制度、不同生产关系的组织中，甚至在不同区域、不同规模的组织中，管理的具体目的、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

管理的自然属性和社会属性是对立统一的。学习和理解管理的二重性理论，对于我们根据国情、根据不同组织的具体情况，正确掌握和充分理解古今中外的管理思想和理论，学习和借鉴人类一切先进的管理理论、管理方法，提高管理水平等都具有十分重要的意义。

1. 管理者要充分认识组织的生产力和生产关系状况

组织的生产力和生产关系状况在一定时期具有稳定性。管理活动要体现生产力和生产关系的要求，就必须正确认识和准确把握组织的生产力和生产关系的现状，以制定符合这一现状的一系列管理目标、政策、制度，采取相应的管理方法。

2. 坚持管理的自然属性，研究和学习古今中外的管理思想、方法

要充分认识管理在合理组织生产力方面的重要作用，充分认识加强科学管理的客观必然性和重要性。在管理实践中，管理者要自觉地遵循管理活动的普遍规律，广泛学习、借鉴人类社会一切先进的管理理念、先进的管理技术、先进的管理方法、先进的管理经验等。

3. 坚持管理的社会属性，以我为主，反对教条

一方面，在中国从事管理工作，就必须研究和认识中国的文化、政策、制度。另一方面，中国的管理者要善于分析，认真研究，合理选择，结合我国实际，结合本地区、本单位实际，坚持科学发展观，以人为本，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，使管理功能的发挥有利于解决本部门、本单位的实际问题。创造出富有本组织特色的具有竞争性的管理方法。

第二节 认识管理学

一、管理学的研究对象

管理活动具有普遍性，管理工作又具有共同规律。管理学就是一门系统地研究、揭示管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。它是人类长期从事管理实践活动的科学总结，是人类智慧的结晶。它既是一部人类社会的发展史，也是一部管理科学的发展史。中国古代产生了大量有关管理思想和管理理论的经典论著。在西方国家，系统地进行管理学的研究也

有近百年的历史,至今已形成了一套比较完整的管理科学体系、内容和方法。

现代管理科学分为三个层次:基础管理,它是关于管理的基础知识部分,如会计学、管理心理学、管理经济学、运筹学等;职能管理,它把基础管理和某一个管理职能结合起来,如财务管理、人力资源管理、生产管理、营销管理等;战略管理,它是结合了基础管理、职能管理、政治学、经济学、法学、战略科学的知识。

管理学家通过对古今中外管理实践的调查与研究,总结人类在管理活动中的经验教训,揭示管理活动过程的基本思想、基本规律、基本原理。这就是管理学的研究对象。管理学的研究对象,也是管理者在管理实践中需要研究和解决的问题。概括地说,管理学的研究对象包括三个方面的内容,即生产力、生产关系和上层建筑。

(一) 生产力方面

如何合理组织生产力是管理学研究的重要问题。主要表现是:如何合理配置组织中的人、财、物、时间、技术、信息等资源要素,以发挥资源优势;如何按照组织目标、社会需要,合理使用各种资源,以实现组织的最佳经济效益和社会效益;如何保护和发展生产力,提高组织内部的生产效率和工作效率等。

(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的关系及其与外部的各种关系问题。如:处理组织中人与人之间的关系,建立和谐的内部关系;激励组织内部成员,调动各方面的积极性和创造性;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。其目的是最大限度地调动个人、部门的积极性、创造性。

(三) 上层建筑方面

管理学主要研究上层建筑范畴的如下问题:思想文化建设、组织管理体制及其改革、规章制度的建立及完善等问题。其目的是维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

二、管理学的特点

(一) 一般性

管理学的研究内容一般不涉及具体组织中的具体的业务、具体的问题和具体的方法。管理学是从一般原理、现象的角度研究管理活动,并从中寻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,而且对社会管理、科技管理、学校管理等许多专业化组织的管理理论、管理方法的研究和管理实践具有指导价值。所以,无论是管理实践家,还是从事专业管理理论研究的学者,都应当学习和研究管理学。

(二) 综合性

管理学是建立在管理实践和多学科基础上的科学。管理学理论体系的建立和形成,需要数学、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、会计学、管理经济学、计算机科学、历史等科学知识的支撑。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,一名优秀的管理学家和有成就的管理实践家也必须是掌握和熟悉多学科知识的专门人才。

(三) 实践性

管理理论来源于管理实践,又指导着管理实践。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。所以,管理学是一门实践性很强的应用科学。它强调理论与实践的有机结合,在实践中运用和发展这门学科。

(四) 发展性

管理学的生命在于不断地迎接新技术、新环境的挑战,并不断地丰富管理学的理论体系。管理学只有不断地研究新问题,迎接新挑战,与时俱进,才有生命力。所以,管理学的研究应随着社会和科技的发展而不断进步。管理学家必须用新的理论来指导未来的实践。

三、管理学的学习方法

(一) 学习管理学的必要性

管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。管理是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。这表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位并起着十分重要的作用。

汤姆·比得斯指出:“卓越管理无止境,只有不断学习、不断留意世界的发展,管理者才有可能不断超越自己,为公司或组织开创美好的未来!”法约尔认为,普及管理教育要像普及技术教育那样引起人们的重视。他提出,在小学要普及初级管理教育;在中学普及的内容要稍有增加,略微广泛一些;而在高等学校则应全面深入地进行管理教育。

管理学一经出现就显示了其巨大的社会功能。中外许多著名的政治家、企业家的成功都得益于他们对管理学理论的深刻理解,得益于他们在管理实践中创造性地运用管理学的基本理论、方法。在当代社会,无论是生产经营管理人员,还是社会管理人员,都需要掌握管理学的基础理论。美国管理学家海因茨·韦里克说:“凡是在社会组织中的工作的人都会从当代管理知识的学习中获益。这些人包括:有朝一日参加工作的在校大学生;雄心勃勃并努力使自己工作更有成效的管理人员;以及其他想要增进对自己所工作的组织了解的各类专业人士。”我国著名企业家张瑞敏先生说,他在管理上的成功,深受德鲁克的管理理论的影响。

在我国现阶段,随着社会经济的发展,科学技术的进步,企业所处的环境越来越复杂,企业间的竞争也越来越激烈。而企业一旦有了既掌握现代管理科学知识,又有能力的优秀的管理者团队,就能极大地提高企业的竞争力。所以,培养造就千万个掌握现代管理学理论知识的企业家,是关系到我国参与国内国际市场竞争的战略性任务之一。

学好管理学既是社会的需要,也是个人发展的需要。

(二) 学习管理学的方法

1. 系统掌握和理解管理学的基本原理,切忌死记硬背

管理学的魅力在于理论联系实际。管理学的普遍原理,对于管理实践有指导性。如果只

是死记硬背，而不理解这些基本理论，就会陷入教条主义。只有理解了管理学的精要，才能在实践中灵活运用。同时，管理过程是一个系统，管理的概念、理论和方法是一个完整的理论体系。学习管理学，绝不能把各项职能工作割裂开来，而应把它们当做整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考，从而真正认识到作为一个管理人员应该做什么，怎样做。

2. 重视案例研究和分析

在管理学的教学过程或自学过程中都应当选择正反两方面的案例进行剖析、讨论。这不但能帮助学习者理解管理学的基本知识，启发学习者的智慧，而且有利于培养并提高学习者分析和解决问题的能力。

3. 向管理者学习管理

管理是科学和艺术的统一。成功的管理者是活学活用管理学理论的艺术大师。一切希望在管理学和管理实践中实现自身价值的人，都应当向第一线的管理者学习，包括他们成功的经验和失败的教训，从他们的智慧中汲取营养。所以，学习管理学的人要研究著名管理者的管理经验。目前介绍管理实践的主要资料有：《管理现代化》、《经济管理》、《管理世界》、《中外管理》、《商界》、《IT 经理人》、《当代经理人》、《外国经济与管理》、《北大商业评论》、《集团经济研究》、《商业时代》、《中国人力资源开发》、《中外企业文化》、《企业管理》、《经济与管理研究》等。此外，还应当阅读和研究中外成功管理人士的个人传记。

4. 善于总结自己的管理经验，向自己身边的领导或其他管理人员学习

第三节 管理主体和管理职能

一、管理主体

管理主体即管理者。管理者对组织的发展起着十分重要的作用。德鲁克说：“每次管理的成功都是管理者的成功，每一次失败都是管理者的失败。”管理者是在规定的职责权限范围内以组织的名义实施管理行为，承担管理责任的个人或集体。作为集体的管理者是由两个以上的具有管理能力、管理知识和管理资格的个人组成的。但是，管理者的角色通常是由某个具有管理能力和管理资格的人来承担的。所以管理者是在一个组织内部执行管理职能并承担相应责任的一切人。

（一）管理者的分类

1. 按管理的概念划分

（1）管理者。这类管理者有正式的职位和明确的下级人员，有权领导和指挥他人。可见，它强调管理者要有明确的职位、权力，如科长、院长、经理等。从这个意义上讲，管理者是“对其他人的工作负有责任的人”，是在组织中担负对他人的工作进行决策、组织、领导、控制、实施与鼓励创新等工作，以期实现组织目标的人。这类管理者是管理学研究的主要对象。

(2) 操作者。这类管理者直接从事某项具体工作或任务,不具有领导、监督他人的职责。他们精通业务知识,主要工作是管理事务、财物等,如会计员管理账务,档案员管理档案等。管理学上把这类管理者通常称为操作者。

2. 按管理者的职责划分

(1) 领导者。一般从事综合性的管理工作。领导者是推动组织目标实现的决策者、组织者和指导者,是对一个组织的所有工作负全面责任的第一责任人,是一个单位或部门的“一把手”。在一个组织内部,领导者的产生方式通常有上级委派、公开招聘、群众推选三种方式。组织领导者是集职责、权力和服务于一身的最高层次的管理者。他们是领导者又是被领导者,是管理者又是被管理者,是监督者又是被监督者。

(2) 职能管理者。主要指从事专业管理工作的管理者。职能管理者是指组织内某一机构中除领导者之外,担负某方面具体的或专业管理工作任务的管理者。如市场营销管理人员、财务管理人员、行政事务管理人员、生产业务管理人员、人力资源管理人员等。他们是由领导者指派、任命或招聘的,负责某一方面专业工作的管理人员。他们既是领导者的助手又是领导者的参谋。其主要职责是履行组织内某一专门管理职能,他们应该具有完成专业管理工作的较高的知识、合作精神、敬业精神和管理能力。

3. 按管理者的地位和层次划分

根据管理者在组织中所处的地位和层次不同,可以把他们区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者(决策层)。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。如总经理、学校校长,企业中的首席执行官(CEO)、首席经营负责人(COO)、首席财务负责人(CFO)等。他们处于组织金字塔的顶端,人数最少,拥有人事、资金等资源的控制权,责任最大。其主要职责是: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;协调组织内部的重大关系;处理组织对外的重大事务等。正如杰克·韦尔奇说:“我整天没有做几件事,但有一件事是做不完的,那就是规划未来。”

(2) 中层管理者(执行层)。中层管理者通常是处于组织中间层的管理人员。如分公司经理、车间主任、大学中的系主任等。中层管理者在组织内部具有承上启下的作用。中层管理者的职责权限因组织规模、性质和管理体制不同而有所不同。一般情况下,其主要职责是:执行高层管理者所制定的重大决策;监督和协调所属系统内的基层管理者的工作;向高层管理者反映基层管理者的意见和建议,是高层管理者的参谋。

(3) 基层管理者(操作层)。基层管理者也称前线或一线管理者,是处于组织最低层次,负责管理基层组织日常活动的管理者。如企业中的班组长、学校里的班主任等。其主要职责是:传达上级计划、指示;给所属工作人员直接分配具体工作任务;直接指挥和监督现场作业活动,保障各项任务的有效完成,并向中层管理者反映意见和建议。在组织内部基层管理者人数较多,是组织中不可缺少的、十分重要的管理者。他们必须有较高的业务能力、

技术能力和较强的责任心。

以上三个层次的管理者是一个组织的管理团队，形成了周密的管理网络。他们职责明确，统一决策，分级管理，共同推动和保证组织的正常运转和不断发展，实现组织目标。

不同层次管理者的工作特征和内容，见表 1-1。

表 1-1 不同层次管理者的工作特征和内容

工作性质	高层管理者	中层管理者	基层管理者
人 数	少	适当	较多
工作特征	决策、政策、战略性强	按计划进行、承上启下	最终活动、业务性强
工作所需信息及特征	组织外部且变化大	组织内部较稳定	组织内部且稳定
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
管理问题的时间范围	较长	短	每日
工作活动范围	很广泛	全部工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂，变量较多	不太复杂	简单易行
工作考核	困难	不困难	较易

管理者都要执行管理职能，但由于管理者在组织中所处的层次不同，他们在执行管理职能时也就各有侧重。随着管理者在组织中的晋升，他们从事的管理职责以及在相同工作上花费的时间和精力也将随之改变。管理者要适应这种转变，否则，就难以适应新的更高的工作岗位的要求。

（二）管理者的技能

管理者对管理工作的影响主要是由管理者或管理者团队的综合素质、管理观念、思想品质、管理能力等的差异性而引起的。美国人罗伯特·李·卡茨 1955 年发表了《优秀管理人员的能力》一文。文中提出了选拔和培养管理人才的更有效的途径，即优秀的管理人员在有效地执行任务中显示出的各种能力。文章说，管理机构关心的是一个人能做什么事，而不是他是个什么样的人。从能力的角度考查和选拔一个管理人才比起从一些抽象的品质概念出发更现实，也更可靠。卡茨提出了管理人员应具备的三种能力。

1. 技术能力

技术能力即处理技术问题的能力。管理者要通晓和熟悉一种专业性活动，必须具备必要的专业知识和工作经验。管理者的职位和所在的管理层次不同，其技能的要求也不同。第一线的管理人员，在技术能力中应会的比重大，在知识和技能方面倾向于更专业化。一切管理者都应该通过学习和锻炼，使自己成为一个内行式的管理者。精通财务是管理者必备的专业能力。

2. 人事能力

人事能力即处理人事关系的能力。管理者的主要职责是团结和带领他人共同工作。这就