

21

世纪高等院校系列规划教材·经管类

GUANLIXUE

管理学

主编 / 吴晓鸥 张明亲



西北大学出版社
NORTHWEST UNIVERSITY PRESS

五、《说文解字》

· 经管类

GUANLIXUE

副主编 / 王 成

西北大学出版社

内容简介

本书在借鉴管理学主要传统理论的基础上,密切关注新世纪管理实践的最新发展,注重吸收现代管理思想与理论,系统阐述了管理的一般原理和方法。本书一方面沿用了传统管理学的基本架构,另一方面又不完全拘泥于传统架构。在内容的编排上作了一些新的组合,并吸收了近年来管理学发展的一些新内容。本书可以作为普通高等院校经济管理类学生的教材,也可以作为其他学科、其他专业学生的教学参考书使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 吴晓鸥, 张明亲主编. — 西安: 西北大学出版社, 2006.8
(21世纪高等教育系列规划教材·经管类)

ISBN 7-5604-2116-4

I. 管... II. ①吴...②张... III. 管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第016265号

管理学

主 编 吴晓鸥 张明亲

出版发行	西北大学出版社	社 址	西安市太白北路 229 号
电 话	029 - 88303042	邮政编码	710069
经 销	新华书店	印 刷	西安交大印刷厂
版 次	2006 年 7 月第 1 版	印 次	2006 年 7 月第 1 次印刷
开 本	787×1092 1/16	印 张	14.75
字 数	265 千字	印 数	1—1500
书 号	ISBN 7-5604-2116-4/C·48	定 价	22.00 元

前言

管理学是一门研究管理活动基本规律和方法的科学。管理作为一个活动过程,其间蕴涵着客观规律,成功的管理总是遵循客观规律办事的结果。管理学作为管理科学体系中的基础科学,其主要任务就是研究管理活动的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,并使人们能正确地运用这些理论和方法指导管理实践,提高管理的有效性。

管理学作为一门科学毋庸置疑,但是,管理科学并不能为人们提供解决一切问题的标准答案,掌握了管理理论,并不意味着管理活动一定能够成功。管理者要想实施有效的管理,必须根据所处的环境,因地制宜地将抽象的管理理论与具体的管理实践紧密地结合起来,创造性地解决所遇到的问题。从这个意义上讲,管理学是一门艺术,这也是管理学与其他自然科学的不同之处。

随着信息技术的高速发展,经济全球化趋势日益增强,科学技术进步日新月异,这些变化深刻地影响着人们的价值观念,改变着人们的生活方式和工作方式,管理变革和创新成为大势所趋。新时代的管理实践活动推动着管理学理论研究的充实和发展。新形势要求管理学者必须及时总结和提炼近些年来出现的新的管理思想,进一步丰富管理科学的理论体系,使理论更好地服务于实践。

本书作者正是基于上述背景,在参考国内外最新出版的管理学相关著作和教材的基础上,结合自身的教学经验和体会,编纂完成了这本教材。本书旨在阐述管理学的基本理论和实务,力求体系完整、结构紧凑、内容精练,满足高等院校经济管理类教学需要。同时,也可以作为其他学科、其他专业学生的教学参考书使用。

全书共八章,主要有管理与管理者、管理思想发展史、计划、组织、激励、领导、沟通与人际交往技能和控制等内容。有关章节内容的介绍尽可能做到深入浅出、突出重点,便于学生理解和掌握。

全书由西安石油大学吴晓鸥、西安工业大学张明亲担任主编,延安大学王成担任副主编。具体分工为:西安石油大学吴晓鸥编写第一、四章,延安大学王成编写第二、三章,西安工业大学张明亲编写第五、七章,西安工业大学林琳编写第六、八章。最后由吴晓鸥总纂定稿。

本书在编写过程中,参考借鉴了大量国内外的资料和研究成果,为了便于教学,我们对一些资料做了一定的修改或直接引用,在此对所涉及的专家学者表示

忠心感谢。陕西省教育厅有关领导和西北大学出版社的领导以及有关同志对出版本书给予了亲切指导和大力支持，在此，也向他们表示最诚挚的谢意。

由于编者水平有限，时间仓促，书中不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

二〇〇六年七月



CONTENTS

第一章 管理与管理者

第一节 管理的含义和性质	/1
第二节 管理者的角色与技能	/8
第三节 管理道德与企业社会责任	/11
复习题	/19
自我评估练习	/19

第二章 管理思想发展史

第一节 西方古典管理理论	/21
第二节 西方行为科学理论	/31
第三节 西方现代管理理论	/33
第四节 当代管理理论发展的基本趋势	/37
复习题	/39
讨论题	/39

第三章 计 划

第一节 计划概述	/41
第二节 计划的制定、实施与调整	/58
第三节 决 策	/64
复习题	/74
自我评估练习	/75
技能培养	/75

第四章 组织

第一节 组织与组织结构	/77
第二节 组织设计	/85
第三节 组织的运行	/102
第四节 组织变革与创新	/112
复习题	/123
自我评估练习	/123

第五章 激励

第一节	激励概述	/125
第二节	多因素激励理论	/129
第三节	激励的过程理论	/133
第四节	激励的行为改造理论	/137
第五节	激励的原则与方法	/139
	复习题	/144
	自我评估练习	/145
	技能培养	/147
	小组练习	/147

第六章 领导

第一节	领导概述	/149
第二节	领导特性理论	/157
第三节	领导的行为理论	/158
第四节	领导的权变理论	/163
第五节	有关领导的最新观点	/168
第六节	领导艺术	/171
	复习题	/177
	自我评估练习	/178
	技能培养	/179
	小组练习	/179

第七章 沟通与人际交往技能

第一节	沟通概述	/181
第二节	人际交往技能的开发	/189
第三节	冲突管理技能及谈判技能	/193
	复习题	/197
	自我评估练习	/198
	技能培养	/198
	小组练习	/199

第八章 控制

第一节	控制概述	/201
第二节	控制的类型	/207
第三节	控制的方法	/209

第四节 有效控制的原则	/215
复习题	/219
自我评估练习	/219
技能培养	/220
小组练习	/221
附录	/222
参考文献	/227

第一章 管理与管理者

本章内容要点

- 管理的基本概念
- 管理的自然属性与社会属性
- 管理的职能及其相互关系
- 管理者的角色和技能要求
- 管理道德的内涵
- 社会责任的内涵

第一节 管理的含义和性质

一、管理的含义

管理是指在一定环境下,管理者通过执行计划、组织、领导、控制等管理职能,整合组织中的各种资源,实现组织既定目标的活动过程。

管理的这一定义包含以下三层意思。

第一,管理是一种有意识、有目的的活动过程,它服务并服从于组织目标。由于任何组织都是为实现某种目标而组成的人和技术的系统,而管理活动又恰恰是围绕组织目标进行的,所以管理是管理者为了实现组织目标而对被管理者施加有影响的、有意识的活动过程。

第二,管理是一个循环持续的活动过程。实现组织目标的过程,同时就是管理者执行计划、组织、领导、控制等职能的过程。由于这一系列职能之间是相互关联的,从而使得管理过程体现为一个循环持续的活动过程。

第三,管理活动是在一定环境中进行的。在开放的条件下,任何组织都处于千变万化的环境之中,复杂的环境成为决定组织生存与发展的重要因素。因此,管理者在进行经营决策时不能不充分估计环境对组织活动的影响,要能够适应环境的变化,审时度势,确保组织目标的顺利实现。

以上对于管理的定义仅是综合前人研究成果的一个概括总结。事实上,不同的学者从不同的研究角度对管理下了诸多定义,我们在这里不可能一一列举。作为一个对比,我们仅介绍当代著名管理学者斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理所下的定义,以使读者开阔视野。

斯蒂芬认为,管理是指通过与其他人的共同努力,既有效率又有效果地把工作做好的过程。在这个定义中,斯蒂芬强调了管理的过程、效率和效果。

在管理学的定义中,过程是指管理者所执行的基本活动,即管理的基本职能(计划、组织、领导、控制)。我们将在下面的章节中进行详细的讨论。

所谓效率是指通过正确地做事,将投入转换为产出。例如,在既定的投入条件下,如果获得了更多的产出,我们就说效率得到了提高。同样,用较少的资源投入,获得了相同的产出,这也是提高了效率。

所谓效果是指做正确的事。对于一个组织来说,就是达到其管理的既定目标。

尽管效率和效果是两个不同的概念,但两者密切相关。例如,如果不考虑做事的效率,就很容易达到效果。我们经常听说某人做事不讲求效率,就是表达的这层意思。一些政府机构之所以经常遭到社会舆论的批评,往往是因为他们所做的一些事情其效果可能非常好,但效率却十分低下,或者说,尽管政府机构煞费苦心做了许多有益的事情,但付出的代价却非常高,由此我们可以得出结论:有效的管理既要关注目标的实现(效果),也要关注实现目标的效率。

作为一个组织,在特定环境下有可能出现有效率却没有效果的情况。也就是说,组织会高效率地做错事。在我国改革开放前的计划经济年代,企业只管完成生产任务,不问市场需求状况,结果高效率生产出来的大量产品没有销路,形成积压。每年仅积压报废的机电产品就达几千亿人民币。当然,好的效果通常与高的效率紧密联系,而低效管理既可能是源于差效果和低效率,也可能是源于低效率基础上的效果。

细心的读者仔细比较上述两个定义,会发现它们之间有许多共通之处。

二、管理的属性

(一) 管理的自然属性

管理由人类活动的特点所产生,人类的任何社会活动都必定具备各种管理职能。如果没有管理,一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生混乱和中断,社会文明就不能继续。关于这个问题,马克思早在一百多年前就作了有力的论证:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或

少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”由此可见，管理是人类社会活动的客观需要。

管理也是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动之中，所以说它是一般职能，但就管理职能本身而言，由于社会的进化，人类分工的发展，早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来，就如同有人专门从事围猎，有人专门从事进攻，有人专门从事农业一样。保守的估计，在当今社会全体就业人员中，至少有 30% ~ 40% 的人专门从事各类管理工作，他们的职能就是协调人们的活动，而不是直接从事物质产品或精神产品的产出。因此，管理职能已成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。

管理本身也是一种生产力。任何社会、任何企业，其生产力是否发达，都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用；取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥，而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下，企业外部环境基本相同，有不少企业其内部条件（如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平）基本类似，但其经营结果，即所达到的生产力水平却相差十分悬殊。同一个企业有时更换了企业的主要领导，企业就有可能出现新的面貌。其他社会组织也有类似情况，其原因也在于管理。由于不同的管理者采用了不同的管理思想、管理制度和管理方法，所以就会产生完全不同的效果。这样的事例不胜枚举，事实可以证明管理也是生产力。科学技术是生产力，但科学技术的发展本身需要有效的管理，并且也只有通过管理，科学技术才能转化为生产力。

管理的上述性质是不以人的意志为转移的，也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变，它是客观存在的。有鉴于此，我们称其为管理的自然属性。

（二）管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的？什么样的预期目的？实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中，管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的，管理是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理，以至于各种社会组织的管理概莫能外。以资本主义企业管理为例，马克思有过十分深刻的分析：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免地对抗决定的。”列宁当时也曾指出：“资本家所关心的是怎样借管理来掠夺。”因此，资本主义企业管理的社会属性

具有剥削性和资本的独裁性。

在过去半个多世纪中,世界发生了急剧的变化。社会主义曾经成为一股席卷世界的洪流,形成了几十年的冷战、对抗和纷争。而上个世纪 80 年代以后,东欧发生了巨变、前苏联解体,私有制浪潮又重新抬头,冲开了许多国家的大门,改变了许多企业的性质。尽管世界并不太平、局部战争与冲突从未停止,但是和平、改革与发展已经成为当代世界的基本特征。各国政府已愈来愈多地关心本国经济的发展和人民生活的改善。许多国家都在致力于本国经济、政治体制的改革,包括中国在内的许多发展中国家和地区,已经在经济发展过程中,取得了举世瞩目的成绩。世界的面貌已经改变,并且仍将发生更大的改变。

世界在变化,企业也在变化。昔日马克思、恩格斯曾经剖析过的企业,今天已经面目皆非。在当今世界的新形势下,与管理的社会属性有关的基本变化呈现出一些新的特点。

(1) 科学技术的飞速进步促进了经济的加速发展,工业组织规模不断扩大,社会分工更加细密,信息传递速度和传播数量都空前增加,人们之间的相互交往频繁,使管理的复杂性大大提高,于是一批受过良好职业训练的经理阶层应运而生,使企业的终极所有权和经营权发生了分离。通过股份制的组织形式,企业资本的所有者——股东不再直接管理企业。由于股东可以随时出卖自己的所有权——股权,因而甚至不怎么关心企业的管理,他所关心的仅仅是股票价格的涨落和红利的多少。

(2) 许多资本主义国家经过几十年和平的经济发展,人民的生活水平提高,尽管贫富差距仍然十分悬殊,失业率时高时低,但整个社会已经出现了一大批中产阶级,有相当一部分职工持有企业的股票,使表面上拥有企业所有权的人数大大增加了。

(3) 资本主义国家政府对本国的经济采取了不同形式、不同程度的干预。瑞典、挪威、芬兰、法国、德国以及日本等国政府都制定了长期和中期以至年度的经济发展计划,并用法律、经济、行政等手段促使企业执行政府的计划。美国、英国、法国、日本等国家也都对产业结构进行控制,对企业的经营活动采取干涉的政策,使资本主义本来就不十分自由的“自由竞争”变得更不自由。

(4) 社会公众和广大消费者对企业提供的商品和劳务,企业活动对环境造成的损害,抱着更加挑剔的态度,并且形成了各种消费者协会和形形色色的环境保护组织,迫使企业管理者不得不认真考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

现实世界所发生的新变化,不能不深刻地影响到管理的社会属性。在资本主义企业中,已不能简单地说管理只是资本家剥削工人的工具。作为企业的职业管理者在行使管理职能时,既要满足资本家及所有股东对股息和红利的要求,又要保证扩

展企业实力的需要；既要尽可能满足本企业职工物质和精神方面的需要，又要考虑到社会公众、广大消费者和用户的利益；既要千方百计地追求企业的最大利润，又要处理好企业同政府的关系，遵守政府的种种法规和制度。所以可以说资本主义企业管理的社会属性已经多元化了，但从本质上讲，并没有改变资本的剥削性和独裁性。只是由于经济繁荣和管理的进步，使蛋糕做的更大了，普通员工变得富裕了，资本家连管理的特殊职能也不需要履行，就可以从大蛋糕中得到比普通员工远为更多的份额。股东的分散化只是恰好给大资本家利用他人的财富来掠夺更多财富提供了机会；只是给资本主义企业披上了一层公平和民主的面纱，使其从形式上看起来更加巧妙，更加温情脉脉而已。所以，上个世纪 80 年代发生的新变化并没有改变资本主义企业管理社会属性的本质，相反使管理中资本的剥削性和独裁性更加强烈。

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，目前正处在艰难的转型之中。由于历史的原因和初级阶段的国情，决定了我国仍然是处在社会主义初级阶段的国家，需要在以公有制为主体的条件下发展多种所有制经济。并且，公有制实现形式也正在向多样化方向发展，股份制、股份合作制及其他有效的资本组织形式，正在被愈来愈多的企业所采用。所有权与经营权的分离已成为国有企业改革的目标之一。我国企业管理的形式正在发生急剧的变化，但管理的社会属性并未发生根本性质的变化。从总体上看，社会主义国家的企业及其他社会组织的管理都是为人民服务的，管理的预期目的都是为了使人与人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加协调。所以，在社会主义条件下管理的社会属性与资本主义社会根本不同。在社会主义条件下，管理的社会属性应当体现为任何组织、个人在实行管理时都要从全社会、全体人民的利益出发，并且自觉地让局部的利益服从全局的利益、个人的利益服从集体的利益。任何层次的管理者都应当真正成为人民的公仆，而人民则应当真正成为各种社会组织的主人。但是，应当把社会主义理解为一种发展过程，当其尚处于初级阶段时，由于封建主义和资本主义意识形态的影响，总是要在管理实践中程度不同地表现出来。也许，这正是反映了社会主义初级阶段管理属性的一个侧面。管理也和整个社会一样，要经过一定的历史阶段，才能逐步摆脱不发达状态。

三、管理的职能

（一）管理职能的基本内涵

管理职能是指管理系统所具有的功能和职责。人们对管理职能的认识，经历了漫长的历史过程。20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841 ~ 1925) 在他的代表作《工业管理与一般管理》中率先系统地提出了管理的五大职能，即计

划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。继法约尔之后,许多管理学者对管理职能继续进行深入探讨,提出了不同的观点。经过多年的争论,目前,人们对管理职能的认识已经基本统一,认为管理具有四项基本职能,即:计划、组织、领导、控制。

1. 计划职能(planning)

计划职能是指管理者对将要实现的目标和应采取的行动方案作出选择及具体安排的活动过程,简言之,就是预测未来并制订行动方案。其主要内容涉及分析内外环境、确定组织目标、制定组织发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与作业计划、规定组织的决策程序等。任何组织的管理活动都是从计划出发的,因此,计划职能是管理的首要职能。

2. 组织职能(organizing)

组织职能是指管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安排的过程,简言之,就是建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

3. 领导职能(leading)

领导职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理者在执行领导职能时,一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标中发挥应有作用;另一方面要促进组织成员之间的团结协作,使组织中的所有活动和努力统一和谐。其具体途径包括激励下属、对他们的活动进行指导、选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间以及与其他组织之间的冲突等。

4. 控制职能(controlling)

在执行计划的过程中,由于环境的变化及其影响,可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致,出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行,管理者必须对组织绩效进行监控,并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果出现了超出一定限度的偏差,则需及时采取纠正措施,以保证组织工作在正确的轨道上运行,确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准,衡量实际工作绩效,寻找偏差及其产生的原因,并采取措施予以纠正的过程,就是执行管理的控制职能的过程。简言之,控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划。

（二）管理职能之间的关系

管理的四项基本职能，即：计划、组织、领导、控制之间存在着相互联系、相互制约的关系，它们共同构成一个有机的整体，其中任何一项职能出现问题，都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。正确认识四项职能之间的关系应当把握两点。

1. 职能按一定顺序发生

从理论上讲，这些职能是按一定顺序发生的，计划职能是首要职能。这是因为管理活动首先从计划开始，而且计划职能渗透在其他各种职能之中，或者说，其他职能都是为执行计划职能即实现组织目标服务的。为了实现组织目标和保证计划方案的实施，必须建立合理的组织机构、权力体系和信息沟通渠道，因此产生了组织职能；在组织保证的基础上，管理者必须选择适当的领导方式，有效地指挥、调动和协调各方面的力量，解决组织内外的冲突，最大限度地提升组织效率，于是产生了领导职能；为了确保组织目标的实现，管理者还必须根据预先制订的计划和标准对组织成员的各项工作进行监控，并纠正偏差，即实施控制职能。可见，管理过程是先有计划职能，之后才依次产生了组织职能、领导职能和控制职能，同时体现出管理过程的连续性。

2. 职能之间相互交叉

从管理实践来考察，管理过程又是一个各种职能活动周而复始地循环进行的过程，是一个动态过程，各种职能之间经常相互交叉。例如，在执行控制职能的过程中，往往为了纠正偏差而需要重新编制计划或对原有计划进行修改完善，从而启动新一轮管理活动，如图 1-1 所示。

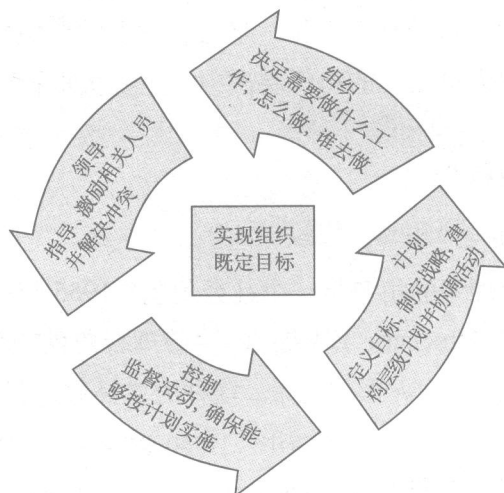


图 1-1 管理过程活动

第二节 管理者的角色与技能

一、谁是管理者

在任何组织中都有一些人通过执行计划、组织、领导、控制等职能，带领其他人为实现组织目标而共同努力，即从事管理活动，这些人就是管理者。

一般而言，不管组织的性质如何、规模大小，所有管理者执行的基本职能都大致相同，即构建并维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人能够用尽可能少的资源消耗，完成既定的工作任务，或在资源消耗一定的情况下，创造出更多的产品或提供更多的服务。尽管如此，管理者们总是因其各自所在的组织类型和所做的具体工作不同而处于不同的地位和层级，担任不同的管理职务，掌握不同的权力，承担不同的管理责任。据此，可以将管理者简单地划分为三个层次：第一层，即高层管理者（top manager），他们位于组织的顶层或接近于顶层。他们要负责制定与各自组织发展方向有关的决策，要建立对所有员工都有影响的组织政策。例如，处于组织最高领导层的公司总裁、副总裁、总监、总经理等，他们主要负责战略的制定与组织实施。第二层，即中层管理者（middle manager），位于基层管理者和高层管理者之间，他们管理另外一些管理者，并可能同时管理一些作业人员。中层管理者的一个明显特征在于要负责把高层管理者指定的目标落实到基层，使基层管理者能够贯彻执行。例如，项目经理、地区经理、部门经理等，他们直接负责或协助管理基层管理人员及其工作，在组织中发挥承上启下的作用。第三层，即基层管理者（first-line manager），通常被称为一线监督者，也可以被称为团队领导、教练或部门协调人。他们直接负责作业人员的日常工作。基层管理者的典型代表有监工、领班、班组长等，他们处于作业人员之上的组织层次中，主要负责管理作业人员及其工作。

二、管理者的角色和技能

（一）管理者的角色

在一个组织中，管理者的角色是一个社会角色。1955年，美国著名管理大师彼得·F·德鲁克（Peter·F·Drucker）率先提出了“管理者角色”（the role of the manager）的概念。他认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，所以管理者扮演着三种角色：管理一个组织（managing a business）、管理管理者（managing manager）、管理工人和工作（managing workers & work）。20世纪60年代末

期，管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）进一步提出，管理者扮演着十种不同的但却是高度相关的角色，这些角色可以归纳为三种类型，即：人际角色、信息角色和决策角色，如表 1-1。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色

角 色		描 述	可被辨识的活动
人 际 关 系	挂名者	象征性的首脑；必须担任许多法定的或社会性的例行职务	礼节性接待访客；签署法律文件
	领导人	负责对下属进行激励和鼓励；负责人事、培训和其他辅助性事务	切实执行有下属参与的所有活动
	联络人	与那些能为组织提供实惠和讯息的外部联络人维持一种自我发展式的网络联系	给来函回复；外部董事会的工作；执行其他一些外事活动
信 息	讯息搜集人	搜集并接收各种专门讯息（其中许多是最新资讯），以便对组织和环境有彻底地了解，成为组织中内部和外部讯息的神经中枢	阅读期刊和报告；保持个人联系
	讯息传达人	将从其他员工、组织以外搜集到的讯息传播给组织的其他成员；有些是即时资讯，有些是会对组织产生影响力的各种不同价值观的解释和意见综合	如主持讯息搜集工作会议；即时召开资讯电话会议
	发言人	将组织的计划、政策、行动、结果等讯息传递给组织以外的人；担当组织中的产业专家角色	举行对外发布会；向媒介传递信息
决 策	企业家	审视组织发展及其环境变化中的机会，制订“改进性方案”以求变革；对某些既定方案的设计进行监督	发起新项目开发的战略性和审核性会议
	危机处理者	在组织遭遇重大的突发性事件时，负责采取正确的补救行动	主持突发性和危机事件的战略性、审核性会议
	资源分配者	负责对组织的各种资源进行有效分配，对组织所有的重大决定进行判断或评估	安排进程；要求授权；执行其他预算编制以及安排下属工作等活动
	谈判者	代表组织来负责主要的谈判工作	参加工会合同谈判，或参加与供应商等的谈判工作

1. 人际角色

人际角色产生的根源在于管理者的正式权力基础。管理者只要在组织中处于一定的管理层级，拥有组织所赋予的权力，在处理与组织内部成员和其他利益相关者的关系时，就要扮演人际角色，包括挂名者角色、领导人角色和联络人角色。