

(第2版)

管 理 学

GUANLIXUE

主编 张双喜 白景坤



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

管 理 学

(第2版)

主 编 张双喜 白景坤

编写者 (以姓氏笔划为序)

白景坤 张双喜 周凌霄

钟育三 龚一萍

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 张双喜, 白景坤主编. —2 版. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5640 - 5309 - 3

I. ①管… II. ①张… ②白… 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 242552 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14.25

字 数 / 326 千字

版 次 / 2012 年 1 月第 2 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 10000 册

定 价 / 29.00 元

责任编辑 / 申玉琴

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

再版前言

在现代，管理活动已成了伴随经济活动和以经济活动为基础的其他社会活动开展的基本而又普遍的形式。对各种各样的管理活动展示的一般规律以及人们如何认识和驾驭这些规律的途径和技巧的研究，也就成了人们关注的一个热点问题。对各种研究成果的系统化和理论化加工，就构成了管理科学的基本内容。

实践表明，管理学所揭示的各种规律、原理和方法，不仅是工商企业实行科学管理的理论需要，而且也是社会其他各种各样的组织体开展科学管理的理论要求。尤其是我国正在向着现代化国家的目标奋进，各行各业管理的科学化，进而全面提高管理水平，促进社会主义现代化事业的发展，就成了迫切的历史任务。在这过程中，不断接纳来自“西方”管理学的“基本东西”，继承我们自己已有的“合理东西”，从而探索和创立自己的管理学，通过培养造就新一代的管理人才则成了极其关键的一环。

本书编写的宗旨和具体编写的过程，都力求注重管理学各方面内容的相互关联性，从而最终能够实现在科学性的基础上形成管理学的“体系”。这过程，我们参考了许多国内外学者的著作，尽量汲取了在这方面研究的各种新成果。然而，由于本书的篇幅所限，并没有将有关引述的内容都作出注明，在此向这些学者深表谢意。本书再版，以原作为基础，作了以下方面的调整和修改：就原版章节的相关内容作了文字上的精简；就原版的十四章作了五篇的划分，篇后都辟出相关的案例、文摘阅读，以求对该篇内容作既深化又拓展的把握；每章设有若干思考题，供给读者作进一步的思考。

本书的出版获得了广州大学继续教育学院教材出版基金的资助，得到了广州大学领导和北京理工大学出版社的大力支持与帮助，在此一并表示感谢。

编者
2011年10月

前 言

在现代,管理活动已成了伴随经济活动和以经济活动为基础的其他社会活动开展的基本而又普遍的形式。对各种各样的管理活动展示的一般规律以及人们如何认识和驾驭这些规律的途径和技巧的研究,也就成了人们关注的一个热点问题。对各种研究成果的系统化和理论化加工,就构成了管理科学的基本内容。

实践表明,管理学所揭示的各种规律、原理和方法,不仅是工商企业实行科学管理的理论需要,而且也是社会其他各种各样的组织体开展科学管理的理论要求。尤其是我国正在向着现代化国家的目标奋进,各行各业管理的科学化,进而全面提高管理水平,促进社会主义现代化事业的发展,就成了迫切的历史任务。在这过程中,不断接纳来自“西方”管理学的“基本东西”,继承我们自己已有的“合理东西”,从而探索和创立自己的管理学,通过培养造就新一代的管理人才则成了极其关键的一环。

本书由张双喜、白景坤主编,龚一萍、周凌霄、钟育三参编。具体分工为:张双喜负责第一、二、三章;白景坤负责第十、十一、十二章;龚一萍负责第四、五、六章;周凌霄负责第七、八、九章;钟育三负责第十三、十四章。

本书编写的宗旨和具体编写的过程,都力求注重管理学各方面内容的相互关联性,从而最终能够实现在科学性的基础上形成管理学的“体系”。这过程,我们参考了许多国内外学者的著作,尽量汲取了在这方面研究的各种新成果。然而,由于本书的篇幅所限,并没有将有关引述的内容都作出注明,在此向这些学者深表谢意。另外,本书的出版还得到了广州大学继续教育学院教材出版基金的资助,广州大学领导和有关部门、北京理工大学出版社为本书的出版给予了大力支持与帮助,在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促,加之编者水平有限,书中难免存在不当和错误之处,敬请广大读者批评指正,以便修改。

本书是作为专业基础教材而编写的。它不仅适用于各类管理专业相关课程的教学使用,而且也适用于非管理专业本科和各类大学专科相关课程的教学使用。不过,在大学专科教学中,需要选择书中主要内容来讲授,避免陷入面面俱到不得要领的状态。

编 者
2008 年 10 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理概述	(3)
第一节 管理的含义与特征	(3)
第二节 管理的对象及其职能	(5)
第三节 管理者的角色与技能	(8)
第四节 管理学研究对象和研究方法	(10)
思考题	(12)
第二章 管理的主要思想及其演变	(13)
第一节 古典管理思想	(13)
第二节 行为管理学说	(16)
第三节 管理科学学说	(19)
第四节 管理理论的新思潮	(20)
思考题	(24)
第三章 管理的基本原理	(25)
第一节 系统原理	(25)
第二节 整分合原理	(28)
第三节 弹性原理	(31)
第四节 反馈原理	(33)
第五节 能级原理	(36)
第六节 动力原理	(39)
思考题	(42)
文摘·案例	(42)

第二篇 决 策

第四章 决策	(47)
第一节 预测	(47)
第二节 决策	(55)
第三节 决策的过程与影响因素	(57)
第四节 决策的类型	(59)
第五节 决策的方法	(61)

思考题	(68)
第五章 计划	(69)
第一节 计划的含义、作用与原则	(69)
第二节 计划的类型	(71)
第三节 计划工作的程序	(72)
第四节 计划的方法	(74)
思考题	(77)
第六章 目标管理与战略管理	(78)
第一节 组织目标	(78)
第二节 目标管理	(81)
第三节 愿景与使命	(84)
第四节 战略环境分析	(86)
第五节 战略管理	(88)
思考题	(91)
文摘·案例	(91)
第三篇 组 织	
第七章 组织设计与组织结构	(97)
第一节 组织的功能和类型	(97)
第二节 组织设计的原则和影响因素	(101)
第三节 组织设计的内容	(103)
第四节 组织结构	(110)
思考题	(115)
第八章 组织文化	(116)
第一节 组织文化的含义和类型	(116)
第二节 组织文化的结构和功能	(119)
第三节 组织文化的建设	(123)
思考题	(127)
第九章 组织变革	(128)
第一节 组织变革的原因与方式	(128)
第二节 组织变革的阻力及其克服	(132)
第三节 组织变革的程序与趋势	(135)
思考题	(140)
文摘·案例	(140)

第四篇 领 导

第十章 领导与领导者	(147)
第一节 领导的内涵	(147)
第二节 领导方式	(151)
第三节 领导的有效性	(156)
思考题	(159)
第十一章 激励	(160)
第一节 激励的含义、类型和作用	(160)
第二节 激励的依据	(162)
第三节 激励的方法和要求	(167)
思考题	(169)
第十二章 沟通	(170)
第一节 沟通的含义和作用	(170)
第二节 沟通方式和沟通网络	(173)
第三节 沟通中存在的问题及有效沟通的要求	(178)
思考题	(181)
文摘·案例	(181)

第五篇 控 制

第十三章 控制过程	(187)
第一节 控制的含义与作用	(187)
第二节 控制的类型	(189)
第三节 控制过程	(193)
思考题	(199)
第十四章 控制方法	(200)
第一节 预算控制	(200)
第二节 全面质量控制	(204)
第三节 成本控制	(206)
第四节 管理信息与控制	(210)
思考题	(213)
文摘·案例	(213)
参考文献	(217)

第一篇



总 论



第一章

管理概述

管理实践的历史同人类发展的历史一样久远。在远古，人们为了生存和发展，就必须联合起来才能劳作和自卫，这种联合起来的共同活动就是最初形态的管理。管理开始是在氏族、家庭、部落中进行的，后来则在国家、军队、宗教、政党等政治集团中展开。到了现代，管理可以说普遍地存在于社会的每个领域和人类的每次活动中，如工商企业管理、农业管理、旅游管理、教育管理、行政管理、物资管理、财务管理、国民经济管理等。

本章主要内容有：① 管理的含义与特征；② 管理的对象及其职能；③ 管理者的角色和技能；④ 管理学研究的对象及方法。

第一节 管理的含义与特征

一、管理的含义

将人类的管理活动作为专门研究对象的管理科学，首先要面对的就是：如何从大量的纷繁复杂的管理现象中，分析透视出“管理”的本质特征并以概念的形式作出科学的界定。对此问题的回答和解说，正所谓“仁者见仁，智者见智”，至今仍处于众说纷纭的状态，可见这一问题解决的复杂性和艰巨性。以下，我们仅从广义和狭义两个不同角度对之作出解说，并由此为人们留下继续思考和探寻的广阔天地。

1. 广义管理含义

按“管理”的原始词义，其含义是极为广泛的，它包含着“管辖”或“疏导”，即“约束与引导”的意思。就此含义而言，“管理”已包含两重意思：其一，管辖者与被管辖者、引导者与被引导者间的对应关系，管理活动应该由始至终都贯穿着这一对应关系，并被这一关系的性质和特点所左右；其二，指明了管辖者与被管辖者这一关系的约束范围和引导指向。管辖者之所以对被管辖者实行“管辖”，目的在于通过“管辖”（“约束”）将其行为“引导”到为实现某种目标的轨道上。如果结合大量的管理现象去理解这一含义，我们就不难将存在的“事实”与以上所论结合起来：管辖者就是通常所说的管理者；被管辖者就是管理对象，它可以表现为“人”，也可以表现为“物”；引导的指向就是人们常称的计划、目标。就此，可以将“管理”概述为：管理就是管理者引导管理对象去实现某种目标的活动过程。

2. 狭义管理含义

上述说法未免过于空泛，我们可以作进一步的具体分析。不妨以远古时代人类开始的管理实践活动为例作出分析，远古人类从一开始就是以群的组织形式去活动的，换言之，群的

共同劳作构成了群的存在和发展的基础;既然该过程就意味着管理的展开,那么管理从一开始就是社会性的活动,即为了人们共同的需要才实施管理。社会性的管理活动自然离不开管理者,而管理者与被管理者间的协调关系则构成了这一管理活动得以顺利展开的基础。管理是由人(管理者)去管理的,并且经由人(被管理者)去管理的;而管理的最终目的也是为着满足人的某种需要(目标)而进行的。如果我们将管理对象细分化,就不难发现,管理对象首要的是被管理者,其次就是被管理者所能操作的劳动对象和劳动工具(统称为物质资源);如果从总体上考察介入管理活动的各种资源,就会发现人是管理活动中最重要的资源。管理者是人,被管理者也是人,而且管理者常常是与被管理者相对而言的。诚然,在一定的群体(社会组织)中,管理者与被管理者由于所处的地位和所发挥的作用不同又是确定的。管理者的作用集中表现为:在其管理范围内主动协调管理者的活动,从而实现一定的目标。就此我们可以对社会性的管理活动下一个明确的定义,即在一定的社会组织中,管理者通过协调被管理者的活动,以充分利用各种物质资源与财力,从而实现组织目标的一系列社会活动过程。

二、管理的特征

按照上述定义,可以对管理活动表现的基本特征作一具体说明。

1. 管理活动的人际性

管理活动总是在一定的社会组织中进行的,管理者实施管理,主要是与被管理者打交道,力求实现管理者与被管理者及被管理者之间的双重协调。在管理活动过程中,管理者始终处于活动的主导方面,而管理者与被管理者的关系又始终左右着整个管理活动的开展。

2. 管理活动的目标性

一定的社会组织的建立,总是要获得(实现)某种需要的,正如原始人“以群的联合力量和集体行动来弥补个体自卫能力的不足”是为着赢得共同的生存和发展一样,这就是人们通常所说的组织目标。为什么要实施管理?管理就是为了实现组织目标。组织目标不是组织成员各个体需要的简单相加,而是各体唯有联合起来,在实现群体共同需要的基础上,才能实现在特定社会条件下,仅靠个人力量难以满足的个人需要。所以从这一意义上可以说,组织目标是组织成员个人目标的综合反映。

3. 管理活动的过程性

一定组织目标的实现并不是一蹴而就的,必须经过组织内各成员的相互协调,按一定的程序进行艰辛的共同劳作才能最后实现。其实,该过程的展开就是管理者通过各种各样的环节、途径和方式(如计划、组织、控制、协调等等)充分发挥管理的多种职能的运作过程。这个过程由于始终贯穿着管理者如何协调组织内各成员的关系和组织内人员与物资间的匹配关系,因而显示出明显的社会性和技术性。

4. 管理活动的有效性

从管理活动展示的全过程看,管理者无论通过何种环节和途径去协调组织内各成员的关系,以及借助何种方式和方法使组织内人员与物资间形成有机的匹配关系,都是在进行着一种独特的创造性活动。该活动的基本指向是十分明确的,这就是最好地实现组织既定的目标,也就是常说的获得最有效的管理。所以,管理的有效性是管理者最大的寄予,并且总是通过实施各种各样的管理达到最有效的结果。问题是寄予是一回事,管理实际产生的成效是

另一回事，这里就出现了管理活动的有效程度问题。实际表明，具体管理活动依其结果看，有些表现出极佳的有效性；有些则呈现不甚明显的效果；有些则出现所谓的“负效应”，但没有实现组织的既定目标，相反，出现的结果与目标背离。

社会管理的人际性、目标性、过程性和有效性构成了我们对“什么是管理”理解的具体化，但若真正把握管理所包含的丰富内容，还有必要对管理的对象和管理的职能进行一番较详细的介绍。

第二节 管理的对象及其职能

管理既然是一种社会活动，这种活动就要针对一定的对象展开，并把这一定的对象引导到实现组织目标的过程中去。这里就存在着在实际上和理论上都必须予以解决的问题：一个是管理的对象问题，一个是管理的作用（职能）问题。换言之，前者要回答的是“管什么”，后者要回答的是“为什么要管”。

一、管理的对象

如前所述，就管理对象的一般实存形式看，不外是指“人”和“物”两大类。但从现代的观点看，如果把管理活动作为一个动态的系统过程，则介入其间的管理对象要素不只是表现为实存形式，而且还呈现出与实物相关联的“关系”或“属性”形式。前者如人（员）、财（资金）、物（物资），后者如目标、组织、信息、技术、时间等等。下面对其作逐一说明。

1. 人员

人员是管理中的一个主要对象。人员在一个管理组织中具有双重角色——既是管理者又是被管理者。在管理组织内的人际关系上，一些人处于管理者位置上，另一些人则处于被管理者的位置上；在管理组织内人对物的关系上，处于被管理者位置上的人员，又以管理者的角色去管理物。可见，管理过程不纯粹是对人的管理，也不纯粹是对物的管理，而是通过对人管理去推动（引导）对物的管理，从而显示了管理活动的社会性，它是人们相互之间发生复杂作用的过程。从总体看，管理展开的各个环节主体都是人，各个环节的工作都离不开人的参与，因此人员对管理活动影响最大，对管理过程中的其他要素起着巨大的能动作用。

2. 资金

在商品经济的条件下，资金是管理组织中财产和物资的货币表现。无论什么样的管理组织体，如果资金缺乏，其管理活动就难以运作，所以人们把它称为管理活动过程的润滑剂。在一般的管理组织活动中，资金的运筹通过预算控制、成本分析、财务管理等形式来表现，具有很大的流动性。

3. 物资

资金和物资都是管理组织赖以实现其组织目标的重要物质基础。物资同资金的区别在于两者直接的表现形式上，后者是以货币来表现，而前者则以众多的实物形式来表现。例如，各式各样的物料和生产设备，诸如原材料、燃料、辅助材料、机器设备、厂房、场地等等。物资和资金有一共同点，这就是两者在管理活动中都属被动的对象，管理者主要是通过被管理者去推动它们。管理说到底就是要使这些实物要素同其他管理要素（尤其是人员要素）

紧密地、协调配合起来,物尽其用地去实现组织的目标。

4. 目标

目标即组织目标,是指一个组织活动的指向或要实现的任务。各类人员之所以要聚集为一个组织,并通过相互协调共同劳作,意在唯有群体之力量才能完成满足各成员需要的任务。显然,组织的活动是以目标为起点的,又是以目标的实现为终点的;没有目标的组织是难以存在的,更不用说组织活动的开展了。实际上,管理活动从一开始就是以如何实现组织目标为导向的。目标作为管理的基本因素,是决定任何行动的先决条件,也是衡量各种行动是否合理的标志和尺度。从这个意义上说,失去目标的组织就成了名存实亡的组织;失去目标的管理就无从展开。

5. 组织

组织即管理组织,是指在一定的目标感召下各类人员按一定的方式集合为具有一定层次和结构的社会团体。管理组织是管理活动赖以展开的社会舞台。因此,管理组织一方面区别于泛指的人类各种团体,另一方面又区别于组织策划活动,它是相对定型的组织架构方式。由此出发,我们不难发现,各团体管理呈现的差异性,主要表现在组织方式的特点上。组织作为管理的要素,它具有系统的特质,管理的各种要素是通过组织这一纽带联结起来的,从而使各要素发挥其单独时不能发挥的作用。

6. 信息

信息即管理信息,是指能够反映管理内容的、可以传递和加工处理的文字、数据或符号。信息的常见形式有各类资料、报表、指令、报告、凭证、密码等等。信息作为管理中的关系要素,它也具有系统性,信息系统是管理过程中的“神经系统”。管理中的人流、物流的对接和畅通,都是要通过信息来反映和实现的。实际上,管理的各种作用要得以正常发挥,信息的支持是不可缺的,只有通过信息的不断交换、传递,把各个管理要素有机结合起来,才能形成现实的管理活动。如果说组织这个要素是连接其他各管理要素的“硬”纽带的话,那么信息则成了不可缺少的“软”纽带。

7. 技术

技术作为管理的对象,泛指两个方面的内容:一是指投入一定组织中的科学技术,如企业中的生产工艺流程,生产加工的技能技巧等;二是指一定组织活动的管理技术,如管理程序、管理方法和管理操作技巧。从现代观点看,无论投入组织中的科学技术还是实施的管理技术,都是进入组织中的各项“硬件”得以有机组合并有序运作继而产生某种结果的“软件”;既然各种组织都存在着这两种“软件”的投入,即都需要运用一定的技术进行管理,因而技术的管理就成为十分必要的工作。实际上,技术的方式和结构都对各种管理组织的特点有较大的影响,是管理者不可忽视的一个重要的管理因素。

8. 时间

时间作为管理的一个要素,是指在组织中,分配在各种活动的周期以及各种活动相互衔接和循环的连续的长短。任何组织都是在一定的时、空条件下进行活动,任何组织的管理都需要精确地计算时间的分布,因此时间就构成了管理活动中的一个重要对象。现代社会中一个重要的特点就是时效性的日益突出。管理活动处在不同的时间区域,就会产生不同的管理效果。管理效果在很多情况下也表现为时间的节约。各种管理要素的组合与安排,明显呈现出时序性,如何按照一定的时序管理和分配各种管理要素,这就成了对时间如何管理的问

题。实际表明,同样的管理结果或问题处理,在不同的时间就会表现出不同的效益,有的是高效益,有的甚至无效益。可见,对时间的管理构成了管理中的一个十分重要的问题。

二、管理的职能

职能通常是指人、事物自身所具备并且应发挥的作用或功能。管理的职能也就是管理所具备或显示的作用和功能。

管理活动既然是就一定组织的管理对象展开的,那么管理职能唯有在对管理对象实施管理的活动中才能发挥出来。换言之,管理的职能是通过使投入组织体的各种管理要素有机结合,并促使其沿着组织目标运作,最终获得组织目标的实现来表现的。

管理的作用或功能在管理过程中展现的要素和步骤是多方面的。就管理过程表现的一般程序分析,管理的功能大体可以划分为计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划职能是指提出组织目标和决定组织行动方案的管理。一个组织体为什么要存在和行动,又应该如何行动,这是必须首先要解决的问题。计划就是为解决这一问题而实施的。决策管理着眼于组织目标的确立,即解决组织体为什么要行动的问题。计划管理侧重于组织行动方案的策划,即解决如何通过具体行动才能使组织目标获得实现的问题。决策与计划都是以预测,即就组织体内部和外部的现状及将来发展趋势的判定作为前提的;没有这一条件,决策与计划是难以展开的。实际上,决策与计划是一个不可分离的统一体。决策是计划的依据和前导,唯有目标确立以后,实现目标的方案才能具体拟订;计划又是决策深化展开的具体表现,唯有计划的具体拟定,才使未来目标与现实之间搭起一座经由组织行动而造就的由此达彼的桥梁。

2. 组织

组织工作是指在计划拟订后,根据投入的人、财、物的条件,进行具体组织规划,使之形成一种有机的组合,并通过各种具体管理手段方式的实施,促使组织行为沿着实现组织目标的计划轨道运行的过程。组织工作着眼于一定团体的物质和社会的双重建构和调整。所谓物质的建构和调整,就是根据人、财、物的投入,就组织目标和计划如何实施,使物与物、人与人之间有机地结合起来,即使投入的财物加以合理分配,使不同才能的各类人员依其才能的发挥安置好岗位。在以上两类配置不当时,应加以主动调整,真正做到物尽其力,人尽其才。社会的建构和调整是与物质的建构和调整紧密联系着的,它是指就投入组织的各类人员的实际,以组织目标和计划的最有利的实施为立足点,将相关人员组合为一个相互关联的有机集体,在使各个人的利益、意愿、认识、能力相互协调的基础上,形成一股指向组织目标实现的群体合力。当然,在这个过程中,难免出现各类人员间配置的互不协调的情况,这就需要作出及时有效的调整工作。

3. 领导

领导工作在一般情况下是指在组织的双重建构工作大体就绪的基础上,在组织活动已经展开的情势下,管理者带领、指挥组织中的各类人员同心协力地执行组织计划,进而实现组织目标的过程。领导工作着眼于对人的管理,它是通过管理者对下属工作的指导和督促,对下属的积极性和主动性的激励,对下属相互间的人际关系、管理者与被管理者的关系的调适来顺利实施计划,最终实现组织目标的。

4. 控制

控制职能的发挥,是针对管理活动所获得的结果(或者说管理活动过程中组织某些具体行动的结果,或者是管理活动全过程赢得的最终结果)与既定的组织目标、实施目标的计划和具体方案出现的不相一致、矛盾或背离,为克服或消除这类“不正常”的情形而形成的管理职能。具体来说,控制就是根据既定的目标和具体计划、方案、标准,随时监督、检查组织内各环节、各活动的执行实施情况,若发现偏差就要寻找造成偏差的原因,继而拟定纠偏措施加以纠正。除此之外,控制管理职能还体现在根据组织体内外情况的变化,及时对原有的设想、打算进行调整,求得组织的活动能在总体上按原定计划进行下去。

第三节 管理者的角色与技能

管理者在履行各种职能时,必须明确以下两方面:自己要扮演哪些角色?在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能?

一、管理者的角色

关于管理者角色的分析,管理学家亨利·明茨伯格的研究被广为采用。他认为,管理者扮演着十种角色,这十种角色可分为三大类:人际角色、信息角色和决策角色。下面对这三类角色作一说明。

1. 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色是指管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时所扮演的角色。人际角色主要表现为代表人角色、领导者角色和联络者角色。

(1) 代表人角色。管理者作为组织或单位的代表行使礼仪性质的职责,例如管理者有时必须出现在社区的集会上,参加某类社会活动,接待或宴请重要客户等。

(2) 领导者角色。管理者作为组织或单位的成败责任承担者,必须带领着员工一起共同努力来确保组织目标的实现。

(3) 联络者角色。管理者无论在组织内建立的与下属和上级的联系,还是在与组织外的利益相关者建立的良好关系中,都充当着联络者的作用,都是要在组织内外建立关系和网络的基础上畅通工作。

2. 信息角色

明茨伯格确定的第二类角色是信息角色。信息角色是指管理者通过对相关信息的获取、处理和传递,从而使工作能顺利开展和完成所扮演的角色。信息角色主要表现为监督者角色、传播者角色和发言人角色。

(1) 监督者角色。管理者必须履行持续关注组织内外环境变化以获取对组织发展有用信息的职责。管理者在工作中需要通过接触下属来搜集信息,并从个人关系网中获取对方主动提供的信息,管理者应该通过对相关信息的分析,及时识别对组织发展有利或不利的信息。

(2) 传播者角色。管理者必须承担将所获得的信息有效分配出去的职责。一方面有选择地传达到组织内部有关人员和部门;另一方面将必要的信息传达给员工,从而保证他们更

切实有效地完成工作。

(3) 发言人角色。管理者要担当把有关信息传递给组织或单位以外的个人的职责。这种职责的发挥是为着让外界了解本组织，从而扩大本组织的社会影响；或者是让政府官员对组织遵守法律感到满意。

3. 决策角色

明茨伯格确定的第三类角色是决策角色。决策角色是指管理者在获得相关信息后及时作出信息处理得出结论并作出具体活动的谋划时所扮演的角色。决策角色主要表现为企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

(1) 企业家角色。管理者必须密切关注组织内外环境的变化和发展，找准企业发展机会以便作出企业如何发展的决策，如开发新产品，提供新服务和发明新工艺等。

(2) 干扰对付者角色。管理者要面对管理过程难免出现的或多或少的冲突和问题，要及时作出妥善的处理和解决，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或对员工之间的争端进行调解等。

(3) 资源分配者角色。管理者要承担合理分配各种资源的职责。只有合理地运用有限资源，使各种资源充分发挥其作用，才能创造出最佳的效果。对资源的合理分配，不只限于人、财和物的分配，信息的获取和分配也是极其重要的方面。管理者是否在信息获取上为他人提供便利通常决定着项目的成败。

(4) 谈判者角色。管理者要把大量的时间花在谈判上，管理者的谈判对象包括供应商、客户、合作者、有关部门和下属。

二、管理者的技能

管理者要真正实现三类角色的到位，必须具备扮演各类角色所需求的相关技能。根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三种基本技能：技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者对所监督的专业领域的业务知识、技术掌握和运用的能力。如监督会计人员的管理者必须懂会计。当然，管理者不一定是某一专业方面的专家，但他们具备的专业知识足以指导员工，并能及时发现和解决相关问题。

2. 人际技能

人际技能是指与他人相处和共事的能力。它表现为与他人融洽相处、相互协作、有效地与他人沟通等。管理者必须与同事、与上级和下属建立和谐的人际关系，以便建立起良好的团队精神。

3. 概念技能

概念技能是指人对事物及其关系作抽象化处理从而从整体上把握事物的能力。管理者应该以概念的技能准确地把握住单位之间、个人之间，以及单位和个人之间的相互关系，深刻洞察组织中各种行为相互关联所产生的后果，以便拟订供选择的各种方案，从中择优付诸实施。

值得指出的是，作为管理者，三类技能虽必须具备，但作为不同层次的管理者，三类技能所占的比例又有差异。