



高等院校“十二五”应用型规划教材

管理学

GUANLIXUE

主编 刘玉玲



南京大学出版社

管理学

主 编 刘玉玲
副主编 胡翠平 陈国霖 李 玲
参 编 李 睥 刘 芳 于善甫
李 瑞 王 兰 刘 蕴

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 刘玉玲主编. —南京: 南京大学出版社,
2011. 12

高等院校“十二五”应用型规划教材·经管专业系列
ISBN 978-7-305-09423-1

I. ①管… II. ①刘… 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(2011)第 263601 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

丛 书 名 高等院校“十二五”应用型规划教材·经管专业系列

书 名 管理学

主 编 刘玉玲

责任编辑 陈辉殿 编辑热线 025-83597482

照 排 江苏南京大学印刷厂

印 刷 宜兴市盛世文化印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 22.75

版 次 2011 年 12 月第 1 版

ISBN 978-7-305-09423-1

定 价 40.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

高等院校应用型人才的培养是高等教育改革中非常引人注目的一个重要课题,作为高校的一线教师,我们责无旁贷地投入到这一课题的研究中。为满足高校应用型人才培养的需要,在学校领导和出版社的大力支持下,我们编写了这本《管理学》教材。

本教材共有六篇:第一篇为管理概论,主要讲解管理与管理者、管理思想发展史及管理伦理学;第二篇为计划职能,主要介绍决策、计划、目标与目标管理、战略与战略管理等方面的理论知识与实务;第三篇为组织职能,主要介绍组织基础与组织变革;第四篇为领导职能,主要介绍领导、沟通、激励的有关理论与实务;第五篇为控制职能,主要介绍控制及控制方法;第六篇为管理创新,通过对中西管理思想的分析,在中西融合的基础上,兼收并蓄,实施管理创新。

本书由黄河科技学院刘玉玲担任主编,黄河科技学院胡翠平、闽南理工学院陈国霖和商丘师范学院李玲担任副主编,闽江学院海峡学院李晖和黄河科技学院刘芳、于善甫、李瑞、王兰、刘蕴参与编写。具体编写分工如下:刘芳编写第一章和第二章,于善甫编写第三章和第七章,刘玉玲编写第四章、第五章和第六章,李瑞编写第八章和第九章,王兰编写第十章和第十一章,陈国霖和李晖共同编写第十二章,胡翠平编写第十三章和第十四章,刘蕴编写第十五章和第十六章,李玲负责该教材相关资料收集整理并组织教学 PPT 设计与制作,最后由刘玉玲负责设计总体框架、制订编写大纲、组织作者撰写及承担全书的总纂定稿。

本教材在编写过程中,得到了黄河科技学院、商丘师范学院、闽江学院海峡学院、闽南理工学院院系领导的大力支持,还得到了南京大学出版社的鼎力相助,在此一并表示真诚的感谢。同时,本教材在编写过程中,受到主客观因素的局限,教材中难免会存在疏漏和不足之处,恳请广大读者谅解并提出宝贵意见和建议。

编者

2011 年 11 月

目 录

第一篇 管理概论

第一章 管理与管理者	2
开篇案例：袋鼠与笼子	2
第一节 管理的概念与职能	3
第二节 管理者的分类	4
第三节 管理者的技能与角色	5
第四节 管理的基本原理	12
本章自测	15
第二章 管理思想发展史	17
开篇案例：联邦快递公司	17
第一节 早期的管理思想	18
第二节 古典管理理论	25
第三节 行为科学理论	33
第四节 现代管理理论	36
第五节 现代管理思想的新发展	38
本章自测	40
第三章 管理伦理学	43
开篇案例：南京冠生园事件	43
第一节 管理伦理学概述	44
第二节 西方的经营道德理论	48
第三节 社会责任	52
第四节 管理伦理与社会责任	57
本章自测	63

第二篇 计划职能

第四章 决策	69
开篇案例：巨人集团兴衰之反思	69
第一节 决策的含义和种类	70
第二节 决策的过程和影响决策的因素	80
第三节 决策方法	83
本章自测	96
第五章 计划	100
开篇案例：森泰机械制造厂	100
第一节 计划的性质	101
第二节 计划的体系	105
第三节 计划的编制	110
本章自测	121
第六章 目标与目标管理	123
开篇案例：马拉松运动员的故事	123
第一节 目标的含义与作用	124
第二节 目标管理	130
本章自测	138
第七章 战略与战略管理	140
开篇案例：格兰仕——成本领先战略	140
第一节 战略与战略管理的概述	141
第二节 基本竞争战略	146
第三节 企业战略分析	151
本章自测	157

第三篇 组织职能

第八章 组织基础	161
开篇案例：海尔集团的成功	161
第一节 组织概述	162
第二节 组织结构	167
第三节 组织设计	173
本章自测	186

第九章 组织变革	191
开篇案例：IBM 的变革之路：大象也能跳舞.....	191
第一节 组织变革概述.....	192
第二节 组织变革的动力与阻力.....	194
第三节 组织变革内容和程序.....	198
本章自测.....	202

第四篇 领导职能

第十章 领导	206
开篇案例：用人之道.....	206
第一节 领导及其工作原理.....	207
第二节 领导理论.....	212
本章自测.....	223
第十一章 沟通理论	227
开篇案例：国王女儿的眼神.....	227
第一节 沟通概述.....	228
第二节 沟通的类型.....	230
第三节 沟通的障碍及其改善方法.....	237
本章自测.....	246
第十二章 激励	249
开篇案例：渔夫、蛇和青蛙.....	249
第一节 激励概述.....	250
第二节 激励理论.....	251
第三节 管理实践中的激励问题.....	261
本章自测.....	264

第五篇 控制职能

第十三章 控制	268
开篇案例：“有缺陷的产品就是废品”.....	268
第一节 控制的性质与内容.....	270
第二节 控制的类型.....	275
第三节 控制的过程.....	279
第四节 控制工作原理和有效控制.....	286

本章自测.....	290
第十四章 控制方法.....	293
开篇案例：降落伞的质量	293
第一节 预算控制.....	294
第二节 传统的非预算控制方法.....	298
第三节 其他非预算控制方法.....	301
本章自测.....	310

第六篇 管理创新

第十五章 中西管理融合.....	314
开篇案例：深圳中欧乳业有限公司	314
第一节 中西方管理哲学.....	315
第二节 中西方管理文化.....	324
第三节 中西合璧的管理模式.....	328
本章自测.....	334
第十六章 管理创新.....	336
开篇案例：苹果的创新模式	336
第一节 管理创新的理论依据.....	337
第二节 管理创新的主要内容.....	340
第三节 管理创新的能力培养.....	346
本章自测.....	354
参考文献.....	356

第一篇 管理概论

第一章 管理与管理者

【课前导读】

管理只有恒久的问题,没有终结的答案。

——《管理百年》

卓有成效的管理者善于用人之长。

——著名管理学家彼得·杜拉克

【教学目标】

1. 掌握管理的基本概念;
2. 理解管理的四大职能;
3. 明确管理者需要的三种管理技能;
4. 了解管理者担负的主要角色;
5. 了解管理的属性和原理。

开篇案例：袋鼠与笼子

有一天动物园的管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到 30 米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到 100 米。

一天长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊,“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说:“如果他们再继续忘记关门的话!”

【管理启示】

事有“本末”、“轻重”、“缓急”,关门是本,加高笼子是末,舍本而逐末,当然就不得要领了。管理是人类社会的一种普遍现象。管理就像空气一样每时每刻都在人们的身边。

近百年来,人们把研究管理活动规律所形成的基本理论和方法统称为管理学,随着管理实践的发展,管理学也在不断充实新的内容,成为指导人们活动的指南。

第一节 管理的概念与职能

管理这个词大家几乎每天都会提到,但是要想准确地给管理下一个定义,并说明管理的主要职能却不是人人都可以做到的。

一、管理的概念

管理的定义有很多,从其汉字本身的词义来说,管理指的是做事的一种方法。而西方的很多管理学家对管理都有自己的认识。斯蒂芬·罗宾斯和玛丽·库尔塔对管理下的定义是“和其他人一起并且通过其他人来切实完成活动的过程”。

科学管理理论的创始人泰罗则认为管理就是“确切了解工人希望干些什么,然后设法让他们用最好、最节约的方法去完成它”,侧重说明管理是一种明确目标,并教授被管理者工作的方法,以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔根据自己的分析,最早在一般意义上概括管理的含义,并区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动的一种,管理包括计划、组织、领导、指挥和控制。这是从管理的职能角度出发,说明什么是管理,同时也表明管理是一个过程。

赫伯特·西蒙认为管理的本质就是决策,突出了决策在管理中的重要地位,并强调了决策贯穿于管理的始终。

美国管理学家彼得·德鲁克认为管理就是一种实践,其实质不在于知而在于行,其验证不在于逻辑而在于成果,其唯一权威就是成就。管理学是一门实用学科而非纯理论学科,从这一点讲,它可与医学、法律学、工程学相比。它所追求的不是知识,而是成就,它的实践以知识和责任两者为基础。

这些定义从不同的角度描述了管理活动的特征,但多少具有一定的片面性。综合各种定义,我们可将管理界定为:管理就是在特定的环境下,为了有效地利用组织资源进而实现组织目标,而进行的计划、组织、领导、控制等一系列活动的总称。

二、管理的职能

20世纪早期,亨利·法约尔就曾提出所有的管理者都在从事五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。到了20世纪50年代中期,管理教科书中首次以计划、组织、人员配备、指导和控制职能为框架。到目前为止,大部分教科书仍然按照管理的职能来组织内容,本书也不例外。只不过这些职能被进一步发展了。

(一) 计划

组织的存在是为了实现某种特定的目的,因此就得规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案,这就是管理的计划职能。

(二) 组织

计划要能够实现,还必须落实到每个环节和岗位,管理的组织职能决定组织要开展的活动是什

么,谁去完成这些任务,这些任务怎样分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应由哪一层级制定。

(三) 领导

为了有效地实现计划,管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这就是领导工作的任务。当从事管理活动的人激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

(四) 控制

设定目标之后,开始制订计划,向各部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情也可能出乎意外。为了保证事情按照既定的计划进行,必须监控组织的绩效,必须根据计划将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是控制的含义。

第二节 管理者的分类

一、管理者与操作者

组织中的成员虽然很多,但是根据其在组织中所处的岗位和工作性质,可以将组织成员分为两类人:管理者和操作者。

管理者是指组织中从事管理活动的人员。管理者是在一个组织中工作并负责指挥别人活动,如企业的厂长、公司的经理、学校的院长等。

所谓操作者是指在组织中直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作职责的人,如车间的工人、饭店的服务员等。

管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外,也可能从事某项具体的工作。比如学校的系主任除了监督和激励其下属的老师完成教学和科研任务之外,自身也会承担一定的教学和科研任务。操作者也可能在一些时间参与企业的管理工作,如车间的一线工人也会参加企业代表大会等。

因此,判断一位组织成员是管理者还是操作者,要考察分析他日常的主要工作是什么。

二、管理者的分类方式

管理者按照不同的标准可以划分为不同的类型。

(一) 按照管理层次来划分

1. 高层管理者

高层管理者是指一个组织中的最高领导层的组成人员。他们对外代表组织、对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。他们侧重于组织的长远计划发展。

2. 中层管理者

中层管理者通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的管理者。其主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作,或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋。中层管理者在公司中起着承上启下的作用,对上下级之间的信息沟通、政令通行等负有重要的责任。

3. 基层管理者

基层管理者即一线管理人员,是组织中处于最低层次的管理者。他们直接和操作人员接触,其主要职责是给下属的作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业,保证各项任务的有效完成。

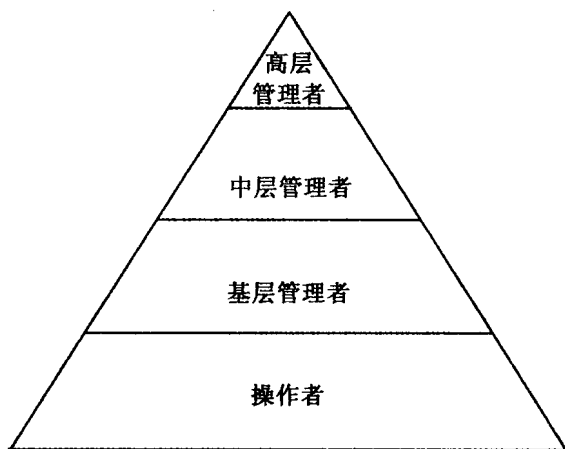


图 1-1 管理者的分类

(二) 按管理的性质与领域划分

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或其所属单位的全面管理工作的管理者。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或该单位目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或单位所必需的最高权力,有权指挥和支配该组织或该单位的全部资源和活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,一个公司的总经理就是综合管理者。

2. 职能管理者

职能管理者也称为专业管理人员,是指在组织内部只负责某种职能的管理人员。这类管理人员只对组织中某一职能或专业领域的目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作,如公司的财务部长只负责财务这一单一的职能。职能管理者大多具有某种专业或技术专长。

第三节 管理者的技能与角色

在前面的介绍中我们知道管理者的职责是复杂的,因此管理者需要特定的技能和素质来

履行职责,那么到底管理者需要哪些类型的技能和素质,同时在履行职能的过程中都会扮演什么角色呢?

一、管理者的技能

(一) 技术技能

技术技能是指与特定专业领域有关的知识和能力,一般而言,指的是从事自己的具体工作所需要的技能、方法,即对某一特殊活动的理解和熟练,包括在工作中运用具体的知识、工具或技巧的能力,例如财务管理中的会计核算的技能。这种技能是对基层管理者或一线工作人员的基本要求,即所谓的“懂行”,对于一个管理者来说,虽然没有必要成为精通某一专业领域或专业技能的专家,但是仍需要掌握与其管理的专业、领域相关的基本技能,否则管理者就很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效沟通,从而也就很难对自己所管辖的业务范围内的各项工作进行具体有效的指导。

(二) 人事技能

人事技能又称人际关系技能,是指一个人能够以群体成员的身份有效地开展工作的行政能力,是管理者应当掌握的重要技能之一,因为管理活动最根本的是对人的管理,而对人的管理的每一项活动都要处理人与人之间的关系。即使是世界上最聪明的人,如果不能与所属组织的其他人进行沟通并激励别人,那这个人组织的用途为零。简言之,人事技能即理解、激励和与他人融洽相处的能力。这项技能不仅要求管理人员要善解人意,而且能创造一种使上级信任下级,下级感到安全,并能自由发表意见的氛围。现代社会的每一项工作几乎都需要与他人沟通协作,因此,各层次的管理人员以及一线的操作人员都应该善于自我把握,即理解、控制自身的情绪并自我激励;善于感知并与他人交往,即理解他人情绪,引起他人关注,激励和领导下属。

总之,管理者应努力提高自己的情商,具备一定的人事技能,这样对外就有利于争取对方的合作,对内则可以了解、协调下属,调动其积极性和创造性,对上有利于争取上级的满意与支持,最终有利于工作目标的实现。

【管理点睛】

情商的定义

情商(EQ)是情感能力商数的简称,是指一个人对自己情绪的把握与控制;对他人情绪的揣摸与驾驭;对人生的乐观程度和面临挫折时的承受能力。它是由美国耶鲁大学彼得·沙洛维教授和新罕布什尔大学的约翰·梅耶教授于1990年首次提出的。他们认为:情商主要包括情绪的自觉评估和表达能力、思维过程中情绪促进的能力、理解分析情绪及获得情绪知识的能力与对情绪进行有效调控的能力。它主要体现在以下几个方面:第一,自我认知能力,即了解自己的情绪及其产生的原因。它是对内心情感体验的观察和审视,即自我反省的觉知。第二,自我控制能力,即控制自己情绪的能力。第三,自我激励能力,即能够调整情绪,树立目标,自我鞭策。第四,移情能力,即能客观地感受、理解和分析他人情感的能力,察觉别人的需要,具备同情心理。第五,人际关系的管理能力,指驾驭各种人际关系、提高社会技巧及人际间沟

通能力。

（三）概念技能

概念技能亦称观念技能,是一种把握大局,预测本行业未来发展的趋势,并在此基础上做出正确决策、引导组织发展方向的能力。该技能包括系统性、整体性的识别能力、创新能力和抽象思维能力。这种技能有利于管理人员胸怀全局,认清左右形势的重要因素、抓住问题的实质、评价各种机会并决定如何采取行动,使本组织在激烈的竞争中处于有利地位。

概念技能的提高也需要通过一定的学习。一个人受教育的时间越长,掌握的知识越丰富、越广泛,他的概念技能越高,但提高概念技能是一个潜移默化的过程。

（四）各层次管理者对管理技能的要求

成功的管理者应具备上述技能,但不同层次的管理者在这三方面有不同的要求。

基层管理者或一线工作人员应当不断学习,具有较高的技术技能,只有这样才能做好本职工作,才能在工作岗位上具有竞争力。退一步说,有一技之长才能有一个饭碗。高级管理人员须具备战略眼光,审时度势,应具有较高的概念技能,这样企业才能可持续发展。所有的管理者都在与他人打交道,都应具备一定的人际关系技能。

以上三种管理技能对于处于不同层次的管理人员的具体要求是不同的。技术技能对于基础管理最重要,对于中层管理人员较为重要,对于高层管理人员较不重要。人际技能对于各个层次的管理者重要性大致相同。概念技能对于高层管理者最重要,对于中层管理者较重要,对于基层管理者较不重要。

【管理点睛】

日本著名管理者松下幸之助先生说,当他的员工在 100 人时,他要站在员工的最前面,以命令的口气,指挥部属工作;当他的员工增加到 1 000 人时,他必须站在员工的中间,诚恳地请求员工鼎力相助;当他的员工达 1 万人时,他只要站在员工的后面,心存感激就可以了;当他的员工达 5 万或 10 万人时,除了心存感激还不够,必须双手合十,以拜佛的虔诚之心来领导他们。

美国的《财富》杂志在对美国的银行业、工业保险业、公共事业、零售业和运输业中最大的 300 家公司进行了调查,调查结果支持了卡茨关于不同层次管理者管理技能的结论,如表 1-1 所示。

不同层次管理者管理技能的最优组合

表 1-1 不同层次管理者管理技能要求

	技术技能	人际关系技能	概念技能
高层管理	17.9%	42.7%	39.4%
中层管理	34.8%	42.4%	22.8%
基层管理	50.3%	37.7%	12.0%

随着创新在管理中的作用日益增强,管理者还须具备创新能力。管理者遇到的问题中可能会有相当数量与前辈人或同代人遇到的并已解决的问题相类似,这时他可以借鉴别人或自己的经验来解决,当然要考虑时间、地点、环境的不同所带来的可能变化。但随着社会经济发展

的全球化进程加快,环境的不确定性增强,新问题不断出现,管理者要研究新问题是在什么条件和什么背景下产生的,与以往相类似的问题有什么不同之处,运用自己多方面的知识和经验进行分析和判断,找出新问题中的内在规律性的东西,进行逻辑推理,再到实践中去验证解决问题的方案,然后总结提高,形成新概念和新思想。

创新能力的提高有赖于丰富的知识和丰富的实践经验,有赖于逻辑思维能力和推理能力,有赖于综合判断的能力,最后要强调的一点是对新生事物的敏感性,有的人对周围发生的事情熟视无睹,一切都习以为常,就不可能去创新提高自身的创新能力。越是高层的管理者,他遇到新问题的可能性越大,就越需要有较强的创新能力,尤其是组织的管理战略创新。

二、管理者的素质

管理者的素质,是指一个管理者应该具备的基本特征。包括心理素质、知识素质、思想品德素质、身体素质等诸方面的基本特征。

(一) 思想品德素质

管理者的思想品德素质指的是管理者在行为、作风中表现出来的思想、认识和品性等方面的特质。管理者的思想品德素质对其管理行为有重要影响。管理者所拥有的人格魅力也来自于好的人品。一个人格高尚的管理者,必然受到群众的尊重和信赖,说话有说服力。只有这样,才能有强烈的事业心和责任感,敢于创新,不怕失败,百折不挠,率领职工去实现组织目标。如果管理者只是依靠权力,而不得人心,那么下属可能就不会真正执行上级的命令,最后结果必然是指挥失灵,领导不力。

(二) 能力素质

能力素质是指管理者把各种管理理论和业务知识应用于实践的本领,即解决实际问题的本领。能力素质直接影响管理绩效。

(三) 知识素质

现代社会,科学技术高速发展,作为管理者,要实现有效的管理,必须掌握比较广博的知识,特别是现代管理知识及所负责领域的专业知识、相关学科的知识以及心理学和社会学方面的知识等,建立合理的知识结构。当工作发生变动时,还要能够及时调整知识结构,以适应岗位需要,并提高对被管理者的影响力。不同行业、不同工作岗位的管理者需要有不同的知识结构,知识水平的要求也不完全相同。

三、管理者的角色

管理者是否合格,在很大程度上取决于管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能,管理者必须明确自己要扮演的角色。

20世纪60年代末,加拿大管理学者亨利·明茨伯格对五位总经理的工作进行了仔细的研究。在观察的基础上,明茨伯格提出了他所创建的管理角色理论,即管理者究竟在做什么。他认为管理者扮演着10种不同但高度相关的角色,分为三个方面:人际关系、信息传递和决策制定的角色。

(一) 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式的权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。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。这些角色都涉及了人际及社会交往。在扮演这类角色的时候,管理者的主要作用就是以某种方式与别人交往。

(1) 代表人角色。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。如管理者有时出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户等,在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。

【延伸阅读】

在明茨伯格的研究里,首席执行官将12%的沟通时间花在仪式性的职责上,在他们收到的信件中,有17%是与其地位相关的感谢信或邀请函。比如,公司总裁收到的一封请求给某个残疾学童发放免费商品的信,或者学校负责人收到的请他签字的文凭等。

(2) 领导者角色。由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

(3) 联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

【延伸阅读】

通过对每种管理工作的研究,明茨伯格发现,管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。并且,令人吃惊的是,他花在上级身上的时间却很少,通常这三种情况所花时间的比例分别是45%、45%和10%。在明茨伯格的研究中,5位首席执行官所做的联系涉及到很多人,有时多得令人难以置信,这些人包括:下属、客户、生意伙伴、供应商、类似组织的管理者、政府及贸易组织官员、国外子公司董事等。罗伯特·格斯特(Robert Guest)对工头进行的研究显示,工头的联系涉及到的人同样数目众多,而且范围广泛,很少少于25人,通常多于50人。明茨伯格发现,管理者结交这些联系人在很大程度上是为了发现信息。实际上,联络者角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的、口头的,然而却是有效的。

(二) 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员具有足够的信息,从而能够顺利地完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色,具体又包括监督者、传播者、发言人三种角色。

(1) 监督者角色。管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,