

Palgrave key concepts

英 汉  
帕尔格雷夫  
管理词典



KEY CONCEPTS IN  
MANAGEMENT

乔纳森·萨瑟兰德 (Jonathan Sutherland) 著  
黛安·坎威尔 (Diane Canwell)  
张明 李国学 翻译  
康以同 审校

 中国金融出版社

Palgrave **key** concepts

# 英汉帕尔格雷夫 管理词典

## KEY CONCEPTS IN MANAGEMENT

乔纳森·萨瑟兰德

(Jonathan Sutherland)


黛安·坎威尔

(Diane Canwell)

张明 李国学 翻译

康以同 审校

著

 中国金融出版社

责任编辑：赵天朗 李 融

责任校对：张京文

责任印制：张 莉

© Jonathan Sutherland and Diane Canwell 2004

First published in English under the title *Key Concepts in Management*, 1st ed by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted the right to be identified as the author of this Work.

北京版权合同登记图字 01-2004-4615 《英汉帕尔格雷夫管理词典》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

英汉帕尔格雷夫管理词典 (Yinghan Paergeleifu Guanli Cidian) / 萨瑟兰德 (Sutherland, J.), 坎威尔 (Canwell, D.) 著; 张明, 李国学翻译. —北京: 中国金融出版社, 2007. 5

书名原文: *Key Concepts in Management*

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4048 - 3

I. 英… II. ①萨… ②坎…③张…④李… III. 管理学—词汇—英、汉 IV. C93 - 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 055261 号

出版

发行

**中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63286832, 63365686(传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 160 毫米 × 230 毫米

印张 17.75

字数 297 千

版次 2007 年 5 月第 1 版

印次 2007 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4048 - 3/F. 3608

如出现印装错误本社负责调换 联系电话: 63263947

# 导言

管理艺术并非只局限于加工和经营活动的组织中。管理也不局限于解决问题和制订决策。管理是一门涉及面很广的学科，它要求很多技巧和能力。这方面已经有很多论述，而且还将会有更多论述。随着管理顾问和理论家们争相成为管理思想的新领袖，每年都有几百本管理“圣经”出版，以详细说明这些新的管理理论。

数个世纪以来，管理已经成为一门学科和无法更改的事实，只是近年来它才被作为一个职业和一门科学。管理理论的发展可以追溯到数百年前，并且受到了许多重要思想家的影响，如卡尔·马克思、马克斯·韦伯、亨利·法约尔、弗雷德里克·温斯洛·泰勒、艾尔顿·梅约、戴尔·卡耐基、伊戈尔·安索夫、亨利·明茨伯格等。

随后一批批理论家仔细研究了管理的本质、管理发挥作用的环境、经理和员工之间的相互关系、变化的本质、团队等。再随其后的理论家们考察了领导和管理的区别，就它们的本质和相互依赖性得出了许多根本不同的结论。其他理论家们致力于激励和冲突管理的研究，随后，注意力转向了业绩管理。

管理或领导方面的研究可以说永远是不彻底的，也不希望能够产生最终的研究结果。这个学科持续发展，派生出了一些新的子学科。在界定了任务、责任和职责后，技术工人可能有一张工作蓝图，但是对于管理，却没有一个理想的管理方法。管理取决于状况、个人风格、周围环境、组织结构和程序。管理是一个不断发展的领域，很少人精通这门艺术，他们所做的只不过是应付他们所在的环境而已。

## 词典的结构

我们试图把管理领域里所有核心概念都囊括进来，包括当前在世界范围的组织中所使用的管理方面的术语、比率和行话。当对英国、欧

洲、美国和日本之间的方法进行比较时，我们发现在规则和程序上都存在着显著差异。然而，无论它们的起源如何，大多数的管理词条是标准的、为全世界的组织所普遍使用的，大多数基础的管理和领导概念是被普遍认可的。本书的词条按照字母顺序进行安排，以便读者能够迅速地找到自己最感兴趣的术语或者条目。一般来说，我们首先给出对于特定术语的简单描述，然后再给出一个更广义的解释。

大多数词条都具有以下内容：

- 在正文中以黑体词或者短语表示对另一个词条的引证——如果读者需要对概念进行深入了解的话，这能够帮助读者去阅读那些直接相关的词条。

- 在每个词条定义的后边，可能会给出一系列相关词条——这使得读者能够继续研究和调查相关补充的或相关词条。

- 可能附有参考书籍或者参考杂志——这是本书一个重要特征，它能够帮助读者进行深入研究，寻求更广义的解释，而且这些参考文献通常是由该研究领域的创始人或者重要学者撰写的。

- 在概念解释后可能附有参考网站——在本书即将印刷之时要确保这些网站仍在运营是非常困难的一件事情，更不要说在本书出版几个月以后了。但是在大多数情况下，我们所选择的都是著名网站或政府机构网站，这些网站不太可能关闭或者发生根本性变化。

### 词典使用指南

尽管大多数词汇在国际上能够通用，但是，读者还是要留意某些术语是否在本国适用，特别是是否符合本国的规则和惯例。

以下情况也时常发生，即某些术语可能在一国很少使用，但它们符合另一个国家的特定规则或惯例。读者应该细心检查在术语的定义中是否存在这方面的描述，并且不能假定词汇是一种普遍适用的概念和能够普遍运用于管理领域。

在全书中，所有参考书籍、期刊和网站都建立在最新的可获得信息的基础之上。我们并不总能保证所有关键资料或参考资料现在还在发行，但是，大多数藏书丰富的大学图书馆都应该有这些原始资料。我们认为，绝大多数会计、管理方面的参考书籍都是最好和最容易获得的辅助阅读材料。

在《英汉帕尔格雷夫管理词典》中，词汇集中在比较一般和适用于大多数管理领域的概念。显然，它不包括所有与管理相关和具体的管

理学科领域。为了在具体专业领域获得更多信息，我们推荐下面词典：

●《英汉帕尔格雷夫人力资源管理词典》——包括管理技巧以及有关员工的管理和发展原则。

●《英汉帕尔格雷夫会计与金融词典》——介绍财务核算、预算和控制等问题。

●《英汉帕尔格雷夫国际商务词典》——专门介绍国际或全球环境下的管理职能。

●《英汉帕尔格雷夫营销词典》——包括营销职能管理、品牌管理。

●《英汉帕尔格雷夫商业惯例词典》——介绍与管理相关的日常程序性职能。

●《英汉帕尔格雷夫战略管理词典》——为了包括与管理职能相关的更广泛问题所采取的又一项逻辑管理措施。

# 目录

|          |   |
|----------|---|
| 导言 ..... | 1 |
| 词条 ..... | 1 |

# Aa

## **Abell, Derek F. 德里克·埃布尔**

英国出生的德里克·埃布尔在 1969 ~ 1981 年间担任位于波士顿的哈佛商学院的教授。他在市场营销、战略规划和综合管理领域的著述甚丰。他曾经担任很多美国和欧洲跨国公司的顾问。

埃布尔最著名的也许是对竞争者的识别。他从三个方面来识别竞争者，这些方面是：

- 客户功能；
- 客户群体；
- 选择性技术。

Abell, Derek F. , *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1980.

Abell, Derek F. , *Managing with Dual Strategies; Mastering the Present, Pre-empting the Future*. New York: Free Press, 1993.

■ [www.imd.ch/faculty/vitae/index](http://www.imd.ch/faculty/vitae/index) ■

## **Absolute cost advantage 绝对成本优势**

“绝对成本优势”这一术语在很大程度上是与阻碍企业进入新市场的众多进入壁垒之一相联系的。绝对成本优势是指一个规模更大、历史更悠久的企业能够从规模经济中，或者能够从帮助企业降低成本的创新中所获得的优势。一般来说，进入市场的新竞争者可能面临一场价格战，在这场战争中，新竞争者常常会失败，而拥有绝对成本优势的老企业往往能够生存下来。

在考虑了相关机会成本后，企业领导者会花费一定资源，在一个新市场内（或者通过一种创新）确保先发优势，并且相对来说能够获得垄断利润。任何潜在的市场进入者必须设计一种能够盈利的市场进入方案。这些成本的大小经常被称为某种进入壁垒的“高度”。



### Absorptive capacity 吸收能力

企业的吸收能力是指企业在识别、评估、吸收和利用任何新知识方面的能力。换句话说,这是指企业确认新(往往是外界的)信息的价值,将其吸收并用来为自己商业利益服务的能力。企业已经越来越多地认识到,在持续创新的进程中,企业外部的知识来源很重要(如果不是至关重要的话)。

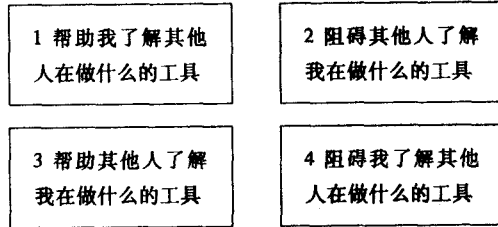
一般认为,企业的吸收能力和外包实践之间存在着负相关性。自行从事研究与开发活动的企业更有可能获得吸收能力——吸收能力可以视为研发活动的一项副产品。

Cohen, W. M. and Levinthal, D. A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative and Science Quarterly*, 35 (1) (1990).

■ [www.ifs.org.uk/workingpapers/wp0103.pdf](http://www.ifs.org.uk/workingpapers/wp0103.pdf) ■

### Accountability and Responsibility matrix 会计责任矩阵

会计责任矩阵 (Accountability and Responsibility Matrix) (图1) 是



布瑞恩认为:

● “其他人”是指一些个人或者群体,例如政府、公司,或者你所认为的任何一个人危险权力中心。

● 个人倾向于将能够增强方框1或方框2的有效性的任何设备、法律或者技术上的进步视为“好的”。相反,任何能够增强方框3或方框4的有效性的东西都会导致个人不愉快,如果不是厌恶的话。

● 如果我们的目标是生活在一个公平和自由的社会中,那么我们所需要的就是将方框1和方框3中的工具。

● 最危险的趋势、法律和技术是能够增强方框2和方框4的有效性的那一部分,它们将使得公民们彼此带着面具、心怀叵测、容易发怒和相互倾轧。

图1 会计责任矩阵

由大卫·布瑞恩 (David Brin) 提出的一个概念。布瑞恩认为, 个人把矩阵中的上面两个方框视为好的, 而将下面两个方框视为坏的。企业或者社会需要方框 1 和方框 3, 因为这两个方框能产生问责机制。企业和社会反对方框 2 和方框 4, 因为这会使雇员之间相互争斗。

Brin, David, *The Transparent Society: Will Technology Force us to Choose Between Privacy and Freedom?* New York: Perseus Books Group, 1999.

### Acquisition and restructuring 收购和重组

“收购和重组”这种经营战略建立在以下假定之上, 即拥有良好内部治理体系的企业能够通过收购缺乏效率或者管理不善的企业和提高这些企业的效率来创造价值。

收购在以下意义上能够与兼并 (merger) 或者接管 (take-over) 区分开来: 收购是这样一种交易, 即一个企业购买另一个企业的主要目的是, 通过把目标企业变成附属企业来利用目标企业的核心能力。

企业选择购买另一个企业有以下原因:

- 增强对市场的反应速度 (Speed to Market) ——这一术语与进入壁垒密切相关, 因为它使市场进入变得更加容易。

- 多样化——这能够使企业更快地获得经验和占领市场。

- 重塑竞争范围——这是指以下这种类型的并购, 即把并购作为一种降低企业对某几种产品或某几个市场依赖性的主要手段。

为了实现有效并购, 企业需要注意以下几点:

- 互补性的资产和资源——购买其资产能够满足企业当前需要, 并能够帮助企业增强竞争力的目标企业。

- 一个精心设计的选择过程——这一过程包括评估整合的难易程度以及能否发挥协同效应。

- 保留一定资金储备——不要因为在收购活动中花费了所有现金和资金储备, 从而放弃其他任何盈利性项目。

一般来说, 存在三种不同形式的重组, 如表 1 所示。

表 1 重组的形式

| 可选择的重组形式 | 短期效果    | 长期效果      |
|----------|---------|-----------|
| 减小规模     | 劳动力成本下降 | 损失人力资本    |
| 收缩经营范围   | 债务成本下降  | 业绩可能更差或更好 |
| 杠杆收购     | 高债务成本   | 更好业绩和更高风险 |

### Action planning 行动计划

行动计划是制定目标和解决问题过程中一个不可或缺的环节，然而在很多企业中，这是一个被忽视的环节。行动计划能够帮助企业制定未来规划，并且确保当未来形势发生变化时，这些变化能够得到控制。行动计划的最基本定义是指把目标转变成一系列行动步骤，以确定在何时何地由谁来做。这也被称为行动计划过程（Action Planning Process）或者事件轨迹（Event Track）。形成事件轨迹的过程要经过以下一系列步骤：

1. 制定一个目标。
2. 确认实现目标所需要完成的行动的顺序。
3. 通过识别计划在什么地方可能出错来修改初始计划。
4. 识别出现的问题，制订计划或采取行动来解决这些问题。

行动计划应该解释企业怎样才能够从目前的位置到达它所希望达到的位置，并且详细描述企业是怎样计划实现这一目标的。在行动计划之外需要有另一个流程，用来检查行动计划是否有效。

有效行动计划需要所有利益相关者的参与，每个利益相关者都应该意识到自己在这一进程中所扮演的角色。一个完全的行动计划事件轨迹可能会包括以下方面：

1. 制定一个初步行动计划，该计划应综合参与者个人的工作，并且列出为了实现目标而期望采取的行动。初步计划一旦完成，就应讨论所有行动，并且可以通过投票的方式来选择最适合行动。然后这些行动需要按照恰当次序来进行安排。
2. 行动计划现在需要进行细化。首先，所有行动计划都应该是健全的，每一项事件都需要详细规定在何时何地由谁来完成。
3. 假定——对在制订行动计划中做出的所有假定都应该进行检验。这可能包括对技能、时间、融资和资料方面的假定。也可能有对协调方

面的假定。首先,参与者需要考虑,当发生任何意外问题时,应该怎样进行应对。

4. 应急方案 (Contingency plan) ——无论行动计划的制定过程多么复杂,企业都有必要制订一个应急方案,也就是说,当行动计划出现偏差时,企业应该采取怎样的行动。这意味着企业必须建立一个调控过程,并且对怎样解决潜在问题形成一种清晰的思路,只有这样,企业才能采取及时行动以确保目标最终得以实现。

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

### Active listening 积极倾听

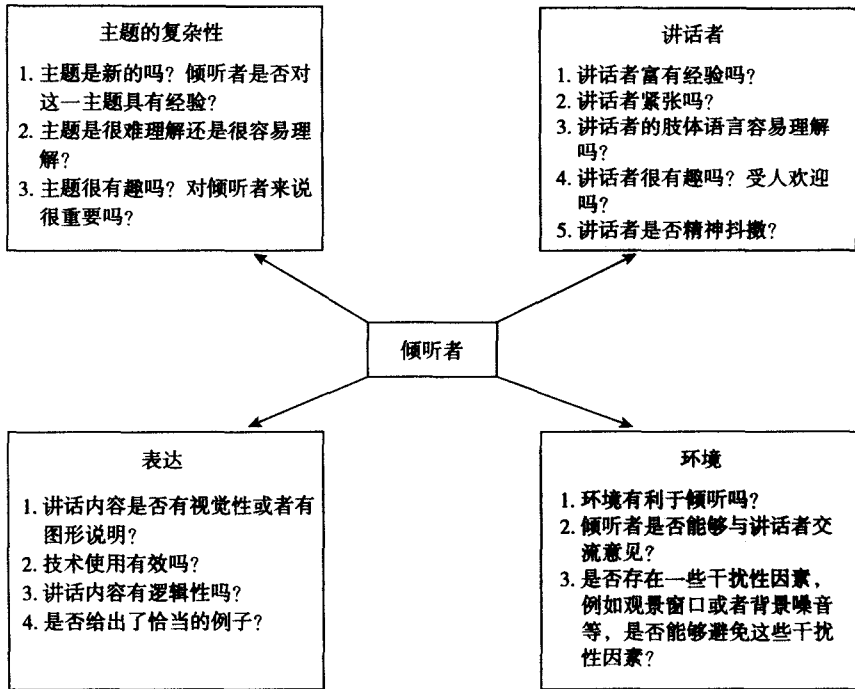
积极倾听的目的是增进相互理解。这包括一些形形色色、差别很大的倾听和回应方法。积极倾听的假定是,当人们相互谈话时,彼此间并不一定在听。可能存在一些干扰性因素。当两个人的意见发生冲突时,会产生一种特别问题,因为他们都更加关心对对方所说的话进行反驳。

积极倾听这一概念要求倾听者仔细理解讲话者的内容,并且用自己的话把这一内容向讲话者重复一遍。通过这种方式,讲话者就可能弄清倾听者是否真正明白他所讲的话,以及讲话内容中是否存在矛盾之处。这是一个解读的问题,而且这常常是交谈中人们产生误解的根源。通过重复对方所说的话,两个人就能够通过证实理解来达成一致。这一过程也能够避免发生以下情形,即两个人相互争吵,认为对方说了自己事实上并没有说的话。如果交谈双方能够通过重复对方意见的方式彼此协调一致的话,他们就能够详细阐述想要表达的内容,并且避免可能发生的冲突。

图2列示了阻碍个人进行积极倾听的外在因素。

为了进行积极的倾听,倾听者应尽量保证:

- 停止任何手头上不相关工作,把注意力集中到讲话者和谈话的主题上来;
- 在心里回顾就这一主题中已经知道的内容,并且预先将相关材料组织起来,从而对该主题进行扩展;
- 与讲话者保持适当近的距离,避免注意力的转移,并且避免与多嘴多舌的同事一起倾听;



**图 2 阻碍积极倾听的因素**

- 把任何偏见或者意见抛在一边, 做好倾听讲话者所说内容的准备;
- 把注意力集中在讲话者身上;
- 在表达同意或者不同意的意见之前, 先等讲话过程结束;
- 积极地回答提问和指示。

Westra, Matthew, *Active Communication*. Florence, KY: Wadsworth Publishing, 1995.

### **Activity ratio 活动比率**

活动比率是对企业如何管理其资产进行评估的一种手段。一般来说, 活动比率包括下列指标:

- **存货周转率**——该比率表示企业是否持有过多的存货储备。
- **固定资产周转率**——该比率表示当前使用资产的生产能力是否接近潜在生产能力。

● **总资产周转率**——该比率表示相对于资产投资的规模，是否产生了足够的业务量。

● **营运资本周转率**——该比率表示资金是否得到了有效使用。

活动比率将企业资产负债表或者损益表中的信息联系起来，因此被认为是理解财务报表的有效分析工具。活动比率主要是指周转率的计算，有时候也包括平均回收期的计算。

Temple, Peter, *Magic Numbers: The 33 Key Ratios that Every Investor Should Know*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

### **Adaptive culture 适应性文化**

**艾德佳·沙因** (Edgar Schein) 最早提出了以下概念，即组织文化是在企业对自身和运营环境的认识中形成的。他还认为文化是无意识的，但是，在使用同一种方法解决问题的过程中，能够学习和加强文化。

适应性文化是指组织意识到最重要的不是文化的力量，而是文化的适应性。适应性文化是指战略或操作可以随市场变动或竞争形势变化而不断调整的组织文化。这样的组织富有前瞻性，并且倾向于受积极变化的引导。研究表明，没有适应性文化的组织能获得短期成功，但当市场变化时，它们不能足够快地做出调整以适应新的市场状况。表2归纳了具有高绩效适应性文化的组织和没有高绩效适应性文化的组织的主要区别。

**表2 具有适应性文化的组织和没有适应性文化的组织**

| 具有高绩效适应性文化的组织                  | 没有高绩效适应性文化的组织 |
|--------------------------------|---------------|
| 在文化和企业运营之间保持协调的能力              | 短期行为          |
| 在组织内部有积极支持，以发现存在的问题            | 强调结构和系统       |
| 在组织内部有积极支持，以发现存在的问题并且找到可行的解决方案 | 不能兼顾多个利益相关者   |
| 员工普遍充满信心                       | 对竞争存在偏见       |
| 信任                             | 不能处理负面建议或观点   |
| 愿意承担风险                         | 不愿意受到伤害       |
| 能够提前采取行动                       | 忽视替代性的战略      |

Kotter, John and Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.

### **Added value 价值增值**

价值增值 (Added value 或者 Value added) 指一种产品、零件或部件的市场价值的增加, 不包括所使用的原材料或服务的成本。换言之, 这是一个成本加利润的概念, 把价值增值定义为生产某种产品的成本和该产品的实现价格 (销售价格) 之间的差额, 或者是为了刺激消费者购买, 提供给购买者的一种额外收益。价值增值在组织内部和外部会计系统中都是一个核心概念, 并且都是评价企业相对效率的有效方法。我们应该注意到以下事实, 即价值增值这一概念假定内部投入成本不会与外部产出成本相混淆, 外部产出成本也许超出了组织能够控制的范围。

所提供商品或服务的价值可能取决于一系列不同变量。很明显, 如果企业要把原材料加工成产成品, 并且负责制造过程中的所有阶段, 那么企业对产品的价值增值水平就拥有相对较高的控制权。而购买零部件或者部分完工产品的企业就没有如此深入而长期的控制权。它们将购买已经实现了价值增值的产品。供应商在将零部件或者部分完工产品销售给企业之前, 将进行类似的计算, 而企业将继续这些零部件或者部分完工产品的加工过程。在最终的分析中, 所提供的商品或者服务的价值增值水平与消费者愿意支付的价格直接相关。一个企业实现的价值增值可能会使产品价格高于消费者愿意接受的平均价格。在这种情形下, 供应商必须接受降价这一事实, 或大幅降低成本, 这会最终影响用户价格。

“价值增值”最为普遍的定义是利润。然而, 在利润实现之前, 弥补企业的直接成本以及一般管理费用是非常必要的。如果企业能够弥补各种不同的成本, 那么它就很容易实现盈亏平衡了。只有当价值增值超过了盈亏平衡点时, 企业才能够获得真实利润。这也许是最为重要的价值增值概念。利润对于企业来说意味着一连串收益: 额外的投资潜力、扩张、重组或者并购。价值增值本质上是一种把最终使用者的价格提高到超出原材料成本的水平的趋势。在各种生产阶段, 大小不一的价值增值将累积到产品上去。供应链的每一层都要求在产品或服务的生产或供应过程中得到适当的利润。因此, 如果一个企业没有参与到一种产品或服务的生产、加工和销售的全部流程中去的话, 那么它也许就不能控制在贸易周期中其他地方所发生的不必要的价值增值水平。

Sherrington, Mark, *Added Value: The Alchemy of Brand-led Growth*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

▶ 参见 Porter, Michael (迈克尔·波特) 和 value chain<sup>1</sup> (价值链)。

### Albrecht, Karl 卡尔·阿尔布莱希特

卡尔·阿尔布莱希特是一名管理顾问, 尤其关注组织和个人的有效性问题。他在创造性思考、谈判、服务管理、价值增值、人力资本和消费者关怀等诸多方面有大量的著作。

卡尔·阿尔布莱希特的服务三角形强调了人、系统和战略三者之间的内在联系, 以及它们对服务管理的冲击 (见图3)。

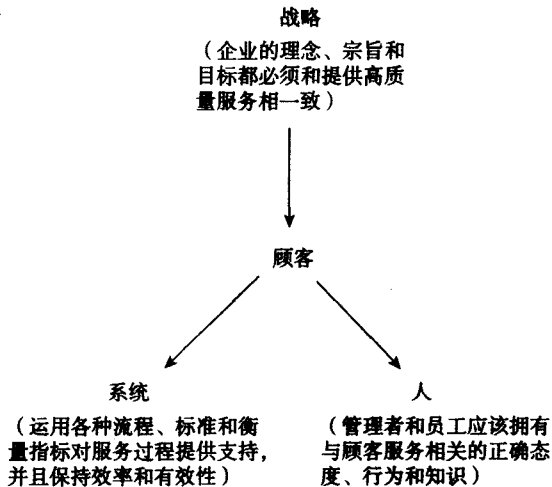


图3 阿尔布莱希特的服务三角形

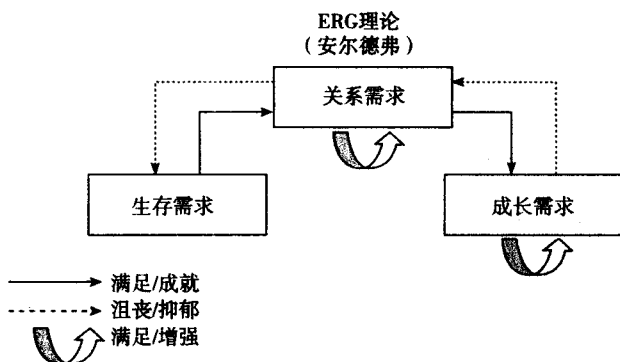
Albrecht, Karl, *Delivering Customer Value: It's Everyone's Job*. Cambridge, MA: Productivity Press, 1995. ■ [www.karlalbrecht.com](http://www.karlalbrecht.com) ■

### Alderfer, Clayton P. 克莱顿·阿尔德弗

在20世纪70年代, 阿尔德弗提出了影响员工行为的三种人类需求 (见图4)。从本质上讲, 他的理论强调了亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 的需求层次论的某些局限性。

阿尔德弗的三项标准是:





**图4 人类的三种需求**

● 生存需求——这包含了马斯洛的第一层次和第二层次的需求，即生理需求和安全需求。

● 关系需求——这包含了马斯洛的第三层次和第四层次的需求，即社交和外部的尊重。

● 成长需求——这包含了马斯洛的第四层次和第五层次的需求，即内部的尊重和自我实现。

马斯洛认为，只有在低层次的需求得到满足之后，人们才会顾及高层次的需求。与马斯洛不同，安尔德弗并不认为这三种需求之间存在着必然的先后次序。

事实上，ERG (Existence 生存, Relatedness 关系, Growth 成长) 理论认识到，对于不同的个人来说，这三种需求的先后顺序可能是不同的。然而，他也的确认识到，如果一项特定需求尚未得到满足的话，个人会出现不满、抑郁和沮丧的负面情绪。ERG 理论非常富有弹性，因为它能够解释如下事实，即为什么一些人非常乐意在艰苦环境下或低廉报酬下工作，他们能够从工作中获得极大的个人满足感。然而另一些人虽然在工作中获得了赞誉，并且报酬不菲，但往往因为受到约束或者工作乏味而倍感沮丧。

Alderfer, Clayton P., *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1973.

**Ansoff, Igor H. 伊戈尔·安索夫**

安索夫矩阵 (见图5) 是市场营销的经典概念之一，浓缩了企业的