

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业
教学指导委员会推荐教材

M

管理学

Management

王金凤 张炎亮 主编

机械工业出版社
MACHINE PRESS



教育部高等学校管理科学
与工程类学科专业教学指导委员会推荐教材

管 理 学

主 编 王金凤 张炎亮
副主编 冯立杰 崔庆安
参 编 李亚东 张伟红 刘建华 魏青云

机 械 工 业 出 版 社

本书从管理者、环境、决策、计划、组织、领导和控制、创新等方面对现代管理学进行了深入、系统的论述。本书层次清晰、语言精练、通俗易懂，配以国际知名企业和本土化案例，使读者更易于掌握管理的基本策略和方法。每章均附有导入案例、复习题、章末案例，以开拓读者思路，巩固所学知识。

本书可作为管理类专业专科、本科、研究生管理学课程的教学用书，也可作为企业各级管理人员的培训和参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/王金凤, 张炎亮主编. —北京: 机械工业出版社, 2012. 7
教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会推荐教材
ISBN 978-7-111-38930-9

I. ①管… II. ①王… ②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 (2012) 第 136790 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

总 策 划: 邓海平 张敬柱

策划编辑: 常爱艳 责任编辑: 常爱艳 宋 燕

版式设计: 霍永明 责任校对: 王 欣

封面设计: 张 静 责任印刷: 乔 宇

三河市国英印务有限公司印刷

2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 16.25 印张 · 399 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-38930-9

定价: 37.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业
教学指导委员会推荐教材

编 审 委 员 会

主 任：齐二石

委 员（按拼音排序）：

陈友玲	程 光	池仁勇	戴庆辉	邓修权	丁荣贵	杜 纲	方庆瑄
冯海旗	甘卫华	高举红	顾 问	郭 伏	韩同银	何 桢	洪 军
侯云先	胡奇英	贾铁军	蒋祖华	雷家骥	雷 明	李 华	刘炳辉
刘正刚	鲁建厦	吕建军	罗 党	马寿峰	马义中	马志强	梅 强
宁 凌	戚安邦	綦振平	邱菀华	沈 江	宋明顺	宋 伟	宋宇辰
苏 秦	孙明波	唐楚生	田 军	王长峰	王 成	王福林	王建民
王金凤	王雷震	王 谦	王淑英	王 旭	吴爱华	吴凤祥	相里六续
向 阳	肖 明	许映秋	薛恒新	杨 铭	余晓流	张勤生	张 新
赵喜仓	郑永前	周宏明	周 泓	周 宁	周跃进	朱永明	

秘 书 长：王 媛

副秘书长：邓海平 张敬柱

序

当前,我国已成为全球第二大经济体,且经济仍维持着较高的增速。如何在发展经济的同时,建设资源节约型、环境友好型的和谐社会;如何走从资源消耗型、劳动密集型的粗放型发展模式,转变为“科技进步,劳动者素质提高,管理创新”型的低成本、高效率、高质量、注重环保的精益发展模式,就成为摆在我们面前的一个亟待解决的课题。应用现代科学方法与科技成就来阐明和揭示管理活动的规律,以提高管理的效率为特征的管理科学与工程类学科,无疑是破解这个难题的一个重要手段和工具。因此,尽快培养一大批精于管理科学与工程理论和方法,并能将其灵活运用于实践的高层次人才,就显得尤为迫切。

为了提升人才育成质量,近年来教育部等相关部委出台了一系列指导意见,如《高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》等,以此来进一步深化高等学校的教学改革,提高人才培养的能力和水平,更好地满足经济社会发展对高素质创新型人才的需要。教育部高等学校管理科学与工程类专业教学指导委员会(以下简称教指委)也积极采取措施,组织专家编写出版了“工业工程”、“工程管理”、“信息管理与信息系统”、“管理科学与工程”等专业的系列教材。例如,由机械工业出版社出版的“21世纪工业工程专业规划教材”就是其中的成功典范。这些教材的出版,初步满足了高等学校管理科学与工程学科教学的需要。

但是,随着我国国民经济的高速发展和国际地位的不断提高,国家和社会对管理学科的发展提出了更高的要求,对相关人才的需求也越来越广泛。在此背景下,教指委在深入调研的基础上,决定全面、系统、高质量地建设一批适合高等学校本科教学要求和教学改革方向的管理科学与工程类学科系列教材,以推动管理科学与工程类学科教学和教材建设工作的健康、有序发展。为此,在“十一五”后期,教指委联合机械工业出版社采用招标的方式开展了面向全国的优秀教材遴选工作,先后共收到投标立项申请书300多份,经教指委组织专家严格评审、筛选,有60余部教材纳入了规划(其中,有20多种教材是国家级或省级精品课配套教材)。2010年1月9日,“全国高等学校管理科学与工程类学科系列规划教材启动会”在北京召开,来自全国50多所著名大学和普通院校的80多名专家学者参加了会议,并对该套教材的定位、特色、出版进度等进行了深入、细致的分析、研讨和规划。

本套教材在充分吸收先前教材成果的基础上,坚持全面、系统、高质量的建设原则,从完善学科体系的高度出发,进行了全方位的规划,既包括学科核心课、专业主干课教材,也涵盖了特色专业课教材,以及主干课程案例教材等。同时,为了保证整套教材的规范性、系统性、原创性和实用性,还从结构、内容等方面详细制定了本套教材的“编写指引”。例如,在内容组织上,要求工具、手段、方法明确,定量分析清楚,适当增加文献综述、趋势

展望,以及实用性、可操作性强的案例等内容。此外,为了方便教学,每本教材都配有CAI课件,并采用双色印刷。

本套教材的编写单位既包括了北京大学、清华大学、西安交通大学、天津大学、南开大学、北京航空航天大学、南京大学、上海交通大学、复旦大学等国内的重点大学,也吸纳了安徽工业大学、内蒙古科技大学、中国计量学院、石家庄铁道大学等普通高校;既保证了本套教材的较高的学术水平,也兼顾了普适性和代表性。这套教材以管理科学与工程类各专业本科生及研究生为主要读者对象,也可供相关企业从业人员学习参考。

尽管我们不遗余力,以满足时代和读者的需要为最高出发点和最终落脚点,但可以肯定的是,本套教材仍会存在这样或那样不尽如人意之处,诚恳地希望读者和同行专家提出宝贵的意见,给予批评指正。在此,我谨代表教指委、出版者和各位作者表示衷心的感谢!

齐二石

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会主任

前 言

本书是在教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会的支持下编写的,共包括9章内容,涵盖了管理基础、管理职能和管理创新三大部分,即管理的理论和实践基本知识,管理学发展演变史,管理环境,决策和组织文化;管理的四项基本职能——计划、组织、领导和控制;管理创新模式及其机遇与挑战。

本书的特色是在每章开始之前,首先由导入案例引出该章内容,针对本章的内容提出问题,启发学生带着问题学习,寻求问题的答案,激发学生的学习兴趣,培养学生独立思考的能力和创新能力。同时通过案例向学生渗透人文精神,丰富他们的管理学知识以适应将来就业和工作需要。另外每章后配有典型案例,以提高学生理论联系实际、分析问题、解决问题的能力。

本书由王金凤、张炎亮担任主编;冯立杰、崔庆安担任副主编;李亚东、张伟红、魏青云、刘建华参与编写。全书由王金凤负责体例安排和体例设计,并由王金凤、张炎亮统稿、整理。其中第1、6、7章由张炎亮编写;第2章由王金凤、冯立杰编写;第3、4、5章由崔庆安编写;第8章由刘建华、张伟红编写;第9章由魏青云、李亚东编写;崔庆安为本书的付梓进行了校对和协调工作。

在本书编写过程中直接或间接地借鉴了国内外大量的论著、教科书等素材,在此一并表示感谢。书中存在的观点上的谬误、偏差、不足,恳请广大读者和同行不吝指正。

编 者

目 录

序

前言

第1章 导 论	1
1.1 现代管理学概述	2
1.1.1 管理的概念	2
1.1.2 管理者	3
1.1.3 管理的职能	5
1.1.4 管理者角色理论	6
1.1.5 管理者的能力	8
1.1.6 管理者的工作具有普遍性吗	10
1.2 管理思想的发展与演进	13
1.2.1 经验管理思想	13
1.2.2 古典管理理论	15
1.2.3 行为科学理论	19
1.2.4 管理科学理论	22
1.2.5 现代管理理论的丛林	23
复习题	24
章末案例 管理者的智、信、仁、勇、严	25
第2章 组织环境	27
2.1 组织环境的概念、分类和特征	28
2.1.1 组织环境的概念	28
2.1.2 组织环境的分类	28
2.1.3 组织环境的特征	29
2.2 一般环境	29
2.2.1 一般环境要素及其影响	29
2.2.2 一般环境要素的特点	31
2.3 特殊环境	31
2.3.1 特殊环境要素及其影响	31
2.3.2 迈克尔·波特五力模型	32

2.4 内部环境	34
2.4.1 内部环境要素及其影响	34
2.4.2 把握内部环境对于组织的意义	34
2.5 组织环境分析	34
2.5.1 识别环境的不确定程度	35
2.5.2 SWOT 分析法	36
复习题	39
章末案例 日产并购	39
第3章 决策	41
3.1 决策概述	42
3.1.1 决策的基本概念	42
3.1.2 决策的原则	42
3.1.3 决策的类型	43
3.1.4 科学决策的程序	46
3.2 定性决策方法	47
3.2.1 头脑风暴法	48
3.2.2 专家会议法	49
3.2.3 德尔菲法	49
3.2.4 波士顿矩阵法	50
3.3 确定型决策方法	51
3.3.1 盈亏平衡分析法	52
3.3.2 线性规划法	53
3.3.3 非线性规划法	56
3.4 不确定型决策方法	59
3.4.1 悲观决策法	59
3.4.2 乐观决策法	60
3.4.3 乐观系数决策法	60
3.4.4 后悔值决策法	60
3.5 风险型决策方法	61
3.5.1 期望值决策法	61
3.5.2 决策树法	62
3.5.3 贝叶斯决策法	65
3.6 复杂动态决策方法	68
3.6.1 多目标决策方法	68
3.6.2 灰色决策	79
3.6.3 群决策法	83
3.6.4 决策支持系统	86
复习题	86
章末案例 三峡大坝科学决策	87

第4章 组织文化	90
4.1 组织文化的形成与发展	92
4.1.1 组织文化形成的社会背景	92
4.1.2 组织文化的形成过程	92
4.2 组织文化的定义及特征	93
4.2.1 组织文化的定义	93
4.2.2 组织文化的特征	95
4.3 组织文化测量模型	96
4.3.1 丹尼森的组织文化模型	96
4.3.2 适合中国国情的企业文化测评量表	99
4.4 最优秀的发动机与终极文化	101
4.4.1 组织文化的来源	101
4.4.2 组织文化的作用	101
4.4.3 解释组织文化	102
4.5 兼并过程中的组织文化管理	103
4.6 构建企业文化的误区	105
复习题	108
章末案例 IBM: 计算机帝国的企业文化	108
第5章 计划	112
5.1 计划概述	113
5.1.1 计划的含义与作用	113
5.1.2 计划的类型	114
5.1.3 计划的基本原则	115
5.1.4 计划制定的程序	116
5.2 计划的基础	117
5.2.1 目标的重要性	117
5.2.2 目标制定的基本原则	118
5.2.3 目标管理	119
5.3 定性计划工具与方法	121
5.3.1 甘特图法	121
5.3.2 市场调查预测法	122
5.3.3 专家会议预测法	123
5.3.4 主观概率法	123
5.3.5 综合判断预测法	124
5.3.6 交叉影响预测法	125
5.4 基本定量计划方法	126
5.4.1 时间序列与回归分析概述	126
5.4.2 移动平均法	128
5.4.3 指数平滑法	130

5.4.4 趋势预测法	132
5.4.5 多元线性回归预测法	135
5.5 网络计划技术	136
5.5.1 网络图的基本构成和编制	136
5.5.2 关键路线法	138
5.5.3 计划评审技术	141
复习题	143
章末案例1 时间管理	144
章末案例2 松下之道	145
第6章 组织	147
6.1 组织概述	148
6.1.1 组织结构的定义与特征	148
6.1.2 组织设计	148
6.2 纵向差异	152
6.2.1 集权与分权	152
6.2.2 组织层次差异	154
6.3 横向差异: 组织结构的基本类型	155
6.3.1 直线型组织结构	155
6.3.2 职能型组织结构	156
6.3.3 直线职能型组织结构	156
6.3.4 事业部制组织结构	157
6.3.5 矩阵式组织结构	158
6.3.6 网络型组织结构	159
6.3.7 集团控股型组织结构	160
6.4 整合机制	161
6.4.1 学习型组织	161
6.4.2 组织变革	163
复习题	166
章末案例 陶氏化学	167
第7章 领导	169
7.1 管理与领导	170
7.2 领导特质理论	171
7.3 领导行为理论	172
7.3.1 领导风格理论	172
7.3.2 两种具体的领导行为理论	173
7.4 领导权变理论	176
7.4.1 菲德勒权变理论	176
7.4.2 路径—目标理论	178
7.4.3 领导方式替代理论	179

7.5 变革型领导观	180
7.5.1 领导变革的七步走	182
7.5.2 评价	184
7.6 沟通	185
7.6.1 沟通过程	186
7.6.2 沟通渠道	187
7.6.3 组织沟通	189
7.6.4 沟通障碍	190
7.6.5 改善沟通	191
7.7 激励	192
7.7.1 激励的基本概念	193
7.7.2 早期激励理论	194
7.7.3 当代激励理论	198
复习题	201
章末案例 杰克·韦尔奇的激励之道	202
第8章 控制	204
8.1 控制概述	205
8.1.1 控制的含义	205
8.1.2 控制的基本类型	206
8.1.3 控制的作用	209
8.2 控制系统	211
8.2.1 确立控制标准	211
8.2.2 衡量实际工作	213
8.2.3 鉴定偏差	214
8.2.4 采取纠正措施	214
8.3 控制方法	215
8.3.1 预算控制	215
8.3.2 比率分析法	217
8.3.3 生产控制	218
8.3.4 标杆管理	220
复习题	221
章末案例1 汤姆的目标与控制	221
章末案例2 亲临生产第一线的总经理	222
第9章 管理创新	224
9.1 管理创新的概述	225
9.1.1 创新的概述	225
9.1.2 创新的类别与特征	227
9.1.3 管理创新的特征	229
9.1.4 管理创新的原则	231

9.2 管理创新模式与途径 233

 9.2.1 管理创新的常见模式 233

 9.2.2 管理创新的途径 234

9.3 管理创新在企业中遇到的机遇与挑战 237

 9.3.1 机遇与挑战 237

 9.3.2 中国企业未来发展应注意些什么 241

复习题 243

章末案例 职工持股改革 243

参考文献 245

第1章

导论



学习目标

- ◆ 管理的基本职能
- ◆ 识别管理者在组织中的位置
- ◆ 菜鸟管理者面临的挑战
- ◆ 管理者所扮演的角色
- ◆ 描述管理者有效开展工作必须具备的能力



导入案例

苹果的重新崛起——乔布斯让苹果起死回生

苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯是这—一个时代最著名的养子，是大学的退学者，是几经沉浮的IT界领袖，是与病魔抗争的坚强斗士。然而，就像有些人说的那样，他又是一个有血有肉、真实的“凡夫俗子”，而这也正是他的伟大而卓绝之处。

他活得真实、洒脱，活得与众不同、魅力四射……在这个数字化时代，没有人能抵挡住他的魅力，就像没有人能够不惊叹iPhone、iMac、iPod给我们带来的神奇体验一样。苹果可以落地，传奇可以谢幕，但是，史蒂夫·乔布斯留给我们的惊叹将愈久弥新。

2011年那些逝去的英才中最具影响力之一，被称为“计算机狂人”的便是史蒂夫·乔布斯。让我们来回顾这位商业天才的生平事迹：史蒂夫·乔布斯重新掌管苹果公司后的一年半，即让苹果公司峰回路转、起死回生，创造了商业历史和其个人职业生涯中最大的一次咸鱼翻身的案例。

关键时刻：1997年前的苹果公司一切都糟糕透了。公司股价从1992年的每股60美元，跌至1996年年底的每股17美元，年销售额也从110亿美元跌至70亿美元，市场份额更是从原本领先的12%跌至4%，而且这一颓势似乎仍要持续下去。苹果公司实际上已处濒危状态：计算机销售量和市场份额急剧下降，费用猛增且失控，公司内各部门争吵不休，有能力的员工纷纷离去。

关键抉择：1997年年底，苹果公司通过收购史蒂夫·乔布斯创办的NeXT计算机公司，使史蒂夫·乔布斯在五年后重返苹果董事会，挽救危机。可当时，外界普遍不看好史蒂夫·乔布斯。西部数据（Western Digital）公司的首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）哈格蒂说：“苹果公司仍然有机会改写历史。但是它需要雇用上帝来完成这项工作。”

应对策略：史蒂夫·乔布斯的回归以及与微软的联盟，把苹果公司从死亡线上拉了回来。设计创意非凡的品牌广告、取消授权业务、精简产品线，史蒂夫·乔布斯所做的一切，都是让苹果公司努力回到好产品、好营销和好分销这些最基本的东西上。

策略结果：在经历了两年的巨额亏损后，苹果公司终于在1998年第四季度盈利，获得了4500万美元利润。1998年整个财年，苹果实现了3.09亿美元的盈利。史蒂夫·乔布斯归来，苹果归来。

1998年10月中旬，美国加州库柏提诺市的隧石中心礼堂，苹果公司举行了一场隆重的企业经营新闻发布会。苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯，身穿牛仔裤和高领绒衣，健步走到台上，向传媒和公司股东宣布，自上年9月他出任临时总裁以来，苹果公司在这一财政年度实现营业额59亿美元，盈利3.09亿美元。顿时台上台下掌声一片。

这家公司通过史蒂夫·乔布斯的手一次又一次创造了神话，再度实现崛起，而且创造了前所未有的辉煌，苹果公司市值一度超过埃克森·美孚石油公司，成为全球市值最大的公司。

（资料来源：唐逸，《乔布斯和他的苹果王国》，企业管理出版社，2012）

思考题

1. 他如何让苹果公司在一年半后即峰回路转、起死回生？
2. 史蒂夫·乔布斯拥有哪些管理技能？他是否也会缺乏一些技能？

从各方面看，史蒂夫·乔布斯都是一个出类拔萃的管理者。他的故事例证了管理者以他的产品推动创新，并赢得客户。

1.1 现代管理学概述

1.1.1 管理的概念

什么是管理（Management）？各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，对管理概念的解释更是众说纷纭。管理学者是这样定义“管理”的，例如，泰勒：“确切知道要别人去干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干”；著名的管理学权威彼得·德鲁克认为：“管理是一个把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊的过程”；毛主席说过：管理就是两件事，一是出主意，二是用人；两者的结合就是管理者。简单来讲，管理=管人+理事。管理学家罗宾斯则认为：“管理是指同别人一起或通过别人使工作完成得既有效率又有效果的过程。”

朱秀文在综合各家学说的基础上，指出：管理都强调了过程，同时强调了效率和效果。简单来讲就是通过一些硬件及其运行的过程进行管束与疏导，在各个环节进行计划、组织、指挥、控制、协调，以便更好地、有效地利用生产资源，取得最佳的经济效益和社会效益。因此，管理是指各级管理者在执行计划、组织、领导和控制等各项职能的过程中，通过优化配置和协调使用各种资源，即人力、物力、财力和信息等，有效地达到组织目标的过程。

正如我们所看到的那样，管理具有巨大的创造性，他们不仅能让组织准时启动，还能够给予组织使命感和方向感。正如沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）所说的，管理者应该能够激励“平凡的人去做不平凡的事”，他们可以改造组织，可以创造生产、分销商品、服务的新方法，还可以通过自己的活动改变这个世界的运转方式。20世纪70年代后期，苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）给世界带来了第一批规模销售、易于操作的个人计算机，如今，苹果公司依然在以它的iPod音乐播放器推动创新。

本书将以这样一大批伟大的管理者们如何通过影响他人而做成事为主线展开。我们首先

必须理解：管理者是谁，管理者的基本职能，管理者在组织中的层次，如何成为一名管理者，管理者为了通过他人做成事需要扮演的角色，以及成为一名好的管理者需要具备的不同能力等。

1.1.2 管理者

要定义管理者是谁，首先弄清楚什么是组织。在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司、政府机构等。组织是人类存在和活动的基本形式，是管理者经营的实体。“组织”一词在我国古汉语中的原始意义是纺织的意思，即将丝麻织成布帛。唐朝著名国学大师孔颖达首先将组织引申到社会管理生活当中，并解释为：组织即是将物的构成部分组合为整体。我国《辞海》对组织的定义为：按照一定的目的、任务和形式加以编制。

“组织”一词可作为名词和动词来使用。作为名词，组织是指有目的、有系统、有秩序地结合起来，按照一定的宗旨和系统建立起来的社会实体；作为动词使用时，组织是指管理的一项基本职能，是人与人之间或人与物之间资源配置的活动过程，具体是指根据组织目标和计划的需要设置部门、岗位，为每个岗位配置人员，明确部门和岗位的职责、职权和相互之间的关系。

组织是对为了完成某些特定目的的人们的系统性安排，一般有两种含义，一种是动词，就是有目的、有系统地集合起来，如组织群众，这种组织是管理的一种职能；另一种是名词，是指按照一定的宗旨和目标建立起来的集体，这些都是组织。所有组织都具有目的性、整体性和开放性这三个主要特征。

(1) 目的性。每个组织都有一个明确的目的，这个目的般由一个或一组目标来表示。例如，企业的目标是为所有者实现利润，为顾客提供产品和服务，为员工提供收入和提高利益相关者的满意度；医院的目标是提供医疗保健服务；职业运动队组织起来是为了赢得比赛和赚钱；慈善机构通过筹集资金解决一些社会问题等。

(2) 整体性。任何具体组织都是一个整体，都不是孤立自在的，它总是处于一定的环境之中，并且同环境相互联系、相互作用着，从而表现出自己的整体性能。整体性是首要的，也是最重要的。

(3) 开放性。开放性是指组织具有不断地与外界环境进行物质、能量、信息交换的性质和功能。组织向环境开放是组织得以向上发展的前提，也是组织得以稳定存在的条件。

因此，组织是指一种由人构成的整体具有明确目的性和开放性的系统结构的实体。

但并非所有在组织中工作的人都是管理者。组织中的成员分为管理者和操作者两部分。组织中管理者的层次如图 1-1 所示。

操作者直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的责任。例如，餐馆炒菜的厨师、商店里的售货员、生产线上的装配工等都是操作者。

然而，管理者是指挥别人活动的人，是负责一个团队所有成员工作绩效的人，由具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成；其拥有分配、组织资源的

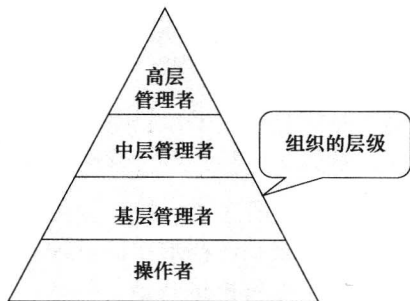


图 1-1 组织中管理者的层级

正式权力。他们可能领导整个组织，就像史蒂夫·乔布斯在苹果公司所做的那样，或者他们也可能领导某项职能、某个部门或某个下属单位。管理者是管理行为过程的主体，在组织管理活动中起决定性作用。例如，管理者处于操作者之上的组织层次中，管理者一定有下级，一般不从事具体工作，而是委托他人去做。管理者进行计划安排、组织落实、指导、激励、检查和控制他人的活动。

不同的管理人员处于不同的管理岗位上，对管理人员，可按纵向的管理层次和横向的管理领域进行分类。

1.1.2.1 纵向层次的管理者

按照管理者所处的组织层次的不同，可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者（见图1-1）。

基层管理者俗称一线管理者，是监督组织运作的最基层的管理者。其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。他们也参加活动，直接与作业人员打交道，遍布在组织的各个部门，是组织整个管理系统的基础。例如，工厂生产车间的一班组的组长、医院妇产科的护士长等。

传统的基层管理者接受上层的指导和控制，但在今天优秀的公司里，他们的执行作用在变弱，而对其创新和创造性的需求在增加，以实现组织的成长和新业务的开展。正如我们在星巴克的蒂姆·琼斯身上看到的那样，提示负责某个店面绩效的基层经理，但基层经理能够在工作之外有着非凡的影响力，某些情况下他们还能够影响整个组织的命运。

中层管理者是位于组织中高层管理者和基层管理者之间的一个或几个中间层次的管理者。其主要职责是正确领会高层的指示精神，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，帮助他们找到更好地利用资源、降低成本、改进客户服务的方法和手段。他们注重的是日常管理事务，有承上启下的作用，对上下信息沟通、政令的畅通等均负有重要责任。他们一般是部门经理，分部负责人，地区经理或生产厂、车间的负责人等。

在过去的20年里，中层管理者的工作已经发生了重要的变化，如项目经理。现在中层管理者角色的变化要求他们不仅是管理的控制者，而且是其下属的教练。他们必须支持下属并训练和指导他们，使其更具有创新精神。

高层管理者是组织中的高级管理人员，负责制定组织的总目标、总战略，监控各部门的中层管理者利用资源实现组织目标的进展情况，评价整个组织的绩效，对组织的发展战略、行动计划、资源安排等拥有充分的权力，对组织的成败负最终责任。其工作主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针；注重良好环境的创造和重大决策的正确性；建立雄伟目标，达成群体共识。高层管理者主要的职责包括如下内容：制订战略计划，调整组织分工；汇集各项资源，进行合理配置；提出核心理念，塑造企业文化。

管理者与一般人员的本质区别是什么？管理者要协调、促进他人努力工作并对他人的工作结果负责。这也充分体现了管理者的协同性和权责对等性。

1.1.2.2 同一领域的管理者

同一组织不同层次的管理者可以按照不同的业务领域来分类。在企业中的各级管理层次中，都可以有市场营销、财务、生产、人事等各类管理人员。除此之外，在许多组织中还有其他一些专职管理人员。例如，公共关系人员，负责处理与媒体之间的关系，以提高组织的