

2010 全国经理人精品课

《管理实务》

情景实训教材

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 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

情境一 管理系统认知 任务一：认识管理者的职能、层次及素质要求

任务二：管理机制与方法的应用

情境二 管理理论与应用 任务：拟定产品标准及生产作业标准

情境三 计划职能 任务：生产计划的制定

情境四 决策职能 任务：如何做出决策

情境五 组织职能 任务：组织结构的变革

情境六 人力资源管理 任务一：人才招聘与培训

任务二：薪酬制定与绩效考核

情境七 领导职能 任务：掌握领导方式及领导艺术

情境八 激励职能 任务：对员工进行激励

情境九 沟通职能 任务一：与客户沟通

任务二：与同事沟通

情境十 管理控制 任务：制定控制改进方案

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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

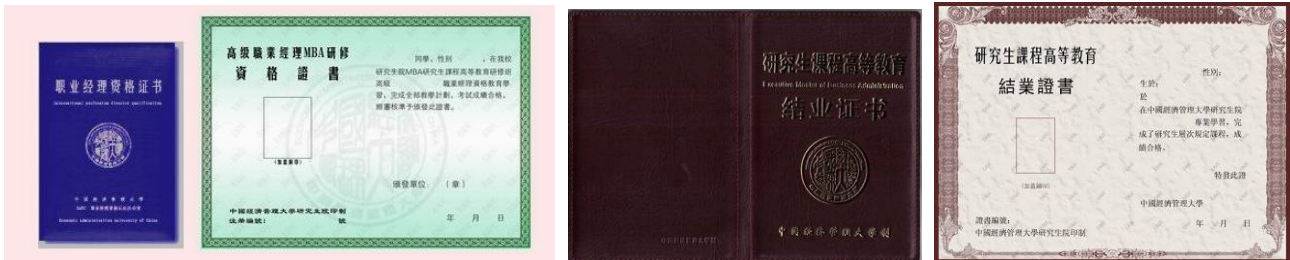
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

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	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>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：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>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>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

学习情境一 管理系统认知

任务一 认识管理者的职能、层次及素质要求

【任务描述】

管理者是管理系统中最重要要素之一，对管理活动的顺利进行、组织活动的开展及其目标的实现起着十分重要的作用。管理者是实施管理的主体，管理者首先必须明确自己的工作职能，为此管理者必须知晓管理的四大基本职能及不同层次管理者的工作职权。管理工作的全面性及复杂性对管理者提出了更高的要求，为此学生在学习本门课程之初，就应该认识管理者的素质要求。

基于以上分析确立了本学习情境的学习任务一：认识管理者的职能、层次及素质要求。

以下是两则来自于企业的案例，请学生阅读案例后，完成案例后的任务。

【案例 1】

张总是一家企业新上任的总经理，经过调查研究后，他发出了四道指令：一是调整企业发展方向；二是调整部门结构；三是采取激励措施，进一步调动员工积极性；四是要加强对工作绩效的考核。

试分析张总的管理行为及程序，完成以下任务

- 1、阐述管理包括的职能及每一项职能的实际意义；
- 2、描述管理活动的一般过程。

【案例 2】

郭宁最近被所在的生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，一方面仔细参阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况。他还得做出此后数周乃至数月的规划，还要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来，还要完成许多报告和参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。他上任以后发现原有的装配工作手册已基本过时，为此他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。以后随着该公司的生产工艺的频繁变化，郭宁也在不断地修订工作手册。几年后，他不但自



已学会了这些工作,而且还学会如何把这些工作交给助手去做,教他们如何做好,这样,他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好,以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理 6 年之后,正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司,郭宁便主动申请担任此一职务。在同另外 5 名竞争者较量之后,郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此一新职位的能力,但由于此高级职务工作的复杂性,仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如,他感到很难预测 1 年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工,乃至一个新产品的投入生产,一般都需要在数年前做出准备。而且,在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调,这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到:越是职位上升,越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是,他还是渐渐适应了,做出了成绩,以后又被提升为负责生产工作的副总裁,而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到了现在,郭宁又被提升为总裁。他知道,一个人当上公司最高主管职位之时,他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能,但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎么样?他不免为此而担忧!

通过分析、讨论,完成以下任务:

- 1、阐述不同层次管理者的职能有何侧重;
- 2、阐述如何才能更好地履行管理的职能;
- 4、归纳管理者应具备的素质及技能。

【任务分析】

在教师引导下,学生通过案例 1 的分析及相关知识的学习应该体会并归纳出管理者的四大基本职能及管理的一般过程,并能对四大基本职能的实际意义进行阐述。

学生通过对案例 2 的分析、讨论及相关知识的学习应该认识不同层次管理者的职能各有何侧重,明确管理者如何才能更好地履行职能以及管理者应具备的素质。

通过该任务的实施,应达到以下学习目标:

知识目标:

- 1、明确管理的职能及管理的一般过程;
- 2、理解管理系统的概念,了解管理系统的构成;
- 3、明确管理者的类型、职责及技能要求;
- 4、明确管理者的素质要求。

能力目标:

- 1、培养管理思维能力;
- 2、认识管理的基本职能,提高有效管理能力;
- 3、认识不同层次管理者的职责,提高履行管理职责的能力;
- 4、努力强化管理者应具备的技能。

素质目标：

- 1、树立注重管理的意识；
- 2、培养工作的责任感及全局观念；
- 3、培养与人有效沟通的能力；
- 4、培养团队合作能力。

【任务实施】

- 1、要求学生领会任务的要求，认真阅读案例；
- 2、查阅案例相关知识，结合任务要求，分组进行分析、讨论；
- 3、进行组内意见归纳总结，形成书面作业；
- 4、每组派一名代表，在班内宣讲。

【结果评价】

- 1、评价包括组间评价及教师评价两部分；
- 2、以小组为单位对学生进行评价，给出小组总分，由项目负责人为每位组员分配分值；
- 3、评价表如下所示。

任务结果评价表

评分项目	满分	A 组	B 组	C 组	D 组	E 组	F 组
知识理解的准确性	15						
知识应用的合理性	15						
思维的创造性	25						
汇报表达的逻辑性	15						
结论的正确性	30						
综合评定	100						

【相关知识】

一、管理的概念

管理是管理者在一定的环境下，对组织所拥有的资源（包括人、财、物、时间、信息等）通过计划、组织、领导、控制、创新等工作，进行合理配置和有效使用，以实现组织既定目标的过程。

二、管理系统的概念及构成

（一）管理系统的概念

从系统论的观点研究管理，管理就是一个完整的系统。管理系统，是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

任何管理，都是一个系统，管理者必须从系统的观念出发，整体地、联系地观察、



分析和解决管理问题。

（二）管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成：

1. 管理目标

管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿，管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现目标。

2. 管理主体

管理主体即管理者，是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现，所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能，实现系统目标最关键的力量。

作为管理的主体，管理者既表现为单个管理者，又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

3. 管理对象

管理者是对管理对象进行管理的。管理对象，作为管理行为的受作用一方，对管理成效以及组织目标的实现，具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织，也包括各组织中的构成要素及职能活动。

4. 管理媒介

主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用，它是决定管理功效最直接、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式，是管理的直接实施手段，具有过河所必需的“桥”与“船”的作用，也是十分重要的。

5. 管理环境

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在，并受到管理环境的重要影响。所以，管理环境是管理系统的有机组成部分。

三、管理者的基本职能

管理的职能就是管理活动所具有的功能和行为，而管理的基本职能就是管理工作包括的几类基本活动内容。在管理学发展史上，一些学者对管理的基本职能作出了不同的描述。法国管理学家亨利·法约尔在 20 世纪初提出，管理活动主要包括五种职能：计划、组织、指挥、协调和控制；美国管理学家孔茨在 20 世纪 50 年代提出，管理包括计划、组织、人员配备、领导、控制五项职能；此外，还有认为管理包括七项职能等观点。本课程划分的管理职能是：计划、组织、领导、控制、四项职能。

（一）计划

计划职能是指确定未来活动要达到的目标，并且对实现目标所需的行动进行的事先安排或策划。计划包括分析目前环境、预测未来、确定目标、制定和选择行动方案等一系列工作。管理者做任何事情都要预先制定计划，不管是管理组织的全盘活动还是负责某项专门活动，不管是安排组织的长期活动还是开展某一天的活动，都需要认真研究和



策划。计划是管理的首要职能。

（二）组织

要把计划付诸于行动，就必须有组织工作。组织的职能包括两个方面：一是按照管理系统的目标合理设置组织机构，建立管理体制，确定各个职能部门的作用，规定各级权力机构的责任，合理的选择和配备人员，建立起一个统一有效的指挥系统；二是根据各时期规定的任务目标，合理的组织人力、物力、财力，保证生产、筹措、储备、供应、流通等各个环节相互衔接，以取得最佳的经济效益和社会效果。因此，组织职能是发挥管理功能的组织保证，是完成管理目标的有力工具和手段。

（三）领导

每个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。为了有效地实现业务活动的目标、不仅要设计合理的组织，把每个成员安排在适当的岗位上，还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导，是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。领导工作主要包括激励下属的积极性，指导和指挥他们的活动，与下属进行有效的沟通，解决组织成员之间的冲突等。领导是管理的重要职能，属于执行性职能。

（四）控制

控制就是按照既定的目标和标准，对组织活动进行监控，发现偏差并分析原因，采取有效措施来保证目标实现的过程。控制的内容包括对偏离目标和标准的组织活动的纠正，以及对目标和标准的修改和重新制定，后者是在组织内外部环境发生变化，而原来制定的目标和标准已不再适用时进行。

管理过程是由一系列的管理决策和管理活动构成，它开始于计划，通过组织、领导、控制，结束于计划的检查，然后又开始于一个新的计划，周而复始，这四种管理职能密切联系构成的一个系统管理过程。

四、管理者的分类

一个组织中从事管理工作的人可能有很多，根据管理层次和管理领域的不同，可将管理者分为多种类型。

（一）按管理者的层次分类

管理者是组织的核心和灵魂，他们对组织的生存和发展起着至关重要的作用。按管理者在组织中所处的层次不同，通常把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，不同层次的管理者在组织中的责任和权限不同，他们所担负的具体工作内容也不同。

1. 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层，对组织负有全面的责任，主要决定组织发展的有关大政方针并且沟通组织与外界的交往联系。在很多情况下，组织的成败往往取决于高层管理者的一个判断、一个决策或一项安排，因此高层管理者很少从事具体的事务性工作，而把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题以及组织环境问题的考虑上。如公司的经理、工厂的厂长、学校的校长、医院的院长、研究所的所长就是高层管理者，他们

最重要的任务是保证重大问题决策的正确性和致力于良好组织环境的创造。

2. 中层管理者

中层管理者的主要职责是承上启下，正确地理解高层管理者的指示精神，创造性地结合本部门的实际情况，贯彻高层管理者所制定的大政方针，指挥基层管理者的活动。他们通常是根据上级的指示，把任务具体分配给各个基层单位，并了解基层管理者的要求，帮助其解决困难，检查并协调他们的工作，通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。如工厂里的车间主任、商店里的部门经理、大学里的系主任、机关里的处长就属于中层管理者。

3. 基层管理者

基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们几乎每天都要和下属打交道，组织下属开展工作，协调下属的行动，解决下属的困难，反映下属的要求。基层管理者是组织中最下层的管理者，他们主要关心的是具体任务的完成。如工厂里的班组长、商店里的柜组长、学校里的教研室主任、机关里的股长等属于基层管理者。

（二）按管理者工作的性质与领域划分

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或其所属单位全面管理工作的管理人员。它是一个组织或其所属单位的主管，对整个组织或该单位目标实现负有全部的责任，他们有权指挥和支配该组织或单位的全部职能活动与全部资源，而不止对单一职能或资源负责。例如，工厂的厂长、车间主任是综合管理者。

2. 职能管理者

职能管理者是指在组织内只负责某种职能活动的管理人员。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。例如工厂的总工程师、财务处长、设备处长等。就一般工商企业而言，职能管理者主要包括以下类型：市场营销管理人员、生产管理人员、技术管理人员、财务管理人员、人事管理人员、行政管理人员、物资与设备管理人员等。

五、管理者应具备的素质

作为人的素质，原意是指一个人先天具有的资质和生理特点，如思维能力、记忆力、反应能力等。这种先天的特点是人们获得知识和才能的基础。现在所说的素质，既包括先天的，也包括后天的，即一个人的品德、学识、才能、情操等。因此，管理者的素质，就是指在先天生理的基础上，通过后天的学习、教育和实践锻炼而成的，在其管理工作中经常起作用的那些内在要素。

（一）品德素质

品德即道德品质，是一个人在依据一定社会的道德准则去行动时所表现出来的行为特征。它是推动一个人行为的主观力量，决定了一个人工作的愿望和热情。尽管不同的社会，不同的时代对品德的标准有不同的理解和要求，但把品德作为选才用人的首要条件却是每一个社会或组织所遵循的共同原则。作为一个管理者应具备的道德素质主要包



括以下几点:

1. 具有强烈的事业心和崇高的责任感

人的潜力是无穷尽的,这种潜力的充分发挥在很大程度上取决于事业心的推动。有了强烈的事业心,管理者才能勇于克服困难、百折不挠、锐意进取、勇往直前。

2. 公道正派,与人为善

管理者对人对事的处理要公道正派,按原则办事,不徇私情,能经得住历史的检验。特别是在用人方面要唯贤不唯亲,不搞派别,同时管理者要以善意去对待和理解下属。善意待人和开诚相见,是管理者提高自身影响力的重要因素。

3. 谦虚谨慎,作风民主

管理者要养成虚心听取别人意见的好作风,虚怀若谷、从善如流,以善意、诚恳、虚心的态度和成员建立良好的沟通关系。

4. 以身作则,清正廉洁

管理者的模范带头作用是至关重要的。管理者威信的建立,固然离不开言谈,但更重要的是行动。所以管理者要言行一致、表里如一,少说空话、多干实事,严于律己、清正廉洁。一个好的管理者如果做到吃苦在前、享受在后、廉洁奉公、乐于奉献,他就能有强大的影响力和号召力。孔子说:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不行。”说的就是这个道理。

(二) 知识素质

管理活动是涉及政治、经济、技术、文化等社会各个方面的复杂活动,管理者对某一方面知识的缺乏,都会导致管理上的失误。一般说,对于一个管理者来说,应力求掌握以下几方面的知识:一是自然科学知识,包括数学、物理、化学、电子计算机科学等方面的知识,这是进行科学管理的保证。二是社会科学知识,包括历史学、法学、社会学、心理学、经济学、伦理学等方面的知识。三是专业技术知识,包括与管理或组织的目标任务有关的科学和技术知识,特别是专业知识,管理者可以不是某一领域的专家,但必须懂行,外行领导内行是要冒很大风险的。四是管理科学知识,管理科学的范围十分广泛,除了管理学原理之外,还包括许多专门的管理理论,如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、人才学等,都是当代广义管理学的内容。总之,对于管理者来说,不能仅是精通某一门知识的专才,而应是具有广博知识的通才。这样才能做到视野开阔、信息灵通、思维敏捷、举一反三,妥善处理各种复杂问题,以适应现代化管理的要求。

(三) 能力素质

作为管理者所应具备的能力素质,并不是指某一学科或某一技术领域的专业能力,主要是指管理能力。其中主要包括以下几点:

1. 科学决策能力

决策是管理的重要职能,也是作为一个管理者所从事的主要工作,一个决策者较强的科学决策能力,首先表现在对于问题的综合分析能力和较强的预见性。能够在纷纭复杂的情况下抓住主要矛盾,提出决策问题。其次是具有丰富的经验,掌握科学的决策方



法，能够博采众长、择优决断，作出正确的决策。

2. 知人善任能力

用人是管理中的一个核心问题。为此，一个管理者必须具有知人善任的能力。所谓知人，就是善于发现人才，对人有真正的了解；所谓善任，就是能够把恰当的人安排在恰当的岗位上，使其充分发挥聪明才智，即人尽其才。知人善任之所以是一种能力，是因为它与一个人的认识水平和道德品质有关。一个管理者只有眼光敏锐、事业心强、胸怀坦荡宽阔，才能真正做到知人善任，否则是难以做到的。

3. 组织协调能力

组织协调工作是管理中要做的大量工作。管理者与非管理者的很大不同，就是前者要有较强的组织协调能力。在管理中进行组织协调，就要处理好管理系统内外的各种关系，要能够化解各种矛盾和冲突，使组织的各部门、各成员、各项工作能够协调一致，高效地实现组织目标。为此，管理者要做好组织协调工作，必须要有协调工作与协调人际关系的技能。

4. 开拓创新能力

管理是一种创新的劳动，因此作为一个管理者必须具备创新精神和勇于开拓的能力。在现代社会，经济和科学技术的发展日新月异，市场需求千变万化，作为一个管理者只有不断解放思想、努力学习，善于接受新事物、研究新问题，才能不断提高创新和开拓的能力，以适应不断变化的形势。

（四）心理素质

管理活动同时也是一种很艰苦的实践活动。要成为一个合格的管理者，必须具备良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为：

1. 意志坚强

管理者除了要树立远大的抱负，有事业心之外，在追求所确立的目标上，应有坚强的意志。在任何时候，都不盲从，不随波逐流，不受内外各种因素的干扰；遇困难不气馁，取得成绩不骄傲；紧要关头，沉着冷静、果敢坚决；名利面前，不受引诱。

2. 胸怀宽广

在管理活动中，人们具有不同的看法、不同的意见是不可避免的。管理者应当宽容大度，应能求大同存小异；在非原则问题上能忍让，宽以待人；对反对过自己的同志，甚至后来被实践证明是反对错了的同志，要能不计前嫌，不要耿耿于怀；要善于听取不同意见，特别是对立面的意见，绝不能认为自己的意见一贯正确，听不进不同的意见，听不得批评意见；对人，特别是对同事，对下级要尊重；要敢于承认自己的缺点、错误，不文过饰非，居功自傲。

3. 自信

管理者要相信自己的能力，相信自己能把群众的力量调动起来。自信是积极工作和克服困难的前提，也是激励群体成员积极性的重要因素。特别是作为一个有个人影响力的管理者，自信更是第一素质要求。

六、管理者应具备的技能



管理者能否行之有效地开展管理工作,很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常而言,作为一名管理者应该具备的管理技能主要包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理人员,需要的主要是技术技能与人际技能;处于较高层次的管理人员,更多地需要人际技能与概念技能;而处于最高层次的管理人员则尤其需要具备较强的概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指利用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识,完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,都掌握了一定的专业技术和技能,所以被称为专业技术人员。对于管理者来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家,但也要掌握一定的技术技能,否则就很难与他所管理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各项业务工作进行具体的指导。很显然,如果是生产车间主任,就要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序,各种材料的用途、加工工序,各种成品或半成品的指标要求等。如果是办公室管理人员,就要熟悉组织中有关的规章、制度及相关法规,熟悉公文收发程序、公文种类及写作要求等。如果是财务主管,就要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等。当然,不同层次的管理者,对于技术技能要求的程度是不相同的。相对而言,基层管理者需要技术技能的程度较高,而高层管理者则只需要有些粗浅的了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与上下左右的人打交道的能力,包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥成员开展工作的能力,善于团结他人增强向心力、凝聚力的能力等。最新研究表明,人际技能是一种重要技能,对高、中、低层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下,人际技能可以极为有效地帮助管理者在管理工作中取得更大的成效。

3. 概念技能

概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。具体地说,概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,以及权衡不同方案优劣和内在的风险的能力等。任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,管理者应能看到组织的全貌和整体,并认清各种因素之间的相互联系,如组织与外部环境是怎样互动的,组织内部各部分是怎样相互作用的等,并经过分析、判断、抽象、概括,抓住问题的实质,结合形势果断地作出正确的决策。因此,管理者所处的层次越高,其面临的问题越复杂、越无先例可循,就越需要概念技能。

上述三种技能是各个层次管理者都需要具备的,只不过不同层次的管理者对这三个技能的要求程度不同罢了。一般来说,越是处于高层的管理人员,越需要制定全局性的决策,所作的决策影响范围越广、影响期限越长。因此,他们需要更多地掌握概念技能,进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常从事具体作业活动,所以并不需要全面掌握完成各种作业活动必须具备的技术技能,只需要对技术技能有基本的了解。

作为基层管理人员，他们每天频繁地与从事具体作业活动的作业人员打交道。他们有责任检查作业人员的工作，及时解答并同作业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，也要协调好所辖工作人员的工作，制定本部门的整体计划。为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念技能。

人际关系技能是组织各层管理者都应具备的技能。因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目标。因此，人际技能对高、中、基层管理者是同等重要的。图 1-2 比较直观地概括了管理层次与管理技能的关系。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念	技
人	际	能
技	术	能

图 1-2 管理层次与管理技能要求

【拓展知识】

管理者角色理论

美国著名管理学家彼得·德鲁克 1955 年首先提出“管理者角色”这个概念，这一概念有助于我们理解管理的含义。管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，所以管理者大体上扮演管理一个组织、管理下属、管理工人和工作等三种角色。

到了 70 年代，加拿大管理学家亨利·明茨伯格等人开创了“经理角色”学派，它以对经理所担任的角色的分析为中心来考察经理的职务和工作，以求提高管理效率。明茨伯格认为，对于管理者来说，从经理的角色出发是能找出管理学的基本原理并将其应用于经理的具体实践当中去的。经理角色学派指出：管理者扮演着 10 种不同但却高度相关的角色，并指出管理角色这个术语指的是特定的管理行为范畴，这 10 种角色可以进一步合成三个方面：人际关系方面的角色、信息传递方面的角色、决策制定方面的角色。

人际关系方面的角色包括：



①挂名首脑：这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等等。很多职责有时可能是日常事务，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

②领导者：由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇佣和培训职员，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，我们能最清楚地看到管理者的影响。正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

③联络者等角色：这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上，联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的，但却有效的。

信息传递方面的角色包括：

①监听者：他们询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。

②传播者：管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

③发言人：这个角色是面向组织的外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。而且，经理作为组织的权威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，要就财务状况向董事会和股东报告，还要履行组织的社会责任等等

决策制定方面包括：

①企业家：企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者，当出现一个好主意时，总裁要么决定一个开发项目，直接监督项目的进展，要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

②混乱驾驭者：企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。在危机的处理中，时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。实际上，每位管理者必须花大量时间对付突发事件。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

③资源分配者：管理者负责在组织内分配责任，他分配的最重要的资源也许就是他的时间。更重要的是，经理的时间安排决定着他的组织利益，并把组织的优先顺序付之



实施。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

④谈判者：组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判，这多半由经理带领进行。对在各个层次进行的管理工作研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分。

这 10 种角色形成了一个完全形态，是一个整体，它们是互相联系、密不可分的。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。比如，人际关系方面的角色产生于经理在组织中的正式权威和地位；这又产生出信息方面的三个角色，使他成为某种特别的组织内部信息的重要神经中枢；而获得信息的独特地位又使经理在组织作出重大决策（战略性决策）中处于中心地位，使其得以担任决策方面的四个角色。我们说这 10 种角色形成了一个完全形态，并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。不过，在任何情形下，人际的、情报的和决策的角色都不可分离。这 10 种角色表明，经理从组织的角度来看是一位全面负责的人，但事实上却要担任一系列的专业化工作，既是通才又是专家。

学习情境一 管理系统认知

任务二 管理机制与管理方法的运用

【任务描述】

管理者必须借助于一定的管理媒介作用于管理对象,达到管理目标。管理者所采取的作用于管理对象的方式,涉及其作用的原理和具体的实施形式,这就是管理机制与管理方法问题。管理机制本质上是管理系统的内在联系、功能及运行原理,主要包括运行机制、动力机制和约束机制三个子机制。管理方法,是指管理者为实现组织目标,组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。管理机制和管理方法很大程度上决定着组织的运行、管理的成效。

以下提供一则案例,要求学生分析讨论后完成案例后的任务。

【案例】

鼎立建筑公司原本是一家小企业,仅有10多4员工,主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初,大家齐心协力,干劲十足,经过多年的艰苦创业和努力经营,目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司,虽然目前经营状况尚好,但有许多问题已让公司经理胡先生感到头疼。

创业初期,人手少,胡经理和员工不分彼此,大家也没有分工,一个人顶上几个人用,拉项目,与工程队谈判,监督工程进展,谁在谁干,大家不分昼夜,不计较报酬,有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和,十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度,大家工作热情高涨,公司因此得到快速发展。

然而,随着公司业务的发展,特别是经营规模不断扩大之后,胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先,让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”,他们自恃劳苦功高,对后来加入公司的员工,不管现在公司职位高低,一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫,不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来,对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次,胡经理感觉到公司内部沟通经常不顺畅,大家谁也不愿意承担责任,一遇到事情就来向他汇报,但也仅仅是遇事汇报,很少有解决问题的建议,结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动,似乎就要“停摆”。另外,胡经理还感到,公司内部质量意识开始淡化,对工程项目的管理大不如从前,各户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉令胡经理焦急万分,他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢?胡经理想抓纪律,想把“元老”们请出公司,想改变公司激励系统……。他想到了许多,觉得有许多事情要做,但一时又不知道从何处入手,因为胡经理本人和其他“元老”们一样,自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干,并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事,加上他自己也没有系统地学习管理知识,实际管理经验也欠丰富。

出于无奈,他请来了管理顾问,并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。



请你分析公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因，并且代替顾问给鼎立建筑公司提出具体的可行性改进建议。

【任务分析】

鼎立建筑公司发展壮大后出现的种种问题暴露了公司在管理上致命的缺陷，即没有运用管理机制和管理方法，以致于一切都要靠总经理亲自推动。学生通过案例分析及相关知识学习，应该认识到管理机制及管理方法的重要性，并且能为公司选择适当的管理机制与管理方法。通过该任务的实施，应达到以下学习目标：

知识目标：

- 1、理解管理机制的概念，了解管理机制的类型；
- 2、理解三大管理子机制的概念及作用；
- 3、了解当前企业中普遍应用的管理机制；
- 4、了解管理方法的类型，理解每一种管理方法的特点；
- 5、了解当前企业中普遍应用的管理方法。

能力目标：

- 1、知晓常用的管理机制，并且能加以应用；
- 2、知晓常用的管理方法，并且能加以应用。

素质目标：

- 1、树立管理意识；
- 2、培养管理思维能力；
- 3、运用创新思维，提高创新能力；
- 4、培养团队合作能力。

【任务实施】

- 1、要求学生领会任务的要求，认真阅读案例；
- 2、通过阅读教材、上网查询、查阅图书等形式获取案例相关信息，结合任务要求，分组进行分析、讨论；
- 3、进行组内意见归纳总结，形成书面作业；
- 4、每组派一名代表，在班内宣讲。

【结果评价】

- 1、评价包括组间评价及教师评价两部分；
- 2、以小组为单位对学生进行评价，给出小组总分，由项目负责人为每位组员分配分值；
- 3、评价表如下所示。

任务结果评价表

评分项目	满分	A 组	B 组	C 组	D 组	E 组	F 组
收集资料的完备性	15						
分析思路的正确性	25						
所提方案的合理性	30						
汇报表达的逻辑性	20						
团队合作的协调性	10						
综合评定	100						

【相关知识】

一、管理机制

（一）管理机制的内涵

“机制”原指机器的构造和工作的原理，即机器运转过程中各个零部件之间互为因果的联结关系或运转方式。其含义体现在三个方面：一是指事物各组成要素的相互联系，即结构；二是指事物在有规律性的运动中发挥的作用和效应，即功能；三是指发挥功能的作用过程和作用原理。如今，机制一词被广泛应用于管理学领域。人们试图通过研究管理对象的构造及各部分的相互关系和变化过程来建立某种机制，使各部分协调运作，以达到管理的最佳效果。如市场机制、竞争机制、用人机制等。

管理机制是以客观规律为依据，以组织的结构为基础，由若干子机制有机组合而成的。对于一般管理系统，管理机制主要包括运行机制、动力机制和约束机制三个子机制。

（二）管理机制的构成

1. 运行机制

运行机制主要指组织基本要素相互联系、相互制约，从而发挥组织功能的运行规则。运行机制是组织中最基本的管理机制。例如在市场经济条件下，企业按市场需要组织生产；生产出的产品要通过多种营销渠道和手段在市场上销售；企业的效益取决于市场。这就形成了一种市场型、多功能、自主型的运行机制。

2. 动力机制

动力机制是一种极为重要的管理机制，是为管理系统运行提供动力的机制。例如，为什么一个下级会服从上级的领导？员工的生产积极性从哪里来？一个科技工作者为什么会热衷于其科研工作？一个系统的运行，一名组织成员的行为，都是在一定的动力机制作用下发生的。

动力机制主要由以下三方面构成：

（1）利益驱动。这是社会组织动力机制中最基本的力量，是由经济规律决定的。人们会在物质利益的吸引下，采取有助于组织功能实现的行动，从而有效推动整个系统的运行。例如，按劳分配的制度就能激励员工为了“多得”而“多劳”，从而有效地调动员工的生产积极性。

（2）政令推动。这是由社会规律决定的。管理者凭借行政权威，强制性地要求被



管理者采取有助于组织功能实现的行动,以此推动整个系统的运行。例如,在一个企业中,管理者通过下达命令等方式,指挥或要求员工完成工作任务;员工出于对权威的恐惧或认可而努力完成工作任务。显然,这是靠行政权威来提供动力,推动系统运行的。

(3) 社会心理推动。这是由社会与心理规律决定的。管理者利用各种方法,对被管理者进行富有成效的教育和激励,以调动其积极性,使其自觉自愿地努力实现组织目标。例如,管理者通过对优秀员工进行表彰,或对员工开展人生观教育,或使员工工作丰富化等形式,调动员工的积极性,使其从内心产生努力做好工作的热情,全身心地投入工作之中。

3. 约束机制

所谓约束机制,是指对管理系统行为进行限定与修正的功能与机理,其功能是保证管理系统正确运行以实现管理目标。任何社会组织,如果失去约束,放任自流,就会失去控制,偏离目标,遭致失败。约束机制主要包括以下几方面的约束因素:

(1) 权力约束。权力约束是双向的。一方面,利用权力对系统运行进行约束。如下达保证实现目标的命令,对偏差行为采取有力处罚,从而凭借权力,保证系统的顺利运行。另一方面,要对权力的拥有与运用进行约束,以保证正确地使用权力。

(2) 利益约束。利益约束是约束机制极为有效的组成部分,故常被称为“硬约束”。利益约束也是双向的。一方面,以物质利益为手段,对运行过程施加影响,奖励有助目标实现的行为,惩罚偏离目标的行为;另一方面,对运行过程中的利益因素加以约束,其中突出地表现为对分配过程的约束。

(3) 责任约束。主要指通过明确相关系统及人员的责任,来限定或修正系统的行为。例如,通过实施岗位责任制,明确每位员工的工作职责,能有效地规范员工的行为。

(4) 社会心理约束。这主要是指运用教育、激励和社会舆论、道德与价值观等手段,对管理者及有关人员的行为进行约束。

二、管理方法

管理方法是管理机制的实现形式,管理机制的功能与作用是通过具体的管理方法实现的。尽管管理机制具有客观性,但选择和运用不同的管理方法则是具有主观性的。

(一) 管理方法的涵义

管理方法,是指管理者为实现组织目标,组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。管理方法是实施管理的途径或手段,是管理者管理行为的工作方式,对于管理功效及目标实现,具有非常重要的意义。

(二) 管理方法的分类

管理方法按其作用的原理,可分为经济方法、行政方法、法律方法和社会心理学方法。

1. 经济方法的涵义和特点

经济方法是指根据客观经济规律,运用经济手段来调节各方面不同的经济利益,以提高经济效益和社会效益的一种方法。宏观管理中的经济方法的主要形式有价格、税收、

信贷等，微观管理中的经济方法的主要形式有工资、奖金、罚款、经济责任制等。经济方法的主要特点有：利益性、间接性、持久性。但经济方法也有其局限性：可能产生明显的负面作用，即会使被管理者过分看重金钱，影响其工作主动性和创造性的发挥。

2. 法律方法的涵义和特点

法律方法是指借助国家法规和组织制度，严格约束管理对象以便为实现组织目标而工作的一种方法。法律方法的主要形式有：国家的法律、法规，组织内部的规章制度，司法和仲裁等。法律方法具有规范性、强制性、稳定性、严肃性等特点。其局限性是对于特殊情况有适用上的困难，缺乏灵活性。

3. 行政方法的涵义和特点

行政方法是指依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按照行政系统的职权有层次地进行管理。行政方法的主要形式有：命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等。行政方法的主要特点有：权威性、强制性、垂直性、时效性等。行政方法的局限性是：由于强制干预，容易引起被管理者的心理抵抗。单纯依靠行政方法很难进行持久的有效管理。

4. 社会学心理学方法的涵义和特点

社会学心理学方法是指借助社会学和心理学原理，运用教育、激励、沟通等手段，通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法。社会学心理学方法主要形式有：宣传教育、思想沟通、各种形式的激励等。社会学心理学方法具有长期性、间接性、自觉自愿性、灵活性等特点。其局限性主要表现为对紧急情况难以适应，而且，单纯使用这一种方法常常无法达到目标。

上述四种管理方法，各有其长处和局限性，各自在不同领域里发挥着独特的作用，没有哪种方法是绝对适用于一切场合的，也没有哪种场合是可以只靠一种方法管理的。因此，要科学有效地运用管理方法，就必须针对管理目标、环境和对象，综合运用各种管理方法，以达到管理的整体功效。

【拓展知识】

现代管理的基本原理

现代管理的基本原理一般来说包括系统原理、整分合原理、封闭原理、能级原理、动力原理、反馈原理、弹性原理和效益原理。我国管理学家何钟秀等从这八条原理中提取出四条最基本的原理，其他作为附属性原理。这就是：系统原理（含整分合原理、封闭原理）、人本原理（含能级原理、动力原理）、动态原理（含弹性原理、反馈原理）、效益原理。

1、系统原理

系统原理是现代科学管理中的首要原理。它要求管理者必须认清管理系统的集合性、结构性、目的性、全局性、层次性等基本特征。

(1) 集合性。管理同世界上一切事物一样都呈现着系统形态，又都是由相关的众多要素通过相互联系、相互作用、相互制约、有机结合而构成系统集合体，也称“复合体”。没有要素或单个要素无从复合，则不能构成系统。

(2) 结构性。凡系统都有属性和功能，但系统要素不能直接形成系统属性和功能，必须通过“结构”这个中介来实现。结构说明系统的存在及系统、要素互相联系、互相作用的内在方式。而要素间的相互关联，要素与系统的相互依存，是系统结构性的基础。有机结合的结构产生系统属性和功能。

(3) 目的性。凡系统都有自己特定的目的，即目标，它在系统中发挥启动、导向、激励、聚合和衡量作用。没有目的，各要素是一盘散沙，系统就不能存在和运转。每个系统只能有一个总的目的，在幼儿园管理系统中即指教育目标。系统内的各部分（子系统）都要围绕总目标统筹运动，确定或调整子系统的具体目标必须服从总目标。

(4) 全局性。每个系统都是一个相对独立的整体，它要求立足全局，对诸要素进行科学组合，形成合理的结构，使各局部性能融合为全局性能，从而发挥系统的最佳整体效应。

(5) 层次性。它表现在本系统内或本系统与更大系统的关系都呈现出一定的层次性。例如，在幼教系统内，上层管理下层、下级对上级负责，从总体目标考虑局部目标、局部服从整体；在更大的系统内，则要求幼儿园要适应社会环境的变化和需求，并依靠与社会相互交换物质、能量和信息，而得到发展与提高。

认识上述特征，是为了掌握系统思想，树立关联观点、结构观点、目的观点、层次观点、开放观点、整体观点，学会优化与调控管理过程，求得管理的最佳功能。

相关的“整分合原理”与“封闭原理”，对系统原理起补充作用。整分合原理强调把握整体，科学分解，组织综合。即对整体有充分了解，在整体规划下合理分工，又在分工基础上进行强有力的组织综合，使系统中的结构要素围绕总目标，同步、和谐、平衡地发展。封闭原理则强调，任何一个系统的管理必须构成一个连续封闭的回路（就像收音机的各部件进行线路连接组合那样），才能形成有效的管理运动。

2、人本原理

它强调管理活动中的一切工作都离不开人，人是管理系统中最活跃、最具有能动性、创造性的要素，是其他所有构成要素的主宰。做好人的工作是管理的根本，所以要强调人本原理。这个原理不仅注重人在管理中的主导地位，做到人尽其才，而且注重开发人才资源，提高管理水平和管理价值。

与人本原理相关联的是“能级原理”和“动力原理”。能级原理认为，人和其他要素的能量都有大小和等级，并会随着一定条件而发展变化；它强调知人善任，调动各种积极因素，把人的能量发挥在与管理活动相适应的岗位上。动力原理则强调正确地、综合地运用管理的三大基本动力，即物质动力、精神动力和信息动力，以充分调动人在管

理活动中的积极性。主动性和创造性；它还强调要处理好个人动力与集体动力的关系，使管理运动持续而有效地进行下去。这两条原理补充了人本原理。

3、动态原理

管理活动是动态的，时时处处都在不断地运动着、变化着，由此要求管理方式方法必须随机应变。管理工作实质上就是针对管理对象运动变化的情况而实施动态管理的过程。它强调对目标、计划的内容，对组织、指挥、督导、控制、评估的方式方法，要及时不断地做出调节，以保证管理系统正常运转并发挥整体功能。

由于管理的要素、过程及管理环境都具有复杂多变的特点，人们的认识往往不能百分之百地把握它们，而且人本身又是最复杂的自变因素，常常存在力所不及和顾此失彼的现象。所以，管理必须留有余地，把握其伸缩性，注重随时调节，这就是“弹性原理”。系列的管理活动必然产生效能（效果和效率），评析其因果关系或者进行调控，主要都根据反馈信息。反馈能在因果之间、控制者与被控制对象之间，建起联系的桥梁。只有经常、及时、准确地掌握反馈信息，才能不断调控管理过程，获得理想的管理效能。这个“反馈原理”与“弹性原理”一起补充了“动态原理”。

4、效益原理

管理活动的出发点和归宿，在于利用最小的投入或消耗，创造出更多更好的效益，对社会作出贡献。“效益”包括“效率”和“有用性”两方面，前者是“量”的概念，反映耗费与产出的数量比；后者属于“质”的概念，反映产出的实际意义。效益表现为量与质的综合，社会效益与经济效益的统一，其核心是价值。用公式表示：

$$\text{价值} = \frac{\text{效益}}{\text{耗费}}$$

效益原理强调千方百计追求管理的更多价值。追求的方式不同，所创造的价值也不同，一般表现为下列情况：

耗费不变而效益增加；

耗费减少而效益不变；

效益的增加大于耗费的增加；

耗费大大减少而效益大大增加。

显然，最后一种是最理想的目标。为了实现理想的管理效益，必须大力加强科学预测，提高决策的正确性，优化系统要素和结构，深化调控和评价，强化管理功能。

上述诸原理，反映了管理过程的客观规律和指导思想。只要灵活地、综合地驾驭各个原理，就能成功地实施科学管理。

学习情境三 计划

任务一 生产计划的制定

【任务描述】

咸阳机床厂成立于 1950 年，专业从事机床产品的开发研制，是国家定点工具磨床生产厂。该厂产品独特，质量可靠，价格适中，经过多年的市场开发，销量逐步上升，在行业中已建立起一定的知名度。近年来，随着产品市场的扩大，企业有限的生产能力已不能满足需要，为此企业确立了积极开展外部协作加工，“两头在内，中间在外”（即产品研发及销售在内，生产在外）的经营战略，以发挥企业技术及服务优势，克服生产能力不足的劣势。2008 年以前，该厂产销量稳步增长。2008 年下半年，受全球金融危机影响，机床销售开始滑坡，全年机床产量达 600 余台，但年底机床库存高达 150 台。2009 年该厂调低了全年计划产量，计划生产机床 505 台，但由于销售形势不断恶化，实际上全年只生产了 344 台，生产计划完成情况对照表如下：

2009 年生产计划完成情况对照表

序号	产品型号及名称	全年		一季度		二季度		三季度		四季度	
		计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际
1	MGA6025	200	150	60	60	50	50	40	40	50	0
2	2M9120A	180	105	60	30	0	0	60	35	60	40
3	MM9825	20	2	0	0	0	0	10	2	10	0
4	M9116A	20	15	5	5	10	0	0	10	5	0
5	MA6032	10	0	0	0	0	0	10	0	0	0
6	XYJ-2003	10	7	3	3	2	2	2	0	3	2
7	2MT6027	60	60	15	15	15	15	15	15	15	15
8	MKS1620	5	5	5	5						
9	合计	505	344	148	118	77	67	137	102	143	57

假设你是咸阳机床厂的一名计划人员，请你制定机床厂 2010 年度的生产计划。

【任务分析】

生产计划是企业经营计划的重点，它直接关系到企业经济效益目标及发展目标的实现。生产计划的制定要综合考虑各方面因素，尤其是销售市场的情况。完成该任务需要搜集的基本资料包括：企业经营战略；产品销售趋势及销售量的预测资料；企业生产能力核算资料；生产设备维护与更新计划；外协加工能力核算资料；上一年生产计划及其执行情况。

计划制定的步骤依次包括：估量机会、制订目标、考虑计划工作的前提、确定可供选择的方案、比较各种方案、制订辅助计划，以及通过预算使计划数字化。

通过该任务的实施，应达到以下学习目标：

知识目标：

- 1、理解计划的分类；
- 2、理解计划工作的程序；
- 3、掌握企业内外部环境分析的方法；
- 4、掌握计划工作的方法。

能力目标：

- 1、熟悉计划工作的程序；
- 2、能够进行企业内外部环境分析，并发现企业机会；
- 3、能够提出实现组织目标的可行方案并选优；
- 4、能应用滚动计划法来编制企业计划；
- 5、能编制计划的资金预算。

素质目标：

- 1、培养严谨、细致的工作态度；
- 2、运用创新思维，提高创新能力；
- 3、培养与人有效沟通的能力；
- 4、培养团队合作能力。

【任务实施】

- 1、 要求学生领会任务的要求，明了实施任务的基本步骤；
- 2、 要求学生以小组为单位制定生产计划
 - (1) 学生通过阅读教材、上网查询、查阅图书、走访调查等途径获得所需信息；
 - (2) 学生在组内交换信息，并进行汇总、归纳、分析、讨论，探讨可行方案；
 - (3) 对可行方案进行评价和选优；
 - (4) 编制生产计划；
 - (5) 编制方案预算。
- 3、 每组派一名代表，汇报方案形成过程及最终方案。（必须使用 PPT）

【结果评价】

- 1、评价包括组间评价及教师评价两部分；
- 2、以小组为单位对学生进行评价，给出小组总分，由项目负责人为每位组员分配分值；
- 3、评价表如下所示。

任务结果评价表

评分项目	满分	A 组	B 组	C 组	D 组	E 组	F 组
收集资料的完备性	15						
工作方法的科学性	25						
制定方案的合理性	30						
汇报表达的逻辑性	20						
团队合作的协调性	10						
综合评定	100						

【相关知识】

一、计划工作的概念

计划是管理的首要职能，它存在于组织各个层次的管理活动中，一个组织要有效地实现其目标，首先必须做好计划工作。

计划工作可以定义为管理者预测未来、确定目标、制定实现这些目标的行动方案的过程。也就是管理者根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要和主观可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。

二、计划的种类

计划的种类很多，为便于研究和指导实际工作，有必要按各种标志对计划加以分门别类。

（一）按计划的表现形式分类

按计划的表现形式划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型。

1. 宗旨

宗旨是一个组织继续生存的目的或原因，它反映的是组织的价值观念、经营理念和管理哲学等根本性的问题。组织内部每个管理层次都应在明确理解宗旨的基础上进行自己的工作。宗旨用以表明组织是干什么的或应该干什么，如企业的宗旨是向社会提供有经济价值的商品或劳务，学校的宗旨是提供教育、培养人才等。

2. 目标

一定时期的目标或各项具体目标是在宗旨指导下提出的，它具体规定了组织及各个

部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体结果。组织中各个管理层次都应该建立自己的目标。

3. 战略

战略是为实现组织的长远目标，根据组织的环境条件及这些环境条件可能的变化所选择的发展方向、确定的行动方针以及资源配置方针和资源配置方案的一个总纲。战略是指方向、重点和资源分配的优先次序，是指导全局和长远发展的方针。

4. 政策

政策是表现在计划之中的文字说明或协商一致的意见，以此来指导或沟通决策过程中的思想和行动。政策把所要拟定的决策限制在一定的范围内，以保证决策和目标的一致性。既然政策是决策时考虑问题的指南，它就必须允许有某些斟酌决定的自由，否则它就成了规则了。

5. 程序

程序也是一种计划，它规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。程序的实质是对所要进行的活动规定时间顺序，因此程序也是一种工作步骤。制定程序的目的是减轻主管人员决策的负担，明确各个工作岗位的职责，提高管理活动的效率和质量。此外，程序通常还是一种经过优化的计划，它是对大量日常工作过程及工作方法的提炼和规范化。

6. 规则

规则就是根据某种具体情况所做出的允许或不允许采取某种行动的规定。规则常常与政策和程序相混淆，所以要特别注意区分。规则与政策的区别在于，后者保持一定的自由度，会给管理人员留有酌情处理的余地；前者不留有任何灵活自行处理的权利。规则与程序的区别在于规则不规定时间顺序，可以把程序看成一系列规则的总和，但规则可以是也可以不是程序的组成部分。例如，“禁止吸烟”是一个与任何程序都无关的规则。

7. 规划

规划是综合性的计划，它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用的资源等以及为完成既定行动方针所需的其它要素。规划有大有小，有长期和近期之别。规划一般是粗线条的、纲要性的。

8. 预算

预算是用数字表示预期结果的一种报告书。预算也可以被称为“数字化”的规划。

预算有各种类型，如有关经营方面的费用预算，有反映资本支出的基本建设预算，也有说明现金流动情况的现金预算等。预算也是一种控制手段，但制订预算属于计划的内容，它是计划的一个基本工作。一个预算也可能包括整个企业的规划，由于它是以数字形式出现的，所以也能使计划工作做得更加精确。

（二）按计划层次分类

按计划的层次划分可分为高层计划、中层计划和基层计划。

1. 高层计划

高层计划是由高层领导机构制定，并下达到整个组织执行的计划。高层计划一般是战略性的计划，它是对本组织重大的、全局性的、时间较长的工作任务的筹划。

2. 中层计划

它是中层管理机构制定、下达或颁布到有关基层执行的计划。中层计划一般是战术或业务计划。

3. 基层计划

它是基层执行机构制定、颁布和负责检查的计划。基层计划一般是执行性的计划，主要有作业计划、作业程序和规定等。

（三）按计划的期限分类

按计划的期限划分可分为长期计划、中期计划和短期计划。

1. 长期计划

长期计划的期限一般在 10 年以上，又可称为长远规划或远景规划。长期计划一般只是纲领性、轮廓性的计划，它只有一个比较粗略的远景设想。

2. 中期计划

中期计划的期限一般为 5 年左右。中期计划是实现计划管理的基本形式。它一方面可以把长期的战略任务分阶段具体化，另一方面又可为年度计划的编制提供基本框架，因而成为联系长期计划和年度计划的桥梁和纽带。

3. 短期计划

短期计划包括年度计划和季度计划，以年度计划为主要形式。它是中、长期计划的具体实施计划、行动计划。

（四）按计划的对象分类

按计划的对象划分，计划可分为综合计划、部门计划和项目计划。

1. 综合计划

综合计划一般是指具有多个目标和多方面内容的计划，就其所涉及的对象而言，它关联整个组织或组织中的许多方面，如企业中的年度生产经营计划就属于综合性计划。

2. 部门计划

部门计划是在综合计划的基础上制定的，它的内容比较专一，属于某一特定的部门或职能。部门计划一般是综合计划的子计划，是为了达到组织的分目标而制定的计划，如企业销售部门的年度销售计划等。

3. 项目计划

项目计划是针对组织的特定活动所作的计划，如企业中某项产品的开发计划。

（五）按企业职能分类

主要有生产计划、财务计划、供应计划、劳资计划、安全计划、人员培训计划等。这类计划的技术和方法，是各类专项管理所要研究的内容。

三、计划工作的程序

为使集体的努力有效，人们就必须知道在一定时期内他们去做什么，这主要是通过计划工作的职能实现的。任何计划工作的程序都是相近的，依次包括以下内容：估量机

会、制订目标、考虑计划工作的前提、确定可供选择的方案、比较各种方案、制订辅助计划，以及通过预算使计划数字化，如图 3-1 所示。

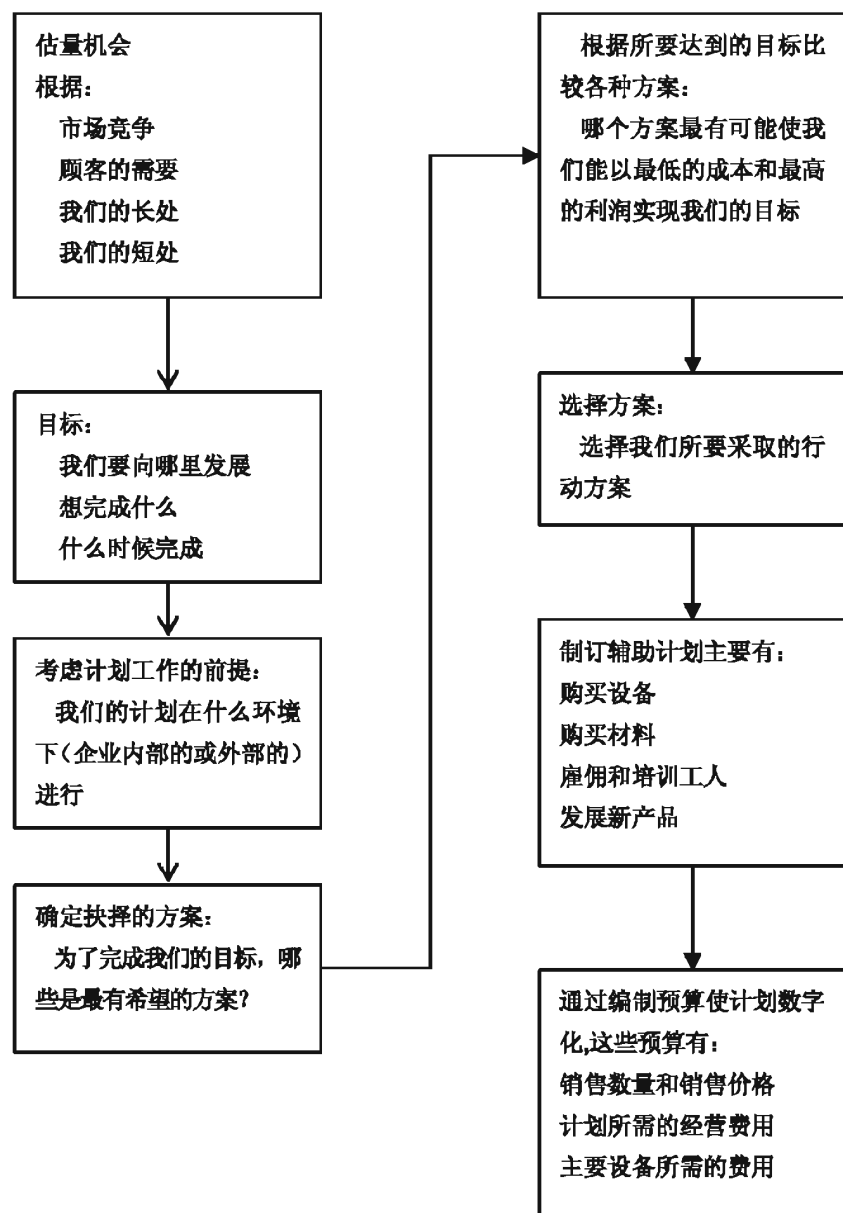


图 3-2 计划工作的程序

（一）估量机会

对机会的估量，要在实际的计划工作开始之前就着手进行，它虽然不是计划的一个组成部分，但却是计划工作的真正起点。其内容包括：对未来可能出现的变化和预示的机会和威胁进行初步分析；分析自身的长处和短处，了解自身能力所在；列举主要的不肯定因素，分析其发生的可能性和影响程度；在反复斟酌的基础上，定下决心，扬长避短。

（二）确定目标

计划工作的第一步，是在估量机会的基础上，确定组织战略目标并对目标在空间和时间上进行分解。在这一步上，要说明基本的方针和要达到的目标，说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务，指出工作的重点。

（三）确定前提条件

计划工作的第二步是确定一些关键性的计划前提条件，并取得共识。所谓计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件，换言之，即计划实施时的预期环境。对计划工作的前提了解得愈细愈透彻，并能始终如一地运用它，则计划工作做得越协调。

（四）确定可供选择的方案

计划工作的第三步是探讨和调查可供选择的行为过程即方案。一个计划往往同时有几个可供选择的方案，我们要做的工作是将可供选择的方案的数量逐步减少，对一些最有希望的方案进行分析。计划工作者常常要通过数学方法和计算机来择优，排除希望最小的方案。

（五）评价各种方案

计划工作的第四步是按照前提和目标来权衡各种因素，以此对各个方案进行评价。备选方案可能有几种情况：有的方案利润大，但支出资金多，回收慢；有的方案利润小，但风险也小；有的方案对长远规划有益；有的方案对当前工作有好处。在这几种方案并存的条件下，就要根据组织的目标来选择一个最合适的方案。

（六）选择方案

选择方案就是选择行为过程，正式通过方案。选择方案是做决策的关键，应当指出的是，选择行为过程不一定就是一种，有时可能会对两种方案同时进行。

（七）制订派生计划

派生计划就是总计划下的分计划。做出决策之后，就要制订派生计划。总计划要靠派生计划来扶持。派生计划是总计划的基础；只有派生计划完成了，总计划才有保证。

（八）用预算形式使计划数字化

在完成以上几步工作之后，最后一项便是把决策和计划转化为预算，使之数字化。通过数字来大体反映整个计划。预算可以成为汇总各种计划的工具，它是衡量计划工作进度的重要标准。

四、计划工作的方法与技术

计划制定的效率高低和质量好坏，在很大程度上取决于所采用的计划工作方法。过去人们常常采用定额换算法、系数推导法及经验平衡法制定计划。

目前在计划工作中较常用的一些现代计划方法主要有：滚动计划法、运筹学方法、投入产出法、经济计量方法等。

（一）滚动计划法

滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法。这种方法是将短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，根据近期计划的执行情况和环境变化情况，定期修订未来计划并逐渐向前滚动延伸(如图 3-3)。由于在计划工作中很难准确地预测未来发展的各种

影响因素的变化，而且计划期越长，这种不确定性就越大。因此，若硬性地按几年前制定的计划实施可能会导致重大损失，滚动计划法则可避免这种不确定性可能带来的不良后果。

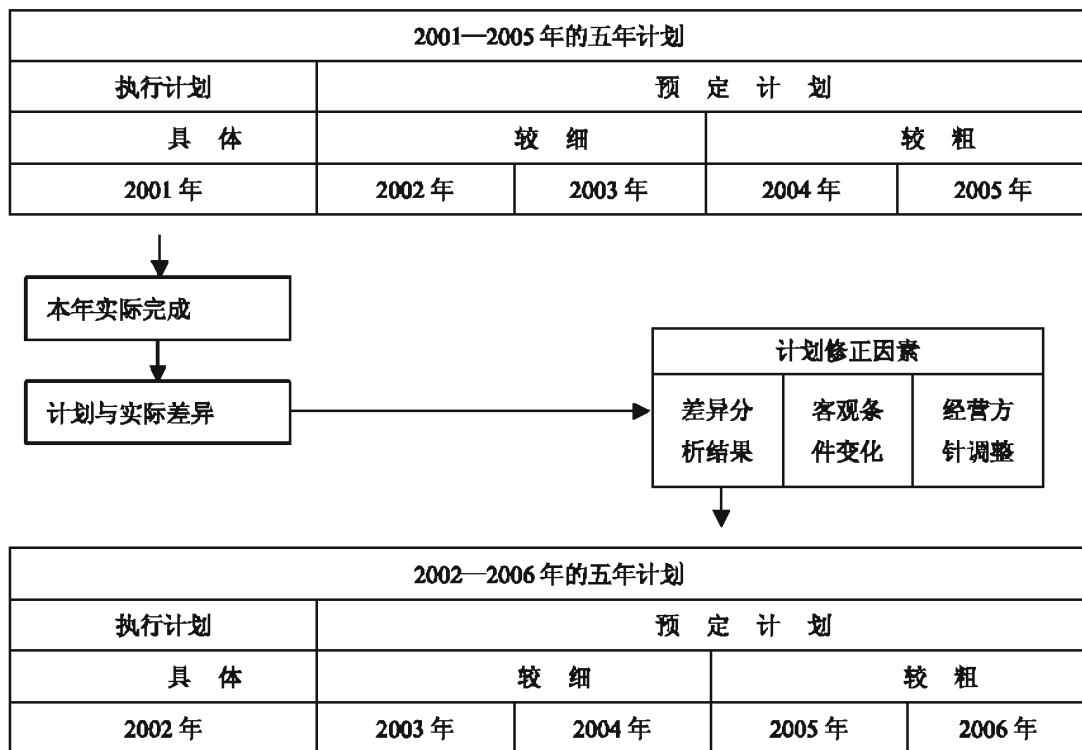


图 3-3 滚动计划编制过程

滚动计划法的具体做法是：

(1) 将计划期分为若干个执行期，近期计划内容制定得详细、具体，是计划的具体实施部分，具有指令性；远期计划的内容较粗略，是计划的准备实施部分，具有指导性。

(2) 计划执行一定时期，就要根据实际情况和客观条件的变化对以后各期的计划内容进行适当的修改、调整，并向前延续一个新的计划期。

滚动计划法适用于任何类型的计划，其优点是：

(1) 使计划更加切合实际。由于滚动计划相对缩短了计划时期，加大了对未来估计的准确性，从而提高了计划的质量。

(2) 使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接，保证能根据环境的变化及时地进行调节，并使各期计划基本保持一致。

(3) 大大增强了计划的弹性，从而提高了组织的应变能力。

(二) 运筹学方法

运筹学是计划工作最全面的分析方法之一，是“管理科学”的理论基础。运筹学也是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在资源条件(人、财、物)已定的情况下，为了达到一定目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，为选择一

个最好的方案提供数量上的依据,以便能为最经济、最有效地使用人、财、物各种资源做出合理安排,取得整体的最好效果。

运筹学由众多的分支所构成,如线性规划、非线性规划、动态规划、整数规划、图论、排队论、对策论、库存论、模拟等。其中发展最成熟、应用最广的是线性规划。线性规划主要解决某项任务的整体效益最优的问题,具体地说,一类是最大化问题,即在有限资源条件下,如何使一项任务完成的效果最好或完成的工作量最大;另一类是最小化问题,即在工作任务确定的前提下,怎样使各种消耗减少到最小。计划工作中应用运筹学方法包括以下步骤:

(1) 把问题化为数学模型。首先根据研究目的对问题的范围进行界定,确定描述问题的主变量和问题的约束条件,然后根据问题的性质确定采用哪一种运筹学方法,并按此方法将问题描述为一定的数学模型。为了使问题简化和突出主要的影响因素,需要作各种必要的假定。

(2) 规定一个目标函数,作为对各种可能的行动方案进行比较的尺度。

(3) 确定模型中各参量的具体数值。

(4) 求解模型,找出使目标函数达到最大值(或最小值)的最优解。

(三) 投入产出法

投入产出法自1963年提出,目前已有一百多个国家采用该法进行经济方面的研究,我国是1973年引用投入产出法编制各种计划的。

投入产出法利用数学方法对物质生产部门之间或产品与产品之间的数量依存关系进行科学分析,并对再生产进行综合平衡的一种现代的科学方法。它以最终产品为经济活动的目标,从整个经济系统出发确定达到平衡的条件。它的基本原理是:任何系统的经济活动都包括投入和产出两大部分,投入是指在生产活动中的消耗,产出是指生产活动的结果,在生产活动中投入与产出保持一定的数量关系。投入产出法就是利用这种数量关系建立投入产出表,根据投入产出表对投入与产出的关系进行科学分析,再用分析的结果来编制计划并进行综合平衡。

投入产出法的优点是:

(1) 通过分析,可确定整个国民经济或部门、企业经济发展中的各种比例关系,并为制定合理的价格服务。

(2) 这种分析可预测某项政策实施后所产生的效果。

(3) 可从整个系统的角度编制长期或中期计划,易于搞好综合平衡。

【拓展知识】

一、战略的定义及其主要特点

(一) 战略的定义

战略是一个组织在激烈的竞争环境中,为谋求其生存和发展,实现组织的使命和目标,而制定的带有长远性和全局性的关于组织的发展方向、前进道路和行动方案的谋划。

战略是企业制定目标、部署和配置资源的基本形式。也是企业面对市场、竞争者和

环境因素的变动所做的反应。它指明了在竞争环境中,企业生存的态势和发展方向,决定着企业的业务结构和竞争形势,并要求对企业的人、财、物、技术、管理等资源进行相应的配置。

(二) 战略的主要特点

1. 长远性

这是从时间角度分析战略的特点。战略是对未来较长时期内,关于企业生存、发展而进行的策划。企业所有的战略都是在考虑未来,都是从现在出发,对未来作出准备和规划。战略在国外一般为5年、10年或15年,在我国通常为5年以上,例如:国民经济5年发展规划。没有长远考虑的决策称不上是战略决策,战略一定会对企业造成长远的影响。

在实践中我们认为,没有战略眼光的领导人不是好的领导人;没有战略方向、没有战略规划的企业只能得过且过。

2. 全局性

这是从空间角度进行的分析。战略是一个人造的、开放的系统,是系统思维的产物。

战略要实现的是企业的总目标,而不是仅仅考虑某一个或某几个部门,企业的战略包含了企业的各种单项活动。所以战略必须以整个企业作为考虑的对象,整体谋划,全盘运作。只有站在全局的角度,才能合理调配各种资源,实现总体目标。

3. 指导性

这是战略所起的作用,是从长远性和全局性引申而来的。既然战略是站在全局的角度,对企业未来较长时期内的发展方向、前进道路、行动方案作出了整体性的谋划,那么企业的各个部门,每个员工,都要按照战略制定的方法去执行,所以,战略具有指导性。

4. 抗争性

它表明了战略的本质。制定战略的目的是为了在充满各种挑战和机遇的环境中生存并发展。所以对于环境要科学预测;对于竞争者(或对手)要做到知己知彼;对于自身要扬长避短;对于企业领导者要求有超前意识、有创新意识。

5. 风险性

由于战略具有长远性、抗争性,决定了战略具有风险性。一旦决策失误,造成的损失将非常巨大,甚至无法弥补。

所以要求在拟定战略方案时,要使利益最大化、风险最小化;在执行战略方案时,要随时做好应变的准备,要有监控和信息反馈系统。

二、战略管理

战略管理是对战略制定和实施过程的管理,战略管理需要解决的是如何制定战略,以及如何形成一个规划把战略投入实施的问题。关于战略管理的过程,可以把它分为三个阶段:战略分析、战略选择和战略实施。

(一) 战略分析

制定战略的核心是要正确地提出和回答问题。美国著名管理学家彼得·F·德鲁克

认为,应当回答下述三个问题:我们的企业是个什么企业?将是个什么企业?应该是个什么企业?要回答这三个问题需要进一步回答:谁是我们的顾客?我们的顾客购买的到底是什么?我们应当进入什么市场?什么市场是最有发展前途的市场?显然提出和回答这些问题需要对企业内外部环境进行全面系统的分析,即战略分析。

任何企业和组织都处在社会的、政治的、经济的、文化的、技术的和自然的环境之中。根据各种力量的影响不同,可以把一个组织的环境可分为内部环境和外部环境两大类。

内部环境是组织内部特有的功能、结构、优势、劣势等等及各组成部分间的联系和相互作用;外部环境是存在于组织系统外的,关于物质、经济、文化、人际和信息的总和。

内部环境主要包括内部资源环境、内部文化环境、内部综合环境;外部环境则可分为外部一般环境和外部产业环境两类。外部一般环境,也就是我们常说的宏观环境,它是指环境中间接影响企业活动的不可控制的较大的社会力量,如政治、经济、法律、文化、生态等。外部产业环境,也就是我们常说的中观环境,它是指环境中直接影响企业活动的各种不可控制的因素,如顾客、供应商、竞争者和社会公众等。

企业的环境分类如图 3-5 所示。

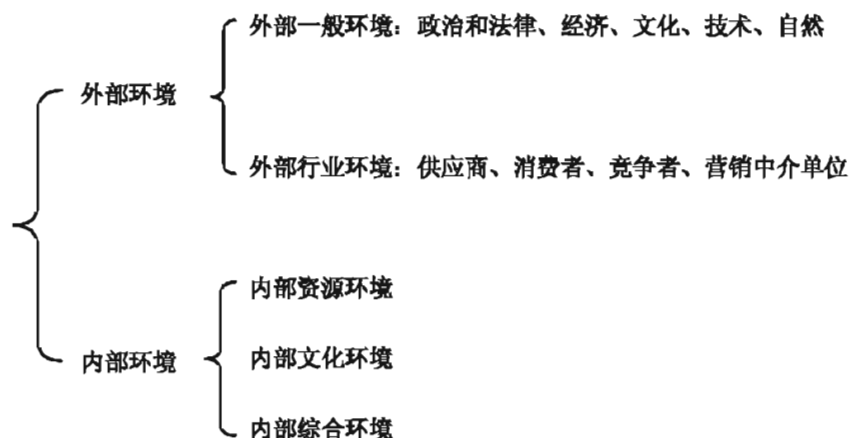


图 3-5 环境的分类

(一)

外部环境分析

外部环境分析包括一般环境分析和产业环境分析。一般外部环境或宏观环境,是指给企业造成市场机会或威胁的主要社会因素,对所有企业都会产生影响。一般环境分析又简称为 PEST 分析,即政治与法律因素(Political and Legal)、经济因素(Economic)、社会文化因素(Social and Cultural)、以及技术因素(Technological)。产业环境是对企业经营活动有直接影响的外部环境。主要的分析内容和方法有产业组织分析、市场细分和竞争对手分析。有关产业分析的方法很多,如美国战略学者波特(M. E. Porter)提出了五种基本竞争力量决定产业竞争强度和获利能力的模型,见图 3-6。

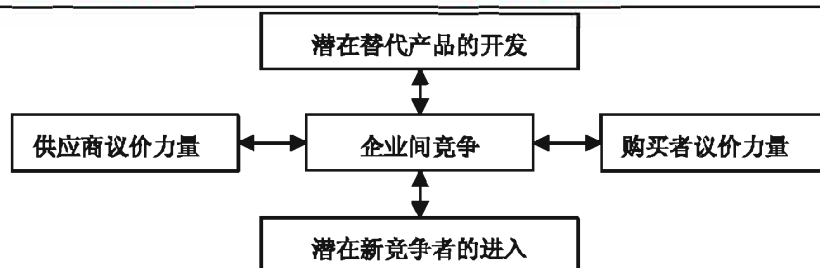


图 3-6 行业中的五种力量分析示意图

1. 外部一般环境

(1) 政治和法律环境

政治环境表现为一个国家的政治体制、政府政策；法律环境表现为国家的各项与企业活动相关的立法。它又可以分为国内环境和国际环境。

1) 国内环境一般包括党和政府的各项方针、政策、路线和法规。我国的企业必须贯彻执行党的方针和政策；同时企业也受到这些方针、政策法规的调整和约束。

2) 随着我国加入世贸组织和经济的全球化，企业还必须了解国际环境。例如：①进口限制，是指在行政和法律上限制进口，表现为限制进口数量的各项措施和限制外国产品在本国市场上销售的措施；②外汇管制，是指一国政府对外汇的供需和利用加以限制；③关税控制，是指一国政府征收关税控制和限制某些产品的进出口；④价格管制，是指当国家面临经济危机时，政府对重要物资和产品实行价格管制；⑤国有化，是国家把所有外国人投资的企业收归国有；⑥劳工限制，是国家对劳工来源及使用方面的特殊规定。

(2) 经济环境

经济环境是企业所面临的外部社会经济条件。企业是经济系统的基本组成单元，宏观经济形势的发展必定会对企业的发展造成重大的影响。

宏观经济分析是从全局出发，运用定性和定量相结合的方法，对国内和国际宏观经济的运行状态和变化规律进行系统的分析。经济环境研究主要以经济发展运行状况研究为主，宏观经济的运行状况可以用一些定量的经济指标和定性的变化趋势加以描述，例如：国内生产总值及其增长率、固定资产投资总额及其增长率、社会消费品零售额及其增长率、进出口总额及其变化、财政收入、外汇储备、税收状况、经济周期、行业状况、人口及其增长率、居民收入水平、储蓄存款总额及其变化、购买力水平、物价指数、就业水平、物质环境状况等。

(3) 文化环境

广义的文化，是指人类社会历史实践过程中所创造的物质和精神财富的总和，它包括价值观念、观点、态度等。文化既包括有形的，如建筑、服饰等；也包括无形的，如观念、信仰等。

而社会文化环境是由生活在一定社会群体中的人们的受教育程度、文化水平、价值取向、宗教信仰、风俗习惯、生活准则、审美观点等因素构成的，它是由该地区居民长



期的生活积淀所形成的。同样的活动在不同国家和地区的人们看来,其意义和所起的作用是不同的甚至是完全相反的,这些因素无时无刻不在影响着企业的各种活动。一个企业的管理者必须适应这种环境,按照这个社会文化环境中的特有准则来制定决策和方案。

(4) 技术环境

技术环境对企业的生存和发展有着直接重大的影响,尤其在全球都面临着能源及原材料的紧缺状况的今天,技术已经成为决定企业命运和社会进步的关键所在。在企业中,技术是指如何设计、生产、销售产品和服务的方法。新技术可以给企业带来新产品、新服务、新材料、新工艺、新设备;能带来更高的劳动生产率;带来更好的产品质量、更多的产品品种;能带来更高的生活水准。但技术是一把“双刃剑”,一方面因其创造性给某些企业带来发展的机会;另一方面也会因其破坏性给另外一些企业造成巨大的威胁。例如,汉字激光照排技术的应用夺走了传统印刷业的市场份额;高性能塑料的研制严重影响到了钢铁企业的获利水平。

技术环境分析不仅要关注本企业、本行业的相关技术,还要更多地了解国家科研投资的重点和支持的项目,了解国际最新发展动态,了解专利保护等情况。

(5) 自然环境

自然环境包括企业及其机构所处的地理位置、矿产资源、气候条件等因素。地理位置对企业的发展有重要作用,由于地处沿海地区或经济发达地区,或享受政府给予的优惠政策,对企业的发展是十分有利的。我国目前东部和西部的差异,原因就与此有关。矿产资源的富集程度对于那些从事原材料开采及加工的企业,又提供了一个便利条件。而气候条件又对企业的从业类型提出了客观上的限制。

所以,考虑自然环境不仅对企业的经营地点选择有很大的参考作用,对于那些已经处在某一地理位置上的企业,还要求它们高效地利用当地的自然资源,变资源优势为经济优势,并与自然达成一致与和谐。

2. 外部产业环境

企业除了要熟悉和分析各种宏观环境外,还要同各种组织和个人打交道。首先从供应商那里获得原材料和其他物料,然后经过企业内部各职能部门的协作生产出产品,再通过各级中间商送到消费者手中。

(1) 供应商

供应商是向企业及其竞争对手供应各种资源的企业和个人。随着社会分工越来越细,供应商提供的产品和服务也越来越丰富。供应商提供的原材料价格的高低、交货时间是否准确、质量是否满足要求、数量是否充足,都会影响企业产品的成本,进而影响企业的获利能力和生存状况。企业的管理人员要根据自身的实际情况,可以把供应商看成自己的竞争对手,也可以看成是合作伙伴。

企业不可能单独存在,它必须与相关的企业联合行动,形成一个“链条”。供应商是这个链条的起点,消费者或顾客是这个链条的终点,如图 3-7 所示。

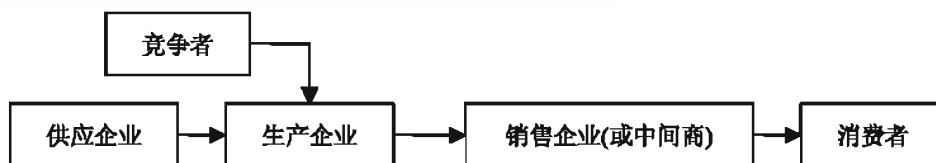


图 3-7 市场供应链

(2)

消费者

消费者(顾客)是企业产品或服务的购买者和使用者，是企业服务的对象。顾客既可以是个人、家庭，也可以是机关团体和政府部门。真正影响企业持续成功的重心不是公司的策略目标，也不是发展的计划，而是企业为顾客创造价值的力量。

世界著名的零售巨头沃尔玛，其经营原则“顾客永远是对的”，使得这个公司作出了一系列的创新：开架销售、24 小时营业、连锁经营、仓储式销售、会员店、全球定位系统的推出等，都是为了让顾客获得最优、最廉价、最便捷采购的商品，并带动了全球百货业的兴旺。

(3) 竞争者

一般来说，为消费者服务的企业不止一个，除非进行垄断。竞争不只来自于本国市场，也来自于国际市场；不只发生在行业内，也发生在不同行业之间。竞争者分为现实的竞争者和潜在的竞争者两类。对竞争者进行分析大致包含以下内容：产品的研究与开发、产品的制造、采购、销售渠道、售后服务、财务管理等。

(4) 流通中介单位

多数情况下，企业的产品都要经过流通中介单位才能到达消费者手中。流通中介单位是协助企业推广、销售、分配产品的企业和个人，包括中间商(如批发商、零售商)、实体分销公司(如仓储公司、运输公司)、市场营销服务机构(如调研公司、广告公司、广告媒体)、金融机构等。

企业的内部环境分析

企业内部环境分析，需要收集企业的管理、营销、财务、生产作业、研究与开发、以及计算机信息系统运行等方面的信息，从中分析企业的优势和劣势。

企业的核心能力是竞争对手无法迅速模仿的能力，是企业获得竞争优势的关键。核心能力表现在：(1)具有建立电子商务网络和系统的技能；(2)迅速把新产品投入市场的能力；(3)更好的售后服务能力；(4)生产制造高质量产品的技能；(5)开发产品特性方面的创新能力；(6)对市场变化做出快速反应；(7)准确迅速满足顾客定单的系统；(8)整合各种技术创造新产品的技能等。

总之，战略分析就是要理清企业外部的机会和威胁，内部的优势和劣势，回避威胁克服劣势，利用机会发挥优势，为制定战略打下良好基础。

(二) 战略选择

1. 总成本领先战略

这种战略的主导思想是以低成本取得行业中的领先地位，并按照这一基本目标采用

一系列专门的方针。成本领先要求建立起大规模、高效率的生产设施，在丰富经验的基础上控制各项管理费用，最大限度地减小研究开发、服务、广告等方面的支出，尽量降低成本，使产品的单位成本低于竞争对手。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本控制给予足够的重视。

成本领先的优势在于能建立行业壁垒，不但保护本企业在竞争中不受伤害，还能迫使对手由于成本居高、利润下降而退出市场，从而使本企业获得更高的市场占有率，在竞争中处于更有利地位。一旦企业的市场份额提高，其继续购买的成本会进一步降低，而且由于成本领先所获得的高利润又使企业在设备维护、设备更新等投资上继续保持领先地位，从而形成一种良性循环。为了成功地实施成本领先战略，要求所面对的市场必须有持久、稳定、大量的需求，从产品的制造、生产到销售都能广泛地推行标准化、规范化和系列化。这方面的成功案例包括麦当劳和肯德基。当推行大规模、标准化生产后，每个面包的大小，每根薯条的形状，每个鸡块的炸制时间，每个汉堡中调味酱的多少都是完全相同的；而且其食品质量、环境卫生、服务态度、工作人员的操作流程等也有一套完整而严格的检验标准。通过标准化的运行，不但确保了品牌的信誉，而且使得它们成为快餐业的领头巨人。

但是有一点要注意，企业的成本领先并不等于企业的产品就具有特色，成本领先不能失去产品的独特性。因为消费者需要的是能满足其需求的富有特色的产品。产品失去了独特性，也就失去了对消费者的吸引力，最终会被市场淘汰。

2. 差异化战略

差异化策略是企业在本行业中追求独特性，与其他产品有意识地保持不同，把产品的独特性作为其保持市场份额、追求利润的出发点，并且建立起竞争方面的优势。其基本思路是：将整个市场细分后，选择两个或两个以上甚至所有的细分市场作为目标市场。根据不同细分市场的特点，分别生产不同的产品，制定不同的营销策略，满足不同细分市场上顾客的不同需求。这种策略适用于财力雄厚、技术力量和管理水平较高的大型企业。

其优点是：产品品种多，能面向广阔市场，满足不同需求，市场占有率大，适应性强，风险小。但缺点是由于小批量多品种生产，要求企业有较高的管理水平；而且由于产品多样化，无法发挥规模效益，导致企业成本上升。所以运用此策略时，所能获得的经济效益要能抵消成本的提高额。

实现差异化的方式有多种，例如提高产品的性能、改善包装、完善客户服务、树立品牌形象等。其中最典型的例子就是宝洁公司，它成功地运用了差异化战略，挺进中国市场时在洗发水、洗涤用品、化妆品等方面成功地推出了多个品牌，海飞丝、飘柔、潘婷，汰渍、碧浪、玉兰油等这些耳熟能详的品牌，都是在细分市场的基础上，有针对性地突出产品的独特性，通过满足市场需求而占据了大量的市场份额，并使企业从中获得了高额的收益。

差异化战略与成本领先战略的不同之处在于，它是利用顾客对品牌的信任度以及由此产生的对价格敏感程度的下降而使企业避开了竞争。不但给竞争对手构成了入侵障

碍，还使顾客由于缺乏比较对象而失去了对价格的评价和选择余地，而且由于竞争优势的存在使企业处于有利的地位。

值得注意的是，差异化战略并不意味着企业可以忽视成本，而是这时成本不再是企业的根本战略，这与讨论成本领先战略时提到的不能失去产品的独特性是一个道理。所以企业必须在不影响差异化的前提下，尽可能地降低成本，保持与竞争对手成本上的近似。

3. 集中化战略

前面所述的两种战略都是适用于整个市场的战略，而集中性战略是针对某个细分市场或某种产品的战略。集中战略，也称为专一化战略，就是企业的产品或服务只为某个细分市场而制定，对于其他的细分市场则不予考虑。如果将集中化战略与成本领先战略和差异化战略结合，可以得到两种不同形式的集中化战略：成本集中和差异化集中。前者是企业关注于在目标市场上取得成本方面的优势；后者是企业关注于在目标市场上取得差异化。无论是哪一种，都是以某一个细分后的目标市场作为基础的。

这种战略的优点在于：企业可以集中使用有限资源，通过实行专业化的生产、销售，以其专一化的产品或服务，取得在某一个市场上较大的市场占有率。缺点是企业对目标市场依赖性太大，风险大。

集中化战略追求的不是占据整个市场份额，也不是在较大的市场上取得较小的市场占有率，而在一个或几个小市场上拥有较高的市场占有率。所以这种战略适宜于资源有限的中小企业。

位于广东中山的一个小镇，有一家生产“圣雅伦”指甲钳的聚龙集团，该企业在国内指甲钳中、高档市场上占据了 70% 的份额，销售额达到 3 亿元，取得了行业全国第一、世界第三的业绩。2001 年 8 月，聚龙收到了国家日用五金标准化中心委托函，委托聚龙集团起草指甲钳行业国家标准。从这个例子可见，企业实施集中化战略是能够做大做强的。

波特指出，企业应根据自己的情况，主要采取某一种类型的战略，并全力以赴，而不应当徘徊其间，丧失特色。

（三）战略实施

战略实施是指落实、执行和逐步实现战略规划的活动。它包括确定组织机构及其结构，落实和协调战略执行活动，检测和控制战略方案的实施，评价及进行信息反馈等四个步骤。

学习情境四 决策职能

任务 如何做出决策

【任务描述】

情景 1

A 市有一著名风景名胜，为拉动旅游项目建设，通过招商引资，吸引了 D 国某公司投巨资建设了一家以经营休闲体育为主的会员制俱乐部。由于项目新颖、刺激，吸引了大量游客，经济效益非常可观，为 A 市增加了大量财政收入。但是，该俱乐部建在自然景观的必经之路上，许多来观赏自然景观的游客不是被俱乐部拒之门外，就是被收高额门票，致使游客意见很大，成为游客投诉的热点。

针对这一问题，A 市市政府召开联席会议研究解决办法。旅游部门强调：“自然景观产权归属政府，应面向广大游客，即使收费也不该由俱乐部收费，应由地方政府收费”。规划部门提出：“该俱乐部是在建立风景名胜区之前建设的，填补了国内空白，如果另辟新路线，将直接影响我市的财政收入。”该俱乐部则提出：“当初在这里投巨资是要承担很大风险的，本来是不对外的，但由于建设起点高，吸引了大量游客。如果你们既不让我们收费，又要另辟新路线，我们只有撤资了”。

假如你是 A 市市长：

- (1) 你如何认识这个问题？
- (2) 你怎样处理这个问题？

情景 2

甲、乙两家鞋业公司的经理各派一位市场调查员去某岛调查，发现岛上的居民从来不穿鞋。结果甲公司的调查员向公司报告称自己发现了一个新市场，进而开拓了市场；而乙公司的调查员则向公司报告说该岛没有市场，于是没有进行市场开拓，从而丧失了获利的机会。

你如何来决策此事？

【任务分析】

决策是成功的关键。人们不论做什么事情，都是首先始于决策。决策是人类活动最基本的特征，决策活动几乎是无处不在，无时不有的，小至个人，家庭、大到组织，国家，无时无刻不在进行着决策。我们每天要根据天气情况做出穿什么衣服的决策；企业需要对生产什么、生产多少以及原料采购、营销策略等问题做出决策；国家为了宏观调控经济，需要对财政政策，货币政策等各种经济政策做出决策等。可见，决策活动与人类活动是密切相关的。

通过本项任务的学习，学生应达到：

知识目标：



- 1、明确决策的含义
- 2、明确决策在管理工作中的地位
- 3、了解决策的构成要素
- 4、掌握决策的类型和原则

能力目标:

- 1、培养问题分析能力和决策能力
- 2、掌握决策的程序和方法
- 3、掌握各种决策方法及其适用范围

素质目标:

- 1、培养严谨、细致的工作态度;
- 2、运用创新思维, 提高创新能力;
- 3、培养团队合作能力;
- 4、提高随机应变能力;
- 5、培养与人沟通的能力

【任务实施】

- 1、要求学生领会决策应注意的事项;
- 2、对学生进行分组, 每组设计出决策方案;
- 3、对每组的决策方案进行对比;
- 4、找出最优的方案;

【结果评价】

- 1、评价包括组间评价及教师评价两部分;
- 2、以小组为单位对学生进行评价, 给出小组总分, 由项目负责人为每位组员分配分值;

【相关知识】

一、决策的含义

人类的实践活动是在理性和意图的支配下, 为达到一定的目的而进行的。自从有人类以来, 就有了人类的决策行动。决策是行动的基础, 正确的行动来源于正确的决策。

决策是成功的关键。人们不论做什么事情, 都是首先始于决策。决策是人类活动最基本的特征, 决策活动几乎是无处不在, 无时不有的, 小至个人, 家庭、大到组织, 国家, 无时无刻不在进行着决策。我们每天要根据天气情况做出穿什么衣服的决策; 企业需要对生产什么、生产多少以及原料采购、营销策略等问题做出决策; 国家为了宏观调控经济, 需要对财政政策, 货币政策等各种经济政策做出决策等。可见, 决策活动与人类活动是密切相关的。

在我国, 《孙子兵法》中就有“定计”之说。所谓“定计”才能“必胜”, 说的就是决策正确才能取得胜利。在《史记·淮阴侯列传》中, 也有“成败在于决断”的论

断。

作为管理学的一个特定术语，对于决策的涵义，学者们有不同的看法，争论较多，当前主要以下几种观点：

- (1) 决策就是做出决定。
- (2) 决策就是管理，管理就是决策。
- (3) 决策就是选择，决策就是领导“拍板”。
- (4) 决策指的是人类社会中与确定行动目标有关的一种重要活动。

这些观点都从决策的不同角度说出了一定的道理。目前，世界上比较趋向一致的看法有两种：一种是由科学管理学创始人之一、美国管理学家赫·阿·西蒙提出的“管理就是决策”；另一种是由中国学者于光远提出的“决策就是决定”。这两种看来截然不同的定义，却从不同角度深刻地揭示了决策的基本内容。

到底什么是决策？现在一般认为，决策有狭义和广义之分，狭义的决策是指行动方案的确定或决定，即人们通常所说的“拍板定案”。广义的决策是指人们为了达到一定目的，从两个以上的可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程，不仅包括了针对问题“做出决定”，而且还包括了“做出决定”前的各项准备工作。现代管理学所讲的决策是广义的。

二、决策的原则

决策原则是指在决策过程中必须遵循的指导原理和行为准则，它是科学决策的反映，也是决策实践经验的概括总结。在决策过程中所要遵循的具体原则是多种多样的，通常主要有以下几个原则。

1. 科学性原则

科学性原则是衡量一切事物的最高准则，科学性原则主张人们的一切活动都应从事物的本质和客观规律出发，尊重客观性，反对主观性；尊重必然性，反对偶然性；尊重本质性，反对表面性。科学性原则，是决策时必须遵循的首要原则。

2. 系统原则

系统性是现代决策的重要特点之一。在现代条件下，决策对象通常是一个多因素组成的有机系统，运用系统理论进行决策，是科学决策的重要保证，系统理论是把决策对象看作一个系统，并以这个系统的整体目标为核心，追求整体效应为目的。为此，系统原则要求在决策时，首先应贯彻“整体大于部分之和”的原则，统筹兼顾，全面安排，各要素和单个项目的发展要以整体目标为准绳，其次强调系统内外各层次、各要素，各项目之间的相互关系要协调、平衡配套，要建立反馈系统，实现决策实施运转过程中的动态平衡。

3. 满意原则

决策的满意原则是针对最优化原则提出的，因为决策者不可能完全掌握未来发展的全部信息，不能准确地预测未来的外部环境和内部条件，不能完全知晓各种可行性方案的后果。因此，常常采取被人们所能接受的满意的标准来衡量决策，即决策达到满意标

准即可。

4. 可行性原则

为了使决策付诸实施，决策必须切实可行，可行性原则要求决策者在决策时，不仅要考虑到需要，还要考虑到可能，不仅要估计到有利因素和成功的机会，更要预测到不利条件和失败的风险，不仅要静态地计算需要与可能之间的差距，还要对各种影响因素的发展变化进行定量和定性的动态分析。

5. 个人决策和群体决策相结合的原则

个人决策能当机立断，提高效率；群体决策能发扬民主，集思广益。要抓住机会，减少风险，既不能事事大家讨论、群体决策，也不能事事一人拍板、个人决策。要坚持个人决策和群体决策相结合的原则，建立合理的决策机制，充分发挥集体和个人的智慧，做到决策民主化、科学化。

6. 反馈原则

反馈原则，就是建立反馈系统，用实践来检验决策和修正决策。由于事物的发展和客观环境的不断变化，决策者受知识、经验、能力的限制，致使决策在实施中可能会偏离预定目标，这就需要根据反馈情况采取措施，对原方案或目标加以相应的调整和修正，使决策趋于合理。

7. 创新性

科学的决策，要求决策者既要有技术经济分析的能力，又要有战略眼光和进取精神，勇于开拓新路子，提出新设想，创造新方法。

三、决策的基本要素

1. 决策对象

决策对象是指要解决的问题。凡是人的行动能够施加影响的系统，都可以成为决策的对象，比如组织内部的人、财、物等。决策对象对其他决策要素有决定性影响，不同的问题有不同的决策标准，需要不同的信息，应由不同的人采用不同的方法决策。

2. 决策标准

决策要满足什么要求？这就是决策标准。一般来说，决策标准包括三种：

(1) 效益标准。即以投入产出效果（盈余最大化）为行动方案的取舍标准。例如采购决策、营销决策等。

(2) 效率标准。即以迅速解决问题为行动方案的取舍标准。例如，抢险救灾、投标拍卖等，因为机遇转瞬即逝，环境不允许仔细评价各种方案的投入产出。

(3) 相关利益者满意标准。有些决策对组织绩效影响不大。但是涉及复杂的利益平衡，这时就以能否使相关利益者满意，从而获得必要的社会支持作为行动方案的取舍标准。例如，企业福利基金的使用、轮流休假的安排、社会捐助等。

不同的决策标准要求选择不同的决策者，强调效益标准的决策要多听取专家的意见，强调效率标准的决策只能由主管做出；强调相关利益者满意标准的决策要耐心与有关方面协商。另外，不同的决策标准，决定了参考信息的性质和详略，也影响着决策方法的选择。决策标准主要由决策问题的性质决定，同时也与决策者的价值观有关。

3. 决策信息

信息是决策的基础，决策实际上是一个信息处理的过程，一个科学的决策一定是在占有充分信息的基础上进行的，决策信息状况对决策的其他要素如决策者、决策方法、决策结果有显著影响。决策信息的占有情况决定或影响决策者定位，并影响决策方法的选择。如果信息丰富、准确，可考虑采用定量决策方法；反之，只能更多地依靠经验作定性决策。决策信息越丰富、准确、决策失误率越低，这也是不言而喻的。

4. 决策者

决策者是整个决策活动的核心，决策者的价值观、知识、能力和权力，对决策的标准和方法，甚至对决策问题的选择都有直接的影响。决策者的价值观影响对策标准的取舍。例如，国外研究资料表明，股东追求当前利润，经营者谋求企业发展，员工倾向于福利最大化。有的经营者成就欲强，敢于冒风险；有的则求平安，达到“过得去”的标准就可以了。决策者的知识和能力影响决策方法的选择。知识和经验丰富的决策者善于把握机遇，抓主要矛盾，问题选得准，方法用得好；而不成熟的决策者往往只在枝节的决策问题上忙忙碌碌，由于知识和能力不足，决策方法只能限于传统经验。

5. 决策方法

决策方法是指用什么方法来选择方案，一般可分为定性决策方法和定量决策方法两种。应用不同的决策方法直接影响决策结果，如以先进的计算机网络技术为基础的电子会议法比传统的面对面会议决策时间快一倍以上。广东科龙公司利用 MRP II 系统帮助进行生产决策，计划时间由以前的十几天缩短到 7 分钟，零部件库存由以往的月结算改为日结算，3 年累计节约资金 2600 万元。决策方法当然会对决策信息与决策者提出要求，如科龙公司采用 MRP II 系统决策，前提是企业管理基础信息齐全、准确、及时，管理人员懂电脑，会利用这个先进的系统。

四、决策的类型

决策作为管理的核心内容，其内容与形式丰富多样。从不同的角度，按照不同的标准，可以将决策分为不同的类型。分清决策问题所属的类型，并使其条理化，清晰化，是正确选择决策方法的前提。我们一般可以将决策分为以下几种类型：

1. 战略决策、战术决策和业务决策

按照决策目标的广度和深度，可把决策分为战略决策、战术决策和业务决策。

(1) 决策目标所要解决的问题带有全局性、影响重大的，就是战略决策，如在一个企业中的企业经营方向、经营目标、生产规模、产品开发等等决策问题。

(2) 带有局部性、短期性并为战略目标服务的，例如企业的生产、技术、财务等方面的具体决策，就是战术决策。

(3) 业务决策又称为作业决策，是指为提高效率以及执行管理决策等日常作业中的具体决策。如基层组织内组织任务的日常分配、劳动力调配、个别工作程序和方法的变动等。业务决策的特点是：属单纯执行决策，决策的重点是对日常作业进行有效的组织，以提高作业效率，这类决策一般由基层管理者负责。

2. 高层决策、中层决策和基层决策

按决策者在组织中的地位划分,可把决策分为高层决策、中层决策和基层决策三种。

(1) 比如在企业中,高层决策往往涉及企业全局性的与外部环境关系密切的重大问题,由企业的最高经营管理层做出。

(2) 中层决策是指组织中的中层管理人员所进行的执行性决策。

(3) 基层决策即基层管理人员为解决组织日常业务问题而进行的决策。

上述三种决策具有交叉效应,但决策的层次不同,具有不同的职能和作用,其复杂程度,定量化程度都有一定的区别。三者的区别如表 4-1 所示。

表 4-1 高层决策、中层决策和基层决策的比较

决策种类 比较项目	高层决策	中层决策	基层决策
性质差别	非定型化多	定型化多	基本定型化
层次差别	战略性多	业务性多	执行性多
决策的复杂程度	复杂	比较复杂	比较简单
决策的定量化程度	大部分无定量, 具有风险性	大部分定量化, 小部分无定量化	全部定量化
肯定程度	不完全肯定	肯定	很肯定

3. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

按照决策的可靠程度分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

(1) 确定型决策指掌握了各可行方案的全部条件,可以准确预测各方案的后果,并从中选择一个最有利的方案为决策方案。确定型决策需要解决的问题非常明确,解决问题的过程以及环境也一目了然,几种不同的可行方案的结果也是清楚的,决策过程、环境、结果都是已知的,所以决策者能做出理想而精确的决策。事实上,在企业中,确定型决策并不多,特别是对高层管理者来说,这是一种理想化的决策活动。确定型决策一般均可运用数学模型或借助电子计算机进行决策。

(2) 风险型决策指决策事件的某些条件是已知的,但还不能完全确定决策的后果,只能根据经验和相关资料估计各种结果出现的可能性(即概率)。这时决策具有一定的风险,故称风险型决策。风险型决策面临的问题是明确的,解决问题的方法是可行的,可供选择的若干个可行方案是已知的,这些方案执行后会出现几个不同的结果,而且这些结果和结果出现的概率也是可知的。但是,这样的决策有一定的风险。如冷饮的销量和天气有很大关系,天气晴好时,销量多,应该多进货,天气不好则应该少进货;但天气到底如何,我们只能通过天气预报知道概率情况,据此做出的进货数量决策就有一定风险。

(3) 非确定型决策指决策事件未来可能出现的几种后果及概率都无法确定, 只能依靠决策者的经验、直觉和估计做出决策。非确定型决策解决问题的方法大致可行; 供选择的若干个可行方案的可靠性程度不是很高; 决策过程的环境是模糊的; 方案实施的结果是未知的, 或靠他人的经验推断, 或靠主观判断。

4. 个人决策和群体决策

按决策主体不同分为个人决策和群体决策。

(1) 个人决策是指决策是由某一独立做出的。这种决策适用于日常性事务决策或程序化决策。个人决策的优点是可明显地提高决策效率, 在瞬息万变的市场中抓住机会。但决策结果是否有效取决于决策者的经验、智慧和阅历等综合素质。

(2) 群体决策是指由多人组成一个决策小组进行决策, 该决策小组中一部分人从事信息收集、处理、分析、归纳和综合工作, 同时, 小组中还需要有富有决策经验的密切合作的领导者和各方面的专家, 由这些人组成决策机构智囊团, 并发挥整体功能作用, 以制定决策方案, 合理而又及时地做出决策。群体决策适用于所有的决策活动, 特别是对企业有重大意义的关键性问题的决策, 如企业的大政方针、战略目标、资产运作、高层人事变动等。

5. 程序化决策与非程序化决策

按决策的重复程度分为程序化决策与非程序化决策。

(1) 程序化决策又称为常规决策或例行性决策, 指在日常管理工作中以相同或基本相同的形式重复出现的决策。如企业中任务的日常安排、常用物资的订货与采购、会计与统计报表的定期编制与分析等。由于这类问题经常反复出现, 其特点和规律性易于掌握, 因而通常可将这类问题的决策程序固定下来, 制定成程序、规范、标准、制度等, 并作为指导以后处理类似问题的依据和准则, 将会大大提高企业的工作效率。对于企业来说, 应尽可能用程序化决策方法解决重复性问题, 并有意地把处理繁琐管理事项交给下一层管理者, 以提高管理效率。

(2) 非程序化决策, 又称非常规决策或例外决策, 是指在管理过程中受大量随机因素的影响, 很少重复出现, 常常无先例可循的决策。如企业经营方向和目标决策、新产品开发决策, 新市场开拓决策等。对这类决策, 决策者往往没有固定的模式, 规则和处理经验可循, 完全靠决策者的洞察力、判断力、知识和信念来解决。另外, 现实中还有一类决策问题, 其特性介于程序化决策与非程序化决策之间, 即对于这些问题我们有所了解但不全面, 有所分析但不确切, 有所估计但不确定。我们把这种类型的决策称为半常规决策或半程序化决策, 如生产计划的安排决策、广告费用预算决策等。

6. 初始决策和追踪决策

按决策需要解决的问题及时间先后划分, 可将决策分成初始决策和追踪决策。

(1) 初始决策是指组织对从事某种活动的方案所进行的初次选择, 是在对组织内外环境的某种认识的基础上做出的。初始决策是为了解决组织所面临的问题, 针对性地收集信息, 进行组织内外环境分析, 确定目标, 拟定及评价备选可行方案, 选择令人满意的可行方案的最终决策。

(2) 追踪决策是指决策方案付诸实施后, 发生最初制定方案时并未估计到的重大变化情况, 不能再按原决策方案实施, 必须对原方案做修正。追踪决策分为损益型追踪决策和增益型追踪决策。损益型追踪决策是指在决策实施中情况发生了不利变化, 在无法避免受损的情况下, 通过追踪决策力求减少损失, 努力避免一败涂地的决策崩溃局面。增益型追踪决策, 是指在决策实施过程中, 由于从对实际的接触中发现了原来未曾发现的新条件, 或是实际情况变化中出现了某些新的因素, 抓住这新的条件或因素, 可以转移原来的决策目标, 或大幅度地提高原决策目标值的决策。

7. 长期决策和短期决策

按决策的时间跨度长短不同分为长期决策和短期决策。

(1) 长期决策是指在较长时期内, 对组织的发展方向做出的长远性、全局性的重大决策。长期决策一般属于战略性决策, 具有周期长、风险大的特点, 如投资方向的选择等。

(2) 短期决策是指为实现长期战略目标而采取的短期策略手段。短期决策一般属于战术决策或业务决策, 具有花费少, 时间短的特点, 如企业的日常营销、物资储备决策等。

五、 决策的基本程序

决策是一个发现问题, 分析问题和解决问题的过程。科学的决策, 应当通过认真的研究, 实事求是的分析, 去粗取精, 去伪存真, 把握住事物变化的规律, 从而做出合理、可行的决策。一般来说, 一个科学的决策过程应包括以下七个基本步骤:

1. 发现问题

决策的起点就是发现问题, 一切决策都是从发现问题开始的, 决策必须围绕一定的问题来展开。而对于问题的把握必须要经过一系列的思维活动, 对问题进行归纳、筛选和提炼, 善于抓住有价值的问题, 把握其关键和实质。明确问题包括三个方面。

首先, 要弄清问题的性质、范围、程度以及它的价值和影响, 不能停留在表面现象和笼统的感觉上, 要分析问题的各种表现、同未来需要的不适应状况, 区分问题的不同类型, 是全局性的还是局部性的, 战略性的还是战术性的, 长远性的还是暂时的, 已经显现的还是潜在的, 能够解决的还是暂无法解决的等。要弄清问题之间的相关性、层次性, 认识其状况趋势和特点。没有对问题本质的、整体的认识, 没有把握客观事物的运动规律, 就没有决策的正确方向和前提, 为能抓准问题, 必须深入进行调查研究, 搞清事实, 明确问题。

其次, 在寻找问题时, 应当明确造成问题的原因, 即要把现象和原因区分清楚。现象是指首先引起人们注意到存在问题的某种特征或事态发展, 如公司出现亏损只是问题的现象或后果。而造成问题的原因可能有很多, 如产品质量不好、产品定价太高、广告宣传不够等。

最后, 要善于发现问题。对决策者特别是高层决策者来说, 清楚地认识到潜在的问题, 对事物的发展作出超前的、正确的预计尤为重要。这就要求决策者必须主动地深入实际调查研究, 及时发现新问题, 提出新问题进而解决问题, 以保证组织的健康发展。

发现问题的方法主要有两种：一是横向分析法，即同国内外同行企业经营状况进行比较，分析企业所处地位，寻找差距；二是纵向分析法，即分析比较企业经营活动的各项技术经济指标的变化趋势及幅度来发现问题。

2. 确定目标

做事情必须要有一个确定的目标，脚踏实地、始终不渝地去努力，才有成功的机会，因此确定目标是决策中的重要一环。同样的问题，由于目标不同，所能采用的决策方案也会大不相同。决策目标必须十分明确，目标过分抽象或不唯一，决策将无所遵循，决策目标的实现程度也无法衡量。因此，明确决策目标要达到三个要求：

(1) 目标必须力求准确。

这就是说，目标只能有一种解释，不能有多种解释或各人有各人的解释，否则，就是目标不明确。

(2) 目标必须是可以衡量的。

这就是说，能够有一个具体标准来衡量达到目标的程度。对于数量指标来说，可以规定一个要求达到的数量界限，对于定性指标来说，也要尽可能使之量化，或转换为相关数量指标来反映它的要求。

(3) 目标必须分清主次。

一项决策可能涉及多项指标，这就要求分清主次，确定各目标的先后顺序，以保证主要目标的实现。

确定目标的思路主要是回答四个问题：一是为什么要选定这些目标，即建立目标的必要性和可能性；二是选定哪些目标，即要分清目标的主次、先后、大小；三是要求实现目标的程度，即制定评价目标的标准；四是实现目标的保证程度，即实现目标的把握，需要具备的条件、具体的保证措施。

3. 搜集资料，掌握情况信息

搜集与决策有关的经济、技术、社会等各方面的情报资料，是进行科学决策的重要依据。情报信息量的大小、正确与否、直接影响到决策的质量，要想在决策上不失误，必须有丰富可靠的情报来源、迅速的情报传递、准确的情报研究，这是决策科学化的重要物质技术基础。因而要尽可能大量地占有数据和资料。资料来源，一方面是统计调查资料，一方面是预测资料。搜集情报信息资料要达到以下要求：

第一，资料必须具有完整性，凡与目标要求有关的直接或间接资料，都要尽可能搜集齐全。

第二，资料情报必须具有可靠性，要有依据、要具有时间、地点、对象的连续性要求，数字要准确无误。

第三，对资料要做系统分析，着重从事物的全部、从事物的联系、从事物的发展中全面估计各种对比关系，以保证掌握情报信息的科学性。

第四，对一些不确切的问题或疑难问题，要召集专家及有关人员进行集体会诊，以做出定性分析和概率估计。

4. 拟定可行方案

拟定可供选择的各种可行方案，是决策的基础。可行方案是指能够解决某一问题、实现决策目标，并具备实施条件的方案。决策者应根据目标要求，在收集资料和运用管理经验的基础上，拟定两个以上的可行方案。只有这样，才能进行评价和选择。如果只有一个方案，就没有比较和选择的余地，也就无所谓决策。国外常有这样的说法：“没有选择就没有决策”。一些经理人也常用这样的格言来提醒自己：“如果你感到似乎只有一条路可走，那很可能这条路就是不该走的”。拟订可行方案阶段的主要任务是，对信息系统提供的数据、情报、进行充分的系统分析，并在这个基础上制定出各种可行的备选方案。

（1）拟订可行方案要求做到：

- 必须制定多种可供选择的方案，方案之间具有原则区别，便于权衡比较；
- 每一种方案以确切的定量数据反映其成果；
- 要说明本方案的优点、缺点及实践条件；
- 各种方案的表达方式必须做到条理化和直观化。

（2）拟定可行方案的过程一般分为两个阶段：

设想阶段。这一阶段的主要目的是保证各可行方案的详尽性和新颖性，要求从不同的角度和多种途径，大胆设想出各种可能的方案，以便提供尽可能广阔的思考和选择的余地。其关键在于要求有创新精神和丰富的想象力，这些都取决于参谋人员的知识、能力、智慧和胆识。既要实事求是，又不能因循守旧，思想要敏锐、有洞察力并富于远见。

精心设计阶段。精心设计阶段要求在广泛寻求决策方案的过程中，对有些没有通过初步可行性分析的方案进行逐步筛选，剩下的一些各有特点的方案设想，则需要进一步设计与可行性分析论证。如果第一步需要大胆设想，这一步则需要冷静思索，反复计算，即确定方案的细节、估计方案的实施后果；严密论证和细致推敲，即经得起怀疑者和反对者的挑剔。

（3）每一个可行方案在主体内容之外还必须包含如下内容：

- 潜在问题，如未来可能发生哪些情况影响决策的实施，发生问题的可能原因是什么；
- 应变措施，即在妨碍决策实施的情况出现时应采取的对应办法；

“报警”方法，即在决策实施遇到困难时，借助什么办法自动报告“警情”，为“警情”的排除提供预报。

5. 评估与优选方案

选择方案是指对几个可行备选方案进行评价比较和选择，形成一个最佳行动方案的过程。在方案选择之前，先要对各种备选方案进行评估。要尽可能采用现代科学的评估方法和决策技术，对预选方案进行综合评价。其主要内容是通过定性、定量、定时的分析，评估各预选方案的近期、中期与远期效能价值，分析方案的后果及其影响，在评估的基础上，权衡各个方案的利弊得失，并将各方案按优先顺序排列，提出取舍意见，交决策机构定夺。

6. 贯彻实施

决策所确定的方案须得到正确的贯彻实施，否则再好的决策也是无用的。为了使一个好的决策方案得到正确的实施，不仅要制定切实可行的决策执行计划，挑选和培训合格的决策执行人员，而且要做好人的工作，善于采取正确的政策和方法激励下属在执行决策时充分发挥积极性和主动性。一般经过可靠性验证后，就可以进入贯彻实施阶段，在这一步骤上，要做好以下工作：

(1) 把决策的目标、价值标准以及整个方案向下属交底、动员群众、干部和科技人员为实现目标而共同努力。

(2) 围绕目标和实施目标的优化方案，制定具体的实施方案，明确各部门的职责、分工和任务，做出时间和进度安排，要有落实方案的层层具体措施，使总目标有层层保证的基础。

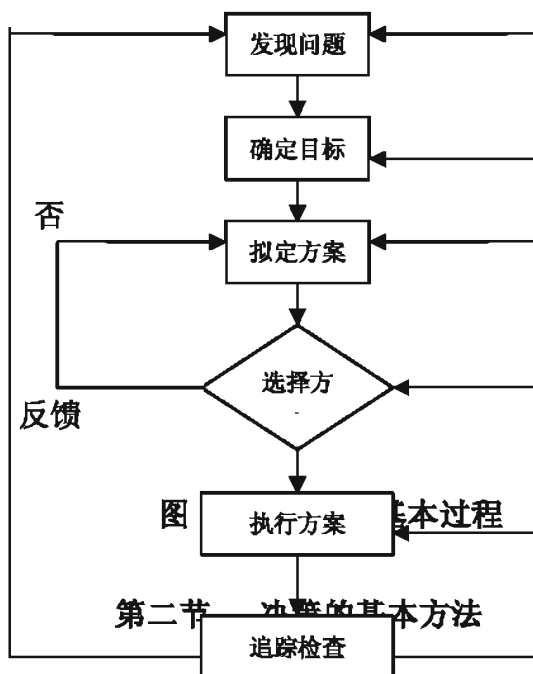
(3) 制定各级各部门及执行人员的责任制、确立规范、严明制度，赏罚分明，切忌“吃大锅饭”及粗放管理，要把统一指挥与调动群众的积极性结合起来，加强思想政治工作。

(4) 随时纠正偏差，减少偏离目标的震荡。

7. 反馈及追踪检查

即使是一个优化方案，在执行过程中，由于主客观情况的变化，发生这样那样与目标偏离的情况也是常有的，所以在开始执行决策以后，要对决策的执行进行有效的控制和评价。所谓控制，就是把决策的执行情况与预期目标进行比较，看是否存在偏差。如果存在偏差就要分析原因，采取校正措施。所谓评价，就是通过检查和分析决策执行的结果，对过去决策的重要性的质量做出评价。在决策过程中存在着大大小小的反馈环，因此，必须做好反馈和追踪检查工作。

决策的基本过程如图 4-1 所示。



【拓展知识】

目前,经常使用的决策方法有两大类:一是定性决策方法,二是定量决策方法。在具体使用中,并不能将两者截然分开。两者之间的密切配合,相辅相成,已成为现代决策方法的发展趋势。

一、定性决策方法

定性决策方法,又称“软”方法。它是决策者根据掌握的信息,通过对事物运动规律的分析,在把握事物内在本质的基础上进行决策的方法。这种方法的最大优点是可以集中各方面专家的力量,所获信息较全、较新。同时,可以不用计算机等现代化管理手段,决策方便、灵活、省时、省力。这种方法的局限性主要表现在严格的论证不够,受主观因素影响大,有时还会受传统观念影响而导致决策的保守性。定性决策适用于受社会因素影响大、所含因素复杂的战略决策,主要有以下几种方法:

1. 德尔菲法

德尔菲法是由美国兰德公司于 50 年代初发明的一种方法,是专家意见法的一种,其特点是函询和反馈,最早用于预测,后来推广应用到决策中,又叫专家群体决策法。该方法是以匿名方式通过几轮函询征求专家(一般以 10~50 人为宜,但一些重大问题的决策可以选择 100 人以上)的意见,预测小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家,供他们分析判断以提出新的论证,几轮反复后,专家意见渐趋一致,最后供决策者进行决策。这种背靠背的征询方式使得权威、资历、口才、压力的影响大大降低,有利于真实坦率地谈出自己的意见,增加了结论的可靠性。

德尔菲法实施的步骤是:(1)发函给相关专家提出需要调查的问题,问题由工作小组确定。提出的问题不应该带有任何的倾向性,由专家独立自主地发表自己的意见;(2)将回函进行统计、归纳、综合,制成第二轮表格,再寄给各位专家进行进一步的评价,并阐明理由;(3)对第二轮的意见进一步归纳整理,制成第三轮表格,再一次请专家进行分析判断。这样做既可以使他们充分阐述理由,又可以改变他们以前的意见;(4)按照领导小组的要求,对某些有独特见解的专家有针对性地进行调查。这样不断反复,直到获得满意答案为止。

使用德尔菲法应注意的问题:调查表中应有调查的目的、特点、反馈轮次和时间、填表说明,避免专家产生曲解;问题应有针对性,不要过于分散,应能引起专家们的兴趣;提问时避免使用含糊不清的用语;表格应力求简单,问题不宜过多,应该突出重点;要充分发扬民主,决不可将预测组织者的意见写在调查表中。应如实整理不同意见反馈给专家,以便专家充分地各抒己见;轮隔时间不能太长,宜在 3~5 周之间。根据问题的繁简、难易程度、专家对问题的兴趣,酌情安排轮隔时间。

德尔菲法用于团队决策还可以进行一些变通,比如将专家换成团队成员或加入外部专家,为了减少成本,提高效率还可以不采取信函方式,而采用直接沟通方式。

2. 头脑风暴法

头脑风暴法亦称畅谈会议法,它是由美国创造学家 A·F·奥斯本于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发创造性思维的方法。这种方法的特点是邀集专家,针对一定范围的问题,敞开思想,畅所欲言。用该法进行决策必须遵守以下原则:

- (1) 严格限制决策对象范围,明确具体要求;
- (2) 不能对别人的意见提出怀疑和批评,要认真研究任何一种设想,而不管其表面看来多么不可行;
- (3) 鼓励专家对已提出的方案进行补充、修正或综合;
- (4) 解除与会者顾虑,创造自由发表意见而不受约束的气氛;
- (5) 提倡简短精炼的发言,尽量减少详述;
- (6) 与会专家不能宣读事先准备好的发言稿;
- (7) 与会专家人数一般为 10~25 人,会议时间一般为 20~60 分钟。

3. 专家会议法

专家会议法是根据决策的目的和要求,邀请有关方面的专家,通过会议形式,提出有关问题,展开讨论分析,做出判断,最后综合专家们的意见,做出决策。

这种方法的优点是:通过座谈讨论,能相互启发,集思广益,取长补短,能较全面地集中各方面的意见,得出决策结论。但也有缺点,参加人数有限,容易受技术或政治权威的影响,与会者不能真正畅所欲言,往往形成“一边倒”,即使权威者的意见不正确,也能左右其他人的意见。由于受到个人自尊心的影响,往往不能及时修正原来的意见。因此,专家会议的方式,有时也会做出错误的决策。

因此,采用这种方法时一定要注意:(1) 参加人数不宜太多;(2) 要充分进行讨论,让大家各抒己见;(3) 决策者要虚心听取专家的意见。

4. 电子会议

最新的定性决策方法是将专家会议法与计算机技术相结合的电子会议。多达 50 人围坐在一张马蹄形的桌子旁。这张桌子上除了一系列的计算机终端外别无它物。将问题显示给决策的参与者,每个人对问题的回答都打在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。

电子会议的主要优点是匿名、诚实和快速。决策参与者都不透露姓名地打出自己所要表达的任何信息,一敲键盘即显示在屏幕上,使所有人都能看到。它使人们充分地表达他们的想法而不会受到惩罚,它消除了闲聊和讨论走题,且不必担心打断别人的“讲话”。电子会议决策可比传统的面对面的会议决策速度快一半以上。例如:菲尔普斯·道奇矿业公司采用此方法将原来需要几天的年计划会议缩短到 12 小时。但是,电子会议也有缺点:那些打字快的人使得那些口才好但打字慢的人相形见绌;再者,这一过程缺乏面对面的口头交流所传递的丰富信息。

5. 淘汰法

淘汰法是指根据决策的选择标准和条件,在几个可行方案中,把达不到这些要求的方案逐步加以淘汰,最后找出一个满意的方案。即先根据一定条件和标准,对全部备选方案筛选一遍,把达不到要求的方案淘汰掉,以达到缩小选择范围的目的。淘汰的方法



有：(1) 规定最低满意度，达不到满意度的方案予以淘汰。如规定投资回收期为 3 年，超过 3 年的方案就予以先行淘汰。(2) 规定约束条件，凡是备选方案中不符合约束条件的便予以剔除。如现可获得的资金来源为 1000 万元，凡超过 1000 万元的投资方案应予以淘汰。(3) 根据目标主次筛选方案。在多目标决策情况下，并非所有目标都同等重要，决策者可根据目标的重要程度，将那些与主要目标关系不大的方案淘汰。

6. 排队法和归类法

排队法是指决策者先对提供选择的决策方案进行综合判断，进而按优劣顺序排队，然后就能很快地选出最优方案。比较时，可以考虑采取球类循环赛的办法，即先两两对比、打分，然后把分数相加求出总分，进行总评选优。

归类法是指决策者在有关决策问题的备选方案众多时，可先把类似的方案归为一个大类，这样就可以把全部方案减为几个大类，然后比较，选出最优方案。比较时有两种办法：一种是几大类比较，选出最好的一类，在从最好的一类中挑选出最好方案；另一种是同时从几类方案中分别挑选出一个较优方案，然后汇总几个较优方案进行比较，最后选择出最优方案。

二、定量决策法

定量决策法，即决策的硬方法，是建立在数学公式计算基础上的一种决策方法。它运用统计学、运筹学、电子计算机等科学技术，把决策的变量（影响因素）与变量、变量与目标之间的关系，用数学关系表示出来，即建立数学模型。然后按照实际的决策条件，求出方案的损益值，选择出满意的方案。这种决策可以分为确定型、风险型和不确定型三种。分别介绍如下。

1. 确定型决策方法

确定型决策是指影响决策的因素、条件和发展前景比较清晰明确，并且容易做出判断，根据决策目标可以选择最佳方案的一种决策方法。确定型决策方法很多，较常用的有盈亏分析法。

盈亏分析法又称产量、成本、利润分析法，简称量本利分析法，是根据对业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者关系进行综合分析，用来预测利润、控制成本、规划生产的一种分析方法。这是企业经营决策的常用方法。量本利分析的基本原理是用成本习性，指明企业获利经营销售量的界限。成本习性是指成本的变动与产量之间的依存关系。企业的生产成本分为变动成本和固定成本两部分。变动成本随产量增减成正比例变化，固定成本在一定范围内不受产量变动的影响。对成本的这样划分，构成了量本利分析的基础。

量本利分析的基本分式如下：

$$S = P \times X$$

$$C = F + V \times X$$

$$I = P \times X - (F + V \times X)$$

上式中： I ——利润； S ——销售额； C ——总成本； F ——固定成本； X ——销售量；

P ——销售单价； V ——单位变动成本。产量、成本、利润三者之间的关系如图 4-2 所示。销售额减去变动成本后的余额称边际贡献。这个余额先要抵偿固定成本，剩余部分为利润。可见，边际贡献是对固定成本和利润的贡献。当总的边际贡献与固定成本相等时，恰好盈亏平衡，这时，再每增加一个单位的产品，就会增加一个边际贡献的利润。边际贡献是量本利分析的一个重要概念。

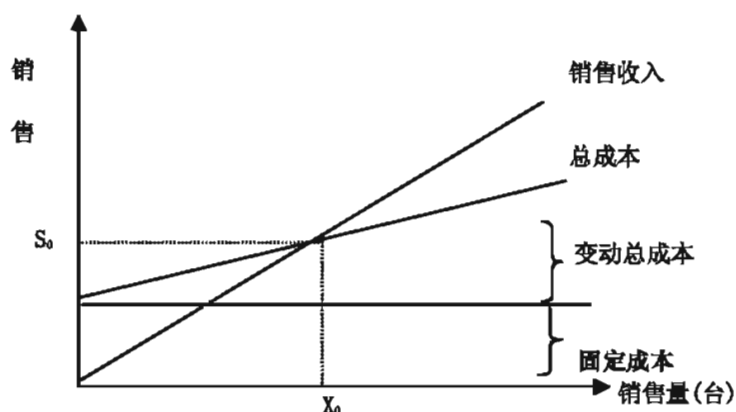


图 4-2 盈亏平衡图

盈亏平衡时， $I = 0$ 则有：

$$P \times X = F + V \times X$$

$$X_0 = \frac{F}{P - V}$$

上式中： X_0 ——盈亏平衡点的销售量； $P - V$ ——单位边际贡献。

上式只能适用于单一品种的量本利分析，在多品种的情况下，由于不能将不同品种的产品的销售量直接相加，因此，必须把不同产品和销量均转化成为货币单位表示的销售额，才能进行计算。这样，可得：

$$S_0 = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}}$$

上式中： S_0 ——盈亏平衡点的销售额； $1 - \frac{V}{P}$ ——边际贡献率。

上式还可写成：

$$S_0 = \frac{F}{U}$$

上式中： U ——加权平均边际贡献率。

企业在满足社会需要的前提下，要自负盈亏，尽可能多获利，这样，为求得保证一定目标利润下的销售量（额）成为量本利分析的一个重要问题，销售量（额）可用以下公式求得：

$$X = \frac{F+I}{P-V}$$

$$S = \frac{F+I}{1-\frac{V}{P}}$$

量本利分析在决策中的应用。

(1) 经营安全边际分析。经营安全边际分析是通过计算经营安全率来判断企业经营状况的重要方法，首先测算出来保本点销售额（量）；然后测算实际销售额（量），用 X_1 表示；最后计算出经营安全率（ L ）：

$$L = \frac{X_1 - X_0}{X_1} \times 100\%$$

上式中的 $X_1 - X_0$ 为安全余额，余额越大，说明企业经营状况越好；越接近于 0，说明企业经营状况越差，亏损越大，企业应及时采取措施，用调整品种结构，增加适销对路产品，降低单位变动成本，开辟新的市场等来提高经营安全率。

可供参考的经验数据见表 4-2。

表 4-2 经营安全率

经营安全率%	30 以上	25%~30%	15~25%	10%~15%	10%以下
经营安全状况	很安全	较安全	过得去	要警惕	危险

例如：某企业计划年度产品销售总额为 2400 万元，变动成本总额为 1200 万元，本期负担的固定成本为 800 万元。判断其经营安全程度。

$$S_0 = \frac{F}{1-\frac{V}{P}} = \frac{800}{1-\frac{1200}{2400}} = 1600 \text{ (万元)}$$

$$L = \frac{X_1 - X_0}{X_1} \times 100\% = \frac{2400 - 1600}{2400} \times 100\% = 33.3\%$$

由上式计算可见，该企业经营是很安全的。

(2) 预测一定销售量下的利润水平。例如：某企业生产销售一种产品，单位变动成本 50 元，年固定成本 30000 元，销售单价 200 元，据市场预测，年度销售量为 300 件，问该企业可获利多少？

$$I = P \times X - (F + V \times X) = (200 - 50) \times 300 - 30000 = 15000 \text{ (元)}$$

企业每年可获利润 15000 元。

(3) 确定一定利润水平下的销售量。例如：某企业压缩机每台售价 10 万元，单位变动成本 6 万元，年固定成本 400 万元，预定年目标利润 600 万元，问该企业销售量达到多少台时能实现预期的利润目标？

$$X = \frac{F+I}{P-V} = \frac{400+600}{10-6} = 250 \text{ (台)}$$

要实现 600 万元的年利润目标，销量要达到 250 台。

2. 风险型决策法

风险型决策有明确的目标，比如获得最大利润；有可供选择的两个以上的可行方案；有两种以上的自然状态；不同方案在不同自然状态下的损益值可以计算出来；决策者能估算出不同自然状态出现的概率。因此决策者在决策时，无论采用哪一个方案，都要承担一定风险。风险型决策常用的方法是决策收益表和决策树等。

(1) 决策收益表（又称决策损益矩阵）。决策收益表包括可行方案、自然状态及其概率、各方案的损益值等数据。

例如：某肉食品加工厂去年 6~8 月，熟食日销量统计资料如表 4-3 所示。

表 4-3

日 销 售 量	销 售 天 数	概 率
200 吨	18	0.2
220 吨	36	0.4
240 吨	27	0.3
260 吨	9	0.1
合 计	90	1.0

预计今年 6~8 月需求量与去年同期无变化。若每销售一吨可获利 50 元，每剩存一吨要支付 30 元冷冻费，问日产计划定为多少吨，使企业能获得最大利润。

根据上述条件，可以选择的可行方案有四个，即日产 200 吨、220 吨、240 吨、260 吨。

编制决策收益表如表 4-4 所示。

表 4-4

自 然 状 态 及 概 率 方案及 收益值	日 销 量 (吨)				期望 利润 (元)
	200	220	240	260	
	0.2	0.4	0.3	0.1	
(1) 200	10000	10000	10000	10000	10000
(2) 220	9400	11000	11000	11000	10680
(3) 240	8800	10400	12000	12000	10720
(4) 260	8200	9800	11400	13000	10280

(1) 收益值的计算:

以日产 220 吨为例:

在日销 200 吨时: 收益值 = $(200 \times 50) - (20 \times 30) = 9400$ (元)

在日销 220 吨时: 收益值 = $(220 \times 50) - (0 \times 30) = 11000$ (元)

在日销 240 吨时: 收益值 = $(220 \times 50) - (0 \times 30) = 11000$ (元)

在日销 260 吨时: 收益值 = $(220 \times 50) - (0 \times 30) = 11000$ (元)

(2) 期望利润的计算:

仍以日产 220 吨为例:

期望利润: $= 9400 \times 0.2 + 11000 \times 0.4 + 11000 \times 0.3 + 11000 \times 0.1 = 10680$ (元)

其余类推。

从计算结果看, 日产 240 吨时利润最大, 为最佳方案。显然, 各个生产方案的期望利润, 都是将该方案在各种自然状态下的收益或损失加权平均的结果, 它掩盖了偶然情况下的损失, 所以选择哪一个方案都有一定的风险。因此, 我们还可以采取最大可能性标准进行决策分析。最大可能性决策标准, 就是选择自然状态中概率最大的事件, 再计算在该种自然状态下, 各个方案的收益值, 进行选优决策。上例中, 日销 220 吨的概率是 0.4, 220 吨是最大的概率事件。其对应方案有日产 200 吨、220 吨、240 吨、260 吨, 各方案收益值如表 4-5 所示。

表 4-5

生产方案 (吨)	收益值 (元)
200	10000
220	11000
240	10400
260	9800

日产 220 吨的收益值 11000 元是最大值, 所以, 日产 220 吨是最优方案。

(2) 决策树。决策树是图解方式分别计算各个方案不同自然状态下的损益值, 通过综合损益值比较, 做出决策。决策树是将可行方案、影响因素一张树形图表示。以决策点为发点, 引出若干方案分枝, 每方案分枝都代表一个可行方案在各方案分枝末端有一个自然状态结点, 从状态结点引出若

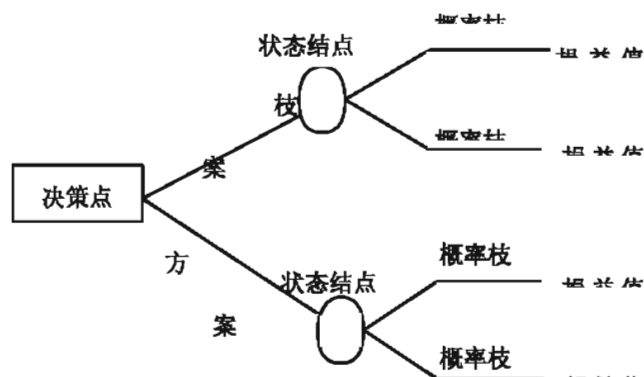


图 4-3 决策树结构图

以在过决用出个案。然干

概率分枝，每个概率分枝表示一种自然状态及其概率。在各概率分枝末梢，注有损益值。决策树结构如图 4-3。

例如：某工厂准备生产一种新产品，对未来三年市场预测资料如下：现有三个方案可供选择，即新建车间，需要投资 140 万元；扩建原有车间需要投资 60 万元；协作生产，需要投资 40 万元。三个方案在不同自然状态下的年收益值如表 4-6 所示。

表 4-6 (单位：万元)

方 案	自然状态 与概率 收益值	市 场 需 求		
		高 需 求	中 需 求	低 需 求
		0.3	0.5	0.2
新 建 车 间 (投资 140)		170	90	-6
扩 建 原 有 车 间 (投资 60)		100	50	20
协 作 生 产 (投资 40)		60	30	10

要求：①绘制决策树；②计算收益值；③方案优选（剪枝）。

根据条件绘制决策树，如图 4-4。

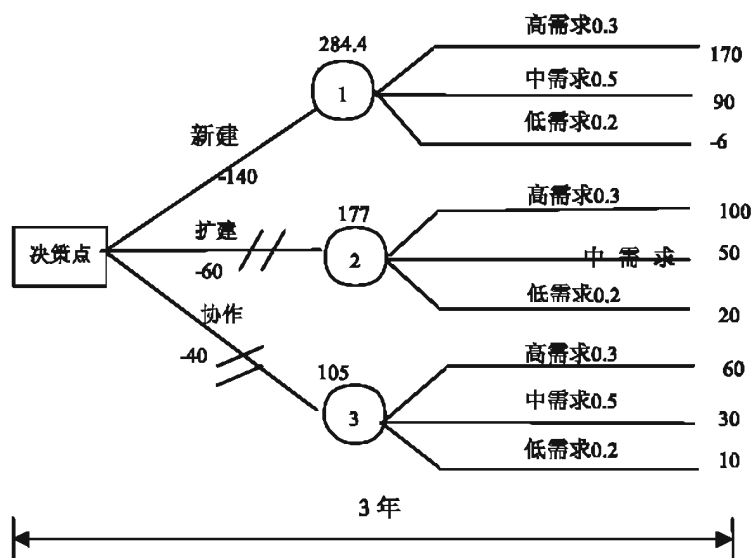


图 4-4 决策树分析图

按三年计算不同方案的综合收益值：

新建车间 $[0.3 \times 170 + 0.5 \times 90 + 0.2 \times (-6)] \times 3 = 284.4$ (万元)

扩建车间 $(0.3 \times 100 + 0.5 \times 50 + 0.2 \times 20) \times 3 = 177$ (万元)

协作生产 $(0.3 \times 60 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 10) \times 3 = 105$ (万元)

新建方案净收益 $= 284.4 - 140 = 144.4$ (万元)

扩建方案净收益 $= 177 - 60 = 117$ (万元)

协作方案净收益=105-40=65（万元）

方案优选：比较三个方案计算结果，新建方案的预期净收益为 144.4 万元，大于扩建方案和协作方案收益，所以新建方案是最优方案。

3. 不确定型决策方法

不确定型决策所面临的问题是决策目标、备选方案尚可知，但很难估计各种自然状态发生的概率。因此，此类决策主要靠决策者的经验、智力，以及对承担风险的态度。不确定型决策主要方法有：

（1）等概率决策法。既然各种各样自然状态出现的概率无法预测，不妨按相等的概率机会计算期望值，做出方案的抉择。例如，某企业准备生产一种新产品，对于市场的需要量估计为三种情况，即较多、中等和较少。企业拟定了三种方案，即第一方案是改建生产线；第二方案是新建生产线；第三方案是与外厂协作生产。对这种产品，工厂拟生产五年。根据计算，其期望收益值如表 4-7 所示。

表 4-7

（单位：元）

方 案	自 然 状 态	不同需求量的收益值			期 望 值
		较多概率	中等概率	较少概率	
		0.33	0.33	0.33	
①改建生产线		18	6	-2	$0.33 \times 18 + 0.33 \times 6 + 0.33 \times (-2)$
②新建生产线		20	5	-5	$0.33 \times 20 + 0.33 \times 5 + 0.33 \times (-5)$
③协作生产		16	7	1	$0.33 \times 16 + 0.33 \times 7 + 0.33 \times 1 = 7$

从表 4-7 中看出，协作生产期望值最理想，故决策方案为协作生产。

（2）悲观原则（小中取大）决策法。首先找出各个方案的最小收益值，然后选择最小收益值中最大的那个方案为最优方案。

以表 4-7 为例，看出①方案最小收益值为-2，②方案最小收益值为-5，③方案最小收益值为 1。因此，第三方案应为最优方案。

（3）乐观原则（大中取大）决策法。在上例中找出各方案的最大收益值分别为 18、20、16，从中选择最大值，这样，第二方案将为最优方案。但采用这种方法风险较大，要慎用。

（4）乐观系数决策法。小中取大法是从悲观估计出发，大中取大法是从最乐观的估计出发，两种方法都是受个人个性影响。有的专家提出一种折衷的方法，要求决策者对未来发展做出判断时，选择一个系数 α 作为主观概率，叫做乐观系数。

以表 4-7 为例，若 $\alpha = 0.7$ 则：

改建生产线期望值=0.7×18+0.3×(-2)=12

新建生产线期望值=0.7×20+0.3×(-5)=12.5

协作生产期望值=0.7×16+0.3×1=11.5

三种方案中新建生产线期望值最高，故决策方案为新建生产线方案。

(5) 后悔值原则决策法 (最小后悔值法)。某一种自然状态发生时, 即可明确哪个方案是最优的, 其收益值是最大的。如果决策人当初并未采用这一方案而采取其他方案, 这时就会感到后悔, 最大收益值与所采用的方案收益值之差, 叫后悔值。

首先, 从表 4-7 中找出各自然状态的最大收益值为 20、7、1。

其次, 对各个自然状态, 用最大收益值减去同种状态的其他收益值, 即为后悔值。

从表 4-8 中可见, 各方案的最大后悔值分别为 3、6、4。决策者应选择最大后悔值中最小的那个方案为较优方案。因此, 改建生产线方案是最佳决策方案。

表 4-8

(单

位: 元)

方 案 \ 自 然 状态	在不同需求下的后悔值			最 大 后 悔 值
	需求较多	需求中等	需求较少	
①改建生产线	$20-18=2$	$7-6=1$	$1-(-2)=3$	3
②新建生产线	$20-20=0$	$7-5=2$	$1-(-5)=6$	6
③协作生产	$20-16=4$	$7-7=0$	$1-1=0$	4

以上几种不确定性决策方法, 都带有相当程度的主观随意性, 决策者的知识、经验、判断能力和胆略魄力不同, 选择的决策方法也不同。在进行不确定型决策时, 要求决策者不要过于自信和轻率莽撞, 要谨慎、冷静, 三思而后行。

学习情境五 组织职能

任务一 组织结构的变革

【任务描述】

天杰公司是由中美合资建立的企业,主营高档房地产。公司成立后很快打开了局面,随后,其他业务也相继扩展开来。公司成立6年以来,始终呈现着跳跃式的发展势头,由初创时的几个人,发展到今天的1300余人,资产也由当初的1500万元发展到今天的5.8亿元,成为经营业务拓展到以房地产业为主,集娱乐、餐饮、咨询、汽车维修、百货零售等业务于一体的多元化实业公司。近来公司从高层到中层都在筹划着业务的进一步发展的问題。例如,房产建筑部要求开展铝业装修;娱乐部要租车间搞服装设计;物业管理部甚至提出经营园林花卉的设想;还有人提出公司应介入制造业,成立自己的机电制造中心等……

天杰公司当前的关键问题在于公司的组织结构已经不能和公司的业务、战略相协调。公司组织结构中也存在着很多的问题,如权力过多集中在上层,下属单位缺乏积极性和责任心;职能、任务工作不平衡,分配不公;管理组织结构对外部环境的反应迟滞、落后等。组织结构必须进行必要的改变。

天杰公司的组织结构应如何变革,请你为该公司设计新的组织结构。

【任务分析】

企业的组织机构决定了企业未来的发展,它直接关系到企业经济效益目标及发展目标的实现。组织结构的变革要综合考虑各方面因素,尤其是市场的情况。完成该任务需要搜集的基本资料包括:组织结构的影响因素;组织结构的设计原则;组织结构的基本类型等知识。

通过该任务的实施,应达到以下学习目标:

知识目标:

- 1、了解组织和组织结构的内涵
- 2、掌握组织结构设计的原则和程序
- 3、掌握几种常见的组织结构形式
- 4、认识为什么要进行组织变革
- 5、掌握组织文化的内容

能力目标:

- 1、培养组织结构设计的能力
- 2、掌握组织变革阻力克服的方法
- 3、培养组织变革能力
- 4、掌握组织结构变革的程序和方法
- 5、掌握组织文化建设的途径

素质目标:

- 1、培养严谨、细致的工作态度；
- 2、运用创新思维，提高创新能力；
- 3、培养与人有效沟通的能力；
- 4、培养团队合作能力。

【任务实施】

- 1、 要求学生领会任务的要求，明了实施任务的基本步骤；
- 2、 要求学生以小组为单位为淘宝工作室建立组织结构
 - (1) 学生通过阅读教材、上网查询、查阅图书、走访调查等途径获得所需信息；
 - (2) 学生在组内交换信息，并进行汇总、归纳、分析、讨论，探讨可行方案；
 - (3) 对可行方案进行评价和选优；
- 3、 每组派一名代表，汇报方案形成过程及最终方案。（必须使用 PPT）

【结果评价】

- 1、 评价包括组间评价及教师评价两部分；
- 2、 以小组为单位对学生进行评价，给出小组总分，由项目负责人为每位组员分配分值；
- 3、 评价表如下所示。

任务结果评价表

评分项目	满分	A 组	B 组	C 组	D 组	E 组	F 组
收集资料的完备性	15						
工作方法的科学性	25						
制定方案的合理性	30						
汇报表达的逻辑性	20						
团队合作的协调性	10						
综合评定	100						

【相关知识】

一、组织的涵义

在确定了计划与战略之后，管理者就需要执行组织职能。

（一）组织职能的概念

组织职能的概念。组织职能是指为有效实现活动或系统的目标，建立组织结构，配备人员，使组织协调运行的一系列活动。

例如，一家足球俱乐部，设计组织结构，建立组织系统，就是狭义的组织职能；而从这家足球俱乐部制定目标与战略，建立组织系统，推进组织运行与控制，最后确保组织目标实现的全部工作就是广义的组织职能。



（二）组织职能的基本内容

(1) 设计并建立组织结构；

(2) 设计并建立职权关系体系、组织制度规范体系与信息沟通模式，以完善并保证组织的有效运行；

(3) 人员配备与人力资源开发；

(4) 组织协调与变革。

二、组织结构的涵义

组织结构就是组织内部各个构成要素之间发生相互作用的联系方式，它就像一个人的骨骼一样支撑着形成特定的形体。它具有三个特点：

复杂化、正规化、集权化。

三、组织结构设计的影响因素

组织结构设计的主要影响因素是：战略、环境、技术、规模和组织所处的发展阶段。

四、组织结构设计的原则

1、有效实现目标与机构精简相结合原则。

2、专业分工与协作相结合原则。

3、有效幅度与合理层次相结合原则。

4、统一指挥与分权管理相结合原则。

5、责权利相结合原则。

6、稳定性和适应性相结合原则。

7、择优选拔与最佳组合相结合原则。

8、人才使用与人才发展相结合原则。

五、组织结构设计的程序

1. 明确组织目标

任何组织都有明确的目标。因此，组织结构设计的第一步就是在综合分析组织外部环境和内部条件的基础上，合理确定组织的总目标及各种具体目标。

2. 确定业务内容

根据组织的目标，确定为实现组织目标所必须进行的业务管理工作，并按其性质适当分类，如企业的研究与开发、产品设计与制造、市场开拓、顾客服务等，明确各类活动的范围和大概工作量，进行业务流程的总体设计，使总体业务流程优化。

3. 层次化与部门化

根据组织规模、技术特点、业务工作量的大小，确定需要设计哪些单位和部门，并把性质相同或相近的管理业务工作分归适当的部门和单位负责，形成层次化、部门化的结构。

4. 配备职务人员

根据各单位和部门所分管的业务工作和对人员素质的要求，挑选和配备称职的人员与其行政负责人，并明确其职务和职称。

5. 规定职责权限

根据组织目标的要求,明确规定各单位和部门及其负责人对管理业务应负的责任以及评价工作业绩的标准。同时,也要根据业务工作的实际需要,授予各单位和部门及其负责人相应的权力。

6. 联成一体

明确规定各单位、各部门之间的相互关系,以及它们之间的信息沟通和相互协调方面的原则和方法,把各个组织实体上下左右连接起来,形成一个能够协调运作,有效地实现组织目标的管理组织系统。

六、组织的横向结构设计

组织的横向结构设计,主要解决组织内部,如何按照分工协作原则,对组织的业务与管理工作进行分析归类,组成横向合作的部门问题,即划分部门问题。

(一) 部门划分的原则

部门划分,就是将组织总的管理职能进行科学分解,按照分工合作原则,相应组成各个管理部门,使之各负其责,形成部门分工体系的过程。

部门划分的原则:

- 1、有效性原则。
- 2、专业化原则。
- 3、满足社会心理需要原则。

(二) 部门划分的方法

1、按人数划分部门。2、按运动项目划分部门。3、按职能划分部门。4、按区域划分部门。

七、组织的纵向结构设计

组织的纵向结构设计主要是科学地设计有效的管理幅度与合理的管理层次问题。

(一) 管理幅度与管理层次

1、管理幅度。管理幅度是指一名管理者直接管理下级的人数。一个管理者的管理幅度是有一定限制的。管理幅度过小,会造成资源的浪费;而管理幅度过大,又难以实现有效的控制。

决定管理幅度的主要因素有:(1)管理工作的性质与难度;(2)管理者的素质与管理能力;(3)被管理者的素质与工作能力;(4)工作条件与工作环境。

古典学者主张窄小的跨度,通常不超过6人,以便对下属保持紧密控制。

2、管理层次。管理层次是指组织内部从最高一级管理组织到最低一级管理组织的组织等级。管理层次的产生是由管理幅度的有限性引起的。正是由于有效管理幅度的限制,才必须通过增加管理层次来实现对组织的控制。

3、管理幅度与管理层次之间存在反比关系。对于一个人员规模既定的组织,管理者有较大的管理幅度,意味着可以有较少的管理层次;而管理者的管理幅度较小时,则意味着该组织有较多的管理层次。

(二) 组织的高层结构与扁平结构

由于管理幅度与管理层次这两个变量的取值不同,就会形成高层结构和扁平结构两种组织结构类型。

1、高层结构的特点。高层结构是指组织的管理幅度较小,从而形成管理层次较多的组织结构。(1)优点:有利于控制;权责关系明确;有利于增强管理者权威;为下级提供晋升机会。(2)缺点:增加管理费用;影响信息传输;不利于调动下级积极性。

2、扁平结构的特点。扁平结构是指组织的管理幅度较大,从而形成管理层次较少的组织结构。(1)优点:有利于发挥下级积极性和自主性;有利于培养下级管理能力;有利于信息传输;节省管理费用。(2)缺点:不利于控制;对管理者素质要求高;横向沟通与协调难度大。

八、组织结构的基本类型

(一) 直线制

1、含义。直线制是指组织没有职能机构,从最高管理层到最基层,实行直线垂直领导。如图 5.1 所示。

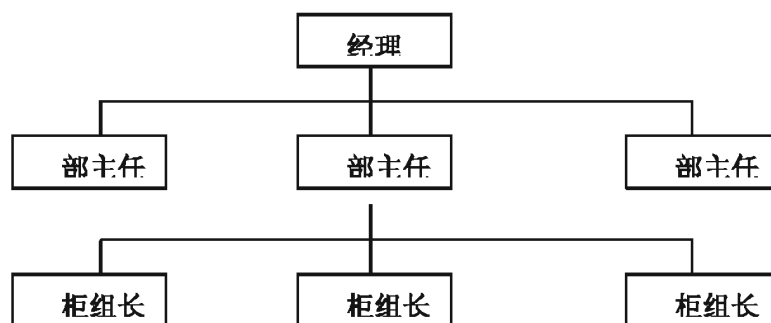


图 5.1 直线制组织结构形式

2、优点。沟通迅速;指挥统一;责任明确。

3、缺点。管理者负担过重;难以胜任复杂职能。

4、适用。适用于小型组织。

(二) 职能制

1、含义。在组织内设置若干职能部门,并都有权在各自业务范围内向下级下达命令。也就是各基层组织都接受各职能部门的领导。如图 4.2 所示。

2、优点。有利专业管理职能的充分发挥。

3、缺点。破坏统一指挥原则。

4、适用。上图所示的这种原始意义上的职能制无现实意义。

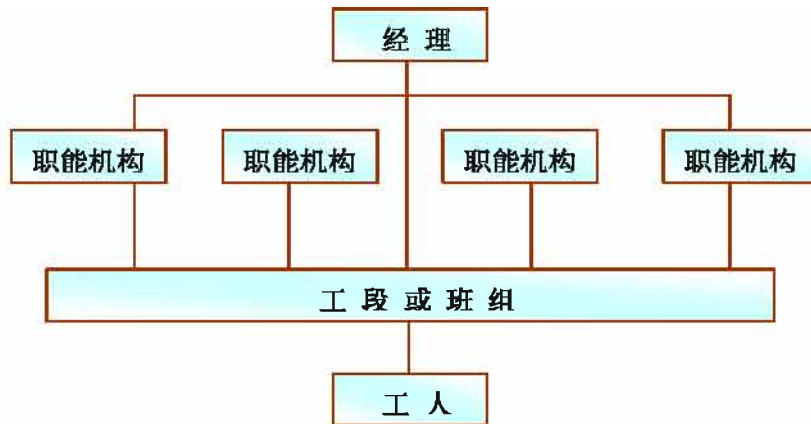


图 5.2 职能制

（三）直线——职能制

- 1、含义。直线职能制是指在组织内部，既设置纵向的直线指挥系统，又设置横向的职能管理系统，以直线指挥系统为主体建立的两维的管理组织。如图 4.3 所示。
- 2、优点。既保证组织的统一指挥，又加强了专业化管理。
- 3、缺点。直线人员与参谋人员关系难协调。
- 4、适用。目前绝大多数组织均采用这种组织模式。

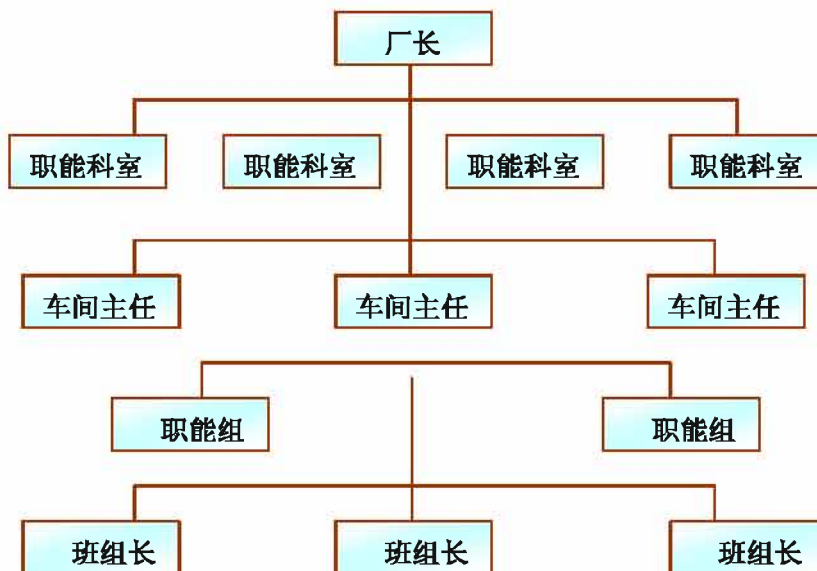


图 5.3 直线——职能制组织结构形式

（四）事业部制与多维组织

一些大规模的综合性的组织和产业中的大型企业，有时采用事业部制或多维组织模式。

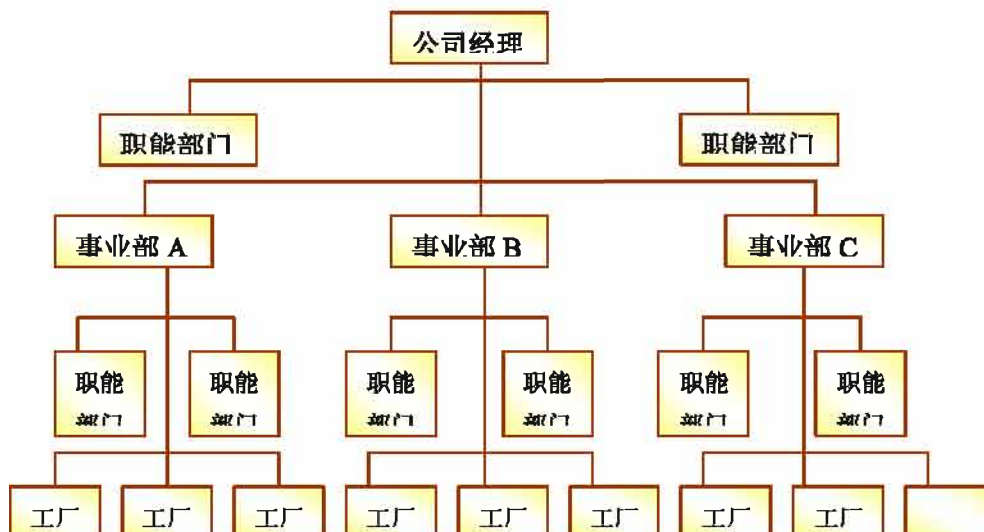


图 5.4 事业部制组织结构形式

1、事业部制。在直线职能制框架基础上，设置独立核算，自主经营的事业部，在总公司领导下，统一政策，分散经营。是一种分权化体制。

划分事业部的标志：主要按产品、项目，或地域划分事业部。

优点：有利于发挥事业部积极性、主动性，更好地适应市场；公司高层集中思考战略问题；有利于培养综合管理人员。

缺点：存在分权带来的不足：指挥不灵，机构重叠；对管理者要求高。

适用：面对多个不同市场的大规模组织。

（五）矩阵制

1、含义：矩阵制是由按职能划分的纵向指挥系统与按项目组成的横向系统结合而成的组织。横向上，是各运动项目或研究项目组。在项目负责人的主持下，从纵向的各职能部门抽调人员，组成项目组，共同从事运动项目或研究项目的工作。项目完成后，返回本部门，项目组随即撤销。如图 4.5 所示。

2、优点：纵横结合，有利于配合；人员组合富有弹性。

3、缺点：破坏命令统一原则。4、适用：主要适用于突击性、临时性任务。如运动项目集训、大型赛事组织、运动项目科研等。

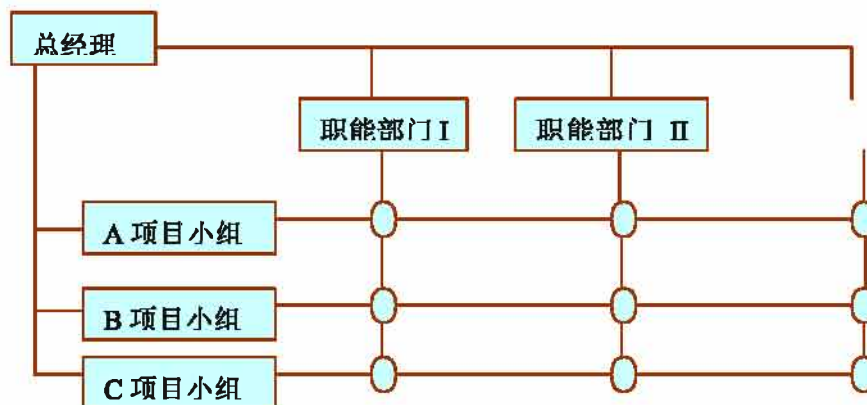


图 5.5 矩阵制组织结构形式

【拓展知识】

组织文化

一、组织文化的提出

第二次世界大战结束时,日本在经济上远远落后于美国,但是它却以惊人的速度从战败的废墟中爬起来,恢复和发展了本国的经济实力。特别是 20 世纪 70 年代以后,日本企业在电子、汽车等生产领域和传统的工业部门对美国企业提出了挑战。到了 20 世纪 80 年代,日本在很多方面都超过了美国,这给美国企业和经济带来了巨大的震动,引起广泛的关注。因此形成了美日管理比较研究的热潮。许多美国研究员经过深入研究,意识到形成日本企业巨大生产力、高质量和强大竞争能力产品的不仅仅是发达的科学技术、先进的机器设备等物质和经济因素,而且包括更为深刻的社会历史、文化传统、心理状态等文化背景因素。有人甚至断言:“一个组织的基本宗旨、精神和驱动力与它所取得成就的关系,要远比技术或经济资源、组织结构、革新和时机选择等这些因素与成就之间的关系密切”。这种对日本企业成功奥秘的探究,引起美国理论界对本国组织文化实践的深刻反思,并由此在美国拉开了组织文化理论研究的序幕。由于组织文化为经济发展提供了新的思路,受到了越来越多的人的重视,不仅成为美国 80 年代管理研究的重要内容,而且也引起了世界各国管理学家的广泛注意。

美国和日本同类企业文化的比较

1. 自我和他人

美国人认为,应该表现个性,有明确、独立的自我意识;而日本人则让自己成为群众中的一员。美国人强调与他人分离,努力保持自己的身份;而日本人则强调与他人的联系和互惠。美国人认为,自我是值得信赖的一个支撑力量;而日本人则认为,自我并不是可依赖的一个支撑力量,而是应该依赖朋友、同事和亲戚。

2. 相互依存

美国人非常重视独立、自主,常常导致独立和敌意现象。日本人认为,独立具有消极意义,而强调依赖、耐心、小心、判断、注意细节。美国管理人员如果过分与别人相互依存,即可能被认为是“过分依赖”;而日本人则往往因为不太合群,以“过于独立”而受到非难。

3. 个人和群体

日本人关心群体,工作群体是企业的基石,这种关心不仅出于角色和职务,而且出于道德与感情,因而乐于承担义务;而美国人则崇尚正直品质,常常轻视参加群体活动,认为这是应别人的要求而做令人厌烦的工作。

4. 前辈和晚辈

日本的前辈、晚辈关系是一种感情关系和工作关系,一种相互结合的关系。美国企业中较少有这种前辈、晚辈之间的关系,只重视上下级关系与工作有关的事项,而不重视人事和情感关系。

二、组织文化的概念及其特征

要想将组织的构成要素有机地整合起来,除了要有一定的正式组织、非正式组织以及规章制度等“硬性”的东西外,还需要有一种“软性”的协调力量和凝聚力量,即以无形的“软约束”力量构成组织有效运行的内在驱动力。这种力量就是被称为“管理之魂”的组织文化。



（一）组织文化的概念

关于组织文化的定义一直众说纷纭，各持己见，每位学者都从不同的角度和在不同的阶段对组织文化进行了理解和概括。我国学术界普遍认同的定义是：组织文化就是组织在长期的实践活动中所形成并为组织成员普遍认同和遵守的，具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范、思维模式和共同愿望的总和。

（二）组织文化的基本特征

组织文化在本质上属于“软文化”的范畴，是组织的自我意识所构成的精神文化体系，也是社会文化重要的组成部分。因此它既具有文化的共同属性，又具有自身独特的特性。它的基本特征主要包括以下几个方面。

1. 组织的价值观是组织文化的核心

任何组织都会把自己认为最有价值的东西作为组织追求的最高目标、最高信念，一旦这一最高目标、最高信念变成组织全体成员的共同愿望的时候，那么就成为组织成员的共同价值观，成为组织内部强有力的凝聚力和整合力，成为全体成员共同遵守的行动指南。组织的价值观制约和支配着组织的宗旨、行为规范和追求目的。因此，组织的价值观是组织文化的核心。

2. 以人为本是组织文化的中心

组织是由人组成的，组织之所以成立是为了达成人的目的和愿望。人是整个组织中最为宝贵的资源和财富，同时也是组织活动的中心。因此，组织必须充分重视人的价值，尊重人、依靠人、培养人和造就人，以人为本，充分调动人的积极性发挥人的主观能动性，提高全体组织成员的责任感和社会使命感，使组织和组织成员的目标和利益结合起来。这样，才能不断增强组织的内在活力，实现组织的目标。

3. 软性管理是组织文化主要的管理方式

组织文化是以一种文化的形式出现的现代管理文化，是通过柔性的文化引导，通过分享价值观、行为规范标准和共同愿望，从而建立起合作、奋进的氛围，以及协调、和谐、友爱的气氛，使组织价值观和规范内化为员工的价值观和行为规范。组织文化这种软性管理的协同力比刚性的管理制度有更强的控制力和持久力。当一组强大且有内聚力的价值观和规范发挥作用时，员工考虑的中心问题就会是哪些事情长期而言对组织有利，他们所作的决定和采取的行动就会以有助于组织良好发展为出发点。

4. 增强群体凝聚力是组织文化的重要任务

随着全球经济一体化的快速推进，跨国经营越来越普遍。组织的经营日益国际化，组织成员来自不同的人群、不同的地区，甚至不同的民族、不同的国家，这给组织管理带来挑战，加强了组织成员之间地摩擦、排斥、对立、冲突甚至对抗。组织沟通协调成本的加大，不利于组织目标的顺利实现。组织文化通过建立共同的愿望，形成共同的价值观，不断强化组织成员之间的合作信任和团结，使之产生亲近感和归属感，使组织有一种巨大的向心力和凝聚力，从而协调组织全体成员齐心协力共同行动。

三、组织文化的层次结构及关系



（一）组织文化层次结构的内容

从文化的角度认识，一般可将组织文化的构成分三个部分，一是物化部分，二是制度部分，三是精神部分。从管理的角度看，组织文化由两部分构成：一是组织文化的显性部分，即管理的对象、管理的手段、管理的结构等；二是组织文化的隐性部分，即隐藏在管理手段背后的管理思想，包括组织哲学、价值观、道德规范等。组织文化的结构层次如图 5-8 所示。无论是从文化的角度，还是从管理的角度去认识，组织文化各个组成部分之间都存在着相互的作用，都有一定的层次之分。认识组织文化的构成以及各个部分之间的相互关系，是把握组织文化内在规律，主动建设组织文化的前提。

1. 物质层文化

它是组织文化中的表层的部分，组织内外的人们都可以通过实体性的载体直接感受组织的文化特色。它是组织中凝聚精神文化的生产经营过程和产品的总和，还包括一些实体性的文化设施，如厂容厂貌、组织环境、生产经营技巧、建筑物、产品、组织标识以及图书馆、俱乐部、公园等实体性的物体。

2. 制度层文化

它是介于表层和深层之间的那部分文化。它通过组织的各种成文的规章制度、工作程序、行为守则，以及在组织长期的实践中所形成的不成文的，但是在组织中对员工行为具有约束作用的道德规范所表现的组织文化。

3. 精神层文化

它是组织文化中最深层、最稳定的内容，是组织文化发挥作用的源泉。是组织内部为达到组织总目标而一贯倡导、逐步形成、不断充实并为全体员工所自觉遵循的或沉淀于组织及员工心灵中的意识形态。它表现为组织员工所具有的共同的价值观、经营理念、价值取向、行为准则等。

（二）组织文化的三个层次之间的关系

1. 精神层次决定了制度层和物质层

精神层是组织文化中相对稳定的层次，它的形成是受社会、政治、经济、文化以及本组织的实际情况所影响的。精神层一经形成，就处于比较稳定的状态。精神层是组织文化的决定性因素，有什么样的精神层就有什么样的物质层。

2. 制度层是精神层和物质层的中介

精神层直接影响到制度层，并通过制度层而影响物质层，因此，制度层是精神层和物质层的中介。基于领导者和员工的组织哲学、价值观念、道德规范等，使他们制定或形成一系列的规章制度、行为准则来实现他们的目的，来体现他们特有的精神层的内容。

3. 物质层和制度层是精神层的体现

精神层虽然决定着物质层和制度层，但精神层具有隐性的特点，它隐藏在显性内容的后面，必须通过一定的表现形式来体现。因此，组织文化的物质层和制度层就是精神层的体现和实践。物质层和制度层以其外在的形式体现了组织文化的水平、规模和特色，体现了组织特有的组织哲学、价值观念、道德规范等方面的内容。

四、组织文化的内容

1. 组织哲学

组织哲学是组织理论化、系统化的世界观和方法论，是一个组织全体成员所共有的对事物的最一般的看法，用于指导组织的生产、经营、管理等活动。从一定意义上讲，组织哲学是组织最高层次的文化，主导、制约着组织文化其他内容的发展方向。从根本上说，组织哲学是对组织进行总体设计、总体信息选择的综合方法，是组织一切行为的逻辑起点。组织哲学在管理史上已经经历了“以物为中心”到“以人中心”的转变。

2. 组织的价值观

组织价值观是指组织成员对组织的存在意义的价值评价和为之追求的群体意识，是组织成员共同的价值标准。它包括组织存在的意义和目的、组织中各项规章制度的必要性与作用、组织中各层级和各部门的各种不同岗位上的人们行为与组织利益之间的关系等等。

组织价值观主要包括以下几种：经济价值观，主要是组织对经济利益的看法，比如，组织如何解决消费者满意和赚钱两者的关系；社会价值观，主要是组织对其与社会相互间关系的看法，比如，组织对社会应负什么责任；伦理价值观，主要是组织对伦理规范的看法，比如，组织对正直、善良、诚实、守信等伦理的看法；人文价值观，主要是组织对员工和顾客的看法，比如，组织对以人为本的员工全面发展的看法；创新价值观，主要是注重创新、学习、成长、开拓，主动适应经营环境，强调寻求外部支持和获取多种资源，比如，组织对创新学习问题的看法。

3. 组织精神

组织精神是指组织经过共同的努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心里趋势、价值取向和主导意识。组织精神是一个组织的精神支柱，是组织文化的核心，它反映了组织成员对组织的特征、形象、地位等的理解和认同，也包含了对组织未来发展和命运所抱有的理想和希望。组织精神的内容很丰富，比如，主人翁精神（参与意识）、敬业精神（奉献意识）、团队精神（协作意识）、竞争精神（文明竞争意识）、创新精神（永不满足意识）、服务精神（让顾客满意意识）等。

4. 组织理念

组织理念是组织行动和管理在哲学上的观念，是指导组织行动的价值观和方法论。它是来自管理者和组织成员对组织存在意义、社会使命、发展方向和目标的认同，它对组织价值观、组织精神的确立具有指导作用。组织理念的内容包括：愿景、使命、价值观、精神以及管理理念、学习理念、营销理念、品牌理念、人才理念、生存理念、服务理念等。

5. 组织制度

组织制度是组织对成员的行为带有强制性，并能保障成员一定权利的各种规定。它是组织理念、价值观、精神和伦理道德的具体反映，将抽象的意识转变为具体的条文，使其更明确更具体，具有可执行性。它是物质文化实现的保证，并从制度上保证物质文化的正常运行。

制度主要是指组织的制度管理和管理制度。制度管理是“法制”的具体体现。在组



织中，“法制”是通过组织的制度管理来实现的。制度管理本身体现了法制的规范性、强制性。利用制度管理的性质，可以将组织文化中价值、理念、精神、伦理道德用管理制度的文字形式固定下来，成为组织成员遵守的标准和认同的准则。

6. 组织形象

组织形象是组织文化的外在表现。它代表着组织的信誉、产品的质量、品牌的价值、人员的素质、管理的效率等，是组织的无形资产，也是组织重要的战略资源。

五、组织文化的功能

1. 自我内聚功能

组织文化通过建立组织全体成员共同的价值观，培养组织成员的认同感和归属感。使组织与组织成员的目标整合起来。组织与员工之间建立起来的相互依存关系，使个人的行为、思想、干劲、信念、习惯与整个组织有机地统一起来形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，从而能够激发员工发挥主观能动性，为组织的共同目标而努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我激励的作用，才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。

2. 自我改造能力

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观，建立起新的价值观念，使之适应组织正常实践活动的需要。尤其是对刚刚进入组织的新成员来说，需要减少他们个人带有的家庭、学校、社会等环境中所养成的心理习惯、思维方式、行为方式与整个组织的不和谐，使他们尽早认同和接受组织的价值观念和行为方式，并将之内化成自己的价值观和行为方式，使他们的思想和行为与组织保持协调一致。因此，组织文化具有某种强制性与改造性。

3. 自我调控功能

组织文化作为团体共同的价值观，通过不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动地生成一套自我调控机制，以“看不见的手”操纵着组织的管理行为和实务活动，是对组织成员一种软性的理智约束。它可以让组织目标与个人目标有机地统一起来，并自动转化为个体成员的自觉行动。

4. 自我完善功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会随着实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化不断地改进和完善。一旦组织文化进入了这种不断深化和完善的良性循环，就会持续地推动组织走向卓越，同时组织的进步和提高又会促进组织文化的丰富、完善和升华。

5. 自我延续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响。优秀的组织文化必须经过长期的耐心倡导和精心培育，以及不断的实践、总结、提炼、修改、充实提高和升华。组织文化一经固化形成之后，也会因具有历史延续性而持久不断地起作用。即使组织的管理者发生了变化，组织文化的影响也不会立即消失。



六、组织文化创建的途径

组织文化的建设与管理是一项复杂的系统工程,由于人的心里因素的多变性和外部环境的动荡,价值观念的培养是一个微妙的具有柔性的心理过程,没有统一的标准模式可以遵循。不同类型组织的管理者,可能会深思熟虑地培养和发展最适合其具体环境、一般环境、战略或战术的组织价值观和规范。组织文化可以通过创始人的价值观、组织社会化、仪式和典礼、故事和语言等形式传递给组织成员,使之得到认可、坚持和同化。

1. 创始人价值观念的渗透

创始人是组织中对组织文化类型影响最大的管理者。组织创始人的价值观、思想、信念,对组织逐渐形成的价值观、规范、行为标准产生深刻的实质的影响。通过创始人的价值观念的渗透,使下属了解创始人的目标、价值观、规范和期望,模仿创始人的风格并由各级管理者依次把价值观传递给自己的下属。依此类推,创始人的价值观和规范就会逐渐渗透到整个组织,形成组织统一的文化观念。

2. 英雄人物的榜样作用

树立榜样,发挥榜样的作用是建设组织文化的一种重要而有效的方法。在具有优秀文化的组织中,最受人敬重的是那些集中体现了组织价值观的英雄模范人物。这些模范人物使组织的价值观“人格化”,他们是振奋人心鼓舞士气的因素,他们的一言一行、一举一动都体现了组织的价值观,是组织文化的具体体现。没有典型人物的组织文化是不完备的文化,是难以传播和传递的文化。英雄人物可以是一个组织的创业者,也可以是一个组织中德高望重有影响力的人物,或者是劳模、标兵等。

3. 实施恰当的仪式和典礼

仪式和典礼是管理者用来创造或影响组织文化的另一种方式。管理者通过拟定组织仪式和典礼之类的正式活动,作为载体来表现和说明组织文化的核心内容。组织经常使用的向员工传递组织文化的仪式主要有:①过程仪式,是指个体加入组织,在组织内提升或离开组织等活动时举行的正式仪式。②一体化仪式,指组织的业绩发布会、总结会或者各种联欢会、集体外出的活动等仪式。③强化仪式,指颁奖大会、新闻发布会、员工提升等仪式,是组织公开承认和奖励员工贡献的礼仪活动,这些仪式激励、强化了员工对组织的承诺,把员工和组织牢固地联系在一起。

4. 培训员工接受组织文化

培训是促使文化塑造与变革的一个重要策略,在文化变革的实施计划安排就绪后,就要督促员工参与培训、学习,让全体员工接受培训。通过培训让员工知道什么是组织文化,组织文化有什么作用,组织为何及如何实施文化塑造与变革,新的组织文化对员工有什么新的要求,认识组织现有文化状态与目标文化的差距。

学习情境六 人力资源管理

任务一 人员招聘与培训

【任务描述】

陕西工业职业技术学院淘宝创业实训基地,是我院物流管理系与淘宝网共同投资创办的一个集学生实训、创业和企业盈利为一体的经营型实训教学平台。目前该基地“校园 B2C (蒲公英 e 家)”项目正在扩建中,为提前为该项目配备员工队伍,现需定向在 09 级电子商务专业学生中招聘若干名工作人员。假如你主管该项目的人员招聘与培训工作,请你根据工作需要制定人员招聘计划和岗前培训计划。

【任务分析】

人员招聘是人力资源管理工作的第一项任务,“按需设岗,按岗定员”是人员招聘工作的基本原则。招什么样的人,招多少人才都要依工作需要来定;通过什么途径招聘、采用何种方式招聘;如何对外发布招聘信息,吸引更多的更合适的应聘人员参与到招聘活动中来;如何对应聘人员进行能力测试;如何对初来乍到的公司新人进行培训,包括培训内容、培训形式、时间安排、教师聘请等一系列问题都要做认真细致的思考和筹划。

知识目标:

1. 熟悉人员招聘工作的基本程序和方法;
2. 熟悉人员培训工作的内容和工作要点;
3. 掌握计划编制的方法。

能力目标:

- 1、能根据具体工作任务进行岗位分析,确定岗位对人员能力的要求;
- 2、能根据岗位能力要求制定明确的招聘标准;
3. 能根据招聘标准拟定合适的测试试题和有效的测试方式;
- 3、能够准确向目标人群发布恰当的招聘信息;
- 4、能够拟定详细可行的招聘计划;
- 5、能根据人员能力水平、岗位需求等制定有效可行的培训计划;
- 6、能够对招聘及培训工作出现的异常情况进行有效控制。

素质目标:

- 1、培养学生严谨、细致、负责的工作态度;
- 2、培养学生全面、正确分析问题和解决问题的能力;
- 3、培养学生之间交流、探讨、分工合作的能力与意识。

【任务实施】

1. 要求学生领会任务的要求，明了实施任务的基本步骤；
2. 要求学生以小组为单位对总任务进行分解，在商讨中逐一解决总任务中包含的各子问题；
3. 编制招聘计划和培训计划，并明确工作步骤和时间要求；
4. 每组派 1-2 名代表，汇报方案形成过程及最终结果。

【结果评价】

由其他组的同学和老师就计划中的有关问题及计划的可行性、有效性等进行提问，并视其计划编写质量及对问题解答的满意度给予一定的评价。

【相关知识】

A. 员工招聘的相关知识

一、员工招聘的涵义及意义

（一）员工招聘的涵义

员工招聘是组织采取一些科学的方法寻找、吸引应聘者，并从中挑选出需要的人员的过程。它是组织与应聘者之间双向选择和匹配的一个动态过程。

招聘的最终目的是要实现个人与岗位的匹配，也就是人与事的匹配。这种匹配包括两个方面：一是岗位的要求与员工个人素质的匹配；二是工作报酬与员工个人需要的匹配。

招聘实际上包括两个相对独立的过程，即招募和选拔聘用。招募是聘用的基础与前提，聘用是招募的目的与结果。

（二）员工招聘的意义

1. 员工招聘关系到组织的生存与发展。在竞争激烈的社会中，如果没有素质较高的员工队伍和科学的人事安排，组织必然将面临被淘汰的后果。
2. 直接影响着组织人才引进输入的质量。招聘工作是人力资源系统的基础环节，其质量直接影响着组织人才输入和引进的质量。
3. 直接影响人力资源管理的费用。有效的招聘能够使组织招聘活动的费用支出既经济又有效。同时能够减少组织员工培训与能力开发的费用支出，降低离职率。
4. 影响组织的外部形象。一次招聘活动就是组织的一次公关活动，是对组织形象的一次宣传。

二、员工招聘工作的程序

员工招聘的程序是否科学、合理，直接关系到最后录用人员的质量，同时也影响着整个招聘工作的效率。员工招聘的基本程序，一般分为以下几个阶段，应循序渐进。

1. 准备阶段

主要工作有：

(1) 确定职位空缺。根据组织的人力资源规划，在掌握有关各类人员的需求信息，明确哪些职位空缺的情况下，人力资源管理部门要考虑招聘是否是最好的方法，因为除了招聘外，组织还有很多解决人力不足问题的方式：

a. 现有人员加班。解决工作短期波动最常用的方法就是利用加班。

b. 激励政策的调整。通过提高工资水平，工资变动幅度等方式调动员工的积极性，促进工作效率的提高，也能够较好地应付一定程度内的业务增长和工作负荷加大的问题。

c. 工作的重新设计。有时候人手不够可能是由于工作流程、工作方式或者工作分配不合理而产生的。在这种情况下，通过对工作进行重新设计，人员短缺问题就会迎刃而解。

d. 将某些工作外包。一些非核心的工作是可以外包给其他的机构去完成的。

(2) 获得招聘批准。

(3) 成立招聘小组。

(4) 规范用人标准。即确定所需人员的条件。条件的制定应以工作规范为依据，在对实际情况进行调查研究的基础上，具体规定不同工作岗位所招人员应具备的资格和要求。

(5) 确定用工形式。即规定哪些工种或岗位需要补充长期工、短期工、定期轮换工、季节工、兼职工，并分别确定出具体人数。

(6) 确定招聘的范围和渠道。招聘的范围对招聘质量的影响甚大。人力资源丰富，素质高，招聘就顺利，否则就难以招到合适人才。所以，在确定招工范围之前，要广泛搜集有关地区人力资源信息，另外，招工的渠道也会影响所招人员的质量。常见的渠道有：广告招聘、组织派人直接到大中专院校物色合适人才、委托职业服务机构代理甄选、接受推荐、从组织内部甄选和从求职广告中物色。组织应从招聘成本和招聘质量两个方面综合考虑确定选用哪种或哪几种渠道。

2. 宣传阶段

工作岗位和用人标准确定后，就应大力宣传、吸引和鼓励求职者踊跃应聘。应聘的人越多，组织就越有可能招募到高质量的合适人员，如果申请人太少，选择的余地就小，用人的标准就有可能降低。在这一阶段中，组织应做好以下工作：

(1) 拟定招聘简章。招聘简章既是招聘的信息发布形式，又是招聘员工的宣传大纲。一般应包括组织的概况、招收的岗位、福利待遇、报名条件、报名的起止时间、报名手续、报名地点以及考核的内容和方式等。

(2) 发布招聘简章。发布招聘简章是招聘工作面向社会、面向大众的开始。发布的方式一般有两种：一种是在确定的招聘区域内公开登报或张贴；另一种是在特定的范围内发布。

(3) 受理报名。招聘信息发布后，接下来的工作就是准备接洽、登记、联络

求职人员。受理报名的主要任务有两条：一是通过填写招聘应考登记表和检验有关证件，确认报名者的报名资格；二是全面考核的初步面试。

3. 测试阶段

这是招聘工作的重要环节，也是招聘组织工作的重点，需要精心组织。其主要任务是：确定应聘对象的测试内容和测试方法；组织对应聘者的测试工作；对应聘者进行体格检查。

4. 录用阶段

- (1) 确定录用名单。
- (2) 签订劳动合同。
- (3) 教育与培训。
- (4) 试用与安置。

5. 评估阶段

组织通过对招聘成本、录用人员的数量和质量、甄选测试方法的效果等进行评估，发现招聘过程中规律性的东西。有利于组织不断改进招聘方式，使以后的招聘工作更加有效。

三、招聘的原则

1. 多渠道的公开原则。
2. 竞争原则。
3. 平等原则。
4. 能级原则。
5. 全面原则。
6. 择优原则。
7. 低成本的运行原则。

四、员工招聘的途径

员工招聘的途径可以分为两种：一是从组织内部招聘，二是从组织外部招聘。不同的招聘途径具有不同的意义，适用于解决不同的人才需求问题。

(一)内部招聘

内部招聘，是指从组织的内部寻求可以胜任空缺职位的人员，对于基层职位的空缺则不合适

包括人员的提升、平调和工作轮换。

和外部招聘相比，内部招聘有以下优点：

1. 内部招聘来的员工一般和同事关系融洽，适应期较短。
2. 内部招聘为员工提供了晋升机会，能够调动员工的积极性，减少了员工离职的可能，有利于稳定员工队伍。
3. 内部招聘为员工提供了再一次选择工作的机会，提高了员工的满意度。
4. 内部招聘费用低廉，程序简化，节约时间，也省去了许多培训费用。
5. 内部招聘的员工一般比外部招聘的员工离职率低。

内部招聘的缺点主要有：

1. 内部选拔容易引起人员竞争，没有得到提拔的应聘者往往会很不满，士气会受到挫伤。
2. 新的主管从同级员工中产生时，一段时间内可能对下属指挥不灵。
3. 内部招聘时领导往往早有意中人，这就使得招聘容易变成形式主义，走过场。
4. 内部招聘选择的范围相对较小，容易出现近亲繁殖现象。

内部招聘的类型有：

1. 内部提升。
2. 工作调换。
3. 工作轮换。
4. 返聘。

内部招聘的方法：

为了有效实施内部招聘，企业常常利用公告招聘、人事档案或直接推荐等方法来寻找适合空缺的人选。

（二）外部招聘

组织外部是劳动力的主要来源，在内部供给不能满足需要时，就应当将招聘目标集中到组织外部。相对于内部招聘，外部招聘同样既有优点又有缺点。

外部招聘的优点主要是：

1. 能够为组织带来活力。
2. 有利于缓和内部竞争者之间的紧张气氛。
3. 有利于吸收一流的人才。

外部招聘的缺点主要是：

1. 外部人员不熟悉组织内部情况，缺乏一定的人事基础，真正发挥作用往往需要一段过渡时间。
2. 对内部员工的积极性造成打击。
3. 存在一定的用人风险，不称职者会占有一定比例。

B. 人员培训的相关知识

在企业运作中，原料会消耗，机器会磨损。同样，人力资源也会随着时间的推移而“磨损”，表现在员工因知识陈旧、技术落后而无法胜任眼前的工作，管理人员因管理观念陈旧和手段落后而影响管理效果。解决这一问题的根本途径就是人员培训。

一、人员培训的含义

就是组织对员工传授完成本职工作所需的基本知识技能，改变员工价值观，

形成与组织目标、文化相一致的工作态度和行为的活动过程，俗称“充电”。

培训不同于教育。更通俗地说，教育的目的侧重于“知其然”，而培训的目的侧重于“知其行”。

培训与开发也有所不同。培训的面广，是以广大员工为对象的，且专注于操作性的技能技巧；而人力资源开发更多的是针对科技、工程等专业人员和管理人员而言的，侧重于专门知识的提高和更新。

二、人力资源培训开发的作用

1. 弥补岗前教育的不足，使新员工有一个良好的工作开端。
2. 预防员工知识、技能老化，使老员工紧跟新技术发展的步伐。
3. 保障员工岗位变化、职业转换的顺利实现。
4. 满足员工成长发展需求，降低员工流失率。
5. 吸引、激励员工的重要手段
6. 可带来较高的投资回报率

三、员工培训现状及问题

我国企业在人力资源培训与开发方面存在的问题依然不少，归纳起来主要表现在这几个方面：

1. 观念落后，认为培训是一种成本。
2. 认识不清，以为企业效益好时不需培训；效益差时，无钱培训。
3. 期望过高，把培训当成包治百病的灵丹妙药。
4. 目标不明，培训内容不当——流行什么就培训什么。
5. 归责不当，因噎废食——担心员工流失而不予培训。

四、培训的条件

一个组织要有效地开展培训工作，一般应在观念和措施上具备以下条件：

1. 高层领导的重视与支持
2. 适当规模的培训机构和设施
3. 合格的师资
4. 合理的经费预算
5. 完善的培训计划和工作记录

五、培训工作的基本流程

要使培训工作卓有成效，必须加强对培训工作的管理，使其按预定目标有计划、按步骤地进行。员工培训的基本流程分为三个阶段，如下图 6-1 所示：

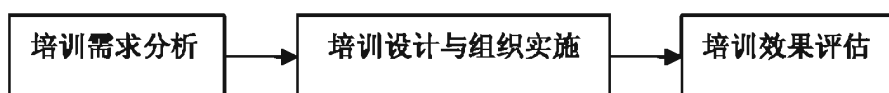


图 6-1 培训工作基本流程



（一）培训需求分析

培训不能盲目、随意进行，必须建立在科学的培训需求分析的基础上。是否需要培训，需要什么时候进行培训，需要在哪些方面对哪些员工进行培训，这是员工培训需求分析所要解决的问题。培训需求分析关系到培训的方向，对培训的质量起着决定性的作用。培训需求分析，一般首先要界定组织所处的环境状况，相应的发展战略，以及员工需要具备的素质和能力。然后对目前员工的实际能力进行测评，找出理想与现实的差距，就是所谓的缺口。再对这些缺口进行研究，以确认是否可以通过培训解决问题和如何通过培训解决问题。如果找到了可以通过培训解决问题的方式，就明确了培训的需求。培训需求分析既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。

1. 培训需求分析的内容

第一、员工基本情况分析。

(1) 有多少人需要参加学习、培训？

(2) 他们各自需要参加什么类型的培训学习？各种类型学习的人员分布情况、数量？

(3) 预备受训对象的职务、工作岗位及工作经历情况如何？

(4) 他们的年龄、性别、学历等背景情况如何？

(5) 他们在工作中获得过哪些成功或受到过何种挫折及失败？

(6) 岗位工作的实际需要与任职者之间能力的差距有多大？

(7) 个体现有能力及知识状况与应具有的能力及知识上的差距有多大？

(8) 个体现有能力及知识状况与组织未来发展趋势的要求之间的差距是什么？

第二、员工知识、技能和态度的分析

(1) 员工对将要培训的内容的了解和熟悉程度如何？

(2) 员工以前所学的知识、技能有多少能应用于实践？

(3) 员工对教师和培训机构的了解程度如何？

(4) 员工对待培训的期望、态度是什么？

(5) 还有什么特殊的需要希望通过培训予以满足？

第三、培训环境因素的分析

(1) 单位领导是否支持他们参加培训？

(2) 他们对参加培训学习有什么顾虑和具体困难？

(3) 培训机构及开设的课程内容能否满足学习者的需要？

(4) 培训对组织和个人发展是否有积极的意义？

(5) 员工所在部门对这次培训有什么期望？能否满足这种期望？

(6) 培训仅仅是为了完成某种学习任务，还是为了个体及组织长远发展目标的需要？

在很多情况下，员工为了自身的发展，也在不断地寻找改变自身知识结构、提高自身能力的培训途径和机会。那么，这种在职工身上所发生的培训行为是与其职业生涯发展的强烈兴趣密切相关的。如果组织能及时对其进行相应的培训，或为他们的培训活动提供一定的帮助，那么培训则会成为其需要的激励性因素。

2. 培训需求分析的步骤

由于培训需求分析是一项观念复杂、技术性很强的任务，在实际分析操作过程中，应遵循如下 4 个基本步骤(见图 6-2)：

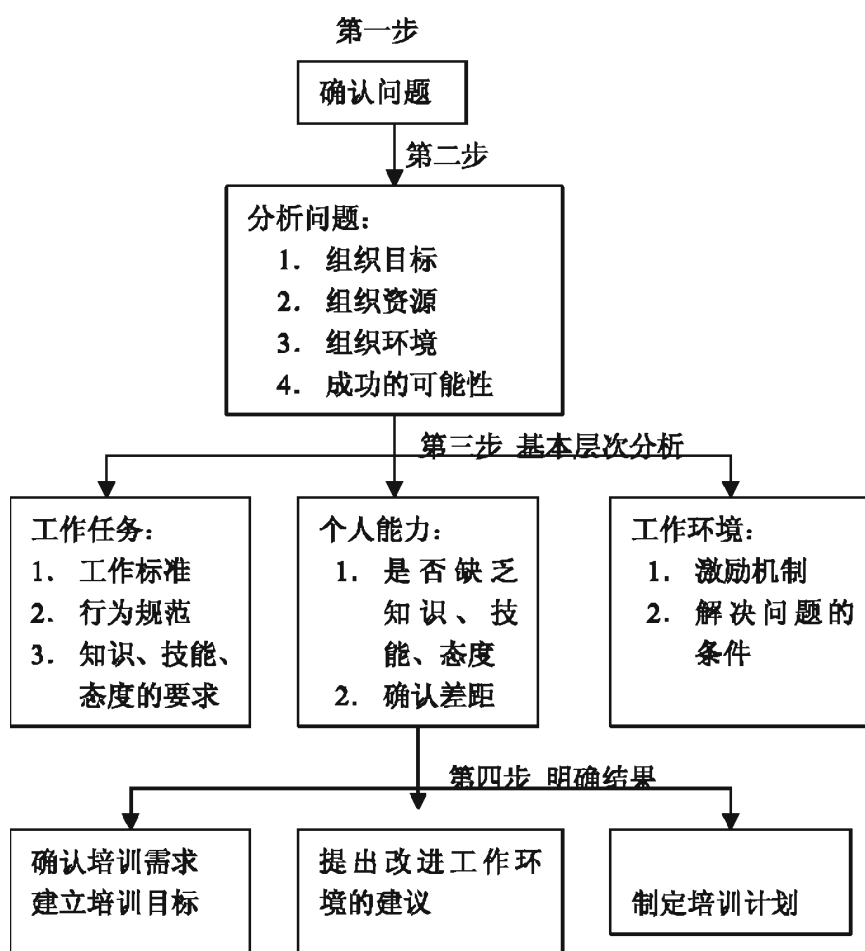


图 6-2 培训需求分析的基本步骤

第一步：通过调查发现和确认问题。主要是发现某些缺陷。

第二步：提炼问题并进行组织分析。主要分析这些问题、缺陷对实现组织目标的影响。

第三步：基本层次分析。主要分析工作任务、个人能力、工作环境，进一步明确问题、缺陷的性质、特点及消除办法。

第四步：明确结果。主要是确定培训需求，建立培训目标，制定培训计划，提出改进工作环境的建议。

3. 培训需求分析的方法——绩效差距分析法

绩效差距分析法是把绩效考核的结果与绩效的标准和目标进行对比，分析绩效结果和绩效标准之间存在差距的原因是不能做还是不想做？接下来，还要进一步分析知识、能力和行为改善方面存在的差距及程度，最后确定培训的具体内容、类型、层次和方法。

（二）培训计划与组织实施

培训计划其实是一份实际的培训操作文件，内容主要包括：培训目的、培训目标、培训对象、培训内容、培训时间、培训地点、培训教师、费用预算与后勤保障。

（三）培训评估

培训评估是依据某些目标，运用科学的方法，获得各种信息来判断培训效果，以作为改进与决策参考的过程。评估不仅要在培训结束后进行，在培训过程中也要做，以便于及时改进。

六、培训的类型

按照不同的培训功能，可以将企业培训工作划分为不同的类型。

1. 按培训性质分：岗前培训、在岗培训、转岗培训、晋级培训、岗位培训、技术等级培训

2. 按培训内容分：知识培训、能力培训、态度培训

3. 按培训时间分：长期培训、短期培训、速成培训、全脱产培训、半脱产培训、业余学习



学习情境六 人力资源管理

任务二 薪酬制定与绩效考核

【任务描述】

陕西工业职业技术学院淘宝创业实训基地经过一段时间的运营，负责人发现新人刚刚进入基地时大都热情很高，工作积极，但一段时间以后很多员工开始变懒，迟到、早退、缺勤、找借口请假的人慢慢多了起来。一些业务能力强的员工意欲脱离公司，自立门户；虽然也有很多人想进入基地进行学习和锻炼，但考虑到公司的发展问题，也不宜不断地用新人替代离职的员工。另外，由于基地人员基本来自于同一专业班级，甚至是同一宿舍，他们对自己和他人的收入非常了解，经常在私下里议论基地的考核机制与报酬问题，并表现出对基地考核和分配制度的不满。假如你是基地的负责人，请你为基地设计一套薪酬体系和绩效考核的具体办法。

【任务分析】

分配制度和绩效考核是每一个组织都不可避免要遇到的棘手问题，再好的分配制度和考核制度都会有人感到不满。但当不满人数上升到一定程度时，或当不满人的积极性下降甚至离职就会威胁到公司的发展时，就不能不考虑分配制度和考核机制的变革问题了。薪酬设计的出发点是什么？薪酬的内在结构是什么？员工的抱怨来自哪里？制度变革后还会有人不满意怎么办？考核政策能否体现公司的政策导向，能否达到奖勤罚懒、调动员工积极性的作用，是否有利于提高公司的经营业绩和竞争力？这些问题需要认真调研、讨论和思索。

知识目标：

1. 了解薪酬含义、构成与内容；
2. 明确影响薪酬的主要因素，掌握薪酬设计的原则；
3. 了解常见的薪酬设计模式
4. 掌握绩效考核的内容与方法
5. 明确绩效考核误差产生的原因

能力目标：

1. 掌握薪酬调查和员工意见调查的能力
2. 能够根据组织业务特点选择适宜的薪酬模式
3. 能够根据组织发展目标和要求，设计绩效考核的具体办法
4. 能有效处理员工对薪酬不满和对考核结果不满的能力

素质目标：

1. 培养学生在解决疑难问题时的创新意识和能力
2. 培养学生正确处理自己 and 公司利益矛盾的能力
3. 培养学生换位思考的意识和能力

【任务实施】

1. 分组讨论查找问题症结所在，并对问题进行分解
2. 拟定工作步骤，并分头实施
3. 集思广益提出解决问题的各种办法
4. 做出决策，并征求员工意见并予以修改
5. 每组派 1-2 名代表，汇报方案形成过程、结果及实施效果。

【结果评价】

由其他组的同学和老师就工作过程及有关思路与理念问题等进行提问，并视其对问题解答的满意度给予一定的评价价值。

【相关知识】

A. 薪酬设计与管理

一、薪酬的含义和内容

一般认为，薪酬是以货币形式表现出来的劳动报酬，即工资和奖金等。但也有人认为还应包括非货币形式的实物在内，但前提是它是基于对组织或团队的贡献而获得的，这实际上是一种广义的薪酬概念。现实中的薪酬主要表现为：

1. 工资

也叫基本工资，是根据劳动的数量和质量，按照预先规定的标准支付给劳动者的劳动报酬，它属于报酬中固定的部分。在基本工资中，又具体分为基础工资、岗位工资、技能工资和工龄工资。基础工资是保障劳动者基本生活的部分；岗位工资是担任什么职务，就确定什么工资标准，体现以岗定薪、岗变薪变的原则；技能工资则是以员工掌握的技能为依据，根据员工在工作中使用知识的广度、深度和类型来确定的报酬；工龄工资也称为年功工资，员工增加工龄一方面意味着积累了相应的工作经验，另一方面意味着对组织的忠诚而获得的报酬。

2. 奖金

奖金是对超额劳动的货币报酬，它随员工努力程度和劳动成果的变化而变化，不具有普遍性和稳定性，所以最具激励性。

3. 津贴和补贴

津贴是对在特殊劳动条件或环境中超额劳动的报酬。在我国，与工作相联系的称为津贴，与生活相联系的称为补贴。它与奖金的不同之处在于，津贴与补贴一般不与业绩挂钩，而是作为政策性的报酬。

4. 福利



福利是除工资、奖金之外的一切物质待遇，它的涵盖范围一般是全体人员（少数福利除外）。良好的福利待遇能够提高员工的收入水平，增强组织凝聚力。

二、影响薪酬的主要因素

在制定薪酬时，通常需要考虑三类因素，第一类因素是外部环境因素，主要包括：政府法令、当地经济发展水平、劳动力市场状况、工会的势力等；第二类因素是组织内部因素，包括组织的财务能力、组织规模、组织战略、组织文化等；第三类因素是员工个人因素，主要指由于员工个体差异所引起的薪酬差别。

三、薪酬设计的基本原则

1. 公平性原则

公平是薪酬设计的最基本原则之一。按照公平理论，一个人不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量，并通过横向和纵向比较来确定自己所获报酬是否合理，进而影响今后工作的积极性。

公平理论中的公平实际是主观意义上的公平。对同一种工资，不仅不同的人，就是同一个人不同的时期都可能有不同的理解。薪酬设计时，贯彻公平原则主要应考虑三个方面：外部公平、内部公平和个人公平。

2. 激励性原则

薪酬设计的最终目标是调动员工的积极性，激励其努力为组织的发展做出自己的贡献。按照赫茨伯格的双因素理论，公平原则的贯彻只是一个保健因素。按照双因素理论，外部因素属于保健因素，与工作有关的因素才是激励因素，工资以及福利都属于保健因素。在薪酬设计的过程中，工资的主要作用是维持劳动力的社会再生产，而工资之外的奖金则是为了激励员工而设计的报酬。因此，在员工的薪酬中，固定的部分应当以维持员工的基本生活为限，而可变部分如与绩效挂钩的绩效工资、激励工资等应加大比例以体现激励性原则。此时，在薪酬体系中应当加入越来越多的非财务报酬，例如偏爱的办公室装潢、宽裕的午餐时间、特定的停车位置、喜欢的工作、公司股权激励等，这些非财务的报酬能够调动员工的工作积极性。

公平原则和激励原则是组织薪酬设计应遵循的两大基本原则，这两大原则决定了组织薪酬的基本框架结构，除此之外，组织的薪酬设计还应注意薪酬的经济性与合法性。

四、薪酬方案设计

薪酬方案设计是薪酬管理的落脚点和最终表现，合理、有效的薪酬方案将极大提高员工工作的努力程度，进而对企业的绩效产生积极的影响。在薪酬设计过程中，必须以一定的标准来计算员工应得的报酬。常见的薪酬设计方案有以下几种：

1. 以工作评价为基础的薪酬方案设计

该种方案关注的主要是员工工作方面的特征，并按照员工所从事的工作或工



作类别确定其薪酬。薪酬设计的起点是在工作分析基础上的工作评价,根据不同工作的工作环境及对员工提出的技能、职责、努力程度等要求,评价各项工作对组织贡献的相对大小,进而决定各项工作的相对价值系数,再按照工资总额,确定各项工作的报酬。现实中这种薪酬方案主要以岗位(职务)工资制的形式表现出来。岗位(职务)工资制的特点是员工的报酬是由其所在岗位(所任职务)决定的,而不是由其能力和贡献决定的,职务差别是决定基本工资差别的最主要因素,员工要得到高一级的工资报酬,就要设法改变目前的岗位(职务),谋求高一层次的岗位(职务)。这种薪酬方案它符合“干什么活,拿什么钱”的交换理念,也有助于避开“人才高消费”的用人误区。但这种薪酬设计方案在平时对员工的激励作用不大,对解决干部“能上不能下”的问题也不利。一般多用于政府机关等非竞争性组织及岗位。

2. 以技能为基础的薪酬方案设计

该种方案主要关注的是员工自身方面的特征,并跟据员工的知识水平及所掌握的技能的深度或广度来确定其薪酬。薪酬方案设计的起点是员工的技能分析。现实中这种薪酬方案主要以技能工资制的形式表现出来,它与岗位工资制的最大区别是:工资与职位无关,而与员工的技能高度相关。由于以技能为基础的薪酬方案强调员工的工作技能,而不是所处的工作岗位,这就鼓励员工学习新技能,掌握新知识,为员工不通过晋升职位也能增加收入提供了机会,引导员工钻研业务技术,提高个人的技术水平,在扁平化的组织结构中,这种优点更为明显。但是,由于这种薪酬方案的逻辑假设——当员工的知识增加、技能提高时,员工的素质就提高了,员工的工作绩效也就提高了——并不一定成立,所以该方案的最大缺陷是不能把劳动者的工资与其劳动绩效直接联系在一起。另外也可能会在组织内部形成一种倾向:尽可能参加各种培训,以掌握更多的技能,取得更高级别的薪酬,而不去考虑所学知识、技能对提高工作质量、效率有无益处,造成的后果可能是,员工素质提高,企业的薪酬增加,但工作效率和工作质量却没有相应提高,增加的成本反而造成组织竞争力的下降。技能工资制作为一种能力工资制度,一般适用于从事复杂技术工种的技术人员。

3. 以市场导向为基础的薪酬方案设计

该种方案主要关注的是当前市场上同类人员的薪酬水平,并以此为基础再结合其它因素来确定本组织的薪酬结构与水平。薪酬方案设计的起点是薪酬调研,通过调研资料的比较分析为改进薪酬方案提供依据。薪酬调研的目的在于获得可比性的数据,为组织的薪酬设定一个参考标准。在进行薪酬调研时应注意两个问题:一是调研对象的可比性;二是组织人才需求量同市场人才供应量的关系。不具有可比性的调研是没有意义的,因此,薪酬调研要注意地区、行业、人才层次及类型的可比性。

如果说以工作和技能为基础的薪酬方案目的在于保证内部公平的话,那么以

市场为基础的薪酬方案，目的就在于保证外部公平。该方案主要适合于人才流动性比较高的地区、行业中的组织，因为没有考虑组织的财务承受能力，对于实力较弱的组织可能造成较大的压力。

4. 以绩效为基础的薪酬方案设计

该方案关注的主要是员工的最终劳动成果，并以员工的工作业绩来确定其薪酬。特点是员工的收入建立在严格的绩效考核基础上，收入与贡献直接挂钩。这种薪酬方案的关键是对不同岗位员工要有健全的绩效考核标准和操作程序。该方案的优点是：有利于调动员工积极性，从理论上讲最符合“按劳分配”的分配原则。但绩效考核的复杂性常常会影响到它的实际效果，比如员工的“短期行为”等问题。一般适用于有明确考核标准的工作岗位：比如销售人员、生产工人等。

5. 以多因素为基础的薪酬方案设计

这种薪酬设计思想是建立在对上述各方案缺陷认识的基础上，综合员工所在岗位、拥有技能、实际绩效等多种因素来确定其薪酬的一种设计方案，是目前较为合理的、兼顾面较广的、能被多数人理解和接受的一种薪酬制度，习惯上称之为“结构工资制”。“岗位技能工资制”就是其中的一种，它将员工所在岗位、拥有技能作为确定其报酬的主要因素，辅以年功工资和效益工资而形成。以多因素为基础的薪酬设计方案的缺点主要是制定工资标准的复杂程度较高，要根据组织的性质、工作特点合理确定工资项目和各项目在工资总额中所占的权重。

薪酬是劳资双方都颇为敏感的问题，薪酬方案的设计工作也很复杂。除上述主要的方案外，还有年薪制、宽带薪酬等形式。

B. 绩效考评与薪酬

一、绩效考评的含义

绩效即工作成绩、效率和效果的简称。包括员工完成工作的数量、质量、成本费用以及为组织做出的其他贡献。而考评则是考核和评价的简称，是按照一定的标准、方法，检查和评定员工对所规定的职责的履行程度，促进员工工作成绩，改进工作方式，提高工作效率和经营效益的一种人力资源管理手段。

二、绩效考评的地位和作用

绩效考评为人力资源管理的各项环节提供确切的基础信息，没有考评就没有科学有效的人力资源管理。具体来说，绩效考评具有以下作用：

1. 考评是人员任用的依据
2. 考评是员工工作调动和职务升降的依据
3. 考评是员工培训的依据
4. 考评是确定薪酬和奖惩的依据，是员工激励的手段
5. 科学的考评有利于形成高效工作气氛
6. 考评有利于共同目标的建立

三、绩效考评的理念与目标

绩效考评作为传统人事管理的一种控制手段，更多地是关注用什么样的考评方法能得到更客观、更精确的考绩结果，注重的是管理过程中的论功行赏、奖优罚劣、留强汰弱等作用。而人力资源管理则淡化绩效评价的控制、分配和激励的功能，强调绩效考评是一种重要的管理理念，除了它的控制作用外，主要在于发现人才、培养人才和任用人才。

通过考评指标体系使员工有一个明确的努力方向，这是绩效管理的关键，也是绩效考评的基础。即绩效考评的最终目的在于提高员工的绩效。

四、绩效考评的内容

我国在总结长期实践经验的基础上，借鉴国外考评管理的思想，本着客观、公平、全面的原则，将考评内容概括为“德、能、勤、绩”四个方面。“德能勤绩”作为一个有机的整体，“德”“能”是业绩的基础，“勤”“绩”是工作成果的具体表现，而以“绩”为考评中心。也可以说，“绩”是“德、能、勤”的综合体现。

1. 德

是员工在工作中的精神境界、道德品质和思想追求的表现。德决定一个人的行为方向——为什么而做；行为的强弱——做的努力程度；行为的方式——采取何种手段达到目的。德的标准不是抽象的、一成不变的。不同时代、行业、层次对德有不同的标准。

2. 能

是指人的工作能力，即认识世界和改造世界的能力。能力不是静态、孤立存在的。因此，对能力的评估应在素质考察的基础上，结合其在实际工作中的具体表现来判断。一般包括动手操作能力、认识能力、思维能力、表达能力、研究能力、组织指挥能力、协调能力、决策能力等。对不同的职位，在评估过程中应各有侧重，区别对待。在工作分配合理，本人职务与能力水平相适应的情况下，工作业绩大体上能够反映出本人的业务能力水平。但如工作分配不当，上级的命令指示不正确，工作难易度不适当，周围同事的配合帮助不够等，也会影响到业绩。所以根据工作业绩评价能力时，考评者应充分注意到影响能力发挥的因素，在考评中排除其影响。

3. 勤

指员工的工作态度和勤奋敬业精神。它主要体现在员工日常工作中的积极性、主动性、创造性、努力程度以及出勤率等方面。员工的工作态度直接关系到工作业绩的大小，我们经常会发现两个工作技能和工作内容相近的员工，他们的工作业绩并不相同，究其原因就在于他们的工作态度是不一样的。

4. 绩

绩是指员工的工作业绩，包括完成工作的数量、质量及所产生的效益。对绩的考评是对员工绩效评估的核心。岗位、责任不同的人，其工作业绩的评估重点也各有侧重。工作业绩是从各方面表现出来的，衡量工作业绩的指标和标准是多



层次、多种多样的，一般说来，主要包括三个方面：一是工作效率，二是工作任务，三是工作效益。实际考评时要将上述内容转化为具有可操作性的、有明确答案的问题：如他按时完成了规定的任务吗？任务完成得“保质保量”吗？在完成任任务的过程中，所耗费的材料（包括金钱、精力和其他资源）是在规定的限度内吗？他能够圆满解决工作过程中出现的种种问题吗？等等。

五、绩效考评的方法

绩效考评是人力资源管理中一项技术性、科学性较强的高难度工作。它的难主要体现在两个方面：一是难在方法上，二是难在心理上。

绩效考评的方法很多，常用的有：个体排序法、评级量表法、强制分布法、关键事件法、民意测验法、目标管理法。

1. 个体排序法

实际操作中有两种排序的方法：一种排序是以最优和最劣两极作为标准等次，采用比较选优和淘汰方法，交替对员工某一绩效特征进行选择排序。程序是：先评出最好的一位员工，然后评出最差的一位，再评定出第二名和倒数第二名的员工，以此类推，直到所有被考评的员工按一定顺序排列出来。这种排序法简单易行，但不能准确计算评价因素与工作表现的相关程度，也难以确定排序所依据的客观事实，主观性较强。因而只能用于人数不多的情况，以5~15人为宜。另一种排序是将限定范围内的员工，按照某一标准由高到低或由低到高进行排列。例如，把企业销售部门的所有业务人员按销售额高低进行排序。这种方法的优点在于简便易行、速度快，可以完全避免居中或偏紧、偏松的误差；缺点是标准单一，考评结果偏差较大，不同部门或岗位难以进行比较，因而所得出的考评结果不适合应用在跨部门的人力资源调整和变动上。

2. 评级量表法

也叫评分表法、图表尺度法，它是按事先规定的“考评标准”进行打分排名的方法。一般从德、能、勤、绩四个方面来确定考评项目，并给予不同项目不同的权重即分值，再将评价项目分为若干个等级，予以量化，建立考评尺度或量表，由考评人员对员工在每一考评因素上的情况，做出评判和得分。然后将各项目得到的所有分数相加，即得到其最终的考评得分。该方法侧重于评价档次的确定，优点是评分时有比较确定的标准，且被考评者都用同一尺度考评，比较公正，评价结果易于量化，简便快捷；不足的是考评者对评价项目和等级理解不尽相同，因此在实际打分时掌握“分寸”不同，可能出现宽严不一的情况。此外，评分表如果不是按岗位来设计，而是统一运用于所有的职位，评价时极易出现居中误差。

3. 强制分布法

强制分布法是指按预先规定的比例将被考评者分配到各个绩效等级上去。它是根据统计学正态分布理论提出来的，特点是两头小，中间大。这种方法可以防止滥评优秀或因被考评者的得分十分接近而分不出优劣的弊端发生。但是，如果

一个部门全部是优秀员工，则考评者可能难以决定应该把谁放在较低等级中。此外，强制分配法并不表明最低的那部分人一定干得差，只是表明，与其他人相比，这部分人的工作表现和成绩最低。所以，各等级之间的差异，仍需用具体的工作信息做出补充说明。可见该方法的缺陷在于，它是基于“各部门中都有相同的绩效分布”的假设，因而难以区分各部门的好坏，也很难把小样本单位强制分配到各绩效等级中。严格地说，强制分配法并不是一种评价方法，而是一种限制考评分数的方法，通常和其他方法结合使用而不单独使用。

4. 关键事件法（二八原理）

关键事件法是指考评者在较长的一段时间内，不间断地用“工作日志”的方式把员工在完成工作任务时所表现出来的特别能够代表其工作绩效的行为表现客观地记录下来，形成一份书面报告。此法需对每一位待考评人员设置一本“日记”或“绩效记录”本，由考察人随时记载——所记载的事件既有好事，也有坏事；记载的必须是较突出的、与工作绩效直接相关的事，而不是一般的、琐细的生活细节；记载的应是客观的事件与行为，不是主观的评判；记录本身也不是评语，只是素材的积累。关键事件法的缺点是无法对员工评定一个综合的分数，因此不能在员工之间进行横向的比较，从而也就不适合为奖金分配提供依据。该方法的设计成本很低，但应用成本很高，要依赖考评记录者的自觉性和书写表达能力，要求评价者付出大量的时间和精力，由于评价报告是非结构化的，在衡量指标上又缺乏统一的规范，因此很容易出现评价偏差。关键事件法通常可以作为其他考评方法的一种补充。优点是它在认定员工特殊的良好表现和劣等表现方面十分有效，而且对于制定改善不良绩效的计划也有很好的指导作用。

5. 民意测验法

民意测验法就是由跟被考评者有关的同事、下级、客户等和与被考评者不存在监督关系的人对被考评者从几个方面进行评价，从而得出被考评者的考评结果。民意测验法的优点在于具有民主性、群众性，有利于员工参与管理过程，并能够了解到基层人员包括客户对被考评者的看法，这种方法适用于进行群众工作的干部，例如工会主席、工会干部、人力资源部门负责员工福利与劳动保护的干部等。它的缺点是自下而上，易受考评者素质的限制，考评结果有时会因为考评者主观认识的限制而被歪曲。

6. 目标管理法

目标管理法是指上级和员工一起讨论、制定工作目标及评价标准，在实施过程中上级给予员工指导（而不是命令），在评价阶段，上级和员工共同检查目标是否达到。这种考评方法，从制定目标开始到最后的考评阶段员工都积极参与，它注重的是工作成果和员工的自我管理，与传统的绩效考评方法有很大区别，考评者由“法官”转换为顾问，员工由被动变为主动参与。

六、绩效考评中常见的问题



绩效考评是一项很复杂的工作，考评中很容易出现各种偏差，使绩效考评产生负面影响。绩效考评过程中出现的误差性问题可以分为两类：一类与考评标准有关；另一类与主考人有关。

1. 与考评标准有关的问题

(1) 考评标准不严谨。不同考评者对考评指标的理解存在差异而产生的误差。当考评项目设置不严谨、考评标准说明含糊不清时，人们打分时必然有一定的任意度，这会导致考评评价的不正确。同样是“优、良、合格、不合格”等标准，但不同的考评者对这些标准的理解会有偏差，同样一个员工，对于某项相同的工作，甲考评者可能会选“良”，乙考评者可能会选“合格”，这主要是由于考评者个人的认知差异引起的。

(2) 考评内容不完整。在考评体系中，如果考评内容不够完整，尤其是关键绩效指标有缺失，不能涵盖主要内容，自然不能正确评价员工的真实工作绩效。

2. 与主考人有关的问题

(1) 晕轮效应

当一个人有一个显著优点的时候，人们会误以为他在其他方面也有同样的优点，这就是晕轮效应，也称“光环效应”。在绩效考评时，由于考评人只重视了被考评人一些突出的特征而忽视了被考评人其他的重要特征，从而影响考评结果正确性的现象。比如，被考评者工作非常积极主动，考评者可能会误以为他的工作业绩也非常优秀，从而给被考评者较高的评价。再如，某经理看到某员工经常早来晚走、忙忙碌碌，对他的工作态度很有好感，在年终考评时对他的评价就较高，对他的综合表现、甚至对其工作的主要方面都忽视（如重视营销人员的服务态度好坏而忽视其销售额）。

(2) 趋中、趋宽、趋严误差

有的考评者倾向于将被考评者的考评结果放置在中间的位置，无论员工的实际表现如何，统统给中间或平均水平的评价，就会产生趋中误差。实际上这种中庸的态度，很少能在员工中赢得好感，反而会起“奖懒罚勤”的副作用，这种平均倾向与我国的平均主义文化有一定的关系。也有的考评者倾向于给所有被考评者的绩效作出较高的评价，这就是趋宽误差；而有的考评者倾向于给被考评者较低的考评评分，用比组织制定的标准更加苛刻的标准时就带来趋严误差。

(3) 近因效应

由于人们对最近发生的事情记忆深刻，而对以前发生的事情印象浅显，这就是近因效应。考评者往往会用被考评者最近一段时间的表现来评判整个考评期间的表现，以“近”代“全”，使考评结果不能反映整个考评期间绩效表现的合理结果，从而产生误差。其原因是因为考评者对被考评者整个评估期间的工作表现缺乏了解和记录或考评时不依据记录进行考评所致。通常情况下，员工都知道考评的时间，于是有的员工会在考评前一段时间内积极表现，改善自己的形象，给考评者留下深刻印象。



(4) 首因效应。首因效应是指考评者凭第一印象下判断的问题。这与人的思维习惯有关。当被考评者的情况与考评者的第一印象有较大差距时, 考评者就可能因存在首因效应而产生偏见, 在一定程度上影响考评得分。

(5) 个人偏见

凭个人好恶判断是非, 是绝大多数人难以察觉的弱点, 甚至是人的一种本能。在评价他人时, 很多人都会受到个人好恶的影响, 考评者往往会给自己喜欢(或熟悉)的人较高的评价, 而对自己不喜欢(或不熟悉)的人给予较低的评价, 这就是个人偏见误差。再有, 由于考评者带有对不同籍贯、性别、性格、年龄和种族等的偏见, 也会影响到考评结果的准确性。

(6) 压力误差

当考评者了解到本次考评的结果会与考评者的薪酬或职务变更有直接的关系, 或者惧怕在考评沟通时受到被考评者的责难等压力, 考评者可能会给予被考评人高于实际的评分。

(7) 类己效应

考评者不自觉的将被考评者与自己进行比较, 以自己作为衡量被考评者的标准, 这样就会产生类己效应误差。例如考评者本人是一个急性子的人, 对急性子的员工往往会给予较高的评价, 而对慢性子的员工给予较低的评价, 而事实上性格的快慢与工作绩效没有必然联系。另一种情况是由于考评者自己有某种缺点, 而无法看出被考评者也有同样的缺点。

(8) 对照效应

考评者将某一位考评者不自觉地和其他被考评者的绩效进行比较, 从而得到有偏差的考评结果。如当考评者刚刚接待了一位工作绩效非常优秀的员工后, 下一位员工的绩效也不错, 完全可以达到“较好”或“良”的成绩, 由于对照效应, 考评者只给予该名员工“中等”的评价。

七、完善绩效考评的措施

为了减少绩效评价中的偏差, 保证考评过程和结果的正确性, 需要采取以下措施:

1. 做好考评准备

在进行绩效考评之前, 人力资源管理部门应牵头制定完整的绩效考评计划, 对考评的时间进程作出规划, 明确考评目标, 并对参与考评的人员进行界定, 与考评人员进行充分的沟通。

2. 合理制定考评标准, 尽可能采用客观性考评标准

考评人员应根据考评目标合理制定考评标准。首先考评标准要服务于考评目标, 第二, 考评标准应尽量准确、量化, 尽量使用量化的客观标准, 减少考评人员主观因素的干扰, 克服个人偏见、类己效应、对照效应, 以及对考评指标理解不一致所带来的误差。通常以职务说明书为依据制定考评项目和标准, 是一个简



便有效的方法；一些主观性较强的品质因素，除非与被评价者的工作密切相关并且能够清晰地定义，否则在评价时尽量少采用。

3. 合理选择考评方法

每一种考评方法都有其优点、缺点及适用范围，考评中应根据考评标准、考评对象采用不同的考评方法。例如，评级量表法可以量化考评结果，但考评标准可能不够清楚，容易发生晕轮效应、趋宽、趋严或趋中等问题；用个体排序法和强制分布法可以避免趋宽、趋中、趋严的偏差，但在所有员工事实上都较为优秀的时候又会造成新的不公正；关键事件法有助于帮助评价者确认什么绩效有效、什么绩效无效，但又无法对员工之间的相对绩效进行比较。

正确选择考评方法的原则是，根据考评的内容和对象选择不同的考评方法，使该方法在该次考评中具有较高的信度和效度，能公平地区分工作表现不同的员工。

4. 选择合适的考评者，由了解情况者进行考评

绩效考评工作应根据考评的目的、标准、方法等选择适当的考评者。例如，为了避免对考评指标理解误差应尽量让同一考评者考评相同岗位的人员；为了有效防止个人偏见对考评结果的影响，可以选择考评委员会对员工实施考评。从信息完整性角度讲，最好由能够直接观察到员工工作、最了解员工工作表现的人承担。

一般情况下，绩效考评的任务主要由员工的直线经理承担，因为直线经理在观察员工的工作绩效方面处在最有利的地位。但是，直线经理不可能对下属的所有工作全部了解，此外，“经理操纵评价”的问题也是众所周知的现象。因此，考评者还应当包括考评对象的同事、下属和本人，以避免这一问题。

5. 培训考评人员，注意以事实材料为依据

绩效考评中出现的问题大部分是因为考评人员引起的，如近因效应、类己效应等。要保持考评结果的有效性和准确性，就必须对考评人员进行培训，使每一项考评的结果都建立在充分的事实材料基础上。

6. 公开考评过程和考评结果

绩效考评必须公开，这不仅是考评民主化的要求，也是考评科学化的要求。将考评结果反馈给员工，有利于使员工更客观地认识自己、扬长避短、搞好工作；对绩效考评结果的保密，只会带来员工不信任与不合作的后果。

7. 建立考评申诉制度

申诉制度的建立，可从制度上促进考评工作的合理化，有利于澄清事实，消除误解，保障员工的合法权益，及时纠正考评中出现的问题，使考评结果更加客观公正，最大限度消除因考评而产生的负面影响。

学习情境七 领导

任务一 掌握领导方式及领导艺术

【任务描述】

某市建筑工程公司是个大型施工企业，下设一个工程设计研究所（研究所由50名高中级职称的专业人员组成），三个建筑施工队（施工队有400名正式职工，除少数领导骨干外，多数职工文化程度不高，没受过专业训练，在施工旺季还要从各地招收400名左右农民工补充劳动力的不足）。

研究所的工作由唐副总经理直接领导、全权负责。他是位高级工程师，知识渊博，作风民主，在工作中总是认真听取不同意见，从不自作主张，硬性规定。公司下达的施工设计任务和研究所的科研课题，都是在全所人员共同讨论、出谋划策取得共识的基础上，做出具体安排的。他注意发挥每个人的专长，尊重个人兴趣爱好，鼓励大家取长补短，相互协作，克服困难。在他的领导下，科技人员积极性很高，聪明才智得到了充分发挥，年年超额完成创收计划，科研方面也取得显著成绩。

而公司的施工任务由张总经理亲自负责。张总经理是工程兵出身的复员转业军人，作风强硬，对工作要求严格认真，工作计划严密，有部署，有检查，要求下级必须绝对服从，不允许自作主张、走样变型。不符合工程质量要求的，要坚决返工、罚款；不按期完成任务的扣发奖金；在工作中相互打闹、损坏工具、浪费工料、出工不出力、偷懒耍滑等破坏劳动纪律的都要受到严厉的批评、处罚。一些人对张总的这种不讲情面、近似独裁的领导方式很不满意，背地里骂他“张军阀”。张总深深地懂得，若不迅速改变职工素质低、自由散漫的习气，企业将难以长期发展下去，于是他亲自抓职工文化水平和专业技能的提高。在张总的严格管教下，这支自由散漫的施工队伍逐步走上了正轨，劳动效率和工程质量迅速提高，第三年还创造了全市优质样板工程，受到市政府的嘉奖。

请你评价两名领导的领导方式。

【任务分析】

张总经理和唐总经理是两种不同的领导方式，但是他们都在自己的工作岗位上取得了好的成绩。如果我们让两位经理换一下工作岗位将会发生什么样的事情呢？管理的领导职能是通过管理者实施影响下属的领导行为，把组织成员的个体目标和组织目标进行有效地匹配。为了实现积极有效的影响，领导必须具备一些基本的素质，掌握正确的领导艺术，利用适宜的领导方式，在既定的制度和结构环境中从事领导工作。

通过该任务的实施，应达到以下学习目标：

知识目标：

- 1、了解领导的涵义
- 2、掌握管理者与领导者之间的差异



- 3、认识权力的来源和类型
- 4、明确领导集体班子构成要求
- 5、理解人性假设理论及其应用

能力目标：

- 1、培养提高自身权威与有效运用权力的能力
- 2、培养领导者艺术的应用能力
- 3、明确管理方格论中的两种基本领导风格
- 4、掌握领导生命周期理论及应用

素质目标：

- 1、培养严谨、细致的工作态度；
- 2、运用创新思维，提高创新能力；
- 3、培养与人有效沟通的能力；
- 4、培养团队合作能力。

【任务实施】

- 1、 要求学生领会任务的要求，明了实施任务的基本步骤；
- 2、 要求学生以小组为单位撰写评价稿。
 - (1) 学生通过阅读教材、上网查询、查阅图书、走访调查等途径获得所需信息；
 - (2) 学生先单独撰写评价稿，在组内宣讲，后在组内交换意见，并进行汇总、归纳、分析、讨论，分工撰写小组评价稿；
- 3、 每组派一名代表，汇报评价稿。（必须使用 PPT）

【结果评价】

- 1、评价包括组间评价及教师评价两部分；
- 2、以小组为单位对学生进行评价，给出小组总分，由项目负责人为每位组员分配分值；
- 3、 评价表如下所示。

任务结果评价表

评分项目	满分	A 组	B 组	C 组	D 组	E 组	F 组
收集资料的完备性	15						
分析方法的科学性	25						
评价意见的合理性	30						
汇报表达的逻辑性	20						
团队合作的协调性	10						
综合评定	100						

【相关知识】

一、领导职能的界定

孔茨认为：“领导是一种影响力，它是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体目标努力的艺术或过程。”他还认为：“领导是一种影响过程，即领导者和被领导者个人的作用和特定的环境相互作用的动态过程。”

《中国企业管理百科全书》把领导定义为：“率领和引导任何组织在一定条件下实现一定目标的行为过程。”

我们认为，从管理学意义上来讲，领导的定义可概括为：领导是指领导者依靠影响力，指挥、带领、引导和鼓励被领导者或追随者，实现组织目标的活动的艺术。其基本含义包括以下几个方面：

1. 领导包含领导者和被领导者两个方面。领导者是指能够影响他人并拥有管理的制度权力、承担领导职责、实施领导过程的人。领导是领导者与被领导者的一种关系，如果没有被领导者，领导者将变成光杆司令，其领导关系也就不复存在。在领导过程中，下属都甘愿或屈从于领导者而接受领导者的指导。

2. 领导是一种活动，是引导人们的行为过程，是领导者带领、引导和鼓舞部下去完成工作、实现目标的过程。

3. 领导的基础是领导者的影响力。领导者拥有影响被领导者的能力或力量，它们既包括由组织赋予的职位权力，也包括领导者个人所具有的影响力。

一个领导者如果一味地行使职权而忽视社会和情绪因素的作用力，就会使被领导者产生逃避和反抗行为。当一个领导者的职位权威不足以说服下属从事适当的活动时，领导是无效的。

4. 领导的目的是为了实现组织的目标。不能为了领导而领导，不能为了体现领导的权威而领导。领导的根本目的在于影响下属为实现组织的目标而努力。

二、领导的作用

领导活动直接影响着现代化管理水平和经济效益的好坏，而领导的作用就是引导部下以最大的努力去实现企业的目标。领导者的作用具体表现在以下三个方面：

1. 指挥作用

在人们的集体活动中，需要有头脑清醒、胸怀全局、能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者，帮助成员认清所处的环境和形势，指明组织活动的目标和达到目标的途径。领导者只有站在群众的前面，用自己的行动带领人们为实现企业目标而努力，才能真正起到指挥作用。

2. 协调作用

在组织系统中，即使有了明确的目标，但由于组织成员中，个人的才能、理解能力、工作态度、进取精神、性格、作用、地位等不同，加上外部各种因素的干扰，人们在思想认识上发生各种分歧，行动上出现偏离目标的现象是不可避免的。因此，就要求领导者来协调人们之间的关系和活动，把大家团结起来，朝着共同的目标前进。

3. 激励作用

在现代企业中,大多数职工都具有积极工作的热情和愿望,但也未必能自动地长久保持下去。这主要是因为劳动仍然是现阶段谋生的手段,人们需求的满足还受到种种限制。当人们的学习、工作和生活中遇到困难、挫折或不幸,某种物质的精神的需要得不到满足,就必然会影响工作热情。怎样才能使每一个职工都保持旺盛的工作热情,以最大限度地调动他们的工作积极性呢?这就需要有通情达理、关心群众的领导者来为他们排忧解难,激发和鼓励他们的斗志,发掘、充实和加强他们积极进取的动力。

三、领导者的权力

所谓领导者影响力是指一个人在与他人的交往中,影响和改变他人的心理和行为的能力。领导者对个人和组织的影响力来自两方面:一是职位权力(又称为制度权力)影响力,二是非职位权力(又称为个人权力)影响力。

1. 职位权力影响力

职位权力是指由于领导者在组织结构中所处的位置,上级或组织制度所赋予的权力,具有很强的职位特性。这种权力与领导者的职位相对应,退位后相应的权力便会消失,如法定权、惩罚权、奖赏权都属于职位权力。这种影响力一般仅仅属于社会各层结构中占有管理者角色地位的人,只有在某些特殊情况下,非掌权者才能具有这种影响力。这种权力与特定的个人没有必然的联系,它只同职务相联系。权力是管理者实施领导行为的基本条件,没有这种权力,管理者就难以有效地影响下属,实施真正的领导。

(1) 职位权力影响力的构成。职位权力影响力包括法定权、强制权和奖赏权,它由组织正式授予领导者,并受组织规章的保护。

①法定权。是由组织机构正式授予领导者在组织中的职位所引起的、指挥他人并促使他人服从的权力。组织正式授予领导者一定的职位,从而使领导者占据权势地位和支配地位,使其有权力对下属发号施令。法定权力是领导者职权大小的标志,是领导者的地位或在权力阶层中的角色所赋予的,是其他各种权力运用的基础。

法定权具有四个突出的特点:一是具有层次性。职权的大小是由职位的高低决定的,职位高的权力大,职位低的权力小。二是具有固定性。法定权是由法律或有关政策规章相对固定下来的,有职就有权,失职就失权。三是自主性。当领导者的某一法定权被确定下来后,领导者也就相应地取得了在职权范围内相对独立用权的条件。四是单向性。法定权具有极强的线性约束力,只能指派职权范围内的下属。

②强制权,又叫惩罚权。是领导者在具有法定权的基础上,强行要求下级执行的一种现实的用权行为,是和惩罚相联系的迫使他人服从的力量。服从是强制权的前提;法律、纪律、规章是强制权的保障;处分、惩罚是强制权的手段。如果领导者不善于运用这种权力,就会使被领导者的服从意向减弱,从而降低领导效能。在某些情况下,领导是依赖于强制的权力与权威施加影响的,对于一些心怀不满的下属来说,他们不会心悦诚服地服从领导者的指示,

这时领导者就要运用惩罚权迫使其服从。这种权力的基础是下属的惧怕。这种权力对那些认识到不服从命令就会受到惩罚或承担其他不良后果的下属的影响力是最大的。

③奖赏权。是一种建立在良好希冀心理之上的权力，在下属完成一定的任务时给予相应的奖励，以鼓励下属的积极性。奖赏属于正刺激，是领导者为了肯定和鼓励某一行为，而借助物质或精神的方式，以达到使被刺激者得到心理、精神以及物质等方面的满足，从而激发出前进性行为的最大动力。依照交换原则，领导者通过提供心理或经济上的奖酬来换取下属的遵从。

(2) 影响权力影响力的主要因素。

①传统的观念。几千年的社会生活，使人们对领导者形成了这样一种心理观念，即认为领导者不同于普通人，他们或者有权，或者有才干，总之是比普通人要强，由此产生了对领导者的服从感。由于这种传统观念从小就影响着每一个人的思想，从而增强了领导者言行的影响力。

②职位因素。由于领导者凭借组织所授予的指挥他人开展具体活动的权力，可以左右被领导者的行为、处境，甚至前途、命运，从而使被领导者对领导者产生敬畏感。领导者的职位越高，权力越大，下属对他的敬畏感越强，领导者的影响力也越大。

③资历因素。一个人的资历与经历是历史性的东西，它反映了一个人过去的情况。一般而言，人们对资历较深的领导者，心目中比较尊敬，因此其言行也容易在人们的心灵中占据一定的位置。

权力影响力是通过正式的渠道发挥作用的。当领导者担任管理职务时，由传统心理、职位、资历构成的权力的影响力会随之产生，当领导者失去管理职位时，这种影响力将大大削弱甚至消失。这种权力之所以被大家所接受，是因为大家了解这种权力是实现组织共同目标所必需的。

2. 非权力影响力

非权力影响力是指由于领导者的个人经历、地位、人格特殊品质和才能而产生的影响力，它可以使下属心甘情愿的、自觉的跟随领导者。这种权力对下属的影响比职位权力更具有持久性。非权力影响力不是外界附加的，它产生于个人的自身因素，与职位没有关系。

(1) 非权力影响力的构成。非权力影响力包括专长权、感召权。

①专长权。是指领导者具有各种专门的知识 and 特殊的技能或学识渊博而获得同事及下属的尊重和佩服，从而在各项工作中显示出的在学术上或专长上的一言九鼎的影响力。领导者如果涉猎广泛，通今博古，学识渊博，特别是拥有组织活动所必备的专业技能，必然使被领导者对其产生一种钦佩力，这种信服力、信任力、钦佩力综合起来，共同构成领导者的专长权。这种影响力的影响基础通常是狭窄的，仅仅被限定在专长范围之内。

②感召权。是指由于领导者优良的领导作风、思想水平、品德修养，而在组织成员中树立的德高望重的影响力。这种影响力是建立在下属对领导者承认的基础之上的，由领导者本身的素质，诸如品格、知识、才能、毅力和气质所决定的，它通常与具有超凡魅力或名声卓著的领导者相联系。这种影响力对人们的作用是通过潜移默化而变成被领导者内驱力来实现的，因赢得了被领导者发自内心的信任支持和尊重，对被领导者的影



响和激励作用不仅很大，而且持续的时间也较长。

(2) 构成非权力影响力的主要因素。

①品格。主要包括领导者的道德、品行、人格等。优良的品格会给领导者带来巨大的影响力。因为品格是个人的本质表现，好的品格能使人产生敬爱感，并能吸引人，使人模仿。下属常常希望自己能像领导者一样。

②才能。领导者的才干是决定其影响力大小的主要影响因素之一。才干通过实践来体现，主要反映在工作成果上。一个有才干的领导者，会给事业带来成功，从而使人们对他产生敬佩感，吸引人们自觉地接受其影响。

③知识。一个人的才干是与知识紧密联系在一起的。知识水平的高低主要表现为对自身和客观世界认识的程度。知识本身就是一种力量。知识丰富的领导者，容易取得人们的信任，并由此产生信赖感和依赖感。

④感情。感情是人的一种心理现象，它是人们对客观事物好恶倾向的内在反映。人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感；相互的吸引力越大，彼此的影响力也越大。因此，如果一个领导者平时待人和蔼可亲，关心体贴下属，与群众的关系融洽，那么他的影响力就往往较大。

由品格、才干、知识、感情因素构成的非权力影响力，是由领导者自身的素质与行为造就的。在领导者从事管理工作时，它能增强领导者的影响力。在不担任管理职务时，这些因素仍对人们产生较大的影响。由于这种影响力来源于下属服从的意愿，有时会比权力显得更有力量。

3. 领导影响力运用效果的影响因素

领导者在影响力运用过程中，必须认真研究影响力运用效果。重点考虑以下几个主要因素：

(1) 领导者职权与个人素质的结合程度。一般情况下，如果领导者个人素质、个人专长与所处职位能有机结合，则权力运用效果最佳；如果领导者个人专长及个人素质与所处职权不能相得益彰，则权力运用效果很不理想。在现实生活中，领导者可以通过个人素质和个人专长来强化职权运用，获得更好的效果。

(2) 组织系统结构优化的程度。组织系统从某种意义上说，就是一定层次领导者的上级或下级。组织系统结构优化程度如何，肯定影响到领导者权力运用的效果。因此，一个精明的成功的领导者总是十分注意选配下属及不断优化组织系统结构，以确保权力运用的效果。

(3) 社会心理。社会心理对领导者权力运用的效果有重要的影响，特别是在社会改革和发展中，由于社会地位及其他因素的改变，很容易在社会上形成一定的逆反心理，在某种程度上削弱和损害领导者权力的运用。因此，领导者必须正视社会心理，善于利用社会心理，提高权力运用的效果。

(4) 授权、分工和权限。是否有明确的授权、分工与权限，是影响权力运用效果的非常关键的因素。

四、领导者的类型

1. 按制度权力的集中与分散程度划分

(1) 集权式领导者

所谓集权式领导者,就是指把管理的制度权力相对牢固地进行控制的领导者。由于管理的制度权力是由多种权力的细则构成的,如奖励权、强制权和收益的再分配权等,这就意味着对被领导者或下属而言,受控制的力度较大。在整个组织内部,资源的流动及其效率主要取决于集权领导者对管理制度的理解和运用,同时,个人专长权和影响权是他行使上述制度权力成功与否的重要基础。这种领导者把权力的获取和利用看成是自我的人生价值。这种领导者的优势在于,通过完全的行政命令,管理的组织成本在其他条件不变的情况下,要低于在组织边界以外的交易成本。这对于组织在发展初期和组织面临复杂突变的变量时,是有益处的。但是,长期将下属视为某种可控制的工具则不利于他们职业生涯的良性发展。

(2) 民主式领导者

与集权式领导者形成鲜明对比的,是民主式领导者。这种领导者的特征是向被领导者授权,鼓励下属的参与,并且主要依赖于其个人专长权和影响权影响下属。从管理学角度看,意味着这样的领导者通过对管理制度权力的分解,进一步通过激励下属的需要,去实现组织的目标。不过,由于这种权力的分散性使得组织内部资源的流动速度减缓,因为权力的分散性一般导致决策速度降低,进而增大了组织内部的资源配置成本。但是,这种领导者对组织带来的好处也十分明显。通过激励下属的需要,组织发展所需的知识,尤其是意会性或隐性知识,能够充分地积累和进化,员工的能力结构也会得到长足提高。因此,相对于集权式领导者这种领导者更能为组织培育 21 世纪越来越需要的智力资本。

(3) 宽容型领导者

宽容型领导者向下属人员或部门进行高度授权,让下属相对独立地去完成任务和处理问题。他运用的领导方式又可具体分为放手型和放任型两种方式。放手型领导,就是上级为下级给定工作目标和方向,提出完成任务的大致要求和期限,同时授予下属完成任务所必需的权力,在工作进行过程中只实行宽松的监督和控制。放任型领导,就是领导者对下属实行高度的授权,下属可以完全独立地去开展工作。具体的地说,就是领导者不为下属安排和规定具体的工作任务和目标,下属做什么,如何做,要达到什么目标,完全由自己决定。在工作过程中,领导也不进行经常性地监督。

2. 按领导工作的侧重点不同划分

(1) 事务型领导者

事务型领导者通过明确角色和任务要求而指导或激励下属向着既定的目标活动,并且尽量考虑和满足下属的社会需要,通过协作活动提高下属的生产率水平。他们对组织的管理职能推崇备至,对勤奋、谦和而且公正地把事情理顺、工作有条不紊地进行引以为豪。这种领导者重视非人格的绩效内容,如计划、日程和预算对组织有使命感,并且严格遵守组织的规范和价值观。



(2) 变革型领导者

变革型领导者鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益,并能对下属产生深远而且不同寻常的影响。他们关怀每一个下属的日常生活和发展需要;他们帮助下属用新观念看待老问题从而改变了下属对问题的看法;他们能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到群体目标而付出更大的努力。

(3) 战略型领导者

战略型领导者的特征是用战略性思维进行决策。战略型领导者是将领导的权力与全面调动组织的内外资源相结合,实现组织长远目标,把组织的价值活动进行动态调整,在市场竞争中站稳脚跟的同时,积极竞争未来抢占未来商机领域的制高点。战略型领导者认为组织的资源由有形资源、无形资源和有目的地整合资源的能力构成。管理人力资本的能力是战略型领导者最重要的技能。战略型领导者行为的有效性,取决于他们愿意进行坦荡、鼓舞人心但却是务实的决策。他们强调同行、上级和员工对于决策价值的反馈信息,讲究面对面的沟通方式。战略型领导者一般是指组织的高层管理人员,尤其是首席行政长官(CEO)。其他战略型领导者还包括企业的董事会成员、高层管理团队和各事业部门的总经理。

(4) 领袖魅力型领导

领袖魅力是指远远超出一般的尊重、影响、钦佩和信任的、对追随者的情感具有震撼力的一种力量和气质。富于领袖魅力的领导者对下属具有某种影响力,这种影响力来自:①为下属建立一个令人憧憬的目标,例如马丁·路德·金有一个对更美好世界的梦想,肯尼迪宣称要把人类送上月球等;②形成某种公司价值体系;③信任下属从而赢得下属的尊重。他们总是创造一种变革的环境,努力为追随者建立起一种富于竞争、成功与信任并传递高度期望值的氛围。他们都是善于雄辩的演讲者,显示出高超的语言技巧,而这种技巧能够帮助他们激励和鼓舞群众。如沃特·迪斯尼能用讲故事的方式迷倒人们,他具有巨大的创造才能,并把高品位、甘冒风险和创新所具有的重要价值观逐渐灌输到组织中去。拥有这些品质的领导者能激发起其追随者的信任、信心、接受服从、同喜同悲、钦佩及他们更高的工作绩效。

3、领导集体班子构成

组织中的领导者并非一个人,而是有一群人组成。现代企业的生产经营活动异常复杂,单靠一个人的聪明才智是很难有效地组织和指挥企业的生产经营活动。只有把具有各种专业才能的一群人组织在一起,才能构成全才的领导集体。一个具有合理结构的领导班子,不仅能使每个成员人尽其才,做好自己的工作,而且能通过有效地组合,发挥巨大的集体力量。领导班子的结构,一般包括:年龄结构、知识结构、能力结构、专业结构等。

1. 年龄结构

不同年龄的人具有不同的智力、不同的经验。因此,寻求领导班子成员的最佳年龄结构是非常重要的。领导班子应该是老、中、青三结合,向年轻化的趋势发展。现代社会处于高度发展之中,知识更新的速度越来越快。尽管随着年龄的增长,也会增加知识

数量的积累,但吸收新知识的优势无疑属于中青年人,人的知识水平的提高与年龄的增长,没有必然的联系。现代生理科学和心理科学研究表明,一个人的年龄与智力有一定的定量关系。

领导班子的年轻化,是现代社会的客观要求,是组织现代化大生产的需要。但年轻化绝不是青年化,不是说领导班子中成员的年龄越小越好,而是指一个领导集体中应有一个合理的老、中、青比例,有一个与管理层次相适应的平均年龄界限。在不同管理阶层中,对年龄的要求,对年轻化的程度,应有所不同。

2. 知识结构

知识结构是指领导班子中不同成员的知识水平构成。

领导班子成员都应具有较高的知识水平。没有较高的文化知识素养,就胜任不了管理现代化企业的要求。在现代企业中,大量的先进科学技术被采用,在复杂多变的经营环境中,为了使企业获得生存,求得发展,企业领导人员必须具备广博的知识。随着我国社会经济的发展,职工的文化水准在不断提高,各类组织的各级领导都在向知识型转变。

3. 能力结构

领导的效能不仅与领导者的知识有关,而且与他运用知识的能力有密切的关系。这种运用知识的能力对于管理好一个企业是非常重要的。能力是一个内容十分广泛的概念,它包括决策能力、判断能力、分析能力、指挥能力、组织能力、协调能力,等等。每个人的能力是不相同的,有的人善于思考分析问题,提出好的建议与意见,但不善于组织工作;有的人善于组织工作,但分析问题的能力较差等等。因此,企业领导班子中应包括不同能力类型的人物,既要有思想家,又要有组织家,还要有实干家,这样才能形成最优的能力结构,在企业管理中充分发挥作用。

4. 专业结构

专业结构是指在领导班子中各位成员的配备应由各种专门的人才组成,形成一个合理的专业结构,从总体上强化这个班子的专业力量。在现代企业里,科学技术是提高生产经营成果的主要手段。因此,领导干部的专业化,是搞好现代企业经营的客观要求。

以上所述的领导班子的结构仅是主要方面的。此外,还有其他一些结构,如性格结构等也是需要注意的。按照这些要求形成的领导集体将是一个结构优化、富有效率的集体。

【拓展知识】

一、领导艺术的含义及特点

(一) 领导艺术的含义

所谓领导艺术,是指领导行为实施的过程中呈现出的一种高超的手段和方法。它是在长期的管理实践中总结出来的,建立在一定的知识、素质、才能、经验的基础上的有创造性的领导技巧。

(二) 领导艺术的特点

1. 经验性

领导艺术直接来源于领导者个人的阅历和通过实践积累得到的经验，不同领导者个人有不同的领导技巧，它并非按照逻辑顺序和逻辑规则从理性的东西中推论出来，而是由每个人自己提炼、升华而成的。每个领导者领导艺术必然带有经验的痕迹。一般来说，领导者阅历越深，越注意总结和积累经验，他的领导技巧也就越好。

2. 创造性

领导艺术体现了领导者能够正确地发挥主观能动性，因而更应该表现他们积极的创新精神。他们不墨守成规，不因循守旧，在处理管理过程中的问题时方法新颖、风格独特。一个才华出众、思想积极开拓的领导者，在领导工作中常常会比别人有更大的创造性，敢于走前人未走过的路，大胆探索。

3. 随机性

领导艺术是领导在处理随机事件中的一种变通能力。它不是拘泥于规范化的程序去办事，而是按具体情况进行具体分析，并善于随机应变，因地、因时、因人、因事、因势、灵活机动地去处理问题。当然，领导艺术包含着原则性和灵活性，而不是放弃原则的随意性。所谓无原则的灵活，超过原则的让步和妥协，都是错误的。如果把让步和妥协当成随机性，绝对不能称之为领导艺术。

4. 情感性

情感性是指在领导过程中必须注入管理者的情感色彩。任何艺术性的东西，之所以是艺术，能感染人，也就是因为它满足了人们某种情感的需要。领导工作也正是由于它倾注了领导者丰富的情感，从而引起人们情感的共鸣，有着强大的感染力。领导艺术性地处理问题，往往能使被领导者欣然接受，就是由于领导艺术具有情感性。

二、领导者的艺术

领导艺术涉及到领导活动的各个方面，体系庞杂，内容丰富，就现代管理的特点而言，领导者应着重掌握五方面的艺术，而领导的用人艺术又是首要的。

（一）用人的艺术

一个单位、一个地区有没有人才，很大程度上取决于领导者会不会发现人才和使用人才。会不会识人和用人取决于一个领导者的素质、学识和能力。邓小平同志说过，善于发现、团结和使用人才是领导者成熟的主要标准之一。作为一种义不容辞的责任，每一位领导者都必须练就一双识人的慧眼，善于沙里淘金，洞察人才，发现人才，团结人才，使用人才。当今世界，高素质人才愈来愈成为全国各地争夺的焦点，人才素质的高低决定着一个地区的发展水平，决定竞争力的强弱。谁拥有高素质的人才，谁就拥有了未来。每一位领导者都要从党和人民事业的全局出发，牢记担负的重任，发扬求贤若渴、知人善任的精神，准确地识才，用才。

1. 用才的诀窍首先在于大胆选拔人才

除了建立公开的招聘、考核、选拔制度外，领导者还要善于掌握各种例外情况的选才之道。例如，对于领导者有前嫌或亲缘关系的有才之士，要“外举不避仇，内举不避亲”；对于因种种缘故不愿出山的贤达人士，要有刘备“三顾茅庐”的求才精神；对于

资历浅、年纪轻、地位低的人才，要不拘一格，唯才是举，同时，我们要十分注意提拔和使用哪些德才兼备的人才，提倡在实践中考察干部，发现人才，要正确地对待能力与文凭的关系，切不可忽视在实践中培养出来的各类人才。

2. 要合理地使用人才，做到人尽其才，才尽其用

作为领导，应当知人善任，应了解每一位员工的工作能力，让他们在适合的岗位上发挥自己的专长。对一些素质高，能力强，为群众公认，实践证明是优秀的人才就要委以重任。要始终坚持德才兼备的原则，牢固树立“用人看主流、看本质、看发展”的观念，全面、正确、客观地看待人才，放手大胆地使用优秀人才，对人才不求全责备，要扬长避短，切实做到人尽其才，才尽其用。只能这样，才能为全面加快建设小康社会提供可靠的人才保证。

3. 要有容人之量，做到用人不疑

作为领导者，既然用人，就应该以信任的态度，放手让他们去工作，充分发挥其主动性、创造性和聪明才智，做到疑人不用，用人不疑。曹操是历史上有名的人物，官渡之战后，曹操从袁绍的帐中搜查出自己的部下同袁绍联络的密信，有人主张追查，曹操却下令焚毁，因而争取了对他曾有二心的将士，此次战役是历史上典型的以弱胜强的战役，这与曹操能容人，用人不疑是分不开的。只有用人不疑，才能增强下属的安全感，维护他们的自尊心，使其大胆地工作，尽其最大的才能。因此作为领导者，使用人才应宽宏大度，做到“用人不疑”。当下属出现过错时，要宽宏大量，勇于代其承担责任；当下属取得成绩时，则及时给予奖励。

（二）授权的艺术

所谓授权，就是领导者把一部分权力授予下属，为其提供完成任务所必需的一种手段。授权的同时，就意味赋予了相应的责任。合理授权的核心是各司其职，各负其责，把责任与权力统一于同一工作任务中。这样做有两个好处：一是领导者可以摆脱繁琐的事务，专心致力于大局决策；二是可以调动下属的积极性，使其能够在其位，谋其政，敢于负责，努力工作，发挥作用。只有把职、权、责结合起来，才能使下属倾全力而为之，充分施展其才华。现代经营管理活动千头万绪，任何一个高超的领导者都不可能事无巨细，一切独揽。当你发现自己忙不过来的时候，你就要考虑是否做了下属可做的事，那就把权分派下去。只有这样，才能发挥整体效能。

《三国演义》中描述，刘备死后，诸葛亮怕别人不尽忠职守，立了一条“罚二十以上皆亲览”的制度，事无巨细，一概由诸葛亮亲自处理。外连东吴，内平南越，他将所有事务揽在身上，结果忙得日理万机，汗流浹背，以致身亡，留下“出师未捷身先死”的千古遗憾。有人曾经劝导诸葛亮：“治家之道，在于各司其职，如果凡事家主必躬躬，将形疲神困，终无一成。”但平生谨慎的诸葛亮没有听进去。

然而，摩西很懂得授权的艺术。

《圣经》中，摩西的岳父对他说：“你这种做事的方式不对，你会累垮的，你承担的事情太繁重，光靠你一个人是完不成的。我要给你一个建议，你应当从百姓中挑选出能干的人，封他们为千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长，让他们审理百姓的各种案件。



凡是大事才报到你这里，所有的小事由他们去裁决，这样他们会替你分担许多容易处理的烦琐事，这是上帝的旨意。如果你能够这样做事，那么你就能在位长久，所有的百姓就能安居乐业。

授权能给组织带来收益，但授权不当风险也同时存在。比如下属权力过大导致私欲膨胀失去控制，做出损害公司利益的事情。因此要求领导者在授权时讲究一定的方法和技巧，除了因事择人、视能授权，按照预期成果授权，按职责与职权相适应原则授权，授权必须彻底等原则外，还应当注意以下几个方面：

1. 要目标明确

授权可以是具体的也可以是一般的，可以是口头的也可以是书面的，但是无论那种方式，领导者在授予权力之时都必须向被授予权力的人员明确其任务的目标和职责范围，使其能够明确的工作。亚里士多德说：“要想成功，首先要有一个明确的、现实的目标——一个奋斗的目标”。当一个人不知道他驶向哪个港口时，所有的方向都是错误的。要想通过授权取得巅峰业绩，一定要使员工能够看到远处的最终目标，只有清晰的目标导向才能把成功的欲望深深植于员工的意识中，使员工更快、更好、更有动力地完成工作，到达目的地。目标不明确，不但起不到激励的作用，还会使被授权者茫然、无所适从。

2. 要授而不疑

上级向下级授权以后，就应该充分信任下属，不得干预下级在职权范围内独立处理问题的权力，更不能越级指挥、下达命令，不能因为有人“打小报告”就对下属心存疑虑。如果说授权是一个巨大的轮子，那么信任就是处于中心位置的转轴。即授之，则大胆放手，“用人不疑，疑人不用”。不被信任，会让员工感到不自信，不自信就会使他们感觉自己不会成功，进而感到自己被轻视或抛弃，从而产生愤怒，厌烦等不良的抵触情绪。为了做到充分的信任，组织领导者可以在授权之前对被授予权力的下属进行仔细的观察，可通过对被授权者的同事，直接上司，直接下属，客户或朋友进行询问，以及运用西方人力资源管理中的“360度”考核方法等手段对被授权者的能力、经验、品行、工作成熟度、所处的成长阶段等进行全方位的考核，这样就可以消除一些不信任的顾虑。

3. 要授而明责

授予权力就必须负有责任，若是职责不清，各司其事，就会不断发生摩擦，相互“扯皮”或“掣肘”。授予多大的权力就必须负有多大的责任，避免发生有权无责或权责失当的现象。因而授权者应向被授权者明示：所授事项的目标、该事项与总事项的关系、在什么范围内有最大限度的自主权进行决策和行动、对什么样的结果负什么样的责任等等。这样，既可以调动被授权者的工作积极性和创造性，又有了对授权者工作进行评价的标准和依据，保证被授权者的权力与责任相一致，做到权责统一。

4. 要公开授权避免重复授权

领导者授权的目的就是为了使办事效率更高，因此在授权时要使有关人员都能了解谁被授、授予什么样的权力、去执行哪种任务，以便提高受权者威信，使受权者有压力，有紧迫感。公开授权的方式多样，可是以正式会议的方式发布决议，或以公告的形式、

正式文件下发的方式进行，当然也有一些事务可以通过私下口头授权，但这种方式会因下级员工对领导者语意不清而造成双重授权。因此以备忘录、授权书、委托书等正式书面形式授权，公开而透明、职责明确，避免日后出现“说不清”、“不买账”现象。

5. 要授后有控

作为领导者，在授权的过程中，为保证下属能及时完成任务，就必须对被授权者的工作不断进行检查，掌握工作进展信息，或要求被授权者提供阶段性的工作进展情况，对偏离目标的行为要及时进行引导和纠正，不能够撒手不管、放任自流；当被授权者由于主观不努力，没有很好地完成工作任务，必须给予纠正；对不能胜任工作的下属要及时更换；对滥用职权，严重违法乱纪者，要及时收回权力，并予以严厉惩处；对由于客观原因造成工作无法按时进展的，必须进行适当协助。至于控制到什么程度比较合适，要靠授权者在实践中悉心揣摩，对偏离组织总目标、不合授权事项和超越授权范围的决策和行动加以宏观控制，其它事情则让他们自行裁决。

6. 要授中有变

任何事务都是发展变化的而不是一成不变，因此授权也理应有一定的灵活性，根据组织管理过程中的变化，对下属权力授予时给以适当变革。比如，实行单项授权或定时授权，权限范围的扩大或缩小，授权的时间延长或缩短，被授权者转移等等。

（三）协调人际关系的艺术

从心理学角度看，人际关系，是人与人心理上的关系，心理上的距离。人际关系反映了个体或团体寻求满足其社会需要的心理状态。人际关系不能简单采用建立组织系统的方式加以规范，而必须运用领导艺术精心协调。人际关系的协调艺术方式多样，主要包括以下几个方面：

1. 表扬

这是一种常用的方式。表扬、称赞往往会引起积极的心理反应，令人愉快，领导在表扬下属时，下属知道，领导对他的工作是关心并了解的，并且注意到他的优点，也为他有成效的工作感到由衷的高兴。这样，领导除了对你的信任、关心外，还会对你的工作成绩留下深刻印象，并继续发挥你的长处。同时，表扬作为一种提倡手段，它可以在受表扬者周围人群中，造成一种向被表扬者学习、看齐的心里气氛，从而把群体的注意力，集中到领导者期望的工作目标上去，形成强有力的整合体。

2. 批评

批评是指责那些犯错误和有过失的同志，对错误本身不必着词太多，只要指明问题就可以了，更不要强迫对方当面承认错误，这样最容易引起反感情绪。重要的是要在指出错误的同时，让被批评者理解，你的批评仅仅是对这一件错误而发出的，绝非对他全部工作的否定。我们知道，对一个人的行为进行褒贬，是极容易引起人的思想情绪的波动的。当每个人听到批评或表扬，思想上、情绪上会立刻产生反应。它将会依每个人的人生观、道德感以及受教育水平的不同，使人产生荣誉或耻辱感，并依此来调整自己的行为。不同的性格，不同的心境，不同的经历，不同的教养，对于批评和表扬的接受能力、接受方式往往是有差异的。只有因人制宜，对症下药，注意时间、场合、方法，才

能取得良好效果。

3. 沟通

人的行为是由思想支配的，没有思想上的统一，就不可能有行动上的一致和协作。要使各项工作在良好的人际关系中顺利进行，就必须加强职工内部思想交流、信息沟通，增强相互理解、相互信任、相互支持思想和感情，所以，领导者应善于利用各种场合、机会、与职工进行思想感情的沟通。例如：对话、谈心、家访、问候一声甚至拍拍肩膀等。同时，为员工创造条件，支持他们经常加强联系，如以聚餐、郊游、文体活动等方式，以增强彼此间的亲密感。但不论采取什么样的沟通方式，都要做到：平等相待，互相尊重，互相帮助，以诚相见，实事求是。否则，就要影响人际交往的效果。

4. 交往

人际交往是一种双边或多边的活动，交往的过程就是相互沟通思想认识，交流感情，增进相互了解，缩短彼此心理差距的过程。一般说来，彼此交往的越多，越容易形成较为密切的感情。因此，领导者要注意同员工的交往，做员工的知心朋友。随着思想感情的加深，相互间工作就会更协调，配合更默契。工作上配合得越好，就会进一步加深彼此间的感情，达到同心同德，同舟共济的人际关系，有了这样一种坚实基础的人际关系，会使一个单位、一个地区经济的发展增添难以估量的力量。

（四）领导者理事的艺术

一般的领导者虽然不能说日理万机，但可谓千头万绪，繁杂缤纷。然而，人的时间和精力总是有限的，要胜任就要讲究理事的艺术，要在肯于苦干的基础上巧干。所谓理事艺术，就是领导者在把握事物的特征和分寸的基础上，灵活运用多种处事方法的技巧。领导者要提高理事的效果，必须有方，有方才能得法，为此，应从以下几个方面努力：

1. 要增强领导意识

与领导者理事相关的主要是全局、目标、决策三大意识。所谓全局意识就是指领导者明确自己在组织团体中的地位，时时事事从全局出发审视领导活动的全过程，发现和识别与全局、长远有关的事，并着力抓处理好。目标意识就是领导者时时事事以目标为准绳，把目标当作评判鉴别组织内各种人、事的标准，以己昭昭，使人昭昭。决策意识就是领导者能打开思路，突破狭隘的经验框架，冲破思维定势，敢于创新，敢于决策。有了决策意识的领导者就能够更乐意听取多方面的意见，从群众中吸取营养，减少主观固执和惟我独尊，从而拥有更加灵活多样的方式方法处理领导活动中的多类情况和多种问题。

2. 要自觉地运用可持续发展的观点指导工作

领导者的事可分为过去的事、当前的事、将来的事。认真总结过去的事，是做好当前领导工作的必要前提。当前的事是过去事的果，又是将来的因。领导工作的当前事具有继往开来的性质。以昨天的经验和教训来审视、指导当前的事，可以避免重犯过去的错误，少走或不走弯路。同时，以将来发展的重要大事来要求今天的事，可以使领导者更加明确目标，不迷失方向，从而更加勤勉踏实。领导者谋求长远，是立足当前，总结过去，展望未来，把握现在基础上的远谋。

3. 要养成对日常事物进行理性分析和分类处理的良好习惯

从提高领导处事艺术的角度,这里把领导者的工作分成以下几类,并设计相应的处理方式。一是常规事情规范性。对常规事情,领导者自己不必躬亲,可授权下级人员去做,但要规定具体要求,操作程序,考核指标和奖惩规则,使之规范化。二是一般事情案例化。一般事情是指有先例可循,有处理此事情的经验,但对其规律尚未完全认识的工作事项。应该珍视以往处理此事情的经验教训,但又不同与以往经验,形成工作方案后交下属去执行,然后听取汇报,进一步总结经验。三是例外事情决策化。例外事情是指新情况下的新问题、新矛盾,没有先例,单凭经验难以处理的事项,对此领导者要遵循决策程序组织力量,群策群力,制定方案,督导实施,检查考评,全程调控和调试,从中总结经验,摸索规律使之走向案例化和规范化处理模式。四是重点事项亲自抓。所谓重点事项,一是关键性,另一个就是薄弱性。关键性就是指与领导目标密切相关,并在一定程度上决定领导工作成败的事项;薄弱性是指因主客观条件不充分,使工作受到延误,或无起色,需要加强的事项。

4. 掌握理事的分寸和技巧

古今中外,哲人贤士,创造了许多闪烁着智慧光芒、令人肃然起敬、赞赏不已的成功事例。如毛泽东在第二次国共合作时期处理统一战线的艺术,与国民党顽固派斗争的艺术;周恩来机智敏捷,灵活应变的外交艺术,团结协调各界人士,共谋大局的艺术。诸如“集中力量打歼灭战”、“韬光养晦”都已成为各级领导者存乎于心的艺术方法。

(五) 管理时间的方法和艺术

任何工作都需要耗费一定的时间。时间不同于财务,是个常数,无论时间需要量多大,供给绝对不可能增加。“时间就是金钱”、“时间就是生命”、“一寸光阴一寸金”,这都说明时间的可贵。尤其对组织的领导者而言,更应该珍惜自己的时间,做时间的主人,有效地利用时间提高工作效率。因此要科学组织管理工作,合理地分层授权,把大量的工作授予下属完成,以摆脱繁琐事务的纠缠,挤出或腾出时间来干好“本职”工作。下面介绍几种主要的方法与艺术:

1. 时间管理记录统计法

时间管理记录统计法,就是领导者把自己的时间消费如实记录下来,经过分析,从中找出浪费时间的因素,从而制定消除这些因素的措施。这种方法是前苏联昆虫学家柳比歇夫五十六年如一日地对个人时间进行变量管理而形成的。其步骤包括:

(1) 记录。运用各种各样的耗时记录卡、工作计时表,真实准确地记录时间耗费情况。

(2) 统计。每填写一个时间区段(一周或一天)后,对时间耗费情况进行统计分类,计算出所用时间的多少。

(3) 分析。对照工作效率,找出浪费时间的因素:哪些事是根本不该做的;哪些事是应该让下属做的;哪些事是属于时间安排不合理的;哪些事是属于工作方式不当等等。

(4) 反馈。根据分析结果制定消除浪费时间因素的计划,并反馈于下一时段。

2. ABC时间管理法



所谓ABC时间管理法，就是要把自己有限的时间科学地用在支配自己所领导的那个系统的关键工作上，以求获得最大的效果。领导者所拥有的时间与其要做的工作相比，实在太少，故这种办法对领导者来说尤为重要，其具体做法是：

(1) 分类。把今天的工作分为A、B、C三类。A类是重要的事，当天必须办的；B类次之；C类则可以放一放。

(2) 实施。严格按照A、B、C顺序进行。集中精力把A类工作做完后，再去处理B类工作，C类工作则可交给下属去办或托办。把时间和精力用在重大工作上，这样就突出了关键性的工作，但也不能排除一些“例外”情况，如有人专门来联系属于C类的事，那么，就可能把这件事提到A类事的时间去办。

(3) 检查。每隔1~2周，检查一下自己工作的记录，发现问题及时解决。

3. 集中使用时间

领导者的工作很多，把时间集中放在主要的工作上，也是领导者时间管理的有效途径。首先，要善于把自己能控制的零碎时间汇集成整段时间。在处理任何工作之时都要用三个标准进行检验：能否取消？能否与另一工作合并？能否用简便的东西代替。这样可节省时间与精力，无形之中可提高效率。其次，在“生物钟”最佳时间集中做最重要的事。也就是在精力最充沛的时间内做最重要的工作，而那些不太重要的工作则可放在精力较差的时段中去完成。

日本太阳公司为提高开会效率，实行开会分析成本制度。每次开会时，总是把一个醒目的会议成本分配表粘贴在黑板上。成本的算法是：会议成本=每小时平均工资的3倍×2×开会人数×会议时间(小时)。公式中平均工资所以乘3，是因为劳动产值高于平均工资；乘2是因为参加会议要中断经常性工作，损失要以2倍来计算。因此，参加会议的人越多，成本越高。有了成本分析，大家开会态度就会慎重，会议效果也十分明显。

总之，领导者如能正确掌握和运用领导艺术，就会极大地调动人的积极性、创造性，开发出内在的潜力，发挥其聪明才智，提高工作效率，完成既定的工作目标。

学习情境八 激励

任务 对员工进行激励

【任务描述】

某汽车零件制造厂的赵副厂长，分管生产。一个月前，他为了搞好生产，掌握第一手资料，就到第一车间甲班去蹲点调查。一个星期后，他发现工人的劳动积极性不高，主要原因是奖金太低，所以每天工人多的生产二十几只零件，少的生产十几只零件。

赵副厂长和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，每天每人以生产 20 只零件为标准，超过 20 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元。这样，全班 23 个人都超额完成工作任务，最少的每天生产 29 只零件，最多的每天生产 42 只零件，这样一来，工人的奖金额大大超过了工资，使其他班、其他车间的工人十分不满。

于是，赵副厂长不得不修改了奖励标准，工人每天生产 30 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元，这样一来，全班平均产量每天只维持在 33 只左右，最多的人不超过 35 只，赵副厂长观察后发现，工人并没有全力生产，离下班还有一个半小时左右，只要 30 只任务已完成了，他们就开始休息了。他不知道如何进一步来调动工人的积极性了。

如果你是赵副厂长，下一步你该如何对员工进行激励？

【任务分析】

激励是什么？激励就是让人们很乐意去做那些他们感兴趣的又能带来最大利益的事情。当然，关键是要用合适、正确的方法去引导，并让他们做好。

通过该任务的实施，应达到以下学习目标：

知识目标：

- 1、熟悉激励的概念；
- 2、掌握激励的过程；
- 3、理解激励的作用；
- 4、理解激励理论；

能力目标：

- 1、能运用激励理论实施激励；
- 2、掌握不同的激励方式；
- 3、掌握激励的技巧；

素质目标：

- 1、培养严谨、细致的工作态度；



- 2、运用创新思维，提高创新能力；
- 3、培养团队合作能力；
- 4、提高随机应变能力；
- 5、培养与人沟通的能力

【任务实施】

- 1、要求学生领会激励应注意的事项；
- 2、对学生进行分组，每组设计出对员工激励的方案；
- 3、每组分角色扮演领导与员工；
- 4、找出最优的激励方案；

【结果评价】

- 1、评价包括组建评价及教师评价两部分；
- 2、以小组为单位对学生进行评价，给出小组总分，由项目负责人为每位组员分配分值；

【相关知识】

一、激励的概念与过程

（一）激励的概念与激励的作用

1. 激励的概念

从心理学角度讲，激励是指激发人的行动动机的心理过程，是一个不断朝着期望的目标前进的循环的动态过程。简言之，就是在工作中调动人的积极性的过程。

激励是对人的一种刺激，是促进和改变人的行为的一种有效的手段。激励的过程就是管理者引导并促进工作群体或个人产生有利于管理目标行为的过程。每一个人都需要激励，在一般情况下，激励表现为外界所施加的推动力或吸引力，转化为自身的动力，使得组织的目标变为个人的行为目标。

可以从以下三个方面来理解激励这一概念。

（1）激励是一个过程。人的很多的行为都是在某种动机的推动下完成的。对人的行为的激励，实质上就是通过采用能满足人需要的诱因条件，引起行为动机，从而推动人采取相应的行为，以实现目标，然后再根据人们新的需要设置诱因，如此循环往复。

（2）激励过程受内外因素的制约。各种管理措施，应与被激励者的需要、理想、价值观和责任感等内在的因素相吻合，才能产生较强的合力，从而激发和强化工作动机，否则不会产生激励作用。

（3）激励具有时效性。每一种激励手段的作用都有一定的时间限度，超过时限就会失效。因此，激励不能一劳永逸，需要持续进行。

2. 绩效模型中的激励

组织绩效的基础是个人绩效，个人的工作绩效取决于多种因素，如下公式表示：

$$P=F(M, A, E)$$



式中P (Performance) ——个人工作绩效;

M(Motivation)——工作积极性;

A(Ability)——工作能力;

E(Environment)——工作条件。

绩效模型中的积极性、能力与条件自变量都很重要,提高和保证它们同是管理者的责任,工作能力的提高可以从人员的招聘和培训途径实现,工作积极性的提高则靠有效的激励。模型中积极性的提高与保持更重要,也更复杂。有效的激励系统是一个组织生存和发展的重要保障。

3. 激励的作用

(1) 通过激励可以提高知名度,吸引人才。企业可以通过提供有竞争性优势的薪酬制度等方法,把急需的、有才能的人吸引过来,并长期为组织工作。

(2) 通过激励可以提高人们工作的主动性、积极性和创造性。人的行为常常带有个人利益的动机,优秀的管理者应当承认和尊重个人利益,制定合理的激励目标,让人们看到在实现组织大目标的过程当中,也能实现个人利益和个人目标。个人目标与组织目标的统一程度越高,职工的自觉性乃至主动性、创造性就越能得到充分的发挥。反之便会出现消极怠工,甚至产生抵触情绪。

(3) 通过激励可以激发人们的热情和兴趣。激励不仅可以提高人们对自身工作的认识,还能激发人们的工作热情和兴趣,解决工作态度和认识倾向问题。通过激励,使之对本职工作产生强烈、深刻、积极的情感,并以此为动力,将自己的全部精力投入到实现预定目标中。兴趣是影响动机形成的重要因素,通过激励使人对工作产生稳定而浓厚的兴趣,使人对工作产生高度的注意力、敏感性、责任感,形成对自身职业的偏爱。个人的知识、技术和能力,一般也是在浓厚的职业兴趣的基础上发展起来的。因此,强烈而稳定的职业兴趣,也是人们提高技能、保证技术、知识、能力充分发挥的心理条件。

美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士通过对员工激励的研究发现,在计时工资制下,一个人若没有受到激励,仅能发挥其能力的20—30%;如果受到正确而充分的激励,其能力就能发挥到80—90%,甚至更高。由此他得出一个公式:工作绩效=能力×动机激发。这就是说,在个体能力不变的条件下,工作成绩的大小取决于激励程度的高低。激励程度越高,工作绩效越大;反之,激励程度越低,工作绩效就越小。

(二) 激励的过程

激励是一个非常复杂的过程,它从个人的需要出发,引起欲望并使内心紧张(未得到满足的欲望),然后引起实现目标的行为,最后再通过努力使欲望达到满足。激励过程如图6-1所示。

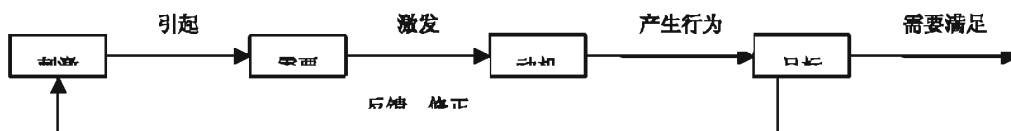


图8-1 激励过程模型

(1) 需要。激励的实质就是通过影响人的需要或动机达到引导人的行为的目的，它实际上是一种对人的行为的强化过程。研究激励，先要了解人的需要。需要是人的一种主观体验，是人们在社会生活中对某种目标的渴求和欲望，是人们行为积极性的源泉。人的需要一旦被人们所意识，它就会以动机的形式表现出来。从而驱使人们朝着一定的方向努力，以达到自身的满足。需要越强烈，它的推动力就越强越迅速。人的需要有三个方面：一是生理状态的变化引起的需要，如饥饿时对食物的需要；二是外部因素影响诱发的需要，如对某种新款商品的需要；三是心理活动引起的需要，如对事业的追求等。

(2) 动机。动机是建立在需要的基础上的。当人们有了某种需要而又未能满足时，心理上便会产生一种紧张和不安，这种紧张和不安就成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。从某种意义上说，需要和动机没有严格的区别。需要体现一种主观感受，动机则是内心活动。实际上一个人会同时具有许多种动机，动机之间不仅有强弱之分，而且会有矛盾，一般来说，只有最强烈的动机才可以引发行为，这种动机称为优势动机。

(3) 行为。在企业组织中，员工的行为与工作、生活环境相互作用，任何一种行为的产生，都是有其内在原因的。动机对于行为，有着重要的功能，表现为三个方面：一是始发功能，即推动行为的原动力；二是选择功能，即它决定个体的行为方向；三是维持和协调功能，行为目标达成时，相应的动机就会获得强化，使行为持续下去或产生更强烈的行为，趋向更高的目标，相反，则降低行为的积极性，或停止行为。

(4) 需要、动机、行为和激励的关系。通过分析我们知道，人的任何动机和行为都是在需要的基础上建立起来的，没有需要，就没有动机和行为。人们产生某种需要后，只有当这种需要具有某种特定的目标时，需要才会产生动机，动机才会成为引起人们行为的直接原因。但并不是每个动机都必然会引起行为，在多种动机下，只有优势动机才会引发行为。员工之所以产生组织所期望的行为，是组织根据员工的需要来设置某些目标，并通过目标导向使员工出现有利于组织目标的优势动机，同时按照组织所需要的方式行动。管理者实施激励，即是想方设法做好需要引导和目标引导，强化员工动机，刺激员工的行为，从而实现组织目标。

二、激励的理论

(一) 激励的内容理论

这类激励理论，根据对人性的理解，着重突出激励对象未满足的需要类型。有两种思路：一种是从社会文化的系统出发，对人的需要进行分类，通过提供一种未满足的需要的框架，寻求管理对象的激励因素，称之为需要层次理论；另一种是从组织范围角度出发，把人的需要具体化为员工切实关心的问题，称之为双因素理论。这两种激励理论形成于20世纪50年代。

1. 需要层次理论

这一理论是由美国社会心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出来的，因而也称为马斯洛需要层次理论。

马斯洛的需要层次理论有两个基本出发点。一个基本论点是人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。换言之，已经得到满足的需要不再起激励的作用。另一个基本论点是人的需要都有层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

在这两个论点的基础上，马斯洛认为，在特定的时刻，人的一切需要如果未能得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有前面的需要得到充分的满足后，后面的需要才显示出其激励作用。为此，马斯洛认为，每个人都有五个层次的需要：生理的需要、安全的需要、社会情感的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

(1) 生理的需要：任何动物都有的需要，只是不同的动物这种需要的表现形式不同而已。对人类来说，这是最基本的需要，如衣、食、住、行等。所以，在经济欠发达的社会，必须首先研究并满足这方面的需要。

(2) 安全的需要：保护自己免受身体和情感伤害的需要。它又可以分为两类：一类是现在的安全需要，另一类是对未来的安全需要。即一方面要求自己现在的社会生活的各个方面均能有所保证，另一方面，希望未来生活能有所保障。

(3) 社会的需要：包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要，这主要产生于人的社会性。马斯洛认为，人是一种社会动物，人们的生活和工作都不是孤立地进行的，这已由20世纪30年代的行为科学研究所证明。这说明，人们希望在一种被接受或有归属的情况下工作，而不希望在社会中成为离群的孤岛。

(4) 尊重的需要：分为内部尊重和外部尊重。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注或者说受人尊重。自尊是指在自己取得成功时有一种自豪感，它是驱使人们奋发向上的推动力。受人尊重，是指当自己做出贡献时能得到他人的承认。

(5) 自我实现的需要：包括成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内趋力。这种需要一般表现在两个方面：一是胜任感方面，有这种需要的人力图控制事物或环境，而不是等待事物被动地发生或发展；二是成就感方面，对有这种需要的人来说，工作的乐趣在于成果和成功，他们需要知道自己工作的结果，成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

马斯洛还将这五种需要划分为高低两级。生理的需要和安全的需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为高级的需要。高级需要是从内部使人得到满足，低级需要则主要是从外部使人得到满足。马斯洛的需要层次理论会自然得到这样的结论，在物质丰富的条件下，几乎所有员工的低级需要都得到了满足。表8.1显示了马斯洛的需要层次理论。

表8-1 马斯洛的需要层次理论

	需要	描述	管理人员如何帮助人们在工作中满足这些需要的例子
高层次	自我实现的需	实现作为一个人的所有	使人有最大可能发挥他们

的需要	要	潜能的需要	的能力和技巧的机会
	尊重的需要	对自身和自己的能力感觉良好、被其他人尊重和获得认同和欣赏的需要	提升和成就的认同
	社会的需要	对社会交往、友谊和爱的需要	建立好的人际关系和组织像公司野餐和假期餐会这样的社会活动
	安全的需要	对安全、稳定和安全环境的需要	提供稳定的工作、足够的医疗福利和安全的工作环境
低层次的需要	生存的需要	对人生存所必需的诸如食物、水、住所等东西的需要	提供能保证个体购买食物、衣服和拥有适当住所的一定水平的报酬
未满足的最低层次的需要激励人们的行为：一旦这个层次的需要满足后，人们就会努力满足下一个高层次的需要。			

2. 双因素理论

双因素理论是美国心理学家赫茨伯格于20世纪50年代后期提出的。赫茨伯格认为，使员工感到满意的因素与使员工感到不满意的因素是大不相同的。使员工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的，使员工感到满意的因素通常是由工作本身产生的。赫茨伯格发现造成员工非常不满意的原因有：公司政策、行为管理和监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件等。这些因素改善了，只能消除员工的不满、怠工与对抗，但不能使员工变得非常满意，也不能激发他们的工作积极性，提高效率，赫茨伯格把这一类因素称为保健因素。赫茨伯格还发现使员工感到满意的原因有：工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、负有较大的责任、在职业上能得到发展等等。这类因素的改善，能够激励员工的工作热情，从而提高生产率。如果处理不好，也能引起员工的不满，但影响不是很大，赫茨伯格把这类因素称为激励因素。

这种理论对企业管理的基本启示是：要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素，以防止不满情绪的产生。但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情，努力工作，创造奋发向上的局面，因为只有激励因素才会增加员工的工作满意感。

不过，正如马斯洛的需要层次理论在讨论激励的内容时有固有的缺陷一样，赫茨伯格的双因素理论也有欠完善之处。像在研究方法、研究方法的可靠性以及满意度的评价标准这些方面，赫茨伯格的这一理论都存在不足。另外赫茨伯格虽然讨论了员工满意度与劳动生产率之间存在的一定关系，但他所用的研究方法只考察了满意度，并没有涉及劳动生产率。

（二）激励的过程理论

激励的过程理论试图说明员工面对激励措施，如何选择行为方式去满足他们的需要，以及确定其行为方式的选择是否成功。过程理论有两种基本类型：公平理论和期望理论。

1. 公平理论

员工不是在真空环境中工作，他们总是在进行比较。如果一个人大学刚毕业就有人提供一份月薪4000元的工作，他可能会很乐意接受，并且努力工作，对自己的收入也十分满意。可是，假如他工作了一两个月后，发现另一位最近毕业的、与他年龄、教育经历相当的同事，月收入为4500元时，有何反应呢？可能会很失望。虽然对于一个刚毕业的大学生来说，4000元的绝对收入已相当可观（自己也知道这一点），但这并不是问题所在。问题的关键在于相对的收入和本人的公平观念。大量事实表明员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较，而由此产生的不公平感将影响到此人以后付出的努力。

公平理论是美国的斯达西·亚当斯在20世纪60年代提出的。亚当斯通过大量的研究发现：员工对自己是否受到公平合理的待遇十分敏感。员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入——付出比与其他人的收入——付出比进行比较，如果员工感觉到自己的比率与他人的相同，则认为处于公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说，他们会认为自己的收入过低或过高。

员工的工作积极性不仅受到其所得报酬的绝对值的影响，更受到相对值的影响。相对值来源于横向比较与纵向比较。横向比较是将自己所做的付出和所得的报酬，与一个和自己条件相当的人的付出和所得的报酬进行比较，从而对此做出相应的反应。纵向比较是指个人对工作的付出和所得与过去进行比较时的比值。比较的结果有三种可能：

（1）感到报酬公平。当企业员工经过比较感到相对值相等时，其心态就容易平衡。有时尽管他人的结果超过了自己的结果，但只要对方的投入也相应的大，就不会有太大的不满。他会认为激励措施基本公平，积极性和努力程度可能会保持不变。

（2）感到报酬不足。在比较中，当员工发现自己的报酬相对低了，就会感到不公平，他们就会设法去消除不公，并有可能采取以下的措施来求得平衡：一是曲解自己或他人的付出或所得；二是采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变；三是采取某种行为改变自己的付出或所得；四是选择另外一个参照对象进行比较；五是辞去工作。员工感到不公平时，工作的积极性往往会下降。

（3）感到报酬多了。当员工感到自己相对于他人而言，报酬高于合理水平时，多数人认为不是什么大问题，他们可能会认为这是自己的能力和经验有了提高的结果。但有关研究也证明，处于这种不公平的情况下，工作积极性不会有多大程度的提高，而有些人也会有意识地减少这种不公。例如：通过付出更多的努力来增加自己的投入；有意无意曲解原先的比率；设法使他人减少投入或增加产出。

大量研究支持了公平理论的观点：员工的积极性不仅受其绝对收入的影响，而且受其相对收入的影响。一旦员工感知到不公平，他们会采取行动纠正这种情境，其结果可能会降低或提高生产率，改善或降低产出质量，缺勤率或自动离职率提高或降低。

通过以上的讨论，我们发现了公平理论也存在一定的问题，该理论在一些关键问题



上并不十分明了。例如，员工如何来界定付出与所得？他们对二者又是怎样衡量的？不过，尽管存在诸多问题，公平理论仍不失为一颇具影响力的理论，它有助于我们进一步深入研究员工的激励问题。

2. 期望理论

期望理论是美国心理学家弗鲁姆在20世纪60年代提出来的。该理论认为，人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们实现自己的目标、满足自己某些方面的需要。具体而言，当员工认为努力会带来良好的绩效评价时，他就会受到激励进而付出更大的努力，同时良好的绩效评价会带来诸如奖金、加薪或晋升等组织奖励，这些组织奖励会实现员工的个人目标，满足其某些需求，从而产生激励。

弗鲁姆认为，激励是个人寄托于一个目标的预期价值与他对实现目标的可能性的看法的乘积。用公式表示为：

$$M=V \cdot E$$

其中，M——激励力。表示个人对某项活动的积极性程度，希望达到活动目标的欲望程度。

V——效价。即活动结果对个人的价值大小。

E——期望值。即个人对实现这一结果的可能性的判断。

从公式我们可以看出，促使人们做某种事的激励力依赖于效价和期望值这两个因素。效价和期望值越高，激励力就越大。公式同时还表明，在进行激励时要处理好三个方面的关系，这三个关系也是调动人们工作积极性的三个条件。

第一，努力与绩效的关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期的目标，如果个人主观认为通过自己的努力达到预期目标的概率较高，就会有信心，就可能激发出很强的工作力量。但是如果他认为目标太高，通过努力也不可能会有很好的绩效时，就失去了内在的动力，导致工作消极。

第二，绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能得到奖励，这种奖励是广义的，既包括提高工资、多发奖金等物质方面的，也包括表扬、自我成就感、得到同事或领导认可和信赖等。如果他认为取得绩效后能够获得合理的奖励，就有可能产生工作热情，否则就没有积极性。

第三，奖励与满足个人需要的关系。人总希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而，由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需要要求得到满足的程度不同。因而对于不同的人，采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出来的工作动力也不同。

虽然这些联系看起来有些复杂，其实并不难理解。我们可以将它们归结为以下这几个问题：我必须付出多大努力以实现某一工作绩效水平？我真的能达到这一绩效水平吗？当我达到这一绩效水平后会得到什么奖赏？这种奖赏对我有多大吸引力？他是否有助于我实现自己的目标？员工是否愿意从事某种工作，取决于个体的具体目标以及员工对工作绩效能否实现这一目标的认识。

我们以一个简单的例子来说明效价、期望值与激励力之间的关系。



一位公司销售经理对他的一位销售员说：如果你今年完成1000万元的销售额，公司将奖励你一套住房。这时组织的目标是1000万的销售额，个人的目标是一套住房，效价和期望值可能会这样影响这个销售员的激励力。

效价——销售员可能的反应是：

A. “天哪！一套住房！哈哈，这正是我梦寐以求的，我一定要努力争取！”

B. “住房？我现在住的已经够好的了，没有必要再来一套，况且如果我一人拿了一套住房，同事们肯定会不满的，呃，这对我来说没什么吸引力！”

期望值——他可能的反应是：

A. “1000万元的销售额，照今年的行情，如果我比去年再努力一点，是能做到的。”

B. “‘1000万元’？简直是天方夜谈，经理要么疯了，要么就是压根儿不想把住房给我，我才不会白花力气呢！”

激励力——他可能的反映是：

A. “只要销售到1000万元就能得到一套住房，我一定好好努力！”

B. “经理向来说话不算数，我打赌经理到时一定能找出10条理由说：‘我也不想说话不算数，但我实在是无能为力’。”

在例子中我们可以很明显地看到，效价和期望值越高（在所有A的情况下），则对人的激励力越强；而反之（在所有B的情况下），则对人的激励力越弱。从中至少可以得到以下两点启示：一是要有效地进行激励就必须提高活动结果的效价，要提高效价就必须使活动结果能满足个人最迫切的需要。二是要注意目标实现的期望值，即组织目标实现的概率不宜过低，以免让个人失去信心，当然也不宜过高，过高则会影响激励工作本身的意义。

（三）激励的强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳首先提出的。该理论认为人的行为是其后果的函数。如果这种后果对他有利，则这种行为就会重复出现；若对他不利，则这种行为就会减弱直至消失。因此管理要采取各种强化方式，以使员工的行为符合组织目标。

根据强化的性质和目的，强化可以分为四类：

1. 正强化

这是一种增强行为的方法。指用某种具有吸引力的结果，对某一行为进行鼓励和肯定，使其重视和加强，从而有利于组织目标的实现。例如，看到员工工作表现出色领导立即加以表扬，实际上就是对行为做了正强化。在管理中，正强化表现为奖励，如认可、赞赏、增加工资、职位提升、高奖金、提高满意的工作条件等。为了使强化达到预期的效果，还必须注意实施不同的强化方式。正强化方式主要有连续的、固定的正强化和间断的、不固定的正强化两种。前者是指对每一次符合组织目标的行为都给予强化，或每隔一固定时间就给予一定数量的强化。尽管这种强化有及时刺激，立竿见影的效果，但久而久之，人们就会对这种正强化有越来越高的期望，或者认为这种正强化是理所应当的。企业管理者有时不得不经常加强这种正强化，否则其作用会减弱甚至不再起到激励行为的作用。后者是指管理者根据组织的需要和个人行为在工作中的反映，不定期、不



定量实施强化,使每次强化都能起到较大的效果。实践证明,后一种正强化更有利于组织目标的实现。

2. 负强化

也是一种增强行为的方法。是指预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的不愉快的后果,使员工的行为符合要求,从而保证组织目标的实现不受干扰。负强化包含有减少奖酬或罚款、批评、降级等。让员工知道做了不符合规定的事会受到批评或惩罚,如能够避免或改正,则不会受到惩罚,以此来引导,强化员工的行为,使之转向符合组织的要求。例如,员工知道随意迟到、缺勤会受到处罚,不缺勤、按时上班则不会受到处罚,于是员工会避免迟到、缺勤,学会按要求行事。实施负强化的方式与正强化有所差异,负强化应以连续实施为主,即对每一次不符合组织的行为都应及时予以负强化,消除人们的侥幸心理,减少直至消除这种行为重复出现的可能性。

3. 惩罚

惩罚是指用某种令人不快的结果,来减弱某种行为。如当有员工工作不认真、不负责任,经常出差错,或影响他人工作,领导们就可以用批评、纪律处分、罚款等措施,以制止该行为的再次发生。但是,惩罚也会有副作用,如会激起员工的愤怒、敌意等。因此,管理者们最好尽可能用其他强化手段。

4. 自然消退

自然消退是指通过不提供个人所愿望的结果来减弱一个人的行为。自然消退有两种方式,一是对某种行为不予理睬,以表示对该行为的轻视或某种程度上的否定使其自然消退;另一种是指原来用正强化手段鼓励的有利行为由于疏忽或情况发生变化,不再给予正强化,使其逐渐消失。研究表明,一种行为如果长期得不到正强化,就会逐渐消失。

海尔的“三工”动态转换制度

自1993年10月海尔开始实行“三工”动态转换制度。所谓“三工”动态转换制度就是根据员工对企业贡献的大小,把企业所有员工按条件标准转化为“优秀员工、合格员工和试用员工”三种工种,不同的员工会获得不同的报酬,三种员工根据标准随时可以转化,“优者上,劣者下”。

该制度的第一个特点是平等,企业员工上至总裁、下至一线的操作工,都遵守这个制度,按照规定标准进入三种工种:“优秀员工、合格员工和试用员工”。

该制度的第二个特点是动态激励性。三种员工不是一成不变的,根据标准,员工符合了一个条件会向上一个档次或向下一档次的形式转换,一旦转化,工资福利等将立即随之变化。这样,既可以激励低级员工向高级员工转换,又可以约束高级员工使其不致对工作麻痹大意。既给后进人员关起了后退的大门,又为能者架起了前进的桥梁,起到了激励与约束的双重作用。

平等竞争和动态激励性的有机结合,使人的潜能得到最大限度的开发。例如,海尔冰箱厂的检验处有位老工人,有一次由于工作疏忽,将一台应换侧板的冰箱盖上了周转章,转到了下一道工序,没有把严质量关,造成损失2000多元,因此被按规定由合格员工转换成试用员工。这种转换对他震动很大,他拿出“三工”转换制度小本,一遍遍地



到有关部门咨询可以上转的标准。在那之后的4个月中，他针对本岗位的薄弱环节，提出合理化建议十几条，其中有2/3的建议被相关部门采纳，并在一次生产中及时发现、处理了上一班工人生产的7个废箱体，避免了一次大质量事故的发生。因此又按规定把他由试用工转换成合格员工。后来，他又以更大的贡献，争取到了优秀员工的工种。

三、激励的种类和原则

（一）激励的种类

1. 内在激励与外在激励

激励产生的根本原因可分为内因和外因。内因由人的认知知识构成，外因则是人所处的环境。

（1）外在性需要和激励

这种需要所瞄准和指向的目标（或诱激物）是当事者自身无法控制而由外界环境支配的。能满足外在性需求的资源（或奖酬）就是外在性的资源（或奖酬）。由这类资源诱发的动机是外在性动机，这样调动起来的积极性便是外在性激励。

（2）内在性需要和激励

这种需要是不能靠外界组织掌握和分配的资源直接满足的。它的激励源泉来自从事的工作本身，依靠工作活动本身或工作任务完成时提供的某些因素而满足。这些因素都与工作有关，是抽象的、不可见的，要通过当事者自身的主观体验来汲取和获得。

2. 战略远景激励与策略性激励

（1）战略远景激励

组织发展的战略远景除了能够为组织的发展提供明确的指导方向以外，还可以作为重要的激励手段发挥作用。任何组织以及在组织中活动的任何个人都试图寻求良好的回报。一旦组织拥有了能够被广泛理解和认同的战略远景以后，无论是组织，还是个人都会发现回报问题变得十分确定了。在战略远景的凝聚下，公司上下紧密团结，表现出少有的积极奋进、健康向上的状态。

（2）策略性激励

1) 稳定关键的少数。具体可以采取：项目经理负责制；首席设计师制；专业带头人制。

2) 不断改善环境。具体包括：提供一种自主的工作环境，使员工能够进行创造和革新；实行适度的弹性工作制，使工作方式更加灵活多样；不断改善环境。

3) 增进成就激励。具体可以采取：及时提供信息；提供取得成就的楷模；运用组织责任及权力对员工进行激励；利用工作任务本身激励员工；教育员工寻求自我发展空间。

（二）激励的基本原则

巴斯夫公司激励员工的五项原则

如何有效地生产粮食是人类一直面临的重大问题。据估计，全世界每年竟有1/3的粮食因受到病虫和杂草危害而遭受损失。120年前，于德国路德维希港创立的巴斯夫公司，就是一直为发现和生产各种农业化学品而孜孜不倦地工作的。目前，巴斯夫公司经



营着世界最大的化工厂，并在 35 个国家中拥有 300 多家分公司和合资经营企业及各种工厂，拥有雇员 13 万人。

巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰，在很大程度上归功于它在长期的发展中确立的激励员工的五项基本原则。具体地讲，这五项基本原则是：

(1) 职工分配的工作要适合他们的工作能力和工作量。不同的人有不同的工作能力，不同的工作也同样要求有不同工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员兴趣和职业能力。

(2) 论功行赏。巴斯夫公司的原则是：职工的工资收入必须看他的工作表现而定。他们认为，一个公平的薪酬制度是高度刺激劳动力的先决条件，工作表现得越好，报酬也就越高。因此，为了激发个人的工作表现，工资差异是必要的。另外，公司还根据职工表现提供不同的福利，例如膳食补助金、住房、公司股票等等。

(3) 通过基本和高级的训练计划，提高职工的工作能力，并且从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才。

(4) 不断改善工作环境和安全条件。一个适宜的工作环境，对刺激劳动力十分重要。如果工作环境适宜，职工们感到舒适，就会有更佳的工作。巴斯夫公司建立了一大批保证安全的标准设施，由专门的部门负责，例如：医务部、消防队、工厂高级警卫等。他们都明白预防胜于补救。因此，全部劳动力都要定时给与安全指导，还提供必要的防护设施。公司经常提供各种安全设施，并日夜测量环境污染和噪声。各大楼中每一层都有一名经过专门安全训练的职工轮流值班，负责安全。意外事故发生率最低的那些车间，会得到安全奖。所有这些措施，使公司内意外事故发生率降到很低的水平，使职工有一种安全感。1984 年，巴斯夫公司在环境保护方面耗费了 7 亿马克的资金，相当于公司销售净额的 3.5%。

(5) 实行合作态度的领导方法

巴斯夫公司领导认为，在处理人事关系中，激励劳动力的最主要原则之一是合作态度的领导方法。上级领导应象自己也被领导一样，积极投入工作，并在相互尊重的气氛中合作。

巴斯夫公司的多年经验表明，合作态度的领导方法，由于能使雇员更积极地投入工作和参与决策，因此，这是一个为达到更高生产率而刺激劳动力的优越途径。该公司由于贯彻了上述五项基本原则，近 10 年来销售额增长了 5 倍。目前，巴斯夫公司生产的产品品种达 6000 种之多，每年还有数以万计的新产品投入市场出售。

激励是一门学问，科学地运用激励理论，可以有效地激发员工的潜力，使组织目标和个人目标在实现中达到统一，进而提高组织的经营效率。正确地激励应遵循以下原则：

1. 组织目标与个人目标相结合的原则

在激励中设置目标是一个关键环节。目标设置必须以体现组织目标为要求，否则激励将偏离组织目标的实现方向。目标设置还必须能满足员工个人的需要，否则无法提高员工的目标效价，达不到满意的激励强度。只有将组织目标与个人目标结合好，才能收到良好的激励效果。



2. 物质激励与精神激励相结合的原则

员工存在物质需要和精神需要，相应地激励方式也应该是物质与精神激励相结合。随着生产力水平和人员素质的提高，应该把重心转移到满足较高层次需要即社交、自尊、自我实现需要的精神激励上去，但也要兼顾好物质激励。物质激励是基础，精神激励是根本，在两者结合的基础上，逐步过渡到以精神激励为主。

3. 外在激励与内在激励相结合的原则

凡是满足员工对工资、福利、安全环境、人际关系等方面需要的激励，叫做外在激励；满足员工自尊、成就、晋升等方面需要的激励，叫内在激励。实践中，往往是内在激励使员工从工作本身取得了很大的满足感。如工作中充满了兴趣、挑战性、新鲜感；工作本身具有重大意义；工作中发挥了个人潜力、实现了个人价值等等，对员工的激励最大。所以要注意内在激励具有重要意义。

4. 正强化与负强化相结合的原则

在管理中，正强化与负强化都是必要而有效的，通过树立正面的榜样和反面的典型，扶正祛邪，形成一种良好的风气。产生无形的压力，使整个群体和组织行为更积极、更富有生气。但鉴于负强化具有一定的消极作用，容易产生挫折心理和挫折行为，因此，管理人员在激励时应把正强化和负强化巧妙地结合起来，以正强化为主，负强化为辅。

5. 按需激励的原则

激励的起点是满足员工的需要，但员工的需要存在着个体的差异性和动态性，因人而异，因时而异，并且只有满足最迫切需要的措施，其效价才高，激励强度才大。因此，对员工进行激励时不能过分依赖经验及惯例。激励不存在一劳永逸的解决方法，必须用动态的眼光看问题，深入调查研究，不断了解员工变化了的需要，有针对性地采取激励措施。

6. 客观公正的原则

在激励中，如果出现奖不当奖，罚不当罚的现象，就不可能收到真正意义上的激励效果，反而还会产生消极作用，造成不良的后果。因此，在进行激励时，一定要认真、客观、科学地对员工进行业绩考核，做到奖罚分明，不论亲疏，一视同仁，使得受奖者心安理得，受罚者心服口服。

四、激励的方法

激励的方法是实现激励目标的途径和具体形式。依照作用方式不同，可以将其分为内激励和外激励两大类。内激励指通过工作本身的趣味性、价值、挑战性，以及完成工作的成就感等激发职工的积极性。外激励则是借助环境以外的物质奖励、表扬、晋升等引发职工的积极行为。两类激励包含一系列具体方法，其中内激励方法有工作丰富化、参与管理、目标管理等；外在激励方法有奖酬制度、提供发展机会、改善工作环境、构造企业文化和团队精神、加强信息反馈等。下面就几种主要方法作一介绍。

（一）内在激励方法

1. 工作丰富化

所谓工作丰富化是指通过改进工作设计，丰富工作内容，赋予更多的尝试机会，来

增加工作本身的刺激性和挑战性,使职工获得发挥聪明才智和取得个人成就的机会,从而一方面提高工作效率,另一方面增进职工的满足感。工作丰富化立足于满足成就感、创造欲、自我实现等高层次的心理需要,力求使职工从工作本身获得激励,而无需过多地依赖外在奖酬的刺激,因而对薪金、工作环境、组织结构等问题的关注程度相对较低。实践证明,实行工作丰富化可以比较稳定、持久地激发职工的工作积极性,具有良好的激励效果。在朱丽的案例中就可以采用这一方式加以激励。

在企业环境中,可以采取以下措施促进工作丰富化:

- (1) 在决定诸如工作方法、工作次序和作业速度方面给职工以更大的自由;
- (2) 使每个职工对自己的工作负有明确的责任;
- (3) 把工作完成情况及时反馈给职工;
- (4) 使职工明确认识到自己的工作对企业整体发展的意义及所做出的贡献;
- (5) 安排和鼓励职工定期轮换工作岗位和工种,并参与某项业务活动的全过程。

值得注意的是,工作丰富化的激励作用是有限定条件的,其效果大小往往因人及情况而异。这是由于首先并非所有职工都具有丰富工作内容的心理需要。研究表明,技术水平较低的职工通常更加注重职业安定、增加工资、良好的人际关系、领导的关心等外部因素的满足。只有那些具有较高成就欲和自我实现需要的职工,才渴望通过丰富的工作内容来施展才华,展示个人价值。其次,并非所有工作都适宜丰富化。某些技术性、专业性较强的工作,流水线作业,严格受机器运转规律制约的劳动、以及频繁变换人员会严重影响效率的工作,都难以实现工作丰富化。因此,运用工作丰富化实施激励时,必须充分考虑职工的需求差异和工作性质的特点,切忌简单划一。

日本基于团队的工作丰富化

在日本的 Kohda 的索尼工厂,四个工人组成的团队进行全部的组装工作,并最后对摄影机进行检测。这样,产出比以前传送带装配线提高了 10%。在 NEC 的电话工厂,8 个人组成的团队在一个星型的圆中工作,通过转台相望,他们自己设定工作进度。一些小组成员制作整个子元件,然后放在面前的转台上,其他小组成员旋转转台取得元件,生产为成品电话。因为新技能是必须的,所以使培训成本上升了。但是,现在 35 个人生产的电话数量和以前系统中 70 个人生产的数量一样多。

2. 职工参与管理

职工参与管理是现代企业管理的基本制度,也是激励的重要方法之一。研究表明,参与管理与多种因素及机制相关。在企业中赋予职工较大的自主权和参与权,鼓励职工实行自治管理,并参与企业重大问题的商讨和决策,对管理人员实行监督,可以满足职工多方面需要,激发其采取积极行为的动机,达到有效激励的目的。

(1) 通过参与管理活动,职工可以全面了解企业的有关情况,如发展规划、人事变动、财务状况、利润分配等,从而提高环境的透明度,使职工获得安全感和信任感,保持稳定的心理状态和工作情绪。

(2) 通过直接参加决策制定过程并充分发表意见,可以提高职工对企业决策的承认和接受程度,形成心理上的认同感和归属感,增强作为企业主人的自我感受,并在执

行决策中采取主动合作的积极态度。

(3) 通过参与管理,可以充分调动职工的个人潜能,发挥其聪明才智,同时提高职工对自身地位及存在价值的认识,从而增强自尊心与自信心,获得成就感及自我实现需要的满足。

职工参与管理的形式有多种,如成立由若干比例职工参加的机构委员会,保证职工直接参与企业的重大决策;设立职工提案建议制度,鼓励职工就企业经营管理问题积极发表意见,提出合理化建议;建立职工代表大会制度,为职工全面行使民主权利、参与决策、实施监督和保障职工权益提供组织和制度保障;吸收职工参股入股,通过职工与股东双重身份的兼容,促进职工个人利益与企业利益的高度融合,形成兴衰与共的命运共同体;组织工人自治小组,由工人自主完成某项业务活动的全部程序,并承担相应的计划、组织、指挥、控制等各项管理职能。

(二) 外在激励方法

1. 奖酬

奖酬是外在激励的主要方法之一。它是通过评价鉴定职工的工作表现及其成果,并给予相应的报酬和奖励,来达到激励职工积极性的目的。奖酬的内容包括工资、奖金、提升、表扬、福利、社会地位等。

奖酬与多种激励因素相关。首先,奖酬作为行为发生的诱因,可以引导职工行为指向特定目标,并通过个人目标的追求,促进企业目标的实现。其次,奖酬作为行为结果的报酬,能够满足职工物质或精神等多方面的心理需要,成为其采取积极行为的驱动力。再次,奖酬可以作为强化因素,通过对职工行为进行肯定的正向强化,使积极行为得以重复和延续。此外,奖酬还是对行为后果的重要反馈。通过奖酬,职工可以了解自身行为的正确与否、工作绩效的大小、以及与企业目标的偏离程度,从而增加对奖酬激励的感受和反应程度,并自觉地及时修正不合理行为。可见,奖酬对职工行为具有多方面的激励作用,是一种综合性的激励手段。

奖酬的激励效果大小取决于运用方式的正确与否。在奖酬中应坚持公正合理的原则,将奖酬的多寡与职工的工作表现和贡献大小紧密结合起来;在给予职工物质奖酬的同时,要充分重视精神奖酬的作用,以便从不同角度满足职工的多方面需要;应将本企业的奖酬制度与其它企业的奖酬制度进行比较,避免本企业的奖酬水平过低于其他企业;应对企业内部各类人员的奖酬加以权衡比较,避免因职工之间奖酬的不合理、不平衡,而影响部分职工的满意程度。同时,应充分考虑不同职工对奖酬要求的差异性,灵活采用多种奖酬形式,给予其所需要或期望满足的奖酬,唯有如此,才能达到良好的激励效果。近年来国外提出一种自助式奖酬制度,即由企业提供一套包括多种形式的奖酬办法,职工可以根据个人需要任意选择最渴望得到的某种奖励,例如提薪、奖金、休假、旅游、退休待遇,或当众表扬、授予荣誉等等。这种奖酬方式虽然较为复杂,但可以在不增加费用支出的情况下提高奖酬的效果,因而有助于增强激励效果。

2. 培训

给个人提供各种学习、锻炼的机会是一种有效的激励方式。培训意味着为自身能力



和素质的提高、自身人才资本的增值以及为将来更好的发展提供机会和条件。特别是进入信息社会,知识的更新越来越快,人们在工作岗位上受到的挑战也越来越多,对学习的需要越来越强烈。因此,培训这种激励方式也越来越受到青睐。

(三) 激励的几种具体方法

1. 物质利益激励法。

物质利益激励法就是以物质利益(如工资、奖金、福利、晋级和各种实物等)为诱因对员工进行激励的方法。最常见的物质利益激励有奖励激励和惩罚激励两种方法。奖励激励是指组织以奖励作为诱因,驱使员工采取最有效、最合理的行为。物质奖励激励通常是从正面对员工引导。组织首先根据组织工作的需要,规定员工的行为,如果符合一定的行为规范,员工可以获得一定的奖励。员工对奖励追求的欲望,促使他的行为必须符合行为规范,同时给企业带来有益的活动成果。物质惩罚激励,是指组织利用惩罚手段,诱导员工采取符合组织需要的行动的一种激励。在惩罚激励中,组织要制定一系列的员工行为规范,并规定逾越了行为规范的不同的惩罚标准。物质惩罚手段包括扣发工资、奖金、罚款、赔偿等。人们避免惩罚的需求和愿望促使其行为符合特定的规范。

实施物质激励要注意保持组织成员的公平感,充分体现“多劳多得,少劳少得”的分配原则。虽然这种激励是直接满足组织成员的低级需要的,但也能间接地满足组织成员的高级需要,因为物质利益可以看作是自己受到尊重,或自己的成就为组织所赏识的标志。

2. 目标激励方法

管理中常说的目标管理,不仅是一种管理活动,也是一种有效的目标激励方法。所谓目标激励方法就是给员工确定一定的目标,以目标为诱因驱使员工去努力工作,以实现自己的目标。任何组织的发展都需要有自己的目标,任何个人在自己需要的驱使下也会具有个人目标。目标激励必须以组织的目标为基础,要求把组织的目标与员工的个人目标结合起来,使组织目标和员工目标相一致。

目标管理通过广泛的参与来制定组织目标,并将其系统地分解为每一个人的具体目标,然后用这些目标来引导和评价每个人的工作。在目标管理中目标是最重要的,组织目标是组织前进的目的地,个人目标则是个人奋斗所实现的愿望。目标管理的特点之一是把组织的目标分解为各个行动者的目标,而分解过程又充分吸收了行动者参与。按照这一特点,只要使个人的目标及奖酬与个人的需要一致起来,就提高了目标的效价。而实现目标信心的增加也就是实现目标的期望值的提高。目标管理充分发挥每个人的最大能力,实行自我控制,更容易发挥每个人的潜能和创造力,增加激励力量。

3. 榜样激励

榜样激励法是指通过组织树立的榜样使组织的目标形象化,号召组织内成员向榜样学习,从而提高激励力量和绩效的方法。

运用榜样激励法,首先要树立榜样,榜样不能人为地拔高培养,要自然形成,但不排除必要的引导。选择榜样时要注意榜样的行为确实是组织中的佼佼者,这样才能使人信服。其次,要对榜样的事迹广为宣传,使组织成员都能知晓,这就是使组织成员知道

有什么样的行为才能荣登榜样的地位,使学习的目标明确。还有非常重要的一环就是给榜样以明显的使人羡慕的奖励,这些奖励中当然包括物质奖励,但更重要的是无形的受人尊敬的奖励和待遇,这样才能提高榜样的效价,使组织成员学习榜样的动力增加。

使用榜样激励方法时还需要注意两点,一是要纠正打击榜样的歪风,否则不但没有多少人愿当榜样,也没有多少人敢于向榜样学习。二是不要搞榜样终身制,因为榜样的终身制会压制其他想成为榜样的人,并且使榜样的行为过于单调,有些事迹多次重复之后可能不复具有激励作用,而原榜样又没有新的更能激励他人的事迹,就应该物色新的榜样。

4. 职务激励法

如果发现一个德才兼备、会管理、善用人、能够开辟一个部门新局面的可造就之才,就应把握实际需要、扬长避短,及时地提拔重用,以免打击了“千里马”的积极性。作为一单位领导就是要有识才的慧眼,千万不能因领导者自身的私利,而对身边的人才“视而不见”、“置之不理”。压制和埋没人才只能使我们的社会主义事业蒙受损失。为官一任,就要造福一方,作为领导一定要有“有胆识虎龙,无私辨良才”的胆识,求才,用才,惜才,育才;给虎以深水,而非误陷深潭,给虎以深山,而非逼入平地,使“虎龙”各尽其能,各展其技,这才能齐聚本地贤士、广纳八方英才。对于在实践检验中确属“真金”者,要及时地给任务压担子,引入竞争和激励机制,形成“优秀干部有成就感,平庸干部有压力感,不称职干部有危机感”的良性循环。

职务激励要按照党的组织原则程序,对后备干部给予考察、培养、选拔和任用,要坚持党委会集体研究制度,防止干部任用上的“一个人说了算”。

5. 知识激励法

随着知识经济的扑面而来,当今世界的日趋信息化、数字化、网络化。知识更新速度的不断加快,干部队伍中存在的知识结构不合理和知识老化现象也日益突出。这就需要领导干部一方面在实践中不断丰富和积累知识,另一方面也要不断的加强学习,树立“终身教育”的思想,变“一时一地”的学习,为“随时随地”的学习;对单位一般员工可采取自学和加强职业培训的力度;对各类人才也可以采取安排脱产学习、参观考察,进党校高等院校深造等激励措施。作为一个跨世纪的人才也应掌握必要的外语和计算机知识,能够利用因特网获得各类信息(本单位也应建立高效率的信息情报网络),各级各类人才只有在“专”和“博”上下工夫,不断提高自己的思想品德素质、科学文化素质、社会活动素质、审美素质和身心素质,使其能够成为“T”型或“A”人才,也才能适应时代对干部队伍,对人才素质的要求。知识激励是人才管理的一个重要原则。

6. 情感激励法

情感是影响人们行为最直接的因素之一,任何人都有渴求各种情绪的需求。按照心理学上的解释,人的情感可分为利他主义情感、好胜情感、享乐主义情感等类型,这也要求我们的领导干部要多关心群众的生活,敢于勇于说真话、动真情办实事在满足人们物质需要的同时,要关心群众的精神生活和心理健康,提高一般员工和各类人才的情绪控制力和心理调节力。对于他们产生的事业上的挫折、感情上波折、家庭上裂痕等各中

“疑难病症”，要给予及时“治疗”和疏导，绕弯子，解扣子，要大力开展社会公德、职业道德和家庭美德教育，以建立起正常、良好、健康的人际关系、人我关系、个人与群众的关系；以营造出一种相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、互敬互爱、团结融洽的同志氛围、朋友氛围、家庭氛围；以切实培养人们的生活能力和合作精神，增强对本单位的归属感。

7. 内在激励法

日本著名企业家道山嘉宽在回答“工作的报酬是什么”时指出：“工作的报酬就是工作本身！”，这句话深刻地指出了内在激励的重要性。尤其在今天，当企业解决了员工基本的温饱问题之后，员工就更加关注工作本身是否具有乐趣和吸引力，在工作中是否会感受到生活的意义；工作是否具有挑战性和创新性；工作内容是否丰富多彩，引人入胜；在工作中能否取得成就，获得自尊，实现自我价值，等等。要满足员工的这些深层次需要，就必须加强内在激励。

8. 形象与荣誉激励法

一个人通过视觉感受到的信息，占全部信息量的80%，因此，充分利用视觉形象的作用，激发员工的荣誉感、成就感、自豪感，也是一种行之有效的激励方法。常用的方法是照片、资料张榜公布，借以表彰企业的标兵、模范。在有条件的企业，还可以通过闭路电视系统传播企业的经营信息，宣传企业内部涌现的新人、新事、优秀员工、劳动模范、技术能手、爱厂标兵、模范家庭等等。这样可以达到内容丰富、形式多样、喜闻乐见的效果。

9. 信任关怀激励法

信任关怀激励法是指组织的管理者充分信任员工的能力和忠诚，放手、放权，并在下属遇到困难时，给予帮助、关怀的一种激励方法。这种激励方法没有什么固定的程序，总的思路是为下属创造一个宽松的工作环境，给员工以充分的信任，使其充分发挥自己的聪明才智；时时关心员工疾苦，了解员工的具体困难，并帮助其解决，使其产生很强的归属感。这种激励法是通过在工作中满足组织成员的信任感、责任感等需要达到激励作用的。

10. 兴趣激励法

兴趣对人的工作态度、钻研程度、创新精神的影响是巨大的，往往与求知、求美、自我实现密切联系。在管理中只要能重视员工的兴趣因素，就能实现预期的精神激励效果。国内外都有一些企业允许甚至鼓励员工在企业内部双向选择，合理流动，包括员工找到自己最感兴趣的工作。兴趣可以导致专注，甚至于入迷，而这正是员工获得突出成就的重要动力。

业余文化活动是员工兴趣得以施展的另一个舞台。许多企业组织并形成了摄影、戏曲、舞蹈、书画、体育等兴趣小组，使员工的业余爱好得到满足，增进了员工之间的感情交流，感受到企业的温暖和生活的丰富多彩，大大增强了员工的归属感，满足了社交的需要，有效地提高了企业的凝聚力。

11. 行为激励法



我们所说的行为激励就是以富有情感的行为来激励它人,从而达到调动人的积极性的目的。我们常讲榜样的力量是无穷的,就是指某种典型人物的行为,能够激发人们的情感,引发人们的“内省”与共鸣,从而起到强烈的示范作用,就像一面旗帜,引导人们的行动。

12. 数据激励

运用数据显示成绩,能增强可比性和说服力,能显著激励属员的进取心。对能够定量显示的各种指标,要进行定量考核,并公布考核结果,这样可以使属员明确差距,增强紧迫感,以迎头赶上。主管可以在考核期中、结束后或者业务竞赛活动进行当中、结束后,公布团队或个人业绩进展情况,并让绩优者畅谈从业体会,分享心得,以鼓舞全体部属的士气。

五、激励技巧

(一) 激励的基本技巧

1. 先教后用激励技巧

在做某件事之前,要打好基础,以得到他人的意见或同意。

这一词意给予我们的启发是,在施以激励之前,必须先对人员进行启发、教育,使他们明白要求和规则,这样在采用激励方法时,他们才不至于感到突然,尤其是对于处罚不感到冤枉。所以,最好的管理方法是启发,而不是惩罚。

2. 公平激励技巧

解放前,宝元通百货公司完全由考核结果来决定提升与受奖。考核的内容包括“意志、才能、工作、行动”四个方面,多半年评比一次,评比的依据主要是组长和门市纠察人员在日记中专设“人事”一栏,每天记录售货员在这四方面的表现。经过这样的考核,职工就有可能由每月0.5元的工资一步步往上爬,一直爬到宝元通“九等三十六级”的顶峰。主任级以上职员就是通过这样的考核逐步提升起来的。这一做法就给人一种印象:凡是能力较强而又积极工作的,在宝元通必有出头之日,凡是考核成绩不好的人,绝无侥幸提升的可能,表现极差者甚至有被辞退或者开除的危险。因为如此,宝元通规定每年将总盈余的31.5%分配给全体职工,在具体进行分配时才没有发生多大的困难,大家基本上无异议。

充分利用激励制度就可能极大地调动企业职工的积极性,保证企业各项工作的顺利进行。要保证激励制度的顺利执行,就应当像宝元通一样,不唯亲、不唯上、不唯己,只唯实,公平相待。

3. 注重现实表现激励技巧

西洛斯·梅考克是美国国际农机公司创始人,世界第一部收割机的发明者,有一次,一个老工人违反了工作制度,酗酒闹事。按照公司有关管理制度的有关条款,他应受到开除的处分,梅考克在管理上人员做出的决定上签署了赞同意见。决定一发布,那位老工人立刻火冒三丈,他委屈地说:“当年公司债务累累时,我与你患难与共,3个月不拿工资也毫无怨言,而今犯了这点错就把老子开除,真是一点情分也不讲!”梅考克平静地对他说:“你知不知道这是公司,是有规范的地方……这不是你我两个人的私事,我

只能按规定办事，一刻也不能例外。”

在实施激励方法时，应该像梅考克一样，只注重激励对象的现实表现，将现实表现同过去的情况分开来看，当奖则奖，该罚就罚。

4. 适时激励技巧

美国一家名为福克斯波罗的公司，专门生产精密仪器制造设备等高技术产品。在创业初期，一次在技术改造上碰到了一个难题，若不及时解决就会影响企业生存。一天晚上，正当公司总裁为此冥思苦想时，一位科学家闯进办公室阐述他的解决办法。总裁听罢，觉得其构思确实非同一般，便想立即给予嘉奖。他在抽屉中翻了好一阵，最后拿着一件东西躬身递给科学家说：“这个给你！”这东西非金非银，而仅仅是一只香蕉。这是他当时所能找到的唯一奖品了，而科学家也为此感动，因为这表示他所取得的成果已得到了领导人的承认。从此以后，该公司授予攻克重大技术难题的技术人员一只金制的香蕉形别针。

5. 适度激励技巧

有人对能通宵达旦玩游戏机者不可理解，但一当自己去玩时，也往往废寝忘食，原因何在？游戏机上电脑程序的编制遵循由简到繁、由易到难的原则。在每一个具体的程序中，操作者在与电脑初次较量时往往不能轻而易举地获胜。但经过一段时间操练之后，却能闯过一些关。这样一种稍有努力就进，不努力就退的游戏规律对操作者最有吸引力。

游戏机的事例说明了激励标准有个适度性问题，保持了这个度，就能使激励对象乐此不疲地努力。反之，如果激励对象的行为太容易达到被奖励和被处罚的界限，那么，这套激励方法就会使激励对象失去兴趣，达不到激励的目的，所以说：“赏罚不中则众不威”。

（二）不同类型员工的激励技巧

在现实中，企业内的员工类型可以分为指挥型、关系型、智力型和工兵型。针对不同类型的员工，领导者应该分析其类型特点，采取不同类型的激励技巧，这样才能取得良好的激励效果。

1. 指挥型员工的激励技巧

指挥型的员工喜欢命令别人去做事情，面对这一层次的员工，领导者在选取激励方式和方法的时候应该注意以下几点：

支持他们的目标，赞扬他们的效率；

领导者要在能力上胜过他们，使他们服气；

帮助他们通融人际关系；

让他们在工作中弥补自己的不足，而不要指责他们；

避免让效率低和优柔寡断的人与他们合作；

容忍他们不请自来的帮忙；

巧妙地安排他们的工作，使他们觉得是自己安排了自己的工作；

别试图告诉他们怎么做；



当他们抱怨别人不能干的时候，问他们的想法。

2. 关系型员工的激励技巧

关系型的员工关注的对象不是目标，而是人的因素，他们的工作目标就是打通人际关系线。对于这种类型的员工，领导者应该考虑采取类似下列的激励技巧：

对他们的私人生活表示兴趣，与他们谈话时，要注意沟通技巧，使他们感到受尊重；
由于他们比较缺乏责任心，应承诺为他们负一定责任；

给他们安全感；

给他们机会充分地与他人分享感受

别让他们感觉受到了拒绝，他们会因此而不安；

把关系视为团体的利益来建设，将受到他们的欢迎；

安排工作时，强调工作的重要性，指明不完成工作对他人的影响，他们会因此为关系而努力地拼搏。

3. 智力型员工的激励技巧

智力型的员工擅长思考，分析能力一般很强，常常有自己的想法。这类员工喜欢事实，喜欢用数字说话。领导者在激励这部分员工的时候，应该注意到：

肯定他们的思考能力，对他们的分析表示兴趣；

提醒他们完成工作目标，别过高追求完美；

避免直接批评他们，而是给他们一个思路，让他们觉得是自己发现了错误；

不要用突袭的方法打扰他们，他们不喜欢惊奇；

诚意比运用沟通技巧更重要，他们能够立即分析出别人诚意的水平；

必须懂得和他们一样多的事实和数据；

别指望说服他们，除非他们的想法与你一样；

赞美他们的一些发现，因为这是他们努力思考得到的结论，并不希望别人泼冷水。

4. 工兵型员工的激励技巧

工兵型的员工主要特征是喜欢埋头苦干。这类员工做事谨慎细致，处理程序性的工作表现得尤为出色。对于这样的员工，领导者要采用的激励技巧有以下几点：

支持他们的工作，因为他们谨慎小心，一定不会出大错；

给他们相当的报酬，奖励他们的勤勉，保持管理的规范性；

多给他们出主意、想办法。

【拓展知识】

一、日本企业激励员工的七大绝招

在调动员工的积极性方面，日本企业确实是非常成功的。为了对员工进行有效激励，日本企业经常采用以下七大绝招：

1. 鼓励入股

日本企业普遍鼓励员工购买企业股票，努力将企业与个人组成一个特殊的“风险共担、利益共享”的命运共同体。所有员工都非常关心企业的兴衰成败，企业凝聚力显著增强。事实证明，这种做法确实可以有效地调动员工的工作积极性。

2. 强调成本

日本企业非常强调成本问题，注重向员工灌输浓厚的成本意识。这一措施取得了明显的成效，在客观上调整员工的方方面面的具体行为。正因为员工千方百计地杜绝“人、财、物、时间和信息”的浪费，日本企业才避免了各种无谓的损失。

3. 提倡发明

日本号称“发明王国”，日本企业普遍组建了各种“发明创造委员会”，广设建议箱。任何员工都可以随时提出各种建议或设想，即使这些建议或设想难以付诸实践，企业也会发给奖金以示鼓励。

4. 开发智能

日本企业始终引导员工学习新知识、钻研新技术、掌握新本领，始终引导员工开发智能。在日本企业看来，人才竞争的最核心的问题还是智能问题。由于始终坚持业余学习并定期接受各种培训，日本企业的员工的综合素质不断得到增强。

5. 领导带头

日本企业家具有很强的事业心与责任感，往往以身作则、率先垂范。如果企业效益长期上不去，他们就会感到愧对员工。平时，日本企业的各级领导都能提前上岗，带头吃苦耐劳。事实证明，身教重于言教，领导的榜样作用是无限的。

6. 设标贺喜

每逢员工遇到婚娶、寿生之类的喜事，日本企业往往会有所表示。具体方式很多，一般采用“设标贺喜”的方式：在厂前贴出大幅标语以示祝贺，或者专门送上一些别具一格的贺礼。企业的这种做法深得人心，使广大员工对企业感激涕零。

7. 同玩同乐

有些日本企业明确规定，企业领导必须定期参加企业组织的业余文体活动。尽管日本是一个等级森严的国度，但日本的企业家却十分注意与广大员工打成一片。这种同玩同乐的做法至少产生两大益处：一是增进了领导与员工之间的感情；二是消除了领导于员工之间的隔阂。

二、激励成功典范

世界名企 CEO 谈员工激励之道

一年之计在于春。想在新的一年里让你的企业更上一层楼，又或者来个彻底振兴，除了与决策正确，组织管理得法外，提升员工的士气与斗志的激励也相当重要。士气如虹则战无不胜，我们特别摘取了世界顶级 CEO 们对员工的激励秘诀。

（一）确定不同的激励层次

柳传志，中国联想集团董事长

我们面临的难题是如何调动 3 个截然不同的群体的积极性：经理班子成员、中层管理人员以及流水线上的雇员。我们对每个群体有不同的期望，他们也各自需要不同的激励方式。

我们的经理班子需要有一种主人翁意识。中国的许多国有企业面临一个特殊的难题：它们无法给高级管理人员分配股份。我们采取了一种不同寻常的方式：我们改革了

所有权结构,使联想成为一家合资企业,这样就可以给所有的经理班子成员分配股份。另外,高级经理需要得到承认,所以我们为他们提供对媒体讲话的机会。一直到今天,我们没有一位高级经理跳槽到别的公司。

中层管理人员希望升职,成为高级经理,所以他们往往会最积极地应对挑战,抓住机会展示和磨练自己的才能。我们给中层管理人员确立了很高的标准,并允许他们自己做出决策并予以执行。如果他们工作出色,就会得到非常好的回报。

流水线上的工人需要稳定感。如果他们工作认真勤勉,就可以得到提前制定的奖金。我们还把小组的工作成绩与公司或部门挂钩,把个人的工作成绩与小组挂钩。例如,我们有时会让小组来决定如何分配全组得到的奖金,公司只提供总的指导方针。

(二) 加快速度克服困难

汉克麦全内尔,美国辉瑞有限公司董事长兼首席执行官

在迅速朝一个目标迈进,尤其是当这个过程充满艰辛的时候,往往可以调动人们的积极性。知道公司正致力于迅速的的决定性行动,这可以鼓励创造性思维和协调一致的行动。

2000年,在辉瑞与华纳制药公司合并的过程中,我们深切体会到这一点。我们虽然成功地收购了华纳,但我们得到的是一家因并购战而士气大跌的公司。在第一次召开过渡小组会议时,我强调必须迅速建立新的公司,尤其是必须在我们最大的竞争对手解决其并购问题之前。这是一项雄心勃勃的计划:在两家公司同意合并仅5个月的时候,最好的做法是将辉瑞与华纳融合起来,并准备作为一个浑然一体的公司来运作。

时间非常紧,我们取得一致意见的惯常程序这个时候是不管用的。所以我们允许相关人员迅速行动起来,并允许他们犯错误——只要他们的行动符合我们的基本原则:保持公司的完整性、尊重他人等。

对速度的重视使大家抛开怨恨和势力范围之争。仅以美国的销售班子为例,两家公司的销售人员提出了200多条改进业务和政策的建议,几乎每一条都被采纳。最终,由两家公司的优秀人才组成的几百个过渡小组形成了一个浑然一体的新辉瑞,在签订最后文件几个小时后便完全正常运转。

(三) 鼓励承担风险

罗斯皮拉里,BP石油公司副总经理

帮助别人去尝试他自己认为有风险的事情是最困难的。上世纪90年代初,当时,我正掌管BP公司的美国零售业务。公司的首席执行官洛德布朗要求我去管理BP研究与工程公司,使它更具商业性。布朗认为我是合适的人选,但我认为这个想法很糟糕。我是个商人,不是科学家;在我看来,我不具备领导一群数学家和地质学家所需要的能力。我为什么要接受一份几乎不可能成功的工作,拿自己的职业生涯去冒险呢?

布朗没有试图劝我。他让我开诚布公地谈谈这份工作对我个人和公司有什么风险。他还明确表示,不会让我个人承担所有风险。结果我接受了新的职位,我们成功地将这个研究性机构变成了更具商业头脑的公司。对我个人而言,这或许是我职业生涯最有开拓性的一份工作。



这次经历告诉我，你不可能也不希望消除一切风险。但你可以帮助他人进入一个他略感不适的领域，取得非凡的成绩。最好的办法就是公开坦诚地讨论成功的可能性，明确职责与责任，将风险分散到整个团队和公司，并且不管结果如何，都要充满信心地给予支持。

（四）关心小人物

赫布鲍姆，美国戴尔公司董事长兼首席执行官

处于公司最上层、挣钱最多的人往往会忘记底层的人生活多么艰难。如果领导者能使处于底层的员工感觉到他对自己的关心，整个公司都会受到鼓舞。

我第一次担任首席执行官是在总部设在宾夕法尼亚州小城石油城的魁克州立公司。在这座小城里，公司的员工过着很节俭的生活，挣的每1个美元对他们来说都很重要。我记得跟这些人在一起时，曾听他们讲起即使买最基本的生活必需品——哪怕是孩子的鞋子——都要货比三家。听到这些后，我把公司分配的车退了。

如今，公司最底层的员工要靠每年2万至4.5万美元的收入供养一家人。去年，他们应该得到的奖金约为500美元，而高层管理人员的奖金是他们的许多倍。所以我向董事会提出申请：要求从自己的奖金中分给收入最低的155名员工每人1000美元。对我和大多数首席执行官而言，1000美元不值一提，但对于要供养孩子上学或负担父母医药费的人来说，这是很有帮助的一大笔钱。

如果你克制自己对金钱的欲望，而且员工们看到这一点。他们会对公司非常忠诚，工作将非常努力。目前，公司的人员自然缩减率降到了11年来的最低点，由于每个人都对工作感到满意，我们将迎来又一个好年景。

学习情境九 沟通

任务一 与客户的沟通

【任务描述】

情景 1

一天客户打来电话说：“我们已选定了一款你们厂的 MA6025 机床，但我们认为价格过高。其他厂家的同类产品最高价格才 4.5 万，你们却要 5 万元，有点太贵，如果能让价我们就成交”。但 5 万元的价格是我厂的底价，已无让价余地。

试问你如何将如何答复客户，促成交易。

情景 2

为促进产品销售，建立营销网络，我们去拜访山东某家机床代理销售公司。当我们把产品宣传材料、价格表等一并递上后，公司经理略为翻阅资料后，说：“你们咸阳机床厂的产品我们知道，质量不怎样，价格特高，服务还跟不上，在山东无法销售”。如果是你，遇到这种情况该如何应对？

【任务分析】

沟通在我们生活当中无处不在，从某种意义上讲，沟通已经不再是一种职业技能，而是一种生存方式。管理者与客户之间的桥梁是沟通。懂得倾听客户的话语，从客户的话语中可以得知对方是否真正的理解了我们说话的意思；同时，了解客户的真正意图与想法，懂得如何说，使客户的尊严得到了维护，并且拉近与客户之间的距离。

通过该任务的实施，应达到以下学习目标：

知识目标：

- 1、熟悉沟通的概念；
- 2、理解沟通的目的；
- 3、理解沟通的特殊性；
- 4、掌握沟通的过程；

能力目标：

- 1、能克服沟通障碍；
- 2、掌握沟通的技巧；
- 3、掌握沟通的原则

素质目标：

- 1、培养严谨、细致的工作态度；
- 2、运用创新思维，提高创新能力；
- 3、培养团队合作能力；
- 4、提高随机应变能力；

【任务实施】

- 1、要求学生领会与客户沟通应注意的事项;
- 2、对学生分组, 每组分角色扮演客户与销售人员进行;
- 3、每组的沟通方案进行比较;
- 4、找出最优的沟通方案;

【结果评价】

- 1、评价包括组建评价及教师评价两部分;
- 2、以小组为单位对学生进行评价, 给出小组总分, 由项目负责人为每位组员分配分值;

【相关知识】

一、沟通的含义

约瑟夫 M·普蒂认为, 沟通就是把信息、观念和想法传递给别人的过程。要达到有效的沟通, 信息的传递必须能达到互相理解。

库芬(Coffin)和肖(Shaw)认为, 沟通就是理解的交换。该定义表明, 第一, 单独一个人是无法沟通的。要形成一个完整的沟通过程, 至少需要两个人。第二, 交流时不一定非要通过语言或图形, 但是如果他们不能体会交流的信息及含义, 沟通无法存在。

麦金森(Meggison)的定义较全面, 他认为沟通就是使组织成员从上到下, 从下到上以及在平行方向上溶为一体的理解链条。该定义提出了沟通能够在所有方向上进行。

《美国主管人员训练协会》把沟通解释为: 它是人们进行的思想或情况交流, 以此取得彼此的了解、信任及良好的人际关系。

纽曼(Newman)和萨默(Summer)则把沟通解释为: 在两个或更多的人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。

沟通还被解释为用语言、书信、信号、电话进行的交往, 是在组织成员之间取得共同的理解和认识的一种方法。

综上所述, 我们认为: 沟通也就是信息交流, 是指将某一信息(或意思)传递给客体或对象, 以期取得客体做出相应反应的过程。根据这一概念, 沟通包含以下三个含义。

1. 沟通是双方的行为, 而且还要有中介体

其中“双方”既可以是“人”, 也可以是“机”, 因而就有三种表现形式, 即:

(1) 人-人之间的沟通。例如主管人员(或下属)发出情报, 通过联络人员进行组合编排、整理, 然后传递给下属(或主管人员)。

(2) 人-机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段, 将人的语言转变为机器的语言, 使机器接收并执行, 例如数控车床。

(3) 机-机之间的沟通。例如 EDI 电子数据交换等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的, 所以通常把各种信息的交流过程看成是一个整体, 称为管理信息系统(Management Information

System, 缩写为 MIS)。

2. 沟通是一个过程

完整的沟通过程包括七个环节。

- (1) 沟通主体，即信息的发出者或来源。
- (2) 编码，指主体采取某种形式来传递信息的内容。
- (3) 媒体，或称沟通渠道。
- (4) 沟通的客体，即信息的接收者。
- (5) 译码，指客体对接收到的信息所做出的解释、理解。
- (6) 做出反应，也即体现出沟通效果。
- (7) 反馈。

沟通过程如图 9-1 所示。

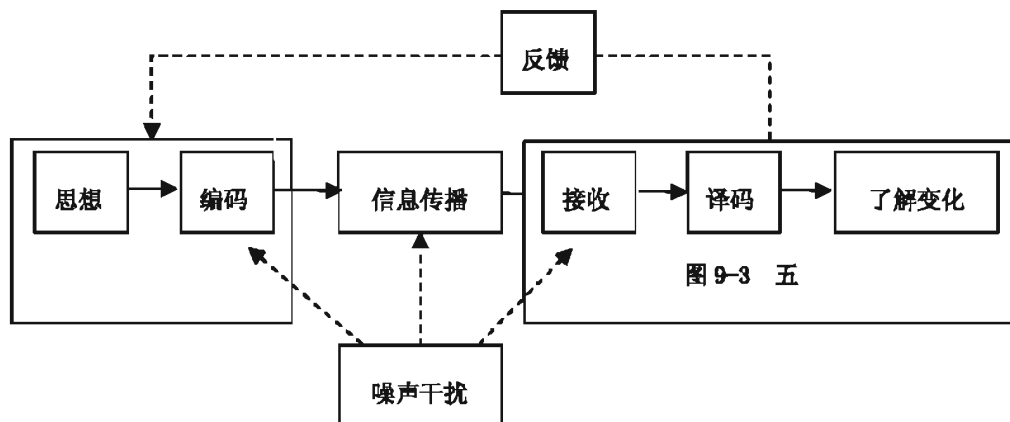


图 9-3 五

——► 表示信息传递方向

-----► 表示信息反馈及噪声对信息的干扰

图 9-1 信息沟通过程的一般模式示意图

3. 编码、译码和沟通渠道是沟通过程取得成效的关键环节

编码是发送者将信息转换成可以传输的信号的过程。这些信号或符号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。译码就是接受者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。它可以是将信息由一种语言翻译为另一种语言，也可以是理解他人点点头或眨眨眼的意义。编码、译码和沟通渠道是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该经过编码和译码两个过程后，接受者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合。

二、人与人沟通的特殊性

应当指出，人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性，主要表现在：

(1) 人与人之间的沟通既包括语言文字的沟通，还包括非语言的沟通，如声音声调和形体语言。有实验证明在人与人之间的沟通中，语言文字、声音声调、以及形体语言占有的信息量分别是 7%、38% 和 55%。

(2) 人与人之间的沟通不仅是消息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流。

(3) 在人与人之间的沟通过程中, 心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间, 需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的。而信息交流的结果会改变人的行为。

(4) 在人与人之间的沟通过程中, 会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道(即传递)的失真或错误, 而且还是人所特有的心理障碍。例如, 由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同, 对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明, 在研究人与人之间的沟通过程时, 需要研究其特殊规律。

三、沟通的目的和作用

(一) 目的

组织中沟通的目的是信息分享, 使组织的所有行动在既定目标上保持一致。随着组织内外部环境的变化, 使得组织必须迅速、准确、及时地掌握组织内外部的各种信息, 在充分分析基础上, 重新思考和确定组织的使命和战略目标等, 并且在组织内进行分解部署, 并使得每名员工都能够得以分享, 并转化和落实到日常工作中, 保证组织内的所有行为与活动与组织的使命和目标保持一致。还要对组织中的各种活动结果等信息进行测量、监控, 为采取纠正措施和改进等决策提供依据。显然组织成员对组织目标了解的越是清楚, 越能够采取正确的行动, 如果没有组织内外畅通的沟通和信息分享是难以实现的。

(二) 作用

沟通的作用主要表现为以下几点:

1. 使组织中的人们认清形势

“认清形势”在这里是指为明智的行动提供必要的情报。组织成员对自己的工作目标越清楚、工作环境知道得越多, 工作就会越有效。这包括三方面的工作:

(1) 使新来的人员认清形势。这项工作可以由人事部门来做, 但从管理的角度来看, 更应该由顶头上司即上一层的主管人员来做。其内容包括: 现在组织的处境, 例如物质条件、环境因素、人员情况、组织发展的未来等等, 更重要的是要介绍即将要派给他们的有关任务的主要情况, 鼓励他们用一些可考核的方法来理解他们的职务和目标; 讲解他们的职务与其他工作的关系, 明确他们的职责范围以及相应的权力界限; 使他们了解如何汇报工作, 如何使工作顺利, 如何与其他人们进行交往、联系和工作。

(2) 不断地认清形势。这是指组织确定使命、目标以后, 在实现使命目标的活动过程中, 主管人员要不断地讲解和引导, 使下级人员领会、认识、明确他们的各项工作, 尤其必须经常地对新的或修改过的目标、任务、组织工作的变动情况(与政策、组织、服务对象等有关)以及主管人员的变动认识清楚。

(3) 使主管人员认清形势。如果上级对形势的认识不足, 甚至常常认为没有必要去认识, 这会给工作带来很大的困难。当然, 上级可以通过控制报告和会议使自己了解情况, 但这是很不够的。

上级应该主动去认清形势, 与此同时, 每个下级应经常向他的上级汇报情况, 并且准确地理解上级的需要, 以便对报告的内容进行选择, 使上级从情报资料堆里摆脱出来,

而对于他们自己的有不利影响的情报也决不擅自删改。

2. 使决策更加合理和有效

主管人员要根据情报做出决策。任何组织机构的决策过程，都是把情报信息转变为行动的过程。准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是决策的基础。

决策所需的信息流同组织层次有密切的关系。信息由基层一级向上传输，各部门的主管人员把收到的信息进行总结、消化，并在自己的职权范围内采取行动。然后，他们又把信息向更高一级传输，在那里再进行总结，采取行动，并传输到最高主管部门。最高主管部门对收到的信息进行总结归纳，并用来进行决策。

在决策过程中，由上而下地传输信息要考虑传输的时间、范围和方法。通过各级组织层次由上而下地传递情报要花费时间，而延误时间会铸成失败。因此，大部分机灵的高级主管人员都坚持把情报直接送到需要它的部门。

3. 稳定员工的思想情绪，统一组织行动

从一个人被招聘到组织内某一岗位(或职位)开始，直至退休(或调出)，有效的沟通都是极其重要的。在招聘过程中，进行沟通可使未来的员工相信在本组织中工作的好处，主要是使他们对组织整个状况有所了解，并产生一个好的印象。同时，还要使他们了解组织的内部政策、习惯做法、结构，以及他们的岗位等，从而使他们在进入岗位之前，在心理上有所准备。

在趋向性方面，情报沟通就是要使员工熟悉他们的工作，使他们感到其工作安全。人们认为，使员工在精神上感到满意，他们的工作就更有效果，就愿意留下来工作。

员工要做好工作，就需要有充分的情报。经验表明，繁琐的指导和严密的监督对有文化的、肯负责的员工不是行之有效的办法。他们能对自己的工作负责并做好，他们需要了解自己的工作同整个工作的关系，以及对组织的重要性等方面的情况。

在个人考评方面，上级主管人员评价其下级对组织所做的贡献，并将此评价传达给下级是十分重要的。因为这有利于使下级了解自己的地位，了解上级对他们完成任务的看法，了解他们如何改进自己对组织的贡献，以及了解他们的未来前途等。如果这种考评是明智的，将会大大激发员工的士气。

每个人，特别是每个员工都承认在有组织的活动中需要纪律，在这方面进行情报沟通就是使员工了解组织的各项规章制度，以使他们能遵守这些制度，从而保持组织的统一性。

四、沟通的障碍

一般来讲，沟通中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

1. 主观障碍

主观障碍大致有下述几种情况：

(1) 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别。使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

(2) 在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。



(3) 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率。

(4) 对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。

(5) 主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

(6) 下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

2. 客观障碍

客观障碍主要有两点：

(1) 信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

(2) 组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位，而产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

3. 沟通方式的障碍

(1) 语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具，人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在：①误解，这是由于发送者在提供信息时表达不清楚，或者是由于接收者接收失误所造成的。②歪曲，这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。③信息表达方式不当。这表现为措词不当，词不达意，丢字少句，空话连篇，文字松散，句子结构别扭，使用方言、土语，千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。

(2) 沟通方式选择不当，原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样，且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择，不灵活使用其原则、方法，则沟通就不可能畅通进行。

在管理工作实践中，存在着信息的沟通，也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。

五、沟通的改善

沟通是我们生活中的重要内容，更是管理活动和管理行为中最重要的组成部分，人们不论是为了更好地生活还是为了更有效地工作，都需要进行有效的沟通。然而沟通既是一门科学，也是一门艺术，人们的沟通能力是需要培养和提高的。如上面所述，在沟通过程中，会出现各种障碍影响沟通效果。有效的沟通过程就是不断克服障碍，寻求最佳沟通途径，进而改善沟通效果的过程，改善沟通可以从以下几方面入手：

1. 只沟通必要的信息

现代社会是信息爆炸的社会。作为个人，一方面需要的信息是大量的，而另一方面能够接受的信息是有限的。过多的信息会使人负担过重，来不及认真对待，这往往也是引起信息失真或传递失误的重要原因。因此，传递者应从大量的信息中注意选择，只把

那些有必要沟通的信息传递给接收者。

2. 明确每次沟通的目的

在沟通之前，要弄清楚，自己通过这次信息沟通要达到什么目的，是从接收者那取得信息，还是促使其采取某种行动，还是使其改变原有看法等等。目的越明确，沟通的成功可能性越大。沟通时的语言、声调、表情都应配合沟通的目的。同时要注意每次沟通的目的不能过广，目的的范围越窄，则接收者的注意力可以集中，沟通的成功可能性就越大。

3. 恰当选择沟通用语

语言是沟通的主要手段，恰当而准确的用语是有效沟通的基础。要把自己的想法用语言精确地表达出来，而且要使接收者从沟通的语言中得到所期待的理解，这是很不容易做到的。值得注意的是，汉语是很复杂的，人们对语言的使用也很讲究和挑剔。因语言问题给沟通造成的障碍是多见的，正所谓“一言可以兴邦，一言也可以丧邦”，语言在沟通中亦有这么大的作用。因此，传递者在发出信息时一定要慎重地选择用语，反复推敲，务必使语言恰当准确。

4. 注重非语言沟通手段

非语言也称身体语言，如人的表情、手势、动作、着装等各种行为表现。身体语言所表达的意思有时比口头语言更直接。有人做过统计，一个人口头表达的信息大约有65%是身体语言。因此，在沟通中，一定要注重运用自己和其他人的身体语言，使人们之间的沟通更有效。

5. 沟通要因人制宜

发送者必须充分考虑接收者的气质、性格等心理特征及知识背景等，尽量使用通俗易懂的语言，少用专门术语，使接收者能够清楚地理解他收到的信息；并依此调整自己的谈话方式、措辞或服饰仪态。当然这需要发送者在沟通之前要对接收者进行充分的了解，并作好准备工作。

6. 沟通时要因时、因地制宜

沟通的时机、方式和环境对沟通的效果都会产生重要影响。人们都有这样的常识，同样的一句话，在不同的时间、地点、场合讲，所产生的效果是大不一样的。因此，沟通者在沟通一项信息时，必须对于沟通的时间、地点、环境都充分加以考虑，使之适应于信息的性质特点，只有这样才能增加沟通的效果，提高沟通的可能性。

7. 充分运用反馈

沟通是双方的，许多沟通问题是由于接收者未能准确把握发送者的意思造成的，如果沟通双方在沟通中积极使用反馈这一手段，就会减少这些问题的发生。如发送者可以通过向接收者提出问题，或是征询接收者的反应，或是观察接收者的行动等，来获得反馈信息，并根据反馈的信息作出下一步的反应。

8. 注意倾听

“沟通首先是倾听的艺术”，倾听别人的讲话，是沟通中最重要、最困难、往往也是最易被人忽视的技巧。要想掌握沟通的艺术，沟通者首先必须养成积极倾听的习惯，

掌握倾听这门艺术。

9. 要避免信息沟通受到干扰

重要的信息要在接收者全神贯注地倾听的时候向他沟通，否则沟通可能失败。例如当接收者正在忙于工作，或正在紧张地同别人谈话，或情绪非常低落时，如果这时向他提供信息，他很可能听不进去或误解。

10. 避免产生误会，排除个人之间的成见

发送者往往带有一定的倾向性，接收者往往也有一定的倾向性。为了使沟通取得成功，必须排除个人的成见，避免任何可能产生的误会。

11. 选择适合的沟通方式，并设计一些固定的沟通渠道，形成沟通常规

其形式很多，如采取定期会议、报表、情况报告、相互交换信息内容等等。要依靠多条渠道，而不是一条渠道来进行沟通。

12. 对沟通的效果进行追踪检查

追踪检查工作可以通过询问，了解接受者对信息的反应，继续同其保持接触，观察接受者的行动，对成绩进行后续检查等等方式来进行；每一次重要的沟通都必须得到反馈，证明发出的信息是否确实是被接收者所理解和执行了。如果不对沟通进行追踪，不了解其实际产生的效果如何，则很有可能做无用功。

13. 要了解和改善沟通环境

当需要进行沟通时，先要全面了解和改善自然的和人文的环境。要考虑时机的选择、自然背景、社会风气和习惯作法等因素，使沟通能适应它的环境。或者尽量避免环境的干扰，使沟通更有效。

14. 要重视和提倡直接沟通、双向沟通、口头沟通

直接沟通不易丢失信息，口头沟通更生动，两者都有利于很快进行沟通。双向沟通伴随反馈过程，使信息发出者可以及时了解到信息在实际中是否被理解，使信息接受者得以提出接受时的困难，从而得到帮助和解决。

15. 避免过早地评价

上级如果过早地对沟通过程加以评价，表明自己全部或部分的态度，沟通就会中断。所以不要过早地评价，这样才能传递和接受完整的信息。

六、有效沟通的原则

（一）明确原则

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时，我们应认为它是明确的信息。因为，情报沟通是信息发出者发出信息的手段，但倘若要使该信息具有价值，就应当是能为接收者所明确和理解的。尽管这个原则看起来很简单，但在实际工作中管理者常常会发现接收者对他们经过深思熟虑、严格措词后发出的信息，有时竟理解得很差。下层对上级的沟通同样有这样的现象。

提出信息并用别人能理解的文字、语言、口气来表达，是信息发出者的责任，为此，要求发言人有较高的语言表达或文字表达能力，并熟悉其下级、同级和上级所用的语言。只要坚持这个原则，就一定会克服情报沟通中的若干障碍。譬如，表达不当，解释错误，

传达错误等等，从而作必要的澄清。

当然，即使注意到了明确的目标，还不一定能正常有效沟通。这是因为一是需要注意的信息太多，二是人的精力有限。接收者若不精神集中，就仍会出现误解和不懂。如果接收者能集中精力，并能设法克服思想开小差、情报传达中的损失、记忆等等问题，就能正确理解。因此，有效的沟通是信息发出者与接收者共同的不可推卸的责任。

（二）完整性原则

这就是说，当管理者为了达到组织目标，而要实现和维持良好的合作时，他们之间就要进行情报沟通，以促进他们之间的相互了解。情报沟通只是手段而不是目的。这项原则有一个特别需要注意的地方，即组织的完整性部分地取决于对下级管理者工作的支持。下级管理者位于情报沟通的中心，所以应当鼓励他们为起到这个中心的作用而运用他们的职位和权力。然而，有的上级管理者却常常忘记这一点。他们往往越过下级管理者而直接向有关人员发布指示、进行接触。这样，常常会使下级主管人员处于尴尬境地，而违背统一指挥的原理。当然，如果确实需要这样做，上级主管应事先同下级主管进行沟通。只有在时间不允许的情况下，例如要求紧急动员完成某一项任务，采用这个方法才是必要的。但必须以保证维护组织的整体性为前提。只有这样，下级主管才会主动配合上级，带领人们去共同完成任务。

（三）使用非正式组织的原则

这一原则的性质就是，只有当管理者使用好非正式组织来补充正式组织的情报沟通渠道时，才会产生最佳的沟通效果。人们通常把非正式组织和非正式渠道所传播的信息不当一回事。而有的管理者却对此感到不安。其实，非正式组织是可以起到及早传递信息的作用的。情报沟通确实按正式渠道由上而下或由下而上地在各个管理层次中流动，但要及时地处理所有情报并能使人理解，仅此渠道是不够的，也不一定是完全可靠的。因为非正式组织存在于正式机构之外，因此，管理者利用它来发送和接收情报，以此来补充正式组织提供的信息，做好组织的协调工作，是有一定积极意义的。这样，他就可以了解到原来了解不到的情报。

一般说来，非正式渠道的消息，对完成组织目标是有不利的一面的，但是，小道消息盛行，却反映了正式渠道的不通畅。因而加强和疏通正式渠道，在不违背组织原则的前提下，尽可能通过各种渠道把信息告诉职工群众，是防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

（四）持续性与连贯性原则

因为组织内外的情况在不断地变化，组织成员的想法也在不断改变，所以沟通是一个没有终点的过程，要达到始终协调一致的目的就必须进行反复沟通，必须对信息进行重复，并且必须在重复中不断补充新的内容，这一过程应该持续地坚持下去。

（五）渠道针对性原则

沟通者应该尽量利用现实社会中已经存在的或者最为便利通畅的，以及人们习惯使用的信息传送渠道。建立全新的渠道往往是很困难的，同时也不见得有效。在信息传播过程中，不同的渠道在不同阶段、不同情形下，针对不同对象都具有不同的影响。所以

应该有针对性地选用渠道,以达到向目标公众有效传播信息的目的。人们的社会地位及其它背景不同,对各种渠道都有自己的评价和认识,这一点在选择有效沟通渠道时应该牢记。

七、有效沟通的要求

由于组织中所有成员的知识、经验、职位(工种)、对事物的看法等方面的不同,所以对同一消息可能有不同的看法和理解。如果我们能做到下列几项要求,将会有助于改进我们的沟通工作并提高效率。

(一) 表达清楚

不管信息如何传递,表达不清,隐晦难懂是常见的事。表达不清楚、不准确往往会铸成大错。任何人发送情报,都应该遵循明确的原则,使接受者容易理解,而力求避免措词不当、文字松散、思想表达不严密、中心思想不清楚、千篇一律或用难懂的方言土语,以及不能理解或造成错觉的比喻、手势等等。不然要纠正由此产生的错误结果往往需要花费高昂的代价,需要做许多本来不必做的解释工作。

(二) 传递准确

处于组织沟通中心的管理者,起着接收和传递信息的作用,快速处置人员和联络人员同样也起到这样的作用。他们要接收从上级、同级和下级送来的各种情报,然后再把这些情报改编成适合于他的上级、同级和下级各自熟悉的语言,向他们传递。这种改编是力求接收者能够理解。但是,不能因此而使情报“失真”。有人进行过实验,按级别层次逐级传达同一条信息往往会降低情报的准确性。尤其是口头传达时,每传达一次大概要损失信息的 30%。所以组织规模不同,进行沟通的形式也是随机掌握。由于记忆不佳所造成的失真也同样是严重的。研究表明,职工只记得他接收到的信息的 50%,领导只记得 60%。如果不认真传达或对传达人不信任,信息损失就会更大。因此,反复的沟通是必要的。

(三) 避免过早评价

罗杰斯(Rodgers)和罗特斯伯格(Fritz Roethlisberger)等一些管理学者在论述情报沟通障碍时着重指出,情报沟通的障碍与其说是在交往中采取固执不变的立场,还不如说是过早地对情报沟通进行评价。他们认为,这种评价会使情报沟通停顿,会使情报传递人员产生手足无措的感觉。他们还认为,应当以不带任何条条框框,不带成见的态度听取情报传递人员的意见。这样才能完全地传递和接收全面的情报。

(四) 消除下级人员的顾虑

有经验的管理者认识到,要做好情报工作必须依靠下级。而下级经常发生对情报选择不当,对事实叙述不全面,甚至报喜不报忧或全面遗漏的情况。其原因或者是他们真的认为某些情报不太重要,不足以向上级汇报——这是个判断的问题,更多的情况则是他们害怕向上级说出真情的后果,因而有意把上级领导引向错误的方向。

(五) 管理者积极进行沟通

有时,管理者不会传递必要的信息。其原因在于人们的情性,以为“每个人都知道”、办事拖拉、喜欢保密或故意与人为难等众所周知的弊病。由于人们不可能把每一件情报



都传递出去，因而就需要选择。这会使有的人干脆什么情报也不去选择和传递。尽管有时信息情报会同时而来使管理者感到头痛甚至烦恼，但是，管理者必须积极地给予沟通、应用各种渠道，保持它们的畅通无阻，同时还要改掉工作中的弊病。

八、常用的沟通技巧

（一）倾听的技巧

一个善于沟通的人，首先必须善于倾听，倾听是有效沟通的关键性环节。美国公关大师卡内基曾给予倾听极高的评价：倾听是“我们对任何人一种最高的恭维”。管理者要特别注意运用好倾听的技巧。

1. 倾听是多重沟通的过程

倾听的过程首先是以听觉为媒介接收对方声音，获得显性信息的过程，从而了解其所要表达的基本信息；同时，又是通过视觉等器官接收其体态语言的过程，以进一步了解其表情、心境、情绪、态度等方面的隐性信息；倾听还是倾听者对对方谈话做出反应，让对方了解其谈话信息反馈的沟通过程。所以，在沟通中必须高度重视倾听。

2. 以真诚的态度倾听，并运用体态语言去“恭听”

在与对方沟通时，要以真诚的态度认真地倾听对方的讲话；保持目光接触，绝不能目光游荡或旁视；表情认真，听到精彩之处甚至入神，表明受到吸引。

3. 要适时进行必要的提问或回应，引导对方讲下去

倾听者不但洗耳恭听，而且还要做出回应，就会使谈话者感到他说话的价值和吸引力已被承认，渴望得到尊重的需要和寻求“知音”的心理得到满足。谈话者不但从交谈中获得满足与愉悦，而且还会给讲话者以相应的感情回报。

（二）会话的技巧

会话是沟通中应用最多、最基本的语言形式。会话的技巧是管理者必备的素质和基本功。

1. 要言之有理，并有足够信息量

所说内容可以是新知识、新信息、新办法，至少是新见解。这样，可以以内容吸引人。进行信息沟通，一定要搜集足够的信息，做科学的处理，抓住中心，准确表述。

2. 选择对方感兴趣或擅长的话题谈

在感情沟通中，沟通主体不能只按自己感兴趣和擅长的话题谈，那样会令对方尴尬或完全失去兴趣，不会收到好的效果。而选择对方感兴趣或擅长的话题谈，就会使其感到激励与鼓舞，在兴趣极浓的畅谈中，其自我表现的欲望得到满足；使其感到见解为别人所接受，长处与优势得到表现，受人尊重的心理得到满足。这样的谈话将非常投机，沟通双方的感情也自然进一步融洽。

3. 尊重与赞美

在交往与会话的过程中，要注意发现与寻找对方的长处与优点，并出于真诚，实事求是地赞美对方的长处。会话中在所使用的语言、语气以及体态语言的运用上，应处处表示对会话对方的尊重，这些将使其尊重心理获得满足，会明显地有助于感情的融通。

4. 回避忌讳的话题

在沟通中，要保守别人的秘密，不揭露别人的隐私，特别是不可涉及国家、民族、宗教等方面的禁忌。在重要会话前，要了解交谈对方的需求与基本情况，特别是对方的文化背景。

5. 传递信息的语言要准确、简明、生动

既要保证信息准确、迅速地传输，又要增强语言的感染力，以求获得尽可能好的沟通效果。

6. 善于运用体态语言

由于体态语言具有其自身的优势，可以发挥其特殊的作用，因此，在交谈的过程中，要注意辅以各种体态语言，如表情、手势等。

7. 运用幽默

幽默对于调解谈话气氛，迅速消除隔阂，拉近双方心理距离，排除尴尬局面，都具有明显作用。管理者在沟通中，要巧用幽默，以期获得更好的沟通效果。

8. 要注意说话的数量、速度与声调控制

在交谈的过程中，还应注意说话的数量不宜过多，因为按照边际效用递减的原理，说多了就会降低说话的价值，甚至引起对方的反感；讲话的速度不宜过快，并巧用停顿，既要显现热情，又要适度；讲话的声调不宜过高，尽可能用较低的、和缓的声调说话，并运用抑扬顿挫的声调说话，使谈话有节奏感。

沟通三行为

一个有效的沟通包含三个行为：说、听、问，换句话说，考核一个人是否具备沟通技巧的时候，看他这三种行为是否都出现。

一家著名的公司在面试员工的过程中，经常会让 10 个应聘者在一个空荡的会议室里一起做一个小游戏，很多应聘者在这个时候都感到不知所措。在一起做游戏的时候主考官就在旁边看，他不在乎你说的是是什么，也不在乎你说的是否正确，他是看你这三种行为是否都出现，并且这三种行为是有一定比例出现的。如果一个人要表现自己，他的话会非常得多，始终在喋喋不休地说，可想而知，这个人将是第一个被请出考场或者淘汰的一个人。如果你坐在那儿只是听，不说也不问，那么，也将很快被淘汰。只有在游戏的过程中你说你听，同时你会问，这样就意味着你具备一个良好的沟通技巧。

当我们每一个人在沟通的时候，一定要养成一个良好的沟通技巧习惯：说、听、问三种行为都要出现，并且这三者之间的比例要协调，如果具备了这些，将是一个良好的沟通。

（三）人际交往的技巧

人际交往技巧指一种调整和处理及维持人与人之间相互关系的一种能力。它是由自我意识控制情绪，自我激励和认知他人的情绪这两种特征构成的。

1. 自我意识

在你能处理他人的情感之前，重要的是通过自己感觉来认识自己的情感，使自己摆脱一种情绪不应该是对其的否定，相反，它是一种明确表达自己感受的方式，这样你就能对它做出恰当的反应。例如：与人即将发生争吵，显得很气愤，如果你能认识到自己

处在气头上，你可以说：“让我再考虑一下这个问题，以后再谈”。

2. 控制情绪

控制情绪意味着用一种针对具体情况加恰当方式来表达它们。你可能不那么容易做到，因为情感经常来自于你的潜意识。情绪失控的表现是焦虑。控制情绪不是说我们感觉气愤、担心或焦虑，这些情绪是人的意识构成部分，如果我们不能找到表达它们的方式，就可能导致情绪低落或反社会行为，重要的是我们应控制它们而不是让它们控制我们。

3. 自我激励

自我激励是树立目标并努力实现它。不管你是运动员还是作家，天赋不能让你赢得比赛或者让你的小说出版。作家和运动员将告诉你在他们成功之前，他们所做的很多事情都是乏味的。使用激励的因素有积极思考和乐观主义。那些有强烈自我感觉的人在受到挫折后，能迅速地从挫折中恢复过来，他们不是思考失败，而是考虑能够改进的方式。

4. 认知他人情绪

认知他人情绪又称情感移入，即了解和分享他人情感的能力。它对人与人之间的相互关系是非常必要的。它来自于倾听人们的真正意思，并且很多是通过理解如手势和面部表情这样的形体语言，以及由一种特定的音调所意味的内容来感知的。

情感移入具有一种强烈的道德含义，能够认知和分享他人的痛苦，意味着你不会去伤害他人。例如：打扰和干涉孩子的人就是缺乏情感移入的人，与他人相互之间进行情感移入也意味着你能伸出手来帮助他们，因为你能感知他们所感受的感觉，他们不再孤单。

（四）训导的技巧

训导的技巧指领导对组织成员在沟通、述职中的影响和指导能力。表现在对问题的中立和客观的观点，建立工作程序，帮助成员取得进步，提出问题，把重点放在对问题的回答上，授予职责，鼓励社交性的相互接触。

1. 对问题的中立和客观性的观点

中立和客观是能够引导组织活动的重要原理，缺乏任何一种都会导致消极的结果。例如：当领导不中立时，他们就有把自己的观点或议程强加于组织成员之上的可能性。当客观性不存在时，组织成员就可能对问题的数据理解或与情况有关的标准意见不一致，并且不能对这个问题的解决办法达成一致的意見。没有中立和客观性，组织就不能发挥其最大的潜力。

2. 建立工作程序

每一个正式的组织运行都应根据指导组织活动的工作计划来进行，这个计划又称为组织工作程序，它详细地说明了组织应如何从事活动。例如：一个组织为实现某个项目首次开会，它的程序应为：召集成员先选出一个领导者，如果成员们相互不了解，在选出领导者之前，所有参加者都应先进行自我介绍。如果适当，也可要求成员们讲一讲各自为什么要加入此项目，以及希望在项目中完成什么，这样做该项目工作会更加有效。

3. 把重点放在对问题的回答上



为了完成任务，组织成员需要领导对问题做出回答，如果领导的职能是解决问题，那么就可以把注意力放在可能解决的方法上。一个有效的领导会把成员的注意力集中在对问题的回答上，并支持寻求解决办法的成员，最忌讳对问题模棱两可的问答。

（五）冲突管理的技巧

有时冲突能使组织运行效率下降或停滞。当冲突出现时，组织领导必须介入，并且设法帮助成员解决，常用的方法有四种，即：避免、通融、协作、妥协。

1. 避免

有时组织者对不值得在上面花时间的小问题进行争论，领导应及时选择一个较早的时间并转移到下一个内容上会更有意义。解决简单问题的另一种方式是抛硬币。

2. 通融

当对问题持有一种立场的人们让步于另一种立场的人们时，就出现了通融。如果领导者认为存在通融的可能性时，就应该去尝试确定人们对自己所持的立场感到过于强烈。如果问题对一方不是特别重要，领导者就可以建议他们放弃。

3. 协作

在冲突中，领导应以大局考虑，寻求冲突各方通过共同努力以满足对方的需要，冲突各方就会停止攻击；相反，他们试图理解对方的观点，并且努力避免做出任何可能伤害相互关系的事情。

4. 妥协

在妥协中，每一边都必须放弃某些东西，以便得到它想要的，这就涉及到讨价还价，在这种讨价还价的过程中，每一方都提出各自将牺牲什么，只有每一方都认为所得到的公平，并且获得了部分胜利，妥协便实现了。

【拓展知识】

一、沟通的种类

沟通可以按不同的标志分成不同的种类。

（一）按沟通的组织系统划分为

1. 正式沟通

它是指以正式组织系统为沟通渠道的信息沟通。如组织中各层次之间的联系，横向协作关系进行的沟通。正式沟通是组织内部信息传递的主要方式，大量的信息都是通过正式沟通渠道传递的。正式沟通的优点是：沟通效果好、严肃可靠、约束力强、易于保密、沟通信息量大，并且具有权威性。缺点是：沟通速度一般较慢。

2. 非正式沟通

非正式沟通是指以组织中的非正式组织系统或个人为渠道的信息沟通。非正式沟通的优点是：传递信息的速度快，形式不拘一格，并能提供一些正式沟通所不能传递的内幕消息。缺点是：传递的信息容易失真，容易在组织内引起矛盾，且较难控制。

（二）按沟通中信息流动的方向可分为

1. 上行沟通

上行沟通是指下级向上级进行的信息传递。如下级向上级请示汇报工作、反映意见

等。上行沟通是领导了解实际情况的重要途径。

2. 下行沟通

下行沟通指上级向下级进行的信息传递。如一个组织的上级管理者将工作计划、任务、规章制度向下级传达。下行沟通是组织中最重要沟通方式。通过下行沟通才可以使下级明确组织的计划、任务、工作方针程序和步骤。

3. 平行沟通

平行沟通是指正式组织中同级部门之间的信息传递。平行沟通是在分工基础上产生的，是协作的前提。做好平行沟通工作，在规模较大，层次较多的组织中尤为重要，它有利于及时协调各部门之间的工作步调，减少矛盾。

4. 斜向沟通

斜向沟通指的是发生在组织内部既不属于同一隶属序列，又不属于同一等级层次之间的信息沟通，这样做有时是为了加快信息的交流，谋求相互之间必要的通报、合作和支持。这种沟通往往更带有协商性和主动性。

（三）按沟通所使用语言的方式可分为：

1. 口头沟通

口头沟通是指采用口头语言进行的信息传递。口头沟通是最常用的沟通方式。其优点是：沟通过程中，信息发送者与信息接受者当面接触，有亲切感，并且可以运用一定的体态语、手势、表情和语气、语调等增强沟通的效果，使信息接受者能更好地理解、接受所沟通的信息。其不足之处是：沟通范围有限；沟通过程受时间限制，沟通完成后缺乏反复性，同时对信息传递者的口头表达能力要求比较高。

2. 书面沟通

书面沟通是指采用书面文字形式进行的沟通，如各种文件、报告等。其优点是：严肃、准确，具有权威性，不易被歪曲；信息接受者可反复阅读以增强理解，信息传递者对要传递的信息所采用的语言可以认真推敲，以使用最好的方式表达出来。不足之处是：应变性较差，只能适应单向沟通。

3. 书面口头混合沟通

它是指在沟通过程中，既有书面表达的信息，同时又以口头沟通的方式加以阐述、强调，以使信息接受者加强理解。如一些重要会议中，报告人的报告既以书面形式印发给与会者，报告人又亲自作口头报告，同时还召开有报告人参加的座谈会，以加强信息沟通。书面口头沟通方式兼顾了口头沟通与书面沟通的优点。其不足之处是沟通费用较高，只有一些特别重要的信息，才采用这种沟通方式。

（四）按沟通过程中信息发送者与信息接受者的地位划分

1. 单向沟通

这是指信息的发送者与接受者的地位不改变的沟通。在这种沟通中，不存在信息反馈。其优点是：沟通比较有秩序，速度较快。不足之处是接受者不能进行信息反馈，容易降低沟通效果。

2. 双向沟通

这是指在沟通过程中信息的传递者与接受者经常换位的沟通。在这种沟通中,存在着信息反馈,发送信息者可以及时知道信息接受者对所传递的信息的态度,理解程度,有助于加强协商和讨论,提高沟通效果。但双向沟通一般费时较多,速度慢,易受干扰。

(五) 按沟通使用的工具划分

1. 运用传统手段的沟通

运用传统手段的沟通是指运用诸如口头交谈、书面文件、开会等传统方式进行的沟通。

2. 运用现代沟通工具的沟通

运用现代沟通工具的沟通是指运用现代的信息网络(包括闭路电视系统、电子媒体等)进行的沟通。

二、正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内,依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论,沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说,越级报告或命令,或不同部门人员间彼此进行沟通,都是不允许的。因此,在组织内只有垂直(纵向)的沟通流向,很少有同一水平的横向沟通流向。实际上,按照这种模式进行沟通,不但是不可能的,而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会,或公文抄报之类的措施,以便在同级之间进行横向沟通,但这仍然属于组织正式结构所安排的路线,仍属正式沟通性质。

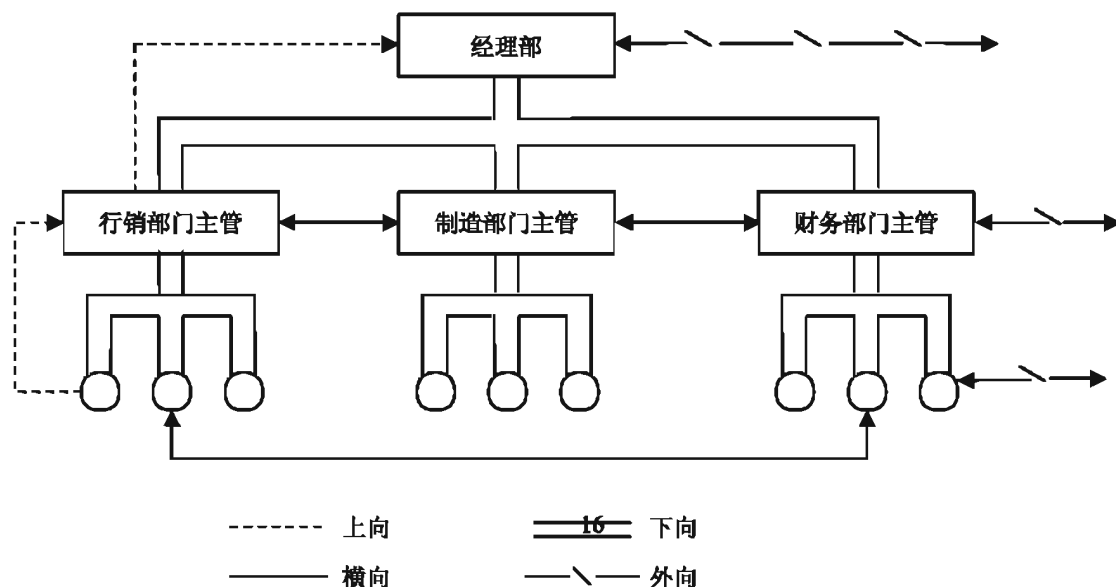
(一) 正式沟通的优缺点

正式沟通的优点是:沟通效果好,比较严肃,约束力强,易于保密,可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达,组织的决策等,一般都采取这种方式。

正式沟通的缺点在于,因为依靠组织系统层层传递,所以很刻板,沟通速度很慢,此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

(二) 正式沟通的方式

正式沟通有下向、上向、横向、外向沟通等几种方式,如图 9-2 所示。



1. 下向沟通

这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

2. 上向沟通

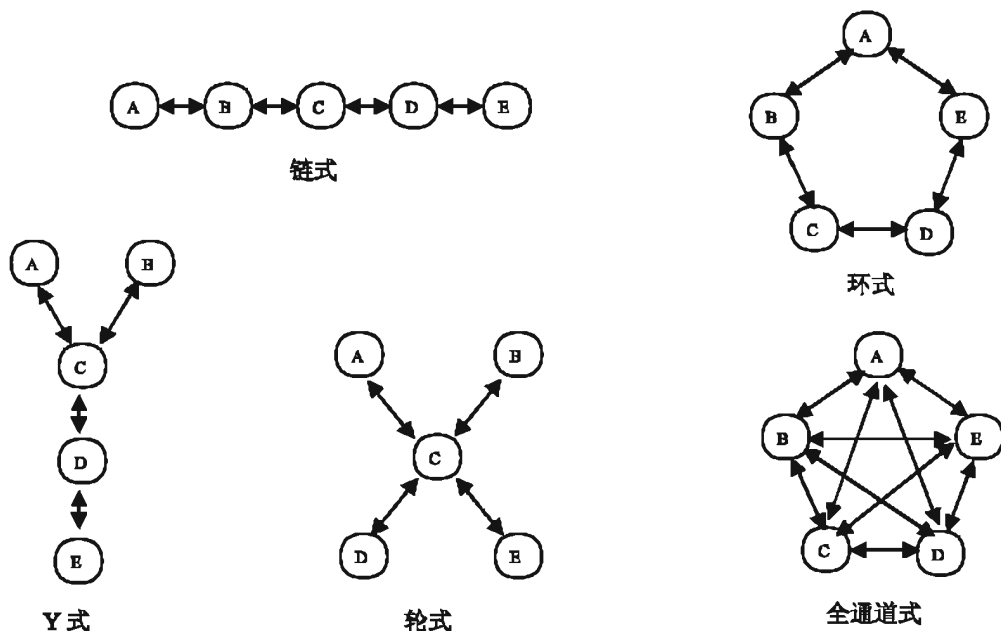
主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策，使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究，这种沟通也不是很有效的，而且由于当事人的利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

3. 横向沟通

主要是同层次，不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多，若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到沟通的效果并不很大。因此，组织为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

(三) 正式沟通有几种具体的沟通形态

据研究，以 5 人为一群体为例，基本上可有五种沟通形态，即：链式；环式；Y 式；轮式；全通道式，见图 9-3。



1. 链式沟通

这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，代表一个五级层次，逐渐传递，信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递，筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统，属控制型结构。

在管理中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

2. 环式沟通

此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

3. Y 式沟通

这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导，秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度较高。除中心人员(C)外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

4. 轮式沟通

属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人(当然是 C)的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

5. 全通道式沟通

这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络，都有其优缺点。作为一名主管人员，在管理工作实践中，

要进行有效的人际沟通，就需发挥其优点，避免其缺点，使组织的管理工作水平逐步提高。见表 9-1 是五种沟通形态的比较。

表 9-1 五种沟通形态的比较

沟通形态 评价标准	链式	轮式	Y式	环式	全通道式
集中性	适中	高	较高	低	很低
速度	适中	1. 快(简单任务) 2. 慢(复杂任务)	快	慢	快
正确性	高	1. 高(简单任务) 2. 低(复杂任务)	较高	低	适中
领导能力	适中	很高	高	低	很低
全体成员满足	适中	低	较低	高	很高
示例	命令链锁	主管对四个部属	领导任 务繁重	工作任 务小组	非正式沟通 (秘密消息)

三、非正式沟通

所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流通方式。非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。已如上述，非正式沟通是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次，如图 9-4 所示。

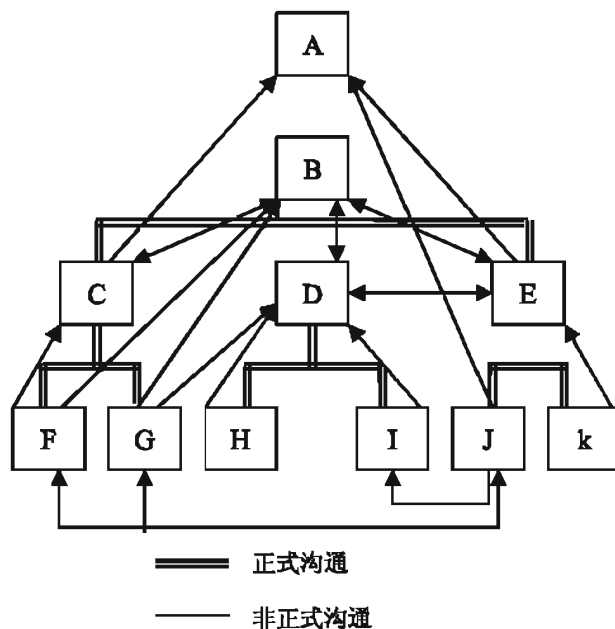


图 9-4 组织内非正式沟通流向

在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正

式途径具有较大弹性，它可以是横向流向，或是斜角流向，一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

但是，过分依赖这种非正式沟通途径，也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大，而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题，例如晋升、待遇、改组之类，常常发生所谓“谣言”。这种不实消息的散布，对于组织往往造成较大的困扰。

但是，任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式，主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息，也不能完全加以忽视，而是应适当运用。

（一）非正式沟通的意义及性质

非正式沟通方式非常繁多且无定型，例如同事之间任意交谈，甚至透过家人之间的传闻等等，都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系，往往平行存在。很多研究者认为，由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制，因此往往比正式沟通还要重要。在美国，这种途径常常称为“葡萄藤”（grapevine），用以形容它枝繁叶茂，随处延伸。

1. 产生

非正式沟通的产生，可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息，常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求，乐意探听有关人事调动之类的消息；朋友之间交换消息，则意味着相互的关心和友谊的增进，藉此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说，往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此，对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境，组织成员是会感到满意的。

2. 优缺点

非正式沟通的优点：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝聚力和人心稳定。

3. 特点

非正式沟通具有以下几个特点：（1）消息越新鲜，人们谈论得就越多；（2）对人们工作有影响的，最容易招致人们谈论；（3）最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；（4）在工作上有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；（5）在工作中接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律，主管者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，并利用非正式沟通为组织目标服务。

（二）非正式沟通的类型

上述正式沟通的五种基本形态，是指在实验状况下，由研究者设计和控制所形成的。那么在自然状况下，非正式沟通是以什么流通形态出现呢？人们发现有四种形态，如图

9-5 所示。依照最常见至较少见的顺序分别为：(1) 集群连锁。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有某种程度的弹性。如图 9-5(a) 中的 A 和 F 两人就是中心人物，代表两个集群的“转播站”。(2) 密语连锁。由一人告知所有其他人，犹如其独家新闻，如图 9-5(b)。(3) 随机连锁。即碰到什么人就转告什么人，并无一定中心人物或选择性，如图 9-5(c)。(4) 单线连锁。就是由一人转告另一人，后者再转告一个人，这种情况最为少见。

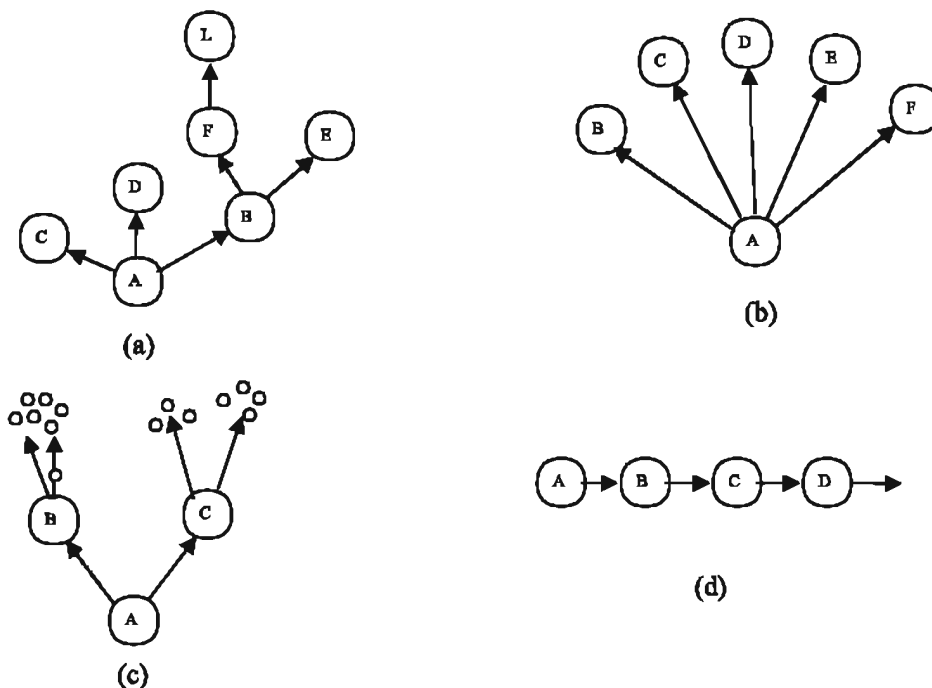


图 9-5 非正式沟通(葡萄藤)的形态

(三) 非正式沟通在管理上的意义及对策

在传统的管理及组织理论中，并不承认这种非正式沟通的存在；即使发现有这现象，也认为要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者知道，非正式沟通现象的存在是根深蒂固，无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。例如，主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中，谁居中处于核心和“转播站”的地位，也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法在非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过，这些做法也有其危险或代价：过分利用非正式沟通的结果，会冷落或破坏正式沟通系统，甚至组织结构。而设法在非正式沟通中探听消息，其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者，从而带来管理上的问题。

我们认为，对于非正式沟通所采取的立场和对策是：

(1) 非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，主管者愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开，则各种不实的谣言将会自然消失。

(2) 要想阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，



不如正面提出相反的事实更为有效。

(3) 闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

(4) 最基本的做法，是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感，这样他们比较愿意听组织提供的消息，也比较能相信。

(5) 在对于组织主管人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

四、其他沟通联络方法

除了上面所述的正式沟通和非正式沟通以外，具体的沟通方法还包括发布命令、会议制度、个别交谈等，在实际运用时要随机制宜，因人而异。

(一) 发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

1. 指示的含义

指示作为一个领导的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级主管人员又不能对此使用制裁方法。那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。

2. 指示的方法

管理中对指示的方法应考虑下列问题。

(1) 一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的，取决于主管人员根据其对外部环境的预见能力以及对下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示，而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下，大多采用一般的形式。

(2) 书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候，应考虑的问题是：上下级之间关系的持久性、信任程度，以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

(3) 正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级，用正式的书面或口述的方式来命令下级。

(二) 会议制度

领导工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在：

(1) 会议是整个组织活动的一个重要反映，是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

(2) 会议可集思广益。与会者在意见交流之后，就会产生一种共同的见解、价值



观念和行动指南，而且还可密切相互之间的关系。

(3) 会议可使人们了解共同目标、自己的工作与他人工作的关系，使之更好地工作，使人们明确自己怎样为组织做出贡献。

(4) 通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。

(5) 通过会议，能发现人们所未注意到的问题，而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法，但决不能完全依赖这种方法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌“文山会海”的形式主义。

(三) 个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在问题和缺陷提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态，在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

学习情境九 沟通

任务二 与同事沟通

【任务描述】

小明不太爱说话,就算和一个同事单独相处时也不知道说什么。小明感觉她的同事们都好高傲,她们不主动和自己说话,自己也从没有主动和她们说,其实她也想和她的同事成为朋友。

小明应该怎样和同事沟通?

【任务分析】

同事之间最容易形成利益关系,如果对一些小事不能正确对待,就容易形成沟壑。日常交往中我们不妨注意把握以几个方面,来建立融洽的同事关系。

通过该任务的实施,应达到以下学习目标:

知识目标:

1、熟悉与同事沟通的技巧;

能力目标:

1、能克服常见与同事沟通障碍;

2、掌握与同事沟通的技巧;

素质目标:

1、培养严谨、细致的工作态度;

2、运用创新思维,提高创新能力;

3、培养团队合作能力;

4、提高随机应变能力;

【任务实施】

- 1、要求学生领会与同事沟通应注意的事项;
- 2、对学生进行分组,每组同学之间就的关系就是同事关系;
- 3、每组里分别由两们同学扮演小明;
- 4、每组进行比较;
- 5、找出小明改变自己与同事相处的最优沟通方案;

【结果评价】

- 1、评价包括组建评价及教师评价两部分;
- 2、以小组为单位对学生进行评价,给出小组总分,由项目负责人为每位组员分配分值;

【相关知识】

一、常见的影晌同事间关系的言行

1. 有好事儿不通报

单位里发物品、领奖金等，你先知道了，或者已经领了，一声不响的坐在那里，像没事似的，从不向大家通报一下，有些东西可以代领的，也从不帮人领一下。这样几次下来，别人自然会有想法，觉得你太不合群，缺乏共同意识和协作精神。以后他们有事先知道了，或有东西先领了，也就有可能不告诉你。如此下去，彼此的关系就不会和谐了。

2. 明知而推说不知

同事出差去了，或者临时出去一会儿，这时正好有人来找他，或者正好来电话找他，如果同事走时没告诉你，但你知道，你不妨告诉他们；如果你确实不知，那不妨问问别人，然后再告诉对方，以显示自己的热情。明明知道，而你却直通通地说不知道，一旦被入知晓，那彼此的关系就势必会受到影响。外人找同事，不管情况怎样，你都要真诚和热情，这样，即使没有起实际作用，外人也会觉得你们的同事关系很好。

3. 进出不互相告知

你有事要外出一会儿，或者请假不上班，虽然批准请假的是领导，但你最好要同办公室里的同事说一声。即使你临时出去半个小时，也要与同事打个招呼。这样，倘若领导或熟人来找，也可以让同事有个交待。如果你什么也不愿说，进进出出神秘兮兮的，有时正好有要紧的事，人家就没法说了，有时也会懒得说，受到影响的恐怕还是自己。互相告知，既是共同工作的需要，也是联络感情的需要，它表明双方互有的尊重与信任。

4. 不说可以说的私事

有些私事不能说，但有些私事说说也没有什么坏处。比如你的男朋友或女朋友的工作单位、学历、年龄及性格脾气等；如果你结了婚，有了孩子，就有关于爱人和孩子方面的话题。在工作之余，都可以顺便聊聊，它可以增进了解，加深感情。倘若这些内容都保密，从来不肯与别人说，这怎么能算同事呢？无话不说，通常表明感情之深；有话不说，自然表明人际距离的疏远。你主动跟别人说些私事，别人也会向你说，有时还可以互相帮帮忙。你什么也不说，什么也不让人知道，人家怎么信任你。信任是建立在相互了解的基础之上的。

5. 有事不肯向同事求助

轻易不求人，这是对的。因为求人总会给别人带来麻烦。但任何事物都是辩证的，有时求助别人反而能表明你对别人的信赖，能融洽关系，加深感情。比如你身体不好，你同事的爱人是医生，你不认识，但你可以通过同事的介绍去找，以便诊得快点，诊得细点。倘若你偏不肯求助，同事知道了，反而会觉得你不信任人家。你不愿求人家，人家也就不好意思求你；你怕人家麻烦，人家就以为你也很怕麻烦。良好的人际关系是以互相帮助为前提的。因此，求助他人，在一般情况下是可以的。当然，要讲究分寸，尽量不要使人难为。

6. 拒绝同事的“小吃”

同事带点水果、瓜子、糖之类的零食到办公室，休息时分吃，你就不要推，不要以为为难为情而一概拒绝。有时，同事中有人获了奖可评上了职称什么的，大家高兴，要他买点东西请客，这也是很正常的，对此，你可能积极参与。你不要冷冷坐在旁边一声不吭，更不要人家给你，你却一口回绝，表现出一副不屑为伍或不稀罕的神态。人家热情分送，你却每每冷拒，时间一长，人家有理由说你清高和傲慢，觉得你难以相处。

7. 常和一人“咬耳朵”

同办公室有好几个人，你对每一个人要尽量保持平衡，尽量始终处于不即不离的状态，也就是说，不要对其中某一个特别亲近或特别疏远。在平时，不要老是和同一个人说悄悄话，进进出出也不要总是和一个人。否则，你们两个也许亲近了，但疏远的可能更多。有些人还以为你们在搞小团体。如果你经常在和同一个人咬耳朵，别人进来又不说了，那么别人不免会产生你们在说人家坏话的想法。

8. 热衷于探听家事

能说的人家自己会说，不能说的就别去挖它。每个人都有自己的秘密。有时，人家不留意把心中的秘密说漏了嘴，对此，你不要去探听，不要想问个究竟。有些人热衷于探听，事事都想了解的明明白白，根根梢梢都想弄清楚，这种人是要被别人看轻的。你喜欢探听，即使什么目的也没有，人家也会忌你三分。从某种意义上说，爱探听人家私事，是一种不道德的行为。

9. 喜欢嘴巴上占便宜

在同事相处中，有些人总想在嘴巴上占便宜。有些人喜欢说别人的笑话，讨人家的便宜，虽是玩笑，也绝不肯以自己吃亏而告终；有些人喜欢争辩，有理要争理，没理也要争三分；有些人不论国家大事，还是日常生活小事，一见对方有破绽，就死死抓住不放，非要让对方败下阵来不可；有些人对本来就争不清的问题，也想要争个水落石出；有些人常常主动出击，人家不说他，他总是先说人家。

二、处好同事关系应注意的事项

在我们的工作和生活环境中，建立良好的人际关系，得到大家的认可与尊重，无疑对自己的生存和发展有着极大的帮助，而且有一个愉快的工作氛围，可以使我们忘记工作的单调和疲倦，也使我们对生活能有一个美好的心态。遗憾的是，我们常常听到不少人对怎样处理好办公室里的人际关系感到棘手，抱怨甚多。其实，只要我们为人正直，用心并努力，做个受人喜爱的同事并不是很难的事。

那么，如何建立良好的人际关系，或者说，怎样处理好与同事的关系？根据过往经验，我们不妨从以下几个方面入手。

1、直接向上司陈述意见

在工作过程中，因每个人考虑问题的角度和处理的方式难免有差异，对上司所作出的一些决定有看法，在心里有意见，甚至变为满腔的牢骚。在这些情况下，切不可到处宣泄，否则经过几个人的传话，即使你说的是事实也会变调变味，待上司听到了，便成

了让他生气和难堪的话了，难免会对你产生不好的看法。如果你经常这样，那么你就是再努力工作，做出了不错的成绩，也很难得到上司的赏识。况且，你完全暴露了自己的弱点，很容易被那些居心不良的人所利用。这些因素都会对你的发展产生极为不利的影响。所以最好的方法就是在恰当的时候直接找上司，向其表示你自己的意见，当然最好要根据上司的性格和脾气用其能接受的语言表述，用诚恳待人的态度进行沟通，这样效果会更好些。作为上司，他感受到你的尊重和信任，对你也会多些信任，这比你处处发牢骚，风言风语好多了。

2、向老同事吸取经验

那些比你先到公司工作的同事，相对来说会比你积累了更多的经验，有机会时我们不妨聆听他们的见解，从他们的成败得失里寻找可以借鉴的地方，这样不仅可以帮助我们自己少走弯路，更会让他们感到我们对他们的尊重。尤其是那些资历比你长，但其它方面比你弱一些的同事，会有更多的感动，而那些能力强的同事，则会认为你善于进取，便会乐于关照并提携你。我们也常常会看到这样的反例，有些人能力强，可在单位里，自视甚高，不买那些老同事的账，弄得老同事很反感，而这些老同事毕竟根基深厚，方方面面都会考虑他们的意见，结果关键时候你会因此受挫，这不能不引起我们的重视。

3、善意帮助新同事

新到的同事对手头的工作不甚熟悉，当然很想得到大家的指点，但是心有怯意，不好意思向人请教，这时，我们最好主动去关心帮助他们，在他们最需要得到帮助之时，伸出援助之手，往往会让他们铭记终生，打心眼里深深地感激你，并且会在今后的工作中更主动地配合和帮助你，切不可自以为是，把新同事不放在眼里，在工作中不尊重他们的意见，甚至叱责，这些态度都会伤害对方，从而对你产生恶感。

4、关心异性同事

人们对任何形式的性骚扰都普遍感到反感，但是如果能利用自己性别上的优势去帮助异性同事，则会得到他们的好感。不能否认，两性各有各的长处，比如男性较有主意，更能承受艰苦劳累的工作，也能更理性地分析并解决问题等等；而女性呢，则显得比较有耐心，做事细心有条理，善于安慰人等等。尽管只是同事，并不是在家里，但每个人也渴望得到同事们的关心和理解，若能善于发挥自己的长处，对异性同事多些关心和帮助，如男性多为女同事分担一些她们觉得较为吃力的差事，女性多做些需要细心的工作，多为办公室环境的优美做些事，这些对我们来说并不难，效果却很好，对方对你所给予的关心与支持打心眼里感激，将你视为可以信赖的好同事。

5、不要过于计较一己之利

有一些人与同事相处的关系不好，是因为过于计较自己的利益，老是争取种种的“好处”，时间长了难免惹起同事们的反感，无法得到大家的尊重，而且他们总在有意或无意之中伤害了同事，最后使自己变得孤立。而在事实上呢，这些东西未必能带给你多少好处，反而弄得自己身心疲惫，并失去了良好的人际关系，可谓是得不偿失。如果对那些细小的，不大影响自己前程的好处，多一些谦让，比如单位里分东西不够时少分些，一些荣誉称号多让给即将退休的老同事等等，再比如与其他人共同分享一笔奖金或



是一项殊荣等等,这种豁达的处世态度无疑会赢得人们的好感,也会增添你的人格魅力,会带来更多的“回报”,俗语所说的“吃小亏占大便宜”从一定程度上说明了这个道理。

6、多点乐观和幽默

如果我们从事的是单调乏味或是较为艰苦的工作,千万不要让自己变得灰心丧气,更不可与其他同事在一起怨声叹气,而要保持乐观的心境,让自己变得幽默起来,如果是在条件好的单位里,那更应该如此。因为乐观和幽默可以消除彼此之间的敌意,更能营造一种亲近的人际氛围,并且有助于你自己和他人变得轻松,消除工作中的劳累。那么,在大家的眼里你的形象就会变得可爱,容易让人亲近。当然,我们要注意把握分寸,分清场合,不要做过头,否则会讨人嫌。

7、消除敌意很重要

一旦发生争吵甚至大打出手的时候,谁会率先出面消除彼此间的敌意呢?雌狒狒之间经历了一场战事后,胜利者会走到失败者身边,温柔地发出呼噜声,目的是让对方知道,它们之间的仇恨已经化解。对于黑猩猩来说,经常是失败者启动和平之门,用拥抱和亲吻的方式结束双方的敌对状态。但最好不要像倭黑猩猩(又名矮黑猩猩或侏儒黑猩猩)那样,把事情做过火——用发生性行为的方式来解决绝大多数纷争。

不管是谁率先上演和解行为,这种行为因为减轻了彼此间的紧张感,它会给整个团队带来好处。在双方的矛盾化解并且和好如初后,整个团队就会很快回到原来的状态,员工能够在这种氛围下更好地合作,保证和提高工作效率。

8、先利他才能合作

通常情况下,一定会有人第一个站起身来为所有人倒茶或者提供其他服务,对于上演类似利他行为的同事,我们往往用“可爱”和“懂事”来形容,先人后己已成为他们的一种标志,但有关灵长类动物和人类的研究显示,主动服务的行为并不总是利他主义的一种表现。

让它们去执行一项需要合作的任务,非洲乌干达的一群雄性黑猩猩很快就能分派好各自的角色——有的是获取者,有的是奉献者。刚开始时,它们对伙伴间进行合作并没有表现出任何偏爱之情。但很快它们就意识到,一名占据领导位置的雄性只考虑它自己,此时,它们便会决定与一个看起来更友善的黑猩猩合作,在执行这项任务前,必须要让后者知道自己是在主动表示好感。但在人类中间,同样的试验却得出这样的结果——如果觉得别人正在注视自己,你的行为就会变得更加友善。但这与利他主义在相互合作中发挥的作用并不矛盾。

三、与上司同行应注意四大事项

人在职场,身不由己,免不了有与上司一起出行的时候。对此,有些人感到很头痛,认为这不单是桩吃力不讨好的苦差事,而且还需时刻揣着小心,不知道一路上如何与上司相处,一个不留神,可能还会“冒犯”了上司,保不准因而砸了“饭碗”。

另有一些人,觉得与上司出行是一次绝好的机会,内心里总是隐隐企盼着这样的美差能降临到自己头上。一旦获准与上司同行,便喜不自禁,刻意表现,这样的机会倘若



把握好了，将会对自己的职业生涯大有裨益。

1、把握契机，张扬个性

与上司同行，一起去异地出差，堪称是个能尽现自身优点特长的好机会，彼时，你大可不必担心同事嫉妒，说你“拍马屁”；况且上司也是有血有肉有感情的人，身处人地生疏的他乡，你是他惟一熟识的人，在心理上自然就会有一种与平时不同的亲近感和认同感。拥有了这些天然优势，接下来就看你的表现了。可以说，这是一个与惯常的工作场所不一样的舞台，但其重要性及对职业生涯的意义不容忽略，你要做到轻松却不放任，紧张却不僵硬，完全放松地展现自己，张扬个性中的优点，让上司能够充分了解和认识你。身处异地，你的才识才情、人品性格都将对今后或多或少地产生影响。如果一切顺利地出差回来，你和上司之间会因“一路同行”而增加些许的感情。千万不要以为那些只是微不足道的小事，敏锐的上司总会从点滴之处洞悉你的品质和个性。

2、找准位置，当好绿叶

与上司同行，必须明确自己的定位——上司的助手。当然，这个助手也并不是被动地充当，在适当时候应该行使助手的职责，尽己所能帮上司一把，但是，请不要忘记自己“绿叶”的身份。如果一味突出自我，喧宾夺主，往往费力不讨好。试问，若上司对你的所作所为不屑一顾、甚至极其反感时，你又何谈成功呢？与上司一起出差，不管是工作上的大事还是生活中的细节，都不要擅作主张，应该先听听上司的意见。同时，又不要显得没有头脑，缺乏主见。要把握好这个度并非易事。最佳做法是提出建议、说明理由，把决定权交给上司。出差前要明确自己的职责，以免出现不合时宜的言行。千万不要犯幼稚而低级的错误，而令上司头脑中对你的好感丧失殆尽，乃至酿成不良后果。

3、跳出窠臼，脱颖而出

出差的过程除了工作，还是一个绝好的展现自我的机会，你的“独角戏”因环境的变化而显得尤为独特，此时，上司会为你的绝佳表现喝彩，并开始青睐于你。很多时候，熟悉的环境和工作程式不但束缚你的思维，影响你潜能的开发，而且不易改变你留给他人的最初印象。而异地的不同环境和交际范围，往往能给你提供不同寻常的机会，而你的出色表现将使上司转变对你固有的、不利的评价，使你得到足够的重视。千万不要小看这一步，它很可能成为你命运中的重要转机。

4、管好嘴巴，谨言慎行

与上司同行，当两人独处时，免不了议论一些单位里的人和事。往往这时就是考验你的人格的时候，不要以为在这个特定的环境里，你和上司的关系已空前亲密，就可以藉机说三道四。记住：善于肯定别人要比喜欢挑刺更能赢得上司的好感。尤其是在背后相互议论的时候，善于发现别人的优点，而不是一味指责，更能体现你的宽容、大度。只有通晓了这一点，才能有效地利用出差的契机，向上司展现自己高于竞争对手的人格魅力，以获得上司对你的赏识和认同。

事实上，与上司同行，处理好同上司的关系，是一门极其微妙的艺术。因为与你同行的可不是别人，是你的上司，手里掌握着你的“命脉”。与上司同行，如果善于创造机会，即使是短暂的旅程，也可以赢得上司的赞赏，从而刷新自己的职场人生。

【拓展知识】

一、四大素质造就职场达人

“职场达人”一词，在职场叫得愈发响亮。知道这个词语时髦，还是有一天爱读书看报的老爸问我：“我知道达人，但不懂职场达人是何意？”一时语塞，但后来经过思考，觉得职场达人，还真不是一般人能当的，至少要有这四方面的本领：

1、“职业塑造”能力强

“职业塑造”是“职场达人”要闯的第一关。积累工作经验若干年后，一个职场人就会逐渐步入“职业塑造”阶段：你的“职业性格特点”是什么？哪些是你的特长？哪些又是你不足的地方？回答完这些问题，你就可以进入“职业塑造”了，在塑造的过程中，要对职业方向进行合理调整和矫正——一定要在自己擅长、有兴趣、有人脉、有发展空间的方面发展。

2、“职业锁定”求准确

“职业锁定”是“职场达人”要闯的第二关。明白了自己擅长、有兴趣、有人脉的方面，就要锁定方向——进行定位，这是至关重要的一步。定位准确，事半功倍；定位不准确，事倍功半。认识自己容易，但看出哪些职业有发展空间是需要做大量功课的：面上的、点上的，都要关心。面上，是要看社会需要；点上，是要看行业趋势。确定这些，要多浏览信息、广结良师益友，同时，要有决断力。有的人，做事优柔寡断，职业锁定就会出现困难。

3、“事业开拓”搞得棒

“事业开拓”是“职场达人”要闯的第三关。你锁定的职业将成为终身的事业，意味着你所积累的技能、经验及资金等条件将向事业开拓历程倾斜。表面上看，你可能仍然保持着原来的职业状态，但年龄和阅历已经将你推向了事业发展的起跑线——这个起跑线，与职业开始起跑的那个起跑线是不一样的：它意味着你要为自己而跑，为自己的后半生而跑，光阴已经时不我待了，以往的积累将要化为果实了。这个阶段可能你会遇到这样的问题：“接下去的岁月，应该做些什么？”人到中年，很多人在机会面前不敢贸然决定，心理上有些恐惧。但是，职场达人不会就此止步，他们会坚定地选择并开拓进取。

4、“事业平稳”心情靓

工作20年以后，你已经步入“不惑之年”，前面三个阶段已经为你留下了经验的积累和人生的积淀，这笔财富将要变为事业的宝藏了。在这个阶段，你需要的是如何使你的事业能够在平稳的过程中持续上升。这期间你不能有丝毫的松懈。听起来很累，但是你风浪见得多了，承受压力的能力很强，一切都会练达、和缓地处之，显出达人风范。

职场达人在这个阶段会将自己推上事业的巅峰。不过成果取得的前提是你先要在前面的三个阶段积累厚实、扎实，所谓厚积薄发说的就是这个意思，这就是“世间自有公道，付出定有回报”。

职场达人，不一定具有高高在上的职务，但是他一定是“职场精神领袖”，社会认可的评价和大家羡慕的眼光是职场达人获得的最佳回报。其实，不管别人如何评价，是职场达人最终的心理稳定性，因为达人，经历过风雨，对天空飘出的彩虹已经有足够的准备心，其成功的得来不是一事一时，因此，他会坚定地做自己——将职场达人进行到底，追求一种超乎常人的职场境界。

二、如何与陌生人沟通

1、寻找共同话题并发表评论

这些话题可以是食物、房子、场景和天气等。“你是如何认识这位主人的？”“你怎么会参加这个活动？”无论问话还是答话，一定要注意保持积极态度，尽量说好别说歹！如果你不是那种嘻嘻哈哈、爱开玩笑的性格，第一次见面就不要跟陌生人抱怨这抱怨那。

2、对大众感兴趣的某一话题发表评论。

有一位朋友，每次在去某个可能需要闲聊的地方之前，都会快速浏览一下谷歌新闻。因此，他可以这样打开话匣子：“美国最高法院大法官戴维·苏特要下台，你听说了吗？”也可以对任何可能发生的事件发表自己的看法。

3、提出“无法用一个词回答的问题”

刚开始交谈时，提出的问题最好是开放式的。如果对方不是从事办公室工作的话，“这些天你在忙些什么呢”绝对是个不错的问话。这个问题让对方回答时有了更多选择余地，比如可以回答工作、志愿活动、家庭、业余爱好等。这个问题比那个不可避免的（至少在美国纽约市是不可避免的）俗套问话“你是做什么工作的”至少强 100 倍。当你想不起对方从事何种工作时，问问“这些天你在忙些什么呢”其实就是漂亮的一招。

4、学会“追加问题”

如果你真的问了“用一个词就可以回答的问题”，那么可以再追加一个相关问题。比如，如果你问：“你从哪儿来？”那么追加问题可以是：“如果你至今还住在那里，你的生活会怎样呢？”如果你问：“你有孩子吗？”那么追加问题可以是：“与你的父母相比，你属于哪一类家长？”或者“你抚养孩子的模式和自身成长经历有何区别”等。

5、询问“旨在了解对方”的问题

“你订了什么报纸和杂志？你经常访问什么网站？”这类问题往往能激发对方隐藏的激情，从而引出更多热门话题和谈资。

6、用饱满的热情响应对方的言谈

如果对方开了一个玩笑，即便不是很好笑，你也应该努力大笑。如果对方提供了一些惊人信息，比如，“知道吗，在去年销售的图书中，每 7 本就有一本是斯蒂芬妮梅耶写的”，那么你最好表现出“惊讶”来。最近，我有过几次谈话经历，对方对我说的话没有一点儿反应。我竭尽全力使谈话内容既有深度又有趣味，但从那两个人的反应来看，



我说的一切似乎都是显而易见、枯燥乏味的。真令人扫兴啊！

7、把尴尬说出来

一位朋友认为应该承认谈话中的尴尬。比如说些类似于“我们真是很卖力地在谈话，不是吗”或“真令人沮丧——我相信我们一定有共同爱好，只不过难以发现这些爱好罢了”之类的话。显然，这是一个不到万不得已不会实施的方法。然而，我的朋友坚持说这招很奏效。说实话，我真的没有勇气去尝试。

学习情境十 管理控制

任务 制定控制改进方案

【任务描述】

组织的各项活动都离不开控制，控制工作是组织顺利开展活动，实现组织目标的基本保证。管理控制就是依据组织目标和既定计划，通过对组织实际工作的衡量与评价，针对出现的偏差，采取有效措施，确保组织目标实现的一个过程。

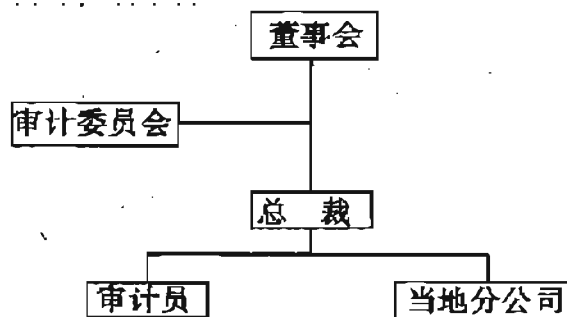
以下提供一则案例，要求学生分析讨论后完成案例后的任务。

【案例】

中美上海施贵宝制药有限公司 (SASS)系世界第二大医药保健品公司——美国百时美施贵宝公司(BMS)在华的合资企业，于 1982 年 10 月 14 日成立，并于 1985 年 10 月正式投产，是中国第一家中美合资的制药企业。该企业非常重视企业内部控制，其建立的内部控制体系包括以下规定：

一、公司内部控制制度的目标

第一，保护资产的安全。第二，准确反映企业财务状况，给决策提供可靠保证。第三，保证政策规章和法规被遵守。第四，提高管理效率。相应的，施贵宝设计了以下的内部控制结构：



二、内部控制的基本原则

1、不相容职务相分离的原则。所谓不相容职务，是指那些如果由一个人担任，既可能弄虚作假，又能够掩盖其错误行为的职务。不相容职务分离就是要求把不相容职务由不同的人担任。该公司的内部控制制度正是通过对授权、签发、核准、执行、记录五个环节合理的分工，实现了不相容职务的分离，保证了内部控制作用的发挥。

2、合理的授权制度。授权制度指企业在处理经济业务时，经过授权批准进行控制，即规定每一类经济业务的审批程序，以便按程序办理审批，避免越级审批和违规审批的情况发生。

3、适当的信息记录。记录企业内部控制的重要方面信息。信息记录可分为管理文件和会计记录。



4、可靠的资产安全。其主要内容有：限制接近、定购盘点、记录保护、财产保险、财产记录监控。

5、健全的内部审计。

三、内部控制流程设计

1、收入循环。

(1)定单处理。该公司在发展新客户时，采取了非常严格的考核制度，如要求新客户证照齐全，同时还需要进行其它全面的考察。此外，定单必须顺序编号，如有缺号，必须查明原因。

(2)信用和退货控制。该公司根据自身实际经营状况、市场竞争的激烈程度与客户信誉情况等制定信用标准，并按规定向客户授予一定的信用额度。此外，该公司还严格控制销售质量，以减少退货损失。

(3)开票与发货。开票与发货职务相分离。开票以有关票据为依据，如客户的购货定单、发货通知单等。发货通知单要编号，以保证所有发出货物均开票。发票和发货单须经有关主管部门和人员审批。

(4)应收账款管理。定期检查应收账款明细账余额并进行账龄分析。定期与客户对账，及时催收、回笼资金。确保收到的款项按时入账，并按事件顺序销账。

2、生产循环。

(1)生产循环职责分离。生产计划的编制与复核、审批相分离；产成品的验收与产品制造相分离，存货的审批、发放、保管与记账相分离等。

(2)存货保管责任与实物安全控制。该公司建立了严格的存货保管制度，以保证实物财产的安全。同时，对存货规定合理的储存定额，定期考核，积极处理超储积压的存货，加速资金周转。

(3)定期对存货进行盘点，做到账实、账卡、账表、账账相符，并购买足额保险。

3、付款循环。

(1)采购，原材料的请购、采购、验收、付款、记账必须由不同的人员担任。采购员只能在批准的采购计划内就货物名称、规格、数量进行采购，不得擅自改变采购价格与内容。

(2)验收。只有经过验货后方可执行付款的审批手续(预付款业务除外)，此举旨在保证货物的价格、质量、规格等符合标准。验收部门则严格按合同规定的品种、数量、质量进行验收。

(3)付款。发票价格、运输费、税款等必须与合同复核无误，凭证齐全后方可办理结算，支付货款，且货款必须通过银行办理转账。定期核对应付账款明细账与总分类账。

4、信息管理

(1)凭证连续编号。凭证的使用必须按编号次序依次使用。领用空白凭证必须经过登记备案。



(2)建立定期复核制度，定期对凭证的填制，记账、过账和编制报表的工作进行复核。

(3)建立总分类账和明细分类账，总分类账和日记账的核对制度。

(4)业务经办人员在处理有关业务后必须签名，盖章，以备日后追溯责任。

(5)建立完善的凭证传递程序。

(6)执行定期的会计信息分析制度，以便及时发现信息失误。

在内部控制过程中，应该注意：一是要求成本效益分析。二是注意例外控制。三是防止内部控制执行人渎职。四是防止管理层滥予授权。

任务：

- 1、请你指出中美上海施贵宝制药有限公司采取了哪些方面的控制方法。
- 2、分析中美上海施贵宝制药有限公司的内部控制方法有哪些优点和不足，请你提出改进方案。

【任务分析】

通过该任务学习，学生一方面可以了解企业进行管理控制的实践，同时也可以运用所学理论分析该控制系统的不足，并制定合理的改进方案。通过该任务的实施，应达到以下学习目标：

知识目标：

- 1、熟悉管理控制的类型；
- 2、掌握管理控制的原则与方法；
- 3、熟悉管理控制的程序。

能力目标：

- 1、能选择运用管理控制模式；
- 2、能灵活运用管理控制的原则分析问题；
- 3、会使用管理控制方法解决实际问题。

素质目标：

- 1、培养严谨、细致的工作态度；
- 2、运用创新思维，提高创新能力；
- 3、培养团队合作能力；
- 4、提高随机应变能力；
- 5、培养与人沟通的能力

【任务实施】

- 1、要求学生认真阅读案例，领会任务要求；
- 2、要求学生以小组为单位制定控制改进方案
 - (1) 学生通过阅读教材、上网查询、查阅图书、走访调查等途径获得所需信息；
 - (2) 学生在组内交换信息，并进行汇总、归纳、分析、讨论，探讨可行改进方

案:

(3) 编制可行控制改进方案。

3、每组派一名代表,汇报方案形成过程及最终方案。(必须使用 PPT)

【结果评价】

1、评价包括组间评价及教师评价两部分;

2、以小组为单位对学生进行评价,给出小组总分,由项目负责人为每位组员分配分值;

【相关知识】

一、管理控制的概念

“控制”一词在拉丁语中的意思是“把握航行的方向”,指的是船长下达指令,确保航船不偏离方向,保持正确的航行路线,从而到达预定的目的地。

控制在管理中具有非常重要的意义。作为一项重要的管理职能,可以说,对任何组织而言,只要存在管理活动,就必然存在控制现象。控制是管理过程中不可分割的一部分,是管理的计划、组织、领导、控制和创新五大职能中的重要一环。为此,我们常把管理过程中的控制称为管理控制,以区别于日常其他的控制。

管理控制可以定义为:依据组织目标和既定计划,通过对组织实际工作的衡量与评价,针对出现的偏差,采取有效措施,确保组织目标实现的一个过程。我们可以从四个方面理解这一定义:第一,控制的目的是为了确保组织目标的顺利实现;第二,实际工作的衡量与评价,偏差的纠正是实现控制的主要手段;第三,管理控制还包括在必要时修改计划标准,使计划更加适合实际情况这一层含义;第四,控制与计划密不可分。

二、管理控制的重要性

组织的各项活动都离不开控制,控制工作是组织顺利开展活动,实现组织目标的基本保证。管理控制的重要性具体体现在以下几个方面。

(1) 控制能保证计划目标的实现,这是控制的最根本作用。

(2) 控制可以使复杂的组织活动能够协调一致、有序地运作,以增强组织活动的有效性。

(3) 控制可以补充与完善期初制定的计划与目标,以有效减轻环境的不确定性对组织活动的影响。

(4) 控制可以进行实时纠正,避免和减少管理失误造成的损失。

三、计划与控制的关系

如果说管理的计划工作是谋求管理活动的一致、完整而又彼此衔接,那么管理控制工作则是务必使一切管理活动都按计划进行。控制与计划的关系相当密切,主要表现在以下几个方面:

(1) 计划为控制提供了标准。没有计划,控制就失去了方向,人们就无从知道应该控制什么,也无从知道应该怎样进行控制。



(2) 控制是计划工作能够得以实现的重要一环。没有控制,计划的实现就失去了保障;没有控制,人们就无法知道自己干得怎样,无法知道需要在哪些地方作出改进。

(3) 计划与控制互相依存,互相依赖。计划越是明确、可靠、完整,控制就越有依据,控制的效果就越好;控制越是科学、有效,计划就越容易得到实施。

(4) 控制并不仅仅意味着“纠正偏差”,它还意味着要在某些特定情况下自觉打破原先制定的计划,重新制定出新的计划,从而使实际工作更加符合客观实际的要求。否则,固守僵化的计划,反而会陷入困境,最终无法实现组织的目标。

四、管理控制的特点

(一) 目的性

控制是为了更好地实现组织的既定目标,更好地实现组织的既定计划,因此,从这个角度上来说,控制工作具有明确的目标。控制工作的意义就体现在,监督组织各项活动的效果,促使组织更有效地实现根本目标。没有目的的控制是不存在,目的不明确的控制也不会取得好的结果。

(二) 动态性

管理控制不同于机器设备系统中的自动控制,机器设备的自动控制是高度程序化的,具有较为稳定的特征;管理控制是在有机的社会组织中进行的,组织的外部环境和内部结构都在不断地变化,为提高管理控制的适应性和有效性,管理控制的标准和方法也不能一成不变,从而,导致管理控制具有动态性。

(三) 人本性

管理控制本质上是由人来执行的,而且主要是对人的行为的一种控制。与物理、机械、生物及其他方面的控制不同,管理控制不可忽视其中的人性因素。管理控制应该成为提高员工工作能力的工具。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纠正计划,但这种计划要靠员工去实施,只有当员工认识到纠正偏差的必要性并具备纠正能力时,偏差才会真正被纠正。通过控制工作,管理者可以帮助员工分析偏差产生的原因,端正员工的工作态度,指导他们采取纠正措施。这样,既能达到控制的目的,又能提高员工的工作水平和自我控制能力。

(四) 全局性

控制的全局性具有多方面的含义:首先,管理控制覆盖组织活动的各个方面。各个层次、各个部门的工作,都是管理控制的对象。其次,管理控制中需要把整个组织的活动作为一个整体看待,使组织各个阶段的工作都能得到充分关注,从而对组织各个阶段的工作进行很好的控制,步步为营,最终确保组织整体目标的顺利实现。最后,管理控制是组织全体成员的职责。控制并不单单是管理人员的职责,它还需要发动全体成员参与到管理控制的工作中来。否则,组织的控制就会流于形式,根本无法得到贯彻落实。唯有树立控制的全局观念,控制才能在组织的方方面面、在组织的各个发展阶段、在组织的各个层级上得到落实,从而实现组织“时时、事事、处处、人人”的全面控制,确保组织目标的实现万无一失。

五、管理控制的类型



控制的类型是多种多样的，从不同角度可以对控制做出不同分类。本书主要介绍下面几种分类。

（一）按照控制活动发生时间的不同分类

1. 事前控制

事前控制也称为预先控制、前馈控制，是工作开始之前就提前做出应对准备，就开始进行的控制。这种控制在问题出现之前就可以预先告知管理人员，促使他们从一开始就采取各种预先防范措施，预防或尽可能地减少偏差和失误的出现，从而把偏差和失误可能带来的损失降到最低程度。事前控制实际上就是“未雨绸缪”，其目的是“防患于未然”。关于事前控制的实例有很多，如企业编制财务预算，制定规章制度及相关实施细则，对员工进行上岗前培训等，这些都属于事前控制。

事前控制的效果取决于对情况的观察、规律的掌握、信息的获得、趋势的分析和可能发生的问题的预计。事前控制的优点有：由于在工作开始之前进行，避免了事后控制对已铸成差错无能为力的弊端，避免了失误带来的不良后果，节省了修正错误的成本。同时，由于事前控制是在工作开始之前针对某项计划行动所依赖的条件进行控制，不针对具体人员，不易造成对立性的冲突，易被职工接受并付诸实施。而且，这一控制手段执行起来较为容易，容易赢得员工的支持和配合。

2. 事中控制

事中控制也称为现场控制、即时控制、过程控制，是在工作过程之中进行的同步控制。它是指管理人员在计划执行过程中通过深入现场，亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动的行为。它包括的内容有：

- （1）向下级指示恰当的工作方法和工作过程。
- （2）监督下级的工作以保证计划目标的实现。
- （3）发现不合标准的偏差时，立即采取纠正措施。

事中控制的优点有：兼有监督和指导两项职能，可以确保工作能够按照预期计划进行，确保工作过程中出现的错误能够得到及时纠正，可以提高员工的工作能力及自我控制能力。事中控制的缺点有：容易受到管理者自身时间、精力、业务水平的制约。如果管理者无法保证充足的时间投入，无法对现场出现问题及时发现并及时提出正确的解决方法，那么，事中控制就不会得到很好的贯彻执行。此外，事中控制的应用范围也相对有限，由于受到控制执行人员的数量、时间、精力的限制，事中控制大规模的推行的成本过高，并且由于事中控制需要现场对出现的问题直接予以指明并马上责令改正，这容易激起员工的对立和不满情绪。从这个意义上来说，事中控制很难成为日常性的控制办法，它只能是其他控制方法的一种补充。

3. 事后控制

事后控制，也可称为反馈控制，是一种在工作结束、工作成果已经形成之后进行的控制。这种控制方法是把注意力集中在最终取得的工作结果上，它通过对前一阶段取得的工作成果进行测量、比较、分析和评价，找出工作中的不足，发现存在的问题，以此作为下一次工作改进的依据，为下一次工作提高提供经验和教训。比如，企业发现不合



格产品后追究当事人的责任，并且制定防范再次出现质量事故的新规章，发现产品销路不畅而相应做出减产、转产或加强促销的决定，以及学校对违纪学生进行处罚等，这些都属于事后控制。

事后控制的优点：在某些特定情况下，往往难以做到事前控制与事中控制，此时，事后控制常常是唯一能够采取的控制手段，这是因为很多事件只有在发生后才能看清结果，才可能认识到事情发生的规律和教训。因此，事后控制尽管有某些不尽如人意的地方，但事后控制却往往是最为常见、最为实用的控制手段。此外，由于事物的发展往往是循环往复的，呈现出一定的规律性，因此，事后控制能为后面的工作提供信息和借鉴，为以后类似事件提供经验和教训，以改进工作，更好地完成组织目标。这就好比亡羊补牢，为时未晚一样，如果能够汲取前面事例的教训，就可以更好地做好后面的工作，这正体现了“前事不忘，后事之师”、“吃一堑，长一智”的道理。

事后控制的缺点：事后控制致命的缺点是滞后性。对事后控制来说，往往是“事后诸葛亮”，不管怎样，事后控制对已经形成的损失往往是无济于事的；另外，在事后控制中，从结果的衡量、比较、分析到纠偏措施的制定和实施，都需要时间，而这容易贻误时机，增加控制的难度，导致惨重的损失。

（二）按控制者与控制对象的关系分类

1. 间接控制

间接控制是指控制者与受控者之间不接触，而是通过建立控制系统，对被控制对象进行控制的一种方法。其控制的主体根据控制的计划和标准，检查实际的工作结果，发现工作中的偏差，分析偏差产生的原因，并采取适当的纠正措施

2. 直接控制

直接控制是控制者与受控者通过直接接触进行控制的方式。直接控制往往通过行政命令和手段对被控制对象直接进行控制。它主要通过培养更好的管理人员，让管理人员熟练应用管理的概念、技术和原理来直接控制和改善他们的管理工作，从而防止出现因管理不善而造成的不良结果。

直接控制着眼于赋予管理人员控制的能力和意识，让他们在管理过程中直接发挥自己的才能，对自己的管理行为做出科学而正确的设计和安排，这样无形中就避免了可能出现的偏差和失误，从而做到了“未雨绸缪”，起到了良好的预防控制效果。

（三）按照整个组织控制活动的实施主体不同分类

1. 正式组织控制

正式组织控制是由组织中特定的机构或人员实施的一种控制。组织可以通过设计特定的组织机构对组织的各项活动进行控制，并提出具体更正措施和建议。

2. 群体控制

群体控制是基于非正式组织中群体成员的价值观念和行为规范进行的一种控制，它往往是由非正式组织自发组织和维持的，是基于非正式组织的群体成员态度来进行控制的。非正式组织的行为规范，虽然没有明文规定，但它的每一个成员都十分清楚那些能够起到控制作用的内容和规范，并能够自觉遵循这些规范，从而得到群体组织的奖励，

获得群体成员的认可。群体控制可能有利于组织目标的实现，也可能给组织带来危害，所以要对其加以正确引导，不要对群体控制放任自流，这样会对组织目标的实现带来不利影响。

3. 自我控制

自我控制指的是组织成员个人有意识地按某一行为规范进行的一种控制。这种控制具有自动自发的性质，成本低、效果好，并且能够提高控制的主动性、积极性和反应速度。实施这种控制，一方面需要上级给下级充分的信任和授权，另一方面需要把个人活动与工作奖惩联系起来。自我控制的能力取决于个人本身的素质和组织文化对自我控制的引导。

诺德斯特姆是一家服装零售企业。公司给每个员工的不是厚厚的写满公司政策的手册，而是一张 5*8 英寸长的卡片，上面写道“无论在什么情况下，都需要良好的判断力，除此之外没有其他规则。”在该公司，授权组织的焦点是满足客户的需要而不是取悦于老板，错误被看成是处理变化的、不确定事件的不可避免的副产品，是学习机会，是可以容忍的。

（四）按控制的业务范围不同分类

1. 财务控制

组织财务是组织运行状态的综合反映，也是组织控制的重要手段。财务控制包括财务预算、会计、审计和财务报表分析控制。

预算主要是一种计划方法，但是它也履行控制职能，预算是用财务数字或非财务数字来表明预期的结果，以此为标准来控制执行工作中的偏差的一种计划和控制手段。预算有许多种，包括销售预算、生产预算、投资预算等等。

会计技术控制包括责任会计、成本会计、标准成本会计等。例如，成本会计的方法主要是对成本进行详细分析，并显示为提供某一产品或运营某一部门所耗费的成本。

审计是对组织中的经营活动和财务记录的准确性和有效性进行检查、监测和审核的一种控制工具。审计的内容很多，财务审计是最重要的部分。

2. 质量控制

质量是由产品使用目的所提出的各项适用特性的总称。对产品质量特性按一定尺度、技术参数或技术经济指标规定必须达到的水平就形成了质量标准。它是检验产品是否合格的技术依据。质量控制就是以这些技术依据为衡量标准来检验产品质量的。为保证产品质量符合规定标准和满足用户使用目的，企业需在产品设计试制、生产制造直至使用的全过程中，实施全员参加的、事后检验和预先控制有机结合的、从最终产品的质量到产品赖以形成的工作质量的全方位的质量管理活动。

3. 生产控制

生产控制是生产系统的主要组成部分。生产控制的目标是以最低成本及时生产出数量和质量都符合要求的产品。生产控制中一个最基本的活动就是生产过程中监督和指导工作。生产控制包括根据订单计划生产的批量，安排产品的生产顺序，进行生产监控直到产品生产完成。

4. 存货控制

存货控制是企业运作中一个必不可少的环节。存货过量会积压大量的资金，带来大量的利息支出。但是若不保持充足的存货，生产过程就可能会中断或拖延，从而造成产品不能及时进入市场，将导致销售损失。为了使生产系统的运行有效率并保持高效，必须在这两种情况之间保持一种平衡。存货控制技术就是用来达到这种平衡的。

5. 人事管理控制

人事管理控制主要集中在对组织内人力资源的管理上。具体包括两大方面：一是主要人事比率的控制。即分析组织内各种人员的比率，如分析管理人员与职工的比率、后勤服务人员与生产工人的比率以及人员流动率和旷工缺勤率等是否维持在合理的水平上，以便采取调整和控制措施。二是人事管理控制要对管理人员和一般员工在工作中的成绩、能力和态度进行系统的、周期性的客观公正的考核、评价和分析鉴定，即进行业绩评估。这既有利于激励原来表现好的员工继续保持和发扬下去，也有利于原来表现差的员工向着好的方向转化和发展。

六、控制的基本原则

（一）反映计划要求原则

控制的最终目标是实现计划，控制是实现计划的保证。由于任何一项计划和工作都有自己的特点，针对不同计划和不同工作的控制也必然具有特殊性。在确定控制标准、搜集信息、确定控制关键点、选择控制对象及采取纠正措施方面都要符合计划工作的特点，控制才能真正有效。比如，人力资源控制系统和产品质量控制系统虽然处于同一组织系统，但二者的控制要求、控制关键点、控制方式是截然不同的。所以在设计控制系统时，每个管理者都必须围绕计划进行。

（二）组织适宜性原则

有效的控制系统必须适应特定的组织结构和主管人员的特点。众所周知，计划需要人来执行，控制也需要人来执行，组织结构决定了组织成员的职责和分工，因此，控制系统的设计必须符合组织结构的要求。只有组织结构的设计明确完善，控制系统符合组织的职责分工，控制的效用才能充分发挥。

（三）控制关键点原则

因为控制不可能面面俱到、事无巨细、同等对待，因此，在控制过程中，管理者必须选择关键点加以重点控制。在控制过程中，管理人员只有抓住关键的控制点，才能真正把握住控制的关键，起到“牵一发而动全身”的良好功效。比如啤酒酿造企业中，啤酒质量是控制的一个重点对象。尽管影响啤酒质量的因素很多，但只要抓住了水的质量、酿造温度和酿造时间，就能保证啤酒的质量。因此，企业就要对这些关键控制点制定出明确的控制标准，实施严格控制。

（四）控制趋势原则

对控制全局的主管人员来说，至关重要的是控制现状所预示的趋势，而不是现状本身。就控制而言，重要的是及早发现偏差及失误的苗头，防范不良的发展趋势，防患于未然，把不良的表现扼杀在萌芽状态。例如，有一个计算机生产企业，连续两年的销售



收入增长率在 20% 左右, 可同期国内同类企业的销售收入增长率在 30% 以上, 相比之下, 该企业的销售收入增长率不但不值得乐观, 相反预示着企业在国内的竞争力正处于下降的不利态势, 如果不采取及时有效的控制措施, 扼制这种不良趋势, 后果将更为严重。

(五) 例外原则

管理人员的精力是有限的, 无法时时、事事都做到充分关注, 因此, 为实行有效的控制, 主管人员应把主要注意力集中在那些超出一般情况的例外偏差上, 而对一些常规问题可授权下级应用制度规范去解决。比如质量控制中就广泛地运用了例外原则。工序质量是反映生产过程是否稳定的指标, 如果影响产品质量的主要因素如原材料、工具、设备、操作工人没有明显变化, 那么产品质量也就不会发生太大差异, 这时我们可以认为生产过程是稳定的, 或者说工序质量处于控制状态。反之, 如果生产过程中出现了违反规律性的异常状态时, 则表明有些因素有问题, 应立即查明原因, 采取措施, 使之稳定。

(六) 直接控制原则

直接控制是相对相对于间接控制而言的。间接控制往往是通过管理控制标准及衡量纠偏等措施进行的, 它的依据是有关控制的过程必须是及时有效的, 即控制标准是合适的, 衡量业绩是客观准确的, 偏差的发现是及时的, 纠正措施是坚决有力的, 等等。但是如果其中有一项不符合要求, 控制的效果就很难保证。直接控制认为, 任何控制工作都由人来做的, 人的素质关系到控制的成效, 控制的过程有时是难以把握的, 有了良好的管理控制人员就可以克服制度或管理上的一些缺陷。

直接控制就是控制有关管理控制人员和执行人员的素质, 通过提高有关人员的工作能力和业务水平, 使出现偏差的概率下降; 同时由于有关人员的素质提高了, 其自觉控制的能力将大大增强, 能够在出现偏差时自觉地迅速采取行动, 使送损失降到最低。

七、管理控制的程序

管理控制的具体过程, 一般由以下三个步骤组成: 一是确定控制目标, 建立控制标准; 二是衡量实际工作, 获取偏差信息; 三是分析偏差原因, 采取纠正措施。这三个步骤相辅相成, 构成了管理控制的完整过程。

(一) 确定控制目标, 建立控制标准

控制目标、控制标准是控制工作得以开展的前提, 是检查和衡量实际工作的依据和尺度。如果没有控制目标、没有控制标准, 就无法衡量实际工作, 控制工作也就失去了自己的目标和依据。

1、控制标准的实质和要求

标准是一种作为规范而建立起来的测量标尺或尺度。控制标准是控制目标的表现形式, 是测定实际工作绩效的基础。对照控制标准, 管理人员可以对工作绩效好坏作出判断。因此, 标准的设立必须具有权威性。

2、制定控制标准的过程和方法

控制标准的制定是一个科学决策过程。这一过程的展开, 首先要选择好控制点, 然后再确定具体的控制标准。



（1）确立控制对象

进行控制，遇到的第一个问题是“控制什么”，这是确定控制标准前首先需要妥善解决的问题。由于控制标准的具体内容取决于控制对象，因此在制定标准的时候应当首先选择控制对象，即明确组织的哪些事物、哪些环节需要加以控制，这是在制定标准的具体内容时需要认真分析的。其中，组织活动的成果应该优先作为管理控制工作必须考虑的重点对象。

（2）选择关键控制点

控制对象确定后，还必须确定控制的关键点，这样才能确定出合适的控制标准。这是因为，做到对组织所有活动、所有成员的控制是不现实的，即使勉强做到也会由于控制的成本过高而得不偿失。因此，必须从影响组织活动成果的若干因素或若干环节中选择几个关键因素或关键环节作为重点控制对象。所谓关键点，一般是计划实施过程中起决定作用的因素，或者是容易产生偏差的因素，或者是对全局有根本影响、决定组织活动成败的因素。如美国通用公司为下列八个领域建立了标准：（1）获利性；（2）市场地位；（3）生产率；（4）产品领导地位；（5）人员发展；（6）员工态度；（7）公共责任；（8）短期目标与长期目标之间的平衡。

（3）制定控制标准

管理者实施控制的第一个步骤应该是以计划为基础制定出控制工作所需要的标准。控制标准可分为定量标准和定性标准两大类。定量标准便于度量和比较，是控制标准的主要表现形式。定量标准主要分为实物标准（如产品数量、合格品数量）、货币标准（如单位产品成本、销售收入、利润、业务人员每月的业务费用等）、时间标准（如工时定额、交货期等）、综合标准（如市场占有率等）。

除了定量标准外，还有一些难以量化的定性标准，如员工的士气、管理人员的能力等。尽管定性标准具有非定量性质，但实际工作中为了便于掌握这些方面的工作绩效，有时也尽可能地采用一些可度量的方法。例如，产品等级、合格率、顾客满意度等指标就是对产品质量的一种间接衡量。

奉行“质量优良、服务周到、清洁卫生、价格合理”宗旨的麦当劳公司，为了确保其经营宗旨得到执行，制订了可度量的几条工作标准：95%以上的顾客进入餐馆后，三分钟内服务员必须迎上前去接待顾客；事先准备好的汉堡包必须在五分钟内热好提供给顾客；服务员必须在就餐人离开后五分钟内把餐桌打扫干净。这就是一个用定量标准来控制定性问题（服务质量）的一个典型实例。

（二）衡量实际工作，获取偏差信息

制定了衡量的标准之后，接下来就需要对照标准来衡量实际工作，衡量实际工作的目的是为了取得控制对象的有关偏差信息。只有了解和掌握偏差信息，才能针对出现的偏差，采取相应的纠正措施，实施有效的控制。

管理者可通过如下几种方法来获得实际工作绩效方面的资料和信息：

1、观察

通过个人的亲自观察，管理者可亲眼看到工作现场的实际情况，也可以与工作人员



现场交谈来了解工作进展及存在的问题，进而获得真实而全面的信息。采取这种方法来获得相关信息，尽管相对来说会更加深刻、更有说服力，但由于时间和精力的限制，管理者不可能对所有工作活动都进行亲自观察。

2、利用报表和报告

这是经由书面资料了解工作情况的常用方法。这种方法可节省管理者的时间，但所获取信息是否全面、准确则取决于这些报表和报告的质量。

3、抽样调查

即从整批调查对象中抽取部分样本进行调查，并把结果看成整批调查对象的近似代表，此法可节省调查的成本及时间。

4、召开会议

即让各部门主管汇报各自的工作近况及遇到的问题，这既有助于管理者了解各部门工作的情况，又有助于加强部门间的沟通和协作。

以上这几种方法各有利弊，在衡量实际工作成绩过程中必须将多种方法结合起来，综合考虑。

（三）分析偏差，采取纠正措施

依据衡量的标准，采用科学方法，对工作绩效进行衡量之后，就可以将衡量的结果与标准进行比较，发现实际工作绩效与标准之间的偏差。发现偏差以后更重要的是分析偏差产生的原因，针对引发偏差的原因采取有效的纠正措施。

1、分析偏差产生的原因

偏差产生的原因主要表现为以下三个方面：

（1）外部环境的重大变化

由于外部环境的变化，使得组织原定目标和计划无法实现。对于这类因素管理者一般无法控制，只能调整组织的目标和计划，并在认真分析的基础上采取一些补救措施，以消除不良影响。如由于政府紧缩银根，贷款利率提高，使资金成本提高，财务费用增加，影响了组织的利润。

（2）计划执行的不力

这是指由于计划执行过程中的原因导致的偏差。计划执行不力主要是由于工作责任心不强、工作能力不足、缺乏相应的监控而造成的。

（3）计划本身制定的不合理

在计划制定过程中，由于决策者的想法与实际不符，或盲目乐观，把目标定得太高，如我国在建国初期制定的短时间内“超英赶美”；或盲目悲观，制定出过于保守的计划。这时，需要对计划作出调整，以适应现实情况，确保组织根本目标得到真正实现。

2、采取适当纠正措施

具体来说，针对导致偏差发生的三个主要原因，在实际控制中所要采取的处理措施也主要有三种：第一，若是组织的外部环境出现了重大变化，致使计划失去客观的依据，那么相应的控制措施就应该是对组织的策略方针作出调节，以适应外部环境的变化，趋利避害。这时，可以通过启动备用计划或重新制定新的计划来协调组织行动，适应环境。

第二,对由于计划执行不力造成的问题,控制的办法主要是“纠偏”,即通过加强管理和监督,确保工作与目标相接近或吻合。此时,应该加强计划执行人员的责任心,提高计划执行人员的工作能力,对计划执行人员的工作进行适当监控,以确保计划执行落到实处,组织目标能够得以实现。第三,若计划目标不切合实际,控制工作则主要是按实际情况修改计划目标,对于过高的目标,要适当调低,以确保目标切合实际,能够最终得以实现;对于过于保守的目标,则应该适当调高,以确保组织能够发挥出应有的潜力,确保组织资源不会遭到无谓的浪费。

八、控制的方法与技术

控制是需要借助相应的方法与技术来实现的,管理控制的方法很多,常见的有预算控制、非预算控制两大类。

(一) 预算控制

1、预算与预算控制

预算,就是用数字、特别是用财务数字的形式来描述企业未来的活动计划,它预估了企业在未来时期的经营收入或现金流量,同时也为各部门或各项活动规定了在资金、劳动、材料、能源等方面支出的限额。

预算控制就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动,以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标、实现利润的过程中对经营资源的合理利用,从而使费用支出受到严格有效的约束。预算各类管理者最基本的一种控制工具。无论是工商企业还是政府、文化组织,都需要借助预算对管理系统的运行进行控制。

2、预算的种类

按照内容的不同,可以将预算分为经营预算、投资预算和财务预算三大类。

(1) 经营预算。经营预算是指企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。

(2) 投资预算。它是对一定时期企业固定资产的购置、扩建、改造、更新等,在可行性研究的基础上编制的预算。它要预计何时进行投资、投资多少、资金从何处来、何时可获得收益、每年的净现金流量是多少、需要多少时间收回全部投资等。

(3) 财务预算。财务预算是指企业在计划期内反映有关现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”“预计收益表”和“预计资产负债表”。

3、预算的步骤

预算的编制是一个有科学程序的系统性工作,一般经过自上而下和自下而上的循环过程,主要有以下步骤:

(1) 由组织的高层管理人员提出组织在一定时期内的发展战略、计划与目标。这是制定预算的基本依据。

(2) 主管预算编制的部门根据组织发展战略、计划与目标,向组织各部门的主管人员提出有关编制预算的建议和要求,并提供必要的资料。

(3) 各部门的主管人员依据组织计划与目标的要求, 结合本部门的实际情况, 编制本部门的预算, 并与其他部门相互协调。在此基础上, 将本部门预算上报主管部门。

(4) 主管编制预算的部门将各部门上报的预算进行汇总, 在认真协调的基础上, 编制出组织的各类预算和总预算草案。

(5) 组织的各类预算和总预算草案上报组织的高级管理层进行审核批准, 然后颁布实施。

4、预算的可能危害

预算使管理控制目标明确, 让人们清楚地了解所拥有的资源和开支范围, 使工作更加有效, 但过分依赖预算也会在一定程度上带来危害, 主要表现在以下几方面:

(1) 让预算目标取代组织目标。有些管理者过于热衷使所辖部门的各项工作符合预算的要求, 甚至忘记了自己的首要职责是保证组织目标的实现, 如有时一些部门会因为没有预算而拒绝实施某些为达到目标采取的特殊手段。

(2) 预算过于详细, 抑制了人的创造力。过于详细的预算, 容易抑制人的创造力, 甚至使人产生不满或放弃积极的努力, 还会为逃避责任提供借口。

(3) 预算带来一种惯性, 它会保护既得利益者。因为预算往往是根据基期的预算数据加以调整, 这样, 不合理的惯例或以前合理现在不合理的惯例继续延用, 保护了一些人的既得利益。

(4) 预算缺乏灵活性。在计划执行过程中, 有时一些因素发生了变化, 如果仍然根据预算数字来苛求项目计划无疑会导致控制的不灵活。

(二) 非预算控制技术

预算主要体现为一种预先控制的手段。在系统的运行中, 还需要采用其他管理手段来加强控制。管理者用来进行控制的非预算方法大致分为行政控制、经济分析方法两类。

1、行政控制

行政控制是泛指借用行政手段监测、控制受控系统的方法。主要包括以下几种:

(1) 实地观察

实地观察即管理者亲自到工作现场, 对受控系统的运营进行直接的巡视、察看, 了解运行情况, 直接衡量工作绩效, 如发现偏差, 则予以及时纠正。管理者亲临现场的这种控制方式, 有其特定的功能, 如可以直接掌握第一手资料、能亲自辨别情报真伪、能及时把握变化情况, 并有利于缩短管理者与被管理者的心理距离。因此, 它是其他控制手段所不能代替的。

(2) 资料统计分析法

这是指管理者借助各种数据资料, 掌握受控系统运行情况, 从而进行控制的方法。如果能够有连续反映受控系统运行情况的原始记录, 就便于实施有效的控制。同时, 坚持对有关统计资料的分析与积累, 就能为控制系统运行、监测偏差并及时采取纠正行动提供有力的依据。

(3) 报告

这是指管理者搜集与阅读关于受控系统运行信息的各种报告, 了解情况, 以控制系



系统运行的方法。这些报告较为详尽地提供有关信息并进行偏差分析,为纠正偏差的行动提供依据和指南。这些报告往往是带有专题性的,可以集中阐述某一子系统的情况,对于管理者深入了解系统状态、及时采取有力纠正措施是非常有用的。

(4) 会计核查与审计

这种方法即借助会计或审计手段考察财记录的可靠性和真实性,并进而了解与控制企业的生产经营活动的方法。这种控制手段既可以由企业内部有关人员进行,又可以聘请企业外部的专家来进行。

(5) 制度规范与培训

即由管理部门对一些例行工作的运作程序、工作标准及一些人员的行为规范、责任制等制定制度规范,靠制度体系进行控制。同时,对人员进行培训,使他们掌握组织规范并全面提高其素质,也是有效控制的一种根本性举措。

2、经济分析

利用管理经济学和管理会计所提供的一些专门方法,对实际系统进行经济分析,是管理控制的重要手段。比率分析和盈亏平衡分析是常用的两类经济分析方法。

(1) 比率分析

比率表示两个变量之间的对比关系。它对反映受控系统状态、作出正确评价,是很有用处的。反映系统某方面数量特征的绝对数,有时不能提供所需的信息。如利润额较高,并不能直接反映出企业经营效益如何,而资金利润率则较好地反映了该企业相对本行业的经济效益的大小。因此,比率分析是一种必需的控制技术。一般可以把这些比率分为财务比率和经营比率两大类。

财务比率分析。财务比率分析可以帮助我们了解企业的偿债能力和盈利能力等财务状况。财务比率包括流动比率、负债比率、盈利比率。例如,通过投资利润率分析,可以掌握投资的经济效益;通过销售利润率分析,可以一般地考察企业的盈利能力。

经营比率分析。经营比率也称活力比率,是与资源利用有关的比例关系。它们反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。常用的经营比率有库存周转率、固定资产周转率、销售收入与销售费用的比率。例如,用平均库存价值去除销售净额,即得库存周转率,它反映了商品周转的速度及库存的合理性;再有用销售费用去比净销售额,可以用来测定销售工作的效率。

(2) 盈亏平衡分析

这是进行经济分析的一种重要工具。盈亏平衡分析模型已在决策一章中作了介绍。它既是决策工具,又是控制工具。盈亏平衡分析在控制工作中的应用主要有以下几个方面:

运用盈亏平衡点公式可以进行生产量或销售量控制。当生产量或销售量为盈亏平衡点时,企业既不亏损也不盈利,低于这个数量就要亏损,高于这个数量就能获得盈利。这一数量界限成为控制产量、销量以及相应盈亏状况的重要手段。

分析各种因素变动对利润的影响。如可以用经营杠杆率反映利润对销售量变化的反应敏感度,其公式是:

$$\text{经营杠杆率} = \frac{\text{利润变动百分数}}{\text{销售量变动百分数}}$$

进行成本控制。这一模型将固定成本与变动成本分列，容易发现实际费用与预算的背离，可将注意力集中在可能采取纠正行动的领域，从而能更方便地控制成本。

判断经营安全率。

【拓展知识】

管理信息系统

在执行控制职能的过程中，信息搜集与处理非常重要，不掌握信息搜集与处理的方法与技术，管理者就无法有效执行控制职能。随着现代社会经济和科学技术的迅速发展，人类已进入“信息爆炸时代”，管理者需要接受和处理的数量的数量急剧增加；另一方面，各管理部门之间的协作关系日益加强，为提高协作效率，彼此之间需要充分交换和共享信息。因此，客观上要求必须把各部门、各环节的分散信息集中起来，建立一个管理信息系统，科学地、高效地搜集和处理信息，以便能及时地向管理者提供高质量的决策与指挥信息。所以，处于现代社会的各类组织都必须建立起高效率的管理信息系统。

一、管理信息系统

（一）管理信息系统的含义

信息是对客观世界特征和状态的描述，是在人们之间传递的知识。所谓管理信息，是指反映管理活动特征及其发展变化情况的信息，如管理的知识、管理的规范、管理的状况与效果及有关数据等。

管理信息系统（management information systems, 简称 MIS），是指为有效实现组织目标，由相关人员、各种计算机等装置以及有关程序所组成的提供信息服务的结构性综合体。它是一个人—机系统，能搜集、处理与传输信息，为管理者制定决策、计划，实施指挥、控制，组织作业提供信息服务。

管理信息系统如图 10-1 所示。

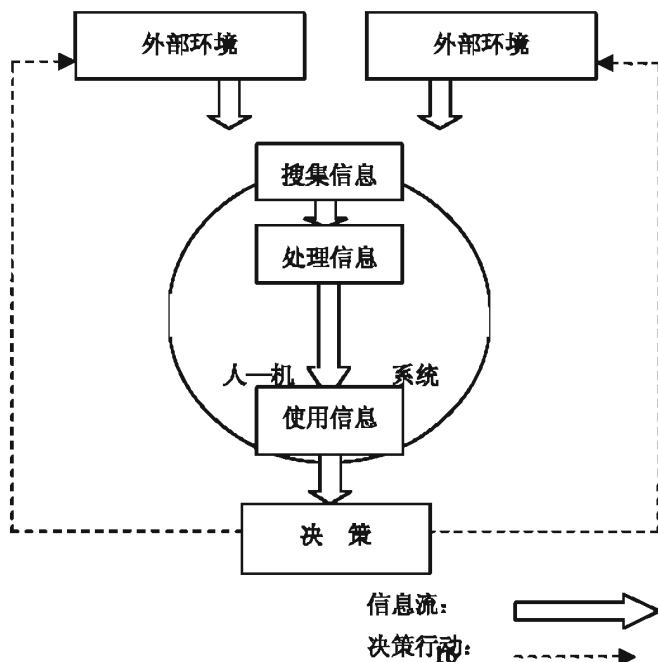


图 10-1 管理信息系统

（二）管理信息系统的功能

管理信息系统主要有以下功能（如下图所示）：

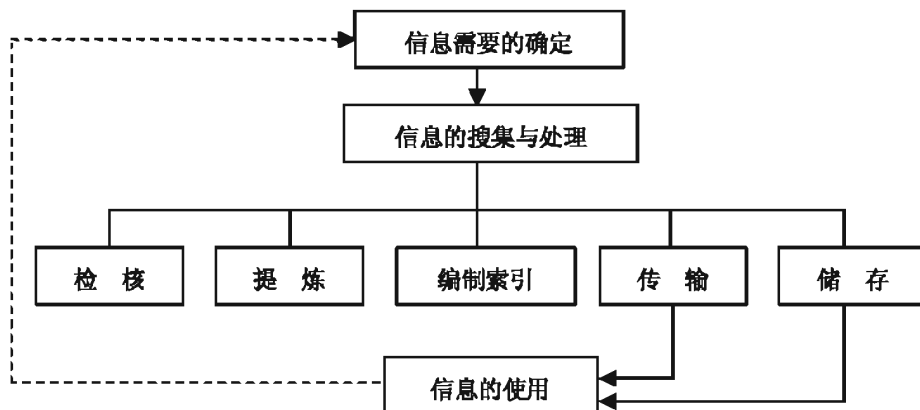


图 10-2 管理信息系统的功能

1. 确定信息需要

要根据管理的需要，确定需要搜集何种信息，多少数量；信息的使用者是何人，在何时使用；需要什么样的信息形式等。要根据信息的输出确定信息的输入。

2. 信息的搜集与处理

即搜集所需要的信息，并改善信息的质量。具体包括五个要素：（1）检核，就是确定某一特定信息的置信度，同时包括信息来源的可靠性、数据的准确性、有效性等；（2）提炼，将输入的信息和数据加以编选和缩减，以便向管理人员提供与他们特定任务有关的信息；（3）编制索引，为信息的储存和检索提供分类基础；（4）传输，将正确的信息适时地提供给有关管理人员；（5）储存，将信息储存起来，以便必要时再次使用这些信息。

3. 信息的使用

管理信息系统的最终功能是让管理者更好地使用这些信息。信息使用的效果，主要取决于所提供信息的质量、提供信息的方法或形式、提供信息的时效。信息使用的基本要求是：向有关管理者适时地提供正确的信息。

（三）管理信息系统的完善

完善管理信息系统，要重点抓好以下工作：

（1）建设高质量的人—机系统。要提高管理信息系统有关人员的素质，并提高计算机等装置的档次，确保能满足系统功能的需要。

（2）控制适宜的信息量。要使信息的生产适应信息的需要，从各环节得到的信息正是管理所需要的信息。既要防止信息不足，又要防止信息生产过多；确定信息量既要



考虑信息系统本身的处理能力，又要考虑管理者对信息的接受能力，使这几者相协调。

(3) 建立最短的信息流程。要减少信息传递的环节和层次，建立合理的、最短的信息流程，完善信息输出形式，并注意信息使用的反馈。

二、典型的企业管理信息系统

(一) COPICS 系统

COPICS (communication oriented production information and control system) 系统，是主要面向综合制造业的生产信息与控制系统。COPICS 是 IBM 公司于 1973 年开发出来的管理信息系统，在世界上被广泛采用。该系统对企业生产经营管理的过程进行参与和控制，通过制定生产调度计划、物料需求计划、作业计划，从市场预测、接受顾客订货开始，直到产品的生产与销售，所有信息均进入这一系统。COPICS 系统涉及整个企业的大部分部门的业务，具体由相互联系的 12 个功能子系统组成。

(二) 物料需求计划 (MRP) 与制造资源计划 (MRP II)

这是现代生产条件下，信息化的生产计划与控制方式。它特别适应现代市场条件下多品种、中小批量的生产系统。MRP(material requirements planning, 简称 MRP) 是依据需求预测和顾客订单制定产品生产计划，然后据此和库存状况组成产品的材料结构表，通过计算机计算出所需材料的需求量和需求时间，从而确定材料的加工进度和定货日程的一种实用技术。制造资源计划 (MRP II) 是物料需求计划 (MRP) 的发展与高级形式。制造资源计划 (manufacturing resources planning, 简称 MRP II)，是指集成企业的物料、生产能力等一切制造资源，将企业的采购、销售、财务与生产子系统结合起来，而建立的企业全面的生产管理系统。

(三) 企业资源计划 (ERP)

20 世纪 80 年代，随着国际化经营的发展，MRP II 融合其他现代管理思想与技术，不断拓展其适应范围，形成了更高层次的企业经营管理信息系统——企业资源计划。企业资源计划 (enterprise resource planning, 简称 ERP)，是指为适应更广泛市场的需要，集成整个企业的经营计划、生产计划、车间作业计划及销售、供应、库存、财务管理等功能，形成从原材料到最终用户的供应链的企业经营管理系统。其目的就是对贯穿公司内的各种信息进行集成，实现跨部门的发送与接收数据，以消除不同部门间“信息孤岛问题”，提升企业整体管理水平，创造巨大的管理效益。

企业资源计划的主要功能模块包括基础数据子系统、计划子系统、营销子系统、采购管理子系统、生产子系统、财务子系统、人力资源管理子系统。

(四) 供应链管理系统 (SCM)

供应链 (Supply Chain, 简称 SC) 的概念在 80 年代末提出，近年来随着全球制造 (Global Manufacturing) 的出现，供应链在制造业管理中得到普遍应用，成为一种新的管理模式。供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。供应链管理 (Supply Chain management, 简称 SCM) 则是用系统的观点对供应链中的信息



流、物流和资金流进行设计、规划和控制与优化,以寻求建立供、产、销、企业以及客户间的战略合作伙伴关系,最大限度地减少内耗与浪费,实现供应链整体效益的最优化并保证供应链中的每个成员取得相应的绩效和利益,来满足顾客需求的整个管理过程。它是在企业资源规划(ERP)的基础上发展起来的,它把公司的制造过程、库存系统和供应商产生的数据合并在一起,以同步化、集成化生产计划为指导,围绕供应、生产作业、物流、满足需求四个方面来实施。

(五) 客户关系管理(CRM)

客户关系管理(customer relationship management,简称 CRM),是现代管理科学与先进信息技术相结合的产物,是企业树立“以客户为中心”的发展战略的基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所实施的全部商业过程;是企业以客户关系为重点,通过再造企业组织体系和优化业务流程,展开系统的客户研究,提高客户满意度和忠诚度,提高运营效率和利润收益的工作实践;也是企业为最终实现电子化、自动化运营目标,所创造和使用的技术、软硬件系统及集成的管理方法、解决方案的总和。

客户关系管理的基本功能模块包括:

(1) 销售自动化模块。该模块包含一系列功能,促使企业销售过程自动化,并向销售人员提供工具,提高其工作效率。

(2) 营销自动化模块。为市场营销人员提供的进行促销活动的管理工具,通过对整个促销过程规则化、科学化管理,使各个活动能相互衔接,提高整体营销效率。

(3) 客户服务与支持模块。为客户提供了产品质量、业务探讨、现场服务、订单跟踪、客户关心、服务请求、服务合同、维修调度、纠纷解决等功能。

(4) CRM 沟通渠道模块。该模块包括了多种与客户沟通的渠道,比如电话、传真、网络、电子邮件、呼叫中心等。