

★★★ 高职高专通用教材

gaozhigaozhuan tongyong jiaocai

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主编 耿俊丽

兰州大学出版社

主 编 耿俊丽

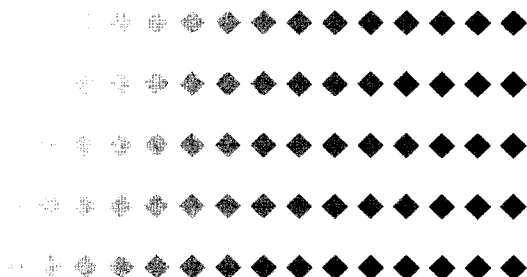
副主编 权建萍 文莉菲

兰州大学出版社

GUANLIXUE JICHU

管理学基础

gaozhigaozhuan tongyong jiaocai



图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/耿俊丽主编. —兰州:兰州大学出版社, 2010. 7

ISBN 978-7-311-03577-8

I. ①管… II. ①耿… III. ①管理学—专业学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 139180 号

策划编辑 梁建萍
责任编辑 李 文
封面设计 管军伟

书 名 管理学基础
作 者 耿俊丽 主编
出版发行 兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)
电 话 0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心)
0931-8914298(读者服务部)
网 址 <http://www.onbook.com.cn>
电子信箱 press@onbook.com.cn
印 刷 兰州残联福利印刷厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 17
字 数 374 千
版 次 2010 年 8 月第 1 版
印 次 2010 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN978-7-311-03577-8
定 价 32.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

出版说明

我国当前的教育格局是:第一,普及义务教育;第二,大力发展职业教育;第三,提高高等教育的质量。其中,职业教育被置于需要大力发展的重要地位。但是,由于我国职业教育起步较晚,教材建设与职业教育快速发展的需要存在很大差距。近年来,职业教育教材似乎并不缺乏,但普遍存在着这样或那样的问题,如内容陈旧且难度偏大,不符合教学实际;重理论、轻实用,缺乏职业特色,偏离职教目标;脱离地区、行业职业发展实际,未能充分体现“以就业为导向”的职教方针,等等。就西部地区而言,从教学效果看,由于现行教材编写时没有充分考虑我国地域发展不平衡的现状,没有充分照顾到经济、文化相对落后的西部地区的实际情况,教材使用中存在“水土不服”的现象。因此,针对现状,分析实际存在的问题,尽早尽快地进行教材改革和教材建设,打造适合西部地区生源状况、教学实际、就业需要的“本土教材”,就显得尤为必要。

2007年以来,我社组织人力率先对甘肃、青海、宁夏、内蒙古等省区的高职高专、中职中专院校展开深入广泛的调研,了解各院校学生来源、师资力量、教材配置、就业形势等情况,多次召开由教学一线优秀教师、专家共同参与的教材编写研讨会,反复探讨教学改革、教材建设的新理念、新路子,并针对多门学科教材的使用情况,多方商讨,精心编撰,用两年时间先后推出了高职高专、中职中专系列教材三十余种。今后几年内,大专业基础课、专业主干/核心课、稀有特色课程教材的研发将成为我社工作的重点。

这套系列教材有以下特点：

- 1.体现国际最新职业教育理念,且具有鲜明的“本土特色”。
- 2.力求打破传统教材模式,采用模块式编写思路,以项目/任务驱动教学,贴近教学改革,凸现职教特色。
- 3.内容以“够用”为度,定位准确,难易适中;教师易教,学生易学。
- 4.理论与实操并重,着力于应用型人才的培养。

本系列教材在出版过程中,我们虽竭尽全力,但限于时间和水平,难免在内容、形式以及编校质量上存在不足,这有赖于教学实践的检验。我们诚恳地希望广大师生提出宝贵意见,以便于修订再版。

信息反馈邮箱:zoo1960@sina.com

兰州大学出版社

2010年7月

前 言

管理之大在于无疆,管理之小在于细微。可以说,大至国家,小到个人的生活都需要管理。管理既是一个重要的学科领域,也是社会的重要实践活动。《管理学基础》在高职高专经济管理类专业教学体系中的地位有如金字塔的塔底,既要宽又要实。

教育的核心是教学改革,而教学改革的重要基础之一是教材建设。新的教学模式需要全新的教材与之相配合。为了适应高职高专教学改革的需要,我们按照教育部高职高专16号文件“培养高技能人才的要求,按照校企合作、工学结合、拓展知识、提高技能”的思路,结合多年的教学实践经验编写了这本教材,力求理论知识简明易懂,突出能力和素质,强化实践教学。

本书共分为三个部分:管理学基础知识、管理职能、企业核心竞争力。重点突出以下特点:一、逻辑体系安排新颖、灵活,内容丰富而不繁杂,采用多元化的方式(如走进管理、管理窗口、综合训练等)拓展学生的视野,有益于提高学生的学习兴趣 and 学以致用能力;二、内容安排既重基础又重前沿;既重理论,更重实践;力求探索一种集讲、读、练于一体的新型教材模式,尽可能地适应高职院校教学改革的需要。

本书由耿俊丽担任主编,权建萍、文莉菲担任副主编,编写具体分工为:第一章、第二章、第三章及综合实训由权建萍编写,第四章、第五章、第九章由耿俊丽编写,第六章、第七章、第八章由文莉菲编写。

本书在编写过程中,得到了甘肃农业职业技术学院院、系领导的大力支持,李敏骞院长自始至终对编者给予了极大的鼓励和指导,在百忙中审定了书稿,并提出了宝贵的修改意见;同时,教材编写也得到了甘肃中野农产品有限公司、甘肃三瑞种业有限公司的大力支持,在此一并致以诚挚的谢意。

在编写过程中,我们参阅了许多管理学教材,吸收、借鉴并引用了大量国内外学者的理论成果、有关的资料、案例等,在此一并表示感谢。主要的参考文献已列于书后,由于时间仓促,疏漏难免,如发现疏漏,可通过出版社与作者联系。

由于编者水平有限,书中缺点和不足在所难免,恳请读者及同行批评、指正。

编 者

2010年6月

目 录

前言	001
第一章 管理系统	001
【培养目标】	001
【走进管理】	001
第一节 管理系统与管理职能	002
第二节 管理者	006
第三节 管理对象与管理环境	011
第四节 管理机制与管理方法	016
第二章 管理思想	027
【培养目标】	027
【走进管理】	027
第一节 古典管理理论	028
第二节 行为科学管理理论	035
第三节 管理理论的发展	038
第四节 中国传统管理思想	044
第三章 计划职能	055
【培养目标】	055
【走进管理】	055
第一节 计划	056
第二节 目标管理	060
第三节 决策	066
第四章 组织职能	081
【培养目标】	081
【走进管理】	081
第一节 组织职能概述	082
第二节 组织结构设计	086
第三节 组织结构运行	094
第四节 组织变革	098
第五章 人力资源管理	108
【培养目标】	108

【走进管理】 108

第一节 人力资源管理概述 109

第二节 人员配备 113

第三节 绩效考核与薪酬管理 122

第六章 领导职能 134

【培养目标】 134

【走进管理】 134

第一节 领导职能概述 135

第二节 领导理论 140

第三节 领导者的修养和领导的主要职能 145

第四节 领导者的权力运用与领导艺术 150

第七章 激励与沟通 160

【培养目标】 160

【走进管理】 160

第一节 激励概述 161

第二节 激励理论 166

第三节 激励的方法 174

第四节 沟通 181

第五节 冲突与协调 194

第八章 控制职能 203

【培养目标】 203

【走进管理】 203

第一节 控制职能概述 204

第二节 管理控制的过程 208

第三节 实施有效控制 211

第四节 控制的技术与方法 216

第九章 企业的核心竞争力 225

【培养目标】 225

【走进管理】 225

第一节 创新能力 226

第二节 企业文化 234

第三节 企业战略管理 245

综合实训一 企业实习 259

综合实训二 企业管理沙盘模拟 260

参考文献 262

第一章 管理系统

【培养目标】

★知识目标

- 1.理解管理的含义。
- 2.理解管理的属性,掌握管理者的素质和技能。
- 3.理解管理对象的构成与环境分析。
- 4.掌握管理机制的机理与类型。

★能力目标

- 1.培养学生对管理的艺术性和技能性的感悟。
- 2.有意识地培养自己的管理素质。
- 3.运用管理机制解决实际问题。

★素质目标

通过学习,使学生体会到管理活动是无处不在的心智活动;认识到管理既是一门科学,又是一门艺术;以积极的心态了解管理环境,主动适应管理环境,有执著的求知欲,有正确的工作态度,通过不断学习提高管理水平,处理好管理与被管理之间的关系,知晓自己应该从哪些方面提高自己的政治、道德、文化素养和各种相关的技能水平。

【走进管理】

“排头兵”与“落伍者”

我国两大肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中因管理不同而呈现出不同的态势:双汇集团 1999 年实现利税 5.02 亿元,比上年增长 69.5%,步入快速发展轨道;春都集团近年连续出现巨额亏损,企业陷入困境。同是国务院确定的全国 520 家重点企业,同是中国名牌,同是地处中原的肉类加工企业,为什么一个迅速崛起,而另一个却严重滑坡?根源就在于双汇集团注重决策管理,而春都集团却多次出现决策失误。

春都集团在资金管理、营销管理、基础管理等方面与双汇集团都有很大的差距。在资金管理上,双汇集团对项目精心运作,最大限度地压缩银行贷款、减少仓库存货,实行产品销售一律现款现货制度,对原料采购实行生产试用合格后付款制度。双汇集团靠严格的资金管理取得了良好的经营业绩,投资者的回报率高达 35%~70%。而春都集团的 12 亿元贷款中,有 6.6 亿元被项目占用,2.3 亿元用于购买或兼并亏损企业,2 亿元是长期外欠货款,也就是说,有 10.9 亿元资金退出了市场,用于生产经营的资金不足十分之一。在营销管理上,双汇集团



提出了“踏遍千山万水、历尽千辛万苦、走进千家万户、说尽千言万语”的营销策略,而春都集团则“在全国不设一兵一卒”。在基础管理上,双汇集团建立健全了财务部垂直管理、审计部日常监督的财务管理体系,使财务管理走上了规范化、制度化、法制化轨道,而春都集团在财务上报虚假数据。该集团债转股情况汇报显示,1998年集团实现利润-4994万元,而上报省贸易厅的数字是实现利润2055万元。对春都集团目前的状况,集团新任总裁赵海均坦言:“现在看来,春都在发展中确实是轻视了管理。”而双汇总裁万隆也不避讳,他说:“管理是企业的生命,双汇赢就赢在管理上。”

管理启示:双汇和春都同处中原,同是知名的肉类加工企业,同是改革开放后起步的,为什么一个能在激烈的市场竞争中迅速成长,而一个却风光不再?其原因就是两个企业在管理上存在较大差异。春都败就败在管理上,双汇赢就赢在管理上。可见,管理是决定企业成败的关键。

第一节 管理系统与管理职能

管理是人类有目的的活动,广泛适用于社会的一切领域。随着生产力的发展,管理的作用日益增强。管理是实现社会及组织目标的关键手段。没有现代化管理,就没有现代化社会。管理如此重要,“管理”是什么?这不仅是管理学家必须研究的问题,也是管理的实践工作者应该明确的问题。正确回答这个问题,可以帮助我们进一步理解管理的重要性、管理的对象与环境,并合理地运用各种管理方法。

一、管理的概念及属性

(一)管理的概念

管理活动自古即有,但什么是“管理”,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,但在管理活动中,管理的含义远不止此,是在“管辖”、“处理”基本含义基础上延伸出更为广泛的意义。关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的角度出发,提出了大量关于管理的定义,主要有以下类型:(1)强调管理的作业过程,认为管理就是计划、组织、领导、控制过程。(2)强调管理的核心环节,认为管理就是决策。(3)强调对人的管理,认为管理就是通过其他人把事办妥。(4)强调管理者个人的作用,认为管理就是领导。(5)强调管理的本质,认为管理就是协调活动,等等。

所有这些说法都有一定的道理,但都未能对管理作出完整的概括,根据对管理本质及要素的共同认识,我们认为,管理,就是通过计划、组织、领导、控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现组织目标的社会活动。

关于管理定义的理解,包括以下含义:(1)管理的目的是有效地实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。有效实现目标,就是使各类组织的一切职能活动既有效率,又有效益。有效的管理者应该保持对效率与效果的双重关注。管理工作的效率是指组织是否以最

少的资源投入来取得最大的产出,即管理就是使资源成本最小化。效率涉及组织是否“正确地做事”。管理工作的效果是指组织取得的最大产出是否合乎需要的产出。效果涉及组织是否“做正确的事”。它们构成有效管理的两个层面。(2)实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,大到国家总理,小到企业班组长,要实现管理目标,就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。这些是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。(3)管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能,每一次管理决策,都要进行协调,所有的管理行为在本质上都是协调问题。(4)管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面,指出了管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面,强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最重要的是对人的管理。

管理窗口——管理思考

根据你的经验,说说你对管理的理解,你的理解和理论的观点有无差距?

(二)管理的属性

1.管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然受到规律的惩罚,导致管理的失败。

2.管理又是一门艺术。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果,而有效的管理活动正需要如此。管理学是实践性很强的学科,管理艺术体现为学习的艺术、创新的艺术、灵活运用的艺术、及时应变的艺术。

管理艺术是一种客观存在的技巧和能力,但它又是一种只能意会、难以言传的技术和能力。综观种种管理艺术的表现,其特点大致有以下几个方面:(1)灵活性。灵活性是管理艺术的主要特征。所谓灵活性,就是依据不同时间、地点和条件,随机应变地处理实际问题。所谓“运用之妙,存乎一心”中的“妙”就是灵活性的体现。古今中外,一切有作为的管理者无不在“妙”字上做文章。有效的管理艺术,是有机地将原则性与灵活性统一起来,在原则的基础上灵活,在灵活处理问题时不丧失和背离原则。(2)创造性。在管理中按常规办事是必要的,但是仅仅局限于此,只是一种被动应付,也可称为消极管理。积极的管理,则要充分发挥人的主观能动性和创造性。管理中只有具备这种艺术性,才能在竞争中立于不败之地。(3)情感性。管理艺术的情感性是指它必须注入管理者的感情色彩。人是有感情的,而有感情的东西也最能感动人。之所以称之为管理艺术,也正是由于它倾注了管理者丰富的感情,给人以一种艺术美的感受。(4)经验性。管理艺术与管理者的知识和经验有非常密切的联系。管理者经验越丰富,对事物观察分析越深刻,其管理艺术水平就越高。从一定程度讲,管理艺术是由经验提炼、升华而成的。



管理窗口——管理思考

你认为管理的创造性与经验性是否有矛盾?谈谈你对这两者关系的理解。

3.管理是科学与艺术的结合。从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,两者之间不是互相排斥,而是互相补充的。靠“背诵原理”来进行管理活动,必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基础知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的理论学习不可能培训出“成品”的主管人员,但是为通过实践进一步培训主管人员在理论知识方面打下了坚实的基础,是一个良好的开端。

管理既是一门科学,又是一门艺术。不注重管理的科学性,只注重管理的艺术性,这种艺术性就会表现为随意性;相反,不注重管理的艺术性,管理科学就会变成死板的教条。所以,管理是科学与艺术的结合。说它是科学,是强调客观规律性;说它是艺术,则是强调灵活性与创造性。对管理科学和管理艺术的学习都是无止境的,管理者必须不断地努力。

管理窗口——管理故事

古时,一个小国的国王一腿跛,一眼瞎。一日酒足饭饱之余,性情所致,唤宫中画师为其作画。第一位画师按写实技法如法炮制,结果换来一顿暴打,又唤第二位画师。第二位画师藉以前车之鉴,将皇帝着意美化,国王一看这是“俺”吗,结果更惨。国王余怒未消,放下狠话:隔日再画,如若粗制滥造,小心性命之忧。两位画师惶恐地回到画室,苦思冥想,及至天明也没主张。此时,一个青年人登门造访,见状问其故,两画师道以原委。青年人深思后,附耳告以良策。两画师听罢大喜,次日合力完成画作,国王看后龙颜大悦,并施以重赏。原来,画面是国王的狩猎场景,只见国王跛腿蹬乱石,手持猎枪,瞎眼紧闭做瞄准状,一幅生龙活虎的场景跃然纸上,国王还是那个国王,身体瑕疵被天衣无缝地掩盖,国王不乐才怪呢!这个故事给了你什么启示?

二、管理系统

(一)系统的概念及特征

从系统论的观点研究管理,管理就是一个完整的系统。人们通常所说的系统,是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合的具有特定功能的有机整体。任何现代社会组织都可视为一个系统或某一大系统中的子系统。管理是合理配置组织资源以达到组织目标的过程,这种追求资源最优配置的过程正体现了系统最优化的思想实质。根据系统论的基本知识,系统具有目的性、整体性和层次性的特征。系统的目的性特征要求任何管理活动必须是有目的的;系统的整体性特征要求管理的目的是实现组织整体的目标;系统的层次性特征在管理上的要求体现为设计组织结构时,应建立适应系统有效运行的组织结构,它要求在纵向上划清管理的层次,在横向上划分管理的部门,以体现管理大系统中各个子系统之间的相互关系。

管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统,按照管理的整体功能和目标

结合而成的有机整体。任何管理都是一个系统,管理者必须从系统的观念出发,整体地、联系地观察、分析和解决管理问题。

管理窗口——管理思考

系统优化的核心要求是处理好局部优化和全局优化的关系。这种关系是一种辩证关系,表现为:局部最优,不等于全局最优;局部不优,不等于全局不优。请你举例说明。

(二)管理系统的构成

1.管理目标。管理目标是管理功能的集中体现。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建立与运行。所有的管理行为都是为了有效地实现目标。

2.管理主体。管理主体即管理者,是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标的关键力量。管理的主体,既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

3.管理对象。管理者是对管理对象进行管理的。管理对象作为管理行为的受作用一方,对管理成效以及组织目标的实现,具有重要的影响作用。管理对象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。主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用,它是决定管理功效最直接、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式,是管理的直接实施手段,具有过河所必需的“桥”与“船”的作用,也是十分重要的。

5.管理环境。管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在,并受到管理环境的重要影响。所以,管理环境是管理系统的有机组成部分。

三、管理的职能

管理的职能就是管理的职责与功能。它回答管理者“干什么”和“怎么干”的问题。对管理的职能,管理学界有不同提法,普遍接受的观点是计划、组织、领导、控制。任何管理者,为实现目标,实施有效管理,都要履行这四大职能。

1.计划。计划职能是指管理者为实现组织目标而对工作所进行的筹划活动。一般包括调查与预测、制定目标、选择活动方式等一系列工作。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缺少事先的筹划。计划职能是管理的首要职能。

2.组织。组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。

3.领导。领导职能是指管理者通过权力、权威及领导者影响力,运用指挥、激励、沟通等



方式影响员工并鼓励员工实现组织目标。领导职能一般包括:选择正确的领导方式;实施指挥;激励下级,调动其积极性;进行有效的沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同层次、类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

4.控制。控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没有控制很难保证目标的实现,控制是管理者必不可少的职能。但是,不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则是有很大差别的。

正确处理各管理职能之间的关系:(1)要正确理解各管理职能之间的关系。一方面,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,即先执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能;但另一方面,上述顺序不是绝对的,在实际管理中,这四大职能是相互融合、相互交叉的。(2)正确处理管理职能的普遍性与差异性。首先,一切管理者,即不论何种组织、何种层次、属于何种管理类型的管理者,都要履行这四大职能。但同时也必须认识到,不同组织、不同管理层次、不同管理类型的管理者,在具体履行管理职能时,又存在着很大的差异性。例如,高层管理者更关注计划和组织职能,而基层管理者则更重视领导和控制职能。即使对同一管理职能,不同层次的管理者关注的重点也不同。例如,对计划职能,高层管理者更重视长远、战略性计划,而基层管理者则只安排短期作业计划。

以上管理的各项职能,构成了管理活动的整个过程,通常每一项管理工作都是从计划开始,经过组织、领导,到控制结束。各职能之间相互联系、相互渗透,一环紧扣一环,缺一不可。如此循环往复,周而复始,不断把管理工作推向前进。

第二节 管理者

一个组织的成功与失败,在很大程度上依赖于管理者的管理水平和行为榜样。什么是管理者?如何不断地提高管理者的素质及管理技巧,是管理学研究的一个重要内容。

一、管理者的定义

(一)管理者的含义

传统观点认为,管理者是运用职位、权力,对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调的是组织中的正式职位和职权,强调必须拥有下属。美国学者德鲁克曾给管理者下定义:在一个现代的组织里,每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者,即为管理者。这一定义强调作为管理者首要的标志是必须对组织的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,他就是管理者,而不在于他是否有下属人员。依据这一分析,管理者的定义应为: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。

(二)管理者的分类

管理者可以按照多种标志进行分类:

1.按管理者在组织中的不同地位划分,可以将管理者划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种类型。(1)高层管理者。高层管理者是站在组织立场上,对组织的管理负有全面责任的管理人员。高层管理者一般指的是战略管理者,其主要职责是关注长期问题并侧重于组织的生存、发展和总体的有效性。他们在对外交往中,往往以代表组织的“官方”身份出面。(2)中层管理者。中层管理者位于组织高层和基层之间,有时被叫做战术管理者。中层管理者的主要职责是贯彻、执行高层管理者的意图,负责将高层管理者所制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动,并对基层管理者的活动进行检查、指导、督促和协调。(3)基层管理者。基层管理者是组织中最下层的管理者,或称做运作管理者,他们负责将组织的决策在基层落实,制定作业计划,负责现场指挥与监督,是组织内非常重要的角色。

2.按管理工作的性质与领域划分,可分为综合管理者和职能管理者。(1)综合管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或所属单位的全部活动的管理人员。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或所属单位目标负有全部的责任,他们拥有这个组织或单位所必需的权力,有权支配该组织或单位的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。(2)职能管理者。职能管理者是指负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理人员。

二、管理者在组织中的角色

管理者合格与否,在很大程度上取决于管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能,管理者必须明确自己要扮演的角色。“角色”原指在舞台上,依据剧本所扮演的剧中人物。在这里,管理者的角色是指管理者在他的组织体系内所应有的地位与行动。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格经过长期研究认为,管理者扮演着下列不同但高度相关的角色,分为三类:人际关系角色、信息角色和决策角色。

(一)人际关系角色

管理的核心是处理各种人际关系。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导人角色和联络者角色。

1.代表人角色。作为所在单位的领导,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如出席集会、宴请重要客户等。此时,领导的身份和地位是其单位的管理者,是单位的代表。与一般的朋友聚餐不同,那仅是代表个人。

2.领导者角色。由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。这个角色通常包括招聘工作人员,激励下属,并以某种方式把员工的个人需求和组织目标结合起来。

3.联络者角色。管理者无论对内对外都扮演着联络者的角色。扮演这个角色,一方面可以获得各方面对组织有用的信息,另一方面又可以发展组织的关系资源。

(二)信息角色

管理者要确保和他一起工作的人有足够的信息,从而能够顺利完成工作,这时他们就扮演信息角色。管理者在其组织内部的信息传递中处于中心地位,事实上是组织的中枢神经,



他既是获取外部信息的焦点,也是传递信息的来源。具体包括下列三种角色:

1.监督者角色。作为监督者,管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。

2.传播人角色。管理者将组织和自己收集的信息,通过“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的分析和加工,最后向组织成员加以宣传和传递,以使组织成员共享这些信息,便于更好地开展工作。作为传播者,管理者把重要的信息传递给工作小组成员,管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息,更重要的是,管理者必须保证员工有必要的信息以便切实有效地完成工作。

3.发言人角色。管理者把信息传递给单位或组织以外的人们。此外,作为发言人角色的一部分,每个管理者必须向那些控制其组织的有影响的人们报告工作,如政府机构的行政主管必须向上级汇报工作,公司的经理必须告诉董事和股东有关的财务状况等。

(三)决策角色

信息本身不是目的,它是决策的基本依据。管理者在处理信息并得出结论的过程中扮演决策角色。具体包括以下四种角色:

1.企业家角色。管理者要有捕捉发展机会的能力。如开发新产品、提供新服务、发明新工艺。

2.干扰对付者角色。管理者必须善于处理冲突或解决问题。这个角色所扮演的是“危机管理者”,它是一个重要的角色。如,平息客户的怒气、对员工之间的争端进行调解等。

3.资源分配者角色。管理者决定资源用于哪些项目。

4.谈判者角色。研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。谈判对象包括员工、供应商、客户、其他工作小组等。

管理窗口——管理思考

下面五种情形各属于哪一类管理角色?

- A.管理者与职工代表谈判签订新用工合同
- B.管理者向员工演示如何填写某些表格
- C.管理者早上上班后阅读当天的报纸
- D.管理者开发新的全面质量管理技术
- E.销售经理处理顾客投诉

三、管理者的素质

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础,是做好管理工作、取得管理功效的极为重要的主观条件。

(一)管理者应具备的基本素质

基本素质是组织对管理者最基本的要求和条件。俗语说,根深才能叶茂。基本素质的高低决定了组织管理者整体素质的高低。管理者应具备的基本素质概括起来有三个方面:

1.政治与文化素质。指管理人员的政治思想修养水平和文化基础。包括:政治坚定性、敏感性;事业心、责任感;思想境界与道德情操;人文修养与广博的文化知识等。

2 基本业务素质。指管理人员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。

3.身心素质。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;广泛的兴趣等。曾经有人用“10000000000”来比喻人的一生,其中“1”代表健康,后面的“0”代表生命中的一切,事业、金钱、地位、权利、快乐、家庭、爱情、房子……纷繁复杂的“0”充斥着人们的生活。“0”可以千金散尽还复来,但“1”却似一江春水向东流。“1”一旦失去,所有的浮华喧嚣都将归于沉寂。所以,比财富更有价值的是智慧,比智慧更有力量的是命运,比命运更重要的是健康!

管理窗口——管理思考

古人认为:有德有才——圣人;有德无才——贤人;无德无才——庸人;无德有才——小人。现代企业认为:有德有才——正品;有德无才——次品;无德无才——废品;无德有才——危险品。你是否同意这种观点?

(二)现代管理者素质的核心

在社会化大生产不断发展、市场竞争日趋激烈、知识经济已见端倪的今天,时代对管理者素质提出了严峻的挑战。在当今时代进行有效而成功的管理,最重要的管理人员的素质就是创新。创新是现代管理人员素质的核心。创新主要体现在创新意识、创新精神、创新思维、创新能力等方面。创新是企业的生命。也有人将创新比喻为带有氧气的新鲜血液。

管理窗口——管理思考

国外有关专家在共青团中央举办的培训班上曾经做了这样的游戏:主讲人手上有个白色信封,里面可能是50元钱,也可能是一张罚款单,也可能是别的惩罚。你有三种选择:(1)可以打开信封,但必须遵从信封里的要求。(2)也可以不打开信封。(3)还可以传给同伴,让同伴打开。究竟作何选择?选择意味着什么?

(三)管理者应具备的基本技能

一个管理者要想把计划、组织、领导、控制这些管理职能付诸实践,要想在千变万化的复杂环境中进行有效的管理,实现组织的目标,就必须使自己具备必要的管理技能。这些管理技能主要包括以下三个方面:

1.技术技能。技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能包括:专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作与工具运用的熟练程度等。这些是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到内行、专家那样,但必须懂行。特别是一线管理人员,技术技能尤为重要。因为一线管理人员大部分时间是从事训练下属人员或回答下属人员有关具体工作方面的问题。因此,他们必须知道如何去做自己下属人员所做的各种工作。只有这样,才能成为下属所尊重的管理人员。