



C2012005587

应用型高等教育
经济管理类课程规划教材

新世纪

管理学基础

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 魏旭东 主审 郑少峰

大连理工大学出版社



新世纪应用型高等教育
经济管理类课程规划教材

管理学基础

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 魏旭东
副主编 黄丽华 陈国霖
主审 郑少峰



C2012005587

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 魏旭东主编. — 大连: 大连理工大学出版社, 2010. 11

新世纪应用型高等教育经济管理类课程规划教材
ISBN 978-7-5611-5829-6

I. ①管… II. ①魏… 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(2010)第 194862 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:<http://www.dutp.cn>

大连业发印刷有限公司印制 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:15 字数:336 千字
印数:1~3000

2010 年 11 月第 1 版

2010 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑:张剑宇

责任校对:丛 岩

封面设计:张 莹

ISBN 978-7-5611-5829-6

定 价:28.00 元

前 言

《管理学基础》是新世纪应用型高等教育教材编审委员会组织编的经济管理类课程规划教材之一,也是国家示范性院校教材建设的成果之一。众所周知,中国的高等教育在应对全球化的教育竞争中,越来越重视知识应用能力导向。管理学的发展很快,新模型、新理论不断涌现,这就要求管理学教学人员进行基于工作过程的情境模拟教学改革,与时俱进,紧跟管理学的发展趋势,把管理学的新理念、新理论、新方法体现到教材、教学中。本教材依据应用型高等教育培养目标的要求,立足于社会实际,结合应用型高等教育学生的知识结构特征,本着注重能力培养及理论必需、够用的编写理念进行编写。

本教材具有如下特色:

1. 定位明确。本教材的教学定位在于培养学生服务于基层管理岗位所需具备的综合管理技能与素质,突出针对性、应用性,充分体现应用型高等教育的特色。本教材的读者对象主要定位于应用型高等教育院校的管理类、经济类专业学生,也可供对管理学知识有兴趣的读者阅读。

2. 结构新颖。本教材突破常规,不拘泥于传统管理学体系的框架,采取学习与工作任务相结合的方式,以“任务驱动”教学法构建教材框架。结构上以管理活动的核心职能为主线,设计了九个大的教学项目,每个教学项目根据技能培养需要设计若干模块,在各模块中提出具体的任务要求,围绕完成任务要求讲授必需的理论知识,进行必要的技能训练。这一变革打破了老师教、学生被动地学的传统知识传授方式,使学生在完成学习任务的过程中掌握所需的管理知识与技能。

3. 内容适用。在准确定位的基础上,按照“任务驱动”的要求,本教材行文力求生动、鲜明,内容表达遵循简明扼要、深入浅出、循序渐进的原则,对一些重点难点讲解透彻。合理选择讲授内容,做到知识精练、适度,紧密结合实际。在理论叙述上充分考虑应用型高等教育学生的层次特点,力求简洁明了,通达清



晰,并在全书中穿插趣味管理案例和管理领域的前沿知识,以提高教材的可读性,帮助学生掌握知识点,方便教学。为了更好地进行教学,本书在兼顾学科体系的前提下,在编排上采用了理论与情境模拟、案例相结合的教学手段来加强课程的应用特色,力求营造一个师生互动的教学环境。注重前瞻性,将管理实践的新成果、新理念引入教材,让学生及时了解管理学知识的最新动态。

4. 教学建议。希望教师在注重讲解管理的基本知识、基本理论的同时,根据本教材各情境的具体内容选择一些案例进行分析,以便学以致用,使学生能够逐步把所学的理论知识用于解决实际问题。同时,教师可以根据实际教学课时灵活地调整每个情境的学时,以适应不同教学单位的需要。

本书在编写过程中,参阅了目前已经出版的国内外部分优秀教材、专著和相关资料,引用了其中一些相关的内容和研究成果,恕不一一详尽说明,仅在参考文献中列出,在此谨向有关作者致以衷心的感谢!

本教材由福建交通职业技术学院魏旭东任主编,拟订编写大纲,明确编写指导思想和具体要求,负责总撰定稿工作;由泉州纺织服装职业学院黄丽华、闽南理工学院陈国霖任副主编;宁德师范学院游天嘉、泉州纺织服装职业学院赵伟、闽南理工学院李娜、海南经贸职业学院朱彧参加编写;福建交通职业技术学院郑少峰任主审。具体编写分工如下:魏旭东撰写情境1、情境2和情境7;游天嘉撰写情境3;黄丽华撰写情境4;赵伟撰写情境5;郑少峰撰写情境6;李娜撰写情境8;陈国霖撰写情境9。

限于作者水平,书中难免存在错误和不妥之处,请各位读者不吝赐教!

所有意见和建议请发往:dutpbk@163.com

欢迎访问我们的网站:<http://www.dutpgz.cn>

联系电话:0411-84707492 84706104

编者

2010年11月

目 录

情境 1 管理概述	1
第一部分:资讯阶段	2
第二部分:计划阶段	13
第三部分:决策阶段	13
第四部分:实施阶段	14
第五部分:检查阶段	14
第六部分:评价阶段	14
情境 2 管理理论丛林	17
第一部分:资讯阶段	18
第二部分:计划阶段	38
第三部分:决策阶段	38
第四部分:实施阶段	39
第五部分:检查阶段	39
第六部分:评价阶段	39
情境 3 管理环境	42
第一部分:资讯阶段	44
第二部分:计划阶段	67
第三部分:决策阶段	67
第四部分:实施阶段	67
第五部分:检查阶段	68
第六部分:评价阶段	68
情境 4 计划职能	74
第一部分:资讯阶段	76
第二部分:计划阶段	97
第三部分:决策阶段	97
第四部分:实施阶段	98
第五部分:检查阶段	98
第六部分:评价阶段	99
情境 5 组织职能	103
第一部分:资讯阶段	104

第二部分:计划阶段	131
第三部分:决策阶段	131
第四部分:实施阶段	132
第五部分:检查阶段	132
第六部分:评价阶段	133
情境 6 领导职能	136
第一部分:资讯阶段	138
第二部分:计划阶段	153
第三部分:决策阶段	154
第四部分:实施阶段	155
第五部分:检查阶段	155
第六部分:评价阶段	156
情境 7 激励职能	159
第一部分:资讯阶段	160
第二部分:计划阶段	181
第三部分:决策阶段	182
第四部分:实施阶段	182
第五部分:检查阶段	183
第六部分:评价阶段	183
情境 8 控制职能	186
第一部分:资讯阶段	188
第二部分:计划阶段	204
第三部分:决策阶段	204
第四部分:实施阶段	205
第五部分:检查阶段	206
第六部分:评价阶段	206
情境 9 创新职能	209
第一部分:资讯阶段	211
第二部分:计划阶段	228
第三部分:决策阶段	228
第四部分:实施阶段	228
第五部分:检查阶段	229
第六部分:评价阶段	229
参考文献	233



情境一

管理概述

● 学习目标

- 定义管理和描述基本的管理职能和管理过程
- 了解管理的基本原理和管理方法
- 介绍管理者的含义和管理者的分类
- 识别管理者所扮演的角色
- 描述管理者所需的技能
- 描述管理学概念及管理学的特点
- 了解管理学的属性和管理学研究方法

● 案例情境

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司 20 多年的工作情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业获得学位后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。当时真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，同时在管理工作上也没有实际经验，这令他几乎每天都感到手忙脚乱。可是他非常认真好学，一方面他仔细参阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术书刊；另一方面监督长也主动指点他，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独担液压装配监督长的工作。可是，当时公司没有任命他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在担任助理监督时，他关心的主要是每日的作业管理，技术性很强。而在担任装配部经理后，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，并完成许多报告和参加许多会议，没有多少时间去从事自己喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司安装了许多新的设

备,吸收了一些新的技术,这令他花了整整一年时间去修订工作手册,使之切合实际。在修订手册过程中,他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是很有讲究的。他还主动到几个工厂去访问,学到了许多新的工作方法,并把这些方法吸收到公司正在修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化,工作手册也不得不经常修订,郭宁对此都完成得很出色。工作了几年后,他不但自己学会了这些工作,而且还学会如何把这些工作交给助手去做,并教他们如何做好。这样,他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助下属工作得更好,以及参加会议、批阅报告和完成向上级的工作汇报。

在担任装配部经理6年之后,该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司,郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者比试之后,郭宁被正式提升为负责规划工作的副总裁。他自信拥有担任此新职位的能力,但由于此高级职务工作的复杂性,使他在刚接任时仍碰到了不少麻烦。例如,他感到很难预测1年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工,乃至一个新产品的投入生产,一般都需要在数年前做准备。而且,在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调,这些他过去都不熟悉。在新岗位上他感到:职位越是上升,越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是,他还是渐渐适应了,做出了成绩,后来又被提升为负责生产工作的副总裁,而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。

最近,郭宁又被提升为总裁。他知道,一个人当上公司最高主管之后,应该自信有处理可能出现的任何情况的才能,但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎么样?他不免为此而担忧。

学习任务单

学习领域	管理学
学习情境	管理是做什么的? 管理者应该具备的素质。
任务描述	1. 请结合例子首先说明郭宁到目前为止,其职业生涯经历的四个阶段,即担任助理监督、装配部经理、规划工作副总裁、总裁中,前三个阶段做了些什么工作? 主要体现的是管理者的哪些技能? 2. 你认为郭宁当上公司总裁后,他的管理工作与过去相比有了哪些变化? 3. 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作,需要加强哪些管理技能? 他自己具有这些技能吗? 试加以分析。

建议进行分组,每组3~5人,起个组名,选举一名小组长。

第一部分:资讯阶段

资讯引导单

学习领域	管理学
学习情境	管理概述
收集方式	查看本章节提供的资料、网上搜索、图书查找等
资讯引导	1. 管理的定义、管理的职能、管理的原理。 2. 管理者的含义和分类,管理者的基本素质和管理技能,管理者的角色作用。 3. 管理学及其特点,管理学的属性,管理学研究方法。

理论资讯

管理

一、管理的定义

1. 关于管理定义的众家之言

管理活动自古即有,但什么是“管理”则是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题,这个问题涉及管理的定义。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,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。然而,不同学者在研究管理时由于出发点不同,他们对管理一词所下的定义也就不同。到目前为止,管理还没有一个统一的定义。但人们对管理本质的认识还是一致的。广义地讲,管理是人们为了实现既定目标而有效利用资源的过程。根据这一认识,管理的内容是广泛的,一个人有效地利用时间是管理,合理地安排自己的工资收入也是管理。

“科学管理之父”泰罗说:“管理就是要确切地知道要别人干什么,并注意使他们用最好的办法去干。”

法约尔说:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

霍德盖茨说:“管理就是经由他人去完成一定的工作。”

德鲁克:“管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的群体的特殊过程。”

孔茨:“管理是设计和维持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

西蒙:“决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。”

罗宾斯:“管理是指同别人一起,通过别人使活动更有效地完成的过程。”

2. 我们的认识

综合各种观点,对管理比较系统的理解应该是:管理是管理者或管理机构,在一定范围内通过计划、组织、领导、激励、控制、创新等工作,对组织所拥有的资源(包括人、财、物、时间、信息等)进行合理配置和有效利用,以实现组织预定目标的过程,如图 1-1 所示。

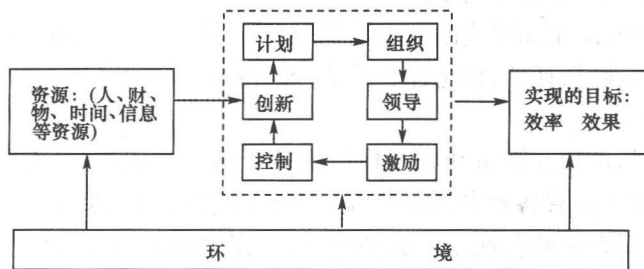


图 1-1 管理活动过程图

这一定义有四层含义:第一,管理是一个过程,管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的进行的过程;第二,管理的核心是达到目标;第三,管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源;第四,管理的本质是协调。

二、管理的职能

管理活动是人类最重要的社会实践活动之一,它涉及的范围最广泛,开展的内容最复杂。人们发现在不同管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,即无论什么样的管理活动,都存在着共同的规律性内容。如计划、组织、控制等。人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。管理职能是指管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理的基本原理和方法技术都是通过管理的职能来体现的。处于各个级别和部门的管理者,无论是大的组织还是小的组织,无论是营利性组织还是非营利性组织,都必须履行管理职能。因此,研究管理的职能具有十分重要的意义。

20世纪早期,法国工业家亨利·法约尔就曾提出所有的管理者都在从事五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。古利克和厄威克就管理职能的划分提出了著名的管理七职能。他们认为管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。国内外专家学者对管理的职能众说纷纭,看法不一。本书根据前面对管理的定义,将管理的职能划分为计划、组织、领导、激励、控制、创新六项。见表1-1。

表 1-1 管理职能

计划	组织	领导	激励	控制	创新
定义目标、制定战略、开发计划以及协调活动	决定需要做什么,怎么做,谁去做。	指导和激励所有的群体和个人,解决冲突。	运用各种激励理论和人性理论来调动人的积极性。	监控活动以确保他们按计划完成。	不断地创造新的、有效的资源的整合。

三、管理的原理

管理的原理是指在管理活动中所应当遵循的基本规律,它是通过对管理工作的实质内容进行科学分析和总结而形成的基本原理,对一切管理活动具有普遍的指导意义。管理的原理具有客观性、概括性、稳定性和系统性的特点。

1. 系统原理

所谓系统,是指由相互联系和相互作用的若干部分组成,并具有特定功能的有机整体。自然界和人类社会有各种各样的系统。任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统,任何管理都是对系统的管理。系统原理是认识管理本质和方法的最基本视角,在管理原理的体系中起统帅作用。在现代管理中,人们也可以把任何一个企业、单位或部门看成是一个系统。系统具有集合性、层次性、相关性的特点;系统是由若干要素结合而成的,一

个系统至少由两个或两个以上的子系统构成；系统结构是有层次的，构成一个系统的子系统分别处于不同的地位；系统内各要素之间相互依存、相互制约，表现在子系统同系统之间、系统内部子系统或要素之间。

2. 人本原理

人是管理系统中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素，管理应“以人为中心”，充分发挥人的聪明才智，最大限度地调动人的积极性和创造性，这是做好管理工作的根本。人本原理即“以人为中心”的管理思想。主要观点为：人是组织的主体，组织有效管理的关键是成员的积极参与，现代管理的核心是使人性得到最完美的发展，服务于人是管理的根本目的。

3. 信息与反馈控制原理

信息可以减少和消除人们对事物了解的不确定性。一般来说，信息泛指消息、情报、指令、数据、图表、信号等一切有价值的情况和资料。人们能够获得并认识它们，就意味着在该领域中，对事物了解不确定性的减少和消除。在信息时代，为有效地获取、处理、存储和分配信息，组织内需建立信息系统并利用信息技术。信息系统有输入、处理、输出、反馈和控制等要素。信息在管理系统中是双向流动的，因而具有反馈作用，信息流如同管理工作的神经系统，其状态决定管理系统运行的正确、速度和效率。完备的信息是正确决策的基础和前提，信息收集和运用的好坏，甚至关系到组织管理的成败和兴衰。今天，计算机技术和信息技术为管理者提供了更多的管理信息的手段。

4. 责任原理

责任原理是指管理工作必须在合理分工的基础上，明确规定组织各级部门和个人必须完成的工作任务和相应的责任。主要包括以下三方面内容：一是明确每个人的职责。明确职责有利于挖掘人的潜能和保证组织任务的完成，它建立在合理分工的基础上，强调清楚的职责界限，具体的职责内容要落实到人。二是职位设计和权限委托要合理。明确了职责就要授予相应的权利，权限是完成工作必要的条件。职位设计和授权要考虑下属的能力，并将风险和利益挂钩。三是奖惩分明，公正及时。对员工工作业绩应作出正确的考核和评价，严格奖惩，使有贡献者及时被肯定，不良行为及时被制止，规范化的奖惩制度是实现奖惩分明、公正及时的保证。

5. 效益原理

所谓效益是指有效产出和其投入之间的一种比例关系。任何组织管理的最终目标都是为了追求和获取效益。它包括经济效益和社会效益两个方面。经济效益可以直接运用若干经济指标来计算和考核，而社会效益则具有间接性，较难完全量化。管理工作应两者并重，不能只看经济效益。管理效益要与管理主体的战略目标和认识紧密联系，战略正确才能获得预期管理效益。

■ 管理者

一、管理者的含义

什么是管理者(manager)呢？管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。管理者是这样的人，他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人

实现组织目标的目的。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能包含协调一个团队的活动。管理者是指一个组织中,担任某一职务,具有相应的权力和责任,为实现预定目标,指挥别人活动以完成具体任务的人。

二、管理者的分类

管理者可以按照不同的标准进行分类。

1. 按管理者所处的层次划分

(1) 高层管理者

组织中的高级领导人,对管理负有全面责任。主要任务:制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。如学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等。

(2) 中层管理者

介于高层和一线管理人员之间。主要职责:执行重大决策和管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划和参谋。如系主任、处长,企业中计划、生产、财务等部门的负责人,政府中的主任、局长等。

(3) 基层管理者

最直接的一线管理人员。是直接监察实际作业人员的管理者。主要职责:直接给下属人员分派任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等。如图 1-2 所示。

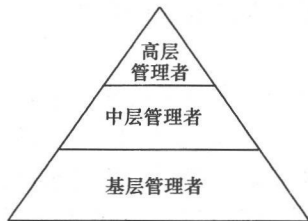


图 1-2 管理者层次“金字塔”图

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说,第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

2. 按管理工作的性质与领域划分

(1) 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或组织中某个部门的全部管理工作的管理人员。他们对整个组织或者单位的目标实现负有全部的责任。

(2) 职能管理者

职能管理者是指在组织内只担负某种职能的管理人员。他们只在本职能或专业领域内行使职权,指导工作,只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责。

3. 按照职权关系的性质来划分

(1) 直线管理人员

直线管理人员是指有权对下级直接指挥的管理者。直线管理人员的主要职能是决策和指挥,即综合管理者。例如企业的总经理。

(2) 参谋人员

参谋人员是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者。

三、管理者的基本素质与管理技能

一个优秀的管理者既要具备良好的素质,还应具备良好的基本技能。

1. 管理者应具备的素质

管理者的素质是指管理者所具备的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、能力与身心条件等,这些素质条件是管理者从事管理工作所必须具备的,见表 1-2。

表 1-2 管理者的基本素质

基本素质	含义	内容
政治与思想素质	指管理者的政治思想修养水平和知识文化素质。	政治的坚定性,敏感性,事业心,责任感,思想情境与品德境界,人文修养与广博的文化知识等。
知识和技术素质	指管理者所从事工作领域内的知识和技术技能。	管理者的一般专业知识,管理知识以及相关专业领域的知识,社会交往能力,应变能力,创新能力。
身体和心理素质	指管理者的身体状况和心理条件。	健康的体魄,坚强的意志,乐观、向上的性格,广泛的兴趣。

2. 管理者的技能

管理者应当具备三种基本技能:技术技能、人际技能和概念技能。技术技能指的是管理者对某项特定活动的理解程度和熟练程度,主要是如何“处事”。人际技能指的是管理者作为团队的一员高效地开展工作的能力,以及促使大家团结协作的能力,主要是怎样“待人”。概念技能则指的是管理者以整体视角看待企业的整体能力,即把企业视作一个整体的全局把握能力,它决定着公司的总体成功,在管理过程中起着统一和协调的重要作用。

(1) 技术技能

指与特定工作岗位有关的专业知识和技能。指的是对某项活动,尤其是对涉及方法、流程、程序或者技巧的特定活动的理解程度和熟练程度。技术性技能涉及的是专业知识和专业领域的分析能力,以及对相关工具和规章政策的熟练运用。

(2) 人际技能

指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与其他人共事的能力。包括领导能力。但其内涵远比领导能力广泛。因为管理者除了领导下属外,还要与上级领导和同级同事打交道,还得学会说服上级领导,领会领导意图,学会与同事合作等。

(3) 概念技能

指纵观全局、认清为什么要做某事的能力。即管理者在任何混乱、复杂的环境中,敏锐地辨清各种要素之间的相互关系,准确地抓住问题的实质,果断地做出正确决策的能力。要成为有效的管理者,必须具备上述三种技能,缺一不可。

对于高层管理者,最重要的是概念技能,基层管理者最接近现场,专业技能格外重要。由于管理者的工作对象是人,因此人际技能对各个层次的管理者来说都是重要的,如图 1-3 所示。

	基层管理	中层管理	高层管理
概		念	
人		技	能
技		术	能

图 1-3 管理层次与管理技能图

四、管理者的角色作用

德鲁克于 1955 年提出了“管理者的角色”的概念。20 世纪 60 年代末期,加拿大管理学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对五家美国大中型组织的高层管理人员的工作进行了细致研究。他发现,这些管理者并不总是按照一定的程序——安排时间、处理信息、做出决策等——来进行工作的,而是在管理过程中扮演各种不同的角色。

所谓管理者的角色,实质上是指作为一般管理者在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)经过长期研究认为,管理者扮演着十种不同但又高度相关的角色。这十种角色可归入三大类:人际关系类型、信息传递类型和决策制定类型,具体内容中表 1-3。

表 1-3 管理者的角色

角 色	描 述	特征活动
人际关系类型		
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;负责人员配备、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信息来源,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加的活动
信息传递类型		
4. 监控者	寻求和获取各种内部和外部的信息,以便透彻地了解组织和环境	阅读期刊和报告;与有关人员保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会;用打电话的方式传递信息
6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果等	召开董事会;向媒体发布信息
决策制定类型		
7. 企业家	寻求组织环境中的机会,制订“改进方案”以发动变革	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,负责采取纠正行为	组织应对混乱和危机的战略制定及检查会议
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开展预算活动,安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会的合同谈判

1. 人际关系类型

人际关系类型的角色通常是指所有的管理者都要在组织中履行礼仪性和象征性的义务。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者三种具体角色。

(1) 挂名首脑角色

管理者在组织中经常以组织代表的身份出现,代表组织参加必要的社会活动,为组织树立特定的社会形象。这个时候管理者的角色是象征性的,是组织形象的代表,其作用仅仅是礼仪性的,并不真正发挥领导作用。例如,总经理代表公司参加政府部门组织的公益活动,接受政府表彰等。然而,它们对组织能否顺利运转非常重要,不能被忽视。

(2) 领导者角色

管理者在扮演这一角色时真正发挥领导作用。在此时管理者以一种领导者的姿态出现,他并不仅仅依靠行政职权去指挥下级,而是通过与下级沟通,以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随他并向其指引的方向前进,去完成所规定的任务。成功的领导者总是通过创建一定的组织文化,提出愿景和价值,使下级信服和接受其领导。

(3) 联络者角色

管理者的联络者角色主要是指管理者要在组织内部和外部同时发挥沟通和协调的作用。在组织内部,管理者要为下级之间横向沟通与协调提供便利和支持。更重要的是在组织外部,管理者要代表公司与供应商、客户、股东等进行谈判,讨价还价,在为公司争取利益的同时,还要保持与这些利益相关者的良好关系。

2. 信息传递类型

信息传递类型的角色是指所有的管理者在某种程度上,都要从外部的组织接受和传递信息,而且还要从组织内部某些方面接受和传递信息。管理者的信息传递类型的角色分为三种:监控者、传播者、发言人。

(1) 监控者角色

监控者包含了两个方面的角色内容:一方面,管理者要时刻保持对外界信息的敏感,积极寻觅外界环境信息,及时掌握与组织活动相关的信息,例如,管理者浏览本行业的专业报告,参加行业研讨会获取信息等;另一方面,管理者要对本组织中有价值的信息保持警觉,监控本组织对外输出的信息渠道,严防信息外泄,亨利·明茨伯格将此称为“守门员”,即管理者要把好信息输出的关键环节。

(2) 传播者角色

组织内部可能会需要这些通过管理者的个人外部联系收集到的信息。管理者必须分享并分配信息,要把外部信息传递到企业内部,把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时,管理者有时会分别向他们传递信息。管理者把有关外部信息和内部信息传递给自己的下级,使他们了解情况,便于他们对日常工作做相应的计划和调整。

(3) 发言人角色

管理者代表本组织对外界发言,表明本组织在某些问题上的立场与态度。这个角色是面向组织的外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。例如,首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋,要就财务状况向董事会和股东报告,还要履行组织的社会责任等。

3. 决策制定类型

在决策制定类型的角色中,管理者主要是负责做出决策,并分配资源以保证决策方案的实施。按照亨利·明茨伯格的划分,决策制定类型的角色可以有四种,即企业家角色、混乱的驾驭者、资源的分配者、谈判者。

(1) 企业家

企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化,要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者,当出现一个好主意时,总裁要么决定开发一个项目,直接监督项目的进展,要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

(2) 混乱驾驭者

管理者需要对组织中出现的重大事故之类的问题进行应急处理;同时对组织中部门及下属之间的争执与矛盾,作为上级管理者也需要进行调解、仲裁;有时还需要平息组织外客户的抱怨,以及处理与供应商之间的矛盾。

(3) 资源分配者

组织中的资源是广义的,不仅包含财务性资源,还包括设备、厂房等其他物质性资源和人员、时间等非物质性资源。管理者负责在组织内分配责任,他分配的最重要的资源也许就是他的时间。管理者要就各类资源在组织中各部门及个人间的分配做出决策。

(4) 谈判者

组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判,管理者经过组织授权可以代表组织与其他组织谈判,并决定能否签订协议和协议的具体内容。管理者在谈判中将充分运用个人的谈判能力,在自己的授权范围内进行决策,努力维护组织的利益。

无论在何种类型的组织中或组织的哪个层次上,管理者都履行着类似的角色。不过实践证明,管理者角色的强调重点随着组织的层次不同而变化,特别是像传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人的角色更多地表现在组织的高层,而领导者的角色在底层管理者身上表现得更为浓厚,见表 1-4。

表 1-4 管理者扮演的角色图

人际关系角色	信息传递角色	决策制定角色
挂名首脑	监控者	企业家
领导者	传播者	混乱驾驭者
联络者	发言人	资源分配者
		谈判者



小贴士

管理者的角色

张玲是一家造纸厂的厂长,这家造纸厂正面临着—项指控:厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流,因此张玲必须到当地的环保部门去为本厂申辩。王军是该厂的技术工程部经理,他负责将自己部门的工作与销售部门的计划相协调。李刚负责厂里的生产管理,