



新世纪

高等教育
经济管理类课程规划教材

现代管理学

主编 张耀

配有
“十一五”国家
重点电子出版物
出版规划
项目光盘

大连理工大学出版社
东软电子出版社



高等教育
经济管理类课程规划教材

现代管理学

XIANDAI GUANLIXUE

主编 张耀

配有
“十一五”国家
重点电子出版物
出版规划
项目光盘

大连理工大学出版社
东软电子出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学 / 张耀主编. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2011. 10
高等教育经济管理类课程规划教材
ISBN 978-7-5611-6595-9

I. ①现… 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(2011)第 215811 号

大连理工大学出版社出版

东软电子出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://www.dutp.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm	印张:22.25	字数:514 千字
印数:1~2000	附件:光盘一张	
2011 年 10 月第 1 版	2011 年 10 月第 1 次印刷	

责任编辑:李作鹏 武映峰	责任校对:吴 洋
封面设计:张 莹	

ISBN 978-7-5611-6595-9

定 价:45.00 元

前言

管理实践活动一直伴随着人类社会的发展,从未停息,管理学就是在总结人类社会实践经验的基础之上发展起来的。管理学作为一门科学,至今将近百年。虽然时间并不长,但对于人类社会的影响却是前所未有的,正如当代管理大师——彼得·德鲁克所言:“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。”现代社会,管理理论知识及管理技能已经渗透到社会生活和工作的各个领域,管理学正在成为人们工作生活的必修课。

本教材在传统管理学教材内容的基础上,增加了管理专题篇,将近年来在管理学领域出现的一些热点和关注的问题纳入到教材中,使教学能离实际更近一些,使学生能够感受到现实问题就在眼前,引导他们思考,引导他们探索。本教材特色具体体现在:

(1)在整体谋篇布局上,既保证结构的完整性,又具有简明清晰的逻辑性。由于管理职能涉及很多内容,以往阐述一项管理职能要占用几章篇幅,现将每项管理职能的相关内容都整合归并到一章中,这样使教材结构更加规整,逻辑脉络更显清晰明了。

(2)在阐述基本原理和基本方法的基础上,本教材辟有“管理箴言”“拓展视野”“管理大师”等栏目,力图从高层次、多角度和多侧面拓展学生的视野。

(3)在每个章节形式安排上,从头至尾贯穿设置了“点石成金”“案例实习”“管理典故”等栏目配合主体课程内容的辅助材料,增加了学习的趣味性和多样性。

(4)在内容上,为避免因管理学专业性强、理论高深、行文枯燥而影响学习,在其中插有“管理智慧”“管理透视”等小片段,从而使教材富有生动性,并使其由高深莫测变得简单易学,力求使枯燥无味变得轻松有趣。

(5)在阐述管理理论的基础上,重视管理的实践性学习,在每一章特别设置“管理小实践”栏目。

(6)本教材还特别注重有关管理方面的实时动态,为能及时了解和把握管理领域的最新发展态势,保持管理理论的实效性,教学内容也要与时俱进,因此在每一章设置了“管理时空”的软链接,随时可以在 Internet 上获取最新管理信息和动态,用以补充课堂教学,力图避免课堂教学滞后于实际的情况,保持课堂与实际的同步节奏。

本教材共分为 11 章,主要介绍管理学的基本理论及其应用的相关内容。按照决策、计划、组织、领导和控制的管理过程为主线展开,较全面系统地阐述了管理学的基本原理和方法。

本教材由大连东软信息学院张耀主编,负责统稿,并撰写第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 5 章、第 6 章、第 8 章和第 9 章;大连大学经济管理学院崔锦荣撰写第 4 章、第 7 章和第 10 章;大连东软信息学院陈伟卫撰写第 11 章。

本教材适合工商管理、管理科学与工程以及行政管理类各专业课程教学使用,也可以供企业和各级行政管理部門的实际管理工作人員学习使用,同时也希望能够以此书与管理學界的同行們进行互相交流与学习,共同取长补短,以资共勉。

在编写本教材的过程中,得到了大连东软信息学院及相关部门的鼎力支持和帮助,使本教材得以顺利付梓,在此表示由衷的感谢!

在编写本教材的过程中,参阅了大量国内外有关研究成果,对所涉及的专家学者表示衷心感谢。由于管理理论始终处在不断发展的过程中,编者水平又很有限,很难全面把握,可能挂一漏万;书中缺点乃至错误,也恐难免,恳请大家不吝赐教,以使本书日臻完善。

所有意见和建议请发往:dutpbk@163.com

欢迎访问我们的网站:<http://www.dutpbook.com>

联系电话:0411-84707492 84706104

编 者

2011 年 10 月



第 1 篇 管理概论

第 1 章 管理概述	1
1.1 管 理	2
1.1.1 管理的概念	3
1.1.2 管理职能	3
1.1.3 管理的性质	5
1.2 管理主体——管理者	5
1.2.1 管理者分类	5
1.2.2 管理者素质	7
1.2.3 管理者角色	8
1.2.4 管理者技能	9
1.2.5 管理方法	10
1.3 管理客体——管理对象	15
1.3.1 客体分类	15
1.3.2 作为客体——人的特性	15
1.4 管理环境	16
1.4.1 管理与环境	16
1.4.2 环境管理	18
第 2 章 管理理论	23
2.1 早期管理思想及管理活动	25
2.1.1 中国早期社会实践与管理思想	25
2.1.2 外国早期实践与管理思想	27
2.2 管理理论的形成发展	30
2.2.1 古典管理理论	30
2.2.2 行为科学理论	32
2.2.3 现代管理理论	33

2.3 管理理论的新发展	37
2.3.1 学习型组织.....	37
2.3.2 企业流程再造.....	38
2.3.3 6 σ 理论	39
2.3.4 精益生产方式.....	42
2.3.5 知识管理.....	42
2.3.6 电子商务.....	44
2.4 中国近现代管理实践和管理理论	47
2.4.1 新中国成立前管理思想的主要内容.....	47
2.4.2 新中国成立后的管理实践和管理思想.....	48

第 2 篇 管理过程

第 3 章 决 策	60
3.1 决策概述	62
3.1.1 决 策.....	62
3.1.2 决策的类型.....	62
3.1.3 影响决策的因素.....	64
3.2 决策程序	65
3.3 决策方法	68
3.3.1 定性决策方法.....	68
3.3.2 定量决策方法.....	71
第 4 章 计 划	81
4.1 计划概述	82
4.1.1 计划的概念.....	82
4.1.2 计划的作用.....	83
4.1.3 计划的类型.....	84
4.1.4 计划的表现形式.....	84
4.2 战略管理	86
4.2.1 战 略.....	87
4.2.2 战略环境分析.....	87
4.2.3 战略选择.....	92
4.3 计划的编制	95
4.3.1 计划的特征.....	95
4.3.2 计划编制的程序.....	95

4.4	计划方法	97
4.4.1	预 测	97
4.4.2	网络计划技术	101
4.4.3	滚动计划方法	103
4.4.4	投入产出法	104
第5章	组 织	113
5.1	组织概述	115
5.1.1	组织的含义	115
5.1.2	组织的分类	115
5.2	组织结构	116
5.2.1	组织结构	116
5.2.2	组织设计	117
5.2.3	组织部门化	118
5.2.4	组织层级化	119
5.2.5	常见组织的具体表现形式	120
5.3	职权配置和制度规范	124
5.3.1	职权配置	124
5.3.2	制度规范	126
5.4	组织文化建设	129
5.4.1	组织文化的概念及其特征	129
5.4.2	组织文化的结构与内容	130
5.4.3	组织文化的功能与塑造	131
5.5	人力资源管理	132
5.5.1	人力资源管理概述	133
5.5.2	人力资源规划	134
5.5.3	招 聘	135
5.5.4	培 训	140
5.5.5	绩效评估	142
5.5.6	奖 酬	144
5.5.7	职业生涯管理	146
5.6	组织变革	149
5.6.1	组织变革概述	150
5.6.2	组织变革的动因及阻力	151
5.6.3	组织变革的内容	152
5.6.4	管理组织的变革	153

5.6.5 组织冲突及其管理	156
第6章 领导	164
6.1 领导概述	166
6.1.1 领导的概念	166
6.1.2 领导艺术	168
6.1.3 人性假设	171
6.1.4 领导者的权力	174
6.2 领导理论	175
6.2.1 领导作风理论	175
6.2.2 领导行为理论	175
6.2.3 领导方式情景理论	177
6.3 指挥	179
6.3.1 指挥概述	179
6.3.2 指挥的形式及特点	180
6.4 激励	182
6.4.1 激励概述	182
6.4.2 典型的激励理论	183
6.4.3 有效激励的原则	187
6.4.4 激励的一般方法	188
6.5 沟通	190
6.5.1 沟通概述	191
6.5.2 沟通的形式	192
6.5.3 影响有效沟通的障碍	194
6.5.4 有效沟通的实现	196
6.5.5 冲突管理	197
第7章 控制	206
7.1 控制概述	208
7.1.1 控制的概念	208
7.1.2 控制与其他管理职能的关系	209
7.2 控制过程	210
7.2.1 确定控制标准	211
7.2.2 衡量实际业绩	212
7.2.3 纠正偏差	212
7.3 控制模式	212
7.4 有效控制	214

7.4.1 有效控制的原则	214
7.4.2 有效控制的前提条件	215
7.4.3 有效控制的特征	216
7.5 控制方法	217
7.5.1 预算控制	217
7.5.2 生产控制	221
7.5.3 其他控制方法	225

第3篇 管理专题

第8章 管理创新	233
8.1 创新概述	235
8.1.1 管理创新的内涵	235
8.1.2 管理创新的作用	238
8.1.3 管理创新的必备条件	239
8.1.4 创新的过程及组织	241
8.2 管理创新内容	244
8.3 管理创新的实现	250
第9章 团队建设与管理	257
9.1 团队概述	258
9.1.1 团队的概念	258
9.1.2 团队构成要素	259
9.1.3 团队的类型	261
9.2 团队建设	262
9.2.1 团队发展阶段	262
9.2.2 团队的建设	263
9.3 团队管理	264
9.3.1 团队激励	264
9.3.2 团队培训	267
9.3.3 团队绩效管理	270
9.3.4 建立高绩效团队	273
第10章 管理伦理	282
10.1 伦理与道德	283
10.1.1 道德概述	284
10.1.2 企业伦理概述	286

10.1.3 伦理与道德	293
10.2 管理伦理	293
10.2.1 管理伦理产生背景	293
10.2.2 管理伦理的内涵	295
10.2.3 管理伦理特征	296
10.2.4 管理伦理一般原则	299
10.3 企业的社会责任	303
10.3.1 企业社会责任概述	304
10.3.2 企业社会责任的表现形式	307
10.3.3 企业共同责任的本质和范围	309
10.3.4 企业社会责任的主要内容	310
10.4 企业经营管理中的伦理	312
第 11 章 管理信息化	322
11.1 管理信息化概述	323
11.1.1 管理与信息	323
11.1.2 管理信息化与现代管理变革	328
11.2 管理信息系统	329
11.2.1 管理信息系统的概念	329
11.2.2 管理信息系统的功能和特点	330
11.2.3 管理信息系统的分类	331
11.2.4 管理信息系统的构成	331
11.2.5 管理信息系统技术支撑	332
11.3 管理信息系统的应用	338
11.3.1 办公自动化系统	339
11.3.2 数据采集与监测系统	339
11.3.3 专家系统	339
11.3.4 智能决策与群体决策支持系统	340
11.3.5 制造业资源计划与企业资源计划	340
11.3.6 计算机集成制造系统	340
参 考 文 献	346

第 1 篇 管理概论

第 1 章

管理概述

学习目标

通过本章的学习,应理解管理的内涵和作用,了解管理和环境的关系,掌握管理的职能和管理的方法。

核心要点

- 管理
- 管理职能
- 管理主体
- 管理客体
- 管理方法
- 管理环境



关键词语

管理(management)

管理者(manager)

组织(organization)

环境(environment)

计划(planning)

组织(organizing)

领导(leading)

控制(controlling)



管理箴言

管理就是计划、组织、领导和控制公司的实体、财务、人力及信息资源,以有效率和有效果的方法实现一组目标。

——斯蒂芬·罗宾斯

管理就是把复杂的问题简单化,把混乱的事情规范化。

——杰克·韦尔奇



点石成金

在一个小村庄,一个装扮奇特的陌生人问迎面而来的村民说:“我有一颗神奇的汤石,将它放入烧开的水中,会立刻变出一锅美味的汤来,如果不相信,我现在就煮给大家喝喝看。”

有人就找了锅和水,并且架上炉子,在其下面垫了木柴煮了起来。这个陌生人很小心地把汤石放入锅中,然后用汤匙尝了一口,很兴奋地说:“哇!太美味了,如果再加一点洋葱就更好了。”立刻有人冲回家拿了一堆洋葱加入锅中,陌生人尝了一口:“太棒了,如果再加些肉片就更完美了。”又有一个妇人快速回家端了一盘肉出来。

在这个陌生人的指挥下,有人拿了盐和酱油,还有人拿来其他材料。当大家一人一碗享用时,他们发现这果真是非常好喝的汤。

其实,那只不过是陌生人在路边随手捡到的一颗普通石头而已。当需要众人来完成任务时,管理者们可以通过指挥、引导、沟通、教育、鼓舞、激励等方式,以达到协同合作,完成任务的理想效果。

1.1 管 理

当代管理大师彼得·德鲁克说过:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”管理水平的高低,将直接影响企业绩效的高低,甚至决定企业的生存发展。管理作为一门科学,一直占据着基础又重要的地位。管理作为不可或缺的社会职能,承担着资源配置优化的重任、使经济组织不断进步的重任,这就是管理所体现出来的时代精神。这也是管理理论一旦产生,就获得飞速发展,而且成果不断的原因。

1.1.1 管理的概念

管理,是伴随现代人们日常工作、学习和生活的一个耳熟能详的概念,它已经渗透于现代社会的各个领域。因此,“管理”这个概念日益受到人们的关注。人们由于其阅历、经验的差异和研究问题的立场、方法、角度不同,百多年来中外许多管理学家和管理工作人员对“管理”的内涵做了很多精辟而富有见地的论述,虽然这些论述不尽相同,却给予我们非常有益的启迪和帮助。

管理,是管理者通过行使管理职能,调动和配置组织资源,进而实现组织目标的活动及过程。

(1)管理是组织的一种动态活动过程。管理有其自身的内在规律,管理不是教条,它可以根据环境的变化而进行调控;管理在时间上有延续性,它有一定的程序和环节。

(2)管理的职能包括决策、计划、组织、领导和控制,它们是配制组织资源的手段和方法。

(3)管理的对象是人、财、物等组织资源,其中人是最为重要的组织资源,其他任何资源都是以人为中心而配置的,管理就是围绕着“人”而进行的。

(4)管理的目的是实现组织目标。这是管理的核心和结果,不能“为管理而管理”而陷于形式,使管理失去本质意义。

1.1.2 管理职能

管理职能是管理者在管理过程中的具体行为和作用,及管理的实施程序或过程。

1. 决策职能

决策是管理者从事管理工作的基础。随着管理科学的发展,人们对决策的认识越来越趋于一致。所谓决策,就是为了实现某一目的而制定行动方案,并从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。管理决策的形成,不是“灵机一动”“瞬间拍板”的结果,而是在掌握大量信息资料的基础上,经过系统分析、研究论证、思考比较判断的结果。在组织中,一切管理工作都是围绕管理目标进行的,而目标的选取要靠决策。决策规定了组织在未来一定时期内的活动方向和方式,它提供了组织中各种资源配置的依据。没有决策,就没有目标,管理活动就没有目的性;目标错误,管理就会受挫。所以,决策是管理的核心。

2. 计划职能

计划职能的实施是指管理者对未来工作的任务和目标所做部署安排和制定行动方案的过程。简言之,就是预测未来并制定行动方案。其主要是分析内外环境、围绕组织目标、制定发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与具体实施方案等。人们的一切社会活动都具有一定的目的。为了实现其目的,达到预想的结果,就需要事先进行运筹、策划,对未来的行动进行安排和规定,如若没有计划,则将一事无成。管理的其他职能诸如组织、领导和控制等职能都是在计划的指导下发挥作用的,因此,计划职能是管理的基础性职能。

计划可以弥补市场机制的某些盲目性,把社会化大生产这样一个复杂的有机整体科学地组织起来,使国民经济的各部门、各单位、各环节协调有序地运行,从而保证社会的人力、物力、财力得到合理有效的利用。

3. 组织职能

组织职能是管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理组织安排的过程,即建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括:设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、构建有效的信息沟通网络、人力资源管理等。

组织职能是管理过程中的一个重要环节,是实现管理目标不可缺少的职能。计划职能只对未来的工作进行安排,而组织职能则是去实施计划。只有计划,而没有组织实施,那么再好的计划也只能是空想。

4. 领导职能

领导职能是管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理者在执行领导职能时,一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标中发挥应有作用;另一方面要促进组织成员之间的团结协作,使组织中的所有活动和努力统一和谐。其具体途径包括指挥、激励和选择最有效的沟通渠道,以消弭组织成员之间以及与其他组织之间的冲突。

5. 控制职能

控制是保证组织的一切活动符合预先制定的计划。在执行计划的过程中,由于环境的变化及其影响,可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致,出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行,管理者必须对组织绩效进行监控,并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果出现了超过一定限度的偏差,则需及时采取纠正措施,以保证组织工作在正确的轨道上运行,从而确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准,衡量实际工作绩效,寻找偏差及其产生的原因,并采取措施予以纠正的过程,就是执行管理的控制职能的过程。

管理的这些职能,即决策、计划、组织、领导、控制,它们之间相互联系、相互制约,共同构成一个有机的整体,其中任何一项职能出现问题,都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。首先,计划工作的每一个环节都涉及决策,如目标的确立、预测方法和分析方法的选取、行动方案的选择等都离不开决策;其次,组织、领导、控制等管理职能的发挥也离不开决策,如组织结构形式、领导方式的选取以及如何控制等,都需要通过决策来解决。所以说,决策已渗透于管理的每个职能环节之中。第三,对某一问题做出决策之后,管理者随之根据决策拿出具体执行方案,组织职能负责部门机构和人员的落实,领导带领、指挥、协调组织内各部门和人员高效率地完成计划(组织目标),随之管理者行使控制职能,对整个计划的执行过程或执行结果进行检查,纠正偏差。

管理的各种职能不仅互相联系,而且还密切配合。它们不仅在时间上排列有序,而且在空间上并存运行,也就是说在管理过程的各层次、各环节、各阶段上,各个职能同时发挥着作用,共同构成管理活动的整体过程。

1.1.3 管理的性质

1. 一般性和特殊性

管理的一般性和特殊性,又称做管理的两重性。

(1)管理的一般性,也称为管理的自然属性,它与生产力紧密相关,它伴随着适应社会生产力发展的群体——组织的出现和发展应运而生,也就是有组织就存在管理问题,并且其基本的管理理论和管理方法完全适用于不同社会制度条件下的管理活动。

(2)管理的特殊性,也称为管理的社会属性,它与生产关系和社会制度相联系,它体现着社会统治者的意志,具有非常明显的政治倾向性,管理为统治阶级的利益而服务。

2. 科学性和艺术性

管理既是科学又是艺术。只讲科学不讲艺术,显得教条和呆板;只谈经验强调技巧,违背管理内在规律,必然碰壁。

管理大师彼得·德鲁克曾说:“管理被人们称之为是一门综合艺术——‘综合’是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力;‘艺术’是因为管理的实践和应用。”管理是一门科学,因为它是经过不断的实践和探索而总结出来的经验、思想和方法,并且有着一整套完整的理论体系,它对实践具有无可替代的指导作用。管理是一门艺术,因为管理需要思维、智慧、谋略、技巧和情感,而且由于不同的管理者所处的环境各不相同,他们采取的管理方式、方法、手段等也有差异,不存在万能管理模式。任何管理实践活动都需要在管理理论的指导下,依靠管理经验和运用管理技巧,灵活而富有创造性地去解决问题。

3. 复杂性和综合性

在管理过程中,管理对象所涉及的领域非常广阔,从影响管理活动的各种因素上看,它们纷纷复杂交织在一起,并且随着时间的推移而不断地变化。管理者从事管理工作时,不但一般应当具备管理方法和管理技能,还要具备专业知识和技能,成为复合型的管理专家。

1.2 管理主体——管理者

管理主体是管理过程中具有主动支配和影响作用的要素,它在管理活动中处于主导地位,它决定着管理的性质,决定着管理活动的方向,而且管理职能也都是通过管理主体去发挥作用的。

管理主体包括单个管理者和由管理者群体组成的管理机构,无论哪种情况,都是由管理者组成的,所以在此管理主体就泛指管理者了。

1.2.1 管理者分类

站在不同的角度,管理者可以划分为多种类型:

1. 按管理层次划分

(1)高层管理者。高层管理者是一个组织中最高领导层的组成人员。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。他们侧重组织的长远发

展计划、战略目标和重大政策的制定,拥有人事、资金等资源的控制权,以决策为主要职能,故高层也称为决策层。例如,一个工商企业的总经理就属高层管理者。高层管理者负责和决定不同部门之间的联系协作,监控各部门中的中层管理者利用资源以实现目标的进展情况。高层管理者对于组织的成败负有最终责任。

德鲁克曾将高层管理者的工作概括为以下五项:①制定目标。这是高层管理者的首要任务。②做好组织工作。从某种意义上说,高层管理者所从事的就是组织工作。③激励员工并积极与员工沟通。④确定衡量标准。高层管理者要为每一个人确定一种衡量标准。衡量的标准不但要专注于组织的绩效,还要专注于个人的工作并帮助他做好,应当将衡量的结果告知当事人。⑤培养他人。高层管理者最重要的工作就是培养人。

(2)中层管理者。中层管理者处于承上启下的环节,他们是高层管理者决策的执行者,负责制定具体的计划、政策,行使高层授予的指挥权,并向高层汇报工作。为了提高效率,中层管理者要分析判断组织目标是否正确适当,并向高层管理者提出如何加以改进的建议。例如,一家公司的生产部长、一个商场的商品部经理为中层管理者。中层管理者还是基层管理工作的监督者,他们的职责是找出运用组织资源以实现组织目标的最佳方法与途径。为了提高效率,中层管理者要想办法找出能够帮助基层管理者和非管理层员工更好地利用资源、降低成本的方法,找出改进顾客服务的手段。

(3)基层管理者。基层管理者是在生产经营第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制定作业计划,负责现场指挥与现场监督。基层管理者遍布在组织的各个部门。例如,医院科室的护士长,生产车间的工段长、班组长为基层管理者。

2. 按管理工作的性质与领域划分

(1)综合管理者。综合管理者负责整个组织或其所属单位的全面管理工作。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或该单位目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或单位所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该单位的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,公司的经理、车间主任、工段长都是综合管理者,而公司的财务部长则不是综合管理者,因为其只负责财务工作单一职能的管理。

(2)职能管理者。职能管理者是组织中只负责某种职能的管理人员。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长:例如,一个公司的总工程师、设备部长等。就一般工商企业而言,职能管理者主要包括以下类别:计划管理、生产管理、技术管理、市场营销管理、物资设备管理、财务管理、行政管理、人事管理、后勤管理、安全保卫管理等。

3. 按职权关系的性质划分

(1)直线管理人员。直线管理人员是有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线人员主要指组织等级链中的各级主管,即综合管理者。主要职能是决策和指挥。例如,企业中的总经理——部门经理——班组长,都是典型的直线管理人员,他们组成企业的等级链。

(2)参谋人员。参谋人员是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导隶属的专业