

罗宾斯博士全球畅销管理学教材

全美1000多所大学和学院选做教材
被译成西班牙语、俄语、德语、泰语、印尼语、捷克语和汉语等19种语言
全球最受欢迎和采用最广泛的管理学教材

FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT

ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS

8th Edition

管理学

原理与实践

(原书第8版)

斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 圣迭戈州立大学
(美) 戴维 A. 德森佐 (David A. DeCenzo) 卡罗来纳海岸大学 著
玛丽·库尔特 (Mary Coulter) 密苏里州立大学

毛蕴诗 主译



机械工业出版社
China Machine Press

FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT

ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS

8th Edition

管理学

原理与实践

(原书第8版)

斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 圣迭戈州立大学
(美) 戴维 A. 德森佐 (David A. Decenzo) 卡罗来纳海岸大学 著
玛丽·库尔特 (Mary Coulter) 密苏里州立大学

毛蕴诗 主译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：原理与实践（原书第8版）/（美）罗宾斯（Robbins, S. P.），（美）德森佐（DeCenzo, D. A.），（美）库尔特（Coulter, M.）著；毛蕴诗主译. —北京：机械工业出版社，2013.2

（华章教材经典译丛）

书名原文：Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications

ISBN 978-7-111-41449-0

I. 管… II. ①罗… ②德… ③库… ④毛… III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 027193 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2012-6063

本书是一本优秀的管理学教材，在世界许多国家和地区受到欢迎。全书以管理过程为框架，按照计划、组织、领导和控制四种基本管理职能，对管理的各个方面做了详尽的阐述。本书共 5 篇 15 章，荟萃了近年来管理学各个领域重要的、最新的研究成果。不仅如此，作者还编写了大量专栏和精彩案例，从而使本书既适用于教学和培训，又适用于各类管理人员自学。

本书不仅适用于高等学校经济管理类专业本科生、研究生和 MBA 教学，而且适用于各类企事业单位管理人员培训，以及自学者作为必读参考书。

Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 8th Edition.

ISBN 978-0-13-262053-6

Copyright © 2013, 2011 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2013 by Pearson Education Asia LTD., and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

本书中文简体字版由 Pearson Education（培生教育出版集团）授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：洪海山 版式设计：刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2013 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

185mm×260mm·24.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-41449-0

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

FOREWORD

本书开篇，我们要问你几个重要问题。

- 你是否希望你所学的课程最适合你的学习方式和学习计划？
- 你是否认为能够准确发现自己已知或未知的知识是一件好事？
- 制订一个你自己的学习计划如何？你是否想制订这样一个学习计划，它可以让你监测自身学习进程，只要看一眼就能清楚知道需要复习哪一个科目？
- 你是否希望有一个有着不同交叉内容的学习计划，它可以帮助你学习相关资料，包括一个课后测验能让你知道自己已经学会了什么？
- 你是否希望能每周 7 天、每天 24 小时在线拥有这些内容？

如果你对以上问题的回答都是肯定的，那么在 mymanagementlab.com（该网站并非全部免费）上的与本书配套的在线家庭作业工具就是为你量身定做的。这些工具是根据你的课程以及你心中独有的学习方式设计的。不需要烦琐的注册，没有复杂的界面，它简单易懂，通过阅读、学习、体验就能掌握。

去吧，去体验课程吧

希望同学们新学期好运，希望你能像我们享受编写本书一样享受阅读本书。

欢迎阅读《管理学：原理与实践》（第8版）。自从1994年本书首次面世以来，世界已经发生了很多变化。但是，我们为读者提供市场上最引人入胜、最新的管理学知识的承诺始终未变。而且我们的确做到了这一点：通过涵盖管理学中的基本概念，提供完备的基础知识来帮助读者理解关键问题；重点关注现实问题，包括该领域内最新的研究成果；通过生动活泼、通俗易懂的写作方式来达到上述目标。

本书延续了上一版精彩的设计风格。我们喜欢它的版式和介绍管理学概念的方式。我们希望你会喜欢。本书除了每章后面的本章概要和思考题之外，还把所有章节的自我测试、技能拓展、化身管理者的动手练习和案例应用放在本书最后以方便大家查找和使用。另外，本书还配有最全面的在线学习网站和补充知识等资源，尽管本书自身已经包含了理解和运用管理学概念所需的基本内容。你可以选择如何更好地利用这些资源：只使用书本、只使用网络，或者书本与网络一起使用。这些都由你自己决定。

第8版的新颖之处

也许你认为本书不可能增加太多的新内容……尤其这已经是第8版了，但是，对于一本讨论管理者和管理的书来说，新内容是非常重要的。通过对新闻事件的关注，很容易找到新材料。管理者会不断遇到新问题并产生新想法。

我们还做了一个重大改进，增加了一个有关提高管理技能的完整、独立的章节。“知道”某一知识是一回事，而能够运用这一知识则是另外一回事。本书最后新增的附录B中所包含的技能练习有助于你运用管理学的相关概念。之所以选择这18项技能，是因为它们与提高管理能力有关，并与本书一个或多个主题相关。

对于这18项技能，我们提供了以下内容：①自我测试，以及对自我测试结果的分析与解释；②技能拓展，其目的在于回顾与提高该技能有关的基本概念和具体行为；③化身管理者，其目的在于提供练习与技能有关的行为的机会；④案例应用，旨在提供额外的练习和学习与技能有关的行为的机会。

除了这一全面的技能练习资源外，我们来看看本书中所包含的其他一些新“事物”。

- 新增了“综合性管理问题”一章（第3章）。
- 本书附录B，包括完整的自我测试、技能基础、化身管理者和案例应用等内容。
- 定量决策辅助模型。

下面列出第 8 版中各章新增的主题和更新的内容。

- 各章开篇案例全部更新。
- 各章主题资料均有更新。
- 各章专栏内容阐述最新的话题，采用最新的统计数据，并增设“思考”模块。
- 各章注释约有 1/3 是近三年的文献。

致谢

编写和出版一本教材需要很多天才的共同努力，尽管他们的名字永远不会出现在封面上。我们真心欣赏和感谢那些为了本书出版而贡献技术与能力的团队成员。

这个团队包括：Kim Norbuta，高级策划编辑；Kelly Warsak，高级产品经理；Nikki Jones，高级市场经理；Claudia Fernandes，高级编辑；Sally Yagan，编辑主管；Nancy Moudry，图片编辑。

我们还要感谢过去和现在的一些读者，他们曾为我们提供了大量的建议（具体人名略）。

我们要感谢你在学习管理学课程时选择了本书。我们在这一领域有着多年的教学经验，深知学习管理学颇具挑战性，但是它的确值得学习。我们的目标是给你提供最好的资源以帮助你在课堂上取得优异的成绩。

斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

亚利桑那大学博士。他曾在壳牌石油和雷诺兹金属有限公司工作过，并执教于奥马哈市的内布拉斯加大学、蒙特利尔的康考迪亚大学、巴尔的摩大学、爱德华兹维尔市的南伊利诺伊大学和圣迭戈州立大学。他是圣迭戈州立大学的管理学荣誉教授。

罗宾斯博士的研究方向集中于组织冲突、组织职权和组织政治、行为决策以及人际交往能力有效性的发展等诸多方向。他各种主题的论文发表在诸如《商务视野》《加利福尼亚管理评论》《商业与经济瞭望》《国际管理》《管理评论》《加拿大员工与工业关系》《管理教育杂志》等众多期刊上。

罗宾斯博士是全世界管理学和组织行为学领域最畅销教科书的作者。他的书已经售出多达 500 万册并被翻译成 20 种语言，被遍布加拿大、拉丁美洲、澳大利亚、新西兰、亚洲和欧洲的多所大学和学院以及数百家学校采纳为教材。

罗宾斯博士也热衷于参加教师田径赛。1993 年，年届五十的他已经获得了 18 次全美冠军，12 个世界奖项。他是 65 岁以上 100 米 (12.37 秒) 和 200 米 (25.20 秒) 赛跑的世界纪录保持者。

戴维 A. 德森佐 (David A. DeCenzo)

南卡罗来纳州康维市卡罗来纳海岸大学校长。作为校长，德森佐博士负责大学总体规划和领导。他于 2002 年起进入卡罗来纳海岸大学担任 E. Craig Wall Sr. 商学院领导。从此以后，该商学院成立了经济学专业，并开设了 MBA 课程。在此期间，学生入学人数和教员人数几乎增加了一倍。学院与当地的、全美的甚至是国际的大多数《财富》100 强公司都建立了实习关系。在他担任教务长时，他与学校领导一同修改通过了通才教育核心课程方案，同时为大学教员制定了最低薪资水平。在 2002 年加入海岸大学之前，德森佐在马里兰州托桑大学的经济管理学院任合作关系开发部门的主管。他是一个有经验的产业咨询师、公司培训师和演说家。德森佐博士撰写的教科书被遍布美国和全世界的多所院校采用。

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

在完成研究生学业前从事过不同的工作，包括高中教师、法律助理、政府项目策划师。(自 1983 年后) 她执教过德里大学、阿肯色州立大学、三一大学和密苏里州立大学等。库尔特博士的研究方向主要集中在非营利组织的竞争战略和教育过程中新媒体的应用等领域。她的相关研究发表在诸如《国际商业研究》《商业战略研究》《商业研究杂志》《非营利与公共部门市场研究》《案例研究杂志》等众多期刊上。

阅读提示
前言
作者简介

第一篇 导论

第 1 章 管理者与管理 2

- 1.1 谁是管理者, 他们在哪里
工作 4
- 1.2 什么是管理 6
- 1.3 管理者做什么 8
- 1.4 为什么要学管理 16
- 1.5 什么要素重新塑造和重新
定义了管理 17
- 附录 1A 管理实践的历史溯源 19

第 2 章 管理环境 26

- 2.1 外部环境的含义及其重要性 28
- 2.2 外部环境如何影响管理者 33
- 2.3 组织文化的定义及其重要性 36
- 2.4 组织文化对管理者的影响 40

第 3 章 综合性管理问题 43

- 3.1 全球化的概念及其对组织
的影响 45
- 3.2 社会对组织和管理者的期望 51
- 3.3 导致组织内道德和非道德行
为的因素 54
- 3.4 当今劳动力状况及其对组织管理方
式的影响 57

第二篇 计划

第 4 章 决策基础 64

- 4.1 决策过程 66
- 4.2 管理者制定决策的三种方法 71
- 4.3 决策类型和决策情境 75
- 4.4 群体决策 79
- 4.5 当代管理者要面对的
决策问题 83
- 附录 4A 数量决策模型 86

第 5 章 计划工作的基础 96

- 5.1 计划是什么? 管理者需要制订
计划的原因 98
- 5.2 战略管理 100
- 5.3 管理者如何设定目标和
制订计划 109
- 5.4 当代管理者面临的计划问题 115

第三篇 组织

第 6 章 组织结构与设计 120

- 6.1 组织设计的六大要素 122
- 6.2 影响结构选择的权变因素 131
- 6.3 常用的组织设计 134
- 6.4 当代组织面对的设计挑战 138

第 7 章 人力资源管理 145

- 7.1 人力资源管理过程及其
影响因素 147

7.2 管理者如何甄选员工 151	11.4 当代管理者面临的激励问题 257
7.3 如何为员工提供必需的技能 and 知识 157	
7.4 组织如何留住高效称职的员工 160	第 12 章 领导与信任 266
7.5 当前管理者面临哪些人力资源管理问题 165	12.1 领导者与领导 268
附录 7A 职业生涯 172	12.2 早期的领导理论 268
	12.3 领导的权变理论 272
第 8 章 变革与创新管理 176	12.4 当代领导理论 279
8.1 什么是变革, 管理者如何处理变革 178	12.5 信任是领导的实质 286
8.2 管理者如何处理变革阻力 183	第 13 章 沟通与信息管理 290
8.3 组织变革中员工的反应 185	13.1 管理者如何进行有效的沟通 292
8.4 在组织中管理者如何激发创新 189	13.2 技术如何影响管理沟通 299
	13.3 当代管理者面临的沟通问题 302
第四篇 领导	第五篇 控制
~~~~~	
<b>第 9 章 个体行为基础 196</b>	<b>第 14 章 控制的基础 310</b>
9.1 组织行为的重点和目标 198	14.1 控制的概念和重要性 312
9.2 态度在工作绩效中的角色 200	14.2 管理者的控制过程 314
9.3 管理者需要了解的个性内容 203	14.3 管理者应该控制什么 319
9.4 感知及其影响因素 209	14.4 当代管理者面临的控制问题 323
9.5 学习理论如何解释行为 213	<b>第 15 章 运作管理 330</b>
9.6 当代管理者面临的组织行为学专题 216	15.1 运作管理对组织的重要性 332
<b>第 10 章 认识群体和管理工作团队 221</b>	15.2 价值链管理及其重要性 336
10.1 群体及其发展阶段 223	15.3 价值链管理的运作 338
10.2 群体行为的主要概念 225	15.4 当代管理者面临的管理运作问题 343
10.3 群体如何转变为有效的团队 230	
10.4 当代管理者面临的团队管理问题 238	<b>附录 A 管理新创企业 353</b>
<b>第 11 章 激励和奖励员工 242</b>	<b>附录 B 管理者实践 363</b>
11.1 激励 244	<b>术语表 368</b>
11.2 早期激励理论 245	<b>注释 382</b>
11.3 当代激励理论如何解释激励 249	<b>译者后记 384</b>

# PART 1

第一篇

控制

组织

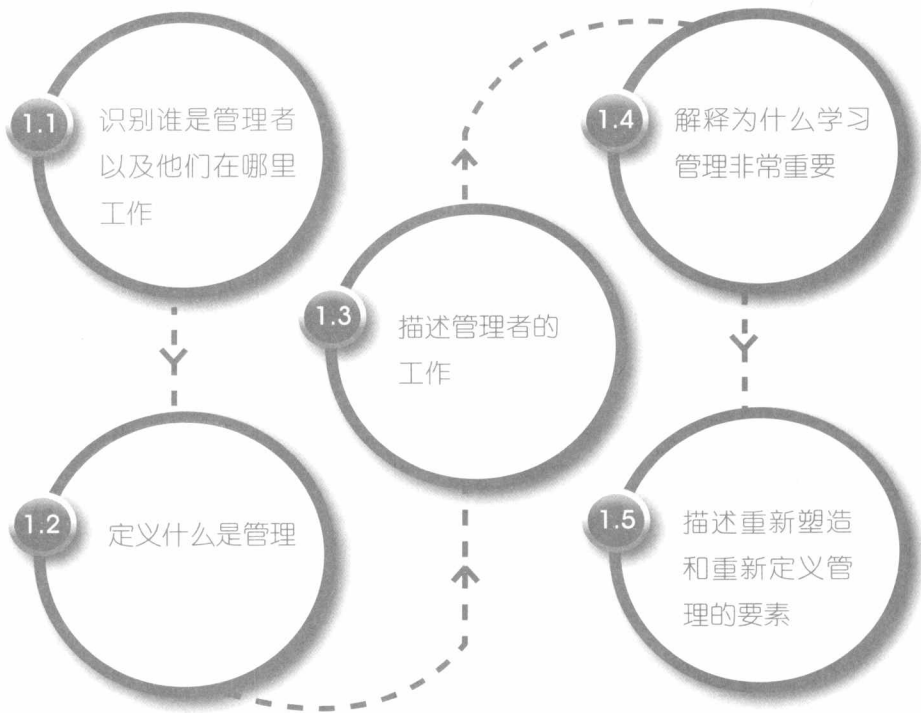
导论

领导

计划

- 第1章 管理者与管理
- 第2章 管理环境
- 第3章 综合性管理问题

# 管理者与管理



## 拯救世界

“想象一下，如果你的产品总也完不成，你的工作总也做不完，你的市场一天变化 30 次。生活将会是什么样？”¹ 这听起来是不是很疯狂？然而，赛门铁克公司的计算机病毒搜索人员不用去想象……这就是他们实际的日常工作。在公司类似于都柏林数据中心（全球三大数据中心之一）的部门，运营经理帕特里克·菲茨杰拉德必须保证他的工程师和研究员每周 7 天每天 24 小时集中精力识别和对抗黑客们扔出的病毒。现在，他们正试图控制最厉害的病毒——Stuxnet 蠕虫病毒，该病毒专门针对工业设备中用于控制环境因素的计算机系统，如电厂的温度、管道的压力和自动定时等。任何人通过控制这些关键功能进行蓄意破坏所造成的后果都将是灾难性的。这就是病毒搜索人员的工作永远做不完，管理病毒搜索人员的那些人的工作如此具有挑战性的原因。

赛门铁克公司的帕特里克·菲茨杰拉德似乎是当今世界一个成功管理者的典范——一个成功地指导员工工作的管理者。这里的关键词是典范。什么是成功的管理者，并没有一个普遍适用的样板。如今的管理者既可以是 18 岁以下的人也可以是 80 岁以上的人，可能是男人也可能是女人，存在于任何一个国家和任何一个企业中。他们掌管着小型企业、大型公司、政府机构、医院、博物馆、学校和 nonprofit 组织等。他们有的是高级管理者，有的则是中层管理者或基层管理者。

尽管绝大多数管理者并不管理真的能拯救世界的员工，但是所有管理者都有很重要的工作要做。本书就是介绍管理者所做的工作。本章我们将向你介绍管理者与管理：谁是管理者，他们在哪里工作；什么是管理；管理者的工作；为什么你要花时间去学管理等。最后我们要探讨重新塑造和重新定义“管理”的一些要素。

## 1.1 谁是管理者，他们在哪里工作

管理者在组织中工作。所以，在明确谁是管理者和他们在做什么之前，我们先要明确什么是组织。

组织（organization）就是将一些人系统地安排在一起，以达到某些特定目标。你所在的大学就是一个组织，诸如联合之路（United Way）这样的慈善组织、你家邻近的便利店、达拉斯牛仔足球队（Dallas Cowboys）、兄弟会与姐妹会（fraternities and sororities）、克利夫兰诊所（Cleveland Clinic）以及像雀巢、诺基亚这样的全球化公司，等等，这些都是组织。作为一个组织，它们都具备三个共性（见图 1-1）。

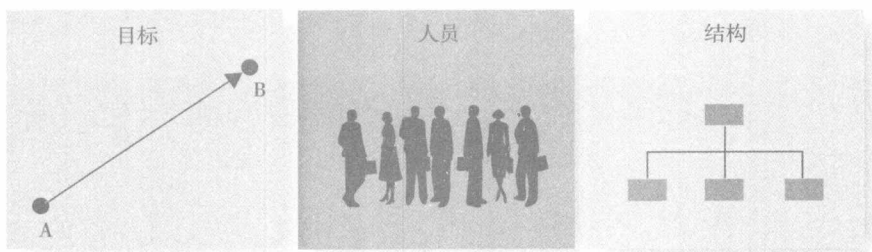


图 1-1 组织的三个共性

### 1.1.1 所有组织都必备的三个共性

组织的第一个特征是它有一个特定的目的，经常表现为一个“目标”或一组目标。例如，鲍勃·伊格尔（Bob Iger）是迪士尼公司的总裁兼 CEO，他曾说过迪士尼的目标是“专注于提供高质量的创造性内容及体验，从而为利害攸关者们创造最大的价值；平衡对传统的尊重和对创新的需求；并保持我们的员工和产品正直的品质”²。组织的目标和目的只能靠人来完成，这是组织的第二个共同特征。组织里的人员做出决策并开展工作，从而使组织的目标变成现实。最后，也就是第三个特征，所有组织都需要构建一个考虑周全的系统化结构来规范和限制其成员的行为。在结构中，规则以及规章制度明确了人们可以做什么，不能做什么，等等。一些人将管理另外一些人，或许会形成工作团队，或许会设计职务描述，这样组织成员就知道组织要求他们做什么。

### 1.1.2 管理者与非管理类员工的区别

尽管管理者在组织中工作，但不是每一个在组织中工作的人都是管理者。为简便起见，我们可以把组织内的所有成员分为两类：非管理类员工和管理者。所谓非管理类员工（nonmanagerial employees）是指那些直接从事某项工作或任务，不必负有责任去监督他人工作的那些员工。例如，在家得宝公司里把销售额计入收银机上的员工；在 Chipotle 快餐连锁店店里做墨西哥玉米圆馅饼的厨师；在学校办公室里办理学生课程注册的工作人员等都叫做非管理类员工。这些非管理类员工也有其他称谓，例如，同事、团队成员、促动者甚至员工伙伴。另一方面，管理者（managers）指的是在一个组织中直接督导他人工作的那群人。可是，这个区别并不意味着这些管理者可以不去承担具体任务。某些管理者确实有一些工作任务是跟监督他人工作没有直接关系的。例如，摩托罗拉公司的地区销售经理既要负责管理其辖区内其他销售人员的活动，同时也有责任亲自服务客户。

#### ▶▶ 正确还是错误

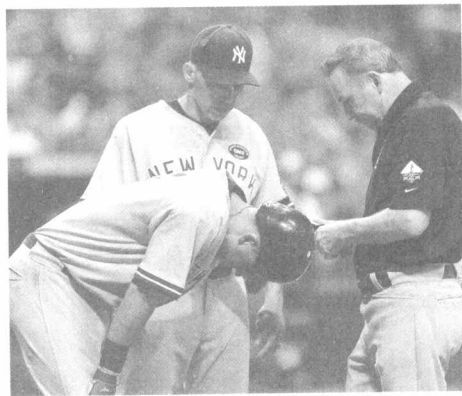
高层管理者都不得不面对道德困境，而道德困境存在于各种环境中。比如，纽约扬基队游击手德瑞克·基特（Derek Jeter）是美国职业棒球大联盟中公认的正直、出色的球员，他也承认，在2010年9月一场与坦帕湾魔鬼鱼队的比赛中，为了上垒，他假装被球击中。3根据比赛规则，触身球将自动升到一垒。在本场比赛中，球实际上是击中了基特球棒的把手，但基特却表现得好像自己被球击中了一样。尽管基特后来跑垒得分，但扬基队最终还是输掉了比赛。这些道德困境是作为一名管理者的重要组成部分，尽管他们并不容易处理，我们将要学习如何识别这些道德困境，以及适当的应对方法。

#### 思考

• 你怎么认为这件事？基特的行为

（比如，在道德上）可以接受吗？

- 事实上，演戏是所有体育比赛的一部分，那么演戏就可以被接受吗？
- 是裁判误判的“错”吗？
- 球队管理者对基特的行为负有责任吗？
- 如果扬基队因为一分赢得了比赛，你对这一事件会有什么不同的看法？



### 1.1.3 管理者在组织中的称谓

正确识别组织中的管理者并非难事，但要注意他们可能有五花八门的头衔。管理者通常可分为：高层管理者、中层管理者和基层管理者（见图1-2）。高层管理者（top managers）是那些位居组织顶层或接近于顶层的人员。像卡夫食品公司的CEO艾琳·罗森菲尔德，他们要负

责制定与组织发展方向有关的决策，并制定相关政策和行为准则，而这些都将影响到组织全体成员。高层管理者的称谓主要有：总裁、副总裁、行政长官、总经理、首席运营官、首席执行官和董事会主席等。中层管理者（middle managers）位于组织中的基层管理者和高层管理者之间。比如，密苏里州斯普林菲尔德市卡夫食品制造厂的厂长，就是一个中层管理者。他们管理另外一些管理者，并可能同时管理一些非管理类员工。中层管理者的一个明显特征在于，要负责把高层管理者制定的目标落实到具体事务中去让基层管理者监督执行。中层管理者可能有这样的称谓：部门或机构主管、项目经理、业务主管、地区经理、部门经理或门店经理。基层管理者（first-line managers）是直接负责非管理类员工日常活动的那些人。他们也可以称为督导、团队主管、教练、轮值班长或部门协调人。例如，在你的学院里，系主任就是基层管理者，他主管监督系里教职员工的各项活动（教职员工就是非管理类员工）。

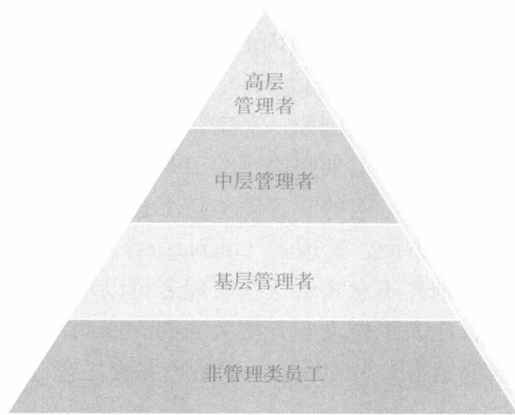


图 1-2 组织的层级

## 1.2 什么是管理

简单来说，管理就是管理者要做的事情。不过，这样简单的定义似乎没有解释清楚。一个更好的解释是：所谓管理（management），是指通过与其他人共同努力，既有效率又有效果地把事情做好的过程。该定义中有几个关键词尤其值得我们密切关注。

过程（process）是指一系列正在进行中互相关联的活动。在我们对管理的定义中，它泛指管理者所执行的主要活动或职能。我们将在 1.3 节中对这些职能进行详细讨论。

效率和效果所要回答的是我们做什么工作和我们怎么做。效率（efficiency）是指正确地完成任务（即正确地做事），用一定的投入获得最大的产出，或用最小的投入获得一定的产出。因为管理者投入的都是一些稀缺的资源，诸如人员、资金、设备等，所以他们很关心这些资源的使用效率。管理者都想最少地使用资源，从而节省成本。

但是，仅有效率还远远不够。管理者还要关注工作任务的完成。按照管理学术语，我们可以称之为“效果”。所谓效果（effectiveness）是指做正确的事，通过完成这些工作任务从而帮助组织达到既定目标。其实，“效率”一词关注的是做事的“手段”，而“效果”一词关注的是“结果”，也就是说要达成组织的目标（见图 1-3）。

尽管效率和效果是两个不同的概念，但两者密切相关。例如，如果不考虑做事的效率，就很容易

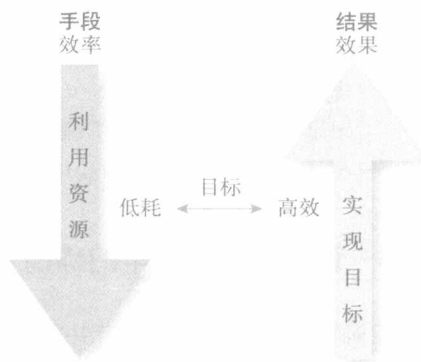


图 1-3 效率与效果

达到效果。如果惠普公司可以不考虑所投入的人工和材料等成本费用，那么公司完全可以为其激光打印机配置更高级和更耐用的墨盒。同样，一些政府机构之所以会经常招致社会舆论的批评，往往是因为它们所做的一些事情其效果可能非常好，但效率十分低下。我们的结论是：低效的管理常常意味着既无效率又无效果，或者为达到某种效果却不考虑效率。有效的管理常常要兼顾达到目标（效果）并尽可能地提高效率。

### 从过去到现在

“管理”和“管理者”这些术语源自哪里？⁴事实上，这些术语已经有几百年的历史了。一种说法是“管理者”一词最早出现在1588年，用来指那些从事管理工作的人。将“管理者”一词用来具体指代“管理一项业务或公共机构的人”，这种说法据称始于1705年。另一解释称“管理者”起源于“maneggiare”一词，意指“驯养或训练马群的人”，并且是“mano”一词的衍生词，mano源自拉丁文manus，即“手”的意思。这个来源是从引导、控制、指引马群该驶向何方的语境中延伸出来的，也就是说，要用到人的手。然而，在我们的定义“监督和指挥组织中的成员”中，“管理”和“管理者”这些词和20世纪早期的用法比较相近。彼得·德鲁克（一位已逝的管理学家）曾花了50多年时间研究并撰写了大量管理学著作。他曾说：“20世纪交接之际，美国最初一批商学院设立的时候，它们没有开设管理学这一门课程。差不多那个时期，‘管理学’这个词是因为弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）最初流传开来。”我们来看看泰勒对我们今天所了解的管理学做出了什么贡献。

1911年，泰勒出版了《科学管理原理》一书。现在，全球各地的管理者都在践行着这本书所提倡的思想。这

本书提出了科学管理理论（scientific management），即使用科学的方法来确实完成一项工作的“最佳方法”。当时泰勒在费城的米德瓦尔与伯利恒钢铁公司工作。作为一名机械工程师，泰勒一直为工人低效率所困扰。同样的工作，员工用各不相同的技术来完成。他们“轻松地”工作，泰勒认为工人的产出仅仅是其本可能完成产出的1/3而已。工作标准根本就不存在。员工也是随便被安置在某一工作岗位上，很少或没有考虑将他们的能力和才智与其所要完成的任务相匹配。泰勒打算改变这种不当的做法，于是把科学方法运用到车间工作中。他花了20多年的时间满怀激情地推行完成这些工作的“最佳方法”。由于他用科学原理对体力劳动进行了开创性的研究，故而泰勒被誉为“科学管理之父”。他的思想在整个美国以及国外都得到广泛流传，并激发了更多人研究和开发科学管理的方法。泰勒和他的同事开发的用于提高生产效率的指导和现有技术现在仍然得到很多组织的应用。管理者对需要完成的基础工作任务进行分析，利用时间与动作研究（time-and-motion study）来消除多余动作，或者雇用最适合某个工作岗位的员工，这时他们就是在贯彻科学管理的原则。



## 思考

- 词语“管理者”和“管理”的起源与我们今天所知的“管理者”和“管理”如何关联？
- 你认为泰勒将创造什么样的工作场所？
- 泰勒的观念对今天的管理实践有什么贡献？
- 科学管理原理能够使你更有效率吗？选择一项常规工作（如洗衣、购买杂货、备考等），通过

记录完成这项任务所需的步骤，对其进行分析，看看是否可以合并或取消某些步骤。找到完成这项任务的“最佳方法”。下次你做这项工作时，试着使用这种科学管理的方法，看看你是否会更有效率——记住，改变习惯并不容易！

## 1.3 管理者做什么

要想描述管理者所做的事情并不容易。因为，正如没有两个组织是类似的，管理者的工作也各不相同。尽管事实确实如此，但管理者也有一些共同的工作内容，不管他是在克利夫兰诊所心脏外科室里负责监督一群重症监护人员的护士长，还是在有 44 000 多名员工的 O' Reilly 汽车公司里负责设立公司目标的总裁。管理研究者提出了三种观点来描述管理者做什么，即职能的观点、角色的观点、技能/能力的观点，我们逐一加以分析。

### 1.3.1 管理的四项职能

根据管理职能的观点，管理者在指挥和监督其他人工作时要执行一系列的活动或者职能。这些职能都是什么呢？早在 20 世纪初期，法国的工业经济学家亨利·法约尔就已提出：所有的管理者都要执行五项管理活动。这五项管理活动是：计划、组织、命令、协调和控制。⁵ 今天，这些职能已经被简化为四项，即计划、组织、领导和控制（见图 1-4）。现在，多数教材继续使用这四项职能的观点。我们分别简短地分析这几项职能。

由于组织存在的目的就是实现某些目标，这就需要有人来设立目标并



图 1-4 管理的四项职能