 21世纪 经济与管理精编教材·工商管理系列

管理学：理论与实务

Fundamentals of Management Theories and Practice

刘沭生 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理学：理论与实务

Fundamentals of Management Theories and Practice

刘沭生 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学:理论与实务/刘汴生主编. —北京:北京大学出版社, 2012. 2

(21世纪经济与管理精编教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-301-20109-1

I. 管… II. 刘… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版:本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 010909 号

书 名: 管理学:理论与实务

著作责任者: 刘汴生 主编

策划编辑: 徐 冰

责任编辑: 郝小楠 姜蕴璐

标准书号: ISBN 978-7-301-20109-1/C·0737

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

电子信箱: zyjy@pup.cn

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 459 千字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

在现代社会中,只要有组织就存在着管理,无论是政府管理,还是企业管理,或是学校管理,或是家庭管理,只要在组织之中,每个人就都加入到了管理或被管理的队伍之中。组织向管理者或被管理者都提出了管理水平的要求。管理给组织带来了巨大的成就。

一、本书的特点

与本土和国外教材相比较,本教材具有以下特点:

1. 在逻辑顺序上,在每章的开始以问题为导向,在每章的最后以案例为终结。
2. 在章节结构上,本教材除了每节有“管理提示”、“管理故事”、“管理工具”和“关键概念”外,每章还有“问题的提出”、“本章提要”、“本章复习思考题”、“本章实训”和“本章案例”,丰富了教材内容,便于教师教学和学员学习。
3. 将东方管理思想和本土案例加入到了本教材中,使学员在学习的过程中“贯通古今,合璧中外”地学习管理。

二、本书结构

按照管理者管理的基本需求和管理学研究的范围,全书由六篇十一章组成。图1是本书内容的结构图。

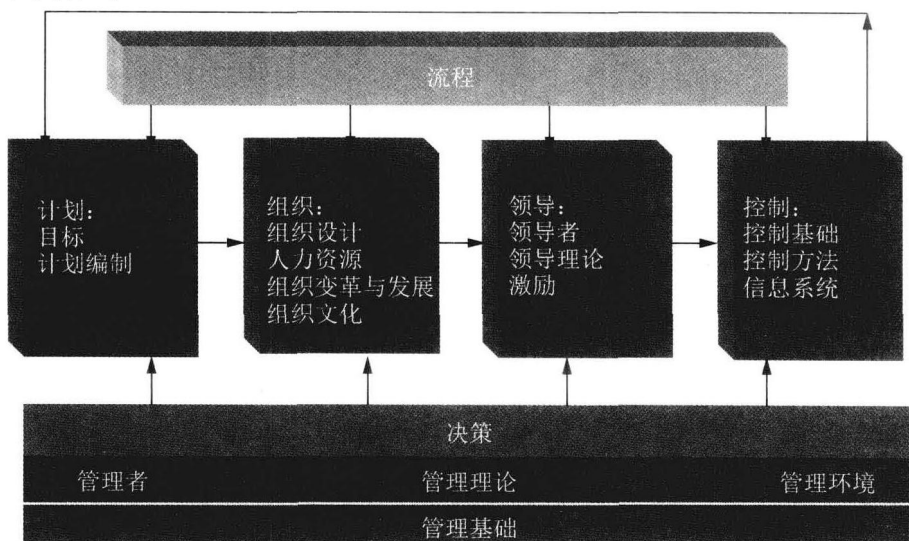


图1 管理学内容结构

参与本书各章节的编著者是:李培林(第一、五、六章),王凯(第三、八章),范艳文(第二、四、七章),范艳文和刘潇(第九章),王岚(第十、十一章)。全书由刘沛生教授构思设计和统编定稿。

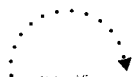
三、致谢

在本书的写作过程中,我们参阅了国内外大量的专著、教材和文献资料,同时我们还参考了许多期刊、报纸、网站上的资料和文章,在此向有关作者和传播机构表示由衷的感谢。

同时向提供给我们各种建议的同事和朋友表示感谢。对河南财经政法大学 MBA 学院和工商管理学院对本书的支持表示感谢。

本书在写作和出版的过程中得到了北京大学出版社的全力支持,尤其得到了徐冰女士的竭诚相助,在此谨致以深深的谢意。

刘沛生
2011年9月



目录 contents

前言 1

第一篇 管理基础

第一章 管理活动与管理理论 3

第一节 管理活动 4

第二节 东方管理思想 19

第三节 西方主要管理理论 28

第二章 组织环境 44

第一节 组织环境概述 45

第二节 组织内部环境 47

第三节 组织外部环境 49

第四节 组织与环境 52

第三章 决策 58

第一节 决策概述 59

第二节 决策的类型 65

第三节 决策的过程 70

第四节 决策的方法 74

第二篇 计划篇

第四章 计划 91

第一节 计划职能的角色 92

第二节 计划的类型 97

第三节 计划的编制 102

第三篇 组织篇

第五章 组织设计 113

第一节 组织设计概述 114

第二节 几种典型的企业组织形式 121

第六章 组织变革、发展与组织文化 133

第一节 组织变革 133

第二节 组织发展 139

第三节 组织文化 144

第七章 人力资源管理	↙ 155
第一节 人力资源管理概论	↙ 156
第二节 人力资源计划	↙ 159
第三节 员工招聘与甄选	↙ 162
第四节 员工培训开发	↙ 167
第五节 绩效管理	↙ 170
第六节 薪酬管理	↙ 174
第七节 职业生涯	↙ 177

第四篇 领导篇

第八章 领导	↙ 185
第一节 领导与管理	↙ 185
第二节 领导者的个性特质论	↙ 189
第三节 领导方式行为论	↙ 191
第四节 领导方式情境论	↙ 196
第五节 领导理论的新发展	↙ 201

第九章 激励	↙ 216
第一节 激励概述	↙ 217
第二节 激励的内容理论	↙ 219
第三节 激励的过程理论	↙ 225
第四节 激励的方法与原则	↙ 228

第五篇 控制篇

第十章 控制的基础与方法	↙ 237
第一节 控制概述	↙ 237
第二节 控制内容与控制过程	↙ 244
第三节 控制的类型	↙ 251
第四节 控制的技术与方法	↙ 256

第六篇 流程篇

第十一章 流程	↙ 267
第一节 流程与流程管理	↙ 267
第二节 流程的分类	↙ 274
第三节 流程优化	↙ 283

参考文献	↙ 295
-------------	-------

第一篇

管理基础

第一章 管理活动与管理理论

[问题的提出] 管理活动 ABC

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。正如马克思所说：“一个单独的小提琴手是自己指挥自己，而一个乐队就需要有一个指挥，以便协调大家的行动。”

从管理活动的形式上来看，任何管理活动都是借助于一定的组织进行的。管理活动形形色色，各不相同。

从管理活动的主体来看，包括各个层级的管理者、领导者。

从管理活动的客体来看，包括人、财、物、技术、时间、空间和信息等各种不同要素，其中人是这些要素中是最活跃的一种。

从管理活动的基本方法来看，包括行政的方法、法律的方法、经济的方法和教育的方法等。

对于管理活动的实质是什么，不同的学者会有不同的认识。在管理科学发展的历史上，不同的管理学家对于管理概念的表述各不相同。比如，管理决策学派强调，“管理就是决策”（西蒙）。而在管理实践中，大多数人的共识是“管理就是服务”。从事管理理论研究的人认为，管理是一门科学，但它又涉及哲学、伦理和组织区域文化等众多人文学科领域；而从事管理实践的人则更多地认为，管理是一门艺术。这些说法都在一定程度上说明了管理活动的部分特征，同时也反映出管理活动的复杂性。

管理的首要任务乃在于实现组织各种资源或生产要素的有机结合，没有各种资源要素的有机结合，任何有用的产品都不可能生产出来。关于管理的职能，不同的管理学家分歧较大。但大多数人认为，管理的决策、计划、组织、协调以及控制职能，是任何管理活动都不可缺少的基本职能。另外，有的管理学家还认为，领导、指挥、激励也是管理活动非常重要的职能。从管理的目标来看，虽然不同领域的管理活动的具体目标可能不完全相同，但是实现组织系统的有序运行，力争获得尽可能多的有用产出这方面是一致的。当然，任何一个组织的有序程度，都取决于该组织内部的全体成员为实现组织的目标默契协作的状况和程度。而这种默契的程度又取决于其全体成员对于组织目标了解和认同的程度。如果没有信息的沟通，其成员就很难了解组织的目标，从而也就很难为实现组织的目标而协作，而组织也就很难实现有序运行。所以，信息是组织进行生产经营决策和对生产过程进行控制的依据。

将管理活动的任务、职能和目标结合起来思考，我们就会发现，管理活动的实质就是组织管理者通过信息的沟通，利用管理的各项职能，整合与配置各种资源，实现组织目标的活动和过程。

问题：谈谈你对管理活动的认知。

学习目的

学完本章后，你应当能够：

1. 了解管理的内涵。
2. 理解管理的职能并通晓管理的过程。
3. 掌握管理的原则。
4. 了解管理者的角色。
5. 掌握管理者的技能和个人特性。
6. 了解管理思维方式的内容。
7. 掌握中西方管理理论思想。

第一节 管理活动

管理活动是人类最重要的社会活动之一，广泛存在于社会生活的各个领域。只要有一定目的的组织就存在管理问题，就会产生管理的实践，大至国家、军队，小至家庭、企业、医院、学校等，无一例外。随着社会化大生产日趋复杂，社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工越来越细，劳动协作越来越紧密，管理活动也随之变得越来越为人们所重视。

一、什么是管理

管理是伴随着组织的出现而产生的，是人类社会协作和共同劳动的产物。在原始社会，人类为了抗拒、适应、征服和改造自然，意识到了集体的力量。通过集体活动可以实现人们分别孤立地活动无法取得的成果，这样管理就应运而生了。也就是说，只要人们需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的要素。随着生产力的发展和社会的进步，劳动和社会分工逐步细化，其协作程度不断加深，社会政治经济结构随之日益复杂，这就使得生产和社会管理的要求不断提高，管理逐渐与其他社会活动相分离，成为专门的社会活动。

组织是人类集体协作的产物。社会的各种活动都是通过一定的组织来实现的，每个社会成员都存在于一定的组织中并在其中从事各种活动。组织是管理的载体也是管理的对象，管理是保证组织实现其目标的手段，是组织生存与发展的需要。社会有各种各样的组织，这些组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。它们之所以被称为组织，是因为它们具有三个共同的特征：第一，每一个组织都是由人组成的；第二，每一个组织都有一个明确特定的目的，组织为实现这个目的而进行管理；第三，每一个组织都有着系统性的结构，并通过文化和制度规范和限制成员的行为。

管理理论的理论差异和管理实践的经验差异导致了人们对管理的定义产生了不同的理解和认识。

泰勒认为，“管理是确切知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干”。法约尔认为，“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程”。H. 孔茨认为，“管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。弗里蒙特·E. 卡斯特认为，“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”。R. M.

霍德盖茨认为，“管理就是通过其他人来完成工作”。亨利·希斯克认为，“管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标”。斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔特(Robbins and Coulter, 1996)认为，“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。南京大学周三多教授认为，“管理是社会组织中，未来实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动”。

虽然上述表述从不同的角度对管理作了比较完整的表达，但尚未充分体现出管理的基本要素。任何管理活动都包括四个基本要素：一是管理主体——管理者，亦即谁来管理；二是管理客体——管理对象，亦即管理什么，包括人、财、物、时间、空间和信息等；三是管理手段和职能——运用什么样的手段和方法发挥什么样的功能和作用等，亦即如何管理的问题，包括运用各种基本管理方法，对管理对象进行计划、组织、领导和控制等；四是管理目标——朝着什么方向走，最终实现的是什么。这四个基本要素缺一不可，尤其是管理目标，没有明确的管理目标，就不可能有有序的管理。

本书从管理的基本要素出发，将管理定义为：管理是指管理者在特定的组织内外环境中，通过计划、组织、领导、控制等职能，整合与分配组织中的各种资源，以实现组织特定目标的活动和过程。这个定义包含以下四层含义：

(1) 管理工作是在一定环境条件下进行的。任何一个组织都有一定的生存环境，包括组织的外部环境和内部环境。管理始终处于动态复杂的环境之中。能否适应环境的变化，是决定管理成败的重要因素。

(2) 管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动称为管理的四大职能。

(3) 管理既强调目标又注重过程。强调目标就是要“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题；注重过程则要“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。我们的管理要做到目标与过程的统一，效果与效率的统一，那就是要做到“正确地做正确的事情”。

(4) 管理的目标是通过综合配置和利用组织中的各种资源(人、财、物、时间、空间和信息等)来实现的。图 1-1 解释了管理者利用资源来实现组织目标的管理过程。

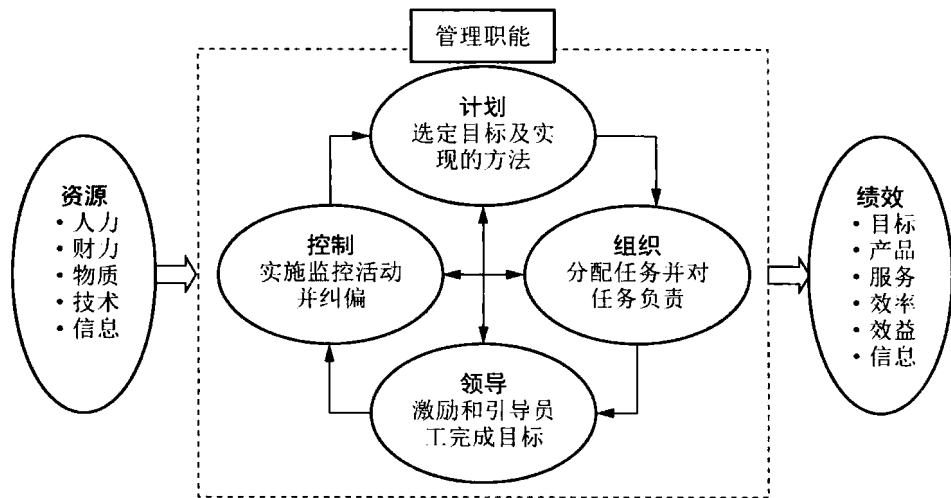


图 1-1 管理过程

二、管理的职能

管理的职能，也就是管理的功能、作用。最早系统地提出管理职能的是上世纪初期的法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)。1916年，法约尔在他的代表作《工业管理和一般管理》一书中，提出管理活动有五种职能，即计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。此后，又有许多管理学者提出了不同的对管理职能的看法。如今更多的管理学家们更加认同管理四职能之说，本书也采用此种划分方式，即管理的职能概括为计划、组织、领导和控制。

(一) 计划

计划职能是管理的首要职能，是从现在通向未来的桥梁。任何管理活动都是从计划开始的。组织中所有层次的管理者，包括高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和基层管理者(first-line managers)都必须从事计划活动。所谓计划，就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。

(二) 组织

组织既是指一个社会单位，又是指“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。

组织职能实质上就是要设计和维持一套职位系统，使人们在从事集体活动中合理分工合作，以实现共同目标。组织职能最重要的工作是根据组织的战略目标和经营目标进行组织结构的设计、岗位设计、人员配备、组织变革发展和文化等。

(三) 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作贡献”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。

领导职能包括激励、领导方式方法、有效沟通、解决组织成员间的冲突以及勾画能实现的组织前景等内容。

(四) 控制

控制职能的实质是按照既定的目标、计划和标准，对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察，发现差距，分析原因，采取纠偏措施，使工作按计划进行的活动和过程。

如前所述，管理过程是一系列的决策和管理活动，它涉及计划、组织、领导和控制四种管理职能。这四种管理职能都有着各自的职能范围，但是各个职能之间不是截然分开的独立活动，而是相互渗透并融为一体的。从管理职能在时间方面的逻辑关系来看，它们通常按一定的先后顺序发生，即管理过程开始于计划(Plan)，通过组织(Organize)、指挥(Command)和控制(Control)，结束于计划的检查，又开始于一个新的计划。管理过程表现为“P”——“O”——“C”——“C”——“P”的管理过程。然而，这种前后的工作逻辑在实践中并不是绝对的，这些管理职能往往相互融合，同时进行。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且往往在大循环中套着小循环，构成管理职能间的相互关系，见图1-2。

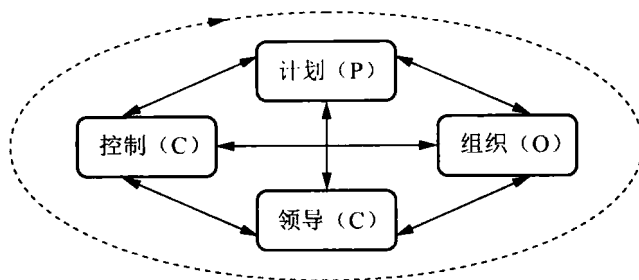


图 1-2 管理职能间的相互关系

三、管理的原则

管理的原则是管理者在管理实践中必须遵循的基本原则。这些原则主要有：效益原则、人本原则、适度原则和系统原则。

（一）效益原则

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付出代价之间的一种比例关系。追求效益是任何人类活动应遵循的基本规则，这是由资源的有限性所决定的。

效益原则是指管理者必须把树立正确的效益观念作为管理工作的前提，要求管理者自觉地克服一切忽视效益的管理思想和方式，把追求效益作为管理活动的准则。追求组织活动的效益是努力以较少的资源耗费去实现组织的既定目标。

（二）人本原则

组织是由人组成的集合体，组织活动是由人来进行的，人是组织的中心。组织活动的管理既是对人的管理，也是依靠人进行的管理。管理的根本目的是为人服务。

管理的人本原则，是要求管理者在其管理活动中充分重视人的作用，尊重人的价值，并通过促进人的需要的满足来调动人的积极性、主动性和创造性。

在管理活动中，遵循人本原则，就是要求管理者树立以人为本的观念，把人看做管理活动的目的，把管理工作从以事为中心转移到以人中心上来。

（三）适度原则

适度原则要求管理者进行适情管理和适时管理。适情管理是指管理者应该根据组织内外的环境和能力特点来进行选择；适时管理则要求管理者根据环境和能力的变化来对这种选择进行调整。

（四）系统原则

管理的系统原则就是指在管理活动中必须树立系统的观点，根据系统的观点去认识管理系统和指导管理活动，从管理系统的整体出发去处理管理工作中的各项事务。

系统原则对管理活动的基本要求是从整体出发，制定管理系统的目标和战略措施，根据科学的分解，明确各子系统的目标，进而在合理分工的基础上进行总体的组织综合，从而保证管理目标的顺利实现。

四、管理的科学性与艺术性

管理是科学性与艺术性的统一。

首先，管理是一门科学。科学是关于自然、社会和思维的知识体系，是人们实践经验的总结和概括。管理学是在人们总结管理工作客观规律的基础上形成的，有它的基本理论、原则和方法，已形成了一套完整的知识体系，可以用来指导人们从事管理实践。管理的科学性，指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。主要体现为，它从现实管理中的客观实际出发，来研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性，并以反映客观规律的管理理论和方法为指导，建立一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理者如果了解管理活动的基本规律并掌握了系统的管理知识与方法，就可以对管理中存在的问题提出正确的、切实可行的方案；反之，不了解管理活动的规律性，不了解管理的科学方法，违背了管理的规律，就不能很好地解决管理中的问题，就会给组织带来损失。

其次，管理又是一门艺术。这主要由于管理的主体与客体皆离不开“人”。管理的所有活动都不得不得受人的情感、意志、个性、能力等诸多无法用科学方法检测和度量的非理性因素制约。管理的艺术性，指管理者在管理实践活动中对管理原理和管理理论运用的灵活性和对管理方式和方法选择的技巧性与创造性。一方面，由于管理工作总是在一定的环境中进行的，而组织环境始终处于动态复杂的变化中，因此，不可能有一成不变的管理模式，任何管理理论都不能为所有组织的管理者提供解决一切问题的标准答案；另一方面，由于管理离不开人，而人具有主观能动性和情感性，人的需要具有多种多样性，一个人情感的变化受多种因素的影响，经营管理活动因人的千姿百态而千差万别，这种“艺术性”特点贯穿于企业的决策和管理的每一个具体过程中。因此，要调动人的积极性和创造性，管理者就要具体情况具体分析，运用所掌握的管理理论方法和自身的聪明才智，采用权变的管理方式、方法，才能取得良好的管理效果。从这一角度分析，管理也是一门艺术，即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。由于经营管理是一门艺术，它常常“只可意会，不可言传”，其艺术的真谛也因此而难以从教科书中获得，需要在管理实践中修炼和感悟。

再次，管理的科学性与艺术性并不是相互排斥的，而是在很大程度上统一和相互补充的。管理的艺术必须建立在管理科学的基础上，不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会更多地表现为随意性；管理的艺术性是对管理的科学理论的合理发挥和创造性运用，不重视管理工作的艺术性，管理科学将会是僵化的教条。显然，管理的科学性和艺术性是相互作用、相互影响的。只有既掌握管理理论和方法，又有高超的管理艺术，才能成为有效的管理者。

最后，管理的科学性和艺术性又具有相互促进的关系。随着时间的推移、管理研究的不断深化、管理理论的不断繁荣，管理工作的科学性和艺术性都将不断增强。

五、管理者的分类

一个组织的管理职能是通过管理者来完成的。一个组织的人员一般分为两种类型：管理者和执行者。

传统管理理论认为管理者是组织中从事管理活动，通过别人实现组织目标的人员。作为一个管理者，一定要有下级。有些成员在组织中的地位很高，但他们没有指挥和协调别人的责任，没有自己的下级，这些人就不能称作管理者，如组织中的技术专家、法律顾问等。

执行者是直接从事某项具体工作或任务的人员，称为作业人员或一般员工。他们只对自己的工作负责，不具有管理他人工作的职责。例如，政府部门的办事员、学校的教师、医院的医生等，他们不具有监督他人工作的职责。

随着现代管理活动和管理过程的变化，人们对管理者的认识已经发生了许多改变。彼得·德鲁克认为，“在一个现代的组织里，如果一位知识员工能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者”。

在现代企业组织中，我们仍采用金字塔形的组织作为区分管理者等级的组织形式，尽管企业的组织结构正在不断地发生变化，开始向着扁平化和网络化的方向发展，但金字塔形的组织结构仍具有现实意义。

按照组织的层次我们将管理者划分为基层管理者、中层管理者和最高管理者，同时基层管理者又是现场执行者，中层管理者又是中层执行者，最高管理者又是最高执行者(见图1-3)。

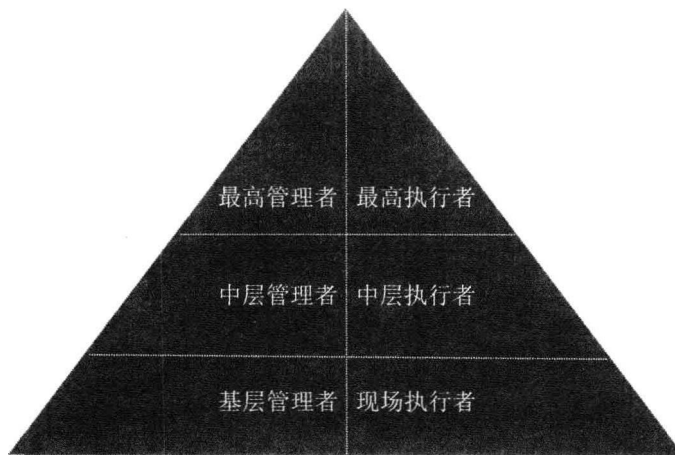


图1-3 组织的管理层次

基层管理者(现场执行者)是管理层中最低层的管理者，直接面向在第一线工作的组织成员，与人协作共同完成某项工作，同时执行上级管理者布置的工作。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动。基层管理者(现场执行者)的例子通常有：制造企业里的车间里的班组长、研发团队中的项目负责人、医院里的护士长、大学各系部中的教研室主任、现场服务的经理等。

中层管理者(中层执行者)是介于最高管理者与基层管理者之间的管理者，或最高执行者与现场执行者之间的执行者，主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。他们协调部门之间的关系，帮助基层做好工作，向上级提出建议和执行上级管理者布置的工作。中层管理者(中层执行者)的例子通常有：组织内部门经理或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任等。

最高管理者(最高执行者)是对整个组织负责的管理者,他们处于组织的最高层,主要负责制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价整个组织的绩效,并通过整体性决策完成组织的计划、组织、领导和控制,执行完成组织目标。因此,组织的最高管理者(最高执行者)应具备较高的文化素质和较强的战略意识。最高管理者(最高执行者)的例子通常有:董事会主席、首席执行官(CEO)、总裁、总监、总经理、校长等。

六、管理者的角色、技能与个人特性

管理者合格与否在很大程度上取决于上述四种管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能,管理者必须明确以下三点:自己要扮演哪些角色;在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能;成功的管理者具有哪些个人特性。下面我们依次介绍管理者的角色与技能。

(一) 管理者的角色

对于管理者的工作,除了可以从管理职能的角度(即从计划、组织、领导和控制)来进行分析之外,还有一些学者从管理者角色的角度进行了深入的研究。这方面最具有影响的是亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)所提出的管理角色理论。

所谓管理者角色是指组织中的管理者需要做的一系列特定的工作任务。20世纪60年代初期,通过对5名总经理的工作进行长期和仔细的研究后,明茨伯格认为,管理者扮演10种不同的但又高度相关的角色。这10种角色可以进一步归纳为三个主要的类别,即人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色的基础是组织正式权威和地位。管理者角色理论可用表1-1来表示。

表 1-1 明茨伯格界定的管理者角色

角色类型	特定角色	描述	角色活动例子
人际角色	1. 挂名首脑	对外形象;象征性首脑;行使礼仪性职责	接见和会谈重要的来访者;签署法律文件;出席合作单位开业典礼
	2. 领导者	引导和激励下属;为组织提出发展目标;对下属的雇用、训练、报酬、评价、提升和开除	建立领导魅力;为下属做出榜样;向下属下达命令和指标;创造组织文化及文化氛围
	3. 联络者	负责对外的联络和部门内部之间的联系,以及人际关系的建立	参加组织外部的公共事务活动、会议和社会活动;召集部门负责人会议,沟通部门间联系
信息角色	4. 监听者	寻求组织外和组织内部的有关信息	与媒体接触了解社会对组织的看法;与下属谈话了解组织内部的有关情况
	5. 传播者	向组织内部成员传播知识、组织成员不易得到的社会信息;向下属传达领导意愿	定期的学习会;召集例会