

PEARSON  
Prentice  
Hall

*B*

BUSINESS  
ADMINISTRATION  
CLASSICS

Business

工商管理经典译丛

Administration Classics

# 管理学 (第9版)

MANAGEMENT

(Ninth Edition)

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨军 译

孙健敏 校

PEARSON  
Education

中国人民大学出版社



BUSINESS  
ADMINISTRATION  
CLASSICS

工商管理经典译丛

Administration Classics

# 管理学 (第9版)

## MANAGEMENT (Ninth Edition)

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨军 译

孙健敏 校



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：第 9 版/罗宾斯，库尔特著；孙健敏等译.

北京：中国人民大学出版社，2008

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-09956-9

I. 管…

II. ①罗…②库…③孙…

III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 177137 号

工商管理经典译丛

管理学 (第 9 版)

斯蒂芬·P·罗宾斯 著

玛丽·库尔特

孙健敏 黄卫伟 王凤彬 焦叔斌 杨 军 译

孙健敏 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>  
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 37 插页 2

字 数 834 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2008 年 12 月第 1 版

印 次 2008 年 12 月第 1 次印刷

定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 前言

本书在全世界名列基础管理学教材的榜首。它还被译成西班牙语、俄语、德语、泰国语、印尼语、捷克语和汉语，在菲律宾和中国有英文的重印版，在加拿大、澳大利亚和印度有改编版。如果存在“全球化”的管理教科书，这本书很可能会赢得这一殊荣。

毫无疑问，管理者所面对的世界已经发生了改变，正在发生着改变，而且未来会继续发生改变。今天的组织所面对的这种动态特点，对于将要管理组织的个体来说，既意味着奖励也意味着挑战。管理是一门动态的学科，这一学科的教科书也应该反映这些变化，以帮助你在这种条件下做好从事管理的准备。因此，《管理学》（第9版）的写作就是帮助你最大限度地理解，管理者所面对的这些变化意味着什么。

我们希望学生“处于管理的位置上”来看看管理者是什么样的。阅读本书的人对书中的应用性大加赞赏。本书并不仅仅描述管理学理论。在各章中，除了包括解释性的例子（大多数其他教材也是这样做的）之外，我们还走出去与真正的管理者交谈，把他们的经验带给读者。没有其他哪本教科书能如此成功地把管理理论与管理实践融合在一起。我们相信第9版会继续使管理学的概念和理论更有意义，并激发读者对于管理职业的热情。

第9版中包括了以下新的主题和内容：反资本主义的情绪（第2章和第4章）；全球外包（第2章和第4章）；初始全球化组织（第4章）；全球政治风险类别（第4章）；CAFTA（第4章）；社会投资基金（第5章）；GRI（第5章）；ISO 14001（第5章）；社会企业家（第5章）；决策中的文化差异（第6章）；制定问题的框架（第7章）；商业模式（第8章）；公司信誉（第8章）；战略灵活性（第8章）；战略领导（第8章）；滚动预测（第9章）；早期预警指标（第9章）；维持员工之间的联络（第10章）；全球结构问题（第10章）；博客/维客/网络会议（第11章）；人力资源管理中人口趋势的影响（第12章）；办公室恋情（第12章）；控制人力资源成本（第12章）；全球范围的组织发展（第13章）；不同国家中的员工压力（第13章）；工作场所中的偏差行为（第14章）；印象管理（第14章）；代际差异的管理（第14章）；工作场所中不当行为的管理（第14章）；全球团队的管理（第15章）；理解社会网络（第15章）；分配劳动力（第16章）；工作场所的隐私（第18章）。



# 目 录

(100)	.....		
(11)	.....		
(15)	.....		
(16)	.....		
(17)	.....		
(18)	.....		
<b>第 I 篇 绪论</b>	.....		<b>(1)</b>
<b>第 1 章 管理与组织导论</b>	.....		<b>(3)</b>
(13)	谁是管理者	.....	(5)
(14)	什么是管理	.....	(7)
(15)	管理者做什么	.....	(8)
(16)	什么是组织	.....	(16)
(17)	为什么要学习管理	.....	(18)
(18)	思考题	.....	(21)
<b>第 2 章 管理的昨天和今天</b>	.....		<b>(25)</b>
(26)	管理的历史背景	.....	(27)
(27)	科学管理	.....	(29)
(28)	一般行政管理理论	.....	(30)
(29)	管理的定量方法	.....	(32)
(30)	理解组织的行为	.....	(33)
(31)	系统观点	.....	(35)
(32)	权变理论	.....	(37)
(33)	当前的趋势和问题	.....	(38)
(34)	思考题	.....	(47)
<b>第 II 篇 定义管理者的领地</b>	.....		<b>(51)</b>
<b>第 3 章 组织文化与环境：约束力量</b>	.....		<b>(53)</b>
(54)	管理者：万能的还是象征性的	.....	(55)
(55)	组织文化	.....	(57)
(56)	当今管理者面临的组织文化问题	.....	(65)
(57)	环境	.....	(69)
(58)	思考题	.....	(78)
<b>第 4 章 全球环境中的管理</b>	.....		<b>(84)</b>
(85)	谁是所有者	.....	(86)
(86)	你持有怎样的全球观	.....	(87)
(87)	理解全球环境	.....	(89)
(88)	全球化经营	.....	(92)
(89)	在全球环境中进行管理	.....	(96)
(90)	思考题	.....	(104)



<b>第5章 社会责任与管理道德</b> .....	(109)
什么是社会责任 .....	(111)
社会责任和经济绩效 .....	(115)
管理的绿色化 .....	(116)
以价值观为基础的管理 .....	(119)
(1) 管理道德 .....	(122)
(2) 当今世界的社会责任和道德问题 .....	(132)
(3) 思考题 .....	(137)
(4) .....	
<b>第Ⅲ篇 计划</b> .....	(147)
<b>第6章 制定决策:管理者工作的本质</b> .....	(149)
(1) 决策制定过程 .....	(151)
(2) 作为决策者的管理者 .....	(156)
(3) 当今世界决策的制定 .....	(169)
(4) 思考题 .....	(172)
<b>第7章 计划的基础</b> .....	(176)
(1) 什么是计划工作 .....	(178)
(2) 为什么管理者要制定计划 .....	(178)
(3) 管理者如何制定计划 .....	(180)
(4) 设立目标和开发计划 .....	(185)
(5) 计划工作当前面临的问题 .....	(191)
(6) 思考题 .....	(194)
<b>第8章 战略管理</b> .....	(198)
(1) 战略管理的重要性 .....	(200)
(2) 战略管理过程 .....	(202)
(3) 组织战略的类型 .....	(208)
(4) 当今环境下的战略管理 .....	(216)
(5) 思考题 .....	(220)
<b>第9章 计划工作的工具和技术</b> .....	(226)
(1) 评估环境的技术 .....	(228)
(2) 分配资源的技术 .....	(234)
(3) 当前的计划技术 .....	(242)
(4) 思考题 .....	(245)
(5) .....	
<b>第Ⅳ篇 组织</b> .....	(251)
<b>第10章 组织结构与设计</b> .....	(253)
(1) 组织结构的定义 .....	(255)
(2) 组织设计决策 .....	(263)

(105)	常见的组织设计 .....	(266)
(107)	思考题 .....	(273)
<b>第 11 章 管理沟通与信息技术 .....</b>		<b>(278)</b>
(121)	理解管理沟通 .....	(280)
(122)	人际沟通过程 .....	(282)
(128)	组织中的沟通 .....	(289)
(131)	理解信息技术 .....	(292)
(132)	当今组织中的沟通问题 .....	(295)
(137)	思考题 .....	(299)
<b>第 12 章 人力资源管理 .....</b>		<b>(303)</b>
(132)	为什么人力资源管理很重要 .....	(305)
(133)	人力资源管理过程 .....	(306)
(135)	人力资源规划 .....	(308)
(138)	招聘与解聘 .....	(309)
(141)	甄选 .....	(311)
(147)	员工培训 .....	(317)
(152)	员工绩效管理 .....	(319)
(153)	薪酬与福利 .....	(321)
(158)	职业发展 .....	(323)
(162)	人力资源管理当前面临的问题 .....	(325)
	思考题 .....	(331)
<b>第 13 章 变革与创新管理 .....</b>		<b>(338)</b>
(162)	变革的力量 .....	(340)
(167)	变革过程的两种不同观点 .....	(341)
(168)	组织变革管理 .....	(344)
(170)	变革管理中的新问题 .....	(349)
(174)	激发创新 .....	(355)
(177)	思考题 .....	(360)
(182)	.....	.....
<b>第 V 篇 领导 .....</b>		<b>(367)</b>
<b>第 14 章 行为的基础 .....</b>		<b>(369)</b>
(187)	为什么要了解个体行为 .....	(371)
(191)	态度 .....	(373)
(193)	人格 .....	(379)
(195)	知觉 .....	(387)
	学习 .....	(390)
(199)	当前组织行为学的问题 .....	(394)
	思考题 .....	(397)



<b>第 15 章 理解群体与团队</b> .....	(405)
(1573) 理解群体 .....	(407)
(1574) 解释工作群体的行为 .....	(410)
(1580) 使群体转变为高效的团队 .....	(421)
(1583) 当前管理团队的挑战 .....	(425)
(1585) 思考题 .....	(428)
<b>第 16 章 激励员工</b> .....	(434)
(1605) 什么是动机 .....	(436)
(1609) 早期的动机理论 .....	(437)
(1603) 当代动机理论 .....	(440)
(1608) 当代动机问题 .....	(452)
(1603) 从理论到实践: 激励员工的一些建议 .....	(459)
(1608) 思考题 .....	(462)
<b>第 17 章 领导</b> .....	(469)
(1710) 谁是领导者, 什么是领导 .....	(471)
(1716) 早期的领导理论 .....	(471)
(1718) 权变的领导理论 .....	(475)
(1721) 有关领导的最新观点 .....	(482)
(1728) 21 世纪的领导问题 .....	(485)
(1729) 思考题 .....	(495)
<b>第 VI 篇 控制</b> .....	(503)
<b>第 18 章 控制的基础</b> .....	(505)
(1814) 什么是控制 .....	(507)
(1818) 控制为何重要 .....	(509)
(1819) 控制过程 .....	(510)
(1825) 监控组织绩效 .....	(514)
(1830) 监控组织绩效的工具 .....	(517)
当前的控制问题 .....	(525)
(1838) 思考题 .....	(534)
<b>第 19 章 运营及价值链管理</b> .....	(539)
(1914) 什么是运营管理, 它为什么重要 .....	(541)
(1913) 价值链管理 .....	(544)
(1918) 当前运营管理的问题 .....	(551)
(1928) 思考题 .....	(556)
<b>词汇表</b> .....	(559)



第 I 篇

绪论



- 管理与组织导论
- 管理的昨天和今天





## 要点概览

### 谁是管理者?

- 解释管理人员与非管理人员的差别
- 描述组织中管理人员的等级

### 什么是管理?

- 定义管理
- 解释效率和效果对于管理的重要性

### 管理者做什么?

- 描述管理的四个职能
- 解释明茨伯格的管理角色理论
- 描述卡茨的三种管理技能以及不同管理层次下这些技能重要度的变化
- 论述影响管理者工作的变革
- 解释顾客服务和创新对于管理者工作的重要性

### 什么是组织?

- 描述组织的特征
- 解释组织概念的变迁

### 为什么要学习管理?

- 解释管理普遍性的概念
- 论述理解管理的重要性
- 描述成为一名管理者的挑战和回报

## 管理者困境

“人们在职业生涯初期易犯的一个错误就是对机会过于精挑细选，因此，他们会放弃一些机会而选择另一些。我总是接受所有机会，因为我都能从中有所收获，它们是今后事业的一个平台。”这个理念引导了霍维托·卡兰萨（Jovita Carranza）在联合包裹运输服务公司（UPS）职业生涯的发展，使她从1976年担任洛杉矶中心兼职的晚间服务台接待员开始，成为了空中地面指挥部现任副总裁。现在，她管理着位于肯塔基州路易斯威尔的世界上最大的包裹配送机构。<sup>[1]</sup>这个拥有11亿美元资产的机构是UPS国际空中地面指挥部的中心。它颇具规模，占地400万平方英尺，比80个足球场还大；有17000名运送人员，可以在一小时内处理304000个包裹；配备了能在一分钟处理近100万项业务的计算机。这由霍维托·卡兰萨负责，她管理着路易斯威尔的12500多名雇员，以及这个中心从技术、工程到安全、人力资源等各个方面的工作。

虽然在男性占主导地位的行业里霍维托·卡兰萨是一位女性，而且还是一位拉美女性，但她的决心、干劲、创新力和领导力使她取得了成功。她还是第一个承认团队重要作用的人。她周围都是能干的雇员，他们忠于公司，努力达成目标。她说：“我充分信任我们团队的协作能力……我相信我的雇员，我也能掌握他们的工作情况……是信任让我加倍努力。”但是，霍维托·卡兰萨并不仅仅与她直接负责的团队进行交流。她回忆起自己早期装载包裹的时光，意识到对她而言，与一线工人进行私人交谈也是很重要的。“我重视职员和一线工人对工作的投入。我的一种处事方式是在一旁倾听和观察，通过这种方式，我能学到很多东西……”

霍维托·卡兰萨为中心制定的目标包括继续寻找提高效率、控制成本、持续提升雇员能力的方法。假如你处于霍维托·卡兰萨的位置，你觉得，对她而言，激励基层管理者达成目标需加强的最重要的技能是什么？

### 你该怎么做？

霍维托·卡兰萨是一个极好的例子，说明今天成功的管理者应当是什么样的，以及他们必须具有什么样的技能来处理 21 世纪的管理所面临的挑战和问题。这些管理者可能与你的预期不大一样，他们有的不到 18 岁，有的年过八旬。他们管理着大型的公司以及新创企业。你还会在政府部门、医院、小型企业、非营利机构、博物馆、学校以及一些非传统的组织（如政治运动组织和消费者协会）发现他们的身影。在世界上每一个国家中都有管理者在从事着管理工作。此外，人们会发现，一些管理者处于组织的高层，而另外一些管理者处于组织的基层。人们还可能会发现过去由男性公民占据的管理岗位，今天很可能是女性在担任着管理工作。尽管在基层和中层管理岗位上已经有为数不少的女性管理者，但是在高层经理岗位上女性的数量仍然很少。一家非营利研究组织 Catalyst 收集的数据表明，在所有管理职位中，女性占 50.3%；但是，只有 1.4% 的《财富》500 强企业的 CEO 由女性担任。<sup>[2]</sup>许多组织，包括西南航空、雅芳、百事可乐、卡夫食品、施乐以及辉瑞，已经采取了重要的步骤来吸引和提拔女性经理。但是不管你在哪里遇到管理者，不管他们是男性还是女性，这样的事实是改变不了的，即管理者从事的是令人兴奋和挑战性的工作。在复杂、混乱的时期，组织比以往更需要管理者，因为管理者确实很重要。我们是怎么知道管理者对组织重要的呢？在对数百万雇员和成千上万管理者进行调查后，盖洛普民意测验发现，影响雇员生产率和忠诚度最重要的因素不是薪酬、奖金或工作环境，而是雇员与他们直接上司之间关系的质量。<sup>[3]</sup>华信惠悦咨询公司（Watson Wyatt Worldwide）是全球性的咨询公司，它在 WorkUSA2004/2005 的研究中发现，公司管理员工的方式能对公司的财务状况产生重大影响。<sup>[4]</sup>由此，我们能得出结论：对员工的正确管理至关重要。

本书是关于重要的管理工作，如像霍维托·卡兰萨以及成千上万其他管理者所从事的工作的教科书。它使人们认识到一个事实，世界在变化，因此，我们要重新思考如何完成组织工作以及员工与管理者之间的关系。在所有类型的工作场所（包括工厂、办公室、餐馆、百货商店以及其他组织）中，新技术和新的组织运作方式正在改变旧的东西。今天，要想成为成功的管理者，必须综合运用新旧管理方法。在本章中我们将通过考察管理者是什么样的人，管理是什么，管理者在做什么，以及组织是什么，向你介绍管理者及管理的概念。最后，在本章结束时我们将会讨论为什么研究管理是非常重要的。

## 谁是管理者

通常定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。很容易将管理者与非管理雇员区分开来，

后者是指组织中这样的成员,他们直接从事一项工作和任务,并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地区分管理者和雇员就不行了。组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与非管理雇员之间的界限,许多传统的职位现在都包括了管理性的活动。<sup>[5]</sup>在位于加拿大萨斯喀彻温省穆斯乔的通用电缆公司(General Cable Corporation),管理者和团队成员共担管理责任。大多数穆斯乔的雇员是综合型人才。通过岗位轮换,他们能成为团队领导者、设备操作员、维修技师、质量监督员或改进计划制定者。<sup>[6]</sup>

那么我们该怎样定义谁是管理者呢?管理者(manager)是这样的人,他通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。他的工作不是取得个人成就,而是帮助他人完成任务。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能包含协调一个团队的活动。一个团队是由来自不同部门甚至组织外部的人组成的,比如临时雇员或者供应商的雇员。有一点需要强调,管理者还可能负有另外的工作责任,这些工作责任与协调其他人的工作责任无关。例如,一个保险索赔员的主管,除了需要协调其他保险索赔员的工作外,往往也需要处理保险索赔业务。

是否存在对一个组织中的管理者进行分类的其他方法呢?在具有传统结构的组织中(因为基层的雇员比高层多,所以这样的组织被描绘为具有金字塔的形状),管理者往往被划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。管理者可能有多种头衔(见图表1—1)。基层管理者(first-line managers)是最底层的管理人员,他们管理着非管理雇员所从事的工作,即生产产品和提供服务。这样的管理者通常称为主管,也可以称为区域经理、部门经理或工长。中层管理者(middle managers)包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者,这些管理者管理着基层管理者,他们可能具有地区经理、项目主管、工厂厂长,或者事业部经理的头衔。处于或接近组织顶层的是高层管理者(top managers),他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定计划和目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席。在本章开始的例子中,霍维托·卡兰萨就是一个高层管理者,她担任的是副总裁的职位。而“管理者坦言”专栏中介绍的玛乔丽·斯卡尔迪诺(Marjorie Scardino)也是一名高层管理者。他们参与发起和实施广泛和复杂的变革,这些变革影响着整个组织。



图表 1—1 组织层次

但是,并不是所有组织都按传统金字塔结构工作。例如,在一些具有松散结构的组织中,工作是由不同的员工团队完成的,这些员工根据工作需要转换项目。虽然识别这些组织中的管理者不容易,但我们知道必须要有某个人来扮演这个角色;也就是说,需要有人来协调和监督他人的工作,尽管管理者会随

，同时，还随着工作任务的变化而更换。同时，岗位职责非但不因职务下位而变，反而随着职务的下降而增加。甚至，职位越高，其职责越重，责任越大。

## 管理者坦言

玛乔丽·斯卡尔迪诺 (Marjorie Scardino)

CEO，培生集团 (Pearson PLC)，英国伦敦

### 描述你的工作

我是一家媒体公司的 CEO，本公司主要发行书、报纸、杂志和教育资料——课本或网络课堂。我们从广义上是这样描述“教育”的：对于一个五岁的孩子它意味着学会读书，对于 CEO 来说是洞悉取得行业领先的方法，对于投资者来说就是挑选股票，对于大学生来说则是像你们一样学习课程。公司的总销售额为 70.45 亿美元左右，拥有员工 30 000 多人，总部设在伦敦和纽约。其中，美国的销售额占总销售额的 70%。

我的工作主要有三部分：

1. 战略。我的职责是制定战略以使企业增值，股东获得收益，并对社会做出贡献。为达成目标，我们要考虑资产和市场情况及相关的经济、政治和社会形势，以选定各因素的最佳组合。接着，我们要制定计划使业务按照最佳组合发展，并确保产品、销售和运营按计划进行。

2. 执行。战略再好，如果计划得不到实施，我们就不可能成功。这包括：新产品设计，灵活的营销战略，精湛的销售技巧，高效并具吸引力的顾客服务，对产品构思、生产、销售、发送等方面成本的审慎考虑，保持增长与成本之间的适当平衡，寻求我们能测量、控制和不断调整的计划以及知道冒险的时机。

3. 员工和文化。最后也是最重要的一点，我的工作营造公司氛围和确定行为准则，并以身作则，使员工绩效最大化。文化包括从薪酬到人际沟通到如何与内外部人员打交道的方方面面。公司的文化对于吸引和留住最优秀的员工以及使雇员知道如何应付混乱状况有重要作用。

### 为什么管理者对组织来说是重要的？

管理者的任务是制定目标及达成目标的措施，安排工作进程，确定行为准则。在最具成效的组织中，管理者通过树立榜样，激励，用民主而非专制的方式制定计划来完成任务。

### 今天的管理者要做到有效需要哪些技能？

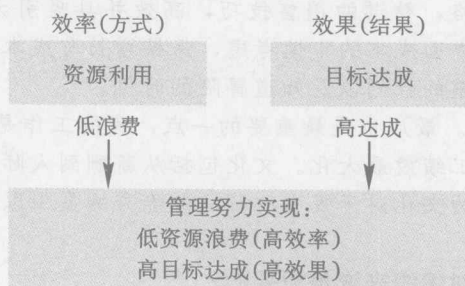
全面考虑问题，专心，因地制宜地思考问题，发现内在关联的能力，倾听，幽默感，冒险，谦卑，宽容。

## 什么是管理

简言之，管理就是管理者所从事的工作。但是这种过于简单的陈述没有告诉我们更多的信息。更恰当的定义是，管理 (management) 通过协调和监督他人的活动，有效率和有效果地完成工作。我们知道，协调和监督其他人的工

作区分了管理岗位与非管理岗位,但这并不意味着管理者能随心所欲,相反,管理者要确保工作负责人有效率和有效果地完成任务,至少对管理者来说应该这样做。

**效率**(efficiency)是指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输入,包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源,所以他们必须有效地利用这些资源。例如,HON是一家位于佐治亚州的工厂,这家工厂生产装配铁制和木制办公设备。通过削减库存水平、减少用于制造产品的的时间以及降低废品率来实行有效率的生产制造技术,这些有效率的工作实践使得这家公司不仅减少了成本700多万美元,还被《产业周刊》(*Industry Week*)评为2005年最佳工厂。<sup>[7]</sup>效率通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的,管理当局还应该关注效果,也就是完成活动以便达到组织的目标。**效果**(effectiveness)通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。例如刚才提到的HON工厂,其目标包括满足顾客日益增长的迫切需要,实施一流的生产战略,使雇员工作更舒适、更安全。通过实施不同的工作方案,试图达到这些目标。可见,效率是关于做事的方式,而效果涉及结果,或者说达到组织的目标(见图表1—2)。因此,管理当局不能只是关注达到和实现组织目标,也就是关注效果,还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的,而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的,或者虽然有效果但却是低效率的。



图表 1—2 管理的效率和效果

### ? 关于道德的批判性思考

管理者在追求效率和效果方面有没有限度?假定你是一家乡村俱乐部的餐饮部经理,俱乐部总经理要求你隐瞒出席餐饮部所承办活动的真实人数,因为这样可以避免餐饮部门的裁员。你认为这样做合理吗?如果能避免5个人被裁,你认为这样做合理吗?欺骗总是错的吗?在什么情况下欺骗是可以接受的?存不存在这种情况?你有过歪曲信息的经历吗?你认为你是错的还是在当时的情况下是可以接受的?“歪曲”到什么程度就是“欺骗”?

## 管理者做什么

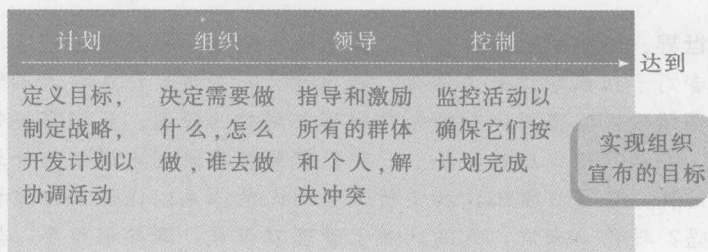
描述管理者做什么不是一件简单的事情。正如没有哪两个组织是一样的,



也没有哪两个管理者的工作是一样的。但是管理研究者经过多年的研究已经开发出了三种特定的分类框架来描述管理者做什么：职能、角色和技能。这一章，我们将考察每一种观点，来看看管理者工作的变化。

## 管理职能

根据职能的观点，管理者需从事一定的活动以有效率和有效果地协调他人的工作。这些活动或职能是什么呢？20世纪早期，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）第一次提出所有的管理者都在从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。<sup>[8]</sup>到20世纪50年代中期，管理教科书中首次使用了计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。至今绝大多数管理教科书（本书也不例外）仍然按照基本的管理职能来组织内容，即今天所说的计划、组织、领导和控制（见图表1—3）。让我们简单地考察一下每一种职能。



图表 1—3 管理职能

如果你的头脑中没有特定的目的，那么你可以选择任何道路前进，但是如果你打算到达特定的地点，你就要计划最佳的路径到达那里。因为组织的存在是为了达到某些特定的目的，所以就必须要有人清晰地定义这些目的以及达到目的的手段。这就是管理当局的责任。计划（planning）职能包括定义目标，制定战略以获取目标，以及制定计划和协调活动的过程。

管理者还负有安排工作以实现组织目标的职能，我们称这种职能为组织（organizing）。它包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的过程。

每个组织都是由人组成的，因此管理当局的职责就是同别人一起或者通过别人去完成组织目标，这就是领导（leading）职能。当管理者激励下属、帮助解决群体冲突、影响工作中的个体或团队、选择最有效的沟通渠道，或者以任何方式处理雇员的行为问题时，他们就是在履行领导职能。

最后一个职能就是控制（controlling）。在设定目标以及制定出计划（计划职能）之后，在决定工作任务和组织结构的安排（组织职能）以及雇用人员、培训和采取激励措施（领导职能）之后，还需要评估事情是否在按计划进行。为了保证达成目标和工作按照预定的轨道进展，管理者必须监控、评估工作绩效，实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果存在任何显著的偏差，管理当局的职责就是使工作绩效回到正常的工作轨道上来。这个监控、比较、纠正的过程也就是我们所说的控制职能。