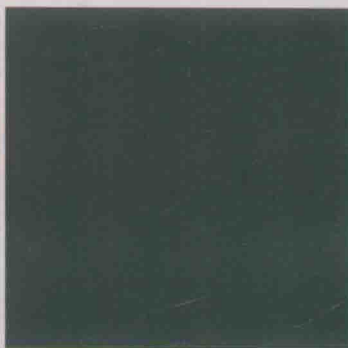


管理实务

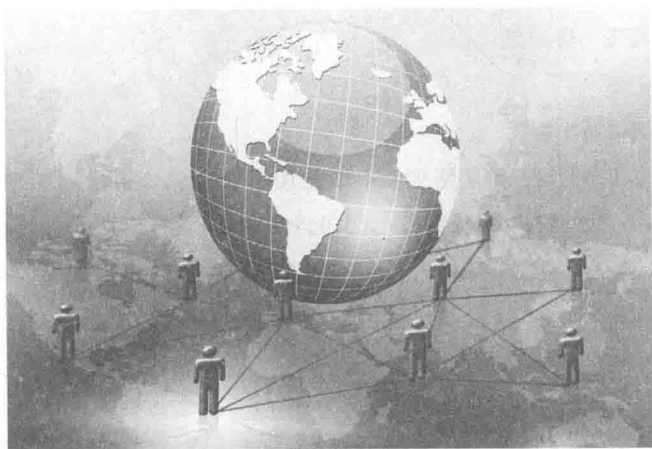
主编 时丕生 郝立栋



中国书籍出版社
China Book Press

管理实务

主编 时丕生 郝立栋



中国书籍出版社
China Book Press

图书在版编目(CIP)数据

管理实务 / 时丕生, 郝立栋主编. -- 北京: 中国
书籍出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5068-4786-5

I. ①管… II. ①时… ②郝… III. ①管理学—高等
职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 050289 号

管理实务

时丕生 郝立栋 主编

责任编辑 王延滨

责任印制 孙马飞 马 芝

封面设计 李一冬

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路 97 号(邮编:100073)

电 话 (010)52257143(总编室) (010)52257153(发行部)

电子邮箱 chinabp@vip.sina.com

经 销 全国新华书店

印 刷 青岛华星爱商彩印包装有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 288 千字

印 张 13.25

版 次 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-4786-5

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究



本书编委会

主 审 崔宗敬

主 编 时丕生 郝立栋

副主编 孟文燕 郑小龙

前言



管理实务是管理类和财经类专业的一门专业核心课程，是学生学习其他专业课程的基础，对建立学生管理理念、提高学生专业素养、培养学生专业意识有极其重要的意义，对其他课程的教学有重要的引领作用。本教材主要应高职高专管理类、财经类专业的教学需求，以企事业单位的基层和中层管理岗位所需要的管理理论和管理实践技能为主线，以培养学生的职业能力为出发点，对管理学的基本理论知识如计划、组织、领导、控制等做了适度的阐述，注重解决实际问题能力的培养。同时，根据高职高专学生的特点和管理发展的趋势，对内容进行适度整合，以满足实际教学需求。

通过对管理实务的学习，主要解决两方面的问题：其一，通过理论讲解，使学生了解基本的管理知识，认识管理的作用，激发从事管理工作的兴趣；其二，通过方法的教授和对案例的分析，引导学生提高观察能力、思考能力、判断能力和操作能力，能运用所学知识解决简单的实际问题，最终使学生养成自觉按照管理的原理、方法处理事务的习惯。

本教材具有以下特点：秉承“让教师易教，学生易学，自修者易读，在阐明管理学的基本知识体系的同时，充分反映理论和实践的最新发展”这一宗旨，风格上更加简洁，结构进一步优化，逻辑更加清晰，概念更加准确，案例更加充分。

本教材由山东水利职业学院时丕生、山东诸城市水利局郝立栋担任主编，孟文燕、郑小龙担任副主编。其中，时丕生编写项目六，郝立栋编写项目四、八，孟文燕编写项目一、二，郑小龙编写项目三、五、七。顺丰速运集团有限公司日照分公司崔宗敬主审。

本教材的编写得到了顺丰速运集团有限公司日照分公司崔宗敬经理、山东诸城市水利局郝立栋同志的大力支持。在本教材的编写过程中，编者参考了许多教材和网站的资料和观点，在此一并表示感谢！

由于编写时间仓促，加上编者水平有限，本教材中难免存在错漏之处，恳请广大读者提出宝贵意见与建议。

编者

2015年1月

目 录

项目一 管理的基本知识	1
任务一 管理的定义.....	2
任务二 管理的职能与性质	4
任务三 管理者.....	9
任务四 管理学的研究对象与方法	13
项目二 管理理论的发展演进	21
任务一 中国传统的管理	22
任务二 西方传统的管理	26
任务三 西方现代的管理	31
任务四 当代管理理论	35
项目三 计划	44
任务一 决策.....	45
任务二 计划概述.....	54
任务三 编制计划的方法	60
任务四 目标管理.....	64
项目四 组织	74
任务一 组织的基本内容	75
任务二 组织结构设计	78

任务三 常见的组织结构形式	84
任务四 组织中的职权关系	90
项目五 领导	98
任务一 领导者和管理者	99
任务二 领导者的权力基础	104
任务三 领导方式及其理论	108
任务四 激励理论	114
任务五 沟通	120
项目六 控制	130
任务一 控制概述	131
任务二 控制过程	139
任务三 控制原则	146
任务四 控制方法	149
项目七 组织环境与组织文化	158
任务一 内部环境	159
任务二 外部环境	162
任务三 全球化环境	165
任务四 组织文化	170
任务五 企业的社会责任	176
项目八 创新管理	185
任务一 创新概述	186
任务二 创新原则、过程和主体	189
任务三 创新的内容方法和策略	192
任务四 中国企业的管理创新	198

项目一 管理的基本知识

学习目标

◇ 知识目标

1. 掌握管理的含义、职能,理解管理的特征和性质。
2. 了解管理者的含义和分类。
3. 掌握管理者应具有素质和技能。

◇ 技能目标

1. 学会运用管理的职能。
2. 能够认知并有意识培养自己的管理素质和技能。

任务一 管理的定义

导入案例 1-1:万里长城修筑过程中的管理

长城始建于春秋战国时期,历史达 2000 多年。它西起甘肃的嘉峪关,东到辽宁的鸭绿江边。它像一条矫健的巨龙,越群山,经绝壁,穿草原,跨沙漠,起伏在崇山峻岭之巅。古今中外,凡到过长城的人无不惊叹它的磅礴气势、宏伟规模和艰巨工程。长城是一座稀世珍宝和非凡的文物古迹,它象征着中华民族坚不可摧、永存于世的意志和力量,是中华民族骄傲,是整个人类的骄傲。

长城是我国古代劳动人民创造的奇迹。自秦始皇开始,修筑长城一直是一项大工程。据记载,秦始皇使用了近百万劳动力修筑长城,占当时全国人口的 1/20! 当时没有任何机械,除运土、运砖可以用毛驴、山羊等能爬山的牲畜外,其余劳动都得靠人力,而工作环境又是崇山峻岭、峭壁深壑。秦时修建长城需要的大量木材,是从四川等地运来的,需要千百人才能移动,每日仅行 10~15 公里。

据史书记载,长城建造工程计划很周密,不仅测量计算了包括城墙的长、宽、高以及沟洫在内的土石方总量,连所需人工、材料、往返道路里程、人员所需口粮、各地区接管任务,也分配明确。

由此可见,一项庞大的工程,需要严密的组织体系,蕴含着大量的管理工作。

一、管理的概念

管理活动是人类最基本的活动之一,它广泛存在于现实社会之中,大至政府、军队,小至企业、医院、学校等,可以说,凡是由两人及以上组成的,有一定活动目标的集体或组织都离不开管理活动。

管理活动是一种基本的社会实践活动,贯穿于人类社会实践的历史进程中。在人类历史发展的初期,原始社会的氏族或部落中的人们,为了共同的生产劳动和生活,便在实践中从事着一定的管理活动。在现代社会,管理更是在各国或跨国经济活动中发挥着巨大的作用。在未来社会,管理不仅不会在人类社会实践中消失,反而将愈益显示其重要地位和作用。

管理活动自古有之,但什么是“管理”,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于什么是管理,不同的人有不同的理解,至今仍没有一个统一的说法。目前,有几种有代表性的观点,它们从某些侧面反映了管理的内涵。

1. 法国管理学家亨利·法约尔:管理是指计划、组织、指挥、协调和控制。
 2. 美国管理学家、1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A. 西蒙:管理是决策。
 3. 美国哈佛大学教授彼得·德鲁克:管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。
- 本书认为管理概念可以作如下表述:

管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,通过组织资源的优化配置和不断创新,使别人和自己一起实现既定目标的活动过程。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,我们还可以从以下几方面把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

自从有了人类社会,就有了管理活动,管理存在于人类社会的各个时期,因此,管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义讲,存在管理必须同时具备两个必要条件:一是由两个及以上的人组成的集体活动;二是要有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的载体是组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且总是存在于一定的组织之中。有效的协作需要组织的存在,需要在组织中实施管理。在社会生活中,各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而有差异,但构成组织的基本要素是相同的。

3. 管理的过程性

过程性也称为职能性。20 世纪早期,亨利·法约尔将管理工作分成计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。到 20 世纪 50 年代中期,人们普遍采用计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为结构。再到 20 世纪 70 年代,国内外比较倾向于将管理职能视为计划、组织、领导和控制。

在上述的各项职能中,计划着眼于有限资源的合理配置,组织致力于合理的分工协作关系,领导着眼于激发和鼓励人们的积极性,控制的重心在于纠正偏差。管理的四大职能相互制约、相互联系。

4. 管理的主体是管理者

一个组织内的管理者可分为不同的层次、不同的部门,但各种不同的管理者都要执行管理职能,都要承担管理一个组织、管理工作和管理人三方面的责任。

任务二 管理的职能与性质

导入案例 1-2: 福特公司的兴衰

美国福特公司的创始人亨利·福特(以下简称“福特”)有着精明强干的头脑和丰富的技术经验,于1896年制造出第一辆福特汽车,1903年成立福特汽车公司,开始生产“A”型、“R”型和“S”型汽车。从1908年开始,福特公司生产福特“T”型车,这标志着福特公司垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特公司采用了汽车装配的流水线生产法,并实现了汽车零件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量增加到13万辆,1914年增加到26万辆,1923年增加到204万辆,在美国汽车行业中处于垄断地位。

福特因此建立起一个世界最大和盈利最多的企业,从利润中积累了10亿美元的现金储备。福特坚信,他的企业所需要的只是他的一些“助手”,只需“助手”向他汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种形式,企业无需管理人员和管理。随着环境变化,其他竞争者兴起,汽车有着不同档次的市场需求,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理难以适应这种要求。只过了几年,到了1927年,福特公司已丧失了市场领先地位,以后20年,逐年亏本。

到1944年,福特的孙子——福特二世接管公司时,公司已濒于破产。当时26岁的福特二世一方面向他的对手通用汽车公司学习,另一方面创建了一套福特公司的管理组织体系,由此很快重新发展起来,成为通用汽车公司的主要竞争者。

美国福特公司的兴起、衰落和复兴,使我们看到在企业中管理职能是何等的重要。

一、管理的职能

管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。考察管理职能的目的有两个:一是回答管理是要干什么的问题;二是回答管理的既定目标是如何达到的。

最早系统地提出管理的各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》中指出,管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。他为后人的研究奠定了基础。之后,关于管理职能划分又有“三功能派”、“四功能派”或“七功能派”等。本书认为管理职能是计划、组织、领导、控制,这四种职能是一切管理活动最基本的职能。

1. 计划

计划是对未来活动的预先筹划和安排。人们从事一项活动之前一般首先要制定计划,这是进行管理的前提。计划是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下,还要详细分析为了实现该目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。

如果你一个人出去旅游,你可以没有任何特定的目的地。任何线路你都可以选择。但是,一个组织不能漫无目的地行动。组织的存在是为了实现某种特定的目标(这个目标一般以一个或一组来表示),因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案,这就是管理的计划职能。

2. 组织

为了保证计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是管理的组织职能。

管理的组织职能包括组织设计、人员配备、组织运行、组织变革等。组织职能或组织工作的结果就形成了各种正式组织文件,如组织结构图、职务说明书等。

3. 领导

组织中最重要资源是人。管理者的任务不仅是要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,更重要的是指导和协调组织成员,调动其工作积极性,发挥其主观能动性,努力使每位员工以高昂的斗志、饱满的热情投身到组织活动中去。

管理的领导职能包括激励下属,指导和指挥他们的活动,选择最有效的沟通渠道,以及营造良好的组织气氛等。

4. 控制

控制是为了确保组织目标及为此制定的行动方案顺利实现而进行的管理职能,管理者必须根据计划目标派生出来的控制标准,对组织各项活动的进展情况进行检查,发现或预见到偏差后应及时采取措施予以纠正,这是管理工作中狭义的控制职能。广义的控制职能还包括组织内外环境的变化,对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。

控制的内容包括:收集能够衡量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息;比较现实绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异;确认组织是否有必要采取行动,纠正这种差异或重新修订组织目标;制定纠正差异的具体措施并组织实施。

有一天,动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低,所以他们决定将笼子的高度由原来的五米加高到十米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,于是他们又决定再将高度加高到十五米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到二十米。

一天长颈鹿和几只袋鼠闲聊。“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长

颈鹿问。

“很难说，”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

启示：每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导，到控制结束。各职能之间同时作用相互，交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划。如此循环不息，将管理工作不断向前推进。

二、管理的性质

（一）管理的二重性

管理是组织共同劳动的需要，从它最基本的意义来看，一是组织劳动，二是指挥、监督劳动。管理具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称为管理的生产力属性或一般性，是与生产力和社会化大生产相联系的。为了保证社会化大生产能够持续、稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源提高经济效益。管理是社会化大生产的客观需要，不进行有效的管理，生产就无法顺利进行。可以说，企业经济效益的好坏在一定程度上取决于管理水平的高低。管理的重要性在于如何合理组织生产力，促进生产力的提高，这就是管理的自然属性，它在任何时期、任何国家都是相同的。从历史的角度考虑，管理的自然属性具有普遍性和共性，不同的社会制度下管理在自然属性方面是完全相同的。

管理也是生产力。任何社会和企业，其生产力是否发达，都取决于它所拥有的各种经济资源和生产要素是否得到了有效利用，取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到了充分发挥，而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下，企业外部环境基本相同，有不少企业内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平基本类似，但经营结果、所达到的生产力水平却相差悬殊。同一个企业有时只是更换了企业主要领导，例如换了厂长，企业就可能出现新的面貌。事实证明管理也是生产力。科学技术是生产力，但科学技术的发展需要有效的管理，并且也只有通过管理，科学技术才能转化为生产力。

管理的上述性质不以人的意志而转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，这完全是一种客观的存在，我们称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称为管理的生产关系属性或管理的特殊属性，是与生产关系和社会制度相联系的。在管理过程中，为了维持生产资料所有者的利益，人们需要调整相互之间的利益分配，协调人与人之间的关系。管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊

职能的活动。谁的预期目标?什么样的预期目标?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中,管理从来就是为统治阶级、为生产资料的所有者服务的。管理是—定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理、各种社会组织的管理概莫能外。

3. 管理二重性的现实意义

(1)管理的二重性理论体现着生产力和生产关系的辩证统一关系,这对我国的管理理论和实践的发展有重要的指导意义。我国的管理科学理论还处在发展阶段,在漫长的探索和积累过程中,必须认真总结我国历史上以及新中国成立六十多年来管理的经验教训,遵循管理的自然属性要求,并在充分体现社会主义生产关系的基础上,分析和研究我国的管理问题,这是建立具有中国特色的管理科学体系的基础。

(2)学习和掌握管理的二重性理论,明确西方的管理理论、技术和方法是人类长期生产实践的产物,是人类智慧的结晶。它同生产力的发展一样,具有连续性,是不分国界的。这使我们对国外的管理理论、技术和方法有了正确评价。因此,我们要在继承和发展我国过去的科学管理经验和理论的同时,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。

(3)管理总是在一定生产关系下进行的,体现着一定的统治阶级的意志。因此,我们要科学鉴别管理的社会属性,我们的管理理论和实践不能简单地照抄西方,而要有鉴别、有选择地取我所用,走自己的路。

如果把六只苍蝇和同样数量的蜜蜂装进一个玻璃瓶中,然后将瓶子平放,让瓶底朝着窗户,会发生什么情况?

你会看到,蜜蜂不停地想在瓶底找到出口,一直到它们力竭倒毙或饿死;而苍蝇则会在不到两分钟之内,穿过另一端的瓶颈逃逸一空。事实上,正是由于蜜蜂对光亮的喜爱,由于它们的智力较高,最终才死亡了。

蜜蜂认为,囚室的出口必然在光线最亮的地方,它们不停地重复着这种合乎逻辑的行动。对蜜蜂来说,玻璃是一种超自然的神秘之物,它们在自然中从没有碰到过这种突然不可穿透的大气层,而它们的智力越高,这种奇怪的障碍就越显得无法接受和不可理解。

那些愚蠢的苍蝇则对事物的逻辑毫不留意,全然不顾亮光的吸引,四下乱飞,结果误打误撞地碰上了好运气。这些头脑简单者总是在智者消亡的地方顺利得救。因此苍蝇得以最终发现那个出口,并因此获得自由和新生。

启示:任何一种管理理论、技术和方法的出现,总是同生产力水平及其他情况相适应的。因此在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,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

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本规律。人们经过

无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。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。因此说,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

(三)管理的艺术性

管理的艺术性是指其强调实践性,没有实践就无所谓艺术。仅凭书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地实施管理。管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要灵活运用这些知识和技能。

从管理的科学性与艺术性可知,有效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。在当代,既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜的灵活运用,是每一个管理者走向成功的重要保证。

喜欢钓鱼的人都知道,如果把鱼钓上来超过几个小时,放在篓子里的鱼往往奄奄一息,所以擅长钓鱼者经常在鱼篓中放一个土虱,由于土虱生性喜欢攻击身边的鱼,鱼群必须持续躲闪以避免其攻击,因此即使经过数个小时,钓上来的鱼还是很新鲜。

启示:组织中一片和谐也不见得是一件好事,若有人能适当地扮演土虱,刺激组织成员的生存力,也可能会起到积极的作用。为了增加组织的战斗活力,延续组织的生命力,领导者可以在组织中安排一些土虱。只不过鱼与土虱的比例一定要控制好,否则容易弄巧成拙。

(四)管理的技术性

现代意义上的管理,一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的。当企业、组织面临着处理人与资源的关系、配置劳动力、缩减工作时间、提高组织效率、降低成本等一系列复杂的问题时,一方面,要求有足够的技术准备,另一方面,更需要一大批素质过硬、训练有素的技术干部和职工。这样,就需要合理招募、培训和利用。自然,这些也就成了管理的技术性。当然,管理也推动着技术进步,以特有的方式促进技术创新,即技术管理与创新管理。

任务三 管理者

导入案例 1-3:管理工作的技能

从前有个农妇,养了几只母鸡,由于鸡非常能下蛋,她心里美滋滋的。

一天,她在鸡棚前看着这些鸡,突然闪出一个念头:要是一只鸡一天能下两只蛋该有多好……这个想法使她禁不住激动起来,并决定从今以后给鸡喂更多的饲料。

第二天,她就开始了行动。鸡变得越来越肥,羽毛也越来越鲜艳。看到这些,农妇坚信:只要这样喂下去,鸡一天一定能下两只蛋。可不久鸡由原来的一天下一只蛋变成了两天下一只蛋,而农妇认为:其中必有其他原因,她的鸡一天一定能下两只蛋。

但非常遗憾,她的期望落空了,最后鸡连一只蛋也不下了。

养鸡需要技能,管理工作呢?

一、管理者的含义

管理者是指通过协调他人的活动以实现组织目标的人。虽然这些人有时也要完成一些具体的工作,但是他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标,并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境,高效率地实现组织目标。

在组织中,组织成员可以大致分成两类:操作者和管理者。

操作者是指在组织中直接从事具体的业务,且不承担对他人工作监督职责的人。例如制造零件的工人,讲授课程的教授,治疗疾病的医生,处理信件的秘书,核算成本的会计等,这些人从事具体的操作工作,它是非管理性的工作,是一种业务活动。

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。如工厂的车间主任、厂长,学校的系主任、校长,机关里的科长、处长、局长,医院里的主任医师、院长。他们虽然有时也完成某些具体工作,但更多的时间则是在制定工作计划,设计组织结构,安排人力、物力、财力,领导和协调并检查他人去完成各项具体工作。

管理者一般具有以下基本特征:一是担当组织中的一种角色;二是履行管理的职能;三是拥有直接下属,负有直接指挥和协调他人工作的职责。

二、管理者的分类

一个组织内有各种各样的管理者,由于他们的责任和权限不同,因此他们所处的层次、所起的作用也不同。

从管理者在组织中所处的位置划分,管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次。

1. 高层管理者。他们对整个组织的管理负有全面责任,并侧重于负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系等。在很多情况下,组织的成功与否往往取决于他们中的一个判断、一个决策或一项安排。因此高层管理者极少从事非管理性工作,而把主要精力和时间放在思考组织的全局问题和战略问题上,如学校的校长、公司的经理、工厂的厂长、医院的院长、机关的局长、研究所的所长等。他们对整个组织的成功负主要责任,他们在对外交往中,往往是代表整个组织的。

2. 中层管理者。他们贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起承上启下的作用,他们通常根据上级的计划,把具体任务安排到各个基层单位,了解基层管理者的需求,解决他们的困难,协调他们的行动,检查他们的工作,并通过他们的努力,让一线的人员去完成各项任务。例如,工厂里的车间主任,商场里的部门经理,大学里的系主任,机关里的处长等都是中层管理者。

3. 基层管理者。他们直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和任务的完成。他们是整个组织的基础。如工厂里的班组长,商场里的柜组长,学校里的教研室主任,机关里的科、股长等,他们领导下级或者进行生产,或者完成教育,或者开展业务等工作。虽然基层管理者要接受上级的领导并完成下达的任务,但是他们的工作内容却是丰富多彩的。他们几乎每天都要与下属打交道,组织下属开展工作,协调他们的行动,解决他们的困难,反映他们的诉求。在如何完成上级下达的任务方面,基层管理者并不是完全被动的,他们有着充分的选择余地,可以能动地进行各项管理工作。基层管理者工作的好坏是整个组织能否成功的基础,在组织中有着不可忽视的作用。

三、管理者的角色

“管理者的角色”这一概念最早是由美国的管理学家彼得·德鲁克于1955年提出的。所谓的管理者的角色是指特定的管理行为类型。20世纪60年代末,明茨伯格认为,管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。他将管理者角色分为以下10种。

人际关系角色包括了人与人(下级和组织外的人)以及其他具有礼节性和象征性的职责,具体包括了挂名首脑、领导者和联络者三种角色。信息传递角色包括接受、收集和传播信息的职责,具体包括监听者、传播者和发言人三种角色。决策制定角色的职责是作出抉择,具体包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者四种角色。

研究表明,无论是在何种类型组织中或者组织的哪一层次上,管理者都扮演着类似的角色,只不过管理者角色的重点会随着在组织中的层次不同而变化。

一位著名的企业家在做报告的时候,一位听众问:“你在事业上取得了巨大的成功,请问,对你来说,最重要的是什么?”企业家没有直接回答,而是在黑板上画了一个圈,只是没有画圆满,留下了一个缺口,他问道:“这是什么?”台下的听众七嘴八舌地说“零”、“未完成的事业”、“成功”。他对这些回答未置可否:“其实,这是一个未画完整的句号。”