

# 怎样做一个成功高效的 管理者

# 课 程 大 纲

一、管理的基本理念

二、成功高效的管理者

三、员工激励理论

四、团队建设

五、冲突管理

六、员工-组织关系

参考教材：《组织行为管理高级教程》（第二版）

陈维政等主编，高教出版社。

工商管理硕士  
(MBA)  
系列教材

国家自然科学基金项目

# 组织行为学 高级教程 (第二版)

□ 陈维政 余凯成 黄培伦 主编

高等教育出版社

# 一、管理的基本概念

## 1、什么是管理？

**管理就是通过他人去实现你的目标。**

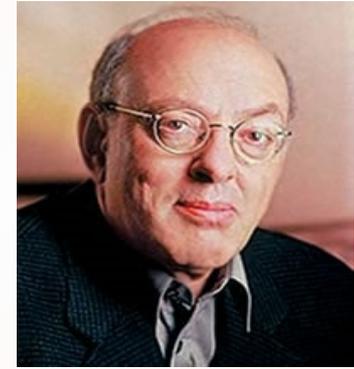
# 2、管理者的角色



## 1) 法约尔 (Henri Fayol) 古典理论: 管理者的功能与职责

层级 \ 功能 时间 间	计划	组织	协调	控制	变革
高层管理者	35%	20%	15%	10%	20%
中层管理者	15%	25%	40%	10%	10%
基层管理者	10%	10%	55%	20%	5%

## 2) 明兹伯格对管理者角色的研究



### 美国五大公司首席行政执行官工作活动

活动	时间分布	频度分布
案头工作	22%	33%
电话	6%	24%
出巡	3%	5%
非计划会晤	10%	19%
有计划会晤	59%	19%

### 3) 管理工作的基本特征

- 多、杂、乱、快、碎
- 需涉入大量的直接人际交往与沟通
- 会涉入大量的人性 with 权力性的冲突中

## 4) 管理者的角色：

(1) 人际性角色

象征性领导人  
领袖  
联络人

(2) 信息性角色

信息监控者  
信息传播者  
发言人

(3) 决策性角色

创业者  
麻烦处理者  
资源分配者  
谈判者

## 5) 高层管理者工作活动的跨国(地区)比较

活动	美	中	日	港	韩
案头工作	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
电 话	<b>6</b>	<b>2.5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
出 巡	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
非计划会晤	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
有计划会晤	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>57</b>
其 他	<b>—</b>	<b>17.5</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

## 6 ) 中国管理者的额外角色

- 大家长
- 思想工作
- 社会活动者
- 政治活动者
- 其他：

## 二、成功高效的管理者

### 1、德鲁克曾对管理者的工作作了五项定义：

1. 规划工作；
2. 组织资源；
3. 激励员工；
4. 测量绩效；
5. 培养下属。

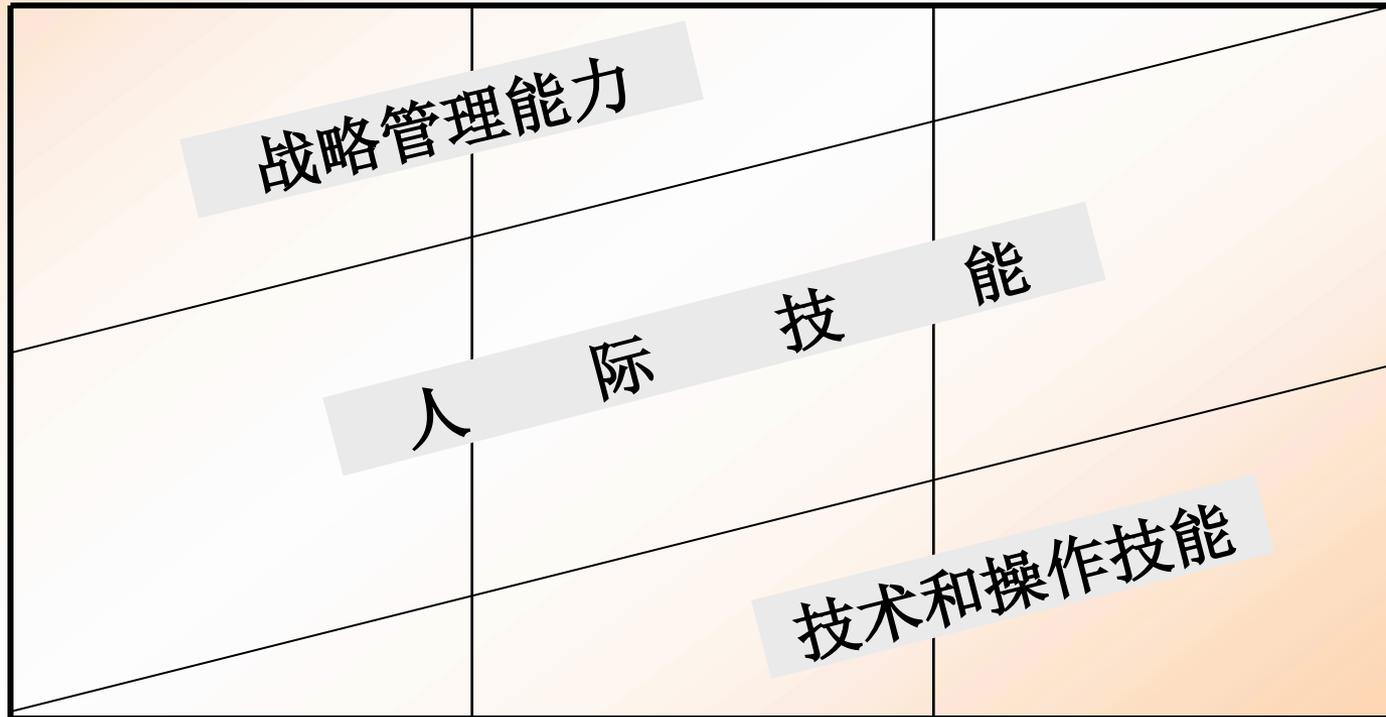


## 2、管理者的三种基本技能

高层管理者

中层管理者

基层管理者



## 4、成功高效管理者应该具备的素质

- 1) 影响力：以德为先、严于律己，起到表率作用。
- 2) 创造力：勇于引进新的管理思路，新的管理理论和新的管理手段。
- 3) 亲和力：理解人、尊重人、关心人和信任人，重视人才的作用和价值。
- 4) 穿透力：有管理艺术、领导水平和组织才能，处理各种疑难问题的穿透力强，辐射范围广。

- 5) 执行力：是公司规范、流程优化、制度创新的倡导者、拟定者、推进者。
- 6) 学习力：不断更新知识、强化学习，全面提升自身的综合素质和管理水平。
- 7) 企划力：主动成为公司的智囊和参谋，为公司决策提供可行的参考方案。
- 8) 控制力：能对各种意外事件紧急应变处理，并能有效控制局面。

# 案例：一位腾讯离职员工的反思（摘选）

来源 | 王信文 (ID: kenny\_ideas)

2009到2013年我在腾讯游戏部门做游戏策划。在公司的几年我的绩效一直很一般，2013年实在混不下去了，于是离职创业，成为一家手游公司的CEO。我常常反思：当年到底什么地方没做对，导致我混的那么差？

## 1. 提升视野 跳出舒适区

大部分人的职业生涯是沿着惯性前进的。腾讯内部有一个“活水计划”。这个计划是说，只要我愿意，我可以投递简历到全公司正在招聘的任意一个岗位。只要对方接受，我就可以转职，之前就职的部门不能阻拦。这个制度鼓励公司内部人才流动，是个非常好的留住人才的制度。

可我在腾讯上班的几年，尽管知道有这么个“活水计划”，但我从来没想过要看看机会。为什么呢？因为我处在一个巨大的惯性中。我已经适应了当时的环境，习惯了自己处理应对各种问题的方式，不愿意做出改变。

## 2、主动跟领导建立有质量的关系

刚刚开始工作的的那几年，我有一种天真的假设，就是埋头做好自己的事情就可以了。如果事情做好了，领导自然会看到，领导自然会充分理解每个人的工作，领导一定会公平地给每个人机会。但可惜的是，这些假设，都是错的。领导需要关心的事情其实很多，比如如何做好业务本身，比如领导也有自己的领导。关心下属，是其中相对比较不重要的。同时，领导对下属的绩效表现，又起到了非常至关重要的作用。有一次听北大的陈春花教授分享，她说她自己做了一个研究发现：一个人的工作绩效表现，只有**28%**是由自己决定的，剩下**72%**是由领导决定的。

这个数字乍一听有点吓人，但很容易理解。因为领导有分配工作内容的权力，且领导当然十分清楚哪些工作容易出彩，哪些工作全是坑，而又有哪些工作，可以锻炼人的能力。那么现在问题来了：一方面领导对下属的工作绩效非常重要，另一方面领导又没有足够的精力来关心和了解每个下属。那作为下属应该怎么办？

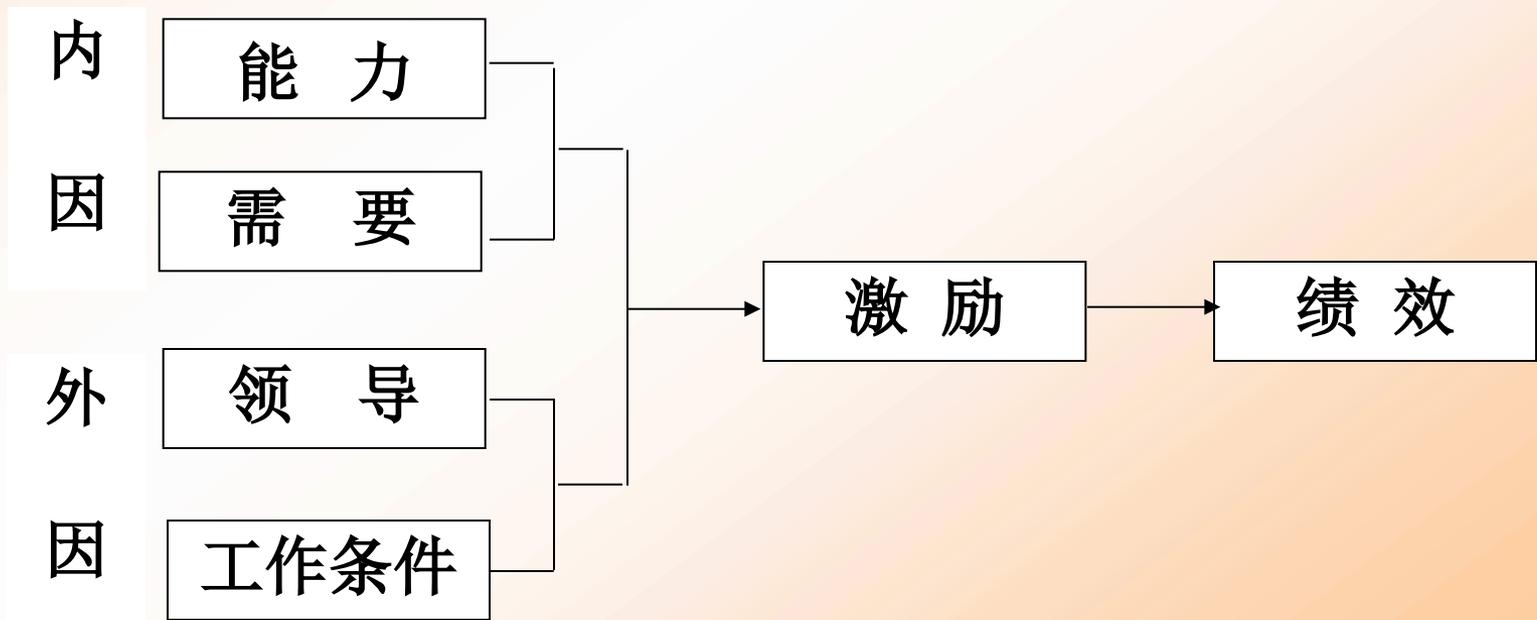
答案就是：搞好与领导的关系。搞好关系的方法有很多种。比如：站在领导的角度考虑和解决问题，主动承担自己职责范围以外的工作，高质量的沟通，准确地评价领导的工作，等等。表达合理诉求，也能提升关系质量。诉求可以是升职、加薪，也可以是学习和发展的机会。我以前很怕跟领导说自己需要什么，以为领导会为我考虑、为我安排，但其实领导往往不会。

我现在作为**CEO**，其实很欢迎公司有同事来给我提出诉求。因为有诉求，常常也意味着有上进心、有饥渴度。好的公司，需要很多饥渴的人。搞好关系，并不意味着要送礼、拍马屁、阿谀奉承。实际上，如果一个人被贴上了爱拍马屁的标签，那对于智力正常的领导而言，可信任度就会大大降低。

**讨论题：**作者在腾讯的领导有无值得改进之处？为什么？

# 三、员工激励

- 1、激励是什么？员工的工作动机和积极性。
- 2、影响激励的因素是什么？



# 1、 麦格雷戈：X理论和Y理论



The limits on human collaboration in the organizational setting are not limits of human nature but of management's ingenuity in discovering how to realize the potential represented by its human resources

— Douglas McGregor —

## X理论的“经济人”假设：

- 员工的主要工作动机是寻求经济利益
- 工作本身对员工而言是一件苦差事
- 其工作态度消极、被动、不自觉

## 管理策略与方法：

## Y理论的“自我实现人”假设

- 员工的主要工作动机是寻求自我实现
- 工作对员工是一件好事
- 员工的工作态度是积极、主动、自觉

管理策略与方法：

## 2、莫尔斯和洛希：超Y理论—权变管理

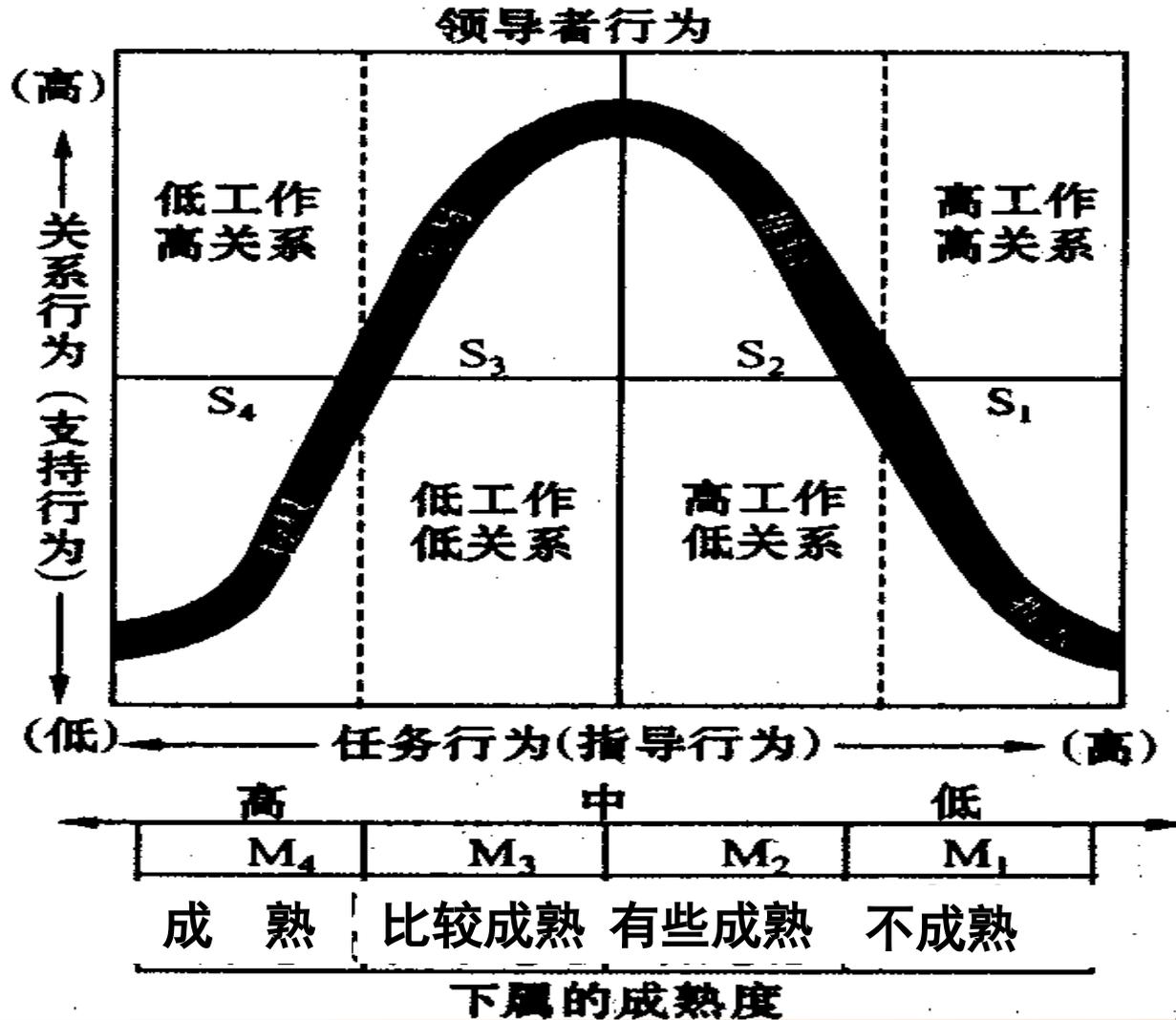
超Y理论的“复杂人”假设：

— 员工的工作动机多种多样多变

管理策略与方法：

权变管理-- 没有最好的只有最适合的管理。

# 1) 权变管理模式之一：员工生命周期理论



## 2) 权变管理方法

### ■ 指令式管理

管理者明确的指示并且密切监督，直到部属完成工作任务。

### ■ 支持式管理

管理者协助并支持部属完成工作任务，同时向他们说明决策的内容，给他们提供建议，帮助他们不断进步。

## ■ 参与式管理

管理者尊重部属意见，并在制定决策过程中与他们共同分担责任。

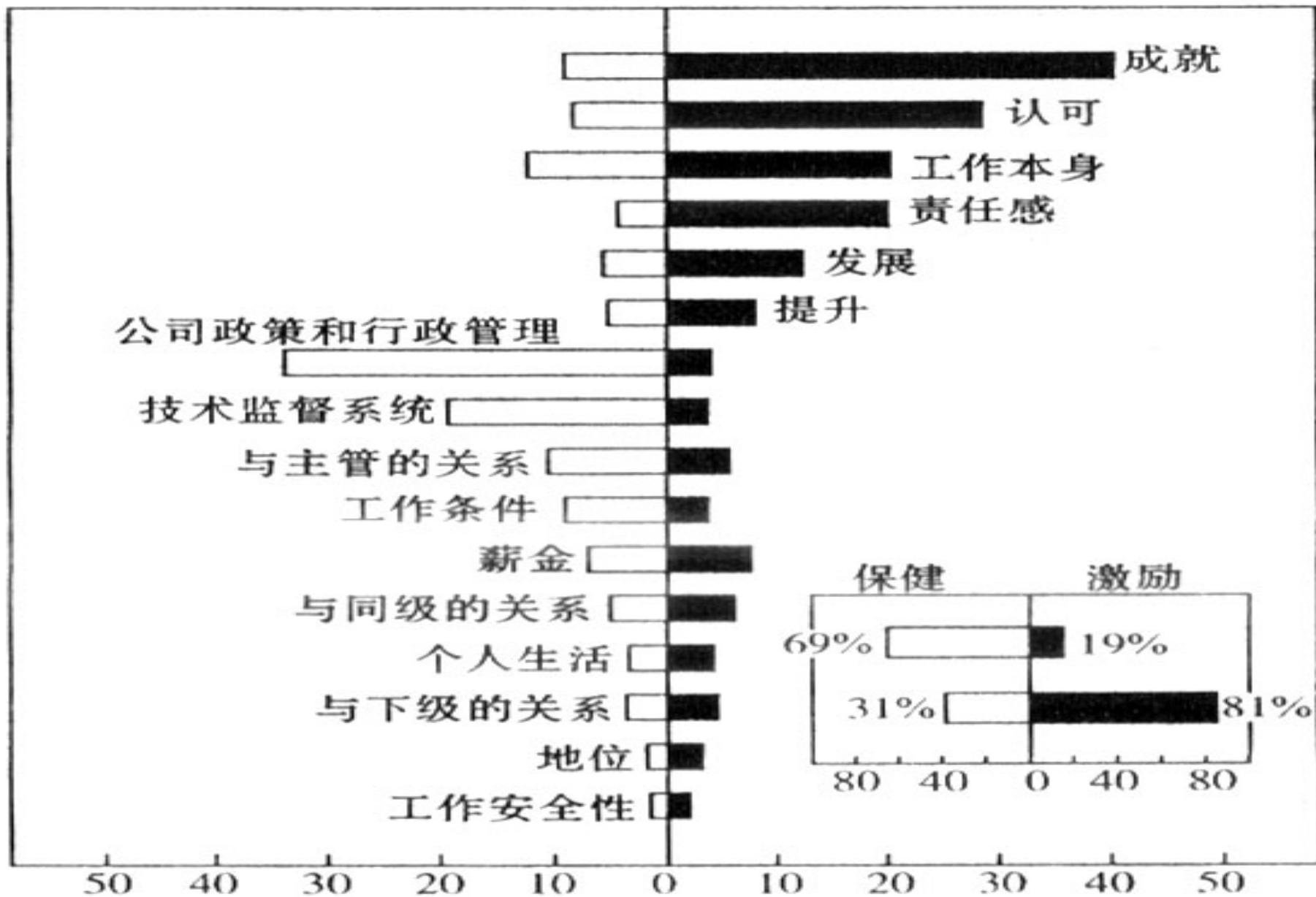
## ■ 授权式管理

管理者将决策制定和解决问题的责任交由部属负责。

## 4、赫兹伯格双因论 ——激励因素与保健因素



不满	满意
1) 企业政策与规章	1) 成就、成绩、业绩
2) 上级的监控	2) 责任、职责、职务、职权
3) 人际关系	3) 成长、进步、发展、提高
4) 工作条件与环境	4) 工作本身特点：兴趣、挑战、竞争、目标、意义等
5) 报酬与福利	5) 承认、认可



使职工非常不满意的因素  
(共有1844个具体事例)

使职工非常满意的因素  
(共有1753个具体事例)

# 赫兹伯格的结论：

- 1)** 只有激励因素可以产生激励作用,使员工产生工作满意感.
- 2)** 保健因素不能产生激励作用,也不能使员工产生工作满意感;但也很重要,如果处理不好,会使员工产生不满,挫伤员工的工作积极性.
- 3)** 长期以来,管理者进入了一个误区,常用保健因素来激励员工,但收效甚微.

## 5、对员工的有效激励方法

- 为员工创造自我实现的条件和机会
- 为员工提供充满希望的工作前途
- 公平对待员工和充分信任员工
- 重视员工的资格与进步
- 关注员工的意见和建议

- **对员工工作失误的体谅**
- **对员工工作的正确评价和及时反馈**
- **对员工的努力表示承认与赞赏**
- **员工遭遇困难时能给予支持和帮助**
- **营造令人愉快的积极氛围**

# 案例：白秦铭的跳槽

白秦铭在大学时代成绩不算突出，老师和同学都不认为他是很有自信和抱负的学生，他的专业是日语，毕业后被一家日资公司招为业务员了。他对这岗位挺满意，不仅工资高，而且尤其令他喜欢的是这公司给销售业务员发的是固定工资，而不采用佣金制。他担心自己比不过别人，若拿佣金，比人少了丢脸。

刚上岗位的头两年，小白虽然兢兢业业，但销售成绩只属一般。可是随着他对业务的逐渐熟练，又跟那些零售商客户们搞熟了，他的销售额渐渐上升。到第三年年底，他觉得自己已可算是全公司几十名销售员中头几名之列了。下一年，根据跟同事们的接触，他估计自己当属销售员中的冠军了。不过这公司的政策是不公布每人的销售额的，也不鼓励互相比较，所以他还不能很有把握说自己一定是坐上了第一把交椅。

10月中旬，日方销售经理召他去汇报工作。听完他用日语做的汇报后，那经理对他说：“咱公司要再有几个像你一样棒的推销明星就好了。”小白只微微一笑，没说什么，不过他心里想，这不就意味着承认他在销售员队伍中出类拔萃、独占鳌头么？

今年，公司又把他的定额提高了**25%**。尽管一开始不如去年顺手，但他仍是一马当先，比预计干得要**好**。他根据经验估计，**10月中旬前**他准能完成自己的定额。不过他觉得自己心情不舒畅。最令他烦恼的事，也许莫过于公司不告诉大家干得好坏，没个反应。他听说本市另两家同行业美资公司都搞销售竞赛和奖励活动，其中一家是总经理亲自请最佳销售员到大酒店吃一顿饭，而且人家还有内部发行的公司通讯之类的小报，让人人知道每人的销售情况，还表扬每季和年度的最佳销售员。想到自己公司这套做法，他就特别恼火。其实，在开头他干得不怎么样时，他并不太关心排名第几的问题，如今可觉得这对他越来越重要了。不仅如此，他开始觉得公司对销售员实行固定工资制是不公平的，一家外资企业怎么也搞“大锅饭”？应该按劳付酬嘛。

上星期，他主动找了那位日本经理，谈了他的想法，建议改行佣金制，至少实行按成绩给予奖励的制度。不料那日本上司说这是既定政策，母公司一贯就是如此，这正是本公司的文化特色，从而拒绝了他的建议。昨天，令公司领导吃惊的是，小白辞职而去，听说他给挖到另一家竞争对手那儿去了。

讨论题：

1. 分析白秦铭跳槽的原因是什么？
2. 如果要留住白秦铭，公司应该采取什么措施？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/475002342110011340>