

高等院校工商管理专业规划教材

Organizational Behavior 组织行为学教程

程立茹 周煊 编著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

高等院校工商管理专业规划教材

组织行为学教程

程立茹 周 煊 编著

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学教程 / 程立茹, 周煊编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2007
高等院校工商管理专业规划教材
ISBN 978-7-81078-874-8

I. 组… II. ①程… ②周… III. 组织行为学 - 高等学校 - 教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 082371 号

© 2007 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

组织行为学教程

程立茹 周 煊 编著

责任编辑: 宋志红

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 20.5 印张 411 千字

2007 年 7 月北京第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81078-874-8

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 33.00 元

出版说明

改革开放二十年来,中国经济得到了稳定、迅速和健康的发展。处于转型经济时期的中国,在迎接全球化挑战的同时,也面临着前所未有的发展机遇。学术界也是如此。在与国外学者进行学术交流与对话的同时,中国学者也逐渐适应了国外规范的研究模式。他们开始接受一些在早期的研究中不被重视的基本概念:构念、量表、调研、信度、效度、实证方法,等等。幸运的是,处于转型经济背景下的中国学者能够更为直接地感受到中国的企业管理正在发生的变化,这使他们能够比其国外同行在研究中国情境下的问题时有更多的发言权。

工商管理是一门实践性、应用性很强的学科。教学之中心在于教材。1978年的改革开放政策最终导致了20世纪90年代初的教材引进狂热。其后的十余年,国外原版教材、影印教材、翻译版教材几乎涉及了各类自然科学和社会科学学科。从工商管理类教材来看,现在,中国的学者们开始逐渐意识到:国外教材是特定情境下的产物,在很多方面与中国的国情并不相符,决不能不加取舍地照搬。因此,以“全球化思维、本土化实践”来编写教材已成为中青年学者责无旁贷之任务。

教材不仅要传播既有的知识,而且要反映学科的前沿动态。依托于国内最早(1983年)引进西方工商管理教育体系、首家(1988年)获得美国同类大学MBA资格承认的中国商学院——对外经济贸易大学国际商学院,对外经济贸易大学出版社拥有足够的实力和能力号召兄弟院校中的具有丰富教学和研究经验的教师加入作者队伍。

本次组织编写的“高等院校工商管理专业规划教材”,参考了国际上通行的管理专业核心课程的设置,按由浅入深、由一般到特殊的原则,充分考虑了我国工商管理专业课程的设置要求,涵盖了工商管理专业的全部必修课程。

本套教材的开发始终坚持高水平和高标准的原则。教材的适用面较广,既可适应高等院校工商管理专业及不同层次教学的需要,又可供各类企业管理人员培训以及个人自学使用。

我们希望本套教材的推出能够为中国工商管理教育的发展作出积极的贡献。如果您在教材使用过程中发现任何问题或改进意见,欢迎您与我们联系,以便我们在后期不断进行完善!

对外经济贸易大学出版社
2007年5月

前 言

在当前的经营环境下，人的因素已经成为组织经营成败的决定性因素。组织行为学研究的就是组织中的人。作为工商管理专业学生的一门必修课程，组织行为学旨在提高管理者在组织中解释、预测、引导人的行为的能力，以更好地实现组织的目标。

在组织行为学的中文教材当中，国外经典教材的中译版仍然处于主流地位。这些国外教材的特点是知识体系完整，理论基础扎实，文献资料详实。但是，我国学生（尤其是本科生）在使用这些国外教材的过程中出现了一些困难。例如，比较权威的组织行为学教材仍然以 MBA（工商管理硕士）学生为主要读者，框架体系显得过于庞大，对学生的阅读量和思考深度要求较高；又比如，尽管翻译者都是专业知识精深、汉语功底深厚的专家，翻译教材仍然带着西方人的思维与表达习惯，使我国学生学习多有不便。此外，趣味性不足以及与中国国情结合得不够紧密也是常见的问题。不少中国教师与研究者都在努力改进这些不足，编写出适合中国学生和读者使用的教材。本教材的编写，就是在努力吸收前人经验、避免前人缺憾的基础上的一次尝试。

本教材的编写目的在于使我国学生能够轻松、准确地掌握最核心、最基本的组织行为学知识框架，为管理当中和生活当中的学以致用打好理论基础。本教材的编写遵循三条原则：一是在教材内容的选择上不求多而全，但求重点突出、体系权威；二是适当控制教材内容的深度，确保学生能够相对轻松地理解和掌握；三是注重教学材料的趣味性，激发学生的学习兴趣。

本书共分 13 章。在每章的开篇均设置了学习目标，给出了需要掌握的核心知识点，帮助学生建立所学章节的知识框架。每章补充的阅读材料是本教材的一大特色。这些阅读材料与学习内容密切相关，具有很强的知识性和趣味性，有的还体现了中国特色，它们能够帮助学生在轻松和愉快中理解和掌握相关知识。本教材在每章结束后还总结了基本概念，并提供了一些思考题，旨在帮助学生巩固和深化已经初步掌握的知识点。此外，每章最后均附有一个案例。本教材在选择这些案例时注重经典性、时效性和启发性，希望学生通过对案例问题的思考，能够灵活地理解和运用所学到的知识。

本书可以作为高等院校管理类、经济类专业本科生、硕士研究生、MBA 和 MPA 的组织行为学、管理心理学课程教材。本书知识点权威、趣味性强，也不失为对组织行为学感兴趣的各类读者的选择。

受作者水平所限，本教材肯定存在着一些不足之处，真诚地盼望使用本书的师生和读者提出宝贵的意见和建议，以便日后进一步修正与完善。

作 者

2007 年 5 月于北京

目 录

Contents

第一章 组织行为学入门	(1)
【本章学习目标】	(1)
第一节 组织与管理	(1)
第二节 组织行为学概述	(9)
第三节 组织行为学的产生和发展	(11)
第四节 组织行为学研究	(18)
【基本概念】	(23)
【思考题】	(23)
【案例研究】 微软的人性化管理	(24)
第二章 认知与个体决策	(26)
【本章学习目标】	(26)
第一节 知觉概述	(27)
第二节 社会知觉	(36)
第三节 学习	(42)
第四节 个体决策	(49)
【基本概念】	(61)
【思考题】	(61)
【案例研究】 刘明失去了老板的信任吗?	(62)
第三章 个体心理特征	(64)
【本章学习目标】	(64)
第一节 能力	(66)
第二节 人格	(74)
第三节 情绪	(83)
【基本概念】	(89)

【思考题】	(89)
【案例研究】 新大学毕业生的“心理断乳”	(90)
第四章 价值观和态度	(92)
【本章学习目标】	(92)
第一节 价值观	(93)
第二节 态度	(100)
第三节 工作满意度	(107)
【基本概念】	(111)
【思考题】	(111)
【案例研究】 招商银行如何应对外资银行的高薪挖人	(111)
第五章 激励	(113)
【本章学习目标】	(113)
第一节 激励与动机	(114)
第二节 内容型激励理论	(116)
第三节 过程型激励理论	(124)
【基本概念】	(130)
【思考题】	(130)
【案例研究】 巴斯夫公司激励员工的五项原则	(130)
第六章 群体与群体行为	(133)
【本章学习目标】	(133)
第一节 群体的基本概念	(134)
第二节 群体结构	(139)
第三节 群体中的个体行为特点	(144)
第四节 群体决策	(149)
【基本概念】	(155)
【思考题】	(155)
【案例研究】 肯尼迪总统智囊团的群体决策	(155)
第七章 团队	(158)
【本章学习目标】	(158)

第一节 团队的定义与类型	(159)
第二节 团队的相关概念与理论	(167)
第三节 团队建设	(173)
【基本概念】	(177)
【思考题】	(177)
【案例研究】 西天取经团队的启示	(178)
 第八章 领导	(180)
【本章学习目标】	(180)
第一节 领导的相关概念	(181)
第二节 领导特质理论	(185)
第三节 领导行为理论	(187)
第四节 领导的权变理论	(190)
【基本概念】	(200)
【思考题】	(200)
【案例研究】 诸葛亮的领导艺术	(200)
 第九章 沟通	(203)
【本章学习目标】	(203)
第一节 沟通的基本概念	(204)
第二节 人际沟通与组织沟通	(207)
第三节 沟通的障碍及技巧	(214)
【基本概念】	(221)
【思考题】	(221)
 第十章 冲突与谈判	(224)
【本章学习目标】	(224)
第一节 冲突的基本概念	(225)
第二节 冲突管理	(231)
第三节 谈判	(235)
【基本概念】	(244)
【思考题】	(244)
【案例研究】 Q 牌男装经销权谈判实例	(245)

第十一章 组织结构与设计	(248)
【本章学习目标】	(248)
第一节 组织结构设计的原则	(251)
第二节 机械结构与有机结构	(260)
第三节 具有特色的组织类型	(265)
【基本概念】	(270)
【思考题】	(270)
【案例研究】 IBM 的矩阵结构	(270)
第十二章 组织文化	(274)
【本章学习目标】	(274)
第一节 组织文化的内涵	(275)
第二节 组织文化建设	(284)
【基本概念】	(290)
【思考题】	(290)
【案例研究】 Google 的企业文化	(291)
第十三章 组织变革	(293)
【本章学习目标】	(293)
第一节 组织变革的概念	(295)
第二节 组织变革的内容	(299)
第三节 组织变革的过程	(302)
第四节 领导变革	(306)
【基本概念】	(311)
【思考题】	(311)
【案例研究】 实达组织变革失败的思考	(312)
主要参考文献	(314)

第一章

组织行为学入门

本章学习目标

学完本章，你应该掌握以下内容：

1. 组织的定义
2. 管理的定义
3. 管理的职能
4. 管理者的角色和技能
5. 组织行为学的概念
6. 组织行为学的相关学科
7. 组织行为学的发展历程
8. 组织行为学的研究框架和研究方法

第一节 组织与管理

一、组织的定义

组织是社会的细胞和基本单元，是社会运行的基础。人生活在社会中，组织是人与社会沟通的载体。一个人从生到死，都处于各种形形色色的组织之中，家庭、医院、学校、企业、政府部门、宗教团体、军队等等都是常见的社会组织。组织是人类社会生活中最常见、最普遍的社会现象，组织的产生源于人类的生产斗争和社会斗争，可以追溯到原始人打猎时期。由于原始人没有先进的器具，也没有像猛兽一样的尖牙利爪，所以仅凭一个人打猎很难成功。在打猎的实践活动中，原始人发现集体打猎的效果很好，并且发现有指挥的捕猎比一群人乱哄哄地捕猎效率更高。于是，为了提高捕猎效率，他们

就推选出一位能干的人当首领，其他的人听他指挥，最原始的组织就形成了。从人类原始捕猎组织的形成过程可以解释组织存在的本质意义：当个人有所期望，但仅凭自身力量又无力实现这一期望时，人们往往需要和他人相互依存，相互合作，借助集体的力量实现目标。

组织对每个人的生活影响是如此之深，以至于个人很难脱离组织而独立生存。人们在日常生活中需要进行各种形式的交往和互动，而组织正是人们进行交往和互动的载体。正因为组织对人类的生活如此重要，人们很早就对组织进行了深入系统的研究。人们致力于探讨组织内部结构的特征和组织演变的规律，研究组织活动中影响个体行为和群体行为的各种因素及相互关系，进而能够更有效地维护组织的正常秩序，提高组织的运作效率。

组织由人组成，被人管理，并服务于人。组织与人密不可分，没有人就无所谓组织，而失去了组织，个人的利益也很难得到保障。在汉语中，组织既是一个名词，也是一个动词。组织作名词时，特指人的组织，即人们为了实现一定的目标，运用知识和技能互相协作结合而成的具有一定边界的集体或团体。组织意味着权力的结构和职责的划分。组织作为动词时，指有目的、有系统地给组织成员下达任务，分配资源，这是管理者的一种职能。对于组织，我们可以按多种标准予以分类。根据组织的社会职能不同，可以分为文化性组织、经济性组织和政治性组织；根据组织的规模大小，可以分为小型组织、中型组织和大型组织；根据组织是否以营利为目的，可以分为营利性组织和非营利性组织；根据组织内部关系的正式程度，可以分为正式组织和非正式组织。

管理学家们提出了很多关于组织的理论，这些理论从不同的角度看待组织。切斯特·巴纳德（Chester Barnard）最早给出了关于组织的系统定义，他认为：组织就是一个有意识地对人的活动或力量进行协调的体系。一个组织的成立需要具有三个条件：一是能够互相进行信息交流的人们；二是这些人们愿意为组织作出贡献；三是人们要求实现一个共同目的。由此可见，巴纳德认为组织的构成有三大要素，即信息交流、协作意愿和共同目的。巴纳德进一步指出组织平衡是组织得以维持和发展的基本要求。他强调：“组织的存在取决于协作系统平衡的维持。这种平衡开始时是组织内部的，是各种要素之间的比例，但最终和基本的平衡是协作系统同其整个外界环境的平衡。”在巴纳德的组织平衡论中，有一对著名的范畴，即“诱因”和“牺牲”。有学者指出，可以把诱因解释为报酬，把牺牲解释为贡献。巴纳德的组织内部平衡就是指组织为人们提供的报酬（即“诱因”）与人们为组织作出的贡献（即“牺牲”）之间的平衡。报酬和贡献一旦失衡就会影响到组织的发展。报酬过高会导致组织的无效率；成员贡献过多，得不到合理的回报，会影响组织的存续性。不难看出，这实质上是在要求组织内部各构成要素（协作意愿、共同目标和信息交流）之间的平衡，这样方能保证整个协作系统的健

康发展。

除了巴纳德外，人们对组织的性质还有很多其他的见解。诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙（Herbert Simon）认为，组织是一群为达成共同目标而相互倚赖的人所组成的群体。卡斯特（F. E. Kast）和罗森茨威克（J. E. Rosenzweig）等人则提出了组织的系统认知观点，认为：组织作为一个开放的社会技术系统，是由五个不同的分系统构成的整体，这五个分系统包括：目标与价值分系统、技术分系统、社会心理分系统、组织结构分系统和管理分系统。他们进一步运用系统观点来考察企业这种组织，指出可以把企业看成是一个投入产出系统，投入的是物资、劳动力和各种信息，产出的是各种产品或服务。还有学者提出了组织的契约观点，认为“组织是契约的集合体，它由许多成文或不成文的契约构成，组织成员根据契约的规定进行工作，获得相应的报酬”。契约可分为成文和不成文两种形态，因而规则也分为基于制度的正式规则和基于文化的非正式规则，组织中的这些正式规则和非正式规则对组织成员的行为构成不同强度的约束。

人们对组织的各种定义从不同角度阐述了组织的性质。综合考虑以上学者的观点，可以从三个方面理解组织的概念。首先，组织是由个人和群体组成的。组织的根本特征是人，正是由于人的存在，才使组织具有意义。人们不会把一个只有机器和设备而没有人的厂房称为企业。相反，如果一群人有共同的目标和一致的行为，即使没有正式的办公地点，也可以被看作是一个组织。所以，组织是由人组成的，没有人便没有组织。其次，组织有自己的目标。组织的存在一定是为了某个目标的实现。当一个目标仅靠一个人无法完成时，组织就出现了。企业组织的存在是为了向顾客提供产品或服务，学校组织的目的是为人们提供教育，医院组织的目的则是为病人治好疾病减轻痛苦。所以，组织目标是组织存在的第二个重要特征。最后，组织通过专业分工和协调合作来实现目标。组织的存在是由于个人不能完成所有的活动功能，而这些功能和活动对于实现其目标又是必需的。为了完成这些活动或功能，组织中的人就需要有所分工，每个人或一部分人都在实现复杂目标的过程中承担一部分工作或任务。一旦工作被分割开来，每个人就在做自己专业化的工作，组织就需要一定的方法来协调组织成员的活动，以保证我们能够最终实现组织的目标。因此，从本质上说，组织就是通过彼此之间配合协调，以达成共同目标的人的集合。

二、组织中的管理

（一）管理的涵义

管理与组织是不可分割的两个概念。自从出现了组织，管理活动就相伴而生。从不同的角度出发，管理有着不同的内涵。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管

人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。至今为止，在“什么是管理”的问题上，尚没有一种定义能够被理论界和实务界普遍接受。长期以来，许多著名的管理学者从不同的角度出发，对管理作出了自己的阐释。

表 1-1 管理的不同定义

学者姓名	对管理的理解
斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 和玛丽·库尔塔 (Mary Coulter)	管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率 and 有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。
哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)	管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定的目标。
赫伯特·A·西蒙 (Herbert Simon)	管理就是决策。
彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)	管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。
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。
丹尼尔·A·雷恩 (Daniel A. Wren)	管理就是发挥某些职能，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。

上述定义从不同的侧面和角度揭示了管理的内涵和属性。我们可以从广义和狭义两个层次理解组织中的管理。广义管理既包括管理事，也包括管理人。从广义上讲，每个人都是一个管理者，都必须管理好自己的时间、工作、学习和生活。在组织中，人们谈论的管理主要是狭义管理，也就是管理人。从表 1-1 的定义可以看出，管理从本质上是通过别人的努力来实现预定的目标。管理的艺术和技术在于如何组织其他成员按照既定要求工作。组织中既有管理者 (Managers)，也有非管理者 (Non-managerial Employees)。组织中的管理者不仅要对自己的工作绩效负责，同时也对其他人的工作绩效负责。而非管理者只对自己的工作绩效负责。因此，管理者更像教练，而不是运动员；更像导演，而不是演员。

有效的管理者通过管理活动,同时追求实现组织目标的效果(Effectiveness)和效率(Efficiency)。效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动能够最终实现组织的目标。但是仅仅有效果是不够的,管理当局还应该关注效率,也就是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。效率通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。因为管理者处理的是稀缺的投入,包括像人力、资金

和设备这样稀缺的资源,所以组织必须有效地利用这些资源。管理者不能只是关注是否实现了组织目标,还要尽可能有效率地完成工作(见图1-1)。在成功的组织中,高效率和高效果是相辅相成的,不良的管理通常既是低效率的也是低效果的,或者虽然有效果但却是低效率的。

(二) 管理的职能

20世纪初,法国学者法约尔(Henri Fayol)提出,管理者的活动可以分为五种职能活动,即计划、组织、指挥、协调和控制。后来的学者进一步提炼,将管理的职能归纳为四个方面:计划、组织、领导和控制。有的管理学的教科书根据管理的职能,把管理定义为通过计划、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。

计划是对未来状况进行选择和设计的过程,它可以帮助组织界定其目标以及达到目标的手段和方法。计划对组织而言具有非常重要的意义。第一,计划不仅使管理者明确了组织目标,也明确了组织在实现目标过程中的资源限制。第二,计划使管理者知道什么活动才符合组织的既定目标,确定评价一项工作好坏的标准。第三,计划可以使管理者衡量和把握工作过程是否朝着目标迈进,进展程度如何,借以采取适当的纠正和控制措施。

管理者一旦制定了计划、明确了目标,就必须着手设计并发展出一套能够将计划付诸实施的执行体系,这就是管理的组织职能。组织的作用就是建立并运用一套实施计划的体系,其具体内容包括部门设置、工作描述、工作流程、人员确定和任务分解等。良好的组织使管理者得以有效地调配和使用组织有限的资源和能力,这常常是一个组织能否成功的关键。

制定计划、建立组织之后,还必须对组织成员实施有效的领导,保证每个人的行动都朝着实现组织目标的方向。领导的有效性在很大程度上决定了组织的有效性,而有效的领导关键在于良好的沟通和激励。

控制主要是指组织实现目标的过程中采取各种措施,以保证组织中各部门和个人的工作是按照计划进行的,是有利于组织目标实现的。领导意味着激励别人,而控制意味

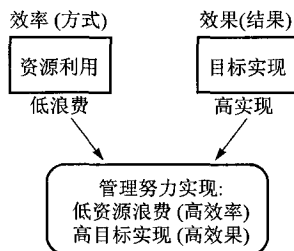


图 1-1 管理与“效率”和“效果”

着指导和督促别人。借助于控制功能,管理者可以衡量组织的业绩和工作表现,判断当前状态与既定目标或理想状态的差距,从而采取有效的纠正措施,保证工作的有效性。

(三) 管理者的角色

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在20世纪60年代末曾经进行了一项关于管理工作的本质的研究。他带着秒表对五位满负荷工作的总经理进行了细致的观察,并记录下五位总经理在工作的时候真正在做什么。研究发现,管理者们并没有做他们想做和人们认为他们应该做的事,如计划、组织、协调和控制。管理者把绝大多数时间都用在快速对付“短暂、多样、零碎”的事情上。他总结了管理者的特点是:大量的工作、毫不停顿的步调、工作具有简短性、多样性和琐碎性的特点;他们首先解决的是当前的、特定的和非常规的问题,偏爱口头沟通方式;他们是组织内部与外部的联结点。经过研究,明茨伯格开发出一个管理者角色的分类框架,将管理者在组织中所扮演的角色活动分为三大类,即人际关系角色(Interspersonal Role)、信息传递角色(Informational Role)和决策制定角色(Decisional Role)。其中,人际关系角色通常是指所有的管理者都要在组织中履行礼仪性和象征性的义务,人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者;信息传递角色意味着管理者作为组织内部和外部信息的神经中枢,要负责组织内部承上启下地接受和传递信息,还要注意与各部门之间的信息沟通,以及保持与有关外部的组织和机构的信息接受和传递。信息传递角色包括监听者、传播者和发言人;最后,决策制定角色是意味着管理者必须为组织把握发展机遇,规避各种威胁,具体包括四种角色,即企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者(见表1-2)。

表 1-2

明茨伯格的 10 种管理者角色

角色分类	细分角色	角色描述
人际关系角色	挂名首脑	这是管理者担任的最基本和最简单的角色。管理者作为组织的权威和象征,必须履行一些看起来简单但对组织顺利运转非常重要的职责,如主持某些仪式,接待重要的访客、签署法律文件等等。
	领导者	管理者作为组织正式领袖,需要对其下属履行聘用、培训、考核、报酬、提升、表扬、批评、解雇等职责,这就是领导者的角色。管理者需要以某种方式使员工的个人需求与组织目标达到和谐。
	联络者	管理者必须通过正式或者非正式渠道来建立和维系本组织与外界各方的关系和联系,尽可能获得更多的信息并为组织谋取利益。

续表

角色分类	细分角色	角色描述
信息传递角色	监听者	作为信息接收者,管理者必须努力获得组织外部和组织内部的各种信息。
	传播者	管理者必须将外部信息传播给自己的组织,将内部信息从一位下属传播给另一位下属。
	发言人	管理者还需要把组织的信息向组织外部传播,比如总经理对外发表演讲或就财务状况向董事会和股东报告。
决策制定角色	企业家	管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化,把握外部机遇。
	危机处理者	管理者在组织面临重大、意外的混乱时,必须采取行动,控制局面。如控制迫在眉睫的罢工、应付主要客户的破产或违约带来的损失等。
	资源分配者	管理者需要合理分配自己的时间和各类组织资源,决定组织如何分工和协调。
	谈判者	谈判是管理者不可推卸的工作职责,而且是工作的主要部分,因为只有管理者有权力分配组织资源,并且只有他拥有重要谈判所要求的神经中枢信息。

在明茨伯格看来,管理者的主要任务是保证其组织实现其目标,为此,管理者必须设计与维持其组织运作的稳定性;必须负责其组织战略决策系统,并使其组织以一种可控制的方式适应环境的变化;管理者必须在他的组织与环境之间建立顺畅的信息联系;作为正式权威,管理者负责其组织的等级制度的运行。管理者的这10种角色构成了一个有机的整体,组织之所以需要管理者,不仅因为制度的不完善性和环境的变化性,而且需要一个正式的权威来承担某些基本的、经常的职责,履行相应的职能。

大量的后续研究在不同的组织中和不同的管理层次上检验了明茨伯格管理者角色理论的有效性。研究证据一般都支持管理者角色的概念——无论是在何种类型的组织中或者组织的哪一个层次上——管理者都在履行着类似的角色。不过研究表明,管理者角色的强调重点随组织的层次不同而变化,像信息传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人的角色更多地表现在组织的高层,而领导者角色在低层管理者身上表现得更加明显。