



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专专业基础课教材新系

管理学原理

(第二版)

主 编 黄煜峰 荣晓华

副主编 姚志鹏 刘丽珍

Guanlixue Yuanli

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



普通高等教育“十一五”国家级规划教材 黄煜峰

高职高专专业基础课教材新系

21世纪新概念教材

教育部商业职业教育教学指导委员会 组编
全国商业高等职业教育研究会

管理学原理

(第二版)

主 编 黄煜峰 荣晓华

副主编 姚志鹏 刘丽珍

Guanlixue Yuanli

© 黄煜峰 荣晓华 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理 / 黄煜峰, 荣晓华主编. 2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 2

(高职高专专业基础课教材新系)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 003 - 2

I. 管… II. ①黄…②荣… III. 管理学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 019914 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 376 千字 印张: 18 1/4

印数: 58 001—68 000 册

2002 年 8 月第 1 版

2007 年 2 月第 2 版

2007 年 2 月第 10 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 文东海

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 003 - 2

定价: 29.00 元

“高职高专专业基础课教材新系”

编写委员会

主任委员

王晋卿

副主任委员 (以姓氏笔画为序)

方光罗 乔正康 许景行

委员 (以姓氏笔画为序)

王 勇 冯伟国 江才妹 邢天才 杨 光 李明泉 俞吉兴 胡燕燕

总序

高等职业技术教育是我国高等教育的重要组成部分。大力发展高等职业技术教育，培养相当数量的拥护党的基本路线，适应生产、建设、管理、服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专门人才，是实现我国高等教育大众化目标的必然选择。要实现培养高等技术应用型专门人才的培养目标，必须搞好教材建设。

《教育部关于加强高职高专教育人才培养工作的意见》指出：“要切实做好高职高专教育教材的建设规划，加强文字教材、实物教材、电子网络教材的建设和出版发行工作。经过5年时间的努力，编写、出版500种左右规划教材。教材建设工作将分两步实施：先用2~3年时间，在继承原有教材建设成果的基础上，充分汲取高职高专教育近几年教材建设方面取得的成功经验，解决好新形势下高职高专教育教材的有无问题。然后，再用2~3年时间，在深化改革、深入研究的基础上，大胆创新，推出一批具有我国高职高专教育特色的高质量教材，并形成优化配套的高职高专教育教材体系。”教育部商业职业教育教学指导委员会、全国商业高等职业教育研究会根据这一精神，组织了全国高等职业院校和部分本科院校二级学院的学科或专业带头人，在调查研究的基础上，与因引进“哈佛商学院案例教程”等世界权威经管类教材而崭露锋芒，相继推出有中国特色的国家规划、行业规划或全国联编的本科、高职和中等职业教育21世纪课程教材大系的东北财经大学出版社，共同规划和组编了“高职高专专业基础课教材新系”（以下简称“新系”）。

根据高职高专教育人才培养目标和规格要求，结合东北财经大学出版社宏大的“新概念教材”建设工程——21世纪“换代型”教材大系——的总体构想，列入第一批编写的高职高专专业基础课教材有《计算机应用基础》、《经济学基础》、《电子商务基础》、《商务数学》、《商务统计》、《管理学原理》、《财政、金融与保险》、《管理信息系统》、《商务英语》、《中外礼仪》、《计算技术》、《企业财务会计基础》、《市场营销概论》、《法律基础》、《经济法概论》、《税法》、《商务应用文》、《中国文化概论》、《世界文化概论》、《企业文化概论》、《艺术教育基础》、《中国书法》、《服务管理概论》、《公共关系理论与实务》、《实用口才艺术》等二十余本。这些教材力求在结合中国国情、充分借鉴发达国家高职教材建设成功经验的基础上，大胆创新，形成了以下鲜明的特点：

1. 坚持高职高专教育的“高层次性”、“职业性”和“可衔接性”的统一。高职高专教育是学生完成高中（或五年一贯制高职的中等）教育阶段学习任务基础上所接受的高等职业技术教育。其专业基础课教材必须：（1）区别于中职教育教材，以高中（或中职）毕业文化为起点，为培养高等技术人才服务；（2）区别于高等普通教育教材，突出高等技术职业教育

特点,围绕高等技术应用型人才的培养目标来选择内容;(3)兼顾学生的后续发展,便于为高职高专教育的后续课程(即专业课)提供素质、知识和能力的“必需、够用”的支持以及与高等本科教育的衔接与沟通。

2. 依据高等职业技术教育的培养目标和人才培养模式的基本特征,围绕适应社会需要和职业岗位群的要求,坚持以提高学生整体素质为基础,以培养学生的应用能力,特别是创新能力和实践能力为主线,确立专业基础课程新体系和教材内容新体系。

3. 坚持实用性与前瞻性的统一。高等职业技术教育属于大众化教育。学生毕业后,绝大多数要进入岗位就业,或者自己去创业、去建功立业,因此,教材内容必须强调实用性和针对性。同时,兼顾未来岗位群的发展和学生对后续发展的需要,教材内容必须坚持前瞻性原则,在内容上要新,做到充分吸收本专业海内外最新教材、最新科研成果和最新的实践经验和案例,并把这些新内容与高等职业技术教育教学要求及学生接受能力结合起来,以强化教材的科学性、先进性和实用性。

4. 自觉摆脱传统专科的学科型教育和“专科教材为本科教材的压缩”的旧框框,摒弃传统教材以理论知识为核心,以原理、范畴、概念分类为主线,以从理论到理论的阐述为章节结构的惯性做法,在简述“必需、够用”的基本理论知识的同时,结合专业内容的特点,适度增加图、表、实例、案例、小思考、补充阅读资料等栏目的内容比例,设置“基本训练”和“观念应用”等习题,以强化理论与实际的结合、学习知识与开发智力的结合、动脑思考与动手操作的结合等,真正体现高等职业技术教育的特色。

5. 有相当强的编委和作者阵容。本“新系”的编委和领衔作者由国内部分高校有一定影响的跨世纪学科或专业带头人和部分高职院校的专家、学者共同组成,《编写方案》和《编写提纲》经集体讨论修改,书稿经两会聘请的专家审定,较好地发挥了集思广益和优势互补的作用,确保了教材的质量,能够适应高等职业技术教育的不同专业对专业基础课教材的需要。

改革创新是一个过程,以培养高等技术应用型专门人才为目标的高职高专教育专业基础课教材的改革创新也是如此。我们奉献给广大读者的这套“新系”,只是教材改革创新的一个阶段性成果,其预期目标的进一步实现,尚有待于使用本套教材的广大师生的关怀与支持下的修订。

教育部商业职业教育教学指导委员会
全国商业高等职业教育研究会 规划教材

“高职高专专业基础课教材新系”
编写委员会

第二版前言

本书自2002年8月出版以来,受到了广大读者的欢迎,也得到了专业理论工作者、教育工作者的好评,已经数次加印,共发行了5万余册。在2004年上海商学院组织的64种教材评审中,专家们对于本教材的科学性、实用性和可读性给予了充分的肯定,获得了优秀教材奖。管理学原理是一门发展颇为迅速的学科,每年都有大量的研究成果问世,为了跟上学科发展的形势,进一步适应管理理论发展和实际工作的需要,我们在征求各方面意见的基础上,决定对原教材进行修订,推出第二版。

此次修订,增加了“领导”、“人力资源管理”两章,删去了“企业文化”一章,使本书的体系更为合理。参加编写的各位作者,对自己所承担章节的内容,进行了认真的修改,增加了案例,补充了最新的理论,整体修改量约30%以上,涉及自主创新、建设创新型国家、虚拟组织和管理、劳动力流动、领导与追随者等社会热点问题。本书第二版各章编写分工如下:黄煜峰编写第1、3、4、5章,荣晓华编写第2、6、11章,姚志鹏编写第8章,刘丽珍编写第7、10章,第9章由黄煜峰、姚志鹏共同完成。全书最后由黄煜峰总纂定稿。

通过这次修订,本书在继续保持原教材特点的基础上,进一步吸收了管理学研究的最新成果,提升了教材的科学性和应用性,使教材的适用范围有所扩大。与原版本相比,第二版的内容更为新颖、实用,更富有特色,更符合科学规范,为进一步提高教学工作质量提供了方便。

为方便教学,本书第二版配有PPT教学课件(刘丽珍制作),并补编了“附录1 章后习题参考答案与提示”、“附录2 综合案例分析提示”和“附录3 综合实训教学建议”,使用本教材的任课教师可登录东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)查询或下载。

东北财经大学出版社许景行编审为本书第二版提供了新的代型设计,并对第二版书稿提出了许多具体建议,我们深表谢忱。

本书第二版作为普通高等院校财经管理类基础课全国通用教学用书,已列入“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”。新版教材也可以作为成人院校以及函授、业余大学的教学用书,还可作为企事业单位管理人员继续教育的培训教材。

编者

2006年11月

第一版前言

本书根据高职高专学生的教学和学习特点,本着实用性和适应性、发展学生智力和培养学生能力相统一的原则,在编排内容上作了较大的改动。

全书分为三大模块,以管理科学的发展历史为线索,以管理的经济学原理和市场原理为企业经营活动的背景,以管理的职能学说为企业的内部条件,紧密结合管理工作的实际,在突出资源配置和资源运行规律的同时,系统地论述了管理学的一般原理。本书在理论联系实际,增强实用性和操作性方面形成了自己的特色。这是一本内容新颖,深入浅出,具有高职高专教育教学特色的管理类教材。本教材可作为各类高等职业院校、高等专科学校和成人专科管理类或相近专业的教学用书,也可作为企事业单位经营者和各类管理人员的培训教材。

本书由黄煜峰、荣晓华主编,姚志鹏副主编。黄煜峰编写第1、3、4、5章,荣晓华编写第2、6、10章,姚志鹏编写第7、9章,黄煜峰、姚志鹏编写第8章,最后由黄煜峰总纂全书。

本书参考和引用了国内外许多作者的观点和有关资料,在此谨向有关作者表示深切的谢意。

在本书的编写过程中,得到了全国商业职业教育教学指导委员会、东北财经大学出版社的各位领导和同行专家的关注、帮助和指导,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中难免会有缺点甚至错误,因此我们恳切希望广大读者和同行专家学者不吝赐教。

编者

2002年7月

目录

第1章 绪论 / 1

学习目标 / 1

1.1 管理与管理者 / 2

1.2 企业 / 11

1.3 管理学原理的研究对象、任务和方法 / 14

1.4 提高创新管理水平, 建设创新型国家 / 24

本章小结 / 30

主要概念和观念 / 30

基本训练 / 30

观念应用 / 32

第2章 管理理论的产生和发展 / 34

学习目标 / 34

2.1 早期管理思想 / 36

2.2 现代管理理论的演进 / 39

本章小结 / 51

主要概念和观念 / 51

基本训练 / 52

观念应用 / 53

第3章 管理的经济学原理 / 55

学习目标 / 55

3.1 管理与经济 / 57

3.2 经济体制、机制管理 / 65

3.3 经济利益和经济效益 / 71

本章小结 / 73

主要概念和观念 / 74

基本训练 / 74

观念应用 / 76

第4章 管理的市场原理 / 78

学习目标 / 78

- 4.1 面向市场的管理 / 80
- 4.2 市场战略和策略管理 / 88
- 4.3 市场缺陷与管理 / 91

本章小结 / 94

主要概念和观念 / 94

基本训练 / 94

观念应用 / 96

第5章 计划原理 / 98

学习目标 / 98

5.1 计划职能 / 99

5.2 国家经济计划 / 104

5.3 全面计划管理和计划机制与方法 / 110

本章小结 / 119

主要概念和观念 / 119

基本训练 / 119

观念应用 / 121

第6章 组织管理原理 / 122

学习目标 / 122

6.1 组织概述 / 124

6.2 组织结构与组织设计 / 126

6.3 组织变革 / 136

本章小结 / 141

主要概念和观念 / 141

基本训练 / 141

观念应用 / 143

第7章 领导 / 145

学习目标 / 145

7.1 领导概述 / 147

7.2 领导的基本要素 / 151

7.3 领导理论 / 158

本章小结 / 163

主要概念和观念 / 163

基本训练 / 163

观念应用 / 166

第8章 人的激励原理 / 168

学习目标 / 168

8.1 激励职能 / 170

8.2 激励理论 / 177

8.3 激励工作实践 / 186

本章小结 / 190

主要概念和观念 / 191

基本训练 / 191

观念应用 / 192

第9章 控制与协调原理 / 194

学习目标 / 194

9.1 控制职能 / 196

9.2 协调 / 199

9.3 沟通 / 203

本章小结 / 217

主要概念和观念 / 218

基本训练 / 218

观念应用 / 219

第10章 人力资源管理 / 220

学习目标 / 220

10.1 人力资源管理概述 / 222

10.2 人力资源规划 / 226

10.3 员工的招聘 / 229

10.4 人员的培训 / 232

10.5 绩效评估 / 234

10.6 职业计划与发展 / 237

本章小结 / 241

主要概念和观念 / 242

基本训练 / 242

观念应用 / 245

第11章 管理科学展望 / 247

学习目标 / 247

11.1 知识经济时代的企业管埋 / 249

11.2 21世纪的管理创新 / 253

11.3 21世纪企业管理的新模式 / 256

本章小结 / 265

主要概念和观念 / 266

基本训练 / 266

观念应用 / 268

综合案例 / 269

综合实训 / 275

主要参考书目 / 277

第 1 章

绪 论

★ 学习目标

- 1.1 管理与管理者
 - 1.2 企业
 - 1.3 管理学原理的研究对象、任务和方法
 - 1.4 提高创新管理水平，建设创新型国家
-

★ 本章小结

- ★ 主要概念和观念
- ★ 基本训练
- ★ 观念应用

★ 学习目标

通过本章的学习，你应该达到以下目标：

知识目标：了解什么是管理和管理学原理，了解企业与企业经营决策；掌握管理学原理的研究对象、任务和方法；掌握什么是创新型国家和它的基本特征。

技能目标：根据管理的基本特征和有效管理的基本条件，加强资源优化配置技能的培养；以企业为主体，利用后发效应加强企业自主创新管理技能的培养。

能力目标：运用管理学原理理论，提高资源配置尤其是人才资源配置的能力；运用管理的基本职能，提高企业经营效益的能力；运用建设创新型国家理论，培养企业的自主创新能力。

引例

航华公司为什么能长寿?

改革开放以来中国许多知名的民营大公司都只是昙花一现,飞龙、三株、巨人等纷纷陷入困境,管理上的落后是重要的原因。航华公司是一家生产电器产品的民营企业,由许多小型企业联合组成,经过近20年的发展,现在已经拥有资产几十亿,年产值达3个多亿,在国内算得上是一家长寿大公司了。

随着公司规模扩大和产品类型的增加,公司的主要领导十分重视企业的管理工作,要求公司干部和下属企业领导经常参加管理的培训班和报告会。在他们的办公桌和书柜里,德鲁克的《巨大变迁时代的管理》以及国内的《A管理模式》等管理学新书,成为他们必读的教科书。在公司的组织结构上,他们正在探索非正规组织、扁平型组织、网络状组织、半自治式组织以及简单型结构、职能型结构、事业部结构、控股公司结构、矩阵结构等形式,一些企业还在探索“没有管理的管理”这种所谓管理的最高境界。

根据近年来产品多样化发展需要,各个企业以人为本的观念越来越深入人心,逐渐重视对人力资源的管理。一些企业还建立了人力资源部或人力资源委员会,选择人才越来越成为企业经常性的工作,并成为企业最高负责人直接决策的工作。

在管理理念和企业文化建设上,近来公司领导带领企业老总正在学习和比较中、日、美管理模式的特点,实行儒家学说和现代管理情、理、法相结合的方式。在管理中加强“知”的教育,注重“情”的灌输,提高“行”的训练效果,发挥人的内在价值和积极性,强调管理的“人和”效应,取得了人心齐、政令畅,员工积极投入技术革新,人人争当创新能手的大好局面。

与大起大落的那些企业相比较,航华公司的长寿原因是再明白不过了,这就是公司领导通过学习,不断提高管理能力和管理水平的结果。对于我们刚开始学习管理学原理的同学来说,或许有人会感到奇怪,科学管理真的具有那样的奇效吗?

1.1 管理与管理者

每一个初学者通常都会有这样一个问题:什么是管理学原理?对于有关管理学原理这门学科的完整了解,也许要等到读完本书之后,然而我们不想让读者等得太久。北京大学光华管理学院原院长厉以宁教授对他的研究生说:“一个大学的研究生,不管你是学什么的,原来是哪个系、哪个专业的,为了适应时代的要求,都必须学习管理学。”^①对于研究生是这样,对于一般的大学生更是如此,因为不管你将来从事什么样的工作,你都离不开管理,管理是一项人类社会最基本的实践活动。

管理作为一种人类的基本活动,是社会从原始走向文明的伴生物,它始终是人类社会实践活动的结晶;管理,在公元前三四百年间,就作为经济一词的同义词而与

^① 厉以宁:《新世纪需要什么样的管理人员》,载《文汇报》,2002-12-22。

“经济”同时降生，现在与将来它都无法独立于经济而单独存在。管理展示的和力图展示的内涵是世界眼光，是它影响社会的现实与未来，培养能引导潮流的未来社会的精英。这些年来，在世界经济的动荡起伏之中，中国经济迅速崛起。它揭示了这样一个道理，管理的进步能够帮助中国经济腾飞，管理理论的创新能够使中国企业的未来之星从中国走向世界。

1.1.1 管理

在泰勒（F. W. Taylor）的科学管理理论出现以前，管理还只是一种经验性的活动，到了19世纪末20世纪初，随着现代科学技术和社会化大生产的发展，管理才逐步成为主要由专业人员担任的工作，开始从经验型向科学型转变，从此管理便成为提高劳动生产力的重要因素而格外受到人们的重视。

1) 管理学原理的含义

管理学原理是研究和探讨各种管理思想、管理原则、管理方法科学依据的一门学科。管理学原理是一个具有层次结构的理论体系，是实施管理职能的理论依据，是人们进行管理活动的行动指南，是管理学研究的重要部分。现代企业管理十分强调以人为中心的管理理念，其实企业又何尝不像一个人呢？企业也有它的生命周期。

【专题1—1】

企业的寿命周期

荷兰壳牌石油公司通过对世界500强大企业的研究，得出结论：一般大企业的平均寿命不超过40年，只相当人类寿命的一半；日本竹内繁喜在《大变革时代的干部条件》一书中指出：“一个公司的寿命是30年。企业诞生后，大体上用10年打好基础，下一个10年成长壮大，再一个10年到达成熟期。”由于市场经济瞬息万变，科学技术日新月异，每一个企业都面临经济全球化的挑战与空前激烈的竞争。据统计，美国平均每年要倒闭几万家企业，特别是高新技术产业，生存5年以上的只有10%，而90%以上的高新企业都要被淘汰出局。

各国企业家都在为防止企业衰老、延长企业寿命而不断努力；人们通过对一批百年老厂、百年老店研究之后得出结论，凡是长寿的企业，都具有一批高素质的企业管理者，是他们不断地对企业采取各种改革措施，才能使企业永葆青春。而深化企业改革措施，一般要建立强有力的领导班子，从而形成健全的组织，这样才能吸引高级技术人才，也只有这样才能合理配置各种资源，促使员工知识更新，树立企业的形象，实现周密的生产计划和落实监督检查的各种措施。

如果说落实这些措施是一个管理过程的话，那么，为什么要采取这些措施，怎样才能更好地发挥这些措施的作用，这就是管理学原理所要研究的问题。因此，管理学原理的概念与管理的概念是直接联系在一起的。

2) 管理的含义

那么，什么又是管理呢？从一般意义而言，管理是指通过组织协调，优化和合理

配置资源，既有效率又有效果地实现组织预定目标的活动过程。管理的核心是对现实资源的有效整合，这里的“协调”区分了管理岗位与非管理岗位的不同职能，同时也反映了实现既有“效率”又有“效果”过程的基本条件是协调各种关系。

过程代表了一系列进行中的有管理者参与完成其职能的活动。很长时间以来，管理学都把法约尔（H. Fayol）的计划、组织、指挥、协调和控制作为管理的全过程，现在有人把这个过程简化为计划、组织、领导、控制等四个方面。本书在综合了各种不同版本的观点以后，把计划、组织、领导、激励、协调和控制作为管理的主要职能。

效率（efficiency）是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。在保证产品质量的前提下，减少用料，缩短工时，削减库存水平，降低废品等，都是提高效率的措施。因为管理者所面对的是稀缺的资源，包括人员、资金、能源、原材料和设备等，都要合理配置、节约使用。效率通常是指“正确地做事”，是做事的方式，回答“做什么”的问题。

效果（effectiveness）是指实现组织目标的程度，是对工作结果状况的表达。生产上去了，结果是污染了环境；任务完成了，结果是加重管理者和员工的冲突；利润增加了，却有损于企业的形象。这些管理过程所产生的结果，可能效率也不差，但其效果不良却是肯定的。效果通常是指“做正确的事”，是做事的结果，回答“怎么做”的问题。

因此，在管理上我们既不能只强调效率而不顾效果，也不能虽有效果却低效率地管理。在一个成功的组织中，效率和效果总是呈现出互为条件、相辅相成的关系。

总而言之，管理是一种生产力，是一个组织生存与发展的基本条件，是经济发展和社会进步的力量。真正有效的管理必然是使组织运行合理化和高效化的过程。合理化是指合理组织人力、物力、财力，切实安排好各项工作；高效化是指提高劳动生产率，努力提高组织的社会效益和经济效益。前者是手段，后者是目的，只有使二者做到高度的统一，才能全面实现科学管理的组织目标。

3) 管理的特征

由此可见，不管管理的具体对象是什么，大到国家、政府、机关、军队、学校，小到工厂、乡村、街道、科室，凡是管理它都应该具有以下一些最基本的特征：

(1) 管理的载体是一个组织。这个组织可以是一个国家、一个学校、一个企业等，总之是一个有特定目标的组织而不是个人。

(2) 管理的基本对象是人。虽然管理也要涉及对物、财的管理，但是对物与财的管理只有通过对人的管理，才能称为真正意义上的管理活动。在某种意义上说，企业的竞争就是人力资源管理制度上的竞争，有了好的制度，没有人才也能把人才吸引过来；反之没有好的制度，即使你暂时有了人才，人才也会弃你而去。

(3) 在管理的资源配置中，人才是第一资源。决定一个国家、一个城市，乃至一个企业综合竞争力的决定要素，就是人才。知人善任、量才为用，扬其所长、避其所短，是人才配置的要诀。

(4) 管理的任务。在一般意义上说,它就是通过采取某些具体的手段和措施,设计、营造、维护一种环境,包括组织内部和外部的环境,使所有管理对象在特定的环境中,做到协调而有序地进行活动。

1.1.2 管理者

什么是管理者?这是一个很有意思的问题。企业中一个普通的操作工,是不是一个管理者呢?著名管理学家、诺贝尔经济学奖得主西蒙(H. A. Simon)的回答是肯定的。因为操作工面对机器和工件,他需要果断地处理各种突发问题。西蒙首先提出了所有员工都是某一领域的决策者的观点,认为企业员工都具有管理者和被管理者的双重身份。对于谁是管理者?德鲁克(P. F. Drucker)则认为:一个重视贡献,对成果负责的人,不管他职位多卑微,他仍属于“高层管理者”。但是从管理的职能理论来说,管理者一般还是指从事计划、组织、领导和控制的人。一般从事管理工作的人员,都可以被认定为是管理者。

1) 管理者的角色

明茨伯格(H. Mintzberg)是管理者角色理论的提出者,他认为管理者扮演着十种不同的但又高度相关的角色。这十种角色又可以进一步组合成以下三个方面的内容:

(1) 人际关系方面的角色。管理者在组织中要履行礼仪性和象征性义务,经常要接待来访客人,他的形象对组织有重要的影响。管理者还要扮演领导者的角色,对下属负责激励、培训和惩戒。管理者又像一个联络员,需要同客户和内部员工建立各种联系,不仅要参加许多联络性活动,而且在节假日时还要发出更多的问候信、感谢信,为自己的组织开发更多的关系资源。管理者的这些义务,被明茨伯格称之为“挂名首脑”、“领导者”和“联络者”的角色任务。

(2) 信息传递方面的角色。所有的管理者都要接受和传递来自于组织外部、内部的信息。了解上情、洞悉下情;掌握社会和市场动态,把各种有利或不利的信息及时地向组织传递,并且组织成员共享;代表组织向外界公布组织态度、决定、报表、报告、进行演讲等。它们分别被明茨伯格称作“监听者”、“传播者”和“发言人”。

(3) 决策制定方面的角色。任何一个高级的职业管理者,必须具有捕捉组织发展机会的能力,作出正确的战略决策,并且承担可能出现的责任;当组织面临重大改革,可能发生意外的动乱时,能够临危不惧,具有处理混乱的决断能力;根据组织目标,对有限的资源进行合理分解和配置,制定科学的分配方案;为了组织的利益,能够成功地与其他组织进行合作和交易的谈判等。它们被明茨伯格分别称作“企业家”、“混乱驾驭者”、“资源分配者”和“谈判者”的角色任务。

明茨伯格十种规模的“角色丛”基本覆盖了管理人的所有工作。它要求管理者不仅需要具有复合型的知识和能力结构,同时还说明了管理者的工作比起一般员工来,一定是更加忙碌、更加辛苦。为了防止发生“角色冲突”与顾此失彼的现象,