

管理教材
译丛

Mc
Graw
Hill

Education

HZ BOOKS

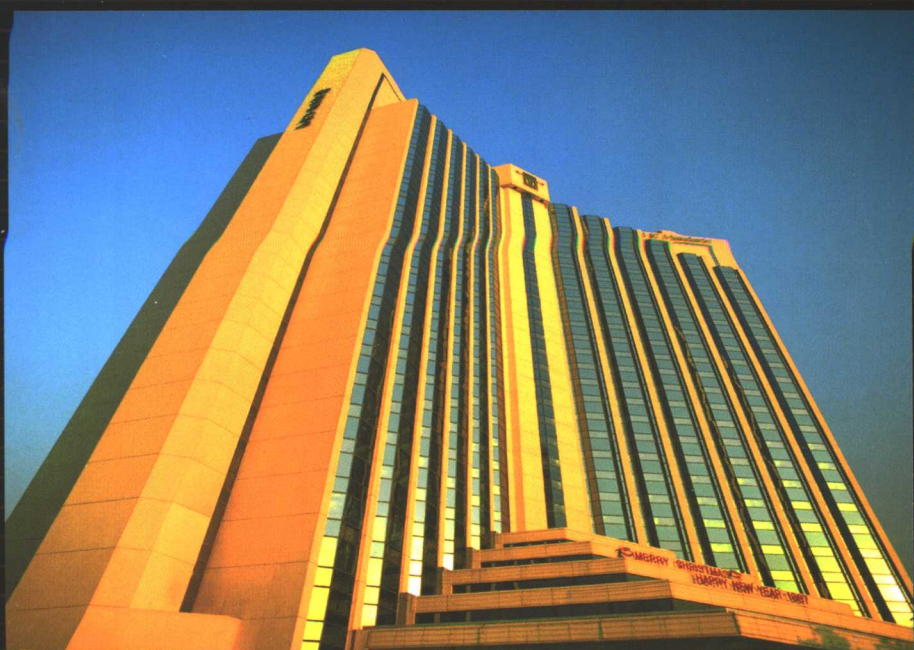
华章教育

管理学精要

Essentials of Management
An International Perspective

(原书第6版)

(6th Edition)



哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)

(美)

加州大学

著

海因茨·韦里克 (Heinz Weihrich)

旧金山大学

韦福祥 等译



机械工业出版社
China Machine Press

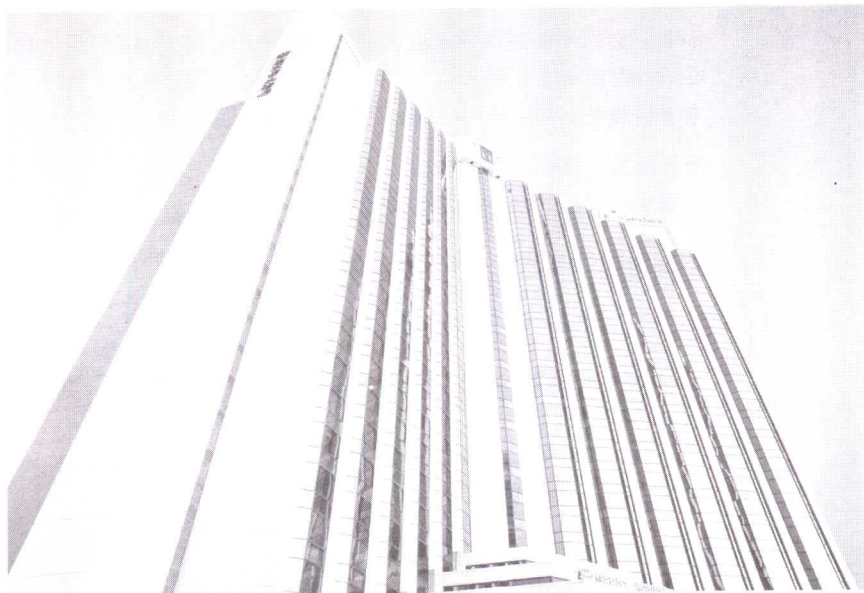
管理教材
译丛

管理学精要

Essentials of Management
An International Perspective

(原书第6版)

(6th Edition)



哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)

加州大学

(美)

海因茨·韦里克 (Heinz Weihrich)

旧金山大学

著

韦福祥 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书第6版将为人们展示21世纪管理领域令人振奋和富有挑战性的美妙前景。本书是在销售极佳的《管理学：全球视角》的基础上撰写而成的。每一版新书的推出，都融入了管理学界最新的理论和观点，因此，各版之间具有相当强的连贯性。本书的核心内容是从国际视角来研究管理问题。当今，国际环境在不断快速地变化，本书研究内容不仅是对国内环境变化的回应，更是对全球环境变化的回应。通过在许多国家的访问、调查和教学工作，作者从学生、管理者和教授那里了解了他们在工作中所面临的挑战，并将这些挑战纳入到研究之中，这无疑丰富了本书的研究内容。

Harold Koontz, Heinz Weihrich. Essentials of Management: An International Perspective, 6th Edition

ISBN 0-07-058339-0

Copyright © 2004, by Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Original language published by The McGraw-Hill Publishing Company Limited. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-4314

图书在版编目(CIP)数据

管理学精要 / (美) 孔茨 (Koontz, H.) 等著; 韦福祥等译. - 北京: 机械工业出版社, 2005.8 (管理教材译丛)

书名原文: Essentials of Management: An International Perspective

ISBN 7-111-17049-0

I. 管… II. ①孔… ②韦… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第082460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: 李欣玮 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005年8月第1版第1次印刷

787 mm × 1092 mm 1/16 · 18印张

定 价: 36.00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: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

对真理的追求应当是一个学者最本质的特征。如果要我列举的话，孔茨教授无疑是一位真正的学者。对孔茨教授的景仰始于自己在东北财经大学攻读硕士学位期间，当时，我的导师在指定我们读的书目当中，就包括孔茨教授的《管理学》。弹指一挥间，孔茨教授业已仙逝20年，但其留下的不仅仅是管理学方面的众多专著，还有对真理的追求，对科学的追求。这些财富是永远不会消失的。正因为如此，当机械工业出版社华章分社的吴颖洁女士告诉我，他们准备翻译由韦里克和孔茨教授合著的这本《管理学精要》时，我迫不及待地接下了翻译任务，而且很快便放下一切事务，投入到繁重的翻译工作之中。

本书秉承了以往各版的精练和结构清晰之特点，且又有了一些新的特点。这些特点体现在：

第一，内容比前几版更为丰富。本版增加了执行型领导和革新型领导问题的讨论，还有，在信息驱动的国际环境中的管理问题等等。

第二，案例之选择更权威。本版所选择的案例几乎全部是我们耳熟能详的跨国公司，如联邦快递、宝洁公司、戴姆勒-奔驰、大字公司、沃尔沃公司、哈佛商学院、惠普公司，等等。这些组织的发展经历是极其有说服力的，同时，由于读者对这些公司非常了解，阅读起来会感到亲切而轻松。

第三，结构和体系更为明朗。结构清晰、简洁一直是孔茨专著的风格，本版亦秉承了这一风格。以管理的5个职能作为本书的整体框架和主线，并且在开篇便给出了全书的理论框架和研究思路，从而便于读者始终把握5个职能这一主线，较快地了解整个管理理论的框架和发展脉络。

正因为如此，读者会发现，阅读本书会是一种快意的享受，而不是像其他管理学教科书那样晦涩而艰深，难于理解。也正因为如此，本书不但适用于大学本科管理专业、市场营销专业和MBA教学之用，也适用于那些渴望了解管理学基本知识的管理者和普通读者阅读、学习。

本书的翻译是团队精诚合作的结果。参与本书翻译工作的人员包括：序言、作者简介、目录、第1、2章由韦福祥翻译，第3章由韦福祥、王华共同翻译，第4、5、6章由裴淑媛翻译，第7、8章由韦福祥、柴盈和裴淑媛共同翻译，第9、10章由马蔚姝翻译，第11、12、13章由马海龙翻译，第14、15章由钱蕾翻译，第16章由孟捷翻译，第17、18、19章由祁科克翻译，第20、21章由王海涛翻译。全书翻译完成后，由韦福祥进行了总审校。

坦率地说，翻译孔茨这样大家的著作具有相当的难度。因为该书的版本众多，很多概念和术语的翻译都难以统一，加之自己的专业和英语水平都相当有限，所以在书稿中难免存在着不准确和词不达意的情况。恳请同行们能本着事实求是的精神，本着追求真理的精神，对本书中所出现的谬误予以指正，善莫大焉。

最后，感谢机械工业出版社华章分社众多编辑人员的辛勤工作，没有他们的努力，我们是看不到这本如此精美的《管理学精要》的。

韦福祥

2004年深冬于商苑公寓

作者简介

海因茨·韦里克 (Heinz Wehrich)

美国旧金山大学国际管理和行为科学教授。他在美国加州大学获得博士学位，并曾获秘鲁利马的圣马丁-第波里斯大学名誉博士学位，同时还曾在美国伯克利大学和哈佛商学院做访问学者。他的研究方向包括管理学、国际企业管理和行为科学。韦里克博士曾在美国的亚利桑那大学及奥地利、中国、埃及、法国、德国、牙买加、科威特、马来西亚、墨西哥、新加坡、瑞士及泰国等众多国家和地区的大学从事讲学交流。另外，他还是瑞士苏黎士管理研究生院、上海中欧国际工商学院、曼谷秋罗隆高恩大学和北京大学的访问学者。

迄今为止，韦里克博士共出版学术专著60多部，包括多种版本和语言，并撰写了经典著作《管理学：全球视角》（该书被翻译成16种文字，并有多种版本）。《管理学精要》（*Essentials of Management*）（即本书）也被翻译成多种语言。上述两本专著是分别和已故的学者——哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈合作完成的。其中，《管理学》一书多年来畅销不衰，尤其在中国，更是受到了无数读者的喜爱。西班牙语版《管理学》的销售曾一度脱销。他所撰写的另一本著作《卓越管理：利用目标管理提升生产率》（*Management Excellence: Productivity through MBO*）深入研究了以目标驱动、成功导向的管理系统。该书仅在欧洲就被译成6国文字，而亚洲也有其译本。韦里克博士在美国和其他国家发表了100多篇文章，其中有许多刊登在全球著名的杂志上，如《人力资源规划》（*Human Resource Planning*）、《系统管理》（*Journal of Systems Management*）、《国际管理周刊》（*Management International Review*）、《欧洲商业周刊》（*European Business Review*）、《管理者学会》（*Academy of Management Executive*）等等，并曾于1999年获得一本杂志上最佳论文的殊荣。韦里克博士为TOWS矩阵管理方法的创始人，该方法现在被广泛应用于战略制定领域。他现在的研究领域为企业和国家国际竞争力问题、战略管理问题、绩效管理及全球管理问题。

除了在学术研究上卓有建树之外，韦里克博士还涉足了许多国家的企业实践，如为企业提供管理咨询、进行组织设计等，其咨询足迹遍布美国、欧洲、非洲和亚洲。他曾经为伊斯曼-柯达、梅赛德斯-奔驰、大众、通用英国汽车公司、休斯航空公司、瑞士ABB公司、中国能源有限公司、广东企业发展公司和马来西亚Pembangunan Keusahawanan研究所做过咨询和培训工作。韦里克博士经常在美国、欧洲、亚洲和墨西哥等国家和地区就管理学前沿问题作学术报告或演讲。他还入选国际管理研究院的研究员，该头衔是国际管理界的最高荣誉。其生平被收录到《国际企业管理名人录》、《最有成就的学者》、《国际名人传记》、《最有成效的国际企业管理者》、《加利福尼亚名人录》、《美国教育名人录》、《美国西部马奎斯名人录》、《美国名人录》和《世界名人录》等等。如想了解韦里克博士更多的个人情况，请登录网站www.usfca.edu/fac-staff/wehrichh。

哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)

生前曾活跃在企业界、政界和大学的讲台之上。他曾对全球许多公司的高层管理人员进行培训，并在一些企业担任董事或董事长，同时为这些企业做了大量的管理咨询工作。他在1950~1962年间一直是管理学教授，1962年后成为加州大学的“米德·约翰逊”管理学教授。1978~1982年，他担任国际管理科学研究院院长一职。孔茨教授生前曾独自或参与撰写了19部专著，发表了90多篇学术论文，本书也名列其中，原名《管理学原理》（*Principles of Management*）。1968年，他所撰写的《董事会与有效管理》

(*Board of Directors and Effective Management*) 一书曾荣获管理学科最佳专著奖。

在耶鲁大学获得博士学位后,孔茨曾在新天地铁路信托公司做助理,其后在战时生产委员会交通部任主任。他还先后担任过美国铁路协会副会长助理、全球航空联合会副主席助理和康维尔公司的销售经理。同时,他还为许多公司做过管理咨询工作,如休斯飞机制造公司、Purex公司、KLM荷兰皇家航空公司、大都会人寿保险公司、西方石油公司及通用电话公司等。孔茨教授所获得的荣誉包括担任美国管理科学研究院和国际管理科学研究院研究员,并曾担任过一届国际管理科学研究院主席。他于1962年获得米德·约翰逊奖,1974年获管理科学发展促进会泰勒重要贡献奖,他的生平先后被收入到《美国名人录》、《金融与工业名人录》、《世界名人录》等。孔茨教授于1984年逝世。

译者简介

韦福祥,辽宁抚顺人,天津商学院管理学院副院长、教授,管理学博士后。

20年来,韦福祥教授一直在高校从事教学、科研工作。先后主持和参与了两项国家自然科学基金、10余项省部级科研项目,并在《南开管理评论》、《现代企业导刊》、《商业经济与管理》等学术刊物上发表文章50余篇。代表性专著与文章包括:《品牌战略研究》(甘肃文化出版社,2000年);《文化差异对顾客服务质量感知影响的实证研究》,《《南开管理评论》,2003年3期);*The Strategic Thinking about the International Operation of Chinese Service Firms*、*An Empirical Study of SERVQUAL: Cross-Industry Applicability*(以上两文发表于清华大学服务系统与服务管理国际学术会议,由International Academic Publishers出版,并被ISTP收录)及《顾客感知服务质量、顾客满意与顾客忠诚互动关系的探讨》(《现代财经》,2001年6期)。等等。其中,《顾客感知服务质量、顾客满意与顾客忠诚互动关系的探讨》一文获天津市优秀哲学社会科学成果二等奖。现正承担着天津市社科研究项目“不同文化背景下顾客服务质量感知模式差异研究”(项目编号:TJ03-GL003)的研究工作,并取得了初步的研究成果。

在承担教学科研工作的同时,韦福祥教授还为国内许多知名企业联合进行项目研究或咨询工作,如内蒙古草原兴发股份有限公司(天津公司)、成都蓝光房地产集团、天津医药集团、天津兴中彩公司、天津嘉璟文化传播有限公司、山西杏花村汾酒厂股份有限公司及河北黄骅环球包装印刷公司等。

1997~1998年,韦福祥教授曾赴匈牙利布达佩斯经济大学市场营销系访问、研修,在此期间曾兼任《欧洲之声报》常务副总编。并先后赴香港中文大学等著名大学研修或讲学。

电子邮件: w.f.x@263.net weifuxiang@tjcu.edu.cn

前 言

本书第6版将为人们展示21世纪管理领域令人振奋且富有挑战性的美妙前景。本书是在销售极佳的第11版《管理学：全球视角》(*Management: A Global Perspective*)的基础上撰写而成的。每一版新书都融入了管理学界最新的理论和观点，各版之间具有相当强的连贯性。本书的核心内容是从国际视角来研究管理问题。今天，国际环境在不断快速地变化，本书的研究内容不仅针对美国国内环境的变化，更是针对了全球环境的变化。通过在许多国家的访问、调查和教学活动，我们从学生、管理者和教授那里了解到他们在工作中面临的挑战，并将这些挑战纳入到我们的研究之中，这无疑极大丰富了我们的研究内容。

本书的前几版都有多种语言版本。而国际版的推出将吸引那些已经意识到企业管理和经营业已重大变革的人们，原有存在于公司和人群之间的壁垒已经消失，新的联盟正在形成。除了对美国国内的关注外，我们更是将视野投向了欧洲和环太平洋国家。其目的就是使得普通人和管理者用国际的视角，更好地将本书的原则、概念和理论应用到他们的工作之中。

谁将从本书的学习中受益？

不管你为什么样的组织工作，通过本书的学习，都可以了解到现代管理理论的精髓。你可以是大学的学生、有事业心的管理者，也可以是已掌握了管理技能并还想提高管理效率的人，或者是在组织中工作并希望了解组织运转机制的专业技术人员。本书适用于各类组织的人员，而不仅仅是那些在企业中工作的人。对于政府、医疗保健行业、教育机构和其他非营利组织的人来说，本书同样适用。

对于中高层和基层管理人员来说，管理职能是同等重要的。当然，在不同的管理职位上，权限、工作所面临的环境和问题都有所不同。但应当明确的是，不管是处在哪个管理层次，都必须履行同样的基本管理职能，以便为团队成员创造一个能够提高效率和效益的良好氛围。

本书基本结构

与前几版相同，本书对管理知识的介绍也是按照管理职能，即计划、组织、人员配置、领导和控制这样一个主线来展开的。全书开篇的系统模型示意图清楚地说明了这一点，而全书自始至终都是沿着这样一条主线来展开的，这条主线构成了一个完整的系统，同时，它还将企业与外部环境有机地联系起来。我们所提倡的开放系统观，在外部环境充满挑战的今天，有着比以往更为重大的意义。

第一篇所研究的主要内容是基本的管理理论和实践。本篇还介绍了如前所述作为本书主线的系统模型。为使本书具有一个全新的研究视角，第一篇所包括的章节研究了诸如管理、管理与外部环境的关系、社会责任及伦理等一系列问题。更为重要的一点在于，我们将国际管理问题纳入到了第一篇中。第二篇至第六篇则分别讨论了管理的计划、组织、人员配置、领导和控制等各项职能。而对于那些与各项职能相关的原则的讨论，则分别被安排在各篇的最后一部分。

本版修订的内容

我们保留了过去几版中一些科学的内容，同时在本版加入了许多新的内容。例如，根据学者和企业工作者的建议，我们更新了一些案例，案例的选择更有深度，所涉及的行业也更为广泛。同时，本书还融入了一些新的、特别是一些国际视角的管理思想、技术和特性。

本书的修订主要参考了以下两项内容。一是国内外许多大学的教师、学者和学生在使用过去几版后所反馈来的宝贵意见,以及企业界所提出的意见;二是各研究领域所取得的最新进展,如新观点、新技术,特别是行为科学、社会学和自然科学所取得的进展,它们都对本书的修订产生了很大的影响,这是因为管理实践必须建立在坚实的科学管理理论基础之上。

我们无法一一列举本书所有的修订之处,但有些变动应当告知读者。可以说,我们对所有章节的内容都进行了更新,数目也由前几版的22章缩减到21章。例如,原来几版中的“计划和目标的特性及目的”一章现被并入本书的第4章。

我们对有些阅读材料进行了压缩,另外一些则进行了扩展。具体说,本书的新内容包括:

(1) 新的论题。本版的新论题包括:

- 第2章加入了生态学的观点;
- 第3章纳入了波特的国家竞争优势理论;
- 第7章讨论了流程重组理论的优点及局限性;
- 虚拟组织、授权和学习型组织这些新观点分别被纳入到第8章、第9章和第13章之中;
- 通过对执行型领导和变革型领导(第15章)和团队建设、自我管理团队等问题的讨论(第16章),深化了对领导职能的研究;
- 在对控制职能进行研究时,加入了标杆管理、因特网、外包和全面质量管理的内容(分别体现在第18、19和20章中)。

(2) 新的特色。其他新的特色包括:

- 案例来自不同的国家,而且大多是一些大公司;
- 每章都附有一个案例,绝大多数是跨国公司的案例。有些案例是作者在实际进行企业管理咨询的基础之上编写的。由于这个原因,我们在部分案例中隐去了公司的真实名称。但其他案例中所用的公司名称全部是真实的,如联邦快递、宝洁公司、戴姆勒-奔驰、大字公司、沃尔沃公司、哈佛商学院、惠普公司、联合利华公司、美国航空公司和美洲银行等。
- 全书自始至终都力图通过现实情境来揭示管理的基本理论和概念。
- 穿插在各章中的“视角”和“国际视角”专题会使您对所研究的问题有更透彻的理解。
- 各章都附有“实战演练”以促使学生更好地参与到学习中来。
- 对于非企业组织问题的研究,我们加入了一些注释。

辅助学习材料

本书开篇的“管理的系统方法”模型对本书的内容予以了最精练的概括。第1章将对该模型进行详细的研究。第二篇到第六篇也是对该模型的进一步说明,但各章都有各自的研究重点。

每章后还有“本章小结”和“问题讨论”,而各章后的“实战演练”则是为了更好地调动读者的学习积极性,同时,每章另附有一个“国际案例”。

第二篇到第六篇都有篇末小结,对计划、组织、人员配置、领导和控制这几个基本管理职能所涉及的原则进行了详细的解释。

致谢

我们非常怀念已故的哈罗德·孔茨博士。在纪念孔茨博士的管理理论研讨会上,罗纳德·格林伍德(Ronald Greenwood)曾指出:许多年来,孔茨一直走在时代的前列。确实如此,由于孔茨博士在管理科学研究领域的不懈努力,全世界都认可了他所倡导的按照管理学职能研究管理理论的伟大思想。我们永远不会忘记他对管理理论的贡献,也正因为如此,许多读过孔茨著作的人都看到,自他与西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)合著的第1版《管理学原理》(*Principles of Management*)问世后,就不断再版,一直持续到今天。

许多人对不同版本做出了自己的贡献。我和孔茨教授对这些人表示由衷的感谢，在此我们不能一一致谢，因为涉及的人太多，如果把名字全都罗列下来，可能篇幅会相当于一部百科全书。在参考文献中我们对许多管理学者、作者和管理者表示感谢。在我们服务过的企业、政府机构、教育部门和其他类型的组织中，许多管理人员通过口述或提供案例的方式对本书也做出了相应的贡献。在过去几年间，许多不同国家的管理人员以接受培训或讲座的形式，鼓励我们通过实践来检验我们所创建的理论 and 观点。特别是在全球范围内，许多企业家无私地将他们的国际化经验与我们共同分享。例如，瑞士、科威特、马来西亚、泰国和中国的管理人员培训项目的实施，使我们了解到不同的文化和不同的管理实践经验。特别是上海中欧国际工商学院（CEIBS）、北京大学的学生和管理人员所提供的管理实践经验，对我们而言弥足珍贵。对那些邀请我们作企业董事、咨询人员或者是培训教师的企业家们，我们也心存感激，因为他们为我们提供了接触管理实践的绝佳机会。

许多同事、学者、管理人员和学生为本书的撰写提出了许多好的建议和看法。我的好友，亚利桑那大学的凯西·戴维斯（Keith Davis）教授为本书的撰写耗费了大量的宝贵时间。我在UCLA的导师之一，乔治·S·斯第纳（George S. Steiner）激发了我创建战略规划TOWS矩阵的兴趣和热情。我在《卓越管理：利用目标管理提升生产率》一书中已对彼得·德鲁克（Peter Drucker）、乔治·S·奥第昂（George S. Odiorne）和吉恩·塞纳（Gene Seyna）教授表示了谢意，但在此我仍想向他们致意，因为正是由于他们的帮助，才使我在许多问题上，如目标导向管理系统和管理生产率等方面真正理清了思路。在过去的几版中，我们曾对许多人表示过谢意，尽管他们的名字在本版中没有出现，但他们一直都在为本书的出版进行默默的奉献。

最后，我要感谢我的夫人厄休拉（Ursula），感谢她对我的一贯支持。

海因茨·韦里克

目 录

译者序	
作者简介	
译者简介	
前言	

第一篇 全球化管理基础： 理论与实践

第1章 管理：科学、理论与实践	2
1.1 管理定义：管理的特性及目的	3
1.2 管理：科学还是艺术	6
1.3 管理思想演进与管理分析方法	7
1.4 管理分析方法：管理理论丛林	9
1.5 管理流程中的系统方法	13
1.6 管理职能	17
1.7 管理系统模型与本书结构	18
本章小结	18
问题讨论	19
实战演练	19
国际案例 麦当劳：为全球提供快餐	19
第2章 管理与社会：外部环境、社会责任 与伦理	23
2.1 多元化社会中的经营问题	24
2.2 管理者的社会责任	24
2.3 生态环境	26
2.4 管理中的伦理问题	27
2.5 大变革环境中管理的基础：信任	29
本章小结	29
问题讨论	29

实战演练	29
国际案例 主教教书	30

第3章 国际管理	32
3.1 国际管理与国际企业	32
3.2 有选择性的国际化	35
3.3 日本式管理与Z理论	37
3.4 波特的国家竞争优势理论	38
本章小结	38
问题讨论	39
实战演练	39
国际案例 照搬教科书的女性CEO	39

第二篇 计 划

第4章 计划工作的性质和目标管理	43
4.1 计划的类型	43
4.2 计划的步骤	46
4.3 目标	48
4.4 目标管理概念的演进	51
4.5 如何确定目标	51
4.6 目标管理的优势、不足及 改进建议	53
本章小结	54
问题讨论	54
实战演练	54
国际案例 制定切实可行的目标	54

第5章 战略、政策与计划制定 的前提	56
5.1 战略、政策的特性与目标	56
5.2 战略计划流程	57

5.3 TOWS矩阵: 情境分析的 现代方法	61	7.3 组织层次与管理跨度	85
5.4 组合矩阵: 一种有效的资源 配置工具	62	7.4 企业家、企业家精神的组织 生成环境	87
5.5 主要的战略与政策	62	7.5 组织再造	89
5.6 公司战略层次	63	7.6 组织结构与流程	91
5.7 行业分析与波特的一般性 竞争战略	63	7.7 有效组织所面临的主要问题	92
5.8 战略制定的前提与预测	64	本章小结	93
本章小结	65	问题讨论	93
问题讨论	65	实战演练	93
实战演练	65	国际案例 宝洁公司的业务 流程再造	93
国际案例 戴姆勒与克莱斯勒并购案: 新的世界秩序?	66		
第6章 决策	69	第8章 组织结构: 部门化	95
6.1 理性决策的重要性及其限制	69	8.1 按企业职能划分部门	95
6.2 限制要素与备选方案的确定	70	8.2 按地理区域划分部门	96
6.3 备选方案的评估	71	8.3 以顾客为中心划分部门	97
6.4 备选方案的选择	72	8.4 按产品划分部门	97
6.5 程序性决策与非程序性决策	73	8.5 矩阵式组织	99
6.6 确定性、非确定性与风险情境下 的决策	74	8.6 战略业务单位	99
6.7 创造力与创新	75	8.7 全球环境中的组织结构	101
本章小结	77	8.8 虚拟组织	102
问题讨论	78	8.9 部门划分模式的选择	102
实战演练	78	本章小结	103
国际案例 可口可乐公司欧洲 “惊魂”	78	问题讨论	103
篇末小结 计划职能主要原则	79	实战演练	104
		国际案例 戴姆勒-奔驰公司的结构 重组	104
		第9章 直线/职能部门的职权、 授权与分权	106
		9.1 职权与权力	106
		9.2 赋权	107
		9.3 直线和职能概念的界定	107
		9.4 职能职权	109
		9.5 使用参谋的好处	110
		9.6 参谋的局限性	111
		9.7 分权	111

第三篇 组 织

第7章 组织、企业家精神与

组织再造

7.1 正式和非正式组织

7.2 组织分工: 部门

9.8 授权	112	11.10 新员工的上岗教育与社会化	144
9.9 授权的艺术	113	本章小结	145
9.10 权力的再集中和作为分权之 关键的平衡	114	问题讨论	145
本章小结	115	实战演练	145
问题讨论	115	国际案例 谁是1996年最好的管理者?	145
实战演练	116		
国际案例 福特公司的全球战略: 卓越中心	116		
第10章 有效组织与组织文化	118	第12章 绩效考核和职业生涯战略	147
10.1 通过计划对组织失误进行预控	118	12.1 考核标准的确定	147
10.2 提升组织弹性	119	12.2 根据确定的目标来考核管理者	148
10.3 促进参谋工作的有效性	119	12.3 建议增加的考核项目: 从管理者 角度来考核管理者	150
10.4 利用职责界定避免冲突	120	12.4 团队考核方法	151
10.5 真正了解组织	122	12.5 奖励与管理压力	151
10.6 创建恰当的公司文化	123	12.6 职业生涯战略的设计	153
本章小结	125	本章小结	156
问题讨论	126	问题讨论	156
实战演练	126	实战演练	157
国际案例 韩国大宇公司的结构重组	126	国际案例 弗雷斯特有限公司	157
篇末小结 组织职能主要原则	127		
		第13章 通过管理者与组织发展来 管理变革	159
第四篇 人员配置		13.1 管理者发展流程与培训	159
第11章 人力资源管理 with 人员遴选	131	13.2 管理者发展的方法: 在职培训	161
11.1 人员配置定义	131	13.3 管理者发展的方法: 内部和 外部培训	162
11.2 人力资源管理的系统方法: 人员 配置职能概要	132	13.4 管理变革	164
11.3 影响人员配置的情境因素	135	13.5 组织冲突	165
11.4 人员遴选: 人员与工作的匹配	138	13.6 组织发展	166
11.5 人员遴选系统方法概要	138	13.7 学习型组织	167
11.6 职位要求与工作设计	138	本章小结	167
11.7 管理者应该具备的技能与 个人特性	140	问题讨论	168
11.8 人员遴选标准与职位要求 的匹配	141	实战演练	168
11.9 人员遴选过程、技术与方法	142	国际案例 哈佛商学院的管理学教育	168
		篇末小结 人员配置职能主要原则	169
		第五篇 领导	
		第14章 人力因素与激励	173

14.1 管理中的人力因素	173
14.2 早期行为模型: 麦格雷戈的X理论与Y理论	174
14.3 马斯洛的需求层次理论	176
14.4 阿尔德弗的ERG理论	177
14.5 赫茨伯格的激励-保健理论	177
14.6 期望理论	178
14.7 公平理论	180
14.8 斯金纳的强化理论	181
14.9 麦克莱兰的激励需求理论	181
14.10 特殊的激励手段	182
14.11 工作丰富化	184
14.12 激励中的系统与权变观点	185
本章小结	186
问题讨论	186
实战演练	187
国际案例 惠普之道	187
 第15章 领导	189
15.1 领导的定义	189
15.2 领导的要素	190
15.3 领导的特质论	191
15.4 领导行为与风格	191
15.5 领导的情境理论或权变理论	194
15.6 事务型领导与变革型领导	199
本章小结	199
问题讨论	199
实战演练	200
国际案例 比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯——两个梦幻般的人物	200
 第16章 委员会、团队与群体决策	203
16.1 委员会与团队的性质	203
16.2 采用委员会或团队进行决策的原因	204
16.3 委员会决策模式的弊端与滥用	205
16.4 委员会的成功运行	206

16.5 团队	207
16.6 管理中的其他群体	207
本章小结	209
问题讨论	210
实战演练	210
国际案例 加州大学的委员会管理	210

 第17章 管理沟通	212
17.1 管理沟通的流程	212
17.2 组织中的管理沟通	214
17.3 沟通障碍与中断	217
17.4 促进沟通有效性	219
17.5 沟通中电子媒介的作用	220
本章小结	221
问题讨论	222
实战演练	222
国际案例 “挑战者”号的悲剧可以避免吗?	222
篇末小结 领导职能主要原则	223

第六篇 控 制

 第18章 控制系统与流程	227
18.1 基本控制流程	227
18.2 控制: 反馈系统不可或缺的环节	230
18.3 实时信息与控制	231
18.4 前馈控制	232
18.5 有效控制应当具备的条件	233
本章小结	236
问题讨论	237
实战演练	237
国际案例 高度分权的联合利华公司的控制问题	237
 第19章 控制方法与信息技术	239
19.1 控制方法: 预算控制	239

19.2 传统的非预算控制方法240

19.3 信息技术240

19.4 信息处理中计算机技术的应用 ...241

19.5 信息技术应用所提出的挑战242

19.6 数字经济、电子商务和移动商务 ...243

本章小结245

问题讨论246

实战演练246

国际案例 信息技术在美国航空
公司的应用246

第20章 生产率、运营管理与全面

质量管理248

20.1 生产率问题及其度量248

20.2 生产与运营管理249

20.3 信息时代的质量度量250

20.4 运营管理系统250

20.5 生产率改进的工具与方法253

本章小结257

问题讨论258

实战演练258

国际案例 质量：全球汽车市场竞争制胜
的核心要素258

第21章 以全面控制及预先控制

赢得未来260

21.1 绩效的全面控制260

21.2 损益控制261

21.3 通过ROI进行控制262

21.4 直接控制与预先控制263

21.5 直接控制263

21.6 预先控制的原则264

21.7 培养优秀的管理者265

21.8 全球一体化管理理论的形成267

21.9 在信息驱动的全球环境中
管理的前景269

本章小结270

问题讨论270

实战演练270

国际案例 为未来做好准备271

篇末小结 控制职能主要原则272

第一篇



全球化管理基础： 理论与实践

第1章 管理：科学、理论与实践

第2章 管理与社会：外部环境、社会
责任与伦理

第3章 国际管理

第 1 章

管理：科学、理论与实践

学习目标

- 管理特性与目的
- 本书所讲授的管理理论，可以应用于各类组织，也使用于组织中各层次的管理者
- 所有管理者的天职是相同的，即创造“盈余”
- 优秀和令人敬仰的公司之特性
- 科技和全球化变革的基本趋势
- 管理中生产率、效益和效率概念的基本含义
- 怎样在不同的情境下将科学的管理理论加以艺术化地运用
- 管理理论发展的历史及其最新成果
- 管理理论丛林的特点
- 不同管理方法对管理理论的贡献及其局限性
- 不同的管理理论、方法各有其特性，但都是在吸收其他管理理论和方法的基础上建立起来的
- 管理需要系统的观点和方法，在管理实践中必须牢记：情境和权变因素永远都是无法忽略的管理要素
- 管理基本职能，即计划、组织、人员配置、领导和控制的基本含义
- 本书基本结构

管理是人类活动中最重要的一项活动。当人们知道有些活动必须靠团队而不是个人才能完成的时候，实际上管理就已经产生了，因为只有通过管理，才能将不同个人的努力完美地协调起来，从而实现团队的既定目标。随着社会的发展越来越依赖于团队的努力，以及组织规模的不断扩大，管理者的重要性日益凸现。本书研究的焦点就在于怎样提高组织中所有人的绩效，特别是管理者的绩效，即那些积极进取的管理者和技术人员的绩效。^①

① 在有的文献中，那些没有下属的人也被称之为非管理者。因此，非管理者包括那些在组织中职位很高的专业技术人员。

1.1 管理定义：管理的特性及目的

管理（management）就是研究如何为以团队方式工作的个体设计和保持某种特定的环境，从而使其能够高效实现企业既定目标的工作过程。我们必须从广义上来理解管理的定义：

- (1) 管理者的职责就是实施计划、组织、人员配置、领导和控制这几项基本的管理职能；
- (2) 管理理论适用于各类组织；
- (3) 管理理论适用于组织中各层次管理者；
- (4) 所有管理者的天职是相同的，即创造“盈利”；
- (5) 管理与生产率息息相关。这意味着管理必须同时考虑效率和效益这样两个问题。

下面所罗列的就是2000年《财富》杂志封面所介绍的若干管理者：苹果电脑公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、福特汽车公司的小比尔·福特（Bill Ford, Jr）、太阳公司的斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）、通用电气公司杰克·韦尔奇（Jack Welch）、思科公司的约翰·钱伯斯（John Chambers），还有微软公司的比尔·盖茨（Bill Gates）。在全美最富有的40人中，许多人年龄在40岁以下，而且多数是管理者。¹ 最有权势的管理者是美国总统乔治·布什（George Bush），加州州长阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）也是管理者，而罗马天主教教皇保罗二世（John Paul II）也不例外，他领导的是最大的全球化组织。当然，要想实现组织目标，还必须有一些中层管理者和一线的管理人员，其作用也是不可忽视的。

组织（organization）的管理是指一组人协调工作，为组织创造“盈余”。在经济组织中，“盈余”就是利润。而非营利组织，如慈善组织，盈余则可能是需要的满足。例如，一所大学通过创造和传播知识或者是为社区、社会提供服务来实现“盈余”。

1.1.1 管理职能

许多学者和管理者认为，通过对管理知识恰当而有效的“组织”，可以更好地理解管理的内涵。将管理工作分解成不同的职能，即计划、组织、人员配置、领导和控制，对于正确地理解管理内涵具有积极的意义。基于此，我们对管理的基本概念、原则、理论和技能的研究，都是围绕着管理的5个职能来展开的。

多年的实践已经证明上述**管理职能**（managerial function）的基本理论框架是科学的。尽管可能还有其他的办法来组织管理知识，有时人们也可能实验性地采取其他理论框架来整合管理学知识，但绝大多数管理学教科书的撰写都采用了这一理论框架或近似的理论框架。

尽管本书的重点是针对那些组织内负责组织内部环境设计的管理者，但这种管理工作的进行无法脱离外部环境，这是我们必须予以注意的。很明显，如果脱离了外部环境，如经济、技术、社会、政治和伦理因素，管理工作是没有办法取得预期绩效的。更重要的是，许多组织的运营是在不同国家进行的，因此，本书是从全球化角度来研究管理问题的，这是本书研究的基点。

1.1.2 任何组织中都存在管理问题

管理者的职责就是使组织内的每个个体都能尽其所能，最大限度地为完成群体目标而努力。因此，大企业有管理，小企业也有管理；营利组织需要管理，非营利组织也需要管理；制造业和服务业也是如此。Enterprise这个词本身就是一个多义词，它可以指企业、政府中介、医院、大学，等等，本书中的Enterprise也是如此，它的意思包括企业，也包括非企业型组织。公司总裁、医院院长、政府一线管理者、童子军首领、棒球队经理、大学校长，都无一例外地必须考虑有效管理问题。

1.1.3 组织不同层次的管理职能

在本书中，我们对managers（管理者）、executives（执行官）、administrators（行政管理人員）和supervisors（主管）这几个词汇不加区别。当然，在组织的不同层次或不同类型的组织中，这几类人员