

高等学校工程管理专业规划教材

Programmed Textbook of Construction Management
Specialty for Colleges and Universities

管 理 学

(第二版)

山东建筑大学 张 凤 编著

中国建筑工业出版社

高等学校工程管理专业规划教材

管 理 学

(第二版)

山东建筑大学 张 凤 编著

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/张凤编著. —2 版. —北京: 中国建筑工业出版社, 2016. 7

高等学校工程管理专业规划教材

ISBN 978-7-112-19542-8

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-高等学校-教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 146531 号

本书是高等院校管理类专业的核心课程教材。编写者借助多年从事管理学教学积累的经验, 汲取了多个版本的管理学精华的基础上, 系统阐述了管理学的基本原理与基本理论, 深入地探讨了管理的职能。本书内容全面, 配套拓展阅读与案例分析紧扣主题。

本书既可以作为高等院校管理专业, 特别是理工建筑类专业的本科教学用书, 也可以作为硕士研究生的入学考试和复试用书, 同时也可以作为管理类以及相关专升本科的考试用书。还可以为有意识提高管理能力的社会读者提供思路和借鉴。

* * *

责任编辑: 毕凤鸣 郭 栋

责任校对: 李欣慰 党 蕾

高等学校工程管理专业规划教材

管 理 学

(第二版)

山东建筑大学 张 凤 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京市书林印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 23¼ 字数: 577 千字

2016 年 7 月第二版 2016 年 7 月第二次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 978-7-112-19542-8

(28736)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

序 言

从教 20 余年，一直讲授管理学，粗略估算大约讲过二百多遍，选用的教材是周三多教授编写的管理学，当然也选用过几次其他出版社的教材，授课过程参考的管理学书目那就更多了。在这个教书育人的过程中，一直想编写一本适合建筑类专业的管理学，在众位同仁的带动和鼓励下，今天终于正式成型，这部教材是本人从教二十余年讲授管理学知识的系统汇总与整理，也算是多年努力工作的研究成果。

在人类历史上，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，管理学鼻祖彼得·德鲁克如是说。钱德勒认为管理协调这只“看得见的手”，相比市场协调这只“看不见的手”而言，能够带来巨大的生产力和丰厚的利润，能够提高资本的竞争力，由此管理的变革会引发生产和消费的显著提高，这也就是钱德勒所谓的“企业的管理革命”。管理是看得见的手，而市场是看不见的手，管理将技术、人才、自然等资源充分进行利用。管理学是一门综合性的交叉学科，管理学既属于心理研究，是具有内隐性的组织行为学、管理心理学、领导商数、管理者情商等多门学科的综合，管理学又隶属于技术研究，是外显性的战略管理、组织管理、运营管理、管理工程等的综合。

在今天，管理面临着新的挑战，全球化带来的跨文化管理，多元文化情境下企业如何进行管理？互联网时代带给人们生活方式和工作方式的改变，SOHU 族的出现是否意味着组织面临变革？企业信用危机不断冲击着市场交易的底线，市场化交易如何监管？存在安全隐患的食品与不断恶化的环境已经严重影响了人们的身体健康，如何处理社会责任和企业赢利之间的关系？信息化的发展与信息安全时刻让人们警觉，在信息化时代人们应该如何保证自身信息安全？正如彼得·德鲁克所说，当今世界唯一不变的就是变化，在变化的环境下如何学习管理学？需要我们好好反思。无论外界环境如何变化，如果能够深入学习与理解把握管理学的灵魂与精华，定能终生受益。

管理学的版本很多，本书在汲取了众多管理学教材精华的基础上编写而成，本书的特色介绍如下：

1. 为了更好地满足高等院校理工建筑类本科学生管理学教学的需要，在原来管理类，经济类专业管理学的基础上，对管理理论与管理知识进行了系统整理与编写，在书中添加了建筑企业相关案例以及建筑行业从业人员的职业道德。在课程建设方面能够与理工建筑类专业所学习的其他课程密切地结合起来，在具体内容构建方面形成了基础管理到项目管理再到企业管理的逻辑主线与理念，由此也选择了中国建筑工业出版社进行出版。

2. 这本管理学的编写依然按照管理学的经典编排方法，按照管理的职能进行编写，

主要包括决策、组织、领导和控制，四大职能。管理总论包括四章内容，涵盖了管理理论、管理流派以及管理原理，本书还对管理学学习的背景知识，信息化和全球化以及道德和社会责任进行了深入分析，这些都是学习管理学必备的基础背景知识。在编写的过程中，注重把管理的基本概念与基本理论进行阐释，重在让学生明白管理学的核心与灵魂，掌握管理学的重点与难点，每个人对管理学的掌握定会有差别，根据需要可以选择不同内容进行讲解。

3. 每章内容讲解结束后，列出了部分思考题，通过对思考题的解答，不仅可以帮助学生系统掌握本章所讲的知识点与相关理论，还可以促进学生运用理论和知识解决问题的能力，也为整个管理学的掌握提供了参考。在每章后面增加了与本章内容配套的案例以及相应的案例思考题，通过对案例思考题的解答不仅可以帮助学生理解所讲内容，还能拓宽学生的知识面，而且吸引了学生学习管理学的热情和主动性。

我们一旦走向社会，不是从事管理就是被别人管理，管理时时在，处处在。学习管理学的目的不是仅仅为了获取几个学分，更为重要的是掌握管理的基本理论与方法，通过管理提高效率，实现目标，由此可见管理学的目的显而易见。整个管理学知识体系如下页图所示，第一章和第二章是掌握管理的基本原理与管理理论的发展，第三章和第四章是学习管理学的背景知识，当前学习管理学是在道德和企业承担社会责任的前提下，在经济全球化和信息化的背景下，管理的职能包括决策、组织、领导和控制四大部分，决策主要包括第五章、第六章、第七章；组织主要包括第八章、第九章、第十章；领导主要包括第十一章、第十二章、第十三章；控制主要包括第十四章、第十五章。作为建筑类专业，学好管理学更是至关重要，整个项目的完成离不开管理，通过管理可以用最少的资源得到最大的产生，在既定的资源前提下，缩短工期提高效益。本人二十余年的管理学教学经验得出，若能学以致用，必将提高学习和工作效率。通过本书的学习与研读以期希望读者能比较系统地学习和了解管理知识体系，引发当前对管理困境的思考，不断提升自我管理能力。

整本《管理学》的编写，因本人在二十多年的上课过程中，使用周三多编写的高等教育出版社出版的管理学最多，深受其影响，本书中采用其内容较多，在此表示深深的感谢。在编写过程中，山东建筑大学的李爱华、曹灵芝，姜永生、徐茜、华冬冬、孔海花、段复鹏、于振等老师对相关内容进行了丰富与拓展。对外经贸大学的吕臣博士，北京工业大学的白素霞博士，齐鲁工业大学的李永平教授，以及北京大学的赵宝廷博士后，对全书进行了审核与完善，硕士研究生王俊杰、张鹏对本书的图表进行了修改，在此表示深深的感谢。在编写的过程中，不免存在纰漏，衷心希望使用者多提意见。

本书在第一版出版后，很多管理学教师以及学生纷纷与我联系，在感谢之余，指出了本书存在的一些问题与不足，包括概念方面、文字表述方面、数据准确性方面的问题，并提出了建设性的修改意见。在此，我对这些热心好学的朋友以及专家的帮助与支持表示衷心感谢。在第二版的编写过程中，虽然我们已经付出了极大的努力，但是难免存在纰漏与不足，还请各位同仁、专家和朋友能够一如既往地为我们指出问题，并提供建设性建议，使本书日臻完善，相信通过大家的共同努力，本书一定能够成为

出色的管理学教材。



目 录

第一篇 总论	1
第一章 管理与管理原理	3
第一节 管理的含义	3
第二节 管理者理论	7
第三节 管理原理	10
第四节 管理学研究方法	15
抛砖引玉 何谓管理	16
第二章 管理理论	19
第一节 中外早期的管理思想	19
第二节 古典管理理论	24
第三节 行为管理理论	36
第四节 现代管理理论	39
第五节 管理理论的新发展	47
拓展阅读 管理学鼻祖德鲁克	51
第三章 道德与社会责任	55
第一节 道德	55
第二节 职业道德	60
第三节 社会责任	64
本章案例 三聚氰胺事件	68
第四章 经济全球化与管理信息化	71
第一节 经济全球化的内涵	71
第二节 全球化经营模式	78
第三节 管理信息化	79
第四节 企业资源计划	86
本章案例 网购与阿里巴巴	92
第二篇 决策	95
第五章 决策与决策方法	97
导入案例 让劳力士出名的草帽	97
第一节 决策的含义	98
第二节 决策的过程	101

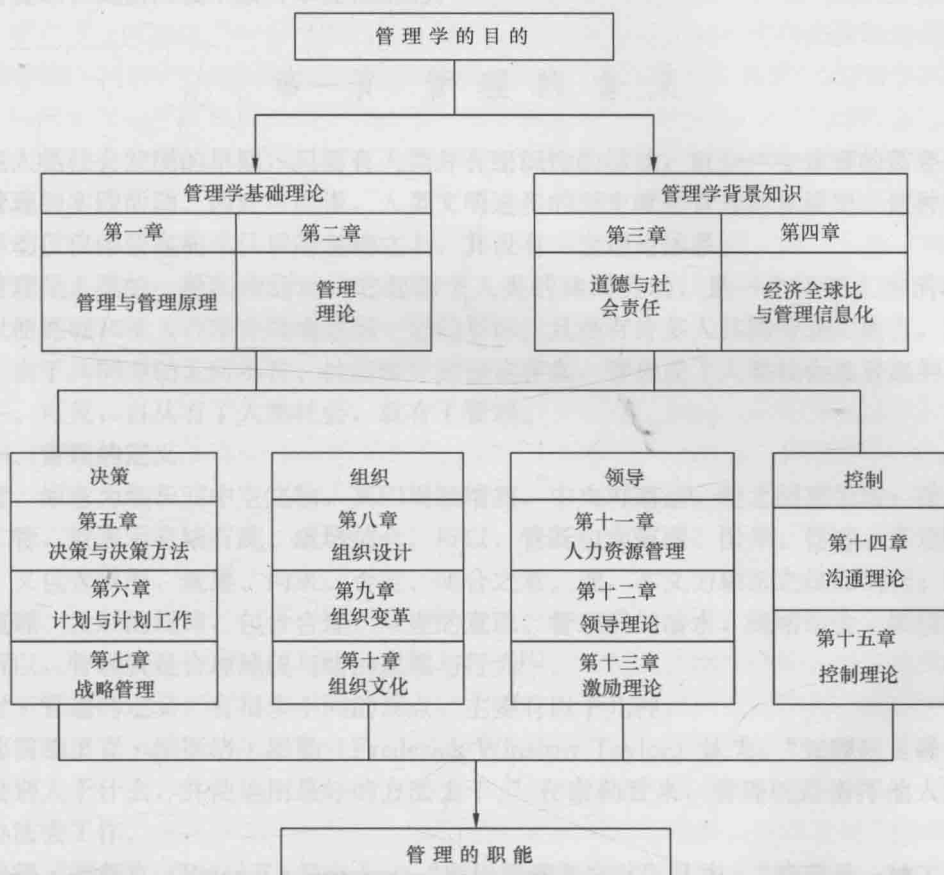
第三节 决策的类型	104
第四节 决策方法	107
本章案例 诺基亚的辉煌与没落	117
第六章 计划与计划工作	121
第一节 计划概述	121
第二节 计划的类型	126
第三节 计划的编制过程	128
第四节 计划的实施方法	131
拓展阅读 网络计划技术	137
第七章 战略管理	140
第一节 战略管理过程	140
第二节 战略环境分析	141
第三节 战略规划分析方法	146
第四节 战略的选择和制定	148
第五节 产品寿命周期理论	150
本章案例 小米企业的战略规划	154
第三篇 组织	157
第八章 组织设计	159
第一节 组织和组织设计	159
第二节 组织的部门化	162
第三节 组织的层级化	165
第四节 组织结构类型	173
拓展阅读 斯隆模式的由来与演化	182
第九章 组织变革	184
第一节 组织生命周期理论	184
第二节 组织结构分类	187
第三节 组织变革	191
第四节 业务流程再造	196
第五节 供应链管理	201
第六节 柔性管理	204
本章案例 大象的倒下与蚂蚁的突变	206
第十章 组织文化	209
第一节 组织文化的内涵	209
第二节 组织文化的功能	214
第三节 企业文化的塑造	218
第四节 企业愿景与使命	220
第五节 企业创新理论	222

本章案例 沃尔玛的企业文化·····	229
第四篇 领导 ·····	233
第十一章 人力资源管理 ·····	235
第一节 人力资源概述·····	235
第二节 人力资源计划·····	236
第三节 人力资源招聘与培训·····	241
第四节 绩效评估与薪酬管理·····	246
第五节 职业生涯规划·····	253
本章案例 宝洁公司的校园招聘·····	257
第十二章 领导理论 ·····	262
第一节 领导与管理·····	263
第二节 领导特质理论·····	266
第三节 领导行为理论·····	267
第四节 领导情境理论·····	272
第五节 新型领导理论·····	276
第六节 领导艺术·····	278
拓展阅读 传奇领袖艾柯卡·····	282
第十三章 激励理论 ·····	285
导入案例 猎狗的故事·····	285
第一节 激励概述·····	286
第二节 内容型激励理论·····	290
第三节 过程型激励理论·····	296
第四节 综合型激励理论·····	303
第五节 激励艺术·····	306
本章案例 华为的激励机制·····	308
第五篇 控制 ·····	311
第十四章 沟通理论 ·····	313
第一节 沟通的含义·····	313
第二节 正式沟通·····	317
第三节 非正式沟通·····	319
第四节 沟通管理·····	322
第五节 冲突管理·····	328
相关链接 墨子训徒·····	332
第十五章 控制理论 ·····	333
第一节 控制的含义与意义·····	333
第二节 控制原则·····	337

第三节 控制原理.....	338
第四节 控制过程与类型.....	341
第五节 控制方法.....	349
相关链接 房地产公司建筑成本控制.....	357

参考文献.....	360
-----------	-----

第一篇 总 论



管 理 学 结 构 模 型

第一章 管理与管理原理

在人类历史上,只要人类开展各类活动,就必然有管理。管理活动中各种管理思想以及管理经验的不断积累,就形成了一些简单的管理思想。直到19世纪末,随着欧洲工业革命的发展,管理理论得以不断丰富完善和发展,管理理论是对实践活动中的各类管理思想进行提炼、概括以及不断升华而得来的。

第一节 管理的含义

在人类社会发展的早期,只要有人类并有组织性的活动,就会产生管理的需要,也就会有管理的实践活动。因此可以说,人类文明进步的历史就是管理的发展史。这种管理的实践活动仅仅停留在简单认识的基础之上,并没有一套理论体系。

管理是人类的一种实践活动,它起源于人类的共同劳动,是一个协调工作活动的过程,以便能够和他人合作有效地达到一定的目标。凡是有许多人共同劳动的地方,就需要管理。由于共同劳动无所不在、社会组织的普遍存在,管理成了人类社会最普遍的社会行为之一。可见,自从有了人类社会,就有了管理。

一、管理的定义

管,原意为细长而中空之物,其四周被堵塞,中央可通达。使之闭塞为堵;使之通行为疏。管,就表示有堵有疏、疏堵结合。所以,管既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意;又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。理,本义为顺玉之纹而剖析;代表事物的道理、发展的规律,包含合理、顺理的意思。管理犹如治水,疏堵结合、顺应规律而已。所以,管理就是合理地疏与堵的思维与行为^[1]。

对于管理的定义,有很多不同的观点,主要有以下几种:

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为:“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干。”在泰勒看来,管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。

彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)“现代管理学之父”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;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”(《管理——任务、责任、实践》)。

玛丽·帕克·福莱特(Follett, 1942),美国管理学家。把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一定义把管理看作为一门艺术,强调了人这一因素在管理中的重要地位。

[1]《极简管理:中国式管理操作系统》

亨利·法约尔 (Fayol), 法国著名管理学家。从管理的职能和过程的角度把管理定义为: “管理就是计划, 组织, 指挥, 协调, 控制。”

赫伯特·西蒙 (Simon), 经济组织决策管理大师, 诺贝尔经济学奖获得者。从决策在管理中所占重要地位的角度: “管理就是决策”。

哈罗德·孔茨 (Koontz), 美国管理学家。从管理过程的角度认为, “管理是在正式组织的团体中, 通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术”。

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Robbins), 美国著名管理学教授。综合人和效率的因素认为“管理就是与别人一起, 或通过别人使活动完成的更有效率的过程。”

弗拉基米尔·波波夫 (Popov), 苏联著名经济学家。从管理所产生的组织效果的角度把管理定义为“管理如同土地、劳力和资本一样, 都是一种生产因素或曰资源。”

我国学者也给出了一些定义, 如下:

胡祖光指出: “管理就是组织人力与物力以实现组织目标的过程。”提出了管理涵盖的三要素: 人、物、组织。

周三多把管理定义为: “管理是指组织为了达到个人无法实现的目标, 通过各项职能活动, 合理分配、协调相关资源的过程。”

因此, 综合以上, 管理是有效地整合组织资源, 协调组织中的个人和群体行为, 确保组织目标得以顺利实现的过程。这一定义包括四个层面的内涵: 第一, 管理的载体是组织; 第二, 管理的核心是处理好人际关系; 第三, 管理的手段是有效整合组织拥有的各种资源; 第四, 管理的本质是合理地分配和协调相关资源的过程; 第五, 管理的目的和意义在于更有效地开展活动, 改善工作, 完成组织目标。

随着社会的发展, 各种活动规模不断扩大, 管理变得越来越重要。任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成, 即: 1、管理主体, 由谁管; 2、管理客体, 管什么; 3、组织目的, 为何而管; 4、组织环境或条件, 在什么情况下管。

二、管理的职能

20 世纪初期, 法国工业家法约尔提出, 所有管理者都要履行以下五种管理职能: 计划、组织、指挥、协调和控制。到了 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·奥唐内尔, 以计划、组织、人员配备、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架, 他们合著的《管理学原理》成为此后 20 年中销量最大的管理教科书。至今, 大多数管理教科书中仍按照这一管理职能来组织内容。不过一般将这五个职能简化为四个基本职能: 计划、组织、领导和控制。

下面依次介绍这四个基本职能。计划职能 (Planning) 包含规定组织的目标, 制定整体战略以实现这些目标, 以及将计划逐层展开, 以便协调和将各种活动一体化。组织职能 (Organizing) 就是承担着设计组织结构的职责。领导职能 (Leading) 就是指导和协调组织中的人。控制职能 (Controlling) 就是对偏差的监控、识别和纠正, 以使组织回到正确的轨道上来。

我国学者周三多把管理的职能分为以下五种: 决策与计划、组织、领导、控制和创新。图 1-1 很好地诠释了管理各个职能之间的关系: ①决策是计划的前提, 计划是决策的逻辑延续。②组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。③创

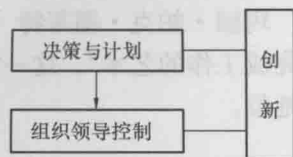


图 1-1 管理职能关系图

新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

三、管理的性质

管理的性质与管理的概念紧密相关,因此可以总结为以下几个方面:

1. 管理的两重性

两重性是指事物所具有的双重特征。管理也同样具有两种属性,即管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。其中,与生产力相联系的是自然属性,与生产关系、社会文化相联系的是社会属性。

管理的两重性是指管理具有自然属性和社会属性,该理论是马克思最早提出的,他在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有两重性。”任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理,从最基本的意义来看,一是指挥劳动;二是监督劳动。由于生产过程具有两重性:既是物质资料的再生产,同时又是生产关系的再生产。因此,对生产过程进行的管理也就存在着两重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性;一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性。这就是管理的两重性(管理的性质)。

2. 管理的科学性与艺术性

(1) 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,期间存在着一系列基本的客观规律。人们经过无数次的失败和成功的实践过程,通过收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中总结出一系列反映管理活动的理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。

① 科学的规律性:管理科学是人类在长期从事社会生产实践活动中,对管理活动规律的总结。作为一门科学,要求管理具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提取出来,形成原则、程序和方法,对管理者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。

管理学是从客观实际出发,研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科,这些规律是客观存在的,如果谁违背了这些规律,就必然会遭到惩罚。

② 严密的程序性:科学的逻辑在管理活动中表现为一种严格的程序化操作,程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中,其次体现在具体的操作工艺中。

③ 先进的技术性:管理学是一门应用性很强的学科,管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中,这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能,以便完成具体的管理任务。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有管理实践则无所谓管理艺术。换句话说就

是,管理这一活动不能仅仅依靠书本上的理论知识,管理人员必须在管理实践过程中发挥其主观能动性作用,将管理理论知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。管理是一种随机的创造性工作,它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案,也不可能为管理者提供解决问题的具体模式,它只能使人们按照客观规律的要求,实施创造性管理,从这个意义上讲,我们说管理是一种艺术。管理的艺术性在具体的管理活动中要求如下:

① 巧妙的应变性:管理者在其管理生涯中,会遇到各种意想不到的事件发生,有无应变能力,便显得十分重要。尤其是当组织遇到突然的重大变故时,管理者的应变能力往往起着决定性的作用。

海南农民种植的一种叫“白象牙”的芒果,因为在开花时受精受粉不完全,导致“发育不良”,结出的果只有鸡蛋般大小,这种果子学名称为“败育果”。前几年,这种果只能作为淘汰处理。但是,原本要扔掉的小东西,在通过合理的转换后却变成了“珍珠果”。这种果由于其口感好,果肉中几乎没有纤维,核小甚至无核,深受人们的欢迎。正常大小的优质象牙芒果每斤售价二、三元,而它却卖到了四、五元,最高时可卖到八元一斤,而且供不应求。在海口、广州、深圳等地,这种小个的象牙芒果成为当地人的送礼佳品。气候还是那个气候,芒果还是那个芒果,但结果却大不相同。这就是在管理的应变性遇到不同的情况不同的对象,进行不同的处理。

② 灵活的策略性:管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作,更需要策略层面上的灵活操作,只有一个个策略上的成功,才能最终取得战略上的成功。

③ 完美的协调性:管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调,乐队指挥、弹奏钢琴协奏曲。协调出动力,出效益,其中,人际关系的成功协调是对管理者的重大考验。

(3) 管理是科学性与艺术性的统一

管理科学是反映管理关系领域中的客观规律的知识体系,管理艺术则是以管理知识和经验为基础,富有创造性管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映,而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

在管理的科学性上,人们常犯的错误是:盲目照搬国外的管理理论;将书本上的管理原理当作教条;认为管理只靠实践,从不相信管理专家。尤其是第三种看法,在管理者中广泛存在。在管理的艺术性上,人们常犯的错误是:管理的艺术性是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新,而管理本身是没有规律可循的,更没有办法通过学习掌握管理的技巧。过分强调管理的艺术性,从而否认管理的科学性;认为管理艺术是少数人天生所具有的,从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位;在管理实践上缺乏科学的管理制度,而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

3. 管理的普遍性和重要性

管理的普遍性在于所有的组织都需要管理。尽管管理在各行各业、各种组织中都有其专业的特点,但任何组织都有其目标,都有一定的人力、物力、财力等资源,都力求以尽

可能少的消耗来正确地完成组织目标，充分利用其资源，都要运用管理，通过计划、组织、领导、控制、决策、激励与创新这些管理职能来进行。这些管理的基本活动对任何组织都有着普遍性。同时，管理是保证作业活动实现组织目标的手段，任何组织，小至家庭大至国家都需要管理。

管理的必要性在于组织只有经过管理才能达成组织目标。管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。在当今时代，先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”，就像没有先进的科学技术，作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样，没有高水平的管理相配合，任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用，而且，科学技术愈是先进，对管理的要求也就愈高。

对于学习管理学的人来说，不能把管理学当作一般的知识性学科进行学习，也不能简单地当作完成职业任务的操作技能来学习，而应该从管理科学、管理艺术两个层面来学习研讨管理学，使自己修炼成一个出色的管理者。

第二节 管理者理论

一、管理者及其分类

法约尔认为：“管理普遍是一种单独活动，有自己的一套知识体系，由各种职能构成，管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程。”计划、组织、指挥、协调和控制是一切管理活动的最基本的职能。管理者是那些在组织中行使管理职能，指挥或协调他人完成具体任务的人，其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。

(1) 按其所处的管理层次，即纵向分类，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者是指负责制定组织的发展战略和行动计划，有权分配组织所有资源的管理人员。中层管理者是指负责制定具体的计划及有关细节和程序，观察执行高层管理者做出的决策和计划的管理人员。基层管理者又称一线管理人员，具体指工厂里的班组长等，如图 1-2 所示。

对于所有管理者来说，他们都要履行管理的基本职能，但是由于所处的层次不同，管理职能履行的重点和程度有所区别，根据弗雷德·卢桑斯的研究，处于不同组织层级的管理者在各项管理职能上所花费的时间也不同，见表 1-1 所示。可见：随着所处的管理层次不断提高，计划、组织和控制的职能不断增加，而领导的职能不断降低。

不同层次管理者履行管理职能的变化 (%) 表 1-1

职 能	高层管理者	中层管理者	基层管理者
计划职能	28	18	15
组织职能	36	33	24
领导职能	22	36	51
控制职能	14	13	10