

卓越

经理人

《组织行为学》、《管人的真理》等畅销书
作者、管理学大师斯蒂芬·罗宾斯
精心打造一线经理最佳入门读物

成功主管 培训手册

(原书第3版)

Supervision
today! (3rd Edition)

- 计划与控制
- 组织、人员配备
- 员工发展
- 个体激励
- 群体绩效

斯蒂芬 P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)(圣迭戈大学)
(美) 戴维 A. 迪·森佐(David A. De Cenzo)(陶森大学) 著
查尔斯·比姆(Charles Beem)(巴克斯郡社区学院)

邵冲 等译



机械工业出版社
China Machine Press



卓越

经理人

成功主管 培训手册

(原书第3版)

Supervision
today ! (3rd Edition)

斯蒂芬 P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)(圣迭戈大学)
(美) 戴维 A. 迪·森佐 (David A. De Cenzo) (陶森大学) 著
查尔斯·比姆(Charles Beem)(巴克斯郡社区学院)

邵冲 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书是斯蒂芬 P. 罗宾斯教授的一部管理学著作。全书共分为五大部分16章。第一部分是导论；第二部分是计划与控制；第三部分是组织、人员配备和员工发展；第四部分是个体激励与群体绩效；第五部分是处理发生在组织中的动态变化。专门针对企业中即将担任或刚担任主管职务的实际工作者的清晰结构，加上作者“生动、口语化、有趣”的写作风格，辅以“实际生活”中的概念、实例和实践，使本书真正成为一本强调理论与实践的结合，特别注重管理知识、管理技能和管理观念的灌输和培养，特别重视对当代企业实际问题的分析与研究的管理学巨著。

本书适合于公司主管和即将毕业的大学生、研究生使用。

Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo and Charles Beem. Supervision today! 3rd ed.

ISBN: 0-13-025441-X

Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc.

All rights reserved.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2002 by PEARSON EDUCATION NORTH ASIA LIMITED and CHINA MACHINE PRESS.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

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独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封面贴有Pearson Education（培生教育出版集团）防伪标签，无标签者不得销售。

本书版权登记号：图字：01-2002-5829

图书在版编目（CIP）数据

成功主管培训手册（原书第3版）/（美）罗宾斯（Robbins, S. P.）等著；邵冲等译。—北京：机械工业出版社，2003.9

（卓越经理人）

书名原文：Supervision today!

ISBN 7-111-12493-6

I. 成… II. ①罗… ②邵… III. 企业领导学—手册 IV. F272.91-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第052433号

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：魏 杰 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·25印张

定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话：（010）68326294

译者序

罗宾斯教授的《管理学》(原书第4版)中译本自1997年出版以来十分畅销,曾获全国优秀畅销书奖。本书是罗宾斯教授的另外一部管理学著作。与罗宾斯教授的《管理学》相比,这本书具有一个鲜明特点,那就是本书并不是以在校的大学生作为读者对象,而是以企业中的实际工作者为对象,以企业中即将担任或刚刚担任主管职务的人作为读者对象。可以这样说,这本书就是针对主管人员的工作来写的。因此,这本书特别强调理论与实践的结合,特别注重管理知识、管理技能和管理观念的灌输和培养,特别重视对美国当代企业实际问题的分析和研究。这可以从书中设置的许多有特色的栏目看出来,例如“培养管理技能”、“自我评估”、“问题思考”、“号外!”及“解决难题”等。每个栏目都有一个与成功的主管有关的主题。此外,作者在选材上也是下了一番功夫,舍弃了与主管工作无直接关联的内容,增加了和主管工作密切相关的内容。例如,在其他管理学的教科书里大写特写的战略管理,本书几乎没有提到;而对其他管理学教科书较少提及的招聘、培训和评估等人力资源管理方面的内容,却大书特书。

罗宾斯教授有一本畅销的《管理学》,为什么还要为主管人员专门写一本书呢?翻译完这本书我才渐渐悟出点道理。首先是因为主管身份的模糊性。主管的职务比较特殊,既要参加劳动又要履行管理职责。由于主管职务的特殊性,造成主管身份的模糊性。主管到底属于工人还是属于管理阶层?并不是所有的人都认同主管属于管理阶层,要不然就不会有“别拿村长不当干部”的说法了。这个问题在美国也曾经是个“问题”,以致于美国国会不得不以立法的形式明确主管的身份。其次是鉴于主管培训的重要性。绝大多数主管之所以受到提拔是因为业务出色或技术精湛。但他们同样需要学习管理,“有权就懂管理”的说法是毫无根据的。大部分主管缺乏系统的管理教育和培训,他们只能在实践中摸索前进。实际上,主管的培训是企业的一项基础工作。主管人员的素质和管理能力上不去,高层管理的战略意图是很难得到彻底贯彻的。要对主管人员进行管理教育或培训,首先就需要有一本好的教材。

参加本书翻译和校审的有:邵冲(译第1~4章,校第9~16章)、郑景恩(译第5~8章)、饶远立(译第9~12章)、刘盼(译第13~16章)和苏曼(校第1~8章)。由于水平有限,书中可能会有翻译不够准确之处,欢迎各位专家和读者批评指正。

邵冲

于中山大学善思堂

2003年5月27日

第3版前言

欢迎阅读第3版的《成功主管培训手册》。相信你将会发现，我们在满足使用者的需要方面又前进了一步。在许多人的帮助下，本书第2版出版后获得了极大成功。我们希望第3版同样也能获得成功。

在使本书成为目前权威的主管教材的努力中，我们采纳了读者反馈的许多意见。我们的目标仍是向读者提供一本阐述主管基本原理的书——它包含有效管理员工基本的、传统的概念，具有很强的应用性、实践性和技能性，以及面向使用者的友好性。新版本进一步丰富了教学材料和经验机会。具体说来，本书有以下特点：内容结构、新专题和面向学生的写作方法。

第3版的基本原理

当把概念与我们每天的生活联系在一起时，大多数人都能更好地理解这些概念。我们借助“实际生活”的概念、实例和实践来帮助读者加深对主管工作的理解。我们认为，学习者在鼓励尝试的教室里有机会应用正在学习的知识，他们在实际工作中会表现得更加有效。学习过程同时也是他们积累管理资本的过程！

近年来，主管的工作发生了显著变化。现在，劳动力队伍的多样化使得主管要与种族、性别以及道德观念等背景完全不同的人一道工作。此外，主管的工作也受到技术变革、市场竞争、公司重组和 workflows 再造等的影响。尽管发生了许多变化，主管依然需要理解和掌握指导他人工作的传统原理与具体技能，例如目标设定、预算、日程安排、授权、面谈、谈判、处理抱怨、员工咨询和评估员工的绩效。

优秀的管理教材要能同时体现传统和当代两方面的主题。我们相信自己做到了这一点，那就是集中阐述与读者相关的主题，列举大量实例和直观图表解释基本概念。我们采用生动的版式设计，使真实的、激动人心的主管工作形象化。我们花了数年时间开发了一种写作风格，其特点是“生动、口语化、有趣”。那是一种使读者能够理解我们所说的话，好像我们就站在他们面前发表演讲一样的表达方式。当然，只有你才有资格判定这本教材的可读性。你不妨在教材中随机挑出几页阅读一下。我们相信，你准会发现这种写作风格不仅内容丰富，而且语言生动。

突出重点

本书仍以问题的形式设置两级标题。每个问题都经过仔细斟酌以加强对具体信息的理解。

阅读完一章（或者一节），你再回到这些标题并回答问题。如果你回答不出或者不能确定答案，你会准确地知道哪一部分需要重读或复习，或者需要把更多的努力放在哪里。总之，这种形式提供了自我检查阅读理解的方式。

积极思考是另一项重要的研究成果。几年前，培训机构检讨他们的工作，发现培训项目需要将那些贯穿课程始终的基本语言技能、知识和能力也包括进来。这项研究导致什么样的结果呢？实际表明，所有的培训项目都需要涉及到沟通、积极思考、计算机技术、全球化、多样化、道德和价值观等基本技能。

《成功主管培训手册》新版的内容安排使读者获取从知识到理解再到应用的思维技能，变得容易了。我们向学生传授管理知识，给他们机会强化理解，并告诉他们如何应用这些概念。

新版中保留的专题

读者认为，第2版的许多主题和专题很有特色并且实用。我们保留了这些特别受欢迎的主题和专题，它们是：

本章学习要点

为了使学习更有效，本书每章一开始都列出了这一章的学习要点。这些要点指出了学完这一章后哪些知识是你应该掌握的。设置学习目标是为了你把注意力集中于每章的主要问题。

本章小结

正如每章要点明确了你在学习上要达到的目标，每章小结则是使你记忆起你已经学过的内容。本书每章都有针对该章开头部分的学习目标而组织的简明小结。

思考题

本书每章结尾都有一组复习讨论题。如果你阅读并理解了这一章的内容，你应当能够回答这些复习题。这些复习题直接取材于该章的教学内容。

讨论题略为超出了该章的教学内容。设计讨论题是为了培养读者复杂的思维技能。讨论这些问题不仅表明你熟悉这一章所讲的知识，而且能够使用这些知识解决复杂的问题。

课堂练习

“履行你的职务”部分是让你掌握和练习这一章中介绍的相关管理技能。把新学的知识和你的天赋结合起来，你将能“实践”管理活动和评估自己的进步。

案例应用

在每章的“履行你的职务”部分还包括两个应用案例。目的是让你尝试运用所学的知识去解决实际的管理问题——在公司里经常发生的问题。

第3版的全新之处

本版增加了许多新专题和新内容。在此之前我们曾表示要对本书进行“再造”，但我们尽量不去这样做。坦率地说，我们对第2版教材做了大幅度的调整。考虑到调整是成功的，我们决定不对教材的基本原理进行改动。但是，根据几位专家的建议，我们还是增添了当代组织中的主管确实需要掌握的一些新内容。这些内容包括群体和团队以及与当代成功的主管有关的许多主题。

此外，我们也保留了第2版中所设计的专题。这些对读者和教师都有帮助的专题是：

培养管理技能

教材的每一章都设置了技能培训板块，这个专题提供了处理主管工作中具体任务的行动指南。只要你勇于实践并掌握了这些技能，你就能够成为更有效的主管，具体技能如编制预算、进行绩效评估和时间管理等。

自我评估

人们喜欢获得有关自己行为的信息反馈，这些信息对人们的发展有用。因此，我们在每一章都安排了自我评估板块。例如，第2章的自我评估是“你对多样化知道多少？”；第6章是“你愿意授权吗？”；第15章则是“你对员工的处罚有效吗？”。

问题思考

安排这些短文是为了使读者思考影响主管工作的问题。例如，第3章的问题思考短文讨论对计划工作的批评；第7章的讨论是联邦立法对组织雇佣员工的深远影响；第13章的讨论则集中于在组织中获取权力的问题。安排这些短文是让读者能够看到争论双方的意见，以及提供一个支持各自观点的情景（课堂讨论或书面作业）。

号外！

第2版出版以来我们收到大量对这个板块的反馈信息。鉴于它如此受欢迎，我们在新版教材中保留了这个板块。这个板块提供的信息是有关传统主管与当代主管的显著区别。例如，在第1章，我们介绍了认为主管是独裁者的传统观点，也介绍了主管是善于授权的教练的现代观点。

解决难题

无论在哪里工作，主管在其职业生涯中总会不时遇到棘手的难题——不是仅仅依靠法律就能解决的难题。设计这个板块是让学习者思考他们可能会面对的问题，并学会为解决道德困境制定“行动计划”。例如，第4章是控制及其对员工隐私的影响；第9章是奖励适当的行为；第16章则关注于替换罢工的工人。

小测验

每章包括两组小测验。我们的经验表明，为了参加这门课程的考试，你需要多一些测验。

这些练习题是我们以前考试使用过的试题，可以帮助学生巩固所学知识。每组测验包括四道题，其中两道多项选择题、一道正误判断题和一道开放式问答题。每章末尾提供练习题的正确答案并予以解释。

本书的结构

本书的结构安排以帮助读者理解主管的角色为前提。全书分为五部分。第一部分是导论，第二部分是计划与控制，第三部分是组织、人员配备和员工发展，第四部分是个体激励与群体绩效，第五部分是处理发生在组织中的动态变化。培生教育出版集团为本书特设了网址：www.prenhall.com/robbins/，敬请登录。

邀请

在对这本教材做了介绍之后，我们公开向你发出邀请。如果你要向我们反馈信息，我们非常欢迎。来信请寄：Dave De Cenzo, the College of Business and Economics, Towson University, Towson, Maryland 21252。也可以发电子邮件给戴维，email: ddecenzo@towson.edu。

我们希望你阅读本书享受到的乐趣和我们为你准备这本书所享受到的乐趣一样多。

斯蒂芬 P. 罗宾斯 戴维 A. 迪·森佐

目 录

译者序
第3版前言

2.6 良好、有益的组织38

第一部分 导论

第二部分 计划与控制

第1章 认识主管的工作2

导言3

1.1 组织及其层次3

1.2 管理过程5

1.3 对主管的期望在改变7

1.4 从员工到主管的改变9

1.5 主管的能力13

1.6 从概念到技巧16

第2章 21世纪主管面临的挑战22

导言23

2.1 全球化竞争23

2.2 技术提高26

2.3 在多样化机构工作29

2.4 企业运作的变化34

2.5 乱中取胜38

第3章 目标的建立48

导言49

3.1 什么是正式的计划工作49

3.2 生产率50

3.3 计划工作和组织层次52

3.4 关键的计划工作指引55

3.5 目标管理59

第4章 决策和执行控制67

导言68

4.1 控制过程68

4.2 控制的类型74

4.3 控制的焦点75

第5章 解决问题与制定决策90

导言91

5.1 决策制定程序92

5.2 决策工具	96
5.3 决策风格	99
5.4 决策过程中的道德标准	103
5.5 集体决策	106

第三部分

组织、人员配备和员工发展

第6章 建立有效的组织结构	114
导言	116
6.1 什么是组织工作	116
6.2 基本的组织概念	116
6.3 组织你的员工	129
6.4 通过授权向其他人赋权	131

第7章 获得适当的员工	139
导言	140
7.1 主管与人力资源部门	140
7.2 理解平等就业机会 (EEO)	141
7.3 决定员工的需要	146
7.4 从职务说明到职务规范	147
7.5 招聘候选人	147
7.6 员工选拔	151
7.7 定位、培训和发展	156

第8章 评估员工绩效	164
导言	165
8.1 员工绩效评估的目的	165

8.2 什么时候该进行评估	166
8.3 主管在绩效评估中的作用	167
8.4 绩效评估中的法律问题	171
8.5 适当的评估标准	172
8.6 如何取得绩效数据	174
8.7 绩效评估方法	174
8.8 绩效评估的潜在问题	178
8.9 对绩效问题做出反应	181

第四部分

个体激励与群体绩效

第9章 激励你的员工	190
导言	191
9.1 激励	192
9.2 理解个体差异	192
9.3 早期的激励理论	195
9.4 当代激励理论	199
9.5 员工是否真得到他们所期望的东西	200
9.6 今天的主管在激励方面所面临的挑战	203
9.7 设计富有激励性的职务	206

第10章 有效的领导	213
10.1 理解领导	215
10.2 领导特征	216
10.3 怎样才能成为领导者	220

10.4 领导行为和领导风格	223	导言	281
10.5 进行有效的领导	225	13.1 冲突	281
10.6 当代领导作用	228	13.2 理解组织政治	289
10.7 当代领导观点	231	13.3 谈判	296

第11章 有效的沟通	236	第14章 应对变革与压力	303
导言	237	导言	304
11.1 什么是沟通	238	14.1 促使变革产生的原因	305
11.2 沟通方法	239	14.2 关于变革过程的两种观点	310
11.3 有效沟通的障碍	241	14.3 工作压力	315
11.4 特殊的沟通技能：积极倾听	249		
11.5 反馈技术的重要性	251	第15章 处罚员工	326

第12章 管理群体与工作团队	258	导言	327
导言	259	15.1 处罚程序	327
12.1 群体	259	15.2 处罚的基本原则	331
12.2 人们加入群体的原因	260	15.3 处罚与法律	336
12.3 理解非正式工作群体	261		
12.4 团队的使用越来越多	266	第16章 主管在劳资关系中的 角色	343
12.5 团队对主管提出的挑战	269	导言	345

第五部分

处理发生在组织中的动态变化

第13章 处理冲突、政治和谈判	280
------------------------------	-----

附录A 个人发展	367
-----------------------	-----

词汇表	377
------------------	-----

第一部分



导论

第一部分向你介绍主管的工作和职能。在这一部分会重点介绍在今天的工作环境中，成功的主管需要承担的角色和掌握的技能。主管职位受许多环境因素的影响；我们还会仔细探讨这些因素对主管职能的影响。

第一部分由两章组成：

- ① 第1章 认识主管的工作
- ② 第2章 21世纪主管面临的挑战

第1章

认识主管的工作

学习目标与关键词汇

本章学习要点

学完本章之后，你应该能够：

1. 解释主管、中层经理和高层经理之间的区别。
2. 解释主管这个名词的含义。
3. 识别管理过程的四项职能。
4. 解释主管的作用为什么难以明确。
5. 描述主管的四项基本技能。
6. 识别成功的主管必须具备的要素。

阅读理解

学完本章之后，你应该能够解释下列专业名词和术语：

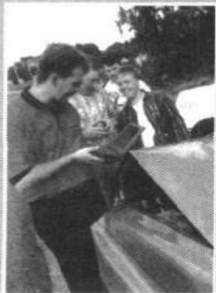
概念能力
控制职能
效能
效率
一线经理
人际沟通能力
领导职能
管理
管理职能
中层经理
基层员工
组织
组织职能
计划职能
政治能力
过程
技能
主管
管理能力
技术能力
高层经理

有效的工作表现

保罗·比克哈德是北卡罗莱纳州查尔斯顿市进步保险公司的广告主管。他已经在这家保险公司工作了12年,期间做过多种工作,其中包括顾客服务代表和顾客投诉调解员。两年前,鉴于他的上进心以及多年的工作经验和所接受的专业训练,公司让他做了广告主管。为了帮助他做好升职准备,公司派他参加了几项培训,目的在于使他能将工作重点集中到主管职责上。例如,其中两个研讨会是关于解决工作进度和全面质量管理的。再者,由于保罗必须经常和人交往,他还进修了几门关于有效管理

员工的大学课程。

那么保罗的职责是什么呢?他的职责是实现其所在工作岗位的具体目标。他需要组织其手下具有不同背景、技巧和工作经验的员工共同实现这些目标。保罗要分派他们的工作,让每个员工都清楚自己的职责是什么。保罗还跟员工一起参加提高生产率的会议,他要确保所有的工作都能一举成功。保罗还要激励他的部下,评估他们的工作,并解决他们之间的矛盾。概括地说,保罗为员工们提供建议、培训和反馈。



导言

这本书是关于千千万万个在各种变化多端的组织工作的保罗及他们所做的工作。本书将向你展示当今充满挑战和快速变化的管理世界。

1.1 组织及其层次

主管在组织(organization)中工作。在我们明确主管的概念和他们做什么之前,最好先弄清楚组织这个术语的意思。组织是人们为了实现某些特定目标而有意识形成的集体。大学、超级市场、慈善机构、教会、加油站、丹佛足球队、沃尔玛集团、牙科协会、医院,这些都是组织,因为它们都有相同的特征。

1.1.1 组织的共同特征是什么

不管组织的规模和活动重点如何,它们都有三个共同特征。第一,每个组织都有其宗旨。组织的宗旨通常由组织要实现的一个或一系列目标构成。第二,每个组织都由组织人构成。组织目标的设立和为实现目标而进行的一系列活动都是由组织成员来完成的。第三,所有的组织都会形成一个系统的结构,规定各组织成员的角色及职责范围,包括制定规章制度、授权一些员工管理其他员工、组织工作团队或制定岗位说明使组织成员了解自己的职责。

尽管为了适应不同的环境,各个组织及其结构之间有很大差别,但大多数传统的组织结构都呈四层的金字塔形,见图1-1。

1.1.2 什么是组织层次

一般而言,组织可以分成四个相对独立的层次,即基层员工、主管、中层经理和高层经



4 第一部分 导论

理。下面简单介绍一下组织的各个阶层。

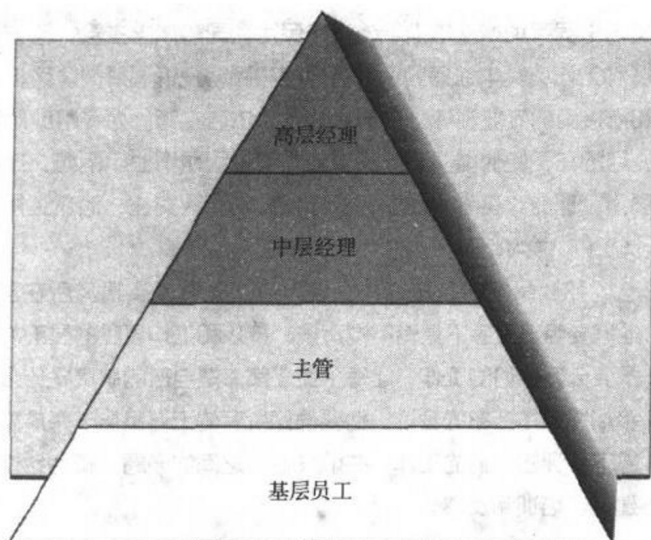


图1-1 传统的金字塔组织的层次

金字塔的底层为**基层员工** (operative employees)，这些员工通过执行具体任务直接生产出产品和服务。塔克贝尔公司 (Taco Bell) 的柜员、进步保险公司 (Progressive Insurance) 的理赔人员、沃尔沃汽车厂流水线上的工人、联邦快递的投递员，都是操作员工。这个阶层也包括许多专业性的职位，如医生、律师、会计师、工程师和电脑从业者。基层员工的共同特点是他们一般不管理和监督其他员工的工作。

再来看一下图1-1金字塔的最上两层，这些是传统的管理职位。**高层经理** (Top management) 是指负责建立组织的总体目标并设计有关方针以实现这些目标的组织成员。公司中高层职位的典型头衔包括董事会主席、首席执行官、总裁和副总裁。在非营利性组织中，高层管理的头衔可以是博物馆馆长、督学及州长等。

中层经理 (middle managers) 包括高层管理以下管理其他经理人员的所有人员。他们负责在各自的部门里建立和实现具体的目标，但他们的目标并非凭空制定。高层经理制定的总目标为中层经理的工作指出了明确的方向。理想状态下，如果每个中层经理实现了自己的目标，整个组织就能实现其目标。中层经理的头衔包括财务副总监、销售经理、部门经理、地区经理、业务单元经理和高中校长。

现在回到图1-1。我们惟一没有介绍的是**主管** (supervisors)，和中、高层经理一样，主管也是组织中管理团队的一部分。他们的特别之处在于，他们直接监督操作员工的工作。主管是惟一不管理其他经理的管理人员。从另一意义上说，主管是**一线经理** (first-level managers)。也就是说，从传统金字塔组织结构的底层数起，主管是管理等级中的第一层。

主管有怎样的头衔呢？尽管主管的名称有时候让人费解，但经理助理、部门主任、车间主任、主教练、领班和队长等则是典型的主管。主管工作的有趣之处在于，主管可能会跟其



属下的员工一起从事基层的工作。塔克贝尔公司的柜台文员可能需要值班。保险公司的理赔主管也可能需要处理理赔单据。我们必须记住一点,即使他们做基层员工的工作,他们仍属于管理层。这一点在美国国会1947年通过的泰福特·哈特利法案(Taft-Hartley Act)中有清楚的说明,该法案明确地将主管从员工的范围里分离出来。该法案还进一步规定,凡是有权依个人判断而对其他员工进行雇佣、停职、调动、解雇、复职、升职、遣散、任命、奖励及处罚的人为主管。由于主管通常拥有这些职权,因此他们的管理地位绝不会因为他们从事基层员工的工作而改变。在实际工作中,他们仍需履行其管理职责。

1.2 管理过程

与组织一样,组织的各阶层管理人员也有共同的特征。虽然他们的头衔各不相同,但不管是凯达思-西奈医院(Cedars-Sinai Hospital)特殊护理小组监督11位急救人员的护士长,还是通用电气公司管理23万成员的首席执行官,他们的工作中都有一些相同点。在这一节,我们将讨论管理过程及管理者的工作,并分析管理的共同特征。

1.2.1 什么是管理

管理(management)是通过其他人,并与其他人一道有效能的、高效率地完成工作的过程。这个定义中几个要素需要予以详细说明,包括过程、效能和效率。

在管理定义中,**过程(process)**这个词表示主管执行的基本工作,我们把这些基本工作叫做管理职能。后面部分将介绍这些职能。

效率(efficiency)的意思是正确地完成任务,是关于投入与产出的关系。在投入一定的情况下,产出越多,效率越高;在产出一定的情况下,投入越少,效率越高。因为主管要负责稀缺资源的供给,包括资金、人才和设备等,他们要非常重视资源的有效利用。因此,主管必须注意尽量降低资源成本。

降低资源成本固然重要,但并不是做到这一点就足够了。主管还要重视任务的完成。我们称之为**效能(effectiveness)**。效能的意思是完成正确的任务。在组织中,效能可以解释为目标的实现。图1-2展示了效率和效能的相互联系。效率对效能有很大影响,如果不考虑效率的话,很容易提高效能。例如,倘若不考虑劳动力和物料投入的成本,你可以生产更精致、更复杂的产品——但这很可能使你面临严重的财务问题。因此,作为优秀的主管,既要关注目标的实现(效能),又要尽可能提高生产效率。

1.2.2 管理的四项职能是什么

在20世纪初期,一个名叫亨利·法约尔(Henri Fayol)的法国实业家认为,所有的经理都执行**五项管理职能(management functions)**,即计划、组织、指挥、协调和控制。^①20世纪50年代中期,UCLA的两位教授把计划、组织、人员配备、指导和控制等五项职能作为其管理学教科书的框架。^②此后,虽然管理职能后来被浓缩成计划、组织、领导和控制四项,

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

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



6 第一部分 导论

大多数管理教科书依然沿用管理职能的理论框架，见图1-3。

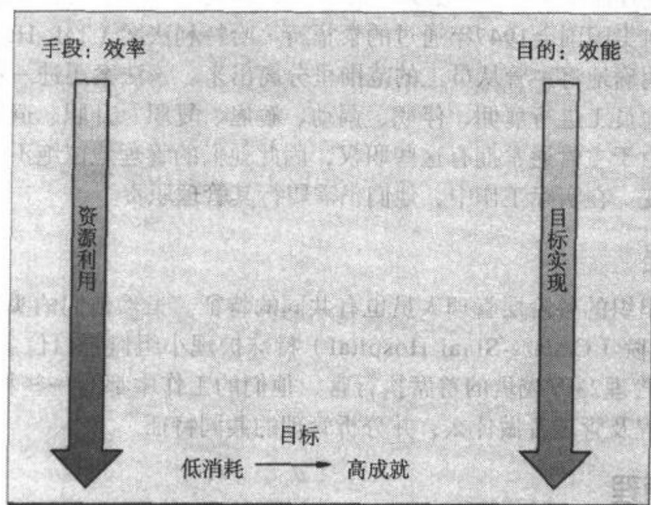


图1-2 效率与效能

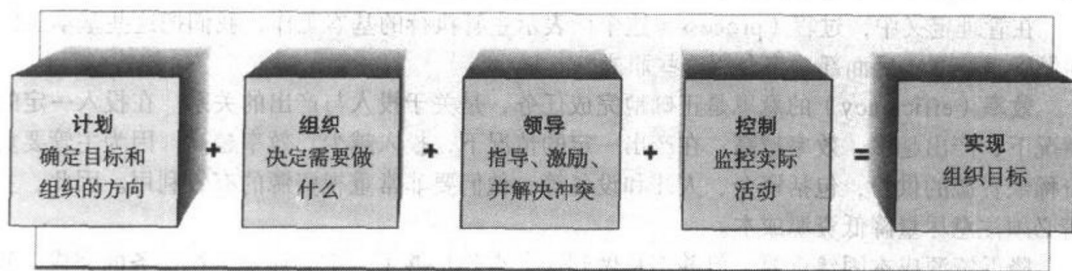


图1-3 管理职能

既然组织是为实现某些目标而存在的，那么就必须有人对这些目标及其实现途径做出明确解释，经理就是这样的人。**计划职能（planning）**包括确定组织的目标，制定实现目标的总体战略，并建立综合的计划体系以统一与协调组织的整体行动。确立目标可以使工作有明确的重点，使组织的成员把精力放在最重要的地方。

经理必须将工作划分为若干便于管理的部分，协调各部分的努力以实现目标。这就是**组织职能（organizing）**，包括决定要完成什么任务，谁来完成，怎么将任务分组，谁向谁汇报，还有谁是决策者。

我们知道每个组织都由人组成，所以指导和协调组织成员的工作也是主管工作的一部分，这就是管理职能中的**领导职能（leading）**。当经理在激励员工，指导他们的工作，选择有效的沟通途径，解决员工之间的冲突，就是在履行领导职能。

最后一项职能是**控制（controlling）**。目标确定后，在计划的制定、结构的安排、员工的聘用、培训和激励过程中仍可能会有某些方面出错。为确保一切工作按原设想开展，经理必须监