



# 第一章

## 管理和管理学概述

在人类历史上,还很少有什么事比管理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。

——彼得·德鲁克



### 教学目标

学完本章后,你应该能够:

- (1) 掌握管理的基本内涵,了解不同学者对管理的不同定义。
- (2) 明确管理的职能。
- (3) 区分谁是管理者。
- (4) 明确不同层次管理者的基本职责和技能。
- (5) 了解管理学的研究内容和研究方法。



### 技能目标

明确管理者的角色及其应具备的基本技能,熟知管理的职能并尝试在实践中加以运用。



### 素质目标

掌握基本的概念技能、正常的人际技能和扎实的技术技能。



### 案例导入

#### 格力的管理模式

近年来,格力通过对领导、战略、顾客与市场、资源管理、过程管理、测量分析与改进六个方面的创新实践,取得了卓越的经营结果,并在企业内部建立了一套完善的评价机制,促使企业进入良性的循环管理,通过持续改善来进一步深化和提升企业管理水平,引导企业从优秀走向卓越,并取得了可持续发展。

正如格力董事长董明珠所说:“企业经营模式的好坏,应该由市场来说话,市场的业



绩决定一切。”

从一个年产不到 2 万台窗机的小企业,发展到目前集研发、生产、销售和服务于一体的国际化家电企业,这与格力电器坚持的“精品战略”是分不开的。“精品”是企业利润的增长点,同时也是企业打造百年企业的需要。因此,格力电器提出了“打造精品企业,制造精品产品,创立精品品牌”的精品战略。格力电器从源头开始,用严格的管理体系和科学的方法对产品质量实行全过程控制。公司坚持“绝不拿消费者做试验品”,设立独一无二的筛选分厂,在获得世界名牌称号的基础上进而提出“八严方针”,“精品”不忘人性化设计,把解决用户烦恼、设计开发并生产出用户爱不释手的产品作为公司的首要目标。

董明珠说:“这几年格力的成功在营销上体现出来的最主要特点是管理成功。”格力电器在实施卓越绩效管理的实践过程中,总结出了适合自己、同样也适合中国企业特色的卓越绩效管理经验,形成了具有自己本色的“格力电器卓越管理模式”,创造性地以诚信共赢为基础构建营销渠道,开创了独树一帜的格力营销模式——区域性销售公司模式,被经济界、理论界誉为“21 世纪经济领域的全新革命”。如今,格力电器销售网点已经超过 30000 个,全球格力专卖店超过 10000 家,专业售后服务网点超过 5000 家,专业售后服务人员近 50000 人,专卖店的灵活经营和专业服务已成为格力开拓市场的重要力量,全年销售额的 50%以上是由它创造的。格力电器由此成为家电行业内唯一一家不依赖大卖场而销售稳步增长的企业。

在公司内部,格力电器实施“以人为本”的人力资源管理体系。为了在公司内营造良好的技术创新氛围,奖励创新人才,公司设立了科技进步奖、创新奖、合理化建议奖等多样化的创新激励体系,同时通过开展科技创新活动,设立先进个人、创新标兵、金牌员工等荣誉来激发创新、鼓励创新。“能者上、庸者下”的干部竞聘机制激励了员工的成长;公司建立自上而下和自下而上的立体式改进模式,如自上而下的六西格玛管理法、精益生产、质量整改,自下而上的 5S、合理化建议、QC 小组、TPM 改进等。

同时,也通过为员工提供有竞争力的薪资和福利,花巨资建造生活示范区——康乐园,评选先进、发掘每个发光的“金子”等方式给予员工人文关怀,营造家的温馨,让每一个员工都有归属感。

卓越管理的实施,为格力电器建立起“实、信、廉、新、礼”的核心价值观,“忠诚、友善、勤奋、进取”的企业精神,养成“少说空话、多干实事”的工作态度,形成了外拓内敛的求实文化。同时又紧密结合中国改革开放的实际情况,围绕当代“以人为本”构建和谐社会和向全球化发展的潮流,竖立具有“格力”特色的企业文化。独特的企业文化,支撑格力电器始终如一地坚持追求卓越、勇于创新,不断促进社会进步,为社会创造最大财富。

广东企业管理现代化创新成果一等奖的获得证明格力电器的成功不仅得益于掌握了核心科技,具备核心竞争力,也得益于引进科学系统的管理模式,全面、系统、科学的管理成为格力电器持续进步和取得卓越经营绩效的保证,指引格力电器从优秀走向卓越。

(资料来源: [http://www.sohu.com/a/139996956\\_208161.](http://www.sohu.com/a/139996956_208161.))

### 思考题:

1. 结合案例说明管理的重要性体现在哪些方面。
2. 格力取得的经营绩效与它实施的管理有何关系? 并说明原因。



## 第一节 管理概述

### 一、管理的概念

管理是人类基本的社会活动之一,也是人类特有的一种社会现象。管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾经说过:“在人类历史上,还很少有什么事比管理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。”他还说:“在当今世界,管理者的素质、能力决定企业的成败存亡,管理者及其管理活动应放在公司运营的核心地位。”可以说,管理已经成为支撑现代社会存在和发展的重要力量,特别在建设中国特色社会主义阶段,在大力提倡践行社会主义核心价值观的背景下,如何有效管理成为时代命题。然而,什么是“管理”呢?

自20世纪初管理学作为一门新兴学科形成发展以来,专家学者们对管理的定义做了大量的研究,提出了众多管理的定义。但由于考虑问题角度的差异,导致人们对内涵的解释众说纷纭,管理的定义仍未得到统一。

#### (一) 不同学者对管理的定义

管理理论最早出现在西方,一般将管理理论发展的进程划分为古典管理理论、行为科学管理理论、现代管理理论三个阶段。随着社会经济的进步,生产社会化的程度日益提高,先后出现了古典学派、行为学派、社会系统学派、决策理论学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等。各学派的代表人物对管理的定义有不尽相同的诠释,具有代表性的有以下几类。

科学管理之父费雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为,管理就是确切地知道你要别人去干什么,并设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。

现代管理理论创始人亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派代表人赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为,决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。决策行为是管理的核心,组织是作为决策者个人所组成的系统,要对决策的过程、决策的准则、程序化的决策和非程序化的决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作出分析。

现代管理学之父彼得·德鲁克认为,管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处使用的知识;同时,管理也是一种文化。

管理科学学派代表人埃尔伍德·斯潘塞·伯法(Elwood Spencer Buffa)认为,管理就是利用数学模式和程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标。

#### (二) 本书对管理的定义

为了准确概括管理的定义,首先要了解管理的内涵和本质。



(1) 管理的载体是组织。管理是在特定组织中发生、发展,直至结束。组织既包括国家机关、政党、社会团体、企事业单位,还包括宗教组织等。

(2) 管理的目的是实现既定目标。一般而言,集体的目标单凭个人的力量是无法实现的,只能建立组织,通过群体实现。同时目标是管理活动追求的结果和起点,也是管理工作成效的考核标准和依据。

(3) 管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。通过职能活动可以把管理过程划分为几个相对独立的部分,有助于实际的管理工作。

(4) 管理的对象是一切可调用的资源。如原材料、人力、资本、土地、厂房、设备、顾客、信息等均属于可调用的资源。当然,在这些资源中,人员是最重要的,因此管理要以人为中心。

(5) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程或活动。管理是为了实现组织目标而有意识、有目的地对资源进行分配、协调的一系列相互关联、连续进行的活动或过程。

(6) 管理追求有效率和有效果。效率是指输入与输出,或投入与产出之间的比例关系。追求效率是手段,资源利用的最少浪费是目标。管理就是要使资源成本最小化、效率最大化。效率涉及做事的方式,即以最佳的方式做事,也叫“正确地做事”。

效果是指实现组织目标的程度,也就是实际工作与组织目标之间的距离,它强调结果。管理必须使活动实现组织预定的目标,即追求活动的效果。管理者实现了组织的目标,就说他是有效果的。反之,就是没有效果的。效果通常指的是“做正确的事”。

做任何事情,都必须把“效果”放在首位,在“效果”优先的情况下,才能去谈“效率”,否则将会犯“主次矛盾不分”的错误。只有先有效果,明确目标,然后尽量最大化地提高效率才是正确的做事方法!效率(do things right),重点在于过程的管理,在于选择合适的路径以最短的时间接近目标;效果(do right things),重点在于事情本身,在于对目标的关注。

综合前人观点,我们认为管理的概念可以这样表述:管理是在社会组织中,在一定的环境条件下,管理者通过实施计划、组织、领导和控制等职能,以人为中心协调各种资源,以便有效率和有效果地实现组织目标的过程。

## 二、管理的特征

为了更好地理解管理,就要了解其区别于其他活动的特征。一般而言,管理具有组织性、科学性、艺术性、人本性和创新性等特征。

### (一) 组织性

管理的载体是组织。组织是由两个或两个以上的人组成的、为一定目标而进行协作活动的集体。管理活动在人类社会生活中广泛存在,管理总是存在于一定组织之中,对于任何一个组织,资源的有效配置决定了该组织的成败。不同具体形式的组织所能支配的内部资源也不尽相同,但一般而言,组织的内部资源都涉及人、财、物,它们是具有普遍意义的管理对象。对任何性质、任何类型的组织,都要保证组织中各种资源要素的合理配置,从而实现组织目标,这就需要在组织中实施管理。管理就是在组织中,由一个或若



干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素得以合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动。

## (二) 科学性

管理的科学性是指管理作为一项活动过程,存在着其自身运动发展的客观规律,人们通过各种社会实践和科学的研究,不断总结经验,提出问题,验证推理,从中抽象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方法。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评价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方法在实践中得到不断的验证和丰富。要成为优秀的管理者,就必须系统地学习管理知识和训练,否则就只能停留在感性认识的阶段,不能触类旁通和融会贯通。

## (三) 艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能、技巧与诀窍。在管理活动中,管理者既要用到管理知识,又不能完全依赖管理知识,必须发挥创造性,根据不同情况采取不同的方法。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,从而行之有效地进行管理。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,还要有随机应变的能力和灵活多样的艺术。如果不考虑具体情景,生搬硬套管理理论和原则,就不会有管理的最佳效果。

## (四) 人本性

管理的人本性是指在管理过程中以人为中心,把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象和组织最重要的资源。管理的主体是人,而管理主体在管理中处于主导地位。从管理者和被管理者的关系来看,管理者的管理能力直接影响组织管理的水平,与此同时,如果被管理者的素质过低,无法如实接受和理解管理者发出的各种管理信息,也不能保证管理的实施有效;从管理过程中人与物的关系来看,物的要素的数量和质量很大程度上受人的要素的影响,因为物的要素再先进,如果没有用来使用和管理,就无从发挥作用;从人与科学技术的关系来看,科学技术的成果是人类智慧的结晶,如果离开人的实践与思维活动,就不会有科学技术。所以说,管理的核心是处理各种人际关系。在管理过程中,只有注重人本性,把人这一要素作为根本,才能协调好其他要素,实现高水平的管理。

## (五) 创新性

管理的创新性是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动,管理的变革可以推动社会和经济的发展,在一定条件下,管理还可以创造新的生产力。当前,社会经济快速发展,管理只有采用特定的方式和方法才能达到组织目标,这就决定了管理方式和方法不能墨守成规、一成不变,应该探寻成效更好、适应能力更强的管理方式和方法。因此,一名优秀的管理者应该不断根据具体环境、实际条件的变化情况,灵活地选择或创造更为科学的管理方式和方法。



### 三、管理的性质

管理最基本的意义是在社会化生产过程中指挥和监督,它既与生产力相联系,又与生产关系相联系,所以管理具有二重性。而管理活动的过程既要遵循管理客观规律的科学性,又要体现管理实践中灵活创新的艺术性,所以管理具有科学性和艺术性。

#### (一) 管理的二重性

管理的根本属性在于管理具有二重性。马克思在《资本论》中指出,凡直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。管理的二重性就是,管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

##### 1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称为管理的生产力属性,它是由一定的生产力状况决定的。任何社会,只要有共同劳动,就需要管理;凡是共同劳动就必然要分工协作。这种由共同劳动、分工协作而产生的管理职能,体现了不同社会制度下管理的共同性,就是自然属性。

##### 2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称为管理的生产关系属性,它是指管理与生产关系、社会制度相联系,反映一定生产关系的性质和要求,表现为维护和发展生产关系的特殊职能,体现了不同社会制度下管理的个性。

在管理的过程中。管理的自然属性和社会属性有机地统一在一起。

#### (二) 管理的科学性和艺术性

##### 1. 管理的科学性

科学是人们关于自然、社会和思维的知识体系。科学的实质在于揭示事物的本质和规律。管理活动本身是有规律可循的,既有规律必具科学性。持科学观点的管理学者们提出了以下证据:现代管理建立在科学的基础之上(如泰勒的工序和时间研究);管理有一些经典的原则、方法和工具(如统一指挥原则等);管理知识可以通过书本学习、传授;可以用计算机、数理等方法进行研究;管理是理性弧,是有规律(原理—原则—方法)可循的。

##### 2. 管理的艺术性

所谓艺术,就是用高度的形象来反映现实。管理的艺术性主要是指管理者在管理活动中要凭技艺(技巧、才能)来处理管理问题。持艺术观点的管理学者们提出了以下证据:管理凭借直感、创造力和经验;管理是技巧的运用,没有在任何条件下都能实现的准则;管理是一种意识,对人本身的素质有一定的要求。

##### 3. 管理既是科学,也是艺术

管理经过一百多年的探索、研究、总结和发展,已经形成了比较系统的管理理论,它们反映了管理工作中的客观规律,所提出的管理原理、原则、方法等使我们能够对具体的管理问题进行具体的分析,并获得科学的结论,这就是管理的科学性。但是,与自然科学



相比,管理学是一门不十分精确的学科。管理学所提供的管理手段与方法十分有限,面对复杂、多变的环境,管理者在管理实践中必须运用各种管理技巧、经验来解决具体的管理问题,这就是管理的艺术性。可见,管理既是一门科学,又是一门艺术。有效的管理者,多半是既懂得管理的理论和方法,又具有高超的管理艺术。

## 第二节 管理的职能

所谓管理职能,是管理过程中各项行为内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

即使人类对管理职能的研究已有近百年的历史,但关于管理的职能的划分,各国学者的观点也不尽相同。早在 20 世纪初,法国著名管理学家亨利·法约尔出版的《工业管理与一般管理》一书中就提出了企业经营的 6 项职能中含有管理职能,但管理职能只是作为社会组织的手段和工具,其他职能涉及原料和机器。他把管理划分为 5 项职能:计划、组织、指挥、控制和协调。法约尔重点强调计划职能的重要性;他认为组织职能是为实现组织的既定目标提供一切所需条件的过程;指挥职能是管理者对下属给予指导的过程;控制职能是为了实现计划而对实际工作进行控制和调整的过程;协调职能是为实现组织目标而协调人的行为和利益关系及一切工作的过程。20 世纪 30 年代后,由于出现了人际关系学说,管理从重视技术因素转向重视人的因素,因而有人提出把人事、激励、沟通等作为管理职能。西蒙等人创立了决策理论后,有人为了强调决策的重要性,又把决策从计划职能中分离出来,列为一项管理职能。20 世纪 50 年代,美国的孔茨(Koontz)和奥唐内尔(O'Donnell)在教科书中将管理的职能划分为计划、组织、人员配备、指导和控制,这一划分得到了很多学者的认同,大部分现行的教科书仍按这套体系编写。

本书综合专家学者们的观点,结合前文对管理下的定义,将管理职能划分为计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能。

### 一、计划职能

计划是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。计划是管理的首要职能,一个组织要想达到预定的目标,首先要有科学的计划。组织中所有层次的管理者都必须为组织制订科学的工作计划,才能有效地实施管理。其内容主要如下。

- (1) 预测。预测是计划的准备阶段,是由已知推断未知,由过去和现在推断未来。
- (2) 对策。对策是计划的核心问题,是从备选的几个目标或者方案中进行择优的活动。要想制订出科学的计划,就必须对计划目标和实施办法等要素进行科学合理的决策。
- (3) 战略规划。战略规划是为实现组织的目标,在分析外在的机遇与挑战、内在的优势与劣势的基础上来制定的,其内容涉及市场范围、竞争优势、成长方向等内容的总体性行动计划。
- (4) 计划编制。计划编制要求在计划过程中,首先需要管理人员确定该计划所需要



的资源；其次进行人员配备；再次分析计划工作的前提条件；最后确定标准，作为衡量计划完成程度的工具。

## 二、组织职能

管理的组织职能是管理者为实现组织目标而建立有效的有机系统的过程，它既是管理活动的根本职能，也是其他一切管理活动的保证和依托。组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来，其内容包括设计和建立组织机构，合理分配职权和明确职责，选拔与配备各岗位的人员，进行组织的协调与变革。为完成好这些工作，就要求按照目标来设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责，建立一个统一的组织系统，同时要求按计划和进程组织人、财、物，并进行合理匹配，以保证管理取得效益。

## 三、领导职能

管理的领导职能是管理者通过指挥、激励下属，积极开展沟通，从而使组织目标得到有效实现的活动过程。领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来，其内容包括选择正确的领导方式，运用权威，实施指挥；激励下属，充分调动其积极性；积极而有效地开展沟通等。由于领导职能的重心是做人的工作，因此各个层级的管理者都需要实施领导职能，并学会在管理过程中科学、艺术地运用领导职能。

## 四、控制职能

管理的控制职能就是监视管理的各项活动，以保证按计划进行，并不断纠正重要偏差的过程。控制职能通过对偏差的识别和纠正表现出来，它既是为实现组织目标而必须实施的职能，也是管理活动取得成效的保障。管理者要根据计划检查其执行情况如何，并及时发现各种随机或突然因素的影响给计划实施带来的偏差，及时了解和分析原因，找出问题的症结，并及时采取措施进行调整。

## 五、创新职能

随着科学技术的发展，经济活动的繁荣，市场需求的变化，劳动关系的复杂化，管理者每天都会遇到新挑战、新难题。不创新就没有办法适应社会经济的发展，难以担负管理者的使命。管理的创新职能就是在动态环境中不断调整组织系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求。

# 第三节 管理者

## 一、管理者的定义

### (一) 管理者的含义

随着管理实践的快速发展，现代社会的各种组织和工作正持续发生变革，团队建设、



结构扁平化、参与管理、自主管理等管理技术和方法蓬勃发展,组织中管理者的作用日益凸显。

传统观点认为,管理者就是对其他人的工作负有责任的人,或是指一个组织中主要从事指挥其他人工作的人,这一观点以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者,具体表现为管理者有下属,而被管理者则没有。管理学家德鲁克在《管理:任务、责任和实践》一书中指出,在一个组织中,谁是负有管理责任的人,最首要的标志并不是谁有权力命令别人。他认为管理者的核心标志是责任,即对组织作出贡献的责任,这样可以将专业人员列入管理者的范畴之内。同时德鲁克也指出这些专业人员是指作出决策能够影响组织成果的少数成员,并非所有的专业人员都是管理者。用现代管理标准来衡量,管理者既指拥有正式管理职位并能进行指挥的人,又指通过影响决策等管理工作对组织作出贡献的人。

因此,我们定义管理者是组织中作决策、分配资源、指导别人的行为、监督别人的活动并对目标负有责任的人。

## (二) 管理者的类型

众所周知,每个管理者的管理精力和能力都是有限的,当处于规模比较庞大的组织中时,进行组织内分工、划分相应的管理层次就显得十分必要。通过划分组织内的管理层次,既能使高层次的管理者通过委派工作给下级管理者来保证工作的有效性,又能使自己管理的下属保持合理的工作量,保证组织目标的实现。

奥利弗·威廉姆森(Oliver Williamson)曾提出最优科层理论,即可以根据在组织中承担的责任和权力的不同将管理者分为决策层、中间层、操作层。与之相对应的管理主体为高层管理者、中层管理者与基层管理者,如图 1.1 所示。

### 1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的管理者。高层管理者的主要职责是制定组织的总目标、总战略,并计划未来的发展方向。常见的有首席执行官(CEO)、首席财务官(CFO)、首席营运官(COO)、首席知识官(CKO)、首席培训官(CLO)等职位。在我国,厂长、公司董事长、学校校长、医院院长等都属于高层管理者。他们确定组织的发展目标,作出关系组织兴衰存亡的重大决策。作为组织的代言人,他们还要负责协调与其他组织的关系,并对组织所造成的影响负责。高层管理者把握宏观局势,综合分析能力、与人沟通交流能力尤为重要,要求有较高的综合素质。

### 2. 中层管理者

中层管理者是指处于高层和基层管理者之间的位于中间层次的管理者。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,制订具有可操作性的实施计划,监督和协调基层管理者的工作。如工厂生产主管、公司部门经理、学校人事处长、医

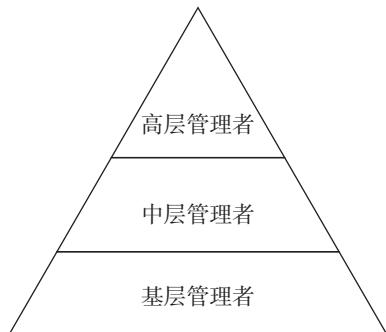


图 1.1 组织中管理者的分类



院外科主任等都属于中层管理者。中层管理者的组织协调能力要强,要具有较强的管理日常事务的能力。

### 3. 基层管理者

基层管理者又称一线管理者,主要负责直接指挥和督导实际作业人员的工作。如工厂生产线的小组长、公司的科长、学校人事科长等都属于基层管理者。他们的主要任务是执行上级的指示、计划,分配具体的工作任务,协调下属活动,反映下属要求。他们工作的好坏直接关系到计划的落实情况和目标的实现程度。基层管理者的专业技术能力要求较高,统筹全局的能力要求较低。

上述三个不同层次的管理人员,其工作职责和要求存在很大的差别。基层管理者所负责的主要是具体的战术性工作,中层管理者所负责的主要是较具体的衔接性工作,而高层管理者所负责的主要是抽象的战略性工作。

## 二、管理者角色

管理者角色是指特定的管理行为类型。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)的研究发现,管理者扮演着多种角色。在大量观察的基础上,明茨伯格将管理者在计划、组织、领导和控制的过程中需要履行的特定职责简化为10种角色,如表1.1所示,并且将这10种角色归为三大类:人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。管理者往往同时扮演上述几种角色。

表1.1 管理者的角色

角    色		描    述	特征活动
人际 关系 角 色	1. 挂名首脑	象征性首脑;必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者;签署法律文件
	2. 领导者	负责激励下属;负责人员分配;培训及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源,从中得到帮助和信息	发感谢信;从事外部委员会的工作;从事其他有外部人员参与的活动
信息 传 递 角 色	4. 监听者	寻求获取各种内部和外部信息,以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告;与有关人员保持私人接触
	5. 传播者	将从外部人员和下属那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会;用打电话的方式传递信息
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会;向媒体发表信息
决策 制 定 角 色	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制订“改进方案”以发起改革	组织战略制定和检查会议,以开发新项目
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源并制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开发预算活动、安排下级的工作
	10. 谈判者	作为组织的代表参加重要的谈判	参加与工会的合同谈判

资料来源: Mintzberg H. The Nature of Managerial Work[M]. New York: Harper & Row, 1973.