

21世纪财经类专业核心课程教材

管 理 学

Guanlixue

姚月娟 主 编

温 星 褚艳宁 副主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press



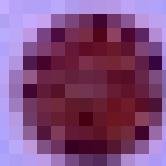
“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

管理学

Management

张其成 主编
副主编：张其成 张其成

中国人民大学出版社
RENMIN UNIVERSITY PRESS



21世纪财经类专业核心课程教材

管 理 学

Guanlixue

姚月娟 主 编

温 星 褚艳宁 副主编



东北财经大学出版社

大连

Economics Press

© 姚月娟 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 姚月娟主编. — 大连 : 东北财经大学出版社, 2014. 8
(21 世纪财经类专业核心课程教材)
ISBN 978-7-5654-1566-1

I. 管… II. 姚… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 020153 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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天骄彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm	字数: 242 千字	印张: 11
2014 年 8 月第 1 版	2014 年 8 月第 1 次印刷	

责任编辑: 杨慧敏 张爱华	责任校对: 刘咏宁
封面设计: 张智波	版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1566-1

定价: 21.00 元

前 言

美国著名管理学家彼得·德鲁克曾经说过：“在人类历史上，很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”随着全球经济的迅猛发展，各类经济组织形式不断涌现，组织面临的环境越来越复杂多变。而管理这一稀缺生产要素对于组织生存、发展和壮大所起的作用日益凸显，管理已成为一种重要的生产力。

管理无处不在，管理来自实践，管理指导实践，管理需要感悟，管理妙在其中。管理不是枯燥的名词，管理也不是晦涩的理论，管理是生动的、鲜活的、可感知的。因此，在编写本书的过程中，我们努力运用理论与实践相结合的方法，尽可能地汲取古今中外人类在社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华，把握管理的最新发展与动态，通过对管理职能的分析来系统地介绍管理的基本原理。同时，在注重管理理论体系完整的前提下，突出体现理论与实践相结合的教学特点，在编写模式上进行了积极的创新。

本书共五章，每章前都设有学习目标、本章的知识体系，使学生在课前就对于为什么学、学什么有清晰的认识和了解。每章中都不同程度地穿插引例、课堂讨论、相关链接、课堂活动、案例链接等，增加了学习管理的实用性和趣味性，使得理论与实践的教学变得生动有趣并易于掌握。每章后都设有本章小结、本章习题和实训项目等，不仅可以用来检验和巩固学生对理论知识的掌握，更能使学生把所学理论知识运用于具体实践中。在完成实训项目的过程中，进一步加深学生对理论知识的理解，锻炼和提高其分析问题、解决问题的能力。

本书的编写分工为：第一章由山西经贸职业学院温星、褚艳宁编写；第二章由山西经贸职业学院褚艳宁编写；第三章由山西经贸职业学院姚月娟编写；第四章由太原大学张文仙编写；第五章由山西经贸职业学院温星编写；最后由姚月娟统稿审定。在本书编写的过程中，我们参阅了大量相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果，谨在此向这些作者、编者、译者表示由衷地感谢。

由于编者水平所限，书中难免有不完善和不妥之处，敬请谅解并恳请专家和读者们批评指正。

编 者

2014 年 7 月

目 录

第一章

管理概述 / 1

学习目标 / 1

本章的知识体系 / 2

引例 / 3

第一节 管理 / 4

第二节 管理者 / 9

第三节 经典管理理论 / 15

 本章小结 / 31

 本章练习 / 31

 实训项目 / 32

第二章

计划 / 33

学习目标 / 33

本章的知识体系 / 34

引例 / 35

第一节 计划概述 / 35

第二节 决策 / 51

 本章小结 / 67

 本章练习 / 67

 实训项目 / 69

第三章

组织管理 / 70

学习目标 / 70

本章的知识体系 / 71

引例 / 72

第一节 组织基础知识 / 72

第二节 组织结构设计 / 78

第三节 组织文化 / 91

第四节 人力资源管理 / 95

🔧 本章小结 / 100

🔧 本章练习 / 100

🔧 实训项目 / 102

第四章

领导 / 103

学习目标 / 103

本章的知识体系 / 104

引例 / 105

第一节 领导 / 105

第二节 激励 / 117

第三节 沟通 / 125

🔧 本章小结 / 132

🔧 本章练习 / 132

🔧 实训项目 / 133

第五章

控制 / 135

学习目标 / 135

本章的知识体系 / 136

引例 / 137

第一节 控制概述 / 138

第二节 控制的类型 / 150

第三节 控制的基本程序 / 153

第四节 控制方法 / 156

🔧 本章小结 / 165

🔧 本章练习 / 165

🔧 实训项目 / 166

主要参考文献 / 168



第一章

学习目标

☆知识目标

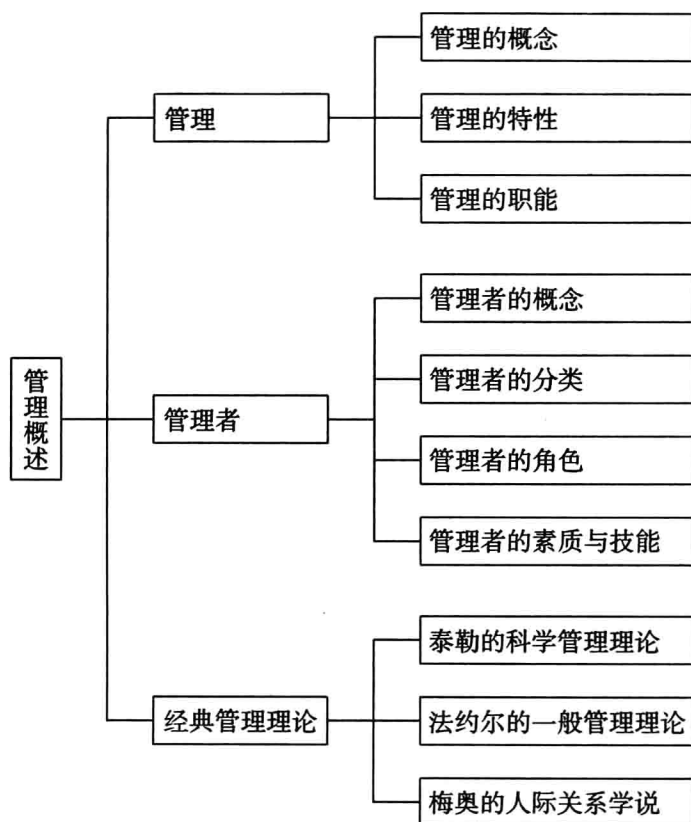
- 了解管理及管理者的含义
- 理解管理的特性、管理的职能
- 理解管理者的分类、角色和素质
- 理解泰勒、法约尔和梅奥的管理理论
- 掌握管理者需要具备的技能

☆能力目标

- 能解释管理的科学性与艺术性
- 能说明不同层次的管理者需要具备的技能
- 能应用泰勒的科学管理理论分析实际问题
- 能应用法约尔的一般管理理论分析实际问题
- 能应用梅奥的人际关系学说分析实际问题

建议课时：6 课时

本章的知识体系



引例

新车间主任的困惑

陈伟虹是平山矿业公司露天矿机修车间的一位维修钳工，技工学校毕业，今年38岁。他干劲大、手艺高、肯负责、人缘好。车间主任李明视他为骨干，常让他代替自己去矿上或公司开干部会，大家都说李主任的接班人非他莫属。

今天是星期一，陈伟虹正赶上白班，忽然听说李主任心脏病犯了，已经住进员工医院。晚上传来噩耗，李主任在医院与世长辞。大家都很悲痛，纷纷去向李师母表示悼念和慰问。次日一早，分管人事的周副矿长来电话，让陈伟虹临时代理车间主任，以免车间工作受到影响。周副矿长还特别强调，车间正在抢修的一台装载机，这是矿上等着要用的急活。陈伟虹答应周四中午前一定修好交用。

星期三上午，周副矿长把陈伟虹叫去，正式通知他，公司已任命他继任车间主任，并表示了祝贺和期望。陈伟虹匆匆赶回车间，参加突击队抢修那台装载机。由于任务重，他不放心，又跟着夜班工人继续干到晚上九点钟，在再三叮嘱夜班班长抓紧工作后才回家休息。周四早上，陈伟虹上班特别早，发现矿上又有四辆自卸式载重卡车送来待修，而那台装载机还未修好。陈伟虹急忙把车间白班工人召到一起，说明任务的紧迫性，希望大家群策群力，尽快完成任务。陈伟虹略感松了一口气，就上备品库去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时，露天采掘队发来短信，说他们的一台主力设备，32吨自卸卡车抛锚在现场，要求派人去抢修。陈伟虹清楚眼下每个人手头的活又多又紧，就自己背起工具箱，到露采现场抢修去了。待他修好那台自卸卡车，回到车间，已经快中午了。他发现车间里乱糟糟的一片：四辆待修自卸式载重卡车有三辆在停工待料，忙问是怎么回事。工人们说已故李主任定下的规矩，备件要主任签字才能领取。这时，矿上又有两台故障车送到待修。陈伟虹办完接车手续，周副矿长又来电话要装载机了。听说未修好，周副矿长明显不快，说这将给矿上带来很大损失。刚接完电话，公司常务副总经理又来电话，让陈伟虹马上去总部出席干部紧急会议。本来陈伟虹知道自己被提升为车间主任，还挺高兴，对当好主任也信心十足。现在他开始担心，对能否胜任车间主任一职，变得没有什么把握了。

资料来源 新阳光教育·MPA辅导：公共管理硕士考试案例分析（十四）[EB/OL]．[2013-07-01]．<http://www.xygl100.com/MPA/xxzl/6186.html>.

根据案例所提供的情况回答以下问题：

1. 陈伟虹所任的车间主任属于()层次的管理者。
 - A. 高层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 基层管理者
 - D. 以上都不是
2. 陈伟虹被提升为车间主任后头几天工作混乱的主要原因是()。
 - A. 他还不具备担任中层管理者所需要的素质
 - B. 这一期间车间的任务恰好又多又重
 - C. 他还没有认清管理者和普通工人应担当角色的不同
 - D. 上级交给他的任务过重而帮助过少
3. 优秀的中层管理者的主要特征是()。
 - A. 听从上级指挥，任劳任怨
 - B. 跟群众打成一片，吃苦在前

- C. 充分发挥管理活动的功能 D. 努力学习政治，有很强的进取心
4. 高层和中层的管理工作在性质上的主要差别在于()。
- A. 高层管理的工作偏全局、长期和决策性；中层管理的工作偏局部、中短期和执行性
- B. 中层管理者被授予的权利较小，因而责任和风险也较小；高层管理工作则反之
- C. 以上两点都属于高层和中层管理的差别
- D. 以上两点都不属于高层和中层管理的差别
5. 事已至此，陈伟虹的当务之急是()。
- A. 毫不犹豫地向领导提出辞去车间主任的申请，仍回一线当工人
- B. 从手下工人中挑选出几个能干且负责任的充当自己的助手
- C. 认真思考车间主任的工作要求，明确新岗位的职责和权利
- D. 向领导提出要求进行岗位培训
6. 事到如今，陈伟虹的直接上级应采取的主要措施是()。
- A. 减少该车间的工作量，适当放宽完工期限
- B. 无为而治，让他自行发展，通过实践逐步让他成熟起来
- C. 严厉批评，使他改变思维方式和工作方式
- D. 与他进行交流，对他的工作给予适当的帮助和指导

分析提示：管理是一项非常复杂的工作，企业管理者往往面临着工作繁重，活动琐碎，时间紧迫、责任重大的情况。如何做好管理工作，是摆在管理者面前的一道难题。在现代社会，管理工作对企业的经营至关重要。学会管理的基础知识，掌握管理的基本技能，逐步培养管理的能力和素质，是做好管理工作、提高管理效率的基础和前提。

第一节 管理

管理作为一种普遍的社会活动，几千年前就已存在。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等，都表明人类几千年前就能够完成规模浩大、宏伟壮观的大型工程。管理活动起源于人类的共同劳动，当人们组成一个集体去实现共同目标时，就必须有管理，目的是协调集体中每个成员的活动。在企业的生产经营活动中，管理工作更是必不可少。

课堂讨论 1-1

天鹅、虾、梭子鱼拉车

天鹅、虾、梭子鱼一起把车往山上拉，车里的东西并不重，天鹅拼命往天上飞，虾用力向后倒拖，梭子鱼使劲往池塘拉，而车子却停在老地方一动也不动。

资料来源 王永芳，吕书梅．企业管理实务 [M]．大连：大连出版社，2011.

思考并讨论：车子为什么会原地不动呢？

@ 相关链接 1-1

金字塔的建造

埃及金字塔（如图 1-1 所示）建于 4 500 年前，埃及迄今已发现大大小小的金字塔 110 座，大多建于埃及古王朝时期。

古埃及所有金字塔中最大的一座，是第四王朝法老胡夫的金字塔。这座大金字塔原高 146.59 米，经过几千年来风吹雨打，顶端已经剥蚀了将近 10 米。在 1888 年巴黎开始建埃菲尔铁塔以前，它一直是世界上最高的建筑物。这座金字塔的底面呈正方形，占地面积约 5.29 万平方米。每边长 230 多米，绕金字塔一周，差不多要走一公里的路程。塔身由 230 万块巨石组成，它们大小不一，分别重达 1.5 吨至 160 吨，平均重约 2.5 吨。胡夫的金字塔，除了以其规模的巨大而令人惊叹以外，还



图 1-1 金字塔

以其高度的建筑技巧而得名。塔身的石块之间，没有任何水泥之类的黏着物，而是一块石头叠在另一块石头上面的。每块石头都磨得很平，虽至今已历时数千年，人们也很难用一把锋利的刀刃插入石块之间的缝隙。

人称“西方史学之父”的希罗多德曾记载，建造胡夫金字塔的石头是从“阿拉伯山”（可能是西奈半岛）开采来的，修饰其表面的石灰石，是从河东的图拉开采运来的。在那时开采石头并不容易，因为当时人们并没有炸药，也无钢钎。埃及人当时是用铜或青铜的凿子在岩石上打眼，然后插进木楔，灌上水，当木楔子被水泡胀时，岩石便被胀裂。这样的方法在今天看来也许很笨拙，但在 4 000 多年前，却是很了不起的技术。从采石场将石头运往金字塔工地也极为困难。古代埃及人是将石头装在雪橇上，用人和牲畜拉。为此需要宽阔而平坦的道路。修建运输石头的路和金字塔的地下墓室就用了 10 年的时间。在建造胡夫金字塔时，胡夫强迫所有的埃及人为他做工，他们被分成 10 万人的大群来工作，每一大群人要劳动 3 个月。这些劳动者中有奴隶，也有许多普通的农民和手工业者。古埃及奴隶是借助畜力和滚木，把巨石运到建筑地点的，他们又将场地四周天然的沙土堆成斜面，把巨石沿着斜面拉上金字塔。就这样，堆一层坡，砌一层石，逐渐加高金字塔。建造胡夫金字塔花了整整 20 年的时间。

资料来源 根据百度百科-埃及金字塔的资料整理。

一、管理的概念

管理是指在一定的内外部环境中，管理者通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现组织目标的活动过程。

这个定义包含以下五层含义：

- (1) 管理的目的是有效地实现组织目标。
- (2) 管理的主体是管理者。
- (3) 管理的客体是以人为中心的组织资源与职能活动。

(4) 管理的手段是计划、组织、领导和控制。

(5) 管理的本质是协调。

课堂讨论 1-2

阿明的超短裤

阿明为了参加明天的小学毕业典礼，高高兴兴地上街买了条裤子，可惜裤子长了两寸。吃晚饭的时候，趁奶奶、妈妈和嫂子都在场，阿明把裤子长两寸的问题说了一下，饭桌上大家都没有反应。饭后大家都去忙自己的事情，这件事情就没有再被提起。

妈妈睡得比较晚，临睡前想起儿子明天要穿的裤子还长两寸，于是就悄悄地一个人把裤子剪完缝好后，叠好放回原处。

半夜里，狂风大作，窗户“哐”的一声关上，响声把嫂子惊醒了，猛然想起小叔子裤子长两寸需裁剪的事情，于是披衣起床将裤子处理好后又安然入睡。

奶奶觉轻，每天一大早第一个醒来给孙子做早饭，也想起孙子的裤子长两寸的事情，于是趁水未开的时候，马上修改好。

最后阿明只好穿着短四寸的裤子去参加毕业典礼了。

思考并讨论：阿明为什么会穿了超短裤？

@ 相关链接 1-2

东方学者对于管理的理解

管，原意为细长而中空之物，其四周被堵塞，中央可通达。使之闭塞为堵；使之通行为疏。管，就表示有堵有疏、疏堵结合。所以，管既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意；又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。

理，本义为顺玉之纹而剖析，代表事物的道理、发展的规律，包含合理、顺理的意思。

管理犹如治水，疏堵结合、顺应规律而已。

西方学者对于管理的理解

长期以来，许多西方学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解还会进一步深入和发展。

西方学者是这样定义“管理”的，如：

泰罗认为：管理就是确切知道要别人去干什么，并指导他们用最好最经济的方法去干。

法约尔认为：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

孔茨认为：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

西蒙：管理就是制定决策。

小詹姆斯·唐纳利认为：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

斯蒂芬·罗宾斯认为：管理就是同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

彼得·德鲁克认为：管理是一种工作，有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。

二、管理的特性

（一）管理的科学性与艺术性

管理是一门科学，也是一门艺术，管理是科学与艺术的统一。

1. 管理的科学性

（1）管理具有科学的规律性。管理学是从客观实际出发，来研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科，这些规律是客观存在的，如果谁违背了这些规律，就必然会遭到惩罚。

（2）管理具有严密的程序性。科学的逻辑在管理活动中表现为一种严密的程序化操作，程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中，其次体现在具体的操作工艺中。

（3）管理具有先进的技术性。管理学是一门应用性很强的学科，管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中，这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能，以便完成具体的管理任务。

2. 管理是一门艺术

管理是一种随机的创造性工作，它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案，也不可能为管理者提供解决问题的具体模式，它只能使人们按照客观规律的要求，实施创造性管理。管理活动具有较大的创造性、灵活性和技巧性，其效果与管理者的经验、才识、思维力和创造力有密切的关系。从这个意义上讲，我们说管理是一门艺术。

3. 管理是科学与艺术的统一

管理科学是反映管理关系领域中的客观规律的知识体系，管理艺术则是以管理知识和经验为基础，富有创造性管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映，管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术，才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

在管理的科学性上，人们常犯的错误是，盲目照搬国外的管理理论，将书本上的管理原理当做教条；在管理的艺术性上，人们常犯的错误是，过分强调管理的艺术性，从而否认管理的科学性，认为管理艺术是少数人天生所具有的，从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位，在管理实践上缺乏科学的管理制度，而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

（二）管理的自然属性和社会属性

1. 自然属性

管理的自然属性，一方面是指管理活动的产生具有客观必然性，任何社会，只要存在分工协作，管理活动就不可缺少，管理活动普遍存在，不以人的意志为转移；另一方面是指管理具有与生产力相联系的属性，管理是有效组织共同劳动所必需的，管理的理论、方法、技术是普遍适用的。

2. 社会属性

管理的社会属性是指管理具有与生产关系、社会制度相联系的属性。任何管理都是在一定社会制度下的管理，都要反映一定的生产关系。管理的权力基于财产的权力，因此管理是为生产资料的所有者服务的。

管理的两重性决定了管理可以移植但不能复制。管理是无国界的，要注意引进与利用，同时，由于管理总是在一定的生产关系下进行的，有一个“为谁管理”的问题，要科学地鉴别管理的社会属性，不能简单地照搬西方的一切，而要有鉴别、有选择地取我所用，走自己的道路。

三、管理的职能

（一）计划职能

组织中所有层次的管理者都必须从事计划活动。所谓计划，就是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。企业中的高层管理者负责制定总体目标和战略，中层和基层管理者负责制订本部门或其工作小组的经营计划，所有管理者制订的计划必须符合企业总体目标，另外，还必须制订支配和协调企业资源的计划。

（二）组织职能

计划的执行要靠组织去完成，组织工作源于人类对合作的需要。所谓组织，就是指合作的人们在执行计划的过程中，根据工作的要求和人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度制定各个成员的职责及成员间的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转，发挥比单个个体总和更高的效率、更大的力量，保障组织目标的实现。

（三）领导职能

配备在组织机构各个岗位上的人员，由于在个人目标、需求、偏好、性格、价值观、工作职责等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生矛盾和冲突，因此需要有权威的领导者进行领导。领导就是指导和协调组织中各成员的行为，通过沟通增强相互理解，统一成员思想和行动，激励每个成员自觉为实现组织目标共同努力。领导职能贯穿在整个组织管理活动当中。

（四）控制职能

为了保证组织的目标及为此而制订的计划得以实现，需要有控制职能。控制就是按照既定的目标和标准对实际工作进行检查，发现差距，分析原因，采取纠正措施，确保组织目标实现的过程。控制的实质就是使实践活动与计划符合，计划就是控制的标准。

企业管理整个过程正是通过计划、组织、领导、控制这四项基本职能来实现的，每一

项工作一般都是由计划开始,经过组织、领导、控制而结束。各职能间同时交叉渗透,控制的结果可能又产生新的计划,开始新的管理循环。如此循环不息,把工作不断向前推进。管理四项基本职能的关系如图 1-2 所示。

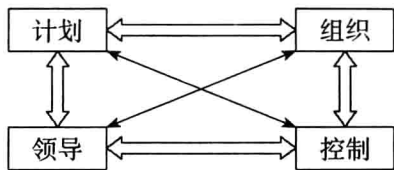


图 1-2 管理四项基本职能的关系

第二节 管理者

一、管理者的概念

根据在组织中地位的不同,组织成员可以大致分为:操作者(作业人员)和管理者(管理人员)。操作者指在组织中直接从事具体业务,且不承担监督他人工作职责的人。管理者指既拥有正式的主管职位行使权力,也能通过决策等管理工作对组织承担责任、做出贡献的人。管理者是组织的核心,其工作直接影响到组织的成败兴衰。

二、管理者的分类

从不同的角度可以对管理者进行多种分类:

(一) 按管理层次划分

高层管理者:也称为决策层,指组织中的高级领导人,对管理负全面责任。其主要任务是:制定战略目标、把握发展方向、进行资源分配、沟通组织与外界的交往联系等。例如,企业的董事会成员。

中层管理者:也称为执行层,介于高层和基层管理者之间,他们在组织中起承上启下的作用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重大责任。其主要职责是:执行重大决策和管理意图,监督和协调基层管理者的工作活动、具体工作的规划以及参谋。例如,企业中各部门的负责人。

基层管理者:也称为作业层,是最直接的一线管理人员,是整个管理系统的基础,是实际监察实际作业人员的管理者。其主要职责是:直接给下属分派任务、直接指挥和监察现场作业活动,保证上级下达的各项计划和指令的完成。例如,企业中的工长、组长。

高层管理者与中基层管理者的工作重点有所区别,高层管理者工作侧重于计划、组织、控制职能,而中基层管理者侧重于领导职能。即便是同一职能,不同层次管理者的具体内涵也不尽相同,例如,就计划职能来说,高层管理者注重长期战略规划,中层管理者注重中期计划和内部管理计划,基层管理者注重短期业务和作业计划。不同管理层次的管理职能如图 1-3 所示。

(二) 按管理者的工作领域划分

综合管理者:负责整个组织或部门全面管理工作的管理者。他们有权支配该组织或部门的全部资源与职能活动。例如,企业的厂长、车间主任等。

高层管理者				
中层管理者	计划	组织	领导	控制
基层管理者				

图 1-3 不同管理层次的管理职能

职能管理者：在组织内只负责某种职能的管理者。他们只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权。例如，企业的人力资源部部长、财务部部长、营销部部长等。

（三）按职权关系的性质划分

直线管理人员：指有权对下级直接指挥的管理者，主要指组织等级链中的各级主管。

参谋人员：指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。

三、管理者的角色

管理者在管理工作中表现为十种角色，这十种角色分为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

（一）人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力基础。管理者所扮演的三种人际角色是：

代表人角色：作为领导人必须行使一些具有礼仪性质的角色。

领导者角色：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。

联络者角色：与组织内个人、小组一起工作，与外部利益相关者建立良好的关系所扮演的角色。

（二）信息角色

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。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，从而成工作。管理者所扮演的三种信息角色是：

监督者角色：持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息，接触下属或从个人关系网获取信息，依据信息识别潜在的机会和威胁。

传播者的角色：分配作为监督者获取的信息，保证员工具有必要的信息，以便切实有效完成工作。

发言人的角色：把角色传递给单位或组织以外的个人，让相关者（股东、消费者、政府等）了解并感到满意。

（三）决策角色

管理者处理信息并得出结论。管理者以决策让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证计划的实施。管理者所扮演的四种决策角色是：

企业家角色：对所发现的机会进行投资，以利用这种机会。

干扰对付者角色：处理组织运行过程中遇到的冲突或问题。

资源分配者：决定组织资源（财力、设备、时间、信息等）用于哪些项目。

谈判者角色：花费了大量时间，对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组等，进