

MBA 经典教材

管理经济学与 组织架构

Managerial Economics and Organizational Architecture

James A. Brickley

[美]

Clifford W. Smith

著

Jerold L. Zimmerman

张志强 王春香

译

华夏出版社 McGraw-Hill

管理经济学与组织架构

Managerial Economics and
Organizational Architecture

※ ※ ※

[美] 布雷克利
史密斯 著
施泽曼

张志强 王春香 译

图书在版编目(CIP)数据

管理经济学与组织架构/(美)杰姆斯·布雷克利,克雷佛·史密斯,杰诺德·施泽曼著;张志强等译.

—北京:华夏出版社,2001.1

(MBA 经典教材)

ISBN 7-5080-2298-X

I. 管… II. ①布… ②史… ③施… ④张 III. 管理经济学 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 82005 号

James A. Brickley, Clifford W. Smith, Jr., Jerold L. Zimmerman: Managerial

Economics and Organizational Architecture

Copyright © 1995 by Richard D. Irwin

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House.

本书英文版于 1995 年出版,版权为 Richard D. Irwin 所有。

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。

未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

管理经济学与组织架构

[美] 杰姆斯·布雷克利 克雷佛·史密斯 杰诺德·施泽曼 著
张志强 王春香 译

策 划:刘 力 陆 瑜

责任编辑:张 会

封面设计:宁成春 陶建胜

出 版:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号,邮编:100028,电话:64663331 转)

印 刷:中国科学院印刷厂

经 销:新华书店

开 本:787×1092 毫米 16 开

印 张:32.5

字 数:600 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价:52.00 元

本版图书凡印刷装订错误可及时向我社发行部调换

译者序

《管理经济学》是一门新兴的学科,在西方也不过只有半个世纪的历史,而在中国从引入到现在只有 20 年的时间。然而,无论是在西方还是在中国,《管理经济学》都显示出强大的生命力。在十多年《管理经济学》的教学中,我们发现,各个层次的管理类学生,包括在校的本科生、硕士生,MBA 学生以及进修生,由于背景和年龄的不同,对《管理经济学》的理解角度和深度也有差异。但大家都认为,《管理经济学》对于培养学生树立正确的经济观念和思维方式,提高学以致用技能,加深对于各门专业课的理解,都有重要的价值。

然而,对于《管理经济学》这样一门具有广泛价值的专业基础课,我们总感觉有一点深深的遗憾。管理的核心问题之一是组织管理、人员激励。到目前为止,有关这个领域的论述很少应用《管理经济学》的方法。但是,组织和人员激励的分析又的确需要客观的、经济的标准,仅仅考虑心理、文化等方面的因素至少是有失偏颇。我们曾经就这一遗憾向我国《管理经济学》的老一辈专家吴德庆教授请教,吴教授也深有同感。其实,换个角度看,这同样是相关学科,包括《管理学》、《组织行为学》、《人力资源管理》等学科的遗憾。撇开经济学理论而谈组织和管理,无异于舍本逐末。

罗彻斯特大学威廉姆 E 西蒙商学院的三位教授 James A. Brickley, Clifford W. Smith, Jr., Jerold L. Zimmerman 在其《组织架构:管理经济学的方法》的基础上,又推出《管理经济学与组织架构》一书,全面论述了经济学理论在组织和管理中的应用,这无疑是《管理经济学》和管理各学科发展的一个里程碑。值得一提的是,除了将经济学应用于一般组织问题的分析,比如,有效授权、组织结构、报酬与激励、业绩评估等,三位教授还运用经济学的思想,分析了纵向一体化、业务重组、全面质量管理等现实的新趋势,这些都是传统的《管理经济学》教科书中难得见到的内容。此外,三位教授除了长期研究组织问题外,对特许经营、公司治理、经理人报酬、公司债务、保险业务、代理问题、业绩评估、成本分配与控制等具体管理问题也有专门研究,这不仅丰富了本书的内容,也增加了各章节论述的趣味性,相信读者也会从丰富的案例中得到更多的启发。

能够亲自将这样一本难得的名著翻译过来,我们深感荣幸。在本书的翻译过程中,得到华夏出版社刘力社长、陆瑜主任、姜勇女士的支持和关照,在此,深表感谢。同时,感谢本书的编辑张会女士,她的超负荷工作是本书得以尽早推出的保证。

由于译者时间和学识所限,译文中错误不当之处,恳请读者先生/女士指正。

张志强

王春香

2000年10月

前 言

管理问题的解决与决策从经济学工具的应用中获益匪浅。然而,除了少数几部并不为本科及 MBA 学生所知的作品之外,当今流行的教科书并未真正提供多少可以应用于管理实践的经济学原理。直到最近,经济学家们都很少注意组织架构(organizational architecture)问题。而当今典范的管理著作,在做组织设计的分析时,都是将分析建立在心理学与社会学的模型之上。与上述种种情况不同,本书以经济学的最新研究成果作为分析基础,并注重于分析企业内部结构问题。在书中,我们应用了基本的、也是强有力的经济学分析工具,像最优化分析与均衡分析,来说明经理们如何设计与改进组织,才能促使职员个人做出有利于公司价值增长的选择。

我们相信,组织设计是一个重要的、根本性的问题。而至今为止,不论是有效的业绩评估系统与奖励计划的设计,是决策权力的下放,还是解决内部转移定价的纷争,在这些方面的研究中,都很少见到对组织问题的综合论述。面对日益增加的改进组织的压力,这种研究上的缺憾不但是严重的,也使得很多实际问题难以解决。正因为如此,我们写作本书的第一目标是为经理们提供一种解决组织问题的系统的、综合的框架。

与学术研究的扩展相呼应,有些管理学院已经开设出这种新兴领域的课程,也有的将有关内容纳入某些已有的课程当中。然而,这类课程目前所用的教学材料基本都是学术论文,只有最有兴趣和毅力的学生才会去看。这就严重限制了这类课程有关内容的传播。我们在自己的教学实践中也遇到过这类问题,并且感觉到,与更多的人共享这些研究成果并不仅仅是我们几个人的愿望。为达此目的,在本书中,我们尽可能将基本理论写得通俗、简单,并用许多例子加以说明,这些例子的绝大部分来自于真实的企业管理实践。

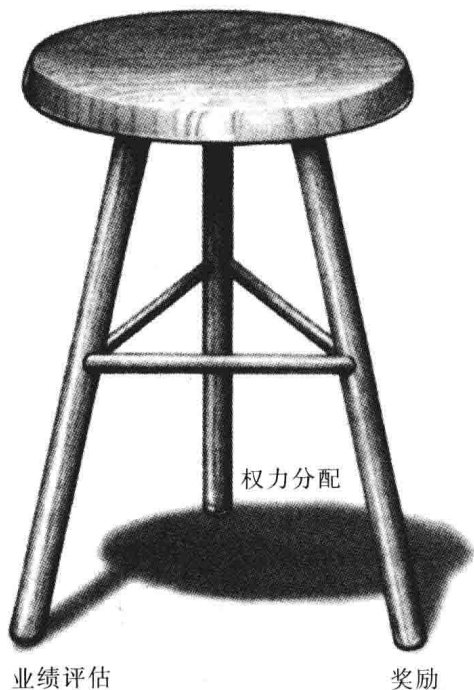
写作本书的另一个原因是开创组织经济学的多学科交叉研究方法。我们感兴趣且熟悉的领域涉及经济学、财务和金融、会计、信息系统,以及金融机构;这就使得我们可以从多种职能领域寻求案例,以显示和验证我们的基本经济学方法可以分析、处理经理们可能遇到的各种问题。现实的经济环境为当今的课堂教学提出了新的课题和新的要求,本书代表了我们为这种新课题和要求所作努力的一个重要部分。

概念框架

有关组织研究的现行文献充满了令人费解的专业术语——全面质量管理(TQM)、重组、外部购买、组队、授权,以及公司文化等等——但却并没有为经理们提供一种真正有用的、系统的、综合的框架,帮助经理们分析和解决组织问题。本书运用经济学的分析来建立这种框架。在本书中阐述这一重要框架时,我们力求采用条理清晰、通俗易懂的方式。

通过本书的学习,学生可以掌握经济学的基本工具,以及如何运用这些工具解决重要的管理问题。在涵盖了标准管理经济学关于生产及营销问题的同时,本书还特别论述了组织问题。具体而言,本书有助于学生更好地理解:

- 企业的环境与战略是组织设计的重要决定因素。
- 环境与战略的改变对相关设计的影响。
- 如何用统一的概念框架得出更为有效的组织结构?
- 组织架构的三大特征为决策权力分配、奖励系统、业绩评估系统;按照这三大特征来设计组织结构,将有助于实现管理目标。
- 公司政策间的相互关系,比如战略、财务、会计、营销、信息系统、生产、分配以及人力资源



组织架构的部件正如一个凳子的三条腿。只有三条腿相互匹配,凳子才会平衡。改变一条腿的长度,而不管其他两条腿,通常是错误的做法。

等方面的政策。

反过来,理解组织架构会有利于综合理解其他管理课程的有关内容。

管理课程的变化

日益加强的全球竞争与技术的进步迫使企业进行大规模的组织重组与产业重组。而且,在可以预见的未来,这种趋势并没有任何减缓的迹象。经济

与管理专业的学生认识到这些问题,并不断寻求能驾驭组织变革的技巧,唯有如此,才能真正成为一名卓有成效的经理。管理领域的这些变化对管理学院的课程设置有着重要影响。

许多公司从职能型组织结构(生产、营销和销售等)向更强调过程、交叉职能型组织结构转化。课程设置的演变正反映出这种变化。许多管理学院的教学项目经过修订,加强了这方面的内容;单一职能领域的技术技能(会计、财务、金融、信息管理和市场营销)是远远不够的。在这种情况下,要成为有效的管理者,必须具备跨学科的知识与技能。为迎接这种挑战,管理学院都将更加综合,课程之间相互联系。管理中遇到的问题可能不单纯是财务问题或生产问题或营销问题;相反,绝大多数管理问题涉及多个传统的职能领域。正因为如此,各门课程都应鼓励学生综合应用各门课程的知识。在进行管理决策时,学生应该能够发现问题,然后,能够运用有关分析技巧作出决策。这也正是本书写作的一个不言而喻的目标。

关于内容与教学方法

一本经济学教科书可以涵盖很多内容。本书集中阐述了管理者所关心的问题。例如,本书深入探讨了报酬政策、外部购买、转移定价以及业务流程的重组等问题。我们很少花费篇幅去说明有关公共政策的问题,比如最低工资法、反垄断政策,以及通过福利制度和税收法规对收入的再分配。与一些现行的教科书相比,我们这本书有如下一些重要特征。

- 本书为组织问题提供了一套综合的、跨职能领域的框架。我们首先描述并综合了各个学科领域重要的研究发现。然后,再应用这种理论框架,分析实际的组织问题。
- 在写作中,我们充分考虑了通俗易懂的要求。专业爱好者、教师和学生都不难在本书中发现他们感兴趣的内容。在本版的写作中,我们运用很多直观描述和简单的例子代替了技术性强的数学和统计推导,同时,在附录中,我们也提供了更多的技术分析和案例,从而也可以更好地满足有这方面兴趣的读者。
- 我们从管理出版物和个人经验中选取大量的实例,来演示相应的理论概念和原理。这些实例可以进一步强化对于相关基本原理的理解,有助于学生掌握有关抽象概念和原理的应用技巧。每章都以一个具体的案例开头,随着全章内容的展开,案例中的问题也逐步得到解决。这种教学方法的设计使得学生很容易将一章的内容作为一个整体来掌握,并可以通过实例回顾关键内容。

- 在传统的经济学教学中,没有涉及外部购买、领导、企业重组、全面质量管理以及道德伦理问题的内容。人们经常批评大学商学院在研究上与现实脱节的问题。本书的最后四章注重探讨目前管理领域的流行趋势,包括对外部购买、领导、企业重组、全面质量管理以及道德伦理问题的深入探讨,并演示了如何用本书的框架来分析和理解目前的这些管理问题。
- 每章后面的问题和案例都取自现实的企业组织实践,或者是摘自管理出版物,或者由我们的在职 MBA 学生提供,或者是来自于我们个人的咨询实践,通过练习每章后面的复习题,学生可以运用本书所提供的框架来分析和解决他们作为管理者可能会面临的问题,从而加强对本书内容的理解。

篇章结构与用法

本书参考了现有组织经济学的各种文献。在书中,我们用三章的篇幅,集中论述了管理经济学的基本内容。具体内容的取舍是以与现实管理的相关程度为依据的。根据我们的经验,对于那些有工作经验的学生,特别是那些没有经济和管理学背景的学生,这些管理经济学的工具是极有价值的。而那些有经济学背景的学生可以有选择地阅读这部分内容。我们在安排有关需求、生产/成本以及市场结构的内容的时候,做了精心的编排和考虑。通过这种安排,如果你对 these 管理经济学的基本工具不感兴趣,可以跳过本书的第 4 章到第 6 章,而不影响阅读本书的连续性。而将这部分内容包括在本书中,就可以使你掌握管理经济学的基本知识,这对于学习组织和管理的学生来说是很有必要的。

本书可以为各种层次及类型的学生提供有效的管理工具,包括 MBA、EMBA 以及管理类的本科学生。对于所有的学生,我们都想强调,一定要阅读本书的第 1 章到第 3 章以及第 7 章。这几章提供了全书分析现实组织管理问题的基本框架和工具。本书的第 4 章到第 6 章,正如我们前面所提到的,论述了管理经济学的基本内容,包括需求、成本、生产以及市场结构。本书的第 8 章到第 14 章提供了理解组织架构的综合理论框架,我们同样建议读者阅读这几章。最后,第 15 章到第 18 章专门论述了四个管理问题:外部购买、领导、全面质量管理与组织重组以及道德伦理问题。这几章是对于前面提出的理论框架的运用和演示。教师可以根据时间和学生的兴趣安排这几章的教学。

编写本书是一种新的训练

在过去的 20 年中,在讲授以及帮助别人应用有关内容的过程中,我们学到了很多。我们看到人们这方面的兴趣在增长,在全球范围内,有越来越多的报导、学术会议以及新课程涉及这个领域。而在编写本书的几年中,我们学到了更多的东西。

为满足教师和学生的要求,书中的内容随着经济环境的不断变化作了多次调整,我们也接受了许多人的建议。来自各方的大量反馈使得本书更加符合读者的需求。在我们写作的过程中,有 20 多位教师阅读了我们的手稿。与此同时,我们还做了三次独立的市场调查,得到超过 400 人次的有效反馈。这些反馈对于书中的写作方向及内容都有重要影响。

教师们总是希望教材中包括相关领域的最新内容,以及令人信服的理论,并有实实在在的应用价值。本书的章节安排、具体内容以及教学方法设计得到各方的积极反响。事实上,由于来自市场的呼声很高,我们曾经出版了本书的前一个版本,书名为《组织架构:管理经济学的方法》,它是在 1995 年秋天出版发行的。尽管在写作本书的时候,我们已经有了明确的目标,但我们还是非常欢迎来自本书读者的反馈。这些大量的反馈对于本版的改进有着重要的价值。

本书写作过程既耗费时间也耗费精力。作为作者,我们愿意接受所有的批评,也愿意向其他成功的作者学习。尽管我们深知,我们不可能满足每一位读者的要求,但我们还是认真考虑每一个反馈和意见,只要不违背我们写作本书的宗旨,我们就可以作出相应的调整。

本书代表了目前在相关领域的最新成果。相关的研究还在继续发展,我们也在不断地学习。《管理经济学与组织架构》论述了研究和实践中一个令人振奋和不断发展的领域。我们希望通过本书能够将这种“振奋”传达给读者。专业爱好者、教师和学生经常提到本书内容及理论方法与现实管理之间的联系。然而,最终,本书的价值还是由使用本书的教师和学生来决定。我们欢迎,准确地说是希望,各种反馈。如果读者愿意将对于本书的看法或者使用本书的课堂经历告诉我们,欢迎与我们中任何一个人联系。多谢支持。

詹姆斯 A. 布雷克利
克雷佛 W. 史密斯
杰诺德 L. 施泽曼

来自商业社会中的反馈

Joel Stern, Stern Stewart 公司合伙人

《管理经济学与组织架构》是第一部系统论述运用财务经济学来进行大公司组织设计的著作。在目前管理领域不断变化的环境下,本书的一个基本思想——决策权力的分配必须与评估以及奖励系统相互匹配——在管理人员思考如何正确设计自己公司的组织结构时,具有特别重要的意义。

Mark S. Greenstein, Arthur D. Little 的咨询顾问

你们的书不仅仅是一本学校的教材,《管理经济学与组织架构》同样是一本有效地分析与设计组织的实用手册。在我的咨询生涯中,我曾经无数次地使用本书,例如:

- 要理解为什么某个企业在组织设计时,对于可靠性而不是对满足顾客的需求更感兴趣。
- 要解释为什么一个内部服务组织变得越来越大,而且越来越忙,但对于相关方面提供的服务价值却越来越低。依据本书所提供的理论框架,我可以更好地理解我的客户公司的优势和不足。

Gerald P. Concannon, 施乐公司客户与技术支持经理

在施乐公司,与绝大多数不断发展的公司一样,重大变化的出现频率日益增高。这就迫使经理人员要掌握一些组织架构的基本原则和方法。没有这

样一种原则和方法的指导,管理者就会陷于无谓的争执,生产率就会大大下降。

在我们的公司中,已经不再需要考虑是否将决策权力下放到组织中的更低层次。我们所管理的是具有高度专业技术知识的客户和技术专家。当客户或者现场的职员那里出现问题,就必须立即采取行动。处于这种支持职位的人员是高度相互依存的。系统技术知识的范围过于广泛,一个人不可能全面掌握,要解决一个问题,经常需要两个人或三个人的技术技能相互配合。

客户环境,比如所采用的信息技术产品,也是各不相同的;而有关文件处理的平台和应用软件也是不断变化的;网络硬件和软件也在不断变化;而其他公司的有关产品也不断连接到我们的设备上,从而增加了问题的复杂性,也引发了更多的问题。因此,必须不断地作出决策来适应这些变化。应该让谁接受哪些方面的训练?在什么地方接受训练?如果将掌握具有互补技能和知识的人组成小组,情况是否会更好?如果我们的管理人员为这些决策所困扰,我们就要不断收集和转移具体知识,这将造成致命的时间损失。

在我们的公司中,已经将这些问题的决策权力直接分配给各个专家。通过运用你们书中所介绍的组织架构的基本原则,来组织我们的业务,已经可以适应迅速变化的环境,并将代理问题压缩到最低限度。奖励系统和业绩评估系统都是动态的。所有的工作都可以直接观察到,团队以及个人的业绩表现都是公开的。我们发现,同事之间的评估是一种很好的做法,可以用来保证职员关心整体的业务。当然,对于团队和个人都要定期进行业绩评估。

同事间的评估和奖励可以采用多种方式。例如,对于高级技术的训练的需求是一定的。汤姆·彼得说过,学习是90年代的激励要素。在我们的部门中的确是这样。专家将决定谁将接受什么训练。因此,人们就会努力工作以便在培训机会上被优先考虑。工人也会选择他们自己的小组成员,因为业绩评估包括工作小组的业绩。在更多情况下,是因为工人掌握更多的工作技能和知识,而不是其他社会方面的特征,被选进有关的小组。

因为在客户支持方面连续的突出表现,施乐的客户支持中心最近获得软件支持专家协会(Software Support Professionals Association)的奖励。这一成绩的获得与在管理中运用组织架构的基本原则是分不开的。面对不断变化的环境的挑战,我们充满信心。衷心地祝愿这本杰出的著作出版成功。在我办公室的书架上,还放着本书的前一个版本。

Christian W. Hafner, 瑞士银行董事长

由于运用组织架构的决定要素作为分析工具,我在决策中大大增强了自信心。由于这种方法综合的经济学、管理学以及财务和会计的研究成果,这

部著作无疑将为管理者获得成功提供更为完备的指导。

Paul H. McAfee, 柯达公司董事长

尽管你们按照一本教材来撰写《管理经济学与组织架构》，它同样也是对于实际管理者有重要参考价值的指导书。

MBA 项目为相应的学员提供了大量的信息以及丰富的数量分析方法。这些事实可以运用于各种类型的企业管理。但是，如何综合运用所学的知识，从而更为有效地实现自己的经营目标，则应该由学员自己来完成。

你们的书不同于一般的著作。它将可靠的经济分析方法与理解（和影响）组织设计的有效的框架结合起来。

我将你们的书放在我的办公桌上，以便可以随时查阅和复习基本的管理原则。通过这本书，我可以更为恰当地向同事和高级经理们解释新的想法。通过这本书，我也更深刻地认识到决策权力分配以及业绩评估和奖励计划对于管理的重要性。

Mark Babunovic, 北美大通·曼哈顿银行执行总裁

谢谢你寄来《管理经济学与组织架构》一书。因公出差往返于纽约和伦敦之间，使我有闲暇考虑书中的概念，以及现实管理中的成败。下面一些例子是我首先想到的：

1. 在金融服务行业的一级市场上，我们面临的挑战之一是：通过同一批销售人员销售多种产品。《管理经济学与组织架构》一书建议，应该采用一种方法，可以激励销售人员维护客户关系，并能充分利用特定的产品知识获得成功。与这一思想相一致，按照客户而不是产品销售量来评价和奖励销售人员经常是有效的解决方案。相反，忽略这些来设计报酬计划，最终会导致忽略客户服务的交叉影响效果的促销行为。
2. 在金融衍生品市场上，成功的业绩评估和奖励系统都会严格保守秘密——这是应用本书有关原则可以获得战略价值的事实。
3. 在《管理经济学与组织架构》一书中，得出了在一个公司中运用团队完成任务和职能的最优条件。按照我的经验，在这些条件下，将适当的决策权力下放给团队，并正确设定团队的目标、业绩评估方法和步骤，就

会实现更好的业绩和更好的沟通（通常，业绩较差的成员会自动被赶出团队）。

4. 在我们的领域中，一个费用中心的运转（常为一个为各种交易业务提供分析和编程服务的服务中心）突出体现了本书中所描述的一个问题，在分配预算的时候，用户会节约使用这种服务，而在其他时间，则会过度消费这种服务。与这种分析相一致，其中部分有效的解决办法是，在合适的情况下，运用“内部购买”来获取有关资源（比如，从有关费用中心招聘职员）。另一种方法是设计一种“关系经理”。这使得关系经理对于内部用户的要求会更为积极地响应（让她感觉到她是其所支持的直线业务部门的一部分），也使得用户的需求得不到满足或者过度消费有关服务的情况很难发生。

将企业组织看作是理性的个人，会对有关的激励作出反应，这是与事实完全吻合的。在《管理经济学与组织架构》中所介绍的三个基本要素使得经理人员可以将这种思路变成可操作的决策：分配决策权力、评估职员业绩以及对个人和团体支付报酬。这种有效的方法可以分析常见的组织管理问题，从而为读者提供了识别和解决组织问题的得力工具。

Dr. Tomlinson G. Rauscher, 施乐公司系统集成集团经理

在我的管理实践中，本书所提供的概念提供了重要的分析技术。关于在一个公司中如何压缩产品开发过程时间的论述，为我提供了一些特别有用的概念。我的看法是，对于涉及并推出新产品所需的时间而言，组织架构是一个基本的影响因素。运用这一原理，我指导一个产品开发小组，用 30 周的时间将产品推向市场，而标准时间为 77 周。

要是我能写出这样一本书该多好啊。

目 录

第一篇 基本概念

第 1 章 导言 1

管理经济学与组织架构 3

经济达尔文主义 7

本书的目的 9

第 2 章 关于行为的经济学观点 13

经济行为纵览 14

图解工具 17

西尔斯如何激发诚实 24

管理的意义 26

关于行为的其他模型 28

管理者应该使用哪种模型? 30

不确定情况下的决策 31

案例研究: Interwest 保健公司 34

小结 35

第 3 章 市场、组织以及知识的作用 39

经济系统的目标 40

财产权和自由市场经济中的交换 41

供给和需求基础 44

自由市场经济与中央计划经济 52

交易成本和企业的存在 57

管理的意义 61

小结 62

第 4 章	需求	67
	需求函数	67
	需求曲线	68
	影响需求的其他因素	77
	行业需求与企业需求	80
	产品特征	81
	产品寿命周期	82
	需求估计	84
	小结	89
	附录:需求	90
第 5 章	生产和成本	95
	生产函数	95
	最优投入量选择	99
	成本	105
	利润最大化	113
	成本估计	115
	要素需求曲线	116
	小结	118
	附录:要素平衡等式	119
第 6 章	市场结构	123
	市场	124
	完全竞争	124
	进入障碍	129
	完全垄断	133
	垄断性竞争	135
	具有市场控制力时的定价	136
	寡头垄断	142
	小结	151
第 7 章	激励冲突与合同	156
	企业	157
	企业中的激励冲突	158
	通过合同控制冲突问题	161
	合同签订之后的信息问题	164
	合同前的信息问题	168

隐性合同与声誉问题	171
小结	173
附录:对声誉的关心与罪犯的两难选择	174

第二篇 设计组织架构

第 8 章

组织架构	182
基本问题	183
市场架构	184
公司架构	185
架构的决定因素	187
架构变动	190
组织内的相互依存	191
公司文化	192
组织架构无效的情况	195
管理的意义	196
第二部分概要	198
小结	199
案例研究:柯达公司	200

第 9 章

决策权力与授权程度	204
任务分配和决策权力	205
集权还是分权	207
在一个管理层次上分配决策权力	216
将决策权力分配到团队	217
决策管理与控制	219
影响成本	222
小结	223
案例研究:麦德福特大学	224
附录:集体决策中的问题	225

第 10 章

决策权力	231
组合任务形成工作	231
组合工作形成下级单位	236
决策权力分配的最新趋势	245
小结	249
案例研究:白格拜复印公司	250
附录:职能经理之间的争斗	251