
管理学



教学内容

序号	授课内容	课时
1	第一讲 管理概论	3
2	第二讲 管理者的职责与素质	3
3	第三讲 正确决策	2
4	第四讲 工程伦理	1



- 在一个组织中，管理工作是由管理者负责组织开展的。因此一个组织管理得好坏，首先取决于管理者是否很好地履行了其职责
- 那么在一个组织中，管理者充当着怎样的角色，拥有哪些权力与责任，应具备怎样的素质，这是走上管理岗位的人必须搞清楚的重要问题。

第二讲 管理者的职责与素质



- ◆ 什么是管理者
- ◆ 管理者的角色定位
- ◆ 管理者的权力与责任
- ◆ 管理者的作用
- ◆ 管理者的素质





1 什么是管理者？



目前公司的管理者，往往是半路出家，原来在基层专业岗位干得不错，拥有不错的技术或业务素质，也不乏工作的热情；但提拔到管理岗位后，不得不面临着**角色转换**的问题。



讨论：普通员工与管理者的区别？



普通员工与管理者的区别

	普通员工	管理者
组织中的位置	执行层	监督管理层
职责范围	专项事务	群体
工作对象	事	人
工作技能	作业技能	技术技能、人际技能、 概念技能
评价标准	个人成绩	群体成绩
自我实现	技术专家	管理专家



操作者与管理者

- 组织是通过分工协作来实现组织功能的，其中最大的分工就是：**操作者**和**管理者**的分离



操作者（Operator）

操作者是指在组织中**直接**从事**具体实施和****操作工作**的人，其主要职责是做好组织所**分派的具体的操作性事务**。他们处于组织最底层，**不具有监督他人工作的职责，他们只对自己的工作结果负责。**



管理者（Manager）

管理者是在组织中**指挥他人**完成具体任务的人，处于操作者之上的组织层次中。其主要职责是**指挥下属开展工作**。





大惑不解的炮兵连长

- 在一场胜败攸关的与敌交锋中，某炮兵连长亲自充当阻击炮手，英勇无比地发挥了他在前些年炮兵生涯中超群的炮击本领。战斗终于打胜了，在庆功会上这位一心等待着嘉奖的炮兵连长不曾料想竟得到了撤职的处分。

你认为最可能的原因是什么？



- 管理者的主要工作是……

- 促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作





讨论：管理者只对自己的工作负责吗？



【思考】管理者只对自己的工作负责吗？

- 管理者不仅要对自己的工作负责，也要对下属的工作负责。下属在工作中出现任何问题，管理者都负有不可推卸的**领导责任**。
- **管理者要对下属的工作行为与工作结果负责！**



小 结

- 管理者在一个组织中，是组织的一种角色
- 管理者从事管理工作，履行管理四大职能
- 有直接下属，负责指挥下属开展工作。
- 虽然管理者在组织中也可能承担某些作业职责，但其主要工作是：促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作。
- 正是在促成他人努力工作并对他人工作结果负责上，管理者与操作者的工作具有天壤之别！



第二讲 管理者的职责与素质

- ◆ 什么是管理者



- ◆ 管理者的角色定位

- ◆ 管理者的权力与责任

- ◆ 管理者的作用

- ◆ 管理者的素质



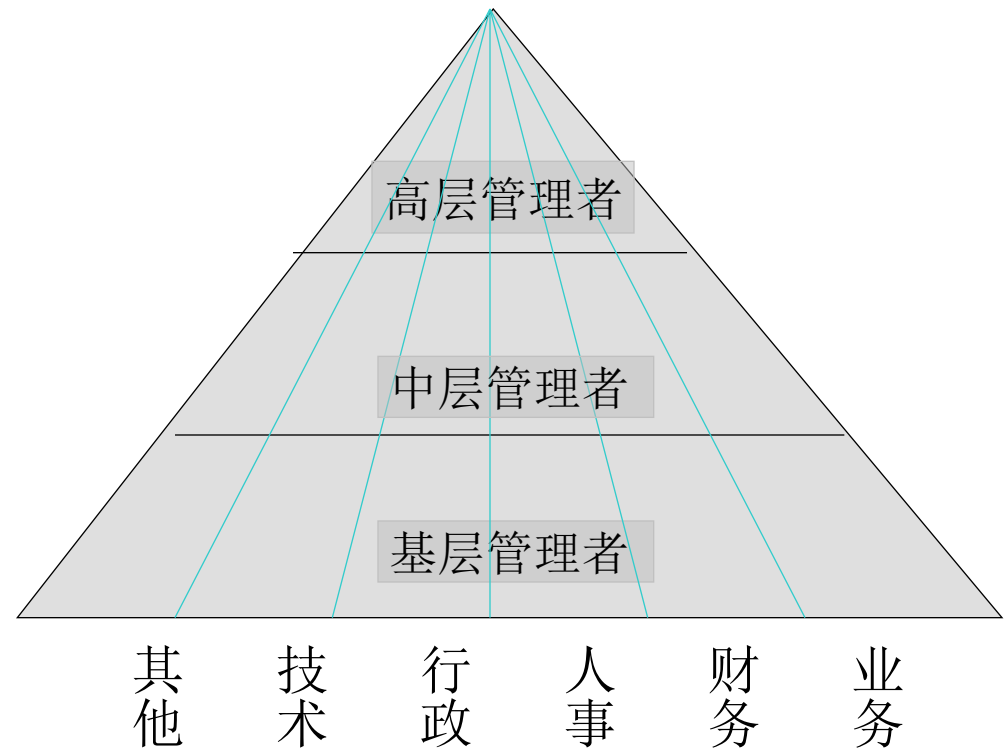


2 管理者的角色定位

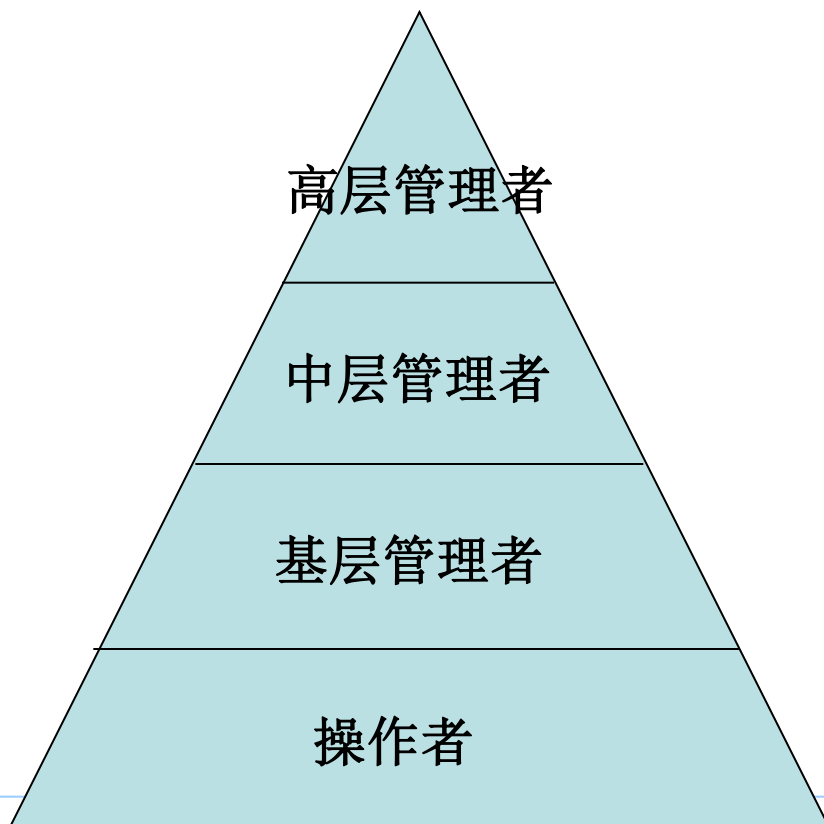


管理者的分类

- 一个组织中通常存在着多个管理者。
- 他们各自在一个组织中具体做什么，则取决于该管理者在该组织中的角色定位。



2.1 按地位或管理层次分类



不同层次管理者的职责

- 1) 高层管理者** 对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的交往联系和决定组织的大政方针。
- 在很多情况下，组织的成败往往取决于高层管理者的一个判断、一个决策或一项安排，因此高层管理者很少从事具体事务性工作，而将主要精力和时间放在组织**全局性或战略性**问题的考虑上。
 - 他们最关心的是**重大决策**的正确性和**良好环境**的塑造。



不同层次管理者的职责

- 2) 中层管理者** 承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作。
- 中层管理者通常是根据上级的指示，把任务具体分配给各个基层单位，并了解基层管理者的要求，帮助其解决实际困难，检查并监督他们的工作，通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。
 - 他们注重的是**日常管理事务**。



不同层次管理者的职责

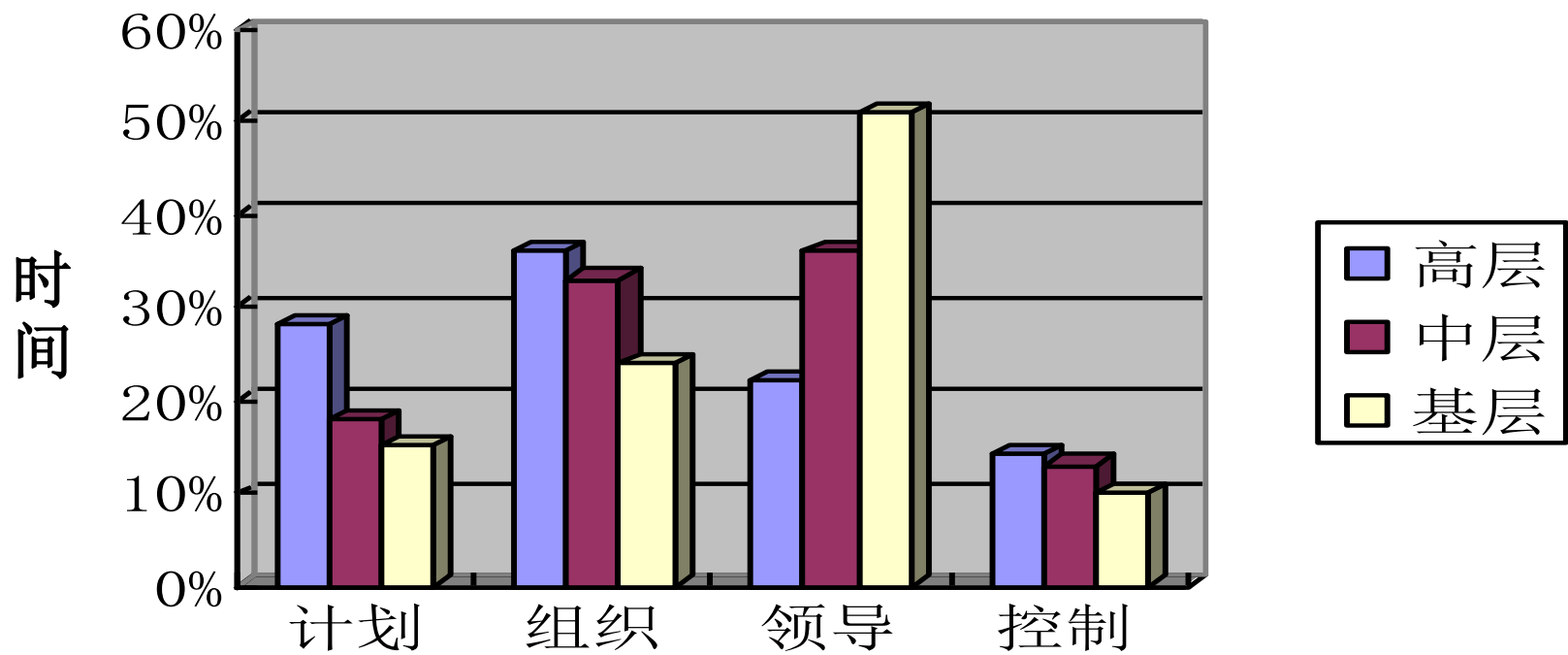
- 3) **基层管理者** 主要职责是**直接指挥和监督现场作业人员**，保证完成上级下达的各项计划和指令。
- 基层管理者几乎每天都要和下属打交道，明确下属的任务，组织开展工作，协调下属的行动，解决下属的困难，反映下属的要求。
 - 基层管理者是组织中最下层的管理者，他们主要关心的是**具体任务的完成**。





讨论：不同层次管理者在履行管理职能有何分别？（如关注重点、时间分配方面）





2.2 按作用分类

- **业务管理者**：对组织目标的实现负有直接责任，负责计划、组织和控制组织内部日常业务活动的开展。
- **财务管理者**
- **人事管理者**
- **行政管理**者
- **其他管理者**



管理者错位，是指管理者在组织中没有履行其应该履行的职责，或者在工作中搞错了自己的角色，做了别人应该做的事

- 高层：事必躬亲



对组织功能的发挥有什么影响？



高层角色错位-事必躬亲

- 高层事必躬亲，对组织的消极影响：
 - 致使陷入日常具体事务中，无暇顾及组织长远发展的问题
 - 会导致高层管理者手下无能人。为什么？
- 管理者要去做别人不能替代的事情，而不是去抢下属也能做的事情。



基层管理者错位

- 只管贯彻执行不管最终结果

- 基层是要保证完成上级下达的具体任务的，因此，不仅要贯彻落实，而且要加强现场指导与监督，及时解决工作中出现的各种问题，随时掌控工作进展情况。





讨论：当你认为上级指示不正确或与你的主张不一致时，你应该怎么办？



**正确理解自己在组织中所处的地位和
组织分工，明确各类管理者的职责，
是一个管理者做好本职工作的基础**



战场上，前面是枪林弹雨，班长对士兵说：“往前冲”，士兵二话不说，立刻冲上前去，英勇牺牲了。明知道凶多吉少，士兵却还要往前冲，为什么呢？假如不冲呢？

管理者拥有职权！！！！



第二讲 管理者的职责与素质

- ◆ 什么是管理者
- ◆ 管理者的角色定位
- ◆ 管理者的权力与责任
- ◆ 管理者的作用
- ◆ 管理者的素质





3 管理者的权力与责任



3.1 管理者的权力

- 权力是保证管理者能够履行其职责的条件之一。
- **管理者的职权**是指管理者占据某个管理职位所拥有的正式的合理合法的权力。
- 组织正式赋予管理者的**职权**有**支配权**、**强制权**和**奖赏权**。这些权力发挥作用的基础不同，适用范围也不同。



管理者的职权

构成	性质	作用	作用基础	适用范围
支配权	命令	必须服从	工作需要	在管理者本职工作范围内
强制权	威胁	迫使	下属惧怕	要求下属履行应尽职责
奖赏权	奖励	诱使	交换原则	下属从事额外工作或做出额外绩效

-
- 管理者区别于其他组织成员之处在于：
管理者不仅拥有开展本职工作的权力，
而且还拥有**指挥下属开展工作的权力**。



3.2 管理者的责任

- 管理者拥有指挥他人的特权，也就负有对下属工作负责的额外责任。
- 即：下属在工作中出现任何问题，管理者都负有不可推卸的领导责任。
- **问题：**管理者要负哪些领导责任？



管理者的领导责任

- ① 对分管部门或分管工作的最终绩效负责
- ② 对下属人员的工作行为负责
- ③ 对分管部门所提供信息的及时性与准确性负责





- **讨论：**某组织规定，当下属犯错误被处以20元罚款时，其直接上级加倍罚款，这样做对不对？为什么？

总结： 管理者的职责

- 管理者： 在一个组织中，履行四大管理职能，有直接下属，对组织绩效负责
- 岗位职权： 由支配权、强制权和奖赏权构成的指挥下属的权力
- 岗位责任： 对组织最终绩效（或分管工作绩效负责），对下属工作行为负责



[名家观点] 管理者的五项基本作业

- 无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的。
- 管理者的五项基本作业（[美] 彼得·德鲁克）
 - 要制定目标
 - 从事组织工作
 - 从事激励和信息交流工作
 - 建立绩效衡量标准
 - 培养他人（包括自己）——管理者最重要的工作

-
- **管理者最重要的工作就是培养人。**这种培养的方向决定着人能否变得更富活力，或最终完全失去活力。这一点不仅适用于被管理的人，而且适用于管理者自身。管理者是否按正确的方向来培养其下属，是否帮助他们成长并成为更高大和更丰富的人，将直接决定着他本人是否得到发展。

第二讲 管理者的职责与素质

- ◆ 什么是管理者
- ◆ 管理者的角色定位
- ◆ 管理者的权力与责任
- ◆ 管理者的作用
- ◆ 管理者的素质





4 管理者的作用



- 讨论：当管理者所在部门的工作没有达到预期绩效时，管理者应如何向组织说明未达到预期绩效的原因？

工作不佳时如何解释

可能的原因

- 外部因素：
 - 政府政策调整
 - 消费者不成熟
 - 竞争对手不正当行为
- 内部因素：
 - 过高的业绩要求
 - 相关部门配合不力
 - 下属员工又懒又笨
- 自身因素：
 - 能力不够
 - 努力不够



管理者的作用

管理者无能论

- **观点：**管理者对组织的业绩几乎没有什么影响，一个组织的成败完全取决于管理者无法控制的环境因素
- **前提假设：**管理者影响结果的能力受制于组织内外部各种环境因素
- **结论：**管理者对组织绩效的影响是极其有限的

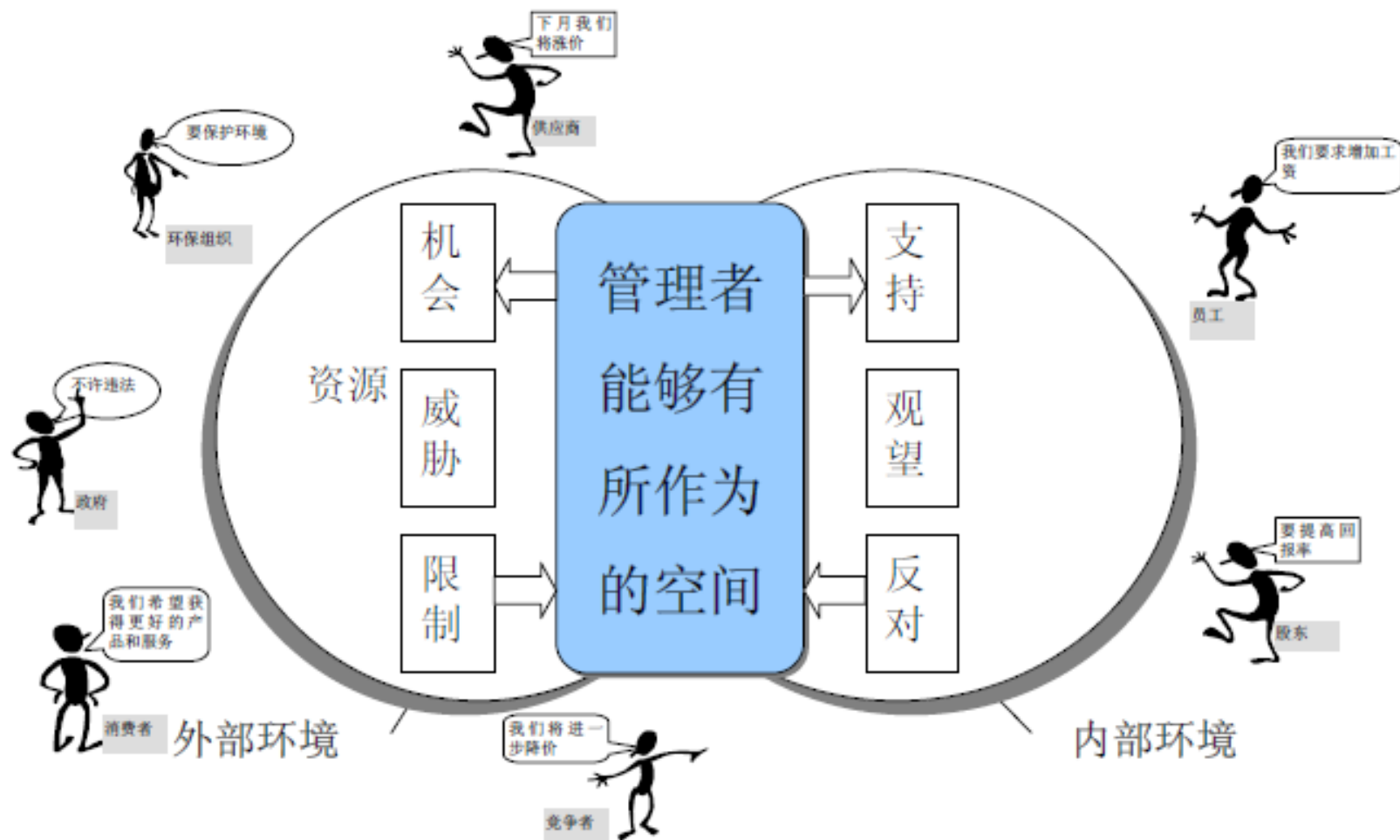
PK

管理者万能论

- **观点：**无论环境条件如何，管理者对组织的成败都负有直接的责任
- **前提假设：**一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质
- **结论：**组织中的最高管理者对组织的成败负有直接的责任



事实：管理者既不无能也不是万能



总结：管理者的作用

- 管理者既不是万能的，也不是无能为力的。
- 在一定的内外部环境下，管理者对组织的成败起着决定性作用。
- 在一个组织中，之所以需要管理者，在很大程度上就是因为组织内外部环境的不确定和资源的不足



讨论



1. 有的管理者认为，部门工作没做好，主要是因为下属又懒又笨，或缺乏执行力。请问该理由是否成立？

分析

- 将原因归结为外部因素，那么如何体现我们自身的价值？
- 将原因归结为内部因素，则可能导致内部上下左右的集体指控。
- 结论：只能将原因归结为自身。



责任在我：管理者应承担起应该承担的职责

本部门业绩不佳，
一方面是由于
政府宏观调控和
市场竞争的过分
激烈，另一方面
也与公司当初所
确定的指标过高
有关。

本部门业绩不佳，主
要是因为我们以下几
方面的工作没有做
好：。。。，经过研
究，我们决定在明年
采取以下措施扭转困
境：。。。



第二讲 管理者的职责与素质

- ◆ 什么是管理者
- ◆ 管理者的角色定位
- ◆ 管理者的权力与责任
- ◆ 管理者的作用
- ◆ 管理者的素质





5 是不是人人都适合做管理者？



管理者应有素质

- 从管理者的职责出发，并不是什么人都可以成为合格的管理者的。
- 管理者必须具备特有的素质才能履行好管理者的各项职责。





管理者应该具备哪些素质？

- 管理者应有的素质可以通过**品德、知识、能力**三方面来描述。



不同层次管理者素质存在差别吗？



调研结果：高层管理者应具备的主要素质

能力	判断能力	识才能力	创新能力	分析能力	人际交往能力
平均得分值	4. 98	4. 69	4. 68	4. 67	4. 54
非常重要所占比重 (%)	98. 65	75. 68	70. 27	68. 92	60. 81
	品 质			其 它	
	事业心	自信	责任心	知识面	过去工作业绩
平均得分值	4. 91	4. 86	4. 84	4. 64	4. 0
非常重要所占比重 (%)	91. 89	86. 49	85. 14	70. 27	33. 78

出处：邢以群、张大亮著，存亡之道----管理创新论，湖南大学出版社，2001年

调研结果： 中层管理者应具备的主要素质

能力	沟通能力	计划能力	协调能力	分析能力	激励能力
平均得分值	4. 60	4. 57	4. 54	4. 47	4. 38
非常重要所占比重 (%)	63. 72	62. 50	61. 11	54. 17	48. 61
	品 质			其 它	
	责任心	合作与服务精神	事业心	专业知识	知识面
平均得分值	4. 76	4. 67	4. 61	4. 53	4. 25
非常重要所占比重	77. 78	70. 83	62. 50	60. 28	34. 72

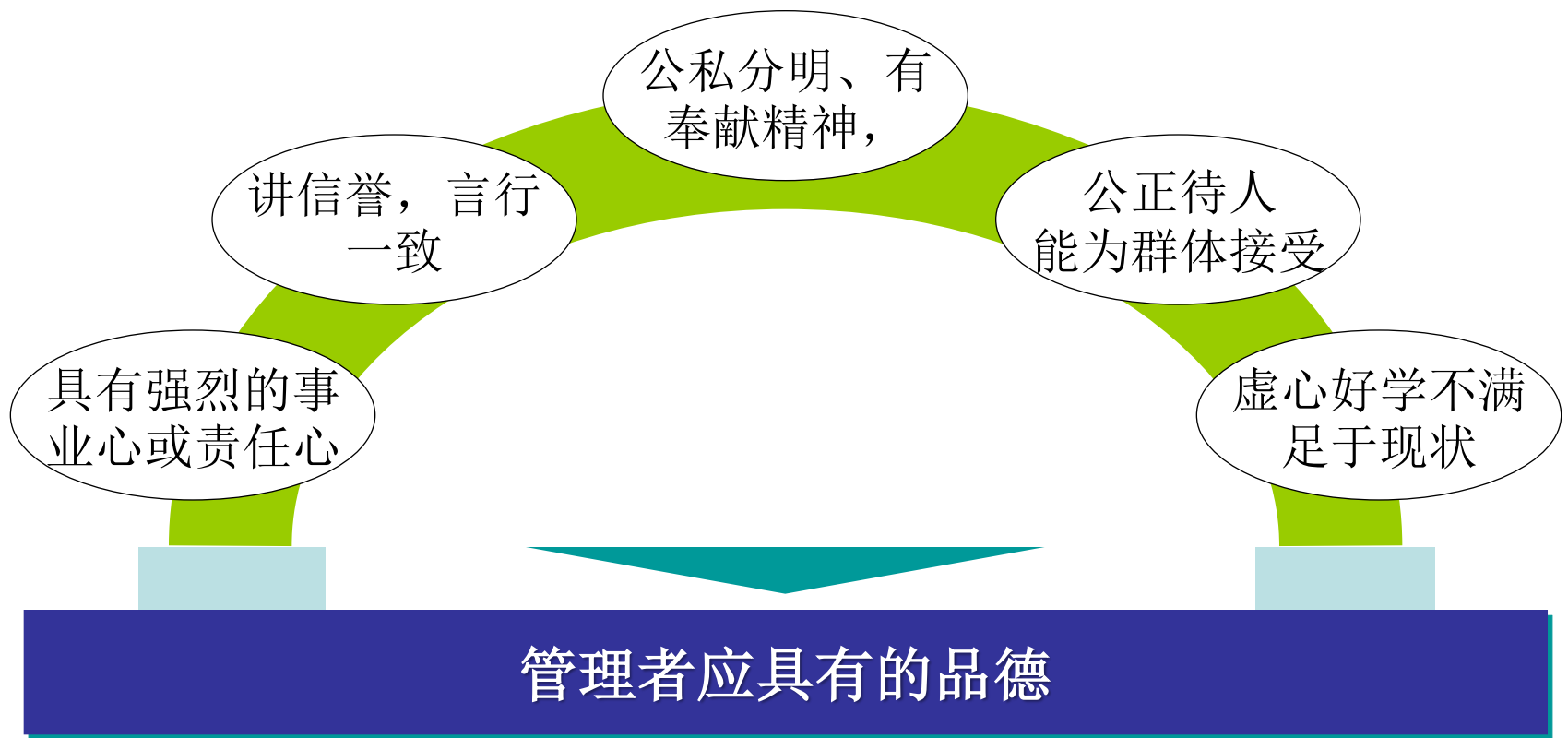
调研结果：基层管理者应具备的主要素质

能力	理解能力	体质精力	收集信息能力	控制能力	激励能力
平均得分值	4. 8	4. 35	4. 06	3. 92	3. 74
非常重要所占比重 (%)	80. 00	57. 75	50. 70	28. 17	25. 35
	品 质			其 它	
	责任心	忠实	合作与服务精神	专业知识	职业背景
平均得分值	4. 58	4. 55	4. 52	4. 62	3. 96
非常重要所占比重 (%)	66. 20	66. 20	63. 38	67. 61	30. 99

从长远来看，德才兼备是任何一个管理者获得成功的必备条件

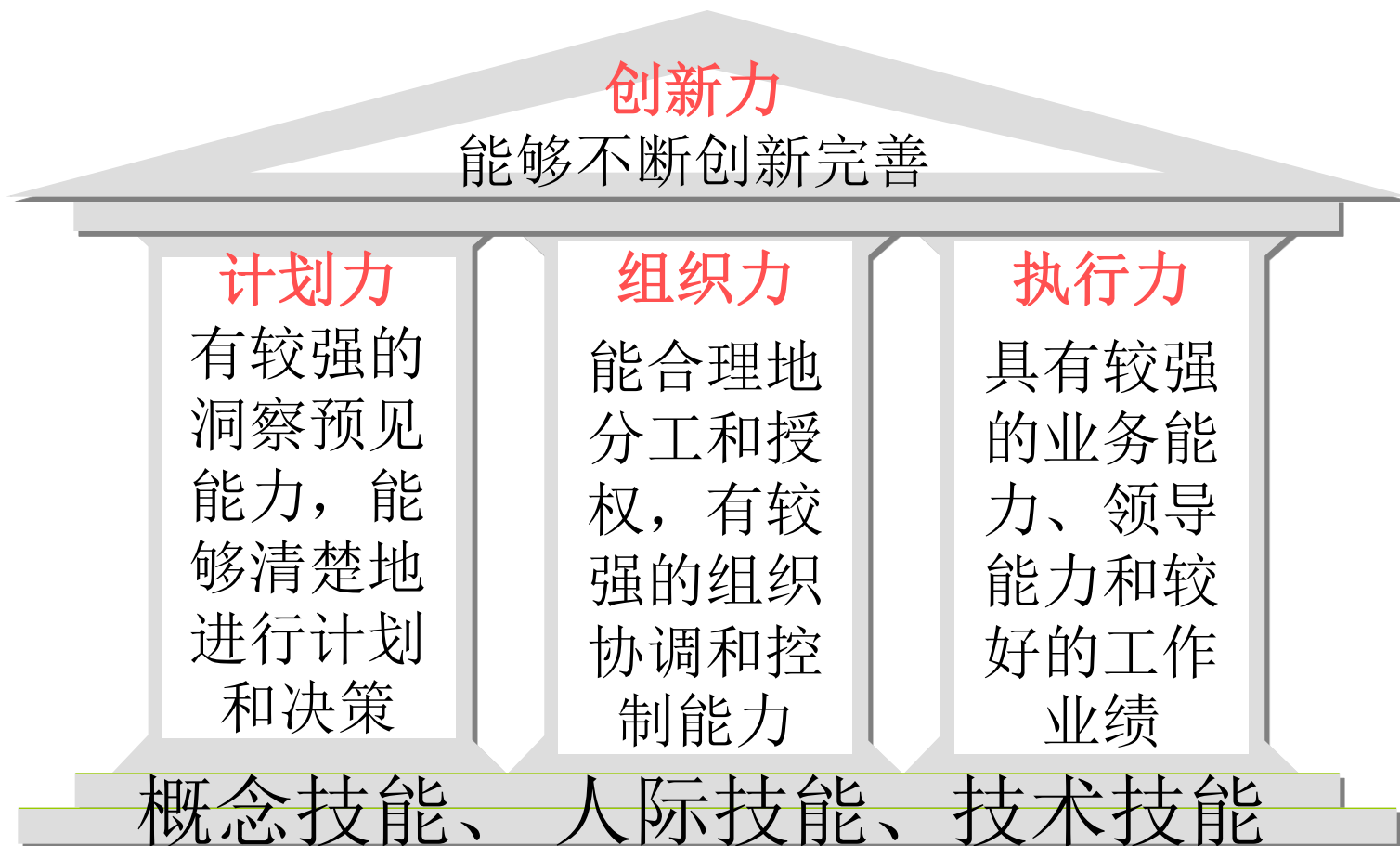


5.1 管理者应具备的品德



5.2 管理者应有的能力

管理者应有的
一般能力



管理者的技能

1955年，**罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）**在美国《哈佛商业评论》发表了《**高效管理者的技能——绩效取决于基本技能而不是个人特质**》

1、技术技能（technical skill）：从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。（如何“处事”）

2、人际技能（human skill）：与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力（如何“待人”）

3、概念技能（conceptual skill）：一种洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力（管理者以整体视角看待企业的能力，即把企业视作一个整体的全局把握能力）



不同层次的管理者用于每项技能的时间分布(%)

	技术技能	人际技能	概念技能
高层管理者	18	43	39
中层管理者	35	42	23
基层管理者	50	38	12

- ❑ 《财富》500家大公司的经理们认为：缺乏人际交往技能是其中最重要的原因。
- ❑ 50%以上的经理和30%的高级经理，都在某种程度上存在着人际交往的困难。

结论2： 管理者的能力

- 管理者不仅强于管理：计划、组织、控制，能够把事情做好。
- 而且善于决策、领导、合作，选择做对的事并充分运用他人的力量。
- 同时好的管理者具有较强的学习能力，能够面对各种新问题，与时俱进。



5.3 知识结构

政治、法律
知识

把握大方向

经济、管理
知识

提高专业技能

人文、社科
知识

了解管理对象

行业的科普
知识

树立威信



结论3： 管理者的知识结构

- 管理的对象是多种多样的，这就要求管理者具有广阔的知识，才能应对各种各样的问题。
- 因此，管理者的知识结构从总体上而言应该是讲政治、懂法律、精经济、强管理、精数字，了解人文历史和科学技术。



在业务上卓有成效的
专家一定能成为合
格的管理者吗？





如何才能成为一个
合格的管理者？





本讲回顾



总结： 管理者的职责

- 管理者是在组织中从事管理工作并对此负责的人。
- 管理者拥有指挥下属的特权，但也负有要对下属的工作承担责任的额外责任。
- 无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的，即：设计和维护一种组织环境，使身处其间的人们能在组织内协调地工作，以充分发挥组织的力量，在有效地实现组织目标的同时在一定程度上实现组织成员的个人目标。

