

CENGAGE
Learning

NEW ERA OF MANAGEMENT

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

管理学

(第11版) (ELEVENTH EDITION)

理查德·达夫特 (Richard L. Daft) 著
王 蕾 译

CENGAGE
Learning
圣智学习

中国人民大学出版社

NEW ERA OF MANAGEMENT

管 理 学

(第11版) (ELEVENTH EDITION)

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

理查德·达夫特 (Richard L. Daft) 著
王 蕾 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 11 版/理查德·达夫特著; 王蔷译. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 11
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-26161-4

I. ①管… II. ①理… ②王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 194049 号

工商管理经典译丛

管理学 (第 11 版)

理查德·达夫特 著

王 蔷 译

Guanlixue

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		010-62511770 (质管部)
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62514148 (门市部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62515275 (盗版举报)
	010-62515195 (发行公司)		
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	185mm×260mm 16 开本	版 次	2018 年 11 月第 1 版
印 张	36.75 插页 2	印 次	2018 年 11 月第 1 次印刷
字 数	860 000	定 价	79.00 元

工商管理经典译丛

出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划“工商管理经典译丛”，这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，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人民代表大会常务委员会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》（第六版）获第十二届“中国图书奖”；《管理学》（第四版）获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容，并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套“工商管理经典译丛”也适时更新版本，增加新的内容，同时还将继续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛选入的书目，都是世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国和地区的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是国内各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译

水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置,充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

在快速变化的世界中进行创新性管理

当今的管理者和组织正经历着大量影响深远的社会、技术和经济变化。曾经，美国大型金融机构一个接着一个倒闭，汽车制造商宣告破产，房地产市场崩溃，欧洲经济面临金融危机的挑战，一场全球性的经济衰退来袭且毫无消退的痕迹。面对这一切，任何一个相信“稳定”这一谬谈的管理者，其自满情绪都会被打消。商学院以及管理者、企业仍然在努力挣扎着应对其余波，追踪快速变化的事件，评估这个多变的历史时期会给未来的组织带来怎样的冲击。这一版的《管理学》探讨的主题和问题与当前迅速变化的商业环境直接相关。

我修订《管理学》的目的在于，帮助当前和未来的管理者找到创新性的方案，以解决席卷当今组织的问题——无论是日常面临的挑战还是一生才会遇到的一次危机。大多数学生成为管理者后，面临的将是一个经历剧变的世界。伦理的混乱、对危机管理技巧的需求、电子商务、经济衰退、居高不下的失业率、迅速更新的技术、全球化、外包、日渐加强的政府管制、社交媒体、全球供应链、华尔街的崩溃，以及其他一些挑战，都要求管理者超越管理课程教给他们的那些传统技巧和思想。当今的管理需要的技巧和能力是非常广泛的。本书涵盖的内容既包括传统的管理技巧，也包括动荡环境下所需的新型胜任力。动荡环境的特征是：经济上混乱，政治上迷惘，不确定性普遍。

在传统的管理世界中，管理者的工作在于控制和限制员工、强化规则和制度、追求稳定和效率、设计一个自上而下的层级链、实现利润目标。然而，要激发创新、达到高绩效，管理者需要与之不同的技能，尤其是当今的经济困境给员工带来了极大的痛苦。管理者必须找到有效的方式，促使员工全心全意地发挥他们的能力。新生代员工要求管理者重视建立彼此间的信任、激发员工对组织的承诺、领导变革、培育员工的创造力和激情、找到共享的愿景和价值观、分享信息和权力。团队合作、共同协作、员工参与和学习是帮助管理者和员工驾驭当今动荡的企业环境中复杂形势的指导原则。管理者应该放弃对员工的控制，把重点放在培训员工上，使他们能适应新技术和环境的巨大变化，从而达到高绩效，实现组织的整体效能。

我对这一版《管理学》的期望是向学生呈现他们感兴趣、对他们有价值的动荡环境下的最新管理理念，与此同时，保留传统管理思想中最精华的内容。为了实现这样的期许，书中涵盖了最新的管理概念和研究，展现了管理理念在当代组织中的应用。每章开头的调查问卷把学生吸引到相关主题中，使他们对自我的管理技能有所洞悉。每章非常有特色的“新晋管

理者自我测试”为学生提供反馈,使他们了解成为管理者后对他们的角色期待。每章都有个特色新栏目叫“绿色魔力”,展示了各种组织如何以负责的态度响应社会和环境的要求。把已有的学术研究、新理念与实际应用结合在一起能使感受到动态管理世界的活力、挑战和开拓。圣智学习出版公司和我一起合作,致力于出版一本能使读者对组织管理产生更大兴趣的教材。

我修订《管理学》一书的目的还在于,出版一本高质量的教材,使学生既能尊重管理领域发生的变化,又相信自己能够理解和掌握这些变化。本书的写作风格力求深入浅出、简明扼要,通过一些案例、图表和简短的练习把相关概念介绍给学生。有些新的图表和修订后的图表是为了解释具体的管理概念。无论是文字还是图表都是为了帮助学生更深刻地理解管理世界中一些抽象而遥远的概念。

关注创新: 第11版的特色

第11版的主要关注点在于:通过引入现实世界中管理者每天面对的日常问题,阐述当今动荡环境下的相关管理概念和应对问题的理论。各章的“创新之道”专栏与当今快速变化的形势密切相关。

学习机会

第11版的创新还在于帮助学生了解自己的管理能力,理解当今组织的管理方式。每章章首的调查问卷与该章主题直接相关,使学生看到自己是如何回应真实世界的管理者所面对的形势和挑战的。各章的“新晋管理者自我测试”专栏给学生提供了了解自己的管理能力的机会。这些简短的调查反馈是第11版的特色,它们使得学生能够洞悉自己在真实管理世界中的行为模式。第11版对章末的讨论题进行了仔细的修订,以鼓励学生对本章涉及的概念进行批判性思考和应用。篇末全新的案例可以帮助学生提高解决管理问题的技能。

各章内容

每一章都增加或者拓展了许多主题,以反映管理者面对的新问题。各章的内容都非常紧凑、精练,重点关注当今管理者面对的关键问题。

此外,第11版还把互联网、社交媒体和新技术融入各章的相关主题。

章节的安排

这一版《管理学》的章节围绕管理的四项职能——计划、组织、领导和控制——安排组织。这四项职能全面涵盖了管理研究领域和管理者的工作特征。

第1篇是导论,介绍了管理的性质、与当今动荡环境相关的一些话题、管理的历史和技术驱动的工作场所。

第2篇考察了管理与组织的环境,包括企业环境和企业文化、全球环境、伦理与社会责

任、小企业和新创企业的环境等内容。

第3篇用三章的篇幅阐述计划职能，包括组织目标的设置和计划、战略制定和实施、决策过程。

第4篇关注组织过程。本篇描述了组织结构设计的各个维度、管理者为实现战略目标所选择的组织形式、用来促进创新和变革的结构设计、人力资源职能的设计和使用、管理多样化员工的方法，这些都是组织职能中的重要内容。

第5篇致力于领导职能。本篇的第一章是了解个体行为，包括自我意识和自我了解。这为后面各章对领导、员工激励、沟通和团队合作的讨论打下了基础。

第6篇描述了管理的控制职能，包括全面质量管理的基本原理、控制系统的设计、层级控制和分权控制的差别。

创新特色

本书的一个主要目标在于更好地利用教材这一媒介向读者传递管理知识。因此，为了吸引学生，帮助他们思考、消化和理解管理概念，本书做了很多创新性工作。圣智学习出版公司为了打造一本市场上非常优秀的管理学教材和教辅材料，组建了一支专家团队，提供了美观的图片、图表和详尽的辅助材料。

- 各章的概要和学习目标。每章开头是学习目标和内容概要，为学生提供了本章的总览和学习指南，同时也可检验他们对重要知识点的理解和记忆能力。

- 篇首调查问卷。通过让学生完成与各章主题密切相关的简短问卷，让学生有机会主动参与到本章内容的学习中，从一开始就吸引学生的注意力。

- 新晋管理者自我测试。在每章的关键知识点处，都会要求学生做一个自我测试，使他们有机会亲身体验一些管理问题。从个体向新晋管理者转变，在绩效要求上有巨大的差异。第11版中这些全新的自我测试使学生得以了解作为一名新晋管理者应该做些什么以及如何去做。

- 绿色魔力。第11版的一个特色是每章中的“绿色魔力”专栏，它描述了某个公司的管理者如何创新性地解决可持续和环保责任问题。“绿色魔力”专栏中介绍的公司包括德国邮政敦豪集团、耐克公司、宝马公司、安讯能公司、废料管理公司、Bean and Body公司、百事集团、富士通公司、Honest公司、SAP公司等。

- 当代案例。每一章都有一些管理案例，用来诠释各章的关键知识点，展示一些概念在公司中的应用。通过“创新之道”专栏展示的这些书面案例包括很多著名的美国公司和国际企业，比如，苹果公司、四季酒店、联想集团、亚马逊公司、诺基亚公司、美国中央情报局、三星电机，以及一些不那么有名的公司和非营利组织，其中包括 Godrej & Boyce 公司、乔氏连锁商店、Hilcorp 能源公司、约翰逊仓储运输公司、IGN 公司。第11版的“创新之道”专栏包括47个新案例和9个更新的案例，使学生能够接触真实的组织世界，了解管理概念的价值。

- 经理会谈。各章“经理会谈”专栏所阐述的主题直接来自学生特别感兴趣的管理领域。这一专栏是第11版新增的，主要描述了与该章内容相关的当代话题或问题，有些还包

含诊断性的调查问卷或管理者如何处理问题的具体例子。这个栏目能激发学生对相关主题的兴趣,为他们提供一个别样的管理视角,这是其他教材所没有的。

- 图表。第 11 版增加或修订了一些图表,以增进学生的理解。很多管理理论都是在研究基础上提出的,有些概念非常抽象和理论化,书中的图表可以增进学生对这些概念的理解。这些图表也强化了关键知识点,展示了这些概念之间的联系,直观地表达出这些概念的含义。

- 讨论题。各章的讨论题可以帮助学生检查对关键知识点的理解,跳出基本概念的框框进行深入思考,判断需要进一步深入学习的知识领域。

- 批判性分析案例。每章都有一个短小精悍的案例,放在各章的后面,使学生有机会做分析和开展课堂讨论。这些案例都是基于真实的管理问题和管理困境,但是公司和管理者的真实身份被隐藏了。这些案例也是第 11 版新增的,可以提高学生解决管理问题的能力。

- 综合案例。放在各篇最后的六个综合案例进一步提供了真实世界的实际情况,使学生得以洞悉管理者如何处理计划、组织、领导、控制和其他管理问题。这六个相关的案例强化了“绿色”这个主题,因为它们描述的都是正在发展中的天然气行业的相关问题。

- 教师主页。主要的教辅材料(教师手册、题库、在线测试、PPT)都挂在教师主页上,教师可以用来定制讲义、授课、评判学生成绩。

- 教师手册。为了方便新教师讲授这门课程,也为了给老教师提供创新性辅助材料,教师手册中包括各章的大纲、简明扼要的学习目标、讲义、课程大纲示例。此外,教师手册还包括章末辅助材料、综合案例的答案和教学笔记。

- 题库。本书的题库包括 3 000 多道多选题、判断题、填空题、简答题和综述题。每个问题或根据其难度,或根据布鲁姆分类或其他参考标准进行评分。

- 在线测试。只能在教师主页上进行。在线测试包括题库中的所有问题,这个在线软件与微软视窗操作系统和苹果公司的操作系统是兼容的。教师可以在里面增加或编辑问题、指导、答案,也可以通过屏幕预览来选择其中一些问题。

- PPT 讲义。也挂在教师的主页上。PPT 讲义可以帮助教师定制自己的多媒体课件,每章平均有 27 张幻灯片,其中包括教材中的图表、教材外的辅助材料。这些教辅材料按书上的章节排序,可以根据班级情况加以修订或扩充。

要想得到其他的课程资料和资源,请访问 www.cengagebrain.com。在该网站的主页上,输入本教材的 ISBN (印在教材的封底),将出现产品主页,你会看到出版公司提供的免费资源。学生需要花钱才能获得这些资源。想要了解更多的信息,请联系圣智学习出版公司的销售代表。

理查德·达夫特
田纳西州纳什维尔市

第 1 篇 **导 论**第 1 章 **瞬息万变时代的管理** // 003

- 1.1 创新管理为什么很重要 // 004
- 1.2 管理的定义 // 006
- 1.3 四项管理职能 // 007
- 1.4 组织绩效 // 009
- 1.5 管理技巧 // 011
- 1.6 管理类型 // 014
- 1.7 管理者是什么样的 // 016
- 1.8 中小企业和非营利组织中的管理问题 // 024
- 1.9 新型管理能力 // 025

第 2 章 **管理思想的演变** // 032

- 2.1 管理和组织 // 033
- 2.2 古典理论 // 035
- 2.3 人本主义思想 // 039
- 2.4 管理科学 // 044
- 2.5 最近的历史趋势 // 045
- 2.6 变化环境中的创新管理思维 // 048

第 2 篇 **管理的环境**第 3 章 **企业文化和环境** // 061

- 3.1 外部环境 // 062
- 3.2 组织和环境的关系 // 071
- 3.3 内部环境：企业文化 // 074
- 3.4 文化的类型 // 077
- 3.5 塑造创新性响应的企业文化 // 080

第 4 章 **全球环境中的管理** // 089

- 4.1 无边界的世界 // 090
- 4.2 多国公司 // 092

- 4.3 开始国际化 // 095
- 4.4 国际商业环境 // 098
- 4.5 经济环境 // 099
- 4.6 法律/政治环境 // 101
- 4.7 社会文化环境 // 102
- 4.8 正在变化的国际版图 // 108
- 4.9 国际贸易联盟 // 110

第 5 章 **伦理和社会责任** // 118

- 5.1 什么是管理伦理 // 119
- 5.2 伦理管理的现状 // 121
- 5.3 道德困境：你会怎么做 // 122
- 5.4 合乎伦理的决策原则 // 123
- 5.5 个体管理者和伦理选择 // 125
- 5.6 什么是公司社会责任 // 127
- 5.7 评价公司的社会责任 // 131
- 5.8 公司伦理和社会责任的管理 // 133
- 5.9 伦理和社会责任的商业案例 // 137

第 6 章 **初创企业** // 144

- 6.1 什么是创业 // 145
- 6.2 创业公司的影响 // 147
- 6.3 谁是创业者 // 148
- 6.4 社会创业 // 153
- 6.5 创办新企业 // 155
- 6.6 管理成长中的企业 // 165

第 3 篇 **计划**

第 7 章 **计划与目标设定** // 179

- 7.1 目标设定与计划概述 // 181
- 7.2 组织中的目标设定 // 183
- 7.3 运营计划 // 189
- 7.4 计划的优点与局限 // 193
- 7.5 动荡环境中的计划 // 193
- 7.6 创新的计划方法 // 197

第 8 章 **战略制定与实施** // 204

- 8.1 战略性思维 // 207
- 8.2 什么是战略管理 // 207
- 8.3 战略管理的过程 // 211
- 8.4 制定公司层战略 // 215

- 8.5 制定业务层战略 // 218
- 8.6 制定职能层战略 // 221
- 8.7 全球战略 // 221
- 8.8 战略的实施 // 223

第9章 决 策 // 231

- 9.1 决策的类型和问题 // 233
- 9.2 决策模型 // 238
- 9.3 决策的步骤 // 242
- 9.4 个人决策框架 // 246
- 9.5 管理者为什么会做出错误的决策 // 248
- 9.6 创新的决策 // 251

第4篇 组 织

第10章 设计适应性组织 // 265

- 10.1 组织纵向结构 // 267
- 10.2 部门化 // 274
- 10.3 横向协调的组织 // 284
- 10.4 影响组织结构选择的因素 // 288

第11章 变革和创新 // 297

- 11.1 创新和变化中的工作场所 // 298
- 11.2 产品革新和技术革新 // 300
- 11.3 人员与文化的变革 // 311
- 11.4 实施变革 // 315

第12章 人力资源管理 // 325

- 12.1 人力资源管理的战略作用是提升组织绩效 // 327
- 12.2 政府立法对人力资源管理的影响 // 330
- 12.3 职业生涯性质的改变 // 331
- 12.4 寻找合适的人 // 335
- 12.5 人才管理 // 342
- 12.6 留用高效的劳动力队伍 // 347

第13章 迎接多样化挑战 // 356

- 13.1 工作场所中的多样化 // 358
- 13.2 管理多样化 // 362
- 13.3 造成个人偏见的因素 // 367
- 13.4 影响女性职业生涯的因素 // 370
- 13.5 实现文化竞争力 // 373
- 13.6 多样化方案与项目 // 374

第5篇 **领导**

第14章 **组织行为动态学** // 389

- 14.1 了解自己和了解别人 // 390
- 14.2 态度 // 392
- 14.3 感知 // 395
- 14.4 归因 // 397
- 14.5 个性和行为 // 397
- 14.6 情绪 // 404
- 14.7 管理你自己 // 407
- 14.8 压力和压力管理 // 409

第15章 **领导** // 420

- 15.1 领导的本质 // 421
- 15.2 当代领导 // 422
- 15.3 从管理到领导 // 426
- 15.4 领导特质 // 428
- 15.5 行为理论 // 429
- 15.6 权变方法 // 430
- 15.7 魅力型和变革型领导 // 437
- 15.8 追随者 // 440
- 15.9 权力和影响力 // 442

第16章 **激励** // 452

- 16.1 激励的概念 // 453
- 16.2 内容型激励理论 // 456
- 16.3 过程型激励理论 // 462
- 16.4 激励的强化理论 // 466
- 16.5 激励的工作设计 // 468
- 16.6 创新的激励观 // 470

第17章 **沟通** // 480

- 17.1 沟通是管理者的一项工作 // 481
- 17.2 人际沟通 // 484
- 17.3 组织沟通 // 493
- 17.4 工作场所的沟通 // 499

第18章 **团队合作** // 507

- 18.1 团队的重要性 // 508
- 18.2 团队的困境 // 513
- 18.3 团队有效性模型 // 514
- 18.4 虚拟团队 // 516

- 18.5 团队特征 // 518
- 18.6 团队进程 // 520
- 18.7 管理团队冲突 // 524

第6篇 **控制**

- 第19章 **质量与绩效** // 537
 - 19.1 控制的含义 // 538
 - 19.2 反馈控制模型 // 540
 - 19.3 预算控制 // 543
 - 19.4 财务控制 // 545
 - 19.5 发展中的控制哲学 // 549
 - 19.6 全面质量管理 // 553
 - 19.7 质量控制和财务控制的趋势 // 557

术语表 // 565

译后记 // 572

NEW ERA OF MANAGEMENT



■ 第 1 篇

导 论

Introduction to
Management

▶▶ 第 1 章

■ 瞬息万变时代的管理

■ Managing in Turbulent Times

学习目标

学习完本章后，你应该能够：

1. 描述四项管理职能及与之相关的管理活动类型。
2. 解释效率和效果的区别以及它们对于组织绩效的重要性。
3. 描述概念技能、人际技能和技术技能及其与管理者的关系。
4. 描述不同的管理类型以及它们在横向和纵向管理层级上的差异。
5. 定义管理者在组织中扮演的十种角色。
6. 了解管理者在小企业和非营利组织中的作用。
7. 了解成为一名新晋管理者所面临的个人挑战。
8. 讨论在当代环境中成为一名有效的管理者所必备的创新能力。

准备好成为一名管理者了吗？^[1]

欢迎来到管理世界。你准备好了吗？这个问卷将帮助你了解你的优势是否与当今管理者的要求相符。

导语：根据你认为一名成功的新晋部门经理需具备的关键要素，给以下的句子排序。你的任务是把最重要的四句话列为“最认同”，把剩下的四句话列为“最不认同”。

	最认同	最不认同
1. 把 50% 以上的时间用于关心和培养员工。	_____	_____
2. 确保员工知道整个部门在你的掌控之中。	_____	_____
3. 利用午餐时间与其他部门的同事会面和交流。	_____	_____
4. 实施一些你认为可以提高部门绩效的变革。	_____	_____
5. 尽可能花时间与下级交谈并倾听。	_____	_____
6. 确保在规定时间内完成工作。	_____	_____
7. 主动与老板讨论他对你及你所在部门的期望。	_____	_____
8. 确保你为你所在部门设定了清晰的期望和规则。	_____	_____

得分及解释：以上罗列的八句话可能都重要，但是要想成为一名长期成功的管理者，奇数项被认为比偶数项更重要。如果你选择了奇数项中的三句或四句话，那么你可能已经做好了成为管理者的准备。一个成功的新晋管理者发现：需把大量的时间用于关心和培养其他人，包括下属和同事。不能胜任新的管理岗位的人经常要做这样的事情，因为他们与他人的工作关系较差，或者他们错误地理解了企业的管理哲学或文化价值观。从各个方向发