



面向 21 世纪课程教材

高等学校

材

MANAGEMENT

管理学

(第五版)

主 编 周三多
副主编 陈传明



高等教育出版社

果程教材

核心课程教材

M
ANAGEMENT

管理学

(第五版)

主 编 周三多

副主编 陈传明

高等教育出版社·北京

内容简介

本书是教育部“面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”以及高等教育出版社“高等教育百门精品课程教材建设计划”的研究成果,是“面向 21 世纪课程教材”和高等学校管理类各专业核心课程教材。

编者基于长期从事管理学基础理论教学与研究的实践经验,根据理论与实践相结合的原则,汲取中外管理思想和管理理论的精华,分析了人类不同管理活动的共同特征,设计了管理学研究的总体框架,从过程角度系统阐释了管理学的基本原理,探讨了市场经济条件下管理者的伦理道德要求,描述了全球化、互联网时代背景下管理的计划与决策、组织、领导、控制以及创新等职能活动的一般规律。

本书在第四版的基础上修订完成,主要修改体现在以下方面:一是新增“互联网时代的管理”一章,结合互联网时代的特点与趋势,剖析其对于管理的形塑与挑战;二是新编了全书大部分案例,回应新时代下我国企业的探索与实践;三是每章设置“管理导问”,引导读者深入思考、激发学习兴趣;四是运用二维码技术,学生可以通过扫码实现案例阅读、在线测评等,从而丰富阅读与学习的体验。

本书既可作为高等学校管理类专业的教材,也可供人文社科其他相关专业选用,同时还可为那些希望更好地理解社会生活中的管理现象或有意提高自己管理能力的社会读者提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 周三多主编. -- 5版. -- 北京: 高等教育出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-04-049385-6

I. ①管… II. ①周… 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(2018)第018833号

策划编辑 牛杰
插图绘制 杜晓丹

责任编辑 牛杰
责任校对 王雨

封面设计 赵阳
责任印制 韩刚

版式设计 马云

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 唐山市润丰印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 23.25
字 数 550 千字
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>
版 次 2000 年 8 月第 1 版
2018 年 3 月第 5 版
印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷
定 价 45.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物料号 49385-00

总前言

高等学校经济学类核心课程和工商管理类核心课程是在高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划“经济学类专业课程结构、共同核心课程及主要教学内容改革研究与实践”和“工商管理类专业课程结构及主要教学内容改革研究与实践”两个项目调研基础上提出、经经济学教学指导委员会和工商管理类教学指导委员会讨论通过、教育部批准的必修课程。其中，经济学类各专业的核心课程共 8 门：政治经济学、西方经济学、计量经济学、国际经济学、货币银行学、财政学、会计学、统计学；工商管理类各专业的核心课程共 9 门：微观经济学、宏观经济学、管理学、管理信息系统、会计学、统计学、财务管理、市场营销学、经济法。这些课程确定后，教育部高教司组织有关专家制定了各门课程的教学基本要求，并组编了相应的各门教材。各门课程的教学基本要求及相应教材由高等教育出版社于 2000 年秋季出齐，供各高等学校选用。

教育部高等教育司

2000 年 3 月

第五版前言

管理学是研究管理活动一般规律的科学。管理活动总是在一定背景中进行的，背景的变化必然会带来活动内容、活动重点以及活动组织形式的变化。因此，研究管理活动一般规律的管理理论必然随着时代背景的变化而发展。互联网的广泛应用和发展是目前时代的主要特征。随着互联网时代的到来，作为管理学研究一般对象的企业经营活动及其管理正在发生着深刻的变化。鉴于这种认识，我们在本次修订中改写了第四章“互联网时代的管理”。我们在这一章努力归纳了互联网表现出的“移动化”“在线化”“去中心化”“平台化”“个人化”“数据化”等特征，描述了互联网未来的发展可能呈现出的“社会化”“智能化”及“实时化”等趋势，分析了互联网时代企业管理实践在层级组织上可能受到“全连接、零距离”的挑战、传统的创新机制可能受到消费者和“创客参与”“迭代进化”的挑战，以及企业规模边界可能受到“交易费用趋零”的挑战，并在此基础上探讨了互联网背景可能促进企业经营活动的“跨界融合”“技术创新”及“生态发展”。与此同时，我们还结合企业管理实践和背景的变化，对各篇“综合案例”进行了调整，重新编写了第一、二、三、五各篇的案例，并对第三章“全球化与管理”的相关资料进行了更新。

管理学是一门实践性很强的科学，“管理学原理”是经济管理及相关专业的基础课，通常在本科一年级开设。大学一年级同学通常缺乏社会实践，对企业管理更是了解不多。怎样让没有感性认识的大学生对管理的基础理论产生兴趣，并让他们学习这类课程后在理论研究和能力上都能有所收获，这是我们在编写教材以及组织教学中多年来一直在思考的问题。

对管理教育的功用一直有着不同认识。管理理论虽然已经有 100 多年的历史（如果从法约尔和泰罗等人比较系统的研究开始算起），国外 20 世纪初、我国 20 世纪 80 年代虽已在大学里开始管理教育，但一直有人认为，作为管理教育主要目的的管理能力培养应该是由管理实践来完成的。美国曾有学者指出，大学几年的管理学习完全可用公司内部一个月的培训所替代。我国也有一些企业家认为，管理的理论学习对管理者实际能力的提升并无多大帮助。我们在深入思考后相信，虽然大学管理教育可能很难带来授课对象实际操作技能的直接提升，但是对受教育者管理思维能力的培养则是有重要的促进作用的。如果说行为结果取决于行为模式选择的话，那么行为模式的选择则从根本上是由思维模式决定的。管理者思维模式和思维能力的提升都有可能得益于管理理论的学习，虽然这种得益有时可能不是那么直接地以显而易见的形式被表现出来。

实际上,管理研究的许多问题,都可以从不同角度分析,因而可能有着不同的观点。比如,有人认为,作为社会经济单位的企业应当承担一定的社会责任;但也有人认为,责任是与权利相对应的,如果企业没有社会权利,则社会责任也就无从谈起。有人认为,越是重要的决策,越需要充分收集信息,运用各种知识进行充分论证;但也有人认为,重要的决策通常时间敏感性极高,行动稍有迟误,就会痛失良机,因此“决策的及时性比决策的正确性更加重要”,应该“先行动、后思考”。有人认为,方向的选择在根本上决定着行动的有效性,因此战略是最为重要的;但也有人认为,把事情做精做细,这才是效率的保证,所以“细节决定成败”,“一流的点子加三流的执行”永远不如“三流的点子加一流的执行”……

这些对立有时是非常尖锐的。这些尖锐的对立也许更能引起读者对管理问题的关注。基于这种认识,我们这次修订时每章都以“管理导问”开始,以期吸引读者对本章学习的兴趣。与目前管理学教材编写中通常可见的章前引导案例不同,我们这次修订时在各章前设计了一个与本章讨论内容相关、但可能会有不同认识的“管理导问”。案例通常描述了管理实践中能够观察到的某个现象,然后引导大家通过对现象的分析总结出某个或某些管理的一般结论。导问则是提出管理实践中可能经常遇到的某个一般问题,引导读者深入思考,通过问题分析和推理找出可行的不同解决思路。案例分析通常是归纳,对导问的思考则可能更多地需要演绎推理。管理学研究目前采用的更多是归纳,我们希望通过导问的设计能够促进本书读者对演绎推理的重视。

借着这次修订的机会,我们也对管理学与其他相邻学科的关系,特别是管理学与经济学的关系进行了思考。

从学科演进的历史看,管理学是经济学发展到一定阶段后才开始萌芽和产生的,而且管理学在系统形成和发展过程中也整合运用了包括经济学在内的其他社会科学的基础理论和方法。但是作为一门独立的科学,管理学有着自己不同的研究对象、研究目的和研究方法。

经济学和管理学都要研究经济活动中的人。不论是把人作为生产关系的主体,还是把人作为生产力的基本要素,经济学把人作为研究对象时都是从整体的角度来进行分析的。经济学分析了经济活动中的资本提供者、生产者、消费者等类群在特定条件下可能表现出的行为特征。把人作为类群来进行整体的分析,经济学只能假定研究对象是理性的。你不能假定某一类人在整体上缺乏理性。相反,管理学研究的则是经济活动中的具体个体。为了提高组织可支配资源的利用效率,管理者必须协调每一个具体行动者在不同时空的行为,以使之转换为对组织有用的贡献。对具体的个人进行分析时,你完全可以假定他的行为动机和行为表现不一定完全符合理性的要求。

经济学和管理学研究的所有问题都是由资源的稀缺性引起的。没有资源的稀缺性,经济学不需要研究生产什么、如何生产以及为谁生产等问题,管理学也不需要讨论如何用正确的方法去做正确的事。从这个意义上说,经济学和管理学研究的目的都是为了提高有限资源的利用效率。但经济学研究更多的是宏观的,管理学的研究则更多的是微观的。经济学的研究,即便涉及厂商理论,研究的也主要是资源怎样在不同的经济主体之间得到最优的配置,管理学的研究则主要讨论要素在微观组织内部如何实现合理的组合和重新组合。

在研究方法上,经济学采用的更多是演绎和推理,管理学运用的则更多是总结和归纳。经济学的研究,比如与我们关联比较大的微观部分,从理性经济人假设出发,通过边际分析,一步步演绎推理,得到供求曲线,导出局部均衡和一般均衡。而管理学研究,从古典理论开始,就是曾在企业做过高层管理的法约尔,或是曾在工厂当过技术员、机械师的泰罗,在思考自己管理实践的基础上,总结归纳出“工业管理和一般管理”的理论或“科学管理原理”。目前盛行的实证研究,也主要是借助量化分析对管理实践中某些现象的特征和原因进行归纳(虽然实证分析中不太复杂的研究假设的设计也具有演绎的成分,但作为实证研究主要贡献的数据收集和分析则更多的具有归纳的特征)。归纳可能是不完整的,在逻辑上也可能可以是不周全的,而演绎推理在逻辑上则需要严谨和严密的。研究方法上的这个特点可能在一定程度上影响了管理学的基本理论体系到目前为止依然不是非常成熟的(作为不成熟的一个重要标志,管理学的一些研究内容在目前的理论体系中似乎仍然是可以任意挪移的),还需要不断完善。也许正是管理学的这种“成熟中”或“发展中”的特点,为有志于管理研究的后来者提供了无限的成长和发展的机会。

管理学研究对象、研究目的以及研究方法的上述思考虽然是我们进入这个领域后就已开始的,但遗憾的是到目前为止仍不全面,还只能算是我们关于学科特征分析的一个尝试。希望这个尝试能对本书读者有所助益。

是为五版前言。

周三多 陈传明

2017年10月1日于南京

第一版前言

受教育部高教司的委托，我们组织编写了这本主要面向高校学生的《管理学》教材。本书由南京大学周三多教授主持编写。根据周三多教授提出的思路和框架结构，南京大学国际商学院陈传明教授、鲁明泓教授、贾良定讲师以及周三多教授的博士后谈儒勇、博士研究生任荣伟和周健等同志参加了相关章节的编写工作；陈传明教授协助主编参与了结构与思路设计以及本书部分章节初稿的文字修改工作。

我们在编写过程中努力运用理论与实际相结合的方法，尽可能汲取古今中外人类在社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华，试图通过管理职能的分析来系统介绍管理学的基本原理。我们在书中将管理原则归纳为效益原则、人本原则、系统原则和道德原则，并以这一思路引导全书内容的展开，分析了管理的信息、决策、计划、组织、领导、控制以及创新等职能活动。编写中，我们既注意了工业经济时代成熟的企业管理理论的系统介绍，又充分体现了管理研究最新成果，探讨了知识经济条件下企业可能面临的组织创新。我们希望，在上述思想指导下编写的本书，不仅适用于大学本、专科段的教学，而且可对企业管理的实践者和理论研究者提供一定参考。

各章编写具体分工如下：

周三多、谈儒勇：第一篇总论，含第一章管理活动与管理理论、第二章道德与社会责任、第三章信息获取以及第四章决策；

贾良定：第二篇计划，含第五章计划与计划工作、第六章战略性计划以及第七章计划的组织实施；

周三多、任荣伟：第三篇组织，含第八章组织设计、第九章人力资源管理以及第十章组织变革与组织文化；

周三多、周健：第四篇领导，含第十一章领导概论、第十二章激励以及第十三章沟通；

鲁明泓：第五篇控制，含第十四章控制与控制过程和第十五章控制方法；

陈传明：第六篇创新，含第十六章管理的创新职能、第十七章企业技术创新以及第十八章企业组织创新。

周三多

2000年2月20日于南京

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理活动与管理理论..... 3	第三章 全球化与管理..... 41
第一节 管理活动..... 4	第一节 全球化内涵..... 42
第二节 中外早期管理思想..... 8	第二节 全球化与管理者..... 47
第三节 管理理论的形成与发展..... 11	第三节 全球化与管理职能..... 56
第二章 管理道德与企业社会责任..... 23	第四章 互联网时代的管理..... 67
第一节 管理与伦理道德..... 24	第一节 互联网的特征和趋势..... 68
第二节 几种相关的道德观..... 26	第二节 互联网时代管理学面临的挑战..... 74
第三节 道德管理的特征和影响 管理道德的因素..... 29	第三节 “互联网+”的转型之路..... 76
第四节 改善企业道德行为的 途径..... 33	综合案例..... 81
第五节 企业的社会责任..... 36	案例一 百度魏则西事件..... 81
	案例二 共享单车：骑行改变城市... 82

第二篇 决策与计划

第五章 决策与决策方法..... 87	第二节 决策过程..... 91
第一节 决策与决策理论..... 88	第三节 决策的影响因素..... 93
	第四节 决策方法..... 97

第六章 计划与计划工作..... 107	第二节 战略性计划选择..... 124
第一节 计划的概念及其性质..... 108	第三节 计划的组织实施..... 126
第二节 计划的类型..... 111	综合案例..... 135
第三节 计划编制过程..... 113	案例一 南京科润：打造细分市场 的隐形冠军..... 135
第七章 战略性计划与计划实施... 119	案例二 春秋航空：把“低成本” 做到极致..... 136
第一节 战略环境分析..... 120	

第三篇 组 织

第八章 组织设计..... 141	第十章 组织变革与组织文化..... 183
第一节 组织与组织设计..... 142	第一节 组织变革的一般规律..... 184
第二节 组织的部门化..... 152	第二节 管理组织变革..... 187
第三节 组织的层级化..... 158	第三节 组织文化及其发展..... 194
第九章 人力资源管理..... 165	综合案例..... 200
第一节 人力资源计划..... 166	案例一 美的集权与分权..... 200
第二节 员工的招聘与解聘..... 168	案例二 科大讯飞：组织文化 助力创新..... 201
第三节 员工培训..... 174	
第四节 绩效评估..... 178	

第四篇 领 导

第十一章 领导概论..... 205	第二节 激励的内容理论..... 222
第一节 领导的内涵..... 206	第三节 激励的过程理论..... 226
第二节 领导风格类型..... 209	第四节 激励实务..... 230
第三节 领导理论..... 211	第十三章 沟通..... 235
第十二章 激励..... 219	第一节 沟通的原理..... 236
第一节 激励原理..... 220	第二节 组织沟通..... 239
	第三节 沟通管理..... 241

第四节 组织冲突与谈判	244	案例一 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	249
综合案例	249	案例二 晋升空间有限的骨干员工，留得住吗？	251

第五篇 控 制

第十四章 控制与控制过程	255	第一节 预算控制	276
第一节 管理控制的必要性及其类型	256	第二节 生产控制	279
第二节 管理控制的工作内容及其要求	260	第三节 财务控制方法	281
第三节 危机与管理控制	270	第四节 综合控制方法	285
第十五章 控制方法	275	综合案例	291
		案例一 华为的内部风险控制体系	291
		案例二 周黑鸭的危机管理	292

第六篇 创 新

第十六章 管理的创新职能	297	第十八章 企业组织创新	335
第一节 创新及其作用	298	第一节 企业制度创新	337
第二节 创新职能的基本内容	302	第二节 企业层级结构创新	344
第三节 创新过程及其管理	306	第三节 企业文化创新	348
第四节 工作流程的再造	311	综合案例	352
第十七章 企业技术创新	317	案例一 从“小创新大节能”走出来的中圣集团	352
第一节 技术创新及其贡献	318	案例二 做“无锁而闭，无钥匙而开”中国人自己门的康尼公司	353
第二节 技术创新的源泉	319		
第三节 技术创新的战略及其选择	324		
第四节 技术创新与产品开发	329		

第一篇

管理活动与管理理论

第一篇

总 论

第一章

管理活动与管理理论

管理导问：工商管理教育可以带来什么？

国内高等院校是在 20 世纪 80 年代以后恢复或增设经济管理学科的。特别是随着 MBA 项目（工商管理专业硕士）的引进，工商管理教育在中国社会逐渐形成热潮。20 世纪初起源于西方的 MBA 项目经过一百多年的探索和努力，培养了大量的优秀工商管理人才，为西方经济发展做出了重要贡献，MBA 学位获得者也常被誉为“管理精英”“商界英雄”。西方许多大公司的总经理、董事长等高层主管也多有 MBA 学位。MBA 教育在中国的发展也是非常迅速的。从 1990 年 9 家高校试点招收 84 名学员开始，发展到目前大约有 270 所高校办有 MBA 项目，每年招收约 4 万名学员，MBA 项目的迅速扩张与改革开放以来快速发展的中国企业对 MBA 学位获得者的需求是分不开的。但是，与此同时，对 MBA 毕业生的管理实践能力判断、从而对 MBA 的培养效果评价也出现了不同的声音。

比如，马云对 MBA 教育的态度在不太长的时间内就曾发生了根本的改变。阿里巴巴网站创建初期，马云认为创业人员只能担任中层以下的职位，高层必须由 MBA 担任，结果 12 位高管队伍中，除了马云，其他人全部来自名校商学院 MBA。但是短短几年后，这些哈佛、斯坦福等知名院校的 MBA 就纷纷被马云“劝退”了。马云对这些人的评价是：口才一流，执行力欠缺，讲起理念来头头是道，需要他们发挥价值，比如企业应该加强管理的方面，这些 MBA 却往往无从下手。他甚至认为“很多人去学 MBA 之前非常聪明，但回来时都变蠢了”，MBA 学的知识基本没用，“只有当他们忘了这些知识时才变得有用”。

如果说研究生专业学位层次的 MBA 都收获了如此不堪的评价，那么打开这本书之前，每一位读者可能都会思考一个问题：管理学的学习，究竟能给我们带来什么？或者说，作为读者，作为管理类专业的学生，我们期望通过阅读本书，通过接受工商管理专业的教育，希望能有什么收获？

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。管理活动的出现促使人们对来自这种活动的经验加以总结,形成了一些朴素、零散的管理思想。我们可以从已有的文字记载中,寻觅到中外思想家所提出的丰富的管理思想。但遗憾的是,直到19世纪末,随着欧洲工业革命的发展,管理理论才真正出现。管理理论是对管理思想的提炼与概括,是较成熟、系统化程度较高的管理思想。

第一节 管理活动

一、管理的定义

管理的定义有多种。福莱特(Follett, 1942)曾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”。这一定义把管理视作艺术,它强调了人的因素在管理中的重要性。但要想对管理有个较全面的了解,这一定义显然是不够的。

下面我们援引有代表性的中外管理学教科书对管理所下的定义,据此给出本书的定义。

罗宾斯和库尔塔(Robbins and Coulter, 1996)认为,“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程”。这一定义把管理视作过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率。

刘易斯等人(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)指出,“管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程”。这一定义与前面的定义大同小异,所不同的只是它立足于组织资源。

普伦基特和阿特纳(Plunkett and Attner, 1997)把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上,他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动”。这一定义比前面的定义更加具体,突出了管理的职能。

徐国华等(1998)指出,管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程”。

杨文士和张雁(1994)认为,管理是指“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,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程”。

综合上述定义,本书对管理的定义是:

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。

对这一定义可作进一步解释:

(1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

(2) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程，而不是其他。所谓“合理”，是从管理者的角度来看的，因而有局限性和相对的合理性。

(3) 管理的对象是相关资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中，人员是最重要的。在任何类型的组织中，都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

(4) 管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。本书之所以把“信息”列为管理的职能之一是因为信息在现代管理活动中占有特殊的地位。

(5) 管理的目的是为了**实现既定的目标**，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的，这也是建立组织的原因。组织可以小到几个人，大到几万、几十万、几千万、几亿人。

二、管理的职能

在“管理的职能”问题上，学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。

在 20 世纪初，法国工业家法约尔 (Fayol, 1916) 在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到 50 年代中期，美国加利福尼亚大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐内尔 (Koontz and O'Donnell, 1955) 在教科书中，把管理的职能划分为以下五种：计划、组织、人员配备、指导和控制，全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书，这种情况延续了 20 年。大多数当今流行的教科书仍是按照这一体系编写的，只不过在这些教科书中，管理职能一般被压缩为四种：计划、组织、领导和控制 (如 Robbins and Coulter, 1996; Lewis, Goodman and Fandt, 1998 等)。国内的教科书，对管理职能的划分也各有不同 (如杨文士和张雁，1994; 徐国华等，1998; 周三多等，1999; 等等)。

我们承袭孔茨和奥唐内尔及其他多数人的做法，依据管理职能来编排本书的结构。所不同的是，根据前面对管理下的定义，本书讲述的管理职能有五种：**决策与计划、组织、领导、控制、创新**。全书因而由六篇构成，其中第一篇“总论篇”，讨论了管理学的研究基础；其余五篇——“决策与计划篇”“组织篇”“领导篇”“控制篇”和“创新篇”，依次介绍五种管理职能。五种管理职能各有自己独特的表现形式。决策职能通过方案的产生和选择以及通过计划的制定表现出来；组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来；领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来；控制职能通过对偏差的识别和纠正表现出来；创新职能是通过组织提供的服务或产品的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进来表现其存在的，对一个有活力的组织来说，创新无处不在、无时不在。创新是各项管理职能的灵魂和生命。

以上各种管理职能不是孤立的，它们的相互关系可以通过图 1-1 看出。

对图 1-1 可作如下理解：① 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。管理者在行使其他管理职能的过

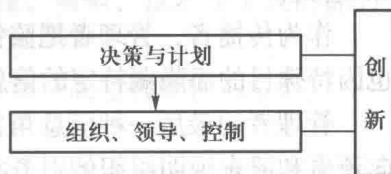


图 1-1 各种管理职能的相互关系

程中总会面临决策和计划的问题，决策和计划是其他管理职能的依据。② 组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。③ 创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

三、管理者的角色与技能

(一) 管理者的角色

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色，如图 1-2 所示。

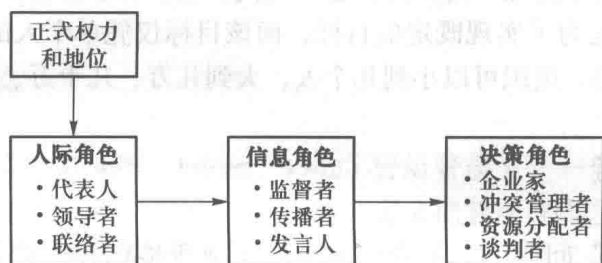


图 1-2 管理者的角色

1. 人际角色

人际角色归因于管理者的正式权力。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。

作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如管理者有时必须参加社会活动，如出席社区的集会或宴请重要客户等。这时，管理者扮演着代表人的角色。

由于管理者直接对所在单位的成败负责，他们必须在单位内扮演领导者角色。这时，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现。

管理者还必须扮演联络者的角色。没有联络，管理者就无法与别人一起工作，也无法与外界建立联系。

2. 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能够得到足够的信息。管理职责的性质决定了管理者既是其所在单位的信息传递中心，也是别的单位的信息传递渠道。

管理者必须扮演的一种信息角色是监督者角色。监督的目的是获取信息。管理者可通过各种方式获取一些有用的信息，如通过密切关注组织自身状况以及外部环境的变化，通过接触下属，利用个人关系网等方式来获取信息。这些信息有助于管理者识别潜在的机会和威胁。

作为传播者，管理者把监督获取的大量信息分配出去，传递给有关员工。管理者有时也因特殊目的而隐藏特定的信息。

管理者的最后一种信息角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给外界，例如必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，以及必须让政府官员对组织遵守法律的良好表现感到满意。