

THOMSON



TM

世界权威教材精要译丛

Essentials of Management

7th Edition

管理学精要

(第7版)



(美) 安德鲁·J·杜伯林 著
胡左浩 郑黎超 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

世界权威教材精要译丛

Essentials of Management

7th Edition

管理学精要 (第7版)

(美) 安德鲁·J·杜伯林 著

胡左浩 郑黎超 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Andrew J. DuBrin: Essentials of Management (7th Edition)

Copyright © 2006 by Thomson South-Western, a part of Thomson Corporation

Original language published by Wadsworth, a division of Thomson Learning. All Rights Reserved.

Authorized Simplified Chinese Edition by Thomson Learning and PHEI. No part of this book may be reproduced in any form without express written permission of Thomson Learning and PHEI.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权电子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（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）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。

版权贸易合同登记号 图字：01-2006-5537

图书在版编目（CIP）数据

管理学精要：第7版 / （美）杜伯林（DuBrin, A.J.）著；胡左浩，郑黎超译. —北京：电子工业出版社，2007.8

（世界权威教材精要译丛）

书名原文：Essentials of Management

ISBN 978-7-121-04701-5

I. 管… II. ①杜… ②胡… ③郑… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 104959 号

责任编辑：刘露明 程少佳

印 刷：北京市大竺颖华印刷厂

装 订：三河市金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：25.25 字数：712 千字

印 次：2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

Preface from the Translator

译者序

在社会日常生活和工作中都存在管理活动。之所以这么说是因为在社会日常生活和工作中存在组织。组织是指完成特定使命的人们为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织以企业、政府机构、学校、事业团体、家庭等方式出现。一方面各类组织为了完成其使命和任务需要开展各种相关的业务活动,另一方面各类组织为了确保业务活动的有效展开需要开展管理活动。因此,只要存在组织就存在管理。所谓管理就是指在特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。管理学就是研究如何有效地计划、组织、领导和控制的科学与艺术。正因为管理问题无处不在,而且博大精深,所以社会上不仅存在庞大的从事管理实践的有识之士,而且也衍生出庞大的对管理学课程和教材的需求群体。

当前,市场上流行着大量管理学方面的教科书。虽然其中不乏优秀之作,但是有些教科书或者内容结构庞大,动辄上千页,试图包罗万象;或者是实践案例的堆积,缺乏理论和分析;或者是纯管理学原理的归纳,晦涩难懂。而安德鲁·J·杜伯林(Andrew J. DuBrin)教授所著的本书无论是内容还是行文都很清新,是一部不可多得的杰作。该书把握了管理学研究和管理实践的前沿发展,结构简洁明了而又覆盖管理学的各个领域,对管理学原理的阐述深入浅出,引用大量的前沿案例而又与理论分析紧密结合,内容新颖、编排独具匠心而又能激发学习兴趣。正如本书的书名《管理学精要》所显示的那样,本书是有关管理学的浓缩精华版。2003年受电子工业出版社委托由我与陈莹和袁媛翻译了该教科书的第6版。该教科书翻译出版发行后受到广大读者和教师的厚爱。近来,安德鲁·J·杜伯林教授推出了《管理学精要》的第7版。新版教科书在保持原书的特色基础上,又融合了管理学领域最新的研究成果和管理实践。因此,当电子工业出版社再次邀请我来翻译新版教科书时,我欣然接受了这一邀请,以便尽快把这本反映管理学前沿理论和实践的最新版本呈献给我国的广大读者。

全书内容分为6大部分共17章,第1~4章是对管理学的基本介绍,第5~7章讲解计划管理,第8~10章讲解组织、文化和人力资源管理,第11~14章讲解领导力、激励、沟通和团队合作,第15~16章讲解控制,第17章讲解提高个人生产率和控制压力问题。书中针对不同专题配备相应的练习与案例以加强读者对所学知识和原理的理解和掌握。本书作为一本优秀的管理学教科书,不仅适合作为高等院校管理学课程的教材,而且适合作为企业

管理者的培训教材。

胡左浩和郑黎超在第6版翻译的基础上，对第7版重新进行翻译。由于时间仓促，在翻译过程中难免有这样或那样的不当之处，敬请读者不吝赐教。

胡左浩

清华大学经管学院副教授、博士

2007年7月16日于经管学院

译者简介

胡左浩 清华大学经管学院副教授，清华大学中国企业研究中心常务副主任。主要研究领域：市场营销和企业管理，1988年在浙江大学获管理工程学硕士学位，2000年在日本京都大学经济学部经营学科获得经济学博士学位，是中国市场营销学会、美国市场营销学会（AMA）、日本商业协会和美国国际经营学会（AIB）会员。在日美期刊杂志和学术会议上发表论文14篇，在国内核心期刊发表论文多篇，出版著作2部（合著）。任教于清华大学讲授营销管理、渠道管理和销售营销等课程（面向硕士研究生和MBA），并为高级管理人员培训和企业内训项目提供高级讲座。此外，还主持了多个管理研究与咨询项目，是一位既有良好的理论造诣又深入了解国内外管理实践的管理专家。

Preface

序 言

《管理学精要》一书以学习管理学所用的职能分析法(functional approach)或者过程分析法(process approach)为核心,融合了最新和传统的管理学课题。尽管目前又发展出一些其他的方法,职能分析法仍然保持着通用的分析框架,并以足够大的弹性包容了有关管理学的许多流派。

本书既可作为管理学领域初学者的基础教材,也可帮助有经验的管理者寻找最新信息及复习管理学的基础知识和分析技巧。它还适于许多在管理者身边工作和涉及管理工作的专业人士和技术人员学习。

基于对课程需求的广泛考察,《管理学精要》的设计定位为满足教育和职业机构的管理学课程的需求。本书早期版本被许多学院和大学用到管理学课程的教学当中,同时也被一些专业学院应用到不同的教学领域中,例如医院管理和旅游管理。本书还可以作为管理学课程的基本教学资源。

回 本书的前提假设

本书内容的构成基于以下5个前提。

(1) 人们对能够实际且有效地解决管理问题的方法存在着迫切的需求。本书所包含的信息也反映了作者的写作方向,那就是力求把研究成果、理论和经验转换成一种对学生和创业者均有帮助的形式。

(2) 管理者和专业人员需要掌握处理人际关系的技巧和分析的技能以解决日常事务。尽管本书集中在对人的管理上,但它仍在制定决策、设计工作、构建组织结构、有效管理存货和信息技术等方面提供了充足的信息。

(3) 学习管理的时候应该重视不同工作环境的学习,不管是大型、中型和小型的企业,还是营利性和非营利性的组织。例如,很多学习管理的学生都想成为小企业的所有者。因此本书中的例子和案例反映了在不同的工作环境,包括零售业和服务公司中的管理方法。

(4) 一般来说,高效管理者和专业人员都注重生产率,包括质量和团队的协作。因此,本书通篇都在强调

这2个要素。

（5）大多数介绍性的管理教科书全面得越来越不切实际。目前许多介绍性的书籍都超过800页，学生要在一个季度或者一个学期中吸收完一本书的知识太难了。《管理学精要》的目标是成为一本能够在时间和信息量方面实际地引导学生学习管理的教科书。本书不仅仅是一部很厚的教科书的缩写本，而且从第1版开始就对管理方法进行了深刻理解和浓缩。

回 本书的编排

本书的前4章对管理学进行了介绍。第1章“管理者的工作”阐述了管理工作的本质并强调了管理者的角色和任务。第2章“国际管理和文化差异”描述了多文化环境中管理者和专业人员的工作情况。第3章“信息技术和电子商务”讲述了包括因特网和电子商务在内的信息技术是如何影响管理者的工作的。第4章“道德和社会责任”讲述了管理中的道德问题。

接下来的3章以计划为主。第5章“计划的基础”勾勒了计划的基本框架，而计划几乎是管理者进行每一项有目的的行动前所必需的行为。第6章“解决问题与制定决策”探究了制定决策的基础并强调了创造力和其他方面的行为。第7章“计划与决策的定量方法”描述了计划和决策的几种辅助手段，比如进行盈亏平衡分析、PERT网络分析以及既适用于制造业又适用于服务业的存货管理方法。

第8章至第10章主要介绍组织、文化和人力资源管理。第8章“职务设计和工作计划”描述了职务如何部署，工作进度的安排必须有利于提高生产率和顾客的满意度。第9章“组织结构、文化和变革”从组织的角度解释工作如何组织安排，文化怎样深刻影响一个企业，如何适应变革以及如何把变革转化为一种资产。第10章“人事安排和人力资源管理”介绍了人员招聘、培训和评估的方法。

接下来的3章与管理者在团队中的角色直接相关。第11章“领导力”重点放在管理者在实施领导职能时可以采取的不同领导方法以及有效领导相关的个人特质。第12章“激励”描述了领导应该怎样激励员工更加努力和维持员工为达到目标所付出的努力。第13章“沟通”解决如何准确地发送和接收信息。第14章“团队、群体和团队合作”解释了团队的本质，以及如何促进小组成员的合作。

接下来的两章解决通过控制来保持生产绩效的问题。第15章“控制的本质”对评价和控制绩效做了一个概述。它还描述了管理者如何采用财务指标来监控绩效。第16章“管理无效员工”讲述了如何处理不合标准的员工，以及如何提高绩效。

本书的最后一章，第17章“提高个人生产率和控制压力”，描述了如何通过培养良好的工作习惯、时间管理技术以及控制压力来提高个人生产率。这里要陈述的一个重要观点是：良好的工作习惯能够帮助管理者避免和管理压力。

回 教学上的特色

《管理学精要》编排的目的是增加学生和教师对管理学学习和教学的兴趣，扩充他们在管理学方面的知识。本书具有如下特色。

- 每章开头都有“学习目标”。这些学习目标预先列出了每一章的主题，使学习者对本章内容有一个全局性的认识。每章结尾的“本章提要”以本章的学习目标为基础，对关键点进行总结，归纳出本章的中心思想。
- 用“开篇案例”阐明每章所要讲述的主题。
- “管理实例”等栏目展示了每章中特定的个体或者组织是怎样在管理方面进行实践的。
- 读者很容易从本书中找到许多具体、实际的事例。多数事例是第一手资料，有些事例还涉及从杂志、报纸和刊物上得到的研究信息。
- 图表和自测题等可以促进对书中所包含信息的理解。
- 每章末的“复习题”和“思考题”鼓励读者复习并回顾本章的学习目标，这将对学习有所帮助。每章的思考题中包括两个关键思考问题，比其他的问题需要同学们花费更多的努力。
- 每章末附有“技能训练”，以及因特网上的“网络技能训练”。
- 每章的结尾附有“案例”，它们综合了每一章中所讲述的概念并模拟了实际的管理行为。

回 第 7 版新增加的内容

本版内容有不少重要的改变和补充，简单地列示如下，后面有详细的介绍。

- 由于需要更多的技能训练，所以在每一章都增加了一个技能训练题。
- 所有 17 个章节都适当地新增了内容，而一些较陈旧的研究发现和现在已经很少受到关注的话题都被删去了。
- 每章后的案例有一半以上是新的。
- 几乎所有章节的开篇案例和管理实例都是新的，其他的在内容上也有所更新。
- 3 个网络技能训练是新的。
- 本书增加了更多的信息技术和电子商务方面的参考资料。
- 大约一半的技能训练是全新的。
- 从 <http://dubrin.swlearning.com> 上可以获得 VHS, DVD 或者在线视频。这些视频展现了从 Buffalo Zoo 到建筑公司 Machado 和 Silvetti 的多样化的组织中组织行为学知识的应用。

► 网站

第 7 版《管理学精要》的网址为 <http://dubrin.swlearning.com>。

► 本书新增的主题

- 集合了 5 种心态的管理者（第 1 章）
- 国际贸易部分：外包和外部采购（第 2 章）
- 在管理多样性中有着出色表现的 5 家公司的图表（第 2 章）
- 由信息技术的实用性而强化了商业模式（第 3 章）
- E 领导力（第 3 章）

- 用信息技术设备处理消费者的疑惑（第3章）
- 沃尔玛作为一个有社会责任的公司，其正面和负面的表现（第4章）
- 有缺陷的群体决策是如何导致了哥伦比亚号航天飞机的爆炸（第6章）
- 提及并展示制作 PERT 图的软件（第7章）
- 对比存货管理中的 LIFO 与 FIFO（第7章）
- 加强对六西格玛和组织变革的强调（第9章）
- E 学习（第10章）
- 员工的强制排序（第10章）
- 领导行为的可视性和社会表现（第11章）
- 列出了 21 种表达“干得好”的方式（第11章）
- 作为激励者的骄傲（第12章）
- 激励中高级目标的角色（第12章）
- 激励的皮格马利翁效应（达到预期的团队成员）（第12章）
- 作为一种正式沟通渠道的网络日志，或者博客（第13章）
- 一种重要的团队形式：工作组（第14章）
- 团队合作中的缺陷：责任有限性（第14章）
- 工作冲突与人际关系冲突（第14章）
- 现金流预算（第15章）
- 以“公司收入/员工”作为财务比率（第15章）
- 公司财务比率指标：EBITDA（第15章）
- 教练技巧：为好的表现鼓掌（第16章）
- 工作家庭的冲突：压力源（第17章）

► 全新的网络技能训练

每章后都附有网络技能训练，以使学生通过因特网扩展管理学知识掌握 3 个新的技能。

- 管理者的硬技能和软技能（第1章）
- 帕累托原则的现实性（第7章）
- 计算上市公司的财务指标（第15章）

► 自我测试

学生不但愿意进行自我测试，还能够在测试的过程中认识到自己的优势和所擅长的领域，从而取得进步。学生们将会从如下的自我测试中受益。

- 多元文化技能和礼节熟悉情况测验（第2章）
- 道德自我测试（第4章）
- 你的职务投入程度（第8章）

- 了解你对官僚行政组织的熟悉程度（第9章）
- 你属于哪种领导风格（第11章）
- 测试你所采取的激励他人的方法（第12章）
- 倾听的陷阱（第13章）
- 自我测试的调查问卷（第16章）
- 拖延倾向（第17章）
- 压力问卷调查（第17章）

► 嵌入全新的管理学实务案例

同学们将会发现每章都会有1~2个管理学实务案例。几乎所有的内容都是全新的或是在第5版的基础上有所更新。具体如下：

- 提姆和理查德·斯马科管理着最佳的工作环境（第1章）
- 将呼叫中心外包到菲律宾（第2章）
- 与盲人交流时能做和不能做的事（第2章）
- 经纪商——“易趣”（第3章）
- 如何在.com世界里生存（第3章）
- 沃尔玛管理者的善举和劣行（第4章）
- 亚马逊公司的战略思考者——杰夫·贝佐斯（第5章）
- “酷探”（Cool Hunter）助你找到潮流（第6章）
- 聚焦单位成本的西南航空（第7章）
- Kinetics 公司帮助你自我服务（第8章）
- 摩托罗拉的“怠工”文化（第9章）
- 坚持做饭店员工（第10章）
- 美国在线首席执行官乔纳森·F·米勒低调地大步前进（第11章）
- Liz Etling 用目标设定方法给译经公司指出了正确的方向（第12章）
- 沟通中的多重任务（第13章）
- 通用汽车的“悍马”团队（第14章）
- 大老板在看着（第15章）
- 田纳西州员工协助计划（第16章）
- 寻找更好生活方式的求职者（第17章）

► 每章后全新的案例

章尾的案例几乎都是全新的。

回 参考资料

《管理学精要》附有一些辅助材料。

- **教师指导手册和题库** 教师指导手册（ISBN：0-324-32112-0）为本书提供了教学和学习上的帮助。该手册包括“章节提要和讲授重点”，可以为那些没时间备课的教师提供方便。

该手册还提供了每章的学习目的和范围、提纲和讲授重点、授课主题、每章后问题和活动的评注、案例问题的答案、经验活动和测验。测验包括25个多项选择题、25个是非题和3个问答题。

《教师手册》还包括两个有助于教师整合本课程所有主题的案例。

- **教师用 CD**。它提供了主要的教师辅助工具（教师指导手册、题库、测试预览程序和幻灯片），是教师准备课程和演讲的重要工具。
- **学习指南** 包含第7版管理学精要的学习指南（ISBN:0-324-32111-2）是学生的重要资料。学习指南中包含每一章的大纲、学习目标和主要的术语，一份扩充版的学习提纲和问题及答案，多项选择、正误判断以及填空。每一章也包括一个需要用到本章节中出现的概念的应用练习。
- **网站（<http://dubrin.swlearning.com>）** DuBrin 网站是教师和学生获取相关信息的一个内容丰富广泛的地方。教师资料部分包含一份教师用的手册下载，试题库样本下载，课堂展示用与视频剪辑同步的教师幻灯片下载。互动学习中心包括与课本同步的学生幻灯片下载。

想获得上述材料的授课教师请填写本书最后所附的“教学支持表”并按联系办法寄送或发E-mail到汤姆森公司北京办事处。

回 学习中需要注意的问题

对学习本书的人来说，序言中的信息非常重要。我在这里额外提供了一些意见以使你能够在管理学方面学到更多的知识。我的意见主要有如下几点。

- **管理并不仅仅是一种常识。**学生在学习管理学时可能会遇到的一个陷阱是：认为解决实际问题很简单，因为多数的术语和想法都很熟悉。例如，你听过很多次“团队协作”这个词，但这并不意味着你很熟悉具体的增进团队协作的现场实施方法。
- **管理技能是很重要的。**对现在的社会来说，你在学习本书的过程中所获得的信息是很重要的。以前担任过监督者、团队领导者、系主任或者副校长等管理工作的人明显盼望掌握管理技能。而许多没有从事过管理工作的人，主要有管理助手、为顾客服务的代理和存货控制专家，也常常从管理技能获益。
- **管理、交际和技术技能的结合使得工作可以出色地完成。**一直存在着一种荒诞的说法，即认为学习“技术”或者“困难的科目”要比学习管理优越，因为报酬较高。实际上，获得高薪的总是那些把技术技能与管理与交际技能相结合的人。例如，总裁和公司所有者能够只通过领导专业人员和本身的人格魅力而获得收入。
- **学习管理学用长远的眼光看，回报最大。**管理是一个基本的生活过程。管理技能是一项资产，可以用来运营一家重要的企业，管理一间餐馆或者洗发店，组织一次公司的野餐，设计一次婚礼或者经营好一个家庭。

我们都具有一些管理方面的知识，但是系统地学习管理学可以事半功倍。

请充分利用本书中的许多学习辅导材料。这些学习目的、提要、思考题、自我测试、技能训练等学习向导可以对你有所帮助。在一个全新的领域内，认真学习术语是构筑专业词汇的一种有效方式。案例、思考题和技能训练可以通过创造思考信息的机会，从而帮助读者学习。而对信息进行思考则可以更好地理解信息并能长时间地记住。

作者简介

安德鲁·J·杜柏林（Andrew J. DuBrin）是著名管理学教授，他在罗切斯特理工学院（Rochester Institute of Technology）的商学院中教授课程并指导管理学、组织行为学、领导学和职业管理学方面的研究。他曾担任过系主任，并且是研究小组的组织者。他在密歇根州立大学获得工业心理学的博士学位。杜柏林具有人力资源管理方面以及与组织和个人协商的经验。他的专长包括职业管理、领导学和管理学。杜柏林还在专业期刊、杂志和在线指导方面做出了贡献。他写过管理学、领导学、组织行为学和人际关系方面的教科书。这些书涉及许多当前的热门主题，包括感召力、团队行动、办公室法则、克服工作上的懈怠、预防工作场所出现的问题和指导与监管等。

Contents

目 录

第1章 管理者的工作	1
1.1 谁是管理者	2
1.2 管理者的类型	3
1.3 管理的流程	5
1.4 17种管理的角色	6
1.5 5种主要的管理技能	11
1.6 管理技能的完善	12
1.7 管理思想的演变	14
第2章 国际管理和文化差异	22
2.1 国际化管理	23
2.2 全球化环境下管理者面临的挑战	28
2.3 进入国际市场的方式	31
2.4 在国际市场上取得成功的因素	33
2.5 多元化管理的范围和竞争性优势	36
2.6 鼓励多元化的组织实践	39
第3章 信息技术和电子商务	46
3.1 信息技术和管理者的工作	47
3.2 信息技术的正面和负面影响	48

3.3 因特网对顾客和其他外部关系的影响	54
3.4 因特网对内部运营的影响	58
3.5 电子商务的成功因素	61
第4章 道德和社会责任	68
4.1 商业道德	69
4.2 价值观和道德	71
4.3 导致道德问题出现的因素	72
4.4 道德决策的指南	76
4.5 社会责任	77
4.6 社会责任行为	79
4.7 从道德和社会责任中得到的利益	84
第5章 计划的基础	91
5.1 计划的贡献	92
5.2 计划的基本框架	92
5.3 战略计划和业务战略	96
5.4 业务战略的发展	100
5.5 业务战略的类型	103
5.6 运营计划、政策、程序以及规则	107
5.7 目标管理：一个计划和评价体系	109

第 6 章 解决问题与制定决策	114	10.6 绩效评估	220
6.1 非程序化决策与程序化决策	115	10.7 薪酬	223
6.2 解决问题与制定决策的步骤	116	第 11 章 领导力	228
6.3 有限理性和影响决策的因素	119	11.1 领导力与管理之间的联系	229
6.4 管理创造力	126	11.2 权力和权威在领导力中的运用	230
6.5 由群体共同解决问题和制定决策	132	11.3 有效领导者的特质与行为	233
第 7 章 计划与决策的定量方法	140	11.4 领导力类型	237
7.1 预测方法	141	11.5 变革型领导力和魅力领袖型领导力	242
7.2 甘特图和里程碑图	144	11.6 作为指导者的领导者	244
7.3 计划评审技术	145	11.7 领导力技能	245
7.4 盈亏平衡分析	149	第 12 章 激励	251
7.5 决策树	151	12.1 激励、绩效和承诺之间的关系	253
7.6 存货管理方法	153	12.2 通过需求满足进行激励	254
7.7 用于识别问题的帕累托图	156	12.3 通过目标设定进行激励	259
第 8 章 职务设计和工作计划	161	12.4 行为修正理论	261
8.1 职务设计的基本概念	162	12.5 通过经济刺激来激励	264
8.2 职务投入、职务扩大化和职务轮换	168	12.6 激励预期理论	268
8.3 职务精细化和职务设计	170	第 13 章 沟通	275
8.4 工效学和职务设计	171	13.1 沟通过程	276
8.5 改进的工作计划和职务设计	172	13.2 组织中的非语言沟通	278
第 9 章 组织结构、文化和变革	181	13.3 沟通的组织渠道和沟通方向	280
9.1 官僚行政组织	182	13.4 沟通的障碍	283
9.2 部门化	185	13.5 克服沟通的障碍	286
9.3 官僚行政组织的改进形式	187	13.6 如何举行一个有效的会议	291
9.4 委托、授权和分权化	191	13.7 组织政治和人际沟通	292
9.5 组织文化	193	第 14 章 团队、群体和团队合作	298
9.6 管理变革	198	14.1 团队和群体的类型	299
第 10 章 人事安排和人力资源管理	206	14.2 有效工作群体的特征	304
10.1 人事安排模型	207	14.3 群体发展的阶段	308
10.2 战略性人力资源规划	208	14.4 建立团队合作的管理行为	309
10.3 招聘	209	14.5 成为有效的团队成员	311
10.4 甄选	211	14.6 团队和群体的潜在贡献和问题	312
10.5 拓展、培训和发展	218	14.7 解决团队和群体中的冲突	314

第 15 章 控制的本质	322	16.2 管理无效执行者的控制模式	350
15.1 控制及其他管理职能	323	16.3 指导和建设性的批评	357
15.2 控制的类型与策略	324	16.4 员工惩罚	358
15.3 控制流程	325	16.5 处理难于管理的人	361
15.4 非预算控制技术	328	16.6 继续或终止行动计划	363
15.5 预算和控制	329		
15.6 现金流和削减成本管理	334	第 17 章 提高个人生产率和控制压力	367
15.7 信息系统和控制	338	17.1 改进你的工作习惯和时间管理	368
15.8 有效控制特征	341	17.2 了解并减少拖延	374
第 16 章 管理无效员工	346	17.3 压力和疲劳的本质	376
16.1 引起无效绩效的因素	347	17.4 压力管理技能	381

第 1 章

管理者的工作

学 习 目 标

学完本章并做完练习后，你应当能够：

1. 解释“管理者”这一术语并区分不同类型的管理者。
2. 描述管理的过程以及管理职能。
3. 描述管理者的角色。
4. 明确基本的管理技能，清楚它们是怎样演变的。
5. 明确管理思想演变过程中的主要进程和一些最出色的管理实践。

开 篇 案 例

位于加利福尼亚州的罗克站点公司的指挥心里，8 名员工正轻敲键盘并看着架在高处屏幕上的一行行反映顾客网站运行情况的数据。突然，一位年轻的专业人员大声呼叫自己的合作伙伴，于是他的合作伙伴迅速过来充当故障检修员。根据罗克站点的“两人原则”，由两个人负责减少操作上的失误。

罗克站点的运营处长戴夫·里力透过隔音玻璃注视着这一切并传达指令。公司聘用里力是希望他能为公司带来更多的专业管理手段。这时候，上述两名合作者迅速地浏览了 30 道程序，查明了网站的问题所在。这样的事件的处理方式是基于现年 53 岁的里力曾有的 6 年军事化生活，这 6 年里有一段时间里力还曾是一艘核潜艇的总工程师。他的目标是：使员工具有可靠性，在经常显得混乱的商业环境中用军事化过程来完成团队工作，建立秩序井然的工作环境，并能迅速找到解决各种问题的办法。

也许你并不认为一家小型的高科技企业有必要像一艘核潜艇一样运营。尽管如此，罗克站点的例子仍然为我们提供了有关管理者和管理的的重要信息。管理是所有商业活动背后的支柱，它使得各种规模的公司都能够更加平稳地运营。管理还包括调动各种资源以配合实现重要目标。

对某项业务进行有效管理的反面是管理混乱。糟糕的管理（或者领导）是许多不同规模的公司倒闭的主要原因。这些公司缺乏把各个零碎的终端结合起来以实现重大目标的人才。当公司被竞争压力或者萧条的经济形势快要拖垮的时候，明智的管理决策往往能够解决这些问题。许多高科技企业的创始人聘用专业的管理者来应对竞争市场的挑战。高科技企业在完成了最初的成长后往往面临许多问题，例如竞争的应对和企业初步成功后经常出现的费用的不可控制等，这时候就需要专业管理者的管理了。

1.1 谁是管理者

管理者（manager）是负责一个团队所有成员工作绩效的人。管理者拥有分配组织资源的正式权力，当然这也需要征得其他人的同意。例如，街区负责所得税和财务服务支出的管理者就具有让人重新装修接待处的权力。而那些向该管理者报告所得税和财务服务情况的专家则没有这样的权力。

管理者和管理的概念是相通的。根据著名的权威管理学大师彼得·德鲁克的观点，管理是一个能把一群“乌合之众”变成一个有效率、有目的、有生产力的团队的特殊的过程。本书中，管理（management）是指通过计划、组织、人事、领导和控制这5种职能，使用组织的资源，以达到组织的目的的过程。这5种职能是本书的框架，这些将在后面阐述。管理这一术语既指代一个过程，也指代管理者或职业选择的一门具体学科。

► 1.1.1 管理者的层次

理解管理者工作实质的另一种方法是用图表1-1所示的管理的3个层次加以检验。图中的金字塔表示管理的层次越高，员工的数量越少。组织的底层人数最多[注意组织的层次（organizational level）有时候比管理的层次（managerial level）更准确，特别是在没有管理者的组织的底层]。一些个人贡献者，如财务分析家和行政助手等，都可以直接向高层或者中层管理者汇报情况。



图表 1-1 管理的层次和职位头衔示例