



销量超过600万册的管理学大师**罗宾斯教授**代表作!  
全球众多商学院沿用**超过10年**的管理经典!

PEARSON

# 罗宾斯谈管理

原书第③版

Supervision Today!

斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

[美] 戴维 A. 德森佐 (David A. DeCenzo) 著

罗伯特 M. 沃尔特 (Robert M. Wolter)

樊登 徐文 译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 罗宾斯谈管理

原书第8版

Supervision Today!

斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

[美]

戴维 A. 德森佐 (David A. DeCenzo)

◎著

罗伯特 M. 沃尔特 (Robert M. Wolter)

樊登 徐文◎译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

这本《罗宾斯谈管理》由罗宾斯教授的经典教材《管理学》原书第8版改编而成。罗宾斯教授是著名的管理学和组织行为学学者，也是全球管理学和组织行为学领域的畅销书作者。他的《管理学》被世界上几千所大学选用为教材，并被翻译成20多种语言。此译本打破原有的教材体例，删去学习目标、课堂讨论、阅读理解、技能训练等原本专门为课堂教学设计的版块，只保留核心框架和精彩观点，化繁为简，旨在为一线管理者提供一本精炼、务实、完整而权威的管理指南。

Authorized translation from the English language edition, entitled *Supervision Today!* 8ed, 978-0-13-388486-9, by Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Robert Wolter, published by Pearson Education, Copyright © 2016, 2013, 2010 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright © 2016

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。

无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2015-4686 号。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

罗宾斯谈管理 / (美) 斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins), (美) 戴维 A. 德森佐 (David A. DeCenzo), (美) 罗伯特 M. 沃尔特 (Robert M. Wolter) 著; 樊登, 徐文译. —北京: 机械工业出版社, 2016.6

书名原文: *Supervision Today!*

ISBN 978-7-111-53910-0

I. ①罗… II. ①斯… ②戴… ③罗… ④樊… ⑤徐… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 117423 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李新姐 责任编辑: 李新姐 廖岩 何洋

责任印制: 乔宇 责任校对: 舒莹

北京铭成印刷有限公司印刷

2016 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·21.5 印张·3 插页·326 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-53910-0

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: (010) 88361066

读者购书热线: (010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

金书网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

## 译者序

### 关于管理的一切

樊登

我和罗宾斯他老人家还真是有缘分。大学时在一次图书馆清仓处理中就买了他的 *Training in Interpersonal Skills* 的英文原版书，虽然一直没工夫看，但后来竟然机缘巧合地被出版社委托让我和马思韬将其翻译成中文，也就是之前的那本《管人的艺术》。本来不打算继续翻译了，实在是太累也不赚钱。结果这次给我的任务是 *Supervision Today!* 我简单翻了翻，就发现这本书我实在是太熟悉了。

2008 年我在 IBM 参加了一个叫做 MDS (Management Development Service) 的领导授权课程，据说是在 2005 年被美国的 *Training* 杂志评选为“全球排名第一的领导课程”。当时我们的第一个客户是海尔。我们用 MDS 参与了海尔的 1 000 天流程再造。不可否认的是，2008 年之后的海尔和之前判若两公司，无论是财务指标还是员工士气。这多多少少和我们帮助他们培养出的 600 名高管是有些关系的。那时候我们问 IBM 的外国老师，这门课有没有一本书或者几本书可以参考？他们总是讳莫如深，没有正经推荐过一本书。2016 年，当我看到罗宾斯这本经典的 *Supervision Today!* 时，我忍不住笑了。那门课程里面的几乎所有工具和方法都在这本书里！无论他们谁的研究在先，我得说，这些方法非常有效。

中国企业基本不怎么研究管理的方法，只是交流一些管人的经验。比如柳传志常说的“定战略、组班子、带队伍”，这里面包含着多少步骤和细节？我们的文化传统就不喜欢把它变成第一步、第二步、第三步……宋丹丹说“把大象关进冰箱分三步：打开门、把大象关进去、关门”在我们听

来是特别有趣的笑话。但在西方人看来会问：“难道不是这样吗？”他们的文化传统和思维模式就是把任何一个任务都拆分成模块和步骤。管理是什么？无非就是你怎么给员工布置工作，怎么和他们谈话，怎么激励他们，怎么带领他们创新，怎么完成变革……无论你要做哪件事，罗宾斯教授在这本书里都把它整理成步骤和方法。所以我说这里几乎涵盖了关于管理的一切！

一切？是不是说得有点满了？当然，如果你希望读了这本书就不再面对复杂的管理问题，不需要自己去身体力行，那肯定会失望。但我敢保证的是：**你在管理工作中遇到任何问题，都能够在书中找到相应的解决路径。**这是一种没有标准答案的指导，让答案变得更完美的，是你对所有工具的熟练运用和一点点正确的价值观。

杰克·韦尔奇和稻盛和夫都曾经指出，在工作中不应该有无谓的情绪。什么是无谓的情绪？就是纠结、生气、烦恼、担心、疑问、迷茫，却不去通过学习和实践来解决问题。随着我教过的管理者学生越来越多，还加上办樊登读书会，越来越多的人愿意来问我问题。我逐渐学会区分什么问题是真问题、什么问题只是在发泄情绪。真问题在遇到建议的时候会有行动的动力，假问题遇到任何答案都会有不去行动的理由。

能翻开这本书的人都是想寻找管理问题答案的人，希望你有动力读下去，找到你想要的。因为这里有**关于管理的一切**。

# 前 言

欢迎阅读第8版《罗宾斯谈管理》！这个版本一如既往地非常实用。在广大读者的支持下，这本书以前的版本大获成功。在这一版中，我们将继续保持这一趋势并带给你更好的阅读体验。

我们充分考虑了读者的反馈意见，力求使此书成为目前市面上最完善的管理学教材。本书继续关注管理学的基本内容，除了涵盖有效管理员工的一些基本、传统的概念，还具有较强的应用性、实用性和技巧性，方便读者使用。

## 第8版的基础

如果可以把概念和我们的日常生活联系起来，那么大多数人对概念的理解就会更加深刻。在本版中，我们通过一些实际生活中的观点、事例和实践来帮助你建立对管理的理解。当你有机会把这些知识运用到工作中时，你的工作效率会更高。与此同时，你会形成自己的管理技能组合。

随着时代的发展，管理工作变化巨大。如今主管们和更多元化的员工一起工作，这些员工具有不同的性别、民族和种族背景。管理工作也不断受到各种因素的影响，如技术的变革、日益激烈的市场竞争、公司的重组和工作流程的再设计等。虽然有诸多新变化，但管理者们仍需了解一些指导员工工作的传统内容以及需要具备的相关技能，比如设定目标、预算、计划、授权、会谈、协商、处理投诉、向员工提供咨询及评估员工的绩效等。

一本优秀的管理学教材必须既关注传统问题，又关注当代问题。我们通过聚焦相关问题、列举诸多事例、穿插大量图表，使抽象的概念变得鲜活。我们投入数年时间开创了一种“生动的、有趣的、对话式的”写作风

格。也就是说，你能理解我们所讲的内容，仿佛我们就在你面前。当然，只有你能判断这本书是否具有可读性。我们建议你随机阅读几页，就会发现这本书不仅内容丰富，而且非常生动。

## 新增内容

读者对本书之前版本的反馈令我们非常满意。评论家和读者认为，本书内容翔实。在本版中，我们重点关注如今管理者如何应对不断变化的角色要求。本版新增内容主要包括以下几点：

1. 可持续发展（第1章）
2. 管理者的重要性（第1章）
3. 激励临时员工（第2、7章）
4. 工作场所多元化（第1、2、7章）
5. 企业家面临的监管问题（第3章）
6. 创业环境中如何招聘及留住员工（第3章）
7. 团队的项目结构（第4章）
8. 远程工作人员（第4章）
9. 虚拟网络组织（第4章）
10. 调控文化差异（第5章）
11. 决策中的大数据（第6章）
12. 决策中的设计思维（第6章）
13. 使用员工识别程序（第7章）
14. 平衡工作和生活（第7章）
15. 员工敬业度（第8章）
16. 解决问题、自我管理、跨职能和虚拟工作团队（第10章）
17. 管理全球团队（第10章）
18. 成对比较评价（第11章）

## 主要特点

在开始一段旅途之前，知道目的地在哪儿可以让我们少走弯路。阅读

一本书时，这一道理同样适用。为使学习更富有成效，我们应了解本书具有的特点：

**应对管理困境** 每章开头有趣的小故事都与该章将要讨论的一个主题有关。尽管这些故事极具价值，但通常被人们忽略。为解决这一问题，也为使读者重点关注管理问题，这些开篇小故事都以情境困境的形式出现。无论你在哪家公司当主管，在职业生涯的某一刻你总会面对某一难题——应对这些问题不像遵循法律那么简单。这些开篇内容可以鼓励你思考所面临的问题，并开始提出行动计划来应对工作中的困境。本版中有三个开篇故事是新设计的，可以为工作困境提供一种当代视角。

**重在理解** 我们仍以问题的形式作为二级标题。每个问题均精心设置，以加强对特定信息的理解。每读完一章（或一节）后，你应能回答标题中的问题。如果你无法回答或对自己的答案不确定，便会知道哪些部分的内容应该重读、复习或投入更多精力。总之，这种标题形式是对阅读理解的自我检测。

**批判性思维** 批判性思维也是本书的一个重要目标。几年前，各培训机构开始认真审视自己，发现自己的培训项目需要增加基于语言的技能、知识和能力的课程。这取得了怎样的成果呢？实际上，这说明所有的培训项目都需要涵盖一些基础技能，如沟通、批判性思维、计算机技术、全球化、多元化、道德和价值观等。

第8版继承了这一特色，从知识到理解再到应用，逐步提高思维水平，帮助读者掌握关键技能。



## 致 谢

本书的撰写凝结了许多人的辛勤劳动。尽管很多人的名字并不会出现在封面上，但是如果没有他们的帮助，本书不可能获得成功。在此，我们希望对那些为本书的面世做出无私奉献的人们致谢。

首先我们想向本书以往版本的读者致谢，你们为本书的修订提出了宝贵意见。我们十分重视所有反馈的评价和建议，希望把它们写进书里。然而有些时候，尽管一些评论和建议十分中肯，想把它们加进书里却并不可行。这并非我们不重视你们的意见，而是权衡了本书重点和反馈意见之后的选择。

最后，我们希望加上一些个人的致谢辞。

**来自斯蒂芬的致谢辞：**感谢我的妻子劳拉·奥斯帕尼克。她给予了我源源不断的灵感和支持，非常感谢她。

**来自戴维的致谢辞：**非常感谢我的家人，你们鼓励并支持我的工作。你们每个人对我来说都很重要，是你们给我的生命带来源源不断的爱和温暖。特里、马克、梅瑞狄斯、盖比瑞拉还有娜塔莉，谢谢你们。有你们做我的家人我感到十分荣幸。

**来自罗伯特的致谢辞：**我想感谢我的妻子希拉，在写作此书的过程中她一直支持我、鼓励我。我还想感谢我的孙女肯尼迪、凯瑟琳和卡罗琳，她们学习本书的热情给了我极大的鼓舞。写作本书也是一个学习的过程，我为有机会参与其中而心存感激。

## 邀请信

如果您想为我们提供反馈意见，欢迎联系我们。

请将您的反馈发送给戴维·德森佐，地址：E. Craig Wall, Sr. College, Coastal Carolina University, P.O. Box 269154, Conway, SC 29528-6054. 邮箱：[ddecenzo@coastal.edu](mailto:ddecenzo@coastal.edu)。您也可以联系罗伯特·沃尔特，邮箱：[spv2day@iupui.edu](mailto:spv2day@iupui.edu)。不管以何种方式，我们欢迎您的反馈！

希望您喜欢阅读本书，正如我们欣然为您撰写本书一样。

斯蒂芬 P. 罗宾斯

戴维 A. 德森佐

罗伯特·沃尔特

# 目 录

译者序  
前言  
致谢

## 第一部分 定义管理及管理工作中的挑战

第 1 章 管理基础	002
1.1 组织及其层级	003
1.2 管理过程	005
1.3 人们对主管的期望在不断改变	008
1.4 从员工到主管的转变	011
1.5 管理能力	016
1.6 从概念到技能	019
第 2 章 管理工作中的挑战	022
2.1 全球竞争力	023
2.2 技术进步	027
2.3 工作中的电子商务	029
2.4 在多元化的组织中工作	034
2.5 公司的运营方式正在转变	038
2.6 在混乱中成长	044
2.7 从混乱到危机	045
2.8 有责任感的营利性组织	047

## 第二部分 计划、组织、控制和决策

第 3 章 制订计划和目标	054
---------------	-----

3.1	什么是正式计划	055
3.2	计划和组织层级	058
3.3	关键计划指南	063
3.4	目标设置	070
3.5	一个特别的计划案例：创业型主管	074
3.6	创业者如何招聘和留住员工	077
3.7	创业者会面对哪些管理问题	077
<b>第4章</b>	<b>组织</b>	<b>079</b>
4.1	什么是组织工作	081
4.2	组织的基本概念	082
4.3	从部门化到组织结构	091
4.4	简单结构	092
4.5	组织你的员工	100
4.6	通过权力下放向他人授权	102
<b>第5章</b>	<b>控制</b>	<b>105</b>
5.1	控制过程	106
5.2	控制的类型	114
5.3	控制的要点	116
5.4	当代的控制问题	127
<b>第6章</b>	<b>分析问题与制定决策</b>	<b>132</b>
6.1	决策过程	133
6.2	决策工具	139
6.3	决策风格	142
6.4	问题和决策	146
6.5	群体决策	147
6.6	决策中的设计思维	152
6.7	决策中的大数据	153

6.8 决策中的道德问题 ..... 154

### 第三部分 激励、领导、沟通及发展

第7章 激励员工 ..... 160

7.1 什么是动机 ..... 162

7.2 理解个体差异 ..... 162

7.3 早期的动机理论 ..... 165

7.4 当代动机理论 ..... 169

7.5 员工真的得到他们所期望的了吗 ..... 172

7.6 设计激励性工作 ..... 175

7.7 当今主管面临的激励挑战 ..... 178

第8章 领导员工 ..... 187

8.1 理解领导力 ..... 188

8.2 领导者是天生的还是后天的 ..... 189

8.3 如何成为领导者 ..... 195

8.4 领导行为和风格 ..... 198

8.5 高效的领导 ..... 201

8.6 当代领导角色 ..... 203

8.7 当今的领导问题 ..... 207

第9章 有效沟通 ..... 212

9.1 什么是沟通 ..... 215

9.2 沟通过程 ..... 215

9.3 沟通方式 ..... 217

9.4 影响有效沟通的障碍 ..... 223

9.5 特殊的沟通技能：积极倾听 ..... 231

9.6 反馈技巧的重要性 ..... 232

第10章 发展群体 ..... 236

10.1	什么是群体	237
10.2	为什么要加入群体	238
10.3	了解非正式工作群体	239
10.4	团队的广泛使用	243
10.5	主管面临的团队挑战	252
10.6	当代的团队问题	255
<b>第四部分 激励、领导、沟通及发展</b>		
<b>第 11 章</b>	<b>绩效评估</b>	<b>262</b>
11.1	员工绩效评估的目的	265
11.2	管理者在绩效评估中扮演什么角色	266
11.3	绩效评估方法	271
11.4	绩效评估中可能存在的问题	277
<b>第 12 章</b>	<b>冲突与谈判</b>	<b>286</b>
12.1	什么是冲突	287
12.2	谈判	295
<b>第 13 章</b>	<b>变革管理</b>	<b>299</b>
13.1	推动变革的力量	300
13.2	关于变革过程的两种观点	302
13.3	激励创新	308
<b>后记</b>	<b>个人发展</b>	<b>313</b>

# 1

## 第一部分

# 定义管理及管理工作中的挑战

第1章 管理基础

第2章 管理工作中的挑战

在第一部分中,你将了解职场以及主管的职能。这部分的重点在于管理者的角色,以及在如今充满变化的职场中要成为一名成功的管理者所需的技能。管理职位也受到一些环境因素的影响。这些因素是什么?它们会如何影响主管的职能?

## 第1章 管理基础

### 应对管理困境

组织在不断变化，但组织的传统结构也随之改变了吗？答案基本上是否定的，传统的组织结构如今依然随处可见。然而，一些企业为了吸引潜在的员工，正在改变传统的组织结构。谷歌就是一个典型的例子。根据《财富》杂志的排名，谷歌已连续五年在“最佳雇主”中名列前茅。<sup>1</sup>谷歌为何如此与众不同？员工为何都涌向谷歌这样的企业？

在传统的金字塔形组织中，操作员工处于最底层，他们之上依次是主管、中层管理者和高层管理者（见图1-1）。在这种垂直的组织结构中，高层管理者制定决策，自上而下地向底层员工传达命令。员工对组织的运作并没有多少话语权。

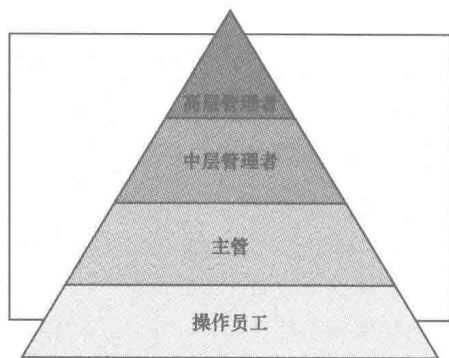


图 1-1 传统金字塔组织中的层级

<sup>1</sup> Fortune, “100 Best Companies to Work for,” *CNN Money*, 2014, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies> (accessed May 23, 2014).



谷歌用一种独特的理念实现了跨职能的组织结构。这是一种水平的组织结构，更像一种团队管理模式。谷歌在官方网站中表示，公司有意保持一种“通常只有创业公司才有的开放文化，在这种文化中，每个人都亲自参与公司的成长，可以自在地分享观点、交流意见”。<sup>2</sup> 谷歌的福利待遇也是吸引员工的一个重要因素。谷歌声称，不论是员工的退休金，还是免费的午餐和晚餐，他们都力求根据每一位员工的需要量身定制。对于这样的企业，员工还会有什么不满意的地方吗？

你认为哪种组织结构最有效？为什么？你是否认为在某些情况下垂直的组织结构更有效，而在另一些情况下水平的组织结构更胜一筹？你更希望在轻松的工作环境下工作，还是在更结构化的组织中工作？

## 1.1 组织及其层级

主管在**组织**（Organization）中工作。在鉴别谁是主管以及他们的职务之前，有必要先阐明“组织”的含义。组织是为了达成某些特定目标而系统地聚集在一起的一群人。你所在的学院或者大学就是一个组织，还有超市、慈善机构、教堂、社区加油站、印第安纳波利斯小马队、诺基亚公司、澳大利亚牙医协会、西达斯西奈医院等，它们都包含了特定的共同特征，因此都是组织。

### 组织的共同特征是什么

所有的组织——不管其规模大小和核心业务——都具备三个共同特征：第一，每个组织都有目的。一个组织的特定目的由希望达成的一个或一组目标来表示；第二，每个组织都是由人组成的。组织由人来设定目标，也通过人来开展各种活动以实现目标；第三，所有的组织都构建了一个系统

---

<sup>2</sup> Google, “Our Culture,” Google.com, <http://www.google.com/intl/en/about/company/facts/culture> (accessed May 23, 2014).