

# 企业管理咨询师基础教材

## 《MBA 管理学》

张玉利教授 编著

### 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

---

## 第一章 管理与管理学

【本章导读】本章以管理的特点为核心，介绍管理学科的发展及管理工作内涵，在此基础上，讨论研究和学习管理学的方法，以及管理者应具备的素质和技能等。

### 第一节 管理及其应用范围

#### 一、对管理的解释

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方，就有管理问题，就会产生管理实践。在氏族内部，男女之间便有了明确的分工，人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的管理工作。从古代埃及的金字塔、中国的万里长城，到现代的Windows (视窗)软件、火星探测行动，都是伟大的管理实践的产物。

人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同，导致管理实践的差异，而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识。人们从不同的角度解释管理，即使在理论界也是如此。哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为：“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”<sup>①</sup>亨利·法约尔(Henri Fayol)认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”<sup>②</sup>赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)认为：“管理就是决策。”<sup>③</sup>约瑟夫·梅西(Joseph Massie)认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”<sup>④</sup>小詹姆斯·唐纳利(James H. Donnelly, Jr.)等人认为：“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”<sup>⑤</sup>彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”<sup>⑥</sup>其他有影响的定义还有很多。

---

<sup>①</sup> Heinz Weihrich, and Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, tenth edition, McGraw-Hill, Inc., 1993. p. 4.

<sup>②</sup> [法]亨利·法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社1985年版，第5页。

<sup>③</sup> [美]赫伯特·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社1985年版，第33页。

<sup>④</sup> [美]约瑟夫·梅西：《管理学纲要》，辽宁大学经济系译，第4页。

<sup>⑤</sup> James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 8th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1992. p. 5

<sup>⑥</sup> [美]彼得·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社1987年版，第2-5页。

---

对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释，可以发现管理工作的诸多基本点，如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。基于这样的基本点，本书突出强调管理职能，并把管理解释为：

管理是在特定的组织内外部环境约束下，为了有效利用组织资源进而实现组织目标，而进行的计划、组织、激励、控制等一系列工作的总称。如图1—1所示。

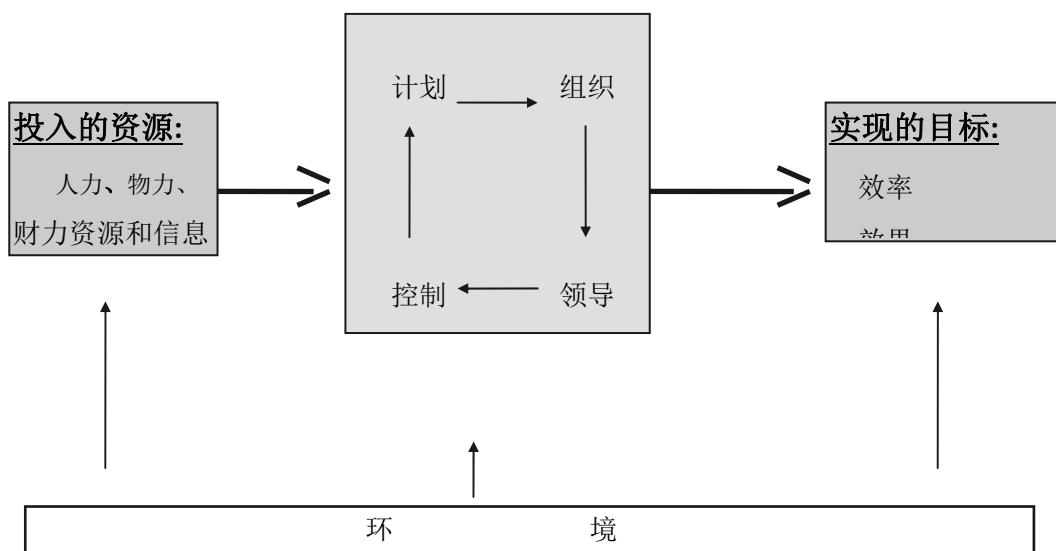


图1—1 管理活动

## 二、管理的几个基本点

第一，组织是管理研究的主要对象。每个人都要管理其时间和金钱，都要努力实现个人设定的目标，从广义上讲，这些都属于管理活动。但是，管理之所以重要，并不仅仅是为了完成个人目标，更主要的是实现组织的整体目标，是通过管理活动产生一种“ $1+1>2$ ”的增效效应。所谓组织，是在一个结构体系中共同开展工作的一群人，他们以合作的方式来实现特定的目标。组织存在于日常生活和工作的各个方面。家庭是一个组织，医院、学校、企业和事业单位等也都是组织的具体形式。任何一个组织，都有其基本的使命和目标。组织规模越大，对内部分工协作的要求就越强，就越需要科学的、规范化的管理，管理工作产生的效果也就越明显。

第二，管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的。任何组织都存在于一定的内外部环境之中，并受到环境的约束。企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求，其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境，适应环境，利用内外环境的各种有利因素，并根据内外环境的变化而不断地进行创新。

第三，管理活动具有很强的目的性。管理活动具有目的性，其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标不同，即使在同一时期往往也是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果，主动承担社会责任以便获得更好的发展空间，不断开拓市场最大限度地获取经济效益，创造条件促进

---

职工发展，等等；学校的目标包括培养出高素质的毕业生，增强教师的教学科研水平等。但不管是什么样的组织，都要重视效率和效果问题，效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

第四，管理的目的是要通过有效利用组织的各种资源来达到。资源是一个组织运行的基础，也是开展管理工作的前提。传统意义上的资源主要是指人、财、物，强调的是那些内部的、有形的资源。现代意义上的资源远不只是这些，内部资源和外部资源、有形资源和无形资源都是组织的资源。组织的管理工作要把可利用的各种资源整合起来，给资源赋予更大的价值，以此实现组织的目标。在某种意义上说，组织间的管理实际上是资源利用效果的较量，资源是流动的，不能给资源赋予更高价值的组织将会减少对资源的拥有量甚至无法获取资源。

第五，管理最终要落实到计划、决策、组织、激励、控制等一系列管理职能上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志。这些管理职能是每个管理者都必须做的事情，是管理理论研究和管理的重点，它不以社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

### 三、管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标，都有其一定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。

盈利性组织需要管理，这类组织十分重视投入与产出的比较，十分强调对资源的利用效果。但是，人们往往认为只有大企业才需要管理，因为大企业拥有更多的资源，职工人数更多，更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上，小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭，究其原因，并不只是因为小企业拥有的资源少，更重要的原因是管理方面的问题。

从非盈利性组织来看，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，学校需要管理，医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部，以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面，无时无刻不在。

当然，不同类型的组织，由于其业务作业活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能和管理原理、方法来看，各种不同类型的组织具有相似性、共通性。

## 第二节 管理的职能

### 一、管理的基本职能

“职能”一词在这里指的是“活动”、“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成，这些活动可被归类为四大主要的管理职能中，即计划、组织、领导和控制。

#### 1.计划

计划的任務主要是制订目标及目标实施途径(即计划方案)。具体来说，计划工作(1)描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；(2)有效利用组织的资源实现组织的发展目标；(3)决定为实现目标所要采取的行动。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。



---

## 2.组织

再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作。组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。透过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源，更顺利地实现组织的目标。

## 3.领导

有了计划，构建了合适的组织结构，聘用到了合适的人员之后，就需要开展领导工作了。有人把领导叫做指导，但不管怎么叫，都是指对组织成员施加影响，使他们对组织的目标作出贡献，其工作内容包括激励、采用合适的领导方式、沟通等。

## 4.控制

控制工作是衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作进展情况符合计划要求。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，它们分别重点回答了一个组织要做什么和怎么做，靠什么做，如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。管理职能并不只是这四种。作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。见表1—1。



表 1-1 西方管理学者有关管理职能的各种论断

提出者 \ 管理职能	计 划	组 织	指 挥	控 制	协 调	人 事	沟 通	激 励	决 策	创 新
法约尔(1916)	×	×	×	×	×					
戴维斯(1934)	×	×		×						
古利克(1937)	×	×	×	×	×	×	×			
布雷克(1947)	×			×	×			×		
孔茨等(1955)	×	×	×	×	×					
梅 西(1964)	×	×		×		×			×	×
希克斯(1966)	×	×		×			×	×		×
特 里(1972)	×	×		×				×		
...										

二、管理职能间的相互融合关系

管理职能之间不是截然分开的独立活动，它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间方面的逻辑关系来看，它们通常按照一定的先后顺序发生，即先计划，继而组织，然后领导，最后控制。对于一个新创建的企业往往更是如此。然而，这种前后的工作逻辑在实践中并不是绝对的，没有哪个管理者是在周一制定计划，周二开展组织工作，周三实施领导工作，周四采取控制活动。这些管理职能往往相互融合，同时进行。没有计划，便无法控制，没有控制，也就无法积累制订计划的经验，人们往往在进行控制工作的同时，又需要编制新的计划或对原计划进行修改；没有组织架构，便无法实施领导，而在实施领导的过程中，又有可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且在大循环中套着小循环。见图 1-2。

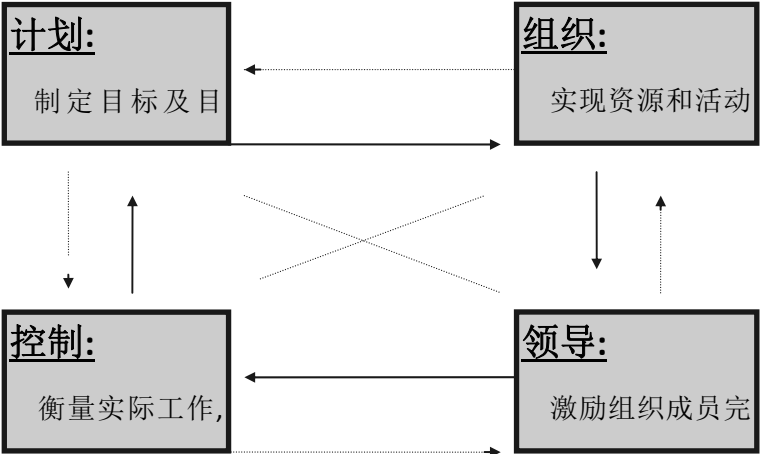


图 1—2 管理的过程

另外，还存在一些管理职能始终伴随着管理工作的循环过程，并渗透在计划、组织、领导、控制等基本职能中。这些职能有决策、沟通和协调。每项管理职能都要从众多的方案中比较并确定出可供实施的措施，即要形成决策方案；任何一项决策方案都需要在组织内部进行有效的沟通，才有可能变成组织成员的行动；而任何组织在开展工作时都需要在不同的计划目标之间、不同的部门之间、不同的人员之间予以很好的协调，否则便不可能收到  $1 + 1 > 2$  的协同和增效效应。

### 三、管理职能在业务领域和管理层次上的差异性

管理职能同样适合于业务领域，而且，只有将管理职能与组织的业务活动紧密结合起来，管理工作才会落到实处。但由于不同业务领域的特点不同，管理工作的内容也不同。例如计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排；人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排；财务部门做的则是筹资规划和收支预算。因此，需要把管理职能方面的一般规律与具体的管理对象结合起来，以便收到更好的管理效果。

不同组织层次的管理人员在管理职能实践上存在着明显差别。不管哪个层次的管理人员都需要从事计划、组织、领导、控制工作，但他们在管理职能实践上的重点、依据的信息、对组织的影响程度等都存在着差异。图1—3从时间的角度描述了这种差异。高层管理人员在计划和控制工作上花的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。即使是同一管理职能，不同层次的管理人员从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。就计划工作而言，高层管理人员关心的是涉及组织整体的战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

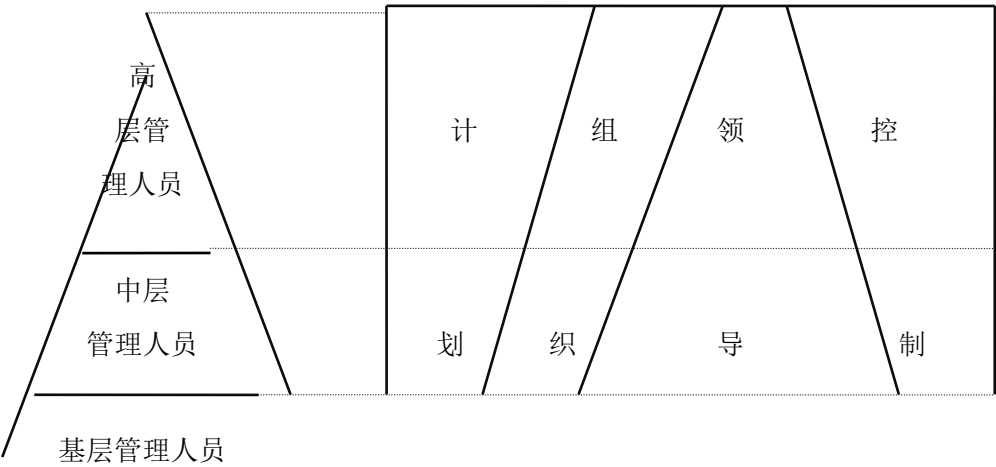


图1—3 不同层次管理人员在执行不同管理职能所需要的时间

资料来源:Thomas A.Mahoney, T.H.Jerde, and S.J.Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations*, February 1965.

管理职能是管理的手段(从动词理解)和产出(从名词理解)。作为产出，管理职能意味着“产品”，应追求质量；作为手段，管理职能意味着过程，应体现出两个基本特点——可实施和可控制。

---

### 第三节 管理的科学性与艺术性

学习和运用管理，首先要准确地把握管理工作的特点。管理工作不同于生产、科研、教学、治疗等具体的作业活动，它具有一定的特殊性。许多管理学者从多方面总结了管理工作的特点，其中强调管理工作所具有的科学性和艺术性双重特征，最能刻画出管理工作的本质特点。

#### 一、管理是一门科学

管理学发展到今天，已经形成了比较系统的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律基础上形成的，是理论与实践高度凝结的产物。这是科学，它不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同，也不以人们的主观意志为转移。违背了管理的科学性，必将出现问题。

举个例子来说，观察不同的组织可发现一个共同的事实，即不管组织的规模有多大，也不管这个组织有多少层次的管理人员，在结构设置上都是一个下属只对一个上级负责。这就是统一指挥的原则，通俗的说法也叫作“一人一个老板”。如果一个下属同时对几个上级负责，也就是说多个“老板”同时指挥一个下属，那么当“老板们”的意愿不统一时，就一定会出现混乱，这时下属不知道到底该干什么。改革开放以来，我国企业界曾出现如何将“两心”变“一心”的讨论。《企业法》规定厂长是企业生产经营活动的中心，为了加强党对企业的领导，中央又规定党委书记是企业政治思想工作的核心，而且规定在重大的经营决策问题上，党委书记有否决权，进而出现了企业中的“两心”问题。厂长和党委书记都是企业的高层领导者，二者之间如果产生对抗和不合作的态度，势必影响到企业的发展。为了克服由此产生的问题，在实践中主要形成了两种对策：一是厂长和书记由一个人兼任，即所谓的“双肩挑”；另一种是厂长和书记互相支持，相互配合，即所谓的“哥俩好”。

从科学的角度理解管理，要求管理者的管理工作应具有高度的规范化，克服靠经验办事，杜绝凭主观愿望和碰运气的做法。松下电气公司每年用近 10 万美元委托中国统计局城市调查队在中国 29 个大城市每月进行一次公司产品的市场占有率调查，一个月也不间断。菲利浦(Philips)公司为了了解其赞助中国甲级足球联赛的效果，每年委托国内六所大学在不同的城市同时进行 4—6 次抽样调查。和世界上的一些优秀企业相比，我国企业在管理规范化上差距是明显的。

规范化是一种意识。它有助于培养组织全体成员按科学的规律办事，如办事要有计划性的意识，遇问题要有刨根问底的精神等。规范化是企业内部的一种教育语言。职工在一个管理规范化较好的企业里工作，会得到更多的学习机会，不断地提高自身的素质。规范化管理是企业成长的“地基”，它可以促使企业的经营行为更多地具有理智的特点，是企业经营风险的“减振器”。

在管理规范化上的差距在很大程度上来源于管理者的素质。在美国，营业额最大的 1000 家公司的总裁们一般都受过良好的教育，其中 90% 毕业于高等院校，505 人具有硕士学位(主要是工商管理硕士和法律硕士)，他们许多毕业于耶鲁大学、普林斯顿大学、哈佛大学、斯坦福大学和麻省理工学院等管理教育成

---

功的学府。在 1 000 名总裁中，只有 24 人从未上过大学。<sup>①</sup> 相比之下，我国大中型企业的高层领导者受过本科教育的比例却很小。

大企业如此，小企业的情况更甚。从创业动机、资金来源、经营困难等多方面对中国和美国的小企业做对比分析，发现唯一有巨大差异的因素就是经营者的受教育水平。因此，要提高我国企业的管理水平，必须大力开展管理教育，让更多的人掌握并正确地运用管理科学。

## 二、管理又是一门艺术

同数学、物理学等自然科学相比，管理学是一门不精确的科学。在 70 年代，权变管理理论在管理学界产生了极大的影响。对权变管理思想进行系统论述的是美国管理学家弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)。他在《权变管理理论：走出丛林之路》和《管理导论：一种权变学说》等论文和著作中把权变管理思想归纳为管理理论方法和环境之间的函数关系，即管理理论方法 = f (环境)。其中环境是自变量，管理理论方法是因变量。这种函数关系可进一步解释为一种“如果——就要”模式，即如果某种环境存在或发生，就要采用某种相应的管理思想、管理方法和技术，以便更好地达到组织目标。权变理论认为没有一成不变的、普遍适用的、最好的管理理论和方法，一切应取决于当时的既定情况。这种强调应变性、灵活性的管理思想充分体现了管理工作的艺术性特点。

在管理实践中，管理工作的艺术性往往体现在截然不同的管理方法会产生同样良好的效果，实施同样管理措施的结果却可能截然不同。管理工作是一种艺术性的工作，正如美国电话电报公司(AT&T)公司计划部主任亨利·博丁(Henry M.Boettinger)所说：“要管理就要领导，要领导他人就需引导他人的情绪，使之接受某种看法并成为自己的观点。如果这不是艺术，那么就没有什么东西算作艺术了。”<sup>①</sup>

管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会更多地表现为随意性；不重视管理工作的艺术性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践，管理的艺术性要结合具体的情况并在管理实践中体现出来，二者是统一的。

## 第四节 管理学的产生与发展

管理学是在长期管理实践的基础上产生的，人类的管理实践与人类历史一样悠久。18世纪中期的工业革命产生了工厂和企业，企业管理实践开始了。在长期的企业管理实践基础上，一门以研究企业管理理论为主、对其他各种类型组织同样有指导意义的学科——管理学——产生了。目前，管理学界普遍把美国工程师弗雷德里克·泰勒 (Frederick W. Taylor)在1911年出版的《科学管理原理》作为管理学产生的标志。可见，管理学可谓既古老又年轻。

### 一、古代的管理

---

<sup>①</sup> 高凤仪：“美国大企业精英群体画像”，《光明日报》1994年1月8日，第6版。

<sup>①</sup> Louis E.Boone and David L.Kurtz, “*Management*”, Random House, Inc., 1984. p. 17

---

早在原始社会，人类为了抵御动物、恶劣的气候和饥饿的侵袭，创造了氏族组织，进行集体劳动和共同生活。在氏族组织中，氏族会议决定重要的事情，被人们推选出的首领负责安排组织活动，进行简单的分工协作。这种维持共同生活的氏族组织活动就是原始的管理。原始的管理奠定了人类管理的最基本形态，其中的很多管理实践活动一直沿用到以后的各种组织中，如领导、分工、协作、分配和交换等，只不过其内容形式和复杂程度随着时代的发展在不断地变化。

随着生产力的发展，原始社会被奴隶制国家所取代，同时也出现了政府、军队、宗教、手工作坊等新的社会组织。为适应这些组织生存发展的需要和维护统治者的统治地位，人类的管理活动逐渐过渡到了有阶级性的国家行政管理阶段，并积累了很多具有科学意义的管理思想。如中国的国家经济宏观管理思想(《管子》)、战略和权变管理思想(《孙子兵法》)、人治礼治的行政管理思想(《论语》)、无为而治的自然管理思想(《老子》)及大型工程管理思想等；埃及在组织结构、管理幅度等方面的组织管理实践；希腊柏拉图的专业化分工思想；以及苏美尔、巴比伦、印度、罗马等文明古国的管理思想。这些管理思想对于现代管理仍有极高的研究价值。

公元13世纪以后，西欧在经济、政治、文化、宗教和管理方面经历了一系列自发或有组织的变革。重商主义的兴起、工商业的发展、地理大发现和殖民经济等加速了社会财富的积累和封建自然经济向资本主义商品经济的转化，商业组织和新的国家管理机构不断兴起，进而活跃了管理思想领域。18世纪的工业革命掀起了企业管理实践的热潮，使人类的管理活动进入了一个崭新的阶段。

## 二、企业管理实践与管理学的产生

管理是针对于集体活动而言的，作为集体从事生产经营活动的企业组织是经济发展的基本单位，也是管理的主要对象，而这种组织单位在18世纪60~80年代的工业革命之后才得以产生和快速发展。在此之前，自然经济是经济发展的主要形式，手工劳动是经济发展的主要手段，家庭作坊是经济发展的基本单位，管理学缺乏产生的土壤。另外，长期以来，人们一直认为管理是一种技能，而不是一种科学，他们只注重实践，轻视对管理理论的研究。甚至历史上的一些伟人也把工商业管理看成是一种不正当的生财之道。<sup>①</sup> 这种偏见也限制了管理理论的产生和发展。

英国的工业革命开创了机器生产的先河。家庭作坊式的手工作业时代结束了。一些先进机器的发明者和富商纷纷在城镇和交通便利的地方开办工厂，招募职工，组织生产经营活动，一种富有革命意义的生产方式——工厂制——诞生了。工厂的产生，需要加强管理，需要建立一套科学的管理制度，并采用新的生产技术和方法。这种需要促使早期科学管理实践的繁荣。

早期的科学管理实践发源于欧洲，主要集中在英国。工业革命初期，詹姆斯·小瓦特(James Watt, Jr.)和马修·博尔顿(Matthew Boulton)于1800年接管了他们父辈创办的索霍工厂，并着手进行管理改革，主要贡献有：(1)进行市场研究和预测；(2)有计划地选择厂址和布置机器，使之符合工作流程的要求；(3)制订生产工艺程序和机器作业标准；(4)推行职工福利制度等。罗伯特·欧文(Robert Owen)，英国的“空想社会主义者”，他作为一家大纺织厂的经理，在人事管理方面作出了突出的贡献，并被人们誉为“人事管理之父”。剑桥大学的教授查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)早在泰勒之前就把科学方法应用于管理实践。1822年，

---

<sup>①</sup> 矫佩民：《现代管理学》，北京师范学院出版社1987年版，第18页。

---

他设计了小型差分机，1832 年出版了管理理论上的一本重要著作《论机器和制造业的经济》，1833 年他又发明了一种“计数机器”，计算工人的工作量、原材料的利用率，进而成为科学管理的启蒙者、运筹学和管理科学的鼻祖。

当管理实践在英国繁荣一时之后，其中心又随着工业革命移向了美国，进而在美国出现了许多有名的科学管理实践先驱。例如，美国铁路管理的佼佼者丹尼尔·麦卡勒姆(Daniel C. McCallum)提出了岗位责任制、工作报告制和考核晋级制度等一系列铁路管理制度；长期担任《美国铁路日报》编辑的亨利·普尔(Henry Poor)发展了麦卡勒姆的思想，提出了组织、通讯联系(信息报告制度)和资料(记录下的通讯联系)等三条基本管理原则；约瑟夫·沃顿(Joseph Wharton)，作为一位金融家和企业家，认识到科学管理和教育的重要性，并于 1881 年向宾西法尼亚大学捐资 10 万美元，建立了世界上第一所专门从事工商管理人才培养的管理学院——沃顿商学院。

英国的科学管理实践集中于纺织业，而美国则集中于铁路，这充分说明了管理与经济发展的紧密关系。但是，先驱者往往是少数，加之管理理论和实践的沟通、传播速度较慢，使得当时绝大多数企业是凭借领导者个人的经验和能力进行管理，管理实践并没有上升为一般性的、具普遍意义的管理理论。

上个世纪末、本世纪初，美国工程师弗雷德里克·泰勒对前人的管理实践进行了分析总结，同时进行了大量的管理试验。他认为，一切管理问题都应当而且可以用科学的方法加以研究和解决，实行工作的标准化，不要单凭个人经验办事，而应使个人的经验上升为理论。他的卓越贡献，带动了管理学这一独立学科的产生和发展。

### 三、管理学的发展

管理学自本世纪初产生以来，发展速度惊人，参与人数之多、涉及范围之广为其他学科发展所少见。

#### (一) 19 世纪末 20 世纪初形成的古典管理理论

这一阶段管理理论主要从工作(包括作业活动和管理工作)的角度研究管理问题，旨在寻找到科学的工作方法和基本的管理运行原则。古典管理理论可进一步分为两大理论体系：一种是以弗雷德里克·泰勒为代表的科学管理理论，其核心是运用动作时间研究方法，透过工作分析提高生产效率；另一种是以法国的亨利·法约尔和德国的马克斯·韦伯(Max Weber)等人为代表的古典组织理论，重点分析管理工作的运行机制和基本原则。

#### (二) 本世纪 20 年代开始的“人际关系——行为科学”理论

这一阶段管理理论的重点是运用心理学知识研究管理实践中人的问题。主要研究内容包括：人的本性和需求，行为的动机，尤其是生产中的人际关系等。通过对职工在生产中的行为，以及这些行为产生的原因进行分析研究，进而调节组织中的人际关系，提高生产效率。埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)、亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow)、道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor)等很多具有丰富心理学知识的管理学家都对行为科学理论做出了巨大的贡献。著名的霍桑试验为“人际关系——行为科学”理论奠定了基础。

#### (三) 二战之后形成的管理理论丛林

二战以来，管理理论得到了飞速的发展与繁荣。曾担任过美国管理学院院长的已故著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)教授最早提出了管理丛林的概念，并分别于 1961 年和 1980 年发表了两篇颇有价

---

值的学术论文“管理理论的丛林”和“再论管理理论的丛林”<sup>①</sup>，专门研究管理丛林问题。在论文中，他指出：“现代管理理论在其形成时期的确是缺少学术性的论著。可是现在，学术机构的论著犹如雨后春笋，完全能够弥补以前的不足而有余，并形成了一片各种管理理论和流派盘根错节的丛林。”他进一步指出，“由于社会学家、物理学家、生物学家在管理这个老问题范围内新近都有所发现，由于各类企业管理人员对管理理论的兴趣极大地增长，现在要想穿过我们称之为管理理论的这个丛林会有多么不容易。”<sup>②</sup> 哈罗德·孔茨教授把各种管理理论和学说归纳为 11 个学派，分别是经验或案例学派、人际关系学派、群体行为学派、合作社会系统学派、社会技术系统学派、决策学派、系统学派、管理科学学派、权变学派、管理角色学派和经营管理学派。

在这众多的管理学派中，系统学派和权变学派更加受到人们的重视。系统和权变学派的兴起，标志着管理理论的研究已不再局限于组织内部，而是更多地把组织视为一个开放系统，更多地关注外部环境，注重内外部环境的互动关系。人们对社会责任的重视便是典型的代表。

#### (四) 80年代的企业文化理论

进入70年代，特别是石油危机之后，美国经济持续增长的势头骤然停滞，经济不景气的事实迫使美国人不得不从一种全新的角度去重新审视世界，冷静自我反思，以寻求重新振兴经济的新对策和新出路。相反，日本作为一个战败国，以其弹丸之地，在资源贫乏和石油几乎全部靠进口的条件下，虽然也经受着石油危机的影响，但却仍保持着快速的经济增长，并一跃成为世界第二大经济强国。强烈的反差使美国企业界和管理学界的专家学者们纷纷涌向日本。1973年，美国管理学教授威廉·大内(William G. Ouchi)和理查德·帕斯卡尔(R. T. Pascale)在美国国家生产力委员会的支持下，开始对美国和日本企业的管理方法进行了比较研究，进而引发了一场轰轰烈烈的美、日企业管理比较研究热潮。《Z理论——美国企业界如何迎接日本的挑战》、《追求卓越——美国优秀企业的成功经验》、《日本企业的管理艺术》、《美国企业文化》等全球性管理畅销著作是这一阶段比较研究成果的代表，这些著作倡导一个共同的观点，即企业文化建设是企业管理工作核心内容之一，强有力的企业文化是确保企业竞争力的关键所在。

#### (五) 90年代的管理反思

在20世纪即将结束、新的世纪即将到来之际，或许是出于对以往管理理论进行归纳总结的需要，或许更是为新世纪的到来做好准备，进入90年代以来的管理学界涌现出一股重新思考、重新设计的浪潮，强调公司再造(Reengineering)、组织再造(Restructuring)、再思考(Rethinking)、再设计(Redesign)等的管理著作纷纷出版，一些长期以来对管理理论和实践起主导作用的分工理论和组织原则受到了冲击，面对着环境的巨大变化，管理理论更加突出信息社会、全球化和企业伦理等方面的研究工作。

## 第五节 管理学的特征及研究方法

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学及先进科学技术的理论和方法，研究管理规律和方法的一门综合性学科。

---

<sup>①</sup> 这两篇论文均被译成中文，发表在《外国经济管理》1981年第5、6期和该杂志1984年第4、5期。

<sup>②</sup> [美] 哈罗德·孔茨：“管理理论的丛林”，《外国经济管理》1981年第5期。



---

管理学因其是一门不精确的学问而不同于自然科学，即使在社会科学领域，管理学在研究对象和研究方法等方面与经济学、社会学、政治学等也有明显的差异。因此，学习和研究管理理论必须首先了解和把握管理学科的特征，在此基础上，理解和运用管理学科的一些常用研究方法。

## 一、管理学的特征

### (一) 管理学是一门软科学

软科学这种提法来源于计算机的“软件”。没有主机、显示屏、打印机等硬件设施，就没有计算机，但是，如果没有软件，计算机则就是一台机器，什么也做不了。管理学也是“软件”，它能使厂房、设备、人员、产品之间合理配置和有效运转。

软科学是研究软件的科学，它研究的是经济、科学、技术、管理、教育等社会环节之间内在的联系及发展规律，从而为它们的发展提供最优化的方案和决策。软科学研究的范围包括管理科学、系统分析、科学学、预测研究和科学技术论等学科，管理学是最早出现的一门软科学。

在生活中，戏剧导演、乐队指挥和公司经理都是研究软科学的。他们不具体扮演戏剧、电影中的角色，也不逐一地研究企业或科研中的具体有形的课题(如生产工艺等)，而是把研究的对象——戏剧、电影、公司等等——作为一个整体来探索其固有的规律，并对其进行组织、计划、协调、监督等工作，目的是提高“整体”的效率和功能，他们从事的就是软科学工作。

### (二) 管理学是一门边缘科学或称交叉科学

所谓边缘科学，是指在那些学科领域之间的交叉点、面上产生的新学科。管理学是20世纪发展起来的新兴学科，它的内容涉及到政治经济学、生产力经济学、技术科学、数学、社会心理学、伦理学、电子计算机等多种学科的技术，管理学是这些学科交叉渗透的结果。例如，经营决策就涉及社会学、心理学、经济学、数学、法学等多种学科；企业的技术开发、生产过程组织、产品质量管理等都涉及到许多专门的技术学科。

管理学是涉及到多学科、多领域的边缘学科。作为一名管理者，必须对经济学、社会学、心理学等众多的学科有基本的了解，进而在面对实际问题时可以广博地结合运用。由于管理学涉及众多学科的知识，使得一个人的精力和智慧确实难以驾驭如此复杂的交叉领域，因此人们在管理实践中成立了管理智囊团或思想库，注重组织成员的在职培训以便吸收新的知识，有的组织还十分重视借用“外脑”，请外部的管理专家或管理咨询公司给自身的管理做诊断，提建议。

### (三) 管理学是一门应用科学

应用科学的特点是研究如何将基础理论和科学技术成就转化为社会生产力，转化为社会的有效财富。管理学是一门应用科学，它的任务是合理地、有效地组织和利用人力、物力、财力、时间、信息等资源，运用管理方法和管理技术来管理这个转化过程，并在过程中起主导作用。

管理学的应用性质不仅是管理原则、方法和技术的应用，更重要的是管理思想和管理艺术的应用。只有把管理的一般原则同管理对象的具体实际联系起来，运用思想和艺术的力量，才能真正地发挥管理的应用学科作用。

---

管理学来源于管理实践并反过来指导管理实践，作为管理者，必须时时接触实际产生的种种复杂问题，在不断分析和解决问题的过程中吸收智慧养分。脱离管理实际的管理理论没有用，不能带来成就的管理方法也绝对不可能有效。

## 二、学习和研究管理学的方法

任何一门学科都有其自身的方法论。在某种意义上讲，管理学领域产生的各种管理学派实际上也可以说是因为采用了不同的研究方法的结果，管理学科的发展实际上是研究方法的不断发展和进步。下面简单介绍几种能够反映管理工作特点的方法。

### (一) 权变的方法

管理既是一门科学又是一门艺术，这本身就要求不论是理论研究还是管理实践都必须注重权变的方法。在管理实践中，不管是哪一个层次的管理者经常进入进退两难的境地。例如，组织管理需要制订明确的规章制度，但规章制度的存在必然会一些组织成员的需求得不到满足；一个企业家要注意维持现状，同时又必须打破现状；要注重职工个人利益的满足，但又不能突出个人利益而损害整体的利益；要给下属开展工作所必须的权利，但又不能失去控制；等等。学习各种管理理论和各管理学派的管理思想时，要分析这种理论产生的历史背景和要解决的主要问题，了解它的主要研究思路和方法，将理论产生初期的环境状况与当今的情况进行对比，分析其现实应用价值。这样有助于从众多的管理理论中识别出具有普遍意义的管理规律，有助于培养理论与实践相结合的能力，在具体从事管理工作时能够灵活地运用基本的管理理论，处理好大量的两难困境问题，并在管理工作中实现创新。

### (二) 系统的方法

组织是一个系统，管理工作不能人为地把系统割裂开来。学习管理，要有整体观念，要能够识别各种管理理论、各种管理活动之间的内在联系，从而真正认识到作为一名管理者应该做些什么工作，怎样把工作做好，以及应掌握的相关知识有哪些。

### (三) 案例方法

管理理论来源于实践。每个组织都存在管理，而且也都可能存在值得借鉴的经验。但是，要对每一个组织的管理活动都进行研究显然是不可能的。在众多的组织中挑选有代表性的个案，从整体或局部对它在管理实践中取得的成功或失败进行深入个案剖析，进而发现可借鉴的规律和原则，便成为管理研究的重要方法。在管理教育方面，案例分析作为一种教学方法已十分普遍。哈佛商学院因其成功的案例教学已培养出大批的优秀企业家，该学院的教学方式也成为管理教育的楷模。

但是，值得注意的是，案例分析并非简单的经验总结。案例分析强调分析成功或失败的原因，鼓励人们思考并依据案例所提供的资料自己作出决策。学习和研究管理，应多注重案例分析，如果能够有机会对有代表性的企业长期跟踪研究，将会获得很多意想不到的收获。

### (四) 试验模拟方法

在管理活动中，试验方法已成为摸索经验、进行决策的强有力的工具。首先，试验方法是帮助管理者发现管理问题的原因并采取有效措施予以解决的有力工具。任何事物的发展变化过程往往是由多种因素共同起作用的结果，但这些因素的作用程度不同，通过试验，可以使管理者找到影响事物发展变化的主要因

素，发现问题产生的主要原因，进而有针对性地采取相应的管理措施。其次，试验方法是保证管理决策科学有效的重要途径。不论是企业开发新产品，农业推广新的良种、新的栽培技术，还是管理体制的改革，政策方针的调整等，为了稳妥和慎重起见，都必须先在小范围内，在较短的时间内，利用较少的人财物进行试验。通过试验来验证决策的科学性并逐渐推广。第三，试验方法是创立先进管理理论的重要手段。泰勒的科学管理理论和一系列提高生产效率的措施、人际关系—行为科学理论，以及权变管理理论都是人们通过试验摸索总结出来的，并通过试验予以验证和推广。

在管理实践中比较常见的试验方法有：

(1)对比试验。这是通过比较来研究和揭示管理对象某种特性的试验方法。这种试验往往是为了验证某些假设而采取的。对比试验一般要把试验对象分成两个以上情况相似的组群，然后将其中一个或多个组群作为“试验组”，另外设置一个或多个“对照组”作为比较的对象。进行试验时，要使“对照组”的情况保持不变，使“试验组”的情况不断变化，进而发现情况变化对“试验组”所产生的影响。进行这种试验时，除了需要研究的一个或几个变量外，各组其它一切方面都应尽量相似，这样才容易真正发现试验因素的作用。

(2)可行性试验。在管理实践中，拟定出政策方案后，常常要先做小规模试验以验证方案的可行性，或者根据出现的问题适当修改方案。有时在最终决策方案拟定之前也要进行试验，以此比较众多可行方案的优劣，进而选择出最佳决策方案。

(3)模拟试验。即依据已取得的关于管理对象的事实材料，运用已知的客观规律，建立起一个与管理对象的某些方面相似的模拟模型，然后对模拟模型进行试验，再把试验结果类推到实际管理对象上去的管理方法。其特点是利用管理对象的替代物(模拟模型)进行试验，人们可通过对模拟模型进行多次的、多方面的试验来得到许多有关实际管理对象的有用信息。由于模拟试验具有较强的经济性、灵活性，风险小，所以成为目前管理领域中十分受重视的管理方法。目前，管理学科的模拟教学活动已经越来越普遍。

#### (五) 比较管理学方法

比较管理学(Comparative Management)是建立在比较分析的基础上对管理现象进行研究的一个管理学分支，其研究范围往往是跨国度的，它主要分析不同体制、不同国家之间在经济、文化、工业上的差异对管理的影响，探索管理发展的模式和普遍适用于先进国家和发展中国家的管理规律。比较管理学作为一种研究方法已广泛应用于各种管理要素的研究之中。

比较管理学最早产生于本世纪 50 年代末，是伴随跨国公司的发展与经济国际化的趋势而不断发展起来的。跨国公司作为一个整体，需要实现公司整体经营目标，而其生产经营活动分散于世界各地，其经营管理工作又必然受到当地的政治、经济、文化、技术等环境因素的影响。在这种情况下，外国企业是如何管理的，本公司在国外开拓业务应如何进行管理，目前的管理措施是否适用，管理学理论是否具有普遍性等问题便很自然地成为管理理论与实践工作者所普遍关注的焦点。

目前，比较管理学的研究重心集中在不同国家经营管理特征的比较研究上。比较管理学的先驱者法默(R.N.Farmer)和里奇曼(B.M.Richman)强调确立一种共同的特征与分类系统，以便适用于不同国家的管理过程和管理特征的比较研究。同时，比较管理研究应围绕着以下几方面进行：探究不同国家的管理过程和管理特征的共性；对上述管理过程和管理特征的共性进行有效的描述；对上述有效的描述进行有价值的比较研

---

究。70 年代末，日本学者大岛国雄在其《国际比较管理学》著作中对比较管理学研究提出了自己的观点。他认为，过去的管理学研究一般是集中于一般性原理的探讨，忽视对具体的、特殊问题的研究。比较管理学研究要注重这种一般性和特殊性的关系。在研究过程中，首先要考察一国管理的特殊性，然后要探讨各国管理的一般性(或统一性)；其次要特别注意一般性与特殊性的关系；最后在掌握一般性和特殊性的基础上探索每个国家管理的途径。

我们目前学习的主要是西方的管理理论，如何把西方的管理理论与中国实际结合起来，是一个重大的课题。现在，台湾的很多管理学者十分重视本土化管理的研究工作。掌握和运用比较管理学的研究方法，对建立中国特色的管理学科十分重要，对准确地理解和把握西方管理理论也是必需的。

## 第六节 管理者的角色与技能要求

### 一、管理者的角色

在一家小型制造公司里，有些人操作机器，另有些人打印信件，而总经理似乎只是坐在办公室里，有时签发信件，有时与人谈话。经理到底做些什么？带着这样的问题，加拿大管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)以对5位总经理的工作的研究为依据，于1968年在麻省理工学院的斯隆管理学院完成了他的博士论文《工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动、角色和程序》。在博士论文的基础上，《经理工作的性质》一书于1973年出版，这本书成为经理角色学派的代表著作。

亨利·明茨伯格发现，经理<sup>①</sup>一般都要担任10种角色，这10种角色可归纳为三大类，即人际关系方面的角色、信息方面的角色和决策方面的角色。<sup>②</sup>

在人际关系方面，经理人员首先要扮演好挂名首脑的角色，这是一种最基本又最简单的角色。承担这种角色，经理要在所有的礼仪事务方面代表其组织。此外，经理还要扮演联络者和领导者的角色。作为联络者，经理要同组织以外的其他经理和其他人相互交往。作为领导者，经理要处理好同其下属的关系，对组织成员做好激励和调配工作。

在信息联系方面，经理人员主要扮演信息监听者、传播者和发言人的角色。作为监听者，经理要注意接受和收集信息以便对组织和环境有彻底的了解，进而成为组织内外部信息的神经中枢。作为传播者，经理要把外部信息传播给他的组织，并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。作为发言人，经理要把组织的有关信息传递给组织以外的人。一方面，要传递给对组织有重要影响的人，如董事会和更上一层次的管理当局；另一方面，要传递给组织之外的公众，包括供应商、同级别的人、政府机构、顾客、新闻媒体以及竞争对手。

在决策方面，经理人员又主要扮演企业家、故障处理者、资源分配者和谈判者的角色，并相应执行四方面的任务：一是寻找机会，指定方案，从事变革，并对某些方案的设计进行监督；二是在组织面临重大的、未所预料的故障时，采取补救措施；三是负责对组织所有的资源进行分配，事实上就是作出或批准所有重大的组织决定；四是代表组织参加与外界的重要谈判。

这些角色是一个相互连结的整体，虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同，担任每一角色的份量不完全相同，但总的来说，都或多或少地担任着这些角色。

---

## 二、管理者的素质

管理者的素质即管理者要成功地执行管理工作，圆满地实现管理的目标所要具备的条件。早在 2500 多年前，孙子就提出，“将者，智、信、仁、勇、严也。”可以说，关于管理者应该具有什么样的素质这一问题的讨论，从来就没有间断过，关于管理者素质的观点也很多。

从业务条件来看，管理者要取得良好的管理成效，必须具备三个方面的条件：(1)知识(Knowledge)，包括管理知识和专业技术知识。(2)经验(Experience)，包括直接从事实际管理工作获得的直接经验和通过学习、观察、体验，从别人的成功和失败中，从信息的传递中得到的间接经验。(3)能力(Ability)，包括技术、人事和综合全局这三项基本才干。

当然，作为一名管理者，必须具备相应的业务条件。但是仅仅具备基本业务条件的人并不一定能成为卓有成效的管理者。一位优秀的管理者，要有更高层次的素质要求，以便使自身的知识、经验和能力得到最大限度的发挥。这些条件至少应该包括：

第一，事业心。每个管理者都承担着赋予社会所托付的各种资源以新的更高的价值的责任，管理者的工作必须对社会的长期繁荣与发展有益。管理者，特别是高层管理者和企业家们，必须有宏伟的抱负和远大的理想，有成就一番大事业的愿望，这对管理者个人、所负责的组织乃至整个社会的发展都将十分有益。世界上著名的、广为人们尊敬的企业家无一具备这一素质。例如，KODAK 公司创始人乔治·伊斯曼(George Eastman)一生贡献给了“摄影大众化”的崇高事业，为人类作出了巨大的贡献；福特汽车公司的创始人亨利·福特(Henry Ford)一生对汽车事业的热爱和不懈的努力，加快了美国乃至全球的汽车普及进程，并带来了生活方式、经营方式的变革。

第二，责任心。责任心是促使管理者做好管理工作的内在动力。没有责任感，就没有促进组织发展的热情，那么即使有再多的知识、再丰富的经验、再强的能力，也不会产生出好的管理绩效。相反，富有责任心的管理者，即使在基本素质方面有欠缺，他也会设法予以完善提高。

第三，服务的热情。管理要获得成就，就必须给予服务，就象企业要让顾客购买自己的产品，就必须向顾客提供物美价廉的产品和优质的服务一样。管理意味着服务！管理者带领职工主动承担社会责任，服务于社会，才会受到社会的认可；管理者能为职工创造良好的工作环境，多给职工发展的机会，促进职工发展，才能获得职工的认可和支持，才能作到上下同欲。管理者应树立起服务的意识，认真服务于社会、企业和职工，而不是索取和压制，这样才能使自身知识、经验和能力的发挥对社会、企业、职工和管理者自身的发展有益。

第四，合作的意识。一个人的能力是有限的，要真正达到管理目的，管理者必须有合作的意识，加强组织高层管理者之间的团结，增强凝聚力。管理领域所强调的合作并不仅仅是个人间的配合，企业之间同样也需要合作。作为现代组织的管理者，必须打破传统的“大而全、小而全”的思想，树立广泛合作的意识，注重借助各方面的力量谋求发展，做好内外部资源(而不仅仅是内部资源)的整合工作。合作与竞争一样重要。如果不懂如何制订合作的战略，增强合作的优势，企业便无法在当今社会中生存。个人也是如此。

成功的合作首先要建立在相互信任的基础上。美国兰德咨询公司的分析家弗朗西斯·福山(Francis

---

Fuhuyama)最近几年连续撰写有关信任方面的著作,提出了“信任半径(Radius of Trust)”这一新概念,即一个人愿意对周围人信任的最大范围。<sup>①</sup>他发现,在中国和意大利南部,信任往往局限于家庭成员、亲戚朋友,所以在纺织、设计、家具等不十分需要组建大企业的行业中发展很好。日本、德国和美国的信任半径比较大,进而有助于大公司的发展,而且这些大公司靠专业管理人员而非家族关系管理。

成功的合作其次要营造“双赢(Two-Win)”的局面。强调双赢,即双方透过合作互惠互利,如果合作的结果是一方获得了巨大的益处,而另一方得到的是纯粹的损失,这样的合作一定不会持久。

强调合作,并不是否认个人的作用,也不是要求管理人员在解决具体问题的做法和分析问题的观点上整齐划一,而是要求每位管理者都能以实现组织整体目标为出发点,共同促进管理绩效水平的提高。

### 三、管理者的技能

管理工作是复杂的。如果要把承担管理工作所需要的各种技能全部列举出来是完全不可能的。在管理者应掌握的一般性管理技能方面,目前人们普遍接受的是美国学者罗伯特·库茨(Robert L.Kutz)于70年代提出的管理技能模型<sup>①</sup>。见图1—4。

---

<sup>①</sup> James Ogilvy, “The Economics of Trust,” *Harvard Business Review*, November-December 1995.

<sup>①</sup> Robert L. Kutz, “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review*, October-November 1974. 该文被译成中文发表在《哈佛管理论文集》(中国社会科学出版社1985年版)中。



图1—4 不同层次管理人员应具备的管理技能

概念性技能(Conceptual Skill)包含着一系列的能力，包括能够提出新的想法和新的思想的能力，能够进行抽象思维的能力，能够把一个组织看成是一个整体的能力，以及能够识别在某一个领域的决策对其他领域将产生何种影响的能力。人际关系技能(Human Skill)是与其他人能够一起有效开展工作的能力。也可以说是一个人能够以小组成员的身份有效地工作，并能够在其领导的小组中建立起合作的能力。技术性技能(Technical Skill)指能够运用特定的程序、方法、技巧处理和解决实际问题的能力，也就是说，对某一特殊活动——特别是包含方法、过程、程序或技术的技能——的理解和熟练程度。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等，就都掌握有其各相应领域的技术技能，所以被称作专业技术人员。

越是处于高层的管理人员，越需要制订全局性的决策。他们所作的决策影响范围更广、影响期限更长，因此，他们需要更多地掌握概念性技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常性地从事具体的作业活动，所以并不需要全面地掌握完成各种作业活动所需具备的技术性技能。但是，他们也需要对技术性技能有基本的了解，否则就无法与他们所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。在现实生活中，对技术性技能一窍不通的人不能成为高层管理者，但那些在某一专业领域是专家而对其他相关领域专业技术知识一无所知的人也绝对不会成为一名称职的最高管理人员。例如，医院的院长不应对医疗过程一窍不通的人，但如果他仅仅精于外科手术而不具有基本的财务管理知识，那么他就不应该当院长，而应该在医生的职位上寻求发展。

作为基层管理人员，他们每天大量的工作是从事具体作业活动的工作人员打交道。他们有责任检查工作人员的工作，及时解答并同工作人员一起解决实际工作中出现的各种具体问题。因此，他们必须全面而系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术性技能。当然，基层管理人员也可能面临一些例外的、复杂的问题，也要协调好所管辖工作人员的工作，制订本部门的整体计划，为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念性技能。

人际关系技能是组织各层管理人员都应具备的技能。因为不管是哪个层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作地共同完成组织的目标。

#### 进一步的阅读材料：

- 1.高宏德等：《国外著名管理学家论管理》，四川科学技术出版社 1985 年版
- 2.[美]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著，郝国华等译：《管理学》(第九版)中的第一章，经济科学出版社 1993 年版



### 本章思考题：

- 1.对于管理的概念，为什么不存在唯一的定义？你对管理是怎样理解的？
- 2.管理的基本职能有哪些？相互之间的关系是什么？
- 3.你如何理解管理的科学性和艺术性？
- 4.简述管理学发展的大体脉络，从中你能得到什么样的启示？
- 5.管理学科有哪些基本特征？比较一下管理学与数学有什么不同？
- 6.讨论分析管理者的技能模型，并举例说明概念性、人际关系和技术性技能。
- 7.通过本章的学习，你是否清楚应如何学习管理学这门课程？

## 第二章 环境分析与管理

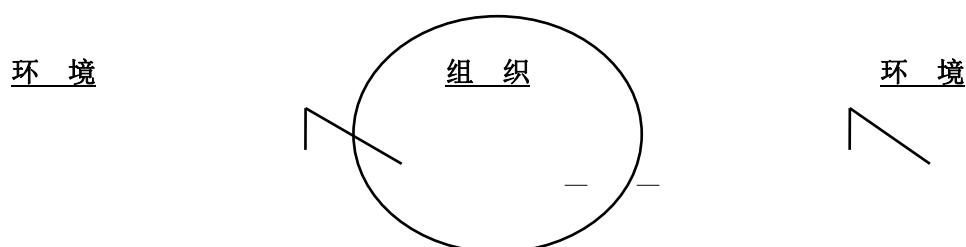
【本章导读】本章讨论组织与环境的相互关系，介绍认识、适应、控制和管理环境的基本思路 and 常用工具方法，最后归纳当今环境中的焦点问题。

任何有机体都无法在真空中生存，组织也是如此。组织存在于由外部各种因素构成的环境中，在与环境中其他组织和人员之间的相互作用过程中谋求组织自身目标的实现。为了向社会提供产品和服务，组织要从环境中获得包括原材料、劳动力、能源和信息等多方面的投入，同时要把产品、服务、信息等组织的产出(有时也会有一些副产品如次品、污染等)回报给环境。环境是组织生存与发展的土壤，一个组织是否能够生存并获得成功，在很大程度上取决于是否很好地处理了组织与环境的关系。

### 第一节 组织与环境

#### 一、组织是相对独立的开放系统

组织与环境的关系表现为投入和产出的交换。组织要从环境中获得投入，然后借助组织的功能将投入转换成产出，再把产出投入环境中，使产出成为其他组织的投入，就象自然界中的生物链一样循环往复。从这方面看，组织是一个“开放系统”。如图 3—1。



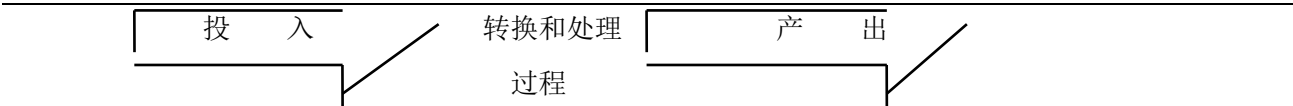


图 3-1 作为开放系统的组织

事实上，现实生活中的组织并不是一个绝对开放或完全开放的系统。一方面，来自外部环境的投入和影响因素太多了，以至于任何一个组织都没有能力全部接受，否则只能带来麻烦。例如，为了保持较好的教学环境，校园里不允许车辆随便行使，也不允许小商小贩随便叫卖。有的企业在经营状况好、流动资金充足的情况下，往往并不接受外部的资金投入，因为他们知道如果找不到合适的投资项目，就会有很多资金被闲置，资金利用效果下降会影响到企业的经营和发展。据报道，美国微软(Microsoft)公司甚至为拥有太多的资金而犯愁。另一方面，组织也不能将自身完全向环境开放。例如，企业要保护商业秘密，有的企业经理在培训下属时，从来不提供文字材料，尽量不把自身的经营经验扩散到组织外部。

由此可见，处于复杂环境中的组织，只能根据自身的条件和能力，有选择、有目的地接受外部的投入，有选择、有目的地向外部提供组织的产出。组织只能是一种“半开放系统(Semi-open System)”，是一种相对独立的开放系统。因此，处理组织与环境关系的重要内容便是把握好组织的独立与开放的尺度，过于独立意味着封闭，组织将变得僵化和落后；过于开放，组织便没有了自己的东西，没有了特色。建国以来，我国在处理独立与开放的关系问题上走了一些弯路，改革开放以来，则因很好地处理了独立与开放的关系而取得了巨大的成就。

不同组织的开放程度不同。那些涉及国家机密的部门往往只限于向相关人群透露信息，而不是向广大社会公众开放。一般的企业也是在保护商业秘密的基础上与外界发生有选择性的渗透，但企业的开放程度要大得多。组织可以依据自身的特点、工作性质和目标，主动控制其开放程度的大小。在有的情况下，组织是在外界的压力下被动开放。如国家规定上市公司必须定期公布财务报表，让股民了解公司的经营状况。

## 二、组织界线

组织是通过组织界线(Boundaries of Organization)将组织与外部环境区隔开来。在组织界线的作用下，一个组织成为相对独立的整体。那么什么是组织界线呢？

简单地说，组织界线是维持组织相对独立性的有形的和无形的壁垒。有形的组织界线是可以识别的，如企业的围墙、家庭的防盗门、学校的门卫及一些对外公布的规定等等。有形的组织界线总是在提醒每一个进入该组织的人——这里是与外界不同的一个地方。无形的组织界线指的是那些从外部无法识别、能够影响组织成员的行为的众多因素，包括行为规范、企业文化、管理风格、规章制度等等。

每个组织都有而且需要组织界线。借助组织界线，首先，可以把组织与外部环境分离开来，尽量防止外部环境可能给组织带来的各种干扰，保证组织的管理和业务工作得以正常持续地进行。其次，可以筛选组织的投入，从来自外部环境的众多的投入中筛选出组织需要的部分，并通过标准化等措施使组织比较方便、比较容易地处理这些投入。如企业的进货控制，学校的招生标准等。第三，可以调整组织的产出，以

便更好地满足其他组织或人员将本组织的产出作为投入的要求。如企业的质量规定，学校的毕业条件等。

组织界线是组织的一部分，组织的开放性更多地通过组织成员来实现。组织是由人组成的，而一个人往往同时是多个组织的成员。如一个人可能同时是一家公司的总经理，是一所大学的兼职教授，是某学术组织的会员，当然还是自己家庭中的一员，他要经常走出公司，参与公司以外的各种活动，交流信息，并接受外来信息。组织成员的活动使得组织界线具有不同程度的渗透性，不具任何渗透性的“铜墙铁壁”是不存在的。

## 第二节 环境的分类与特点

### 一、环境的分类

组织面对的环境复杂而且难以理解和预测，因此，如果能把环境区分成不同的部分，将十分有利于组织识别和预测环境的影响。环境是由众多因素交错而成的整体，难以准确而清楚地区分，所以，管理学界有许多环境分类结果。这里采用较常见的一种分类，即把环境分成三大类，一般或宏观环境、具体或微观环境、组织内部环境。见图 3—2。

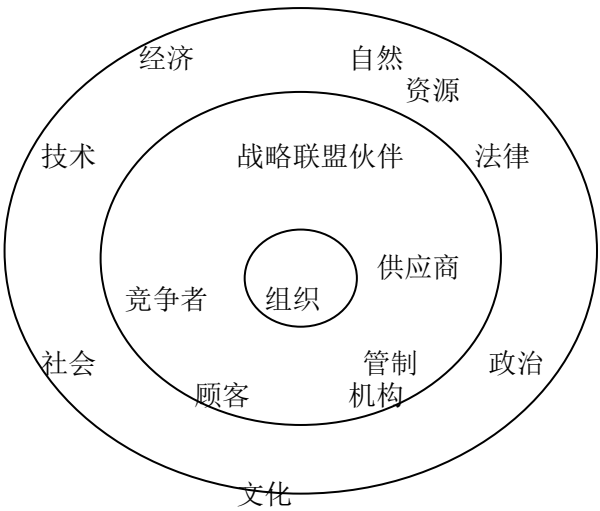


图 3—2 环境分类

#### (一) 一般或宏观环境

一般或宏观环境是那些在任何时期对所有的组织均能产生影响的外部环境因素，主要包括：

1.经济环境因素。一个组织所处的经济环境因素是指组织运行所处的经济系统的情况，国内外的经济形势、政府财政和税收政策、银行利率、物价波动、市场状况等等都属于经济环境因素。在物价上涨时，企业必须为原材料支付更高的价格，同时也可能要适当提高产品价格以弥补成本的上涨。经济环境因素对于非盈利性组织来说也是至关重要的，例如，国家经济情况的好坏直接影响政府的购买力和政府对许多非赢利性组织的财政支持。

---

2.技术环境因素。科学技术是第一生产力,技术的含义很广,它既包括生产技术(如劳动手段、工艺流程的改进、发展与完善,特别是新技术、新设备、新工艺、新材料、新能源的生产与制造,等等),也包括管理技术(如管理方法、计划决策方法、组织方法及推销方法的改进与更新等),还包括生活技术、服务技术等内容。

技术对组织及其管理工作一直具有重要的影响。任何企业为了达到其预定目标,都必须进行生产经营活动,而任何生产经营活动都与一定的技术密切相关。例如,由于高精尖技术的产生和发展,很多企业采用电子计算机进行设计和控制生产,日本的汽车制造商甚至采用机器人进行生产。技术也会直接或间接地影响管理工作。如,由于戴明(Deming)等美国质量管理专家把先进的质量管理理论和方法介绍给了日本人,使得日本企业在质量管理上有了重大的转变,并形成了风格独特的全公司质量管理(WCQC)理论和方法,进而大大地提高了产品的质量水平,提高了产品在国际市场上的竞争力。只要我们注意观察就会发现,组织结构和规模以及组织中的计划、决策、控制等管理工作和管理方法在一定程度上都因技术而异。

3.社会环境因素。风俗习惯、文化传统、教育程度、价值观念、道德伦理、宗教信仰、商业习惯等构成了一个组织所处的社会环境。社会环境中最为重要的是文化传统和教育。不同的国家(或地区)和民族,其社会文化传统和教育水平往往不同,这会影响甚至改变人们的生活习惯和价值观念,而且对企业的产品和服务提出不同要求。风俗习惯、文化传统、道德价值观念等对人们的约束力量往往比正式法律的约束力量要大得多。管理的实质是对人的管理,那么社会环境对管理实务的影响和重要程度便是显而易见的。

4.政治法律环境因素。政治法律环境因素是指政治制度、政治形势、国际关系、国家法律和法令、政府政策等。这其中特别重要的是法律因素,因为政治环境中的许多因素都是以法律的形式出现,以便制约和限定企事业单位的生产经营活动。一国的政治法律直接影响到企事业单位的管理政策和管理方法。管理者必须全面了解与本企业生产经营活动有关的各种法律政策,依法管理企业,并运用法律保护企业的合法利益,减少不必要的损失。另外,优秀的管理者对法律不仅能作出迅速的反应,而且要能有一定的预见力,预见到可能获得通过的法律,及时调整自身的管理政策和管理方法。

5.自然资源因素。相对于其他一般环境因素而言,自然资源环境是相对稳定的。自然资源因素与企业的厂址选择,原材料供应,产品输出,设备和生产技术的应用等众多方面都有着紧密的关系。随着经济和技术的发展,自然资源环境不论是从法律上还是从企业的社会责任角度来说,都必将成为企业必须关注的问题。对于任何组织来说,不仅要有效地利用、开发自然资源环境,更要很好地保护环境。

## (二) 具体或微观环境

具体或微观环境指那些对组织的影响更频繁、更直接的外部环境因素,是与某一具体的决策活动和处理转换过程直接相关的各种特殊力量,是那些与组织目标的制订与实施直接相关的因素。下面主要从企业的角度作分类介绍。

1.顾客。顾客是那些购买企业产品或服务的个人或组织。“顾客是一个企业的基础并使它能继续存在。只有顾客才能提供就业。正是为了满足顾客的需求和需要,社会才把物质生产资源托付给工商企业。”<sup>①</sup>一个企业可能要面对多种顾客,如个人和组织、批发零售商和最终消费者、国内和国外顾客等等,企业的顾

---

<sup>①</sup> [美]彼得·德鲁克著:《管理——任务、责任、实践》,中国社会科学出版社1987年版,第82页。

---

客会因受教育水平、收入水平、生活方式、地理条件等众多方面的不同而对企业的产品和服务提出不同的要求，企业在市场营销、质量管理、战略决策等方面必须充分关注顾客。

2. 供应商。供应商是组织从外部获取投入的来源，对于一个企业来说，供应商可能是组织也可能是个人，企业从他们那里获得原材料、劳动力、信息、能源等。供应商提供产品和服务的质量、价格直接影响到企业产品和服务的质量及成本水平，因此，许多企业对供应商有许多要求，同时也给予稳定的供应商一定的支持，日本的许多公司率先把供应商纳入到自己的生产体系之中。

3. 竞争者。与本企业竞争资源的其他组织就是竞争对手。企业与其竞争对手竞争的最大资源就是顾客为购买产品或服务而支付的货币。企业的竞争不仅局限于生产同类产品或提供同类服务的不同企业之间，有时两个不相关的企业会因获得一笔贷款而竞争。非盈利组织之间也存在竞争关系，不同地区的政府部门在吸引外商投资时相互竞争，不同单位在人才招聘上也存在竞争，等等。

4. 管制机构。微观环境中包含的管制机构与宏观环境中的政治法律环境不同。这种管制机构主要有两类：一类是能够直接影响和控制企业行为的机构，如美国的食物药物管理局(FDA)、我国的一些行业协会、工商行政管理部门等；另一类是一些社会公众机构，如绿色和平组织、消费者协会、新闻机构等。

5. 战略同盟伙伴。企业之间存在竞争，也存在合作。福特公司与伏尔加(Volkswagen)合作在南美洲生产小轿车，与日产(Nissan)公司在美国生产汽车。不仅企业与企业之间可以结成战略联盟，企业与科研院校、政府部门也可以在某一共同利益的联系下结成战略联盟。

## 二、外部环境的性质和特点

管理的外部环境具有不稳定性并对管理工作产生复杂的影响，这就给管理者认知、适应和改变外部环境带来困难。所以，管理者不仅要了解外部环境的内容，还要了解其性质和特点。

1. 整体性和综合性。管理的两层外部环境包括很多环境因素，各环境因素之间具有一定的独立性，但它们是作为一个整体对管理工作起作用的，这种作用具有综合性质。在某一特定时期内，不同的外部环境因素对企业的影响程度可能不同，管理者很难准确地区分开来自外部环境的影响到底是哪种因素所致。因此，管理者必须把外部环境作为一个整体，考虑其综合影响。

2. 复杂性。管理的外部环境是一个多种环境因素的组合体，具有明显的复杂性。一方面，外部环境对企业及其管理活动的影响是复杂的、多方面的。其中有些影响是积极的，有些影响是敌对的，甚至相互矛盾和冲突；同样的外部环境对某个企业来说可能是机会，而对另一个企业来说就可能是威胁。另一方面，在外部环境中，其他环境因素相对于某一特定环境因素来说又是环境，各环境因素之间又相互影响、作用和制约，这些进一步加大了外部环境的复杂性。

3. 不确定性和动荡性。外部环境的不确定性包括三层含义。第一，外部环境的变化速度。由于社会生产力的发展和生产关系的变革，外部环境总是处于不断发展变化之中。当然，伴随着外部环境的变化，各种环境因素不可能同步、同程度变化。一般来说，技术、经济环境，尤其是市场环境属于巨变环境，它们无时无刻不在发生变化；社会环境变化较慢；而自然环境则可能长期保持基本不变。第二，有关环境的信息和情报的不确定性。人们对外部环境的了解可以是直接的，但更多是间接的。如借助新闻媒介，对特殊现象进行分析预测，等等。信息情报本身不准确和信息传递中的失真都会使信息接收者无法准确了解外部

---

环境的变化。第三，管理者制定计划决策时所考虑的时间期限。期限越长，对环境了解就越不准确。

### 第三节 组织与环境的互动与管理

#### 一、组织与环境的互动关系

组织界线具有的可渗透性特征本身就意味着组织与外部环境之间必然会互相发生影响。但值得注意的是，与内部环境相比，组织的外部环境更复杂、动荡，蕴涵着更多的不确定性，更加难以预测，不可控制的因素更多。这就要求，在处理组织和环境的互动关系上，组织首先要主动了解、认识环境，在此基础上主动适应环境的变化，寻求和把握组织生存和发展的机会。

但是，组织也不能只是被动地适应环境。环境是多变的，如果组织单纯被动地适应环境，将永远无法跟上环境变化的速度。从环境发生变化到组织识别出这种变化并采取相应的措施，存在着时间差，也就是说，组织采取的措施往往要滞后于环境变化。很多企业发现市场上某种商品畅销，便立即组织力量生产，产品生产出来之后，却发现市场已趋于饱和，结果造成生产能力的大量闲置。因此，组织必须设法主动地选择环境，改变甚至创造适合组织发展所需要的新环境。只有这样，才能在激烈竞争的环境中实现生存与发展。一味的被动适应只能导致组织的消亡，主动进攻才是最好的防守。

组织可以反作用于环境，这并非单纯理论上的推导，现实中许多企业正是这样做的。为提高产品质量，往往不是坐等或毫不挑剔地接受供应商提供的原材料和零部件，而是主动到众多的供应商中间去挑选，甚至主动向供应厂家提供技术管理人才，提供资金援助，进而获得高质量的原材料及零部件投入。目前，许多企业不惜耗费巨资做广告，目的是激起消费者对本企业产品的需求，改变市场环境。

#### 二、环境对组织的影响

有效管理组织的第一步是认识环境对组织的影响。概括起来，外部环境对任何组织都存在着以下三方面的影响。

##### (一) 外部环境是组织赖以生存的土壤

首先，一个组织是否应组建，要根据所在的环境，根据社会需要和可能条件来决定。离开社会需要，组织的存在就失去了意义；符合社会需要而条件不具备，组织便无法组建。其次，组织要开展工作活动，就必须筹集各种生产要素——人、财、物，但这需要从外部环境中获得。第三，组织的产出——产品和劳务，又必须拿到组织的外部去进行交换，才能获得收益，维持和扩大其生产经营活动。

##### (二) 外部环境影响到组织内部的各种管理工作

环境对组织中的各种管理活动都会产生不同程度的影响。比如，《企业法》的颁布，要求企业采取新的领导体制和领导方法；外部市场竞争的加剧，要求企业重新调整内部各部门的分工协作关系以提高竞争能力；文化教育的普及和劳动力素质的提高，要求企业领导者采取新的激励制度和措施，以满足职工的高层次的需求。所以说，管理者必须对可能影响企业管理工作的各种因素加以明确、评价，并作出反应。

##### (三) 外部环境对于组织的管理工作质量、效益水平有重要的影响和制约作用

对于一个组织来说，其管理工作质量的好坏和效益的大小，首先取决于良好的外部环境。国家政策稳

定，总体教育水平高，市场发育健全，法律政策齐备，则会促进组织的管理工作质量和效益的提高。否则，会造成管理工作困难、甚至混乱，效益低下。其次取决于管理者是否重视环境、适应环境，是否根据环境的变化作出正确的决策。作为管理者，要分析并把握外部环境变化的规律，认清外部环境中的机会和挑战，促进管理工作质量的改善和效益的提高。

### 三、分析环境

组织要想选择甚至改变和创造环境，必须加强对环境的管理。分析环境是对环境进行管理的第一步。

#### (一) 识别环境的不确定性程度

对环境进行管理的核心是环境中蕴涵的不确定性。分析环境首先要识别环境的不确定性程度。美国学者邓肯(Duncan) 提出从两个不同的环境层面来确定组织所面临的不确定性程度：一是环境变化的程度：静态(稳定)——动态(不稳定)层面；二是环境复杂性程度：简单——复杂层面。进而得出一个评估环境不确定性程度的模型，见图 3—3。

复 环 境 复 杂 程 度 简 单	(II) 低—中程度不确定性		(IV) 高不确定性	
	1.大量的外部环境要素,而且要素不相似		1.大量外部环境要素, 而且要素不相似	
	2.要素维持不变或缓慢变化		2.要素常常变化且不可预测	
	(I) 低不确定性		(III) 高一中程度不确定性	
	1.外部环境要素少, 而且要素相似		1.少量外部环境要素, 而且要素相似	
	2.要素维持相同或慢慢变化		2.要素常常变化且不可预测	
	稳定(静态)		不稳定(动态)	
	环境变化的程度			

图 3—3 评估环境不确定性模型

来源：转引自饶美蛟、刘忠明主编：《管理学新论》，香港商务印书馆 1996 年，第 25 页。

如果组织面对常规的需求环境，如为相同或极其相似的顾客生产同一种产品或提供相同的服务，则组织面对的是一个稳定的环境，例如公用事业行业。反之，如果企业面对变化极其快速的环境，而且不同的环境要素都在发生变化，则组织面对的是动态、不稳定的环境，例如计算机行业。

如果一个组织只与很少的外界部门相关，其面临的环境属于简单类型；如果组织必须面对许多外界部门，其面临的环境属于复杂环境。一般而言，组织规模越大，面临的环境越复杂。

#### (二) 时刻关注组织的具体环境

具体环境对组织的影响更直接，更频繁，所以是组织分析外部环境的焦点。在这方面，迈克尔·波特教授提出的“五种力量模型”是一种特别有效的分析工具。



---

迈克尔·波特教授发现，在企业经营环境中，能够经常为企业提供机会或产生威胁的因素主要有五种，即本行业中现有的其他企业、供应商、顾客、其他行业之中的潜在进入者和替代产品及其生产企业组织。见图 3—4。

潜在的新进入者

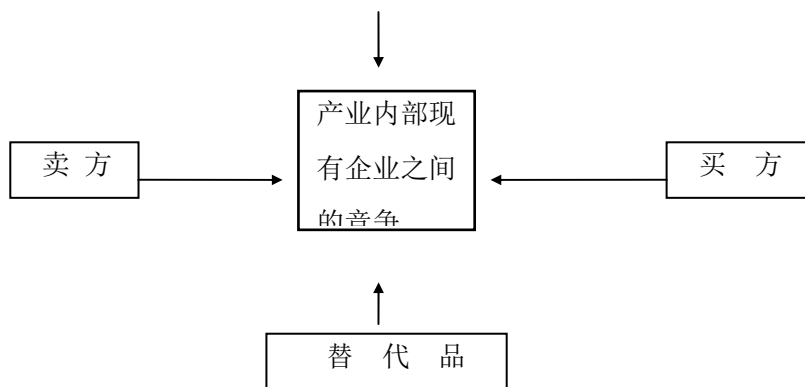


图 3—4 迈克尔·波特教授的五种力量模型

来源：[美]迈克尔·波特《竞争战略》，第 10 页，中国财经出版社 1988 年版。

迈克尔·波特教授的模型适用于企业，也适用于其他类型的组织。这一模型帮助人们深入分析行业竞争压力的来源，使人们更清楚地认识到组织的优势和劣势，以及组织所处行业发展趋势中的机会和威胁。

#### ☛ 依据五种力量模型对某市饲料行业的调查分析结论

**顾客：**目前工业饲料市场主要由小型养殖厂组成，由于任何一个顾客都可以用粮食代替饲料，因此有很强的争价实力。

**潜在进入者：**国产的饲料加工设备价格低廉，建成一座年产 3 000 吨的小型饲料厂，固定资金和流动资金投入估计只需要 30 万元。当然，这类企业产品质量缺少保证。当饲料市场出现机会时，就会吸引行业外的厂家蜂拥而入。在顾客品牌意识不强时，产品宣传又很难形成有效的进入障碍。

**替代产品：**对配合饲料而言，替代产品包括浓缩料，用户可以使用浓缩料自配饲料，挤占配合饲料的市场。实际上，许多养殖户都采用了这种方法。采用落后饲养方式的用户，还可以直接用粮食、麸子、豆饼等原料进行饲养。

**供应方：**饲料企业对粮食的依赖几乎是绝对的。粮食价格在不断上涨，而且政府控制的比较严格。有的企业到东北收购粮食，在往外运输时受到了很多限制而并未成功。

**行业内部竞争力量：**主要有：(1)小企业。这类企业固定资产投入少，经营灵活，许多企业还得到地方的支持(如乡办或村办的饲料厂)，但设备质量较差，产品质量不稳定。

#### (三) 内、外部环境综合分析

管理要通过组织内部的各种资源和条件来实现，因此，组织在分析外部环境的同时，必须分析其内部环境，即分析组织自身的能力和限制，找出组织所特有的优势和存在的劣势。

任何组织的经营过程，实际上是不断在其内部环境、外部环境及其经营目标三者之间寻求动态平衡的过程。组织的内、外部环境绝对不能割裂开来。如果一个企业能力很强，竞争优势十分明显，那么外部环境中的不确定性对该企业便不会构成太大的威胁。相反，不具任何经营特色的企业，外部环境再有利，也不会有快速的发展。因此，应对比分析外部环境中存在的机会和威胁与组织内部的优势和劣势，以便充分

发挥组织的优势，把握住外部的机会,避开内部的劣势和外部的威胁。

SWOT 分析是最常用的内外部环境综合分析技术。SWOT 分析是机会(Opportunities)、威胁(Threats)、优势(Strenths)、劣势(Weakness)分析法的简称。这种方法把环境分析结果归纳为机会、威胁、优势、劣势四部分，形成环境分析矩阵，见图 3—5。

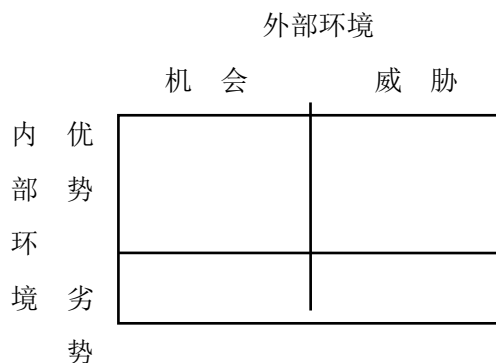


图 3—5 SWOT 分析矩阵

SWOT 分析之所以能广泛地应用于各行各业的管理实践中，成为最常用管理工具之一，原因在于：(1) 它把内、外部环境有机地结合起来，进而帮助人们认识和把握内、外部环境之间的动态关系，及时地调整组织的经营策略，谋求更好的发展机会；(2) 它把错综复杂的内、外部环境关系用一个二维平面矩阵反映出来，直观而且简单；(3) 它促使人们辩证地思考问题。优势、劣势、机会和威胁都是相对的，只有在对比分析中才能识别。例如，一般意义上讲，耐磨程度是衡量鞋的质量的重要指标，所以制鞋商会因自己生产的鞋经久耐用而骄傲，并将此看成是自身的优势。然而，随着收入水平的提高，顾客已不关心鞋的耐用性，而是更关心款式。在这样的环境下，这家制鞋商原有的优势便不再是优势。目前，许多企业的管理人员都陷入“高质量的产品”没有人买的困境中，他们所谓的“高质量”大多是企业自我的感觉和判断。(4)SWOT 分析可以组成多种行动方案供人们选择，加上这些方案又是在认真的对比分析基础上产生的，因此可以提高决策的质量。

#### 四、选择与控制环境

如果企业管理者可以决定环境，他们中的大多数人都会选择稳定的、变化可预测的环境。这样，企业对环境的依赖程度将会有所减弱，管理者的决策工作也将变得更为简单些。

如果企业只能被动地适应环境，而不能对外部环境中的不确定性控制到可管理的范围内，那么企业作为一个相对独立的开放系统将无法保持其相对稳定的性质。实际上，企业可以主动适应环境。如果企业具备主动适时改变企业行为以便更好地适应环境变化的能力，那么组织对环境的依赖性就有一定程度的降低，企业就可以在主动适应的战略措施保障下，相对独立、相对稳定地组织其将投入转化为产出的经济活动。

企业为了更好地主动适应环境，可以采取的战略措施有：<sup>①</sup>

1. 选择适当的经营领域。如果能够选择，企业当然应该放弃不利的经营领域转而进入不确定性较小的经营领域，或是新的市场。不同行业中，每年都有很多企业或是进入或是退出，对不同企业来说，同样的

<sup>①</sup> Robbins S.P., Organization Theory: Structure, Design, and Application, Prentice Hall, 1990. pp. 362-369.

---

环境所蕴涵的不确定性程度也不同。这种进入或退出的决策，是企业根据自身情况更好地适应环境的战略决策。

对于某些一时难以退出正在经营的领域的企业来说，他们也可以选择多样化的策略以便减少对单一领域的依赖性。例如，与所有的烟草公司一样，美国的菲利普·莫里斯公司(生产万宝路香烟)也面临着全球性禁烟的威胁，为了减少对烟草行业的依赖性，该公司买下了通用食品和卡夫食品等食品企业。当然，多样化在减少企业对环境的依赖性的同时，也会给企业带来经营成本和经营难度的增加，这是管理上的一种“两难选择”，需要企业管理层从长远的角度作出决策。

2.聘请合适的高级管理人员。企业的成败在很大程度上决定于高层管理者的能力。优秀的高级主管不仅充分运用其学识和才干使企业得到发展，而且施展运用其与外部社会建立的良好关系，使企业更好地认识甚至影响环境。国外许多互为竞争对手的大公司之间相互“挖墙角”的事件屡见不鲜。90年代德国大众汽车公司“挖”走美国通用汽车公司的一位高级副总裁一案就是其中的典型。竞争对手的高级主管人员受到青睐，并不仅因为他们具有丰富的经验和较强的能力，更重要的是其知晓竞争对手企业的许多重要信息。了解竞争对手的信息可以使本企业在竞争中“知己知彼”。有些企业乐于聘请卸任的政府官员，最看重的也是他们与政府的联系，更好地了解政府决策信息。

不论是竞争对手还是政府，都是企业外部环境的组成部分，通过聘得合适的优秀高级主管，通过他们的知识、能力、信息、社会关系，更好地了解外部环境，也是企业减少对环境依赖性的重要策略之一。

3.密切监视环境变化。环境的任何变化都需要一个过程，但能够做到先知先觉的企业却少而又少。这是因为发现环境变化的早期讯号和界定正在发生的变化程度都不是轻而易举的事情。为了使企业更好地适应环境和环境变化，密切监视环境变化是非常重要的。组织中担任这一责任的人员应当是销售代表、市场调查员、采购人员、公共关系专家、人事招聘经理等，因为他们经常从事企业与外部环境进行人财物信息等生产要素和产品服务交流工作，更便于往往也更多地了解外部环境。

4.采取适当的措施缓冲环境变化造成的压力。环境的不确定性决定了企业必然会遭到难以预测到的环境变化的冲击。如果企业没有任何缓冲压力的保护性措施，就容易在短期内受到巨大的损失。企业一般从投入和产出两方面采取缓冲措施。企业一般都有一定量的原材料库存，有意识地选择几个而不是一个供应商，以免因供应商的生产经营陷入不利而波及自己。在人事上，一个重要的储备缓冲环节是对管理人员尤其是高级主管的培养和网罗。从产出方面，企业一般采用存货的方式来缓冲需求变化带来的压力，尤其对那些产品需求变化较强的企业来说，适当的库存即可顺利应付需求的突然增加，避免延迟交货的损失。

不过，采取缓冲措施也会给企业带来成本的增加。只有当缓冲措施带来的期望收益高于增加的成本时，企业所采取的缓冲措施才是经济合理的。

5.采取措施，“熨平”环境波动。对一些企业来说，需求总是有时间性的，对某些服务的消费有高峰和低谷期的区别，对某些商品的消费有旺季和淡季之分。例如人们对电话的使用，上班期间是使用的高峰，电信部分就通过高峰期收正常价，夜间及公休日等使用低谷期收取半价，这样可以在一定程度上降低高峰期的拥挤状况，提高低谷期的使用程度。另外，服装商店等生产销售季节性商品的企业经常有季节性促销活动，目的也是为了“熨平”固有的环境波动，保证企业生产经营的平稳进行。

6.针对紧俏商品和服务，采取配给的方法满足需求。当不确定的环境造成对企业产品或服务的超额需

求时，企业无力完全满足市场，但企业可以制定一些临时性条款，根据条款安排满足需求的先后顺序，这就是配给的方法。例如，在旅游旺季，旅游胜地的旅馆床位可能变得非常紧张，旅馆可以根据客人预订的先后次序安排房间和床位。更为通俗的一个例子是对每年全国数十万普通高等院校的学生来说，重点学校每年招生数量是十分有限的。考生认为越好的学校、越好的专业，就可以根据报考志愿的考试分数选择更优秀的学生。这种择优录取也是一种配给。配给使企业不会在超额需求面前茫然失措，而是仍可以有条不紊地进行活动。

7.选择适当的经营地域。不同地点对同一企业来说经营环境的不确定性不同。在可以选择的情况下，企业应选择不确定性小的地方建立工厂，企业也可以通过在多个不同地域设立下属企业和子公司，进而减少对单一地点的环境依赖。

## 五、影响和改变环境

企业不论从理论还是实践方面，企业都不是单纯被动地适应环境，而是可以主动适应甚至影响和改变环境。一般来说，企业可以通过下列措施影响环境，使之有利于自己的发展。

1.通过广告来影响环境。企业发布广告是有选择有目的地向目标市场传播信息的过程。广告有利于消费者建立和巩固品牌信任和顾客忠诚度。尤其对于产品和服务差别较小的企业来说，顾客的信任可以极大地改善竞争地位。喜欢宝洁公司的洗衣粉的家庭主妇很自然地会在其强大广告攻势下一一认识该企业的其他产品。广告让消费者了解企业，了解企业对消费者作出的承诺，这对消费者的购买决策有重大的影响。拥有品牌 and 良好声誉的企业，从某种程度上说，减少了对消费者的依赖，甚至可以在交易中占据优势。

2.签定有利的长期合约。企业可以通过与有良好声誉的供应商、销售商签订长期合约，在供应数量和价格方面作出规定。这样，在一定时期内，企业与供应商、销售商之间稳定的合作关系会直接影响企业与环境的关系，降低不确定性，减少波动。

3.与其他企业经营管理上的合作。现在国外许多大企业间高层主管交互任职的情况颇为盛行，一家企业的总经理可能是另一家企业的执行董事。据调查，130家全美最大企业中只有13家企业没有这种与其他企业在经营管理上的合作，其中有5家银行、3家石油企业、2家保险公司和2家汽车公司。<sup>①</sup>这种管理合作不仅为企业 provide 横向、纵向的联系、新鲜的决策思考角度，而且帮助企业作为相对的整体，增强实力，减少对外界的依赖，增强对环境的影响力。

4.兼并、收买和建立战略联盟。竞争与合作并存的外部环境中，企业兼并、收买那些对其经营造成威胁的企业和个人，可以减少竞争压力。波音公司兼并麦道就是一例。企业对相关产业中企业的并购则是企业实现多样化或一体化经营的重要途径，这也会改变企业在本行业中的竞争地位，改变其与上下游企业竞价的实力。迪斯尼公司收购美国广播公司就是成功的案例。在彼此势均力敌的竞争对手间建立战略联盟，在某些重要的经营活动中取长补短，既可以加强合作减少竞争，更可以降低双方面临环境的不确定性。美国通用汽车公司与日本丰田公司的战略联盟就实现了这一目的。

5.影响政府和权利机关的决策。国家和政府是市场经济规则的制定者，是企业组织经营活动的“裁判”。国家和政府的有关决策对企业有强制性的约束力，对企业生存发展至关重要。国外企业一般通过组织“院

---

<sup>①</sup> Robbins S.P., *Organization Theory: Structure, Design, and Application*, Prentice Hall, 1990. p. 371.

外活动”等游说政府和立法机关，影响和改变一定的政治法律环境。由于企业是现代社会的组成单元，是市场经济的微观主体，企业尤其是联合起来的企业对政府决策有相当的影响力。

## 第四节 环境管理聚焦

环境的每一次深刻变化都在大部分企业的行为方式上留下许多深深的烙印。信息社会、全球化和企业伦理是当今环境的三大趋势，它们对企业管理已经、并将继续产生的重大影响。作为新世纪的管理者，必须了解环境变化的主流，认识环境变化对管理工作带来的挑战，积极主动地采取行动。

### 一、信息社会及对企业管理的挑战和要求

不仅资本、土地、劳动力是生产要素，信息也是一种重要的生产要素。信息生产、分配、消费规模化、工业化的过程就是信息化。一个社会当物质生产总规模的增长远远落后于信息生产总规模的增长，并且，物质产品价值中，信息和知识含量的价值远远超过物质本身的价值，信息和知识成为社会增长的决定性基础时，这样的社会就是信息社会。<sup>②</sup> 信息社会对管理工作的挑战是多方面的：

#### 1. 关注人才与知识

信息社会是信息和知识爆炸的社会，是知识快速更新的时代。在信息社会中，管理效率和竞争优势来源于先进的硬件设备与“软件设备”——管理技术的密切配合。而软硬件的配合则由拥有信息技术、管理技术的人才和知识、技术的结合决定。换句话说，信息社会下的企业管理比任何时候都更关注人。

#### 2. 追求“更快、更好、更省”

##### ✎ 沃尔—马特：追求“更快、更好、更省”的模范

沃尔—马特是美国最大的连锁折扣店，它拥有世界上最大的私人卫星系统，并利用这个系统与 3 800 家供货商实现计算机联网，以做到及时销售、及时生产，更快、更好、更省地为顾客服务。

如果顾客在沃尔—马特购买一条牛仔裤，店员通过扫描牛仔裤上的条形码，信息可以立即通过沃尔—马特的信息系统向供应商的信息系统自动订货，并在供应商的信息系统上做出生产计划或调整、安排供货，两天后，完全同样的牛仔裤即可补充上沃尔—马特的货架。

沃尔—马特的经营成本为 15.2%，而美国另两家大型零售商凯—马特的经营成本为 20%，西尔斯公司为 30%；世界上大多数零售商的经营成本在 40%

追求效率是企业管理中一个既古老又现代的命题。信息化大大压缩了市场的时间和空间，大大改变了企业与市场的联系方式，也大大改变了企业内部的信息交流。信息社会不仅要求企业以最经济的成本生产

<sup>②</sup> 于中宁：《现代管理新视野》，经济日报出版社 1996 年版，第 153 页。

---

好产品，还要求企业生产快、设计快、反应市场变化快。企业如果不能适应环境变化的要求，将被时代的潮流抛落。80年代末，许多著名的美国大公司，如IBM、DEC、GM、柯达等均大幅度亏损，NCE被兼并，王安电脑破产；90年代又有一些日本大企业陷入困境。斯坦·戴维斯和比尔·戴维森在《2020年》一书中提出了六个公式，充分体现出信息社会对“更快、更好、更省”的要求。

信息化=按顾客要求定制产品+迅速反应

信息化=在交货地点生产

信息化=减少间接费用、库存和流动成本

信息化+直接接受服务=更高的服务标准

信息化=形成组织之间的密切关系

信息化+后勤系统=全球化

### 3.改造企业经营组织结构

信息社会要求有相应的组织结构予以支持。《幸福》杂志调查，1000家美国最大公司中，68%的公司进行企业再造的尝试，并根据新程序建立了各种小组。例如，1994年初，柯达公司开始“横向组织”的尝试，在加工部等几个关键部门不再任命高级副总裁做总负责人，而是由一个包括所有生产厂经理组成的工作小组来集体做决策。1995年，阿莫科公司取消原有的三个分公司一层，由总公司直接领导14个企业单元，使企业“变扁”；把原企业单元中的服务辅助部门抽出来，组成单独的服务公司，各企业单元集中力量于主要业务，使企业“变瘦”。美国电话电报公司(AT&T)的董事长和CEO(首席执行官)艾伦先生决定由他和4个企业部门的头头组成一个上层管理团队，由部门头头轮流做总裁。

## 二、全球化及其对企业管理的挑战与要求

今天，对那些具有全球观念的企业来说，世界是它们可以获利的地方。在现代国际关系中，没有哪一种关系比世界全球化进程更突出了，特别是它所涉及的范围以及它对不同社会产生的影响。世界资本市场、流动性和一体化的规模越来越大，数十万亿美元的国际流动资本在全世界寻找可盈利的投资机会，资本越来越多地向任何能够产生高收益的人提供，不管他们在世界的哪个地方。取消管制条例大大扩大了开放全球舞台供外国竞争的规模。在全球可竞争的世界经济值——即向产品市场、劳务市场和资产市场的全球竞争开放的世界经济值——将从1995年的大约4万亿美元增加到2000年的21万亿美元以上。<sup>①</sup>计算机和通信方面的技术革命更为全球化的进程创造了很多有利条件，信息技术改进了世界通信基础设施，使跨国界信息交流大量增加，进而刺激了世界各地对主要的品牌、产品和劳务的消费需求，扩大了各公司与全球消费者建立联系的能力。经济的全球化进程是我们每个人都能感受到的事实。

企业之间的国际竞争只是当今国际化潮流中的一个侧面。以企业 and 市场为主体的经济国际化推动了全球政治、经济、社会、文化国际化的发展。关税及贸易总协定(GATT)向世界贸易组织(WTO)的顺利过渡；欧洲经济共同体(EU)经历若干次反复，终于将“欧元”(Euro)推出，准备在欧共体国家良好合作的基础上加强与世界其他各国的联系；世界银行与国际货币基金组织在国际经济中日益活跃。国与国之间的政治联系、文化联系也得到空前的发展。他们的成长历程，经受的挑战、发展的趋势，都将给刚刚迈向国际化的中国

---

<sup>①</sup> “全球化将给世界经济带来深刻变化”，《参考消息》1997年10月12日第1版。

---

企业有益的启示。

一般来说,企业国际化一般经历下列四个阶段:国内企业(Domestic Business)、国际化企业(International Business)、跨国公司(Multinational Business)和全球性企业(Global Business)。这四个阶段国际化程度由低到高地发展,国内企业的国际化程度最低,全球性企业的国际化程度最高。

当企业经营规模比较小,经营实力较弱时,企业只在一国获取资源进行生产经营活动,这样的企业就是国内企业。当然,也有少数大型企业仍然是国内企业。

国际化企业指的是那些主要业务立足于一国,但从国外获取一部分资源或向国外销售一部分产品或服务、获取一部分收益的企业。这些企业主要通过贸易的手段实现资源或收益的获取,他们进口国外原材料,设备等,出口产品或服务。他们可以借助国内或国外的贸易代理商进行国际贸易,也可以自己成立从事这一活动的部门。国际化企业是企业国际化进程中的初级阶段,现在世界上主要的大公司一般是跨国公司。

所谓跨国公司是指那些在世界范围内购买原材料,筹措资金,雇佣员工生产产品及服务,并在世界范围内销售。人们对这一类企业并不陌生,他们不仅通过国际贸易,而且通过开办合资、独资企业进行直接投资,他们的企业足迹跨越国界。宝洁公司就是一个典型的例子,他在中国已开办若干合资企业,利用中国当地的员工、原料生产销售产品。

作为国际化程度最高的全球性企业,是指完全超越了国界并不属于某一母国的公司。雀巢公司也许是最接近这一定义的企业,但严格说来,尚未有企业达到全球性企业的要求。雀巢公司总部设在瑞士,其 98% 的收入来自瑞士以外的其他国家,95% 的资产不在瑞士本土。10 个高级总裁中只有 5 位是瑞士人,现在使雀巢仍是一家瑞士公司的原因仅在于其总部设在瑞士,并且其一半的股份仍由瑞士投资者持有。

全球化进程的加快在为企业创造了更广阔的生存和发展空间的同时,也使竞争加剧,政府保护措施减少,产品更新速度加快,不稳定性和不确定性增加,这些都在向企业提出了许多新的要求和挑战。由于各国政治、经济、文化条件各不相同,国际化经营的企业不仅要面临东道国企业的激烈竞争,还会遭遇来自政治、文化方面的挑战与冲击。在做出国际化经营决策之前,企业应当充分认识跨国经营的政治风险、经济风险和可能的文化冲突。

### 三、企业伦理及对企业管理的挑战和要求

20 世纪 60 年代以前,企业被理解为单纯追求经济效益最大化的经济组织,除了赚钱,企业似乎什么都不必要做;只要赚到了钱,即使污染了环境,影响了周围居民的生活,似乎也无关紧要,更不需要企业去处理,因为这是政府的事情。

进入 70 年代,人们对“企业单纯是追求利润最大化的经济组织”的提法产生了质疑,提出了社会责任的观点,即企业在从事生产经营活动过程中,在追求经济效益的同时,还应尽可能地兼顾到企业职工、消费者、社会公众乃至国家的利益,承担起相应的责任。

企业应主动承担社会责任的观点提出之后,很快成为人们争论的焦点。对于这一问题,有不少赞成意见,但也存在反对意见。<sup>①</sup> 赞成企业承担社会责任的理由主要有:

---

<sup>①</sup> Keth Davis and William C. Frederick, Business and Society, 5th ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1984, Chapter. 2.



---

1.企业受到社会的许可，因而不得不对社会的需要有所反应。

2.创造更为良好的社会环境，这有利于社会与企业双方。社会因存在良好的邻居关系和就业机会而获益；企业则由一个良好的社区而得益，这是因为社区既是公司劳动力的来源，又是其产品与服务的顾客来源。

3.企业主动承担社会责任抑制了额外的政府法规管理和干预。其结果使企业决策有了更多的自由度和灵活性。

4.企业拥有大量的权力，根据推理，企业也应相应地承担同等程度的责任。

5.现代社会是一个相互依存的系统，企业事业单位的内部活动对外部环境是有影响的。

6.企业承担社会责任可能是为了股东们的利益。

7.社会问题有可能转化为利润。那些一度被看成是废物的东西可以得到有利地再次使用。

8.企业主动承担社会责任可以创造出—个赢得人们欢迎的公众形象，从而能够吸引顾客、员工和投资者。

9.企业应设法解决其他机构所未能解决的问题，企业终究是具有同新思路一起成长的历史。

10.企业拥有各种资源，特别是企业应该运用其有才干的经理人员和专家，以及资金解决社会问题。

11.通过企业的卷入来防止社会问题的发生，这比有了问题来治理更好，对长期失业需要救济者进行帮助，这比对付社会骚乱更容易些。

反对企业承担社会责任的理由集中在：

1.企业的首要任务是严格地集中从事经济活动以实现利润的最大化，企业承担社会责任有可能降低经济效益。

2.承担社会责任可能会使企业负担过量的成本，从而使企业不能调配资源用于社会性活动。

3.企业承担社会责任的费用会被加到产品价格中去，这样，在国际市场上从事销售的美国公司就会处于不利地位，而其他国家的与它们竞争着的公司却不必承担这类社会成本。

4.企业拥有足够的权力，而额外的社会卷入会进一步增强其权力与影响。

5.企业界人士缺乏处理问题的本领。他们所接受的培训和经验是同经济事务有关，他们的本领不可能适用于处理社会问题。

6.不存在企业对社会所承担的会计责任，然而，除非可以确定会计责任，否则企业不会卷入社会问题。

7.缺乏对卷入社会活动的全力支持，因而，持有不同观点的集团之间所有的分歧就会造成相互摩擦。

尽管目前仍存在分歧，但支持的意见的确明显占据上风。社会发展的趋势表明，社会对企业的期望不仅局限于企业的盈利。《哈佛商业评论》杂志的一份读者调查表明：大多数人认为社会责任是企业合法的和可实现的目标。企业在承担经济责任和法律责任的同时，也要承担起道德责任。这种观念已经被企业界的人士接受。

近些年来，关于社会责任的讨论进一步上升为企业伦理(Business Ethics)。企业伦理学作为—门学科，70年代中期在美国开始形成；80年代后期，开始与企业社会责任—道作为—章出现在西方的管理学教科书中；到了90年代，越来越多的人认为，讲究企业伦理将是现在及未来企业管理的—个重要特征。

#### ☛ 讲究企业伦理的潮流

- 1993年，美国90%以上的管理学院开设了企业伦理学教程。

- 哈佛大学商学院要求所有申请报考MBA的学生都必须写—篇企业伦理方面的文章；全体新生入学后的第—次课，就是学习“管理决策与伦理价值”

---

企业伦理就是要求企业在处理与顾客、员工、供应商、竞争者、政府和其它公众的关系中不断改善自己，更有效地满足人们和社会的需要，做一个追求平等互利、诚信经营、尊重他人、关心公益的优秀“社会公民”。尽管西方企业已开始注意伦理，但这并不意味着其行为已完全符合伦理的要求。对《幸福》杂志1984年列出的500家最大公司所作的调查结果显示，有2/3的公司在10年期间里参与了非法贸易，其中包括：操纵物价，要价过高，违反国家环保条例和反垄断条例，行贿受贿，欺诈，侵犯专利，违反种种市场规则。也许正因为相当一部分企业的行为仍有悖于企业伦理，管理学理论研究界和企业管理实践中才更加迫切地倡导追求公平和诚信的伦理准则。21世纪的管理者必须意识到，社会责任是对变化着的环境的一种响应，道德伦理的思考应当是管理决策制定中的一个重要的标准。

#### Johnson & Johnson 公司的伦理信条(1943 年制定)

我们认为，我们首先应对医生、护士和病人负责，对我们产品的母亲和其他一切人负责。

我们为满足他们的需要所做的一切应该是高质量的。

我们必须不断努力降低成本以保证合理的价格。

必须为顾客订货提供迅速无误的服务。

必须给我们的分销和代理商以获得合理的利润的机会。

我们对自己的员工，对那些在世界各地同我们一起工作的男男女女负责。

要把每一个人都作为一个独立的个人来对待。

我们必须尊重他们的人格，承认他们的优点。

应使他们对自己的工作有安全感。

给他们的报酬应当公平而充分，工作环境应当清洁、井井有条和安全。

员工应有提出建议与批评的自由。

对于合格的人，在雇佣、发展和晋升方面应当机会均等。

应有称职的管理者，他们的行为应当公道，合乎道德标准。

我们对自己生活和工作在其中的社会以及国际社会负责。

我们应做个“好公民”——支持有益的事业和慈善事业，并承担应尽的



---

### 进一步的阅读材料:

1. 陈炳富、周祖成编著:《企业伦理》,天津人民出版社 1996 年版。
2. 于中宁:《现代管理新视野》,经济日报出版社 1996 年版。
3. [美]斯坦·戴维斯、比尔·戴维森著,沈德彝等译:《2020 年》,新华出版社 1993 年版。
4. “经济全球化系列报道”,《参考消息》1997 年 12 月 9 日~12 月 18 日,第 4 版。

### 本章思考题:

1. 组织界线的作用体现在哪些方面?
2. 外部环境与组织之间的关系是怎样的?
3. 内外部环境的内容和特征是什么?
4. 练习运用 SWOT 分析技术和“五种力量模型”。
5. 环境分析的重点和任务是什么?
6. 能否控制和管理环境? 怎样控制和管理环境?
7. 讨论经济全球化和信息社会的进展对管理的影响?
8. 为什么要强调企业伦理? 我国企业在伦理建设方面会遇到什么样的障碍?

## 第三、四章 决策

【本章导读】决策活动广泛存在于诸如计划、组织、控制、领导等各项管理职能中,无时不在,无时不有,在管理中处于极其重要的地位。本章主要介绍决策的原则、过程和技术。

### 第一节 决策与决策准则

在任何组织中,所有的管理者都必须进行决策,而这些决策的影响最终将不仅仅局限在组织绩效的某个方面,有时甚至会关系到组织的生存与发展,特别是在竞争日益激烈、竞争焦点日益集中到争夺信息资源的今天,情况更是如此。因此,作为管理者必须掌握决策的基本知识,认识和重视决策,并不断提高决策技能,这是组织发展的客观要求。

#### 一、决策的概念与特点

决策是决策者个人或群体旨在充分利用资源来解决问题或把握机会,识别、选择和实施行动方案的过程。决策是管理活动的中心环节,是每个管理者工作的重要组成部分。进行一项有效的决策活动必须同时具备以下几个前提:

- 
- (1)在组织现状与组织目标之间客观地存在着一定的差距；
  - (2)决策者一定已经清楚地认识到这种差距的重要性及其影响；
  - (3)必须能够有效地去激励决策者努力缩小这种差距；
  - (4)应当拥有采取旨在缩小这种差距的行动所必需的资源。

如果没有第一或第二个前提，决策活动只能是无的放矢，缺乏存在的价值；如果缺乏第三或第四个前提，决策活动只能是纸上谈兵，流于形式，缺乏现实性。

#### 田忌与齐王赛马

战国时期，齐威王与宗族诸公子赛马，田忌亦在其中。齐王的马按速度分为上、中、下三等，田忌的马也如此分类，但齐国的好马都聚集在齐王的马厩里。田忌总是用自己的上等马与齐王的上等马、中马与齐王的中马、下等马与齐王的下等马比赛，结果屡赛屡败。因此问题就来了，田忌如何才能在比赛中获胜呢(即现状与目标存在差距并且决策者希望能够缩小差距直至获得胜利)? 其实，最简单的方法，也是谁都能想出来的方法就是田忌用更好的马比赛。但很显然，这种决策缺乏现实性，因为田忌当时不可能有比齐王的马更好的马(即不具有行动所必需的资源)。后来田忌采纳了孙臏的策略，用自己的下等马与齐王的上等马比赛，用自己的上等马、中马分别与齐王的中马、下等马比赛，从而生擒齐王。中文原文见《史记》。

决策作为一项重要的管理活动，其特点主要表现在以下几个方面：

首先，决策具有广泛的普遍性。决策是组织日常活动的重要内容，即决策无处不在，无时不有。无论是管理者，还是一般员工；无论是生产、市场，还是财务领域；都不可避免地面临着新问题或出现新机会，因而都必须就如何科学地解决问题或利用机会做出决策。即使是进行旨在避免做出决策的活动本身也是一种决策。另外，进行一项特定决策的过程本身是一个更复杂的决策过程。例如，制定行动方案阶段之前需要调查信息，因而必须对所需调查的信息内容及其获取途径进行决策；任何阶段中的问题或机会又会产生出若干次要问题，这些次要问题又各有其特定的决策过程。

其次，决策具有明显的时效性。决策具有及时性，要受时间的制约。决策是在特定的情况下，把组织的当前情况与使得组织步入未来的行动联系起来，并旨在解决问题或把握机会的管理活动。这就决定了决策必然受时间的制约，一旦超出了时间的限制，情况发生了变化，再好的决策也不可能达到预期目标。

第三，决策应当具有经济合理性，受成本费用的约束。决策意味着决策者将会选择、执行某一行行动方案而放弃其他的可行方案。这就产生了“机会成本”(因不能同时执行其他方案而可能遭受的损失)。同时，决策活动所需信息的收集与处理也会发生费用。决策者谋求“最满意收益”的本性和进行决策的价值决定了决策者必然会在收益与费用、成本之间做出权衡，利用适量但充分的信息合理地选择并执行某一行行动方案。

第四，决策具有或强或弱的相互关联性。一方面，任何决策都不可能脱离特定的环境而独立存在，因而必然受环境的影响；另一方面，任何决策者进行决策的过程都不是孤立地进行的，在他们进行决策的同时，组织内部或外部的其他人员也在做着各式各样的决策，这些决策必将在受到特定环境制约的同时，对环境产生一定的影响，甚至会改变环境，这些决策不可避免地以特定的环境为中介而相互发生作用。因此，在决策者探求可能的决策结果时，必须首先清楚其他人的决策可能会同自己的决策发生矛盾或相互影响。例如，竞争对手对自己的降价决策会做出什么反应等等。

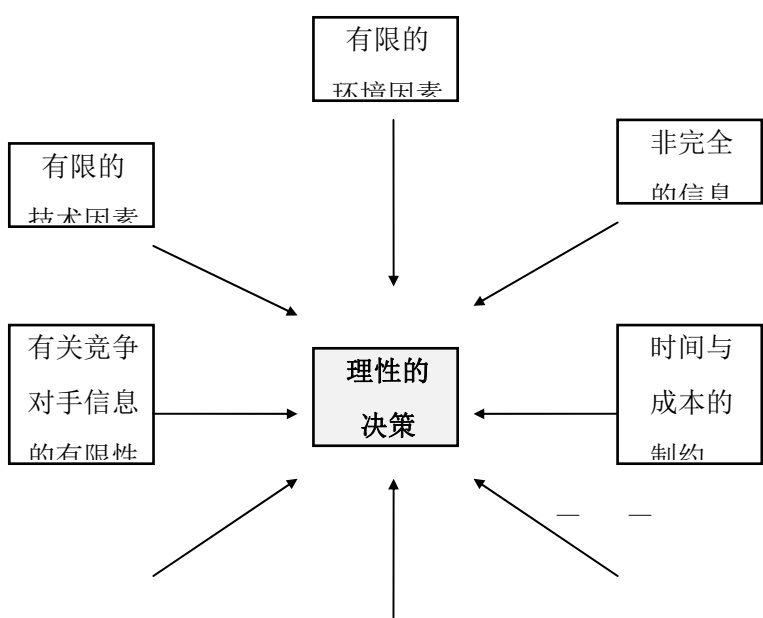
第五，决策具有显著的动态性。决策目标的制定以过去的经验和组织当前的状况为基础，决策的实施将使组织步入不断发展变化的未来。在此过程中，任何可能对决策条件产生影响的因素的变化都要求在一定程度上修正决策、甚至重新决策以适应变化了的决策条件。另外，决策活动的相互关联性也要求决策者必须根据对其决策结果产生重大影响的其他人的决策，灵活调整自己的决策方案。这一特性在两人对奕的过程中体现的尤为明显。事实上，早在春秋时期齐鲁两国的“长勺之战”中，曹刿就是利用“一鼓作气，二鼓衰，三鼓竭”的道理，审时度势，不断地依据敌人的情况，及时修正自己的决策，采用与敌相对的对策，实现以寡胜众的。

## 二、决策准则

### (一) 决策的基本准则

决策的基本准则是指决策者在进行决策的过程中设计和选择方案时，期望获得的理想结果和依据的基本标准和依据。

理想的决策行为是，决策者在决策时可以收集到制定行动方案所需的全部信息，列举一切备选方案并对每一方案的结果做出精确的预见和判断，谋求选择并实施“最佳”行动方案或谋求“最优化”。但是，在决策实践中，由于存在着众多的彼此相互作用并对决策产生影响的因素，决策者常常出于各方面的考虑，往往不得不接受所能够发现的“最满意”的行动方案，即以“最满意”作为决策的基本准则。这主要是由于信息的非充分完全性、时间和资源的有限性以及人的认识能力、记忆能力的有限性和智力状况决定的，如图 4—1 所示。但是，由于人们的偏好不同，对“最满意”的理解和要求也不相同，即人们据以进行决策并选择行动方案的“标准”可能不同。结果，即使不同的人针对同一问题进行决策，所得到的结果可能也不相同，进而形成了不同的决策准则。



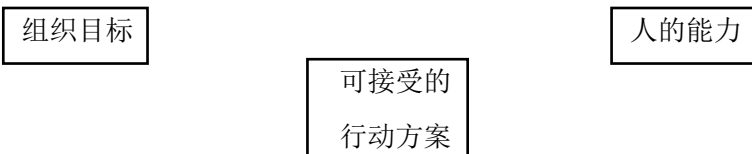


图 4—1 决策的制约因素

资料来源: H.F.Frank, *The Managerial Decision-Making Process*, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, 1981.

1.乐观准则。即决策者认为无论他们采取什么措施,无论别人采取何种策略,事情总是朝着对自己最有利的方向发展。因此他们估计每个方案的最好结果,并选择结果最好的行动方案。

2.悲观准则。即决策者认为无论他们采取什么措施,无论别人采取什么策略、环境如何变化,事情总是朝着最坏的方向发展。因此,他们估计每个方案的最坏结果,并在最坏的结果中选择他们认为最好的行动方案。

3.等概率准则。即决策者认为各个可行方案的各种可能结果发生的概率相同,进而选择期望值最大的行动方案的准则。

4.最小后悔准则。即决策者总是选择与最好结果偏离不大的行动方案。这是介于乐观准则和悲观准则之间的一个决策准则。

请看下面一个例子:

设某工厂以批发方式销售其生产的产品,每件产品的成本为 0.03 元,批发价格为 0.05 元/件。如果每天生产的产品当天销售不完,每天要损失 0.01 元。已知该工厂每天的产量可以是 0、1000、2000、3000、4000 件;根据市场需要,每天销售的数量可能为 0、1000、2000、3000、4000 件。则该工厂的决策者应如何安排每天的生产量才能满意。

根据条件,该工厂的决策者有五种方案,分别为每天生产 0 件、1000 件、2000 件、3000 件或 4000 件,问题的关键在于计算出每种方案的收入。由于每一种方案又面对五种可能的市场需求,所以每种可行方案共有五种可能的收益。设产量为  $Q$ ,销量为  $S$ ,收益为  $R$ ,则当  $Q > S$  时,  $R = S \times (0.05 - 0.03) - (Q - S) \times 0.01$ ;当  $Q \leq S$  时,  $R = Q \times (0.05 - 0.03)$ 。计算结果见表 4—1,表中数字表示各个方案在不同的市场需求下的收益。

表 4—1 该工厂的收益矩阵 单位:元

R		销售量 S				
		0	1000	2000	3000	4000
产 量 Q	0	0	0	0	0	0
	1000	-10	20	20	20	20
	2000	-20	10	40	40	40
	3000	-30	0	30	60	60
	4000	-40	-10	20	50	80

按照乐观准则，决策者将找出每个可行方案的最大值，然后选出各个最大值中的最大值，这个最大值对应的方案即是最满意方案。如表 4—2 所示。

表 4—2 乐观准则决策表

单位:元

		销售量 S					MAX
R		0	1000	2000	3000	4000	
产 量 Q	0	0	0	0	0	0	0
	1000	-10	20	20	20	20	20
	2000	-20	10	40	40	40	40
	3000	-30	0	30	60	60	60
	4000	-40	-10	20	50	80	80 ←max

所以，第五个方案即产量为 4000 时，决策者最满意。

按照悲观准则，决策者将找出各个可行方案的最小值，然后选出各个最小值中的最大值，该最大值对应的方案即是最满意方案。如表 4—3 所示。

表 4—3 悲观准则决策表

单位:元

		销售量 S					MIN
R		0	1000	2000	3000	4000	
产 量 Q	0	0	0	0	0	0	0 ←min
	1000	-10	20	20	20	20	-10
	2000	-20	10	40	40	40	-20
	3000	-30	0	30	60	60	-30
	4000	-40	-10	20	50	80	-40

所以，第一个方案即产量为 0 时，决策者最满意。

按照等概率准则，决策者将计算出各个可行方案的期望值，然后选出最大的期望值，他所对应的方案即是最满意方案。如表 4—4 所示。

表 4—4 等概率准则决策表

单位:元

		销售量 S					期望值
R		0	1000	2000	3000	4000	
产 量 Q	0	0	0	0	0	0	0
	1000	-10	20	20	20	20	14
	2000	-20	10	40	40	40	22
	3000	-30	0	30	60	60	24 ←max
	4000	-40	-10	20	50	80	20



4000	-40	-10	20	50	80	20
------	-----	-----	----	----	----	----

所以，第四个方案即产量为 3000 时，决策者最满意。

按照最小后悔准则，决策者先构造出一个机会损失矩阵。方法是找出每一列的最大值，用该最大值分别减去这一列中的相应数值，以所得出的数值为一列，重新构造一个矩阵，这个矩阵即是机会损失矩阵。然后从机会损失矩阵的每一行中选择出最大的机会损失，再从选出的机会损失中选择最小的机会损失，其所对应的方案就是最满意方案。如表 4—5 所示。

表 4—5 最小后悔准则决策表      单位:元

		销售量 S					最大机
		0	1000	2000	3000	4000	会损失
产  量  Q	0	0	20	40	40	80	80
	1000	10	0	20	40	60	60
	2000	20	10	0	20	40	40
	3000	30	20	20	0	20	30←min
	4000	40	30	20	10	0	40

所以，第四个方案即产量为 3 000 时，决策者最满意。

### (二) 决策的一般原则

除了遵循上述基本准则之外，为了提高决策的效率和效果，决策者还必须重视并遵循以下一般原则：

(1)重要性原则。组织资源和决策者时间的有限性决定了决策者不可能对组织中每天出现的问题同时进行决策，组织也没有足够的资源来同时解决所有的问题。这就需要决策者必须分清重点，对解决问题的优先次序和应当投入的时间、精力、资金等资源数量做出判定。

(2)靠近问题原则。在尽可能地靠近问题产生或机会出现的地方进行决策，将会更容易、更便捷地获取真实信息，快速地做出并实施决策。这样做有利于保证决策的有效性和及时性。

(3)目标明确原则。决策者在进行决策时，必须建立起明确的决策目标，以便确定努力方向，在进行方案抉择时提供参考标准，同时也有利于决策者对决策实施的最终效果进行监督和评价。

(4)职责明确原则。由于决策具有普遍性和相互关联性，因而一项决策很可能对其他部门产生影响，也可能对其他人的责任范围产生影响。所以，为了确保决策的权威性和防止混乱，就必须明确职责，在各自的职责范围内做出决策。

## 第二节      程序化决策与非程序化决策

由于决策活动普遍存在，决策领域极其广泛，不同组织中的决策者在背景、生活方式等方面又存在着明显差异，因此决策活动复杂多样。实践表明，为了有助于决策者制定行动方案、明确决策目标并进行科

学的决策，就必须分清决策的类型，特别是区别出程序化决策和非程序化决策。

一、程序化决策与非程序化决策

尽管决策活动复杂多样，不同的决策各具特点，但是任何决策都离不开行动方案 and 决策结果。因此，从总体上讲，可以把决策可以分为程序化决策与非程序化决策两大类型。

(一) 程序化决策

即在问题重复发生的情况下，决策者通过限制或排除行动方案，按照书面的或不成文的政策、程序或规则所进行的决策。这类决策要解决的具体问题是经常发生的，解决方法是重复的、例行的程序。例如，在组织对每个岗位的员工工资范围已经做出了规定的情况下，对新进入的员工发放多少工资的决策就是一种程序化的决策。实际上，多数组织的决策者每天都要面对大量的程序化决策。

程序化决策虽然在一定程度上限制了决策者的自由，使得个人对于“做什么和如何做”有较少的决策权，但却可以为决策者节约时间和精力，使他们可以把更多的时间和精力投入到其他更重要的活动中去。值得注意的是，为了提高程序化决策的效率和效果，必须对赖以处理问题的政策、程序或规则进行详细的规定，否则，即使是面对着程序化的问题或机会，决策者也难以快速地作出决策。例如，一个一个地处理顾客的抱怨做出决策，不但会消耗大量的时间而且成本较高；一项“购后 14 天内保证换货”的政策却可以极大程度地简化问题，从而使决策者能够有更多的时间处理一些更棘手的问题。

(二) 非程序化决策

非程序化决策旨在处理那些不常发生的或例外的非结构化问题。如果一个问题因其不常发生而没有被包容在政策之中，或因其非常重要或复杂而值得给予特别注意时，就有必要作为非程序化决策进行处理。事实上，决策者面临的多数重要问题，如怎样分配组织资源，如何处理“问题产品”，如何改善社区关系等问题，常常都属于非程序化决策问题。随着在管理者地位的提高，所面临的非程序化决策的数量和重要性都逐步提高，面临的不确定性增大，决策的难度加大，进行非程序化决策的能力变得越来越重要，进行决策所需的时间也会相对延长。因此，许多组织都一方面设法提高决策者的非程序化决策能力，另一方面尽量使非程序化决策向程序化决策方向转化。有关程序化决策和非程序化决策在不同组织中的例子见表 4—6。

表 4—6 程序化与非程序化决策在不同组织中的例子

决策种类	问题	解决程序	例子
程序化决策	重复的	各种规则	企业：处理工资单
	例行的	标准的运营程序 政策	大学：处理入学申请
			医院：准备诊治病人
			政府：利用国产汽车
非程序化决策	复杂的	创造性问题	企业：引入新的产品
	新的	解决方式	大学：建立新的教学设施
			医院：对地方疾病采取措施
			政府：解决通货膨胀问题

---

### (三) 程序化决策与非程序化决策的相互转化

程序化决策与非程序化决策的划分不是绝对的，二者之间并没有严格的界限，在特定的条件下，二者还可以相互转化。例如，一项关于定价的程序化决策，可能会因为原料与产品供应情况、市场需求情况、竞争对手定价策略等方面的变化而转化为非程序化决策。同样，有关某项资源分配的非程序化决策也可能会因为信息的充分性而向程序化决策转化。完全的程序化决策与完全的非程序化决策仅代表着事情存在的两个极端状态，在它们之间还存在着许多其他类型的决策状态，就如同在黑色与白色之间还有许多既包含一定数量的白色，又包含一定程度的黑色的其他颜色一样。

随着现代决策技术的发展，很多以前被认为是完全的非程序化决策问题已经具有了程序化决策的因素，程序化决策的领域日益扩大。一方面，运筹学等数学工具广泛地应用到以前被认为是靠判断力的决策中来；另一方面，计算机的广泛应用，已经将数字技术扩展到一些很大但又不能用自动化程度很差的计算设备解决的问题上去。这些都进一步扩展了程序化决策的范围。

## 二、决策面临的状态

有关程序化决策与非程序化决策的划分，在一定程度上反映出进行决策所面临的不同状态以及不同的决策状态对决策者进行决策的重要影响。一般来说，任何决策者进行决策时都必须对各个备选方案进行权衡比较，这就要求决策者必须对未来(包括决策可能带来的影响)进行预测。例如，竞争对手对自己新开列的价目表可能做出哪些反应、新供应商的可靠性以及未来三年的利率水平等等。根据问题或机会的性质、未来情况的可预测程度以及相应解决的方式，可以把决策面临的状态分成三种典型的状态，即具有高度可预测性的确定性、具有一定预测性的风险性和具有高度不可预测性的不确定性。

### (一) 确定性

在此状态下，决策者掌握准确的、可靠的、可衡量的信息，以至于能够确切地知道决策的目标以及每个可行方案的结果，因此常常可以很容易就迅速地对各个可行方案进行合理的判断。例如，在其他条件均等的状态下，比较各个供应商提供的价目表作出购买决策，此时面临的就是一种确定性的状态。但是当对购买量进行决策时，所面临的状态就有些不同了：决策者一方面不希望缺货发生，另一方面又不愿意承担因购买过多而发生的额外费用以及因浪费资金所造成的损失。此时决策者面临的状态已经从确定性转化为风险状态或不确定性状态。不幸的是，对于多数决策而言，后两种状态比确定性状态更为普遍，因为人们很少能够掌握有关决策的全部信息。

### (二) 风险性

风险性属于这样一种状态，即决策者虽然不能准确地预测出每一个行动方案的可能结果，但却因拥有较充分的信息而能够对各个方案产生预期结果的概率(发生的可能性)做出合理的估计。这是决策者进行决策时最常面临的一种状态，所进行的决策是介于程序化决策与非程序化决策之间的一类决策。

### (三) 不确定性

即对于因面对不可预测的外部条件或缺少所需的信息而不能预测出各个行动方案或其可能结果的状态。在这种状态下进行的决策基本上都属于非程序化决策的范畴。导致这种不确定性的因素主要来自于两

个方面：一是决策者面临的外部条件，部分甚至全部超出其控制能力，如天气条件等；二是决策者可能无法获得关键信息，因而也就无法对行动方案或其结果做出科学的预测。

从确定性状态、风险性状态到不确定性状态，决策者面临的不确定性和风险在增大，进行决策的难度在增加，花费的时间在增多。因此，人们常常将决策划分为三大类，即确定性决策、风险性决策和不确定性决策，并设法使不确定性决策问题向着确定性决策问题转化。在按照乐观准则或悲观准则决策时，决策者都假定决策结果始终朝着一个方向发展，即最有利的方向或最不利的方向；而按照等概率准则决策时，决策者则是假定各种情况出现的概率相等。依据不同的决策准则，可以首先把不确定性决策转化为风险性决策，然后计算出期望值，即把风险性决策又转化为确定性决策，从中选出最满意的行动方案。

### 第三节 决策过程

鉴于决策的普遍性和问题的复杂性，决策技术方法也具有一定的多样性和灵活性，并主要取决于以下四个方面：问题的本质；时间的约束；成本的约束；决策者的技能。

事实上，虽然没有一种技术方法能够确保所有决策的科学性，但是，理解决策的一般过程，却是决策者进行决策的基础。

决策是解决问题的过程。管理人员每天要解决的问题很多，问题的难度和特点也会不一样，如果能够找到解决问题的共同思路，将不仅仅有助于问题的解决，还有助于提高管理工作效率。决策过程的研究就是为了达到这种目的。典型的决策过程包括四个阶段，如图 4—2 所示。对于非程序化决策而言，决策过程更具有应用价值，决策者几乎需要利用整个过程；而程序化决策因其可以通过规则或政策加以解决，因而不必要投入很多时间制定和评价、选择行动方案。

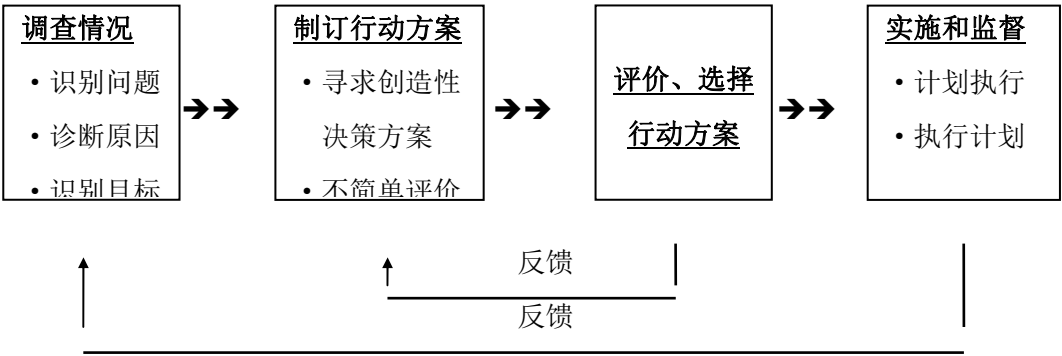


图 4—2 决策过程

#### 一、调查情况

调查情况作为管理决策过程的初始阶段，目的是为整个决策做好准备。这一阶段的工作主要包括识别问题、诊断原因和识别目标三项具体活动。其中，识别问题的目的是鉴别出那些与预期结果产生偏离的问题，也就是说需要作出决策的对象(即针对什么进行决策)；诊断原因在于发现导致决策对象偏离预期目标的因素；识别目标在于确定本次决策所要达到的目的。通常，一项完整、科学的调查活动不仅意味着准确

---

地鉴别出发生的偏离、找出导致偏离的根本原因和确定合理的决策目标，而且要求用尽可能少的费用，收集到足够多的决策信息。由此可见，调查情况阶段对整个决策过程意义重大，其工作质量将直接关系到决策的质量和最终效果。

### 1. 识别问题

识别问题是一项决策过程的开始，以后各个阶段的活动都将围绕所识别的问题展开。如果识别问题不当，所做出的决策将无助于解决真正的问题，因而将直接影响决策效果。

尽管有很多人主张识别问题常常是非正式的或凭借直觉，但以下四种信号的确有助于决策者正确地识别问题：

(1) 偏离过去的绩效或经验。即组织中以前建立的绩效模式遭到破坏或发生变化。例如，员工流动比率提高、销售额下降、成本费用突然上升或废品率上升等等都常常暗示决策者，可能出现了问题。

(2) 偏离既定的计划。即没有达到决策者的期望水平。例如，新产品推出后没有达到预期的市场占有率水平，利润水平低于计划水平等等。

(3) 其他人可能给决策者带来问题。例如，有关顾客对于延迟交货的抱怨、高层管理者为部门制定了新的绩效标准等等。

(4) 竞争者的绩效水平。当竞争对手改进了或形成了新的生产程序时，决策者可能不得不对本组织的过程或程序重新评价。

事实上，识别问题并不简单，以下因素可能导致识别问题出现困难：

(1) 感觉。个人感觉有时会妨碍人们认识现实问题。在许多情况下，人们是在“我认为”、“我觉得”、“我想”、“我猜测”，而没有真正去挖掘和把握事实。

(2) 用“解决方法”来定义问题。例如，销售经理可能会说，利润的下降是由于产品质量问题。此时。销售经理识别问题的方式已经暗示了解决问题的方法：即提高产品质量，结果草率地识别问题并进行决策。这种做法容易忽视可能导致利润下降的其他原因，而其他原因中也许包含了问题的真正根源。

(3) 把事物的外在表现识别成问题。例如，我们的问题是“订货量下降 30%”，订货量的确是下降了，可是这仅仅是真正问题所表现出的“症状”。决策者只有识别出真正的问题，才能找到订货量下降的真正原因并据以进行决策。

### 2. 诊断原因

仅仅识别出问题并不是目的，关键还要根据各种现象诊断出问题产生的原因，这样才能考虑采取什么措施，选择哪种行动方案。否则，只能是不知病因就胡乱开药，或是头痛医头、脚痛医脚，造成资源的浪费。在此过程中，可以通过尝试性地询问一些诊断性问题来发现原因。例如：是组织内外的什么变化导致了问题的产生？哪一类人与问题有关？他们是否有能力澄清问题等等，或是利用鱼骨图等诊断分析工具逐步发现原因并分清主次。

### 3. 确定目标

由于未必存在满足所有这些问题构成要素的解决方法，所以决策者在找到问题及其原因之后，应该分析问题的各个构成要素，明确各构成要素的相互关系并确定重点，即确定目标。此时，决策者可以通过询问诸如“进行决策要达到什么效果？”等问题帮助其制定目标。当决策目标应有助于组织整体目标的实现。

---

## 二、制定可供选择的行动方案

可供选择的行动方案是指用来解决某一问题的两个或两个以上的行动方案。这一阶段的目标是根据所识别的问题，在决策者面临的众多的约束条件的限制下，尽力寻找出多个可行的行动方案，对每个行动方案的潜在结果进行预测。对于程序化决策而言，这个阶段相当简单；而对于非程序化决策而言，情况并非如此。它要求决策者在一定的时间和成本的约束下，对相关的组织内外部环境进行调查，利用顾客、供应商、外部的评论家、工人、管理阶层、报刊、论文及本企业自己积类起来的调研数据等各个来源，收集足够多的、与问题有关的、有助于形成行动方案的信息并进行分析。同时，决策者应当注意避免因主观偏好接受第一个找到的可行方案而中止该阶段的合理进行。

## 三、评价、选择行动方案

在这个阶段，决策者必须针对每个行动方案提出这样一个关键问题，即“这是在所有已知的约束下最好的行动方案吗？”为了回答这一问题，决策者应在预测和合理估计各种行动方案结果可能发生的概率，分析各个行动方案可能发生的潜在后果。在此基础上，对上一阶段所形成的各个行动方案进行比较。

比较行动方案，不仅要对其积极结果进行比较，而且要对其消极结果进行比较；不仅要把每个行动方案同决策目标进行比较，而且要把它同其他方案进行比较。首先，决策者应当对两个可行方案进行比较，选出其中较好的一个；其次，选择完全不同的另外两个可行方案重复上述的比较过程；然后将已经选出的两个较好的方案进行比较；最终在众多的可行方案中找出最理想的行动方案。在这个阶段中，由于决策者是把很多方案拿到一起进行比较，而不是独立地考虑某一方案或在真空中进行决策，从而能够保证方案选择和评价的有效性。

决策者通常可以从以下三个主要方面评价和选择方案：

(1)行动方案的可行性。即组织是否拥有实施这一方案所要求的资金和其他资源，该方案是否能够帮助组织履行法律上或伦理上的义务，是否同组织的战略和内部政见保持一致，能否使员工全身心地投入到决策的实施中去等等。

(2)行动方案的有效性和满意程度。即行动方案能够在多大程度上满足决策目标，是否同组织文化和风险偏好一致等等。值得强调的是：在实际工作中，某一方案在实现预期目标时很可能对其他目标产生积极或消极影响。因此目标的多样性在一定程度上又增加了实际决策的难度，这又从另一角度反映了决策者分清决策目标主次的必要性。

(3)行动方案在组织中产生的结果。即方案本身的可能结果及其对组织其他部门或竞争对手现在和未来可能造成的影响。

## 四、实施和监督

只有有效地实施决策，才有可能实现决策目标。一项科学的决策很有可能由于实施方面的问题而无法获得预期成果，甚至归于失败。正是从这个意义上说，实施决策比评价、选择行动方案更重要。决策工作不仅仅是制定并选择最满意的方案，而且必须将其在组织中转化为实际行动，并制定出能够衡量其进展状

---

况的监测指标。

首先，决策者必须宣布决策并为其拟采取的行动制定计划、编制预算。

其次，决策者必须与参与决策实施的管理人员沟通，对实施决策过程中所包括的具体任务进行分配。同时，他们还必须为因出现新问题而修改实施方案做好准备，通常要制订一系列备选方案以便应付在评价选择阶段和决策实施阶段所识别的潜在风险和不确定性。

第三，决策者必须对与决策实施有关的人员进行恰当的激励和培训。因为即使是一项科学的决策，如果得不到员工的理解和支持，也将成为无效决策。

最后，决策者必须对决策的实施情况进行监督。如果实际结果没有达到计划水平，或者决策环境发生了变化，就必须在实施阶段中加以修正，或者是在目标不可达到时修正原始目标，从而全部或部分重复执行以上决策过程。

## 第四节 群体决策及其特点

决策是在一定历史阶段产生并发展起来的，体现着时代的特征。随着环境的变化，决策也日益呈现出一些新的特点，其中最典型的就群体决策受到重视并获得迅速发展。

### 一、群体决策的兴起

群体决策是为充分发挥集体的智慧，由多人共同参与决策分析并制定决策的整体过程。其中，参与决策的人组成了决策群体。

对于那些复杂的决策问题，往往涉及到目标的多重性、时间的动态性和状态的不确定性，这是单纯个人的能力远远不能驾驭的。为此，群体决策因其特有的优势得到了越来越多的决策者的认同并日益受到重视。

首先，决策者面临的内外部环境日益复杂多变，许多问题的复杂性不断提高。相应地，要求综合许多领域的专门知识才能解决问题，这些跨领域的知识往往超出了个人所能掌握的限度。

其次，决策者个人的价值观、态度、信仰、背景有一定的局限性。一方面，这些因素会对要解决的问题类型和解决问题的思路和方法产生影响。例如，如果决策者注重经济价值，他们就会倾向于对包括市场营销、生产和利润问题在内的实质情况进行决策；如果他们格外关注自然环境，就会用生态平衡的观点来考虑问题。另一方面，决策者个人不可能擅长解决所有类型的问题，进行任何类型的决策。

再次，决策相互关联的特性客观上也要求不同领域的人积极参与，积极提供相关信息，从不同角度认识问题并进行决策。

### 二、群体决策的利弊分析

在多数组织中，许多决策都是通过委员会、团队、任务小组或其他群体的形式完成的，决策者经常必须在群体会议上为那些具有新颖和高度不确定性的非程序化决策寻求和协调解决方法。结果，许多决策者在委员会和其他群体会议上花费了大量的时间和精力，有的决策者甚至花费高达 80% 以上的时间。因此，

---

分析群体决策的利弊以及其影响因素，具有重要的现实意义。

### (一) 群体决策的好处

尽管人们并不一致认为群体决策是最佳的决策方式，但群体决策之所以广泛流行，正是在于群体决策具有以下几个明显的优点：

1.群体决策有利于集中不同领域专家的智慧，应付日益复杂的决策问题。通过这些专家的广泛参与，专家们可以对决策问题提出建设性意见，有利于在决策方案得以贯彻实施之前，发现其中存在的问题，提高决策的针对性。

2.群体决策能够利用更多的知识优势，借助于更多的信息，形成更多的可行性方案。由于决策群体的成员来自于不同的部门，从事不同的工作，熟悉不同的知识，掌握不同的信息，容易形成互补性，进而挖掘出更多的令人满意的行动方案。

3.群体决策还有利于充分利用其成员不同的教育程度、经验和背景。具有不同背景、经验的不同成员在选择收集的信息、要解决问题的类型和解决问题的思路上往往都有很大差异，他们的广泛参与有利于提高决策时考虑问题的全面性，提高决策的科学性。

4.群体决策容易得到普遍的认同，有助于决策的顺利实施。由于决策群体的成员具有广泛的代表性，所形成的决策是在综合各成员意见的基础上形成的对问题趋于一致的看法，因而有利于与决策实施有关的部门或人员的理解和接受，在实施中也容易得到各部门的相互支持与配合。从而在很大程度上有利于提高决策实施的质量。

5.群体决策有利于使人们勇于承担风险。据有关学者研究表明，在群体决策的情况下，许多人都比个人决策时更敢于承担更大的风险。

### (二) 群体决策可能存在的问题

群体决策虽然具有上述明显的优点，但也有一些特殊的问题，如果不加以妥善处理，就会影响决策的质量。群体决策容易出现的问题主要表现在三个方面：

#### 1.速度、效率可能低下

群体决策鼓励各个领域的专家、员工的积极参与，力争以民主的方式拟定出最满意的行动方案。在这个过程中，如果处理不当，就可能陷入盲目讨论的误区之中，既浪费了时间，又降低了速度和决策效率。

#### 2.有可能为个人或子群体所左右

群体决策之所以具有科学性，原因之一是群体决策成员在决策中处于同等的地位，可以充分地发表个人见解。但在实际决策中，这种状态并不容易达到，很可能出现以个人或子群体为主发表意见、进行决策的情况。

#### 3.很可能更关心个人目标

在实践中，不同部门的管理者可能会从不同角度对不同问题进行定义，管理者个人更倾向于对与其各自部门相关的问题非常敏感。例如，市场营销经理往往希望较高的库存水平，而把较低的库存水平视为问题的征兆；财务经理则偏好于较低的库存水平，而把较高的库存水平视为问题发生的信号。因此，如果处理不当，很可能发生决策目标偏离组织目标而偏向个人目标的情况。



---

### 三、进行有效的群体决策

群体决策是群体成员相互作用的产物，每个人的选择可能会存在差异，甚至截然相反，有时还往往与个人或某一集团的利益密切相关，因而群体的选择受到群体成员行为的影响，特别是任务与情绪交织在一起。因此人们设计出诸如德尔菲法、戈登法、头脑风暴法等方法，试图消除可能的紧张、变化无常、对抗等消极力量。同时，群体结构的模式、规范和作用对群体决策也有深远的影响，而友谊、权利、地位更在群体成员相互作用中又起着微妙的作用。事实上，群体的内聚力、团队精神、择优规则和时间的紧迫性等都会对决策质量产生重要影响。

#### (一) 有效的群体决策应具备的主要特征

根据群体决策实践中积累的经验，有效的群体决策应至少包括以下几个特征：

- 1.决策的有效性，即能够迅速地做出决策。这与决策者所期望的急迫程度、正确程度以及创新程度有关，并由群体决策成员的知识、能力、参与的程度以及发挥影响的程度所决定的。
- 2.决策的开放性，即决策群体不受个人特定的见解(有时可能是偏见)所支配。这是由决策群体成员的价值观的差异和思想的开放程度所决定的。
- 3.决策的合理性，即采用合理的决策程序，做出合理的选择。这是由决策步骤的合理性和科学性所决定的。

#### (二) 对群体决策产生消极影响的因素

群体决策的优势来源之一就是公开讨论，但一些行为因素却妨碍这种优势的产生，主要表现在：

- 1.求同的压力。即所谓的“随大流效应”。经过一定时间的讨论之后，意见一致的倾向在成员间可能突然加强。
- 2.群体中主要气质类型的影响。
- 3.地位歧视。结果导致地位较低的参与者受到地位较高的参与者的排挤而随波逐流，尽管他们深信他们的观点才是最正确的。
- 4.被认为是某个问题领域专家的参与者企图影响他人的努力等等。
- 5.宗派与集团。群体中往往分化成三人一帮、两人一伙，相互间缺乏共同利益，对问题的看法也不一致，一旦出现分裂，就很难重归于好，影响决策质量。

#### (三) 群体决策所应遵循的原则

由于群体决策成员的价值观和目标的多样化，加之各自的影响力及拥有的信息上存在的差异，群体决策具有许多个人决策所没有遇到的特殊问题，为了妥善解决这些问题、激发群体决策的创造力，决策群体应坚持以下几个原则：

- 1.努力形成一个以能够促进创造性思考过程的决策者为领导、有与问题相关的不同种类的人才广泛参与的群体结构，以使组织能够获得所有相关领域的知识。有时，还可以邀请那些不受组织制约的外部专家参与。
- 2.促使群体中的每个成员承担起和大家一起探索的群体角色。
- 3.使群体决策的过程具有以下特征：
  - ①不是倾向于与领导交流，而是主动地与群体中的所有其他成员进行沟通；

---

②每个群体成员都能够全身心地投入进来；

③把形成思想与评价思想合理分开，把识别问题与制定行动方案合理分开；

④恰当地转移角色，增强成员间的理解和合作气氛，进而有利于产生更多更好的行动方案；

⑤延缓做出判断，避免过早地思考行动方案，使得重心能够保持在分析和探索方面。

4.创造轻松的、没有压力的群体环境，从问题出发而不是从短期收益出发，培育成员之间相互鼓励的群体风格。

5.追求一致，但不排除在难以达成共识的情况下接受大多数原则。

#### 你能够很好地组织一次“头脑风暴会”吗？

以 10~15 人为一组，由你来指挥这个小组用 20 分钟的时间为下面的问题寻找尽可能多的答案。

**问题：**“两个苹果轻重不同，在不用称称的情况下，怎么知道哪个苹果重，哪个苹果轻？”

完成之后，请回答下面的问题进行自我测试。测试问题如下：

(1) 所有的人都发言了吗？

(2) 大家提出的答案重复的多吗？

(3) 有人提出过让大家觉得可笑的答案了吗？

(4) 如果有人提出过让大家觉得可笑的答案，这个答案引起了别人的评论了吗？评论的时间长吗？

(5) 如果有人提出过让大家觉得可笑的答案后，他又继续提供答案吗？

(6) 在整个过程中，大家的发言有较长时间的间断吗？

(7) 在整个过程中，作为主持人，你是始终坐在一处负责记录，

#### 进一步阅读材料：

1. [美]赫伯特·西蒙著，李柱流等译：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社 1985 年版。

2. 谢识予编著：《经济博弈论》，复旦大学出版社 1997 年版。

3. 吴诚编著：《企业创新的原理和技法》，上海科学普及出版社 1997 年版。

#### 本章思考题：

1.简述决策在管理工作中的作用。

2.决策必须具备哪些基本前提？

---

3.常见的决策准则有哪些？

4.了解程序化决策、非程序化决策、确定性决策、风险性决策、不确定性决策，针对每一种类型的决策都举出例子。

5.如何将不确定性决策转化为确定性决策？

6.群体决策为什么会受到人们的重视？群体决策有哪些优缺点？

## 第五章 目标与计划

【本章导读】本章主要介绍目标与计划的概念、计划的分类，以及目标和计划制订的一系列基本要求。

曾经有人做过这样一个实验：组织三组人，让他们沿着公路步行，分别向 10 公里外的三个村子行进。

甲组不知道去的村庄叫什么名字，也不知道它有多远，只告诉他们跟着向导走就是了。这个组刚走了两三公里时就有人叫苦了，走到一半时，有些人几乎愤怒了，他们抱怨为什么要大家走这么远，何时才能走到。有的人甚至坐在路边，不愿再走了。越往后人的情绪越低，七零八落，溃不成军。

乙组知道去哪个村庄，也知道它有多远，但是路边没有里程碑，人们只能凭经验估计大致要走两小时左右。这个组走到一半时才有人叫苦，大多数人想知道他们已经走了多远了，比较有经验的人说：“大概刚刚走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走。当走到四分之三的路程时，大家又振作起来，加快了脚步。

丙组最幸运。大家不仅知道所去的是哪个村子，它有多远，而且路边每公里有一块里程碑。人们一边走一边留心看里程碑。每看到一个里程碑，大家便有一阵小小的快乐。这个组的情绪一直很高涨。走了七、八公里以后，大家确实都有些累了，但他们不仅不叫苦，反而开始大声唱歌、说笑，以消除疲劳。最后的两三公里，他们越走情绪越高，速度反而加快了。因为他们知道，要去的村子就在眼前了。

上述实验表明，要想带领大家共同完成某项工作，首先要让大家知道要做什么，即要有明确的目标(走向那个村庄)；其次要指明行动的路线，这条路线应该是清楚的、快捷的(如路标)，也就是说，要提出实现目标的可行途径，即计划方案。这些是有效开展工作的前提。确定目标及计划行动方案是计划职能的核心任务。

### 第一节 目标

管理工作具有很强的目的性。目标是人们期望获取的成果，对成果的期望促使人们朝向共同的方向努力，并实际获得所期望的成果。目标为所有的决策(乃至管理工作)指明了方向，并可作为标准用来衡量实际的绩效。

---

## 一、宗旨和使命是确定组织目标的出发点和基础

目标是人们在未来一定时期内要实现的目的性指标。一个组织最综合、最长远目标是组织的宗旨和使命。

任何一个组织的存在都有其自己独特的意义和作用，如企业能够为社会创造财富，学校能为社会培养和造就有用的人才，医院的存在为人类的健康提供了保障，政府存在的必要性在于管理公共事业以及保证社会的稳定和发展。不同的组织扮演着不同的角色，并从不同的侧面为人类的文明与发展做出贡献。组织的使命和宗旨是组织成员在深入理解和把握组织存在的价值的基础上，对组织存在价值的高度凝练与概括。为使组织成员容易接受并牢记在心，组织的宗旨与使命往往简洁、形象、生动、有特色而且内涵丰富。

定义组织的宗旨和使命有助于促使管理当局认真思考确定组织将从事的业务范围。请看两则实例：

### (1) 马克斯—斯潘塞公司(简称马斯)

马斯是英国首屈一指的零售商，该公司占领着英国 16% 的服装市场和 5% 的食品市场，1990 年，公司在全球拥有商店 680 家。

1884 年，迈克尔·马克斯(Micheal Marks)在英国的 Leeds 开办了第一个廉价商店，10 年后便发展到 9 个商店。1894 年，马克斯与美国人汤姆·斯潘塞(Tom Spencer)合伙成立了马斯公司。公司一成立，他俩就认真思考公司的使命与宗旨，最后确定为：“向工人和中等收入阶层提供物美价廉的商品，让人们的钱值钱！”这有概念成为公司之后发展的基础。

要让人们的钱值钱，很重要的事情是准确地选择好经营领域。试想，对于那些人们不常购买的特殊商品，即使能够降低价格，也不能做到让人们的钱真正值钱。经过调研，公司决定集中销售服装和布匹，由于战略选择正确，到了 30 年代，马斯已经成为欧洲最大的纺织品零售商。到了 50 年代，随着公司规模的扩大，公司的经营范围拓展到了食品领域。

### (2) 天津立达国际商场股份有限公司

该商场成立于 1985 年，创业初期，商场的使命是引进和展示国外商品，供国内生产厂家借鉴，这样可以帮助那些不能出国参观的企业及时了解国外市场动态，促进中国企业参与国际市场竞争的能力。在这样的使命指导下，公司的主要任务是搞高档商品展示。高档有特色的商品吸引了大量的有影响的顾客，商场在服务社会的同时也获得了很好的经济效益。进入 90 年代以来，随着世界经济一体化进程的加快，很多外国企业和大量的国外商品涌入中国市场，商场的特色体现不出来了，原来的展示功能变得不重要了。在这种情况下，立达集团董事长杨育坤先生带领商场领导重新研究商场的使命和宗旨，并于 1997 年将商场的宗旨和使命确定为“以优质的商品和服务传导现代消费文化”。依据这样的宗旨，商场将顾客定位在富有强烈生活导向的中青年群体，将经营的商品定位在中低价位的名牌商品。

组织的宗旨和使命是确定组织目标的出发点和基础。任何组织的目标如果不是依据自己的宗旨和使命得出的，或是偏离了组织的宗旨与使命，那么就一定会危及组织的生存与发展，一定会使组织的存在意义出现疑问。例如，若是让企业以培养人才做为其目标，让学校以创造最大利润为目标，这样的企业和学校的其生存与生存意义都会出现问题。

## 二、目标的分类

一个组织的目标可以依据不同的分类标准进行分类。借助这些分类可以进一步认识目标所具有的各种特性，并区别对待。

### 1.按层次分类

每位管理人员都要制订目标，但处于不同组织层次上的管理人员所关注的目标是不同的，进而可以把目标分成四个层次，其中宗旨和使命是最高层次，有董事会负责制订；高层管理当局主要负责制订战略，战略是指导全局和长远发展的方针，涉及发展方向以及资源分配方针等；中层管理人员主要应制订战术目标；基层管理人员则负责具体作业目标。

### 2.按时间分类

一个组织的目标也可以按照时间跨度分为长期目标、中期目标和近期目标。其中长期目标一般是指五年及其以上时间内要实现的目标；中期目标一般是指五年以内、一年以上时间内要实现的目标；而近期目标则是指一年以内的时间里要实现的具体目标。

### 3.按内容分类

一个组织的目标还可以按照组织不同的活动内容所要实现的各种目标进行分类。例如，一个企业可以有利润目标、市场占有率目标、劳动生产率目标、组织发展目标等等。对于国家或一些大型组织来说，其目标还可以按照组织不同的活动内容分成政治目标、经济目标、社会发展目标等等。通常不同性质的组织其按照内容分类的目标是不同的。

对于一个组织来说，不同类型的目标不是截然分开的，它们相互关联构成一个整体目标网络。见图 5—1。

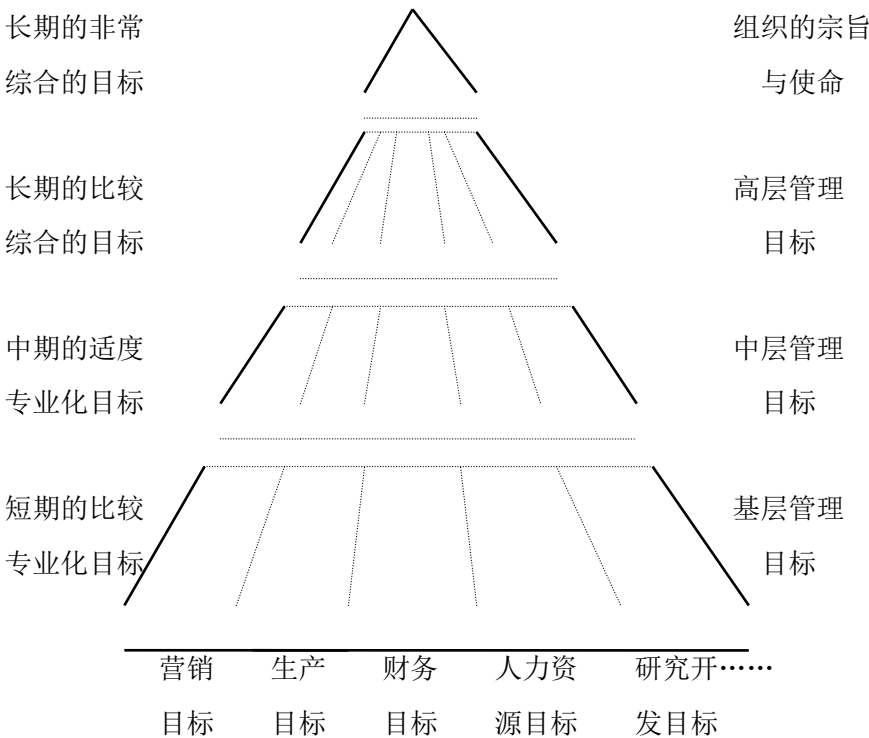


图 5—1 目标网络体系

### 三、组织目标具有多重性

不论是处在哪一个组织层次，目标都不是单一的，而是由一组目标构成的。当然这其中可以有某一、两个目标处于更重要的位置。彼得·德鲁克认为，对于工商企业来说，一般要在 8 个方面确定目标，特别是战略目标。这 8 大目标领域是市场推销、创新、人员组织、财务资源、物质资源、生产率、社会责任和利润。

没有一种单一的衡量尺度能够有效地评价一个组织是否成功地履行了它的使命，就象不能简单地用是否勤奋来衡量每个人的好坏一样。过分地强调某一个目标，就容易忽视其他的目标，而其他目标的实现对组织同样是必须的。一项对 80 家美国最大公司的研究成果表明，这些公司所设立的目标平均为 5~6 个。他们除了关心利润目标之外，同时关注了其他多项目标。见表 5—1。

表 5—1 对美国一些大公司宣称目标的调查结果

目 标	承认目标的程度(%)
<b>利润率</b>	
利润的绝对额和投资报酬率	89
<b>增长</b>	
销售额、雇员数量等方面的增长	82
<b>市场份额</b>	
本企业销售额与行业平均销售额的比重	66
<b>社会责任</b>	
认识到组织对更大范围社会的责任，包括帮助治理污染	
消除歧视、环节城市化压力及类似的问题	65
<b>雇员福利</b>	
关心雇员的满意程度和他们的工作生活质量	62
<b>产品质量与服务</b>	
生产优质的产品或服务	60
<b>研究与开发</b>	
成功地创造出新产品和新过程	54
<b>多元化</b>	
识别和进入新市场的能力	51
<b>效率</b>	
以最低的成本将输入转化为输出的能力	50
<b>财务稳定性</b>	
财务指标的绩效，避免不稳定的波动	49

资料来源：[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟等译：《管理学》，中国人民大学出版社

1997 年 4 月版，第 158 页。

---

## 四、目标的作用与要求

目标是一个组织各种活动的出发点和归宿，它对组织的生存与发展会起到多种作用，主要表现在：

### 1.支配组织活动的作用

目标是一切组织活动的出发点，一切有组织的活动都是为实现既定目标所做出的努力，因此在组织活动过程中，目标对人们的活动具有支配作用。换句话说，一个组织的活动都是在努力实现既定目标的支配意识下完成的。从管理哲学的角度上说，人们的任何活动都是有目的性的，组织的活动也不例外。在有组织的活动中，人们总是以既定目标来衡量自己的工作成绩，检讨自己为实现目标而开展的有计划行动，调整自己的活动内容和活动方式与方法。所以目标对组织活动的支配作用是全面性的和全过程性的。实际上目标最重要作用的是它对组织活动的支配作用。

### 2.指导计划编制的作用

任何组织的活动都是有计划的活动，而组织计划的依据就是组织要实现的目标，所以首先要有确定的目标，再依据目标制定出行动计划，然后才能按照计划采取行动。实际上，目标与计划的关系是目的与手段、前提与保障的关系。计划是实现目标的手段，计划管理的目的就是最终能够实现既定目标；目标是计划的前提条件，计划是保障目标实现的管理手段。

### 3.激励人员士气的作用

目标会对组织中的各级人员起到不同的激励作用。高层人员可以把目标的实现及其实现过程看成自我实现的过程，下层人员可以把目标的实现与任务的完成和报酬的获得联系起来。在管理实践中，许多管理者都在充分运用目标作为激励人员士气的有力武器。中国有句俗话说叫“望山跑死马”，就是指当人们看到目标以后会受到目标的极大激励，从而会去十分努力的工作。这句话可以说是对目标激励作用的最好说明。

并不是说任何的目标都能够起到上述多方面的作用。实际上，目标要起到其应有的作用，必须达到特定的要求。

#### 1.目标必须是先进的

目标是人们努力的方向和要取得的成果。如果目标不具有先进性，那么人们便失去了为之努力的热情，甚至可能出现看似很容易实现的目标却没有人去完成的现象。另外，如果目标不具有先进性，则意味着组织的资源可能被浪费，也就是说，组织没有很好地把握能够取得更大成就的机会。

#### 2.目标必须是可实现的

目标的可实现性是目标能够真正起作用的关键。一切过高或过低的目标都会破坏其作用的发挥。过高的目标不仅无法实现，而且会造成计划的失效，严重地挫伤人们的积极性。同时还会大大影响组织各种功能的发挥。因此在目标的制定过程中人们必须全面的分析组织自身的条件与组织所处的外部环境以及这些条件与环境可能会出现的变化，在分析与预测的基础上制定出自己组织的目标。

#### 3.目标必须是具体化的

目标的具体性是指目标必须内容明确具体，不能含糊其词。目标应尽可能的量化，以便在实现过程中能够度量和控制。一般情况下，目标的具体化体现在构成目标体系的一系列指标上，这些指标不但应有数量指标，还应有质量指标；不仅应有绝对数指标，还应有相对数指标、平均数指标和指数指标等等，并且由他们构成组织目标的具体指标体系。当然，有些目标难以具体量化，只能用文字予以描述。但文字描述

---

也应尽量清晰明确。

#### 4.目标必须有明确的时间期限

已确定的目标必须是限定在一定时间去实现，即在确定目标的同时必须确定出实现目标的具体时间限制。一般而言，人们应该在确定目标时间之后，再根据组织的具体内外部环境去确定自己的目标。实际上从管理的角度上说，既定目标是一个组织在一定时间内所作的一种自我“承诺”，即承诺在既定时间内所要完成的任务。没有时间限定的目标是没有意义的目标，那只是一种空洞的口号而已。

## 第二节 计划

### 一、计划的概念

“计划”有广义和狭义之分。狭义的计划是计划工作中计划编制的结果。它告诉人们为实现既定目标需要在什么时间，由什么人，采取什么方法，去开展什么活动以最终实现既定的目标。一般情况下计划在制定出来以后多数是不变的。这样有助于计划执行者“依计而行”去开展卓有成效的工作，同时也有助于发挥计划的激励作用。但是在某些情况下，当制定计划的条件和情况发生变化以后，就必须调整计划，尤其是在发生了“计划跟不上变化”的情况下，计划已失去了指导作用，此时就必须修订原计划。因此，计划具有两种特性，其一是它的严肃性，即一旦计划出台后，在条件不变或变化不大的情况下，必须严格执行计划；其二是它的灵活性，即当计划条件发生较大变化时，必须调整计划，以适应变化了的条件。所以计划是一种可能变化也可能不变化的人们对未来行动与工作的安排方案。

广义的计划是指人们编制、执行计划，以及检查计划执行情况等一系列计划管理工作，简称为计划工作。确切地说，计划工作包括从分析预测未来的情况与条件，确定目标，决定行动方针与行动方案，并依据计划去配置各种资源，进而执行任务，最终实现既定目标的整个管理过程。计划工作是一项既广泛又复杂的管理工作，它涉及组织的每一项活动，需要深入细致的分析研究和非常高的技术技能。

### 二、计划工作的特点

计划工作是管理的首要职能，需要准确地把握其特点：

#### 1.计划工作的首要性

一方面，一切管理活动都是为支持和保障计划目标的实现而展开的。另一方面，计划工作又是一切管理活动的前提，只有有了计划以后，人们才能开展其他的管理活动。例如，一个企业如果没有生产经营计划，则它的任何组织管理、资产管理、控制管理等等都会成为盲无目的的行为，无法称得上是管理。

#### 2.计划工作的普遍性

一切有组织的活动，不管大小，重要与不重要，全局性的或是局部性的，都必须有计划。计划工作是渗透到组织各种活动中的普遍性管理工作。另外，各级管理人员实际上都要担负或多或少的计划工作，是管理人员参与最普遍的管理工作。在某些情况下，计划工作实际上是唯一需要开展的管理工作，象许多投资项目在计划的可行性分析阶段或许多行动在计划的可行性论证阶段，当发现计划不可行时，就会放弃采取下一步的行动，这样实际上计划工作就成了该活动中唯一的管理活动了。



---

### 3.计划工作的重要性

通常，决策是最重要的管理工作，而实际上计划工作就是决策工作。计划工作中的目标确定、任务分配、时间安排、资源配置、行动方案选择等等都是不同层次的决策工作。其中目标的确定是高层次的决策，而其它的则是常规性的决策。实际上计划工作就是要决策在什么时间(WHEN)，由什么人或部门(WHO)，在什么地方(WHERE)，去做什么(WHAT)和如何去做(HOW)。

### 三、计划的作用与要求

通常，经过科学而周密的分析研究制定出的计划具有下述几方面的作用：

#### 1.计划是管理者进行指挥的依据

管理者在计划制定出来之后就可以依据计划进行指挥了。这种指挥包括依据计划向组织中的部门或人员分配任务，进行授权和定责，组织人们开展按计划的行动等等。在这一过程中，管理者都是依照计划进行指挥与协调的。

#### 2.计划是管理者实施控制的标准

管理者在计划的实施过程中必须按照计划规定的时间和要求指标，去对照检查实际活动结果与计划规定目标是否一致，如果存在偏差，管理者就必须采取控制措施去消除差距，从而保证能够按时、按质、按量地完成计划。没有计划，控制便无从谈起。

#### 3.计划是降低未来不确定性的手段

未来的情况是不断变化的，尤其是在当今信息时代，世界正处在急剧的变化之中，社会在变革，技术在进步，观念在更新，一切都处在变化之中。而计划就是面向未来的，因此在计划编制的过程中，人们就必须预期各种变化以及各种变化会带来的影响。计划的编制者在编制计划时通常必须要依据历史和现状信息对未来的变化做出预测与推断，并根据这些预测与推断制定出符合未来发展变化的计划。计划编制中的这些工作能够大大地降低未来不确定性所带来的风险。

#### 4.计划是提高效率与效益的工具

在计划编制过程中，有一项很重要的工作是进行综合平衡。这项工作的目的是要使未来组织活动中的各个部门或个人的工作负荷与资源占有都能够实现均衡或基本均衡。这种计划综合平衡工作可以消除未来活动中的许多重复、等待、冲突等各种无效活动，从而消除这些无效活动所带来的浪费。同时这种综合平衡工作还会带来资源的有效配置，活动的合理安排，从而提高组织的工作效率。计划可以从增产与节约两方面给组织带来效率和效益。

#### 5.计划是激励人员士气的武器

计划通常包含有目标、任务、时间安排、行动方案等等。由于计划中的目标具有激励人员士气的作用，所以包含目标在内的计划同样具有激励人员士气的作用。不管是长期、中期、还是短期计划，也不管是年度、季度、还是月度计划，甚至每日、每时的计划都有这种激励作用。例如，有的研究发现，当人们在接近完成任务的时候会出现一种“终末激发”效应，即在人们已经出现疲劳的情况下，当人们看到计划将要完成时会受到一种激励，使人们的工作效率又重新上升，并一直会坚持到完成计划，达成目标。

当然，计划要起到上述作用必须达到一定的要求，对于计划的基本要求包括下述几项：

---

### 1.计划必须具有可行性

对计划的第一个要求是它必须具有可行性。一切计划必须是在计划期内是可以完成的，否则不可行的计划就会给组织带来麻烦或灾难。所谓计划的可行性是指计划至少要达到：不损害国家与公众的利益；不触犯国家的法律；有必要的人、财、物力资源保障；有合适的市场与环境条件前提；有对付各种变化的措施和方案等等。任何计划只有具备了可行性，才能很好地起到计划应有的作用。

### 2.计划要有明确的指导性

计划既然是人们行动的依据，它就必须明确肯定地告诉人们何时、何地、由何人去如何完成什么事，从而真正成为指导人们行动的“妙计”。计划要能够具有明确的指导性的要求，就必须做到目标明确、任务明确、时间明确、措施明确、责任明确、权限明确、行动方案明确、重点明确。这就要求计划有可度量的目标、可考核的任务、可采取的措施、可奖惩的责权、可遵循的行动方案与方针政策等等。

### 3.计划应有足够的预见性

未来是变化的，为使计划在变化的情况下仍然能够成为人们行动的依据，计划就必须具有足够的预见性。这就要求在计划编制时必须充分考虑未来情况可能的变化和变化的幅度，全面预见未来可能出现的困难与风险，安排好各种应对措施和方案，从而使计划具有足够的预见性。为使计划具有预见性，在计划编制中还要全面分析组织内部与外部的各种环境与条件以及它们是否会发生变化和可能变化的幅度。

### 4.计划要有突出的目的性

计划要起到激励人们士气和指导人们行动的作用就必须具有突出的目的性，即计划中必须首先明确地指出计划要达到什么样的目标，要解决什么样的问题，最终要获得什么样的成果等等。一项计划若只有任务安排，没有目标描述，不但不能起到激励作用，而且会引起思想混乱。所以为了突出计划的目的性，一般要求在计划编制中首先要详细给出由一系列指标表示的计划目标。

## 第三节 计划的构成与类型

计划的构成是指计划中所包含的构成要素及其内涵，而计划的分类是指按照不同的标志对计划进行的划分。

### 一、计划的构成

一般来说，一项完整的计划应由以下要素构成：

(1)目标：由一系列计划期内要实现的具体指标给出；

(2)任务：组织在计划期内要开展的具体活动内容；

(3)方针政策：组织在计划期内开展活动时所要采取的方针政策、行动方案、以及各种应急措施与备选方案；

(4)实施者：计划的具体执行者，即完成计划任务的部门或个人；

(5)步骤：计划期内各种组织活动的阶段性划分，是组织各项活动的开始与结束时间的给定及其衔接关系的说明；

(6)预算：计划期内组织的各种资源的配置方案，是对组织各部门或个人有权支配的人、财、物等资源量的具体规定。

有关计划构成的例子见表 5—2。

表 5—2 计划构成表

要素	规 定 内 容	考 虑 因 素	举 例 （销售计划）
目标	行动结果（以数量、质量指标表示）	生存与发展的需要、市场与环境的可能、自身条件与资源的制约。	实现年销售收入 5 000 万元；本地市场占有率达到 50%；销售利润额达到 600 万元。
任务	行动内容与实现目标的具体活动	目标与任务的因果关系	1.促销宣传；2.建立专卖店；3.向学校赠送部分产品以扩大影响；4.改进服务。
方针措施	行动方针与措施及各种备选行动方案	实现目标的主要矛盾和解决矛盾的方法	1.批发优惠；2.现金付款优惠；3.销售提成；4.折扣让利。
实施者	执行任务的部门或个人	职能与分工，责权分配，资源分布等。	销售部负责促销、建立专卖店；生产部负责生产产品；公关部负责.....。
步骤	各项活动开始与结束的时间及其衔接	任务的衔接关系及所需的时间跨度	3 月底前刊出广告；5 月底前建立 5 家专卖店.....。
预算	任务所需资源数量	需要与可能提供的资源数量（现有与可开发的资源情况）	销售人员 10 人；服务人员 30 人；营业面积 300 平方米；流动资金 1 000 万元；广告宣传费 300 万元。

资料来源：黄津孚著：《现代企业管理原理》第三版，北京经济学院出版社，1996 年 11 月。

## 二、计划的分类

计划涉及上至国家下至个体各种组织的活动，因此计划是多种多样的。为充分认识计划的共性与个性，人们将计划分成许多种类，现介绍几种普遍使用的计划分类结果。

### （一）长期、中期和短期计划

计划可以按照时间期限的长短分成长期、中期和短期计划。现有的习惯做法是将 1 年及其以内的计划称为短期计划；1 年以上到 5 年以内的计划称为中期计划；5 年以上的计划称为长期计划。但是对一些环境条件变化很快，本身节奏很快的组织活动，其计划分类也可能一年计划就是长期计划；季度计划就是中期计划；而月度计划就是短期计划。

在这三种计划中，通常长期计划主要是方向性和长远性的计划，它主要回答的是组织的长远目标与发展方向以及大政方针方面的问题，通常以工作纲领的形式出现。中期计划是根据长远计划制定的，它比长期计划要详细具体，是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。短期计划则比中期计划更加详细具体，它是指导组织具体活动的行动计划，它一般是中期计划的分解与落实。

在管理实践中，长期、中期和短期计划必须有机地衔接起来，长期的计划要对中、短期计划具有指导

作用，而中、短期计划的实施要有助于长期计划的实现。不考虑长期计划目标，仅局限于短期任务的完成，管理工作实际上也属于一种无目的的行为。在这方面，滚动计划方法对促使长、中、短期计划的衔接是十分有效的。

滚动计划方法是用来编制和调整长期计划的一种十分有效的方法，其目的是增大计划的弹性和适应性，保证计划符合实际情况进而得以顺利实施。图 5—2 是以五年计划为例说明了这种方法基本作法。

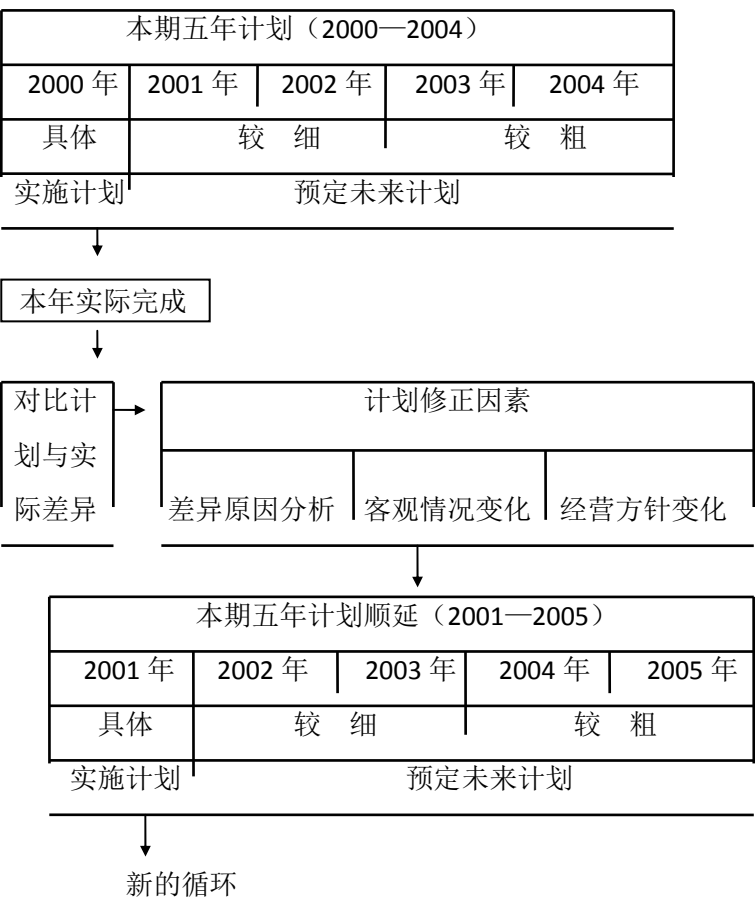


图 5—2      滚动计划方法示意图

这种方法的基本思想是，由于长期计划所涉及的时间期限比较长，而计划又是面对未来的工作，未来之中的不确定因素很多，必然会有许多情况事先无法准确地予以预测和估计，如果硬要将远期的计划也制定得象近期计划那样具体，势必影响计划工作的经济性。所以在编制长期计划时，就应采取“近具体、远概略”的方法，对近期计划制订得尽量具体，以便于计划的实施；对远期的计划只规定出大概的要求，使职工明确奋斗的方向。然后根据计划在具体实施过程中发现的差异和问题，不断分析原因，并结合对内外环境情况的分析，予以修改和调整。在计划的实施过程中将远期计划逐渐予以具体化，使之成为可实施的计划，进而把长期计划与短期计划，甚至与具体的执行计划有机地结合起来。这样既保证了计划工作的经济性，又能使计划与实际情况相吻合，提高计划工作的科学性。

(二) 战略、战术和作业计划

计划可以按照所涉及的组织活动范围分成战略、战术和作业计划。在这三种计划中，战略计划是对组

织全部活动所作的战略安排，通常它具有长远性、单值性和较大的弹性，需要通盘考虑各种确定性与不确定性的情况，谨慎制定以指导组织的全面活动。战术计划一般是一种局部性的，阶段性的计划，它多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。作业计划则是给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。

战略、战术和作业计划强调的是组织纵向层次的指导和衔接。具体来说，战略计划往往由高层管理人员负责，战术和作业计划往往由中、基层管理人员甚至是具体作业人员负责，战略计划对战术、作业计划具有指导作用，而战术和作业计划的实施要确保战略计划的实施。见图 5—3 的举例。

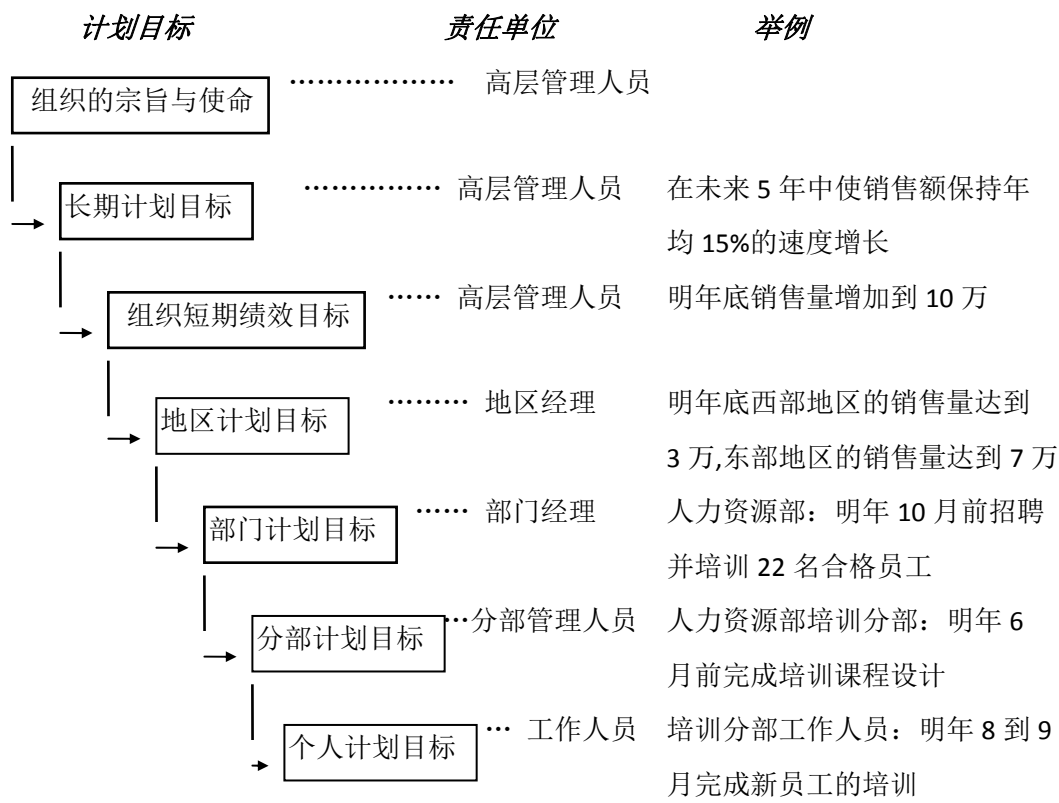


图 5—3 不同层次计划目标关联示例

(三) 综合、专业和项目计划

计划也可以按照其所涉及的活动内容分成综合计划、专业计划与项目计划。其中综合计划一般会涉及组织内部的许多部门和许多方面的活动，是一种总体性的计划。专业计划则是涉及组织内部某个方面或某些方面活动的活动计划。例如，企业的生产计划、销售计划、财务计划等等，它是一种单方面的职能性计划。项目计划通常是组织针对某个特定课题所制定的计划。例如，某种新产品的开发计划、某项工程的建设计划、某项具体组织活动的计划等等，它是针对某项具体任务的事物性计划。

在一个组织中，每个部门都需要制定计划，也都会有自身的计划目标。因此，在一个组织中可能同时存在很多个专业和项目计划。综合平衡法有助于将这些计划衔接成为一个整体。

综合平衡法就是从企业生产经营活动的整体出发，根据企业各部门、各单位、各个环节、各种要素、

---

各种指标之间的相互制约关系，依照系统管理的思想，对企业内部的各种计划予以协调平衡，进而使计划成为一个相互关联、相互配合的有机整体。进行综合平衡时，首先必须确定出计划工作的主体或主要任务，然后围绕着这一主体进行平衡。例如，过去我国实行计划经济体制，企业的根本任务就是要完成国家下达的指令性计划，那么这一指令性计划就是综合平衡的主体。目前，我国实行的是社会主义市场经济体制，企业要面向市场，按市场需求组织自身的生产经营活动，所以企业的计划工作就要以市场需求为导向，围绕着销售量或利润进行综合平衡。

一般来说，对企业计划的综合平衡主要包括以下工作：(1)销售量与企业的生产任务之间的平衡；(2)生产任务与企业自身的生产能力之间的平衡；(3)生产任务与劳动力之间的平衡；(4)生产任务与物资供应之间的平衡；(5)生产任务与成本、财务之间的平衡。此外，还有生产与生产技术准备、生产与销售之间的平衡等。通过平衡，可以充分挖掘企业在人力、物力、财力等方面的潜力，保证计划的顺利实现，并取得最大的经济效果。

#### (四) 指令性计划和指导性计划

计划按照其对执行者的约束力大小也可以分为指令性计划和指导性计划两大类。其中指令性计划一般是由上级主管部门向下级下达的具有严格约束力的计划。指令性计划一经下达，计划的执行者就必须遵照计划开展活动，并且要尽一切努力去完成计划。指导性计划可以是上级主管部门下达的，也可以是同级部门编制的，它对计划执行者不具有严格的约束力，是一种参考性的计划。对于这种计划，计划执行部门可以根据本部门的具体情况，决定是执行计划还是需要对计划进行必要的修改，这样实际上计划执行者就是在指导性计划的指导下开展自己本部门的活动。

#### 进一步的阅读材料：

1. [美]盖瑞·哈默、C. K. 普拉赫德著，[台湾]顾淑馨译：《竞争大未来》，台湾智库股份有限公司出版 1995 年，第 1、4、5 章。
2. [美]彼得·德鲁克著，孙耀君译：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 7、8、9 章。

#### 本章思考题：

1. 什么是企业的宗旨和使命？宗旨和使命对企业发展会产生什么作用？
2. 目标一般分成哪些类型？相互之间的区别是什么？
3. 计划工作的特点有哪些？
4. 计划一般由哪些要素构成？
5. 制订目标和编制计划一般要注意哪些基本的要求？
6. 如何利用滚动计划方法？
7. 计划有哪些类型？不同类型的计划之间如何衔接？

## 第六章 计划工作过程与目标管理

【本章导读】本章讨论的主题是如何制订计划。包括制订计划要经历的基本步骤及其常用的工具方法，战略计划的制订思路，项目计划和目标管理方法。

以前，在企业界流行着这样一句顺口溜：“计划计划，写在纸上，贴在墙上，风一吹落在地上，就是落实不到行动上。”即使在90年代的今天，很多企业的管理人员还在以“计划跟不上变化快”为理由忽视计划管理工作。计划是管理的首要职能，这一结论早已在理论界和实践界得到共识。一个组织，特别是大规模的组织活动，要提高管理水平，必须切实做好计划管理工作，使计划转变为工作绩效。为此，有必要了解计划工作程序。

计划和决策是十分相近的管理职能，因为二者都涉及到目标和行动方案。在早期的管理著作中，只有计划职能而没有决策职能。直到本世纪中期，决策学派的兴起，决策在管理工作中的重要性才被普遍重视，并被视为十分重要的管理职能。

### 第一节 计划工作的一般程序

计划工作必须紧紧围绕着两个基本问题：(1)拟实现哪些目标；(2)如何实现所制定的目标。围绕这两个问题，完整的计划工作程序可展开为如图6—1所示的过程。

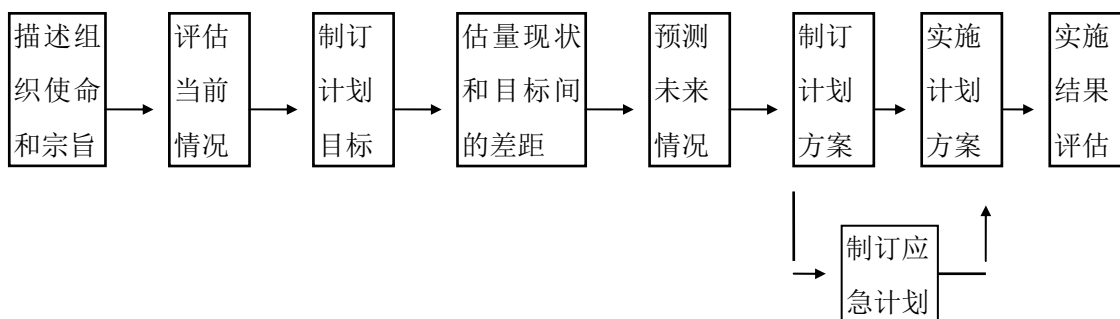


图6—1 计划工作的一般过程

#### 一、描述、理解、沟通组织的使命和宗旨

计划工作过程起源于组织的使命和宗旨。这里存在两种情况：一是组织并不存在明确的使命和宗旨，界定并描述组织的使命和宗旨便成为计划工作的重要内容。新创办的组织、处于重大变革时期的组织往往属于这种情况；二是存在明确的组织使命和宗旨，需要正确地理解组织的使命和宗旨，并将其贯彻到计划的制订与实施工作中。在正确理解组织的使命和宗旨的基础上，还要把组织的使命和宗旨传播给组织成员、顾客及各种各样的相关利益群体，让与计划的制订与实施工作有关的人们了解并接受组织的使命和宗旨，这将十分有利于计划的快速实施和竞争优势的营造。

---

## 二、评估组织的当前状况

计划工作的一个重要的工作环节是对组织的当前状况作出评估，这是制订和实施计划工作方案的前提。从大的方面看，当前状况的评估工作要对组织自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁进行综合分析，即SWOT分析。当然，对于那些局部的作业性质的计划工作，往往并不需要特别复杂和综合的内外部环境分析。但即使如此，也要对内部的资源与外部关系作出基本的判断。

分析内部资源，主要应考虑组织的财务状况、员工技能、技术水平，以及那些能反映组织当前工作状况的信息资料。分析内部资源可以了解组织目前的优势和劣势。如果组织在内部资源上优于竞争对手，那将意味着组织的计划工作有强有力的资源保障；反之，将意味着组织只能制定较低的目标或正常目标在实施过程中可能会面临各种困难。

与此同时，还应分析组织的外部关系，如与供应者之间的关系、与顾客之间的关系、与银行等公共群体之间的关系等。分析外部关系可展示出计划工作必须予以关注的潜在机会和限制因素。

## 三、制定计划目标

分析了组织的现状之后，要回答“往何处去”这一问题，即要确定目标。目标是组织期望达到的最终结果。一个组织在同一时期可能有多个目标，但任何一个目标都应包括以下内容<sup>①</sup>：

- (1) 明确的主题，是扩大利润，提高顾客的满意度，还是改进产品质量？
- (2) 期望达到的数量或水平，如销售数量、管理培训的内容等。
- (3) 可用于测量计划实施情况的指标，如销售额、接受管理培训的人数等。
- (4) 明确的时间期限，即要求在什么样的时间范围内完成目标。

表面上看，目标的制定并不难，但事实上，有很多因素限制了目标制订的科学性。

首先，人们对目标的认识和理解可能会存在很大的差异。目标只有在被人们普遍认同并接受的情况下才容易付诸实施，而这是非常困难的。所以，在目标制订过程中，鼓励人们参与，多沟通、多讨论是必要的。

其次，环境的快速变化使得计划跟不上变化。这是客观事实，但以此否定计划的作用是绝对错误的。一方面，可以利用滚动计划方法把长期计划与短期计划衔接起来；另一方面，对于一些作业计划，可以制定短期目标，然后经常检查目标的实施情况，不断修正计划目标，使之适应环境的变化。

第三，计划制定者的错误认识干扰。如短期行为倾向、过于强调避免风险而缺乏把握机会的能力，等等。

---

<sup>①</sup> Robert D. Gatewood, Robert R. Taylor, and O. C. Ferrell, *Management: Comprehension, Analysis, and Application*, IRWIN, Inc., 1995. P. 250.



---

#### 四、估量现状与目标之间的差距

组织的将来状况与现状之间必然存在着差距，客观地度量这种差距，并设法缩小这种差距，是计划工作的重要任务。

一般来说，缩小现状与目标之间的差距，可采取两类措施：一类是不打破现状，在现状的基础上力求改进，随着时间的推移不断地逼近目标。例如，针对市场占有率低的现状，可以通过加大广告开支和营销力度，降低产品价格等措施，实现企业扩大市场占有率的目标。这类措施风险相对小。另一类措施变革现状，有时甚至是对组织进行根本性的调整，如调整产品品种、大幅度精简人员等。这类措施风险相对大，但如果成功，组织绩效将会得到明显的改进。具体采用哪一类措施，需要对现状与目标之间的差距作出客观而准确的分析。

#### 五、预测未来情况

在计划的实施过程中，组织内外部环境都可能发生变化。如果能够及时预测内外部环境的可能变化，对制订和实施计划来说将十分有利。所以，计划工作人员应设法预见计划在未来实施时所处的环境，对影响既定计划实施的诸环境要素进行预测。在此基础上，设计可行的计划方案。所谓预测，就是根据过去和现在的资料，运用各种方法和技术，对影响组织工作活动的未来环境作出正确的估计和判断。预测有两种，一种预测是计划工作的前提，比如对未来经营条件、销售量和环境变化所进行的预测，这是制定计划的依据和先决条件；另一种预测是从既定的现行计划发展而来的对将来的期望，如对新投资所做的关于支出和收入的预测，这是计划工作结果的预期。

预测的方法是多种多样的。概括地讲，可归纳为两大类：一是定性预测方法，主要靠人们的经验和分析判断能力进行预测，如德尔菲法等；二是定量预测方法，就是根据已有的数据和资料，通过数学计算和运用计量模型进行预测，如时间序列分析、回归分析等等。这些方法往往具有较强的专业技术特征，每一种方法都需要各自的情况、资料和数据。而且各种方法的复杂程度不同，应用条件和范围亦不尽相同，所以应当有选择地加以运用。

#### 六、制定计划方案

在上述各阶段任务完成之后，接下来应制定具体的计划方案。计划方案类似于行动路线图，是指挥和协调组织活动工作文件，要清楚地告诉人们做什么(What)、何时做(When)、由谁做(Who)、何处做(Where)以及如何做(How)等问题。制订计划方案包括提出方案，比较方案，选择方案等工作，这与第三章决策方案的选择是一样的道理。

---

## 5W2H 法

5W2H 法由美国陆军兵器修理部首创，诞生于第二次世界大战中，由于易记、应用方便，曾被广泛用于企业管理和各项工作中。5W2H 都是英文的第一个字母，即通过设问来诱发人们的创造性设想，发问的具体内容可根据具体对象灵活应用：

(1) Why? (为什么?) 为什么需要改革? 为什么非这样做不可? ……

(2) What? (什么?) 目的是什么? 做哪一部分工作? ……

(3) Where? (何处?) 从何入手? 何处最适宜? ……

(4) When? (何时?) 何时完成? 何时最适宜? ……

(5) Who? (谁?) 谁来承担? 谁去完成? 谁最适合? ……

(6) How? (怎样?) 怎样去做? 怎样做效率最高? 怎样实施? ……

(7) How much? (多少?) 要完成多少数量? 成本多少? 利润多少? …

这七问概括得比较全面，实际把要做的事情可能遇到的问题都包括进去了。我国教育学家陶行知先生曾对 5W2H 法给予高度的评价，认为是指导我们工作的“好老师”，并作诗曰：“我有几位好朋友，曾把万事指导我。你若想问其姓名，名字不同都姓何：何事、何故、何人、何时、何地、何去，好像弟弟和哥哥。还有一个西洋派，姓名颠倒叫几何。若向八贤常请教，甚是笨人不会错。”<sup>①</sup>

计划是面向未来的管理活动，未来是不确定的，不管计划多么周密，在实施过程中都可能因为内外部环境的变化而无法顺利开展，有的情况下甚至需要对预先制定的计划予以调整。僵化的计划有时比没有计划还糟。因此，在制订计划方案的同时，还应该制订应急计划(或称权变计划)，即事先估计计划实施过程中可能出现的问题，预先制订备选方案(有时甚至是几套备选方案)，这样可以加大计划工作的弹性，使之更好的适应未来环境。

制订应急计划是计划工作的组成部分，应急方案所需要的费用应一并纳入整体预算中。在环境多变竞争日趋激烈的时代，每位管理人员都必须牢牢地树立起权变的意识，争取主动，而不是等到出现问题后再予以补救。

## 七、实施和总结计划方案

选择确定出计划方案之后，很多人认为计划工作就完成了。但是，如果不能转化为实际行动和业绩，再好的计划也没有用处。因此，实施全面计划管理的组织，应把实施计划包括在计划工作中，组织中的计划部门应参与计划的实施过程，了解和检查计划的实施情况，与计划实施部门共同分析问题，采取对策，确保计划目标的顺利实施。当然，大部分组织的计划部门并承担具体

---

<sup>①</sup> 摘自吴诚编著：《企业创新的原理和技法》，上海科学普及出版社 1997 年版，第 122-123 页。

实施计划的任务，但是，参与实施计划，及时获取有关计划实施情况的信息，总结和积累经验，将有助于计划的实施和计划工作科学化水平的提高。

## 第二节 战略计划的制订

战略计划是对组织全部活动所作的战略安排，是决定组织向何处去以及如何走，其功能是影响组织的未来。

如何制订战略计划？对此，大部分管理学教材都是按着一般的计划工作程序进行分析，并把战略计划的制订过程分解为战略分析、战略生成、战略实施和战略控制四大阶段。彼得·德鲁克教授打破了一般的计划程序，提出了一种更为简洁、易懂的思路<sup>①</sup>，见图6—2。

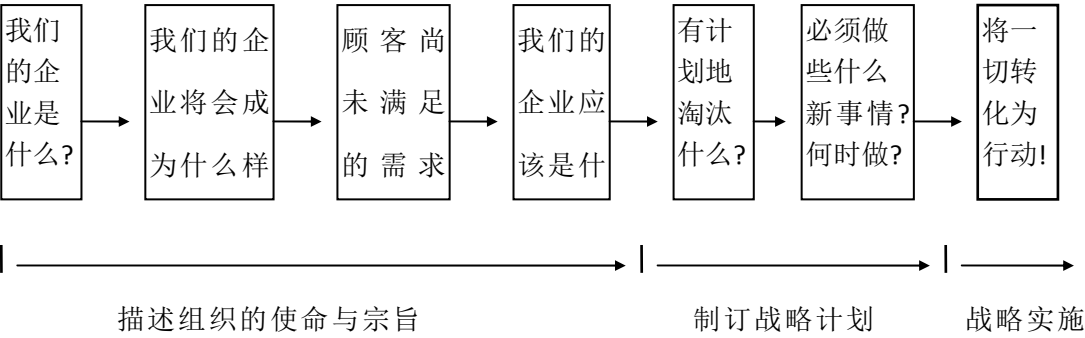


图6—2 战略计划制订过程及应思考的关键性问题

我们的企业是什么？这个看似简单的问题回答起来却并不容易。有人说，企业就是一个经济性的组织，也有人更直接地说企业是一个追求利润最大化的经济组织。如果这样说正确，那么就不应该倡导企业主动承担社会责任，对那些经营假冒伪劣商品的企业也不应予以惩罚（因为假冒伪劣也能够而且往往更容易带来利润）。彼得·德鲁克认为，企业唯一正确的定义是：“企业是创造顾客的组织。”为此，要回答我们的企业是什么这一问题，只能从外部、从顾客和市场的观点来寻找答案。具体来说，企业要进一步回答下列问题：

- 谁是我们的顾客？
- 顾客在哪里？
- 顾客买些什么？
- 顾客考虑的价值是什么？

<sup>①</sup> 详细资料请阅读[美]彼得·F·德鲁克著，孙耀君等译：《管理——任务、责任、实践》（中国社会科学出版社1987年版）一书中第六到第十章的内容。

---

每个企业都面临着很多的顾客，他们分布在不同的地区，对企业有着不同的期望。更为重要的是，顾客所买的从来不是一种产品本身，而是对某种需求的满足。例如，对同一双鞋来说，有的顾客关心的是耐用性，有的顾客关心的是款式，有的顾客关心的是价格。离开顾客企业无法生存，因此企业应不断地分析顾客，从中思考企业的使命与宗旨。

我们的企业将会成为什么样子？这一问题事实上是要求企业思考这样的问题：“如果要维持现在的做法，企业将走向何处？企业将发展成什么状况？”认真地思考并回答这个问题，有助于企业正确地理解自身的优势和劣势，为制定科学的战略决策作准备。

顾客尚未满足的需求是什么？企业应从对此问题寻求答案的过程中发现机会，确定企业进一步发展的方向。在此基础上，结合对社会、经济、市场中各种变化的预测，进一步回答我们的企业应该是什么这一问题。

在回答了“我们的企业是什么”以及“我们的企业应该是什么”等问题后，企业的战略目标就基本上确定了。接下来的事情是思考“为了实现企业的战略目标，现在必须做些什么？”彼得·德鲁克认为，要做的第一件事是摆脱过去，摆脱那些不再富有活力的、陈旧的、失败的事情。他进一步指出，系统地摆脱过去，本身就是一项规划，这对于许多企业来说都是适用的。它会迫使人们进行思考和行动，会使新事物有可用的人力和财力，会产生行动的愿望。与此同时，企业要考虑“必须做些什么新的、不同的事情？什么时候做？”这构成了战略计划方案的主体。最后，要把一切都转化为行动！否则，战略计划只能是一种良好的愿望。

上述分析思路尽管主要围绕着企业来展开，但彼得·德鲁克所强调的战略计划思想和所提出的一些关键问题，对任何组织都具有借鉴意义。

### 第三节 项目计划技术

不管是战略计划、战术计划还是作业计划，最终都要用来指挥、协调组织活动，并透过组织活动实现计划目标。因此，计划必须具有可操作的特点。最能反映出操作性强的特点而且又有助于锻炼分析和规划技能的计划当属项目计划。

项目不同于一般的常规性工作任务。项目是在固定的预算以及固定的时间内，为了达到某一明确的最终目的而临时组合在一起的一组资源。项目具有具体的起始和结束时间，具有特殊性而且只发生一次，一般由具体的个人或团体承担责任，须广泛地使用各种资源和技能。项目的例子很多，如获得资助的国家自然科学基金研究项目、为企业进行的市场调研任务、三峡工程等等。项目计划是对项目的目标及活动予以统筹，以便能在固定的时间内，以最低的成本获取项目预期

成果。其工作过程见图6—3。项目计划工作对提高管理技能(包括概念、人际关系、技术技能)很有益处。

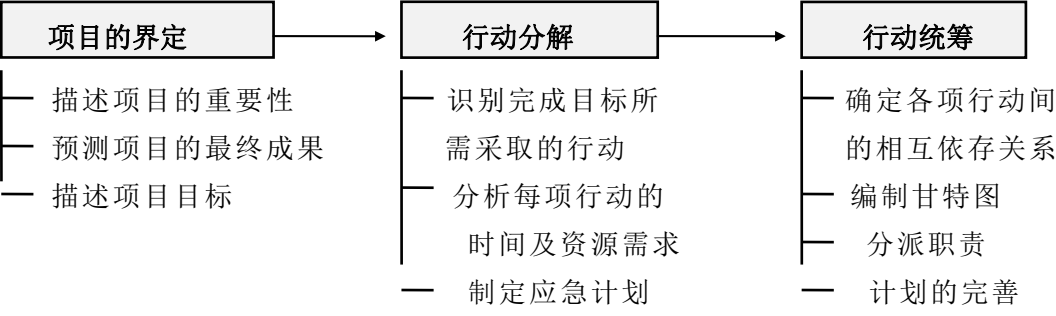


图6—3 项目计划过程

一、项目的界定

不论是接受任务承担某个项目，还是主动提出项目让主管部门审批，首先都要清楚两个最为基本的问题：“为什么要做此项目？”和“实施此项目期望得到哪些最终结果？”明确项目的重要性有助于决定项目的投入。

项目的最终结果仅仅描绘出了一个蓝图，还需要进一步做具体的描述，即围绕项目的最终成果界定项目的总体目标。总体目标的界定应考虑到可行性、具体化、明确的时间期限等多方面的因素。一般情况下，为使目标更具有指挥协调的作用，还应进一步把总体目标分解成一系列阶段性目标。阶段性目标应比总体目标更为具体，要回答以下四方面的问题：

- (1) 要采取什么样的行动？
- (2) 什么时候采取行动？
- (3) 需要什么样的资源？
- (4) 需要花费多大的成本？

项目界定示例

项目：在1998年10月到1998年12月期间为ABC公司完成关于顾客对公司产品满意程度的调研项目，经费为5万元。

项目的最终成果：向ABC公司领导提交一份高质量的调研报告。

项目的总体目标：在2月的时间里，用4万元的费用，完成并提交公司领导一份数据翔实、结论鲜明、可作为决策参考的调研报告。

项目的阶段性目标：

1. 利用15天的时间，了解公司的产品，查阅公司相关资料，向有关专家咨询，在此基础上完成调查问卷的设计工作。此阶段的费用应控制在3 000元以内。
2. 用10天的时间，随机选取30位顾客，对初步设计的调查问卷进行试探性调查，修改完善调查问卷，最后打印出1 000份调查问卷。费用控制在5 000元以内。
3. 聘请10位调查人员，在20天内完成调查工作，并保证获得800份有效问卷。费用为25 000元。
4. 将调查数据录入计算机，对数据进行处理分析，在此基础上，编写完成最终调研报告。此阶段任务在10天内完成，费用为5 000元。

## 二、行动分解

由于项目非常规性的例外工作，承担项目的人员对项目本身并不十分清楚，时间要求又紧，所以有必要对项目进行更加周密地筹划，加大完成项目的把握。对此，十分有效的方法就是对项目作进一步的分解，把各阶段的目标落实到要采取的各项行动上。例如，对于上述示例中的第二项阶段性目标，可以进一步分解为明确从事探测性调查的人员，确定调查方法、调查地点、调查时间等，具体开展试探性调查，分析试探性调查结果，依据调查结果重新检查调查问卷，修改完善调查问卷，将调查问卷交付打印，校对调查问卷，大量印刷，等等。

在分解出各项具体行动之后，应进一步分析每项行动的时间、所需要的资源和费用预算等，即明确每项行动何时做，由谁来做，如何做，以及花费多少等问题。把这些信息汇总起来，便构成了如表6—1所示的行动汇总表。

表6—1 行动汇总表示例

行 动	时 间	负责人	资 源	预 算
确定调查人员	2天	项目组长	广告、面试材料、办公室	1 000元
调查方案设计	0.5天	项目组长	调查人员、统计资料等	300元
探测性调查	3.5天	项目副组长	调查人员、调查问卷、礼品等	1 500元
调查结果分析	1天	项目副组长	调查人员、计算机、软件等	500元
完善制作问卷	3天	项目组长	问卷、调查分析报告、打印社	1 500元

把项目的整体目标分解落实到一系列具体的行动上，一方面增强了操作性，便于管理。项目负责人可依据要展开的行动进行分工，承担任务的具体人员对做什么、何时做、花多少钱来做、怎么做等问题都比较清楚，工作效率会很高。另一方面，更容易识别项目的可行性，加大项目计划的科学性。拿表6—1上的预算和阶段目标2相比，显然分解后的预算更具有说服力。

### 三、行动统筹

一个项目被分解成众多的行动之后，接下来要做的事情是分析识别众多具体行动之间的内在联系，合理地筹划，进而将众多的行动重新整合起来。行动统筹的两个最常用的工具是计划评审技术(PERT, Program Evaluation and Review Technique)和甘特图(Gantt Chart)。

计划评审技术产生于 50 年代末期。1958 年，美国海军特别项目局负责对大型军事开发计划中性能动向的探索，在北极星武器系统中首次采用了原先已被创造出来、并经汉密尔顿管理咨询公司协助改进的计划评审技术。此后，这项技术很快扩展到全美的国防和航天工业。大约在海军发展此技术的同时，杜邦公司为了解决把新产品从研究投入到生产时日益增长的时间和成本问题，着手搞了一套类似的技术，叫做关键路线法(Critical Path Method, 简称 CPM)。

计划评审技术是在网络理论上发展起来的计划控制方法，其核心工具是网络图，即用图形的形式显示项目中各项工作之间的关系。计划评审技术的主要内容是，在某项业务开始之前制定周密的计划，并依据计划制定一套完整的执行方案。然后，用箭线、节点、数字等符号把执行方案绘制成网络图，之后便依据网络图进行控制。

网络图的画法如下：

第一步：确定项目中的全部工作，即表 6—1 的内容。

第二步：在确定每项工作起止时间及工作联系的基础上确定各项工作的先后顺序。

第三步：绘制合乎逻辑的网络图。

第四步：从网络图中识别出关键路线及关键工作。关键路线是由占用时间最长的关键工作活动组成的序列，处于关键路线上的工作为关键工作。

上述市场调研项目的简要网络图如图 6—3 所示：

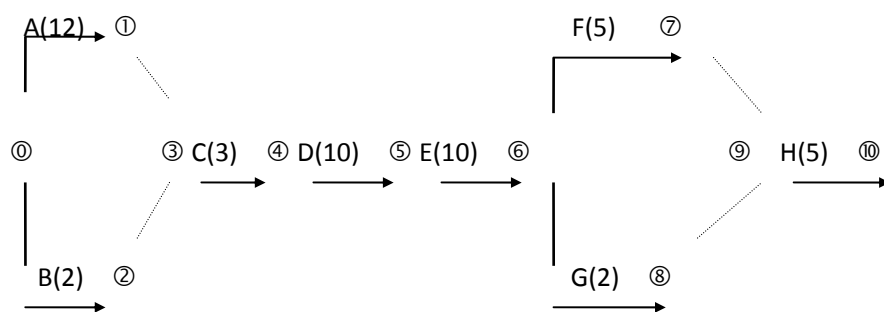


图 6—3 网络图

注：图中的“O”称作节点，代表某项工作的起始或结束；实箭线代表一项工作活动(如网络图中的 A~H，A~H 代表的行动内容见甘特图)，括号内的数字为该项活动所耗用的时间；虚箭线描述工作间的前后关系，它既不是具体工作，也不占用时间。

运用计划评审技术进行控制的关键是在网络图上确定关键路线。图 6—3 中的关键路线为 A—C—D—E—F—H，总长度为 45 天。关键路线决定着项目的完工期，是完成计划的关键。因此，为确保整个项目按计划完成，管理者需集中力量于关键路线上的各关键工序的控制，在关键工序上挖潜，以达到缩短工期、降低费用和合理利用资源的目的。值得注意的是，关键路线是相对的、可变的。在计划执行过程中，由于对关键工序加以有效控制和调度，原来的关键路线可能变为非关键路线，而原来的某一条或某几条非关键路线就有可能变为关键路线。这时控制的重点就应转移到新的关键路线上，并对新的关键工序实施重点控制。这一控制技术的优点较多。首先，它迫使管理人员去做计划。不做计划，不了解各个局部间的配合关系，就根本不可能运用这种控制方法。其次，增进组织内部的意见交流。各单位、部门或作业机构的工作关系清楚地显示在网络图上，管理者可明确工作对于实现目标的重要程度以及与其他单位的依赖关系，在工作进度和控制上达成及时而有效的意见交流。第三，有助于合理分配和利用资源。第四，由于对关键路线上的关键工作实施重点控制，可发挥例外管理的功效。但是，这种方法也有局限性。由于作业时间的长短直接关系到关键路线的确定及控制效果，所以如果无法确定作业时间或对进度“瞎估计”，那么计划评审技术可能就没有意义了。

借助网络图，每个项目成员都能看到自己对于整个项目的成功所起的关键性作用，不切实际的时间安排能够在项目计划阶段被发现并及时调整，所有成员能够将注意力以及资源集中在真正关键的任务上。

甘特图是项目计划管理的另一种非常有用的工具，经常与计划评审技术同时使用。甘特图是由科学管理运动的先驱者之一亨利·甘特在第一次世界大战中提出来的。这种工具不能清楚地反映出各种行动间的逻辑关系，但同样能在图上反映出每种行动的起止时间，更重要的是，借助甘特图，可以清楚地看到项目的实际进展情况。依据图6—3的信息绘制的甘特图见图6—4。



图6—4 甘特图



---

甘特图上与每项工作对应的横道表示该工作所需要的时间，横道上实体部分表示工作的实际完成情况，空白的部分表示没有进行的部分。这样，可以在任何时点上检查工作的实际进展。假设图6—4反映的是项目进展到第30天的实际情况，此时A、B、C、D四项工作均已经按计划顺利完成，E这项工作比计划提前了1天多的时间。

将项目工作层层分解，最终落实到网络图和甘特图上，项目的计划便具有很强的可操作性。上述项目计划所体现出的工作思路，在所有的计划工作中都值得借鉴。

## 第四节 目标管理

据说，日本人在总结战后经济腾飞的原因时，重点强调了两位外国学者的贡献。一位是彼得·德鲁克，他把目标管理介绍给了日本；另一位是全面质量管理理论的创造者戴明，他的全面质量管理理论在日本经济腾飞中产生了巨大的贡献。由此可见，目标管理理论和方法的重要性。

目标管理，简称 MBO，是英文 Management By Objectives 的缩写。它是由彼得·F·德鲁克在 50 年代提出，经由其他一些人发展，逐步成为西方许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。

目标管理的重点是让组织中的各层管理人员都与各自的下属围绕着下属的工作目标以及如何完成这些目标进行充分的沟通<sup>①</sup>。目标管理的基本假设是组织中的全体人员，管理人员和职工，都必须而且能够亲自参加制定目标和实施计划，在工作中实施“自我控制”，并努力完成各自的工作目标。由于它特别适合于对各级管理人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

目标管理之所以能行之有效，主要在于它有科学的理论依据。从彼得·德鲁克的著作中可以看出目标管理的理论依据主要有三个方面：一是组织及其管理工作必须有目标。“组织的目的和任务必须转化成目标”，“一个领域没有特定的目标，这个领域必然会被忽视”。二是组织中的各种目标之间在方向性必须高度一致。“没有方向一致的分目标来指导每一个人的工作，则组织的规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。每个管理人员和职工的分目标就是组织总体目标对他的要求，同时也是每个管理人员和职工对组织总目标的贡献”。三是组织总体目标的达成取决于自下而上的层层保证。“只有每个管理人员和职工都完成了自己的分目标，整个组织的总目标才有可完成的希望。组织中的管理人员对下级进行考核和奖惩也是根据这些分目标”。目标管理体系见图 6—5。

---

<sup>①</sup> Robert D. Gatewood, Robert R. Taylor, and O. C. Ferrell, *Management: Comprehension, Analysis, and Application*, IRWIN Inc., 1995. P. 263.

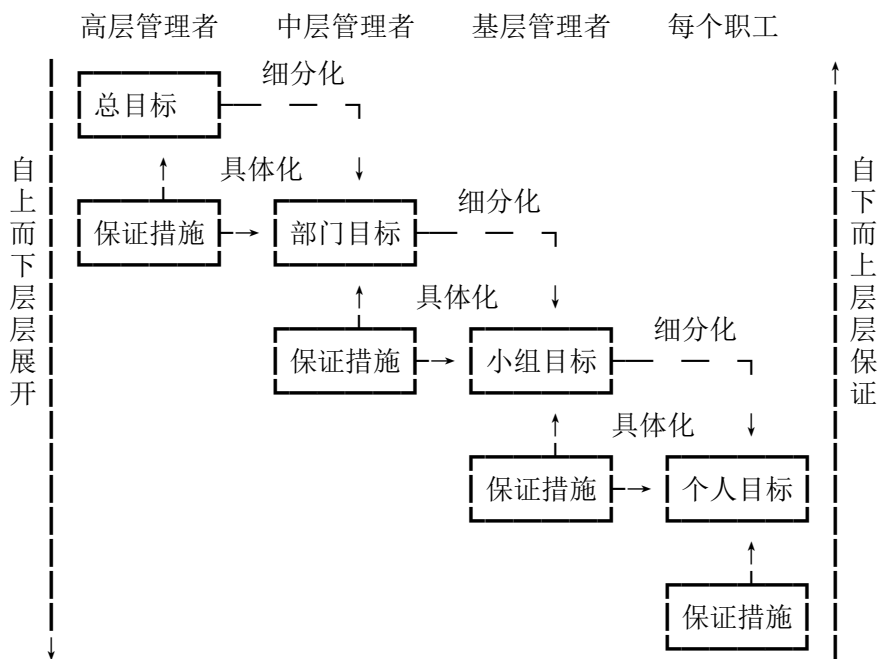


图 6—5 目标管理体系示意图

实施目标管理，包括三个阶段：

第一阶段——目标体系的确立阶段。目标体系确立的过程和程序可分述如下：(1)最高管理部门提出组织的总目标。最理想的目标体系是从组织的最高管理部门开始的，这容易得到最高管理部门的支持。但是，由最高管理部门确定的目标只能是初步的和暂定的，下属把整套目标都制定出来以后，一般还需要对其进行修正和调整；(2)进行有关组织人事决策。即根据主要目标和次级目标的要求，对组织与人事进行分析，建立或调整组织机构和人员配置，以便使每个目标都有人明确负责；(3)确定下属目标。即根据组织的总目标要求，组织下属部门和人员进行学习和讨论，并依此设定下级自己的目标，进而把组织的总目标分解成具体的工作目标，层层落实到科室、车间、班组和每个职工身上；(4)目标的平衡和调整；(5)目标体系的整理和确立。

第二阶段——目标实施阶段。这一阶段的工作内容主要包括(1)对下级按照目标体系的要求进行授权，以保证每个部门和职工能独立地实现各自的目标；(2)加强与下属交流意见，进行必要的指导，最大限度地发挥下属的积极性和创造性；(3)严格按照目标及保证措施的要求从事工作；定期或不定期地进行检查等。

第三阶段——成果评价阶段。在达到预定期限时，上下级一起对目标的实施情况进行考核，客观地评价目标的完成情况，以目标完成情况为依据，按绩效状况奖惩，并找出取得成绩的原因和出现问题的教训，总结经验，为下一期目标管理工作的改进和提高奠定基础。

据介绍，通用汽车公司最早推行了目标管理技术。到现在即使在我国，目标管理也得到了广泛的应用。从应用效果上看，有成功也有失败。成功的原因主要有，通过讨论与合作，强化了组织内部的沟通，进而

---

使组织成员对目标及目标实施途径有了更清晰的认识和理解；由于每个人都有了明确的工作目标，所以工作绩效的评价便更具有客观性，减少了主观性；目标管理具有系统性，这对组织整体管理水平的提高是有好处的；目标管理强调组织成员的参与，有利于调动大家的积极性。

目标管理实践上的失败主要来源于实施过程，主要表现为<sup>①</sup>：(1)缺乏来自高层管理当局的支持。一些企业决定实施目标管理，但把具体的实施工作放手让低层管理人员去做，这样很难保证目标管理系统与组织的总体目标一致起来，也会减弱对参与目标管理的人员的激励力量。(2)一些企业在目标管理过程中过分强调量化的目标和计划，为了了解目标管理系统的进展状况，需要大量的文件和记录工作，给人们带来了过多的“额外负担”，容易引起人们的反感情绪。(3)缺乏沟通。有的情况下，组织的管理人员单方面地为各自的下属安排甚至是强制性地布置目标，下属没有参与的机会，这种做法违背了目标管理的宗旨。

#### 进一步的阅读材料：

1. [美]彼得·F·德鲁克著，孙耀君等译：《管理——任务、责任、实践》(中国社会科学出版社 1987 年版)中的第十章“战略规划：企业家的技能”。
2. [英]马克·布朗著，杨卫东译：《成功的项目管理》，上海译文出版社 1994 年版。

#### 本章思考题：

- 1.简述计划工作的过程。
- 2.战略计划与一般管理计划在制订上有什么区别和联系？
- 3.有人说，“项目管理技能是当今管理人员应具备的重要技能。”这是为什么？
- 4.如何制订项目计划？
- 5.德鲁克认为目标管理吸收了科学管理和行为科学的长处，你同意这种观点吗？请解释原因。
- 6.目标管理方法为什么有助于计划的实施？

## 第七章 组织设计与组织结构

【本章导读】本章的内容包括：组织的概念和功能；组织工作的基本要求及组织设计的简单模式；典型的组织结构；影响组织工作的关键性因素以及权变的组织理论。

---

<sup>①</sup> Ricky W. Griffin, *Management*, 5th Edition, Houghton Mifflin Company, 1996. P.192.

---

任何一个组织，不管是大小，是复杂还是简单，都需要做好两方面的基本工作：一方面需要把工作任务分解成各项具体的工作；另一方面又需要保证这些分散的工作可以结合成整体性工作。通过分解与合成使得组织成为一个分工协作的系统。这种现象在足球队、医院、学校、政府部门和企业中都能见到。

然而，对于一个组织而言，如何构建分工协作系统？如何确保组织系统运行的高效率？如何使组织适应环境变化？等等。这些问题是管理工作中组织职能所必须关注的。

## 第一节 组织的功能

在日常生活和实际工作中，一方面每个人都从属于一个或多个组织，另一方面多数工作又是由多人合作才能完成。因此，建立一个良好的组织并使之有效地运转，这无论是对个人目标还是组织目标的实现，都至关重要。作为一种结构和进行资源配置以实现管理目的的工具和载体，组织工作在经营管理活动中占据着十分重要的地位。

### 一、组织的概念

关于组织概念，国内外学者各有不同的解释和说明，大体归纳起来说，组织包括如下两层含义，一是指组织体系或组织结构，二是指组织活动和组织工作。前者是把组织作为名词来说明和使用的，后者则是把组织当作动词来使用和解释的。

组织作为一项管理职能，是根据计划任务要求和按照权力责任关系原则，将所必需的活动进行分解与合成，并把工作人员编排和组合成一个分工协作的管理工作系统或管理机构体系，以便实现人员、工作、物资条件和外部环境的优化组合，圆满达成预定的共同目标。

### 二、组织的功能

组织作为一项重要的管理职能，其形成和存在的基础在于，由于各种因素的限制，一个人或几个人的独立活动不能实现既定的目标。因此，管理者从事组织工作的目的在于：

第一，分配工作。即通过组织工作把企业的总体目标分解落实到每位组织成员身上，转化成每位组织成员的任务。

第二，确定责权关系，促进沟通与协调。责权关系是组织的核心要素，责权关系确定了组织的信息沟通渠道并使领导功能得以体现。组织工作使每位组织成员都明确其具体的责任，清楚他们必须对谁负责，是谁向他们分配工作并对他们进行管理，进而使组织全体成员对组织的权力结构和权力关系有清楚的了解。

第三，构建分工协作体系，提高效率和工作的质量。即通过组织工作使有助于预定目标实现的各项活动彼此得以相互配合，把不同的任务有机地协调起来，实现人们常说“协同效应”，即一个有效的群体的共同努力往往要大于他们单独努力的的效果的总和。

第四，组织能力的培养。组织工作的深层次功能是为了培养出一一种能力，一种能够支撑与促进企业成长的能力，这是组织的核心功能所在。

上述功能由表及里形成了功能层次体系，见图 7—1。

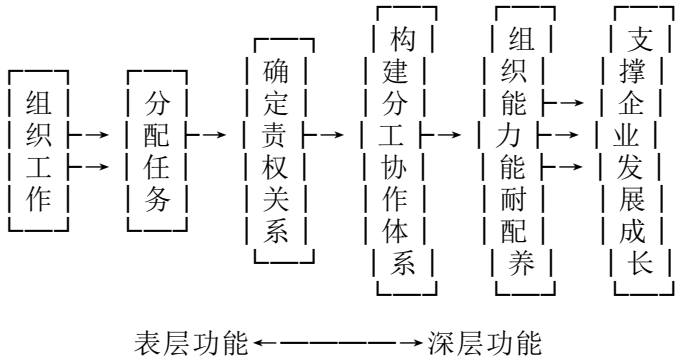


图 7—1 组织管理工作功能层次结构示意图

### 三、组织工作的基本原则

企业组织是一个有机系统。要把许多人组合起来，形成一个有机的分工协作体系，这并不是一件十分容易的事情，需要遵循一系列基本的原则。从确保组织正常运转这一基本要求来看，组织工作至少应遵循如下一些原则：

1.目标一致性原则。组织不是一个松散的自由组合成的群体，是人们为了实现共同的目标而建立的。共同的目标是组织产生和发展的基础和原因，它规定并制约着组织的其他要素。正是因为存在着组织的共同目标，组织成员才会有效地进行分工协作，并最终实现共同的目标。共同的目标是维系组织成员的纽带，是组织管理工作的依据。

2.分工协作原则。尽管作为一个可运行的组织来说，物料、设备等物质实体是组织的重要要素，但对任何组织来说，人员是更重要的要素。没有人员的存在便没有组织。为了使组织成员能够有效配合，产生合力，组织设计时必须注重职务明确、控制幅度合理、专业分工明确、责任与权力相符、协作有序等一系列组织设计原则。

3.责权关系原则。责权关系是组织构成要素的核心内容。可以这样说，组织即是各种责权关系的体现。在组织管理过程中，明确各部门、各职位与整体组织之间的责权关系，使每个组织成员都明确自己应该干什么，有哪些方面的权力，归属谁直接领导，这是保持组织的稳定性和增进组织运行效果的前提条件。

4.信息畅通原则。组织各部门和组织成员的工作是靠信息的交流维系着。在一个组织中，信息交流包

---

括自上而下、自下而上及同级之间的信息交流，这是组织成员进行有效协调、控制的基础。信息是组织的血液，有效的组织工作必须保持组织内外部的信息交流畅通无阻。

组织工作的目标不能仅仅为了维持组织的正常运转，更要培养出能够支撑企业生存与发展的能力。为此，还应遵循一些更深层的原则。这里转引著名管理学家彼得·德鲁克的基本观点，相信对读者会有一定的启发。

### **彼得·德鲁克关于组织工作的七项原则<sup>①</sup>**

1. 要明晰，不是简单。哥特式大教堂在设计上并不简单，但在里面，你的位置是显而易见的；你知道站在何处，应该走向何方。一座现代化的办公大楼在设计上非常简单，但在里面很容易迷路；它不是分明的。

2. 努力用经济来维持管理，并把摩擦减至最小限度。用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够自我控制，并鼓励人们自我激励。

3. 眼光直接投向产品，而不是投向生产过程；投向效果，而不投向所做的努力。组织可以比作一种传输带，这种传输带越“直接”，各个活动取得成绩时的速度越快和方向的改变就越小，组织就越有效率。必须使意愿和能力为成果而工作，而不是为工作而工作；为未来而工作，而不是躺在过去的成绩上；为了增强实力，而不是为了虚胖。

4. 每一个人都要理解他自己的任务，以及组织总体的任务。组织的每一个成员，为了把他的努力同共同的利益联系起来，需要了解如何使他的任务适应整体的任务，以及整体的任务要求他自己的任务与贡献是什么。组织结构需要促进而不是阻碍信息交流。

5. 决策把注意力集中在正确问题上时要面向行动，而且尽可能使最低层的管理人员作出决策。

6. 要稳定，反对僵化，以求在动乱中生存下来；要有适应性，以便从动乱中学到东西。它必须在其周围的世界处于动乱时代仍能进行工作。稳定性并不是僵硬性，一个极其僵化的组织是不稳定的，而是脆弱的。只有一个组织结构能使自己适应新的情况、新的需求、新的条件，以及新的面孔和新的个性时，它才能继续存在。

7. 要能永存和自我更新。一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。为此一个基本条件是组织不应该有太多的层次；组织结构应该帮助每一个人在他担任的每一个职位上学习和发展，应该设计得使人能够继续学习；必须接受新思想并愿意和能够做新事情。

---

<sup>①</sup> 资料来源：[美]彼得·德鲁克著，孙耀君等译：《管理：任务、责任、实践》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 684—688 页。

## 第二节 组织设计的基本程序

组织设计是以企业的组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作，是企业总体设计的重要组成部分，是有效实施管理职能的前提条件。<sup>①</sup> 组织设计应以完成组织任务为前提，应遵循一定的程序与原则。组织设计的简单模式见图 7—2。

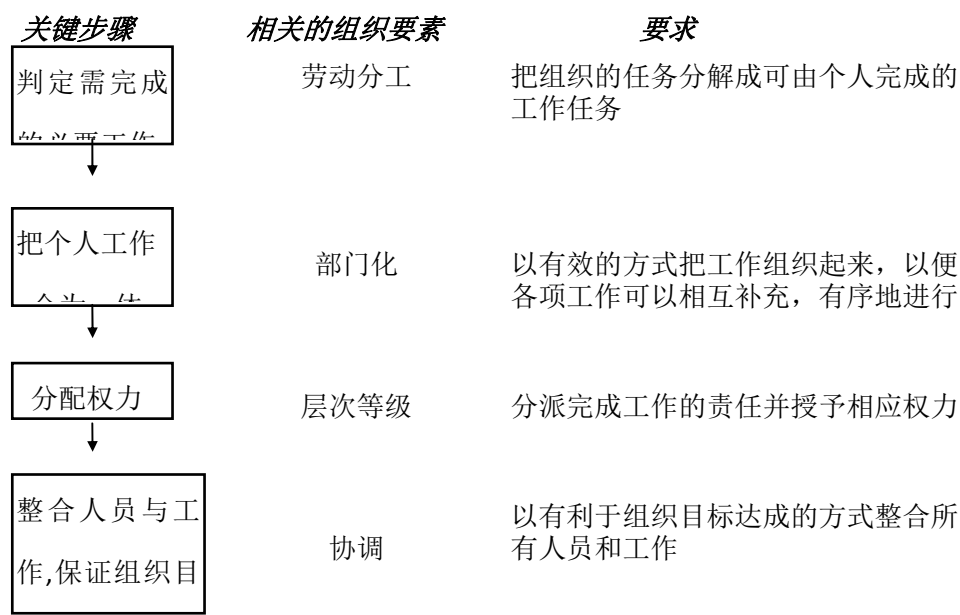


图 7—2 简单的组织设计模式

### 一、劳动分工

劳动分工是组织设计的前提和关键。管理者在这一阶段的主要任务是决定如何进行分工和分工到何种程度<sup>①</sup>。只有科学的劳动分工，才能提高组织运行的效能，从而有助于组织目标的实现。

在本世纪初期甚至更早的时候，劳动分工被认为是增加生产效率的一个不尽的源泉，这个结论在当时专业化还没有得到普遍推广的情况下无疑是正确的，但随着劳动分工的深化，许多问题相继暴露了出来，厌倦、疲劳、压力、低生产效率、劣质品、旷工、高离职率等现象对传统的劳动分工理论提出了挑战，诸如工作扩大化(同时承担多种工作，即工作范围的横向扩展)、工作丰富化(承担更重要的责任，即工作内容的纵向延伸)等新的管理思想应运而生，特别是近年来席卷全球的再造工程理论更是对传统的分工理论提出了直接的挑战。这些都是围绕着如何分工以及分工程度而展开的。

<sup>①</sup> 刘巨钦：《企业组织设计原理与实务》，企业管理出版社 1996 年版，第 27 页。

<sup>①</sup> 劳动分工是提高工作效率的有效手段，但同其他经济现象一样，分工过细会因为协调难度的加大而产生不经济性。

## 二、部门化

随着组织规模的扩大和生产经营活动的复杂化、高级化，组织业务活动种类越来越多，所涉及的专业领域越来越广。因此，为了提高工作效率，管理者就必须在劳动分工的基础上，把各项活动进行归类，使性质相同或相似的工作合并到一起组成单位，这样便形成了一个专业化的部门。在企业实践中，部门化的形式是多种多样的，典型的有：

### 1.功能部门化

按照组织的各项主要业务工作和主要管理职能来划分和设置组织的横向部门。对企业来说，其主要业务和管理职能包括计划、人事、生产、销售和财务等。按职能别和业务别划分横向部门的组织系统，见图7—3。

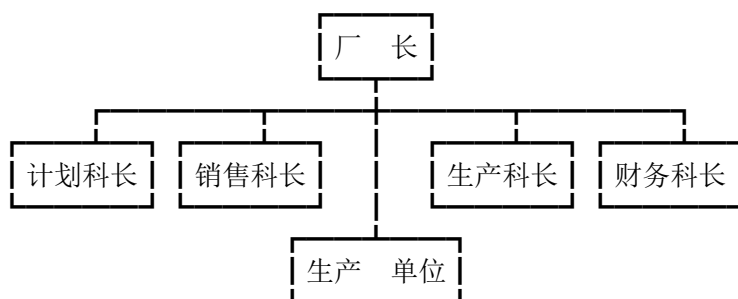


图 7—3 功能部门化组织

按功能部门化原则来设置组织的职能机构，这是最常见的一种部门化组织形式。例如在厂部设立职能科室，在车间设立职能组，在生产班组设立职能人员等。在企业管理活动中，职能机构起着重要的作用。第一，职能机构是各级行政主管人员的得力参谋和助手。它协助主管人员搞好决策、指挥和监督工作，有助于提高行政领导工作的效率。第二，各职能机构在其专业分工的范围内担负着人、财、物、产、供、销等专业管理工作；通过这些专业管理活动，为生产经营活动的有效进行创造必要条件。第三，上级职能机构对下一级部门和机构，在业务上发挥着指导和帮助作用。第四，在处理对外业务关系方面，职能机构起着重要作用。在企业领导层的授权下，职能机构可以对外代表企业，开展正常的业务往来，处理各种对外联系和关系。但是这种组织形式也有一定的不足，如各部门各有专责，各自独立，部门间容易形成隔阂，增加协调的困难；缺乏灵活性和弹性；以及高层领导者负担过重等。这种部门化组织形式，在稳定的技术与环境等条件下比较有效。

### 2.过程部门化

将企业的产品生产或制造过程分成几个工艺阶段，按阶段来设置部门和机构，要求每个部门只负责整



个过程中某一阶段的工作。例如在机械制造企业中，生产过程常被分为铸造、锻压、机加工和装配等阶段，进而按阶段来设立车间和部门。按过程部门化划分横向系统的组织系统表，见图 7—4。

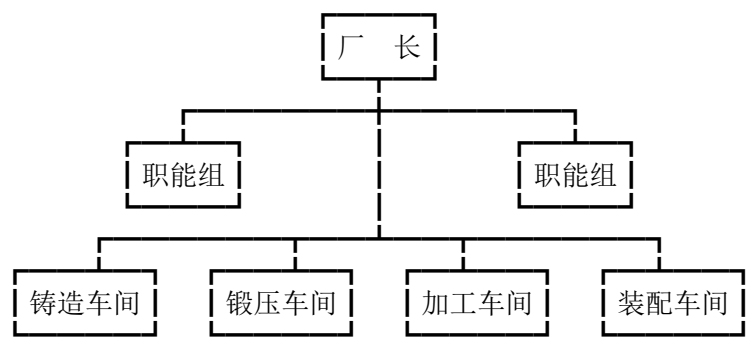


图 7—4 过程部门化组织

按过程部门化原则划分组织的横向部门，也是一种很常见的部门化组织结构形式。它的优点是有利于提高工作效率，缺点是增加了上层协调的困难。

3.产品部门化

按产品不同来划分和设置企业组织的横向部门。这种部门化组织形式适合于多样化生产经营的大型企业，它属于分权化的组织形式。按产品别划分的组织系统表，见图 7—5。

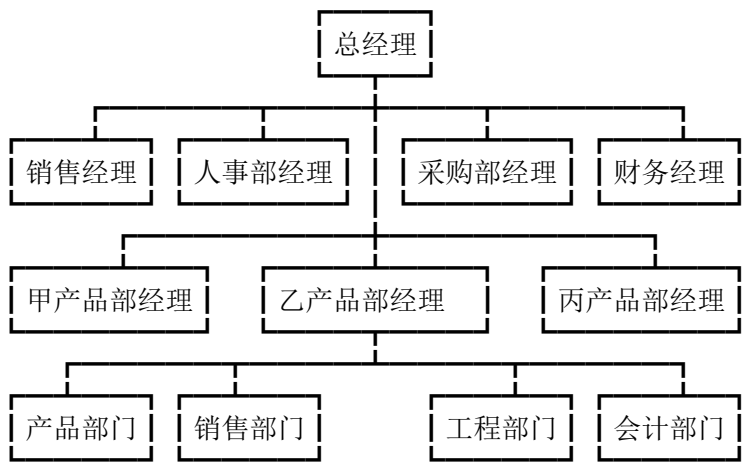


图 7—5 产品部门化组织

产品部门化组织形式的优点是以产品部为利润中心，便于对成本、利润和绩效的测定和评价；它是分权化的组织，有利于创新活动，有利于改善产品部门内部的协调工作，为产品部门经理提供一个最佳训练机会。其缺点是产品部可能发展得过于自主，增加了主管部门控制工作上的困难，要求有更多的通才，组织的纵向层次职能部门经常出现重复，造成专业力量分散。产品部门化组织适合于经营环境多变和实行多

品种与多系列生产经营的大型企业和联合企业。

部门化组织形式多种多样，除上述三种之外，还有诸如地区部门化组织、顾客部门化组织和销售渠道部门化组织，等等。在现代企业中，采取一种纯粹的部门化形式的组织是罕见的，绝大部分企业的组织结构都采用混合的部门化形式。例如在功能部门化的基础上同时加之其他部门化形式。图 7—6 就是一个混合部门化组织图。在我国企业中，采用功能和过程的混合部门化组织形式较多。

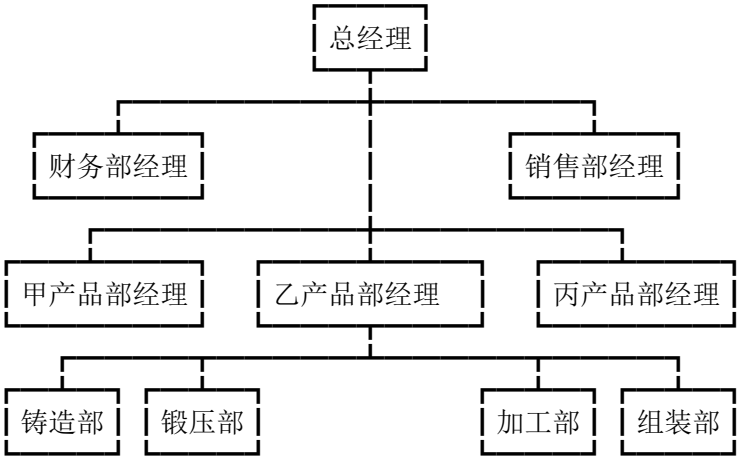


图 7—6 混合部门化组织

### 三、管理幅度与层次等级

人类很早以前就开始了管理幅度(Span of Control)思想的实践。《圣经》中记载着摩西（约公元前 1300 年，曾被俘虏到埃及，他汲取埃及的管理经验，成为希伯来人的领导者）率领希伯来人为摆脱埃及人的奴役而出走。开始，每个人都直接向摩西汇报，遇到大事小情，摩西都要亲自处理。不久，摩西便精疲力尽。摩西的岳父杰西罗随队前行，他建议摩西建立“千民之侯，百民之侯，半百民之侯和十民之侯”制度，对一些小的事情，让下面的人自己处理，大的事情由摩西解决。摩西采纳了岳父的建议，顺利地完成了出走的任务。

有效管理幅度是划分组织纵向管理层次的理论，其含义是一个领导者(主管人员)所能直接而有效地管理和指挥其下属工作人员的数量,或者是指一个上级机构所能直接有效管理其下级机构的数目。换句话说，管理幅度指的是有多少人共同向同一上司汇报工作。

任何一个领导者所能管辖的下属人数必定有个限制和限额，因为任何人的知识、经验、能力和精力等都是有限度的。因此居于权力中心的领导人，绝不可能无限制地直接管理和指挥很多人而又使他们的活动配合无间。

在就一个领导者的管理幅度不可能无限制地扩大方面，绝大多数管理学著作都引用了 V · A · 格兰丘纳斯(V. A. Graicunas)的论证公式：

$$N = n ( 2^{n-1} + n - 1 )$$

---

式中：N 表示管理者与其下属之间相互交叉作用的最大可能数；

n 表示下属人数。

例如，假定一个管理者 M，有两个下属 A 和 B。一种直接关系可能发生于 M 与 A 之间和 M 与 B 之间。但是有这样的時候，M 和 A 谈话而 B 在场，或者和 B 说话而 A 在场，这样可能就会有两种直接群体关系。此外，交叉关系可能存在于 A 和 B 之间，表现为 A 找 B 和 B 找 A。这三类关系加到一起，就存在了 6 种可能的相互作用。当下属增加到 3 个时，这种可能的相互作用总数则增加到 18。以此类推，越来越大。当下属人数达到 100 人时，上面公式中的 N 便成为一个十分“巨大”的数字！虽然格兰丘纳斯没有说明 N 以多少为宜，但他给予的警告是清楚的——哪里增加一个下属，他就是一根能压断经理的骆驼脊背的稻草<sup>①</sup>。

事实上，决定管理幅度不可能无限制扩大的因素远不仅仅是上述所说的相互作用关系，管理者的能力、下属人员的集中与分散程度、工作本身的性质、工作的标准化程度、工作的类别、需要解决的问题的出现频率、管理者与下属人员间的关系等等，都在很大程度上决定着管理者管理幅度的大小。

那么，管理幅度多大为好呢？对于这个问题长期以来有许多学者和实业家进行过大量的研究工作。传统或古典管理学派对待领导人管辖人数问题的态度和研究方法，一直是倾向于把有效的管辖人数普遍化，就是想找出一个通用方案，并加以普遍推广。但长期调查研究结果，并未找出一个理想的通用方案，不同人的说法仍然不一致。

### 管理幅度的实践

20 世纪初期，美国将军伊恩·汉密尔登(Ian Hamilton)根据他作为一个军官的经验总结了对管理幅度大小的认识。他发现，一般人的头脑在管理 3 到 6 个人时将能处于最佳的工作状态。一个军士在仅仅指挥 3 个士兵时并不十分忙碌，一个陆军中将难以指挥 6 个师长的活动。伊恩·汉密尔登最后建议，越接近于整个组织的最高领导人，他的管理幅度越接近 6 个人越好。

亨利·法约尔指出，合适的管理幅度应该是最高经理管理 4—5 名部门经理，部门经理管理 2—3 名管理人员，管理人员管理 2—4 名工长，工长管理 25—30 名工人。

英国有名的管理顾问林德尔·F·厄威克(Lyndall F. Urwick)上校提出了他观察到的心理现象：一个人的“注意力跨度”——能够同时给予注意的事项的数目——是有限的，并以此为依据讨论管理幅度的大小。他的研究结论是：“没有一个管理者能够直接管理超过 5 个或者至多 6

---

<sup>①</sup> [美]亨利·西斯克著，段文燕等译：《工业管理与组织》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 234 页。

---

个工作紧密相关的下属的工作。”

美国管理学会的研究报告(1952年)介绍了当时在141家“公认的具有良好组织实践”的公司调查结果,该项调查的主题是这些公司中的总经理的管理幅度实践情况。结果发现总经理的管理幅度为1—24人不等。

由于管理幅度的限制,当组织的人员规模达到一定程度时,即当组织的人员规模突破管理幅度的限度时,就需要而且必须划分出不同的管理层次。这样,组织就由有阶层的单位组织构成,即形成了组织的纵向层次结构。当层次较多之后,人们便形象地称其为“金字塔”式的组织结构。

上述分析可知,若在企业人力规模大致一定的情况下,组织层次与管理幅度在数量上是一种反比例关系。在组织管理过程中要正确处理好管理幅度与组织层次之间的关系问题。有的企业用扩大管理幅度和减少组织层次的方法,构成扁平式组织结构(Flat Organization);有的企业则采用缩小管理幅度和增加组织层次的方法,形成垂直式组织结构(Tall Organization)。

相对来说,垂直式组织结构属于集权型组织。它具有高度的权威性和统一性,决策和行动都比较迅速。其缺点和不足是不便于纵向联络沟通,缺乏灵活性和适应性,所需管理人员多,管理费用大。减少管理幅度,建立直式组织结构,在下述条件下显得有效:(1)工作任务要求不明确;(2)下属人员自由处置权太大;(3)工作责任重大,绩效衡量期限长;(4)成果不易测定或测量;(5)部属之间工作依赖性强。在此情况下,缩小管理幅度,以便实行有效控制。

扁平式组织结构属于分权型组织。它层次少,便于上下信息交流,有利于发挥下级人员的才干,灵活而有弹性,所需管理人员少,管理费用开支低。其缺点和不足是不便进行有效监督和控制,加重了交叉联络的负担,容易突出下属的特权和部门的利益。

选择合适的管理幅度是至关重要的,首先,它会对一个部门的工作关系产生影响,较宽的管理幅度意味着管理者异常繁忙,结果组织成员得到较少的指导和控制;与此相反,过窄的管理幅度意味着中基层管理人员权力有限而难以充分发挥工作的能动性。其次,对组织决策活动产生影响。如果组织层次过多,将减缓决策速度,这在环境迅速变化的今天是一个致命的弱点。

组织的纵向管理层次的形成,其意就是组织结构上的横断面的分割,使各个管理职务有所区别,由此形成组织的权力阶层结构。因此,在明确了管理幅度和组织层次之后,下一个任务就是科学地授权。为此,管理者必须识别哪些任务可以授权,其中一个非常有效的方法就是管理者首先对其如何分配时间进行分析,从而进一步确定哪些职能和责任可以授权他人来完成,由哪些下属来完成,然后授予下属完成任务所必需的权力和资源。最后,在明确下属责任的基础上对授权进行监督和控制。

#### 四、协调

---

组织过程的最后一个要素就是协调，既包括横向协调，也包括纵向协调。协调的目标在于使得管理者的工作方向保持一致并确保整个组织过程有助于组织目标的最后达成。

所谓协调就是将独立的个体和单位的活动整合到为实现共同的目标而齐心努力的活动中去。组织中的每个员工都被仅仅分配从事一小部分工作,如果没有协调这些不同的个人努力可能就会产生裂痕,甚至产生分歧和冲突。管理协调活动通过统一组织中不同个人和部门的活动实现群体的效能。协调工作应当遵循以下原则:

### 1.政令统一原则

政令统一是亨利·法约尔总结的管理十四原则之一。该原则要求组织活动具备以下特点:

- (1)在确定管理层次时,要使上下级之间形成一条命令链;
- (2)任何一级只能有一个人负责;
- (3)下级只接受一个上级的命令和指挥,防止出现多头领导的现象。
- (4)下级只能向直接上级请示工作,不能越级请示工作;
- (5)上级不能越级指挥下级;
- (6)职能部门一般只能作为同级直线指挥系统的参谋,无权对下属直线领导者下达命令和指挥。

在实践中,政令统一的原则并不容易贯彻,因为传统的政令统一原则暗含一个假设,即组织的各种活动可以明显的分解,各个成员能各负其责,只有这样,才能避免命令的冲突、误解,减少资源的滥用。

当组织相对简单,工作可分解度高时,政令统一是很有效的原则。即使今天,对于许多组织来讲,它还是一条有意义的原则。并遵循这一原则来设计活动和工作关系。然而,随着信息极大的发展,社会环境的变迁,许多工作需要不同群体和个人之间自主地相互协调、相互支持,过分强调政令统一有可能导致组织灵活性的降低从而影响组织绩效。

### 2.命令链原则

这是法约尔另一条管理原则,又被人称作“梯度原则”(Scalar Chain),是指组织中的权力链从顶端开始,不间断地授给组织的最下端。它为上级和下属之间提供了正式的沟通渠道,也有助于政令统一原则的实现。

### 3. “联系针”

政令统一和命令链原则为管理人员协调下级之间的横向工作关系创造了条件。除此之外,不同管理层次的管理者之间的纵向协调也十分重要。在 60 年代,美国行为科学家伦西斯·利克特(Rensis Likert)提出利用集体决策的方法促使组织实施参与型管理,为此,他提出“联系针(Linking Pin)”的概念,通过“联系针”把整个企业联结成为一个整体,见图 7—7。在这样的组织体系中,每个下级组织的领导是上一级组织的成员,他们会同时兼顾到上下级单位的利益,并容易顺利地将企业整体目标贯彻到基层部门。

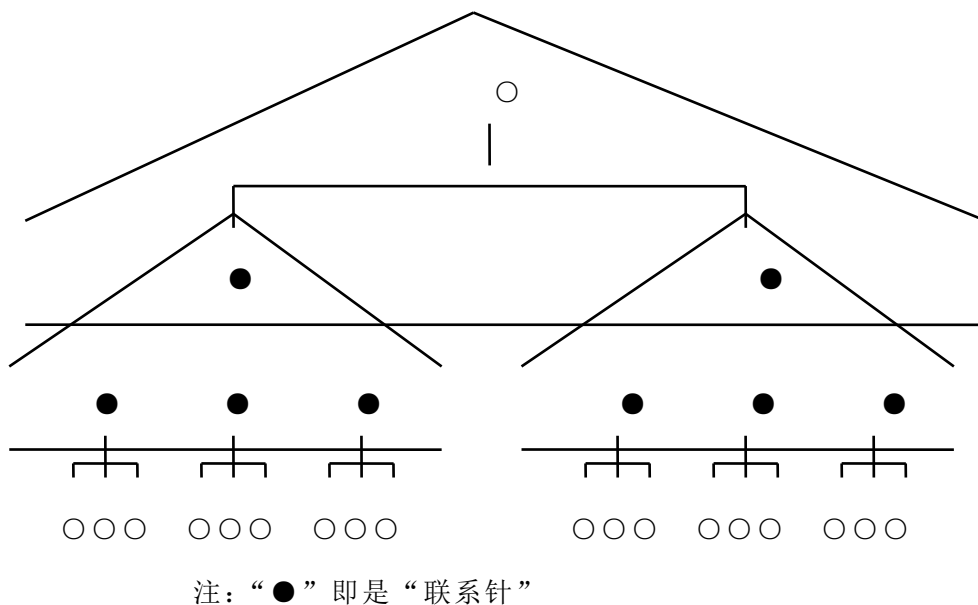


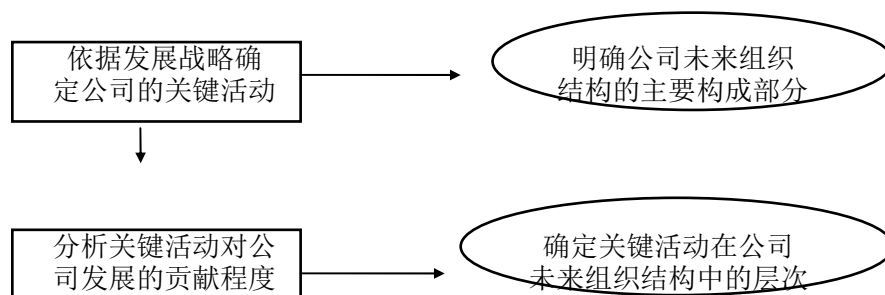
图 7—7 组织中的“联系针”

#### 4.委员会

另一种常见的组织协调方法是建立委员会。通过建立委员会，可以发挥集体决策的特点，提高决策的科学性；可以平衡权力，防止组织中某个人或部门权力过大；集体制订计划和政策来协调各部门间的行动；有助于信息的沟通的交流；等等。

### 第三节 依据战略设计组织

由于组织的多样性和环境的复杂性，因而不存在唯一正确或普遍适用的组织结构，但每个组织都必须围绕它的使命和战略进行设计，把日常的经营管理、创新和高层管理组合在同一结构中。组织结构要服从于战略，这是组织工作的最重要的准则。从这样的高度来分析，组织设计过程便不仅是限于分工、部门化、层次等次的确定和协调四个方面，如图 7—8 所示。



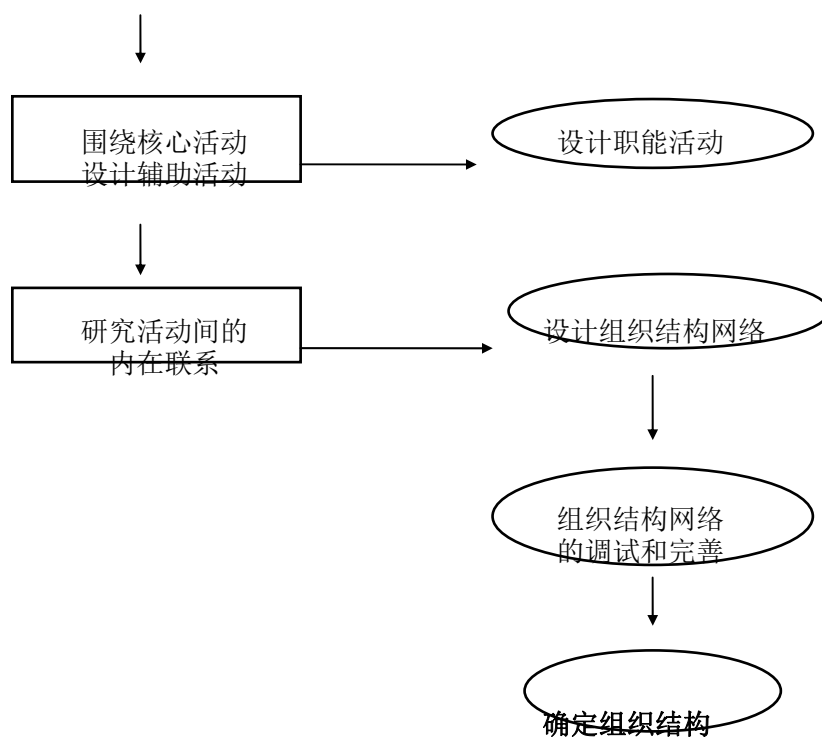


图 7—8 组织设计工作过程

### 一、构建组织的基本单位

任何一个组织都由许多单位组成，组织应设置哪些单位，对不同的单位授予什么样的权力，这些都与组织的战略有关。例如，同样是两所大学，其中一所大学的战略使命是教学，而另一所大学的战略使命是研究与创新，那么这两所大学的组织设计是不应该一样的。

#### 1. 关键活动分析

关键活动是组织中应该承担重大责任的活动。有些企业可能具有同种类的职能，如研发、生产、销售、财务、广告等，但却并不一定具有相同的关键活动。关键活动中，有的是与战略直接相联系的，有的是组织必不可少的，有的是组织中具有特殊价值的活动。

为了实现组织的目标，有些领域的活动必须有出色的表现。这些领域的活动就是第一类关键活动，它们直接影响战略目标的实现。例如，有的企业的宗旨是“为顾客提供最便宜的产品”，那它的生产职能应是企业的重心，只有生产成本不断下降，企业才可能实现其宗旨；有的企业宗旨是“为顾客提供最好的产品”，那它的研发部门应是企业的中心。任何高绩效企业都是把此类关键活动确认为组织的重心，承担重要责任。

管理中有一种“木桶效应”现象。木桶由许多长短不一的木条围起来，其中最短的木条决定了木桶的真实容积。组织中也有许多活动，由于绩效较差限制了组织整体绩效的提高。从定量的角度看，将相同的人、财、物和管理投入到企业的某一领域活动中，比投入到其他领域活动中会产生更大的效果，这个领域

---

就是企业的弱项，这类活动往往是该企业的第二类关键活动。

第三类关键活动是有特别价值的活动，如火药厂的安全活动，化工企业的环保活动等。

新建组织时，第一、三类关键活动一旦确定，可能在较长时间内不会改变，除非外部环境或公司战略发生重大变化。而迅速成长的企业中第二类关键活动分析十分必要。经过一次成长，出现限制增长的活动，这些活动的地位应上升，经过管理和投入，这些活动不再限制企业的成长，地位应下降，而又会出现新的限制增长的活动。

## 2. 贡献分析

组织不可能为每个活动设立一个部门，那么如何对活动进行合并或者划分呢？传统方法是职能方法，即将相关的活动划在同一职能中。

彼得·德鲁克主张按贡献将各活动分为四大类：高层管理活动、提供成果的活动、支持性活动、保健和厂务活动。提供成果的活动中，有的是直接提供成果，如销售产生效益，创新提供新产品，财务筹来资金；另一些则间接提供成果，如制造提供成品，采购提供原料；还有一些提供无形的成果，如信息活动提供信息，广告活动产生良好的形象。支持性活动并不提供成果。有的支持性活动的任务不是帮助组织去把那些它正在做的事做得更好，而是经常提醒组织哪些事应该做但没做，比如工作审核、评价。支持性活动另一类是服务参谋工作，比如咨询和教育。保健和厂务活动则包括保卫医务、清洁、食堂、退休养老基金管理活动。

高层管理活动是不同的，它的任务涉及各方面，是任何组织不可缺的。高层管理活动的内涵往往难以准确界定，但可以肯定，非关键活动之外的活动以及日常作业活动不可能成为高层管理的内容。高层管理活动需要有各种不同能力、素质的人们去分析、思考，权衡各方案，协调各种意见，或对付突发事件。

经过关键活动分析和贡献分析就可确定企业应有哪些活动。企业可保留所有关键活动，而将非关键活动进行外协，这是虚拟组织设计的理论根据，也符合组织精简的原则。如耐克公司只保留研发、销售职能，而生产、市场等职能都由企业协作。有必要的話，企业可保留所有提供成果的活动、支持性活动，将保健和厂务活动进行外协，如保卫可由保安公司担当，退休养老金可由基金公司担当，清洁、医务也如此。

简单而有效是组织普适的原则。企业可把一些不重要的活动合并在其他活动中统一管理，如研发不重要时可合并入生产部，市场调研、广告活动不重要时，可合并在销售中。但是只能将产生同类贡献的活动结合在一个部门内统一管理。

## 二、结构分析

确定了各项关键活动和这些关键活动的贡献就确定了组织的构建单位。但这只是为组织设计提供了建筑材料，还要按一定比例把它们装配起来。这个过程可由决策分析和关系分析来完成。

### 1.决策分析



---

企业各种活动离不开决策，只有分析各种决策的性质，才能确定它是战略意义上的还是战术意义上的？相应的权力应分配在哪个层次？哪些人员必须或可以参与决策？决策分析应重点考虑决策的四个特征：

- (1)涉及时间长短；
- (2)涉及领域多少；
- (3)与组织的宗旨与使命的相关程度；
- (4)是否重复发生。

决策涉及时间越长，涉及领域越广，与宗旨、使命的相关程度越高，就越关键。决策关键，相应的权力就应分布在更高层次上。当然，所有的决策权集中在高层是绝对符合这一条件的，但这样的组织是集权式的，它缺乏灵活性。如果分权，则相应的决策权应尽可能处在接近活动现场的最低层。如一项决策权相当关键，把它放在基层就不合适，可放在中层，如果中层有效，则没有必要放进高层。这条规则不仅确定了决策权应放在何层次，同时也确定了相应的活动应放在何层次。

## 2.关系分析

关系分析实质是系统观念的运用形式。从事过软件开发的人员都明白，某个软件可分成不同的模块进行设计，而模块的接口应尽量简单，最好的模块划分是使模块间数据交换最少。这样的系统效率才会高。

关系分析就是对各活动间的关系进行分析，在此基础上将各种活动归入不同的子系统。规则是使子系统间的关系尽可能地少，而每项关系又能发挥作用。这样，整个系统的协调与管理就简单化了。

上述两大部分工作完成后，组织的基本框架就被构建起来了。在此基础上，应在组织运行过程中不断修正完善甚至变革组织，使之适应组织发展的需要。因此可以说，组织要服从战略，而科学的组织工作又能够支持组织的战略，支撑组织的成长。

## 第四节 组织中的权力和责任

组织的基本结构确立之后，接着就需要对各阶层和各部门的权力和责任范围及其相互关系加以明确而具体的规定。否则，这些不同层次和部门在实现组织的整体目标的过程中就不可能成为一个协调一致的管理工作系统。

### 一、权力与责任的关系

任何一位管理者从事某项管理工作时都应有一定的权力和责任。所谓权力，从领导和指挥角度讲，就是为了实现组织的整体目标或各部门的目标，管理者要求或命令其下属如何行动或停止行动的一种力量 and 影响力，这是组织中的一种约束力量。所谓责任或职责，就是接受职务的管理者去尽职务的义务。责任的

---

基本含义和内容就是尽义务。上级领导者有权命令和要求下级人员去做某项工作或事情，下级人员则依据组织内部的契约关系和制度去尽义务，去处理或完成某项工作任务，并对其结果负责，以便取得某些报酬和其他利益。

管理者的权力和责任是相辅相成的关系。就是说，管理者有管理权力就应有管理责任，有责任就应有权力。世上没有无权力的义务，也没有无义务的权力。在安排和处理组织中的权力义务关系问题时，应坚持权力与责任的对等或相应原则。如果要求某人对某项工作的结果负责，就应当首先给予他能够确保工作得以完成所应有的权力。职权是发布命令的权力，职责是对结果所负的责任，职权与职责二者应予平衡，不能让一方胜过或低于另一方。

## 二、垂直的权力关系

随着企业规模的扩大和从业人员的增多，企业管理组织就形成一个多层次的职权等级系列。正确规定垂直的权力关系，这是形成合理的职权等级系列的前提或基础。规定垂直的权力关系，目的在于建立一个强有力的领导指挥系统，以便进行有效的管理。

在多层次的组织结构中，有关大政方针和重大问题的决策权应集中在组织的最高管理层，只与局部有关的问题的处置权应分散在组织的中下管理层。注重解决好权力集中与权力分散的关系是组织管理的关键问题之一。

权力集中是指决策权集中在组织领导层，下级部门和机构只是执行，一切行动听从上级指挥；权力分散是指组织领导层将其决策权下放给下级部门和机构的负责人，让他们独立地去处理某些情况和解决某些问题。在权力分散方面，有两个难以区分的术语，即分权和授权。著名的组织管理学家亨利·L·西斯克指出：“权力从上级传导给下级的过程称为权力委任过程，组织始终一贯地把权力委任给下级单位的过程称为分权过程<sup>①</sup>。”这表明，分权和授权都属于权力分散活动，分权是授权的一个基本方面，其含义要略窄于授权，但其权力分散的程度要大于一般意义上的授权。

共同的目标是组织赖以生存的基础，目标的一致性要求组织行动的统一性，进而使一定程度上的集权成为必要。同时，组织是一个人的群体，组织内部必须有分工，使得每个成员都承担责任，这就必须进行权力分散，以求责权对等。但是，权力的绝对集中与分散在任何组织管理工作中都是不存在的，因为前者将把完全集中在一个人身上，这意味着没有下级主管人员，也就没有什么组织机构了；后者意味着主管人员把自己的职权都授了出去，那么主管人员的职位便消失了，同样也就没有什么组织机构了。这就是说，某种程度的职权分散是任何组织的共性。如何把握权力集中或分散的程度呢？国外一些管理学者认为主要应根据较低的管理层次的决策来确定。具体地说，在组织中，较低的管理层次的决策数目越多，担任的决

---

<sup>①</sup> [美]H. L. 西斯克著：《工业管理与组织》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 278 页。

---

策重要性越大，这些决策的影响面越广，需要对这些决策进行审核的工作越少，职权的分散程度就应越大。

在组织的垂直权力体系中另外应明确和注意的是直线职权与参谋职权问题。直线职权指的是直线的和等级的职权关系，在上下级直线主管人员之间发生和起作用。具体说，直线职权就是上级主管命令和指挥下一级主管的权力。参谋职权就是参谋人员和参谋部门所拥有的一种权力，它在本质上是一种筹划、咨询和建议性的权力。在组织权力关系中，直线权力是主导的，参谋职权是从属的。因为在组织职务结构中，直线人员是主管人员，参谋人员是从属于主管人员的，他们是主管人员的助手和谋士。另外，纵向职权关系是单轨道的，不是双轨道的。就是说，上级主管有指挥下一级主管的权力，而上级参谋人员却无权命令下级主管人员。上述职权关系理论无疑是对的，但也不能绝对化。例如，有时由于知识和能力等种种原因，上级主管人员将直线组织中的某些专门职能和权力授予参谋人员和部门，由参谋人员来直接领导和组织下级部门去完成某些工作和处理某些事情。这样就发生了部分直线职权的转移问题。转移到参谋人员和部门的直线职权称为职能职权。使用职能职权是必要的，这样可以使工作做得更好或提高工作效率。使用职能职权时应注意：第一，职能职权要与参谋人员或部门的业务工作相一致；第二，使用职能职权应限于具体工作方面，不能危及主管人员正常的管理工作；第三，要加强协调工作，不要因此而形成责任不清和工作上的混乱。

### 三、水平的权力关系

组织中水平的权力关系，是指横向同级部门之间的权力关系。水平权力和责任关系的产生，在于横向部门之间的相互关联性和依存性。正确规定和解决横向权力和责任关系，目的在于协调横向各部门的工作和活动，使各种工作相互配合和衔接，以利于有效实现组织的目标。

建立横向协调机制，解决横向权力和责任关系的措施和方法是多种多样的。

第一是计划协调。就是按照企业总目标和总要求，来设置和制定各部门的目标，使各部目标相互之间保持协调性，即使各部门目标形成一个相互支持的目标体系或链锁。

第二是组织协调。(1)在指挥工作中要充分注意各横向部门之间的工作配合和协调问题。(2)在任职说明书中应明确规定各职务的横向联系责任。(3)当横向部门之间发生矛盾和不协调现象时，允许各部门直接协商解决问题，然后报告上级，这叫横向渠道协调。(4)当各部门之间出现矛盾而又难以自行解决时，由其直接上级主管出面解决问题，这叫垂直渠道协商。(5)在有些组织中设有调查员、联络代表和协调员等职务，当横向部门之间发生职责矛盾或冲突时，由他们出面调停，帮助加以解决，这叫中间人协调。(6)在适当的条件下，建立矩阵制组织结构，有助于解决横向部门之间的工作协调问题。

第三是制度协调。(1)建立标准化业务工作程序，以此来明确各部之间的权力和责任关系。(2)实行经济责任制，确定各部门之间的权力和责任关系，并作为考核和奖罚的标准与内容。(3)实行看板管理制度，通过内部合同制来解决横向部门间的权力和责任关系问题。(4)建立联席会议和专业会议制度，通过会议方式

来解决横向部门间的关系问题。

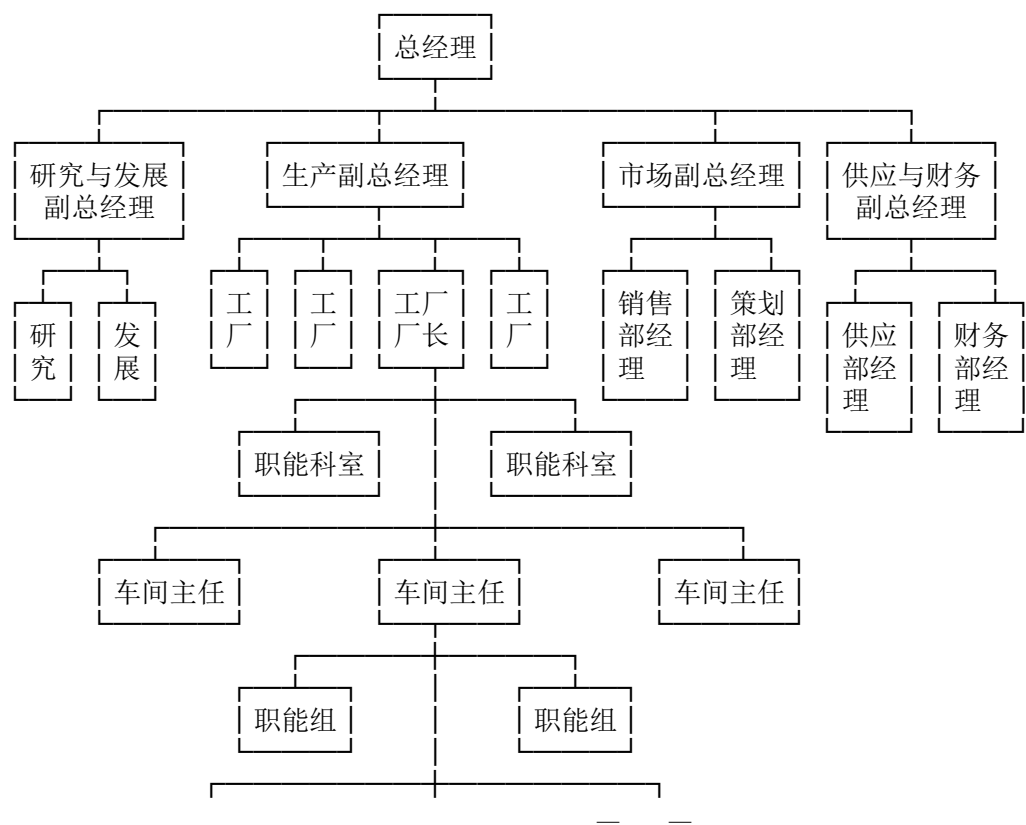
第四是思想协调。首先是加强思想教育，使职工树立起整体观念，发扬相互合作和相互支持的精神；其次是加强各部门之间的正式和非正式的联络和思想沟通，增进了解，以便于进行合作和配合。

### 第五节 典型的组织结构

组织结构是管理中最早并最彻底地予以研究的一个领域。长期以来，随着管理实践的繁荣及管理理论研究的深入，人们创造并规范出许多组织结构形式，典型的有直线制、职能制、直线职能制、事业部制等。其中直线制和职能制是早期人们在企业规模小、生产品种单一、管理简单的情况下采用的组织结构形式，目前企业较少使用。长期以来，企业普遍采用的是直线职能制和事业部制。下面简单介绍几种组织结构形式，以便了解长期以来企业组织管理工作的概貌及其变化。

#### 一、直线职能制组织结构

直线职能制是企业目前采用最多的一种组织形式。这是一种极为古老的组织形式，据介绍，埃及的金字塔工程就是按照职能来组织工作的。但作为一种有意识的、深思熟虑的结构则是亨利·法约尔在本世纪初期设计出来的，并在许多国家中得到应用。这种组织的最大特点是在各级直线指挥机构之下设置了相应的职能机构或人员从事专业管理，见图 7—9。



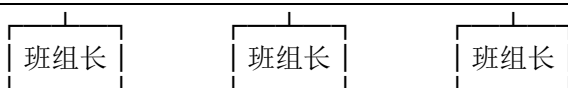


图 7—9 直线职能制组织结构简图

这种组织结构形式最大的优点是具有明确性和高度的稳定性。每个人都有一个“据点”，都了解自己的工作，分工很具体，是一种以工作为中心的组织形式。但是，随着环境的变化和企业规模的扩大，这种组织结构的许多问题也逐渐暴露出来。企业中的每个部门或人员只关心自己“份内”的事情，很难理解企业整体的任务并把它同自己的工作联系起来，容易形成“事不关己，高高挂起”的情况；只有在总经理一级才能将生产、研究与发展、销售、财务等工作协调起来；当企业经营不景气时，各部门特别是同级部门为维护自身利益而容易相互推卸责任，相互指责，进而产生摩擦、误会、派系甚至独立王国。更为严重的是，当企业发展到很大规模时，企业的组织层次会变得很多，内部沟通很困难，加上相互之间缺少有效的协作机制，而使企业变得僵化无法适应环境变化。

## 二、事业部制组织结构

这是以成果为中心的组织形式。最初是由皮埃尔·杜邦(Perre DuPont)于 1920 年改组杜邦公司时提出的，但当时只是一种很粗略的形式。1921—1922 年，小阿尔弗雷德·斯隆(Alfred P. Sloan, Jr.)作为总裁在通用汽车公司推行了更为完善的“联邦分权制”，成为分权制的一种典型。之后，许多企业加以模仿和改进。其中美国通用电气公司于 1950—1952 年间进行改组时提出的组织结构形式，成为全世界流行的标准模式，被叫做事业部制。<sup>①</sup> 据统计，到 1969 年，在美国 500 家大公司中，有 380 家以不同方式采用了“通用”的组织模式，在日本也有大约 1/2 的大公司采用。下面一起来看看通用汽车公司(以下简称 G M)当初的做法。

G M 是美国原马车制造商杜兰特(W.C.Durant)于 1908 年合并了 20 多家产销汽车和汽车零部件的公司后，在新泽西州成立的。由于经营不善，公司于 1910 年落入东部银行家手中。杜兰特被迫离开 G M，经营雪佛兰汽车公司，获得巨利，终于在 1916 年取得了 G M 50% 以上的股权而再度出任 G M 总裁。然而，杜兰特的经营仍毫无起色，1920 年，G M 的市场占有率仅为 17%，而福特汽车公司为 45%。与此同时，美国经济状况急转直下，G M 再度陷入困境，杜邦家族与摩根财团趁机买断了杜兰特的股票，迫使他下台，皮埃尔·杜邦出任总经理，并任命小阿尔弗雷德·斯隆为业务副总经理。

斯隆是一位颇具管理才能的企业家，在杜兰特掌管公司期间，他便认识到 G M 连遭失败的根

<sup>①</sup> 孙耀君：《西方管理思想史》，山西经济出版社 1990 年版，第 634 页。

本原因在于没有把这个因合并而成的大企业真正组织成为一个整体，对公司所属的各单位缺乏集中的管理和政策上的指导，公司各部门的总经理实际上是一些“强有力的酋长”，可以任意决定产品价格、处理存货和收入，可以随心所欲地同银行发生信贷关系。针对这种情况，斯隆写出题为“企业组织研究”的改进方案，但未被杜兰特采纳。皮埃尔·杜邦控制了G M后，赏识并支持斯隆的改革方案。1922年，斯隆接任公司总裁，开始全面贯彻他的组织变革思想。

斯隆改革方案的重点在于寻求公司经营权力集中与分散的最佳结合点。他认为，一个大型企业需要有一个统一方向和一个管理中心，需要有实权的高层管理，同时也需要有积极进取和干练的经营阶层。经营阶层的领导人，应该有选择经营方法的自由，有确切的责任以及相应的权力，有可以发挥其所长的领域，还应使他们的成就得到应有的鼓励。为此，他把公司的任务分成决策和执行两类，决策任务由董事会及所属机构承担，具体负责处理公司与股东间的矛盾，任免公司主要管理人员，审议决定公司的重大方针政策及管理原则，全面而连续地考察公司活动，指导公司的公共关系活动及社会责任的履行情况。执行任务由总公司、事业部及工厂三级管理部门承担，具体负责指挥公司的生产经营活动。其中，总公司由总裁负责，主要考虑公司的整体发展问题；各事业部大多按产品对象设置，事业部的总经理在经营管理方面拥有全权并负全责，有权决定固定资产投资，可自行安排生产计划，决定零部件的供应源，负责销售，并在一定限额内自有支配其销售收入；工厂是事业部领导下的生产单位，只管生产不管销售，一切规章制度、标准和方法均由事业部制订，其所属各车间、科室只负责组织实施和监督。此外，斯隆在各级直线职权下都相应设置了职能机构，协助直线部门拟定管理制度，组织报表，提出改进建议，并根据直线部门的要求相应提供服务。通过几年的改进，G M的“联邦分权制”组织结构基本形成，并基本维持到今。图 7—10 是有关事业部组织结构的一张简图。

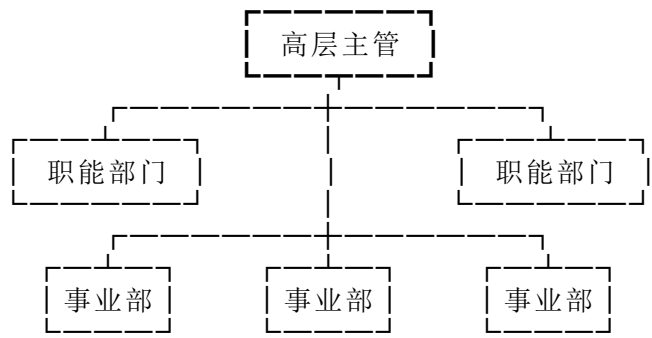


图 7—10 事业部制组织结构

事业部制的优点在于：(1)组织最高管理部门可以摆脱繁杂的日常行政管理事务，成为真正强有力的决策机构；(2)各事业部自成体系，独立经营、核算，可以发挥其灵活性和主动性，并进而增强企业整体的灵活性和适应能力；(3)可促进各事业部之间的竞争，促进企业发展；(4)通过权力

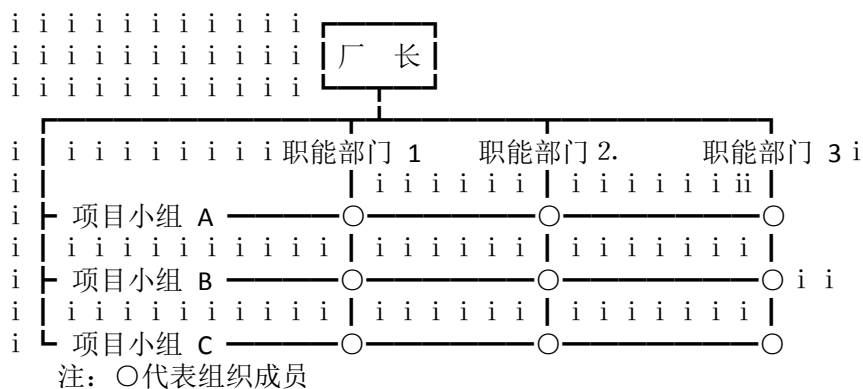
下放，使各事业部接近市场和顾客，按市场需要组织生产经营活动，有助于经济效益的改进和提高；(5)有利于培养和训练管理人才。其不足是组织机构重叠，管理费用大，局部利益和整体利益难以协调。

“通用”的组织模式基本上成为工业化社会企业组织的样板，但在信息社会下面，则需要找到新的样板。彼得·德鲁克曾就现实的需求指出了G M组织模式所存在的六种不足，分别是(1)以制造企业为对象设计，对今天众多的大型非制造业企业不怎么适用；(2)以单一产品（即汽车）生产经营企业为对象设计，对今天以多样化经营为主的企业不怎么适用；(3)以只有一个国外子公司的美国公司为对象设计，对今天众多的多国公司不怎么适用；(4)主要针对体力生产者和职员的工作设计，对今天知识工人是主要雇员的企业不怎么适用；(5)主要针对尚无大量信息处理需要的单一产品、单一国家的公司设计，对今天需处理大量信息的多产品、多技术的多国公司不怎么适用；(6)G M的组织结构重管理轻创业，对今天创新任务十足的企业不怎么适用。<sup>①</sup>

当然，上述指责并非真正是对G M组织模式的批判，而是提醒人们要象斯隆针对G M当时实际情况进行组织变革一样，而针对今天企业的需要积极投身于组织变革。

### 三、矩阵式组织结构

由纵横两套管理系统交错而成的组织结构。它开始是企业内部为完成某项特定任务而组建的，如图 7—11 所示。这种组织形式打破了“一人一个老板”的命令统一原则，使一个员工同时接受两方面的领导：在执行日常工作任务方面，接受原职能部门的垂直领导；在完成特定任务（即这一矩阵式组织的目标）过程中，要接受项目负责人的横向指挥。任务一旦完成，组织成员仍回原部门工作。此时，这一组织形式可能因任务的完成而消失，也可能继续维持下去，但要重新挑选组织成员，并往往执行另一项特定目标。



<sup>①</sup> [美]彼得·德鲁克著，孙耀君等译：《管理：任务、责任、实践》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 647—650 页。

---

图 7—11 矩阵式组织结构

这种组织形式的优点是，具有较大的灵活性、适应性，能够把横向职能部门的联系、纵向项目小组的协调、集权与分权有机地结合起来，有利于发挥专业人员的潜力，有利于各种人才的培养。其不足在于双重领导容易产生矛盾和扯皮现象，对项目负责人的要求较高，大家都有临时工作的感觉而导致人心不稳。

1967 年，美国道—科宁化学工业公司(Dow Corning)建立了多维立体组织结构形式，这种形式由三方面的管理系统组成：(1) 按产品(项目或服务)划分的部门(事业部)，是产品利润中心；(2) 按职能如市场研究、生产、技术等划分的专业参谋机构，是职能利润中心；(3) 按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种组织结构形式下，每一系统都不能单独行动，而必须由三方代表通过共同协调才能采取行动，进而突出了整体利益，减少部门间的矛盾。

#### 四、网络组织结构

在工业社会，为了追求规模经济性，许多企业片面追求规模的扩大和功能的齐全，进而形成了一种“企业办社会”的经营思路，结果产生了许多机构庞杂的大企业。随着工业社会向信息社会转变，消费者需求变得越来越多样化，竞争日趋激烈，技术更新的速度越来越快，在这样的情况下，许多大企业染上了“大企业病”。“大企业病”主要指的是由于大企业机体庞大而衍生的大企业内部的新陈代谢紊乱<sup>①</sup>。往往表现出不同的“病症”，如机构膨胀、臃肿；管理部门和管理人员逐渐增多，手续繁杂、办事拖拉、会议过多、相互扯皮等官僚作风严重；一些陈旧的部门虽然没有太大的存在意义，但仍然极力强调自身的重要性，局部利益不可侵犯；制度过多而且僵化，加上官僚主义的作风，进而极大地影响了职工的工作士气；内部沟通、协调机制不畅，造成工作效率低下；富余人员多，同时又过分强调稳定，组织内部缺乏向危机感挑战的精神，风险意识和创新精神淡化；等等。上述病症在一些非赢利性组织中也存在。

“大企业病”的存在使人们认识到，在社会分工日趋细化的时代，“大而全”、“小而全”的企业已经难以在激烈的市场竞争中占据竞争优势，众多的各具优势的企业联合起来，相互支持，互为补充，不仅可以使每个企业获得开展生产经营活动所需的资源，而且在生产经营活动中强化了自身的竞争优势。网络组织结构这种组织模式相应产生了。这种组织结构只有很小的中心组织，依靠其他组织，以合同方式为基础，从事制造、营销等经营活动的结构。作为一种新形式的组织结构，网

---

<sup>①</sup> 冯德连：“‘大企业病’之症状”，《管理现代化》1996 年第 5 期。



---

络组织结构有助于组织自身规模的精简，使组织具有更大的灵活性和应变能力，进而成为当今社会的一种流行模式。

伴随着信息技术的发展而出现的虚拟公司(Virtual Corporation)就是这样的组织形式。在这种组织形态下运作的企业有完整的功能，如生产、营销、设计、财务等，但在企业内部却没有执行这些功能的部门。企业仅保留最关键的功能，然后将其他功能虚拟化，以各种方式借用外力进行整合，进而创造企业本身的竞争优势。虚拟公司采用的是借用“外部资源整合”的策略，而非以往所说的“内部资源选择”的策略。

**耐克(Nike)公司**是利用虚拟公司抢占市场成功的公司之一。耐克公司是世界上最大的一家旅游鞋供应商和制造商，公司将主要的财力、物力、人力投入到产品的设计和销售上，甚至样鞋也不靠自己生产，其生产活动完全在台湾企业和其他地区的企业中进行。公司的许多经理经常穿梭全球寻找合适的生产合作伙伴。70年代，耐克与菲律宾、马来西亚、英国、爱尔兰的制鞋厂合作，80年代耐克转向台湾、韩国等地谋求合作，90年代耐克对中国大陆、印度尼西亚、泰国等国又信心十足。耐克的成绩是惊人的。从1985年到1992年，耐克的纯利润增长了24倍。耐克成功的关键是恰当地组建虚拟公司，并在虚拟公司中处于领导地位，从而获得了低成本、高利润。

**天津李宁皮具有限公司**是于1992年2月在天津开发区注册的外商独资企业，生产和销售李宁牌手套、箱包、皮衣等皮革制品。公司现有员工69人，设总经理办公室、产品销售部、生产部、供应部、储运部和总务部6个部门。公司在全国29个城市近200个大中型商场中均有产品销售，并连续两年在全国最大的百货商场——北京王府井百货大楼手套销售排行榜中名列第一。公司成立的第一个销售年度(8、9月份的销售旺季到来年的4月份)仅手套系列销售额即达1300万元，94年公司的销售额达2700万元，95年的目标是销售额达到4500万元，利润500万元。

公司在经营上有两大特色。一是与体操王子李宁建立商标使用关系。公司除了招聘广告和在各大商场加强橱窗陈列、柜台摆设外，并未在新闻媒介上做任何促销广告，却能够在当年实现上千万元的销售额。二是生产的委托加工。公司选择并将生产过程转移到定牌加工厂，公司自身集中精力于产品研发、设计和销售管理工作，并在这面积蓄了较丰富的经验，为公司的进一步发展奠定基础。

## 五、企业集团的组织结构

组建企业集团，加大我国企业参与全球经济竞争的實力，是面向21世纪我国企业改革的重大举措。近年来，我国组建的各种类型的企业集团越来越多。顾名思义，企业集团是多个企业的联合体，不同于单一企业。同时，企业集团也不同于建立在合同基础上的网络组织，主要表现在：

---

(1)企业集团有核心企业，这个核心可以有一个或若干个大中型骨干企业、科研单位或其他有投资能力的企业组成。集团的成员企业以资金、技术、商标等产权关系为纽带，形成严密的组织形式和高度集中的管理指挥中心的经济联合体；网络组织是生产要素的简单联合，有的甚至相互间只有短期的合同约束。

(2)企业集团的联合是多层次的，往往有处于核心层、紧密层、半紧密层、协作层的众多企业所组成，处于不同层次上的企业之间往往因产权关系等因素而具有很强的制约甚至控制关系；网络组织往往只有松散的联合层，成员企业之间没有制约，或制约不强。

产权关系是把众多的企业联合在一起形成企业集团的最重要的纽带。按产权关系可以把集团中的企业划分为全资子公司、控股公司和参股公司，然后结合集团经营战略的需要，确定企业在集团中所处的层次。集团中企业部分甚至全部都是独立的法人，因此，如何构建集团公司与下属企业特别是紧密层企业之间的管理模式，便成为理论和实践领域必须格外关注的问题，也是构建企业集团组织结构的主要依据。按照我国有关企业集团试点的规定，集团公司对其紧密层企业实行“六统一”管理：统一规划；统一对国家承包经营；重大基建项目及技术改造对银行统贷统还；统一进出口；统一对国有资产的保值增值及交易负责；统一任免紧密层的主要领导干部。<sup>①</sup>

#### **东风汽车集团公司的责权规定：**

- (1) 决定全资(控股)子公司董事会的组成；
- (2) 通过控制董事会实施经营战略；
- (3) 审批资本实力扩充及境内外重大投资项目；
- (4) 确定子公司的大政方针，包括产品发展方向、战略规划、中期及年度投资和利润计划；
- (5) 按照资本收益全面评价子公司的业绩；
- (6) 制定实施对子公司控制和主要管理制度；
- (7) 协调各子公司之间的关系。

#### **进一步的阅读材料：**

1. 刘巨钦：《企业组织设计原理与实务》，企业管理出版社 1996 年版。
2. 郁义鸿著：《精巧的组织艺术：现代企业组织结构挥略》，上海译文出版社 1994 年版。
3. 胡雄飞著：《企业组织结构研究》，立信会计出版社 1996 年版。

#### **本章思考题：**

1. 简述组织的基本功能和组织工作的基本原则。
2. 组织为什么要设计成为一个纵横交错的系统？

---

<sup>①</sup> 转引自黄津孚：“企业集团的组织与管理”，《中国工业经济》1997 年第 7 期。

- 3.比较不同的部门化形式的优缺点。
- 4.管理幅度原理的重要性何在？影响和制约管理幅度的因素有哪些？
- 5.“组织要服从战略。”这是一项基本的原则。组织工作中如何体现这一原则？
- 6.如何处理和协调组织中的权力和责任？
- 7.了解比较各种组织结构形式的特点和优缺点。
- 8.事业部制组织结构是侧重于分权的组织结构吗？
- 9.网络组织出现的根本原因是什么？

第八章 人员招聘与绩效评价

【本章导读】本章介绍人力资源管理的一些基础性工作，包括人力资源管理的重要性，人力资源管理的基本程序，人员招聘、人员挑选及绩效评价的工作过程及常用方法。

人力资源是组织最宝贵的资源，随着竞争的日趋激烈，人力资源管理越来越受到重视。

第一节 人力资源管理概述

人力资源管理(Human Resource Management)是组织旨在获取、开发、维护有效的人力资源所采取的人力资源需求计划、招聘、挑选、绩效评价、薪酬管理、在职培训等一系列管理活动的总称。其基本职责是当组织需要的时候，及时提供合适的人员。人力资源管理是管理过程中的重要环节，见图 8—1。

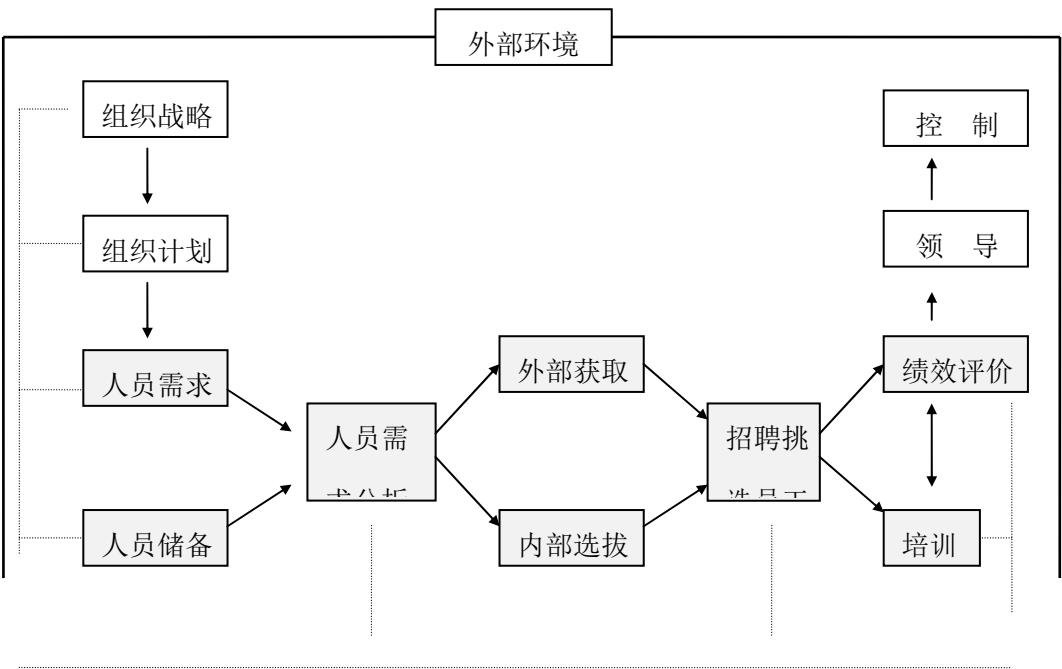


图 8—1 人力资源管理在管理过程中的地位

参考资料：Heinz Weihrich, and Harold koontz, *Management: A Global Perspective*, tenth edition, McGraw-Hill, Inc., 1993. p.358.

近些年来，人力资源管理受到人们的普遍重视，原因主要有：第一，竞争变得越来越激烈，在全球经济体系中，很多企业因人力成本低而具有很强的竞争优势，人力成本高的企业必须设法通过拥有高技能的人力资源来增强经营绩效，在竞争中占据主动。第二，随着社会的发展和人们生活质量的提高，有关劳动保护等方面的法律建设将越来越健全，组织不能走扩大劳动强度、延长工作时间的道路，只能设法挖掘和开发人力资源的潜力。第三，技术的发展使得组织工作所需的技能水平越来越高，组织必须设法改进现有员工的技能水平以适应工作的需要。第四，与其他企业资源相比，人力资源具有特殊性，主要表现在组织对人力资源并不拥有所有权。在人才市场日趋繁荣，人员流动日趋频繁的时代，如何吸引并留住高质量的人才，是任何组织必须予以高度重视的问题。

表面上看，人力资源管理以往的人事工作没有什么区别，因为二者都是对人员实施管理。实际上，不管从工作范围还是工作原则思想，人力资源管理都比人事工作宽泛得多。见表 8—1。

表 8—1 人力资源管理与人事工作的区别

	人事管理	人力资源管理
雇佣合约	主要强调雇佣合约	超越合约的范畴
条例	清楚列明	不需要太多的条例
管理工作指针	程序	经营需要
管理工作重点	控制	开发与培养
主要负责人	人事经理	总经理
工作分类/等级	多	少
工作设计	分工精细	团队作业
训练与发展	设计培训课程	学习型组织
薪酬	依据工作评价，固定职级	与工作绩效挂钩

资料来源：饶美蛟、刘忠明主编：《管理学新论》，商务印书馆(香港)1996 年版，第 289 页。

第二节 人员招聘

招聘工作是组织获得人力资源的基本方式，其核心任务是为组织目标的达成做好人力资源的准备。当把招聘活动上升到战略的高度时，那么，无论是通过内部晋升，还是从外部来源获得，都具有了更广泛的意义。在这种情况下，招聘已经不再是一种简单的部门活动，它包括了更多的内容和思想。

---

## 一、招聘的理念

招聘理念是在招聘活动中表现出来的一种思想倾向，包括内部招聘还是外部招聘、填补空缺还是为工作而招聘等。招聘的理念是指导招聘工作的基本原则。虽然是较为抽象的概念，但仍然可以从一些活动中体现出来。

内部招聘和外部招聘是企业获得人力资源(特别是管理人才)的两条途径。有些企业倾向于内部招聘，而外部招聘则成为另外一些企业的主要途径。采取内部招聘还是外部招聘要根据企业的具体情况，二者各有优缺点。

内部招聘的优点在于：(1)能健全完善内部的竞争机制。企业所有员工都知道通过自己的辛勤努力，一定可以获得晋升，那么，就会产生强烈的竞争意识。(2)能调动企业员工的积极性。内部招聘政策会对员工产生极大的激励作用，他们会积极地丰富自己，去符合工作的要求。(3)申请人熟悉情况，能尽快进入角色。因为申请人来自企业内部，他们对企业的特点、文化都非常熟悉，获得晋升后，能很快地进入工作角色。(4)能节省评价费用。与外部申请人相比，企业对内部申请人的了解显然要多一些。因此，可以免去许多用来评价申请人的活动。(5)保持企业政策的连续执行。企业在稳定的发展时期，特别需要政策的一贯执行。内部的申请人由于对企业活动有着较深刻的了解，便于保持政策的一贯。

内部招聘的缺点在于：(1)很难摆脱原有各种关系的制约。错综复杂的各种关系，尤其是在一些规模较大的企业，往往会制约工作的开展。(2)不能接受外界的经营思想，缺乏创新意识。员工会排挤来自外部的人员以及思想，整个组织由于得不到新鲜的思想，因而缺乏创新意识。(3)容易出现论资排辈的现象。如果员工认为只要自己的年资积累到一定程度自然就会得到晋升，那么，企业内就会出现论资排辈的情况。员工的思想消极，生产效率低下。(4)痼疾效应。随着企业规模的扩大，客观上要求有更高水平的人员来经营企业，如果现有的人力资源状况无法达到要求的水平，此时如果企业还执行内部招聘政策，人员能力同工作要求的差距越来越大，企业就无法正常行走。

外部招聘的优点在于：(1)能够接受外部新的思想，调整企业的知识结构，增强创新。外部招聘所获得的人员往往会带来新的知识，新的处理工作的方法。在一定程度上会对现在的、想当然的方法提出一些改进意见，为整个组织注入活力。(2)节省培训费用。由于外部招聘倾向于有相关经验的申请人，这些申请人只需要一个简单的上岗培训，就能很快适应工作。而内部招聘则需要对候选人进行长期的培训，有时成本是极高的。(3)外部招聘政策能够给内部造成竞争压力。目前的竞争上岗就是为了给内部人员造成就业压力。当员工意识到来自外部的压力很强烈时，就会努力表现，这也是外部招聘的波及效果。

外部招聘的缺点在于：(1)招聘的费用偏高。尤其是对那些职位较高的人员，招聘往往要通过职业介绍所或猎投公司，这时的费用是很高的。(2)外聘人员缺乏对企业的忠诚。由于外聘人员认为自己同企业仅仅是雇佣关系而已，因此，这类人的流动性也相对较高。(3)进入角色的时间较长。对一种文化的适应需要很

长一段时间，因此，外聘人员往往很难同整个组织融为一体，真正进入角色的时间也就延长了。

填补空缺还是为工作招聘是两种截然不同的思想。只有当企业内出现诸如员工的意外死亡、突然离开或退休时，企业内出现职位空缺，企业才开始考虑招聘。这种思想显然单纯是为了填补工作空缺。而为工作招聘，则是企业不断考察工作与现有工作者之间是否匹配，如果现有工作者的能力水平已不能满足工作的要求，虽然他还没有到退休的年龄，但企业从人与工作的角度，招聘更适合的人选。如果说填补空缺的思想导致的是零散的、断续的活动，那么为工作招聘则是一个连续的过程。人力资源部门不断对工作分析，对人与工作的适应性考察，并随时提出招聘建议。

此外，在招聘中，很多企业为了能够吸引申请人，在招聘材料中倾向于夸大其辞，例如夸大企业实际状况，许下无法实现的诺言等。也确有许多申请人为其所吸引，待进入企业后，发现想象与现实差距太大，无法安心工作。这实际上涉及到另一种招聘理念，即招聘中的伦理。招聘的目的是为企业招聘到高质量的人才，因此必须注意招聘的道德和规范，坦诚地对待每一位申请人，以此来换取申请人对企业的信任以及新招聘到的员工与企业的长期合作。目前，有些企业已经开始改变了过去的观念，向申请人现实地展示工作。

## 二、招聘的过程和方法

### (一) 招聘与应聘双方对招聘过程的理解

在就业困难或人才市场处于供过于求的状态下，在招聘过程中，往往会形成作为招聘方占据主动应聘方处于被动的局面。然而这样的局面却不利于组织真正招募到理想的人员，因为应聘者会因为迫于压力而隐藏信息。招聘绝不是购买商品，其目的是获得有助于实现组织目标的战略性资源。因此，有效的招聘必然要求同时满足招聘方和应聘方两方面的需求，是一种“双赢(Double Win)”的境界。

作为招聘方的组织和作为应聘方的申请人对招聘过程的认识不尽相同，如图 8—2 所示。

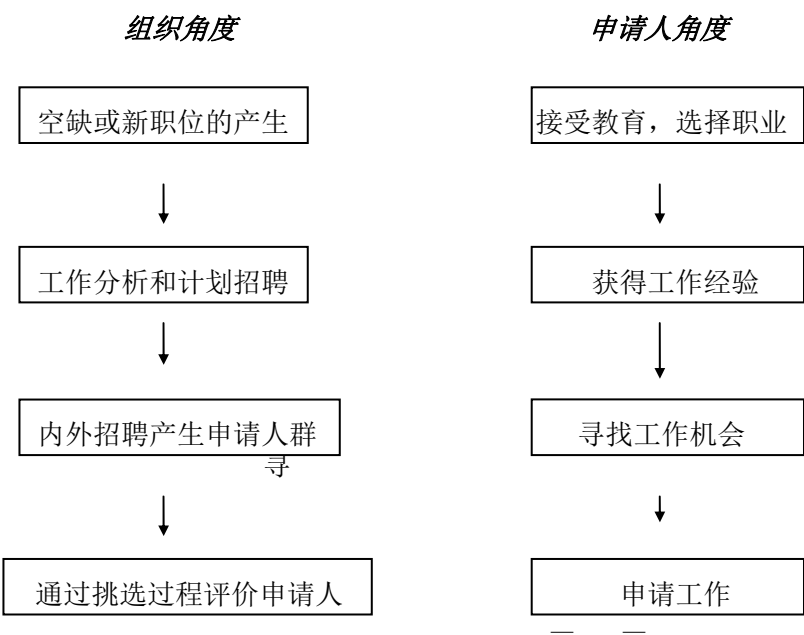




图 8—2 组织和申请人两方面对招聘过程的想法

从组织角度看，招聘工作包括下面的一些活动：

1. 组织内空缺或新职位的产生。组织由于人员流动，包括组织内部的流动、向外部流动以及人员的退休等情况，会在组织内产生空缺。而企业组织结构的变化，又会产生新的职位。空缺或新职位成了组织招聘的原因。

2. 工作分析和计划招聘。组织必须对要招聘的人员有一个要求，这个要求主要是工作的要求，包括对申请人的知识、能力、技能的要求。否则，招聘目标的不明晰会产生大量的申请人而增加工作负担，也得不到所需要的人员。这就要求企业在招聘前，一定要做好工作分析，对要招聘的人员有明确的认识。在工作分析的基础上，企业还要计划整个招聘工作，使招聘有条不紊地进行。

3. 内外招聘产生申请人。招聘的来源有两个：一个是通过企业内部晋升或调动，另一个是企业外部。有些企业往往是只知道一个来源，结果造成申请人总是不完善。

4. 通过挑选过程评价申请人。内外招聘产生的申请人往往会超过企业的实际需要量，为了更好地掌握申请人的情况，企业还要通过各种方式对申请人作出评价。

5. 打动申请人。对于满意的申请人，企业自然要千方百计获得。在招聘过程中，企业会通过可视、可读的材料来吸引申请人，使他们对企业产生兴趣，觉得在企业工作非常有挑战性，机会很多等。

6. 报价。企业对自己满意的员工进行综合衡量后，提出一个综合的报价，往往包括工资等级、福利待遇等，这也是企业认为的申请人的价值体现。

这是从组织的角度来看整个的招聘过程，如果换一下，从申请人角度来看，又是另一种情形：

1. 接受教育，选择职业。申请人在工作前的第一步准备是接受教育，而且，教育程度在很大程度上决定了未来职业的选择范围。受教育程度是知识水平的主要决定因素。在过去一段时间，人们大谈能力主义，认为光有知识没有能力是不行的。实际在招聘中，申请人不可能充分展示自己的能力和技能，因为让别人全面了解自身的能力需要时间，而招聘中的毕业证书则是具体可衡量的。

2. 获取经验。如果申请人在应聘前，具备了相关的工作经验，那么应聘时就占据了很大的主动。许多

---

企业也希望招聘有实际工作经验的申请人。另外，有一定工作经验的申请人能够很快地适应新的工作环境。

3. 寻找工作机会。很多申请人对于工作机会的寻找是持续的，即他们总希望有更好的就业和工作可能。

4. 申请工作。往往是试探性的行为，例如按照企业的招聘广告向企业提供个人简历。申请人，尤其是大学即将毕业的学生，他们倾向于把个人简历象撒种子一样寄给各个可能的企业，提出工作申请。

5. 在被挑选过程中设法打动企业。申请人为了获得自己希望的工作，在企业对申请人的挑选过程中，总是试图展示自己的优点和长处，希望得到企业的认可。

6. 评价工作和公司。这种评价往往发生在申请人已经得到公司的认可后，在挑选过程中，通过与招聘人员的接触，对公司也有了更进一步的了解，申请人将同时申请的几家公司做一比较，或是将其与现有的工作比较。

7. 接受或拒绝报价。当企业表示了对申请人的兴趣后，主动权就转到了申请人这边。通过对各种因素的衡量，作出最后的判断。

## (二) 招聘的方法

了解了招聘过程之后，要考虑用什么方法进行招聘。招聘分内部招聘和外部招聘，在招聘方法的选择上，应根据这两种不同来源设计专门的方法。

目前内部招聘主要采用的方法是工作竞标法。这种方法是把要招聘的岗位以及能力要求登在布告栏或内部的刊物上，员工在得到招聘信息后，通过对自己能力的衡量，提出应聘要求。例如，在摩托罗拉公司内部报纸《家庭报》上，经常可以看到公司内部招聘启示。这是一种非常公开、公正的方法。员工比照招聘标准，发现自己的不足，从而不断丰富自己，为未来的机会做准备。如果公司内部形成这样一种氛围，那么，内部招聘活动所预期的激励作用就达到了。

外部招聘的方法，根据外部来源的不同，主要有以下几种：

1. 报纸广告。据调查，国外的报纸招聘广告已占所登广告数量的 1/4。在我国的新闻媒介中，人才招聘广告也开始占有越来越多的份额，而且这种招聘形式也是效果最好的一类。在利用报纸广告进行招聘时，需要注意报纸的读者群、报纸的覆盖面、报纸广告的投入产出率等因素。

2. 职业介绍所。80 年代初期，我国恢复建立了职业介绍制度，目前我国职业介绍机构和队伍已经初具规模。到 1996 年，我国已拥有各种职业介绍机构 3 万多家，其中，劳动部门在城镇已建有职业介绍机构 4 000 多所，社会团体、企事业单位以及私人开办的各类职业介绍机构分别达到 530 所、2 200 所和 2 000 所。农村地区的乡镇劳动服务站（所）约 2.7 万个，职业介绍机构正在向多层次、多形式、广覆盖方向发展。1983 年到 1996 年，仅劳动部门职业介绍就业 7 000 万人次，其中失业人员再就业达 3 000 万人次。

3. 校园招聘。越来越多的国外大公司倾向于从国内的大专院校直接招聘所需的人员。这样做的一个原因是，他们认为，这些大学生已经具备了充分的理论知识，他们有朝气，敢于面对挑战，同那些有工作经验的人相比，他们在工作时，反而不会受到过去经验的束缚，能够大胆创新。



---

4. 熟人推荐。对于特别重要的工作岗位，或对一个地区的情况不太熟悉时，往往希望能够通过熟人或已有的员工来推荐。

### 第三节 人员的挑选

企业通过内外招聘活动，获得了大量的申请人。自然，不是所有申请人都可以得到数量有限的工作岗位。因此，接下来的工作就要对这些申请人进行分析、评价，筛选出效用最高的申请人，这一过程就是挑选。挑选是招聘有效性的重要保证，也是组织对员工进行预先控制的重要手段。在这个过程中，招聘方总是想更多的了解申请人的信息，以便做出恰当的决策。完整的挑选过程包括衡量、制定雇佣决策和雇佣效果评价三方面内容。下面主要介绍主要的挑选方法。

人员挑选的方法多种多样，具体采取什么样的方法来挑选申请人，还要根据企业的实际情况而定。大致的方法有申请表格、面试、笔试、兴趣测试、身体检查、推荐和背景调查等。其中，面试方法更为常用。由于这种方法能够更多地了解申请人的情况，基本上所有组织在挑选申请人的过程中，都使用了面试方法。

#### 一、面试的基本形式

面试有三种形式：结构化面试、半结构化面试和非结构化面试。结构化面试是指面试时有一套标准的程序，面试者顺序提出相同的问题，而且问题多是封闭式的，让每一位申请人回答。这种方法的优点是重点突出，方法固定，简单易行，便于比较选择。缺点是过于刻板，不能给申请人更多阐述自己观点的时间，因而，不易了解到较深层的情况。一般在初次选拔或筛选时运用。

非结构化面试是面试时不拘泥于固定的问题和顺序，可以根据需要和申请人自由交谈。这种方式的特点是比较灵活，便于了解到特殊的信息。但它对主持招聘的人的要求较高，有时会顾此失彼，所花的时间较长。如果有些申请人特别愿意表现自己，而且也懂得的应聘的技巧，面试气氛往往会被他们左右。

半结构化面试则介于两者之间，对某些问题作标准化提问，另一些问题可以自由回答。这种方式比较实用，也是当前常用的方法。一般包括四个部分：

- (1)比较宽泛的问题：为了创造宽松的环境，开始时，先问一些一般性的问题；
- (2)比较具体的问题：在申请人渐渐进入状态后，可以提一些比较具体的问题；
- (3)探查：更详细的问题，如工作经验等；
- (4)非常具体的问题：如果通过上述的阶段后，认为该申请人是较为理想的人选，在最后，就要问一些

---

诸如期望的工资、职位等问题。

## 二、面试前的准备

为了提高面试的效果，面试前的准备是重要的。面试前做哪些准备呢？

(1)准备一个安静的面试场所，以确保面试过程不被干扰。除此以外，还要准备一个供应试候选人休息待候的场所，但要离面试场所稍远一些。

(2)制定面试问话提纲。面试问话提纲对面试的质量影响很大，因此针对每一个候选人，都要制定一个具有针对性的问话提纲，问话提纲的内容主要围绕着要证实的疑点和问题，所以要认真研究工作说明书的任职资格和应聘人员所提供的各种材料，找出问题和疑点，记录下来，供面试使用。

(3)制定面试评价表。面试评价表是记录主考官对候选人的评价，在录用决策时作为参考。

## 三、面试应注意的两个基本问题

在面试过程中，有两个特别需要控制的环节：一是面试进程的控制。面试时间一般只有十几分钟，最多也不超过几十分钟。因此，有效地利用面试的时间，使候选人能够提供进行判断的足够信息，是面试人的任务。二是面试人的主观性控制。面试结果的可靠性程度，在很大程度上取决于面试人的主观判断。因此，面试人必须注意自己主观因素对判断客观性的影响。首先，面试人必须摆脱“定型”的影响。每个面试人的内心都有“理想”人选的定型。在面试过程中，面试人实际是在用这个“理想人选”作为评价的标准。由此可见，面试人必须学会用第三者的眼光客观地评价候选人。其次，面试人也要摆脱“定势”的影响。面试人的判断除了受“定型”的影响外，还受信息特点的影响，也就是说，面试人受消极信息的影响要比受积极信息的影响要大，而且这种影响总是伴随一定情景的。一个面试人，面对的信息价值是同样的，不管是积极的信息还是消极的信息，如果与工作的要求无关，同样不加以考虑。

## 四、面试技巧

面试中的技巧很多，需要人事工作者有丰富的实践经验。对于一个人事工作者，掌握面试技巧是一项基本的技能。下面介绍一些基本的技能。

(1)如何证实工作经验？证实工作经验可用案例性提问来完成，重点在于将要承担的工作内容。例如一个有从事办公室工作经验的候选人应聘办公室主任的职务，可以问：“你认为一个办公室主任的基本职责是什么？你以往工作中最头疼的协调问题是什么？你是怎样处理的？处理后的效果如何？”等。如果是一个推销员，可以问他有关推销方面的问题。

(2)如何弄请求职动机？了解求职动机是件比较困难的事。提问的侧重点应集中在离职的原因、求职的目的、对所应聘职务的期望、对个人的发展有何打算等。由于应聘者往往把自己的真正求职动机隐藏起来，

---

所以要对候选人的回答进行分析。因物质利益的驱使来应聘的候选人并不知道组织所能提供的待遇时，求职动机可能是因为企业的声望或职业的声望；如果企业的声望和职业的声望并不很高，那么这中因利益驱使的求职动机就可以基本排除。在弄求职动机时，我们最关心的是他真正的离职原因，例如是否由于工作的失误、人际关系紧张、与领导者有矛盾等。特别应当警惕那些抱怨自己老板的人，因为你可能是他下一个抱怨的对象。此外，还要考虑他以往的工作变换情况：例如一个人许多年一直是稳定的，现在却要流动。按一般的情况来说，没有特殊的原因，脱离自己工作过很长时间的单位是要下很大决心的。如果一个人频繁地掉换工作单位，就要弄清他在寻找什么。

(2)如何判断自信心？面试中对自信心的判断主要靠身体语言(Body Language)，而不是靠回答问题的内容。一般来说，判断自信心的依据主要有：

**目光：**候选人的目光不敢正视主考官的眼睛或一触即躲开，或盯着某一固定的地方，都是内心胆怯的表现，属于不自信。

**手势：**如果有关候选人在面试过程中，一直无意识地抓住什么东西(比如说衣角)，或者扭在一起，这可能就是因恐惧所造成的，属于不自信。

**姿势：**如果候选人的姿势不自然，比如双肩耸起，身体前倾等，属于保护自己的习惯动作，是不自信的表现。

**语言表达：**不自信的人在语言表达方面的显著征兆是声音低弱，语调犹豫、平淡、情绪化，时刻关心主考官的感觉等。

**语言内容：**不自信的人会盲目赞同主考官的观点，不坚持自己的主见，当主考官进行有意识的引导时，他会跟着走等。

(3)如何判断应变能力？判断候选人的应变能力，主要是看他在压力情景下的反应。压力情景可以是多种多样的，可以针对候选人本身，也可以是针对其他人或事。例如我们说：“根据你的条件你与其他人比并没有什么优势，我们怎么知道你比别人强呢？”这显然是针对候选人本身的压力情景。又如，你有个朋友病了，你带着礼物去看他，正好在楼里碰见了你的领导，他以为你是来看他的，因此他接下礼物并连连道谢，这时你如何向你的领导说明你是来看朋友的，而又不伤领导的面子？对候选人的回答判断，主要看他的处理方式是否有道理，能否达到预期效果等。

(4)如何识别判断能力？考察候选人的分析判断能力，主要通过案例进行。例如让候选人分析野心和抱负的区别，自信和自负的区别，也可以让候选人针对当前社会的时髦话题进行分析。例如，“你认为汽车进入家庭的利弊是什么？”“国粹(如京剧)衰落的原因是什么”等。

## 第四节 绩效评价与在职培训

---

绩效评价是对员工的工作绩效进行评价，是人力资源管理中很重要的一环，它与员工挑选、培训等相辅相成。同过去的人事管理有所不同，人力资源管理中的绩效评价更侧重于通过绩效评价不断提升员工素质，并给员工带来发展的机会。

## 一、绩效评价的一般过程

绩效评价是对员工一段时间的绩效作出评价的过程。现代人力资源管理与传统劳动人事管理在评价上的本质区别是：人力资源管理中评价的奖惩功能比较弱，评价的基本功能是提取有关人与工作相互适应关系的信息，以便管理者根据信息进行准确的决策和合理的调整。

绩效评价是一项非常细致的工作，必须严格地按一定的程序进行。绩效评价的基本程序主要包括：

1. 确定工作构成。一项工作往往由许多活动所构成，但评价不可能针对每一个工作活动内容进行，因为这样做，一是没有必要；二是不易操作。这里所说的工作构成，一般是指工作结果对组织有重大影响的活动或虽然不很重要但却是大量重复的活动。

2. 确定绩效评价标准。绩效应以完成工作所达到的可接受程度为标准，不易定得过高。由于绩效标准是评价判断的基础，因此必须客观化、定量化。具体做法是将评价内容逐项进行分解，形成评价的判断基准。

3. 评价实施。如何消除评价中的非客观因素是评价的关键环节，具体做法是将工作的实际情况与评价标准逐一对照，判断绩效的等级。

4. 评价面谈。面谈是评价中的一项重要技术，但常常被忽略。通过面谈，双方形成对绩效评价的一致看法，并就下一阶段的工作达成协议。经过这样的面谈，下属会满怀积极的态度，而不是不满的情绪。

5. 制定绩效改进计划。绩效改进计划是评价工作最终的落脚点。一个切实可行的绩效改进计划应包括以下要点：①切合实际；②计划要有明确的时间性；③计划要具体；④计划要获得认同。

6. 绩效改进指导。现代评价技术中，应把在工作中培养下属视为改进工作绩效的重点来抓。因此，主管人员要经常带头与下属讨论工作，以有效地完成工作作为讨论的核心，并时常对下属的工作和绩效改进予以具体的忠告和指导。对绩效改进计划的指导，要一直持续到下次评价为止。

## 二、绩效评价的作用

绩效评价会影响员工的工作意愿和态度，因此应注意评价的公平性和正确性。如果绩效评价失去公平性和正确性，其他人力资源工作也很难发挥功效。所以，客观、公正的绩效评价制度对于一个企业来说是至关重要的。绩效评价的作用主要有以下几个方面：

1. 改进工作绩效。绩效评价可使员工明了自己工作的优点和缺点。有关工作优点能提升员工工作的满

足感和胜任感，使员工乐于从事该项工作，帮助员工愉快地胜任其工作，并发挥其成就感。至于绩效评价所发现的缺点，能使员工了解自己的工作缺陷，充分认识自己的不足，从而加以改善。当然，这必须依赖评价者和被评价者的充分沟通，最好能于评价后，立即进行面谈。

2. 员工的升迁调遣。绩效评价可以提供管理层最客观而正确的信息，作为员工升迁调遣的依据，并达到人尽其才的目的。不过，绩效评价若作为升迁调遣的依据时，也应该对未来要调升的职位作工作分析，以求两者能相互配合。同时，绩效评价还可用作选任或留用员工的参考，更可用来淘汰不称职的员工。

3. 作为薪资调整的标准。绩效评价可用来作为签订或调整薪资的标准。对于具有优良绩效、中等绩效或缺乏绩效的员工，可以分别决定其调薪的幅度。通常，绩效常与年资、经验、教育背景等资料，同为核定薪资的重要参考。

4. 作为培训的参考。绩效评价可用于员工培训需求的分析上。一方面通过评价了解员工在技术和知识方面的缺陷，作为培训的参考；另一方面则可以协助员工了解自己的缺点，而乐意接受在岗培训或离岗培训。

对 600 个组织进行的关于绩效评价用途的调查结果<sup>①</sup>

目 的	比 例 (%)
报 酬	85. 6
绩效反馈	65. 1
培 训	64. 3
提 升	45. 3
人事规划	43. 1
留住或解聘	30. 3
人事研究	17. 2

三、绩效评价的方法

绩效可由多种方式衡量。一般说来，绩效评价制度可以分为两类：一类是传统的非参与性的绩效评价制度；另一类则是参与性的绩效评价制度。非参与性的绩效评价方法可概括为客观的和主观的。客观的方法主要侧重于一个人的付出，而主观的标准则用于评价一个人的特征、行为及最终成果。参与性的绩效评价方法主要是目标管理，由于其能更好地开发企业的人力资源，许多西方企业采用这种方法不但评价员工，而且达到激励、开发员工潜能的目的。

<sup>①</sup> 资料来源：[美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟等译：《管理学》，中国人民大学出版社 1997 年版，第 296 页。

---

## (一) 客观评价

客观标准是建立在数量基础上的对绩效的评价。如一个员工能制造或销售的产品数量，次品数量，一个员工缺勤或迟到的时间和次数，或者一些可以直接反映一个员工工作的速度及效率。主要有五种客观评价标准：产量，销售额，个人情况，绩效考评和经营单位评价。

## (二) 主观评价

由于主观评价依靠个人判断，它容易造成前面讨论过的评价错误。大部分绩效评价制度强调对绩效的主观评价。只要是能够观察到员工表现的人，包括上级、下属、客户以及员工自身，都可以作主观评价。绝大部分公司都是由直接上级来进行绩效评价的。

与客观评价不同，主观评价即使在员工没有生产出可测的实体产品的情况下也能使用。主观评价可以象评价员工工作成果那样来测评员工的行为和个人品质。主观评价的主要问题在于评价者必须观察和评价与工作相关的行为。而评价者不一定有机会观察相关行为，即使有这样的机会，也可能带有偏见的因素。可以使用几种不同的主观评价方法。通常说来，主观评价可分为比较评价法和绝对标准评价法。

1.比较评价法。在绩效评价中，有三种比较评价法：等级评估，横向比较和强制分布。

(1)等级评估。等级评估是直接对每个员工进行比较。与其他评估方法相比，等级评估简便易懂，所花的时间和成本少，很容易掌握。最简单的等级评估即纵向评估，也就是评价者在评估员工绩效时，先决定最优者，然后是良好者，最后决定谁是最差的。

(2)横向比较。横向比较的一种方法是由评价者从所有员工中挑选部分成员组成一个对比组，然后把每一位员工都一一与对比组中的每一个员工进行对比，评出其中的“优”和“劣”，所有的对比都完成后，核算每位员工得到的“优”的次数，据此排出顺序。

(3)强制分布。采用强制分布时，评价者将员工绩效按百分比归类。举例说明，在某评价单元中，5%令人不满意员工；15%普通员工；50%令人满意员工；25%优秀员工。而这种判断通常建立在对员工绩效的整体评价基础之上。有的企业推行所谓 1%淘汰制，比如在 100 人中，即使大家都有明显的改进，那么最后这位也属于 1%之列，也要遭淘汰，以此鼓励大家奋进。

采用比较评价法，简便快捷，有助于调动员工的积极性和发挥员工长处，同时也可避免某些错误在员工中蔓延。然而，采用这种方式也有许多缺点。它注重对员工绩效的整体评价而忽略了许多细节，它不能判断出高等级员工与下一级员工间水平具体差异，对同等级员工也不能做出比较。更为重要的是，这种评价方法对员工的发展并无益处。一位员工通过这种方式可得知他如何与其他员工比照，但是这种反馈并没有显示该如何提高技能。比较性的方式可以助长竞争，但同时也会在员工中产生怨恨，毕竟仅有一个人能接受最高的职位。

与强制分布有关的一个主要问题是员工们与比较性的方式中所预先设定的分配方式并不能保持一致。在高级员工中，绝大多数的确非常优异。员工们经常对强制分布方案不满，因为大多数员工都认为他们的

---

水平高于平均水平。一个强制分布系统总是使几个人受到很高的评价，而这种评价，多数人认为他们也应当获得。管理人员通常也不喜欢这种强制分布方式，因为他们限制了评价者的决定。当然，在大多数情况下，这种评价者的决定都因过于仁慈而使用不当，从而导致了组织优先使用强制分布方式。

尽管有上述缺点，但是比较性的方式仍是整个员工行为评价系统中的一个有益的部分。当对员工实行差别性奖励时，通过此种方式可对员工加以区分。绝大多数情况下，最好能将该方式与其他方法结合使用。

**2.绝对标准法。**该方法建立在某一工作的绝对行为标准之上，而不是将员工做相互比较。对每一个员工评价都依照该标准。绝对标准法有利于不同部门之间的员工比较。员工行为将通过许多具体的标准来评定，因此员工能获得比较方式所无法提供的反馈信息。绝对标准有许多种，下面介绍几种常用方法。

**(1)图表评价尺度法。**这是使用最广的评价技术。在该评价法中，评价者将一个员工描述为一条行为线上的一些点，诸如不满意、中等、优秀。这些点将被给予相应的分数(例如 5 分为最优，0 分为不满意)。通过计算所有行为线上的分数将会得到一个总分。如果一些行为比其它行为更重要，则可在加总前进行加权计算。

图表评价尺度法有一些优点。编制和使用都比较容易。员工的分数能相互比较，而且评价者也乐于接受。如果编制的正确而且清晰，则它就会和其它更为复杂的技术一样可信、有效。另一方面，它也能有效的防止过于仁慈、严肃、带有倾向性的评价以及过分夸奖等评价性错误。该方法经常受到批评，是由于对员工进行评价的标准不正确或含糊不清。

**(2) 加权清单法：**在另一种评价方法中，给评价者一份列举与工作有关的特点和行为的清单，要求他核查那些对某个特定员工来说是很典型的项目。如果这样的清单设计成了，工作专家就能指出每个行为是好还是差。这些善意的评价被用于总结评定某个员工的全面表现。然而评价者却不知道每个项目的评价分数。

这种技术的一种变形是强制选择系统，它是特定发展的一种程序，用来减少怜悯造成的错误。评价者用一份标准估量清单很容易就找出最有作用的项目。那些宽大的评价者就会核查使员工看上去表现好的，而不管是否代表员工行为的项目。在强制选择系统中，项目是成对设置的。在每一对项目，评价者必须选择更能代表员工特征的项目，每对项目设置在评价者看来都是好的方面或都是坏的方面，但只有一个项目与实际的工作表现确实相关。

因为评价者不知道哪一个要核查的项目使员工看上去是能得分的，所以强制选择系统能帮助减少故意的怜悯。问题是项目很难设置，评价者也不喜欢这种方法。由于阻碍了他们自由随意地描述员工，评价者们也许会感到做出相应的评价是落进了“圈套”。最后，强制选择的结果只是对员工的整体反馈(是“优秀”，或是“平均”，或是“低于平均”)。评价者不知道这样一个关键，即：他不能告诉员工什么是整体评价项目或他们怎样改变行为来提高表现。

**(3)关键事件法：**如果绩效评价是建立在关键事件的基础上，那么，评价者为每个员工都保存一份记录，

记有效或无效的行为和绩效事件。每个员工一发生事件，就要为其记录。在评价期末，这些记录就用来评价员工的绩效。此项技术对评价者来说是很费时的，而且它可能较难把事件的数量和结构转化成最终的叙述性评价。然而，由于大多数评价者记不住员工在评价期的一系列行为，因此，关键事件技术对这章中的任何一个更具结构的主观方法来说有很大的支持作用。这种记录还能帮助管理者对下属解释评价时提供具体的实例。

四、在职培训

获取和维护能长期保持高绩效水平的杰出员工，是人力资源管理的重要任务。在知识快速更新的信息社会，组织必须向全体员工提供不断学习以便更新技能的条件。以前，人们强调在工作过程中学习，采用的方法如工作轮换、工作扩大化、工作丰富化等，这些方法侧重员工在工作中自我摸索，具有很多的局限性，结果只是少部分员工受益。进入 90 年代，为了迎接竞争的挑战，全员在职培训(On-the-Job Training)在企业界盛行起来。

近些年来，优秀的企业主动承担起培训员工的责任，拨出巨额资金用于员工在职培训，进而收到了明显的效果。据介绍，摩托罗拉公司拥有 107 000 名员工，每名员工一年平均接受培训 36 小时，公司投入 1 美元的培训费用，获得了 30 美元的生产率回报。而安得信咨询公司一年为其 26 700 名(1993 年以前的数字)员工平均每个人安排 109 小时的培训课程。<sup>①</sup>

企业在职培训不同于学校的学历教育，表 8—3 从多方面对二者进行了比较。在职培训的目的之一是技能培养，即培养员工技术的、人际关系的和解决问题的能力。开展在职培训，必须从课程设计、教学方法、教师选聘、教材建设、教学设施等多方面体现出在职培训的特殊性。在摩托罗拉大学，每门课程都配备了专门的课程建设班子，对学员手册、教授用书、联系手册、教学案例、投影胶片、录象带进行不断地调整更新，以期改进培训效果。同时，摩托罗拉大学特别注重教学方法的研究，对来自国内外的每一位教师，不管什么样的背景，正式在摩托罗拉大学授课之前，都必须上一门为期 5 天的有关教学法的课程，熟悉和掌握适用于在职培训的教学方法。大量的研究表明，不同教学方法对培养有关能力的作用差别很大，见表 8—4。

表 8—3 管理专业领域本专科学历教育与企事业在职培训的区别

项 目	本专科学历教育	企事业单位短期在职培训
学生特点	年龄小	有工作经验但分布集中
<sup>①</sup> Ronald Henkoff, "Companies That Train Best," <i>Fortune</i> , March 22, 1993.		



	不具备实践经验	年龄差距大，有管理层次区分
学习目标	不清楚具体用途	渴望解决具体问题
	获取学位很重要	无学历压力
师生角色	教师教，学生学	教师作为教练引导，学员参与
沟通方式	多为单向沟通	特别鼓励学员的参与
教学重点	理论型知识	突出应用型知识和技能
教学方法	教材为主	案例、游戏、模拟、练习手册等
教师要求	基本理论基础	广泛了解实践的基础上有重点的深入

表 8—4 不同教学方法对培养有关能力的作用

教学方法	分析能力	想象能力	预见能力	分辨能力	逻辑思维能力	主动性	忍耐力	决策能力	独立思考
案例分析	…	…		…	•	••		••	…
小组活动		••	••	…	••		…		••
小班讨论	••	••	••	…	••	••	••		••
上大课	••			••	••		••		
个别辅导	••		••	…	••	••		…	
商业游戏	…	…	…	…	…	••	••	••	…
项目实践	••	…	••	••	••	••		••	
实际体验		••	…	…		••			
个人自学	••	•		••	…	••		••	••

注：…表示特别有效

••表示比较有效

•表示可能有效

资料来源：欧洲议会商业教育会议。转引自《中华工商时报》1998年1月2日第7版。

在职培训的另一个重要任务是培养员工的合作意识和团队工作精神，转变已往个体学习的模式，使组织向学习型组织迈进。对此，将在第十四章中介绍。

总之，迈向 21 世纪的组织，面临着更多的挑战，如技术更新、人才等等，但其中最为严峻的挑战是管理的变革。之所以如此，是因为管理变革不是一种例行性工作，而是创新；所需要的是新知识、新观念，而不是传统的、陈旧的想法。可以十分肯定地说，21 世纪竞争致胜的关键将根本不同于 20 世纪，管理的努力应该从开发廉价的天然资源转移到挖掘人们的创造力。

进一步的阅读材料：

- 
1. [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟等译：《管理学》，第12章，中国人民大学出版社1997年版。
  2. 吴俊卿等著：《绩效评价的理论与方法——在科研机构的实践》，科学技术文献出版社1992年版。
  3. 余凯成主编：《人力资源开发与管理》，企业管理出版社1997年版。

#### 本章思考题：

1. 人力资源管理包括哪些基本的内容？
2. 人力资源管理与以往的人事管理有什么区别？
3. 为什么要强调招聘中的伦理？
4. 常见的招聘方法有哪些？
5. 内外部招聘各有什么样的优缺点？
6. 从应聘者角度看，在面试过程中应注意掌握的应试技巧是什么？
7. 绩效评价的基本程序是什么？常用的方法有哪些？
8. 为什么需要进行在职培训？

## 第八章 组织变革管理

【本章导读】主动推动变革是任何组织管理者的重要职责。本章介绍组织变革的计划管理过程，组织变革要考虑的主要因素，以及管理技巧和工具。

组织变革(Organization Change,简称 OC)是组织发展过程中的一种经常性活动。美国著名的组织学者、哈佛大学教授拉里·格雷纳(Larry E. Greiner)指出，组织变革伴随着企业成长的各个时期，组织变革与组织演变相互交替，进而促使组织发展。有的人甚至认为组织的正确名称应该叫做“再组织(Reorganize)”。组织变革是任何组织不可回避的问题，是否顺利地引导组织变革是衡量管理工作有效性的重要标志。

### 第一节 组织变革是一种有计划的过程

组织变革是一个连续的过程，而且必须是一种有计划的过程。它体现出组织变革必须有明确的目的性，有变革的政策，以及对变革结果的追踪检查。无目的的变革对组织来讲，是一种灾难。

“顺其自然”的演变也必然使组织远远地落在竞争对手的后面。

组织变革应遵循什么样的程序，不同学者曾提出了不同的观点。

### 一、库特·卢因的观点

库特·卢因(Kurt Lewin)把组织变革过程归纳为现状的解冻(Unfreezing)——转变到新的情况(Changing)——重新冻结新的现状(Refreezing)的连续过程。

1.现状的解冻。目的是明确变革的必要性，并让个人、群体乃至整个组织都能清楚地认识到这一点，进而产生必须变革的共识。这一过程强调快速与共识。

为了让大家能够真正理解变革的必要性，管理人员要与职工一道收集现状不能令人满意的证据；与其他组织进行横向比较，发现自身的差距；聘请外部专家帮助论证变革的必要性；指出必须进行变革的形势和压力。

2.转变到新的情况。即实施变革的过程。这一过程往往由一个变革领导小组推动。这个小组最好由组织内部成员及外部聘请的咨询人员共同组成，由他们向职工解释变革的理由、日程安排、对组织和个人可能产生的影响等，鼓励职工参与变革计划的拟定和执行，就变革等问题向职工提供咨询，随时出面解决变革过程中出现的新问题。

3.冻结新的现状。即要把变革后出现的新的现状稳固下来。为此，应系统地收集变革获得成功的客观证据，并把这些信息经常提供给变革的参与者，进而提高他们进行变革的信心。

库特·卢因认为组织变革不是一种静止的状态，而是相反方向作用的各种力量彼此消涨的动态平衡过程。换句话说，组织变革是变革推动力量和变革阻力较量的结果，推动力量强于阻力，则会促使组织变革；阻力强于推动力量，则会维持现状甚至倒退。见图 8—1。

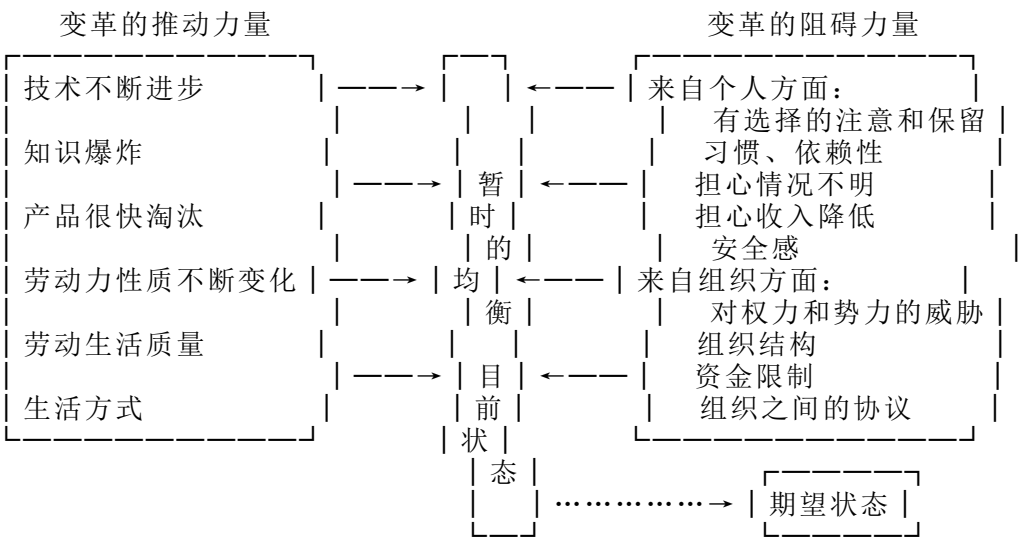


图 8—1 组织变革的推动力量与阻力

---

## 二、弗里蒙特·E·卡斯特等人的观点

弗里蒙特·E·卡斯特(Fremont E. Kast)是美国华盛顿大学的教授，也是管理理论中系统管理学派的主要代表人物。他与詹姆斯·E·罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)合著的《组织与管理——系统方法与权变方法》一书中，把组织变革分为6个步骤，见图8—2。

- 1.对组织本身、组织取得的成就和缺陷进行回顾、反省和检查，分析研究组织所处的内外部环境，为组织变革作准备。
- 2.总结组织中存在的问题，明确进行变革的必要性。
- 3.拿组织的现状与所期望的状态比较，进一步探明问题，发现差距，明确变革的方向。
- 4.确定解决问题的方法。
- 5.试行变革。按照选定的方法进行变革的具体行动。
- 6.检查变革的成果，找出今后改进的途径，进而使变革过程又回到第一步，如此循环，以便使组织不断地得到完善。

**图 8—2 有计划的组织变革过程**

资料来源：[美]弗里蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克著，李柱流等译：《组织与管理——系统方法与权变方法》，中国社会科学出版社 1988 年版，第 671 页。

其他的一些学者也都十分强调组织变革的计划性。《管理学基础——职能·行为·模型》在

我国管理学界是一本很有影响的管理教材，作者小詹姆斯·H·唐纳利等人把组织变革的过程描述为图 8—3 的模式。

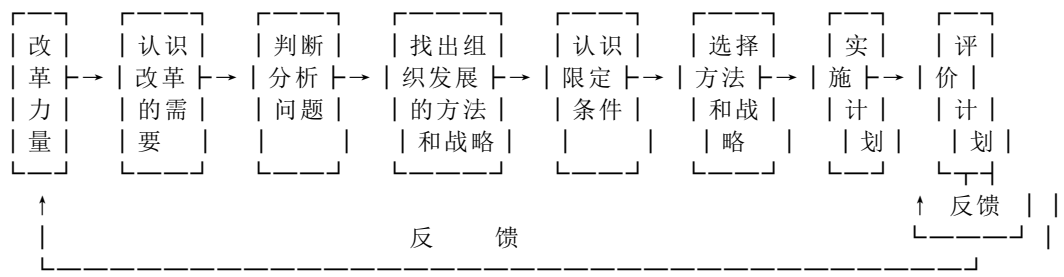


图 8—3 改革管理的模型

资料来源：[美]小詹姆斯·H·唐纳利等著、李柱流等译：《管理学基础——职能·行为·模型》，中国人民大学出版社 1990 年版，第 324 页。

三、组织变革三部曲：觉醒、展望、重建

组织变革是一个持续的过程，这个过程既可以表现为渐进式的调整，也可以表现为跳跃式的迈进。近些年来，不少学者把企业组织变革过程划分为三大步骤，或称三大阶段，分别是觉醒阶段、展望阶段、重建阶段。见图 8—4。

觉醒阶段的任务是发现组织变革的动力，营造危机感，塑造出改革乃大势所趋的气氛。是组织变革的动员阶段。

展望阶段的任务是描绘组织变革蓝图，明确组织变革的方向。

重建阶段的任务是开展具体的组织变革行动。

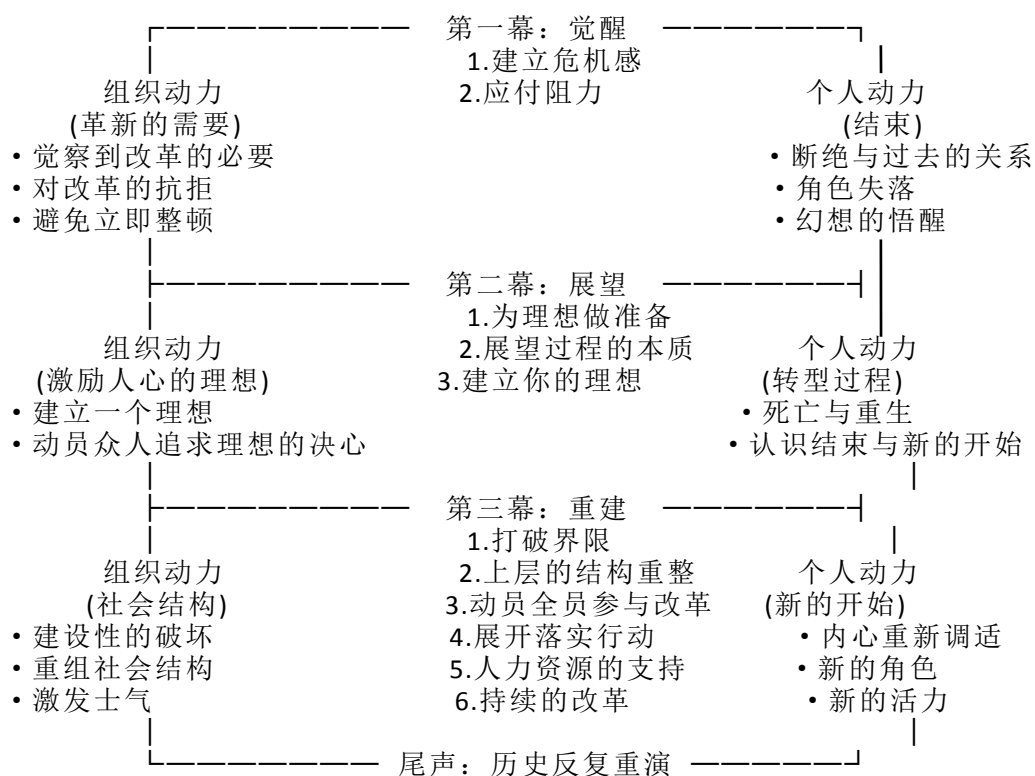


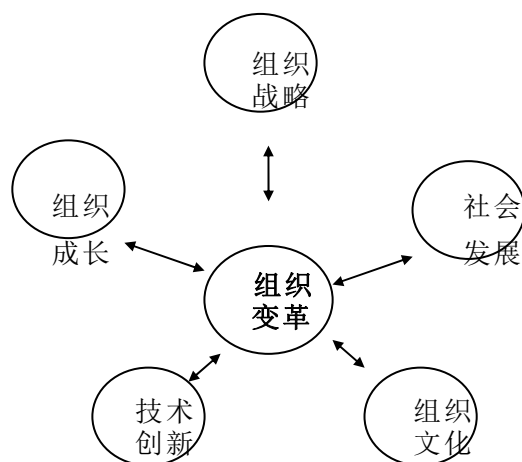
图 8—4 改革三部曲

资料来源：根据《掌握命运：通用电气的改革历程》（[美]诺尔·蒂奇、斯特拉福德·舍曼著，吴郑重译，上海译文出版社 1996 年版）第 273—323 页上的资料整理。

## 第二节 组织变革应考虑的关键因素

在组织变革过程中，往往要考虑各方面的因素，其中有一些因素更应引起人们的格外重视。

见图 8—5。



---

图 8—5 组织变革应考虑的关键因素

### 一、组织战略

美国著名企业史学家小阿尔弗雷德·钱德勒通过对美国 70 家大型公司，特别是通用汽车公司、杜邦公司、美孚石油公司和西尔斯—罗巴克公司的发展史的考察，对企业战略与组织结构之间的关系进行了深入研究，得出“组织必须服从企业战略”的著名结论。<sup>①</sup> 组织设计与变革必须考虑未来的发展战略。

任何战略都不是一成不变的，随着组织规模的扩大、环境的变化、经营重心的转移，战略也要相应不断地发展变化。战略变化要求组织做相应的调整，重新确立关键性职能及其承担机构的地位，调整好各职能部门之间的分工协作关系，甚至改变组织成员的工作方式方法。战略变化了，而组织没有做相应的调整，那么组织不仅不会有助于战略的顺利实施，反而会成为战略实施的障碍。因此，在进行组织变革时，一定要始终关注战略。

### 二、组织成长

组织成长意味着组织规模的扩大、经营范围的拓展、生存期限的延长，在组织成长的不同阶段中，有着不同的组织工作重点和不同的组织特征。从某种意义上说，组织成长是因为不断的组织变革得以实现的。

这方面的论述很多，其中拉里·格雷纳教授的模型更具影响，见图 8—6。他认为组织成长的第一个阶段是因为创新而成长，这时候靠的是领导者或合伙人的领导魅力。其后因为人员不断增加，产量和市场不断成长，这时候需要一个具有知识与技术的管理人才出来领导，此时出现组织的第二层次变革，即所谓的缺乏领导危机。

通过强有力的集权管理后，组织会进一步成长，但当产品及市场逐渐复杂后，这种指导式的管理模式无法让基层员工应付市场随时变动的危险，因此必须展开第三层次变革，透过授权以应付缺乏自主的危机。

当权力下放到某个程度，企业会发现内部产生竞争，并因竞争产生资源利用效率低下的问题，同时组织结构也因市场的扩大出现区域重叠的混乱状况，这时需要进行第四次变革，即展开协调。企业在总部设立总管理部门，集中处理战略规划、人力资源、投资等重大决策问题，以应付缺乏

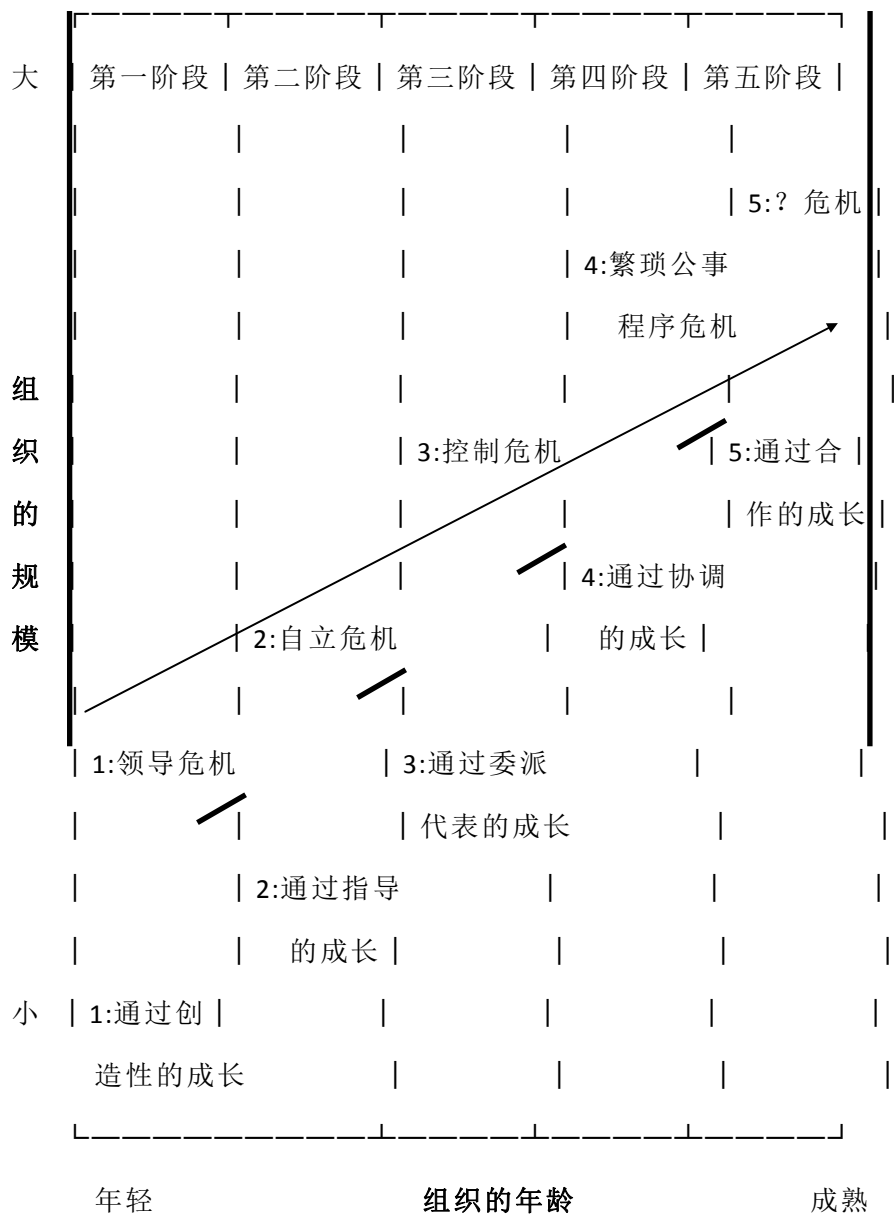
---

<sup>①</sup> A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.

控制的危机。

当组织规模继续扩大，进入国际市场，管理更加复杂化，带有部分集权形式的战略规划部门也无法掌握各种不同文化、不同顾客需求、不同国家政策法规的变化，决策活动常常因为决策过程太长、职能部门只凭报表及文件进行管理，企业类似政府而成为一个庞大的官僚系统，效率低下。因此，企业又面临第五层次的变革，即以联邦分权的形式，透过合作来克服繁琐公事的危机。

对于企业成长的下一个阶段会遇到什么危机，格雷纳教授并未论述，只是以“未明确的危机 (Crisis of ? )带过，这也正是目前企业进行组织变革时应着重考虑的问题。



注：—— 表示演变； —— 表示变革

图 8—6 组织成长的五个阶段

资料来源：L·E·葛雷纳著：“当组织成长而出现的演变和变革”，载于《哈佛管理论文集》（孟光裕译）



### 三、社会发展

纵观世界上成功的企业，无一不把企业发展与社会发展统一起来。关注社会发展，关心大众利益，会使企业获得更加广阔的生存空间，并有利于企业的持续发展。

组织变革的结果会改变组织成员的思维方式和行为准则。因此，为确保组织变革成功，必须始终关注社会发展的大趋势，这其中不仅包括经济技术发展趋势，也包括社会对组织要求的变化，管理者应把社会发展趋势纳入发展战略，并转化为全体员工的行动观念，切实体现于员工工作行为中。

### 四、技术创新

技术因素是组织演变的基本动因。本世纪 50 年代，英国女管理学家琼·伍德沃德(Joan Woodward)对英国南埃塞克斯郡的 100 家工业企业进行了直接而全面的调查研究。她把调查的企业按经营绩效分为上、中、下三个等级，从而发现经营成功的企业的组织结构同其所属的技术类型之间存在着相互对应的关系，见表 9—1。而经营不成功的企业（处于平均成功程度以下），通常其组织结构特征偏离了其技术特征。

表 9—1 技术类型与企业组织结构特征间的相互关系

组织结构特征	技 术 类 型		
	单件小批生产	大批大量生产	连续生产
管理层次数目	3	4	6
高层领导的管理幅度	4	7	10
基层领导的管理幅度	23	48	15
基本工人同辅助工人的比例	9 : 1	4 : 1	1 : 1
大学毕业的管理人员所占比重	低	中等	高
经理人员同全体员工的比例	低	中等	高
技术工人的数量	高	低	高
规范化的程序	少	多	少
集权程度	低	高	低
口头沟通的数量	高	低	高
书面沟通的数量	低	高	低
整体结构类型	柔性的	刚性的	柔性的

今天讨论组织的技术影响面，应该更多关注信息技术。美国管理学家斯坦·M·戴维斯(Stanley

---

M. Davis)等人曾预言：“目前，信息经济正处在中年的初期阶段，随着信息经济到达中年的晚期，它连同自己的适当的经济和组织形式，将会开始流行起来。如果说，斯隆模式是在工业经济走过三分之二的路程才出现的话，那么，2010年(早10年或晚10年)则会是现在的经济走过四分之三的路程的标志。而在2020年以后的几十年时间里，生物经济将会处于统治地位；与此同时，信息经济将变得衰老起来。当我们进入21世纪的最后25年时，建立在生物经济基础上的企业的增长速度将超过国民生产总值的增长速度；而建立在信息基础之上的企业的增长速度将放慢下来，就象制造业在从工业经济向信息经济过渡时放慢增长速度那样。”<sup>①</sup>

信息技术对企业组织的影响已经十分明显。信息技术有助于非程序化决策向程序化决策的转化，有助于重大决策问题的集中以及次要决策问题的分散，进而更好地解决组织管理实践中长期困扰人们的集权与分权的结合问题。另外，企业内部信息网络化将促进内部信息沟通，真正做到资源共享，也便于控制。信息技术的发展将使企业组织产生一种既高度集中又机动灵活的柔性特征。

## 五、组织文化

组织文化是在组织中长期形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，是一种具有组织个性的信念和行为方式。组织文化建设的重要任务之一就是把职工个人利益和组织的兴衰融为一体，激励职工尽职尽责的群体意识。组织变革应建立在组织文化的基础上。另一方面，组织变革也可能会改变组织文化的某些内含，甚至重新塑造组织文化。总之，只有从组织文化这样较深的层次上考虑组织变革，变革才会成功，才会塑造出更为强大的竞争优势。

## 第三节 克服变革阻力

组织变革与自然演变不同，与“改善”活动也不同。改善是顺应现有组织架构，配合现状，日积月累地促使现有的运作更为完善流畅。而变革则是突破现状，使组织活力再现，甚至因此获得再造重生。组织变革也常常要改变组织成员的习惯和想法，并对其产生重大的利害关系冲击。任何的组织变革行为都有成本，有时，变革成本是巨大的。

在阻碍变革的种种力量中，来自组织内部成员的阻力最为复杂。在推动变革时，包括管理层在内的各个阶层，都可能出现抗拒甚至反对变革的人。随着变革的深入，不同时期会出现不同的内部阻力。管理者应分析来自内部成员的不同的阻力，制定相应的克服措施。

---

<sup>①</sup> [美]斯坦·戴维斯等著，沈德彝等译：《2020年》，新华出版社1993年，第28页。

---

下面分不同的阶段讨论内部阻力来源及其克服问题。

## 一、觉醒阶段

组织变革首先会遇到的阻力是由于人的惰性产生的。惰性是一个很普遍的现象，人们喜欢维持现状，喜欢过去的方式，几乎没有人喜欢改变。变革的开始往往使美好的过去变得看起来更加美好，进而会对变革产生巨大的抗拒力量。领导者在下定决心进行变革时，必须对巨大的抗拒做好准备。

领导者必须有意识地创造出使人们觉醒的意识。组织的觉醒是从领导变革者直接以改变现状的方式震撼组织成员开始的，此时领导变革者专制的做法非常有用。面对现状的改变，组织成员会开始担心、思索：“那我该怎么办？”由此可见，开始组织变革的关键是营造危机感，建立强有力的指挥组织。

(1)建立足够的紧迫感，以便克服惰性。要让员工认识到，现状若不改变将是一件非常危险的事情。领导者和当局应推动组织内部的公开沟通，与员工坦诚分析一些容易使人们产生危机感的事件，如强大竞争者加入，市场占有率下降，新技术的出现，获利率不见提高，或其他与竞争地位下跌的有关现象等。由于人们一向讨厌报忧的人，因此还可以找来一些局外人，如管理顾问、顾客等，让他们帮助分析论证，这样更容易让员工感到危机逼近。

(2)建立强有力的指挥组织。除了传达组织迫切需要变革的信息外，领导者还要把一些人聚集起来成立强有力的变革小组，小组里的成员从职位、名声、关系及所拥有的信息与专业能力上都应是一流的，他们不仅要有非改革不可的信念，而且愿意全力投入改革行动，以追求卓越绩效。

## 二、展望阶段

变革开始一段时间后，可能会遇到比较复杂的阻力。一方面阻力可能因组织成员既得利益受损而引起，处在直线命令链上的管理者是这类阻力的最大源泉，因为他们都是原有组织的既得利益者。80年代以来，组织变革通常意味着组织规模的大幅度缩减、大量裁员和人事变动，员工个人要进行艰苦的心理调适，各级管理人员或是担心变革后自己职位受到威胁，或是担心在变革中做不出成绩，也会产生抗拒心理，甚至采取抵触行动。

另一方面，由于在觉醒阶段破坏多建设少，因此会让组织成员感到困惑和失望，产生失落感，以致心灰意冷。此时，勾勒组织的未来蓝图便成为展望阶段的使命。领导者的责任是建立理想，提供方向，并与组织成员进行有效的沟通。这一阶段需要特别指出的有两点：

(1)描绘美丽远景。指挥组织要为将来描绘出一幅美丽远景，远景蓝图不仅要明确、易于沟通，对顾客、股东及员工也应具有吸引力。远景的层次高于五年计划，它帮助员工看清今后努力的大

---

方向。远景通常始于某个梦想，不过，当指挥组织开始运作三、五个月或一年以后，此一远景即逐渐具体化。也就是说，远景将溶入更多经过严谨分析思考的因素，而大量减少梦想的成分。

(2)充分沟通，取得信任。应利用所有可能的沟通渠道，例如内部刊物、例会、谈话、演讲等等，来传递远景及其战略信息，与所有人持续且密集地进行沟通，鼓励风险共担，以便赢得他们的认同与支持。除非员工相信改革有可能成功，否则就算他们不满意现状，也不会主动配合，更别说要他们做自我牺牲了。如果改革涉及裁员，这一工作将更富挑战性。为此，在沟通时应强调新的成长机会及公平对待可能被裁掉的员工。

### 三、重建阶段

变革需要时间。如果未设定短期目标，也未在达到目标时庆祝一番，参与者就可能失去改革动力。换言之，如果在一、两年内未见到具体改革成果，大多数参与者会感到不耐烦，整个改革方案也将无以为继。更有甚者，如果短期内没有成果，许多人不仅将放弃改革努力，还有可能加入反对变革的队伍中。

但也不能过早宣布变革成功。过早宣布成功是打击变革动力，阻碍变革的罪魁祸首。既然已经成功了，不甘蜚服的传统势力必然会重新抬头。具有讽刺意味的是，太早庆祝胜利通常是改革推动者与当初抗拒改革者两股势力妥协的结果。看到显著改革绩效，推动者通常会兴奋过度，抗拒者发现机会来了，开始赞扬推动者的改革成果，同时力劝推动者见好就收。推动者于是与抗拒者一同庆祝丰收，改革势力逐渐撤守，传统势力重新抬头。

针对上述阻力，在逐步具体实现远景蓝图的重建阶段可以考虑以下步骤：(1)规划及创造短期成果，组织人员全力以赴实施，及时肯定并奖励对绩效改善有贡献的员工；(2)乘胜追击，推动更多的变革行动。短期目标达成后，应以此建立员工对改革的信心，从而组织起更多的资源应付更大的问题，为改革注入新的活力；(3)推动新方法制度化，将改革精神溶入企业文化。到了最后，改革精神应体现到每一个人的行为中，成为企业文化不可分割的一部分。应建立制度确保成果，确保变革的继续。

## 第四节 当今重大组织变革举措简介

80年代以来，面对环境的剧烈变化，国内外企业纷纷展开了一场轰轰烈烈的组织变革热潮，产生了许多重大的组织变革举措，这些重大的举措对管理理论和实践已经并将继续产生重大的影响。下面择其重点

---

略作介绍。<sup>①</sup>

## 一、组织扁平化使组织变“扁”

传统的金字塔式组织拉长了管理者与一线组织成员间的距离，使得他们变得陌生甚至对立。机构臃肿、官僚作风严重，局部利益不可侵犯，内部沟通、协调机制不畅，风险意识和创新精神淡化等现象严重制约了组织的发展。对此，许多企业开始着手进行组织消肿，典型的措施是使组织趋于扁平化。据报道，规模庞大的美国通用汽车公司，将组织层次由 28 层压缩到了 20 层；日本的丰田汽车公司则把原先的 21 层决策层次，缩至只剩下 11 层。组织扁平化的目标是通过减少组织层次来提高组织的效率。

组织扁平化需要具备一系列的条件。(1)直线管理者需要有较强的战略管理能力;(2)组织成员要有更高的成熟程度;(3)要在组织内部创造出民主的环境和气氛，激励员工进行策略性思考与创新，让他们自主且高质量地完成各自的工作;(4)要求管理人员进行事实上的分权与授权，扩大管理跨度;(5)打破组织原有的界线，使垂直和水平边界变得模糊。

## 二、企业裁员使组织变“瘦”

为了提高组织工作效率，许多企业采取了强有力的措施来为企业消肿。例如，通用电气公司(GE)1981 年拥有 40 多万职工，到 1992 年精简为 26 万人，可是其营业额却由 1981 年的 270 亿美元上升到 1992 年的 620 亿美元，利润则由同期的 15 亿美元增加到 47 亿美元。这家公司在改革前的 40 多万职工中，有经理头衔的就多达 2.5 万人，而副总以上的阶层就由 130 人组成，其冗员之严重可见一斑。

组织负担不起沉重的人力成本时，就会裁员。裁员给组织带来的首要益处是节约了人力成本。但是，如果对裁员处理不当，不仅会在被裁人员中形成不良影响，而且可能对留下的人员也会产生不良的影响。因为这会使员工恐慌不安，损害组织与成员之间的信任和合作关系。因此，采取裁员措施时要慎重，保密程度要高，要快刀斩乱麻，否则负面影响会加大。

组织臃肿的确切含义是指不能充分利用人力资源，也就是指存在不恰当的人力冗余。企业人员冗余是必然的，合理的冗余如人才储备、适量的冗余是正常的。臃肿仅是指不合理的、过度的冗余。这种冗余的更深含义是企业没有更好的可行的投资项目去充分利用人力资源而造成的人力过剩。如果企业管理高层努力发现投资机会，并且通过教育与培训使员工有素质、能力去完成投资，冗余也就会自消失。因而，消肿也可以不作任何裁员。无裁员的消肿，最主要的办法就是在

---

<sup>①</sup> 以下介绍的企业组织变革举措来自于《重新设计组织》，张玉利、程斌宏编著，天津人民出版社 1997 年 12 月版。

---

外部环境中寻找新的可行的投资项目或者开拓更大的市场来增加营业收入，在内部环境中采取措施挖掘员工的潜力或者通过教育、培训提高员工的素质、能力、技能。许多公司通过对员工进行教育、培训，开展团队建设来完成组织的消肿和组织重构。

### 三、团队建设使组织变“柔”

团队是由技能互补的成员组成的群体，团队的成员致力于共同的宗旨、绩效目标和通用方法，并且共同承担责任。

团队建设(Team Building)是 90 年代企业组织建设的重要内容，团队建设的核心在于培养团队精神。团队精神是从团队的根本利益出发，坚持整体利益高于一切。团队精神的另一个含义是平等参与。组织的环境日新月异，风云动荡，如果组织的决策由一个人来承担，风险便会加大。另外，社会分工越来越细，科学技术的发展越来越快，这使重大的创新由一个人完成变得越来越难。组织成员必须具备与他人合作的能力，必须掌握团队解决问题的方法。事实表明，团队建设加大了组织的灵活性，增强了对外部环境的适应能力。

### 四、大企业内部“小企业化经营”使企业变“小”

采取大企业内部小企业化经营(Small Within Big)的经营策略，目的是有意识地学习和借鉴小企业的经营方式，在面临来自小企业激烈竞争的情况下，力争缩小规模，化整为零，把小企业固有的经营优势引入大企业的经营机制中。

近些年来，我国企业特别是一些企业集团，都十分重视“把市场竞争机制引入企业内部”、“借助多样化经营以便规避经营风险”等经营策略，目的是增强企业的活力和盈利能力。但实践的结果表明，许多企业集团几乎都面临着一个共同的难题，即集团公司往往对下面的子公司失去控制。这从某一侧面也预示着“大企业内部小企业化经营”的难度，为促使这种组织变革成功，应加强分析与管理。

企业内部小企业化经营并不就是简单的权力分散和促使企业现有各单位转变成经济实体，而是一种企业组织变革的行动，其目的是让企业内部的每个“小企业”都能成为一个富有战斗力的“战斗堡垒”。为此，企业总体的协调调度能力便显得尤为重要。

与协调紧密相关的另一个问题是，实施大企业内部小企业化经营后如何培养与强化企业整体的凝聚力量。对此可以有不同的意见，但首要的任务应该是在企业整体范围内，明确企业的发展战略。

---

## 第五节 过程再造

90年代以来,由于再造工程理论的兴起,人们认识到过程(或称流程)再造是推动组织变革的一种十分有用的工具。

任何组织活动都体现在一系列过程之中。如企业中的原材料采购、生产制造、产品销售之间便构成了一个大的过程,在这个过程中,又包含了许多的子过程,如采购过程可进一步分解为制定原材料需求计划、了解选择供应商、谈判、付款、质量检验、原材料入库等一系列活动。过程由相互关联的活动组成。

长期以来,由于强调分工和专业化管理,使得过程被组织结构所分割和掩盖。组织中某一特定部门的人员仅仅关心自己份内的事情,仅仅完成某一过程中的一、两个环节的活动,对整个过程的前后关系并不清楚甚至也不关心,结果很容易出现不同部门之间的冲突,极大地影响了工作效率和质量。过程再造的目的就是要解决这种问题。

### 一、过程选择标准

过程再造的对象是过程,那么,如何选择拟进行再造的过程,对于过程再造来讲十分重要。对此,常用的标准有三种<sup>①</sup> :

第一个标准是功能低下,即哪些过程遇到了最大的麻烦?

有几种典型的过程病症可以帮助人们识别和选定需要再造的过程。

(1)自然过程的人为破碎。其主要症状呈现为繁多的信息交流,资料冗余,重复传送等。

(2)应付不确定情况的费用太高。如库存储备。

(3)断裂。其病症是高频率的检验和控制。组织内的许多控制、审计、管理和报告报表等只对组织有益而对顾客无益,因而不能对产品或服务做出价值贡献。

(4)不适当反馈。其病症表现为返工和重复。

(5)简单过程复杂化。其病症是复杂,例外和特殊问题。过程刚出现时通常都比较简单。但随寿命的增长而变得复杂。每当一种新方法或意外事件发生时,就要通过追加例外或特殊问题来修改过程。要不了多久,过程就被埋在例外和特殊问题的堆积中。

第二个标准是重要性,即哪些过程对顾客影响最大?

顾客总是比较不同过程相对重要性很好的信息来源。企业可以决定哪些问题是顾客最关心的,比如产品成本,准时交货,产品的性能等,然后把它们与过程进行相关分析,看哪些过程对哪些指标影

---

<sup>①</sup> 参见张金成编著:《再造工程》,第113—121页,天津人民出版社1997年版。

---

响最大从而排列出再造过程的先后次序。

第三个标准是可行性，即哪些过程当前最容易进行成功的再设计？

过程的可行性需要考虑使再造工程的努力有可能取得成功的一系列因素。因素之一是过程的范围。一般地讲，过程关联到的单位越多其范围越宽广。宽广的范围意味着要合协地安排更多的团体和顾客，要影响更多的组织，并关联到更多的管理者，这些管理者都有他们自己的议事日程。如果再造一个范围宽广的过程而其成功的可能性很低，将会造成巨大的损失。

高成本会降低过程再造的可行性。如果再造过程需要在建立信息处理系统方面进行大量的投资，这样的过程就比不需要太多的投资的过程缺乏可行性。

负责过程再造的领导者及其成员的能力和承诺也是可行性应考虑的重要因素。

## 二、过程再造的程序

过程再造是一项使用方便、操作性强的管理技术，工作程序如下：

1.明确重大经营问题(Critical Business Issue,简称 CBI)。过程再造或改进起始于高层管理人员明确 CBI。CBI 是一个建立在某一现存的或潜在的并对组织战略有影响的问题或机会之上的可测量的目标。例如，一个零售商店想通过缩短畅销商品缺货时间来构建竞争优势，它 CBI 的可能是：“将订货——收货周期缩短到两周。”一个快餐连锁店相信通过加快服务速度能加大在午间工作餐市场上的份额，它的 CBI 可以是：“10 分钟内满足顾客需求。”一家正在亏损的企业可能将它 CBI 的确定为“取得 10% 的利润。”

明确 CBI，实际上是为了制定过程再造工作计划。对此，仍可以使用 5W2H 的思路，以求进一步明确以下问题：

- 哪些组织单位应该包括在分析中？
- 什么样的过程应该受到检查、改进甚至再造？
- 现在的绩效状况如何？应改进到何种程度？
- 绩效改进后对组织会产生什么样的影响？

2.选择重要过程。确定了 CBI 之后，接下来要确定一个或多个最具解决 CBI 潜力的跨职能过程<sup>①</sup>。对于上述零售商店，重要过程可能是“购买”；对于快餐连锁店，食物准备过程和处理顾客订单过程可能是重要的过程。

3.挑选领导及成员组成过程再造团队。按照经验，一个有效的团队由 3—12 人组成。每位团队成员应符合这样的标准：至少对与过程有关的一个职能部门(也可以是直线部门)的业务有详细的了解；

---

<sup>①</sup> 注：过程再造技术所选择的过程多为跨职能的过程，即这一过程的实现涉及到多个单位和人员，这样的过程往往更多存在着分工协作不善以及效率低下等问题，更值得予以再造。



---

能够对组织的其他职能有了解；不被过程现状束缚住；有创新精神；精力充沛；能够并善于合作；有时间参加团队工作会议。团队领导人应符合上述标准，同时还要能有效地管理团队：确定工作安排，控制节奏，安排认为，分配资源。团队领导人在很大程度上扮演了一名项目经理的角色。

在大多数的过程再造实践中，团队都配备一名协调员。这名协调员的日常工作与被分析的过程无关，所扮演的角色是顾问或教练。作为过程再造的专家，协调员对团队讲解有关过程改进的内容并与团队领导通力合作。

4.培训团队。常常是由协调员向团队成员讲述过程再造的思想、原理、技术和工作方法。

5.画出“现状图(It Is Map)”。在这一阶段，团队要画出一张关系图(Relationship Map)和一张过程图(Process Map)以便反映各种事务的现状(目前的状况)。

关系图描述内部外部的顾客，用以显示组织间以及组织内部部门间的界面：即两个系统或子系统间的输入—输出关系。因此，画关系图的一个重要问题是确认输入和输出。

任何一个提供输入的系统均可称为供应系统；任何一个得到输出的系统均可称为客户系统。对组织而言，供应者和客户可以是内部的，也可以是外部的。内部的供应者和客户是一些职能部门，例如销售部、市场部、工程部、财务部等等。

一个系统通常会扮演两种角色，即它既提供输入又获得输出。例如，客户得到组织最终的输出。然而，他们也向组织提出其特别的要求并为产品或服务付款。在这种情况下，客户既是供应者(输入需求、信息、应付的款项)又是客户(得到产品或服务)。

在画关系图时，需要特别寻找输入和输出。一方的输入是另一方的输出，输入与输出对系统而言是相对的。

输入是指进入系统的任何东西，实际上存在三种不同的输入：基本输入、资源和反馈。

基本输入是促使系统开始运转的输入。在一项商业活动中，原材料、客户定单可以认为是基本输入。为了找到系统的基本输入，可以问这样一些问题：什么促使组织运转？进入组织并流动的是什么？

资源是用于支持基本输入流动的输入。这些输入使得系统正常运行并生产出产品。劳动力、资本、新设备都可认为是资源。

反馈是提供关于系统输出质量信息的输入。它使系统具有适应性。系统并不需要反馈来维持其运行，但它需要反馈来监控其操作。反馈对于输入需求、过程中采用的方法以及产生的输出的改变是关键的。为了确认系统的反馈信息，可以就系统的每项产出问如下的问题：在组织内部是如何对产品进行评价的，谁得到这个信息？客户是如何对企业的产品评价的，谁能得到这个信息？

输出可以分为两类：基本输出和反馈。

基本输出是系统运行的结果。工程部的基本输出是产品设计，财务部的基本输出是资金和财务报告，人事部门的基本输出则是招聘新雇员和现有雇员的培训计划。要想确认基本输出，可以问这样的

---

问题：组织主要的目标是什么？它为什么要存在？组织提供什么样的产品或服务？

反馈输出是组织用来提供给它的供应者的，是关于它收到的输入的质量的信息。这种反馈可以简化为是继续保持还是断绝一种商业关系。如果你不再从供应商甲那里订购东西，那你就无需再告诉甲什么了。反馈也可以是特定的和经常性的。质量保证部门的任务之一就是提供关于产品或工程方面的反馈信息。同样的，可以问这样的问题：组织是怎样评价其输入的，谁得到这个信息？

构造关系图的第一步是确认组织的子系统。所关注的子系统应该是那些影响你构造关系图的问题的单位。是否在关系图上包含一个子系统是主观的。但是通过保持对单一问题的关注，你可以避免包含过多的细节。为此，可以这样提问：组织的结构是怎样的？哪些组织部门或单位影响 CBI？

过程图是在关系图的基础上，对所涉及到的部门或单位间的具体工作流程进行描述，它反映的是人们的日常工作到底是怎样开展的。为使过程图能准确地描述工作流程现状，应特别关注工作流程中的各种细节。

画现状图的最有效的方式常常是：先由协调员在和团队成员一对一访谈的基础上画出草图，然后借助团队会议，让大家一起修改完善这张草图，以便能够准确地描述现状。

6.找出断点。断点是会影响 CBI 到的那些欠缺的、过多的或不合逻辑的环节或因素。如果 CBI 涉及缩短交货周期的时间，那么就应特别注意那些会造成时间浪费的环节。此外，要注意发现那些效率低下和不提供有价值成果的活动。如果有的断点的严重性大，那么可考虑进行局部进一步放大，即围绕着断点进一步细化过程图。

7.分析断点。要本着追根溯源的精神，分析查明断点产生的原因。

8.画出“理想”图(Should Be Map)。在上述工作的基础上，团队要创造出另一张过程图(常常是一张关系图)描述最有助于达到 CBI 目标的过程。理想图反映的不是现有过程，而是应该是的那种理想过程。理想图描述的是过程改进目标，应具有科学性和可行性。

9.设立测量标准。以 CBI 为导向，在理想图的重要结合处设置测量标准，即为相关的组织部门或单位设立工作目标和控制标准。

10.推荐变革。有些过程再造团队被授权在一定的界限内，不必获得管理层的同意就可进行变革。另一些则要经过一个推荐程序。无论哪种情况，团队都应将把现状图推向理想图所要采取的步骤明确成文字说明，并制定行动计划。在这一步，团队常常建议哪些工作应增加，哪些应删除，哪些应修改，关键工作上的人员应具备什么样的技能水平和能力，哪些人应接受什么样的培训，奖惩制度应作哪些修改，以及要提供哪些额外资源等等。

11.实施变革。按制定的行动计划对过程进行变革。

**进一步的阅读材料：**

- 
1. 张玉利、程斌宏编著：《重新设计组织》，天津人民出版社 1997 年版。
  2. 王凤彬著：《企业管理组织变革的理论与实践》，中国人民大学出版社 1994 年版。
  3. 张金成编著：《再造工程》，天津人民出版社 1997 年版。

#### 本章思考题：

1. 为什么要进行组织变革？被动适应性变革会产生什么样的危害？
2. 组织变革的计划性是怎样体现出来的？
3. 组织变革要考虑的关键因素有哪些？
4. 组织变革会遇到哪些阻力？这些阻力来自何处？如何克服？
5. 目前有哪些重要的组织变革举措？
6. 为什么过程再造能够成为组织变革的重要工具？如何运用这种工具？

## 第十章 行为规律与激励

【本章导读】本章主要介绍人的行为规律，需求、动机与行为的关系，在此基础上，介绍各种典型的激励理论及其在管理实践中的应用。

被誉为人事管理之父的罗伯特·欧文曾对下属说，在你们(指监工们)的制造工作中，由于设计良好运行正常的机器而得到很大的好处。既然你们对死的机器赋予适当的注意就能带来如此大的好处，那么如果你们对主要的、构造得远为奇异得多的机器(即工人)赋予同样的注意，还有什么不能期望得到呢？

人是组织中最重要、也是最活跃的因素。组织各项预定目标的实现毫无疑问都必须依靠人来完成：组织的目标要靠人来制定；计划和决策要靠人来实施；机器要靠人来操作；技术要靠人来创造和运用；信息要靠人来收集和传递；等等。可以说，管理归根结底是对人的管理。

激励是管理学中一个非常重要的研究内容，通过激励可以使职工最充分地发挥其技能，变消极为积极，充分开发人力资源的潜能，从而保持工作的有效性和高效率。有关研究成果表明，按时计酬的职工仅能发挥其能力的 20~30%，而如果受到充分激励的职工其能力可发挥到 80~90%。这就是说，同样一个人在受到充分激励后所发挥的作用相当于激励前的 3~4 倍。

## 第一节 行为模式与激励

激励(Motivation)本是心理学的概念，从词义上看，激励就是激发鼓励的意思，是激发和鼓励人们朝着所期望的目标采取行动的过程。

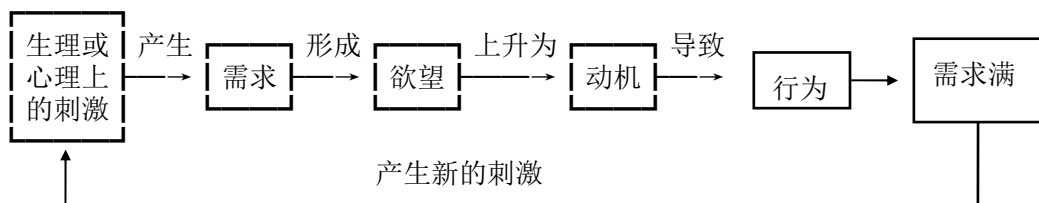
### 一、行为模式：需求、动机和行为之间的关系

从心理学的角度分析，人的行为是由动机所支配的，动机是由需求引起的，动机引起行为、维持行为并指引行动去满足某种需求。

需求是指客观的刺激作用于人的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这里所说的客观刺激包括身体内部的刺激如饥饿，也包括身体外部的刺激如食物的香味、电视广告等。个体缺乏的可能是个人体内维持生理作用的物质因素(如水、食物等)，也可能是社会环境中的心理因素(如爱情、友谊、社会赞许等)。个人缺乏这些东西时，身心便失去平衡，而出现紧张不安的状态，感到不舒服，就会寻求满足需求的办法。因此，这种不安和紧张就成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。例如，饥饿会使人去寻找食物，孤独会使人去寻找关心。未满足的需求是形成人的行为动机的根本原因，一个人的行为总是直接或间接、自觉或不自觉地为了实现某种需求的满足。

人的动机是个体和环境相互作用的结果，是因时、因地、因情及其个人内部的身心状况不同而表现出不同的反应。

有的人之所以懒惰，不是他没有动机，而是因为他的动机没有被激发出来。人的行为在正常的情况下都是有动机的，动机的产生必然是因为有某种未被满足的需求。但反过来，并不是有需求就会产生引发行为的动机。一个人可能同时存在多种需求，在不同时期需求也会不同，人的行为产生和变化随人的需求变化而变化，当人的需求还处于萌芽状态时，它以模糊的形式反映在人的意识中，这时的需求是一种意向；当需求不断增强，人比较明确地知道是什么使其不安，并意识到可以通过什么手段来满足需求时，意向转化为欲望；当人的心理进入欲望阶段后，在一定的外界条件刺激下就可能形成为满足此种需求而行动的动机。因此，只有当人的欲望达到一定的强度时，动机才会形成。只有最强烈的动机，人们称之为优势动机，才可以引发行动。这一过程见图 10—1。



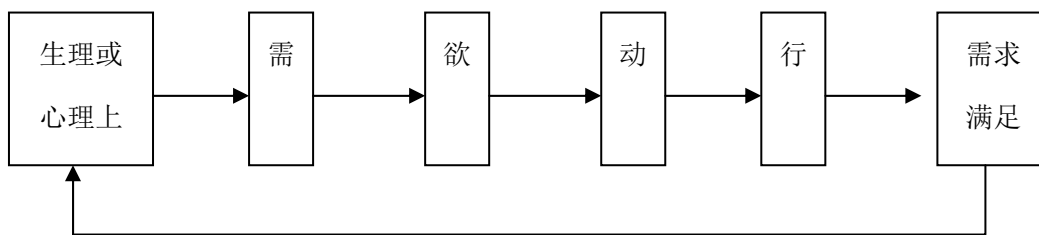


图 10—1 需求、动机、行为之间关系

## 二、需求层次理论

人为什么会有某种行为，是研究激励的一个关键性问题。行为科学认为动机是驱使人产生某种行为的内在力量，是由人的需求引起的。因此，研究人的行为及其规律必须研究人的需求。

对于人的需求种类及其一般规律，许多人都有过研究，其中影响最大的是需求层次理论(The Hierarchy of Needs Theory)。该理论是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛教授在 1943 年出版的《人类动机理论》一书中提出的，这一理论的基本内容是：

1.人有多种需求，而且是以层次的形式出现，共分五个层次。

(1)生理需求。这是人类为了维持其生命最基本的需求，也是需求层次的基础。它包括衣、食、住、行，以及与人的生命延续有关的各种物质条件，这种需求在人的需求中占有绝对的优势，是最基本的需求。马斯洛认为，当这些需求还未达到足以维持人的生命之时，其他需求将不能激励他们。他说：“一个人如果同时缺少食物、安全、爱情和价值等，则其最强烈渴求当推对食物的需求”。一般来说，生理需求的满足都与金钱有关。

(2)安全需求。当一个人的生理需求得到一定满足之后，他就想满足安全的需求。安全需求不仅考虑到眼前而且考虑到今后，考虑自己的身体免受危险，考虑已获得的基本生理需求的满足及其他的一切不再丧失和被剥夺。安全需求包括人身安全、就业保障、工作和生活环境安全、经济上的保障等。一个人生活和工作在惊恐和不安之中时，其积极性是很难调动起来的。

(3)社交需求。当生理及安全需求得到相当的满足后，社交需求便成为一项重要的激励因素，因为人类是有感情的动物。人都希望与别人进行交往，避免孤独；希望与同伴和同事之间和睦相处，关系融洽；希望归属于一个团体以得到关心、爱护、支持、友谊和忠诚。只有在与别人交往的过程中，才能感觉到自身存在的价值。当剥夺相爱和交往的社会需求时，绝大多数人都会象饥饿的人被剥夺食物一样。

---

(4)尊重需求。每个人都有一定的自尊心，即希望别人对自己的工作、人品、能力和才能给予承认的较高的评价，希望为他人所尊重，希望自己在同事中间有一定的声誉和威望，对他人发挥一定的影响力。如果这种需求得不到满足，就会产生自卑感，从而失去自信心。

(5)自我实现需求。马斯洛认为这是最高层次的需求，他认为自我实现是这样一种欲望，即“希望能成就他独特性的自我的欲望，希望能成就其本人所希望成就的欲望。”自我实现的需求是要实现个人的理想和抱负，最大限度地发挥个人潜力并获得成就的需求。

2.马斯洛认为，对一般人来说，上述五种需求是由低级的需求开始逐渐向上发展到高级的需求。人的需求按重要性和层次可以排成一定的次序，从基本到复杂，从低级到高级。当人的某一层需求得到相对的满足后，较高一层的需求才会成为主导需求，成为驱动人的行为的主要动力。

3.人的行为产生的原因是需求。当一个人无所求时，也就没有什么动力和活力；若人有需求，就存在着激励的因素，而且只有未满足的需求才是影响人的行为的主要因素，已得到满足的需求就不再具有激励的作用。

### 三、双因素理论

关于需求的另一个著名理论是弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberger)提出的双因素理论。

五十年代后期，美国著名心理学家赫茨伯格和同事们对匹兹堡地区的八个工商事业机构的 200 多位工程师和会计人员进行了访问调查，请他们列举出他们工作中有哪些使他们愉快的项目，有哪些使他们不愉快的项目。调查结果表明，使受访人员不满意的因素多与他们的工作环境有关，而使他们感到满意的因素通常是由工作本身所产生的。在此基础上，提出了“双因素理论(Two Factor Thoery)”。该理论的主要观点有：

1.促使职工在工作中产生满意或良好感觉的因素与产生不满或厌恶感觉的因素是完全不同的，前者往往与工作内容本身联系在一起，包括工作的成就感、工作成绩得到认可和赞誉、工作本身的挑战和兴趣、个人晋升的机会、工作中的成长、责任感等。这类因素的改善，能够激励职工的工作热情，从而提高工作效率。赫茨伯格把这类因素称为“激励因素(Motivator)”；后者则同工作环境或条件相联系，包括公司政策和管理监督方式、人际关系、薪金、地位、工作条件、职业安定及生活条件等。这些因素的改善只能消除职工的不满、怠工和对抗，但不能使职工变得满意。赫茨伯格把这类因素统称为“保健因素(Hygiene)”。

2.激励因素和保健因素彼此独立，并以不同的方式影响着人们的行为。表现在：当人们缺乏保健因素时会产生很大的不满足感，但有了它们也不会使人产生多大的激励作用；相反，当具备激励因素时，人们能产生巨大的激励作用和满足感，而缺乏它们时也不会产生太大的不满足感。

这种理论实际上是分析了人的各种需求对行为的影响程度，并根据程度大小把人的需求进行了归类研究，以便更好地指导管理实践。这种理论与马斯洛的需求层次论之间具有很强的关联性。见图 10—2。

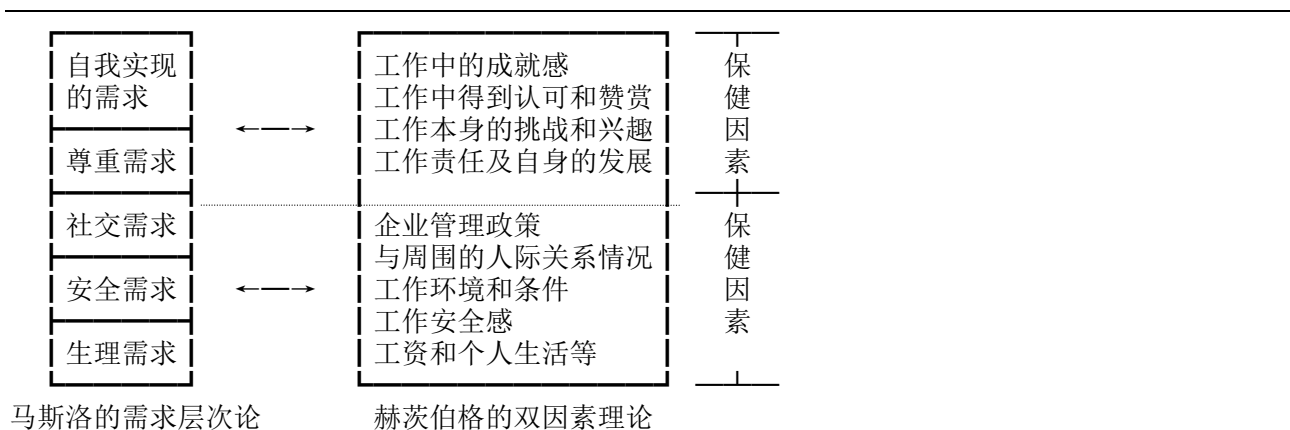


图 10—2 需求层次论与双因素理论之间的关系

双因素理论的基本原理表明，作为管理者必须认真研究运用那些能让人们努力为组织工作的激励因素，设法加大激励因素的激励作用，防止激励因素向保健因素的转化。例如，每个企业都有奖金制度，但很多企业奖金发放并不具有激励作用，而是成为一种变相的福利。

#### 四、激励过程与实质

心理学中的动机理论说明了人采取某种行为的原因，而对于管理者来说，更关心的是怎样才能使下属采取特定的行为。根据动机理论，一个人的行为取决于其动机的强弱，而动机的形成又取决于人的内在需求和外界的刺激。因此，管理者可通过外在的刺激在一定程度上影响人们的动机，从而使其产生组织所希望的行为。

人的需求是多种多样的，在组织中，组织成员的个人目标就是满足这些需求。因此，组织可以采取一定的措施满足组织成员的需求，引导他们从事各种各样的工作。激励的基本过程如图 10—3 所示。

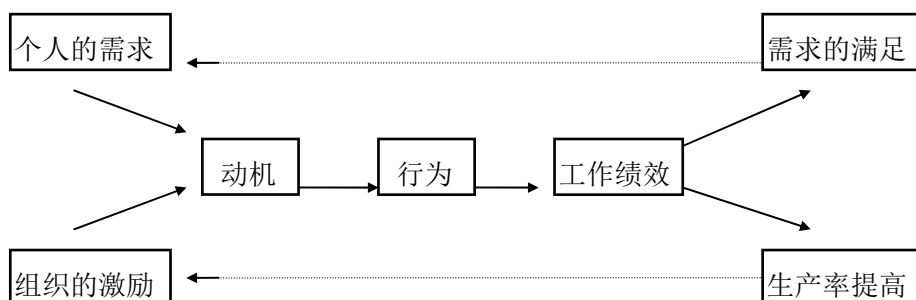


图 10—3 组织中的激励过程

管理者之所以要研究人的动机和激励的方法，是因为它们与人的工作绩效有关。人的工作绩效取决于他们的能力和激励水平。一个人的能力提高要经过比较长的时间，即一定时期内，人的能力是稳定的。为

了短期改进工作绩效，管理人员只有从提高人的动机强度入手，以激发人的内在动机，使人努力地谋求上进，充分发挥自己的才能。

激励作为一种管理职能，是促使组织目标得以顺利实现的手段和途径。其实质就是针对人的行为产生变化的内在性规律，利用能够激发、引导、强化和修正人的行为的各种力量，对人的行为施加影响的活动过程。其目的是调动起人的积极性，并使人的行为目标趋向于组织的整体目标，使人的行为符合组织整体目标实现的要求，进而更好地实现组织的目标。

## 第二节 过程型激励模型

作为管理人员，不仅要判断人的动机，还需求知道动机是如何转化成组织所希望的行为，即掌握基本的激励过程。这种侧重研究激励过程的理论有期望理论、公平理论和强化理论。

### 一、期望理论

期望理论(Expectancy theory of motivation)是美国行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor H.Vroom)在 1964 年出版的《工作与激励》一书中提出的。该理论认为，人的行为过程实际上是一种决策过程，人们在从事一种工作或做出某种行为之前，总是要对这项工作的意义、行为会产生的结果以及行为结果对个人会带来何种报酬等问题进行估计，人们对行为的结果将会带来的满足寄予期望，这种期望激发起人们采取行动的动机，并着手寻求行动方案。

期望理论认为，一个人从事某项活动的动力(激励力量)的大小，取决于“该项活动所产生的成果的吸引力的大小”和“获得预期成果的可能性(即机率)的大小”这两项因素。见图 10—4。

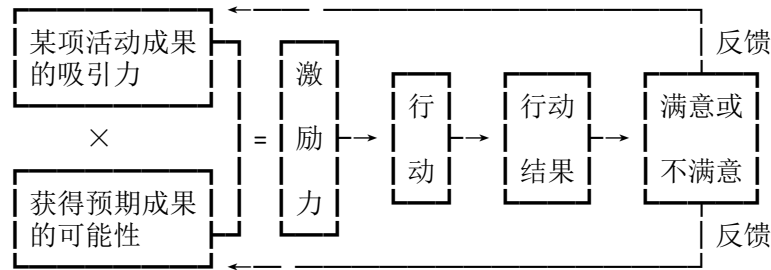


图 10—4 期望激励模式示意图

“某项活动成果的吸引力”指一个人对某项活动所可能产生的成果的主观评价，这种力量的大小因人而异。例如，一位职工从上级的暗示或自己的估计中发现，如果自己在工作中做出突出的成绩，会立即得



---

到提升。在这里，“提升”就是预期结果。同样是这种成果，对不同人所产生的吸引力的大小可能很不一样。对一个很想得到提升的职工来说，吸引力无疑是巨大的；对一个把提升看作无所谓的人来说，吸引力可能为零；而对一个不愿被提升或不愿承担责任只图清闲的人来说，吸引力则可能是负数。某项活动成果对一个人吸引力的大小会激励他采取不同的行动，或积极从事并努力完成这项活动，或不予以关心，或极力排斥这项活动。

“获得预期成果的可能性”，即期望值，指一个人对完成某项活动并获得预期成果可能性大小的主观估计。这往往要取决于自身条件和其他因素。同样是上面的例子，人们除了上述考虑之外，可能还会考虑这样的问题：预期的成果是否为自己能力之所及，即自己尽最大的努力之后是否能做出突出的成绩，自己做出了突出的成绩是否真的会得到提升，会不会出现意外情况，等等。对这些问题回答不同决定了主观估计值的大小也会不同。

“激励力”是促使一个人采取某一活动的驱动力的强度，是某项活动成果的吸引力和可能性估计值的乘积。单有高度的吸引力或很大的可能性都不足以产生强大的激励力量，要提高激励效果就必须同时提高这两方面因素的强度。

人的行为是一个较为完整的过程。激励力量促使行为得以产生，采取某种行为会取得一定的成果。接着，人们会对行为结果进行评价，并得到一种满意或不满意的态度，进而影响到今后的行为。

这种理论模式具有较强的应用性。管理者要让职工积极从事某项活动并努力工作，一方面应使职工了解这项活动成果的吸引力，并尽量加大这种吸引力；另一方面要采取措施帮助职工提高获得预期成果的能力，提高他们对获得预期成果的可能性估计，以便提高激励力和激励效果。例如，许多同学在中学读书时可能会有这样的经历，老师为让我们动脑筋去做某道数学题，可能这样对我们说：“这是一道较难的题，是某某重要考试的试题，根据我平时对你的了解，我认为你只要下功夫、动脑筋，你一定会做出这道题来。”我们听了这样的话之后，便会废寝忘食地去解这道题。再比如，党中央每次在制定了重大决策之后，并不是仅仅布置下去就完，而是通过开动员会议和宣传报道等多种途径宣传决策的重大意义，在大家都认识到其意义之后，还要求各级部门制订相应的实施计划和方法来保证决策的顺利实施。这些都是这一激励模式的应用实例。

## 二、公平理论

公平理论是美国行为学家亚当斯(J.S.Adams)在1965年出版的《社会交换中的不公平》一书中提出的一种激励理论。这种理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论认为，一个人的工作动机，不仅受其所得报酬的绝对值的影响，而且受到相对报酬的影响。一般情况下，人们会以同事、同行、亲友、邻居或自己以前的情况作为参考依据，来评价自己是否得到了公正的待遇。每个人都会把自己所得的报酬与付出的劳动之间的比率同其他人的比率进行横向比较，也会

---

把自己现在的投入报酬比率同过去的状况进行纵向比较，并且根据比较的结果决定今后的行动。

公平理论就是利用人们的这种心理来研究激励问题的。这种理论认为，对一个职工的激励是他的投入报酬比同他了解的其他职工的投入报酬比之间的一种函数，即

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a} \quad (\text{或} \quad \frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}, \quad \frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a})$$

其中：

$O_p$  代表一个职工对他自己所获得报酬的感觉。报酬中包括物质上的金钱和福利等，也包括精神上的被赏识、受人尊敬等。

$I_p$  代表职工对他自己所作投入的感觉。投入中包括自己的教育程度、所作努力、工作时间、所投入的精力等。

$O_a$  代表该职工对作为比较对象的其他职工所获得报酬的感觉。

$I_a$  代表该职工对作为比较对象的其他职工所作投入的感觉。

目前，国内外许多企业都十分重视这一理论的运用。例如，日本企业长期以来采取所谓的“年功序列工资制”，把年龄、工作成绩等因素作为工资分配的主要内容，目的就是使职工的工资收入能够随时间而保持一个不断增长的势头，进而提高职工的公平感。另外，有的企业采取秘密发奖、使职工相互之间无法了解别人的收入状况，以免职工进行横向比较而产生不公平感，进而影响职工的积极性。

### 三、强化理论

强化理论是美国的心理学家和行为学家斯金纳(B.F.Skinner)提出的，又叫做“行为修正理论”。斯金纳是哈佛大学心理学教授。他在 30 年代设计出了第一部教学机器，并参与研究和制定循序渐进的程序学习方法。50 年代初期对慢性精神病人的行为形成问题进行了研究。他研究的目的在于预测和控制人的行为而不去了解人的内部心理活动过程和状态，他认为人的内心活动过程是一个“黑匣子”，是无形的、不可见的，对此很难进行清楚的分析，即使分析也只能凭借某些因素进行推测。但是人的行为是外在性的，是可以分析和预测的。所以激励就应通过对人的行为特征进行分析之后，借助各种因素或力量对行为的发展施加影响，最终使人的行为符合管理者的意图和实现组织的目标要求。1938 年，他发表了《有机体的行为》一书，在书中，他提出了一种“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为。当这种行为的后果有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是强化理论产生的理论根据。

根据上述分析可以看出，人的行为重复频率的大小，或者说人的行为走向，取决于人们对以往行为结果价值的主观认识，但人的这种主观认识可以被改变。例如，当一个人某种行为结果受到领导和同事们的一致称赞时，他会突然感到他的行为很有价值；而当行为结果受到别人的指责时，他自己可能也会认为他

---

的行为是不良的。这种改变力量就是强化。

强化有正强化和负强化两种形式：正强化是指运用工资、奖金、晋升、表彰等人们乐于接受的物质和精神“工具”作为强化物，保持或增进对实现组织目标有利的行为及其出现的频率；负强化是指在某些消极或不良行为发生后，给予行为当事人某些他不喜欢的东西，或取消他所喜欢的东西，如批评、降职、扣发奖金等等，从而加强刺激，使之降低甚至消除消极行为的发生频率。

强化激励理论是控制和塑造职工行为方式的一种强有力的管理工具，为提高激励效果，斯金纳提出了实施强化时应注意的几个问题：

第一，必须针对行为结果给行为当事人以及及时的、明确的信息反馈。一方面，强化必须是及时的。对一般人来说，当他采取某种行动并产生一定后果时，首先要做的事情往往就是评价自己行为的结果，就象我们费很大力量完成某项工作之后，首先想了解别人的看法一样，人在这时最需求激励，所以必须给予及时的信息反馈；另一方面，反馈给行为当事人的信息一定要明确，而不能模糊不清。我们之所以运用强化激励理论，是因为行为当事人对来自外界的强化力量很重视，并能在今后的行为过程中体现出这些强化力量的作用。所以必须给予明确性的信息，否则容易给当事人带来某种错误的认识，产生不良后果。

第二，强化的时间选择或安排十分重要。例如，斯金纳通过调查发现，间断性的强化比经常性的强化更加有效。

第三，正强化和负强化的作用不仅表现在对行为发生频率的调整差异上，还表现在激励效果的明显不同，一般来说，正强化比负强化的激励效果要好得多，要尽量少用负强化。这是因为，正强化可以给人一种满意和愉快的刺激，能给人带来更多的激励信息，例如赞扬一个人的工作做得好，这不仅意味着说他的工作是正确的，还意味着对他的尊重和承认，也许还会使他产生领导者对自己偏爱的感觉。这些愉快的刺激使人们产生一种强大的进取效应，作出更大的贡献；相反，负强化给予人们的是不愉快的刺激，而人们对不愉快的刺激往往天生就具有一种抵制情绪。事实上，当人们第一次接受负强化时，可能会认真分析自身的不足，进而改进。而当人们多次接受负强化时，便往往不从自身找原因，而可能认为自己本来没有错，是领导者在故意刁难自己。这时便会极力为自己辩解、开脱责任，甚至有的人会想办法学习逃避负强化的方法和途径，如想办法调离，装病，等等。负强化有其不足，但这并不是说在激励过程中就不能用负强化了，只要注重运用方式，负强化仍然是一种很有效的激励措施。例如，有的领导者在要批评下属之前，往往先是肯定他的成绩，予以表扬一番，使对方解除防范心理，然后再诚恳地指出对方的错误，并帮助他分析原因，鼓励他改进，进而收到了很好的激励效果。美国女企业家玛丽·凯在《掌握人性的原理》一书中反复强调“赞美使人成功”。她建议说，即使批评他人也应象三明治一样，把批评夹在两层赞美之间，或者象中国人对待不愿吃药的病人那样在药里加糖，或者把药放在饭里，这样病人易于接受。

---

### 第三节 内在性激励

过程型激励理论重视对人们的行为过程研究，并注重运用外部激励因素影响人们行为，进而引导人们的行为发展过程。内在性激励理论则很重视内部激励因素对人们行为的影响，并运用这些因素来激励职工。

#### 一、归因理论

归因理论(Attribution Theory)是说明和推论人们活动的因果关系的理论。当一件事发生时，人们总愿意将它归因于某种原因。人们用归因理论来理解、预测和控制他们的环境，以及随这种环境而出现的行为。因此有人把归因理论叫做认知理论，即通过改变人的自我感觉和自我认识达到改变行为的目的。

不同的归因会直接影响人们的工作态度和积极性，进而影响行为和工作绩效；对过去成功或失败的归因，会影响将来的期望和坚持努力的行为。

归因理论认为，之所以会对人的行为有不同的解释，是因为对该行为的意义有不同的归因。同时，人们会从内在归因和外在归因两个方面来解释行为。在解释时有三个因素会对判断的结果产生影响，即内在归因、共同性和一致性。

内在归因强调人的行为是在个人的控制之下，外在归因强调人的行为主要受外在的因素影响，即人是被外在环境所迫。一般来说，当人们取得成绩时，容易做内在归因，认为是个人努力的程度和能力大小形成的结果；当有失误时，容易做外在归因，认为是任务难度或运气、机会造成的。不过，也不一定完全如此，具体的归因还会受到解释行为的独特性、共同性和一致性的影响。

独特性是指个体会不会针对不同的环境出现不同的行为。如果人的某种行为不论在何种环境里都会经常出现，就认为这是内因影响其行为；如果是在某种环境下偶然出现的，则可归于外因对其行为的影响。

共同性是指不同的人 in 相似的环境中都有相同的反应。如果某人的行为具有共同性，则可认为是外因的影响，做外在归因；如果缺乏共同性，则可认为是内因的影响，做内在归因。

一致性是指行为的连续性，即是否总是表现出同样的行为。一般情况下，可对一致性高的行为倾向于用内在归因来做判断，对一致性低的行为倾向于用外在归因来做判断。

#### 二、需求成就激励理论

美国的行为学家约翰·阿特金森(John W. Atkinson)从人的个性出发就需求的激励作用进行了较多的研究工作，并提出了有名的激励模式：

$$B = f(P, E)$$

其中：B代表行为，P代表人的个性，E代表环境

---

他认为，人的行为取决于人的个性和所处的环境。他发现，人在竞争的环境中往往会存在两种心理倾向：一种是追求成功的动机，另一种是避免失败的动机。这两种动机力量的强度，取决于个人的个性(如冒险意识等)、取得成功的可能性，以及取得成功的激励价值。在工作难度居中，即成败各半的情况下，个人追求成功的动机倾向最强烈，并往往选择最难的或最容易做的工作去做。因为，对于最难的工作，即使失败了，别人也不会责备；对于最容易的工作，则较容易取得成功。

与阿特金森不同，大卫·麦克利兰(David C. McClelland)侧重于社会原因来研究人的激励问题。他认为，人们有追求成就的要求，工作若能给人以发挥其技能的机会，或对人的能力提出挑战，则工作本身就可以使人感到满足。换句话说，完成任务，有所成就，这本身就具有激励性。那么，要激励职工，就必须赋予职工相应的有意义、富有挑战性的工作。

## 第四节 综合型激励理论

过程型激励理论注重外在激励，内在性激励理论注重内在激励。如果把二者结合起来，同时注重内外在性激励的作用，将更好地提高激励效果。

### 一、罗伯特·豪斯的综合激励模型

罗伯特·豪斯(Robert House)把人们从事工作的内在性激励与外在性激励结合起来，提出了有名的综合激励方程。

$$M = V_{it} + E_{ia} (V_{ia} + (\sum_{j=1}^n E_{ej} \times V_{ej}))$$

其中：M ——激励力量

$V_{it}$ ——工作任务本身所提供的内在性价值，不涉及  
工作完成与否和后果如何。

$E_{ia}$ ——从自身角度对完成该项工作的可能性估计。

$V_{ia}$ ——对完成该项工作所获报酬的内在期望，即对  
工作的重视程度。

$E_{ej}$ ——对完成该项工作所获第 j 种报酬的外在性期  
望。

$V_{ej}$ ——从外部条件对完成该项工作所能导致获得第  
j 种报酬的可能性估计。

---

把上述公式去掉括号，略微进行简化，上面公式的右端就变为了三项。其中，第一项  $V_{it}$  如上所述，第二项  $E_{ia} \times V_{ia}$  表示完成工作所带来的内在性激励作用，第三项  $E_{ia} \times \sum E_{ej} \cdot V_{ej}$  代表了各项外在性报酬所综合起到的外在性激励作用。这样，公式右端的第一、二项属于内在性激励，第三项属于外在性激励，三项之和表明整体激励力量是内、外在性激励之和。

## 二、提高整体激励水平的方法

上述模型表明，整体激励力量取决于内、外部两大方面。所以，要提高对职工的激励效果，就必须同时重视对职工内在性激励和外在性激励的提高。

1. 内在性激励的提高。对职工的内在性激励包括工作本身的内在性价值( $V_{it}$ )和完成工作给职工所能带来的内在性激励作用( $E_{ia} \times V_{ia}$ )。提高工作本身的内在性价值可以有许多办法，如采取工作丰富化和工作多样化等措施，让职工经常体验到一些新的工作，感受到工作的乐趣和挑战性，减少工作的单调乏味感；鼓励职工参与决策计划的制定工作，让他们了解自己所从事的工作在整个组织工作中的位置和作用，提高他们对自身工作重要性的认识，等等。在职工认识到自己所从事的工作的重要性之后，关键的问题是设法保证职工凭自身努力之后，能够达到预期的目标，实现预期的期望。所以，要加强对职工进行培训，提高他们完成工作任务的能力，帮助他们克服工作中出现的各种问题和困难，为职工创造完成工作任务的良好条件。同时，根据职工在工作中作出的各种成绩要随时对职工进行强化，使他们明确自己正在不断地朝着目标迈进，从而提高完成工作任务的自信心，加大工作动力。

2. 外在性激励的提高。外在性激励取决于职工对各种外在性报酬的追求。所以，要提高外在性激励水平，必须了解职工所追求的外在性报酬的种类及重视程度，以便对症下药。目前有些企业领导经常深入群众之中，定期或不定期地走访职工家庭，就某些问题向职工进行问卷调查等等，在不同程度上都具有这样的目的。另外，要注重奖罚及时兑现，取信于民。职工努力工作并取得了较大成绩之后，要及时地满足他们对外在性报酬的需求，这样才能促使职工继续努力地工作。

### 进一步的阅读材料：

1. 俞文钊：《中国的激励理论及其模式》，华东师范大学出版社 1993 年版。
2. [美]斯蒂芬·罗宾斯著，黄卫伟等译：《管理学》，第 14、15、16 章，中国人民大学出版社 1997 年版。

### 本章思考题：

1. 激励的实质是什么？
2. 人们行为产生变化的一般规律是怎样的？

- 
- 3.人的需求大体上可分为哪些类型？不同种类的需求对认为会产生什么样的影响？
  - 4.了解本章介绍的各种激励理论的主要内容，如何在管理实践中运用这些激励理论？
  - 5.激励理论与需求理论之间存在着什么样的内在联系？
  - 6.除金钱外，还有哪些因素会对人们产生激励作用？并按激励作用大小顺序排列。
  - 7.如何做好内外在激励的结合？

## 第十二章 改进领导效果的基本技巧

【本章导读】本章介绍时间管理、有效沟通、科学授权方面的基本知识，把它们作为提高领导工作效果的基本工具，希望引起读者对自身领导素质和领导艺术的重视。

如何改进领导工作？怎样做一名优秀的领导者？对类似问题的研讨已成为 90 年代明显的热点。实践证明，作为领导者，靠上级(或组织)授予的权力可以发号施令，但却无法保证对下属产生足够强的影响力，领导效果的取得在很大程度上依赖于自身素质的修炼。许多优秀的领导者已经充分认识到这一点，并且身体力行。请看下面的调查结果。

1994 年初，中央电视台科教节目制作中心高级导演于中宁先生访问了美国 19 个城市和设在那里的总部、机构、工厂和基层单位。通过访问，他比较了美国不同时代的企业家，用十分通俗的语言描述了美国公司大老板们的变化：

“第一代大老板们是真正的资本家，他们拥有公司，虽然他们中有奢华如摩根，有人相对节俭，乐善好施如洛克菲勒，但在他们身上绝找不出‘平易近人’这几个字：他们是惯于发号施令的主儿。

“第二代老板是拿薪金的专家，他们虽不拥有却控制着公司，他们继承下来的老板作风比前代有过之无不及。

“现在，第三代老板正在崛起，市场和内部关系的变化正在教会他们如何以新的观念去看待自己和别人：在激烈的竞争中，他们需要的是提出好主意并能独当一面的盟友，而不是唯命是从的下属。他们必须以自己的平易作风使别人的积极性和创造力发挥出来。他们不再喜欢‘老板’这个词，‘教练’正在美国

---

企业中流行起来。

“改变家长式、命令式的领导作风，变得更加开放和合作，这是时代对老板们的新要求。

“葛鲁夫(英特尔公司前首席执行长官，现任董事长)：他幽默、诙谐，谈话常有一种不确定性，但意思是清楚明白的，他有一种反潮流的思维方式，对一些公认的结论提出怀疑和反对，有时甚至很激烈，透出他的诚实可爱。但对我们提出的关于公司策略的问题却避而不答，采用广告式的语言，在诚实中透出一狡黠，总之他是一个复杂的人。

“高乐普(美国运通公司董事长)：寡言少语，声音低沉，用词精练，简明扼要，谈话极富理论性，但很少举例说明。采访后，他向我们介绍他的家庭、他的生活，力图使采访中的严肃气氛化解，但我们仍感到他有一种威严感，还有公司森严的规矩和豪华的办公室，据说美国金融界大多是这样一种气派。让人感到，金融界要跟上时代的步伐，还有一段路要走。

“大卫(美国联合技术公司首席执行长官)：象位诚恳的教师，他的谈论总是从分析入手，然后给以归纳和总结，条理清楚，解释详明，旁征博引，滔滔不绝。他对任何问题都不避讳给以正面回答，是个敢作敢为的人。他极力主张放权，但未必是个对放权能放心的人，他生就一个操心的命。

“傅乐(阿莫科公司董事长)：最大的特点是慈祥和气，他说话极快，但条理清晰，用词精到，在不同的问题中一再表达出对如何调动人的热情的关心。他在公司中经历丰富，是个典型的从基层做起的实干家型的企业家。

“这些老板们最大的共性是他们思维和谈话的敏捷性和条理性，无论他们说话多少，旁征博引或是直接摆出结论，但让你感受到一种逻辑的力量，让你信服，让你不由得跟随他们的思想，尽管他们还远称不上是思想家。

“善于交流和合作，善于引导别人去思考，善于用逻辑的力量和行动让人信服，并跟从你，这就是信息时代一个企业家应具有的最基本的素质。”<sup>①</sup>

改进自身的领导素质，有许多的事情要做，下面介绍几种与管理理论联系紧密、应用范围广的管理手段。

## 第一节 时间管理

### 一、时间管理的重要性

彼得·德鲁克在《有效的管理者》一书中是这样强调时间管理的，“有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从他们的时间开始。他们也不是从做计划开始，而是从发觉他们的时间实际

---

<sup>①</sup> 于中宁著：《现代管理新视野：管理的创新与信息时代经营管理》，经济日报出版社 1996 年版，第 355—359 页。



花在什么地方开始。然后，他们尝试管理他们的时间，减少用于非生产性需求方面的时间。一个人是不是有效的管理者，最大的区别在于他们是否珍惜时间，此外没有别的区别办法”。管理好自己的时间，把时间投入到创造价值的工作中，这是每个人都应注意的问题。领导者更是如此。

任何组织的领导者都会遇到一个令人头痛的问题，即时间往往不能由自己支配。领导者的时间是宝贵的，但却不能根据自己的需要来安排工作时间，因为每天都有许多日常事务要处理，随时都会有意想不到的事情出现需要及时解决，领导者的时间变成了他人的时间，完全被他人所支配，自己却没有足够的时间来考虑组织中的重大问题。领导职位越高，能自行控制的时间就越少，而有效地利用和支配时间就越重要。

从更普遍的意义讲，时间管理的重要性来自于时间这种资源的特殊性。时间是任何活动所必需的资源，同时又是一种十分特殊的资源。(1)供给完全没有弹性。一天 24 小时，不多不少，对谁都是如此。(2)容易消失，根本无法贮存。即所谓“光阴一去不复返”。(3)永远是短缺的。企业可能存在劳动力和资金富余的状况，但时间却从来不会富余。(4)没有替代品。在企业众多的资源中，时间是唯一没有替代品的资源。劳动力成本上升，企业可以购买先进的设备予以替代；一种原材料短缺，可以设法用另外一种替代。可是，当感觉到没有时间时，却找不到另外的替代品。这是人们重视时间管理的根本原因。

尽管时间如此宝贵，但时间浪费却是每个人都无法回避的事实。事实上，我们每天可能感觉很忙碌，自认为有效的利用了时间。然而，当把这一天所做的事情记录下来，认真分析，可能会发现许多时间被浪费了，因为这些时间没有被用到创造价值的工作上。请看表 12—1 的调查结果。

**表 12—1 造成时间浪费的原因**

时间浪费现象	样本量	权重
1.打乱优先次序	66	196
2.会议	43	125
3.缺乏目标、优先次序和日工作计划	55	113
4.电话干扰	38	108
5.无效授权 / 事必躬亲 / 陷入日常琐事	36	94
6.来访 / 开门	43	90
7.责权不清	38	88
8.不能说“不”	31	75
9.决策不当	24	63
10.人员不得力	13	45

11.缺乏沟通 / 沟通不良	15	44
12.社会活动	14	40
13.文件混乱	16	35
14.信息不当而造成决策延误	9	28
15.同时想做的太多	11	26
16.希望了解全部事实	11	25
17.缺少进展总结	6	14
18.多头领导	4	13
19.对不良绩效处理不当	6	12
20.过度控制	2	10

注：此表为国外学者对主要食品公司的 125 位管理者的调查结果，  
权重是被调查者按重要程度进行 10 级判断打分后累加的结果。

## 二、时间管理理论的发展

据介绍，到目前，时间管理理论已从第一代发展到了第四代。<sup>①</sup> 第一代基本上是备忘录型，一方面顺其自然，一方面也追求时间的安排。第二代强调制订目标和规划，对要做的事情，事先做好准备，以便更合理地利用时间。第三代以效率为主旨，强调事情的优先顺序和主次地位，合理地分配时间。总之，前三代时间管理思想突出效率，力争在有限的时间内完成更多的事情。

强调时间利用效率并不一定能够取得最佳的时间利用效果。在这种思想指导下，管理的重点是时间，所做的是设法挤出时间的努力。中国人饮食习惯的改变充分说明了这一点。为了节省时间，人们接受了快餐，为了更好地节省时间，人们储备方便面。事实上，改进时间利用效果的有效途径是将重点放在我们自身上，要设法改变自身的认识和工作习惯。例如，中国人大多具有乐于助人的良好习惯，对别人提出的要求，总是不愿意甚至也不想拒绝。答应了许多事情后，就需要拿出时间来处理，结果把挤出来的时间都用上了，事后评价，所做之事也许并非都是应当做的有价值的事情。

在发现前三代时间管理理论的不足之后，理论界提出了第四代时间管理思想。第四代时间管理理论突出强调最重要的事情先做；讲求健康、家庭、个人发展等多方面的平衡；突出改变思想而非改变行为；倡导将管理的中心移到人的本身。目的是把有限的时间更多地投入到时间矩阵(表 12—2)中的第二类事情上，追求成就。

<sup>①</sup> 田元等编：《时间管理学》，中国城市出版社 1997 年版。

表 12—2 时间管理矩阵

第一类：紧急而且重要 • 危机 • 紧迫的问题 • 期限将至的项目	第二类：不紧急但重要 • 建立关系 • 做计划
第三类：紧急但不重要 • 电话、会议等 • 邮件及报告 • 一些大众化的活动	第四类：不紧急也不重要 • 拖延时间的活动 • 一些邮件及电话 • 浪费时间的事情

### 三、时间计划表：分析、管理时间的有用工具

美国企业管理顾问艾伦·莱金专门从事对节约时间的研究。在他所著的《如何控制你的时间和生命》一书中，提倡运用库存理论中 ABC 分类法原理编制每天工作时间表。他认为，一位领导者每天有许多事情，不可能件件都做完，因而可以根据事情的重要程度分成 ABC 三类，A 类事情最重要，B 类次之，C 类可以放一放。如果把 A、B 两类事情办好了，就完成了工作任务的百分之八十。时间上的 ABC 分类法，其实质是做时间的主人，不做时间的奴隶，就是将有限的时间安排给最重要的工作。

时间计划表就是体现这种管理思想的有用工具。时间计划表的常见格式见表 12—3，基本做法是：

- (1)列举出一天要完成的重要任务及要实现的目标；
- (2)将一天的工作时间按 30 分钟为一时间段(时间段的长短可自定)进行区割；
- (3)判定每种活动的相对次序；
- (4)分析如何会做得更好。

表 12—3 时间计划表的格式

日期：\_\_\_\_\_

目标：(1)\_\_\_\_\_ (2)\_\_\_\_\_

(3)\_\_\_\_\_ (4)\_\_\_\_\_

时间	活动	次 序	处理方法
		1.重要而紧迫	授权给_____去做
		2.重要但不紧迫	锻炼或教_____去处理
		— —	

	3.紧迫但不重要	下次拒绝
	4.常规性活动	其它方法
8:00		
8:30		
9:00		
9:30		
10:00		
10:30		
11:00		
11:30		
12:00		

#### 四、时间管理的基本点

彼得·德鲁克认为有效的管理者知道他必须集中利用时间。时间分割成许多小段，等于没有时间。所以时间管理的一个重要原则在于管理者将自行控制的零碎时间集中起来。

领导者为了有效地利用时间，必须掌握以下三点：

##### 1.诊断自己的时间

诊断自己的时间，目的在于知道时间是如何耗用的。为此，要记录时间的耗用情况，要掌握用精力最好的时间干重要的事。精力最好的时间，因人而异。每个人都应掌握自己的生活规律，把自己精力最充沛的时间集中起来，专心去处理最费精力、最重要的工作。

##### 2.分析无效的时间

首先应该确定哪些事根本不必做，哪些事做了也白费功夫。凡发现有这类事情，应立即停止这项工作；其次是明确应该由别人做的工作，包括不必自己做的或别人可以做得更好的工作，交由别人去做。与此同时，还应检查自己是否有浪费别人时间的行为，如果有，应立即停止。

##### 3.消除时间浪费

日常工作中造成时间浪费的原因很多，如制度不健全、环节过多、信息不灵、人浮于事、相互扯皮等都会造成时间上的惊人浪费。应注意识别分析造成时间浪费的原因，及时予以克服。

## 第二节 有效沟通

沟通(Communication)是管理的重要手段之一。沟通是信息从发送者到接收者的传递过程。良好的沟通是思想和信息的交换，它使双方保持相互了解和信任。有效的沟通可以激发职工的工作积极性，可使组织紧密团结，朝着共同的目标迈进。因此，保持有效的沟通是领导者的一项重要工作内容。

一、沟通的概念和过程

沟通是信息发送者通过一定的沟通渠道把信息传递给其他人的活动。它由信息发送者、信息、沟通渠道和信息接收者组成。见图 12—1。

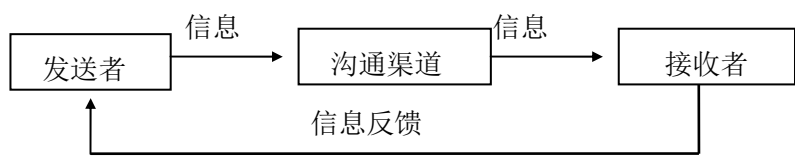


图 12—1 基本的沟通模式

沟通必须有其对象，管理中所讲的沟通一般是俩人或多人之间的沟通；信息是沟通的主题，换句话说，沟通都是有目的的，没有任何信息内容的沟通不称其为沟通；沟通具有方向性，沟通可以是单向的也可以是双向的，在生活实际中，双向沟通的情况更为普遍。另外，沟通不同于简单的信息传递和信息反馈，简单的信息传递和信息反馈仅仅是传送信息，它不带任何感情色彩也不允许带有感情色彩，而沟通则不仅具有信息传递和信息反馈的功能，它还带有感情色彩，具有激励的作用，并可以影响人的行为。

沟通过程主要包括发送过程、传递过程和接收过程。见图 12—2。

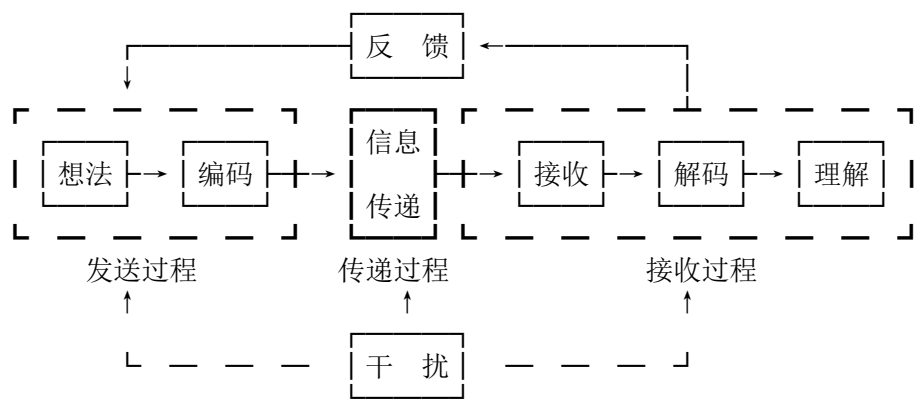


图 12—2 沟通过程

发送过程首先起源于某位信息发送者，起源于发送者发送信息的欲望，为了把要传递的信息准确地发送出去并被接收者准确地接收，便要根据接收者的情况把所要传递的信息转变成可以发送的形式，如写成书信、变换成语言或转换成密码等等，然后借助于一定的沟通渠道(如信件邮寄系统、电讯系统、组织的信

---

息沟通渠道等)发出,至此,沟通的发送过程已经完成。发送者所要传递的信息以不同的形式在沟通渠道中进行传递,并最终被转换成接收者可以理解的方式送到接收者手中,这一过程一般要包括传递、译码等多种活动,其任务仅仅是传递,即保证发送者发送的信息不被任何更改。信息接收者接到信息之后,会以不同的方式向发送者反馈收到的信息及其它反应。有时,无任何举动本身可能就是一种反馈,在充分相信信息传递过程不会有任何失误的情况下,发送者可能认为这是一切正常。通过上述过程,一个完整的沟通过程实现了。

## 二、沟通的形式

组织中的沟通通常有三种形式:口头沟通、文字沟通和非言词沟通。

对于一个组织来说,绝大部分信息是靠面对面或通过电话进行的口头沟通传递的。口头沟通所涉及的人数少至两人,多至数百人。所有的口头沟通都为双向信息交流提供了可能。大部分人喜欢口头沟通,因为在这种沟通方式下,信息传递速度快且直接,沟通双方可以通过发问和表示赞同或不赞同等各种方式进行立即的信息交流和反馈。但是,这种沟通方式容易受到人与人之间相互关系中某些因素的影响,以致口头沟通的信息容易被误解。

文字沟通在组织当中的运用也是很常见的。特别是对于那些比较重要的信息传递,如生产计划、规章制度、财务会计记录和报表等,以及对于那些需要信息接收者认真分析的信息,都必须依靠文字沟通的方式进行。这种沟通方式具有沟通准确,沟通内容可保存,分析之后所反馈的信息更全面等多种优点。其缺点是沟通速度较慢、形式单调。

非言词沟通通常又称作“身体语言(Body language)”,即通过眼神、手势、动作、面部表情等方式来传递信息。非言词沟通有时是独立进行的,有时与口头沟通相伴。当非言词沟通与口头沟通结合运用时,可以起到表示赞同、厌烦、渴望等内容,进而起到补充、加强和说明的作用。这种沟通方式带有浓厚的感情色彩,比较生动形象。但它往往只是在朋友之间、熟人之间进行感情交流,以及管理者为了强化对下属的激励效果或解释沟通内容等情况下使用,对于组织中一些重要的信息传递不易采用这种方式进行。

上述分类基本上是按信息传递方式划分的。此外还可以按信息的流向把沟通分成上行沟通,即自组织低层次向高层次进行沟通;下行沟通,即由高层次向低层次进行沟通;水平沟通,即同一组织层次或同级之间进行的沟通。

## 三、正式沟通渠道和非正式沟通渠道

沟通需要借助沟通渠道完成。沟通渠道有多种,有些属于正式渠道,如军队中的命令链,企业中的财务报告系统,等等;而另一些就不那么正规,常常是建立在人际关系基础之上,如办公室传闻就是一种非正式渠道。

1.正式沟通渠道。是在一个组织中由管理当局所批准并认可的信息沟通途径，如由经理——副经理——部门经理——业务主管——...——工人所组成的组织命令链条就是一种典型的正式沟通渠道。在组织中，工作任务的布置、工作情况的了解、规章制度的实施等绝大多数沟通活动都是利用这样的正式沟通渠道进行的。

运用正式沟通渠道，沟通是沿着渠道双向流动的。上级可利用这一渠道向下级布置任务，下达指令；下级也可以利用这一渠道向上级汇报工作完成情况，反映意见。利用这种渠道进行沟通，除了下级与顶头上司之外，直接的、人与人之间的沟通很少，整个沟通过程中的沟通环节比较多，如厂长要向职工布置任务，需要经过分厂厂长、车间主任、班组长等多个环节。每个环节的信息接收者都会对所接收的信息进行理解，然后根据自己的下一个接收者可以理解的方式继续发出信息。这就是说，沟通渠道越长，沟通环节就会越多，每个环节的信息接收者都有可能在执行信息传递任务时加入自己的想法、意见甚至可能是感情因素，进而对沟通产生干扰。一般来说，沟通渠道越长，产生干扰的可能性和程度就越大。

2.非正式沟通渠道。正式沟通渠道是由管理者们计划安排的，旨在完成由管理者负责的任务。但任何一名管理者都不可能预想到每一条所需要的渠道，因而并非所有必要的沟通都能由管理当局来安排。非正式沟通渠道是指存在于组织之内，但在管理当局所批准的渠道之外或为其补充的沟通途径。

管理者有时称非正式渠道为“传闻”（或小道消息），有的管理者有时还采取禁止、惩罚甚至调离工作的办法试图消除传闻。应该承认，有的传闻会散布虚假的信息并产生一系列不良后果。管理者注意传闻是正确的，但试图消除是不可能的，如果了解传闻的作用，其准确性是可以改进的。有的研究表明，当人们面对不明确的情况时，传闻就会出现，管理者辟谣的最好办法是向他们提供事实。

#### 四、沟通的障碍

信息发送者希望接受者能够准确无误地接收信息，进而实现有效的沟通。但实际生活中有许多因素可能影响沟通的有效性，图 12—3 形象地反映了沟通失效的现象。

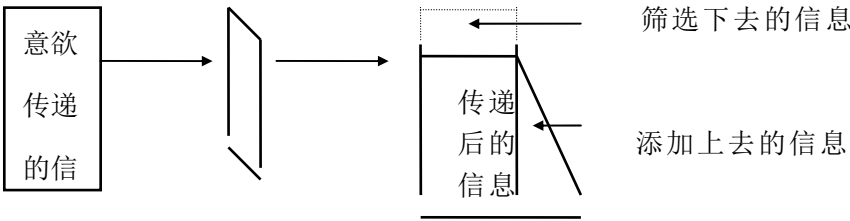


图 12—3 信息传递失真

沟通的障碍主要有以下几方面：

---

1.沟通时间选择不当。注重沟通的时间对有效的沟通来说很重要。谁也不会夏天给自己的朋友邮寄贺卡，并告诉朋友新年快乐。在进行沟通之前，要计划好沟通的时间，这包括发送信息的时间，预计对方收到信息的时间。因为时间选择不当，可能使沟通没有任何效果。如有的管理者在向下级下达工作指示时发现下级无动于衷，了解之后方知他们已经通过非正式渠道知道了指示的内容。

2.信息不充分。即使管理者在应该沟通的时间内进行了沟通，职工也可能得不到足够的信息。信息过少或过于简单会威胁到沟通的效果，当然信息过多也不会产生好的沟通效果。所以，管理者在进行沟通之前，必须明确沟通的内容和预期目的，在保证要求的前提下尽量简炼、准确。要对用于传达信息的符号加以斟酌，从使用正确的文法、书写形式到发音都要注意，保证提供的信息要对信息接收者有意义。

3.渠道不合适。如果管理者完成了作为一名信息发送者的任务，那么沟通的有效程度将进一步取决于沟通渠道。随着社会的发展和技术的进步，可用于传递信息的工具和途径逐渐增多，所以应根据沟通的需要予以合理选择。另外，在利用沟通渠道时，一个重要的问题是要预测接收者是否会收到信息。例如，在公司的简报上刊登了一条意欲提醒装卸工人注意的安全标语，这条信息是否能被每个装卸工人接收到就很难说，因为有的装卸工人可能根本不看简报也不愿意与别人聊天。因此，如果认为这条信息非常重要，就应当用更直接的方式传送。

4.噪音干扰。噪音是指任何能对被沟通的信息进行干扰或歪曲的情况。噪音是口头沟通的最大障碍，它能使信息失真。

5.有选择的感觉。人们在接收信息时往往会加入自身的感受因素，而感觉得如何又取决于自己过去的经验、当时的情绪和其他个人因素。例如，一位职工拒绝接收来自上级的指示，只因为他对这位上级不信任。如果管理者曾经许诺给某位职工加薪而没有实现，那么以后他不管何时与这位职工谈论工资问题，职工都不会予以理睬。

6.过早的评价。即信息接收者在沟通完成之前就对信息内容加以评价。过早的评价有时对沟通可能产生消极作用。

7.接收者的信念和态度。信念和态度会影响沟通效果，尽管其影响并不十分明显。与当前具有的信念和态度相矛盾的信息会使接收者产生一种紧张状态，一个接收者如果认为某条信息与其信念相悖，就会完全地避开它。

沟通由信息发送者和接收者双方构成，这二者之间互为主动，构成了一个有机的循环系统。提高沟通效果要从这两方面入手。

从信息发送者来说，应清楚地知道沟通的目的，所使用符号的意义，信息沟通渠道以及信息接收者可能产生的反应等。美国管理协会提出的“沟通十戒”构成了沟通的基本原则：

(1)沟通之前应把要传递的思想搞清楚；

(2)要认真考虑每次沟通的真正目的；



- 
- (3)沟通必须适应它的环境;
  - (4)沟通前应适时地同别人商量;
  - (5)传递信息时, 要注意信息的基本内容, 同时也要注意其附带的含义;
  - (6)要善于利用机会来传递对对方有益和有价值的信息;
  - (7)跟踪检查沟通效果;
  - (8)沟通不仅要着眼现在还要着眼于未来, 以便使沟通符合长远利益和目标要求;
  - (9)用实际行动维护沟通的信息;
  - (10)作一名善于倾听的人。

听是沟通中最重要、也是最容易被忽视的环节之一。有研究表明, 人在刚刚接收一条信息之后就将有50%的信息内容被遗忘。聆听是讲话的另一半。沟通双方不仅要听对方正在表达的明确的含义, 还要十分注意地听言语中含蓄的信息、未说出的话和低声说的话, 这是十分重要的。人们把美国医生罗杰斯博士在执行心理治疗过程中总结出的一些原则运用到沟通之中, 进而成为十分有效的沟通原则。

- (1)不要事先作出估计;
- (2)把对方的话听完;
- (3)要听出讲话者的感情和情绪;
- (4)重复对方的言语或看法;
- (5)细心询问, 设法让对方把话讲下去。

作为一名有效的领导者, 自己不仅要设法克服沟通障碍, 改进沟通效果, 还要设法在组织内部营造出良好的沟通环境, 促进组织成员参与沟通, 这对改进组织工作效率, 提高管理绩效水平十分重要。

### **摩托罗拉(Motorola)公司的 12 种沟通方式<sup>①</sup>**

为了保持良好的员工关系, 摩托罗拉公司设立了多种沟通渠道, 一方面让员工能及时了解到公司的各方面信息, 另一方面公司也努力解决员工关注的各种问题, 听取员工的改善建议, 从而实现管理层与员工的直接沟通。

#### **1. 肯定个人尊严**

公司设计了一份包含 6 个问题的问卷, 每个季度每个员工填写一次问卷, 回答“是”的含义是表示员工与公司的关系和谐一致; 回答“否”的含义表示员工存在不满意或不理解的成分, 对此, 管理人员必须安排时间与员工座谈, 寻找改进办法。

#### **2. “我建议”活动**

---

<sup>①</sup> 选自摩托罗拉公司天津手机厂编写的《文明教育手册》

---

鼓励全体员工通过“我建议”信箱和布告栏，一书面的形式提出自己对公司各方面的改善建议，公司视效果每季度评出先进团队和个人给予表彰。

### 3. 畅所欲言

公司每一个员工都可以通过“畅所欲言”信箱反映各自的意见，人事部有专人负责并保守员工所反映问题的秘密性。

### 4. 热线电话

一种及时高效、高度绝密的双向沟通渠道，反映的内容是一些不易被人发现的，对公司的生产、管理、财务等存在的隐患、损失进行举报。经查证后属实且为公司挽回损失的，视情况予以奖励。

### 5. 总经理座谈会

为员工与管理人员的交流提供一种双向沟通的渠道，定期召开座谈会，当场回答员工关心的问题。

### 6. 报纸及杂志

包括每周一出版的《大家庭》报纸、每天中午播出的《大家庭》电视节目，《移动之声》杂志等。

### 7. 每日简报

迅速传达公司重要事件和通知，使全体员工能及时了解公司的信息。

### 8. 员工大会

由经理直接传达公司的重要信息，有问必答。

### 9. 教育日

为员工提供了解公司文化、理念及学习有关规定及技能的机会。

### 10. 墙报

在公司的走廊和餐厅设有定期更换的板报，其形式活泼，内容丰富，观赏性强；各种通知及宣传的信息可以一目了然。

### 11. 589 信箱

员工的合理建议或意见尝试以上渠道沟通后仍然无法得到及时、公正的反馈，可以直接投递 589 信箱，589 信箱得到的信息会直接由员工关系经理及中国地区人力资源总监负责，及时解决问题。

### 12. 职工委员会

员工与管理层直接沟通的桥梁。

## 五、跨文化沟通

随着经济全球化进程速度的加快，不同文化背景的管理人员必然需要频繁的相互沟通。跨文化沟通不单纯是语言问题，更不能指望聘用一名好翻译就解决一切。事实上，当两个来自同一文化的人观察同一个问题时，他们的观点至少在某些方面是相似的，可是当这两个人来自不同的文化，不相似会经常多于相似。

处于不同文化背景的人在沟通习惯和沟通方式等方面都存在明显的差异，见表 12—4。

表 12—4 跨文化信息沟通

中 国	西 方
<ul style="list-style-type: none"><li>* 主要点反映在其他话题中</li><li>* 以一种微妙的方式，通过暗示提及要求和所关心的问题</li><li>* 赞扬群体</li><li>* 说促进和谐的话，说人们爱听的话</li><li>* 未说出的也很重要</li><li>* 不说“不”，换个话题或给出很模糊的答案</li><li>* 最重要的最后表达</li><li>* 首先是关系——在正事前先讨论个人问题</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 直接提到要点</li><li>* 坦率地讨论要求和所考虑的问题等</li><li>* 表扬个人，即使在公共场合</li><li>* 准确地说出想说的事情</li><li>* 所说的话很重要</li><li>* 说“不”</li><li>* 最重要的最先表达</li><li>* 先谈正事，这比私事更重要</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>* 综合各种意见，努力达成一致，以包括各种想法</li><li>* 人与意见是不可分的，不与长者或位置较高的人抵触，不因不赞同某人观点而冒犯他</li><li>* 沉默并不表示赞同</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 使差异分化，使各种不同观点尽可能有差别，让最好的意见取胜</li><li>* 人与意见是可分的，可以与任何人的想法理论，所采纳的应是最好的想法</li><li>* 沉默意味赞同</li></ul>

西方有的学者指出，在某种程度上，所有的人都可能遭受单一文化近视的苦头。单一文化近视是指人们只能从他们自己的文化观点观察事物。事实上，他们完全没有意识到还有观察问题的其他方法。<sup>①</sup> 了解不同文化背景，注重跨文化沟通方面的锻炼，是今后管理者应具备的重要技能。

### 第三节 科学的授权

<sup>①</sup> [美]潘威廉著，林擎国、王瑞媛译：《组织行为学》，江西人民出版社 1997 年版，第 142 页。

---

## 一、授权的实质

彼得·德鲁克曾说过，授权的真正涵义是不去做别人能做的事(授权别人去做)，而去做那些必须由自己做的事(不必授权)。

管理者通过指挥他人的工作去实现组织的目标，任何一个管理者的时间和知识都是有限的，不可能承担实现组织目标所必须的全部任务，有效的管理者应当科学地运用授权。所谓授权，是指上级给予下级一定的权力和责任，使下级在一定的监督之下，拥有相当的自主权和行动权。授权者对受权者有指挥、监督权，受权者对授权者负有汇报情况及完成任务的责任。

授权对于一个组织的发展来讲十分重要。授权可以使高层管理者从日常事务中解脱出来，专心处理组织的重大问题，控制全局；可以提高下属的工作情绪，增强其责任心，并增进效率；可以增长下属的才干，使下属有机会独立处理问题，从而提高管理水平；而且还可以充分发挥下属的专长，以补授权者自身的不足。

## 二、授权的过程

授权是一个过程，其中包括分派任务；授予权力；明确责任；确立监控权。

1.任务的分派。权力的分配和委任来自于实现组织目标的客观需要。因此，首先要明确受权人应承担的任务。即要明确授权人希望受权人去做的工作，是由组织目标分解出来的一项工作或一系列工作的集合。

2.权力的授予。即给予下属行动的权力或指挥他人行动的权力，给予一定的权力是使受权者得以实现所分派任务的基本保证。

3.责任的明确。当受权人接受了任务并拥有了所必需的权力后，就有义务去完成所分派的工作并运用所委任的权力，受权人的责任主要表现在向授权者承诺保证完成所分派的任务。保证不滥用权力，并根据任务完成情况和权力使用情况接受授权者的奖励或惩处。

4.监控权的确认。授权者可以向下属分派工作责任，但自己仍要对组织负有最终的责任，因此，授权不同于放权,授权者给予受权人的只是代理权,而不是所有权。为此，在授权过程中,要明确授权者与受权者之间的权力关系。一般地说,授权者对受权者有监控权，即有权对受权者的工作情况和权力使用情况进行监督检查，并根据检查结果，调整所授权力或收回权力。

## 三、影响授权的因素

管理者应该下放多大权力？在确定权力下放程度时应考虑哪些事项？这是制定授权决策时必须考虑的因素。

1.组织规模。组织规模越大，需要进行决策的数量就越多，而高层管理者的时间和获取的信息有限，

因此，大型组织中的管理者越来越多地使用授权。

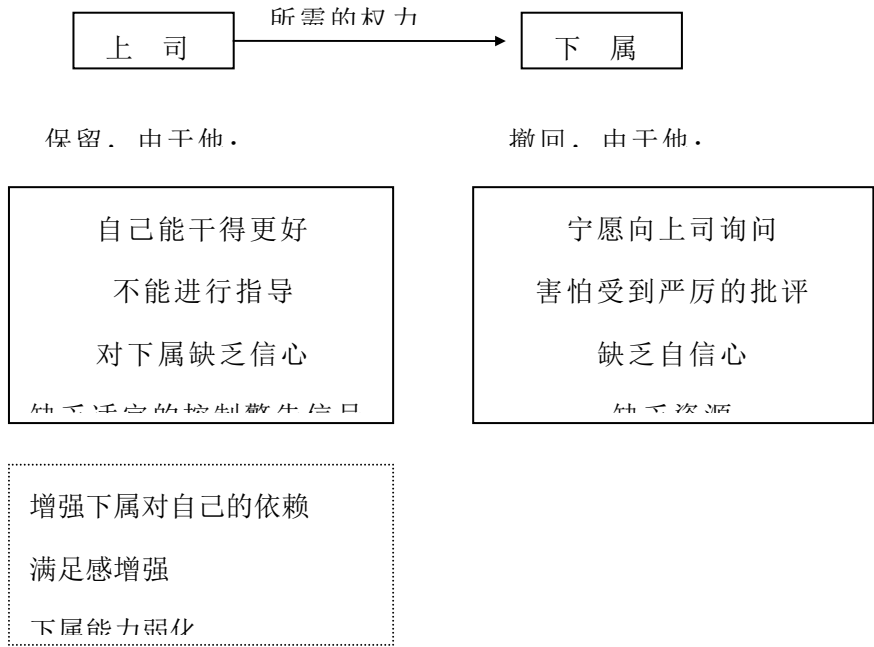
2.责任或决策的重要性。一项责任或决策越重要，则越不太可能授权给下级。

3.任务的复杂性。任务越复杂，高层管理者越难于充分获得最新的信息，作出有效的决策。复杂的任务要求更高的专业知识，与此工作相关的决策应该授权给掌握必要技术知识的人来做。

4.组织文化。如果管理者信任下属，则支持较高程度的授权。如果上级管理部门不相信下级的能力，则他们会尽可能减少授权。

5.下属的才能。授权要求下属具备一定的技术、能力以接受权力并执行之。如果下属缺乏这些条件，上级管理部门就会减少授权。

事实上，除了上述一些客观因素，还有许多主观因素影响授权决策，见图 12—4。



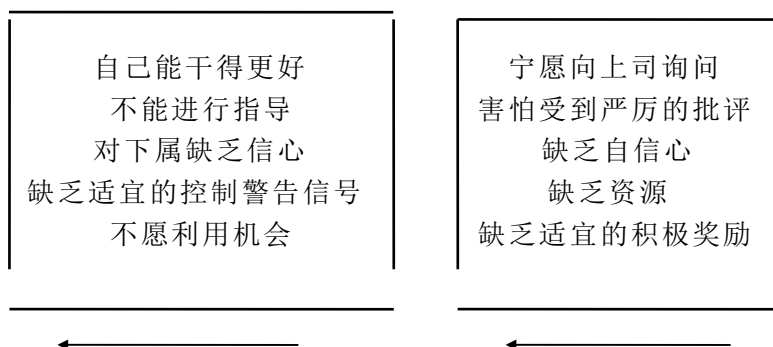


图 12—4 阻碍授权的主观因素

资料来源：[美]纽曼、萨默著，李柱流等译：《管理过程》，中国社会科学出版社 1995 年版，第 63 页。

#### 四、有效授权的原则

有研究表明，有效授权者和无效授权者之间存在着明显的差异，管理者由于授权不当所引起的失败要比其它原因引起的失败多得多，因此，每一个管理者都应研究授权的方法和技巧：

##### 1.明确授权的目的和权限范围

授权者在向受权者明确所授事项时，必须明确任务目标及权责范围，使受权者能十分清楚地工作。授权是在下放用于某项工作的权力，而不是无限制地放权，是下放在某些条件下处理问题的权力，应明确指出这些条件是什么，使受权者十分明确地知道他们的权限范围。

##### 2.职、权、责、利相当

为了保证受权者能够完成所分派的任务，并承担相应的责任，授权者必须授予充分的权力并许以相应的利益。只有职责而没有职权，无法顺利地工作；而只有职权而无职责，也会造成滥用权力、瞎指挥和官僚主义。缺乏利益驱动使受权者不愿过多承担责任，因此授权必须是有职有权，有权有责且有责有利。

##### 3.正确选择受权者

由于授权者对分派的职责负有最终的责任，因此慎重选择受权者十分重要。在选择受权者时，应遵循“因事择人，施能授权”和“职以能授，爵以功授”的原则。要根据分派的任务，来选择具备完成任务所需条件的受权者以避免出现不胜任情况，应根据所选受权者的实际能力，授予相应的权力和对等的责任。

##### 4.加强监督控制，建立反馈机制

授权者要对受权者的行为负责，因此，就必须加强对受权者的监督控制。授权者要建立反馈机制，及时检查受权者的工作进展情况以及权力使用情况，出现问题及时予以解决，必要时可以更换受权者；对滥用权力的要及时予以制止，从而确保目标的实现。

---

### 进一步的阅读材料：

1. [美]柯维著，顾淑馨译：《与成功有约——全面造就自己》，生活·读书·新知三联书店 1996 年版。
2. 申明等编著：《管理沟通》，企业管理出版社 1997 年版。

### 本章思考题：

1. 为什么领导者自身素质问题能够引起管理学者们的普遍重视？
2. 你存在时间浪费的现象吗？如果存在，分析原因。
3. 有人在讨论管理问题是，十分强调“操之在我”的原则，对此你怎么理解？
4. 沟通的基本过程是什么？沟通的障碍有哪些？
5. 在制订授权决策时，应重点考虑哪些因素？
6. 授权的障碍有哪些？如何避免？
7. 讨论如何才能成为一名有效的领导者。

## 第十三章 控制工作基础

【本章导读】本章介绍管理控制职能的基本知识，包括控制的作用、控制工作的过程以及控制的基本类型，目的是为控制系统的构建奠定基础。

### 第一节 管理控制及其功能

#### 一、管理控制的概念

管理控制是衡量和矫正工作活动使之按计划进行，进而确保组织目标得以实现的过程。具体地说，控制就是用预定标准来检查组织中各项工作的进展情况，看其是否与计划相符，是否与下达的指示和既定原则相符，及时发现差异和存在的问题，采取矫正措施，使工作按原定计划进行；或适当调整计划，使之符合客观实际的管理活动。

控制就像一艘船上的舵使组织朝着正确的方向行进。它不时地以工作业绩(财务的、生产的与其他的)的形式将组织的实际方位与预期的方位进行比较。控制为组织提供了一种机制，在工作偏离可接受的范围时调整行进的路线。

控制标准、偏差信息和矫正措施是控制工作的三项基本要素，它们相互关联，相互依存，缺一不可。控制标准是预定的工作标准和计划标准，它是检查和衡量实际工作的依据。如果没有控制标准，衡量实际工作便失去了根据，控制工作便无法进行；偏差信息是实际工作情况或结果与控制标准或计划要求之间产生偏离的信息。了解和掌握偏差信息，是控制工作的重要环节。如果没有或无法得到这方面的信息，那么

---

控制活动便无法继续开展；矫正措施是根据偏差信息，做出调整决策，并付诸实施。所以说，根据实际情况和需求，或矫正实际工作，或修正计划或标准，是管理控制的关键环节。

## 二、管理控制的特点

管理工作中的控制，其控制过程及基本原理与物理、生物、经济及其他各方面的控制没有什么区别。请看看电冰箱是怎样工作的：首先，要利用温控器设置电冰箱室内的温度标准(控制标准)；然后，借助传感器随时测量电冰箱室内的实际温度，以便获取温度偏差(偏差信息)；一旦电冰箱室内的实际温度高于预先设定的温度标准，温控器便向压缩机下达指令，压缩机开始启动，制冷(矫正措施)。但是，与电冰箱等机械控制系统相比，管理控制又有其自身的特点。

1.管理控制具有整体性。这包含两层含义：一是管理控制是组织全体成员的职责，完成计划是组织全体成员共同的责任；二是控制的对象是组织的各个方面。确保组织各部门和单位彼此在工作上的均衡与协调是管理工作的一项重要任务，为此需了解掌握各部门和单位的工作情况并予以控制。

2.管理控制具有动态性。管理工作中的控制不同于电冰箱的温度调控，后者的控制过程是高度程序化的，具有稳态的特征；而组织不是静态的，其内部环境不断地发生变化，进而决定了控制标准和方法不可能固定不变。管理控制应具有动态的特征，这样可以提高控制的适应性和有效性。

3.管理控制是对人的控制并由人执行。管理控制是保证工作按计划进行并实现组织目标的管理活动，而组织中的各项工作要靠职工完成，各项控制活动也要靠人去执行。管理控制首先是对人的控制。管理控制的这种特点使得管理控制工作中具有更明显的人为因素干扰，这种干扰可能是正面的，如人们的责任心有助于增强控制效果；也可能是负面的，如担心被处罚的心理会影响偏差信息的收集。如何降低人为因素所产生的负面影响是管理控制工作中的一大难题。

4.管理控制是提高职工能力的重要手段。控制不仅仅是监督，更重要的是指导和帮助。管理者可以制定偏差矫正计划，但这种计划要靠职工去实施，只有职工认识到矫正偏差的必要性并具备矫正能力时，偏差才会真正被矫正。通过控制工作，管理者可帮助职工分析偏差产生原因，端正职工的工作态度，指导他们采取矫正措施。这样，既会达到控制目的，又会提高职工的工作和自我控制能力。

## 三、控制的功能

在管理工作中，人们借助计划工作确立目标，借助组织工作来调配资源，构建分工协作网络，借助领导和激励来指挥和激发员工的士气和工作积极性。但是，这些活动并非一定能保证实际工作按计划进行和组织目标的真正实现。因此，控制便显得尤为重要，控制是管理链条上的最终环节。

任何组织都需要控制。控制为组织提供适应环境变化、限制偏差累计、处理组织内部复杂局面和降低成本提供了有效的途径。控制的这四项基本功能也是控制的目的所在。



---

## 1.适应环境的变化

如果管理者能够建立起目标并即刻将其实现，那么就不需要进行控制。事实上，制订目标之后到目标实现之前，总是有一段时间。在这段时间内，组织内部和周围环境会有许多事情发生：竞争对手可能会推出新产品和新的服务项目，新材料和新技术可能会出现，政府可能会制订新的法规或对原有政策进行修正，组织内部的人员可能会产生很大的变动，等等，这些不仅会阻止目标的实现，甚至可能要求视情况的变化对目标本身进行修改。因此，需要构建有效的控制系统帮助管理者预测和确定这些变化，并对由此带来的机会和威胁作出反应。这种环境探测越有效、持续的时间越长，组织对外部环境的适应能力就越强，组织在激烈变化的环境中生存和发展的可能性就越大。

## 2.限制偏差的累积

小的差错和失误并不会立即给组织带来严重的损害，然而时间一长，小的差错就会得以积累、放大，并最终变得非常严重。

### 蝴蝶效应

1979年12月，学者洛伦兹在华盛顿召开的美国科学促进会的一次讲演中提出了这样一个观点：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯州引起一场龙卷风。他的演讲和结论给人们留下了极其深刻的印象，从此以后，所谓“蝴蝶效应”的说法不径而走。从科学的角度看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的重要特征——系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。在混沌系统中，初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。

美国的 Whistler 公司是一家制造雷达探测器的大型厂商，曾经由于需求日益旺盛而放松了质量控制。次品率由 4% 上升到 9%，再到 15%，直至 25%。终于有一天该公司的管理者意识到公司全部 250 名雇员中有 100 人被完全投入到了次品修理工作中，待修理的库存产品达到了 200 万美元。

工作中出现偏差在很大程度上是不可避免，关键是要能够及时地获取偏差信息，及时地采取有效的矫正措施。90 年代畅销的管理著作《第五项修炼》始终强调管理中的两个关键点——寻找杠杆解(即确定并设法解决那些关键性的问题)和减少时滞。这就要求有效的控制系统予以保证。

## 3.处理组织内部的复杂局面

如果一个企业只购买一种原材料，生产一种产品，组织设计简单，并且市场对其产品需求稳定，那么它的管理者只需一个非常基本和简单的系统就能保持对企业生产经营活动的控制。但这样的企业在现实中几乎没有，大多数企业要选用很多的原材料，制造多种产品，市场区域广阔，组织设计复杂并且竞争对手林立。他们需要复杂的系统来保证有效的控制。

组织内部的复杂局面使得授权成为必要，但是现实中许多管理者发现他们难以授权，原因是怕下属将

他们负责的事情做错。然而，如果管理者建立起有效的控制系统，由它给管理者提供有关下属工作绩效的信息，那么管理者对授权的担心就会减轻，并使组织内的复杂局面变得井然有序。

4.降低成本

从事经营管理工作的人们，最熟悉的一个公式应该是：“利润=收入—成本”。成本领先是企业获得竞争优势的一个主要来源，它要求积极建立起达到有效规模的生产设施，强化成本控制，减少浪费。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制予以高度重视，通过有效的控制降低成本，增加产出。

四、控制的范围和层次

控制涉及组织中的任何领域，多数的组织以它们所利用的四种基本资源——物质、人力、信息和财务资源来确定控制的领域。

对物质资源的控制包括库存管理(在仓库中存储适量的原材料和产成品)、质量控制(保持适当的产品质量水平)和设备控制(提供必要的设施和机器)。人力资源控制包括人员的选择与安排、培训与发展、绩效评价和报酬。对信息资源的控制包括销售和市场预测、环境分析、公共关系、生产进度以及经济预测等。对财务的控制包括管理组织的债务以防其过多，保证企业经常有足够的现金以备需要，避免支票帐户上的现金过量所带来的机会成本，以及保证应收帐款的准时核收和票据的按时支付等等。

在对组织内四种资源的控制中，财务资源控制又有着突出重要的意义。因为财务资源与组织中的所有其他资源的控制都相关联：太多的库存会增加储存成本；对人力资源选择不当会导致离职和再雇佣成本；而不准确的销售预测则会影响现金流甚至企业整体财务状况。财务问题几乎涉及所有控制活动。

讨论控制的范围表明控制涉及组织的各种活动，分析控制的层次将有助于识别组织各层管理人员乃至一线的工作人员所肩负的控制责任。图 13—1 显示出控制也可以按组织系统内的层次进行划分。

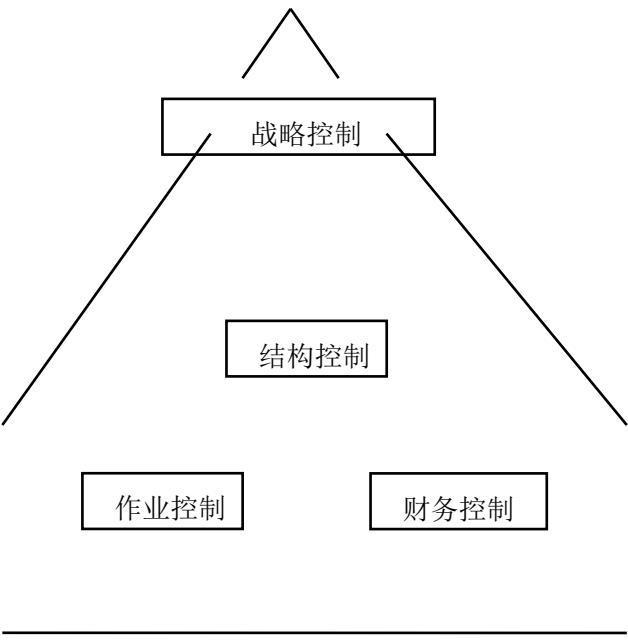


图 13—1 控制在组织系统中的层次

作业控制和财务控制是最基层的。作业控制集中于组织将资源转变为产品和服务的过程，例如质量控制便是作业控制的一种类型。财务控制是与组织的财务资源相关的控制活动，如对应收帐款进行监控，以确保顾客按时付款便是财务控制的基本内容之一。

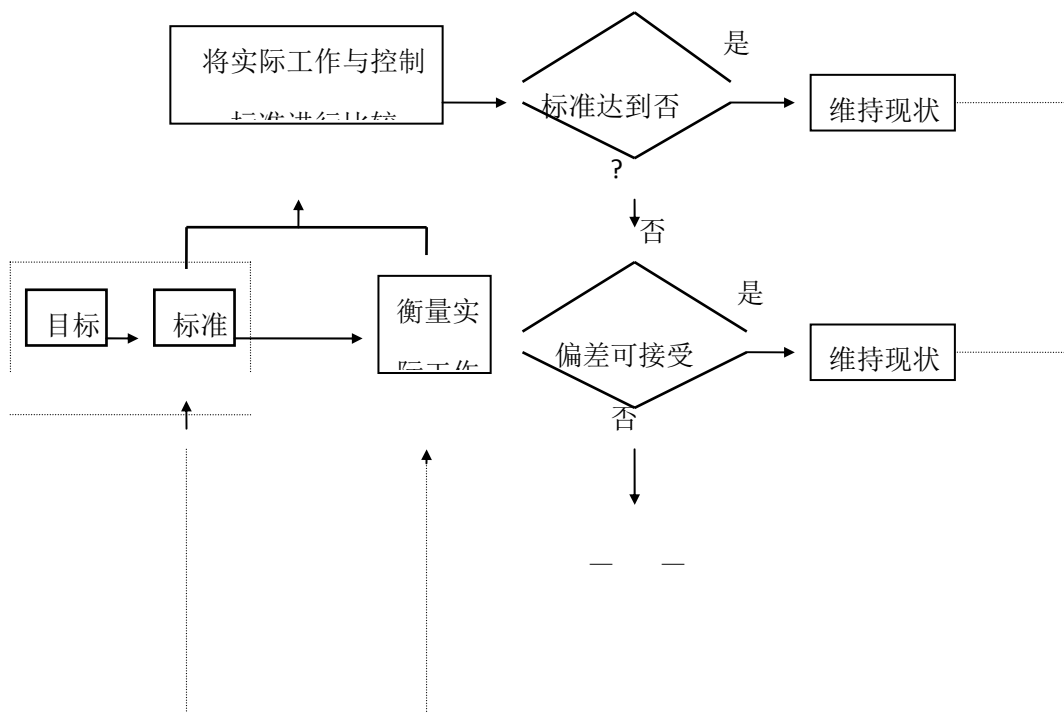
处于中层的是结构控制，它关心组织结构中的要素如何实现所确定的目标。通常，结构控制又有官僚体制式和家族式两种实现方式。官僚体制式的结构控制强调组织内的权威，它依靠规章、制度、程序、政策、明确的工作说明和预算等行政性或等级性的机制来保证员工行为符合规范。而家族式的结构控制则通过共享的价值观、传统、仪式、信念和组织文化的其它方面来控制员工的行为，通常为那些团队普遍建立和技术不断变化的组织所采用。

战略控制处于控制层次的最高点，它集中注意组织的各项战略如何有效地帮助组织实现其目标，是对战略计划进行评价，对组织的业绩进行衡量以便将实际业绩同预期的战略目标比较，必要时采取相应的纠正措施的整个过程。例如，如果一家公司在实施其多样化经营的战略上不成功，那么管理者就需要确定其中的原因，并且决定是改变战略还是再作出努力使之实现。

控制是从总经理到基层管理人员甚至职工都应执行的职能。不能过分强调最高层和上层部门的控制，而认为基层部门的控制就不需要了。各层管理人员所负责的控制范围各不相同，但大家都负有执行计划的职责，控制是每个层次管理部门的一项重要的管理职能。

## 第二节 控制工作过程

控制工作过程包括三个步骤，即建立工作标准，根据建立的标准衡量实际工作情况，鉴定偏差并采取矫正措施。如图 13-2 所示。



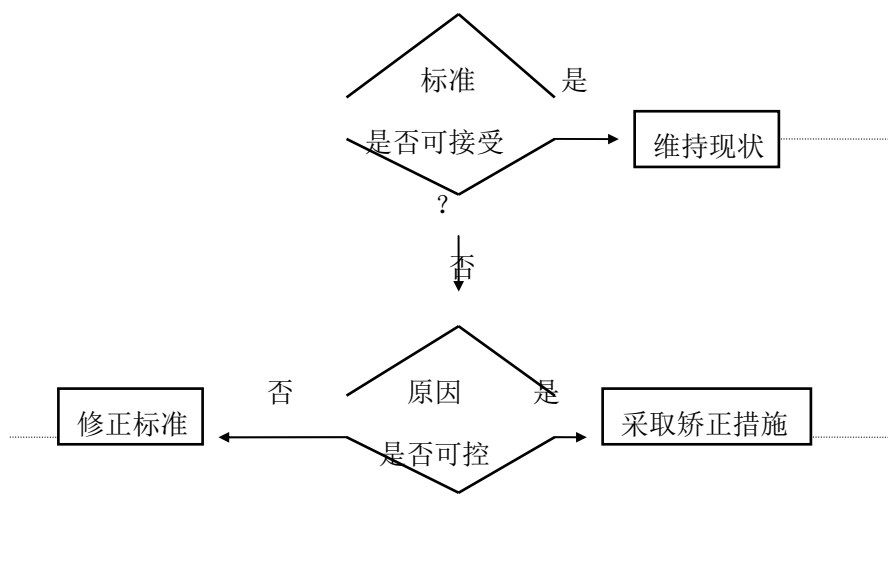


图 13—2 控制工作过程

来源：[美]斯蒂芬·罗宾斯著，黄卫伟等译：《管理学》，中国人民大学出版社 1997 年版，第 481 页。

### 一、制定工作标准

控制始于工作标准的建立。标准是控制的依据，没有标准，控制就成了无目的的行动，不会产生任何效果。

控制是确保工作按计划进行的管理工作，控制职能一般在计划确定之后发挥作用，标准是对工作预期成果的规范，计划与标准都是按组织目标的要求编制的，并以实现组织目标为目的，二者密切相关。但一般来说，不能完全用计划来代替标准进行控制。在一个组织中，各部门或单位要对其成员及全部工作编制计划(有些计划可能并未落实到文字上)，各层次管理者在此基础上汇总、协调，编制出纵向管理计划。组织中的计划是各种各样的，而各种计划在详尽程度和复杂程度上又各不相同。如果直接用计划作为控制标准并对全部计划内容进行控制，会使控制工作因缺乏规范化而导致混乱，管理者也没有这么多的时间和精力，结果会降低控制效果。通常，人们是在一个完整的计划程序中选出众多关键点，把处于关键点的工作预期成果作为控制标准。计划、标准、控制与目标的关系如图 13—3 所示。

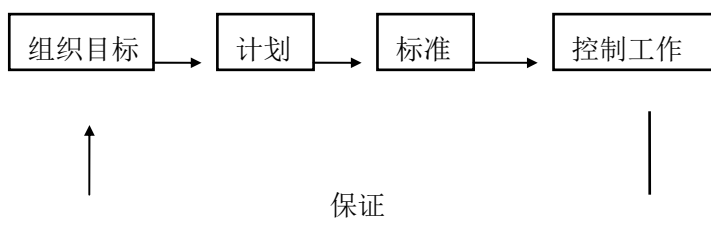


图 13—3 计划、标准、控制及目标关系

---

控制标准的产生有些是源于组织内部的，而有些则受组织外部因素的影响。例如，一家家用电器的制造商在制定其产品的允许漏电量的控制标准时，必须要参照政府法规的有关条款，将其作为控制标准的下限。此外，顾客的需求也对控制标准的制定有着举足轻重的作用，尤其是在当前越来越强调质量和顾客满意的趋势下，顾客对组织标准的制定施加着越来越大的影响，是组织必须突出考虑的重要方面。

控制标准的制定通常要求作到简洁明确，便于衡量，只有这样才能为实际工作的衡量指明方向，打下良好的基础。为进行控制而制定的标准可以有多种，其中最常用的有四种：时间标准、数量标准、质量标准 and 成本标准。组织中的所有活动都可依据这四种标准进行控制，如对企业生产工作的控制，可检查产量是否达到数量标准；原材料规格及产品合格率是否达到质量标准；产品在时间上是否按期完成并如期交货；原材料成本及职工工资是否超出成本费用限制。这四种标准是相关的。对于一项工作，人们总是可以近似或准确地找出其数量、质量、时间及成本间的内在联系。如对产品质量要求过高会导致成本上升并延长生产周期，大量生产会降低单位产品成本等等。所以，在大多数情况下，控制只需运用一、二个标准便可达到控制目的，其他标准则是次要的、辅助性的。如生产控制往往着重质量和时间控制，而销售控制更多侧重于成本和数量控制。

## 二、衡量实际工作

衡量实况是依据标准衡量、检查工作的实际执行情况，以便与预定的标准相比较。这是控制工作的中间环节，是一个发现问题的过程。

衡量实际工作是一项贯穿工作始终，持续进行的活动。人们通常认为衡量要等工作做完以后，这不全面而且危险。控制活动应当跟踪工作进展，及时预示脱离正常或预期成果的信息，及时采取矫正措施。如果等到工作已经完成再衡量，那么即使有过失也难以补救。所以，在工作进行之中就需及时了解工作的进展并对其发展趋势加以预测，有时还需在开展工作的将来进展情况进行估计。

亲自观察、分析报表资料、召开会议、口头报告、书面报告和抽样调查等是衡量实况所常用的方法。

亲自观察能为管理者提供有关实际工作的第一手的、未经他人过滤的信息。它的覆盖面广泛，因为大大小小的工作活动都可以被观察，而且给管理者提供了寻查隐情的机会，获得其他来源所疏漏的信息，及时地发现并解决问题。走动管理是亲自观察的典型形式。

### **走动管理(Managing By Wandering Around, 简称 MBWA)**

美国学者彼得斯(Thomas J. Peters)和奥斯汀(Nancy Austin)在《赢得优势》(1985年)一书中提出的一种新型的领导方式和领导艺术。这种领导方式主张面对面的领导，领导者要深入基层，深入实际，到处走走看看，进而与顾客在一起，同销售商在一起，同自己的职工在一起，也就是同预兆新事物到来的第一次震动保持接触。

---

走动管理的基本思想是领导者通过深入基层，自由接触职工，进而在企业内部建立起广泛的、非正式的、公开的信息沟通网络，做到体察下情，沟通意见，共同为企业目标奋斗。目前，西方企业管理人员普遍认为，行动重于空谈，深入现场解决实际问题远比组织名目繁多的委员会和撰写冗长的研究报告更有意义。所以，一个运转有效的企业，其领导者很少坐在办公室里发号施令，而是深入现场和基层，发现问题，解决问题。这种新型的领导方式不仅会极大地提高管理的效率，而且会极大地促进上下级之间的思想交流和感情联系，有利于提高全体职工的士气，促进企业发展。

运用走动管理，需要重点同时做好三件事。这三件事是：倾听、教育和促进。倾听是保持接触的基本要素，即从供应商那里，从顾客那里，从自己的职工那里获得第一手的、未被歪曲的真实情况。倾听必须是建立在关心的基础之上。走动管理的同时必须进行教育和促进。通过到处走走，领导者可以把价值观念面对面地传播给职工，可以为职工提供直接的帮助，进而教育职工，促进职工的发展。

但是，当衡量活动所需的信息量很大时，这种方式的局限性就会凸显出来。亲自观察不仅需要花费大量的时间和精力，而且易受个人偏见的影响，不同的观察者对同一事件可能会形成不同的印象。此外，这种方式如果不能为员工正确理解，则会被认为是对员工不信任的标志，从而招致他们的抵触。

当前，计算机在组织中的广泛应用使得管理者越来越依赖统计报告来衡量实际工作。统计报告能提供大量的数据、图表，不仅一目了然而且能显示各项指标之间的相互关系。但是这种方法所提供的信息也是有限的，它只能为一些可以量化工作情况提供数字指示，而忽略了其他重要的、主观的因素。

信息也可以通过口头报告，如会议、面对面或电话交谈获得。这种衡量实际工作的方法的优缺点与亲自观察相似。虽然信息被过滤了，但这种方法较为快捷，能够带来反馈信息，并且能借助表情、声调、言语等加深管理者对信息的理解。以前，口头报告的一个主要缺陷是难于制作成信息文件以备日后参考，然而随着技术水平的提高，口头报告也能象书面报告一样被永久记录下来。

实际工作也可以通过书面报告来衡量。和统计报告一样，它比一、二手资料来得缓慢，但更为正式。这种方式比口头报告更为综合、简洁，而且易于归档，便于查找。

为获取需要的信息而用于衡量实际工作的方法实在是很多的。抽样调查是对从整批调查对象中抽取出的部分样本进行调查，并把结果看成是整批调查对象的近似特征，如随机抽取几件产品来检查成批产品质量，找几位同学谈话来了解整个班级的情况等都属于抽样调查。这种方法可节省调查成本及时间。

另外，组织中也会存在很多无法直接测量的工作，只能凭借某些现象进行推断。如从职工的合理化建议增多或许可以推断管理者的民主化管理有所加强，迟到现象增多可能是分配不公所致，等等。

事实上，各种方法都有其优缺点，具体衡量实际工作时应综合利用不同的方法。这样做对确保信息的数量和质量是有益的。衡量实际工作情况的目的是为管理者提供有用的信息，为矫正偏差提供依据。由于组织中的不同部门收集数据资料信息的目的是不同的，所以工作人员要对衡量工作所获得的信息进行整理

---

分析，并保证在管理者需要的时候提供尽量精简、但能满足控制所需的全部信息。

### 三、将衡量结果与标准进行比较

在控制过程前两个步骤完成后，便可以将衡量结果与所建立的标准进行比较，得出偏差的大小和方向。

比较的结果可能是实际工作的绩效高于、低于或正好符合标准。如果实际工作与标准相符，便没有任何偏差产生。然而在实际的与预期的工作之间很少完全没有偏差，而且在实践中，实际工作也不需要总是与标准丝毫不差。通常，工作标准有一个事先确定的、可接受的偏差范围。以一家电话机生产厂为例，该厂指定了应该每位工人每小时生产 50 部电话机的生产率标准，可接受的偏差是每人每小时正负 5 部。可接受的偏差为控制过程确定了界限。如果实际产量在 45 至 50 部之间，那么就认为生产处于正常控制之下，不需要采取矫正措施，而超出这一范围的比较结果则表示情况失控，需要采取矫正措施。

除了偏差的大小，管理者还应对偏差的方向给予重视和分析。还以电话机厂为例，如果实际产量是每人每小时 42 部，就意味着负向的偏差超出了可接受的范围，应该采取矫正措施。再假设现在的产量是每人每小时 58 部，偏差超出了可接受的范围，但偏差是正向的。人们可能会认为这种正向的偏差是求之不得的，不应该采取矫正措施。但是，如果该厂对超出的产量没有市场需求或没有库存空间，那么这一偏差就会带来问题；而且超出的产量可能占用了应用于其他方面的资源。因此，遇到这种情况，也应对偏差进行分析、判断，必要时采取矫正措施。

将实际工作与标准进行比较还存在一个频率的问题，这主要取决于控制对象的重要性和复杂性。对于那些较为长期、较高水平的标准，适合采用年度的比较。而对产量、出勤率等短期、基础性的标准，则需要比较频繁的比较。

### 四、评价实际工作并采取措施

在得出实际工作与标准进行比较的结果之后，管理者便可以对实际工作进行评价，并依据偏差的程度和性质，分析其产生的原因，采取相应的措施：或维持现状，或矫正偏差，或修改标准。

当没有偏差时，便不需要采取任何矫正性措施。对这样一个成功的控制循环也应分析其中的原因，以便积累经验，为今后的控制活动提供正面的借鉴。同时，管理者还应向具体工作人员及时反馈信息，必要时可给予适当的奖励，激励他们继续努力工作。

如果发现存在偏差，则更应该认真分析偏差产生的原因。在实践中，管理者出于各方面的原因时常只采取一些临时性的矫正措施，而不去分析偏差产生的真正原因，这种治标不治本的作法，也许会收效一时，对长期的工作往往容易产生不良影响。偏差的出现表明工作未能按预期进展。为了能从根本上解决问题，管理者必须把精力集中于查清问题的原因上，既要查内部的因素，也要查外部环境的影响，寻找问题的本质，以求治标治本之策。其实，问题之中孕育着机会，查明问题原因本身就代表着成就。

实际工作中出现的大幅度偏差，原因往往是多种多样的。一种情况是：起初制订的标准过高或过低，对此有必要对所制定的标准进行修正。如果多数员工都能大幅度地超出标准或无人能达到标准，这常常说明标准本身存在问题，而非实际工作的问题。另一种情况是：所制订的标准本身没有问题，但由于环境发生了巨大的变化，或一些不可控制的因素造成大幅度偏差的出现，进而使原本适用的标准变得不合时宜，这时也有必要重新调整原有的标准。

在控制实践中，人们只能是在分析偏差原因的基础上，针对那些可以控制的因素采取相应的矫正措施，把实际工作拉回计划的轨道上来。

### 第三节 预先控制、现场控制和事后控制

组织内的所有活动都可以被认为是将各种资源由投入到转换加工再到输出的过程。将控制集中到这三个阶段，便形成了三种基本的控制类型：预先控制、现场控制和事后控制。如图 13—4 所示。

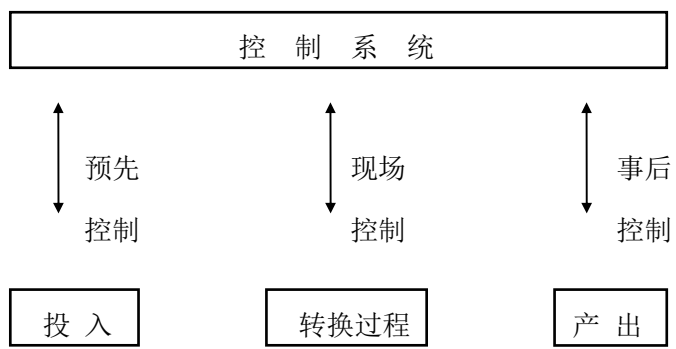


图 13—4 控制的基本类型

#### 一、预先控制

在工作开始之前就进行控制，叫做预先控制。预先控制集中注意进入组织的各种资源或工作的投入，使它们在转换过程之前就得到数量和量的有效控制。预先控制以未来为导向，在工作开始之前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计，采取防患措施，以便在实际偏差产生之前，管理者就能运用各种手段对可能产生的偏差进行纠正，消除工作中的偏差于未产生之前。如在企业中，制定一系列规章制度让职工遵守，进而保证工作的顺利进行；为了生产出高质量的产品而对原材料质量进行控制等，都属于预先控制。

预先控制有许多优点。首先，预先控制是在工作开始之前进行的控制，因而可防患于未然，避免了事后控制对于已铸成的差错无能为力的弊端。其次，预先控制是针对某项计划行动所依赖的条件进行的控制，不针对具体人员，不会造成心理冲突，易于被员工接受并付诸实施。但是，实施预先控制的前提条件也较



---

多。它要求管理者拥有大量准确可靠的信息，对计划行动过程有清楚的了解，懂得计划行动本身的客观规律性并要随着行动的进展及时了解新情况和新问题，否则就无法实施预先控制。由于预先控制所需要的信心常常难于获得，所以在实践中还必须依靠其他两类控制方式。

## 二、现场控制

在工作正在进行时进行控制，叫做现场控制。现场控制主要有监督和指导两项职能。监督是按照预定的标准检查正在进行的工作，以保证目标的实现；指导是管理者针对工作出现的问题，根据自己的经验指导下属改进工作，或与下属共同商讨矫正偏差的措施，以便使工作人员能正确地完成所规定的任务。管理者亲临现场观察就是一种最常见的现场控制活动。

现场控制具有指导职能，有助于提高工作人员的工作能力和自我控制能力。但是，现场控制也有很多弊端。首先，运用这种控制方法容易受管理者的时间、精力、业务水平的制约。管理者不能时时对事事都进行现场控制，只能偶尔使用或在关键项目上使用。其次，现场控制的应用范围较窄。对生产工作容易进行现场控制，而对那些问题难以辨别、成果难以衡量的工作，如科研、管理工作等，几乎无法进行现场控制。第三，现场控制容易在控制者与被控制者之间形成心理上的对立，容易损害被控制者的工作积极性和主动性。

## 三、事后控制

事后控制是在工作结束之后进行的控制。事后控制把注意力主要集中于工作结果上，通过对工作结果进行测量、比较和分析，采取措施，进而矫正今后的行动。如企业对不合格产品进行修理，发现产品销路不畅而减产、转产或加强促销努力，学校对违纪学生进行处理等等，都属事后控制。

事后控制类似于成语所说的“亡羊补牢”，他的最大弊端是在实施矫正措施之前，偏差就已经产生。但是在实践中的有些情况下，事后控制又是唯一可选择的控制类型。事后控制能为管理者评价计划的制订与执行提供有用的信息，人们可以借助事后控制认识组织活动的特点及其规律，为进一步实施预先控制和现场控制创造条件，实现控制工作的良性循环，并在不断的循环过程中，提高控制效果。

控制循环过程，如图 13—5 所示。

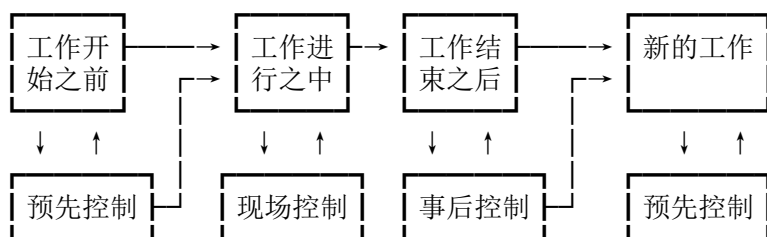


图 13—5 控制循环过程

上述三种控制方式互为前提互相补充。现实中，很少有组织只采取唯一的控制方式，而是综合使用这三种控制方式，对各种资源的输入、转换和输出进行全面的全过程的控制，以提高控制效果。

进一步的阅读材料：

- 
1. [美]斯蒂芬·罗宾斯著，黄卫伟等译：《管理学》，第 19 章，中国人民大学出版社 1997 年版。
  2. 饶美蛟、刘忠明主编：《管理学新论》，第 10 章，香港商务印书馆 1996 年版。

#### 本章思考题：

1. 管理控制与机械系统控制有什么异同？
2. 控制在管理工作中应体现出什么样的功能？
3. 控制的过程是怎样的？
4. 制订控制标准应注意哪些问题？
5. 计划目标是否可以完全直接转化为控制标准？为什么？
6. 如何保证衡量工作的准确性？
7. 比较三种基本控制类型的优缺点。在管理工作中如何将这三种控制融为一体？

## 第十四章 构建有效的控制系统

【本章导读】 介绍有效控制所应具备的基本特征，分析设计、构建控制系统时应突出考虑的问题，针对控制过程中遇到的阻力，介绍解决的办法。

有关基本的控制原理并不难以理解，但要在管理实践中构建起有效的控制系统却十分不容易，这意味着要排除大量的人为因素干扰，需要做大量扎实而细致的基础管理工作。

### 第一节 有效控制的基本特征

一个有效的控制系统通常要具备整合性、客观性、准确性、及时性、灵活性等五个基本的特征，这也是使控制行之有效的必要条件。

#### 一、整合性

控制作为管理职能之一，必须与其他管理职能相互协调，充分整合到整个组织系统中。

---

在管理职能中，控制和计划的联系最为紧密，孔茨曾把二者比作一把剪刀的两刃，他说：“可以把计划工作与控制工作看成一把剪刀的两刃；没有任何一刃，剪刀也就没有用了。没有了目标与计划，也就不可能控制，这是因为必须要把业绩同某些已规定的标准相比较。”<sup>①</sup> 计划是为实现一定的目的或目标而制定的，这些目的或目标就是进行控制所采用的绩效衡量标准的原始依据。管理者在制定计划时，要考虑到相关的控制因素，这样才能保证计划的可行性。反之，由运行中的控制系统所提供的结果又为新计划的产生提供了现实的根据。计划与控制联结在一起，互为依据，互为结果，构成了一个不断反复的循环。

控制是制定标准、衡量实际工作、采取矫正措施的过程，对于控制过程中的各项工作都要由人来执行，这就要求组织的构建能将这些工作的责任得以明确的划分，使控制系统得到有力的组织保证。假设某企业有大量的产品积压或所签订的合同无法如约履行，这些偏差出现后如果不能明确究竟由谁来负责，那么进一步的纠正行动就难于进行。因此，控制工作的一个基本前提就是组织机构的保障，组织机构越明确、越全面和越完整，控制工作也就会越有效。

## 二、客观性

有效控制的第二个特征便是客观性，这意味着控制系统应尽可能地提供和使用无偏见的、详细的、可以被证实和理解的信息。管理工作中难免会有许多主观的因素，但是下属人员能将工作做好却不是主观所能决定的事。在整个控制过程中，主观的判断和估计不仅可能使绩效的衡量得不出明确的结论，而且还会使纠正偏差的力度难于把握，从而使现实工作更加混乱。

例如，某公司要求其在各地的销售代表汇报顾客对本公司产品的反应，其中一位销售代表此前便曾发出过调查问卷并作了现场的访谈，他在给公司的报告中汇报到在总共 500 名被调查者有 361 人对公司的产品表示满意，有 58 人指出公司产品还不能满足他们的需要，而其余的人则态度冷淡。他还将顾客普遍认同的产品的优缺点各归纳了五条，而且还估计下季度季节性需求将增加 10%。而另有一名销售代表则报告说，他认为大部分顾客对公司产品满意，下一个季度的销售还将有所上升。显然，当公司对产品进行改进或实施新的营销方案的时候，前一位销售代表所提供的信息更能派上用场。

为了保证控制的客观性，就要求尽可能地将衡量标准加以量化，量化的程度越高，控制起来就越为有利、规范。但是，作为一名管理者还应该能够从一大堆数字中找出它们的相互关系，发现潜在的问题。虽然可能有数据表明某产品的产量在节节上升，但是更进一步的调查则可能表明该产品的生产车间正在使用非标准材料，用工过度或捏造报表，因此管理者还要善于透过数字看到问题的实质。

在诸多衡量标准中总有一些是定性的，难于衡量的。但要做到客观性，就应使标准在任何情况下都是可测定和可考虑的。比如说，推销员的工作流动性大，灵活性强，又都是外勤，所以工作业绩比较难以评

---

<sup>①</sup> 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著，郝国华等译：《管理学》（第九版），经济科学出版社 1993 年版，第 552 页。

---

定和控制，而大冢制药有限公司经营科在这方面的作法却很值得借鉴。他们设立了齐备的工作控制和考核表格，其中包括拜访医院计划表、工作日记、工作统计表、销售计划表、销售成绩统计表等。所有这些表格对包括科长在内的每个科员都适用，和每个表格相应得考核、评定工作对包括科长在内的每个科员都严格执行，较好地解决了控制的客观性问题。<sup>①</sup>

### 三、准确性

一个控制系统要想行之有效，必须具备准确性。一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理者在应该采取行动的时候没有行动或根本没有出现问题而采取行动。基于不准确信息的种种决策，往往会使整个组织蒙受损失。

现实中常常会有各种因素的影响将不准确带入到控制系统之中，有的可能是因为用来衡量绩效的工具的精确度不够，而使衡量结果的误差过大；有的则可能是出于私利，人为地虚报数据。因此，管理者需要选择合适的，精确的绩效衡量方法和工具来避免误差的产生，同时还应该采取预防措施，运用先进的管理技能来避免弄虚作假行为的出现。

### 四、适时性

适时性的含义是指当管理者需要信息时就能立即获得，从而及时采取行动。如果某项工作没有得到正确的处理，那么越早报告和纠正，造成的损失就越小。此外，如果出现偏差的原因还不明显，那么及时进行调查就更有可能找出真正的原因。

不同层次的管理者对待各种控制对象，所需信息的频率不同，因此对适时性有着不同的要求。一家零售连锁店的经理需要知道日销售额的准确数字，对于库存则隔二、三个月才清点一次，而连锁店总部恐怕只要求各分店汇报其每周甚至每月的销售量。

通常，对适时性的要求与不确定性有关，环境中的不确定因素越多，就越频繁地需要及时的信息。对于一件处于导入期的产品，营销部会跟踪每日的销售量以求迅速掌握消费者的反应，进行营销控制，而对那些处于成熟期的“老”产品而言，可能只需要月度的销售报告。

### 五、灵活性

在复杂的环境中，一个有效的控制系统要能适应组织调整或外部变化，即具备灵活性。现今世界技术进步日新月异，顾客需求也在不断变化，组织所处的内、外部环境中干扰性、复杂性越来越大，如果没有一个灵活的系统对这些变化作出准确的预测或反映并据此调整组织活动，那么任何一个组织的生存都难以

---

<sup>①</sup> 李景泰：《市场竞争案例集粹》，南开大学出版社 1990 年版，第 138 页。

---

维系下去。

假设一家制造企业设计了一个控制系统来管理用来制造某一产品所用的 200 种原材料，现在一项新的技术突破使公司只用一半的原材料就能生产出同样的产品，如果控制系统不灵活，不能就此进行调整，该公司将不得不全部放弃原有的控制系统，从头设计一个新的控制系统来应付新的局面，这其中人、财、物力以及时间的损失和浪费是显而易见的。而一个灵活的控制系统则能在计划出现改变、发生未曾预见到的事项的情况下继续发挥其作用。一个复杂的管理计划方案在某种特殊情况下可能会失败。控制系统应该报告这种失常的情况，而且即使出现了这种失常的情况，控制系统也应该有足够的灵活性去保持对运行过程的管理控制。

通常，对各种可能出现的情况都尽量准备好各种可选择的方案，可以使控制更具有灵活性，事实上，灵活的控制一般来说最好是通过灵活的计划来实现。

## 第二节 控制系统的构建

要想使控制系统具备有效性的各种特征，关键是要在系统设计之初，就对控制过程的各个环节予以充分、细致的考虑。通常，在构建控制系统的时候，应从以下几个方面入手。

### 一、关键控制点的选择

在控制系统的设计中，大多数问题都可以被归结为对什么进行控制，绩效衡量频率大小的设计。试图对组织活动中的每一个因素进行控制是相当繁重的，甚至是不可能的。过多的控制不仅会降低员工的士气，挫伤管理人员的积极性，而且还会造成时间、精力和金钱上的浪费。

管理者必须集于力量于关键问题，选择在系统中进行观察和收集信息的关键点，通过这些关键点来确认整个工作是否按计划进行。

有了关键控制点，管理者就能管理较多的下属，拓宽其管理幅度，并最终实现成本的节约和沟通的改善，因此选择关键控制点被认为是控制原理中较为重要的一个原理。这一原理可以表述为：为了进行有效的控制，需要对根据各种计划来衡量工作绩效时有关键意义的那些因素给予特别的注意。

与大多数管理活动相类似，关键控制点的选择也是一件艺术性与科学性兼备的工作。由于控制对象各具特征，而管理者的个性又千差万别，因此从来没有一种对所有主管人员都适用的、专门的控制点目录，它需要管理者充分发挥自己的才智和管理技巧。同时，在这一问题上又有一些科学程序和方法应该去遵循。首先，应该对关键绩效区进行识别，即找出那些为确保整个组织的成功必须有效运作的区域。这些区域通常包括主要的组织能力或贯于组织的活动群。明确了关键绩效区，就可以在此基础上确定战略控制点，通

---

过战略控制点进行监测和信息收集。战略控制点的来源之一便是那些业务活动中意义最为重大因素。大量的实践经验证明，在一项工作中只有一小部分的活动、事件、人员或事物占用着大部分的资源(如费用支出、管理者的精力等)，这就为战略控制点的确定提供了可能。战略控制点的另一个来源是那些工作进程中经常发生变化的环节，因为变化会给整个工作带来冲击并容易导致差错，所以应对变化的点进行经常的监测。

## 二、衡量工具的灵敏度

所谓灵敏度是指衡量工具所能达到的准确性。对绩效衡量的结果不仅取决于实际绩效如何，而且在很大程度还取决于衡量工具的灵敏度。如果衡量工具的灵敏度不够，不能对实际绩效进行准确的度量，一旦产生较大误差就会使衡量结果失真，由此做出的控制决策必然背离真实需要，出现纠正偏差的时机不当或纠偏的力度失衡。特别是当系统对衡量精度的要求较高时，产生的后果往往是致命的。

衡量工具的选择要依据被衡量对象的性质及其对精度的要求，并不是所有的工作都要求用最灵敏精密的工具去衡量。例如，生产磁盘驱动器的厂家需要一台高精度的测微器来测量驱动器轴的直径；而对一名木匠来说，只需一把卷尺就能满足他控制木活质量的全部要求。

控制系统中要选择适宜的衡量工具，此外，还要注意对它的维护，以保证它始终正常地发挥作用。

## 三、增强控制系统预测问题的能力

控制过程进行当中，如果实际绩效不能满足已建立的标准，那么首先会有不合要求的偏差被发现，然后将这一偏差报告给负责采取纠正措施的人员，接下来实施纠正措施，直至实际绩效恢复到应达到的标准之内。在实践中，从发现偏差到实际绩效恢复到标准水平要占用一定的时间，这种时滞效应也会给组织带来相当的损失。

由时滞带来的损失可以通过增强控制系统预测问题的能力来减少。比如，顾客问卷调查可用来预测销售情况的起伏，从而能适时调整生产，避免由大量存货或缺货带来的损失；机器的振动可用来预测机器的故障，从而能及早检修，以防造成生产的停顿；员工的怨言可以用来预测消极怠工，因而能尽快寻找对策，保持员工的工作积极性。在这些情况下，预测促使采取纠正行动，而不会等待所预测的事件发生。

控制系统预测能力的增强有赖于管理者对那些可能与当前问题并不直接相关，但具有征兆、表象作用之因素的注意，为此有必要建立相应的信息网络并配置人员或机构来识别、收集这类信息，为预测以至控制创造条件。同时，还应注意预测的准确性，这就要求采用科学的预测手段和方法。当前国际上一些知名的大公司都建有先进的数据库分析、处理系统，在总结经验的基础上提出预测方案，收到相当好的效果。

## 四、重视反馈报告

随着控制过程进行绩效衡量并将之与标准进行比较，会生成许多信息和数据并在此基础形成反馈给管理者的报告。反馈报告是整个控制系统一个至关重要的组成部分，它决定着管理者是否采取纠正措施以及采取何种纠正措施，也使此前的工作真正产生价值。

一般来讲，组织规模越小，所需要的反馈报告就越简单。在一些小型的组织单位内，管理者常常是自己来评价结果，仅有的报告也只是同工作受到评价的个人进行的口头讨论。而当控制内容涉及的人较多时，事实不再可能为人所共知，因此就需要有规范的、正式的报告。

报告的目的并不在于向人们提供全面的分析。使用这些报告的人往往非常熟悉报告所反映的工作活动，因此为使反馈报告简单、使用，应只向人们提供关键的信息，反映那些偏离既定标准的差异，以便于强调例外管理。管理者越能把控制工作集中于例外情况，就越能实行有效控制。

为远离实际工作地点的行政管理人员所提出的反馈报告一般要包括许多详细的情况。但是，即使这种报告也经常有一项简要的总结说明。至于大量的细节则只是附在后面，便于阅读者了解某一细节时查找。

### 五、注重控制系统的经济性

在控制系统中，应考虑两种基本类型的成本，一是为了获取信息所花费的成本，一是纠正偏差所花费的成本。随着控制量的变化，这两类成本具有着不同的变化趋势。

控制系统的运转有赖于信息的获得，随着控制力度的增大，所需信息反馈的数量和频率都会大为增加，这将占用更多的时间、精力、资源和金钱，从而导致整个控制系统信息成本的增加。在另一方面，由于控制力度的加大，可能出现的不利偏差会为之减少，损失也会减少，即体现出控制系统的收益。这两类费用的相互关系可由图 14—1 来表示。通过该图可以看到，控制量的多少有一个最佳的水平，在这一水平下可以使总成本最小。

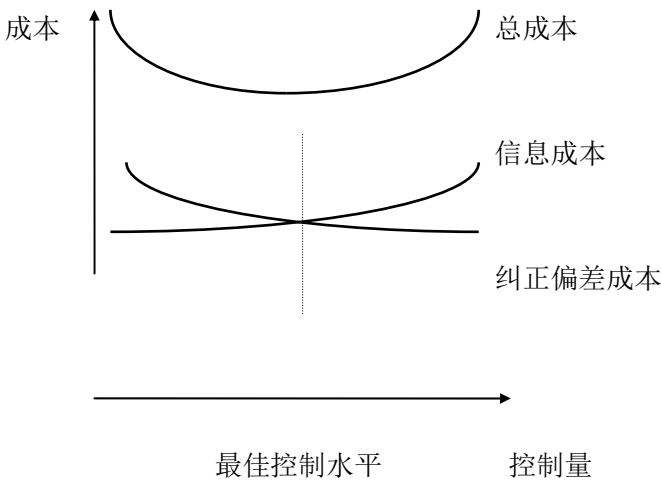


图 14—1 控制系统中的成本



---

上述分析表明，控制并不是越多越好，其中的一个限定因素便是经济性。无论是控制系统的设计，还是控制系统的运转，都要服从经济性的要求。此外，还应注意，现实中管理者很难了解哪种控制力度是划算的，以及它将花多少费用，因此选择一个绝对最优的控制水平几乎是不可能的，经济性也只能是一个相对的概念。

### 第三节 控制实施中的阻力及其避免方法

控制系统的有效设计只是实现有效控制的前提条件之一，要想使之真正发挥作用，实现预期的目的，还取决于控制系统的执行状况，尤其是控制过程所涉及的人员或作为被控制对象的人员对控制的反应，是积极支持，还是消极抵触？

在一般的经验中，人们对控制往往怀有一种抵触情绪，认为控制是对其行动自由的约束。但更进一步的分析表明，对于那些有意义的控制，人们还是乐于接受的，对控制的抵触大部分来源于管理者在实施控制的过程中存在的某些误区。

#### 一、控制过程遇到阻力的主要原因

控制过程遇到员工的抵触，原因主要有以下几个方面：控制过度、侧重点不恰当、鼓励低效率和被控制者责任过重等，下面逐一进行分析。

##### 1. 控制过度

控制过度是管理者较常犯的一种错误。如果这种过度的控制是与员工直接相关的，那么就会招致员工的反对，因为他们需要一定自由度和自主权。多数员工认为控制应与工作绩效直接相关，如果控制涉及到与工作无关的领域，就会使员工对这种过分的要求产生抵触情绪。即使是国际上一些知名公司，有时也会进入控制过度的误区。控制过度不仅可能导致员工士气和责任心低下，而且还可能造成不信任，甚至法律纠纷，从长远看无助于组织绩效的提高。

为控制而控制是没有效力的，控制的实施必须与被控制者的工作绩效确实相关。管理者有责任增强员工对控制的理解，同时还有责任去理解员工的要求。控制制度的确定需要在工作要求与员工权益间进行平衡，以达到最佳效果。

##### 2. 侧重点不恰当

环境的变化以及资源限制使组织不可能对所有的控制对象施以同样的力量，其中必然有主次之分和侧重点的选择。强调重点是管理控制中一个很重要的原则，但如果侧重点选择不当，则会顾此失彼，难以实

---

现管理目标。例如，一个过分强调产量的生产控制系统会给工人一种必须牺牲质量以达到产量要求的错觉，从而导致次品率升高。这种情况一旦出现，就会使企业付出沉重的代价，不仅需要大量资源返修次品，而且还要花更大的力气找回失去的顾客忠诚度。

侧重点选择不当一般发生在控制面过窄或对不同的控制对象缺乏平衡的时候，这就要求管理者对各种被控制因素，对认识绩效的作用大小有较为清晰的把握，协调好整体与局部的关系、主要与次要的关系。

### 3. 鼓励低效率

在控制过程中，由于控制手段选择不当或考虑不周，常常会造成实质上对低效率的“奖励”和对高效率的“惩罚”。例如，许多部门经理都会有这样的体验，每到年终该部门都会尽量把预算内剩余的资金花掉。之所以这样做，是因为如果本部门余下的资金过多会使高层管理者认为该部门并不需要这么多的资金，从而消减其下年度的预算，而对那些因铺张浪费而超出预算的部门反而会在下一年得到更多的资金。这种“奖懒罚勤”局面的出现说明管理者在实施预算控制时，没有考虑到其可能带来得负面影响并据此采取对策，结果造成了对低效率的鼓励，长此下去必将挫伤员工的积极性，降低组织的整体效率。

### 4. 被控者责任过重

一个人认为控制不合理的感受也受其所承受的控制强度的影响。大多数人期望，甚至欢迎对他的活动有某些控制，但是当他的工作受到标准检查和报表等控制愈来愈多时，需要承担的责任越来越重的时候，他就会产生一种“受压感”。而某些过去已为其接受的标准，也会因为又附加了其它方面的控制，而变得令人讨厌。这些都说明控制有个因人而宜、量才而行的问题。

## 二、避免产生控制误区的方法

要想避免控制过程中的误区，可以考虑运用以下几种方法。

### 1. 完善控制系统

控制实施走入误区，遇到阻力，从很大程度上说明控制系统的设计不完善，需要进一步地加以改进。简单地套用过去的作法和照搬其他组织行之有效的行都通，控制系统的完善建立在对系统效率的连续监测和对存在问题深入分析的基础上，将控制与计划等管理职能更好地整合在一起，不断提高它的客观性、准确性、灵活性和适时性。完善控制系统是避免控制走入误区的最根本途径，它的实质是在进行控制系统设计或再设计时就控制实施中可能遇到的阻力予以考虑。

### 2. 鼓励员工参与

越来越多的组织认识到，在制定组织的政策、规章、程序的时候，给予员工特别是一线员工发言权十分重要。这不仅因为基层人员对自身的工作最了解，而且还因为当一个人真正地参与了筹划计划和制定标准时，他常常会在心理上觉得介入了该项工作，因而会变得愿意承担责任，或至少对该事情获得更充分地了解和理解。

---

全球快餐业巨头麦当劳非常重视员工参与，并设有许多沟通渠道。每年都有意见调查表，每个员工填写完表后，把资料密封送往美国，由总部数据库处理后返回。平时有各种座谈会，让每一位员工发表意见，做进一步分析调查，每个月还有总经理沟通日，任何一位员工都可以找他，直接反映问题。<sup>①</sup>

实行员工参与要结合每个组织的具体情况，它取决于管理者的管理哲学、工作性质以及员工素质和参与意识等，有时甚至还要冒可能失控的风险。但总的来说，在控制系统的设计中特别是制定控制标准时鼓励员工参与会有效避免控制过度、被控制者责任过重等情况的发生，减少控制过程中的阻力。

### 3. 实行目标管理

避免控制走入误区，减少控制过程中阻力的另外一条途径便是实行目标管理。这种管理方法建立在将组织目标转化为其成员个人目标的管理哲学基础之上，让组织中的管理人员和职工亲自参加工作目标的制定，将所制定的目标作为评价个人绩效的标准，员工在工作中实行“自我控制”。

目标管理将员工个人目标与组织整体目标结合在一起，使员工在工作开始之前就了解到，个人所得报酬和奖励的多少取决于完成个人目标的好坏以及个人工作对组织整体绩效的影响，同时目标管理将计划与控制紧密地联系起来，从而大大降低了员工对控制的抵触。

邯钢“模拟市场核算，实行成本否决”的管理经验，很重要的特征之一就是把目标成本层层分解落实到每个岗位，使“人人头上顶着一把算盘”，明晰责任、义务、风险、收益，以此调动职工的积极性、主动性和创造性，保证经营指标的有效完成。通过目标成本的分解，每个职工都明确在自己的岗位上，轧废一根材，炼废一炉钢，多耗一公斤油，甚至多用一张记录纸，对成本的影响有多大，对效益的影响有多少，这样职工当家理财就落实到了岗位上，有了实实在在的内容，管理控制职能得到了有效的、顺畅的执行。

### 4. 选择适当的控制风格

管理控制从某种意义上讲也是一种领导活动，因此，管理者的控制风格将直接影响到控制效果。Cortlandt Cammann 和 David Nadler 曾于《哈佛商业评论》上发表文章<sup>①</sup>，认为控制风格的选择取决于四个因素：个人的管理风格、组织的类型、有关绩效的衡量以及下属的参与欲望。要想选择控制风格，首先要回答下述四个问题：

(1) 总体上拥有何种管理风格？参与型。经常向下属征求意见，鼓励他们反驳自己的观点，与他们共享信息，并且只要可能就让他们作决策；指挥型。通常承担大部分责任，并且制订大多数主要的决策，只传递与工作最直接相关的信息，并且为下属提供详细的指示。

(2) 所在的组织拥有何种气候、结构和奖励体系？组织内各层次的员工均参与决策并影响事物的进程。管理者因发展员工的技能和决策能力而明确地受到奖励。这种情况易采用参与型；多数重要决策由处于组

---

<sup>①</sup> “麦当劳的人事管理”，《中外管理》1997 年第 11 期。

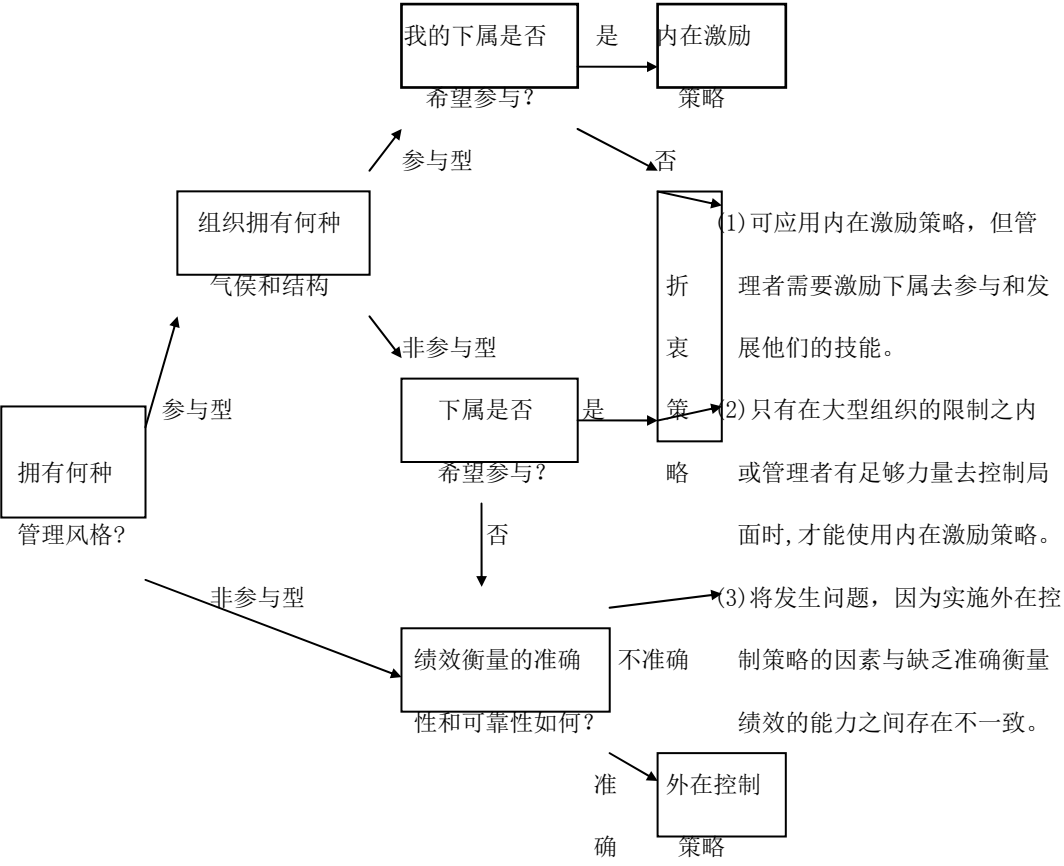
<sup>①</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr., *Management*, p. 608, McGraw-Hill International Editions.

织高层的少数人做出，管理者不会因培养员工能力和鼓励员工参与政策而受到奖励。这种情况易采用非参与型。

(3) 对下属绩效的关键领域衡量的准确性和可靠性如何？准确。衡量是可靠的，绩效的所有主要方面都能被充分衡量，衡量结果的变化准确地反映了绩效的变化，并且下属难以篡改或捏造衡量结果；不准确。不是绩效的所有重要方面都能被衡量，衡量结果经常不能显示绩效的重要变化，良好的绩效不能根据衡量来充分定义，并且衡量结果容易被篡改。

(4) 下属是否渴望参与并对承担决策和绩效责任的机会反应积极？高参与欲。员工渴望参与决策，能够为决策作出贡献，并且希望承担更多责任；低参与欲。员工希望参与许多决策，不希望有附加的责任，并且对所作出的决策少有贡献。

一旦对这四个问题有了答案，就可以应用图 14—2 获得有关最适合的控制风格的建议。Cammann 和 Nadler 把控制风格区分为“内在激励策略”和“外在控制策略”，这两类控制风格的结合体又会生成其他一些控制风格。内在激励策略提倡较大地依靠下属的自我约束和控制，认为成就感、责任感和自我价值感等内部因素会激励下属进行自我控制。而外在控制策略强调应该在监视和调整下属活动方面扮演更积极的角色，并且应该依靠报酬、升职等外部奖励来促使下属达到控制标准。



进一步的阅读材料：

哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著，郝国华等译：《管理学》，第 20 章，经济科学出版社 1993 年版。

本章思考题:

1. 管理控制为什么会出现障碍?
2. 有效控制系统应具备哪些特征?
3. 结合实例讨论如何选择关键控制点。
4. 在本章内容的基础上, 进一步分析如何构建和维持有效的控制系统。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书全国通用、电子注册, 是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 招生网站: <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位: 中国经济管理大学 承办单位: 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)