



普通高等院校“十三五”创新型规划教材

# 管理学原理

主 编 吴吉明 王 慧 鄢 兰

普通高等院校“十三五”创新型规划教材

# 管理学原理

主 编	吴吉明	王 慧	鄢 兰
副主编	施 芬	肖 文	胡文军
	林 琛	张 玲	
参 编	施 芬	吴 玉	吴超云
	周丽雯	朱剑美	王清恩
	林 威	林 靖	王 勤

## 内 容 提 要

本书按照高等教育人才培养目标以及专业教学改革的需要,依据最新标准规范进行编写。全书共分为九个项目,主要内容包括管理与管理系统、管理思想与管理理论、管理环境与管理道德、计划、决策、组织、领导、控制、创新与创业等。

本书可作为高等院校管理类相关专业的教材,也可作为函授和自考辅导用书,还可供相关技术和管理人员工作时参考使用。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 吴吉明, 王慧, 鄢兰主编. — 北京: 北京理工大学出版社, 2018.8  
ISBN 978-7-5682-6022-0

I. ①管… II. ①吴… ②王… ③鄢… 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(2018)第178265号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

(010)82562903(教材售后服务热线)

(010)68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 14.5

字 数 / 343千字

版 次 / 2018年8月第1版 2018年8月第1次印刷

责任校对 / 周瑞红

定 价 / 39.00元

责任印制 / 李 洋

---

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

# 前言

## PREFACE

管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的学科。尽管各种管理活动千差万别，但管理者在处理问题时，都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容会有所不同，但遵循的基本原理和原则却是一样的，这就是管理的共性，也就是管理学所要研究的对象。

“管理学原理”是管理类专业的必修专业基础课，也是市场营销、会计学、财务管理和信息管理专业的必修课。通过本课程的学习，可以使学生掌握现代原理的基本原理、一般方法，并树立科学的管理理念，为进一步学习专业课和为日后的实际管理工作奠定理论基础。

本书根据教育部对高等院校人才培养目标、培养规格、培养模式以及与之相适应的基本知识、关键技能和素质结构的要求进行编写。本书编写时力求做到理论联系实际，注重科学性、实用性和针对性，突出学生应用能力的培养。本书内容新颖、层次明确、结构有序，注重理论与实际相结合，加大了实践运用力度。其基础内容具有系统性、全面性，具体内容具有针对性、实用性，满足专业特点要求。

本书主要阐述了管理与管理系统、管理思想与管理理论、管理环境与管理道德、计划、决策、组织、领导、控制、创新与创业等内容。为方便教师的教学和学生的学习，本书各项目前均设置有“项目介绍”“知识目标”和“技能目标”等，对本项目内容和教学要求作出了引导，并列出了本项目的重点内容和关键知识点。此外，每个项目最后还设置了“项目测试”，便于学生对所学的知识进行检测，构建了一个“引导—学习—总结—练习”的教学全过程。另外，每个项目均由若干个“任务”组成，各任务均由“任务描述”“任务分析”“相关知识”和“任务实施”等环节展开阐述，符合学生的认知和学习规律，注重循序渐进，体现了职业岗位核心技能要求和工学结合、校企合作的特点。

本书由吴吉明、王慧、鄢兰担任主编，由施芬、肖文、胡文军、林琛、张玲担任副主编，施芬、吴玉、吴超云、周丽雯、朱剑美、王清恩、林威、林靖、王勤参与了本书部分章节的编写工作。

本书在编写过程中参阅了大量的文献，在此向这些文献的作者致以诚挚的谢意！由于编写时间仓促，编者的经验和水平有限，书中难免有不妥和错误之处，恳请读者和专家批评指正。

编者

# 目录 CONTENTS

项目一 管理与管理系统	01
任务一 管理系统与职能	02
任务二 管理主体与客体	08
任务三 管理方法	15
项目二 管理思想与管理理论	22
任务一 管理思想	23
任务二 管理理论	28
项目三 管理环境与管理道德	48
任务一 管理环境	50
任务二 组织文化	56
任务三 社会责任	62
任务四 管理道德	70
项目四 计划	76
任务一 计划职能概述	77
任务二 计划的编制与调整	84
项目五 决策	95
任务一 决策职能概述	96
任务二 决策步骤	103
任务三 决策方法	107

项目六 组织	115
任务一 组织职能概述	116
任务二 组织结构设计	123
任务三 职权配备	132
任务四 人员配备	139
任务五 组织变革	145
项目七 领导	151
任务一 领导职能概述	152
任务二 指挥与协调	158
任务三 沟通与激励	164
项目八 控制	175
任务一 控制职能概述	176
任务二 有效控制	180
任务三 控制过程	183
任务四 控制方法	189
项目九 创新与创业	199
任务一 创新	200
任务二 创业	210
参考文献	226

# 项目一 管理与管理系统

## ◎ 项目介绍

管理起源于人类共同劳动，是人们在一定组织环境下从事的一种智力活动。通过管理，人们能够有目的、有秩序地组织生产，改善生活和从事其他社会活动。随着社会的不断进步、科学技术的迅速发展，组织任务的复杂化程度不断提高，人类社会日益需要通过集体协作来达成组织目标，管理越来越受到广泛的关注和重视。本项目将对管理及管理系统的有关内容进行简单的介绍，旨在帮助学生对该学科有个初步的认识。

## ◎ 知识目标

- (1) 熟悉管理的内涵，掌握管理系统与职能。
- (2) 熟悉管理主体与客体的概念，掌握管理主体的分类、技能等。
- (3) 熟悉管理客体的含义，掌握管理对象的内容。
- (4) 熟悉管理方法的含义，掌握管理方法的分类。

## ◎ 技能目标

- (1) 能够对管理有深入的理解，能够从管理系统的角度分析管理现象。
- (2) 能够具有管理者的素质和技能，对管理客体进行科学的管理。
- (3) 能够掌握管理的各类方法，具备独立的管理能力。

## ◎ 案例引入

### 人类的奇迹

在人类发展的历史长河中，人们用智慧和汗水创造了一个又一个的奇迹。在古代，从中国的万里长城到埃及的金字塔；在现代，从阿波罗登月计划到中国的“神舟七号”飞天，无不显示了人类征服自然、创造奇迹的成果。殊不知，在这些奇迹的背后，管理有着巨大的功劳。

万里长城，这个气势宏伟的人类建筑物，同埃及的金字塔一样，在当时的条件下建成如此宏伟的工程，令当代人难以置信。但毫无疑问的是，如此浩大的工程，除了先进的技术外，缺乏严密的组织管理也是绝对不可能完成的。长城的修筑人数多达数十万，历时上百年，工程量

大到无法统计，如何组织，如何分工，如何实施严密的科学管理就成为关键。完成如此庞大的工程建设任务，存在大量管理工作，形成了严密的组织体系。在施工管理方面，由秦朝到明朝，都采用防务与施工相结合，分地区、分片负责，管理制度非常完善，工程质量也很好。单就工程的计算，就计划得十分周密。据《春秋》记载，不仅测量计算了城墙的长、宽、高以及沟穴在内的土石方总量，连所需人工、材料、从各地调来人力、往返道路里程、人员口粮、各地区负担的任务，也都分配得很明确。

纵观人类社会的发展史，管理无处不在，管理起到至关重要的作用。如今，科学技术和组织管理已被认为是推动人类社会发展的“两个车轮”，是推动社会发展的两股强大的力量。

美国著名的曼哈顿工程技术总负责人奥本海默曾明确指出：“使科学技术发挥威力的是组织管理。”阿波罗登月计划负责人韦伯说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”中国“神舟七号”飞天，使中华民族古老的飞天神话变为现实。成功的背后，凝结了多少人数十年的心血和汗水。不说“神舟七号”的研制，单就“神舟七号”飞天的短短两三天时间，就有发射、运转、接收、出仓等七大系统、数万科技人员、无数的设施设备同时运转。这么多的人员面对如此复杂的工程，在那么广阔的空间跨度内，要围绕同一目标，通过相互配合、顺畅对接，做到分毫无差、万无一失，没有强大的科学管理系统作为支撑，简直无法想象。

除了在工程领域，管理的魅力更在经济社会等领域大放异彩。第二次世界大战后的日本，从一个战败的小国，一举成为世界经济强国，其秘密武器就是通过实行引进技术与管理并重的战略，只用了15年左右的时间就走完了先进工业国家50年的发展道路，创造了令世人震惊的奇迹。同样是地处亚太地区的中华民族，在经历了10年浩劫的痛苦之后，实行改革开放，相继在经济、政治、文化以及其他领域逐步开展管理体制和运行机制的改革，经济体制由计划经济向市场经济转化。农村通过实行“联产承包责任制”调动农民积极性，带动农村经济迅速发展。城市通过实行“企业改制”等一系列的政策举措，带来了城市的大发展。昔日贫穷落后的中国如今真正成为东方雄狮，这都是管理体制改革的功劳。

管理——在人类奇迹中彰显魅力！

## 任务一 管理系统与职能

### 【任务描述】

任务：什么是管理？不同的管理方式产生不同的结果，大家对管理是怎么认识的？

### 【任务分析】

管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动。管理活动遍布于人类的社会活动和生产活动中，管理学随着人类社会的生产活动而产生，并伴随人类社会的发展而发展。在现代社会中，无论从事何种职业，事实上人人都在参与管理，大到国家，

小到企业或者部门，甚至家庭，几乎任何组织的有序活动都离不开管理。管理无处不在，无时不在。本任务要求学生掌握管理及管理系统的内容。

## 【相关知识】

### 一、管理的内涵

#### 1. 管理的概念

管理古已有之，但长期以来人们对管理内涵的理解各持己见、不尽相同。其中，最通俗的一种解释就是将管理界定为“管人”和“理事”，即对一定范围的人员和事物进行安排与处理。尽管这种字面意义上的解释颇为精练，但难以严格地表达出管理本身所具有的完整含义。管理始于人类有组织的活动，寓于组织之中，因而要全面、准确地掌握管理的内涵，首先应该对组织有一个基本的认识。组织是一切管理活动的载体，也就是说，管理不可能独立于组织而单独存在。

综上所述，管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动。具体而言，管理的目的是有效实现组织目标；管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动；管理的本质是协调；管理的职能是计划、组织、领导和控制；管理的性质是人有目的的社会活动。

#### 知识链接



管理

### 拓展知识

#### 管理定义的多样化

关于管理的定义，从19世纪至今，众说纷纭，难以统一，许多学者从不同的角度提出了自己的观点，从中可以理解管理的内涵。

科学管理之父泰勒认为：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术，强调的是管理的科学性与艺术性。

管理过程理论的创始人法约尔认为：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制的过程，其强调的是管理的作业过程。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为：管理就是决策，强调的是管理的核心环节。

现代社会学奠基人马克斯韦伯认为：管理就是协调活动，强调的是管理的本质。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标，强调的是对人的管理。

#### 2. 管理的性质

(1) 管理的科学性和艺术性。

1) 管理的科学性。管理是一门科学。管理作为一项活动，其存在着一系列基本的客观规律。人们经过长期的实践，归纳总结出了一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和方法。利用这些理论和方法来指导管理实践，又以管理活动的结果来衡量这些管理理论和方法是否正确、有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中不断地得到验证并丰富化。因此，管理是一门科学，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。

2) 管理的艺术性。管理又是一门艺术。管理虽然可以遵循一定的原理和规律办事,但由于在管理过程中存在很多不确定的因素,包括突发性、偶然性的因素,这些因素复杂多变,单靠管理理论和方法是不能够进行有效管理的。管理者必须在管理实践中发挥人的积极性、主动性和创造性,灵活地把管理知识与具体的管理活动结合起来,才能获得满意的管理效果。管理的艺术性强调管理活动除依靠一定的理论和方法外,还要灵活地运用这些知识和理论,以达到更好的效果。

管理是科学与艺术的结合,要求管理者既要注重管理理论的学习,又要重视灵活地运用管理理论,这是成功管理的一项重要保证。

## 管理故事

### 小明起床

小明经常上学迟到,原因是晚上很晚才睡,早上起不来。爸爸每天早上6点半提醒小明起床,每次爸爸都会粗暴地推开门,大声说“起床啦,起床啦,再不起要迟到啦。”头几次小明还能遵命起床,久而久之小明对这种枯燥的行为感到厌烦,叫了数十声就是不起床。爸爸打了小明,让小明产生了强烈的抵抗心理。

对此,小明的妈妈换了一种方法,每天用不同的音乐去唤醒小明,小明每天都带着兴奋的心情在想:今天会是什么音乐呢?这样就把抵触情绪转移到好奇上来,从此小明上学再也没有迟到过。

管理启示:要管理好下属或孩子当然是需要科学的管理方法,否则,对方就不会服从。但要取得最好的效果还需要讲究一定的技巧和灵活性,这样,才能使对方心服口服,管理更加有效。这就是管理的科学性和艺术性。

(2) 管理的自然属性和社会属性。管理是由许多人进行协作劳动而产生的。管理的双重性是指在协作劳动中,管理既具有自然属性,又具有社会属性。

1) 管理的自然属性。管理的自然属性是指在管理过程中要处理人与自然之间的关系,实现合理组织生产力的管理功能。这一属性与生产力的发展相联系,反映了社会化大生产要求生产过程中的各个方面能配合协调,以提高生产效率的客观要求。因此,管理的自然属性与社会制度和生产关系无关,由自然属性所产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、具有共性的。

2) 管理的社会属性。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,维护一定社会生产关系的属性。这一属性与生产关系、社会制度相联系,表现为在不同的历史阶段、社会制度和社会文化背景下,管理思想、管理目标乃至管理手段都会呈现出一定的差异,使管理具有特殊性和个性。管理的社会属性往往体现着统治阶级的意志,具有明显的政治性。

管理的双重性表明,管理的自然属性存在于所有的社会经济形态中,反映社会化大生产的要求,不因社会制度的改变而改变,因此,管理是进行社会化大生产所必需的。而且,管理的自然属性决定了管理职能具有普遍性和永久性的特征,现代科学管理存在着共同规律与趋势,这为我们学习和借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据。管理的社会属性告诉我们,管理总是在一定的生产关系下进行的,它是由社会制度、生产关系所决定的。因此,不能

盲目照搬国外的管理理论和方法，应当有区别、有选择地加以引进和运用，建立具有中国特色的管理科学，以更好地指导我国的管理研究和实践。

## 管理故事

### 袋鼠与笼子

一天，动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。他们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。但第二天发现，袋鼠还是跑到外面了，所以，他们决定再将高度加高到30米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到100米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠在闲聊。“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。“很难说，”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

管理启示：管理者不从根源上寻找原因，主观臆断事情，是无法解决问题的。

### 3. 管理的意义

(1) 组织目标的实现离不开有效的管理活动。管理的载体是组织。组织具有明确的目标，组织成员在加入组织后，组织为其成员提供用于实现组织目标的资源或手段，使组织成员能够完成的任务远超出个人所能及的范围，而且组织成员在推动组织目标实现的过程中，也能促进自身利益最大化的实现。但在缺乏管理的情形下，组织成员所制定的具体目标和行动计划具有多样性，有些目标和计划甚至是相互冲突的，因此，需要通过管理对组织成员的各种活动作出安排，以减少冲突和混乱，促进组织成员围绕共同目标付出共同努力，所以管理作为一种活动在组织中是一直存在并发展着的。

(2) 资源的稀缺使管理活动成为必要。人类的需求具有无限增长和扩大的趋势，相对于人类无限的需要而言，在一定时间与空间范围内存在的资源总量总是相对不足的。相对不足的资源与绝对增长的需求之间的矛盾，导致每个组织和个人在其生存和发展的过程中所能获取的资源都是非常有限的，整个社会能用于社会生产的资源也是有限的。管理的过程是对资源的价值进行评估、构建分配模式与协调机制的过程。对现代社会而言，每一个组织都需要通过有效的管理实现对资源的合理分配与协调，以提高资源的使用效率，使组织的有限资源得到有效的运用。

## 二、管理系统

### 1. 管理系统的含义

管理系统，是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。关于管理系统，可以从以下几个方面理解。

(1) 管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以看作是管理系统的子系统，而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

(2) 管理系统是一个层次结构，其内部划分成若干子系统，并组成有序结构。对外，任

何管理系统又成为更大的社会管理系统的子系统。

(3) 管理系统是整体的，发挥着整体功能，即其存在的价值在于其管理功能的大小。任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

## 2. 管理系统的构成

(1) 管理目标。管理目标是指人们在管理活动中，用合理科学的管理措施所要达到的预期结果。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿，管理系统必须围绕目标而建立并运行。

### 管理故事

#### 明确的目标

父亲带着三个儿子到草原上捕猎野兔。在到达目的地一切准备得当开始行动之前，父亲向三个儿子提出一个问题：“你看到了什么？”

老大回答道：“我看到了我们手里的猎枪、在草原上奔跑的野兔，还有一望无际的草原。”

父亲摇摇头说：“不对。”

老二回答道：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、猎枪、野兔，还有茫茫无际的草原。”

父亲又摇摇头说：“不对。”

而老三的回答只有一句话：“我只看到了野兔。”

这时父亲才说：“你答对了。”

管理启示：有了明确的目标，才会为行动指出正确的方向，才会在实现目标的道路上少走弯路。事实上，漫无目标，或目标过多，都会阻碍我们前进，要实现自己的心中所想，如果不切实际，最终可能是一事无成。

(2) 管理主体。管理主体即管理者，是指掌握管理权力，承担管理责任，决定管理方向和进程的人。

(3) 管理对象。管理对象是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。管理对象不仅包括不同类型的组织，也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法，它是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理、实施方式和手段。管理机制是管理问题的核心，有什么样的管理机制，就有什么样的管理效果。

(5) 管理环境。管理环境是实施管理过程中的各种内外条件和因素的总和，包括自然环境、经济环境、社会环境及心理环境。管理环境对管理行为产生直接或间接影响。

## 三、管理职能

### 1. 管理职能的含义

管理职能是指管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。管理的各项职能总体上是为管理的目标而服务的。

### 2. 管理职能的内容

(1) 计划职能。计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的基础上，对组织未来环境

的发展趋势作出预测，根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标，然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤，为组织目标的实现作出完整的谋划与筹划。

(2) 组织职能。组织职能有两层含义：一是进行组织结构的设计、构建和调整，如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑；二是为达成计划目标所进行的必要的组织过程，如进行人员、资金、技术、物资等的调配。

(3) 领导职能。领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。为了使领导工作卓有成效，管理者必须了解个人和组织行为的动态特征，激励员工并进行有效的沟通。

(4) 控制职能。控制职能所起的作用就是检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行，及时发现偏差、分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。控制职能与计划职能具有十分密切的关系，计划是控制的标准和前提，控制的目的是计划的实现。

### 3. 管理职能之间的关系

管理职能相互融合、相互交叉。在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是按顺序履行的，即先要执行计划职能，然后是组织、领导职能，最后是控制职能，但又不是绝对的。

管理职能存在着普遍性与差异性。原则上讲，各级各类管理者的管理职能具有共同性，都体现在执行计划、组织、领导、控制这四大职能上；但同时，不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的。

### 知识链接



管理职能

## 拓展知识

### 管理职能的研究与发展

在管理活动和管理学研究发展的不同阶段，人们对于管理基本职能的确定和划分也具有不同的看法，最早系统化并明确分析管理职能的是法国工业家亨利·法约尔。20世纪初期，他提出，所有的管理者都履行五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调、控制，也就是人们通常所说的“五职能说”。到了20世纪50年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的基本框架。时至今日，最普及的管理学教科书都按照管理职能来组织内容，不过这五个职能已经精简为四个基本职能，即计划、组织、领导、控制。

## 【任务实施】

### 1. 任务讨论

讨论管理的概念，大家对管理的认识。

### 2. 任务执行

可以分组讨论管理，从学生本人的经历出发，分析自己都做过哪种方面的管理及对自己有什么影响，让学生当众讲解。

### 3. 总结评价

教师做总结，让每位同学评分。

## 任务二 管理主体与客体

### 【任务描述】

任务：什么是管理主体？管理主体应具备哪些素质和技能？什么是管理客体？

### 【任务分析】

管理主体也称为管理者。管理者的素质：良好的身心素质、较高的政治文化素质、较好的业务素质。管理者的技能：技术技能、人际技能和概念技能。管理客体也称为管理对象。本任务要求学生掌握管理主体及管理客体。

### 【相关知识】

#### 一、管理主体

##### 1. 管理主体的概念

管理主体即管理者，是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。传统的观点认为，管理者是运用职权、权力，对人进行统驭和指挥的人，它强调的是组织中正式的职位和职权，强调必须拥有下属，如企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。而现代观点则认为，管理者首要的标志是必须对组织目标负有贡献的责任，而不是权力。只要共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，而不在于是否有下属人员，如拥有知识并负有贡献责任的工程师也是管理者。另外，管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外，也可能承担某项具体的工作。例如，一些公司的销售经理，除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外，自身也可能承担一部分具体的销售业务。

#### 知识链接



管理主体

#### 相关链接

##### 管理者角色

20世纪60年代末，加拿大学者 Henry Mintzberg 对总经理的工作进行了一项仔细的观察和研究。在大量观察的基础上，Henry Mintzberg 提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要（1973年）。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10种角色可以从总体上分为三大类型，即人际关系角色，包括挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色；信息角色，包括信息接受者角色或者监听者角色、信息传播者角色、发言人角色；决策制定角色，

包括企业家角色、故障排除者角色、资源分配者的角色、谈判者角色。10种角色不能轻易分开，它们形成了一个整体。

例如，一家造纸厂有4名员工，张玲是这家造纸厂的厂长，这家工厂正面临着一项指控：厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流，因此张玲必须到当地的管理局为本厂申辩。王军是该厂的技术工程部经理，他负责自己部门的工作和销售部门的计划相协调。李刚负责厂里的生产管理，他刚接到通知：昨天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾，至少在1个月内无法供货，而本厂的包装车间想知道，现在他们该干什么。李刚说，他会解决这个问题的。最后一个是罗兰，她负责文字处理和办公室的工作，办公室里的职工之间为争一张办公桌刚发生了一场纠纷，因为该办公桌离打印机最远，环境比较安静。

在上面的案例中，张玲、王军、李刚、罗兰，这四个人都是管理者，但分别扮演了不同的管理角色。

## 2. 管理主体的类型

(1) 按管理者的层次分类。按其所处的管理层次，管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图1-1所示。

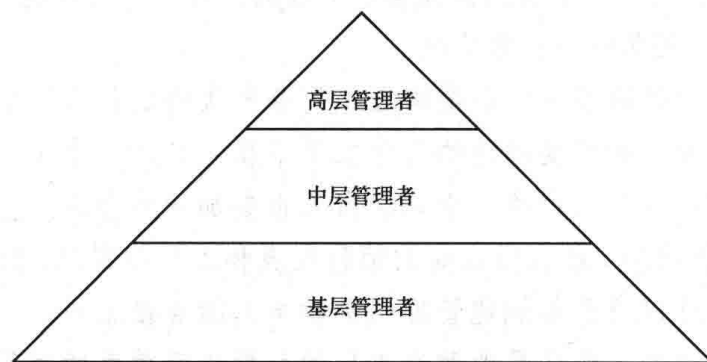


图1-1 管理者的层次

1) 高层管理者，是指对整个组织的管理负有全面责任的人，是重大问题的决策者。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在外界的交往中，往往代表组织，以“官方”的身份出现。

## 管理故事

### 丙吉问牛

西汉时期，有一个丞相叫丙吉，有一天他到长安城外去视察民情，走到半路就有人拦轿喊冤，查问之下原来是有人打架斗殴致死，家属来告状。丙吉回答说：“不要理会，绕道而行。”走了没多远，发现有一头牛躺在路上直喘气，丙吉下轿围着牛查看了很久，问了很多问题。人们就议论纷纷，觉得这个丞相不称职，死了人不管，对一头生病的牛却那么关心。皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做，丙吉回答：“这很简单，打架斗殴是地方官员该管的事情，他自会按法律处置，如果他渎职不办，再由我来查办他，我绕道而行没有错。丞相管天下大事，现在天气还不热，牛就躺在地上喘气，我怀疑今年天时不利，可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行，我没有及时察觉就是我丞相的失职。所以，我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是

因为天时不利的原因为。”一番话说得皇帝非常赞赏。

管理启示：管理者应该清楚自己所处的层次和明白自己的职责，什么该管，什么不该管，有所为，有所不为。

2) 中层管理者，通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者，是对决策的贯彻执行者。其主要职责是：贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注重日常的管理事务。

3) 基层管理者，又称一线管理者，是指组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其主要职责是：给下属作业人员分派具体的工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

## 拓展案例

### 李东的工作

李东是一家生产小型机械装配厂的经理，他经常随身带着一份关于自己当天要处理事务的清单。清单上的一些工作是总部电话通知他需要处理的，另外一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下报告的不正常情况。

每天一到办公室，他做的第一件事是审查工厂各班次的监督人员呈送上来的作业报告。看完前一天的报告后，李东通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，决定对于报告中所反映的各种问题应采取一些什么措施。李东在白天也参加一些会议和会见来厂的各方面的访问者。会见的对象包括供应商、潜在供应商的销售代表和工厂的客户。另外，还包括来自地方、省、国家政府机构的人员以及总部职能管理人员和李东的直接上司。李东发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些工作又是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。由于这么多的工作都由李东处理，他感觉很累，似乎总是在处理某种危机，而为什么他就不能以一种轻松的方式工作呢？

## 案例分析：

其实李东完全可以换成另一种工作方式。按照管理者在组织中所处的地位划分，李东应是一个高层管理者，组织的兴衰存亡取决于他对环境的分析判断，以及目标的决策和资源运用的决策。按照管理者责任划分，他应属于决策指挥者，他的基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务，拥有直接调动下级人员，安排各种资源的权力。同时，李东是这个工厂的领导者，他应该干领导的事，即完成计划和领导的职能，不能将时间与精力作不必要的消耗。李东应摆正自己的位置，作为一个决策者、指挥者和协调者，将具体的工作交给其他中层和基层管理者去做。李东应该用大部分时间去处理最难办的事情，减少会议和不必要的报告文件。

(2) 按职权关系的性质分类。按其职权关系的性质，管理者可以分为直线管理人员和参谋人员。

1) 直线管理人员，是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导

隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线人员主要指组织等级链中的各级主管，即综合管理者。

2) 参谋人员，是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者。

(3) 按管理者工作的性质和领域分类。按管理者工作的性质和领域，管理者可以分为综合管理者和专业管理者。

1) 综合管理者，是指负责整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管组织内的包括生产、研发、营销、人事、财务、后勤等在内的全部工作。对于大型组织来说，可能会按照产品类型分别设立几个产品分部，或按地区设立若干个地区分部。

2) 专业管理者，是指仅仅负责管理组织中某一种职能的管理者。根据所管理的专业领域性质的不同，可以将管理者划分为生产部门管理者、研发部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者等。

### 3. 管理主体的素质

管理主体的素质，是形成管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理功效极为重要的条件。管理者的素质主要包括以下三个方面。

(1) 良好的身心素质。管理活动是一种艰苦的实践活动，要求管理者必须具有良好的身心素质。身心素质，是指管理者本人的身体状况与心理条件，包括健康的身体，坚强的意志，开朗、乐观的性格，广泛而健康的兴趣等。

(2) 较高的政治文化素质。政治文化素质，是指管理者的政治思想修养水平和文化基础，其包括政治坚定性、敏锐性；事业心、责任感；思想境界与品德情操，特别是职业道德；人文修养与广博的文化知识等。

(3) 较好的业务素质。业务素质，是指管理者在所从事工作领域内的知识与能力，包括一般业务素质和专门业务素质。

## 拓展知识

### 优秀管理者的10种素质

(1) 处事冷静，但不优柔寡断。优秀的管理者都具有处事冷静的特点，他们善于考虑事情的多个方面或问题涉及的各利害关系方，不易冲动行事。优秀管理者虽然处事冷静，但并不优柔寡断，他们往往会在周密思考后果断作出决定或清晰地阐明自己的观点。

(2) 做事认真，但不事事求“完美”。优秀的管理者做事非常认真仔细，但他们同时也非常懂得什么事情需要追求“完美”，什么事情“差不多就行”。具有这种特征的管理者往往能把事情“做对”，并且能比一般人更容易创造出价值。

(3) 关注细节，但不拘泥于小节。优秀的管理者善于关注事情的细节，善于留意观察身边的人和事。他们善于抓住问题的要害，善于将问题“扼杀”在萌芽状态。优秀的管理者虽然善于关注细节，但他们不会过分拘泥于小节，不会在意别人的一点小过错或小过失。

(4) 协商安排工作，绝少发号施令。管理者不是发号施令的“监工”。一个能让下