



GUAN GUO WAIJINGMAO YUANXIAO GUIHUA JIAOCAI

全 国 外 经 贸 院 校 规 划 教 材

# 管 理 学



主 编 田 耘



中国商务出版社  
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

全国外经贸院校规划教材

# 管 理 学

(2009 年版)

主 编 田 耘

副主编 杜海玲

主 审 吕红军

中国商务出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理学: 2009 年版 / 田耘主编. —2 版. —北京: 中国商务出版社, 2009. 8

全国外经贸院校规划教材

ISBN 978-7-5103-0133-9

I. 管… II. 田… 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 156600 号

全国外经贸院校规划教材

管理学 (2009 年版)

GUANLI XUE

主 编 田 耘

副主编 杜海玲

主 审 吕红军

---

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64269744 (编辑室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: [www.cctpress.com](http://www.cctpress.com)

邮 箱: [cctp@cctpress.com](mailto:cctp@cctpress.com)

照 排: 北京开和文化传播中心

印 刷: 北京密兴印刷厂

开 本: 787 毫米×980 毫米 1/16

印 张: 27.5 字 数: 509 千字

版 次: 2006 年 8 月第 1 版

2009 年 9 月第 2 版 2009 年 9 月第 3 次印刷

---

书 号: ISBN 978-7-5103-0133-9

定 价: 38.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64242964

## 再版说明

管理学是一门新兴的学科，是与人类社会文明的发展和生产力进程相联系的。本书自2006年出版以来，我国的经济、政治、文化和社会生活各个方面，取得了巨大的进步。管理学领域也发生了深刻的变化：从约束、控制员工到激发员工的积极性与创造力；从严格的等级管理到团队协作；从追求利润到使股东财富最大化等等。

为适应经济全球化的发展趋势，满足国内广大读者学习和借鉴国内外先进的管理经验，掌握管理理论动态，引导广大读者与时俱进地学好管理学课程，故对本教材作了修订。这次修订保持了原书的实用性特色，充分运用了我国丰富的管理经验，有分析地引进了西方国家有代表性的管理理论和方法，补充了管理的基本原理及当代管理学发展的新趋势等内容，加列了一些图表，更新了部分案例。修订中注重采纳了教材使用者和同行们提出的合理建议，使内容更加充实，结构更加优化。修订后的教材，会更好地满足教师教学与学生学习的需要。

本书的修订工作得到了吕红军博士的大力支持和帮助，在此表示感谢。

书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者  
2009年8月

# 前 言

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它所揭示的各种规律、原理和方法，不仅适用于工商企业，而且也适用于机关、事业单位等各种社会组织。对这门学科的掌握，将使人受益无穷。

本书作为全国外经贸院校规划教材，主要适用于高等院校管理类专业的本科生教学用书，同时，也可作机关事业单位干部和企业管理人员培训教材。作为专业基础课的管理学教材，我们坚持准确地阐述管理学的基本概念及其内涵，系统地论述管理学的基本原理和基本方法，真实地反映管理学的发展和最新研究成果的写作原则，努力做到博采众长，由浅入深、循序渐进、简明扼要，力求理论结合实际；力求做到体系完整、重点突出，注重案例教学和应用能力的培养。

本书共分十章，每章由走进管理、正文、本章小结、思考题、课后训练、案例分析六部分组成。走进管理力求通过经典案例的战线激发学生的学习兴趣，引发学生的思考；正文简单明了，重点、难点突出，注重以案例分析的形式帮助学生掌握管理理论与方法在现实中的应用；小结高度概括了每章的主要学习内容，提炼了每章的重点、难点，以方便学生学习掌握；思考题通过对反映现实管理工作情景的模拟试题的练习，使学生的理论知识得到进一步巩固，应用能力得到增强；课后训练力求以能力培养为目标，强化学生的

## 2 ..... 管 理 学

知识应用能力；案例分析通过典型案例分析，在帮助学生进一步理解和巩固所学知识的基础上，增强学生分析问题和解决问题的能力。

本书由吕红军负责拟定编写计划、体系设计和统改定稿工作。田耘负责组稿、修改和总纂。参加编写的人员有吕红军、田耘、杜海玲、熊伟、王淑荣、靳晓光。

编者在写作过程中，直接或间接地参阅了国内外大量的有关著作、教材和案例资料，在此表示致谢。

由于作者水平有限，书中缺点、疏漏和错误在所难免，恳请各位专家、学者和广大读者提出批评和改进意见。

作 者

2006年7月

---

# 目 录

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 前 言 .....                  | ( 1 )         |
| <b>第1章 管理概论 .....</b>      | <b>( 1 )</b>  |
| 第一节 管理与管理者 .....           | ( 2 )         |
| 第二节 管理的性质和职能 .....         | ( 16 )        |
| 第三节 管理的基本原理 .....          | ( 23 )        |
| 第四节 管理学的特征和内容 .....        | ( 36 )        |
| 第五节 学习管理学的途径和方法 .....      | ( 43 )        |
| 思考题 .....                  | ( 48 )        |
| 课后训练 .....                 | ( 48 )        |
| <b>第2章 管理学的形成和发展 .....</b> | <b>( 54 )</b> |
| 第一节 早期的管理实践与管理思想 .....     | ( 55 )        |
| 第二节 管理理论的萌芽 .....          | ( 59 )        |
| 第三节 古典管理理论 .....           | ( 62 )        |
| 第四节 行为科学理论 .....           | ( 71 )        |
| 第五节 现代管理理论 .....           | ( 74 )        |
| 思考题 .....                  | ( 82 )        |
| 课后训练 .....                 | ( 83 )        |
| <b>第3章 决策 .....</b>        | <b>( 89 )</b> |
| 第一节 决策的含义与特点 .....         | ( 90 )        |

## 2 ..... 管 理 学

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 第二节 决策的要素与类型 .....      | ( 94 )       |
| 第三节 决策的原则和程序 .....      | (100)        |
| 第四节 决策的方法 .....         | (110)        |
| 思考题 .....               | (121)        |
| 课后训练 .....              | (121)        |
| <b>第4章 计划 .....</b>     | <b>(129)</b> |
| 第一节 计划概述 .....          | (130)        |
| 第二节 计划的内容和种类 .....      | (134)        |
| 第三节 制定计划的程序和原则 .....    | (144)        |
| 第四节 目标和目标管理 .....       | (151)        |
| 第五节 计划工作中常用的工具和方法 ..... | (161)        |
| 思考题 .....               | (168)        |
| 课后训练 .....              | (169)        |
| <b>第5章 组织 .....</b>     | <b>(174)</b> |
| 第一节 组织概述 .....          | (175)        |
| 第二节 组织构建中的人员配备 .....    | (200)        |
| 第三节 组织文化 .....          | (211)        |
| 第四节 组织变革 .....          | (216)        |
| 思考题 .....               | (224)        |
| 课后训练 .....              | (225)        |
| <b>第6章 领导 .....</b>     | <b>(231)</b> |
| 第一节 领导概述 .....          | (232)        |
| 第二节 领导者的影响力 .....       | (240)        |
| 第三节 典型的领导理论 .....       | (246)        |
| 第四节 领导方法和领导艺术 .....     | (257)        |
| 思考题 .....               | (272)        |
| 课后训练 .....              | (272)        |
| <b>第7章 激励与沟通 .....</b>  | <b>(279)</b> |
| 第一节 激励与人性的假设 .....      | (280)        |
| 第二节 西方几种主要的激励理论 .....   | (283)        |



|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 第三节 激励的方法 .....         | (293)        |
| 第四节 沟通概述 .....          | (302)        |
| 第五节 沟通的类型和网络 .....      | (308)        |
| 第六节 沟通艺术 .....          | (314)        |
| 思考题 .....               | (323)        |
| 课后训练 .....              | (324)        |
| <b>第8章 控制 .....</b>     | <b>(330)</b> |
| 第一节 控制概述 .....          | (331)        |
| 第二节 控制的基本过程 .....       | (335)        |
| 第三节 控制的类型 .....         | (340)        |
| 第四节 控制的原则与效率 .....      | (346)        |
| 第五节 控制的方法和技术 .....      | (352)        |
| 思考题 .....               | (359)        |
| 课后训练 .....              | (359)        |
| <b>第9章 管理道德 .....</b>   | <b>(364)</b> |
| 第一节 管理道德概述 .....        | (365)        |
| 第二节 管理道德的内容和结构 .....    | (371)        |
| 第三节 管理道德建设的途径 .....     | (377)        |
| 第四节 组织的社会责任 .....       | (381)        |
| 思考题 .....               | (387)        |
| 课后训练 .....              | (388)        |
| <b>第10章 管理创新 .....</b>  | <b>(393)</b> |
| 第一节 管理创新的必要性和特征 .....   | (394)        |
| 第二节 管理创新的内容及基本要求 .....  | (400)        |
| 第三节 管理创新的原则、程序和方法 ..... | (413)        |
| 思考题 .....               | (422)        |
| 课后训练 .....              | (423)        |
| <b>参考文献 .....</b>       | <b>(428)</b> |

# 第1章 管理概论

## 【学习目标】

学完本章后，你应该达到以下目标：

1. 知识目标：理解管理的含义及特征；掌握管理基本职能的具体含义及其相互关系；理解管理者的定义和分类；了解管理者的角色，掌握管理者的技能要求；掌握管理学的学科特征，了解管理学研究的主要内容；深刻认识管理在当代社会中的地位 and 作用；掌握学习管理学的途径和研究方法。

2. 技能目标：理解并能解释说明管理的基本概念；分析并能区别管理的基本职能；区分管理者和操作者，识别不同组织、不同层次类型管理者及其特点；区分效率和效果。

3. 能力目标：能对简单组织分析其具体的管理职能。

## 【走进管理】

### 人民大会堂一年内建成

1958年9月，党中央决定在北京建造十大建筑，以纪念新中国建立的10年大庆。人民大会堂是中国十大建筑中规模最大、内容最复杂、要求最高的建筑之一，位于北京天安门广场西侧，是各届全国人民代表大会召开的地方，也是国家领导人和人民群众举行政治、外交活动的场所。人民大会堂建于1959年，建筑面积达171 800平方米，比故宫的全部建筑面积还要大。人民大会堂集中了当时全国各地的建筑材料，建筑工人仅仅用了10个月时间，就完成了从设计图纸到从内到外所有装修及设备的安装调试。

管理启示：人民大会堂是世界建筑史上的奇迹。中国人在有限的时间内，以有限的财力、物力，有限的人力，完成这样雄伟的目标，除了与我国党中央

的英明领导与广大劳动人民的辛勤劳动密切相关之外，科学的、高效的管理起了至关重要的作用。

## 第一节 管理与管理者

### 一、管理的界定

管理是一种与人类社会共生的社会活动，只要有人类社会存在，就存在着管理活动。大到国家，小到企业、机关、学校，任何组织都离不开管理。

#### （一）管理概念的产生

从字面上看，管理有“管辖”、“治理”的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。这是当管理活动还主要是少数统治者或生产资料所有者所从事的活动的认识，这种概括强调了管理权力因素。并以“治国、平天下”为主要内容，其意思与统治一词相近，并带有浓厚的政治色彩。

人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同，导致管理实践的差异，而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识，管理学家从不同的角度解释管理：哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为：“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）认为：“管理就是决策。”约瑟夫·梅西（Joseph Massie）认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”小詹姆斯·唐纳利（James H. Donnelly, Jr.）等人认为：“管理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。”彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”其他有影响的定义还有很多。虽然不同学者对“管理”的解释不尽相同，但都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想，对管理实践产生了积极的指导作用。由于人类社会是不断发展的，于是反映社会发展不同阶段管理水平和管理概念也必然随之变化。所以，管理是一个动态的、发展的概念。

## (二) 管理的概念及其含义

对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。基于这样的基本点,本书突出强调管理职能,并把管理(Management)的定义概括为:管理是管理者在一定的环境条件下,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以有效地实现组织既定目标。

这一定义强调了如下几点。

(1) 管理活动具有很强的目的性。管理活动的目的是使组织能高效率实现既定的目标。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的进行的活动过程,离开了目标,就谈不上管理。可以说,管理活动的存在就是要保证有效地实现组织的目标。一个组织要实现的目标不同,即使在同一时期往往也是多种多样的。例如,企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任以便获得更好的发展空间,不断开拓市场,最大限度地获取经济效益,创造条件促进职工发展,等等;学校的目标包括培养出高素质的毕业生,增强教师的教学科研水平等。

(2) 管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。任何组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。例如,企业的生产经营活动要受到国家政策、法律、经济、科技及社会等多种因素的影响;学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境研究,以适应环境,利用内外部环境的各种有利因素,并根据内外部环境的变化而不断地进行创新。

(3) 管理是由一系列相互关联、连续进行的活动组成。这些活动包括计划、组织、领导和控制等,它们成为管理的职能,管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志,这些管理职能是每个管理者都必须做的事情,是管理理论研究和管理实践的重点。

(4) 管理是实现目标的一种手段,这一手段就是有效利用组织的各种资源。资源是一个组织运行的基础,也是开展管理工作的前提。管理产生的根本原因是由于人的欲望的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾。管理的功能在于通过科学的方法来提高资源的利用率,从而达到以有限的资源实现尽可能多的欲望的目的。管理工作要综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标,资源配置的好坏极大地影响组织实现目标的程度。在某种意义上说,组织间的竞争实际上是资源利用效果的较量,不能给资源赋予更高价值的组织,将会减少对资源的拥有量甚至无法获取资源。有效的管理能够提高资源的配置效

率、提高生产效率，组织的管理工作就是要把可利用的各种资源整合起来，平衡人力资源与物质资源之间的关系，给资源赋予更大的价值，以此实现组织的目标。

(5) 管理的主体是管理者。管理者在管理活动中处于主导地位，他不但要制定组织的目标，筹划开展工作，而且还要激发员工的潜能，控制管理过程的运行，以达到组织的目标。

(6) 管理工作的本质是协调。从管理工作的内容看，不管管理工作有多少种表现形式，其实质内容都是一样的，那就是协调。

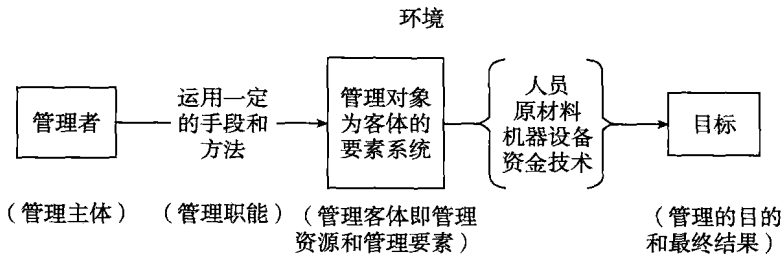


图 1—1 管理的含义示意图

## 二、管理的普遍性和必要性

### (一) 管理的普遍性

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此管理是一种社会现象或文化现象。

无论组织规模大小如何，无论在组织的哪一个层次上，无论组织工作领域是什么，无论这个组织位于哪一个国家，都需要管理工作，这种性质称为管理的普遍性。具体来说，管理的普遍性有这样几个方面的含义。

(1) 在不同类型的组织中，管理具有普遍性。管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标，都有其一定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。盈利性组织需要管理，这类组织十分重视投入与产出的比较，十分强调对资源的利用效果。但是，人们往往认为只有大企业才需要管理，因为大企业拥有更多的资源，职工人数更多，更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上，小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭，究其原因，并不仅是因为小企业拥有的资源少，更重要的原因是管理方面的问题。

从非盈利性组织来看，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，学校需要

管理, 医院、诊所和医疗保险单位需要管理, 研究所、报社、博物馆以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理, 而且各种基金会、联合会、俱乐部, 以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面, 无时无处不在。

当然, 不同类型的组织, 由于其业务作业活动的目标和内容存在一些差异, 因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能和管理原理、方法来看, 各种不同类型的组织具有相似性、共通性。这是管理普遍性的第一个方面。

(2) 不同规模的组织管理具有共性。管理者在小型组织和大型组织中从事着基本相同的工作, 区别仅在于程度和侧重不同, 以及具体做法和花费的时间不同。

(3) 在组织中不同层次的管理者所从事的活动具有普遍性。不管高层管理者, 还是中层管理者, 或者是基层管理者, 无非是要明确目标, 然后设定实现目标的途径, 最后做好分工和协作工作, 领导人们去实现目标, 并在此过程中加以调整。对于高层、中层和基层管理者来讲, 这几方面的活动是共同的, 不同点仅在于不同层次的管理者在从事这些活动时其侧重点有所不同而已。这是管理普遍性的第二个方面。

(4) 不同国家或地区的管理具有共性。生产力的发展具有连续性, 管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物, 是人类智慧的结晶, 是不分国界的, 正因为如此, 我们才能够向国外先进的企业学习, 才能学习他们过去所取得的先进经验, 并有选择地在实践中应用, 这也是管理的普遍性。

管理的普遍性意味着管理活动的理论和知识是可以学习的, 可以通过教育和培训使人们加以掌握。这是我们要讨论管理的普遍性的原因。

## (二) 管理的必要性

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。人类懂得管理的作用, 掌握管理的本领, 享受管理的好处, 可以说由来已久。凡是有人群的地方, 就有管理问题, 就会产生管理实践。在氏族内部, 男女之间便有了明确的分工, 人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的管理工作。可以说, 有人类就有组织。为什么所有的组织都需要管理呢? 这要从什么是组织谈起。所谓组织, 是指一种由人组成的, 具有明确目的和系统性结构的实体。

一般来说, 一个组织符合以下三个特征:

(1) 必须是两个人以上的集体活动。

(2) 有共同的目标。这个一般是以一个或一组目标来表示的。组织既定的目标具有双重性, 即功利性和非功利性。功利性是组织目标设定的核心特

征，表现了这一目标对社会、国家以及组织本身的根本价值，体现了该组织存续的基础。

(3) 有一定的人际关系安排。每一个组织都发育出一种系统性的结构，以维持组织的存在和运行，规范和限制成员的行为。系统结构作为长期影响组织行为的关键性关系，具体表现为上级与下级关系，同级关系，程序关系，协作关系等，这些关系一般通过规则、规章制度以及明确的程序来予以详细界定。

组织存在于日常生活和工作的各个方面。家庭是一个组织，医院、学校、企业和事业单位等也都是组织的具体形式。管理依附于组织之上，组织是皮，管理是毛，离开了组织，就谈不上管理。社会组织是随着人类的出现而出现、发展的。人作为一种社会动物，在与自然界作斗争中，只有依靠集体的努力才能生存和发展，才能实现自己的目标，满足自己的愿望，各种各样的组织也就产生了。可以这样说，人之所以加入组织，是因为这个组织能够帮助他们实现自己的目标。我们绝大多数人有许多目标要去实现，例如，基本的生存目标，一定的政治目标，某些社交目标，等等，但我们很难找到一个能同时实现自己所有目标的组织，这就是我们为什么有时会同时加入几个组织的原因。

在实际生活中组织成员的个人目标不完全相同，组织目标与个人的目标之间也会有某些差异，如果每个人都按照自己认为是最好的方式去实现自己的目标，那么这个组织就成了一大群孤立个人的简单集合体，组织的力量就会被分散、被抵消，组织就无法发挥它的效率优势，也就无法满足组织成员实现个人目标的愿望。因此，在任何组织中，只要大多数人在一起行动，就需要管理和指挥，以保证大家行动有一个统一的方向和步骤。一句话，管理活动的实质是追求效率，如果没有管理，组织就失去了它的效率优势，组织成员就会自行其是，一盘散沙。

可见，管理是由于社会生产力的发展所引起的，是伴随着组织的出现，人们在共同劳动中需要分工与协作而产生的。在生产力发展的基础上，由于分工与协作，人们在共同劳动中产生了相互影响和相互制约的关系，客观上要求对一切活动进行协调，这样管理就应运而生了。

所以，马克思说，“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥”。对组织来讲，管理所起的作用就像乐队指挥对乐队的作用一样。

简单的组织需要简单的管理，管理的重要性还不显得突出。组织规模越大，对内分工协作的要求就越强，就越需要科学的、规范化的管理，管理工作产生的效果也就越明显。时至今日，社会和经济高度发展，专业分工更精细，社会化大生产日益复杂，组织的规模越大、组织面临的环境越不确定，将更加需要科学的管理，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

### 三、管理者的职责

在一个组织中，管理工作是由管理者来组织开展并对此负责的。什么样的人和管理者是干什么的？这是一个组织搞好管理必须要明确的重要问题。

#### （一）管理者及其特征

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是什么样的人呢？在任何组织中，所有的工作都可以分成两类：一类是直接从事某项工作和任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，工人制造零件，教师讲授课程，医生诊断病情，秘书处理信件等。我们把这类工作叫做非管理性工作，从事非管理类的工作的人，叫操作者（operatives）。另一类工作则以指挥他人完成具体任务为特征，如工厂中车间主任、厂长的工作，学校中教导主任、系主任、院长的工作，机关中处长、局长的工作，等等，他们虽然有时也完成某些具体的任务，但更多却是制定工作计划，设计组织结构，安排人力、物力、财力，领导、协调并检查他人去完成各项具体工作，我们把这类工作叫做管理性工作。管理者（managers）就是从事管理性工作的人，是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者、组织者。简单地说，就是指挥别人活动的人。

准确地辨认出一个组织中谁是管理者，并不是一件难事，这就要了解管理者的特征。管理者有如下特征：

（1）在一个组织之中，是组织中的一种角色。管理者拥有指挥他人的特权，也负有对下属工作负责的责任，就是说下属在工作中出现任何问题，管理者都负有不可推卸的领导责任。管理者要负哪些领导责任？首先要对本部门主要职能的运作效果负责；其次要对下属人员的工作行为负责；还要对本部门所提供的信息的及时性和准确性负责。

（2）从事管理工作，履行管理四大职能。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。

（3）有直接下属，负责指挥下属开展各项工作。一个人在组织中是不是管理者，关键在于他是否有直接下属。



## 【观念应用 1—1】

## 管理者干什么？

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务，一般情况下，登记订单、按单备货、发送货物都是部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里，接连发生了多起 A 要的书发给了 B，B 要的书却发给了 A 之类的事，引起了顾客极大的不满。今天又有一批书要发送，蒋华不想让这件事再次发生。

请问：蒋华是应该亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理？为什么？

## 【分析提示】

从本案看，蒋华作为邮政部经理（中层干部）的主要职责应当是：①制定本部的岗位责任制；②业务流程与操作规则；③对部门内员工的履行职责进行检查、监督和考核；④对常出现差错的员工进行业务指导培训和调换；⑤对常出现差错的业务环节采取重点监控和改进操作方法。

因此，邮政部经理不应亲自核对这批书，关键应把岗位、人员职责界定清楚并把业务考核与奖惩落实到位。

## （二）管理者的职责和分类

管理者要做的第一件事就是明确自己的职责。一个组织中通常存在着多个管理者，他们各自在一个组织中具体做什么，则取决于该管理者在该组织中的定位。

根据地位的不同分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

（1）高层管理者。对组织负全责，是组织中的高级领导人。如：学校的正副校长、企业的总裁、副总裁、总经理、首席执行官，城市的正副市长等，他们对整个组织的成功负有主要责任，同时，对组织的长期计划与发展战略、发展方向、资源分配、重要人员的选择、评价不同部门的总体运作业绩，保证合作等拥有充分的权力。在很多情况下，组织成功与否往往取决他们的判断、一个决策或一项安排。因此，高层管理者不得不拿出主要的精力和时间去考虑组织的全局问题和战略问题。

（2）中层管理者。介于高层和一线管理人员之间，承上启下。如学校的系主任、处长，企业中的项目经理、单位主管、地区经理、办事处主任等，政府中的主任、局长等。中层管理者要管理几十个人，甚至上百人，他们不可能