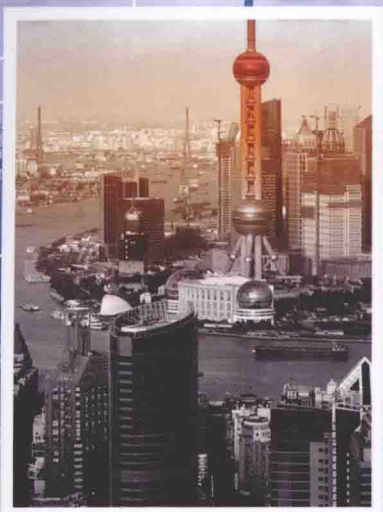




管理学原理

主 编 ◇ 张向东



管理学原理

主 编 ◇ 张向东



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 张向东主编. — 上海: 华东师范大学出版社, 2015.6

创新旅游管理系列教材

ISBN 978-7-5675-3720-0

I. ①管… II. ①张… 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(2015)第134450号

管理学原理

主 编 张向东
项目编辑 孙小帆
审读编辑 王艺婷
责任校对 林文君
版式设计 卢晓红
封面设计 孔薇薇

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路3663号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路3663号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com/>

印 刷 者 昆山市亭林彩印厂有限公司
开 本 787×1092 16开
印 张 18.5
字 数 380千字
版 次 2015年8月第1版
印 次 2015年8月第1次
书 号 ISBN 978-7-5675-3720-0/F·330
定 价 36.00元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话021-62865537联系)

当今经济和社会的发展需要大批多元化、多层次、应用型的管理人才,对于应用型管理人才而言,必须具备一定的经济管理知识。《管理学原理》是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学,是经济和管理类专业一门重要专业基础课。该课程既具有一定理论性,又具有较强的实践性,旨在让学生了解管理学的过去与现在,树立现代管理精神和理念,并能够运用管理学的基本理论和方法去分析、解决管理中的具体问题,提高在中基层管理岗位的管理技能与素质。本书就是在上述思想的指导下编写的。

为了适应高职高专管理类专业教学改革中“突出能力本位”的新要求,本书根据高职高专学生和企业中基层从业人员的特点,吸取了众多优秀教材的长处,强调理论知识和实务技能并重,在内容的组织上既融入了当今企业管理发展的实际,又考虑到学生的易接受性,总体体现了定位明确、结构合理、理论简明、规范实用的特点,突出教与学的一体化过程,将传统的知识介绍转变为知识研修,变“灌输”为“研讨”,力求做到重点突出、深入浅出,达到易教、易学、易懂、易上手的效果。通过学习,学生对管理的基本概念、基本原理、基本职能、管理学的沿革将会有较全面的了解,熟悉基本的管理工作程序,掌握基本的管理工具和方法,加深对管理的本质、管理者的角色的理解,学会从人本、系统、道德的原则考虑管理的问题,为进一步学习产品(服务)质量管理、市场营销、企业经营管理、人力资源管理以及财务管理等课程打下基础。

为了更好地使用本教材,建议如下:

精选精讲,鼓励互动。教师对教材内容应精选精讲,对重点内容详讲,必要时还可补充一些内容;对非重点内容可交给学生自主阅读和分析探究。教师在教学过程中,一定要深入浅出,把复杂的问题简单化,鼓励学生敢于质疑教师、质疑课本、质疑现实。

重视案例,注重实用。学习管理学,目的是能把学到的知识运用到实践中去。案例教学是将理论联系实际的有效形式,通过案例分析,学生将明白如何运用管理的原理和方法来解决实际问题。

开动脑筋,理解为主。学习重点在理解,要培养学生的创新能力,而不是复制知识。教师在教学中要发扬教学民主,鼓励学生发表自己的意见和想法,调动学生的学习积极性,鼓励学生提高发散思维能力。

能力本位,科学考核。教师对学生要采用过程化的考核,鼓励学生思考,以能力为本位,对能发表自己独特观点的学生应该给予充分的肯定。

本书强调理论知识和实践知识相统一,综合性和针对性相统一,注重基层、注重实务、注重技能,可作为高职高专、成人高校、民办高校等经济管

理类专业及其他相关专业的教学用书,也可作为企业中基层管理人员参考书和企业培训教材。

本书编写工作由浙江旅游职业学院“国家示范性骨干高职院校重点专业”、“浙江省省级示范高职院校重点专业”、“浙江省高职院校特色专业”酒店管理专业团队成员张向东教授主持并兼任主编,张雪丽、杨国强、曹云兵三位老师以及浙江浙旅有限责任公司董事长、总经理陈鑫春参与共同完成。各章节的编写分工为:张向东(第一章、第二章、第三章、第四章、第九章、第十二章、第十三章、前言和附录);曹云兵(第五章、第六章)、陈鑫春(第七章)、张雪丽(第八章)、杨国强(第十章、第十一章)。全书由张向东教授提出体系框架,并在初稿完成的基础上审定统稿。本书在编写中参阅了大量国内外管理学的书籍和资料,参考了大量报刊文献和网络资源,借鉴了诸多学者和专家的著作和成果,这些成果除了在书后的“参考文献”中列出外,还在书中适当的地方加以注明。本书在编写过程中还得到了相关企业的帮助。在此一并向有关专家、学者和企业表示衷心的感谢和敬意!

由于编者学识所限,书中疏漏不妥之处难免,敬请教材使用者和广大读者提出宝贵的建议和意见,以便今后修订完善。

编者

2015年2月

第一章 管理学导论	1
第一节 管理概述	3
第二节 管理者	8
第三节 管理环境	13
第四节 管理学	17
第二章 管理的基本原理和基本方法	23
第一节 管理的基本原理	25
第二节 管理的基本方法	35
第三章 管理道德与企业责任	45
第一节 管理道德	47
第二节 企业社会责任	57
第四章 管理理论的发展	65
第一节 中外早期管理思想	67
第二节 古典管理理论	69
第三节 人际关系与行为科学理论	76
第四节 现代管理理论丛林	81
第五节 现代管理理论的新思潮	86
第五章 决策	93
第一节 决策概述	95
第二节 提高决策有效性的要素	99
第三节 决策方法	106
第六章 计划	115
第一节 计划概述	117
第二节 计划的编制、执行与调整	122
第三节 现代计划技术与方法	128
第七章 组织	135
第一节 组织设计	137
第二节 组织的运行机制	143
第三节 组织文化	146
第八章 人力资源管理	157
第一节 人力资源管理概述	159

第二节	吸引人力资源	161
第三节	开发人力资源	165
第四节	保持人力资源	170
第九章	领导	179
第一节	领导概述	181
第二节	领导者与领导集体	187
第三节	领导艺术	191
第十章	激励	197
第一节	激励概述	199
第二节	激励理论	201
第三节	激励方法	207
第十一章	沟通	215
第一节	沟通概述	217
第二节	沟通渠道	221
第三节	沟通障碍及改善	225
第四节	沟通艺术	229
第五节	组织冲突与有效谈判	232
第十二章	控制	237
第一节	控制概述	239
第二节	常用的控制技术与方法	250
第十三章	创新	259
第一节	创新概述	261
第二节	技术创新	264
第三节	管理创新	268
参考文献		276
附录		278
附录一	你应该知道的管理原理和管理法则	278
附录二	管理学相关网站	288

章前导语

管理活动的历史源远流长。长期以来,人们在不断地实践中认识到管理的重要性。人们所要从事的生产活动和社会活动,都是依靠群体力量进行的,而组织、协调群体活动离不开管理。管理活动作为人类最重要最基本的一项活动,广泛地存在于社会生活的各个领域,小至个人、家庭和团体,大到国家、地区和社会。可以说,现代社会的发展离不开管理。

本章是对管理基础知识的系统概述,是学习整个管理学课程的纲要。全面理解本章内容,对掌握全书体系和内在逻辑将大有帮助。所以本章既具有提纲挈领的意义,又具有入门引导的意义。

本章导学 学习目标

了解管理的含义、职能、性质；

了解管理者的分类和角色，知晓管理者所需的技能与素质，明确管理者的职责是什么，并能区分管理人员与作业人员，学会会有意识地培养自己的管理素质；

了解管理环境的重要性，懂得组织所处的环境发展变化是决定组织经营方向和管理决策的重要因素；

了解管理学的研究对象、研究内容和研究方法。

关键术语

管理 自然属性 社会属性 管理者 人际关系角色 信息传递角色 决策制定角色 技术技能 人际技能 概念技能 管理环境 外部环境 内部环境 管理学

第一节 管理概述

一、什么是管理

(一) 管理的概念

有个小男孩第一次自己买了一条长裤，非常喜欢，但是穿上一试，发现裤子长了一些。他找到了奶奶，请奶奶帮忙将裤子剪短一点，可奶奶说，她现在家务事太忙，让他去找妈妈。而妈妈则回答他，今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩又去找姐姐，但是姐姐有约会。时间已经很晚了，这个男孩非常失望，担心明天不能穿这条裤子去上学，他怀着这样的心情去睡觉了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就拿剪刀将裤子剪短了一些；姐姐约会回来后心疼弟弟，也把裤子剪短一点；妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。可想而知，第二天早上小男孩起床后，全家就将发现一种没有管理的行动带来了什么样的后果。这是一个日常生活中因缺乏管理而导致的一个行动虽有良好愿望却带来了破坏性后果的事例。

管理故事

管理起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要实现共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于社会生活的各个领域。现代社会的发展离不开管理。

知识拓展

在国外,管理一词的英文是manage,是从意大利语的maneggiare和法语的manage演变而来的,原意是“训练和驾驭马匹”。汉语解释为管辖与处理,指人们对一定范围内的人员及事务进行安排和处理,以期达到预定目标的活动。

对于管理的含义,众多不同时期的学者、专家都发表了自己的见解,各自在不同的背景下,从不同的研究角度对管理作出了不同阐释。

福莱特:管理是通过其他人来完成工作的艺术。

泰勒:管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。

法约尔:管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成,即计划、组织、指挥、协调和控制。

西蒙:管理就是制定决策。

马克斯·韦伯:管理就是协调活动。

哈罗德·孔茨:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

斯蒂芬·罗宾斯:管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

普伦基特和阿特纳:管理是一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配比、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动。

国内学者也对管理的定义有所阐述。

徐国华认为,管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

周三多认为,管理是指组织为了达到个人无法实现的目的,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

芮明杰认为,管理是对组织的有效资源进行有效配置,以达成组织既定目标和责任的动态创造性活动。

综上所述,我们认为管理是指在一定的环境和条件下,管理者通过计划、组织、领导、控制等环节来协调和整合组织内的人、财、物、时间、信息、技术、关系等资源,有效地实现组织既定目标的动态过程。

(二)对管理概念的理解和把握

对于管理的定义,我们可以从以下几个方面来理解和把握。

1. 管理的载体是组织。管理总是存在于组织中,不能脱离组织而单独存在。
2. 管理是一项有意识、有目的进行的活动过程,管理的目的是实现组织的目标。目标不明确,管理就会无的放矢。
3. 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动(包括计划、组织、领导、控制、创新等)所构成的,它们是管理的基本职能。各个过程和环节要求相互关联、连续

一致,不能相互脱节和相互矛盾。

4. 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。协调的中心是人,协调的方法多种多样。由于管理的各个环节都是依靠人去筹划、落实,因此管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

5. 管理的对象是组织的各种资源。管理的实质是通过决策、组织、领导和控制等手段,实现组织内部各要素的合理配置,把资源转化为成果,将投入转化为产出。管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。

6. 管理工作是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也构成了威胁。一方面,组织要适应外部环境的变化,充分利用外部环境提供的各种机会,为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧要因环境条件的不同而随机应变。审时度势、因势利导和灵活应变对管理成功至关重要。

(三)管理的重要性

1. 管理是人类社会最基本、最重要的活动之一。管理伴随着组织的出现而产生,是协作劳动的必然产物。

2. 管理促进了人类社会的进步和科学技术的发展。管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益凸显的。

3. 实现社会发展和组织发展的预期目标,要依靠有效的管理。组织要把每个成员千差万别的局部目标引向组织目标,形成方向一致的合力。如果管理不善,组织就会像一盘散沙,内耗不止,毫无活力,最后可能因找不到立足之地而被淘汰。

4. 管理是合理开发利用资源的重要因素。随着科学技术的进步,人们对资源的开发利用越来越多。维护生态平衡,保护人类生存的环境,这是一项十分重要的社会责任,需要由科学的管理来承担。

5. 科学管理是网络时代社会文明和进步的重要保障。管理通过迅速发展的信息技术,正在改变人类社会的经济活动及生活方式。工作质量、服务质量和生活质量的提高,都依赖于管理水平的提高。

管理故事

第二次世界大战战败后,日本近乎一片废墟,可是在随后的几十年间日本的经济飞速发展,日本的汽车、家电产品等遍布全世界,国民生产总值已跃居世界第二位。这一经济奇迹的出现引起了西方企业界的紧张和学术界的兴趣。研究的结果是日本在自己的民族文化和特定历史的基础上形成了一套有效的管理理论和方法。比如,他们提出了生产的第四要素理论,即认为生产之所以能够发生并持续发展,除了土地、劳动和资本外,还有第四要素——管理。

此外,有的美国学者也认为,美国经济的领先地位,三分靠技术、七分靠管理。据调查显示,在中国有80%以上的企业亏损都是由于管理不善所致。可见,要想提高我国企业的经济效益,增强市场竞争力,就必须充分认识管理的重要性,建立适合我国国情的现代管理制度和体系,使管理成为增强国力、发展经济的有力工具。

(四) 管理的职能

管理的职能是指管理者在执行其职务时应该做些什么。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。后来,许多学者对管理职能又从不同的角度进行了阐述,出现了不同的学派。随着管理理论不断发展,对管理职能的认识也有所发展。目前,较为认可的五种职能是:计划、组织、领导、控制和创新。这五种职能是管理活动最基本的职能。

1. 计划

计划是对未来活动的预先筹划。人们在从事一项活动之前,都要预先进行计划,以确保行动的有效。计划职能指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排。任何管理活动都是首先从计划开始的,因此,计划是管理的首要职能。

2. 组织

组织职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排,包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络和监督组织运行等。组织工作是计划工作的延伸。

3. 领导

领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而进行各种活动的过程。有效的领导活动要求管理者在合理的制度环境中,针对组织成员的需要和行为特点,运用适当的方式,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。所以,领导职能包括运用影响力、激励和沟通等。

4. 控制

为了确保组织目标能实现以及保证措施能有效实施,管理者要对组织的各项活动进行有效的监控。控制职能是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作。管理者在建立控制标准的基础上,衡量实际工作绩效,分析出现的偏差,并采取纠偏措施。

5. 创新

将创新作为一种管理职能是一种新的认识。20世纪50年代以来,随着科学技术的飞速发展,市场需求瞬息万变,社会关系日益复杂,管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果墨守成规、没有创新,就无法应对各种新形势的挑战,无法完成所肩负的管理任务。创新是社会发展的源泉,人类社会在不断的创新中进步、发展和完善。

上述职能是相互联系、交叉渗透的。计划职能是管理的首要职能,每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束。控制的结果可能又导致新的计划,开始新一轮新的管理循环。如此循环不息,把管理工作不断地向前推进。创新在管理循环中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力。

以下活动体现了管理的什么职能?

1. 学校组织人员于开学初对食堂卫生进行大检查,及时发现并解决存在的卫生问题。
2. 公司领导班子共议“五年规划”。
3. 公司制订从总经理到基层员工全部岗位的岗位职责。
4. 公司总经理在大会上鼓励新聘员工要“爱岗敬业”。
5. 公司采用一种更有效的业务流程。

(五)管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理的二重性,是指既具有合理组织生产力的自然属性,又具有为一定生产关系服务的社会属性。

管理的自然属性反映了管理具有同生产力、社会化大生产相联系的一般性质。它完全取决于生产力发展水平和劳动的社会化程度,与具体制度无关。社会化的共同劳动需要管理,需要合理地进行计划、组织、领导和控制,所以自然属性是管理的第一属性。

管理的社会属性反映了管理是在一定的生产关系条件下进行的,与生产关系、社会文化相联系,是由占主导地位的生产资料所有者实施的,是统治阶级意志的体现。从管理作用的角度看,管理这种社会属性无疑是维护和巩固相应生产管理和社会文化的有力工具。

要正确地认识管理的两重性。一方面大胆引进和吸收发达国家先进的管理经验和方法,以便迅速地提高我国的管理水平;另一方面考虑我国的国情,从实际出发,不能盲目照搬,必须根据不同情况进行选择,建立起具有中国特色的管理体系,有效地开展各项管理活动。

2. 管理的科学性与艺术性

经过一百多年的探索、研究、总结和发展,管理科学已经形成了一套比较完整的知识体系,较为系统地反映了管理过程的客观规律,所提出的管理原理、原则、方法等使我们能够对具体的管理问题进行具体的分析,并获得科学的结论,这就是管理的科学性。管理的科学性体现在对管理活动规律的认识和总结上。

作为一种实践,管理也是一门艺术。由于管理学自身还在不断发展中,它不像自然科学那样具有确定性和精确性,对于每一个具体管理对象没有一个完全有章可循的模式,特别是对那些非程序性的管理活动,更是如此。管理者需要根据实际情况处理问题的经验、技巧和知识,需要发挥管理者思维、智慧、谋略、技巧和情感才能取得好的效果。正是这种多样性和不确定性,使管理成为一种艺术性技能。

管理既是一门科学,又是一门艺术。管理的科学性揭示了管理活动的规律,反映管理的共性;管理的艺术性揭示了管理的个性。管理的科学性和艺术性要求我们在学习和从事管理工作中,既要注重对管理的理论和方法的学习,又不能忽视实践中的灵活运用。

第二节 管理者

一、管理者的定义

(一) 管理者的含义

管理者是指组织中管理活动的指挥者与执行者,即从事管理活动的人。管理者与非管理者的区别就在于管理者是指挥别人活动的人,在组织中指挥和协调他人完成具体的工作任务,比如商店的店长、学校的校长、国家的总统等。管理者除了指挥他人外,也可能接受别人的管理或者承担某些具体的工作。

(二) 管理者的类型

就其管理行为,管理者大体上可分为三类:高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的管理者。这一层次的管理者在一个组织中的数量较少,主要职责是制定组织目标和总体战略,掌握组织的大政方针,评价组织的绩效等。高层管理者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。在对外交往中,其往往以组织的“官方”身份出现。

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的中间层次管理者。这一层次的管理者数量很大,包括分厂、分公司的厂长、经理,总公司下属分部经理等。他们的主要职责是执行高层作出的计划和决策,把高层制订的战略目标付诸现实。他们负责向最高管理层报告工作,同时负责监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,他们更注意组织日常的管理事务。他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。

基层管理者又称一线管理者,他们按照中层管理者的安排去指挥和从事具体的管理活动,主要职责是传达上级计划、指示,直接分配每一个成员的生产任务或工作任务,随时协调下属的活动,控制工作进度,解答下属提出的问题,反映下属的要求,比如工厂里的班组长、行政机关的科长等。他们工作的好坏直接关系到组织计划能否落实,目标能否实现,所以,基层管理者在组织中有着十分重要的作用。

知识拓展

在西方,企业中的高层管理者一般是指CEO(即行政首长,又译成首席执行官)、COO(即运营首长,又译成首席运营官)及CFO(即财务首长,又译成首席财务官)等。在我国,工商企业中的经理、厂长,学校的校长,医院的院长等都属于高层管理者。

二、管理者角色

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。美国管理学家德鲁克1955年提出“管理者角色”的概念。20世纪60年代末,加拿大管理学家亨利·明茨伯格提出了他所创建的管理者角色理论。他认为管理者扮演着十种不同但高度相关的

角色,主要分为三个方面:人际关系、信息传递和决策制定(表 1-1)。

方面	角色	描 述	特征活动
人际关系	1. 挂名首脑	象征性首脑,必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
	2. 领导者	负责激励下属,负责人员分配,培训以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源,从中得到帮助和信息	发感谢信,从事外部委员会的工作,从事其他有外部人员参与的活动
信息传递	4. 监听者	寻求获取各种内部和外部信息,以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告,与有关人员保持私人接触
	5. 传播者	将从外部人员和下属那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会,向媒体发表信息
决策制定	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起改革	组织战略制定和检查会议,以开发新项目
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源并制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权和开发预算活动,安排下级的工作
	10. 谈判者	作为组织的代表参加重要的谈判	参加与工会的合同谈判

表 1-1

管理者的角色

(资料来源: H.Mintzberg, The Nature of Managerial Work, 1973)

(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,他们扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是挂名首脑角色、领导者角色和联络者角色。

1. 挂名首脑角色

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,如出席集会、宴请重要客户等。此时,领导的身份和地位是其组织的管理者,是组织的代表。

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。例如,培训下级、招聘员工和激励员工等。

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。在组织内部,管理者需要协调各部门工作以确保目标的顺利完成。在组织外部,管理者需要与供应商等外界个人或机构

之间进行联络和协调,例如:与消费者、供应商、金融界、当地政府、公众等组织建立联系,以获取资源和信息。

(二)信息角色

管理者确保和他一起工作的人具有足够的信息从而能够顺利完成工作,这时他扮演的是信息角色。管理者在其组织内部的信息传递中处于中心地位,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。具体包括监听者角色、传播者角色和发言人角色。

1. 监听者角色

作为监听者,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. 传播者角色

作为传播者,管理者把重要的信息传递给工作小组成员,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具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个人,运作信息提升组织,以使组织内部和外部的人对组织有积极的反应。

(三)决策角色

管理者在处理信息并得出结论的过程中扮演决策角色。管理者对他的组织战略决策系统负有全面的责任,也就是组织的每一项重大决策皆与管理者有关,包括企业家角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

1. 企业家角色

作为企业家,管理者必须善于对所发现的机会进行投资以利用这种机会,如开发新产品、提供新服务和发明新工艺等。当管理者作为企业家时,管理者可将组织带领到一个新境界。

2. 混乱驾驭者角色

作为一个混乱驾驭者,管理者必须善于处理冲突或解决问题。当组织面临重大意外或危机时,管理者应采取积极有效的行动以应付之前预见的问题,避免情况恶化,如平息客户的怒气、同供应商谈判及解决员工之间的争端等。

3. 资源分配者角色

作为资源分配者,管理者可以决定资源用于哪些项目。任何企业的资源都是有限的,管理者在如何有效地利用和分配有限的资源,以达到企业目标的决策过程中扮演着资源分配角色。

4. 谈判者角色

每个组织都不可避免与其他组织进行谈判来为自己的组织争取利益。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、金融界和其他工作小组等。