

跟大师学管理
全球管理大师

罗宾斯

全球拥有数百万忠实读者，其图书畅销至今已三十多年

罗宾斯管理艺术

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)


玛丽·库尔特 (Mary Coulter) ©著

李原 孙健敏 黄小勇◎译 孙健敏◎校

MANAGEMENT



PEARSON

 中国人民大学出版社

MANAGEMENT

罗宾斯管理艺术

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)
玛丽·库尔特 (Mary Coulter) 著
李原 孙健敏 黄小勇 译 孙健敏 校

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

罗宾斯管理艺术/罗宾斯等著;李原等译. —北京:中国人民大学出版社, 2014. 12
(跟大师学管理)
ISBN 978-7-300-20347-8

I. ①罗… II. ①罗…②李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 282437 号

跟大师学管理

罗宾斯管理艺术

斯蒂芬·罗宾斯 玛丽·库尔特 著

李原 孙健敏 黄小勇 译

孙健敏 校

Luobinsi Guanli Yishu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

印 张 18 插页 2

字 数 225 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 52.00 元



版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Authorized translation from the English language edition, entitled *Management*, 11th Edition, 9780132163842 by Stephen P. Robbins, Mary Coulter, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012, 2009, 2007, 2005, 2003 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 RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

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。

第 1 章 管理与管理者 001	
管理者为什么很重要? 002	
谁是管理者以及他们在哪里工作? 003	
管理者做什么? 007	
为什么要学习管理? 015	
第 2 章 管理情境与组织文化 019	
外部环境: 约束和挑战 020	
组织文化: 约束和挑战 028	
第 3 章 社会责任和道德规范 034	
社会责任 035	
绿色管理 038	
鼓励有道德的行为 040	
第 4 章 变革管理与创新管理 049	
组织变革 050	
管理变革阻力 054	
激发创新 057	
第 5 章 决 策 064	
决策制定过程 065	
管理者制定决策 071	

决策和决策制定条件的类型 076

第 6 章 计 划 084

计划的含义和原因 085

目标和方案 087

设定目标和制定方案 091

第 7 章 战略管理 101

战略管理 102

战略管理过程 105

企业战略 109

竞争战略 114

第 8 章 组 织 120

设计组织结构 121

机械式和有机式结构 136

传统的组织设计 137

当代的组织设计 139

第 9 章 人力资源管理 146

人力资源管理过程 147

识别和甄选合格员工 153

向员工提供必需的技能 and 知识 160

留住高绩效的优秀员工 164

第 10 章 沟 通 170

沟通的本质和职能 171

有效的人际沟通 174
组织沟通 179
当今组织中的沟通问题 185

第 11 章 激 励 192

什么是动机? 193
早期的动机理论 194
当代的动机理论 200
当代激励问题 216

第 12 章 领 导 226

谁是领导者以及什么是领导? 227
早期的领导理论 227
领导权变理论 232
当代的领导观 240
21 世纪的领导事项 246

第 13 章 控 制 253

什么是控制以及它为什么重要? 254
控制过程 256
对组织绩效的控制 262
用来测量组织绩效的工具 265
工作场所中的控制问题 273

管理者困境

根据美国餐馆协会的统计，总共有1 270万人在餐饮行业就业。这些雇员从事种类繁多的工作，从迎宾员、服务员到厨师、清洁人员。他们共同为顾客提供所需的服务。餐馆内会发生各种各样的事情，顾客有时候是冷静的，有时候却是情绪激动的。因此，对这些雇员进行监管的人必须确保每件事情都运行良好。这个人就是一位管理者。丽萨·格瑞尼（Lisa Greene）就是这样一名管理者。作为密苏里州春田市一家很受欢迎的业务繁忙的餐馆总经理，她需要管理 100 名员工。丽萨在工作上投入大量时间，期望能够领导她的团队和维持公司的高标准，以使员工们有效率、有效果地完成他们的本职工作。像其他所有兢兢业业的管理者一样，丽萨始终都在尝试各种方法以削减成本和使餐馆运行得更加顺畅。但她面临的最大挑战是使她的餐馆成为更好的工作场所。把你放在丽萨的位置上。

你该怎么做？

像很多学生一样，也许你也在餐饮行业工作过。这并不是一份轻松的工作。它也许需要你在又热又脏的环境中工作，工作强度令你筋疲力尽。顾客也许非常粗鲁和挑剔。而且，你的工作经历，无论是在一家餐馆还是在其他工作场所，很

有可能被你的管理者的技能和能力所影响。上文中的丽萨就是一个很好的例子，她生动地诠释了如今成功的管理者是什么样子以及他们在应对管理问题和挑战时必须拥有的技能。本书将要讨论丽萨以及其他数以百万计的管理者正在从事的重要的管理工作。今天的管理者面临的现实是世界已经改变。在所有类型的工作场所中——餐馆、办公室、零售店、工厂，诸如此类——管理者必须应对不断变化的期望以及管理员工和组织工作的新方法。在本章中，我们首先通过考察管理者为什么非常重要、谁是管理者、他们在哪里工作，以及他们做什么，向你们介绍管理者和管理的。之后，我们将考察重新塑造和重新定义管理者工作的因素，并且讨论学习管理为什么很重要。

管理者为什么很重要？

“……一个出色的老板能够改变你的生活，激励你在职业生涯和个人生活中都达到新的高度，使你和你的团队充满活力，共同迎接你们其中任何一个人都无法单独应对的新挑战。”如果你有机会与这样一位管理者共事，那么你是幸运的。这样的管理者可以使工作更加愉悦和高效。不过，即便管理者没有达到这么高的预期和理想程度，他们对组织也是至关重要的。为什么呢？让我们来考察三个原因。

管理者之所以重要，第一个原因是在这个复杂的、不确定的、混乱的时代，组织比以往任何时候都更需要管理者的管理技能和能力。当组织应对今天的各种挑战时——全球经济状况、不断变化的技术、不断推进的全球化，等等——管理者在至关重要的事项及对此做出应对等方面扮演了重要的角色。例如，俄克拉何马城几家汽车经销店的总经理约翰·扎普（John Zapp）竭尽全力使自己的业务

在当前的经济环境中幸存下来并有利可图，其他许多汽车经销商也在这样做。不过，凭借自己在汽车行业 40 年的经历，扎普明白自己是公司里当家做主的人，而他采取的应对措施是着眼于销售更多汽车。如何才能做到这一点？通过使库存周转更快，并且利用小额现金奖励刺激销售人员努力完成销售目标。为带领大家渡过这段艰难的时期，他作为一名管理者的技能和能力发挥了至关重要的作用。

第二个原因是管理者对工作的顺利完成至关重要。例如，在本章开篇的故事中，丽萨并不需要迎接顾客、领顾客入座、接受顾客的订单、为顾客烹饪菜肴，或者为另外一位顾客准备一张桌子，但是她制定和协调工作场所的制度和条件，从而使其他人能够执行那些任务。虽然她也在必要时给员工们帮忙，但她作为管理者的工作是确保所有员工顺利完成他们的工作，从而使组织能够完成既定目标。如果工作没有完成，或者没有按照正确的方式完成，她就必须找出原因并且使各项工作重新良性运转。

最后一个原因，管理者对组织具有举足轻重的作用！我们如何知道这一点？盖洛普公司（Gallup）调查数百万名雇员和数万名管理者后发现，对于雇员的生产率和忠诚，最重要的一个变量并不是收入、福利或工作环境，而是雇员与其直接上司之间的关系状况。此外，全球性的咨询公司韬睿惠悦（Towers Watson）发现，一家公司管理和留住其员工的方式能够显著影响该公司的财务业绩。而且，最近一项关于组织绩效的研究表明，管理能力对于创造组织的价值观非常重要。从这些研究报告中我们能够得出什么结论？结论就是：管理者非常重要，而且他们确实重要！

谁是管理者以及他们在哪里工作？

管理者可能并不是你所想象的那样！管理者的年龄并无限制，可以不到 18

岁，也可以超过 80 岁。他们既可以经营大型企业，同样也可以掌管刚起步的创业公司。管理者的身影无处不在，你在政府部门、医院、小型企业、非营利机构、博物馆、学校，以及诸如政治选举团队和音乐巡演团队等非传统组织中都可以发现管理者。你还会发现，在全球的每一个国家中都有管理者在从事管理工作。此外，有些管理者是高层管理者，而有些则是基层管理者。当今，男性和女性管理者的比率差不多相等。不过，占据高层管理者职位的女性数量仍然很少——2010 年，只有 27 位女性担任美国最主要的大型企业的首席执行官。但是，无论管理者在哪里工作或者他们是什么性别，事实是，管理者从事的是令人激动的、富有挑战性的工作！

谁是管理者？

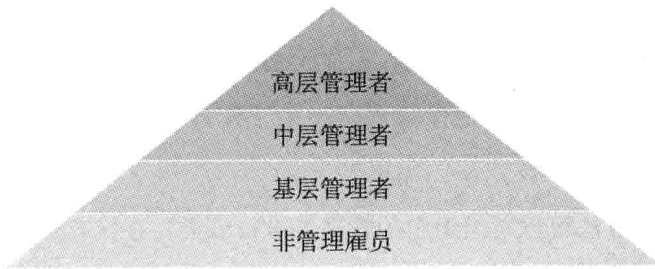
以前，定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。以前很容易将管理者与非管理者区分开来。现在就没有那么简单了。在许多组织中，不断变化的工作性质模糊了管理者与非管理者之间的界限。许多传统的非管理职位现在都包含管理性的活动。例如，在通用电缆公司（General Cable Corporation）位于加拿大萨斯喀彻温省穆斯乔的工厂中，管理者和团队成员共担管理责任。该工厂的大多数雇员接受过交叉培训，掌握多项技能。通过岗位轮换，他们可以成为团队领导者、设备操作员、维修技师、质量监督员或改进计划的制定者。

那么，我们该怎样定义谁是管理者呢？**管理者**（manager）是这样的人，他通过协调和监管其他人的活动以达到组织目标。他的工作不是取得个人成就，而是帮助他人完成工作任务。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作；可能意味着监管某个员工；可以是协调一个工作团队的活动，而该团队由来自不同部

门甚至组织外部的人组成，如临时雇员或者供应商的雇员。有一点需要记住，管理者可能还要承担与协调和监管他人工作无关的其他工作任务。例如，一位保险理赔员主管除了需要协调其他保险理赔员的工作外，可能也需要处理保险理赔业务。

是否有某种方法可以对组织中的管理者进行分类？在具有传统结构的组织中（因为随着等级的提高，每个等级的成员数量会递减，所以这样的组织往往被描绘为金字塔），可以将管理者划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者（见图表 1—1）。**基层管理者**（first-line managers）是最底层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工作，即生产产品或者向顾客提供服务。这样的管理者通常称为主管，也可以称为区域经理、部门经理或办公室主任。**中层管理者**（middle managers）包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者，这些管理者管理着基层管理者，他们可能具有地区经理、项目主管、工厂厂长，或者事业部主任的头衔。在本章的“管理者困境”专栏中，丽萨就是一位中层管理者。作为餐馆的总经理，她要对餐馆的绩效负责，她同时也是整个公司内大约 60 名总经理中的一个，要向公司总部汇报工作。处于组织顶层的是**高层管理者**（top managers），他们负责为整个组织作出决策、制定计划和目标，从而影响整个组织。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、执行董事、首席运营官、首席执行官。

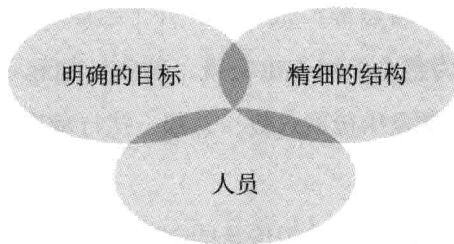
不过，并不是所有的组织都采用传统的金字塔结构来完成工作。有些组织拥有更为松散的结构，工作是由不断变化的雇员团队来完成的，而随着工作需要，这些雇员将从一个工作项目转换到另外一个项目。虽然并不容易判断出谁是这些组织中的管理者，但是我们知道某个人肯定在扮演这个角色——也就是说，肯定有某个人在协调和监管其他人的工作，即便这个人会随着工作任务或项目的改变而改变。



图表 1—1 管理的层次

管理者在哪里工作？

很明显，管理者在组织中工作。那么，什么是组织？**组织**（organization）是对人员的一种精心安排，以实现某个特定目的。学院或大学是一个组织；慈善团体、政府部门、百货商场等都被认为是组织，它们都具有三种共同特征，如图表 1—2 所示。



图表 1—2 组织的特征

首先，每个组织都有一个明确的目标，这个目标通常是以该组织希望实现的目标来表达的。其次，每个组织都是由人员组成的。组织需要人员来完成那些对组织实现其目标而言不可或缺的工作。最后，所有的组织都发展出一种精细的结构，以使人员能够在其中从事他们的工作。组织的结构可以是开放的、灵活的，

没有清晰的或精确的岗位职责描述，也不用严格地遵循某些明确的职位安排。例如，在谷歌公司（Google），数百个大项目同时进行，多数项目由目标明确的小型雇员团队负责，这些团队可以立即成立并快速完成任务。或者，组织结构也可以是更为传统的——就像宝洁公司或通用电气公司那样——拥有定义清晰的规则、规章制度和职位描述，其中的某些成员可能被确定为“老板”，他们具有凌驾于其他成员之上的权威。

今天的许多组织，其结构更像谷歌公司，拥有灵活的工作安排、雇员工作团队、开放的沟通系统和供应商联盟。在这些组织中，是从将完成的工作任务角度来定义工作的。由于可以（而且确实是这样）在任何时候、任何地方从事工作，因此工作日的时间界限也就不存在了。不过，无论组织采用什么类型，某种精细的组织结构是必不可少的，这样才能使工作在管理者的协调和监管之下得以顺利完成。

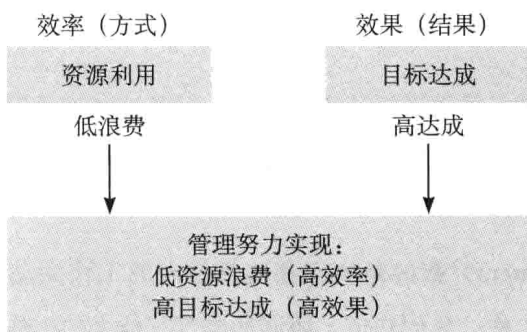
管理者做什么？

简言之，管理就是管理者所从事的工作。但是这种过于简单的陈述并没有告诉我们更多的信息。在更具体地讨论管理者做什么之前，让我们首先考察管理是什么。

管理（management）指的是协调和监管他人的工作活动，从而使他们有效率、有效果地完成工作。我们知道，协调和监管其他人的工作区分了管理岗位与非管理岗位。不过，这并不意味着管理者能够随心所欲，在任何时间、任何地点或以任何方式做他们想做的事情。相反，管理要确保负责某项或某些工作的人能够有效率、有效果地完成工作任务，或者这至少是管理者追求的目标。

效率 (efficiency) 是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理稀缺的输入, 包括像人员、资金和设备这样的稀缺资源, 所以他们必须有效率地利用这些资源。效率通常指的是“正确地做事”, 即不浪费资源。例如, 在 HON 公司位于佐治亚州的工厂, 雇员们生产和装配办公室家具。通过削减库存、减少用于制造产品的时间以及降低废品率, 实现了有效率的制造。这些有效率的工作使得这家工厂的成本一年减少了 700 多万美元。

但仅仅有效率是不够的。管理还应该关注效果, 也就是完成工作活动以实现组织的目标。**效果** (effectiveness) 通常是指“做正确的事”, 即所从事的工作活动有助于组织达到其目标。例如前面提到的 HON 公司, 其目标包括满足顾客严格的需求, 实施世界级的生产战略, 并且使雇员工作更轻松、更安全。通过实施各种工作方案, 他们追求的这些目标得以实现。可见, 效率是关于做事的方式, 而效果涉及结果, 或者说达到组织的目标 (见图表 1—3)。在成功的组织中, 高效率和高效果往往是相辅相成的, 而糟糕的管理 (会导致糟糕的绩效) 通常既是低效率的也是低效果的, 或者虽然有效果但却是低效率的。



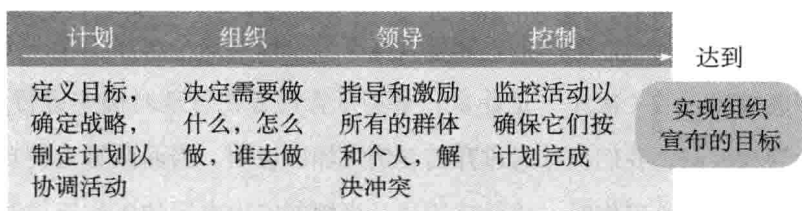
图表 1—3 管理的效率和效果

现在, 让我们更具体地考察管理者做什么。描述管理者做什么并不是容易的事情。正如没有哪两个组织是一样的, 也没有哪两位管理者的工作是一样的。尽

管这样，管理研究者还是开发了三种方法来描述管理者做什么：职能、角色、技能。

管理职能

从职能方法来看，管理者需从事特定的活动或职能，以有效率和有效果地协调他人的工作。这些职能是什么？20世纪早期，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）首次提出，所有的管理者都从事五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。今天，这些职能已经被精简为四种：计划、组织、领导和控制（见图表1—4）。让我们简要地考察一下每一种职能。



图表 1—4 管理职能

如果你的头脑中没有特定的目的地，那么你可以选择任何道路前进，但是，如果你打算到达特定的地点，你就要计划最佳的路径。因为组织的存在是为了达到某个特定目的，所以就必须有某个人清晰地定义这个目的以及达到该目的的方式。管理者就是这样的“某个人”。当管理者进行计划（planning）时，他们设定目标，确定实现这些目标的战略，并且制定计划以整合和协调各种活动。

为实现组织目标，管理者还负有安排工作的职能，我们把这种职能称为组织（organizing）。当管理者进行组织时，他们决定什么任务将被完成，谁来完成这些任务，这些任务将如何组合，谁向谁汇报工作，以及将在哪里作出决策。

每个组织都是由人组成的，因此管理者的工作就是同别人合作并且通过别人去实现目标。这就是**领导**（leading）职能。当管理者激励下属、帮助解决工作群体内的冲突、影响工作中的个体或团队、选择最有效的沟通渠道，或者以任何方式处理雇员行为事项时，他们就是在履行领导职能。

最后一种管理职能是**控制**（controlling）。在设定目标和制定计划（计划），确定工作任务和组织结构的安排（组织），雇用、培训和激励人员（领导）之后，还需要评估事情是否按计划进行。为了保证达成目标以及工作按照预定计划进行，管理者必须监控和评估工作绩效。实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果这些目标没有实现，那么管理者的任务就是使工作重新回到正轨。这种监控、比较和纠正的过程就是控制职能。

职能方法能够在多大程度上准确描述管理者做什么？管理者总是先计划、组织、领导，然后控制吗？实际上，管理者并不总是按照这个次序工作。不过，无论这些职能被执行的“次序”是什么，事实是管理者在管理时确实进行着计划、组织、领导和控制。我们仍然通过开篇案例来加以说明。当丽萨努力使自己的员工受到激励并全身心工作时，这就是领导。当她制定出本周的工作安排时，这就是计划。当她竭力削减成本时，这样的行为显然涉及控制。而应对不满的顾客则很有可能涉及领导和控制，甚至还有计划。

虽然职能方法被普遍用来描述管理者做什么，但有些人认为该方法是不恰当的。因此，让我们考察另一种视角。

明茨伯格的管理角色以及一种最新的管理模型

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）是一位著名的管理研究者，他研究实践中的管理者。明茨伯格在自己的第一项综合研究中得出结论：通过考察管理者