

第一部分 绪 论

第一章 概论

管理是社会活动中的一种常见的活动，任何一个组织都需要管理，而管理有助于人们实现其共同目标。所以，人们越来越重视对管理活动的研究，以期通过管理活动有效地运用组织的资源，提高生产效率。

第一节 管理

一、管理的必要性

简而言之，管理的必要性在于资源的有限性，如果每个企业能投入生产过程的资源是无限的，那么管理就失去了其必要性。从生产的过程来看，管理的必要性是由以下几个因素决定的：

1、管理是共同劳动的产物，是社会化大生产的必然要求

当人们只需要独立从事各种活动就能满足个人的需要时，个人可以单独地决定其行动计划，加以执行，并对执行结果加以控制。但是有了社会性的共同劳动以后，为了实现共同的目标，人们之间就出现了分工与协作，于是劳动过程中的“指挥、监督、协调”的功能日益明显起来，随之出现了“脑力劳动”与“体力劳动”的分工，即出现了管理（见图 1-1）。马克思在《资本论》中也指出：“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”^①。……“凡是有许

马克思恩格斯全集，第 23 卷，北京：人民出版社，1973 年，第 307 页。

多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样”^①。

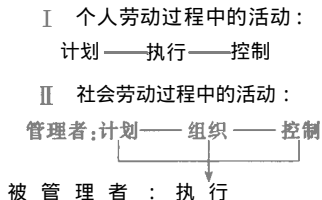


图 1-1 个人劳动与社会劳动的差别

2. 管理是提高劳动生产率和经济效益的重要手段

管理是一切社会劳动都需要的职能，也是提高劳动生产率和经济效益的重要手段。从上述社会劳动与个人劳动的区别可以看出，管理者主要从事的是计划、组织、控制等工作。通过这一系列工作，管理者首先确定组织的目标，并运用各种管理技巧把每个成员的个人努力方向都引向组织目标，以保证组织目标的实现。如果管理不善，组织就会成为一盘散沙，不仅没有活力，不能实现组织目标，甚至会惨遭淘汰。高水平的管理，可以用较少的投入和消耗，获得更多的产出，以保证企业的经济效益的提高，满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。

3. 管理是人类社会进步的推动力

现在，世界公认，先进的管理和科学技术是推动各国经济高速发展的两大车轮，而管理是生产力中的结合性的因素。据专家分析，在现有的科技和设备条件下，改善管理，可提高生产力水平 $1/3$ 以上；反之，管理不改善，即使科技和设备得到改善，也不可能大幅度地提高生产力。所以，为了促进整个人类的进步，必须不断地提高整体管理水平。

4. 随着改革开放的进一步深入，提高管理水平是当务之急

^① 马克思恩格斯全集，第 25 卷，北京：人民出版社，1973 年，第 431 页。

随着我国改革开放的进一步深入，科技水平逐渐提高了，社会分工也越来越专业化了，但是，同时也带来了一系列的问题，主要表现在：“科技是第一生产力”，但科技并不能自动地形成生产力，所以，许多科技发明被闲置。分工越来越细有利于提高劳动生产率，但是分工以后的不同行业之间、不同专业人员之间以及局部与全局之间的关系该如何协调呢？这些关系如果协调不好，必然导致效率低下。经济的进一步发展，暴露出了我国资源短缺的严重问题，所以有限社会资源的合理配置和利用，如何发挥其最大效率也是摆在面前的一大难题。面对改革开放实践中的这些问题，要求我们必须重视管理，向管理要效益，为我国经济的进一步持续稳定发展打下坚实的基础。

二、管理的定义

管理活动虽然在实际工作中应用广泛，但对管理的概念的理解却仍没有得到统一，不同的学者、管理者对管理的定义各不相同。比较有影响的定义有以下几种类型：

1. 职能论

职能论是管理过程学派（又称经营管理学派）对管理的理解。该学派认为管理者在管理过程中，不断地重复地执行一系列职能。但职能学派自身对于管理者在管理过程中应该执行哪些职能，看法不一。如法国的法约尔（Henry Fayol）认为“管理就是执行计划、组织、指挥、协调和控制。”^①而美国管理学家卢瑟·古利克和林德尔·厄威克却提出了管理七职能论，即有名的 POSDCORB 的观点，这七职能包括计划（Planning）、组织（Organizing）、人事（Staffing）、指挥（Directing）、协调（Co-ordi-

^① [法] H. 法约尔著，工业管理与一般管理，周安华、林宗锦、展学仲、张玉琪译，北京：中国社会科学出版社，1982年，第5页。

nation)、报告(Report)和预算(Budgeting)^①。但无论是哪位学者,都认为管理者的职能必须包括拉尔夫·柯里尔·戴维斯(Ralph Currier Davis)提出的计划、组织和控制三项基本职能^②。

2. 决策论

以美国的赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)为代表的决策理论学派认为,“管理就是决策,管理过程就是决策过程。”^③

3. 人本论

行为科学学派的代表人物梅奥(Elton Mayol)和罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlis Berger)等人认为,管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。

4. 模式论

以伯法(E.S. Buffa)为代表的数学学派(也称为管理科学学派)认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标^④。

从以上列举的定义可以看出,各个学派、各个学者从各自不同的角度给管理下定义,都有其合理和可取之处,也都从某个侧面反映了管理科学的某些内容和特点。我们相信,随着人类管理实践的不断丰富,对管理的认识也会不断深化,人们对管理含义的理解也会更全面、更准确。

在本书中,我们给管理下的定义是:“管理是由一个或多个人来协调其他人的活动的活动。”这种定义可以有效地把管理与人类的其他活动区分开来,揭示了管理的本质特征。

孙耀君著,西方企业管理理论的发展,北京:中国财政经济出版社,1981年,第385页。

同,第394页。

〔美〕赫伯特·西蒙著,管理行为,杨砾、韩春立、徐立译,北京:北京经济学院出版社,1988年,第10页。

孙耀君著,西方管理思想史,太原:山西人民出版社,1987年,第717页。

三、管理的职能

管理过程学派的学者认为管理是一个过程，而管理者就是在这个过程中重复地履行各种职能的。但是，对于应履行哪些职能，过程学派的学者并没有取得一致的认识。

最早提出的是法约尔的五职能论，从此以后有了七职能论、三职能论，甚至有十三职能论之说，表 1-1 列举了这个学派的不同学者的一些有代表性的不同观点。

表 1-1 不同学者对管理职能的认识

管理职能	法约尔	古利克	格里芬	孔茨	戴维斯
计划	×	×	×	×	×
组织	×	×	×	×	×
决策			×		
指挥	×	×			
人员配备					
人事		×		×	
协调	×	×			
报告		×			
预算		×			
领导			×	×	
控制	×		×	×	×

从以上表格可以看出，人们一致公认计划、组织和控制三项管理职能，但对其他职能则意见不一。本书采用的是得到一致公认的三项职能论，即认为管理者是重复、不断地执行计划、组织和控制三项职能。我们认为这三项职能并不是按先后顺序排列，而是一个周而复始的循环过程，这一过程可以理解为管理的周期，如图 1-2 示。

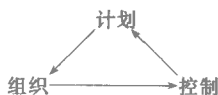


图 1-2 管理周期

计划是管理活动中的首要职能，就是设立共同目标并将其具体化，并采取一定形式使目的、目标固定下来。其内容包括规定组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将计划层层分解，以便协调和将各种活动一体化。

组织是指为了建立组织机构使信息传递得以顺利进行传达而开展的创造性活动。体现在管理过程中的组织职能主要包括进行专业化分工，设置岗位，进行适当人员安排并制定相应的协调机制，以保证整个组织的运转，使计划能如期有效地执行与实施。

控制是为了保证组织目标的实现，对最终结果进行监督和检查以发现其中存在的问题，并及时采取措施加以纠正。

四、管理活动与业务活动的区别

任何组织里的活动都可以分为两大类：管理活动和非管理活动（也称为具体的业务活动）。所谓管理活动就是对非管理活动进行协调的活动，而业务活动就是管理活动协调的对象。从根本上来说，这两类活动都是为了实现组织目标而进行的，但它们之间还是存在一定的区别。而且，对这两类活动进行区分的意义相当重大。其区别主要表现在：

1. 活动主体不同

一般来说，从事管理活动的人可称为管理者，如工厂的厂长、学校的校长、政府的首长等。而从事非管理活动（业务活动）的人则称为业务活动者，如工厂的工人、学校的老师、政府的办事员等。但是，在实际工作中，有不少组织里的人员既是管理者，同时又充当了业务活动者的角色，如学校的校长在给学生们上课时是业务活动者，而在从事学校的各项事务管理时却是管理者。

2. 活动的特点不同

两类活动在实际工作中还表现出了不同的特点。一方面，管理活动具有普遍性，而非管理活动（业务活动）却表现出一定的特殊性，即在不同性质组织中的管理活动，以及在同一组织中不

同层次、不同部门的管理活动基本上是相同的，都表现为从事计划、组织、指挥和控制等，而不同组织中的业务活动，以及同一组织中不同层次、不同部门的业务活动，却表现出一定的特殊性，都带有不同组织、不同层次、不同部门的业务的特点。比如，学校的校长、医院的院长、企业的厂长（经理），以及政府机关的首脑所从事的管理活动就是相同的，正是基于此，有人认为不同组织中的管理人员具有可转换性；而学校的教师、医院的医生、企业的工人以及政府机关的职员所从事的活动就各不相同，千差万别。

另一方面，管理活动具有普遍性，而业务活动却具有局部性。不论是什么性质的组织，其管理活动都必须从全局出发，考虑不同部门、不同人员之间的联系和配合，以保证组织或所在部门的整体利益；而业务活动者往往只考虑自身的、局部的利益，不用考虑与组织中其他业务活动之间的关系。事实上，在传统管理中，上级管理者对业务活动者的要求也仅仅是完成其自身的工作；而在现代管理中，越来越强调整体最优、团体合作精神。所以，在现代组织中，业务活动者的观点应该有所改变。

3. 活动的直接目的不同

业务活动的直接目的就是实现组织目标，而管理活动的直接目的是协调业务活动，以更好地实现组织目标。

对管理活动和业务活动的区分，主要目的是提醒管理人员要明确自己的身份和职责，将自己的时间和精力投入到前者而不是后者。

五、管理的二重性理论

管理的二重性是马克思对管理的基本认识。他在《资本论》中分析资本主义管理的性质和职能时一针见血地指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它

具有二重性。’^①

马克思还进一步指出，不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^②

可见，马克思认为，凡是社会化大生产都必然需要管理，但管理具有二重性，即具有与生产力相联系的自然属性与和生产关系相联系的社会属性。从根本上说，管理的二重性是由生产过程的二重性决定的。企业的生产过程实质上就是生产力和生产关系的统一体。为了保证生产的顺利进行，管理一方面执行合理组织生产力的职能，表现了管理的自然属性；另一方面，管理还执行着维护生产关系的职能，表现了管理的社会属性。由此可见，不论是资本主义的管理还是社会主义的管理都具有二重性，它们都是社会化大生产同生产关系相结合的产物，由于结合方式的不同导致了管理的性质与特点也不相同。

马克思的管理二重性理论，适用于一切组织的管理。它全面深刻地阐明了管理的实质、职能以及产生的必然性，对人们学习、认识和掌握管理的特点和规律具有指导意义。

首先，在学习过程中应该认识到管理具有二重性，社会主义管理与资本主义管理既有共性又有个性。从管理的根本目的来看，资本主义管理是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”^③；而社会主义管理的根本目的则是在发展生产的基础上最大限度地满足人民的物质和文化的需要，这是两种不同社会形态下管理的个性所在。但是，两种不同社会形态下的管理也存在着共同的方面，不管是社会主义还是资本主义的管理都存在着反映社会化大生产客观规律的共同性的东西，即都要求提高生产力水平，这是两者的共性。

马克思恩格斯全集，第25卷，北京：人民出版社，1973年，第431页。

② 马克思恩格斯全集，第23卷，北京：人民出版社，1973年，第369页。

列宁选集，第8卷，北京：人民出版社，1972年，第395页。

其次，在实践中要正确地对待西方的管理理论。根据管理二重性理论，对于西方的管理理论，要知道它“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。”^①因此对西方的管理应该批判地吸收，要“取其精华，去其糟粕”。只有把西方现代管理科学的精华与中国现代管理经验及传统管理思想中的精华结合起来，真正做到“洋为中用，古为今用”，才是我们应该走的管理之路。在吸收借鉴的时候要牢记“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的十六字方针。

第二节 管理者

在小型组织中，对组织进行管理的可能是组织的所有者，而在大中型组织中对组织进行管理、控制的却是一些支薪的管理者，即职业经理人员（professional manager）。可见，管理者在现代组织中扮演了十分重要的角色。下面以企业为例来论述一下管理者的基本情况。

一、“经理革命”——职业管理者的出现

在现代企业里，企业的所有权与经营权通常是分离的，于是出现了职业的管理者，这一现象在股份公司内部表现得最为明显。

但是，两权分离并不是在企业发展的初期就有的，而是随着企业发展到一定阶段而出现的一种必然现象。而且，从对企业的支配控制关系来看，可以将两权分离分为形式上的分离和实质性的分离两种。所谓形式上的分离是指所有权与经营权的分离，即把企业的经营活动委托给管理者来进行，但所有者仍起着实际的支配控制作用；而实质性分离是指所有权与支配权的分离，即管理者在经营过程中有着实际的支配权。

^① 马克思恩格斯全集，第23卷，北京：人民出版社，1973年，第368页。

据美国学者伯利 (A. Berle) 和米恩斯 (G. Mearns) 1932 年的研究表明, 在被研究的美国 200 家大公司中, 占公司总数量的 40%、占公司财产 58% 的企业是由并未握有公司股权的经理人员控制的, 由此他们得出结论: 现代公司的发展, 已经发生了“所有与控制”的分离, 公司实际上已经为由职业经理组成的“控制者集团”所控制^①。后人把这一现象称为“经理革命”。

那么经理人员凭什么对公司实行控制呢, 一般说来, 可以概括为两种基本类型^②:

1. 以专业知识为基础的管理者支配控制

这就是伯利与米恩斯的所谓“经营者控制”论。这一理论主张经营者以自己的知识和能力为基础支配公司, 否决了以所有为基础进行的支配。它反映了随着企业规模的扩大, 分工越来越细, 企业管理变得日益复杂和困难, 需要专门的管理知识和能力。而且随着股权逐渐分散, 作为所有者的资本家 (股东) 不可能对企业实行实质上的控制, 于是受资本家雇用的专业经营者开始发挥实际控制作用。

2. 以持有股票为基础的公司控制

以股票为基础的控制从某种意义上来说, 仍然是所有者控制的范畴。这种公司控制通常包括三大类型: 以个人为基础的资本家控制; ② 以法人为基础的经营者控制; 以团体所有为基础的银行控制。据了解, 日本的大多数企业是以法人公司所有为基础进行控制, 而美国的企业大多数是运用年金基金的银行以银行信托部股票所有为基础控制对方公司。这两者的根本差别在于以团体所有为基础的银行控制始终是为了运用资产而持有股票, 从而实现了对公司的实质控制; 而以法人为基础的经营者控制自始

陈佳贵著, 现代大中型企业的经营与发展, 北京: 经济管理出版社, 1996 年, 第 54 页。

② [日] 宫坂纯一著, 经营管理论, 赵兴昌、郭彩云、曹希海译, 北京: 企业管理出版社, 1996 年, 第 79 页。

至终都是为现实对公司的控制而持有股票的。

总之，如今已经不存在传统意义上的所有与经营的统一，所有者与经营者已经实现人格上的分离。但是，要清醒地认识到，企业的管理活动并不是依靠单个经营者就能完成的，而是通过一个经营管理组织来完成的。在这个经营管理组织内，不同管理人员的分工不同，但是他们都以某种形式进行计划、组织和控制工作，以保证管理工作的顺利进行。

二、管理者的类型

每个组织中都有着各种各样的管理者，而每个管理者又处于不同的管理岗位上。对于这些管理者，我们可以从他们所处的层次及管理的领域对其进行分类。

1. 按管理者在组织中所处的层次来分

由于管理者在组织中所处的不同位置，他们在组织中形成了不同的管理阶层，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者（top manager, Chief Executive Officer）位居组织顶端，是组织的最高行政长官，他们掌管着管理机构，负责制定总体计划、战略目标和大致方针，并且激发、指导、控制其下属人员（包括其他层次的管理人员）。

中层管理者（middle manager）的职责是规划、贯彻执行高层管理者确定的任务，他们负责调动、指导和控制对他们负有责任的基层管理人员的工作。早在几十年前，曾有一位美国人预言：企业中的中层管理者将日益显得过时无用，但事实表明中层管理非但没有消失，甚至也没有缩减，而是大为膨胀了。这种中层管理者日益膨胀的现象，也正是导致许多组织官僚主义严重、效率低下的重要原因，因此，可以认为精简中层管理者是机构改革的一大趋势。

基层管理者（first line manager, supervisor）则听从中层管理者的指导，负责把组织的各项计划和措施准确地传送给员工，保证计划的顺利完成。可见，基层管理者直接控制着提高或者降

低生产能力的权力，在管理层与一般员工之间扮演着联系纽带的角色，这一角色曾被美国管理学者基思·戴维斯教授比喻为“弓形组织中的拱顶石”（如图 1-3 示）。他说，这块拱顶石承受着来自上级管理者和下属员工两方面的压力，并借助这些压力建起一个坚固的弓形体，把左右两方连接在一起^①。

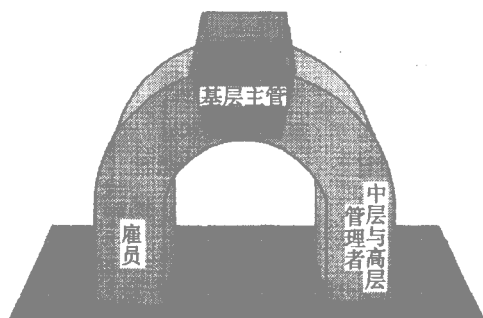


图 1-3 弓形组织中的拱顶石

人们通常认为基层管理者的工作是大杂烩，而且是管理部门的跑腿、听差，而实践中基层管理者所做的工作却是大有区别的。一些成功企业的经验表明，基层管理人员必须是一个真正的管理者，负有重要的作计划和决定的责任，并不是高、中层管理者的附属物和听差。

但是，由于所处层次的不同，管理者在管理过程中所从事的工作及活动特点也各不相同。我们将从管理职能和时间分配两个方面对其加以比较分析：

（1）承担的职能

尽管管理者在管理过程中都要从事计划、组织、指挥和控制等多项职能，但不同层次的管理者所承担的职能却表现出不同的

〔美〕莱斯特·比特、约翰·纽斯特尔姆著，管理者宝鉴，赵莉、李燕奇、郭克译，北京：中国经济出版社，1996年，第10页。

特点。一般说来，高层管理者从事计划的时间比较多，而基层管理者的时间则更多地用在对下属的控制方面，中层管理者却要在协调上下级的关系（即指挥）方面运用更多的技巧。其具体情况见表 1-2。

表 1-2 不同层次管理者执行职能的差别

管理者 \ 职能	计划	组织	领导	控制
基层管理者	15%	24%	51%	10%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
高层管理者	28%	36%	22%	14%

(2) 时间分配

处于不同层次的管理人员，在管理过程中，分配在进行短期和长期规划上的时间也各不相同。一般说来，高层管理者更注重于解决今后两三年的战略问题，而基层管理者通常只考虑当天或充其量是一个星期的问题，见表 1-3。

表 1-3 不同层次管理者的时间分配

管理者 \ 时间	当天	一周	一个月	3~6个月	一年	二年	3~4年	5~10年
高层管理者	1%	2%	5%	17%	15%	25%	30%	5%
中层管理者	6%	10%	20%	43%	10%	9%	2%	
基层管理者	38%	40%	15%	5%	2%			

2. 按管理的领域来分

组织中的管理人员，也可以按照他们所从事的不同领域的工作来进行划分。无论是哪个层次的管理人员都可能包括以下几个领域的管理者：

生产业务管理人员。这是在组织中专门处理与组织业务特点有关的生产和技术问题的管理人员，他们的主要工作就是建立一个能为组织制造产品和提供服务的系统，并进行日常的计划、控

制活动。其主要任务包括：产品设计与改进、工厂的合理布局、厂房设备的合理使用、合理地组织人员以提高劳动生产率等。这类管理人员在操作现场进行直接的管理工作，对企业的劳动生产率有决定性的影响。

市场营销管理人员。这些管理人员的主要职责是：在适当的时间、适当的地点，以适当的价格、适当的信息沟通和促销手段，向适当的消费者提供适当的产品或服务^①。具体包括：市场调查、市场及购买者分析、产品开发、定价、促销以及产品的配送等活动。市场营销是企业取得成果的基础，而市场营销管理人员又是进行营销活动的主体，因此市场营销管理人员在企业中占有举足轻重的地位。特别是近些年来，企业的“市场营销观念”的采用要求企业必须以顾客的需求为中心，即企业的一切活动都是为了满足顾客的需要，使得市场营销管理人员的地位更为突出。

人力资源管理人员。人力资源管理人员在组织中主要负责从事人力资源管理工作。过去企业中只有人事部门和人事管理人员，但随着“以人中心”的管理观念日益受到人们重视，企业中改“人事部门”为“人力资源部门”，以突出人力资源管理在组织中的重要性。这些管理人员在组织中主要从事人力资源规划、招聘和选拔，并对组织中的员工进行有效的培训和合理使用，建立有激励作用的报酬福利制度、绩效考核、晋升、惩罚等制度。

财务管理人员。财务管理人员是负责对组织中资金的运作进行管理的人员，主要职责包括资金的筹措、资金的使用（投资）以及收益的分配等内容。任何组织的运行都离不开资金的运动，所以，财务管理人员在组织中的地位也是十分重要的，事实上，成功企业的管理者没有不精通财务知识的。

这是日本营销学家对市场营销的定义，它恰当地界定了营销人员的活动范围及其职责。

行政管理人员。行政管理人员也称为一般管理人员，他们在组织中并不专门从事某一特定管理专业领域的工作。但是，组织的运营要求行政管理人员通晓多方面的知识，他们必须对管理的各个领域都有所了解。不过，在实践中，人们往往忽略了行政管理人员的作用，并把他们看作是日常事务处理人员。

其他类型的管理人员。在组织中，除了上述五类管理人员以外，还存在一些其他专业领域的管理人员，如研究开发人员、内部咨询人员、公共关系人员等。他们随着组织的不同而在组织中起着不同的作用。有证据表明，他们在组织中的重要性正日趋提高。

据调查数据表明，美国一些大公司的主要负责人中，来自生产领域、市场营销领域、财务领域和行政管理领域的人员比例分别为 10.7%、13.7%、20% 和 16.4%。

三、管理者的能力要求

美国的学者罗伯特 L. 卡茨 (Robert L. Katz) 认为，无论是什么组织的管理者，也不论是哪个层次的管理人员，都必须具备三个方面的基本能力，即技术能力、人际关系能力和理念的能力^①。

技术能力 (technical skill)，也可称为操作能力，它与一个人所管理范围内的具体工作有关，是运用一定的技术来完成某项组织任务的能力，技术能力的高低通常与个人对工作的了解、操作的熟练程度有关。

人际关系能力 (human relationship skill)，也称为交往能力，是指一个人在工作中如何处理与他人之间的关系，以共同完成工作任务的能力。管理者大部分具体工作要由别人（主要指下属）来完成，所以各种人际关系的处理直接影响了管理者的工作完成

〔美〕罗伯特 L. 卡茨著，管理人员需要哪些才干，罗志铸摘译，外国经济管理，1982年第 1 期，第 20 页。

情况。许多研究表明，人际关系能力是管理者必须具备的最重要的一项能力，对各个层次的管理人员都具有同等重要的意义。在相同条件下，一个具备人际关系能力的管理者肯定比不具备这一能力的管理者能取得更大的成绩。

理念能力（conceptual skill），又称为概念能力，指的是管理者整体的经营思想及行动的指南，它直接影响到管理者如何从全局出发来考虑如何做和做什么等重大问题。理念能力或概念能力要求管理者能把组织看成一个整体，快速敏捷地从混乱而复杂的环境中分辨出影响形势的重要因素，以及各种因素之间的相互关系，抓住问题的实质，并作出正确的判断决策。

根据美国《幸福》杂志对美国一些大型企业单位的经理人员的调查发现，不同层次的管理人员所需要的管理能力不同：基层管理人员主要需要技术能力，中层管理人员则更依赖于人际关系能力，而高层管理人员需要最多的是理念的能力。其具体情况见表 1-4。

表 1-4 不同层次管理者的能力要求

能力 层次	技术能力	人际关系能力	理解能力
高层	17.9%	42.7%	39.4%
中层	34.8%	42.4%	22.8%
低层	50.3%	37.7%	12.0%

而孔茨（Harold Koontz）和韦里克（H. Weihrich）则认为，管理者的能力还应该包括设计能力^①。设计能力是指采取对组织有利的方法解决问题的能力。一个优秀的管理者不仅要善于发现、分析问题，而且更要善于根据他所面临的现实设计出解决问题的切实可行的方案。

〔美〕哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著，管理学（第9版），郝国华等译，北京：经济科学出版社，1993年，第367页。

美国另一位学者格里芬（R.W.Griffin）也对管理者的能力进行过研究，并在孔茨的基础上增加了两项，提出了五项能力的说法。他认为，管理者还必须具备诊断能力和分析能力。诊断能力是指管理者根据组织内部各种现象来分析研究其实质，并准确地抓住问题、解决问题。而分析能力则是诊断能力的有力补充，是指管理者在某一形势下鉴别关键变量，分析它们之间的相互关系，并找出最值得关注的因素的能力。诊断能力使管理者理解并认识所处的形势，而分析能力则使管理者能决定在该形势下如何行动。

四、管理者的角色

20 世纪 60 年代末期，加拿大的管理学者明茨伯格（Henry Mintzberg）对五家美国大中型组织的主管人员的工作进行了细致的研究。他发现，这些经理人员并不总是按照一定的程序——安排时间、处理信息、作出决策等——来进行工作，而是在管理过程中扮演了各种不同的角色，或者说担任某一职位的系列行为。明茨伯格经过分析，把管理人员的工作描述为扮演三方面十种不同的角色^①，它们分别是：

1. 人际关系方面

在人际关系方面，经理人员通常担任了三种角色，即挂名首脑、领导者和联络者的角色。

挂名首脑的角色是经理所担任的最基本和最简单的角色，这是由于经理人员处于组织的顶端，是组织的象征而引致的。其中，有些事项是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质，但绝不属于其他学派中所描述的诸如计划、组织、控制或决策等一系列活动。

领导者的角色是指经理人员作为组织的行政长官，对其下属

^① 【加拿大】H. 明茨伯格著，经理工作的性质，孙耀君、王祖融译，北京：中国社会科学出版社，1986 年，第 76 页。