



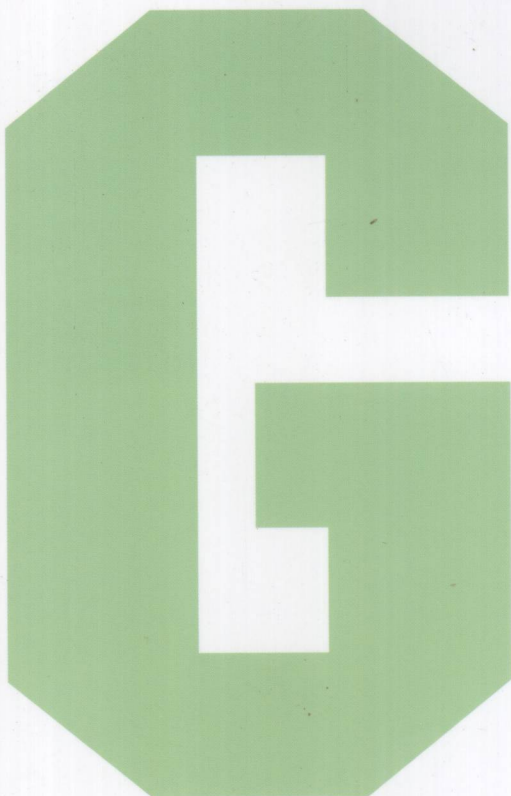
普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材
高·职·高·专·精·品·教·材·系·列

管 理 学

(第三版)

王凤彬 李 东 编著



中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部普通高等教育精品教材
高职高专精品教材系列

管 理 学

(第三版)

王凤彬 李 东 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 (第三版) / 王凤彬, 李东编著
北京: 中国人民大学出版社, 2008
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部普通高等教育精品教材
高职高专精品教材系列
ISBN 978-7-300-08960-7

I. 管…
II. ①王…②李…
III. 管理学-高等学校: 技术学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 012315 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部普通高等教育精品教材
高职高专精品教材系列
管理学 (第三版)
王凤彬 李 东 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2000 年 9 月第 1 版 2008 年 3 月第 3 版
印 张	17.25	印 次	2008 年 10 月第 2 次印刷
字 数	276 000	定 价	25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

◇ 第三版前言 ◇

管理学是现在和未来的管理者、被管理者，或者自我管理者，都想了解和掌握的一门学问。目前有关管理原理的教科书在国内已经有很多的版本。本书初版后有幸得到了各界的关爱，自2000年9月初版至今，销售量逐年递增。本书使用者给编者和出版社提供了许多有益的反馈信息，受到关心本书的各界人士的促动和启发，我们两位编著者在近年来积累的管理前沿知识及实践动向的基础上，经过讨论和磋商，分别对执笔的各章内容进行了修订，增加了反映理论前沿的一些内容，并增补了一些案例和自我测试题。具体修订内容如下：

第一，任何工作都需遵循特定的道德准则。为帮助现在的和未来的管理者思考并形成良好的职业道德，本书第三版修订中在第1章中增加了与企业社会责任相关的管理者商业伦理观的内容。另外，鉴于企业核心竞争力主题日益成为管理者关注的焦点，本书在前次修订基础上进一步突出了资源、能力向核心竞争力转化的过程，并在“内部环境特征”中以示意图作了形象而概括的说明。

第二，为加深读者对决策理性问题的理解，第2章中对“完全理性”决策模式与“有限理性”决策模式的特点作了更明确的对比性说明，并在增添“程序性”与“非程序性”决策类型区分的同时，通过一个员工管理案例具体阐述了程序性决策的特点及适用条件。

第三，第3章修订中对权变管理思想的内涵做了更具体的说明。另外，在章末增加了两个案例，以便帮助读者领会各种管理思想在企业实际工作中的应用，并学会寻找和把握企业分析现实问题的角度及思路。

第四，本次修订以较大的篇幅增扩了第4章有关“目标及目标制定”的内容，同时更新了导入案例，增加了一个章末案例。

第五，第5章中增加了“机械式组织与有机式组织对比”的内容，并以霍桑试验中发现的继电器装配车间中的小集团为例具体说明了非正式组织的特点。

第六，第6章中对领导者与管理者、领导职能与管理职能的区别和联系做了更清晰的梳理，并在说明领导工作为什么不仅仅是指挥时插入了一个“唐军巧妙退敌”的故事，以使读者对领导的本质含义有更好的理解。此外还更新了几张反映领导风格的示意图，使其含义更加明确，并在思考题中增加了一个自我评估的练习，以促使读者在联系自己的工作或学习中鉴别关系中心式领导风格与任务中心式领导风格的不同特点。

第七，第7章在控制主体维度的类型区分之外，基于对控制的客体可以是“人”或者“事”的考察，进一步区分了直接控制与间接控制这对控制类型，并在章末增加了与此有关的产品开发质量控制的案例。

第八，本教材在做了上述各方面的修订后，篇幅已增大了许多。考虑到高职高专课程教学中课时有限，不可能讲授原书中有关事务型管理与变革型管理、人力资源、销售、理财等专项职能管理中的具体管理工作过程及原理，因此，编者忍痛割爱，将前次修订中曾建议作为课外阅读材料使用的有关管理原理应用的第8、9、10、11章，在本次修订中全部删去了。

第九，为减轻使用本教材的授课教师的备课工作，我们在赵民杰的参与下精心制作了一套内容完整的PPT课件，希望能对高职高专教学工作起更好的支持作用。另外，为方便学生在联系实际中检测自己对管理原理的掌握情况，课件中还包括各章中增补的思考题和案例分析的答案，以及自我测试题及其答案。

希望本次的修订工作能够不负众望，也希望本书能继续得到关爱者的支持，在将来获得更多的反馈意见，以使这本有幸被评为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”的教材能够越编越好。

应该承认，本书的修订和出版比想象的工作量大许多。幸有人大社既负责又有耐心的编辑，她们的敬业精神和严谨、认真的工作作风促使编者在无论多么繁忙的工作之中也对本书的修订工作不敢有所疏忽，并在多轮的磋商中争取在尽量短的时间内拿出修订稿。还有出版社许多“后台”人员的支持。没有各方力量的主动配合，要既有效率又有效果地编出一本

◇ 第三版前言 ◇

好书，是难以想象的。

本书修订后可能还会存在某些不完备和不尽人意之处，还请各位人士多多提出批评和指正的意见。

编著者

2007 年 9 月

◇ 目 录 ◇

第 1 章 管理者与管理工作	1
第 1 节 管理的概念、作用和任务	2
第 2 节 管理者的职责、技能及职业化	7
第 3 节 管理的过程、特性和适用范围.....	14
第 4 节 管理工作所面对的环境	20
第 2 章 管理决策	35
第 1 节 决策的含义与过程	37
第 2 节 决策的要素与类型	44
第 3 节 个体决策的基本方法	49
第 4 节 群体决策的基本方法	57
第 3 章 管理思想的演变	67
第 1 节 古典管理思想	68
第 2 节 行为管理思想	72
第 3 节 定量管理思想	76
第 4 节 系统和权变管理思想	76
第 4 章 计划	86
第 1 节 计划工作的实质和意义	87
第 2 节 计划工作的类型	89
第 3 节 计划工作的程序	95
第 4 节 目标及目标制定.....	100
第 5 节 计划方案的制定.....	106
第 6 节 制订计划的技术方法.....	113
第 5 章 组织	128
第 1 节 组织工作的基本内容和过程.....	129

第2节	职务设计与人员配备·····	133
第3节	部门划分与整合·····	136
第4节	组织中的职权关系·····	144
第5节	常见的组织结构形式·····	149
第6节	组织运作中的主要问题·····	158
第7节	组织变革·····	163
第6章	领导·····	179
第1节	领导的本质与内容·····	180
第2节	领导的权力基础·····	183
第3节	领导效能的决定因素及有关的领导理论·····	185
第4节	人性假设与激励·····	194
第5节	信息沟通·····	202
第6节	组织气氛与组织文化·····	208
第7章	控制·····	227
第1节	控制的含义与作用·····	228
第2节	管理控制的过程与要素·····	234
第3节	管理控制的类型与方法·····	239
第4节	管理控制的基本原则·····	250
主要参考书目·····		265

管理者与管理工作

【导入案例】

下面的对话在一个星期四的上午发生在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间。

林洁：谢谢你提供这些数据，张力，这正是我们需要的。但你为什么没能在总部要求的星期一就准备好呢？

张力：6个月以前我这儿走了两个人，你不让我找人接替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺做的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这些数据，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数据上了。为了核对数据，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我更努力工作的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数据已经有两个多星期了，你说过，在星期一准备好并为我送到总部没有任何问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数据的，也没有为这些数据来找过我们，不对吗？

林洁：话不能这么说！总部要求星期二把这些数据送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我

实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例来看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止这类冲突再次发生？

就直接的原因来分析，他俩发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林洁是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问题实际上不在于张力工作得还不够努力，而恰恰是因为他自己过分忙于去做具体工作，而不懂得他作为一位管理人员应该设法通过他人来把事情办成功。如果张力还是按老思路设法使自己加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，他自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键办法是，张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表的事件中吸取教训，使之明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。

第1节 管理的概念、作用和任务

一、为什么需要管理

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。人类社会自从开始群居群猎时起，就知道“合群”抵御危险、征服自然，这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。可以说，有人类就有组织。所谓**组织**，是由两个或两个以上个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作，共同努力去实现既定的组织目标。这

样，组织才能够形成一种整体的力量，以完成单独个人力量的简单加总所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协作或协调，这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。只要人们需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。这正如马克思指出的那样，“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……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乐队指挥。”^① 指挥之于乐队，就像管理人员之于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。无法想象，没有管理人员及其管理活动，人类能够演奏出美妙动听的音乐、修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样无法想象，没有管理，工厂的生产活动能够如愿地生产出产品。管理是人类活动中最基本的活动之一，是组织活动的一个极其重要的组成部分。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益凸显的。如果说简单的组织只需要简单的管理，因而管理的重要性还不显得十分突出，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，业务作业活动越来越现代化，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力，将其与土地、劳动和资本并列为社会的“四种经济资源”，或者与人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何，管理的一个重要作用就是能使现有的资源获得最有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家，但极度重视管理，并在管理方面不断创新，从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展，不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法，认为发展中国家之所以经济不发达，根本原因就是管理不善，其中的道理已不言自明。

① 《马克思恩格斯全集》，中文2版，第44卷，384页，北京，人民出版社，2001。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，它们之间的关系如图 1—1 所示。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程就表现为生产过程）顺利而有效地进行，还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

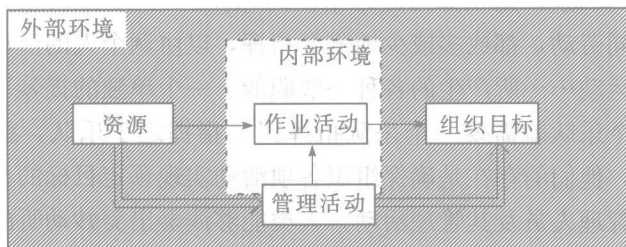


图 1—1 组织中的作业与管理活动

二、什么是管理

所谓**管理**，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

（2）管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

（3）管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

（4）管理工作是在一定环境条件下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

三、管理的目标

严格地说，管理并不存在自己独立的目的或目标。管理不过是组织中的一个“器官”，是为服务于组织而存在的。不能为了管理而管理，而应

该是为了实现组织的目标而进行管理。因此，管理的目标是与组织的目标联结在一起的。概括地说，管理就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体可从以下三个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

1. 组织的产出目标

一个组织要开展活动，必须拥有人、财、物和信息资源。组织所获得的这些人力资源、金融资源、物资资源和信息资源，就构成了组织的投入。对资源或投入的运用就可以产生组织的成果。成果是组织活动过程的最终结果，通称为组织的“产出”。其具体表现可以是医院中治愈的病人、学校中培养出来的人才、制造业企业中生产的产品，以及服务业企业中提供的各项服务，等等。不同类型的组织，其成果的具体表现形式可能各不相同，但从一般的规范角度看，任何成果都可以从如下几个方面加以考察和衡量：

(1) 产量与期限。产量是从生产多少产品或者提供多少服务项目的角度来反映产出水平的。生产的产品数量可以实物指标（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，答复了多少个电话等，这些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。交货有最后期限的要求，对组织中各部门及个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年需要完成多少数量的任务。离开了时间的规定，任何数量标准都将失去意义。

(2) 品种与质量。无论是产品还是服务项目，都必须按照顾客对其需求的类别和特性来提供。如果冰箱不能制冷，其质量自然是不合格的，而如果冰箱的款式、颜色不符合顾客的预期，就难以适销对路。因此，质量和品种是对产出的更内在、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，服务中的差错率，以及顾客的投诉等来反映。

(3) 成本花费。企业要将资源转化为成果，最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在拨给一个单位的经费预算的基础上的。典型的经费预算是直接依据所产出成果的产量和质量来规定该项活动的成本花费标准的。

以上是从产出目标角度对组织将资源转化为成果的活动过程水平的一

种衡量。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、低成本地提供适销对路的产品或服务。

2. 组织的效率与效果

组织的**绩效目标**是对组织所取得的成果与所运用的资源之间转化关系的一种更全面的衡量。组织的绩效高低表现在效率和效果两大方面。

所谓**效率**，是指投入与产出的比值。例如，设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等，这些是对组织效率的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入，如果组织能获得更多的成果产出，就有了较高的效率。类似地，对于较少的资源投入，如果能够获得同样的甚至更多的成果产出，便也有了高效率。

然而，管理者仅仅关心组织活动的效率还是不够的，管理工作的完整任务必须是使组织在高效率的基础上实现正确的活动目标，也就是要达成组织活动的**效果**。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。利润就是销售收入与所销售产品或服务的总成本的差值。利润是经市场检验的衡量效果的一项客观的指标。

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它与资源的利用相关，因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅具有高低之分，而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果说高效率是追求“正确地做事”，好效果就是保证“做正确的事”。在效果为好的情况下，高效率无疑会使组织的有效性增大，但从本质上说，效率与有效性之间并没有必然的联系。有时，一个企业的效率可能比较高，但如果生产的产品没有销路，或者不能满足顾客的需要，这样效率越高反而会导致有效性越差，因为此时产品生产得越多，库存积压也就越多，从而企业亏损也越多。所以，一个有效的管理者应该一方面既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率，另一方面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。

现举一个简单的例子说明组织的有效性是如何同时决定于效率和效果两项指标的。

假设一家资金总额为 40 亿元的企业，在过去的一年时间里取得了 50

亿元的销售收入，总成本花费为 30 亿元。这意味着在这一年的经营中，企业实现利润为 $50 - 30 = 20$ （亿元），成本利润率为 $20/30 = 66.67\%$ ，销售利润率为 $20/50 = 40\%$ ，资金周转率为 $50/40 = 1.25$ （次），资金利润率为 $20/40 = 50\%$ 。资金利润率是企业界最常用也是股东们最关心的企业经营有效性的衡量指标，它实际上是经营效果指标（销售利润率）与资金使用效率指标（资金周转率）的乘积，也即 $40\% \times 1.25 = 50\%$ 。这个例子说明，销售利润率与资金周转率两个因素共同决定了企业资金使用的效益以及股东投资的回报水平。

3. 组织的终极目标

根据组织的性质不同，组织的**终极目标**可以有不同的表现形式。有一些组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标，这样的组织被称为**营利性组织**；另一些组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标，因此被称为**非营利组织**。与营利性组织终极目标的实现程度可以通过市场检验的比较客观的绩效指标来衡量不同，对于非营利组织来说，其终极目标的实现情况往往须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，管理工作的使命任务基本上是一样的，即都要使组织以尽量少的资源而尽可能多地完成预期的合乎要求的目标。只有这样，才能称得上是有效的管理。

第2节 管理者的职责、技能及职业化

一、管理者的分类与职责

管理者是组织的**心脏**，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。所以，美国管理大师德鲁克曾说：“如果一个企业运转不动了，我们当然是要去找一个新的总经理，而不是另雇一批工人。”管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。那么，究竟以什么标准来划分管理者与非管理者？管理者的职责与作业人员（工人）的职责有什么不同？一个人需要具备哪些技能才可成为有效的管理者？

我们可以从组织的横切面和纵切面来分辨各种类型的管理者。首先从横切面上的组织层次划分来看，组织的工作人员有如下四类：

(1) **作业人员**，指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人、麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师、企业销售现场的推销员、政府机动车管理办公室中负责办理驾驶执照更换业务的办事员、医院中为病人看病的医生，等等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

(2) **基层管理人员**，亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由教研室主任来担任。

(3) **中层管理人员**，他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(4) **高层管理人员**，他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出现。这些高层管理者包括公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员等。

管理者所处的具体组织层次不一样，他们的头衔也各式各样，但他们的工作具有一个共同的特征，即都是与他人一起并通过他人使组织活动得以更有效地完成，因此，**管理者**是指通过协调他人的活动，以与他人一道或通过他人实现组织目标的人。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间的界限区分有时并不是那么截然分明。比如，在鼓励民主式管理或参与式管理的组织中，作业者可能也是自己工作甚或他人工作的管理者。而在不少情况下，管理者也可能承担某些作业职责，如保险索赔监督员除了负责管理保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务工作；某医院的院长可能要亲自动手做一些危急病人的难度较大的外科手术，等等。但身为管理人员，应该记住，他们的主要工作应是促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作，即使自己擅长的工作也要尽量委托他人去做，自己则要将主要精力集中在“管理”这些人及其工作上，并对这些人的工作好坏负有最终的责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作结果负责这一意义上，

管理人员与作业人员的工作具有天壤之别。

作为管理者，不论他在组织哪一层次上承担管理职责，其工作的性质和内容应该基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别并不是职能本身不同，而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。如图 1—2 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的更多，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的更多。即使对同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是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的业务和作业计划。

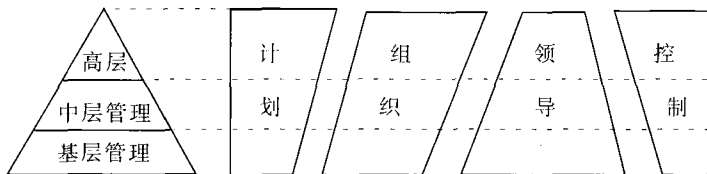


图 1—2 管理者的层次分类与管理职能

高层管理者的工作应该与中低层管理者的工作有重要的区别。日本松下电器公司的创始人松下幸之助有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的。但如果发展到 1 000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至 10 000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这说明，一个企业的规模扩大后，管理的复杂性随之增大，管理方面的职能分工相应深化，逐渐分化为制定大政方针的**战略管理者**和负责具体事务的**日常管理者**。

【参考案例 1—1】

在古代军队中，管理者大都是一身二任，既是制定决策的“帅才”，又是英勇善战的“将才”，有时甚至和战士一样，在前线冲锋陷阵。只是到了后来，军队的规模越来越大，一个军事首领不可能一身二职了。于是，把最高决策的领导者和英勇善战的将军区分开来。“帅才”掌握决策大权，“将才”主要是带兵打仗。《后汉书》中记载了刘邦和韩信的一次精彩的“论将”：