

Mc  
Graw  
Hill  
Education

(第十四版)  
FOURTEENTH EDITION

# M 管理学

## MANAGEMENT

A GLOBAL, INNOVATIVE AND ENTREPRENEURIAL PERSPECTIVE

——全球化、创新与创业视角

海因茨·韦里克

Heinz Weirich

[美] 马克·V·坎尼斯/著

Mark V. Cannice

哈罗德·孔茨

Harold Koontz

马春光/译

Mc  
Graw  
Hill  
Education



经济科学出版社  
Economic Science Press



Mc  
Graw  
Hill  
Education

(第十四版)  
FOURTEENTH EDITION

# M 管理学

## MANAGEMENT

A GLOBAL, INNOVATIVE AND ENTREPRENEURIAL PERSPECTIVE

——全球化、创新与创业视角

海因茨·韦里克

Heinz Weirich

DEI 马克·V·坎尼斯/著

Mark V. Cannice

哈罗德·孔茨

Harold Koontz

马春光/译



经济科学出版社  
EAST ASIA PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：全球化、创新与创业视角：第14版/  
[美] 海因茨著；马春光译．—北京：经济科学出版社，2015.7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5928 - 8

I. ①管… II. ①海…②马… III. ①管理学  
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 169327 号

责任编辑：王 丹  
责任校对：徐领柱  
责任印制：邱 天

### 管理学——全球化、创新与创业视角

(第十四版)

海因茨·韦里克

Heinz Wehrich

[美] 马克·V·坎尼斯/著

Mark V. Cannice

哈罗德·孔茨

Harold Koontz

马春光/译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcs. tmall. com

固安华明印业有限公司印装

787 × 1092 16 开 37.75 印张 780000 字

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

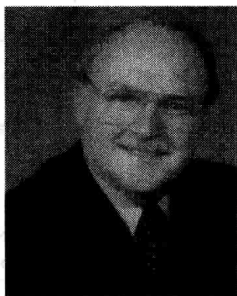
ISBN 978 - 7 - 5141 - 5928 - 8 定价：68.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

## 作者简介



海因茨·韦里克 (Heinz Wehrich) 是旧金山大学全球管理和行为科学退休教授。他在加利福尼亚州大学洛杉矶分校 (UCLA) 获得博士学位，并荣获秘鲁圣玛丁大学名誉博士学位，分别在加利福尼亚州大学伯克利分校、哈佛商学院和韩国高级科技学院 (KAIST) 商学院做过访问学者。他的研究领域包括管理、国际管理和行为科学。韦里克教授先后在亚利桑那州立大学、加利福尼亚州大学洛杉矶分校以及在奥地利、中国 (北京和上海)、埃及、法国、德国、中国香港、牙买加、科威特、马来西亚、墨西哥、新加坡、韩国、瑞士、中国台湾和泰国等国家及地区任教。同时，他还是瑞士苏黎世管理研究生院和中国上海中欧国际工商学院 (CEIBS) 的教授。此外，他还是北京大学、上海华东科技大学 (ECUST) 和德国路德维希港应用科学大学的兼职教授。

韦里克教授出版了包括各个不同版本和译文版在内的 90 多本书籍，是经典之作《管理学——全球化视角》(已故的哈罗德·孔茨和西里尔·奥多奈尔为此书的合作著者，目前已经翻译成了不同版本的 16 国文字)、《管理学——全球化与

创业视角》和《管理学精要》(同样译成了不同版本)的合作著者。多年来,《管理学》一直是世界市场上的畅销书,其西班牙语版本在过去25年中一直位居最畅销书榜首。他的另一本专门探讨目标驱动和成功导向管理系统、名为《管理卓越:通过目标管理提高生产率》的专著,已经被翻译成了中文、德文、希腊文、意大利文、日文和西班牙文。韦里克教授在美国和海外以多种语言在各类期刊上发表了140多篇论文,这些期刊包括《人力资源计划》、《系统管理期刊》、《国际管理评论》、《长期规划》、《行政学院管理》和《欧洲商业评论》(他的其中一篇《用TOWS矩阵分析德国竞争优劣势——波特模型的选择方案》论文于1999年被评选为当年最佳论文奖)。他目前的研究领域包括如何提高企业和国家的全球竞争力、战略管理、管理卓越和职业生涯战略。

除了从事学术研究外,韦里克博士在美国、欧洲、非洲和亚洲各国积极参与了管理咨询和高层管理人员以及组织发展工作。他所从事的管理咨询、企业管理以及教学工作涉及许多公司,包括伊斯曼—柯达公司、大众汽车公司、通用汽车公司(英国)、休斯飞机制造公司、ABB(瑞士)、德国梅赛德斯—奔驰汽车公司、中国华润(集团)有限公司、广东企业(中国)以及马来西亚企业研究院(马来西亚)。他多次在美国、欧洲、亚洲、墨西哥和秘鲁等地进行管理学术演讲。此外,他还被推选为国际管理学院院士,这是国际管理学界所授予的最高荣誉。韦里克博士被列入以下名人录:《国际企业家名人录》、《成功人士录》、《国际人物传记词典》、《国际成功人士录》、《加州名人录》、《美国教育名人录》、《西方侯爵名人录》、《美国名人录》、《世界名人录》和《世界五千名人录》。有关他的更多传记信息刊登在他的互联网网页上:[www.usfca.edu/facstaff/weirich/](http://www.usfca.edu/facstaff/weirich/)。



马克·V·坎尼斯 (Mark V. Cannice) 博士是旧金山大学管理学院创业和创新学教授、系主任，旧金山大学创业项目（为全美领先的创业学项目之一）的创始人。他被旧金山大学管理学院誉为杰出的研究、教学、服务、学生代言人和支持者代表。坎尼斯博士还创办了旧金山大学“国际企业规划竞赛”和香港科技大学“国际企业规划竞赛”，这两项赛事在全世界毕业生创业项目中享有盛名。坎尼斯教授是发行量很大的季刊《硅谷风险资本家信心指数报告》的撰稿人，该刊物由 ProQuest 数据库出版，经彭博财经服务网（彭博股票代码：USFSVVICI）在全球 125 个国家转载，并被《经济学家》、《华尔街日报》、《纽约时报》、《商业周刊》、消费者新闻与商业频道（CNBC）、全国公共广播网（National Public Radio）以及许多其他媒体广泛引用。此外，他还创办了一个类似的、有关中国风险资本产业的季刊，即《中国风险资本家信心指数报告》（彭博股票代码为：CVCCI）。坎尼斯教授在许多核心学术和专业期刊上发表了他的研究成果，这些刊物包括《管理国际周刊》、《高科技管理研究专刊》、《风险资本：创业融资国际专刊》、《小企业和企业家精神》以及《企业家杂志》等。坎尼斯教授还是《管理学——全球化与创业视角》教材的合作作者，该书由麦格劳—希尔教育出版公司用四种语言出版，在全球发行。坎尼斯博士给许多亚洲、非洲、欧洲和拉丁美洲政府部门和大学进行过创业教育咨询和授课，还分别在中国的两所顶级大学，即香港科技大学

(2006年)和北京大学(2005年)做过访问副教授。他还组建了自己的国际贸易公司——太平洋商业开发公司。他曾在美国海军服役九年,任海军航空兵飞行员,曾荣升为统辖太平洋地区军事巡航任务、掌管12名飞行员的指挥官,后被晋聘为美国海军预备役部队指挥官。他在美国海军学院(安纳波利斯)获得学士学位,在旧金山大学获得工商管理硕士(MBA)学位,在印第安纳大学凯利商学院获得工学硕士和博士学位。





已故的哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长和董事、管理顾问，曾多次为世界各地的高层管理人员举办管理学讲座，同时他还是许多专著和论文的作者。从1950年起，孔茨任加利福尼亚大学洛杉矶分校的管理学教授；从1962年开始担任该校的米德·约翰逊管理学讲座教授；1978~1982年间，担任国际管理科学院院长。他独自完成和合著了19本书及90多篇论文，其中包括本书，当时书名为《管理学原理》。他的《董事会和有效管理》一书于1968年获“管理科学院图书奖”。获耶鲁大学博士学位后，孔茨博士曾先后担任纽黑文铁路管理委员会的助理、战时生产委员会运输部主任、美国铁路联合会副会长助理，跨世界航空公司总裁助理和康佛尔公司销售部经理。他还在许多公司担任过管理顾问，包括休斯车床制造公司、休斯飞机制造公司、普里克斯公司、荷兰KLM皇家航空公司、大都会人寿保险公司、西方石油公司和通用电话公司。孔茨教授曾获以下殊荣：当选为美国管理科学院和国际管理科学院院士；并担任一届管理科学院院长；1962年获米德·约翰逊奖；1974年获管理发展协会的泰勒·凯奖。此外，他被收入《美国名人录》、《金融和产业界名人录》和《世界名人录》。他于1984年逝世。



纪念已故的哈罗德·孔茨这位管理教育的先驱者。他按照当今流行教科书中普遍使用的、管理职能框架把管理知识有机地组合起来，使人们“走出了管理理论丛林”。

献给

我的妻子厄休拉

海因茨·韦里克

献给

我的家庭

马克·V·坎尼斯

# 序 言

---

该书主要针对那些从事令人兴奋而富有挑战性、颇有价值的管理工作的读者们。

多年来，本书以前的各个版本已经成为全球畅销书，其中，拉美版本已在最近 10 多年中成为说西班牙语国家的畅销书。本书早在其流行之前就以其国际化特色著称，此次第 14 版本不仅保持了这一特色，而且增加了许多与 21 世纪相关的新信息，包括非常重要的创业和创新专题。创业和创新理念将贯穿于整个全书。

正如本书书名《管理学——全球化、创新与创业视角》所示，本书全书渗透着国际化的管理观点。同时，我们认识到，正是企业家的创业精神和创新能力导致组织和个人的成功。通过在许多国家的研究、旅行和讲学，我们从学生、管理者以及教授身上获取并倾听了他们面临的挑战，这些阅读本书的人员对此书给予了反馈，目前这本书已经翻译成了 16 国文字。管理的国际化视角之所以吸引人，是因为人们认识到，国别壁垒正在摇摇欲坠，公司和人员之间正在结成新的联盟。如同先前的版本一样，作者在本版中总结了人们的管理经验，力求理论联系实际。结合我们与硅谷创新和创业生态系统中许多领导者共同合作的经验，我们将竭尽全力在本书中将其他管理教科书中没有涉及的创新与创业理念引入管理实践之中。除了讨论美国的管理事务之外，对欧盟和亚洲也给予了关注，而这些地区是其他管理学教材常常忽略的。

### 谁将从本书中获益

凡是在社会组织中工作的人都会从当代管理知识的学习中获益。这些人包括：有朝一日参加工作的在校大学生；雄心勃勃并努力使自己工作更有成效的管理人员；其他想要增进对自己所工作的组织了解的各类专业人士，以及那些需要学习如何规划新企业并与投资者沟通其竞争优势的创业者们。本书针对的是所有在社会组织中工作的人，并非仅仅是企业管理人员，因而也同样适用于诸如政府机构、保健中心、教育机构以及其他非营利性的事业单位等非企业机构工作的人员。

管理职能对于基层、中层以及高层管理人员来说，基本上都是相同的。尽管各级管理人员在环境、职权范围和面对的问题等方面可能存在着不少差异，但他们在完成任务等方面所承担的基本职能却是相同的，他们都要为以群体形式在一起工作的成员们创造一个环境，使他们能既有效益又有效率地工作。

### 本书的结构

如本书以往的各版本一样，管理知识是按照计划、组织、人员、领导和控制五种职能划分的。全书通篇采用的系统模式把这五种职能有机地形成一个完整的系统，同时又把企业和外部环境结合在一起。随着国际化进程的发展和互联网的应用，企业外部环境更具挑战性，本书所提出的开放系统观点现在比以往更为重要。

本书第1篇包括全球化管理的理论和实践基础，并引出作为本书框架的系统模式。为阐述本书视角，第1篇包括了管理、管理与外部环境、社会责任和企业伦理道德三章内容。此外，为突出国际导向性，第1篇还包括有关全球化、比较管理和质量管理方面的内容。第2至6篇则重点讨论计划、组织、人员、领导和控制的管理职能，有关每种职能的基本原则和指导方针在本书最后的附录A中进行了总结。

本书每篇的结尾部分都强调了管理的创新与创业理念和国际化视角。特别值得一提的是，第1至6篇的结束语部分都有一个强调国际化和创业理念的聚焦片段，专门讨论一些诸如作为新兴经济力量代表的中国以及硅谷创业家环境等重要问题。为阐述汽车公司间的全球化竞争，每篇的结束语部分各包含一个全球轿车产业案例。同时，为了帮助新创业者，我们附加了一个符

合硅谷创业人员风格的企业规划大纲。

## 本版本的修订工作

本版本保留了多年来广泛受到人们好评的内容，同时又增加了很多新的内容。例如，这一版是以先前数版的深度和广度以及事例和案例的应用这样一些显著优点为基础的。与此同时，还增加了许多现代观点、方法和特点，特别是那些同亚洲管理视角相关的内容。尽管此前的两个版本都强调了创业视角，但是我们还是在本版本中增添了大量的管理创新案例，对创新这一专题进行了详尽的讨论。鉴于管理创新会明显地增强企业的竞争优势，我们在新版本中对此给予了特别和全面的关注。有关创业理念的讨论和应用不仅贯穿于全书，而且也会得到进一步强化。

本版本的修改工作得益于三个方面的重要影响：一方面是来自美国和海外的教师、学者和学生反馈的宝贵信息，他们在各类大学和企业、在不同层次的大学课程和管理业务培训中使用了本书过去的各个版本；另一个重要影响来自大量的研究工作、新概念和先进技术的出现，特别是行为科学、社会科学和自然科学以及信息技术在管理学方面的应用；对新版本的最后一个影响来自创新管理人员、创业家、风险资本家以及他们的委托代理人，他们慷慨地与读者分享了他们的经验。

本书的重点放在以扎实的理论为基础的管理实践上。虽然在此不能阐述所有的修改内容，但对某些方面的修订工作需要特别指出。全书每章都对管理的国际化和创业视角内容进行了更新，包括新的与颇具影响力的企业家、风险资本家、企业高层管理人员以及硅谷律师的访谈内容，以便于对创业管理原则有更深入的了解。全书通篇以案例和专题的方式涉及了大量有关中国和印度管理环境方面的内容。此外，本书增加了一些诸如蓝海战略、平衡计分卡和启发式决策等新的、涉及管理职能应用的理论内容。为了更深入理解管理系统方法的效能，本书补充了有关价值链概念与管理系统方法整合的内容。

第1篇（第1至3章）讨论了全球金融危机和各国独立发展能源策略态势下的管理以及中国和欧盟的案例。第2篇（第4至6章）涉及了印度管理的案例以及大量的有关硅谷地区访谈和评述内容。第3篇（第7至10章）涉及了与组织相关的各种问题，集中探讨了诸如通用电气公司实施的“无边界”组织结构以及通过知识产权管理获取竞争优势的新颖观点。



第4篇（第11至13章）探讨了人员问题，根据《财富》杂志的研究成果，提出了适合员工工作的“最佳公司”以及“最受赞扬公司”，讨论了印度和硅谷地区的人力资源管理。第5篇（第14至17章）涉及了管理的领导职能，重点探讨了塔塔公司和硅谷以及对公司沟通方式的影响。第6篇（第18至20章）涉及管理的控制职能，包括有关运营效率和效益的新观点以及平衡计分卡和价值链活动的新的理论内容。

本版本最后有两个附录，其中附录A中涉及有关计划、组织、人员、领导和控制管理职能的主要原则或方针指南，以便于学生和管理人员随时核查企业中出现的问题是否违反了管理的原则；附录B则内容更为具体，明确了那些事关管理人员和企业成功的关键事项。《管理卓越调查表》可以用于管理和组织发展。提供这两个附录的目的在于有助于使用者更好地理论联系实际。

### 学习辅助手段

为了便于读者学习，本书各章都采用了以下格式，即每章开头都列出了学习目标，读者通过阅读整章内容后可以完成这些目标。版面空白处的小段落文字为各章的要点，以便于回顾关键的概念。同时，空白处还标明了相关的“互联网网站”，使读者能在网上检索与该章讨论有关的组织或专题。文中插入的“国际化、创新与创业视角”具体阐明了探讨中的概念、原则以及理论。每章末尾都附有“本章小结”以及“主要概念回顾”。为使这些概念能与“现实”世界相结合，每章末尾都附有“练习和具体步骤”。鼓励读者使用“万维网”在网上检索。每章结尾都有一个案例，并附有相关的讨论题。

与许多其他管理学教材不同的是，本书在所有六篇的结尾部分都安排了一段结束语，内容包括一个富有挑战性专题的“全球聚焦”讨论、有关当前创业问题的讨论，以及一个“全球轿车产业案例”。这些结束语部分涵盖的内容以及全书通篇涉及的国际管理问题的讨论，使本书名副其实地成为管理理论与实践的全球化视角。

### 跟随作者学习

欢迎教学人员和学生运用微博推特（Twitter）工具跟随作者，将其现实看法和研究成果带到课堂，以便于定期跟踪当今世界新近发生的事件。同

时，作者针对与当前热点问题相关的管理做法所提出的讨论题，可以用来引发课堂辩论各种管理问题。此外，作者最新的研究成果和观点，将有助于世界各地的教学人员和学生深入了解硅谷和旧金山湾区独特的管理和创业问题以及各种机会。人们可以登录微博推特（Twitter），注册账号后点击“韦里克、坎尼斯、孔茨著《管理学》”留言簿。

## 致谢

凡是认识哈罗德·孔茨（Harold Koontz）博士（已故）的人至今都很怀念他。在管理科学院的一次纪念会上，罗纳德·格林伍德（Ronald Greenwood）教授说，哈罗德·孔茨是走在时代前面的人。确实如此，在孔茨的鼓励和指导下，按照管理职能对管理知识分类的方法得以推广，并已经成为在世界各地广为使用的一种理论框架。孔茨博士为管理学所做的贡献倾注在其发表的许多论文和专著中，这些专著至今仍在不断地更新，人们会永远怀念他。

在本书过去的各种版本中，孔茨教授和我们得到这么多人的帮助，倘若向他们一一致谢，那么致谢名单就会成为一本百科全书了。因此对许多学者、作家和管理人员，我们以在本书注释中提名的方式，向他们表示我们的谢意。曾经与我们一同在企业、政府、教育部门和其他企事业单位共事的管理人员向我们提供了建议或事例。承蒙各国各类企事业单位的数以千计管理人员的关照，多年来我们获许在高级管理人员培训班和讲座中检验我们的观点。特别应当提及的是，世界各地的高级管理人员慷慨地让我们分享他们的国际经验，使我们获益匪浅。例如，瑞士、科威特、马来西亚、泰国、中国和中国香港地区的高级管理人员培训班上的管理人员使我们有机会了解他们的文化和管理实践，尤其是中国上海的中欧国际工商学院（CEIBS）、北京大学、香港科技大学以及泰国曼谷的朱拉隆功大学（Chulalongkorn University）培训班上的学员和高级管理人员，就他们所在国家的管理实践发表了许多真知灼见，令人钦佩。另外，对那些我们曾有幸担任董事、顾问或教师的许多其他公司的高级管理人员，我们表示特别的感谢，感谢他们提供的机会，使我们能够亲临管理实践。

很多同事、学者、管理人员和学生都为本书提供了宝贵的意见和建议，在这里要特别感谢已故的亚利桑那州立大学的基思·戴维斯（Keith Davis）教授。在加利福尼亚大学洛杉矶分校任教的韦里克的良师之一，乔治·S·

斯坦纳 (George S. Steiner) 教授在很大程度上激发了他在战略规划方面开发 TOWS 矩阵 (TOWS Matrix) 的兴趣。彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 教授、乔治·S·奥迪奥恩 (George S. Odiorne) 教授和吉恩·塞纳 (Gene Seyna) 教授的教诲使他更深刻地理解了目标导向管理系统和管理生产率思想,为此,韦里克曾把《卓越的管理:通过目标管理提高生产率》一书献给他们,以示谢意。在此前的版本中,对那些在许多重要方面做出贡献的人们表示了特别的感谢,尽管在这里没有提及他们的姓名,然而他们对本版本做出的重要贡献是不言而喻的。我们感谢众多的企业高层管理人员、风险资本家、企业家以及律师,他们慷慨提供的真知灼见使本书成为读者不可多得的良师益友。

我们对使用非常畅销的《管理学:全球化、创新与创业视角》西班牙语版本和对此版本做出贡献的人们以及参与该教材先前版本出版的麦格劳-希尔教育(南美洲)出版公司的员工们表示感谢。正是由于他们的无私贡献使得该版本成为西班牙语国家和地区的畅销书。

对此次第十四版本,我们感谢麦格劳-希尔教育(印度)出版公司的所有员工的关注和所做出的贡献。

最后,我们愿把本书献给我们的妻子厄休拉和盖伊,对她们的一贯支持表示衷心感谢!

海因茨·韦里克

马克·V·坎尼斯

## 1

### 管理学：科学、理论和实践

#### 学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 解释管理学的性质和目的。
2. 理解管理学（如尔文·古尔森）适用于一切组织、机构以及各级管理人员的道理。
3. 识别所有管理活动的共同本质。
4. 确定信息技术和全球化发展趋势。
5. 解释生产、效率和成本三个概念。
6. 描述管理学的实施过程以及过去和未来管理思想的发展。
7. 描述管理学的各种方法，这些方法对管理学的贡献以及它们的高昂性。
8. 表明管理理论和科学的管理过程方法或经营方法是如何自成体系，并反映其他方法完善自己的。
9. 识别管理需要采用系统方法，并在实际中必须考虑环境和精神因素。
10. 定义管理的五种职能，即计划、组织、人员、领导和控制。
11. 理解本书的构成结构与框架。

### 学习目标

每章开头都列出了学习目标，概述了本章及读者完成阅读后应该达到的目标。

### 页边注释

正文页边注释涉及本章要点，便于关键概念的回顾。页边还标出了相关的互联网网址，使读者能在网上检索与本章讨论有关的组织或专题。

### 第2章 计划

#### 目标或目的

**注解**  
目标或目的是指活动所针对的最终目标。

目标 (objectives) 或目的 (goals) (本书中这两个术语互换使用) 是指活动所针对的最终目标。它们不仅代表计划的终点，而且也代表组织、人员、领导和控制职能所要达到的最终目标。目标的性质和目标管理将在本章后面详细讨论。

#### 战略

**注解**  
战略是指企业在基本长期目标、制订行动方案 and 配置必需的资源以实现目标。

多年来，军队使用“战略”这个词，系指根据认为敌人可能或者不能做的事情而制定出来的总体规划。“战略”这个词现在通常仍含有一种竞争的意味，但是管理人员越来越多地使用它，以反映企业广泛领域的经营活动。本书将战略定义为：确立企业的基本长期目标，制订行动方案和配置必需的资源以实现目标。

#### 政策

**注解**  
政策是指指导或沟通决策思想的全面的陈述或原理。

政策也是计划，因为政策是指导或沟通决策思想的全面的陈述或原理。并非所有的政策都是“陈述”，因为政策常常只是从管理人员的活动中含蓄地反映出来。例如，一家公司的总裁也许仅仅是为了方便，可能严格地遵循从公司内部提升管理人员的做法，这种做法可能会使下属人员首肯政策而认真地贯彻执行。实际上，管理人员遇到的问题之一，是要防止下属人员犯一项小的、不能作为错误的管理决策理解的政策。

#### 创新视角

##### 谷歌公司使命的10个关键点

谷歌进一步用“它所知道的10件正确的事”来诠释其核心使命。这些正确事情的表述有助于指导具体的行动。作为宽泛的政策引导公司内部的政策和行为。第一个表述是“用户是第一位的，其余的都是第二位的”。这个直接和简单的陈述引导人们以用户体验为导向，并以此作为目标提高企业的销售和利润。它的第二个表述是“最好把一件事做到极致”。这种哲学观渗透到公司管理的各个方面，从员工培养到细分市场。政策或管理的聚焦表述有利于引导员工的工作，进而转换为组织的绩效和利润。

政策是指确定一个制定决策的范围，确保决策和目标保持一致，并有助于目标的实现。政策有助于事先确定问题的性质，不需要每次重复分析相同情况，同时把其他计划统一起来，使管理人员能够在向下授权的同时，仍然对他们下属所做的工作保持控制。



# 路径

表 20-1

经营系统范例

投入	转化	产出
<ul style="list-style-type: none"> <li>工厂、机器、人员、材料</li> <li>知识、技能和工作态度欠缺的学生</li> <li>客户问题</li> </ul>	装配自行车 讲授、案例、拓展训练、学期论文 咨询：数据收集和分析、备选方案的评估、选择和建议	自行车成品 掌握更多知识、技能和态度的学生 咨询报告、提出行动方案

图表

表中列出了详细的与本章讨论概念相关的内容，而图则具体演示了这些概念。

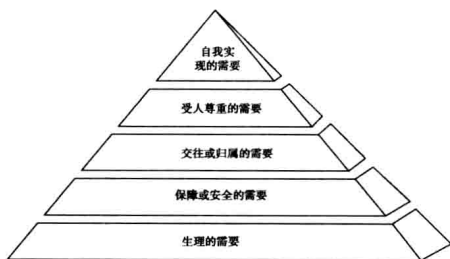


图 14-1 马斯洛的需要层次理论

## 插框

插框内涉及全球化、创新与创业视角，具体阐明了每章中相关的概念、原则和理论。

### 全球化视角

《亚洲商业周刊》：排名榜上的前 50 家公司

在标准普尔计算机统计数据亚洲前 50 名公司排名榜上，印度占了 10 家，中国占了 5 家。西门子（印度）通讯设备公司位居榜首，排名第二的是一家房地产公司，即印度房地产开发公司（Unitech）。印度西普拉（Cipla）制药公司排名第六。中国的阿里巴巴（Alibaba.com）互联网服务公司位居第三。值得一提的是，这家公司业务拓展到印度，部分原因是人民币升值所致。位居前 20 名的印度公司还有：ABH 集团（印度）公司（电子设备）、Tech Mahindra 公司（技术服务）、印度斯坦特公司（金属和矿产）以及 DLF 房地产公司（房地产）。

### 创新视角

开发新能源——时代的需要

奥巴马总统推出一系列政策之一旨在开发新能源。这就需要探讨新的能源生产方法。这不仅在美国，也是全球性的一个问题。目前，全球各地都在努力探索。在以色列，人们采用光伏发电的方法，目的在于减少使用昂贵的发电用的硅片，但是其成本仍然是通常火力发电的两倍。不过传统的燃料电池成本是这种光伏发电的五倍。瑞士洛桑联邦理工学院（Federal Polytechnic School）也在试图利用光伏发电，美国的一些公司和大学（如加州伯克利大学）也正在进行这方面的研究。

### 创业视角

硅谷体验项目

硅谷一直是那些野心勃勃的人们创办高速增长企业的初始地。例如，脸谱网公司（facebook）的联合创始人和首席执行官马克·扎克伯格很早就认识到这一点。他在哈佛大学创办了脸谱网公司，却迁移到硅谷，以便利用这里的支持创业高速增长生态系统。硅谷生态系统的特点包括将风险资本转换成高速增长的企业，用法律专有知识引导这些企业，以技术和人力资本来开发创新型企业。

世界各地的企业家、公司、大学和政府也认识到了硅谷的价值，希望学习其经验，利用这些经验来促进成功的创业和创新。光耀硅谷的世界各地团组都是为此而来的。类似旧金山大学推出的硅谷体验项目（Silicon Valley Immersion），通过邀请当地专家授课、陪同访问高科技公司、举办与当地企业家和投资人网络活动等，接待了来自拉丁美洲、亚洲和欧洲的团组，向他们介绍了独特的硅谷创业生态系统。来自墨西哥