



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

管理学基础

(第2版)



◎ 主 编 姜玲玲

◎ 副主编 苏 龙 官灵芳 姜显亮 陈德林

1010100010101000101000101001010

GUANLIXUE JICHU



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

内 容 提 要

本书介绍了管理学的基本概念、管理学的形成和发展及主要管理理论,阐述了管理的计划、组织、领导、控制4大职能和管理创新等内容,力求简洁实用,让学生易于理解和掌握。本书吸收了管理领域最新的研究成果和管理实践,注重案例分析的能力培养,具有层次性、实用性、实践性和综合性。

本书适合作为高等职业院校经济管理类专业学生的教材,也可作为成人教育、在职工工培训和自学辅导教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/姜玲玲主编.—2版.—重庆:重庆大学出版社,2015.1

高职高专经管类专业基础课系列教材(工学结合)
ISBN 978-7-5624-8699-2

I. ①管… II. ①姜… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第277796号

高职高专经管类专业基础课系列教材(工学结合)

管理学基础

(第2版)

主 编 姜玲玲
副主编 苏 龙 官灵芳 姜显亮 陈德林
主 审 谈留芳 黄文芳
责任编辑:沈 静 版式设计:沈 静
责任校对:秦巴达 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行
出版人:邓晓益
社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号
邮编:4001331
电话:(023)88617190 88617185(中小学)
传真:(023)88617186 88617166
网址:<http://www.cqup.com.cn>
邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)
全国新华书店经销
重庆联谊印务有限公司印刷

*

开本:720×960 1/16 印张:19 字数:341千
2015年1月第2版 2015年1月第3次印刷
印数:5 001—7 000
ISBN 978-7-5624-8699-2 定价:39.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

第1版前言

管理是人类各种活动中最重要的活动之一,是人们为了达到某一共同的目标,有意识、有组织地不断进行的协调活动。管理教育是培养和开发现代管理人才的重要手段,是实现管理现代化、专业化和规范化的重要途径。因此,普及管理的理念和知识,掌握管理的基本理论和方法,加强企业的经营之道,提倡振兴中国的管理科学,是非常重要的。

作为一门独立的学科,管理学具有4个特点:第一,一般性,即它是对各种专门管理学的概括、提炼和综合;第二,多学科性,即广泛吸收和运用自然科学、社会科学等各学科的理论和方法;第三,历史性,即它是对前人管理实践、管理经验和管理思想的总结、扬弃和发展;第四,实用性,即将管理的理论和方法,在实践中应用。

高等职业教育发展迅猛,高等职业教育目前所处的层次及其具有的独特性决定了学生就业后,无论是在管理层,还是在操作层都具有一定的管理职责。高职教育的培养目标是为社会培养应用型人才,根据高职教育和管理学科的特点,我们编写了本书,坚持能力、素质与知识的统一,突出高职教育对学生专业技能与管理才能培养的目标。

本书具有以下特点:

①层次性。高职教材不能照搬本科模式,但又要高于中职教育水平。通过学习,不仅能使学生获得形成职业岗位应用能力所必需的专业理论,而且能获得形成非技术职业素质的知识和持续学习所需的基础理论。

②实用性。教材内容以“必需、够用”为原则,注重讲清基本概念、基本原理和基本方法,强调实用性、综合性。内容简明实用,学生易于理解和掌握,同时要科学合理,让学生的职业技能符合规范要求。

③实践性。本书注重理论和实践相结合,每章除设有学习目的和要求、小节和习题外,还附有案例及案例分析讨论题。这有助于学生通过案例与习题加深对有

关管理理论的理解,同时有利于培养学生分析问题和解决问题的能力。

④综合性。高等职业教育培养的是一线岗位的高等技术应用型人才,他们的职业能力不仅体现在动手操作的能力,还应包括合作协调能力,沟通公关的能力,解决矛盾的能力以及心理承受的能力等非技术的职业素质。本教材可满足学生的这些素质能力培养的要求。

管理学基础是高等职业技术教育的工商管理、旅游、商务英语、物流管理等经济管理类专业的核心基础课。本书按照计划、组织、领导和控制4大模块来设计,彼此相互连接、相互依存,既统筹安排,又能针对不同层次的学生灵活运用,做到点面兼顾。为学生以后的专业学习以及从事专业工作打下一定的基础。

全书共分8个单元,注重理论和实践相结合,每单元开头附有管理寓言故事,中间穿插相关知识链接,单元后面安排有本单元小结、学习思考题、案例分析、课堂游戏和实训项目等,有利于培养学生的逻辑思维能力、管理能力和探索精神。作者在写作过程中吸收了国内外的管理理论与研究成果,参考了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,书后列出了主要的参考文献,在此谨向原作者表示感谢。

本书由武汉船舶职业技术学院姜玲玲任主编,武汉纺织大学郭俊、长江职业学院官灵芳、咸宁职业技术学院陈德林任副主编。姜玲玲制订编写大纲并对全书统稿定稿。具体分工如下:姜玲玲编写第1章、第4章和第5章,郭俊编写第6章和第8章,官灵芳编写第2章和第3章,陈德林编写第7章。本书由武汉船舶职业技术学院经济管理系主任谈留芳副教授担任主审,并提出许多宝贵意见。我们也特邀东风扬子江汽车(武汉)有限责任公司董事长黄文芳女士任主审,并提出了许多宝贵意见。

由于编者水平有限。加上时间仓促,本书难免存在疏漏,敬请广大读者提出宝贵意见和建议。

姜玲玲
2011年4月

第2版前言

高等职业教育目前所处的层次及其具有的独特性决定了学生就业后,无论是在管理层,还是在操作层都具有一定的管理职责,高职教育的培养目标是为社会培养应用型人才。本书2011年出版第1版,出版后得到众多高职院校师生的认可,选为教材,并在2013年获职业教育“十二五”国家规划教材立项。2014年7月,本教材正式经全国职业教育教材审定委员会审定,确定为“十二五”职业教育国家规划教材。现根据修订要求,以及高职教育和管理学科的新发展,我们修订了本书。坚持能力、素质与知识的统一,突出高职教育对学生专业技能与管理才能培养的目标。为更好地体现层次性、实用性、实践性和综合性,本书作了如下修订:

本次修订的一大特点是:为丰富实践教学内容,以工作岗位为中心,设计各模块知识点内容,突出实用技能的培养与应用,以反映高职教育“工学结合”“任务驱动”等新的培养模式。本教材编写团队多次赴东风扬子江汽车(武汉)有限责任公司调研并收集真实案例,重点调研管理的四大职能在企业中的应用,包括生产管理、员工培训、绩效考评控制等内容,将东风扬子江汽车(武汉)有限责任公司的客车研究院与制造部采用绩效考核来进行控制的做法,编入了本教材。

本书针对第2单元早期管理思想演进扩充了中国古代管理思想,加入了最具代表性的儒家、道家、法家、兵家、商家等管理思想内容,使内容更充实。对于现代管理思想内容,在原有的基础上,增加了影响较大的四大管理学派,对社会系统学派、系统管理学派、决策理论学派和权变管理理论学派进行了具体阐述,深化了管理思想,加强了管理思想的运用。

本书第3单元增加了非确定型决策的分析方法,与风险型决策的决策树分析法相对应,增强管理的科学性。

本书针对第6单元控制,作了较大的改动。为了更贴近管理实际,将控制单元中任务顺序进行了调整,将控制过程和评价放在第二顺序。引入了生产管理中分

析产品质量问题的相关图,即鱼刺图,并导入对策图,更贴近生产的实际控制。增加任务4控制技术与方法,因为在实际工作中应用很广泛,如预算控制、非预算控制、边界控制和项目管理控制。增加了5个相关知识链接,修改了管理寓言故事、案例分析等内容,更好地体现“工学结合”的思想。

本书针对第7单元沟通,也作了相应调整。在沟通的类型中,用列表的方式将各种类型进行了分析和比较,增强直观性。增加了按沟通渠道所形成的网络分类的内容,并画出网络图,说明各沟通网络渠道的具体含义。另外,增加了围绕沟通内容的相关知识链接,便于学生拓展学习。修改并增加学习任务4沟通及其技巧,便于学生在实际工作和生活中进行运用。

本教材针对第2单元的管理新发展,将管理新发展的内容,并到了第8单元。并对第8单元内容进行了修改,对学习任务2即创新的基本内容进行了重点阐述。围绕管理创新增加了6个相关知识链接,对课堂游戏进行了更换。

本教材还对其他单元错漏的地方进行了改正和补充。

我们特邀武汉船舶职业技术学院经济与管理学院院长谈留芳副教授,东风扬子江汽车(武汉)有限责任公司董事长黄文芳担任主审,根据主审提出的许多宝贵意见对教材作了优化。

本书由武汉船舶职业技术学院姜玲玲任主编,长江职业学院苏龙、长江职业学院官灵芳、武汉船舶职业技术学院姜显亮、咸宁职业技术学院陈德林任副主编。姜玲玲制订编写大纲并对全书统稿定稿。具体分工如下:姜玲玲编写第1单元、第4单元和第5单元,第8单元任务1和小结、习题及案例等综合资料;官灵芳编写第2单元和第3单元;姜显亮编写第6单元、第7单元任务1、任务2及小结、习题及案例等综合资料、第8单元任务3和任务4等;苏龙编写第7单元任务4;陈德林编写第7单元任务3;黄文芳编写第8单元任务2。

由于编者水平有限,本书难免存在疏漏,敬请广大读者提出宝贵意见和建议。

姜玲玲
2014年9月

目 录

单元 1 管理、管理者和管理学	1
学习任务 1 认识管理	2
学习任务 2 认识管理者	7
学习任务 3 认识管理学的研究对象、特点和方法	12
单元 2 管理的演进与发展	28
学习任务 1 早期管理思想	29
学习任务 2 古典管理理论	35
学习任务 3 行为科学理论	43
学习任务 4 现代管理理论的发展	46
单元 3 计划	56
学习任务 1 计划工作概述	57
学习任务 2 计划工作的程序和方法	62
学习任务 3 计划中的决策问题	73
学习任务 4 目标管理	84
单元 4 组织	96
学习任务 1 认识组织职能	97
学习任务 2 组织结构设计	102
学习任务 3 组织结构的类型	111
学习任务 4 组织结构的运行	118
学习任务 5 人员配备	125

单元 5 领导	139
学习任务 1 认识领导职能	140
学习任务 2 人性假设	148
学习任务 3 领导理论	152
学习任务 4 领导艺术	164
学习任务 5 激励理论与激励方法	172
单元 6 控制	191
学习任务 1 控制概述	192
学习任务 2 控制过程和评价	195
学习任务 3 控制的类型	203
学习任务 4 控制技术与方法	208
单元 7 沟通及其技巧	225
学习任务 1 认识沟通	226
学习任务 2 沟通障碍及其克服	238
学习任务 3 组织冲突与管理	243
学习任务 4 沟通及其技巧	245
单元 8 管理创新	255
学习任务 1 认识创新	256
学习任务 2 创新的基本内容	263
学习任务 3 创新的过程和策略	268
学习任务 4 管理新发展	274
参考文献	293

单元 1

管理、管理者和管理学

🕒 知识目标

1. 掌握管理的概念和性质。
2. 掌握计划、组织、领导和控制职能的基本意义。
3. 了解管理的研究方法。

🕒 能力目标

1. 正确认识管理系统的概念,认识管理的科学性和艺术性。
2. 应用技术技能和人际技能对实际生活和工作中发生的案例进行分析。
3. 应用概念技能对实际生活和工作中发生的案例进行分析。

 管理寓言故事

7 人分粥

有7个人住在一起,每天共喝一桶粥,显然粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个,于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得乌烟瘴气。然后大家开始组成3人的分粥委员会及4人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个办法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

管理的真谛在理不在管。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权力和利益是管理平台的三根支柱,缺一不可。缺乏责任,公司就会产生腐败,进而衰退;缺乏权利,管理者的执行就变成废纸;缺乏利益,员工就会积极性下降,消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。

正如人们自己所感受到的那样,在人类的活动中,无时不存在管理,无处不需要管理。正如一个美国学者所讲到的,一个人不会需要管理,但当两个人抬木头时,就必须有一个人叫“一二三,扛上肩,一二三,齐步走”,这就是管理了。由此可见,凡是在由2人以上组成的、需要通过协调、达到一定目的的组织就存在着管理工作。

学习任务1 认识管理

1.1.1 管理的定义

管理活动自古都有,但把管理活动看成一门科学进行研究却是近一个世纪的事情。在人们研究的过程中,随着时代的不同以及理论体系和派别的不同,人们对

管理的定义也不尽相同。下面是西方和我国学者提出的一些具有代表性的定义：

管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。

——H. 法约尔

管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

——H. 唐纳利

管理就是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。

——L. 西蒙

给管理下一个广义而又切实可行的定义,可以把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。

——A. 雷恩

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。

——P. 罗宾斯

管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

——中国人民大学杨文士

所谓管理,就是在一定的社会制度等外部环境中,一个组织为了实现其目标,由管理者对组织内部的资源进行计划、组织、领导、控制,促进其相互配合,以取得最大效益的动态过程。

——暨南大学云冠中

管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

——南京大学周三多

综合以上定义,不难发现,虽然各位专家对管理定义的表述有所不同,但其中也有不少共同的见解。在定义中都不同程度地突出了组织、人的活动、协调和管理活动的工作类型。本书采用以下定义：

管理是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效地实现目标的社会活动。

由以上对管理概念的界定,可以分析出：

①管理是共同劳动的产物。没有共同劳动,人们就不会结成配合与协作关系,也不存在组织的共同目标,管理工作就成为多余。有了共同劳动,就必然存在着从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题,管理人员及其管理活动就有存在的

必要。

②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。没有共同的目标,就没有共同劳动,也就不需要管理。目标不明确,管理就会无的放矢。

③管理实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,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任何管理实践中都要履行的管理职能。

④管理的本质是协调。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,所有的管理行为在本质上都是协调问题。

⑤管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。它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,最主要的是对人的管理。

1.1.2 管理的职能

管理的职能涉及管理工作的职权和范围,即管理究竟在一个组织中负责哪些方面的工作。关于这个问题,在管理学界是颇有争议的。在最早奠定管理学理论框架的法约尔的论述中,将管理工作划分为5种职能:计划(Planning)、组织(Organizing)、指挥(Commanding)、协调(Coordinating)和控制(Controlling)。在美国著名的管理学专家H.孔茨和C.奥唐奈的著作《管理学》中,将计划、组织、人事、领导和控制看成是管理工作的基本职能。目前较为流行的看法是4个职能,即计划、组织、领导和控制。在本书中,将按这4个职能来组织教材的内容。

1) 计划(Planning)

计划就是探索未来,制订行动计划。它包含确定组织的目标,制订组织的计划以实现这些目标,以及将计划层层展开、落实、具体化,协调组织的活动按时、按标准完成。

相关知识

计划职能在管理职能中处于主导地位,其他职能都需要它提出目的、要求和标准。计划职能有利于正确把握未来,使企业的活动与社会的需要协调一致,能在变化的市场环境中健康稳定地发展;有利于统一全体员工的行动,使大家共同努力实现企业的经营目标;还有利于合理分配、使用资源,使企业的资源发挥最大效用。

2) 组织 (Organizing)

组织就是建立企业的物质和社会的双重结构。它包含明确组织所承担和需完成的任务,由谁去完成任务,组织机构的设置,信息指令的传递渠道的建立,以及权力的划分和组织的协调。

相关知识

组织职能属执行性职能,其目的是统一与协调整个企业的活动,使企业的各个构成要素具有凝聚力,能集中指向企业的计划目标。它一方面通过合理配备和使用企业资源,使资源发挥限度最大;另一方面能为企业创造一个良好的环境,使企业内外的信息流保持畅通和迅速。

3) 领导 (Leading)

领导就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益,引导组织达到它的目标。它包含如何去激励下属,引导他们实现组织的目标,选择有效的沟通渠道,增强人们的相互理解,以及解决组织成员之间的冲突。

相关知识

西门子发展领导力的重要部分是 CPD 流程,它由 CPD 圆桌会议和 CPD 员工对话两部分组成。CPD 圆桌会议每年举行一次,参加人员是公司管理人员:中高级经理和人力资源管理顾问。圆桌会议上,参与者对公司团队和重点员工的潜能进行预测;回顾过去一年的业绩;提出改进后的与业绩挂钩的薪酬体系;制定具体的管理本地化和全球化有效融合的措施;为员工提供发展渠道,充分预测潜能的培育计划。计划包含技术培训、管理培训以及与之相协调的工作轮调、项目任命、薪酬调整等。

4) 控制 (Controlling)

控制就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。控制的实质就是使组织进行的各项工作尽可能地符合计划。它包含控制标准的设置,现场的监督与管理,收集工作进行的信息,将信息与标准进行比较,发现工作中的缺陷,及时地采取纠正措施,确保组织工作能沿着正确的轨道前进。

相关知识

严格的内部控制贯穿于青岛啤酒的每个生产环节。对于酿造水源的控制指标更是严于国家标准。青岛的网络监控检测制度规定：每周分析检测总水管；每日抽样检查各分支水龙头；工作现场则既要确保随时检测，又要将水管高于地面 50 cm 全部盘挂上墙，甚至连操作人员怎么洗手都有严格的规定。

1.1.3 管理的属性

马克思对管理的属性作过精辟地论述，他在《资本论》中写道：“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。一方面，凡是有许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，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”

马克思还写道：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的……因此，如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的，——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：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值过程，资本主义的管理就其形式来说是专制的。”

从马克思对资本主义管理的论述中可以看出，管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性体现在两个方面：第一，管理是社会劳动过程的一般要求。“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”管理之所以必要，是由劳动的社会化决定的，它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越重要。这与生

产关系、社会制度没有直接的联系。第二,管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也与生产关系、社会制度没有直接联系。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中。同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应,同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

学习任务 2 认识管理者

1.2.1 管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者扮演着 10 种角色,这 10 种角色可被归入 3 大类:人际角色、信息角色和决策角色。

1) 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的 3 种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为所在单位的管理者,必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须出现在社区的集会上、参加社会活动或宴请重要客户等。在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。

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。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织

目标的实现。

最后,管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

2) 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,又是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。

管理者必须扮演的一种信息角色是监督者角色。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。管理者通过接触下属来搜集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

在作为传播者的角色中,管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者,管理者把重要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具有必要的信息,以便切实有效地完成工作。

管理者所扮演的最后一种信息角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人,例如,必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,必须让政府官员对组织的遵守法律感到满意等。

3) 决策角色

管理者也起着决策者的作用。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失了其应有的价值。管理者负责作出组织的决策,让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。

管理者所扮演的一种决策角色是企业家角色。在前述的监督者角色中,管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会。作为企业家,管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰对付者角色。一个组织不管被管理得多么好,它在运行的过程中,总会或多或少地遇到冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源,就会想到财力资源或设备,但其他类型的重要资源也被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时,他(或她)实际上是在分配一种资源。除时间外,信息也是一种重要资源,管理者是否在信息获取上为他人提供便利,通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组,其管理者都要进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标迈进。

相关知识

韦尔奇的特质

每个管理者都有不同的特质,与很多 CEO 不同,杰克·韦尔奇——通用电气 CEO 的管理特质是记住人名,他把 50% 以上的时间花在人事上,他自认为他最大的成就是关心和培养人才,他在全全球的 40 万名员工中至少能叫出 1 000 名通用电气高级管理人员的名字,知道他们的职责,知道他们在做什么。韦尔奇自己曾说:“我们所能做的是把赌注押在我们所选择的人身上。因此,我的全部工作就是选择适当的人。”

1.2.2 管理者的技能

管理者的素质主要表现为实际管理过程中的管理者的管理技能。管理学者卡兹提出管理者必须具备 3 个方面的技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

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、操作与工具运用熟练程