



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

GUANLIXUEJICHU

主 编 张广敬 李 超



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

主 编 张广敬 李 超
副主编 王福君 吴 坚 陈 浩
冯荣欣 朱红锐 佟 玲

 **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

管理学基础 / 张广敬, 李超主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 1
ISBN 978 - 7 - 5640 - 5390 - 1

I. ①管… II. ①张… ②李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 265103 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 (办公室) 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 / 北京市通州富达印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.75

字 数 / 294 千字

责任编辑 / 施胜娟

版 次 / 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

/ 申玉琴

印 数 / 1 ~ 1500 册

责任校对 / 周瑞红

定 价 / 35.00 元

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前言

“管理”无时不在，无处不在，它已成为与人类发展最密切的词语之一和最常见的活动之一。可以说不管从事何种职业，不管地位高低，不管年龄大小，人人都在进行着有意识与无意识的管理活动，大至管理国家大事，小至管理日常事务。管理连接着自然与社会，它是实现人生目标与组织目标的有效手段，管理的知识与技能已成为人们生活、生存与发展必须具备的知识与技能。

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的学科。管理规律与方法往往来源于实践，又反过来指导实践，可以说管理学是一门科学性和艺术性有机结合的实用性非常强的学科。

本教材以“理论必需、够用为度，重在技能训练”为原则，以“激发管理兴趣、夯实管理基础、提升管理素质、培育管理能力”为宗旨，按照任务驱动模式进行编写。在编写过程中，对于内容的取舍与安排，力求理论联系实际，博采众长，并注意知识的更新，充分吸收国内外先进的经验和最新管理研究成果；在编写形式上，力求探索一种“知识讲授、技能培养、寓教于乐”的新型教材模式；在正文部分，力求做到基础理论与应用能力相结合，从管理实际问题出发，帮助学生确立发现问题、分析问题、解决问题的研究型学习方法。根据管理问题提出学习任务，以“从概念到技能”的方式组织知识内容，章末再以“案例分析”和“管理游戏”等形式深化思考。这是一本内容、体例新颖，既能反映管理基本理论及最新研究成果，又注重实践性与趣味性；既便于教学，又方便学生自学；概念清晰，层次分明，实用性强的管理实务教材。

本教材以管理职能为框架，包括管理与管理者、管理思想与管理理论、计划、组织工作、领导、控制和创新共7个模块。由张广敬和李超担任主编，王福君、吴坚、陈浩、朱红锐、冯荣欣、佟玲任副主编。具体分工为：张广敬编写模块一、二、六，李超编写模块三，王福君和吴坚编写模块四，冯荣欣和陈浩编写模块五，朱红锐和佟玲编写模块七。全书由张广敬负责策划与统稿。

在本教材的编写过程中，我们参阅了大量的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果，谨在此向作者、译者表示由衷的感谢。同时，对于北京理工大学出版社的领导和编辑的鼎力支持和精心指导也在此一并表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，编写时间仓促，所以书中错误和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

目 录

模块一 管理与管理者

学习任务一 认知管理	001
学习任务二 如何做管理者	010

模块二 管理思想与管理理论

学习任务一 中外早期的管理思想	027
学习任务二 西方管理思想	035
学习任务三 现代管理理论	048

模块三 计划

学习任务一 决策	062
学习任务二 计划	078
学习任务三 计划方法	084
学习任务四 目标管理	095

模块四 组织工作

学习任务一 设计组织结构	108
学习任务二 职权分配	124
学习任务三 人员配备	130

模块五 领导

学习任务一 初识领导	150
学习任务二 领导理论	156
学习任务三 领导艺术	165
学习任务四 有效激励	171
学习任务五 有效沟通	181

模块六 控制

学习任务一 控制的职能	198
学习任务二 有效控制	205
学习任务三 控制技术与方法	209

模块七 创新

学习任务一 认识创新	224
学习任务二 创新的内容和过程	229
学习任务三 创新性思维	237

学习目标

知识目标：

- 理解管理的含义；
- 掌握管理的基本职能和属性；
- 掌握管理者的层次技能和角色。

能力目标：

- 运用管理二重性原理分析管理活动和管理行为；
- 认识管理者角色转换；
- 培养管理技能。

学习任务一 认知管理

【任务引入】

奇怪的现象

春运期间，你在又吵又脏的环境中排队等了2个小时买火车票，几个票贩子插队倒票却无人制止。

你家离医院很远，三次打电话到医院询问晚上是否可以做透视，工作人员每次的答复都不一样，让你无所适从。

你从汉堡包中吃出一小块布条，餐厅立即更换了一个，并且免单。一周内收到餐厅的道歉信和一张£10的现金支票。

张瑞敏当年怒砸76台不合格冰箱，20年后，海尔由一个小电冰箱厂发展为著名的跨国公司。

思考：以上现象说明了一个什么共性问题？

管理是人类特有的一种社会现象，无时不有，无处不在，凡是有人群的地

方，就有管理问题，其客观存在不以人的意志为转移。人类是群体性的社会动物，单个人是无法生存下去的，人们必定要结成团体去实现共同的目标，这个团体目标需要依靠全体成员长期的共同努力，如何把团体中的每个成员的分力组织成一种方向一致的合力？——答案是管理。只有这样，人类才能更好地生存和发展下去。怎样才能实行有效的管理呢？这便成了人类社会所关注的问题。

一、管理的含义

一些学者和实践家对管理活动进行了持续不断的研究和探索，对管理作出了不同的解释，成为人类知识宝库中一个重要的组成部分。较为典型的观点有以下几种：

(1) 哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)：“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。”

(2) 亨利·法约尔 (Henri Fayol)：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

(3) 赫伯特·A·西蒙 (Herbert A. Simon)：“管理就是决策。”

(4) 约瑟夫·梅西 (Joseph Massie)：“管理就是通过其他人来完成工作。”

(5) 小詹姆斯·唐纳利 (James H. Donnelly, Jr.) 等人：“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。”

(6) 彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)：“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。”

从以上观点我们不难看出，对管理的众多解释从不同侧面反映了管理的内涵，它们之间并不矛盾。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，并把管理解释为：管理是指管理者通过环境分析来获取信息，发挥计划、组织、领导、控制和创新职能来权衡组织内部条件，分配、协调组织资源，以实现组织特定目标的一系列社会实践活动和过程。这一表述包含了管理者、管理环境、组织资源整合及其手段（计划、组织、领导、控制和创新）、组织目标、社会活动等几个要素。

【管理故事】

小男孩的裤子

有一个小男孩，在他10岁生日那一天，得到了一条梦寐以求的新裤子，那是父亲送给他的生日礼物。小男孩很高兴地把裤子穿上，但他却发现裤脚长了一截儿，他找到正在房间纳鞋的奶奶，央求奶奶帮他剪掉一截儿，奶奶却说先等她

把鞋纳好再说，让他先把裤子放在衣柜里。小男孩急着要穿，等不及，于是又跑去找正在洗碗的妈妈，又央求妈妈帮他把裤脚改短一点，妈妈说先等一下，让她洗完碗再说。小男孩又跑去找正在房间作业的姐姐，姐姐说她还有一大堆功课没做完，等她做完再说。

小男孩连遭三次拒绝，带着失望的心情睡觉去了。

奶奶忙完事情后想起小孙子的央求，于是走到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，又放回原处。妈妈忙完自己的事情后想起乖儿子的央求也跑到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，再放回原处。姐姐做完作业后又走过去拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，又放回原处。

结果可想而知，裤子当然是穿不上了。

启示：管理无处不在，无时不有。这个故事说明了管理的过程中常犯的一个错误：有些事情，要么大家都不管，要么大家都来管，最终的结果就是让事情变得一团糟！

（资料来源：乐清人才网）

管理作为一种社会活动，一定是在一个特定组织资源条件、特定环境下发生、发展直至实现特定目标后结束，并在新的组织资源和外部环境下围绕新的目标开始新的活动过程。因为时空环境是不断变化的，所以管理是一个动态循环过程。目的性是人类活动所特有的，组织是以特定组织目标为存在前提的，为了实现特定组织目标的管理活动是需要资源的，但资源是有限的，供给是有价格的，这就使得达成组织目标有一个资源配置与协调的问题；就需要管理者运用计划、组织、领导、控制、创新等职能来对组织的资源进行有效整合或优化配置，以使资源与活动协调，从而有效实现组织目标，这就是我们对管理的理解。

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。尤其是进入 21 世纪以来管理活动和管理理论在全球化、国际化的世界环境中，面临着前所未有的机遇和挑战，向管理要效益，向管理要竞争力使得管理比以往任何时候都被人们重视。

二、管理的职能

管理是人们进行的实践活动。人们发现在不同的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

所谓管理职能，是管理者在其中发挥的作用，是对管理过程中各项行为的内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。在 20 世纪初，法国的亨利·法约尔就提出了管理的五种基本职能：计划、组织、

指挥、协调、控制。对管理职能的划分，至今仍有许多观点。本书在前人研究的基础上把管理的职能归类为五大主要职能：计划、组织、领导、控制和创新。

1. 计划

计划是管理的首要职能，是指对未来发展目标及实现目标的活动所进行的具体设计、谋划及具体的部署安排。

2. 组织

组织职能包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。通过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源，更顺利地实现组织的目标。

3. 领导

领导职能是管理者依据组织所赋予的影响力去指挥、命令、引导和激励下属，进行有效沟通和协调，从而有效实现组织目标的行为。

4. 控制

控制职能是衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作的进展情况符合计划要求。

5. 创新

创新职能是指适应组织内外部环境条件的变化，打破系统原有平衡，创造系统新的目标、结构和功能状态，以实现新的系统平衡的活动。

计划、组织、领导、控制和创新是最基本的管理职能，它们回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。这5个基本职能相互联系、相互影响构成了一个有机的整体，在实际中不可能完全分割开来，而是相互融合在一起的，是一个动态的循环过程。

三、管理的属性

（一）管理的二重性

管理具有二重性，这是马克思在研究资本主义社会化大生产的过程中提出来的。后来列宁发展了这一理论，认为无论从国民经济总体来看还是从企业局部来看，管理都具有二重性。

管理是组织共同劳动的需要，贯穿于生产过程始终。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体，决定了管理就具有组织生产力和协调生产关系的两重功能，从而决定了管理既具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，这就是所谓的管理的二重性。

1. 自然属性

自然属性是指管理过程中要处理好人与自然的关系，要合理组织生产力，故自然属性又称为生产力属性。之所以称为自然属性，是因为与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质区别，不随社会形态的变化而变化，也不以人的意志而转移，完全是一种客观存在，在任何时期、任何国家都是相同的，这是管理的共性，或称管理的一般性。例如，一些在资本主义企业采用的现代化的管理方法与技术，在社会主义企业中，只要适用，也都完全可以应用。

2. 社会属性

社会属性是由管理具有协调生产关系的功能所决定的。在管理过程中，为了维护生产资料所有者的特殊利益，就需要调整人们之间的利益分配，要处理好人与人之间的关系，管理思想和管理目的随社会制度及生产关系的不同而不同，或多或少地体现着统治阶级的意志，带有明显的政治性，所以称为管理的社会属性或生产关系属性，也称为管理的特殊性。

管理的二重性理论作为马克思主义经济管理的重要原理，对我国的管理理论和实践的发展有着重要的指导意义。

首先，西方的管理理论是人类长期生产实践的产物，是智慧的结晶，是不分国界和社会制度的。因此，我们要在继承和发展我国过去科学的管理经验和思想的同时，注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法，使其适应我国的情况，成为我国管理科学体系的有机组成部分。

其次，由于管理总是在一定的生产关系下进行的，有一个“为谁管理”的问题，因此，要科学地鉴别管理的社会属性，不能简单地照搬西方的一切，而要有鉴别、有选择地取我所用，走自己的道路。同时，要清楚任何一种管理理论、技术和方法的出现总是同一定的生产力水平相适应的，因此在学习和运用时，必须结合本部门、本单位的实际情况，因地制宜，这样才能取得预期的效果。

（二）管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理作为一门科学，是指把管理的规律性揭示出来，形成原则、程序和方法等系统化的理论体系，对管理者进行管理活动予以普遍性指导，使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性，就是要求在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性，按照管理的规律来办事，在科学的管理理论与原则的指导下，搞好管理，提高管理效率。

2. 管理的艺术性

我们说管理是一种艺术，也是一种创造。在管理过程中，可供选择的管

式、手段多种多样，因此如何在众多可选择的管理方式中选择一种较适合的用于管理中便成为管理者进行管理的一种艺术性技能。同时，管理中还存在着许多未知的、灵活的、模糊的因素，即靠人的经验、感觉、魄力、权威等都无法度量甚至无法言传，被人们称为“艺术”的部分。正是由于管理的艺术性和创造性的存在，才使得管理创新成为必需。

管理的科学性是艺术性的前提和基础，艺术性是科学性的突破和创新，管理的科学性和艺术性是互为条件、互相转化的有机统一体，有着各自发挥作用的场合和时机。既有科学性又有艺术性的管理才是成功的管理。

【管理故事】

田忌赛马

齐国使者到大梁来，孙臏以刑徒的身份秘密拜见，用言辞打动了齐国使者。齐国使者觉得此人不同凡响，就偷偷地用车把他载回齐国。齐国将军田忌非常赏识他，并且待如上宾。田忌经常与齐国诸公子赛马，设重金赌注。孙臏发现他们的马脚力都差不多，可分为上、中、下三等。于是孙臏对田忌说：“您只管下大赌注，我定能让您取胜。”田忌相信并答应了他，与齐王和诸公子用千金来赌注。比赛即将开始，孙臏说：“现在用您的下等马对付他们的上等马，拿您的上等马对付他们的中等马，拿您的中等马对付他们的下等马。”三场比赛完后，田忌一场不胜而两场胜，最终赢得齐王的千金赌注。于是田忌把孙臏推荐给齐威王。齐威王向他请教兵法后，就拜他为师。

启示：田忌赛马的故事出自《史记》卷六十五：《孙子吴起列传第五》，是中国历史上有名的揭示如何善用自己的长处去对付对手的短处，从而在竞技中获胜的事例。从中我们也能体会到管理的科学性和艺术性的统一。

（资料来源：fan 学网）

四、管理的对象

任何一个组织若要维持自己的生存发展，需要先拥有一定的资源，然后是要能够对有限的资源进行合理配置以达到最佳的使用效果，支持组织目标的实现。这些资源就是组织为了其存续必须拥有的生产要素，包括人、财、物、时间、信息、技术、关系以及社会信用八种资源。它们是管理活动作用的受体，即管理的客体，又称为管理的对象。

人：指被管理的生产人员、技术人员，以及下属管理人员，从长远的发展来看，还应包括预备劳动力的培养教育，以及整个人力资源的开发利用。人是社会系统中最基层的子系统，是社会的细胞，高效能的管理应该使人尽其才，才尽其用，用人所长。

【管理故事】

黄金台招贤

《战国策·燕策一》记载：燕国国君燕昭王在公元前311—公元前279年一心想招揽人才，而更多的人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，不是真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐的。

后来，有个叫郭隗的智者给燕昭王讲述了一个故事：某国国君愿意出千两黄金去购买千里马，然而3年过去了，始终没有买到。又过去了3个月，好不容易发现了一匹千里马，当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候，马已经死了。可被派出去买马的人却用五百两黄金买来一匹死了的千里马。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢？”

国君的手下说：“您舍得花五百两黄金买死马，更何况活马呢？我们这一举动必然会引来天下人为您提供活马。”果然，没过几天，就有人送来了三四千里马。

郭隗又说：“您要招揽人才，首先要从招纳我郭隗开始，像我郭隗这种才疏学浅的人都能被国君采用，那些比我本事更强的人，必然会闻风千里迢迢赶来。”

燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，为他建造了宫殿，后来没多久就引发了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅，有齐国的阴阳家邹衍，还有赵国的游说家剧辛等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后，一个内乱外祸、满目疮痍的弱国，逐渐成为一个富裕兴旺的强国。接着，燕昭王又兴兵报仇，将齐国打得只剩下两个小城。

启示：管理之道，唯在用人。人才是事业的根本。杰出的领导者应善于识别和运用人才。只有做到唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

“千军易得，一将难求”，现实生活中，也许我们不可能像燕昭王一样筑“黄金台”，但是，我们难道不可以借用报纸一角，筑起“招贤台”，招聘贤才吗？

人才就是效率，人才就是财富。得人者得天下，失人者失天下。

（资料来源：楚雄生活网）

财：包括经济和财务，是一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。对财力的管理就应该按经济规律进行有效管理，使资金的使用保证管理工作的完成。

物：指对设备、材料、仪器、能源，以及物资的管理，做到物尽其用，提高利用率。

时间：时间是物质存在的一种客观形式，表现为速度、效率，由过去、现在、将来构成连绵不断的系统。高效能的管理应该考虑如何在尽可能短的时间

内, 做更多的事情, 充分利用时间。

信息:是具有新内容、新知识的消息。在整个管理过程中, 信息是不可缺少的要素, 信息的管理是提高管理效能的重要部分。管理者必须高度重视并科学管理好信息, 做好组织内外信息的收集、传递、反馈、处理与利用, 以及对发展趋势的准确预测。

【管理故事】

有三个人要被关进监狱三年, 监狱长让他们每人提一个要求。美国人爱抽雪茄, 要了三箱雪茄。法国人最浪漫, 要一个美丽的女子相伴。而犹太人说, 他要一部与外界沟通的电话。三年过后, 第一个冲出来的是美国人, 嘴里、鼻孔里塞满了雪茄, 大喊道: “给我火, 给我火!” 原来他忘了要火了。接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩子, 美丽女子手里牵着一个小孩子, 肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人, 他紧紧握住监狱长的手说: “这三年来我每天与外界联系, 我的生意不但没有停顿, 反而增长了200%, 为了表示感谢, 我送你一辆劳斯莱斯!”

(资料来源: <http://www.517hb.com/ShowNews.asp?ID=3189>)

启示:畅通的信息是所有企业发展的前提, 特别是在我们现今这个信息时代, 丧失了通畅的信息渠道也就意味着丧失了对顾客以及竞争对手的了解, 丧失了企业竞争与发展的先机, 这是万万不可的。现代文明面临的最大困境, 是如何将信息转换为有组织的知识体系。

技术:科学技术是第一生产力。一个组织所拥有的科学技术在组织的发展中起着十分重要的作用, 它是组织十分重要的资源。因此, 组织应加大科技投入, 建立自己的科技研发体系, 加强科技开发的力度, 搞好技术创新, 逐步形成自己的核心竞争力, 促进组织的持续发展。

关系:组织不是孤立的, 它必定与其他的组织保持密切的关系。关系资源就是指组织与其他各方如政府、银行、其他企业、学校、团体、名人、媒体等方面的合作及密切的程度与广度。

社会信用:社会信用是组织的无形资产, 同样需要管理, 如通过组织的实践活动树立起组织良好的社会声誉和社会地位, 为组织目标的实现创造良好的环境。

以上八种资源是一般组织均需要的资源类型, 现实中的特别组织除了需要这些资源之外, 有可能还需要其他特别的资源。而作为组织所拥有的人力资源, 除了可以作为管理的对象, 即管理的客体以外, 还可以作为管理的主体。

五、管理与环境

(一) 环境研究的必要性

环境是组织生存的土壤, 它既为组织活动提供条件, 同时也必然对组织的活

动起制约作用。管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。因此,必须将所服务的组织看做一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面,要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境的变化而变化,没有一种管理方法是万能的。

(二) 管理的外部环境

管理的外部环境包括以下几个方面。

(1) 社会环境,主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、道德风尚以及国家的历史和历史上形成的文化传统。

(2) 政治环境,主要包括国家的政权性质和社会制度,以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。

(3) 经济环境,主要包括国家和地区经济发展水平与速度,国民经济结构、产业结构、国家的经济法令和经济政策、社会经济发展战略和计划、人民的生活消费结构和消费水平、市场的供求状况以及社会基础设施等。这些环境因素对组织的生产经营活动有着直接的关系,是组织行为的出发点和归宿。

(4) 科学技术环境,主要包括国家的科学技术发展水平,新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用。

(5) 文化教育环境,主要包括人们的教育水平和文化水平,各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。

(6) 自然地理环境,主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

(7) 竞争环境,主要包括一个企业现有的和潜在的竞争对手、替代产品制造商等。

(三) 管理的内部环境

组织的内部环境由它的内部资源环境、内部文化环境和内部综合环境组成。

对资源环境的研究就是研究组织内部的各种资源拥有情况和利用能力,这些资源不但包括看得见的硬资源,也包括软资源,详细信息参见前面讲到的管理对象的八大要素。内部文化环境中的内部文化就是我们通常所说的企业文化,它对组织内的成员来说是一种意义深远的价值观、信念、行为准则、道德规范的凝聚,又被称为组织哲学。内部综合环境是在以上单项内部环境基础上对组织整体实力进行的综合的分析和评价。这三种内部环境之间相互联系、相互作用,形成整体的、系统的组织内部环境。

(四) 管理与环境的关系

管理活动离不开内外部环境的制约,同时管理对组织环境也有一定的反作

用。一方面,管理的计划决策都是建立在对组织内外部环境的认知把握和预测的基础上的;另一方面,管理的各项职能的相互作用又能够使得组织快速适应环境并在一定程度上改变环境。

学习任务二 如何做管理者

【任务引入】

蒋华是某新华书店邮购部的经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下,登记订单、按单备货、发送货物等都是由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。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

(资料来源:于云波.管理基础实务[M].北京:北京交通大学出版社,2009.)

思考:蒋华遇到了什么问题?如何解决这种问题?

一、管理者的概念

任何组织内的工作都可以分为两类:一类是完成具体任务的工作;另一类是指挥别人完成任务的工作。在此基础上组织成员就分成了两种类型:操作者和管理者。这两类成员扮演着不同的角色、承担着不同的职责和任务,在各自的岗位上为组织的发展作出自己的贡献。

操作者是直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的组织成员。

管理者是拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础对他人活动进行管理的人。管理者并不从事具体的业务。

管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应的权力和责任,具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成,是管理活动的发起者和执行者。所谓发起者,是指根据既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务和负有最终督促完成既定目标的人,通常是组织的高层领导人员;所谓执行者是指具体执行各种管理活动的人,通常是组织中的骨干人员。其中,第二类管理主体实际上又是第一类管理主体的管理对象,即管理客体。简单地说,管理者是这样的人:他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人来完成工作,他们作出决策,分配资源,指导别人的活动从而实现组织目标。

管理者具有以下几个特征:

(1) 管理者拥有制度化的权力,特别是奖惩他人的权力。

- (2) 管理者必须执行一定的管理职能。
- (3) 管理者的角色通常是双重的。

二、管理者的分类

由于组织的规模性、工作的繁杂性和管理人员能力的有限性决定了组织内部要进行分工，从而产生了各种各样的管理者；由于他们的层次、责任和权限不同，就产生了不同的划分方法。

（一）按管理层次划分

按管理者在组织中所处的位置即管理层次可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者（见图1-1）。

1. 基层管理者

基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

2. 中层管理者

中层管理者在组织中具有承上启下的作用。主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作。他们注重的是日常管理事务。

3. 高层管理者

高层管理者对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和确定组织的大政方针；注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

作为管理者，无论处于组织中的哪一层次上都承担着管理的职责，在工作性质和工作内容上都包括计划、组织、领导、控制、创新的基本职能。

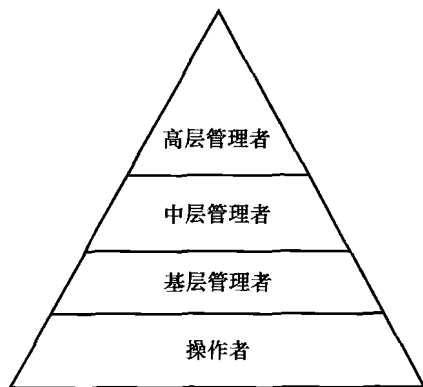


图1-1 管理层次

（二）按管理范围与职责领域划分

按管理范围与职责领域划分，可分为综合管理者和职能管理者。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或部门全部管理工作的管理者。他们是一个组织或部门的主管，对整个组织或部门目标实现负有全部责任，有权指挥和支配该组织或部门的全部资源与全部职能活动，如厂长、车间主任、工段长等。

2. 职能管理者

职能管理者是指在组织内只负责某一种职能的管理者，只在本职能或专业领域里行使职权，指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长，如工厂的