

高职高专经管类专业基础课教材系列

GAOZHI GAOZHUAN JINGGUANLEI ZHUANYE JICHUKE JIAOCAI XILIE

MANLIXUE

JICHU LILUN YU

HIWU

管理学基础 理论与实务

◎ 主编：李碧珍

厦门大学出版社



UANLIX

ICHU LILUN YU

高职高专经管类专业基础课教材系列



HIWU

管理学基础 理论与实务

◎ 主编：李碧珍

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础理论与实务/李碧珍主编. —厦门:厦门大学出版社, 2007. 7
(高职高专经管类专业基础课教材)

ISBN 978-7-5615-2774-0

I. 管… II. 李… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 076368 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学 邮编:361005)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

厦门昕嘉莹印刷有限公司印刷

(地址:厦门市前埔东路 555 号 邮编:361009)

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

开本:787×960 1/16 印张:19

字数:351 千字 印数:1~5 000 册

定价:26.00 元

本书如有印装质量问题请寄承印厂调换

前 言

管理学是一门新兴学科,也是一门发展迅速的学科。系统地归纳管理学的基本概念、基本原理、基本方法和艺术,需要结合具体的工作环境。管理在任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程。同时,管理还要受不同社会经济、政治、文化环境及各种人文关系等的影响。从这个意义上说,管理是对不同地区、不同行业、不同文化背景熏陶下人们的管理意识、管理行为的整合。因此,不断地探索和完善管理学教材,对提高我国高等专科学校、高等职业技术学院和成人高校的管理教学水平,为各类管理人才的培养提供基础平台,促进社会主义现代化事业的发展具有重大意义。

本教材的显著特点是“新”、“简”、“实”。“新”是指在系统地介绍管理学的基本原理、知识、业务及其程序的同时,引入了与企业管理紧密相关的较新内容及通俗的管理学小故事,激发学生的阅读兴趣,提供较多的企业案例,旨在提高学生分析问题解决问题的能力。这种结构的设计,为双向互动式教学打下了很好的基础。“简”是指文字语言言简意赅、重点突出。“实”是指注重知识的实用性,选择与学生成长及技能培养关系紧密的内容,内容突出“实务”,并在每章后附有相关内容的案例、实训要求、练习,以便读者能够直观地感受管理学知识,并通过案例分析、技能训练及思考练习题达到学以致用目的。

本教材内容包括五个部分:第一部分(第1~2章)作为管理学的基础知识,介绍了管理学基本概念,以及现代管理学的有关思想和具有代表性的理论;第二部分(第3~4章)研究了管理的过程,讲述了管理计划与决策职能及其实务;第三部分(第5~7章)针对经济类、管理类专业的学生主要介绍了组织职能、制度化管理、人力资源管理等有关企业的经营管理活动;第四部分(第8~9章)讲述了领导与激励理论;第五部分(第10~12章)讲述管理职能中控制与协调的基本概念、原理、应用方法。

本教材可作为高职高专经济、管理、财会、金融、市场营销、人力资源及相关专业的教材,也可作为高职高专非经济类专业的选学教材。而且对管理学的实践者和理论研究者也可以提供一定的参考。

在本教材的写作过程中,我们参考了国内外许多相关的管理学学者、专家的论著和资料,浏览了多个网站,阅读了大量相关信息,并引用了其中的一些内容,还有个别案例和阅读资料来自互联网,编者未能与作者取得联系,冒昧地将资料收录,请谅解。在此向各位作者和网站的工作人员表示衷心的感谢。

本书由从事多年管理学教学和科研工作的教师编写。参加编写的人员有:许柳青、许力、林旭耀。

限于编者水平,书中缺点和不足在所难免,欢迎同行、同学与读者提出宝贵意见和建议。

编者

2007年5月

目 录

前言

第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理的概念与性质.....	(2)
第二节 管理者.....	(5)
第三节 管理对象与管理环境	(13)
第四节 管理的基本原理	(18)
第二章 现代管理与三大学派	(27)
第一节 古典管理理论	(28)
第二节 行为科学理论	(37)
第三节 现代管理理论	(44)
第三章 计划与决策	(63)
第一节 计划的概念与类型	(64)
第二节 决策与决策过程	(72)
第三节 决策类型与决策方法	(78)
第四章 计划职能实务	(93)
第一节 目标与目标管理	(94)
第二节 战略规划.....	(101)
第五章 组织职能与组织结构	(120)
第一节 组织的基本理论.....	(121)
第二节 组织结构的基本类型.....	(130)
第三节 职权配置.....	(138)
第六章 制度化 管理	(146)
第一节 制度化 管理的内容与原则.....	(147)
第二节 管理制度的制定与执行.....	(152)
第三节 企业制度文化.....	(154)

第七章 人力资源管理	(167)
第一节 人力资源管理的内容与作用.....	(168)
第二节 人员选聘.....	(171)
第三节 人力资源开发.....	(177)
第八章 领导	(189)
第一节 领导的实质与作用.....	(190)
第二节 领导风格及其理论.....	(193)
第三节 领导者与领导集体.....	(200)
第四节 领导艺术.....	(203)
第九章 激励	(211)
第一节 激励概述.....	(212)
第二节 激励理论.....	(217)
第三节 激励的一般形式和实务.....	(227)
第十章 控制的基础理论	(237)
第一节 控制及其要求.....	(238)
第二节 控制的基本过程.....	(247)
第十一章 控制的技术与方法	(259)
第一节 质量控制.....	(260)
第二节 预算控制.....	(264)
第三节 成本控制.....	(268)
第四节 程序控制.....	(270)
第十二章 协调	(276)
第一节 协 调.....	(277)
第二节 冲突的协调.....	(280)
第三节 管理沟通.....	(284)

管理与管理者

知识要求

1. 掌握管理的含义
2. 理解管理的属性,熟悉管理原理
3. 了解管理者必备的素质及基本职能
4. 理解管理对象的构成与环境分类

技能要求

1. 认知并能够有意识地培养自己的管理素质
2. 理解并能够运用管理原理分析与解决实际管理问题

【趣味阅读】

留个缺口给别人

一位著名企业家在作报告,一位听众问:“你在事业上取得了巨大的成功,请问:对你来说,最重要的是什么?”

企业家没有直接回答,他拿起粉笔在黑板上画了一个圈,只是并没有画圆满,留下一个缺口。他反问道:“这是什么?”“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”……台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答未置可否:“其实,这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩,道理很简单:我不会把事情做得很圆满,就像画个句号,一定要留个缺口,让我的下属去填满它。”

管理启示:留个缺口给他人,并不说明自己的能力不强。实际上,这是一种管理的智慧,是一种更高层次上带有全局性的圆满。给猴子一棵树,让它不停地

攀登;给老虎一座山,让它自由纵横。也许,这就是管理用人的最高境界。(引自中华纺织网 2006-05-10)

第一节 管理的概念与性质

管理无处不在,大至国家、军队,小至企业、医院、学校或者一个家庭等等,凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体,就都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,了解什么是管理,为什么要进行管理活动,怎样才能有效地进行管理活动,已成为管理学研究的主要内容。

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”一词有两层含义。一个是“管”的层面,另一个是“理”的层面。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的。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释。其中较有代表性的有:

赫伯特·A. 西蒙:管理就是决策。

亨利·法约尔:管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制。

彼得·德鲁克:管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。

唐纳利:管理是指由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

泰罗: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。

霍德盖茨:管理就是经由他人去完成一定的工作。

周三多:管理就是在社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

芮明杰:管理是对组织的有限资源进行有效整合,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭

示管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括管理的内涵和外延,即:

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、领导与指挥、控制等职能来优化配置人、财、物、信息等资源,以有效实现既定目标的活动过程。

这一表述包含了以下几个方面的含义:

1. 管理的主体是管理者

这里的管理者是广义的,包括各级、各层、各类的管理者。

2. 管理的客体是广泛的

管理的客体即管理的对象。管理是以人为中心的,通过综合运用组织所能支配的各种资源,包括人、财、物、科技、信息、知识、时间、形象、关系等各种可支配的物化资源和非物化资源,通过科学有效的管理,来实现组织的目标。因此,管理的任务,就是获取、开发和使用各种资源,把资源合理地转化为成果,转化为财富,确保组织目标的实现。

3. 管理的目的是实现预期的目标

世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。这表明管理是为实现组织的目标服务的,并以组织的力量作有意识、有目的的管理,无目的的管理是不存在的。

4. 管理的主要内容是由计划、组织、领导和控制等相互关联的管理职能连续进行的活动所构成的

管理活动实际上是周而复始、交错进行的动态过程。动态,这是现代科学管理的一大特点。组织目标正是在管理过程中,通过计划、组织、领导、控制等管理职能来实现的。

5. 管理的本质是协调

在任何组织中,任何资源的分配都是以人为中心的,存在着人与人、人与物的关系,但人与物的关系最终仍然表现为人与人的关系。因此,管理的本质是通过协调,使个人的努力与组织的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

6. 管理的环境是谋求组织生存与发展需要关注的首要问题

管理活动必须在一定的环境下进行,环境既能够为管理活动提供必要的条件,起推动作用,又能够对管理的绩效产生重大影响,起制约作用。因此,管理要达成组织的目标必须研究环境的发展变化及其规律,针对不同环境采取不同的管理策略、方式和方法,把握住环境的现状及其变化趋势。

二、管理工作的性质

(一)管理的二重性

管理具有二重性,即管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性,是指管理与社会化大生产相联系的,通过“指挥劳动”表现出来的属性。它是由生产力的发展引起和决定的,是社会化大生产的需要。管理的社会属性,是指管理与生产关系、社会制度相联系的,通过“监督劳动”表现出来的属性。

管理的自然属性,也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中,为实现目标,必然要对人、财、物等资源进行合理的配置,对产、供、销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学合理组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。它只受生产力的影响,不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性。因此又称为管理的一般性。例如,资本主义企业所采用的现代化科学管理方法与技术,只要适用,社会主义企业也可以应用。

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种对生产关系调整的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,因此称为管理的社会属性。管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下,管理的社会属性代表着一定阶级的意志,并为一定的阶级利益服务,带有明显的阶级性。因此管理的社会属性又称生产关系属性或管理的特殊性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,维护资产阶级的利益;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。

(二)管理的综合性

管理是自然科学与社会科学相交叉的一门学科,其管理活动必然受到多种因素的影响,并通过综合解决管理过程中各种复杂的矛盾达到系统的协调和管理目标的实现,这就是管理的综合性。管理活动这种综合性的特点,决定了管理科学研究的复杂性和边缘性。因为只有运用包括自然科学和社会科学在内的知识,从不同的角度对管理活动进行综合研究,才能正确地认识和把握管理规律,并提出普遍适用、行之有效的管理原则和管理措施。

(三)管理的人本性

管理要求以人为中心,把满足人的需求,提高人的素质,处理人际关系,调动

人的主动性、积极性、创造性放在首位,这就是管理的人本性。管理的这一特征,要求管理者在管理中要坚持以人为本,把对人的研究作为管理理论研究的重要内容。

(四)管理的创新性

管理本身就是一种劳动。这种劳动不但参与创造价值,而且能够推动社会生产力的发展。但是,管理的创新性特征远不止这些,它的真正含义还在于管理本身也是一种不断变革、不断创新的社会活动。

(五)管理的科学性和艺术性

管理是一门科学,因为它与其他科学一样,具有客观性、实践性、理论系统性和真理性。但是管理科学又与其他科学不同,它具有很强的艺术性。管理的许多内容不能以逻辑思维的一般形式表达出来,更不能用定量的数学模型来表示,必须在实践中将管理理论与具体的实践活动相结合,熟练地运用知识并通过巧妙的技能来达到某种效果,这种技能包括经验、才识、思维力和创造力,这些就是艺术。管理的重心在于“人”,而人是靠思想、感情支配的,因此管理工作必然带有浓厚的艺术色彩。现代管理艺术主要表现在以下四个方面:一是统筹艺术,即善于从全局考虑问题,综合运用管理者具备的主客观条件和各种内外部的关系去实现既定的目标;二是决断艺术,即善于辨别是非曲直,权衡利弊得失,区别轻重缓急,且能够进行果断的决策;三是用人艺术,即要知人善任、用人唯贤;四是应变艺术,即处变不惊、因势利导,能积极主动地处理问题,变不利为有利。

管理是科学性和艺术性的有机统一,科学性是艺术性的基础,艺术性是科学性的发挥。管理者既要善于利用系统化的知识,又要善于利用创造性的管理艺术。管理的艺术性,为管理者管理提出了更高的要求,实践证明,高超的管理艺术来自于丰富的实践经验和渊博的科学知识。

第二节 管理者

一、管理工作与管理者

(一)管理工作

研究管理者,首先应对管理工作进行大致的分析。从广义上看,管理工作就是对组织资源或职能活动进行筹划与组织的工作。这样,各级各类组织中管人

的、管物的甚至管理某项活动的人都可以看作是广义上的管理者。例如,在一个企业中,从总经理的领导工作,到会计人员的账务处理工作,都属于广义的管理工作。从狭义上看,管理工作是指以管人为核心的组织与协调工作。即管理是通过管理他人,进而完成筹划和组织资源与活动的各种工作。例如,企业中总经理和各部门经理、各作业班组长所从事的工作即为狭义的管理工作。

在日常工作中,人们经常把管理工作与领导工作相联系或相混淆。所谓领导工作,与上面所讲的狭义的管理工作的含义大致相同,它所强调的是必须拥有下属和权力。例如,总经理的工作就是领导工作,而工程师的工作就不是领导工作。此外,领导工作更强调工作性质与内容上的高层次,如决策、指挥,从而与一般性的事务管理相区别。如狭义管理工作中基层管理者(如班组长)的工作一般就不能称为领导工作。

(二)管理者的概念

传统的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,他们的职责在于敦促组织成员按管理者的意愿行事。这种观点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过这样的定义:在一个现代的组织里,每一个知识工作者只要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成果的,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。依据这一定义,拥有知识并负有贡献责任的工程师就是管理者。

综合以上分析,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。管理者可以是各种不同性别和不同肤色的知识工作者、经理人员和专业管理人员。管理者不仅可以经营大公司,也可以经营小企业,还可以经营政府机构、医院、博物馆、学校以及像合作社这类非传统组织。有些管理者身居组织的最高领导岗位,而另一些管理者则可能承担基层的管理职务。总之,他们在各类组织中履行着自己的职责。因此,管理者包含以下几层含义:

1. 职务。即根据有关法规、制度规定,管理者在组织中所享有的职权、地位。职务是管理者发挥职能作用的前提。

2. 职权。由管理者担任的职务所决定,它与个人的主观因素无关,不论是谁,一经任命,就具有与职务相应的职权,不会因人而异。职权不同于权威,权威与威信是管理者个人的影响力或影响权,是因人而异的。

3. 职责。指管理者在履行职务过程中所应尽的义务。一个人担任什么职务

就应承担什么责任。管理者的责任包括政治责任、工作责任和法律责任等。

4. 职能。指管理者的具体职能,即调查与预测、决策与计划、组织与指挥、教育与激励、沟通与协调、监督与控制等。

(三)管理者的类型

管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。所以,美国管理大师德鲁克曾这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。那么,究竟用什么标准来划分管理者与非管理者?管理者的职责与作业人员(工人)有什么不同?一个人需要具备什么技能才能成为有效的管理者?

1. 按管理者在组织中的层次地位,可以把管理者分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。高层管理者是指一个组织中最高领导层的组成人员,主要负责组织的战略管理,并在对外交往中代表组织的“官方”身份出面。中层管理者是指一个组织中中层机构的负责人员,直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作,主要负责日常管理工作,在组织中起承上启下的作用。基层管理者处于作业人员之上的组织层次中,负责管理作业人员及其工作。如图 1-1 所示。

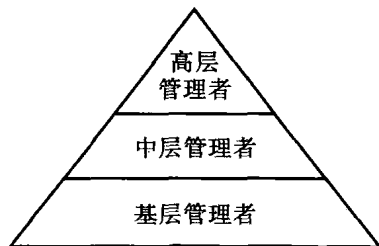


图 1-1 组织的层级结构

2. 按管理者所负责的组织活动的范围,可以将管理者分为一般的管理者与职能管理者。如图 1-2 所示。

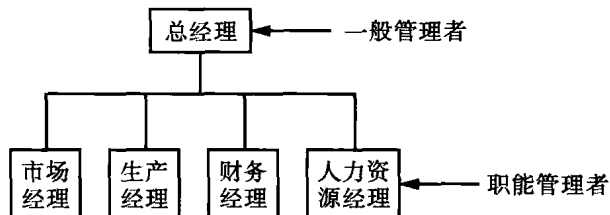


图 1-2 一般管理者与职能管理者

3. 按职权关系的性质,可以将管理者分为直线管理人员、参谋人员、职能管理者。直线管理人员有权对下属进行直接指挥,参谋人员是能够对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。职能管理者则是介于直线管理人员与参谋人员之间的管理人员。

二、管理者的角色

管理者合格与否在很大程度上取决于管理者管理职能的履行情况。为了有效履行管理职能,管理者必须明确他所扮演的角色。管理学家亨利·明茨伯格在1973年出版的《经理工作的性质》一书中,将经理的主要工作角色分为三类十种:一是涉及人际角色的代表人、领导者、联络者;二是涉及信息角色的信息监督者、信息传播者、发言人;三是涉及决策角色的企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者(详见图1-3)。而在现实中,组织类型不同以及组织内所处不同层次的管理者,其扮演角色的重要性从高到低的排序也不同,这就是管理者角色的变动。比如对小企业而言,按照管理的重要性,其管理者的角色顺序是发言人、企业家、代表人、领导者,传播者;而大企业的管理者则扮演着资源分配者、联络者、监听者、混乱局势驾驭者、谈判者、企业家的角色。

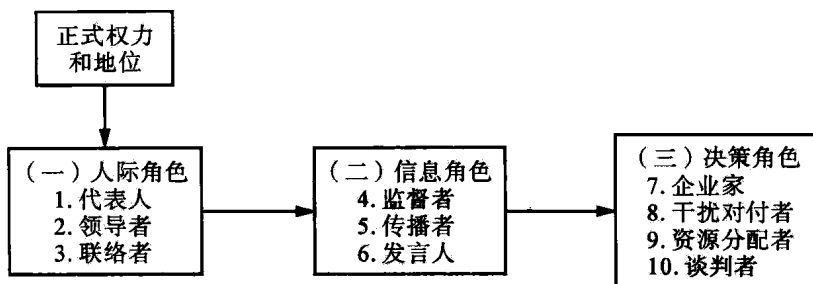


图 1-3 管理者的角色

资料来源: Mintzberg(1974)

（一）人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。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,实际上就是在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色。作为管理者需履行法律性的或社会性的例行义务,行使一些具有礼仪性质的职责。如接受采访、签署法律文件、参加社会活动或者宴请重要客户时,管理者便作为组织的社交礼仪代表,行使着代表人的角色。

2. 领导人角色。管理者对组织目标的实现负有重要的责任,因此他们必须在工作中扮演领导人角色。例如激励和动员员工,帮助部属了解组织或部门的目标,负责人员配备、培训与交流等等。承担这种角色,往往需要管理者与员工充分沟通,并通过员工的努力以确保组织目标的实现。

3. 联络者角色。管理者在人际角色中还扮演联络者的角色。管理者无论是在和组织内的个人或者小组一起工作,还是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,获取资讯。

(二)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一一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。管理的性质决定了管理者既是所在单位的信息传递中心,也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。

4. 监督者角色。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。这类信息包括内部业务、外部事件、分析报告、各种意见和倾向、压力等。根据这种信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

5. 传播者角色。作为传播者,管理者能够把外部信息传递给组织内部,把重要信息传递给工作小组成员,即把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去,保证员工具有必要的信息,以便切实有效地完成工作。这种信息既包括关于事实的信息,也包括关于价值的信息。管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息,这与组织中的授权有直接关系。

6. 发言人角色。作为发言人的角色,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章守法感到满意等。

(三)决策角色

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,这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,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。

7. 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,以开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

8. 干扰对付者角色。组织在运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突或者问题,管理者必须善于处理冲突,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。

9. 资源分配者角色。作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。管理者所能够支配的资源不仅仅局限于资金、设备等。实际上,时间、信息等也是非常重要的资源。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,实际上就是在分配一种资源。除时间以外,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。

10. 谈判者角色。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。无论面对哪类谈判对象,管理者都必须确保谈判工作朝着组织目标迈进。

三、管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作,都要力争使自己主管的工作达到一定标准和要求。管理是否有效,在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理技能包括:

(一)技术技能

所谓技术技能,是指与特定工作岗位相关的专业知识和技能。如生产技能、财务技能、营销技能等。管理者不必成为精通某一领域的技能专家,但需要了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能,否则很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,从而无法对所辖业务范围的各项工作进行具体的指导。

不同层次的管理者,对于专业技能要求的程度是不同的。技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为基层管理人员大多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,具备技术技能,能使管理者更好地指导下属工作,更好地培养下属,成为受下级成员尊重的有效管理者。对中上层管理者来说,掌握技术技能的必要性可稍弱些。