

agement

高级管理学

Advanced Management

马凌 施涛 编著
何建洪 游浚

管理之术 历史更迭

转承起落 纵横捭阖



科学出版社

高级管理学

马 凌 施 涛 何建洪 游 浚 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是在充分借鉴吸收国内外优秀教材和最新研究成果的基础上,根据作者多年从事管理学及相关学科的教学、研究工作的积累编写而成的,在整体上力求结构新颖、内容丰富,理论与实际相结合,继承与发展相结合。本书力图打破管理学教科书编写时常用的模式,偏重于对管理职能中主要理论观点出现的历史进行描述,并介绍这些理论或知识在时间序列中发生演变的过程及变化逻辑。此外,为了增加本书的可读性,在编写过程中穿插了一些小故事或小案例,在每章中均设计了本章小结、思考与练习等内容,以方便使用者学习和参考。

本书可作为高等院校管理学专业研究生教学用书,或高年级本科生的参考书,也可供从事管理实务工作的人士参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

高级管理学 / 马凌等编著. —北京: 科学出版社, 2012.6
ISBN 978-7-03-034628-5

I. ①高… II. ①马… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 180347 号

责任编辑: 陈兴璐 陈靖 / 封面设计: 陈思思

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

四川煤田地地质制图印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年8月第 一 版 开本: 787*1092 1/16

2012年8月第一次印刷 印张: 22.25

字数: 526千字

定价: 49.00元

前 言

管理学说的演变是与技术变革、社会文化演变,以及经济发展密不可分的。例如,人本思想的出现改变了人们对管理活动最终目的的认识,而计算机网络和现代通信技术的兴起改变了组织内部成员间的沟通方式,提高了信息传递的效率,加速了组织结构的扁平化。因此,我们无法以静态的视角,仅仅选择一个特定的时间点去认识管理理论,必须探究不同时期具有重要影响的管理理论的起源及发展脉络,以及导致这种理论发生改变的社会或者技术背景,才能清楚地认识到各种理论的真正内涵,才能深入体会到各种理论与现实情景的匹配性。

正是因为如此,本书在编写过程中力图打破管理学教科书编写时常用的模式,虽然仍以管理的主要职能为核心内容,但并不以全面介绍这些职能中的知识点为主,而偏重于对管理职能中主要理论观点出现的历史进行描述,并介绍这些理论或知识在时间序列中发生演变的过程及变化逻辑。全书按照管理学的理论框架划分为四个大的模块,即管理基础与决策、计划与控制、组织结构设计理论与组织变革、领导与激励,主要内容包包括管理学理论发展中重大的里程碑,在每个模块中既详细介绍相关理论的总体框架,又对管理学说史上一些重要理论的出现及发展历程进行了梳理,既强调横向知识面的广度,又强调纵向发展历史上的深度。

与多数教科书一样,本书是在充分借鉴吸收国内外优秀教材和最新研究成果的基础上,根据作者多年从事管理学及相关学科的教学、科研工作的积累编写而成的。在整体上力求结构新颖、内容丰富,理论与实际相结合,继承与发展相结合。在第一~三章中梳理了管理活动中的基本问题,包括管理者角色认知、管理者在组织及社会中的地位界定、管理者应该具有的基础哲学知识或处世理念等内容,阐述了自管理学产生以来,以上内容在不同年代的具体体现;第四~十二章则按照管理的主要职能为线索进行编写,提出了在管理决策、战略设计与计划、控制、组织结构设计及变革、领导与激励活动中管理者应当具备的基础理念和主要技巧。其中,对于管理中最基本的计划、组织和领导职能的描述,我们并未囿于传统的知识框架,而是根据管理理论发展的趋势进行了一些拓展,将更多的篇幅应用到了战略性计划及控制、组织结构变革与组织绩效间的关系,以及现代组织行为理论下的领导活动等问题的描述。此外,为了增加本书的可读性,我们在编写过程中穿插了一些故事或案例,在每章中均设计了本章小结、思考与练习等内容,以方便使用者学习和参考。

全书第一~四章由马凌编写,第五~七章由施涛编写、第八~十章由何建洪编写,第十一和十二章由游浚编写。在全书的编写过程中,研究生王瑜、漆颖、许建雷、彭轶、陈娇、胡小娟、杨露、曾令凤、刘鹏等做了大量的文献资料收集、整理以及文字校对工作。

在本书的编写过程中，我们学习、参阅和引用许多同行的学术成果，以及国内外许多优秀的教材和著作；在出版过程中，我们得到了科学出版社陈兴璐编辑的热情支持和帮助。对此，我们一并表示衷心的感谢。

由于水平有限，书中错误和不当之处仍在所难免，敬请批评指正。

编者

2012年5月

目 录

前言

第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理概述	(1)
第二节 管理者概述	(8)
第三节 管理的职能和适用范围	(20)
第四节 组织环境	(29)
第二章 管理思想与管理理论	(47)
第一节 早期管理实践	(47)
第二节 早期管理思想	(50)
第三节 管理理论的发展	(55)
第四节 管理思想和理论的新发展	(79)
第三章 管理伦理和社会责任	(93)
第一节 管理伦理的基本概念和特性	(93)
第二节 管理伦理的研究意义、内容和方法	(96)
第三节 管理伦理思想及管理变革	(100)
第四节 企业的社会责任	(109)
第五节 强化管理伦理和提升社会责任水平的途径	(117)
第四章 管理决策	(125)
第一节 管理决策的基本概念	(125)
第二节 管理决策的类型	(128)
第三节 管理决策理论及模式	(132)
第四节 管理决策方法	(140)
第五节 管理决策过程与决策风格	(159)
第六节 影响管理决策的因素及提高管理决策有效性的途径	(165)
第五章 计划与计划工作	(175)
第一节 计划与计划过程	(175)
第二节 组织目标	(180)
第三节 战术计划与效率	(186)
第四节 作业计划与效率	(192)
第六章 战略	(197)
第一节 战略计划与商业模式	(197)
第二节 战略形成过程	(204)

第三节	业务层战略与竞争战略	(209)
第四节	公司层战略	(213)
第七章	控制	(219)
第一节	控制与控制系统	(219)
第二节	战略控制	(224)
第三节	运营控制	(227)
第八章	组织设计的基本要素	(233)
第一节	工作分析与设计	(233)
第二节	组织设计的原则	(244)
第三节	组织的层级化	(248)
第九章	组织结构与设计	(257)
第一节	企业组织结构思想的沿革	(257)
第二节	部门化及组织结构形式	(263)
第三节	组织结构设计的权变观点	(274)
第四节	组织结构的发展趋势	(279)
第十章	组织变革与管理	(283)
第一节	组织变革概述	(283)
第二节	组织变革中的压力与阻力	(290)
第三节	组织变革的过程与方法	(298)
第十一章	激励	(305)
第一节	激励理论概述	(305)
第二节	需求理论	(307)
第三节	认知过程理论	(313)
第四节	行为修正理论	(318)
第五节	关于激励的管理计划	(319)
第十二章	领导	(322)
第一节	领导职能概述	(322)
第二节	领导者的权力	(324)
第三节	领导特征理论(伟人理论)	(326)
第四节	领导行为理论	(327)
第五节	行为理论总结	(330)
第六节	现代领导理论	(335)
参考文献		(342)

第一章 管理与管理者

管理活动是人类基本的社会实践活动之一。管理是人类共同劳动的产物和一切组织活动必不可少的组成部分，广泛地存在于政府机关、军队、企业、学校等各类组织中。组织环境的优势和管理者能力的高低直接影响组织管理的成效。

第一节 管理概述

人们生活在各种组织（如企业、医院、学校、军队等）中。组织是人类存在和活动的基本形式。所谓组织，是指两个或两个以上的个体为了实现共同目标而组成的有机整体。自从有了组织，就有了管理活动。管理在组织中协调各部分活动，并使组织与环境相适应，是保证组织有效运行所必不可少的条件。同时，管理离不开组织，所有的管理活动都是在组织中进行的，有组织就有管理。因此组织与管理是现实世界普遍存在的现象。那么什么是管理呢？

一、管理的定义

凡涉及躯体活动的组织，都需要管理。管理对象、内外部环境、分析问题的角度、研究条件、掌握的材料的不同，导致管理实践差异，必然会使人们对管理产生不同的认识和理解。这里，我们给出中、西方学者对管理的不同认识。

（一）西方学者对管理的定义

管理理论最早产生于西方国家，早期在西方国家得到了蓬勃的发展。西方许多著名的管理学者表述了管理的含义。

早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特将管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。她仅仅把管理当作一门艺术。

斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔特认为：“管理这一术语指的是和其他人一起并通过其他人来切实有效完成活动的过程。”他们强调管理的过程特征。

帕梅拉·S. 路易斯、斯蒂芬·H. 古德曼和帕特丽夏·M. 范特认为：“管理是切实有效地支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程。”

“科学管理之父”泰罗认为：“所谓管理就是要准确地计划你要做什么，并务必使人们以最好、最经济的方法去做。”泰罗对管理的界定体现在工作分工、确定劳动定额并下放任务的职能上，该职能的本质是制定计划并确保计划的有效实施。

法国著名管理学家法约尔认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”定义突出了管理的职能内涵，对管理实践具有较现实的指导意义。

美国洛杉矶加州大学教授哈罗德·孔茨指出：“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

现代著名管理学者和高级咨询专家彼得·德鲁克说：“管理是一种客观职能，它取决于任务，也取决于文化条件，从属于一定的价值观念和生活习惯。”决策学派创始人之一西蒙认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程。”

美国学者丹尼尔·A. 雷恩认为：“管理就是发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源来实现某个目标。”

小詹姆斯·H. 唐纳利等认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，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。”唐纳利等强调管理的协调本质。

加雷斯·琼斯、珍妮弗·乔治指出：“管理就是既有效率又有效益地对实现组织目标所需要的人力资源或其他资源进行计划、组织、领导和控制。”琼斯等进一步明确了一个组织的资源，包括人员及其技能与知识等资产。

（二）国内学者对管理的定义

我国对管理理论的认知及研究比较晚。随着我国改革开放的深入，管理的地位不断上升，管理理论的研究也呈现出欣欣向荣的景象。国内学者对管理给出了不同的理解。

我国著名学者徐国华认为：“管理，就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”

杨文士和张雁在《管理学原理》中将管理定义为：“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己实现既定目标的活动过程。”

周三多认为：“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”

上述定义从不同侧面、不同角度揭示了管理的定义或揭示了管理某一方面的属性。在这些不同的定义中也包含了几点共性：

- （1）管理是为了组织目标高效率、高效益地实现；
- （2）管理过程由一系列相互关联、连续进行的基本职能构成，这些职能包括计划、组织、领导和控制等；
- （3）管理对象包括组织的人力、物力、财力、信息、技术等资源，并通过他人或与他人一起共同完成组织目标。

由此，我们给出管理的定义：管理是在特定的环境下，管理者对组织所拥有的资源有效地计划、组织、领导、控制，以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含的内涵如下：

(1) 管理是为实现组织目标而服务的,是一个有意识、有目的的过程。严格来说,管理不具有自己独立的目标,不能为了管理而管理。组织目标层层分解,形成管理的具体目标。组织目标是确定管理具体目标的依据。同时,组织落实管理具体目标,确保组织目标的实现。

(2) 管理通过综合运用和优化配置组织的资源来实现组织目标。组织拥有的资源是有限的,因此管理者必须有效利用这些资源,争取以最小的代价获得最大的收益。现代意义上的资源主要是人、财、物和信息。

(3) 管理是由一系列相互关联、连续的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制,它们是管理的基本职能(本章第三节对各种职能有详细描述)。

(4) 管理是在特定的环境条件下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的环境。

(5) 管理者是管理活动的主体,需要具备管理技能,在管理活动中扮演不同的角色。

二、管理效率与管理效果

管理者在管理活动中通过合理的资源配置,实现组织资源管理的有效性。管理的有效性涉及两个概念:效率与效果。

(一) 管理效率

管理效率是指在实现特定目标的过程中投入与产出的比值,表现为量值或比率值,例如设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率、单位产品成本等。通过效率量值,组织可以考察资源的利用程度,还可以实现各类资源利用状况的横向比较。组织所拥有的资源是有限的、有价值的,获取和使用资源要付出相应的代价,因此,管理者必须关注这些资源的有效利用。在管理效率中,可能出现以下情形,所以不能简单地认为减少投入一定带来高效率,而为此牺牲必要的投入。

- (1) 投入增加,产出减少,极低效率。
- (2) 投入不变,产出减少,低效率。
- (3) 投入减少,产出减少,较低效率。
- (4) 投入减少的程度大于产出减少的程度,较高效率。
- (5) 投入减少,产出增加,高效率。

(二) 管理效果

管理效果是指以某一目标(一般为预设目标)为参照,考察活动的实际运行结果与目标之间的一致程度与恰当程度,即达到组织预设目标的程度。一般而言,一致程度越高,活动的效果越好;一致程度越低,活动效果越差。

效率与效果是两个相互联系但并不相同的概念(图 1-1)。效果是第一性的,是效率

的前提。效果涉及活动的目标和结果，回答的是“做正确的事”，衡量正确与否的标准以是否有利于实现组织既定目标为依据。如果没有先确定“正确的事”就去考虑如何“正确地做事”，极有可能陷入“做得越多，错得越多”的尴尬局面。但是，如果只顾效果，不关心效率，即便目标达到了，但造成了资源的浪费。从管理的视角出发，最佳状态是既有效率又有效果，这也正是管理追求的目标。由此可见，“做正确的事”是“正确地做事”的前提和基础，而“正确地做事”是使“做正确的事”更好达成的路径。效率与效果两者之间是相互联系、不可分割的。因此，一个有效的管理者应该既能指出应当怎么做才能使组织保持较高的效率，又能指出应当做什么才能取得好的效果，这样组织才具有最大的有效性。

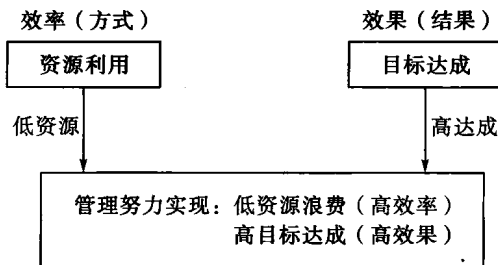


图 1-1 管理的效率和效果

三、管理目标

严格地说，管理并不具有独立的目标。管理目标是为了实现组织的最终目标，因此，管理目标与组织目标之间存在紧密的关系。

(一) 管理目标的双重性

管理目标是双重的，既反映了对具体管理活动的要求，也体现了对组织最终目标的贡献。

首先，管理活动或管理工作一定要有具体目标。例如，组织进行广告宣传，这一管理活动具体要达成的目标是让目标用户认识本组织以及组织的产品和服务，使目标用户产生购买欲望进而产生购买行为；组织招聘人才，这项管理工作具体要达成的目标是吸引和招聘所需的优秀人才。因此，管理活动或管理工作的具体目标是非常重要的。如果管理活动或管理工作没有具体目标，这个管理活动或管理工作本身也就没有存在的理由。

其次，管理活动或管理工作的具体目标是为实现组织目标服务的。例如，组织进行广告宣传，通过使目标用户产生购买欲望进而产生购买行为，最终是为了扩大市场份额，为企业创造更多的盈利，增强企业竞争能力；组织吸引和招聘所需的优秀人才，是为组织生存和发展提供可靠的人力资源保障。若管理活动或管理工作的具体目标不断实现，但最终脱离了组织目标，那么也就失去了价值和意义。因此，管理目标有另一层含义，

即组织内的管理活动若不是多余的、无效的，那么它的最终目标就是组织目标。

事实上，组织目标是确定管理活动具体目标的依据，组织目标的实现又是通过层层分解的一系列相互联系、相互影响的具体目标来实现的。

（二）组织目标的双重性

任何一个组织，都有其存在的目的，否则组织将不会存续。组织目标是其存续目的的一个阶段性表现。组织目标具有双重性：功利性和非功利性。

组织目标的功利性是指组织目标设定的核心特征。例如一个企业的目标是利润最大化，这一目标的核心特征就是企业存续的根本，称为功利性。又如高等学校的目标是培养更多优秀人才和研制更多科研成果，这一目标从社会、学校的角度看也是功利性的。需要指出的是，组织目标的功利性并不是不好的评价，“功利性”不是贬义词，而是指这一特性是对社会、国家以及对组织本身的根本价值。

组织目标的非功利性是指目标实现过程中所获得的非既定设想的其他价值。例如企业在实现利润最大化这一目标的过程中，形成了一定的企业文化，培养了一批有专长的高级人才等，这些价值的获得体现了目标的非功利性。又如高等院校在培养人才和研制科研成果的同时，孵化出了一批高新技术企业，创造了新的组织架构等，也是目标中非功利性的体现。

组织目标的功利性是该组织存续的根本，而非功利性是这一目标实现的其他价值。随着社会的发展和国家的进步，社会与国家组织的要求也愈来愈高，希望组织在实现目标的过程中既要完成它的功利性特征（这是组织本身的根本追求），又能够获得符合社会进步、国家发展要求的非功利性价值。

（三）管理目标与组织目标的关系

组织目标有功利性与非功利性的双重特点，管理目标作为组织目标分解后的具体目标，同时又以组织目标为其最终目标，因此，管理目标与组织目标的关系如图 1-2 所示。

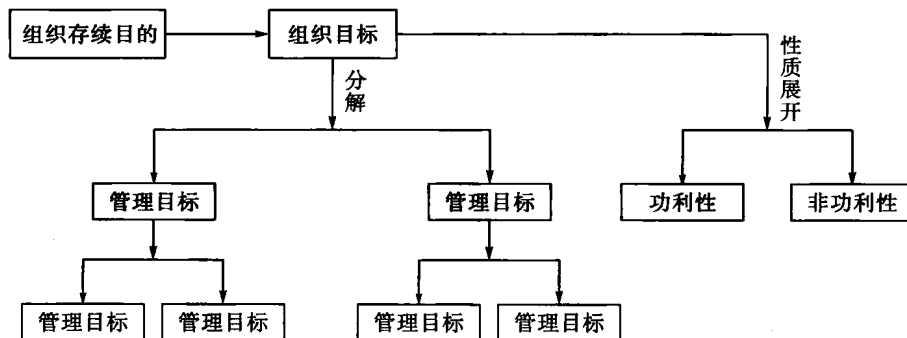


图 1-2 管理目标与组织目标的关系

从图中可以看出，管理目标与组织目标的关系有三个层次。

(1) 组织存续目的决定了组织目标，组织发展中不同时期的目标是组织存续目的的阶段性展示。

(2) 组织目标分解为各类管理活动的具体目标，这些具体目标的完成是实现组织目标的保证。

(3) 组织目标的功利性和非功利性反映在具体的管理活动上时，很难将其按照不同的特性区分开来，某一管理活动在产生功利性价值的同时，也可能产生了非功利性价值。例如，企业管理在通过薪酬激励提高生产效率的同时，也塑造了良好的企业形象。

(四) 组织目标的衡量

管理就是通过有效地计划、组织、领导和控制管理活动，促使组织高效地利用资源从而达成组织目标。可以从以下三个角度衡量组织目标。

1. 组织的产出目标

组织的产出是组织活动的最终结果。其具体表现可以是医院治愈的病人人数、高等院校培养出的人才数量、制造型企业生产的产品量，以及服务业企业提供的服务种类和时间等。不同类型的组织，其产出的具体表现形式可能各不相同，但从规范角度看，任何产出都可以从以下几个方面加以衡量。

(1) 产量与期限。产量是从生产多少产品或者提供多少个服务项目的角度来反映产出水平的。生产的产品数量可以用实物指标（如制造了多少吨钢材、生产出多少台机床等），也可以用货币指标（如产值、销售额等）来衡量。至于提供的服务数量，在实物指标上表现为承接了多少维修任务，接待了多少客户，答复了多少电话等，在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外，任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有时间限制，部门里工作人员的工作需在规定的时间内完成。

(2) 品种与质量。无论是产品还是服务项目，都必须按照要求的类别和特性来提供。空调不能制冷，就是质量不合格，其款式、颜色不符合顾客的期望，就难以适销对路。因此，品种和质量是对产出的更内在、更本质的规定。对质量的测定，可以通过产品的次品率、退货率，以及服务中的顾客的投诉率等来反映。

(3) 成本花费。企业将资源转化为产出，要求产出的成本控制在既定的成本之内。这种控制通常建立在拨给单位的经费预算的基础上。典型的经费预算是直接依据产出的产量和质量来规定的。

以上是从产出目标的角度对组织目标的衡量。其总的要求是，管理工作要确保组织在活动过程中能按质、按量、按期、低成本地向市场提供满足消费者需求的产品或服务。

2. 组织的绩效目标

组织要开展活动，得到一定的产出，就必须拥有人、财、物和信息等资源，而这些

资源，就构成了组织的投入。组织的绩效目标就是综合评价投入与产出的关系，反映组织资源利用效率，若同样的产量是通过投入不同数量的生产工人来完成的，即用劳动生产率这一绩效目标来衡量。从某种意义上讲，组织的绩效目标更能说明管理的效率。

3. 组织的终极目标

组织的性质不同，其终极目标也有不同的表现形式。一些组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标，称为营利性组织；另外一些组织以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标，称为非营利性组织。营利性组织终极目标的实现程度可以通过经市场检验的比较客观的绩效指标来衡量；非营利性组织终极目标的实现情况往往依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但不论组织所要实现的终极目标有何差别，管理的使命基本上是一样的，即都要使组织以尽量少的资源尽可能多地完成预期的目标。只有这样，才能称为有效的管理。

四、管理对象

管理对象即管理的客体，是管理者管理的工作内容。管理对象包含如下三个方面。

1. 对作业人员及其工作进行管理

管理是伴随组织的诞生而形成的。最初的组织结构简单，规模小，管理对象是作业人员及其工作。但随着组织规模扩大，产生了不同层次的管理者。不同层次管理者分工不同，管理范围不同，对作业人员及其工作的管理一般主要由基层管理人员承担和完成，这是基层管理者的基本职责，只有在例外的情况下，中高层管理者才会涉及对作业人员及其工作的管理。

基层管理者需要认识到作业工作的性质是不断变化的，作业人员既有体力劳动者，也有脑力劳动者，而且随着科学技术的发展，后者的数量大大增加。因此，对基层管理者来说，处理好与作业人员之间的关系已经变得越来越重要。这要求基层管理者能正确认识下属的个性特性和人性假设，充分调动作业人员的工作积极性。

2. 对管理人员及其工作进行管理

管理既是对人的管理，也是通过人的管理。管理者既是管理主体也是管理对象。由于组织规模的扩大，管理者的能力和精力有限，管理层级就诞生了。为了保证组织的统一命令，上下管理层级之间通过权力等级链形成了“命令—服从”的直接工作联系。无论是基层、中层，还是高层管理者，都必须被置于管理之下，否则他们的行为就有可能出现偏差。上一层级的管理者承担着指导和帮助下一层级管理者完成本职工作的责任。

3. 对整个组织进行管理

一般情况下，组织高层管理者更加关注整个组织存续和发展的重大战略决策。首先，

管理者要预测组织环境未来发展，确定组织存续的目的、组织的目标，统筹协调组织资源，制定实现组织目标的途径，对组织进行全局性、长远性掌控；其次，管理者要使组织通过各种管理活动获取最大利益；最后，管理者要保证组织为社会服务和为自身发展创造机会。

第二节 管理者概述

一、谁是管理者

现实生活中，我们能够轻易地从组织结构中了解到谁是管理者。以企业为例，我们常常在大型的企业组织结构中看到董事长、总裁、总经理、主任、区域代表、科长、厂长等职位名称，并且清楚他们之间的隶属关系。在职位说明书中，我们能够看到对管理职位的任职者从事管理工作的经验，所拥有的知识、能力、阅历等的要求。

（一）管理者的定义

组织中的人员一般分为两大类，一类是指直接从事生产或业务活动的人员，称为作业人员，如财务部门的出纳人员、研发部门的技术人员、生产部门的工人、销售部门的营业员、学校的任课教师、医院的医生和护士等；另一类是指在正式组织内拥有正式职位，运用组织赋予的制度权力做出决策，负责指挥别人的活动并主动对组织预期目的做贡献，有直接下属的各类人员，称为管理者，如财务部门的经理、生产部门的工段长、学校的教务主任、医院的护士长等。

（二）管理者的分类

管理者在各类组织中地位和作用、相应的责任和权限的不同，可以按照不同的标准划分为不同的类型（图 1-3）。

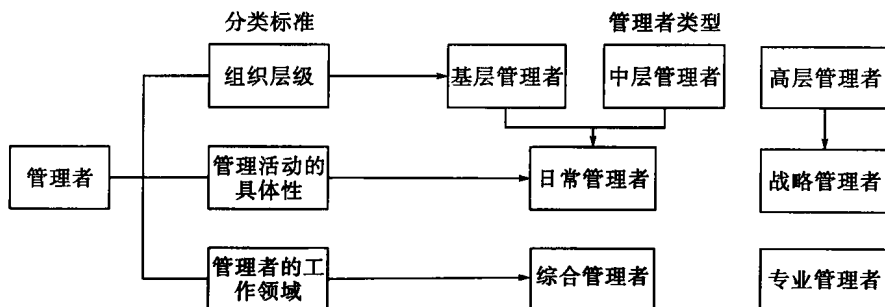


图 1-3 管理者分类

1. 按管理者所处的层级划分

根据管理者在组织结构中所处的层级，我们通常将管理者划分为基层管理者、中层管理者、高层管理者（图 1-4）。

基层管理者，亦称第一线管理者，是指在生产一线和基层从事管理工作的人，负责管理作业人员及其工作。他们的主要职责是：给所辖的作业人员分派具体的任务、直接指挥和监督现场的作业活动、保证各项生产任务或作业的有效完成、短期业务计划的落实。在日常工作中，基层管理者主要完成组织的战术性决策，着眼于工作效率的提高。

中层管理者，通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的中间层级的管理人员，如部门或办事处主任、科室主管、项目经理。他们的主要职责是：贯彻执行高层管理人员指定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理者注重日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。他们依据组织总体战略，制定和落实组织职能部门的管理计划。

高层管理者，是指组织中最高层级的管理人员，如公司董事会、首席执行官、总裁、总经理、其他高级资深经理人员，以及高校的校长和其他处在或接近组织最高层的管理人员。他们在组织中主要从事战略决策工作，如制定组织的总目标、大政方针、公司的长期战略规划 and 未来发展方向。

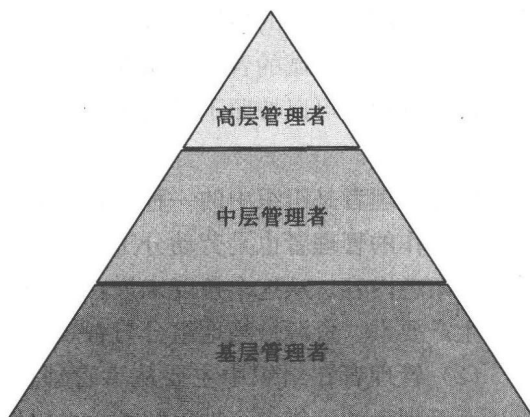


图 1-4 组织层级

2. 按管理活动的具体性分类

随着组织规模的扩大，管理方面的职能分工相应细化，管理者逐渐划分为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理者。任何层级的管理者，个人的时间、精力、知识和能力都是有限的，不可能也没有必要完成组织中所有管理工作。古罗马法典曾规定“行政长官不宜过问琐事”。科学管理理论之父泰罗提出例外管理原则，提倡高层管理者将一般的日常事务授权给下级去处理，自己只保留对例外事项的决定权和监督权。一般高层管理者是战略管理者，通过授权把处理日常事务的权力交给下级，只保留对例外事项或重大事项的决策权，一方面有利于高层管理者集中精力和时间考虑组织战略性问题，另一方面有利于充分调动日常管理者即中层管理者和基层管理者的工作积极性。

3. 按管理者的工作领域划分

按管理领域的不同，将管理者划分为综合管理者和专业管理者。相对于专业管理者，综合管理者是指负责整个组织或组织中某个部分的全部活动的管理者。对于一个小公司而言，总经理可能要管理整个公司的活动，履行战略管理者和日常管理者的管理活动，

此时他就是一个综合管理者。对于一个跨国公司而言，分布在各个国家的公司代理人承担公司在该国的全部业务运作，他们就是一个综合管理者。综合管理者应该具有较高的素质，在组织的管理活动中，能够运用系统思维的方法，做到统筹兼顾、整体优化，使组织获得最大的经济效益和社会效益。

除了负责全面管理的综合管理者外，组织中还常常存在专业管理者，也就是仅仅管理组织中某一类活动或业务的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体地把他们划分为生产经理、财务主管、销售副总裁等。不同领域的管理者在履行管理职能中可能会有具体工作内容侧重点的差别，在各自的管理目标及其实现途径的规定上都表现出不同的特点。因此，合格的专业管理者不仅需要有良好的管理技能，而且应当熟悉专业领域的各项具体业务工作。

虽然管理者可以按照不同的标准进行分类，但就管理者本身而言，仍然可以归纳出以下几个特征。

(1) 管理者是组织中的一种角色。管理，是社会生产劳动发展的必然分工，因此从事管理工作的管理者也是劳动分工的必然产物。分工的必然性使得管理者必然承担分工要求的角色内容。从这个角度来说，管理者是组织中的一种角色，这种角色主要负责对各类生产要素、资源恰当地组合与有效地利用，从而确保组织预期目标的有效达成。

(2) 管理者在组织中主要从事管理工作，履行计划、组织、领导、控制四大职能。将所有管理者的工作内容抽象归类，可以发现任何层级的管理者都需要进行计划、组织、领导、控制方面的工作，所不同的是不同层级的管理者在各项管理职能中的侧重点不同。

(3) 管理者拥有直接下属，直接指挥下属的工作。管理者的角色分工中包含了管理者，也必然有其管理的对象，直接下属就是管理者管理作用的直接对象。直接下属接受管理者分配的任务和资源，并对管理者负责。

二、管理者的技能

从前面的讨论中可以看出，各种类型的管理者所从事的管理活动是既有共性也有特性的，各类管理者需要特定的技能来履行他们的管理职责和从事管理活动。20 世纪 70 年代，管理研究专家罗伯特·卡尔兹和其他研究人员发现，管理者必须拥有四项关键的管理技能（管理技能是指对于一个管理职位的成功起着至关重要作用的能力和行为）。这些技能可分为两大类，一类是管理者所必须拥有的一般技能；另一类是与管理成功与否密切相关的特殊技能。

（一）一般技能

有效的管理者（本章第二节有相应解释）必须具备概念、人际关系、技术和政治四项一般技能。

(1) 概念技能是指分析和判断复杂形势的心智能力。这种能力可以帮助管理者将相