

工商管理经典译丛·简明系列

MANAGEMENT
管理学

(第8版)

约翰·R·舍默霍恩 (John R. Schermerhorn) 著 周阳 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



中国人民大学出版社



BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛·简明系列



工商管理
经典译丛

MANAGEMENT 管理学

(第8版)

约翰·R·舍默霍恩 (John R. Schermerhorn)

著

周阳

译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学: 第 8 版/舍默霍恩著; 周阳译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 9
(工商管理经典译丛·简明系列)
ISBN 978-7-300-14220-3

I. ①管… II. ①舍… ②周… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 179015 号

Management, 8th edition by John R. Schermerhorn, Jr.
ISBN: 0-471-45476-1

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.
All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons Inc.

Simplified version © 2011 by China Renmin University Press.

工商管理经典译丛·简明系列

管理学 (第 8 版)

约翰·R·舍默霍恩 著

周 阳 译

Guanlixue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

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 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 张 25.75 插页 1

印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

字 数 607 000

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·简明系列》 出版说明

中国人民大学出版社长期致力于经济管理类优秀教材的引进和出版工作。20世纪90年代中期，中国人民大学出版社开业界之先河，组织策划了两套精品丛书——《经济科学译丛》和《工商管理经典译丛》，在国内产生了极大的社会影响。其中，《工商管理经典译丛》是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，收录的都是国际权威作者的经典版本，一经推出，便受到国内管理学界和企业界的普遍欢迎和一致好评，并被许多高等院校选为教材。

在《工商管理经典译丛》的后续跟进和完善过程中，我们注意到，由于国外经济管理类教材具有自己的独特体系和教学模式，通常篇幅较大，内容较多，形式也较多样，有益于读者全面的学习，但对于课时有限的教学来说并不完全适合。于是，我们又精心遴选了一些篇幅相对较小、内容简明实用的教材。这些教材在编写形式上，通常以案例开始，引出本章学习要点，章后配有思考练习题，便于教学；同时，与国外许多经典教材一样，这些书大都配有丰富的教学辅助资料，教师在使用时非常方便。而且，这套丛书体系简明，实用性强，也可用作企业培训教材。此外，对这套丛书中的部分教材，我们还会同时出版其英文影印版或英文改编版，便于读者对照阅读，并可满足国内双语教学的实际需要。

本套丛书的选择，得到了国内许多院校教师、专家、从业人员的帮助，很多书的选定得益于他们的推荐和认定，在此深表谢意。我们希望搭建起这样一个平台，更好地服务于各领域的读者，把最新的管理图书引入国内，将各种管理思想展现给读者，以推动我国管理教育教学、科研及实践的更快发展。

中国人民大学出版社

前言

当今的管理就像彩色拼图一样多姿多彩。我们生活在这样一个文化多元化、全球化和显著变化的时代，新的工作场所如同彩色拼图一样给大家提供了动态的颜色、形式和印象的组合。没有一个时代能像今天这样拥有如此丰富的机会和激动人心的未来。

本书体系结构

现在的学生是未来的领导者和管理者，他们是 21 世纪的希望。随着时间的推移，人们的工作场所将与现在有很大差异，教学环境也会发生翻天覆地的变化。在通往未来的道路上，管理教育者必须充满自信地推动着学生前行。新的价值观和管理方法不断涌现，工作和组织的本质正在改变，信息时代不仅与我们同在，而且正在改变我们的生活。

本书正是基于此意义作出改变的。我们以高度的责任感对第 8 版进行了广泛的修订，以帮助学生在当今复杂的环境中学习。本书建立在以下四个具有建设性的平衡基础之上，这四个平衡对于商科和管理类的高等教育来说非常重要。

- 研究洞察力与塑造性教育的平衡。作为教育者，我们必须有选择地向学生介绍理论和概念。我们不能在一门课中囊括所有的知识，而是应该作出正确的选择，为学生的终身学习奠定尽可能坚实的基础。

- 管理理论与管理实践的平衡。作为教育者，我们必须理解学生想要将其平时阅读的书籍中的知识运用到现实生活中的迫切需要。因此，我们必须不断地列举能引起他们注意和兴趣，并得到其认可的例子。

- 理解现实与认识未来可能性的平衡。作为教育者，我们必须持续地探究现实管理世界的发展趋势，并且为学生挑选和呈现合适的材料。这些材料最好既能引导学生朝正确的方向前进，又能帮助他们树立解决问题所需的信心和自尊。

- 能做的事和仅仅因为正确而要做的事的平衡。作为教育者，我们对学生起着示范和榜样的作用，因此，我们必须在管理道德以及企业社会责任方面表现出正确的立场。同时，在管理实践中我们必须小心谨慎，避免因偶然出现的事件而违背我们通常所倡导的积极行动和勇于承担责任的原则。

现在的学生比过去任何时候都更迫切需要他人来为其指明方向，提出建议。他们需要信息并对信息进行有效利用，同时也需要充分的材料并对材料进行整合和阐述。因此，我们的教学方法和教学材料应该涵盖以上方面的所有知识，甚至更多。撰写本书的目的就是将这样一种学习材料传递给读者，从而满足上面提到的学习要求。《管理学（第 8 版）》及其支持网

站是我对学生们未来职业生涯的一点贡献。

本书特色

《管理学(第8版)》主要介绍了适用于当代工作环境的管理学基本原理,书中的主题都是经过精心挑选,并且符合国际商学院联合会(AACSB)审定标准的,具备适应不同课程设计和不同规模班级要求的灵活性。此外,你在这个新版本中看到许多新东西。除了对核心材料的更新之外,本书在构架、内容和设计上都进行了相应的调整,以反映当前管理理论和实践的主题和发展。

本书构架

本书由五个部分组成,每个部分的主题都与当今的组织机构相关联。这五个部分包括:(1)管理的简介;(2)管理的背景环境;(3)任务;(4)组织;(5)领导。

● 第1部分:管理的简介——主要介绍谁是管理者,管理者做什么,令人激动的新工作环境,管理的过去和现在,以及管理的道德和社会责任。

● 第2部分:管理的背景环境——主要从竞争、多样性、组织文化、全球化、跨文化管理以及创业与小企业等方面探讨现代管理的背景环境。

● 第3部分:任务——主要讲述管理者如何运用信息、信息技术和决策来解决计划与控制以及战略管理过程中出现的问题。

● 第4部分:组织——回顾组织结构、组织设计的偶然性和备选方案、系统和工作过程方面的传统理论以及新发展。

● 第5部分:领导——介绍领导理论、个人行为表现、团队与团队合作、沟通与人际交往技能以及变革领导等理论的主要模型和当前的学术观点。

内 容

除了道德伦理、多样性、竞争优势、质量、全球化以及授权等核心主题外,第8版在内容上有所拓宽,特别增添了以下主题的相关内容:

· 智力资本 · 多元文化组织 · 种族中心主义 · 文化相对主义 · 战略领导 · 竞争优势 · 自我管理 · 危机管理 · 变革领导 · 客户关系管理 · 电子商务 · 创业 · 学习型组织 · 情商 · 横向组织 · 跨职能团队 · 虚拟团队 · 职业准备 · 虚拟组织 · 再造工程 · 工作—生活平衡 · 战略性人力资源计划 · 无边界组织 · 业绩报酬 · 个性 · 工作压力 · 可选择的工作安排 · 跨文化交流 · 冲突管理 · 谈判 · 团队协作 · 创新过程

章节特色

本书的一个最显著的特点是运用整合的学习模型来指导学生阅读以及备考。请看下面的章节特点:

课前计划——

● 重要的学习问题。

正文——

- 学习预览形象地提供章节指南；
- 有关时事问题的案例；
- 提供实用的指导及建议的管理者便笺；
- 介绍章节案例的案例分析。

章末学习指南——

- 各章学习问题小结与学习预览相呼应；
- 包括单项选择题、简答题和应用题的“自测题”。

学生网站

为方便课堂应用和远程教学，我们建立了一个内容丰富的学生网站来辅助《管理学（第8版）》。您可以登录 www.wiley.com/college/schermerhorn，这个网站上包括了下列特别为学生准备的学习资源：

- 文本和辅助图表的 PowerPoint 版资源下载；
- 穿插在章节之中的网络版教学实例；
- 互动的网络版案例；
- 互动的网络版自我评估；
- 学生在线学习指导，包括 PowerPoint 版的各章小结以及各章配套的自测题。

教师支持

本书附带了丰富的资源支持，以帮助教师创造一个激发学生学习动机和学习热情的环境。

- 完整的教师资源使用指南——该指南中包括辅助的教学理念、课程发展建议、实例作业、章节要点、学习目标、讲稿大纲、课堂练习、讲稿注释、章后问题的答案、使用案例的技巧等。

- 本书作者的教学示例——我们通过独特的网络资源向读者提供本书作者的个人授课材料，主要包括一些幻灯片，以帮助教师更快地投入教学活动。

- 内容丰富的测试题库——题库中的内容是最新的。题库中的问题按照教学纲要、页码以及问题类型分为不同的种类。整个测试题库也制作成了计算机版本，该版本由布朗斯通研究小组创作，可以在运行微软程序的计算机（或其他兼容机）上使用。

- 视频库——视频库中包括来自《晚间商业报道》（Nightly Business Report）的视频精选集，这些补充的视频素材对于综合化的案例也同样适用。

- Web CT 电子教学平台和 Blackboard 数位教学平台的支持。

目 录



第 1 章 新型动态的工作环境	(1)
1.1 新经济时代的工作	(3)
1.2 新工作环境下的组织	(7)
1.3 新工作环境下的管理者	(11)
1.4 管理过程	(15)
1.5 学习如何管理	(18)
第 2 章 管理——从过去到现在	(24)
2.1 古典管理理论	(26)
2.2 行为管理理论	(29)
2.3 管理的定量方法	(34)
2.4 现代管理方法	(34)
2.5 管理主题的演进	(36)
第 3 章 道德行为与社会责任	(42)
3.1 什么是道德行为	(44)
3.2 工作场所中的道德规范	(47)
3.3 保持较高的道德标准	(51)
3.4 企业社会责任	(53)
3.5 组织和社会	(57)
第 4 章 环境、组织文化及其多样性	(62)
4.1 环境和竞争优势	(63)
4.2 客户驱动型组织	(67)
4.3 质量驱动型组织	(69)
4.4 组织文化	(71)
4.5 多元文化组织与多样性	(74)
第 5 章 管理的全球视角	(82)
5.1 国际管理与全球化	(84)
5.2 国际企业面临的挑战	(87)
5.3 多国公司	(91)
5.4 文化与全球多元化	(93)
5.5 跨文化管理	(98)

第 6 章 创业与小企业	(105)
6.1 创业的本质	(106)
6.2 创业与小企业	(110)
6.3 新企业的创办	(114)
6.4 创业与企业发展	(118)
第 7 章 信息与决策	(123)
7.1 信息技术和变化中的工作环境	(124)
7.2 信息与管理过程	(127)
7.3 信息与管理决策	(130)
7.4 决策过程	(134)
7.5 管理决策制定中的问题	(138)
第 8 章 计划与控制	(144)
8.1 管理者怎样和为什么制定计划	(145)
8.2 管理者使用的计划类型	(149)
8.3 计划制定的工具与技术	(151)
8.4 控制过程	(153)
8.5 组织控制系统	(158)
第 9 章 战略管理	(166)
9.1 战略竞争力	(167)
9.2 战略管理过程	(169)
9.3 组织所使用的战略	(174)
9.4 战略制定	(178)
9.5 战略执行	(182)
第 10 章 组 织	(187)
10.1 将组织作为一项管理职能	(189)
10.2 传统组织结构	(190)
10.3 组织结构的发展方向	(195)
10.4 组织的发展趋势与实践	(199)
第 11 章 组织设计和工作流程	(206)
11.1 组织设计的要素	(208)
11.2 组织设计的权变因素	(212)
11.3 subsystem设计与整合	(215)
11.4 工作流程设计	(217)
第 12 章 人力资源管理	(222)
12.1 为什么人是至关重要的	(224)
12.2 人力资源管理	(225)
12.3 吸引优质劳动力	(228)
12.4 开发优质劳动力	(233)

12.5	保留优质劳动力	(236)
第13章	领 导	(243)
13.1	领导的本质	(244)
13.2	领导特征与行为	(249)
13.3	领导权变理论	(251)
13.4	变革型领导	(256)
13.5	领导理论发展的新问题	(257)
第14章	激励：理论与实践	(263)
14.1	什么是激励	(265)
14.2	内容型激励理论	(266)
14.3	过程型激励理论	(270)
14.4	激励强化理论	(274)
14.5	新工作场所中的激励	(277)
第15章	个人行为与绩效	(283)
15.1	理解工作中的人们	(284)
15.2	工作态度和行为	(289)
15.3	工作设计的选择	(292)
15.4	工作丰富化的方向	(293)
15.5	可选择的工作安排	(296)
第16章	团队与团队合作	(302)
16.1	组织中的团队	(304)
16.2	团队运用的趋势	(306)
16.3	团队动力	(310)
16.4	团队决策	(316)
16.5	领导高绩效团队	(320)
第17章	沟通与人际关系技能	(325)
17.1	沟通过程	(327)
17.2	沟通的改善	(331)
17.3	知觉过程	(336)
17.4	冲突	(338)
17.5	谈判	(341)
第18章	变革领导	(347)
18.1	战略领导和创新	(349)
18.2	组织变革	(352)
18.3	领导计划性变革	(355)
18.4	组织发展	(361)
18.5	压力和压力管理	(364)
术语表		(370)
自测题答案		(389)

第1章

新型动态的工作环境

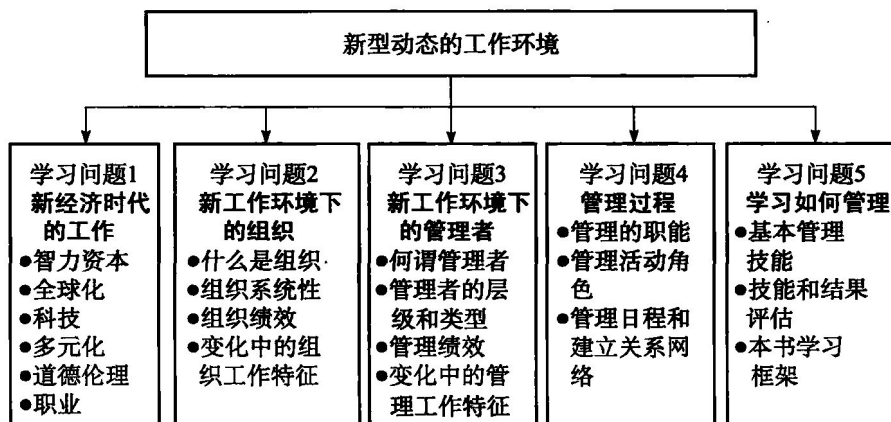
✂ 学习问题

读完本章后，你应该能回答以下问题：

- 在新经济时代，工作将面临哪些挑战？
- 新工作环境中的组织特征是什么？
- 谁是管理者，他们做哪些工作？
- 什么是管理过程？
- 如何学习基本的管理技巧和能力？

✂ 学习预览

巨兽公司（Monster.com）是一家富有创造力的公司，它卓越的领导艺术使其紧跟时代的变革。本章的目的是向你介绍管理者和管理，使你认识到管理是这些高绩效组织在新的动态环境下生存的基石。在阅读本章的同时，请牢记这一目的，在以下的主要方面一步一步地检查你的学习进程。



巨兽公司：聪明的人创造自己的未来

作为全球领先的在线求职网站，巨兽公司提供了越来越多的领域可使用的在线职业服务。公司创始人杰夫·泰勒 (Jeff Taylor) 这样描述公司的诞生：“我每天早上4点钟醒来，然后在床边的便笺纸上写下一个创意。我当时有一个梦想，就是建立一个名为‘巨兽’的电子公告板，这便成了公司最初的名字。每天起床后，我会去一家咖啡店，从早上5点30分一直待到上午10点钟，为今天的巨兽公司网站写出了用户使用界面。”

Media Metrix 公司称巨兽公司是求职者的首选站点，并且是互联网上访问量最大的网站之一。巨兽公司拥有3600万个用户，求职者可以搜索公司提供的80万条工作信息，有时一个月的搜索量可以达到1.75亿次。他们也可以通过巨兽公司获得

面试建议、公司报告甚至公司搬迁的提示。

巨兽公司自称是一个“终身的职业网站”，从刚毕业的大学生到成熟的管理者，巨兽公司都一路相随为其提供服务。

巨兽公司没有沾沾自喜，也没有满足于已取得的成就，而是随着市场的发展而求变。Monster.com 提供服务于职业发展需要的职业建议，Monstermoving.com 则在计划重新定位方面提供帮助。巨兽公司的用户除了可以搜索到美国本土公司外，还可以搜索到海外20个国家的公司，遍及法国、德国、新加坡、澳大利亚及其他国家。

总部设在马萨诸塞州梅纳德的巨兽公司，是TMP World wide Inc. 公司旗下的企业。TMP 公司是世界上最大的检索与甄选代理机构之一，其客户包括几乎所有的《财富》500强企业。^[1]

21世纪给我们带来了新型的工作环境，每个人都必须适应这个需求与机遇不断变化的快节奏社会。不断学习、迅速进步才能适应形势；一成不变、沾沾自喜就会被淘汰。这个社会中的组织也在快速地变化着，工作本身也不例外。全球化的经济是由创新和科技所驱动的。随着职业呈现出新的特征，以及组织向满足客户的新需求转变，成功的概念对于个人和组织而言也在不断变化。《快速公司》(Fast Company) 杂志的编辑表示，这些发展影响着所有人，给我们带来了“空前的机遇与不确定性”。在这个充满挑战的时代，我们必须知道，只有精明的个人与组织才能创造出自己的未来。^[2]

在追寻未来的过程中，优秀的雇主在重视人才方面达成了共识。他们为员工提供支持性的工作环境、可观的工作报酬，并对员工的工作与生活平衡予以尊重，以促使员工的才能得到充分的发挥。举例来说，在优秀公司工作往往受益无穷，员工享有弹性的工作安排、在职儿童保育、在职医疗保健、合伙人福利，也有机会得到利润分红、现金奖励及有竞争力的薪酬。总而言之，优秀的雇主不仅善于吸引和留住优秀的员工，而且能为他们提供好的工作环境，重视其工作才能的发挥。

通过对优秀企业的研究，管理学者查尔斯·奥赖利和杰弗里·普费弗 (Charles O'Reilly and Jeffrey Pfeffer) 认为，这些企业之所以能够成功，是因为它们比竞争对手更能促使员工创造出更多的财富。它们不仅为员工提供优越的工作环境，而且想方设法使每个员工的产能最大化，因此这些企业最终打赢了人才战。^[3]

* 因篇幅所限，所有的注释放在中国人民大学出版社工商管理出版分社的网站上，读者可登录 www.rdjg.com.cn 阅读或下载。——译者注

从很大程度上讲，这就是本书和其他管理学课程所涉及的内容，其目的是向你介绍管理的概念、主题和说明，也就是说，在现在高效的工作环境中，将职业成就和组织的领导与管理相联系。为了做好长期准备以与他人一道共同完成伟大事业，你应该使自己的管理学知识尽可能渊博。

1.1 新经济时代的工作

我们如今生活在一个充满挑战性机遇与大量不确定性的新经济时代。^[4] 新经济时代是网络经济时代，生活在其中的个人、机构乃至国家都越来越多地受到互联网和不断发展的信息技术的影响。^[5] 本章开篇提到的巨兽公司仅仅是其中一个关于互联网及其强大的联络功能如何改变我们生活的例子。新经济时代是全球化的，在此过程中，世界各国及其经济日渐相互依存。新经济时代也是知识驱动的，成功只有在不断创新的环境中和人力资本的潜能得到完全释放的条件下才能实现。由此可见，“尊重”、“参与”、“授权”、“包含”、“团队”、“自我管理”等已成为这个时代的主题。

毋庸置疑，新经济时代同时也是绩效驱动的。在新经济时代下，组织及其成员的期望都非常高。在一个要求不亚于最优的社会里，所有的组织都必须获得成功。人们期望组织能够持续不断地在业绩（包括伦理、社会责任、创新性、员工个人发展等方面）与更多传统的关于盈利性和投资价值的衡量标准中表现优异。如果组织没有达到这些要求，客户、投资者、员工很快就会让它明白后果。对个人而言，他们得不到长期就业的保障，因为就业和再就业都是通过自身绩效表现来获得的。“弹性”、“自由选择权”、“技能组合”和“创业”等词语被用来重新定义职业。今天，只有创新、自律和持续的学习才能使你保持对自身职业命运的掌控，而明天的挑战可能会更加严峻。

未来的挑战究竟是什么？

1.1.1 智力资本

在各地创新组织所设定并实施的标准路线中，通往未来的动态路径是显而易见的。作为一个极富创新性的家具设计制造商，赫尔曼·米勒公司（Herman Miller）将尊重员工视为公认的准则。公司的核心价值表述为：“作为一个企业，我们最大的资产是员工的智慧与才能……作为企业，我们投资于员工，就是投资于我们的未来。”公司前首席执行官马克斯·德普雷（Max DePree）说：“在赫尔曼·米勒公司，我们讨论成功与卓越的区别。成功是用一种好的方法达到目的，卓越则是使你的潜能发挥到极致。”^[6]

这些例子的观点都是显而易见的。人们所认识、了解和共事的人，才是组织绩效的最终基础。他们代表了一种智力资本（intellectual capital），即集体智慧或者能够创造价值的员工的共享知识。^[7] 的确，新型工作环境的独特之处或许就在于它能够把许多人的智慧，有时可能是成千上万人的智慧结合起来，从而创造出非凡的成就。

这是知识型员工（knowledge worker）的新时代。员工的知识是雇主的重要资产，并且构成了整个组织的智力资本。^[8] 如果你希望在新经济时代中获得成功，就

必须主动去攀登个人能力和成就的高峰。哪怕在一个日益复杂和充满挑战的环境中,你也必须成为一个主动学习的人,愿意不断地从实践中学习。

实 践

具有高绩效领导价值观的人

当施乐公司需要变革或退出某项业务时,公司董事会转而寻找了一位经验丰富的内部人员来领导。他们的选择就是安妮·马尔卡希 (Anne Mulcahy), 马尔卡希是一位经验丰富的管理老手, 在 27 年的职业生涯中, 她通过不懈的努力, 终于获得了最高的管理职位。拥有英语和新闻双学位的马尔卡希给这个正在困境中挣扎的公司带来了富有

魅力的、务实的领导风格。她上任后就开始在全球各地飞来飞去, 拜访施乐公司遍布全球的员工。她的目标是提高员工的士气和动力, 使他们重新关注公司未来的经营。作为排名《财富》杂志全球最具影响力的商界女强人第六位的人物, 马尔卡希说: “人们需要感受到参与并受到鼓励, 感到他们正为某些重要的事情作出贡献。”^[9]

1.1.2 全球化

日本管理咨询专家大前研一 (Kenichi Ohmae) 认为, 世界上的商业国界已基本消失。^[10] 至少我们可以说它们正在快速地消失。有谁能自信地说出自己最喜爱的运动鞋产自哪里, 个人电脑的配件又是由哪里制造的? 越来越多的产品都是在一个国家设计, 在另一个国家制造零部件, 然后在第三国进行最后的装配。对于福特、IBM、索尼和其他全球化的企业的高管来说, 在他们的日常商业词汇表中, “海外”这个词并没有实际的意义。他们以全球化的模式运作企业, 无论企业身在何处, 他们都将其与顾客和供应商的距离视为相同的。

这就是全球化 (globalization) 力量的一部分。资源流动、产品市场和商业竞争在世界范围内的相互依赖构成了新经济时代的特点。^[11] 这一过程可以被描述为: 技术进步 (尤其是在通信和交通上的进步)、市场管制放松以及边境开放带来人、资金、货物、服务和信息流动的大量增加。^[12] 在一个全球化的世界里, 通过在旅游、生活、劳动力市场、就业模式以及商业贸易等领域的信息交流, 各个国家的联系以及各国人民的联系日趋紧密。现在, 政府领导人也像企业家担心企业竞争力一样担心国家竞争力。^[13] 世界越来越可能以区域经济体的形式划分格局, 亚洲、北美及拉丁美洲、欧洲将作为世界经济的主要发展区域, 快速发展的非洲也向世人宣告了其经济增长的潜力。就像其他知情的公民一样, 你也有必要了解全球化的作用。

1.1.3 科技

世界经济并不是新技术发展的唯一受益者。谁没有受到过互联网与万维网的影响呢? 不论影响是好是坏, 我们生活在一个科技驱动的世界中, 它越来越多地受到条形码、自动柜员机、电脑促销活动、电子邮件、互联网资源、电子商务等的主导。

从小型零售商店到大型跨国公司, 科技是日常经营中不可缺少的一部分——不

管是盘查库存、完成一项销售交易、预订供应品，还是分析顾客偏好。^[14]当涉及组织内沟通时，地理上的距离已经不再是问题了。人们仅需要敲敲键盘，计算机网络就可以把世界上几乎任何地方的任何人联系在一起。在虚拟空间中，人们不用见面就可以召开会议、存取公共数据、共享信息与文件、制定计划、共同处理问题。随着技术进步的加速与复杂程度的增加，企业对有能力充分应用技术的知识型员工的需求正在增加。我们必须掌握计算机知识，而且要不断地进行更新，以此作为事业成功的基础。

1.1.4 多元化

由赫德森研究所（Hudson Institute）出版的报告《2000年劳动力：21世纪工作与员工》（Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century）一经推出，就在商界、政府决策层及公众中迅速产生了轰动效应。^[15]该报告呼吁应该对以下现象予以重视：美国的劳动人口增加缓慢、进入劳动力市场的年轻员工减少、劳动力平均年龄增大、参加工作的女性增多，以及参加工作的少数族裔及移民的比重增加。而接下来一份关注劳动力多元化主题和趋势的报告《劳动力2020》（Workforce 2020），被认为是“为美国工人、企业、教育者、父母及政府官员敲响的一记警钟”。^[16]

劳动力多元化（workforce diversity）是指劳动力由不同的成员所组成。^[17]这些差异涉及性别、年龄、人种、种族、信仰、性取向及身体的强壮程度等方面。在美国，相关的法律法规（参见第12章）非常严格，法律规定禁止在人力资源管理决策中采用人口统计特征。^[18]如今，不断多元化、具有不同文化背景的劳动力也被视为一种资产，它为企业绩效的提升提供了巨大的机会。^[19]“重视多元化”的组织可以开发出丰富的智力资源，并帮助每个人充分发挥工作潜能。这实际上意味着什么呢？一位咨询专家指出，这意味着“使每一个参与劳动的人都可以最大限度地发挥自己的潜能”。雅芳公司的一位女副总曾指出，管理劳动力多元化的挑战在于：“不断地创造一种环境，在这种环境下每个人都有同等的机会参与、贡献自己的力量，最重要的是提出自己的建议。”^[20]

尽管企业在重视多元化方面不断地取得进步，但工作中依然存在着不平等的情形。卡塔利斯特（Catalyst）是一个关注职业女性的非营利组织，该组织发表的一份报告指出，在《财富》500强企业中，女性员工占比从1995年的8.7%上升到2002年的15.7%，女性首席执行官的数量由1995年的1人增加到6人。^[21]增长幅度的确很大。但女性在美国劳动力中只占47%，这个数字为未来留下了很大的增长空间。以工资收入为标的，男性每收入1美元，女性平均收入86美分，黑人女性收入64美分，西班牙裔女性只能收入52美分。卡塔利斯特还发现，从事管理工作的少数族裔的女性中有66%的人对她们的职业晋升机会不满意。^[22]

关于工作中的种族多元化，《财富》杂志曾经这样总结：“好消息是公司和员工在这方面已有了很多值得一提的进步，但经常没有被提及的是还有多少事情要做，尤其是在多种族的背景下。”^[23]例如，最近的研究显示，当简历送到可能的雇主那里时，那些姓氏看起来是白人（比如布雷特）的求职者收到回应的机会比姓氏看起来像黑人的求职者多50%。^[24]这些内容相同的简历的事实再一次证明，多元化的偏见在很多工作中仍然是一个限制性的因素。^[25]偏见（prejudice）或者说对非白种人

持否定、非理性的看法和态度,是多元化歧视的思想基础。当少数成员应得的组织成员利益被拒绝给予或者被不公平对待时,这种偏见就变成了活生生的歧视(discrimination)。歧视的一种微妙的形式被称为玻璃天花板效应(glass ceiling effect),它是组织中阻隔少数族裔员工和女性员工升迁到一定岗位的隐形障碍和限制。^[26]学者朱迪思·罗森娜(Judith Rosener)认为,组织的损失就是“低估或未充分利用人力资源”。^[27]

1.1.5 道德伦理

你一定记得近年来在商界发生的一系列耸人听闻的道德丑闻——主角有世通公司(WorldCom)、安然公司(Enron)和安达信会计师事务所(Arthur Andersen)等。^[28]本书第3章中把道德伦理定义为:一系列道德行为准则,它为一个人或一个团队的诸项行为规定了什么是“好的”或“正确的”,以及什么是“坏的”或“错误的”。在公司或个人丑闻的背后,有太多的行为值得关注。公司高层的不道德行为及组织的容忍行为使少数人得到了满足,却伤害了其他更多的人——包括公司雇员失去退休储蓄金,利益相关者投资损失,以及顾客和社会由于公司经营恶化而付出代价。

尽管关于道德沦丧的论述很多,但仍有很多正面的案例和原型值得深入研究。你会发现,本书列举的很多个人和组织的例子中都有道德高尚的领导者,而且对他们的人格也毫无争议。新的道德标准开始复苏,要求在公司业务和组织实践中将社会责任置于较高位置,而他们正好适应这种期望的变化。这些期望包括在组织的各个层次上拥有正直的和有道德的领导者,对自然环境的可持续发展与保护,通过产品安全和公平实践保护消费者,以及包括雇工在内的社会各界对人权的保护。^[29]

社会对企业及其他社会机构秉持更高的道德标准进行运作的要求越来越严格。企业必须依法设立由股东选出的代表自己利益的董事会。由一系列不明智的商界的道德沦丧所引发的问题之一就与公司治理的作用有关,公司治理(corporate governance)是指对管理层决策和公司董事会的行为进行积极的监督。很多人争辩道,公司治理在诸如安然和安达信这样的案例中是失败的。然而,如今更强调公司治理。人们期望董事会能使管理层对由其领导的企业所做出的关乎道德的和社会性的行为负责。我们通过强生公司的企业宗旨来思考其道德准则^[30]:

我们既要对我们生活与工作的社区负责,也要对世界各界负责。我们务必成为工作卓越、热心慈善、履行纳税义务的好公民。我们务必促进城市进步、改善市民健康、提升教育质量。我们务必维护好我们优先使用的财产,保护生存环境与自然资源。

职业链接

非营利组织充满机会

“走出家门,去做善事”是志愿者匹配组织(VolunteerMatch)的口号。在该组织的网站上,它将自己描述为“非营利的、提供在线服务的机构,旨在帮助有志于参加志愿服务的人们参与全美社区服务”。在任何人的一生中,值得记忆的并非全部是带薪工

作，也并非所有的工作满意感都来自全职工作。无论是红十字会（Red Cross）、Goodwill Industries 还是其他非营利组织，对我们的社区和社会都是必需的。它们需要志愿

者提供可能的服务。自愿者匹配组织现在已经有超过 100 万名志愿者，正致力于使志愿者掌握能满足非营利组织需要的技能，从而不断地成长。

1.1.6 职业

在新经济时代，工作意义和挑战的改变使得个人更具创新性，自我更新成为当今每天的标志性活动。英国学者查尔斯·汉迪（Charles Handy）认为，爱尔兰三叶草的类比可以用来描述和帮理解这种动态环境中的新型就业模式的特点。^[31]三叶草有三片叶子，每一片都表示一种不同的职业含义。第一片叶子是核心员工，这些全职雇员追求传统的职业道路，他们拥有成功经验和关键技能，在组织中容易升迁并可能被长期雇用。第二片叶子是合同工，他们在组织需要的时候从事特定的任务，按合同获得报酬，而不是长期的工资或薪水。合同工通过给雇主提供技术或服务获取收入，他们在一段时间内可以服务不同的雇主。第三片叶子就是只有在需要的时候才雇用几个小时的临时工，雇主根据经营业绩的好坏来增加或减少临时工的数量。临时性工作有助于训练技能，如果条件允许，临时工也可能成为核心员工。

你应该准备在三叶草的任何一片叶子上取得成功。在 21 世纪，典型的职业不会总是全职工作，并且你不会只为某个大雇主服务。找工作更可能是靠运气或在几个就业机会中作出选择。这就意味着你不仅要随时准备不断地更换工作和雇主，而且你的技能也要可移植并符合就业市场的当前价值。技能不是一旦拥有就不会失去的，你必须时刻小心维护并保持更新。一位职业顾问认为，可以用冲浪运动员来比喻职业目标的实现：“你总是在保持移动，任何时候都可能掉入水中，因此你必须重新把握下一个波浪。”^[32]汉迪主张，你必须保持不断更新的、符合潜在雇主需要的“技能组合”。

1.2 新工作环境下的组织

新的工作环境是一个“互相联系”的世界，信息技术使每个人之间的相互联系成为可能。管理咨询专家汤姆·彼得斯（Tom Peters）是这样描述新工作环境下的组织的^[33]：

今后几年，不论在小公司还是大型集团，我们将与来自全球的未曾谋面的各种合同团队一道工作。每一个项目都将召集一个技能相匹配的新团队……对团队中的每个成员都将从工作是否合格、完成任务的质量和独特性、及时性与投入的热情等方面给予评价。

新工作环境中的组织充满挑战，同时其中的巨大机遇和可能性又使人为之兴奋。无论规模大还是小、是营利性的还是非营利的，这些组织都应该为社会作出实际的、积极的贡献。我们每个人都有义务确保这些组织的行为达到社会期望，并使