



高 职 高 专 经 济 管 理 类 规 划 教 材

新编管理学基础 实训教程

Foundation of Management
New Training Tutorial

主编 曾宪达 毛园芳





高 职 高 专 经 济 管 理 类 规 划 教 材

新编管理学基础 实训教程

Foundation of Management
New Training Tutorial

主编 曾宪达 毛园芳



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编管理学基础实训教程 / 曾宪达, 毛园芳主编. - 杭州: 浙江大学出版社, 2009. 9
高职高专经济管理类规划教材
ISBN 978-7-308-07005-8

I. 新… II. ①曾…②毛… III. 管理学—高等学校: 技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154819 号

新编管理学基础实训教程

曾宪达 毛园芳 主编

责任编辑	周卫群
封面设计	卢一涛
出版发行	浙江大学出版社 (杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028) (网址: http://www.zjupress.com)
排版	杭州中大图文设计有限公司
印刷	富阳市育才印刷有限公司
开本	787mm×1092mm 1/16
印张	17
字数	430 千
版印次	2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-308-07005-8
定价	29.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话: (0571) 88925591

目 录

模块一 管理与管理者	1
实训项目一 管理的含义、职能及其作用	1
实训项目二 管理者的层次、角色、具体任务及技能	7
实训项目三 管理者的素质及培养	14
模块二 管理理论的演变	24
实训项目一 近代管理理论	24
实训项目二 现代管理理论	35
实训项目三 中国古代管理思想	43
模块三 管理与管理环境	50
实训项目一 管理外部环境	50
实训项目二 管理内部环境	55
实训项目三 管理环境分析	64
模块四 决策及其方法	68
实训项目一 决策的含义、特点、过程及影响因素	68
实训项目二 主观决策方法	82
实训项目三 定量决策方法	88
实训项目四 个人决策与群体决策	94

模块五 计划	100
实训项目一 目标与目标管理	100
实训项目二 计划的编制	108
实训项目三 时间管理	112
模块六 组织	118
实训项目一 组织结构的设计	118
实训项目二 岗位设计和人员招聘	124
实训项目三 团队组织管理	128
模块七 领导和领导艺术	134
实训项目一 领导者和经理者的区别	134
实训项目二 领导方式与领导行为	141
实训项目三 领导者的素质	148
实训项目四 授权的艺术	154
模块八 沟通	161
实训项目一 沟通的含义及重要性	161
实训项目二 沟通过程及基本条件	165
实训项目三 沟通方式	170
实训项目四 沟通障碍的排除	175
模块九 激励	183
实训项目一 激励的过程以及重要性	183
实训项目二 激励理论	187
实训项目三 激励方法	197
模块十 控制及其方法	202
实训项目一 控制与控制过程	202
实训项目二 控制的类型与方法	215
模块十一 管理创新及其方法	223
实训项目一 管理创新的含义、特点及内容	223

实训项目二 管理创新的过程与组织	232
模块十二 综合实训	242
实训项目一 海尔的管理	242
实训项目二 企业家智商测评	258
实训项目三 团队管理游戏	260
实训项目四 模拟公司创建	261
后 记	263

模块一

管理与管理者



01 实训目标 02 实训手段 03 实训项目一 管理的含义、职能及其作用 04 实训项目二 管理者的角色与任务 05 实训项目三 管理者的素质与技能 06 实训项目四 管理者的素质培养方式

实训目标

1. 提高学生对管理的重要性认识,理解管理的含义及基本职能;
2. 区分不同的管理者,初步认清其角色与任务;
3. 分析不同层次管理者所需的素质与技能,掌握管理者素质培养方式。

实训手段

案例分析;企业参观;管理职能模拟实践;沙龙;角色扮演。

实训项目一 管理的含义、职能及其作用

一、实训目的

通过资料讨论和分析,让学生能够充分理解管理在现实生活中的作用及重要性,提高学生在学习管理学基础知识的兴趣和积极性。

通过下企业参观、与企业家对话,提高学生的观察能力、与人沟通的能力;并通过对话记录稿的整理,让学生学会倾听,提高信息的搜集和整理能力。

通过班级活动组织策划,让学生充分了解管理活动的过程及四大职能,也充分地体味到管理的含义。

二、基本知识要点

(一)管理的含义

从词义上,管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活上对管理的理解是这样,平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念形态以来,几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人,都会对管理现象做出一番描述和概括,所以管理的定义非常多,如:

法约尔给管理下的定义:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。所以,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

孔茨给管理下的定义:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

小詹姆斯·唐纳利给管理下的定义:管理就是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。

彼得·德鲁克给管理下的定义:归根到底,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

所有这些定义都使用的是专业术语。其实,管理本身是一个复杂、高度抽象的学问,必须让人们易于理解,易于应用。所以,管理科学家朱则荣对管理的定义是:对一个活动过程进行组织,让行动变得更有效、成本变得更低,并让结果更加令人满意。因此,在这样一个活动过程中,组织中的管理者要运用一定的职能和手段来协调他人的劳动,使别人同自己一起高效率地实现组织既定目标,在兼顾社会责任的基础上让组织生存和发展,这才是管理的实质。

(二)管理的职能

1. 计划

计划就是确定组织未来发展目标以及实现目标的方式。任何管理活动首先都是从计划工作开始的。为了使管理有效益,必须首先确立清楚的目标。只有确立了清楚的目标,才能判别什么事情应该做,什么事情不能做。而为了提高效率,以比较少的投入获得比较大的产出,必须对资源的投放、工作的开展事先进行研究、安排,为此就要进行计划的制订,明确实现目标的途径。因此,计划工作表现为确立目标和明确达到目标的必要步骤,包括估量机会、建立目标、制定实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等。计划工作是管理的首要职能,其他工作都只有在计划工作明确了目标后才能有目的地进行。

2. 组织

在制定出切实可行的计划后,为了将目标变成现实,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地达成计划所确定的目标而进行分工协作、合理配置各种资源的过程,它是计划工作的自然延伸,一般包括任务的分解、权责明确、资源配置以及协作关系的明确等内容。组织工作不当必然会影响工作成效。

3. 领导

任何活动的行为主体是人,因此指导和协调实施过程中人与人之间的关系、激励和调动人的积极性是管理的基本工作之一。在一个组织中,领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响,指导和激励各类人员努力去达到目标的过程。作为个人,领导工作的重点在于调动相关人员的积极性,协调相关人员之间的关系。个人的力量是有限的,我们要注重在实现目标的过程中充分调动一切可以调动的因素,激励他人协助我们实现目标。

4. 控制

控制是指在动态的环境中为保证既定目标的实现而进行的检查和纠正偏差的活动过程。控制是保证目标能按计划实现所必不可少的。由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和管理失误的不可避免,为了保证有效地实现目标,就必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。控制工作具体包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等内容。

(三)管理的作用

1. 管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件

在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等。人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有了组织也是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动,简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行,有组织就有管理。

2. 管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应

管理是一切组织正常发挥作用的前提。任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,仅仅有了组织要素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。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,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

3. 只有通过管理才能有效地实现组织的目标

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,对管理活动产生不同的影响。有效的管理,在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使之人尽其才,物尽其用,从而有助于实现组织的目标。

三、实训内容、组织方式及步骤

实训内容 I:管理的重要性

实训形式:资料分析

实训步骤:

第一步,实训前准备。要求参加实训的同学,课前查阅相关书籍,初步了解本次实训的理论基础知识。

第二步,以 5~6 人的小组为单位进行资料的讨论和分析,各人充分发表个人观点。

☞【案例分析 1-1】

英、美、日的管理水平比较

从宏观角度来看,一个国家的管理水平在相当程度上决定着这个国家的经济发展速度与水平。就拿英国来说,如果没有成功的管理作基础,它是不可能完成 18 世纪的产业革命的。但是到了 20 世纪 40 年代,英国的工业却落后于美国,其原因在哪儿呢?英国向美国派出了一个考察团,考察的结果是什么呢?上交报告书的作者是这样感叹的:产业革命发生在英国,世界上第一个工厂出现在英国,世界上第一本论述管理的书籍是英国人写出来的,然而事过 70 年,英国人竟要跑到美国那里向美国学习管理,并大声疾呼管理对社会生产力的发展起着重要的作用,这表明当时美国的管理水平已经超过了英国。而到了 20 世纪 70 年代,美国经济却受到日本的威胁,美国广播公司 1979 年在日本拍了一部电视纪录片,题为《日本人能做到的,难道美国人做不到吗?》一时轰动了日美两国,其主要内容就是介绍日本的管理经验,尽管当时从技术革命或技术进步的角度看,美国超过了日本,然而管理水平却落后于日本。日本人把管理和科学技术视为经济发展的两个轮子,并且认为经济的发展“三分靠技术,七分靠管理”,他们把管理看得比科学技术更为重要。

从微观角度来看,对于企业而言,没有管理就没有现代生产力,管理水平的高低会产生不同的生产力,生产力的不同体现在生产效率的高低上,而生产效率也就决定了企业产品的社会必要劳动时间的长短,也就决定了产品的成本,进而也就决定了企业的利润。例如:美国佐治亚州亚特兰大市某机械电子厂,在日本东京设立了一个半导体配电盘装配车间,该车间同在美国的车间在人数、装配线、技术条件等恰好完全相同,并按同一标准进行装配,唯一不同的是各自用各自的管理方式,美国的车间让美国人用美国的管理方式进行管理,日本的车间让日本人用日本的管理方式进行管理,而结果是单位时间产量东京车间比美国车间提高 15%,这意味着日本的管理方式优于美国的管理方式,这也是为什么日本在战争的废墟中站起来的原因,日本在管理方面的确有其独到之处。

许多外国专家在考察了中国企业之后认为,就以中国现有的设备,现有的人员,现有的技术,只要改进管理就可以提高产值的 50%。这说明中国的管理水平是相当落后的。

据国外研究表明,在 1900—1955 年半个世纪中,在一个现代化企业里,在人员合理配置的情况下:每增加一名合格的体力劳动者,可以取得 1:1.5 的经济效果;每增加一名合格的脑力劳动者,可以取得 1:2.5 的经济效果;每增加一名有效的管理者,可以取得 1:6 的经济效果。我国的研究资料表明,我国的工业固定资产每增加 1%,生产只增加 0.2%;工业劳动力每增加 1%,生产增加 0.75%;而每增

加 1% 的训练有素、懂管理、会经营的管理人员，企业生产可增加 1.8%。这就是说，管理所带来的经济效益相当于固定资产的 9 倍，相当于一般劳动力的 2.4 倍。

第三步，对小组成员的各种观点进行记录。

“英、美、日的管理水平比较”资料分析记录

专业班级		组 别	
记 录 人		时 间	
小组成员			
讨 论 记 录	1. 根据以上资料，谈谈你对管理的认识。 2. 请进行一个小测试：假如你是一个管理者，你在一个大型组织中从事管理工作，针对下列每一个问题，在最能反映你的动机强烈程度的数字（弱①、②、③、④、⑤、⑥、⑦强）上画圈，然后加总你的分数。 ①我希望与我的上级建立积极的关系。 ②我希望与我同等地位的人在游戏中和体育中比赛。 ③我希望与我同等地位的人在工作有关的活动中竞争。 ④我希望以主动和果断的方式行事。 ⑤我希望吩咐别人做什么和用法令对别人施加影响。 ⑥我希望在群体中以独特的和引人注目的方式出人头地。 ⑦我希望完成通常与工作有关的例行职责。 你的得分将落在 7—49 分的区间内，评分标准为：7—21：较低的管理动机；22—34：中等；35—49：较高的管理动机。		成绩
	组员 1		
	组员 2		
	组员 3		
	组员 4		
	组员 5		
	组员 6		

第四步，各小组选出一名代表发言，对小组讨论分析结果进行总结。

第五步，对小组成员的各种观点进行分析、归纳和要点提炼。各小组成员填写实训指导教师发放的“英、美、日的管理水平比较”资料分析发言提纲。

“英、美、日的管理水平比较”资料分析发言提纲

姓 名		专业班级	
学 号		成 绩	
小组成员			

一、本资料的总体分析思路。

二、根据资料，谈谈你对管理的认识。

三、你的管理动机测试得分()。请对自身的管理动机进行分析。

实训要求:各小组成员都应学会分析记录,并积极进行讨论,发表个人观点,认真完成实训内容。发言提纲要求语言流畅,文字简练,条理清晰。

实训内容Ⅱ:下企业参观与企业家对话——企业管理者对管理的看法

实训形式:管理沙龙

实训步骤:

第一步,实训前准备。学生围绕管理,准备需要与企业人士交流的问题提交给指导教师,由指导教师对要交流的问题进行筛选。

第二步,由指导教师联系企业,并与企业家进行沟通组织学生下企业参观,了解真实的企业,企业的组成部分,企业中的管理岗位。

第三步,学生按指导教师筛选的问题与企业家对话,并记录交流过程中问题的答案。

第四步,学生返回课堂完成与企业家对话记录的整理及参观报告。

与企业家对话记录稿

姓 名		专业班级	
学 号		成 绩	
对话对象		所在单位	
职 务		联系方式	

问题:_____

企业家回答:_____

问题:_____

企业家回答:_____

实训要求:请学生围绕管理,准备与企业家对话的问题,并在进行对话的过程中寻找问题的答案,以巩固对于管理的含义、职能及其作用的理解。通过下企业参观使学生了解真实的企业,企业的组成部分,企业中管理岗位。通过学生与企业对话交流,对管理的含义和重要性有大概的了解。

实训内容Ⅲ:管理职能模拟实践

实训形式:模拟实践

实训步骤:

第一步,实训前准备。指导教师让每位学生写下他在班级生活中的一个愿望。

第二步,每位学生根据自己的愿望进行班级活动的组织设想。

第三步,根据自己的设想,完成活动组织策划书。

第四步,请每位学生将活动组织策划反馈给全班同学,了解班级同学对活动的支持情况,如支持情况欠佳则对活动组织策划进行修改。

实训要求:请学生以班级活动组织者的身份,完成一份活动组织策划书。组织策划书

的内容应包括活动的目的、活动的内容、活动经费预算、活动实施过程的组织工作、领导工作的安排,以及活动过程可能出现问题的预测及控制措施。要求语言流畅,文字简练,条理清晰。

四、实训时间及成绩评定

(一)实训时间

实训内容Ⅰ:资料分析讨论时间以 20 分钟为宜,各小组代表发言时间控制在 3 分钟以内。

实训内容Ⅱ:学生准备交流问题、企业联系利用课余时间,实际企业参观时间 40 分钟,与企业家对话时间控制在 40 分钟以内。

实训内容Ⅲ:学生活动组织策划书的撰写时间 40 分钟,策划信息反馈每位学生控制在 2 分钟以内。

(二)实训成绩评定

1. 实训成绩按优秀、良好、中等、及格、不及格 5 个等级评定。
2. 实训成绩评定准则
 - ①是否理解管理的含义、职能和作用,是否认识到管理的重要性。
 - ②是否能积极主动与企业家交流,能否简练、清楚地整理对话记录。
 - ③是否学会了在组织活动过程中实施管理的各项职能。

实训项目二 管理者的层次、角色、具体任务及技能

一、实训目的

通过案例分析实训,能够基本掌握不同层次的管理者在实际管理过程中所承担的角色、具体任务及关注的目标是各不相同的,所必须拥有的管理技能也有很大差异。

通过企业实际访谈,提高与人沟通的能力,并通过访谈了解实际管理过程中各层次管理者的角色、具体任务及技能的差异。

二、基本知识要点

(一)管理者在企业所承担的角色

美国管理学家明茨伯格在 20 世纪 60 年代末期对 5 位总经理的工作进行了仔细的研究,发现对长期以来形成的对管理者工作所持的看法提出了挑战。他得出结论:管理者扮演着 10 种不同却高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步合成三个方面:

1. 人际关系方面

(1)挂名首脑

作为组织的首脑,每位管理者有责任主持一些仪式,比如接待重要的访客、参加某些员工的婚礼、与重要客户共进午餐等等。涉及人际关系角色的职责有时可能是日常事务,几乎不包括严肃的交流或重要的决策制定,然而,它们对组织能否顺利运转非常重要,不能被管理者忽视。

(2)领导者

由于管理者管理着组织,他就对该组织成员的工作负责,在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系。比如,在大多数组织中,管理者通常负责雇佣和培训职员。另外,也有一些行动是间接地行使领导者角色。比如,每位管理者必须激励员工,以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。

(3)联络者

管理者在他的垂直指挥链之外与人接触承担着联络者的角色。通过对每种管理工作的研究发现,管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。管理者结交这些联系人在很大程度上是为了发现信息。实际上,联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的、口头的,然而却是有效的。

2. 信息传递方面

在很大程度上,沟通即是管理者的工作。监控者、传播者和发言人这三种角色从情报方面描述了管理工作。

(1)监控者

作为监控者,管理者为了得到信息而不断审视自己所处的环境。他们询问联系人和下属,接收主动提供的信息(这些信息大多来自他的个人关系网)。担任监控角色的管理者所搜集的信息很多都是口头形式的,通常是传闻和流言。这些联系使管理者在为组织搜集软信息上具有天然的优势。

(2)传播者

管理者必须分享并分配信息。组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系搜集到的信息。在传播者的角色中,管理者需要直接传递给下属一些他们独享的信息,因为下属没有途径接触到它们。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。

(3)发言人

管理者把一些信息发送给组织之外的人,比如总裁发表演讲或者工头建议供应商改进某个产品。另外,作为发言人角色的一部分,每位管理者必须随时告知并满足控制其组织命运的人或部门的要求。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等。

3. 决策制定方面

信息是决策制定的基本投入。管理者在组织的决策制定系统中起着主要作用。作为具有正式权力的人,只有管理者能够使组织专注于重要的行动计划;作为组织的神经中枢,只有管理者拥有及时全面的信息来制定战略。以下四种角色描述了作为决策者的管理者的工作。

(1)企业家

管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化。在监控者角色里,总裁不断寻找新思想。而作为创业者,当出现一个好主意时,总裁要么决定一个开发项目,直接监督项目的进展,要么就把它委派给一个雇员。

(2) 混乱驾驭者

创业者角色把管理者描述为变革的发起人,而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里,管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。实际上,每位管理者必须花大量时间对付高压或骚乱。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。骚乱发生的原因不仅是因为拙劣的管理者忽略形势直到它们达到了危机程度,还因为好的管理者不可能预测自己采取的所有行动的结果。

(3) 资源分配者

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。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构,即决定分工和协调工作的正式关系的模式。在作为资源分配者的角色里,重要决策在被执行之前,首先要获得管理者的批准。通过保留这种权力,管理者能确保决策是互相关联的。分裂这种权力就等于鼓励不连续的决策和脱节的战略。

(4) 谈判者

对在各个层次进行的管理工作研究显示,管理者花了相当多的时间用于谈判,比如足球俱乐部老板被叫来解决与坚持不让步的超级球星合同纠纷、公司总裁率领代表团去处理一次新的罢工事件等等。正如伦纳德·塞尔斯所言,谈判对于富有经验的管理者来说是一种“生活方式”。谈判是管理者不可推卸的工作职责,而且是工作的主要部分,因为只有管理者有权把组织资源用于“真正重要的时刻”,并且只有他拥有重要谈判所要求的神经中枢信息。

上面所描述的 10 种角色不能轻易分开,它们形成了一个完全形态,是一个整体。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。比如,如果一位没有联络交往的管理者缺乏外部信息,那么他就既不能传播下属需要的信息,也不能作出充分反映外部条件的决定。

(二) 管理者的具体任务

要使组织运作既有效率又有效益,一般需要三种层级的管理者:基层管理者、中层管理者和高层管理者。一般而言,基层管理者向中层管理者报告,中层管理者向高层管理者报告。不同层次管理者的具体任务是不同的。

1. 高层管理者

高层管理者是那些对组织的所有部门负责,负有跨部门职责管理的人员。高层管理者负责确定组织目标,决定不同部门间如何联系协作等。高层管理人员对组织的成败负有最终的责任,他们的工作绩效受到组织内外员工、投资者的监督和考核。其具体任务是:

- (1) 建立宏伟目标,达成群体共识;
- (2) 制订战略计划,调整组织分工;
- (3) 汇集各项资源,进行合理配置;
- (4) 提出核心理念,塑造企业文化。

2. 中层管理者

中层管理者是那些监督基层管理者的工作,找出运用组织的人力和其他资源以事项组织目标的最佳方法与途径的管理人员。为提高组织效率,中层管理者需要想办法找出能够帮助基层管理者和非管理层员工更好地实现利用资源、降低成本的方法;要分析判断组织

的目标是否正确适当,并向高层管理者提出如何加以改进的建议。他们工作的一个主要部分就是发展和改进工作中某种工作的技术,如生产技术、营销技术,以更加有效地利用组织资源。其具体任务是:

- (1)建立工作团队,明确人员分工;
- (2)规范工作程序,建立管理标准;
- (3)加强计划管理,实施日常考核;
- (4)激发下属动力,培育下属能力。

3. 基层管理者

基层管理者是那些对从事生产或服务等活动特定活动的非管理层员工进行日常监督管理的人员。基层管理者遍布组织的各个部门。其具体任务是:

- (1)建立工作关系,明确下属任务;
- (2)制定作业方法,岗位工作标准;
- (3)进行工作指导,加强巡视培训;
- (4)实施工作改善,不断创新发展。

4. 操作者

操作者是指在组织中直接从事具体业务,且对他人的工作不承担监督职责的人。其具体任务是:

- (1)接受上级指示,明确任务要求;
- (2)完成自身任务,履行岗位职责;
- (3)实现自我超越,不断晋升发展。

(三)管理者的管理技能

管理者需要三种基本的技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能(technical skills)是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识,是对特定任务的业绩及其效能的理解,它包括方法、技巧的掌握和拥有与工程、制造或财务等有关的设备。同时,技术技能也包括专业化的知识,分析能力和对用来解决某一特定科学领域中的问题的工具和技巧的熟练运用。对于基层管理者来说,这些技能是重要的,因为他们直接处理雇员所从事的工作。

(1)技术技能的能力构成:诊断技术、决策技术、计划技术、组织设计技术、评价技术、书写技术等。

(2)技术技能的能力实施:履行决策、计划、组织、控制等管理职能。

2. 人际技能

人际技能(human skills)是管理者与他人一起工作和作为一名小组成员而有效工作的能力。具体表现为管理者与他人的关系,其中包括激励、帮助、协调、领导、沟通和解决冲突的能力。具有良好人际技能的管理者能够使员工的热情和信心倍增,这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。

(1)人际技能的能力构成:表达能力、协调能力、激励能力、领导能力、公关能力等。

(2)人际技能的能力实施:获取信息、履行领导职能、组织落实和创造良好的组织环境。

3. 概念技能

概念技能(conceptual skills)是指管理者将自己的观点提出来并且经过加工处理将关系抽象化、概念化的能力。具有概念技能的管理者往往把自己的组织看成是一个统一的整体,并且能够熟悉各个小组之间的关系,能够正确地运用自己的各种技能来处理组织中出现的问题,能正确地行使管理职能,将自己的组织问题细分化,各个击破,实现企业的目标。具有很强概念技能的管理者能够认识到组织中存在的问题,能够正确地分析组织出现的问题,并且拟定正确的解决方案加以实施。管理者的概念技能对于高级管理者最重要,中级的管理者次之。

(1)概念技能的能力构成:分析能力、综合能力、决断能力等。

(2)概念技能的能力实施:履行决策和指挥责任。

三、实训内容、组织方式及步骤

实训内容 I:不同层次管理者的具体任务及技能。

实训形式:案例分析

实训步骤:

第一步,实训前准备。要求参加实训的同学,课前查阅相关书籍,初步了解本次实训的理论基础知识。

第二步,以 5~6 人的小组为单位进行资料的讨论和分析,各人充分发表个人观点。

☞【案例分析 1-2】

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被所在的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,回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理,大学毕业后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作,因为他对液压装配所知甚少,在管理工作上也没有实际经验,他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学,一方面仔细参阅该单位所订的工作手册,并努力学习有关的技术知识;另一方面监督长也对他主动指点,使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多时间的努力,他已有能力独立担当液压装配的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,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。

在他当助理监督时,他主要关心的是每日的作业管理,技术性很强。而当他担任装配部经理时,他发现自己不能只关心当天的装配工作状况。他还得做出此后数周乃至数月的规划,还要完成许多报告和参加许多会议,他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久,他就发现原有的装配工作手册基本过时,因为公司已安装了许多新的设备,引入了一些新的技术,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有很多讲究的。他还主动到几个工