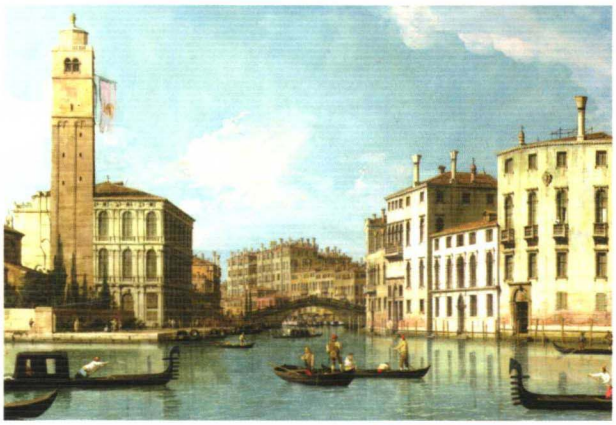
經管引进·精品

PEARSON

管理学基础

（第7版）



Fundamentals of Management

Seventh Edition

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）
戴维·A·德森佐（David A. DeCenzo） 著
玛丽·库尔特（Mary Coulter）

于 森 等译

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

需要全本请访问 www.ertongbook.com

華信經管 引进·精品

PEARSON

管理学基础

（第7版）



Fundamentals of Management
Seventh Edition

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）
戴维·A·德森佐（David A. DeCenzo） 著
玛丽·库尔特（Mary Coulter）

于 淼 等译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书从管理学的基本原理出发，在四大基本管理职能（计划、组织、领导、控制）的框架下，结合多年的实践教学经验和为企业提供的咨询建议，将管理学原理与实践自然融合，让读者能够轻松、愉快、深刻地掌握知识与方法。

本书可作为经管各专业本科生、MBA 学生的管理学课程教材，也可以作为实际企业管理者的参考资料。

Authorized translation from the English language edition, entitled Fundamentals of Management, Seventh Edition, 9780273755869 by Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, and Mary Coulter, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2011 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 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTEY Copyright © 2015.
本书中文简体字版专有出版权由 Pearson Education（培生教育出版集团）授予电子工业出版社。未经出版者预先书面许可，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。

版权贸易合同登记号　图字：01-2013-1663

图书在版编目（CIP）数据

管理学基础：第 7 版/（美）罗宾斯（Robbins，S. P.），（美）德森佐（DeCenzo，D. A.），（美）库尔特（Coulter，M）著；于森等译．—北京：电子工业出版社，2015. 1
（华信经管引进精品）
书名原文：Fundamentals of Management，Seventh Edition
ISBN 978-7-121-24030-0

Ⅰ. ①管… Ⅱ. ①罗… ②德… ③库… ④于… Ⅲ. ①管理学－高等学校－教材 Ⅳ. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 183587 号

策划编辑：石会敏
责任编辑：石会敏　　特约编辑：赵翠芝
印　　刷：涿州市京南印刷厂
装　　订：涿州市京南印刷厂
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：787×1092　1/16　印张：20.25　字数：519 千字　插页：1
版　　次：2015 年 1 月第 1 版（原书第 7 版）
印　　次：2015 年 1 月第 1 次印刷
印　　数：4000 册　定价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

译者序

罗宾斯博士这本《管理学基础》自第1版推出以来一直在管理学界备受好评，每一次再版都得到全球各国读者的热烈追捧。至今，该书全球版已出至第7版，依旧不负众望，值得收藏，其中的新颖与独具匠心只有在翻阅的同时才能切身感受。本书从管理学的基本原理出发，在四大基本管理职能（计划、组织、领导、控制）的框架下，结合多年的实践教学经验和为企业提供的咨询建议，将管理学原理与实践自然融合，让读者能够轻松、愉快、深刻地掌握知识与方法。

特别需要指出的是，第7版中特别关注了管理全球化的问题。当下，随着“全球化”这一主题在世界各国经济活动中的深入与扎根，全球化管理这一概念也应运而生，什么是全球化管理？如何进行全球化管理？它与传统管理有何异同？如今企业在全球化大热潮中又将面临什么样的机遇与挑战？该版本将一一为读者解答。此版将管理的基本职能一一拆解，与全球化这一元素相结合，带领读者精确、系统地直面当代管理活动中最现实的管理难题。与此同时，该书同样更新了大量当下最炙手可热的鲜活案例，邀请读者站在全球化的平台上了解管理、学习管理、掌握管理，与发达国家齐肩并进。

此次，受电子工业出版社之邀将该书翻译予中国读者，甚感荣幸。同时也勾起了我的些许怀旧情怀。20年前，当我还在中国人民大学攻读经济学博士学位的时候，手边一直陪伴的便有罗宾斯博士的这本《管理学基础》。每次的翻阅都有不同的收获。正所谓温故而知新，如今再次翻看当时那本老朋友，微微泛黄的空白页早已写满了密密麻麻的阅读笔记，其中生动、切真的案例至今仍记忆犹新，有些经典之处也成为我如今在课堂上与学生们分享的有趣案例。然而，因当时受国内版权限制等问题，市面上的翻译版本总是与国外有很长时间的间隔，因此我在阅读该书原版的时候着实花费了不少的时间与精力，造成了诸多不便。今天能有机会承接该书的翻译工作，于我而言，是一次温暖的怀旧，更是一份沉甸甸的责任。怀着一颗惴惴之心，捧起崭新的版本，熟悉的感觉扑面而来。依旧是严密的逻辑，流畅的文笔，生动的案例，依旧结合最前沿的话题与亘古不变的真理，希望我们的工作能将此书第7版的精髓准确、及时地传达给读者。

在本书的翻译过程中，主要分工如下：于淼教授负责翻译第7、8、11、12章；肖冀秋负责翻译第9、10、13章；、王妍负责翻译第1、2、3章；束艳杰负责翻译第4、14章；陈朝负责翻译第5、6章。于淼教授负责全书的组织协调和统稿及译者序的撰写。此外，我还要感谢以下多位博士生：丁宁、刘长虎、李硕、张锁全、任国文、张蕙和李超，在全书的翻译工作中他们为我们提供了宝贵建议。此外，为了让全书更完整、更准确地呈现给读者，翻译团队与本书的责任编辑石会敏老师及其团队多次会面、讨论，字斟句酌地对全书的译文进行推敲以期最原滋原味地保留原书所要传达的精髓。在此，我要特别感谢石会

敏老师及其工作团队为全书翻译工作所做出的忘我工作，应该说没有她们辛苦的付出，就没有这本译著和读者的见面。在此致以最真诚的谢意。

最后，由于译者水平的局限性，对于原著的理解难免有疏漏和不足之处，敬请各位专家学者和同学们提出宝贵意见。

于森

2014年9月15日夜于北京

需要全本请访问 www.ertongbook.com

作者简介

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins），亚利桑那大学博士毕业。他先前在壳牌石油和雷诺兹金属有限公司工作过，并执教于奥马哈市的内布拉斯加大学、蒙特利尔的康考迪亚大学、巴尔的摩大学，爱德华兹维尔市的南伊利诺伊大学和圣迭戈州立大学。他是圣迭戈州立大学的管理学名誉教授。

罗宾斯博士的研究方向集中于组织冲突、组织职权和组织政治、行为决策，以及人际交往能力有效性的发展等诸多方向。他各种主题的论文发表在诸如《商务视野》、《加利福尼亚管理评论》、《商业与经济瞭望》、《国际管理》、《管理评论》、《加拿大员工与工业关系》和《管理教育杂志》等众多期刊上。

罗宾斯博士是全世界管理学和组织行为学领域最畅销的教材作者。他的书已经售出多达500万册并被翻译成20种语言。他的书被遍布加拿大、澳大利亚、新西兰、亚洲和欧洲的多所大学和学院以及数百家学校采纳为教材。

戴维·A·德森佐（David A. DeCenzo）是南卡罗来纳州康维市卡罗来纳海岸大学校长。在2002年加入海岸大学之前，德森佐在马里兰州托桑（Towson）大学的经济管理学院任合作关系开发部门的主管。他是一个有经验的产业咨询师、公司培训师和演说家。德森佐博士撰写的教材被遍布美国和全世界的多所院校采用。

玛丽·库尔特（Mary Coulter）执教过德里大学、阿肯色州立大学、三一大学和密苏里州立大学等。库尔特博士的研究方向主要集中在非营利组织的竞争战略和教育过程中新媒体的应用等领域。她的相关研究发表在诸如《国际商业研究》、《商业战略研究》、《商业研究杂志》、《非营利与公共部门市场研究》和《案例研究杂志》等众多期刊上。除了《管理学原理》，库尔特博士还出版了其他书籍，包括现在已经到第10版的《管理学》，已经到第5版的《实践中的战略管理》，还有已到第2版的《企业管理运转》。

前　言

你已经作了一个很好的决定！你正在学习一门大学课程，也许不只是一门。尽管有时候你可能会感觉上大学是在浪费你的时间，但是实际上不是这样的。是的，它很昂贵，有时候还很难懂。但是你现在所做的将会使你在未来获益。在最近所做的关于求职者的调查中，高达92%的人认为求职中的一个主要劣势就是没有学习大学课程。但是这对你来说将不成问题，因为你已经参与了一门大学课程——你为这门课程购买了这本书。

第7版新增加了什么内容

你也许并不认为会有那么多的新内容可以放进本书，尤其是在第7版！但是讨论管理人员和管理技巧正是本书的精华所在。仅仅通过关注新闻里发生的事情就可以很容易地发现新的素材。（关注新闻也是你要养成的良好习惯！）管理者通常会面临新的问题和想法。看一下我们在本书中所增加的一些新“内容”。

- 新作者
  - 玛丽·库尔特带着她在课堂上的丰富经验和她对本书所持有的“用户界面友好”的观点加入了作者团队。她也是《实践中的战略管理》（第5版）一书的作者。玛丽一直致力于将新版书变得更吸引人、更符合现状、更直观，从而激励学生学习。
- 新内容和新设计
  - 新的“企业家精神板块”，把所有有关企业家精神的信息都集中在一个部分。
  - 修改了“管理你的职业生涯”板块，新增了经济萧条时期的挑战。
  - 新的“从过去到现在”专栏，将管理的历史与当前联系起来。
  - 新的“管理多样化”专栏主要集中在新管理者所面临的多样化问题。
  - 新的“技术与管理者的工作”专栏讨论科技如何改变管理者的工作。
  - 新增的“调查显示”专栏展示了有关管理层、员工和工作场所的调查结果。
  - 每章结束部分的新增资料包括：了解自我、快速反应、案例应用。
- 新的习题集
  - 经过修订和精确检查的习题集，包括AASCB标注和导师对每个问题的任务反馈。

这门课程是关于什么的？为什么它如此重要

这门课程和本书是关于管理和管理者的。管理者是所有组织（无论大小、类型和所在

地）都需要的。毫无疑问管理者所面对的世界已经改变了，正在发生变化并将持续变化。当今组织的动态特征对将要管理这些组织的个体既意味着奖赏也意味着挑战。管理学是一门动态的学科，管理学教材应该能够反映出那些变化，从而帮助人们在当前的情况下懂得如何管理。基于这样的目的，我们编写了这本教材，以便让人们充分了解作为一个面对变化的管理者意味着什么。

这门课程对你有何期待

很简单，去上课、读书、做作业，然后准备考试。如果你想让自己为这门课和这本教材所花的每一分钱都能有所回报，那么这就是你需要做的。除了编写本书，我们还教课。因此，这就是我们对学生的期望。

充分利用你的教材：我如何在这门课程中取得高分

教授之所以使用教材是因为它为人们提供了对专题资料所需了解的集中信息。教授愿意使用这本指定的教材是因为它涵盖了管理学的基本（必要）概念，并以读者（就是你）认为感兴趣和直接的方式来编写。

除了讨论和解释这些管理概念，我们还提供了可以帮助你取得好成绩的几种方法。在每章最后的“章节总结”，可以为你对每章的内容提供简要的复习，这些内容是根据学习目标来组织编排的。除了复习，你将学会如何对所学到的知识进行运用——强化这些概念并看看当前它们是如何与你息息相关的。“章节理解”部分对于检测你是否真正理解本章内容是个很好的版块。然后，再看一看“了解自我”部分。完成自我测试练习以便更多地了解你自身和你大概的管理类型。在“快速反应”部分，你可以“化身”为一位管理者，决定如何去处理紧急的管理问题。然后，阅读每章最后的“案例应用”。这些故事来源于当今的商业新闻并可以帮助阐释管理者在实际管理中所遇到的各种挑战。你的老师可能还会把一些案例作为作业布置下去。祝你在这门课上好运！享受并擅长管理！

目　录

第 1 章　管理者与管理学 …… 1

1.1　管理者是谁？他们在哪里工作 …… 2

1.1.1　所有组织共有的三个特征是什么 …… 2

1.1.2　为什么管理者要区别于其他非管理员工 …… 2

1.1.3　管理者的职称是什么 …… 3

1.2　管理是什么 …… 4

1.3　管理者是做什么的 …… 5

1.3.1　管理的四大职能是什么 …… 5

1.3.2　管理的角色是什么 …… 6

1.3.3　管理者需要哪些技能 …… 7

1.3.4　管理者的工作具有普遍性吗 …… 8

1.4　为什么要学习管理学 …… 10

1.4.1　管理学学生从其他学科中能得到什么 …… 11

1.5　重塑及重新定义管理学的影响因素有哪些 …… 12

1.5.1　欢迎来到管理学的新世界 …… 12

1.5.2　为什么客户对于管理者的工作很重要 …… 12

回顾与应用 …… 13

FYIA（快速反应） …… 15

案例应用：工作的新思路 …… 15

管理的历史：管理的根源 …… 17

第 2 章　管理的环境 …… 22

2.1　新经济是什么样的 …… 23

2.1.1　经济有何转变 …… 23

2.1.2　所谓的“新”模式是什么样的 …… 23

2.1.3　新经济是如何影响组织的 …… 25

2.2　全球化是什么？它对组织有哪些影响 …… 25

2.2.1　全球化组织有哪些不同类型 …… 25

2.2.2　组织如何走向全球化 …… 26

2.2.3　在管理全球化企业时管理者应该具备哪些知识 …… 27

2.3　社会想要从组织和管理者那得到什么 …… 30

2.3.1　组织如何履行社会责任 …… 31

2.3.2　管理者如何更具伦理道德 …… 32

2.4　今天的劳动力是什么样的？他们又是如何影响组织的管理呢 …… 34

2.4.1　今天的劳动力是什么样的 …… 34

2.4.2　组织和管理者要如何适应变化的劳动力 …… 35

2.5　如何让组织成为客户之王 …… 36

2.5.1　组织能够改善客户服务吗 …… 37

2.5.2　组织该如何提高对质量的关注度 …… 39

2.5.3　什么情况下组织采用定量变化而非不断改善 …… 39

回顾与应用 …… 40

FYIA（快速反应） …… 42

案例应用：控制人质 …… 42

第 3 章　决策的基础 …… 44

3.1　管理者如何进行决策 …… 45

3.1.1　如何定义决策时遇到的问题 …… 45

3.1.2　作决策与什么有关联 …… 45

3.1.3　如何给决策指标分配权重、分析备选选项 …… 46

3.1.4　什么决定了最优决策 …… 47

3.1.5 怎样执行决策 …… 47
3.1.6 管理决策过程的最后一步是什么 …… 47
3.1.7 管理决策中会犯什么共同的错误 …… 47
3.2 管理者作决策时采用哪三种方法 … 48
3.2.1 作决策的理性模式是什么 …… 48
3.2.2 理性的界限在哪里 …… 50
3.2.3 直觉在管理决策中的角色是什么 …… 51
3.3 管理者面对的决策类型和决策条件是什么 …… 51
3.3.1 决策问题之间怎么会有所不同呢 …… 52
3.3.2 管理者该如何进行程序化决策 …… 52
3.3.3 非程序化决策与程序决策有哪些不同 …… 53
3.3.4 如何对“问题、决策类型以及组织层级”进行整合 …… 53
3.3.5 管理者面临的决策条件是什么 …… 54
3.4 团队是如何作决策的 …… 54
3.4.1 团队决策有哪些优势 …… 54
3.4.2 团队决策有哪些劣势 …… 55
3.4.3 团队在什么时候发挥最大作用 … 56
3.4.4 如何改善团队决策 …… 56
3.5 当代管理者面临哪些决策难题 …… 57
3.5.1 国家文化是如何影响管理者的决策的 …… 57
3.5.2 为什么创新性在决策中是重要的 …… 58
回顾与应用 …… 60
FYIA（快速反应） …… 62
案例应用：瑞典银行 …… 62
第4章 计划的基础 …… 64
开篇案例：匈牙利女王——伊丽莎白 …… 64
4.1 计划是什么？为什么管理者需要计划 …… 65
4.1.1 为什么管理者需要进行正式的计划 …… 65
4.1.2 正式计划有哪些弊端 …… 66
4.1.3 正式计划能改善组织表现吗 … 66
4.2 管理者在战略管理方面需要具备哪些知识 …… 66
4.2.1 战略管理是什么 …… 67
4.2.2 为什么战略管理是重要的 …… 67
4.2.3 进行战略管理过程有哪些步骤 …… 67
4.2.4 管理者应该运用什么样的战略 …… 69
4.2.5 管理者都有哪些战略武器呢 …… 72
4.3 如何设定目标和计划 …… 73
4.3.1 组织目标有哪些类型？如何设定目标 …… 73
4.3.2 计划有哪些类型？管理者该如何推进计划 …… 76
4.4 当代管理者面临哪些计划难题 …… 78
4.4.1 动态环境下如何有效计划 …… 79
4.4.2 如何运用环境调研 …… 79
回顾与应用 …… 80
FYIA（快速反应） …… 82
案例应用：管理奇迹 …… 82
创业单元：管理创业型企业 …… 84
第5章 组织结构与文化 …… 93
开篇案例：阿拉伯联合酋长国的泰格 …… 93
5.1 组织设计的六个关键元素是什么 …… 94
5.1.1 什么是劳动分工 …… 94
5.1.2 什么是部门化 …… 95
5.1.3 什么是职权与职责 …… 96
5.1.4 什么是管理幅度 …… 100
5.1.5 如何进行集权和分权 …… 100
5.1.6 程序化是什么 …… 100
5.2 影响结构选择的权变因素有哪些 … 101
5.2.1 机械组织与有机组织有何异同 …… 101
5.2.2 战略对结构有何影响 …… 101

5.2.3 规模对结构有何影响 …… 102
5.2.4 技术对结构有何影响 …… 102
5.2.5 环境对结构有何影响 …… 102
5.3 常见的组织设计有哪些 …… 103
5.3.1 传统的组织设计有哪些 …… 103
5.3.2 当代组织设计有哪些 …… 104
5.3.3 今天的组织设计面临着什么样的挑战 …… 106
5.4 什么是组织文化？它为什么重要 … 108
5.4.1 什么是组织文化 …… 108
5.4.2 组织文化如何影响组织结构 … 110
回顾与应用 …… 110
FYIA（快速反应） …… 112
案例应用：非传统设计 …… 113
第 6 章 人力资源管理 …… 114
开篇案例：擦掉眼泪，辞去员工 …… 114
6.1 什么是人力资源管理以及它有哪些影响因素 …… 115
6.1.1 什么是与 HRM 相关的法律环境 …… 116
6.2 管理者如何鉴别和挑选有能力的员工 …… 118
6.2.1 什么是雇用计划 …… 118
6.2.2 如何解聘 …… 119
6.2.3 如何进行甄选 …… 119
6.3 员工如何学习所需技巧和知识 …… 123
6.3.1 如何向新员工介绍组织 …… 123
6.3.2 什么是员工培训 …… 124
6.4 组织如何留住优秀员工 …… 125
6.4.1 什么是绩效管理系统 …… 125
6.4.2 如果员工绩效大不如前会发生什么 …… 127
6.4.3 如何设计员工薪酬 …… 127
6.5 当代 HRM 面临哪些难题 …… 129
6.5.1 如何管理缩小规模 …… 129
6.5.2 如何管理劳动力多样化 …… 130
6.5.3 什么是性骚扰 …… 130
6.5.4 什么是团队精神 …… 132
6.5.5 如何以及为什么要控制人力成本 …… 133
回顾与应用 …… 134
FYIA（快速反应） …… 136
案例应用：中国香港警署的 HRM …… 136
职业单元：构建你的职业生涯 …… 138
第 7 章 组织变革 …… 143
开篇案例：中国香港医院的变革 …… 143
7.1 什么是变革？管理者要如何应对 …… 144
7.1.1 组织为何需要变革 …… 144
7.1.2 谁是组织变革的推动者 …… 145
7.1.3 组织变革是怎样发生的 …… 147
7.2 如何应对组织变革阻力 …… 149
7.2.1 员工为什么会抵触变革 …… 149
7.2.2 有哪些减少变革阻力的方法 … 150
7.3 员工对组织变革有什么反应 …… 151
7.3.1 什么是压力 …… 151
7.3.2 压力有哪些症状 …… 151
7.3.3 压力产生的原因有哪些 …… 152
7.3.4 如何缓解压力 …… 152
7.4 组织如何激励创新 …… 153
7.4.1 创造与创新有何关系 …… 154
7.4.2 创新包含什么 …… 154
7.4.3 管理者要如何培养创新意识 … 154
回顾与应用 …… 156
FYIA（快速反应） …… 158
案例应用：中国香港中华电力 …… 158
第 8 章 个体行为的基础 …… 160
开篇案例：毛巾、服务还有道德……天啊 …… 160
8.1 组织行为的焦点和目标是什么 …… 161
8.1.1 OB 的焦点是什么 …… 161
8.1.2 OB 的目标是什么 …… 161
8.2 态度在工作表现中是什么角色 …… 162
8.2.1 态度由哪三个部分组成 …… 162
8.2.2 员工会有什么样的态度 …… 162
8.2.3 个人态度和行为需要一致吗 … 163

需要全本请访问 www.ertongbook.com

8.2.4 什么是认知失调理论 …… 163
8.2.5 对态度的理解如何帮助管理者更有效地工作 …… 165
8.3 管理者在性格方面需要知道些什么 …… 165
8.3.1 性格能够预测行为吗 …… 165
8.3.2 性格特质能预测与实际工作相关的行为吗 …… 168
8.3.3 我们如何将人格特质与工作匹配起来 …… 169
8.3.4 人格特质的影响会因为文化的不同而有所差异吗 …… 169
8.3.5 对人格特质的了解如何能帮助管理者更有效率 …… 170
8.4 知觉的含义以及影响认知的因素 … 170
8.4.1 影响知觉的因素是什么 …… 171
8.4.2 经理如何评价员工 …… 171
8.4.3 理解知觉对有效管理有何意义 …… 173
8.5 学习理论如何解释行为 …… 173
8.5.1 什么是操作性条件反射 …… 174
8.5.2 什么是社会学习理论 …… 175
8.5.3 管理者如何塑造员工行为 …… 175
8.6 当代管理者面临哪些组织行为学难题 …… 176
8.6.1 年代差异对工作有何影响 …… 176
8.6.2 管理者如何处理工作场所的消极行为 …… 177
回顾与应用 …… 178
FYIA（快速反应） …… 180
案例应用：神奇的搭档模式 …… 181
第9章 理解群体和管理团队工作 … 183
开篇案例：高速前进 …… 183
9.1 什么是群体？成立群体有哪些阶段 … 184
9.1.1 什么是群体？ …… 184
9.1.2 群体发展有哪些阶段 …… 184
9.2 群体行为有哪些主要概念 …… 186
9.2.1 什么是角色 …… 186
9.2.2 规范与规则如何影响组织行为 …… 186
9.2.3 什么是地位？它为什么重要 … 188
9.2.4 群体规模如何影响群体行为 … 188
9.2.5 具有内聚力的群体会更有效地工作吗 …… 189
9.3 如何使群体成为有效团队 …… 189
9.3.1 工作群体与工作团队一样吗 … 190
9.3.2 工作团队有哪些类型 …… 190
9.3.3 什么能使组织更有效 …… 192
9.3.4 管理者如何规范团队行为 …… 196
9.4 管理当代团队面临哪些难题 …… 197
9.4.1 管理全球团队意味着什么 …… 197
9.4.2 团队形式在什么情况下不适用 …… 198
回顾与应用 …… 199
FYIA（快速反应） …… 201
案例应用：跨职能团队能够治愈更多病患 …… 201
第10章 激励和奖励员工 …… 203
开篇案例：如果你只爱财，那么请不要加入中国香港警署 …… 203
10.1 什么是动机 …… 203
10.2 早期有哪些激励理论 …… 204
10.2.1 什么是马斯洛需求层次理论 … 204
10.2.2 什么是麦格雷戈的X理论和Y理论 …… 205
10.2.3 什么是赫茨伯格的双因素理论 …… 206
10.2.4 什么是麦克莱伦的三种需要理论 …… 207
10.3 当代激励理论如何解释激励 …… 208
10.3.1 什么是目标设定理论 …… 208
10.3.2 工作设计如何影响激励 …… 209
10.3.3 什么是公平理论 …… 210
10.3.4 期望理论如何解释激励 …… 212
10.3.5 我们应该如何整合当代激励理论 …… 213

10.4 当代管理者面临哪些激励难题 …… 214
10.4.1 国家文化对激励效果有何影响 …… 214
10.4.2 管理者如何激励独特的员工群体 …… 215
10.4.3 如何设计合适的薪酬体系 … 217
回顾与应用 …… 219
FYIA（快速反应） …… 222
案例应用：还在寻找什么 …… 222
第 11 章 领导和信任 …… 224
开篇案例：员工先行 …… 224
11.1 谁是领导者？什么是领导 …… 225
11.2 早期领导理论对领导有哪些研究 …… 225
11.2.1 领导者有哪些特质 …… 225
11.2.2 领导者有何习惯行为 …… 226
11.3 领导权变理论告诉了我们什么 … 229
11.3.1 什么是菲德勒模型 …… 229
11.3.2 员工的意愿和能力如何影响领导者 …… 230
11.3.3 领导者需要表现出多大的参与程度 …… 231
11.3.4 领导者如何帮助下属 …… 232
11.4 当代的领导行为是什么样的 …… 233
11.4.1 三种当代领导理论告诉我们什么 …… 234
11.4.2 当下领导者面临什么样的问题 …… 236
11.5 为什么信任是领导力的本质 …… 239
11.5.1 关于领导的最后一点思考 … 240
回顾与应用 …… 241
FYIA（快速反应） …… 244
案例应用：好领导需要什么 …… 244
第 12 章 沟通与人际交往技巧 …… 245
开篇案例：粉碎流言 …… 245
12.1 管理者如何进行有效的沟通 …… 246
12.1.1 沟通的过程如何进行 …… 246
12.1.2 书面沟通是否比口头沟通更有效 …… 247
12.1.3 小道消息的传播是否也是一种有效的沟通方式 …… 248
12.1.4 非语言提示如何影响沟通 …… 248
12.1.5 是什么阻碍了沟通的有效性 … 249
12.1.6 管理者如何克服交流障碍 …… 251
12.2 技术如何影响管理沟通 …… 254
12.2.1 什么是网络沟通能力 …… 254
12.2.2 无线设备如何影响沟通 …… 255
12.2.3 知识管理如何影响沟通 …… 256
12.3 管理者需要哪些人际交往技巧 … 256
12.3.1 为什么积极倾听技巧很重要 … 256
12.3.2 为什么反馈技巧很重要 …… 257
12.3.3 什么是授权技巧 …… 259
12.3.4 如何管理冲突 …… 261
12.3.5 什么是谈判技巧 …… 264
回顾与应用 …… 266
FYIA（快速反应） …… 267
案例应用：Woopra …… 268
第 13 章 控制的基础 …… 269
开篇案例：行李失踪 …… 269
13.1 控制是什么以及为什么这么重要 … 270
13.1.1 什么是控制 …… 270
13.1.2 为什么控制这么重要 …… 270
13.2 控制过程是怎么进行的 …… 271
13.2.1 什么是衡量 …… 272
13.2.2 管理者怎样比较实际绩效与计划目标的差异 …… 273
13.2.3 可以采取哪些管理行动 …… 275
13.3 管理者要控制什么 …… 276
13.3.1 控制何时发生 …… 276
13.3.2 管理者需要在哪些领域进行控制 …… 278
13.4 当代管理者面临哪些控制难题 … 280
13.4.1 控制需要随文化差异调整吗 …… 280

13.4.2 管理者在控制工作场所时面临哪些挑战 …… 282
回顾与应用 …… 285
FYIA（快速反应） …… 287
案例应用：理所当然 …… 287
第14章 运营管理 …… 289
开篇案例：平稳行驶 …… 289
14.1 运营管理的重要性 …… 289
14.1.1 什么是运营管理 …… 290
14.1.2 服务企业与制造企业有哪些区别 …… 290
14.1.3 如何改进生产率 …… 291
14.1.4 运营管理起到了什么战略作用 …… 292
14.2 什么是价值链管理？它为什么重要 …… 293
14.2.1 何为价值链管理 …… 293
14.2.2 价值链管理的目标是什么 … 294
14.2.3 价值链管理的收益是什么 … 294
14.3 价值链管理需要怎么做 …… 294
14.3.1 成功的价值链管理有什么要求 …… 295
14.3.2 价值链管理存在哪些障碍 … 298
14.4 当代管理者面临哪些运营管理难题 …… 299
14.4.1 运营管理中技术的作用 …… 299
14.4.2 管理人员如何控制质量 …… 300
14.4.3 如何管理项目 …… 302
回顾与应用 …… 306
FYIA（快速反应） …… 307
案例应用：激动人心的事 …… 308

第 1 章

管理者与管理学



开篇案例

非洲大品牌背后的管理者

1985 年，赫曼·马沙巴（Herman Mashaba）同两个合作伙伴共同创立了化妆品品牌——南非 Black Like Me。他们利用晚上的时间生产并在白天向潜在顾客销售。由于 Mashaba 出色的销售技巧以及他敏锐的商业嗅觉，该品牌迅速成长起来。

然而，1993 年 10 月的一场大火摧毁了工厂，这使整个公司的未来充满变数。Mashaba 确信在两周内有能力使公司重建并运营，他同其他合作伙伴极力组织销售网络，提高市场份额，增强客户信任，改善产品生产线。

Mashaba 通过将产品售往其他非洲国家来树立品牌。1997 年他同高露洁 Golgatepalnnoline 公司成立合伙企业并将股份在多国售卖。两年后两家企业的文化差异日益凸显。与 Mashaba 较为灵活进取的观念相比，高露洁公司的组织方式较为严格古板。因而 Mashaba 购回了高露洁所拥有的股份。

随后，Mashaba 成立一个团队以便应对后期的商业挑战并且确保 Black Like Me 的发展前景。2004 年 3 月，Mashaba 将长期以来所持有的公司经营权转交给他的妻子 Connie。

Connie 在公司成立之初便有所参与，但是在 1997 年—2003 年间她离开公司获得了学位，并从其他公司获得了一些新的启发。她的关注点相较于 Mashaba 来说略有不同，她认为国内市场应该放在第一位，其次才是其他非洲国家和海外投资。同时，Connie 比较倾向于向主流的、能够刺激客户需求的沙龙市场发展。

Black Like Me 为理发师开设了培训项目和创作间，并且在已经获得成功的护肤品牌之外拓展了其他皮肤保养产品。AMKA 品牌是一家非洲主流化妆品公司，它的产品覆盖了 39 个非洲国家，此次 Black Like Me 以合并的方式与之形成战略合作伙伴关系。全新的合并程序已经成功建立了大规模的销售网络并且更新了研发设备。

在 Connie 的指导下，Black Like Me 专注于品牌建设以及市场开发，AMKA 则负责产品的生产与销售，这使得两家公司能够各施其长。

现在公司准确定位并且在非洲以外找到了合适的合作伙伴，例如 Black Like Me（英国）在英国生产和销售产品。2010 年的 Mashaba 年仅 50 岁就已经开始了他的第二职业，他在一家拥有上亿美元品牌价值的黑人投资控股公司担任 CEO 一职，这家企业在南非控制着许多公司。

尽管 Black Like Me 有着波折的创业经历，但是 Herman Mashaba 夫妇似乎是很好的

成功管理者的例子。此处的关键词是例子，因为这世上没有任何一个优秀管理者是放之四海而皆准的，今天的管理者可以是18岁的青年也可以是80岁的老翁，他们可以是女人，可以来自不同的文化，他们管理着小公司、大企业、政府部门或者是医院。

本书就是关于Herman Mashaba夫妇以及成千上万像他们一样的其他管理者们的。在本章节，我将向大家介绍管理者与管理学：他们是谁，他们在哪里工作，管理学是什么，他们是做什么的以及为什么你要花费时间来学习管理学。最后，我们将看看正在重塑且重新定义管理学概念的一些动因。

1.1 管理者是谁？他们在哪里工作

管理者在组织中工作。因此，在我们探究管理者是谁以及他们在哪里工作之前，我们首先要弄清楚组织（Organization）的概念：人们为了完成某些特定目标而聚在一起的有意安排。正如你的学院、大学就是这样一个组织，同样的，联合会、家属区附近的小卖部、Dallas Cowboys牛仔足球队、学生会、克利夫兰（美国城市）的小诊所以及全球知名企业雀巢和诺基亚都是组织。作为组织，它们都拥有三个共同的特征（如图1-1所示）。



图1-1 组织特征

1.1.1 所有组织共有的三个特征是什么

组织的第一个特征是明确的意图，通常以目标的形式表现。例如，迪斯尼CEO兼总裁Bob Iger将公司的目标设定为“通过提供高品质的创造和经验使继承传统与创新需求达到平衡，通过维持员工与产品的统一整合来实现股东利益最大化”。然而，这些目标的实现离不开组织的第二个特征——人员。一个组织中的人员要进行决策并开展活动以实现组织目标。最后，组织的第三个特征是所有的组织都会发展成为一个权衡的系统结构以便规定和限制组织成员的行为。在这个结构中，规章制度指引人员的可为与不可为，一些成员会监督另一些，工作团队会就此形成，职位描述使得组织成员知道他们该做的事。

1.1.2 为什么管理者要区别于其他非管理员工

尽管管理者是在组织中工作的人，但并非每一个组织中的人都是管理者。简单地说，我们可以将组织中的成员分为两类：非管理人员与管理者。非管理人员（Nonmanagerial Employees）只关注工作本身而没有责任去监管其他人的工作，例如，美国Home Depot公司的电话销售员、墨西哥快餐店Chipotle的玉米煎饼厨师、入学登记处审核资料的登记员。这些非管理人员按名称划分可称之为副职人员、团队成员、贡献者或员工同事。管理者（Manag-

ers）是那些直接监管组织中其他人工作的个人。虽然一些管理者的确有着无关于直接监管他人活动的工作，但是这并不意味着管理者没有实际的工作任务。例如，摩托罗拉的区域销售经理在监管该区域其他销售员的同时也有责任为一些客户的账户问题提供服务。

1.1.3　管理者的职称是什么

要想确定一个组织中谁是管理者其实并不难，但是你要意识到他们可能有多种职称。管理者通常可以分为高层、中层和基层三种级别（如图 1-2 所示）。高层管理者（Top Manager）是处在组织最高层或接近最高层的人员。例如 Mashaba 夫妇，他们需要对组织的发展方向作出决断并且建立能够规范所有组织成员的制度和人生观，高层管理者通常拥有副总裁、总裁、总经理、执行总监或董事会主席等头衔。中层管理者（Middle Manager）是处在组织最高层与最底层之间的人员。中层管理者管理着其他管理人员，有时也管理着部分非管理人员，他们的首要任务是将高层管理者制定的目标进行专业细化，使得底层管理人员可以明白并能够落实。中层管理者通常拥有部门经理、项目经理、单位负责人、区域经理、分销经理或店长等头衔。基层管理者（First-Line Manager）是直接负责监督日常非管理人员工作的人。他们通常被称为监督员、组长、辅导员、值班经理或单位协调员。例如在你的学校，系主任就是基层管理者，负责监管系里所有教职人员（非管理人员）的工作。

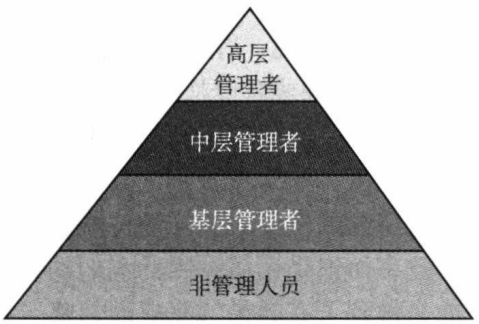


图 1-2　管理层级

是与非

简历中的谎言。据调查，44%的人在关于自己的工作经验上撒过谎。另一项调研称，93%的人力资源经理如果发现应聘者简历中存在欺骗的话将不会予以录用。但是如果是最高执行官的简历涉嫌欺骗呢？在对 53 家商贸公司的 358 名高级执行官的调查后，发现有 7 位声称有学位的执行官存在弄虚作假的行为。这种欺骗使得 Radio Shark（美国最大的电子零售商之一）、Herbalife（知名保健品公司）、USANA Health Sciences（美国健康产品公司）以及 MGM mirage（美国知名影视公司）的 CEO 们丢掉了他们的工作。试想为什么虚假学历会被认为是错的？它引起了什么样的道德问题？虚报学历和虚报工作经验哪个更糟糕？

需要全本请访问 www.ertongbook.com