

◆◆◆ 普通高等教育“十二五”规划教材 ◆◆◆

管理学

吕朝晖 主 编

付锦峰 李淑勤 副主编

第二版



化学工业出版社

◆◆◆普通高等教育“十二五”规划教材◆◆◆

管理学

吕朝晖 主 编

付锦峰 李淑勤 副主编

第二版



693

558



化学工业出版社

·北京·

编辑电话: 010-64512888(传真) 010-64512889 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如蒙赐教或质量问题, 本社销售中心负责处理。

本书从管理学教学的特点与实际需要出发,突出重点,强调基本概念、基本原理的分析,为学习者提供了管理理论的基本框架。本书在内容选择上,综合吸收了国内外管理研究的新成果和实践经验,突出了管理的新思维、新理念,体现了管理理论新的发展。

本书在编写过程中注重理论的系统性、完整性、创新性的同时,结合学生学习的特点,适当突出管理的实务性,特别强调实用性与可操作性。各章均安排了实践训练、能力训练等内容,用于学生课堂讨论、课后思考和练习,帮助学生认识和了解现代管理实践发展的状况,提高学生分析问题和解决问题的能力。

本书可以作为本科的经济、管理、市场营销、物流管理、财会、金融及相关专业的教材;也可以作为本科非经济管理类专业的选学教材;还可作为高职高专院校相关专业学生的教材和参考书。

主 编 吕朝晖

主 编 李 杰 李 杰

第二版

图书在版编目(CIP)数据

管理学/吕朝晖主编.—2版.—北京:化学工业出版社,2015.1

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-122-22065-3

I. ①管… II. ①吕… III. ①管理学-教材
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第239425号

责任编辑:蔡洪伟

装帧设计:史利平

责任校对:王素芹

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张16 字数413千字 2015年1月北京第2版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:32.00元

版权所有 违者必究



目录

Preface 前言

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的学科。管理学是一门极富挑战性的科学，它既充满了无数先贤和大众的智慧，更包含着后来者对未知领域的艰辛探索。管理活动是人类社会最基本的实践活动，不断提高组织的管理水平是社会发展的基本要求。有针对性地对学生进行管理能力的训练，对学生未来的发展有着积极的意义。本书从教学的实际需要与强化学生管理能力训练的目的出发，以管理职能和管理过程为主线，按照计划、组织、领导、控制的理论发展思路，广泛借鉴现代管理理论研究的新成果，吸收管理学的前沿思想，系统地表述了管理学的基本理论体系和研究内容。

本书第一版自出版以来得到了使用学校的好评及认可，为了更好地服务于读者，本次修订在保持第一版特色的基础上进行了大量的修改，本次修订后具有以下特点。

1. 从管理学教学的特点与实际需要出发，力求突出重点，强调基本概念、基本原理的分析，为学习者提供了管理理论的基本框架。
2. 在内容选择上，综合吸收了国内外管理研究的新成果和实践经验，突出了管理的新思维、新理念，体现了管理理论新的发展。
3. 在注重理论的系统性、完整性、创新性的同时，结合学生学习的特点，适当突出管理的实务性，特别强调实用性与可操作性。各章均安排了实践训练、能力训练等内容，用于学生课堂讨论、课后思考和练习，帮助学生认识和了解现代管理实践发展的状况，提高学生分析问题和解决问题的能力。

本书由吕朝晖担任主编，并对全书进行了统筹、修改、定稿；付锦峰、李淑勤担任副主编。其中，第一章、第六章由吕朝晖编写；第二章、第三章由关斐编写；第四章、第十章由董浩平编写；第五章、第七章由李淑勤编写；第八章、第九章、第十一章由付锦峰编写。

在本书的编写中，参阅和引用了国内外许多管理研究者和管理学著作的观点，在此，谨致以衷心的感谢。

由于编者水平所限，书中不足之处在所难免，恳请读者不吝赐教，以便进一步修订和完善。

编者
2014年9月



第一章 管理概述

1

第一节 管理	1
一、管理的含义	1
二、管理的性质	2
三、管理的职能	3
第二节 管理者的角色、素质与技能	4
一、管理者的分类	4
二、管理者的角色	5
三、管理者的基本素质	7
四、管理者的技能	7
第三节 管理系统构成	8
一、管理系统定义	8
二、管理系统的构成	8
第四节 社会责任	12
一、企业社会责任的内涵	12
二、社会责任的发展历程	13
三、社会责任的主要内容	14
四、社会责任的作用	16
五、履行社会责任的自我培养模式	16
第五节 管理学	17
一、管理学的内容及特点	17
二、管理学的研究对象及方法	18
实践训练	19
复习思考题	20
学习拓展（考研真题）	20
案例分析	24

第二章 管理学的形成和发展

26

第一节 中外早期管理思想和理论	26
一、中国早期管理思想	26
二、西方早期的管理思想	27
第二节 古典管理理论的兴起	28
一、产生背景	28

二、主要思想	29
三、理论评价	36
第三节 行为科学理论的产生	37
一、产生背景	37
二、主要思想	38
三、理论评价	41
第四节 管理理论的各种学派	42
一、产生背景	42
二、主要思想	42
三、理论评价	46
第五节 当代管理思想的新发展	46
一、产生背景	46
二、主要理论	46
三、理论评价	48
实践训练	49
复习思考题	50
学习拓展(考研真题)	50

第三章 决策

52

第一节 决策概述	52
一、决策的定义	52
二、决策的原则	53
三、决策的依据	53
四、决策理论	54
五、决策的影响因素	54
第二节 决策的类型	56
一、企业经营决策——战略决策和战术决策	56
二、程序化决策与非程序化决策	58
三、集体决策与个人决策	58
四、初始决策与追踪决策	59
五、确定型决策、风险型决策与不确定型决策	60
第三节 决策过程	60
一、发现问题	60
二、确定目标	60
三、拟订方案	61
四、比较和选择方案	61
五、执行方案	61
六、反馈	62
第四节 决策方法	62
一、定性决策法	62
二、确定活动方向的决策方法	64
三、定量决策法	66
实践训练	74

复习思考题	74
学习拓展（考研真题）	75
案例分析	77

第四章 计划工作

79

第一节 计划的含义	79
一、计划的含义和作用	79
二、计划与决策	80
三、计划的性质	80
第二节 计划的类型	81
一、计划的类型	81
二、计划的形式	83
第三节 计划工作程序	84
一、估量机会	85
二、确立目标	85
三、明确计划的前提条件	85
四、确定备择方案	86
五、评价备择方案	87
六、选择方案	87
七、拟订派生计划	87
八、用预算将计划数字化	87
第四节 现代计划技术和方法	87
一、目标管理	88
二、滚动计划法	91
三、网络计划技术	92
实践训练	96
复习思考题	97
学习拓展（考研真题）	97

第五章 组织

100

第一节 组织及组织工作	100
一、组织的含义	100
二、组织工作的作用	100
三、组织的类型	101
第二节 组织设计的内容	103
一、组织设计及其特点	103
二、组织设计的任务	103
三、组织设计的影响因素	105
第三节 组织设计的基本原则	108
一、劳动分工和协作的原则	108
二、统一指挥原则	108
三、职权职责对等原则	108
四、管理幅度和管理层次原则	110

五、部门化原则	112
第四节 常见的组织结构类型	117
一、直线制	117
二、职能制	117
三、直线职能制	118
四、矩阵制	119
五、事业部制	119
六、新型的组织结构	120
第五节 组织权力的配置	122
一、集权与分权	122
二、授权	124
第六节 组织文化	126
一、组织文化的概念	126
二、组织文化的基本特征	127
三、组织文化的基本要素	127
四、组织文化的功能	128
五、塑造组织文化的主要途径	129
第七节 组织创新	131
一、组织创新的一般概念	131
二、影响和推动组织创新的因素	131
三、组织创新	133
实践训练	135
复习思考题	135
学习拓展 (考研真题)	136
案例分析	137

第六章 人力资源管理

139

第一节 人力资源管理概述	139
一、人力资源管理的含义	139
二、人力资源战略	140
三、人力资源规划	141
第二节 员工招聘	143
一、员工招聘的目的	143
二、员工选拔的方法	144
三、员工招聘的程序	144
第三节 员工培训	145
一、员工培训的目标	146
二、员工培训的内容	146
三、员工培训的方法	147
四、培训效果评估	149
第四节 绩效考评	149
一、绩效考评的作用	149
二、绩效考评的程序	151

三、绩效考评的方法	151
第五节 薪酬管理与员工福利	152
一、薪酬管理	152
二、员工福利	154
第六节 职业计划与发展	154
一、职业计划与发展概述	154
二、职业发展阶段	155
三、职业生涯规划	155
实践训练	156
能力训练	156
复习思考题	156
学习拓展(考研真题)	157

第七章 领导 160

第一节 概述	160
一、领导的含义	160
二、领导的作用	161
三、领导的权力	162
四、领导与管理	163
第二节 领导者	165
一、领导者的概念	165
二、领导者素质	165
三、经济全球化对中国企业领导人素质提出的新要求	166
四、领导集体的构成	167
第三节 领导方式及其理论	169
一、领导方式	169
二、领导理论	169
第四节 领导效能与艺术	175
一、领导效能	175
二、领导艺术	177
实践训练	178
能力训练	179
复习思考题	179
学习拓展(考研真题)	179
案例分析	179

第八章 激励 181

第一节 对人性的认识	181
一、“经济人”假设	181
二、“社会人”假设	182
三、“自我实现人”假设	183
四、“复杂人”假设	184
第二节 激励概述	185

一、激励的概念	185
二、激励模式	187
三、激励的作用	188
第三节 激励理论	188
一、马斯洛的需要层次理论	188
二、赫茨伯格的双因素理论	189
三、激励需要理论	190
四、ERG 理论	190
五、期望理论	191
六、强化理论	191
七、公平理论	192
第四节 激励方式	193
一、激励的原则	194
二、激励的主要方法	194
实践训练	196
能力训练	196
复习思考题	196
学习拓展 (考研真题)	196

第九章 信息与沟通

198

第一节 信息概述	198
一、信息	198
二、信息的特征	199
第二节 沟通的基本原理	199
一、沟通概述	200
二、沟通的方式与渠道	201
三、组织沟通系统、网络及原则	203
第三节 有效沟通的障碍及改善	207
一、组织沟通的障碍	207
二、组织沟通的改善	209
第四节 冲突	211
一、冲突的实质	211
二、冲突的过程	211
三、冲突的处理	212
实践训练	212
能力训练	213
复习思考题	213
学习拓展 (考研真题)	213

第十章 控制

215

第一节 控制的基本概念	215
一、控制的含义	215
二、控制系统	216

三、控制与计划的关系	217
四、控制的基本类型	217
五、有效控制的原则	220
第二节 控制过程	221
一、确定控制标准	222
二、衡量实际成效	222
三、分析偏差并予以纠正	223
第三节 控制方法	224
一、预算控制	224
二、非预算控制	226
第四节 控制技术的创新	227
一、管理控制创新的必要性	227
二、管理控制创新的趋势	227
实践训练	230
能力训练	231
复习思考题	231
学习拓展 (考研真题)	231
案例分析	233

第十一章 管理创新 235

第一节 管理创新概述	235
一、管理创新的定义	235
二、管理创新的内容	236
三、管理创新的特性	237
四、管理创新的类别	237
五、管理创新的作用	238
第二节 管理创新方法与策略	238
一、管理创新方法	238
二、管理创新策略	240
第三节 管理创新过程及应用	241
一、管理创新过程	241
二、管理创新的环境及条件	242
三、组织管理创新能力提升	243
实践训练	244
能力训练	244
复习思考题	244
学习拓展 (考研真题)	244
案例分析	245

参考文献 246

参考文献	246
------	-----

第一章

管理概述

本章重点

1. 管理的含义、性质、职能
2. 管理者的角色、素质与技能
3. 管理系统的定义、构成
4. 企业社会责任的内涵、发展历程、主要内容、履行社会责任的自我培养模式
5. 管理学的内容及特点、研究对象及方法

第一节 管 理

管理是人类最基本的社会实践活动之一，也是人类特有的一种社会现象。凡是由两个以上的人组成的集体就离不开管理，管理是一切有组织的社会活动中必不可少的组成部分。

一、管理的含义

关于管理的含义，从不同的角度和背景，可以有不同的理解。许多中外学者从不同的研究角度，对管理做出了不同解释。

资料 1-1 西方学者论管理

1. 弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor)——管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。
2. 亨利·法约尔 (Henry Fayol)——管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动是由五项要素组成的：计划、组织、指挥、协调和控制。
3. 斯蒂芬·P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins)——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。
4. 赫伯特·A. 西蒙 (Herbert A. Simon)——管理就是决策。
5. 小詹姆斯·H. 唐纳利 (James H. Donnelly Jr.)——管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。
6. 丹尼尔·A. 雷恩 (Daniel A. Wren)——给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物

质资源,来实现某个目标。

7. 哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)、海因茨·韦里克 (Heinz Weihrich)——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。

8. 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)——管理就是界定组织的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。

管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各自不同的研究重点和特色。但是,也应看到,不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,在总体上对管理实质内容的认识还是共通的。以上不同的定义,对我们全面和深刻地理解“管理”这一概念是极其有益的。

本书将管理定义为:管理是在特定的环境和条件下,对组织所拥有的人、财、物、信息、时间等资源进行的包括计划、组织、领导、控制、创新等在内的一系列活动,其目的是以有效率和有效果的方式实现组织的目标。

二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有独特的性质。在对管理性质的认识上,学者们提出了管理有以下两个二重性。

(一) 管理的第一个二重性

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,故也称作管理的生产力属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说,任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以,管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。

(二) 管理的第二个二重性

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其中存在着一系列基本的客观规律,人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践。管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题和解决问题的科学的方法论。科学性是管理必不可少的基础,有了系统化的科学的管理知识,管理者就有可能在严谨、量化、合乎逻辑的科学归纳基础上,对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新。管理活动是处理和协调人与人之间关系的社会活动,管理主体是人,人是有思想、有意识的高级社会动物。虽然管理活动必须遵循客观规律办事,但是管理者在应用管理理论指导管理实践时,不可能像自然科学应用其定理和公式去指导自然科学实践那么“刻板”和“一丝不苟”,而是要求管理者在管理实

践中灵活多变地运用管理理论进行具体问题具体分析。

三、管理的职能

管理作为一种活动过程,管理者在其中要开展一系列活动,就构成了管理的职能。“职能”一词,指的是活动、行为的意思,因此,一项职能就表示一类活动,而管理的职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。对于管理职能,管理学家们有许多不同的看法。早期的管理理论一般认为,管理有计划、组织、控制三大基本职能。在20世纪初,法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》写道,所有管理者都行使五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家哈德罗·孔茨和C.奥唐纳在管理学著作中,将计划、组织、人事、领导和控制看成是管理工作的基本职能。以前较为流行的看法是“四职能”,即计划、组织、领导和控制,见图1-1。近些年,管理职能理论又有进一步发展,本书将按“五职能”来进行详细论述。

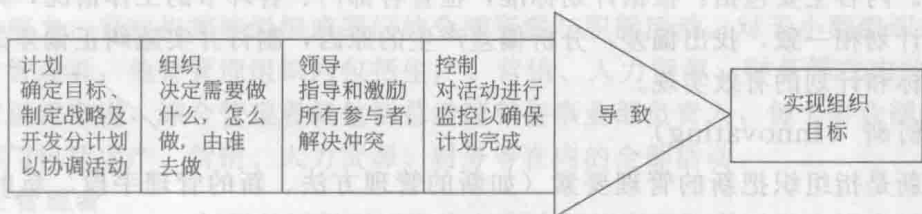


图 1-1 计划的职能

（一）计划（Planning）

任何组织的活动,都需要一定计划的指引。计划就是对组织未来活动进行的一种预先筹划。它包括以下内容。

（1）研究组织环境。帮助组织成员了解组织活动的环境特征及变化趋势,了解环境变化的规律,预测环境未来变化状况,分析组织内部拥有各种资源状况及对资源的利用能力。

（2）制定经营决策。研究组织环境为组织活动决策的制定提供了基本依据。根据上述研究所揭示的环境机会和威胁,以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。

（3）编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和方案以后,还要分析落实上述决策。为落实上述决策,组织还需明确要采取哪些方面的具体行动,这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制的计划内容包含组织目标、实现组织目标的总体战略,以及开发分计划来协调组织各项活动。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

（二）组织（Organizing）

组织就是管理人员为保证计划的顺利实现,对组织系统的设计及对各单位、各成员在工作执行中的分工协作关系进行合理的安排。它包括以下内容。

（1）组织设计。组织设计是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。管理者首先对组织任务目标分解,然后将各部分需要分工开展的工作落实到具体责任人,同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合,协调行动,使个体和局部的力量整合成为组织整体的力量。

（2）人员配备。根据各岗位所从事工作的要求,以及组织所拥有员工的素质和技能特征,因材施教,合理配置。

(3) 组织运行。管理者向分配在各岗位上的工作人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，从而使组织按设计的方案运行起来。

(4) 组织创新。根据组织活动的开展以及内外环境变化情况，及时对组织结构进行调整和再设计。

(三) 领导 (Leading)

领导就是指管理者利用组织赋予的职权和自身所拥有的影响力去指挥、影响和激励他人为了实现组织目标而努力工作的管理活动过程。管理者要实施有效的领导，需要在特定的环境中，根据自身的特点，采取合适的方法、措施，激发和提高组织成员的工作积极性，将他们的潜能充分发挥出来。它的内容包括：激励下属、管理沟通和冲突管理等。

(四) 控制 (Controlling)

控制就是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动。内容主要包括：根据计划标准，检查各部门、各环节的工作情况，判断其工作结果是否与计划相一致，找出偏差，分析偏差产生的原因，制订并实施纠正偏差的措施，以保证组织目标和计划的有效实现。

(五) 创新 (Innovating)

管理创新是指组织把新的管理要素（如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等）或要素组合引入组织管理系统以更有效地实现组织目标的活动。

第二节 管理者的角色、素质与技能

一、管理者的分类

管理者是对全部或部分从事管理活动的人的总称。即按照组织目的，指挥他人或指挥他人工作的人。一个组织中，从事管理工作的人可能有许多，按管理者所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分相应的管理者。

(一) 按组织层次划分

管理者按其所处组织层次可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。如图 1-2 所示。



图 1-2 管理者的层次

1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是：建立组织愿景，制定组织战略、总体目标，评价组织的绩效，代表组织与外界沟通，创建与维持组织文化，分配组织资源。这一层次的管理者在一个组织中占的数量较少，在企业中主要包括总经理、副总经理以及其他高级管理职员等。

2. 中层管理者

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员。其主要职责是：执行高层管理者作出的决策，负责制订具体的计划、措施，行使高层管理者授予的指挥权，负责向高

层管理者汇报工作,监督和协调基层管理者活动。这一层次的管理者数量较大,在企业中包括财务、计划、生产等方面的负责人。

3. 基层管理者

基层管理者是指组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其主要职责是:将组织的决策在基层落实,给下属人员安排具体工作任务,监督下属人员的工作情况、协调下属人员的活动,完成既定的组织目标,及时向中层管理者汇报工作。这一层次的管理者人数众多,在企业中主要包括生产车间的工段长、班组长等。

(二) 按所从事的工作领域划分

管理者按所从事管理工作的领域及专业性质不同,划分为综合管理者和专业管理者。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某一部分的全部活动的管理人员。他们是一个组织或部门的主管,对整个组织或该部门目标实现负有全部责任;他们拥有这个组织或部门所必需的权力,有权指挥该组织或部门的全部资源与职能活动。对于小型组织来说,总经理就是综合管理者,他要管理组织内包括生产、营销、人力资源、财务等在内的全部活动。而对于大型组织来说,综合管理者就包括总经理和各事业部负责人,每个事业部的负责人都要管理该部门包括生产、营销、人力资源、财务等在内的全部活动。

2. 专业管理者

专业管理者指管理活动仅涉及组织中的某一类职能的管理人员。他们只对组织中本职能或本专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。根据他们所管辖的专业性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。

二、管理者的角色

20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格对5位总经理工作进行了仔细的研究,他发现,许多对管理者工作的研究或看法与实际有很大差距。通常人们认为,管理者是深思熟虑的思考者,在经营决策的过程中,他们总是认真地思考和系统地权衡。但明茨伯格却发现,所调查的经理们几乎很少有时间能坐下来认真地思考,他们经常陷入变化很快、无一定模式和短时活动中,甚至有半数的管理者活动持续时间不多于9分钟。明茨伯格在观察的基础上,创建了他的管理者角色理论。明茨伯格认为,管理者扮演着十种角色,这十种角色可被归纳为三大类,即人际角色、信息角色和决策角色。如图1-3所示。

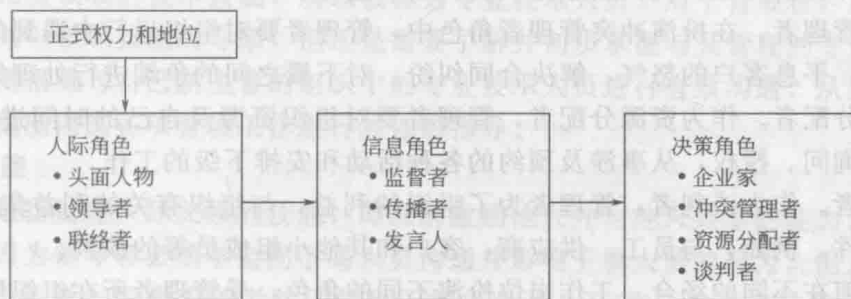


图 1-3 管理者的角色

(一) 人际角色

人际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。它包括头面人物角色、领导者角色和联络者角色。

(1) 头面人物。作为一个组织的头面人物，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如，迎接来访客人，参加剪彩颁奖仪式，签署法律文件等。在这些场合，管理者扮演的就是头面人物的角色。

(2) 领导者。由于管理者对一个组织的行政负有重要责任，他们有领导下属的任务，并使下属的需求与组织目标相配合。例如，领导激励和动员下属、配备人员、培训员工等。

(3) 联络者。管理者还必须扮演组织联络者的角色。他们在工作中，要与外部利益相关者进行联系，建立良好的人际关系和联系网络，向人们提供恩惠和有用信息，例如，送贺年卡、发感谢信、参与外部人员参加的各种集会等。

(二) 信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成任务。由于管理者拥有职权，享有与其地位相符合的信息渠道。整个组织的运行有赖于组织结构及管理者获取或传递必要的信息，以便更好地完成组织任务。它包括监督者、传播者和发言人这三类角色。

(1) 监督者。管理者作为监督者，要审视环境，不断地向他（她）的联络人及下属提出问题、收集信息，通过分析收集来的信息，管理者可以判断出组织中存在的潜在机会和威胁。例如经常阅读期刊和报告、保持私人接触等。

(2) 传播者。在作为传播者的角色中，管理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，与他人分享部分或全部他享有特权的信息。例如，举行信息交流会，用打电话的方式传达信息等。

(3) 发言人。在扮演发言人角色时，管理者必须把信息传递给其他部门、组织外部的人员或向上级汇报等。例如，必须向董事和股东说明组织的财务状况与战略方向，向消费者保证切实履行社会义务，让政府官员对组织遵守法律感到满意等。

(三) 决策角色

在决策角色中，管理者对获得的信息进行处理并得出结论，负责作出组织的决策，让工作小组按既定的方向行事，并对组织资源进行合理配置以保证小组计划目标的实施。它包括企业家、冲突管理者、资源分配者和谈判者等角色。

(1) 企业家。管理者扮演企业家角色，就是不断分析环境变化，发掘企业存在的问题，寻找机会，制订出行动方案，以使企业持续不断地向前发展。例如，制定战略，检查会议决议执行情况，开发新产品、提供新服务和发明新工艺等。

(2) 冲突管理者。在扮演冲突管理者角色中，管理者要对组织运行中遇到的冲突事件进行处理。例如，平息客户的怒气，解决合同纠纷，对下属之间的争端进行处理等。

(3) 资源分配者。作为资源分配者，管理者要对组织资源及自己的时间进行有效分配。例如，调度、询问、授权，从事涉及预约的各种活动和安排下级的工作。

(4) 谈判者。作为谈判者，管理者为了组织的利益，与组织有关的利益集团进行谈判，确定成交的条件。例如，与员工、供应商、客户和其他小组成员等的谈判。

管理者如何在不同的场合、工作岗位扮演不同的角色，受管理者所在组织层次，组织规模，管理者个人因素等因素的影响。

从管理者所处的层次看：对于高层管理者，他（她）所担负的代表人、联络者、发言人、传播者、决策者、谈判者的角色较多；对于低层管理者来看，他（她）所担负的领导者的角色更多。