

管理学通用教材

组织行为学

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

主编 张新国 陈敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

C936/117

2008

管理学通用教材

组织行为学

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

主编 张新国 陈敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/张新国,陈敏主编. —武汉:武汉大学出版社,2008.5
管理学通用教材

ISBN 978-7-307-06218-4

I. 组… II. ①张… ②陈… 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(2008)第 060957 号

责任编辑:范绪泉 责任校对:刘欣 版式设计:詹锦玲

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中科兴业印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:25.625 字数:512千字 插页:1

版次:2008年5月第1版 2008年5月第1次印刷

ISBN 978-7-307-06218-4/C·201 定价:35.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

当中国社会与经济经历近 20 年的快速增长（量变）以后，发展（质变）已成为新的主题，环境保护、社会和谐以及和平崛起遂被提上议事日程。依照传统，所有这些问题的解决都必须建立在全面的以人为本观念之上——因为人不仅是社会及经济进步的创造者和推动者，也应成为自身进步及完善的策划者、实施者和受益者。然而，正如孙子所云“善战者，求之于势，不责于人”，中国当今问题的解决不仅要坚持以人为本，更要坚持团队精神、集体主义以及机遇导向，“一个篱笆三个桩、一个好汉三个帮”讲明了团队协作的重要性，而“众志成城”、“统一领导”和“顺势而为”则讲的是整体思考的重要性。

自人类发现分工协作原则的独特魅力以来，群体和机构随即成为推动人类社会进步及发展的有效工具。然而，“成也萧何，败也萧何”，群体和机构不仅成就了一切伟大的事业，也粉碎了人类诸多美梦。组织行为学主要探讨组织内的个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识改善组织绩效。然而，“适者生存，优胜劣汰”之生态进化论却指出了这种思维的狭隘性。如今，组织行为研究已由早期的直觉判断进化到系统研究（systematic study）阶段，通过将一些重要的事实和关系作为研究对象和范围，可以为管理者提供更为全面的信息，对组织、群体及个体的行为进行更为科学的预测，将环境、使命及核心能力作为一个完整的框架对组织行为进行解读、设计及管理。这种方法基于这样的理念：行为大多不是随机发生的，而是由某种原因所引起，并且向着某个目的推进。这个目的不一定是正确的，但却是行为者最希望、最愿意实现的。事实上，目的性为组织行为的研究和预测奠定了重要的理论基础。然而，传统的组织行为学所坚持的系统研究基本上停留在封闭系统的范畴里，回避了外部环境对于组织内部行为的必然影响，本教材弥补了这一缺陷。只有这样，才能更好地体现孔子“修身、齐家、治国、平天下”的伟大精神，建设和谐组织与社会，将国家和社会目标的实现与个人及群体目标和利益的实现紧密结合，进而实现“我为人人，人人为我”之崇高社会目标。

本教材具有以下主要特点：

1. 创新性。熟悉组织行为学原有体系的理论家和实践者一定会发现本教材的这一特点，这也是基于现代组织生存发展的实际需要。事实上，当今社会——尤其

是中国——在加入 WTO、更广泛地参与经济全球化的进程中所取得的如此瞩目的巨大成就，本身就是现代组织在新的时代背景下所完成的大胆及非常规的伟大举措，既顺应了时势，又体现了新时代的组织管理者所具有的创新与创业精神。

2. 整体观。本教材很好地坚持从整体上把握组织行为学的内容体系，不仅强调了在组织行为研究中必须坚持的外部导向性，而且将此外向视角和传统的内部视角很好地统一在基于系统思考的“外部环境—内部能力—利益相关者”（约翰逊和斯科尔斯，2004）的一般框架之下，更为有志于建立长青基业之组织提供了“外部环境—核心能力—组织使命”之商道（theory of the business，又译为“事业理论”和“经营之道”）框架（Drucker，1994）——正是后者回答了组织该做什么和不该做什么这些关键问题，从而将组织之宝贵资源集中在正确及关键的发展方向上。

3. 动态观。世界是发展的，组织既是参与者，又是被影响者。机构是社会的器官，管理层是组织的器官。机构也罢，管理层也罢，都是后天的人造系统，都有其生命周期，都必须与时俱进。因此，组织必须在现有文化、制度、原则和机制的基础上，生存、发展及演变，在此过程中，形成新的文化、制度、原则和机制，完成吐故纳新及自我更新的进化，而千万不可任由基于旧的使命的机制和文化束缚着组织的发展和进步。

4. 继承性。本教材继承并保持了组织行为学原有理论体系的完整性，不但没有否定其既有价值和功用，而且将其纳入到一个更大、更完整的理论框架之中，从而更好地凸显了其所具有的重要作用，而且很好地界定了其作用空间和边界。

5. 先进性。本教材吸收了组织行为学的最新思想和成果。这些成果全都经历了理论和实践的严格论证和检验，具有极大的指导作用和应用价值。

6. 求实性。本教材虽然在结构和思想上高屋建瓴，但却与企业现实结合紧密。对于理论性、实践性不强的部分都予以舍弃，其目的是帮助学生在深入理解基本概念和原理的基础上，从生命体的角度理解企业这个人造社会系统。所用案例均是真实可靠的，均来自现代企业的经营实践，没有丝毫凭空杜撰的成分，以便于学生深入理解书中的内容和即将面对的工作现实。

7. 严谨性。除了实例来自最新企业现实以外，本书在对主要理论和原理进行介绍的过程中，均进行了严格细致的注释，既保持了内容的真实性，又为学生提供了一个很好的阅读清单。鉴于中国企业经营实践时日尚短，本书所引用的资料大多来自国外权威杂志、个人著作和书刊。对这些资料进行广泛和细致的阅读与比较，对于理解本课程的精髓是大有助益的。

参加本书编写的人员有：陈敏（第一章），王媛媛、张新国（第二章），张璇、张新国（第三章），张蕾（第四章），何军红（第五章、第九章），唐克敏（第六章、第十四章），杨永政、张新国（第七章），崔冬冬、张新国（第八章），安增科

(第十章), 沈占波(第十一章、第十二章), 杨君茹(第十三章)。张新国负责全书的组织编写和统稿、总纂工作。本书由张新国、陈敏任主编。本书编写过程中, 参考了国内外的研究资料, 在此谨致诚挚的谢意。

因时间仓促及水平有限, 本书一定存在着难免的缺点、错误和不足, 为此, 我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材提出宝贵的意见、批评与指导。

最后, 我们要对武汉大学出版社致以真挚的感谢。没有他们的支持与帮助, 我们这本教材无法这么快就能见诸于世。尤其要感谢范绪泉博士, 他在合作中所表现出的敬业精神、专业水准及洒下的辛勤汗水, 不仅给我们留下了深刻的印象, 也是我们今后学习的楷模。我们在此再次向他表示感谢。

中南财经政法大学工商管理学院院长、博士生导师

张新国 教授

2008年2月于武汉

总 序

经济全球化、新技术革命及过度竞争不仅改变了 21 世纪企业的生存基础,而且也给中国高等教育带来了新的发展机遇和挑战。在我国现行教育状况下,专业范围和专业训练过于狭窄,使得学生在进行综合思考和知识创新方面存在局限。虽然职能化和专业化在企业业务决策和管理中具有十分重要的作用,然而,面对日益复杂的市场竞争环境以及职业发展的更高需要,通才才是最好的专才。为此,有必要摒弃业已陈旧的人才培养模式、狭窄的课程设置和落后的教学内容,对工商管理类各专业的培养目标、培养模式、课程设置、教学内容和教学手段等进行一系列重大改革,以宽口径、厚基础、高素质、重能力为原则,把培养面向现代化、面向世界、面向未来、基础扎实、知识面宽、综合素质高、富有创新意识和开拓精神以及良好职业道德的高层次管理人才作为我们办学的重要使命。

教材建设作为本科教学的一项基本任务,体现着教学改革和教学水平的主要方面。为了将学生培养成应用型、融通性、开放式的通才型专才,我们精心挑选“国际贸易理论与实务”、“商品流通概论”、“电子商务”、“战略管理”、“人力资源管理”、“物流管理概论”、“管理科学概论”、“中国农业与农村经济”及“旅游学”等专业基础课作为管理类各专业通修课程,期望通过这一举措将本科教学改革和教育水平推进到一个新高度。

这套系列教材的鲜明特色主要表现在以下四个方面:

1. 系统性。这些课程选自管理类专业的专业基础课,较为全面地反映了管理类专业的知识体系与课程精华。企业——作为一个有机整体,决策的基本单元是企业本身,至于企业内部各职能部门——作为企业整体的一个不可分割的组成部分,其决策必须符合企业整体的生存与发展需要。鉴于大多数工商管理类专业属于职能性专业,故其在课程设置及

课时安排上各有自己的不同侧重,其结果将不利于学生在今后职业生涯中全面发展。本套教材针对的这些课程则在很大程度上弥补了各专业在课程设置及培养目标上存在的先天性局限。

2. 专业性。基于企业的基本现实及企业管理的基本需要,一次性地将管理各主要专业的主要基础课程对管理各专业进行通识教育,不仅开阔了学生的专业视野,而且还为学生进一步学好各专业课程奠定了坚实的知识基础。这意味着,随着各个学科课程共性的进一步提高,各专业的特殊性不仅没有削弱,反而还会变得更具纵深性,各专业间的学习交流与互动变得更加切实可行。

3. 先进性。这些课程的教材编写者都是相关专业的教学科研骨干,对所选课程的体系和内容都进行了系统性更新,吸收了国内外最新理论成果。培根说“知识就是力量”,但德鲁克说得更好:“分享的知识才有力量。”在科技发展日新月异、知识更新不断加速的今天,对最新的理论知识进行系统性分享的有效途径之一就是将其编入新版教材,只有这样,才能确保新的知识能得到更大范围及更高程度的及时传播、学习、吸收与运用。

4. 成熟性。本系列教材按照国际上各专业教材的通行标准和体系,结合中国的具体实际,在结构上进行了很好的取舍和调整,使得教材体系变得更加清晰,特点也更加突出。

本系列教材适用于我国全日制本专科学生相关课程教学及理论研究。因时间紧促及能力所限,本书一定还存在着这样那样的漏洞和错误,诚心恳求各位读者批评指正。本系列教材在组稿及撰写过程中,参考了国内外同行大量的研究资料、数据、图表和理论观点,在此,向各位作者及作品出版单位表示诚挚的感谢。本套系列教材在组稿、编写及出版过程中,得到了武汉大学出版社范绪泉博士的大力支持与帮助,没有他的辛勤劳动与汗水,这套系列教材很难这么快地问世。在此,我代表作者对他的敬业精神表示最真诚的敬意与谢意。

张新国

2008年3月于武汉

目 录

前 言	1
第一章 组织行为学概述	1
第一节 管理者的概念及职责	1
第二节 组织行为学的概念及学科基础	7
第三节 组织行为学面临的挑战与机遇	10
第四节 组织行为变量	12
第五节 组织事业理论	14
本章小结及对管理者的意义	19
复习题	19
案例分析	20
第二章 组织环境	22
第一节 内部环境	22
第二节 外部环境	30
第三节 关系环境	37
本章小结及对管理者的意义	44
复习题	44
案例分析	45
第三章 组织需要	47
第一节 组织生存需要	47
第二节 组织发展需要	52
第三节 组织转型需要	62
本章小结及对管理者的意义	66
复习题	67
案例分析	67

第四章 个体动机与行为	72
第一节 个体行为基础	72
第二节 个体价值观、态度与工作满意度	76
第三节 个体人格与情绪	83
第四节 个体认知能力与个体决策	91
第五节 知识员工及其行为	99
本章小结及对管理者的意义	102
复习题	102
案例分析	103
第五章 群体动机与行为	105
第一节 群体的概念及分类	105
第二节 群体发展模型	107
第三节 群体的外部环境条件	109
第四节 群体成员资源与群体结构	111
第五节 群体的互动过程	120
第六节 群体任务与群体决策	122
第七节 群体决策技术	127
第八节 知识群体及其行为	130
本章小结及对管理者的意义	134
复习题	135
案例分析	135
第六章 工作团队	137
第一节 工作团队的概念	137
第二节 高效工作团队建设	141
第三节 团队管理的主要问题	149
第四节 团队绩效的提升	154
本章小结及对管理者的意义	158
复习题	159
案例分析	159
第七章 人际沟通	161
第一节 沟通的功能	161
第二节 沟通的过程	163

第三节 沟通的方向	165
第四节 人际沟通方法	169
第五节 组织沟通的基本形式	173
第六节 沟通渠道的选择与沟通障碍	176
第七节 特殊沟通问题	179
本章小结及对管理者的意义	182
复习题	183
案例分析	183
第八章 组织领导	185
第一节 组织领导概述	185
第二节 领导基本理论	188
第三节 当代领导问题	196
第四节 权力与政治	201
第五节 领导艺术	207
第六节 创业家与创业精神	211
本章小结及对管理者的意义	216
复习题	217
案例分析	217
第九章 组织冲突与谈判	219
第一节 冲突的概念与演变	219
第二节 功能性冲突	222
第三节 冲突过程	228
第四节 谈判	236
本章小结及对管理者的意义	248
复习题	248
案例分析	248
第十章 组织目标	250
第一节 组织目标系统	250
第二节 组织目标的内涵和作用	253
第三节 组织目标的制定	257
第四节 组织目标冲突	260
本章小结及对管理者的意义	267

复习题·····	267
案例分析·····	268
第十一章 组织结构与工作设计·····	270
第一节 组织结构概述·····	270
第二节 组织结构设计模式·····	280
第三节 现场工作技术·····	290
第四节 IT 技术对组织行为的影响 ·····	294
第五节 任务分析的基本理论·····	296
第六节 工作设计·····	300
本章小结及对管理者的意义·····	307
复习题·····	307
案例分析·····	308
第十二章 人力资源政策与实践·····	311
第一节 人力资源管理的基本理念·····	311
第二节 人员招募和选拔·····	316
第三节 员工培训和开发·····	323
第四节 员工绩效管理和薪酬支付·····	326
第五节 员工职业生涯发展·····	333
第六节 劳资关系·····	336
第七节 跨文化人力资源管理·····	338
本章小结及对管理者的意义·····	341
复习题·····	341
案例分析·····	342
第十三章 组织文化·····	343
第一节 组织文化概述·····	343
第二节 组织文化的内容与结构·····	348
第三节 组织文化的作用与功能·····	353
第四节 组织文化的建设与培育·····	358
本章小结及对管理者的意义·····	361
复习题·····	362
案例分析·····	362

第十四章 组织变革与压力管理.....	364
第一节 组织变革的动因.....	364
第二节 有计划的变革.....	367
第三节 变革阻力与克服.....	373
第四节 组织变革趋势与当代关键变革问题.....	378
本章小结及对管理者的意义.....	387
复习题.....	387
案例分析.....	387
参考文献.....	389

第一章 组织行为学概述

彼得·德鲁克指出：机构是社会的器官，管理层是机构的器官。自改革开放以来，中国的社会经济各方面均取得了长足的进步。新机构层出不穷，其所提供的产品和服务，不仅丰富并提高了人们的生活和物质水平，而且还揭示了一个久被忽视的事实：机构的建立及管理正日益得到整个社会的普遍认同与重视。管理的进步使得机构得以在我们的社会经济生活中焕发出前所未有的效能，由此激发的创业热情正在成为推动当今社会高速变化与发展的新的引擎。这意味着当代社会正在迅速摆脱天才创造历史的旧思维的束缚以及由此导致的组织寿命之局限（天才可遇不可求、不可替代，基于天才的组织必将因此而无以为继），开始认识并见证到一个新型组织所应具有的重要品质：经由建立一种新的管理机制，从而将组织的资源和行为导向到可以产生更大及更具持久性成果的方向与领域，让普通人——经由适当的组织——便能取得此前未敢企及的社会经济成就。

本章是本教材之总论。主要阐释本课程所要涉及的基本概念、基本理论及其框架体系，组织行为学所面对的基本挑战与机遇、基本模型及组织生存之道（theory of business，又称“事业理论”）等基本问题，从而为后续各章内容的学习奠定必要的理论及方法基础。

第一节 管理者的概念及职责

组织要达成目的并取得成功就离不开管理，离不开管理者，离不开管理层。有了管理，组织才能正常运作，人类才能完成个人所不能完成的工作或任务、实现个人无法实现的目的与目标。在讨论组织行为及其管理规律之前，有必要理清管理、管理者及管理层的概念、职能、角色与职责。

一、管理者的定义

1. 管理的定义

关于管理（management）的概念，有很多不同的理解。中国大陆学者多这样定义：运用计划、组织、领导和控制等手段，整合组织资源，以实现组织及各利益相关者目标的过程。中国台湾学者曾仕强给管理下了一个更为简洁的定义：群策群

力，以竞其功。但其基本含义却是一致的：整合组织资源以达成特定目的和目标，它是科学性与艺术性的高度综合。

彼得·德鲁克对管理的概念有着与众不同的看法。他认为，管理是一种综合的艺术，具有人道性与科学性，它与人的行动与人对科学的应用有关，但既不是人道，也不是科学，而是两者的结合，并且一定是绩效和目的导向的。一方面，它涉及知识、自觉性、智慧及领导等有关人的各个基本方面，需要充分运用各种知识、充分激发人的主观能动性、充分掌握各种社会学科——包括心理学、哲学、经济学、历史、自然科学及伦理学；另一方面，它注重实践和运用，即将知识集中在成效（effectiveness）上，设计并提供对消费者具有亲和力的、人性化的产品和服务。事实上，管理正逐步成为一种重新肯定人性、使人性发挥作用，并为此采取相应措施的学问及实践。

2. 管理者的定义

管理者（managers）指的是指挥别人做事的个体。关于管理者内涵，斯蒂芬·P. 罗宾斯给出了这样的定义：在组织中作出决策、分配资源、指导别人的活动，以实现工作目标者。至于组织（organization），它是人们有目的地组合起来的社会单元，由两个或多个个人所组成，在一个相对连续的基础上运作，以实现一个或多个共同的目标。管理者的工作就是监督他人行动，并对组织目标的实现负责任。没有管理者，组织将失去生命与活力，组织资源将不会转变为组织绩效。组织绩效的多寡及水平的高低也与管理者的素质高度相关，正是后者才构成了组织唯一拥有的有效优势。

3. 管理层的定义

管理者并非单独发挥作用。事实上他们构成了一个集体——管理层（management）。当然，它不仅包含所有管理者，而且泛指组织内专门赋予资源以生产率（productivity）的机构、阶层和部门。企业管理层既是专门赋予资源以生产率的社会机构，又是有组织发展经济的经济机构，体现着现代社会的基本精神。它是不可或缺的——正是它才使今天的组织发展得如此之快、如此之好，且所遇到的阻力又是如此之小。联想集团创始人柳传志所说的“建班子、定战略、带队伍”也印证了管理层的重要性。

二、管理者的职能

1. 管理的职能：亨利·法约尔和哈罗德·孔茨的职能观

管理者的职能就是管理的职能，最早由法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）提出，即计划、组织、指挥、协调和控制。后来，美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koonts）将其简化为计划、组织、领导和控制四个方面。其具体涵义是：

(1) 计划 (planning): 它包括确定组织目标、制定相应的总体战略、把计划划分到各个层级, 对不同的活动进行整合和协调, 确保组织战略的适应性 (suitability)、可行性 (feasibility) 及接受性 (acceptability)。

(2) 组织 (organizing): 它包括决定所要完成的任务、决定责任者和承担者、如何对任务进行分类、谁向谁汇报工作及在什么地方工作, 可用“5W1H”法则概括。

(3) 领导 (leading): 主要涉及管理者激励下级、指导其行动、选择沟通渠道及解决成员冲突等事项, 以期达到指挥及协调的目的。

(4) 控制 (controlling): 为保证组织绩效达到预期所进行的考核、评价及监控。当加强实施仍不能奏效时, 对战略进行修订或调整将不可避免, 如果此方法仍不能奏效, 组织通常需要反省其现有范式是否已经过时。

需要注意的是: 管理及管理者的职能均是有目的及连续的, 这是保证组织充满活力并健康发展的重要条件和要求。

2. 管理层职能: 彼得·德鲁克的职能观

在亨利·法约尔看来, 管理职能并非是一个独立的体系。在其著作《工业管理与一般管理》中, 企业职能、管理职能、管理原则和管理教育作为一个完整的体系被提出。他先从六个方面界定了企业的职能——技术、商业、会计、金融、安全及管理, 再从五个方面界定了管理的职能——计划、组织、指挥、协调和控制, 接着提出了 14 项管理原则, 最后又强调了管理教育的必要性及可行性。

法约尔的研究对象虽为企业, 但他所总结的管理职能却具有普适性——几乎适合一切非经济组织。彼得·德鲁克根据其长期的企业咨询经验, 创立了对企业更具针对性的管理理论。鉴于企业因其所开展的每一项业务而得以生存, 管理层——作为对组织生产率负有专责的阶层——必须明确知道其所开展的业务的首要职能及其为开展此业务所必须肩负的基本职能。

根据彼得·德鲁克的定义, 业务 (business) 是企业 (enterprise) 将其所具有的特殊资源——独特的知识——转化为在市场上具有经济价值的贡献的过程, 其首要职能 (first function) 必须是为企业 (business enterprise) 创造经济绩效。企业是一种人造系统, 其生存与发展的前提必定与其能否在企业之外获取并发现所需的资源和市场、并将自己产品或服务变成市场所需之物有关。也就是说, 企业必须将其努力和成本导向到有利于企业长期生存及发展的正确方向及领域。

基于上述理念, 管理层的基本职能 (function) 或工作 (job) 主要有三项:

(1) 管理业务 (to manage a business)。业务是企业将其独特知识转化为在市场上具有经济价值的贡献的过程。鉴于不同的企业具有不同的自身特点和

优势，故其在进行业务定位方面注定会有不同的选择，市场本身也会对其有着不同的认知。这既意味管理层对管理层和管理者活动范围的限制，也意味着管理层必须肩负起对创造性活动的重要职责。这表明：（a）业务管理的技巧（skill）、专业能力（competence）和经验不能照搬——它们所构成的机制仅对特定的使命、目的或任务有效；（b）管理既不应成为一门精确的科学（但这并不妨碍它具有科学性），也不应仅靠直觉和天赋就能胜任——它是一种有目的、有组织的系统性行为；（c）最终检验企业管理层绩效的标准是经济成果，而非知识——知识必须被转化为对某个特定市场具有经济价值的产品或服务；（d）外部限制不是实现业务绩效的障碍，更应被看作是进行新的创造的机会，在现有环境、核心能力和使命的框架下，企业应顺势而为，进行对社会、政治及经济形势有意义的改变。

（2）管理管理者（to manage managers）。企业（enterprise）必须能够提供比其所拥有的资源更多及更好的产品或服务，以确保其产出大于投入。这意味着它决不能成为一个机械的资源汇集体。正如彼得·德鲁克所说：“利用资源组成一家企业，若仅仅将资源按逻辑顺序汇集在一起，然后打开资本的开关，如19世纪经济学家所笃信的那样（也如许多学究式经济学家的后继者们所仍然相信的那样）是不够的。它需要资源的嬗变，而这种变化是不可能来自于资本之类无生命的资源的。它需要管理。”^① 管理者是企业最昂贵的资源，管理层——作为对组织生产率负有专责的阶层——管理管理者的过程就是运用资源打造企业、使资源充分发挥生产率的过程。

（3）管理员工和工作（to manage worker and work）。工作的完成有赖于员工的努力。对工作进行管理，使其最适合人类的特点，对员工进行管理，使其最有效地工作，就变得至关重要。员工都有自己的特质、能力和局限，都需要激励、参与、满足、刺激、奖励、领导、地位和功能。这些要求唯有通过管理才能得到满足，而管理层——作为给企业注入生命的重要器官——则是实现这些要求的关键。

这三项职能虽可分别予以分析、研究和评估，但却无法在日常管理工作中得到清楚的区分和对待。事实上，管理层总是在每一项管理活动中同时履行着这三项职能。管理层是一种有着多重目的的机构，其作用的发挥有赖于对管理者的角色、技能及职责的进一步认识。

3. 管理者角色：亨利·明茨伯格的职能观

关于管理者的职能，加拿大麦吉尔大学教授亨利·明茨伯格有着独到的见解。

^① 彼得·德鲁克. 管理的实践. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006: 9.