

普通高等教育“十三五”规划教材

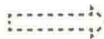
管理学

潘永明 毕小青 杨 强◎主 编

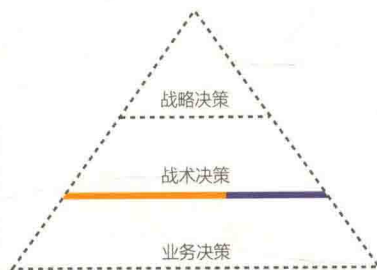
高层管理者



中层管理者



基层管理者



上海财经大学出版社
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

普通高等教育“十三五”规划教材

管 理 学

主 编 潘永明 毕小青 杨 强

副主编 赵 斌 胡 梅

图书在版编目(CIP)数据

管理学/潘永明,毕小青,杨强主编. —上海:上海财经大学出版社,
2018.6

(普通高等教育“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-5642-2870-5/F·2870

I. ①管… II. ①潘… ②毕… ③杨… III. ①管理学-高等学校-教材

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 292608 号

□ 责任编辑 陈 喆

□ 封面设计 杨雪婷

管 理 学

主 编 潘永明 毕小青 杨 强

副主编 赵 斌 胡 梅

上海财经大学出版社出版发行
(上海中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 21.25 印张 517 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 48.00 元

前 言

本教材得到天津市十三五普通高等学校专业建设项目支持,并得到天津理工大学管理学院 AACSB 国际认证的支持,在此深表感谢。

本教材力求体现前瞻性、实用性、先进性。内容新颖,体系务实,适应面广,针对性强,实用性强。每章皆配以学习目标、引例、本章小结、复习思考题等。后续将配以实训教材,作为本教材的补充内容。

本书的编撰者都是资深教授和博士,是所在单位的教学和科研骨干,主持过国家基金项目和教育部分人文社科基金项目,发表过大量高水平学术论文,长期从事管理学教学工作,有着丰富的教学经验。参加本书编写工作的人员有毕小青教授(第一到第四章),潘永明教授、系主任、教育部创新创业导师(第五到第八章),赵斌教授、博士(第九和第十章),杨强副教授、博士、副院长、天津市名师(第十一到第十三章),胡梅副教授(第十四和第十五章)。并特别感谢物流工程专业硕士生张奋乐、邹丁华同学,企业管理专业硕士朱茂东、硕士生刘亚芸同学,产业经济学硕士喻琦然、桑韬同学在本书撰写过程中所做的贡献。

联系邮箱:514555361@qq.com

编 者
2018 年 5 月

目 录

前言	1
第一章 组织、管理与管理者	1
【学习目标】	1
【引例】	1
第一节 组织与管理	1
第二节 管理者的工作	6
第三节 管理者的素质和能力	8
第四节 管理工作与管理学	12
本章小结	15
本章综合案例	15
复习思考题	17
第二章 管理思想史	18
【学习目标】	18
【引例】	18
第一节 管理理论的史前时期	18
第二节 古典管理理论	22
第三节 管理理论丛林时期的主要思想	30
第四节 管理学理论框架的确立	39
第五节 管理学理论的新发展	46
本章小结	59
复习思考题	59
第三章 制约管理者选择的因素	61
【学习目标】	61

【引例】	61
第一节 管理与选择	61
第二节 管理道德	62
第三节 组织文化	67
第四节 企业的社会责任	72
第五节 管理与环境	75
第六节 企业的国际经营与国际环境	79
本章小结	85
复习思考题	85
 第四章 决策	86
【学习目标】	86
【引例】	86
第一节 决策概论	86
第二节 决策的过程	89
第三节 决策中的有限理性	93
第四节 决策方法	96
本章小结	103
本章综合案例	103
复习思考题	105
 第五章 计划工作基础	106
【学习目标】	106
【引例】	106
第一节 计划工作概述	106
第二节 计划工作过程与基本原理	111
第三节 制订计划的方法——滚动计划法	114
第四节 组织目标与目标管理	116
本章小结	120
本章综合案例	121
复习思考题	121

第六章 战略计划	123
【学习目标】	123
【引例】	123
第一节 战略管理概述	123
第二节 战略管理过程	127
第三节 组织战略的类型	134
本章小结	138
本章综合案例	139
复习思考题	141
第七章 计划工作的工具和技术	142
【学习目标】	142
【引例】	142
第一节 评估环境的技术	142
第二节 分配资源的技术	150
本章小结	152
本章综合案例	152
复习思考题	153
第八章 组织结构设计	154
【学习目标】	154
【引例】	154
第一节 组织的含义	154
第二节 组织设计决策	156
第三节 常见的组织结构形式	163
第四节 团队结构	171
本章小结	173
本章综合案例	174
复习思考题	175
第九章 组织沟通	176
【学习目标】	176

【引例】	176
第一节 组织沟通概述	176
第二节 组织沟通类型及沟通网络	178
第三节 组织沟通的障碍	183
第四节 沟通效果的改善	187
第五节 倾听的艺术	192
本章小结	196
本章综合案例	196
复习思考题	198
第十章 组织变革与创新	199
【学习目标】	199
【引例】	199
第一节 组织变革	199
第二节 组织变革的类型与组织变革的过程	202
第三节 变革管理中的问题	212
第四节 激发创新	214
本章小结	215
本章综合案例	216
复习思考题	218
第十一章 人力资源管理与开发	219
【学习目标】	219
【引例】	219
第一节 人力资源概述	219
第二节 人力资源管理	222
第三节 人力资源开发	236
本章小结	242
本章综合案例	243
复习思考题	245

第十二章 激励	246
【学习目标】	246
【引例】	246
第一节 激励的本质	246
第二节 激励理论	251
第三节 激励理论应用	261
本章小结	267
本章综合案例	267
复习思考题	268
第十三章 领导	269
【学习目标】	269
【引例】	269
第一节 领导的内涵与作用	269
第二节 领导理论	273
第三节 领导方法与领导艺术	286
本章小结	292
本章综合案例	292
复习思考题	293
第十四章 控制基础	294
【学习目标】	294
【引例】	294
第一节 控制活动	294
第二节 控制过程	296
第三节 有效控制的原则	301
本章小结	302
本章综合案例	303
复习思考题	303
第十五章 控制方法	304
【学习目标】	304

【引例】	304
第一节 组织绩效控制	304
第二节 运营控制	306
第三节 其他控制方法	312
本章小结	317
本章综合案例	317
复习思考题	318
参考文献	319

第一章 组织、管理与管理者

【学习目标】

1. 了解组织与管理的关系；
2. 掌握实现组织持续发展的两个基本要求：有效性和效率；
3. 掌握管理的概念与管理的职能；
4. 了解管理者的角色以及管理者的技能；
5. 理解管理学的性质与管理工作的性质。

【引例】

在介绍管理学之前，我们先来做一个测试，请大家列举古代和现代的“管理”职务，看一看你能列举多少。

无论你列举的职务数量有多少，我猜你的答案一定会是这样：

1. 古代的管理职务：你能想到的职务大部分与政府和军队，或许还与宗教组织有关。除此之外，其他领域的管理职务并不多。

2. 现代的管理职务：你能想到的管理职务似乎比古代的多很多，除了上面那些职务之外，你想到的管理职务更多出现在其他领域，比如，商业领域中的那些管理职务——CEO、经理、总监之类的头衔，还有图书馆馆长、影视剧的导演、足球队的领队和教练、乐队的指挥，或许还有微信群里的群主。

而且，我们还会发现：管理总是和组织联系在一起的，每一个管理职务的背后总会有一个组织。

第一节 组织与管理

人类的管理活动是伴随着人类的诞生而出现的，其历史的起源应该与人类的出现同步。在自然界，人类是较为弱小的动物，为了解决自我的生存和发展，克服战胜恶劣的自然环境与凶险的内外势力下个体力量单薄的问题，出现了类似于一些动物群种的“群聚”与“协作”以克服个人能力的限制，并逐渐地出现了人类组织。

管理能促进有组织的集体中成员的努力，并在人们为实现目标而谋求合作的过程中形成。

一、组织的概念、历史及与管理的关系

（一）组织的概念

上面所说的“群体”、“集体”、“协作关系”，它们的统一名称就是“组织”。

组织的正式定义是：一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

组织具有如下三个共同特征：(1)每一个组织都有一个明确的目的，这个目的就是指“它为什么存在”或者“为什么组织起来”；(2)每一个组织都是由人组成的；(3)每一个组织都会发育出一种系统性的结构，以规范和限制成员的行为，维持组织的存在和运行。

所谓系统结构，是指能够长期影响组织行为的一系列关键性的相互关系。具体表现为上级一下级关系、同级关系、协作关系等，这些关系一般通过规则、规章制度以及明确的程序来予以详细界定。

(二)组织的历史

事实上，今天我们看到的形形色色的组织，大部分是工业革命以后才出现的。1973年，彼得·德鲁克在《管理：任务、责任和实践》中写道：过去50年间，每一个发达国家的社会都成为一个组织化的社会。仅在75年前，这样一种社会还是难以想象的。在1900年各个国家的社会，家庭仍作为绝大多数社会任务的执行者和活动器官。

今天，我们的生活已经和各种各样的组织息息相关。在你成长的不同阶段，你处于不同的组织之中，比如：你在“医院”出生，经过“幼儿园”、“小学”、“中学”，然后走进了“大学”；而且，在你成长的整个过程中，衣、食、住、行中的大部分都是各种各样的组织提供的。

所以，正式组织是社会生活的一种最重要的特征，整个社会已经成为“组织社会”，除了睡眠时间之外，我们的大部分时间都是在组织环境中度过的。

(三)组织与管理

管理和组织如影随形。一方面，管理是随着组织的出现产生的，因此，德鲁克把管理形象地比喻为组织的器官；另一方面，组织要存在下去，必须依靠管理。这是因为组织生存并不是一件容易的事情，请看下列事实：

- 美国教育学家、加州大学前校长克拉克教授曾做过统计：1520年前成立的组织，现在仍然用同样名字存在的，全世界只有85个。其中，70个是学校，15个是宗教组织。

- 管理学家巴纳德发现：法人组织很少有超过100年历史的。在人类的历史中，显著的事实是，协调的失败，协作的失败，组织的失败，组织的解体、崩溃和破坏。这是难以辩驳的事实。

- 彼得·德鲁克发现：商业组织是最容易犯错、生命周期最短的组织。

组织持续存在为什么这么困难？因为组织的存在必须要同时满足以下两个条件：

1. 满足外部的社会需要

组织存在的首要条件是要满足社会的需要。

假设你自己要创建一家公司，首先要考虑的是“有没有需求”。没有需求，企业就没有出生的必要；同样，如果组织不能满足社会需求，它也就失去了存在的基础。柯达之所以破产，就是因为它的产品已经不能满足千千万万个和你一样的人的需要了。

2. 满足组织成员的需要

组织存续下去的第二个条件是要满足成员的需要。大学毕业生之所以要“求职”，只不过就是想通过一个组织(单位)，满足他(她)自己的生存和发展需要，他是为了实现个人的目的，才加入某个组织中的。所以，组织要想存续下去，必须满足成员的需要。

实际上，在社会需要和成员需要不断发生变化的情况下，同时满足这两个条件并不是一件容易的事情。能够帮助组织满足这两个条件的，就是“管理”。按照西蒙的说法，管理就是

促进上述过程的技术方法。

二、管理的目的

管理学家通常将此归纳为：

(一)有效性(效果):组织实现自己目的的程度

一个组织的目的,是指组织存在的理由。组织的目的是由社会需要引发的,是对社会需要的反应。

比如,当你发现有很多同学希望做家教但苦于没有客户,而小学生家长则为如何找到适合自己孩子的家教而苦恼的时候,一个商机便出现了。这时候,你可能会找到几个志同道合者,组成一个“家教中介”服务组织,这个组织的目标就是“为老师找到合适的孩子,为孩子提供合适的老师”。由此可见,组织的目标是对社会需要的响应。

你可能会争辩说,其实我们成立“家教中介”的目的就是为了赚钱、为了利润。但是,你想过没有,如果不能满足需要,利润从哪里来?所以,利润本身不是目的,而是实现目的之后“随之而来”的结果。据笔者观察,对这种因果关系的领悟,是衡量和决定企业家和管理者能取得多大程度上的成功,以及能将这种成功维持多久的一个可靠的标准。

越是成功的企业家和管理者,就越能领悟其中的因果关系,越会由衷地实践“为人民服务”的思想,而不仅仅将它作为“装饰门面”的口号。所以,歌德说:“谁不为别人干事,自己也将一事无成,这永远是一条真理。”对于一个有效的管理者来说,也是适用的。

所以,福特汽车公司董事长比尔·福特说:“我认为,任何公司的目标都是帮助社会变得更加美好,如果不是的话,这样的公司可能并不需要存在。”

当社会需要发生变化时,为了保持自己的“有效性”,优秀的公司会调整自己的方向,以适应社会需要的变化。

1992年,原来做羽绒制品的格兰仕公司,看到了中国家庭对微波炉的潜在需求,毅然调整了自己的方向,卖掉了企业全部资产,全部投入微波炉产业。

2013年,全球最大的个人电脑制造商联想集团已经意识到:个人电脑领域的持续创新固然能为其带来新的增长空间,但毫无疑问,平板电脑和智能手机这些新型设备的发展会更加迅猛,它们将成为行业增长的主角。于是,将自己的方向从PC调整为“PC+”,其主要竞争对手也从惠普和戴尔这样的传统PC厂商变成了三星和苹果这样的“PC+”厂商。

2015年1月,电子商务的兴起与实体商场的不断关门停业,让国内最大的商业地产商万达集团——国内很多城市的“万达商业广场”都是它的作品——开始再次调整自己的方向,进行公司历史上的“第四次战略转型”,从以房地产为主的企业转型为以服务业为主的企业。

(二)效率:投入与产出的比值

高效率意味着用同样的投入获得更大的产出,反过来说,这意味着各种投入可以得到更多的回报。所以,高效率可以增强对能为组织做出贡献的各方的吸引力。并且,只有这样,组织才有能力用更高的回报换来组织成员更大的努力,也才能以更具吸引力的价格,争取到组织所需要的资源。

让我们看一看有200多年历史的美国杜邦公司的董事长、公司第十九任CEO柯爱伦(Ellen J. Kullman)的说法:“我认为一家理想的公司是这样的地方,每位员工都能够充分参与,并且全力为公司的成功贡献自己的力量。”

如果你理解了效率的含义,就会真正明白,能换来员工的“全力贡献”的公司,一定是效率极高的公司。

(三)效果与效率的关系

效果与效率是管理追求的目标,管理学家将这两个目标形象地称为“做正确的事”(效果)和“正确地做事”(效率)。

两者之中,效果——满足社会需要——是关键,组织给成员的一切回报都取自外部,只有在组织本身获得回报的前提下,组织才能满足成员的需要。德鲁克指出:在组织之内不产生结果,结果都存在于组织之外。组织存在的唯一理由,就是为外部环境提供良好的服务。

只有在有好效果的前提下,效率才能获得高回报;无效果下的高效率,只能是“费力不讨好”。《大学》有云:“物有本末,事有终始。知所先后,则近道矣。”

只有理解了管理的目的,管理才有意义。现在是给管理下定义的时候了。

三、管理

要给管理下一个完美的定义,并不容易,即便是全球最畅销的教科书的作者,也总是嫌自己的定义不够完美。我们来看一下罗宾斯的《管理学》教材,在不同的版本中,他反复调整着自己的定义:

罗宾斯(1997):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。这里,过程表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

罗宾斯(2004):我们将管理定义为一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人或通过别人实现组织的目标。

罗宾斯(2008):管理就是管理者所从事的工作,更恰当的定义是:通过协调和监督他人的活动,有效率和有效果地完成工作。

罗宾斯(2011):管理就是协调和监督他人的活动,从而使他们有效率、有效果地完成工作。

所有的定义都正确,但强调的重点不同。

这恰恰是定义管理的困难所在,我们很难用一句话刻画出管理的所有方面。所以,不同的学者只能从不同的角度对于管理给出自己的定义。

(一)界定管理的不同角度

1. 从管理者工作特征的角度来界定管理

R. M. 霍德盖茨给出的定义是:“管理就是通过其他人来完成工作。”

科学管理的创始人泰勒(F. W. Taylor)在强调管理是通过别人完成工作的同时,还进一步强调了管理工作的目的是让别人高效率地工作。泰勒的定义是:确切知道要别人去干什么,并使他们用最好、最经济的方法去干。

被称作“管理学先知”的玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett, 1868—1933)意识到管理方法的灵活性,她把管理描述为:通过其他人来完成工作的艺术。

这类定义方式明确了管理工作的特点:管理是通过别人的工作,特别是通过别人高效率的工作来实现组织的目标。但它们没有告诉我们管理者是如何做到这一点的,也没有对管理活动本身进行刻画。下面的 2、3 分别从这两个角度,对管理进行了界定。

2. 从管理的实现机制角度界定管理

管理是通过别人做事情,管理者是如何做到这一点的?管理者怎样才能让别人按照他的想法做事情?美国管理学家赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)的定义指出了其中的机制,他指出:管理者是通过影响别人的决策,来让别人按照管理者的想法做事的。所以,他认为管理的核心就是决策,它(决策)和管理一词几乎同义,管理过程就是决策的过程,这一思想被人提炼为:“管理就是决策”。

3. 从管理工作的具体内容角度界定管理

亨利·法约尔(Henri Fayol):管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

费里蒙特·E. 卡斯特等:管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

这种定义方式似乎很直接地让我们看到了管理的内容,但是,正如上面的两个定义所表明的,对管理工作应该包括哪些内容,学者们并没有达成一致的观点。

4. 从组织目标的角度界定管理

到目前为止,上述定义中都没有包含管理的目的,而一些学者的定义弥补了上述定义中的缺点。在他们的定义中,强调管理是为实现组织目标服务的。

孔茨认为:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

《管理思想史》的作者雷恩认为:给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成这样的一种活动,即它发挥某些职能,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。

5. 从管理的任务来界定管理

在彼得·德鲁克看来,管理任务决定了管理工作存在的理由和管理工作的主要内容。管理的任务有三项:(1)实现本机构的特殊目的和使命;(2)使工作富有活力并使职工有成效;(3)处理本机构对社会的影响和对社会的责任。

(二)本书的定义

可见,给管理下一个完美的定义,是连这些管理学领域的领袖级人物都难以做到的,本书作者更不敢奢望。所以,我们只能退而求其次,从便于掌握管理的基本内容的角度,给出一个定义,我们借鉴了下列国内学者的定义。

周三多:管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

杨文士、张雁:管理是指一定组织的管理者,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。

徐国华、赵平:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财务资源,以期更好地达成组织目标的过程。

最终形成本书的定义:管理是管理者将组织外部对组织的要求,转化为组织目标,并通过计划、组织、激励、控制等活动,将组织目标转化为每个成员的任务,并协调成员的努力,实现组织目标。

四、管理工作的普遍性

管理工作的普遍性的第一层含义是:无论组织的类型和大小、管理岗位的高低,管理工作的内容是大致相同的。

管理学的奠基人之一亨利·法约尔指出:(1)无论何种类型的组织,在大多数情况下,管理者的工作是相同的;(2)管理者在不同规模组织中从事着基本相同的工作,区别仅在于程度和侧重点不同,以及具体做法和花费的时间不同;(3)无论在组织的哪一个层级上,所有管理者的基本职能是相同的,区别仅在于对每种职能强调的程度随管理者在等级结构中所处的位置而变化,即管理者在组织中所处的层级不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。

管理工作的普遍性的第二层含义是:管理工作中存在一些普遍的规律,管理者需要遵循一些共同的管理原则。

科学管理的创始人泰勒指出:管理的理论基础是规律、准则和原则,这些规律能以同样的效力被运用到所有社会活动中,这些活动包括家庭管理、农场管理、大小商人的商业管理、教堂管理、慈善机构管理、大学管理以及政府各部门的管理等。

正是基于管理工作在内容和原则上存在着一致性这种认识,我们才能够将“管理工作有什么、管理工作如何做”的知识梳理出来,为有志于从事管理工作的人,提供知识上的帮助。

第二节 管理者的工作

一、管理职能

20世纪初,法国工业家亨利·法约尔提出,管理工作包含五项要素:计划、组织、指挥、协调和控制。

20世纪50年代中期,美国学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教材的框架。

1. 计划:选择目标以及完成它们的途径。
2. 组织:为人们设计一种角色结构。
3. 人事:进行人员的选择、评价和开发,以便有效地履行组织角色。
4. 领导:采取行动激励人们并使他们自愿地对群体目标的实现作出贡献。
5. 控制:测量和修正人们的行动,以确保计划的实现。

目前,大部分管理学教材仍然沿袭了这一模式,即以管理职能来组织教材内容。斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)在其《管理学》教材中将管理职能精简为如下四项:

计划职能(Planning)。规定组织的目标以及如何实现目标。计划职能包含制定组织目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和整合各种不同类型的活动。

组织职能(Organizing)。管理者还承担着设计组织结构的职责,包括决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎样分类组合;谁向谁报告;各种决策应由哪一级制定。

领导职能(Leading)。每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人。当管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

控制职能(Controlling)。当设定了目标之后,就要开始制订计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按既

定的计划进行,必须监控组织的绩效,将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是控制职能的含义。

二、管理者在组织中的角色

上述按照职能对管理者工作进行分类、总结,给人们一种印象,即管理者的管理活动是有序的、按部就班的过程。

但实际上,管理者的工作并不是像理论归纳的那样清晰。20世纪60年代末,加拿大学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位总经理的工作进行了仔细的研究。他发现与多数非经理人员所做的工作相比,经理的活动具有这样一些特点:

- 就管理过程而言,管理工作并不是一个连续的过程,管理人员的工作呈现出简短、多样和琐碎等特点,大事小事交叉在一起,而且经常受到临时性事件的干扰。

- 就管理的内容而言,管理人员将更多的精力投入当前需要处理的、具体的、明确规定的、非例行的活动中。

- 管理者需要根据信息进行工作,他们通常重视那些需要采取行动的文件;不是像想象的那样从例行报告中获得信息,而是喜欢从闲谈、传闻和推测中获取最新的信息。

- 管理者需要制订计划,但是工作的紧张程度和压力不鼓励他们成为计划者,而是促使他们成为具有适应性的信息处理者,他们在刺激—反应的环境里工作,并优先处理具有现实意义的工作。

在大量观察的基础上,亨利·明茨伯格(1973)提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。他的结论是,管理者扮演着10种不同的却高度相关的角色。这10种角色可以从总体上分为三大类型:人际关系、信息传递和决策制定。

表 1-1 管理者的角色

角 色	描 述	代表性活动
人际关系方面(Interpersonal):管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就扮演人际角色。		
挂名首脑 (Figurehead)	作为组织名义上的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。	代表本单位签署法律文件;作为所在单位的领导,行使一些具有礼仪性质的职责,如出席集会、宴请重要客户、迎接来访者。
领导者 (Leader)	负责激励和动员下属,人员配备,培训和交往。	实际上从事所有的有下级参与的活动。
联络者 (Liaison)	建立、维护和发展外部关系网络,向人们提供信息。	发感谢信;从事外部委员会的工作;从事其他有外部人员参加的活动。
信息传递方面(Informational):管理者要确保和他一起工作的人掌握足够的信息,从而能够顺利完成工作,这时他们就扮演信息传递角色。管理者在其组织内部的信息传递中处于中心地位,事实上是组织的中枢神经,他既是获取外部信息的焦点,也是传递信息的来源。		
监听者 (Monitor)	持续关注组织内外部环境的变化以获取对组织有用的信息。	阅读期刊和报告,保持私人接触。