

MANAGEMENT

管理学

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

(第13版) (THIRTEENTH EDITION)

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

著

刘刚 程熙铭 梁晗 等译



MANAGEMENT

管理学

(第13版) (THIRTEENTH EDITION)

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)
玛丽·库尔特 (Mary Coulter)
刘刚 程熙镏 梁晗 等译

著

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：第 13 版/斯蒂芬·罗宾斯等著；刘刚等译．—北京：中国人民大学出版社，2017.1
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-23460-1

I. ①管… II. ①斯… ②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 (2016) 第 238531 号

工商管理经典译丛
管理学 (第 13 版)
斯蒂芬·罗宾斯 著
玛丽·库尔特
刘 刚 程熙镭 梁 晗 等译
Guanlixue

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2017 年 1 月第 1 版
印 刷	涿州市星河印刷有限公司	印 次	2017 年 1 月第 1 次印刷
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	定 价	75.00 元
印 张	37.5 插页 2		
字 数	840 000		

工商管理经典译丛

出版说明

随着中国改革开放的深入发展,中国经济高速增长,为中国企业带来了勃勃生机,也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要,从1997年开始就组织策划“工商管理经典译丛”,这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书,该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血,一经推出,立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎,并持续畅销数年。全国人民代表大会常务委员会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生,以及全国MBA教育指导委员会的专家们,都对这套丛书给予了很高的评价,认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作,为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本,并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计,本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》(第六版)获第十二届“中国图书奖”;《管理学》(第四版)获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后,随着经济全球化和信息化的发展,国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革,从20世纪80年代以行为科学为基础,注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究,到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容,并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外,管理教育的国际化趋势也越来越明显,主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来,随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展,国内管理类引进版教材的品种越来越多,出版和更新的周期也在明显加快。为此,我们这套“工商管理经典译丛”也适时更新版本,增加新的内容,同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书,以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛选入的书目,都是世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材,被世界各国和地区的著名大学商学院和管理学院所普遍选用,是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者,皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授,他们的这些教材,经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验,被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂,又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者,大多是国内各著名大学的优秀中青年学术骨干,他们大都曾留学欧美,在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验,具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程,从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻

译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置,充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

欢迎阅读《管理学（第13版）》！自《管理学》一书于1984年首版以来，工作场所和管理学领域已经改变了很多。当然，这本书也跟随管理实践而更新。随着新的理论和新的研究结论的出版，我们对于是什么造就了有效管理者的知识面拓宽了，我们不断修改这本书来涵盖新的内容。展现在你们面前的是对于有效管理的最新知识总结。但是，自1984年以来，学生有了很大变化。今天的学生想要从管理学教材中获得更多的相关性。他们想要获得知识和技能。在离开学校时，具备有关管理学的所有知识，同时也掌握帮助其在当今工作场所获得成功的必要技能……不论他们是在会计师事务所、制造企业、零售企业、营销服务公司、高科技企业还是在政府机构工作。尽管当今工作场所和劳动力在改变，但是特定的技能对于成为有效率且有成效的员工并进入管理层而言非常重要。这些技能是我们新的开篇专栏“这是你的职业”的重点，包括了从时间管理到自我有意识地赞成给予反馈和准备好变革等技能。

第13版的关键变化

- 充分以技能和职业为重点。
- 让学生为进入职场做好准备。

其他重要的改变

- 每章都有“未来展望”这个特色专栏，让学生了解工作场所可能会是什么样的。
- 每章都包含个人特质评估（PIA）。
- “决策”一章被调整到了第Ⅰ篇“管理导论”，因为管理者做的一切都包含决策。
- 第Ⅱ篇被拓展了，包含在现代工作场所进行管理的基本知识——环境/文化（第3章）、全球观（第4章）、多样性（第5章）、社会责任/道德（第6章）和变革/创新（第7章）。
- 第18章“监管和控制”自成一篇（第Ⅵ篇“控制”）。
- 添加了一些当前和顺应时代的主题——包括大数据、游戏化、可穿戴技术、社交媒体及其他内容。

我们听取了读者和员工们的想法。作为回应，我们将第13版修订的重点放在强调未来的管理者和成功的员工都需要的工作技能上。为了得到更好的工作，仅拥有大学文凭或拥有好成绩已经不够。当代的毕业生需要能够积极做到最好，这意味着学生需要培养合适的技能使自己为好工作做足准备！我们以两种方式帮助他们：第一，每章设置了新的开篇专栏“这是你的职业”。这些开篇专栏是有关雇主正在寻找的关键工作技能，包含关于这些技能的信息。获取和能

够展示技能的第一步是了解技能包含什么内容。下面是这些技能的清单 (按照章节顺序): 时间管理, 成为更好的决策者, 理解组织文化以找到让你愉悦的地方, 发展你的全球观, 找到优秀的赞助者/导师, 当别人都违背道德时如何保持道德行为, 为变革做好准备, 你必须有目标, 了解你的优势和劣势, 授权, 保持联系, 在面试中表现出色, 通过谈判使成果最大化, 了解男性和女性如何沟通, 认识自我, 知道什么激励自己, 成为一名领导者, 以及有效地进行反馈。第二, 我们保留了章末的技能练习部分, 该部分细致地讨论了一些额外技能, 并给学生提供实践技能的机会。

除了对技能的强调外, 我们在本版的每一章中都加入了未来展望的内容。尽管没有人对未来的看法是完全正确的, 但是今天发生的一些趋势却可以为将来的工作场所会是什么样的提供见解。你们的学生可能会遇上什么样的工作场所, 我们可以先睹为快。

我们对内容结构也做了一些调整。我们把“决策”一章移到了第Ⅰ篇“管理导论”, 因为管理者所做的每件事都与决策有关。我们拓展了第Ⅱ篇, 包含与当今工作场所的基本管理相关的章节 (环境/文化, 全球观, 多样性, 社会责任/道德, 以及变革/创新)。我们把“控制”内容移回了它自己的部分, 自成一篇, 还把创业型企业的内容移到了计划篇。

最后, 和以往一样, 我们增加了学生需要接触的新话题, 包括大数据、游戏化、挑战性目标、社交媒体和可穿戴技术等。

这些变化是本版的重要组成部分, 不过我们仍然保留了数十年来使本书区别于其他教材的内容——真实的管理者。我们俩都有数十年的教龄, 并且知道让学生对管理感兴趣是一项挑战。对我们来说尤其有效的就是向学生展示, 管理并不是一门枯燥无聊的只能从书中了解的学科, 而是现实中的人们每天在组织中做的非常重要的事情。这就是我们一直将真实的管理者的内容保留在书中的原因。学生可以看到管理者如何运用在章节中讨论的理论和方法。从那些真正做管理工作的人的视角来展现管理, 是本书唯一的原则。这就是为什么我们一直保留我们的真实管理者这一重点内容。通过针对每一章所写的场景实践, 真实管理者会描述他们如何处理各种问题。我们认为这会激发学生学习管理学的兴趣, 并为课堂讨论提供更多选择。

个人特质评估 (PIA)

当学生可以将他们所学的内容与个体经验相联系时, 就会获得更好的学习效果。个人特质评估是网络联系的集合, 用来促进学生的个体思考和个体参与, 提升他们将在管理学、组织行为学和人力资源管理课程中学到的概念联系起来的能力。导师负责评估, 他们可以追踪学生的完成程度。学生的结果中包括一份带图形说明的书面解释。导师也可以利用这份图形解释来推动课堂讨论。

辅助评分的写作问题

这些是小论文问题, 学生可以当作作业完成, 交给教授评分。

对于学习管理学课程的学生

管理学课程的主要内容及其重要性

管理学课程和本教材是关于管理学和管理者的。管理者是所有组织——不论规模、类型和

地点——都需要的。毫无疑问，管理者面对的世界已经发生了改变，正在改变，并将持续改变。当今组织的动态性对管理组织的个体激励与挑战并存。管理是动态的主题，管理学教材应该反映这些变化，以帮助你们在当前的条件下准备好进行管理。我们写作《管理学（第13版）》的目的是让你们能够最充分地理解成为面临变革的管理者意味着什么，让你们为这个现实做最好的准备。

我们的方法

我们研究管理学的方法非常简单：管理学是关于人的。管理者管理着人。因此，我们将你们介绍给真实的管理者，管理着人的一群真实的人。我们与这些真实管理者进行了交谈，请他们和你们共享管理经验。你们可以看到，成为管理者意味着什么——这些真实管理者曾经面临的问题，以及他们如何解决这些问题。你们不仅可以拥有导师的智慧和知识带来的优势，还可以获得自己的顾问和导师团队。

管理学课程对学生的期望

很简单。来上课，阅读教材，完成任务……准备好测验。如果你们想要将学费和书本费发挥最大的作用，这就是你们需要做的事情。我们除了编写这本教材，也教授管理学课程，以上是我们对学生的期望。

使用指南

你们的管理学课程可以被描述为一门“调查”课程，因为很多话题都是被快速地介绍，并且都没有进行深入讨论。这有时是事实！授课教师是你们首要的信息来源，他们提供一份大纲让你们了解课程要求。他们也是评价作业和给出成绩的人，所以要注意他们对你们的要求。你们可以把我们，本书的作者，看作你们的补习老师。作为你们这项努力的同伴，我们在教材和MyManagementLab*中为你们提供了尽可能好的信息来帮助你们取得成功。现在轮到你们来使用它们了！

充分利用教材：在管理学课程中获得好成绩

教授使用教材的原因是它们提供了简洁紧凑的信息资源，这是你们需要了解的这项课程的内容。教授喜欢这本书，因为本书从实际从事管理工作的人——真实管理者的角度展现了管理。所以，利用这一点并阅读这些真实管理者说了什么。了解他们如何解决管理问题，学习他们的管理方式并思考你们可能会如何进行管理。

除了从这些真实管理者身上学习知识和技能，我们还提供了不同的方法帮助你们获得优异的课程成绩。利用每章末的小结和思考题，它们提供了很好的方式来检验你们是否理解了刚刚阅读的内容。

阅读并练习我们（每章的开头和结尾）包含的管理/工作技能。如果想在面试或晋升中表现突出，你们需要展现出要求的技能和态度。尽管我们无法在态度方面提供帮助，但是我们可以

* 涉及 MyManagementLab 的内容，如有疑问请与培生教育出版集团（北京）办事处联系，电话：(010) 57355003，电子邮件：elt.copub@pearson.com。

帮你们获得技能，这对你们的成功非常重要。

最后，我们在课本和 MyManagementLab 中涵盖了广泛而有用的学习经验。从道德困境和技能练习到案例分析和实际管理任务，我们提供了很多让管理学课程有趣并有价值的专栏。教授会告诉你们需要完成哪些作业。但是你们不要将学习经历仅限于此。尝试一些其他活动，即使它们并不是老师布置的。我们确定你们不会失望！

教师资源

在教师资源中心，www.pearsonhighered.com/irc，教师可以轻松注册并获得一系列可下载的教师资源。如果需要协助，我们的技术支持团队会帮助解决与课本相关的媒体支持问题。登录 <http://247.pearsoned.com> 获得常见问题的解答和免费用户支持电话。

以下是可获得的教材补充资料：

- 教师资源手册；
- 试题库；
- TestGen® 电子化题库；
- 幻灯片。

2015 定性商业视频图书馆

阐释重要课程主题的附加视频资料可从 MyManagementLab 获得，位于教师资源项下的今日商业 (Business Today) 部分。

CourseSmart

CourseSmart 是为希望节省教材费用的学生开发的电子书。学生只需要根据书名或作者名选择电子书，购买后可立即得到相应内容，并在该课程持续的时间内使用。通过 CourseSmart 电子书，学生可以搜索关键词和页码，在网上做笔记，打印出包含讲座笔记的阅读任务，将重要的复习章节标记为书签。如需获得更多关于购买 CourseSmart 电子书的信息，可以浏览网站 www.coursemart.com。

有关此电子书试读版的说明

本人可以帮助你找到你要的高清 PDF 电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融等等。

质量都很清晰，为方便读者阅读观看，每本 100% /。都带可跳转的书签索引和目录。

一般情况下，出版半年左右就会有 PDF 极个别的书出 PDF 时间要长一些

如看到试读版信息. 说明已经有完整版，需求完整版即可联系我。

请添加 **QQ 312082710** 和**微信312082710**

或扫描微信二维码添加



PDF 代找说明：

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的 PDF，其实网上有很多 PDF，

大家如果在网上不到的话，可以联系我**QQ 312082710**或**微信 312082710**

大部分我都可以找到，而且每本 100%带书签索引目录。

因 PDF 电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

提供各种书籍的高清 PDF 电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的 PDF 电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系 **QQ 2028969416** 微信 2028969416 备用 **QQ 202896416**

若以上联系方式失效，您可通过以下电子邮件获取有效联系方式。邮箱：312082710@qq.com

若您没有 QQ 通讯工具，请点击下面链接与客服取得联系。&

<https://item.taobao.com/item.htm?id=565681036651>

声明：本人只提供代找服务，每本 100%索引|书签和目录，因寻找和后期制作 pdf 电子书有一定难度

仅收取代找费用。如因 PDF 产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的 PDF 而已。

每位作者都依赖评论者作出的评价，我们的评论者给予了我们很大的帮助。我们十分感谢以下这些为《管理学（第13版）》提供深刻评论和建议的人。

Michael Alleruzzo, 宾夕法尼亚州圣约瑟夫大学 (St. Joseph University)

Matthias Bollmus, 威斯康星州卡罗尔大学 (Carroll University)

Brione Burrows, 佐治亚州中佐治亚理工学院 (Central Georgia Tech)

M. Suzanne Clinton, 俄克拉何马州中俄克拉何马大学 (University of Central Oklahoma)

Dana J. Frederick, 密苏里州密苏里州立大学 (Missouri State University)

Julia M. Fullick, 康涅狄格州昆尼皮亚克大学 (Quinnipiac University)

Karl Giulian, 新泽西州大西洋凯波社区学院 (Atlantic Cape Community College)

Dan Morrell, 田纳西州中田纳西州立大学 (Middle Tennessee State University)

L. Renee Rogers, 北卡罗来纳州佛塞斯技术社区学院 (Forsyth Technical Community College)

我们在培生的团队一直非常棒。这个由编辑、产品专家、技术专家、设计师、营销专家、销售代表和仓库职员组成的团队，努力工作使得我们的书稿能够成为装帧完美的纸质教材和电子书，来到教师和学生的手中。如果没有团队，我们根本做不到这些。我们诚挚地感谢推出这本教材的人们，包括 Kris Ellis-Levy, Sarah Holle, Kelly Warsak, Stephanie Wall, Judy Leale, Nancy Moudry, Janet Slowik, Allison Campbell, 以及 Integra 公司的团队。你们都是致力于出版最佳教材的专家。非常高兴你们是我们团队中的一员。

最后，斯蒂芬感谢妻子劳拉一直以来的鼓励和支持。玛丽感谢丈夫和家庭的支持和理解，耐心地忍受她每天将很多时间用在书稿上。玛丽还要感谢斯蒂芬的妻子劳拉重新做了书中的很多图表。劳拉很有天赋，在设计时有着敏锐的洞察力。最后，玛丽非常喜欢每周三晚上的《圣经》学习课程，支持她的女士们一直是她生活中重要的一部分。玛丽在此谢谢她们！

第 I 篇 管理导论

第 1 章 工作场所的管理者 // 003

- 1.1 管理者为什么重要? // 004
- 1.2 谁是管理者, 他们在何处工作? // 005
- 1.3 管理者做什么? // 008
- 1.4 管理者的工作是如何变化的? // 013
- 1.5 为什么要学习管理学? // 016

案例应用 1 → 谁需要老板? // 021

案例应用 2 → 培养更好的老板 // 022

附加模块 管理史 // 024

- 早期的管理 // 024
- 古典方法 // 026
- 行为方法 // 029
- 定量方法 // 031
- 当代方法 // 032

第 2 章 决策 // 037

- 2.1 决策过程 // 038
- 2.2 管理者决策 // 041
- 2.3 决策类型与决策条件 // 045
- 2.4 决策风格 // 049
- 2.5 当今世界的有效决策 // 052

案例应用 1 → 品味成功 // 057

案例应用 2 → 棒球运动 // 058

第 I 篇 管理实践 // 059

第 II 篇 现代工作场所的管理基础知识

第 3 章 管理外部环境和组织文化 // 065

- 3.1 管理者: 万能还是象征? // 066
- 3.2 外部环境: 限制与挑战 // 067
- 3.3 组织文化: 限制与挑战 // 073
- 3.4 当代的一些组织文化问题 // 079

案例应用 1 → 走极端 // 084

案例应用 2 → 未售罄 // 086

第 4 章	全球环境下的管理	// 087	
4.1	谁是所有者?	// 088	
4.2	你的全球观是什么?	// 089	
4.3	理解全球环境	// 090	
4.4	全球经营	// 095	
4.5	在全球环境中管理	// 097	
	案例应用 1 → 肮脏的小秘密	// 107	案例应用 2 → 步履蹒跚的全球化 // 108
第 5 章	管理多样性	// 110	
5.1	多样性基础	// 111	
5.2	不断变化的劳动力队伍	// 114	
5.3	员工多样性的类型	// 117	
5.4	管理多样性的挑战	// 124	
5.5	员工多样性管理的创新措施	// 127	
	案例应用 1 → 自上而下	// 133	
	案例应用 2 → 德国电信的女性管理者	// 134	
第 6 章	管理社会责任和道德	// 136	
6.1	什么是社会责任?	// 137	
6.2	绿色管理与可持续性	// 140	
6.3	管理者与道德行为	// 142	
6.4	鼓励道德行为	// 149	
6.5	当今世界的一些社会责任与道德问题	// 153	
	案例应用 1 → 更好的明天	// 160	
	案例应用 2 → 雷曼兄弟的教训: 我们能学会吗?	// 160	
第 7 章	管理变革和创新	// 162	
7.1	变革过程	// 163	
7.2	组织变革的类型	// 165	
7.3	变革阻力的管理	// 168	
7.4	当代变革管理问题	// 170	
7.5	激发创新	// 177	
	案例应用 1 → 寻找下一个大热点	// 185	案例应用 2 → 致命的工作压力 // 186
第 II 篇	管理实践	// 188	
第 III 篇	计划		
第 8 章	计划工作活动	// 197	
8.1	计划的含义和原因	// 198	
8.2	目标和方案	// 199	
8.3	设定目标和制定方案	// 202	
8.4	当代的一些计划问题	// 208	
	案例应用 1 → 坚强活下去基金会的危机计划	// 215	
	案例应用 2 → 转变方向	// 216	

第9章 战略管理 // 217

9.1 战略管理 // 218

9.2 战略管理过程 // 220

9.3 企业战略 // 223

9.4 竞争战略 // 225

9.5 当代的一些战略管理问题 // 229

案例应用 1 → 快时尚 // 238

案例应用 2 → 倒带与重放 // 239

附加模块 创办和领导创业型企业 // 241

创 业 // 241

启动阶段与计划事项 // 244

组织事项 // 251

领导事项 // 256

控制事项 // 259

第Ⅲ篇 管理实践 // 264

第Ⅳ篇 组 织

第10章 基本的组织结构设计 // 269

10.1 设计组织结构 // 270

10.2 机械式结构和有机式结构 // 280

10.3 影响组织结构选择的权变因素 // 281

10.4 传统组织设计 // 283

案例应用 1 → 关怀备至 // 288

案例应用 2 → 一种新型结构 // 289

第11章 适应性组织结构设计 // 290

11.1 当代组织设计 // 291

11.2 为实现协作而组织 // 295

11.3 灵活的工作安排 // 300

11.4 灵活就业的员工队伍 // 303

11.5 当今的组织设计挑战 // 304

案例应用 1 → 你在哪里工作? // 309

案例应用 2 → 组织志愿者 // 310

第12章 人力资源管理 // 312

12.1 人力资源管理过程 // 313

12.2 识别和甄选合格员工 // 319

12.3 向员工提供必要的技能和知识 // 325

12.4 留住胜任的高绩效员工 // 327

12.5 当代的人力资源管理问题 // 330

案例应用 1 → 跳出固有的思维模式 // 339

案例应用 2 → 取消红绿灯式的绩效评价体系 // 340

附加模块 管理你的职业 // 342

从事管理的职业机会 // 342

第13章 塑造和管理团队 // 346

13.1 群体与群体发展 // 347

- 13.2 工作群体的绩效和满意度 // 349
- 13.3 使群体转变为高效团队 // 357
- 13.4 当代团队管理所面临的挑战 // 362

案例应用 1 → 走遍世界 // 369

案例应用 2 → 合作让 737 得以起飞 // 370

第IV篇 管理实践 // 371

第V篇 领导

第 14 章 沟通管理 // 379

- 14.1 沟通的本质和职能 // 380
- 14.2 人际沟通的方式 // 381
- 14.3 有效的人际沟通 // 384
- 14.4 组织沟通 // 387
- 14.5 信息技术与沟通 // 392
- 14.6 当代组织中的沟通问题 // 394

案例应用 1 → 电子邮件禁令 // 401

案例应用 2 → 交付灾难 // 402

第 15 章 理解和管理个体行为 // 403

- 15.1 组织行为学的重点和目标 // 404
- 15.2 态度与工作绩效 // 406
- 15.3 人格 // 412
- 15.4 知觉 // 420
- 15.5 学习 // 423
- 15.6 当代的组织行为问题 // 426

案例应用 1 → 理想的工作场所 // 432

案例应用 2 → 员工第一 // 433

第 16 章 激励员工 // 434

- 16.1 什么是动机? // 435
- 16.2 早期的动机理论 // 435
- 16.3 当代的动机理论 // 440
- 16.4 当代的一些激励问题 // 450

案例应用 1 → 热爱户外活动, 热爱员工 // 461

案例应用 2 → 百思买的最佳实践 // 461

第 17 章 成为有效领导者 // 463

- 17.1 谁是领导者? 什么是领导? // 464
- 17.2 早期的领导理论 // 464
- 17.3 领导权变理论 // 467
- 17.4 当代领导观 // 471
- 17.5 21 世纪的领导问题 // 474

案例应用 1 → 成长中的领导者 // 483

案例应用 2 → 为领导者服务 // 484

第V篇 管理实践 // 486

第Ⅵ篇 **控 制**

第 18 章 **监管和控制** // 495

18.1 什么是控制？控制为什么重要？ // 496

18.2 控制过程 // 498

18.3 控制组织绩效和员工绩效 // 502

18.4 测量组织绩效的工具 // 504

18.5 当代的控制问题 // 509

案例应用 1 → 最高机密 // 519

案例应用 2 → 深陷泥潭 // 520

附加模块 **计划与控制技术** // 522

环境评估技术 // 522

资源配置技术 // 526

当代的计划与控制技术 // 534

附加模块 **运营管理** // 538

运营管理的角色 // 538

什么是价值链管理？为什么它很重要？ // 541

基于价值链管理的运营管理 // 543

当代的运营管理问题 // 547

第Ⅵ篇 **管理实践** // 552

术语表 // 557

译后记 // 576

MANAGEMENT



■ 第 I 篇

管理导论

Introduction to
Management

第 1 章

■ 工作场所的管理者

■ Managers in the Workplace

学习目标

- 1.1 解释为什么管理者对组织很重要。
- 1.2 阐释谁是管理者，他们在何处工作。
 - 知道如何管理时间。
- 1.3 描述管理者的职能、角色和技能。
 - 培养你的政治意识。
- 1.4 描述重塑和重新定义管理者工作的因素。
- 1.5 解释学习管理学的价值。

这是你的职业

时间管理的 ABC

你忙碌吗？你是否总有一堆事情要做，但似乎从来没有做，或者没有及时做完，或者一直焦虑直到最后一刻才做完呢？如果你像大多数普通人一样，那么你极有可能出现上述情况。或许在 一本管理学教材里，我们需要关注一个对你有极大帮助的方面，那就是时间管理！时间是一种独特、珍贵的资源。首先，如果浪费时间，那么将没有任何东西可以替代时间。人们常说节省时间，但时间永远不可能真的被储存下来。其次，与金钱或者才能这些资源不同，在世界上时间分配得很均等。我们每个人得到了完全一样的时间：每周 10 080 分钟。但是，毫无疑问，你能够观察到，有些人在时间利用上更加有效率。努力提高管理这 10 080 分钟的能力，这样你才能够在你的职业生涯和个人生活中更加有效率和有成效。下面是帮助你更好利用时间的一些建议。

1. 制作并保存一张写有你现在、将来和常规目标的清单。了解每天、每周和每月需要做什么。
2. 根据重要性排列你的目标。并非每个目标都同等重要。在时间有限的条件下，你必须确保对最重要的目标给予了优先权。
3. 列出实现目标需要完成的活动或任务。为了实现目标，你需要做哪些特定的活动呢？
4. 将这些活动或任务分为 A，B，C 三类。A 类是重要和紧迫的，B 类是重要但不紧迫或者紧迫但不重要的，C 类是既不重要也不紧迫但仍然必须完成的常规目标。
5. 根据优先级为你的活动或任务安排时间。准备一个日常计划。每天早晨，或者前一个工作日的晚上，列出你需要在这天完成的约 5 件最重要的事。然后根据重要性和紧迫性为活动设置优先级。
6. 每天计划你的待办事项，包括 A，B，C 三种类型的活动或任务。最好在每天都包含三种类型的任务，这样你就不会将要求高的任务都堆在一起。同时，对于在给定的时间内能够完成多少任务，你必须现实一点。
7. 认识到随着时间推移，优先级可能会发生变化。新信息可能会改变任务的重要性或紧迫性。当你得到新的信息时，重新评估你的优先级并给予相应的回应。
8. 记住你的目标是尽可能高效、高质量地完成工作。你不应成为制作待办事项表的专家。找出什么对你最有用并加以利用！

像很多学生一样,你也许在攻读学位之余打着一两份工。不论你在何处工作,你的工作经历都很可能受管理者的本领和能力所影响。当今的成功管理者喜欢什么?他们在处理 21 世纪的管理问题和挑战时需要什么技能?这本教材就是有关管理者的重要工作的。当今的管理者以及在不远将来的你们面对的现实都是这个不断变化的世界。在各种各样的工作场所,例如办公室、商店、实验室、餐厅、工厂以及类似的地方,管理者处理着变化的预期,以及管理员工和组织工作的新方法。本章,我们通过考察以下五个方面向你介绍管理者和管理:(1)管理者为什么重要。(2)谁是管理者,他们在何处工作。(3)管理者做什么。(4)重新塑造和定义管理者的工作的因素。(5)讨论为什么学习管理学很重要。

1.1 管理者为什么重要?

优秀的老板可以做什么?

- 亲自且专业地给你激励。
- 激励你和你的同事完成你无法独自完成的任务。
- 对问题提供教导和指引。
- 对你的表现给予反馈。
- 帮助你改善绩效。
- 使你对组织的改变知情。
- 改变你的生活。^[1]*

如果你和这样的管理者共事过,那么你应该觉得自己是幸运的。他们能够让你更加愉快和高效地工作。然而,即使达不到这些极高理想和要求的管理者对于组织来说也是重要的。为什么?我们考虑下面三个原因。

首先,在不确定、复杂和混乱的时期,组织比以往更加需要管理者的管理本领和能力。当组织应对当今的挑战时,如不断变化的劳动力、全世界的经济环境、革新的科技、不断深入的全球化等,管理者在识别关键问题和巧妙回应上发挥着重要作用。例如,在世界奢侈品领导企业路易威登集团(LVMH)内,你注定会发现一支独具天赋和创造力的团队,比如卡尔·拉格菲(Karl Lagerfeld)、卡罗尔·李(Carol Lim)、马克·雅可布(Marc Jacobs)、菲比·菲罗(Phoebe Philo)这些人。在奢侈品行业,富有创造力的设计和享有盛名的品牌至关重要。那就是为什么你会在幕后发现管理者团队,他们考察各种想法,关注想法能否市场化的问题。这些管理者意识到成功的关键因素。这两个职能相反的团队共同合作打造了一个成功的企业。^[2]

其次,管理者对于完成任务非常重要。例如,美国电话电报公司(AT&T)有大约 6 750 位总经理,他们管理着成千上万基层员工的工作。^[3]他们处理公司执行五花八门的任务时带来的各种问题。他们创造并协调工作场所的环境和工作系统,以使其他人能够执行公司任务。或者,当工作没有完成或没有达到预期时,他们会找到原因并让任务回到正轨。这些管理者是带领公司走向未来的重要人物。

最后,管理者对于组织至关重要。我们是如何知道的呢?盖洛普公司(Gallup Organization)调查了数百万员工和数万名管理者,发现决定员工生产率和忠诚度的

* 为节省篇幅,将本书注释放至网上,读者可登录 www.rdjg.com.cn 免费查阅。——译者

最重要因素不是薪水、福利或工作环境，而是员工和直接上级的关系质量。^[4]另外，国际咨询公司韬睿惠悦（Towers Watson）发现，公司管理和雇用员工的方式可以显著影响其财务绩效。^[5]这让人联想到韬睿惠悦另一项惊人的发现，即只有42%的受访者认为其上级鼓励他们并对他们负责。^[6]其他学者的另一项研究发现，44%的受访者认为他们的上级极大地增加了参与度。^[7]然而，在这项研究中，另外41%的人则认为，上级极大地降低了参与度。还有一项关于组织绩效的研究发现，管理能力对于创造组织价值非常重要。^[8]所以，可以看到，管理者确实存在着积极和消极的影响。从这些报告中我们可以总结出，管理者至关重要。

1.2 谁是管理者，他们在何处工作？

管理者可能不是你预期的那样！管理者可能是18岁的年轻人，也可能是80多岁的老人。他们运营着大型公司、中型公司，以及初创公司。政府部门、医院、非营利机构、博物馆、学校，甚至像竞选活动和音乐巡演这些非传统的组织也有管理者。世界上的每个国家都有管理者在做着管理工作。另外，他们中的一些是高层管理者，其他则是基层管理者。今天，管理者可能是男性也可能是女性；然而，女性担任高层管理者的比例仍然非常低，2013年《财富》1000强企业中仅有45位女性首席执行官。^[9]但是，不论管理者在哪里工作或者是何种性别，他们都在做着激动人心和富有挑战性的工作！

1.2.1 谁是管理者？

定义谁是管理者曾经是一件非常简单的事：在组织中指导别人做什么以及如何做的成员就是管理者。因此，很容易区分管理者与普通员工。现在，定义管理者不那么容易了。在很多组织中，工作性质的转变已经使得管理者与普通员工的界限变得模糊。很多传统的非管理性工作现在也包含管理活动。^[10]例如，在加拿大萨斯喀彻温省穆斯乔市通用电缆公司（General Cable Corporation）的工厂，管理者和团队成员共同承担管理职责。穆斯乔市的多数员工都经过多岗位和多任务训练。在一轮班次中，员工可以是团队领导者、设备操作者、维修技术员、质量检查员或者改进计划者。^[11]或者考虑类似于世界最大的土豆加工商晨星公司（Morning Star Company）这样的企业，没有员工被称为管理者，只有400名全职员工，他们做着需要完成的工作，共同“管理”工作职责、薪酬决定和预算决策这样的事务。^[12]听上去很疯狂，是不是？但是对于这个组织来说确实起作用了。（参见本章末的案例应用1，关于美捷步公司（Zappos）如何去领导化。）

我们如何定义谁是管理者？**管理者**（manager）是协调和监管其他人的工作，以使组织目标能够实现的人。管理者的工作与个人成就无关，而是关注如何帮助别人完成工作。这可能意味着协调部门群体的工作，或者监管某个人，还可能涉及协调不同部门人员的工作活动，甚至组织外部人员的活动，例如临时工或为组织的供应商服务的个体。记住，管理者也有与协调和监管无关的工作职责。例如，保险索赔监管者可能除了协调其他索赔职员的工作活动，还必须自己处理索赔事务。

组织中的管理者如何分类呢？在具有传统结构的组织（常常是金字塔型，因为底层员工较多，高层员工较少）中，管理者可以分为基层、中层和高层三类（见图表

1—1)。在管理的最底层，**基层（一线）管理者**（first-line (frontline) managers）管理非管理雇员（即直接生产产品或服务顾客的员工）所从事的工作。这些管理者通常拥有主管、值班经理、地区经理、部门经理或办公室经理的头衔。**中层管理者**（middle managers）管理着基层管理者，处于组织基层与高层之间。他们可能拥有地区经理、项目主管、工厂厂长或者事业部主任的头衔。处在组织最高层的是**高层管理者**（top managers），他们负责为整个组织作出决策，制定影响整个组织的计划 and 目标。他们常常拥有执行副总裁、总裁、总经理、首席运营官或首席执行官等头衔。

然而，并非所有组织都通过传统的金字塔结构完成工作。例如，有些组织的结构更加松散，其工作是由不断变化的团队成员完成的，这些成员根据工作需要从一个项目转入另一个项目。虽然要说明在这些组织中谁是管理者不太容易，但是我们确实知道有人必须履行这个职责，即使随着工作任务或项目变化，某人也跟着变化，或者某人根本不具有管理者的头衔，他也必须协调和监管别人的工作。

1.2.2 管理者在何处工作？

很明显，管理者在组织中工作，但什么是**组织**（organization）？组织是为了实现某个特定目的而对人员的精心安排。你所在的学院或大学是组织；互助会、女性联谊会、政府部门、教会、谷歌、你家隔壁的杂货店、联合劝募协会、圣路易斯红衣主教棒球队（St. Louis Cardinals baseball team）以及梅奥诊所（Mayo Clinic）都是组织。它们有三个共同的特点（见图表 1—2）。

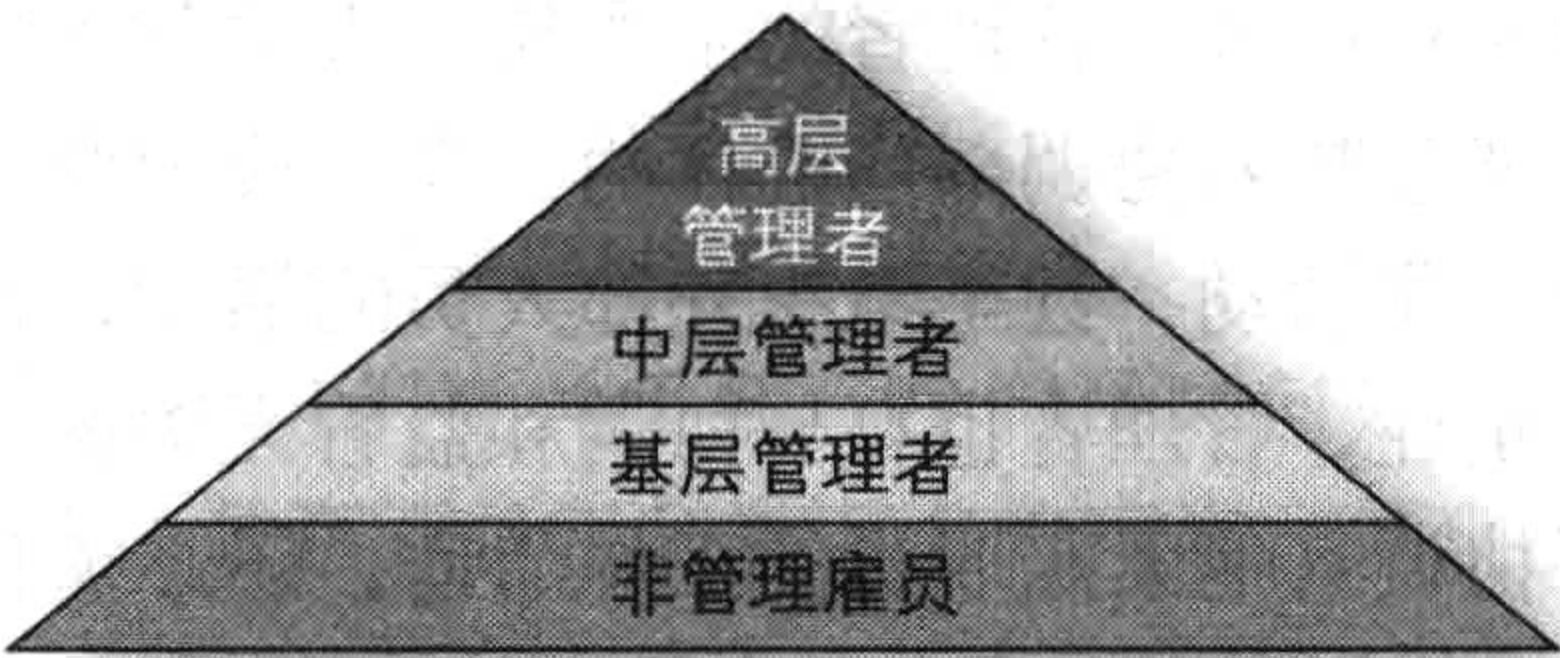
用数字说话

- 一线管理者直接监管着将近 80% 的总劳动力。^[13]
- 2012 年美国的劳动力中有 1 080 万中层管理者。^[14]

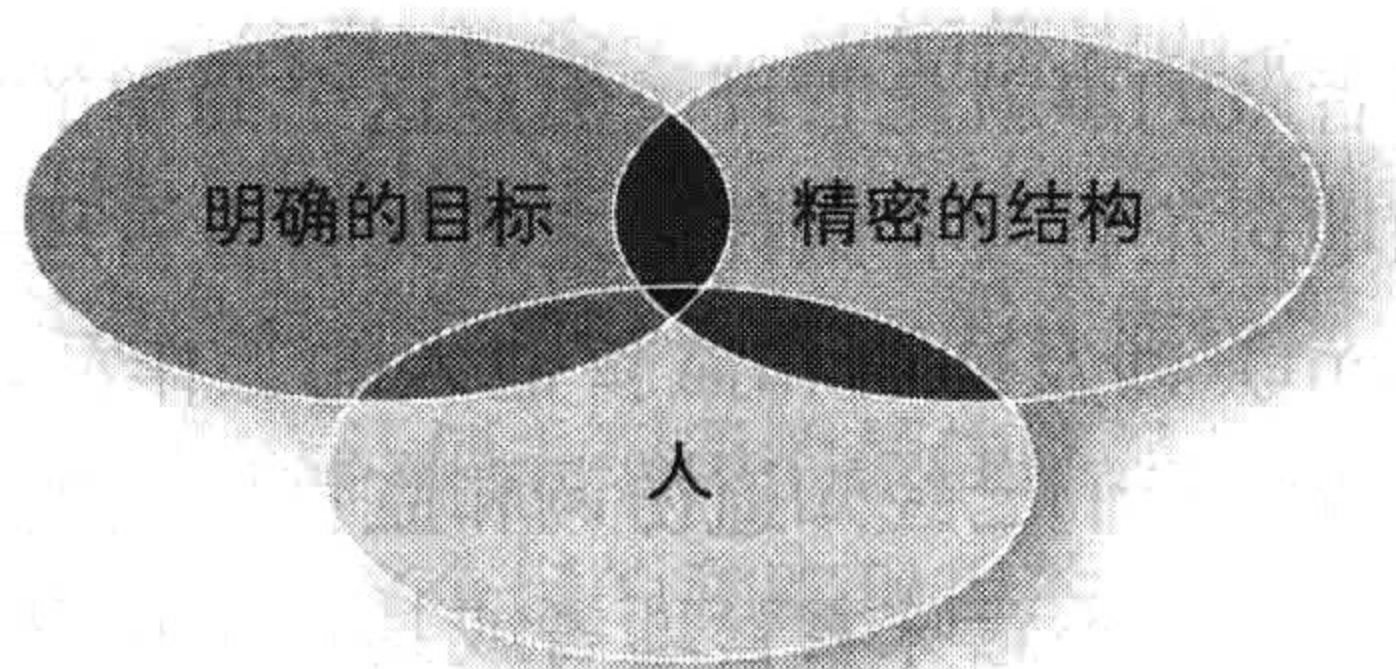
首先，组织有一个明确的目标，最典型的是组织希望实现的目标。其次，每个组织都由人组成，由人来完成工作以实现组织的目标。最后，所有组织演化出一个精密的结构，使得组织成员能够完成工作。该结构可能是开放和灵活的，没有具体的工作职责或不需严格遵循特定工作安排。

例如，谷歌的很多大型项目（在任何时刻都有数百个项目同时进行），都由小型、专门的员工团队处理，这些团队的建立和工作的完成都很迅速。^[15] 或者像宝洁或通用电气等大型公司一样，组织结构可能更加传统，具有定义清晰的条例、规定、工作描述，同时，对其他成员有控制权限的成员被定义为“老板”。

图表 1—1 管理层级



图表 1—2 组织的特点



未来展望

当你的管理对象是机器人时，这仍然是管理吗？

虽然本书相当准确地描述了当前的工作场所，但你大部分的工作生活将在未来度过。未来的工作生活是什么样呢？它与今天会有怎样的不同？未来的工作场所很可能包括更快、更聪明、更有责任感的员工——机器人正好满足这些条件。^[16]你对这种看法感到惊讶吗？尽管机器人早已用于工厂和工业设施，但办公室中的机器人也越来越常见，这为看待工作如何完成和管理者的管理内容及方式提供了新的视角。那么，管理者在管理机器人时要做些什么？更有趣的是，这些“员工”将怎样影响与他们接触的人类同事？

随着机器更加智能化，研究者已经着手人机互动技术，以及人们如何和已经成为我们现在职业及个人生活一部分的智能设备互动。一种结论是人们很容易和机器人接洽，即使是看起来或听起来一点儿也不像真人的机器人。在工作场所，如果一个机器人“以有目的的方式”活动，人们往往会将它看作同事。人们给他们的机器人起名字，甚至描述机器人的情绪和偏好。随着远程现场机器人越来越普遍，机器人的人性化更加明显。例如，弗吉尼亚州克利尔布鲁克的小公司 Reimers Electra Steam 的电气工程师欧文·戴宁格尔（Erwin Deininger）的妻子由于工作原因迁移到多米尼加共和国，戴宁格尔也搬到了那里，但他仍然能通过他的 VGo 机器人“存在于”公司。现在“机器人”戴宁格尔在办公室和工厂生产区移动自如，使得“真正的”戴宁格尔可以亲临现场般地工作。公司总裁很满意这项机器人策略，他曾经惊讶于他待在机器人旁边时，有时就像同戴宁格尔本人接触一样。

毫无疑问，机器人技术会继续被包括在组织设置之内。随着人类和机器共同工作以完成组织目标，管理者的工作会变得更加令人激动且富有挑战性。

讨论问题 1：你对标题的回答是什么：当你管理的对象是机器人时，这仍然是管理吗？讨论之。

讨论问题 2：如果必须“管理”人和机器人，你认为你作为一名管理者的工作与本章的描述相比会有怎样的不同？

当今很多组织的结构与谷歌相似，都有灵活的工作安排、工作团队、开放的沟通体系以及供应商联盟。在这些组织中，工作根据要完成的任务来定义。工作日也没有时间限制，因为工作可以而且也是在任何时间和任何地点完成的。然而，不论组织使用了何种类型的方法，还是需要一些精心设计的结构来完成工作，管理者负责监管和协调这些工作。

1.3 管理者做什么？

简单来说，管理者做的事就是管理。但是这个简单的陈述并未告诉我们很多的内容。让我们在更详细地讨论管理者做什么之前先看看管理是什么。

管理 (management) 涉及协调和监管他人的工作活动，从而使他们的工作可以有效率且有成效地完成。我们已经知道协调和监管别人的工作是区别管理职位和非管理职位的特征。然而，这并不意味着管理者或其员工可以在任何时间、任何地点以任何方式做他们想做的事。相反，管理涉及确保工作活动由负责的人有效地完成，或者至少这是管理者应该做的事情。

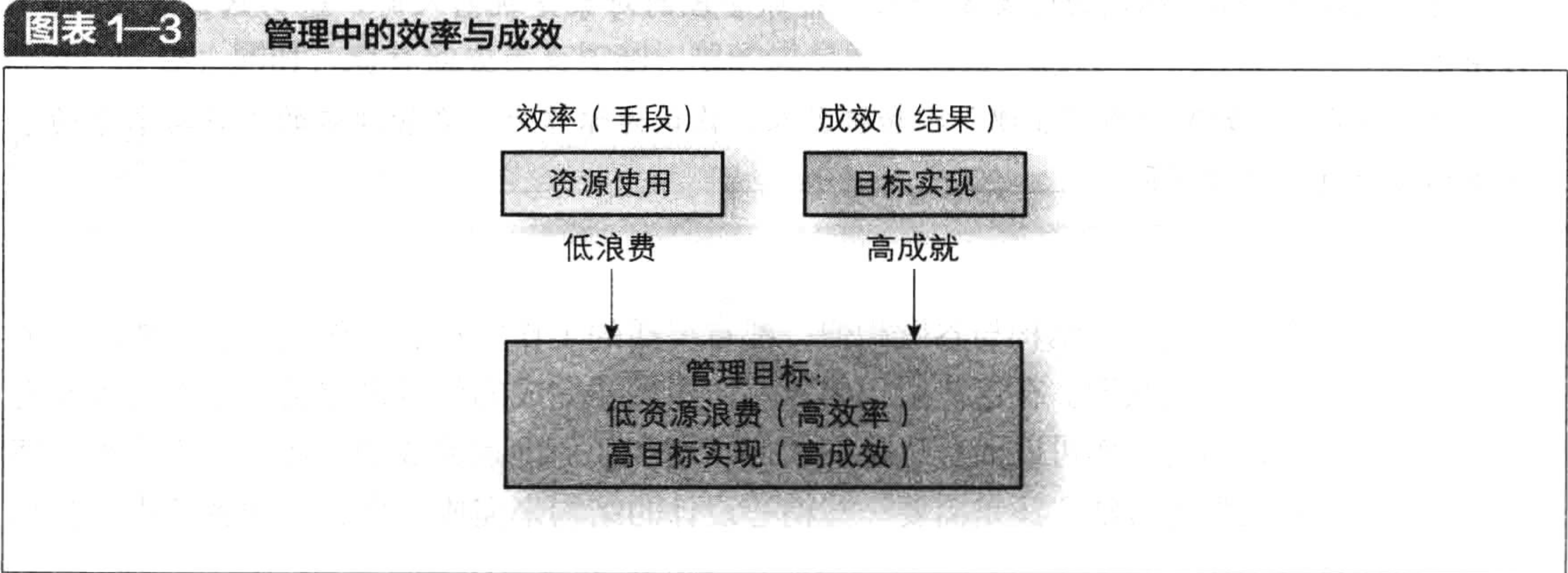
效率 (efficiency) 指的是以尽可能少的投入或资源获得尽可能多的产出。管理者处理着稀有的资源——包括人力、金钱和设备——并且想要高效地利用这些资源。效率常常被说成“正确地做事”，即不浪费资源。例如，在佐治亚州锡达敦市制造和装配办公家具的 HON 公司的工厂，员工通过降低存货水平、缩短制造产品的时间、降低产品拒绝率来实施高效的制造技术。这些高效的工作实践取得了效果，工厂在一年内缩减了超过 700 万美元的成本。^[17]

然而，仅仅有效率是不够的。管理也与员工的工作成效有关。**成效** (effectiveness) 常常被称为“做正确的事”，即做那些可以实现目标的工作活动。例如，在 HON 公司的工厂，目标包括满足顾客严格的需求，执行世界级的制造战略，使员工的工作更加简单和安全。通过各种员工工作项目，这些目标被追求和实现。效率与做事的手段有关，成效与结果或组织目标的实现有关（见图表 1—3）。在成功的组织中，通常高效率和高成效相伴。较差的管理（导致惨淡的绩效）通常包括低效率和无成效或者低效率但有成效。

现在，让我们更仔细地看看管理者是做什么的。描述管理者做什么并不容易。正如没有两个组织是相同的一样，没有两位管理者的工作是相同的。尽管如此，管理研究者开发了三个研究方法来描述管理者做什么：职能、角色和技能。

1.3.1 管理的职能

根据职能方法，当管理者高效且有成效地协调别人的工作时，他们执行着特定的



活动或职能。这些职能是什么？亨利·法约尔（Henri Fayol），20 世纪早期的一位法国商人，认为所有管理者都执行着五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。^[18]（参考管理史模块的更多信息。）今天，我们使用四种职能来描述管理者的工作：计划、组织、领导和控制（见图表 1—4）。让我们简要地看看每种职能。

如果在你的脑海中没有特定的目的地，那么走任何一条路都行。然而，如果你有特别想去的某个地方，你会计划去那里的最佳路径。因为组织的存在是要实现某个特定的目的，某个人必须定义这个目的和实现目的的手段。管理者就是这个人。当管理者参与**计划**（planning）时，他们设定目标，确定实现目标的战略，并制定方案以整合和协调各种活动。

管理者也负责安排和设计员工的工作以实现组织的目标。我们称这种职能为**组织**（organizing）。当管理者执行组织职能时，他们决定要做什么任务，谁来做这些任务，任务如何分组，谁向谁报告，在哪里做决策，等等。

每个组织都是由人组成的，管理者的工作是与人一起工作，通过人来实现目标。这就是**领导**（leading）职能。当管理者激励下属、帮助解决工作冲突、影响个体或组织的工作、选择最有效的沟通渠道，或以任何方式处理与员工行为有关的问题时，他们就是在领导。

最后一个管理职能是**控制**（controlling）。在目标和方案被设置好（计划），任务和结构安排合理（组织），人员被雇用、培训和激励（领导）后，必须评估事情是否按照计划来进行。为了实现目标和按计划完成工作，管理者要监管和评估绩效，将实际绩效与设置的目标进行比较。如果目标没有实现，把一切拉回轨道就是管理者的工作。监管、比较和纠正工作绩效的过程就是控制职能。

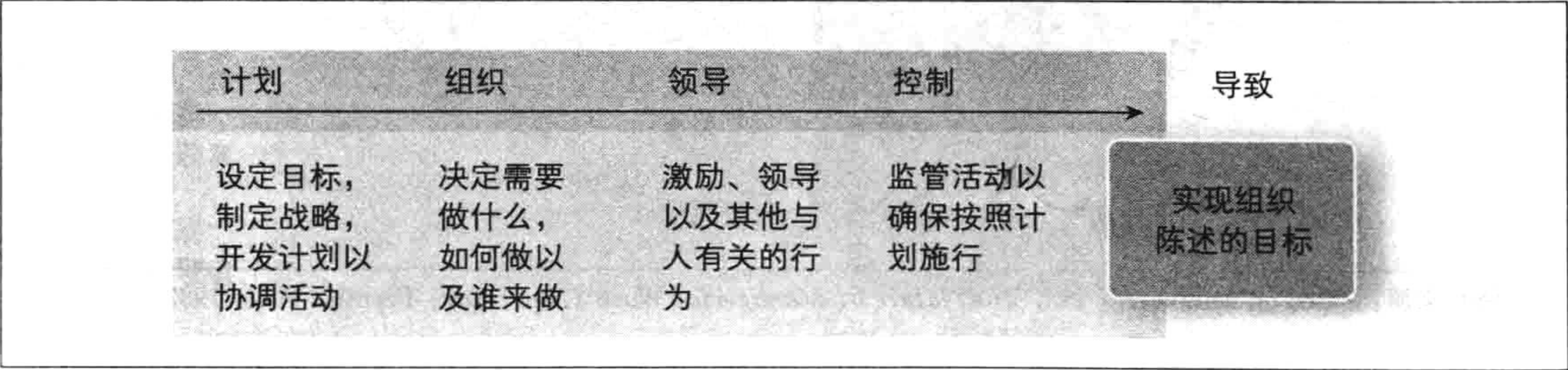
用职能方法能完美地描述管理者做什么吗？管理者总是先计划、组织、领导然后控制吗？不一定。管理者做的事可能并不总是按照这个顺序发生。然而，不管以何种顺序执行这些职能，管理者在管理时确实做着计划、组织、领导和控制工作。

虽然职能方法是描述管理者做什么的一种流行方法，但是一些人认为这是无关的。^[19]让我们看看另一种观点。

1.3.2 明茨伯格的管理角色与现代的管理模型

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）是一位著名的管理学者，他研究工作中真实的管理者。在他的第一项综合研究中，明茨伯格总结到，管理者的工作可以由他们的工作中担任的管理角色来最好地诠释。^[20]**管理角色**（managerial roles）这个词是指

图表 1—4 管理的四种职能



管理者被期待及表现出来的特定行为。(思考你扮演的不同角色——学生、员工、学生组织成员、志愿者、兄弟姐妹等——以及你被期待在扮演这些角色时做些什么。)当从角色视角描述管理者工作时,我们不是在研究特定的人本身,而是研究与该角色——管理者的角色相关的预期和职责。^[21]正如图表 1—5 所示,这十个角色分别与人际关系、信息传递和决策制定相关。

场景实践

迈卡 (Micah) 是你最好的员工之一,他刚刚被提升到管理岗位。你邀请他共进午餐以庆祝他升职,顺便了解他对自己的新职位有何想法。等待上菜时,你问他对成为管理者有没有忧虑或疑问。迈卡直视着你说:“成为管理者将有什么不同呢?作为管理者,我需要做什么呢?”

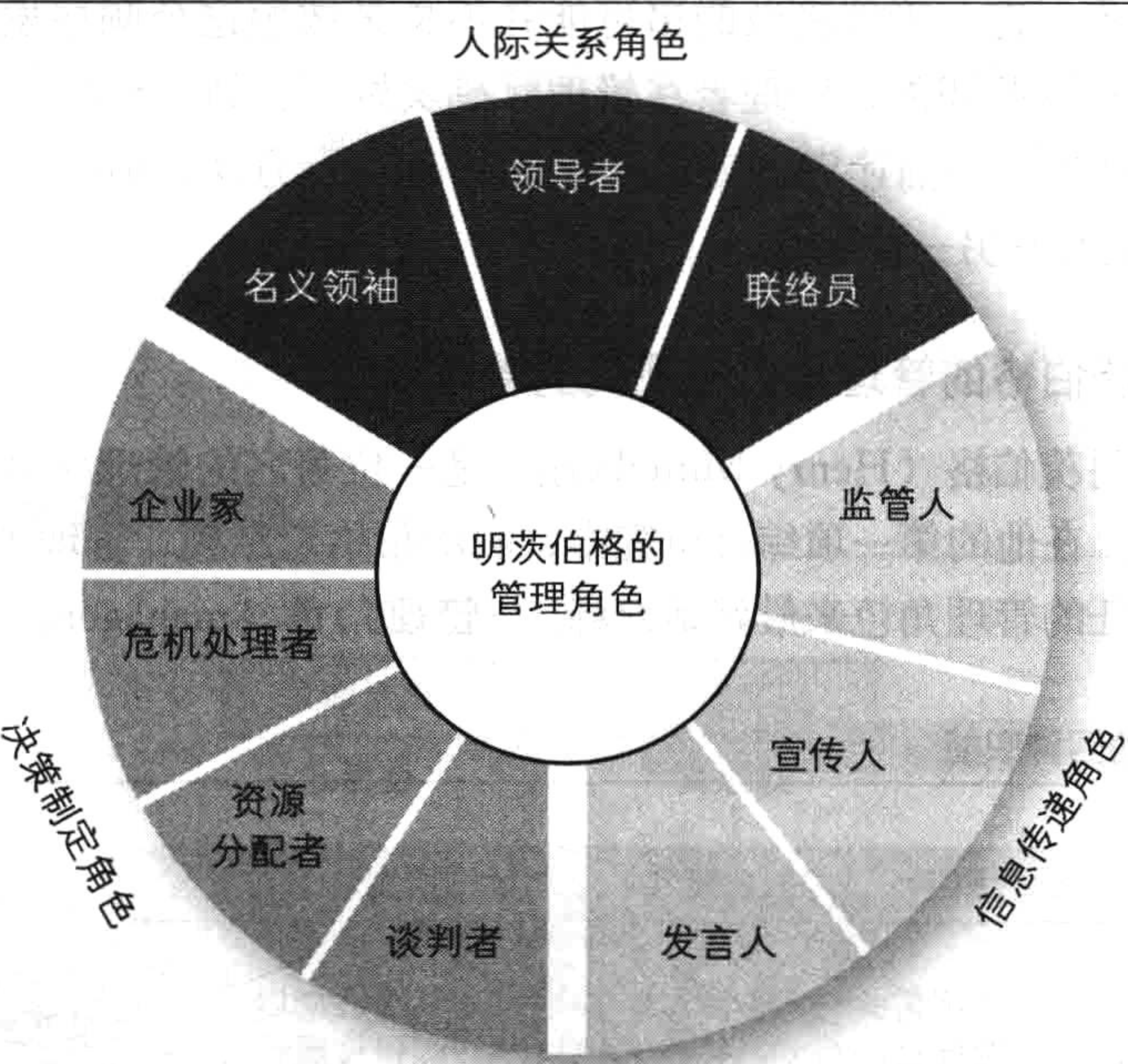
你会如何回应?

作为管理者意味着你有更大的责任去考虑,并把组织的目标、你的工作和员工如何有助于这些目标放在心上。作为管理者,你也有责任为现在向你报告的任何团队成员思考发展的机会。你将怎样帮助他们走上成长和成功之路?

玛丽贝尔·拉拉 (Maribel Lara), 客户管理部主管

人际关系角色 (interpersonal roles) 涉及人与人 (下属和组织外部的人) 的关系以及其他礼仪性、象征性职责。三个**人际关系角色**包括名义领袖、领导者和联络员。**信息传递角色** (informational roles) 涉及收集、接收和传播信息。这三个**信息传递角色**包括监管人、宣传人和发言人。最后,**决策制定角色** (decisional roles) 涉及作出

图表 1—5 明茨伯格的管理角色



资料来源: Based on Mintzberg, H. , *The Nature of Managerial Work* (New York: Prentice Hall, 1983).

决策或选择，包括企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者。当管理者扮演这些角色时，明茨伯格认为，他们的活动既包括思考也含有行动。^[22]

很多后续研究测试了明茨伯格角色类型的正确性，所获得的证据大体上支持管理者——不论组织是什么类型或在组织中是何层级——扮演相似的角色。^[23]然而，管理者对不同角色的重视随着组织层级变化。^[24]在组织的较高层级，宣传人、名义领袖、谈判者、联络员和发言人的角色更加重要；而领导者的角色（根据明茨伯格的定义）对于低层级的管理者而言更加重要。

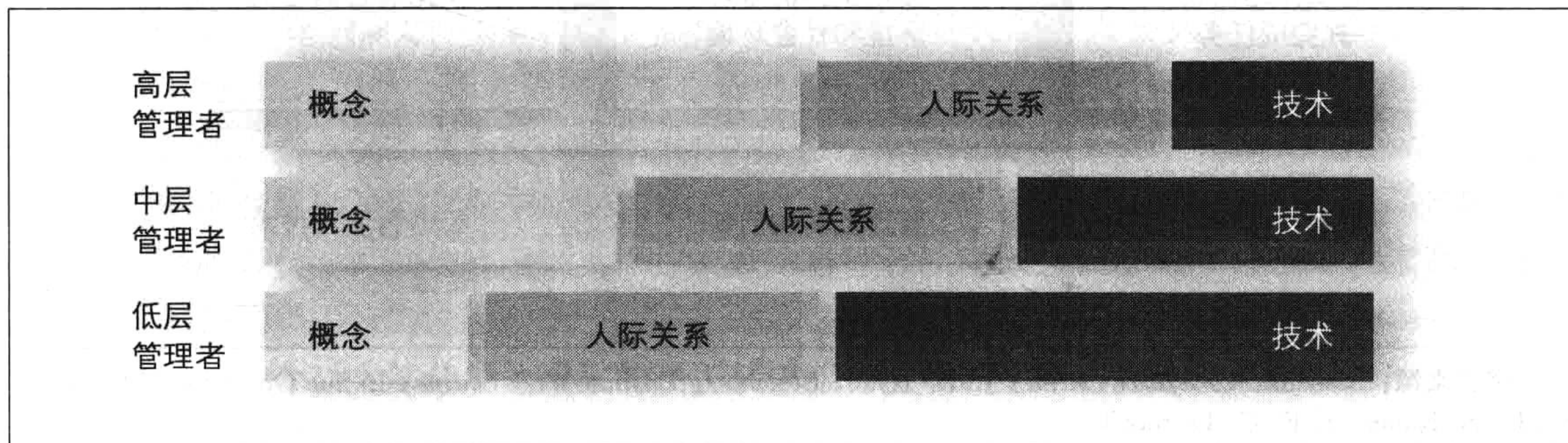
所以，哪个研究方法更好呢？管理的职能还是明茨伯格的观点？虽然这两种方法都能够说明管理者做什么工作，但是管理的职能方法似乎仍然是广为接受的描述管理者工作的方法。“传统的职能方法提供了清晰和边界明确的方式来区分管理者执行的数千种活动，以及他们为了实现目标而在执行职能时使用的技能。”^[25]然而，明茨伯格的角色方法及其管理模型确实为我们了解管理者的工作提供了深刻的洞见。

1.3.3 管理的技能

联合包裹服务公司（UPS）是一家理解管理技能重要性的公司。^[26]公司新的路上监管体现了包含人力和时间管理技能的新管理者导向。为了提高运营水平，公司为一线管理者启动了一项 8 小时加强型的非现场技能训练项目。监管者从技能训练中学到了什么？他们提到学到了如何更有效地沟通，以及关于安全责任和劳动力实践的重要信息。

管理者需要何种类型的技能？罗伯特·L. 卡茨（Robert L. Katz）提出，管理者需要三种关键的管理技能：技术、人际关系与概念^[27]（图表 1—6 是这些技能与管理层级之间的关系）。**技术技能**（technical skills）是熟练完成工作任务所需的特定领域的知识与技术。这些技能基本上对一线管理者更加重要，因为他们管理着使用工具和技术来生产组织的产品或向组织的顾客提供服务的员工。有着优秀技术技能的员工常常被提拔为基层管理者。例如，斯普林菲尔德再制公司（Springfield Remanufacturing）的产品主管迪恩·怀特（Dean White）就是从一个部件清理工做起的。现在，怀特管理着 6 个部门的 25 个人。他注意到，起初很难让别人服从自己，尤其是他以前的同事。怀特说：“我学习到在我能够领导之前我必须获得尊重。”他赞扬

图表 1—6 不同管理层级需要的技能



他的导师帮助他成为现在的管理者，这些导师是他学习的榜样。^[28]迪恩是一位有技术技能的管理者，但是也认识到**人际关系技能** (interpersonal skills) 的重要性，它涉及与他人及团队良好合作的能力。因为所有管理者都与人打交道，这些技能对所有管理层都同样重要。拥有良好人际能力的管理者使自己的员工实现了最大的潜能。他们知道如何沟通、激发、领导和鼓励热情与信任。最后，**概念技能** (conceptual skills) 是管理者用来对抽象、复杂的情况进行思考和概念化的能力。使用这些能力，管理者将组织视为一个整体，理解各种子单元之间的关系，设想组织如何适应更广阔的环境。这些技能对高层管理者最为重要。

场景实践

最近，你的一位员工瑞安 (Ryan) 从团队成员被提拔为团队领导。在走廊你无意中听到这样的对话。“我不知道最近瑞安怎么了。就在周二，下班后他和我们出去了一会儿，和往常一样大笑和开玩笑。今天他叫我来并告诉我，我需要在兰利 (Langley) 项目中投入更多努力，不要再浪费时间。前一分钟他想要成为我的朋友，后一分钟他就摆出了老板的架子。我从没想过当他成为团队领导时他对我们会变成那样。”

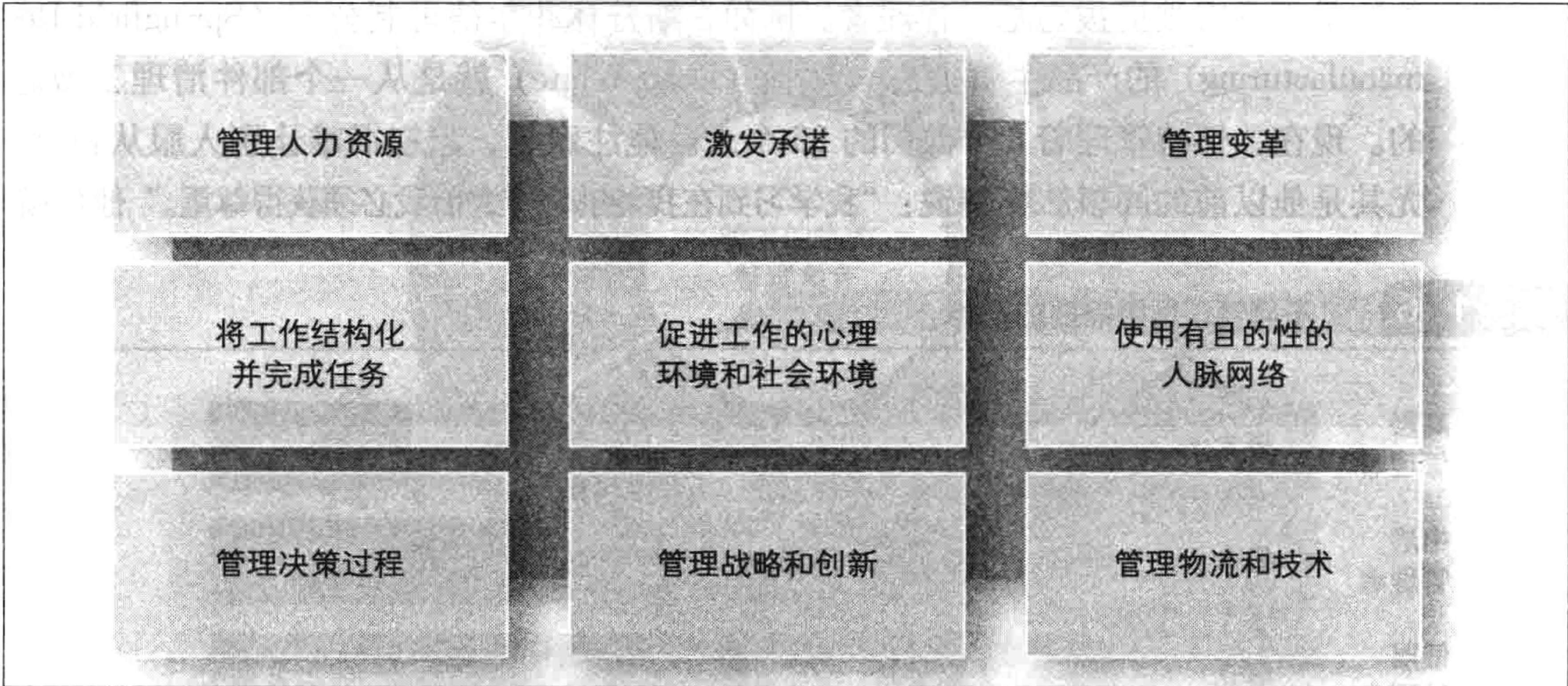
你会给瑞安什么建议？

首先，我会提醒瑞安，他现在处于不同的职位，他需要树立榜样。成为领导者的一点是己所不欲，勿施于人。我会告诉瑞安的第二点是，他需要开始设置边界；很多人不理解业务和友谊之间的差异。总而言之，瑞安是领导者，他首先需要承担责任；这就是为什么他最先被安排到了这个位置。注意并小心你在工作之余对其他人的言行。

西奥多·彼得森 (Theodore Peterson)，领导导师/行为助理

图表 1—7 展示了已被确认的重要管理技能。在今天要求严格且不断变化的工作场所中，想要成为有价值人才的员工，必须不断升级自身的技能，培养出特别有助益

图表 1—7 重要的管理技能



资料来源：Based on *Workforce Online*; J. R. Ryan, *Bloomberg BusinessWeek Online*; In-Sue Oh and C. M. Berry; and R. S. Rubin and E. C. Dierdorff.

的管理技能。我们感觉到，理解和培养管理技能非常重要，所以我们在每章开篇引入了一个技能活动专栏——“这是你的职业”。你可在 www.mymanagementlab.com 找到这个活动。同时，我们在每章末提供了一个“技能练习”专栏。（本章的“技能练习”专栏关注如何培养你的政治技能。）虽然完成技能练习不会让你立即成为一名专家，但是它们可以为你提供对一些技能的介绍性理解，你需要掌握这些技能以成为一名有价值的员工和有效的管理者。

1.4 管理者工作是如何变化的？

欢迎来到新的管理世界！通过使用可以精确地追踪员工生产率的类似游戏的软件，一些工作场所使用“游戏”来雇用、监管、激励和管理员工。^[29]例如，万豪酒店（Marriott Hotels）对求职者使用移动 APP（应用程序）来评估他们完成服务任务的实际水平。SAP 软件公司使用游戏来教育员工可持续性的重要性，联合利华（Unilever）则将它们用于培训。这种所谓的“游戏化”是组织正在探索的较新方法，以寻找员工努力为工作场所增加价值的方式。

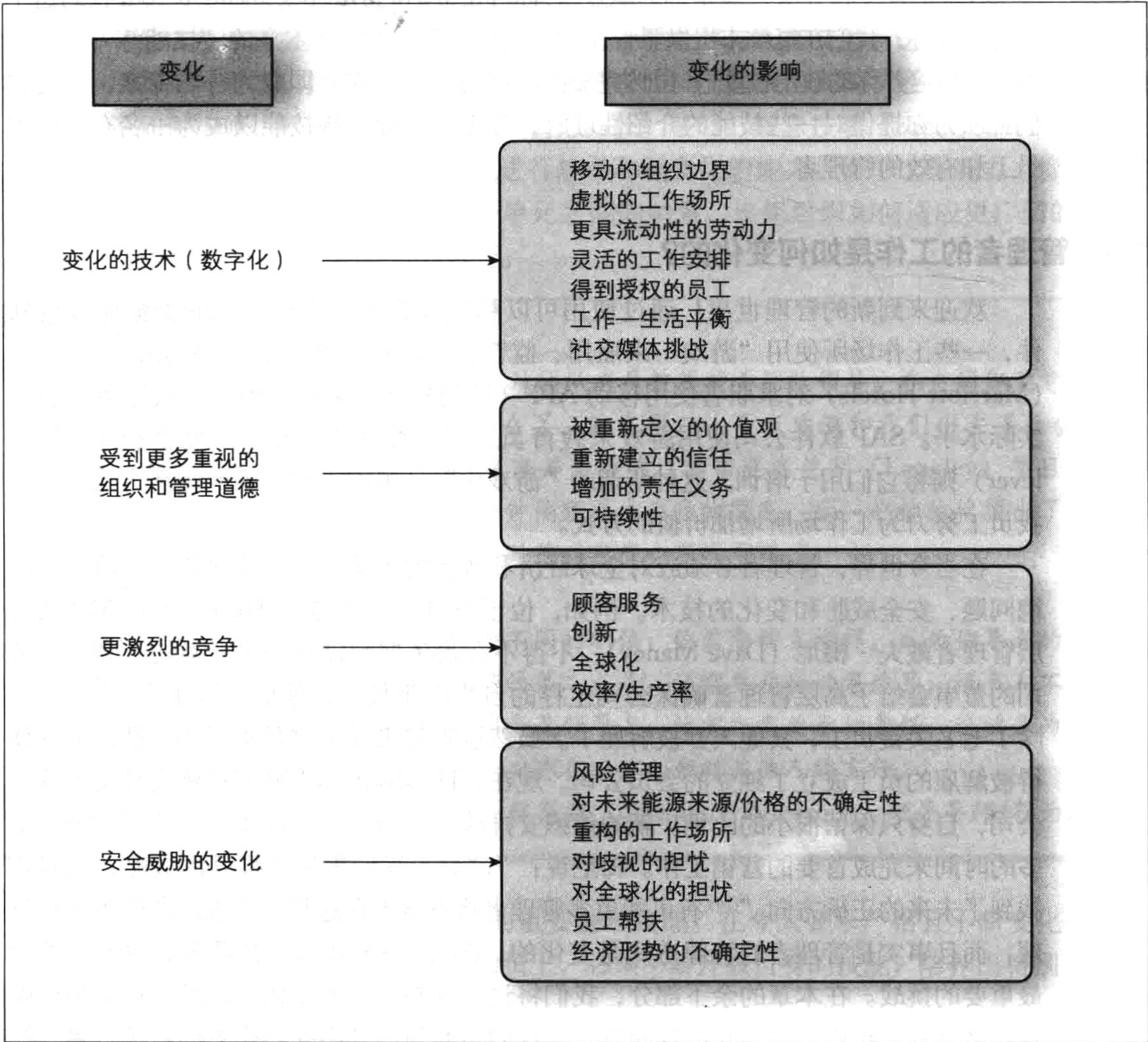
在当今世界，管理者必须应对全球政治和经济的不确定性、变化的工作场所、道德问题、安全威胁和变化的技术。例如，位于丹佛的投资银行 Headwaters MB 的高层管理者戴夫·梅尼（Dave Maney），不得不在萧条期间设计一个全新的计划。当公司的董事会给予高层管理者确保公司生存的自由决策权时，他们采取了大胆的行动。除了七名关键员工，其他人都被解雇了。虽然这听起来并不够负责任和明智，但这使得被解雇的员工成立了独立的会员公司。现在，Headwaters MB 将投资交易交给这些公司，自身只保留很小的比例。新的组织安排极大减少了固定成本，也给了管理者更多的时间来完成首要的营销工作。梅尼说：“这对于我们来说是极好的战略，使我们找到了未来的正确方向。”^[30]有可能更多管理者将不得不在这种高要求的条件下进行管理，而且事实是管理者的管理方式是变化的。图表 1—8 展示了管理者面对的一部分最重要的挑战。在本章的余下部分，我们将讨论这些和其他变化，以及它们如何影响管理者计划、组织、领导和控制的方式。我们想要强调其中的四个方面：消费者、社交媒体、创新和可持续性的日益增加的重要性。

1.4.1 消费者对管理者工作的重要性

思科公司（Cisco Systems）的首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）喜欢听转发自不满意顾客的语音邮件，因为他想直接听到他们的情绪反应和经历的挫折。他无法从阅读邮件中获得那种洞见。^[31]他理解消费者的重要性。你需要顾客。没有他们，大多数组织将不复存在。然而，关注消费者长期以来被认为是营销人员的责任。“让营销人员挂念顾客”是很多管理者的感受。但是，我们调研发现员工的态度和行为在消费者满意度上发挥了很大作用。例如，澳洲航空公司（Qantas Airways）请它的乘客排列他们在航空旅行中的“基本需求”。从迅速的行李传递、礼貌高效的航班空服人员、对联航的帮助到快速友好地办理登机手续，几乎每个列出的因素都直接受到公司员工行为的影响。^[32]

如今，大部分发达国家的员工从事服务性质的工作。例如，大约 80% 的美国劳动力从事服务业。在澳大利亚，从事服务业的劳动力占到 69%。在英国、德国和日本，

图表 1—8 管理者面临的变化



这一比例分别为 78%，69%和 73%。即使在哥伦比亚、多米尼加共和国、越南和孟加拉国等发展中国家，受雇于服务工作的劳动力比例也分别占到了 68%，63%，31%和 54%。^[33]服务工作的例子包括技术支持代表、上菜员或快餐店柜台工作人员、售货员、保管人和管家、教师、护士、电脑维修工、前台职员、顾问、采购代理、财务规划师和银行出纳员。当你毕业后，你有很大可能在服务行业的公司任职，而不是制造业或农业。

管理者们逐渐认识到提供始终如一、高品质的顾客服务是公司在当今竞争环境下生存和取得成功的基础。^[34]这个含义是很明显的：管理者必须创立一个客户回应组织，组织中的员工应当是友好热情的、可取得联系的、知识渊博的，对顾客需求反应迅速，并且在必要的时候能够取悦顾客。^[35]我们在其他章节会关注顾客服务管理。在我们结束这个话题之前，再分享一个故事来说明为什么对当今的管理者（所有的管理者，不只是市场中的）来说，明白需要做些什么来服务顾客是很重要的。在一场斯坦利杯（Stanley Cup）季后赛的转播中，康卡斯特公司（Comcast）的订阅者发现自己

的屏幕没了信号。很多顾客登录推特 (Twitter) 以查找原因。在推特上而非通过电话系统, 他们发现是亚特兰大的雷电袭击导致停电, 信号传送系统将很快恢复。康卡斯特的管理者理解如何利用流行的传播技术, 该公司对推特的巧妙运用也突出了社交媒体工具在客户沟通中的重要性。^[36]

1.4.2 社交媒体对管理者工作的重要性

你可能无法想象一个员工脱离智能设备、邮件或网络而工作的时代。然而, 大约20年前, 当这些工具在工作场所逐渐普及时, 管理者面临着在组织中指导使用网络和电子邮件的挑战。如今, 新的前沿是**社交媒体** (social media), 即使用者创建网络社区来分享想法、资讯、个人信息和其他内容的电子沟通形式。员工不仅在私人时间使用社交媒体, 而且带有工作目的。这就是为什么管理者需要理解并应对社交媒体带来的影响和危险。例如, 在连锁食品杂货店超价公司 (SuperValu), 管理者认识到与135 000名以上的员工保持联系对于持续的成功非常重要。^[37] 他们决定采用一种内部的社交媒体来促进在44个州经营的10家不同的商店品牌之间的合作。这并不是孤立的现象, 越来越多的企业在转向社交媒体。社交媒体不仅是与消费者连接的方式, 还是管理人力资源、挖掘他们的创造力和天赋的方式。这是社交媒体的潜在能力。但是使用社交媒体存在潜在的危险。当社交媒体变成自负的员工吹嘘自己、管理者向员工发布单向信息、员工议论或抱怨工作中的不顺时, 社交媒体就失去了原本的作用。为了避免这些情况, 管理者需要记住, 社交媒体是需要管理才能产生效能的工具。在超价公司, 约9 000名商店经理和助理经理使用社交媒体系统。虽说现在作出任何结论还为时尚早, 但似乎积极使用该系统的管理者有更高的商店销售收入。在本书的剩余部分, 我们将研究社交媒体如何影响管理者的管理活动, 尤其是在人力资源管理、沟通、团队和战略领域。

与众不同的领导者

乌苏拉·伯恩斯 (Ursula Burns) 是第一位领导施乐这样大规模公司的非洲裔女性。^[38] 2009年她被提升为首席执行官, 伯恩斯以其敢于“在困难时期讲真话”而闻名。伯恩斯在纽约市下东区长大, 她理解需要付出什么来熬过这些不确定性。凭借在数学上的天赋, 伯恩斯在纽约理工学院 (Polytechnic Institute of New York) 获得了机械工程学位。在施乐公司的一次暑期实习之后, 她被录用了。在施乐公司, 伯恩斯得到了看到她天赋的导师的训练。在施乐公司工作的30多年中, 伯恩斯以大胆而闻名。作为机械工程师, 她在一个礼貌、谦恭、谨慎而非直言的文化中以不畏直言而出名。虽然伯恩斯仍然非常真诚和直接, 但是她已经更多地成为一个倾听者, 她称自己为“首席聆听者”。你从这位与众不同的领导者身上学到了什么?

1.4.3 创新对管理者工作的重要性

当今企业的成功需要创新。创新意味着探索新的版图、承担风险和改变做事的方式。创新也不限于高科技或其他技术精密型组织。创新努力可见于所有类型的组织中。例如, 康涅狄格州曼彻斯特市百思买商店的管理者显然理解创新的重要性, 这个

任务非常具有挑战性,因为百思买商店的员工常常是刚找到第一份或第二份工作的年轻人,他们不会长期干零售职业。然而,商店内销售的越来越精密复杂的商品需要高水平的员工培训。商店经理应对该挑战的方法是让员工提出新的想法。“团队打烊”的想法对员工态度和承诺产生了重要影响,即在商店打烊时间,当班的员工一起关闭店门,作为团队走出商店。^[39]正如你在本书中所见,对于当今的组织和管理者来说,创新在组织所有层级中都很关键,是组织的一部分,我们也会在本书其他章节讨论创新。

1.4.4 可持续性对管理者工作的重要性

沃尔玛是全球最大的零售商,年收入超过 4 690 亿美元,拥有 220 万员工和 10 100 家门店。沃尔玛可能是在关于可持续性的章节中你不会想到的一家公司。然而,沃尔玛在这个十年伊始就说,“截至 2015 年年底,将从供应链中减少温室气体排放量约 2 000 万吨——相当于 380 万辆汽车一年不行驶”。^[40]沃尔玛最近宣布,现在在美国的门店和其他业务中,重新利用或回收了超过 80% 的废弃物。^[41]这种公司行为表明,可持续性和绿色管理已经成为管理者的主流考虑。

在 21 世纪,以一种可持续的方式管理的概念逐渐兴起,使得企业责任不仅向以高效和有成效的方式拓展,也包括战略性地回应各种环境和社会挑战。^[42]虽然“可持续性”对不同的人意味着不同的事,但是世界可持续发展工商理事会 (World Business Council for Sustainable Development) 描述了地球的所有居民都有充足资源的情形。^[43]从企业角度来看,可持续性 (sustainability) 被描述为企业通过将经济的、环境的和社会的机遇整合进企业战略,从而实现企业目标和增加长期股东价值的力量。^[44]可持续性问题现在提上了上万家企业的领导者和委员会的议事日程。正如沃尔玛的管理者所发现的那样,以一种更加可持续的方式运营企业意味着,管理者必须基于以下条件作出合理的决策:与各种利益相关者深入沟通;理解他们的要求;开始将经济、环境和社会因素纳入他们追求企业目标的方式。我们将会在本书的其他章节研究可持续性及其对管理者的重要性。

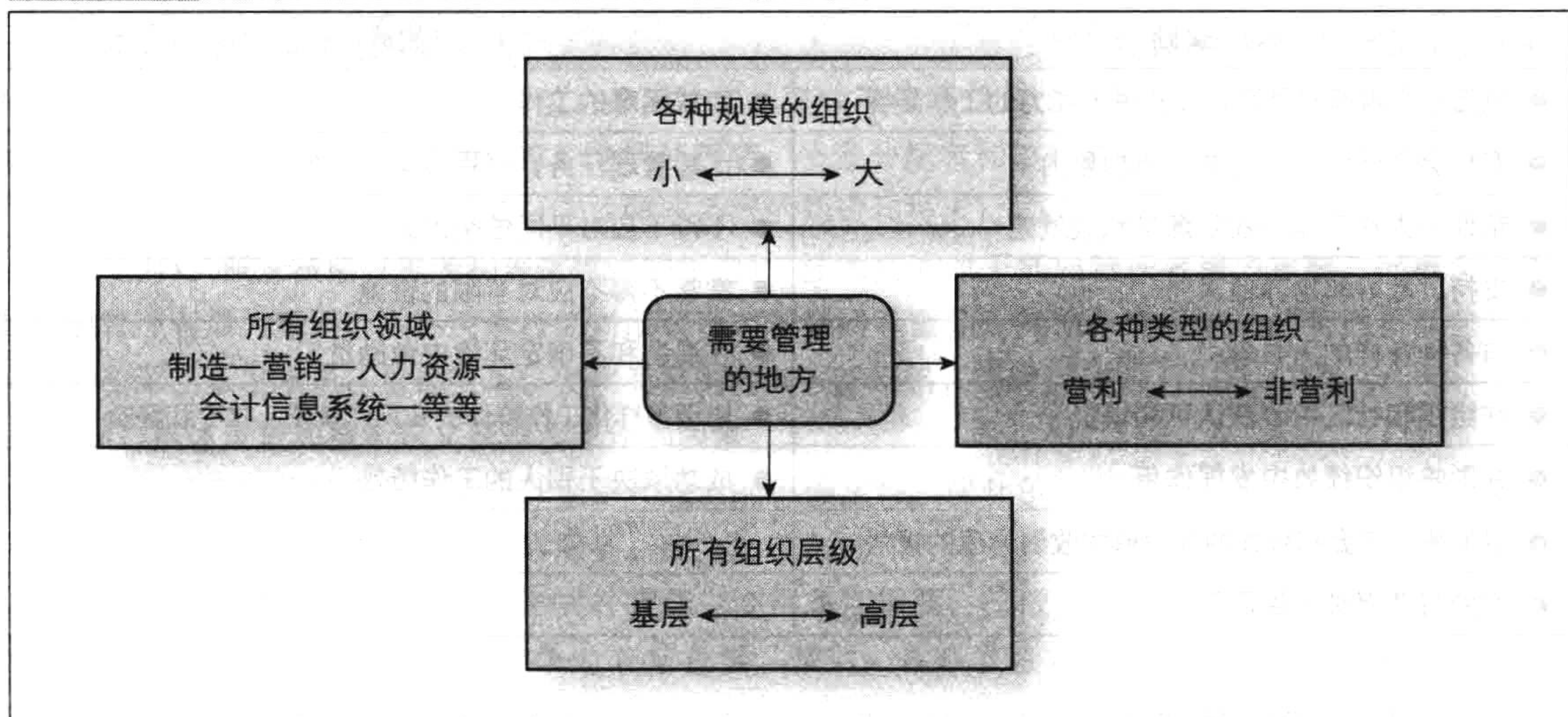
1.5 为什么要学习管理学?

你可能想知道为什么需要学习管理学。如果你主修会计或营销或除了管理学的任何领域,你可能不理解学习管理学将会如何有助于你的职业生涯。我们可以通过以下三个方面来解释学习管理学的价值:管理的普遍性、工作的现实以及作为管理者的奖励和挑战。

1.5.1 管理的普遍性

组织对管理的需求有多普遍呢?我们可以绝对肯定地说,各种类型和规模的组织、任何组织层级、任何组织工作领域、任何地方的组织都需要管理。这就是**管理的普遍性** (universality of management) (见图表 1—9)。在所有这些组织中,管理者必须进行计划、组织、领导和控制。然而,这并不是说所有管理方式都一模一样。推特应用测试小组的主管做什么与推特的首席执行官做什么相比,差异在于层级和重点而非职能。因为二者都是管理者,都会进行计划、组织、领导和控制。然而,它们的程度和方式不尽相同。

图表 1—9 对管理的普遍需求



所有组织都需要管理，所以我们想要找到改进管理组织的方法。为什么？因为我们每天都会与组织互动。管理良好的组织——我们会在教材中分享这些例子——培养了忠诚的顾客基础，不断成长，甚至在具有挑战性的时期都能繁荣。那些管理不佳的企业发现它们不断失去顾客和收入。通过学习管理，你将能够识别差的管理，并矫正管理失误。而且，你还能够识别和支持好的管理，不论是在你接触的组织还是工作的组织中。

1.5.2 工作的现实

学习管理学的另一个原因是，对于大多数人来说，一旦从学校毕业开始职业生涯，要么成为管理者，要么成为被管理者。对于那些计划成为管理者的人，理解管理学构成了建立管理学知识和技能的基础。对于那些不认为自己会成为管理者的人，你仍然可能与管理者一起工作。同时，假设你会依靠工作谋生，你很可能在组织中工作，即使你不是管理者，你可能仍然有一些管理职责。经验告诉我们，通过学习管理学，你可以在很大程度上了解你的老板（和同事）的行为方式，以及组织如何运行。我们的重点是，你不必认为只有成为管理者才能从管理学课程中学到有用的东西。

1.5.3 作为管理者的奖励和挑战

在结束讨论前，我们得看看作为管理者有什么奖励和挑战（见图表 1—10）。在今天的工作场所，成为管理者意味着什么呢？

首先，会面临很多挑战。管理可能是困难且吃力不讨好的工作。同时，管理者的部分工作（尤其在组织较低层级）可能常常包括更多文书任务（编写和整理文件，应付官僚程序或做文书工作）而非管理任务。^[45]管理者也会花很多时间开会，处理故障，这可能非常消耗时间而且没有收益。^[46]管理者常常不得不和各种性格的人打交道，应对有限的资源。萧条时期一次又一次表明，在面临不确定性和混乱时，激励员工非常具有挑战性。管理者发现成功协调多样化工作群体的知识、技能、雄心和经验很困难。

图表 1—10 作为管理者的奖励和挑战

奖励	挑战
● 创建一个组织成员可以发挥最大能力的工作环境	● 完成困难的工作
● 有机会创造性地思考并使用想象力	● 比起管理任务，有更多文书任务
● 帮助别人在工作中找到意义和成就感	● 不得不应对不同性格的人
● 支持、教导和培养他人	● 常常不得不应对有限的资源
● 与各种各样的人共事	● 在混乱和不确定环境中激励员工
● 在组织和社区中收获认可和地位	● 协调多样化工作群体的知识、技能、雄心和经验
● 在影响组织绩效中发挥作用	● 成功取决于别人的工作绩效
● 以薪酬、奖金和股票期权的形式收到合适的报偿	
● 好的管理者被组织需要	

最后，作为管理者，你无法完全掌控自己的命运。你的成功取决于别人的工作绩效。

尽管有这些挑战，作为管理者还是会获得奖励的。你负责创造一个工作环境，在这个环境中，组织成员可以最大限度地发挥自己的能力，从而帮助组织实现其目标。你帮助别人找到工作的意义和成就感。你要支持、教导和培养他人，帮助他们作出好的决策。同时，作为管理者，你常常有机会创造性地思考并使用你的想象力。你将遇见很多人并与他们共事——包括组织内外部的人们。其他奖励可能包括收获你在组织和社区中的认可和地位，对组织绩效发挥影响作用，以薪酬、奖金和股票期权的方式获得可观的收入。最后，正如我们在本章开篇提到的，组织需要好的管理者。正是充满动力和热情的人齐心协力，组织才能实现自身的目标，作为管理者，你可以确信你的努力、技能和能力正是被需要的。

为考试做准备

■ 本章小结

1.1 解释为什么管理者对组织很重要。

管理者对组织很重要的原因有三个。第一，在不确定、复杂和混乱的时期，组织需要他们的管理技能。第二，管理者是组织完成任务的关键。第三，管理者对员工生产率和忠诚度有贡献；员工被管理的方式可以影响到组织的财务绩效，事实表明管理能力对于创造组织价值很重要。

1.2 阐释谁是管理者，他们在何处工作。

管理者协调和监管别人的工作，这样组织目标才能实现。非管理雇员直接处理工作或任务，没有人向他们汇报。在传统结构的组织中，管理者包括基层、中层和高层三类。在其他架构较为松散的组织中，管理者可能不容易被识别出来，尽管有人必须担任该角色。

管理者在组织中工作，这是人为的刻意安排，以实现某个特定的目标。组织有三个特点：有明确的目标、由人组成、有精密的结构。现在很多组织的结构变得更加开放、灵活和适应变化。

1.3 描述管理者的职能、角色和技能。

从宽泛的意义上说，管理是管理者做的事，涉及协调和监管他人的工作活动，从而使他们的工作可以有效率且有成效地完成。效率意味着“正确地做事”；成效意味着“做正确的事”。

管理者的四种职能包括计划（设定目标、制定战略和开发计划）、组织（安排和建构工作）、领导（与人工作以及通过人工作）和控制（监管、比较和纠正工作绩效）。

明茨伯格的管理角色包括：人际关系角色，涉及人与人的关系和其他礼仪性/象征性职责（名义领袖、领导者和联络员）；信息传递角色，涉及收集、接收和传播信息（监管人、宣传人和发言人）；决策制定角色，涉及作出决策（企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者）。

卡茨的管理技能包括技术技能（工作特定领域的知识和技术）、人际关系技能（与他人及团队良好合作的能力）、概念技能（思考和表达想法的能力）。技术技能对于低层管理者最为重要，而概念技能对高层管理者最为重要。人际关系技能对所有管理者都同等重要。其他一些经确认的管理技能包括管理人力资源、激发承诺、管理变革、使用有目的性的人脉网络，等等。

1.4 描述重塑和重新定义管理者工作的因素。

影响管理者工作的变化包括全球经济和政治的不确定性、变化的工作场所、道德问题、安全威胁和变化的技术。管理者必须关心顾客服务，因为员工态度和行为对顾客满意度具有很大影响。管理者必须关心社交媒体，因为这种沟通形式在管理中变得非常重要，已成为有价值的工具。管理者也必须关心创新，因为这对于组织保持竞争力非常重要。最后，在开发企业目标时，管理者必须关心可持续性。

1.5 解释学习管理学的价值。

学习管理学非常重要的原因有如下三条：（1）管理的普遍性，即各种类型和规模的组织、任何组织层级和工作领域、任何地方的组织都需要管理；（2）工作的现实，你要么成为管理者，要么成为被管理者；（3）作为管理者的奖励（例如创造工作环境来帮助人们在工作中发挥最佳能力，支持和鼓励他人，帮助他人在工作中找到意义和成就感，等等）和挑战（完成困难的工作，有时文书工作比管理职责更多，与各种各样的人打交道，等等）。

复习和讨论问题

1. 管理者与非管理者有何不同？
2. 你的课程老师是管理者吗？根据管理者的职能、角色和技能展开讨论。
3. “管理者最基本的职责是关注人们的工作绩效以实现想要的结果。”你是否同意？为什么？
4. 管理普遍性的概念在当今世界仍然正确吗？为什么？
5. 企业管理是一个职业吗？在作一些外部研究之后，说明企业管理为什么是一个职业，或者为什么不是。
6. 当代组织的结构对你有吸引力吗？为什么？
7. 在目前的环境下，解释效率和成效哪个对组织更重要。
8. “毫无疑问，管理是人类最重要的发明之一。”你同意吗？为什么？

为我的职业做准备

个人特质评估（PIA）

时间管理评估

看一看你对时间管理得如何。这项个人特质评估测试将帮助你确定你做得怎样。

道德困境

26%的新管理者感觉没有做好准备转换为管理者角色。58%的新管理者没有受到帮助他们实现转变的任何训练。50%的新管理者没有实现转变。^[47]转换到管理岗位不如这些数据表明的那样容易。

- 1. 解释组织是否有道德责任帮助新管理者适应他们的新职位。
- 2. 组织应该做些什么以使向管理者角色的转变更加容易？

技能练习

培养你的政治技能

关于技能

研究发现人们在政治技能方面的表现是不同的。^[48]富有政治技能的人在运用影响力策略时更为有效。尤其在风险较高的事情上，政治技能的作用往往更加突出。最后，熟练掌握政治技能的人能够在别人没有察觉的情况下发挥他们的影响力，这对于技能的有效性是很重要的，这样就不会被贴上政治的标签。一个人的政治技能由他的社交能力、人际影响力、社交敏锐性和外显真诚决定。

练习技能的步骤

- 培养你的社交能力。一个好的社交网络是很有用的工具。社交网络的构建可以从结识你工作区域和组织中的重要人物、与掌权者培养联系开始。主动为委员会效劳或是给那些能够被掌权者注意到的项目提供帮助。参与重要的组织集会，这样你会被认为是组员并且关心组织的成功。为你遇到过的人建立名片整理文件，哪怕只是短暂地相处过。当你在工作上需要建议时，可以运用你在组织中的联系和社交网络。
- 致力于提高人际影响力。当人们在你身边感到舒服自在时，他们就会愿意聆听你。提高你的沟通技巧，使你能够很容易与别人进行有效的沟通。努力与各个领域和组织中各层次的人培养良好与和睦的关系。做到开放、友好并且愿意投入其中。人们对你的喜爱程度会影响你的人际影响力。
- 培养你的社交敏锐性。一些人拥有与生俱来的理解别人的能力，能够感知别人的想法。如果你没有这种能力，你需要做一些事情来培养你的社交敏锐性。例如在合适的时间说合适的话，密切注意人们的面部表情，尽量确定别人是否别有用心。
- 真诚待人。让别人愿意和你交往，真诚是很重要的。对你所言所行都保持诚实，并且对别人和他们所处的情况保持真诚的关心。

技能实践

选择一种政治技能，用一周的时间去实践。写下一系列简短的笔记来描述你的经历，不论好坏。你是否做到在组织中构建起自己的社交网络？或者通过识别和解译人们的面部表情和表情背后的意思来培养自己的社交敏感性？你可以做些什么来培养自己的政治技能？一旦你开始认识到政治技能与什么有关，你就会发现你的人脉更广，对政治技能越来越内行。

共同工作

团队练习

迄今为止，不管是工作中的经历还是在其他组织中的经历（社交、兴趣爱好、宗教等），你都曾经与管理者共事过（或者你自己就是管理者）。你认为是什么导致一些管理者要优于其他管理者？有明显的特征可以识别出好的管理者吗？与三至四名同学组成小组，讨论你们与管理者在一起时或好或坏的

经历。列出你认为的好的管理者的特点。对每一个特点，指出它可以归于何种管理职能和管理技巧。分享你们小组的清单，并解释你们选择的管理职能和管理技巧。

学习成为管理者

- 使用最新的《职业展望手册》(Occupational Outlook Handbook, U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics) 调查三种不同类型的管理者。对每一类，准备一份含有下列内容的清单：工作性质、所需训练和其他资格、薪水、职业前景和预测数据。
- 养成阅读至少一本商业期刊（《华尔街日报》(Wall Street Journal)，《彭博商业周刊》(Bloomberg BusinessWeek)，《财富》(Fortune)，《快速公司》(Fast Company)，《福布斯》(Forbes)，等等)的习惯。将你发现的关于管理者和管理的有趣信息整理成文件予以保存。
- 利用最新的商业期刊，找出三位你认为是管理大师的管理者。描述作为管理者的他们以及你为什么认为他们能够被称为管理大师。
- 采访两个不同的管理者，向他们询问下列问题：管理者最好的方面和最坏的方面是什么？你曾经收到过的最好的管理建议是什么？写下问题和他们的答案并交给老师。
- 会计师和其他专业人员有资格认证来证明他们的技能、知识和专业性。那么管理者呢？注册经理人(Certified Manager)(注册职业经理人学会(ICPM))和注册企业经理人(Certified Business Manager)(企业管理专业协会(APBM))是两个为管理者设立的认证体系。调查这两个体系，列出它们分别涉及什么内容。
- 如果你参加了学生组织，可以自愿担任领导者角色或者参与一些项目，使你能够练习计划、组织、领导和控制不同项目和活动。你也可以从担任班级活动的领导者中获得宝贵的管理经验。
- 用你自己的语言写下你在本章学到的关于如何成为一名好的管理者的三个要点。保留备份（以及你在其他章节所写下的），供今后参考。

案例应用 1

谁需要老板？

“合弄制”(holacracy)^[49]这个词描述了美捷步，一家位于内华达州的网上鞋服零售商。在长达四个小时的2013年年末员工大会上，美捷步的首席执行官谢家华(Tony Hsieh)宣布他将要去除公司传统的管理和组织层级，实行合弄制。什么是合弄制？简而言之，它是一种没有工作名称、没有管理者、没有可能造成决策被搁浅在高层、中层或低层的组织体系。这种新型安排的目的是关注需要完成的工作，而不是可能导致好想法和建议在汇报过程中丢失的层级结构。合弄制由一家宾夕法尼亚州新兴软件公司的创始人布莱恩·罗伯森(Brian Robertson)提出。合弄制的名字来源于希腊语词汇“holos”，指一种单独的、自主的、自给自足的依靠更大单元的小单元。^[50]对罗伯森所提出的合弄制的一种简单解释是：员工类似于合作伙伴，岗位职责类似于角色扮演，将伙伴们以圈子的模式组织起来。^[51]

在美捷步，工作和从事这些工作的1500名员工被组织成自治的员工圈子，当公司在2014年12月完成重组后将会有大约400个这样的圈子。把这些员工圈子想象成重叠的、成员流动性更强且个人角色、职责更多的员工小组可能会有助于你更好地理解。在这些圈子里，员工可以担任任何角色，每名员工被期望可以尽自己所能地提供帮助。没有了职位和层级，每个人都可以发起项目和实施创新的想法。理想情况是圈子成员集思广益并互相监督。目标是实现彻底透明化并让更多的人担负起责任。去相信那些比任何管理者都更了解工作细节的人能够认真地、有创造力地、有效率地工作是很好的，只要有保持高标准的方法。美捷步最不希望的就是“懒人”心态在公司中扎根。

谢家华一直以独特和彻底的方式领导自己的事业。他对个体的能力抱有强烈信心,并且创建了一个高度成功的以古怪文化闻名的组织(现在是亚马逊的一部分),组织中公司的价值观和个人价值观相匹配,怪异和谦卑受到赞扬。^[52]然而,公司在从传统工作模式向新体系转变的过程中,可能会面临一些挑战。美捷步和罗伯森留意到虽然合弄制剔除了传统管理者的工作,但是结构和责任仍然存在。绩效不佳者会非常显眼,因为他们没有足够的“角色”来填满他们的时间,或者负责监督公司文化的圈子会认为他们不是好的适应者。没有传统意义上的管理者并不意味着不会有领导者出现。但是要小心以权威形象表现出的支配个性,这可能会导致其他员工的愤怒或反抗。美捷步声称它并不是无领导者的。一些员工会分配到更有分量的“角色”和更大的目标范围,但是每个角色都有分配到的和被期待的领导力。“每个人都被期望能够发挥领导力,以自己的角色成为企业家,合弄制赋予他们做这些事情的权力。”^[53]同时,将会有一些结构协议,“最广泛的圈子可以在一定程度上告诉子群体他们应该对什么承担工作职责”。^[54]但是责任不只是流向上层的,它通过不同的途径流遍了整个组织。他们正尽力解决的挑战还包括谁拥有招聘、辞退和决定薪水的最终权力。希望最终这些角色的权威也都会在合弄制的框架中得到确认。所以,如果每个人都没有头衔,公司里也没有老板,那么谢家华还是首席执行官吗?到目前为止,他还没有公开评论过他的角色受到了怎样的影响。

◆ 问题讨论

1. 什么是合弄制?
2. 你认为没有工作头衔、没有管理者和没有层级的组织有什么好处?
3. 合弄制有什么挑战?
4. 讨论你为什么愿意或是不愿意在这样的组织中工作。

案例应用 2

培养更好的老板

谷歌从来不半途而废。因此当它决定“培养更好的老板”时,它做了最擅长的事情——查看数据。^[55]使用来自绩效评估、调查反馈和提名最佳管理者的个人证明材料的数据,谷歌试图发现什么是好的管理者以及他们都做些什么。这项被称为“氧气项目”(Project Oxygen)的项目调查了 100 个变量,最终确定了谷歌最有效率的管理者的八种特征或习惯,包括:

- 对未来有明确的蓝图。
- 帮助员工实现长期工作目标。
- 关心员工的幸福。
- 确保你有必要的技术能力扶持员工。
- 展现有效的沟通技巧,尤其是聆听。
- 在需要的时候提供教导。
- 专注于高效和最终成果。
- 避免管理过度;让你的团队有责任感。

第一眼看上去,你也许会认为这八点归纳相当简单化和显而易见,并且奇怪为什么谷歌花费时间和精力来探究这些。甚至谷歌人力资源部门副总裁拉斯洛·博克(Laszlo Bock)都说:“我的第一反应是,就是这些?”另一个作者将此描述为“读起来就像《办公室》(The Office)中的白板恶作剧”。但是正如老话所说,这份清单上的内容远比我们看到的要多。

当博克和他的团队开始仔细阅读并给这八点按重要性排序后，“氧气项目”变得有趣起来。为了理解这些，你需要了解谷歌自1999年成立以来的管理方式。清晰而且简单地，管理者被鼓励“不要打扰员工，让工程师去做自己的事情，如果他们有困难，他们会向因厉害的技术专长而从事管理的老板求助”。不难看出，谷歌希望它的管理者是杰出的技术专家。博克解释说：“在谷歌的环境中，我们一直认为，若要成为一名管理者，特别是技术方面，你需要成为与为你工作的员工一样有能力或更有能力的技术专家。”然而，“氧气项目”揭示了技术专家在清单中只占到了第八名（非常靠后）。以下是按从重要到不重要的顺序排列的完整清单，附带对每个特征的要求：

- 在需要的时候提供教导（提供明确的反馈并且定期与员工一对一交流；针对每个员工的特点提供建议）。
- 避免管理过度；让你的团队有责任感（给员工自己处理问题的空间，但是能够为员工提供建议）。
- 关心员工的幸福（让新的团队成员感到受欢迎，全面了解你的员工）。
- 专注于高效和最终成果（通过给工作排序和清除障碍，帮助团队实现目标）。
- 展现有效的沟通技巧，尤其是聆听（学会聆听和分享信息；鼓励开放性的对话，关注团队问题）。
- 帮助员工实现长期工作目标（注意到员工的努力，使他们看到勤奋工作促进了他们的事业；赞赏员工的努力并让赞赏为人们所知）。
- 对未来有明确的蓝图（带领团队但是保证每个人都参与到实现团队目标的工作之中）。
- 确保你有必要的技术能力扶持员工（了解团队面临的挑战，能够帮助团队成员解决问题）。

如今，谷歌的管理者不仅仅被鼓励成为优秀的管理者，他们还知道了成为一名优秀管理者所涉及的内容。公司也在做好它应做的部分。依照这份清单，谷歌开始培训管理者，提供个体教导和绩效评估会议。可以说“氧气项目”给谷歌的管理者带来了新生活。博克说公司的努力很快就有了成效。“统计显示75%的最差表现管理者取得了进步。”

◆ 问题讨论

1. 用职能理论、明茨伯格的管理角色理论以及技能理论描述“氧气项目”的结果。
2. 你对谷歌“培养更好的老板”的做法感到惊讶吗？解释之。
3. 鼓励管理者成为更优秀的管理者与了解成为优秀管理者涉及什么有哪些区别？
4. 其他公司能够从谷歌的经历中学到什么？
5. 你希望为谷歌这样的公司工作吗？为什么？

附加模块

管理史

Management History Module

亨利·福特曾说，“历史或多或少都是骗人的鬼话！”这话是不对的。历史非常重要，因为它能让我们正确地看待当前发生的活动。在这个模块，我们将要回到过去看看被称为管理学的研究领域是如何演化的。你将要看到的是，当今管理者仍然使用着的很多元素来自以往管理学的方法。当你阅读和学习这个模块时，关注下面的学习目标。

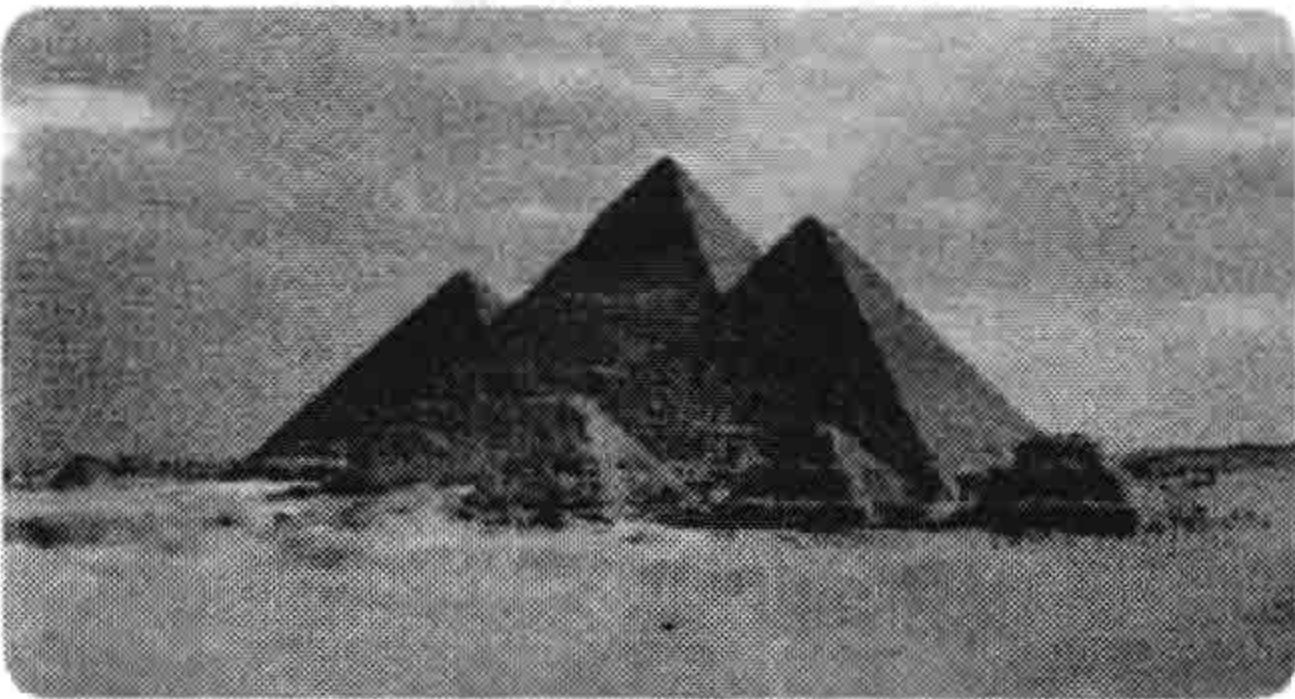
学习目标

- 1. 描述早期管理的一些例子。
- 2. 解释古典方法中的各种理论。
- 3. 讨论行为方法的使用和发展。
- 4. 描述定量方法。
- 5. 解释当代方法中的各种理论。



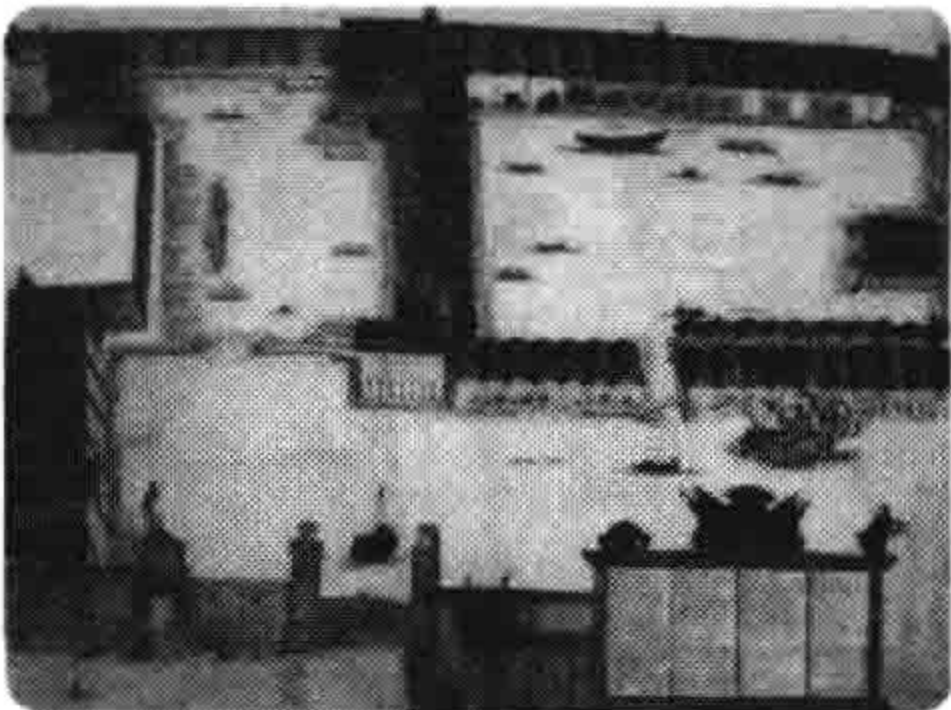
早期的管理

管理已经在实践中存在了很久。数千年来，负责计划、组织、领导和控制活动的人们指导着其他人进行有条理的工作。我们来看一些最为有趣的例子。



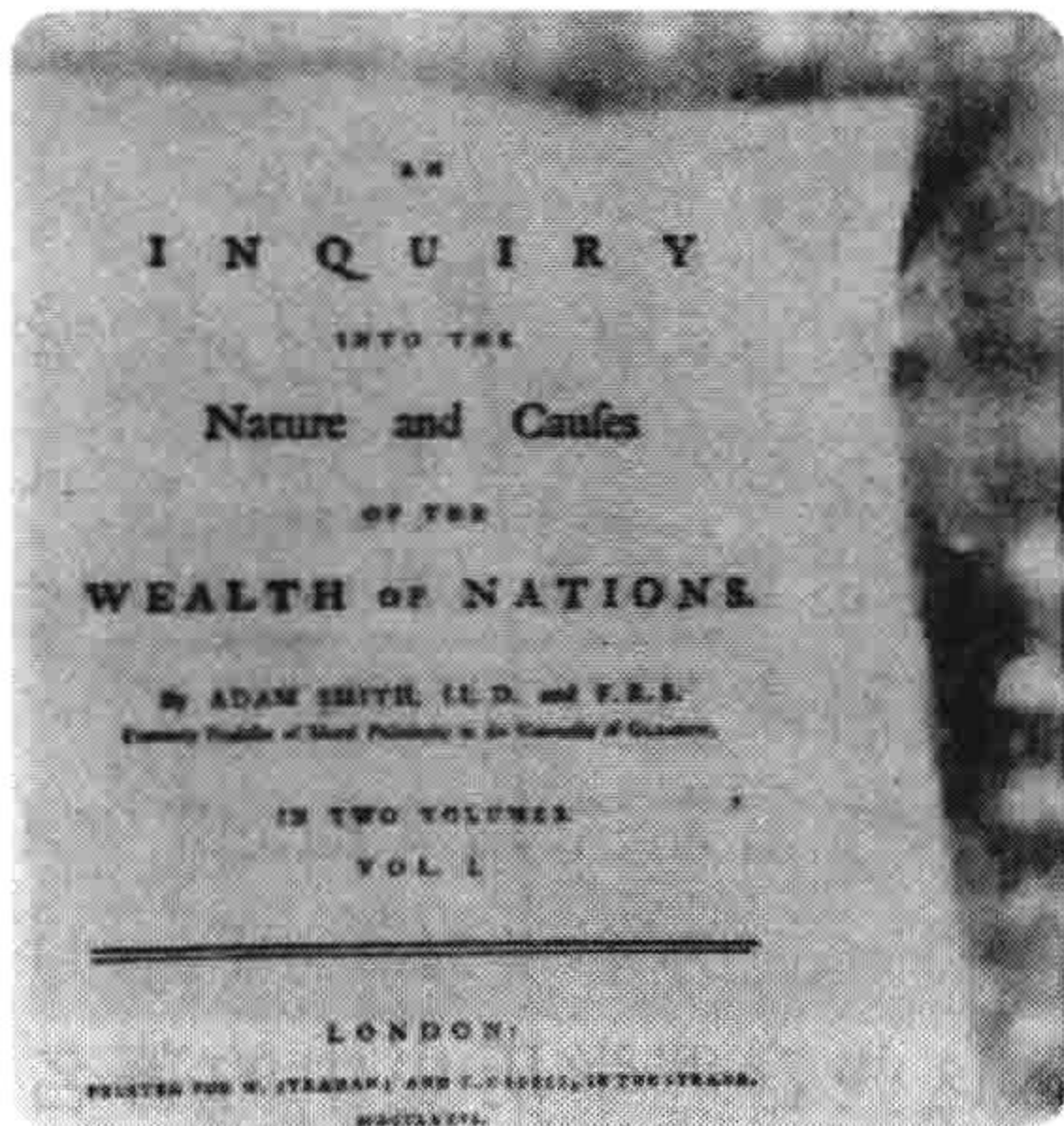
资料来源：Stephen Studd/Getty Images.

埃及的金字塔和中国的万里长城证明了在古代就可以完成范围巨大、役使数万人的工程。^[1]建造一座金字塔需要超过 10 万人耗费大约 20 年时间。谁来告诉每个人要做什么？谁确保现场有足够的石块可以让建造者一直忙碌？答案就是管理者。某人必须计划要做什么，组织好人力和物力，确保那些建造者能够完成工作，施加控制保证一切像计划的那样实现。

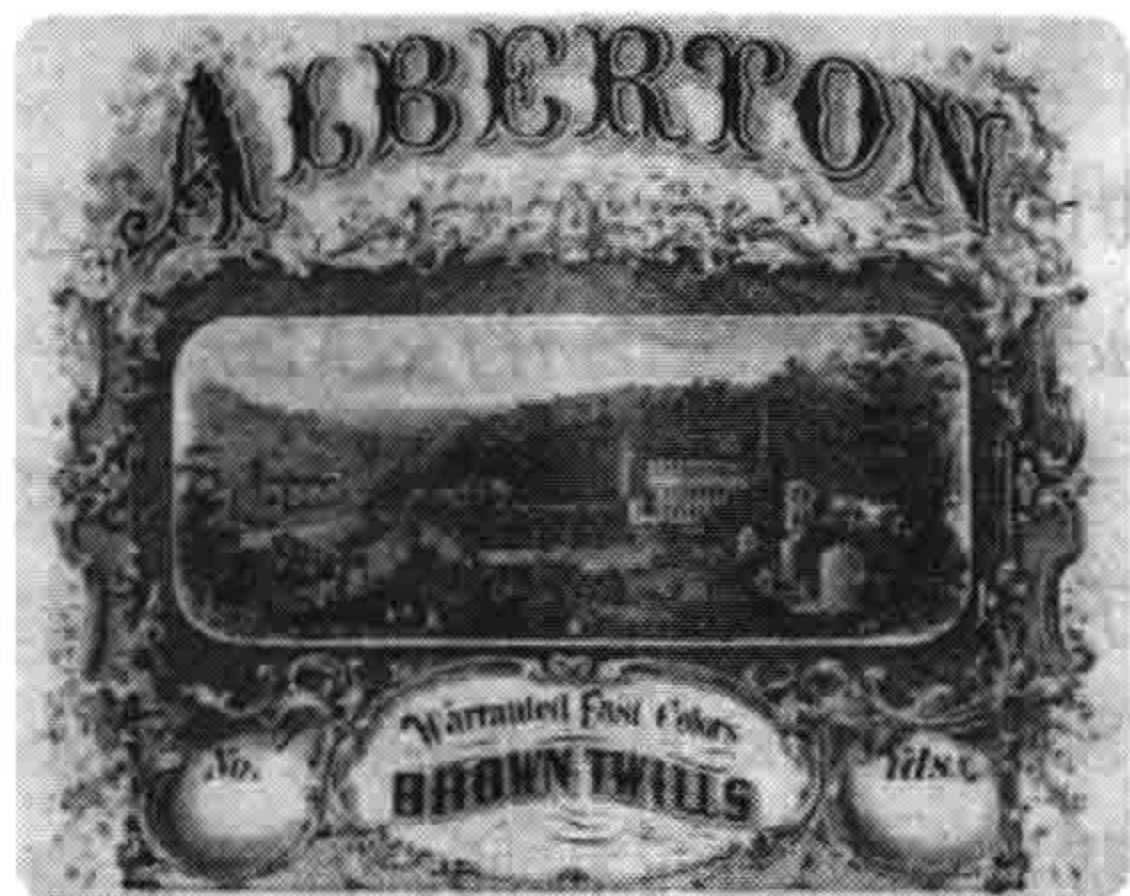


资料来源：Antonio Natale/Bridgeman Art Library.

另一个早期管理的例子在威尼斯。14 世纪时，威尼斯是世界上的重要经济中心和贸易中心。威尼斯人发展了商业企业的早期形式，参与了与当今组织类似的很多活动。例如，在威尼斯的兵工厂，武器沿着运河运送，在每一站，物资和装备被装上船。^[2]听起来很像一辆车在装配线上“移动”，是不是？同时，威尼斯人使用仓库和存货系统来追踪物资，用人力资源管理方法来管理劳动力



资料来源: Fotosearch/Stringer/Getty Images.



资料来源: Trahscentental Graphics/Contributor/Getty Images.

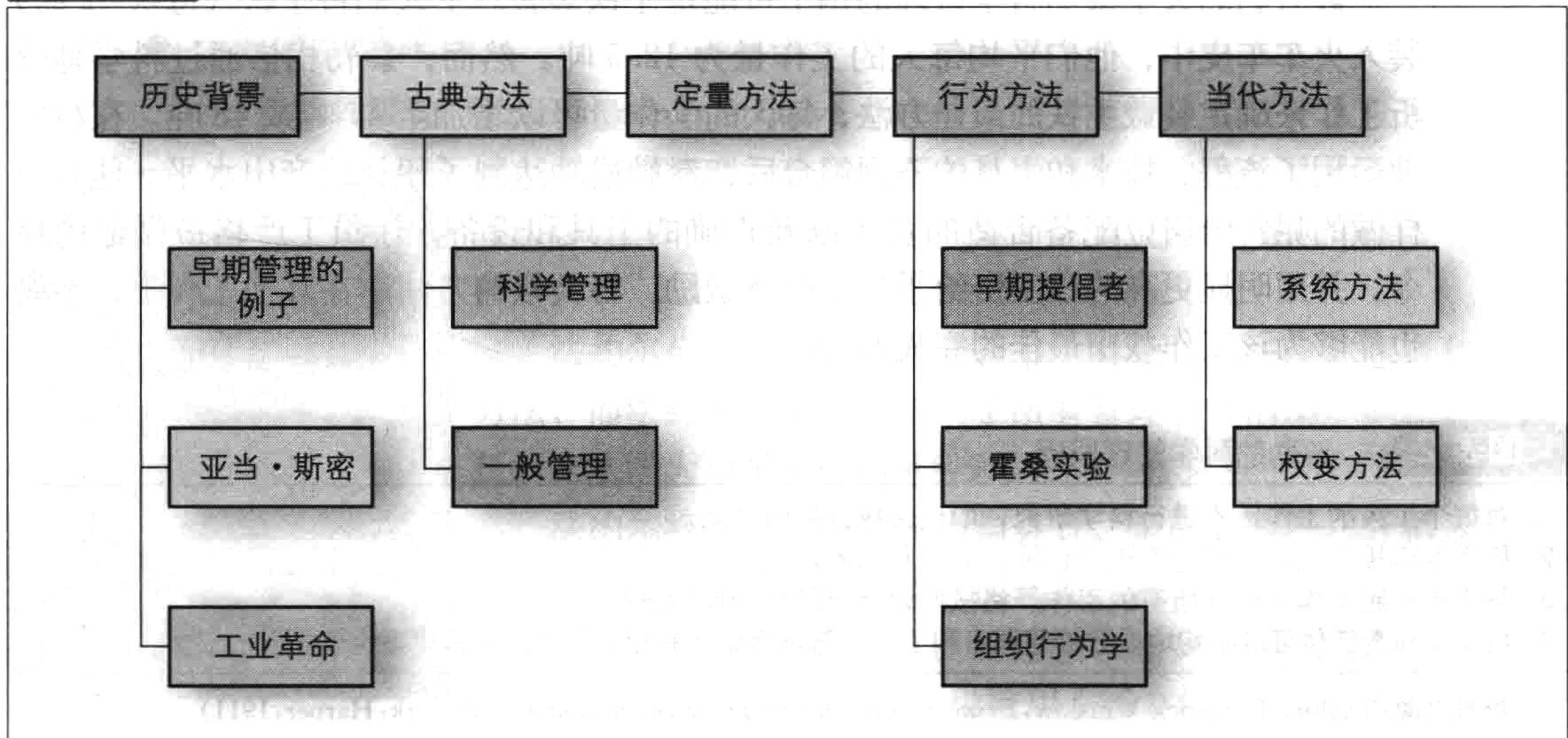
(包括喝酒的间歇), 还有会计系统来记录收入和成本。

1776 年, 亚当·斯密出版了《国富论》(*The Wealth of Nations*) 一书, 他认为组织和社会可以从**劳动分工** (division of labor) (或**工作专门化** (job specialization)) 中获得经济优势, 即将工作分解为细小和重复性的任务。以大头针行业为例, 斯密认为, 10 个人完成各自专门的工作, 每天可以生产 4.8 万个大头针。然而, 如果每个人单独完成一整套任务, 那么每天做好 10 个大头针就不错了。斯密总结说, 劳动分工通过增加每个人的技能和灵巧度, 节省改变任务浪费的时间, 创造节省劳动力的发明和机器来提高生产力。劳动分工一直受到欢迎。例如, 考虑医院手术团队执行的任务、餐厅厨房内员工完成的用餐准备或者足球队中球员的位置。

从 18 世纪晚期开始, 机器动力开始取代人工动力, 即历史上的**工业革命** (industrial revolution), 在工厂中生产产品比在家庭内生产产品更加经济。这些大型、高效的工厂需要某人来预测需求、确保储存足够的物资来生产产品、向人们分配任务、指导每天的活动等。这个“某人”即管理者。这些管理者需要正式的理论来指导他们运营这些大型组织。然而, 直到 20 世纪, 人们才迈出了发展这些理论的第一步。

在本模块中, 我们将考察管理学历史上的四种主要研究方法: 古典方法、行为方法、定量方法和当代方法 (见图表 1)。记住, 每种方法都试图从当时历史的重点和研究者的背景、兴趣角度去解释管理学。这四种理论让我们对管理有了更全面的认识, 而它们也分别从各自的视角解释了何为管理以及如何实现最佳的管理。

图表 1 管理学的主要方法



■ 古典方法

尽管我们已经看到了管理如何在早期历史的组织活动中发挥作用，但是对管理学正式的研究却直到 20 世纪初期才开始。管理学的第一种研究方法即古典方法，强调理性的重要性，使组织和工人尽可能提高工作效率。**古典方法**（classical approach）包含两大学说：科学管理理论和一般管理理论。科学管理理论的重要贡献者是弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）和吉尔布雷斯夫妇（Frank and Lillian Gilbreth）。一般管理理论的两位重要贡献者是亨利·法约尔（Henri Fayol）和马克斯·韦伯（Max Weber）。下面我们来了解一下这些管理学历史中的著名人物。

◆ 科学管理理论

如果一定要确定现代管理方法出现的时间，那么 1911 年是一个不错的选择。这一年，弗雷德里克·泰勒的著作《科学管理原理》（*Principles of Scientific Management*）出版，其内容受到了全世界管理者的欢迎。这本书阐释了**科学管理**（scientific management）：用科学的方法确定完成一项工作的最佳方式。

泰勒曾在宾夕法尼亚州的米德维尔钢铁厂（Midvale Steel Works）和伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）工作。作为一名有教友派和清教徒背景的机械工程师，他一直惊讶于工人的效率之低。从事同样工作的工人采用完全不同的方法。他们经常以非常散漫的态度对待工作，泰勒认为工人的产出只是他们能力的 1/3。当时几乎没有工作标准的存在，也没有人关心工人的能力与他们所在岗位的要求是否匹配。为了改变这种情况，泰勒开始着手在车间实施科学管理方法。他花费了 20 多年的时间孜孜不倦地寻求这些工作的最佳完成方法。

在米德维尔钢铁厂的经历使泰勒明确了提高生产效率的指导原理。他认为这些原理（见图表 2）能够同时有益于工人和管理者。^[3] 这些科学原理是如何发挥实际作用的？让我们来看一个例子。

最有名的关于泰勒科学管理的例子可能是生铁实验。工人们将生铁（每块 92 磅）装入火车车皮中，他们平均每天的工作量为 12.5 吨。然而，泰勒相信通过科学地分析工作来确定装载生铁的最佳方法，每天的工作量可以增加至 47 吨或 48 吨。在科学地运用了流程、技术和工具的不同组合后，泰勒成功达到了预计的产出水平。他是怎样做的呢？给岗位配备合适的员工以及正确的工具和设备，让员工严格遵循他的指令，并用明显更高的日工资给予员工经济激励。将类似的方法用在其他工作上，泰勒也能够为该工作找出最佳的完成方法。

图表 2 泰勒的科学管理原理

1. 对每个工人的工作因素进行科学研究，取代传统的经验方法。
 2. 科学地选拔工人，并对他们进行训练、教导和培养。
 3. 与工人一起工作以确保所有的工作严格按照设计好的科学原理进行。
 4. 将工作和责任尽可能平均地委派给管理者和工人，管理者做所有相较于工人而言更适合他们做的工作。

资料来源：Taylor, Frederick Winslow, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911).



资料来源: Bettmann/Corbis.

总体上, 泰勒使产量提高了 200% 或更高并获得了持续改善。鉴于他将科学原理用于人工工作的开创性研究, 泰勒被称为“科学管理之父”。他的思想在美国和其他国家流传, 并鼓舞了其他人研究和发 展科学管理方法。其最著名的追随者是吉尔布雷斯夫妇。

作为一名建筑承包商, 弗兰克·吉尔布雷斯 (Frank Gilbreth) 聆听了泰勒在专家会议上的一次演讲后放弃了自己原来的事业。弗兰克和他的心理学家妻子莉莲 (Lillian Gilbreth) 探究了怎样减少那些无效率的手部和身体动作。吉尔布雷斯夫妇也对合适工具和设备的设计与运用进行了实验, 以获得最佳的工作绩效。^[4] 作为 12 个孩子的父母, 吉尔布雷斯夫妇也将科学管理原理和技术应用到家庭中。事实上, 其中两个孩子还著有《儿女一箩筐》(Cheaper by the Dozen) 一书, 描述了与两位效率大师在一起的生活。

弗兰克最著名的可能是他的砌砖实验。通过仔细分析砌砖工人的工作, 他将砌外墙砖的动作数量由 18 个减少到 5 个, 砌内墙砖的动作数量由 18 个减少到 2 个。运用吉尔布雷斯的技术, 砌墙工人更加高产, 工作结束时的疲劳程度也减轻了。

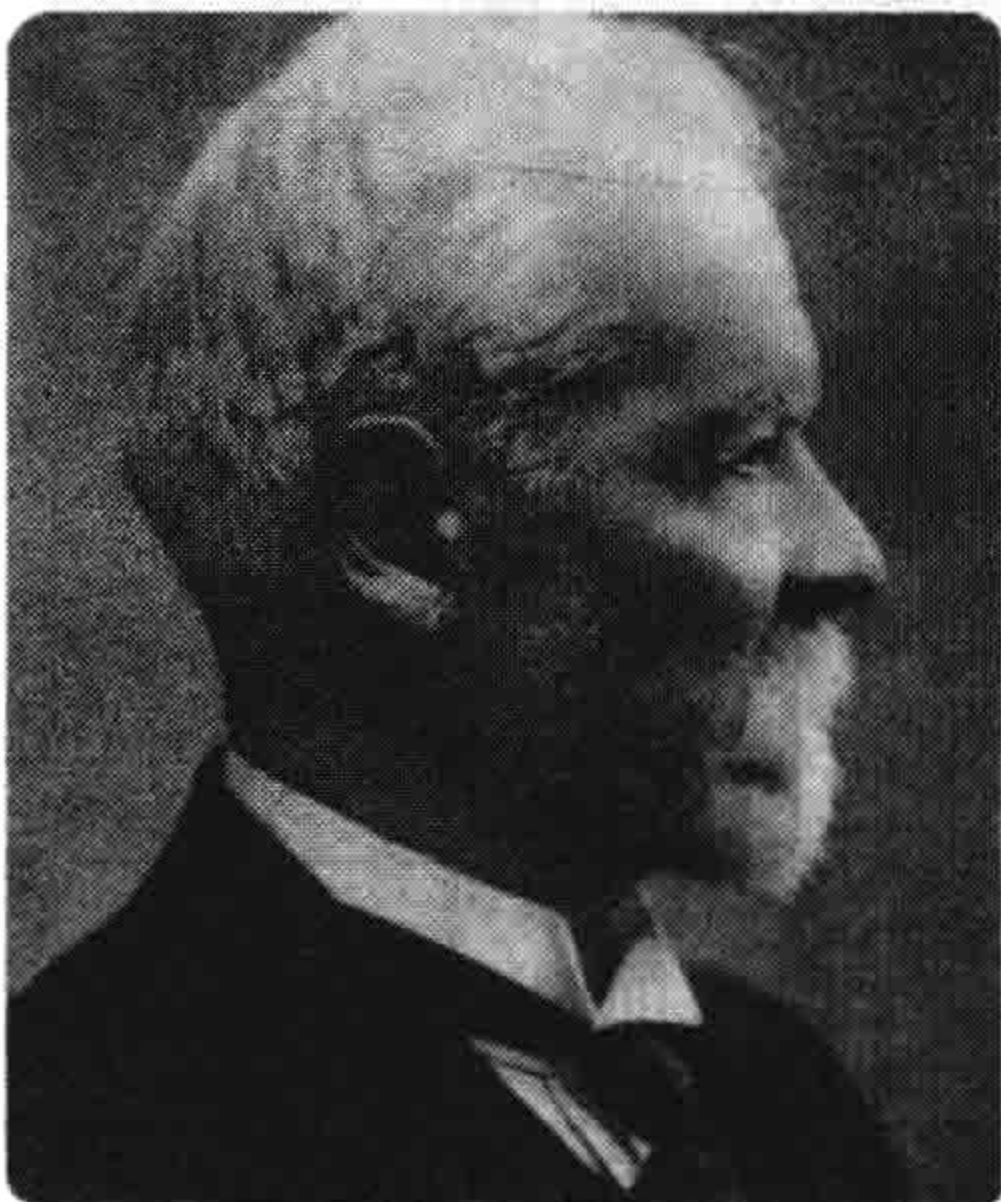
吉尔布雷斯夫妇发明了一种精密的计时装置, 可以记录工人的动作以及在每一个动作上花费的时间。肉眼看不到的无效率动作可以被观测到, 并予以剔除。吉尔布雷斯夫妇还设计了一种分类方法, 归纳了 17 种基本的手部动作 (如伸、抓、握), 他们称之为**动素** (therbligs)。这种分类方法使吉尔布雷斯夫妇能够更为精确地分析工人的手部动作。

当今的管理者如何运用科学管理 泰勒和吉尔布雷斯夫妇设计的许多用以提高产出效率的指导原理和技术在今天的组织中仍有采用。当管理者分析那些必须完成的基础工作任务时, 他们运用时间与动作研究来剔除无意义的动作, 招聘资格最符合的员工, 或是设计与产出相关的激励系统, 这些都是在运用科学管理原理。

◆ 一般管理理论 泰勒和吉尔布雷斯夫妇设计的许多用以提高产出效率的指导原理和技术在今天的组织中仍有采用。当管理者分析那些必须完成的基础工作任务时, 他们运用时间与动作研究来剔除无意义的动作, 招聘资格最符合的员工, 或是设计与产出相关的激励系统, 这些都是在运用科学管理原理。

◆ 一般管理理论

一般管理理论 (general administrative theory) 更关注管理者做什么以及是什么造就了好的管理。我们在第 1 章中介绍了亨利·法约尔, 因为他首次提出了管理活动的五项职能: 计划、组织、指挥、协调、控制。^[5]



资料来源: Jacques Boyer/The Image Works.

法约尔与泰勒在同一时间著书。泰勒关注一线管理者和科学方法, 而法约尔的注意力指向了所有管理者的活动。他从自己担任一家法国大型煤矿公司总经理的经历写起。

法约尔将管理行为描述为与会计、金融、生产、分销及其他典型的企业职能不同的事物。他认为, 管理是所有企业、政府甚至家庭共同努力的活动, 这促使他总结出 14 条**管理原则** (principles of management) ——可以应用于所有组织并可以在学校中教授给学生的管理的基本规则。图表 3 展示了这些原则。

图表 3 法约尔的 14 条管理原则

1. 劳动分工。分工通过使员工效率更高而增加产量。
2. 职权。管理者必须能够发出指令，职权给予他们此权力。
3. 纪律。员工必须服从和尊重组织治理的规则。
4. 统一指挥。每位员工应该从同一位上级处接受指令。
5. 统一领导。组织应该只有一份引导管理者和员工的行动计划。
6. 个人利益服从整体利益。任何员工或员工群体的利益不能超越组织整体的利益。
7. 报酬。员工必须得到公平的酬劳。
8. 集中。指下属参与决策的程度。
9. 等级制度。指从管理的最高层级到最低层级的权力链。
10. 秩序。人员和材料必须在正确的时间到达正确的位置。
11. 公平。管理者必须对下属宽容并公平。
12. 人员稳定。管理必须提供有序的人员计划，确保补充职位空缺。
13. 首创精神。被允许首创和施行计划的员工会投入很大努力。
14. 团队精神。提升团队精神会在组织中创建和谐与统一。

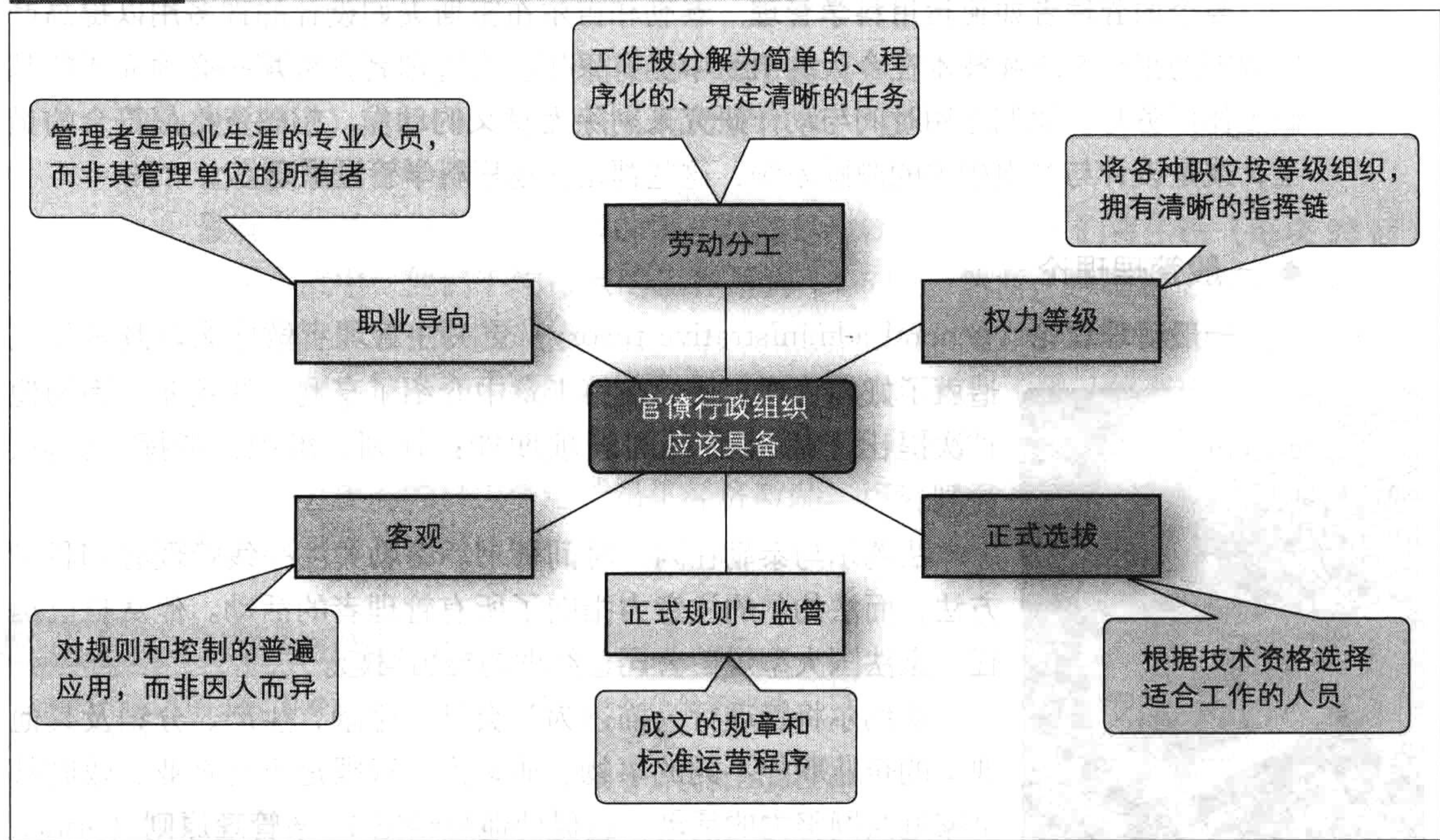
资料来源:Based on Henri Fayol’s 1916 Principles of Management, “Administration Industrielle et Générale,”translated by C. Storrs, *General and Industrial Management* (London:Sir Isaac Pitman & Sons, London, 1949).



资料来源: Hulton Archive/Getty Images.

马克斯·韦伯是一名研究组织的德国科学家。^[6]在 20 世纪早期的著作中，他提出了权力结构理论以及基于理想组织类型的关系，他称这种理想组织类型为**官僚行政组织**（bureaucracy）——以劳动分工、清晰界定的等级、详细的规章制度以及非人际关系为特征的组织形式(见图表 4)。韦伯认为，这种“理想的官僚行政组织”在现实中并不存在。实际上，他将其作为探讨大型群体中如何完成工作的理论基础。他的理论成为当今大型组织的结构设计基础。

图表 4 韦伯官僚行政组织的特点



资料来源:Based on *Essays in Sociology* by Max Weber, translated, edited, and introduction by H. H. Gerth and C. Wright Mills (New York:Oxford University Press,1946).

正如韦伯所描述的，官僚行政组织在理念上很像科学管理。它们都强调理性、可预见性、非人格性、技术能力以及权力主义。虽然韦伯的想法不如泰勒的想法实际，但是他的“理想类型”仍然描述了很多当代组织，这个事实证明了其理论的重要性。

当今的管理者如何运用一般管理理论 现代的一些管理理念和行为可以直接追溯到一般管理理论的贡献。例如，管理者工作的职能观来自法约尔。同时，他的14条原则是现在很多管理概念——例如管理权威、集中决策、只向一人报告等——演化的参考框架。

韦伯的官僚行政组织试图阐明组织的理想原型。虽然韦伯的官僚行政组织的很多特点在大型组织中仍然存在，但是他的模型今天远不如在20世纪那样流行。很多管理者认为，官僚行政组织的结构阻碍了员工个人的创造性，限制了组织对越来越动态变化的环境的快速响应能力。然而，即使在拥有创造性专业人员的灵活组织（如谷歌、三星、通用电气或思科）中，官僚机制对确保高效使用资源仍然必要。

■ 行为方法

正如我们所知，管理者通过与别人一起工作完成任务。这解释了为什么一些学者选择通过关注组织内的人来研究管理。研究工作中人的行为的领域被称为**组织行为学**（organization behavior, OB）。当今对管理者在管理时作了什么的研究大多来自组织行为学，如激励、领导、建立信任、团队工作、管理冲突等。

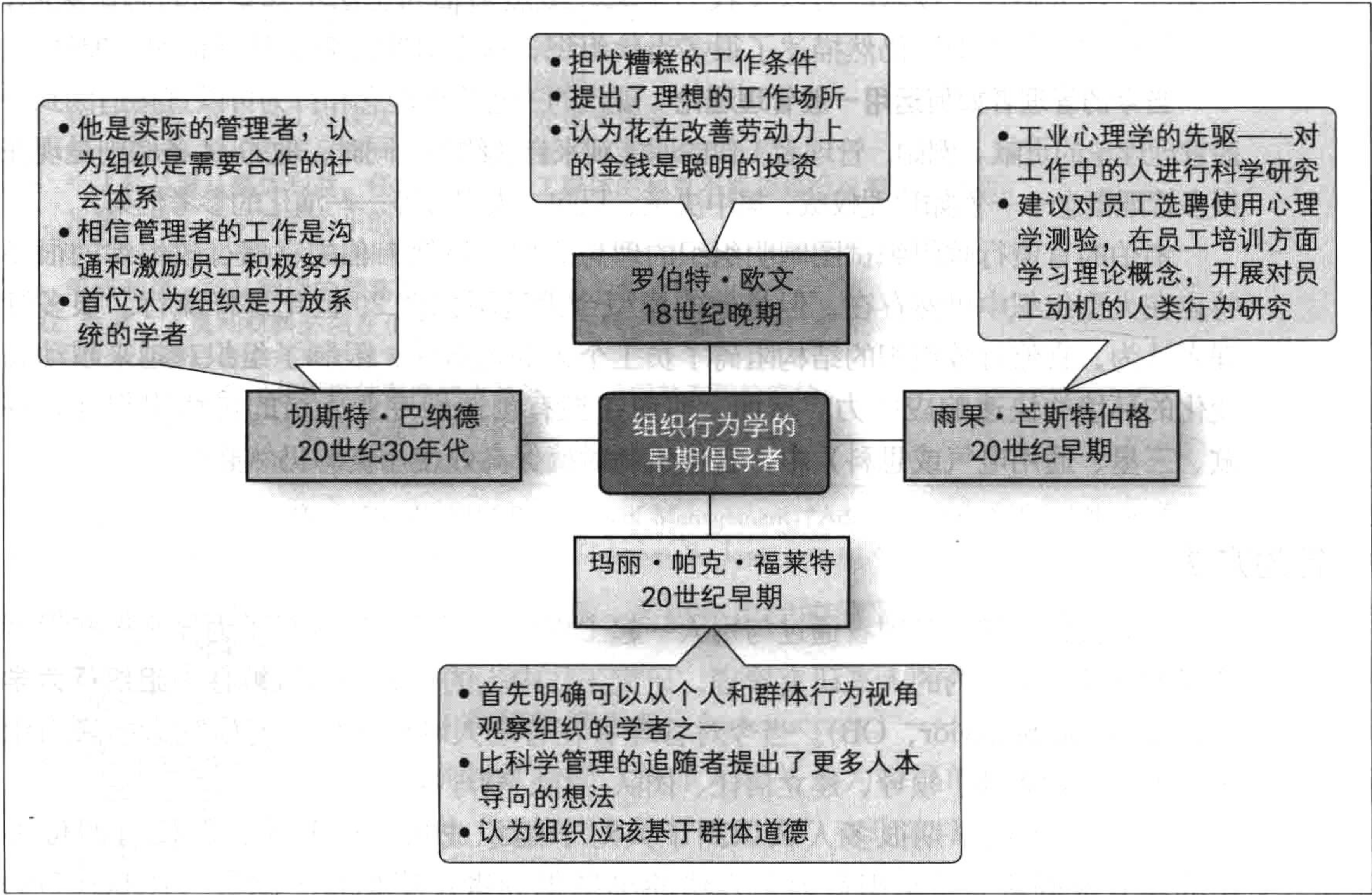
虽然20世纪早期很多人认识到了人对于组织成功的重要性，但仅有四位杰出的学者被确认为是组织行为学方法的早期倡导者：罗伯特·欧文（Robert Owen）、雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg）、玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）以及切斯特·巴纳德（Chester Barnard）。他们作出了各种独特的贡献，但都相信人是组织最重要的资产，应该相应地进行管理。他们的想法为诸如员工选聘程序、激励计划和工作团队等管理实践提供了基石。图表5总结了他们每个人最重要的思想。



资料来源：Morton College.

毫无疑问，对组织行为学领域的最大贡献来自**霍桑实验**（Hawthorne Studies），即在伊利诺伊州西塞罗市西方电气公司的工厂（Western Electric Company Works）进行的一系列研究。这些研究从1924年开始，最初为西方电气公司的工业工程师设计的科学管理实验。他们想要检验各种照明强度对工人生产力的影响。像任何好的科学实验一样，他们设置了控制组和实验组，实验组被暴露在各种照明强度下，控制组则在恒定的照明强度下工作。如果你是负责这次实验的工厂工程师，你期望会发生什么？符合逻辑的想法是实验组的个人产出会与照明强度直接关联。然而，他们发现随着实验组的照明强度水平提高，两个组的产出都增加了。然后，令工程师非常吃惊的是，随着实验组的照明强度减弱，两个组的产出还在增加。事实上，只有当实验组的照明强度被降低至如夜晚月色的程度时，实验组的生产力才出现了降低。如何解释这些超出预料的实验结果？工程师们对此不确定，但是他们得出结论认为照明强度与群体生产力没有直接关系，是其他因素导致了这些结果。不过他们无法说明“其他因素”是什么。

图表 5 组织行为学方法的早期倡导者



1927 年，西方电气的工程师们请哈佛大学教授埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和他的同事作为咨询师加入研究。这种研究关系持续到了 1932 年，包括工作的重新设计、每天和每周工作时长的改变、休息时间的引入以及个人与群体薪酬计划的无数实验。^[7] 例如，一项实验被设计来评估群体计件工资激励体系对群体生产力的影响。结果表明激励计划对工人生产力的影响小于群体压力、认同度和安全感。研究者总结认为，社会规范或团体标准是个人工作行为的关键决定因素。

学者们普遍认为霍桑实验改变了以往管理学对于人在组织中扮演的角色的认知。梅奥认为，人们的行为和态度有紧密联系，群体因素明显影响个人行为，群体标准确立了每个工人的产出，金钱对产出的影响要弱于群体标准、群体态度和安全感。这些结论第一次强调了组织管理中人的行为因素。

尽管实验过程、分析和结论都存在争议，但是从历史的角度看，霍桑实验是否有学术说服力或者结论是否恰当并不重要^[8]，重要的是它激起了人们对组织中人类行为的兴趣。

今天的管理者如何运用行为方法 行为方法在很大程度上形成了如今的组织管理。从管理者如何设计岗位，到他们如何与员工团队开展工作，再到他们如何交流与沟通，我们都可以看到行为方法的内容。组织行为学方法的早期倡导者提出的大部分内容以及从霍桑实验中得出的结论，为我们今天的激励、领导力、群体行为和发展以及大量其他的行为方法奠定了基础。

■ 定量方法

尽管飞机上的乘客在找座位时发生的冲突对乘客来说是微小的烦扰，但是对于航空公司来说就是较大的问题了，因为航班被阻塞，延缓了飞机重新起飞的速度。基于时空几何的研究，一家航空公司发明了“倒金字塔”式的登机过程，至少节省了两分钟的登机时间。^[9]这就是**定量方法**（quantitative approach）的一个例子，运用了定量技术改进决策制定。这种方法也被称为管理科学。

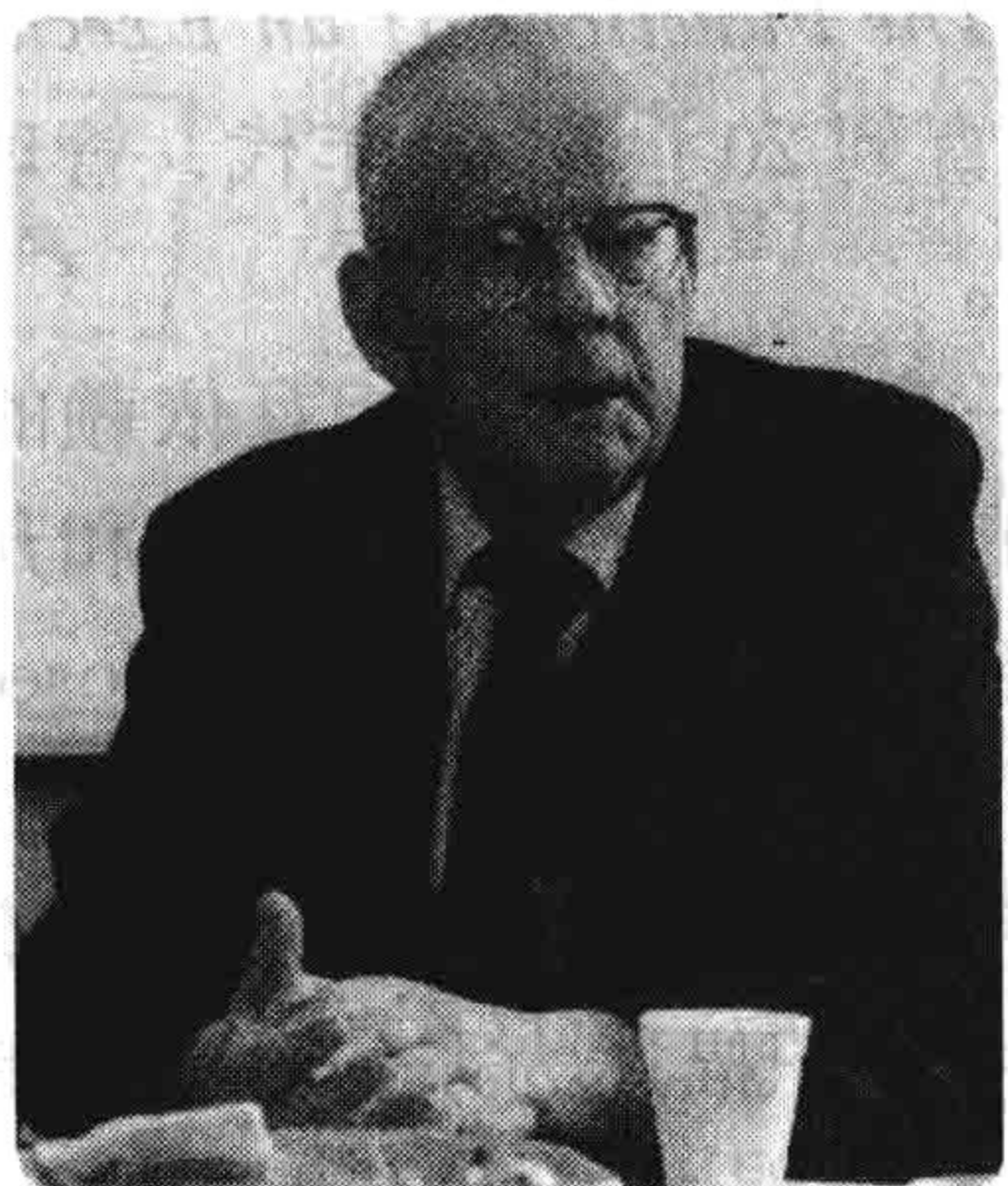


资料来源：Ber Hardy/Getty Images.

定量方法从用于解决第二次世界大战中军事问题的数学和统计学决策发展而来。第二次世界大战结束后，很多用于军事问题的策略被应用在商业领域。例如，一位被称为“神童”（Whiz Kids）的军官，在20世纪40年代中期加入了福特汽车公司，并着手使用统计模型和量化模型来改进决策。

定量方法具体做什么？它涉及运用统计学、最优模型、信息模型、计算机模拟及其他量化方法进行管理活动。例如，管理者可以利用线性规划来改进资源配置的决策。通过使用关键路径排程分析法，工作时间表可以变得更加有效率。经济订货批量模型可以帮助管理者确定最佳的存货水平。每一个例子都是

定量方法在改进管理决策中的运用。另一个广泛使用定量方法的领域是全面质量管理。



资料来源：AP Images.

20世纪80年代和90年代，一场质量革命席卷了商业和公共领域。^[10]它由少数几位质量管理专家发起，其中最著名的是爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）和约瑟夫·朱兰（Joseph M. Juran）。20世纪50年代，他们倡导的理念在美国几乎没有支持者，却受到了日本企业的广泛欢迎。当日本制造商开始在质量方面击败美国竞争者时，西方管理者终于认真考虑了戴明和朱兰的理念，他们的理念成为今天质量管理的基础。

全面质量管理（total quality management, TQM），是一种致力于持续改进并回应顾客需求和期望的管理理念（见图表6）。顾客是指与组织的产品或服务有接触的内部的和外部的任何人员，包含员工和供应商，也包含购买组织的产品或服务的人。在没有

正确措施的情况下，持续改进是不可能实现的，它要求运用统计方法测量组织工作过程中每一个关键变量。将测量结果与标准对比，有助于明确和纠正问题。

当今的管理者如何运用定量方法 没有人喜欢排长队，尤其是纽约居民。如果他们看到很长的结账队伍，他们就会选择别的地方。然而，在位于曼哈顿的全食公司的第一家美食超市，顾客却发现了与众不同之处——队伍越长，等待的时间越短。当准备结账时，顾客被引领到蛇形的单人队伍通向众多的收银台。因为有机食品而著名的全食公司，在商品上收取更高的价格，从而可以负担设置多个收银台的费用。顾客也发现他们的等待时间低于预期。^[11]保持队伍移动的科学又称为排队管理。对全食来说，这种定量方法为曼哈顿的商店带来了巨大的销售额。

图表 6 什么是质量管理？

- 1. 密切关注顾客。顾客包括购买组织的产品和服务的外部顾客，以及在组织中接触并服务其他人的内部顾客。
- 2. 关心持续改进。质量管理是一种永不满足的承诺。“非常好”并不是足够好。质量永远可以更进一步。
- 3. 注重流程。在产品和服务质量持续提高的同时，质量管理关注工作的流程。
- 4. 提高组织所做的一切的质量。涉及最终产品、组织如何处理送货、组织对投诉的反应速度、接听电话是否礼貌以及其他类似的事务。
- 5. 精确测算。质量管理用统计方法来衡量组织运营中的每个关键变量。这些数据会被与标准相比较，用来识别问题、追查它们的根源并消除它们的成因。
- 6. 员工授权。质量管理涉及流程改进过程中的人员。在质量管理项目中，团队被广泛用作授权的媒介来发现和解决问题。

定量方法对管理决策的贡献直接作用在计划和控制领域。例如，当管理者进行预算、排序、调度、质量控制以及其他类似的决策时，他们都会依赖于定量方法。已开发的专门软件可以缓解管理者对这些技术的畏难情绪，然而很多管理者仍然对此非常担忧。

■ 当代方法

正如我们所见，管理学理论的早期方法的很多元素仍在影响着管理者的管理方式。这些早期方法中的大部分聚焦管理者在组织内部的考虑事项。从 20 世纪 60 年代开始，管理学研究者开始考察在组织边界之外的外部环境中发生了什么事情。两个当代管理学视角——系统和权变——就是这种研究方法的一部分。系统理论是物理学中的基础理论，但是尚未被应用于组织的人力领域。1938 年，担任一家电话公司高管的切斯特·巴纳德首先在他的著作《经理人员的职能》（*The Functions of an Executive*）中写道：“组织像一个合作系统一样运作。”然而，直到 20 世纪 60 年代，管理学研究者才开始更细致地研究系统理论及其与组织的联系。



资料来源：Frederic J. Brown/AFP/Getty Images/Newscom.

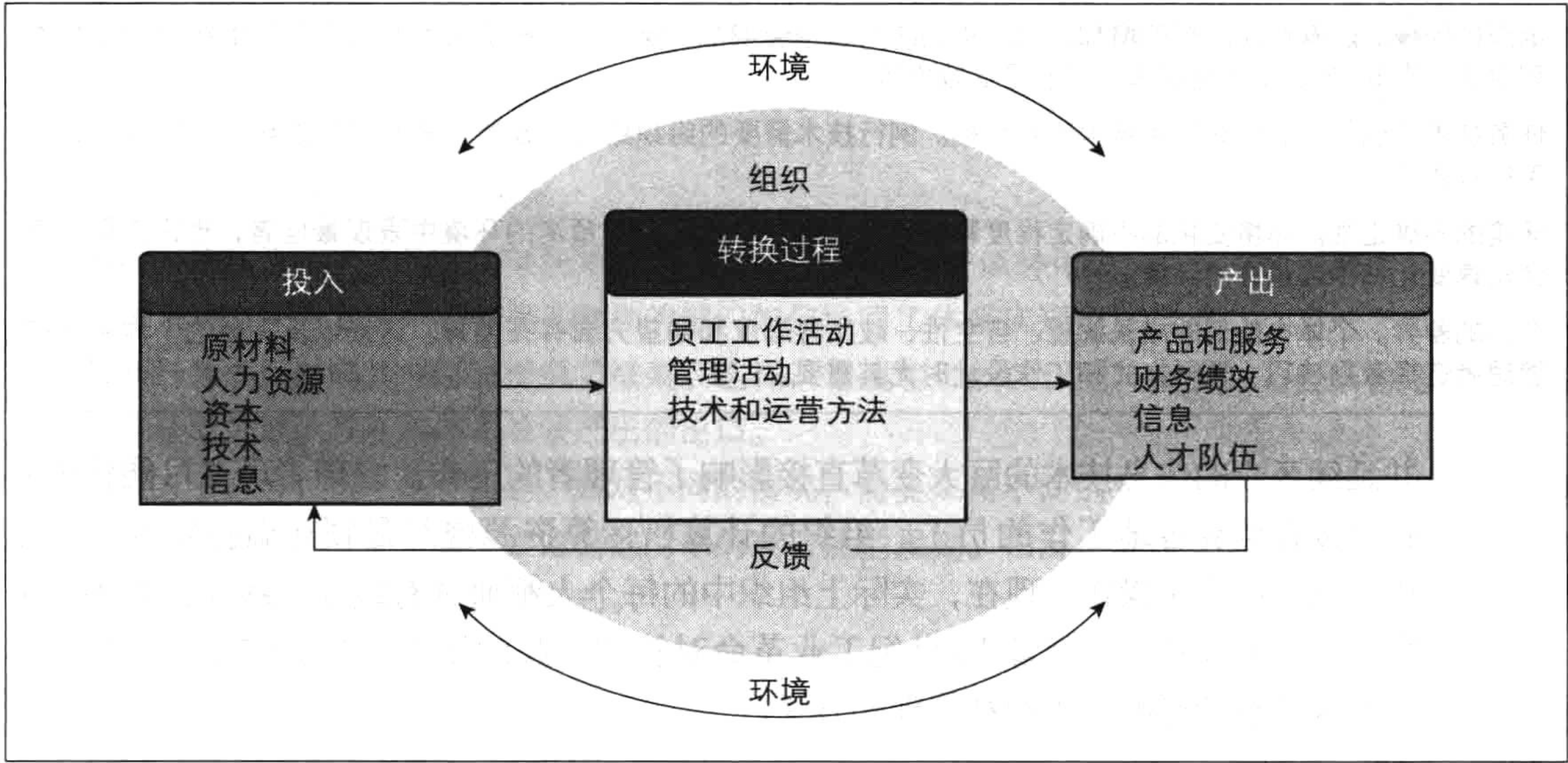
系统（system）是由一套相互联系、相互依赖的部分以特定方式组合起来的一个整体。封闭系统和开放系统是两种基本的系统类型。**封闭系统（closed system）**不受环境的影响，也不与环境互动。相反，**开放系统（open system）**受到环境的影响，并与环境产生互动。今天，当我们将组织描述为系统时，是指开放系统。图表 7 从开放系统视角展示了组织的图表。正如你所见，组织从环境中获得投入（资源），将这些资源转化或加工为产出，再将其分配到环境

中。组织对环境“开放”并与之互动。

系统研究方式如何增进我们对管理学的理解呢？研究者预想，组织由“相互独立的因素，包括个人、群体、态度、动机、正式结构、互动、目标、地位和权威”组成。^[12]这意味着，管理者在组织的各个部分协调工作活动，他们确保所有这些部分都在协作，以实现组织的目标。例如，系统方法指出，不论生产部门效率如何，营销部门都必须预期到顾客偏好的变化，与产品开发部门合作，创造顾客喜欢的产品，否则组织的整体绩效将滑坡。

另外，系统方法认为一个组织领域的决策和行动会影响另一个领域。例如，如果采购部门没有获得正确的原材料数量和质量信息，生产部门就无法完成自己的工作。

图表 7 作为开放系统的组织



最后，系统方法认为组织不是独立的。它们依赖外部环境向它们进行基本的输入，并提供出口以消化它们的产出。如果一个组织忽视政府管制、供应商关系以及其他变化的外部因素，不可能长久地存续下去。

系统方法与管理者的关系有多密切？非常密切。试想星巴克的一个值班经理，他需要协调工作人员在前台或是免下车窗口接受订单，指导食品的递送和供应，解决可能出现的顾客问题。这个经理“管理”着系统的方方面面，从而使餐馆可以达到每天的销售目标。

早期的管理学家认为他们提出的管理原则是通用的。后来的研究却发现了很多例外。例如，劳动分工理论很有价值，而且运用广泛，但是工作可能会被过分专门化。官僚行政组织在很多情况下是可取的，但是在某些情况下，其他结构设计可能更有效。管理不是（也不可能是）基于简单原则去适应所有情况的。不同的和不断变化的环境要求管理者运用不同的策略。**权变方法**（contingency approach）（有时也叫作情境方法（situational approach））认为组织是不同的，面对不同的情况，需要采用不同的管理方法。

一种很好的对权变方法的描述是“如果……那么……”如果这是我面对的情况，那么这是我处理这种情况的最好方法。这在直观上符合逻辑，因为组织乃至同一组织下的单元在规模、目标、工作活动和偏好上是不同的，如果能发现用于各种情况的管理原则将非常令人吃惊。当然，根据情境去管理是一回事，面临着什么样的情境又是另一回事。研究者们不停地努力识别这些情境变量。图表 8 列出了 4 种常用的权变变量。虽然这个列表不是综合性的——已有超过 100 种不同变量被确认——但它代表了最广泛使用的变量，让你们能够直观地思考权变变量的含义。权变方法的首要价值就是强调没有简单的或普适的规则让管理者遵循。

那么当今管理者进行管理时面临着什么？虽然信息时代的黎明据说已经随着塞缪尔·莫尔斯（Samuel Morse）在 1837 年发明电报时到来，但是在 20 世纪后半叶出现

图表 8 常用的权变变量

组织的规模。随着组织规模的增加，有关协调的问题也会增加。例如，一种适合有 5 万名员工的组织的结构类型对于只有 50 名员工的组织来说可能是低效率的。

任务技术的例行性。组织运用技术达到目标。例行技术需要的组织结构、领导方式和控制系统与定制技术或非例行技术不同。

环境的不确定性。环境变化的不确定程度影响管理流程。在稳定和可预测的环境中表现最佳者，也许完全不适合迅速变化和不可预测的环境。

个体的差异。个体在他们的成长渴望、自主性、歧义容忍度和期望方面存在差异。这些以及其他的个体差异在管理者选择激励技巧、领导方式和工作设计时尤其重要。

并延续至今的信息技术的巨大变革直接影响了管理者的工作。管理者现在可能管理着在家或在世界各地工作的员工。组织的计算机运算资源曾经是锁在温控室的大型主机，只能由专家操作。现在，实际上组织中的每个人都通过有线或无线连接到不比手掌大多少的设备上。就像 18 世纪工业革命对管理兴起的影响一样，信息时代带来的巨大改变继续影响着组织被管理的方式。

为考试做准备

小 结

■ 描述早期管理的一些例子。

历史非常重要，因为它帮助我们了解当今管理实践的起源，并识别什么因素有用和什么因素无用。我们可以在埃及金字塔的建造和威尼斯的兵工厂中看到早期管理实践的例子。亚当·斯密的《国富论》的出版是一个重要的历史事件，他在其中提出了劳动分工（工作专门化）的益处。还有一个例子是工业革命，它使得在工厂中生产比在家庭中生产更经济。因此，需要管理者来管理这些工厂，而这些管理者则需要正式的管理理论来指导他们。

■ 解释古典方法中的各种理论。

弗雷德里克·泰勒以“科学管理之父”而闻名，他研究了使用科学管理原理（即改善生产效率的指南）的人工劳动来找到做工作的最佳方式。吉尔布雷斯的主要贡献是发现有效的手部与身体动作，并为优化工作绩效设计合理的工具和设备。法约尔认为，管理职能普遍存在，而且与其他企业职能存在差异。他总结出了 14 条管理原则，这是很多现代管理概念的演化来源。韦伯描述了其称为官僚行政组织的理想组织类型，今天很多大型组织仍然存在这种特点。当今天的管理者分析需要执行的基本工作任务、使用工时动作研究来去除多余的动作、为工作雇用资质最合适的员工以及基于产出设计激励体系时，他们应用科学管理理论。当管理者履行管理职能，构建组织以使得资源被有效利用时，他们应用一般管理理论。

■ 讨论行为方法的使用和发展。

组织行为学方法的早期倡导者（罗伯特·欧文、雨果·芒斯特伯格、玛丽·帕克·福莱特和切斯特·巴纳德）贡献了很多想法，但是他们都相信人是组织最重要的财产，应该得到重视。霍桑实验极大地影响了关于人在组织中作用的管理理念，使得管理学强调了人这一新的因素。行为方法在很大程度上塑造了当今组织的管理方式。现代有关激励、领导力、群体行为和发展以及其他管理学问题的理论，都可以追溯到组织行为学方法的早期倡导者和霍桑实验的结论。

■ 描述定量方法。

定量方法涉及运用统计学、最优模型、信息模型和计算机模拟等量化方法进行管理活动。今天的管理者在作计划和控制工作活动的决策，例如资源配置、提升质量、安排工作时间表或确定最佳存货水平时使用定量方法。全面质量管理——致力于持续改进并回应顾客需求和期望的管理理念——也利用定量方法来实现目标。

■ 解释当代方法中的各种理论。

系统方法认为，组织从环境中获得投入（资源），将这些资源转化或加工为产出，再将其分配到环境中。该方法为管理者理解所有相互依赖的部门如何协同工作来实现组织目标，以及一个组织领域中的决策和行为如何影响其他领域提供了框架。这样，管理者可以认识到，组织并非自给自足，而是依赖环境来获取关键的投入和作为吸收产出的出口。

权变方法认为，组织是不同的，面对不同的情况，需要采用不同的管理方法。它帮助我们理解管理，因为它强调了不存在让管理者遵循的简单的或普适的规则。相反，管理者必须研究自身所处的情况，确定适合当前情况的最佳管理方式。

■ 复习和讨论问题

1. 解释为何学习管理史如此重要。
2. 你可以描述出早期管理行为的哪些证据？
3. 描述古典理论家作出的重要贡献。
4. 组织行为学方法的早期倡导者对我们理解管理作出了哪些贡献？
5. 霍桑实验对管理史为何如此重要？
6. 亨利·法约尔创造了怎样的工作场所？玛丽·帕克·福莱特呢？弗雷德里克·泰勒呢？
7. 解释定量方法对管理学的贡献。
8. 描述全面质量管理。
9. 系统方法和权变方法如何使得管理者更加胜任工作？
10. 社会趋势如何影响管理实践？对学习管理学的人有何启示？

为我的职业做准备

■ 学习成为管理者

- 选择两门你正在修读或之前修读过的两门非管理学课程。描述这些学科可以帮助你成为一名更好管理者的三种想法或概念。
- 连续四周每周至少阅读一篇来自任何流行商业期刊的文章。描述每篇文章的内容以及它们各自和某种（或所有四种）管理方法的联系。
- 选择一个你熟悉的组织并描述这一组织的工作专门化。它是高效且有成效的吗？为什么？如何改进？
- 科学管理原理可以帮助你提高效率吗？选择一项你经常做的工作（如洗衣服、做饭、去杂货店、复习等）。通过写下完成这项任务的步骤来分析这项工作。看看是否有些活动可以结合起来或被删减掉。找到做这项任务“最好的方式”。下次你做这项工作时，尝试科学管理的方式。看你是否变得更有效率（记住习惯不是很容易就能改变的）。
- 有些企业组织是如何存在 100 多年的？显然，它们经历了各种历史事件。选择其中一家公司：可口可乐、宝洁、雅芳或通用电气，并调查它的历史。该公司这些年发生了怎样的变化？通过你对这家公司的调查，你能学到什么可以帮助你成为一名更好的管理者？

- 找出销量最佳的三本管理学图书。阅读该书的书评或书的封面 (甚至整本书)。简单描述每本书都讲了什么。你认为每本书和哪种历史管理理论相契合? 你认为它是如何符合这一理论的?
- 选出本世纪的某个历史事件, 并对此作一些调查。写一篇报告描述这一事件可能对或已经对工作场所管理带来的影响。
- 承认吧, 你已经同时承担多项任务了。如果不是, 那你大概知道有些人是。多任务在工作场所很常见。但是它能够使员工更有效率和有成效吗? 假设你是负责一个贷款处理部门的管理者。描述你将如何用以下每种管理理论来研究这一问题: 科学管理理论、一般管理理论、定量方法、行为方法、系统方法和权变方法。
- 用你自己的语言写下你在本部分学到的关于如何成为一名好的管理者的三个要点。保留备份 (以及你在其他章节所写下的), 供今后参考。

第 2 章

决策

■ Making Decisions

学习目标

- 2.1 描述决策过程的八个步骤。
 - 培养你的创造技能。
- 2.2 解释管理者决策的四种方式。
- 2.3 归类决策和决策条件。
- 2.4 描述不同类型的决策并讨论偏见如何影响决策。
 - 知道如何识别和处理你的决策错误与偏见。
- 2.5 识别有效的决策技术。

这是你的职业

成为更好的决策者

不论是个人生活还是职业生涯，决策都是你人生中必不可少的部分。当你作出一个决定时，你是在两个或多个备选方案中进行判断或抉择：我选这个教授还是那个呢？什么能让我的简历更加出众，出国学习一学期、参加暑期实习还是加入学生会组织？我中午吃炸玉米饼、比萨还是沙拉？我在上课前还有时间吃饭吗？

每天我们都会作出一系列从微小到重大的决策，这个想法让人却步，不是吗？显然，你想要尽可能作出最佳决策，尤其是决策相对重要时。在你毕业工作后，作出合适的工作决策也很重要，甚至可能影响你的绩效评估结果和职业前途。然而，每次都作出正确的决策实际上是不可能的（是的，我们都会作出令自己后悔的决定）。作出良好的决策是一项技能，而且与任何技能一样，它也是可以学习和改进的。所以，你可以怎样提高决策技能呢？这里有你需要知道的（下面每一点都会在本章加以深入讨论和解释）。

1. 知道、理解和使用决策过程。是的，有一种让你从明确问题所在直到评估决策效果的“方法”。它很有效。你需要知道、理解和使用它。

2. 知道在何时、何处分别或同时使用理性决策与直觉决策。不同类型的问题和条件会影响你使用何种方法决策。

3. 了解你的决策风格。并非所有人都使用一种决策方法。有些人的风格更加“事实”导向，直率并准备好行动；其他人则更加内向和谨慎。这并不意味着某种风格更好。但是，你需要认识到作决策时怎样才能更加舒适，以及你周围的人是如何决策的（当你在团队项目中工作，团队成员可能用不同方法作决策时，这尤为重要）。

4. 了解、识别和理解可能影响你决策的偏见和错误。是的，偏见和错误可能悄悄溜进你的决策。你可能认为自己在作正确的决策，甚至没有意识到你在做什么。然而，这些错误和偏见很可能破坏你作出正确判断和选择的能力。当心！

决策是管理的本质，是指管理者做什么（或试图避免什么）。所有管理者都想作出正确的决策，因为人们会根据这些决策的结果判断他们。本章考察决策的概念以及管理者如何作出决策。

2.1 决策过程

这是令航空管理者担忧的那种日子。一场创纪录的暴风雪降临东海岸，厚达 27 英寸*的积雪覆盖了道路、铁路和机场跑道。一家大型航空公司——美国航空（American Airlines）必须应对这场暴风雪。有 7.8 万名员工为实现成功飞行工作，4 名员工为必要时取消航班工作。在得克萨斯州沃斯堡郊外控制中心工作的员工处理着各种情况，他们知道暴风雪的处理没那么棘手，因为他们可以非常简单地提前预测到，公司员工可以迅速部署设备、启动程序来处理冰雪。但是，即使这样也不意味着他们要作的决策是简单的，尤其是决策影响数百架航班和上万名乘客时。^[1]虽然管理者作出的大部分决策不涉及暴风雪（或其他与天气有关的不确定性），但你可以看到这些决策——选择和判断——在组织必须做什么或能够做什么中发挥了重要作用。

组织各种层级和各个区域的管理者都作**决策**（decisions），即在两个及以上备选方案中的选择。例如，高层管理者对组织目标、制造设备安放在哪里或新市场确定在哪里作出决策。中层和基层管理者对生产时间表、产品质量问题、薪酬提升和员工纪律作出决策。本章的焦点是管理者如何作出决策。但是作出决策不仅仅是管理者的事情，所有组织成员都会作影响工作和组织的决策。

通常，决策被描述为在方案中作出选择，其实它包含了更多内容。为什么？因为决策是（而且应该是）一个过程，不仅是选择方案的简单行为。^[2]甚至就连决定去哪里吃午餐，你做的事也不只是选择汉堡、比萨或热狗。的确，你可能不会花很多时间思考你的午餐决定，但你在作决策时仍然经历了这个过程。图表 2—1 展示了在决策过程中的八个步骤。这个过程与个人决策和公司决策都有关。让我们用一个例子——管理者决定购买什么笔记本电脑——来说明这个过程的步骤。

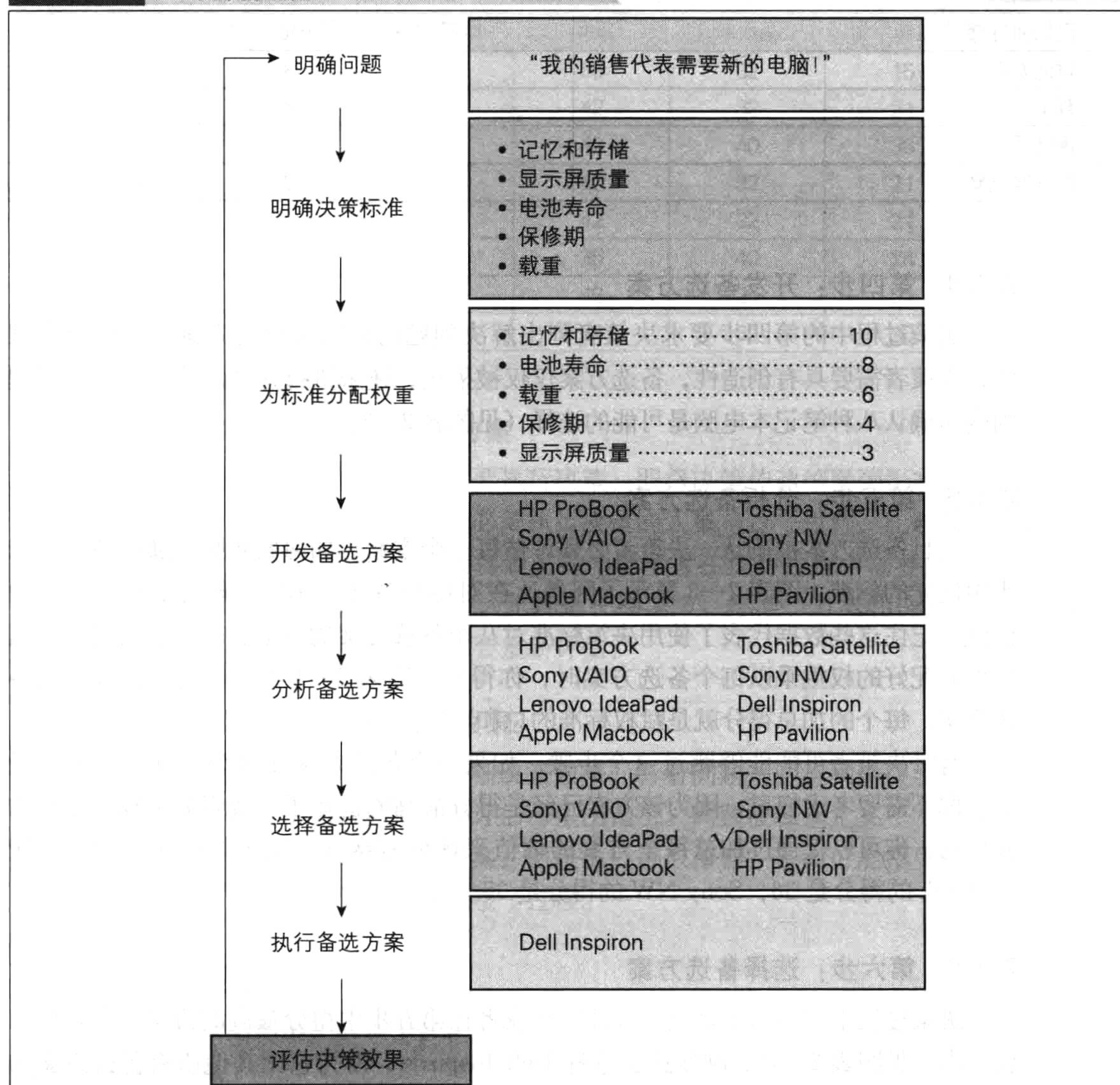
2.1.1 第一步：明确问题

你的团队功能失调了，你的顾客在流失，或你的计划不再有意义。^[3]每个决策开始时都有**问题**（problem），即在现有状况和预期状况之间存在矛盾。^[4]让我们看一个例子。阿曼达（Amanda）是一位销售经理，她的部门需要新的笔记本电脑，因为旧的笔记本电脑过时了，而且不足以完成他们的工作。为了简化这个问题，假设为旧电脑增加内存条并不经济，公司政策是购买而非租赁。现在我们需要解决一个问题——销售部门现在的电脑（现有的条件）和他们对更高效电脑的需求（想要的条件）之间的矛盾。阿曼达要作出决策。

管理者如何明确问题？在现实世界，大多数问题没有霓虹灯闪烁着标明“问题”。当她的部门员工开始抱怨电脑时，很明显阿曼达需要做一些事情，但很少有问题是这么明显的。管理者也必须注意不要把问题本身和问题的表象混淆。销售下降 5%是一个问题吗？或者下降的销售额只是真实问题的表象，例如质量差、价格高或广告差的产品？同时，记住问题的确认是主观的。一位管理者认为的问题可能不被另一位管理者认可。另外，完美解决错误问题的管理者可能表现得和甚至没有识别出问题和什么也做不了的

* 1 英寸等于 2.54 厘米，本书余同。——译者

图表 2—1 决策的过程



管理者一样差。正如你所见，有效地识别问题非常重要，但是并不容易。^[5]

2.1.2 第二步：明确决策标准

一旦管理者确认了一个问题，他必须明确对解决问题重要或与之相关的**决策标准** (decision criteria)。每位决策者都有指导其决策的一些标准，即使这些标准并未被清晰地述说出来。在我们的例子中，阿曼达在仔细考虑后作出决策，即记忆和存储、显示屏质量、电池寿命、保修期和载重是她决策中的相关标准。

2.1.3 第三步：为标准分配权重

如果相关标准不是同等重要的，那么决策者必须对项目给予权重，使它们在决策中具有正确的优先级。如何做到呢？一种简单的方法是对最重要的标准赋权重 10，然后根据这个标准向剩余项目赋权。当然，你可以使用任何数字作为最高权重。图表 2—2 是本例中的赋权标准。

有关此电子书试读版的说明

本人可以帮助你找到你要的高清 PDF 电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融等等。

质量都很清晰，为方便读者阅读观看，每本 100% /。都带可跳转的书签索引和目录。

一般情况下，出版半年左右就会有 PDF 极个别的书出 PDF 时间要长一些

如看到试读版信息. 说明已经有完整版，需求完整版即可联系我。

请添加 QQ 312082710 和微信312082710

或扫描微信二维码添加



PDF 代找说明：

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的 PDF，其实网上有很多 PDF，

大家如果在网上不到的话，可以联系我QQ 312082710或微信 312082710

大部分我都可以找到，而且每本 100%带书签索引目录。

因 PDF 电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

提供各种书籍的高清 PDF 电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的 PDF 电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系 QQ 2028969416 微信 2028969416 备用 QQ 202896416

若以上联系方式失效，您可通过以下电子邮件获取有效联系方式。邮箱：312082710@qq.com

若您没有 QQ 通讯工具，请点击下面链接与客服取得联系。&

<https://item.taobao.com/item.htm?id=565681036651>

声明：本人只提供代找服务，每本 100%索引|书签和目录，因寻找和后期制作 pdf 电子书有一定难度

仅收取代找费用。如因 PDF 产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的 PDF 而已。