

管理学

Management

主 编◎安义中 李 丹

副主编◎何 琼



四川大学出版社

管理学 Management

主 编◎安义中 李 丹

副主编◎何 琼



四川大学出版社

责任编辑:王 冰
责任校对:罗 丹
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 安义中, 李丹主编. —成都: 四川大学出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-5614-7156-2

I. ①管… II. ①安… ②李… 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 (2013) 第 213572 号

书名 管理学 GUANLIXUE

主 编	安义中 李 丹
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-7156-2
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	28
字 数	716 千字
版 次	2013 年 12 月第 1 版
印 次	2013 年 12 月第 1 次印刷
定 价	58.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

管理学是对作为学科门类的“管理学”所涵盖知识群的纲领性总揽介绍课程，为此，自 20 世纪 70 年代末在我国恢复管理教育以来，所有的管理类专业的从教组织，均对管理学课程予以高度的重视，目前管理学教材纷繁杂呈，丰富多彩。这既体现了“管理与人类活动相伴而生”的普遍性特质，又反映出在世界性“现代管理理论丛林”建树中，中国管理研究工作者紧跟中国经济飞速发展所做出的努力与贡献，这是一件非常令人欣慰的可喜之事。

“管理既是科学又是艺术”的学科特点，决定了对管理学知识抽取与编撰的多样性：只要我们略微改变一下对管理学门类知识群的视角与立场，都将得到不同的知识抽取，这恰巧有效地表达出管理政策及行为输出是随被管理对象、时间、场景及管理者的个性特质的变化而变化的本质属性。为此，这亦是在众多的管理学派中，权变理论学派的学习型组织理论在影响因素日益复杂、变化速度日益加快的当代环境中，愈来愈受到重视的原因所在。

基于上述认识，该管理学教材的显著特征便是在纳入经典的古典管理理论与现代管理理论丛林的基本群基础上，重点从权变理论视角去认识管理，以期让学习者更能适应当代日新月异创新型环境的要求，更加注意应用型能力的培养，更能正确把握要素迥异的组织及个人对其管理行为的指导。正是基于这一编撰理念，全书的结构呈现出有别于众多管理学教材的个性特征：第一篇导论中，首先是对管理的属性及研究范畴进行划定（第一章），有鉴于在管理链中人既是管理的主体，又是管理的客体这样一种双重身份，同时针对当下在中国确立全社会主流核心价值观的现实需要；其后，我们增加了管理伦理（第二章），抽取了管理基本原理（第三章）的归纳与汇总。全书秉承系统论思想，按学科发展时序，从思想原理始，进而进入理论学派介绍，最后突出特殊视角学派详细解读的篇章布局。为此，第二篇为经典的古典管理理论的系统介绍，这一篇的突出特点是首先对中国古代管理思想（第四章）进行抽取归纳，以改变纯粹按西方管理理论聚类的普遍做法。在古典管理理论（第五章）中，对其构成的科学管理作业研究（泰勒）、职能划定一般管理（法约尔）、行政组织架构（韦伯）三个板块进行介绍，同时进行了整合性评价。第三篇进入现代管理理论丛林介绍，其间有现代管理理论丛林的形成与发展（第六章）的整体描述，有行为科学学派（第七章）、过程功能学派（第八章）、决策理论学派（第九章）、经验管理流派（第十章）、社会系统学派（第十一章）等各学派历史沿袭、基本思想，主要学者观点、基本理论、应用环境、编者点评等内容介绍。第四篇权变理论，这是本书编撰特色视角的体现：基于管理行为是管理场景的函数认同，在面对变化日益快捷的环境时，我们认为让学习者更加清楚地了解、学习现代管理理论丛林中的权变理论学派，是有积极

意义的，为此用了大量篇幅来介绍这一理论的去、现在与未来。第十二章整体概述了权变理论，第十三章讲述权变理论的结构、组织、人性、领导几个方面的权变理论认识观点，权变理论取得的成就与运用场合等知识。第十四章则介绍了当下权变理论的最新成果及未来的发展趋势，其中学习型组织、组织流程再造、超越边界的管理等内容纳入了近年管理学领域的最新成果概述，使学习者有可能认识管理学未来的发展，激发起他们学习的兴趣。全书各章编写格式规范统一，每一章均由管理名言、本章学习目标、正文、本章小结、本章关键词、思考题、案例分析、参考资料等部分组成，从而易于把握重点和学习所需知识。

本书的编写动机是期于对管理学科有着整体把握愿望、对敏捷变化的外部环境和日益加快的技术进步有所认识的学习者提供一本适用的教材，故该书可供经济、管理、工程等专业的大学生，以及非管理类专业研究生、企事业单位工作者学习参考之用。

本书由四川大学锦江学院安义中教授、四川大学公共管理学院李丹博士任主编，确定全书结构和编撰视角及各章审阅，同时李丹还负责编写第三、四、十二章。由四川大学锦江学院何琼老师任副主编，负责编写第一、八、九章并总纂。四川大学锦江学院王雅萱老师、李丽萍老师、张靖羚老师参编，分别编写第二、十四章（王雅萱），第六、七、十三章（李丽萍），第五、十、十一章（张靖羚）。

由于编者水平所限，该书定有诸多不妥当乃至错误处，我们殷切地期盼着业内专家及广大读者的斧正指教。

编 者

二〇一三年四月

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理的概述.....	(2)
第一节 管理思想的演进及管理的定义、性质.....	(3)
第二节 管理的主体和客体.....	(7)
第三节 管理环境和方法.....	(12)
第二章 管理伦理.....	(19)
第一节 企业与企业制度.....	(20)
第二节 企业伦理.....	(22)
第三节 企业社会责任.....	(28)
第三章 管理的基本原理.....	(37)
第一节 管理原理概述.....	(39)
第二节 系统原理.....	(40)
第三节 人本原理.....	(42)
第四节 责任原理.....	(48)
第五节 效益原理.....	(50)

第二篇 古典管理理论

第四章 中国古代管理思想.....	(58)
第一节 儒家管理思想.....	(60)
第二节 道家管理思想.....	(65)
第三节 法家管理思想.....	(68)
第四节 其他管理思想.....	(72)
第五章 古典管理理论流派.....	(83)
第一节 泰勒科学管理理论.....	(84)
第二节 法约尔一般管理理论.....	(89)
第三节 韦伯行政组织体系理论.....	(97)
第四节 古典管理理论评价.....	(100)

第三篇 现代管理理论丛林

第六章 现代管理理论的形成与发展	(106)
第一节 现代管理理论的形成	(107)
第二节 现代管理理论的发展	(111)
第七章 行为科学学派	(124)
第一节 行为科学的产生	(125)
第二节 主要学者观点及其基本理论	(130)
第三节 案例分析及影响评述	(141)
第八章 过程功能学派	(148)
第一节 历史沿袭及基本思想	(149)
第二节 计 划	(153)
第三节 组 织	(172)
第四节 领 导	(191)
第五节 激 励	(208)
第六节 控 制	(231)
第九章 决策理论学派	(250)
第一节 主要学者观点及其基本理论	(251)
第二节 决 策	(261)
第三节 应用场景及案例	(276)
第十章 经验管理学派	(284)
第一节 主要学者观点及其基本理论	(286)
第二节 彼得·德鲁克的管理思想	(288)
第三节 欧内斯特·戴尔的管理思想	(308)
第四节 德鲁克与戴尔的比较	(315)
第五节 经验学派同其他学派的争论	(317)
第六节 对经验管理学派的评价	(320)
第七节 应用场景及案例	(322)
第十一章 社会系统学派	(330)
第一节 主要学者观点及其基本理论	(331)
第二节 对社会系统学派的评价	(347)
第三节 应用场景及案例	(353)

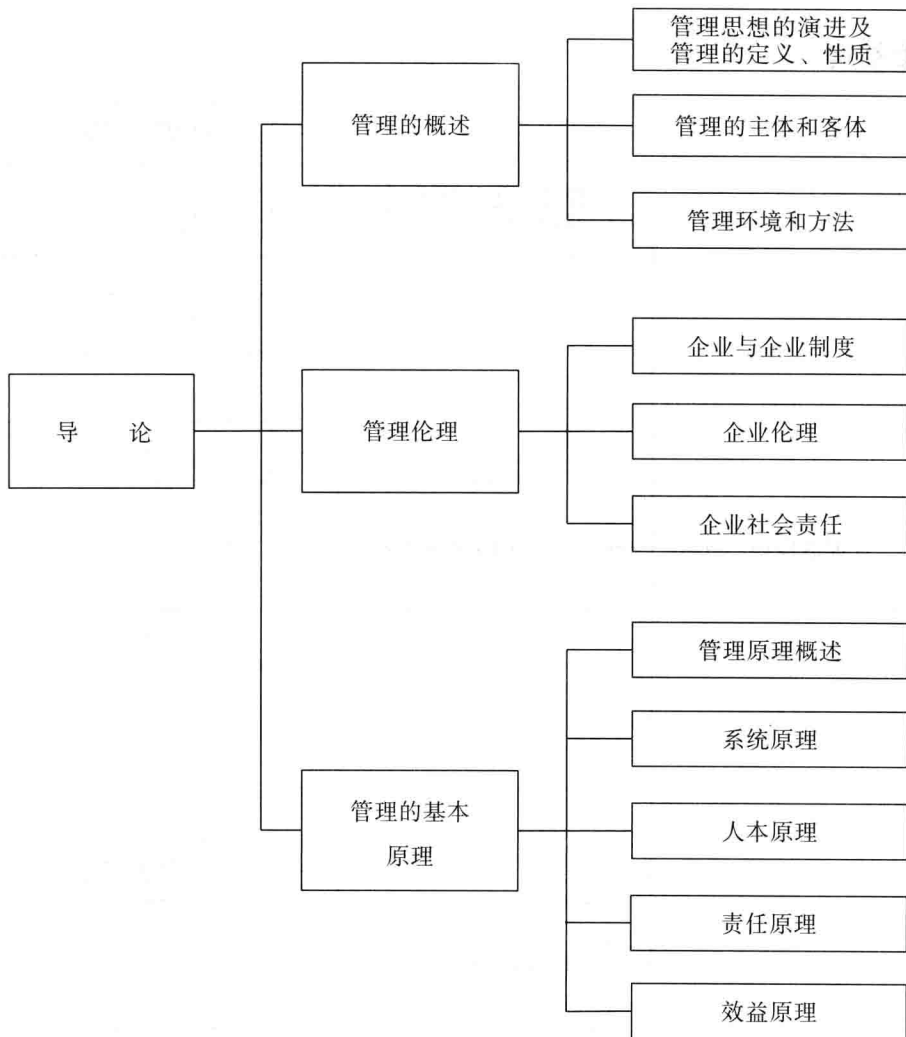
第四篇 权变理论

第十二章 权变理论概述	(359)
第一节 权变理论的发展历史	(360)
第二节 权变理论的理论渊源	(371)

第三节	权变理论的应用场景及现实意义·····	(374)
第十三章	权变理论的研究内容·····	(386)
第一节	权变理论的结构·····	(387)
第二节	组织结构的权变理论·····	(389)
第三节	人性的权变理论·····	(394)
第四节	领导的权变理论·····	(396)
第十四章	权变理论的发展·····	(415)
第一节	学习型组织·····	(416)
第二节	组织流程再造·····	(427)
第三节	超越边界的管理·····	(433)

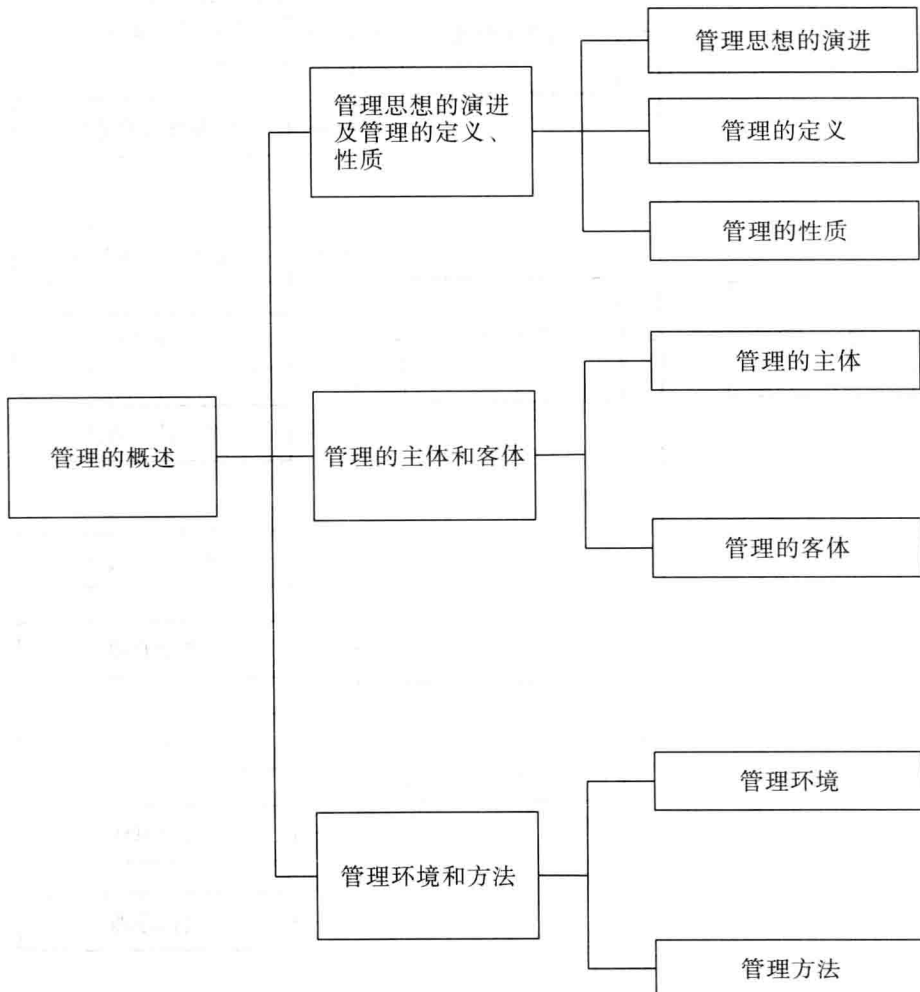
第一篇 导论

本篇结构



第一章 管理的概述

本章结构





管理是一门建立目标，然后用最好、最经济的方法经过他人的努力来达到的艺术。
(Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way)

——弗雷德里克·W. 泰勒 (Frederick W. Taylor)

本章学习目标

- 1. 了解管理思想的演进
- 2. 掌握管理的基本定义
- 3. 了解管理的特征
- 4. 掌握管理的基本性质和职能
- 5. 理解管理学的研究对象、内容和方法
- 6. 掌握管理的方法

第一节 管理思想的演进及管理的定义、性质

一、管理思想的演进

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始组成群体来实现个人无法完成的目标以来，管理工作就成为协调个体努力所必不可少的因素了。管理活动自古以来就存在，但是对管理进行正式的研究则是一门较新的科学。管理可以看成是这样一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用他人的努力和物质资源，来实现某个目标。因此，管理思想是实际存在的有关管理活动及其职能、目的和范围的知识主体。学者和管理工作者对管理的不同贡献形成了不同的管理方法，形成了一种“管理理论丛林”效应。表 1-1 总结了管理界学者和管理工作者们的主要贡献。

表 1-1 管理思想的出现

主要贡献者	对管理的主要贡献
科学管理	
弗雷德里克·W. 泰勒 车间管理 (1903 年) 科学管理原理 (1911 年) 对众议院的一个委员会所做的证词 (1912 年)	公认的“科学管理之父”。他的主要观点是采用科学方法提高生产效率和通过增加工人工资来提高生产率。他的原理强调应用科学，形成群体的协调和合作，提高工人的技能并实现产出的最大化
亨利·L. 甘特 (1901 年)	强调科学选用工人，以及劳动者和管理者之间“和谐合作”；发明了“甘特图”；强调培训的必要性
弗兰克和莉莲·吉尔布里思 (1900 年)	弗兰克是从事时间研究和动作研究的著名先驱者。莉莲·吉尔布里思是一位工业心理学家，集中研究工作中人的因素

续表 1-1

主要贡献者	对管理的主要贡献
现代经营管理理论	
亨利·法约尔 工业管理和一般管理（1916 年）	被称为“现代经营管理之父”，将工业活动划分为技术、商业、财务、安全、会计和管理 6 个方面，承认对管理者教育的必要。系统地讲述了管理的 14 个原则，如职权和职责、命令的统一，等级系列和团队精神
行为科学	
雨果·芒斯特伯格（1912 年）	将心理学应用于产业和管理
沃尔特·迪尔·斯科特（1910 年）	将心理学应用于广告、市场营销和人员管理
马克斯·韦伯（1946 年译）	行政管理理论
维尔弗雷多·帕雷托（1896 年—1917 年的著作）	被称为是在组织和管理方面的“社会系统方法之父”
埃尔顿·梅奥和 F. J. 罗特利斯伯格（1933 年）	著名的西方电气公司霍桑工程研究，即工作小组的社会态度和相互关系对业绩影响的研究
系统理论	
切斯特·巴纳德 管理者的职能（1938 年）	管理人员的任务是在一个正式组织中维护好一个合作系统。他提出了一种管理的全面的社会系统方法
现代管理思想	
彼得·F. 德鲁克（1974 年）	撰写了大量有关一般性管理专题的论著
爱德华·W. 戴明（第二次世界大战后）	在日本引入质量控制
劳伦斯·彼得（1969 年）	观察到人们最终会被提升到他们不能胜任的职位和级别上
威廉·大内（1981 年）	讨论了在美国的环境中应用某些日本的管理方法
托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼（1982 年）	确定了他们认为最佳公司的特征

资料来源：海因茨·韦里克，马克·V. 坎尼斯，哈罗德·孔茨：《管理学——全球化与创业视角》（第 12 版），马春光译，经济科学出版社，2012 年版。

二、管理的定义

长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，他们在研究管理时的出发点不同，因此对管理一词所下的定义也就不同。直到目前为止，管理还没有一个统一的定义。特别是 21 世纪以来，各种不同的管理学派，由于理论观点不同，对管理的定义更是众说纷纭。

科学管理之父弗雷德里克·W. 泰勒（Frederick W. Taylor, 1856—1915）说：“管理是一门建立目标，然后用最好、最经济的方法经过他人的努力来达成目标的艺术。”泰勒于 1875 年终止了大学课程，开始当制模工和机工学徒；1878 年在费城进入米德维尔钢

铁公司当机工并在夜校学习，获得工程学位后被提升为顾问工程师。泰勒被公认为“科学管理之父”。就管理学的早期发展而言，也许没有别人比他有更大的影响力了。当过学徒、普通工人、工长、总机械师，而后成为一家钢铁公司的总工程师的经历，使泰勒有充分的机会直接了解工人的工作态度和工作问题，并发现提高管理质量的极大可能性。在泰勒眼里，管理就是指挥他人用最好的工作方法去工作，所以他在其名著《科学管理原理》中讨论和研究：第一，员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率；第二，管理者如何激励员工努力工作以获得最大的工作业绩。

对管理的定义产生重大影响的法国人亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行这五项要素。法约尔充分认识到广泛地运用管理原则和管理思想的必要性，他认为管理原则要有灵活性，使其能被广泛地应用而不受环境变化的影响。法约尔对管理的定义受到了日本著名经营管理学者占部都美的挑战，他认为，法约尔关于管理的定义仅仅说出了管理有计划、组织、指挥、协调和控制五项要素，而并未给管理确定统一的定义。诺贝尔经济奖获得者赫伯特·西蒙（Herburt Simon）对管理定义曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙看来，管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、环境与员工时不断地做出各种决策，使组织可以不断运行下去，直到获得满意的结果，实现令人满意的目标要求。

美国管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。在德鲁克的管理定义中，他使用了一个关键词：使命。使命就是组织存在的原因，组织的目的。关于使命的假设规定了组织把什么结果看作是有意义的，指明了该组织认为它对整个经济和社会应做出何种贡献。德鲁克认为，组织并不是为了自己而存在，它们只是一种工具——每一个组织都是用以执行某种社会功能的社会机构。对于组织而言，光是求生存并不够。组织的目标，是对个人和社会做某种贡献，因此，对其功能的考验都来自外部。

对管理下过定义的学者还有很多，例如：哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和海因茨·韦里克（Heinz Weihrich）认为，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。前苏联管理学家波波夫认为，管理同土地、劳动和资本一样，都是一种生产因素，或曰资源。一个公司的管理将在很大程度上决定其生产率和盈利能力。因此，管理是“生产的第四要素”。斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）、玛丽·库尔特（Mary Coulter）于2005年《管理学》第八版中所表达的观点是：管理是通过协调他人工作，有效率和有效果地实现组织目标的过程。我国管理学专家徐国华教授于1998年提出了管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程。

部分学者对管理的定义总结如表1-2所示：

表1-2 学者对管理的定义

强调内容	代表人物	定义内容
强调指挥作用	泰勒	管理就是指挥他人用其最好的工作方法工作
管理是一种活动	法约尔	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制

强调内容	代表人物	定义内容
强调决策作用	西蒙	管理即制定决策，在西蒙看来，管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、环境与员工时不断地做出各种决策，使组织可以不断运行下去，实现令人满意的目标要求
强调管理作用	德鲁克	归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果，其唯一权威就是成就
强调管理工作内容	孔茨	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。为了达成管理目标，要进行设计、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成的
其他		还有人把管理看作是一个由计划、组织、领导、控制所组成的过程，或是管理者组织他人工作的一项活动；也有人认为管理就是用数学方法来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，并求出最优答案的一项工作，等等

管理的定义有广义和狭义之分，广义的管理指的是应用科学的手段安排组织社会活动，使其有序进行。狭义的管理是指为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调和控制活动。综上所述，我们可以给管理下一个统一的定义：管理是指一定组织中的管理者在特定的组织内外环境的约束下，运用计划、组织、指挥、协调和控制等职能，对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标的活动过程。

三、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动，起源于社会成员劳动的集体性，以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交换的必要性。作为一种特殊的社会实践活动，管理具有自己独特的性质（见图 1-1）。

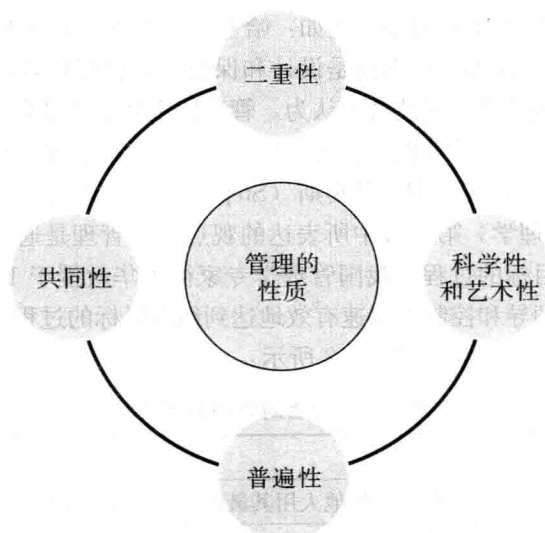


图 1-1 管理的性质

（一）二重性

管理的二重性，即自然属性和社会属性。首先，管理是生产社会化引起的，因此具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。其次，管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”，具有同社会制度相联系的社会属性。管理的自然属性，是指管理所具有的有效指挥共同劳动、组织社会生产力的特性。它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求，社会化生产中的协作活动需要管理，与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理的社会属性，是指管理所具有的监督劳动、维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志，是为一定的经济基础服务的，受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。学习和掌握管理的二重性，有利于深入认识管理的性质，借鉴国外先进的管理思想和方法，并结合实际，因地制宜地学习和应用。

（二）科学性和艺术性

管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律，要用科学的方法论来分析问题和解决问题。管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表现在管理的实践性上，在实践中发挥管理人员的创造性，并因地制宜地采取措施，为有效地进行管理创造条件。艺术性强调的是管理的实践性。它强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地应用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的，对管理中可预测可衡量的内容，可用科学的方法去测量；而对管理中某些只能感知的问题，某些内在特性的反映，则无法用理论分析或逻辑推理来估计，只可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

（三）普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动，涉及人类每一个社会角落，它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

（四）共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统，使在这一系统中共同工作的人们，能用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力、时间以及信息）去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的，包括计划、组织、人员配备、指导、领导以及控制。管理人员所处的层次不同，在执行这些职能时则各有侧重。例如，上层主管（如医院护理部主任）比基层主管（如病房护士长）更侧重于计划职能，但他们都需要为集体创造一种环境，使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标，这便是他们共同的任务。因此选择不同资源供给和配比，就有成本大小的问题，这就是经济性的一种表现。

第二节 管理的主体和客体

一、管理的主体

作为组织拥有的人力资源，既可以称作管理的对象，又可以作为管理的主体。在组织

的所有资源中人力资源最为重要，一方面是因为在组织的资源配置过程中，人要与组织的其他资源进行有效合理的配合才可能有较高的配置效率，另一方面是因为组织资源的过程本身是作为管理主体的人力管理的结果。

管理的主体是指管理活动中起能动作用的个体总和。一般来说，管理的主体就是指组织中的全体管理者，实际上，管理的主体还应包括被管理者。为了研究方便，这里着重研究管理者。

（一）管理者的含义

传统的观点认为，管理者（manager）就是对其他人的工作负有责任的人，或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人。这一观点是以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者，具体表现在管理者有下属，而被管理者则没有。

然而，现代社会的组织中有一些处在管理部门中对组织成果负有责任并做出贡献的专业人员，如公司的高级会计师、高级经济师、高级工程师等，他们通常不是什么人的上司，但他们以自己的职位和知识，影响了组织的发展决策和最终的经营成果，以个人的方式对组织做出贡献。如果按照传统管理者的定义，他们将被排除在管理者之外，这显然是不妥的。

为此，著名的管理学家德鲁克在 1973 年出版的《管理：任务、责任和实践》一书中指出，在确定的一个组织中，谁是负有管理责任的人，最首要的标志并不是谁有权力命令别人，管理人员的责任在于贡献，而不是权力，这就是管理者的明确标志。德鲁克认为是否为管理者的核心标志是责任，即对组织做出贡献的责任，这样可以将专业人员列入管理者的范畴之内。不过，德鲁克也指出这些专业人员是做出决策能够影响组织成果的少数成员，并非所有的专业人员都是管理者。

综上所述，不论是强调组织中的正式职位和权力的观点，还是强调在组织应做出贡献和承担责任的观点，都反映了同一事物的不同侧面。从职权和责任同是事物的两个方面看，这两种观点不应是对立的，而是相互补充的。用现代管理标准来衡量，管理者既指拥有正式管理职位并进行指挥的人，又指通过影响决策等对组织做出贡献的人。所以，从广义上讲，管理者应泛指所有执行管理职能，并对组织目标做出实质性贡献的人。

根据这个定义，管理者既包括执行管理职能、对他人工作负有责任的人，也包括承担特殊责任而不对他人工作负有责任的人，或者介于这两者之间的人。如图 1-2 所示，只要这个人利用其职位和知识，以个人的方式对该组织做出实质性贡献，使该组织工作取得成果，则其就被认为是管理者，而不管其对他人工作是否负有责任、是否有下属。

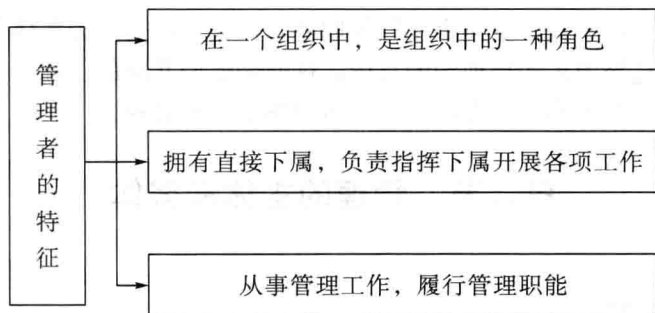


图 1-2 管理者的特征

(二) 管理者的分类

按照管理者在组织中所处的地位划分，管理者可分为以下三类。（见图 1-3）

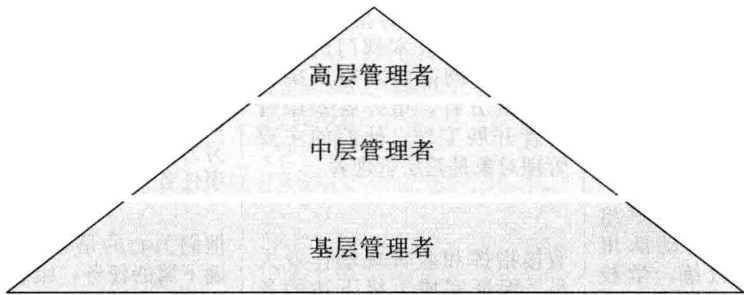


图 1-3 按管理者所处地位的分类

1. 高层管理者

高层管理者指负责制订组织发展战略和行动计划，有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。如在西方企业中的首席执行官（CEO），在我国企业中的经理、厂长，医院的院长，学校的校长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡很大程度上取决于他们对环境的分析和判断，以及目标的选择和资源的分配决策。他们还要代表组织协调与其他组织或个人的关系，并对组织所造成的社会影响负责。因此，高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

2. 中层管理者

中层管理者是指根据高层管理者做出的决策和计划，结合所在部门和岗位负责制订具体的计划及有关细节和程序的人员。如大公司的区域经理、分部（事业部）负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理者主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者，同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门，他们是连接高层管理者和基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动，保证完成各项任务，实现组织目标。但他们一般不直接参与基层生产活动，只协调第一线管理人员的活动。

3. 基层管理者

基层管理者又称一线管理人员，如车间内的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的工作任务，随时协调下属的各项活动，控制工作进度，解答下属提出的问题。一般来说，基层管理者应具有较高的技术操作能力。

不同层次管理者的职责归纳起来，如表 1-3 所示。

表 1-3 不同层次管理者的职责

类别	实例	主要职责	关注点
高层管理者	学校的校长， 医院的院长， 机关行政首脑， 公司总经理等	对组织负有全面责任。主要侧重于组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系，为组织创造良好的内外部环境	主要精力和时间放在组织全局性或战略性的问题上，他们最关心的是重大问题决策的正确性和良好的组织环境营造