

PEARSON

HZ BOOKS
华章教育

(原书第7版)

管理学

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

罗伯特 M. 沃尔特 (Robert M. Wolter)

印第安纳大学-普渡大学印第安纳波利斯联合分校

李自杰 刘畅 赵众一 等译

Supervision

Today!
(7th Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

(原书第7版)

管理学

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

罗伯特 M. 沃尔特 (Robert M. Wolter)

印第安纳大学-普渡大学印第安纳波利斯联合分校

李自杰 刘畅 赵众一 等译

Supervision Today!
(7th Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 (原书第 7 版) / (美) 罗宾斯 (Robbins, S. P.), (美) 德森佐 (DeCenzo, D. A.), (美) 沃尔特 (Wolter, R. M.) 著; 李自杰等译. —北京: 机械工业出版社, 2013.3
(MBA 教材精品译丛)

ISBN 978-7-111-41918-1

I. 管… II. ①罗… ②德… ③沃… ④李… III. 管理学—研究生—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 057864 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: 01-2012-3715

在今天的组织中, 管理是一项最具挑战性的活动, 当然同时, 管理也是最具有回报的。为了实现组织的目标, 你必须了解一些技能, 比如理解什么可以促使员工更加有效地工作, 怎样使员工获得尊重和尊严。本书能帮助你了解这些技能, 并且构建你自己的技能“工具箱”, 使你能对周围的环境做出应对。

本书适用于担任基层和中层的管理者以及 MBA 学生。

Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Robert M. Wolter. Supervision Today!, 7th Edition.

ISBN 978-0-13-278403-0

Copyright © 2013 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2013 by 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.

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中国香港、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: 张娟娟 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm • 23.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-41918-1

定 价: 69.00 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

本书是斯蒂芬 P. 罗宾斯教授、戴维 A. 德森佐教授和罗伯特 M. 沃尔特教授合著的一本经典的管理学著作。对于罗宾斯教授，大家一定不会陌生，他撰写的管理学和组织行为学教材一直是国内外商学院使用的经典教材，读者遍及全球。戴维 A. 德森佐教授则是卡罗来纳海岸大学华尔商学院的院长，德森佐教授有近 30 年编写教科书的经验。而罗伯特 M. 沃尔特教授则是在印第安纳大学—普渡大学印第安纳波利斯联合分校授课非常受欢迎的组织和领导系教授。三人共同合著的这本教材由于其鲜明的撰写特色一直被全美和全世界的商学院广泛使用，至今出版到了第 7 版。

与罗宾斯教授另外一本著名的管理学教材——《管理学》(Management) 不同，本书的读者对象非常有针对性，那就是企业的实际工作者，尤其是担任基层、中层管理者的人。因此，本书更强调管理学理论的应用性，更适合 MBA 的学生，本书更像是罗宾斯另外一本《管理学》教材的应用版。

相比于其他教材，本书具有以下特点。首先，本书的针对性特别强，完全以担任中层和基层管理者的 MBA 学生为读者对象，为中层和基层管理者的管理实践提供了具有针对性的理论指引。其次，本书内容的安排和读者需求高度一致，大量减少了纯理论部分，加入了大量的实际案例和实践操作，因此运用性更强，理论和实践的联系更为紧密。最后，教材的体例非常有助于激发学生的学习兴趣。通过小测验、实践练习、批判性思考等方式使得学生更好地加深了对于相关知识的理解和把握。

由于本书的读者是有一定实践经验的管理人员，因而本书所有的知识点都是用提问的方式来说明所学的知识可以解决的问题，同时本书的案例和书后练习特别强调提升解决实际问题的决策和分析能力的培养。

全书共分为四大部分 16 章。第一部分是定义管理工作以及管理的挑战；第二部分是计划、组织、安置员工、控制和决策制定；第三部分是激励、领导、沟通及发展；第四部分是绩效评估、员工安全、谈判、组织变革与员工关系。从教材的结构来看，完全与管理者所关注的问题保持高度的一致，从知识体系来看，兼顾了对最新管理实践和管理理论的关切。

翻译是一件非常费时费力的事情，本书的翻译经历了将近一年的艰辛工作。对于本书的出版，我特别要感谢机械工业出版社华章公司的编辑张娟娟，她的坚持、督促和鼓励保证了本书的按时完成，她的细心保证了本书的质量。

本书是集体劳动的结晶，我在此要特别感谢以下人员对于本书的支持和帮助。

感谢帮助我完成前言及第 1 ~ 7 章的罗迪、刘畅，感谢对第 8 ~ 11 章提供帮助的彭靖、刘畅和孙娜，第 12 ~ 16 章及附录的梁屿汀、赵众一、王彩云。参加最初翻译的还有陈晨、蔡铭和曾巍，在此一并表示感谢。

全书最后由李自杰、刘畅和赵众一审核。虽然所有参与本书翻译的人都尽心尽力，但由于时间仓促，加之水平有限，有不妥之处欢迎读者批评指正。

李自杰

对外经济贸易大学国际商学院
管理系主任教授

欢迎阅读《管理学》第7版！我们相信你会发现展现在面前的这本书非常实用。正是由于你的帮助，本书的前一个版本取得了很大成功。我们希望第7版能继续保持这一趋势，让你获得较之以前更好的阅读体验。

为了使本书能够成为当前市面上最完整的管理教材，我们充分考虑了从读者那里获得的反馈。我们继续让本书关注管理的基本问题（包括在有效管理员工时所需要的重要的和传统的概念），让本书具有很强的实用性、操作性和技术性，并且努力让本书浅显易懂。这个新版本继续保持了较为丰富的教学辅助资料和经验学习的环境。我们在这里强调几个特征：内容的基础性、新颖性，以及本版的“学员友好”方式。

基础

如果能把概念和我们的日常生活联系起来，那么大多数人对于概念的理解就会更为深刻。在本版中，我们通过一些实际生活的观念、例子和实践来帮助你建立对管理的理解。我们相信当你有机会把正在学习的知识应用到工作中去时，你的工作效率会更高。而且，在这一学习过程中，你会形成自己的管理技能组合。

我们发现，近几年主管的工作已经发生了巨大的变化。现在的主管和更为多样化的员工一起工作，这些员工来自不同的民族、性别和种族。主管们的工作同时受到技术的变革、越来越激烈的市场竞争环境、公司重组和工作流重新设计的影响。尽管发生了以上这些变化，主管们仍然要理解指导他人工作的一些传统内容，以及仍然需要具备一些具体的技能，比如设定目标、预算、计划、授权、会谈、协商、处理投诉、向员工提供咨询以及对员工的绩效进行评估。

一本好的管理教材必须既关注传统的问题，也关注当前的焦点问题。我们相信我们做到了这些，包括关注相关的问题，通过大量的例子和一些栩栩如生的比喻，可以使概念更加生动。我们同时花费好几年开发了一种写作方式，我们把它称为“生动的、对话式的、有趣的”。这只是另一种表达方式，通过这种方式你可以理解我们所说的内容，感觉我们就像在你面前做一个讲座。当然，只有你有资格来判断这本书的可读性。我们建议你随机阅读几页。我们认为你将会发现这种写作方式不仅内容丰富，而且非常生动。

新增内容

读者对本书之前版本的回应对于我们来说非常有价值。新的版本对于作者来说一般非常具有挑战性，尤其是之前的版本已经被读者广为接受。毫无疑问，新的版本必须进行一些改变。但是为了改变而改变就会变得非常有问题。在这些变化的背后必须有一些逻辑性的理由，而且新的元素应该为教材注入新的价值。我们相信我们的第7版已经符合了上述这些条件。例如，在本版中，下列这些主题是全新的：

- 非固定工
- 平衡计分卡

- 企业家精神
- 克服裁员幸存者心态
- 员工盗窃行为
- 工作 - 生活平衡
- 辅导
- 将移民员工同化到自己的文化中
- 工作场所暴力行为
- 创建规律的书面记录
- 职业成功的建议

主要特点

在你开始一段旅途之前，知道你的目的地是哪里显然是有价值的。这种方法可以减少你走的弯路。在阅读教材时，这一道理同样适用。为了使学习变得更为有效，本书包含了以下内容：

学习目标 每一章的开头都列出了在阅读完本章后，你将能获得的成果。设计出这些目标可以使你将注意力集中于每一章的重要问题。每一个目标都是关键的学习内容。

管理困境 这些有趣的故事主要关注每一章将要讨论的一个道德问题。尽管这些问题很有价值，但是这些问题常常被人忽视。为了强调这些问题，为了关注道德问题，我们所有的开篇内容都是围绕道德困境展开。作为一位主管，无论你在哪里工作，无论在你职业生涯的哪一个时点，你都会碰到一些问题——这些问题不像遵循法律那么简单。设计这些开篇内容可以鼓励你去思考你可能会遇到的问题，并开始形成行动计划来解决伦理和道德上的困境。

新闻速递 由于在先前的版本中这些小品文非常受欢迎，我们在本版中延续了这一特点。每一篇小品文提出的问题都会强调传统的和现代的管理角色的差别。

进一步思考 主管们每天都会制定很多决策。一些问题可以基于法律和公司的规章与制度给出清晰的回答。其他一些问题的解决方法可能就无法做到那么显而易见。你需要考虑和思考一系列的变数，来形成一种答案或行动的方案。这一部分内容是课堂讨论非常好的素材。

小测验 这是一个快速对“你是否理解你正在学习的内容”的检验。每章都有两部分小测验（在每章的末尾都有答案），这对你是否掌握了所学的内容提供了迅速的反馈。如果你不能正确回答这些问题，在你阅读下面的内容之前，你应该重新阅读这些章节。当然，不是所有章节的每个内容都会被测验，也不是正确回答了这些问题就能保证你理解了这些内容。但是，正确地回答这些问题显示出你正在取得进步，而且表明你学到了知识。

技能指导 我们继续将第三层次的标题以问题的形式展示出来。每一个问题都经过仔细的设计来强调对非常具体的信息的理解。每阅读完一章（或是一节），你都应该按这些标题来回答这些问题。如果你不能回答这些问题，或是你对你的答案不确定，你将能清楚地知道哪些章节需要重新阅读或回顾，或者应该对哪些章节投入更多的精力。总而言之，这种形式对于你的阅读理解提供了一种自我检查的工具。

批判性思考 批判性思考也是一个重要的目标。几年前，培训组织开始重新审视自己。他们大多发现他们的培训项目需要加入基于语言技能、知识和能力的课程。这样做的目的是什么呢？实际上，这显示出

所有的培训项目都需要包括一些基础的技能：沟通、批判性思考、计算机技术、全球化、多样化、道德和价值观。

《管理学》第7版继承了以前版本的以下特征：通过从知识到理解再到应用的思维升级过程，来帮助你获取这些核心技能。本书讲述了相关的管理知识，创造机会帮助你对这些概念加深理解，并且充分展示了如何应用这些概念。

章末内容：关注技能

当前，仅仅了解管理是不够的，你还需要掌握技能以便在管理实践中获胜，因此，我们在每一章的结尾保留了两部分有关技能的内容——本章回顾和管理技能开发。这两部分由以下这些内容组成：

- 小结
- 复习思考题
- 建立团队
- 技能指导
- 有效沟通
- 批判性思考

这些内容可以帮助你建立分析、诊断、团队建设、调查、写作方面的技能。我们通过几种方法来专注这些技能领域。例如，我们加入了实践练习来开发团队建设技能；使用案例来培养判断、分析、制定决策技能；通过主题写作练习来发展写作技能。

小结 像学习目标明确了你要达到的目标一样，每章的总结部分提醒你已经介绍过的内容。本书的每一章都针对开篇的学习目标进行了简明的总结。

复习思考题 这些问题强化了每章的内容。如果你已经阅读并理解了一章的内容，你应该可以回答这些复习问题，这些问题都是直接从这一章的材料中选取的。同时，讨论题可能会超出简单地理解章节的内容。它们用于培养更高层次的思考技能。讨论题使你能够证明自己不仅理解了每章的内容，而且可以使用这些内容来处理更为复杂的问题。

建立团队 这些练习给了你团队工作的机会，并且练习每一章介绍的管理技能。通过将新知识和天生的才能结合，你将能练习管理活动并评价自己取得的进步。

技能指导 在这一部分将提供如何在每一章中提到的直接相关的技能的一步一步的详细指导。

有效沟通 在这一部分内容中，设计的写作练习将帮助你开发写作技能。这些写作练习同样也会增强语言和演示的技能。

批判性思考 在每一章我们都提供了两个案例让你有机会去批判性地思考，并根据管理问题来做决策。这些案例使你能应用你的知识来解决主管们所面对的难题。

Acknowledgements | 致谢

本书的撰写凝结了许多人的辛勤劳动。尽管他们之中很多人的名字并不会出现在本书的封面上，但是没有这些人的帮助，本书永远不可能获得成功。在此，我们希望对一些为本书的成功撰写无私奉献的人致谢！

首先我们需要致谢本书以往版本的读者，你们为本书的再版提出了宝贵意见，特别感谢本书第5版的评阅人：琳达·麦古恩，约翰逊社区学院，威廉姆斯·米尔兹，东北威斯康星科技大学，安迪·C·绍塞多，新墨西哥州立大学唐纳安娜社区大学以及乔·怀特。感谢第6版的评阅人：瓦莱里亚·特鲁伊特（克雷文社区大学），玛莎·A·亨特（新汉普郡科技大学），杰奎琳·贝克莱（特莱社区科技大学），乔治·克里夫（曼乃蒂社区大学），罗伯特·D·列瓦伦（艾奥瓦州西社区大学）；伊娃·M·史密斯（斯帕坦堡科技大学），托马斯·W·罗伊德博士（威斯特摩兰郡社区大学）以及杰里·L·托马斯（阿拉巴霍社区大学）。

在此，我想对我们所有的评阅人说，我们认真考虑了您的意见和反馈，认真阅读了每一条评语，并思考它们能对本书的改进起到的作用。然而，在少数情况下，尽管许多意见和建议非常中肯，实施起来却有困难。这并非我们不重视您的观点，而是权衡了本书的重点和意见反馈之后的选择。

最后，我们列出一些来自个人的致谢辞。

来自斯蒂芬的致谢辞：

我想感谢我的妻子劳拉·奥斯巴尼克，劳拉给予我源源不断的灵感和支持，为此我非常感激。

来自戴维的致谢辞：

我希望对我的家庭致以特别的感谢，你们给予我大量支持和鼓励，你们每一个人都是我生命中非常特殊的人。为我带来爱和温暖，特里、马克、梅瑞迪斯、盖布瑞拉以及娜塔莉，感谢你们，感谢你们以我为荣。

来自罗伯特的致谢辞：

我感谢我的妻子，同时也是我最好的朋友——希拉。感谢她在我撰写本书时给予的鼓励和支持。有机会成为翻译本书的一分子，我感到十分荣幸。

欢迎读者为本书提供意见反馈，请将您的反馈发送给戴维·A·德森佐。地址是：E. Craig Wall, Sr. College, Coastal Carolina University, P.O.Box 269154, Conway, SC 29528-6054。邮箱：ddecenzo@coastal.edu。

希望各位读者喜欢本书，正如我们欣然为您撰写本书一样。

管理学

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	版别	定价
技术创新管理/	978-7-111-39167-8	技术与创新管理(第2版)(中国版)(怀特)(2012年)	外版	45
管理学	即将出版	管理学(诺里亚、古拉蒂等)(2013年)	外版	59
管理学	978-7-111-33777-5	管理学(威廉姆斯)(2011年)	外版	49
管理学	978-7-111-27459-9	管理学(英文版)(希尔)(2009年)	外版	58
管理学	978-7-111-27095-9	管理学(中国版)(希尔、李维安)(2009年)	外版	42
管理学	978-7-111-31841-5	管理学:原理与实践(第7版)(罗宾斯)(2010年)	外版	59
管理学	978-7-111-41449-0	管理学:原理与实践(第8版)(罗宾斯)(2013年)	外版	59
管理学	即将出版	管理学导论(第7版)(罗宾斯)(2013年)	外版	55
管理学	978-7-111-26447-7	管理学精要:国际化视角(第7版)(中国版)(韦里克、孔茨、马春光)(2009年)	外版	45
管理学	978-7-111-36487-0	管理学原理(第7版)(达夫特)(2011年)	外版	69
管理学	978-7-111-29222-7	管理学原理(英文版·第6版)(达夫特)(2010年)	外版	75
管理沟通	978-7-111-32873-5	沟通的力量:成功人际交往12法(弗洛伊德)(2011年)	外版	52
管理沟通	978-7-111-24811-8	管理沟通:原理与实践(第3版)(哈特斯利)(2008年)	外版	35
管理沟通	978-7-111-24913-9	管理沟通:原理与实践(英文版·第3版)(哈特斯利)(2008年)	外版	45
管理沟通	978-7-111-32945-9	商务沟通(莱曼)(2011年)	外版	48
管理沟通	978-7-111-25651-9	商务与管理沟通(第8版)(洛克)(2008年)	外版	59
管理沟通	978-7-111-15741-0	商务与管理沟通(英文版·第8版)(洛克)(2009年)	外版	68
企业文化	978-7-111-31092-1	企业文化(陈春花)(2010年)	本版	35
企业文化	978-7-111-36805-2	现代企业文化理论与实务(李建华)(2012年)	本版	32
企业管理	978-7-111-39908-7	现代企业管理(第2版)(周荣辅)(2012年)	本版	35
技术创新管理	978-7-111-36731-4	创新管理:获取持续竞争优势(宁钟)(2011年)	本版	68
技术创新管理	978-7-111-30136-3	技术创新管理(赵晶媛)(2010年)	本版	32
管理研究方法	即将出版	管理研究:理论前沿与方法(第2版)(席酉民)(2013年)	本版	45
管理学	978-7-111-23215-5	管理基础与实务(朱权)(2008年)	本版	30
管理学	978-7-111-37505-0	管理学(第2版)(陈传明)(2012年)	本版	36
管理学	978-7-111-35399-7	管理学(李彦斌)(2011年)	本版	35
管理学	978-7-111-29302-6	管理学(卢润德)(2010年)	本版	29
管理学	978-7-111-25012-8	管理学(聂锐)(2008年)	本版	36
管理学	978-7-111-33846-8	管理学(王关义)(2011年)	本版	29
管理学	978-7-111-24832-3	管理学:企业的视角(纪成君)(2008年)	本版	28
管理学	978-7-111-38887-6	管理学基础(李立新)(2012年)	本版	35
管理学	978-7-111-37405-3	管理学原理(精品课)(徐碧琳)(2012年)	本版	35
管理学	978-7-111-22341-2	现代管理学(“十一五”国家级规划教材)(精品课)(张英奎)(2007年)	本版	30
管理学	978-7-111-35694-3	现代管理学(蒋国平)(2011年)	本版	34
管理沟通	978-7-111-35242-6	管理沟通(刘晖)(2011年)	本版	27
管理沟通	978-7-111-29573-0	管理沟通:成功管理的基石(第2版)(魏江)(2010年)	本版	39
工商管理类专业综合实训	978-7-111-21236-2	工商管理类专业综合实训教程:工商模拟市场实训(精品课)(阚雅玲)(2007年)	本版	22

译者序
前言
致谢

第一部分 定义管理工作以及管理的挑战

第 1 章 定义主管的工作	2
1.1 组织和层级	3
1.2 管理过程	4
1.3 正在变化的对主管的期望	6
1.4 员工到主管的转变	8
1.5 主管的技能	13
1.6 从概念到技能	15
案例 1-A 向基层管理者转变	19
案例 1-B 领导 A 团队	20
第 2 章 定义管理的挑战	21
2.1 全球竞争	22
2.2 技术进步	25
2.3 电子商务现象	27
2.4 在多样化的组织中工作	30
2.5 正在改变的公司运营方式	33
2.6 混沌状态中的成功	36
2.7 从混沌到危机	37
2.8 伟大并赢利的组织	38
案例 2-A 自助式银行	44
案例 2-B 道德考虑	45

第二部分 计划、组织、安置员工、控制和决策制定

第 3 章 计划和设置目标	48
3.1 什么是正式计划	49
3.2 生产率	49
3.3 计划和组织中的层次	52
3.4 关键计划指南	55
3.5 目标设置	60
3.6 关于计划的特别案例：创业型主管	63
案例 3-A 确定计划	68
案例 3-B 当没有遵守正确的流程时	68
第 4 章 组织	70
4.1 什么是组织工作	71
4.2 组织的基本概念	72
4.3 从部门化到组织结构	80
4.4 组织你的员工	84
4.5 通过分权授权他人	85
案例 4-A 计划的使用	89
案例 4-B 一位称职的主管	90
第 5 章 安置员工和招聘	91
5.1 人力资源管理的法律环境	93
5.2 雇用计划	95
5.3 招聘和选拔	96
5.4 入职指南、培训和开发	103
5.5 绩效评估	105

5.6 薪酬和福利	105	8.5 员工真的得到了他们所期望 得到的吗	167
5.7 当前人力资源管理面临的问题	106	8.6 设计具有激励作用的工作	170
案例 5-A: 通过网络找工作	112	8.7 当今主管面临的激励挑战	172
案例 5-B: 如何招聘、安置员工	113	案例 8-A: 同工不同酬	180
第 6 章 控制	114	案例 8-B: 牙科诊所的失败	180
6.1 控制过程	115	第 9 章 领导员工	182
6.2 控制的类型	120	9.1 理解领导力	183
6.3 控制的焦点	121	9.2 领导者是天生的还是后天的	184
6.4 当代的控制问题	128	9.3 如何成为领导者	187
案例 6-A: 言出必行	133	9.4 领导行为和风格	190
案例 6-B: 菲多利公司的控制衡量 方法	134	9.5 高效的领导	191
第 7 章 问题分析和决策制定	135	9.6 当代领导的角色	194
7.1 决策制定过程	136	9.7 当今的领导问题	196
7.2 决策工具	139	案例 9-A: 帮助罗伯特成为一位领导	201
7.3 决策制定的风格	141	案例 9-B: Galwal 的管理风格	201
7.4 问题和决策	144	第 10 章 有效沟通	203
7.5 群体制定决策	146	10.1 什么是沟通	205
7.6 决策制定中的道德问题	149	10.2 沟通过程	206
案例 7-A: 形成一种决策制定风格	154	10.3 沟通方式	207
案例 7-B: 来自一位汽车销售明星的 改进方案	155	10.4 即时信息与短信带来的问题	209
第三部分 激励、领导、 沟通及发展		10.5 有效沟通的障碍	212
第 8 章 激励员工	158	10.6 特殊的沟通技能: 积极倾听	218
8.1 什么是动机	160	10.7 反馈技巧的重要性	219
8.2 理解个体差异	160	案例 10-A 奥索卡公司的沟通问题	224
8.3 早期激励理论	162	案例 10-B 加一点这个, 加一点那个	224
8.4 当代激励理论	165	第 11 章 管理群体和工作团队	226
		11.1 什么是群体	227
		11.2 为什么要加入群体	228
		11.3 理解非正式工作群体	228

11.4 团队的增加	232	第 14 章 应对冲突、办公室政治、 员工处分与谈判	292
11.5 主管面临的团队挑战	237	14.1 什么是冲突	293
11.6 当代团队问题	241	14.2 理解组织中的政治	299
案例 11-A 惠普公司的分销渠道	245	14.3 纪律处分	302
案例 11-B 欢迎来到巴恩斯城市 医院	245	14.4 谈判	307
第四部分 绩效评估、员工安 全、谈判、组织变 革与员工关系		案例 14-A 社交网络出了问题	314
第 12 章 员工绩效评估	248	案例 14-B 生态景观公司的冲突	315
12.1 员工绩效评估的目的	250	第 15 章 变革管理	317
12.2 绩效评估方法	255	15.1 变革的推动力量	318
12.3 绩效评估中可能存在的问题	259	15.2 关于变革过程的两种观点	321
案例 12-A 360 度绩效评估方法	268	15.3 激励创新	326
案例 12-B “运动鞋城”的绩效 评估	269	案例 15-A 技术驱动变革	331
第 13 章 安全健康的工作环境	270	案例 15-B Introl Systems 公司的 搬迁	331
13.1 职业安全与健康法案	272	第 16 章 主管在劳动关系中的 角色	333
13.2 工作安全计划	278	16.1 什么是劳动关系	334
13.3 安全保障的特例：工作 场所暴力事件	280	16.2 劳动法案	337
13.4 保持健康的工作环境	281	16.3 员工是怎样被组织起来的	340
13.5 压力	283	16.4 劳资双方的谈判	341
13.6 帮助所有员工	285	案例 16-A 德士古提供劳动关系 培训	350
案例 13-A 获得健康或者离开	289	案例 16-B 法兰多格特服务公司 面对的工会挑战	351
案例 13-B 萨姆森公司的安全 第一	290	附录 个人发展	352
		术语表	360



Part 1 | 第一部分

定义管理工作以及管理的挑战

第一部分把主管引入工作的世界，并且介绍一位主管应该承担的职能。在这一部分主要强调主管的角色以及主管在当前正在改变的工作环境中所需要的技能。主管的职位也受到一些环境因素的影响。这一部分将讨论这些因素究竟是什么，以及这些因素是怎样影响主管的职能的。

»»» 第 1 章 定义主管的工作

»»» 第 2 章 定义管理的挑战

定义主管的工作

学习目标

阅读完本章后，你将能：

1. 解释主管、中层管理者和高层管理者之间的差别。
2. 定义主管。
3. 识别管理过程的四个职能。
4. 解释为什么主管的角色是模糊的。
5. 描述四个关键的监管技能。
6. 识别成功的主管所需要具备的要素。

管理困境

组织正在经历巨变，组织的传统结构也随之改变了吗？答案大体上是肯定的，虽然传统的组织结构仍然被广泛应用，但为了吸引潜在的员工，一些企业正在改变自己传统的组织结构。谷歌就是一个突出的例子。根据《财富》杂志的排名，谷歌连续五年在最适宜工作的企业排名中名列前茅五。是什么使得这个组织如此与众不同？为什么员工都涌向谷歌这样的企业？

在传统的金字塔形组织中，员工处在金字塔最底层，在他们之上的是主管，中层管理者又在主管之上（见图 1-1）。这种组织结构是管理的纵向路径，决策制定者将命令沿着组织层级自上而下地传递给底层员工。员工对于组织运作没有多少话语权。

谷歌以一种独特的理念为基础组建了一个跨职能团队的组织结构，这种跨职能的组织结构更多地采用团队导向的管理模式，是一种水平的组织结构。谷歌在自己的官方网站中表明，公司有意保持一种小企业的观念，相信每一位员工都是亲力亲为的贡献者，每位员工对于谷歌的成功具有同等程度的重要性。谷歌的福利待遇也是吸引员工的一个重要原因。谷歌声称，从员工退休金到员工的免费午餐晚餐，他们都会依照每一位员工特定的需求来为其定制。对于这样的企业，员工还会有不满意的地方吗？

在你看来，哪种组织结构更有效？为什么？你是否认为垂直的组织结构在一些情况下更有效，而水平的组织结构在另一些情况下更优？你更希望在一个轻松的工作环境下工作，还是在一个更结构化的组织中工作呢？

本书是关于在今天的动态组织中工作的数以百万计的主管们的，以及为了帮助组织达成目标他们所做的工作。本书将向你介绍那些具有挑战性的活动以及今天快速变化的主管世界！

1.1 组织和层级

主管们在被称为**组织**（organization）的地方工作。在我们鉴别谁是主管以及他们做什么之前，有必要阐明我们所说的组织的含义。组织系统地将人们组织在一起以实现某些特定的目标。你的学院或者大学就是一个组织。当然还有像超市、慈善机构、教堂、社区加油站、美国新英格兰爱国者橄榄球队（New England Patriots）、诺基亚公司（Nokia Corporation）、澳大利亚牙医协会（Australian Dental Association）、锡达斯-西奈医院（Cedars-Sinai Hospital）。它们每个都包含了特定的共同特征，因此都是组织。

1.1.1 组织拥有的共同特征是什么

所有的组织，不管规模大小和关注什么，都拥有三个共同的特征。第一，每个组织都有一个目标。一般地，一个组织特定的目的由组织希望完成的一个或一组目标来表示。第二，每个组织都由人组成。组织需要由人来设定目标，需要由人来展开各种各样的活动以实现目标。第三，所有的组织都构建了一个系统的结构，以定义成员的角色以及限制成员的行为。这种系统结构可能包括创建规则和条例，给某些成员监督其他成员的责任，形成工作团队，或者撰写职位描述使组织的成员清楚他们的责任。

尽管组织之间和它们的结构之间差别很大，并经常根据组织运营的环境进行调整，但在最传统的组织中，我们可以将组织的结构表示为一个包含四个大类的金字塔（见图 1-1）。

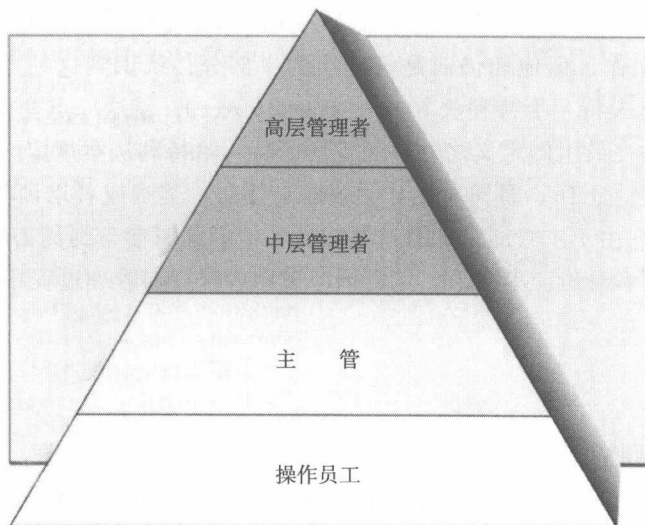


图 1-1 传统金字塔组织中的层级

1.1.2 什么是组织的层级

一般来说，组织可以分为四个不同的层级：操作员工、主管、中层管理者和高层管理者。我

们先简要地看一下每个层级。

金字塔的底层由**操作员工**（operative employees）构成。这些员工完成特定的任务，用体力来生产组织的商品和服务。例如汉堡王（Burger King）的前台销售员、前进保险公司（Progressive Insurance）的理赔人员、丰田汽车（Toyota）的生产线工人、美国联合包裹运送服务公司（UPS）的递送包裹的员工。这个类别可能还包括许多专业的职位：医生、律师、会计师、工程师和信息技术专家。这些操作员工的共同特征是他们一般不管理或者监督其他员工的工作。

接下来看图 1-1 中最高的两个层级。这些是传统的管理职位。**高层管理者**（top management）是一些负责制定组织总体目标和为实现这些目标制定政策的人。在营利性机构里典型的高层管理者的头衔包括董事会主席、首席执行官、总裁和高级副总裁。在非营利性机构中，高层管理者可能有如下头衔：博物馆馆长、学校校长或者州长。**中层管理者**（middle managers）包括所有在高层管理者之下管理其他管理者的员工。这些人负责在他们各自的部门或单位制定和实现特定的目标。但是，他们的目标并不是独立制定的。相反，高层管理者制定的目标为中层管理者提供了需要实现的具体方向。理想的情况下，如果每位中层管理者都实现了他的目标，整个组织也就实现了它的目标。中层管理者的头衔有：财务副总裁、销售总监、部门经理、团队经理、地区经理、单位经理或者高中校长。

让我们再回到图 1-1。我们还未描述的一个层级就是**主管**（supervisors）。像高层管理者和中层管理者一样，主管也处在组织的管理层。与其他管理者不同的是，主管监督操作员工的工作。主管是唯一不管理其他管理者的管理者。有人将主管看作**基层管理者**（first-level managers）。也就是说，从传统的金字塔形组织的底部算起，主管代表了管理层的第一个层级。

什么样的头衔能告诉你某人是一位主管？尽管头衔有时带有欺骗性，那些拥有如下工作头衔的人如经理助理、部门主管、部门主任、领队、领班或者团队领导，一般处于主管职位。主管工作的一个有意思的方面是他们可能和他们的员工一起参与到操作性工作中。美国汉堡王的柜台办事员可能也是轮值主管。前进保险公司的索赔主管可能也处理索赔事件。尽管主管会进行操作性的工作，但他们仍旧是管理层的一部分，认识到这一点非常重要。1947 年美国国会通过了《塔夫特 - 哈特利法》（Taft-Hartley Act），使这一点变得更为明确。这个法案特别地将主管排除在员工的定义之外。而且塔夫特 - 哈特利法案规定“主管是那些能雇用、暂停职务、调任、停止工作、召回、提升、解雇、任命、奖励或者培训其他员工，并且可以进行独立判断的人”。由于主管通常拥有这些权威，他们同时参与到员工的工作中这一事实绝不会改变他们的管理者身份。事实上，他们仍旧被期望履行与管理过程相关的职责。

1.2 管理过程

就像组织拥有共同特征一样，组织内各个层级的管理者也有共同特征。尽管他们的头衔差别很大（不论是华盛顿中心医院（Washington Hospital Center）心脏中心监督 11 个紧急护理专家的护士长，还是拥有超过 150 000 员工的埃克森公司（Exxon Corporation）的首席执行官），但他们的工作中有一些共同的要素。在本节中，当我们讨论管理过程和管理者做些什么时，我们将着眼于这些共同点。

1.2.1 什么是管理

管理 (management) 是指通过其他人或者与其他人一起有效率和有效果地将事情完成的过程。这个定义揭示了管理的几个重要特征：过程、有效率和有效果。

在管理的定义里，**过程 (process)** 代表了主管们所从事的主要活动。我们称其为管理职能。下一节将具体描述这些职能。

效率 (efficiency) 是指正确地做事，表示投入和产出的关系。在给定的投入下，如果你能获得更多产出，你就提高了效率。当你在更少的投入下获得相同的产出时，你同样提高了效率。因为主管处理的要素资源（包括资金、人员、设备）是稀缺的，所以他们关心如何有效率地使用这些稀缺资源。因而，主管必须关心最小化资源成本。

尽管最小化资源成本是重要的，但仅仅有效率是不够的。主管必须关注任务的完成，我们称之为**效果 (effectiveness)**。有效果是指做正确的事。在组织中，这就是指实现组织的目标。图 1-2 显示了效率和效果是如何相互联系的。对效率的需要会对效果产生复杂的影响。如果你忽视效率，可能更容易实现效果。例如，如果你忽视人员和材料投入的成本，你就可以生产更复杂和更高质量的产品。然而，这很可能会发生严重的财务问题。因此，做一位好的主管意味着同时关心达到目标（有效果）和尽可能地有效率。

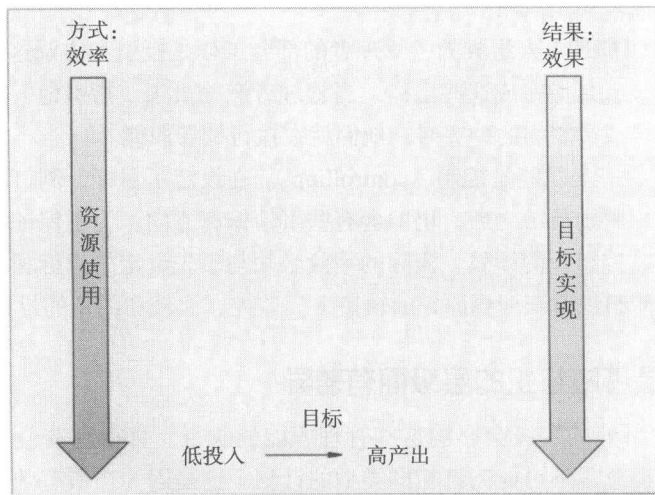


图 1-2 效率和效果

1.2.2 什么是管理的四个职能

在 20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔 (Henry Fayol) 提出所有的管理者都执行五个**管理职能 (management functions)**：计划、组织、命令、协调和控制。^① 20 世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校 (UCLA) 的两位教授使用了计划、组织、人员调配、指挥和控制职能作为他们的管理学教材的框架。^② 尽管管理职能一般已经压缩为四个基本职能：计划、组织、领导

① H.Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris:Dnnod, 1916) .

② H.Koonrz and C.O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (New York :McGraw-Hill, 1955) .