

GUANLIXUE YUANLI

管理学原理

主编 李孝轩 文华伟



Wuhan University Press
武汉大学出版社

管理学原理

主 编 李孝轩 文华伟
副 主 编 孙艳聃 陈博境 杨增俊
参编人员 郭双梅 孟 慧 张志新 刘润华
 安 力 李加强 汪金锋 宫利影



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/李孝轩主编. —武汉: 武汉大学出版社,
2014. 8

ISBN 978-7-307-14270-1

I. 管… II. 李… III. 管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 203733 号

责任编辑: 张占平 责任校对: 都 岚 版式设计: 三山科普

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 四川森林印务有限责任公司

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 17.5 字数: 437 千字

版次: 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-14270-1 定价: 38.00 元

版权所有, 不得翻印: 凡购买我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

内 容 简 介

“管理学原理”是管理类学科及专业必开的专业基础课。它为各管理类的分支学科提供基本的理论和方法的指导，因此管理学教材的编写要求，是让学生理解和掌握管理的基本理论、基本方法和基本技能，为后续各专业课程的学习打下基础。本书结构新颖、层次分明、难易适中，全书共分9章，内容涉及管理学的基本概念、基本原理和方法以及管理的基本职能。在编写过程中，本书汲取了近几年来管理学教材和社会发展中所创立的新思想与新方法。本书适合高等院校经济与管理类专业本科与专科生，以及其他专业选修管理类课程人员使用。

前 言

随着现代管理实践的复杂化,对管理人才的技能培养也提出了更高的要求。职业教育强调以职业素质为基础,以技能为核心,培养学生的综合能力。对于职业学院的在校大学生,尤其是立志以管理工作为职业目标的青年学生,以及希望有效实现人生理想的年轻人,系统地学习管理学专业基础知识,增强实践能力,将为今后的事业成功奠定坚实的基础。

“每个人都是管理者,管理者必须管好自己”、“上学即上班”这是本书特别强调的观念,每个学生不仅要从书本上、课堂中学习管理知识,更要从日常的学习、生活中培养自己的管理意识和管理能力。

本教材的编写,强调基础性,力求通俗、精练,并配有丰富的案例。在体例上有所突破,每章以“引入案例”导入,并针对案例提出问题引导学生思考;知识点后穿插“小链接”,丰富教材内容;章后设置“同步测试”与“综合案例”,以便于学生巩固所学的知识。

本书在编写过程中,直接和间接地参阅了目前已经出版的国内外部分优秀教材、专著和相关资料,引用了其中一些相关的内容和研究成果,书中引用的地方部分已经标注,部分列入了参考文献中,编者未能与作者取得联系,冒昧地将资料收录,敬请谅解。同时向这些作者、译者表示衷心的感谢。

本书共9章,由云南工商学院李孝轩、文华伟担任主编,孙艳聃、陈博境、杨增俊担任副主编。具体分工如下:郭双梅编写第一章;孟慧编写第二章;张志新编写第三章;刘润华编写第四章;安力、李加强编写第五章;汪金锋编写第六章;孙艳聃编写第七章;宫利影编写第八章;陈博境编写第九章。

由于时间和编者水平的限制,疏漏乃至错误在所难免。恳请使用本教材的师生及广大读者批评指正,以便我们不断地修改和完善。

李孝轩、文华伟

2014年5月2日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理概述	1
一、管理的含义	2
二、管理的重要性	4
三、管理的特征	5
第二节 管理者的角色与技能	6
一、什么是管理者	6
二、管理者的角色	7
三、管理者应具备的技能	8
第三节 管理理论的演进	10
一、早期的管理实践活动与管理思想	10
二、古典管理理论	13
三、人际关系理论和行为科学	17
四、现代管理理论丛林	19
第二章 决策	23
第一节 决策概述	23
一、决策的含义	24
二、决策的特点	24
第二节 决策的分类	26
一、按决策问题的重要程度分类	27
二、按决策的重复程度分类	27
三、按决策问题的可控程度分类	28
第三节 决策的程序	28
一、调查与分析	30
二、设计备选方案	31
三、选择决策方案	31
四、审查与反馈	32
第四节 决策的方法	33
一、决策的“硬”技术和“软”技术	34
二、定性分析法	34
三、定量分析法	35
第五节 目标管理	40
一、目标与目标体系	40
二、目标管理的含义及特点	42

三、作为管理目标的类型	45
四、目标管理过程	46
第三章 计划	53
第一节 计划职能概述	53
一、计划职能的含义	53
二、计划与决策的关系	54
三、计划职能的作用	55
四、计划的性质	55
五、计划职能原理	56
第二节 计划的类型	58
一、按计划时间长短分类	59
二、按组织的职能分类	59
三、按计划的广度分类	59
四、按计划的明确程度分类	60
五、按照程序化程度分类	60
六、按计划的表现形式分类	60
第三节 计划编制过程	61
一、编制计划的程序	62
二、编制计划的要领	63
第四节 计划的组织实施	64
一、滚动计划法	64
二、网络计划技术	66
第四章 组织	71
第一节 组织的基本概念	71
一、组织的含义	72
二、组织的分类	72
三、组织的作用	74
四、组织工作	75
第二节 组织设计	79
一、组织设计的任务	79
二、影响组织结构的因素	81
三、组织的横向结构设计和纵向结构设计	83
四、组织设计的程序	85
五、常见的组织结构模式	86
第三节 组织运作与变革	93
一、组织变革的必要性与目标	94
二、组织变革的征兆	94
三、组织变革的动力	95

四、组织变革的阻力	95
五、减少组织变革阻力的对策	97
六、组织变革的模式	98
七、组织变革的模型	100
八、组织变革的实施步骤	100
第四节 组织内人员配置	101
一、人员配备	102
二、人员的选聘	105
三、人员的培训	107
四、人员考评	109
第五章 领导	116
第一节 领导概述	116
一、领导的内涵	116
二、领导与管理的区别与联系	119
三、领导的作用	121
第二节 领导理论	121
一、领导理论的变迁	122
二、领导特质理论	123
三、领导行为理论	124
四、权变理论	126
五、现代领导理论	130
第三节 领导与决策	131
一、决策的内涵与性质	131
二、决策法则	132
三、决策程序	133
四、群体决策	134
第四节 当代领导问题	136
一、领导权力	136
二、创建信任的文化	137
三、性别差异与领导	138
四、通过授权而领导	138
五、跨文化领导	139
第六章 沟通	145
第一节 沟通的含义和过程	145
一、沟通的含义	146
二、沟通的三大要素	147
三、沟通的重要性	147
四、沟通的过程	149

第二节 沟通的分类	152
一、人际沟通与组织沟通	152
二、正式沟通与非正式沟通	153
三、语言沟通与非语言沟通	157
四、单向沟通与双向沟通	159
五、直接沟通与间接沟通	161
第三节 沟通的障碍	162
一、沟通障碍的来源	163
二、个人的沟通障碍	164
三、组织的沟通障碍	166
四、沟通障碍的克服	168
第四节 有效沟通	170
一、有效沟通的原则	171
二、有效沟通的常用方法与技巧	172
第五节 沟通的新发展	174
一、团队沟通	174
二、跨文化沟通	177
三、网络沟通	179
第七章 激励	184
第一节 激励的含义和作用	184
一、激励的含义	184
二、激励的特征	186
三、激励的类型	187
四、激励的作用	191
第二节 激励理论	193
一、内容型激励理论	193
二、过程型激励理论	198
三、行为改造型激励理论	199
第三节 激励实务	201
一、激励原则	202
二、提高激励效果的方法	206
三、十种需要奖励的行为	207
四、十种奖励优良工作的激励方法	209
第八章 控制	218
第一节 控制概述	218
一、控制的概念	221
二、控制的必要性	222
三、有效控制的前提	223

四、控制的作用	224
五、有效控制的原则	225
六、有效控制系统的特性	225
七、控制的类型	226
第二节 控制过程	229
一、确立标准	230
二、衡量工作成效	232
三、纠正偏差	233
第三节 控制方法	235
一、预算控制	236
二、非预算控制	238
第四节 绩效考核与评价	242
一、绩效的含义及特点	242
二、绩效评价的含义及作用	243
三、绩效考评的八大误区	244
四、绩效考评的前提条件	246
五、绩效评价方法	247
六、绩效考评流程	248
第九章 创新	253
第一节 创新概述	253
一、创新的含义	253
二、创新的特征	254
三、创新的作用	256
四、创新的类型	257
第二节 创新的基本内容	258
一、观念创新	259
二、目标创新	260
三、技术创新	260
四、制度创新	261
五、结构创新	262
六、市场创新	263
第三节 创新的过程	263
一、创新的过程	264
二、创新活动的组织	265

第一章 绪 论

第一节 管理概述

【引入案例】

狮子的故事

狮子让一只豹子管理 10 只狼，并让豹子给狼分发食物。

豹子领到肉之后，把肉平均分成了 11 份，自己要了一份，其他给了 10 只狼。

这 10 只狼都感觉自己分的少，合起来跟豹子唱对台戏。虽然一只狼打不过一只豹子，但 10 只狼对于豹子来说却没法应付了。

豹子灰溜溜的找狮子辞职。狮子说：“看我的”。

狮子把肉分成了 11 份，大小不一，自己先挑了最大的一份，然后傲然对其他狼说：“你们自己讨论这些肉怎么分。”

为了争夺到大点的肉，狼群沸腾了，恶狠狠地互相攻击，全然不顾自己连平均的那点肉都没拿到。

豹子钦佩的问狮子：“这是什么办法？”狮子微微一笑：“听说过人类的绩效工资吗？……”

第二天

狮子依然把肉分成 11 块，自己却挑走了 2 块，然后傲然对其他狼说：“你们自己讨论这些肉怎么分。”

10 只狼看了看 9 块肉，飞快地抢夺起来，直到最后留下一只弱小的狼倒在地上奄奄一息。

豹子钦佩地问狮子：“这是什么办法？”

狮子微微一笑：“听说过末位淘汰法吗？……”

第三天

狮子把肉分成 2 块，自己却挑走了 1 块，然后傲然地对其他狼说：“你们自己讨论这些肉怎么分。”

群狼争夺起来，最后一只最强壮的狼打败所有狼，大摇大摆地开始享用它的战利品。这只狼吃饱以后才允许其他狼再来吃，其他狼都成了它的小弟，恭敬地服从它的管理，按照顺序来享用它的残羹。

从此狮子只需管理一只狼，只需分配给它食物，其他的事再也不用操心了。豹子钦佩地问狮子：“这是什么办法？”狮子微微一笑：“听说过竞争上岗吗？……”

最后一天

狮子把肉全占了，然后让狼去吃草。因为之前的竞争，狼群已经无力再战了，于是只好逆来顺受。

（资料来源：哈罗德·孔茨，管理论的丛林。）

思考：

从这则寓言中，你得到了什么样的启示？

一、管理的含义

“管理”起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要实现共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。著名管理大师彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于社会生活的各个领域，小至个人、家庭或团体，大到国家、地区或社会。可以说，现代社会的发展离不开管理。

（一）国外对于管理的解释

在国外，管理一词的英文是 manage，是从意大利语的 maneggiare 和法语中的 manager 演变而来的，原意是“训练和驾驭马匹”，汉语解释为“管理与处理”。但在管理活动中，管理的含义远不止这些，它在“管理”、“处理”的基本含义基础上延伸出了更为广泛的意义。

多年来，西方许多管理者从不同的研究角度对管理的概念做出了不同的阐释。

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”

亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由 5 个要素组成，即：计划、组织、指挥、协调和控制。即管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动过程。

小詹姆斯·H. 唐纳利认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”

哈罗德·孔茨指出：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

斯蒂芬·P. 罗宾斯对于管理的定义是：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

赫伯特·A. 西蒙（Herbert A. Simon）教授对于管理定义的名言则是：“管理就是决策。”

（二）国内对于管理的解释

我国学者杨文士关于管理的定义为：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划，组织、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。”我国学者周三多认为：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

综上所述,管理就是在特定的环境下,通过激活、组织、领导、控制和创新等活动协调以人为中心的组织资源,以实现既定的组织目标的过程。这一表述包含以下几层含义:

1. 管理是一项有目标的活动

管理是一项有意识、有目的进行的活动过程。管理的目的是实现组织的目标。世界上既不存在无目标的管理,也不存在无管理的目标。

2. 管理工作不是一项单一的活动

管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制、创新等,他们成为管理的基本职能。

3. 管理的对象是组织的各种资源

管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以,管理者必须把提高效率作为管理目标。

4. 管理的本质是协调

协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,而且都是为了协调。

5. 管理工作是在一定的环境条件下开展的

环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理必须将所服务的组织看成是一个开放的系统,它不断与外部环境产生相互的影响和作用,要正视环境的存在。一方面,组织要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和形式要因环境条件的不同而随机应变。审时度势、因势利导、灵活应变对管理成功至关重要。

笔者认为,管理就是在特定的时间和环境下,为了达到特定的目标,对所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制的过程。



小·链接

古代最成功的项目管理案例

古代最成功的项目团队就是西游记的取经团队。为了完成西天取经的任务,大唐组成了取经团队,成员有唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚。其中唐僧是项目经理、孙悟空是技术核心、猪八戒和沙和尚是普通团员。这个团队的高层领导是观音菩萨。这个团队的组成是这样的:唐僧作为项目经理,有很坚韧的品性和极高的原则性,不达目的不罢休,又很得上司支持和赏识。唐僧是唐太宗直接任命的,既给袈裟,又给紫金钵盂,还得到以观音为首的各路神仙的广泛支持和帮助。

沙和尚言语不多,任劳任怨,承担了挑担这种粗笨的工作。猪八戒好吃懒做,贪财好色又不肯干活,最多就是牵牵马,看起来在团队里好像没有什么用处,其实他性格开朗,能够接受任何批评而毫无负担和压力,是团队中的润滑剂。

最关键的是孙悟空以及他和猪八戒的配戏。孙悟空是团队里的核心,他不畏艰险,征服邪恶势力,但性格却桀骜不驯,有强烈的自我意识。他有大闹天空的“前科”,作为普通人来说没有人喜欢这种人呆在团队里,但是取经要想成功实在不能缺少这个人,只能运用管理智慧恩威并施进行指导和教化。首先把他压在五指山下500年,整天喝铜汁铁水;

在他绝望的时候，又让项目经理去解救他于水火之中，使他心存感激；当然仅收买人心是不够的，还要给他许诺美好的远景（取完经后高升为正牌仙人）；当然最主要的是为了让项目经理可以直接控制住他，给他戴个紧箍咒吧，不听话就念咒惩罚他。孙悟空毕竟能力超群，承担了取经项目中赶妖除魔的绝大部分重要任务，虽然自由不羁，难于约束，但也不能常用强硬手段来约束他，这时猪八戒的作用就出来了。在孙悟空苦恼的时候，上司不能得罪，沙和尚这种老实人又不好伤害，只好通过戏弄猪八戒来排除心中的郁闷，反正猪八戒是个乐天派，任何的指责都不会放在心上。

在取经项目的实施过程中，除了自己的艰辛劳动外，这个团队非常善于利用外部资源，只要有问题搞不定，就马上向领导汇报（主要是直接领导观音），或者通过各种关系，找来各路神仙帮忙（从哪咤到如来佛等我们的其他团队），以搞定各种难题，最后师徒四人去西天求取了真经。

（资料来源：《牛津管理评论》。）

二、管理的重要性

（一）管理是人类社会最基本、最重要的活动之一

人类社会活动需要管理自古有之。人类自远古时代、群居群猎时起，就知道“合群”，可以抵御危险、征服自然。显然，其“合群”的目的就是为了集结个人的力量，发挥集体的更大作用。要实现这一目的，在人类这种群体的“组织”中，就存在合作、协作或协调的问题，这就是管理。马克思说：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体独立器官的运动——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。”所以，管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。

现实生活中，我们每一天都会发生与管理相关的活动或事情。美国国际商业机器公司的创办人托马斯讲述了一个故事。一个男孩买了一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，奶奶说她的家务事太多；他找妈妈，妈妈说她已经与别人约好了去办事；他又去找姐姐，可是姐姐有约会。男孩非常失望。……晚上，奶奶忙完家务事想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一些；妈妈回来后心疼儿子，也把裤子剪短了一些；姐姐回来后同样也把裤子剪短了一些。这是一个日常生活中因缺乏管理而导致的一个虽有良好愿望却带来了破坏性后果的事例。可以说，大到一个国家，小到一个家庭，管理时刻存在于我们的日常生活中。



·链接

联合利华引进了一条香皂包装生产线，结果发现这条生产线有个缺陷：常常会有盒子里没装入香皂。总不能把空盒子卖给顾客啊，他们只好请了一个学自动化的博士后设计一个方案来分拣空的香皂盒。

博士后建起了一个十几人的科研攻关小组，综合采用了机械、微电子、自动化、X射线探测等技术，花了几十万，成功解决了问题。每当生产线上有空香皂盒通过，两旁的探测器

会检测到，并且驱动一只机械手把空皂盒推走。

中国南方有个乡镇企业也买了同样的生产线，老板发现这个问题后马上找了个小工来说你给我把这个搞定。小工果然想出了办法：他在生产线旁边放了台风扇猛吹，空皂盒自然会被吹走

其实，管理非常简单，就是把复杂的事情简单化！

（资料来源：《CEO Worldwide》，首席执行官杂志。）

（二）管理促进了人类社会的进步和科学技术的发展

管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说早期的组织实施的只是简单的、粗放的管理，那么时至今日，随着社会生产力的发展，科学技术的日新月异，人类社会有组织的活动规模越来越大，协作的范围越来越广，管理也越来越向精细化、科学化方向发展，管理的地位也日益突出和重要。世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动人类社会进步、科技发展的催化剂或原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。也有人将管理、技术比喻为经济高速发展的“两个轮子”，将管理、科学和技术看成是现代社会进步和文明的“三大支柱”。从中可以看出，管理的作用极为重要。

（三）管理是合理开发利用资源的重要因素

随着科学技术的进步，人们对资源的开发利用越来越多。环境污染、生态平衡的破坏越来越严重地威胁着人类的生存。因此，防止废水、废气、废渣的污染，维护生态的平衡，从而保护人类生存的环境，这是一项十分重要的社会责任，而这项社会责任就要由科学的管理来承担。

总之，在现代社会中，生产力的构成要素不断增加，除了传统的人力、物力、财力等要素外，时间、信息等也成为生产力要素系统的重要组成部分。因此，在新的时代背景下，加强管理显得尤为重要。

三、管理的特征

（一）管理的二重性

管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性，是指管理所具有的有效指挥共同劳动，组织社会生产力的特性。它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理的社会属性，是指管理所具有的监督劳动，维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志，是为一定的经济基础服务的，受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。学习和掌握管理的二重性，有利于深入认识管理的性质，借鉴国外先进的管理思想和方法，并结合实际，因地制宜地学习和应用。

（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表现在管理的实践性上，在实践中发挥管理人员的创造性，并因地制宜地采取措施，为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的，对管理中可预测、可衡量的内容，可用科学的方法

法去测量；而对管理中某些只能感知的问题，某些内在特性的反映，则无法用理论分析或逻辑推理来估计，但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

（三）管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动，涉及人类的每一个社会角落，它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

（四）管理或管理人员任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统，使在这一系统中共同工作的人们，能用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力、时间以及信息），去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的，包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。管理人员所处的层次不同，则在执行这些职能时各有侧重。例如，上层主管（如医院护理部主任）比基层主管（如病房护士长）更侧重于计划职能，但他们都需要为集体创造一种环境，使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标，这便是他们共同的任务。

第二节 管理者的角色与技能

【引入案例】

佛祖的用人之道

去过寺庙的人都知道，一进寺庙的门，首先见到是弥勒佛，笑脸迎客，而在他的北面是韦陀菩萨。但相传在很久以前，他们并不在同一个寺庙里，而是分别掌管不同的寺庙。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，没有好好管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀菩萨虽然管账是一个好手，但成天阴着个脸，太过于严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个寺庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，寺庙里一派欣欣向荣的景象。

（资料来源：赵耀．人力资源战略。）

思考：

请评价佛祖的用人之道？

一、什么是管理者

任何管理活动都是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体。根据我们对管理含义的理解，管理者是指通过协调他人的活动以达到实现组织目标的人。虽然这些人有时也要完成一些具体工作，但他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标，并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境，有效率地实现组织目标。在一个组织中，从事管理活动的人很

多，可以依据不同的标志对管理者进行分类。

二、管理者的角色

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色（Management Roles）指的是特定的管理行为范畴。20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议的执行情况，开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

（资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯著：《管理学（第四版）》，北京：中国人民大学出版社，1997，第 9 页。）

明茨伯格提出的管理者 10 种角色还可以进一步组合为三大类：人际关系、信息传递和决策制定。

（一）人际关系角色（Interpersonal Roles）

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就是扮演人际关系角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时，他们都在扮演挂名首脑的角色。此