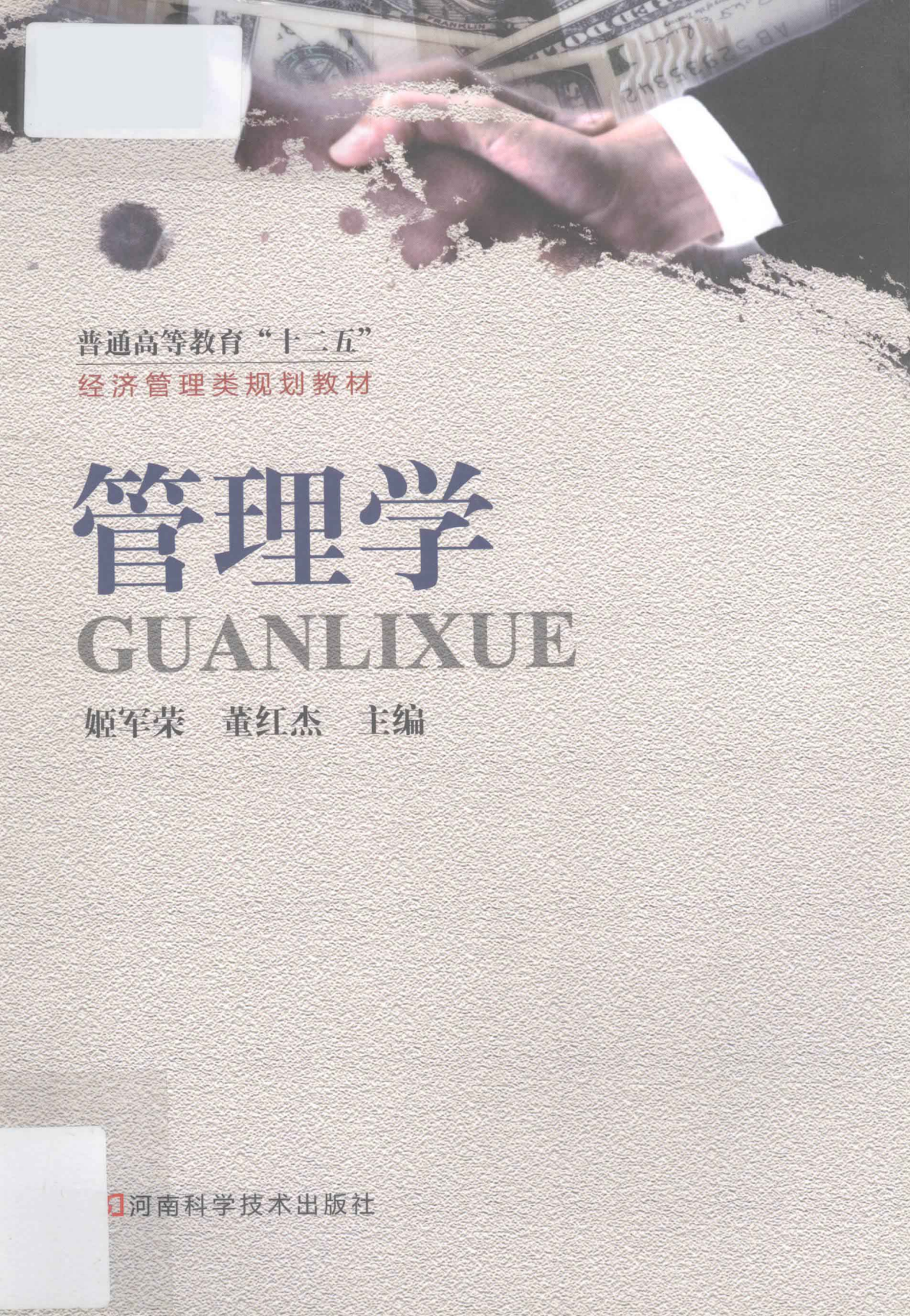




普通高等教育“十二五”

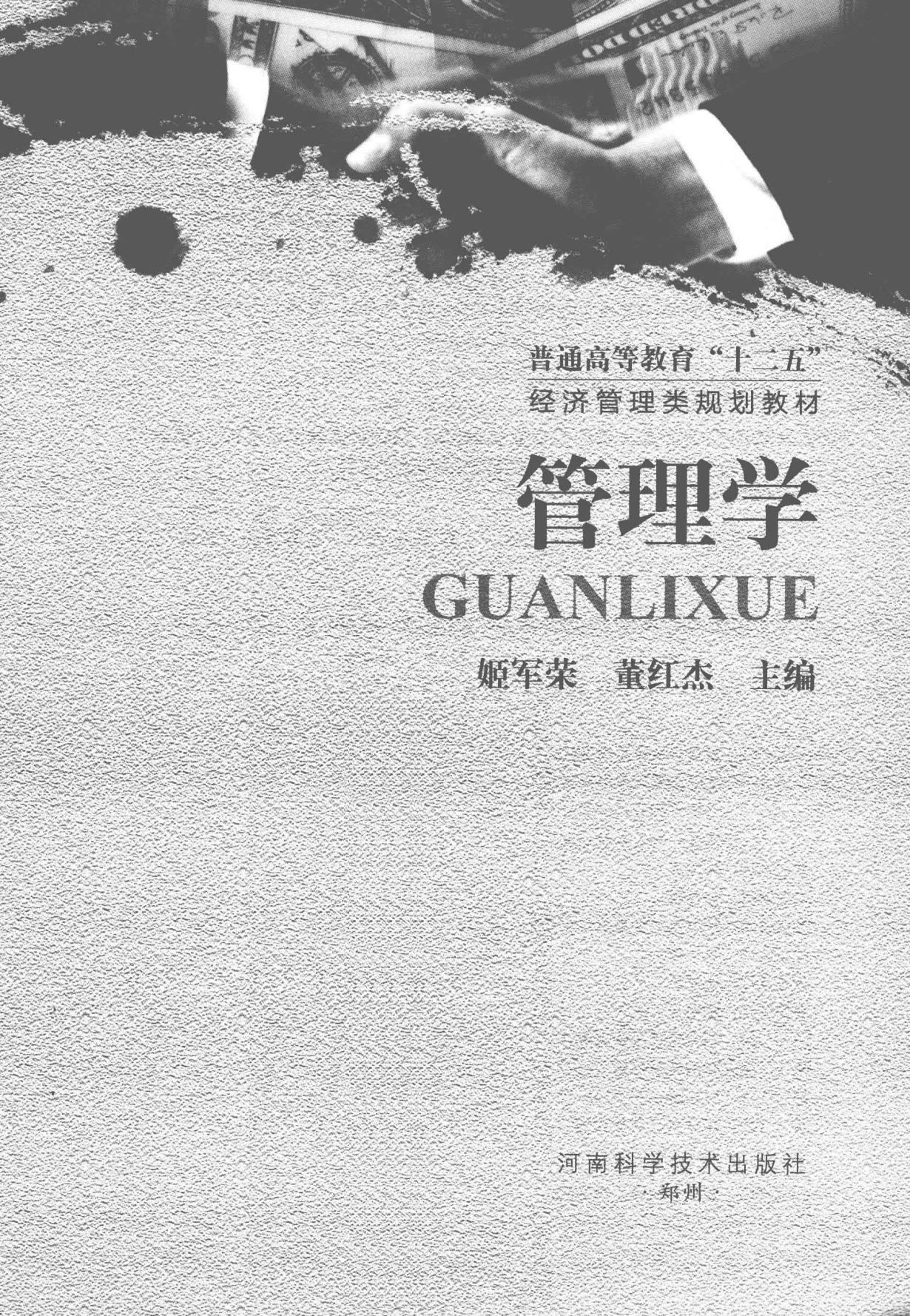
经济管理类规划教材

管理学

GUANLIXUE

姬军荣 董红杰 主编

 河南科学技术出版社



普通高等教育“十二五”
经济管理类规划教材

管理学

GUANLIXUE

姬军荣 董红杰 主编

河南科学技术出版社
· 郑州 ·

内 容 提 要

本书系统地介绍了管理学的基本管理理论、管理方法,以及国内外管理研究的最新成果。全书共十二章。第一章主要介绍管理的基本概念和基本职能;第二章主要介绍中外管理思想的发展与管理理论的演进;第三章主要介绍管理的外部环境和内部环境;第四章主要介绍不同管理取向的人性假设;第五章主要介绍决策的基本理论和方法;第六章到第十二章主要是围绕管理的五个职能:计划、组织、领导、控制、创新展开介绍的。

本书可作为高等院校经济管理类本科教材,也可供 MBA、管理工作者在学时参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/姬军荣,董红杰主编. —郑州:河南科学技术出版社,2011.7

(普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材)

ISBN 978-7-5349-4485-7

I. ①管… II. ①姬… ②董… 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 101661 号

出版发行:河南科学技术出版社

地址:郑州市经五路 66 号 邮编:450002

电话:(0371) 65737028 65788613

网址:www.hnstp.cn

策划编辑:马国宝

责任编辑:孙林成

责任校对:耿宝文 张景琴 丁秀荣

封面设计:张 伟

版式设计:栾亚平

责任印制:张艳芳

印 刷:郑州文华印务有限公司

经 销:全国新华书店

幅面尺寸:170 mm × 240 mm 印张:24.25 字数:433 千字

版 次:2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价:34.80 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系调换。

《管理学》编委会

主 编 姬军荣 董红杰

副主编 周楠楠 屈小爽 封俊丽 杨松柏

董甲婷 王建业 石 璐

编 委 (按姓氏笔画排序)

王建业 石 璐 刘志梅 杨松柏

周楠楠 屈小爽 封俊丽 姬军荣

董甲婷 董红杰



前言

目前,管理学的教材繁多,但整体来看,国外管理学教材的优点在于前沿性和趣味性,但其编写思路和结构安排往往会使国内的初学者感到不大适应;国内的管理学教材逻辑性强,条理比较清晰,管理学的几大模块区分得比较清楚,但缺点是受到国内既有教材编写思路的限制,追求定义概念的严谨性和知识点的面面俱到,却缺乏鲜明的特色,不能把一些管理前沿问题以及尚存在争议的最新理论介绍给学生。

我们在编写本教材时广泛参阅了有较大影响力的各种教材,在吸收众位大家思想精髓的同时,也加进了自己的思考和探索,形成了本书比较鲜明的特色:

1. 内容丰富,具有完备的知识结构。本书以管理学基础、管理职能、管理的方法与艺术和管理创新为基本构架,几乎涉及所有管理学的理论知识,同时也增加大量管理理论前沿方面的内容,给学生一个清晰完整、具有逻辑性的知识构架,使学生轻松愉悦学习的同时又掌握完备的知识。

2. 内容形式多样化。每章都有导入案例、延伸问题、教学目标,课后有本章小结、关键术语、综合习题及阅读材料,同时还有参考文献、延伸阅读书目。

导入案例使老师能够在轻松的案例背景下引导学生进行相关思考,从而顺利进入本章知识的讲授;教学目标使学生能够在学习之初就明了本章的重点和难点在哪些地方,真正做到有的放矢,集中精力于应知应会的要点,从而提高学习的质量和效率;本章小结、关键术语、综合习题等在每章学习内容结束后再次画



龙点睛，言简意赅地进行相关的复习和提示；阅读材料，我们精选了与本章内容有关的国内外知名专家、学者的理论性文章或争鸣性的论文，延伸阅读书目则给出了专业性较强的一些专著，以期使有兴趣有精力的学生进行更深入的探索和学习。

这些特色内容都有助于学生更好地学习管理学知识，探索管理学前沿，开启智慧，攀登学科高峰；同时也有利于学生增强社交能力和动手能力，为理论指导实践提供了很好的示范。

本书由姬军荣和董红杰担任主编，周楠楠、屈小爽、封俊丽、杨松柏、董甲婷、王建业、石璐担任副主编。具体编写分工是：屈小爽编写第一章、第二章，杨松柏编写第三章、第六章，王建业编写第四章，石璐编写第五章，封俊丽编写第七章，周楠楠编写第八章，封俊丽、姬军荣共同编写第九章，周楠楠、姬军荣共同编写第十章，董甲婷编写第十一章，董红杰编写第十二章。

本书在编写过程中得到了河南财经政法大学成功学院院系等相关部门领导的大力支持，同时得到郑州大学刘志梅教授、南京财经大学张太海教授、河南财经政法大学郭红兵博士等人的热情帮助。他们不仅提供了丰富的编著素材和资料，也在工作之余审阅书稿，细心指出其中的不足之处，从而使本书的质量得到进一步提升，在此一并致谢。

当然，我们深知一本著作的完美是一个漫长的过程，需要不断地充实和修正。管理学是一门飞速发展的科学，也许在此书的编写与出版过程中，新的理论、方法、思想已经诞生，我们不奢求尽善尽美，也难以做到最新、最全，但我们力求在编写中体现自己现有的思想水平和知识积累，庶几无愧于心。由于我们的水平和时间有限，书中可能有疏漏之处，敬请各位专家、同行、读者批评指正。如果有改进的意见和建议，请发送邮件至 worlduse@126.com 进行交流。

编 者
2011年3月



目 录

第一章	管理与管理学 / 1	
第一节	管理的概念及性质	2
第二节	管理者与管理对象	7
第三节	管理职能	16
第四节	管理学的研究对象与方法	20
第二章	中西方管理思想的发展 / 26	
第一节	中国管理思想的历史演进	27
第二节	西方早期的管理思想	30
第三节	西方管理理论的形成与发展	34
第三章	管理环境 / 56	
第一节	管理环境概述	58
第二节	外部环境	60
第三节	内部环境	72
第四节	环境管理	77
第四章	人性假设与管理取向 / 93	
第一节	“经济人”假设	95
第二节	“社会人”假设	99
第三节	“自我实现人”假设	102
第四节	“复杂人”假设	104
第五节	人性假设与管理取向	106
第五章	决策 / 118	
第一节	决策概述	120
第二节	决策的过程	125
第三节	决策的方法	128
第六章	计划 / 146	
第一节	计划概述	148
第二节	常见计划种类	154
第三节	计划的制定	159



	第四节 计划方法	162
	第五节 个人作业计划：时间管理	177
第七章	组织 / 190	
	第一节 组织概论	192
	第二节 组织设计概述	197
	第三节 组织结构的设计	203
	第四节 组织的基本类型	214
	第五节 人员配备	219
	第六节 组织变革	224
	第七节 组织文化	228
第八章	领导 / 240	
	第一节 领导概述	241
	第二节 领导者的类型	247
	第三节 领导特质理论	250
	第四节 领导行为理论	255
	第五节 领导权变理论	262
第九章	激励 / 275	
	第一节 激励的原理	277
	第二节 内容型激励理论	279
	第三节 过程型激励理论	288
	第四节 激励的一般形式和实务	293
第十章	沟通 / 299	
	第一节 沟通的原理	300
	第二节 沟通的类型	303
	第三节 有效沟通的障碍	312
	第四节 组织冲突与谈判	320
第十一章	控制 / 329	
	第一节 控制概述	330
	第二节 控制的类型	334
	第三节 控制过程	338
	第四节 控制方法	346
第十二章	创新 / 353	
	第一节 创新的含义及创新模式	354
	第二节 创新理论	358
	第三节 创新的基本内容	360
	第四节 创新的动力源泉	365
	第五节 创新的策略及过程	371
	第六节 创新管理的技能	375

第一章 管理与管理学

★ 导入案例

乔布斯的管理魔法

苹果 CEO 史蒂夫·乔布斯似乎施了什么魔法，牵动了整个世界的神经，令整个世界为之疯狂。虽然乔布斯从未来过中国，但仍然影响了无数的中国人，其中包括中国一些知名的企业家。地产名人潘石屹自称是乔布斯的粉丝，曾因其在斯坦福的演讲而热泪盈眶。

在 1997 年，乔布斯重返苹果公司的时候，苹果公司已经濒临破产。他如何做到将这家垂死挣扎的个人电脑公司打造成为电子产品的超级公司？答案是注意力绝对地聚焦。在消费者上，聚焦于大众消费者和专业人士；在战略上，聚焦于数字娱乐和家庭消费市场；在竞争优势和组织执行力上，聚焦于最擅长的专业领域。

颠覆、创造性破坏向来都是最艰难的。很多企业都因为一次巨大的成功而停滞不前，无法从优秀跨越为卓越。在乔布斯那里，任何事都能重新定义。他能将过往无论多大的成功，都击得粉碎，重新定义自己，定义苹果公司和产品。所以，乔布斯一次又一次地超越了自己，创造了一个又一个颠覆性的产品，将苹果公司不断地带向另一个高度。

乔布斯一直将用户体验放在至高无上的位置，称自己是“首席体验官”。从产品研制到 Macworld 大会，从刺激消费购买产品的电视广告到展示商店，甚至包括从包装箱取出产品的过程，影响消费者体验的每一个环节，都有着完美的体验设计。事实上，苹果公司出售的并非产品，而是数字体验。在乔布斯成功的背后隐藏着一种让人自愿改变与跟从的领导力。乔布斯对员工说过，“我们正是以微小的方式努力让世界变得更加美好！”“我们所有人走到一起来制作这个新产品，我们觉得，这可能是我这一辈子所从事的最伟大的事业。”他还曾为员工举办过签名聚会，乔布斯将设计小组成员的签名分别刻在机箱内侧，并高声宣布：“艺术家总是在自己的杰作上签名。”苹果公司的一位员工这样评价乔布斯，“他非常擅长触碰到别人的深层需求”。

乔布斯使得苹果品牌成为一种宗教，他说：“苹果教的伟大光芒会让信徒们开着车子跋山涉水前往同一个幸福的终点站。”世界首席品牌大师马丁·林斯特龙主持研究的一个项目表明：测试者看到 iPod 图像和看到宗教图像时，激活的大脑区域是完全一致的，对二者的感情投入也是一致的。



1. 乔布斯是一位成功的管理者吗?
2. 你认为一个成功的管理者必须具备的素质有哪些?

1. 理解管理的概念及二重性。
2. 了解管理活动中主客体的哲学关系。
3. 熟悉管理者的角色与技能。
4. 全面理解并掌握管理的职能。
5. 了解管理学的研究对象及方法。

知识要点	能力要求	相关知识
管理的概念及性质	(1) 理解管理的概念 (2) 理解管理的性质	(1) 管理的概念 (2) 管理的性质
管理者与管理对象	(1) 理解管理者的界定 (2) 了解管理对象 (3) 理解主客体的哲学关系	(1) 管理者的界定 (2) 管理者的类型 (3) 管理对象
管理者的角色与技能	(1) 掌握管理者的角色 (2) 了解管理者的技能	(1) 管理者的3种角色 (2) 管理者的3种技能
管理的职能	理解和认识管理者的职能	管理的职能
管理学研究对象与方法	(1) 了解管理学的研究对象 (2) 了解管理学的研究方法	(1) 管理学的研究对象 (2) 管理学的研究方法

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实社会生活中，是一切组织活动必不可少的组成部分。从字面上讲，管理有“管辖”、“处理”、“管人”等意，即对一定范围内的人员及事务进行安排和处理。管理活动自古有之，但什么是管理，由于管理涉及面很广，从不同的角度思考，就会有不同的理解。



一、管理的概念

长期以来,中外各学派和各领域的学者从不同的角度对管理作出了不同的解释,其中比较具有代表性的有如下几种。

科学管理之父泰罗给管理下的定义是:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”^[1]。

古典管理理论的代表人物之一、法国著名管理学家法约尔认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”^[2]。

小詹姆斯·H. 唐纳利认为,“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独所收不到的效果而进行的各项活动”^[3]。

现代管理学之父彼得·德鲁克认为,“管理是一个能把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的团队的特殊过程”^[4]。

组织行为学的权威斯蒂芬·P. 罗宾斯对管理的定义是:管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更加有效的过程^[5]。

决策理论学派的代表人物、1978 年度诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙对于管理的定义是:管理即制定决策^[6]。

作业学派的代表哈罗德·孔茨把管理看做一种技能,认为,“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”^[7]。

国内学者也对管理下了一些定义:

杨文士、张雁等学者认为,“管理是指一定组织中的管理者,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,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程”^[8]。

在徐国华等编著的教材中,管理被定义为:管理是指通过计划、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^[9]。

芮明杰学者认为,“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目

[1]泰罗. 科学管理原理 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1986.

[2]法约尔. 工业管理与一般管理 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1998.

[3]小詹姆斯·H. 唐纳利. 管理学基础 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1982.

[4]彼得·德鲁克. 管理的实践 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.

[5]斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学 [M]. 4 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.

[6]赫伯特·西蒙. 管理决策新科学 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1982.

[7]哈罗德·孔茨. 管理学精要 [M]. 北京: 机械工业出版社, 1999.

[8]杨文士, 张雁. 管理学原理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1994.

[9]徐国华. 管理学 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2001.



标与责任的动态创造性活动。管理的核心在于对现实资源的有效整合”^[1]。

周三多、陈传明等学者给管理下的定义是：组织通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能发挥，来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标^[2]。

吴照云、王慧彦等学者均认为，“所谓管理，是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到既定的组织目标的过程”^[3]。

综合以上国内外学者对管理的理解可以发现，尽管在表述上各有不同，但是以上定义有以下共同之处：第一，管理不是单个人的活动，而是由多个人共同完成的活动；第二，管理活动要有一定的目标，要取得较好的结果；第三，管理活动需要通过协调、组织、领导等职能活动得以实现。

因此，本书对管理的定义是：管理，是指在特定的环境中，管理者按照客观规律，为了实现组织的既定目标，通过决策、计划、组织、领导和控制等活动，对组织内所拥有的一切资源进行有效整合与利用的过程。这一定义主要包括以下五层含义。

(1) 管理活动的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

(2) 管理活动是在特定的组织内外环境下进行的，任何组织行为均要受到环境的约束。因此，组织必须适应环境，合理利用组织内外部环境的各种有利因素，并根据内外部环境的变化不断作出战略调整和创新。

(3) 管理活动是为实现组织目标服务的。不同组织在不同的阶段要实现的目标不同，所有管理活动的实施要围绕组织既定的目标展开。管理的目标是组织目标的体现，是管理活动的出发点和归宿。管理的目标应是组织效益与效率的统一。

(4) 管理活动有主客体之分。管理的主体，即管理者，在组织中起到指挥和领导组织成员活动的职责。管理的客体，即管理对象，是管理者施加影响的人和事，是组织中可以协调利用的人力、物力、财力等资源。

(5) 管理活动是通过主客体与管理职能共同作用形成的。即组织的管理活动就是通过管理者运用决策、计划、组织、领导和控制等职能活动作用于管理客体而进行的。管理者只有合理运用各项管理职能，才能提高管理效率，高效地完成管理任务。

[1] 芮明杰. 管理学 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2005.

[2] 周三多, 陈传明. 管理学 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2000.

[3] 吴照云. 管理学 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2000.



管理普遍适用于各种类型的组织。每个组织都是存在于特定的环境中,通过管理者对管理对象的调配与使用,实现组织既定的目标。尽管不同类型的组织,管理活动的目标和内容有一定的差异,但是基本的管理职能、管理方法具有相似性和共性。

二、管理的性质

马克思曾有过这样的论述: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乐队指挥^[1]。在马克思看来,管理本质上是对共同劳动的指挥和协调,是对人的管理。管理学家在马克思管理二重性理论的基础上,把管理的性质阐发为管理的自然属性和社会属性的统一、科学性和艺术性的统一。

(一) 管理的自然属性与社会属性

马克思对管理的属性作过精辟的论述:“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独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上……这是一种生产劳动,是每一种组合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生监督劳动。这种对立越严重,监督劳动所起的作用也就越大……资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的……^[2]”。

从马克思对资本主义的管理的论述中可以看出,管理是“指挥劳动”和“监督劳动”的统一。其中,“指挥劳动”是在任何生产方式和社会制度下进行社会具体活动时所必需的、共性的要求,是合理组织资源、适应社会化大生产要求的自然属性;而“监督劳动”则是在一定的生产资料占有方式下,与生产关系直接联系的社会属性,由共同劳动所采取的社会结合方式的性质所决定,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,在不同的社会制度下具有独特的个性。

管理的自然属性主要体现在两个方面:第一,管理是社会劳动过程的一般

[1] 马克思恩格斯全集:第三卷[M]. 北京:人民出版社,1972.

[2] 马克思. 资本论:第一卷[M]. 北京:人民出版社,1975.



要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的,它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,其劳动的社会化程度越高,管理活动越重要。这与社会生产关系和社会制度没有直接的联系。第二,只有通过管理才能实现劳动过程要素的整合。管理在社会劳动过程中的特殊作用表现在:任何社会制度下,都必须通过管理活动才能实现将劳动过程中所必需的各种要素组合起来,发挥个别要素无法达到的作用。

管理的社会属性主要体现在管理作为一种社会活动,是与生产关系、社会制度紧密相连的。任何组织的管理活动都不可能脱离或超越特定生产关系或特定社会制度的既有框架。人与人之间、不同社会阶层之间的物质利益或经济利益始终是管理社会属性的基本体现。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性总是受所处社会制度、社会关系的制约,不可能独立存在;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,管理的社会属性需要通过自然属性的具体内容得以实现。另一方面,管理的社会属性对管理的方法、技术、内容产生影响,管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式和生产关系与之相适应。

(二) 管理的科学性与艺术性

最能反映管理工作本质特性的是:管理工作具有科学性和艺术性的双重特征。

1. 管理的科学性

管理首先是一门科学,主要表现在管理理论和管理技术上。它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法论,具有普遍性和真理性的特点。随着管理学的不断发展,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,形成了许多管理原则。这些规律与原则是理论与实践高度凝结的产物,不会因地域、文化、社会制度的差异而不同。管理技术包括各种控制技术、组织发展技术、目标管理等。管理技术反映理论,是帮助管理人员有效开展活动的手段。因此,管理理论和技术具有较高的科学性,对管理活动具有很强的指导作用。

管理的科学性又是相对的。由于任何学科都必然要经历不断发展完善的过程,而且,管理活动所处的环境和要处理的事物复杂多变,管理科学不可能为所有的管理者提供一切问题的标准答案。因此,管理又呈现出艺术性的特点。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性强调实践性,指的是管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要掌握灵活运用这些理论和方法的实践技能和技巧。管理的艺术性要求在具体的实践过程中,要善于创造性地运用科学知识及将知识转化为生产力的



技巧,以应对组织管理活动面临的不断变化的问题和环境。

链接

Q 公司为某大型民营企业,按照惯例,每年都要给员工发放两个月薪水的年终奖。可这一年,公司业绩滑坡,公司年终只能按一个月发奖金。总经理怕员工情绪受影响,就去请示董事长。董事长如此这般地做了一番安排,总经理领命而去。第二天,人事部放出消息,说企业亏损,年后将裁员 50%,职工战战兢兢,忐忑不安,唯恐进入被裁之列。三日后,公司召开全体员工大会,总经理在会上宣布,考虑到员工追随公司多年,企业再难,也不忍心与员工分开,所以董事会决定,公司不再裁员,只是将今年的年终奖取消。话音刚落,全场响起了雷鸣般的掌声。在会议快要结束的时候,董事长赶来了,总经理请董事长讲话,董事长充分肯定了员工的贡献,同时指出年终奖还是要发,发不出两个月的发一个月的也要发,必须发!台上刚说完,台下群情激动,竟有人喊出了“公司万岁”“董事长万岁”的口号。眼睁睁看着削减奖金变成了鼓舞士气,管理艺术的重要性可见一斑。

从管理的科学性和艺术性可知,有效的管理是以一定的科学管理理论和技术为基础,创造性、艺术性进行管理的过程。管理的科学性和艺术性相互补充,相得益彰。管理既是一门科学,也是一门艺术,是科学和艺术的有机结合体。

第二节 管理者与管理对象

管理如同人类的其他活动一样,离不开主体和客体。研究管理活动,首先面临这样的问题:谁在管理?管理什么?这就是关于管理的主体和客体的问题。任何一项管理活动,都必须处理好管理主体和客体的辩证关系,这是管理哲学的一个重要问题。从一定意义上说,管理哲学就是讨论管理主体和管理客体的相互作用及其规律的哲学学说。

一、管理者的界定与类型

(一) 管理者的界定

管理主体是管理活动的主要因素,社会管理活动的效果在很大程度上取决于管理主体。什么是管理主体?管理主体是人,是管理者,但并不意味着任何人都能成为管理者。在管理哲学中,管理主体是指有头脑、能思维的、从事实践活动和认识活动的人,在管理活动中处于领导、协调、组织地位的人。更准



确些说,管理者是指具有管理科学知识和技能、拥有相应权力、从事管理活动的人。

管理者是在组织活动中进行管理的人员,是相对于非管理人员而言的。通常,一个组织的活动可划分为作业活动和管理活动。相应的,组织成员可分为两种类型:操作者和管理者。操作者(operatives)是直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作职责的组织成员。如汽车装配线上的装配工人、餐厅的服务员、办公室的文员等。管理者(managers)是组织中做决策,分配资源,指导别人的行为,监督别人的活动,并对达到目标负有责任的人。他们也可能担任某些作业职责,比如,某学院的系主任同时担任着教学任务和某些具体的业务职责,但作为管理者,其管理对象是该系的所有教师。因此,作为管理者,一定有下级,处于操作者之上的组织层次中。

链接

“管理”的注解

“管理”(management)这个词有一定的特殊性,它是美国特有的一个词,翻译成其他语言后意思有一定的区别。它表明一种职能,但同时又指承担这种职能的人,它表明一种社会地位和阶层,也可以同时指一门学科和研究领域。

另外,工商企业以外的其他一些机构通常并不叫管理(management)和经理(manager),大学中叫校长,医院叫院长,军队叫司令官,其他机构叫主管等。但是,所有这些机构都有着共同的管理职能、共同的管理任务、共同的管理工作,这些机构都需要管理,在所有这些机构中,管理都是有效的、能动的器官。

——彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

资料来源:【美】彼得·德鲁克.管理——任务、责任、实践[M].北京:中国社会科学出版社,1987:16.

(二) 管理者的类型

依据不同的分类标准,管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层次或管理的领域作为分类标准。

1. 按管理者在组织中所处的层次分类

管理工作必须在组织的各个层次展开,尽管组织中的层次结构可以划分为若干垂直结构层次,但按照管理者在组织中所处的不同位置,一般可划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者(或一线管理者)三个层次。同时,整个组织层次中还包括作业人员(非管理人员)。如图1-1所示。

高层管理者(top managers)指对组织的管理负有全面责任的人,位居组织的顶端,是组织的最高行政长官。他们的主要职责是制定组织的目标和发展

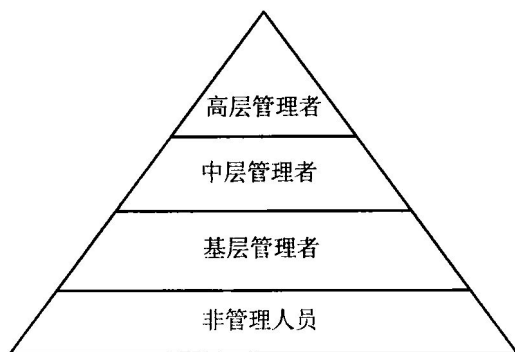


图 1-1 组织层次

战略，掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中，他们往往代表组织，以“官方”的身份出现。高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等头衔。

中层管理者（middle managers）指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图，督促基层管理者的工作。中层管理者可能会被冠以部门或办事处主任、单位主管、事业部经理等头衔。中层管理者主要作用是上情下达，下情上达，承上启下。

基层管理者（first-line managers）是处于最底层的管理者，他们听从中层管理者的指导，负责把组织的各项计划和措施准确地传送给员工，并保证计划的顺利完成。他们所接到的指令是具体的、明确的，所能调动的资源是有限的、为完成任务所必需的，任务也是明确的：带领和指挥下属有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况，反映工作中遇到的困难并请求支持，也起到承上启下的作用。

2. 按管理的领域分类

依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质，管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者；而对于一个拥有若干分部的大型组织（如跨国公司）来说，可能会有多个综合管理者。专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。在某些企业组织中，依据管理领域性质的不同，可以将专业管理者划分为生产、营销、人事、财务及研究开发部门的管理者。专业管理者多存在于大型组织中，并且随着组织规模的扩大和环境的复杂多变而变得越来越重要。