

PART 1

第一篇

控
制

组
织

导
论

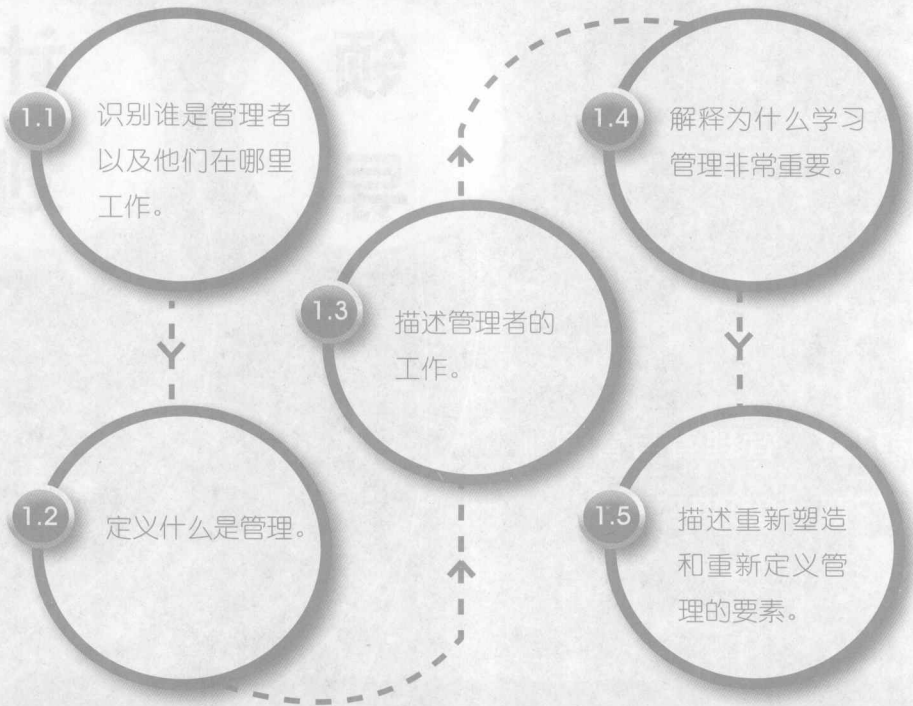
领
导

计
划

第1章 管理者与管理

第2章 管理环境

管理者与管理



生活是美好的

在美好生活公司出售的大部分服装和其他品牌产品中，你都可以看到卡通人物“杰克”以及他的卡通狗“火箭”。头戴着重气的贝雷帽（有时是其他款式的帽子），杰克展现出他那心满意足的样子，尽情享受美好生活，总能找到此刻很快乐的原因。而火箭狗呢？它觉得能跟着主人到处跑就够开心了。它们一起走过了一段不平凡的路！它们是美好生活公司成长中的重要部分，公司的营业收入已超过 1.3 亿美元。公司的创始人是两兄弟——伯特·雅各布斯和约翰·雅各布斯，两人跟杰克有着很相似的人生和商业哲学观，那就是简单、幽默、谦逊。但是，他们也知道，除了这些哲学思想指引之外，他们自己必须是好的管理者，他们在整个公司里也需要有好的管理者，这样公司才能基业长青。

伯特和约翰设计的第一件 T 恤衫是在 1989 年，他们沿着

波士顿东海岸的大学宿舍挨家挨户地兜售，在波士顿的单车道街面上，他们用一张残旧的牌桌当做店铺，因为这样可以在必要的时候随时收起牌桌，快速溜走。他们之所以采用这种简单的销售方式，是因为和当时很多年轻创业者一样，他们付不起办理营业执照的费用。在初创的几年中，虽然他们见过很多非常棒的人，也听说过许多美好的故事，但他们的销售却不尽如人意。于是，如公司创业史中所描绘的，两兄弟只能“靠花生酱和果冻为生，睡在破旧的货车里，偶尔才能洗个澡”。在一个例行的销售出差归来的派对上，伯特和约翰征求一些朋友对他们拼在一起的各类图案及宣传口号的意见。那些朋友很喜欢“美好生活”这个口号，约翰素描出来的杰克形象也不错。于是，伯特和约翰两人印制了 48 件这种 T 恤衫到马萨诸塞州剑桥市的街道

展会上售卖。刚到中午，这 48 件 T 恤衫就一销而空，这种好事以前从未发生过！两兄弟很聪明地意识到这可能是个千载难逢的大好机遇。于是，正如以往所说，剩下的就只有故事可言了。自 1994 年不平凡的一天开始，他们已经卖出了近 2000 万件印有杰克和火箭狗形象特征的“美好生活”T 恤衫。

现在，美好生活公司总部设在波士顿，并拥有 900 多款商品的产品系列。公司仍然保持着每年 30% ~ 40% 的增长速度。伯特和约翰的管理风格还受到另一个公司座右铭的指引，那就是“做你喜欢的事，喜欢你做的事”。正如美好生活公司网页上所说的：“除了知识、技能和经验，我们雇用和杰克一样对生活信奉乐观主义人生观的那些人。”这种方法似乎对伯特、约翰以及杰克和火箭狗都蛮管用。

尽管他们的公司起步时不算稳定，伯特·雅各布斯和约翰·雅各布斯看似是成功管理者的典型人物。这里的关键词是“典型”。成功的管理者并不存在统一的模式。当今的管理者可能是未满 18 岁的小青年，也可能是 80 多岁的老人；可能是男性，也可能是女性，他们有着各自不同的文化背景。他们管理着小企业、大公司、政府机构、医院、博物馆、学校以及那些非营利组织。有些人位居企业高职，有些人是中层管理者，还有些人是直接管理下属的基层管理者。当今的管理者遍布世界各个国家。

本书讲述的是伯特·雅各布斯和约翰·雅各布斯以及数以百万计像他们那样的管理者的工作。本章我们将向你介绍管理者与管理：谁是管理者，他们在哪里工作；什么是管理，管理者的工作，为什么你要花时间去学管理等，最后我们要探讨重新塑造和重新定义“管理”的一些要素。

1.1 谁是管理者？他们在哪里工作

管理者在组织中工作。所以，在明确谁是管理者和他们在做什么之前，我们先要明确什么是组织。

组织（organization）就是将一些人系统地安排在一起，以达到某些特定目标。你所在的大学就是一个组织，诸如联合之路（United Way）这样的慈善组织、你家邻近的便利店、达拉斯牛仔足球队（Dallas Cowboys）、兄弟会与姐妹会（fraternities and sororities）、克利夫兰诊所（Cleveland Clinic）以及像雀巢、诺基亚这样的全球化公司，等等，这些都是组织。作为一个组织，它们都具备三个共性（见图 1-1）。

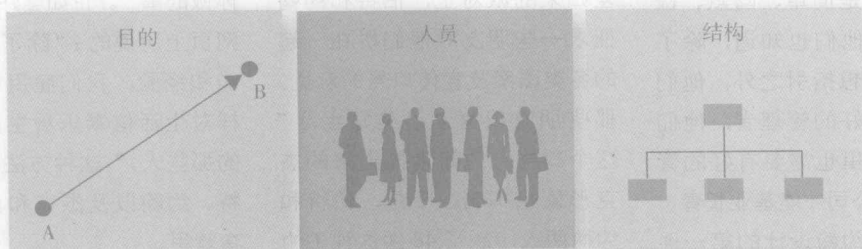


图 1-1 组织的三个共性

1.1.1 所有组织都必备的三个共性

组织的第一个特征是它有一个特定的目的，经常表现为一个“目标”或一组目标。例如，鲍勃·伊格尔（Bob Iger）是迪士尼公司的总裁兼 CEO，他曾说过迪士尼的目标是“专注于提供高质量的创造性内容及体验，从而为利害关系者们创造最大的价值；平衡对传统的尊重和对创新的需求；并保持我们的员工和产品正直的品质”。组织的目标和目的只能靠人来完成，这是组织的第二个共同特征。组织里的人员做出决策并开展工作，从而使组织的目标变成现实。最后，也就是第三个特征，所有组织都需要构建一个考虑周全的系统化结构来规范和限

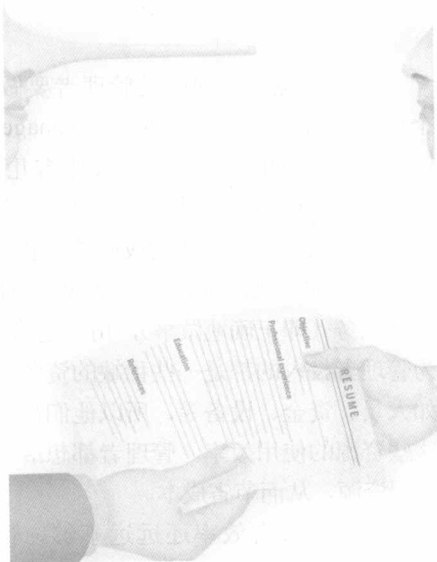
制其成员的行为。在结构中，规则以及规章制度明确了人们可以做什么，不能做什么，等等。一些人将管理另外一些人，或许会形成工作团队，或许会设计职务描述，这样组织成员就知道组织要求他们做什么。

1.1.2 管理者与非管理类员工的区别

尽管管理者在组织中工作，但不是每一个在组织中工作的人都是管理者。为简便起见，我们可以把组织内的所有成员分为两类：非管理类员工和管理者。所谓非管理类员工（nonmanagerial employees）是指那些直接从事某项工作或任务，不必负有责任去监督他人工作的那些员工。例如，在家得宝公司里把销售额计入收银机上的员工；在 Chipotle 快餐连锁店店里做墨西哥玉米圆馅饼的厨师；在学校办公室里办理学生课程注册的工作人员等都叫做非管理类员工。这些非管理类员工也有其他称谓，例如，同事、团队成员、促动者甚至员工伙伴。另一方面，管理者（managers）指的是在一个组织中直接督导他人工作的那群人。可是，这个区别并不意味着这些管理者可以不去承担具体任务。某些管理者确实有一些工作任务是跟监督他人工作没有直接关系的。例如，摩托罗拉公司的地区销售经理既要负责管理其辖区内其他销售人员的活动，同时也有责任亲自服务客户。

正确还是错误

在简历上造假。一项调查显示：差不多有 44% 的人在自己的工作经历上造假。另一项调查发现，若是真发现了应聘者在简历上造假，有 93% 的招聘经理不会再雇用此人。如若造假人是高级经理那将怎么办？一项对 53 家上市公司中的 358 位高级经理和主管的调查发现，其中有 7 人宣称自己拥有专业学位而实际上没有。如此的谎言已使得无线电（Radio Shack）、康宝莱（Herbalife）、USANA 健康科学（Health Science）和 MGM Mirage 的首席执行官丢掉了他们的职务。为什么你认为在学历证明上造假是错误的呢？这将提醒人们哪些道德问题？在自己的学历上造假或者在自己的工作经历上造假，哪种行为更恶劣？为什么？



1.1.3 管理者在组织中的称谓

正确识别组织中的管理者并非难事，但要注意他们可能有五花八门的头衔。管理者通常可分为：高层管理者、中层管理者和基层管理者（见图 1-2）。高层管理者（top managers）是那些位居组织顶层或接近于顶层的人员。像伯特·雅各布斯和约翰·雅各布斯，他们要负责制定与组织发展方向有关的决策，并制定相关政策和行为准则，而这些都将影响到组织全体成员。高层管理者的称谓主要有：总裁、副总裁、行政长官、总经理、首席运营官、首席执行

官和董事会主席等。中层管理者 (middle managers) 位于组织中的基层管理者和高层管理者之间。他们管理另外一些管理者, 并可能同时管理一些非管理类员工。中层管理者的一个明显特征在于, 要负责把高层管理者制定的目标落实到具体事务中去让基层管理者监督执行。中层管理者可能有这样的称谓: 部门或机构主管、项目经理、业务主管、地区经理、部门经理或门店经理。基层管理者 (first-line managers) 是直接负责非管理类员工日常活动的那些人。他们也可以称为督导、团队主管、教练、轮值班长或部门协调人。例如, 在你的学院里, 系主任就是基层管理者, 他主管监督系里教职员工的各项活动 (教职员工就是非管理类员工)。



图 1-2 组织的层级

1.2 什么是管理

简单来说, 管理就是管理者要做的事情。不过, 这样简单的定义似乎没有解释清楚。一个更好的解释是: 所谓管理 (management), 是指通过与其他人共同努力, 既有效率又有效果地把事情做好的过程。该定义中有几个关键词尤其值得我们密切关注。

过程 (process) 是指一系列正在进行中互相关联的活动。在对我们管理的定义中, 它泛指管理者所执行的主要活动或职能。我们将在 1.3 节中对这些职能进行详细讨论。

效率和效果所要回答的是我们在做什么和我们怎么做。效率 (efficiency) 是指正确地完成一项任务 (即正确地做事), 用一定的投入获得最大的产出, 或用最小的投入获得一定的产出。因为管理者投入的都是一些稀缺的资源, 诸如人员、资金、设备等, 所以他们很关心这些资源的使用效率。管理者都想最少地使用资源, 从而节省成本。

但是, 仅有效率还远远不够。管理者还要关注工作任务的完成。按照管理学术语, 我们可以称之为“效果”。所谓效果 (effectiveness) 是指做正确的事, 通过完成这些工作任务从而帮助组织达到既定目标。其实, “效率”一词关注的是做事的“手段”, 而“效果”一词关注的是“结果”, 也就是说要达成组织的目标 (见图 1-3)。

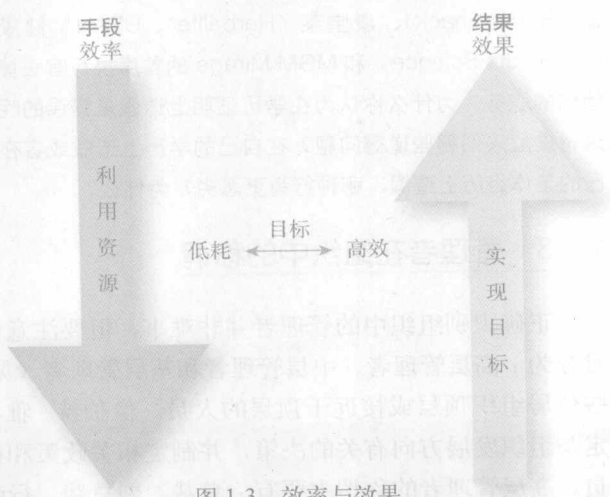


图 1-3 效率与效果

尽管效率和效果是两个不同的概念，但两者密切相关。例如，如果不考虑做事的效率，就很容易达到效果。如果惠普公司可以不考虑所投入的人工和材料等成本费用，那么公司完全可以为其激光打印机配置更高级和更耐用的墨盒。同样，一些政府机构之所以会经常招致社会舆论的批评，往往是因为它们所做的一些事情其效果可能非常好，但效率十分低下。我们的结论是：低效的管理常常意味着既无效率又无效果，或者为达到某种效果却不考虑效率。有效的管理常常要兼顾达到目标（效果）并尽可能地提高效率。

专栏

从过去到现在

“管理”和“管理者”这些术语源自哪里？事实上，这些术语已经有几百年的历史了。一种说法是“管理者”一词最早出现在1588年，用来指那些从事管理工作的人。将“管理者”一词用来具体指代“管理一项业务或公共机构的人”，这种说法据称始于1705年。另一解释称“管理者”起源于“maneggiare”一词，意指“驯养或训练马群的人”，并且是“mano”一词的衍生词，mano源自拉丁文manus，即“手”的意思。这个来源是从引导、控制、指引马群该驶向何方的语境中延伸出来的，也就是说，要用到人的手。然而，在我们的定义“监督和指挥组织中的成员”中，“管理”和“管理者”这些词和20世纪早期的用法比较相近。彼得·德鲁克，一位已逝的管理学家，曾花了50多年时间研究并撰写了大量管理学著作。他曾说：“20世纪交接之际，美国最初一批商学院设立的时候，它们没有开设管理学这一门课程。差不多那个时期，‘管理学’这个词是因为弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）最初流传开来。”我们来看看泰勒对我们今天所了解的管理学做出了什么贡献。

1911年，泰勒出版了《科学管理原理》一书。现在，全球各地的管理者都在践行着这本书所提倡的思想。这

本书提出了科学管理理论，即使用科学的方法来确定完成一项工作的“最佳方法”。当时泰勒在费城的米德瓦尔与伯利恒钢铁公司工作。作为一名机械工程师，泰勒一直为工人低效率所困扰。同样的工作，员工用各不相同的技术来完成。他们“轻松地”工作，泰勒认为工人的产出仅仅是其本可能完成产出的1/3而已。工作标准根本就不存在。员工也是随便被安置在某一工作岗位上，很少或没有考虑将他们的能力和才智与其所要完成的任务相匹配。泰勒打算改变这种不当的做法，于是把科学方法运用到车间工作中。他花了20多年的时间满怀激情地推行完成这些工作的“最佳方法”。由于他用科学原理对体力劳动进行了开创性的研究，故而泰勒被誉为“科学管理之父”。他的思想在整个美国以致国外都得到广泛流传，并激发了更多人研究和开发科学管理的方法。泰勒和他的同事开发的用于提高生产效率的指导和技术现在仍然得到很多组织的应用。管理者对需要完成的基础工作任务进行分析，利用时间与动作研究（time-and-motion study）来消除多余动作，或者雇用最适合某个工作岗位的员工，这时他们就是在贯彻科学管理的原则。

1.3 管理者做什么

要想描述管理者所做的事情并不容易。因为，正如没有两个组织是类似的，管理者的工作也各不相同。尽管事实确实如此，但管理者也有一些共同的工作内容，不管他是在克利夫兰诊所心脏外科室里负责监督一群重症监护人员的护士长，还是在有 41 000 多名员工的 O' Reilly 汽车零部件公司里负责设立公司目标的总裁。管理研究者提出了三种观点来描述管理者做什么，分别是：职能的观点、角色的观点和技能的观点，我们逐一加以分析。

1.3.1 管理的四项职能

根据管理职能的观点，管理者在指挥和监督其他人工作时要执行一系列的活动或者职能。这些职能都是什么呢？早在 20 世纪初期，法国的工业经济学家亨利·法约尔就已提出：所有的管理者都要执行五项管理活动。这五项管理活动是：计划、组织、命令、协调和控制。今天，这些职能已经被简化为四项，即计划、组织、领导和控制（见图 1-4）。现在，多数教材延续使用这四项职能的观点，本书也不例外。我们分别简短地分析一下这几项职能。

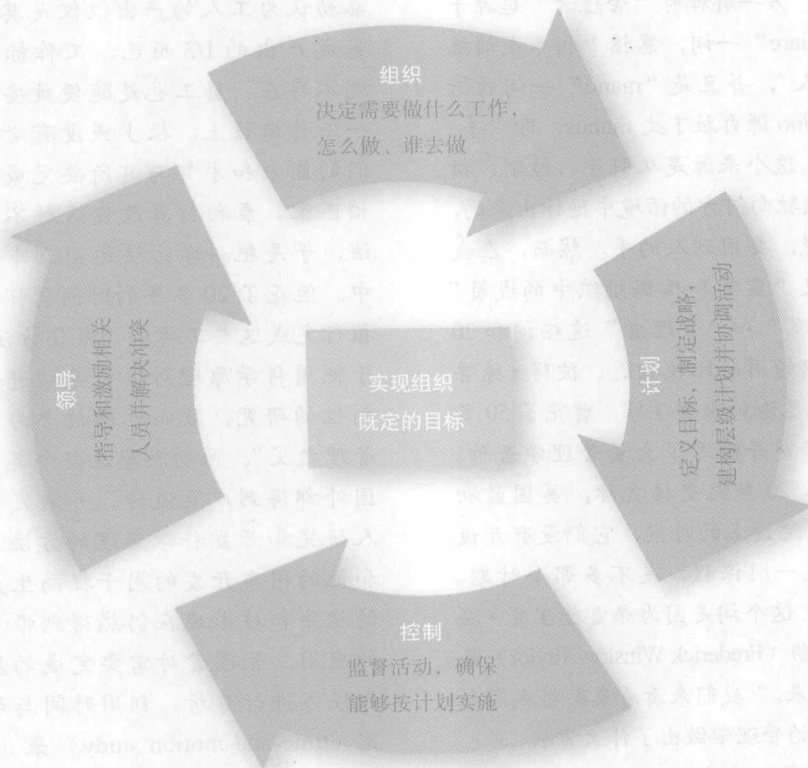


图 1-4 管理的四项职能

由于组织存在的目的就是为了实现某些目标，这就需要有人来设立目标并且找到实现该方法。管理者就是这个人，他通过计划来做这件事。计划(planning)包括设定组织目标、确定战略，以及制定计划来协调活动。设定目标、确定战略、制定计划为的是把工作落到实处，并能帮助员工把精力放在组织中最重要事情上。

管理者还要负责对组织结构进行安排和设计以实现组织目标。我们称这项功能为组织工作(organizing)。组织工作的内容包括决定要执行哪些任务，谁来执行，任务如何分配，谁向谁汇报，由谁制定决策，等等。

我们知道每个组织中都有许多员工，指挥协调这些员工的工作是管理者工作的一部分。这就是所谓的领导(leading)职能。当管理者激励员工，指挥其他人的活动，选择有效的沟通渠道或解决员工之间的冲突时，我们就认为他正在履行领导职能。

第四项也是管理者执行的最后一项是控制工作(controlling)，包括监督、比较以及对工作执行过程进行纠偏。在目标已经确立，计划已经制定，结构已经安排，员工的聘用、培训及激励等活动都已完成之后，还要对计划是否正常实施进行评估。如果存在明显的偏差，那么管理者就必须使工作回到正轨上。

职能分析的观点究竟多大程度地描述了管理者的工作呢？这种方法能精确地描述管理者所做的实际工作吗？有些人存在不同看法。所以，让我们来看看描述管理者所做工作的另外一种观点。



从施乐公司的总裁位置上擢升为首席执行官不久，乌苏拉·伯恩斯(Ursula Burns)承担了信息搜集人和信息传达人的角色。为了搜集如何增加客户对施乐产品购买的信息，她着手开始为期30天的与施乐美国境外员工的碰面活动，在这些国家的销售额几乎占公司总销售额的一半。乌苏拉·伯恩斯把她搜集的信息传递给其他施乐员工，以此来帮助他们制定计划以恢复增长、提高效率 and 促进销售。

1.3.2 管理者的角色

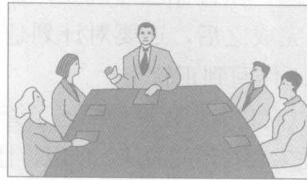
法约尔原先对管理职能的描述并不是建立在对众多组织以及管理者细致观察的基础上，而仅仅是立足于他对法国采矿业的观察和经验。在20世纪60年代后期，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位在任总经理进行了实证研究。他的研究发现对管理工作中长期形成的某些观念提出了挑战。例如，过去，我们通常会认为管理者在决策之前都会仔细地、系统地对相关信息进行处理，但是明茨伯格却发现他所研究的管理者从事的都是大量变动的、没有固定模式的短期性活动。这些管理者鲜有时间仔细思考，因为他们经常被各种事务所打断。管理者的活动持续时间通常不会超过9分钟。除了这些发现以外，明茨伯格还在这些经

理角色的实际工作基础上提出了一项分类体系来定义管理者的工作。管理者角色 (managerial roles) 是指管理者应该具备的行动或行为所组成的各种特定类型 (可以想象一下你担当的不同角色, 例如, 学生、雇员、志愿者、保龄球队员、兄弟姐妹, 等等, 以及你在扮演这些角色时应该做的不同事情)。

明茨伯格总结出管理者所要担当的十种内容不同但密切相关的角色。这十种角色被分为三个部分: 人际关系角色、信息转换角色以及决策角色 (见图 1-5)。人际关系角色 (interpersonal roles) 是指跟其他人 (下级以及组织之外的人) 有关以及礼仪性和象征性的职责。三种人际关系的角色分别是: 代表人物、领导者和联络人。信息转换角色 (informational roles) 包括搜集、接收以及传递信息。三种信息转换角色分别是: 信息搜集人、信息传达人和发言人。最后是决策角色 (decisional roles), 包括制定决策和做出选择。四种决策角色分别是: 企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者。

人际关系角色

- 代表人物
- 领导者
- 联络人



信息转换角色

- 信息搜集人
- 信息传达人
- 发言人



决策角色

- 企业家
- 危机处理者
- 资源分配者
- 谈判者

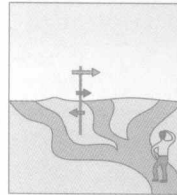


图 1-5 明茨伯格的管理者角色

资料来源: Based on Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1st Edition, © 1973.

那么, 哪种观点更有效, 是职能观点还是角色观点? 虽然两种观点都能描述管理者做什么, 但在描述管理者的工作方面, 职能观点似乎是最好的方法。这种观点之所以能经久不衰, 是因为它清晰、简单。“传统的职能法为划分数以千计的管理者活动以及他们为达到目标所执行的职能提供了清晰和分立的划分方法”。不过, 明茨伯格的工作角色观点也从另外的视角为人们提供了了解管理者事务的方法。

1.3.3 管理者应具备怎样的技能

我们要探讨的最后一个用来描述管理者工作的观点是, 看看管理者需要具备哪些管理技能。罗伯特·卡尔兹 (Robert L.Karz) 和其他研究人员发现, 管理者必须拥有四项关键

的管理技能。

理念技能 (conceptual skills, 也可称做“概念技能”), 是指分析和判断复杂形势的能力。这种能力可以帮助管理者理清各相关事件, 并有助于做出正确的决策。人际关系技能 (interpersonal skills) 是指管理者与其他个体和群体良好合作的能力。管理者既然要借助于其他人的努力合作才能完成工作或任务, 他们就必须具备良好的人际关系技能以沟通、激励、指导和委派任务。另外, 所有的管理者都需要具备技术技能, 所谓技术技能 (technical skills, 也可称做“专业技能”) 是指管理者所具备的与工作相关的知识或技术来完成工作任务的能力。对于高层管理者而言, 技术技能通常是指管理者对该行业的认识, 以及对组织运作流程和产品的整体把握。对于中层和基层管理者来说, 技术技能是指在他们工作的领域内所必须具备的专业知识——财务、人力资源、市场营销、计算机系统、制造、信息技术等。最后, 管理者还需要政治技能, 所谓政治技能 (political skills, 也可称做“行政技能”) 是指建立权力基础并建构合适的社会关系的能力。组织是人们争夺资源的政治舞台, 那些拥有并了解如何运用政治技能的管理者可以为所在的团队争取更多的资源 (参见“开发你的政治技能”专栏)。

专栏

开发你的政治技能

技能说明

研究发现, 人们的政治技能水平各不相同。政治技能高的人更善于运用影响别人的技巧。利害关系越大的时候, 政治技能似乎也越有用。最后, 政治技能高的人可以在别人没发现的情况下运用他们的影响力, 这点很重要, 因为只有这样你才不会被人贴上“搞政治”的标签。一个人的政治技能是由他的交际能力 (networking ability)、人际影响力 (interpersonal influence)、社会机敏性 (social astuteness) 和显得真诚 (apparent sincerity) 所决定的。

有关技能实践的几个步骤

1. 开发你的交际能力

社交网络可以成为一个非常有用的工具。要建立你自己的社交网络, 可以从先认识你所在的工作领域和组织里的重要人物开始, 然后和那些居于权力地位的人建立关系。志愿担任委员会委员, 在项目上提供帮助, 能让那些位居权位的人注意到你。参与

到组织的重要活动中, 使自己被人看做是团队成员并对组织取得成功很感兴趣的人。整理好自己的联络簿, 即使只有一面之缘的人也要包括其中。之后, 在工作上需要建议时, 用好你在组织里的人际网络。

2. 练习提高你的人际影响力

人们感觉和你在一起很舒服自在的时候, 他们才会听你的。努力提高自己的沟通技能, 使自己能够轻松地与他人沟通。努力跟组织里各个层级、各个领域的人都建立和谐的关系。做一个开放、友好并且乐于助人的人。人们喜欢你的程度会决定你的人际影响力。

3. 开发你的社会机敏性

“有些人天生就有一种能力, 可以很好地理解别人, 感受到他们在想什么。”如果你没有这种能力, 你就得通过一些措施好好提高自己的社会机敏性, 这些方法包括在适当的时候说适当的话, 仔细观察人们的面部表情,

努力判断他人有无隐藏什么信息。

4. 显得真诚

要使人们愿意跟你打交道，真诚很重要。说话和做事都要真诚。对他人和他们所处的情境表示出真诚的关注。

技能练习

选择政治技能的其中一个部分，用一个星期的时间来进行练习，每部分均是如此。做简要的记录，描述自己的经

历——好的、不好的都要。你有没有开始在整个组织里建立关系网络？你有没有努力提高自己的社会机敏性，比如从认识和理解他人的面部表情及这些表情背后的意思开始？要提高自己的政治技能，你可以做哪些不同的事？一旦你意识到政治技能包括的内容，你就会发现自己建立了更多的关系，更擅长政治活动了。

1.3.4 管理者的工作具有普遍性吗

至此，我们把管理当做一种普遍性活动进行了探讨。也就是说，不管管理者在哪里从事管理工作，他们都是管理者。倘若管理真的具有普遍性，那么，无论他是高层管理者，还是基层管理者；无论他是在企业工作还是在政府部门工作；无论他是在一个大公司，还是在一个小企业；无论是在得克萨斯州的巴黎，还是在法国的巴黎，管理者所做的工作从本质上讲应该都是一致的。下面，让我们来进一步讨论这一普遍性问题。

组织中的层级 虽然安泰公司（Aetna）理赔部的主管所做事情与安泰公司总裁所做的事情并不相同，但是，这并不意味着他们的工作有本质的区别。他们所做的工作虽然存在差别，但那只是体现在其程度和侧重点不同而已，并不在其活动本身。

在一个组织中，管理者的层级越高，他们所做的计划工作就越多，而直接监督他人的工作就越少。从图 1-6 中可清楚地看到这种区别。所有的管理者，无论其层级高低都要制定决策。他们都在执行计划、组织、领导和控制这四项基本活动，但是他们用在这四方面活动上的时间有所不同。另外，管理活动的内容也随着管理者层级的改变而改变。例如，我们将在第 5 章中探讨，高层管理者所关注的是整个组织的结构设计活动，而基层管理者关注的则是个体和小组的工作设计活动。

营利性组织与非营利性组织 在美国邮政服务公司（US. Postal Service）、纪念斯隆—凯特琳癌症研究中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center）或者红十字会组织里的管理者与一家小企业的管理者所做的工作相同吗？换句话说，管理者在营利性组织与非营利性组织里所做的工作相同吗？从他们所做的大部分工作来看，回答是肯定的。所有的管理者都要做出决策，设定目标，创建合适的组织结构，雇用和激励员工，确保公司存在的合法性，赢得内部政治支持以实施项目，等等。当然，两者之间最重要的区别在于绩效的衡量方式不同。毫无疑问，对于一个营利性组织来说，绩效衡量的一般标准是“利润”或是“成本底线”。但对于那些非营利性组织来说，则没有这种普遍意义上的衡量标准。所以，对学校、博物馆、政府机构、慈善组织的绩效衡量就比较困难。但是，这种对营利性组织和非营利性组织之间不同的解释并不意味着非营利性组织中的管理者可以忽视其在财务方面的运营情况。即使对于非营利性组织，也需要为其生存而去创造收入。只不过，对于非营利性组织的所有者而言，

盈利不是其基本目标而已。

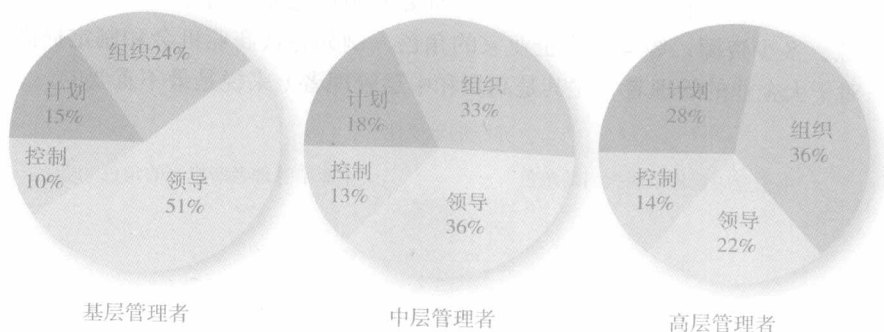
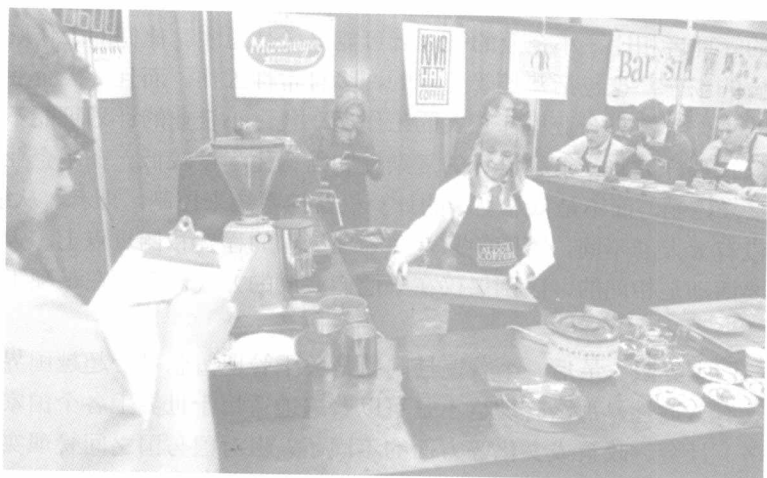


图 1-6 不同组织层级管理的时间分配

组织规模 你认为，在一个只有 12 名员工的印刷作坊里从事管理工作，与在一个有 1 200 名员工并为《华盛顿时报》(Washington Times) 承担印刷任务的工厂里从事管理工作有什么不同？不妨先来考察一下小企业管理者的工作，同时比较我们前面已经讨论过的管理者角色之后再回来回答这个问题。首先，我们先给小企业下个定义。

到目前为止，还没有一个能被普遍接受的小企业定义，因为“小”有不同的划分标准。例如，可以把员工数量、年销售额以及总资产等作为划分企业大小的标准。根据我们的定义，小企业 (small business) 是指员工在 500 人以下，不必非得从事全新的或者具有创新性的实践活动，相对来讲对其所在行业影响甚微的独立经营单位。现在，我们来回答上文所提出的问题：小企业的管理工作与大企业的管理工作是否存在区别？两者之间的确存在一些区别。如图 1-7 所示，小企业的管理者所担当的最重要角色是企业的发言人，他们要花费大量时间从



如同其他小企业的经理一样，为改进绩效，匹兹堡西部地区的 Aldo 咖啡公司的老板瑞奇 (Rich) 和梅兰妮 (Melanie) 在寻求新的商机和实施新的商业计划。为了提升他们作为专业服务 and 产品知识提供者的形象，他们在服务培训以及竞争方面投入了大量的精力和物力。通过向公众提供课程培训，以及为餐馆和咖啡店的服务生传授基本技能、拿铁艺术、咖啡品尝以及装杯训练等，Aldo 咖啡公司帮助他人扩大了他们对咖啡的了解，提高了他们的蒸馏技术。

事外部的指导性活动，如与客户会面，与银行家进行融资方面的洽谈，寻找新的发展机会，以及激励变革等。相反，在大企业，管理者最重要的角色是面向内部——决定哪些业务单位获得哪些资源、多少资源，等等。而企业家的角色，例如寻找商业机会和制定提高绩效的活动计划等，对于大企业的管理者（尤其是高层和中层管理者）来说是最不重要的。

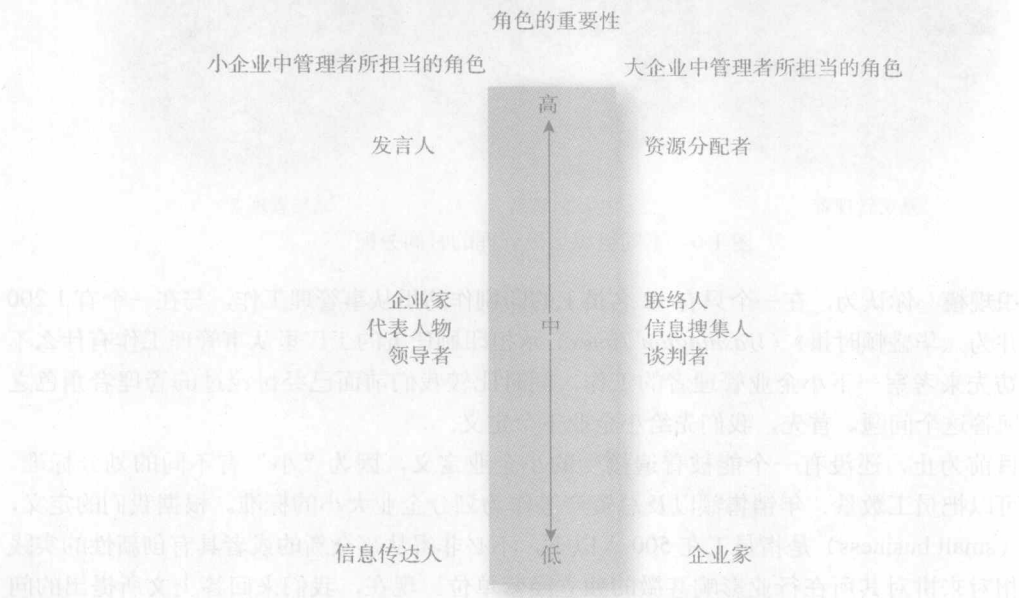


图 1-7 大小企业中管理者角色的重要程度

资料来源：Based on J. G. P. Paolillo, "The Manager's Self-Assessments of Managerial Roles: Small vs. Large Firms," *American Journal of Small Business* (January-March 1984), pp. 61-62.

同大企业的管理者相比，小企业的管理者可能更像是通才。他们的工作既包括大企业首席执行官所要做的工作，也包括基层管理者的许多日常工作。而且，大企业管理者的结构性工作和正式的工作常被小企业里非正式的工作所取代。小企业的计划可能不像一个安排周密的管弦乐队仪式那样完整，组织设计的复杂性和结构化程度较低。在小企业中，更多地需要依靠直接观察来控制，而不是依靠复杂的计算机监控系统来控制。再者，从组织层级来看，管理活动本身没有太大的不同，不同的只是在管理工作的程度和侧重点上。大小企业的管理者所从事的主要活动是相同的，区别仅仅在于他们完成的方式，以及在每项工作上的时间安排有所不同而已。

管理概念与国家界限 最后一个普遍性问题是关于管理概念可否超越国界的问题。如果管理概念完全具有普遍性，那么管理岂不是可以普遍地适用于世界上各个国家，而不用理会这些国家在经济、社会、政策或文化等方面的不同了？但对国与国之间管理实践方面的比较研究并不支持管理的这种“世界普遍性”观点。在本书的第2章，我们将考察国与国之间在管理概念上有哪些具体的不同，并探讨这些不同对管理的影响。在这点上，必须说明，我们在后面章节所给出的大部分概念主要适用于美国、加拿大、英国，澳大利亚和其他讲英语的国家。倘若把这些概念运用于印度、智利或其他经济、政治、社会或文化背景与所谓的“自由市场国家”环境大不相同的国家时，就需要对相关概念进行修正。

1.4 为什么要学管理

或许你还在困惑为什么要学管理？你的专业或许是会计、市场营销或者信息技术，或许你不太理解学习管理怎么会对自己的职业生涯有帮助，那就让我们看看到底有哪些理由证明我们为什么要更多地了解管理。

首先，我们都想要改进周围组织的管理方式。为什么？因为我们每天的生活都与管理息息相关，了解管理可以使我们对组织的各个方面有更深入洞察。如果你在机动车辆管理部门花了几个小时来更新驾照，你不觉得沮丧吗？这么一件小事怎么会花那么久的时间？倘若你从没想到某家知名企业破产，可是该企业却突然宣布破产，整个产业都要靠政府出钱实施经济援助才能在变化的经济环境中求得一线生机，你不感到惊讶吗？当你向航空公司打了三次电话，但是它对同一航程却给出了三种不同票价，你不觉得愤怒吗？这些问题很大程度上是由于低效管理导致的。

管理比较好的公司，例如，沃尔玛、苹果电脑、三星、麦当劳、新加坡航空等公司，它们发展并拥有许多忠实的客户群，即使在经济环境充满挑战的时代，这些企业也能够想到继续成长壮大的办法。而那些管理较差的公司客户却正在减少，营业收入也在不断下降，甚至最终结果是要寻求破产保护。例如，金宝汤（Gimbels）、W.T.Grant、Dave & Barry's、Circuit City、东方航空（Eastern Airlines）以及安然等公司都曾辉煌一时，这些公司雇用数万员工，每天为数以万计的客户提供商品和服务。今天，这些公司都已不复存在。糟糕的管理葬送了它们。通过学习管理，你可以意识到什么是低效的管理，也会知道优秀的管理者应该做些什么。

学习管理的第二个重要理由更多的是出于现实的考虑，你们之中的大部分人，一旦大学毕业开始了自己的职业生涯，你就面临着要么管理他人，要么被人管理。对于那些致力于管理生涯的有志者来说，对管理的了解构成了他们掌握管理技能的基础。而对于你们中的那些不认为自己能走上管理岗位的人来说，你仍有可能要与管理者共事。同样，假定你为了生计而工作，并且知道要去一个组织里工作，那么即使你不是一个管理者，你也将担负一些管理责任。以往的经验告诉我们：通过学习管理，你会对老板、同事的行为以及组织的运行，获得大量深入的洞察。我们的观点是，你并不需要为了成为管理者才从管理学课程中获益。

调查显示

35%的员工因为对管理不满意而离职。

组织中所有层级的工人有69%说过他们并不想要上司的工作。

《财富》500强企业中有2.6%的公司首席执行官是女性。

在描述与上司关系的调查中，有30%的员工会说：“上司是我的朋友”，有5%的员工会说：“像父母一样。”

公司的职场氛围区别于其他公司，其中有70%是由基层管理者行为造成的。

30%的白领工人认为能力缺失是造就“坏上司”名声的原因。

美国人口中有51%是女性，但是仅有36%的经理是女性。

有91%的中国公司其高管职位中有女性成员。

管理专业的学生能从其他课程中学到什么

大学课程往往缺乏关联性，这样似乎不合情理，因为学生的课程都是由独立的课程混合在一起的。所以，有时候对学生来说很难明白这些课程之间如何相互关联，以及为什么学习商科之外其他领域的课程也非常重要。因此，让我们简要地介绍一下人文科学与社会科学领域内其他的相关课程，看看它们是如何影响管理实践的。

人类学 人类学是一门研究社会的学科，它帮助我们了解人类及其活动。例如，人类学家有关文化与环境的研究，可以帮助管理者更好地理解不同国家和组织内的人在基本价值观、态度和行为之间的差异。

经济学 经济学研究稀缺资源的分配和利用问题。它让我们更好地理解变化中的经济、市场竞争以及自由市场在全球竞争中的作用。例如，为什么世界上大多数运动鞋都产自亚洲？或者，为什么现在墨西哥的汽车企业要比美国底特律多？经济学家应用比较优势理论回答了这些问题。与此类似，了解有关自由贸易与保护政策对置身于全球市场的管理者的影响是绝对必要的，这些问题都能从经济学家那里找到答案。



全球金融危机、竞争的作用以及自由市场促进了跨国公司在 Maghreb 地区大量设立工厂以及客户呼叫中心，该地区包括摩洛哥、阿尔及利亚、突尼斯和利比亚。由于这些国家具有并不太贵且素质较高的劳动力以及持续增长的人口基数，汽车、航空、电子和通信等公司都被吸引到这些国家。在这张图片中，一位摩洛哥员工正在法国雷诺汽车生产商设在卡萨布兰卡的工厂里工作，这家工厂向法国和西班牙出口 Logan 轿车。

哲学 哲学主要探究事物的性质，特别是价值观与伦理道德问题。伦理道德是规范人们行为的标准，它直接关系到组织的存在以及组织内部行为的正确与否。例如，自由的道德观念（卢梭）提倡自由、平等和公正，私有财产不可侵犯；新教伦理（卡尔文）鼓励个人节约、努力工作并追求事业成功；市场伦理（亚当·斯密）认为经济活动的唯一主导力量是市场竞争而不是政府。这些伦理道德的描述通过解释权威存在的合法性，在绩效和薪酬之间建立联系，证明商业组织以及公司形式存在的合理性，已经形成当代组织运转的基础。

政治学 政治学主要研究在一定政治环境下的个体行为和群体行为。与政治学家有关的主题包括冲突的出现、权力的分配,以及个人利益下的权力操控问题。

管理深受国家政府形态的影响。这种形态包括:政府是否允许其公民拥有财产,公民是否能够体现拥有签订和改变合约的能力,是否具有申诉机制,等等。例如,在民主政体下,公民可以拥有私人财产,有自由签订合约以及为公正而上诉的权力。一个国家在财产、合约以及公正方面的立场反过来形成了组织的类型、形式和政策。

心理学 心理学是一门研究衡量、解释并且有时会改变人类和其他动物行为的科学。心理学正在引导管理者对人类行为具有更深刻的见解。今天的管理者不仅要面对各种各样的客户,还要面对各种各样的员工。心理学家致力于认识性别和文化差异,这将有助于管理者对不断变化的客户与员工群体的各种需要有更好的理解。心理学课程也有助于管理者对激励、领导、信任、员工甄选、绩效评价和培训技巧等有更深的理解。

社会学 社会学研究的是人与人之间的关系。这里有一些与管理者有关的社会问题,诸如全球化问题,日趋多样性的文化、性别角色的转换问题,家庭生活方式的变化问题,等等,这样的社会变化又如何影响组织实践呢?目前学校的教学方式以及教育动向对未来员工的技能和能力又会产生怎样的影响呢?人口结构的变化又会如何改变客户和就业市场呢?从现在算起,十年后信息社会又会是什么样子?对此类问题的回答会明显影响管理者运作企业的方式。

1.5 什么要素重新塑造和重新定义了管理

在百思买公司的总部,4 000名员工中超过60%的员工现在只按其任务或结果来评估绩效。拿薪水的员工所付出的时间与他们从事的工作相匹配。这些员工汇报说与家庭以及朋友之间的关系更融洽,有更高的公司忠诚度,有更多的专注和激情。生产率已经提升了35%。员工说他们不晓得自己的工作时数有无减少,他们已经不再计算工作时数。或许,更加重要的是,他们正在寻找富有效率的新方法。

欢迎来到管理新世界。

在当今世界,管理者天天都要和变化着的工作职场、道德与信任问题、全球经济不确定性以及日新月异的技术打交道。例如,尽管人们在经济低迷时期依然需要购买食品,但是杂货店正在为留住顾客以及削减成本而苦苦挣扎。美国大众超市(Publix Super Markets)是美国南部地区的一家大型杂货连锁店,包括经理在内的所有员工都在寻找服务顾客的最佳途径。公司总裁多德·琼斯(Todd Jones)在位于佛罗里达州新士麦那海滩(New Smyrna Beach)的杂货店开始了他的职业生涯,从帮助顾客把商品装到袋子里做起,目前正在带领大众超市应对充满挑战的经济时代,他要求每个人(从装袋工到收银员,再到寄存管理员)都要注重为顾客送上优质服务。或者考虑一下罗格·奥格尔斯比(Roger Oglesby)所面临的管理挑战,他是《西雅图邮报》(Seattle Post-Intelligencer)的出版商和编辑。如其他报纸一样,他的报纸挣扎着寻找一条能在这个产业里成功的途径,这个产业正以惊人的速度丢失读者,收入也大幅下降。于是,公司决定在2009年年初转向全方位数字模式,即变成一个纯互联网的新闻源。接下来面临很困难的行动,因为出版社员工由原来的165人裁至20人左右。当组织改进时,其他挑战仍然存在——奥格尔斯比要面对的挑战,他需要在这样一个新环境中去计划、