

GAODENG
YUANXIAO
JINGJI GUANLI
JIAOCAI

高等院校经济管理教材

· 21世纪高校创新应用型人才培养系列 ·

THE PRINCIPLE OF MANAGEMENT

管理学原理

李东进 秦 勇 主 编
赵 红 张子峰 副主编



中国发展出版社



高等院校经济管理教材

· 21世纪高校创新应用型人才培养系列 ·

THE PRINCIPLE OF MANAGEMENT

管理学原理

李东进 秦 勇 主 编
赵 红 张子峰 副主编

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理 / 李东进, 秦勇主编. —北京: 中国发展出版社, 2006.9
(高等院校经济管理教材)

ISBN 7-80087-944-5

I. 管… II. ①李… ②秦… 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 093403 号

书 名: 管理学原理

著作责任者: 李东进 等

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-944-5 / F · 576

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 787×980mm 1/16

印 张: 22.25

字 数: 440 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 35.00 元

咨 询 电 话: (010) 68990642 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

电 子 邮 件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

管理学不仅是一门新兴学科，也是一门迅速发展的学科。1911年，美国管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒出版了划时代的著作《科学管理原理》，该书的问世标志着管理理论的产生。管理理论自诞生之日起就以惊人的速度发展，其参与人数之多、涉及范围之广为其他学科所少见。

近20多年来，我国经济发展取得了举世瞩目的成就。在经济发展的过程中，科学管理日益为人们所重视。尤其是近年来经济全球化、管理本土化等一系列新问题的出现，使得思考和研究管理学发展的新课题显得更为重要和迫切。在当前的管理环境下，不断探索新的管理学教学方式、编写能够适应社会需要的实用的管理学教材，已成为管理学教学工作者的使命。

为了适应我国管理学教学发展的新趋势，南开大学等多所国内高校管理学教师编写了这本《管理学原理》教材。在编写过程中，作者们结合国内外管理学领域的最新研究成果，尽可能以通俗易懂的方式阐述管理学的基本原理与学习方法。着重强调管理策略的基本方法与技巧，注重理论与实践的有机结合，在每章结束之后均有相关案例以辅助读者学习。

本书的编写团队由在高校教学一线具有多年管理学教学经验的教师组成。作者们以自己多年积累的资料和研究成果为基础，针对管理学原理教学中出现的问题，以新的思路和方法来指导读者开启管理学学习之门。本书充分体现了管理学的原理性、操作性和探索性，适宜作为各类院校管理类本科和专科教学使用，同时也可作为营销理论工作者及营销实践者的参考用书。

本教材由南开大学李东进教授和秦勇老师起草编写大纲,由国内十余所高校管理学授课教师参与编写。具体分工如下:李东进编写第1章;秦勇编写第2章、第6章(6.1、6.2、6.3 三节)、第8章 8.1 节、第14章(6.1、6.2、6.3 三节);张子峰编写第3和第9章;周选亮编写第4章;赵红、刘巧兰编写第5章和15章;姜波编写第6章 6.4 一节和第12章 12.3 一节;李惠编写第7章;范道津编写第8章 8.2、8.3、8.4 三节;曹海英编写第10章;严飞龙编写第11章;王荣编写第12章 12.1、12.2 两节;何天林编写第13章;何建宏编写第14章 14.4 一节。全书由李东进、秦勇负责总撰、修改和定稿。在本书编写过程中,张庭伟、李芳、邓国平、王臣、秦占红、谢仕玲、王文娟等同学积极参与了本书的校对工作,在此对他们的辛苦工作表示感谢。

由于我们的能力和水平有限,书中的缺点和错误在所难免。我们恳请广大读者批评指正,以便我们再版时给予更正。

李东进 秦 勇

2006年7月

目 录

第 1 章	管理与管理学	1
	1.1 管理概述	1
	1.2 管理的职能与管理者	4
	1.3 学习和研究管理学的方法	10
	思考题	13
	案例讨论 一个管理成功的吉他公司	13
第 2 章	管理理论的形成与发展	15
	2.1 管理理论的萌芽	15
	2.2 古典管理理论	20
	2.3 行为科学理论	28
	2.4 现代管理理论	33
	思考题	39
	案例讨论 全面准确理解泰勒的管理思想	39
第 3 章	管理与环境	42
	3.1 管理与环境的关系	42
	3.2 宏观环境	47
	3.3 微观环境	51
	3.4 环境分析的程序及常用方法	54
	思考题	72
	案例讨论 李维斯重新扬帆	72

第4章	决策.....	76
	4.1 决策的定义、原则与依据.....	76
	4.2 决策的类型.....	80
	4.3 决策的程序与方法.....	83
	4.4 个体决策和群体决策.....	95
	思考题.....	98
	案例讨论 东方汽车制造公司的筹资决策.....	98
第5章	计划.....	101
	5.1 计划的特点和作用.....	101
	5.2 计划的类型.....	104
	5.3 计划工作的内容和程序.....	106
	5.4 现代计划技术与方法.....	112
	5.5 计划管理的原则.....	119
	思考题.....	121
	案例讨论 某网站的推广计划.....	121
第6章	目标及目标管理.....	123
	6.1 目标的概念与作用.....	123
	6.2 目标的确定.....	127
	6.3 目标管理的产生和发展.....	132
	6.4 目标管理的概念与特点.....	135
	6.5 目标管理的实施.....	137
	思考题.....	140
	案例讨论 企业如何推行目标管理法.....	141
第7章	预测.....	145
	7.1 预测概述.....	145
	7.2 预测的基本原则和程序.....	150
	7.3 预测类型与技术.....	154
	思考题.....	165
	案例讨论 浙江某汽车销售公司的市场需求预测.....	165

第 8 章	组织设计与组织结构	168
	8.1 组织的概念与职能	168
	8.2 组织设计的过程	169
	8.3 典型的组织结构	172
	8.4 组织的有效运行	182
	思考题	197
	案例讨论 某研究所矩阵式组织结构带来的问题	197
第 9 章	人力资源管理	199
	9.1 人力资源管理概述	199
	9.2 人力资源计划	202
	9.3 人员招聘与配置	210
	9.4 人员培训	216
	9.5 绩效考核和报酬系统	219
	思考题	227
	案例讨论 微软的人力资源管理	228
第 10 章	组织变革管理	230
	10.1 组织变革概述	230
	10.2 组织变革的管理流程	234
	10.3 企业再造	239
	10.4 组织冲突管理	240
	思考题	246
	案例讨论 通用电气公司的变革管理	246
第 11 章	领导	248
	11.1 领导概述	248
	11.2 人性假设理论与领导方式	253
	11.3 典型的领导理论	258
	11.4 领导者的素质与领导艺术	272
	思考题	275
	案例讨论 Y 公司三个部门经理的领导模式	275

第 12 章	激励	277
	12.1 激励概述	277
	12.2 典型的激励理论	279
	12.3 激励在管理实践中的应用	287
	思考题	291
	案例讨论 一起由奖金分配引起的风波	291
第 13 章	管理沟通	293
	13.1 沟通概述	293
	13.2 管理与沟通	301
	思考题	307
	案例讨论 一位毕业生在工作中遇到的沟通难题	308
第 14 章	控制	310
	14.1 控制的含义和内容	310
	14.2 控制的原则和基本要求	314
	14.3 控制的基本过程	316
	14.4 控制的方法与技术	322
	思考题	329
	案例讨论 查克停车公司	329
第 15 章	管理创新	331
	15.1 管理创新的作用与特征	331
	15.2 管理创新的原则和过程	334
	15.3 管理创新的基本内容	338
	15.4 企业技术创新与组织创新	341
	思考题	345
	案例讨论 柯达公司的创新体系	346
参考文献		348

第 1 章

管理与管理学

内容提示

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象,自从有组织的活动产生之后,就有了管理活动。人们在管理实践活动中不断进行总结,逐渐形成了管理思想。直到 19 世纪末,管理理论在西方得以出现。管理理论是对管理思想的提炼和概括,是成熟的、系统化的管理思想。本章以管理理论本身为主线,系统地介绍了管理的定义、管理的职能、管理者的角色和技能、管理学的研究对象和方法等。

1.1 管理概述

虽然管理理论至今已经十分成熟和系统化,但是对于管理的定义尚没有统一的认识。人们在不同领域中所从事的管理活动具有明显的差异性,由于管理对象、内外部环境等因素的不同,导致了管理实践的差异,从而导致人们对管理产生不同的理解和认识。所以,无论是从实践还是理论角度,人们对管理都有不同的解释。

1.1.1 管理的定义

从抽象角度对管理进行界定并不容易,现在管理的定义有很多种。早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follet)给管理下了一个经典的定义,她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”(Follet, 1942)。这个把管理视为一种艺术的定义,强调了人的因素在管理中的重要性,但想要对管理有个更为全面清晰的了解,这一定义显然是不够的。下面,我们引用和借鉴中外管理学研究者所界定的具有重要影响的管理定义,并在此基础上提出本书的管理定义。

著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,“管理就是为在集体中工作的人

员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境”^①；亨利·法约尔（Henri Fayol）认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”^②；赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）认为，“管理就是决策”^③；约瑟夫·梅西（Joseph Massie）认为，“管理就是通过其他人来完成工作”；小詹姆斯·唐纳利（James H. Donnelly, Jr.）等人认为，“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”^④；管理大师彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）认为，“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化”^⑤，可以看出管理大师彼得·F·德鲁克从多种角度对管理进行了解释，这样有助于我们更清晰地认识管理。

在国内管理研究学者中，徐国华等编著的教材（徐国华等，1998）中对管理的定义是：“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”^⑥这一定义有三层含义：第一层含义说明管理包括几种管理措施（或职能）——计划、组织、控制、激励和领导；第二层含义是第一层的目的，即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源；第三层含义又是第二层含义的目的，即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达到组织目标。可以看出，这三层含义环环相扣，构成一个有机整体。在杨文士和张雁编著的教材（杨文士、张雁等，1994）中，管理被定义为：“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”^⑦该定义与前一定义并没有本质上的区别，只不过是强调了人的作用，而对其他资源的作用有所忽视。

综合和分析前人对管理的研究和界定，不难看出人们对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释，我们可以发现管理的诸多基本点，如管理的目的性、管理的职能，等等。基于前人观点和这些基本点，本书对管理做如下定义：管理是在特定的组织中，在内外环境的约束下，为了有效利用组织资源和实现组织目标，而进行的计划、组织、协调、控制、激励和领导等工作的总称。

① Hennz Wehrich, and Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, tenth edition, McGraw-Hill, Inc., 1993: 4.

② 亨利·法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 5 页。

③ 赫伯特·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 33 页。

④ James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 8th ed. Richard D. Irwin, Inc., 1992: 5.

⑤ 彼得·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 2~5 页。

⑥ 徐国华等：《管理学》，清华大学出版社 1998 年版。

⑦ 杨文士，张雁等：《管理学原理》，中国人民大学出版社 1994 年版。

1.1.2 管理的基本点

通过管理实践和理论研究,管理的几个基本点已经得到共识,通过这几个基本点我们可以全面清晰地把握管理的本质。

(1) 组织是管理的载体和管理研究的主要对象。虽然个人对自己的时间和资源的管理也是管理活动,但是管理之所以重要,并不仅仅是为了完成个人目标,更为重要的是通过管理实现组织目标。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。组织是在一个结构体系中共同开展工作的一群人,他们以合作的方式来实现特定的目标。组织存在于日常生活和工作中,并且都具备三个共同的特征:明确的目标、精细的结构和组成人员。组织规模越大,结构就会越复杂,人员的构成就更多元化,对内部分工协作的要求就越强,这就更需要科学的、规范化的、高效的管理,可见管理工作对组织目标的实现具有重要意义。

(2) 管理是在特定的组织内外环境约束下进行的。任何组织都存在于一定的内外环境之中,并受到环境的约束。组织通过与外部组织的资源交换和自身的调整来获得发展和实现组织目标。企业通过购买原料,生产和销售来进行经营,它时刻受到顾客、竞争者、政府等多项因素的制约。所以,任何一个组织都必须注重组织的内外环境,从微观和宏观角度进行把握,并不断地适应动态环境,时刻与外部环境进行互动,利用内外部有利因素来获取自我的发展。

(3) 管理具有明确的目标。管理活动具有鲜明的目的性,其目的就是实现组织目标。没有明确的目的,管理活动就不存在意义。组织目标对管理活动具有一种牵引作用,使各种管理职能围绕在目标周围,互相协调和平衡。企业的目标包括利用资源创造财富,获取经济效益,开拓市场,促进职员的发展,承担社会责任和促进社会发展等。在任何组织中,都要重视效率和效果两个问题。效率就是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,因为管理者处理的是稀缺的资源,所以必须有效地利用这些资源。效率通常指“正确的做事”,即不浪费资源;效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作有助于组织实现目标。效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

(4) 管理需要通过管理职能来实现。管理最终都要落实到计划、决策、组织、激励、控制、领导等一系列职能上来,并通过这些职能来实现组织目标。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般工作的重要标志。管理职能构成了整个管理过程,并且各项职能互相联系、互相促进,使得管理工作得以顺利进行。这些职能是每个管理者在管理中都必须要做的事情,是管理理论和管理实践的重点。

1.2 管理的职能与管理者

本节主要介绍管理的几项重要职能，然后探讨管理者的角色和应具备的技能。

1.2.1 管理的职能

人类的管理活动包含哪些基本的职能？这个问题经过了许多人近百年的研究，至今还是众说纷纭。自从法约尔提出五种管理职能以来，有学者提出六种或七种的，也有学者提出三种甚至两种的。在 1916 年，法国工业家法约尔提出，所有的管理者都履行五种管理职能（Management functions）：计划（plan）、组织（organize）、指挥（command）、协调（coordinate）和控制（control）。到了 20 世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈，采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。到如今，最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个：计划、组织、领导和控制。下面我们具体地阐述一下这四个基本职能的内涵。

（1）计划。计划的任务主要是制定目标及目标的实施途径。帕米拉·S·路易斯，斯蒂芬·H·古德曼和帕特西亚·M·范德特（Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandit, 1998）认为，计划就是“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。^①具体来说，计划工作主要包括：① 描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、品牌地位目标等。② 有效利用组织的资源实现组织的发展目标，也就是如何利用资源来实现组织目标，并兼顾效率和效果。③ 为实现目标所要采取的行动。可以看出，计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

（2）组织。组织是指“确定所要完成任务、由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程”。^②要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作，组织工作包括分工、构建部门、确定层级和协调等。管理者要根据组织的战略目标来设计组织结构，配备人员和整合组织力量，提高组织的应变能力，其目的就是构建一种工作关系网络，使得组织成员在这种关系网络中更有效地开展工作。通过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织中的人力和物力资源，更好地实现组织目标。

（3）领导。领导是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标而做贡献”。^③计划和组织工作之后，并不一定保证组织目标能够实现，因为组织目标的实现需要全体成员

^{①②③} Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandit. *Management: Challenges in the 21st Century* (Second Edition). Illinois: South-Western College Publishing, 1998.

的努力和合作。由于分工、层级、利益,以及价值观和性格的不同,在相互合作中必然会存在矛盾。因此就需要管理者履行领导职能,在了解个人和组织行为的动态特征的基础上进行协调、沟通、指导和激励,对组织成员施加影响,使他们对组织目标做出贡献。只有通过卓有成效的领导,才能有效地实现组织目标。

(4) 控制。控制工作包括衡量组织成员的工作绩效和组织绩效,发现和分析偏差,采取矫正措施,保证工作按照计划要求进行。为了保证目标和计划得以实现,就需要控制职能,控制的实质就是使实践活动符合计划,所以计划是控制的标准。管理者必须对组织的运行状况以及战略计划的实施情况进行监督,并对实际取得的成果和计划所期望的结果之间的偏差进行识别,然后采取纠偏行动。纠偏行动可以是采取强有力的措施以确保原计划的顺利实现,也可以对原计划进行调整以适应环境。控制是管理过程中不可缺少的一个环节,同时它也在不断和其他三项职能进行着信息交换和反馈,以保证计划的顺利实施和组织目标的实现。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,但管理职能并不止这四种。作为管理工作的手段和途径,随着管理对象的变化和科学技术的发展,管理职能也在不断地完善和丰富,比如决策(decision making)、指挥(commanding)、指导(directing)、协调(coordinating)、沟通(communicating)、用人(staffing)和创新(innovating)等更为具体的管理职能是对上述四项职能的深化和补充,是管理实践的理论总结。其中决策、沟通和协调职能始终伴随着管理工作的循环过程,并渗透在四项基本管理职能之中。每项管理职能都要从众多方案中进行比较并确定可行的方案,即要形成决策方案。任何一项决策方案都需要组织内部进行沟通 and 协调,才能形成组织成员的行动。

管理的实际情况并不像我们所描述的管理职能那么简单,现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职能的时候,他们会发现他们同时在做计划、组织、领导和控制工作,所以将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。管理过程(management process)是一组进行中的决策和工作活动,在这个过程中管理者从事计划、组织、领导和控制。当管理者进行管理时,他们的工作通常以连续的方式也就是以过程的方式体现出来。

1.2.2 管理者

管理者在组织中是这样的成员,他们告诉别人该做什么以及怎样去做,他们通过协调其他人的活动,达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。

1. 管理者层次

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。为简化起见，我们可以将组织成员划分为两种类型，即操作者和管理者。操作者（operator）是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人的职责的组织成员。例如，汽车装配线上的作业工人，快餐店中的厨师和服务人员等。而管理者（manager）是指挥别人工作的人，他们处于操作者之上的组织层次中，当然管理者也可以承担某些作业职责。在组织中，我们可以将管理者划分为三个层次，即基层管理者、中层管理者和高层管理者。如图 1-1 所示。

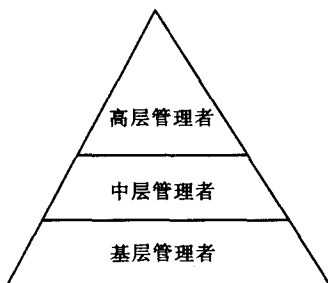


图 1-1 管理者层次

在组织中，基层管理者（first-line manager）是最低层的管理人员，他们管理着操作者所从事的工作。在企业中，这样的基层管理者通常被称作领班、主管或工长等。中层管理者（middle manager）包括所有处于基层和高层管理者之间的各个管理层次的管理者，他们管理着基层管理者，可能是部门经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理等。处于或接近组织顶层的是高级管理者（top manager），他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定战略计划和目标的责任。他们典型的头衔是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官或董事会主席等。虽然不是所有的组织都具有这样的结构，为了更全面地讨论和研究，我们以这种典型的金字塔式的组织结构和管理者层次来讨论管理者和组织。

不同组织层次的管理者在管理职能上存在明显的差异。各个层次的管理者都要从事计划、组织、领导和控制职能，但他们在管理职能实践的重点、依据的信息、占用的时间和对组织的影响上都存在差异。图 1-2 从时间角度描述了这种差异。高层管理人员在计划和控制职能上花的时间要多于基层管理人员，而基层管理人员在领导职能上花的时间要多于高层管理人员。即使是同一职能工作，不同层次的管理人员从事的管理工作的内涵也不完全一样。

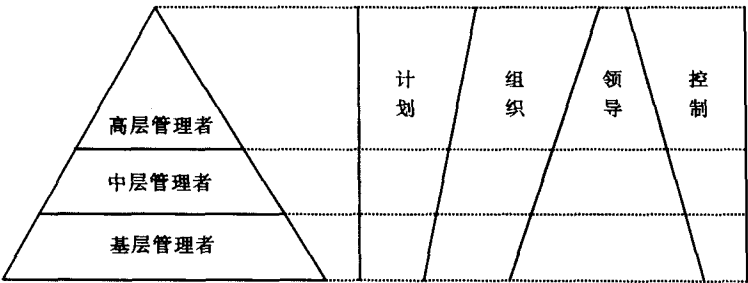


图 1-2 不同层次管理者在各个管理职能上使用的时间

资料来源：Thomas A. Mahoney, T.H. Jerdee, and S. J. Carroll, “The Job of Management”, *Industrial Relations*, February 1965.

2. 管理角色

管理的成功取决于管理者对管理职能的实施情况。为了有效地履行各种管理职能，管理者必须明确自己所扮演的角色，并通过角色之间的配合和协作来完成任务。管理学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在大量观察和研究的基础上，指出管理者扮演着 10 种不同的但高度相关的角色。管理角色（management role）即是指特定的管理角色范畴。明茨伯格将 10 种管理角色组合成三个方面，即人际关系、信息传递和决策制定（见表 1-1）。

表 1-1 明茨伯格的管理角色理论

管理角色		描述	特征与活动
人际关系	1. 代表人	象征性的代表人，履行法律和社会义务	迎接来访者，签署法律文件
	2. 领导者	负责激励、人员配备、培训	从事所有有下级参与的活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和信息来源，从中得到帮助	从事公关活动
信息传递	4. 监督者	寻求和搜集内外信息，为决策提供服务	阅读期刊和报告
	5. 传播者	将有价值信息进行传递给相关组织人员	举行信息交流会
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策和结果等	召开董事会，向媒体发布消息
决策制定	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定新的方案	组织战略制定会议
	8. 变革者	当面对组织危机时，充当纠正和变革的角色	对危机进行分析并采取行动
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源	调度、授权、预算和控制
	10. 谈判者	在谈判中作为组织的利益代表	参加各种合同谈判

资料来源：H. Mintzberg. *The Nature of Management Work*. New York: Harper & Row. 1973: 93~94.

（1）人际关系角色（interpersonal role）。人际关系角色包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际关系角色直接产生于管理者的正式权力

基础。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为组织的最高管理者，他/她必须行使一些具有礼仪性和象征性的职责。比如，高层管理者有时必须出现在某些重要的聚会上，参加社会活动或宴请客户等。在这些情景下，管理者行使着代表人的角色。此外，管理者都要扮演领导角色，这个角色包括雇佣、培训、激励职员等任务。管理者扮演的第三种人际角色是在群体中充当联络者。明茨伯格把这种角色描述成管理者与信息来源进行接触和互动，这些信息来源可能是组织内部或外部的个人或团体。比如，销售经理从人事经理或财务经理那里获取信息属于内部联络关系，而通过外部咨询公司或中立的非营利组织获取信息时，他就有了外部联络关系。所以，管理必须对组织内外具有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立联络关系和网络。

（2）信息传递角色（information role）。信息传递角色指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织和机构中获取和收集信息。在信息角色中，管理者负责确保与其一起工作的人具备充分的信息，整个组织都依赖于管理机构和管理者以获取或传递必要的信息，从而才能顺利完成任务。

管理者扮演的第一个信息角色是监督者角色。作为监督者，管理者需要关注组织内外环境的变化并获取最新的信息，为组织发展和决策提供依据。管理者通过接触下属和个人关系网来获取信息，并据此来识别组织中存在的机会和威胁。在传播者的角色中，管理者把他所获取的信息及时有效地传递给组织成员，来保证他们具有必要的信息来完成工作。在发言人的角色中，管理者必须把信息传递给组织以外的人，从而作为组织的代表向外传播组织的状况，如财务状况、经营状况或者发展战略等，从而满足不同的利益相关者对信息的需求。

（3）决策制定角色（decision role）。决策制定角色是管理者扮演的一个十分重要的角色，它存在于各项管理职能之中。在决策角色中，管理者处理分析信息并得出方案和结论，管理者负责做出组织的决策，并对成员进行分工，然后进行资源的分配来保证决策的顺利实现。

在承担企业家角色时，管理者需要发挥企业家的创新精神，时刻关注组织内外环境的变化，从中发现机会，并发起和监督那些能改进组织绩效的新项目，如开发新产品、改进服务流程或者开发新工艺等。在扮演变革者的角色时，管理者需要分析组织中存在的危机或问题，分析其原因，并采取及时有效的解决措施。管理者必须善于处理冲突和问题，使组织能够健康地发展。作为资源的分配者，管理者负责分配人力、物力、财力和信息。管理者必须具有全局观念和预算能力，以提高资源的使用效率和效果。在扮演谈判者角色时，管理者需要为了自己组织的利益与其他个人或团体进行谈判，谈判对象包括员工、供