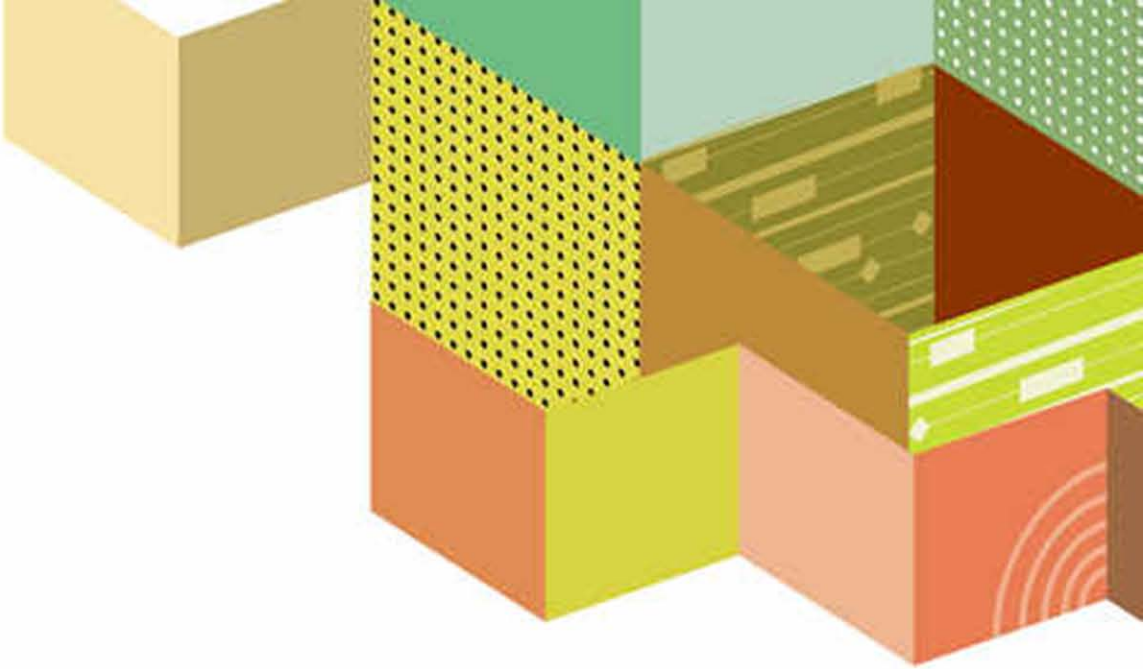
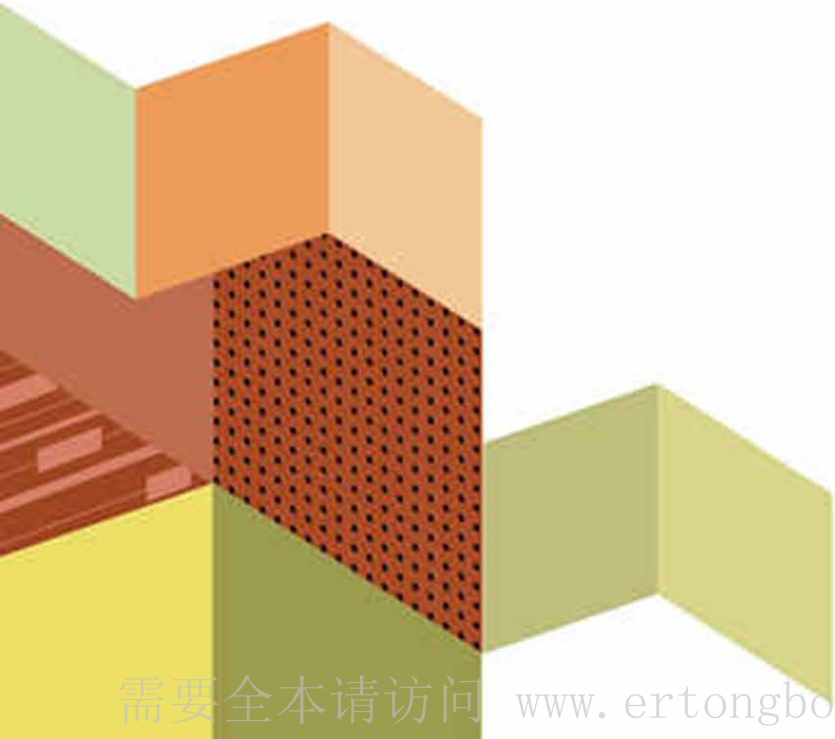


管理基础与实践

（第3版）

GUANLI JICHU YU SHIJIAN

◎ 丁传奉　陈时禄　主编



北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com



“十二五”职业教育国家规划教材修订版

管理基础与实践

（第3版）

主　　编　丁传奉　陈时禄

副 主 编　王　强　汪允文　肖金花

　　余　磊　李　倩

主　　审　张　敏

企业顾问　殷世宏　汪世宇

北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

为贯彻《国家职业教育改革实施方案》的精神，本教材以职业需求为导向、以实践能力培养为重点、最大限度满足岗位/岗位群需求，本书以“锤炼精品、突出重点、强化衔接、产教融合、体现标准、创新形式”为目标，采用项目引领任务为主体结构，以任务为核心、以管理过程为主线，将教材内容分成4个项目14个任务单元。包括管理概论、管理思想的发展、管理环境、组织文化、社会责任、管理道德、决策、计划、组织、领导、沟通、激励、控制、创新与创业等任务。

本教材设计任务简介、走进管理、管理故事、课堂互动、教学视频、问题思考、技能训练、网络冲浪、案例讨论、课堂游戏、实践训练等栏目，采用情境教学的方法编写。同时，充分利用现代信息技术，把二维码技术应用于教材中，通过扫描二维码学习管理学相关知识或通过网络冲浪等进行扩展性学习，以调动学生积极性，构建体验式、仿真性和模拟教学，增强学生学习兴趣。

本教材可作为高等院校财经类专业管理学课程教材，也可作为企事业单位管理人员的培训教材。

版权专有　侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

管理基础与实践/丁传奉，陈时禄主编. —3版—北京：北京理工大学出版社，2019.11（2019.11重印）

ISBN 978-7-5682-7881-2

Ⅰ.①管…　Ⅱ.①丁…②陈…　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（2019）第252017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／三河天利华印刷装订有限公司
开　　本／787毫米×1092毫米　1/16
印　　张／16.5
字　　数／390千字
版　　次／2019年11月第3版　2019年11月第2次印刷
定　　价／49.80元

责任编辑／徐春英
文案编辑／徐春英
责任校对／周瑞红
责任印制／施胜娟

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

第 3 版前言

本书第 2 版在 2014 年出版后，得到众多师生的认可。随着我国经济发展进入新常态，加之本教材修订周期较长，造成了本教材仍然存在着一些新的管理思想、技术与方法和企业生产实际管理脱节的现象，与企业需求之间仍有一定的差距。因此，在编写本教材时，以全面贯彻党的教育方针，落实立德树人的根本任务，积极培育和践行社会主义核心价值观，体现中华优秀传统文化、革命文化和社会主义先进文化，弘扬劳动光荣、技能宝贵、创造伟大的时代风尚为宗旨。突出职业教育的类型特点，进一步加强与企业间的沟通，吸收企业家的意见和建议，在教材中及时体现企业管理的一些新动态，管理科学的发展以及国务院《国家职业教育改革实施方案》的要求，以职业需求为导向、以实践能力培养为重点，最大限度满足岗位/岗位群需求为目标。我们在广泛征求用书学校广大师生以及部分企业管理者的意见和建议的基础上，进行了本次修订。

1. 修订指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面推动习近平新时代中国特色社会主义思想进教材进课堂进头脑。立足新时代新发展新要求，聚焦当前管理存在的关键问题，按照《国家职业教育改革实施方案》的要求，坚持“锤炼精品、突出重点、强化衔接、产教融合、体现标准、创新形式”的原则，以专业教学标准、课程标准突出职业教育的类型特点，充分体现现代职业教育规律和技能型人才成长规律要求，对原教材进行了第 3 次修订。

2. 修订的原则

（1）坚持职教特色，突出质量为先。遵循技术技能人才成长规律，知识传授与技术技能培养并重，强化学生职业素养养成和专业技术积累，将专业精神、职业精神和工匠精神融入教材内容。适应专业建设、课程建设、教学模式与方法改革创新等方面要求，保障教材质量。

（2）坚持产教融合，校企双元开发。强化行业指导、企业参与，本次修订广泛征求企业对管理的要求。注重吸收行业企业管理人员、技术人员参与教材编写。紧跟产业发展趋势和行业人才需求，及时将产业发展的新技术、新工艺、新规范纳入教材内容，反映典型岗位（群）职业能力要求。

3. 修订内容

在本次修订过程中，课程体系设计框架由原来 3 个项目 14 个任务单元修改为 4 个项目 14 个任务单元。全书分为认识管理、管理环境与组织文化、社会责任与管理道德、管理过程等四个项目，重点修改了组织文化、管理道德和社会责任部分内容。

在当前我国经济社会体制转型的背景下，按照《国家职业教育改革实施方案》的要求，及时补充、调整、更新教材中的部分内容，对原书部分单元的引导案例、课堂互动、管理故事、案例讨论、课堂游戏、图片等进行修改、充实和完善。增加教学视频、管理小知识、技能训练、网络冲浪、实践训练等内容。同时，充分利用现代信息技术，把二维码技术应用于教材中，通过扫描二维码学习管理学相关知识或通过网络冲浪等进行扩展性学习，以调动学

生积极性，构建体验式、仿真性和模拟教学，增强学生学习兴趣。

4. 体例编排

本书仍采用项目引领任务为主体结构，以任务为核心，以管理过程为主线，贯穿在学习情境中，以理实一体化教学模式对教材体例、编排进行了调整以便更好地适应高职高专院校管理学基础课程教学的需要。

本教材由安徽水利水电职业技术学院丁传奉、陈时禄任主编，安徽水利水电职业技术学院王强、汪允文、肖金花、余磊，安徽财贸职业学院李倩任副主编，安徽水利水电职业技术学院张敏担任主审，为使编写的教材更贴近现代企业对管理人才的需求，在编写过程中聘请了鸿泰基金部经理、华商大学、浙商大学执行校长汪士宇博士，合肥齐美电器公司总裁殷世宏高级工程师担任顾问，对教材在企业中的适用性进行把关。

本次修订由安徽水利水电职业技术学院丁传奉负责全书的统稿和修改工作。全书增加的技能训练、管理小知识、教学视频等内容由李倩负责收集整理及编写。

在修订过程中，汲取了很多第 2 版读者的意见和建议，行业企业人员的建议，同时参考了大量同人的研究成果，在此一并表示感谢。

由于水平有限，书中疏漏在所难免，希望读者对本书继续提出批评指正。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

项目一　认识管理 …… 001

任务 1　管理概述 …… 003
一、什么是管理 …… 004
二、管理的基本特征 …… 004
三、管理的特性 …… 005
四、管理的基本职能 …… 006
五、管理者 …… 008
六、管理的方法 …… 013
任务 2　管理思想的发展 …… 018
一、中国古代的管理思想 …… 019
二、西方古代管理思想 …… 020
三、古典管理理论 …… 021
四、行为科学理论 …… 026
五、现代管理理论阶段 …… 030
六、当代管理理论的进展 …… 032

项目二　管理环境与组织文化 …… 039

任务 3　管理环境 …… 041
一、管理环境的含义 …… 043
二、管理环境的分类 …… 043
三、组织与环境的关系 …… 046
四、环境对组织的作用 …… 046
五、环境的管理 …… 047
任务 4　组织文化 …… 053
一、组织文化的内涵 …… 054
二、组织文化的特点 …… 055
三、组织文化的功能 …… 056
四、组织文化的负面作用 …… 058
五、组织文化的层次 …… 059
六、组织文化的类型 …… 061
七、组织文化的建设 …… 061

项目三　社会责任与管理道德 …… 069

任务 5　社会责任 …… 071

一、企业社会责任的含义 …… 073
二、企业社会责任的内涵 …… 074
三、社会责任与利润最大化的关系 …… 076
四、企业社会责任的具体表现 …… 076
五、影响组织承担社会责任的因素 …… 079
六、社会责任与企业发展 …… 080
任务 6　管理道德 …… 085
一、管理道德概述 …… 086
二、管理道德的内容 …… 087
三、管理道德的特点 …… 088
四、影响管理道德的因素 …… 089
五、管理道德失衡的表现 …… 090
六、管理道德的培育 …… 091

项目四　管理过程 …… 099

任务 7　决策 …… 101
一、决策的含义 …… 102
二、决策的原则 …… 102
三、决策的特征 …… 103
四、决策在管理中的地位和作用 …… 105
五、决策的类型 …… 105
六、决策过程 …… 107
七、影响决策的因素 …… 110
八、决策方法 …… 112
任务 8　计划 …… 122
一、计划的含义 …… 123
二、计划的内容 …… 123
三、计划的性质 …… 124
四、计划的作用 …… 125
五、计划的类型 …… 126
六、计划的表现形式 …… 127
七、计划的编制过程 …… 128
八、计划的编制方法 …… 130
九、目标和目标管理 …… 133
任务 9　组织 …… 141
一、组织的含义 …… 142
二、组织的类型 …… 142
三、组织工作的内容 …… 145
四、组织管理 …… 146

五、组织结构的设计…… 146
六、组织结构的类型…… 149
七、组织的变革…… 155
任务 10 领导 …… 162
一、领导的内涵…… 163
二、领导者素质…… 164
三、领导与管理的关系…… 167
四、领导的作用…… 168
五、领导理论…… 169
六、领导艺术…… 178
任务 11 沟通 …… 186
一、沟通的含义…… 187
二、沟通的过程…… 187
三、沟通的特征…… 188
四、沟通的作用…… 189
五、沟通的方式…… 190
六、沟通的渠道…… 192
七、沟通的障碍及克服…… 197
任务 12 激励 …… 204
一、激励的概念…… 205
二、激励在管理中的作用…… 205
三、激励的心理机制…… 207
四、激励的原则…… 207
五、激励的类型…… 208
六、激励理论…… 209
任务 13 控制 …… 219
一、控制的概念…… 220
二、控制的作用…… 221
三、控制的必要性…… 221
四、控制的类型…… 223
五、控制过程…… 224
六、控制的方法…… 226
任务 14 创新与创业 …… 232
一、创新…… 233
二、创业…… 239

参考文献…… 253



项目一
认识管理

任务 1

管理概述

管理与其说是一种理论，不如说是一种实践。凡是想单纯从理论中找到管理智慧的管理学家，必将无可奈何地走向失败。

——彼德·德鲁克

管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化，组织结构扁平化。

——杰克．韦尔奇

任务简介

管理活动伴随着人类文明史的发展而发展。人群组织的合作、协作或协调催生了管理活动，并使其成为各项活动中最重要的活动之一。并且，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明显的。

本任务主要介绍了管理入门的一些基本知识。通过此任务的学习，掌握管理的基本概念和职能，理解管理者所扮演的角色以及作为管理者需要的素质和技能，了解管理的基本方法。

走进管理

王新的工作

王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来一份列出他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是它总部的上级电话通知他需要处理的，另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的情况。

一天，王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候，王新常常会发现一些问题，并将它们列入

需要全本请访问 www.ertongbook.com

到他那待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的方式工作呢？

管理的职能是什么？什么是管理者？管理者的职责和管理者在组织中所处的地位角色是什么？本任务将为我们揭开谜底。


教学视频


跟军队学管理——军魂



知识梳理

一、什么是管理

在人类的活动中，无时不存在管理，无处不需要管理。因此“管理”在人们的心目中已经是一个非常熟悉的词，但什么是管理呢？从不同的角度出发，可以对其有不同的理解。从字面上来解释，管理即有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思。管理作为一种最为古老、最为基本的技能长期以来为人们所实践和应用，管理渗透到一切领域，小至个人、家庭、企业或学校，大到社会、国家、世界都离不开管理。可以说管理伴随着人类生存、发展的各种活动。20 世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果，其中之一是形成了较为完整的管理理论体系。

能够全面概括“管理”这一概念的定义是：“在一定的环境条件下，以人为中心，对组织所拥有的资源（人力、物力和财力等各种资源）进行有效的计划、组织、领导和控制，以实现既定组织目标的过程。”

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，我们还可以从以下几个方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理既是一种文化现象，又是一种社会现象

管理现象的存在必须具备两个条件：一是必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的等活动；二是有一致认可的、自觉执行的目标。

2. 管理的“载体”是组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理才有存在的必要。两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。管理就是在组织中，由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素得以合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动。

3. 管理的核心是处理各种人际关系

人既是管理中的主体又是管理中的客体，管理的大多数情况是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同达成目标，因此，管理的核心是处理好各种人际关系。

4. 管理既是一门科学，又是一种艺术

人们在长期的管理实践活动中，总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法，用以指导人们从事管理实践。掌握系统化的科学管理知识有助于对组织中存在的问题提出正确可行的解决办法。因此，管理是一门科学。

管理又是一种艺术，这是强调管理的实践性。管理者在管理活动中，既要用到管理知识，又不能完全依赖于管理知识，必须发挥创造性，根据不同的情况采取不同的方法。因此，管理者在管理中要学会灵活运用知识，使组织活动达到最佳效果。

管理小知识　什么是管理

1）管理就是做主人翁：把公司的事情当作自己的事情来做。

2）管理就是设定先后顺序：确定什么是重要的，什么是紧急的，学会舍弃。

3）管理就是指出目标和方向：定下目标、由谁负责、完成期限及相应的报酬和激励。

4）管理就是不断地改进：每天进步 1%。

5）管理就是算账：算大账，不算小账。

课堂互动

凡是有集体劳动和共同劳动的地方是否就需要管理？管理是科学还是艺术？

三、管理的特性

管理故事

双汇春都：种瓜种豆

同是中国名牌、同是地处中原的肉类加工企业，双汇集团 2004 年实现利税 5.02 亿元，比上年增长 69.5%，步入快速发展轨道；春都集团 2004 年亏损 6 982 亿元，连续两年出现巨额亏损，企业陷入困境。同是国务院确定的全国 520 家重点企业，双汇的迅速崛起和春都的严重滑坡引起社会各界的广泛关注。无论从各方面都处于劣势的双汇集团，为什么能在短短几年内成了同行的排头兵，而春都集团却在市场竞争中败下阵来？双汇集团注重决策管理，注重资源使用效率；而春都集团决策却多次失误，造成巨大的资源浪费。

故事启示：我国两个肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中，因管理的战略不同

而呈现出不同的效益情况。正如双汇总裁万隆说：“管理是企业的生命，双汇赢就赢在管理上。”

通过科学化的管理可以提高效率，这是企业进行管理的必要性。为了更好地管理企业，还需要了解管理活动的特性，管理活动具有目的性、有效性、他人性、多样性和有界性等特征。

1. 管理的目的性

没有目标的行为不能被称为管理行为：没有目标就没有组织，没有目标就没有方向，没有方向就不可能有效率。因此，一个没有明确目标的企业不可能成为一个好企业。

2. 管理的有效性

任何社会在任何时候，资源总是有限的，若资源无限则不需要管理，没有效率压力就不需要管理，管理活动可以提高效率。

3. 管理的他人性

管理需要他人的努力，只会管理自己不叫管理，指挥他人才是管理的一大挑战。

4. 管理的多样性

管理对象包括人、财、物；管理过程包括计划、组织、控制等多样化的活动；在企业和任何组织中，管理部门都是多种多样的，包括生产、财务、销售、人事等各种各样的部门，每个部门的分工和责任都是大不相同的。

5. 管理的有界性

管理是在组织内进行资源的配置，对组织外的资源无调动权；管理是一个等级链，职权有大小，但管理的原则有相同之处。

四、管理的基本职能

管理故事

管 理 职 能

法国矿冶工程师法约尔于 1900 年 6 月 23 日在国际采矿和冶金大会闭幕式上演说：“……，现在我必须谈谈管理问题。这是我想引起你们注意的问题，因为在我看来，我们工作中在技术方面行之有效的互相学习同样可以应用在管理方面。一个企业的技术和供销的职能是有明确规定的，而管理职能却不是这样。很少有人熟悉管理的结构和力量，我们意识不到它怎样工作，看不到它在建造还是在铸造，在买还是在卖。然而我们都知道，如果管理不当，事业就处于失败的危险中。

“管理职能有很多责任。它必须预见并做好准备去应付创办和经营公司时财务、购销和技术的状况；它要处理有关职工的组织、选拔和管理方面的工作；它是企业的各个部分同外界沟通联络的手段等。尽管列举的这些是不够完全的，却向我们指出了管理职能重要性的思想，即以管理人员这一项，在大多数情况下就成为企业最主要的职能，因为大家都知道，一家公司即使有完善的机器设备和制造过程，如果由一批效率低下的人员去经营，还是注定要

失败的。”……

故事启示：经营管理之父法约尔在当时的演讲中如此强调管理职能，就是想引起人们对此问题的关注。时至今日，我们对管理职能等问题又是怎样认识的呢？

管理职能，是指管理者为实现管理目标，在实施管理行为中必须承担的责任和必须完成的任务。一般来说，将管理职能划分为计划、组织、领导、控制等四大基本职能，如图 1－1 所示。

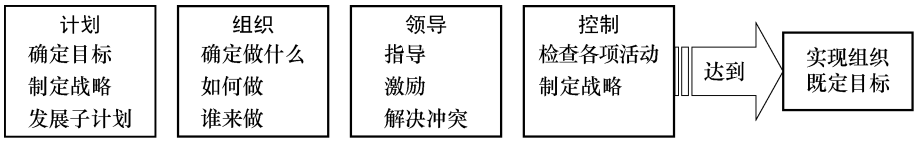


图 1－1　管理的四大基本职能

在管理工作中，任何一位管理者，为实现既定的目标，实施有效的管理，都要履行管理职能。

1. 计划职能

任何管理工作都是从计划开始的。计划职能是指管理者为了实现组织目标对工作所进行的筹划活动。这是非常重要的职能，首先，它是管理者指挥的依据；其次，计划是降低风险、掌握主动的手段；最后，计划是减少浪费、提高效率的方法。任何管理者都要执行计划职能，而且要想将工作做好，无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。

2. 组织职能

制订出切实可行的计划，就要组织必要的人力、物力和其他资源去执行既定的计划，也就是进行组织工作。组织职能是指为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。组织职能主要包括组织结构设计、组织关系的确立、组织人员的配置和组织变革等。

3. 领导职能

每个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能是指管理者利用职权和威信施展影响，带领、指挥、引导和鼓励其下属人员去实现组织目标的过程。领导职能主要包括激励下属的工作积极性，指导和指挥下属活动，选择有效的沟通渠道以及营造良好的组织氛围，去实现组织的目标。

4. 控制职能

为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的标准对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正。工作失去控制就会偏离目标，没有控制就难以保证目标的实现。根据控制的时机、对象和目标的不同，将控制分为事前控制、事中控制和事后控制。

管理的基本职能互相联系、互相制约，是一个有机的整体。管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程来展开和实施的。为了做好组织的各项工作，管理者首先要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制定出相应的行动方案。目标明确之后，就要组织力量去完成。为了落实计划，管理者要进行组织工作，由于目标的完成有赖于组织成员的共同

努力，为了充分调动组织成员的积极性，在目标确定、计划落实之后，管理者还要加强领导工作。在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工之后，各种念头仍有可能出现，为了纠正偏差，确保各项工作的顺利进行，管理者还必须对整个活动进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程。

课堂互动

假如你是一名管理者，你认为所有管理职能中，哪一种职能是最核心的？

教学视频

跟军队学管理——军魂

五、管理者

管理故事

怎样做管理

一位销售经理给他手下的销售员了很多指导，他花费了 70% 的时间和下属一起去看市场、跑订单、做协同拜访等。做“实地教练”时，销售经理从来不在客户面前替销售员做销售，哪怕有时他很着急，眼看着订单可能拿不到了，但是他仍然要等到事后再指出销售员有哪些错误，应怎样做可能会更好。在销售经理的指导下，他手下的销售员进步得非常快，对这位销售经理也非常感激，整个团队的业绩不断提高。

故事启示：一位主管要是能成功地完成教练的职责，培养下属成为行业里的专家，自己也就能从日常的运作里解脱出来，去做更重要的工作。

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这样说：“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，什么是管理者呢？究竟有什么标准来划分管理者与非管理者呢？管理者的职责与作业人员有什么不同？一个人需要具备什么技能才能成为有效的管理者？

1. 什么是管理者

一般说来，组织中存在两类员工，即操作者和管理者。操作者是指在组织中从事具体业务，且不对他人工作承担监督责任的人；管理者是指在组织中从事管理工作的人，即在组织中担负计划、组织、领导和控制职能的人。

2. 管理者类型

1）根据管理的层次分类（见图 1－2）

（1）基层管理者，亦称第一线管理者。他们处于作业人员之上的组织层次中，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；而学校则由教研室主任来担任。

（2）中层管理者。他们是直接负责或者协助基层管理人员及其工作的人，通常享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。

（3）高层管理者。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”身份出面。这些高层管理者的头衔有如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员以及学校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

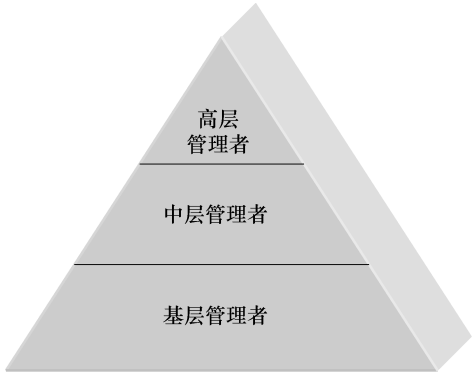


图 1－2　组织的层次

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，即都是同别人一起并通过别人使组织活动得以更有效地完成，因此，管理者在相当程度上也就是领导他人的人。

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，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。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多些，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多些。即便就同一管理职能来说，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。

2）根据管理的领域分类

（1）综合管理者。指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织中包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设计若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理，每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是全面管理者。

（2）专业管理者。也就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的专业管理的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。

对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，管理工作的专业分工也变得日益重要。不同专业领域的管理者，他们在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别，如同样是开展计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，它们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不一样的特点。

需要全本请访问 www.ertongbook.com