

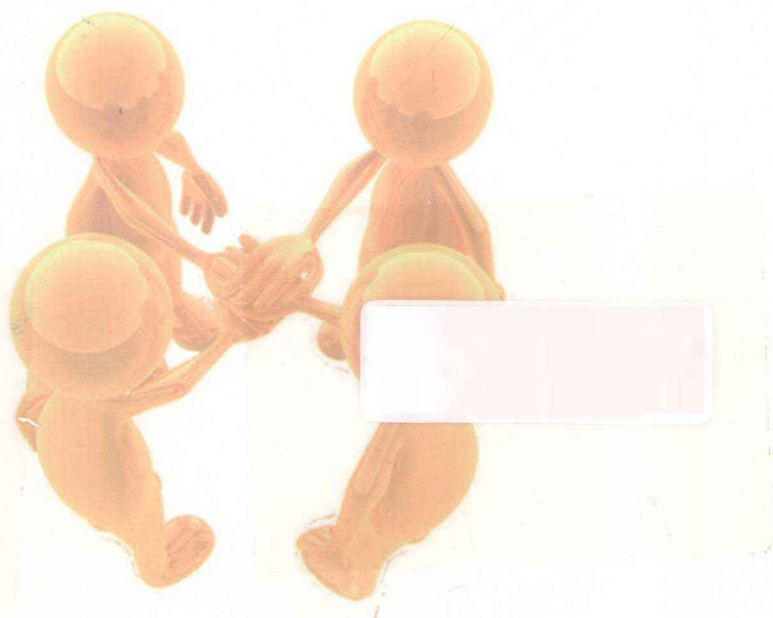


普通高等教育“十二五”规划教材
全国高职高专规划教材·财经系列

GUANLIXUE JICHU

管理学基础

程云 刘明鑫 何强◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材
全国高职高专规划教材·财经系列

管理学基础

主 编	程 云	刘明鑫	何 强
副主编	周玉良	党 威	沈春秋
参 编	刘 鹏	王 芳	



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书针对高职教育的特点,结合管理活动实际,以管理的一般规律为主线,采用任务驱动模式,围绕管理的核心职能——计划、组织、领导、控制以及创新组织全书的内容,构建“理论+实践”的教材组织结构。全书由6个模块、17个任务组成,包括管理概述、管理理论的形成与发展、制订计划、决策、目标管理、组织概述、组织设计与结构、人员配备、组织变革、领导概述、激励、沟通、控制概述、控制的技术与方法、控制的过程、了解创新及管理创新、掌握创新策略及方法。

本书的突出特点是,它能够与实际管理工作任务紧密联系,详细阐释管理学概念和研究的实践性方法。本书以培养应用型人才为目标,既适合作为高职高专工商管理、财经管理类专业以及相关专业的教材,也可以作为企业管理人员培训和参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/程云,刘明鑫,何强主编. —北京:北京大学出版社,2012.10

(全国高职高专规划教材·财经系列)

ISBN 978-7-301-21219-6

I. ①管… II. ①程…②刘…③何… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 215484 号

书 名: 管理学基础

著作责任者: 程 云 刘明鑫 何 强 主编

策 划 编 辑: 周 伟

责 任 编 辑: 周 伟

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21219-6/F·3337

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934 出版部 62754962

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.25 印张 426 千字

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: (010)62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

管理学是一门应用性和实践性很强的学科,既有科学的规律可循,又有艺术的运用,是理论与实践的结合。改革开放以来,通过借鉴和学习西方发达国家的管理理论与实践,我国的管理学科得到了长足的发展,管理学的重要性和实用性也得到了足够的认可与重视。

目前,大部分高职院校“管理学”教学仍然在沿用本科教材的体系,不适合培养高职高专层次的综合性技能型人才。高职高专教材内容结构的编排不应该是“好教”,而应该是“好学”。教学内容的组织应该使学生通过课程的学习,获得与工作过程有关的经验和技能。

本书基于6大模块展开,设计了17个工作任务,以任务为驱动,引导学生积极主动地参与学习,将知识结构化、系统化,从而最终在这一内化过程中实现能力的扩展和提升,为学生进一步学习打下基础。

本书就是基于以上思考与认识而编写的。全书共6个模块、17个工作任务,着重阐述了管理学的基本概念、形成、流派以及计划、决策、组织、领导、控制、创新等管理职能,如何规范和调整企业组织结构,强化计划和控制,重视领导行为和激励等环节,通过理论知识的普及,实现管理的科学化。管理是一种文化现象,它是民族文化在企业行为中的表现。一本好的管理学教材应当及时反映科学技术和经济社会迅速变化对管理学带来的影响,紧跟时代脉搏,同时也应当充分适应学习对象的特点和要求。

本书是为满足高职院校经济管理类专业学生学习管理学知识的需要而编写的,也可以作为经济管理类学习者的参考书。本书具有以下四个特点。

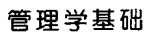
一是以工作任务为导向。本书以管理职能为导向进行课程内容设计,使独立、离散的知识点得到有机的连接。

二是结合管理学应用性强的特点,将管理理论和管理技巧紧密结合起来,突出不同技法的适用性,并帮助学生认识管理学的基本规律。

三是坚持理论教学与案例教学相结合。书中选取了不少管理实战案例以及相关资料,供学生讨论和思考。

四是切实从教师和学生角度出发。随书附送教学用的PPT课件,这不仅有利于教师组织课堂教学活动,而且还方便学生进行课外学习或者复习。

本书编写工作的任务分工如下:前言和项目一由辽宁经济职业技术学院程云老师编写;项目二由安徽城市管理职业学院沈春秋老师编写;项目三由辽宁经济职业技术学院何强老师编写;项目四由辽宁经济职业技术学院周玉良老师和刘鹏老师编写;项目五由辽宁经济职业技术学院党威老师和王芳老师编写,项目六由辽宁经济职业技术学院刘明鑫老师编写。



本书能够顺利出版并与广大读者见面,离不开多方面的关心、帮助和支持。国内外众多管理学理论工作者的研究成果为本书提供了丰富的参考资料,一批著名企业家的实践和探索为本书提供了大量生动鲜活的案例素材。限于作者的水平有限,本书不足或者不当之处,敬请同行专家以及广大读者批评指正,以使本书的内容更加完善和优化,使学生学习管理学知识的兴趣更加浓。

2012 年 4 月

目 录

模块一 管理学基本理论	(1)
任务1 管理概述	(1)
任务 1.1 学习管理的基本内容	(2)
任务 1.2 学习管理者相关知识	(7)
任务 1.3 了解管理学的研究对象与方法	(11)
任务 1.4 学习管理环境	(14)
任务2 管理理论的形成与发展	(23)
任务 2.1 学习管理思想的发展阶段	(23)
任务 2.2 学习古典管理理论	(26)
任务 2.3 了解现代管理理论	(36)
任务 2.4 了解当代管理思想的新发展	(42)
任务 2.5 了解中国管理思想的演进	(44)
模块二 计划与决策	(51)
任务3 制订计划	(51)
任务 3.1 计划的概述	(52)
任务 3.2 了解计划编制的程序	(58)
任务 3.3 掌握计划的编制方法	(60)
任务4 决策	(69)
任务 4.1 决策概述	(69)
任务 4.2 学习决策的方法	(76)
任务5 目标管理	(86)
任务 5.1 目标和目标管理概述	(87)
任务 5.2 目标管理的基本过程	(90)
模块三 组织	(101)
任务6 组织概述	(101)
任务 6.1 了解组织与组织工作性质	(102)
任务 6.2 掌握组织的工作原理与理论	(104)
任务7 组织设计与结构	(111)
任务 7.1 组织设计的任务、依据与原则	(112)
任务 7.2 职务设计与分析	(115)
任务 7.3 管理宽度与部门化	(116)



任务 7.4 组织结构类型	(120)
任务8 人员配备	(127)
任务 8.1 人员配备的任务	(127)
任务 8.2 管理人员的选聘	(129)
任务 8.3 管理人员的考评	(132)
任务 8.4 管理人员的培训	(134)
任务9 组织变革	(138)
任务 9.1 组织与环境	(138)
任务 9.2 组织变革的动力	(140)
任务 9.3 组织变革的过程	(142)
任务 9.4 组织变革的关键因素	(144)
模块四 领导	(150)
任务10 领导概述	(150)
任务 10.1 学习领导的基本内容	(150)
任务 10.2 领导的相关理论	(154)
任务 10.3 领导艺术与权力	(164)
任务11 激励	(174)
任务 11.1 激励概述	(174)
任务 11.2 激励的人性假设	(180)
任务 11.3 激励理论	(183)
任务12 沟通	(195)
任务 12.1 沟通概述	(195)
任务 12.2 沟通障碍及其改善	(203)
模块五 控制	(209)
任务13 控制概述	(209)
任务 13.1 控制的含义	(210)
任务 13.2 控制的基本原则	(211)
任务 13.3 组织内的控制系统	(212)
任务 13.4 控制的基本类型	(213)
任务14 控制的技术与方法	(222)
任务 14.1 预算控制方法	(223)
任务 14.2 非预算控制方法	(225)
任务 14.3 生产管理控制方法	(228)
任务 14.4 人事管理控制方法	(230)
任务15 控制的过程	(233)
任务 15.1 控制的基本过程	(233)
任务 15.2 有效控制的条件	(239)



模块六 创新	(244)
任务16 创新及管理创新	(244)
任务 16.1 创新概述	(245)
任务 16.2 管理创新	(248)
任务17 创新的策略及方法	(258)
任务 17.1 创新的原则	(258)
任务 17.2 创新的机会	(260)
任务 17.3 创新的策略及方法	(262)
参考文献	(268)

模块一 管理学基本理论

任务1 管理概述



【知识目标】

- ◎ 掌握管理的概念和特征
- ◎ 理解管理的性质和职能
- ◎ 掌握管理者的概念、类型及其应当具备的素质
- ◎ 了解管理学的研究方法
- ◎ 了解管理环境



【能力目标】

- ※ 能够领会管理的内涵
- ※ 认识管理者的角色
- ※ 有意识地培养个人管理素质
- ※ 能够对管理环境进行正确分析



【任务导入】

管理活动遍布于人类的社会活动和生产活动中,管理学随着人类社会的生产活动而产生,并伴随人类社会的发展而发展。现代社会中,无论从事何种职业,事实上人人都在参与管理,大到国家,小到企业或者部门,甚至家庭,几乎任何组织的有序活动都离不开管理。管理无处不在,无时不在。那么,先了解什么是管理,管理者应具备哪些素质和技能,以及管理对象和环境的关系,能够帮助我们开启对管理学的认知。



【任务分解】

- 任务 1.1 学习管理的基本内容
- 任务 1.2 学习管理者相关知识
- 任务 1.3 了解管理学的研究对象与方法
- 任务 1.4 学习管理环境



任务 1.1 学习管理的基本内容



【相关知识】

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史可能已超过 6 000 年。世界著名的埃及金字塔、中国的万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程表明,几千年前人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参与的大型工程。它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。金字塔是一个特别有趣的例子,建造一座金字塔要动用 10 万人干 20 年,那么,谁来吩咐每个人该干什么,谁来保证在工地上有足够的石料让每个人都有活干?答案是管理。不管当时人们怎么称呼管理,必须有人计划要做什么;必须有人组织人们去做这件事;必须有人指挥人们去做,以及采取某些控制措施来保证每件事情按照计划进行。

随着商品经济和生产社会化的发展,当企业成为社会经济普遍的经济组织形式,经济竞争成为社会发展的主要动力,追求最大利润成为企业家的主要目标时,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业管理。总之,在漫长的历史长河中,管理一直是人类组织活动的一个最基本的手段,它存在于一切领域、一切部门和一切组织之中。大到一个国家、一个大的跨国企业,小到一个商店、一个班组,无一不需要进行有效的管理。管理的实践活动是人类社会任何历史阶段不可缺少的普遍活动,管理是带有普遍性的人类实践活动。

一、管理的定义

(一) 组织

所谓组织,是指完成特定使命的人们,为了实现共同的目标而组合成的有机整体。为完成组织的使命和目标,组织需开展以下两项工作。

1. 业务(作业活动)

组织是直接通过作业活动来实现组织目标的。

2. 管理

组织为了确保作业活动的有效进行,还需要开展管理活动,因此,不管是作业活动还是管理活动,都需要人力、物力、财力和信息等资源。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。

管理活动对组织有如此重要的意义,因而组织中就设有专门的机构来从事管理工作。

(二) 管理的多种定义

关于“管理”(Management)的定义,有人认为管理是一门科学,也有人认为管理是一种艺术;有人把“管理”看成是一种职业,也有人把管理看成是实践活动。管理可以说是科学与艺术的结合,也可以说是实践活动,难以统一为一个精确的标准解释。对此,众多的外国学者从不同的角度为“管理”下了不同的定义。

(1) 斯蒂芬·罗宾斯和库尔特对“管理”下的定义是:“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。”他们把管理视作过程,既强调人的因素,又强调管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率与效益的平衡。

(3) 周三多对“管理”的定义：“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。”

维护和完善生产关系。

管理的二重性相互联系、相互制约。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形势、社会生产关系下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,两者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验来迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。

(二) 管理的科学性和艺术性

在管理学界,对于管理是一门科学还是艺术,一直是有争议的。管理的科学性,是指管理作为一个活动过程,存在着其自身运动发展的基本客观规律。人们通过各种社会实践和科学研究,不断总结经验,提出问题,验证推理,从中总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般办法。人们利用这些理论和方法来指导社会实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,使管理的科学理论和科学方法在实践中得到不断的验证和丰富。承认管理具有科学性是基于以下原因。

1. 管理具有系统性

管理过程中发生的各种现象不是孤立的存在和表现的,是有其活动的客观规律的,人们经过长期的经验总结和理论升华,已形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法与技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去和现有的变化,并根据其运行规律预测未来的变化。

2. 管理具有实践性

管理的基本理论和方法像其他科学领域的理论和方法一样,是可以通过课堂传授或者阅读而掌握的知识,并且是可以用来指导管理实践的。20世纪以来西方发达国家兴办各类管理学校,培养出了大批管理人才。这些人才在管理实践中,运用所学知识取得了举世公认的成绩,成为促进社会进步的一种力量。

3. 管理是一门交叉学科

作为研究管理过程中客观规律学说的管理学已经形成了完整、独立的学科,并运用多种研究方法使管理学不断发展进步。特别是在近代,管理学的发展完善性还体现在能够系统地兼收并用其他相关学科的研究成果、理论知识和分析方法,如心理学、社会学、系统科学、哲学和经济学等。

另外,管理也体现出其艺术性的一面,具体原因如下。

首先,管理是一门艺术。任何组织的管理者在管理活动中所开展的各项工作都是以人为核心的。而人的心理素质和行为方式各不相同,最显著的是管理活动中表现出来的每个人不同的个性风格。由于管理者是在一定的具体情景中进行管理活动的,为了进行有效的管理就必须既要考虑具体情景的特点,又要考虑执行者的个性特点,决不能机械地生搬硬套管理理论和原则。这就要求管理者具有现代的管理理念、良好的专业素养和有效的管理手段,以达到管理有效协调的目的。



其次,管理的艺术性是指管理者在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和管理技能的能力。管理的艺术性强调的是管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,利用个人的智慧、知识和经验,因地制宜地将管理理论与具体的管理活动相结合,实现有效的管理。

再次,管理的艺术性还体现在,管理活动中的各类影响因素是不断变化的,不仅有确定的因素,还有非确定的因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变就决定了进行管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景,生搬硬套管理理论和原则就不会达到管理的最佳效果。

最后,管理的艺术性还表明,仅仅学习管理理论,熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的,成功的管理者必须善于在实践中应用管理理论,善于发现问题,总结经验,并通过实践创造和发展管理理论。

管理的科学性和艺术性并不相互对立、相互排斥,而是相互补充、相互印证的。管理理论和管理艺术研究的都是管理实践。不同的是,管理理论研究的是管理活动中普遍的、必然的规律性;而管理艺术研究的是在具体情景中管理活动的特殊性和随机性。所以,管理理论和管理艺术都是管理学的有机组成部分,两者缺一不可。管理学就是管理理论和管理艺术系统知识的统一体。

三、管理的职能

关于管理的职能,不同学者的看法不尽一致。随着科技进步,管理活动越来越复杂,管理的职能也在不断变化。

20 世纪初,法国工业家亨利·法约尔在他的《工业管理和一般管理》一书中提出,所有的管理者都履行着五种职能,即计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。

20 世纪 50 年代中期,美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔将管理的职能归结为计划、组织、人员配备、指导和控制。

20 世纪 80 年代,斯蒂芬·罗宾斯将管理的职能归结为计划、组织、领导和控制。

我们认为,根据管理理论的发展与演变,对管理职能的认识也在不断发展,许多的管理实践已经充分证明,计划、组织、领导、控制和创新这五种职能是管理活动最基本的职能。

(一) 计划职能

计划是管理过程中的首要职能。计划的含义可以从两个角度讨论。第一,从名词的角度(静态的)理解,计划是指实现组织目标的行动方案。第二,从动词的角度(动态的)理解,计划是指拟订实现组织的行动方案的过程。

1. 计划的概念

计划是在科学预测的基础上为实现组织目标对未来一定时期内的工作作出安排的活动,它包括对组织所拥有的和可能拥有的人力、物力和财力所进行的设计和谋划,找到一条合适的实现组织目标的途径。

2. 计划的特征

第一,计划必须具有明确性。第二,计划必须具有全面性。第三,计划必须具有协调性。



第四,计划必须具有弹性。第五,计划必须具有功利性。

3. 计划的种类

计划的种类很多,可以将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等类型。

(二) 组织职能

1. 组织的概念

我们可以从两个方面来了解组织的概念。一是指为了达成某些目标而设计并建立的具有明确职责、权限和互相关系的管理系统。二是指对管理系统拥有的资源的职责、权限和相互关系进行有序安排的活动过程。

2. 组织的职能

组织的职能是在组织结构的基础上的组织运作所发挥出来的功能,或者说组织的职能是通过组织工作体现出来的。组织工作是组织为实现其目标而对组织自身进行结构的设计与调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配以及对组织成员行为的规范和协调。

(三) 领导职能

1. 领导的概念

领导是领导者及其领导活动的简称。领导者是组织中那些有影响力的人员,他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员,也可能是一些没有确定职位的权威人士。领导活动是领导者运用权力或者权威对组织成员进行引导或者施加影响,以使组织成员自觉地与领导者一道去实现组织目标的过程。领导是管理的基本职能,它贯穿于管理活动的整个过程。

2. 领导者

领导者,是指担负领导职责,负责实施领导过程的主管人员,他们负有管理者和领导者双重角色。对于作为组织主管人员的领导者来说,权力和权威是实施领导的有效工具,领导者需要用自己所拥有的权力和权威进行控制和指挥,发挥其在组织中的影响力。

3. 领导活动

概括地讲,大致存在着以下三种类型的领导活动方式:(1) 集权型的领导活动方式;(2) 民主型的领导活动方式;(3) 放任型的领导活动方式。

(四) 控制职能

1. 控制的概念

在管理活动中,控制是一项重要的管理职能,也是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能意味着管理者去主动发现计划实施中出现的(或潜在的)偏差,并加以纠正(或者预防)。

控制,是指由管理者对当前的实际工作是否符合计划进行测定,并促使组织目标实现的过程。控制主要体现在计划的执行过程中,是一种不断地对照计划来检查现有的作业状况的活动。控制的目的是要保证实际工作与计划一致,管理活动的控制过程也就是管理者对下属部门或者个人的工作进展、实际结果进行统辖,找出偏差并加以纠正的过程。控制是贯



穿于其他各项管理职能之中的,是存在于管理活动的全过程。控制作为一种管理功能,也可以分为常规控制和非常规控制。

2. 控制的过程

控制是一个过程,它贯穿于整个管理活动的始末。在组织目标的实施中,不断地在计划与实施结果之间进行比较,发现两者之间差距,并找出这种差距的原因和制定新的改进措施,这就是一个控制过程。也就是说,控制过程是由三个步骤或者三个交叉重叠的要素构成的,即确立标准、对照标准检查实际绩效以及采取措施纠正偏差。

(五) 创新职能

创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程。

创新是组织生命力的源泉。对于作为一个系统的企业或者其他社会组织来说,计划、组织、领导和控制等职能是在现有环境状态和系统目标下,维持系统平衡的重要管理职能;而创新则是适应组织内、外部环境条件的变化,打破系统原有平衡,创造系统新的目标、结构和功能状态,以实现新的系统平衡的管理职能。没有创新就没有发展。只有借助管理的创新职能,才能将计划、组织、领导、控制和创新等职能推进到一个新的组织管理的均衡状态,从而使组织在更高层次上实现目标、结构与功能的有机整合,以创造性地适应环境变化,赢得竞争优势。

计划、组织、领导、控制和创新这五种职能是一个互相关联、不可分割的整体。其中某些职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。



【课堂讨论】

1. 请举例说明管理的职能。
2. 为什么说管理是一门科学,也是一门艺术?

任务 1.2 学习管理者相关知识



【相关知识】

一、管理者及其分类

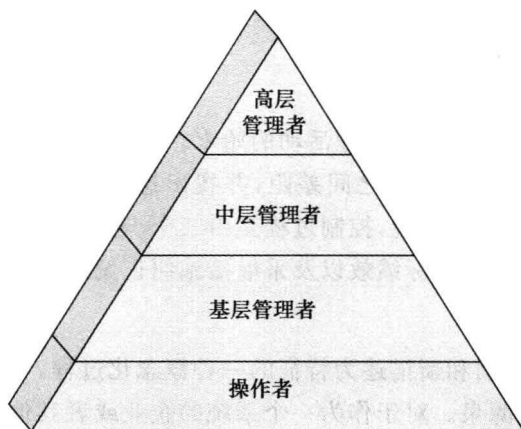
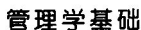
(一) 管理者的概念

管理者,是指指挥别人活动并为其工作好坏负责任的人。管理者在组织中有一定的职权,在组织中区分管理者和操作者并不难,因为管理者一般都有某种头衔。

(二) 管理者的分类

1. 高层管理者、中层管理者和基层管理者

这是以管理者在组织中所处的地位与层次不同为标准进行划分(如图 1-1 所示)。



高层管理者,是指对组织负有全面管理责任的管理人员,其职责主要是制定组织的总体目标和总体战略等。

中层管理者,是指处于高层管理者与基层管理者之间的管理人员,其主要职责是贯彻高层管理者制定的大政方针,指挥基层管理者的活动,并监督和协调基层管理者完成工作。

基层管理者,是指处于组织中的最低层次的管理者,其主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项工作任务。

2. 综合管理人员和专业管理人员

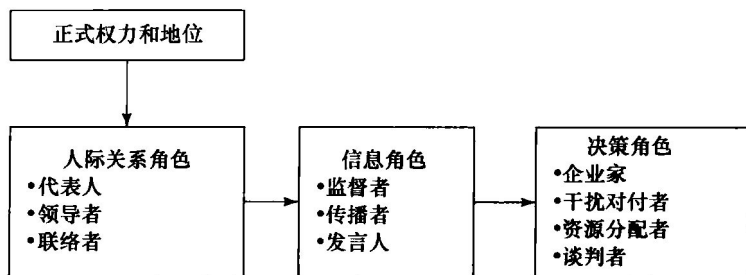
这是以管理者管理工作的性质为标准进行划分。

综合管理人员,是指对组织的活动负有全面责任的管理人员。综合管理人员是组织管理系统中的直线主管。

专业管理人员,是指负责组织的某一类活动的管理人员,也称职能管理人员。专业管理人员一般只负责组织中某一方面活动的管理工作,同时对其所管理领域的专业技能要求较高。

二、管理者的角色

根据亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作的仔细观察与研究,不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着多种不同但却是高度相关的角色,可以组合成人际关系方面、信息和决策三个方面(如图 1-2 所示)。





（一）人际关系方面

人际关系方面即管理者与人发生各种联系时所担当的角色。

（1）挂名首脑（代表者）：履行许多法律性的或者社会性的例行义务，如迎接来访者、签署法律文件。

（2）领导者：负责激励和动员下属，如对下属的激励、人员的配备和培训等。

（3）联络者：与上级和外部联系，从事有外部人员参加的活动，如参加外界的各种会议和社会活动。

（二）信息方面

信息方面即管理者在获取、处理和传递各种信息时所担当的角色。

（1）监听者：寻求和获取各种特定信息，以便透彻地了解组织与环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢，如阅读报告、保持私人接触。

（2）传播者：将获得的信息传递给组织的其他成员。

（3）发言人：向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果等信息，向媒体发布信息。

（三）决策方面

决策方面即管理者在洞察、统筹、决定以及执行各种决策时所担当的角色。

（1）企业家：寻找组织和环境中的机会，制定战略。

（2）混乱驾驭者：当组织面临重大、意外的动乱时，负责采取补救行动。

（3）资源分配者：分配组织中的各种资源。

（4）谈判者：在谈判中作为组织的代表。

研究表明，管理者角色的重要性在大企业与小企业是不同的，在小企业中重要的是发言人，而在大企业是资源分配者。同时，对于不同层次的管理者，其重要性也是不同的。对于基层管理者，领导者角色比较重要；而对于高层管理者，传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色比较重要。

三、管理者的技能

管理者由于处于不同的管理层次和不同的管理岗位，其发挥作用的大小也不相同，但一个重要的、不可忽视的影响因素是管理者是否真正具备了相应的管理技能。根据罗伯特·卡茨的研究，管理者必须具备技术技能、人际技能和概念技能。

（一）技术技能

技术技能，是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。不同层次的管理者，对技术技能的要求程度是不同的。对于基层管理者来说，技术技能更为重要，因为管理者要根据这方面的技能来从事管理工作。

（二）人际技能

人际技能，是指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。人际技能包含的内容比较多，诸如管理者的沟通能力、领导能力和协调能力等都会直接影响其人际技能的发挥。因为除了领导下属人员外，管理者还必须与上级领导和同事打交道，必须不断运用沟通、说服和激励等各种手段和方法调动相关人员有效地开展工作，完成任务。