

“十二五”规划大学教材

管理学

傅承涛 王爱平主编



东北师范大学出版社
Northeast Normal University Press

“十二五”规划大学教材

管理学

主 编 傅承涛 王爱平

东北师范大学出版社
长 春

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 傅承涛, 王爱平主编. — 长春: 东北师范大学出版社, 2011. 9
ISBN 978 - 7 - 5602 - 7380 - 8

I. ①管… II. ①傅…… ②王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 186277 号

☐ 责任编辑: 王春彦 ☐ 封面设计: 徐元清
☐ 责任校对: 张 琪 ☐ 责任印制: 赖志明

东北师范大学出版社出版发行
长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)
电话: 0431—85685389
传真: 0431—85685389

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdcbs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版
北京市彩虹印刷有限责任公司印装
北京顺义区顺平路南彩段 5 号 (邮政编码: 101300)

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷
幅面尺寸: 185 mm × 260 mm 印张: 17.25 字数: 472 千

定价: 29.90 元
如发现印装质量问题, 影响阅读, 可直接与承印厂联系调换

前 言

近年来，随着经济全球化以及我国社会主义市场经济建设的深入发展，管理理念、管理理论和管理方法不断更新，国内外新的研究成果大量涌现，要求课程教学对此及时加以反映、体现和应用。同时随着培养方案的调整 and 教学改革的发展，教学计划时数和教学手段出现了较大的变化。在实际教学工作中迫切需要一本能够根据教学对象和教学目的的不同，在保持课程知识框架稳定性、完整性的前提下，突出教学重点，又能够灵活调整、补充或更新教学内容的通用性教材。为此我们组织具有一线教学经验的教师编写了本教材。

本书在编写的过程力求体现以下特点：

(1) 在编写过程中我们除了对理论进行清楚阐述和讲解外，还充分体现了案例教学的价值和优势，注重对学生学习管理学的兴趣的引导和培养。我们力图在本书中能够全面地介绍管理的基本思想、基本原理和基本方法以及管理思想的发展过程，揭示在现代科学技术飞速发展条件下管理思想的发展趋势。管理学是一门科学性和艺术性相结合的学科，要使学生既能牢牢掌握理论，又能在实践中灵活应用，即达到“既授之以鱼，又授之以渔”的目的。

(2) 在每章内容之前都安排了简短而精彩的“引导案例”，并且在相关理论介绍和阐述后引入了相关的案例进行印证、说明；

(3) 本书安排了能够反映我国企业管理实践中所面临的具体问题的经典资料阅读，帮助学生进一步掌握相关的理论，培养学生解决实际问题的能力。

本书在编写的过程中，参考了一些最新的资料和写作教材或专著，在此衷心向这些作者和专家表示诚挚的谢意。书中难免有不足之处，敬请读者批评指正。

编 者

目 录

第1章 管理概论	1
1.1 管理与管理者	1
1.2 管理的性质和职能	14
1.3 管理的基本原理	20
1.4 管理学的特征和内容	32
1.5 学习管理学的途径和方法	38
习题	42
第2章 管理理论的发展	44
2.1 古典管理理论	44
2.2 行为科学理论	46
2.3 现代管理理论	48
2.4 管理理论的新发展	50
习题	54
第3章 决策	56
3.1 决策的基本问题	56
3.2 风险决策方法	62
习题	66
第4章 计划与控制	68
4.1 计划工作概述	69
4.2 计划工作的程序和原理	73
4.3 目标管理	81
4.4 网络计划技术	87
4.5 控制工作概述	97
4.6 控制工作的程序与分类	100
4.7 控制工作的原理和有效控制原则	104

习题	108
第 5 章 组织	111
5.1 组织概述	112
5.2 组织结构设计	118
5.3 组织文化	128
5.4 组织变革与发展	137
习题	150
第 6 章 领导工作	152
6.1 领导概述	153
6.2 领导理论	161
6.3 领导艺术	179
习题	182
第 7 章 沟通	184
7.1 沟通的作用与过程	184
7.2 沟通的类别	186
7.3 有效沟通	190
7.4 冲突与谈判	193
习题	194
第 8 章 激励与绩效测评	196
8.1 人性假设与激励	196
8.2 内容性激励理论	199
8.3 过程性激励理论	204
8.4 强化理论	207
8.5 综合激励理论	208
8.6 企业员工的激励措施	210
8.7 绩效测评	216
习题	228
第 9 章 管理环境、道德与社会责任	230
9.1 环境对企业的影响	231

目 录

9.2 管理者对环境的反应	232
9.3 管理道德概述	236
9.4 社会责任概述	239
习题	246
第 10 章 管理创新	248
10.1 管理创新的内涵与发展	249
10.2 管理创新的必要性	250
10.3 管理创新的内容	254
习题	266

第1章 管理概论



案例导入

人民大会堂一年内建成

1958年9月，党中央决定在北京建造十大建筑，以纪念新中国建立的10年大庆。人民大会堂是中国十大建筑中规模最大、内容最复杂、要求最高的建筑之一，位于北京天安门广场西侧，是各届全国人民代表大会召开的地方，也是国家领导人和人民群众举行政治、外交活动的场所。人民大会堂建于1959年，建筑面积达171 800平方米，比故宫的全部建筑面积还要大。人民大会堂集中了当时全国各地的建筑材料，建筑工人仅仅用了10个月时间，就完成了从设计图纸到从内到外所有装修及设备的安装调试。

人民大会堂是世界建筑史上的奇迹。中国人在有限的时间内，以有限的财力、物力，有限的人力，完成这样雄伟的目标，除了与我国党中央的英明领导与广大劳动人民的辛勤劳动密切相关之外，科学的、高效的管理起了至关重要的作用。

1.1 管理与管理者

1.1.1 管理的界定

管理是一种与人类社会共生的社会活动，只要有人类社会存在，就存在着管理活动。大到国家，小到企业、机关、学校，任何组织都离不开管理。

1.1.1.1 管理概念的产生

从字面上看，管理有“管辖”、“治理”的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。这是当管理活动还主要是少数统治者或生产资料所有者所从事的活动的认识，这种概括强调了管理权力因素。并以“治国、平天下”为主要内容，其意思与统治一词相近，并带有浓厚的政治色彩。

人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境

不同、分析问题角度不同，导致管理实践的差异，而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识，管理学家从不同的角度解释管理：哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为：“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。”亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”赫伯特·A·西蒙（Herbert A·Simon）认为：“管理就是决策。”约瑟夫·梅西（Joseph Massie）认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”小詹姆斯·唐纳利（James H·Donnelly, Jr.）等人认为：“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。”彼得·F·德鲁克（Peter F·Drucker）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。”其他有影响的定义还有很多。虽然不同学者对“管理”的解释不尽相同，但都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想，对管理实践产生了积极的指导作用。由于人类社会是不断发展的，于是反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化。所以，管理是一个动态的、发展的概念。

1.1.1.2 管理的概念及其含义

对管理的众多解释之间并不矛盾。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（Management）的定义概括为：管理是管理者在一定的环境条件下，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制，以有效地实现组织既定目标。这一定义强调了如下几点。

（1）管理活动具有很强的目的性。管理活动的目的是使组织能高效率实现既定的目标。管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的进行的活动过程，离开了目标，就谈不上管理。可以说，管理活动的存在就是要保证有效地实现组织的目标。一个组织要实现的目标不同，即使在同一时期往往也是多种多样的。例如，企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果，主动承担社会责任以便获得更好的发展空间，不断开拓市场，最大限度地获取经济效益，创造条件促进职工发展，等等；学校的目标包括培养出高素质的毕业生，增强教师的教学科研水平等。

（2）管理活动是在特定的组织内外环境约束下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。任何组织都存在于一定的内外环境之中，并受到环境的约束。例如，企业的生产经营活动要受到国家政策、法律、经济、科技及社会等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外环境研究，以适应环境，利用内外环境的各种有利因素，并根据内外环境的变化而不断地进行创新。

（3）管理是由一系列相互关联、连续进行的活动组成。这些活动包括计划、组织、

领导和控制等，它们成为管理的职能，管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志，这些管理职能是每个管理者都必须做的事情，是管理理论研究和实践的重点。

(4) 管理是实现目标的一种手段，这一手段就是有效利用组织的各种资源。资源是一个组织运行的基础，也是开展管理工作的前提。管理产生的根本原因是由于人的欲望的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾。管理的功能在于通过科学的方法来提高资源的利用率，从而达到以有限的资源实现尽可能多的欲望的目的。管理工作要综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标，资源配置的好坏极大地影响组织实现目标的程度。在某种意义上说，组织间的竞争实际上是资源利用效果的较量，不能给资源赋予更高价值的组织，将会减少对资源的拥有量甚至无法获取资源。有效的管理能够提高资源的配置效率、提高生产效率，组织的管理工作就是要把可利用的各种资源整合起来，平衡人力资源与物质资源之间的关系，给资源赋予更大的价值，以此实现组织的目标。

(5) 管理的主体是管理者。管理者在管理活动中处于主导地位，他不但要制定组织的目标，筹划开展工作，而且还要激发员工的潜能，控制管理过程的运行，以达到组织的目标。

(6) 管理工作的本质是协调。从管理工作的内容看，不管管理工作有多少种表现形式，其实质内容都是一样的，那就是协调。

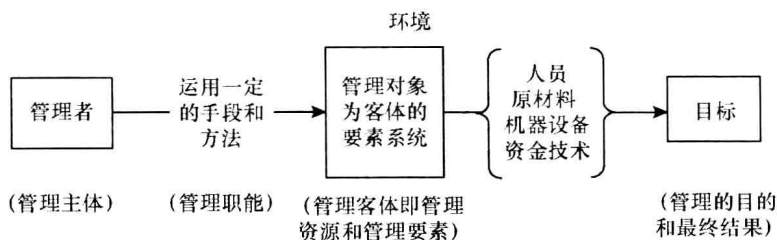


图 1-1 管理的含义示意图

1.1.2 管理的普遍性和必要性

1.1.2.1 管理的普遍性

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此管理是一种社会现象或文化现象。

无论组织规模大小如何，无论在组织的哪一个层次上，无论组织工作领域是什么，无论这个组织位于哪一个国家，都需要管理工作，这种性质称为管理的普遍性。具体来说，管理的普遍性有这样几个方面的含义。

(1) 在不同类型的组织中，管理具有普遍性。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。盈利性组织需要管理，这类组织十分重视投入与产出的比较，十分强调对资源的利用效果。但是，人们往往认为只有大企业才需要管理，因为大企业拥有更多的资源，职工人数更多，更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上，小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭，究其原因，并不仅是因为小企业拥有的资源少，更重要的原因是管理方面的问题。

从非盈利性组织来看，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，学校需要管理，医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部，以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面，无时无处不在。

当然，不同类型的组织，由于其业务作业活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能和管理原理、方法来看，各种不同类型的组织具有相似性、共通性。这是管理普遍性的第一个方面。

(2) 不同规模的组织管理具有共性。管理者在小型组织和大型组织中从事着基本相同的工作，区别仅在于程度和侧重不同，以及具体做法和花费的时间不同。

(3) 在组织中不同层次的管理者所从事的活动具有普遍性。不管高层管理者，还是中层管理者，或者是基层管理者，无非是要明确目标，然后设定实现目标的途径，最后做好分工和协作工作，领导人们去实现目标，并在此过程中加以调整。对于高层、中层和基层管理者来讲，这几方面的活动是共同的，不同点仅在于不同层次的管理者在从事这些活动时其侧重点有所不同而已。这是管理普遍性的第二个方面。

(4) 不同国家或地区的管理具有共性。生产力的发展具有连续性，管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，是不分国界的，正因为如此，我们能够向国外先进的企业学习，才能学习他们过去所取得的先进经验，并有选择地在实践中应用，这也是管理的普遍性。

管理的普遍性意味着管理活动的理论和知识是可以学习的，可以通过教育和培训使人们加以掌握。这是我们要讨论管理的普遍性的原因。

1.1.2.2 管理的必要性

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。凡是有人群的地方，就有管理问题，就会产生管理实践。在氏族内部，男女之间便有了明确的分工，人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的管理工作。可以说，有人类就有组织。为什么所有的组织都需要管理呢？这要从什么是组织谈起。所谓组织，是指一种由人组成的，具有明确目的和系统性结构的实体。

一般来说，一个组织符合以下三个特征：

(1) 必须是两个人以上的集体活动。

(2) 有共同的目标。这个一般是以一个或一组目标来表示的。组织既定的目标具有双重性,即功利性和非功利性。功利性是组织目标设定的核心特征,表现了这一目标对社会、国家以及组织本身的根本价值,体现了该组织存续的基础。

(3) 有一定的人际关系安排。每一个组织都发育出一种系统性的结构,以维持组织的存在和运行,规范和限制成员的行为。系统结构作为长期影响组织行为的关键性关系,具体表现为上级与下级关系,同级关系,程序关系,协作关系等,这些关系一般通过规则、规章制度以及明确的程序来予以详细界定。

组织存在于日常生活和工作的各个方面。家庭是一个组织,医院、学校、企业和事业单位等也都是组织的具体形式。管理依附于组织之上,组织是皮,管理是毛,离开了组织,就谈不上管理。社会组织是随着人类的出现而出现、发展的。人作为一种社会动物,在与自然界作斗争中,只有依靠集体的努力才能生存和发展,才能实现自己的目标,满足自己的愿望,各种各样的组织也就产生了。可以这样说,人之所以加入组织,是因为这个组织能够帮助他们实现自己的目标。我们绝大多数人有许多目标要去实现,例如,基本的生存目标,一定的政治目标,某些社交目标,等等,但我们很难找到一个能同时实现自己所有目标的组织,这就是我们为什么有时会同时加入几个组织的原因。

在实际生活中组织成员的个人目标不完全相同,组织目标与个人的目标之间也会有某些差异,如果每个人都按照自己认为是最好的方式去实现自己的目标,那么这个组织就成了一大群孤立个人的简单集合体,组织的力量就会被分散、被抵消,组织就无法发挥它的效率优势,也就无法满足组织成员实现个人目标的愿望。因此,在任何组织中,只要大多数人在一起行动,就需要管理和指挥,以保证大家行动有一个统一的方向和步骤。一句话,管理活动的实质是追求效率,如果没有管理,组织就失去了它的效率优势,组织成员就会自行其是,一盘散沙。

可见,管理是由于社会生产力的发展所引起的,是伴随着组织的出现,人们在共同劳动中需要分工与协作而产生的。在生产力发展的基础上,由于分工与协作,人们在共同劳动中产生了相互影响和相互制约的关系,客观上要求对一切活动进行协调,这样管理就应运而生了。

所以,马克思说,“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥”。对组织来讲,管理所起的作用就像乐队指挥对乐队的作用一样。

简单的组织需要简单的管理,管理的重要性还不显得突出。组织规模越大,对内部分工协作的要求就越强,就越需要科学的、规范化的管理,管理工作产生的效果也就越明显。时至今日,社会和经济高度发展,专业分工更精细,社会化大生产日益复杂,组织的规模越大、组织面临的环境越不确定,将更加需要科学的管理,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

1.1.3 管理者的职责

在一个组织中，管理工作是由管理者来组织开展并对此负责的。什么样的人管理者？管理者是干什么的？这是一个组织搞好管理必须要明确的重要问题。

1.1.3.1 管理者及其特征

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是什么样的人呢？在任何组织中，所有的工作都可以分成两类：一类是直接从事某项工作和任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，工人制造零件，教师讲授课程，医生诊断病情，秘书处理信件等。我们把这类工作叫做非管理性工作，从事非管理类的工作的人，叫操作者（operatives）。另一类工作则以指挥他人完成具体任务为特征，如工厂中车间主任、厂长的工作，学校中教导主任、系主任、院长的工作，机关中处长、局长的工作，等等，他们虽然有时也完成某些具体的任务，但更多却是制定工作计划，设计组织结构，安排人力、物力、财力，领导、协调并检查他人去完成各项具体工作，我们把这类工作叫做管理性工作。管理者（managers）就是从事管理性工作的人，是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者、组织者。简单地说，就是指挥别人活动的人。

准确地辨认出一个组织中谁是管理者，并不是一件难事，这就要了解管理者的特征。管理者有如下特征：

（1）在一个组织之中，是组织中的一种角色。管理者拥有指挥他人的特权，也负有对下属工作负责的责任，就是说下属在工作中出现任何问题，管理者都负有不可推卸的领导责任。管理者要负哪些领导责任？首先要对本部门主要职能的运作效果负责；其次要对下属人员的工作行为负责；还要对本部门所提供的信息的及时性和准确性负责。

（2）从事管理工作，履行管理四大职能。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。

（3）有直接下属，负责指挥下属开展各项工作。一个人在组织中是不是管理者，关键在于他是否有直接下属。



经典案例

管理者干什么？

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务，一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物都是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。今天又有一批书要发送，蒋华不想让这件事再次发生。

请问：蒋华是应该亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理？为什么？

从本案看，蒋华作为邮政部经理（中层干部）的主要职责应当是：①制定本部的岗位责任制；②业务流程与操作规则；③对部门内员工的履行职责进行检查、监督和考核；④对常出现差错的员工进行业务指导培训和调换；⑤对常出现差错的业务环节采取重点监控和改进操作方法。

因此，邮政部经理不应亲自核对这批书，关键应把岗位、人员职责界定清楚并把业务考核与奖惩落实到位。

1.1.3.2 管理者的职责和分类

管理者要做的第一件事就是明确自己的职责。一个组织中通常存在着多个管理者，他们各自在一个组织中具体做什么，则取决于该管理者在该组织中的定位。

根据地位的不同分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

（1）高层管理者。对组织负全责，是组织中的高级领导人。如：学校的正副校长、企业的总裁、副总裁、总经理、首席执行官，城市的正副市长等，他们对整个组织的成功负有主要责任，同时，对组织的长期计划与发展战略、发展方向、资源分配、重要人员的选择、评价不同部门的总体运作业绩，保证合作等拥有充分的权力。在很多情况下，组织成功与否往往取决他们的判断、一个决策或一项安排。因此，高层管理者不得不拿出主要的精力和时间去考虑组织的全局问题和战略问题。

（2）中层管理者。介于高层和一线管理人员之间，承上启下。如学校的系主任、处长，企业中的项目经理、单位主管、地区经理、办事处主任等，政府中的主任、局长等。中层管理者要管理几十个人，甚至上百人，他们不可能有充分的时间去做每一项具体工作，也不可能天天与第一线员工打交道，这时，他们的主要管理对象是基层管理者，主要职责是正确领会高层的指示精神，执行高层重大决策和管理意图，根据上级的指示，把具体任务分配给各个基层单位，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。

（3）基层管理者。最直接的一线管理人员，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。如监工、领班、小组长、教研室主任等。他们与操作员工保持密切联系和接触，主要职责是制定详细的任务分配计划，给下属人员分派任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证上级下达的各项计划和指令的完成。各层次管理者的工作特征及内容见表1—1。

表 1—1 各层次管理者的工作特征和内容

工作特性	高层管理	中层管理	基层管理
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1~5 年以上	1 年	每日

工作活动范围	极为广泛	全部工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂, 变量很多	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部	组织内部	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人数	多数

所有管理者, 无论他处于哪个层次上, 都要制定决策, 履行计划、组织、领导和控制职能, 只是他们花在每项管理职能上的时间不同。图 1-2 从时间的角度描述了这种差异。一般来说, 高层管理人员在计划、组织和控制工作上花的时间要比基层管理人员多, 而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多些。即使是就同一管理职能来说, 不同层次的管理人员从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。就计划工作而言, 高层管理人员关心的是涉及组织整体的、长期的战略规划, 中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划, 基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

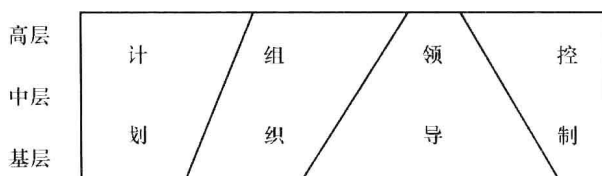


图 1-2 管理者的层次与管理职能

按管理者所从事的工作领域不同, 分为综合管理者和专业管理者。

(1) 综合管理者。是指负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理人员。例如, 对于一家大型公司来说, 可能会按产品类别或地区设立几个事业部, 此时, 该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的事业部经理, 每个事业部经理要统管该事业部的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动, 因此这也是一个全面的管理者。

(2) 专业管理者。是指负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理人员。对于现代组来说, 随着规模的不断扩大, 环境的复杂多变, 管理工作的专业分工也变得日益重要, 如以企业为例, 根据这些管理者的专业领域的性质不同, 管理者可以划分为业务管理人员、财务管理人员、人事管理人员、行政管理人员等。

①业务管理人员。业务管理人员对组织目标的实现负有直接责任, 负责计划、组织和控制组织内的日常业务活动的开展, 如企业中的生产部、市场经营部、技术设计部等部门的负责人都属于业务管理人员。

②财务管理人员。任何一个组织的运转都离不开资金的有效运作, 财务管理人员主要从事与资金的筹备、预算、核算和投资、使用等有关活动的管理。

③人事管理人员。人事管理人员的主要职责是从事对人力资源的管理。具体地说，人事管理人员的任务是制定人力资源的计划，招聘和选择组织所需要的合格人才，并对这些人才进行有效的培训和合理使用，建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励、惩罚及报酬制度。

④行政管理人员。主要负责后勤保障工作，以保证其他各部门各项工作的正常运转。

⑤其他管理人员。就是除了上述几类管理人员以外的各类管理人员。除了上述各类管理人员以外，在许多组织中还有其他一些专职管理人员，如公共关系人员，负责处理与传媒界之间的关系，提高组织的形象；跨国公司中的国际管理人员等。这些专业管理人员就其人数、性质及重要性来看，因不同的组织而异。

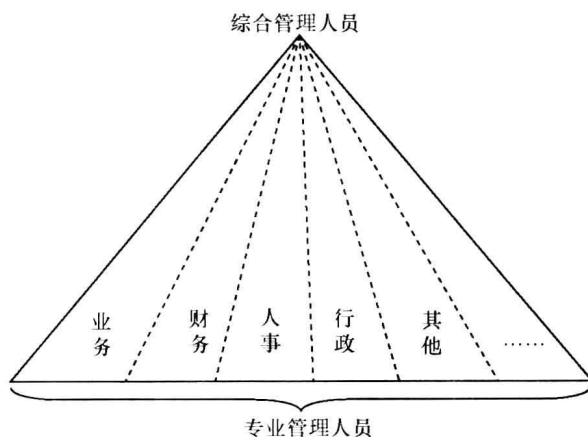


图1-3 综合管理人员和专业管理人员

无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的，即：设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在组织内协调地工作，以充分发挥组织的力量，从而有效地实现组织的目标。

1.1.4 管理者的角色与技能要求

1.1.4.1 管理者的角色

是开展管理工作的基础。在一家小型制造公司里，有些人操纵机器，有些人打印信件，而总经理似乎只是坐在办公室里，有时签发信件，有时与人谈话。经理到底做些什么？带着这样的问题，美国著名的管理学家、管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）1955年提出了管理者的角色（management roles）的概念。德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者所扮演的角色分三类。

（1）管理一个组织，求得组织的生存和发展。

(2) 管理管理者。组织的上中下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,因此必须培训下级,培养集体合作的精神,确保下级努力朝着共同的目标前进。

(3) 管理工人和工作。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)以对5位总经理的工作的研究为依据,于1968年在麻省理工学院的斯隆管理学院完成了他的博士论文《工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动、角色和程序》。

在博士论文的基础上,《经理工作的性质》一书于1973年出版,这本书成为经理角色学派的代表著作。他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要,他的结论是管理者扮演着10种不同的、但却高度相关的角色,这十种角色可被归入三大类。

(1) 人际关系方面。指作为正式负责或管辖一个具体的组织单位并具有特别的职务地位的管理者,在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者所代表的三种人际角色是:

①代表人角色。这是最简单的一种角色。管理者负有行使一些具有法律性的或社会性的所有礼仪事务方面代表其组织的责任。例如,迎接来访者,参加社会活动,宴请重要客户等,签署法律文件。

②领导者角色。对这种角色而言,管理者利用各自的职权和个人的影响力,去指挥、带领和激励下属努力实现组织目标。

③联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在同组织以外的管理者或其他各种类型的人交往时,都起着联络者的作用。如,发感谢信,从事其他有外部人员参加的活动等。

(2) 信息传递方面。管理者的人际关系角色使他具有获得信息的独特地位。他同外部的接触带来了外部信息,而他的领导工作则使他成为组织内部信息的集中点。其结果是,管理者成为组织信息的重要神经中枢。管理者负责确保和他一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作,这时他们就扮演信息角色。

①监听者角色。管理者作为组织内部和外部的信息神经中枢,必须持续关注组织内外环境的变化,以获取对组织有用的信息,根据这种信息,管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁,透彻了解组织与环境。如阅读期刊报告,与有关人员保持私人接触等。

②传播者角色。在作为传播者的角色中,管理者把他们作为信息监督者所获取的大量的信息传递出去。作为传播者,管理者把更重要的信息传递给组织成员,以保证组织成员具有必要的信息以便切实有效地完成工作。如,举行信息交流会,用打电话的方式传递信息。

③发言人角色。在作为发言人的角色中,管理者必须向外界发布有关组织的计划、组织、政策、行动、结果等信息,向消费者保证组织在切实履行社会义务,让政府部门对组织的遵纪守法感到满意。例如,召开董事会,向媒体发布信息。

(3) 决策制定方面。管理者掌握信息的独特地位和特别的权力使他在重大决策