

B

BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

Business

工商管理经典译丛

Administration Classics

今日管理学

MANAGING TODAY

[美] 斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

贾毓玲 韩笑 冯丽君 译

韩笑 校



中国人民大学出版社

工 商 管 理 经 典 译 丛

今日管理学

MANAGING TODAY

[美] 斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

贾毓玲 韩 笑 冯丽君 译

韩 笑 校

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

今日管理学/ (美) 罗宾斯著; 贾毓玲等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-08766-5

I. 今…

II. ①罗… ②贾…

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 087754 号

工商管理经典译丛

今日管理学

[美] 斯蒂芬·罗宾斯 著

贾毓玲

韩笑译

冯丽君

韩笑校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (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

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2009 年 1 月第 1 版

印 张 33.75 插页 2

印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

字 数 763 000

定 价 65.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



工商管理经典译丛
编辑委员会

顾 问：袁宝华 黄 达

主 编：纪宝成

副主编：贺耀敏 周蔚华

编 委：(以姓氏笔画为序)

王化成 王其文 王立彦 孙健敏 刘曼红

李 焰 余明德 吴雯芳 金 碚 费小琳

闻 洁 赵锡军 徐二明 郭 毅 黄卫伟

梅清豪 董克用

《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。全国人大常委会副委员长、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5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》也必须适时更新版本，并增加新的内容，才能保持持久的生命力。我们将在推出更新版的基础上，增加《管理沟通》、《商业伦理》、《经济管理统计》、《企业的法律环境》、《管理信息技术》和《商业研究方法》等新的内容，同时还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。

本译丛入选的书目，都是世界著名的培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、汤姆森学习集团、约翰威立出版公司等权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国（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，是中国人民大学、北京大学和上海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，并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个人自学使用。

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、论证和翻译主持工作，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

2003 年 6 月

作者序

本书的第一版曾特别提到两个与众不同的写作目标：(1) 引入新的管理典范；(2) 将管理的基本概念与组织行为融为一体。本版（第二版）中，作者仍沿袭这两大目标来撰写本书的内容。

新的管理典范

编著管理学教科书的传统的典范仍走所谓的“功能取向”（functional approach）；若依循此一典范，则教科书大都会分为计划、组织、领导及控制等四部分来介绍。这样的架构对于描述 20 世纪六七十年代的经理人的工作，算是比较贴切的。然而，随着时代的变迁，功能取向的管理架构似乎已无法符合现今组织与工作场所的变革的需求。类似多元化、全球化、品质化、伦理行为、社会责任、企业家精神及组织学习等课题，很难切入功能取向的管理典范。此外，管理者本身的工作事实上已从“指挥与控制”转变至创造共享的愿景、对员工赋权，及创造自我管理的团队。为了因应这些变化，本书第一版即已引介一些新的、整合性的典范，其主要靠专注于以下三个知识领域来建立管理的能力（competence）：决策、规划与监控系统；任务、人员与文化的组织；领导与赋权。另外，诸如全球化、多元化及伦理等课题，将融入本书的相关章节，而非独立成章来介绍。此种编排架构虽不是完美无缺，但这种新的典范应较能掌握今日管理学的现实与精髓。

管理概念与组织行为的结合

本书的第二个目标在于回应全球各地商学院课程的变动。之前，许多学校单独开设“管理学原理”与“组织行为”二门课；然而一些受到认可的商业课程设计与许多的学者皆认为，这两门课程的确有很多重叠的内容，因此越来越多的学校将这两门课程结合起来。如果将这两门课程加以结合，那么教科书的内容也需要有所修正，例如，应该比一般的管理学导论之类的教科书涵括更多的组织行为（OB）课题；同样地，也应比标准的组织行为学教科书涵括更多的管理学内容。本书即将管理学课程的基本概念与组织行为学的完整内容加以融合。为了符合融合的需要，本书在讨论组织行为时会特别强调一些传统的管理学课题，也会在讨论管理学的内容时融入基本的组织行为学课题。例如，第 3 章介绍决策的制定，我们仅简要地说明理性决策的模式，而主要着重于决策制定的行为方面的探讨。此外，在介绍基本的组织行为学课题时，如第 12 章的人格特质、知觉及态度，其重点摆在如何应用这些观念而成为更有效能的管理者。

本书所依据的哲学理念：知识与技能的平衡

本书同时考量到对知识的吸收与技能的应用。学生不仅需要了解管理的基本概念与知识，更要能将这些知识应用到工作上。

读者在研读本书时，必须投入相当的心力，思考着如何利用本书来协助自身管理技能的建立。相关的管理技能出现的课题与章节（如括弧所标示）如下：积极地倾听（17）、预算编列（5）、教导（15）、冲突管理（17）、咨商（17）、决策制定（3）、授权（17）、环境侦察（4）、回馈（17）、面谈术（9）、谈判（17）、问题解决（3）、时间管理（5），以及诚信的建立（16）。

此外，我认为学生都想知道，究竟哪些理论较实用，哪些较不可行。大多数的学生对于学术研究上的细节，人类知识的历史演变，或竞争理论的长篇道理等，较不感兴趣。因此，在本书中，对于这些主题、管理思想的发展及研究方法等，都仅作简要的描述。例如，与大多数的管理学教科书不同的是，本书的编排着重于激励与领导的相关议题（第13~15章），而不强调那些传统的理论。这些章节都是先点出近代的重要议题，然后引用相关的理论来说明与讲解，使读者在应用上能有实际的指导方针。

近代管理的内涵

本书第一版的使用者曾向作者提出一些正面的意见，主要是关于其他教科书所未涵盖的管理议题。本版仍维持将近代的管理议题包括于教科书的作法；以下列出的是其他的管理学教科书所未讨论，但在本书中皆有加以探讨的课题：

- 管理的能耐
- 管理效能的评估
- 专案管理
- 环境侦察
- 竞争情报
- 时间管理
- 风险的外部化
- 民营化
- 科技转移
- 愿景式的领导
- 团队领导
- 将个人转型为团队的参与者
- 诚信的建立
- 理解情绪的作用

目 录

第 I 篇 绪论	1
第 1 章 欢迎来到多变的工作世界	3
新经济	5
全球化	5
技术变革	6
三次浪潮：工作市场中的起伏	7
多样化	8
多变的社会期望	8
企业家精神	9
“顾客至上”：品质、速度、低成本	9
民营化	10
新组织	10
灵活性与临时性	11
风险外部化	12
劳动力多样化	13
全面质量管理	15
组织精简化	16
组织再造	16
技能短缺	17
运用专长：核心竞争力	18
“朝九晚五”的消失：弹性工时	18
赋权	18
建立团队	19
工作减少以及传统的工作保障的丧失	19
弹性薪酬	20
社会责任与道德	21
新员工	22
双型劳动力	22
多样化的技能	23
非永久性	24
自我主导的职业生涯	24
持续地再训练	25

成为团队的好成员	25
应付精神错乱及压力	25
摘要	26
复习题	27
第 2 章 管理组织和人：谁、什么及为什么	28
管理者及其工作领域	30
何谓管理者?	30
为什么要有管理职位?	31
管理者的分类	31
何谓组织?	32
为何要有组织?	32
管理者和组织及组织行为间的联结	33
管理者工作面面观	33
管理的功能	33
管理者角色	34
管理技能	35
管理者的胜任能力	36
扮演决策者角色的管理者	36
作为变革驱动者的管理者	38
综合和前瞻	40
评估管理者的效能	41
效率与效能的定义	41
组织的利益相关者	42
常用的效能评估标准	42
整合的架构	45
本书内容简介	47
摘要	49
复习题	49
第 II 篇 决策、计划和控制系统的	51
<hr/>	
第 3 章 决策的制定	53
如何制定决策?	55
理性决策的制定过程	55
不确定性与风险	56
创造力	57
定量分析	59
谁应该制定决策?	62
个人与团体	63
制定决策的阶层	63
如何在组织中真正做出决策?	64
有限理性	65

直觉	66
确认问题	67
发展选择方案	68
选择	69
将解决方案付诸实行	70
个体的差异	70
道德发展的程度	71
组织的限制	73
文化差异	74
管理者如何改善决策的制定?	74
分析情境	74
洞察偏见	75
综合理性分析与直觉	75
选择适合工作需要的决策模式	75
使用激发创意的技术	76
应用道德决策指南	76
摘要	76
复习题	77
第 4 章 评估环境	78
定义环境	80
环境不确定性的主要来源	81
顾客	81
竞争者	82
供应商	82
政府	82
媒体	83
特殊利益集团	83
环境扫描	83
环境扫描工具	84
竞争者情报	84
设想方案的发展	85
预测	86
基准化设定	88
环境扫描的道德问题	90
管理环境的策略	90
策略分类	90
内部策略	91
外部策略	93
选择策略	95
现代组织的环境议题	96
针对不同国家文化调整管理行为	96
文化冲击	99

社会回应.....	100
满足顾客.....	102
质量和 ISO 9000	103
摘要.....	103
复习题.....	104
第 5 章 计划制度	105
什么是计划?	107
计划的种类.....	107
战略性与操作性计划.....	107
短期、中期和长期计划.....	108
在不确定性环境下的计划.....	108
为什么管理者要做计划?	109
有关计划的批评.....	109
注意底线: 计划提高了组织的绩效吗?	110
计划由哪里开始: 定义组织目标.....	111
建立战略.....	111
战略的种类.....	112
SWOT 分析	113
战略的架构.....	115
战略的执行.....	117
战略执行成功的特色.....	117
维持竞争优势的重要性.....	118
项目管理——现代的管理工具.....	119
什么是项目管理?	119
项目计划程序.....	120
项目经理的角色.....	120
企业家: 战略规划的特殊例子.....	121
什么是“企业家精神”?	121
你属于企业家型的人吗?	123
企业家与传统经理人的不同.....	123
目标: 在规划中的善用与误用.....	125
组织需要多重目标.....	125
真实目标与宣称目标的不同.....	125
目标的价值.....	126
从观念到技能: 目标管理.....	126
目标的负面作用.....	127
个人规划: 建立你的管理时间技巧.....	127
时间是稀缺的资源.....	128
专注于可支配的时间.....	128
你怎么利用时间.....	128
达到有效的时间管理技巧.....	129

	摘要.....	130
	复习题.....	131
第 6 章	绩效评估控制系统.....	133
	控制过程.....	135
	衡量.....	135
	比较.....	136
	采取管理行动.....	137
	管理者试图控制的项目.....	138
	人员行为.....	138
	财务.....	140
	营运.....	141
	信息.....	144
	MIS 如何影响公司的控制制度?	145
	何谓管理信息系统?	146
	MIS 的演进	146
	基于电脑控制的道德问题	149
	控制的负面影响.....	149
	控制工具.....	150
	预算.....	151
	计划评核技术网路分析法.....	153
	控制图.....	156
	摘要.....	158
	复习题.....	158
第Ⅲ篇	组织任务、人员和文化	163

第 7 章	技术与工作流程设计.....	165
	技术与生产力.....	167
	运营技术.....	168
	设计.....	168
	生产.....	169
	顾客服务.....	171
	分销.....	172
	持续改善流程.....	173
	工作流程再造.....	174
	信息技术.....	175
	办公室的工作流程.....	176
	内部沟通.....	177
	决策支援.....	177
	技术与员工淘汰.....	179
	工作设计.....	180
	工作的关键要素.....	181

	工作要素——感觉还是现实?	183
	为单个员工设计工作以提升绩效	183
	基于小组的工作设计	184
	工作日程方案	185
	摘要	188
	复习题	188
第 8 章	组织设计	191
	何谓组织结构?	193
	专业分工	193
	部门化	195
	命令链	196
	控制幅度	197
	集权与分权	198
	正式化	198
	组织设计的权变方式	200
	机械式和有机式的设计: 效率与弹性	200
	战略	201
	组织规模	202
	技术	203
	环境的不确定性	203
	有机式组织越来越受欢迎的原因	204
	组织设计的其他选择	205
	简单结构	205
	官僚式组织	206
	矩阵式结构	207
	团队基础的结构	208
	内部自治单位	209
	虚拟组织	210
	摘要	212
	复习题	213
第 9 章	人力资源管理	219
	管理者与人力资源部门	221
	人力资源管理程序	221
	法律环境: 什么法律与规定影响了 HRM 的执行?	222
	美国	222
	加拿大	224
	墨西哥	224
	澳大利亚	224
	德国	225
	人力资源规划: 我们的 HRM 需求是什么?	225
	现状评估	226
	未来评估	226

开发未来计划.....	226
招募：管理者要在何处找到合格的工作人选？.....	227
甄选：管理者如何选出最合适的工作人选？.....	228
甄选的基础.....	229
甄选工具.....	230
培训：管理者如何确定员工具备最新的技能？.....	234
日益重要的培训.....	234
评估培训需求.....	234
培训的种类.....	235
培训方法.....	237
培训课程个人化：因材施教.....	238
绩效评估：什么是评估员工绩效最好的方法？.....	239
我们评估什么？.....	239
谁应该负责评估？.....	240
绩效评估的方法.....	241
提供绩效反馈.....	242
团队绩效评估.....	244
裁员：人员过剩有哪些解决方法？.....	244
人力资源管理的当代议题.....	245
管理者如何限制性骚扰的发生？.....	245
组织在员工的职业生涯中扮演何种角色？.....	246
工会对人力资源管理的实施有什么样的影响？.....	247
摘要.....	247
复习题.....	248
第 10 章 了解群体并发展为有效的团队	252
群体与团队.....	254
基本的群体概念.....	254
角色.....	255
准则.....	255
凝聚力.....	257
规模.....	258
群体组成.....	259
非正式的沟通：葡萄藤.....	259
地位.....	260
冲突.....	262
再论群体决策.....	262
为什么近年来团队方式很受欢迎？.....	266
团队的种类.....	267
解决问题的团队.....	268
自我管理的工作团队.....	268
跨职能团队.....	269
建立高绩效的团队.....	270

	工作团队的规模	270
	成员的能力	271
	角色分配和多样化的培养	271
	追求共同目的的承诺	271
	建立具体的目标	272
	群体懈怠和责任归属	272
	恰当的绩效评估与奖励制度	272
	将个人转型为团队成员	273
	挑战	274
	塑造团队成员	274
	小心! 团队不是万灵丹	275
	摘要	276
	复习题	276
第 11 章	创造并维持组织的文化	282
	何谓组织文化?	284
	定义	284
	组织是否有统一的文化?	285
	强势文化与弱势文化	286
	文化代表组织的个性	287
	组织文化与国家文化	289
	文化是如何形成的?	289
	员工如何学习组织的文化?	290
	故事	290
	仪式	291
	实体标识	291
	语言	292
	如何理解一个组织的文化?	292
	管理组织文化的技术	294
	维持组织的文化	294
	改变组织的文化	298
	融合组织的文化	299
	强势文化对于员工多样化的威胁	300
	摘要	301
	复习题	301
第 IV 篇	领导与赋权	307
第 12 章	了解人类行为的基础	309
	个性: 用以分辨个人的差异	311
	以个性特质来预测行为	311
	迈雅斯—布里格斯理论框架	314
	“五大”理论框架	315

个性与工作的配合	316
管理启示	317
感知与归因理论：解释我们周边的世界	318
影响感知的因素	318
归因理论	319
评价他人时的感知捷径和错误	321
管理启示	322
期望：所见即所得	322
态度：感觉影响行为	323
最受重视的工作态度	324
处理认知失调	324
快乐的员工是生产力高的员工吗？	325
了解情绪	326
管理启示	329
学习：人们如何适应环境？	330
人们学习的方法	330
通过塑造来管理学习	332
学习模式	334
管理启示	335
人类行为的文化差异	336
截然不同的文化	336
管理启示	337
摘要	337
复习题	338
第 13 章 工作激励与奖励	342
激励与奖励常见的错误概念	344
激励的定义	346
激励和奖励的基本议题	346
人们希望满足哪些基本需求？	347
人们基本上是否愿意负责任？	351
造成员工满意或者不满的原因是什么？	352
具体的目标能否改善激励作用？	354
强化作用如何影响激励作用？	355
员工认为他们受到不公平待遇时会怎样？	355
期望如何影响激励？	357
激励对新的劳资关系有何启示？	359
文化差异如何影响激励员工？	362
激励理论的整合模型	363
当代的应用	364
员工涉入	364
开卷式管理	365
变动薪酬计划	366