



华章教育

CENGAGE
Learning

MGMT

Principles of Management



管理学

(原书第2版)

(美) 查克·威廉姆斯 (Chuck Williams) 著

谢永珍 于伟 等译



NLIC 2970691902



机械工业出版社
China Machine Press

乐读

系列教材

MGMT

Principles of Management

管理学

(原书第2版)

(美) 查克·威廉姆斯 (Chuck Williams) 著

谢永珍 于伟 等译



NLIC 2970691902



机械工业出版社
China Machine Press

管理思想和管理实践源远流长,至今管理学已发展成为一门系统的实践科学。在琳琅满目的管理学书籍中,既有经典的传世之作,也有一时的应景之作。查克·威廉姆斯先生的这部《管理学》是在第1版的基础上修订而成的,该书既保留了管理学教科书以管理职能为框架的经典特色,又融入了近年国际上最先进的管理理念和管理实践,从而有助于读者系统地掌握管理学知识并将其灵活地运用于不同的管理环境。

Chuck Williams. MGMT, 2nd Edition.

Copyright © 2010 by South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封底贴有 Cengage Learning 防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2009-6537

图书在版编目(CIP)数据

管理学(原书第2版)/(美)威廉姆斯(Williams, C.)著;谢永珍等译. —北京:机械工业出版社, 2011.3

(乐读系列教材)

书名原文: MGMT

ISBN 978-7-111-33777-5

I. 管… II. ①威… ②谢… III. 管理学-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 044465 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 章集香 白春玲 版式设计: 刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2011 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 23.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-33777-5

定 价: 49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

本书中文版中使用的图片均为原版图书中的图片,因其中部分图片无法与其著作权人取得联系,故未能向其支付稿酬,请该图片的著作权人在看到本书后与本社联系,领取稿酬,本社对于您的支持表示衷心的感谢。



To Reader 致读者

教育是什么？教育意义何在？这些问题一直被历代思想者和教育家所追问。

柏拉图说：“教育是为了以后的生活所进行的训练，它能使人变善，从而高尚地行动。”

巴格莱说：“教育是传递人类积累的知识中具有不朽价值的那部分的过程。”陶行知则说：“生活即教育。”

关于“教育”的定义，也许难以有一个绝对的答案，因为教育是一种实践活动，总是处于不断的实践发展与总结提炼中。

现代教育的目的在于发展学习者的认知结构，培养其创造力和批判力，从而更好地提高其生活技能，使其获得更为幸福的生活。

在教育的过程中，学习是十分重要的一部分，而阅读又是学习活动中不可分割的一部分。教材作为用于向学生传授知识、技能和思想的材料，是教学活动中最为重要的阅读物，但一直以来国内出版界对于教材阅读感受的重视显然不够。

目前国内的教材或者篇幅繁冗、内容庞杂，不能在有效的时间内完成阅读；或者内容过于简单，阅读感差，用“味同嚼蜡”形容一点不为过。

适合轻松愉悦学习的教材颇难寻觅！

生活与学习是一种体验的过程，我们应该让这种体验变得快乐。如何让教育者及学习者从沉闷的教材中体验到快乐，并乐于阅读，这一直是作为教育出版者的我们所思考和不懈为之奋斗的目标。

经过长时间的选题甄选工作，最终有了今日“乐读”系列教材的出版。它是在对美国几百所大学的教师和学生、几十个学科调查研究的基础上，由国外权威出版机构精心打造的一本寓教于乐的全新系列，其一改往日教材的厚重繁复，以内容全面、言简意赅、图文并茂、装帧精美、教辅齐全为主要特点，被奉为快乐阅读的教材榜样，一经推出即获得巨大成功，受到广大师生热捧，迅速成为教材市场的新宠。时至今日，全世界超过1 500所大学、100万的学生曾经或是正在使用该系列教材。在各方的努力下，中文版得以正式出版，我们相信它们必将成为教师乐教、学生乐学的“乐读”教材。

诚挚祝愿各位读者朋友快乐学习、快乐阅读！

出版者

2010年10月



译者序 Foreword

近年来,国内管理学的译著以及著作颇多,但复杂多变的管理活动不断催生众多新的管理思想和理念。作为指导管理实践的管理学理论,应及时跟随管理环境的变化,这意味着我们必须时刻保持着对管理学理论前沿的关注。本书的翻译,可以使读者了解新管理环境下管理的理论及其应用。

查克·威廉姆斯先生的《管理学》同时给人“似曾相识”和“耳目一新”的感觉。说它“似曾相识”是因为它沿袭了管理学的经典框架,依照管理的功能设置内容,包括管理介绍、计划、组织、领导和控制等,这已为人们所熟知;说它“耳目一新”则是因为它系统地介绍和诠释了新环境下管理学的新思想,尤其是进入新世纪之后的管理蓝图。两个特点的完美结合使读者既能够快速进入到本书的知识框架中,又能显著地增加对新管理环境下管理学知识的理解。

内容特色只是本书可读性的体现,本书还具有很强的宜读性。具体体现为:

论述简洁、灵活。本书文风简朴、论述方式灵活,囊括了理论本身的阐述、经理人的感受及评价、作者本人的简评和现实中的管理困境等,甚至不乏极具夸张色彩的图片。这种表述方式除了使人不觉乏味之外,还能使读者寓教于学。

案例丰富、新颖。全球化的管理需要管理学具有国际化的视野。威廉姆斯先生以开阔的视野,引用了大量的案例,以案说理,使得读者能够了解在具体背景下管理学理论的应用。尽管大多数案例取自于欧美,但是我们仍能够从中看到来自其他区域的案例,其中中国的案例也不在少数,有些案例对学者来说也是很新颖的。尽管对部分案例的解读存在偏差,但毕竟瑕不掩瑜。

资源丰富、多样。本书附带的乐考卡,使读者能够提纲挈领地回顾每一部分的知识,加深对知识的理解和记忆。

受众范围广泛。不论是从事管理理论还是管理实践的读者都可以从本书中汲取养分。以接受知识为主的学生可以通过本书进入管理学的殿堂;以传播和研究管理理论为主的管理学者可从中寻求到论题和灵感;以运用管理知识为主的管理从业者们也可凭此寻求到解决问题的方案。

本书的翻译是集体劳动的结晶,译者均为从事多年管理学研究的教授或者博士,具体分工如下。

谢永珍教授:第1章至第4章的翻译并负责全书统校;于伟博士:第5章至第11章及相应章节的乐考卡翻译;徐业坤博士:第12章至第18章及相应章节的乐考卡翻译。

感谢机械工业出版社华章分社的吴亚军、顾煦和章集香编辑,感谢他们对本书出版付出的辛勤劳动。需要感谢的人还有很多,恕不在此一一列举。

翻译活动以引介和传播为目标，其过程是枯燥无味的。非常感谢查克·威廉姆斯先生的精彩论述，使我们能够乐在其中。尽管现在关于基础管理学的书籍很多，但我们仍相信本书会以其翔实新颖的内容和精彩的表述占据一席之地。

最后，虽然译校者都试图做得更好，但囿于水平所限，翻译和解释的不当之处仍在所难免，真诚欢迎各界同仁批评指正。

谢永珍

2010年于泉城济南



教学建议 Suggestion

教学目的

本课程教学的目的在于让学生掌握管理学的基本知识和原理，主要包括导论、计划、组织、领导和控制五个部分，要求学生从多个方面掌握管理的理论知识和业务知识。本教材从管理职能的角度向学生介绍当今管理理论的最新发展，并使其能够理论联系实际，很快能够融入实际工作中，为今后从事管理研究和管理实践打下坚实的基础。

前期需要掌握的知识

经济学等相关课程知识

课时分布建议

教学内容	学习要点	建议课时安排		
		管理 专业本科	非管理 专业本科	高职
第1章 管 理	(1) 理解管理的本质与职能 (2) 理解管理者的类型和角色 (3) 理解管理的重要性	4	4	3
第2章 管 理 史	(1) 了解管理的起源和演进 (2) 明确科学管理、官僚管理、人际关系管理、运营管理、系统管理和权变管理的内涵	4	4	3
第3章 组织环境和组织文化	(1) 了解组织所处的一般环境和特殊环境 (2) 了解环境如何影响组织 (3) 掌握组织文化内涵及创建过程 (4) 理解组织文化变革的过程	4	3	4
第4章 道德和社会责任	(1) 了解道德和不道德工作场所行为的内容 (2) 明确如何制定道德的决策 (3) 理解组织承担社会责任的对象和内涵	3	3	2
第5章 计划和决策	(1) 明确计划的优点和缺点 (2) 掌握如何制定有效的计划 (3) 了解理性决策的步骤和局限 (4) 掌握如何利用群体改进决策	4	2	4
第6章 组织战略	(1) 掌握可持续竞争优势的基础与来源 (2) 了解战略制定过程 (3) 理解公司层、行业层和企业层战略的内涵和特征	4	3	2
第7章 创新和变革	(1) 理解创新的重要性 (2) 了解组织衰落的表现和原因 (3) 理解如何对创新和变革进行有效管理	4	3	2

(续)

教学内容	学习要点	建议课时安排		
		管理 专业本科	非管理 专业本科	高职
第8章 全球管理	(1) 了解全球贸易规则和协定 (2) 理解全球商业的形式 (3) 了解如何发现最好的商业氛围以及如何为国际任务做准备	4	2	3
第9章 设计自适应组织	(1) 了解如何进行部门划分和工作设计 (2) 理解如何设计组织内部程序 (3) 理解如何设计组织间程序	4	2	2
第10章 管理团队	(1) 理解团队的优点和不足 (2) 了解团队类型 (3) 明确工作团队特征 (4) 理解强化工作团队的方法	4	2	4
第11章 管理人力资源系统	(1) 了解发现能胜任员工的方法和步骤 (2) 掌握培训的方法 (3) 掌握绩效评估的方法 (4) 掌握如何留住胜任的员工	4	3	4
第12章 管理个体和多元性工作团队	(1) 理解多元性对企业的意义 (2) 理解表面层次多元性的内容 (3) 了解如何管理多元性	4	3	3
第13章 激励	(1) 理解激励的基本原理 (2) 掌握公平和期望理论的内容和应用 (3) 理解报酬和目标如何影响激励	4	4	4
第14章 领导	(1) 理解领导的内涵 (2) 掌握费德勒的权变理论 (3) 了解途径-目标理论和规范决策理论 (4) 理解愿景式领导内涵	4	4	2
第15章 管理沟通	(1) 了解沟通的类型 (2) 掌握如何管理一对一沟通 (3) 理解如何管理组织层面的沟通	4	4	2
第16章 控制	(1) 了解控制的过程 (2) 掌握控制的方法 (3) 理解控制的内容	3	2	2
第17章 管理信息	(1) 理解信息的战略价值 (2) 掌握如何获取、处理和保护信息 (3) 掌握如何利用和共享信息	4	4	2
第18章 管理服务和生产运营	(1) 理解生产率和质量的内涵 (2) 掌握服务运营的内涵和管理方式 (3) 掌握生产运营的内涵和管理方式 (4) 理解库存对企业的影响	4	4	2
课时总计		70	56	50

说明: (1) 在课时安排上, 管理专业本科生建议按每周4学时开设, 共70个学时; 非管理专业本科生可以安排56个学时, 高职学生可安排50个学时。

(2) 社会实践、上机等活动可以在课程讲授中穿插进行。



目 录 Contents

致 读 者
译 者 序
教学建议

第一部分 管理学导论

第1章 管理

管理是什么

- 1.1 管理是…… 1
- 1.2 管理职能 2

管理者做什么

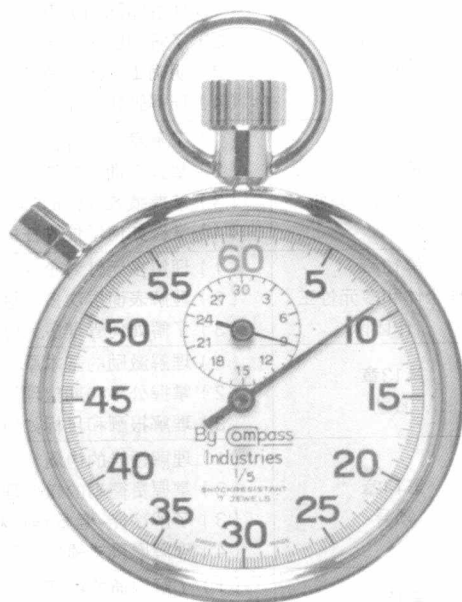
- 1.3 管理者的类型 4
- 1.4 管理者的角色 8

成为一名管理者需要什么

- 1.5 企业希望从管理者身上获得什么 11
- 1.6 管理者犯的错误 12
- 1.7 向管理层过渡：第一年 14

为什么管理很重要

- 1.8 通过员工获得竞争优势 15



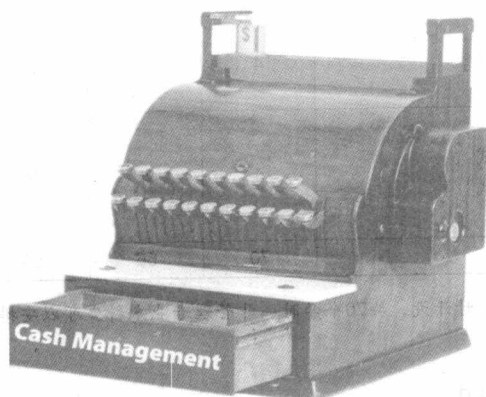
第2章 管理史

最初的管理

- 2.1 管理的起源 18

管理的演进

- 2.2 科学管理 22
- 2.3 官僚管理和行政管理 26
- 2.4 人际关系管理 29
- 2.5 运营管理、信息管理、系统管理以及权变管理 32



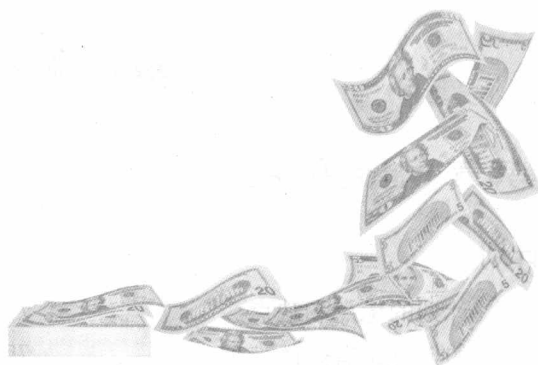
第3章 组织环境和组织文化

外部环境

- | | |
|--------------|----|
| 3.1 变化着的环境 | 36 |
| 3.2 一般环境 | 40 |
| 3.3 特殊环境 | 43 |
| 3.4 识别变化着的环境 | 47 |

内部环境

- | | |
|-------------------|----|
| 3.5 组织文化：创建、成功、变革 | 49 |
|-------------------|----|



第4章 道德和社会责任

什么是道德或者不道德的工作场所行为

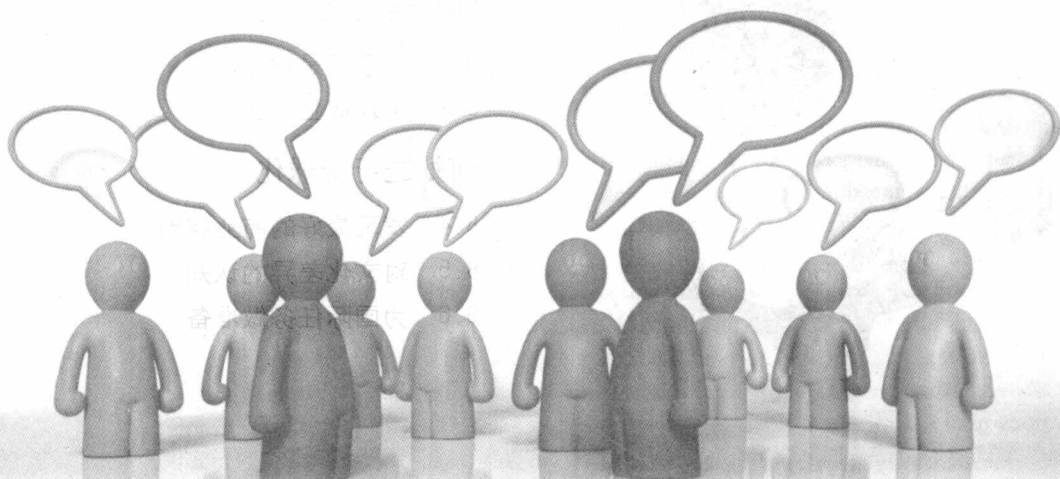
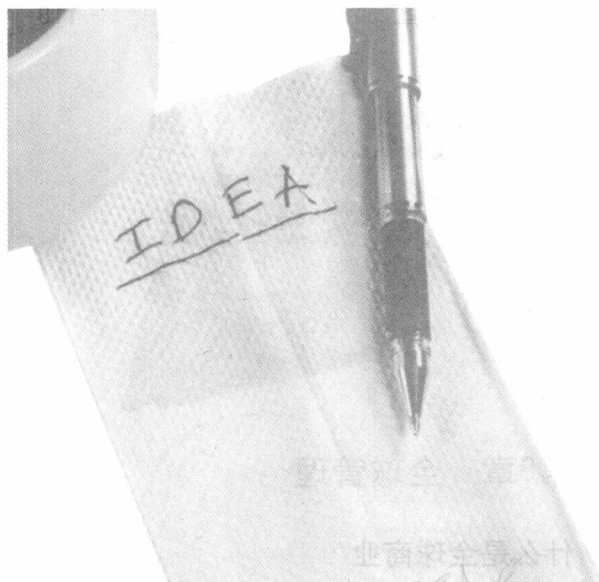
- | | |
|-----------------|----|
| 4.1 工作场所越轨 | 56 |
| 4.2 美国判决委员会组织准则 | 57 |

如何制定道德的决策

- | | |
|---------------|----|
| 4.3 影响道德决策的因素 | 60 |
| 4.4 道德决策实用措施 | 63 |

什么是社会责任

- | | |
|----------------|----|
| 4.5 组织对谁承担社会责任 | 66 |
| 4.6 组织承担哪些社会责任 | 67 |
| 4.7 对社会责任要求的回应 | 69 |
| 4.8 社会责任与经济绩效 | 70 |



第二部分 计 划

第5章 计划和决策

计划

- 5.1 计划的优点和缺点 73
- 5.2 如何制定有效的计划 75
- 5.3 从高层到基层的计划 78

什么是理性决策

- 5.4 理性决策的步骤和局限性 81
- 5.5 利用群体改进决策 85

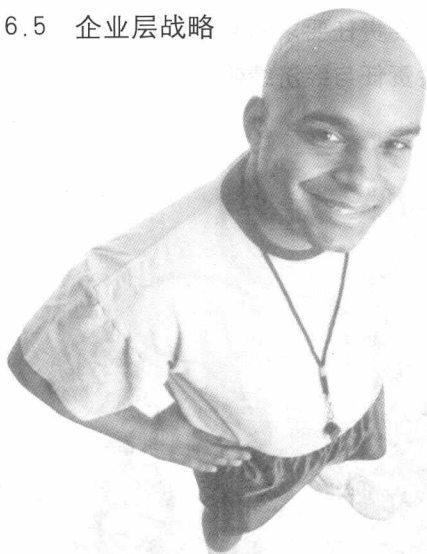
第6章 组织战略

组织战略基础

- 6.1 可持续竞争优势 91
- 6.2 战略制定过程 93

公司层、行业层和企业层战略

- 6.3 公司层战略 98
- 6.4 行业层战略 101
- 6.5 企业层战略 104



第7章 创新和变革

组织创新

- 7.1 为什么创新是重要的 109
- 7.2 管理创新 113

组织变革

- 7.3 组织衰落：不变革的风险 118
- 7.4 管理变革 118



第8章 全球管理

什么是全球商业

- 8.1 全球商业、贸易规则和贸易协定 125

如何走向全球化

- 8.2 一致还是适应 132
- 8.3 全球商业形式 133

何处进行全球化

- 8.4 发现最好的商业氛围 136
- 8.5 对文化差异的认知 140
- 8.6 为国际任务做准备 141

第三部分 组 织

第9章 设计自适应组织

结构和程序

设计组织结构

- | | |
|----------|-----|
| 9.1 部门划分 | 146 |
| 9.2 组织职权 | 150 |
| 9.3 工作设计 | 153 |

设计组织程序

- | | |
|------------|-----|
| 9.4 组织内部程序 | 157 |
| 9.5 组织间程序 | 159 |



第10章 管理团队

为什么要使用工作团队

- | | |
|---------------|-----|
| 10.1 团队的优点和不足 | 162 |
| 10.2 团队类型 | 166 |

管理工作团队

- | | |
|---------------|-----|
| 10.3 工作团队特征 | 169 |
| 10.4 强化工作团队效率 | 173 |

第11章 管理人力资源系统

法律背景

- | | |
|-----------|-----|
| 11.1 就业立法 | 180 |
| 发现能胜任的员工 | |
| 11.2 招聘 | 182 |
| 11.3 选择 | 185 |

开发能胜任的员工

- | | |
|-----------|-----|
| 11.4 培训 | 190 |
| 11.5 绩效评估 | 192 |

留住胜任的员工

- | | |
|--------------|-----|
| 11.6 报酬和雇员离职 | 195 |
|--------------|-----|

第12章 管理个体和多元性工作团队

多元性及其重要性

- | | |
|----------------|-----|
| 12.1 多元性：重要的不同 | 202 |
|----------------|-----|

多元性和个体差异

- | | |
|---------------|-----|
| 12.2 表面水平的多元性 | 205 |
| 12.3 深层次的多元性 | 210 |

多元性如何被管理

- | | |
|------------|-----|
| 12.4 管理多元性 | 212 |
|------------|-----|

第四部分 领 导

第13章 激励

什么是激励

- 13.1 激励的基本原理 217

感知和期望如何影响动机

- 13.2 公平理论 221

- 13.3 期望理论 224

报酬和目标如何影响激励

- 13.4 强化理论 226

- 13.5 目标设置理论 229

- 13.6 使用整合模型进行激励 231

第14章 领导

什么是领导

- 14.1 领导者VS.管理者 233

- 14.2 领导者是什么, 做什么 234

领导方式的情境分析法

- 14.3 将领导置于适当的情境中: 费德勒的
权变理论 237

- 14.4 选配领导行为: 途径—目标理论 241

- 14.5 适应领导行为: 标准化决策理论 243

战略领导力

- 14.6 愿景式领导 246

第15章 管理沟通

什么是沟通

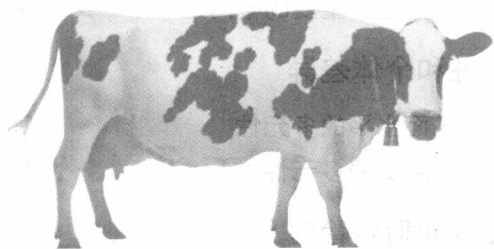
- 15.1 知觉和沟通问题 250

- 15.2 沟通类型 254

如何改善沟通

- 15.3 管理一对一沟通 260

- 15.4 管理组织层面的沟通 265



第五部分 控 制

第16章 控制

控制基础

16.1 控制过程

269

怎么控制、控制什么

16.2 控制方法

273

16.3 控制什么

276

第17章 管理信息

为什么信息很重要

17.1 信息的战略重要性

286

17.2 有用信息的特征和成本

287

获得、共享信息

17.3 获取、处理和保护信息

290

17.4 利用、共享信息和知识

297

第18章 管理服务和生产运营

管理生产率和质量

18.1 生产率

303

18.2 质量

306

管理运营

18.3 服务运营

310

18.4 生产运营

312

18.5 库存

313

注 释^①

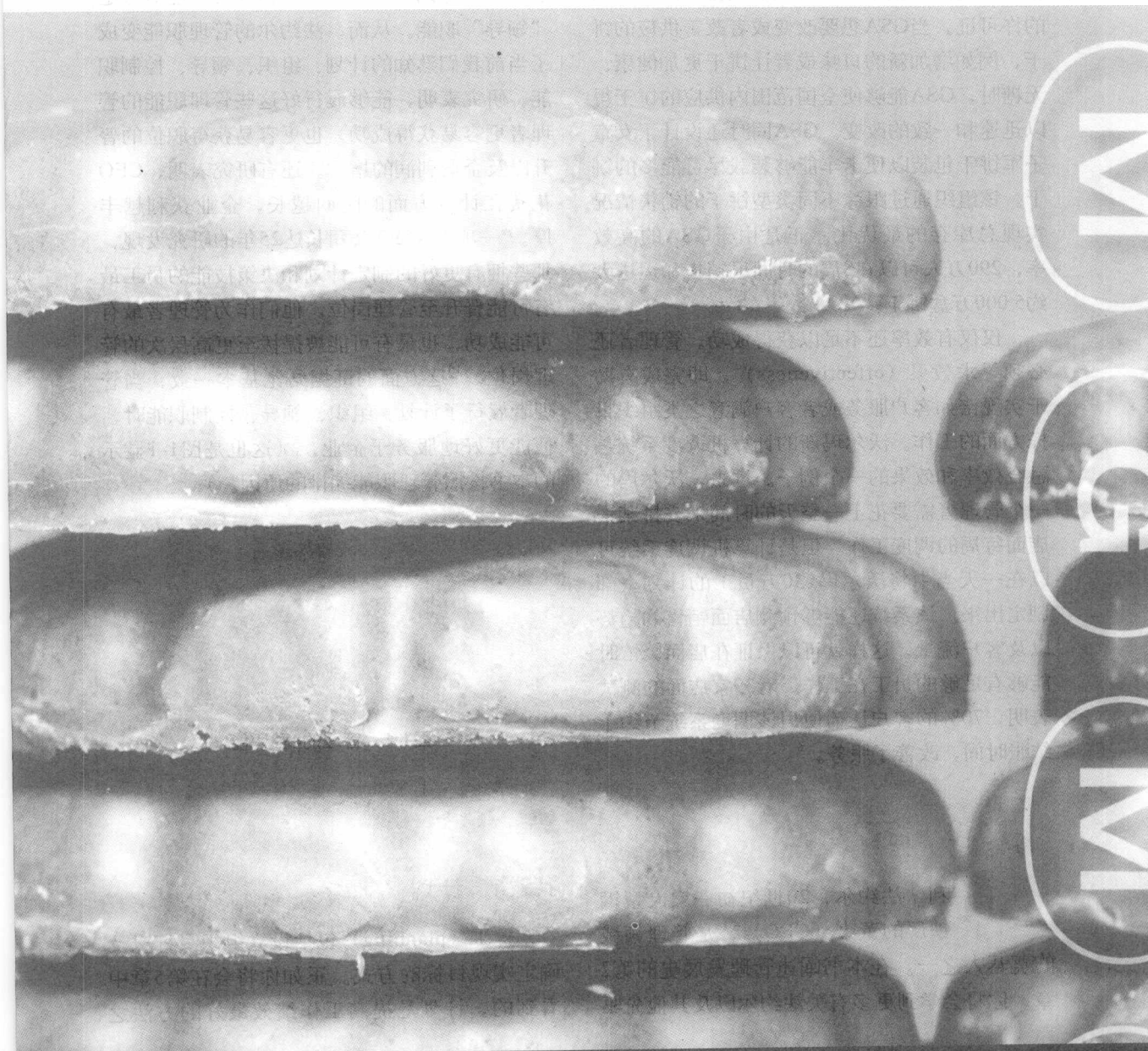
乐考卡

① 注释见华章网站: <http://www.hzbook.com>。



1.1 管理是……

今天的管理者大多从制造车间焊接、餐馆里刷盘子、帮客户整理衣衫或者擦洗过道等工作中发迹。同样，许多人都从底层做起，通过工作绩效获得晋升。除此之外，没有更好的方法去了解你所面临的竞争、客户以及所在的企业。但是不管你处于初级岗位还是作为主管，你的工作并不是为了完成工作而是要去帮助别人完成他们的工作。管理（management）是指通过别人完成工作。帕特里根（在成为通用汽车装配厂经理之前曾是一位小学校长）说：“我一生中从来没有生产过一件零件，我也不打算去做，那不是我的工作。我的工作是为那些能够生产合格零件、使零件一次性合格、以竞争性成本制造、在生产过程中有着责任感和荣誉



感的工人创造良好的工作环境。我不需要知道如何制造出符合要求的零件。”⁴

帕特里根有关管理职责的描述表明,管理者需要考虑工作过程中的效率和效果问题。效率(efficiency)指的是用最少的努力、最小的开销、最少的浪费完成工作。例如,全美超过200个理事会每年怎样出售和运送数百万盒女童子军饼干?换句话说,是什么让女童子军饼干的销售有如此的效率?作为一个全国性的组织,美国女童子军(GSA)只持有两种食品的许可证。当GSA想要改变或者改善供应的饼干,例如增加新的口味或者让饼干更加健康、无糖时,GSA能够使全国范围内供应的饼干得以迅速和一致的改变。GSA同时还设计了女童子军饼干包装以便卡车能够装载尽可能多的饼干。该组织通过跟踪不同类型饼干的销售情况实现总库存的最优化。正是由于GSA的高效率,290万人可以在8周的时间里销售和运送大约5 000万盒饼干。⁵

仅仅有效率还不足以获得成功。管理者还必须寻求效果(effectiveness),即完成有助于实现诸如客户服务或者客户满意之类组织目标方面的工作。沃尔玛新的计算机调度系统是融合效率和效果的一个例子。过去,沃尔玛的一个管理者需要花上一整天的时间来安排某一面店每周的调度工作。但是计算机调度系统可以在一天当中将沃尔玛130万员工的计划全部制定出来。该系统还能够预测店面销售的趋势以及客户流量,这样就可以保证在店面繁忙时能够有足够的员工在工作。对39家店面的测试表明,70%的客户认为使用该调度系统节约了结账时间,改善了服务。⁶



1.2 管理职能

亨利·法约尔,20世纪初一家大型钢铁厂的董事(CEO),是管理领域的奠基人之一。在本书阐述管理发展史的第2章,你将会学到更多有关法约尔以及其他先驱

的管理思想。基于20年的CEO经历,法约尔认为:“通常企业的成功取决于领导者的管理能力而不是技术能力。”⁷虽然埃里克·施密特自身有着丰富的专业技能和电脑技术方面的经验,但是他的成功来自于其作为管理者的能力而不是其拥有的书写电脑程序的技术。

法约尔认为,为了获得成功,管理者需要行使5种管理职能:计划、组织、协调、指挥和控制。⁸当今的大部分管理学教科书去掉了法约尔的协调职能,并将“指挥”职能看做是“领导”职能。从而,法约尔的管理职能变成了当前我们熟知的计划、组织、领导、控制职能。研究表明,能够履行好这些管理职能的管理者更容易获得成功,也更容易获得职位的晋升以及企业利润的增加。还有研究表明,CEO花费在计划方面的时间越长,企业获利越丰厚。⁹一项对AT&T公司长达25年的研究发现,那些拥有更好的制定计划和决策技能的员工最有可能晋升至管理岗位。他们作为管理者最有可能成功,也最有可能被提拔至更高层次的管理岗位。¹⁰这方面的证据结论基本一致,当管理者履行了计划、组织、领导、控制职能时,便能更好地服务于企业。(这也是图1-1显示的本书按照管理职能编排的原因。)

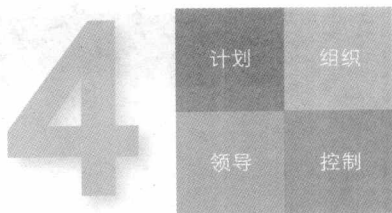


图1-1 管理的4种职能

现在,让我们进一步审视管理的职能:计划、组织、领导和控制。

1.2.1 计划

计划(planning)包括设立组织目标以及确定实现目标的方式。正如你将会在第5章中看到的,计划是提高工作绩效最好的方法之

一。它能够鼓励人们长时间地努力工作，并专注于那些与实现目标直接相关的事情，以及思考如何更好地工作。但最重要的是，做计划的企业要比那些不做计划的企业利润更丰厚，增长速度更快。

例如，“我们正在做的业务是什么”，是战略计划的核心问题，这一点第6章将会学习到。如果你能够用三言两语回答“我们正在做的业务是什么”，那么你对自己所在的企业可能已经有了一个非常清晰的计划。埃克森美孚的CEO雷克斯·蒂勒森清楚地知晓他的企业做什么，不做什么，他也会这样告诉你。¹¹某国外知名网站也是如此，尽管它依靠出售以搜索为基础的互联网广告挣钱，但它认为它不是在做广告业务而是在做整合世界范围内的信息业务。¹²使用该网站，人们不仅可以查找网站、图片、书籍、学术文章以及购物机会，而且可以使用日历、邮件、照片、资料共享以及资讯阅读程序来安排自己的生活。为了坚持自己的业务领域以帮助用户能够使用视频资料，该公司即使出资16.5亿美元用于收购YouTube也在所不惜。

你将会学到更多有关计划方面的知识：第5章计划和决策，第6章组织战略，第7章创新和变革，第8章全球管理。

1.2.2 组织

组织（organizing）是决定企业中的决策由哪些部门制定、谁来负责哪部分工作、谁为谁工作。当前美国国土安全部就面临着组织方面的严峻挑战。该组织成立于2003年3月，目的是协调近24个联邦机构的活动以努力确保袭击或者灾难发生时能够实现协调、快速、有效的应对。然而，5年后，该组织还在继续努力应对组织结构的问题。该



©AP Images

组织的下属机构位于华盛顿特区不同的位置，对80多个国会委员会负责，即使是决定需要做哪些工作也是一个挑战。当前该组织的工作主要集中在法律实施以及安全上，但是有些领导认为把注意力放在情报和核武器扩散的预防方面会更加有效。问题是如何最好地组织有限的财力、知识、技术以及人力资源以使工作得以完成。尽管起初国土安全部有效地应对了一些大的安全隐患（如机场安全），但缺少胜任的组织依然是该部门面临的主要障碍。前任监察长克拉克·肯