

当今职场中的管理者与管理

管理偏见

只有那些想成为管理者的人才需要学习管理学课程。

矫正管理偏见

任何在一个组织中工作的人——不只是管理者——通过学习管理学课程都可以获得组织如何运作和上级行为方式的见解。

假设今天是你第一次去上一门物理入门课，而老师叫你拿出一张纸并写下牛顿第二定律。你对此会有什么反应？我猜，你和大多数学生一样，都会觉得莫名其妙：“我怎么可能会知道？我就是不知道才会来上这门课啊！”

接下来，我们再假设你也是第一次去上一门管理学入门课。老师提问说：“一个优秀的领导者需要具备什么品质？”并要求你写下你的答案。当我们以前在课堂上向学生提出这个问题时，我们发现他们心里有着许许多多的答案，似乎每个人都认为自己很清楚该如何成为一名优秀的领导者。

这个例子阐明了人们对管理学的一个偏见：管理不过是普通常识而已。我们可以告诉你，并不是这样的！对管理而言，所传递的许多普通常识都纯粹是误导，甚至其本身就是错误的。管理学的研究需要深入、广泛的调查研究，这往往与那些似乎是普通的常识背道而驰。这就是为什么我们决定在本书每一章的开始用一个专门的栏目“管理偏见”来提出这个普通常识问题，然后通过解释为何要对管理不过是普通常识的偏见加以矫正。

让我们先简单地重新审视本章的“管理偏见”与“矫正管理偏见”。这一“矫正”的偏见常常会使会计学、金融学、统计学、信息科学或广告学等专业的同学感到惊讶。因为他们并不打算成为一名管理者，所以他们认为，花一学期的时间学习管理学是浪费时间，并且与其职业生涯目标并无关系。在本章的后面部分，我们将解释为什么学习管理学对每位学生来说都是有益的，无论你是经理，或者你有志于成为一名管理者，都是如此。

学习目标

1. 识别谁是管理者及他们在哪里工作。
2. 定义什么是管理。
3. 描述管理者的工作。
4. 解释为什么学习管理学非常重要。
5. 描述重新塑造和重新定义管理的要素。
6. 无论你的专业是什么，描述你在学习管理学的过程中所获得的适用于你未来职业的关键就业技能。

虽然我们更倾向于认为所有管理者都很擅长他们的工作，但你可能已经在以往的工作中发现，有的管理者很擅长他们的工作而有的却并不擅长，甚至可能某一天做得很好，第二天却做得很糟！你必须明白一件事，那就是所有的管理者，包括你曾经与之在同一组织内共事过的管理者和在其他组织里的管理者，都有重要的职责在身。这本书就是讲述他们的职责是什么。在这一章中，我们将介绍管理者和管理工作：谁是管理者，他们在哪里工作，什么是管理，管理者都做些什么，以及你为什么应该花时间学习管理学，包括如何在学习过程中培养重要的就业技能。最后，我们将考察重新塑造和重新定义组织与管理方式的若干重要因素。



1.1 谁是管理者，他们在哪里工作

究竟什么样的人能成为管理者，实际上并没有蓝本或标准答案。管理者可以小于 18 岁，也可以超过 80 岁；可以是女性，也可以是男性；可以存在于每个行业、每个国家中。他们管理着企业业务、大型公司、政府机关、医院、博物馆、学校及非营利性组织；有的是高层管理者，有的是督导员或者一个团队的领导者。不论如何，所有的管理者都有一个共同的特点：他们在一个组织中工作。**组织（organization）**就是：为了实现某一特定目的而有计划地聚集在一起的一群人。你所在的大学或学院就是一个组织，诸如联合之路（United Way）这样的慈善组织，你家邻近的便利店、新奥尔良圣徒橄榄球队（New Orleans Saints）、兄弟会与姐妹会（fraternities and sororities）、克利夫兰诊所（Cleveland Clinic），以及像阿里巴巴集团（Alibaba Group）、乐高公司（LEGO Group）和星巴克（Starbucks）这样的全球性公司，等等，这些都是组织。作为一个组织，它们都具备 3 个共同特征（见图 1-1）。



图 1-1 组织的 3 个共同特征

1.1.1 所有组织都必备的三个共同特征

组织的第一个共同特征是它有一个特定的**目的 (purpose)**，经常表现为一个**目标 (goal)**或一组目标。例如，脸书的首席执行官 (chief executive officer, CEO) 马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg) 在保护其用户社区和全球社区方面所做和不做的事情，正面临着越来越多的公众关注。他坦言道，他公司的目标是解决这些重要问题后回到公司的初心——在家人和朋友之间提供有意义的互动¹。组织的第二个共同特征是组织的成员通过工作来实现那些目标。如何实现？做出决策并开展工作活动，从而使所期望的目标变成现实。组织里的人员做出决策并开展工作活动，从而使组织的目标变成现实。例如，在脸书，许多员工致力于创建对公司业务至关重要的编程和算法。另一些员工则通过监控内容产出或解决用户问题来提供支持性服务。最后，也就是第三个共同特征，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。与大多数大型组织一样，脸书也有一个包含不同业务、部门和职能范围的结构。在组织结构中：规则、规章制度及政策明确了人们可以做什么，不能做什么；组织中的一些人将管理另外一些人；或许会形成或解散工作团队；或许会设计或改变职务描述，这样组织成员就知道组织要求他们做什么。这个组织结构就是管理者在其中从事管理工作的环境。

1.1.2 管理者与非管理类员工的区别何在

尽管管理者在组织中工作，但不是说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)**指那些直接从事某项工作或任务，不必负有责任去督导他人工作的那些员工。例如：在家得宝公司 (The Home Depot) 里把销售额计入收银机上的员工；在墨西哥玉米煎饼连锁店 (Chipotle) 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，都叫作非管理类员工。这些非管理类员工也有其他称谓，如同事、团队成员、促动者甚至员工伙伴。**管理者 (managers)**指的是在一个组织中直接督导他人工作，使组织目标得以达成的那群人。管理者的工作与个人成就无关，而是要去帮助他人完成他们的工作。这可能意味着协调整个部门的工作，或者督导某个人的工作。它也可以涉及部门之间乃至与组织外个人之间的工作协调，例如，合同员工或为组织供应商工作的个人。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督导他人工作没有直接关系的。例如，摩托罗拉公司 (Motorola inc.) 的地区销售经理既要负责管理在其辖区内其他销售人员的活动，同时也负责任亲自服务客户。

Pocker Gems 是一家位于美国加利福尼亚州旧金山市的手机游戏开发商，曾开发出了诸如《宠物旅馆》(Tap Pet Hotel) 及《天堂港湾》(Paradise Cove) 等手机游戏产品。邦加 (Ajiti Bange) 任这家公司的产品经理助理，她与一群工程师和设计师们合作，管理着手机游戏产品从创意触发到进一步开发，再到产品上线的全过程。



1.1.3 管理者在组织中的称谓是什么

尽管组织中的管理者可能有各种不同的头衔，但正确识别他们并非难事。大体而言，可以将管理者分为：高层、中层、基层和团队领导者（见图 1-2）。**高层管理者（top managers）**是那些位居组织的顶层或接近于顶层的人员。他们要负责制定有关组织发展方向的决策，制定相关政策和行为准则，而这些又都将影响到组织全体成员。高层管理者的称谓主要有：副总裁、总裁、行政长官、总经理、首席运营官、CEO 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

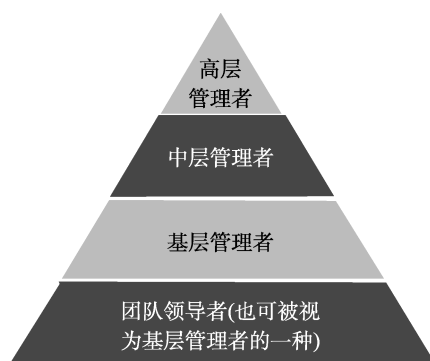


图 1-2 组织的层级

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）**是负责指导非管理员工的日常活动或团队领导的个人。他们也可以称为督导、轮值经理、办公室主任、部门主任或部门协调人。我们想指出一种特殊类型的管理者，这种管理者在组织中使员工工作团队变得更为普遍。这些管理者，或者说是**团队领导者（team leaders）**，是负责指导和促进团队活动的个人。

从过去到现在

管理：找到一种最好的工作方式？

“管理”和“管理者”这两个词其实已经流传几个世纪了。²有一种说法是，“管理者”这个词起源于 1588 年，被用来描述负责管理的人。大约始于 18 世纪初期，这个词被用来特指督导整个公司或公共组织工作的人。然而，像我们先前定义的那样，“管理者”和“管理”被用来指监督和指导组织里的其他人，更应该是出现在 20 世纪初期。“管理”这个词首先是由弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）使用，而后流传开来。泰勒是管理史上一位举足轻重的大人物，我们来看看他对今天的管理实践做出了哪些贡献。

- 1911 年，泰勒所著的《科学管理原理》（*Principles of Scientific Management*）一书在商界引起一阵风暴潮，他的思想自此传遍了美国，传到其他国家，影响了许多人。
- 他的**科学管理（scientific management）**理论内容是：用科学的方法找到“一个最好的方法”来完成一件工作。
- 作为宾夕法尼亚钢铁公司的一名工程师，泰勒一再对于所见工人的效率低下感到震惊：
 - 工人们总是用不同的方法去完成同一件工作，而且工作时总是不紧不慢；
 - 很少有设定好的工作规范；

——配置在工作岗位上的工人几乎没有要利用自己的能力去完成其任务的意识。

- 结果是：工人的产出是应有产出的 1/3。
- 泰勒提出的解决方法：将科学的方法应用到手工作坊的实地操作工作中。结果，工人产出和效率的明显提高——高达 200%，甚至更多！
- 由于他的突出贡献，泰勒被称为“科学管理之父”。

想要尝试使用科学的管理原则来使你的工作更有效率吗？选择一项你经常做的工作，如洗衣服、买日用品、备考、做饭等等。你可以通过写下完成工作的步骤来进行分析。哪些活动可以合并或消除？找到完成这项工作的“最佳方法”。看看你是否能变得更有效率——记住改变习惯并不容易。

讨论题

1. 泰勒的观点是否仍然与当今的管理实践相关？为什么相关或不相关？
2. 你在当地一家保健食品店领导一个货架存货团队。食品店经理要求你设法提高团队的工作效率。运用泰勒的科学管理原则，写一份可实践的想法清单，与你的经理分享。



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）**，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）指一系列正在进行中互相关联着的活动。在我们对管理的定义中，它泛指管理者所执行的主要活动或职能。我们稍后将着重对这些职能进行详细讨论。

谈谈发现新的有效率的方法

只问结果的工作环境（results-only-work environment, ROWE）是百思买集团（Best Buy）总部尝试的一项激进的实验。在这个弹性的项目中，仅仅通过员工完成任务或结果，而不是通过其花费在工作上的时间来判断绩效。员工表示不知道自己工作了多长时间，因为他们已经停止计算工时。但是，在这个项目中，员工的生产率提高了 41%!³

你从亚马逊订购过商品吗？显然，很多人都会点头，因为亚马逊每天都会送出数百万个包裹。亚马逊公司（Amazon）目前正在寻找一种创新的方法，用更少的纸板送出更多的物品。目的也显而易见，是为了提高效率和增进效果，同时使那些热衷于尽量减少对环境负面影响的年轻消费者感到满意。效率和效果所要回答的是我们在做什么和我们怎么做的问题。**效率（efficiency）**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

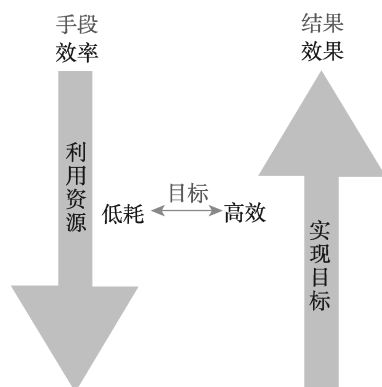


图 1-3 效率与效果

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。世界各地的管理者，像亚马逊的管理者一样，都希望尽可能降低资源使用量和成本。

但是，仅有效率还远远不够。管理者也很关心完成重要的工作活动。按管理学术语，我们可以称之为“效果”。所谓**效果（effectiveness）**指做正确的事，通过做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）。

让我们简单回顾管理者与效率和效果。

- 概念是不同的，但又是相关的，因为两者都专注于组织工作是如何完成的。
- 如果不考虑做事的效率，就很容易达到效果。
- 低效的管理通常意味着：既无效率也无效果，或者达到了某种效果却没有考虑效率。
- 有效的管理常常要：兼顾达到效果（目标）并尽可能提高效率。



1.3 管理者的工作

没有两个组织是相类似的，管理者的工作也各不相同。但管理者的工作也有一些共同的方面，我们可以看到有三种描述管理者工作的观点。

1.3.1 管理的四项职能

- **人物：**亨利·法约尔（Henri Fayol），法国工业经济学家。
时间：20 世纪早期。
方法：个人实践与观察。
- 管理者在指挥和监督其他人工作时要执行若干活动、任务或者职能。
- **亨利·法约尔**首先提出：所有的管理者都要执行五项相同的管理活动。这五项管理活动是：计划（**planning**）、组织（**organizing**）、指挥（**co-coordinating**）、协调和控制（**controlling**），即 POCCE。⁴
- 今天，这些职能已经被简化为四项，即**计划（planning）、组织（organizing）、领导（leading）和控制（controlling）**。
- 这就是管理者行使的四项职能（P-O-L-C），如图 1-4 所示。



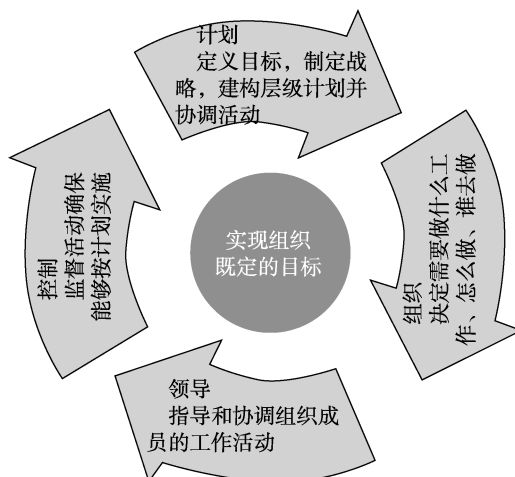


图 1-4 管理的四项职能

1.3.2 管理者的角色是什么

- **人物**：亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）。
- **时间**：20 世纪 60 年代后期。
- **方法**：对 5 位在任总经理进行了实证研究⁵。
- **发现**：管理者在管理他人的过程中会扮演某些特定的“角色”。
- **明茨伯格所说的管理者的工作是什么**：他提出了一项有关管理者活动或行为的特殊分类体系来区分并定义管理者的角色。（如果不明确“角色”是什么，可以想象你担当的不同角色，如学生、员工、志愿者、保龄球队员、男/女朋友、兄弟姐妹等，以及你在担任这些角色时应该要做的不同事情。）
- **明茨伯格总结出管理者所要担当的 10 种内容不同但却密切相关的角色**。这 10 种角色被分为以下 3 个部分：人际关系角色、信息转换角色及决策角色（见图 1-5）。

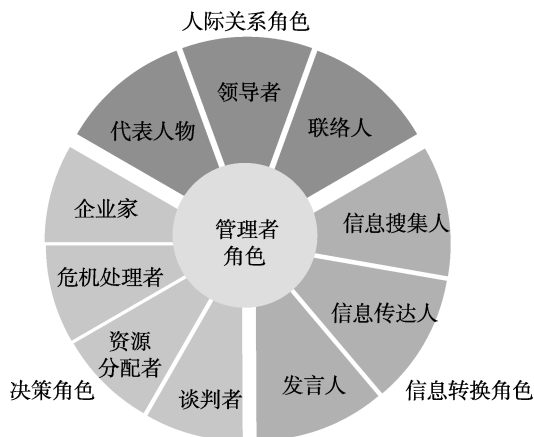


图 1-5 明茨伯格的管理者角色

资料来源：Based on Mintzberg, Henry, The Nature of Managerial Work, 1st edition, ©1973. Harper & Row.

哪种观点在定义管理者工作方面更好，职能观点还是角色观点？

- 两种观点都能描述管理者做什么。
- 在描述管理者工作方面，职能观点似乎是最好的方法。这种观点之所以能经久不衰，是因为它清晰而简单。⁶ 不过，明茨伯格的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

- **人物：**罗伯特·卡茨（Robert Katz）及其他研究人员。

时间：20 世纪 70 年代至今。

方法：来自多位研究人员的研究。

- **发现：**管理者需要具有某些特定的管理技能来管理其他人。
- **罗伯特·卡茨**和其他研究人员发现，管理者必须拥有 4 项关键的管理技能。⁷

概念技能（conceptual skills），也称“理念技能”，指分析和判断复杂形势的能力。这种能力可以帮助管理者厘清各相关事件，并有助于做出正确的决策。

人际关系技能（interpersonal skills）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。

技术技能（technical skills），也称“专业技能”，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。对高层管理者而言，技术技能通常指管理者对该行业的认识，以及对组织的运作流程和产品的整体把握。对中层和基层管理者来说，技术技能指在他们工作的领域内所要具备的专业知识——财务、人力资源（human resources, HR）、市场营销、计算机系统、制造、信息技术（information technology, IT）等。

政治技能（political skills），也称“行政技能”，指建立权力基础，并为他们的群体获取所需要的资源建构合适的社会关系的能力。如果你想了解更多，参见本章末尾的管理技能建设，“开发你的政治技能”。

其他重要的管理能力还有⁸：做决策、团队建设、果断、魅力、礼貌、个人责任、可信赖、忠诚、专业、容忍、适应力、创新思维、顺应力、倾听及自我发展。

1.3.4 管理者的工作具有普遍性吗

至此，我们把管理当成一种普遍性活动进行了探讨。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休斯敦，还是在法国的巴黎，管理者所做的工作应该都是一致的。事实果真如此吗？下面，让我们来进一步讨论这一问题。

管理者，无论他在哪里都是管理者吗？

组织中的层级 虽然苹果公司（Apple）零售店天才吧（Genius Bar）的主管所做的事情与苹果公司总裁蒂姆库克（Timothy Donald Cook）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上的区别。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。

在一个组织当中，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 4 项基本活动，但是他们用在这 4 个方面活动上的时间却有所不同。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 8 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。

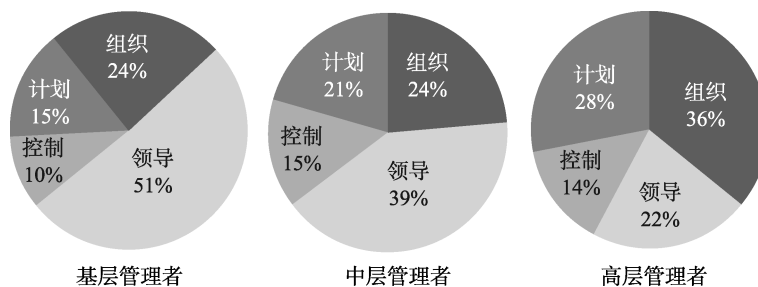


图 1-6 不同组织层级管理的时间分配

资料来源：Based on T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, and S. J. Carroll, "The Job(s) of Management," Industrial Relations, 4, no. 2 (1965), p. 103.

营利性组织与非营利性组织 一个在美国邮政服务公司（U. S. Postal Service）、纪念斯隆-凯特琳癌症研究中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center），或是在希望车队（Convoy of Hope）就职的管理者，会和亚马逊或赛门铁克（Symantec）就职的管理者做同样的事情吗？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。所有的管理者都要进行决策，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，对营利性组织来说，绩效衡量的一般标准是“利润”或“成本底线”。但对那些非营利性组织来说，却没有这种普遍意义上的衡量标准。所以，对非营利性组织绩效的衡量就比较困难。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。不过，对非营利性组织的所有者而言，盈利不是其基本目标而已。

雷尔索纳（ReelSonar）的创始人和所有者，亚历克斯·列别捷夫（Alex Lebedev）和他的员工设计和开发数字捕鱼设备。作为一个小企业主，亚历克斯从事计划、组织、领导和控制工作。他的职能和大公司的经理基本相同，尽管工作在程度和重点上有所不同。



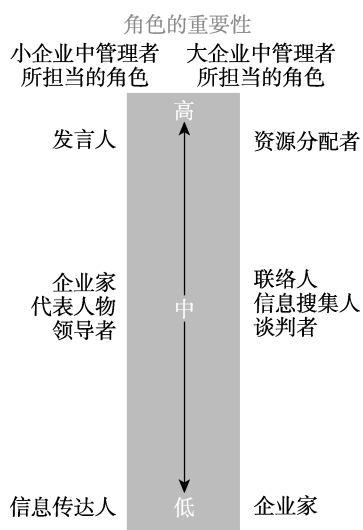


图 1-7 大小企业中管理者角色的重要程度

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.

组织规模 你希望在一个区域的联邦快递商店担任经理吗？该快递商店雇用了 12 名员工。这与担任有超过 12000 名员工的孟菲斯联邦快递世界中心（FedEx Express WorldHub）的经理是否有所不同呢？不妨先来考察小企业管理者的工作，同时在比较我们前面已经讨论过的管理者角色之后，再来回答这个问题。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）**指员工在 500 人以下，不必非得从事全新的或者具有创新性实践活动，相对来讲对其所在行业影响甚微的独立经营单位。⁹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公司的发言人，他们要花费大量时间从事外部的指导性活动，比如，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，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——决定哪些业务单元获得哪些资源、多少资源，等等。而企业家的角色，例如，寻找商业机会和制订提高绩效的活动计划等，对大企业的管理者（尤其是高层和中层管理者）来说是最不重要的。

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 CEO 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的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，更多需要依靠直接的观察来进行控制，而不是依靠复杂的计算机监控系统来进行控制。再者，从组织层级上来看，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。（你可以在第 7 章找到更多关于管理小型企业组织的信息。）

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、政策或文化等方面有何不同了？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。在本书第 3 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、智利或其他国家，就需要对相关概念进行修正。



1.4 为什么要学管理学

好的管理者很重要的原因有以下几点。

- 当今社会环境充满了复杂性、无序性和不确定性，组织需要他们的技能和能力。
- 他们是保证工作完成的关键。
- 他们在保证员工满意度和参与度中扮演着重要角色。

当今职场中的道德决策

- 50%的员工为了离开经理而辞职。
- 据估计，消极工作的管理者每年对美国经济带来的损失是319~3980亿美元。管理者对其工作和组织的参与程度直接影响到员工是否积极投入其工作和组织。

怪兽公司（Monstor Worldwide）网站上的一项调查显示，32%的员工认为自己的上司“糟糕透了”。

从以上数据可以看出：转变职位成为一名管理者不是一件易事。¹⁰

讨论题

1. 看看这些统计数字，这里潜在的道德困境是什么？哪些利害关系者可能会受到影响，以及如何受到影响？哪些个人、组织和环境因素可能是重要的？有哪些可行的替代性方案能解决这些潜在的道德问题？你会选择哪些方案？你会采取哪些行动来实践方案呢？
2. 组织能做些什么来帮助其管理者更好地开展管理工作？

或许，你还在困惑为什么要学管理学？你的专业或许是会计学、市场营销，或者信息技术，或许还不太理解学好管理学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学。

有咨询公司调查结果显示，在2000年后出生人群中，有82%的人表示有兴趣成为一名管理者。¹¹

首先，我们都想要改进周围组织的管理方式。为什么这样说呢？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，你不觉得很沮丧吗？这么一件小事怎么会花费那么久的时间？当你得知你原以为永远不会倒闭的知名企业破产时，你会感到惊讶吗？当你看到新闻报道（附带的手机视频显示了在客户服务环境中员工虐待客户的不幸事例）时，你会感到震惊吗？当你向航空公司打了3次电话，但是他们对同一航程却给出了3种不同票价时，你不觉得很愤怒吗？当你在免下车服务店准备享用你的食物或饮料时，你发现部

分订单被忽略或者所提供的不是你预定的食物时，你不会觉得恼怒吗？这些问题在很大程度上是低效管理导致的。

管理良好的组织，如苹果公司、星巴克、耐克（Nike）、西南航空公司（Southwest Airlines）和 Alphabet（谷歌母公司），都培养了一批忠实的追随者，即使在经济不景气时也能找到实现繁荣的途径。而那些管理较差的公司的顾客却正在减少，营业收入也在不断下降，甚至，最终的结果是要寻求破产保护。如金贝尔（Gimbel's）、无线电棚（RadioShack）、W.T. 格兰特（W. T. Grant）、好莱坞视频（Hollywood Video）、戴夫和巴里（Dave & Barry's）、巡回城（Circuit City）、东方航空（Eastern Airlines）和安然（Enron）都曾经是欣欣向荣的公司，这些公司雇用数万名员工，每天为数以万计的客户提供服务。今天，这些公司都已不复存在。糟糕的管理葬送了它们。通过学习管理课程，你可以认识到糟糕的管理是怎样的，并知道好的管理者应该做什么。也许你甚至会渴望成为一名管理者！

最后，学习管理的另一个原因是，对你们大多数人来说，一旦你从大学毕业并开始你的职业生涯，你要么管理别人，要么被别人管理。对那些致力于管理生涯的有志者来说，对管理学的了解构成了他们掌握管理技能的基础；而对你们中那些不认为自己能走上管理岗位的人来说，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：通过学习管理学，你会对上司、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。

一个好的上司能做什么？

在职业和品格上激励你。

激励你和你的同事共同完成凭一己之力不能完成的工作。

就你如何工作提供反馈意见。

针对你面临的问题提供指导。

改变你的一生。¹²



1.5 描述重新塑造和重新定义管理的要素

欢迎来到管理的新世界！

不断改变的工作环境 + 不断改变的劳工队伍¹³

- 数字化、自动化和工作/职业观念的改变正在扰乱我们的工作方式。¹⁴
- “下一代工作”——下一代的工作，定义为兼职，自由职业、临时合同或独立合同工作，预计这些工作将继续增加。个人和组织正在寻找完成工作的替代方法。¹⁵
- 大约 43% 的美国员工将全部或部分的工作时间都用于远程工作。¹⁶
- 对性骚扰和职场不当行为的指控占据了新闻的主流，并引发了迫切需要采取行动制止的呼声。
- 随着移动和社交技术的不断普及，越来越多的组织正在使用应用程序和移动增强

型网站来管理员工队伍和其他组织工作。

- 无论是大规模的还是小型的数据泄露，都正在对组织的信息安全管理失误发出新的警报。

在当今世界中，管理者天天都要和变化着的工作职场、道德与信任问题、全球经济不确定性及日新月异的技术打交道。例如，杂货店仍然在为留住顾客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。公司总裁托德·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，从帮顾客把商品装到袋子里做起，现正在带领这家公司应对充满挑战的经济时代，他要每个人——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。¹⁷ 随着亚马逊收购全食超市（Whole Foods Market），现在整个杂货店行业都面临着截然不同的挑战。或者考虑《西雅图邮讯报》（Seattle Post-Intelligencer）所面临的管理挑战，如其他报纸一样，它在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，即变成了一个纯互联网的新闻源。接下来面临很困难的行动，因为报社员工由原来的 165 人裁至 20 人左右。当组织前进时，其他挑战仍然存在——奥格尔斯比得面对的挑战，他需要在这样一个新环境之中去计划、组织、领导和控制。¹⁸ 任何地方的管理者都可能要去管理变革的环境，而且，事实上，管理者的管理方式也在变化中。通过本书的其他章节，我们将讨论这些变革及它们是如何影响管理者去执行计划、组织、领导和控制各个职能的。我们想重点讲讲对组织和管理者来说日益重要的 4 个变革：客户、创新、社会化媒体和可持续发展。

克莱尔·霍宾（Claire Hobean），瑞泰姆生物钟调节器有限公司（Re-timer Pty.Ltd）的运营经理，这次正在全球消费电子展销会上为澳大利亚人演示公司创新的生物钟调节眼睛，这种医疗设备能通过发出特殊的柔和绿光，有效帮助人们解决失眠、倒时差及季节性影响失调等各种睡眠问题，从而帮助人调整人体生物钟。



1.5.1 为什么对管理者工作来说客户很重要

约翰·钱伯斯（John Chambers）在担任思科系统（Cisco Systems）CEO 时，他希望不满意的客户将语音邮件转发给他，因为他认为亲自感受他们所经历的情绪和挫折感是很有价值的。而用电子邮件是无法感知这些内容的。¹⁹ 这才是一个真正了解客户重要性的管理者。MTV 有线网络公司（Music Television）的总裁克里斯·麦卡锡（Chris McCarthy）也深刻理解客户的重要性。他正在倾听年轻观众的声音，并用他们想在 MTV 上看到的内容来回应。结果如何？MTV 的收视率正在上升。你需要客户，没有他们，多数组织都将不复存在。不错，关注客户长期以来就被看成市场部相关人员的责任。“让市场人员去担心客户吧”是许多管理者的想法。然而，我们正发现，员工的态度和行为在客户满意度方面起着非常重要的作用。想想每次你遇到比较好或者比较差的服务时，你心里对它是什么感受。

管理者正意识到，能为客户提供持续的高质量服务对于在当今竞争激烈环境中的生存和成功是相当重要的，而员工是这个方程式里重要的一部分。²⁰ 言外之意很明确——他们必须创造客户反应型组织，即员工是友善的、礼貌的、容易亲近的、知识渊博的，对客户的需要能够快速反应，并且愿意做取悦客户所必须做的事情。²¹

当今职场中的管理技术

管理机器人仍算是管理吗？

明天的职场将包括那些灵敏性更高、更聪明、更负责任的机器人。你会对这句话感到惊讶吗？尽管机器人已经在工厂和工业设施中使用了很长时间，而在办公室和其他工作环境中，机器人的使用也变得越来越普遍，这令人们重新审视如何完成工作和管理者该如何管理这两个问题。那么，管理者要怎么管理机器人呢？更有趣的是，这些“员工”可能会怎样影响人类同事与它们的接触互动呢？

当机器变得越来越智能化，研究人员一直在研究人机互动，以及人们如何与他们职业和个人生活中不可缺少的智能机器之间的互动关系。其中一个结论是，人们很容易与一个机器人相处，即使它看上去和听起来都不像个真人。在工作场所里，如果机器人按规定好的方式行走，人们会倾向于把它视为同事。人们会给机器人起名字，甚至揣测它此刻的心情和发展趋势。随着仿真/感应机器人变得越来越普遍，他们的人性也变得更加明显。例如，弗吉尼亚州克里尔·布鲁克（Clear Brook）镇的小公司 Reimers Electra Steam 的一名电气工程师欧文·德宁（Erwin Deininger）因妻子工作调动，随她搬去了多米尼加共和国，但他通过他的 VGo 感应机器人仍然能够在公司“现场”办公。如今机器人“德宁格尔”能够轻松地在办公室和工厂之间行动，使得真正的“德宁格尔”好像公司现场的工作人员一样工作。该公司的总裁对机器人展现出的功能感到满意，更为自己对机器人的反应感到惊奇，有时感觉他在和德宁格尔自己打交道。随着科技的不断进步，仿真机器人越来越擅长走路、说话，看起来也越来越像人类，人们设想它们可以做一些工作，比如，陪伴老人、教小学生、从事零售业或是担任办公室助理等。

毫无疑问，机器人技术会被纳入到组织环境的方方面面。由于人必须和机器人共同合作实现组织的目标，管理者的工作变得越来越激动人心而且充满挑战。

讨论题

1. 你对这个方框标题的反应是什么？当你管理的是机器人时，这还算作管理工作吗？请讨论。
2. 如果你必须同时管理人和机器人，你认为你作为管理者的工作与本章所描述的管理者的工作有哪些不同之处（从职能、角色、技能/能力的角度考虑）？

1.5.2 为什么对管理者工作来说创新很重要

当代商业的成功需要创新。创新意味着用不同的方法做事情，探索新的领域，承担风

险。创新不仅仅是高技术公司或者其他技术复杂的组织的事，创新几乎可以在所有类型的公司中找到。你可能会认为亚马逊、谷歌、优步和苹果等公司会被列为世界上最具创新精神的公司。那么你会如何认为像国际冰雪皇后（International Dairy Queen）这样的公司呢？尽管这家拥有 78 年历史的连锁饭店不在“最具创新性”名单之列，但它正在尝试用不同的形式和方法，以适应日益苛求的市场。由此可见，即使是非科技型企业也需要创新才能持久繁荣。又如，众筹公司（Kickstarter）是如何创建“众筹”活动的呢？现在，该公司正在研究如何更好地推进潜在的创业项目和创业公司，同时该公司也在扩大业务范围，将其业务拓展至出版和发行领域。在今天充满挑战的环境中，创新是十分重要的。管理者必须认识到，什么该创新，何时该创新，在哪里创新，怎么创新，为什么要创新，为什么创新要在整个组织内推行。在沃尔玛全球业务管理者的个人展示中提到，他认为的（个人和组织的）成功之道在于：持续不断地找到新方法来更好地完成工作，也就是要创新。管理者不仅自己要富有创新精神，还要鼓励员工创新。我们将在本书中分享创新实践和方法的案例。

1.5.3 社会化媒体对管理者工作的重要性

你很可能无法想象员工在没有电子邮件或者互联网的情况下工作。然而在 20 年前，这些通信工具刚刚在工作场所普及的时候，管理者面对着不少挑战——在组织中正确使用互联网和电子邮件的准则。在今天，他们面对的新挑战是**社会化媒体（social media）**，如脸书、推特（Twitter）、领英（LinkedIn）、汤博乐（Tumblr），照片墙（Instagram）等线上交流工具平台，超过 10 亿人使用它们来在线沟通，分享想法、资料、个人信息等。²⁴ 员工不仅可以在私人时间利用社会化媒体，也可以利用它们来完成工作。对 4000 多家公司进行的一项调查显示，72%的公司使用内部社交媒体工具（如 Slack、Yammer、Chatter）或嵌入式应用程序（如 Microsoft Team）来促进员工之间的沟通。这就是为什么管理者必须认识到并掌握好社会化媒体的积极力量与危险之处。比如说，超值（Super Value）连锁超市的管理者意识到如果公司的 13.5 万名员工能更好地沟通交流，那么连续不断的成功则势在必得。²⁵ 他们决定采用一种内部社交媒体工具，以促进其在 48 个州运营的 10 个不同商店品牌之间的协商合作。这种情况十分常见。越来越多的公司选择了社会化媒体，不仅用来与客户保持联系，更把它作为一种人力资源管理、激发创新的工具。这就是社会化媒体隐藏的力量。但是，社会化媒体的危险性也隐藏在其使用方法里。如果社会化媒体成为自负的员工吹嘘个人成就，或管理者向员工发送单向信息，或员工互相抱怨、搬弄是非的平台，那么它就失去了它应有的价值。为了避免这种情况发生，管理者应时刻记住必须对社交媒体加以控制使其发挥积极作用。在超值（Super Value）公司，商店经理与其助理使用社交媒体系统。尽管现在下结论为之过早，但似乎积极利用该系统的经理所管理的门店相比之下有着更高的收入。在本书的其余部分，我们将探讨社交媒体如何影响管理者的管理，特别是在人力资源管理、沟通、团队合作和战略等领域。

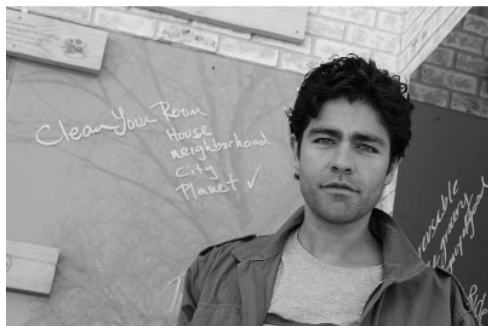
1.5.4 可持续性对管理者工作的重要性

说到可持续性，你大概首先会想到德国宝马汽车公司（BMW）。然而，这家标志性生

产高性能豪华车的德国汽车制造商，正在把宝押在生产供城市居民使用的新能源汽车上。²⁶ 这是一款全电动汽车，不同于宝马或其他汽车制造商生产的任何汽车：车身由极轻的碳纤维材料制造，上面有各种电子仪器和智能软件，让用户能更便捷地使用，对环境也更加友好。宝马公司的高管认为，面对急速变化的环境，他们必须开发新产品应对。公司的这一举措证明了可持续性和环保管理已成为管理者所要考虑的主流议题。

在 21 世纪兴起的可持续性管理这个概念，拓宽了公司责任的范围。公司不仅仅应该以既有效率又有效果的方式管理，更要在战略上回应大范围的环境和社会挑战。²⁷ 尽管“可持续性”对不同人来说意味着不同东西，但根据世界可持续发展商业委员会（World Business Council for Sustainable Development, 2005）的定义，大体上指的是“既满足当代人的需求，又不损害后代人满足其需求的能力”。²⁸ 从商业的角度来说，**可持续性（sustainability）** 指的是一个公司通过把经济、环境、社会因素集成到企业战略里来实现目标、增加长期股东价值的能力。²⁹ 对企业领袖和成千上万公司的管理层来说，可持续发展的问题已逐渐提上日程。例如宝马、麦当劳、沃尔玛、列维施特劳斯（Levi Strauss）、欧莱雅和其他全球企业的管理者已意识到，用更有持续性的方式管理公司意味着做出明智的商业决策要建立在与各种利害相关者的详尽沟通之上，了解他们的要求，并且在决定如何追求企业目标时开始综合考虑经济、环境和社会因素。

以可持续的方式进行管理对戴尔科技公司非常重要，因此该公司聘请了演员兼环保活动家阿德里安·格雷尼尔（Adrian Grenier）作为社会公益倡导者，向利害相关者传达其可持续发展计划。戴尔科技公司正在将可持续性融入其运营的方方面面，从产品设计到零浪费的制造过程、绿色包装和绿色运输。



1.6 什么样的职业技能对获得和保持一份工作至关重要？

无论你的专业是什么，描述从学习管理学所获得的适用于你未来职业生涯的关键职业技能。

你曾经考虑过找到和保持一份工作的问题吗？这是你最关心的问题吗？学习管理可以助力你解决这个问题。

我们假设你正在攻读大学学位，因为你想找到一份好工作或者比你以前更好的工作。难道你不想在毕业后增加得到那份好工作的概率，然后在那份工作上取得成功，从而迈向一条长久而繁荣的职业道路吗？我们也希望你能这样！学习管理可以帮助你开发和提高你的专业技能。刚入职的员工和在职专业人士可以受益于拥有扎实的技能基础，如批判性思

维、沟通、解决问题、协作等。在本书中，您将学习和实践招聘经理认为能在各种业务机构中取得成功的许多重要专业技能，包括小型和大型公司、非营利组织和公共服务。如果你打算自己创业，这些技能也同样有用。这些技能包括：

- 批判性思维涉及有目的和目标导向的思维，用来定义和解决问题、做出与特定情况或一系列情况有关的决定或形成判断。它涉及认知、元认知和意向要素，这些要素在特定的语义背景下可能会有不同的应用。批判性思维通常涉及：对信息或想法的详细阐述，描述重要的细节并根据重要性对其进行优先排序，识别揭示偏差的细节，修饰想法、描述或回答，根据能够解释一系列事实、数据或观点的证据得出结论，简明扼要地总结信息，确定事件的顺序并确定因果关系，识别导致事件发生的影响因素，等等。
- 沟通指有效地使用口头、书面和非言语的表达技巧（如告知、指导、激励、说服和分享想法）来达到多种目的。可以利用技术手段通过有效倾听进行沟通，并且能够在不同的环境中评估沟通努力的有效性。
- 协作是一种技能，人们采用这种技能可以积极地合作完成一项任务，通过对话和谈判，形成群体的认知和共识，从而产生出体现他们共同的、相互依存的行动的最终产品。
- 知识应用与分析指学习概念的能力，并能在另外的环境中恰当地加以应用，以达到更高的理解水平。
- 社会责任包括与商业道德和公司社会责任相关的技能。商业道德包括一系列指导原则，这些指导原则会影响个人和组织在其运作的社会中的行为方式。职场中的道德包括：识别潜在道德困境的能力，所谓道德困境，即受影响的利害相关者，重要的个人、组织和外部因素，可能的替代方案；以及根据这些情况做出适当决定的能力。公司社会责任是一种道德行为，要求组织决策者理解、识别和消除不道德的经济环境和社会行为。

批判性思维

- 使用有目的和目标导向的思维。
- 在不同的环境中应用不同的信息。
- 阐述信息或想法。
- 描述重要细节并根据重要性对其进行排序。
- 识别暴露偏差的细节。
- 修饰想法、描述或回答。
- 根据证据得出结论。
- 总结信息。
- 确定事件顺序。
- 定义因果关系。

沟通

- 有效地运用口头、书面和非言语来表达多种目的。
- 有效倾听。

- 利用技术手段进行交流。
- 批判性分析消息。
- 在不同的文化背景下适应交际。
- 在不同语义背景中评价沟通的有效性。

协作

- 积极合作完成一项任务或找到解决问题的方法。
- 构建群体的认知和共识。
- 能够在群体中进行对话和协商。
- 能够在群体中共同工作和相互独立地工作。
- 与他人合作，选择、组织和整合各种来源和形式的信息和想法。
- 能够适当地解决冲突，确保听到所有的声音。

知识应用与分析

- 回忆以前学过的资料。
- 用自己的语言描述概念。
- 展示对事实和关键概念的理解。
- 学习概念并将其应用到现实生活中。
- 思考具体问题的解决方案，并将这些过程推广到其他情况。
- 把想法组合成一个新的整体或提出解决方案。
- 为特定目的评估资料的价值。

社会责任

- 确定潜在的道德困境：受影响的利害相关者，重要的个人，组织和外部因素，以及可能的替代方案。
- 根据前置因素做出适当的决定。
- 将道德推理和批判性分析应用于现实场景。

每一章都提供了许多机会，让你使用和学习在 21 世纪的职场中取得成功所需的技能。所学到的技能将有助于你找到一份工作，并为你的发展开启一条踏实的道路！表 1-1 的专业技能矩阵将五种专业技能与每章中的独有特点联系起来。本书的独有特点包括：① 三个独特方框——当今职场中的经典概念（历史管理概念及其在当今的使用方式）、当今职场中的道德决策（现实生活中的当代道德困境）和当今职场中的管理技术（技术改变工作场所的方式）；②管理实验室的作业，尤其是写作、观影、实践；③管理技能建设，强调一项特定的管理技能，并提供一个机会来“实践”这项技能；④体验练习，这是另一种边做边学的实践作业，通常是在小组内“做”一些事情；⑤案例应用，现实生活中的人和组织。了解这些特性，你将有机会进行批判性思考并在考虑特殊情况和概念时应用你的知识。你还将有机会通过学习在所描述的情况下你可能会做什么或说什么来提高你的协作能力和沟通技能，从而积极有效地适应工作环境。你将面临道德困境，并考虑在职场中特定行为的道德。无论你从事是管理工作或者是其他领域的职业，这五项技能都是成功的关键，因为正如前一节所指出的，职场和劳工队伍正在发生变化，并将继续发生变化。这些技能将

帮助你成功地应对这些变化。

表 1-1 专业技能矩阵

	批判性思维	沟通	协作	知识应用与分析	社会责任
当今职场中的经典理念	*	*	*	*	
当今职场中道德决策	*	*	*	*	*
当今职场中的管理技术	*	*	*	*	*
我的管理实验室：写作、观影、实践	*	*		*	
管理技能建设		*	*	*	
实践管理技能		*	*	*	
体验练习		*	*	*	
案例应用 1	*			*	*
案例应用 2	*	*		*	
案例应用 3	*		*		

管理者很重要！

1.7 小结

你可以看到，做一个管理者既充满挑战又让人激动。我们很清楚的一件事情是：管理者对组织很重要。盖洛普公司（Gallup Organization）已经对上百万名员工和成千上万的管理者进行民意调查，发现影响员工工作效率及忠诚度的最重要因素并不是待遇，也不是福利，更不是工作环境，而是员工与他们直接上司之间融洽的关系。盖洛普公司还发现，对于衡量**员工敬业度（employee engagement）**——员工对工作有多认真、满意和热情，其中最重要的因素就是员工与他们的管理者之间的关系，这对单个员工的满意度来说占到至少 70% 的比重。³⁰ 盖洛普公司发现，在公司增加了能力更强的管理者的数量，并将下属员工的比例提高一倍后，他们的每股收益高于竞争对手 147%。³¹ 同样的研究也表明，有才能的管理者对公司的利润提升作用比一般管理者高出 48%。³² 此外，另一项研究发现，当一个表现不佳的管理者被一个优秀的管理者所取代时，员工的生产力可提高 12%。³³ 从这些报告里，我们能总结出什么呢？那就是管理者对组织来说确实很重要。

员工投入度

当员工对自己的工作有兴趣、满意和热情时，就将体现出他们的投入度。

本章概要

（1）识别谁是管理者及他们在哪里工作。

管理者指的是在一个组织里指导和监督他人工作的人。管理者通常可分为：高层、中

层、基层管理者和团队领导者。管理者在组织中工作，每个组织都有3个共性：目标、人员与考虑周全的组织结构。

（2）定义什么是管理。

管理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。

（3）描述管理者的工作。

管理者做什么可以通过3种观点来描述：职能的观点、角色的观点和技能的观点。

职能的观点是说管理者要执行计划、组织、领导和控制这4项基本职能。明茨伯格的角色的观点认为管理者要担当10种工作角色。这10种角色被归为3个部分：人际关系类、信息转换类及决策类。技能的观点则从管理者必须掌握的技能出发将其概括为4项关键的管理技能，分别是：概念技能、人际关系技能、技术技能和政治技能。尽管管理者怎么做及做多少是依他们在组织中的层级不同而变化的，不管组织是营利性机构还是非营利性机构，组织的规模有多大，以及组织位于什么地方，所有的管理者都要从事计划、组织、领导和控制工作。

（4）解释为什么学习管理学非常重要。

学习管理学非常重要的一个原因是我们每天的生活都与各种组织息息相关，所以，对组织的妥善管理跟我们的利益息息相关。另外一个原因是等你踏上工作岗位后，要么就是管理他人，要么是你被人管理。通过学习管理学，你可以对你的上司、同事的行为及组织的运行有大量深入的理解。最后，学习管理课程将有助于培养和提高你的专业技能这些技能。包括批判性思维、沟通、协作、知识应用和分析及社会责任，它们对获得和维持一份工作至关重要。

（5）描述重新塑造和重新定义管理的要素。

在当今的世界中，管理者天天都要处理变化着的工作职场、道德与信任问题、全球经济不确定性，以及日新月异的技术方面的问题。对管理者来说，最为关键的4个领域分别是：提供高质量的客户服务、鼓励创新努力、有效使用社会化媒体，以及认知如何持续对组织的有效性有所贡献。

（6）无论你的专业是什么，描述从学习管理中获得的适用于你未来职业生涯的关键专业技能。

从学习管理中获得的关键就业技能包括批判性思维、沟通、协作、知识应用和分析及社会责任。这些技能将帮助你在各种商业环境中取得成功。

复习思考题

1. 什么是组织？组织有哪3种属性？
2. 管理者与非管理类员工的区别是什么？
3. 对组织当今面对的环境来说，如果你必须在效率与效果之间做出选择，哪一个更重要？请解释。
4. 管理的4项职能有什么相同点与不同点？
5. 找一本知名商业期刊，如美国的《商业周刊》《财富》《华尔街日报》《快公司》（*Fast Company*），从中找一些执行了四项基本职能的管理者事例，对体现这些职能的例子进行描

述和分析。

6. 你们大学的教师是一名管理者吗？按照计划、组织、领导、控制活动和明茨伯格的管理者角色的观点分别加以讨论。

7. 企业管理是一种职业吗？为什么是或者不是？回答此问题时请进行一些外部调查研究。

8. 是否存在一种最好的管理风格？为什么？

9. 管理者的四项职能如何有助于实现管理的效率与效果？

10. 所有的组织都需要管理者吗？解释你的看法。

11. 解释在描述管理者工作方面，为什么四项职能的观点优于角色观点、技能观点和能力观点？

应用：为职场做准备

管理技能建设：开发你的政治技能

任何有工作经验的人都知道组织中的政治无处不在。也就是说，人们努力去影响组织内部优劣资源的配置，以使之对自己更有利。那些懂得组织政治之道的人通常十分成功。相反，那些不懂得组织政治的人，不管实际工作做得再好，也常会受到不那么正面的业绩评价，不怎么得到晋升机会，也鲜有工资收入增加。如果你想成为一名成功的管理者，那么熟练运用政治技能是很有必要的。研究显示，人们在政治技能上存在差异。³⁴ 那些熟谙政治技能的人能更有效地运用影响力策略。而且当其利害关系重大时，政治技能似乎更有效。最后，熟谙政治技能的人能够行使他们的影响力而不为他人所发现，这之所以重要在于你不会被认为是在玩弄政治手段。一个人的政治技能取决于以下4个因素：①他的人际关系网络能力；②人际关系影响力；③社会敏锐性；④明显的诚意。

个人评估清单：运用影响力策略

看看你如何运用影响力策略。此个人评估清单将帮助你确定如何巧妙地做到这一点和你需要做什么工作。

技能基础

暂时忘掉那些政治活动的道德问题和你对组织中运用政治技巧者的不好印象。如果你希望在组织中能更好地运用政治技能，请看如下建议。

- **培养你的网络交往能力。**一个好的交际网络可以成为一个强大的工具。你可以通过了解你工作领域和组织中的重要人物来建立一个关系网络，然后与有权力的个人发展关系。自愿参加委员会或者提供项目帮助，这些工作将会被那些有实权的人注意到。参加重要的组织工作，有助于你被视作一个团队成员，同时也是一个关注组织成功的人。现在开始列出你遇到的个人，哪怕只是简单粗略的名单。然后在你需要关于工作的建议时，向组织关系网络里的有关人员请教。
- **致力于获得人际影响力。**当你周围的人感到舒适和自在的时候，人们就会听取你的想法。所以你需要在组织的各个领域和层面，努力与人们建立良好的关系。你

的人际影响力会受到像你这样的人的影响。

- **培养你的社交能力。**有些人天生就有理解别人和感知他们想法的能力。如果你没有这种能力，你就必须去开发你的社交能力，比如，在适当的时间谈合适的事情，密切关注人们的面部表情，并尝试去确定其他人是否有隐藏的动机。
- **保持真诚。**真诚是推动你与他人交往的重要因素。你需要对自己所说的话和所做的事情保持真诚，同时对他人和他们的处境表现出真切的关注。

技能应用

把政治技能的每个组成部分都列出来，在你的学校生活和工作生活中花一周的时间来实践。用简短的笔记来描述你的经历——好的和坏的。你是否能够开始建立一个人际网络，让你可以依靠或联系这些人来完成学业或工作任务？你怎样才能更好地影响你周围的人？你是否擅长更好地与同事沟通，或与所属项目团队成员建立良好的关系？你是否致力于培养你的社交敏锐性，也许是通过开始识别和解释人们的面部表情及这些表情背后的含义？你是否有意地在他人的关系中表现得更真诚，尤其是对那些不是亲密朋友的人？你还能另外做些什么来提高政治技能呢？一旦你开始认识到政治技能所涉及的内容，你就会发现自己变得更有人脉，更有能力影响他人——也就是说，更擅长政治。

体验练习：主管培训及管理证书项目

欢迎来到我们的年度管理修炼（R&R 静修和思考）。我们今年会玩一个叫作“好上司，坏上司”的有趣游戏。你也许会问，什么是“坏上司”？这是一项活动，我们将探讨“好上司”是什么样，他们喜欢什么，他们做什么。我们希望在完成这项活动时，你和你的团队谈论这个问题，分享故事和经验，以及——也许，只是也许，你会认识到自己作为上司的特点和行为。你更像“好上司”还是“坏上司”？当我们将此作为一项有趣的活动来进行时，我们鼓励你停下来思考我们（我们所有人）如何进行“管理/领导”，以及我们对员工的影响。并且永远记住，通过我们的实际行动和行为，我们确实影响了员工的工作体验和努力！

以下是你的说明。

（1）在你的“团队”里，讨论好上司。他们做了什么使他们“好”？他们有什么特点？他们如何对待员工？他们如何使自己的员工工作变得有效率？然后，对坏上司的特点做同样的讨论。他们做了什么使他们“坏”？他们有什么特点？他们如何对待员工？他们如何使自己的员工工作变得低效？为了帮助你开始讨论，想想你过去的上司，或者甚至想想你担任“上司”时的成功/失败！

（2）列出你对于“好上司”和对于“坏上司”的主要想法。

（3）创建一个图表，总结这些信息，以便与其他小组共享。虽然这不是必需的，但如果你能想出一个合适的模型或其他展示方式，也可以将其分享。

（4）最后，从团队讨论的内容中找出你认为最重要的3个“要点”。每个人都想为上司工作的三个特点是什么？列一个清单，简要说明为什么你认为它们很重要，重点放在我们（所有公司管理者）如何成为员工所认为的“好”的上司，我们计划将所有这些都汇编起来，并在我们的管理培训模块中使用。

应用案例 1-1：沃尔玛正在培养更好的管理者

专题：管理培训

沃尔玛正在帮助员工管理自己的职业生涯

全球最大的零售商——沃尔玛是一家大型企业，在 28 个国家拥有 11700 多家零售店，在全球拥有约 230 万名员工。对沃尔玛来说，要管理的员工太多了！它最近的年收入超过 4853 亿美元，利润超过 136 亿美元。由于是美国最大的私人雇主，沃尔玛经常发现自己在员工相关问题上处于争议的中心，从病假政策到工资问题都有所涉及。然而，在 2016 年，该公司创建了沃尔玛学院培训计划（Walmart Academy training program），旨在帮助处于较低级别管理职位的员工在职业生涯中取得更大成功。目前，全美约有 100 所此类学院。自成立以来，已有 150 多名店长和部门经理接受了为期数周的培训。

沃尔玛学院的培训内容包括什么？培训主题涵盖了包括销售、订购和库存控制在内的先进的零售技能，包括更好地沟通和激励员工在内的管理技能。所有的管理培训旨在帮助将店内购物体验转变为持续的积极体验。随着该行业内面临来自亚马逊和其他在线零售商日益增长的竞争压力，实体零售商被迫向顾客提供一些吸引顾客再次光顾的事物。对沃尔玛来说，这意味着，如果公司想创造更愉快的店内购物体验，就需要训练有素又敬业的员工队伍。这一队伍建设需要从管理者开始，因此管理者会把重点放在培训员工关注顾客上。沃尔玛认为这一努力非常重要，其在员工培训和提高员工工资上已经花费了 27 亿美元（是的，这是以亿为单位计算的）。这是一笔可观的投资。然而，有些公司显然不像沃尔玛那样注重对管理者的培训。以下是一些惊人的统计数据。

- 26% 的新任经理认为自己没有准备好过渡到管理岗位。
- 58% 的新任经理没有接受过任何培训来帮助他们完成过渡。
- 48% 的第一次就任经理在这一过渡中失败。

考虑到管理者在员工激励和投入参与方面的重要作用，像沃尔玛那样投资培训似乎是一项不错的投资。

讨论题

1. 为什么公司希望处于较低级别管理职位的员工在职业生涯中取得更大的成功？（提示：思考效率/效果和管理的四大职能。）
2. 你认为这样的培训计划有哪些好处和挑战？
3. 你建议在沃尔玛学院培训课程中还可以增加哪些额外的管理主题？从管理者工作的三个方面加以思考。
4. 许多大学毕业生甚至不愿意在世界上最大的零售机构就职。讨论像沃尔玛这样的公司如何吸引有才华的毕业生。
5. 组织是否有道德责任帮助新的管理者进入他们的岗位？解释为什么要或者为什么不要。

应用案例 1-2：谁需要上司？

专题：合作制（holacracy）

在美捷步（Zappos），他们正在学习如何在没有管理者的情况下进行管理

合作制贯穿于内华达州的在线鞋类和服装零售商美捷步的日常运作之中。大约5年前，在一个4小时的年终员工会议上，CEO谢家华（Tony Hsieh）宣布，他将取消公司传统的管理和层级结构制度，转而实施合作制。你会问，什么是合作制？简而言之，这是一个组织系统，没有职称，没有管理人员，也没有上层、中层或更低层次的自上而下的等级制度，将取消这些层级的决策。这种新型安排背后的设想是，把重点放在需要做的工作上，而不依靠可能在报告渠道中丧失的某种层级结构上的有益的想法和建议。合作制的概念是宾夕法尼亚州软件创业公司的创始人布莱恩·罗伯逊（Brian Robertson）构想出来的。它的名字来自希腊语“holos”，即一个单独的、自主的、自给自足的单位，它也依赖于一个更大的组织。³⁶ 罗伯逊对合作制观点的一个简单解释是：员工作为合作伙伴，工作描述则代表角色，以及合作伙伴组成小组。³⁷

在美捷步，工作（包括1500名员工的业务）围绕着大约400个小组来组织。（把这些员工小组看作某种重叠的员工“群体”有助于理解这一设想，该群体成员更易于流动并承担更多的个人责任。）在这些小组里，员工可以承担多种工作，并希望每个员工能随时随地提供力所能及的帮助。小组中没有头衔或等级制度，任何人都可以提出一个计划并实施其创新的想法。人们希望，小组里的成员会互相交流想法并互相关注。其目标是达到充分透明，并让更多的人负起责任。只要有办法保持高标准，信任那些可能比任何“管理者”更了解工作细节的人，使其认真、有创意、有效率地进行工作。美捷步最不希望看到懒惰的、消极的员工。

美捷步一直是一个敢于冒险的企业，谢家华总是以独特而激进的方式来领导他的业务。他坚信个人的力量，并创造了一个非常成功的组织（现在该公司已经被亚马逊收购），并以其“zany”文化而闻名。在这个系统里，公司价值观与个人价值观相匹配。³⁸ 然而，随着该公司从传统的工作模式转向这个新系统，它可能会面临一些挑战。美捷步和罗伯逊都警告说，尽管“合作制”会消除传统管理者的工作，但仍然存在结构和责任问题。表现不佳的人显而易见，因为没有足够的“工作”来填满他们的时间，或者负责监督公司文化的小组可能会认为他们不适合某些工作。而且，仅仅因为没有“传统”的管理者并不意味着领导者不会出现。重要的是，某些具有权威性的主导人物可能会导致其他员工心怀不满或行为逆反。美捷步认为并不存在领导缺失。某些人希望发挥更大的作用或有更大的野心，会赋予每个角色相应的领导力，“每个人都应该在自己的角色中起领导作用并成为一名企业家，而合作制则帮助他们实现这一目标。”此外，该系统还会有一些结构安排，“最广泛的小组可以在某种程度上告诉子群体所要做的工作。”⁴⁰ 但是，责任将会以不同的方式在整个组织中体现。需要弄清楚的其他挑战包括谁拥有雇佣、解雇和决定薪酬的最终权力。希望最终每个角色的职权都将在合作制的框架内实现。所以，如果没有人有头衔，也没有上司，那么谢家华仍然是CEO吗？到目前为止，他还没有公开说明自己的角色是如何受到影响的。

这种转变绝不是一帆风顺的。2015年3月,谢家华向员工发送了一份备忘录,称该公司在向新管理系统转型过程中的时间太长⁴¹。他向所有员工表示,在4月30日之前,员工可以决定是否继续留下。但是,如果无法继续在这个全新的管理系统下工作,他们可以获得3个月的离职费。最终,该公司大约18%的员工选择离职。很明显,这些人觉得合作制不适合他们的工作习惯。对于那些留下来的员工来说,这是一个不断变化的过程。一些人认为,新制度接纳他们所表达的意见,并使得他们承担更实质性的作用。而另一些人则感到困惑和沮丧。然而,文化、企业价值观及其独特之处,仍然是吸引和留住美捷步的原因。谢家华始终坚持合作制及其在构建一家与众不同、具有前瞻性思维的公司方面的潜力。

讨论题

1. 什么是合作制?
2. 对于一个没有职位头衔、没有管理人员、没有等级制度的组织,合作制具备什么优点?
3. 使用合作制这一管理方法将面临什么挑战?
4. 讨论你为什么愿意或不愿意在合作制这样的组织里工作。
5. 写一段话,向不熟悉管理的人阐述合作制。

应用案例 1-3: 毁灭世界

专题: 数据安全和数据泄露

在一个瞬息万变的工作环境中管理有才能的人是非常具有挑战性的

在过去,你还能够识别谁是坏人,但在我们现在所处的日益数字化的网络世界里,那些日子早已一去不复返了。⁴³在今天这个时代,坏人都是匿名的、不露脸的,并且他们仍能给个人、企业、政府及其他组织带来各种各样的破坏。研究表明,数据外泄攻击在以惊人的频率发生。你在家或学校的计算机可能没遭到黑客和病毒的攻击,但这并不表示是安全的,数据窃贼还将目标锁定在智能手机和其他移动设备上。而在2018年年初,这些窃贼窃取你个人设备上的信息或存储在其他计算设备上的信息的可能性急剧上升。

2018年年初,有消息称,独立研究人员发现英特尔的芯片设计存在缺陷。黑客可以利用这些公司来窃取被认为是安全的数据。每台计算机、智能手机和服务器都是暴露的并容易受到攻击。这些代号为“崩溃”(Meltdown)和“幽灵”(Spectre)的缺陷,其在潜在的信息安全漏洞方面是前所未有的。

英特尔25年来一直是全球最重要的芯片制造商。它制造了全世界大约90%的计算机处理器和99%的服务器芯片。英特尔是一家以可靠性著称的大公司,因此很可能认为这一事况是一个严重的错误和失误。然而,这一切是怎么被曝光的?

2017年6月,谷歌零号项目(Project Zero)的一个安全团队通知英特尔,他们发现了英特尔芯片的缺陷。零号项目是谷歌雇佣的安全分析师团队的名字,它的任务是发现“零日漏洞”。这个由顶级安全研究人员组成的团队唯一任务是识别并消除世界软件中最严重的安全缺陷,这样就不会出现漏洞。[如果你对详细的技术问题感兴趣,你可以在<https://googleprojectzero.blogspot.com/>查找简恩·霍恩(Jann Horn)于2018年1月3日发

布的一篇博文。]在接到这一潜在灾难性缺陷的通知后，英特尔在后台与 Alphabet Inc. 的谷歌部门及其他“关键”计算机制造商、云计算公司一起进行了修复工作。“英特尔原计划于2018年1月9日公布这一发现。然而，在2018年1月3日，英国网站 the Register 公布了有关缺陷的消息。”现在，真相水落石出，但其影响却才刚刚开始。另一个最终曝光的问题是，英特尔在向美国政府的主要国家安全机构发出警报之前，就向中国企业联想和阿里巴巴披露了这些安全问题。

在英特尔和其他科技公司致力于修补芯片缺陷的同时，世界各地公司数据中心的管理者都在努力保护自己的数据和客户。这是一个挑战，因为快速修复并不完美，长期修复也不容易。而黑客们则在不断地发起攻击。随着数据安全漏洞变得过于普遍，管理那些在迅速变化的环境中识别和保护数据的人员可能变得更加具有挑战性。

讨论题

1. 除了“修复”缺陷的挑战之外，英特尔的高层管理者还需要解决哪些问题？（提示：思考公司内外谁可能会受到影响，以及他们可能会如何受到影响。）
2. 查看这些缺陷是如何被发现的时间线索。你认为英特尔应该做些不同的事情吗？并解释。
3. 对于数据安全公司的管理者来说，他们面临的一个重大挑战是让专业人士对常规、标准化和混乱的工作保持热情。他们如何利用专业、人力资源和理性思考技能来维持一个鼓励创新和专业精神的环境？给出你的想法。
4. 在给你“分派”的团队中，讨论英特尔在向美国政府机构和官员披露这一计算机安全缺陷之前先向中国公司进行了披露这一行为。你在这里看到了哪些潜在的道德问题？对于英特尔高层管理团队的决策和行动，您有什么建议？

注释

本章注释文件请扫二维码下载。



附录 1A 管理的历史溯源

亨利·福特（Henry Ford）曾经说过，“历史或多或少都是一种空话”。然而，他错了！历史之所以重要是因为透过它才能正确地看待当前的管理实践。我们认为，你需要了解管理的历史，因为历史能够帮助你理解当今管理者所做的事情。在这个附录中，将会沿着时间的脉络讨论管理理论发展中的重要里程碑。在每章“当今职场中的经典概念”专栏中，

我们都会聚焦于一位关键的人物或是一个关键历史事件，突出其对当代管理理念的重要贡献和影响。我们相信这一方法将帮助你更好地了解许多当代管理理念的起源。

早期的管理

管理实践已经有一段很长的历史，专人负责计划、组织、领导和控制活动等有组织的管理已经存在数千年之久。不管人们当时将这些“管理者”称为什么，事实是必须要有人来履行这些职能。

公元前 3000—公元前 2500 年

埃及金字塔表明，人类在几千年前的古代就能完成规模浩大、由成千上万人参加的大型工程。¹建造一座金字塔就要动用 10 万以上的工人，不停地劳作 20 年。因此必须要有计划所要完成的工作，组织人力和物力，确保工人完成工作，并施加控制来保证一切都按计划进行。扮演这些角色的人就是管理者。

15 世纪

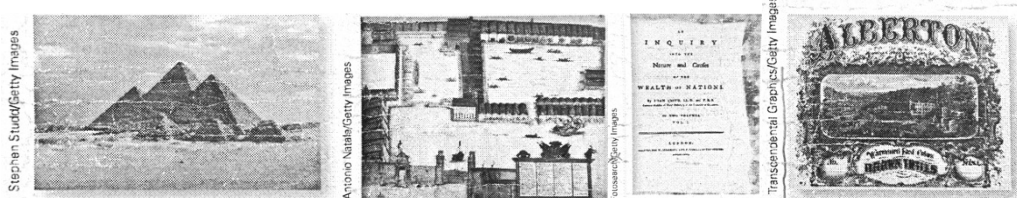
在威尼斯的兵工厂，军舰沿着运河，经过每一站都会有物料和索具添加到船上。²这就像一辆车沿着装配流水线流过，难道不是吗？此外，威尼斯人使用仓库和存货系统来记录物料情况，使用人力资源管理职能来管理工人队伍，以及使用会计系统来掌握收入和成本的情况。

1776 年

这不仅是美国历史上的一个重要年份，也是早期管理发展史上重要的一年，因为亚当·斯密（Adam Smith）的《国富论》一书在这一年出版。他在书中指出，组织和社会将从**劳动分工（division of labor）**，或是**工作专业化（job specialization）**中获得巨大经济利益，就是把工作拆分为小范围的、重复性的任务。利用劳动分工，个人生产率能够得到大大的提高。工作专业化也一直是组织中决定如何完成工作的一种流行方式。但你将会在第 6 章中看到，这种方式也有其缺点。

18 世纪 80 年代——19 世纪中叶

工业革命（Industrial Revolution）可能是 20 世纪之前对管理产生影响的最为重要的事件。为什么？因为伴随工业时代到来的是公司的诞生。随着高效率的大型工厂不断地生产产品，这时就需要有人来预测需求、确保足够的原料供应、给工人分配任务等。扮演这些角色的人就是管理者！这的确是一个重要的历史性事件，原因有：所有组织方面的问题（组织层级、控制、工作专业化等）都成为工作完成方式的一部分；管理已经成为确保企业取得成功的必要组成部分。



古典学派

从 20 世纪之交开始，管理学科逐渐发展为一个统一的知识体。这时开始发展出一些管理的规则和原则，能够在各种环境下传授和使用。这些早期的管理倡导者被称为古典管理学家。

1911 年

在这一年，**弗雷德里克·W. 泰勒**所著的《科学管理原理》一书出版了。在这本具有开创性的书中，对**科学管理**（scientific management）理论进行了详尽阐述，即应用科学方法确定从事某项工作的最佳方法。他的理论被世界各地的管理者广泛接受和使用，也成就了泰勒“科学管理之父”的名望（本书在第 1 章的“从过去到现在”专栏中描述了泰勒所做的研究）。科学管理理论的其他主要贡献者还有**弗兰克·加尔布雷思**（Frank Gilbreth）和**莉莲·加尔布雷思**（Lillian Gilbreth）（时间与动作研究的早期倡导者、《儿女一箩筐》中描述的大家庭父母的原型），以及**亨利·甘特**（Henry Gantt）（其开发的工作进度甘特图是当今项目管理的基础）。



1916—1947 年

与泰勒主要关注单个生产工人的工作不同，**亨利·法约尔**和**马克思·韦伯**（Max Weber）将组织实践研究的重点放在管理者的工作和构造良好管理的因素上。这个学派被称为**一般管理理论学派**（general administrative theory）。我们在第 1 章中曾对法约尔进行过介绍，他是第一个把管理分为 5 种职能的人。他进一步提出了**14 条管理原则**，这是适用于所有组织的基本管理规则（这 14 条原则如表 1A-1 所示）。韦伯广为人知的是其对**官僚科层制**（bureaucracy）的描述和分析，他认为这种科层制是组织结构理想的和合理的形式，特别是对大型组织来说。在第 8 章中，我们将详细阐述这两位重要的管理学先驱。

表 1A-1 法约尔的 14 条管理原则

（1）工作分工。这条原则与亚当·斯密的“劳动分工”原则是一致的。专业化使员工的工作更有效率，从而提高了产出量 （2）职权。管理者必须能够发布命令，职权赋予管理者这种权力。但是，责任应当与职权相对应，凡行使职权的地方，就应当建立责任 （3）纪律。员工必须遵守和尊重组织中的督导规则，良好的纪律是有效领导的结果。对管理者与员工间关系的明确认识事关组织的规则。公平运用惩罚可以抑制违规行为 （4）统一指挥。每一位员工应当只接受来自一位上司的命令 （5）统一指导。每一个具有同一目标的组织活动，应当在同一计划下由一位管理者指导下进行 （6）个人利益服从整体利益。任何一位员工个人或员工群体的利益，不当置于组织的整体利益之上 （7）报酬。对员工的劳务必须付给公平的工资 （8）集权。集权是指下属参与决策的程度。决策的集权（集中于管理层）还是分权（分散给下属）涉及一个适度的问题，管理层的任务是找到每种情况下最适合的集权限度
--

续表

- (9) **等级链**。从最高层管理到最低层管理形成的职权直线代表了一个等级链，沟通应当按这个等级链进行传递。但是，如果遵循等级链会导致信息传递的延迟，而所有当事人都同意并通知了各自的上司，则可以允许横向交叉沟通。等级链也被称为权力线
- (10) **秩序**。人员和物料应当在恰当的时候放到恰当的位置上
- (11) **平等**。管理者应当诚恳和平等地对待下属
- (12) **人员的稳定**。过高的员工离职率是低效率的。管理层应当提供有章法的人事计划，并保证有合适的人选接替职位的空缺
- (13) **首创精神**。允诺员工自发制定和实施计划将会极大地调动他们的积极性
- (14) **合作精神**。鼓励团队合作精神将会在组织中建立起和谐与团结的氛围

行为学派

该学派侧重于员工行为的研究。管理者如何通过激励和领导员工，取得高水平的绩效？

20 世纪早期的其他贡献者：一个多样性视角

我们不想给你留下这样的印象——对早期管理理论做出贡献的只有白人男性。以下是一些杰出的不同种族人士，他们的商业头脑值得注意与学习。

沃克夫人（Madam C. J. Walker）

由于个人需要，沃克于 1905 年发明了一系列非裔美国人的护发产品。她的创业才能和洞察力使她成为第一批白手起家的美国百万富翁女性之一。



查尔斯·克林顿·斯伯丁（Charles Clinton Spaulding）

1900 年代早期保险业杰出的黑人商业领袖斯伯丁认识到了有效管理纷繁复杂问题与企业的多样性，企业的社会责任和强大、积极的组织文化的重要性。

丰田章男（Kiichiro Toyoda）

丰田汽车公司（Toyota Motor Company）的创始人创建了一个“基于流程的（制造）系统”，专注于保持生产线的平稳运行，而不是以最高速度运行。丰田章男很早就认识到实现高效生产的关键，从而创建了丰田生产体系的最佳实践，例如，准时生产和持续改进。



普鲁登西奥·尤纳努（Prudencio Unaue）和约瑟夫·尤纳努（Joseph A. Unanue）这个父子团队利用他们的管理技巧和远见，将一家最初向纽约的拉丁裔社区出售商品的家族小企业戈雅食品公司（Goya Foods）变成了美国最大的拉丁裔食品分销商，并最终扩展到全球分销领域。

18 世纪末—20 世纪初

管理者与他人共同完成工作。早期的一些管理倡导者已经认识到“人”对组织成功的重要性。比如，**罗伯特·欧文**（Robert Owen）非常关注恶劣的工作条件，并设想理想主

义式的工作场所。**雨果·芒斯特伯格**（Hugo Munsterberg）是工业心理学的先驱人物。他建议在员工选拔中使用心理测试，将学习理论应用在员工培训中，还建议进行人的行为研究以激发员工。**玛丽·帕克·福列特**（Mary Parker Follett）是最早认识到应当从个人和群体行为规范的角度来考察组织的学者之一。她认为组织是建立在集体伦理而不是个人主义基础上的。

1924年—20世纪30年代中期

霍桑实验（Hawthorne Studies）为个人和群体行为的研究提供了新的见解，毫无疑问，这是行为学派对管理理论最重要的贡献。这项研究是在西方电气公司（Western Electric）设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂中实施的，该研究最初是作为一个科学管理实验来设计的，公司的工程师希望检验不同照明强度对工人生产率水平的影响。他们使用了控制组和实验组2组工人，希望能发现实验组中工人的个人产出与光照强度的直接相关关系。然而，令工程师们吃惊的是，他们发现这两组的生产率都随光照强度的变化而变化。由于无法解释这种现象，西方电气公司的工程师们邀请哈佛大学**乔治·埃尔顿·梅奥**（George Elton Mayo）教授加入这项研究中，这种研究合作关系一直持续到1932年，其间对工人在工作中的行为做了大量的实验。那么，他们得出一些什么结论呢？群体压力对个体生产率有显著的影响，而且当人们处于被观察的状态下会表现出不同行为。学者普遍认为，霍桑实验对关于组织中人的作用的管理理念有重大的影响，这也使人类行为因素成了组织管理中的新重点。



20世纪30年代—50年代

人际关系运动（human relations movement）在管理思想史上也占有重要的一席之地，因为其倡导者从来没有动摇过追求更富有人性化管理实践的坚定信念。该群体中的成员一致相信员工满意度是十分重要的，还相信一个满意度较高的员工一定会成为一个高产出的员工。因此，他们提出了如员工参与、赞扬、友好对待员工等建议以提高员工满意度。比如，**亚伯拉罕·马斯洛**（Abraham Maslow）是一位人道主义心理学家，因提出人类需求的五层次理论（这是一个著名的员工激励理论）而广为人知，他认为一旦某种需求得到充分满足，它就不再对行为产生激励作用。**道格拉斯·麦格雷戈**（Douglas McGregor）提出了X理论和Y理论的假设，这2种假设与管理者如何看待员工的工作动机密切相关。尽管马斯洛和麦格雷戈的理论从来没有得到研究的充分支持，但他们的理论还是非常重要的，因为它们是现代激励理论发展的基础。在第11章中，将对这2种理论进行更全面的阐述。

20世纪60年代到现在

组织中的人仍是管理研究的关注重点。这种对员工在工作中的行为进行研究的领域被称为**组织行为学**（organizational behavior）。组织行为学研究者对组织中的人类行为做了许多实证研究。在管理员工时，当今管理者所做的大部分工作（激励、领导、建立信任、

团队工作、管理冲突等）都来自于组织行为学的研究。这些相关主题将在第9—13章进行深入探讨。

定量分析学派

定量分析学派注重数据应用、最优模型、信息模型、计算机模拟和其他定量技术在管理活动中的应用，为管理者提供工具、降低工作难度。

20世纪40年代

管理学中的**定量分析学派**（quantitative approach），即利用定量技术改进决策，是在第二次世界大战中对军事问题用数学和统计方法求解的基础上发展起来的。战争结束后，许多曾用于解决军事问题的定量分析方法被用到商业中。例如，20世纪40年代中期，一个号称“天才小子”的军官小组加入福特汽车公司，并且立刻开始用统计方法改进公司的决策。你将在“定量决策”辅助模块中找到有关这些定量应用程序的更多信息。



20世纪50年代

第二次世界大战之后，日本的很多组织都积极接受了由一小部分质量专家所提倡的理念，其中最有名的是**W. 爱德华·戴明**（W. Edwards Deming）和**约瑟夫·M. 杜兰**（Joseph M. Duran）。当这些日本制造商们开始在质量上击败美国对手后，西方的管理者很快对戴明和杜兰的理念采取更为重视的态度。他们的理念也成为**全面质量管理**（total quality management, TQM）的基础，这是一种致力于持续改进及响应客户需求和期望的管理理念。我们将在“管理运营”模块中更仔细地研究戴明和他对TQM的看法。



现代管理学派

大多数早期的管理学派侧重于管理者对组织内部的关注。从20世纪60年代开始，管理研究者开始考察组织以外的外部环境中发生的情况。

20世纪60年代

切斯特·巴纳德（Chester Barnard）曾是一家电话公司的总经理，尽管他在其1938年出版的《经理人员的职能》（*The Functions of the Executive*）一书中就写道，组织以协作系统（system）的方式运作，然而直到20世纪60年代，管理研究者才开始重视系统理论及它与组织如何关联。系统是自然科学中的基本概念。当与组织相结合时，系统就是一组相互联系和相互依存的构件，这些构件按一定的方式组成了一个统一整体。组织以**开放式系统**（open system）的方式运作，这意味着组织与环境处在持续不断的相互作用之中。图1A-1描述了一个开放式系统的组织。为了实现既定目标，管理者必须有效率和有效果地管理系统中的各个部分。在第2章中，将会介绍更多有关内外部因素如何影响组织管理的信息。

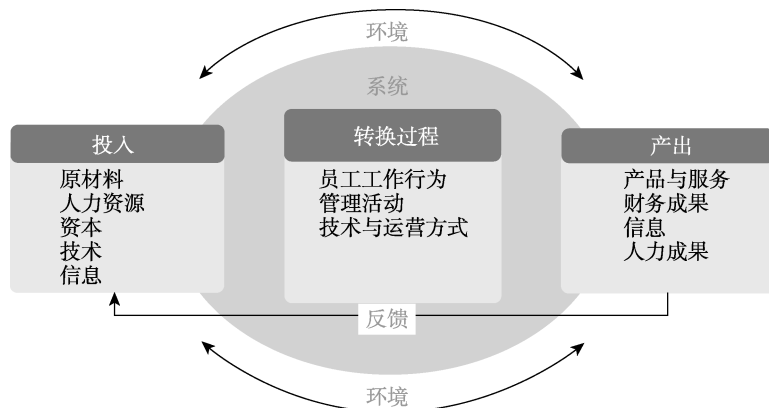


图 1A-1 开放式系统的组织

20 世纪 60 年代

早期管理学家提出管理原则时，他们通常假设这些原则是普遍适用的。后来的研究逐渐发现很多管理原则的例外情况。**权变学派（contingency approach）**，有时被称为**情境学派（situational approach）**，这一学派认为，由于组织、员工、所处的情境不同，组织也需要不同的管理方式。“如果……那么……”关系是描述“权变”的一个很好的方式。如果我面临的情况是这样，那么某种相应的模式是管理这一局面的最佳方法。**弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler）**是早期权变理论的研究者之一，他考察了在特定情境下什么样的领导风格是最有效的。目前，研究发现的权变变量包括组织规模、工作的惯例、环境的不确定性和个体差异。

20 世纪 80 年代到现在

尽管萨缪尔·摩斯（Samuel Morse）1837 年发明电报使信息时代初露曙光，然而信息技术最引人注目的变化发生在 20 世纪下半叶，并直接对管理者工作产生影响。现在的管理者可能管理着那些在家中或世界各地工作的员工。过去，一个组织的计算机资源通常是那些放在控温房间中的大型中央处理机，并且通常只有专家才可以进入。现在，几乎组织中的每个人都可以用不超过手掌大的有线或无线设备彼此连接起来。就像 18 世纪的工业革命对管理产生的影响一样，信息时代带来的巨大变化将继续影响着组织的管理方式。数字化和信息技术对管理者工作方式的影响如此深远，以至于我们在每一章中都有一个关于“当今职场中的管理技术”的专栏。

注释

本章附录的注释（尾注）PDF 文件请扫二维码下载。

