

Core Concepts of Management

管理学原理

[美] 小约翰·谢默霍恩·著 甘亚平 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理学原理

[美] 小约翰·谢默霍恩 著 甘亚平 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/(美)谢默霍恩(Schermerhorn, J. R., Jr.)著;甘亚平译. —北京:人民邮电出版社, 2005. 1
ISBN 7-115-12757-3

I. 管… II. ①谢… ②甘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004572 号

John R. Schermerhorn, Jr.

Core Concepts of Management

ISBN 0-471-23055-3

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经 John Wiley & Sons 公司授权,由人民邮电出版社出版。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。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2003-6678

版权所有,侵权必究。

管理学原理

- ◆ 著 小约翰·谢默霍恩
译 甘亚平
策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 朱兆瑞
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号 A 座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销
- ◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 16.5
字数: 359 千字 2005 年 1 月第 1 版 2006 年 9 月第 3 次印刷
著作权合同登记 图字:01-2003-6678 号
ISBN 7-115-12757-3/F·567

定价: 29.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

《管理学原理》是小约翰·谢默霍恩最新著作之一。谢默霍恩于1974年获美国西北大学组织行为学博士学位，先后在一些知名大学任教，现为美国俄亥俄大学商学院教授，并任该校东南亚研究中心主任，是亚洲和欧洲一些知名大学的客座教授。谢默霍恩发表了一系列管理学方面的论文和专著，他主编和撰写的一些管理学教材曾经多次再版，并被翻译成多种文字。谢默霍恩也是一些管理学杂志的特约审稿人。他曾因为在管理学教学、研究和美国管理学会领导工作等方面的杰出成就而多次获奖。

《管理学原理》一书从一个侧面反映了谢默霍恩教授在管理学教学和研究方面的成就。

首先，作为教科书，《管理学原理》涵盖了管理学的主要内容，同时也汇集了管理学研究领域的最新成果，兼顾了内容的深度和广度。《管理学原理》致力于满足21世纪全球化条件下企业发展的需要，在内容的取舍方面，全书体现了高度的整体性和系统性，其内容丰富而不繁杂。同时，各章节的内容又具有相对的独立性和灵活性。因此，除了用于课堂教学外，本书还可以供商务繁忙的管理工作者们在工作之余阅读。

第二，《管理学原理》通过精心的编排，在每章的开头都针对本章的重点设计了若干思考题，作为指导学习的线索。在课文中围绕主题穿插了一些来自实际生活的小案例作为范例，以启发读者将课文中的相关原理与实践相结合。同时，还在各章中以“管理者记事本”的形式给出了若干管理行为的准则，以指导管理工作的实践。在每章的结尾，针对一开始提出的思考题给出了问题的要点。这样，不仅方便了教师课堂教学工作的组织，更便于读者自修和复习。

第三，《管理学原理》内容精炼，概念定义准确，案例生动有趣，文笔深入浅出，既适合做教科书，也适合作为管理工作者的案头书。

21世纪给我国经济发展和进步带来了机遇，也带来了挑战。面对经济全球化和文化多元化，面对新科技革命和知识经济的兴起，要按照科学发展观的要求，实现中华民族强国富民的伟大复兴，一个关键因素是培养和造就千百万具有全球视野和创新精神的有效管理者，全面提高整个社会各种组织、特别是各种经济组织的管理水平。《管理学原理》一书，是管理科学著作之林中一株清新秀丽的新葩，是全面深入地学习和掌握管理科学的入门钥匙。为此，译者高兴地将它推荐给有志于学习管理科学的青年们。

前言

今天的学生，具有不可思议的多样性的学生，是明天的领导和管理者。他们是21世纪的希望。我们的教育和学习环境就像这个新世纪的工作环境一样极具差异性且要求苛刻。当我们继续重视文化多样性、道德和社会责任、全球化经济以及质量和高绩效的紧迫性的时候，管理教育工作者必须坚定地向前迈进。新的价值和管理理论不断涌现；工作和组织的性质在变化；信息时代不但来到了我们的面前，而且还正在改变着我们的组织和日常生活。

《管理学原理》这本书正是为这个变革的时代设计的。它言简意赅，要点突出，适用于不同要求的课程。在写作本书时，作者时刻铭记以课程创新为目标，因而它能够很好地适用于综合的、跨学科的以及面向特别项目的课程。尽管本书有一个逻辑的框架，但是教师在实际授课过程中也可以从教学的目的出发以任何顺序讲述各章。这本书就像当代一个高绩效的组织——优雅、整洁、迅速、胜任手头的任务。对学生来说，它也是易懂易学的。每章以思考题开始，辅之以页边的术语解释、章末的总结，以帮助读者的学习。一些综合性网站也提供了大量的可选择的学习材料，包括重要的思考案例、互动的自我评价材料、互动的各章自我测验题以及其他方面的内容。

在开发课程、与学生交往以及维护可依赖的标准时，所有的管理教育工作者都面临同样的问题和机会。学生在为终生学习努力奠定最好的基础的时候，他们表明了自己的需要。他们不仅必须对理论有一个最透彻地理解，还必须接触现实世界的应用与实践，必须意识到信息时代和全球化经济中工作环境的活力与快节奏。我们的教学方法和内容必须涵盖所有的一切，甚至可能还要多。《管理学原理》是为支持杰出的教学和学生学习而编写。它作为一个简明的学习资源被送到你和你的学生手中，将帮助你们实现这些目标。

小约翰·谢默霍恩
俄亥俄州阿森斯
爱尔兰戈尔韦

本书简介

《管理学原理》一书介绍了应用于当代工作环境中的管理学精华。本书的目的是在准确地介绍管理学的概念、理论和主题的同时，强调其在充满活力的新的工作环境中的实际应用和相互联系。本书以符合美国管理学院联合会（AACSB, the Association of American Collegiate Schools of Business）认证的标准对主题经过了仔细的选择，同时使其具有较强的灵活性，以适应包括多学科和综合性专业在内的不同课程设计和班级规模的需要。重要的是，必须将管理学中最基本的东西与我们生活中最重要的环境、文化多样性、全球化、以及道德和社会责任等结合起来。

组 织

- 本书的内容安排为四个部分：计划、控制、组织，以及领导。
- 作为开始，本书的第一部分明确地集中于令人兴奋的和充满活力的新工作环境、多样性、竞争优势及全球化，并强调道德行为和社会责任。
- 第二部分考察作为管理职能的计划与控制，包括及时处理战略管理和企业家精神等问题。
- 第三部分包括管理职能中最关键的组织职能，特别着重于讨论组织文化、组织设计和工作过程的发展。
- 第四部分详细介绍了作为管理职能的领导，包括激励和工作设计、沟通和人际关系技能、团队和团队精神、创新以及领导变革。

内容提要

《管理学原理》一书致力于将最新的思想和观念带给当代的管理者和组织。在道德、多样性、竞争优势、全球化及授权等主题的基础之上，本书特别介绍了以下内容：

跨文化组织·民族优越感·文化相对主义·情绪智力·顾客导向组织·电子商务·企业家精神·组织学习·终生学习·水平型组织·跨职能团队·虚拟团队·虚拟组织·流程价值分析·组织再造·工作与生活的均衡·战略人力资源规划·绩效与奖励·备选工作安排·沟通障碍·冲突管理·谈判·团队精神·创新·知识管理·变革领导。

章节设计

提 要

各章都以一组与主题相关的问题作为开始。这些问题就是学习的目标，并为总结本章的内容提供一个框架。

课文内包含的框图

各章课文中提供的“范例”描述了实践中的例子，以说明多样性、道德与社会责任、企业家精神、以及全球化等主题。在不打断课文内容的前提下，每一个范例都是相关主题的简要解说。

管理者的记事本

在各章的管理者记事本中，简要地列举了一些有所助益的提示——管理行为的“可”与“不可”。这些提示有助于读者将理论运用于实践，帮助读者理解所学习的内容在实践中的意义。

页边词汇解释

在页边用英文将文中以黑体字印刷的术语进行定义，构成了讨论中的关键概念的词汇表。这将页边变成了帮助学习各章相关内容以及准备考试的方便的学习指南。

章末总结

每章末尾的总结是按照各章开头的问题编写的。总结复述了每一个问题，简明地总结了各章节的要点。

www.wily.com/college/schermerhorn

《管理学原理》网站提供如下内容：

- 为学生提供的学习指南，包括各章互动式的自测题和 Powpoint 提纲。
- 互动式自我评估
- 互动式案例
- 教师用资料包括 Powpoint 幻灯片、教师手册、题库及计算机化的题库。

致 谢

《管理学原理》是由责任编辑戴维·基尔，以及约翰·威利父子公司一支杰出的团队发起和完成的。还要特别感谢苏珊·埃尔贝（发行人）、查里迪·罗比（市场营销经理）、凯利·塔瓦雷斯（高级执行编辑）、以及杰西卡·巴特尔特（助理编辑）。下列同事也审阅了书稿并提出了他们的意见和建议：

- 莱尔·考特尼奇，落基山学院
- 泰勒·莫顿，锡拉山学院
- 杰伊·内森，圣约翰学院
- 戈登·兰兹，西伊利诺依大学

谢谢你，每一位在这个项目上做出贡献的人们。

目 录

第一编 背景

第1章 当代管理

新的工作环境

组织是什么

生产率和组织绩效

组织性质的变化

管理者与新工作环境

管理者是什么人

责任与管理绩效

管理工作性质的变化

管理过程

管理职能

管理行为与任务

管理议程表和关系网

管理技巧与才能

面临的挑战

21世纪的工作环境

准备从事管理职业的规则

总 结

第2章 环境、多样性和竞争优势

组织的外部环境

什么是竞争优势

一般环境

特殊环境

内部环境与多样性

包容性与多元文化

多样性对少数民族和妇女的挑战

管理多样性

顾客导向的组织

顾客需要什么

顾客与运营质量

质量与持续改进

信息技术

管理者的信息需求

利用IT的益处

“IT”是如何使组织改变的

知识管理与组织学习

什么是知识管理

什么是学习型组织

总 结

第3章 全球化与国际管理

全球化过程

新欧洲

美 洲

亚洲和环太平洋地区

非 洲

国际商务环境

国际商务的形式

多国公司

全球化经营的复杂性

国际商务中的道德问题

文化与全球多样性

文化的无声语言

价值观与民族文化

理解跨文化的要义

跨文化管理

管理理论是普遍性的吗

全球化组织的学习

总 结

第4章 道德行为和社会责任

什么是道德行为	47	基准化	76
道德行为的不同观点	48	参与和介入	76
道德行为的文化问题	49	专门的计划员的作用	77
工作环境里的道德	50	总 结	77
什么是道德困境	50		
管理者面临的道德问题	51	第6章 战略管理与企业家精神	79
不道德行为的合理化	51	战略和竞争优势	79
影响道德行为的因素	52	战略管理过程	80
保持高水平的道德标准	54	使命、价值与目标	81
道德培训	54	组织资源和能力分析	82
揭 发	55	行业和环境分析	83
道德领导	56	组织运用的战略	84
正式的道德准则	56	战略的层次	85
公司的社会责任	57	不同类型的战略	86
社会责任和经营绩效	57	制定战略	87
行动的社会责任	58	投资组合计划	87
社会责任和法律环境	58	波特的一般战略	88
为何管理者的选择存在差异	59	应急战略	90
总 结	60	战略实施	90
		管理实践和系统	90
第二编 计划与控制		公司治理	91
第5章 计划——设置方向	63	战略领导	91
计划如何运行	63	战略与企业家精神	92
计划的过程	64	企业家是什么样的人	92
计划的好处	65	企业家精神与小型企业的发展	93
计划的类型	67	企业家精神与大型企业	94
短期计划与长期计划	67	总 结	95
战略计划和运营计划	68		
政策和程序	68	第7章 控制——确保成果	97
项目日程和预算	69	控制是如何发挥作用的	97
计划和决策的制定	69	控制过程的步骤	98
决策制定过程	69	有效的控制	99
解决问题的计划	72	控制的类型	100
计划的环境	73	控制战略	101
计划的工具和技术	74	组织控制系统	102
预 测	75	管理过程控制	102
权变计划	75	员工纪律系统	103
情景规划	75	信息和财务控制	103
		运营管理与控制	104

采购控制	104	多元文化公司	128
存货控制	105	符合道德的组织文化	129
质量控制	105	组织设计	129
整合计划与控制	106	科层结构设计	129
什么是目标管理	106	适应型组织设计	131
绩效目标	107	组织设计的权变	131
内部控制与自我管理	107	子系统和工作流程设计	132
总 结	108	subsystem 设计	132
		工作流程	134
		怎样再造核心流程	134
		总 结	135
第三编 组 织			
第8章 组织——创建结构	111	第10章 人力资源系统	137
作为管理职能的组织	111	人力资源管理	137
什么是组织结构	112	反对就业歧视的法律	138
正式和非正式结构	112	当前人力资源管理中的法律问题	140
结构怎样起作用	113	人力资源规划	141
传统的组织结构	113	吸引高素质员工	141
职能型结构	113	招聘过程	142
分部型结构	114	选择过程	143
矩阵型结构	115	开发一支高素质的员工队伍	145
组织结构的发展	116	员工定位	145
团队结构	116	培训和开发	146
网络结构	117	绩效评估	146
无边界组织	118	保持一支高素质的员工队伍	148
现代工作环境中组织的发展趋势	120	职业生涯设计和开发	148
缩短指挥链	120	工作—生活平衡	149
加宽控制幅度	121	留用和去职	149
减少统一指挥	121	工资和福利	149
更多的委托和授权	121	劳资关系	150
分权与集权	122	总 结	151
精简参谋人员	122		
总 结	123		
		第四编 领 导	
第9章 组织文化与设计	125	第11章 领导——鼓舞士气	153
组织文化	125	什么是领导	154
强势文化的作用	126	领导和远见	154
组织文化的要素	126	领导和权力	154
组织文化的发展方向	127	领导与授权	156
领导和组织文化	127		

领导模型和理论	156	员工参与团队	187
领导行为	157	虚拟团队	187
菲德勒的权变理论	157	自我管理工作队	188
赫西—布兰查德的权变领导理论模型	159	团队如何工作	189
豪斯的途径—目标理论	160	团队有效性	190
弗鲁姆—杰戈的领导参与模型	160	团队多样性	191
领导的发展方向	162	团队发展的步骤	191
变革型领导	162	规范和凝聚力	193
情绪智力与领导	163	任务与维系需要	194
性别和领导	164	沟通网络	195
变革时代中领导的基石	165	团队决策	196
“优秀的老式”领导	165	团队怎样决策	196
道德领导	165	团队决策的优点与缺陷	197
总 结	166	群体盲思	197
第12章 激励和工作设计	169	领导与高绩效团队	198
激励与人类需要	170	团队建设过程	198
需要层次理论	170	团队领导的挑战	199
双因素理论	171	总 结	200
需要理论	172	第14章 沟通与人际技能	203
激励的过程理论	172	沟通过程	203
公平理论	172	什么是有效的沟通	204
期望理论	173	沟通障碍	204
目标设置理论	174	知觉与沟通	207
激励的强化理论	175	改进沟通	208
强化策略	176	主动倾听	208
正强化	176	建设性反馈	209
惩 罚	177	公开渠道	209
激励和工作设计	178	利用空间	210
何为好的工作	178	利用技术	210
工作设计的不同选择	179	重视文化和多样化	211
核心特性模型	180	沟通与冲突管理	211
工作安排的选择	181	功能性和非功能性冲突	211
总 结	183	冲突的解决	212
第13章 团队和团队合作	185	冲突管理风格	213
组织中的团队	186	沟通与谈判	214
委员会和任务小组	186	谈判方法	214
跨职能团队	187	原则性谈判的规则	215
		谈判的缺陷	215

总 结	215	最后的建议：变革与职业准备	231
第15章 变革领导与压力	217	总 结	231
学习型组织与创新	217	附 录	
创新的性质	218	管理的历史基础	233
创新型组织的特点	218	古典理论	233
变革领导	220	科学管理	233
变革的力量与目标	220	行政管理原则	234
有计划变革的步骤	221	科层结构组织	235
变革的战略	222	人力资源理论	236
对变革的抵制	224	霍桑实验	236
技术变革	225	人际关系运动	238
组织发展	226	麦格雷戈的X理论和Y理论	238
组织发展的目标与过程	226	现代管理理论	239
组织发展干预	227	系统思维	239
压 力	228	权变思维	239
压力的来源	228	注 释	241
压力的后果	229		
压力管理战略	230		

当代管理

提 要

第1章思考题

- ◎ 工作环境在怎样变化?
- ◎ 管理者是什么人以及他们都做些什么?
- ◎ 管理过程是什么?
- ◎ 管理面临什么挑战?

现在是21世纪,在新的工作环境中,需求和机会在不断地改变,每一个人都必须去应对和适应这个急剧变化的社会。我们需要不断学习和提高效率,摒弃墨守成规和骄傲自满。这就是流行杂志《高速公司》(*Fast Company*)的基调之所在,其目标就是成为一本“企业革命的手册”。就在这个难于理解的新工作世界正在迅速形成的时代,《高速公司》为正在自己的职业生涯中寻求成功的人们指明了理解这一切的重要性——组织在变化,工作的性质在变化,创新和技术推动着全球经济,甚至成功的概念(无论是个人的还是组织的成功)也在演变。编者认为,这些发展变化影响着我们所有的人,使得“空前的机遇和空前的不确定性”并存。¹

在这个挑战不断的年代,必须知道一个你必需知道的信息——聪明的人和聪明的组织创造他们自己的未来!我们生活和工作在一个充满挑战的环境中,这个环境里既有巨大的机会,也有戏剧性的不确定性。个人和组织的成功必然依赖于一个正在革新的工作环境,这个工作环境的特点包括参与、授权、包容、团队精神、灵活性、自我管理等等。必须从灵活性、自由意志、技能组合、企业家精神以及继续学习和个人发展等方面对职业进行重新定义。与之相伴的是组织以及推动组织运行的人们对更高绩效的不断要求。今天,社会需要从所有的社会机构——并且从我们这里——得到的是最好的东西,此外别无他求。

所有组织的领导者都知道,要在充满挑战的时代获得成功,就需要对道德行为、运行效率、技术运用、产品质量以及顾客满意等做出特别的承诺。他们也懂得,必须依靠在绩效标准方面的不断超越,才能建立起组织的信誉。这包括创

新、员工发展、社会责任以及提高盈利能力和投资价值的措施。正如拉尔夫·拉森 (Ralph S. Larsen) 在担任强生公司首席执行官时曾经说过的：“名誉反映的是你在大量日常琐事上所表现的行为。你管理自己名誉的方法就是每天都要思考并且争取去做正确的事。”²

新的工作环境

当杰克·韦尔奇领导通用电气这家拥有275 000多名员工、在100多个国家开展业务的跨国公司时，他是用类似于经营一家当地杂货店的方式进行管理的。按照韦尔奇的说法：“如果顾客得不到满意，如果货物在变质，如果货架不合适，或者，如果定价不合理，那都是一回事。你管理一家大公司，也像经营一个小企业一样。你不要拖延以致事情无果而终。”韦尔奇认识到，成功源自人们的聪明才智。“我们必须让组织里的每一个人都参与，”他说：“如果你在这一点上做得正确，最好的主意就会传达到最高领导层。”³

人——其所知、所学、所为——是组织绩效最根本的基础。他们表现为智力资本，即创造长期成功所必不可少的才能、知识和经验。⁴ 新工作环境最为奇妙之处，也许是它能够将许多人、有时甚至是成千上万人的能力结合起来，获得独特、显著和高绩效的成果。

组织是什么

An **organization** is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose.

从大公司到政府部门再到社区便利店，这些组织 (organization) 都是为了实现共同目的而一起工作的人的集合。这样，组织成员可以完成任何人独自行动所远远不能完成的任务。任何一个组织的目的都是生产产品和/或服务，以满足其顾客的需要。组织向社会做出贡献的能力，证明了其存在的正当性。的确，越来

范 例

WWW.HERMANMILLER.COM

赫尔曼·米勒 (Herman Miller) 公司是一家以人为本、具有创新精神的家具厂商，是信誉卓著、久负盛名的企业之一。尊重员工的才智和权利，是公司的成功经验。公司的核心价值包含在以下表述之中：“作为一家公司，最重要的资产是我们员工的天赋、才智和能力……作为一家公司，我们投资于人力资源开发，就是投资于我们自己的前途。”管理者定期就公司的利润和生产率向员工汇报。他们提出了一份特别的激励计划，使员工分享因生产率提高而带来的财务收益。公司前任首席执行官马克斯·德普雷 (Max DePree) 是一位受人尊敬的、领导学方面的撰稿人，他说：“在赫尔曼·米勒公司，我们讨论成功与优异的区别。成功是以适当的方式实现目标——优异是发挥你的潜力。”⁵

越来越多的人认为,将组织的目的与“高质量产品”和“顾客满意”联系起来,是组织的力量和竞争优势之源。例如,Medtronics是一家位于美国明尼苏达州的大型医药公司,这家公司要求员工重视创新,重视对公司简明扼要的宗旨——帮助病人好转——的承诺。Medtronics的企业目的清楚地指向公司全体员工共同的目标——增进使用公司产品的人的健康和福利。

还有一点认识也是非常有益的,在一个将资源投入转化为以制成品或者服务为形式的产品产出的持续过程中,组织是与其环境相互作用的**开放系统** (open system)。如图1.1所示,由于外部环境既是资源的来源,又是顾客反馈的来源,所以,它对组织的运营活动和成果有着重要的影响。来自环境的反馈会告诉一个组织:它在满足顾客和社会的普遍需要方面做得如何。从长期来看,如果顾客不购买或者不使用组织的产品,这个组织将没有钱采购业务的长期经营所需要的资源。从这个意义上说,顾客确实处于至高无上的支配地位。任何组织最终都必须经过市场的检验。一旦有人使用一件产品,问题就会是:他们还会再这样做吗?他们会建议其他人也这样做吗?

An **open system** transforms resource inputs from the environment into product outputs.

生产率 and 组织绩效

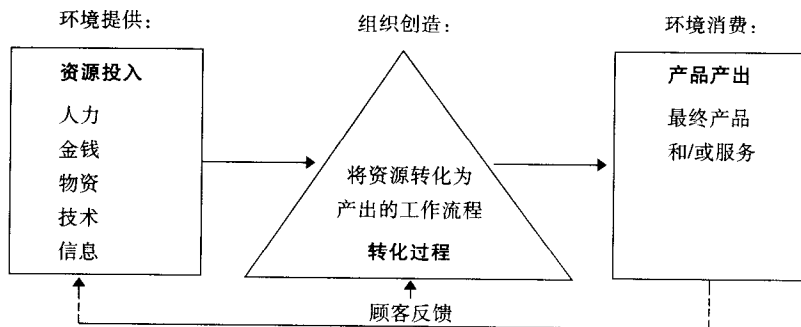
经营良好的组织能够有效地利用其资源,并且能够很好地服务于顾客。关于这一点,价值增值是一个非常重要的概念。如果能够通过经营使最初投入的资源价值增值,那么,(1)一个商业组织就可以赢得利润——这就是说,以高于生产成本的价格销售产品(例如,快餐店的食物);或者,(2)一个非营利组织就能够增加社会福利,即提供的公共服务的价值高于其成本(例如,社区的消防服务)。为了实现这些目标,必须以适当的方式有效地利用一个组织的全部资源,并且在适当的时机以最低的成本创造高质量的产品。这可以用**生产率** (productivity) 来衡量,即考虑到资源的使用所获得的工作绩效的数量和质量。图1.2描述了高生产率经营绩效的两个方面——效果和效率。

Productivity is the quantity and quality of work performance, with resource utilization taken into account.

Performance effectiveness is an output measure of task or goal accomplishment.

经营效果 (performance effectiveness) 用来衡量经营的产出或者目标的完成的指标。它与最终顾客服务和满意有直接联系。例如,如果你在一家电子计算机企

作为开放系统的组织 图 1.1



Performance efficiency
is a measure of the resource
cost associated with goal
accomplishment.

Total quality management (TQM) is managing with commitment to continuous improvement, product quality, and meeting customer needs.

业的制造部门工作，经营效果可能意味着你每天在键盘装配的数量和质量方面所完成的生产目标。你这样做的结果，使得整个公司得以维持其生产进度，并且能够以及时交付的高质量产品来满足顾客需要。

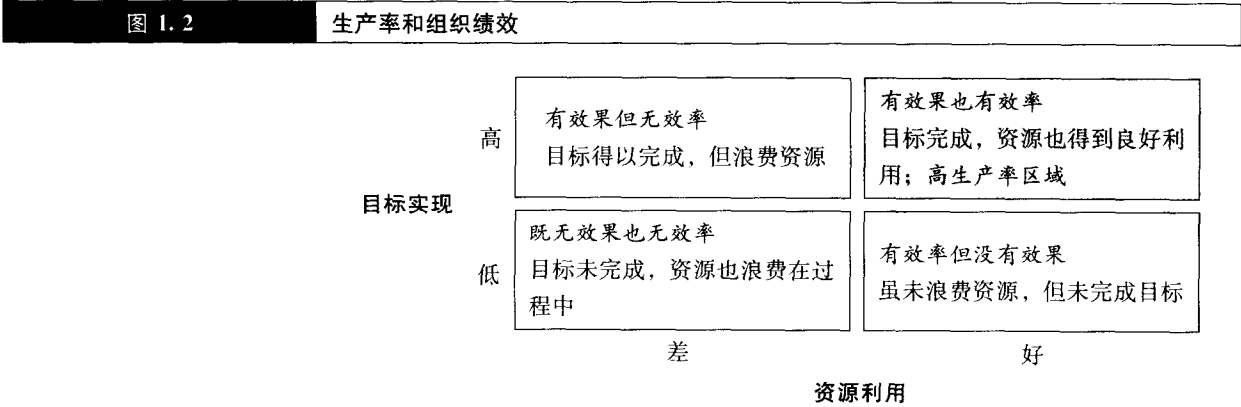
经营效率 (performance efficiency) 是用来衡量与完成的任务有关的资源成本的指标。它也是一个衡量与消耗的投入相比较所实现的产出的指标。劳动力成本是一个常用的衡量效率的指标。其他指标还包括设备利用率、设施维护以及资本投资的收益等。就这个装配电子计算机的例子来说，以最低的原料和人力成本完成工作时的生产效率最高。如果你一天生产的电子计算机键盘低于你的生产水平，那么就会使组织的经营没有效率。类似地，差错造成的劣质产品或原材料的浪费也是低效率，也会导致这个组织的成本上升。

组织性质的变化

也许质量问题是当今生产率问题中最重要的问题。确实，当代消费者出现了许多重大的变化——他们在不懈地追求高质量的产品和服务。不能确保质量，或者不能倾听消费者呼声的组织，将会在激烈竞争的环境中挣扎。**全面质量管理 (total quality management, 简称为TQM)** 意味着整个组织承诺不断改进质量，并全面满足消费者的需要。质量的承诺被看做是杰出组织的一个特点。

虽然强调质量和顾客服务不断将组织推向新的方向，但同时也存在着其他的变化。本书从一开始就指出，积极进取的组织不断表现出与过去的传统不同的特点，而认识到这一点是非常重要的。积极变革的组织具有以下特别的倾向：⁶

- 先进的技术：随着每一次电子计算机和信息技术的新的进步，新的机遇总是不断产生；他们总是不断地改变组织运作的方式和人们工作的方式。
- 放松命令与控制：传统的等级式结构中，老板们总是要求“照我说的做”。在今天的竞争环境中，这种做法被证明是过于迟钝、保守，成本过高的。
- 注重速度：今天，一切都在加速运转；在商务活动中，将产品最先推向



市场的人 would 最先占有优势；并且，在任何组织中，都希望工作做得又好又准时。

- 采用网络：网络化的企业可以适应内部各部门以及与外部的合作伙伴、分包商、供应商和客户之间大量的实时通信和协调的需要。
- 授权：新经济的需要导致工作配置中高度的参与性，将全体成员的知识、经验和承诺集合在一起。
- 员工的新期望：新一代员工更不能容忍官僚主义、更具非正式性、更注重工作成就而非身份或者资历。
- 关注职业生涯的平衡：由于社会越来越复杂，员工正促使企业更多地关注经常发生冲突的工作需要和个人事务之间的平衡问题。

管理者与新工作环境

本书是一部关于在我们新的、激动人心的、要求越来越高的工作环境中工作的管理者和员工的著作。**管理者** (manager) 是组织中对其他人的工作绩效提供支持并承担责任的人。管理者工作在不同的岗位上（如监工、领班、部门负责人、行政官员、副总裁等等），他们动用人员和资源来完成组织及其下属部门的工作任务。无论是在领班一级还是在高层经理一级，当我们讨论管理者时，总是集中于探讨共同的管理职责——确保通过许多人的努力，以实现较高的工作绩效。工作绩效的实现正是通过**管理** (management) ——计划、组织、领导以及控制资源的使用，以实现工作目标的过程。从这个意义上来说，正如管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 所说的，当一位管理者是最重要的工作：

“没有什么工作会比管理者的工作对我们的社会更为重要的了。正是管理者决定我们的社会机构能否为我们提供有效的服务，或者他们是否浪费我们的才能和资源。”⁷

A **manager** is a person who supports and is responsible for the work performance of one or more other persons.

Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals.

管理者是什么人

在传统的金字塔组织结构中，**高层管理者** (top manager)，例如强生公司的首席执行官或者世界野生动物基金会 (World Wildlife Foundation) 的理事长，他们都需要确保其组织实现自己的目标。这一层次常见的职衔有首席执行官、首席运营官、总裁以及副总裁等。这些高级管理者或者行政官员对整个组织或组织的主要绩效负责。他们特别关注外部环境，对潜在的长期问题和机会保持高度的警觉，以求用适当的方式来进行处理。最好的高层管理者是面向未来的战略思想家，能够在具有高度竞争性和不确定性的环境中做出正确的决策。

中层管理者 (middle manager) 负责相对较大的部门或者由若干较小的单位构成的部门。例如，医院里的门诊部主任，大学里的学院院长以及企业中的事业部经理、工厂经理、销售部经理等，都是中层管理者。他们对高层管理者负责，遵

Top managers are responsible for the performance of the organization as a whole or of one of its major parts.

Middle managers report to top managers and oversee the work of large departments or divisions.