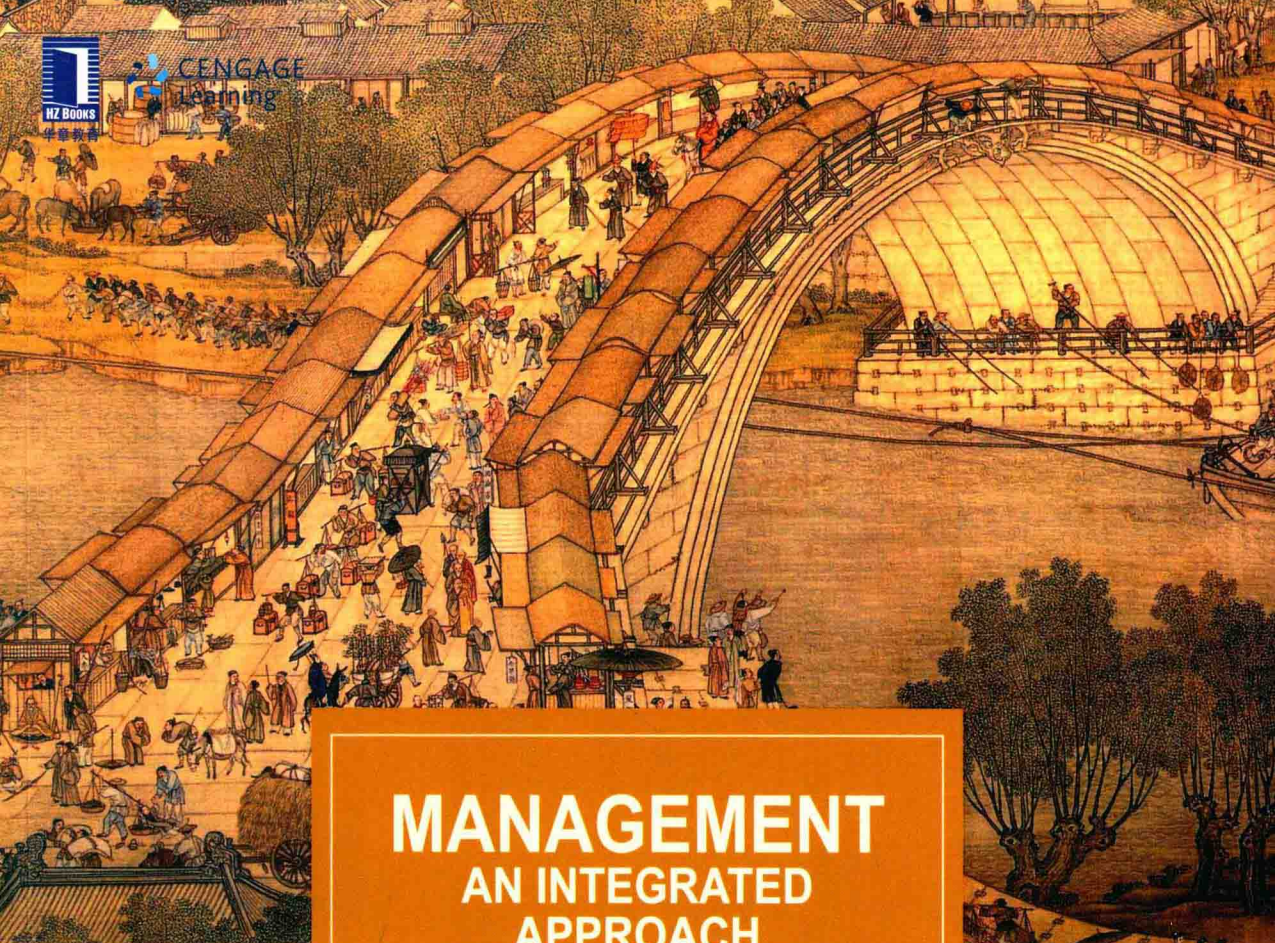




MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH

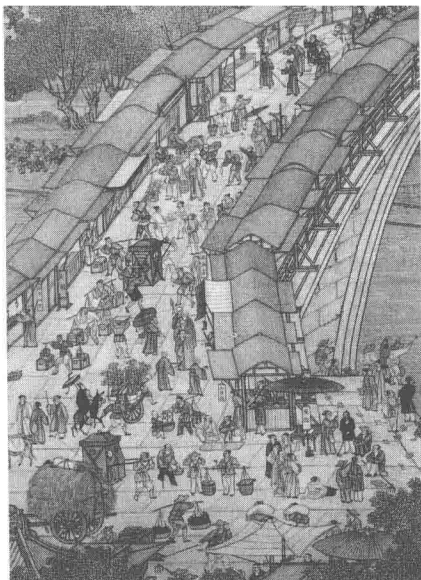
管理学

(原书第2版)

[美] 兰杰·古拉蒂 (Ranjay Gulati) 安东尼 J. 梅奥 (Anthony J. Mayo) 尼汀·诺里亚 (Nitin Nohria) ◎著
哈佛大学商学院 哈佛大学商学院 哈佛大学商学院

杨斌◎等译





MANAGEMENT
AN INTEGRATED
APPROACH

管 理 学

(原书第2版)

[美] 兰杰·古拉蒂 (Ranjay Gulati) 安东尼 J. 梅奥 (Anthony J. Mayo) 尼汀·诺里亚 (Nitin Nohria) ◎著
哈佛大学商学院 哈佛大学商学院 哈佛大学商学院

杨斌◎等译



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 2 版)/(美) 兰杰·古拉蒂 (Ranjay Gulati), (美) 安东尼 J. 梅奥 (Anthony J. Mayo), (美) 尼汀·诺里亚 (Nitin Nohria) 著; 杨斌等译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4

(华章教材经典译丛)

书名原文: Management: An Integrated Approach

ISBN 978-7-111-59524-3

I. 管… II. ①兰… ②安… ③尼… ④杨… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 054456 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-2474

Ranjay Gulati, Anthony J. Mayo, Nitin Nohria. Management: An Integrated Approach, 2nd Edition.

Copyright © 2017, 2014 by Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有, 盗印必究。本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封底贴有 Cengage Learning 防伪标签, 无标签者不得销售。

本书是哈佛商学院兰杰·古拉蒂、尼汀·诺里亚等教授的最新力作, 颠覆了大多数管理学教材以管理职能为主线的框架, 而是根据战略、组织设计和个体领导力这三大管理学支柱展开。要想获得商业成功, 必须设计并培育出具有防御力的战略。这一战略的执行则依靠各种各样的组织设计决策, 包括资源配置、组织结构和关键性能指标的整合。最终, 战略和组织设计都是个体领导力行为的结果。因此, 理解领导者如何识别并开发相应的技能十分重要。

本书适于管理类及相关专业的本科生、MBA 和研究生使用, 也可供相关从业人士参考。

出版发行: 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: 程天祥

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2018 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 28.75

书号: ISBN 978-7-111-59524-3

定价: 79.00 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

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

活教材与活教学

哈佛商学院三位正当年的大学者联手编一本《管理学》教材，其实并不是一件很“自然”的事，虽然人们一想到管理教育，总会首先想到哈佛。此事稀罕的原因，一是哈佛商学院高度专注和强调案例教学法，甚至到了某个极端，非得以案例贯穿全课不可，而知识点和概念体系只能借助协同案例的注释材料（notes）来补足；二是通常管理学教材的读者并非 MBA 或者高管教育项目的学生——哈佛商学院最为擅长并为主体的教学对象。

因此，究竟为了什么而写这么一本《管理学》教材？这个问题，就成了选择使用这本书的一个必答题，作者们当然不想仅仅凭借哈佛的名头来赢得师生的选用，确实需要给出一个开卷的理由。

作者们的“初心”是写一本“不一样”（different）而不只是“更好”（better）的管理学教材，刻意从三个方面有所创新：

一是强调“整合”（integrated），内容上有别于之前此类教材主要是以管理职能来架构各部分的通行做法，把战略视角、组织视角和领导力视角这三个管理支柱融为一炉，并在各处都关照、强调这三者之间的相互作用，力求营造一种对经营的整体感（战略如何决定组织方式，组织又怎样影响到竞争力与领导力，领导行为又对整个组织的绩效与战略达成如何作用），力图为纠正管理学或管理教育遭人诟病的“见树不见林”的积弊做些努力。

二是重视“实践”（practical），知识、概念、理论固然要在教材中详略得当地建构起体系，但是管理学本来的高度实践性、情境性，要求通过“湿漉漉”的内容让读者有找到感觉（sense-making）、投身其中的可能，更多的哈佛有代表性的精华案例微缩加工后进入相关各章，成为本书的一大亮点。较之于其他教材更多虚构小故事式的带入方式，这些案例也为教授们按需选择哈佛案例，进行剪裁合宜的深度教学提供了某种索引。案例之外，文中所提到的经济与商业的例子既有经典又多时新，许多统计、进展都跟踪到 2015 年前后，避免了管理教材与现实脱节（irrelevant）的常见病。

三是面向“全球”（global），作者尝试着引入更多美国之外、发达国家之外的视角与素材，印度、中国等新兴经济体中的企业也都有所涉及（相对而言，中国企业的案例和基于中国情境的概念与理论还很不够），虽然此方面的路还很长很长。作为中国的教师，这方面一定要

靠自己来大力补足，应该做到以中国本土案例为主，每一议题都应思考研讨之于中国情境的适用性以及中国视角的研究成果，才算基本合格。

这三个差异化的定位，可谓雄心勃勃，从成书（包括第2版）来看，“整合”与“实践”这两条还算站得住，“全球”特色则仍属有心无力。追求“整合”视角，意义不容小觑，在某种意义上，是以具体的行动来回应着明茨伯格《管理者而非MBA》以及本尼斯*How Business Schools Lost Their Way*诸如此类质疑。管理学院的管理学科研究中，微观的组织管理与宏观的战略管理通常都是分系而治的，创新、创业的研究也有宏微观之分。站到人才培养的角度，教战略者、教组织者、教领导力者，通常各管各“分”；由此而成的分隔，不仅影响到学习者对于经营整体缺乏系统把握，而且会强化组织实践中人们“以本职能为先，出问题则归罪于外”的不当价值观。哈佛商学院的高管课程中，很重要的一条经验就是打碎这些学科界限，因为高管没法把一个遇到的实际挑战，归类到这是单纯的战略问题还是组织问题，不该指望第3章方法只能解答第3章习题这种过家家式的严丝合缝。而第二个“实践”的定位，屈服于编写教材篇幅的无奈，案例从通常的二三十页缩成一两页，深究一下真的有点悖于案例教学所坚持的管理学不能“脱土论道”的基本准则，毕竟简化过度的情境设置会让管理探讨脸谱化、刻板化。所以，我说权且当那是以摘要为索引之用——浅尝略知味，甚解须周章。

这样在定位上有所引领探索，对于教材的使用范围和方式会产生什么影响呢？这个问题，其实还牵扯到一个更为基本的问题，管理学教材是编给什么人用的？在理想情况下，管理学教材适合于自学以求粗通、涉猎以求旁通之用。事实也确实如此，许多没学过管理学课程而备考管理类研究生的同学，成了管理学教材最认真的读者；许多在工作中希望通过阅读来补充些管理学知识的暗自加油者，也经常看到他们的管理学教材上写划得很仔细。而针对管理学课程，我希望教师仅仅把此书作为一本参考读物来使用，任课教师应该有体系较为完备的中国案例和阅读素材，应该在课堂上以案例和素材展开热烈的探讨，而把这本书作为学生伴随课程展开的一个工具，始终保持对管理学体系的总体把握和对许多具体概念理论的备查浏览。这里郑重地请求各位：如果要用这本书做教材，就请一定要活用，要不还不如干脆不用。我一直以来最为担心的，其实是把管理学课堂作为满堂灌PPT上引经据典（讲课中加上插科打诨）的“管理知识速成”，学管理变成记忆背诵刷书应试的路数。千万不要这样做。本科开设管理类专业受到的批评（许多人认为不适宜开办），很大一部分来自于针对缺乏生活、很少实践的18~22岁的学生，很容易使学管理变成学“书本”知识，而管理学科的知识的重要本质却在于——“活”。

2013年清华恢复举办管理学本科双学位（很大部分是面向工科学生），我自告奋勇教开篇《管理学概论》。课堂上我问的多，讲得少，“习惯了掌握知识”的学生们想要本教材心里才踏实，逼得我找到这本新出不久的《管理学》（算是缘分）。有了教材去教学，我不断调整拿捏的，就是这个“教材在教学中到底怎么用”的问题。想来想去，试来试去，体会这个“度”，就在“活”字上。

教材的存在，是要成为教学的重要支撑之一，但是真正的好教学，课程不只是课堂，教

课不是教书，修课不是读书，教学大纲不该照搬教材章节。教材不能变成教学的束缚；教师，特别是高校教师，管理类尤甚，要把教材“活”用，这是教学“活”起来的重要一步。如果读了教材就不用来课堂，或者课上听懂了则教材便无价值了，这就成了死教材呆教学。教材与教学，二者要协同：教材要引起对教学的好奇，教学要引起对教材（以及更多阅读）的兴趣，教材要让教学有回味，教学要让教材变鲜活。教材要重视覆盖——剪裁得体，要面向中人——深浅适宜，教学更强调针对——重难点特点，以及尽可能地深入浅出、各得其所。面面俱到的教学就成了念经宣科，挂一漏万的教材则称不上是教材。教学有节，教材尤甚，生动但不能激动；要有机会有代表性的立场、视角纷呈，但要允执其中，不妄加臧否，不因为自己熟悉认同某派某类观点就浓墨重彩，不能碰上自己不欣赏的部分就语焉不详。

说来简单，实为不易。所以，写教材真是功德事（惠及万千师生），但绝对是苦差事（积土积水之功），更要有真本事（名师名课方可）。好教材的价值没有被充分尊重，论文专著而后才是教材的某种学术贡献排序，妨碍了好教师投身于编好教材中，这迟早得变一变。

这本教材在宣传时难免会冠上“哈佛商学院院长领衔”的说法，但诺里亚院长只是作者之一，另外两位作者不仅学术造诣深厚，而且都长期设计并教授集成度高、挑战度大的高管教育项目，他们编写教材时，心里笔下一一直都留意着教学如何展开，怎么才能出一本服务于“活”教学的“活”教材。现在教材在手，教学活不活，就看我们的了！

教材是用来（活）用的，而不是用来（死）读的。共勉。

杨 斌

清华大学管理学教授

清华大学副校长兼教务长

2018年4月16日于清华园

管理的现实

我们对本书第1版收到的反馈、鼓励和支持深表感激。当我们几位作者打算写一本新的管理学教材时，尽力想做到的是捕捉到在持续变化和发展的环境中的管理现实。飞速变化和不断加强联系的全球商业环境要求管理者和企业保持灵活、敏捷和敏锐。为了让变革富有实效、业绩持续发展，管理者必须了解做出战略选择后的影响，如何选择企业组织的最优形式以及怎样运用领导力。在本书的第1版中，我们将这三个核心要素（战略、组织设计和领导力）称为管理学的三个支柱；这三者构成了管理的坚实基础，但绝非一成不变。随着各种情境和环境的变化，企业的战略也必须做出相应变化，而新战略的制定和执行通常就需要新的组织结构和新的领导力来适应。

当今的领导者需要能够理解战略和组织设计中的细微之别与精妙之处，才能够在竞争日趋激烈和变化纷繁的市场中持续占据有利地位。与此同时，对领导力的理解也必不可少，如此管理者才能建立和培养一个高效能的团队来落实战略。为了达到基业长青的理想目标，管理者需要深入理解这三个支柱的相互作用，以便对战略如何影响组织设计，组织设计如何作用于外部竞争实力和内部团队动力，领导力又如何影响企业最终绩效等方面拥有全面而整体的把握。

在第2版里，我们将继续探讨战略如何影响组织设计，领导者如何能达成和维持战略定位，组织要素是怎样影响企业绩效和员工动力的，领导者们该如何领导团队，全球商业环境又是怎样塑造了市场竞争格局，等等。本书既包括了基础的战略和组织理论，也涵盖了对企业管理者的大量有价值的研究。相较于第1版，我们努力在以下方面做得更好：揭示不同战略决策的结果和影响，以及随之而来的组织设计配套以及与之匹配的领导力。我们的目标是希望帮助使用本书的学生或读者能从系统性的角度理解今天这个复杂和不断变化的商业环境，为未来的领导和管理角色做好更充分的准备。

本书的结构

本书划分为四个主要部分：①管理学综述；②战略视角；③组织视角；④个人视角。每一部分的各章节都进行了扩展和更新，以笼括最新的研究成果和商业实践案例。我们希望借助书中详尽、精彩和富有实际指导意义的案例，来消除理论和实践之间的鸿沟。

本书的第一部分包括三个章节，内容集中于探讨商业大环境；其中介绍了商业的历史沿

革，也引入了管理学的三大支柱。这一部分对商业内部环境、外部环境做了全面阐述，并就全球化给商业带来的影响进行了专项说明。其中对全球化的关注也贯穿了全书：包括组建跨文化的高效团队、市场进入策略、全球沟通以及跨市场谈判等内容。此部分还融入了全书的另一主题，即商业伦理和企业社会责任。在本书中，我们对市场变化的速度和深度进行了更全面的观察，例如全球金融危机及其对公司、个人及各地市场的影响；基于此讨论，对企业的各种利益相关方也有了更深入的阐释。新版本带来了更丰富的个人、企业面临的道德两难问题的案例，讲述了如何更好地处理这些问题的方式。

本书的第二部分介绍战略视角的内容，包括第4章战略概述、第5章业务层战略、第6章公司层战略三个章节。新版本加入了更多来自世界各地的案例，丰富了战略执行的内容，对相关多元化和非相关多元化也有系统讲述。

本书第三部分为管理的组织视角，包括五个章节。此部分重点介绍组织如何作为落实战略目标的保障，并阐述了领导者在组织设计、组织文化、人力资本及绩效衡量上如何做出明智的决策。第2版对不同的组织形式进行了更全面的介绍，在授权部分增加了新内容，对组织文化如何影响绩效也有更深入的讨论。绩效管理一章有较大幅度扩充，包括介绍财务管理的新板块，对平衡计分卡的全面介绍以及标杆管理的新模型。最后一章则对组织变革模型以及创新在组织和战略演进中的作用进行了更深入的讨论。

本书的最后一部分将焦点转移到个人，既涵盖了怎么管理自己，也包括了怎么管理他人。这一部分以九章的篇幅全面系统地介绍了为获取企业良好业绩需要的领导能力要素，包括激励和鼓舞他人的能力，切实影响他人行为的能力，协调冲突的能力，争取双赢局面、有效传达目标的沟通能力等。在第2版中，我们增加了不同领导力类型的有效性研究，对运用权力和建立权威的系统探讨，在决策中认知偏好差异会带来的不同影响，关于集体智力、内生动力、人际关系特性等新内容。

“参与、建构、实践、领导”的交互式学习方式

在《管理学》第2版里，我们希望让学生深入参与，真正以管理者的角度去思考和行动。本书遵循以下路径来达到课程目标：参与（让学生投入到商业情境中），建构（引导建立起知识体系，让概念和术语彼此关联起来），实践（概念和理论到现实世界中去应用），领导（让学生真正站在管理者的角度去思考问题和应用知识）。

特色模块

本书通过真实新鲜的案例、思考练习、个人作业等形式让学生掌握组织和个人在管理中的关键要点。这些典型模块如下：

- “自测”环节位于每一章的开始，让读者可以快速评估他们对该章内容的熟悉程度。
- “领导力开发”是让学生们练习成为一名管理者，包括丰富的基于技能设计的活动。这一模块将理论转换为现实，从“what”达到“how”。
- “视野”是在特定章节给正文内容做出补充，丰富知识体系。
- “案例”允许学生从章节内容出发，更深入地探索和研究案例。

作者简介 | About the Authors

兰杰·古拉蒂 (Ranjay Gulati)

兰杰·古拉蒂是哈佛商学院 Jaime and Josefina Chua Tiampo 讲席教授，组织行为系主任，企业领导力、企业战略和相关组织问题的专家。他最近的研究集中于在动荡的市场中建立高速增长的企业时需要面对的领导力和战略的挑战。他此前的研究则关注了企业内部及企业之间协作的驱动力和相关影响，揭示了企业应在何时、通过何种方式在企业内部和企业之间加强合作协同，以提升业绩表现。

古拉蒂教授曾担任美国管理学会企业政策与战略委员会主席，是美国管理学会、美国战略管理协会的资深会员，被 ISI-Incite 提名为全美十年间最受关注的十位经济和商业学者之一。《经济学家》(*The Economist*)、《金融时报》(*Financial Times*)、《经济学人智库》(*Economist Intelligence Unit*) 等将他列为研究工作对商业实践最有指导性的商学院教授之一。同时，他也是哈佛麦克阿瑟学者和斯隆基金学者。古拉蒂教授已在《管理科学季刊》(*Administrative Science Quarterly*)、《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)、《美国社会学》(*American Journal of Sociology*)、《战略管理学报》(*Strategic Management Journal*)、《斯隆管理评论》(*Sloan Management Review*)、《美国管理学会学报》(*Academy of Management Journal*)、《组织科学》(*Organization Science*) 等一流期刊发表过研究成果，还为《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)、《福布斯》(*Forbes*)、《战略与商业》(*strategy+business*)、《金融时报》(*Financial Times*) 等撰稿，并担任多个一流期刊的编委会成员。

古拉蒂教授是哈佛商学院高级管理项目 (AMP) 的主任，为高管教育项目 (EDP) 讲授建立以顾客为中心的组织、顾客关系管理、战略联盟管理、兼并与收购，以及动荡市场中的可持续竞争优势等模块的课程。他也积极参与定制化的高管教育课程。在古拉蒂教授的执教生涯中，他曾获得若干教学奖项，例如凯洛格商学院（在哈佛之前，他曾在西北大学的该学院任教）颁发的最佳教授奖。

古拉蒂教授还活跃在企业咨询的舞台上，为世界各地、各个规模的企业提供商业建议；其咨询客户包括：通用电气、SAP（思爱普）、诺华制药、中国银行、赛诺菲制药、卡特彼勒、艾尔建、大都会、塔吉特、日立、本田、高通、安泰保险、未来品牌、福特、赛法思·肖律师事务所、拉法基建材、麦格劳-希尔、洛克韦尔-柯林斯、默克公司、通用磨坊、雅培、百特、瑞士信贷、微软等。他还是许多创业公司的顾问委员会成员，并担当商业诉讼的专家证人。

古拉蒂教授在哈佛大学获得博士学位，在麻省理工学院（MIT）斯隆管理学院获得管理学硕士学位，在华盛顿州立大学和新德里的圣斯蒂芬斯学院分别获得计算机科学和经济学的学士学位；现居马萨诸塞州的牛顿市。

安东尼 J. 梅奥 (Anthony J. Mayo)

安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为系的 Thomas S. Murphy 高级讲师，领导力创新项目的主任。他目前担任哈佛商学院 MBA 项目中领导力实践发展（FIELD）模块的课程主管，该模块是哈佛 MBA 第一学年的必修实践课程，包括领导力开发、全球化、企业家精神等内容。

作为领导力创新项目的主任，安东尼管理了多个关于发掘领导力、全球化中的领导力的综合研究项目，并负责不少聚焦于领导力发展的高管教育项目。他是高潜力领导力发展（HPLD）、高管领导力（LSE）、影响力与领导力（LI）、最大化发挥领导力潜能（MYLP）以及领导力最佳实践（LBP）等项目的联合创始人，并且是多项定制化领导力发展计划的主要贡献者。他目前为各种高管培训项目提供战略支持。

在加入哈佛商学院之前，他曾于数据库营销领域就职，担任过广告代理公司 Hill Holiday、数据库管理公司 Epsilon 和营销服务公司 DIMAC 的高级经理。

安东尼在哈佛商学院获得 MBA 学位，在波士顿学院获得学士学位，现居马萨诸塞州的尼德姆。

尼汀·诺里亚 (Nitin Nohria)

尼汀·诺里亚从 2010 年 7 月 1 日起担任哈佛商学院第 10 任院长，他此前是领导力创新项目的联合主席，负责教工发展项目的高级副院长，组织行为系主任。

诺里亚院长的学术兴趣主要涵盖人类动机、领导力、企业转型与责任、人类行为与可持续发展等主题，迄今已与他人合著或合编了 16 部著作。最近的《领导力理论与实践手册》（*Handbook of Leadership Theory and Practice*）是基于哈佛商学院百年庆典期间举办的座谈会成果，为推进领导力研究发展而出版的纲要性著作。诺里亚院长也是超过 50 篇期刊文章、书籍章节、案例、研究论文等的作者。他担任了 Tata Sons 集团的董事，也是麻省总医院的理事会成员，并曾为世界各地的公司提供咨询意见。他应邀接受过 ABC、CNN、NPR 的采访，其观点广泛见诸《商业周刊》（*Business Week*）、《经济学家》《金融时报》《财富》（*Fortune*）、《纽约时报》（*New York Times*）、《华尔街日报》等刊物。

在 1988 年加入哈佛商学院之前，诺里亚院长在麻省理工学院斯隆管理学院获得管理学博士学位，在印度理工学院获得化学工程学士学位。他还于 1996 年在伦敦商学院做过访问学者。

译者序

前言

作者简介

哈佛商学院案例一览

第一部分 管理学综述

第1章 管理学概论 / 2

1.1 概述 / 3

1.2 管理与领导 / 6

1.3 管理学视角的变迁 / 8

1.4 企业目的的变迁 / 10

1.5 利益相关者管理 / 12

本章小结 / 16

关键词 / 17

课后练习 / 17

第2章 商业环境 / 19

2.1 概述 / 20

2.2 全球化 / 25

2.3 外部环境 / 30

2.4 内部环境 / 40

本章小结 / 42

关键词 / 43

课后练习 / 43

第3章 伦理与企业社会责任 / 45

3.1 概论 / 46

3.2 伦理框架 / 48

3.3 伦理两难困境 / 53

3.4 企业社会责任 / 58

3.5 企业社会责任是否对企业
有益 / 60

本章小结 / 63

关键词 / 64

课后练习 / 64

第二部分 战略视角

第4章 战略概述 / 68

4.1 概述 / 69

4.2 战略简史 / 72

4.3 战略与组织：框架 / 73

4.4 战略实施 / 78

4.5 业务层战略与公司层
战略 / 81

4.6 全球化战略 / 82

4.7 进入市场战略 / 84

本章小结 / 88

关键词 / 88

课后练习 / 89

第5章 业务层战略 / 90

- 5.1 概述 / 91
- 5.2 外部环境如何影响行业吸引力 / 94
- 5.3 企业的内部环境如何影响战略 / 104
- 5.4 企业价值链 / 106
- 5.5 SWOT 分析 / 107
- 5.6 竞争优势 / 108
- 本章小结 / 116
- 关键词 / 116
- 课后练习 / 116

第6章 公司层战略 / 118

- 6.1 概述 / 119
- 6.2 多元化战略 / 121
- 6.3 多元化战略的分类 / 124
- 6.4 多元化的结果 / 129
- 6.5 垂直整合 / 130
- 本章小结 / 133
- 关键词 / 134
- 课后练习 / 134

第三部分 组织视角

第7章 组织设计 / 138

- 7.1 概述 / 139
- 7.2 从战略到组织设计 / 141
- 7.3 组织设计：正式结构和非正式结构 / 143
- 7.4 决策权 / 150
- 7.5 组织设计与企业生命周期 / 152
- 7.6 组织设计前沿问题 / 153

本章小结 / 155

关键词 / 155

课后练习 / 155

第8章 组织文化 / 157

- 8.1 概述 / 158
- 8.2 何为组织文化 / 160
- 8.3 组织文化对业绩的影响 / 161
- 8.4 组织文化的层次 / 162
- 8.5 组织文化的形成 / 165
- 8.6 组织文化与特殊时刻 / 170

本章小结 / 170

关键词 / 171

课后练习 / 171

第9章 人力资本管理 / 173

- 9.1 概述 / 174
- 9.2 获取人力资本 / 177
- 9.3 管理人力资本 / 181
- 9.4 影响人力资本的环境因素 / 190
- 9.5 管理自己 / 193

本章小结 / 195

关键词 / 196

课后练习 / 196

第10章 绩效管理 / 198

- 10.1 概述 / 199
- 10.2 认识衡量工具 / 201
- 10.3 绩效目标设定 / 205
- 10.4 绩效的监督与评价 / 206
- 10.5 采取矫正行动 / 211

本章小结 / 212

关键词 / 213

课后练习 / 213

第 11 章 组织变革 / 214

11.1 概述 / 215

11.2 组织变革的案例 / 218

11.3 组织变革的主要
方面 / 222

11.4 组织变革流程 / 224

11.5 消除变革障碍 / 228

本章小结 / 230

关键词 / 231

课后练习 / 231

第四部分 个体视角

第 12 章 组织中的领导力 / 234

12.1 概述 / 235

12.2 领导者 / 237

12.3 领导者与追随者 / 243

12.4 领导者、追随者及
情境 / 247

本章小结 / 251

关键词 / 252

课后练习 / 252

第 13 章 成为领导者：认识自我 / 254

13.1 概述 / 255

13.2 智能的表现形式 / 257

13.3 了解自己的性格
特征 / 264

13.4 自我监督 / 269

本章小结 / 271

关键词 / 272

课后练习 / 272

第 14 章 权力与影响力 / 274

14.1 概述 / 275

14.2 人际关系权力 / 276

14.3 对于权力的反应 / 281

14.4 权力与冲突 / 282

14.5 运用影响力 / 284

本章小结 / 287

关键词 / 287

课后练习 / 288

第 15 章 决策 / 289

15.1 概述 / 290

15.2 理性决策 / 292

15.3 管理者应如何做出
决策 / 295

15.4 个体偏好对决策的
影响 / 297

15.5 情感、直觉及社会情境
在决策中的作用 / 302

15.6 组织中的决策 / 304

15.7 如何提升决策
技能 / 306

本章小结 / 308

关键词 / 308

课后练习 / 309

第 16 章 冲突与谈判 / 310

16.1 引言 / 311

16.2 冲突分级 / 314

16.3 冲突产生的根源 / 316

16.4 冲突管理 / 318

16.5 谈判的类型 / 319

16.6 有效地谈判 / 322

16.7 跨文化沟通 / 327

本章小结 / 328

关键词 / 329

课后练习 / 329

第 17 章 如何领导团队 / 331

17.1 概论 / 332

17.2 什么时候适合采用团队的模式 / 333

17.3 团队特质 / 334

17.4 团队发展 / 338

17.5 团队过程 / 341

17.6 团队有效性 / 344

本章小结 / 347

关键词 / 348

课后练习 / 348

第 18 章 激励 / 350

18.1 概论 / 351

18.2 内容型激励理论 / 353

18.3 过程型激励理论 / 360

18.4 强化型激励 / 364

本章小结 / 369

关键词 / 370

课后练习 / 370

第 19 章 沟通 / 372

19.1 概论 / 373

19.2 人际沟通 / 375

19.3 说服：沟通技巧的运用 / 382

19.4 组织沟通 / 384

19.5 跨文化沟通 / 390

本章小结 / 391

关键词 / 391

课后练习 / 392

第 20 章 构建关系网 / 393

20.1 概论 / 394

20.2 人际关系网 / 396

20.3 关系网特征 / 400

20.4 关系强度 / 403

20.5 构建有价值的关系网 / 405

本章小结 / 409

关键词 / 410

课后练习 / 410

注释 / 412

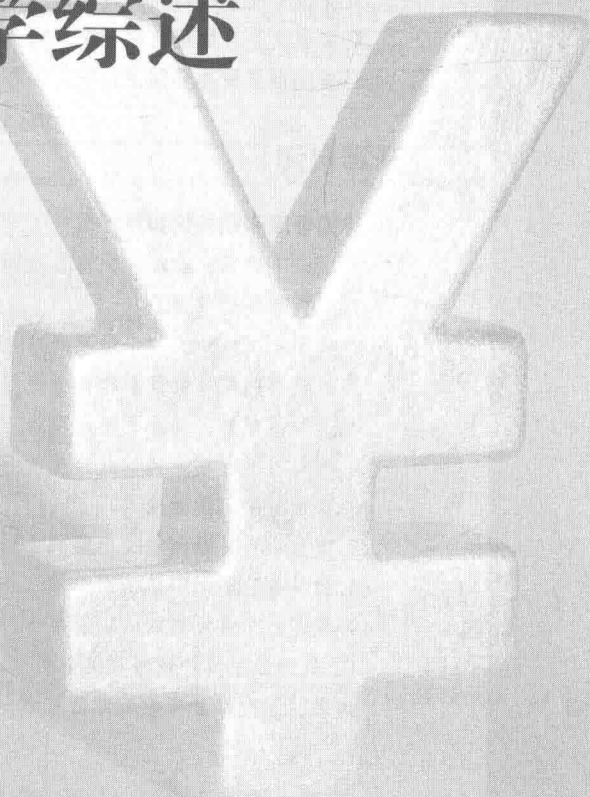
哈佛商学院案例一览 |

- 案例 1-1 沃尔玛的商业环境 / 4-6
- 案例 1-2 必和必拓的廷塔亚铜矿 / 15-16
- 案例 2-1 可口可乐公司 / 23-25
- 案例 3-1 默克公司与河盲症 / 47-48
- 案例 4-1 职业棒球联盟的军备竞赛 / 69-71
- 案例 5-1 星巴克 vs. 甜甜圈 / 91-94
- 案例 5-2 先锋基金 / 109-110
- 案例 5-3 巴塔哥尼亚：为顾客和环境带来价值 / 111-112
- 案例 5-4 Genzyme 公司和孤儿药品市场 / 112-114
- 案例 6-1 沃尔特·迪士尼公司 / 119-121
- 案例 6-2 Zara：垂直整合的服装制造商 / 133-133
- 案例 7-1 联邦调查局 / 140-141
- 案例 8-1 Ben & Jerry's 冰淇淋公司 / 159-160
- 案例 8-2 惠普公司 / 164-165
- 案例 9-1 Zappos.com / 175-177
- 案例 10-1 壳牌的持续发展与战略创新 / 199-201
- 案例 10-2 Amanco 公司与可持续平衡计分卡 / 204-205
- 案例 11-1 IBM 的安稳、危机和重生 / 216-218
- 案例 12-1 稻盛和夫 / 236-237
- 案例 13-1 沃尔夫冈·凯勒 / 256-257
- 案例 14-1 基思·法拉奇：自成一家 / 276-276
- 案例 14-2 罗伯特·摩西：从权力巅峰跌落 / 280-280
- 案例 14-3 劳拉·埃瑟曼博士和她的 Carol Franc Buck 乳腺癌治疗中心 / 283-283
- 案例 15-1 罗伊·威廉姆斯和堪萨斯大学 / 290-292
- 案例 16-1 Dynamic Displays 公司的托马斯·格林 / 312-313
- 案例 17-1 全食食品超市的团队和京瓷公司的变形虫式管理 / 332-333
- 案例 18-1 维尼特·内亚与 HCL 科技公司 / 352-353
- 案例 19-1 奥普拉·温弗里 / 374-374
- 案例 20-1 海迪·罗伊曾 / 395-396

PART 1

第一部分

管理学综述



第1章

管理学概论

| 学习目标 |

在学习这一章后，你应当能够：

1. 区分管理学的三大支柱——战略定位、组织设计和个体领导力。
2. 描述管理和领导的互补之处，以及技术技能、人际技能和概念思维技能在组织内不同管理水平上的重要性。
3. 厘清管理实践的产生过程。
4. 描述企业目的视角的变迁，以及企业及其商业环境之间的关系演变。
5. 描述利益相关者理论，以及各种利益相关者关系如何强化企业的整体业绩。

| 开篇自测 |

你的管理和领导优势是什么

阅读以下内容，在每一项内容后回答“是”或“否”，评估你的管理和领导优势。

1. 我擅长规划项目。
2. 在团队工作中，我会运用战略性思考提出愿景，并设立目标实现它。
3. 我能够熟练地做预算和财务规划。
4. 我鼓励变革，并乐于挑战现状。
5. 我能够通过建立结构并分配任务来组织人们落实一项工作。
6. 我知道如何激励他人。
7. 我乐于为复杂问题提出解决办法。
8. 我具备让不同群体协同工作，并与之共同达成目标的能力。
9. 我是一个肯负责的人，能为各种情形带来秩序。
10. 我通过热情和情感联结影响他人。

如果以上大部分奇数题你回答“是”，那么你已经具备管理优势的坚实基础。如果以上大