

JINGJI
GUANLI
JIAOCAI

高等院校经济管理教材新系
管理系列

The Principle of Management

管理学原理

[第2版]



主 编◎李东进 秦 勇
副主编◎于 洁 何 强



中国发展出版社



高等院校经济管理教材新系
管理系列

The Principle of Management

管理学原理

[第2版]

主 编◎李东进 秦 勇
副主编◎于 洁 何 强



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理 (第2版) / 李东进, 秦勇主编. —北京:
中国发展出版社, 2011. 3

(高等院校经济管理教材新系·管理系列)

ISBN 978-7-80234-632-1

I. 管… II. ①李… ②秦… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 025363 号

书 名: 管理学原理 (第2版)

主 编: 李东进 秦 勇

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-632-1

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 787×980mm 1/16

印 张: 21.75

字 数: 410千字

版 次: 2011年3月第1版

印 次: 2011年3月第1次印刷

印 数: 1—5000册

定 价: 35.00元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

第 2 版前言

本教材第 1 版自 2006 年出版发行以来,深受读者欢迎,至今已连续印刷多次,我们为此深受鼓舞并对使用本教材的广大师生们表示衷心的感谢。这几年来,我国的经济环境与企业管理实践发生了很大的变化,为高校管理学的教学提出新的要求。为了适应新形势下高校管理学教学新要求,从 2010 年 6 月份我们开始着手编写本教材的第 2 版,历经 6 个多月终于完稿。希望承载着我们心血和汗水的本教材第 2 版能够得到读者们一如既往的支持。

本次修订和再版,我们力求保持第 1 版的总体风格、特色和体系架构。在保留原书特色的基础上,我们结合新的经济环境和企业管理实践的要求,并根据自身在使用教材过程中的体会和读者们的反馈意见,对原书内容做了一定的更新、补充和修改,从而更加努力充实本教材的内容,以便能够满足使用本教材的广大读者的新需要,特别是更好地满足高校教师的教学和部分读者们的自学需要。具体的修订工作主要体现在:

第一,对篇章结构作了优化调整,使整个教材的知识体系更趋完整和合理。全书由第 1 版的 15 章调整为 14 章,使得教材结构更为精练、明快和易懂。

第二，对部分章节主要内容作了较大幅度的修改，如将原书第10章组织变革与第15章管理创新行了归纳合并，突出了变革和创新之间的有机联系；对第3章管理环境的内容进行了提炼，删去了一些过于晦涩的内容；对第7章的预测内容进行了大幅度调整，增加管理量化的实例；对第8章组织结构与设计部分内容进行了重新编写，使得该章内容更为充实、易读。

第三，更新了所有章节的讨论案例。与第1版相比，新版教材所选取的案例更加切合实际，更有利于学习者深入领会每一章所学的理论知识。

新版教材由李东进教授和秦勇副教授起草修订大纲，国内多所高校管理专业授课教师参与编写工作。具体分工如下：李东进修订第1、10章；秦勇修订第2、3、4、5、6、8、13章，并对第1版教材第10和15章内容进行了合并编写形成新教材第14章，同时更新了全书的全部讨论案例；王薇修订了第7章；于洁修订第9章；何强、武瑞娟修订了第11章；何天林、崔丽霞修订了第12章。全书由李东进、秦勇负责总撰、修改和定稿。

在本书修订的过程中，我们参阅了国内外大量的论著、教材和相关网站，因篇幅所限未能在书中一一注出，在此向有关著作者表示衷心的感谢，同时也对提出意见和建议的广大读者表示由衷的谢意。

另外，因多种原因我们未能和部分第1版作者取得联系，很遗憾他们无法参加此次再版工作，但他们的辛勤工作是我们能够再版的基础，我们也要对他们的辛苦付出表示衷心的感谢。

由于能力和水平有限，书中不足之处在所难免，我们敬请各位专家学者和广大读者批评指正。

李东进 秦 勇

2011年2月

目 录

第 1 章	管理与管理学	1
	1.1 管理概述	1
	1.2 管理的职能与管理者	4
	1.3 学习和研究管理学的方法	11
	思考题	13
	案例讨论 从分粥的故事看管理	13
第 2 章	管理理论的形成与发展	15
	2.1 管理理论的萌芽	15
	2.2 古典管理理论	20
	2.3 行为科学理论	29
	2.4 现代管理理论	33
	思考题	40
	案例讨论 全面准确理解泰勒的管理思想	40
第 3 章	管理与环境	43
	3.1 管理与环境的关系	43
	3.2 宏观环境	48
	3.3 微观环境	52

	3.4 环境分析的程序及常用方法	55
	思考题	71
	案例讨论 欧洲迪斯尼乐园的失策	72
第4章	决 策	73
	4.1 决策的定义、原则与依据	73
	4.2 决策的类型	77
	4.3 决策的程序与方法	80
	4.4 个体决策和群体决策	91
	思考题	94
	案例讨论 A 烟草公司多元化战略决策	94
第5章	计 划	96
	5.1 计划的特点和作用	96
	5.2 计划的类型	99
	5.3 计划工作的内容和程序	101
	5.4 现代计划技术与方法	109
	5.5 计划管理的原则	117
	思考题	119
	案例讨论 松下电器工业公司 250 年的发展规划	119
第6章	目标及目标管理	121
	6.1 目标概述	121
	6.2 确定目标	125
	6.3 目标管理的产生和发展	130
	6.4 目标管理的概念与特点	133
	6.5 目标管理的实施	136
	思考题	140
	案例讨论 某制药公司目标管理的实施	140
第7章	预 测	142
	7.1 预测概述	142

	7.2 预测的基本原则和程序	148
	7.3 预测的方法	152
	思考题	164
	案例讨论 从《木梳卖给和尚》谈市场分析与需求预测	165
第8章	组 织	167
	8.1 组织概述	167
	8.2 组织设计	169
	8.3 典型的组织结构	173
	8.4 组织的有效运行	182
	思考题	196
	案例讨论 比特丽公司的分权管理	196
第9章	人力资源管理	198
	9.1 人力资源管理概述	198
	9.2 人力资源计划	201
	9.3 人员招聘与配置	208
	9.4 人员培训	215
	9.5 绩效考核和报酬系统	218
	思考题	227
	案例讨论 某企业集团的一次情景面试	227
第10章	领 导	229
	10.1 领导概述	229
	10.2 人性假设理论与领导方式	234
	10.3 典型的领导理论	239
	10.4 领导者的素质与领导艺术	254
	思考题	257
	案例讨论 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	257
第11章	激 励	260
	11.1 激励概述	260

	11.2 典型的激励理论	262
	11.3 激励在管理实践中的应用	270
	思考题	274
	案例讨论 乔致庸用人激励有良方	274
第12章	管理沟通	276
	12.1 沟通概述	276
	12.2 管理与沟通	284
	思考题	291
	案例讨论 小崔的困惑	291
第13章	控 制	292
	13.1 控制的含义和内容	292
	13.2 控制的原则和基本要求	296
	13.3 控制的基本过程	298
	13.4 控制方法与技术	304
	思考题	311
	案例讨论 麦当劳的控制系统	312
第14章	组织变革与管理创新	314
	14.1 组织变革概述	314
	14.2 组织变革的管理流程	318
	14.3 企业再造	323
	14.4 管理创新的作用与特征	324
	14.5 管理创新的原则和过程	327
	14.6 管理创新的基本内容	331
	思考题	335
	案例讨论 IBM 的三次兴衰	335
参考文献		338

第 1 章

管理与管理学

内 容 提 示

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象，只要有人类的共同劳动就会有管理活动存在。人们在管理实践活动中不断进行总结，逐渐形成了管理思想。20 世纪初期，管理理论在西方得以出现。管理理论是对管理思想的提炼和概括，是成熟的、系统化的管理思想。本章以管理理论为主线，系统地介绍了管理的定义、管理的职能、管理者的角色和技能、管理学的研究对象和方法等。

1.1 管 理 概 述

虽然管理理论至今已经十分成熟和系统化，但是对于管理的定义尚没有统一的认识。人们在不同领域中所从事的管理活动具有明显的差异性，由于管理对象、内外部环境等因素的不同，导致了管理实践的差异，从而导致人们对管理产生不同的理解和认识。所以，无论是从实践还是理论角度，人们对管理都有不同的解释。

1.1.1 管理的定义

从抽象角度对管理进行界定并不容易，现在管理的定义有很多种。早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follet）给管理下了一个经典的定义，她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”（Follet, 1942）。这个把管理视为一种艺术的定义，强调了人的因素在管理中的重要性，但想要对管理有个更为全面清晰的了解，这一定义显然是不够的。下面，我们引用和借鉴中外管理学研究者所界定的具有重要影响的管理定义，并在此基础上提出本书的管理定义。

著名管理学者哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为，“管理就是为在集体中工作的人员

谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境”^①；亨利·法约尔（Henri Fayol）认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”^②；赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）认为，“管理就是决策”^③；约瑟夫·梅西（Joseph Massie）认为，“管理就是通过其他人来完成工作”；小詹姆斯·唐纳利（James H. Donnelly, Jr.）等人认为，“管理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”^④；管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为，“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化”^⑤。可以看出管理大师彼得·F·德鲁克从多种角度对管理进行了解释，这样有助于我们更清晰地认识管理。

在国内管理研究学者中，徐国华等编著的教材（徐国华等，1998）中对管理的定义是：“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”^⑥ 这一定义有三层含义：第一层含义说明管理包括几种管理措施（或职能）——计划、组织、控制、激励和领导；第二层含义是第一层的目的，即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源；第三层含义又是第二层含义的目的，即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达到组织目标。可以看出，这三层含义环环相扣，构成一个有机整体。在杨文士和张雁编著的教材（杨文士、张雁等，1994）中，管理被定义为：“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”^⑦ 该定义与前一定义并没有本质上的区别，只不过是强调了人的作用，而对其他资源的作用有所忽视。

综合和分析前人对管理的研究和界定，不难看出人们对管理的众多解释之间并不矛盾。通过不同的解释，我们可以发现管理的诸多基本点，如管理的目的性、管理的职能，等等。基于前人观点和这些基本点，本书对管理做如下定义：**管理是在特定的组织中，在内外环境的约束下，为了有效利用组织资源和实现组织目标，而进行的计划、组织、协调、控制、**

① Hennz Weihrich, and Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, tenth edition, McGraw-Hill, Inc., 1993: 4.

② 亨利·法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 5 页。

③ 赫伯特·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 33 页。

④ James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 8th ed. Richard D. Irwin, Inc., 1992: 5.

⑤ 彼得·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 2~5 页。

⑥ 徐国华等：《管理学》，清华大学出版社 1998 年版。

⑦ 杨文士，张雁等：《管理学原理》，中国人民大学出版社 1994 年版。

激励和领导等工作的总称。

1.1.2 管理的基本点

通过管理实践和理论研究,管理的几个基本点已经得到共识,通过这几个基本点我们可以全面清晰地把握管理的本质。

(1) 组织是管理的载体和管理研究的主要对象。虽然个人对自己的时间和资源的管理也是管理活动,但是管理之所以重要,并不仅仅是为了完成个人目标,更为重要的是通过管理实现组织目标。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。组织是在一个结构体系中共同开展工作的一群人,他们以合作的方式来实现特定的目标。组织存在于日常生活和工作中,并且都具备三个共同的特征:明确的目标、精细的结构和组成人员。组织规模越大,结构就会越复杂,人员的构成就更多元化,对内部分工协作的要求就越强,这就更需要科学的、规范化的、高效的管理,可见管理工作对组织目标的实现具有重要意义。

(2) 管理是在特定的组织内外环境约束下进行的。任何组织都存在于一定的内外环境之中,并受到环境的约束。组织通过与外部组织的资源交换和自身的调整来获得发展和实现组织目标。企业通过购买原料,生产和销售来进行经营,它时刻受到顾客、竞争者、政府等多项因素的制约。所以,任何一个组织都必须注重组织的内外环境,从微观和宏观角度进行把握,并不断地适应动态环境,时刻与外部环境进行互动,利用内外部有利因素来获取自我的发展。

(3) 管理具有明确的目标。管理活动具有鲜明的目的性,其目的就是实现组织目标。没有明确的目的,管理活动就不存在意义。组织目标对管理活动具有一种牵引作用,使各种管理职能围绕在目标周围,互相协调和平衡。企业的目标包括利用资源创造财富,获取经济效益,开拓市场,促进职员的发展,承担社会责任和促进社会发展等。在任何组织中,都要重视效率和效果两个问题。效率就是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,因为管理者处理的是稀缺的资源,所以必须有效地利用这些资源。效率通常指“正确的做事”,即不浪费资源;效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作有助于组织实现目标。效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

(4) 管理需要通过管理职能来实现。管理最终都要落实到计划、决策、组织、激励、控制、领导等一系列职能上来,并通过这些职能来实现组织目标。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般工作的重要标志。管理职能构成了整个管理过程,并且各项职能互相联系、互相促进,使得管理工作得以顺利进行。这些职能是每个管理者在管理中都必须要做的事情,是管理理论和管理实践的重点。

1.2 管理的职能与管理者

本节主要介绍管理的几项重要职能，然后探讨管理者的角色和应具备的技能。

1.2.1 管理的职能

人类的管理活动包含哪些基本的职能？这个问题经过了许多人近百年的研究，至今还是众说纷纭。自从法约尔提出五种管理职能以来，有学者提出六种或七种的，也有学者提出三种或两种的。在1916年，法国工业家法约尔提出，所有的管理者都履行五种管理职能（Management functions）：计划（plan）、组织（organize）、指挥（command）、协调（coordinate）和控制（control）。到了20世纪50年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈，采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。到如今，最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个：计划、组织、领导和控制。下面我们具体地阐述一下这四个基本职能的内涵。

（1）计划。计划的任务主要是制定目标及目标的实施途径。帕米拉·S·路易斯，斯蒂芬·H·古德曼和帕特西亚·M·范德特（Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandit, 1998）认为，计划就是“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。^①具体来说，计划工作主要包括：①描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、品牌地位目标等。②有效利用组织的资源实现组织的发展目标，也就是如何利用资源来实现组织目标，并兼顾效率和效果。③为实现目标所要采取的行动。可以看出，计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

（2）组织。组织是指“确定所要完成的任务、由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程”。^②要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作，组织工作包括分工、构建部门、确定层级和协调等。管理者要根据组织的战略目标来设计组织结构，配备人员和整合组织力量，提高组织的应变能力，其目的就是构建一种工作关系网络，使得组织成员在这种关系网络中更有效地开展工作。通过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织中的人力和物力资源，更好地实现组织目标。

^{①②} Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandit. *Management: Challenges in the 21st Century* (Second Edition). Illinois: South - Western College Publishing, 1998.

(3) 领导。领导是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标而作贡献”。^①计划和组织工作之后，并不一定保证组织目标能够实现，因为组织目标的实现需要全体成员的努力和合作。由于分工、层级、利益，以及价值观和性格的不同，在相互合作中必然会有矛盾。因此就需要管理者履行领导职能，在了解个人和组织行为的动态特征的基础上进行协调、沟通、指导和激励，对组织成员施加影响，使他们对组织目标做出贡献。只有通过卓有成效的领导，才能有效地实现组织目标。

(4) 控制。控制工作包括衡量组织成员的工作绩效和组织绩效，发现和分析偏差，采取矫正措施，保证工作按照计划要求进行。为了保证目标和计划得以实现，就需要控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划，所以计划是控制的标准。管理者必须对组织的运行状况以及战略计划的实施情况进行监督，并对实际取得的成果和计划所期望的结果之间的偏差进行识别，然后采取纠偏行动。纠偏行动可以是采取强有力的措施以确保原计划的顺利实现，也可以对原计划进行调整以适应环境。控制是管理过程中不可缺少的一个环节，同时它也在不断和其他三项职能进行着信息交换和反馈，以保证计划的顺利实施和组织目标的实现。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，但管理职能并不止这四种。作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地完善和丰富，比如决策（decision making）、指挥（commanding）、指导（directing）、协调（coordinating）、沟通（communicating）、用人（staffing）和创新（innovating）等更为具体的管理职能是对上述四项职能的深化和补充，是管理实践的理论总结。其中决策、沟通和协调职能始终伴随着管理工作的循环过程，并渗透在四项基本管理职能之中。每项管理职能都要从众多方案中进行比较并确定可行的方案，即要形成决策方案。任何一项决策方案都需要组织内部进行沟通和协调，才能形成组织成员的行动。

管理的实际情况并不像我们所描述的管理职能那么简单，现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职能的时候，他们会发现他们同时在做计划、组织、领导和控制工作，所以将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。管理过程（management process）是一组进行中的决策和工作活动，在这个过程中管理者从事计划、组织、领导和控制。当管理者进行管理时，他们的工作通常以连续的方式也就是以过程的方式体现出来。

^① Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt. Management: Challenges in the 21st Century (Second Edition). Illinois: South - Western College Publishing, 1998.

1.2.2 管理者

管理者在组织中是这样的成员，他们告诉别人该做什么以及怎样去做，他们通过协调其他人的活动，达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。

1. 管理者层次

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。为简化起见，我们可以将组织成员划分为两种类型，即操作者和管理者。操作者（operator）是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人的职责的组织成员。例如，汽车装配线上的作业工人，快餐店中的厨师和服务人员等。而管理者（manager）是指挥别人工作的人，他们处于操作者之上的组织层次中，当然管理者也可以承担某些作业职责。在组织中，我们可以将管理者划分为三个层次，即基层管理者、中层管理者和高层管理者。如图 1-1 所示。

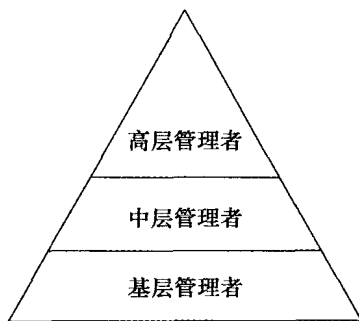


图 1-1 管理者层次

在组织中，基层管理者（first-line manager）是最低层的管理人员，他们管理着操作者所从事的工作。在企业中，这样的基层管理者通常被称作领班、主管或工长等。中层管理者（middle manager）包括所有处于基层和高层管理者之间的各个管理层次的管理者，他们管理着基层管理者，可能是部门经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理等。处于或接近组织顶层的是高级管理者（top manager），他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定战略计划和目标的责任。他们典型的头衔是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官或董事会主席等。虽然不是所有的组织都具有这样的结构，为了更全面地讨论和研究，我们以这种典型的金字塔式的组织结构和管理者层次来讨论管理者和组织。

不同组织层次的管理者在管理职能上存在明显的差异，各个层次的管理者都要从事计划、组织、领导和控制职能，但他们在管理职能实践的重点、依据的信息、占用的时间和对组织的影响上都存在差异。图 1-2 从时间角度描述了这种差异。高层管理人员在计划和

控制职能上花的时间要多于基层管理人员，而基层管理人员在领导职能上花的时间要多于高层管理人员。即使是同一职能工作，不同层次的管理人员从事的管理工作的内涵也不完全一样。

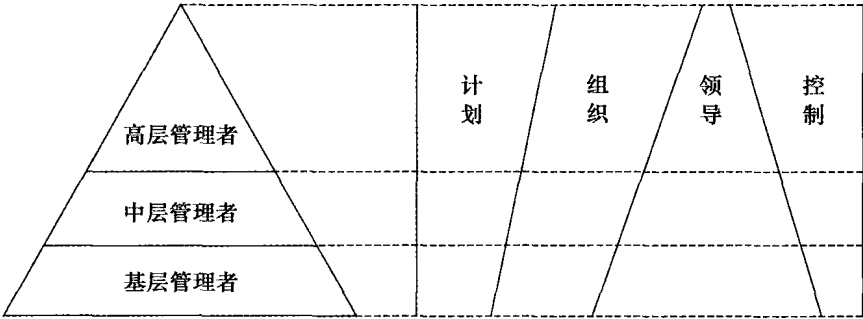


图 1-2 不同层次管理者在各个管理职能上使用的时间

资料来源：Thomas A. Mahoney, T. H. Jerdee, and S. J. Carroll, “The Job of Management”, Industrial Relations, February 1965.

2. 管理角色

管理的成功取决于管理者对管理职能的实施情况。为了有效地履行各种管理职能，管理者必须明确自己所扮演的角色，并通过角色之间的配合和协作来完成任务。管理学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在大量观察和研究的基础上，指出管理者扮演着 10 种不同的但高度相关的角色。管理角色（management role）即是指特定的管理角色范畴。明茨伯格将 10 种管理角色组合成三个方面，即人际关系、信息传递和决策制定（见表 1-1）。

表 1-1 明茨伯格的管理角色理论

管理角色		描 述	特征与活动
人 际 关 系	1. 代表人	象征性的代表人，履行法律和社会义务	迎接来访者，签署法律文件
	2. 领导者	负责激励、人员配备、培训	从事所有有下级参与的活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和信息来源，从中得到帮助	从事公关活动
信 息 传 递	4. 监督者	寻求和搜集内外信息，为决策提供服务	阅读期刊和报告
	5. 传播者	将有价值的信息传递给相关组织人员	举行信息交流会
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策和结果等	召开董事会，向媒体发布消息

续表

管理角色		描述	特征与活动
决策制定	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定新的方案	组织战略制定会议
	8. 变革者	当面对组织危机时, 充当纠正和变革的角色	对危机进行分析并采取行动
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源	调度、授权、预算和控制
	10. 谈判者	在谈判中作为组织的利益代表	参加各种合同谈判

资料来源: H. Mintzberg. The Nature of Management Work. New York: Harper & Row. 1973: 93 ~ 94.

(1) 人际关系角色 (interpersonal role)。人际关系角色包含了人与人 (下级和组织外的人) 以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际关系角色直接产生于管理者的正式权力基础。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。

作为组织的最高管理者, 他/她必须行使一些具有礼仪性和象征性的职责。比如, 高层管理者有时必须出现在某些重要的聚会上, 参加社会活动或宴请客户等。在这些情景下, 管理者行使着代表人的角色。此外, 管理者都要扮演领导角色, 这个角色包括雇佣、培训、激励职员等任务。管理者扮演的第三种人际角色是在群体中充当联络者。明茨伯格把这种角色描述成管理者与信息来源进行接触和互动, 这些信息来源可能是组织内部或外部的个人或团体。比如, 销售经理从人事经理或财务经理那里获取信息属于内部联络关系, 而通过外部咨询公司或中立的非营利组织获取信息时, 他就有了外部联络关系。所以, 管理必须对组织内外具有敏锐的洞察力, 从而能够在组织内外建立联络关系和网络。

(2) 信息传递角色 (information role)。信息传递角色是指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织和机构中获取和收集信息。在信息角色中, 管理者负责确保与其一起工作的人具备充分的信息, 整个组织都依赖于管理机构和管理者以获取或传递必要的信息, 从而才能顺利完成任务。

管理者扮演的第一个信息角色是监督者角色。作为监督者, 管理者需要关注组织内外环境的变化并获取最新的信息, 为组织发展和决策提供依据。管理者通过接触下属和个人关系网来获取信息, 并据此来识别组织中存在的机会和威胁。在传播者的角色中, 管理者把他所获取的信息及时有效地传递给组织成员, 来保证他们具有必要的信息来完成工作。在发言人的角色中, 管理者必须把信息传递给组织以外的人, 从而作为组织的代表向外传播组织的状况, 如财务状况、经营状况或者发展战略等, 从而满足不同的利益相关者对信