



高等学校经济与管理专业系列教材

Principles & Practices of Management

主 编 段云龙 刘永松

副主编 杨立生 杨 虹 张 颖 刘超群 李兴宽

管理学原理与实践

高等教育出版社

经管

高等学校经济与管理专业系列教材

Principles & Practices of Management

主 编 段云龙 刘永松

副主编 杨立生 杨 虹 张 颖 刘超群 李兴宽

管理学原理与实践

GUANLIXUE YUANLI YU SHIJIAN

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是编者长期研究、教学和实践的成果。书中通过大量的同步测试、案例分析、管理实践与训练等系统阐述了管理学的理论与实践。本书充分吸纳了管理学经典的理论和方法,同时大量引入了管理学的前沿内容,例如,学习型组织、流程再造、知识管理。

本书包含六篇共十七章的内容,涵盖了管理学的基本概念、管理职能以及管理创新。第一篇为总论,主要阐述管理与管理者、管理理论的发展、社会责任与管理道德。第二篇至第五篇按照管理的四大职能进行编写,即计划、组织、领导、控制。第二篇决策与计划,主要介绍决策与决策方法、计划与计划工作、战略性计划与实施。第三篇组织,主要介绍组织结构与设计、组织融合、组织变革与组织文化。第四篇领导,主要介绍领导与领导者、激励和沟通。第五篇控制,主要介绍控制基础、控制方法和控制系统。第六篇为管理创新,主要介绍了创新与管理创新基础和管理创新的新发展。

本书既可以作为高等学校经管类专业管理学课程教材,也可以作为高职高专学生、社会人员学习管理学知识的教材或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实践 / 段云龙, 刘永松主编. —北京:
高等教育出版社, 2017. 7
ISBN 978-7-04-047705-4

I. ①管… II. ①段… 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 (2017) 第 130373 号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 刘自挥 封面设计 张文豪 责任印制 高忠富

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hep.com.cn/shanghai
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landaco.com
印 张	23.75		http://www.landaco.com.cn
字 数	592 千字	版 次	2017 年 7 月第 1 版
购书热线	021-56717287	印 次	2017 年 7 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	45.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 47705-00

编 委 会

主 编 段云龙 刘永松

副主编 杨立生 杨 虹 张 颖

刘超群 李兴宽

编 委 顾 凡 铁 婧 彭 博

杨梦源 李兴宽 段云龙

刘永松 杨立生 杨 虹

张 颖 刘超群

前言

管理实践活动与人类社会的活动息息相关。自从有了人类社会活动,管理活动也就随之出现。20 世纪初叶,随着泰罗科学管理理论的提出,管理也从活动、经验成为科学,管理学真正成为一门学科。在信息技术高速发展的今天,管理学扮演的角色越来越重要。管理学具有从实践中来、到实践中去的特色,因而对管理学教材的编写提出了更高的应用性的要求。基于此,本教材是为了适应社会和应用型人才培养的需要和要求,编者在长期的教学、科研和实践,并参阅了大量国内外同类优秀教材的基础上编写而成的。

本书在讲授管理学的基本概念、基本理论和基本方法的基础上,与目前国内很多管理学教材的着眼点不同,以突出实践性为目标,简化了管理学概念和理论的阐述,通过大量的同步测试、案例分析、管理实践与训练等形式,培养学生运用管理学方法与技术的能力,提高应用管理方法解决实际问题的能力。

本书以实际的管理工作为引导,将管理学的基本概念、管理职能和管理创新有机地融合。全书包含六篇共十七章的内容。第一篇为总论,包括第一、二、三章,主要阐述管理与管理者、管理理论的发展、社会责任与管理道德。第二篇至第五篇按照管理学的四大职能进行编写,即计划、组织、领导、控制。第二篇决策与计划,包括第四、五、六章,主要介绍决策与决策方法、计划与计划工作、战略性计划与计划实施。第三篇组织,包括第七、八、九章,主要介绍组织结构与设计、组织融合、组织变革与组织文化。第四篇领导,包括第十、十一、十二章,主要介绍领导与领导者、激励和沟通。第五篇控制,包括第十三、十四、十五章,主要介绍控制基础、控制方法和控制系统。第六篇为管理创新,包括第十六、十七章,主要介绍创新与管理创新基础和管理创新的新发展。

本书具有如下几个特点:第一,以培养经管类应用与创新人才为目的,符合这类人才培养对管理学知识的要求。第二,在编写过程中充分考虑了实践性。设计了大量的案例分析,每一章开头都有引导案例,大部分知识点的讲解都贯穿着小案例,让读者更容易理解管理学的理论和方法。此外,每一章最后都有案例分析,以帮助读者理解整章的内容。另外,尽量选取读者熟悉的国内外知名公司案例,例如,苹果、通用汽车、通用电器、微软、华为、万科、阿里巴巴、小米。这些知名企业能够引起读者的兴趣和共鸣。第三,强调动手能力和实践应用性。每章后都附有大量的同步测试题和思考题,同时设计了管理实践与训练任务,让学生在课后得到实践锻炼的机会,从而更好地理解管理学理论和方法。第四,引入了管理理论最新的研究成果。例如,管理理论的演进中阐述了系统学派、人际关系学派和权变学派。最后一

章介绍了学习型组织、流程再造和知识管理等内容。

本书由段云龙、刘永松担任主编，杨立生、杨虹、张颖、刘超群、李兴宽担任副主编。具体编写任务分工如下：第一、二章由段云龙编写，第三、四、五章由刘永松编写，第六章由刘超群编写，第七章由张颖编写，第八、九章由杨立生、杨梦源编写，第十、十一章由杨虹编写，第十二章由李兴宽编写，第十三章由顾凡编写，第十四、十五章由铁婧编写，第十六、十七章由彭博编写。另外，曹振娅、焦笑笑、杨鑫、张露、潘洋、吕颖等对本书的编写做了大量的工作。全书最后由段云龙进行审定、统稿。

在本书的编写过程中借鉴参考了大量的国内外的相关教材和文献，在此向相关作者表示衷心感谢！本书列出了主要的参考文献，若有遗漏，敬请谅解。由于编者水平有限，本书疏漏和错误在所难免，请各位专家、读者批评指正。

编者

2017年6月

目 录

第一篇 总论

- 3 || 第一章 管理与管理者
 - 引导案例
- 3 || 第一节 管理的概念、作用和任务
- 8 || 第二节 管理者的角色、技能和职业化
- 12 || 第三节 管理的职能
 - 同步测试/案例分析/管理实践与训练
- 17 || 第二章 管理理论的发展
 - 引导案例
- 17 || 第一节 中国古代的管理思想
- 18 || 第二节 早期的管理思想
- 22 || 第三节 管理理论的演进
 - 同步测试/案例分析/管理实践与训练
- 34 || 第三章 社会责任与管理道德
 - 引导案例
- 34 || 第一节 社会责任概述
- 37 || 第二节 管理的绿色化
- 40 || 第三节 管理道德
- 49 || 第四节 当今世界的社会责任和道德问题
 - 同步测试/案例分析/管理实践与训练

第二篇 决策与计划

- 59 || 第四章 决策与决策方法
 - 引导案例
- 59 || 第一节 决策与决策理论

- 66 || 第二节 决策的过程与影响因素
- 70 || 第三节 作为决策的管理者
- 77 || 第四节 决策的方法
- 同步测试/案例分析/管理实践与训练

88 || 第五章 计划与计划工作

引导案例

- 88 || 第一节 计划的概念、性质和类型
- 92 || 第二节 计划的编制过程
- 95 || 第三节 计划工作当前面临的问题
- 同步测试/案例分析/管理实践与训练

102 || 第六章 战略性计划与计划实施

引导案例

- 102 || 第一节 愿景和使命
- 104 || 第二节 战略环境分析
- 112 || 第三节 战略性计划的选择
- 116 || 第四节 计划的实施
- 同步测试/案例分析/管理实践与训练

第三篇 组织

129 || 第七章 组织结构与设计

引导案例

- 129 || 第一节 组织结构概述
- 131 || 第二节 组织结构设计的影响因素
- 135 || 第三节 组织结构设计的原则与方式
- 144 || 第四节 组织的层级化
- 同步测试/案例分析/管理实践与训练

156 || 第八章 组织整合

引导案例

- 156 || 第一节 组织中的群体
- 159 || 第二节 组织中的职务
- 163 || 第三节 委员会
- 同步测试/案例分析/管理实践与训练

170		第九章 组织变革与组织文化
		引导案例
171		第一节 变革的力量
175		第二节 组织变革的实施
186		第三节 组织文化及其发展
		同步测试/案例分析/管理实践与训练

第四篇 领导

199		第十章 领导与领导者
		引导案例
200		第一节 领导的作用及其权力来源
203		第二节 领导风格类型
206		第三节 领导理论
216		第四节 有关领导的最新观点
		同步测试/案例分析/管理实践与训练

223		第十一章 激励
		引导案例
224		第一节 激励的对象、过程及产生原因
226		第二节 早期的激励理论
231		第三节 当代的激励理论
237		第四节 激励方法及其运用
		同步测试/案例分析/管理实践与训练

247		第十二章 沟通
		引导案例
248		第一节 组织中的沟通
254		第二节 有效沟通的障碍和实现
259		第三节 冲突与谈判
		同步测试/案例分析/管理实践与训练

第五篇 控制

269		第十三章 控制基础
		引导案例

- 269 || 第一节 控制的概念、重要性和类型
273 || 第二节 控制过程
281 || 第三节 有效控制的措施
同步测试/案例分析/管理实践与训练

287 || 第十四章 控制方法
引导案例

- 287 || 第一节 预算控制
298 || 第二节 财务控制方法
304 || 第三节 其他控制方法
同步测试/案例分析/管理实践与训练

312 || 第十五章 控制系统
引导案例

- 313 || 第一节 信息技术与控制
318 || 第二节 现代控制的信息技术方法
325 || 第三节 基于信息技术的柔性作业系统
同步测试/案例分析/管理实践与训练

第六篇 管理创新

335 || 第十六章 创新与管理创新基础
引导案例

- 336 || 第一节 创新的基本内容与过程管理
344 || 第二节 管理创新的概念和内容
同步测试/案例分析/管理实践与训练

350 || 第十七章 管理创新的新发展
引导案例

- 351 || 第一节 学习型组织
355 || 第二节 业务流程再造
358 || 第三节 知识管理
同步测试/案例分析/管理实践与训练

367 || 参考文献

第一章 管理与管理者

第一篇 总 论

第一节 管理的基本概念和任务

管理就是决策。

管理就是计划。

管理就是组织。

第一章 管理与管理者

引导案例

沃尔玛的管理者

不妨设想一下这样一个职位,你必须对130多万名员工负责,并且在今后的5年内还需要雇用4万余名经理以及200万名员工。不仅如此,为了能积极地达到这个目标,每年你还得应付数以千计的法律诉讼。听起来是不是很受诱惑呢?柯尔曼·彼得森就深受这个机会的诱惑。作为沃尔玛人力资源部的首席经理及执行副总裁,彼得森显然处于公司所有人力资源事务的最前线。

从芝加哥洛约拉大学(Loyola University Chicago)毕业后不久,彼得森就在珠宝公司零售部门开始了他的职业生涯。开始工作后不久,公司就问他能否参与校园招聘活动,即与公司管理人员一起走访各大院校,并鼓励大学生毕业后加盟该公司。正是在这些活动中,彼得森找到了自己的利器。他喜欢思考如何才能搜寻到符合组织需要的合适人选,通过开发使他们能够承担更多的责任。彼得森认识到自己要善于与人相处,也真正体验到了要通过他人帮忙来完成工作。他认识到自己可以不必知晓所有答案,却可以凭靠他人的才干来取得成功。

彼得森认识到,要想成为一名优秀的管理者,就必须为组织创造价值。他的工作必须与公司的总体目标紧密相连。对于彼得森来说,为沃尔玛创造价值意味着要找到合适的人才、要开发经由良好培训的员工。在新店开张时,他必须确保员工到位,并且在工作环境快速变化的情况下,拥有工作所要求的各种技术、才干和能力。彼得森体会到,上述要求对于沃尔玛的持续成长是至关重要的。他还认为,对于沃尔玛的员工来说,无论他们的地点在德国、加拿大、墨西哥还是美国,公司价值的一致性政策及实践方式都应该是一样的。

本章讲述了有关彼得森以及成千上万像他这样的管理者的工作活动。本章将阐释管理的过程以及与管理者有关的角色、职能、技能等内容。

第一节 管理的定义、作用和任务

一、管理的定义和特性

(一) 管理的定义

对“管理”一词人们并不陌生,但要对它下一个确切的定义却不容易。

管理的定义有很多种。我国学者徐国华等(1998)将管理定义为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程”。这一定义有三层含义:第一层含义说明,管理措施(或职能)有五种——计划、组织、控制、激励和领导。第二层含义是第一层含义的目的,即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源。第三层含义又是第二层含义的目的,即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达成组织目标。以上三个层次环环相扣,构成一个有机整体。

杨文士和张雁(1994)将管理定义为“组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程”。该定义与前一定义没有本质上的区别,只不过它只强调人的作用,而对其他资源的作用有所忽视。

国外学者中,早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett, 1942)给管理下了一个经典的定义,她将管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一定义把管理视为艺术,它强调了人的因素在管理中的重要性。

帕梅拉·路易斯、斯蒂芬·古德曼和帕特丽爱·范特(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)把管理界定为切实有效支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程。这一定义与前一定义大同小异,所不同的是它立足于组织资源,原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等都属于组织资源。

沃伦·普伦基特和雷蒙德·阿特纳(Plunkett and Attner, 1997)把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上,他们把管理定义为“一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制订并达到目标的活动”。这一定义比前一定义更具体一些,它突出了管理的职能。

综合上述国内外学者对管理概念的阐释,本书得出了管理的定义。所谓管理,是指通过与其他人的共同努力,通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥,来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,既有效率又有效果地把工作做好,以实现单独的个人无法实现的目标。

对这一定义可作进一步解释:

(1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必然存在管理。

(2) 管理的本质是活动或过程,而不是其他。更具体地说,管理的本质是分配、协调活动或过程。

(3) 管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织活动中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

(4) 管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新。

(5) 管理的目的是为了实现在定的目标,而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的。

本书使用的上述定义较全面地反映了管理的内涵和外延。同时,该定义也大体上刻画了管理的特征,据此我们可以辨别管理活动与人类其他活动。

知识链接

“管理”的注解

“管理”(management)这个词是极难理解的,首先,它是美国特有的一个词,很难译成其他语言,甚至英式英语,它表明一种职能,但同时又指承担这种职能的人;它体现一种社会地位和阶层,但同时也指一门学科和研究领域。

不过,即使在美国的用法中,管理这个词作为一种术语也是不妥当的。因为,工商企业以外的其他一些机构通常并不叫管理(management)和经理(manager)。大学中叫校长,医院中叫院长,军队中叫司令官,其他机构叫主管等。

但是,所有这些机构都有着共同的管理职能,共同的管理任务,共同的管理工作,这些机构都需要管理,在所有这些机构中,管理是有效的、能动的器官。

资料来源:[美]彼得·德鲁克.管理——任务、责任、实践[M].北京:中国社会科学出版社,1987.

有了管理的定义,不难对“管理者”下一个定义:管理者是指组织中从事管理活动的人员。

(二) 管理的特性

管理作为人类的一项活动,不同于文化活动、科学技术活动和教育活动等,具有动态性、科学性、艺术性、创造性和经济性这五个特性。

1. 动态性

动态性特征主要表现为管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。

2. 科学性

管理活动可以分成两大类:一是程序性活动,二是非程序性活动。这两类活动虽然不同,但又是可以转化的,实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化来的,这种转化的过程是人们对这类活动和管理对象规律性的科学总结,管理的科学性在这里得到了很好的体现。

3. 艺术性

事实上,管理主体对管理技巧的运用与发挥,体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中,这也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。

4. 创造性

管理既然是一种动态活动,又对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照,那么欲达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。

5. 经济性

管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较。再次,管理是对资源有效整合的过程,因此选择不同资源供给与配比,就有成本大小的问题,这就是经济性的另一种表现。

管理的上述五个特性是相互关联的,是管理性质的五个不同方面的反映,其相互关系如

图 1-1 所示。

二、管理的作用

在日常活动中可以不使用管理理论吗？
管理的作用是什么？

以客户管理为例，经常会遇到这样一种情况，你给某公司的客服打了一个电话，讲述你在产品使用中遇到了一个麻烦，她很可能含糊其辞，告诉你随后处理，但是你等了很久，也不见回音，为什么呢？她早就忘在脑后了。管理

科学家会针对这种过程，设计“问题追踪表单”，要求客户服务人员，必须对打进来的每一个电话，都要进行记录，逐项解决并纳入考核，每天下午五点半，对未解决完毕的问题，全部汇报上报，以最快速度将所有客户提出的问题消灭掉。这张“问题追踪表单”的建立就创造了令客户最满意的服务效果，进一步，可以据此来设计管理软件。

工业中也会频繁遇到这种情况，如果不按工作标准的顺序操作，零部件没有夹紧，数控机床在进刀时，就会报错，刀具自动退回，等待确定无误后方可进刀。管理者们的工作，就是不断找出这些可能出现失误的问题，据此设计管理流程和作业标准。

但是非常可惜，没有几个管理者，能够观察入微，不断针对管理中的失误环节进行标准化的改善，使一切更趋于合理、更加科学，全面减少各种人为失误，这是对管理者们的一种考验，也是一位管理者义不容辞的职责所在。以最早的泰罗切削实验为例，为了找出能在最短时间内完成工作的方法，车床的转速多快才算合适？进刀量多深才算最佳？泰罗花了 26 年，陆续配备了 10 台实验机器，记录 3 万~5 万次实验，把 80 万磅重量的钢铁切成了碎屑，共耗费了 15 万~20 万美元的经费。根据实验数据，由数学家巴思搞出一个专用的快速计算尺，使用这个计算尺，任何车工，不论他是否懂得科学，都能在半分钟内确定出切削金属的最佳方法。

切削实验本身，就得出一个核心的论证：把工作设计交给工人，是极其不负责任的做法。按理说，每个车工都应该用最佳方法操作，但是，泰罗的这个实验，为了找出最佳方法整整花费了 26 年的时间，还配合了大量专家的研究，这是车工自身根本不可能办到的。任何人，如果单凭经验，只能达到“会做”，但不能达到“最佳”。所以，对于管理的计划、安排，以及操作动作设计，是不能由员工自行进行的，这是企业管理层的工作，必须由懂得管理和科学技术的专家进行。

因此，管理的作用就是保证日常活动的有序进行，防止失误的发生，减少人为造成的损失，从而提高工作效率。

三、管理的任务

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的目标。

管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此把执行管理任务的人统称

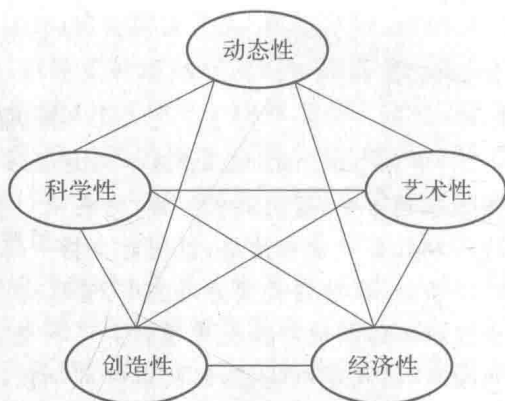


图 1-1 管理的特性

为“管理人员”或是“管理者”(manage people)。管理的任务当然也就是管理人员的任务。这里所说的管理人员,没有主管领导(executive)、行政人员(administrator),以及基层领导者(supervisor)这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别,担任不同的管理职务,拥有不同的权力范围,担负不同的责任,但是他们的任务都是相同的,都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境,使人们在其中可以发挥自己的最大才能,通过努力去实现组织目标。这是管理人员共同的任务,他们的工作比组织中其他工作更重要,因此我们将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”(manager)。例如在一个公司中,不论是总裁还是经理、部门经理、部门主管等,都属主管人员之列。

小案例

管理者是干什么的?

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下,登记订单、接单配货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起A要的书发给了B,但B要的书却发给了A的事情,引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

那么蒋华应该亲自核对这批书,还是仍由业务员们来处理?管理的任务就是设计和维持一种体系,蒋华作为邮购部经理,有责任维持邮购部的正常运行程序和工作质量。

管理者还有两个同样重要,却为大部分管理者所忽视的任务:对自己的企业或部门进行有效的监控及培育人才。

大部分管理者都乐于布置任务,做决定,但真正有效的管理者却都擅长使布置下去的任务和做出的决定得以执行。就是能够让自己的企业有“执行力”。在执行力的背后是管理者的监控手段及与之相对应的奖惩办法。我们通常以为只要用领导者的魅力和激励手段就可以让员工执行和完成管理者想要完成的任务,但没有有效的监控这样的事情通常不会出现。列宁曾有过一句名言来说明这个问题:信任固然好,监控更重要。

监控并不需要一套复杂的系统和设备,“罗兰·贝格方法”在监控方面可谓是简单有效。作为一家大咨询公司的创始人和总裁,罗兰·贝格本人可谓日理万机。但凡是和他打过交道的人都知道,他不会忘记哪怕是一件小事。他每天都接触大量的各色各样的人物,每一件需要自己和别人做的事情他都会用录音机记下来,让秘书打出并发放给相关的人员。他通常每天会发出40~50个给不同人的“内部备忘”。这当然是在完成一个管理者首要的任务:布置工作和做某些决定。但这仅仅是事情的开始。每一份内部备忘都会被写上一个时间,到了这个时间秘书就会把这个内部备忘重新放在罗兰·贝格的案头。所以,没有任何一个人能够侥幸让他忘记一件他关心过的事情。当整个系统都习惯并采用这个简单易行的做法之后,监控就是一件十分正常的事情。执行力也就大大地增强。

培育人才也许是管理者最重要的任务之一,却也因为其无法在短期内取得效果而被大部分管理者所忽略。但真正高明的管理者和有传统的企业都会十分重视这一点。例如,GE的总裁从自己上任之日起就开始物色自己的接班人。实际上,大部分企业都面临这个巨大