

大学英语应用提高阶段专业英语系列教材

教育部推荐使用大学外语类教材

新世纪 理工科英语教程

总主编：程月芳

顾问：Geoff Thompson (英国)

工商管理

学生用书

主 编： 刘晓玲

Business Administration



上海外语教育出版社

本教程由世界银行教育基金资助

Shanghai Foreign Language Education Press

大学英语应用提高阶段专业英语系列教材

教育部推荐使用大学外语类教材

新世纪 理工科英语教程

总主编：程月芳

顾问：Geoff Thompson (英国)

工商管理 学生用书 Business Administration

主 编：刘晓玲

副主编：莫再树

编 者：邓 媛 丁国声 刘晓玲

莫再树 盛 敏 唐 菱

唐轶雯 王志文 张 娴

张小勇

(按汉语拼音排序)

主 审：阳志清



外教社

上海外语教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理 / 刘晓玲主编; 邓媛等编. - 上海: 上海外语教育出版社, 2004

大学英语应用提高阶段专业英语系列教材. 新世纪理

工科英语教程. 学生用书

ISBN 7-81080-859-1

I. 工… II. ①刘…②邓… III. 工商行政管理-

英语-高等学校-教材 IV. H31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 041111 号

新世纪理工科英语教程

总主编 程月芳

顾问 Geoff Thompson (英国)

编委

卜玉坤 (吉林工业大学)

丁国声 (燕山大学)

丁树德 (天津大学)

王亚平 (华东理工大学)

阳志清 (湖南大学)

张树东 (南开大学)

俞可怀 (大连理工大学)

赵亚翘 (大连理工大学)

程月芳 (上海理工大学)

出版发行: 上海外语教育出版社

(上海外国语大学内) 邮编: 200083

电话: 021-85425300 (总机), 35051812 (发行部)

电子邮箱: bookinfo@slep.com.cn

网址: <http://www.slep.com.cn> <http://www.slep.com>

责任编辑: 王冬梅

印刷: 常熟市人民印刷厂

经销: 新华书店上海发行所

开本: 787×960 1/16 印张 24.5 字数 543 千字

版次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印数: 5 000 册

书号: ISBN 7-81080-859-1 / H · 300

定价: 30.00 元

本版图书如有印装质量问题, 可向本社调换

目 录

教学要求	i
Teaching Suggestions	iii

参考译文和练习答案

UNIT ONE	1
参考译文	1
阅读与理解 管理金字塔	1
阅读与实践 管理职能与过程	3
阅读与翻译 管理角色与技能	4
练习答案	6
UNIT TWO	10
参考译文	10
阅读与理解 职务分析	10
阅读与实践 招聘	12
阅读与翻译 甄选	14
练习答案	16
UNIT THREE	19
参考译文	19
阅读与理解 工作绩效评价	19
阅读与实践 培训	21
阅读与翻译 报酬	22
练习答案	24
UNIT FOUR	28
参考译文	28
阅读与理解 组织行为学的历史背景	28

阅读与实践	战略行为:战略管理的驱动力	30
阅读与翻译	商业战略:员工多元化	34
练习答案		35
UNIT FIVE		39
参考译文		39
阅读与理解	管理哲学和组织结构	39
阅读与实践	新技术和组织设计	41
阅读与翻译	组织设计	44
练习答案		46
UNIT SIX		50
参考译文		50
阅读与理解	分析个体差异,留住你最好的人才	50
阅读与实践	个体差异	52
阅读与翻译	现今关于个体差异的争议	54
练习答案		55
UNIT SEVEN		59
参考译文		59
阅读与理解	有成效的总经理们如何处理他们的工作	59
阅读与实践	情景领导	61
阅读与翻译	领导	63
练习答案		65
UNIT EIGHT		69
参考译文		69
阅读与理解	公共关系时代到来	69
阅读与实践	综合营销沟通	70
阅读与翻译	公共关系和网络	72
练习答案		73
UNIT NINE		77
参考译文		77

阅读与理解	社会责任的含义	77
阅读与实践	管理伦理学	79
阅读与翻译	组织在伦理行为中的作用	81
练习答案		83
UNIT TEN		88
参考译文		88
阅读与理解	管理信息系统	88
阅读与实践	管理信息系统的历史回顾	90
阅读与翻译	数据使用周期	91
练习答案		93
UNIT ELEVEN		97
参考译文		97
阅读与理解	控制的重要性及其对组织的贡献	97
阅读与实践	有效控制的特征	99
阅读与翻译	控制的类型	100
练习答案		101
UNIT TWELVE		105
参考译文		105
阅读与理解	需求的决定性因素之一——消费者的品味和偏好	105
阅读与实践	需求法则	106
阅读与翻译	广告对需求的影响	108
练习答案		109
UNIT THIRTEEN		113
参考译文		113
阅读与理解	市场营销管理	113
阅读与实践	市场营销经理	115
阅读与翻译	市场营销组合管理	116
练习答案		118
UNIT FOURTEEN		122

参考译文	122
阅读与理解 国际市场营销	122
阅读与实践 跨国公司	124
阅读与翻译 国际市场营销计划与策略	126
练习答案	128
 UNIT FIFTEEN	 131
参考译文	131
阅读与理解 财务管理	131
阅读与实践 存货管理	134
阅读与翻译 资本成本	136
练习答案	139
 UNIT SIXTEEN	 142
参考译文	142
阅读与理解 资产管理比率	142
阅读与实践 财务分析	144
阅读与翻译 小型企业的财务分析	145
练习答案	147
 UNIT SEVENTEEN	 150
参考译文	150
阅读与理解 资本预算过程	150
阅读与实践 国际资本预算	151
阅读与翻译 资本预算编制中风险分析的非正式方法	153
练习答案	155
 UNIT EIGHTEEN	 158
参考译文	158
阅读与理解 高技术产业的特点	158
阅读与实践 市场营销技巧:高技术公司之关键	160
阅读与翻译 高技术公司战略管理的其他方面	162
练习答案	164
 UNIT NINETEEN	 167

参考译文.....	167
阅读与理解 战略计划.....	167
阅读与实践 目标的类型.....	170
阅读与翻译 深思熟虑的经营目标的特征.....	172
练习答案.....	174
 UNIT TWENTY	 177
参考译文.....	177
阅读与理解 决策的特点.....	177
阅读与实践 决策的过程.....	179
阅读与翻译 个人决策制定.....	181
练习答案.....	183

参考译文和练习答案

UNIT ONE

参考译文

阅读与理解

管理金字塔

在大多数企业里,有三种区别明显却又相互重叠的管理层次,每一层次都要求有不同的管理重心:一线管理、中层管理和上层管理。在图 1.1 中,这些管理层次表示为所谓的管理金字塔的各个层次。

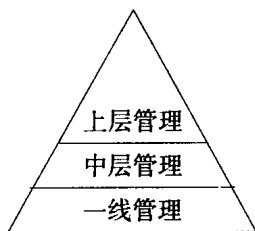


图 1.1 管理金字塔

通过理解各个不同层次的管理活动是如何相互关联的,你可以提高作为经理的工作成效。虽然不同企业用来称呼这三个层次的经理的具体职衔各不相同,通用的名称,如副总裁和管理员,有助于确定不同管理职位的工作内容。

大多数企业的大部分经理都属于一线管理层。他们传统上被称为工头,拥有各种各样的职衔:实验室主管、护士长、处(部)长、科长等。“工头”一词的历史可以追溯到十四世纪,起源于欧洲的行业公会。“在那时候,当人们想要与管理层商谈的时候,总有某个具有成熟判断的人,也许年龄稍大一些,手艺娴熟,能即兴地谈点什么。人们聚在一起时,谈及‘头儿约翰·安德森’;这样他就成了工头;他就是那个出头的人物;因此,他就是一个工头。”

在当今社会,一线管理恰好是他们的职衔所暗示的——管理层与工人接触的前线。正因为如此,他们负责直接管理作业(非管理)人员和资源。正是一线管理者的工作保证了上

层管理者为企业策划的方案由实际生产企业产品和提供服务的员工圆满地完成。一线管理者是惟一不管理其他管理者的人。正是由于这一原因,他们被称为“夹在中间的人”,处于工人和高层管理者之间,犹如处于不得升天的地狱边缘。当今的一线管理者不再是技艺高超人士,正处于一个权力不断削弱却又具有新的重要作用的奇怪时期。一方面,一线管理者的职责受到了工会合同的制约,工会合同明确规定申诉、工作分配变更和聘用与解聘程序。政府的规章,如反歧视法,已经把一线管理者的某些决定权转移到了人力资源经理手中。另一方面,随着一线管理者对复杂的“未来工厂”所负的责任越来越大,他们工作的重要性得到了加强。有些观察人士已经预言,在未来10年,一线管理层的工作变化将超过任何职业。

许多大学毕业生会进入一线管理层。在许多方面,一线管理都是令人兴奋的工作:这儿才是行动的阵地。一线管理者解决问题和做出决策时,立即就会产生反馈,这是报答性的。研究显示一线管理者工作繁忙,经常被打断,且常常必须在不同的工作任务之间来回变换。他们大部分时间花费在与下属讨论与产品质量和工作日程安排有关的事情上。人员安排要求和涉及个人关系的问题也占用了他们很大一部分工作时间。一线管理层显然不是那些神驰九霄做白日梦的人呆的位置。

中层管理者担当着一线管理者之上、顶层管理者之下的角色。典型的中层管理职衔有工厂经理、部门负责人和运营经理。在他们上面,顶层管理者决定一个企业的形式并界定企业总体的性质、目标和方向。在他们下面,一线管理者监控着企业日常任务执行的方式。居于中间的中层管理人员负责整合不同工作小组的活动,以便他们相互之间和谐地运作并更好地应对对他们提出的要求。因而中层管理者管理其他管理者,在顶层管理层和一线管理层之间起着链条的作用。他们在不同的工作小组之间传递信息和材料并协调企业的各项活动。

如同人们可能估计到的那样,大多数中层管理者的工作日是相当忙乱的。作为综合协调人,他们要理解和实施顶层管理者的指令,将信息下达给一线管理层和下层员工并将他们的情况传递上去。这样中层管理者的时间都花费在发出、接受或寻求信息上。他们的许多时间通常花在开会和电话上。在确立目标和指明达到这些目标的方式上他们花的时间最少。从中层管理层的角色来看,这并不奇怪。信息的传送和接收对促进和协调各工作小组的活动是至关重要的。创造实施顶层管理层的计划所必需的条件也是很重要的。

与顶层和一线管理层相比,中层管理层主要担任综合协调人的角色,协调各工作小组的活动。虽然中层管理者的成功并非必然保证其在顶层管理层得到一席之地,中层管理层常被看做未来顶层管理者的首要训练基地。

顶层管理层决定一个企业的形式,并明确其总体特点、任务和方向。他们决定一个企业的目标并完成为达到目标最高层所必须做的一切——从授权新的机构和启动研究开发项目到收购其他企业。顶层管理者的职衔有董事会主席,首席执行官,总裁,执行副总裁,医院主管或国务卿。他们是企业的主要领导。

各种研究显示,顶层管理者受教育程度都很高。《财富》500首席执行官调查表明,98%以上上过大学;63%以上完成学士学位以外的学业;近45%拥有硕士或博士学位。典型的情况是,他们的学位是商学,虽然有些人持有经济学或工程学的学位。来自富裕和中产阶级

家庭经济背景的人比例相同。他们的父亲常常是商界人士或专业人士。典型的顶层经理年龄为 58 岁,并且只在一到两个公司工作过。成功的顶层管理者工作时间很长。大多数人每星期工作 55 小时或更长时间。

阅读与实践

管理职能与过程

个体化的工作模式如今在许多发展中国家依然存在,然而,在较发达的国家,只有相对极少数人沿用这种模式。虽然一些较小规模的农场主及独立经营的木匠仍然独自劳动,但是一般来说劳动比以前通常要复杂得多。诸如波音 747 飞机、电视机及暖气、空调设备之类的产品无法由单个人高效地生产。诸如家庭及办公室供电、有线电视、意外事故保险、货币与房地产国际投资等服务,很少能够由个人单枪匹马地完成。生产现代产品和提供服务的复杂性要求许多人共同努力。一个人很少具备“单干”所需要的资金、知识、能力或其他资源。要实现预期目标,就需要能够将各种人力、物力资源加以有效利用的人才。这些人才就是管理者。因此,可以把管理定义为通过有效利用各种人力、物力资源来实现预期结果的过程。

小型企业主对企业经营的各个方面负责。因此,企业主个人可以雇用雇员、定货、获得银行贷款,或决定举行圣诞晚会。相反,当企业规模发展到拥有许多雇员和股东时,经常难以确定由谁来做出决策和承担各种责任。管理包括实施五种基本职能:制定企业使用资源的计划、企业资源的组织、人事与人力资源管理、领导与人际关系的影响、企业资源的控制。各种职能简要描述如下:

计划是确定企业目标并为实现目标选择未来行为方案的过程。它包括:(1)确定企业目标,(2)创造实现企业目标的环境前提,(3)选择实现目标的行动方案,(4)启动必要的活动将计划付诸行动,(5)对计划产生的成效进行评估。

组织是为实现企业目标而在各个小组及个人之间分配工作并协调其各种活动的过程。组织还包括管理权威的确立。

人事与人力资源管理是为实现企业目标而确保选择、培养与奖励称职的员工的过程。有效的人事与人力资源管理还包括创造一个职工满意的工作环境。

领导与人际关系的影响是引导个人(同辈、上级、下级及非下级)或团体心甘情愿地、和谐地帮助实现企业的过程。

控制是确保有效地实现企业的过程。它包括:(1)制定各项标准,(2)将实际测定的工作绩效与制定的标准进行比较,(3)强化成功之处,纠正不足之处。

不同的管理学者采用不同的术语来描述我们所称的管理职能。例如,一些学者把领导与人际关系的影响称作指导,而另外一些学者将其称为激励。虽然对所选择的用词有不同意见,但是所有的管理学者都认为各种管理职能是相互联系的,而且所有的管理者都履行这些管理职能。各种管理职能共同构成了通常所称的管理过程的一系列相互依赖的活动。

请注意,虽然各种管理职能是并行履行的,但是各种活动的进行仍然遵循某种合乎逻辑的流程。也就是说,一个企业必须首先制定计划,以便确定其目标;没有目标,一个企业将毫无目的地放任自流并最终走向灭亡。然而,一旦确定了目标,管理者就能够设计某种结构来达到这些目标。然后,管理者就能够选择雇员来完成所要求的任务。接下来,管理者利用领导与人际关系的影响来鼓励雇员努力工作,以达到企业目标。最后,管理者通过控制来确定企业目标是否在有效地实现。

一个企业要真正成功,就必须以有效的方式实现其目标,良好的管理就是实现这一目标的关键。证券分析人士经常将股票价格的较大差异归因于股东对企业管理层的评估。伟大的经济学家 Joseph A. Schumpeter 把管理者称为“增长(发展)的发动机”,著名企业顾问 Peter F. Drucker 把管理称为每个企业的“生命线”。诚然,企业的失败有许多原因——资金短缺、营销不当、产品设计不合格等等,然而,企业常常由于管理不善而失败。健全的专业化管理确实可以挽救一个走下坡路的企业。

近年来,对接受过专业训练的管理人员的需求以指数速度增长。这种需求来自工商企业、医疗保健部门、教育机构、慈善基金会、政府以及艺术界。每年授予的 66,000 多个 MBA (工商管理硕士)学位以及成千上万的管理人员和未来管理人员参加以每年大约 600 亿美元的估计成本举办的各种管理研究班课程和内部培训计划都反映了对专业管理人员的需求。

专业管理教育在社会上是相对较新的现象,管理教育的发展——一种独特的美国现象——几乎还没有一个世纪的历史。第一所商学院是由金融家 Joseph Wharton 于 1881 年在宾夕法尼亚大学创办的。这是一个强调“商业、会计与金融”的大学本科教育计划。第一个商学研究生院于 1908 年在哈佛大学成立。管理研究及后来从传统的“业主兼经理”向现代的“专业管理人员”的过渡被描述为完全是一场“管理革命”。Drucker 认为,专业管理的出现完全是“我们这个时代的关键性事件”。正如他认为的,“自从本世纪初以来,很少有——即使有的话——一种新的基本制度……能像管理一样如此迅速地出现”,或者“如此迅速地证明其不可缺少”。

工业革命期间大型企业的出现最先产生了对专业管理人员的需求。管理本身并不是一个新概念,其实,管理可以追溯到圣经前时代。真正新颖的具有无可辩驳的重要意义的是专业管理及接受过专业训练的管理人员的出现。其区别是专业管理人员是通过管理获得收入的,就像内科医生通过行医赚取收入一样。这不同于被管理历史学家 Alfred D. Chandler 简洁表述为“业主进行管理,管理者即业主”的早期现象。

阅读与翻译

管理角色与技能

为了达到各自负责的目标,管理者必须担当某些角色。此外,如果管理者要充分地履行其管理职能,他们就必须具备特定的管理技能。

管理的角色

Henry Mintzberg 对主管者行为的研究使他得出管理者必须担当种种角色的结论。角色是指某一特定职位上应进行的一组预期行为。Mintzberg 所论述的角色可以分成三大类:人际关系角色、信息角色和决策角色。Mintzberg 认为这三种角色在各级管理层都是很常见的,它们为审视管理职能提供了一种有趣的视角。

人际关系角色是由于管理者必须与许多团体和个人相互联系这一事实而产生的。三种人际关系角色是挂名领导(名誉领导)、领导和联络人。挂名领导指仪式性的职责,例如为由本公司发起的少年棒球协会比赛投出第一个投球。领导角色指管理者为激励其下级努力达到本企业目标而进行的工作。联络角色是由于领导者要与本组织内外的各种团体进行相互联系而产生的。

信息角色之所以存在是因为管理者是组织内部重要的信息渠道。管理者花费许多时间收集并传递信息。三大信息角色是信息神经中枢、传递者和发言人。神经中枢角色意味着在工作单位管理者是信息的主要接收者。信息传递角色指把对下级来说重要的、下级履行其职责所必需的信息传达给下级。管理者与组织以外的各方进行联系时就是实施发言人角色,在当地名人俱乐部发表演说就是其中一例。

决策角色是指管理层的决策过程。这一范畴内的四大管理角色是企业家、障碍排除者、资源的配置者以及谈判者。当一个管理者为改进部门或工作单位而启动计划时,他就承担起了企业家角色。当出现诸如给某主要客户的货物丢失之类的问题时,管理者必须充当障碍排除者角色。为如何分配单位的资金、时间、材料以及其他资源而作出决策被称作资源配置者的责任。最后,谈判者角色是指管理者必须与其他人(例如供货商、客户和政府)的交往中代表单位的利益。

有效管理所需要的技能

管理者需要具有哪些管理技能?著名管理权威 Robert L. Katz 提出了各种管理工作中必需的三种特定技能。Katz 提出的管理技能与管理工作中的技术、人际关系及构想等因素有关。

技术技能指利用各种工具与方法来完成对某项工作任务进行特定的管理的能力。能说明技术技能的重要性的一个典型实例就是工厂的主管,他必须熟悉机器是如何运转的,以便能够纠正车间可能出现的问题。

人际关系技能指为达到某些目标而领导、激励和与人沟通的能力。在与上级和单位以外的人(例如卖主、客户和公众)的相互联系中,人际关系技能同样重要,同时其重要性也体现在组织内部所有层次中。目前这种技能的适应性发展就是在今天劳动力种族多样化的工作场所履行职责所必需的文化差异意识。

全局构想技能指理解并协调组织全部的目标与活动的的能力。这种对整个组织进行分析的能力对高层管理人员特别重要,也是制定组织战略计划中的一个必要因素。

练习答案

Reading and Comprehension

Exercise A

- 1) The man who would come to the fore was always someone of mature judgement, probably a little older, a well-skilled man, who could talk a little on his feet.
- 2) The first-line manager's job is to see that the plans developed for an enterprise by higher management are fulfilled by the employees.
- 3) This is because, for one thing, their duties have been curbed by union contracts specifying procedures for grievances, changes in work assignments, and hiring and firing. Besides, certain decisions have been shifted by some government regulations from first-line managers to human resource managers. For another, their jobs have grown in importance as they take increasing responsibilities for the complex "factory of the future".
- 4) Because first-line managers are busy, experiencing frequent interruptions, and shifting back and forth between tasks, discussing matters concerning product quality and work scheduling, etc.
- 5) As integrators, middle managers interpret and implement top management directives and forward messages to and from first-line management and lower-level employees.
- 6) They are the chief officers of an enterprise who determine the form of an enterprise and define its overall characters, mission and direction. Next, they are highly educated and, typically, their degrees are in business. In addition, most of them come from wealthy and middle class economic background.

Exercise B

- 1) F 2) F 3) T 4) T 5) F

Reading and Practice

Exercise A

- | | | | |
|----------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| 1. 1) was rescued | 2) attributed to | 3) translating | 4) induces |
| 5) nothing less than | 6) course of action | 7) mission | 8) interrelated |
| 9) individual | 10) ordering | | |

2. 1) Management 2) earn 3) inventory 4) organizing
 5) lifeblood 6) Staffing 7) Admittedly 8) real estate
 9) undeniable 10) prospective

Exercise B

- 1) variety 2) executives 3) professional 4) administration 5) as
 6) accomplish 7) process 8) as 9) objectives 10) with
 11) performed 12) first-line 13) organization 14) motivating 15) to

Exercise C

- 1) what is to be accomplished and how
- 2) managerial activities
- 3) achieving those objectives
- 4) the courses of action the firm will take
- 5) make decisions about four fundamental elements
- 6) future conditions that a manager hopes to achieve
- 7) the means, or specific activities
- 8) forecasting the future
- 9) without giving consideration to future events and factors
- 10) total cost
- 11) kinds and amounts of resources required
- 12) potential
- 13) allocations
- 14) resource constraints
- 15) assignment and direction

Tapescript

Planning focuses on the future: what is to be accomplished and how. In essence, the planning function includes those managerial activities that determine objectives for the future and the appropriate means for achieving those objectives. The outcome of the planning function is a plan, a written document that specifies the courses of action the firm will take. The planning function requires managers to make decisions about four fundamental elements of plans: objectives, actions, resources, and implementation.

Objectives specify future conditions that a manager hopes to achieve. Actions are the means, or specific activities, planned to achieve the objectives. Establishing objectives and choosing courses of action also require forecasting the future. A manager cannot plan without giving consideration to future events and factors that could affect what

will be possible to accomplish.

Resources are constraints on the course of action. For example: "The total cost to be incurred in the development of five new products must not exceed \$ 10 million." A plan should specify the kinds and amounts of resources required, as well as the potential sources and allocations of those resources. Specifying resource constraints also involves budgeting—identifying the sources and levels of resources that can be committed to the courses of action.

Finally, a plan must include ways and means to implement the intended actions. Implementation involves the assignment and direction of personnel to carry out the plan.

Exercise D

1. 1) achieving desired results through efficient utilization of human and material resources.
- 2) managers establish enterprise objectives, assess the future and develop courses of actions to accomplish these objectives.
- 3) motivating or causing people to perform certain tasks intended to achieve specific objectives. It is the art of making things happen.
- 4) actual operations against the established standards developed during the planning process.
- 5) earns his income by managing.
2. Figure of The Management Process (See the next page.)

Reading and Translation

Exercise A

- 1) Interpersonal skills refer to the ability to lead, motivate, and communicate with people to accomplish certain objectives.
As for interpersonal skill, it means the ability to...
By interpersonal skills we mean/refer to the ability to...
- 2) Prof. Michael Porter says he is stunned by the popularity of his approach, which he refers to as the "Michael Porter brand".
Prof... approach, which is, by himself, referred to as the "Michael Porter brand".
- 3) There have been many studies of the top manager's job. In general, it has been determined

that top managers perform ten different but highly interrelated roles.

- 4) In between the top and the first-line management is the middle management, who serves as a link between the two levels.

In ... management. It serves as... levels.

Exercise B

见参考译文

