

第二讲 管理与管理者

一、谁是管理者

管理者

协调和监督他人工作，以使组织目标能够实现的人

研究前沿

1. 双元型领导
2. 共享型领导
3. 非正式领导

管理者为什么重要

- 在不确定、复杂和混乱的时期,组织比以往更加需要管理者的管理本领和能力。
- 管理者对于完成任务非常重要。
- 员工和直接上级的关系质量是决定员工生产率和忠诚度的最重要因素。

管理者在何处工作——组织

组织(organization)是为了实现某个特定目的而对人员的精心安排

组织的特点

- 1 有一个明确的目标；
- 1 每个组织都由人组成；
- 1 有一个精密的结构；

管理者做什么

管理(management)涉及协调和监管他人的工作活动,从而使他们的工作可以有效率且有成效地完成。

管理者的工作

(1) 角色 (亨利·明茨伯格)

• **人际关系角色**：来自于管理者的正式权力和地位，处理与组织成员和其他利益相关者的关系

- **代表人**（对外）：对外部的利益相关者，形式具有一些礼仪性质的职责，公众场合代表组织；
- **领导者**（对内）：工作小组内扮演领导者角色，对下属的管理；
- **联络者**（内外）：将内部之间、外部相关者之间、内外部人员之间相互联系的作用。

• **信息传递角色**：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

- **监督者**（收集）：持续关注组织内内外部环境的变化，以获取对组织有用的信息，识别出潜在的机会和威胁；
- **传播者**（对内发放）：将作为信息监督者所获得信息传递下去，需要保证员工有必要的信息以切实有效的完成工作；
- **发言人**（对外发出）：管理者需要把信息传递给单位以外的人，例如向股东和懂事说明财务状况和战略方向，向消费者保证组织在切实履行社会义务；

• **决策制定角色**：处理信息并且做出决策，让下属按照计划去执行任务，并且给下属执行任务的资源

- **企业家**：对发现的机会进行投资和利用，如开发新的产品，提供新的服务，发明新的工艺；
- **混乱驾驭者**：组织运行中难免会遇到各种冲突和问题，管理者需要处理好和解决好这种冲突，如平息客户怒火，同不合作的供应商进行谈判，调节员工之间的争端；
- **资源分配者**：管理者决定组织资源用于哪些项目，资源包括时间、精力、资金、技术、人才等等。
- **谈判者**：包括和员工、供应商、客户和其他工作小组，占用管理者大量的时间；

(2) 能力（罗伯特·卡茨）

- **技术技能**：“运用管理者所监督的专业领域中的过程、管理、技术和工具的能力”；会计、律师；
- **人际关系技能**：“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。是与人共事，理解别人，激励别人的能力。外交官，发言人；
- **概念技能**：“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”。是管理者对复杂情况进行分析，诊断，进行抽象和概念化的技能。

政治技能

- 人际机敏（social astuteness）
- 人际影响（interpersonal influence）
- 表现真诚（perceived authentic）
- 社交网络（networking ability）

二、管理者的权利

权利

权力是种依赖（dependence），是领导者进行管理活动的保证

权力的来源

1. 职位权力

- 1) 合法权利（legitimate power）：职位带来的权力
- 2) 奖赏权力（reward power）：对资源的分配的权力
- 3) 强制权力（coercive power）：惩罚下属的权力
- 4) 信息权力（information power）：保存、控制、传播信息的权力

2. 个人权力

- 参照权力（referent power）：个人魅力，或者外表的吸引力
- 专家权力（expertise power）：专长、技能和知识

提高自己的影响力

领导的本质是种影响力，如何提高自己的影响力

- 1) 互惠
- 2) 承诺和一致

- 3) 社会认同
- 4) 喜好
- 5) 权威
- 6) 短缺

三、管理者职业生涯成功要领

管理者职业生涯成功要领

1) 掌握自己的时间

- 记录时间；
- 管理时间（浪费的时间；可替代的时间；浪费别人的时间）；
- 统一安排时间（适合自己的生物钟；集中自由时间）；
- 时间是种特殊资源，时间的供给毫无弹性，也没有替代品，永远是最短缺和最宝贵的。

2) 重视贡献

- 我可以为组织做什么？
 1. 直接成果
 2. 树立新的价值观
 3. 储备人才
- 对贡献的承诺，就是对有效性的承诺，重视贡献就是重视有效性；
- 重视贡献才能使管理者的注意力不被其本身的专长所限制，不为技术所限，不为部门所限才能看到更整体的视野。
- 大多数管理者重视勤奋，但忽略成果。

3) 正确的人际关系

- 互相沟通（反思与检讨；共情）；
- 团队合作（横向沟通，理解任务）；
- 自我发展（我需要怎么发展才能为组织做贡献？）；
- 培养他人（启发他人的自我发展）；

4) 发挥他人所长

- 用人所长，用能有贡献的人而不是用完人；
- 发挥上司的长处（上级升迁有助于自己发展）；
- 发挥自己的长处

5) 要事优先

- 重要的事安排到前面（first things first, 紧急、重要性）
- 一次只做一件事（do one thing at a time）

6) 有效决策

- 收集事实 vs. 自己见解；（标准的制定）
- 一致意见 vs. 矛盾意见；（反面意见的重要性）

7) 其他能力

远见卓识、健全的心理、优秀的品质、创新能力、转化能力、应变能力、组织协调能力

当今社会有两种需要

1. 对组织而言，需要个人为其作出贡献
2. 对于个人而言，需要把组织当成实现人生目标的工具
3. 只有管理者的有效性，才能使两种社会需要相辅相成。总体而言，卓有成效是必须学会

四、管理者面临的新时代

管理者面临的变化

1. 消费者（组织存在的原因）

- 管理顾客关系是所有管理者和员工的责任
- 维持高质量的顾客服务对于生存至关重要

2. 数字化

- 数字化提高了组织的工作效率和对客户的服务
- 使用者创建网络社区来分享想法、资讯、个人信息和其他内容的电子沟通形式

3. 创新

- 探索新的版图、承担风险和改变做事的方式
- 管理者应该鼓励员工意识到创新并抓住机会创新

4. 可持续性

· 企业通过将经济的、环境的和社会的机遇整合进企业战略,从而实现企业目标和增加长期股东价值的的能力

5. 多元化

· 经济全球化、互联网的发展正在使世界变平，越来越多的不同背景、价值观、民族、国家、的人在一起工作，管理情景也变得日益多元和丰富，这需要管理者能够有效的面对组织中的多元化问题

6. 知识资源化

· 过去管理者主要是管人、财、物和相关信息的配置和流动，如今却要把管理的重点放到对知识的管理上，特别是要管好技术创新、制度创新，维护品牌、声誉、知识产权，培养、招聘人才，建立学习型组织等问题