

Provided by
ACCA Research Institute



ACCA F1 知识课程

Accountant in Business (AB)

商业中的会计师 第十二讲

ACCA Lecturer: Tom Liu





Leading and Managing People

Topics

- 1 The purpose and process of management
- 2 Writers on management
- 3 Management and supervision
- 4 What is leadership?
- 5 Leadership skills and styles



The purpose and process of management

Management may be defined, most simply, as 'getting things done through other people' (Stewart).

It is the role of the manager to take **responsibility** and organise people to get things done. This involves the use of **authority** and **power** and implies a hierarchy in which **power** is delegated downwards while **accountability** is rendered upwards.

经理人应当承担起组织员工完成各项事务的责任，这其中包含了行使其职权和权力，并暗含着一套上级将权力下放给下级并由上级对下级行为负责的等级制度。

Authority vs power: authority is the **right** to do something, power is the **ability** to do it. (曹操有power，汉献帝只有right)

Responsibility and accountability:

Responsibility is the **obligation** to do something

Managers are **accountable** to their superiors for their actions



The purpose and process of management

Types of power

- Physical power 暴力性权力（再不老实就揍你）
- Resource power 物质性权力（不交房租房东断水断电）
- Coercive power 惩罚性权力（不好好工作就扣你工资）
- Reward power 奖励性权力（好好工作就发你奖金）
- Position power or legitimate power 地位性权力（可等同于authority）
- Expert power 专业性权力（专业领域的影响力）
- Referent power 人格性权力（由人格魅力带来权力，比如乔布斯）
- Negative power 扰乱性权力（一哭二闹三上吊）

The manager's role in organising work

- Work planning
- Assessing where resources are most usefully allocated
- Project management

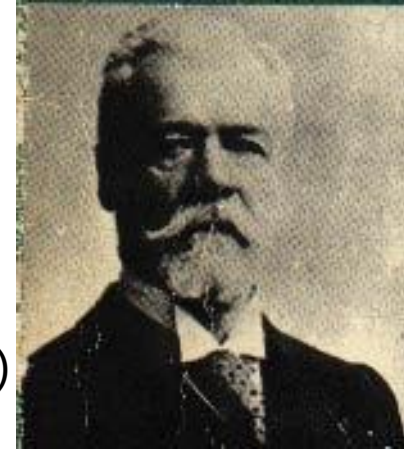


Writers on management

Henri Fayol: five functions of management

亨利·法约尔：管理的五大职能理论

- Planning 计划（设立目标、策略、流程）
- Organising 组织（把人力物力组织起来实现目标）
- Commanding 命令（利用权力让别人为自己做事）
- Co-ordinating 协调（协调组织内和组织内外的利益冲突）
- Controlling 控制（让事情朝着预定的方向发展）





Writers on management

F W Taylor: scientific management
弗雷德里克·温斯洛·泰勒：科学管理理论

主要观点：

- The development of a true science of work 工人工作的任何一个步骤，管理者都要进行分析，找出最优的方法，形成工作原则，从而进行推广。
- The scientific selection and progressive development of workers. 工人应当被科学地挑选和训练，从而能符合工作的要求。
- The application of techniques to plan, measure and control work for maximum productivity. 利用技术手段组织工作，使产出最大化。
- The constant and intimate co-operation between management and workers. 工人和管理者要好好协调合作。



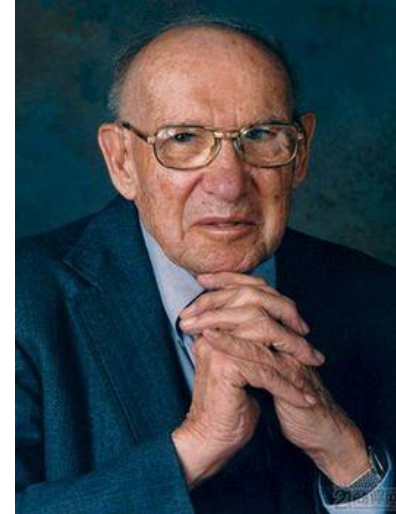


Writers on management

Peter Drucker: the management process
彼得·德鲁克: 管理流程学说

Management processes

- Setting objectives for the organisation.
- Organising the work.
- Motivating employees and communicating information
- The job of measurement
- Developing people.





Writers on management

Mintzberg: the manager's role
明兹伯格: 管理者角色理论

Interpersonal

- Figurehead 代表人 (对外代表组织)
- Leader 领导者 (领导团队, 激励员工)
- Liaison 联络人 (与利益相关者建立良好关系)

Informational

- Monitor 监督者 (关注内外环境, 识别机会和威胁)
- Spokesperson 发言人 (对外发表讲话, 透露信息)
- Disseminator 传播者 (分配作为监督者获取的信息)

Decisional

- Entrepreneur 企业家角色 (抓住机会, 规避威胁)
- Disturbance handler 干扰对付者角色 (解决麻烦)
- Resource allocator 资源分配者 (决定组织资源用于哪些项目)
- Negotiator 谈判者 (与各种人进行谈判)





Management and supervision

Supervision is the interface between the operational core (non-managerial workers) and management

监工是一线的管理者，直接接触进行生产的工人。



What is leadership?

Leadership has been defined as:

'The activity of influencing people to strive willingly for group objectives' (Terry)

一种激发员工自愿为公司的目标而奋斗的活动。

Theories of leadership

- Trait theories 领导特质理论：关注于解释好的领导有什么特质
- Style theories 领导风格理论：研究不同环境下领导风格的适用性
- Contingency theories 领导权变理论：在变化的环境下，没有绝对好的领导方式

由上到下：从绝对到相对



Leadership skills and styles

Trait or 'qualities' theories 领导特质理论
列出了各种各样的特质。

Style theories of leadership 领导风格理论之一

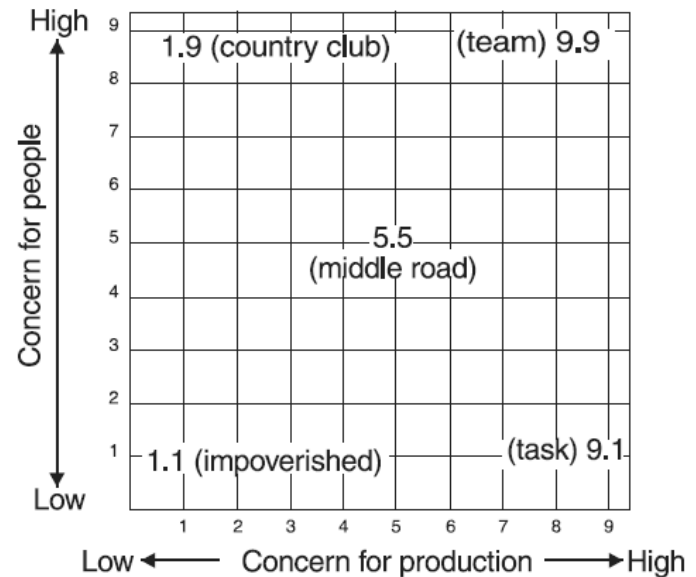
- The Ashridge Model: tells, sells, consults, joins
 1. Tells (autocratic) 领导说什么就是什么 (最常用的)
 2. Sells (persuasive) 领导会努力劝说员工 (最常用的)
 3. Consults 领导会和员工进行讨论, 但最后拍板还是老板 (员工最喜欢的)
 4. Joins (democratic) 领导和员工会平等地展开沟通, 最后的决策是妥协的结果



Leadership skills and styles

Style theories of leadership 领导风格理论之二

- Blake and Mouton's Managerial Grid 布莱克和莫顿的管理方格理论
- 两个维度，一是对人的关注程度，二是对生产的关注程度。
1. 都不关注：impoverished
 2. 关注人不关注生产：country club
 3. 关注生产不关注人：task management
 4. 中间路线：middle of the road
 5. 都非常关注：team





Leadership skills and styles

Contingency approaches to leadership 管理权变理论

- F E Fiedler 费德勒模式

费德勒认为有两种相对的领导模式，一是psychologically distant managers（威严型管理者），二是Psychologically close managers（亲和型管理者）

区别主要在三个维度：

1. 公司上下级关系的正式性
2. 是否愿意与员工建立紧密的人际关系
3. 是否喜欢和员工进行非正式沟通

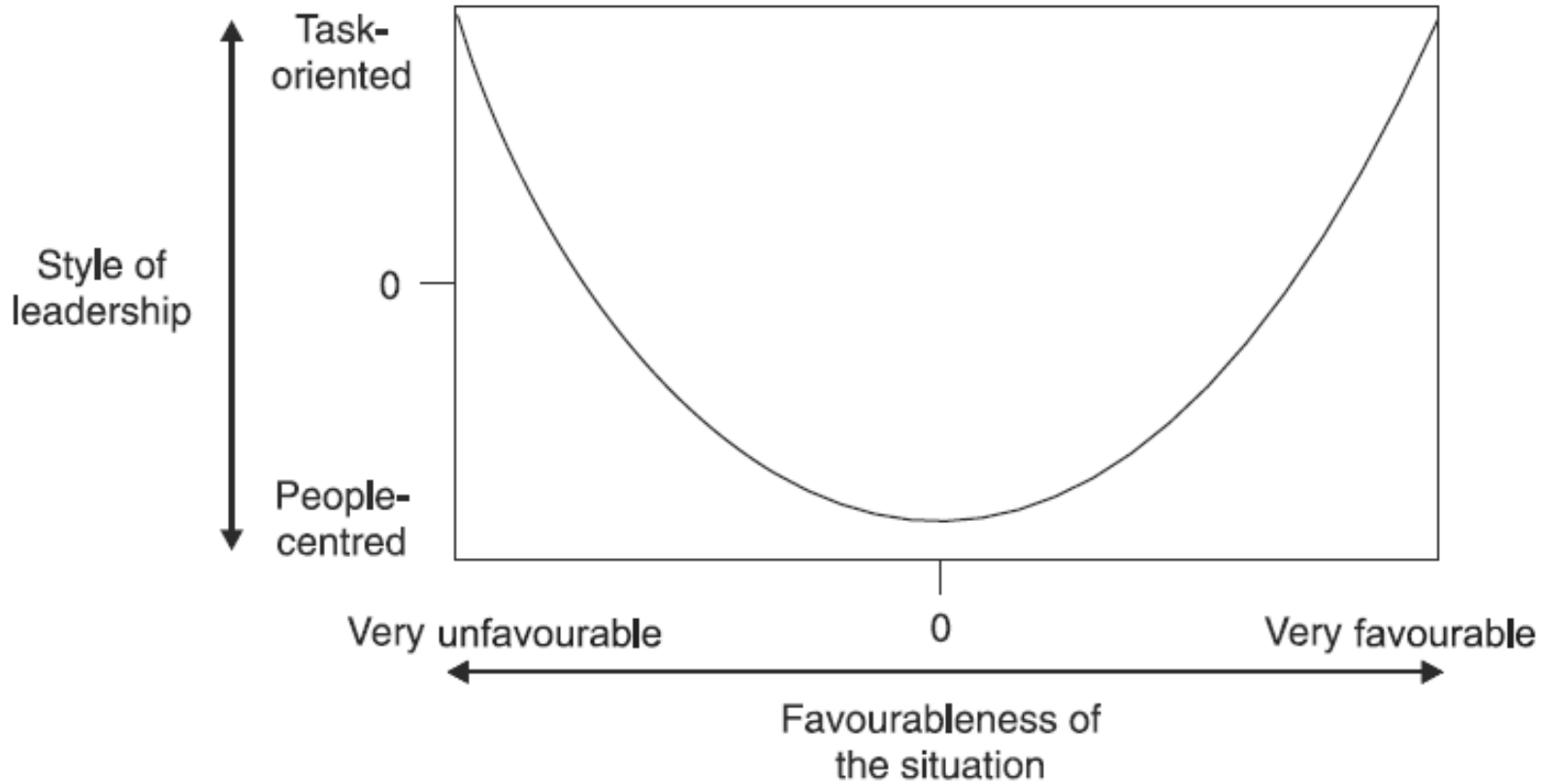
到底应该采用哪种模式，又取决于三大因素：

1. 员工喜欢和信任领导吗？
2. 员工的工作是明确具体的吗？
3. 管理者的在员工心目中的地位高吗？

如果是，那么favourable，如果不是，那么unfavourable。当极端favourable和极端unfavourable时，领导人适用于采取威严型管理策略，当处在中间值时，适用于采用亲和型管理策略。



Leadership skills and styles

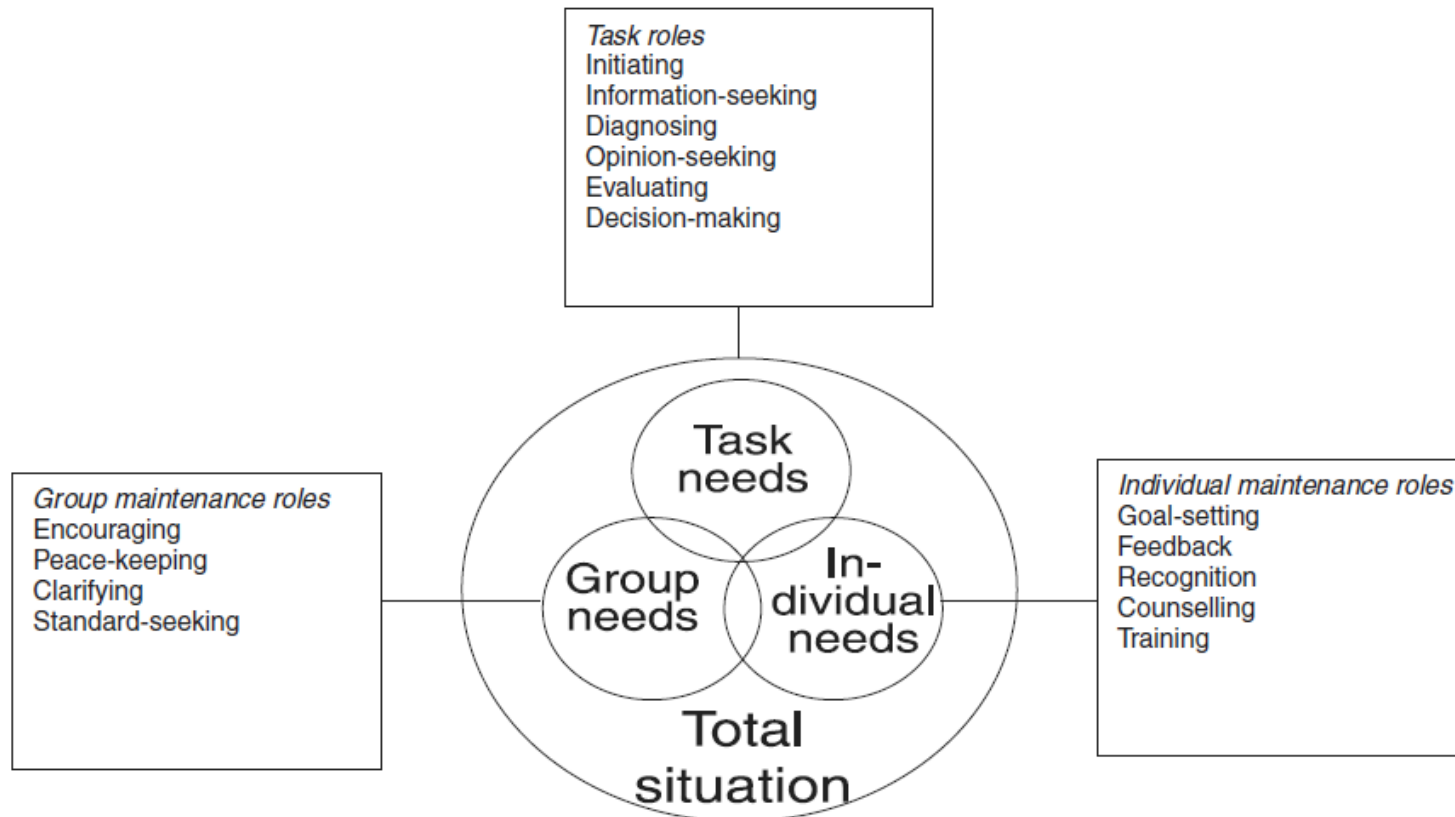


1. Task-oriented = psychologically distant managers
2. People-centred = psychologically close managers



Leadership skills and styles

1. John Adair: action-centred leadership 以活动为中心的领导。
Adair认为，领导活动主要是为了满足一些需求，不同组织，在不同环境中各需求的大小和性质不同，决定了领导风格的不同。



ACCAspace

Provided by
ACCA Research Institute



Thank You!

