

全国管理人才培训指定教材

# 《现代管理学》

最新 MBA、BBA 教材附大量国内外最新 MBA 案例与专家解析  
全书 50 万字 14 个章节 轻松阐述 MBA 管理真谛

齐二石 教授

## 全国职业经理 MBA 双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

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

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

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

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

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



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



### 【证书说明】

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



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



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

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



### 【招生对象】

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



### 【教程特点】

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



### 【考试说明】

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



### 【颁证单位】

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



### 【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

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



## 【报名须知】

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



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

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>

目录:

# 第一部分 管理基础

- 第 1 章 管理与管理者
- 第 2 章 现代管理理论
- 第 3 章 环境分析与战略
- 第 4 章 决策方法
- 第 5 章 计划方法
- 第 6 章 组织结构与组织文化
- 第 7 章 人力资源管理
- 第 8 章 领导理论与沟通技能
- 第 9 章 激励理论
- 第 10 章 控制方法

# 第二部分 管理热点

- 第 11 章 管理信息系统
- 第 12 章 创新与变革
- 第 13 章 现代企业制度
- 第 14 章 委托代理理论

## 第一部分 管理基础

### 第 1 章 管理与管理者

学习目标

引例 1-1 管理是生产力

1.1 管理的涵义

1.1.1 管理的起源

1.1.2 管理的涵义

- 1.1.3 管理的效率与效果
  - 1.1.4 管理的普遍性和重要性
  - 1.1.5 管理的复杂性
- 1.2 组织
  - 1.2.1 组织的涵义与特征
  - 1.2.2 组织的使命和目标
  - 1.2.3 组织的类型
- 1.3 管理者
  - 1.3.1 管理者的分类
  - 1.3.2 对管理者的技能要求
  - 1.3.3 管理者的特质
  - 1.3.4 职业管理者
  - 1.3.5 市场对管理者的估价
- 1.4 管理的职能
  - 1.4.1 管理的职能
  - 1.4.2 四种基本管理职能的时间分布
  - 1.4.3 有效与成功管理者的特征

## 本章要点

## 习题

- 案例分析
- 1-1 斯特德工作中的两天
  - 1-2 盛道集团的成功是科技创新还是管理创新的结果
  - 1-3 仓促上阵的新车间主任

## 学习目标

- 1 了解管理的起源
- 2 描述和定义管理
- 3 区分效率与效果
- 4 理解管理的普遍性、重要性和复杂性
- 5 描述组织的特征
- 6 区分营利性与非营利性组织
- 7 了解对管理者的技能要求
- 8 描述管理者的特征
- 9 掌握管理的职能
- 10 分析四种基本管理职能的时间分布
- 11 区分成功与有效管理者的活动

## 引例

### 1-1 管理是生产力

生产力要素(土地、劳动力、资本、科技)只是一种资源,只有通过管理才能转化为效益。如果没有一定的管理体制和制度环境的保证,科技成果很难转化为现实生产力,而现实生产力又甚难转化为效益,导致科技与经济的脱节,生产力各要素也只是潜在生产力。先进的科技未必能促进经济和社会的发展,原苏联就是一个例证。劳动力生产要素也只有通过组织调动才能充分发挥人的潜能和能动性。资本要素同样只能通过有效的管理才能获得预期的回报。相反,管理失控会导致灾难性的后果,如东南亚金融危机。因此,**管理是生产力**,是比科技、劳动力、资本更为重要的生产力要素。十五大提出:“社会主义的根本任务是发展生产力”,管理生产要素理应包括在其中。

据测算,对一个企业经营业绩的贡献:投资占1分,科技占3分,管理占6分。管理人员的作用要大于业务人员。管理的价值等于3—10倍科技创新。

管理出效益,如邯郸钢铁公司的成本否决管理;

管理出质量,如海尔公司的零缺陷管理;摩托罗拉的6西格码管理;

管理出效率,如一汽集团公司的精益生产管理;

管理出竞争力,如TCL集团以创新为灵魂的管理;

因此,管理与其他生产要素的关系是乘数效应,而非简单的叠加关系,即可以表示为:(科学技术+科学管理)\*(劳动者+劳动资料+劳动对象),管理放大了生产力各要素的作用。

当前我国大多数企业看重技术,轻视管理;注重硬件配置,忽视企业软环境的建设。我国科技水平相对落后,而管理水平更加落后。在实际工作中管理滞后的问题比比皆是,从宏观经济到企业经营管理,从国家到地方、部门,因疏于管理而或付出学费,或延误机遇,为此均付出了很大的代价。

## 学习内容

### 1.1 管理的涵义

#### 1.1.1 管理的起源

人类在适应自然和改造环境的进程中,必然伴随着群体活动的增长和社会组织的出现,这种群体活动需要有管理的功能来保障其秩序和有效性。同样,社会组织的产生、存在和发展,都需要有管理的功能来进行组织和协调。可以说,管理是**共同劳动和社会组织**的产物。由于共同劳动的无所不在,种种社会组织的普遍存在,管理也就成为人类社会中最普遍的行为之一。大到一个国家、一个大的跨国企业集团,小到一个班组、一个小商店,无一不需要进行有效的管理,这种管理的普遍性正是推动管理成为一门科学而发展的一种原动力。

因此,管理起源于人类的共同劳动,是人们在一定组织环境下所从事的一种智力活动。人们在共同劳动中为有效地达到一定的目标,需要有管理的活动,以组织人们的有效劳动与生存发展。共同劳动的规模越大,技术越复杂,劳动分工越精细,社会化联系越广泛,管理越重要。

#### 1.1.2 管理的涵义

什么是管理?从科学的角度给管理下定义,则是见仁见智(图1-1)。

### 1 国外学者对管理下的定义

- 玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett, 1942):管理是通过其他人来完成工作的**艺术**。

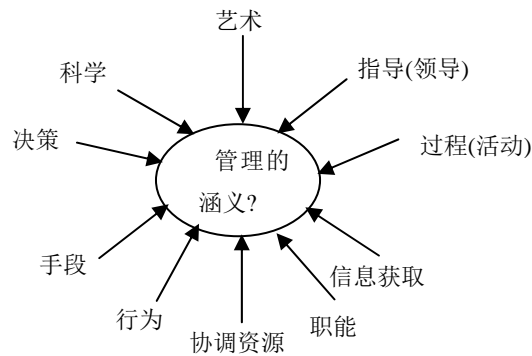


图 1-1 管理究竟是什么

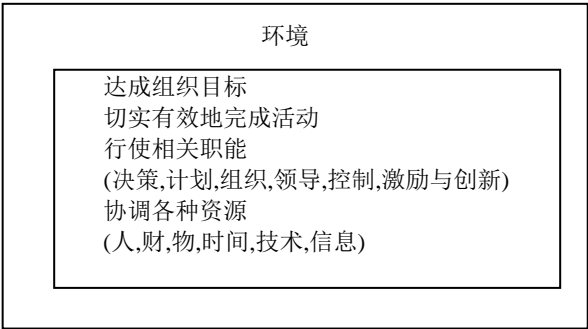
- 多思利 (Donnelly)，吉布森 (Gibson) 和伊凡塞维奇 (Ivancevich, 1971)：管理是协调个人和集体的努力来达到群体目标的一个**过程**。
- 特里 (Terry, 1972)：管理是一个易识别的过程，这个过程的目的是通过人力资源和其他**资源**的利用来达到既定目标。
- 孔茨 (Koontz) 和奥. 唐纳 (O' Donnell, 1972)：管理涉及在经营组织中创造和保证某种内部**环境**，在这个内部环境中，以群体形式组织在一起的个人能有效地工作去达到群体的目标。
- 邓 (Dun)、史蒂芬 (Stephens) 和凯利 (Kelly, 1973)：管理是一种包括涉及工作组织中一系列任务、职责和关系的**职能**。
- 麦克法兰德 (McFarland, 1974)：一个管理人员通过系统的、**协调**的、合作的人类活动来创造、引导、保持和运作有目标的组织的过程。
- 赫伯特. 西蒙 (Herbert Simon)，诺贝尔经济学奖获得者，他认为：管理就是**决策**。
- 孔茨 (Koontz)：管理是在正式组织中，通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。
- 法约尔 (Fayol)：管理就是实行**计划、组织、指挥、协调和控制**。
- 路易斯. 布恩和戴维. 克茨 (Boone and Kurts, 1984)：管理就是使用人力及其它资源去实现目标。
- 斯蒂芬. P. 罗宾斯和玛丽. 库尔塔 (Robbins and Coulter, 1996)：**与其他人一起并且通过他人来切实有效完成活动的过程**。
- 帕梅拉. S. 路易斯、斯蒂芬. H. 古德曼和帕特丽夏. M. 范特 (Lewis, Goodman and Fandt, 1998)：切实有效地支配和**协调资源**，并努力达到组织目标的过程。
- 沃伦. R. 普伦基特和雷蒙德. F. 阿特纳 (Plunkett and Attner, 1997)：一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能 (计划、组织、人员配备、领导和控制) 和利用各种资源 (信息、原材料、货币和人员) 来制订并达到目标的活动。

## 2 国内管理学者对管理下的定义

- 杨文士和张雁 (1994)：组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导，控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。
- 徐国华 (1998)：通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来**协调**人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程 (构成一个有机整体)。
- 周三多和陈传明 (1999)：管理是指组织中的如下活动或过程：通过**信息**获取、决策、计划、组织、领



导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。



3 管理的涵义

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源(人力、物力、财力、技术、时间、信息等)进行有效的计划、组织、人员配备、领导、控制、决策、激励与创新，以便达成既定的组织目标的过程(图 1-2)。这个定义包含着以下四层涵义：

图 1-2 管理的涵义

①管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的行为过程。管理是任何组织都不可或缺的，但决不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

②管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成。

③管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转换为产品或服务。管理的成效好坏，有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。在这些资源中，人员是最重要的。

④管理工作是在一定的环境条件下开展，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理须将所服务的组织看作是个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其社会责任；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对管理成功是至关重要的。

上述定义较全面地反映了管理这个概念的内涵和外延，刻画了管理的特征，据此可以辨别管理活动与人类其他活动。

1.1.3 管理的效率与效果

**效率**(Efficiency)是指输入与输出的关系。对于给定的输入，如能获得更多的输出，就提高了效率；对于较少的输入，能获得同样的输出，同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的(资金、人员、设备等)，所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就是要使资源利用成本最小化。

然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的**效果**(Effectiveness)。当管理者实现了组织的目标，我们就说他们是有效果的。因此，效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果(图 1-3)。

**效率和效果是互相联系的**(图 1-4)，组织可能是有效率的，但却是无效果，那种要把错事干好的组织就是如此；当然，在更多的情况下，高效率还是与高效果相关联的；低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过以牺牲效率来取得效果的。管理活动既要追求效果，又要追求效率，即要努力以尽

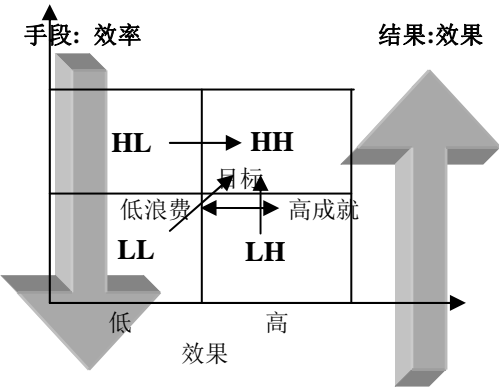


图 1-4 效率与效果的关系  
图 1-3 管理追求效率和效果

可能低的成本实现组织目标。

#### 1.1.4 管理的普遍性和重要性

尽管管理在各行各业、各种组织中都有其专业的特点，但任何组织都有其目标，都有一定的人力、物力、财力等资源，都力求以尽可能少的消耗来正确地完成组织目标，充分利用其资源，这些都有着**共同性**，都要运用管理，通过计划、组织、领导、控制、决策、激励与创新这些管理职能来进行。这些管理的基本活动对任何组织都有着普遍性，因此，管理为各种组织所广泛应用。

管理是保证作业活动实现组织目标的手段，可以说，任何组织，小至家庭大至国家都需要管理。管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。在当今时代，先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。就像没有先进的科学技术，作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样，没有高水平的管理相配合，任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用，而且，科学技术愈是先进，对管理的要求也就愈高。

因而，设计和管理一个组织，特别是大型的复杂组织，必须要有系统的高水平**管理技术**，同时，需要有受过良好**管理教育**、素质良好的管理者队伍，并且要有多种形式的专业管理教育系统为各行业、各不同社会组织培养不同层次、规格的管理人才，以满足各种社会组织的需要。

#### 1.1.5 管理的复杂性

管理的复杂性随着组织复杂程度的增长而日益增加，促使组织复杂程度增加和组织的管理日益复杂化的因素主要有以下几个方面：

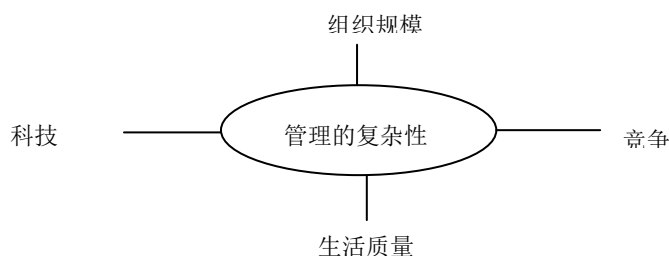


图 1-5 管理的复杂性

## 1 组织规模的不断扩大

对内外部环境相对稳定的小型组织系统，管理工作可以在面对面的条件下直接进行。一旦创造出了有效的管理方式与方法，可以在相似的条件与环境中有效地推广与重复应用。随着生产力的发展、生产的集中，当组织规模扩大时，面对面的直接管理方式已不适用，因为组织内分工的细化、部门的增加和工作人员的大量增加，使部门间、工作人员间的关系变得错综复杂，管理人员无法在组织中事事通过直接接触来了解情况和解决问题。

随着生产力的发展，组织规模扩大的趋势和人口增长的趋势给国家、地区的管理和企业及其他很多组织的管理造成更加复杂的环境条件。农村人口不断向城市集中的趋向，带来了城市中的住房问题、无业人员增加和犯罪增加、交通阻塞和环境污染问题，这种种的社会问题使城市和组织的管理变得非常复杂。如何解决这些问题是国家、政府和企业等各种社会组织今后相当长时期内面临的重大管理问题。

## 2 科学和技术的加速发展

生产力的发展表现为科学和技术的加速发展。科学技术的高速度发展、技术储备的增加，使技术创新的速度加快，最终体现在产品生命周期的缩短和新产品品种的增多，这必然要求组织与管理进行相应的创新与变革。为此，计算机技术不仅用于辅助设计(CAD)和辅助制造(CAM)，并且应用于管理、规划，构成现代集成制造系统(CIMS)，以适应科学技术发展与管理进步的要求，适应世界竞争加剧与环境多变的需要。

## 3 生活质量要求的提高

随着科学技术的进步与社会文化的提高，人们对生活质量的要求也不断提高。这要求各种有关的社会、经济组织提供高质量、高水平 and 多样化的产品与服务，以满足人们日益增长的文化与物质的需要。这对各有关的社会组织与经济组织及其管理提出了更高的要求，驱使这些组织不能停留在传统的老产品、老服务的水平上，必须不断进行技术创新，摒弃简单化的单一品种的生产与服务，学会掌握组织多品种生产、服务的一套管理技术与管理方法。

## 4 竞争的加剧和环境的速变

当前的环境与 40 年前的环境大不相同，那时企业开发一种产品后可以持续生产与盈利 8 年到 10 年以至更长，在这种稳定的环境下管理工作比较容易做好。在当今环境迅速变化的条件下，一个企业若不能学会适应环境多变的情况，采用一套快速反应与快速管理的方法，就难以生存下去。

竞争加剧还表现在竞争范围的扩大：走向世界范围的竞争，在世界范围内争夺市场，部署研究、开发、制造与销售。谁能在世界范围内利用当地(区域)的科技力量、制造优势、优质廉价的劳动力、开阔的市场，谁就能取得竞争中的胜利。

环境的这种变化，要求企业的管理跨出国门，学会跨国经营与管理，要求各种相关的组织(包括政府

与企业)从局部、短期的管理转向全局、长远的管理——战略管理。世界竞争表明,谁能掌握好战略管理,谁就能适应当今时代的潮流,取得世界竞争中的主动地位和优势,立于不败之地。

由此可见,随着生产力的发展、科学技术的进步、生产规模的扩大和竞争的加剧,推动了管理学科的发展。组织为了求生存、求发展,必须发展能具有远见、适应环境急剧变动、能预见和减少风险的管理系统和管理技术。

## 1.2 组织

任何管理工作都是在某一特定组织中进行的,是为特定组织服务的。管理的载体是组织,管理不能脱离组织而存在,管理者都是在组织中工作的,同样组织中必定存在管理。

### 1.2.1 组织的涵义与特征

**组织**是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体,是一群人的集合,是对完成特定使命的人们的系统性安排,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项任务。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

**组织的特征:**有明确的目标(一个或多个),由人员组成,形成系统化结构(以规范和限制成员的行为),相互分工与合作。

### 1.2.2 组织的使命和目标

组织存在于日常生活和工作的各个方面。家庭是一个组织,医院、学校、企业和事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组织都有其基本的**使命和目标**。例如,医院是为了治病救人,学校是为了培育人才,企业是为了满足用户的需要,等等。

组织的使命和目标说明了组织存在的理由。为了完成其使命和目标,一方面组织需要开展业务活动(通称作业活动),如医院中的诊治,学校中的教学,工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,而**作业活动**的开展自然离不开人力、物力和财力资源等的运用,否则作业活动就只能成为“无米之炊”。另一方面,组织为了确保这一基本过程顺利而有效地进行,还需要开展**管理活动**。

### 1.2.3 组织的类型

组织可分为营利性组织(如工商企业)和非营利性组织(如学校、医院、公共事业、政府机构),非营利性组织的特点如下:

①其服务或劳务是无形且不能简单明确测量的,它不像工商企业那样能按期以销售量、销售收入、利润率等指标来衡量。比如,学校对学生的培养,教学水平和学生质量,就难以按月、按日来衡量。

②顾客的影响比较小,缺乏及时促进的力量。某些事业单位如卫生机构,往往是具有垄断性而缺乏竞争,而顾客的付款又往往不是该单位的主要收入来源。

③职工如医生、教师,往往较多地关心其专业成就,而较少地关心整个事业。

④非营利性组织的财政支持者,如政府或者有名望的资助者,往往可干涉该单位的内部管理,例如学校要办一个专业,政府或资助者不同意,就得不到批准。

⑤由于服务难以计量,按劳分配和奖惩制度不能像工商企业那样得到加强。

⑥领导人的威信、魅力往往对非营利单位的发展起着重要的作用。

无论何种类型的组织，管理者的工作都具有共同性，他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、从法律上保障组织的生存，以及获得内外部的政治支持以实现计划。当然，还是存在一些显著差别，但二者的共性远超过它们之间的差异。对于营利性组织，衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润；而对于非营利组织找不到这种一般性的指标，考核学校、博物馆、政府机构、慈善组织的绩效是相当困难的，这些组织中的管理者不会由市场检验他们的绩效。在非营利组织中，往往只有个人对工作成就的满意，才成为主要动力。

### 1.3 管理者

管理者是指组织中从事管理活动的人员，是管理的主体，是指挥别人活动的人。管理者有各式各样的头衔(厂长、经理、总裁等)，可以是各种身材、各种年龄、各种肤色和不同性别的人，他们在各类组织中履行着自己的职责。管理者不仅经营大企业，也经营小企业，还管理政府机构、医院和学校等。成功的管理没有固定的模式。

#### 1.3.1 管理者的分类

##### 1 按所处的管理层次分为高层、中层、基层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负全面责任的人，其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中，往往代表组织以“官方”的身份出现。

中层管理者的主要职责是：贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注意日常的事务管理。

基层管理者所管辖的仅仅是作业人员，而不涉及其他管理者。他们的主要职责是：给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理者，其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理者主要关心的是具体工作的完成，他们在处理问题时，往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能；而最高管理者则对组织总的长远目标和战略规划感兴趣，他们在处理问题时，往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。第一线管理者所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理层人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

##### 2 按业务范围分为专业和综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者(总裁、总经理等)。

专业管理者就是仅仅负责组织中某一类活动(或职能)管理的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产、营销、人事、财务以及研究开发部门管理者等，对于这些部门的管理者，可以泛称为经理。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多样，将越来越多地需要专业管理者，专业管理者的地位也将变得越来越重要。

#### 1.3.2 对管理者的技能要求

卡茨(Katz, 1974)确定了作为一名管理者应该具备**技术技能**、**人际技能**、**概念技能**这三种基本的技能。处于较低层次的管理者需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理者，更多地需要人际技能与概

念技能；而处于最高层次的管理者，则尤其需要具备较强的概念技能(图 1-6)。

1 技术技能

技术技能是指使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、推销员等都掌握有各自相应领域的技术技能，所以被称作专业技术人员。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(因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题)，但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖



图 1-6 不同层次所需要的技能

的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。

毋庸置疑，医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人，学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人，工厂的生产经理更不应该是对生产工艺毫无了解的人。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。相对说来，基层管理者需要技术技能的程度较深，而高层管理者就只需要有些粗浅了解即可。

2 人际技能

人际技能是指与人事关系处理有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛，因为管理者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，学会同其他部门同事紧密合作。可以说，人际关系这项技能对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的，因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作地共同完成组织的目标。

3 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。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风险的能力等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地做出正确的决策。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。

1.3.3 管理者的特质

- 具备对挫折的高度忍耐力，在任何被激怒的时候都不失态。
- 不断地反省，并乐于认真地自我检查。

- 了解竞争的规则，并能够冷静地运用这些规则。在同事反对时，他不会觉得沮丧。
- 得体地表达敌意。
- 能做到胜不骄，败不馁。
- 能摆脱逆境而不改变个性，并很快就着手考虑下一个目标。
- 能赢得同仁的尊敬，有时也能使同仁感到畏惧。
- 能鼓舞和鼓励员工，增强员工的忠诚感。
- 在经营中施加其个人影响。
- 行动敏捷，能在其他人反应之前就抓住机会。
- 展示其坚强的意志。
- 通过做他们善长的事情取得成功。
- 制订许多大胆的决策，并对这些决策负责。
- 引入激进的革新。

罗伯特·路易斯·德里弗斯(Robert Louis-Drefus)通过将生产设施转移到生产成本低廉的地区，在市场营销活动中投入更多的资金，以抓住年轻消费者市场，使生产运动鞋的阿迪达斯公司转亏为盈，变得生机勃勃，正是这些措施给阿迪达斯公司注入了新的生命活力。这些高层管理者运用他们的直觉，能够敏锐准确地感知环境，抓住市场给予的机会。

#### 1.3.4 职业管理者

组织的管理者是否已达到了职业化？为了回答这一问题，我们不得不将注意力集中于被用来区分职业化管理者和非职业化管理者的特征上来，这些职业特征是：

- 参与社会分工（职业结构）
- △利用专门的知识与技能（内在属性）
- 创造物质财富和精神财富（社会属性）
- 获取合理报酬（生活来源）
- 满足物质生活和精神需求
- 正式的职业道德标准

运用以上的特征和标准，我们可以得出下述结论：作为研究领域和实践中的管理达到了这些标准，因而可以认为是一种职业。管理人员，像其他的职业人员一样，其地位的取得来自于他们的成就或工作的成功，而并非生而有之或依靠其他力量。在近些年中，成立了大量的职业协会(管理协会)，用以在职业管理人员中建立起统一的道德标准，以保持和维护管理职业。管理的职业特征如下：

- ① 职业管理人员的诞生
- ② 管理教育的专业化
- ③ 管理人员报酬的社会公开化
- ④ 管理工作的内容、程序、知识技能专业化
- ⑤ 管理人员正确处理利益关系

在管理职业中，给出一个要进入这一职业所需具备的最低标准是相当困难的，医学和律师协会有这样

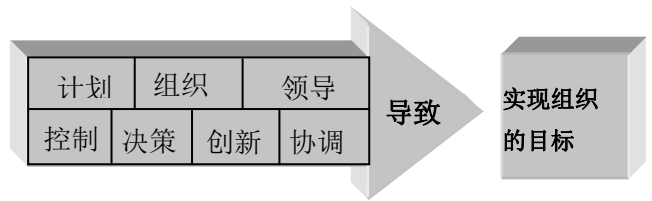
的标准。托尔(Towle)认为，对工商业管理程度的掌握应构成进入管理职业的最低先决条件。但是，彼得·德鲁克(Peter Drucker)反对这种观点，并认为“通过对证书和执照的要求或是将特殊专业的学术学位作为必需的训练使管理达到职业化都是有害的，并且没有什么能比这给社会或经济带来更大损害了”。在考虑到管理时，我们不能简单地以接受教育的水平作为加入这一行业的最低标准，还应该考虑许多其他的因素。

1.3.5 市场对管理者的估价

优秀的管理者能变草为金，低劣的管理者却恰好相反，这个道理对于那些设计组织的薪酬系统的人来说是再清楚不过了。管理者趋向于比操作者挣得更多，随着管理者职权和责任的扩大，他的薪酬也相应地提高，并且，许多组织愿意支付极具诱惑力的薪酬，以吸引和留住优秀的管理者。这些组织付给管理者的薪酬大大超过非管理者，这是对有效管理者技能的最好度量，因为优秀管理者的技能是一种稀缺商品，薪酬方案只是该组织对这种稀缺商品价值的一种度量。管理的超级明星，像职业体育运动的超级明星一样，成为企业不惜重金争夺的对象。

1.4 管理的职能

管理作为一个工作过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也即通常所说的管理职能。这里，“职能”一词指的是“活动”、“行为”的意思，因此，一项职能就是表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。



1.4.1 管理的职能(图 1-7)

图 1-7 管理职能

1 计划

计划是管理的首要职能，计划是指制订目标并确定达成这些目标所必需的行动，是管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和采取的行动方案做出选择和具体安排。通过计划，可以在目前所处的位置与将来预期达到的目标之间架起一座桥梁，从而有助于将预期的目标转变成现实。虽然计划工作不可能完全准确地预测将来的变化，而难以预见的情况又可能干扰人们编制出最好的计划，但是，如果没有计划，组织活动往往会陷入盲目或者单纯靠碰运气。有了详尽周密的计划，可以促进和保证管理人员在今后的工作中开展有效的管理。

2 组织

编制出计划以后，管理工作过程的下一步骤就是组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划。组织是指确定所要完成的任务、由谁完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程。组织工作的具体内容包括将达成组织目标所必须从事的各项活动进行分类组合，划分出若干部门，然后根据管理幅度原理设定若干管理层次，并把监督每一类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员及规定上下左右的协作关系。



此外，由于组织的外界环境与自身目标都在发生变化，所以，组织工作还要根据组织内外条件的变化，不断地对组织结构做出调整和变革，以确保组织目标的实现。

### 3 领导

编制了计划、设置了组织结构、人员各就各位后，管理人员才开始进行管理中的领导工作。领导就是要激励和引导组织中的全体成员同心协力地去执行组织的计划，实现组织的目标。由于领导往往意味着服从，下属一般愿意服从和跟随那些能理解其思想和行为并且能满足其需要的领导人，所以领导工作必然包含运用影响力、激励和沟通等。

### 4 控制

控制是管理工作过程中的最后一环。随着组织内各项工作的展开，管理者需要检查下属人员工作的实际进展情况，以便采取措施纠正已经发生或可能发生的各种偏差，保证计划的顺利实现。控制职能与计划职能相比较，计划偏重于事先对行动加以引导，控制则偏重于事后对行动加以监督。但这里所说的“事后”并不意味着要等到行动完全结束后才施加控制，那样做就不可能也来不及纠正偏差了。有效的控制要求能在偏离尚处于萌芽状态之时就及时发现并给予妥善处理。

以上简单地介绍了管理的四种基本职能，从这些职能在时间方面的逻辑关系来看，它们通常按照一定的先后顺序发生，即先计划，继而组织，然后领导，最后控制。但从不断持续进行的实际管理过程来看，在进行控制工作的同时，往往又需要编制新的计划或对原计划进行修改，并开始进行新一轮的管理活动。这意味着管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且由于管理工作过程的复杂性，实际的管理职能并不一定会按某种固定的模式顺序进行。

随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们对管理职能又有了进一步的认识，提出了一些新的管理职能，或者更准确地说，是对原有四个职能的某些方面进行强调，从中分离出新的职能，其中特别值得一提的是决策、创新和协调职能。

### 5 决策

决策职能从 50 年代开始受到人们的特别重视，决策是指识别并解决问题以及利用机会的过程。管理就是决策，决策贯穿于管理过程的始终。因为无论计划、组织、领导还是控制，其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成。决策渗透于管理的所有职能中，所以管理者在某种程度上也被称为是决策者。

### 6 创新

管理界对于创新职能的重视始于 60 年代。因为当时市场正面临着急剧的变化，竞争在日益加强，许多企业感到不进行创新就难以生存下去，所以有不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能。所谓创新，顾名思义，就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。创新与使组织按照既定方向及轨迹持续运行——谓之“维持”——常常是有矛盾的，有效的管理工作，就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

### 7 协调

协调是指第三方依照法律或合同赋予的权力，依据一定的标准和尺度，对处于冲突境界的个体或组织之间的利益分配和资源分享的不公平状态进行识别、分析、评价和判断，通过沟通与协商手段，使各方认

识冲突的利害关系和发展前景,推荐解决冲突措施方案,使利益分配和资源分享趋于新的公平和稳定状态。可以说,每一项管理职能的开展,都是为了更好地促进协调。有了协调,组织可以收到个人单独活动所不能收到的良好效果,这就是通常所说的 1+1>2 的协同效应。

1.4.2 四种基本管理职能的时间分布

随着管理者在组织中的晋升,他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作,这种变化如图 1-8 所示。所有的管理者,无论他处于哪个层次上,都要制定决策,履行计划、组织、领导和控制职能,只是他们花在每项职能上的时间不同。例如,最高管理层要考虑整个组织的设计,而基层管理者集中于工作小

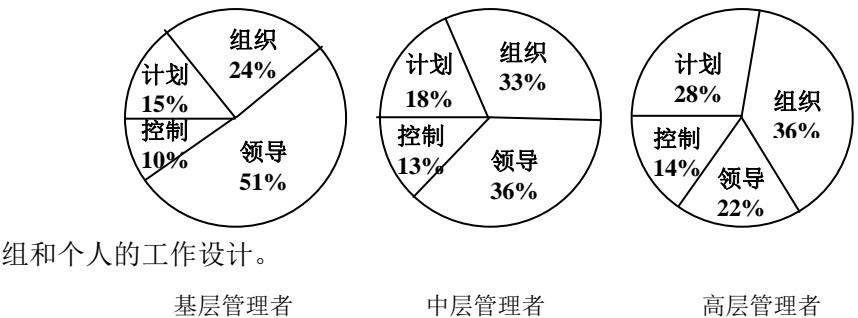


图 1-8 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

1.4.3 有效与成功管理者的特征

在组织中提升最快的管理者(成功的管理者),与在组织中成绩最佳的管理者(有效的管理者)从事的是同样的活动吗?他们强调重点一样吗?你也许趋向于认为,在工作上最有成绩的管理者,也会是在组织中提升得最快的人,但是事情似乎并非如此。弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)研究了 450 多位管理者,发现这些管理者都从事以下 4 种活动:

- 传统管理:决策、计划和控制。

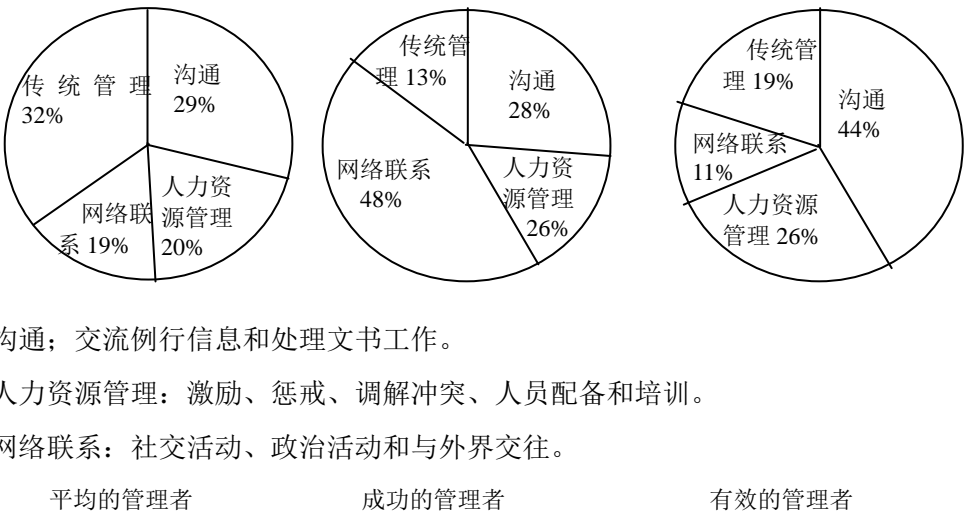


图 1-9 平均的、成功的和有效的管理者每种活动的时间分布

图 1-9 所示,成功的管理者在对各种活动的强调重点上与有效的管理者著不同之处在于:维护网络关系对管理者的成功相对贡献最大;而在有效的管理者中,沟通的相对贡献最大,维护网络关系的贡献最小。此项研究对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战,它生动地说明,社交和施展政治技巧对于在组织中获

得更快的提升起着重要的作用。

## 本章要点

1 管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源(人力、物力、财力、技术、时间、信息等)进行有效的计划、组织、人员配备、领导、控制、决策、激励与创新，以便达成既定的组织目标的过程。

2 效果与目标的实现相联系，而效率则涉及使完成活动的资源成本最小化。

3 促使组织管理日益复杂化的因素主要有：组织规模的不断扩大，科学和技术的加速发展，生活质量要求的提高，竞争的加剧和环境的速变。

4 组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

5 无论何种类型的组织，管理者工作都具有共同性，他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、从法律上保障组织的生存，以及获得内外部的政治支持以实现计划。当然，还是存在一些显著差别，但二者的共性远超过它们之间的差异。对于营利性组织，衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润；而对于非营利组织找不到这种一般性的指标。

6 管理者是组织中指挥他人活动的人，他们拥有各种头衔，如科室主任、院长、部门经理、总裁以及首席执行官等。操作者是非管理人员，他们直接从事某项工作或任务，不具有监督别人工作的责任。

7 作为一名管理者应该具备技术技能、人际技能、概念技能这三种基本的技能。技术技能是指使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；人际技能是指与人事关系处理有关的技能，即理解、激励他人并与其他人共事的能力；概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。

8 管理者的特质包括：高度忍耐力，不断地反省，得体地表达敌意，胜不骄，败不馁，能摆脱逆境而不改变个性，能赢得同仁的尊敬，能鼓舞和鼓励员工，在经营中施加其个人影响，行动敏捷，能抓住机会，展示其坚强的意志，引入激进的革新。

9 管理具有某些一般的性质，无论在组织的哪一个层次上，所有的管理者都履行着基本职能：计划，组织，领导，控制，以及派生职能：决策，协调与创新，区别仅在于对每种职能强调的程度随管理者在等级结构中的位置而变化。

10 弗雷德·卢森斯发现，成功的管理者(那些提升最快的管理者)强调网络关系活动；相反，有效的管理者(那些绩效最佳的管理者)则强调沟通。这个结果指出社交和政治技巧对于在组织中晋升是重要的。

11 职业特征是：参与社会分工，利用专门的知识与技能，获得合理的报酬，满足物质生活和精神生活需求，正式职业道德标准。

12 社会各界人士都逐渐认识到良好的管理在我们的社会中起着重要作用。对于渴望成为管理者的人来说，学习管理学可以获得管理的基础知识，这将有助于他们成为有效的管理者。对于那些不打算从事管理的人来说，学习管理学能使他们领悟其领导的行为方式和组织的内部运作方式。

# 习题

## 一 名词解释

1 管理 2 组织 3 人际技能 4 职业 5 管理职能

## 二 单选题

1 高层管理者的主要工作:

A 决策 B 控制 C 协调 D 领导

2 有人说,管理工作就是“盘人”(主要是对人实施管理),你认为这种看法:

A 对 B 不对,管理包括人,财,物,产,供,销的全面管理  
C 对,但有些不全面 D 不对,管理是计划,组织,领导,控制.

3 在公司制企业中,总经理的职责被界定为执行董事会制定的政策,对总经理这样的管理者,下面哪种说法最恰当?

A 这样的管理者一定不拥有公司的股票  
B 这样的管理者只负责操作性的作业工作,不负责人和决策  
C 这样的管理者主要负责管理决策  
D 这样的管理者负责公司所有经营管理问题的决策,但职工思想政治工作除外

4 关于公司总经理于中层管理人员之间的区别,存在以下几种不同的说法,你认为其中哪一种说法为最贴切?

A 总经理比中层管理人员更需要环境洞察力  
B 总经理比中层管理人员更拥有发言权  
C 总经理比中层管理人员更掌握反映公司经营问题的信息  
D 总经理比中层管理人员较少受约束

5 管理学是一门软科学,人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释:一种是“管理就是你不管,下属就不理你”;另一种解释是“管理就是先理(梳理)然后才能管”。对这两种解释,你的看法是:

A 前者代表了典型的集权倾向,后者反映出一种民主的气氛。  
B 两种解释都片面地强调了管理工作中的控制职能,只是思考和表达角度不同而已。  
C 后者更科学,因为强调了“理”,但也有不妥,似乎“理”好了,就不需要管了。 D 前者

可应用于基层管理,后者可应用于高层管理。

6 一项研究结果表明,一线管理者将 80%的工作时间用于沟通。而在其所有的沟通活动中有 45%的时间用于“听”,30%的时间用于“说”,16%的时间用于“读”,9%的时间用于“写”。根据这一研究结果,如下哪一种说法是不正确的?

A 在沟通活动中,一线管理者 45%的时间在接收信息,30%的时间在发送信息。  
B 这一研究结果表明一线管理者的主要职能是领导,比如指导和指挥。  
C 一线管理者进行口头沟通的时间比书面沟通的时间多了两倍多。

D 有效的沟通是一线管理者开展管理工作的基础。

### 三 简答题

- 1 什么是组织?为什么管理对组织的成功起着重要作用?
- 2 有效果的组织一定是有效率的吗?
- 3 管理者履行的四种基本职能是什么?
- 4 你会把从事管理看成像律师或会计这样的职业吗?
- 5 学院的教师是管理者吗?
- 6 管理者怎么更有效地利用他的可支配时间?
- 7 为什么对管理者的成功来说,有效的人际关系技能十分重要?
- 8 作业活动与管理活动的关系。
- 9 为什么管理对组织的成功起着重要作用?
- 10 非营利性组织的特点。
- 11 概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用体现在哪些方面?
- 12 管理的基本职能之间关系?
- 13 管理者的工作是怎样随着他在组织中的等级变化的?
- 14 市长工作与公司总裁的工作有哪些相似与不同之处?
- 15 小企业的所有者兼管理者的工作与大公司总裁的工作有哪些差异?

## 案例分析 1-1 斯特德工作中的两天

斯特德是斯奈尔第公司的董事长兼首席执行官,公司设在伊利诺伊州,制造电力产品,年销售额 16 亿美元。斯特德担任此职务已有 2 年,下面是他工作中 2 天的大事记。

### 第 1 天

上午 6:56 斯特德离开家驱车去当地的小型机场,在那里将登上公司的专机开始一天的前往开关事业部设在田纳西州士麦拿工厂的旅行。与斯特德同车前往的还有副总裁格洛,他分管年收入 5 亿美元的开关事业部。路上,他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间,以及与上司之间开展不同观点的争论,斯特德感到以前的管理只是鼓励人们服从命令,从而使员工习惯于对权威逆来顺从。

上午 7:43 两人坐在座椅上系好了安全带,飞机起飞开始了 80 分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司(Honeywell)25 年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入斯奈尔第公司的往事。他谈到他接手的斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况,眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者,这些人不愿承担风险或责任,该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9:38 飞机降落在士麦拿机场,迎接他们的是开关事业部经理克拉克,在克拉克的车中,话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来。如果工会有可能获胜,那一定是因为士麦拿工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”斯特德说,他今天整天都会重复这句话。

上午 9:56 克拉克把车停在一栋红砖楼房前,新产品开发就在这栋楼里进行,斯特德向项目经理表示问候并和软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后,项目经理向斯特德简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题,并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的试验报告。

上午 10:27 斯特德希望乘小型客车去士麦拿开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却像漫谈。

下午 12:31 在克拉克的办公室里，斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信，信中控告工厂主会计员的一位下级让他们篡改账目。主会计员告诉斯特德这封信是“捏造事实和造谣中伤”，他敢说控告者的动机是出于报复，因为他知道自己将被解雇。斯特德同意：“我们不能要这种人”，他又加上一句“此事就此了结。”

下午 12:43 斯特德给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特德称自己要花 20% 的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12:57 克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午 2:27 斯特德去员工食堂答复工厂工人们的问题。问题提得很不踊跃，犹犹豫豫，但所有的问题集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3:44 与士麦拿工厂的工人代表的简短会面。当话题转向组织工会时，斯特德催促格洛，将上次董事会议以来的备忘录通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有充足的时间审阅材料，为下周在多伦多市召开的董事会议作准备。

第 2 天

上午 8:10 斯特德因为与牙医的预约而上班迟到，在与秘书核对了应处理的事务以及很快地打了几个电话后，他快步走进会议室，在宽大的红木会议桌旁坐着斯特德的 6 位执行参谋班子成员。他们来这里开会讨论年度人力资源总结，这是斯特德倡导的以解决经理后继人选问题，此外还有员工培训和开发以及人事问题。

上午 11:29 斯特德叫一位部门经理到他的办公室来开“越级”会议，斯特德对为什么召开这种越级会议的解释是，给部门经理一个机会越过他的上司——执行副总裁，直接与斯特德讨论问题。

下午 1:53 斯特德打电话给公司的投资银行家，一家外国竞争者打算向斯奈尔第公司投入一笔数目可观(但不怀好意)的资金，斯特德要与这位银行家讨论应付这家竞争对手的对策。

下午 2:09 总法律顾问库茨沃斯基走进斯特德的办公室，与他讨论召开一次斯奈尔第基金会议的问题，库茨沃斯基是基金会的主席，斯特德打算在保健方面投入更多的资金。

下午 2:36 斯特德跑下楼钻进车里急开往当地的一家旅馆，在一间小会议室里，20 名听力受损的雇员在等候着他的到来，他们聚集在一起举行公司想象力学院的毕业典礼。这是一个公司内部机构，教授 2 天的课程，内容是关于顾客服务、质量以及个人责任。在手语翻译的辅助下，斯特德祝贺大家的毕业，感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午 4:39 返回他的办公室后，斯特德与负责行政部门的副总裁鲍勃·卡彭特举行了双周例会。他们仔细检查了卡彭特的计划，该计划将提交下周在多伦多举行的董事会会议讨论。

下午 5:06 维克马尼斯，斯奈尔第公司工业控制集团副总裁，站在斯特德的办公室外与斯特德闲聊，他们的谈话与他们在上午会议上互不相让的争吵形成鲜明对照。

- 1 斯特德是否有效地利用了时间？
- 2 斯特德应该怎么安排时间？
- 3 斯特德鼓励发表不同意见会不会削弱管理者的权威？

## 1-2 盛道集团的成功是科技创新还是管理创新的结果

王小宇是某大学 97 届自控专业的本科毕业生，工作单位是在毕业实习时曾经工作了三个月的盛道彩印集团有限公司。半年前实习结束时小王就留心收集有关公司的发展史，分析这样一个只有几十人，一个小院的集体企业，如何能在十几年后变成了国家重点扶持的 500 强企业之一，产值达六亿元，固定资产增加了近百倍，连续五年居全国同行业之首。他得到了一个胸有成竹的看法：技术、资金加市场。

校友李涛目前在总工办负责技术引进的管理工作。今天可以说是“故友重逢”，一见面李工就首先发问：“小王，你们专业可是咱母校的‘名牌’专业，咱厂的工资不到外企的一半，毕业为什么选择我们这样的国有企业，讲讲你是怎么看咱们公司这些年的发展？”小王想了一会儿将自己的想法主要归纳为以下几条：

首先，盛道集团抓住了国家前几年鼓励国有企业搞技术改造的好机会，从国外引进了大量先进的技术设备，并且**注重新产品的开发**，产品起点高，竞争力强，从而在同行业中坐稳了头把交椅。

其次，盛道**注重资金的引进**，在需要大量投资扩张时，同国外跨国公司搞合资，并且率先在公司搞股份制改造，进行上市筹资，成功地避开了国企资金短缺的通病。

第三，盛道领导在**市场开发**上肯花力气并且借助合资企业良好的质量信誉，抓住了宝洁、康师傅、统一这些大户。

第四，盛道抓住了这几年国家鼓励企业兼并的宽松政策，从而实现了**低成本扩张**。

总之，盛道主要是抓住了当初国家鼓励国企进行技术改造的大好时机，尤其是大面积地搞技术创新，从而形成了在竞争中一步领先步步领先的格局。

李工却提出了其他的看法："广州标志汽车、上海易初摩托等这些和盛道有着一样良好机遇的企业，同样拥有资金、技术方面的优惠政策，其现在结果是标志在广州的消失、上海易初的撤资。盛道之所以能够坚持到今天，并取得了长足的发展，可以说，当初的技术引进、创新的确起到了一定的作用，但盛道仅靠当初的技术引进和创新也不可能坚持和达到今天的水平。盛道发展的关键是盛道领导班子在企业由计划经济体制向市场经济体制转变的过程中进行了**管理变革**，推行**管理创新**的结果。

首先，盛道领导班子改变国有企业的思维方式，变革经营策略，以变应变求生存求发展，**调整了组织机构，干部实行聘用制**，党政一体，一人多职，管理人员一律经过理论与实际考试、民主测评和考核上岗。加强了市场攻势，把企业内的党、政、工、团、组织全部划入兼职管理，所有的干部都是党政一肩挑，机构精干。

其次，厂长亲自抓营销、跑市场，带出一支**优秀的营销队伍**。他们每年都不断地加强营销力量，选拔懂专业、善经营、反应敏捷、事业心强、知识面宽、视野广、阅历丰富的复合型人才充实到营销队伍中，还经常性地选送一些素质高的营销人员出国考察和学习，以不断提高他们的综合素质。现销售部 70%以上的营销人员具有大专以上文化程度，成为一支特别善战的高质量营销队伍，使企业产品的市场占有率愈来愈高，占领了全国 80%以上的软包装驰名品牌市场。

第三是盛道领导层改革用工制度，加强职工队伍建设，大力**推行劳动合同制**，根据职工的工作能力、劳动态度、工作热情、岗位重要程度，分别与职工签下了 6 年、3 年、1 年的劳动合同，并确定了合同每年一考核的制度。1994 年底，49 名在一年考核中没达到合同要求的职工被解聘，这在当时仅有 400 人的企业中产生了强烈的冲击波，那些把国企用人制度理解为终身制的职工们终于明白了自己与企业的关系。现在，几乎每年都有十几个职工被解除合同。表现突出的则年终重奖，职工队伍就这样被带起来了。

第四是领导行为发生了根本转变，以往国有企业的领导者被理解为干部，但是，盛道的领导班子却强调自己要成为优秀的企业家而不是官员。他们提出"把一流的产品献给用户，把永不满足留给自己作为不懈追求，在企业全体员工中培育了对事业"**敬业、爱业、精业、勤业、忘我奉献、务实肯干**"的企业精神。企业领导班子年富力强、优势互补、合作共事、为人师表，成为企业高速成长的宝贵财富和无形资产。他们全心扑在事业上，经党内外民主测评，在端正党风、廉政建设方面获得普遍赞誉。因此，从某种程度说应该是**管理创新**创造了盛道今天的辉煌。

对于盛道的发展，两个人争持不下，那么，究竟是什么造就了盛道的今天呢？

### 1-3 仓促上阵的新车间主任

张东升是平山矿业公司露天矿机维修钳工，正式技工学校毕业，今年 38 岁，正值年富力强，他干劲大，手艺精湛，人缘好，还带了三名学徒工做徒弟，同事和上级都挺喜欢他，车间主任认为他是骨干，常让他代表自己去矿上或公司开干部开会，大家都说李主任的接班人非他莫属。

今天是周一，他正赶上白班，忽然听说李主任心脏病犯了，已经住进职工医院。李主任德高望重，深受大家敬爱，就是身体不行。这回住院，人人都盼望他早日康复，以为又像往常那样，过几天就出院上班。不料傍晚传来李主任病重，经抢救无效，已病逝在医院中。大家都很悲痛，纷纷去向李师母表示悼念和慰问。次日一早，分管人事的周副矿长来电话，要张东升暂时代理车间主任，行使权力，以不使工作受损；还特别关注车间正在抢修的一台装载机，问几时能修好，这可是矿上等着要用的急活。张师傅答应周四中午前一定修好交用。

星期三上午，周副矿长把张师傅召去，正式通知他公司已任命他继任车间主任，并表示了祝贺和期望，然后张师傅就匆匆赶回车间，参加突击抢修那台装载机去了。任务很重，他不放心，又跟着夜班工人继续干到晚上9点多，再三叮嘱夜班班长抓紧工作。周四早上，张师傅特别早到班，发现昨晚矿上又有四辆自卸式载重卡车送来待修，而那台装载机还未修好。张师傅赶忙把全车间白班职工召到一起，说明了面临的修车任务如何重要、迫切和艰巨，号召大家化悲痛为力量，群策群力，尽快完成任务。工人们纷纷表态要努力干活，如期修好这批车辆。

张师傅略感松了一口气，就上去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时，露天采掘队来电话，说他们一台主力设备，32吨自卸卡车抛锚在现场，要求派人去抢修。张师傅知道如今人人手头的活都又多又紧，就自己背起工具箱，下露采现场去抢修了。

待他修好那台自卸卡车，回到车间，已经快中午了。他发现车间里乱糟糟一片：四辆待修自卸车中有三辆在停工待料，忙问这是咋回事。工人们说已故李主任以前定下的规矩，备件要主任签过字才能领取。这时，矿上又有两台故障车送到待修。张师傅刚办完接车手续，周副矿长又来电话要装载机了。听说还没修好，周副矿长老大不快，埋怨活抓得不紧，并强调这会给矿上带来很大损失。刚放下电话，公司常务副总经理又来电话，让张师傅马上去总部出席紧急干部会议。

本来张师傅知道自己被正式提升为车间主任，还挺高兴，也颇有信心当好这主任，如今想法好象有些变了。他怀疑这提升对自己究竟是不是一件好事，对能否胜任这主任一职，也变得不太有把握了。

**根据案例所提供的情况，回答以下问题：**

1 造成张东升被提升为主任后头几天混乱的最主要原因是：

A 他还不具备担任基层管理干部所需的素质。 B 他还没有认清干部与工人所应担当角色的不同。 C 这一期间车间的任务恰好太多太重。 D 上级交给他的任务过多而帮助过少。

2 优秀基层干部的主要特征是：

A 听从上级指示，坚决执行，任劳任怨。 B 跟群众打成一片，吃苦在前。  
C 发挥好计划、组织、领导、监控等管理功能。 D 努力学习政治，有很强的进取心。

3 基层的和高层的管理工作在性质上的主要差别在于：

A 基层管理干部被授予的权力较小，因而责任和风险也较小；高层管理工作则反之。  
B 基层管理涉及工作较偏局部、短期和操作性，而高层管理则偏全局、长期和决策性。  
C 以上两点都属于基层和高层管理的主要差别。  
D 以上两点都不属于基层和高层管理的主要差别。

4 事已至此，张东升师傅的当务之急是：

A 从手下工人中挑选一两个能干而负责的来充当自己的助手。  
B 从手下工人中挑选一两个能干而负责的来充当自己的助手。  
C 先认真思考一下车间主任的工作要求，明确新岗位的责任与权力。  
D 立刻向领导要求给予岗位指导和培训。

5 事到如今，张东升的直接上级应采取的首要措施应是：

A 减少机修车间的工作量，适当放宽完工期限  
B 对张东升进行上岗培训，并对它的工作给予指导和帮助  
C 马上打电话去鼓励他，增加其信心与责任感  
D 不必做什么特别的事，让他自行发展，逐渐成熟起来

## 第2章 现代管理理论



## 学习目标

### 引例 2-1 TCL 的变革创新

#### 2-2 UPS 的高效率

#### 2-3 西南航空公司的低成本运作

### 2.1 中外早期管理实践与管理思想

#### 2.1.1 中国早期管理实践与管理思想

#### 2.1.2 外国早期管理实践与管理思想

#### 2.1.3 管理实践、思想和理论之间的关系

### 2.2 科学管理理论

#### 2.2.1 泰罗的贡献

#### 2.2.2 吉尔布雷斯和甘特的贡献

#### 2.2.3 福特的贡献

### 2.3 组织管理理论

#### 2.3.1 法约尔的贡献

#### 2.3.2 韦伯的贡献

#### 2.3.3 其他人的贡献

### 2.4 行为管理理论

#### 2.4.1 三位先驱者

#### 2.4.2 梅奥的霍桑试验

### 2.5 现代管理理论

#### 2.5.1 现代管理理论的形成和发展

#### 2.5.2 现代管理理论丛林

### 2.6 当前管理的发展趋势

#### 2.6.1 管理的发展趋势

#### 2.6.2 管理科学研究的发展趋势

#### 2.6.3 我国管理科学研究的现状与发展特点

## 本章要点

## 习题

### 案例分析 2-1 再创专业配件公司

#### 2-2 TCL 集团的发展历程

## 学习目标

- 1 举例说明中外早期管理实践与管理思想
- 2 阐述弗雷德里克·泰勒的科学管理原理
- 3 阐述亨利·法约尔对组织管理的贡献

- 4 解释马克思·韦伯的官僚行政管理组织思想
- 5 说明霍桑研究对管理的贡献
- 6 说明各种管理学派的观点
- 7 阐述为什么管理者越来越关心激发创新和变革
- 8 解释 TQM 五个主要组成部分

## 引例 2-1 TCL 的变革创新

创新，是企业经营管理的一个永恒主题。

2003 年 22 岁的 TCL 集团公司，从当年的 5000 元借款起家到去年 205 亿元的营业收入，品牌价值评估高达 106 亿元，名列中国电子信息百强企业前列，人们可以看到“创新”是贯穿其发展全过程的主旋律。

### 一 科技创新与产品创新

TCL 的创新，首先体现在科技创新，特别是注重以满足消费者需求为中心的产品创新上。80 年代中期，TCL 以电话机创业时，一款国内首创的**按键免提程控电话**曾风靡全国。1992 年国内彩电市场总量上已供过于求，但大屏幕彩电刚刚兴起。当时市场上的大屏幕彩电基本上是国外品牌的产品，价格很高，市场有限。TCL 通过科技创新设计推出了物美价廉的**大屏幕彩电**，一炮打响。

2000 年国内彩电市场“价格战”打得极其惨烈，TCL 提出“研制最好的产品，提供最好的服务，创建最好的品牌”，坚持靠科技创新提高产品核心竞争力，推出了单独听音响电视、百变星换壳彩电等 5 大系列的“**新概念彩电**”，市场反应热烈，成为少数的赢家。2001 年春 TCL 又推出了整合数字技术、通信技术和信息技术面向未来的**家庭信息显示器**“HID”。“HID”的推出是中国民族彩电企业首次在技术解决方案上超越了国外洋品，受到专家们的好评。

近年来，TCL 推出的电脑、手机、空调、冰箱、无绳电话、锂电池、开关插座、节能灯等产品也依靠科技创新取得了喜人的市场业绩。

### 二 经营创新

TCL 是在国家没有一分钱投入的情况下开始创业的。TCL 人凭着敢为天下先的勇气，从创业初期的“借船出海”、90 年代初的“OEM”经营，到今天的海外市场开拓，无不表现出他们在经营创新上的过人之处。

1981 年底 TCL 的创业者用借来的一间闲置农机仓库与港商成立了全国最早的十三家中外合资企业之一“TTK 家庭电气有限公司”。1985 年创立 TCL 通讯设备有限公司，为了进入电话机的邮电市场，引入邮电部门参股。

90 年代初，国内彩电市场制造能力已基本成熟并且过剩，TCL 在进入彩电领域时把重点放在产品研发和市场开拓上，没有投资制造，而是采取“OEM”这一欧美早已风行的经营模式，既降低了风险，又加快了速度。TCL 人把这一模式同自身的品牌及销售网络建立相结合，充分利用有效的社会资源，发挥和建立了自己的核心优势，达到了迅速进入市场抢占发展先机的目的。在 1996 年的彩电价格战中，TCL 另辟蹊径兼并香港陆氏的彩电项目，开创了国有企业兼并港资企业并使用国企名牌的先河。

近年来，TCL 提出创建世界级的中国企业，开始了海外市场拓展的新里程，在亚洲多个国家首先实现突破，其中在越南开设的工厂已开始赢利，进入良性循环。

### 三 观念创新

TCL 倡导的“有计划的市场推广”、“以速度冲击规模”、“职业化行为修炼”、“变革创新”、“知行合一”等已在业界具有广泛影响。

10 年前当 TCL 进入彩电行业时，将现代营销理念中的“整合营销”思想与国内市场的实际相结合，提出了“有计划的市场推广”新观念，从传统的“以产定销”、“以销定产”转变为主动调配产品、价格、渠道、促销等重要资源。

TCL 人认为现代企业的竞争实质上是成长速度的竞争。在 TCL 有一种说法：“要么是快的公司，要么是死的公司”。他们根据自身特点提出“以速度冲击规模”的新观念，改变传统的速度价值观念，以速度创造规模效益。TCL 的服务目标是“快速、亲切、专业”。

TCL 集团提出在 2010 年前将年营业额提高到 1500 亿元。为适应这一远大目标的要求, TCL 从 1998 年起开展了一系列“经营变革、管理创新”活动, 1999 年提出“职业行为教育”的工作主题, 通过职业行为教育在企业内部形成了一系列的创新制度和规则, 帮助提高全体员工的职业技能和职业素质, 培养出共同的优良职业境界和价值观, 使得整个企业的人力资源能够适应企业持续快速发展的需要, 使企业和员工形成利益和命运共同体。面对经济全球化浪潮, 李东生总裁提出“变革创新、知行合一”的新理念, 将 TCL 的变革创新活动推向一个新境界。

## 2-2 UPS 的高效率

联合邮包服务公司 (United Parcel Service, UPS) 雇佣了 15 万员工, 平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨: “**在邮运业中办理最快捷的运送**”, UPS 的管理当局系统地培训他们的员工, 使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例, 介绍一下他们的管理风格。

UPS 的**工业工程师**们对每一位司机的行驶路线都进行了**时间研究**, 并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间, 甚至上厕所的时间, 将这些数据输入计算机中, 从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标, 司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时, 他们松开安全带, 按喇叭, 关发动机, 拉起紧急制动, 把变速器推到 1 挡上, 为送货完毕的启动离开作好准备, 这一系列动作严丝合缝。然后, 司机从驾驶室出来, 右臂夹着文件夹, 左手拿着包裹, 右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里, 然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前, 先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后, 他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐?也许是, 它真能带来高效率吗?毫无疑问!生产率专家公认, UPS 是世界上**效率最高**的公司之一。举例来说吧, 联邦捷运公司 (Federal Express) 平均每人每天不过取送 80 件包裹, 而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力, 看来对 UPS 的净利润产生了积极的影响。虽然这是一家未上市的公司, 但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

UPS 为获得最佳效率所采用的程序并不是 UPS 创造的, 它们实际是科学管理的成果。科学管理的兴起距今已近百年, 但是, 正如 UPS 所证实的, 这些程序今天仍然有效。

## 2-3 西南航空公司的低成本运作

西南航空公司和其他航空公司运送一样多的乘客, 但开销却比别的公司低 25% 到 40%, 关键是其只需要 20 分钟便将机舱清空, 让乘客登机, 机组工作人员, 燃料, 及食品等一切准备就绪, 而其他航空公司做同样的事情却往往花费一个小时。为什么西南航空公司可以创下如此业绩呢? 西南航空公司的创始人 Herb Kelleher 对此作出了解释: “因为我们有极高的工作效率, 这是通过我们所有员工的共同努力获取的, 这完全是靠意志力而不是机械化的技巧。在飞机到目的地以前, 我们的员工早已准备就绪。”西南航空公司只使用波音 737 客机, 这样就省去了上百万美元的开销, 因为飞行员, 飞行随员和技术人员只能熟悉掌握一种飞机的使用与保养技能, 只需要库存一种机型的备用零部件。

# 学习内容

## 2.1 中外早期管理实践与管理思想

在人类历史上, 自从有了有组织的活动, 就有了管理活动。管理活动的出现促使一些人对来自这种活动的经验加以总结, 形成了一些朴素、零散的管理思想。我们可以从已有的文字记载中, 寻觅到中外思想家所提出的丰富管理思想。但遗憾的是, 只是到了 19 世纪末, 管理理论才得以出现, 而且出现在西方。管理理论是对管理思想的提炼与概括。

回顾管理思想的起源及其发展过程, 从中得到比较和借鉴, 对提高管理的认识能力和判别能力是十分有益的。管理者不应当只忙于日常事务, 把自己的思维局限在狭窄的视野内, 更不能漠视历史的经验与教训。研究管理的发展历史, 目的在于吸收经验教训, 创造管理学理论和实践的更好的未来。

### 2.1.1 中国早期管理实践与管理思想

中国是世界四大文明古国之一，曾为人类文明的发展做出过重要贡献。长城、大运河、都江堰等伟大工程，都是古代管理实践的典范，中国古代劳动人民在劳动和生活中发现并总结了许多管理问题，这些古代的管理思想散见于一部分代表人物的著作中，有些管理思想是先于西方几千年提出来的，有些管理思想至今还具有借鉴意义。摘要归纳为组织、经营、用人、理财和管物。

#### 1 组织

早在 2000 多年前的春秋战国时期，杰出的军事家**孙武**著有《孙子兵法》一书。该书计十三篇，篇篇闪烁着智慧的光芒。“知己知彼，百战不殆”这句名言就是一例，其含义是，只有摸清敌我双方的情况并分析客观规律，才能克敌制胜。这种辩证的策略思想在书中比比皆是。孙武的策略思想不仅在军事上而且在管理上具有指导意义和参考价值。日本和美国的一些大公司甚至把《孙子兵法》作为培训经理的必用书籍。

战国时期**周公**所著的《周礼》一书，对封建国家的管理体制进行了理想化的设计，内容涉及政治、经济、财政、教育、军事、司法和工程等方面，为周朝制定了一套官僚组织制度，封官定职，层次分明，职责清楚。该书对封建国家的经济管理的论述和设计都达到了相当高的水平。

战国时代，**墨翟**(约公元前 468—376 年)提出**劳动过程分工**的思想，他说：“譬如筑墙然，能筑者筑，能实壤者实壤，能欣者欣，然后墙成。”

元代**董博霄**曾提出“**百里一日运粮术**”的具体作法，即“每人行 10 步……，三千六百人可行百里，每人负米四升，以夹布囊盛之，用印封识，人不息肩，米不着地，排列成行，日行五百回，计路二十八里，轻行一十四里，日可运米千百石，每运给米十升，可供二万人。”这里讲的“米不着地”，可减少不必要的停滞时间。“排列成行”、“人不息肩”可缩短操作过程，提高工作效率，符合科学管理原则。

#### 2 经营

中国历史上著名的经营理论有范蠡、计然的待乏原则和积著之理。待乏原则提到“水则资车，旱则资舟，夏则资裘，冬则资絺”是指市场上的物资应预测未来的需要，方有利可图。水灾时制做车，因为灾后车将成为短缺急需商品，价格将上涨；天旱经营舟船，夏天贩运皮货，冬天销售葛麻，都是预测将来的需求，道理相同。“积著之理”是指获取利润的方式。《史记·货殖列传》载“务完物，无息布，以物相贸易，腐败而食之货勿留，无敢居贵。论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉，财币欲其行如流水。”这是指所经营的物品必须质量完好，货币不能停滞不用；对易腐烂的食物，切勿长期存贮、贪图高价。通过商品数量的多寡，预测其价格贵贱。其商品价太贵必转而下落，太贱则又会回涨。货物和货币要像流水一样经常流动和运行，才能得到经济效益。

#### 3 用人

中国古代用人，素有“选贤任能”、“任人唯贤”的主张。据《尧典》记载，尧在选拔贤能委以重任这一问题上与氏族首领进行讨论，主张凡担任职务有功绩的人都作为委以重任的条件；而品德恶劣，不能采纳善言、违抗命令、残害好人的人，都不能重用。《尧典》还记载了人员任用中试用和考绩的制度，对于已经任用的，有“三载考绩”的规定，经过三次考核，昏庸的降职，明智的升级。

#### 4 理财

中国古代曾实行会计制度和审计制度。在会计方面，南宋郑伯谦在《太平经国之书》中提出会计原则：“出纳移用之权”（主管财务行政官吏的职能）和“纠察钩考之权”（主管会计官吏的职能）要分别由不同的“官司”掌管，就是主张出纳和会计分离。还主张将司会和司书（掌管簿书图籍）分开，便于实行会计监督。在成本核算方面，清代魏源（公元 1794—1857 年）在他的改革建议中提出，在经营盐务、漕运、造船和外贸等方面要降低成本；在资金流转和利润方面，汉代司马迁在《史记·货殖列传》中指出，一定数量的经营资金可获得一定数量的合理利润。年利润可达 20%，若低于此数，则认为没有得到合理利润；在统计分析方面，明代邱浚（公元 1420—1495 年），曾将元朝从至元二十年（公元 1283 年）到天历二年（公元 1329 年）共 47 年的海运，漕运记录逐年按起运实收和损失数量作了详细的统计，从而得出了海运损耗较河运为小的结论。

## 5 管物

古代对财物的保管和收纳支出早有制度，并有专门官员分类管理。**钱、物、帐必须一致**，出入库手续严格，请领物资，规定有预报制度等。

### 2.1.2 外国早期管理实践与管理思想

外国的管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动之中。《圣经》、古巴比伦人、古埃及人以及古罗马人在这些方面都有过重要贡献。

譬如《圣经》解释希伯来人的领袖摩西在领导他的人民时所遇到的组织问题。据文献记载，摩西的岳父耶特鲁曾批评摩西处理政务事必躬亲的做法，并提出三点建议：首先，制定法令，昭告民众；其次，建立等级，分权而治；再次，最重要的政务由摩西亲自处理。这些原则符合现代管理组织程序的基础。

古巴比伦在汉谟拉比（Hammurabi）的统治下，建起了强大的中央集权国家。为了治理国家，从中央到地方设立一系列法庭，设置官吏管辖行政、税收和水利灌溉，国王总揽国家的全部司法、行政和军事权力。在汉谟拉比统治时期，《汉谟拉比法典》的编纂是一件大事。这部法典共 282 条，较全面地反映了当时的社会情况，并以法律形式来调节全社会的商业交往、个人行为、人际关系、工薪、惩罚以及其他社会问题。在汉谟拉比之后，也出现了许多有效管理的实例，如被誉为古代世界七大奇观之一的“空中花园”和高 650 英尺的“巴比伦塔”。

在古埃及，值得称道的管理实例是其**金字塔式的管理机构**。在法老之下设置了各级官吏，最高为宰相，辅助法老处理全国政务，总管王室农庄、司法、国家档案，监督公共工程的兴建。宰相之下设有一大批大臣，分别管理财政、水利建设以及各地方事务。上自宰相，下至书吏、监工，各有专职，形成了以法老为最高统治者的金字塔式的管理机构。为了强化法老专制政权的统治，埃及法老为自己修建被后世称为世界七大奇观之一的金字塔。其工程之浩大、技术之复杂，至今仍被视为难以想象的奇迹，以至被蒙上许多神秘的色彩。仅从管理角度来看，成千上万人的共同劳动，就需要严密的组织和管理。

在古希腊，当时的思想家们对管理有许多精辟的见解。**苏格拉底**曾提出管理的普遍性，认为管理技能在公共事务和私人事务之间是相通的。**亚里士多德**（Aristotle）不仅指出了管理一个家庭和管理一个国家的相似之处，而且研究了国家制度的问题，提出了国家制度的各种形式，以及采取各种形式国家制度的原则，描绘了以奴隶制为基础的“理想城邦”的轮廓。

另一著名希腊哲学家**色诺芬**（Xenophon），还专门写了一本《家庭经济》，主要研究家务管理和农业。

他对劳动分工也有精辟的论述，认为一个人只做一种最简单的工作就会把工作做得更好。继色诺芬之后，柏拉图(Plato)对劳动分工原理作了进一步阐述，他认为，分工的产生是由于人的需要是多方面的，而人的天赋却是单方面的。他指出，如果一个人不做其他任何工作，只做适合其天才的一种工作，而且在恰当的时机去做，他就能做得更多、更好而且更容易。

古罗马在征服了希腊后，逐渐成为一个庞大的帝国。罗马共和时期，在管理体制上，已体现了行政、立法和司法的分离。在法律方面，罗马人大约在公元前 450 年，制订了有名的《十二铜表法》。该法在私有财产的保护、债务、奴隶制度、财产继承、刑法和诉讼等方面都作了规定。古罗马人最有效的管理实例，是当时统治者戴克里先(公元 284 年)对罗马帝国的重组。他重新设计了帝国的组织结构，把军队和政府分为不同的权力层次，对每一层次规定了严明的纪律以保证组织职能的发挥。他把帝国分为 100 个“郡”，归为 13 个“省”，进一步把“省”组成 4 个“道”，从而建立起专制的组织结构。

在 13 世纪和 14 世纪，意大利的大贸易商号需要一种记录商业交易的方法，为了满足这种需要，帕西奥利在 1494 年最先描述了复式簿记的技术。因此，会计学成为现代管理人员的一门重要知识。

在欧洲文艺复兴时期，也有许多管理思想的出现。如 16 世纪托马斯·莫尔(Thomas More)的《乌托邦》和尼科罗·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)的《君主论》。新的宗教伦理观、市场伦理观和个人自由伦理观的建立有助于管理思想的发展。然而，外国管理实践和思想的革命性发展是在工厂制度产生之后。

18 世纪 60 年代开始的**工业革命**使西方世界不仅在工业技术上而且在社会关系上出现了巨大的变化。它加速了资本主义生产的发展。小手工业受到大机器生产的排挤，社会的基本生产组织形式迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位。在新的社会生产组织形式下，效率和效益问题、协作劳动之间的组织和配合问题、在机器生产条件下人和机、机和机之间的协调运转问题，使传统的军队式、教会式的管理方式和手段遇到了前所未有的挑战。许多新的管理问题需要人们去回答、去解决。在这种情况下，随着资本主义工厂制度的建立和发展，不少对管理理论的建立和发展具有重大影响的管理实践和思想应运而生。

## 1 理查·阿克莱特的科学管理实践

理查·阿克莱特是工业革命时期的企业家，他于 1769 和 1771 年建立了两个英国最早使用机械的工厂。从建厂的厂址计划，到生产、机器、材料、人员和资本的协调以及工厂纪律、劳动分工等方面都作了合理的安排，显示了他的组织、协调和计划的才能。在一个雇用了 5000 名工人的大企业中，能做好组织和协调工作，说明理查·阿克莱特不愧为有效管理的先驱者。

## 2 亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点

亚当·斯密(Adam Smith)是英国古典政治经济学家，对管理理论发展的一个贡献是他的分工观点。他在 1776 年出版的《国民财富的性质和原因的研究》中提出了劳动分工是增进生产率的重要因素，原因是：①分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作，从而提高熟练程度、增进技能；②分工可以减少劳动者的工作转换，节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间；③分工可以使劳动简化使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于发现比较方便的工作方法，促进工具的改良和机器的发明。斯密的分工观点适应了当时社会对迅速扩大劳动分工以促进工业革命发展的要求，成为资本主义管理的一条基本原理。

斯密的另一个贡献是他的经济人观点。他认为，经济现象是由具有利己主义的人们的活动产生的。人

们在经济行为中，追求的完全是私人利益。“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。”

### 3 小瓦特和博尔顿的科学管理制度

小瓦特和博尔顿分别是蒸汽机发明者瓦特(Watt)和其合作者马修·博尔顿(Matthew Boulton)的儿子。1800年，他们接管了一家铸造工厂后，小瓦特就着手改革该厂的组织和管理，建立起许多管理制度，如：①在生产管理和销售方面，根据生产流程的要求，配置机器设备，编制生产计划，制订生产作业标准，实行零部件生产标准化，研究市场动态，进行预测；②在会计的成本管理方面，建立起详细的记录和先进的监督制度；③在人事管理方面，制订工人和管理人员的培训和发展规划；④实行工作研究，并按工作研究结果确定工资的支付办法；⑤实行由职工选举的委员会来管理医疗福利费等福利制度。

### 4 马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离

1841年10月5日，在美国马萨诸塞至纽约的西部铁路上，两列火车迎头相撞，造成近20人伤亡。事件发生后，舆论哗然，对铁路公司老板低劣的管理工作进行了猛烈的抨击。为了平息公众的怒气，在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司不得不进行管理改革。老板交出了企业管理权，只拿红利，另聘具有管理才能的人员担任企业领导。这是历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权的分离。这种分离对管理有**重要的意义**：①独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认，管理不仅是一种活动，还是一种职业；②随着所有权和管理权的分离，横向的管理分工开始出现，这不仅提高了管理效率，也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础；③具有管理才能的人员掌握了管理权，直接为科学管理理论的产生创造了条件，为管理学的创立和发展准备了前提。

### 5 欧文的人事管理

罗伯特·欧文(Robert Owen)是19世纪初英国著名的空想社会主义者。他曾在其经营的一家大纺织厂中作过试验，试验主要是针对当时工厂制度下工人劳动条件和生活水平都相当低下的情况而进行的，主要包括改善工作条件、缩短工作日、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河，有人因此称他为人事管理之父。

### 6 巴贝奇的作业研究和报酬制度

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)是英国著名的数学家和机械工程师，出版了《论机器和制造业的经济》一书，他对管理的贡献主要有以下两方面：①对工作方法的研究。他认为，一个体质较弱的人如果所使用的铲在形状、重量、大小等方面都比较适宜，那么他一定能胜过体质较强的人。因此，要提高工作效率，必须仔细研究工作方法。②对报酬制度的研究。他主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬。工人的收入应由三部分组成：a. 按照工作性质所确定的固定工资；b. 按照对生产率所做出的贡献分得的利润；c. 为增进生产率提出建议而应得的奖金。

### 7 尤尔的工厂秩序和法典

安德鲁·尤尔是英国的化学家和经济学家，1835年他编写了《工厂哲学：或论大不列颠工厂制度的科学、道德和商业经济》一书。在该书中，他主张建立工场手工业的秩序和工厂的必要的纪律和法典。他认为，工人由熟练而产生的“不驯服的脾气”给整个工场手工业造成了巨大的损害，所以必须建立“秩序”，

必须建立与机器生产体系的需要和速度相适应的“纪律法典”。他认为，只有有效地实行这种“纪律法典”，才能使工人抛弃无规则的劳动习惯，使他们与整个自动体系的始终如一的规律性活动协调一致。尤尔可以说是第一个明确提出在工厂中建立必要规章制度的人。

## 8 汤尼的收益分享制度与哈尔西的奖金方案

亨利·汤尼是当时美国耶鲁-汤尼制造公司的总经理。他在 1889 年发表的题为“收益分享”一文中，提出对职工的报酬应采取收益分享制度才能克服由利润分享制度带来的不公平。收益分享，实质上是按某一部门的业绩来支付该部门职工的收益。这样就可避免某一部门业绩好而另一部门业绩差时，实行利润分享制度使前者受损所产生的不合理现象。他提出的具体办法是：每个职工享有一种“保证工资”，然后每个部门按科学方法制订工作标准，并确定生产成本。该部门超过定额时，由该部门职工和管理阶层各得一半。定额应在 3-5 年内维持不变，以免降低工资。

弗雷德里克·哈尔西对管理的贡献也体现在工资制度方面。1891 年，他向美国机械工程学会提交一篇题为“劳动报酬的奖金方案”的论文。论文指出了当时普遍使用的三种报酬制度的弊端：计时制对员工积极性的发挥无刺激作用；计件制常因雇主不能降低工资率而“宰杀生金蛋的鹅”；利润分享导致部门间良莠不分，有失公允。他认为，汤尼的收益分享虽有改进，但在同一部门中问题依然存在。因而，他提出了自己的奖金方案。该方案是按每个工人来设计的：①给予每个工人每天的保证工资；②以该工人过去的业绩为基础，超额者发给约为正常工资率  $1/3$  的奖金。

哈尔西认为他所提出的制度与其他当时所见的工资制度相比有许多优点：①不管工人业绩如何，均可获得一定数额的计日工资；工人增加生产，就可得到奖金，从而消除了因刺激工资而引起的常见的劳资纠纷。②工人奖金仅为超出部分的  $1/3$ ，即使工人增产 1 倍也不致太高，雇主从中获益  $2/3$ ，因而也不会总想削减工资率。③以工人过去的业绩为基础，旨在鼓励工人比过去进步；工人所要超越的是他本人过去的业绩，而不是根据动作和时间研究制订出来的标准。

从 18 世纪末到 20 世纪初这段时间里，管理学基本上处于积累实际经验的阶段。工厂由创业者所统治，企业的业绩主要决定于这些领导者个人的经验和气质，还没有摆脱小生产经营方式的影响，尚未出现专门论述管理原理的著作。因此，这个阶段称为经验管理阶段。这一阶段的末期，随着资本主义生产的发展，原有的小生产管理的传统方法已远不能适应资本主义生产进一步发展的需要，而该阶段管理方法及实践的成功又为后来泰罗等人创立科学管理体系打下良好的基础，因而开始了从经验管理向科学管理的过渡。

### 2.1.3 管理实践、思想和理论之间的关系

随着社会的发展，科学技术的进步，一些人又对管理思想加以提炼和概括，找出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理活动中进行检验，继而对检验结果加以分析研究，从中找出属于管理活动普遍原理的东西。这些原理经过抽象和综合就形成了管理理论。这些理论又被应用于管理实践，指导管理实践，同时对这些理论进行实践检验，这就是管理理论的形成过程。从中我们可以看出管理实践、管理思想和管理理论这三者之间的关系：管理实践是管理思想的根基，管理思想来自管理实践中的经验；管理理论是管理思想的提炼、概括和升华；管理理论对管理实践有指导意义，同时又要经受得住管理实践的检验。

中国早期管理思想虽然博大精深，但管理理论却最先出现于西方，而且时至今日，仍未形成有中国特



色的管理理论，这不能不发人深思。

## 2.2 科学管理理论

18 至 19 世纪工业革命后，自动化和计算技术的应用是对人类产生重大影响的一次变革，人们称之为“**第二次工业革命**”。从 20 世纪初开始，科学管理对工业界产生了深远影响，它是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐渐形成的。这时资本主义的生产力和生产关系都发生了重大的变化，企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，竞争空前激烈，资本主义的发展，迫切要求提高企业的管理水平，要求把过去积累起来的管理经验进一步标准化、制度化和科学化，用科学的管理理论代替传统的经验管理。

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。其代表人物主要有：弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856-1915)、弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth, 1868-1924)和莉莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth, 1878-1972)夫妇以及亨利·L·甘特(Henry L. Gantt, 1861-1919)等。

### 2.2.1 泰罗的贡献

泰罗被称为“科学管理之父”。他出身于美国费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不幸因眼疾而被迫辍学。1875 年，泰罗进入费城的一家机械厂当徒工，1878 年转入费城的米德维尔钢铁公司当技工，1884 年升任总工程师。1898-1901 年泰罗受雇于宾夕法尼亚的伯利恒钢铁公司。1901 年以后，他把大部分时间用在写作和演讲上。1906 年担任美国机械工程师学会主席职务。泰罗的代表著作有：《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1903 年)、《论成功之道》(1909)和《科学管理原理》(1911 年)等。泰罗的科学管理理论主要包括以下几方面：

#### 1 工作定额

要制订出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行时间和动作研究。方法是把工人的操作分解为基本动作，再对尽可能多的工人测定完成这些基本动作所需的时间。同时选择最适用的工具、机器，确定最适当的操作程序，消除错误的和不必要的动作，得出最有效的操作方法作为标准。然后，累计完成这些基本动作的时间，加上必要的休息时间和其他延误时间，就可以得到完成这些操作的标准时间，据此制订一个工人的“合理的日工作量”，这就是所谓的**工作定额原理**。

泰罗在伯利恒钢铁公司进行了有名的搬运生铁块试验。该公司有 75 名工人负责把 92 磅重的生铁块搬运 30 米的距离装到铁路货车上，他们每天平均搬运 12.5 吨，日工资 1.15 美元。泰罗找了一名工人进行试验，试验搬运的姿势、行走的速度、持握的位置对搬运量的影响，以及多长的休息时间为好。经过分析确定装运生铁块的最佳方法和 57%的时间用于休息，使每个工人的日搬运量达到 47 至 48 吨，同时使工人的日工资提高到 1.85 美元。

#### 2 标准化

要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓的**标准化原理**。泰罗在伯利恒钢铁公司做过有名的铁锹试验。当时公司的铲运工人拿着自家的铁锹上班，这些铁锹各式各样、大小不等。堆料场中的物料有铁矿石、煤粉、焦炭等，每个工人的日工作量为 16 吨。泰罗经过观察发现，由于物料的比重不一样，一铁锹的负载大不一样。如果是铁矿石，一铁锹有 38 磅；如果是煤粉，一铁锹只有 3.5 磅。那么，一铁锹到底负载多大才合适呢？经过试验，最后确定一铁锹 21 磅对于工人是最适合的。根据试验的结果，泰罗针对不同的物料设计不同形状和规格的铁锹。以后工人上班

时都不自带铁锹，而是根据物料情况从公司领取特制的标准铁锹，工作效率大大提高。堆料场的工人从 400-600 名降为 140 名，平均每人每天的操作量提高到 59 吨，工人的日工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。

### 3 能力与工作相适应

为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人是指这样的工人：他的能力最适合做这种工作而且他愿意去做。要根据人的能力把他们分配到相应的工作岗位上，并进行培训，教会他们科学的工作方法，使他们成为第一流的工人，鼓励他们努力工作。

### 4 差别计件工资制

泰罗认为，工人磨洋工的一个重要原因是报酬制度不合理。计时工资不能体现劳动的数量。计件工资虽能体现劳动的数量，但工人担心劳动效率提高后雇主会降低工资率，从而等同于劳动强度的加大。针对这些情况，泰罗提出了一种新的报酬制度-差别计件工资制，其内容包括：①通过时间和动作研究来制订有科学依据的工作定额。②实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额。所谓“差别计件工资制”，是指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动，如果工人完成或超额完成定额，则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高 25% 计酬；如果工人完不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬。③工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为，实行差别计件工资制会大大提高工人的积极性，从而大大提高劳动生产率。

### 5 计划职能与执行职能相分离

泰罗认为应该用科学的工作方法取代经验工作方法。所谓经验工作方法，是指每个工人采用什么操作方法、使用什么工具等，都根据个人经验来决定。所以，工人工作效率的高低取决于他们的操作方法和使用的工具是否合理，以及个人的熟练程度和努力程度。所谓科学工作方法，是指每个工人采用什么操作方法、使用什么工具等，都根据试验和研究来决定。为了采用科学的工作方法，泰罗主张把计划职能同执行职能分开，由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能。计划部门的具体工作包括：①进行时间和动作研究；②制订科学的工作定额和标准化的操作方法，选用标准化的工具；③拟订计划，发布指示和命令；④比较标准和实际的执行情况，进行有效的控制等。

#### 2.2.2 吉尔布雷斯和甘特的贡献

科学管理理论是管理学的创建阶段，泰勒所倡导的科学管理理论是在许多人研究的基础上提出的，后来又为许多人所研究和发展。与泰罗同时代的人，如吉尔布雷斯夫妇和甘特等，也为科学管理作出了贡献。美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯及其夫人心理学博士莉莲·吉尔布雷斯在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。他们的研究步骤是：①通过拍摄相片来记录工人的操作动作；②分析哪些动作是合理的、应该保留的，哪些工作是多余的、可以省掉的，哪些动作需要加快速度，哪些动作应该改变次序；③制订标准的操作程序。与泰罗相比，吉尔布雷斯夫妇的动作研究更加细致、广泛。他们的研究成果反映在 1911 年出版的《动作研究》中。

美国管理学家、机械工程师甘特的最重要贡献是创造了“甘特图”，这是一种用线条表示的计划图表，这种图现在常被用来编制进度计划。甘特的另一贡献是提出了“计件奖励工资制”，即除了支付日工资外，超额完成定额的，超额部分以计件方式发给奖金；完不成定额的，只支付日工资。这种制度比泰罗的“差

别计件工资制”好，可使工人感到收入有保证，劳动积极性因而提高。这说明工资收入有保证也是一种工作动力。甘特的代表著作是《工业的领导》(1916年)和《工作组织》(1919年)。

### 2.2.3 福特的贡献

创办福特汽车公司的亨利·福特(Henry Ford)是福特制科学管理方法的创始人，对提高生产力作出了很大贡献。福特于1908年生产出廉价的老型汽车，接着建立起一个世界性的销售组织，销售其耐用、可靠、便宜的汽车，但马上出现了持续的供不应求。为了扩大生产能力，福特实行了“生产线制度”，后来称之为“福特制”，即：(1)把机器和操作人员按详细规划的作业顺序排列；(2)每个工人被指定只做一种高度专业化的工作。生产线制度的效果“立竿见影”，制造出一辆车的时间从1908年的12小时8分钟，降到了1913年的2小时35分钟，1914年又降到1小时33分钟。福特制对提高生产力起了很大作用。

然而，科学管理带来的失业的影响很快就成为社会性的问题。

## 2.3 组织管理理论

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。其代表人物主要有：亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841-1925)、马克斯·韦伯(Max Weber, 1864-1920)、林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)和切斯特·Z.巴纳德(Chester Z. Barnard, 1886-1961)等。

### 2.3.1 法约尔的贡献

法约尔，法国人，1860年从圣艾帝安国立矿业学院毕业后进入康门塔里-福尔香堡(Comentry-Fourchambault)采矿冶金公司，成为一名采矿工程师。不久被提升为该公司一个矿井的经理，1888年出任该公司总经理。1916年法国矿业协会的年报公开发表了他的著作《工业管理与一般管理》，这本著作是他一生管理经验和管理思想的总结。他认为他的管理理论虽以大企业为研究对象，但除了可应用于工商企业外，还可应用于政府、教会、慈善机构、军事组织和其他各种事业。所以，法约尔被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。

#### 1 企业的基本活动和管理的五种职能

法约尔指出，任何企业都存在着六种基本活动，管理只是其中的一种。这六种基本活动是：①技术活动，指生产、制造和加工；②商业活动，指采购、销售和交换；③财务活动，指资金的筹措、运用和控制；④安全活动，指设备的维护和人员的保护；⑤会计活动，指货物盘点、成本统计和核算；⑥管理活动，指计划、组织、指挥、协调和控制(管理的五种职能)。法约尔对管理的上述定义便于明确管理与经营的关系。法约尔在《工业管理与一般管理》一书中写到，“所谓经营，就是努力确保六种固有活动的顺利运转，以便把事业拥有的资源变成最大的成果，从而导致事业实现它的目标。”而管理只是六种活动中的一种。

#### 2 管理的14条原则

法约尔在其《工业管理与一般管理》一书中首次提出一般管理的14条原则。

- a. 分工。在技术工作和管理工作中进行专业化分工可以提高效率。
- b. 权力与责任。权力是指“指挥他人的权以及促使他人服从的力”。在行使权力的同时，必须承担相应的责任，不能出现有权无责和有责无权的情况。更为重要的是法约尔区分了管理者的职位权力和个人权力，前者来自个人的职位高低，后者是由个人的品德、智慧和能力等个人特性形成的。一个优秀的领导人必

须两者兼备。

- c. 纪律。纪律是企业领导人同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬等方面所达成的一种协议。组织内所有成员都要通过各方达成的协议对自己在组织内的行为进行控制。
- d. 统一指挥。组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。
- e. 统一领导。凡目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划。
- f. 个人利益服从集体利益。集体的目标必须包含员工个人的目标，但个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当两者矛盾时，领导人要以身作则，使其一致。
- g. 报酬合理。报酬制度应当公平，对工作成绩和工作效率优良者给予奖励，但奖励应有一个限度。法约尔认为，任何优良的报酬制度都无法取代优良的管理。
- h. 集权与分权。提高下属重要性的做法是分权，降低这种重要性的做法是集权。要根据企业的性质、条件和环境、人员的素质来恰当地决定集权和分权的程度。当企业的实际情况发生变化时，要适时改变集权和分权的程度。
- i. 等级链与跳板。等级链是指“从最高的权威者到最低层管理人员的等级系列”。它表明权力等级的顺序和信息传递的途径。为了保证命令的统一，不能轻易违背等级链，请示要逐级进行，指令也要逐级下达。有时这样做会延误信息，鉴于此，法约尔设计了一种“跳板”，便于同级之间的横向沟通。但在横向沟通前要征求各自上级的意见，并且事后要立即向各自上级汇报，从而维护了统一指挥的原则。
- j. 秩序。秩序是指“有地方放置每件东西，而每件东西都放在该放置的地方；有职位安排每个人，而每个人都安排在应安排的职位上”。
- k. 公平。在待人上，管理者必须做到“善意与公道结合”。
- l. 人员稳定。把一个人培养成胜任目前的工作，需要花费时间和金钱。所以，人员特别是管理人员的经常变动，对企业很不利。
- m. 首创精神。首创精神是创立和推行一项计划的动力。领导者不仅本人要有首创精神，还要鼓励全体成员发挥他们的首创精神。
- n. 集体精神。在组织内部要形成团结、和谐和协作的气氛。

法约尔特别强调管理教育的重要性，他认为可以通过教育使人们学会进行管理，并提高管理水平。

### 2.3.2 韦伯的贡献

马克斯·韦伯是德国著名的社会学家，他对管理理论的主要贡献是在《社会组织与经济组织理论》一书中提出了“理想的行政组织体系”，具有以下一些特点：

- (1) 存在明确的分工。把组织内的工作分解，按职业专业化对成员进行分工，明文规定每个成员的权力和责任。
- (2) 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系。每个下级都处在一个上级的控制和监督下。每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责，而且要对下级的决定和行动负责。
- (3) 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用。
- (4) 除个别需要通过选举产生的公职以外，所有担任公职的人都是任命的。

(5) 行政管理人员是专职的，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。

(6) 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。

(7) 行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。

(8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。组织与外界的关系也是这样。

韦伯认为，这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他形式，能适用于各种行政管理工作及当时日益增多的各种大型组织，如教会、国家机构、军队、政党、经济组织和社会团体。韦伯的这一理论，对泰罗、法约尔的理论是一种补充，对后来的管理学家、特别是组织理论家产生很大影响。

### 2.3.3 其他人的贡献

**巴纳德**长期担任美国新泽西州贝尔电话公司总经理职务，他对管理理论的贡献主要体现在 1938 年出版的《经理人员的职能》一书中。巴纳德认为，组织是两人或更多人经过有意识地协调而形成的活动或力量系统。他认为在组织中，经理人员是最为重要的因素，经理人员的职能主要有：第一，制订并维持一个信息系统；第二，使组织中每个人都能做出贡献；第三，阐明并确定本组织的目标。巴纳德把组织分为**正式组织**和**非正式组织**。对正式组织来说，不论级别高低和规模大小，其存在和发展都必须具备三个条件：明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。在正式组织中还存在一种因为工作上的联系而形成的有一定的看法、习惯和准则的无形的组织，即非正式组织。它的活动对正式组织有双重作用，既有不利影响，也可能对组织的效率有利。巴纳德的这一理论为后来的被称为“社会系统学派”的理论奠定了基础。

英国管理学家**厄威克**的综合管理理论把科学管理理论和组织管理理论综合为一体。他认为，管理过程由计划、组织(形成等级体系，授权、确定工作任务)和控制(配备人员，选择和安排人员，纪律教育)三个主要职能构成。科学调查和分析是指导管理职能的基本原则。他确定了与三个主要职能相对应的原则：预测、协调(权力，领导，专业化)和指挥(集权，报酬，公平)；还提出了管理过程中的中间目标是秩序、稳定、首创精神和集体精神。他确信，只要管理人员在履行管理职能时，注意遵循相应的原则，这四个目标就都可以实现。他的理论展示了古典管理理论的全貌。

## 2.4 行为管理理论

行为管理理论始于 20 世纪 20 年代，早期被称为人际关系学说，以后发展为行为科学，即组织行为理论。

### 2.4.1 三位先驱者

**雨果·芒斯特伯格**(Hugo Munsterberg, 1863-1916)是德国人，工业心理学创始人之一。1892 年，他在哈佛大学创办了一个心理学实验室。通过实验，他发现对经理人员来说，运用心理学去挑选和激励雇员是重要的。1913 年他的重要著作《心理学与工业效率》被译成英文。

**玛丽·福莱特**(Mary P. Follett, 1868-1933)，在古典管理理论和行为科学理论之间架起了一座桥梁。她在哈佛大学学过教育学。她特别注意研究对成年人的教育和业余指导，她认为一个组织应该给职工和管理人员以更多的民主。她的主要著作有：《作为一种职业的管理》和《创造性的经验》等。

**莉莲·吉尔布雷斯**(Lillian M. Gilbreth, 1878-1972)是动作研究之父弗兰克·吉尔布雷斯的妻子，她

结婚后开始把学术兴趣转向心理学。在莉莲之前，许多心理学家研究的是群体行为，而她则注重研究个体行为。她的另一重要贡献是把管理风格划分为三种类型(传统的管理风格、过渡的管理风格和科学的管理风格)，并仔细研究了每种类型。

#### 2.4.2 梅奥的霍桑试验

梅奥(Etton Mayo, 1880-1949)原籍澳大利亚，后移居美国。作为一位心理学家和管理学家，他领导了1924-1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的试验，即霍桑试验。该试验分四个阶段。

第一阶段：工作场所照明试验(1924-1927年)。研究人员选择一批工人，并把他们分成两组：一组是试验组，变换工作场所的照明强度，从而工人在不同照明强度下工作；另一组是控制组，工人在照明强度保持不变的条件下工作。研究人员希望通过试验得出照明强度对生产率的影响，但试验结果却发现，照明强度的变化对生产率几乎没有什么影响。

第二阶段：继电器装配室试验(1927年8月-1928年4月)。从这一阶段起，梅奥参加了试验。研究人员选择了5名女装配工和1名画线工在单独的一间工作室里工作(一名观察员被指派加入这个工人小组，以记录室内发生的一切)，以便对影响工作效果的因素进行控制。在试验中分期改善工作条件，如改进材料供应方式、增加工间休息、供应午餐和茶点、缩短工作时间、实行集体计件工资制等。这些女工们在工作时间可以自由交谈，观察员对她们的态度也很和蔼。这些条件的变化使产量上升。但一年半后，取消了工间休息和供应的午餐和茶点，恢复每周工作六天，产量仍维持在高水平上。经过研究，发现其他因素对产量无多大影响，而监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度、增加产量，于是决定进一步研究工人的工作态度和可能影响工人工作态度的其他因素。这成为霍桑试验的一个转折点。

第三阶段：大规模访谈(1928-1931年)。研究人员在上述试验的基础上进一步在全公司范围内进行访问和调查，达2万多人次。结果发现，影响生产力的最重要因素是工作中发展起来的人群关系，而不是待遇和工作环境。每个工人的工作效率的高低，不仅取决于他们自身的情况，还与其所在小组中的同事有关，任何一个人的工作效率都要受他的同事们的影响。

第四阶段：接线板接线工作室试验(1931-1932年)。该室有9名接线工、3名焊接工和2名检查员。在这一阶段有许多重要发现。(1)大部分成员都自行限制产量。公司规定的工作定额为每天焊接7312个接点，但工人们只完成6000-600个接点，原因是怕公司再提高工作定额、怕因此造成一部分人失业、要保护工作速度较慢的同事。(2)工人对不同级别的上级持不同态度。把小组长看作小组的成员，对于小组长以上的上级，级别越高，越受工人的尊敬，工人对他的顾忌心理也越强。(3)成员中存在小派系。工作室存在派系，每个派系都有自己的一套行为规范。谁要加入这个派系，就必须遵守这些规范。派系中的成员如果违反这些规范，就要受到惩罚。

梅奥对其领导的霍桑试验进行了总结，成就了《工业文明中人的问题》一书，该书于1933年出版。在书中，梅奥阐述了与古典管理理论不同的观点-人际关系学说，该学说主要有以下一些内容。

**1 工人是社会人，而不只是经济人。**科学管理学派认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力，把人看作经济人。梅奥认为，工人是社会人，除了物质方面的条件外，他们还有社会、心理方面的需求，因此不能忽视社会和心理因素对积极性的影响。

**2 企业中存在着非正式组织。**企业成员在共同工作的过程中，相互间必然产生共同的感情、态度和倾向，

形成共同的行为准则和惯例，要求个人服从。这就构成一个体系，即“非正式组织”。非正式组织以它独特的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用是很不够的。非正式组织不仅存在，而且与正式组织相互依存，对生产率有重大影响。

**3 生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。**梅奥认为提高生产率的主要途径是提高工人的满意度，即工人对社会因素，特别是人际关系的满意程度。如果满意度高，则工作的积极性、主动性和协作精神就高，即士气高，从而生产率就高。

古典管理理论和行为管理理论从泰罗和梅奥等人开始从事管理的实际试验和理论研究算起，距今已将近一个世纪。他们的理论不仅在当时起了重要作用，而且对管理理论的发展也有着深远的影响，其中许多原理和方法至今仍被各国参照采用。

## 2.5 现代管理理论

### 2.5.1 现代管理理论的形成和发展

现代管理思想和理论的形成和发展是由以下因素作用的结果：

- 1 20 世纪 40 年代，由于工业生产的机械化、自动化水平不断提高，以及电子计算机进入工业领域，在工业生产集中化、大型化、标准化的基础上，也出现了工业生产多样化、小型化、精密化的趋势。另一方面，工业生产的专业化协作、联合化不断发展，工业生产对连续性、均衡性的要求提高，市场竞争日趋激烈，变化莫测，即社会化大生产要求管理改变孤立的、单因素的、片面的研究方式，而形成全过程、全因素、全方位、全员式的**系统化管理**。
- 2 二次大战期间，交战双方提出了许多急待解决的问题，如运输问题，机场和港口的调度，如何对大量的军火进行迅速的检查等等，都涉及到**管理的方法**。
- 3 科学技术发展迅猛，现代科学技术的新成果层出不穷。
- 4 资本主义生产关系出现了一些新变化，由于工人运动的发展，赤裸裸的剥削方式逐渐被新的、更隐蔽、更巧妙的剥削方式所掩盖。新的剥削方式着重从人的心理需要、感情方面等着手，形成处理**人际关系和人的行为问题的管理**。
- 5 管理理论的发展越来越借助于多学科交叉作用。经济学、数学、统计学、社会学、人类学、心理学、法学、计算机科学等各学科的研究成果，越来越多地应用于企业管理。

### 2.5.2 现代管理理论丛林

如果说古典管理理论当初对管理学而言，尚处萌芽状态，那么现在这些萌芽已茁壮成长，并发展成为一片茂密的丛林。尤其是在第二次世界大战之后，管理掀起了热潮，许多学者和管理学家提出了各自的理论和新学说，并形成各种不同的学派，这些大大小小的理论流派加总起来可有百余个之多。各种新兴学派的理论倾向，大致上是由两大主流派别延伸而来：一是泰勒的科学管理和法约尔的职能管理的发展，它的特点是运用现代自然科学，特别是技术学科的新成就而形成的学派；二是从梅奥的人际关系为基点的行为学学派，它的特点是结合现代社会科学而展开的，以对“人”的研究为主要对象。

美国著名管理学教授**哈罗德·孔茨**(Harold Koontz, 1908—1984)在 20 世纪 60 年代和 80 年代对现代管理理论中的各种学派加以分类，先后发表了《管理理论的丛林》和《再论管理理论丛林》的论文。他把当时管理思想的不同观点，以及这些观点对管理的性质和内容所作的不同解释，概括成十一个有代表性的

学派。

## 1 经验管理学派

代表人物有美国的彼得·德鲁克(P. F. Drucker)和戴尔(E. Dale)等人。德鲁克的代表作有《管理、任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等；戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论与实践》等。

经验管理学派认为，古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业管理的实际需要，有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。他们主张通过案例研究经验，不必企图去确定一些原则，只要通过研究分析一些经理人员的各种成功与失败的管理案例和他们解决特殊问题的方法，就能理解管理问题，就可以在相仿的情况下进行有效地管理。

但是，未来肯定不同于过去，过去的具体经验，未必能沿用于解决未来的问题。对过去经验的研究，如果不是从根本上搞清楚事物的起因，那就不可靠，甚至是危险的。因此，只有以探求基本规律为目的去总结经验，才有助于某些管理原则的提出和论证。

## 2 人际关系学派

该学派认为，既然管理就是通过他人来完成某些事情，研究管理必须注重于人际间的关系。这个学派把社会科学中的许多理论、方法和技术应用于研究管理中人际间及个人的各种现象，其中多数学者受过心理方面的训练。他们强调职工是由不同的个人所组成，是群体中的一分子，他们有各种需要得由组织来加以满足。他们把人的动机看成是一种社会心理学现象。甚至有人强调，处理人际关系是管理者能理解和掌握的一种技巧。但研究与实践也证明光有人际关系，远不足以建立一种完整的管理学科。

## 3 行为科学学派

所谓行为科学，就是对员工在工作中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产率。它在早期被称为人际关系学说，1949年由美国芝加哥大学的一些教授商议改称行为科学。

梅奥等人奠定了行为科学的基础以后，西方从事这方面研究的人大量出现。行为科学在后来的发展主要集中在四个领域：①有关人的需要、动机和激励的问题；②有关“人性”假设的问题；③组织中的群体行为问题，包括群体的文化、行为方式和行为特点等；④企业管理中的领导行为问题。

## 4 社会协作系统学派

主要代表人物是美国的巴纳德(C. L. Barnard)，其代表作为《经理的职能》，主要观点如下：社会的各级组织都是一个由有意识进行相互协调的各个个人组成的协作系统。正式组织的协作基础是成员相互协作的意愿、共同的目标和相对稳定的信息联系。一个组织中不仅有正式组织，也有非正式组织。它同正式组织相互创造条件，在某些方面和时刻能对正式组织的目标产生积极的影响。经理人员是协作系统因素中的关键因素，经理在系统中的作用，就是对协作进行有效的协调，以便协作系统能够维持运转。组织作为一个社会协作系统，其存在取决于：协和效果，即组织目标的达成；协作效率，即在实现目标的过程中，协作的成员损失最小而心理满足较高；组织目标应和环境相适应。显然此学派研究的领域很宽，有的已超出了管理范围。



## 5 社会技术系统学派

这一学派的创立归功于英国的特里司特(E. L. Trist)，他通过长壁采煤法生产问题的研究，认为在管理中只分析社会系统是不够的，还需研究技术系统对人的影响。必须把社会系统和技术系统结合起来考虑，而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。此学派的大部分著作集中于生产和办公室工作等研究上，分析技术系统与人以及与人的工作紧密联系，因而它也特别注意工业工程、人-机系统问题的研究。

## 6 决策理论学派

这一学派的代表人物是著名的诺贝尔经济学奖获得者美国教授西蒙(Herbert A. Simon, 1916)。该学派认为决策是管理者的主要任务，因而应集中研究决策问题。尤其是西蒙提出的行为决策观对现代管理理论作出了卓越的贡献。其主要观点包括：①“有限的理性”和“满意准则”，即认为管理者的理性是有局限的，由于在实际中的决策情况非常复杂，而管理者的判断力又受各种主客观条件的限制，不可能认识在给定的情形下所有备选方案的各种可能结果。因此，管理人员应寻求简单的、尚“满意”的结果，而非“最佳方案”。②决策科学化，指决策时要以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思维方式，按照事物的内在联系对大量的资料和数据进行系统分析和计算，遵循科学程序，作出正确决策。同时，该理论所使用的先进工具-电子计算机和管理信息系统-也为决策科学化提供了可能和依据。

许多学者和理论家认为，管理是以决策为特征的，所以管理理论应围绕决策这个核心来建立。可是应看到管理的内容要比决策丰富得多；而且只要具备一定的条件，决策对管理者而言，就会是一件相当容易的事情。这些条件是：目标明确；对决策环境能较准确地预测；能获得充分的信息；组织结构能使决策者职责分明；拥有胜任决策的人员；以及其他进行有效管理的必要条件。

## 7 系统管理学派

一般系统理论建立之后，有些学者把它应用于工商企业的管理，因而形成了系统管理学派，其代表人物有约翰逊(Richard Johnson)、卡斯特(Fremont Kast)等人。系统理论学派认为，一个组织的管理人员必须理解构成整个运作的每个系统。所谓系统即由相互联系或相互依存的一组事物组成，其各部分在运作时像一个整体一样，来达成特定的目标，或按计划与设计发挥其功能。组织也有其子系统，执行着其生存所必需的各项关联的任务。要理解一个系统是如何工作的，首先要懂得其各子系统是如何发挥作用的，以及每一个子系统对整个系统的贡献。当任何一个子系统发生变化时，通常会对其他子系统产生影响。对于管理者而言，尤其是工商组织中的管理者，必须要有一个系统观念，当他们决定改变某一子系统时，将会对其他子系统、乃至整个系统产生怎样的影响。组织中整体的或部门的运作要防止因局部的优化而造成对其他领域产生负面影响。

系统在一定的环境中生存，与环境进行物质、能量和信息的交换(图 2-1)。从这种意义上讲，系统是开放的。系统从环境输入资源，通过转换过程把资源转换为产出物，一部分产出物为维持系统而消耗，其余部分则输出到环境中。系统在投入-转换-产出的过程中不断进行自我调节，以获得自身的发展。运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率，使管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不至于忽视自己在组织中的地位和作用。

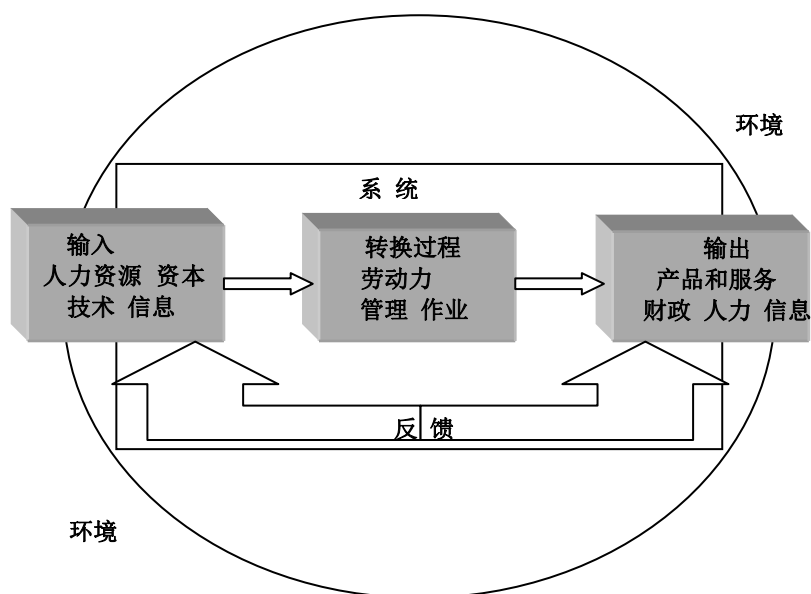


图 2-1 系统方法

系统管理和系统分析在自然科学中早已被应用，并形成了很值得重视的系统知识体系。系统分析这一概念最初由美国兰德公司于 1949 年提出，运用科学和数学的方法对系统中事件进行研究和分析。其特点是，解决管理问题时要从全局出发，进行分析和研究，以制订出正确的决策。

系统理论同样也适用于管理理论与管理科学。一些精明老练的管理人员和有实际经验的管理学家，都习惯于把他们的问题和业务看成是一个由相互联系的因素所构成的网络，该网络与组织的内外环境每日每时都在互相作用。对系统的自觉研究和强调，的确提高了管理人员和学者们对影响管理理论与实践的各种相关因素的洞察力。

## 8 管理科学学派/数量管理学派

定量管理思想是在二次世界大战中产生和发展起来的。当时，英美军队为了解决战争中的一些问题，建立了由各种专家组成的运筹研究小组，取得了巨大的成功。例如，英国通过数学家建立的资源最优分配模型，有效地解决了如何以有限的皇家空军力量来抵抗庞大的德国空军的问题。定量研究所取得的成效，在战后引起了企业界的关注，特别是当运筹研究专家在战后纷纷到公司就业以后，定量研究方法便日益在企业管理中得到推广应用。在第二次世界大战期间，为了调动巨大的资源进行战争，保证战争后勤工作的秩序和合理性，英国首先建立了由各种专家组成的第一批“运筹学小组”，以便把他们的知识用于解决以下一些问题：雷达系统、防空射击、反潜艇战以及民防事务。美国也十分重视运筹学的潜力。美国陆军成立了一个运筹处，海军成立了一个运筹评价小组，而空军则成立了运筹分析科。

战后大规模的经济增长使工业组织也开始认识到运筹学的方法可用于非军事性质的问题，工业中运筹学的开端很自然地开始应用于生产管理领域。在这个领域中存在着较为固定的问题，如：储存恰当水平的存货、安排生产日程、按经济批量进行生产、质量控制、资金筹集等。

生产或运筹管理的新的语言带有浓厚的统计学和数学的味道，其基础是解决问题的数学方法，其主体

是把各种变量和关系进行数量化的专门技术，其顶点则是代表各种变量及其关系，以便预测和控制的模型概念。统计学、规划论、排队论、对策论、决策论、模拟技术等就是这种新的语言的一些重要组成部分。统计学和概率论有助于取样，以便进行质量控制和其它应用；规划论及其特殊技术有利于在给定的约束条件下选择一种满意的方案；排队论可用于平衡设备和其它服务设施的成本和服务；对策论有助于最好地理解竞争性的战略；资金的运动可以通过电子计算机和概率论的应用来加以模拟……，除了提供分析技术以外，运筹学工具使经济学中的一些重要概念同更现代的数学工具结合起来。由于把数学和电子计算机技术结合起来，有可能对一个企业、一个城市、一种经济和其它系统的整个作业及其相互关系进行模拟。

运筹学发展极快，其界限还难以确定，因为它的应用不断地突破先前所想象的范围，并且涉及到包括国防系统、外层空间和管理在内的大量问题。管理科学是近些年来才出现的名词，它是科学管理一词的倒置，它是探求管理的科学，是努力把科学应用于管理之中。这两个名词往往可以互换使用，但是，运筹学比较侧重于一般和理论的方面，而管理科学则侧重于管理的应用问题。

管理科学的代表人是布莱克特(P. M. S. Blackett)、丹齐克(George Dantzig)、丘奇曼(C. West Churchman)、阿考夫(Russell L. Ackoff)、贝尔曼(Richard Beuman)、康托洛维奇、伯法(E. S. Buffa)等人。主要代表作有布莱克特的《运筹学方法论上的某些方面》、康托洛维奇的《生产组织与计划中的数学方法》、爱德华和鲍曼合著的《生产管理分析》、里奇蒙的《用于管理决策的运筹学》、伯法的《生产管理基础》等。

这个学派把过多的注意力放在建立某些类型问题的数学模型，并精致地进行模拟和求解上。许多批评者认为，光狭隘地注重数学，够不上一个完整的真正的管理学派。任何关心科学的人都承认数学模型和数学分析的巨大作用。但正如数学不能成为化学、物理学和生物学中的一个独立学派一样，也很难把数学看成一个管理的学派。数学和数学模型只是管理者从事分析的一种工具而已。另一方面也应当注意到，数量方法从来没有达到保人力资源方法对管理实践的那种影响程度。这无疑是由于多种因素造成的：许多管理者不熟悉数量工具；行为问题涉及面太广而又很直观；绝大多数学生和管理者可以直接了解组织中现实的、每天发生的人的问题，诸如激励下级和减少冲突等，而无须借助建立定量模型这种更抽象的活动。

## 9 权变管理学派

权变管理理论是 20 世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和其所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外环境随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(F. Luthans)在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》中系统地概括了权变管理理论，他认为：过去的管理理论没有把管理和环境很好地联系起来，造成管理观念和技术与实际脱节，不能使管理有效地进行。而权变管理理论则把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。权变理论家们广泛地应用了古典理论、管理科学和系统观念来分析解决问题。有人甚至认为真正的权变学派是一个综合各家理论的学派，在有的情形中需要“人治”(由人来寻求答案)；换种情形则可能需要“法治”(按逻辑程序解决问题)。他们既吸取在某种情景中行为学家的经验，也学习在另一种形势下数量学派所用的知识。

权变管理理论着重考察有关环境的变数与相应的管理观念和技术之间的关系，以使采用的管理观念和技术有效地达到目标。在通常情况下，环境是自变量，而管理观念和技术是因变量。这就是说，组织所处的环境决定着何种管理观念和技术更适合于组织。比如，在经济衰退时期，由于企业面临的市场环境是供大于求，集权的组织结构可能更为适合；在经济繁荣时期，由于企业面临的市场环境是供不应求，分权的组织结构可能更为适合。环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。

以下描述了 4 种一般性的权变变量，这当然不是全部，如果全部列出来则不下 100 个变量。这 4 个权变变量有助于了解所谓权变理论的含义是什么。

①组织规模 组织的人员数量对管理者工作起着主要影响，当组织规模扩展时，协调的问题也随之增多。例如，适合于 5 万名雇员的组织结构类型，很可能对只有 50 名雇员的组织来说是低效率的

②任务技术的例常性 组织为了实现自己的目标，需要采用技术，就是说，要从事将输入转化为输出的过程。例常性技术所要求的组织结构、领导风格和控制系統，不同于用户定制化和非例常化技术的要求

③环境的不确定性 由于政治、技术、社会文化和经济变化的不确定性程度影响管理过程，在稳定的和可预见的环境下做得很好的工作，也许完全不适合变化迅速的和不可预见的环境

④个人差异 个人对成长、自主、承受模糊性的愿望方面是不同的，这些还有其他一些个人差异对于管理者选择激励方法、领导风格和工作设计尤其重要

## 10 管理角色学派

60 年代末期，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格的结论是，管理者扮演着 10 种不同的、但却是高度相关的角色。管理者角色(Management roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴，这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

## 11 经营管理学派，亦称管理过程学派

经营管理学派这个术语是从 P. W. 布里曼的著作里借用而来的。这个学派想通过与管理者职能相联系的办法把有关**管理的知识汇集**起来，力图把用于管理实践的概念、原则、理论和方法糅合到一起，以形成一个管理学科。此外，也从其他学科吸取有关的知识，如对管理活动、问题和方案的实况研究，系统工程理论、决策理论、有关激励和领导问题的调研结果和理论，个人及群体行为理论，数学模型及数学方法的应用等等。所有这些知识在一定程度上也适用于其他学科领域，但他们只是关心那些对管理最有用、关系最为密切的东西。因此，在一定程度上它是一种兼收并蓄的科学理论。

从为管理知识作出合适的分类来看，管理者每天做什么和怎么做是次要的。要提出有效的管理理论和科学，首先必须具备有关管理的知识，这样才能把用于管理的科学和方法同用于营销、会计、制造和工程等非管理活动的科学和方法区别开来，使人们有可能去注意那些普遍存在于各种组织和文化中的基本管理问题。可以利用管理职能的划分作为对管理知识有效分类的第一步，就每个职能提出一些基本问题作为组织管理知识的第二步。这样做的目的，就是要提出和确定一种能在管理实践中应用的科学理论的范围，使

它不包罗万象，把同管理工作关系很疏远的知识也包括进来。像管理这样一个复杂的领域，绝不可能同它的物理的、技术的、生物的或文化的环境割裂开来；但要在管理知识的概括和分类上取得进展，就必须把它们同其他科学的知识区别开来，并给它们划定界限。当然，就像在系统分析中给系统划定界限时那样，千万不要忘记，完全封闭的系统是没有的，任何系统都要受到许多环境变量的侵入和影响。

## 2.6 当前管理的发展趋势

### 2.6.1 管理的发展趋势

**1 全球化** 管理不再局限于国家的边界，福特汽车公司(Ford Motor Co.)的“维多利亚皇冠”轿车的零件来自世界各国：墨西哥(座椅、风挡玻璃和油箱)，日本(减震器)，西班牙(发动机电子控制装置)，德国(反锁刹车系统)，还有英格兰(关键轴类零件)。这说明世界已成为一个全球市场，从而有效的管理者需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。

20 世纪 60 年代，加拿大总理描绘他的国家与美国的接近程度时打过一个比方，说就像和一头大象睡在一起，“你可以感觉到这只动物的每一个颤动。”进入 21 世纪，我们可以把这个比喻推广到整个世界，例如，德国利率的上升立刻会影响到全球各地的管理者和组织。

**2 工作人员多样化** 今天的组织特征是工作人员多样化(Work force diversity)，即员工们在性别、民族和种族方面更具有异质性。多样化的含义还包括任何不同性质的人，如残疾者、上年纪者、甚至体重超重者。

直到不久以前，我们还有“溶化锅”方法来处理组织内的差异，我们假定不同的人会在某种程度上自动同化。但现在我们认识到，当雇员们参加工作时，他们并没有把他们的文化价值和生活方式搁在一边。因此，管理面临的挑战是，通过处理不同的生活方式、家庭需要和工作风格，使组织更能够包容多样化的人群。“溶化锅”假定正在被承认和欢迎多样化所取代。

工作人员的多样化已经对管理实践产生了重要影响。管理者们将不得不改变他们的哲学，从同样对待每个人转向承认差别和适应差别，从而确保雇员的忠诚和更高的生产率，而又不发生性别歧视。这样的组织，如莱维·斯特劳斯、休列特—帕卡德(Hewlett—Packard)和莲花开发公司(Lotus Development)等向它们的管理者们提供复杂的多样化培训计划，以帮助他们更好地沟通、激励和领导。

**3 道德** 许多观察者确信我们正经受着道德危机的困扰，曾经被看作应受谴责的行为(撒谎、欺骗、歪曲、掩盖错误)，已经在一些人眼里变成可接受的甚至是必要的做法。对于这种明显的道德标准的下降有两个层次的解决办法：第一个层次，道德教育被广泛地列入学院的教学大纲，例如，现在商业学校的主要评审机构要求他们的成员，把道德问题贯穿在其工商管理教学大纲中。第二个层次，组织自身正在建立道德准则，并正在引入伦理学培训计划。

**4 激励创新和变革** 泰勒、法约尔、韦伯甚至孔茨描述过的有组织的世界已不复存在。管理现在面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境，新的竞争者一夜之间就冒了出来，而老的竞争者通过合并、兼并或由于跟不上市场的变化而消失。在计算机和电子通讯技术领域中持续的创新，加上全球化的产品和金融市场，造成了一种混乱状态，其结果是，许多过去的指导原则(为相对稳定和可预见的世界建立的原则)已不再适用。未来成功的组织将是灵活的、能够快速反应的、并在新型管理者领导下的组织，这些管理者能够有效地发起大规模的和革命性的变革。

正如你将在本书后面各章中看到的，对创新和变革的需要正要求许多组织重新创造自己。管理者们通过取消不必要的管理层次，消减多余的职能，撤消绩效不佳的经营单位来重构他们的组织。而管理者自己也在改变其风格，他们把自己的角色从老板转变为团队领导者。越来越多的管理者发现，当他们不再是吩咐人们应该做什么，而是关注激励、指导和鼓励时，他们会变得更有效。

**5 全面质量管理** 无论工商企业还是公共组织都在发生一场质量革命，描绘这场革命的通用术语是全面质量管理(Total quality management, TQM)。这场革命是由一小群质量专家掀起的，其中最突出的是一位名叫 W·爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)的美国人。

1950 年，戴明去日本向许多日本企业的高层管理者讲授如何改进他们的生产效率，他的管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程的变异性。按照戴明的观点，一个管理得好的组织，应当用统计控制减少变异性，从而产生均匀的和可预见的产出质量。戴明发展出一套 14 点计划来实现组织的这种转变。

今天，戴明的最初计划已经扩展为 TQM：一种由顾客的需要和期望驱动的管理哲学。全面质量管理(TQM)的含义如下：

**(1)强烈地关注顾客** 顾客的含义不仅包括外部购买组织产品和服务的人，还包括内部顾客(诸如发运和回收应收账款的人员)，他们向组织中的其他人提供服务并与之发生相互作用

**(2)坚持不断地改进** TQM 是一种永远不能满足的承诺，“非常好”还不够，质量总能得到改进

**(3)改进组织中每项工作的质量** TQM 采用广义的质量定义。它不仅与最终产品有关，并且与组织如何交货、如何迅速地响应顾客的投诉、如何有礼貌地回答电话等等都有关系

**(4)精确地度量** TQM 采用统计技术度量组织作业中的每一个关键变量，然后与标准和基准进行比较以发现问题，追踪问题的根源，消除问题的原因

**(5)向雇员授权** TQM 吸收生产线上的工人加入改进过程，广泛地采用团队形式作为授权的载体，依靠团队发现和解决问题

TQM 代表了一种与早期管理理论家相反的观点。传统的观点认为，低成本是提高生产率的唯一途径，其实美国汽车工业就是一个典型的例子，它说明当注意力仅仅集中在降低成本上会出什么问题。像通用汽车公司、福特汽车公司，还有克莱斯勒汽车公司生产的汽车，被很大一部分买车的大众所拒绝。并且，如果计入不合格品成本、修理成本、退货成本，以及质量控制的昂贵费用，则美国制造商的生产率和效益低于许多外国竞争者。日本企业的实践说明，最高质量的制造商，完全可能是最低成本的生产者。直到最近，美国汽车制造商才认识到 TQM 的重要性，开始实施许多 TQM 的基本要素。如质量控制小组、过程改进、组织工作队、改善与供应商的关系，以及倾听顾客的愿望和需要。

TQM 是很重要的，例如，能够用 TQM 作为一种战略武器，利用 TQM 进行基准竞争，使 TQM 更有效的组织结构，实施 TQM 的方法，团队在 TQM 中的作用，以及 TQM 的质量改进过程。

**6 授权** 我们在讨论科学管理时曾提到，弗雷德里克·泰勒主张在管理当局和工人之间明确分工和划分职责，他要管理者从事计划工作和思考工作，要工人只是按管理者的吩咐去做。泰勒的药方在 20 世纪初也许是一个很好的建议，但是今天的工人所受的教育和培训远比那时要好得多。事实上，因为许多工作的复杂性，使今天的工人通常比他们的管理者更清楚如何把工作做得更好。管理者们认识到，他们可以通过重新设计工作和让工人来决定那些与工作有关的事情，使质量、生产率和雇员的责任感得到改进。我们把这种过程称为向雇员

授权(Delegation)。

授权的思想最初来自人力资源理论家。多少年来,许多组织压抑住了它们员工的才能,它们使工作过度专业化并将员工当作不会思考的机器。近年来,授权于雇员在许多公司中取得了成功。例如,美国电话电报公司(AT&T)、联邦捷运公司(Federal Express)、摩托罗拉公司和沃尔-马特公司(Wal-Mart),它们认为,公司的未来在于发挥工人在工作中作用,而不是实行泰勒的分割责任的方法。

### 2.6.2 管理科学研究的发展趋势

纵观世界管理科学发展的潮流,可以看出以下几个明显的发展趋势:

- 1 传统的以“量化”为主的管理科学研究方法开始与**信息技术和行为科学相结合**,用定性和定量相结合的方法寻求在现实中令人满意的决策方案。
  - 2 随着知识经济的发展、经济全球化和买方市场的形成,以**人为本的管理理论**蓬勃发展,其中包括群决策与群体行为管理、人力资源管理、服务管理和跨文化管理等。
  - 3 在新世纪,企业所处的环境正在发生巨大的变化,市场竞争日趋激烈,需求偏好日益多样,企业竞争的焦点也逐渐由产品、技术等硬件转移到信息、策略和知识等软因素上。在新的形势下,**企业管理理论**正在发生深刻的变化,如:(1)伴随企业重组革命出现的精细生产(LP)、敏捷制造(AM)、并行工程(CE)等新概念和新思想;(2)运作和战略管理向柔性发展;(3)虚拟企业和虚拟组织开始兴起;合作竞争被日益提倡。
  - 4 用**复杂性科学的方法**探索管理问题的研究成为热点。80年代兴起的复杂性科学为管理科学的研究开辟了新的视野,即运用复杂性科学的方法从组织内部各组元的相互作用及组织与环境的相互作用中寻找组织发展进化的动因及规律,以使组织能适应社会、经济及科技的迅速发展而取得良好的绩效。国内外已在经济复杂系统、军备竞赛复杂性、灾害管理复杂系统等的研究中取得了重大进展。
  - 5 **创新管理、人口/资源/环境协调发展与管理**等问题的研究,向更深、更广的方向进行。
- ### 2.6.3 我国管理科学研究的现状与发展特点

#### 1 管理在我国科学体系中的地位演变

50's~70's: 不受重视,不被承认

80's: 开始引进,建立管理教育体系

90's: 管理学是经济学的一个分支

97年: 正式建立管理学科与经济学科并列

2001年: MBA 教学院校评比,MPA 招考

2002年: EMBA 招考

#### 2 管理科学研究的组织

自1978年起,我国陆续有200多所大专院校开始设立管理学系或管理学院,成为推动中国管理科学发展的一支主要力量。在一些著名的大学中,与管理科学相关的专业的研究生人数已占到全校研究生总数的1/5左右,大学已成为我国管理科学研究的主要力量。

中国科学院的一些研究所(如科技政策与管理科学研究所)以及国家有关部门的政策与管理研究机构,也为我国管理科学的发展做出了重要的贡献。

1986年国家自然科学基金委员会成立时,便设立了管理科学组,开始以国家项目的名义支持管理科学

的研究。1996 年管理科学组升格为管理科学部，表明了管理科学正逐步为科学界、政府部门和社会认可，开始走向成熟。管理科学部是在中国国家自然科学基金委员会内设立的七个学部之一，其职责是：组织拟定管理科学领域的发展战略、优先资助领域和项目指南；负责受理、评审和管理各类管理科学基金项目；负责国际合作文流项目的组织与管理；负责专家评审系统的组织与建设；承担重要科学问题的咨询；承办自然科学基金委交办的其他事项。

### 3 我国管理科学发展的特点

我国管理科学的发展有自己的特点，也明显带有中国科学发展的历史痕迹。管理科学的一些分支学科，以数学和工程技术中的定量分析方法为主要研究手段，在我国有较强的研究基础，发展较快并形成了一定的实力和优势：在经济与科技管理的一些领域，我们的研究力量有了很大的发展，在技术创新和高技术产业发展管理等方面形成了自己的特色，取得了一批有影响的成果。工商管理的研究起步较晚，但随着企业界对管理科学的日益重视，近几年这方面的研究呈现出快速发展的势头。经过近 20 年的发展，我国管理科学在学科发展、人才培养和基地建设等方面都取得了很大的进展。

虽然我国管理科学取得了很大的发展，但是总体上与国际先进水平的差距还比较大，存在着不少急待解决的问题。主要表现在：研究基础薄弱；在国际管理科学界有影响的成果不多；企业实际需求不足；经费投入不足；切实结合社会变革研究中国管理问题的深度不够等。

## 本章要点

1. 研究管理的历史可以理解现代的管理理论和实践，现代管理理论是一个不断地发展、检验、修正、再检验的结果。

2. 中国早期管理实践与管理思想可归纳为组织、经营、用人、理财和管物等方面。外国的管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动之中。《圣经》、古巴比伦人、古埃及人以及古罗马人在这些方面都有过重要贡献。

3. 20 世纪前在管理方面的主要贡献包括：阿克莱特的管理实践，亚当·斯密的劳动分工论，实行所有权与经营权的分离以及产业革命等。

4. 20 世纪前半期是一个管理思想多样化的时期。科学管理通过寻求从事每项工作的“最佳方法”，追求更高的生产效率；一般行政管理理论寻求应用于整体组织的管理原则；人力资源管理方法集中于人的管理；量化方法采用数学和统计技术改进资源分配的决策。

5. 弗雷德里克·泰罗提出了四项管理原则：(1) 为一项工作的每一种要素发展一种科学方法；(2) 科学地挑选和培训工人；(3) 与工人合作；(4) 在管理者和工人之间合理地分配职责。科学管理使生产率提高 300% 甚至更高成为可能，应用科学管理原则使管理从一种凭感觉的活动，发展成一门系统化的科学学科。

6. 亨利·法约尔将管理职能定义为：计划、组织、指挥、协调和控制。他认为管理是一种涉及所有有关人的协调和控制的共性活动。

7. 马克斯·韦伯将理想的官僚行政组织定义为实行劳动分工、明确规定等级、订有详细的规则和制度，以及具有非人格化关系的组织。

8. 霍桑研究引起了对组织中人的因素的新的重视，并提供了有关群体的规范和行为的新见解。管理开始积极地寻求提高员工的工作满意度和士气的途径。



9. 系统方法认识到组织内部活动之间, 以及组织与其外部环境之间的相互依赖; 权变方法分离出影响组织行为和组织绩效的情境变量。

10. 工作人员多样化是指工人们在性别、民族、种族、身体缺陷、年龄或其他任何人类特征方面的异质性, 这些特征构成人与人的差异。

12. 管理者越来越关心如何激励创新和变革, 因为组织所处的环境已经成为非常动态的环境。成功的组织应当是灵活的和反应迅速的, 它的管理者应当能够有效地发起大规模的和革命化的变革。

13. TQM 关注顾客的需要, 追求持续的改进运动, 努力改进每项工作的质量, 追求精确的度量和向雇员授权。

## 习题

### 一、名词解释

1 定量管理思想 2 权变管理理论 3 全面质量管理 4 组织文化

### 二、选择题

1 管理学理论的构建者法约尔是:

A 美国人      B 法国人      C 英国人      D 德国人

2 泰勒对管理理论的最大贡献是:

A 创建了管理理论      B 进行了动作研究  
C 提出了科学管理是管理双方的一次思想革命      D 使美国的工厂生产效率大幅度上升

3 管理理论中有一种理论称为“权变理论”, 你认为, 该理论是

A 权宜相变的理论      B 关于权利的理论  
C 关于领导的理论      D 关于权力变化的理论

4 公司总经理把产品销售的责任和权力委派给一位副总经理 M, 但同时又要求各地经销部的经理直接向公司总会计师 K 汇报当天的销售指标, K 可以直接向各经销部经理下达指令。总经理的这种做法违反了管理中的( ) 原则?

A 责权对等原则      B 统一指挥原则      C 分权管理原则      D 专业管理原则

5 权变理论是根据( ) 的观点提出来的

A 安全人      B 社会人      C 自我实现人      D 复杂人

### 三、简答题

1 戴明对管理理论的贡献是什么?

- 2 向雇员授权对组织有什么益处？
- 3 以实例说明管理思想发展历史能够帮助一个人成为更好的管理者。
- 4 TQM 包含了科学管理，人力资源管理方法和定量方法，为什么？

## 四 案例分析

### 2-1 再创专业配件公司

史蒂夫于 80 年代初期在加利福尼亚的圣何塞创办了专业配件公司，史蒂夫任总裁和销售主管，他的妻子辛达负责办事处。公司的业务是批发工业五金和零件给电子公司。经过近 10 年的经营，史蒂夫的公司的营业额已达到 500 万美元，雇佣了 25 名工人。

史蒂夫为经营自己的公司倾尽了全力，他开朗的性格和不知疲倦的精力，成为驱动公司运作的动力。他很早就上班，整天忙于打电话、发订单、亲自过问每一项决定，到了晚上，总是开怀畅饮。

史蒂夫为公司制定的战略很简单：今天干什么，明天还干什么，只是每天都要多干出一点点，至于怎么实现目标从来没有计划。但是，近来史蒂夫决定，是该控制一下喝酒的问题了，他去福特诊所作了一下检查，花了 28 天戒酒，当他终于戒掉了嗜酒的习惯后，他成了一个富有使命感的人。

“我开始认识到自己的许多事情，”史蒂夫说：“我关于自己的理论在某种意义上与做生意的道理是一致的。例如，我把自己照料得更好，我的感觉就更好，并且我工作得也就更好；因此，我把顾客照料得更好，他们对我的感觉就更好，于是生意也就越红火……”

史蒂夫想尽力多吸收一些当代的管理概念，他读遍了所有最新的有关质量、授权和建立团队的书籍，他开始向其他公司的总裁们了解他们都是怎么做的。他加入了几个成员都是首席执行官和企业家的组织，以便汲取别人的思想。

这时史蒂夫试图再创他的公司，他决定重新审查公司经营的每一个方面，他要改革公司的内部运作，确保一流的质量和服

务，他要响应顾客需求的变化，他要使顾客相信，在专业纽扣公司的顾客是皇帝。

“我们的顾客不只是说‘我要这个零件’，”史蒂夫说道：“顾客们实际要说的是‘我要的是当我需要这种零件时你们公司随时有货’，”这种要求既意味着允诺，也意味着威胁。所谓允诺是指：“如果你能及时供货，随之而来的是一个长期合同”；所谓威胁是指：“如果你不能供货，我们就把你们公司从候选的供应商名单中划掉”。史蒂夫很清楚这一切的含义，他处在一种激烈竞争的领域中，凡是能够生存下来的批发商都是那些最佳地满足顾客需要的公司。史蒂夫决心成为一个生存者，但他知道这要求他彻底转变公司的经营方式。

- 1 史蒂夫应当怎样再创他的公司？
- 2 假设史蒂夫采取你所建议的行动,他可能遇到什么问题?他该怎么处理这些问题？

### 2-2 TCL 集团的发展历程

#### 一 TCL 集团介绍

TCL 集团股份有限公司创办于 1981 年，是一家从事家电、信息、通讯、电工产品研发、生产及销售，集技、工、贸为一体的特大型国有控股企业。经过 20 年的发展，TCL 集团现已形成了以王牌彩电为代表的家电、通讯、信息、电工四大产品系列，并开始实施以王牌彩电为龙头的音视频产品和以手机为代表的移动通信终端产品的发展来拉动企业增长的战略。二十年来，TCL 发展的步伐迅速而稳健，特别是进入九十年代以来，连续十二年以年均 50% 的速度增长，是全国增长最快的工业制造企业之一。目前 TCL 涉及的家电、通讯、信息、电工几大主导产品都居国内同行前列。2001 年，TCL 集团销售总额 211 亿元，利润 7.15 亿元，税金 10.8 亿元，出口创汇 7.16 亿美元，在全国电子信息百强企业中列第 6 名，是国家重点扶持的大型企业之一。2001 年 TCL 品牌价值 144 亿元，在全国知名品牌中排第 5 名。

#### 二 发展历程

1981 年，南海之滨的惠州。几位不甘寂寞的惠州人，毅然抛弃了铁饭碗，凭着借贷来的 5000 元“创投”资金，开始了异常艰苦的创业。当时他们租的是一间破旧的农机仓库。当年，在惠州诞生了一属于全国最早的 12 家中外合资企业之一的 TTK 家庭电器有限公司。

80年代初稿磁带，挖到第一桶金。接着进入电话机领域，当时国内已有电话机产业；随着80年代初通讯产业的发展，电话机从传统转盘式向按键式变化，从早期的机电式向程控式发展。80年代到90年代是中国通讯业的发展时期，电话机在国际上是成熟的产品，在中国是一个成长阶段，TCL的电话机生产在中国起了先导作用，其中按键式的电话机是TCL最早研制出来的，子母式电话机也是TCL较早生产的。

80年代，TCL集团已经开始进入音响领域；90年代继续进入音响设备产品，但音响产品没有成为它的主导产业，同时与汽车配套的产品也在探索中。

90年代初，彩电进入中国。这个产业经过80年代的技术引进和发展，中国已经有相当的技术能力。但是，高清晰度、大屏幕的彩电中国还没有，有很大的市场空间。TCL根据市场的这个结构性需求，抓住机遇，率先生产了国内早期的大屏幕彩电，为企业带来的新的发展空间。

1997年~1998年，进入IT业。TCL早期在通讯产品做过很多探索，华为早期很多方面是跟他们合作的，但是有一段时间没有很好地发展。手机是TCL首先找到的切入点，1997年开始切入，正式是在1998年~1999年进入。手机作为通讯终端设备，在中国仍然是高速增长阶段。由于国内外都在制造手机，对TCL的差别化能力、成本控制能力，技术能力提出了挑战。

另外TCL在软件、因特网方面也向一些工作。他们在一些专业软件、网上教育，发展以IT产品为主的、以因特网技术为支撑的分销系统。中国企业今后不可能什么都做，有些高端产品，国外公司善于制造不善于销售，因此这个系统也是有前景的，类似于联想的神州数码。这个领域由于技术变化非常快，很多问题应处理好，这是不同的、新的管理课题。

1998年TCL集团开始全面进入信息产业，生产销售TCL品牌的信息产品，并拓展互联网接入设备业务，建立互联网服务能力，提升分销网络功能，为电子商务时代做准备。1999年，TCL又进军白家电和空调领域，并取得不俗业绩。1998年成立了企业技术中心，2000年1月被评为“国家认定企业技术中心”。

在二十多年的发展中，TCL集团以超前的观念和行动，主动去认识和培育市场，创造了“有计划地市场推广”、“服务营销”等市场拓展新理念，系统形成了一种全新的经营理念和管理机制。TCL集团以市场为先导，十年来致力于市场营销网络的建设，目前已建立起遍布全国各地的由IT网络支撑的300多家营销网点和一支近万人的营销队伍，在世界十多个国家和地区建立销售公司或商务代表处在越南和印度设立彩电制造基地，大力开拓海外市场，为TCL的国际化打下基础。

### 三 经营策略

#### 1 多元化发展战略

总结TCL20多年成功发展的经验，多元化是其重点，多元化的发展是企业 在做大、做强的过程中必须选择的一个基本概念，TCL经过多方出的探索，有成功的经验，也有一些问题和教训需要总结。TCL的多元化具有自身的特点，它避免了盲目多元化的种种弊端，在它所熟悉的、战略地位比较高的家用电子领域采取相关多元化战略，推进了企业的经营发展。在走多元化道路时主要遵循两个原则：一是要在现有主导产业的基础上往产业链的纵深环节、附加价值高的环节延伸，比如LCD和半导体等多媒体和手机的关键零部件；二是只搞相关多元化，比如，TCL不会在房地产、金融等行业上进行大的投资。在多元化的过程中，存在着对不同产业领域在不同阶段的进入问题；在进入时机上，可能是全程进入从零做起，也可能是阶段进入、部分进入。TCL选择了阶段进入和部分进入的方式在家用电子领域大展拳脚，突现了TCL特色。

#### 2 市场导向战略

纵观世界竞争力强的企业，无一不是以国际市场为目标开展经营活动的，企业只有主动参与和适应国际竞争要求，才能做大做强，在残酷的竞争中立于不败之地。TCL决策层志存高远，未雨绸缪，在企业取得了一定发展、有了较雄厚的综合实力之后，从20世纪90年代后期开始，果敢地开启“国际航班”，驶入浩瀚的世界市场海洋，寻求企业强盛之路。

我国对外开放的时间还不长，与国际接轨的市场经济体制正在建设过程中，国际市场毕竟与国内市场有较大的差异，因此，谙熟国际市场运作规律的高级国际化经营管理及技术人才成为TCL能否以较低成本进入国际市场的关键因素之一。基于这种认识，TCL把目光投向吸引和留住高素质人才的基础工程上。另一方面，TCI的迅速崛起，在海内外声誉的日益提高以及企业主里领导人诚实睿智的个人魅力，也深深吸引了一批愿为振兴民族工业出力的海外学子和外籍高级国际化人才，TCL与高级国际化人才之间的这种默契，很快形成了一股高级国际化人才加盟TCL的“热流”。目前，这批高素质的国际

化经管和技术人才都被安置。在企业重要职位上，成为 TCL 开展跨国经营、拓展海外市场的“先锋官”。

## 四 企业文化

### 1 企业文化

企业文化是企业的灵魂，也是企业发展的不竭源泉。

企业文化是企业领导和员工共同遵循的价值观。企业文化应该是全体员工思想观念的提升概括，而不完全是一种从上到下的灌输。经营变革、管理创新的过程，就是企业经营理念的实践和传播过程。同时，全体员工在向企业发展目标共同努力的过程中，逐步达成对共同的价值观和行为准则的共识，从而形成能保障企业实做“创中国名牌、建一流企业”目标的企业文化体系。

多年来，TCL 一直倡导用企业精神激励员工为实现发展目标而共同努力。TCL 创业初期提出“廉洁奉公、思想统一、雷厉风行、富有成效”的企业口号；1993 年初，TCL 提出“团结开拓、艰苦拼搏”的企业精神，并为企业精神作了明确规定。TCL 之所以能够实现高速增长，其中的重要原因，就是全体 TCL 人特别是管理干部，能将企业精神贯彻到工作实践中去。这些企业精神，是 TCL 宝贵的精神财富，也是保证 TCL 事业继续发展的思想基础。企业的明天，是昨天和今天的继续。TCL 十分看重企业文化建设，就是要把最能推动 TCL 发展的思想、观念、精神、作风进行总结、提升，使之规范化、系统化，并广泛地为全体 TCL 人理解、接受，并成为其自觉行为。

### 2 TCL 的核心价值观

企业经营目标：创中国名牌，建一流企业

经营宗旨：为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益。

企业精神：敬业，团队，创新。

“为顾客创造价值”是 TCL 经营理念的重大进步，它改变了企业以利润为中心的管理观念，明确企业最重要的工作目标就是用高质量的产品、全方位的服务满足社会广大顾客的需求，通过卓有成效的工作，让更多的顾客认同 TCL 产品和服务的价值。这就要求 TCL 人在生产经营的每一个环节，都必须把顾客的需求、市场的需求放在第一位，扎扎实实地做好每项工作，只要真正做到这一点，TCL 的品牌，TCL 的产品才会更有竞争力，企业也才能获得更快的发展，会有更好的效益。发展，依靠员工为实现企业目标共同努力。

“为员工创造机会”——企业的竞争就是人才的竞争，企业的生存和发展，同时，企业也是员工生存和实现自我价值的载体，企业有责任满足员工在精神上和物质上的要求，有责任为员工的发展、实现自我价值创造条件。为此，TCL 要建立一个科学、公平合理的员工考核和价值评价体系，建立员工教育和培训制度，建立合理的薪酬和福利制度，使员工在企业能获得更好的成长和发展机会，实现自己的事业追求，同时也获得合理的回报和生活福利保障。

“为社会创造效益”——企业生存和发展的过程，客观上也是为社会创造效益的过程。TCL 是国有控股企业，企业所创造的效益，在更大程度上是为社会创造效益，是为国家经济的振兴、为民族工业的发展尽职尽责，这是所有 TCL 人的使命。

TCL 倡导的企业精神是“敬业、团队、创新”，这是“团结开拓、艰苦拼搏”企业精神的延续和升华。

“敬业”是鼓励为事业而献身的精神，这种敬业实质上是 TCL 过去“艰苦拼搏，精神的延续；追求更高的工作目标，勇于承担工作责任，掌握更好的工作技能，培养踏踏实实和精益求精的工作作风。这种精神是以往 TCL 成功的一个非常重要的因素，也是保障今后继续成功的基础。

“团队”是要求企业内部要有协作和配合的精神，营造企业和谐健康的工作环境，员工不但要对自己的工作负责，同时也对集体的工作负责，对整个企业负责，提倡员工间互相鼓励、互相关心和帮助，“团队”精神包含了团结的内涵，但比团结的表述更为系统，更有积极的意义。

“创新”精神一直是 TCL 高速发展的重要动力。创新包涵了“开拓”的内涵。TCL 从小到大，比别人走得更快，工作更有成效，靠的就是创新进取、勇于开拓的精神。这是支撑 TCL 高速成长的重要经营观念，TCL 只有在借鉴别人成功经验基础上不断创新，才有可能超越对手。

TCL 提出的企业经营目标、宗旨、精神，构成了一个相互支撑的企业文化体系，这也是企业和员工的使命宣言及核心

价值观的体现。TCL 就是要通过企业经营变革、管理创新推进企业文化建设，把企业经营理念变为 TCL 人的自觉行动，弘扬“敬业、团队、创新”的企业精神。

一种反映 TCL 整体精神概貌和运行机制的企业文化的建设，不仅能丰富 TCL 企业的内涵，提高 TCL 品牌的含金量，而且能使公司的各种规章制度更规范，管理更有效。资源是会枯竭的，只有文化才能生生不息。明日的经济，必将是以文化实力取胜的经济。

## 五 发展前景

22 年的风雨历程，22 年的市场拼搏，TCL 已成为拥有家电、通信、信息、 电工四大产业、资产达 110 亿元、员工达 3 万多人的大型电子企业。面对中国企业即将全面进入国际市场、经济全球化程度日高的趋势，TCL 作为广东工业企业的“旗舰”，将义无反顾地投身于国际化经营行列。在迎接机遇的同时，TCL 人也面临着严峻的挑战：一是经济全球化所带来的挑战；二是信息网络技术高速增长所带来的挑战。但是，TCL 人仍旧雄心勃勃地把创建一个具有国际竞争力的世界级企业，作为新的发展目标。TCL 未来 10 年的发展目标是：

1 由大型家电、通讯制造商战略拓展为全线互联网接入设备主流厂商和增值服务商，借助我国经济快速增长的机会，快速成为中国家电及信息相关产业的领先企业，并把竞争优势扩展到海外市场；

2 在未来十年左右的时间里建立起世界级企业的核心竞争力，初步达到 世界级企业的规模，在家电、通信、信息和电工等支柱产业中争取国内同行业领先优势，每项产品的目标都力争进入国内同行业的前三名；同时，致力塑造 TCL 国际一流的品牌形象；

3 力争在未来 10 年使销售额再增长 10 倍，达到 1550 亿元，初步进入世界企业 500 强行列。

2001 年，在海南博鳌举办的“TCL20 年成长反思研讨会”上，TCL 提出要从进一步建立适应国际惯例的企业经营体制和运营机制、加大科技投入、优化企业产业结构、培养高素质管理队伍等方面下功夫，进一步壮大企业实力，推动 TCL 新一轮发展。

## 第 3 章 组织环境

### 学习目标

#### 引例 联想集团的产品战略与发展计划

#### 3.1 管理万能论与象征论

##### 3.1.1 管理万能论

##### 3.1.2 管理象征论

##### 3.1.3 现实是两者的综合

#### 3.2 组织环境概述

##### 3.2.1 一般环境与具体环境

##### 3.2.2 环境的不确定性

##### 3.2.3 环境分析的意义及作用

#### 3.3 一般环境

##### 3.3.1 政治环境

##### 3.3.2 法律环境

##### 3.3.3 经济环境

##### 3.3.4 科技环境

##### 3.3.5 社会文化教育环境

##### 3.3.6 自然环境

### 3.3.7 国际环境

## 3.4 具体环境

### 3.4.1 顾客

### 3.4.2 供应商

### 3.4.3 竞争者

### 3.4.4 同盟者

### 3.4.5 其他特殊环境因素

## 3.5 环境分析

### 3.5.1 发现机会和威胁

### 3.5.2 分析组织资源

### 3.5.3 识别优势和劣势

### 3.5.4 重新评价组织的宗旨和目标

### 3.5.5 制定战略

### 3.5.6 实施战略

### 3.5.7 评价结果

## 本章要点

## 习题

## 案例分析

## 联想集团的海外发展策略

## 学习目标

- 1 区分管理的万能论和象征论
- 2 区别一般环境和具体环境
- 3 解释环境不确定性矩阵
- 4 说明环境是如何约束管理者行为的
- 5 区分公司层、事业层和职能层的战略
- 6 概述战略制定过程的步骤
- 7 说明 SWOT 分析
- 8 描述 BCG 矩阵中的 4 种业务组合
- 9 确定和对比适应 4 种业务水平的战略
- 10 描述如何评价一个组织的竞争优势

## 引例 联想集团的产品战略与发展计划

### 一 产品战略

第一个是国内 PC 机领域。在这个领域被 INTEL 的 CPU 和微软的 WINDOWS 操作系统所框住，而在次要的技术性能上联想凭借其对中国用户特殊要求的掌握和他们相比各有所长。在质量上联想严格执行 ISO9000 的操作规程和他们相差无几；在成

本、中国市场的服务网络方面联想有较大优势。因此，在这个领域，从 1994 年下半年到现在，联想与世界级公司的竞争取得了阶段性胜利。

第二是国内系统集成领域。由于中国的特殊环境，使得在应用软件开发和服务网络的建立方面，联想比国外公司具有优势。又由于这是个技术性很强的领域，长期做下去会使这种优势扩大和难以动摇。

第三是代理销售领域。在这个领域运作，联想是从中合适的项目和合作者向纵深发展，即向联合生产、联合开发发展，为将来走向世界积累力量。

第四是面向国际市场开发生产销售 PC 机的主机板。近几年国际上普遍认为这部分利润微薄，是属于应放弃的鸡肋，而香港联想板卡生产部分的毛利达到了 20%以上，因此要趁此机会加快发展，然后以此为保底市场进入芯片研发生产领域。

## 二 战略规划

创建外向型高科技企业是联想的目标。为实现这个战略目标，1988 年公司制定并实施了一个海外发展战略，探索进军海外市场的途径。

第一步，在海外建立一个贸易公司，进入国际流通领域。目的是了解海外市场行情，摸索商业规律，积累资金，特别是寻找开发外向型产品为突破口，1988 年 4 月，联想电脑有限公司在香港成立，开业时仅投资 90 万港币，3 个月就收回全部投资，第一年营业额高达 1.2 亿港元。

第二步，建立一个有研究开发中心、有生产基地、有国际经销网点的跨国集团公司。这是整个外向型事业的重心所在，是关键的一步。1989 年 11 月 14 日，北京联想计算机集团公司正式宣告成立，是实现这一步的重要标志。

第三步，在海外股票市场上市，形成规模经济，努力跻身于发达国家计算机产业之中，这三步曲子 1993 年实现。

为把联想办成一个长久的、有规模的高科技企业，最终成为具有世界级水平的高科技产业集团，联想制定了企业发展的近期、中期和远期目标。远期目标是在 2010 年之前以一个高技术企业的形象进入世界 500 家最大企业之中；中期目标是到 2005 年左右、完成 100 亿美元的经营额，逐步逼近 500 家的入选范围。最近的目标是到 2000 年完成经营额 30 亿美元，利润 1 亿美元，进入世界计算机行业百强 60 名以内。

# 学习内容

## 3.1 管理万能论与象征论

在管理学理论及社会中占支配地位的观念是：管理者对组织的成败负有直接的责任，我们将此观点称为管理万能论(Omnipotent view of management)。相反，一些观察家认为，管理者对组织成败的影响十分有限，组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量，这种观点则称为管理象征论(Symbolic view of management)。

### 3.1.1 管理万能论

“好的管理者能变草成金，差者则相反。”一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质。也就是说，组织的效果和效率的差别在于组织中管理者的决策和行动。好的管理者应预测变化，发掘机会，改善不良绩效，并领导组织实现目标。当利润增加时，管理者就会获得荣誉和红利，以及股票、期权等形式的报酬；而当利润下降时，董事会就会撤换最高管理层，他们确信，只有新的最高管理班子才能带来绩效的改善。

管理万能论将最高管理者视为组织的中流砥柱，他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。例如，已退休的克莱斯勒汽车公司的董事会主席李·艾科卡(Lee Iacocca)，因为他在 80 年代中期使克莱斯勒公司业绩卓著而成为美国公司的民族英雄。当艾科卡在 70 年代末接管克莱斯勒公司时，该公司已濒临倒闭，1980 年，公司亏损 17 亿美元。艾科卡上任后，削减费用，引进新产品(包括新型小客车)。到 1984 年，该

公司扭亏为盈，净利润达到 24 亿美元，艾科卡也因此获得了使公司起死回生的极高声望。

### 3.1.2 管理象征论

几年前，国际收割机公司的董事会解雇了董事会主席兼首席执行官麦卡德尔，因为农场主们苦于萧条导致的农产品价格下跌，无力购买国际收割机公司生产的农用机械及重型卡车，使得公司每月亏损上千万美元。显然，农业的萧条并不是麦卡德尔造成的，他的解雇也并不能带来对农用机械及卡车需求的上升，他只是在不当的时候处在不当的位置上，这就是他被解雇的原因。

象征论假定一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的。以此看来，期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。按照象征论的观点，一个组织的成果受到大量管理者无法控制的因素影响。这些因素包括经济，政府政策，竞争对手的行为，特定产业的状况，对专有技术的控制，以及组织前任管理者的决策。

我们再回到克莱斯勒汽车公司的例子上来，有趣的是 20 世纪 80 年代末，克莱斯勒再度陷入了财政困境并遭受巨大亏损。尽管一些观察家指责克莱斯勒的问题在于艾科卡及其管理班子的决策失误，但在艾科卡力所能及之外存在一个似乎更合情理的解释：日本公司在美国国内建立的新工厂，造成了美国汽车工业生产能力的过剩。

按照象征论的观点，管理者对实际的组织成果的影响是极其有限的，管理者真正能够影响的大部分是象征性的成果。管理者的作用被看作是对随机性、混淆性及模糊性中的内在含义做出判断，管理者很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进行得顺利时，人们需要有人受到赞扬，这一角色由管理者来扮演。类似地，当事情进行得糟糕时，人们便需要一个替罪羊，这一角色同样由管理者来承担。按照象征论的观点，在组织成功与失败中，管理者所起的实际作用是很小的。

### 3.1.3 现实是两者的综合

在现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是全能的。每一个组织中都存在着限制管理者决策选择的内外部约束力量（图 3-1），内部约束源于组织的文化，外部约束来自于组织环境。

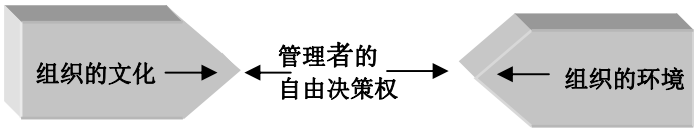


图 3-1 管理者的自由决策权

组织文化与环境对管理者构成压力，制约着他们的决策。但管理者也并非无能为力，在一个相当大的范围里，管理者能够对组织的绩效施加重大的影响，一个能够使优秀的管理者有别于拙劣的管理者的范围。

## 3.2 组织环境概述

认识到任何组织都不是独立存在的，这是系统方法对管理的主要贡献。环境中某些力量在管理者行为的形成过程中起着主要作用。

### 3.2.1 一般环境与具体环境

环境 (Environment) 是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。正如一位作家写道：“从整个宇宙中减去代表组织的那一部分，余下的部分就是环境”。图 3-2 概括了一个组织是与其具体环境相互作用、



相互依存系统，并随时注意着一般环境的潜在作用。

**一般环境**(General environment)包括组织外的一切，例如，经济因素、政治条件、社会背景及技术因素，还包括那些能影响组织但联系尚不清楚的条件。

**具体环境**(Special environment)是与实现组织目标直接相关的那部分环境，它是由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成的。具体环境对每一组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。典型的情况包括供应商、客户或顾客、竞争者、政府机构及公共压力集团。

### 3.2.2 环境的不确定性

并非所有的环境都相同，环境的不同是由于环境的不确定性(Environmental uncertainty)程度不同，环境的不确定性可分为两个维度：变化程度和复杂程度。

如果组织环境要素大幅度改变，我们称之为动态环境；如果变化很小，则称为稳态环境。在稳态环境中或许没有新的竞争者，或许现有竞争对手没有新的技术突破，公众压力集团极少有影响组织的活动等等。变化程度指的是不可预见的变化，如果变化能够精确地预期，它就不是管理者必须应付的那种不确定性。

环境复杂性(Environmental Complexity)程度是指组织环境中的要素数量及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。复杂性还可依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量，例如：波音公司的管理者如想保证该公司制造的喷气式飞机没有缺陷，就要尽可能多地了解其供应商的经营活动。相反，零售杂货店的管理者对这一要求就要低很多。

由于环境的不确定性威胁着一个组织的成败，因此管理者应尽力将这种不确定性减至最低程度。

### 3.1.3 环境分析的意义及作用

任何组织都存在于一定的环境之中，环境一方面为组织活动提供了必要的条件，另一方面又对组织活动起制约作用。因此，把握住环境的现状及将来的变化趋势，利用有利于组织发展的机会，避开不利于组织发展的威胁，这是组织谋求生存和发展的首要问题。

#### 1 环境是企业生存和发展的土壤

从客观来讲，任何国家的政府为了解决本国的社会、政治、经济问题，总是要制定和推行一系列的路线、方针、政策。当国家形势发生变化时，其路线、方针、政策、法规也会相应发生变化。企业如果不能正确预测和估价这些变化，其经营往往会一下子处于十分被动的局面，甚至于破产而被淘汰。如果企业为这些变化做好了充分的准备，则能够抓住历史机遇，取得长足的发展。例如，我国推行改革开放政策后，有些企业顺应潮流，转机建制、合资引资，从而迅速发展壮大；有些企业则墨守成规、怨天尤人，结果好景不长。因此，外部环境是企业生存的土壤，国家的路线、方针、政策对企业有着直接的推动和制约作用。

从微观来讲，企业经营的一切要素包括原材料、能源、资金、劳动力、信息等都要从环境获取，离开了外部环境，企业就会成为无源之水、无本之木。与此同时，企业生产的产品也要通过外部市场销售出去，企业的经济效益和社会效益只有通过外部环境才得以实现，企业也才能维持和扩大其生产经营活动。

## 2 外部环境影响企业内部的管理

一个国家的社会制度、国家的方针政策、国民经济的发展计划、国家的产业政策、市场的变化等都会直接或间接地影响企业的组织结构、职工的思想以及利益的分配等。

企业的组织结构不是一成不变的，随着市场竞争形势、科学技术等外部环境因素以及企业内部各种因素的变化，企业组织结构也要做出适当的调整。例如，适应于市场竞争日益激烈，营销工作越来越重要这一趋势，许多企业在原有的销售部门的基础上增设了市场部；适应于人才竞争日益激烈，人的素质成为企业间竞争的决定因素这一趋势，许多企业把人事部改成人力资源部，其功能也发生了根本性的变化。

企业内部的分配管理，不仅取决于企业内部各部门或各成员之间在劳动数量及质量上的对比关系，而且也决定于外部环境，即取决于在市场上所实现并用以分配的价值总量，以及本企业劳动生产率与社会平均劳动生产率的对比关系。

## 3 外部环境影响企业经营管理的特色

处于不同的国家、地区的企业，其经营管理也形成了自己的特色，这在很大程度上是由于环境的影响而形成的。例如，美国与日本的企业由于其资金来源不同，因而在企业经营策略、工资制度和企业领导人的选拔上都大不相同、各有特色。美国企业的资金主要来自私人集资和股票市场，因此其资金来源不稳定，在企业经营中则表现为侧重于近期的利润及资金利润率的提高；在新产品销售中经常采用高价策略，以争取在短期内收回开发新产品的投资；在工资制度上，美国企业侧重于职工近期表现；在经理人员的选择上侧重于起用生财有道的财务人员。日本企业的资金主要来自银行贷款，由于其资金来源相对稳定，造成日本企业并不十分重视近期利益而侧重于较长期的利益；在新产品销售中经常采用低价策略，重视市场的渗透及市场占有率的提高；在工资制度上侧重于职工长期表现，并采用年功序列工资制；在经理人员的选拔上侧重于有长远眼光的工程技术人员和其他业务人员。

除上述不同外，美、日企业在企业文化上也有明显的差别，美国企业强调个性、重视个人；日本企业则强调团队精神，主张“内和外争”。所有这些差别，都是由两国企业所处的不同外部环境造成的。

环境研究对管理之所以必要，根本原因就在于环境是在不断变化的，在现实生活中，不存在静止不变的环境。企业通过环境研究不仅能了解现在，而且能预测未来，这对于企业的各项管理活动是必不可少的。

### 3.3 一般环境

组织的一般环境，也可以说是组织的大环境，包括政治环境、法律环境、经济环境、科技环境、社会

文化环境、自然环境和国际环境等。

### 3.3.1 政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度、政治制度、执政党的性质、政治性团体、政府的方针、政策等。政治环境的变化，组织一般难以预测，但这种变化会给组织带来何种影响，却是可以分析的。由于政治环境对组织的影响往往是根本性的，组织必须对政治环境的变化给予充分的关注，要及时了解国家鼓励组织做什么，允许组织做什么，禁止组织做什么。只有这样，才能使组织的活动符合国家和社会的利益，才能把握有利的时机，赢得政府的支持和保护。

### 3.3.2 法律环境

法律环境是指与组织相关的社会法制系统及其运行状态，它包括三大要素，即国家法律规范、国家司法机关、社会组织的法律意识。其中，法律规范包括宪法、基本法律、行政法规、地方性法规等；国家司法、执法机关主要有法院、检察院、公安机关及其他各种执法机关，与企业关系较密切的行政执法机关有工商行政管理机关、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量监督机关、专利机关、环境保护管理机关、政府审计机关等。

法律环境对组织的影响方式是由法律的强制性决定的，它对组织的影响具有刚性约束的特征。随着我国社会主义法律体系的日益完善，与组织有关的法律会越来越多，组织要加强法制观念，及时了解、熟悉有关法律，保证在法律许可的范围内以法律许可的方式从事活动。

### 3.3.3 经济环境

经济环境是指构成组织生存和发展的社会经济状况及国家经济政策，它是一个多元的动态的系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。社会经济结构又称国民经济结构，包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构，其中最重要的是产业结构。经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度及所达到的水准，反映一个国家经济发展水平的常用的主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济发展速度、经济增长速度等。经济体制是指国家组织经济的形式，它规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济活动的范围、内容和方式等。经济政策是国家或执政党制定的实现一定时期国家经济发展目标的战略与策略，它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。

### 3.3.4 科技环境

科技环境大体包括四个基本要素：社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制以及国家科技政策和科技立法。

社会科技水平是构成科技环境的首要因素，它包括科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度和科技成果的推广应用三个方面。社会科技力量是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。科技体制是一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其它部门的关系状态的总称，主要包括科技事业与科技人员的社会地位、科技机构的设置原则和运行方式、科技管理制度、科技成果推广渠道等。国家的科技政策和科技立法是国家凭借其行政权力和立法权力对科技事业履行管理、指导职能的途径。

科技环境对企业的影响，表现在生产工具、生产手段的进步上，表现在新产品的出现上，也表现在对

人的素质和技能的更高要求上。世界进入知识经济时代，产品和服务中的科技含量日益提高，科技环境对企业的影响也越来越大。

### 3.3.5 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会阶层的形成和变动、人口情况、居民教育程度和文化水平、社会权力结构、宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等。组织的成员都来自于社会，组织的活动离不开社会，社会文化环境主要就是通过作用于组织成员以及其他社会成员而对组织发生影响的。

### 3.3.6 自然环境

自然环境包括组织所在地区的位置、气候条件、资源状况等。对于企业来说，自然环境是影响其生产经营活动的至关重要的因素。所谓“天时、地利、人和”，“地利”所指的主要就是自然环境。

组织所处的地理位置决定了其可能获得的交通运输条件、通信条件、人力资源条件、政策优惠条件等，从而影响组织的生产经营成本或运行成本、人员素质、信息获取、社会负担等。气候条件对那些受气候影响较大的组织如旅游企业、空调生产企业、农牧场等尤其重要，良好的气候条件可以为这些组织提供机会，恶劣的气候条件则可对其产生破坏性的影响。这里所说的资源状况主要是指自然资源，如矿藏、水资源、林木资源、水生资源等的数量和质量，这是所有组织生存和发展的必要条件。

### 3.3.7 国际环境

由于全球经济一体化趋势的迅速发展，国际环境对企业正变得越来越重要。它包括组织所在国以外的所有可能对组织发生影响的因素，如汇率、各种国际组织、国际协定、与组织有关的国家的政治环境、经济环境、法律环境、社会文化环境、市场环境、商业习惯和作风等。

## 3.4 具体环境

一般环境对处在该环境中的所有相关组织都要产生影响，甚至是相同程度的影响。而对某一具体组织而言，有些环境因素对其具有直接的、特殊的和经常性的影响，这些环境因素，我们把它们总称为具体组织的特殊环境。

企业的特殊环境包括用户、竞争对手、同盟者、供应者、运输部门、中间商与批发商、业务主管部门、税务财政部门以及企业所在社区等要素，其中，最主要的是用户、供应者、竞争者和同盟者。

### 3.4.1 顾客

顾客即企业产品或劳务的购买者，包括企业产品或劳务的最终使用者和中间经销商。顾客对企业的影响主要表现在两方面：顾客的需求水平决定了企业的市场状况，顾客的价格谈判能力影响着企业的获利能力。

#### （1） 顾客的需求

①总需求量，包括总的市场容量以及其中有支付能力的需求量和暂时无支付能力的需求量（潜在需求）。

②需求结构，包括需求的类别和构成情况，顾客的特点、顾客的地区分布、年龄分布、职业分布等等。

③顾客的购买力，包括顾客的购买力水平、购买力的变化趋势、影响购买力的因素及其变化等。

#### （2） 顾客的价格谈判能力

用户总是要求产品价格更低廉、质量更好、提供更多更好的售后服务，他们会利用各企业之间的竞争

来给企业施加压力。企业的盈利水平与用户的价格谈判能力有直接的关系，一般来说，顾客的价格谈判能力主要取决于以下因素：

①顾客的集中程度。如果企业的产品集中供应给少数几个甚至一个顾客，则这少数几个顾客就具有很强的价格谈判能力。

②顾客购买产品的标准化程度。产品标准化程度越高，顾客的选择余地就越大；反之，顾客对具有特色的产品就很难讨价还价。

③顾客从本企业购买的产品在其成本中所占的比重。若顾客购买的本企业产品在其成本中占很大比重，则他们在购买时对价格、质量等问题就更为挑剔；反之，他们在价格上是不敏感的。

④转变费用。顾客转向购买替代产品的选择余地越大，则其价格谈判能力越强。

⑤顾客的盈利能力。一般来说，顾客盈利能力越低，对价格就越敏感。

⑥顾客后向一体化的可能性。所谓前向 / 后向一体化，是针对企业生产经营活动的流程而言的。企业沿生产经营流程向现有生产经营活动的下一阶段扩展，就是前向一体化，如生产半成品的企业进一步生产成品，生产型企业进一步从事销售活动等。前向一体化一般表现为生产企业与顾客企业之间的联合，或者是企业自身业务的前向扩张。企业沿生产经营流程向现有生产经营活动的上一阶段扩展，就是后向一体化，如生产或装配企业将其生产范围扩大到原材料、半成品、零部件的生产。后向一体化一般表现为生产企业与供应企业之间的联合，或者是企业自身业务的后向扩张。显然，顾客若有可能后向一体化，就能减少对本企业的依赖，从而增强其价格谈判能力。

(7)企业前向一体化的可能性。若有这种可能性，企业可降低对用户的依赖性，从而削弱顾客的价格谈判能力。

(8)顾客产品质量对于企业产品的依赖程度。若本企业产品对顾客产品质量有举足轻重的影响，则顾客对价格不敏感。

(9)顾客掌握的信息。若顾客信息很灵，则其谈判能力就强。

### 3.4.2 供应商

企业的供应商包括企业维持正常生产经营活动所需要各种要素的（人、财、物、信息、技术等）的来源单位。企业与供应者的关系的性质基本上和企业与用户的关系的性质相同，只不过双方的地位发生了交换，企业变成了供应者的用户。因而，供应者对企业的影响也表现在两个方面：一是供应者能否按照企业的需求按时、按质、按量地提供各种要素，这块决定了生产经营活动能否正常运行；二是供应者的价格谈判能力，这决定了企业的生产经营成本并进一步影响着企业的利润水平。下面着重介绍影响供应者价格谈判能力的因素，这些因素与影响用户价格谈判能力的因素有相似性。

①供应者及其用户的集中程度。如果供应者集中程度高，即本企业的原材料供应由少数几家企业控制，而与本企业相似的企业的集中度却较差，即少数几家企业供给本行业中众多分散的企业，则供应者通常会在价格、质量和供应条件上对本企业施加较大的压力。

②供应品的可替代程度。若存在着合适的可替代品，即使供应者再强大，其竞争能力也会受到牵制。

③本企业对于供应者的重要性。如果本企业是供应者的主要用户，供应者的命运与本企业息息相关，则来自供应者的压力就会减少。反之，供应者就会对本企业施加较大压力。

- ④供应品对本企业的重要性。供应品对本企业越重要，则供应者的价格谈判能力越强。
- ⑤供应品的特色和转变费用。供应品越有特色、转变费用越高，则供应者的价格谈判能力越强。
- ⑥供应者前向一体化的可能性。这种可能性越大，则其价格谈判能力就越强。
- ⑦本企业后向一体化的可能性。这种可能性越大，则供应者的价格谈判能力就越弱。

### 3.4.3 竞争者

竞争者包括所有与本企业争夺市场或资源的企业。从争夺市场来看，竞争者是那些生产相同或相似功能产品的企业（包括生产代用品的企业）；从争夺资源来看，竞争者是那些使用相同资源的企业。在此，我们将竞争者划分为直接竞争对手、潜在竞争对手、替代品生产者三大类来加以分析。潜在竞争对手和替代品生产者也可合称为间接竞争对手。

#### （1）直接竞争对手

直接竞争对手主要是同行业中现有的企业，多家企业生产相同或相似的产品，必然会想方设法争夺市场，从而形成竞争关系。对直接竞争对手进行研究可以从以下方面着手：

①基本情况研究,包括直接的竞争对手有哪些、地区分布、规模、资金实力、技术实力、经营特色、主要产品、市场占有情况等。在进行基本情况研究时，要注意分析三个指标：

一是销售增长率，即当年销售额与上年相比的增长幅度。销售增长率为正，则表明企业的生产经营规模在增大，一般的说，企业的实力也在增强。但这个指标往往要与行业发展速度和国民经济的发展速度进行对比研究才有意义。如果企业当年销售额比上年有所增加（增长率为正），但增加的幅度小于行业或国民经济的发展速度，则表明经济环境是有利的，市场总容量在扩大，但扩大的部分被该企业占领的比重相对减少，大部分新市场被其它企业占领了，因此实际上该企业的竞争力反而下降了。

二是市场占有率，即一企业的产品销售量与市场上同类产品销售量的比率。注意要把这一概念与“市场覆盖率”区别开来，后者指本企业产品投放地区数与整个市场包含的地区总数的比率，其中的地区可以以省、市、县等单位。

市场占有率=（本企业市场销售率/市场上同类产品销售量） $\times$ 100%

市场覆盖率=（本企业产品投放地区数/全市场应销售地区数） $\times$ 100%

三是产品获利能力。这是反映企业竞争能力能否持续的支持性指标，可以用销售利润率来表示。所谓销售利润率，即企业利润总额占总销售额的比率。显然，销售利润率越高，产品的获利能力就越强。

上述三个指标，可以综合地反映竞争对手的竞争实力。销售增长率是纵向比较指标，市场占有率是横向比较指标；前两个指标是数量指标，第三个指标是质量指标。在作具体分析时，三个指标必须综合考虑。如果三个指标都比较高，那就表明企业在销售大量产品的同时获得了高额的利润，其竞争实力强且能持续下去，这是所有企业部梦想达到的状态，但要达到这一状态是很困难的；如果前两个指标高但第三个指标低，那就表明企业卖出的产品数量很多且增长很快，但这是以牺牲利润为代价换取的，因而很难持久，长此以往，企业的竞争实力将受到削弱。在实际中，企业往往以此战略迅速占领市场，尔后才靠其市场优势改善获利能力。完成上述分析，我们就可对竞争对手有具体的了解，并从中发现哪些是企业的主要竞争对手。

②主要竞争对手研究,找出主要竞争对手后，应对其作更为具体的分析，特别是要分析其所以能对本

企业构成威胁的主要原因，从而据此制定相应的竞争战略和竞争策略。企业不可能也不必要同时对付所有的竞争对手，只要能准确识别和应对主要的竞争对手就足够了。

③竞争对手的发展方向,包括竞争对手的市场发展与产品发展动向,这种动向往往会构成对本企业的威胁,企业若能掌握竞争对手的发展方向,就可捷足先登,抢得主动。

在分析竞争对手的发展方向时,要了解企业所在行业的退出壁垒。所谓退出壁垒,即企业退出某个行业时要付出的代价。决定退出壁垒高低的因素主要有:

资产的专用性。资产专用性越高,其转让或继续使用的难度就越大,企业因此而遭受的损失就越大。

退出成本的高低。这包括需要重新安置的人员的多少、已售出产品的售后服务的维持难度等等。

心理因素。企业退出某一行业或某一产品时,曾经为此奋斗并作出贡献的企业领导和职工都会有心理障碍,这种障碍越大,企业退出该行业或产品的退出壁垒越高。

政府和社会的限制。因为某些行业或产品具有特别的意义,其变动对其他行业或对社会可能产生不利影响,对这种行业或产品,政府、社会往往会有特别的限制,这种限制越多、越严格,则该行业或产品的退出壁垒就越高。

## **(2) 潜在竞争对手**

潜在竞争对手主要是指那些可能进入本行业的新进入者。所谓新进入者,可以为新办的企业或是一个采用多角化经营战略的原来从事其他行业的企业。新进入者进入的行业带来了新的生产能力,并要求取得一定的市场份额,因而会对已有企业带来威胁。一个企业进入新行业的可能性的的大小取决于该企业进入新行业需要克服的障碍和付出的代价,即进入壁垒。新进入者进入壁垒的高低主要取决于以下因素:

①规模经济。若行业内原有企业的生产都已达到一定规模,新进入者以较小的规模就将处于成本上的劣势地位,若以较大规模进入,不仅难度较大,风险也较大。

②经营特色。若行业内现有企业已经树立了较好的企业形象并取得了用户信任,新进入者要树立起良好的企业形象,赢得用户信任就要创造差异,因而付出较大的代价;原有企业特色越强,新进入者创造特色就越困难,为此付出的代价也越大。在很多情况下一开始进入新行业时常常要承受一定的亏损。

③投资。进入一个新的行业需要新的投资,包括建设或租赁房屋、购买机器设备、培训职工、招聘人员、作广告、进行研究开发、开拓市场等,投资越高,则进入壁垒越高。

④资源供应。若行业内现有企业已与资源供应渠道建立了稳定的供应关系,新进入者获得资源供应的难度就较大,进入壁垒因而就较高。

⑤政府政策。政府对某些行业颁布许可证(如药品、食品、烟草等),或对某些原材料进行严格控制等都能形成重要的进入壁垒。国家有关控制环境污染的法令、卫生法令等也会使进入壁垒提高。

⑥原有企业的反应。若新进入者遇到该行业原有企业的强烈反应,例如它们会采用压低价格、加强广告宣传、扩大生产规模等办法阻止新企业进入该行业,则新进入者将会处于十分困难的境地。反之,则新进入者能以较低的代价进入新行业。

## **(3) 替代品生产者**

替代品是指那些具有相同或相似功能的产品,如洗衣粉可替代肥皂,圆珠笔可部分替代钢笔。因为用户购买商品的目的在于获得其使用价值或者说是实现其功能,所以,那些能满足用户同一需求的产品都具

有替代性，当用户购买了某种商品后，他们对那些具有相同或相似功能的商品的需求就会减少，因而，替代品生产者也是企业的竞争者。影响替代品生产者对本企业的压力的因素主要有三个：

①替代品的盈利能力。替代品的盈利能力强，其价格优势就较大，本企业的产品定价就会受到制约。

②替代品生产者的经营战略和发展趋势。其经营战略越积极，发展越快，对本企业的压力就越大。

③用户的转变费用。用户改用替代品的转变费用越小，替代品生产者对本企业的压力越大。

#### 3.4.4 同盟者

不同组织之间既有竞争关系，又有合作关系，合作往往更容易达成“双赢”的效果，所以，组织在识别和分析竞争者的同时，也要对同盟者进行分析。

从企业经营角度，可将同盟者分为基本同盟者（全面合作）与临时同盟者（某时、某事、某方面的合作）、直接同盟者与间接同盟者、现实同盟者与潜在同盟者、长期同盟者与短期同盟者等。同盟者与本企业应具有利害共同性或优劣势的互补性。

应该注意的是，随着内外环境的变化，企业与同盟者的关系具有可变性和复杂性，即同盟者有可能变成竞争对手，而竞争对手也有可能变为同盟者；本企业的同盟者可能同时也是竞争对手的同盟者，因此，企业对各种类型同盟者的状况、发展趋势及特点均应进行分析。

#### 3.4.5 其他特殊环境因素

除上述因素外，具体组织的特殊环境因素还包括业务主管部门、金融机构、企业所在社区机构等。组织必须与这些环境因素保持良好的关系，否则就可能因小失大，给企业生产经营活动造成不利影响。

### 3.5 环境分析

我们将环境作为管理行动的主要制约因素，环境分析是战略过程的关键要素，这是因为组织的环境在很大程度上规定了管理者可能的选择。成功的战略大多是那些与环境相适应的战略。

松下电气工业公司是家庭娱乐系统的主要生产商，Panasonic 商标家喻户晓。从 80 年代中期开始，在微型化方面出现了技术突破，同时，家庭小型化的社会趋势使得对大功率的、高度紧凑的音响系统的需求剧增。Panasonic 家庭音响系统战略的成功，就是因为及早地认识到环境中正在发生的技术和社会变化。

每个组织的管理者都需要分析它所处的环境，需要了解市场竞争的焦点是什么，拟议中的法规会对组织有什么影响，以及组织所在地的劳动供给状况等等。重要的是准确把握环境的变化和发展趋势及其对组织的重要影响。

#### 3.5.1 发现机会和威胁

分析了环境之后，管理者需要评估有哪些机会可以发掘，以及组织可能面临哪些威胁。记住，即使处于同样的环境中，由于组织控制的资源不同，可能对某个组织来说是机会，而对另一些组织却是威胁。1992 年，长期的萧条使美国经济不景气，企业破产数量达到战后的最高峰，家具零售业便是受到严重损害的行业之一。但是，几家大型的、管理得很好的家具零售连锁店公司却把这种情况看作机会。他们以极其便宜的价格大量购买竞争对手的存货，并有选择地收购竞争对手有利的经营场所。结果是，更大的家具零售商通过收购和兼并进一步扩展了自己的规模。可见，环境变化对一个组织来说，究竟是机会还是威胁取决于该组织所控制的资源。

#### 3.5.2 分析组织资源



现在我们的视角从组织外部转向组织内部。组织的雇员拥有什么样的技巧与能力?组织的现金状况怎么样?在开发新产品方面一贯很成功吗?公众对组织及其产品或服务的质量怎么看?

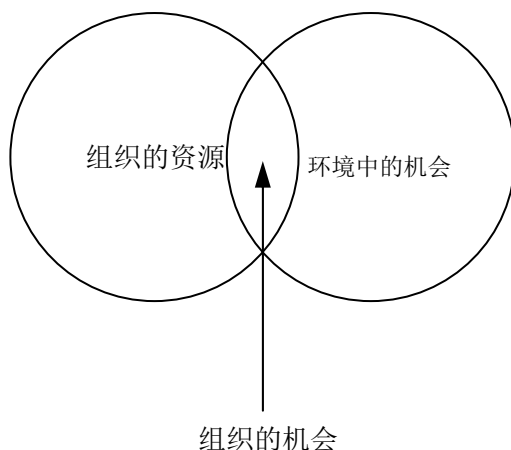
这一步的分析促使管理者认识到,无论多么强大的组织,都在资源和技能方面受到某些限制。一家较小的汽车制造商,像阿尔法—罗米欧公司(Alfa Romeo),不能仅仅因为管理者看到了微型客车市场的机会就贸然制造微型客车,而是阿尔法—罗米欧公司没有足够的资源成功地进入微型客车市场,去和像克莱斯勒、福特、丰田和尼桑这样的大汽车公司竞争。

### 3.5.3 识别优势和劣势

这步的分析应当引出对组织的优势和劣势的明确的评价,从而,管理者能够识别出什么是组织的与众不同的能力(Distinctive competence),即决定作为组织的竞争武器的独特技能和资源。例如,布莱克—德克尔公司(Black&Decker)买下了通用电气公司的小型家电事业部,该事业部主要制造咖啡器、烤面包机、电熨斗等等。然后,布莱克—德克尔公司更换了商标,投资于这些产品使之达到公司的质量和耐用性标准,从而使这些产品的盈利远远超过在通用电气公司的时候。

### 3.5.4 重新评价组织的宗旨和目标

对组织的机会的重新评价(见图 3-3),通常称为 SWOT 分析(SWOT analysis),它把对组织的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)的分析结合在一起,以便发现



组织可能发掘的细分市场。

按照 SWOT 分析和识别组织的机会的要求,管理者需要重新评价公司的宗旨和目标,它们是实事求是的吗?它们需要修正吗?如果需要改变组织的整体方向,则战略管理过程可能要从头开始。如果不需要改变组织的大方向管理者则应着手制定战略。

### 3.5.5 制定战略

战略需要分别在公司层、事业层和职能层设立。制定这些战略应遵循我们在前面阐述的决策程序。特别是管理者需要开发和评价不同的战略选择,然后选定一组符合三个层次要求的战略,这些战略能够最佳地利用组织的资源和充分利用环境的机会。

在这一步上,管理者将寻求组织的恰当定位,以便获得领先于竞争对手的相对优势。正如你将在本章后面的部分中看到的,这要求仔细评价控制产业竞争规则的各种竞争力量。成功的管理者所选择的战略将

图 3-3 识别组织的机会

使组织获得最有利的竞争优势，并使这种优势能够长期地保持下去。

### 3.5.6 实施战略

无论战略计划制定得多么有效，如果不能恰当地实施仍不会成功。最高管理者的领导能力是成功战略的一个必要因素，而中层和基层管理者执行高层管理者的计划的主动性也同样关键。管理者需要招聘、选拔、培训、处罚、调换、提升、以及甚至可能解雇员工，以实现组织的战略目标。

### 3.5.7 评价结果

战略管理过程的最后一个步骤是评价结果。战略的效果怎么样?需要做哪些调整?

## 3.6 战略制定

### 3.6.1 战略计划的重要性

**战略性计划**是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期(通常为 5 年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划。

20 世纪 70 年代早期以前，那些制定长期计划的管理者们，通常假定未来的时代将比现在更好，因此，面向未来的计划不过是将组织的过去加以延伸。但是，20 世纪 70 年代和 80 年代的能源危机，旧规则的废弃，日新月异的技术革新，日益加剧的全球竞争，以及其他方面的环境冲击，使这种传统的长期计划方法失去了作用。游戏规则的变化迫使管理者们开发系统性的方法，以分析环境，评价组织的优势和劣势，以及识别有可能建立竞争优势的机会。战略计划的重要性开始被人们所认识。

一项对企业所有者的新近调查发现，69%的企业所有者制定战略计划，并且，在他们当中，89%的人认为他们的计划是有效的，用他们自己的话来说，战略计划使他们有了具体的目标，并且使他们的职员取得了一致的认识。今天，战略计划已经超出了工商企业的领域，包括政府机构、医院、教育组织在内，都制定战略计划。例如，面对学院教育费用的急剧上升，政府对学生和研究资助的削减，高中毕业生绝对数量减少的形势，令许多大学的管理当局重新评估学校的目标和尽力发掘能使他们生存和发展的细分市场。

### 3.6.2 战略层次

如果所有的组织都生产单一产品或提供服务，则任何组织的管理者只须开发单一的战略计划。就可囊括所有的事情。但是许多组织的业务都是多元化的。通用电气公司就是一家经营多种事业的企业——从飞机发动机和电灯泡到拥有 NBC 电视网，几乎无所不包。美国商标公司(American Brands)经营烟草、烈性酒、人寿保险、办公室产品、五金产品、高尔夫设备，以及光学产品。并且，这些多元化公司还拥有多种职能部门，如财务和市场营销，这些部门为公司的每一种业务提供支援。因此，我们需要区分公司层、事业层和职能层战略(图 3-4)。

图 3-4 战略的层次

## 1 公司层战略

如果一个组织拥有一种以上的事业，那么它将需要一种公司层战略(Corporate-level strategy)。这种战略寻求回答这样的问题：我们应当拥有什么样的事业组合？公司层战略应当决定每一种事业在组织中的地位。像在伊思曼—柯达公司中，公司层战略综合了胶卷、药品、化学、计算机磁盘、电池，以及其他经营单位的事业层战略。

## 2 事业层战略

事业层战略(Business-level strategy)寻求回答这样的问题：在我们的每项事业领域里应当如何进行竞争？对于只经营一种事业的小企业，或是不从事多元化经营的大型组织，事业层战略与公司层战略是一回事。对于拥有多种事业的组织，每一个经营部门会有自己的战略，这种战略规定该经营单位提供的产品或服务，以及向哪些顾客提供产品或服务，等等。例如，派拉蒙传播公司(Paramount Communications Corp.)拥有和经营众多的娱乐业企业，如派拉蒙影片公司(Paramount Pictures)和麦迪逊广场花园公司(Madison Square Garden)，以及出版界巨头西蒙与舒斯特公司(Simon&Schuster)等，派拉蒙出版事业部有自己独特的事业战略，包括贸易、教育和其他出版物产品。

当一个组织从事多种不同的事业时，建立战略事业单位更便于计划和控制。战略事业单位(Strategic business unit, SBU)代表一种单一的事业或相关事业组合，每一个战略事业单位应当有自己独特的使命和竞争对手，这使得每一个战略事业单位有自己独立于组织的其他事业单位的战略。像通用电气公司，因为经营多种多样的事业，故管理者可能建立十几个或更多的战略事业单位。

计划的战略事业单位概念按照下述原则划分事业单位：组织的经营可以看作是一种事业组合，每一个

事业单位服务于一种明确定义的产品-细分市场，并具有明确定义的战略。事业组合中的每一个事业单位按照自身的能力和竞争需要开发自己的战略，同时必须与整体组织的能力和需要保持一致。

全部事业组合应当管理得符合作为一个整体的组织的利益——在可接受和受控制的风险水平下，使销售、收益和资产结构获得均衡的成长。

### 3 职能层战略

职能层战略(Functional-level strategy)寻求回答这样的问题：我们怎么支撑事业层战略?职能部门如研究与开发、制造、市场营销、人力资源和财务部门，应当与事业层战略保持一致。如果坎贝尔羹汤公司(Campbell Soup Co.)的饼干与面包事业部的开发小组创造出一种新产品，那么该事业部的市场营销部门就需要开发职能层战略，以确保有适当的促销活动配合这种新产品的投放。

#### 3.6.3 公司层战略框架

##### 1 总战略

WD-40 公司、沃尔玛(Wal-Mart)公司和通用动力公司(General Dynamics)都是成功的和获利丰厚的公司，但是近年来，这几家公司似乎在向不同的方向发展。WD-40 公司的管理者看来基本上满足于维持现状，沃尔玛公司迅速地扩大经营范围和开发新业务，同时，通用动力公司却在削减和出售它的一些业务项目。这种不同的方向可以用总战略来解释。

**稳定性** 稳定性战略(Stability strategy)的特征是很少发生重大的变化，这种战略包括持续地向同类型的顾客提供同样的产品和服务，维持市场份额，并保持组织一贯的投资报酬率记录。什么时候管理者应当追求稳定性?即当组织的绩效令人满意而环境看上去将保持稳定的时候。

判定一个组织是否在实行稳定性战略不是件容易的事。如果找不到其他理由，而只是几位最高经理口头上这样说就更难判断。在北美，增长具有广泛的诱惑力，而紧缩常被看作是一种必然发生的不幸。进而，主动地追求稳定性可能使管理者被人看作自满或固步自封。

我们提到的 WD-40 公司就是一个采取稳定性战略的例子。公司通过从石油中提炼的润滑油这种单一产品获取高额的利润，并且自 50 年代以来一直保持着自己独特的细分市场，很少遇到强有力的竞争。因此，管理者很少有兴趣改变这种状况，看来他们很乐意维持现状。

**增长** 追求增长向来对美国人具有奇妙的吸引力，人们普遍认为越大越好，而最大就最好。增长战略(Growth strategy)意味着更高的销售额，更多的雇员和更大的市场份额等。增长可以通过直接扩张、合并同类企业或多元化经营的方式实现。

企业成长的基础是核心能力。一项能力能成为企业的核心能力必须通过三项检验，即(1)用户价值(customer value)。核心能力必须能够使企业创造顾客可以识别的和看重的、而且在顾客价值创造中处于关键地位的价值。(2)独特性(competitor differentiation)。与竞争对手相比，核心能力必须是企业所独具的，如果不是独具的，其必须是比任何竞争对手胜出一筹的能力。(3)延展性(gateway to new markets)。核心能力必须是企业向新市场延展的基础，企业可以通过对核心的延展而创造出丰富多彩的产品。

企业能力是企业获取并运用资产的能力，使企业资产呈现良好的结构；是企业通过文化建设和制度安排创造高昂士气的能力，使参与者同心同德并步调一致；是企业获取并充分运用设备、技术和知识的能力，

使企业人、财、物同先进适用的技术和知识良好地结合。

**收缩** 收缩战略意味着减小经营规模或是多元化经营的范围。出现这种现象的原因是多方面的，咄咄逼人的外国竞争、制度失调、合并和兼并，以及重大的技术突破是一些明显的原因。

现在有不少企业实行收缩战略，其中包括一些美国著名的大公司——通用动力公司、美孚石油公司(Mobil Oil)、伊斯特曼-柯达公司、大通曼哈顿银行，以及联合碳化公司(Union Carbide)等。

**组合** 组合战略(Combination strategy)是同时实行两种或多种前面提到的战略。例如，公司的某种事业可能实行增长战略而另一种事业可能实行转包战略。1992年春季，通用汽车公司迅速扩展它的电子数据系统分公司(Electronic Data Systems)，而大幅度削减它的美国国内汽车制造业务。

## 2 公司业务组合矩阵

制定公司层战略最流行的方法之一是公司业务组合矩阵。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group, BCG)于70年代初期开发的。这种方法将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种2维的矩阵图上，从而显示出哪个SBUs提供高额的潜在收益，以及哪个SBUs是组织资源的漏斗。BCG矩阵的示意图如图7-3所示。其中，横轴代表市场份额；纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者；高市场增长定义为销售额至少达到10%的年增长率(扣除通货膨胀因素)。BCG矩阵区分出4种业务组合。

**现金牛**(Cash cows，指低增长，高市场份额)。处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。

图 3-5 BCG 矩阵

**吉星**(Stars，指高增长，高市场份额)。这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。

**问号**(Question Marks，指高增长，低市场份额)。处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。

**瘦狗**(Dogs，指低增长，低市场份额)。这个剩下的领域中的产品既不能产生大量现金，也不需要投

入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。

对理解 BCG 矩阵来说，重要的是假定存在累积学习曲线(Cumulative Learning Curve)效应。该假定认为，如果公司能够适当地生产产品和管理生产过程，则产品生产累积量的每一个显著的增加，都会带来可预计的单位产品成本的下降。特别是，波士顿咨询集团断言，销售量每翻一番，单位产品成本一般要下降 20%-30%，这个结论显然是说占有最大市场份额的业务将有最低的成本。

现在让我们转向 BCG 矩阵的战略意义。对于每一类业务组合，管理者应当采取什么战略？

波士顿咨询集团的研究表明，牺牲短期利润以获取市场份额的组织，将产生最高的长期利润。因此，管理者应当从现金牛身上挤出尽可能多的“奶”来，把现金牛业务的新投资限制在最必要的水平上，而利用现金牛产生的大量现金投资于吉星业务，对吉星业务的大量投资将获得高额红利。当然，当吉星业务的市场饱和及增长率下降时，它们最终会转变为现金牛。最难做出的是关于问号业务的决策，其中一些应当出售，另一些有可能转成吉星业务。但是问号业务是有风险的，管理者应当限制投机性业务的数量。对于瘦狗业务应当出售或是瞅准机会清理变现，很少有值得保留或追加投资的。出售瘦狗业务所得的现金可以用来收购或资助某些问号业务。例如，BCG 矩阵有可能建议麦格劳-希尔公司(McGraw Hill)的管理者出售其商业书籍业务，因为它是一只瘦狗；从大学教材业务这样的现金牛身上挤出“奶”来，投资于像《商业周刊》这样的吉星业务，或是投资于数据库信息产品这样的问号业务。

近年来，公司业务组合概念(特别是 BCG 矩阵)受到挑战，为什么？至少有 4 种原因：(1)每一个组织都没有发现市场份额的增加导致了更低的成本，为了成功地使学习曲线下降，管理者必须严格控制成本。不幸的是，并不是所有的公司都能够做到这一点。(2)业务组合概念假定，一个组织的事业能被合理地划分为一定数量的独立经营单位，然而对于大型复杂的组织，说起来容易做起来难。(3)与理论的预言相反，许多所谓的瘦狗业务的利润率水平，一直呈现出高于它们的占有较大市场份额且处于增长中的竞争对手。(4)对于近年来经济一直处于低速增长和事实上市场只可能有一位领导者的现实，决大多数公司半数以上的业务落在瘦狗领域中，只有少数业务属于吉星或是问号，需要继续追加投资。那么，这么多瘦狗业务都要卖掉？卖给谁？

尽管存在这些问题，公司业务组合矩阵仍不失为一种有用的理论，它提供了一种框架，帮助人们理解性质各异的业务以及确定战略资源分配的优先次序。只是，作为一种指导管理者制定公司层战略的工具，它还存在一些明显的局限性。

### 3.6.4 事业层战略框架

#### 1 适应战略

适应战略框架是雷蒙德·迈尔斯(Raymond Miles)和查尔斯·斯诺(Charles Snow)在研究经营战略的过程中提出的。首先，迈尔斯和斯诺辨认出 4 种战略类型：防御者、探索者、分析者和反应者。然后，他们论证了采用前 3 种战略中的任何一种都能够取得成功，只要所采取的战略与经营单位所处的环境内部结构和管理过程相吻合。但是，迈尔斯和斯诺发现，反应者战略常常导致失败。下面，让我们概述一下每一种战略类型，并且探讨一下组织如何利用它们获取竞争优势。

**防御者** 麦当劳公司就是在快餐业中奉行防御者战略的典型。防御者(Defender)战略寻求向整体市

场中的一个狭窄的细分市场稳定地提供有限的一组产品。在这个有限的细分市场中，防御者拼命奋斗以防止竞争者进入自己的地盘。这种战略倾向于采用标准的经济行为，加以竞争性价格和高质量的产品或服务作为竞争手段。防御者倾向于不受其细分市场以外的发展和变化趋势的诱惑，而是通过市场渗透和有限的产品开发获得成长。经过长期的努力真正的防御者能够开拓和保持小范围的细分市场，使竞争者难于渗透。

**探索者** 联邦捷运公司采用探索者战略发展出它的隔夜包裹递送业务。与防御者战略形成对照，探索者(Prospector)战略追求创新，其实力在于发现和发掘新产品和新市场机会。探索者战略取决于开发和俯瞰大范围环境条件、变化趋势和实践的能力，灵活性对于探索者战略的成功来说是非常关键的。

**分析者** 凯洛格公司(Kellogg)实行的是分析者战略，它试图使风险最小化和利润机会最大化。分析者(Analyzer)战略靠模仿生存，他们复制探索者的成功思想。凯洛格公司基本上是紧跟比它规模更小但更具创新精神的竞争对手，而且是在竞争对手已经证实了市场的存在之后才投入战斗，但凯洛格公司推出的同类产品具有更优越的性能。

分析者必须具有快速响应那些领先一步的竞争者的能力，与此同时，还要保持其稳定产品和细分市场的经营效率。而探索者必须有很高的边际利润率以平衡风险和补偿他们生产上的低效率。一般来说，分析者的边际利润低于探索者，但分析者有更高的效率。

**反应者** 最后一种战略类型是反应者(Reactor)战略，这是当其他三种战略实施不当时所采取的一种不一致和不稳定的战略模式。一般的，反应者总是对环境变化和竞争作出不适当的反应，绩效不佳，并且在承诺某种特定战略时表现得犹豫不决。

## 2 竞争战略

近年来，战略计划方面最重要的思想是哈佛大学工商管理学院的迈克尔·波特(Michael Porter)提出的。他的竞争战略框架表明，管理者能够从三种一般战略中进行选择，成功取决于选择正确的战略，即所选择的战略类型，应与组织和产业的形势相适应。波特的主要贡献是详细地阐明了管理者怎样才能够建立和保持高于产业平均生产率水平的竞争优势。

**①产业分析** 波特一开始就承认，某些产业比其他产业具有内在的高利润率。例如，制药就是这样的产业，所有该产业中的竞争者，都能获得较高的边际利润。但是，这并不意味着处于“瘦狗”的产业中的企业就不能大量地赚钱，关键在于获取竞争优势。按照这种逻辑我们可以推测，即使是处于像个人计算机和有线电视这样极富魅力的产业中的企业也可能亏损，而处于像制造救火车和销售旧汽车零件这样平淡无奇的产业中的企业，也可能赚大钱。波特于是争辩道，在大多数产业中都可能取得成功——诀窍在于找到正确的战略。

一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，如图 3-6 所示。

### 行业内现有竞争对手研究

①竞争对手基本情况研究；主要研究竞争对手的数量有多少，分布在什么地方，它们有哪些活动，各自的规模、资金、技术力量如何，其中哪些对自己的威胁特别大。

②主要竞争对手研究；主要比较不同企业的竞争实力，对本企业构成威胁的主要原因，是技术力量雄厚、资金多、规模大，还是其他原因。

③主要竞争对手的发展动向研究。竞争对手的发展动向研究包括市场发展或转移动向和产品发展动向。

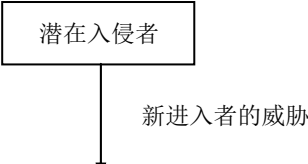


图 3-6 驱动行业竞争的五种力量

### **潜在入侵者研究**

潜在竞争者进入行业，变成显在的竞争者，由于它的新的业务能力和充裕的资源，将导致行业竞争更加激烈。某一行业被入侵的威胁大小取决于行业进入障碍、行业产品价格水平、行业对入侵者的报复能力以及入侵者对报复的估计。

影响行业进入障碍的因素主要有：规模经济，产品差别化，转移成本(switching costs)，资本需求，在位优势，政府政策。

影响行业对入侵者报复能力的因素主要有行业的所处的发展阶段、行业的集中程度以及行业的退出障碍。

行业进入扼制价格。行业进入扼制价格是指入侵者设想的克服进入壁垒及其遭到报复的风险与入侵带来的潜在报酬平衡时的价格水平。

### **替代品生产商研究**

企业生产的产品，从表面上看，是具有一定外观形状的物质品，但抽象地分析，它们是能够满足某种需要的使用价值或功能。产品的使用价值或功能相同，能够满足的消费者的需要相同，在使用过程中就可以相互替代，生产这些产品的企业间就可能形成竞争。再者，替代品限定了行业内的厂商可能的最高限价，从而限制了一个行业的潜在收益。消费者购买产品是为了享用其使用价值，消费者在购买商品时将会根据自己收入水平选择最佳的需求满足。因此，一旦替代品生产形成强大的经济规模，从而定价能力增强，那么，本行业将受到威胁，因为其潜在收益或许在某个时刻突然地消失。

替代品生产商的分析主要包括两个内容：第一，判断哪些产品是替代品；第二，判断哪些替代品可能对本企业经营构成威胁。前项工作较易进行，后项较为复杂。在判断威胁最大的替代品时，应特别重视以下两类替代品研究：容易导致价格改善的替代品和现行盈利率很高的替代品。

### **买方的讨价还价能力研究**



消费者在两个方面影响着行业内企业的经营：第一，买方对产品的总需求决定着行业的市场潜力，从而影响行业内所有企业的发展边界。第二，不同买方的讨价还价能力会诱发企业之间的价格竞争，从而影响企业的获利能力。这里主要讨论影响买方讨价还价能力的因素。

买方的讨价还价能力影响因素主要有：①买方是否大批量或集中购买；②买方这一业务在其购买额中的份额大小；③产品或服务是否具有价格合理的替代品；④买方面临的购买转移成本大小；⑤本企业的产品、服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；⑥买方是否采取“后向一体化”（后向一体化指买方自己生产或经营本企业生产中耗费的其他原材料、半成品或成品，满足自己的需要）；⑦买方行业获利状况；如果利润微薄，买方具有较强的谈价能力，反之则反；⑧买方对产品是否具有充分信息。

#### (5) 供应商的讨价还价能力研究

因为企业生产所需的许多生产要素是从外部获得的，从而提供这些生产要素的经济组织也制约着企业的经营。供应商的讨价还价能力影响因素主要有：①要素供应方行业的集中化程度；②要素替代品行业的发展状况；③本行业是否是供方集团的主要客户；④要素是否是该企业的主要投入资源；⑤要素是否存在差别化或转移成本是否低；⑥要素供应者是否采取“前向一体化”（前向一体化指要素供应商在向顾客提供要素的同时，自己也生产耗用这种要素的产品或服务）。

**② 选择竞争优势** 按照波特的观点，没有一家企业能够成功地通过为所有的人做所有的事达到超过平均水平的绩效。他认为，管理者必须选择一种能给他的组织带来竞争优势的战略。管理者可以从三种基本的战略中进行选择：成本领先战略、别具一格战略和专一化战略。究竟选择哪一种战略，取决于组织的长处和竞争对手的短处。管理者应当避免不得与产业中所有的竞争者拼杀的局面，而应当将企业置于竞争对手所不具备的强有力地位。

当某个组织打算成为产业中低成本的生产者时，它实行的是**成本领先战略** (Cost—leadership strategy)。成功地实行这种战略，要求组织必须是成本的领导者，而不仅仅是竞争成本领导地位的企业之一。此外，提供的产品或服务必须是能与竞争者同类产品相比的，或至少是顾客愿意接受的。

企业怎么获得成本领先优势呢？典型的方式包括高效率的运作、规模经济、技术创新、低人工成本、或优惠地取得原材料。成功地应用成本领先战略的公司有沃尔玛公司、加洛葡萄酒公司 (Gallo wines) 和西南航空公司。

如果一个企业寻求产业中与众不同的特色，则它是在实行**别具一格战略** (Differentiation strategy)。这种战略强调高超的质量，非凡的服务，创新的设计，技术性专长，或不同凡响的商标形象，关键是特色的选择必须有别于竞争对手，并且足以使溢价收益超过追求别具一格的成本。为数不少的企业至少在某一方面超过了竞争对手。英特尔公司 (Intel) 的技术，梅塔格公司 (May-tag) 的可靠性，玛丽·凯化妆品公司 (Mary Kay cosmetics) 的分销，以及 L. L. 比恩公司 (L. L. Bean) 的服务只是其中的几例。

前两种战略是在广泛的产业细分市场寻求竞争优势，而**专一化战略** (Focus strategy) 则是集中在狭窄的细分市场中寻求成本领先优势 (成本专一化) 或别具一格优势 (差别专一化)。也就是说，管理者选择产业中的一个或一组细分市场 (如产品品种，最终顾客类型，分销渠道或地理位置)，制定专门的战略向此细分市场提供与众不同的服务，目标是独占这个市场。当然，专一化战略是否可行取决于细分市场的规模，以及该细分市场能否支撑专一化战略的附加成本。例如，斯托佛公司 (Stouffer) 采用成本专一化战略向控制

卡路里摄入量同时又要求高质量和便捷的顾客提供无脂肪熟食制品。类似的，一些学院实行差别专一化战略，向在职学生提供夜校课程，以期超越竞争对手。近年来的研究表明，专一化战略也许是对小企业最有效的战略，这是因为小企业一般不具有规模经济性或是内部资源，从而难以成功地实行其他两种类型的战略。

波特还用**徘徊其间**(Stuck in the middle)这个词来表示那些不能够明确地凭借某一种基本战略获取竞争优势的组织。这样的组织发现它们难以获得长期的成功，它们之所以还能生存，往往是因为它们处于非常有利的产业中，或是因为竞争对手也像它们一样处于徘徊其间。

波特指出，一些成功的组织一旦超出了它们的竞争优势范围就会遇到麻烦，结果处于徘徊其间的状态。莱克航空公司(Laker Airways)就是一个例子，该公司成立于1977年，专门提供设施俭朴、价格低廉的伦敦至纽约航班，这种成本领先战略使得公司取得了显著的成功。但是在1979年，公司开始增加新的航班并且提供高档服务，这一举动模糊了莱克公司在公众心目中的形象，使得竞争者乘虚而入，结果导致莱克公司在1982年不得不宣告破产。

**③保持竞争优势** 不管采取三种基本战略中的任何一种战略，要获得长期的成功还必须能够保持住竞争优势，即必须阻挡住来自竞争对手的侵蚀，或是跟上产业演变的趋势。技术变革、顾客需求变化、特别是某些竞争优势可能被竞争对手模仿，使得保持竞争优势绝非易事。管理者需要建立某些障碍使仿制难以得手，或是减少竞争对手的可乘之机。可以利用专利和版权减少仿制的机会；当存在规模经济性时，通过降低价格以扩大销量和提高市场占有率是一种有用的策略；与供应商签订专供合同限制其向竞争对手的供应能力；鼓励政府对进口商品征税以限制来自国外的竞争，都是一些可供选择的策略。当然，无论采取何种行动保持竞争优势，管理者都不能因一时的成功而自鸣得意。保持竞争优势要求管理者持续地做出努力使自己始终领先于竞争对手一步。

## 本章要点

1. 万能论认为管理者对组织的成败负有直接责任。相反，象征论指出，管理者对实质性的组织成果仅起着极为有限的作用，因为大量的因素是管理者所不能控制的，管理者在很大程度上影响着象征性的成果。现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是全能的。每一个组织中都存在着限制管理者决策选择的内外部约束力量，即组织文化与组织环境。

2. 一般环境包含那些对组织有潜在影响，但其相互关系尚不清晰的力量。这些力量主要有：经济、政治、社会和技术因素。具体环境是与实现组织目标直接相关的那部分环境，包括供应商、顾客、竞争者、政府机构和公众压力集团。

3. 环境的不确定性取决于环境的变化程度和复杂程度。稳定的和简单的环境是相当确定的，而越是动荡和复杂的环境，其不确定性越大。

4. 环境的高度不确定性，限制了管理当局的选择及决定自身命运的自由。

5. 在动态的和不确定的环境下，战略计划是重要的。这是因为它能使管理者以系统的和综合的方式分析环境，评价组织的优势和劣势，以及发现组织有可能具有竞争优势的机会。

6. 公司层战略寻求确定组织应当从事的事业组合；事业层战略设计怎么在每一种事业领域内竞争；

职能层战略设计职能部门怎么支持事业层战略。

7. 战略管理过程由 9 个步骤组成：(1)明确组织当前的宗旨、目标和战略；(2)分析环境；(3)发现环境中的机会和威胁；(4)分析组织的资源；(5)认清组织的优势和劣势；(6)根据组织的优势和劣势、机会和威胁重新评价组织的宗旨、目标和战略；(7)制定战略；(8)实施战略；(9)评价结果。

8. SWOT 分析是指分析组织的优势和劣势以及外部机会和威胁，以便发现组织能够开发的细分市场。

9. BCG 矩阵区分出 4 种业务组合：吉星、现金牛、问号和瘦狗。

10. 在事业层上，存在 4 种适应战略：防御者运作在稳定的环境中，为狭窄的细分市场生产有限的一组产品；探索者运作在动态的环境中，追求创新和灵活性；分析者通过同时寻求灵活性和稳定性，使风险最小化和利润机会最大化；反应者不能在任何特定情况下作出前后一致的和果断的承诺。

11. 管理者通过分析产业中支配竞争规则的力量(进入障碍、替代、购买者和供应者的讨价能力，以及竞争者之间的竞争)，对组织的竞争优势进行评价，然后选择能够最有利地利用竞争态势的战略。

12. 企业家看待战略，首先寻找能够开发的机会，通过创新满足顾客的需要和愿望，而不顾手中现有资源；而官僚型的管理者看待战略，首先是看手头有多少资源。

## 习题

### 一 名词解释

一般环境 具体环境

### 二 单选题

1 通过市场调查发现,保健品市场的兴起是由于人们观念变化引起的,这一因素属于外部环境因素中的:

- A 经济因素    B 技术因素
- C 社会因素    D 政治因素

2 下列因素中,哪个不属于企业在确定企业目标时所需要考虑的环境因素?

- A 宏观经济气候.    B 省、市领导班子的确定.
- C 人口统计因素.    D 国民消费水平.

3 替代性产品在波特的行业竞争分析中对行业的影响体现在:

- A 冲击行业内的企业                      B 妨碍行业竞争
- C 替换行业中正在生产的产品    D 确定了行业内企业产品的最高价格

4 根据产品生命周期理论，处于哪一时期的产品面临更为激烈的市场竞争？

- A 投入期    B 成长期
- C 成熟期    D 以上三个时期差不多

5 最近六年，机床行业中某类机床的市场年销售量依次为 5000,6000,7500,9500,9800,9850 台。由此可以看出该类机床产品现在处于其产品生命周期的：

- A 投入期    B 成熟期
- C 成长期    D 衰退期

6 一般来说, 唱片公司所处的组织环境是( )?

- A 简单和稳定的。 B 简单和动态的。  
C 复杂和稳定的。 D 比较复杂和动态

### 三 简答题

- 1 供应商如何约束管理者决策的自由?
- 2 指出当地一家杂货店的具体环境, 它是如何制约该店经理的?
- 3 与只生产单一产品的大型企业相联系的是什么层次的战略?
- 4 一个产业中什么力量支配着竞争规则?
- 5 麦当劳在其产业中具有何种竞争优势?
- 6 企业家能教出来吗? 企业家专业与传统的管理专业和市场营销专业有何不同?

### 四 案例分析

#### 联想集团的海外发展策略

##### 1 发展背景

1984 年 11 月 1 日, 联想集团公司的前身——中国科学院计算所公司正式创立。中科院“一院两制”正式实施, 公司刚成立时, 除了 20 万元的投资、20 平方米的房子, 11 个人之外, 几乎是一无所有。11 个人挤在两间原是传达室的平房里。没有招牌, 没有门市部, 也无需门市部, 因为他们事实上也没有产品可供销售。由于缺乏资本, 他们想到了政治经济学的术语——资本原始积累。他们积累资本的办法是为人家维修机器、讲课, 帮人家攻克技术难题, 做销售维修代理等。为了积累资本, 有人累得晕晕乎乎, 下班时撞到电线杆子上, 有人低血糖、工作中当场昏倒; 有人累得哇哇吐血; 还有人在风雨中迎接客户而掉进厂一人多深的泄水池……可他们却从中找到了自我, 几个月过去了, 他们居然赚了 70 万元人民币和 6 万美元, 他们笑了。这是他们资本积累的第一大战果。通常的原始积累是疯狂榨取别人而他们这些书生则是疯狂地榨取自己。这 70 万元为他们开发拳头产品提供了必要的资金。

当时, 我国进口了几十万台 PC 微型机, 由于文字障碍和懂得计算机科学的人员有限, 大批微机闲置或只顶一台打字机用。原因就在于计算机“汉化”这个国际关注的难题上。公司领导敏锐地看到了微机汉化与祖国各项事业的紧密关系, 只要能使计算机网络彻底汉化, 就能赢得用户, 打开市场, 为社会做出贡献。于是, 他们五六个人挤在一间小房子里, 废寝忘食, 通宵达旦地干起来。1985 年 11 月“联想式汉卡”正式通过了中国科学院的鉴定。公司也由此而得名。到今天, 公司已经发展成为一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团。2001 年营业额达到 206 亿元, 目前拥有员工 11200 余人, 于 1994 年在香港上市 (股份编号 992), 是香港恒生指数成份股。2002 年第二季 (即 4 至 6 月), 联想电脑的市场份额达 27.7% (数据来源: IDC), 从 1996 年以来连续 6 年位居国内市场销量第一, 并连续 9 个季度获得亚太市场 (除日本外) 第一 (数据来源: IDC); 2002 年第二季度, 联想台式电脑销量首次进入全球前五, 其中消费电脑世界排名第三。

##### 2 海外发展策略

“瞎子背瘸子”的产业发展策略。所谓“瞎子背瘸子”, 即取其优势互补之意。香港联想公司是由 3 家各有优势的公司合资而成, 其中, 香港导远公司熟悉当地和欧美市场, 有长期海外贸易经验。另一家中国技术转让公司能提供可行的法律保证和紧实的贷款来源。北京联想公司的优势在于技术和人才实力在香港无与伦比。在海内外产业结构上, 联想也运用了互补原理。香港是国际贸易窗口, 信息灵敏, 渠道畅通, 适合搞开发和贸易, 而生产基地则需要建在内地, 因香港地皮、劳动力昂贵。同时香港移民倾向严重, 缺少高技术人才。基于这种情况, 公司决定派一批高技术人才在香港成立研究开发中心, 而把生产基地主要放在国内。“田忌赛马”的研究开发策略。战国时代齐国有个田忌与齐威王赛马, 以上马对中马, 以中马对下马, 最后三局两胜。现在联想的做法是, 摸准市场需求, 选准突破点, 集中优势兵力, 断其一指。当时 286 微机在欧美有极广阔的市场, 而充斥这个市场的主要是台湾和韩国的产品, 联想微机可以与他们较量。从技术上说, 在国际市场上 286 属

于中马、下马的范围，联想决定拿出上马来和他们对阵。于是公司投入较为充裕的资金，调动一流技术人才，在认真分析了国际上各种类型的 286 之后，运用先进的设计思想，选用国际通用的、集成度最高的、最新生产的元器件，使设计出来的机器成为上乘产品，性能远远优胜于台湾、韩国和香港当地的产品。

“汾酒与二锅头酒”的产品经营策略。公司领导几次去欧美计算机展览会，几乎没一看到中国的产品。由此他们认识到，要想跻身国际市场就必须优质低价。由于公司技术和人才实力强，国内劳动力便宜，生产成本低，完全可以做到这一点。联想 286 可以说达到了“汾酒”的质量，但卖的是“二锅头”的价格。这使联想产品挤进了国际市场。经过几年进军海外市场的实践，联想亲身体会到开创海外事业的艰难。海外产品更新换代的突发性，海外用户对产品要求的苛刻程度，价格竞争之激烈，企业之间倾轧之残酷等等，都远远超出国内科技人员的想象力。海外计算机市场之战，说到底技术的较量，智慧的较量，意志的较量，真正的“刺刀见红”的拼杀。联想研制 286 微机几乎投进去一半家产，整个过程也是几起儿落。经过几个回合的较量，总算初步站稳了脚跟，但是，以柳传志为首的公司决策层清醒地知道，海外市场就像是一片汪洋大海，随时都会掀起惊涛骇浪。

### 第 3 章 环境分析与战略

#### 一 名词解释

#### 二 单选题

#### 三 简答题

##### 1 供应商如何约束管理者决策的自由？

一个组织的物质、资本和人力资源等的供应是管理者作决策必须要仔细考虑的重要环境因素。一个组织的管理者作决策要尽力降低物质、资本、人力资源等的输入成本，并保证这些投入物质能持续稳定的供应。而这些资源是由供应商掌握着，这些投入物有着不确定性。它们的短缺或不能及时供应都将极大地影响着(降低)决策最终的绩效。

首先管理者要在众多供应商中选择合适的供应商以使自己的决策获得低成本而优质的物质、资本、人力资源等的供应。其次管理者要斟酌供应商能否足额及时地满足决策对这些投入物的需求，如果能够满足决策就会取得好的绩效。如果供应商不能够及时足额地满足决策对这些投入物的需要那么决策就不会取得好的绩效。所以供应商在一定程度上约束着管理者决策的自由。

##### 2 指出当地一家杂货店的具体环境，它是如何制约该店经理的？

对永安百货店的调查显示，该店的具体环境对该店的经理确实有一定的制约，主要表现在：由于店所处地域也有数几家相同经营范围的店，而且该店自身经济能力较弱，每次进货量不及以前，加之该店营业员素质等原因，供应商对该店就不怎么重视，由于经济能力的下降，每次进货量锐减。由于购货量的减少，供应商在价格上也不象以前那么照顾，所进之货价格相对比其它大量进货店要高些，这样商品零售价格降不下来，使得顾客不怎么在此店购货，由于顾客的不确定性，使竞争者占居有利势态，而此店营业额下降，加之其它管理费用，如：营业税，市容费，卫生费，工商管理费，保安费等照收不误，使得该店陷入了困境，该店经理为改善经营策略，吸引顾客，也采取了一些自认为有效的方法：如在报上作广告，清

仓大处理的大幅降价的新招，虽然召来许多慕名而来的顾客但大都观之走之，其他的大幅降价、清仓处理是个骗术这既没有对该店起到促销作用，反而对它的声誉产生了极大的影响，最后等待他的结果必然是“关闭”。

## **7 与只生产单一产品的大型企业相联系的是什么层次的战略？**

答：如果组织只生产单一产品或提供单一服务，则任何组织的管理者只须开发单一的战略计划，就可囊括所有的事情。但是许多组织的业务都是多元化的，并且，这些多元化公司还拥有多种职能部门，如财务、市场营销，这些部门为公司的每一种业务提供援助。因此，我们需要区分公司层、事业层和职能层战略。

## **8 一个产业中什么力量支配着竞争规则？**

在任何产业中，有以下五种力量支配着竞争规则。

- (1) 进入障碍，像规模经济、商标知名度、以及资本需求这样一些因素，决定着新竞争者进入产业的难易程度。
- (2) 替代威胁，像转换成本和购买者忠诚度这样一些因素，决定着顾客转向其他竞争者的可能性和程度。
- (3) 购买者的讨价能力，决定着购买者的影响力。
- (4) 供应商的讨价能力决定着供应商左右产业中企业的能力。
- (5) 现有竞争者之间的竞争，决定着产业中企业之间竞争的激烈程度。

以上五种力量，从整体上决定了产业的盈利性，因为它们直接影响到企业的产品水平、成本结构和投资要求。

## **9 麦当劳在其产业中具有何种竞争优势？**

麦当劳采用的是全球化战略，在全世界快餐中具有领先地位，占有的市场份额最大。因此，它的竞争意图就是保持竞争地位。麦当劳之所以能成为国际化企业，首先与它所从事的快餐行业分不开，由于二战以后，世界经济的高速增长，从业人员不断增多，工作节奏加快，收入不断提高，加之妇女走入工作行列，急需摆脱厨房的束缚，而麦当劳明亮、整洁、快捷的就餐环境和方式，纷纷使人涌入，且在快餐行业中具有明显的竞争优势。首先表现在麦当劳采用的是标准化产品，标准化产品的优点是能够大幅度降低成本，有利于树立全球统一的口碑和影响，如麦当劳的标志是醒目的黄色“M”、巨大的“M”全球统一，标准式样的经营场所，统一的标准原料和配方，麦当劳快餐的口味极具特色，使人流连忘返。

其次，麦当劳所选用的快餐原料是鸡，而鸡一般不受饮食文化的排斥，如穆斯林国家禁猪肉、印度禁牛肉。因此，使用鸡做原料，易在全球推广。

第三，麦当劳根据当地的特点，对产品的进行差异化调查，即根据当地的口味差异进行调整，以适应客观环境和消费者群体，采取这样的措施，实践证明是麦当劳成功很重要的一方面。

第四，麦当劳在保持最大市场份额的同时，始终不断扩大现有市场份额，以保持其竞争地位，如麦当劳通过开发新市场，吸引更多的消费群，成功的开发了亚洲市场。

## **10 企业家能教出来吗？企业家专业与传统的管理专业和市场营销专业有何不同？**

多数人提到企业家时往往使用像胆大、创新、投机、敢冒风险等等诸如此类的形容词，其实不然，企

业家应当是为个人追求机会，通过创新满足，而不顾手中现有资源的活动过程的人。

企业家是教出来的吗？不是，企业家是一个群体的称号，没有这样一个群体，这个国家就很难说什么经济基础了。如果一定要对号入座的话，企业家有许多特征，首先，要看有没有自信心，能否独自提出解决问题的能力，设定的目标要依靠自己的努力去实现，把企业作为终身的事业。其二经受长时间地考验，能创造企业价值，而不是简单地盈利。那么自信从哪里来？要养成一个好的习惯，即要时刻看清外部环境的变化所带来的问题，也要关注内部管理政策的优化。其三，崇高独立工作，不喜欢别人控制，虽然不怕承担风险，但他们决不盲目地去冒风险，处处防范危机及风险。

理论的讲授只是实际工作中的一个充实，而企业家的培养与成长是离不开社会实践，有专家称：“中国企业家的成长举步艰难，我们的社会环境，条件，机制，法律，好像不太容易产生企业家，国有企业有自主权吗？我们有很良好的社会环境吗？我们有企业家的利益驱动吗？我们要深思这些问题，否则，我们就很难产生大的企业家。”

企业家的成长，首先是选拔，压胆子，监督，激励，教育，考核。但环境是最主要的，它必须是市场经济的环境，所以环境改变尤其重要。环境是什么呢？在中国，大家都说是机制，机制就是长期实行一种政策的结果。好的政策有好机制，机制就是政策的集中表现。因此，环境问题在于什么？在于政策。

企业家专业不同于传统的管理专业和市场营销专业。传统的管理和市场营销与风险相隔绝，有责任但怕风险，把风险最小化和避免失败行为并给与奖励，选择使各种因素的影响最小化。什么机会最适当等等。而企业家如前所述，他是在寻找机会，怎么向这个机会去投资，需要什么资源，怎样挖出这些资源，怎样通过创新满足顾客的需要和愿望而不屈从于享有资源的人。与购买者和供应商讨价还价，与竞争者之间进行竞争。企业家讲究的是实践，直接参与经营活动，独立，创新使财务的利益最大化。那么用什么来评论企业家呢？只有一个，就是用盈利带动企业的增长，只有创造出奇迹的人，才是企业家。这还不够，企业家每天大概用一个钟头的时间想象环境变化，再想企业对策，这个习惯的养成就是经营的成功。21 世纪中国企业家应该是应变的企业家。

## 四 案例分析

### 联想集团的海外发展策略

联想集团创造了极为丰富、极为宝贵的成功经验，这些经验融会在整个案例之中，概括起来，主要有以下几个方面：

1、能正确确定企业的宗旨和目标，并成为指导企业一切工作的指针。联想自成立起，始终坚持一个宗旨：以科研成果为国民经济作贡献。他们把“创办计算机产业，跻身国际市场”作为联想人的共同理想和目标。

2、善于制定并实施企业的发展战略。从 1988 年开始，联想就制定并实施了一个海外发展战略，并达到了预期的目标。1998 年，联想又制定了一个面向未来（2010 年）的跨世纪发展战略和策略，这一战略正在有效地实施之中。

3、强调科研成果要产业化、商品化、效益化，他们提出“讲功劳不讲苦劳”的价值观，强调对科技人员的评价不是以学历、资历、成果鉴定会评价为依据，而以实际贡献为依据。要求科技人员强化市场观念、用户观念、时间观念、效益观念，发挥积极作用，创造经济效益。

4、创立贸、工、技产业发展道路，建立开发、生产、销售、信息、服务五位一体的良性循环的产业结构。由于联想创立之初只有 20 万元人民币的投资，所以必须走贸、工、技的产业发展道路，这既是联想的特点，也是联想的创造。

## 第 4 章 决策方法

### 学习目标

#### 引例 4-1 简化设计的决策

#### 4.1 决策概述

##### 4.1.1 决策的概念

##### 4.1.2 决策的特征

##### 4.1.3 决策的原则

满意原则，系统原则，信息原则，预测原则，比较优选原则，反馈原则

##### 4.1.4 决策类型

按决策的层次划分：战略性决策，管理性决策，业务性决策。

按决策涉及的问题划分：程序化决策，非程序化决策。

按决策的性质划分：确定型决策，风险型决策，不确定性决策。

按参与决策的人数划分：个人决策，群体决策。

#### 4.2 决策理论

##### 4.2.1 古典决策理论

##### 4.2.2 行为决策理论

##### 4.2.3 当代决策理论

##### 4.2.4 直觉决策

#### 4.3 决策制定过程

#### 4.4 决策方法

##### 4.4.1 确定型决策方法

直观法，比较决策，数学规划法。

##### 4.4.2 风险型决策方法

最大可能法，期望值法，决策树法。

##### 4.4.3 不确定型决策方法

小中取大法，大中取大法，最小最大后悔值法。

#### 4.5 决策支持系统

##### 4.5.1 决策支持系统的基本概念

##### 4.5.2 决策支持系统的基本功能

##### 4.5.3 决策支持系统的类型

##### 4.5.4 决策支持系统的结构组成



#### 4.5.5 决策支持系统的应用和发展趋势

### 本章要点

### 习题

### 案例分析 4-1 阿迪达斯的不良决策

## 学习目标

1. 理解决策的涵义与特征
2. 概述决策的原则
3. 区分确定性、风险性和不确定性决策情况
4. 掌握决策理论
5. 概述决策制定过程的步骤
6. 了解群体决策的优缺点和改善方法
7. 能根据不同的问题应用不同的决策方法
8. 理解决策支持系统的结构组成和基本功能

## 引例

### 4-1 简化设计的决策

凯莱赫是西南航空公司的总裁，他决定将飞机机舱前部的壁橱去掉，这样做不是为了增加更多的座位，而是为了缩短乘客上下飞机的时间。由于西南航空公司的所有飞机都实行不对号入座，所以第一个登机的乘客会径直走向机舱前部的壁橱，放好自己的行李并选择最近的座位坐下。当飞机着陆时，下飞机的乘客不得不等着前排乘客在壁橱里翻找自己的行李。

正如凯莱赫所言，改变壁橱的位置只不过是“1000 项简化设计小决策”之一，其他一些为达到简化目标的决策还有：不提供餐点，不预定座位和不设头等舱座位，不采用计算机化定票系统，不在航班间转运行李，飞机标准化(全部是波音 737)，以及可重复使用的登机牌。另外，当其他小航空公司决定开通欧洲航线或与大航空公司面对面竞争时，凯莱赫仍坚持他的细分市场战略。他说：“你必须对大量的能做什么和不能做什么的选择作出判断”。他很早就决定以极大的强度占领少数市场。西南航空公司以大量航班“轰炸”一个城市，“我们不会以 1 个~2 个航班进入一个城市市场，要进就是 10 个~12 个航班。”

凯莱赫看来很清楚他应当做什么。自从 1971 年西南航空公司作为上下班性质的小航空公司诞生以来，凯莱赫已将它发展成为美国第八大航空公司，年收入为 124 亿美元。顾客喜欢西南航空公司的低票价和准时，该公司将近 85% 的航班每 15 分钟或不到 15 分钟就有一班(其他主要的航空公司平均要隔上 1 个小时)。西南航空公司是美国极少数获利的航空公司之一。通常，西南航空公司的飞机每天在空中的飞行时间达 11 个小时，而该行业的平均飞行时间为 8 小时。同时，西南航空公司每有效座位里程的成本为 6.5 美分，将美国航空公司和联合航空公司等竞争对手抛在了后面，它们的成本分别为 9 美分和 15 美分。

凯莱赫像所有的管理者一样，制定了大量决策-有小的、有大的，这些决策的整体质量对组织的成败有重大影响。

## 学习内容

## 4.1 决策概述

### 4.1.1 决策的概念

**决策：**是决策者为达到某种预定目标，运用科学的理论、方法和手段，制定出若干行动方案，对此做出一种具有判断性的选择，予以实施，直到目标实现。简单的定义就是：从两个以上的备选方案中选择一

个的过程。决策的主体是管理者；决策的本质是一个过程，这一过程由多个步骤组成；决策的目的是解决问题或利用机会。

**判断性：**是指决策者的领导艺术、经验、智慧和科学方法的运用。领导艺术是指组织才能、判断才能和创造才能；经验是指实践中积累的经验；智慧是指对科学知识的理解和发挥。科学方法的运用是指现代管理理论、方法和手段的综合。

**选择：**通常不是“是”与“非”的决断，而是一种“满意”的优化决断。

#### 4. 1. 2 决策的特征

- 1 决策是为了达到一个预定的目标。
- 2 决策是在某种条件下寻求优化目标和优化达到目标的手段。
- 3 决策是在若干个有价值的方案中选择一个作为行动方案。
- 4 决策要付诸实施的，准备实施的方案可能出现的几种后果是可以预测或估计的。

决策是管理的核心，管理功能实质上是决策方案实施过程的体现。因此，决策贯穿于管理过程的始终，也是组织各级、各类管理人员的主要工作，只是决策的重要程度或影响范围不同而已。

#### 4. 1. 3 决策的原则

##### 1 满意原则

决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。对决策者来说，要想使决策达到最优必须：(1)容易获得与决策有关的全部信息；(2)真实了解全部信息的价值所在，并据此制定所有可能的方案；(3)准确预期到每个方案在未来的执行结果。

但在现实中，上述这些条件往往得不到满足。具体来说，(1)组织内外存在的一切对组织的现在和未来都会直接或间接地产生某种程度的影响，但决策者很难收集到反映这一切情况的信息；(2)对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策者只能制定数量有限的方案；(3)任何方案都是在未来实施，而人们对未来的认识是不全面的，对未来的影响也是有限的，从而决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入。

现实中的上述状况决定了决策者难以作出最优决策，只能做出相对满意的决策。

##### 2 系统原则

决策时采用系统决策技术是科学决策的重要特点，也是科学决策的重要保证。系统决策技术是指把决策对象看作一个系统，并以此系统的整体目标为核心，追求整体优化目的的决策。任何系统都具有三个特征：

- ①集合性：系统均由若干子系统组成；
- ②相关性：各子系统按一定结合方式组成系统；
- ③目的性：系统具在特定的功能和目标。

各子系统的特征并不完全一致，但系统原则强调，决策时应将各子系统的特性放到系统的整体中去权衡，用整体系统的特征和总目标去协调各子系统的目标，形成整体优化。所以，决策者要从战略的高度去决策。

##### 3 信息原则

信息是决策的基础。因为在科学决策中必须掌握大量信息，才能系统地对信息进行归纳整理、比较、选择和加工，才能去伪存真、由表及里地对各种资料进行分析，为决策提供准确、全面、系统、可靠的信息。

管理者在决策时离不开信息。信息的数量和质量直接影响决策水平。这要求管理者在决策之前以及决策过程中尽可能地通过多种渠道收集信息，作为决策的依据。但这并不是说管理者要不计成本地收集各方面的信息。管理者在决定收集什么样的信息、收集多少信息以及从何处收集信息等问题时，要进行成本—收益分析。只有在收集的信息所带来的收益（因决策水平提高而给组织带来的利益）超过因此而付出的成本时，才应该收集信息。所以我们说，适量的信息是决策的依据，信息量过大固然有助于决策水平的提高，但对组织而言可能不经济，而信息量过少则使管理者无从决策或导致决策收不到应有的效果。

#### 4 预测原则

预测是根据过去和现在估计未来，根据已知推测未知的活动。决策的正确与否，取决于对未来后果所作判断的正确程度，不了解未来的实施后果，常常会造成决策失误。预测原则是指通过科学的预测，对未来事件的发展趋势和状况进行描述和分析，作出有根据的假设和判断，为决策提供科学依据和准则。

#### 5 比较优选原则

比较是指方案提出过程是经过系统分析和综合，确定多个达到预定目标的方案。优选是指从多个备选方案中选择满意方案的决断过程。由于任何决策的后果均有利和弊，故决策者只能在利弊之间进行合理选择。

#### 6 反馈原则

由于事物的发展和客观条件变化，或因原来决策考虑不周，可能使实施结果偏高/低于预定目标。反馈原则是指根据变化了的情况和实践结果，对初始决策作出相应的调整或改变，使决策趋于合理的原则。反馈原则是实现动态平衡，提高决策质量及实现决策科学化的保证。

##### 4. 1. 4 决策类型

###### 4. 1. 4 . 1 按决策的层次划分

**1 战略性决策：**指与发展方向和远景规划等有关的决策，即重大方针，目标为适应环境发展变化所作的高层次决策。通常包括组织目标、方针的确定，组织机构的调整，企业产品的更新换代，技术改造等，这些决策牵涉组织的方方面面，具有长期性和方向性。特点是：影响的时间长，范围广，较多地注意外部环境的影响。如国家有关的政策法规，科学技术的发展，物资供应及市场销售条件等。

**2 管理性决策：**是在组织内贯彻的决策，属于战略决策执行过程中的具体决策。管理性决策旨在实现组织中各环节的高度协调和资源的合理使用，如企业生产计划和销售计划的制定、设备的更新、新产品的定价以及资金的筹措等都属于管理性决策的范畴。它是执行战略性决策时，在组织和管理上合理选择和使用人力、物力、财力等方面的决策。特点是：执行性的、影响的时间段短、范围小，较多注意内部环境各因素间关系。如：生产过程的合理选择、设备的合理配置、劳动力的平衡、资源和能源的合理使用等。

**3 业务性决策：**也称作业决策。是日常工作中为提高生产效率、工作效率而作出的决策，牵涉范围较窄，只对组织产生局部影响。属于业务决策范畴的主要有：工作任务的日常分配和检查、工作日程（生产进度）的安排和监督、岗位责任制的制定和执行、库存的控制以及材料的采购等。

战略性决策属于计划型决策，是主导性决策；管理性决策和业务性决策则属于执行型决策，也可称为战术性决策。

#### 4. 1. 4. 2 按决策涉及的问题划分

从决策涉及的问题看，可把决策分为**程序化决策与非程序化决策**。

组织中的问题可被分为两类：一类是例行问题，另一类是例外问题。例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题，如管理者日常遇到的产品质量、设备故障、现金短缺、供货单位未按时履行合同等问题；例外问题则是指那些偶然发生的、新颖的、性质和结构不明的、具有重大影响的问题，如组织结构变化、重大投资、开发新产品或开拓新市场、长期存在的产品质量隐患、重要的人事任免以及重大政策的制定等问题。

程序化决策涉及的是例行问题，而非程序化决策涉及的是例外问题。

#### 4. 1. 4. 3 按决策的性质划分

**1 确定型决策：**是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

**2 风险型决策：**也称随机决策，在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

**3 不确定性决策：**是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定性决策中，决策者可能不知道有多少种自然状态，即便知道，也不能知道每种自然状态发生的概率。

#### 4. 1. 4. 4 按参与决策的人数划分

##### 1 个人决策

是指决策过程中，最终方案的选择仅仅由一个人决定，即决策的主体是一个人。也称作独裁决策。在独裁决策中，常常要运用直觉决策，即从经验中提取精华的无意识过程。在独裁决策中，管理者运用专业知识和过去已习得的与情境相关的经验，在信息非常有限的条件下迅速作出决策选择。

管理者在何种情况下最有可能使用独裁决策的方法？研究者确定了7种情况：（1）时间有限，但又有压力要作出正确决策时；（2）不确定性水平很高时；（3）几乎没有先例存在时；（4）难以科学地预测变量时；（5）事实有限，不足以明确指明前进道路时；（6）分析性资料用途不大时；（7）当需要从几个可行方案中选择一个，而每一个方案的评价都不错时。

##### 2 群体决策

###### （1）群体决策的优点

**A. 提供更完整的信息。**“两人的智慧胜于一人”是一句常用的格言。一个群体将带来个人单独行动所不具备的多种经验和不同的决策观点。

**B. 产生更多的方案。**因为群体拥有更多数量和种类的信息，他们能比个人制定出更多的方案。当群体成员来自于不同专业领域时这一点就更为明显。例如，一个由工程、会计、生产、营销和人事代表组成的群体，将制定出反映他们不同背景的方案。故多样化的“世界观”常产生更多的方案。

**C. 增加对某个解决方案的接受性。**许多决策在作出最终选择后却以失败告终，这是因为人们没有接受解决方案。但是如果让受到决策的影响或实施决策的人们参与了决策制定，他们将更可能接受决策，并更可

能鼓励他人也接受它。群体成员不愿违背他们自己参与制定的决策。

D. 提高合法性。群体决策制定过程是与民主思想相一致的，因此人们觉得群体制定的决策比个人制定的决策更合法。拥有全权的个体决策者不与他人磋商，这会使人感到决策是出自于独裁和武断。

## **(2) 群体决策的缺点**

A. 消耗时间。组成一个群体显然要花时间。此外，一旦群体形成，其成员之间的相互影响常导致低效，结果造成群体决策总要比个人决策花更多的时间。

B. 少数人统治。一个群体的成员永远不会是完全平等的。他们可能会因组织职位、经验、有关问题的知识、易受他人影响的程度、语言技巧、自信心等因素而不同。这就为单个或少数成员创造了发挥其优势、驾驭群体中其他人的机会。支配群体的少数人，经常对最终的决策有过分的影响。

C. 屈从压力。在群体中要屈从社会压力。从而导致所谓的**群体思维 (Groupthink)**。这是一种屈从的形式，它抑制不同观点、少数派和标新立异以取得表面的一致。群体思维削弱了群体中的批判精神，损害了最后决策的质量。

D. 责任不清。群体成员分担责任，但实际上谁对最后的结果负责却不清楚。在个人决策中，谁负责任是明确具体的。而在群体决策中，任何一个成员的责任都被冲淡了。

## **(3) 对群体决策的评价**

A. 群体决策优于群体中平均的个人所作的决策，但他们绝不比杰出的个人所作的决策好。

B. 群体决策的效果受群体大小的影响。群体越大，异质性的可能性就越大，需要更多的协调和更多的时间促使所有的成员作出贡献。因此，群体不宜过大：小到 5 人，大到 15 人即可。有证据表明，5 个~7 个人的群体在一定程度上是最有效的。

C. 在决定是否采用群体决策时，主要的考虑是效果的提高是否足以抵消效率的损失。

## **(4) 改善群体决策的方法**

### **A 头脑风暴法**

头脑风暴法是比较常用的群体决策方法，便于发表创造性意见，因此主要用于收集新设想。通常是将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。头脑风暴法实施的四项原则：

(a) 对别人的建议不作任何评价，将相互讨论限制在最低限度内；

(b) 建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说出来；

(c) 鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好；

(d) 可以补充和完善已有的建议以使它更具说服力。

头脑风暴法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造型思维。这种方法的时间安排应在 1~2 小时，参加者以 5~6 人为宜。

### **B 名义小组技术**

在群体决策中，如对问题的性质不完全了解且意见分歧严重，则可采用名义小组技术。在这种技术下，小组的成员互不通气，也不在一起讨论、协商，从而小组只是名义上的，这种名义上的小组可以有效地激发个人的创造力和想象力。

在这种技术下，管理者先召集一些有知识的人，把要解决问题的关键内容告诉他们，并请他们独立思考，要求每个人尽可能地把自已的备选方案和意见写下来。然后再按次序让他们一个接一个地陈诉自己的方案和意见。在此基础上，由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的方案，当然，管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

### C 德尔菲技术

这是兰德公司提出的，被用来听取有关专家对某一问题或机会的意见。如管理者面临着一个有关用煤发电的重大技术问题时，运用这种方法的第一步是要设法取得有关专家的合作（专家包括大学教授、研究人员以及能源方面有经验的管理者）。然后，把要解决的关键问题（如把煤变成电能的重大技术问题）分别告诉专家们，请他们单独发表自己的意见并对实现新技术突破所需的时间作出估计。在此基础上，管理者收集并综合各位专家的意见，再把综合后的意见反馈给各位专家，让他们再次进行分析并发表意见。在此过程中，如遇到差别很大的意见，则把提供这些意见的专家集中起来进行讨论并综合。如此反复多次，最终形成代表专家组意见的方案。运用该技术的关键是：

- (a) 选择好专家，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质；
- (b) 决定适当的专家人数，一般 10~50 人较好；
- (c) 拟定好意见征询表，因为它的质量直接关系到决策的有效性。

### D 电子会议

最新的群体决策方法是将名义群体法与尖端的计算机技术相结合的电子会议。

会议所需的技术一旦成熟，概念就简单了。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他物。将问题显示给决策参与者，他们把自己的回答打在计算机屏幕上。个人评论和标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。决策参与者能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。它还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偏题，且不必担心打断别人的“讲话”。

专家们声称电子会议比传统的面对面会议快一半以上。但是电子会议也有缺点。那些打字快的人使得那些口才虽好但打字慢的人相形见绌；再有，这一过程缺乏面对面的口头交流所传递的丰富信息。不过，由于此项技术仍处于起步阶段，可以预计，未来的群体决策很可能会广泛地使用电子会议技术。

## 4.2 决策理论

### 4.2.1 古典决策理论

古典决策理论是基于“经济人”的假设提出来的。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。古典决策理论的主要内容是：

- 1 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报；
- 2 决策者要充分了解有关备选方案的情况；
- 3 决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系；
- 4 决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

古典决策理论假设，作为决策者的管理者是完全理性的，决策环境条件的稳定与否是可以被改变的，在决策者充分了解有关信息情报的情况下，是完全可以做出完成组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用。

#### 4. 2. 2 行为决策理论

行为决策理论认为影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。行为决策理论的主要内容是：

- 1 人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。
- 2 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上偏差的影响，而在对未来的状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。所谓知觉上的偏差是指由于认知能力的有限，决策者仅把问题的部分信息当作认知对象。
- 3 由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报，也只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不可能做到全部了解，决策者选择的理性是相对的。
- 4 在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着非常重要的作用。决策者往往厌恶风险，倾向于接受风险较小的方案，尽管风险较大的方案可能带来较为可观的收益。
- 5 决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。导致这一现象的原因有多种：决策者不注意发挥自己和别人继续进行研究的积极性，只满足于在现有的可行方案中进行选择；决策者本身缺乏有关能力，在有些情况下，决策者出于个人某些因素的考虑而作出自己的选择；评估所有的方案并选择其中的最佳方案，需要花费大量的时间和金钱，这可能得不偿失。

行为决策理论抨击了把决策视为定量方法和固定步骤的片面性，主张把决策视为一种文化现象。

#### 4. 2. 3 当代决策理论

当代决策理论的核心内容是：决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。

组织是由作为决策者的个人及其下属、同事组成的系统。整个决策过程从研究组织的内外环境开始，继而确定组织目标，设计可达到该目标的各种可行方案，比较和评估这些方案进而进行方案选择（即作出择优决策），最后实施决策方案，并进行追踪检查和控制，以确保预定目标的实现。这种决策理论对决策的过程、决策的原则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作了精辟的论述。

对当今的决策者来说，在决策过程中应广泛应用现代化的手段和规范化的程序，应以系统理论、运筹学和电子计算机为工具，并辅之以行为科学的有关理论。这就是说，当代决策理论把古典决策理论和行为决策理论有机地结合起来，他所概括的一套科学行为准则和工作程序，既重视科学的理论、方法和手段的应用，又重视人的积极作用。

当代决策理论主要包括的类型有：智能管理、质量管理、组织管理等。

#### 4. 2. 4 直觉决策

管理者何时最有可能使用直觉决策的方法呢？有以下八种情况：(1)存在高不确定性时；(2)极少有先例存在时；(3)变化难以科学地预测时；(4)“事实”有限时；(5)事实不足以明确指明前进道路时；(6)分析性数据用途不大时；(7)当需要从存在的几个可行方案中选择一个，而每一个的评价都良好时；(8)时间

有限，并且存在提出正确决策的压力时。

在运用直觉时，存在一个管理者可遵循的标准模型吗？他们似乎遵从两种方法之一：或是在决策过程之初使用直觉；或是在决策过程结尾使用直觉。

在决策开始时使用直觉，决策者努力避免系统分析问题。他让直觉自由发挥，努力产生不寻常的可能性事件，以及形成从过去资料分析和传统行事方式中一般产生不出的新方案。而决策制定结尾的直觉运用，有赖于确定决策标准及其权重的理论分析，以及制定和评价方案的理性分析。但这一切做完后，决策者便停止了这一过程，目的是为了筛选和消化信息。这种方法被形象地描述为“睡眠决策”，一二天后再作出最后的选择。

### 4.3 决策制定过程

#### 1 识别机会或诊断问题

管理者通常密切关注与其责任范围有关的数据，这些数据包括外部的信息和报告以及组织内的信息。实际状况和所期望状况的偏差提醒管理者潜在机会或问题的存在。识别机会和问题并不总是简单的，因为要考虑组织中人的行为。有些时候，问题可能根植于个人的过去经验、组织的复杂结构或个人和组织因素的某种混合。因此，管理者必须特别注意要尽可能精确地评估问题和机会。另一些时候，问题可能简单明了，只要稍加观察就能识别出来。

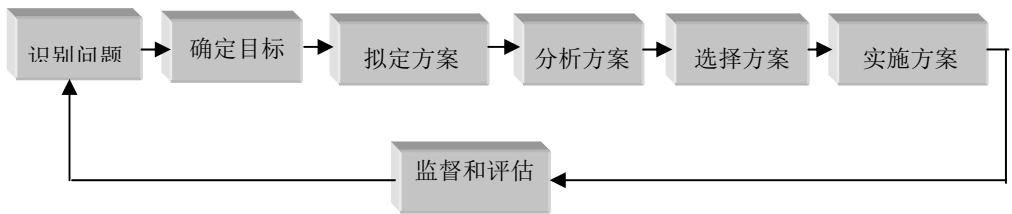


图 4-1 决策制定过程

问题识别是主观的，比如销售额下降了 5%是问题吗？同一个问题在一个经理看来是问题，而另一个经理却认为这是事情的满意状态。

评估机会和问题的精确程度有赖于信息的精确程度，所以管理者要尽力获取精确的、可信赖的信息。低质量的或不精确的信息使时间白白浪费掉，并使管理者无从发现导致某种情况出现的潜在原因。

即使收集到的信息是高质量的，在解释的过程中，也可能发生扭曲。有时，随着信息持续的被误解或有问题的事件一直未被发现，信息的扭曲程度会加重。大多数重大灾难或事故都有一个较长的潜伏期，在这一时期，有关征兆被错误的理解或不被重视，从而未能及时采取行动，导致灾难或事故的发生。

更糟的是，即使管理者拥有精确的信息并正确地解释它，处在他们控制之外的因素也会对机会和问题的识别产生影响。但是，管理者只要坚持获取高质量的信息并仔细的解释它，就会提高作出正确决策的可能性。



## 2 确定目标

目标体现的是组织想要获得的结果，所想要结果的数量和质量都要明确下来，因为目标的这两个方面都最终指导决策者选择合适的行动路线。

目标的衡量方法有很多种，如我们通常用货币单位来衡量利润或成本目标，用每人时的产出数量来衡量生产率目标，用次品率或废品率来衡量质量目标。

根据时间的长短，可把目标分为长期目标、中期目标和短期目标。长期目标通常用来指导组织的战略决策，中期目标通常用来指导组织的战术决策，短期目标通常用来指导组织的业务决策。无论时间的长短，目标总指导着随后的决策过程。

## 3 拟定方案

一旦机会或问题被正确地识别出来，管理者就要提出达到目标和解决问题的各种方案。这一步骤需要创造力和想象力，在提出备选方案时，管理者必须把其试图达到的目标牢记在心，而且要提出尽可能多的方案。

管理者常常借助其个人经验、经历和对有关情况的把握来提出方案。为了提出更多、更好的方案，需要从多种角度审视问题，这意味着管理者要善于征询他人的意见。

备选方案可以是标准的和显明的，也可以是独特的和富有创造性的。标准方案通常是指组织以前采用过的方案。通过头脑风暴法、名义组织技术和德尔菲技术等，可以提出富有创造性的方案。

## 4 分析方案

决策过程的第四步是确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，即确定最优的方案。为此，管理者起码要具备评价每种方案的价值或相对优势/劣势的能力。在评估过程中，要使用预定的决策标准（如想要的质量）以及每种方案的预期成本、收益、不确定性和风险。最后对各种方案进行排序。例如，管理者会提出以下的问题：该方案会有助于我们质量目标的实现吗？该方案的预期成本是多少？与该方案有关的不确定性和风险有多大？

## 5 选择方案

在决策过程中，管理者通常要做出最后选择。但作出决定仅是决策过程中的一个步骤。尽管选择一个方案看起来简单——只需考虑全部可行方案并从中挑选一个能最好解决问题的方案，但实际上，作出选择是很困难的。由于最好的决定通常建立在仔细判断的基础上，所以管理者要想做出一个好的决定，必须仔细考察全部事实，确定是否可以获取足够的信息并最终选择最优方案。

## 6 实施方案

方案的实施是决策过程中至关重要的一步，在方案选定以后，管理者就要制定实施方案的具体措施和步骤。实施过程中通常要注意做好以下工作：

- （1） 制定相应的具体措施，保证方案的正确实施；
- （2） 确保与方案有关的各种指令能被所有有关人员充分接受和彻底了解；
- （3） 应用目标管理方法把决策目标层层分解，落实到每一个执行单位和个人；
- （4） 建立重要的工作报告制度，以便及时了解方案进展情况，及时进行调整。

## 7 监督和评估

一个方案可能涉及较长的时间，在这段时间，形势可能发生变化，而初步分析建立在对问题或机会的初步估计上，因此，管理者要不断对方案进行修改和完善，以适应变化了的形势。同时，连续性活动因涉及多阶段控制而需要定期地分析。

由于组织内部条件和外部环境的不断变化，管理者要不断修正方案来减少或消除不确定性，定义新的情况，建立新的分析程序。具体来说，职能部门应对各层次、各岗位履行职责情况进行检查和监督，及时掌握执行进度，检查有无偏离目标，及时将信息反馈给决策者。决策者则根据职能部门反馈的信息，及时追踪方案实施情况，对与既定目标发生部分偏离的，应采取有效措施，以确保既定目标的顺利实现；对客观情况发生重大变化，原先目标却是无法实现的，则要重新寻找问题或机会，确定新的目标，重新拟定可行的方案，并进行评估、选择和实施。

需要说明的是，管理者在以上各个步骤中都要受到个性、态度和行为，伦理和价值，以及文化等诸多因素的影响。

## 4.4 决策方法

### 4.4.1 确定型决策方法

确定型决策是在未来自然状态为已知条件的决策，即每个行动方案达到的效果可以确切地计算出来，从而可以根据决策目标作出肯定抉择的决策。该决策具有反复、经常出现的特点。决策过程和方法常是固定的程序和标准的方法，因此又称作程序化决策。对于这类问题的决策，可以应用线性规划等运筹学方法，或借助电子计算机进行决策。这类决策主要由管理人员来执行。

**1 直观法：**用于备选方案的变量很少，计算方法简单，此时将有关资料和数据列表直接对比，选出最佳方案。

**2 比较决策：**这是在未来事件自然状态完全确定的情况下，按照一定的数学模型计算后进行比较的方法。例如，经济批量法、盈亏平衡点法、投资回收期法、追加投资回收期法、贴现现金流量法、净现值法等。

**3 数学规划法：**获得正确和完整的资料，是成功应用数学规划法的前提条件。数学规划法是在提出决策准则的基础上，通过数学模型解得最优策略。但是，它只能为决策提供数量依据而不能以此决策。因为在建立数学规划模型过程中，总会有一些因素不能定量化，尤其是那些重要因素不能定量化时，更不能以此决策，因此这就必然受到一定的局限。

### 4.4.2 风险型决策方法

风险型决策是指虽然未来事件的自然状态不能肯定，但是，发生概率为已知的决策。又称随机性决策。判断的特征是：存在明确的决策目标；存在多个备选方案；存在不以决策者意志为转移的多种未来事件的自然状态；各备选方案在不同自然状态下的损益值可以计算；可推断各自然状态出现的概率。

风险型决策未来事件各自然状态出现的概率为：

$$1 \geq P(Y_i) > 0 (i=1, 2, \dots, n)$$

1 最大可能法

在备选方案中选择概率最大的自然状态条件下的收益值最高的方案为最优决策，如表 5-1。自然状态  $Q_1$  产品销路好的概率  $P(Q_1)=0.5$  为最大，而收益值甲产品 20 万元是最大值，即甲产品为决策方案。

应用原则：在一组自然状态中，某个自然状态的概率比其它的概率大得多时，而收益值却相差不很大，应用此法比较好。但当发生的概率很小，且又比较接近时应用此法效果不好，容易引起错误决策。

表 4-1 损益值表 (万元)

自然状态  概率  方案	产品销售		
	$Q_1$ (畅销)	$Q_2$ (一般)	$Q_3$ (滞销)
	$P(Q_1)=0.5$	$P(Q_2)=0.2$	$P(Q_3)=0.3$
甲产品	20	18	-15
乙产品	18	10	-10
丙产品	16	7	-8

2 期望值法

期望值法就是通过计算备选方案的期望值，以期望值的大小进行决策的方法。当损益值为收益值时，要取期望值中最大值作为决策方案;当损益值为损失值时，要取期望值中最小值作为决策方案。期望值计算公式为：

$E (S_i) =$

式中  $E (S_i)$  为  $S_i$  方案的期望值；

$U_j$  为第  $j$  个自然状态 ( $j$  列) 所表示的损益值；

$P(Q_j)$  为第  $j$  个自然状态发生的概率。

可见，该式是以概率为权数，表示各不同自然状态下的加权平均值的和(表 4-2)。故选择生产甲产品方案。

表 4-2 损益值表 (万元)

自然状态	产品销售	期望值
------	------	-----

<div>概率</div> <div>方案</div>	Q <sub>1</sub> (畅销)	Q <sub>2</sub> (一般)	Q <sub>3</sub> (滞销)	E (S <sub>i</sub> )
	P(Q <sub>1</sub> )=0.5	P(Q <sub>2</sub> )=0.2	P(Q <sub>3</sub> )=0.3	
甲产品	20	18	-15	9.1
乙产品	18	10	-10	8
丙产品	16	7	-8	7

### 3 决策树法

是用树状图来描述各种方案在不同情况（或自然状态）下的收益，据此计算每种方案的期望收益从而作出决策的方法。

例题：某企业为了扩大某产品的生产，拟建设新厂。据市场预测，产品销路好的概率为 0.7，销路差的概率为 0.3。有三种方案可供企业选择：

方案一、新建大厂，需投资 300 万元。据初步估计，销路好时，每年可获利 100 万元；销路差时，每年亏损 20 万元。服务期为 10 年。

方案二、新建小厂，需投资 140 万元。销路好时，每年可获利 40 万元；销路差时，每年仍可获利 30 万元。服务期为 10 年。

方案三、先建小厂，3 年后销路好时再扩建，需追加投资 200 万元，服务期为 7 年，估计每年获利 95 万元。

哪种方案最好？画出该问题的决策树，如图 4-2 所示。

图 4-2 中的矩形结点称为决策点，从决策点引出的若干条树枝表示若干种方案，称为方案枝。圆形结点称为状态点，从状态点引出的若干条树枝表示若干种自然状态，称为状态枝。图中有两种自然状态：销路好和销路差，自然状态后面的数字表示该种自然状态出现的概率。位于状态枝末端的是各种方案在不同自然状态下的收益或损失。据此可以算出各种方案的期望收益。

方案一（结点①）的期望收益为： $[0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)] \times 10 - 300 = 340$ (万元)

方案二（结点②）的期望收益为： $[0.7 \times 40 + 0.3 \times 30] \times 10 - 140 = 230$ (万元)

至于方案三，由于结点④的期望收益为  $95 \times 7 - 200 = 465$  万元大于结点⑤的期望收益  $40 \times 7 = 280$  万元，所以销路好时，扩建比不扩建好。结点③的期望收益为： $(0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 465 + 0.3 \times 30 \times 10) - 140 = 359.5$ (万元)

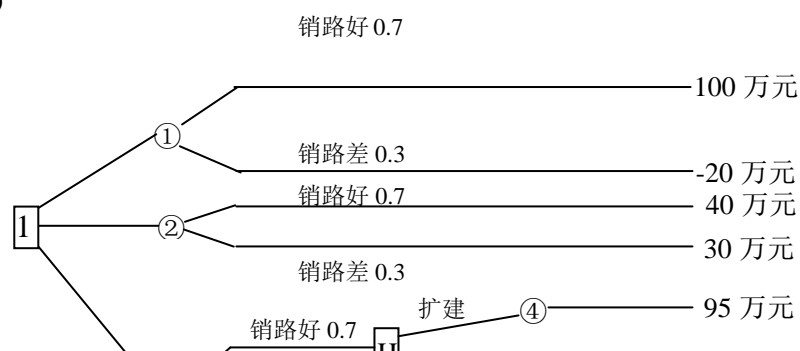


图 4-2 决策树

计算结果表明，在三种方案中，方案三最好。

需要说明的是，在上面的计算过程中，我们没有考虑货币的时间价值，这是为了使问题简化，但在实际中，多阶段决策通常要考虑货币的时间价值。

#### 4. 4. 3 不确定型决策方法

不确定型决策是指未来事件的自然状态是否发生不能肯定，而且未来事件发生的概率也是未知情况下的决策，即它是一种没有先例的，没有固定处理程序的决策。

不确定型决策一般要依靠决策者的个人经验、分析判断能力和创造能力，借助于经验方法进行决策。常用的不确定性决策方法有小中取大法，大中取大法和最小最大后悔值法等。下面通过举例来介绍这些方法。

例题：某企业打算生产某产品。据市场预测，产品销路有三种情况：销路好、销路一般和销路差。该产品有三种方案：a. 改进生产线；b. 新建生产线；c. 与其他企业协作。据估计，各方案在不同情况下的收益见表 4-3，问企业选择哪个方案？

表 4-3 损益值表

方案	自然状态		
	销路好	销路一般	销路差
a. 改进生产线	180	120	-40
b. 新建生产线	240	100	-80
c. 与其他企业协作	100	70	16

##### 1 小中取大法

采用这种方法的管理者对未来持悲观的看法，认为未来会出现最差的自然状态，因此不论采取哪种方案，都只能获取该方案的最小收益，并找出各方案所带来的最小收益，即在最差自然状态下的收益，然后进行比较，选择在最差自然状态下收益最大或损失最小的方案作为所要的方案。

在本例中，a 方案的最小收益为-40 万元，b 方案的最小收益为-80 万元，c 方案的最小收益为 16 万元，经过比较，c 方案的最小收益最大，所以选择 c 方案。

## 2 大中取大法

采取这种方法的管理者对未来持乐观的看法，认为未来会出现最好的自然状态，因此不论采取哪种方案，都能获取该方案的最大收益。采用大中取大法进行决策时，首先计算各方案在不同自然状态下的收益，并找出各方案所带来的最大收益，即在最好自然状态下的收益，然后进行比较，选择在最好自然状态下收益最大的方案作为所要的方案。

在本例中，a 方案的最大收益为 180 万元，b 方案的最大收益为 240 万元，c 方案的最大收益为 100 万元，经过比较，b 方案的最大收益最大，所以选择 b 方案。

## 3 最小最大后悔值法

管理者在选择了某方案后，如果将来发生的自然状态表明其它方案的收益更大，那么他（或她）会为自己的选择而后悔。最小最大后悔值法就是使后悔值最小的方法。采用这种方法进行决策时，首先计算各方案在各自然状态下的后悔值（某方案在某自然状态下的后悔值=该自然状态下的最大收益-该方案在该自然状态下的收益），并找出各方案的最大后悔值，然后进行比较，选择最大后悔值最小的方案作为所要的方案。

在本例中，在销路好这一自然状态下，b 方案（新建生产线）的收益最大，为 240 万元。在将来发生的自然状态是销路好的情况下，如果管理者恰好选择了这一方案，他就不会后悔，即后悔值为 0。如果他选择的不是 b 方案，而是其他方案，他就会后悔（后悔没有选择 b 方案）。比如，他选择的是 c 方案（与其他企业协作），该方案在销路好时带来的收益是 100 万元，比选择 b 方案少带来 140 万元的收益，即后悔值为 140 万元。各个后悔值的计算结果见表 4-4。

由表 4-4 看出，a 方案的最大后悔值为 60 万元，b 方案的最大后悔值为 96 万元，c 方案的最大后悔值为 140 万元，经过比较，a 方案的最大后悔值最小，所以选择 a 方案。

表 4-4 后悔值表

方案	自然状态		
	销路好	销路一般	销路差
a. 改进生产线	60	0	56
b. 新建生产线	0	20	96
c. 与其他企业协作	140	50	0

## 4.5 决策支持系统

### 4.5.1 决策支持系统的基本概念

**决策支持系统**（DSS:decision support system）是“一个交互式的基于计算机的系统，它利用数据库（DB）、模型库（MB）和方法库（AB）以及很好的人机会话部件和图形部件，帮助决策者进行半结构化和非结构化决策的所有过程。”该定义的要点是：

#### 1. 以有效性为主要目标

电子数据处理 EDP 和管理信息系统 MIS 为决策者提供了高效率的信息处理工具和技术，对于提高数据处理的速度和节省人力起了很好的作用。但这两种系统对于如何提高决策的正确性和效果则考虑很少。“高效率”不等于“高效益”，只有在“高效益”的前提下讲“高效率”才有意义。

## **2. 支持决策的全过程**

DSS 要按照决策者的意志，在不同的决策阶段提供不同的支持，即支持决策的全过程。

## **3. 是支持而不是代替**

DSS 要能够支持半结构化或非结构化决策问题。这类决策含有大量的不确定因素，无确定的求解模式，不能清楚地描述，需要反复通过人机对话，发挥决策者的主观能动作用、经验和智慧。DSS 对决策者只能起“支持”和“辅助”的作用，永远不能代替决策者的重要思维和最终判断。决策者的主观能动作用、经验、智慧和判断在决策中将永远起主导作用。

## **4. 用户驱动 (User Driven)**

DSS 是一种用户驱动的动态系统，用户应当参与系统开发和使用的全过程。系统应对用户的要求和环境变化具有快速响应能力，在此意义上，人们称 DSS 为一种自适应系统。

## **5. 模型驱动 (Model Driven)**

DSS 是一种模型驱动程序，模型库和模型管理系统是 DSS 软件系统的核心。可利用系统的模型构造语言、构造新模型，进行模型修改、删除、编目、存取等操作。DSS 的所有分析设计和运行都是以决策模型为主要依据。

## **6. 智能模型**

DSS 是一种具有智能作用的计算机系统，它不仅能有效地利用原有的数据、模型、方法和知识，而且还可以生成新的数据、模型和方法。这是 DSS 的重要特征之一。

### **4. 5. 2 决策支持系统的基本功能**

1. 及时收集、整理、存储和提供本系统与决策过程有关的各种数据。例如，物资入库、出库、库存及物资合同、财务结算等方面的动态数据。

2. 收集、整理、存储并提供本系统之外的与决策过程相关的信息。例如物资市场的货源、价格、用户需求等信息。

3. 存储并提供所需要的各种辅助决策模型。如：市场预测模型、经济订货批量模型、财务分析模型等。

4. 对系统所使用的数据、模型、方法进行组织、维护和管理。如：根据用户的需要，能方便地变更数据模式，增删或修改模型和使用方法。

5. 具有较强的数据处理能力，能够在所要求的时间内，灵活地运用模型和方法对数据进行分析、汇总和加工，以获得综合的数据和预测信息。

6. 帮助明确决策目标，建立修改模型，提供各种备选方案，并对方案进行评价和优选。

7. 在原有数据、模型和方法的基础上，再生成新的数据、模型和方法。

8. 提供方便的人机对话接口和图形输出功能，具有良好的数据传输能力，以保证及时准确地把所需的数据和信息提供给决策者。

### 4. 5. 3 决策支持系统的类型

讨论决策支持系统的分类，有利于了解决策支持系统的应用领域和不同决策支持系统的特点。关于决策支持系统的分类方法，大致有以下几种：

1. 问题结构：结构型、非结构型；
2. 决策功能：产品开发、市场销售、经费使用等；
3. 决策层次：战略规划、管理控制、操作运行；
4. 模型化方法：模拟与最优化；
5. 计算机处理方式：交互式与批处理。

### 4. 5. 4 决策支持系统的结构组成

就 DSS 本身而言，它是一个由软件、硬件和使用它的用户等部分组成。从软件角度看，一个决策支持系统由人机接口子系统、数据库子系统、模型库子系统、方法库子系统组成。图 4-3 表示了 DSS 的结构模式及各部分之间的关系。

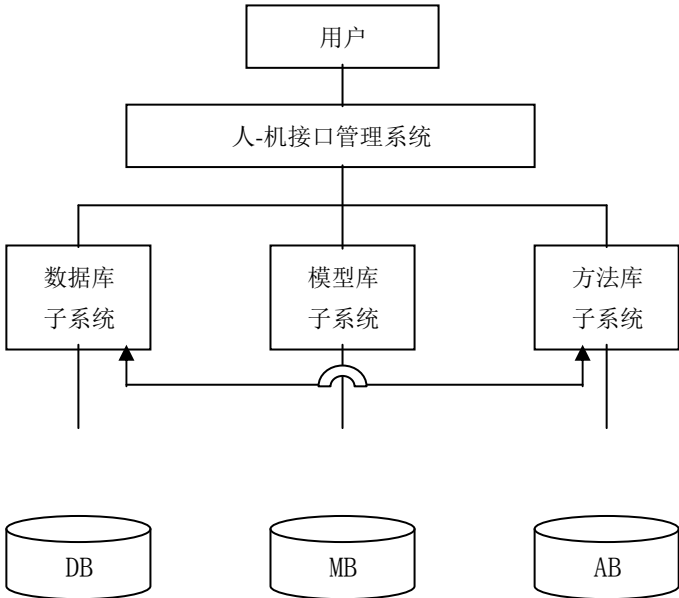


图 4-3 DSS 的结构模式及各部分之间的关系

### 4. 5. 4 决策支持系统的应用和发展

自从 DSS 开发以来，它逐渐成为一种正规的、普遍使用的信息系统，其软件和硬件已进入市场，进而商品化和通用化。从所支持的对象来看，DSS 广泛地用于宏观控制决策、中长期规划决策、企业生产计划与财务管理决策、系统开发决策、经济分析和规划决策、资源管理决策、投资规划决策等方面。DSS 在不断的开发和应用中得到发展和扩充，并得到了更深层次的挖掘。

#### 1. 群体决策支持系统（GDSS）

GDSS 支持一群人（董事会、厂长会、特殊任务班子、远程工作组等决策团体）的决策活动。为保证群体的决策，系统要有较好的通信条件和多用户的实时系统，有的还要具备大型的图形显示系统。目前，分布式系统应用较普遍，即决策者可以利用共享的模型库和数据库，也可以拥有自己专用的模型库和数据库。



## 2. 智能决策支持系统（IDSS）

由于传统的决策支持系统对非结构化决策支持突破甚少，因而，人们开始了对智能决策支持系统的研究。美国学者 Hill 指出：IDSS 的“智能”主要体现在“深度知识库”。所谓深度知识，指的是更抽象、更基础的知识，也可以说是知识的知识。例如，牛顿第二定律是弹道轨迹的深度知识。构建在深度知识库基础上的 DSS 将形成 IDSS。DSS 的长期发展趋势将依赖于先进的人工智能硬件和软件的发展。这方面，重要的目标之一是开发自然会话语言，使机器能够理解人的语言，实现人机自然语言交互。

## 3. DSS 与专家系统集成

DSS 与专家系统（ES）的集成是一个令人感兴趣的发展方向。专家系统是一种拥有大量专家知识和经验的计算机智能系统。它利用人工智能技术，根据专家知识和经验进行推理和判断，模拟专家进行决策的过程来解决复杂的问题。ES 引入 DSS 将增强 DSS 的推理能力和对专家知识的有效利用。在总体目标上，DSS 和 ES 都在寻求强化决策技能，提高决策质量。DSS 通常用于回答“*What if*”一类问题，而 DSS 与 ES 的结合能够回答“*Why*”一类问题。

## 4. DSS 与办公室自动化的集成

提高决策支持能力是办公自动化发展的一个重要方向。DSS 与 OA、MIS 之间存在着密切的联系，即互相交叉、渗透和支持。DSS 利用 OA 和 MIS 加工、处理各种数据和信息，帮助决策者分析和处理问题，提供决策支持。MIS 侧重于数据的存储、加工和提供；DSS 侧重于分析模型的生成和运用；对于 OA 来说，两者都是必须的，同时还要有较强的文档处理和行政管理能力，进而提高办公室的工作效率和效益。

# 本章要点

1 决策是决策者为达到某种预定目标，运用科学的理论、方法和手段，制定出若干行动方案，对此做出一种具有判断性的选择，予以实施，直到目标实现。

2 决策的原则是满意原则，目标原则、信息原则、系统原则、反馈原则、预测原则、集体决策原则、比较优选原则、可行性原则。

3 决策可分为：战略性、管理性、业务性决策，程序化与非程序化决策，确定型、风险型和不确定型决策。

4 古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。行为决策理论认为影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。当代决策理论把古典决策理论和行为决策理论有机地结合起来，他所概括的一套科学行为准则和工作程序，既重视科学的理论、方法和手段的应用，又重视人的积极作用。

5 决策制定过程包括识别问题，确定目标，拟定方案，分析方案，选择方案，实施方案，监督和评估。

6 群体决策有一些优点：能更大范围的汇总信息；能拟定更多的备选方案；能得到更多的认同；能更好的沟通；能作出更好的决策等。但群体决策也有一些缺点，如花费较多的时间、产生“从众现象”以及责任不明等。

7 电子会议比传统的面对面会议快一半以上。可以预计，未来的群体决策很能会广泛地使用电子会议技术。

8 决策支持系统 (DSS:decision support system) 是“一个交互式的基于计算机的系统, 它利用数据库 (DB)、模型库 (MB) 和方法库 (AB) 以及很好的人机会话部件和图形部件, 帮助决策者进行半结构化和非结构化决策的所有过程。”

## 习题

### 一 名词解释

1 决策 2 古代决策理论 3 当代决策理论

### 二 单选题

- 1 行为决策强调决策行为的直感性、模糊性和创造性, 追求结果合理和满意, 其假设基础是()?  
A 理性人                      B 现实人  
C 感性人                      D 以上都不是
- 2 下面哪个特征是非理性决策()?  
A 知识完备                      B 价值观一致  
C 择优                          D 信息有限
- 3 非确定型决策问题的主要特点在于()?  
A 各方案所面临的自然状态未知。  
B 各自然状态发生的概率未知。  
C 各方案在各自然状态下的损益值未知。  
D 各自然状态发生的概率已知。
- 4 乐观决策原则的理论基础是()?  
A 假定未来状态中的最有利情况必然发生。  
B 假定未来状态中的最不利情况必然发生。  
C 假定未来状态中的最有利情况肯定不发生。  
D 假定未来状态中的各种情况以同等可能发生。
- 5 以下哪种情况不是由于过分集权引起的()?  
A 降低决策质量                      B 降低企业员工的工作热情  
C 增加企业各部门之间的摩擦      D 削弱了企业的应变能力
- 6 战略决策是()?  
A 实现企业家的意图                      B 外部环境的分析  
C 内部环境的分析。                      D 以上都不完整
- 7 提出满意决策标准的管理学专家是()?  
A 孔茨                          B 罗宾斯  
C 西蒙                          D 菲德勒
- 8 在下面的描述中, 哪一种对决策的描述最为准确()?  
A 决策是适应外部环境的一项工作。

B 决策是 SWOT 分析。

C 决策是组织外部环境、内部条件、决策人自我目标之间的动态平衡的过程。

D 决策是"运筹于帷幄之中，决战于千里之外"的工作。

9 某服装企业集团最初是靠接受一笔美国商人的格子牛仔褲生意起家的，当时许多厂家因为利润太低而不愿意生产，但该集团的首脑却决定以此为企业发展的起点。它说明()?

A 一个企业应该独树一帜接受人家不愿意接受的生意。

B 选择好第一笔生意对企业的发展有重大意义。

C 在许多情况下，市场机遇可能比利润更为重要。

D 这种决策只能在企业刚刚起步时才可使用。

10 在作出是否收购其他企业的决策中，管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况，这时管理人员需要的技能主要是()?

A 诊断技能

B 人际关系技能

C 概念性技能

D 技术技能

11 相对于个人决策而言，群体决策既有其优点，也存在着比较明显的缺点。因此，必须根据所做决策的具体情况，决定采用相应的决策方式。以下几种情况中，哪一种通常不采取群体决策方式()?

A 确定长期投资于哪一种股票 B 决定一个重要副手的工作安排

C 选择某种新产品的上市时机 D 签署一项产品销售合同

12 某企业在进行生产什么产品的经营决策时，预测到国民经济及本地区经济将会出现新一轮的高速增长。这样的话，你认为该企业应该经营哪类商品()?

A 收入弹性大的商品 B 收入弹性小的商品

C 价格弹性大的商品 D 价格弹性小的商品

13 对于企业一些重要经营项目的决策一定要进行可行性分析，这是基本的要求。在对可行性分析的工作思路，张经理认为可行性分析要从项目的不可行性分析入手；王经理则认为可行性分析的大部分工作就是分析其可行性，在可行性分析的初期阶段千万不能引导大家思考项目的不可行性。你认为以下四种判断中哪一种判断是正确的()?

A 张经理主持分析论证的项目在实施过程中风险一定会更小些。

B 张经理和王经理的工作思路存在着差异，但不存在本质性的差异。

C 对重大决策应采用张经理的工作思路，对一般性决策则应采用王经理的工作思路。

D 王经理的工作思路不符合科学的决策过程要求。

14 你正面临是否购买某种奖券的决策。你知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下，该决策的类型是什么?加入何种信息以后该决策将变成一个风险性决策()?

A 确定性决策；各类奖项的数量。

B 风险性决策；不需要加其他信息。

C 不确定性决策；各类奖项的数量。

D 不确定性决策；可能购买该奖券的人数。

15 在公司制企业中，总经理的职责被界定为执行董事会制定的政策。对总经理这样的管理者，下列何种说法最恰当()?

- A 这样的管理者一定不拥有公司的股票。
- B 这样的管理者只负责操作性的作业工作，不做任何决策。
- C 这样的管理者主要负责管理决策。
- D 这样的管理者负责公司所有经营管理问题的决策，但职工思想政治工作除外。

16 四海家政服务公司是在 N 市一家新成立的面向城市居民家庭服务的企业。对于下面所列的各类信息，你认为哪一类最有利于该公司决策层从中确定公司的使命()?

- A 一份关于 N 市历史演变的报告。
- B 一份关于 N 市居民日常生活状况的调查报告。
- C 一份关于 N 市产业结构的总结报告。
- D 一份市领导关于 N 市建设规划的讲话稿。

17 在管理决策中，许多管理人员认为只要选取满意的方案即可，而无须刻意追求最优的方案。对于这种观点，你认为以下哪种解释最有说服力()?

- A 现实中不存在所谓的最优方案，所以选中的都只是满意方案。
- B 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案。
- C 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识，只有退而求其次。
- D 刻意追求最优方案，常常会由于代价太高而最终得不偿失。

18 相传英国有个名叫霍布森的商人，他在卖马的时候一直说，允许顾客任意挑选马匹，但需要符合一个条件，即只能挑选最靠近门边的那一匹。在此例中，顾客拥有的决策权限()?

- A 很大，因为他可以任意挑选马匹。
- B 很小，因为他的决策前提受到了严格控制。
- C 无大小之别，因为这里顾客只是在买马，而不是在作决策。
- D 无法判断，因为决策权限大小取决于所作决策的类型与重要程度。

### 三 简答题

- 1 解释决策的满意原则
- 2 解释当代决策理论
- 3 什么情况下建议采用群体决策?
- 4 你认为在决策制定过程中哪一步最重要? 说明理由。

## 案例分析

### 4-1 阿迪达斯的不良决策

如果你是一位长跑者，那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯（Adidas）。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82% 的获奖者穿的是阿迪达斯的运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋，采用袋鼠皮绷紧鞋边，四钉跑鞋和径赛采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代中支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好运动的人们对体育产生了兴趣，成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到 1980 年有 2500 万—3000 万美国人加入了慢跑运动，还有 1000 万人是为休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲狮 (Puma)、布鲁克斯 (Brooks)、新布兰斯 (New Balance) 和虎牌 (Tiger)。但有一家公司更富有进取性和创新性，那就是耐克(Nike)由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办，在 1972 年举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相，穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破出自 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案，它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋更富有弹性，夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1400 万美元，而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升。今天，耐克公司的年销售额超过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场 26% 的份额。

耐克公司的成功源于两点：(1)研究和技术改进；(2)风格式样的多样化。公司有将近 100 名雇员从事研究和开发工作，包括人体运动调整摄影分析，对 300 个运动员进行的试穿测验，以及对改进的鞋和材料的不断的试验和研究。

耐克公司为消费者提供了最大范围的选择，吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。

到 20 世纪 80 年代初慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“荣誉称号”。竞争对手推出了更多的创新产品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。

1. 到二十世纪九十年代初，阿迪达斯的不良决策如何导致了市场份额的极大减少？不确定性在其中扮演了什么角色？
2. 在二十世纪七十年代，阿迪达斯的决策制定并不是围绕群体组成的，对于阿迪达斯来说，委员会结构会导致不同的结果吗？
3. 耐克公司的管理者制定了什么决策使它成功？
4. 你认为阿迪达斯的 managers 今天能采取什么措施纠正它以前的错误？

## 第 5 章 计划方法

### 学习目标

#### 引例 神州数码公司软件服务战略

##### 5.1 计划基础

5.1.1 计划与决策 5.1.2 计划的涵义 5.1.3 计划的性质 5.1.4 计划的意义

##### 5.2 计划编制过程

5.2.1 计划的类型 5.2.2 计划编制过程 5.2.3 影响计划的权变因素

##### 5.3 计划方法

5.3.1 目标管理 5.3.2 滚动计划法 5.3.3 网络计划技术

##### 5.4 MRPII / ERP

5.4.1 MRPII / ERP 的发展概述 5.4.2 MRPII / ERP 软件介绍

### 本章要点

### 习题

#### 案例分析 易飞 ERP 系统在霍尼韦尔天津工厂的成功实施

## 学习目标

- 1 理解计划的概念
- 2 说明计划的潜在利益
- 3 区分各种计划的类型
- 4 说明计划与决策的关系
- 5 阐明什么情况下指导性计划比具体计划更可取
- 6 了解计划的编制过程
- 7 掌握目标管理的基本思想
- 8 了解目标管理的性质与过程
- 9 了解滚动计划法
- 10 能够绘制甘特图和负荷图
- 11 描述网络计划技术的涵义
- 12 描述 CPM 和 PERT 技术
- 13 了解网络计划技术的分类
- 14 了解双代号网络图的构成和绘制规则
- 15 能够计算网络时间参数
- 16 能够确定关键路线

## 引例：                    神州数码公司软件服务战略

### 一 公司背景

神州数码控股有限公司原属联想集团，于 2001 年 6 月 1 日在香港联合交易所主板上市。集团成立于 2000 年，由原联想科技发展有限公司、联想集成系统有限公司和联想网络有限公司整合而成。

2002 年神州数码提出“IT 服务中国”，将旗下三大业务全面实施以 IT 服务为核心的战略转型。神州数码将成为涵盖**网络基础建设、应用软件和 related IT 服务以及供应链管理**的一体化 IT 服务提供商。公司使命：集合全球资源，立足中国市场，以负责任和持续创新的精神，全方位提供第一流的电子商务基础建设产品、解决方案及服务，推动中国电子商务进程，以实现数字化中国之理想。

### 二 远景目标

做一个长久的、有规模的高科技企业。

### 三 战略路线

立足国内市场，围绕以电子商务为核心的 IT 服务，充分利用现有管理优势和资本杠杆，以 IT 产品分销为基础，重点发展网络、应用软件及相关服务。

### 四 产品

在分析了国内外环境和自身的现状后，结合已有的业务基础，神州数码选择了以服务为主导，发展行业应用软件与软件代工相结合的战略路线，以系统集成作为战略突破口，一方面进军海外市场，走软件外包路线，另一方面立足国内需求，主做行业应用软件和服务。2002 神州数码在软件领域连布数棋。其一，进军海外市场，成立软件外包事业部，开始经营软件出口加工业务；其二，立足内需，在国内最大的四大行业用户金融、电信、政府、制造业四棋并列，分别成立神州数码软件有限公司、神州数码管理系统有限公司和北京神州数码易政信息系统有限公司，同时利用资本杠杆，收购了新龙科技产业有限公司。这四大软件公司中，神州数码软件有限公司面向金融、电信和税务三大行业提供应用软件产品，神州数码管理系统有限公司面向制造、流通业提供 ERP 等管理软件产品，北京神州数码易政信息系统有限公司面向政务信息化提供软件及相关服务。至此，神州数码的软件服务战略清晰地浮出水面。

产品主要为应用软件，其中包括：易飞 ERP、易拓 ERP、SAP、E-Bridge、OA 办公自动化、电子商务、call center 等。

## 学习内容

### 5.1 计划基础

计划过程是决策的组织落实过程。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。计划通过将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人，从而不仅为这些部门、环节和个人在该时期的工作提供了具体的依据，而且为决策目标的实现提供了保证。

#### 5.1.1 计划与决策

决策与计划是两个既相互区别，又相互联系的概念。说它们是相互区别的，因为这两项工作需要解决的问题不同。决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。我们是从“管理的首要工作”这个意义上把握决策的内涵的。任何组织，在任何时期，为了表现其社会存在，必须从事某种为社会所需要的活动。在从事这项活动之前，组织当然必须首先对活动的方向和方式进行选择。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

但计划与决策又是相互联系的，这是因为：

1、决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。

2、在实际工作中，决策与计划是相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起的。

决策制定过程中，不论是对内部优势或劣势的分析，还是在方案选择时关于各方案执行效果或要求的评价，实际上都已经开始孕育着决策的实施计划。反过来，计划的编制过程，既是决策的组织落实过程，也是决策的更为详细的检查和修订的过程。无法落实的决策，或者说决策选择的某些任务无法安排，必然导致决策在一定程度的调整。

#### 5.1.2 计划的涵义

“计划”一词既可以是名词，也可以是动词。从名词意义上说，计划是指用文字和指标等形式所表述的、组织以及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。计划既是决策所确定的组织在未来一定时期内的行动目标和方式在时间和空间的进一步展开，又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础。从动词意义上说，计划是指为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。这项行动安排工作包括：在时间和空间两个维度上进一步分解任务和目标，选择任务和目标实现方式，进度规定，行动结果的检查与控制等。我们有时用“计划工作”表示动词意义上的计划内涵。

无论在名词意义上还是在动词意义上，计划内容都包括“5W1H”，即计划必须清楚地确定和描述下述内容：

What-做什么?目标与内容。Why-为什么做?原因。

Who-谁去做?人员。Where-何地做?地点。

When-何时做?时间。How-怎样做?达到目标的方式、手段。

计划工作具有承上启下的作用。一方面，计划工作是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实

施提供了组织实施保证；另一方面，计划工作又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础，是组织内不同部门、不同成员行动的依据。

### 5.1.3 计划的性质

计划工作具有承上启下的作用，可以从以下四个方面来考察计划的性质：

#### 1、计划工作是为实现组织目标服务

计划工作是对决策工作在时间和空间两个维度上进一步的展开和细化。前者是指计划工作把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为不同时间段(如长期、中期、短期等)的目标及其行动安排；后者是指计划工作把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为组织内不同层次(如高层、中层、基层)、不同部门(如生产、人事、销售、财务等)、不同成员的目标及其行动安排。组织的各种计划及其各项计划工作都必须有助于完成组织的目标。

#### 2、计划工作与管理活动的桥梁，是组织、领导和控制等管理活动的基础

如果说决策工作确立了组织生存的使命和目标，描绘了组织的未来，那么计划工作就是一座桥梁，它把我们所处的此岸和我们要去去的彼岸连接起来，给组织提供了通向未来目标的明确道路，给组织、领导和控制等一系列管理工作提供了基础。

#### 3、计划工作具有普遍性和秩序性

所有管理人员，从最高管理人员到第一线的基层管理人员都要定计划，做计划工作。计划工作的普遍性中蕴含着一定的秩序。这种秩序随着不同组织的性质不同而有所不同。最主要的秩序表现为计划工作的纵向层次性和横向协作性。在高级管理人员计划组织的总方向时，各级管理人员必须随后据此拟定各自的计划，从而保证实现组织的总目标。另外，实现组织的总目标不可能仅通过某一类型活动就可以完成(比如销售活动)，而需要多种多样的活动相互协作和相互补充才可以完成。在高级管理层计划组织的总方向时，各层级的管理人员必须随后制定相互协作的计划。

#### 4、计划工作要追求效率

可以用计划对组织的目标的贡献来衡量一个计划的效率。贡献是指扣除制定和实施这个计划所需要的费用和其他因素后，能得到的剩余。特别要注意的是，在衡量代价时，不仅要用时间、金钱或者生产等来衡量，而且还要衡量个人和集体的满意程度。

实现目标有许多途径，我们必须从中选择尽可能好的方法，以最低的费用取得预期的成果，保持较高的效率，避免不必要的损失。计划工作强调协调、强调节约，其重大安排都经过经济和技术的可行性分析，可以使付出的代价尽可能合算。

### 5.1.4 计划的意义

计划的意义在于它能够给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制。具体地说，计划具有以下意义：

#### 1、计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向。

当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须做出什么贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。

#### 2、通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不



确定性，使管理者能够预见到行动的结果。

### 3、计划可以减少重叠性和浪费性的活动。

在实施之前的协调过程可以发现浪费和冗余，进一步，当手段和结果清楚时，低效率的问题也就暴露出来了。

### 4、计划设立目标和标准以便于进行控制。

如果我不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢？在计划中我们设立目标，而在控制职能中，我们将实际的绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的校正行动。没有计划，就没有控制。

## 5.2 计划编制过程

### 5.2.1 计划的类型

计划可以依据时间和空间，计划的明确程度以及计划的程序化程度进行分类。

#### 1、长期计划和短期计划

长期计划描述了组织在较长时期(通常为 5 年以上)的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图。短期计划具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的时期阶段，特别是最近的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到何种要求，因而为各组织成员在近期内的行动提供了依据。

#### 2、业务计划、财务计划和人事计划

从职能空间分类，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。组织是通过从事一定业务活动立身于社会的，业务计划是组织的主要计划。我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。

财务计划与人事计划是为业务计划服务的，围绕着业务计划而展开。财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。

#### 3、战略性计划与战术性计划

根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度，可以将计划分为战略性计划与战术性计划。战略性计划是指应用于整体组织的、为组织未来较长时期(通常为 5 年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战术性计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

#### 4、具体性计划与指导性计划

根据计划内容的明确性标准，可以将计划分为具体性计划和指导性计划。具体性计划具有明确规定的目标，不存在模棱两可。指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权，它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。比如，一个增加销售额的具体计划可能规定未来 6 个月内销售额要增加 15%，而指导性计划则可能只规定未来 6 个月内销售额要增加 12%~16%。

#### 5、程序性计划与非程序性计划

西蒙把组织活动分为两类：一类是例行活动，指一些重复出现的工作，如定货、材料的出入库等。有关这类活动的决策是经常反复的，而且具有一定的结构，因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时，就利用既定的程序来解决，而不需要重新研究。这类决策叫程序化决策，与此对应的计划是程序性计划。另一类活动是非例行活动，不重复出现，处理这类问题没有一成不变的方法和程序，比如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整、工资制度的改变等等。解决这类问题的决策叫做非程序化决策，与此对应的计划是非程序性计划。

## 6、计划的层次体系

上面我们根据不同标准来划分计划的类型。由上文讨论可知，一个计划包含组织将来行动的目标和方式。计划与未来有关，是面向未来的，而不是过去的总结，也不是现状的描述；计划与行动有关，是面向行动的，而不是空泛的议论，也不是学术的见解。面向未来和面向行动是计划的两大显著特征。认识这一点，我们能够理解计划是多种多样的。哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体，把计划分为一种层次体系：(1)目的或使命，(2)目标，(3)战略，(4)政策，(5)程序，(6)规则，(7)方案，(8)预算。

### (1) 目的或使命

它指明一定的组织机构在社会上应起的作用，所处的地位。它决定组织的性质，决定此组织区别于其他组织的标志。

### (2) 目标

组织的使命支配着组织各个时期的目标和各部门的目标，而且组织各个时期的目标和各部门的目标是围绕组织存在的使命所制定的，并为完成组织使命而努力的。

### (3) 战略

战略是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划，其目的是通过一系列的主要目标和政策去决定和传达一个组织期望自己成为什么样的组织。

### (4) 政策

政策允许对某些事情有酌情处理的自由，一方面我们切不可把政策当做规则，另一方面我们又必须把这种自由限制在一定的范围内。自由处理的权限大小一方面取决于政策自身，另一方面取决于主管人员的管理艺术。

### (5) 程序

程序是制订处理未来活动的一种必需方法的计划，它详细列出必须完成某类活动的切实方式，并按时间顺序对必要的活动进行排列。

### (6) 规则

规则没有酌情处理的余地。它详细、明确地阐明必需行动或无需行动，其本质是一种管理决策。规则通常是最简单形式的计划。

### (7) 方案(或规划)

方案是一个综合性的计划，它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源以及为完成既定行动方针所需的其他因素。一项方案可能很大，也可能很小。通常情况下，一个主要方案(规划)可能需要很多支持计划。在主要计划进行之前，必须把这些支持计划制定出来，并付诸实施。所

有这些计划都必须加以协调和安排时间。

#### （8）预算

预算是一份用数字表示预期结果的报表。预算通常是为规划服务的，其本身可能也是一项规划。

### 5.2.2 计划编制过程

计划编制本身也是一个过程。为了保证编制的计划合理，能实现决策的组织落实，计划编制必须采用科学的方法，这个逻辑可用图 5-1 来描述。

图 5-1 计划的编制过程

#### 1、确定目标

目标是指期望的成果。目标为组织整体、各部门和各成员指明了方向，描绘了组织未来的状况，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。

#### 2、认清现在

目标指明了组织要去的彼岸。因此，制定计划的第二步是认清组织所处的此岸，即认清现在。认识现在的目的在于寻求合理有效的通向彼岸的路径，即实现目标的途径。

#### 3、研究过去

研究过去不仅是从过去发生的事件中得到启示和借鉴，更重要的是探讨过去通向现在的一些规律。从过去发生的事件中探求事物发展的一般规律有两种基本方法：一为演绎法，一为归纳法。

#### 4、预测并有效地确定计划的重要前提条件

前提条件是关于计划的环境的假设条件，是关于由所处的此岸到达将去的彼岸的过程中所有可能的假设情况。对前提条件认识越清楚、越深刻，计划工作越有效，而且组织成员越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件，企业计划工作就越协调。因此，预测并有效地确定计划前提条件有重要意义。

## 5、拟定和选择可行的行动计划

拟定和选择行动计划包括三个内容：拟定可行的行动计划、评估计划和选定计划。拟定可行的行动计划要求拟定尽可能多的计划。可供选择的行动计划数量越多，对选中的计划的相对满意程度就越高，行动就越有效。评价行动计划，要注意考虑以下几点：第一，认真考察每一个计划的制约因素和隐患；第二，要用总体的效益观点来衡量计划；第三，既要考虑到每一计划的有形的可以用数量表示出来的因素，又要考虑到无形的不能用数量表示出来的因素；第四，要动态地考察计划的效果，不仅要考虑计划执行所带来的利益，还要考虑计划执行所带来的损失，特别注意那些潜在的、间接的损失。这一阶段的最后一步是按一定的原则选择出一个或几个较优计划。

## 6、制定主要计划

制定主要计划就是将所选择的计划用文字形式正式表达出来，作为管理文件。计划要清楚地确定和描述 5W1H 的内容，即 What(做什么)、Why(为什么做)、Who(谁去做)、Where(何地做)、When(何时做)、How(怎样做)。

## 7、制定派生计划

基本计划还需要派生计划的支持。比如，一家公司年初制定了“当年销售额比上年增长 15%”的销售计划，与这一计划相连的有许多计划，如生产计划、促销计划等。

## 8、制定预算，用预算使计划数字化

在做出决策和确定计划后，最后一步就是把计划转变成预算，使计划数字化。编制预算，一方面是为了计划的指标体系更加明确，另一方面是使企业更易于对计划执行进行控制。定性的计划往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划则具有较硬的约束。

下面以 A 公司的经营计划为例简要说明计划的编制过程。

A 公司成立于 1983 年，主营业务为电风扇的制造，1995 年开始投资马达。由于产品质量好，在市场上很有竞争力，1998 年增资为 8,000 万元。

### 一、目标设定

针对未来市场发展趋势，设定未来 5 年的市场占有率目标、销售额目标、生产目标为：

表 5-1 市场占有率目标、销售额目标、生产目标表

年度		2001	2002	2003	2004	2005
市场占有率目标 (%)		7	7.5	8	8.5	9
销售额目标 (万元)		14011	18224	23963	32120	42825
生 产 目 标  (%)	1 马力	65.0	62.0	60.0	58.0	55.0
	1.1-5 马力	20.0	20.0	21.0	22.0	23.0
	5.1-10 马力	8.0	9.0	10.0	10.0	11.0
	10.1-50 马力	4.0	6.0	6.0	6.5	7.0
	50.1-500 马力	3.0	3.0	3.0	3.5	4.0

### 二、产销现状分析

A 公司历年来营业额增长比率、市场占有率如表 5-2 所示：

表 5-2 历年营业额增长比率、市场占有率表

年度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
营业额（千元）	3854	3954	3968	4282	5594	8822	6029	6219
增占率（%）	90.0	92.3	92.7	100	130.6	206.0	140.8	145.2
占有率		10.59	9.10	9.35	9.69	7.49	4.22	6.08

公司 1999 年所生产电动机的产品结构如表 5-3 所示。1 马力以下的电动机，在数量上占全部电动机的 70%，但金额比重仅占 36%。相反，50 马力以上的电动机，台数比虽然只有 1.2%，但销售金额却达 8%。由此可见，所生产的电动机，其马力越大，则销售超佳，单位台数的收入越高。若能提高大马力产品在全部产品中的比重，总销售额会随之提高。

表 5-3 1999 年产品结构表

马力范围	台数比（%）	金额比（%）
1 马力	70.32	36.20
1.1-5 马力	20.47	28.53
5.1-10 马力	5.79	15.35
10.1-50 马力	2.22	12.87
50.1-500 马力	1.20	8.11

### 三、市场供需预测

根据影响电动机市场的主要经济指标如制造业产值、国内生产总值、国内固定资本形成等的预测分析，对未来 5 年的需求进行预测：

表 5-4 市场供需预测表

年度	2001	2002	2003	2004	2005
未来需求值预测	2,001,648	2,429,888	2,995,160	3,778,838	4,758,435

此外，应随时注意国外同行的情况，以免被淘汰。例如日本开发全钢板制电动机对市场是否会产生革命性影响等。还有，目前国内制造电动机成本较高，其主要原因是部分关键零件如矽钢片由国外进口，因此，可利用东南亚较低廉的工资，进行拓展，以提高 10 马力至 100 马力电动机的竞争力。

### 四、营销计划

#### 1. 从市场占有率情况分析

从目前电动机市场情况来看，竞争异常激烈，而且竞争也由低水平的价格竞争转变为高水平的品牌、质量、服务竞争。现在市场上主要竞争厂商为 B 公司和 C 公司，其中 B 公司市场占有率高达 40%，C 公司市场占有率只有 20%，所以 B 公司的一举一动将严重影响到本行业。

## 2. 定价策略

电动机业是较稳定的成熟行业，电动机为工业的原动力，在经济发展景气时订单必将增加，因为电动业的繁荣在其他各行业的繁荣之后，等各行各业衰退时，电动业才会衰退，因此应针对这一特点制定如表 5-5 的价格策略。

表 5-5 定价策略

年 度	策 略
2000	低于 B 公司，但极力避免恶性竞争
2001	低于 B 公司，但极力避免恶性竞争
2002	低于 B 公司，但极力避免恶性竞争
2003	迎接景气时期的到来，采用多重定价方法
2004	主要按成本收益定价，参考 B 公司及 C 公司

由于 B 公司市场的占有率高，实力雄厚，因此初期只能跟随 B 公司。在 2003 年前市场占有率尚未扩大到相当程度前，只能做市场的追随者。2003 年，市场占有率达某一程度后，即可采用多重定价模式，以提高获利率。

## 3. 有关折扣方面

大宗订购折扣方面，采取在公司损益平衡点的范围内，尽量以折扣成交。

## 4. 实际订价

根据以上各种因素，初期策略是竞争者导向的定价策略，依照 B 公司及 C 公司的产品价格，给予 5.5% 至 6% 的再折扣，配合政府各项建设计划拓展建设招标的可行性，以提高市场占有率。

## 五、制造部门计划

制造部门为贯彻“作业现场管理”的观念，自本年度起以利益目标为前提，各项评价将依照生产率标准，同时配合公司产品发展策略，拟订基本方针如下：

1. 所有的活动，都要服从本公司利益目标。
2. 部门内所有各科室须做好协调工作。
3. 以品质好、交货快、成本低为三大目标。
4. 为实现淘汰低功率马达的产品策略，在五年内应完成设备合理化工作。
5. 应特别重视现场管理，

## 六、产品发展计划

鉴于 10 马力以下的小型马达已趋于饱和，公司将致力于 50 马力以上的中、大型马达以及应用马达等目前国内市场潜力仍然很大的中品的开发。

1. 在两年内淘汰 10 马力以下的 A 级马达，将其改为 E 级马达，同时请工业工程部门在本年内拟出详细的成本分析资料。

2. 在五年内淘汰 10 马力以上的 A 级马达，改为 E 级马达，同时请工业工程部门拟出详细的成本分析资料。

3. 于 2002 年增设应用马达生产线。

4. 着手研究铁心连续铸造法。

## 七、财务策略及财务目标

企业的任何活动，都需要财务作后盾，所以财务可以说是企业行一切活动的基础。而财务的现金流动，犹如企业的血液，运行企业运营的每一环节中。本公司财务策略以稳健为主，支持企业动，使其无后顾之忧，并在此基础上，求得公司的长远发展。

财务目标：1. 自有资本不低于 40%。2. 纯利率不低于 10%。3. 股利率保持干 12%。4. 营业毛利率不低于 9%。

### 5.2.3 影响计划的权变因素

在有些情况下，长期计划可能更重要，而在其他情况下可能正相反。类似的，在有些情况下指导性计划比具体计划更有效，而换一种情况就未必如此。那么决定不同类型计划有效性的都是些什么情况呢?下面，我们将识别几种影响计划有效性的权变因素。

#### 1. 组织的层次

图 5-2 表明了组织的管理层次与计划类型之间的一般关系。在大多数情况下，基层管理者的计划活动主要是制定作业计划，当管理者在组织中的等级上升时，他的计划角色就更具战略导向。而对于大型组织的最高管理者，他的计划任务基本上都是战略性的。当然，在小企业中，所有者兼管理者的计划角色兼有这两方面的性质。

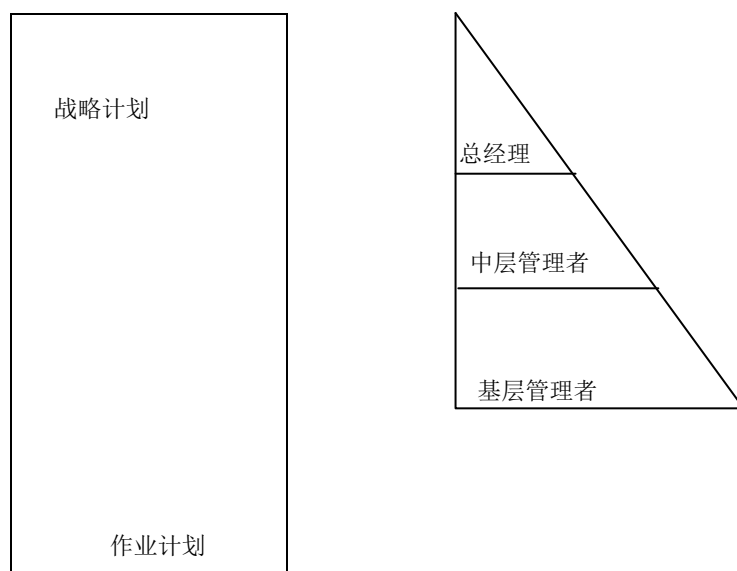


图 5-2 组织的层次

#### 2. 组织的生命周期

组织都要经历一个生命周期，开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织生命周期的各个阶段上，计划的类型并非都具有相同的性质，正如图 5-3 所描绘的，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上作相应调整。

图 5-3 组织的生命周期

如果所有的事情都保持不变，管理无疑会从采用具体计划中获益，这不仅是因为具体计划指出了一个明确的方向，而且是由于它建立了非常详细的基准，可用以衡量实际的绩效。但问题是，事情并非总是一样的。

当组织进入成熟期，可预见性最大，从而也最适用于具体计划。而在组织的幼年期，管理者应当更多地依赖指导性计划，因为处于这一阶段要求组织具有很高的灵活性。在这个阶段上，目标是尝试性的，资源的获取具有很大的不确定性，辨认谁是顾客很难，而指导性计划使管理者可以随时按需要进行调整。在成长阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高，计划也更具有明确性。当组织从成熟期进入衰退期，计划也从具体性转入指导性，这时目标要重新考虑，资源要重新分配。

计划的期限也应当与组织的生命周期联系在一起。短期计划具有最大的灵活性，故应更多地用于组织的形成期和衰退期；成熟期是一个相对稳定时期，因此更适合制定长期计划。

### 3. 环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划更应当是指导性的，计划期限也应更短。

如果正在发生着迅速的和重要的技术、社会、经济、法律或其他变化，精确规定的计划实施路线，反而会成为组织取得绩效的障碍。例如，80 年代末期，当航空公司之间在主要的国际航线上展开价格战时，在定价，给各航线分配飞机数量和容量，以及编制经营预算等方面，航空公司应当采用更带有指导性的计划。而且，变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。

## 5.3 计划方法

### 5.3.1 目标管理

#### 1 目标管理的功能

目标是指企业通过自己的活动所达到的预期结果或标准。目标是整个组织存在的灵魂，也是组织奋斗的方向。实行目标管理的功能在于通过目标的设置来激发员工的动机，指导员工的行为，使员工的需要、期望与企业的目标挂钩，以调动其积极性。目标管理既是一种科学的管理方法，也是一种民主的管理方法，其基础就是充分相信人的积极性和工作能力。

实行目标管理就是要通过企业目标体系的制定、实施和评价活动，把企业各个方面的工作合理地组织起来，把上下左右的力量充分调动起来，把每个人的潜力全部挖掘出来，形成



一个为实现企业总目标而相互密切协作的有机整体。通过这个有机整体的运转，就能把整个企业的人、财、物和供、产、销等各项管理协调起来，朝着企业总目标健康地发展，不断提高经济效益。

目标管理是美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在 1954 年提出的。我国企业于 20 世纪 80 年代初开始引进目标管理法，并取得较好成效。

## 2、目标管理的基本思想

### (1)企业的任务必须转化为目标

企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。凡是在工作成就和成果直接地、严重地影响企业的生存和繁荣的部门中，目标都是必需的，并且经理取得的成就必须是从企业的目标中引申出来的，他的成果必须用他对企业的目标有多大的贡献来衡量。

### (2)目标管理是一种程序

目标管理使一个组织中的上下各级管理人员共同来制定共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。一个管理人员的职务应该以达到公司目标所要完成的工作为依据。如果没有方向一致的分目标来指导每个人的工作，当企业的规模越大、人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

### (3)总目标需要由子目标来支持

每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。只有每个人的分目标都完成了，企业的总目标才有完成的希望。

(4)管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制

### (5)企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标

## 3、目标的性质

作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标具有如下特征：

### (1)目标的层次性

组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。这个体系的顶层是组织的远景和使命陈述。第二层次是组织的任务。在任何情况下，组织的使命和任务必须要转化为组织总目标和战略，总目标和战略更多地指向组织较远的未来，并且为组织的未来提供行动框架。这些行动框架必须要进一步地细化为更多的具体的行动目标和行动方案，这样，在目标体系的基层，有分公司的目标、部门和单位的目标、个人目标等。

在组织的层次体系中，不同层次的主管人员参与不同类型目标的建立。董事会和最高层主管人员主要参与确定企业的使命和任务目标，并且也参与在关键成果领域中更多的具体的总目标。中层主管人员如副总经理、营销经理或生产经理，主要是建立关键成果领域的目标、分公司的和部门的目标。基层主管人员主要关心的是部门和单位的目标以及他们的下级人员目标的制定。对于组织任何层次的人员来说，都应该有个人目标，包括业绩和个人发展目标。

### (2)目标网络

目标网络从某一具体目标的实施规划的整体协调方面来进行工作。如果各种目标不互相关联、不相互协调且也互不支持，则组织成员往往出于自利而采取对本部门看似有利而对整个公司却不利的途径。目标网络的内涵表现为以下四点：

第一，目标和计划很少是线性的，即并非当一个目标实现后接着去实现另一个目标。目标和规划形成一个互相联系着的网络。

第二，主管人员必须确保目标网络中的每个组成部分相互协调，不仅执行各种规划要协调，而且完成这些规划在时间上也要协调。

第三，组织中的各个部门在制定自己部门的目标时，必须要与其他部门相协调。有人研究得出结论，公司的一个部门似乎很容易制定完全适合于自己的目标，但这个目标却在经营上与另一个部门的目标相矛盾。

第四，组织制定各种目标时，必须要与许多约束因素相协调。

### （3）目标的多样性

任务和企业的主要目标通常是多种多样的。同样，在目标层次体系中的每个层次的具体目标，也可能是多种多样的。但是，如果目标的数目过多，其中无论哪一个都没有受到足够的注意，则计划工作是无效的。因此，在考虑追求多个目标时，必须对各目标的相对重要程度进行区分。

### （4）目标的可考核性

要想目标可以考核，一个途径是将目标量化。目标定量化往往会损失组织运行的一些效率，但是对组织活动的控制、成员的奖惩会带来很多方便。

### （5）目标的可接受性

根据美国管理心理学家维克多·弗鲁姆(Victor Vroom)的期望理论，人们在工作中的积极性或努力程度(激发力量)是效价和期望值的乘积。其中效价指一个人对某项工作及其结果(可实现的目标)能够给自己带来满足程度的评价，即对工作目标有用性(价值)的评价；期望值指人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现的概率的估计。因此，如果一个目标对其接受者要产生激发作用的话，这个目标必须是其可接受的，可以完成的。对一个目标完成者来说，如果目标超过其能力所及的范围，则该目标对其没有激励作用。

### （6）目标的挑战性

同样根据弗鲁姆的期望理论，如果一项工作完成所达的目的对接受者没有多大意义的话，接受者也没有动力去完成该项工作；如果一项工作很容易完成，对接受者来说，是件轻而易举的事件，那么接受者也没有动力去完成该项工作。教育学中有一原则叫“跳一跳，摘桃子”，说的就是这个道理。

目标的可接受性和挑战性是对立统一的关系，但在实际工作中，必须把它们统一起来。

### （7）目标伴随信息反馈性

信息反馈是把目标管理过程中，目标的设置、目标实施情况不断地反馈给目标设置和实施的参与者，让人员时时知道组织对自己的要求、自己的贡献情况。如果建立了目标再加上反馈，就能更进一步改善员工工作表现。

综上所述，设置目标的数量一般不宜太大，应包括工作的主要特征，并尽可能地说明必须完成什么和

何时完成，如有可能，也应明示所期望的质量和为实现目标的计划成本。此外，目标应能促进个人和职业上的成长和发展，对员工具有挑战性，并适时地向员工反馈目标完成情况。

#### 4 目标管理遵循的原则

- ① 坚持员工参与制定目标，使员工认清实现企业总目标自己应负有的责任；
- ② 坚持个人目标与组织目标有机结合，形成实现企业总体目标的合力；
- ③ 激发员工实现个人目标的责任感，增强为实现目标而努力工作的自觉性；
- ④ 坚持目标与权限对等原则，上级授权下级，信任下级，使下级自我完善、自我管理，努力实现目标；
- ⑤ 坚持自我评价、自我调整，对目标实行动态管理。

在制定和实施企业的目标，要以总目标为基础，拟定便于操作“看得见，摸得着”的分目标和阶段目标。

#### 5、目标管理的过程

孔茨认为，目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准有效地和高效率地实现组织目标和个人目标。

##### （1）制定目标

它包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。总体目标是组织在未来从事活动要达到的状况和水平，其实现有赖于全体成员的共同努力。为了协调这些成员的努力，各个部门的各个成员都要建立与组织目标相结合的分目标。这样就形成了一个以组织总体目标为中心的一贯到底的目标体系。在制定每个部门和每个成员的目标时，上级要向下级提出自己的方针和目标，下级要根据上级的方针和目标制定自己的目标方案，在此基础上进行协商，最后由上级综合考虑后作出决定。

目标可以设置为任何期限的——季、一年、五年，或在已知环境下的任何适当期限。在大多数情况下，目标设置可与年度预算或主要项目的完成期限相一致。在制定目标时，主管人员也要建立衡量目标完成的标准，如果制定的是定量的、可考核的目标，时间、成本、数量、质量等这些衡量标准，一般都要写到目标里去。在制定目标系列时，主管人员和下级应该一起行动，而不应该不适当地强制下级制定各种目标。

##### （2）明确组织的作用

理想的情况是，每个目标和子目标都应有某一个人的明确责任。然而，几乎不可能去建立一个完美的组织结构使每一特定的目标都成为某个人的责任。例如，在制定一种新产品投入的目标中，研究、销售和生产等部门的主管人员必须仔细地协调各自的工作。组织常设立一名产品主管人员来统一协调各种职能。

##### （3）执行目标

组织中各层次、各部门的成员为达到分目标，必须从事一定的活动，必须利用一定的资源。为了保证他们能实现目标，必须授予相应的权力，使之有能力调动和利用必要的资源。有了目标，组织成员便会明确努力的方向；有了权力，他们便会产生强烈的与权力使用相应的责任心，从而充分发挥自己的判断能力和创造能力，使目标执行活动有效地进行。

##### （4）评价成果

成果评价既是实行奖惩的依据，也是上下左右沟通的机会。同时还是自我控制和自我激励的手段。成果评价既包括上级对下级的评价，也包括下级对上级、同级关系部门相互之间的评价，以及各层次的自我

评价。上、下级之间的相互评价，有利于信息、意见的沟通，从而有利于组织活动的控制；横向的关系部门相互之间的评价，有利于保证不同环节的活动协调进行；而各层次组织成员的自我评价，则有利于促进自我激励、自我控制以及自我完善。

#### （5）实行奖惩

组织对不同成员的奖惩，是以上述各种评价的综合结果为依据的。奖惩可以是物质的，也可以是精神的。公平合理的奖惩有利于维持和调动组织成员的工作热情和积极性，奖惩有失公正，则会影响成员行为的改善。

#### （6）制定新目标并开始新的目标管理循环

成果评价与成员行为奖惩，既是对某一阶段组织活动效果以及组织成员贡献的总结，也为下一阶段的工作提供参考和借鉴。在此基础上，为组织成员及其各个层次、部门的活动制定新的目标并组织实施，便展开了目标管理的新一轮循环。

### 6 目标的考核

要对业已制定的目标进行跟踪考核，视目标的完成情况兑现奖惩，建立目标激励机制。

#### （1）阶段目标激励考核

根据年度计划，确立阶段（如季度、月度）工作目标，每阶段按实施部门和个人进行目标考核。可推行“某阶段完成计划和下阶段工作计划”汇报、申报制，由相关部门配合人力资源部门进行复核、考核，提出奖惩意见。

#### （2）重点工作目标激励考核

根据阶段工作重心，不定时地调整和布置阶段重点目标，提出实施时间要求，根据完成时间进度及完成质量，由人力资源部门会同相关部门提出奖惩意见。

#### （3）与罢免相结合的考核

为防止企业遭受重大经济损失，企业在阶段考核中，可以及时洞察被考察对象的能力及业绩，据此对不胜任者作出果断的罢免决策，避免损失。

### 5.3.2 滚动计划法

#### 1、滚动计划法的基本思想

##### （1）涵义

滚动计划法是按照“近细远粗”的原则制订一定时期内的计划，然后按照计划的执行情况和环境变化，调整和修订未来的计划，并逐期向后移动，把短期计划和中期计划结合起来的一种计划方法

##### （2）适用范围

从时期上看，滚动计划法适用于长期计划的编制，因为在计划工作很难准确地预测将来影响企业经营

的经济、政治、文化、技术、产业、顾客等的各种变化因素，而且随着计划期的延长，这种不确定性就越来越大。这样，远期的计划就只能是粗略的，而近期计划则可以订得具体些，以指导生产经营活动。

从内容上看，滚动计划法主要适用于产品品种比较稳定的生产与销售计划以及物资供应计划的编制。因为这些计划都具有一定的连续性，便于按期进行不断的滚动

2、滚动计划的编制方法

(1) 编制程序

- 1. 通过调查和预测，掌握有关情况，然后按照近细远粗的原则，制订一定时期的计划；
- 2. 在一个滚动时期終了时，分析计划的执行结果，找出差距，了解存在的问题；
- 3. 根据企业内、外部条件的变化，及上一个滚动期计划的执行情况，对原订的计划进行必要的调整和修订；
- 4. 根据修改和调整的结果，又按照近细远粗的原则，将计划期向后滚动一个时期，制订出第二个计划期的计划。

滚动计划的编制就是上述过程的不断重复。图 5-4 所示的是一个五年期的滚动计划编制方法。

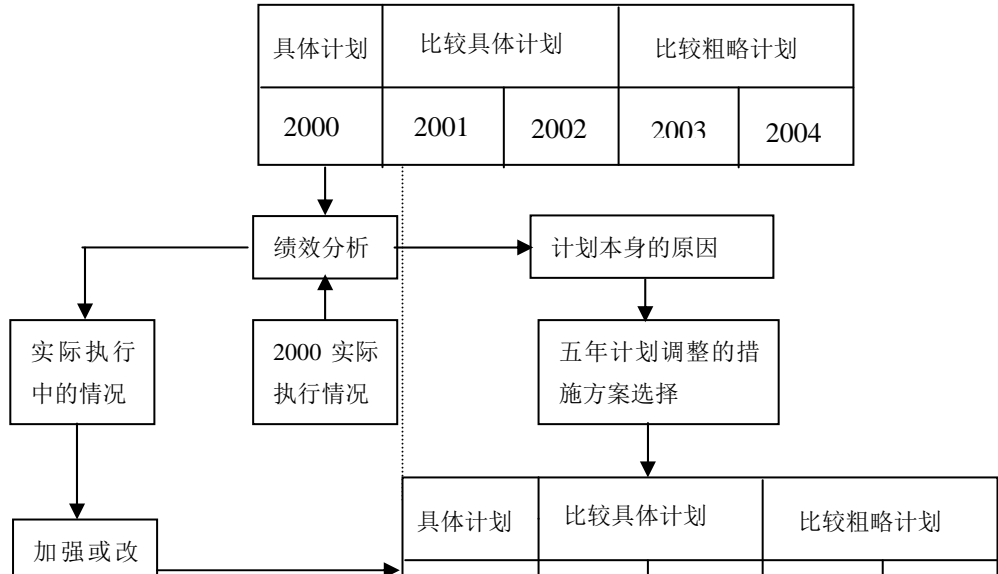


图 5-4 五年期的滚动计划法

## （2）计划修正因素

编制滚动计划时，应考虑影响计划的各种因素，对计划进行调整和修订。这些因素统称为计划修正因素，主要有：

① 计划与实际的差异。即将计划的执行结果与原订的计划进行对比分析，找出两者的差距，分析出现差距的原因，以此作为调整计划的依据。

② 客观条件的变化。这种客观条件包括企业的内部条件和企业的外部条件。企业的内部条件包括劳动力构成、技术水平、自动化程度等在企业内部发生的情况；企业的外部条件包括市场情况、政治环境、经济政策、法律因素等企业自身影响范围之外的情况。

③ 企业经营方针的调整。企业的经营方针是企业制订计划最根本的依据，是企业生产经营活动的行动纲领。因此企业经营方针的调整必然影响企业计划的制订。

## 2、滚动计划法的评价

滚动计划方法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大，但在计算机普通应用的今天，其优点十分明显。最突出的优点是计划更加切合实际，并且使战略性计划的实施更加切合实际。

其次，滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接。这就保证了即使由于环境变化出现某些不平衡时，也能及时地进行调节，使各期计划基本保持一致。第三，滚动计划方法大大加强了计划的弹性，这对环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

## 5.3.3 网络计划技术

### 1、甘特图

甘特图是在 20 世纪初由亨利·甘特开发的，它基本上是一种线条图，横轴表示时间，纵轴表示要安排的活动，线条表示在整个期间上计划的和实际的活动完成情况。甘特图直观地表明任务计划在什么时候

进行，完成各项任务的起始时间、结束时间和延续时间，以及实际进展与计划要求的对比。它虽然简单但却是一种重要的工具，它使管理者很容易搞清一项任务或项目还剩下哪些工作要做，并且能够评估工作是提前了还是拖后了，或是按计划进行着，这对提高管理工作水平和促进生产的发展起了重要的作用。

图 5-5 绘出了一个图书出版的甘特图，时间以月为单位表示在图的上方，主要活动从上到下列在图的左边。计划需要确定书的出版包括哪些活动，这些活动的顺序，以及每项活动应当持续的时间。时间框里的线条表示计划的活动顺序，空白的线框表示活动的实际进度。甘特图可以作为一种控制工具，帮助管理者发现实际进度偏离计划的情况。在本例中，除打印长条校样以外，其他各项活动都是按计划完成，而长条校样比计划进度落后了 2 周。给出这些信息，项目的管理者就可以采取纠正行动，或是赶出落后的 2 周时间，或是保证不再有延迟发生。

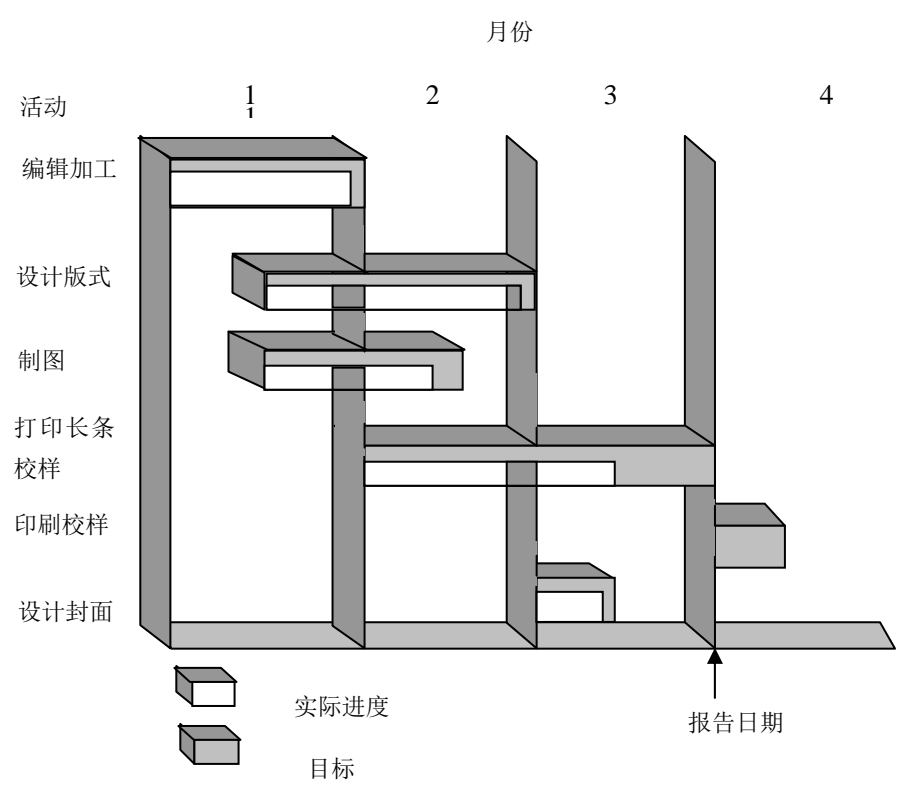


图 5-5 图书出版的甘特图

2、负荷图

负荷图(Load chart)是一种修改了的甘特图，它不是在纵轴上列出活动，而是列出整个部门或者某些特定的资源。负荷图可以使管理者计划和控制生产能力的利用，换言之，它是工作中心的能力计划。

例如，图 5-6 是某出版公司的 6 个责任编辑的负荷图，每个责任编辑负责一定数量书籍的编辑和设计。通过检查图 5-4 的负荷情况，管理 6 个责任编辑的执行编辑可以看出，谁有空闲时间可以编辑其他的书，如果所有的责任编辑都是满负荷的，则执行编辑或许决定不再接受任何新书，或是接受新项目同时推迟别

的项目，或是安排责任编辑加班，再不就增加责任编辑。在图 5-6 中，只有利萨和莫里斯未来 6 个月的任务排得满满的，其他编辑人员还有空闲时间可接受新项目。

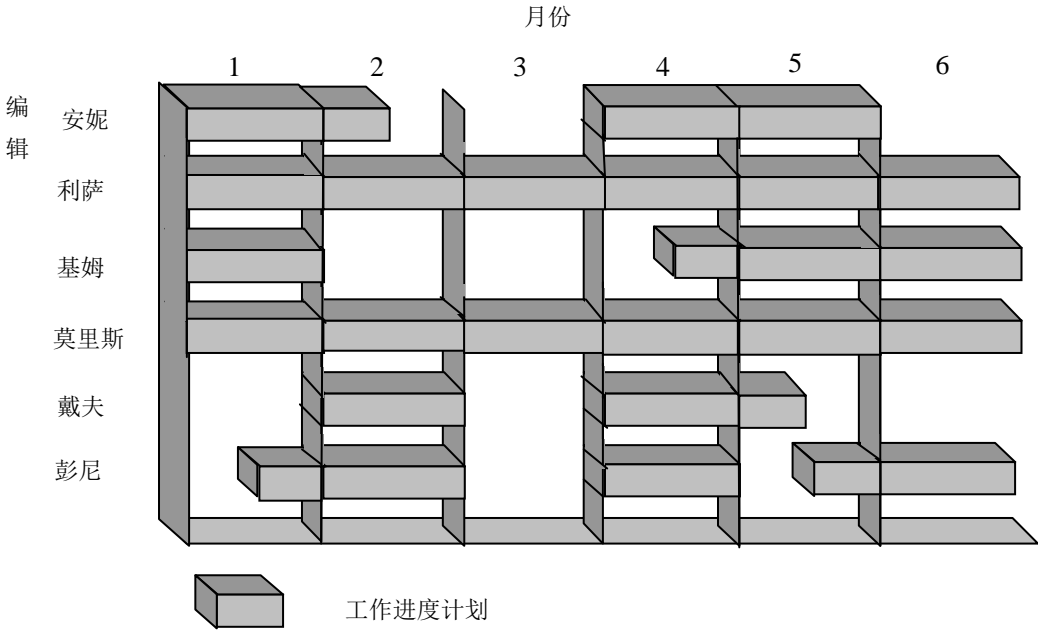


图 5-6 负荷图

3、网络计划技术

只要活动或项目的数量较少且相互独立，则甘特图和负荷图是很有效的工具。但是，如果管理者要计划大型项目如企业的重组和新产品开发等，它们要求协调成百上千的活动，其中一些活动必须同时进行，而另一些活动必须待前期的活动完成后才能开始。各个环节之间、各项工作之间的关系错综复杂，影响各项工作的因素越来越多，在这种情况下，甘特图表现出下列明显的缺点：

- (1) 甘特图无法反映大型项目成千上万道工序之间的关系，更难统筹安排各个工作环节。
- (2) 应用甘特图无法确定哪些工序是关键工序，哪些是非关键工序。
- (3) 应用甘特图无法进行资源和工期的优化。

所有这些，都要求有一种新的、更好的编制计划的方法和计划的表达方式。

网络计划技术是 20 世纪 50 年代后期在美国产生和发展起来的。是一种应用于组织大型工程项目或生产计划安排的科学的计划管理方法。它以网络图的形式，反映组成一项生产任务或一项工程中各项作业的先后顺序及相互关系，并通过相应计算方法找出影响整项生产任务或项目的关键作业和关键路线，对生产任务或项目进行统筹规划和控制，是一种能缩短工期、降低成本、用最高的速度完成工作的有效方法。

这种方法包括各种以网络为基础制定计划的方法，如关键路径法(CPM-Critical Path Method)、计划评审技术(PERT-Program Evaluation & Review Technique)、组合网络法等。1956 年美国的一些工程师和数学家组成了一个专门小组首先开始这方面的研究。1958 年美国海军武器计划处采用了计划评审技术，使



北极星导弹工程的工期由原计划的 10 年缩短为 8 年。1961 年，美国国防部和国家航空署规定，凡承制军用品必须用计划评审技术制定计划上报。从那时起，网络计划技术就开始在组织管理活动中被广泛地应用。

(1) 网络计划技术的基本步骤

网络计划技术的原理，是把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列，通过网络图对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以便使用最少的人力、物力、财力资源，用最高的速度完成工作。网络计划技术的基本步骤如图 5-7 所示。

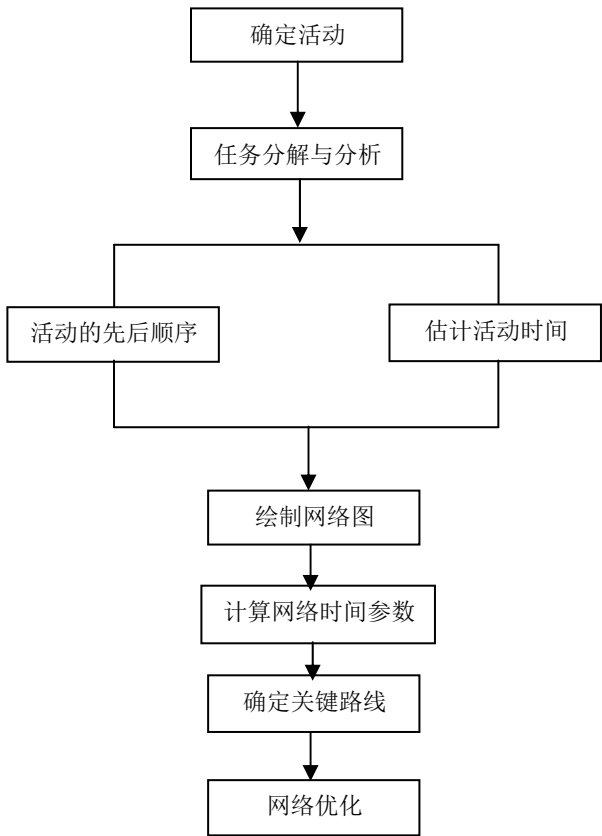


图 5-7 网络计划技术的基本步骤

(2) 网络图

网络图是网络计划技术的基础。任何一项任务都可以分解成许多步骤工作。根据这些工作在时间上的衔接关系，用箭头表示它们的先后顺序，画出一个由各项工作相互联系，并注明所需时间的箭头图，这个箭头图就称为网络图。图 5-8 是一个网络图实例。

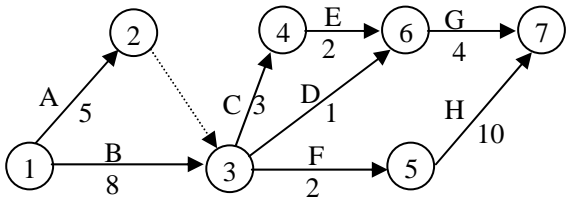


图 5-8 网络图实例

分析图 5-8 可以发现，网络图由以下部分组成：

①活动。活动是指一项工作或一道工序。一般来讲，活动需要花费时间，消耗一定的资源。活动用“→”表示，一般规定，箭线上方注明活动内容，下方注明活动消耗时间。

②事项。事项是指一项活动的开始或完成，一般用带有编号的圆圈表示。在网络图中，圆圈是两条或两条以上箭线的交接点，故又称节点(Node)。事项不占用时间和资源，它只是表示某项活动的开始或结束。为了便于识别、检查和计算，对节点要进行编号，编号按箭头方向由小到大，并常用箭线首尾的编号表示某一项活动的名称，应特别注意，每一项活动都应有自己唯一的节点编号。另外，同一节点号码不能重复使用。

③虚工序。因为箭线首尾的节点编号只能唯一地表示一项活动，但对于平行活动来讲，要正确表示活动之间的关系，往往借助虚工序。

虚工序用虚箭线表示，它仅仅起着表示活动先后顺序的作用，并不是一项真正的活动，它没有活动名称，既不占用时间，也不消耗资源，计算网络时间参数时，可以把虚工序看成作业时间为零的一项活动，如图中连接 2、3 的虚工序

④线路和关键线路。线路是指从网络始点事项开始，顺着箭线方向，到网络终点为止，中间由一系列首尾相连的节点和箭线所组成的通路。关键线路是网络中花费时间最长的事项和活动的序列。

为了反映工序先后顺序关系，经常使用紧前工序或紧后工序的概念。若有 A、B 两道工序，当 A 工序完工以后，才能紧跟在它后面开始 B 工序，则称 A 是 B 的紧前工序，或 B 是 A 的紧后工序。一道工序可能有若干道紧前工序，也可能有若干道紧后工序，没有紧前工序的工序是项目的初始工序，没有紧后工序的工序是项目的最后工序。

### (3) 网络时间参数的计算和关键路线的确定

网络计划技术作为组织与控制工程项目进度的方法，在把工程项目绘制成网络图的基础上，要进行各项时间参数的计算和关键路线的确定，以便对工程项目中各道工序在时间上进行科学合理地安排。

确定工序作业时间，是网络计划的重要前提，它直接关系到工期的长短，是计算其它网络时间参数的基础。工序作业时间是指完成某道工序所需要的时间。

对于确定型网络，作业时间的估计采用单一时间估计法，即对每道工序的作业时间仅确定一个估计值，用  $t(i, j)$  表示工序  $(i, j)$  的作业时间。因为在确定型网络中各道工序有先进、科学、合理的劳动定额或项目有先例可借鉴，这种情况下，作业时间的估计比较正确。

对于非确定型网络，一般没有有关工序作业时间的确切资料，作业时间采用三点估计法，即对某道工序作业时间做出三种时间估计，用这三个时间值的加权平均作为对该工序时间的估计。这三个时间值为：

①最乐观时间，指在最顺利的情况下，完成某道工序的最短时间，记为  $a$ 。

②最保守时间，指在最不利的情况下，完成某道工序的最长时间，记为  $b$ 。

③最可能时间，指在正常情况下，完成某道工序的时间，记为  $m$ 。

工序时间的期望值  $t_e(i, j)$  可按下述公式计算

$$t_e(i, j) = \frac{a + 4m + b}{6}$$

网络计划技术中迭代计算的时间参数包括：

①ET(i)——节点 i 的最早时间，指以该节点为起始节点的所有工序的最早开始时间。

$$ET(1)=0, ET(j)=\max (ET(i)+t(i,j))$$

这里  $i \rightarrow j$  表示箭线由节点 i 直接指向节点 j。

②LT(i)——节点 i 的最迟时间。

$$LT(i)=\min \{LT(j)-t(i,j)\}, LT(n)=ET(n), n \text{ 为终点编号。}$$

③ES(i, j)——工序 (i, j) 的最早开始时间。

$$ES(i,j)=ET(i)$$

④EF(i, j)——工序 (i, j) 的最早结束时间。

$$EF(i,j)=ES(i,j)+t(i,j)$$

⑤LS(i, j)——工序 (i, j) 的最晚开始时间。

$$LS(i,j)=LF(i,j)-t(i,j)$$

⑥LF(i, j)——工序 (i, j) 的最晚结束时间

$$LF(i,j)=LT(j)。$$

⑦TF(i, j)——工序总时差，是指在不影响整个项目最早结束的条件下，工序最早开始(或结束)时间可以推迟的时间。

$$TF(i,j)=LS(i,j)-ES(i,j)=LF(i,j)-EF(i,j)=LT(j)-ET(i)-t(i,j)$$

⑧FF(i, j)——工序单时差，是指在不影响紧后工序最早开始时间的前提下，该工序可以推迟开始或结束的时间。

$$FF(i,j)=ET(j)-ET(i)-t(i,j)=ET(j)-EF(i,j)$$

关键路线就是由总时差为零的工序组成的线路，关键路线上各工序作业时间之和即为总工期。如果把网络图看成一个有向图，关键路线即有向图的最长路。上例中，网络时间参数的计算和关键路线的确定图 5-6，关键路线为①→③→⑤→⑦，一般用双箭线表示。

表 5-6 网络时间参数计算表

工序名称	节点编号	作业时间	ES(i,j)	EF(i,j)	LS(i,j)	LF(i,j)	TF(i,j)	关键路线
A	(1,2)	5	0	5	3	8	3	✓
B	(1,3)	8	0	8	0	8	0	
C	(3,4)	3	8	11	11	14	3	
D	(3,6)	1	8	9	15	16	7	✓
E	(4,6)	2	11	13	14	16	3	✓
F	(3,5)	2	8	10	8	10	0	
G	(6,7)	4	13	17	16	20	3	
H	(5,7)	10	10	20	10	20	0	

掌握和控制关键路线是实施网络计划技术的精髓。关键路线的长度决定了工期，缩短关键路线上工序作业时间即可缩短工期，但是关键路线上工期的缩短并非无止境的，当缩短到一定程度时，关键路线将变成非关键路线，非关键路线的总时差被全部利用后，也会变成关键路线。另外，关键路线可能不止一条，关键路线越多，关键工序就越多，就越需要加强管理。

(4) 网络计划技术的评价

网络计划技术之所以被广泛地运用是因为它有一系列的优点：

- ① 该技术能清晰地表明整个工程的各个项目的顺序和相互关系，并指出了完成任务的关键环节和路线。因此，管理者在制定计划时可以统筹安排，全面考虑，重点管理。
- ② 可对工程的时间进度与资源利用实施优化。在计划实施过程中，管理者调动非关键路线上的人力、物力和财力从事关键作业，进行综合平衡，这既可节省资源又能加快工程进度。
- ③ 可事先评价达到目标的可能性。该技术指出了计划实施过程中可能发生的困难点，以及这些困难点对整个任务产生的影响，准备好应急措施，从而减少完不成任务的风险。
- ④ 便于组织与控制。管理者可以将工程，特别是复杂的大项目，分成许多支持系统来分别组织实施与控制，这种既化整为零又聚零为整的管理方法可以达到局部和整体的协调一致。
- ⑤ 易于操作，并具有广泛的应用范围，适用于各行各业以及各种任务。

5.4 MRP II/ERP

5.4.1 MRP II/ERP 的发展概述

在 20 世纪 50 年代中期，计算机的商业化应用开辟了企业管理信息处理的新纪元。大约在 1960 年，计算机首次在库存管理中获得了应用，这标志着制造业的生产管理迈出了与传统方式决裂的第一步。这时在美国出现了一种新的库存与计划控制方法——物料需求计划（Material Requirements Planning，简记为 MRP）。

初期的 MRP，即物料需求计划，是以库存管理为核心的计算机辅助管理工具。20 世纪 80 年代发展起来的 MRP II，已延伸为制造资源计划（Manufacturing Resource Planning）。它进一步从市场预测、生产计划、物料需求、库存控制、车间控制延伸到产品销售的整个生产经营过程以及与之有关的所有财务活动中。从而为制造业提供了科学的管理思想和处理逻辑，以及有效的信息处理手段。到了 20 世纪 90 年代，又出现了 ERP（Enterprise Resource Planning）的概念，进一步发展了 MRP II 的理论和方法。

MRP II/ERP 的发展大致经历了 4 个阶段：

(1) 作为一种库存的订货点计划：初期 MRP

制造业中通常采用的物料库存计划与控制方法是定量订购法和定期订购法，主要适用于对独立需求的控制。MRP 方法则通过产品结构将所有物料的需求联系起来，适用于对相关需求的计划与控制。

初期 MRP 处理过程如图 5-9 所示。先通过称为物料清单（BOM，Bill of Material）的产品结构文件将主生产计划中对产品的需求进行分解，生成对部件、零件以及材料的毛需求量计划。进而，确定在产品结构各层次上零部件的净需要量，以及零部件的生产（或订购）计划。

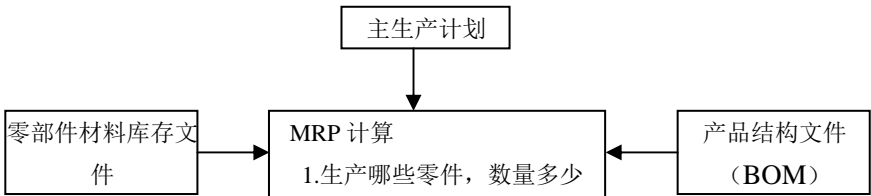


图 5-9 MRP 处理过程

下面以某企业的绞车零件需求为例说明 MRP。图 5-10 表明物料代码为 WA01 的绞车零件层次结构。

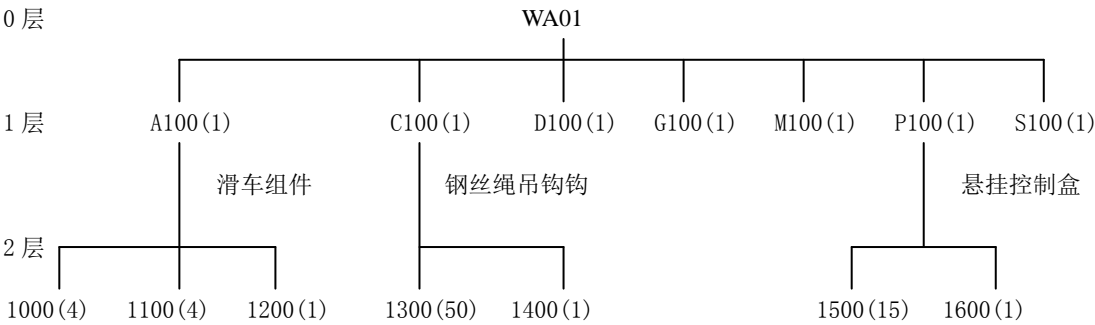


图 5-10 WA01 的零件层次结构

BOM 是产品结构文件，它不仅罗列出某一产品的所有构成项目，同时也要指出这些项目之间的结构关系，即从原材料到零件、组件、直到最终产品的层次隶属关系。

表 5-7 WA01 的物料清单

物料代码	说 明	每台量	计量单位	层次
A100	滑车组件	1	个	1
1000	轴（1 英寸×4 英寸）	4	个	2
1100	轮（6 英寸）	4	个	2
1200	滑车架	1	个	2
C100	钢丝绳吊钩	1	个	1
1300	钢丝绳	50	英尺	2
1400	吊钩	1	个	2
D100	轮毂	1	个	1

G100	齿轮箱	1	个	1
M100	5 马力电机	1	个	1
P100	悬挂控制盒	1	个	1
1500	电线	15	英尺	2
1600	控制盒	1	个	2
S100	传动轴（1 英寸×24 英寸）	1	个	1

假设要生产 100 台绞车，以滑车架为例计算其净需求量，滑车组件与滑车架库存情况（库存量和已订货量之和）如下：滑车组件（2），滑车架（15）。

通过以下计算，可知滑车架的净需求量为 83：

需要生产的绞车数量	100
滑车组件毛需求量	100
滑车组件库存量和已订货量	2
滑车组件净需求量	98
生产 98 台滑车组件对滑车架的毛需求量	98
滑车架库存量和已订货量	15
滑车架净需求量	83

初期 MRP 将产品计划转化为零部件生产（订购）计划，对制造业的物资管理有重要意义；它主要的缺点是没有解决如何保证零部件生产计划成功实施的问题。

（2）作为一个生产的计划与控制系统：闭环 MRP

在初期 MRP 的基础上，引入资源计划与保证、安排生产、执行监控与反馈等功能，形成闭环的 MRP 系统，其处理过程如图 5-11 所示。

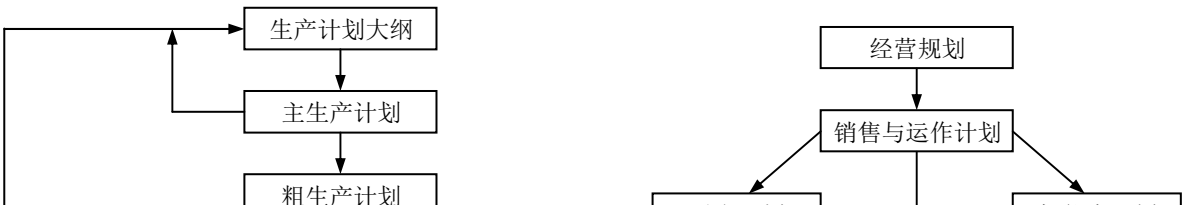


图 5-11 闭环 MRP

图 5-12 MRP II 的计划和执行过程

在闭环 MRP 中，主生产计划及物料需求计划计算以后，要通过粗能力计划、能力需求计划等模块进行生产能力平衡。若生产能力不能满足计划要求，应根据能力调整相应的计划。同时，它还能收集生产（采购）活动的执行结果，以及外界环境变化的反馈信息，作为制订下一周期计划或调整计划的依据。由于增加了上述功能，闭环 MRP 形成“计划—执行—反馈”的生产管理循环，能有效地对生产过程进行计划与控制。

### （3）作为企业的经营生产计划与控制系统：MRP II

在闭环 MRP 完成对生产的计划与控制的基础上进一步扩展，将经营、财务与生产管理子系统相结合，形成制造资源计划（MRP II）。由于 MRP II 将经营、财务与生产系统相结合，并具有模拟功能，因此它不仅能对生产过程进行有效的管理和控制，还能对整个企业计划的经济效益进行模拟，这对辅助企业高级管理人员进行决策意义重大。

MRP II 是计划主导型的生产计划与控制系统。计划是企业管理的首要职能，只有具备强有力的计划功能，企业才能指导各项生产经营活动顺利进行。MRP II 的计划管理中包括两个方面的计划，一方面是需求计划，另一方面是供给计划。两方面的计划相辅相成，从而实现企业对整个生产经营活动的计划与控制。

MRP II 的计划和执行过程如图 5-12 所示。

由图 5-12 可以看到，MRP II 主要包括 5 个计划层次，即经营规划、销售与运作规划、主生产计划、物料需求计划和能力需求计划。这 5 个层次的计划实现了由宏观到微观、由战略级到战术级、由粗到细的深化过程。越接近顶层计划，对需求的预测成分越大，计划内容也越粗略和概括，计划展望期也越长。越接近底层的计划，需求就由估计变为现实，因而计划的内容也就具体详细，计划展望期也越短。

### （4）融合其他现代管理思想和技术，面向更广泛市场的企业资源计划：ERP

ERP 是企业资源计划（Enterprise Resource Planning）的英文缩写，作为新一代 MRP II，其概念由美国 Gartner Group 公司于 20 世纪 90 年代初首先提出。目前，MRP II 软件供应商已普遍宣布自己的集成系统是 ERP 产品。

Gartner Group 是通过一系列功能标准来界定 ERP 系统的。Gartner Group 提出的 ERP 功能标准包括以下 4 个方面：

① 超越 MRP II 范围的集成功能

它包括质量管理、试验室管理、流程作业管理、配方管理、产品数据管理、维护管理、管制报告和仓库管理。对一个制造业所有资源编制计划，并进行监控与管理。

② 支持混合方式的制造环境

既可支持离散型制造环境，又可支持流程型制造环境；按照面向对象的业务模型重组业务过程的能力以及在国际范围内的应用。

③ 支持能动的监控能力，提高业务绩效

在整个企业采用计划和控制方法、模拟功能、决策支持能力和图形能力。

④ 支持开放的客户机 / 服务器计算环境

这种计算环境要求客户搬服务器体系结构、图形用户界面（GUI）、计算机辅助软件工程（CASE）、面向对象技术、关系数据库、第四代语言、电子数据交换（EDI）。

以上 4 个方面分别从软件功能范围、软件应用环境、增强软件功能和软件支持技术上对 ERP 作了界定。这 4 个方面反映了 20 世纪 90 年代以来，对制造系统在功能和技术上的客观需求。

ERP 同 MRP II 的区别主要表现在以下方面：

①在资源管理范围方面的差别

MRP II 主要侧重对企业内部人、财、物等资源的管理，ERP 系统在 MRP II 的基础上扩展了管理范围，它把客户需求和企业内部的制造活动、以及供应商的制造资源整合在一起，形成企业一个完整的供应链并对供应链上所有环节如订单、采购、库存、计划、生产制造、质量控制、运输、分销、服务与维护、财务管理、人事管理、实验室管理、项目管理、配方管理等进行有效管理。

②在生产方式管理方面的差别

MRP II 系统把企业归类为几种典型的生产方式进行管理，如重复制造、批量生产、按订单生产、按订单装配、按库存生产等，对每一种类型都有一套管理标准。而在 80 年代末、90 年代初期，为了紧跟市场的变化，多品种、小批量生产以及看板式生产等则是企业主要采用的生产方式，由单一的生产方式向混合型生产发展，ERP 则能很好地支持和管理混合型制造环境，满足了企业的这种多角化经营需求。

③在管理功能方面的差别

ERP 除了 MRP II 系统的制造、分销、财务管理功能外，还增加了支持整个供应链上物料流通体系中供、产、需各个环节之间的运输管理和仓库管理；支持生产保障体系的质量管理、实验室管理、设备维修和备品备件管理；支持对 workflow（业务处理流程）的管理。

④在事务处理控制方面的差别

MRP II 是通过计划的及时滚动来控制整个生产过程，它的实时性较差，一般只能实现事中控制。而 ERP



系统支持在线分析处理 OLAP (Online Analytical Processing)、售后服务即质量反馈, 强调企业的事前控制能力, 它可以将设计、制造、销售、运输等通过集成来并行地进行各种相关的作业, 为企业提供了对质量、适应变化、客户满意、绩效等关键问题的实时分析能力。

此外, 在 MRP II 中, 财务系统只是一个信息的归结者, 它的功能是将供、产、销中的数量信息转变为价值信息, 是物流的价值反映。而 ERP 系统则将财务计划和价值控制功能集成到了整个供应链上。

#### ⑤在跨国(或地区)经营事务处理方面的差别

现在企业的发展, 使得企业内部各个组织单元之间、企业与外部的业务单元之间的协调变得越来越多和越来越重要, ERP 系统应用完整的组织架构, 从而可以支持跨国经营的多国家地区、多工厂、多语种、多币制应用需求。

#### ⑥在计算机信息处理技术方面的差别

随着 IT 技术的飞速发展, 网络通信技术的应用, 使得 ERP 系统得以实现对整个供应链信息进行集成管理。ERP 系统采用客户/服务器(C/S)体系结构和分布式数据处理技术, 支持 Internet/Intranet/Extranet、电子商务(E-business、E-commerce)、电子数据交换(EDI)。此外, 还能实现在不同平台上的互操作。

### 5.4.2 MRP II/ERP 软件介绍

国外 MRP II/ERP 软件有 SAP 的 R/3、Oracle 公司的 Oracle Application、J. D. Edwards 公司的 ONEWorld、SSA 公司的 BPCS、QAD 公司的 MGF/PRO、EMS 公司的 TCM—EMS、SYMIXS 公司的 Syteline、SSAGT 公司的 BPCSR 等。

我国的 MRP II/ERP 软件商主要有用友、金蝶、东软、神州数码、利玛、开思、启明 MAS、金航联、北京并捷、山西经纬、浪潮国强、安易等。

#### 1、SAP 的 R/3

创建于 1972 年的德国 SAP 公司是全球最大的 ERP 软件提供商, 其 R/3 系统开发于 1996 年, 功能包括生产计划、物料管理、财务管理、人力资源管理、质量管理、维护管理、销售与分销、固定资产管理等。R/3 是一套强大的管理工具, 可处理业务与生产流程, 迅速且精确的加以计划、模拟、操作并评估, 今天 SAP 的最终用户已经超过 1000 万。

#### 2、用友公司的 ERP—U8

ERP—U8 利用现代信息技术, 通过建立网络、数据库和分析模型, 对企业的决策者提供及时、可靠的企业资源信息, 帮助决策者对企业现在经营状况、未来经营方向和经营目标进行量化的分析和论证, 从而对企业生产经营活动做出科学的决策。

- 系统数据直接取自于财务管理系统、综合计划管理系统、人力资源管理系统、公文系统、网站与信息发布系统等, 与这些系统实现无缝集成。

- 通过对企业各个管理系统的数据采集, 建立数据分析模型, 帮助决策者对企业现在经营状况和经营目标进行量化的分析和论证, 为企业确定未来经营方向提供支持。

- 帮助管理人员采集、整理、分析、汇总业务数据, 通过网络异地交换数据。

- 具有高度的开放性、集成性、可扩展性。

- 具有运行稳定、安全、易用、先进的特点，用户可以按照实际的业务处理方式来设计系统的工作流和功能项。

- 系统内置业务所需的各类统计报表和复杂的表格界面，用户还可根据需要自行修改或创建新的报表。
- 简单快捷的查询方式，使用户能方便得到所需要的信息资料。
- 支持多用户、分布式的工作方式，上级用户能实时获取下级单位最新的管理信息。
- 采用 C/S、B/S 两种方式，供不同需要的人员采集查询资源数据

### 3、金蝶的 K/3 系统

K/3 系统融合先进的管理思想，结合国内企业实际情况，采用 MS SQL Server 7.0 大型数据库、三层结构和组件式开发等先进技术，严格遵循 Windows DNA 架构提供网络分布式应用，抓住企业物流和资金流两条主线，优化企业流程，为企业管理层提供最佳的企业管理手段。使企业信息资源充分共享，全面提升企业的市场应变能力和整体竞争力。

K/3ERP 系统主要由三个产品内容组成：K/3 财务管理系统、K/3 工业管理系统、K/3 商贸管理系统。三个产品内容的应用功能涵盖了中国企业的各种应用需求，形成了以企业自身经营活动为中心，包括供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）、价值链管理（VM）、知识管理（KM）四个功能管理系统，涉及供应市场、消费市场、资本市场、知识市场四个企业外部环境的信息管理。同时为了满足企业电子商务发展的需要，K/3ERP 的三个产品内容都支持基于 Internet 的 Web 应用，完全满足基于浏览器的软件应用。

K/3 ERP 软件产品立足企业实际情况，充分吸收 MRPII、JIT 等先进的管理理念和技术，扬弃国外 ERP 软件系统设计思想，集成了对企业物流、资金流、信息流的业务和财务管理功能，优化了企业内部管理和控制的职能，帮助企业实现基础化的管理，提出和推行完善的“数据——信息——决策——控制”的企业管理解决方案，帮助顾客成功。

### 4、东软的金算盘 8e

东软金算盘企业资源计划（金算盘 8e）是东软金算盘软件公司在几十万家企业客户应用基础上，集 10 年管理软件开发经验研制的一套企业管理软件包。金算盘 8e 萃取了现代企业管理思想的精髓，能够帮助企业准确识别机会，及时响应客户需求，优化配置资源，使得企业能够在复杂的竞争环境中快速塑造企业的核心竞争能力。

金算盘 8e 的设计是满足建设一个快速反应、充满活力、有弹性、高要求的制造业环境，并且具备营运计划的功能，可帮助企业降低成本、按期交货和提高产品的质量。该产品具有灵活的体系结构，并具有适应 B2B（企业对企业）电子商务的功能，可满足现今制造企业对电子商务的需求，如与合作伙伴进行信息交流、定单结算等。此外，还具备一套强大工具，使系统只需要一些参数的设置，就可以适用于不同行业。

## 本章要点

1 计划是指为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。这项行动安排工作包括：在时间和空间两个维度上进一步分解任务和目标，选择任务和目标实现方式，进度规定，行动结果的检查与控制等。计划内容都包括“5W1H”，即：What——做什么？目标与内容。Why——为什么做？原因。Who——谁去做？人员。Where

—何地做?地点。When—何时做?时间。How—怎样做?方式、手段。

2 计划的目的是给出方向,减小变化的冲击,使浪费和冗余减至最少,以及设立标准以利于控制。

3 决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择,计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排,它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

4 计划的类型可分为:长期与短期计划,业务、财务与人事计划,战略性与战术性计划,具体性与指导性计划,程序性与非程序性计划。

5 计划层次体系:(1)目的或使命,(2)目标,(3)战略,(4)政策,(5)程序,(6)规则,(7)方案,以及(8)预算。

6 计划的编制过程包括:确定目标,认清现在,研究过去,预测并有效地确定计划的重要前提条件,拟定和选择可行的行动计划,制定主要计划,制定预算。

7 影响计划的权变因素包括:组织的层次,组织的生命周期,环境的不确定性。

8. 目标具有以下特征:(1)层次性;(2)网络性;(3)多样性;(4)可考核性;(5)可实现性;(6)富有挑战性;(7)伴随信息反馈性。

9. 目标管理的过程:制定目标,明确组织的作用,执行目标,评价成果,实施奖惩,制定新目标。

10. 滚动计划法的基本思想:根据计划的执行情况和环境变化定期修订未来的计划,并逐期向前推移,使短期计划、中期计划有机地结合起来。

11 甘特图直观地表明完成各项任务的起始时间、结束时间和延续时间,以及实际进展与计划要求的对比。

12 负荷图是一种修改了的甘特图,它不是在纵轴上列出活动,而是列出整个部门或者某些特定的资源。负荷图是工作中心的能力计划。

13 网络计划技术是一种应用于组织大型工程项目或生产计划安排的科学的计划管理方法。它以网络图的形式,反映组成一项生产任务或一项工程中各项作业的先后顺序及相互关系,并通过相应的计算方法找出影响整项生产任务或项目的关键作业和关键路线,对生产任务或项目进行统筹规划和控制,是一种能缩短工期、降低成本、用最高的速度完成工作的有效方法。

14 关键路线法是借助于网络表示各项工作及所需要的时间,并表示出了各项工作之间的相互关系,从而找出编制与执行计划的关键路线。

15 PERT 网络是一种类似流程图的箭线图,它描绘出项目包含的各种活动的先后次序,标明每项活动的时间或者相关的成本。

16 网络图可分为单代号网络和双代号网络。单代号网络又称为节点式网络,它用节点表示工序,用箭线表示工序之间的逻辑关系。双代号网络又称为箭线式网络,它用箭线表示工序以及工序之间的关系,节点表示事项,箭线两端的节点号标识唯一地标识一道工序。

17 根据网络图的时间值可分为确定型网络和非确定型网络。确定型网络中的作业时间是确定的,非确定型网络中的作业时间是不能肯定的。

18 根据网络计划中事项与工序之间的相互关系是否确定可分为结构确定网络和随机网络。在结构确定网络中,各工序之间的前后顺序是确定的,CPM 和 PERT 解决的都是结构确定网络问题。随机网络中工序

与工序之间、工序与事项之间的关系是随机的，并且依概率相关。

19 双代号网络图是由活动(或称工序、作业)、事项、虚工序和线路四部分组成的。

20 双代号网络图的七点绘制规则：网络图中不能出现循环线路。任一节点可以与许多箭线相连，但两节点之间只能有唯一的一条箭线。箭线的首尾必须都有节点，不能从箭线的中间引出另一条箭线，也不能使一条箭线指向另一条箭线的中间。任何一个网络图只能有一个始点和一个终点。一张网络图中，每道工序只能出现一次。为了便于检查和使用网络图，箭线方向一律指向或斜向右方，沿箭线方向节点编号由小到大。网络图必须正确反映工序之间的逻辑关系。

21 网络图绘制过程中应注意：冗余关系问题，网络图的分解与综合问题，虚工序问题，网络图的布局问题。

22 网络计划技术中的时间参数包括各道工序的作业时间、节点的最早时间和最晚时间、各道工序的最早开始和最晚结束时间、最晚开始时间和最晚结束时间及时差等。

23 关键路线就是由总时差为零的工序组成的线路，关键路线上各工序作业时间之和即为总工期。

## 习题

### 一 名词解释

1 计划的含义 2 计划的作用 3 计划的程序

### 二 单选题

1 计划工作在管理工作中具有：

- A 超前性 B 先导性
- C 战略性 D 重要性

2 业务计划是组织的：

- A 辅助计划 B 基础计划
- C 主要计划 D 工作计划

3 在制定计划时,为了有效的利用前提条件,应该：

- A 要准备不止一套的备选前提条件,以供出现偶发事件时应急实用
- B 找出并着重研究那些关键性的,战略性的前提条件
- C 所选择的各前提条件相互间必须协调一致
- D 以上三点综合考虑

4 计划制定中的滚动计划法是动态的和灵活的,主要特点：

- A 按前期计划执行情况和内外环境变化定期修订已有的计划
- B 断逐期向前推移,使,短,中期考虑有机结合
- C 接近远粗细的原则来制定,避免对不确定性远期的过早安排
- D 以上三者都是。

5 某产品加工需要 ABCDE5 道工序,其所需时间分别为 1,1,2,5,4 天,其中:A 和 B 两道工序可以同时进行,C 工序必须在 B 工序完成后进行,A 和 C 工序必须在 D 工序开始之前完成,E 工序只能在 D 工序完成之后进行,

试问完成该产品的生产至少多少天？

A 13 天 B 12 天 C 10 天 D 9 天

6、x 公司原是一家军工企业，具有雄厚的技术实力，但老产品的市场潜力不大，总裁决定为此进行战略调整。公司的人力资源部也因此行动起来，他们期望尽快完成新的人员配备计划的制订和贯彻工作。为了更好地完成这一工作，你认为以下哪一方面是其最重要的前提？

- A 提高人力资源部工作人员的水平。
- B 了解和把握公司的发展方向和与之相适应的任务目标。
- C 加强人力资源部与其他部门的沟通。
- D 了解其他同行公司的发展情况。

7、某公司高层决策者对人力资源部提出目标，要求经过努力必须在一定时间内为公司各关键岗位提供合格的人才。对于这一要求，你认为以下哪一种评价最有道理？

- A 时间不明确，在实际中难以操作。
- B 关键岗位提法欠具体，范围认定困难。
- C 合格人才的标准不清楚，需详加说明。
- D 需综合考虑以上说法所反映的问题。

8、某公司新近从基层选拔了一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前，公司委托你对他们进行培训，你认为，这种培训的重点应当放在：

- A 总结他们在基层工作的经验教训。
- B 熟悉公司有关中层管理人员的奖惩制度。
- C 促进他们重新认识管理职能的重点所在。
- D 帮助他们完成管理角色的转变。

### 三 简答题

- 1 计划怎么影响组织的绩效？怎么消除变化的冲击？如果计划被证明是不正确的，这些效果是否正相反？
2. 简述六种不同类型的计划。
3. 最高管理者的计划工作与第一线监工的计划有何区别？
- 4 决策对计划有什么影响？
- 5 在 6 种典型计划之间存在什么关系？怎么最恰当地综合这 6 类计划？
- 6 怎么识别一个组织的宣称目标和它的真实目标？
- 7 对比传统的目标设定方法和 MBO。
- 8 哪些因素影响 MBO 的效果？
- 9 MBO 中有那些基本因素使之成为设定目标的一种符合逻辑的技术？
- 10 MBO 与 TQM 的关系
- 11 开发 PERT 网络的步骤。
- 12 开发一个撰写大学毕业论文过程的甘特图。

13 “你不可能教会人们怎么管理时间，凡是能够有效管理自己时间的人，大都是生性严谨和强有力的人”，你是否同意这种说法？说明你的观点。

14 “预测是在浪费管理者的时间，因为没有人能准确地预测未来”，你是否同意这种说法，说明你的观点。

## 案例分析

### 易飞 ERP 系统在霍尼韦尔天津工厂的成功实施

#### 一 公司介绍

霍尼韦尔（天津）有限公司于 1994 年在天津经济技术开发区注册，总投资额 2,100 万美元。现有员工超过 500 人，它是 honeywell 国际公司在中国大陆地区成立的第一家独资公司，是 honeywell 自控及产品业务在中国的主要代表。霍尼韦尔（天津）有限公司的业务主要分为三大部门：工业自动化控制部，楼宇自动化控制部及控制产品部。

霍尼韦尔（天津）工厂作为霍尼韦尔（天津）有限公司的生产实体于 1994 年在天津经济技术开发区注册建厂，于 1995 年正式投入生产，主要产品包括温控器、风速开关、电动阀门及制冷剂观察镜等，应用于制冷系统及风机盘管温控系统中。霍尼韦尔（天津）工厂于 1996 年被天津市政府授以“高新技术产业”工厂，于 1997 年通过 ISO9002 国际质量管理体系认证。

##### 1. 霍尼韦尔天津工厂 IT 应用的现状

从 96 年开始，天津工厂就采用了 MIS 系统，建立起了工厂信息化的基本架构，应用模块包括库存、BOM、订单、采购、批次物料需求计划、物料需求计划、成本、自动分录、会计总帐、固定资产、人事薪资、票据、应收 / 应付、进口、出口、工单、工艺等。李静岩从建厂开始就负责工厂的财务部，对这套系统的运行极为熟悉：“天津工厂的信息化基础很好，建厂就引入的这套 MIS，是当时较为流行的适用于中小型制造企业的成熟的解决方案，正适合我们工厂初建时的状况。但由于是基于 DOS 架构，现在系统表现出的问题主要有：数据处理速度慢、集成能力差、产生报告时间长而且难以实时更新。另外，系统缺乏我们所急需的一些重要功能模块，如标准成本、海关核销等。”

##### 2. 选定神州数码易飞 ERP 系统

honeywell 全球大部分机构主要应用的是 Oracle 的 ERP 系统，天津工厂是 honeywell 国际集团中一个规模不大的保税厂，没有直接对外销售，只是数据、报告须申报集团总部或与集团其它机构共享，因此针对天津工厂内部的 ERP 系统，总公司希望选用本土 ERP 产品，以标准格式生成的数据、报告可通过专用接口进入 honeywell 集团全球 ERP 系统中。

李静岩以最快的速度组织完成了对总公司的 ERP 项目报批、预算核准工作，初步方案是：在系统模块满足工厂功能要求的条件下，选用国产 ERP 产品；力争在 2002 年上半年完成上线；项目全部预算控制在 100 万人民币左右。李静岩回忆当时做出决策时的考虑因素：“神州数码的易飞 ERP 产品在标准成本控制方面比较接近我们的想法。另外，从客户反映看，神州数码的后期客户化服务相对细致，而且其易飞 ERP 系统是由具有多年丰富经验的咨询顾问负责实施，这些顾问对中小型制造企业的 ERP 应用极为熟悉，而我们的天津工厂正是这样一个国际化的中型制造厂。”

天津工厂最终决定由神州数码提供易飞 ERP 系统软件、系统实施服务，硬件部分由天津工厂报总部采购。天津工厂对系统提出的其它技术要求主要有：保留原 DOS 系统二次发的内容；增加标准成本、海关核销两个功能模块。

#### 二 项目实施小组的组建及项目管理机制

##### 1. 组建项目实施小组

按照神州数码易飞 ERP 的实施策略，项目实施的组织结构应包括项目决策委员会、实施小组两部分，实施小组人员有实施方项目经理、客户方项目经理、小组组长（客户方）。核心成员（客户方）、实施顾问（实施方）、质量监理 / 总监（实施方）及最终用户（客户方）等。对此，神州数码咨询顾问彭添吉先生谈到：“honeywell 天津工厂的大部分管理人员都兼管多个职能部门，因此我们这个 ERP 项目实施小组的组织结构也是最简练的，同时由于项目不大，李静岩一人负责财务和人事两大块，实际直接行使决策委员会的权力，实施小组的决策效率很高。”

天津工厂 ERP 项目是由财务部门牵头的，财务部主管陈荔青女士既有工商管理教育背景，又有七年财务工作经历，担任

了项目实施的日常联络人，也是项目实施的核心业务骨干。

## 2. 项目管理机制

参照易飞 ERP 的标准实施方法，天津工厂 ERP 项目实施小组规划了 ERP 项目的管理机制，包括：工作计划管理、工作计划控制、顾问实施时间控制、报告和决策机制。

## 3. 实施范围控制

需要改变原定实施范围时，应以正式文档方式提出。

## 4. 文档管理

由于项目实施过程的复杂性、多方人员参加以及时间跨度较长等，有关需求、建议、解决方案和结论都应文档化、标准化，以供查阅和引用。实施文档应作为项目成果的一个组成部分。

## 5. 项目质量确认

项目的质量控制主要包括两个方面：项目管理的质量控制和项目的技术质量控制。项目交付成果进行项目交付成果的检查，才是有效的。在项目实施的各阶段还要合理地安排各级培训。项目的技术质量控制需要用户的参与，同时还应该有知识转移，项目实施过程中天津工厂方与咨询组需进行技术及业务的全方位沟通。

# 三 易飞 ERP 系统的实施

神州数码实施易飞 ERP 系统的标准模式是 BPI 策略，即：持续地推进“业务流程改善”，采取“先僵化，后优化，再固化，循环往复，持续变革，持续改善”的策略、其实施特色是：标准化的顾问辅导程序；持续监控的客户满意度调查；顾问全程辅导文件及进度监控；完整的辅导过程报告，详实保留辅导轨迹；客户内部知识库的建立，辅导顾问快速协助企业信息化的推动。

易飞 ERP 系统在天津工厂的实施分为七个阶段：

## 1. 项目计划阶段

从商务和技术上计划项目范围、确定项目目标，还包括项目领导、实施小组人员的最终确定，并开始对天津工厂员工进行初步的管理观念和方法的培训。

## 2. 系统安装阶段

进行系统的软硬件环境建设，搭建系统可运行环境，同时咨询顾问完成对天津工厂当前业务处理情况和未来业务需求的初步调研，了解业务管理重点和对系统的期望，了解管理现状和规划，解答各级主管对系统的疑虑，对系统不适用的部分给出开发方案。

## 3. 调研和业务流程拟定阶段

深入调研天津工厂业务流程，分析现有流程问题，并对现有业务流程进行优化，在标准流程模板上完成业务部门的各种作业流程制作，对系统确实不能符合流程需要的部分进行二次开发。有关人员分析认为在制品状况会导致：料帐不符、无法确实掌握每一批工单的实际成本、半成品无法入库，计算机帐上无法除帐，会造成生产管理执行物料需求计划时的误判，并导致现场可能停工待料或积压大多存货。

最后，经审核并呈总部，改变了在制品的核算运作模式，将现场所有可能会预先制造或多制造的半成品全部赋予料号，并改变了全部 BOM 的架构方式——由单层改成多层形态，彻底解决了在制品的问题。

## 4. 培训阶段

良好的培训可以促进项目的顺利进行，同时可帮助工厂建立一支技术过硬的操作和维护队伍、实现技术的转移、保证系统顺利建设并长期稳定的良好运转。

神州数码项目实施的培训对象一般包括三类：企业领导层、核心小组及最终用户。同时，这一阶段还进行系统的各项编码原则制定，开始基础资料的搜集整理。天津工厂所有材料编码源自总公司的 ERP 系统，因而编码体系科学而规范，在基本资料的整理中，工作量较大的是将 96 年以来在旧系统中的会计总帐通过转换、更新、合并转档到新系统中来。

## 5. 模拟上线阶段

将前一阶段搜集整理的基本资料输入系统，使用真实的数据进行系统的上线仿真模拟。

#### 6. 正式上线阶段

进行初期余额的导入动作，对导入的数据进行检查审核，在认为正确无误后，正式上线运行，完成新旧系统的切换。咨询顾问驻厂服务，对系统运行中出现的问题和操作用户提出的问题当场解决。

#### 7. 效益评估与结案阶段

看系统数据是否准确，评定系统运行的效率。

### 四 项目效益

2002 年 7 月，系统上线运行良好，第一次月结也很顺利。从去年九月开始到现在，只用了 10 个月就完成了从选型到正式运行，而且预算也控制得很好，从各部门主要业务人员的反馈来看，系统也基本达到了预期的效果。

## 第 6 章 组织结构与组织文化

### 学习目标

### 引例 联想集团的适应性组织创新

#### 6.1 组织与组织设计

6.1.1 组织及组织结构 6.1.2 组织设计的原则 6.1.3 组织设计的权变方法

#### 6.2 常见的组织结构

6.2.1 直线职能制 6.2.2 矩阵制 6.2.3 事业部制、超事业部制 6.2.4 企业集团

#### 6.3 新型组织结构



6.3.1 团队理论 6.3.2 扁平型组织 6.3.3 网络型组织 6.3.4 学习型组织 6.3.5 知识型组织

## 6.4 组织人员配备

6.4.1 人员配备的概念 6.4.2 人员配备的系统方法 6.4.3 人员配备的原则

## 6.5 组织文化

6.5.1 组织文化的涵义及其特征 6.5.2 组织文化的形式 6.5.3 组织文化的功能 6.5.4 组织文化的塑造途径

## 本章要点

## 习题

## 案例分析 中国移动通信集团的企业文化体系

## 学习目标

- 1 描述组织结构与组织设计
- 2 了解劳动分工的优缺点
- 3 区分职权与权力
- 4 解释权力的五种基础
- 6 确定划分部门的五种不同方式
- 7 对比机械式与有机式组织
- 8 阐述战略、规模、技术、环境对结构的影响
- 9 描述职能型与分部型结构的优缺点
- 10 说明矩阵结构与网络结构的优缺点
- 11 对比职务专业化、职务轮换、职务扩大化和职务丰富化
- 12 确定职务特征模型的职务核心维度
- 13 说明弹性工作制的优缺点

## 引例

### 联想集团的适应性组织创新

1994 年联想集团进行一次组织结构的大变革，他们放弃了高集权的大船结构管理体制，实行集分权相结合的舰队结构管理体制，即把业务部门产品区分组成了事业部结构，各事业部拥有市场策划、科研开发、生产控制等权力，各自设计经营计划，自己负责生产、科研，自主制定产品价格、建立销售网络，实际上扩大了各部门参与市场竞争的能力。正是这一变革，使联想集团迅速成长。联想当时之所以这样做是因为 1993 年以后，世界一流的计算机企业大举进入中国。在遵循摩尔定律的计算机产业中，产品技术变化的速度日新月异，新产品上市的周期变得越来越短。企业对市场变化反应的快慢直接决定企业的命运。IBM、康柏、HP 等国外公司凭借雄厚经济技术实力不断蚕食国内市场，使得一些民族品牌相继被挤垮。联想在对新的市场环境准确把握后，果断进行了 1994 年适应性组织创新。组织结构变革后，取得了明显的成效，联想集团的市场占有率不断提高，从 1996 年起连续 3 年位居全国第一，1998 年销售收入达到 170 个亿，进入亚太地区前五强。

## 学习内容

管理人员一旦确定了组织的基本目标和方向，并制定了明确的实施计划和步骤之后，就必须通过组织设计为决策和计划的实施创造条件。

## 6.1 组织与组织设计

### 6.1.1 组织及组织结构

组织的涵义可以这样描述：（1）是社会实体；（2）有确定的目标；（3）有精心设计的结构和协调的活动性系统；（4）与外部环境相联系。

组织结构（Organization structure）描述组织的框架体系，用组织的复杂性、正规化和集权化程度来量度。

复杂性(Complexity)指的是组织分化的程度。一个组织愈是进行细致的劳动分工，具有愈多的纵向等级层次，组织单位的地理分布愈是广泛，则协调人员及其活动就愈是困难。

正规化(Formalization)指的是组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。一个组织使用的规章条例越多，其组织结构就越正规化。

集权化(Centralization)指的是决策制定权力的分布。在一些组织中，决策是高度集中的，问题自下而上传递给高级经理人员，由他们选择合适的行动方案。反之叫做分权化(Decentralization)，即在另一些组织中，其决策制定权力授予下层人员。

组织结构的上述三大部分的结合和匹配，创造出各式各样的组织设计。

### 6.1.2 组织设计的原则

组织设计(Organization design)：管理人员在设立或变革一个组织的结构时，就是进行组织设计。在组织设计过程中，应该遵循以下原则：

#### 1、劳动分工原则

劳动分工是指并非让一个人完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由一个人单独完成其中的某个步骤。换言之，个人是专门从事某一部分的活动而不是全部活动。

劳动分工的好处是使不同工人拥有的多样技能得到有效的利用，在不断重复中，技能得到提高，时间浪费得到减少，生产率大大提高，培训变得更加容易，花费也更少。

劳动分工的不利之处在于他会导致人员非经济性。过度的劳动分工造成了厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、常矿工和高离职流动率。

#### 2、统一指挥原则

统一指挥原则就是要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级，要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。

如果下属有多个上级，就会因为上级可能存有彼此不同甚至相互冲突的命令而无所适从。虽然有时在例外场合必须打破统一指挥原则，但是，为了避免多头领导和多头指挥，组织的各项活动应该有明确的区分，并且应该明确上下级的职权、职责以及沟通联系的具体方式。

#### 3、控制跨度原则

控制跨度原则是指一个上级直接领导与指挥下属的人数应该有一定的控制限度，并且应该是有效的。

假设有两个组织，它们的作业人员约为 4100 人。如图 6-1 所示，如果一个组织的管理跨度各层次统一为 4；另一个组织的跨度为 8。跨度大的组织就可减少两个管理层次，大约精简 800 名管理人员。假如管理人员的平均年薪为 3.5 万美元，则加宽管理跨度后将使组织在管理员工工资上每年节省 280 万美元！

从成本角度看，宽跨度明显地是更有效率的。但在某一点上，宽跨度会导致效率降低。

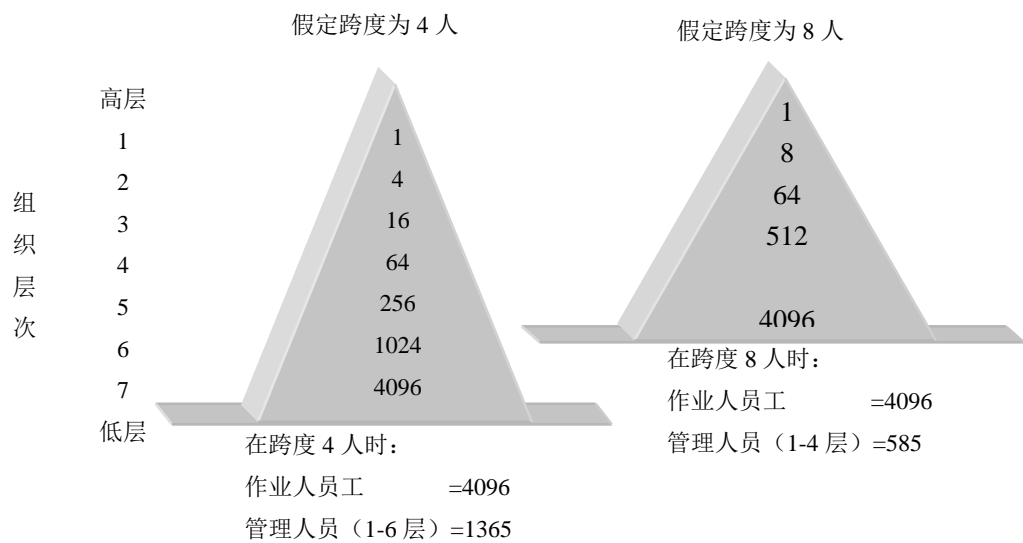


图 6-1 管理跨度对比

#### 4、权责对等原则

组织中的每个部门和部门中的每个人员都有责任按照工作目标的要求保质保量地完成工作任务，同时，组织也必须委之以自主完成任务所必需的权力。

职权与职责要对等。如果有责无权，或者权力范围过于狭小，责任方就有可能会因缺乏主动性、积极性而导致无法履行责任，甚至无法完成任务；如果有权无责，或者权力不明确，权力人就有可能不负责任地滥用权力，甚至于助长官僚主义的习气，这势必会影响到整个组织系统的健康运行。

#### 5、柔性经济原则

所谓组织的柔性，是指组织的各个部门、各个人员都是可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动的。组织的结构应当保持一定的柔性以减小组织变革所造成的冲击和震荡。组织的经济是指组织的管理层次与幅度、人员结构以及部门工作流程必须要设计合理，以达到管理的高效率。组织的柔性与经济是相辅相成的，一个柔性的组织必须符合经济的原则，而一个经济的组织又必须使组织保持柔性。只有这样，才能保证组织机构既精简又高效，避免形式主义和官僚主义作风的滋长和蔓延。

### 6.1.3 组织设计的权变方法

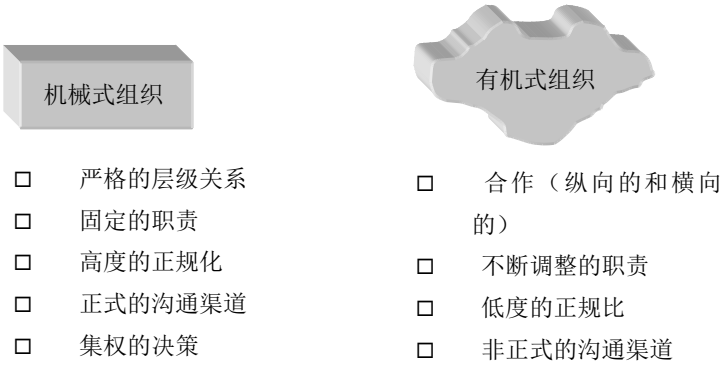
#### 1、机械式与有机式组织

机械式组织是综合使用传统设计原则的自然产物，具有高复杂性、高正规化和集权仪的特点。

坚持统一指挥的结果也就产生了一条正式的职权层级链，每个人只受一个上级的控制和监督。而保持窄的管理跨度，并随着组织层次的提高缩小管理跨度，这样也就形成了一种高耸的、非人格化的结构。当组织的高层与低层距离日益扩大时，高层管理会增加使用规则条例，因为他们无法对低层次的活动通过直

接监督来进行控制并确保标准作业行为的贯彻，所以高层管理者要以规则条例来替代。古典学者们对高度劳动分工的信任导致了工作变得简单、常规化和标准化。通过部门化方法的采用而产生的进一步专业化是组织的非人格化特征增强，同时也提出了以重叠的管理层次来协调专业化部门的需要。

有机式组织具有低复杂性、低正规化和分权化的特点，是一种松散、灵活的具有高度适应性的形式；而机械式组织则是僵硬、稳定的。因为不具有标准化的工作和规则条例，所以有机式组织是一种松散的结构，能根据需要迅速地作出调整。有机式组织也进行劳动分工，但人们所做的工作并不是标准化的。员工多是职业化的，具有熟练的技巧，并经过训练能处理多种多样的问题，他们的教育已经将职业行为的标准灌输到他们体内，所以不需要多少正式的规则和直接监督。例如，给计算机工程师分配一项任务，就无需告诉他如何做事的程序。它对大多数的问题，都能够自行解决或通过征询同事后得到解决，这是依靠职业标准来指导他的行为。有机式组织保持低程度的集权化，就是为了使职业人员能对问题作出迅速的反应；



另一方面也因为，人们并不能期望高层管理者拥有作出必要决策所需的各种技能。

图 6-2 机械式与有机式组织的对比

2、组织结构与环境

在所有其他条件相同的情况下，机械式的组织与稳定的环境更为匹配；而有机式的组织则与动态的、不确定的环境更加适应。

环境—结构关系可以作为进一步的证据，帮助说明为什么现在许多管理人员将他们的组织改组为精干、快速和灵活的、全球的竞争，由所有竞争者推动的日益加速的产品创新，以及顾客对高品质和快速交货的愈来愈高的要求，这些都是环境因素动态性的表现。机械式组织并不适于对迅速变化的环境做出反应。因此，我们看到了管理者们改组他们的组织，以便使它们变得更具有机性。

3、组织结构与战略

公司战略的变化先行于并且导致了组织结构的变化。简单的战略只要求一种简单、松散的结构形式来执行这一战略。这时，决策可以集中在一个高层管理人员手中，组织的复杂性和正规化程度都很低。当组织成长以后，他们的战略变得更有雄心，也更加复杂了。

随着公司战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，管理当局会将组织从有机式转变为更为机械的形式。

4、组织结构与规模

大型组织倾向于比小型组织具有更高程度的专业化和横向及纵向的分化，规则条例也更多。但是，这种关系并不是线形的，而是规模对结构的影响强度在逐渐减弱。也即随着组织的扩大，规模的影响愈益不

重要。例如，一个拥有 2000 名左右员工的组织，已经是相当机械式的了，在增加 500 名员工不会对它产生多大的影响。相比之下，只有 300 个成员的组织，如果增加 500 名员工，就很可能使它转变为一种更机械式的结构。

5、组织结构与技术

在所有其他条件相同的情况下，技术愈是常规化的，组织也应当愈是机械式的；相反，技术愈是非常规化的，结构就应当愈是有机式的。如表 6-1, 图 6-3 所示。

表 6-1 琼·伍德沃德对技术、结构和效能的研究

	单件生产	大量生产	连续生产
结构特征	低度的纵向分化	中度的纵向分化	高度的纵向分化
	低度的横向分化	高度的横向分化	低度的横向分化
	低度的正规化	高度的正规化	低度的正规化
最有效的结构	有机式	机械式	有机式

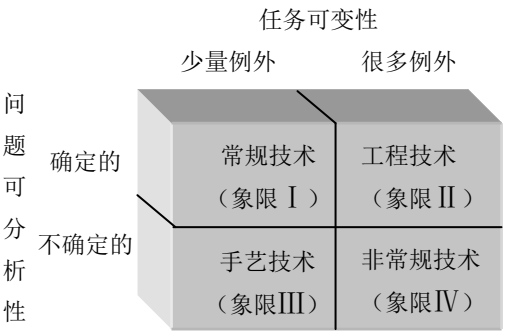


图 6-3 查尔斯·佩罗的技术分类

常规技术只有少量的例外，问题易于分析。用来生产钢铁和汽车或者提炼石油的大量生产过程，就属于这一类。工程技术有大量的例外，但可以一种理性的、系统的分析进行处理。桥梁建造属于这一类。手艺技术处理的是相对复杂，但少量例外的问题。制鞋和家具修补属于这一类。最后，非常规技术以诸多例外和问题难以分析为特征，这类技术可代表许多航天业务。

控制和协调方法必须因技术类型而异。越是常规的技术，越需要高度结构化的组织。反之，非常规的技术，要求更大的结构灵活性。这样，最常规的技术可以通过标准化的协调和控制来实现。非常规的技术要求具有灵活性。

6.2 常见的组织结构

6.2.1 直线职能制

直线职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短而建立起来的。

目前，绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两大类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对组织各级行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。直线职能制组织结构如图 6-4 所示。

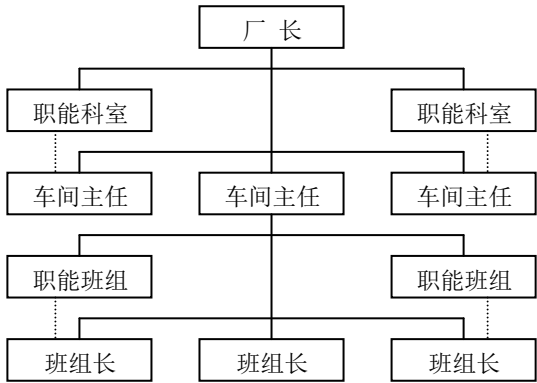


图 6-4 直线职能制组织结构

其缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起沟通作用，帮助高层领导出谋划策。

### 6.2.2 矩阵制

矩阵制结构通过将职能部门的专家们分配到一个或多个由项目经理领导的项目中工作。矩阵制结构是为了改进直线职能制横向联系差，缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上，例如组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，力图做到条块结合，以协调各有关部门的活动，保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的，任务完成后就解散，有关人员回原单位工作。因此，这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。某航空公司的矩阵组织如图 6-5 所示。

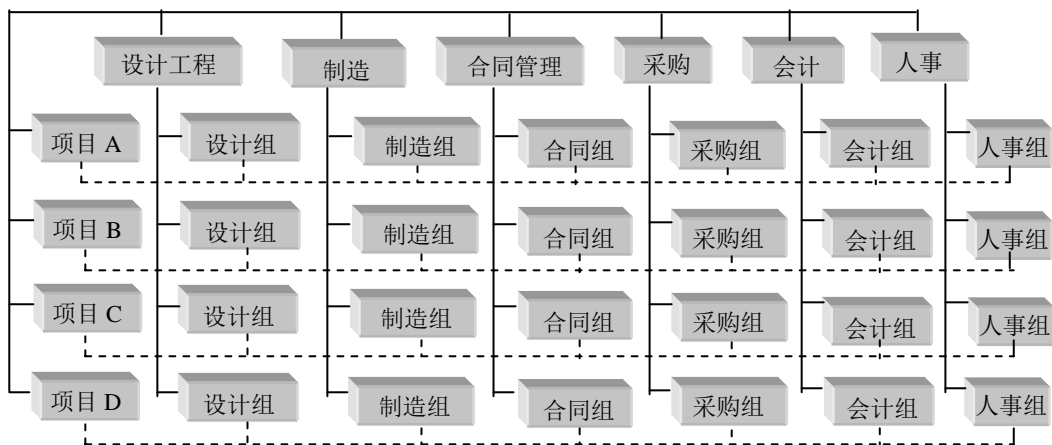


图 6-5 某航空公司的矩阵组织

矩阵制结构的优点是：机动、灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散。由于这种结构是根据项目进行组织的，任务清楚，目的明确，各方面有专长的人都是有备而来的，因此新的工作小组里，能沟通、融合，能把自己的工作同整体工作联系在一起，为攻克难关，解决问题而献计献策。同时又保留将职能专家组合在一起所具有的经济性。

其缺点是：项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的成员都来自不同部门，隶属关系仍在原单位，只是为“会战”而来，所以项目负责人对他们管理困难，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵制的先天缺陷；由于项目组成人员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原单位，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。

矩阵结构适用于一些重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验项目为主的单位，例如科学研究，尤其是应用性研究单位等等。

### 6.2.3 事业部制、超事业部制

#### 1、事业部制

事业部制又称分权组织，最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的。事业部制是在公司统一领导下，按产品地区或市场（顾客）划分的统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。

事业部是一种分权制的组织形式，实行相对的独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权并没有相应的职能部门。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润计算和利润管理的职能，同时又是产品责任单位或市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中政策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制、事业部经理根据总公司总裁或总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业部和研制、技术等辅助部门。这种组织形式适用于规模巨大、产品种类较多、市场分布面较广的企业。如图 6-6 所示，神州数码控股有限公司的组织机构即为事业部制。

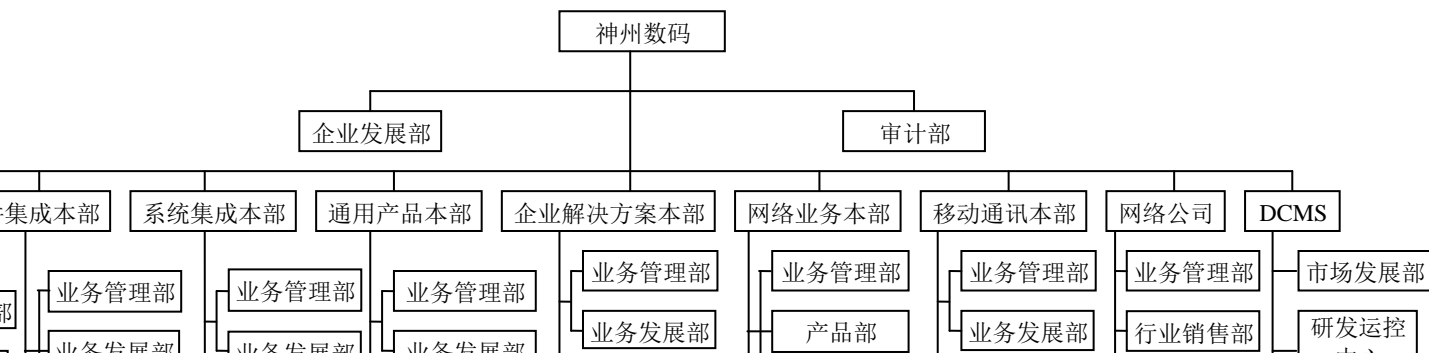


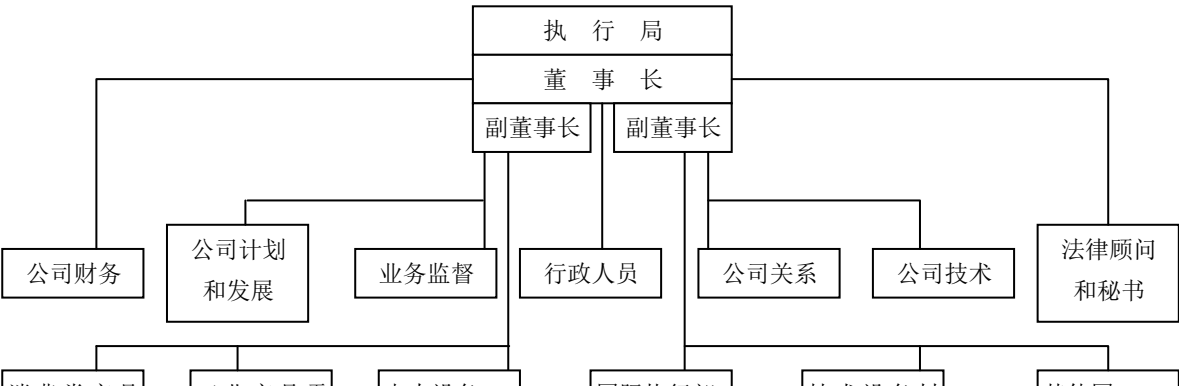
图 6-6 神州数码控股有限公司组织结构图(2002 年)

事业部制的主要优点是：①提高了管理的灵活性和适应性；②总公司摆脱了具体管理事务，有利于集中精力做好战略决策和长远规划；③事业部适宜于发展产品专业化。

设置事业部必须具备以下几个条件：①事业部必须是分权化的单位，具有相对独立的经营自主权，如采购、生产、销售等权；②事业部必须是利润责任单位，具有利润生产、利润核算、利润管理三种职能；③事业部必须是产品（或市场）责任单位，有着自己的产品和独立的市场。事业部制的这三大要素是缺一不可的，事业部是三位一体的组织。

2、超事业部制

超事业部制又叫做“执行部制”。这是 70 年代美国和日本的一些大公司出现的一种新的组织形式。超事业部制就是在分权的事业部制的基础上，在企业最高领导和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责统辖和协调所属各个事业部的活动，使管理体制在分权的基础上又适当地集中。这样做的好处是：可以利用几个事业部的力量开发新产品，可以更好地协调各事业部的活动，增强企业生产经营的灵活性。某公司的超事业部制结构如图 6-7 所示。





#### 6.2.4 企业集团

20 世纪 90 年代以来，知识经济的出现既给人们带来了机遇，也是我们面临更大的挑战，选择更加合适的投资方式，组建更好的企业集团，实现资源优势互补，成为当代理论研究的热点，发展面向 21 世纪的大企业、大集团已成为各国政府和人民的一项共识，人们逐渐认识到，发展大企业、大集团已不单是为了“扩大规模、增加效益”，它具有深远的战略意义。统计资料表明，1997 年全球 500 强工业企业的销售额已占世界经济总产量的 3%。在日益激烈的国际竞争中，企业集团以其规模、资金、技术、人才、网络等方面的优势，发挥着举足轻重的作用。

##### 1、企业集团的涵义

企业集团的概念可以有狭义和广义两种理解，狭义的企业集团仅指以金融资本为核心的垄断财团。广义的企业集团是以特大型公司为核心，通过控股、参股而形成的经济联合体。特大型公司既是母公司又是控股公司，它们通过控股、参股，操纵为数众多的子公司、孙公司、关联公司，并影响着大批企业，在此基础上形成的经济组织基本上都属于这类企业集团。

##### 2、企业集团的特征

企业集团的主要基本特征：

- (1) 多个法人，即企业集团是有多个法人组织所组成。企业集团作为一个整体并不具有法人资格。
- (2) 多种联系纽带，企业集团的各成员企业之间主要是由持股、控股所产生的产权关系这一纽带相联系，除此之外，还可以具有生产、销售、技术等多方面的联系纽带。
- (3) 多层次的组织，无论是纵向持股形成的企业集团，还是企业横向持股所形成的企业集团，从持股关系和比例来分，可分为核心层、紧密层、半紧密层和松散层等层次。
- (4) 多样化经营，即企业集团一般不是从事单一产品的生产和经营，为了降低风险，增强抵御风险的能力，企业集团往往是进行多样化生产和经营的。

(5) 多功能，即企业集团不仅具有生产经营功能，还往往具有社会功能、文化功能和政治功能等。

(6) 多国化，发达的市场经济国家的企业集团通常是跨国集团，其活动的地域不仅仅局限于国内。

### 3、企业集团的类型

企业集团是公司制度发展的延续，如果从企业集团的持股关系看，企业集团的组织形态可分为两大类：一类是纵向持股企业集团，即母公司持有子公司的股份，如图 6-8 所示；另一类是横向持股的企业集团，即几个公司之间相互持股，如图 6-9 所示。

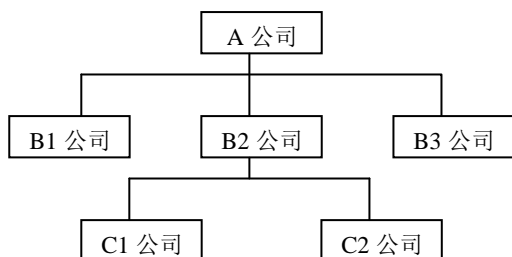


图 6-8 纵向持股的企业集团结构

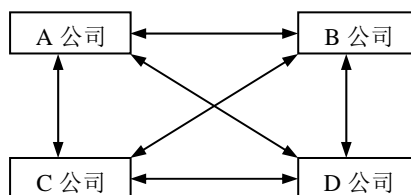


图 6-9 横向持股的企业集团结构

## 6.3 新型组织结构

### 6.3.1 团队理论

当今组织所处的环境充满变化无穷的挑战，它意味着组织要想在动态的环境中获得竞争优势，必须不断采取有效策略保持组织效能。

20 世纪 80 年代以来，基于团队水平的组织发展形式是一种全新的尝试，工业巨头波音（Boeing）的举措开创了工作团队的经典范式。波音 777 喷气式飞机的发展包含着交叉机能团队的广泛运用。为了波音 777 的生产，成百个设计—建造团队形成了。他们的成员来自多元化机能领域：包括市场、财务、设计、信息系统。每个设计—建造团队负责飞机特定部位——尾部、机翼、电子系统等。拥有高级管理水平的综合团队使这些团队得到协调。在波音 777 诞生的过程中，由于团队的工作方式，各种机能部门对每个计划和步骤了如指掌；各类专业人士通过团队的沟通与协作，加快了整个设计、生产和销售的流程。这也就是为什么世界最大的飞机制造商能在 1995 年推出了新一代的喷气式飞机。

团队具有巨大的潜力，有资料显示，大约有 40% 的组织发展利用了工作团队的形式。以团队为基础的工作方式已取得了比任何人所预言的都要显著的效果。在通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司等国际知名企业中，团队已成为它们主要的运作形式。事实表明，如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么团队通常比个人的效果更好。团队是组织提高运行效率的可行方式，它有助于组织更好地利用雇员的才能。在多变的环境中；团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活。反应更迅速。

#### 1、团队的涵义及其与工作群体的区别

团队即是一种为了实现某种目标而由相互协作的个体组成的工作群体。具体而言，团队是一群人以任务为中心，互用合作，每个人都把个人的智慧、能力和力量贡献给自己正在从事的工作。团队一同体现出一种团结、合作和共同目标等精神象征。

群体是两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体为了实现某个目标而结合在一起，在工作群体

（work group）中成员通过相互作用，来共享信息，做出决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。工作群体中的成员不一定要参与到需要共同完成的集体工作中，他们也不一定有机会这样做。因此，工作群体的绩效仅仅是每个成员个人贡献的总和。在工作群体中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和。工作群体强调个人完成他们自己领域的任务,没有共同的责任。

工作团队（team work）则不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，它是由较少的具有互补性技能的人组成的，他们为着同一个目的工作，有共同的目标，团队中的每个成员共同对团队所要达到的目的负责，也对团队采用的总的工作方法负责。他们在一起工作，他们创造出的东西比以工作群体为基础、或者各自为政创造出的东西多得多。工作群体和团队的区别如图 6-10 所示。

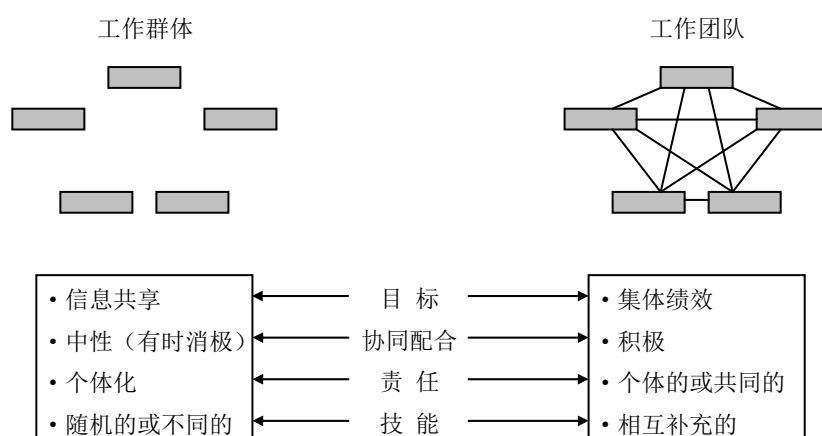


图 6-10 工作群体和团队的区别

工作群体和团队的区别是：工作群体没有任何特别需要去发展和改进它的表现。但工作群体并不一定不好。在有些组织内工作群体是非常适用的。人们参加工作群体，共享信息，共同决策，一起工作。工作群体强调个人完成地自己领域的任务没有共同的责任。

## 2、团队建设原则

### （1）确定团队规模

最好的团队规模一般较小。如果团队成员多于 12 人，他们就很难顺利开展工作。一般说来，如果团队成员很多，就难以形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感，而这些却是高绩效团队所不可或缺的。所以，管理者要塑造富有成效的团队，就应该把成员人数控制在 12 人之内。

### （2）完善成员技能

要有效地运作一个团队需要 3 种不同技能类型的成员：第一，需要具有技术专长的成员。第二，需要具有解决问题和决策技能，能够发现问题，提出解决问题的建议，并权衡这些建议然后做出有效选择的成员。第三，团队需要善于聆听、反馈、解决冲突及其他人际关系技能的成员。如果一个团队不具备以上三类成员就不可能充分发挥其绩效潜能。对具有不同技能的人进行合理搭配是极其重要的。

### （3）树立共同目标

有效团队具有一个大家共同追求的、有意义的目标，它能够为团队成员指引方向、提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

成功团队的成员通常会用大量的时间和精力来讨论、修改和完善一个在集体层次上和个人层次上都被大家接受的目标。这种共同目标一旦为团队所接受，就能起到为团队指引方向的作用。成功的团队会把他们的共同目标转变成具体的可以衡量的现实可行的目标。目标会使个体提高绩效水平；目标也能使群体充满活力。具体的目标可以促进沟通与合作它们还有助于团队把自己的精力放在达成有效的结果上。

#### （4）明确领导和结构

目标决定了团队最终要达成的结果。但高绩效团队还需要领导和结构来提供方向和焦点。如确定一种成员认同的方式就能保证团队在达到目标的手段方面团结一致。

在团队中。对于谁做什么和保证所有的成员承担相同的工作负荷问题，团队成员必须取得一致意见。另外，团队需要决定的问题还有：如何安排工作日程，需要开发什么技能如何解决冲突，如何作出和修改决策，决定成员具体的工作任务内容。并使工作任务适应团队成员个人的技能水平。所有这些都需要团队的领导和团队结构发挥作用。有时，这些事情可以由管理者直接来做，也可以由团队成员通过担当各种角色来做。

#### （5）建立绩效评估与激励体系

怎样才能使团队成员在集体和个人两个层次上都具有责任心呢？传统的以个人导向为基础的评估与奖励体系必须有所变革才能充分衡量团队绩效。

个人绩效评估、个人激励等与高绩效团队的开发是不同的因此，除了根据个体的贡献进行评估和奖励之外，管理者还应考虑以群体为基础进行绩效评估、利润分享、小群体激励及其他方面的变革，来强化团队的进取精神和承诺。

#### （6）培养相互信任精神

管理者和团队领导对于团队的信任气氛具有重大影响。因此，管理人员和团队领导之间首先要建立起信任关系。然后才是团队成员之间的相互信任关系。培养信任感的方法有：

①表明你既是在为自己的利益而工作，又是在为别人的利益而工作。

②成为团队的一员，用言论和行动来支持你的工作团队。

③开诚布公。人们所不知道的和人们所知道的都可能导致不信任。如果你开诚布公，就可能带来信心和信任。

④公平。在进行决策或采取行动之前，先想想别人对决策或行动的客观性与公平性会有什么看法。在进行绩效评估时亦应该客观公平、不偏不倚。在分配奖励时，应注意平等性。

⑤说出你的感觉。那些只是向员工传达冷冰冰的事实的组织管理者与团队领导，容易遭到员工的冷漠与疏远。说出你的感觉别人会认为你是真诚的、有人情味的，他们会借此了解你的为人，并更加尊敬你。

⑥表明指导你进行决策的基本价值观是一贯的

⑦保密。你信任那些你可以信赖和依靠的人，因此如果别人告诉你一些秘密，他们必须确信你不会同别人谈论这些秘密或者说，不泄漏这些秘密。如果他们你会把私人秘密透露给不可靠的人，你就会失去信任。

⑧表现出你的才能。表现出你的专业和技术才能引起他人的尊敬。另外，还应注重培养和表现为通、团队建设和其他人际交往能力。

### 6.3.2 扁平型组织

#### 1、传统企业组织结构的弊端

传统的企业组织结构多为金字塔型，其优点是：结构严谨、等级森严、分工明确、便于监控等。但是，随着社会的发展和时代的变迁，特别是经济全球化进程的加快和市场竞争的加剧，这种组织结构的弊端已日益显露。主要是：

- （1）由于管理层次多必然会导致机构臃肿、人员膨胀；
- （2）人员膨胀必然会造成管理成本上升；
- （3）人浮于事，又必然会带来扯皮现象增多和管理效率低下；
- （4）管理层次多，势必造成信息传递不畅，甚至会出现信息在传递过程中失真；
- （5）权力集中在上层，下属自主性小，参与决策的程度低，创造潜能难以释放；
- （6）上层领导和基层群众相距甚远，不便交流，不易沟通。以上这些已严重影响到对人才的开发和利用。

#### 2、扁平化的涵义及其优点

所谓扁平化，就是压缩组织的纵向结构，减少中间层次，增大管理幅度，促进信息的传递与沟通。实际上，从直线制组织结构到直线职能制组织结构、再矩阵制结构，以及网络化结构的演变，就体现了组织的扁平化过程，图 6-11。

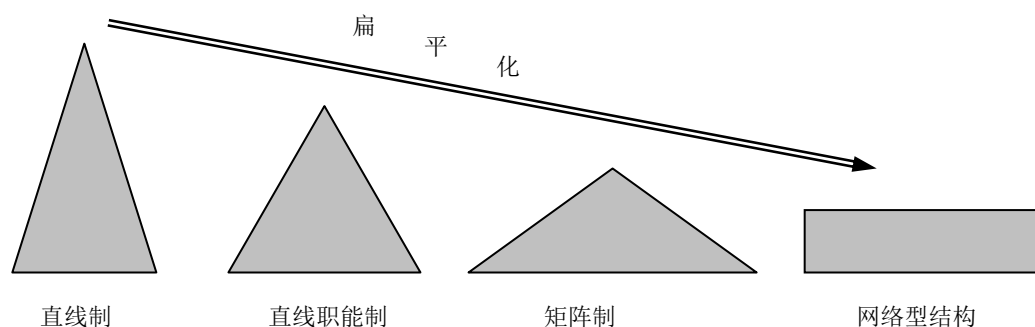


图 6-11 组织的扁平化过程

人们经过权衡比较后认为扁平组织利大于弊。其主要优点是：

- （1）由于管理层次的减少，管理人员也就相应地会减少，不仅可以大大降低人工费用，同时还有助于实现工作的内容丰富化；
- （2）管理跨度加大，迫使上司必须适度授权，上司放权下属就能自主，这对开发员工潜能和发挥员工的创造性极为有利，上司放权、放手、放心，才能换来下属尽职、尽责、尽力；
- （3）管理人员的养活要求领导上必须十分审慎地选用下属人员，这对改善和提高员工队伍的整体素质也非常有好处；
- （4）削减中间层次，缩短了上下层的距离，既可以提高信息传递的速度，还可以提高领导决策的效率，还可以促进上下级之间的沟通，一举多得；
- （5）更重要的是层次减少，人员精干后，加大了员工的工作责任，增大了工作职位的挑战性，迫使员工自我加压，促使人才快速成长。

就我国目前的情况来看，多数企业组织基本上还属于金字塔型结构，已经无法适应发展市场经济和迎接知识经济的要求，严重地束缚了员工的手脚，极大地挫伤了下属的积极性，阻碍了人才健康成长，不利于优秀人才的脱颖而出，其弊端已日益凸显。按照扁平化的原理变革传统的组织构架，已成大势所趋，势在必行。

### 6.3.3 网络型组织

随着生产力水平的迅速提高和社会分工的日益细化，企业内各个部门之间、相关企业之间的联系与依存越来越紧密，协作与沟通越来越重要。自 20 世纪 90 年代以来，越来越多的企业经营者和学者开始意识到，传统的企业间与企业内组织形式已经难以适应知识经济这一新型经济形态的要求，对企业内与企业间协作与沟通问题的解决显得力不从心。而与此同时，网络型组织在实践和理论上的发展对这一问题的解决提供了有效的途径。

#### 1、网络型组织的产生背景

从企业内组织形式的发展过程来看，自产业革命以来，共出现了三种主导形式。第一种是垂直一体化的功能型组织，它产生于 19 世纪末和 20 世纪初。它的特点是企业通过这种形式进行大批量、低成本、标准化的生产。第二种形式是多部门组织，它产生于第一次世界大战以后，典型代表是通用汽车公司。在居民消费水平提高、需求多样化增强的市场环境下，它体现了比垂直一体化功能型组织更强的环境适应能力。60-70 年代以来，第三种组织形式——矩阵型组织出现了，它通过权力与责任在纵横两个方向的交叉达到了企业内营销职能与设计、生产职能的更好结合。

从企业间的组织形式来看，长期以来，主要是两种形式：一种是市场交换形式，即利用市场机制实现实物、资金和信息在不同企业间的传递，它的优势在于能充分利用市场分工带来的专业化实现经济效率，但缺点是对外部环境的不确定性缺乏控制，且交易成本有可能较高、另一种是层级控制形式，或称一体化形式，即通过对价值链上、下游的企业进行兼并与收购，实现有控制的要素流动，它的优势在于能够在一定程度上规避外部市场环境的不确定性，以及降低交易成本；但这种形式也存在相应的问题，如要求大量的投资，专业化程度下降，管理和协调难度加大。

为了适应外部环境的快速变化和进行有效的内部为通许多先进企业在组织结构上进行了一系列的调整，其表现可以概括为以下两个方面：

一是内部管理的“扁平化”，即合理地压缩管理层级，将原来仅在垂直通道内流动的信息与知识尽可能地扩散到水平层次，通过内部网络实现信息与知识的迅速传播，内部营销、企业再造、学习型团队建设和首席知识官（Chief Knowledge Officer）职位的设立就是典型的例子。

二是“增值伙伴关系”（Value-adding Partnership）的发展，即越来越多的企业认识到将资源集中于核心能力是企业获取竞争优势的必要条件，开始将一些自己不具备竞争优势或效率相对低下的业务内容进行外包，企业自身专注于一个相对狭小、但优势明显的领域，企业通过对价值链的整合，将各种外部资源进行充分利用，实现仅仅靠自身能力无法完成的目标。企业间的网络化组织通过网络内部的分工为成员企业分担专业化投资风险，保持组织的灵活性，降低管理成本，共事效率提高所带来的竞争优势。上下游企业间、具有竞争关系的企业间、企业与顾客之间的沟通与合作通过垂直网络、市场间网络以及机会网络以各种形式蓬勃发展，及时管理、战略联盟、虚拟企业就是其中的代表。从现状来看，这些调整仍在发展和

扩大，而且随着信息技术的飞速进步，上述变化必将得到进一步强化。

从理论研究方面看，近二十年来，有关网络型组织的研究受到了广泛的关注。学者们从经济学、管理学和社会学的角度对网络型组织的涵义、表现形式、运行机制、管理模式等各个层面进行了大量的研究，但从总体上看，这一领域的研究还处于不断完善的阶段。

## 2、网络型组织的涵义

目前关于网络型组织的一个被较为普遍接受的定义是：网络型组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体，它的运行不靠传统的层级控制，而是在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。

网络的基本构成要素是众多的节点和节点之间的相互关系，在网络型组织中，节点可以由个人、企业内的部门、企业或是它们的混合组成，每个节点之间都以平等身份保持着互动式联系。如果某一项使命需要若干个节点的共同参与，那么它们之间的联系会有针对性地加强。密集的多边联系和充分的合作是网络型组织最主要的特点，而这正是其与传统企业组织形式的最大区别所在。

## 3、网络型组织的基本类型

根据组织成员的身份特征以及相互关系的不同，网络型组织可以分为四种基本类型（Achrol, 1999），分别是内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络。以下对这四种类型的网络进行具体说明。

### （1）内部网络

内部网络包括两个方面的涵义。第一个方面是通过减少管理层级，使得信息在企业高层管理人员和普通员工之间更加快捷地流动；第二个方面是通过打破部门间的界限（但这并不意味着部门分工的消失），使得信息和知识在水平方向上更快地传播。这样做的结果，就使企业成为一个扁平的、由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体，信息流动更快，部门间摩擦更少。

在知识经济的市场环境下，生产已经不是企业面临的主要问题，如何对快速变化的市场需求作出及时的反应并让顾客充分满意才是企业兴衰成败的关键。与此相适应，企业的组织结构也应该由以生产为中心转变为以顾客为中心。在企业内部构建网络型组织，有助于企业及时准确地识别顾客的需求特征，围绕特定顾客或顾客群配置资源，组建由设计、生产、营销、财务、服务等多方面专业人员组成的团队，为顾客提供全方位、定制化的服务，让顾客完全满意。

### （2）垂直网络

垂直网络是在特定行业中由位于价值链不同环节的企业共同组成的企业间网络型组织，原材料供应商、零部件供应商、生产商、经销商等上下游企业之间不仅进行产品和资金的交换，还进行技术、信息等其他要素的交换和转移。

没有企业能拥有一切所需要的资源，即使是大企业也不例外。企业如果只限于使用自己所拥有的资源，那么它的发展就会受到局限。联系垂直网络中各个企业的纽带是实现最终顾客价值这一共同使命，因为只有让最终顾客满意，位于价值链中各个环节的企业所创造的价值才能最终实现。垂直型网络的组织职能往往是由价值链中创造核心增加值的企业来履行的，例如通用汽车公司和丰田汽车公司就分别构建了一个由众多供应商和分销商组成的垂直型网络，网络内企业通过紧密合作达到及时供应和制造，大大提高了效率、降低了成本。

### （3）市场间网络

市场间网络是指由出于不同行业的企业所组成的网络，这些企业之间发生着业务往来，在一定程度上相互依存。市场间网络最为典型的例子是日本的财团体制，大型制造企业、金融企业和综合商社之间在股权上相互关联，管理上相互参与，资源上共享，在重大战略决策上采取集体行动，各方之间保持着长期和紧密的联系。金融企业（包括商业银行、保险公司和其他金融机构）以股权和债权形式为其他成员企业提供长期、稳定的资金支持，综合商社为成员企业提供各种国内外贸易服务，包括原材料采购与成品销售、提供贸易信用、规避交易风险等。

### （4）机会网络

机会网络是围绕顾客组织的企业群，这个群体的核心是一个专门从事市场信息搜集、整理与分类的企业，它在广大消费者和生产企业之间架设了一座沟通的桥梁，使得消费者能够有更大的选择余地，生产者能够面对更为广泛的消费者，有利于两个群体之间交易的充分展开、机会网络在规范产品标准、网络安全和交易方式方面起到了关键作用。典型的机会网络核心企业包括早已存在的邮寄产品目录公司和刚刚兴起的电子商务平台企业（如亚马逊、e—bay 等），它们将众多生产者和消费者联系起来，共同构成机会网络。

## 4、网络型组织形式提升经济效率的表现

企业组织形式的演化不是偶然的，而是有其内在必然性的。在知识经济时代，网络型组织形式的应运而生，就是由于它具备了许多传统的企业组织形式所没有的优势，对经济效率的提升有积极的作用。具体表现在以下三个方面：

（1）网络型组织促进了分工和专业化的发展。在知识经济时代，科学技术的发展和更新速度大大加快，同时其复杂程度也大大提高，这在客观上要求企业将有限的资源专注于特定的领域，以获取专业化带来的利益。网络型组织是为了共同的目标而紧密联系在一起的员工群和企业群，在网络型组织内部，作为组织成员的个人和企业各有其特定的分工，网络利用其特有的价值整合功能，使得网络向最终用户所提供的产品和服务实现的价值大于各个企业独立创造的价值之和，而其中的超额价值部分则由网络组织成员所共享。这就使得网络成员能够专心在各自的专业领域不断改进技术水平和生产方式，提高经济效率。

（2）网络型组织降低了交易成本。世界经济全球化的发展使得企业所面临的市场范围空前地扩大了，经济总量也呈现出稳定的增长态势，与此相伴随的是，交易活动的地理范围扩大了，内容变得更加丰富和复杂，交易的次数和频率也大幅度增加。这些因素使得契约谈判的难度更大，企业所面临的机会主义风险增大，关系性专用资产投资水平下降，总体交易成本提高。利用网络型组织形式，可以将经常性交易对象组织起来，建立长期的信任和合作关系，在此基础上对网络成员之间的相互交换关系进行管理，有助于降低契约谈判费用，简化冲突的协调过程，增加关系性专用资产投资，最终降低总体交易成本。

（3）网络型组织有助于优化资源配置。在知识经济时代，信息、知识和智力等无形资产取代了资金、设备和土地等有形资产成为经济增长的主要投入要素。如何充分、有效地利用有限的生产要素将直接决定经济效率的高低。在网络型组织中，一方面，传统的层组控制体系被打破，信息这一重要生产要素的流动速度更快，知识在企业内部的积累和在网络成员间的扩散速度也大大加快，企业内不同部门之间、网络内不同企业之间可以分享其他成员所创造和积累的智力财富；另一方面，由于网络型组织内各成员间的依赖程度较高，组织成员间的信任程度也较高，合作行为能够更加便利地开展，不同企业间的优势可以实现互



补，这都将有助于知识经济时代主要生产要素的配置。

### 6.3.4 学习型组织

#### 1、管理规则的变化

20 世纪的许多组织利运用一套严格的阶层结构获得了效率和效益。当今的 21 世纪面临着一个无序和迅速变化的世界，这意味着新的管理规则的出现：公司文化侧重于变化和解决问题，技术电子化和数字化，人们的工作是智力型和基于理想的，阶梯结构正变为水平化，权力和控制极度分散，人们想要工作机会是为了个人成长和掌握复杂的工作。此外，领导更富灵活性和变化，劳动力多样化，工作由团队而非个人完成。这个新世界的标志就是关注全球化市场和供应，关心客户而非利润，信息成为基本资源，质量标准就是尽可能做的更好。

表 6-2 变化的管理规则

	二十世纪	二十一世纪
文化价值观	稳定性和效率性	变化，解决问题
技术	机械	电子/数字
工作	体力劳动	智力，基于思想
阶层	垂直结构	水平结构
权力/控制	顶级管理	极度分散
职业目标	维持财务安全	个人成长/主动性
领导	集权	分权
劳动力	同类的	多样化
工作方式	基于个人	基于团队
市场	局部、地方、国内	全球
关注	利润	客户
资源	资本	信息
质量	可接受	精益求精

#### 2、学习型组织的涵义

在 PETER SENGE 的《第五戒律，学习型组织的艺术和实践》出版后，人们开始思考学习型组织的概念。

学习型组织可定义为：在这个组织里，每个人都参与识别和解决问题，使得组织不断地实践、变革和改善，因而增强其成长、学习和达到目标的能力。重点是解决问题，这点与以效率为主的传统组织相反。在学习型组织里，全体员工关注于问题，如理解特殊客户的需求，同时也要解决问题，这意味着采用独特的方式综合处理事物以满足某一客户的需求。

#### 3、建立学习型组织的五条戒律

在 SENGE 的概念里，建立学习型组织就是要发展五条戒律：

- （1）自我超越。学习不断整理并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观的观察现实。这是学习型组织的精神基础。
  - （2）改善心智模式。心智模式是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的假设、成见、图象、印象等。
  - （3）建立共同愿景。共同愿景是一个组织中各个成员发自内心的目标，它帮助组织培养其成员主动而真诚地奉献和投入，而非被动的遵从。
  - （4）团队学习。团队的智慧总是高于个人的智慧。当团队真正在学习的时候，不仅团队能产生出色的效果，其个别成员的成长速度也比其他的学习方式快。
  - （5）系统思想 全体员工应明白公司是如何实际运作的，脑子里要有整体运作的图画，有个人及所在部门工作的运作图画，这样可使每个人的工作都支持公司的总目标。
- 这五条戒律能使人们摆脱旧的思考模式，跳出框框思考，并建立一套新的管理规则。

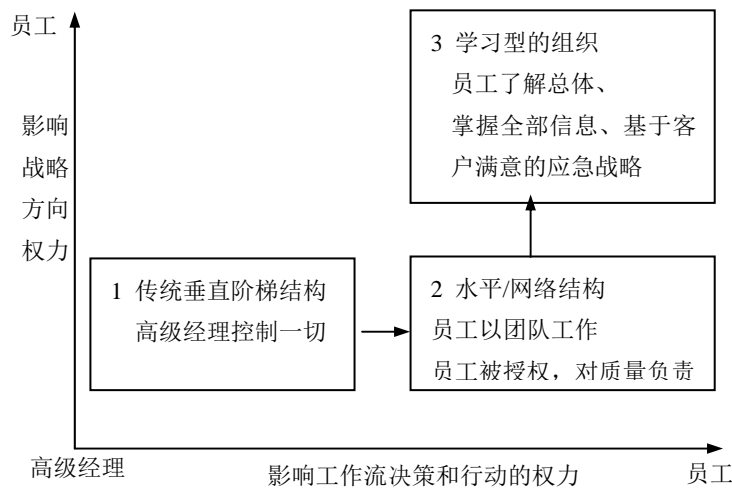


图 6-12 组织的演变

4、怎样创建学习型组织

创建学习型组织意味着在领导、水平结构、授权、交流 / 信息共享、应急战略、强势文化等方面做出特别的变革（图 6-13）。

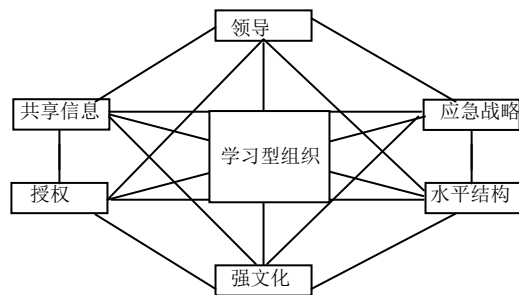


图 6-13 学习型组织中要素互动网络

- （1）领导
- 领导使公司变为学习型组织的重要途径。传统的观点认为领导设定目标、制定决策、指引队伍前进，

这反映一种个人主义观点。在学习型组织里，要求领导做的更多。领导是设计者、导师、服务员，领导要有能力建立共同目标，帮助人们明了整个系统并共同工作，设计水平结构，激发变革，增强人们适应未来的能力。在学习型组织里，领导有三个基本角色：

①创建共享远景规划。共享远景规划是组织理想未来的图画，包括组织未来状况，阶段性成果，潜在价值。远景规划可由领导制定，也可由员工参与制定，但其目的必须是使人们广泛理解、印象深刻。远景规划表达所希望的远期成就，因而员工们乐于解决有助于完成远景规划的问题。没有共享的远景规划，员工的行动就可能因决策零乱和分头并进而不一致。

②设计结构。领导要设计合适的组织结构，包括政策、战略、及支持学习型组织的体制。学习型组织采用水平结构，包括团队、任务推动以及频繁举办由跨职能部门员工参加的会议。这种结构的目的是无界限化，各个部门的人们相互合作而非相互竞争。

③服务型领导。学习型组织只能由献身于他人和组织远景规划的服务型领导建立。服务型领导向外派送权力、理想、信息、认可、追求完美的信誉，热忱于建设组织而非为个人捞取益处，那些想成为独唱演员、英雄、为自己捞取资本的领导人不可能建立学习型组织。服务型领导献身于组织而非自己，鼓励参与、权力共享、增强他人的自我价值，鼓励内部成员接触，使他人工作兴奋。

(2) 水平结构

学习型组织打破了以前将经理和工人分开的垂直结构,运用获取协同的最新理论,包括团队、水平联系、任务推动以及网络组织的概念，在这里团队被赋予利润中心的自主权，总部的职能部门被解散，人们被派往现场，反映了组织水平化，以取得速度和效率。新组织结构代表管理思想革命，团队比个人更重要，团队被赋予主要责任，如制造产品或是处理客户服务。经理不再作决策。团队成员负责培训、安全、计划假期，有时甚至制定有关生产和经营的决策。

(3) 员工授权

在一个多变性和无序性剧增的世界里如何保持持续竞争成功？成功的公司，如惠普、西南航空、沃玛特等，都保持着一流水平的原因是所属人员的努力。他们关注员工和向员工授权的水平都达到了极端程度。授权就是给予员工制定决策和有效执行的权力、自由、知识和技能。传统管理试图限制员工，而授权则是扩展他们的行为。自我管理工作组、质量小组，以及决策制定授权、培训、信息等，这些都反映了授权，在这种情况下，人们无须严密监督就能完成任务。

依靠所属人员努力取得成功意味着领导要与下属共同工作而不是代替他们或限制他们的活动范围。下属是领导的基本力量源泉，而不是需要最小化的成本。接受这种观点的公司通常都有如下行为：善待员工，提供良好的职业保险和薪酬，通过共享生产成果和利润使员工具有主人感，承诺为全体员工的成长和发展提供教育，帮助员工成为世界知名的专家，进行交叉培训使人们获得多种技能，内部晋升制度。

公司如何进行授权？应先从鼓励分散决策和加大工人参与程度开始。此外，领导要设置标准。

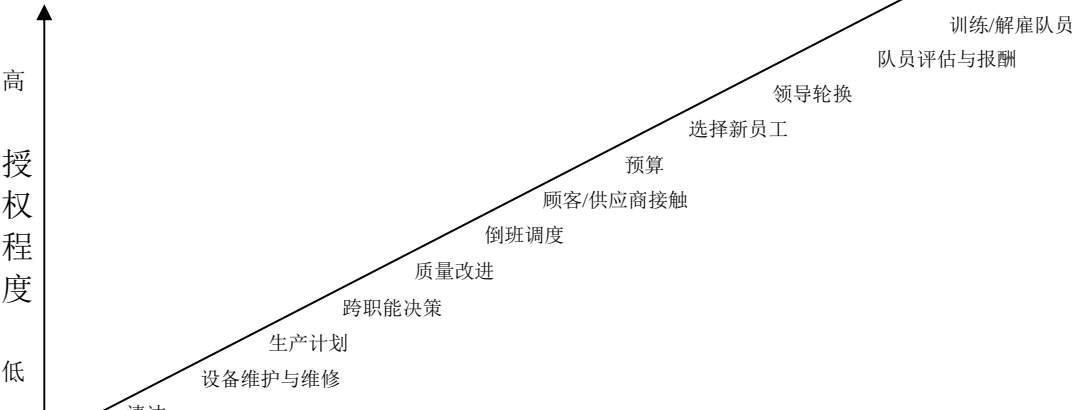


图 6-14 团队授权连续谱

图 6-14 显示团队责任技能随授权增加的连续变化情况。团队因责任技能而开始明显进步，如日常工作、设备保养、以及质量。当团队获得较高授权水平时，他们就承担了管理责任，包括预算、选择加入集体的新员工、循环团队领导、甚至决定他们自己的报酬和惩戒团队成员。将这些责任授予员工确实增强了组织的精神力量，使组织能处理突然变化并解决完成公司远景规划所遇到的任何问题。

#### （4）交流和信息共享

学习型组织信息爆炸，为判别需求和解决问题，人们必须清楚事情状况，必须了解组织整体以及自己部门所处位置。关于预算、利润、部门费用的正式数据所有人都可获得全体员工共享财务信息，这种方法被称为开放式管理。每个员工都能自由地看账册，并与公司内其他人交换信息。由于组织运行更依赖概念和信息而非产品和事务，信息共享达到了极端水平。信息就象引擎中的油料不可或缺。学习型组织里的领导知道信息太多比信息缺乏要好。员工能够选取其工作所需的任何东西。

学习型组织也利用开放式交流，和电子邮件之类的电子化交流。开放式交流意味着面对面交谈，有重点倾听，人们跨部门交谈并谈论公司的远景规划和价值。“咖啡谈话”在惠普的各个部门经常举行，在那里，高级经理们与员工不仅讨论其本职工作也讨论这个大于 200 亿美元的公司所发生的事情。这种讨论包括财务业绩、新产品、以及员工想谈的任何问题。某些公司采用对话方式，就是让人们放下工作，30 到 40 人一组的深入诚实的交流。回到工作地点后，员工被鼓励相互直接称呼，不分职务和部门。面对面的会议受到鼓励，会议记录分发给未到会的人，鼓励各项目都互相利用文件。

在英特尔和微软这样的公司，电子邮件是基本的交流工具。电子邮件极大地加快了工作节奏。领导召开电子会议时有时都不知人们在那里。电子邮件克服了时间和空间障碍，使人们无须知道收件人的行踪即可发送极为详细的信息，人们的生活节奏更快了。向开放式交流和信息共享的转变通常涉及培训，人们必须接受教育以加快速度与计算机相适应，还要进行翻译利润报告和资金平衡表的培训。

#### （5）应急战略

战略和计划一直以来都是管理的重要组成部分，它为企业提供了知识、经验和想象力。在学习型组织中，领导者仍影响着企业的想象力和方向，但已不再是唯一的控制和指导方法。组织中的每个人都可为企业提供帮助，毕竟学习型组织的核心是员工，而战略则产生于员工们的讨论和参与之中。信息资料也由员工在直接和顾客、供应商及其它组织的交往中获得，他们在不断变化的技术和市场中培育出了敏锐的触角。销售人员则设法找寻顾客们目前和将来的需要，正是他们把自己的想法引入企业的管理讨论中，并最终促成满足需求的方案出台。

应急战略有赖于试验，人们被鼓励去尝试新的东西并被允许失败。工作、政策、生产中的变革都是一系列的学习机会。例如：Johnsonville 食品公司的 CEO，Ralph Stayer 先生，起初并没有接受员工们关于在

同一连锁食品店品牌下生产产品的建议，但员工们做了大量的调研工作并认为这样做对公司是有益的，可以这样做。最后公司采纳了这个战略。

(6) 强势文化

企业文化是由企业的所有成员共同认同的一系列的价值观、信念、评价和标准规范,该文化是不断学习组织的基础。学习型组织文化是强势文化，体现在以下三个方面：

①整体比局部更重要。部分的差异正变得越来越小。在学习型组织中，人们已经认识到整个系统是如何配合与运行的。只有理解了部分是如何为整体做出贡献的，学习型组织才能成功。总的来说就是减少差异，人们不再独自占有资料 and 想法，所谓“无界限组织”就是减少部门、科室及外部组织之间的障碍。人员、方法和信息的自由流动使协调统一的行动能在不确定和不断变化的环境下实施。开放的氛围意味着交流的公开和信息的更易取得，问题、失败和教训也是分享的，并不隐藏。群体之间的争论和冲突也成为可接受的解决问题的方法。所有东西都是开放的，人们可以轻易地得到任何需要的信息。

②人人平等。学习型组织文化创造了人与人之间的相互关怀，任何人都是有价值的，它培养和发挥了人的最大潜能，所有能使人产生差异的活动都被摒弃。象英特尔这样的公司，每个人都有一个小隔间，包括首席执行官 Andy Grove，他和公司的任何人一样都在公共开放区工作。在学习型组织中不再有私人餐厅和预留停车位，无论职务如何，任何人都享有相同的假期，每个人都享有股份和红利，在这里人们得到尊重，所以就会为公司做出最大的贡献。

③不断完善和适应。我们能否做得更好？为了超越对手，人们考察别的公司，并且与最好的公司相比较，组织在此基础上学习和改进。人们关心主要的股东，包括雇主、顾客和股东。该文化还鼓励新思维、新产品和新生产工艺的创造者，对改革的人重奖，组织还特别关注不满意顾客的需求，以促进产品更新换代。这种文化观认为世界本质上是远离平衡的、无序的，而学习型组织是总是向前的。

5 学习型组织模型及特点

丹尼尔建立一个组织学习的综合模型，这个综合模型将各项因素融入一个有内聚力的系统的框架之中。丹尼尔将它称为 OADI-SMM 模型，即观察、评价、设计、执行-共有思维模式。它阐述了通过个人及共有思维模式的相互作用而进行知识的转移这一观点，它建立在对组织学习的这一理解上，即组织学习将提高一个组织在采取有效行为方面的能力。

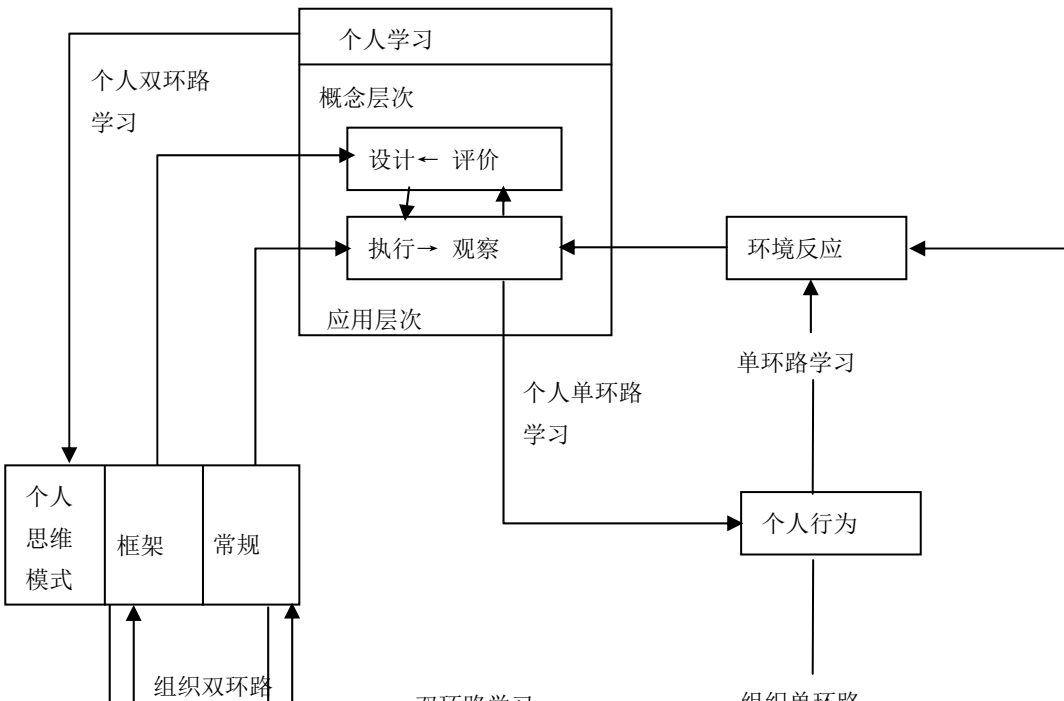


图 6-15 组织学习的综合模型：OADI—SMM 循环

在 OADI—SMM 模型中，个人学习循环指的是那些信念的改变过程以及将这些改变发展成个人思维模式的过程。个人学习循环通过对组织的共有思维模式发生影响从而影响组织层次上的学习。一个组织只能通过其各成员来进行学习，但它并不依赖于任何特定成员。当然，各个个人也可以独立于组织去进行学习。例如，各个个人经常采取行动并关注自身的经历，但并非所有的个人学习都会对组织施加影响，如那些仅仅与个人的业余爱好有关的学习与组织学习就不会有什么联系。

值得注意的是，丹尼尔在这个模型中阐述了个人的知识是怎样保留在组织中的转移机制，其核心是共有思维模式。从图 6-2 中可见，所谓组织的共有思维模式包括组织的世界观和组织常规两个部分，它是“组织的思维模式”，它以组织成员个人的思维模式为基础，但它并不是成员个人思维模式的简单“加总”。直观地说，组织的共有思维模式应是在组织中占主导地位的思维模式。

个人知识在组织中的保留涉及组织的记忆能力。广义地讲，组织记忆包括保留在组织内部可以回忆起来的所有事情。因此，除了如发票、商业信函、贮存在计算机中的商业数据、最新战略计划等显性的信息，还应该包括组织成员头脑中的所有知识。然而，这种对记忆的静态定义对组织学习的研究意义不是太大。

与组织学习密切相关的主要是那些主动记忆部分，也就是那些确定组织应注意些什么、应怎么选择行动、应从其经历中吸取些什么东西的个人思维模式及共有思维模式。它们可以是显性的也可以是隐含的，可以是心照不宣的也可以是达成共识的，但它们都可影响个人及组织观察世界及采取行动的方式。组织依赖于个人去改善其思维模式，使那些思维模式显性化是培育新的共有思维模式的关键。在这一过程中，组织学习可以不依赖于任何特定的个人。

之所以如此着重强调思维模式，是因为在个人头脑中的各种思维模式是大多数组织知识（包括操作能力及理解能力）的孕育地，对此可以通过以下例子来分析。设想一家公司在夜间失去它全部的有形记录，没有了工作报告、没有了计算机文件、没有了员工记录表、没有了操作手册、没有了工作日历，剩下的只有人、建筑、资本设备、原材料和仓库。再设想另一家公司，所有的员工忽然都辞职不干了，一些与以前

的员工在很多方面都相似，只是不熟悉这一特定组织的相关情况的新员工来取代他们进行工作，但公司的所有有形记录都得以保存。那么在上述两种情况中，哪一组织能尽快恢复其原来的运作状况呢？

留下所有员工的组织很有可能比只留下系统及记录的组织更容易恢复其原状。

在第一家公司中，失去的是组织的表面记忆，但所有的员工都没有变化，因此组织的共有思维模式并没有发生变化。

在第二家公司中，所失去的是原有的个人思维模式以及它们与共有思维模式之间的联系。当新人进来时，他们有自己的思维模式，而这些模式与保留下来的组织记忆没有什么联系。

即使是在那些最繁文缛节的公司中，尽管它们的各种有形记录在数量上可能比较多，但与绝大多数公司一样，有更多的与公司运作有关的东西并没有被说出来也没有被记录下来。公司的精华主要是体现在其员工身上而不是体现在各种硬件系统上面，相对来说，记在纸上及贮存在计算机内的东西只是极少的一部分。一个公司的无形资产体现为各种个人思维模式，而各种个人思维模式又共同影响组织的共有思维模式。于是这些共有思维模式才使公司记忆中所保存的其他东西能发挥作用。没有了包含那些在员工之间发展起来的所有微妙的相互作用关系的共有思维模式，一个组织也就谈不上开展学习及采取行动。

思维模式在感性认识的基础上建立起抽象的概念或理论，每一个人的思维模式都是反映其世界观和其个人行为的总和。学习对于思维模式具有重大的影响，概念层次上的学习导致思维的框架发生变化，从而产生新的观察世界的方法和观点；应用层次上的学习导致一些新的常规或改变一些原来的常规。改变了的思维模式不仅包括新的框架和常规，也包括有关常规是怎样与新的框架相适应的相关知识。这种个人学习与个人思维模式之间的相互作用，同样会表现在组织的学习和组织的共有思维模式的变化之中。

个人的思维框架体现在组织的世界观之中，组织的世界观以缓慢的速度变化和发展，它囊括了组织内部各个成员的各种想法。类似地，那些经检验证明是好的个人常规会逐渐成为组织的标准操作程序。在个人思维模式及共有思维模式之间存在的联系的强度，与某一个人或某一团体在组织中所能施加的影响有着密切关系。显然，董事长及高层管理人员具有较强的影响力是因为他们的职位赋予他们很大的权力，而一个由第一线工人所组成的团结的集体也可能因其规模而能产生较大程度的影响。

OADI-SMM 模型还在个人层次及组织层次上引入了阿基瑞斯和斯宏的单环路学习及双环路学习的概念。单环路学习是一种相对简单的学习，只涉及环境、行为与学习之间的各种联系，并不涉及更深层次的思维模式。双环路学习模型则将学习与深层次的思维模式相联系，它包括了质询和发展组织中那些隐藏很深的假设及规范。在组织中，如果没有组织的学习活动，深层次的假设和规范往往并不为人所知，或者即使组织成员都知道也并没有讨论的余地。在图 6-15 中，可以明显地看到个人与组织的双环路学习与相应的思维模式之间的联系，也可以看到相对简单的单环路学习模式的特点。

但我们仍需强调在组织学习与个人学习之间的重大区别。事实上，只有当个人思维模式通过共同思维模式而成为组织的一部分并进一步影响组织行为的时候，才发生组织的双环路学习。双环路学习为不断的持续的改善提供了机会，此时重新构思一个问题将会导致很多种不同的潜在解决办法。在各个不同阶段中，存在于概念层次上的学习及应用层次上的学习之间以及存在于世界观与组织常规之间的各类区别也都被融入这个模型。

最后，丹尼尔还指出了影响组织学习的三种不完整的学习循环：有条件的、不完整的以及机会主义式

的。

### (1) 有条件的学习

我们经常见到的情况是，当一个人遇到一个问题，他会在问题现场出现，并试图解决那个问题，在问题解决后，他会执行下一个任务。但是，当个人在完成这一过程之后就忘记或未能整理从中学到的东西以供未来参考的时候，个人学习与个人思维模式之间的联系就被割断。这种情况被丹尼尔称为有条件的学习。此时无论是发生概念层次上的学习还是应用层次上的学习，都不会改变他的思维模式从而不会有长期性的影响，这时的学习只是与特定情形有关。发生于组织成员个人学习中的这种情况对于组织是不利的，因为组织将无法吸收这一学习成果。同样地，如果在组织学习中发生类似的情况，即当组织在解决了一个问题之后却不能从中吸取足够的经验或教训的话，组织也就发生了有条件的学习，组织的思维模式也将无法改善。

在紧急情况的处理中经常发生有条件的学习，虽然问题得以解决，但常常未能为以后留下什么东西。另一方面，质量改善却是一个反例，它通过系统性的数据收集、分析及标准化使有条件的学习得以减少。

### (2) 不完整的学习

在很多情况下，个人进行了学习，但组织作为一个整体却并没有进行学习。这种个人思维模式与共有思维模式之间的联系被破坏的情况，丹尼尔称其为不完整的学习。此时，组织失去一些成员就意味着它失去了一些知识。在大学中最容易出现不完整学习的情况。大学的管理学院教授们可能是管理、财务、经营及市场开拓等方面的世界第一流的专家，但大学作为一个组织机构往往并不能将这些技能都运用到其内部管理事务中去。一些不能利用网络能力将各部分联系在一起的、非常分权式的公司也很容易陷入不完整学习的状况。

### (3) 机会主义式的学习

在某些情况下，当组织发现它以前建立起来的一些工作程序可能对某一特定任务的完成是一种障碍时，组织往往会绕过这一程序。这就是说，组织为了抓住某一特定机会，它不能等到整个组织都发生变化时才采取行动，或者不愿意让整个组织都发生变化，此时他们事实上就割断了共有思维模式与组织行为之间的联系。这样的组织行为是基于个人行为或一部分人的行为而不是基于广泛的共有思维模式（价值观念、企业文化、公司传统），丹尼尔将其称为机会主义式的学习。

上述三种不完整的学习循环都对组织学习造成损害，因为它们打破了学习的循环机制，使得本来应该连续的、持续上升的螺旋式的学习出现间断。

## 6 组织学习的实践方案

### (1) 学习型组织关键因素

许多人对成功企业进行研究，有了归纳了三个与学习有关的因素，并认为这些因素对企业的成功起了主要的作用。

### (2) 良好发展的核心能力

一般而言，每一个成功企业都拥有其独特的核心能力，这种核心能力对于新产品和新服务的开发有着关键作用。例如，佳能公司花费了大量的投资以开发与八项关键能力相关的知识，并把这些能力应用到超过三十件产品的发明中。特别是，这种核心能力并不是其他企业很容易模仿或学习的。



### (3) 通过实验不断提高增加价值

实验是一种学习，企业的增加价值只有通过不断的分析和实验，才能加以提高，而增加价值在知识经济时代应是企业生存与发展的源泉。例如，沃尔玛特百货公司就在其商店里不断进行各种实验。

### (4) 从根本上更新或者激活公司经营的能力

例如，摩托罗拉公司曾通过阶段性地报废旧设备来引进新设备。这在一定意义上是一种强迫性的创新，但这对企业的活力带来重大的正面效应。

这些因素表明一个有效率的组织，应坚持不懈地努力追求一个不断充实的知识基础。这种知识有助于公司能力的发展、企业积累上的变化和企业的转型。在这三个因素中，都有对知识的吸收和利用，以及有某种系统化的组织学习来加以支持。在此意义上，一个组织的生存和发展的能力是建立其从组织学习中获取并保持核心能力及相应的经济利益之上的。

从组织学习的角度来看，所有的组织都是一个学习系统。每一个组织都有正式的过程或结构来获取、传播、分享，以及利用知识和技能。每一个组织中的成员实际上都通过各种渠道的交流来吸收有关价值、标准、程序等各种资料，他们也会通过团队交流把知识的吸收过程继续下去，无论这种团队交流是正式还是非正式的。而在每一个公司中，也都存在一种或多种核心能力，而这种能力只会在公司对某些领域进行学习投资后才可能获得。

当我们把组织视为一个学习系统时，可以进一步对组织进行系统分析。这一系统至少可以划分为两大部分，一部分可称为学习导向，另一部分则是学习的辅助因素。所谓学习导向反映学习发生的地点和所学知识的性质，而辅助因素则是一些结构和过程，它们能影响学习的难易程度和学习的有效性。对于组织学习来说，这两个部分缺一不可。另外，这样一种系统分析有利于我们更切实地了解组织学习的运作方式，以及不同运作方式的利弊。同时，对组织学习的辅助因素的分析还可以帮助公司在实践中去选择那些较为有效的学习手段和方案，可以提高组织学习的水平。

## 6.3.5 知识型组织

新的市场挑战以及由此产生的对可持续的竞争优势的要求，注定了在过去的百年中流行的传统型生产组织的消亡。过去的生产型组织正在迅速地被完全不同的组织所替代，该组织最初集中于服务中的速度、灵活、大规模定制以及提高变革能力中的信息、知识和思想的管理。在这个新的组织中，成功的关键不是偶然的占有，而是靠产生新知识的能力和在生产过程中、在工作场所熟练地应用知识的能力。因此，人力资源-思想、技能和知识已经替代了自然资源做为生产和财富的主要来源。

### 1 知识型组织的组织结构

Ovum 提出一种新型的组织管理的架构，形象地解释了知识型组织的组织结构。

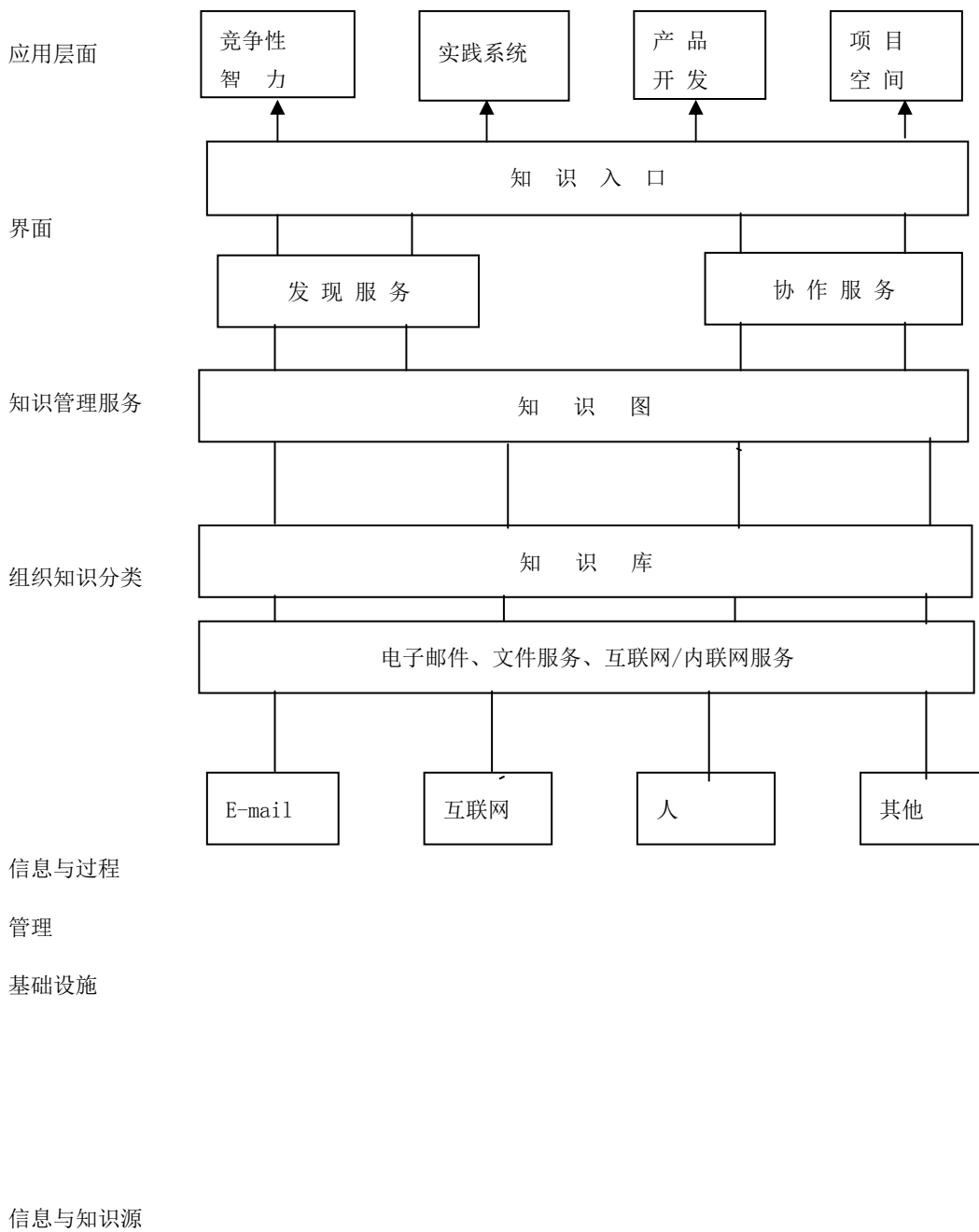


图 6-16 知识型组织的组织结构

### (1) 知识入口

所谓“知识入口”，是指对组织中的知识管理服务进行浏览的一个界面，同时它也是组织与其外部进行知识交流或知识共享的一个接合部。一般而言，“知识入口”是建立在现代先进的浏览技术之上的，它能够保证组织对于可能的知识资源进行及时的搜寻与获取；并将所获得的知识纳入到组织内部的知识管理框架之中去。

### (2) 发现服务

发现服务是区别于信息浏览的组织知识管理的一种职能。从简单的搜索到发现，意味着组织对知识进

行管理所跨出的一个重要步骤。在现代信息社会中，信息的数量已经极其巨大，因此，简单的搜索将可能造成组织资源的浪费，且很难达到所需的效果。在组织对其所需的知识有一个较为明确的界定条件下，组织对知识的获取应采用“发现服务”的方式，即应对巨量的信息通过现代信息技术进行有效的处理，以较低的成本来获取尽可能多的有用的知识。

因此，在发现服务中需应用信息的筛选技术。在信息搜索基础上，首先还需要利用现代技术对信息进行分类。在这方面，较常见的传统的方法是使用关键词。较为现代的新的方法则包括模式匹配、语义分析和形象化技术等。此外，一种文件归类技术可将大量文件按其所属领域进行自动归类；另一种使用档案技术则在专业人员所涉及的领域甚至具体课题与文件之间建立起联系，从而能够根据信息使用者的偏好进行初步的筛选，为其提供匹配程度相当高的有用的信息。

### **(3) 协作服务**

在组织成员之间建立起协作关系对于组织的知识管理是非常重要的。知识管理所需要的协作关系应该是超越于简单的协调和信息交换之外的。知识管理需要在公司的内部创造一种协作环境或“共享空间”，为知识工人提供具有良好功能的、能够同时进行正式和非正式的协作的空间。就信息的交换来说，E-mail 是一种最简单的工具，而这对知识管理来说是远远不够的，因此，现代组织中已经采用许多先进的系统方法来帮助建立这种“共享空间”。例如，工作流（Workflow）和文件管理系统已经被大量应用，在保险行业中工作流方法被用来对索赔评估过程进行控制，而在制药行业中，文件管理系统则用来产生向主管部门申报新药所需的文件。

有利于组织成员协作的最好的“共享空间”莫如组织内部的内联网。一个有利于知识共享与协作的环境一般应该具有以下一些特性：

- 同步通讯的功能，即组织成员之间能够进行及时的、同步的相互之间的通讯；
- 网络空间，即参与协作的人员可以在网络上同时对某个文件进行讨论与修改；
- 建立在上述发现服务基础上的能够为成员提供有效的知识分类服务的网络联系。

而一个组织内部的内联网通常都具有上述各项功能。在此意义上，内联网对于组织的知识管理是必不可少的。

### **(4) 知识图**

所谓知识图，就是为组织的知识管理系统提供一个有关知识的分类系统，以使得组织成员能够非常方便地获取知识，并进行知识共享和知识的创造。这正是上述的发现服务和协作服务所提出的要求。

与地图相类似，一个组织的知识图应该能够方便于阅读和使用。在现代信息技术的支持下，它可以采用从基本的分层显示到三维动态等各种不同的方式，以有利于组织成员既能对组织的所有知识的概况有全面的了解，又能够将注意力集中在其所涉及的某个领域如 R&D 或市场营销中。

### **(5) 知识库**

比知识图更为基本的是组织的知识库。知识库在任何知识管理的组织架构中都是一个非常重要的组成部分，因为它为组织提供一个最基本的展开知识管理的“知识空间”。

知识库的主要功能包括以下几个方面：

- 将来自于组织内部和外部的知识进行分类；
- 为组织的知识管理提供一些基本的、被共同接受的有关定义和共同使用的使用路径；
- 数据和文件管理，提供方便的检索手段，不仅要能对组织内部知识进行检索，而且应能对组织外部的有关知识进行检索。

**(6)基础设施**

作为知识管理的技术基础的是组织的与社会的信息基础设施，特别是组织内部的信息基础设施。这一基础设施应该为知识管理提供的“基础”至少包括两个方面：

- 共享资源的便利与权利，例如网络文件系统等；
- 交换信息的手段，例如电子邮件。

尽管信息基础设施有可能通过专有的网络来提供，但从现代信息技术的发展以及世界流行趋势来说，运用互联网标准的组织内联网（intranet）是一种更为有利的选择。组织的内联网可以是开放的，而且内联网也可以将组织的专有成分纳入其系统之中。

**2 传统的生产型组织和知识型组织的比较**

下面表 6-3 为传统的生产型组织与正在出现的知识型组织的比较。

表 6-3 两种组织的特点

20 世纪的生产型组织	21 世纪的知识型组织
市 场	
生产驱动型 <ul style="list-style-type: none"><li>● 生产是上帝</li><li>● 大规模生产</li><li>● 消费者是相对同质的</li><li>● 基于公司标准的质量</li></ul>	市场驱动型 <ul style="list-style-type: none"><li>● 消费者是上帝</li><li>● 大规模定制</li><li>● 高度地细分，顾客多元化</li><li>● 基于消费者理解的价值质量</li></ul>
战 略	
长期战略，反映相对稳定的商务环境 <ul style="list-style-type: none"><li>● 地理上的集中</li><li>● 区域的竞争</li></ul>	适应战略，反映动态变化的商务环境 <ul style="list-style-type: none"><li>● 地理上的分散</li><li>● 全球的竞争</li></ul>

20 世纪的生产型组织	21 世纪的知识型组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大就是好</li> <li>● 合理的反应时间</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 适应就是好</li> <li>● 极少的反应时间</li> </ul>
结 构	
等级制度的命令和控制结构 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 许多中层管理者和主管</li> <li>● 有限的控制幅度</li> <li>● 职能最主要——地下仓库</li> <li>● 按职能定义目标</li> </ul>	扁平的、有机的、低控制的机构 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自我指挥的工作团队</li> <li>● 宽泛的控制幅度</li> <li>● 松散地结合交叉职能的团队</li> <li>● 在整个组织中职能、团队和个人目标相联系</li> </ul>
系 统	
通过管理实现 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 由直接主管控制</li> <li>● 有限的数据和信息</li> <li>● 管理层强加的战略、战术、行为</li> <li>● 有限的决策授权</li> <li>● “需要知道”的沟通</li> </ul>	通过人和技术实现 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 由共享目标、价值和标准控制</li> <li>● 具有丰富信息的环境</li> <li>● 管理层推进战略；员工推进战术、行为</li> <li>● 授权的员工</li> <li>● 开放式的沟通环境</li> </ul>
能 力	
集中于劳动力和材料 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 劳动型员工</li> <li>● 杰出的材料、资本和成本管理</li> <li>● 为今天的需要培训技能</li> </ul>	集中于知识 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 知识型员工</li> <li>● 杰出的信息、供应商和人员管理</li> <li>● 为明天建立知识</li> </ul>
文 化	
较窄的文化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 种族优越感</li> <li>● 通过命令和威胁承担义务</li> <li>● 动力来自定位</li> <li>● 为重复提供报酬</li> <li>● 回避风险</li> </ul>	适应的文化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 价值多样化</li> <li>● 通过参与和发展承担义务</li> <li>● 动力来自知识和技能</li> <li>● 为革新提供报酬</li> <li>● 共同分担风险</li> </ul>

表 6-1 比较了传统的生产公司与正在出现的知识型组织。可以看出其区别是显著的，并代表了我們如何领导和管理组织的一个基本的转换。知识组织的出现，其表现是紧密地互相依赖、高度协调的组织结构、

过程、系统、能力和价值结构，这些因素使组织能够在不断变化演进的世界中参与竞争。

## 6.4 组织人员配备

### 6.4.1 人员配备的概念

人员配备，是指对人员进行恰当而有效地选拔、培训和考评，其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

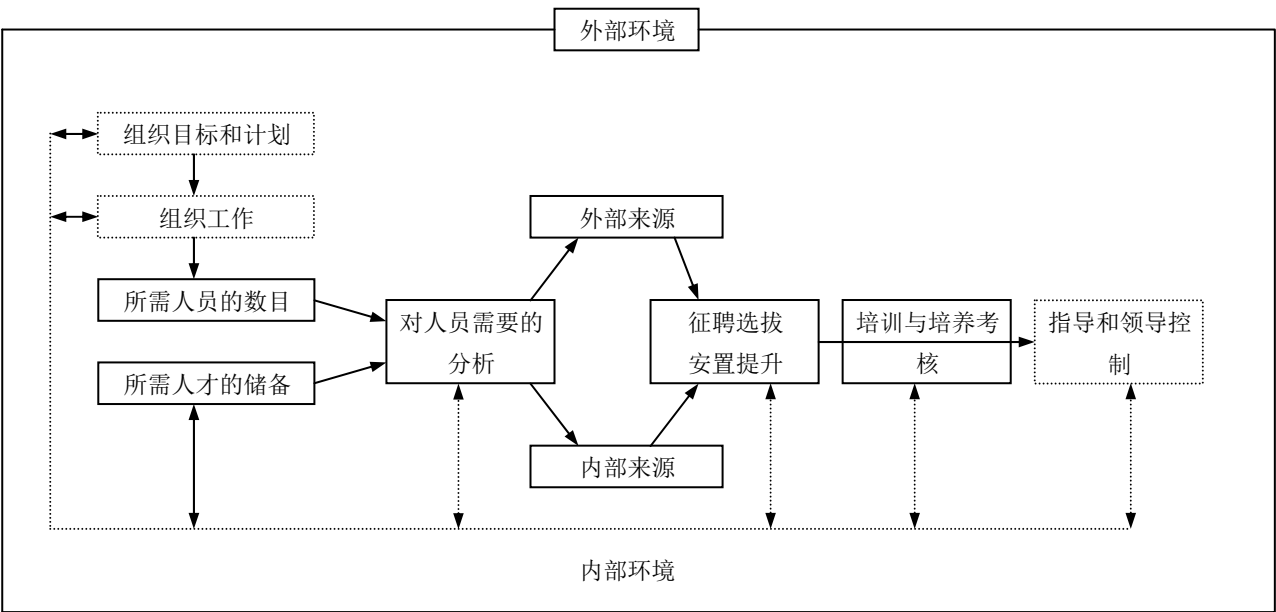
人员配备是对组织中全体人员的配备，它既包括人员的配备，也包括非人员的配备。

传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作，即按照组织手册的要求配备各部门、各岗位所需的人员。现代的观点认为，人员配备不但要包括选人、评人、育人，而且还包括如何使用人员，以及如何增强组织凝聚力来留住人员，这又和指导与领导工作紧密联系起来。

### 6.4.2 人员配备的系统方法

系统的方法贯穿于人员配备的始终，图 6-15 表明了人员配备的系统方法。

组织目标和计划是组织结构设计的依据，现有的预期的组织结构，决定了所需人员的数目和种类。通过对人员的需求分析，在招聘、选拔、安置和提升的过程中，利用外部的和内部的人才来源，同时还要对人员进行考核、训练和培养。适当的人员配备有助于做好指导和领导工作，同样，选拔优秀的人员也会促进控制工作。人员配备要求采取开放的系统方法，这种方法要在组织内部贯彻，反过来又和外部环境有关。企业内部因素应予以重视，没有适当的报酬，就不能保持吸引住优秀人员。外部环境也不容忽视，否则，就会阻碍组织正常发展。可见，人员配备的系统方法把人员配备与管理的其它职能有机地联系成一体。



——→ 实线表示正常的程序或过程

-----→ 虚线表示互相影响

图 6-16 人员配备的系统方法示意图

### 6.4.3 人员配备的原则

#### 1、职务要求明确原则

职务要求明确原则，是指对职务及其相应人员的要求越是明确，培训和评价人员的方法越是完善，工作的质量越有保证。

首先，由于人员配备的目的是以合适的人员去充实组织结构中所规定的各项任务。若职务不明确，人员配备就没有了依据，就不能以合适的人员去充实这些职务，就不能做到因事设人，从而就不能发挥各个人员的特长，也就不能做到量才录用，人尽其才，才尽其用。其次，职务不明确，就无法了解人员在组织中某个特定职务的相对重要性及其任务，也就无法考评他所取得的成果，也无法对人员有目的的进行培训。

#### 2、责权利一致原则

责权利一致原则，是指组织越是想要尽快地保证目标的实现，就越是要使人员的责权利相一致。

人员必须有足够的权力才能担当他应负的责任，才能实施他的计划。这个权力很大程度上表现的是其自主程度。职责就是人员的工作任务，同样也是他的义务，职责是我们考评有相应权力的人员的主要内容，因为职务是必须由人来填补的，显然，在规定职责时必须把那些诱导人们去工作的许多因素，如薪金、地位、权力、自主权限和完成职责的可能性等考虑进去。人员必须也应当得到与其权、责相应的待遇，既包括物质上的，也包括精神上的。这种“利”不仅是人员完成任务的保证，也是对其本人及周围人的激励因素。只有责权利一致，才能使人员盯紧目标，竭尽全力地完成组织赋予他的使命，真正发挥人员的作用，从而避免“有职无权”，职责不明的现象和权、责、利不相应的情况。调动人员的积极性，应是实现组织目标的重要环节。

#### 3、公开竞争原则

公开竞争原则，是指组织越是想要提高管理水平，就越是要在职务的接班人之间鼓励公开竞争。

实行公开竞争时，空缺的职务是对任何人都开放的，它不仅要求候选人能够胜任空缺的职务，而且要求他能比别人更有效地实现该职务对他的要求。只有进行公开竞争，组织才有可能选到最合适的人选。公开竞争无论对组织内部或外部的人都应一视同仁，机会均等。要进行公开竞争，前提是人才必须能够流动，人才不流动，也就无所谓公开竞争。必须指出：这种流动不是指那只顾本组织利益而不顾全局利益和需要的盲目流动，这种流动应当是在企业政策指导下，为使每个人的才能都能在合适的条件下充分发挥的合理的流动。在人才合理流动的前提下，鼓励组织内外所有能人进行公开竞争，这对组织有效地进行人员配备具有极其重要的意义。

#### 4、用人之长原则

用人之长原则，是指人员越是处在最能发挥其才能的职位上，就越能使组织得到最大的收益。

一个人只有处在最能发挥其才能的职位上，才会干得最好，才能使组织得到最大的收益。因此，在进行人员配备时，必须根据职务的明确要求，寻找最合适的人选。所谓最合适的人选，并不是指那些在各方面都完美无缺的人，而是相对于某个特定职务来看候选人的长处适合于这个特定的职务。在进行人员配备时，人员不仅在选拔时以候选人能做什么为基础，注意候选人的长处，在培训时，也要将重点放在怎样发挥候选人的长处，扬其长而避其短。

#### 5、不断培养原则

不断培养原则，是指任何一个组织，越是想要使其人员能胜任其所承担的职务，就越是需要他们去不断地接受培训和进行自我培养。与现在提倡的终身教育一样，主管人员必须注意对下级的培养，其本人也要寻求培养的机会和进行自我培养，以适应社会的发展，这是人员配备的整个过程始终要牢记的。

## 6.5 组织文化

### 6.5.1 组织文化的涵义及其特征

组织文化(Organizational culture)是指组织成员共有的价值观体系，这些共有的价值观在很大程度上，决定了雇员的看法及对周围世界的反应。组织拥有支配其成员行为的文化。

组织文化的特征是：

1. 成员的同质性。雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度，而不是只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。
2. 团体的重要性。工作活动围绕团队组织而不是围绕个人组织的程度。
3. 对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中的人的影响程度。
4. 单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。
5. 控制。用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。
6. 风险承受度。鼓励雇员进取，革新及冒风险的程度。
7. 报酬标准。同资历、偏爱或其他非绩效因素相比，依雇员绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。
8. 冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩及公开批评的程度。
9. 手段—结果倾向性。管理更注意结果或成果，而不是取得这些成果的技术和过程的程度。
10. 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化作出反应的程度。

以上所列的特征是相对稳定和持久的，就像个性的相对稳定与持久一样，组织文化也是如此。通用汽车公司被普遍描绘成冷静的、正规的、不愿意冒险的公司。20 世纪 30 年代，它是如此，现在基本上还是这样。相反，休利特—帕卡德公司是一个非正规的、结构松散的、极富人情味的公司。尽管两家公司的文化不同，但他们在过去都获得了实质性的成功。

### 6.5.2 组织文化的形式

组织文化以多种形式传递给员工，最常用的有故事、仪式、物质象征和语言。

#### 1、故事

许多组织中都流传着这样的小故事，它们的内容多半是与组织创建者、违犯组织制度、从乞丐到富翁的发迹史、裁减劳动力、员工重新安置、反省过去的错误以及组织应急事件等有关的一些小故事。这些小故事能够起到借古喻今的作用，还可以为目前的组织政策提供解释和支持。

诺斯拉姆公司的员工喜欢谈论这样一个故事，它与公司的顾客退货政策密切相关。当这个零售连锁店初创时，有一天一个顾客来到商店想退掉一副汽车轮胎，售货员不很清楚自己应该怎样处理这个问题。就在顾客与售货员交谈时，诺斯拉姆先生路过此处，并听到了谈话内容。他立刻走过去，问顾客花多少钱买下的这副轮胎，然后让售货员收回轮胎，把钱全数退给顾客。顾客拿着钱离开后，这位售货员困惑地看着老板说，“诺斯拉姆先生，我们没有卖过轮胎呀！”“我知道，”他的老板说，“但无论如何我们要让顾客满



意。我说过，顾客退货时，我们不提任何问题，这是我们的退货政策，必须做到这一点。”然后，诺斯拉姆先生就打电话给一个在汽车配件厂的朋友，问他愿意花多少钱拿走那副轮胎。

## 2、仪式

仪式是一系列活动的重复，这些活动能够表达并强化组织的核心价值观，什么目标是最重要的，哪些人是重要的，哪些人无足轻重。

最出名的公司仪式是玛丽·凯化妆品公司的年终奖大会。年终奖大会既像是马戏团表演，又像是美国小姐大选。大会在一个大礼堂的舞台上举行，一般持续几天。台下是一大群欢呼雀跃的人，与会者都身着漂亮的晚礼服。达到销售指标的女售货员得到一些美妙的奖品，如金饰针、钻石饰针、狐皮披肩等等。这种年会公开地奖励销售业绩突出的员工，从而起到了激励员工的作用。另外，这种仪式强化了玛丽·凯的个人坚强意志与乐观精神，而这两点正是她克服个人困难，创立自己的公司，获得巨大物质财富的能量来源。玛丽·凯通过年会这种形式告诉她的员工，实现他们的销售指标很重要，通过努力工作和足够的勇气，他们也能获得成功。

## 3、物质象征

坦德姆计算机公司（Tandem Computer）总部在加利福尼亚州的卡普蒂诺市，看起来不像人们通常想象中的总部。这儿有跑道，有篮球场，有舞厅和瑜伽教室，还有一个大游泳池，这些都是供员工享用的。每个星期五下午 4 点 30 分，员工就可以参加公司出资举行的啤酒豪饮会。这种非正式的公司总部组织形式告诉员工，公司重视的是公开性与平等性。

公司总部的布局，公司提供给高级管理人员的车型，公司是否给他们提供私人飞机，这些都是物质象征的例子。物质象征物还包括，办公室的大小和摆设，装饰物的档次，高级管理人员的额外津贴、衣着等等。这些物质象征物告诉员工，谁是重要人物、高级管理人员的希望平等的程度、恰当的行为类型，例如冒险、保守、独裁、参与、个人主义、社会导向等。

## 4、语言

许多组织，以及组织内的许多单位都用语言来作为识别组织文化或亚文化的成员的标志。通过学会这种语言，组织成员可确证他们已经接受了这种文化，这样又有助于员工坚持这种文化的价值观。

戴劳公司是一家以加利福尼亚为基地的数据分发公司。公司员工使用即位数目（分配数据库中每个个体记录的数字）、KWIC（文章中的关键词）、关系操作员（在数据库中按一定顺序搜索人名或关键词的人）等词语。图书馆管理学专家所用的术语，大部分是外行人所不了解的。他们在谈话中会不时地使用一些缩略语，如 ARL（图书馆研究协会）、OCLC（提供合作目录的俄亥俄中心）、OPAC（上机用户专用目录）等等。

随着时间的推移，组织往往就形成了自己特有的名词，用来描绘与业务有关的设备、办公室、关键人物、供应商、顾客、公司产品等等。一般来说，新员工经过 6 个月的工作之后，那些起初令他们困惑不已的新名词，就成为他们语言的一部分了。这些术语一旦为员工所掌握，就成了共同特征，把特定文化或亚文化中的成员联结在一起。

### 6.5.3 组织文化的功能

文化在组织中具有多种功能：

- 1、它起着分界线的作用
- 2、它表达了组织成员对组织的一种认同感
- 3、它使组织成员不仅仅注重自我利益，更考虑到组织利益
- 4、它有助于增强社会系统的稳定性
- 5、文化作为一种意义形成和控制机制，能够引导和塑造员工的态度和行为。

但文化，特别是强文化对组织有效性潜在着负面作用，表现在变革的障碍，多样化的障碍，兼并和收购的障碍。

#### 6.5.4 组织文化的塑造途径

最初的组织文化源于组织创建者的经营理念。这反过来对员工甄选标准产生了强烈影响。组织现任高级管理人员的行动，为员工行为标准设定了一个范围，什么是可接受的行为，什么是不可接受的行为。怎样对员工进行社会化，取决于两点：一是在甄选过程中是否成功地保证了新员工的价值观与组织价值观相一致；二是组织的高级管理人员偏爱什么样的员工社会化方法。

### 本章要点

- 1 组织结构是由组织的复杂性、正规化和集权化程度来量度。
- 2 劳动分工的好处体现在经济效率性方面，它使不同工人拥有的多样技能得到有效地利用。在不断重复中，技能得到提高，时间浪费得到减少。培训变得更加容易，花费也更少。劳动分工的不利之处是，它会导致人员非经济性。过度的劳动分工造成了厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、长旷工和高离职流动率。
- 3 职权是指职位中固有的权力，而权力反映一个人能影响决策的各种手段，其中包括正式的职权。职权与合法权力是同义语。但一个人可以拥有强制、奖赏、专家或感召的权力，而不需要占有一个有职权的职位。所以，职权实际上是权力的一个子集。
- 4 宽管理跨度意味着一个管理者有更多的下属向他或她汇报工作。一个管理者能有效监督的下属人员越多，管理费用成本就越低，而管理者也会变得更有效率。
- 5 管理者可以依据职能、产品、顾客、地区或过程化进行部门化。现实中的绝大多数大型组织同时使用这五种方式。
- 6 机械式组织或官僚行政组织表现为高度的复杂性、正规性和集权化。而有机式组织或适应性组织在这三方面结构因素上表现出很低的程度。
- 7 “战略决定结构”的观点认为，结构必须服从战略。随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，结构必须从有机式变为机械式。
- 8 规模以一种减弱的趋势影响着结构。当规模增大时，专业化、正规化、纵向分化和集权化的程度也增高。但它对大型组织的影响要比对小型组织的影响弱。这是因为，一个已经拥有 2000 名左右员工的组织，已倾向于是相当机械式的。
- 9 在所有其他条件相同的情况下，技术愈是常规化的，组织也应当愈是机械式的；相反，技术愈是非常规的，结构就应当愈是有机式的。

10 所有其他条件相同的情况下，机械式的组织与稳定的环境更为匹配；而有机式的组织则与动态的环境更加适应。

11 职能型结构是将相似或相关职业的专家们组合起来，通过让具有共同技能的人在一起工作，取得了专业化和规模经济的优势。

12 分部型结构是由自治的单位组成的，各单位管理者都对某种产品或服务负完全的责任。不过，这些单位在其分布型框架结构内部通常按职能型结构来组织，这样分部型结构就常常内含着职能型结构。

13 简单结构是一种低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中的结构，它在小企业中得到广泛应用。

14 通过将职能部门专家们分配到一个或多个由项目经理领导的项目中工作，矩阵结构综合了职能部门化和产品部门化的优点。因此，它同时具有专业化和高责任感的两方面优点。

15 网络结构近年来的流行，是因为它具有高灵活性。它允许管理者以最低限度的资源投入开展制造、分销、营销或其它关键的业务经营活动。

16 有机的附加结构设计使组织在保持总体的机械式结构的同时，获得了灵活的应变能力。

17 职务专业化关心的是，将职务划分为细小的任务；职务扩大化正好相反，它通过增大职务范围而使之得到横向扩展。职务丰富化也扩展了职务的内容，但它是纵向扩展而不是横向扩展，即通过给予员工更大的对其工作的控制权，从而增加职务的深度。

18 职务特征模型中的职务核心维度是技能多样性、任务同一性、任务重要性、自主性和反馈。

19 弹性工作制的主要优点是，给予了员工更大的自由，使得员工可以去完成工作外的活动而不致造成缺勤。另外，它促使员工可以更好的将工作的时间安排与他们个人的生产率周期结合起来。弹性工作制的主要缺点是，它对管理者造成了协调的困难。

## 习题

### 一 名词解释

1 组织 2 劳动分工原则 3 事业部结构

### 二 单选题

1 下列非正式组织的作用中，哪一种是对组织管理工作最不利的？

- A 不同正式组织的成员集中于同一非正式组织中。
- B 在非正式组织中传播着小道消息。
- C 非正式组织间有明显的竞争关系。
- D 非正式组织中的核心人物具有相同或大于正式组织领导的影响力和号召力。

2 改革开放前我国大多数企业采用的是下面哪一种组织形式？

- A 直线制                  B 职能制
- C 直线职能制          D 事业部制

3 某公司不同品牌产品由不同部门负责生产和销售，请问该公司是按什么方式划分组织部门的？

- A 企业职能。          B 顾客特点。
- C 不同产品            D 不同区域。

- 4 大型跨国公司比较多地采用事业部制组织形式。你认为这种大公司一般应当按照下列哪个标准来组建事业部?
- A 行业            B 地区  
C 销售额        D 资产额
- 5 对于业务广泛的中型公司,要应付复杂多变的环境,以下哪一种组织式是最合适的?
- A 直线职能制    B 矩阵制  
C 事业部制      D 委员会制
- 6 在 A 公司的董事会上,组织的管理层次问题引起了各位董事的高度注意。他们普遍认为,公司的效率不高主要是公司的管理层次太多。在寻找减少层次的讨论中,你认为下面哪一个因素将会使组织的管理层次减少?
- A 下属水平下降    B 非管理事务增加  
C 计划较为抽象    D 信息手段改善
- 7 政治组织的政治家,企业组织的企业家,都是一批令人瞩目,举足轻重的人物。请判断这些人物与一般的人在许多方面?
- A 无多大的差别    B 很难说清有无差别。  
C 存在明显的差别    D 实际上有,理论上无差别
- 8 在一个组织中,保证信息畅通的关键性因素是?
- A 计算机网络的建设    B 管理人员思想观念的一致  
C 管理人员的水平较高    D 管理的层次少
- 9 企业组织中管理干部的管理幅度,是指他(或她)?
- A 直接管理的下属数量    B 所管理的部门(机构、单位)数量  
C 所管理的全部下属数量    D B 和 C
- 10 某油田作为一家法人企业,对从事施工作业的辅助生产单位如钻井、机修、基建、运输等二级单位实行自主经营、独立核算、自计盈亏的管理体制,这些二级单位要向油田公司总部缴纳固定资产占用费和流动资金使用费,其水平与银行流动资金贷款利率相当。这些二级单位属于?
- A 成本中心        B 费用中心  
C 利润中心        D 投资中心
- 11 确定合理的管理幅度是进行组织设计的一项重要内容。关于什么是合理的管理幅度,对于下列种说法,你最赞同哪一种?
- A 管理幅度越窄,越易控制,管理人员的费用也越低。  
B 管理幅度越宽,组织层次越少,但管理人员的费用会大幅度上升。  
C 管理幅度应视管理者能力、下属素质、工作性质等因素的不同而定。  
D 管理幅度的确定并不是对任何组织都普遍重要的问题,无须过多考虑。
- 12 汪力是一民营企业的职员,他工作中经常接到来自上边的两个有时甚至相互冲突的命令。以下哪种说法指出了导致这一现象的最本质原因?

- A 该公司在组织设计上采取了职能型结构。
- B 该公司在组织运作中出现了越级指挥问题。
- C 该公司的组织层次设计过多。
- D 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥原则。

13 某公司总经理自创业以来一直都亲自主管营销工作。随着公司规模扩大，他所直管的营销队伍从 5 人增加到了 80 多人。最近，总经理发现公司的营销人员有些散漫，对公司的一些做法有异议时也不像从前那样直接找总经理本人沟通，常常采取背后议论的方式。这种情况是以前所没有过的。对此，总经理感到比较困惑，但又找不到确切的原因。从管理的角度看，你认为产生这种状况的根本原因是什么？

- A 市场规模增长太快，营销人员太多，产生了鱼龙混杂的情况。
- B 总经理对营销人员关心不够，致使营销人员内心产生了看法。
- C 总经理直管营销队伍的方式已无法适应公司日益扩大的规模。
- D 公司管理层次太多，阻碍了总经理与营销人员间的直接交流。

14 有一天，某公司总经理发现会议室的窗户很脏，好像很久没有打扫过，便打电话将这件事告诉了行政后勤部负责人，该负责人立刻打电话告诉给事务科长，事务科长又打电话给公务班长，公务班长便派了两名员工，很快就将会议室的窗户擦干净。过了一段时间，同样的情况再次出现这表明该公司在管理方面存在着什么问题？

- A 组织层次太多。
- B 总经理越级指挥。
- C 各部门职责不清。
- D 员工缺乏工作主动性。

15 某公司经过多年的发展，已经成为拥有多家子公司和研究所的大型企业。公司所生产的产品涉及机械、电子、化工、轻工等多个部门，但在管理组织上，基本上还是沿用过去实行的集权的直线职能制做法。最近，公司领导越来越清楚地认识到这已经很难适应公司进一步发展的需要，为此决定进行改革。根据以上情况，你认为以下哪种做法比较好？

- A 精简产品和部门，集中发挥规模经济优势。
- B 各产品和部门都实行承包并独立自主经营。
- C 按产品实行分权管理，成为独立核算、自负盈亏的利润中心。
- D 公司总部增设管理副职，加强领导班子建设。

16 某公司人力资源部在公司的快速发展时期，为公司人力资源的开发利用做出了重要贡献。有人说，这在相当程度上得益于人力资源部前几年在内部进行了较细致的专业分工，从而使有关人员可以快速熟悉专业，提高业务水平。但近来公司领导发现该部门工作效率工作质量出现了一定的滑坡，许多成员不满于单调乏味的工作。对此，你认为最好采取以下哪种方法好？

- A 严格内部规章制度，以改善工作作风和工作态度。
- B 调整该部门领导班子，促其改变当前的工作面貌。
- C 以工作丰富化为原则，进行工作和职务再设计。
- D 调整该部门的工作目标，将部分职能分解出去。

17 样龙公司原是一家以生产经营床上用品为主的大型企业。该公司生产的床单和枕巾从 60 年代开始就受

到欢迎，但近年来效益持续下滑。据分析，困扰公司高层领导的问题主要是：公司主要产品的市场需求发了重大变化；公司在产品开发、制造、销售等环节中在严重的沟通障碍；对主要竞争者的行为缺乏有效的反应。据此，公司高层管理部门当前先应该采取的措施为

- A 重新明确公司业务定位。 B 进行组织机构调整。
- C 加强公司产品开发能力。 D 加强人力资源管理。

### 三 简答题

- 1 宽管理跨度与窄管理跨度，哪个更有效率？为什么？
2. 为什么古典学者们主张职权应当与职责相对等？
3. 参谋部门的管理者可以拥有直线职权吗？
- 4 职权与组织结构是如何联系起来的？
5. 权力的认识为什么重要？
6. 你所在的学校是按机械式还是有机式组织安排的？你会选择这种结构吗？
- 7 组织文化是如何影响管理者履行其四种管理职能的？
- 8 组织的文化与战略之间有什么联系？
9. 如果你是一位管理者，为什么你可能反对给你的下属提供弹性工作时间？
10. 为什么能找到固定工作的职业人员会喜欢作为应急工就业？
11. 为什么电子通信被证实在实践上不如在理论上适用？
- 12 “一位管理者在组织工作职能上做些什么，取决于他或她所处的组织层次。”请对此进行解释。
- 13 一个组织可以没有结构吗？
- 14 分部型、简单型和矩阵型，哪一种结构你最愿意在其中工作？哪一种又最不愿意呢？

### 四 案例分析

#### 中国移动通信集团的企业文化体系

##### 一 历史回顾

- ◆ 1987 年 11 月 18 日第一个模拟蜂窝移动电话系统在广东省建成并投入商用。
- ◆ 1994 年 3 月 26 日，邮电部移动通信局成立。
- ◆ 1995 年，GSM 数字电话网正式开通。
- ◆ 1996 年，移动电话实现全国漫游，并开始提供国际漫游服务。
- ◆ 1997 年 7 月 17 日，中国移动第 1000 万个移动电话客户在江苏诞生。
- ◆ 1997 年 10 月 22 日 23 日，广东移动通信和浙江移动通信资产分别注入中国电信（香港）有限公司（后更名为中国移动（香港）有限公司），分别在纽约和香港挂牌上市。
- ◆ 1998 年 8 月 18 日，中国移动客户突破 2000 万。
- ◆ 1999 年 4 月底，根据国务院批复的《中国电信重组方案》，移动通信分营工作启动。
- ◆ 1999 年 7 月 22 日 0 时，“全球通”移动电话号码升 11 位。
- ◆ 2000 年 4 月 20 日，中国移动通信集团公司正式成立。
- ◆ 2000 年底，中国移动的交换容量超过 1 亿户。

##### 二 集团简介

中国移动通信集团公司（简称“中国移动”）是根据国家关于电信体制改革的部署和要求，在原中国邮电电信总局移

动通信资产总体剥离的基础上组建的国有重要骨干企业，2000 年 4 月 20 日成立，由中央管理。

中国移动通信集团公司注册资本为 518 亿元人民币，资产规模超过 3200 亿元，员工 11 万多人。中国移动通信集团公司在国内 18 个省（自治区、直辖市）设有全资子公司，全资拥有中国移动（香港）集团有限公司，由其控股的中国移动（香港）有限公司在国内 13 个省（自治区、直辖市）设立全资子公司，并在香港和纽约上市。中国移动通信集团公司与所属子公司是既以资本为纽带、又以网络和业务为链条的母子公司关系。

中国移动主要经营移动话音、数据、IP 电话和多媒体业务，并具有计算机互联网国际联网单位经营权和国际出入口业务经营权。除提供基本话音业务外，还提供传真、数据、IP 电话、信息点播、手机银行、全球通 WAP 等多种增值业务，拥有“全球通”、“神州行”、“移动梦网”等著名服务品牌，网号“139、138、137、136、135”已家喻户晓。

中国移动在我国移动通信大发展的进程中，始终发挥着主导作用，并在国际移动通信领域占有重要地位。经过十多年的建设与发展，中国移动已建成一个覆盖范围广、通信质量高、业务品种丰富、服务水平一流的综合通信网络。网络已经覆盖全国绝大多数县（市），主要交通干线实现连续覆盖，城市内重点地区基本实现室内覆盖，GSM 移动电话交换容量达到 1.37 亿户，客户总数超过 9900 万户（截止到 2001 年 10 月），与 70 多个国家的 130 多家移动通信网开通了国际漫游业务，网络规模和客户规模列全球第一。

中国移动已经成功进入国际资本市场，1997 年在境外成功上市后，良好的经营业绩和巨大的发展潜力吸引了众多国际投资，先后为国家吸纳 160 多亿美元的外汇。目前，中国移动（香港）有限公司是我国在境外上市公司中市值最大的公司。根据美国《财富》杂志公布的世界 500 强最新排名，中国移动首次进入世界 500 强之列，排名 336 位。

### 三 企业文化体系

企业使命：创无限通信世界，做信息社会栋梁；

企业价值观：持续为社会、为企业创造更大价值；

企业经营宗旨：追求客户满意服务；

企业精神：改革创新、只争朝夕、艰苦创业、团队合作；

企业服务理念：沟通从心开始；

企业理念体系反映了企业对自身存在的价值、未来发展的使命、实践过程的评估等一系列核心价值的判断，实质上就是企业对“我是什么、我做什么和我怎样做”等问题所确立的基本判断准则，这些准则所代表的就是企业的价值标准。

以“创世界一流通信企业”为奋斗目标的中国移动通信，将把代表中国移动通信崇高理想和信念的企业理念体系契而不舍地贯彻于整个文化体系之中，为建立独具特色的优秀的企业文化而努力。

中国移动通信企业理念体系包含企业使命、企业价值观、企业经营宗旨、企业精神和企业服务理念等五个方面的内容，它融合了中国移动通信员工优秀的文化底蕴，表达了中国移动通信对未来的憧憬和对事业的信念，必将成为凝聚和激励企业上下一心、同心同德走向成功与辉煌的核心力量。

#### 1 中国移动通信的企业使命——创无限通信世界，做信息社会栋梁

企业使命是企业存在的目的和理由。明确企业的使命，就是要确定企业实现远景目标必须承担的责任或义务。“创无限通信世界，做信息社会栋梁”包含了中国移动通信员工对过去和现在的认识以及对未来的期望和判断，揭示了企业成长的基本原则和思路，体现了企业确保持续发展的根本动力。“创无限通信世界”是中国移动通信追求的理想境界；“做信息社会栋梁”体现了中国移动通信在促进社会进步中担当的作用和责任。

#### 创无限通信世界

创无限通信世界，就是实现了随时、随地、随意沟通的人类理想境界，是人类能够通过无限沟通共享所有情感的天堂。创无限通信世界的定位突出了中国移动通信在无限通信新世界的形成和发展过程中的主导地位，强调了中国移动通信作为骨干和支撑力量所要承担的责任和使命。要满足无限通信的要求，中国移动通信必须拥有提供包括话音、数据、图像在内的多媒体信息服务的能力，为各种形式的信息沟通提供基础性的保障，确保信息交流的实时性、真实性、安全性。同时，达到无极限的通信意味着中国移动通信需要提供个性化的、客户可以按需定制的通信服务。

创无限通信世界，体现了中国移动通信站在技术、产业和市场发展的最前沿，成为具有缔造无限通信世界“开拓者”

和“先行者”的信心和实力。中国移动通信将始终站在技术发展和市场需求变化的前沿，前瞻性地创造新的业务模式和解决方案，成为通信业引领

发展趋势、“先知先觉”的领航员。 创造无限通信世界，提供崭新生活方式，让所有人享受到随时、随地、随意沟通的快乐，是中国移动通信永远的追求。

### **做信息社会栋梁**

做信息社会栋梁，体现了中国移动通信在信息化这一伟大的历史进程中所起到的作用和企业强烈的社会责任感和自信心，预示着中国移动通信在信息化进程中的发展思路。信息化的目的是通过信息的高效传递和应用来创造财富。中国移动通信所运营的物理网络资源是信息传递的基础设施，所提供的通信服务是使信息资源变成财富的媒介和手段。中国移动通信所处的关键性位置，决定了企业将在社会信息化的进程中扮演重要角色，发挥重要作用。

中国移动通信将不断进行业务和体制创新，以企业的业务发展和进步，牵引和带动社会向信息化方向发展，成为推进信息化的先锋和主导力量。通过开放的网络平台，吸引信息资源提供者创造更多更好的信息资源；通过多样化业务的引导和推广，促使消费者应用更高效的信息交流方式，更便利地获取所需的信息资源，从而提高信息转化为财富的效率。通过企业运营的不断完善和创新，将消费层面的需求发展传递给技术层面，将技术层面的进步传递到消费层面，从而形成一个良性的循环，通过自身的进步和发展，带动和推进整个社会的进步与发展，不断推动社会向信息社会的迈进。

## **2 中国移动通信的企业价值观——持续为社会、为企业创造更大价值**

价值观是企业及其员工对自身存在意义的评价标准和对行为价值的选择标准。中国移动通信的企业价值观，还包括对于企业内部价值信念的要求，强调企业员工秉持敬业、诚信、共同发展的信念。

中国移动通信是社会以及企业自身价值的创造者。企业处于各种利益群体所构成的社会之中，这些利益群体组成一个互动的利益共同体，共同分享发展的收益。中国移动通信在这个利益共同体中作为一个内外互动的有机系统，起到了协调上述相关利益群体取得共赢效果的关键作用，是社会价值得以实现的重要载体。作为价值创造者的中国移动通信，将以卓越的技术创新、业务创新和管理创新，为组成社会的各个不同利益群体创造共性的价值和个性的价值，通过为社会持续创造价值来实现企业价值的不断增值。

以持续地创造价值作为企业的价值观，意味着中国移动通信必将是一个历经风雨而长盛不衰、享有盛誉而依然有光明前景的“常青”企业。创新是企业持续发展的动力，要持续创造价值，中国移动通信必将具有技术创新、业务创新、管理创新的能力和快速应变的能力，具有保持资源的高效配置和高效运转的能力，从而在任何环境变化下都能获得持续发展。

坚持持续创造价值的价值观，使中国移动通信能够把长期利益和短期利益相结合，把企业的价值创造和社会利益增加相结合，关注于持续性的服务能力和价值创造能力，从而与社会共同成长，成为社会各界永远可以信赖和依靠的伙伴，使企业的价值得到不断提升。

## **3 中国移动通信的企业经营宗旨——追求客户满意服务**

追求客户满意服务，体现了中国移动通信以客户满意为永恒追求和以客户需要为导向的经营思想。中国移动通信身处服务行业，中国移动的服务既包括提供多样化和个性化的通信业务，更强调细致、体贴和以人为本的客户服务。

客户是企业的生命所在，没有满意的客户就没有企业的发展前途。中国移动通信要开发满足客户需求的新业务、新技术，使客户满意度持续保持行业最好水平，通过追求卓越的服务来提高企业的境界，塑造企业成功的典范。

服务是企业的根本任务。以服务创造价值既是中国移动通信的经济哲学，也是企业坚定不移的价值信念。中国移动通信员工要自觉培养服务客户、服务企业、服务社会以及相互服务的精神。

企业精神是企业员工健康向上内在气质的外在表现，是企业员工对企业的信任感、自豪感和荣誉感的集中表现，也是企业发展、员工成长的动力所在。

## **4 中国移动通信的企业精神——改革创新、只争朝夕、艰苦创业、团队合作改革创新精神**

坚持改革创新的精神，就是要锐意进取，不断变革，积极推陈出新，在日趋激烈的竞争形势下，确保企业的生存和发展。推进改革和进行创新是推动企业完善现代企业制度、提升企业综合实力，实现快速发展的强大动力。企业必须以变应变，在改革创新中不断前进。要保持企业高速增长的良好发展势头，实现中国移动通信“创世界一流通信企业”的奋斗目标，就



必须在体制改革和技术创新方面取得突破性的进展。改革创新精神体现了中国移动通信员工在变化中求生存，在变化中求发展的不懈追求和努力。

### **只争朝夕精神**

坚持只争朝夕的精神：第一是快速行动。在企业发展环境瞬息万变的今天，市场反应速度已成为决定企业生存的基本素质。不断加快工作节奏，与时间赛跑，是中国移动通信获得持续发展的重要保证。第二是崇尚实干。要最大限度地发挥主观能动性，不坐等，不空谈，踏踏实实地创造性开展工作。第三是讲求效率。效率是企业快速发展的关键。要转变作风，克服官僚主义，精兵简政，理顺工作流程，提高办事效率，最终达到提高企业综合效益的目的。发扬只争朝夕的精神，练就快速高效的应变能力，反映了中国移动通信员工领先时代潮流的豪迈气概。

### **艰苦创业精神**

坚持艰苦创业的精神，就是要在困难面前保持永不退缩、知难而进的拼搏精神，甘于吃苦、脚踏实地的奉献精神和永不满足、追求上进的进取精神。以创业的精神去开创我们的事业，以创业的精神鼓励员工奋发图强，是中国移动通信“创世界一流通信企业”的需要。弘扬艰苦创业精神，体现了中国移动通信员工爱拼搏，讲奉献，昂扬向上，团结奋进的优良精神风貌。

### **团队合作精神**

坚持团队合作的精神，就是要充分发挥集体的力量来追求优良的业绩。通过团队合作，将互补的技能有效地组合在一起，其效能将超过团队中个人能力的简单叠加，使得整个团队在更大范围内去应对多方面的挑战，使企业更加具有应变能力和灵活性，企业的绩效得以提升。坚持团队合作的精神，将有助于个人的成长。通过团队的合作，团队成员之间展开协作和交流，相互传授技能和经验，使团队的每个成员有更多的机会承担更大的责任，获得更多的锻炼，取得更大的进步。

## **5 中国移动通信的企业服务理念——沟通从心开始**

服务理念是企业为建立理想客户关系、赢得客户忠诚所确定的基本信念和价值标准，同时也是企业员工在从事服务工作中应遵循的基本信念和准则。

### **沟通从心开始**

“沟通”代表中国移动通信从事的是一项旨在沟通千千万万人相互之间理解和信任的事业。“从心开始”表明中国移动通信将用真心和真诚筑起心与心之间的桥梁。“从心开始”是沟通的基石和最高境界，只有用真心、用真诚去传情达意，才能使彼此的交流更为顺畅、更为高效、更为精彩。

强调“沟通从心开始”，表明真心真诚的沟通将延续不断、永无止境。每一次心灵的交流和理解，都将打破心与心之间的隔阂，缩短心与心之间的距离，为下一步更高境界的心灵之旅做好铺垫。

“沟通从心开始”，从企业外部的角度来看，是企业对外的诚挚承诺；从企业内部的角度来看，是企业对内的文化规范。沟通无止境，我们对客户满意服务的追求也无止境。中国移动通信员工与客户之间心与心最惬意的沟通就是客户的满意。

- 1、中国移动通信的组织文化有哪些特征？
- 2、中国移动通信的组织文化有哪些形式？
- 3、中国移动通信的组织文化对于组织的发展起到了怎样的推动作用？

## **第7章 人力资源管理**

### **学习目标**

引例 美的集团的“人和”策略

#### **7.1 人力资源管理概述**

- 7.1.1 人力资源管理的重要性
- 7.1.2 人力资源的涵义与特点
- 7.1.3 人力资源管理的职能

## 7.2 人力资源规划

### 7.2.1 人力资源规划的概念及意义

### 7.2.2 人力资源规划的作用与程序

### 7.2.3 人力资源供给预测的方法

### 7.2.4 人力资源需求预测的方法

### 7.2.5 人力资源供需平衡

## 7.3 招聘与甄选

### 7.3.1 招聘策略

### 7.3.2 招聘程序

### 7.3.3 解聘选择与人力资源重置成本

### 7.3.4 甄选

## 7.4 绩效评价与管理

### 7.4.1 绩效管理的概念

### 7.4.2 绩效管理的四阶段

### 7.4.3 绩效评价体系

### 7.4.4 绩效评价的方法

## 7.5 职业生涯规划

### 7.5.1 职业特征与分类

### 7.5.2 职业生涯规划概述

### 7.5.3 制定职业生涯规划

### 7.5.4 职业生涯阶段

## 7.6 培训

### 7.6.1 培训概述

### 7.6.2 培训的过程模式

### 7.6.3 学习的原则

### 7.6.4 培训的方式

### 7.6.5 管理人员的培训

### 7.6.6 培训方案的评价

## 本章要点

## 习题

## 案例分析 7-1 冯氏超级市场

## 7-2 摩托罗拉大学(中国区)简介

## 学习目标

### 1 描述人力资源管理的过程

- 2 解释人力资源规划的程序与方法
- 3 解释人员甄选中效度与信度的重要性
- 4 描述各种不同职务所适用的人员甄选手段
- 5 解释培训的各种方法
- 6 阐述绩效评估方法
- 7 概述职业生涯阶段

## 引例

### 7-2 美的集团的“人和”策略

美的集团总部在广东顺德，并不具有地利的优势，能够在市场激烈争夺中，不断发展壮大，靠的是人和。作为组织的中枢部门——人力资源部，是“人和”的直接缔造者；没有人力资源部的卓有成效的工作，就不会有集团发展壮大的最大动力与最根本的动力——人和，不会有集团的生存、发展；在这人才缺乏、人才普遍流动频繁的时代，美的又是如何构建机制来锻造“人和”的？

#### 1. 人才吸纳及培养

美的招聘的重点已转为接收应届毕业生，2000 年美的共在各大高校接收的应届毕业生人数占同期招聘人员总数的 80% 以上。同时还批量招聘部分海外留学归国人员，日前已有来自新加坡、香港、马来西亚、新西兰、美国等国的高层次人才约 30 人，使美的在人才结构上向国际化迈进了重要的一步。

在人才的培养方面，美的针对新进人员以毕业生为主的现状，对应届毕业生的报到、试用、考核、职业生涯发展、培训等方面进行了明确的规定。同时也实行了后备干部制度，规定主要从应届毕业生中选拔。这就为广大的毕业生提供了广阔的发展空间：

#### 2. 人才选拔

“人才难得，得到了人才便得到了发展：人才难留，留住人才便留住了希望”。因此美的在人才的选拔上，特别是在中高层干部的选拔上，一向注重实绩，任人唯贤。打破了“血缘、亲缘和地缘”观念。提倡在公开、平等的基础上公平竞争，在选拔中特别是注重员工的发展潜力及综合素质。在干部选拔的形式上，美的对空缺的岗位基本上已实现了公开竞聘，并制定了《干部竞聘办法》，真正做到了机会开放，岗位开放，为员工提供一个公平竞争的机会。

美的在人才选拔上的另一个特点是，强调干部的年轻化水平。美的明确规定，中层干部任职时的年龄不得超过 35 岁，高层不得超过 40 岁。这就为广大年轻的员工创造了良好的发展机会。目前美的的中高层干部的平均年龄为 34 岁，而新聘干部的平均年龄目前降至 30 岁以下。仅美的 97、98、99 三年接收的毕业生中，已有 50 多位走上中高层管理岗位，占同期新聘干部总数的 20%，其中还有 3 人走上高层管理岗位：

#### 3. 人才使用

美的给各级管理人员充分放权，使他们在工作中更快的成长。在人才的使用上，美的历来强调专才专用的原则，根据其自身特长及潜力，为每一个管理人员制定相应的职业生涯发展规划，对企业高层人员全面实行职业经理人制度，对中层以下管理人员提出专业化发展方向，提倡一专多能。在人才的使用过程中还一直强调责、权、利三者的统一和对等，使各级管理人员特别是中高层管理人员，在承担相应经营管理责任的时候也享有相应的待遇。同时在约束机制方面，也制定了相应的制度，通过干部的年度考评、审计、监察、责任事故处罚等机制，形成了统一的干部使用运行体系。

此外，集团在人才的使用过程中，也十分重视人才在实践中的培养。为了提高各级管理人员的综合素质和全面管理经验，出台了《员工轮换制度》，从制度上规范了人才在美的各单位内部及各单位之间合理有序的流动。加强了单位之间及单位内部的流通和交流，培养了人才，提高了上作效率。

#### 4 留人

为了留住人才，美的一直在摸索有效的激励制度。八十年代，美的为鼓励员工长期为企业服务，采用的是终身雇佣和年功序列制：九十年代，发现年功序列工资制对年轻人缺乏激励作用，又采用了年功工资和能力工资双轨并行的过渡政策，对

有能力的专业人员进行破格提拔，委以重任、给予高薪。

目前，美的激励和约束机制分为三层：

第一层次，对以何享健为代表的 20 多个高层管理人员通过实行管理层收购，拥有美的股份，使其既是美的集团的经营者又是所有者。去年，美的完成了经理层的 MBO。

第二层次，实行事业部管理层持股，大约有 200 多人，持有人的最高股份可达所属股份的 3%。

第三层是实行岗位薪酬考核及奖励。各事业部经理自行确定收入方案，部门经理收入是科员的 7—8 倍，职务任免只看业绩，不行就降级。

培训计划也在美的吸引员工之列。美的根据每个员工具体情况为其安排培训，每年有 60% 以上的员工参加各种形式的培训，每年选派 500 多名员工参加海外培训。

#### 4. 员工淘汰

为促进员工的合理流动、更新和竞争，保持员工队伍的活力，对员工实行了淘汰机制。美的一直努力与员工建立一种在契约制基础上的自由雇佣制的新型劳动关系。一方面对因知识、年龄等原因不适应企业发展要求的中高层干部予以一定的补贴。放宽干部离职补贴要求。另一方面对一般管理人员制定了《裁员规定》，规定每年对工作表现最差的 5% 的员工进裁员。通过裁员，使美的员工的整体素质不断提升，提高了美的整体竞争能力。同时通过员工间合理的竞争，也提高了整体的工作效率和水平。目前美的管理人员每年的流动率约为 8-9%。

## 学习内容

### 7.1 人力资源管理概述

人力资源管理是现代企业管理的“火车头”，如何拥有、保护、管理及开发企业的人力资源，直接关系到一个企业的兴衰成败。成功的企业不仅拥有一流的人才，而且能有效、科学地管理与开发人才。

#### 7.1.1 人力资源管理的重要性

人是企业最重要的、最宝贵的资源，是决定一个企业成败的关键因素之一，研究现代企业的人力资源管理不仅有利于企业发展目标的实现，而且有利于职工个人的发展。自古以来，得人才者得天下。刘备得诸葛亮而后成三足鼎立之势，刘邦拥萧何、张良、韩信而后能胜项羽，赢得天下。此种例子，不胜枚举。

今天，一个企业要想在竞争激烈、风险巨大的市场中占有一席之地，求得发展，除了拥有雄厚的资金和先进的技术等以外，必须拥有一大批优秀的人才。而要拥有人才，就必须尊重人性，“以人为本”，承认“人”的追求，在“人”字上大做文章，做好文章。中国这些年来崛起的企业如联想、海尔集团等无一不是作好了“人”的文章、发挥了人的积极性和创造性。因此，只有采用合理的人力资源政策，形成有效的人力资源管理机制，吸引、留住和激励大批有志之士，为企业的发展做贡献，企业才能始终保持生机和活力，不断提高生产率和竞争力，在市场经济的大潮中经受住大风大浪的考验，走得更远，飞得更高，实现企业的发展目标。

随着知识经济的到来，企业管理从强调对物的管理转向强调对人的管理，人力资源管理的重要性日益突出。

（1）人力资源管理能够帮助企业管理人员达到如下目标：用人得当，即事得其人，降低员工的流动率；使员工努力工作；使员工认为自己的薪酬公平合理；对员工进行充足的训练，以提高各个部门的效能；保障工作环境的安全，遵守国家的法律和法规；使企业内部的员工都得到平等的待遇，避免员工的抱怨等等。

（2）人力资源管理能够提高员工的工作绩效。在 20 世纪 80 年代，西方工业 7 国的生产力排名顺序

是：日本、法国、加拿大、德国、意大利、美国和英国。美国的劳动生产力水平低的重要原因之一就是工人的高缺勤率、高流动率、怠工、罢工和产品质量低下等等。

盖洛普（Gallup Poll）民意调查结果表明，50%的工薪阶层认为他们可以再努力一些，提高工作绩效。有30%的工薪阶层认为他们可以把生产力提高20%以上。1977年，位于美国田纳西州的摩托罗拉工厂生产的彩色电视机，平均每100台中有150到180个缺陷，后来日本的一家公司接收了这个工厂。到1980年，每100台彩色电视机的缺陷下降到4个。发生这一变化的原因不在工人，因为80%的工人还是原来的工厂留下来的；而在于人力资源管理方式的变化，包括工人参与决策，质量控制人员承担更大的责任，工人与管理人员之间的沟通加强，这些是提高产品质量的根本原因。应用人力资源管理的观念和技术，改善员工的工作行为，是提高劳动生产力和企业经营人员业绩的重要途径。

（3）人力资源管理是现代社会经济生活的迫切需要。现在，员工的素质越来越高，大大超过了实际的需要。所以，越来越多的员工感到自己大材小用。在这种情况下，如何激励员工变得特别重要。而且人们的价值观念发生了明显的变化，传统的“职业道德”教育的作用微乎其微。随着财富的增加和生活水平的提高，越来越多的人要求把职业质量和生活质量进一步统一起来，员工需要的不仅是工作本身以及工作带来的收入，还有各种心理满足，这种非货币的需要越来越强烈。因此，企业管理人员必须借助于人力资源管理的观念和技术寻求激励员工的新途径。

另外，保护员工利益的立法也使企业的管理人员一不小心就会被诉诸法律，企业管理人员面临的决策约束越来越严格，充分重视企业的人力资源管理工作变得必不可少。

（4）人是组织生存发展并保持竞争力的特殊资源。心理学第一定律认为每个人都是不同的，每个人总是在生理或心理上存在着与他人有所不同的地方，这是人力资源区别于其他形式经济资源的重要特点。在各种组织中只有清楚地认识每个员工与众不同之处，并在此基础上合理地任用，才可能使每一位员工充分发挥他的潜能，组织也才可能因此而获得最大的效益。

### 7.1.2 人力资源的涵义与特点

#### 1 人力资源的涵义

在经济学上，资源是为了创造物质和精神财富而投入于生产和服务活动中的一切要素。它包括人、财、物、信息、技术、时间、知识等，其中人力资源是最宝贵、最活跃、最复杂、最难测（变化莫测）的资源，如心理、情感、价值观等，而其他资源是可测定的。人是具有能动性的劳动力，是价值产生的唯一源泉，企业的任何活动都是通过人的努力来完成的，通过人的活动实现企业的目标。人力资源具有以下三个层面的涵义：

（1）人力资源是指一个国家或地区能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和。它包括数量和质量两个指标。又可进一步分为已直接投入建设的处于劳动年龄的人和尚未投入建设处于劳动年龄的人。

（2）人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。这种能力又可分为已发挥出来的现实的劳动生产力和尚未开发出来的潜在的劳动生产力。

（3）人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富与提供劳务和服务的人。

对于人才较难定义，一般理解有才能，有贡献，有价值，有创新性的人就是人才。而在人力资源管理

(人力资源D管理)中认为：没有无用之人，只有没有用好之人。每个人都有自己的长处和短处，善于用人之长，使每个人的行为都为组织的目标服务。

## 2 人力资源的特点

马克思曾指出：“人本身单纯作为劳动力的存在来看，也是自然对象，是物，不过是活的有意识的，而劳动本身则是这种力的物质表现。”《资本论》第一卷,第228~229页。

### (1) 时间性

以劳动力的生产和再生产的周期来看，一个成熟的劳动者的培养教育需要相当长的时间，少则十五六年，多则二十几年。即使是一个成熟的劳动者，随着科学技术的进步，生产条件的变更，也还需要进行再培养、再教育，才能适应生产发展的需求。也就是说劳动力的生产具有长期性。

从劳动力的具体形式上看，**劳动者体力**形成后，如果在一定时间限度内不被使用，它就会自然消耗掉，体力不能像物品一样储存起来，以备再用。**劳动者的智力**与体力不同，它的形成和发展需要经过一个长期的积累过程。劳动者的智力形成后，如果长时期得不到发挥，也将白白浪费掉。也就是说，劳动者的体力、智力不能及时合理地被使用，就会随着时间的推移而流失。

### (2) 消费性

人力资源作为一种“活”资源，无论是存在还是被开发利用都离不开消费。劳动者个人既是生产者，又是消费者。企业在研究开发和利用人力资源时，必须注意物质原则的贯彻，因为劳动者具有生存、享受与发展的物质需要。

### (3) 主观能动性

人力资源区别于其它物质资源的一个最重要的特点，就在于它是一种具有主观能动性的资源，人力资源具有思想、情感和思维，能有目的地、有意识地主动利用其它资源去推动社会和经济的发展，而其它资源则处于被动使用的地位。从资源开发的角度看，人力既是**被开发**、管理的对象，又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象，人力资源开发的广度和深度，取决于社会的、经济的、宏观的、微观的外部条件，劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业或单位；

作为**自我开发**的主体，劳动者个人的主观能动性，对于人力资源开发的效果，具有很重要的影响。劳动者作为社会生产的主体具有社会意识，不仅能认识世界而且能改造世界。人力资源的主观能动性体现在为：

1) 可通过接受教育或主动学习，不断提高自身素质(体质、智力、知识、技能及思想品德)而达到自我强化。

2) 职业选择的自主权力，即主动与物质资源相结合，在人力资源市场上存在双向选择。

3) 劳动积极性的发挥，对物质消费的追求等方面。衡量人力资源使用效率如何，就看对人的能动性、积极性调动的如何，发挥的怎样。

### (4) 连续性

物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后，就形成了最终产品，不存在继续开发的问题。而人力资源不同，开发使用之后可以继续使用开发，这就需要不断学习，不断充实自己、提高自己，尤其是在新技术革命使知识更新周期缩短、知识陈旧率加快的时代，更需如此。

(5) 再生性

人力资源是一种再生资源，它的再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产，是一个动态的过程，包括形成、开发、分配和使用四环节。从这个意义上讲，人力资源又是一个客体，有对象性，具有与其它物质资源运动共有的特性。人力资源的形成与开发是人们生育、消费、受教育、培训和实践等有目的的活动的结果；人力资源的分配和使用即人力资源的再生产，包括：①现有劳动者劳动能力的保持；②资本投入使人力资源得到替换、补充和扩大；③新劳动能力的获得与提高，主要通过教育、培训、劳动经验的积累和自学得以实现。

(6) 创新性

人力资源是唯一能起到创造作用的因素，这体现在：

- ① 人在社会和经济的发展过程中往往能创造性地提出一些全新的方法和工具，加速社会的进步和经济的发展。
- ② 人能适应环境的变化和要求担负应变、进取、创新发展的任务，从而使组织更加充满活力。
- ③ 人具有学习和积累知识的能力。

(7) 约束性

人能想事，也能造事，有创造性，也有破坏性，因而应当有约束。如果把人比作水，企业比作舟，水能载舟，也能覆舟。

(8) 资本性

与其它资本一样，投资于人力资源也会带来收益，且其收益远高于其它资本。同时与其它资源相似，人力资源在使用过程中也会出现由于人的疲劳与衰老带来的有形磨损和由于个人的知识与技能跟不上科技发展所带来的无形磨损。但人力资源又有别于其它资产，在使用过程可不断进行自我补偿、自我更新、自我发展，是一种可持续开发、不断增值的独特资源。

3 人力资源成长的四个阶段

人力资源的成长一般要经历下述四个阶段(图 7-1)：开发期、培育期、成长期、成才期。随着人力资源的成长，人的价值也得到了不断的提高，这也体现了人力资源具有可塑性的特点，合理的教育、培训和锻炼能使人才发挥出极大的潜能。

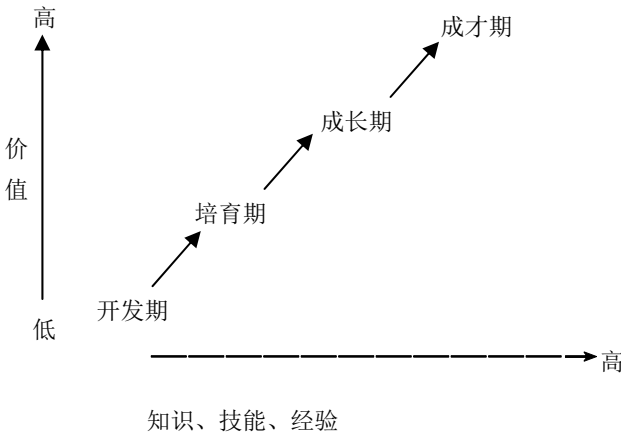


图 7-1 人力资源成长的四个阶段

影响人力资源价值的因素主要有：人际关系，成功概率，区域影响，法治水平，公平性，价值影子，

时间价值，信息，再投入等。

7.1.3 人力资源管理的职能

1 人力资源管理的含义

人力资源管理是指为实现组织的战略目标，利用现代科技技术和管理理论，通过不断的获取人力资源，并把所获得的人力资源整合到组织中而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性，控制他们的工作绩效并作相应调整，尽力开发他们的潜能，以支持组织目标实现的活动。

- 1、人与事的匹配，做到适得其才，人尽其用，有效使用；
- 2、人的需求与工作报酬的匹配，使得酬适其需，人尽其力，最大奉献；
- 3、人与人的协调合作，使得互补凝聚，团结合作；
- 4、工作与工作的协调合作；使得权责有序，灵活高效，发挥整体优势。

2 人力资源经理

以顾问或参谋的身份与其它经理一起工作，处理人力资源问题，满足组织对人力资源的需求，帮助组织实现目标。

表 7-1 直线经理与人力资源经理在人力资源管理上的分工

职能	直线经理	人力资源经理
获取	提供职务分析、职务描述及职务要求的有关资料与数据，使部门的人力资源计划与组织的战略协调一致；对职务申请人进行面试，综合审阅人事部门提供的材料，对录用与委派作最后的决定	职务分析与描述的编写；人力资源规划的制定；检查人员招聘选拔，录用和委派中是否有不合法律之处，申请人背景调查；体检
整合	与下属职工面谈，指导和教育；改善内部信息沟通，化解矛盾细致思想工作，提倡集体协作	记录和保管好人事档案；设计合理沟通渠道与制度
保持与激励	尊重下属职工，公平地对待他们，论功行赏，按劳授奖	制定合理的工资报酬、福利、医疗保健及各种福利制度为职工各种需求提供服务
控制与调整	绩效考评，职工需要与满意感调查；对惩罚、解雇、提降、调迁作出决定	落实直线干部有关决定，为职工离退提供咨询，为需要调查的工具设计与实施及结果分析提供后勤性服务
开发	组织职工培训；指导职工设计个人发展计划；给下属职工提供工作反馈；进行工作再设计	制定职工技术培训及干部管理或专业培训计划；为职工发展提供咨询

3 人力资源管理的基本职能

(1) 不断探索人与事对立统一的规律、矛盾和运动的规律。由于人与事都处在不停的发展变化之中，这种研究、探索工作永远不会停止，而且始终是搞好人力资源管理工作的基础和前提。



(2) 能动地推进人与事的发展。事的发展，指组织机构的调整和变革，职位分类的变化，岗位的设置和岗位职责的调整……它包括了劳动人事工作关于“事”方面的全部工作；人的发展，指对人的培养和激励。对人的培养是通过不断完善和发展教育事业及人员培训来实现的。对人的激励则包括工资奖金、劳保福利制度的改革，激励机制的完善，劳动关系的调整，企业文化的建设，以提高人员素质和调动人的积极性。

(3) 实现人与事之间的优化配合。即通过不断改善人员的招聘、任用、升降、调动和分工合作，以及考核、合理组合、合理流动等工作，达到事得其人，人适其事，人尽其才，事竟其功的目的。

总而言之，人力资源管理的基本职能是：认识人与事对立统一的规律（矛盾运动的规律），能动地推动人与事的各自发展与优化配合。具体职能如下：

**(1)吸收、聘用/获取：**引入最合适的岗位人选。

**(2)保持与激励：**对引入的人才通过适宜的激励制度，保持他们的积极性、主动性和创造性。延长人才的有效使用期限，增加产出。开发职工潜能。

**(3)发展：**通过培训使员工的知识、技能、素质的不断提高。

**(4)评价：**评估员工的素质，考核员工的绩效。

**(5)调整与控制：**通过评估对员工进行奖惩、晋升、解聘、调动。保持内外部的流动性。

#### 4 人力资源管理的内容

人力资源管理包括四方面的内容：**选人(识别人)、育人、用人和留人(评价人)**，但四个方面不是相互孤立的，在人力资源管理的过程中，四个方面的内容互相交叉、相互影响。

##### (1)选人

1)选人者本身要具有较高的素质和相应人力资源管理的专业知识，否则人才的选拔与鉴别将无从谈起。因此选人者要避免：

武大郎开店——高的一概不要。这是在人力资源管理过程中经常遇到的现象，忌贤妒能，往往会造成极大的人才浪费。

瞎子摸象——盲目地选人。选人者本身由于受到自身素质的限制，对人才标准缺乏必要的认识，盲目、被动，选非所需。

2)被选者多多益善，有更大的挑选余地。但应注意，信息过多，往往不仅会造成时间的浪费，也经常会产生疏漏，或干扰正确决策。

3)被选者的层次结构要适当，避免某一方面的人才过于集中，而其它方面却无人可选。要充分考虑队伍的知识结构、专业结构、年龄结构、根据企业自身特点，确定合理的人才策略，确保队伍结构的合理性，使人才配置达到最优。

##### (2)育人

企业的发展归根到底是靠人的推动，人的推动力来源于培训。员工的技能可划分三种类别：技术的、人际关系的和解决问题的。育人应着眼于改变其中一项或多项技能。育人工作相当复杂，一般可进行在职培训、脱产培训、仿真培训等方式，在育人过程中，应注意以下几点：

1)区分不同的培训对象，坚持因材施教；

2)突出实用性，联系实际工作，学以致用；

3)避免育人不当，造成浪费。

### (3)用人

1)量才录用，要避免“大材小用”或“小材大用”。做到将合适的人于合适的时候，安置到合理的位置(Right Person, Right time, Right Position)。调动大家工作的积极性，充分发挥出每一个人的最大潜能。

2)工作丰富化。重新设计工作，避免工作的单调重复，在提倡精益生产（Lean Production）的同时，要鼓励精益思维，如传统的“一”字型生产线往往使员工只关心工艺，不关心整个产品，改成“U”型生产线后增加了员工间的交流，有利于发挥人才的潜能及创新能力。

3)多劳多得，优质优价。要促使员工不仅对过程负责，更应对结果负责，鼓励员工积极劳动，根据劳动质量确定劳动报酬。

### (4)留人

1)合理的工资报酬。这是衡量一个人的劳动代价的基本标准，也是展示一个人事业成功与否的标志之一。人是“经济人”，对自己的付出往往估计过高，而对自己所得报酬估计偏少，如何确定一个合理报酬的标准，是管理者所面对的一个十分复杂的问题。

2)环境。创造一个适合于人才成长和最大程度发挥作用的企业环境。环境的力量将对人力资源管理活动产生很大的影响，要千方百计创造出一种能留住人才的环境，包括工作上重视、生活上关心、待遇上优厚。

企业如何发现人才？如何培育人才？如何使用人才？如何留住人才？确实值得深思。不仅要能够发现、善于培训，“用得好、留得住”是关键，要对人才充分信任，放手使用，力争做到：**事业留人，利润留人，情感留人。**

## 7.2 人力资源规划

### 7.2.1 人力资源规划的概念及意义

要实现人力资源的合理、有效配置，必须处理好人力资源规划、人员招聘、薪资与福利、员工关系、绩效管理与生涯规划、员工培训之间的关系，使之在人力资源规划的指导下，协调好现代人力资源管理的各项职能。

#### 1 人力资源规划概念

企业为了实现自己的战略目标，在发展过程中的每个阶段都需要拥有与企业工作相适应的员工，这种适应包括量的适应、质的适应和结构的适应。

人力资源规划是指根据企业的战略规划，通过对企业未来的人力资源的需求和人力资源供给状况的分析及预测，采取职务编制、员工招聘、测试选拔、培训开发、薪酬设计和员工重新配置等人力资源管理手段，制定使企业人力资源与企业发展相适应的综合性发展计划，如：招聘计划、使用计划、培训计划等。

#### 2 人力资源规划的目的与意义

人力资源规划的主要目的是企业在适当的时间，适当的岗位获得适当的人员，最终获得人力资源的有效配置。

具体可以分解成两个方面：一方面，人力资源规划是为了满足变化的组织对各种人力资源的需求，包

括数量、质量、层次和结构等；另一方面，人力资源规划是为了最大限度地开发利用组织内现有人员潜力，使组织及其员工的需求得到充分满足。人力资源部门最重要的职能就是保证企业经营过程中的人力资源有效供给，使得企业人力资源符合企业战略发展的需要。制定人力资源规划是企业人力资源部门的重要任务之一。

企业不但考虑当前人力资源的需求，而且要在战略上考虑企业对人力资源的长远需求，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发战略，确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求，保证组织战略目标的实现。所以说人力资源规划是企业发展战略的重要组成部分，企业发展战略的实现需要人力资源规划的保障。

### 3 人力资源规划的分类

#### (1) 按时间划分

人力资源规划按时间来划分可分为长期规划、中期与短期计划。长期规划指的是3年以上的计划，中期规划指的是1年至3年的计划，短期计划一般是指6个月至1年的计划。这种时间的划分不是绝对的。对有些企业来说，长期规划、中期规划和短期规划比上面所说的更长，而某些企业的长期规划、中期规划和短期规划会更短。例如教育发展项目的短期计划可能是五年，而一个食品加工厂的长期计划可能是一年。

#### (2) 按性质划分

人力资源规划按性质来划分可分为战略规划、战术规划与管理计划。战略规划，是与企业长期战略相适应的人力资源规划，其内容是关于未来企业人力资源的大体需求和供给、人力资源的结构和素质层级以及与此有关的人力资源政策和策略。战略规划一般由公司的人力资源委员会或人力资源部制定，它对战术规划和管理计划有指导用途。战术规划，是将战略规划中的目标和政策转变为确定的目标和政策，并且规定达到各种目标的时间。战术规划是在战略规划指导下制定的，时间期较短，预测的准确率较高，对社会经济变化趋势的把握较准确，因此战术规划可以制定得细一些，以增强对管理计划的指导作用。战术规划一般以年度拟定。战术规划在时间、预算和工作程序方面不能满足实际实施的需要时，战术规划的具体落实就需要具体的管理计划来贯彻，管理计划是由一系列可执行的人力资源管理项目计划所组成。

#### (3) 按范围划分

人力资源规划按范围可分为整体规划、部门规划与项目计划三种。整体规划一般指具有多个目标和多方面内容的计划。就其涉及对象来说，它关联到整个人力资源管理活动，包括企业的人员招聘、人员培训、人员考核、人员激励等，这些活动都有各自的内容，但它们又互相联系，互相影响，互相制约，要使这些活动形成一个有机整体，就要把它们当成一个整体来规划。整体规划在整个规划中具有首要的作用，它包括各种职能部门制定的职能计划，如技术部门的人员补充计划、销售部门的培训计划等。部门规划是在整体规划的基础上制定的，它的内容专一性强，是整体规划的一个子计划。

### 4 人力资源规划和企业战略规划的关系

企业战略规划应该先于人力资源规划，人力资源规划是将战略规划中的人力资源战略部分转化为定量和定性的人力资源计划。人力资源规划要服从企业的战略目标，而企业战略目标的实现要有具体的人

力资源计划来支持。一般说来，人力资源规划与企业计划的关系体现在三个层次上：一是与企业战略规划的关系，二是与企业经营计划的关系，三是与企业年度计划的关系。三个层次的关系如图 7-2 所示。

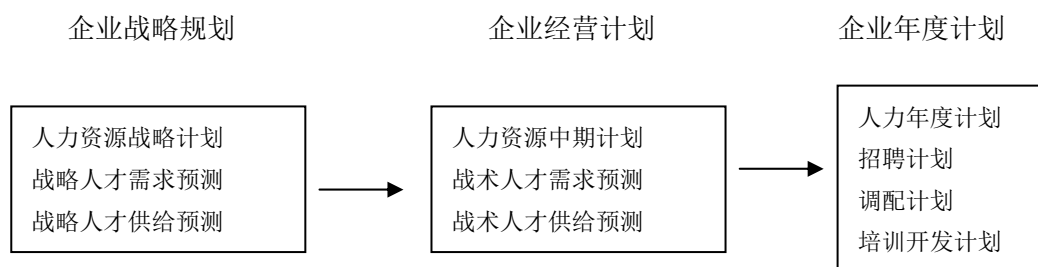


图 7-2 人力资源规划与企业战略规划关系

预测企业未来战略人才(高级管理人才、高级专业技术人才和急缺专业人才)的需求和可能的供给途径，预测未来人力资源需求问题，预测未来外部人力资源供给趋势；在经营计划层次上，预测企业未来管理人员需求数量和可能供给途径，预测所有技术人员、技术工人、营销人员(战术人才)的需求和可能供给途径。在年度计划上，人力资源规划要预测各类人员需求量，制定具体的招聘、调配、培训、辞退和补偿计划。由此看出，人力资源规划与企业其它计划紧密相关。

### 7.3.2 人力资源规划的作用与程序

#### 1 人力资源规划的作用

企业规划的目的，是使企业的各种资源优化配置，实现企业的高效运营。人力资源是企业最具决定性、最活跃的要素资源，因此，人力资源规划在企业管理过程中起着最为关键的作用。对于企业各项具体的人力资源管理活动而言，人力资源规划不仅具有先导性和全局性，它还能不断地调整人力资源政策和措施，指导人力资源管理活动的有效进行。具体而言，人力资源规划的作用主要体现在以下几个方面：

第一， 确保企业发展中人力资源的需求。不同的企业，不同的生产技术条件，对人力资源的数量、质量、结构等要求是不一样的。在当今市场竞争日趋激烈的环境下，企业需要不断地开发新产品，引进新技术，才能确保在竞争中立于不败之地，新产品的开发和新技术的引进引起企业机器设备与人员配备比例的变化，这需要企业对所拥有的人力资源不断进行调整，以保证新产品和新技术条件下工作对人的需要以及人对工作的适应。在企业发展过程中，如果不能事先为企业提供各个阶段所需的人才，企业则不可避免的会出现人力短缺的现象，从而影响企业正常的生产活动。

一般说来，企业所需的员工可分为两大类，一类是低技能员工，一类是高技能的技术人员和管理人员。对于低技能的员工，市场上供过于求，而且通过短期的培训就可以上岗，因此，企业可以比较容易地通过劳动力市场而获得该类人员，通过简单培训即可满足工作需要。但对于高技能的技术人员和管理人员，他们在企业生产中起决定性作用，他们的短缺，企业是无法在短时间弥补的，会给企业带来重大的损失。

企业通过人力资源规划可以减少组织发展过程中的人事安排的困难，使企业在用人的时候能够事先考虑好员工将来在组织中的可能位置。不进行人力资源规划的企业，企业的发展将是随意的用人，缺乏计划性，并随时潜伏着各种危机，制约企业发展。

第二、使人力资源管理活动有序化。在企业日常的人力资源管理活动中，无论是确定各种岗位上人员的需求量和供给量，还是职务的设计和人员的配置，不通过人力资源规划是很难实现的。例如，企业在什么时候需要补充人员，补充哪个层次的人员，采取哪种补充方式(是外部招聘还是内部提升)，根据岗位要

求如何组织培训等等，这些工作如果没有有效的人力资源规划，企业的人力人力资源管理将是一片混乱。所以，人力资源规划是企业人力资源管理具体活动的依据，它为企业人员的录用，晋升，培训，人员调整以及人工成本的控制等项人力资源管理活动，提供了准确的信息和依据，从而使企业人力资源管理活动走向科学化、有序化。

第三、提高人力资源的利用效率。人力资源规划还可以控制企业的人员结构、人员职务结构，从而避免企业发展过程中的人力资源浪费而造成的人工成本过高。企业人工成本中最大的支出项目是工资，而企业工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况，即企业中人员在不同职务和不同的级别上的数量状况。当一个企业创立发展时期，企业的员工的人均工效较低，人工成本相对较低。随着企业成长，企业进入成熟时期，企业规模扩大，员工职务增高，员工的平均工资将上升，企业的人工成本将上升，再加上企业由于采用更为先进的技术而造成部分结构性失业的员工，安排失业员工的费用增加。诸如此类的各种问题会大大增加企业的负担。所以，在尚有人力资源规划的企业，企业的人工成本是不确定的，成本上升，企业效益将下降，经营将陷入困境。

第四、有利于协调人力资源管理计划。人力资源规划作为企业的战略性决策，是企业制定各种个体人事决策的基础。为了使企业人力资源政策决策准确无误，就需要提供准确的人力资源供求信息，在此基础上，企业才能制定出准确的人力资源需求计划。例如，一个企业在未来某一段时间内缺乏某类有经验的员工，而这种经验的培训又不可能在短时期内实现，那么企业该如何处理这种情况呢？如果从外部招聘，还需要花很多的费用，且经过一定时间的培训，在短时间内走上岗位也未必能熟悉和胜任工作。如果自己培养就需提前培训，还需考虑培训中人员流失的可能性等，采用能吸引住员工的薪酬制度和激励制度等。由此知道，企业通过制定人力资源规划，人员计划、员工培训开发计划、薪酬计划和激励计划等，就能使人力资源管理具体计划都相互协调和配套。

第五、使个人行为与组织目标相吻合。现代企业管理理论逐渐体现了以人为本的思想，人本管理理论要求在企业管理中，既要注重企业的利益，又要兼顾员工个人的利益。在实施人力资源规划的情况下，职工对自己在企业中的发展方向和努力方向是已知的，从而在工作中表现出积极性和创造性。否则，员工工作目标性不强，对自己的个人利益和前途不明，工作积极性就会下降。

2 人力资源规划的内容与程序

表 7-2 人力资源规划的内容

计划类别	目标	政策	步骤	预算
总规划	总目标：  (绩效、人力总量素质、  职工满意度)	基本政策：  (扩大、收缩、保持、  稳定)	总步骤：  (按年安排、如完善人  力信息系统)	总预算：  ××××万元
人员补充 计划	类型、数量、层次，对 人力素质结构及绩效的 改善等	人员素质标准、人员 来源范围、起点待遇	拟定补充标准，广告吸 引、考试、面试、录用、 教育上岗	招聘挑选费用
人员分配	部门编制，人力结构优	任职条件、职位轮换	根据企业需要进行配	按使用规模、差别

计划	化及绩效改善、人力资源能位匹配，职务轮换幅度	范围及时间	置，将合适的人员安置到合适的岗位	及人员状况决定的工资、福利预算
人员接替和提升计划	后备人员数量保持，提高人才结构及绩效目标	全面竞争，择优晋升，选拔标准，提升比例，未提升人员的安置	从企业内部通过以往工作业绩考核和对其中有潜力的进行内部晋升选拔	职务变动引起的工资变动
教育培训计划	素质及绩效改善、培训数量类型，提供新人力，转变态度及作风	培训时间的保证，培训效果的保证(如待遇、考核、使用)	制定培训计划，安排培训时间，进行培训效果的考核	教育培训总投入产出，脱产培训损失
工资激励计划	人才流失减少，士气水平、绩效改进	工资政策，激励政策，激励重点	提供实际有效的薪资、福利，使员工对工作本身在心理/物质环境上的满足感	增加工资奖金额预算
劳动关系计划	降低非期望离职率、干群关系改进、减少投诉	参与管理，加强沟通	保证沟通渠道的畅通，提供各种服务以实现顾客完全满意和肯定个人尊严。	法律诉讼费
退休解聘计划	编制、劳务成本降低及生产率提高	退休政策及解聘程序	通过退休、辞职等平衡人力供求，给予补偿	安置费、人员重置费

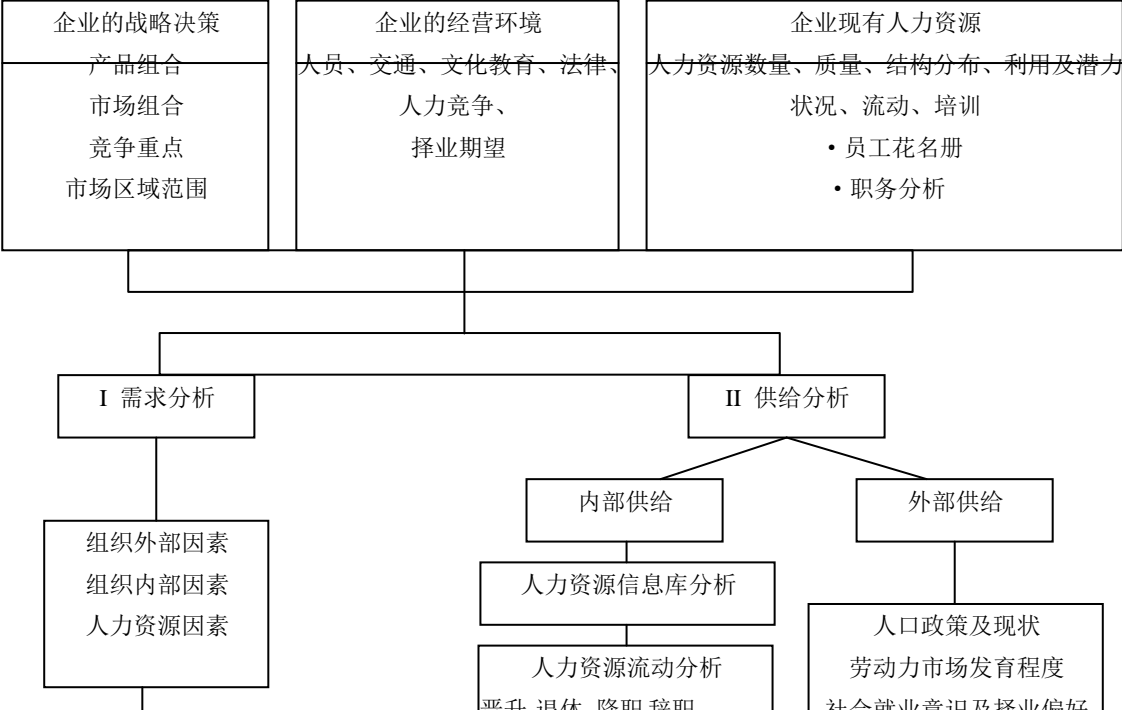


图 7-3 人力资源规划的程序

企业人力资源规划工作，不可能一蹴而就，它是一个从收集信息到分析问题，再到找出问题工加以实施的过程。这一过程大致包括如下环节(图 7-3)。

(一) 企业外部环境和企业内部环境分析。人力资源规划制定必须以企业的内外部环境为依据，不同的企业环境有不同的人力资源管理策略。大体说来，外部环境主要指企业所处的外部大环境，如工效水平，竞争对手状况、国家法律政策等；内部环境主要指的是企业内部一些状况，如企业现有的人力资源状况、企业的战略目标等。企业内外部环境是企业制定规划的硬约束，任何企业的人力资源规划都必须加以考虑。

(二) 人力资源需求预测。在考虑内外部环境和企业的战略目标的基础上，根据企业的优势和劣势、机会和威胁，制定相应的人力资源战略，确定企业的组织结构和工作设计。在此基础上，企业再运用科学的预测方法，对企业发展所需要的人力资源数量、质量和结构进行预测，这包括对各类专业人才数量、技术级别以及各种不同人才的搭配比例进行预测。这些工作可以结合人力资源供给预测同时进行。

(三) 力资源供给预测。人力资源供给预测，是企业在现有的职员供给基础上，根据企业经营环境、生产技术、市场规模等因素的变化，确定出规划在各时间点上企业的职工人数，以及预测规划各时间点上各类人员的可供给量，这包括对企业内部人员的供给情况加以预测，也包括对企业外部相关人员的供给情

况加以预测。

（四）人力资源需求与供给比较。通过对人力资源的需求和供给情况进行对比，可以确定人员的质量、数量、结构和分布均衡情况，从而得出企业发展过程中每个阶段每个职位类别的人员净需求量。

需求不平衡的解决。在人力资源需求与供给比较的基础上，制定平衡人力资源供求关系的总计划和各项业务计划并提出调整供求关系的具体政策措施。

### 7.2.3 人力资源供给预测的方法

为了保证企业的人力资源供给，企业必须对企业内部和外部的人力资源供给情况进行估计和预测即企业要进行人力资源供给预测。通过人力资源供给预测，然后与人力资源需求预测进行比较，找出差距，就可以制定相应的人力资源具体计划。

#### 1 人力资源供给预测概念与步骤

人力资源供给预测是指企业为实现其既定目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况的预测。人力资源供给预测有所不同，人力资源需求预测研究的只是组织内部对于人力资源的需求，而人力资源供给预测则需要研究组织内部的人力资源供给和组织外部的人力资源供给两个方面。人力资源预测的典型步骤如下：

1. 对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工现状；
2. 分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例；
3. 向各部门的人事决策人了解可能出现的人事调整情况；
4. 将步骤2和步骤3的情况汇总，得出企业内部人力资源供给预测；
5. 分析影响外部人力资源供给的地域性因素，包括：
  - （1） 公司所在地的人力资源整体现状；
  - （2） 公司所在地有效的人力资源的供求现状；
  - （3） 公司所在地对人才的吸引程度；
  - （4） 公司薪酬对所在地人才的吸引程度；
  - （5） 公司能够提供的各种福利对当地人才的吸引程度；
  - （6） 公司本身对人才的吸引程度。
6. 分析影响外部人力资源供给的全国性因素，包括：
  - （1） 全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况；
  - （2） 国家在就业方面的法规和政策；
  - （3） 该行业全国范围的人才供需状况；
  - （4） 全国范围从业人员的薪酬水平和差异；
7. 根据步骤5和步骤6的分析，得出企业外部人力资源供给预测；
8. 将企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测汇总，得出企业人力资源供给预测。

#### 2 企业内部供给预测

在人力资源供给预测中，为了预测的简便和准确，首先要考察企业现有的人力资源存量，然后在假定人力资源管理政策不变的前提下，结合企业内外部条件，对将来的人力资源供给数量进行预测。下面介



绍几种实用的企业内部人力资源供给预测方法。

（一） 技能清单

技能清单是用来反映员工工作能力特征的一张列表，这些特征包括培训背景、以前的经历、持有的证书、已经通过的考试、主管的能力评价等。技能清单是对员工竞争力的一个反映，可以用来帮助人力资源的计划人员估计现有员工调换工作岗位的可能性大小，决定有哪些员工可以补充企业以前的空缺。企业的人力资源计划不仅要保证为企业空缺都有合适的人员来填充。因此，有必要建立员工的工作能力记录，其中包括基层操作员工的技能和管理人员管理能力的种类及所达到的水平。

技能发现问题的一般作用是服务于晋升人选的确定、管理人员接续计划、对特殊项目的工作分配、工作调动、培训、工资奖励计划、职业生涯规划 and 结构分析。对于要求其成员频繁调动的组织或者经常组建临时性团队或项目组的组织，其技术档案中应该包括所有的员工。而对于那些主要使用技能清单来制定管理人员接续计划的组织，技能清单中可以只包括管理人员，某院管理人员的简单技能清单表。

表 7-3 某院管理人员技能清单

姓名		部门	科室		工作地点	填表日期
到职日期			出生年月		学校	工作职称
教育背景	类别	学位种类		毕业时间	学校	专业
	大学					
	硕士					

	博 士				
工 作 经 历	工作单位		起止时间		担任何种工作
培 训 背 景	培训主题		培训时间		培训机构
技 能	技能种类			证书	
志 向	是否愿意到其他部门的工作？				是      否
	是否愿意担任其他类型的工作？				是      否
	是否愿意接受工作轮换以丰富工作经验？				是      否
	愿意承担那种工作？				
需要接受何种培训？		改善目前的技能和绩效			
		提高晋升所需的经验和能力			
愿意接受何种指派					

### 现状核查法

是对组织现有人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状态进行核查，来掌握企业拥有的人力资源具体情况，以便为组织人力资源决策提供依据。它的典型步骤如下：

1. 对组织的工作职位进行分类，划分清其级别；
2. 确定每一职位每一级别的人数。

现状核查法是一种静态的人力资源供给预测中，存在很大的局限性。

### （二）管理人员接替模型

管理人员接替模型也称职位置换卡，主要是针对企业管理人员供给预测的简单而有效的一种方法。其最终目标是确保组织在未来能够有足够的合理的管理人员的供给。技能清单描述的是个人的技能，而置换图描述的是可能胜任组织中关键岗位的个人。

制定这一计划的典型步骤是：

- 1.确定人力资源规划所涉及的工作职能范围；
- 2.确定每个关键职位上的接替人选；
- 3.评价接替人选的工作情况和是否达到提升的要求；
- 4.了解接替人选的职业发展需要，并引导其将个人的职业目标与组织目标结合起来。

### （三）人员接替模型

人员接替模型与管理人员接替图有相似之处，目的都是确认特定职位的内部候选人，但其涉及的面更大，对各职位之间的关系也描述更具体。建立人员接替图的关键，是根据职务之间的信息，明确不同职位对员工的具体要求，然后确定一位或几位较易达到这一职位要求的候选人；或者确定哪位员工具有潜力，可以经过培训后胜任这一工作，然后把各职位的候补人员情况与企业员工的流动情况综合起来考虑，控制好员工流动方式与不同职位人员接替方式之间的关系，对企业人力资源进行动态管理。对于企业中各职位员工的预测，可以使用下面的公式确定。

公式：

内部供给量=现有员工数量-流出总量+流入总量

流出总量=辞职数+降职数+退休数+晋升数

流入总量=晋升进入数+外部招聘数+降职进入数

借助企业人员接替模型，可以看出，每一职位从外部招聘的人数、提升上来的人数、提升上不去的人数、退休和辞职的人数、具体提升实力的人数等一目了然，人员接替模型给我们提供了相当简单实用的方法。

### （四）马尔科夫模型

马尔科夫模型是一种内部人力资源供给的统计预测技术方法。其基本思路是通过具体历史数据的收集，找出组织过去人事变动的规律，由此推测未来的人事变动趋势。马尔科夫模型方法实际上是一种转换概率矩阵，使用统计技术预测未来的人力资源变化。这种方法描述组织中员工流入、流出和内部流动的整体形式，可以作为预测内部劳动力供给的基础。

采用马尔科夫模型预测方法企业内部人力资源供给其步骤如下：

步骤 1：根据组织的历史资料，计算出每一类的每一职员流向另一类或另一级别的平均概率；

步骤 2：根据每一类职员的每一级别流向其它类或级别的概率，建立一个人员变动矩阵表；

步骤 3：根据组织年底的种类人数和步骤 2 中的人员变动矩阵表预测第二年组织可供给的人数。

例如，某企业在 1996 年到 2000 年五年中，技术人员从第三级提升到第二级别的人数分别为 23 人、19 人、22 人、21 人和 20 人，

而这五年中技术人员第三级别的人数分别为 106 人、103 人、107 人、104 人和 105 人。那这个企业技术人员从第三级别提升到第二级别的概率为：

$$P = (23+19+22+21+20) / (106+103+107+104+105) = 20\%$$

马尔科夫模型法可以用来进行多期分析，其方法是把目的期所提出的劳动力供给数据作为分析的起点，然后重复上述过程。

马尔科夫模型不仅可以处理员工类别简单的组织中的人力资源供给的预测问题，也可以解决员工类别

复杂的大型组织中的内部人力资源预测。如职位类别特别多，我们都可以通过建立人员变动矩阵，然后根据企业现有的人力资源状况预测组织未来的人力资源供给状况。值得注意的是，尽管马尔科夫模型法在一些大公司，如IBM等，已得到广泛应用，但是关于这种方法的精确性与可行性还需要进一步研究。显然，转换矩阵中的概率与预测期的实际情况可能有差距，因此，使用这种方法得到的内部劳动力预测的结果也就可能不精确。在实际应用中，一般采取弹性化方法进行调节，即估计出几种概率矩阵，得出几种预测结果，然后对不同预测结果进行综合分析，寻找较合理的结果。

对于内部人力资源供给预测，马尔可夫分析是预测的一个方法。该方法的基本思想是：找出过去人事变动的规律，以此来推测未来的人事变动的趋势。下边以一个会计公司人事变动作为例子来加以说明。

表 7-4 某公司人力资源供给情况的马尔可夫分析

(A)		人 员 调 动 的 概 率				
		g	j	s	y	离职
职 位 层 次	高级领导人 (g)	0.80				0.20
	基层领导人 (j)	0.10	0.70			0.20
	高级会计师 (s)		0.05	0.80	0.05	0.10
	会计员 (y)			0.15	0.65	0.20

(B)		初期人员数量	g	j	s	y	离职
职 位 层 次	高级领导人 (g)	40	32				8
	基层领导人 (j)	80	8	56			16
	高级会计师 (s)	120		6	96	6	12
	会计员 (y)	160			24	104	32
	预计的人员供给量		40	62	120	110	68

企业人力资源供给预测的内容及影响因素包括：

- (1) 分析公司目前的职工状况；
- (2) 分析目前公司职工流动的情况及其原因，预测将来职工流动的态势，采取相应的措施；
- (3) 职工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性。
- (4) 分析工作条件对职工供给的影响。

影响职工供给的因素可以分为地区性、全国性两大类因素。

3 外部人力资源的供给预测

在企业内外环境分析中我们分析了影响人力资源规划的外部因素，这里我们有必要进一步来分析影响企业外部人力资源供给的关键因素。

企业外部人力资源预测主要是预测未来几年中外部劳动力市场的供给情况。它不仅要调查整个国家和组织所在地域的人力资源供给状况，而且还要调查同行业或同地区其它企业对人力资源的需求情况。外部供给预测是相当复杂的，但它对企业制定其他的人力资源具体计划有相当重要的作用。一般来说，影响人力资源供给的因素主要包括：

- （一）企业所在地的人力资源现状。这包括人力淘汰的整体情况，尤其是有效的人力资源情况，如：企业需要哪一类型的人才？这一类型人才的市场供给情况如何？其它企业对这一类型人才的需求如何？
- （二）企业所在地对人才的吸引程度。如：企业所在地的居住环境怎么样？企业所在地的地域文化怎么样？在企业所在地工作是否具有安全感？企业所在地是否对各类人才具有包容性？
- （三）企业自身的吸引程度。这包括企业薪酬对人才的吸引程度怎么样？企业能够提供的各种福利对人才的吸引程度如何？员工在企业工作发展前景如何？企业目标是否与员工个人发展目标统一？
- （四）预期经济增长。这里最主要的是企业所在行业的经济增长情况，如果预计运行行业经济增长率将增高，那么其它相关企业对相关人力资源的需求增加，企业的相关人力资源减少。

全国范围的职业市场状况。这包括该行业全国范围内的人才供需状况；国家关于该类职业在就业方面的法规和政策；全国范围内该职业从业人员的薪酬水平和差异；全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况等。

招聘和录用新员工对所有企业和组织都是必不可少的，无论是由于生产规模的扩大，还是由于劳动力的自然减员，都必须进行招聘。

7.2.4 人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测指企业为实现既定目标而对未来所需员工数量和种类的估算。企业环境变化会引起企业对人力资源需求量的变化，比如说企业引进了新技术，我们会发现，企业在引进新技术之前与引进新技术后对人力资源的需求是不同的，这种不同包括所需人员数量的不同，所需人员质量的不同，所需人员专业结构的不同等等（图 7-4）。

人力资源需求预测应该覆盖三个规划时期，即短期、中期和长期，短期预测一般为 1 至 3 年年，长期预测一般为 1 至 5 年，与中期规划和长期规划相对应，它们的预测要相对复杂一些。

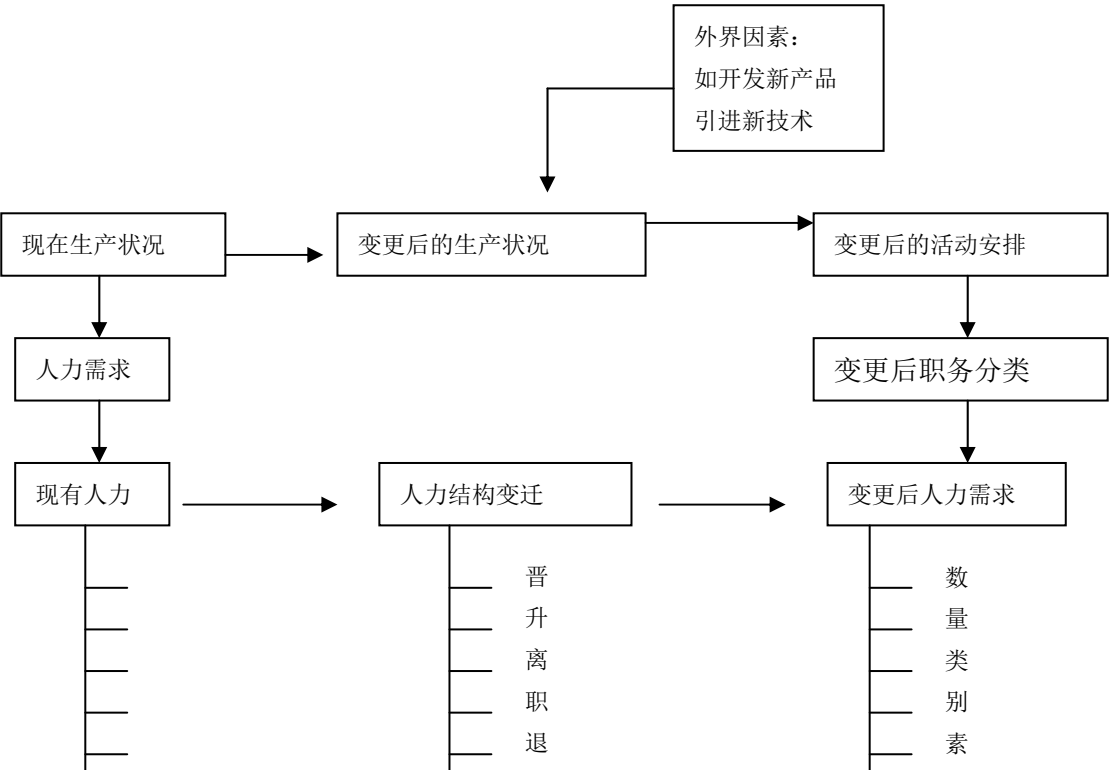


图 7-4 企业人力资源需求变更模型

人力资源需求预测是指从经济和社会发展、科学进步的需要出发，依据人才的岗位规范，预测未来目标年度的人才需求量。它主要是从用人单位对人才的合理需求来考虑。

定量预测中可以利用经济计量模型法，这种方法是先将企业的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型表示出来。依此模型及主要因素变量，来预测职工需求。这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

目前，HR 需求预测方法多达 150 多种，其中比较成熟的主要有以下几种：

### 1 经验估计法

经验估计法是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验、智力和判断力，结合本企业的特点，对职工需求加以预测。经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式

### 2 德尔菲法

德尔菲法又称专家决策法，是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法。该方法采用匿名方式，向专家发送咨询调查表，专家互不通气，充分发挥每个专家的智慧和经验。收回调查表后，组织人员对结果进行统计计算和意见分类，将处理结果反馈给专家，做下一轮判断。经过多轮调查，专家意见将出现集中化趋势，并不断收敛，这样可以对结果作统计分析。

由于特尔菲法有极强的适应性，在人才预测中，不论是人才总需求量，还是人才合理结构的预测，均可采用。特尔菲法充分利用专家个人的创造性，但由于受专家个人知识和经验的限制，预测难免带有较大的主观片面性。

### 3 多元回归模型法

人力资源的需要水平通常总是和某个因素有关系的，当这种关系是一种高度确定的相关关系时，就可以用数理统计的方法定量地表示这种关系，从而得出一个回归方程。一般形式：

$$Y=b_0+b_1X_1+\cdots+b_nX_n+\varepsilon_1 \quad \varepsilon_1 \sim N(0, \sigma^2) \quad (7-1)$$

该模型清楚地表达了变量间的数量依存关系，形式简洁，操作简单。它建立在已有历史数据基础上，如不能保证历史数据的准确与可靠，一切回归分析将没有意义。

### 4 灰色预测模型法

模型形式：

$$dX^{(1)}/dt+aX^{(1)}=\mu \quad a、\mu \text{ 是待定常量} \quad (7-2)$$

该模型对历史数据量要求不太严格，认为少量数据已携带着充分的信息。其量化基础不是原始数据，

而是数据的累加生成数，不是经验型的统计规律，而是现实性的生成规律。目前应用最广泛的灰色预测是数列预测 GM (1, 1)。

灰色预测具有样本数量少、原理简单、运算简便、短期预测精度高、可检验等优点,十分适合历史数据少、发展迅速的企业实际情况。

## 5 马尔柯夫模型法

用来预测具有相等时间间隔的时刻点 (t) 上各类人员的人数。在马尔柯夫模型中假定：在给定期限内从低一级向高一级转移人数为起始时刻低一级总人数的一个比例，这个比例称为转移概率。

一般形式：

$$N_{(t)} = N_{(t-1)} P + R_{(t)} \quad (7-3)$$

其中：

$N_{(t)} = [n_1(t), \dots, n_k(t)]$ ，即时刻 t 时各类人员数。

$R_{(t)} = [r_1(t), \dots, r_k(t)]$ ，即在时间 (t-1, t) 内所补充的各类人员数。

是各类人员之间的转移矩阵。一旦各类人员数、转移概率和未来人才数给定，就可以得到确定的未来人才分布，故马尔柯夫模型也称为“推进”模型，即一级一级地“推进”来进行预测。

## 6 替代模型

替代模型用来预测各类人员达到所需人数的晋升量。若现有人才系统的人员分布、未来理想的人员分布及流失率均为已知，晋升量及人员补充量将由填充空缺所决定。

设： $X_i(t)$  为时刻 t 时第 I 类人员的理想人数；

$X_i(0)$  为 t=0 时第 I 类人员的实有人数；

$Y_{ij}(t)$  为时间区间 (t-1, t) 内从第 I 类转向第 j 类的人数；

$R_i(t)$  为时间区间 (t-1, t) 内向第 I 类人员的补充数；

$Y_{i0}(t)$  为时间区间 (t-1, t) 内第 I 类人员的流失人数。

$$\text{则：} Y_{i0}(t) = X_i(t-1) P_{i0} \quad (7-4)$$

$P_{i0}$  为给定的第 I 类人员流失率。

$$Y_{k-1, k}(t) = X_k(t) - X_k(t-1) + Y_{k0}(t) \quad (7-5)$$

$$R_i(t) = X_i(t) - X_i(t-1) + Y_{i0}(t) + Y_{i, i+1}(t) \quad (7-6)$$

这里，我们假定所研究系统为具有严格等级的人才系统，所有空缺只能从下一级晋升和最低一级来补充。

## 7 时间序列模型法

这种方法是把预测的量按照时间顺序排列起来构成一个所谓时间序列，从所构成的这一组时间序列过去的变化规律来推断今后的变化可能性。这种方法简便易行，模型本身不涉及其影响因素，只利用被预测量本身的历史数据，一般只适合作短期的预测工作。常用的时间序列模型法有移动平均法、指数平滑法等方法。

## 8 某院人力资源需求预测

应用灰色预测模型对某院人力资源需求情况进行预测。

表 7-5 某院人力资源逐年总人数

年份	1998	1999	2000	2001	2002
人数	410	431	432	421	405

建立 GM（1，1）模型：

第一步：原始序列为：X<sub>0</sub> =（410，431，432，421，405）

1-AGO 生成 X<sub>1</sub>：X<sub>1</sub> =（410，841，1273，1694，2099）

第二步：确立数据矩阵 B，Y<sub>n</sub>

B=（表达略）

Y=[X<sub>1</sub>，X<sub>2</sub>，X<sub>3</sub>，X<sub>4</sub> ]（表达略）

第三步：计算 B<sup>-1</sup>Y = 得：

第四步：确定模型为：

dx<sup>(1)</sup>/dt+ a<sub>1</sub>x<sup>(1)</sup> =b

第五步：响应函数为(求解)：x<sub>1</sub>(k+1)=21052.41e<sup>-0.1462k</sup>-21462.41

表 7-6 预测结果

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
421	405	392	384	376	368	360	353	346	339

图 7-5 人力资源需求预测

表 7-7 预测误差



	X (1)	X (2)	X (3)	X (4)	X (5)
绝对误差	0	-4.4425	-14.2675	-11.9106	-4.3746
相对误差	0	-0.0103%	0.0330%	0.0283%	0.0108%

第六步：后验差检验。后验差  $C=0.1742$ ，小误差频率  $P=1$ ，模型精度为 1 级

### 7.2.5 人力资源供需平衡

#### 一、人力资源供需平衡的概念

一般来说，人力资源需求与人力资源供给存在四种关系：

- （一）供求平衡：人力资源需求与人力资源供给相等；
- （二）供不应求：人力资源需求大于人力资源供给；
- （三）供过于求：人力资源需求小于人力资源供给。
- （四）结构失衡：某类人员供不应求，而某类人员又供过于求。

一般说来，在整个企业的发展过程中，企业的人力资源状况始终不可能自然的处于人力资源供求平衡状态。实际上，企业始终处于人力资源的供需失衡状态，大体有下面几种情况：

表 7-8 企业发展过程中的人力资源供求状态

企业发展阶段	现象	人力资源状态
扩张时期	人力资源需求旺盛，人力资源供给不足	供不应求
稳定时期	企业人力资源在表面上可能会达到稳定，但企业局部仍然同时存在着退休、离职、晋升、降职、补充空缺、不胜任岗位、职务调整等	结构失衡
萧条时期		供过于求

人力资源供需平衡就是企业通过增员、减员和人员结构调整等措施，使企业人力资源供需相等达到供需基本相等状态。人力资源供需平衡是企业人力资源规划的目的，前面章节人力资源需求预测和人力资源供给预测都是围绕着人力资源供需平衡展开的，通过人力资源的平衡过程，企业才能有效的提高人力资源利用率降低企业人力资源成本，从而最终实现企业发展目标。

#### 二、人力资源不平衡的调整

人力资源供求不平衡的不同状态有不同的调整方法，下面介绍一些常用的方法。

##### （一）供不应求的调整

当预测企业的人力资源需求大于供给时，企业通常采用下列措施以保证企业的人力资源供需平衡：

1、外部招聘。外部招聘是最常用 的人力资源供不应求的调整方法，当企业生产工人或技术人员供不应求时，从外部招聘可以比较快地得到熟练的员工，以即时满足企业生产的需要。当然，如果从外部招聘管理人员，由于管理人员熟悉企业内部情况需要一段时间，见效比较慢。一般说来，企业有内部调整、内部晋升等计划，则应该优先考虑这些计划，再考虑外部招聘。

2、内部招聘。内部招聘是指当企业出现职务空缺时，从企业内部调整员工到该职务，来弥补空缺的职位。内部招聘可以节约企业的招聘成本，丰富了员工的工作，提高了员工的工作兴趣，但对于比较复杂

的工作，内部招聘的员工可能需要一段时间的培训。

3、聘用临时工。聘用临时工是企业从外部招聘员工的一种特殊形式。聘用临时工可以减少企业的福利开支，而且临时工的用工形式比较灵活，企业在不需要员工的时候，可以随时与其解除劳动关系。企业产品季节性比较强或企业临时进行专项调查采取临时招聘比较合适。

4、延长工作时间。延长工作时间也称为加班制，在企业工作量临时工的优点，节约福利开支，减少招聘成本，而且可以保证工作质量。但长期采用延长工作时间会降低员工的工作质量，而且工作时间也受到政府政策法规的限制。

5、内部晋升。当较高层次的职务出现空缺时，这时有内部晋升和外部招聘两种手段，企业一般优先考虑提拔企业内部员工。在许多企业里，内部晋升是员工职业生涯规划的重要内容，对员工有较大的激励作用。而且，由于内部员工更加了解企业的情况，会比外部招聘人员的适应工作环境，提高了工作效率，同时节约了外部招聘成本。但当企业缺乏生气或面临技术和市场的重大变革时，可以适当地考虑从外部招聘。

6、技能培训。对公司现有员工进行必要的技能培训，使之不仅能适应当前的工作，还能适应更高层次的工作。这样，就为内部晋升政策的有效实施提供了保障。如果企业即将出现经营转型，企业应该及时向员工培训新的工作知识和工作技能，以保证企业在转型后，原有的员工能够符合职务任职资格的要求。这样做的最大好处是防止了企业的冗员现象。

7、调宽工作范围。当企业某类员工紧缺，在人才市场上又难以招聘到相应的员工时，可以通过修改职务说明书，调宽员工的工作范围或责任范围，从而达到增加企业工作量的目的。需要注意的是，调宽工作范围必须与提高待遇相对应，不然会造成员工的不满情绪，影响企业的生产活动。调宽工作范围可以与企业提高技术成份搭配使用。

## （二）供过于求的调整

当预测企业人力资源供给大于需求时，通常采用下列措施以保证企业的人力资源供求平衡：

1、提前退休。企业可以适当的放宽退休的年龄和条件限制，促使更多员工提前退休。如果将退休的条件修改到足够有吸引力会有更多的员工愿意接受提前。提前退休使企业减少员工比较容易，但企业也会由此背上比较重的包袱，而且退休受到政府政策法规的限制。

2、减少人员补充。减少人员补充是人力资源供过于求最常用的方式，当企业出现员工退休、离职等情况时，对空闲的岗位不进行人员补充，这样做可以通过不紧张的气氛减少企业内部的人员供给，从而达到人力资源供求平衡。但采取减少人员补充的方式往往数量有限，而且难以得到企业所需要的员工。

增加无薪假期。当企业出现短期人力资源过剩的情况时，采取增加无薪假期的方法比较适合，这样做可以使企业暂时减轻财务上的负担，而且需要员工时再从外部招聘员工。

4、裁员。裁员是一种没有办法的办法，但这种方式相当有效。在进行裁减时，要制定优厚的裁员政策，比如被裁减者发放优厚的失业金等等，一般裁减那些主要希望离职的员工和工作考评成绩低下的员工。裁员会降低员工对企业的信心，挫伤员工的积极性，胜败乃兵家常事，被裁减的员工有时会做出诋毁企业形象的行为，在采取裁员之前一定要慎重考虑。

## （三）结构失衡的调整方法

人力资源结构失衡的调整方法通常是上述两种调整方法的综合运用。实际上，在制定人力资源平衡措施的过程中，不可能是单一的供不应求，企业人力资源往往出现结构失衡，可能是高层次人员供不应求，而低层次人员供过于求。企业要根据企业的具体情况具体，对供不应求的一类员工采用供过于求的调整方法，制定出相应的人力资源部门或业务规划，使各部门人力资源在数量和结构等协调平衡。

这里有一点需要注意的是，如果企业不是欠缺生气，应以内部调整为主，把某类富余职工调整到需要人员的岗位上，需要培训的要制定培训计划。如果企业比较僵化，应招聘一些外部的职工，给企业带来一些新的生产技术，一些新的管理措施等等，这里应以外部调整为主。

三、人力资源规划的编写

一般说来，企业编写人力资源具体计划经过下面几个过程：

(一)编写人员配置计划。根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告，来制定人员配置计划。人员配置计划阐述了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务空投数量的补充办法等。

(二)预测人员需求。根据职务计划和人员配置计划，使用预测方法，来进行人员需求预测。人员需求中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。实际上，预测人员需求是整个人力资源规划中最困难和最重要的部分。因为它要求以富有创造性、高度参与的方法处理未来经营和技术上的不确定性问题。

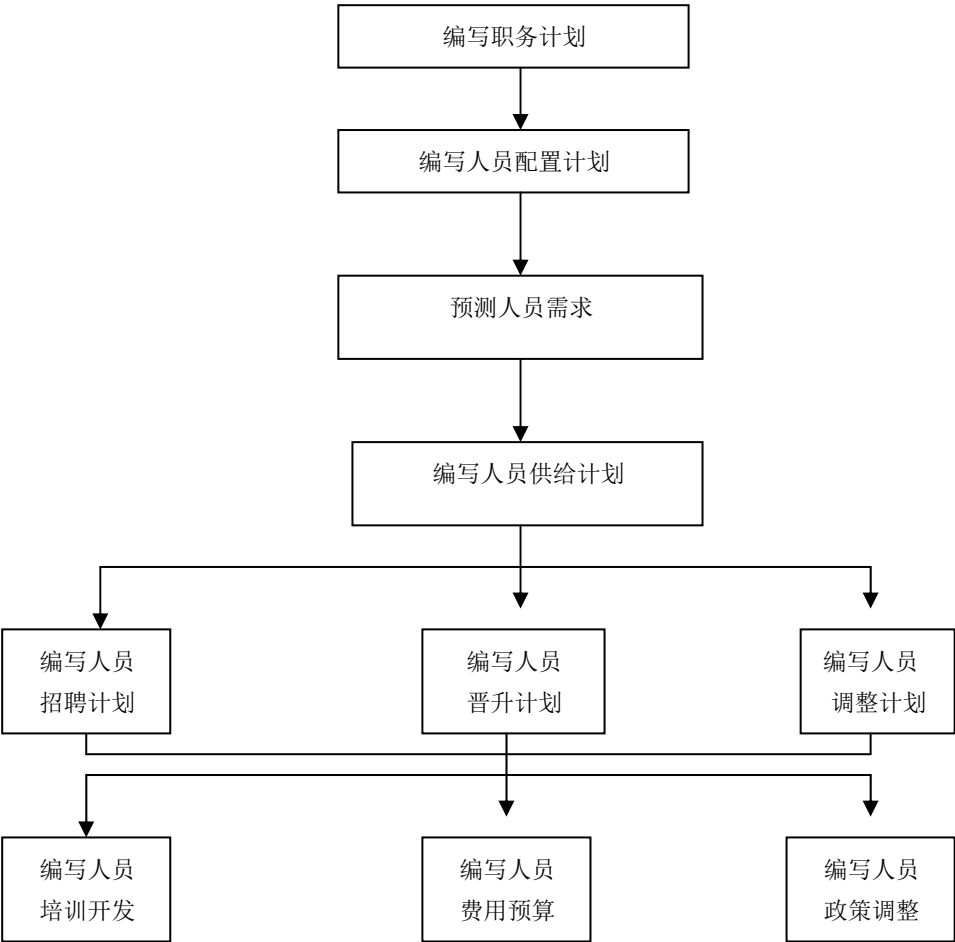


图 7-6 人力资源规划编写步骤

(三)编写人员供给计划。人员供给计划是人员需求的对策性计划。它是在人力资源需求预测和供给预测的基础上，平衡企业的人员需求和人员供给，选择人员的供给方式，如：外部招聘、内部晋升等。人员供给计划主要包括人员招聘计划、人员晋升计划和人员内部调整计划等等。

(四)制定培训计划。在选择人员的供给方式基础上，为了使员工工作岗位的需要，制定相应的培训计划，对员工进行培训是相当。培训包括两种类型，一种是为了实现提升而进行的培训，经理职前培训；一种是为了弥补现有生产技术的不足而进行的培训，如招聘进来的员工接受岗位技能培训。培训计划中包括了培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

(五)编写人力资源费用预算。人力资源活动需要相应的费用，人力资源规划的一个重要任务，就是控制人力资源成本，提高投入产出比例。为此，必须对人力资源费用进行预算管理。在实际工作中，应列入预算范围的人工费用很多，常见的有招聘费用、培训费用、奖励费用以及其他非员工直接待遇但与人力资源开发利用有着的费用。

编写人力资源政策调整计划。人力资源政策调整计划，是对企业发展和企业人力资源管理之间关系的主动协调，目的是确保人力资源管理工作主动地适应企业发展的需要。其任务是明确计划期内人力资源政策的方向、范围、步骤及方式等。人力资源政策调整计划应明确计划期内的人力资源政策的主事原因、调整步骤和调整范围等。其中包括招聘政策、绩效考评政策、薪酬福利政策、激励政策、职业生涯规划政策、员工管理政策等等。

## 7.3 招聘与甄选

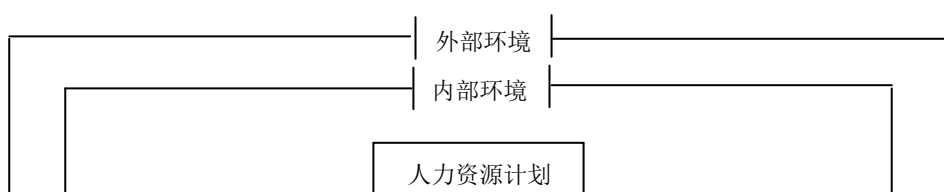
### 7.3.1 招聘策略

随着各种竞争压力接踵而至，采用何种招聘策略对许多企业来说至关重要。企业无论规模大小，在招聘工作之前都必须做出下列的决定：

- 1.企业需要招聘多少人员？-确定空缺数
- 2.企业将涉足哪些劳动力市场？-如在劳动力市场上找不到理想的方式开展工作，企业吸收和保持劳动力的能力就会下降，企业实现目标战略的能力就会下降。
- 3.企业应该雇用固定员工，还是应利用其它灵活的雇用方式？-灵活的方式
- 4.在企业内外同时聘用时，应在多大程度上侧重从内部聘任？-内外部招聘的优缺点比较。
- 5.什么样的知识、技能、能力和经历是真正必须的？-智力、个性、特殊能力等。
- 6.在招聘中应注意哪些法律因素的影响？-公平、公正、公开，反对性别、年龄、种族等的歧视。
- 7.招聘时对多样性和赞助性行动的关注如何体现？
- 8.企业应怎样传递关于职务空缺的信息？-公告、广告、通告等。
- 9.企业招聘工作的力度如何？-按需而招，量力而行。

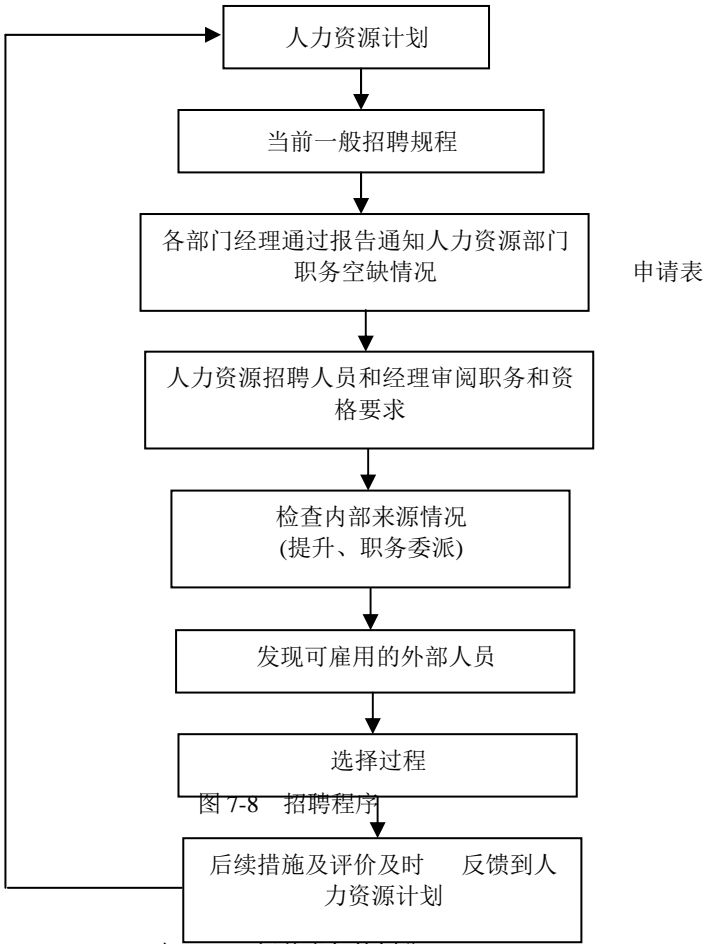
### 7.3.2 招聘程序

#### 1 招聘过程



2 招聘程序

图 7-7 招聘过程



3 招聘责任的划分

表 7-10 招聘责任的划分

人力资源部工作内容和职责	使用部门工作内容和职责
负责招聘广告的联系刊登	负责招聘计划的指定和报批
负责招聘广告的联系刊登	负责招聘岗位要求的撰写

负责应聘信件的登记	负责新岗位职务说明的撰写
负责笔试组织和公司情况介绍	负责协助外地招聘的刊登
负责体格检查和背景调查	负责笔试考卷的设计
负责正式录取通知的寄发	负责应聘人初筛
负责录取报到手续的办理	负责面试和候选人员的确定
负责加盟公司的培训	

4 招聘渠道

表 7-11 职务潜在候选人的主要来源

来源渠道	优点	缺点
内部搜寻	花费少；有利于提高员工士气；候选人了解组织情况	供应有限；不可能增加受保护团体类中的员工比例
广告应征	辐射广；可以有目标地针对某一特定群体	有许多不合格的应聘者，广告费用贵
员工推荐	可通过现在员工提供对组织的认识；基于推荐者的认真推荐可能产生高素质的候选人	可能不会增加员工的类别和结构；可能产生裙带关系
公共就业机构	正常费用或免费	通常为非熟练或受过很少训练的候选人
私人就业机构	广泛接触；仔细甄别；通常给予短期的担保	花费大
学校分配	大量、集中的候选人(潜力型)	仅限于初入者级别的职位
临时性支援服务	仅满足临时的需要	成本高；常限于常规或只需范围狭小的确定技能的工作

7.3.3 解聘选择与人力资源重置成本

1 解聘选择

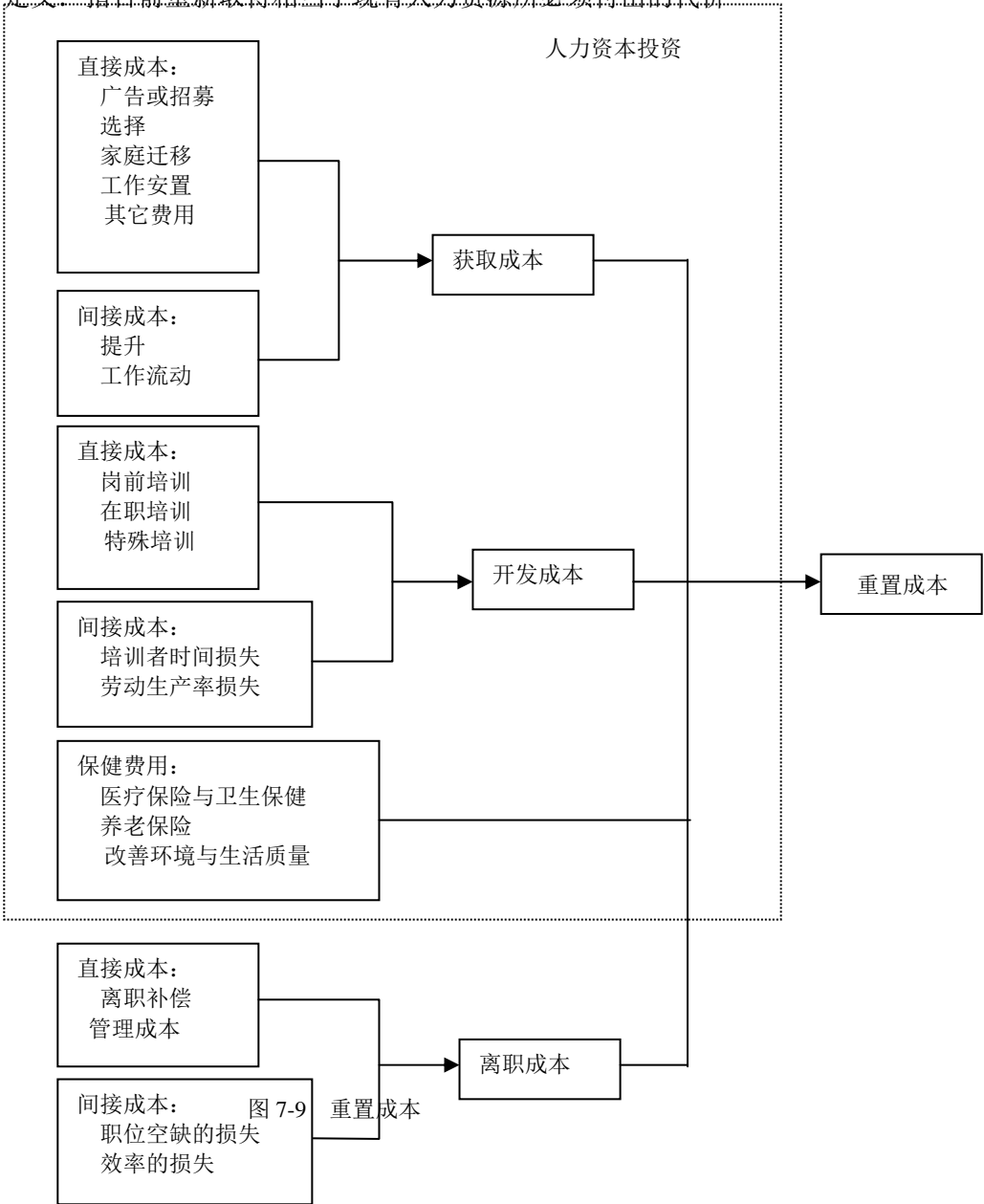
表 7-12 解聘选择

方 案	说 明
-----	-----

解雇	永久性、非自愿地终止合同
暂时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天时间，也可能延续到几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡  让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担；或以临时工身份做这些工作  为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早退离岗位
缩短工作周	
提前退休	

二、人力资源重置成本的构成

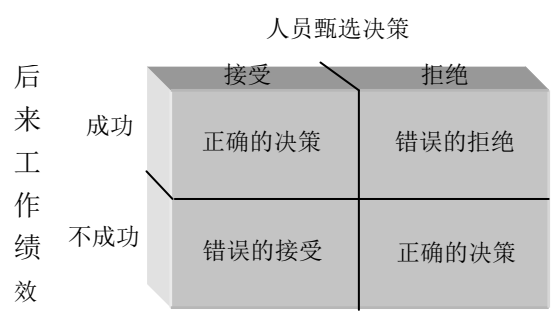
定义：指目前重新取得相当于现有人力资源所必须付出的代价



7.3.4 甄选

1 甄选决策矩阵

管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最合适的候选人得到这一职位，此方法称为**甄选过程**(Selection process)。甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功，即按照组织用以评价人员绩效的标准衡量，能把工作做好。



甄选过程将会产生四种可能结果(图 7-10)，只有两种结果说明决策正确，另两种结果说明决策错误。

图 7-10 人员甄选决策矩阵

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功；或者预见到某申请者不会成功且如果雇用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。

要是我们错误的拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人或者错误地接受了后来表现极差的候选人，那么甄选过程就出现了问题。甄选过程中的错误拒绝，可能会给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用，因员工可能造成的生产成本上升或盈利机会丧失，以及解雇费和随后雇用和选聘新员工的费用等等。因此，甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高作出正确决策的概率。

2 甄选测试效度

效度指招聘者真正测试到的品质与想要测试的品质的符合程度。效度分三种：预测效度、同测效度、内容效度。

预测效度指对所有应聘者都施予某种测验，但并不依其结果决定录用与否，而以其他选拔手段，如申请表、面试等来录用人员。待这些被录用人员工作一段时间以后，对其工作绩效加以考核，然后再将绩效考核的得分与当初测试结果加以比较，求出两者的相关系数。相关系数越大，说明此测验效度越高，可以依其来预测应聘者的潜力；若相关系数很小，或无相关，则说明此测验无法预测人员的工作潜力。

同测效度是指对现有的员工实施某种测验，然后将其结果与这些员工的工作表现或工作考核得分加以比较，若两者相关系数很大，则此测验的效度就很高，说明此测验与某项工作密切相关。

内容效度是指测验是否代表了工作绩效的某些重要因素。与前两种效度不同的是，内容效度不用测验结果与工作绩效考核得分的相关系数来表示，而是凭借招聘人员或测试编制人员的经验来判断。

3 甄选测试信度

信度指某种手段是否能对同一人 / 事务作出持续一致的测量结果。信度分三类：重测信度、对等信度、分类信度。



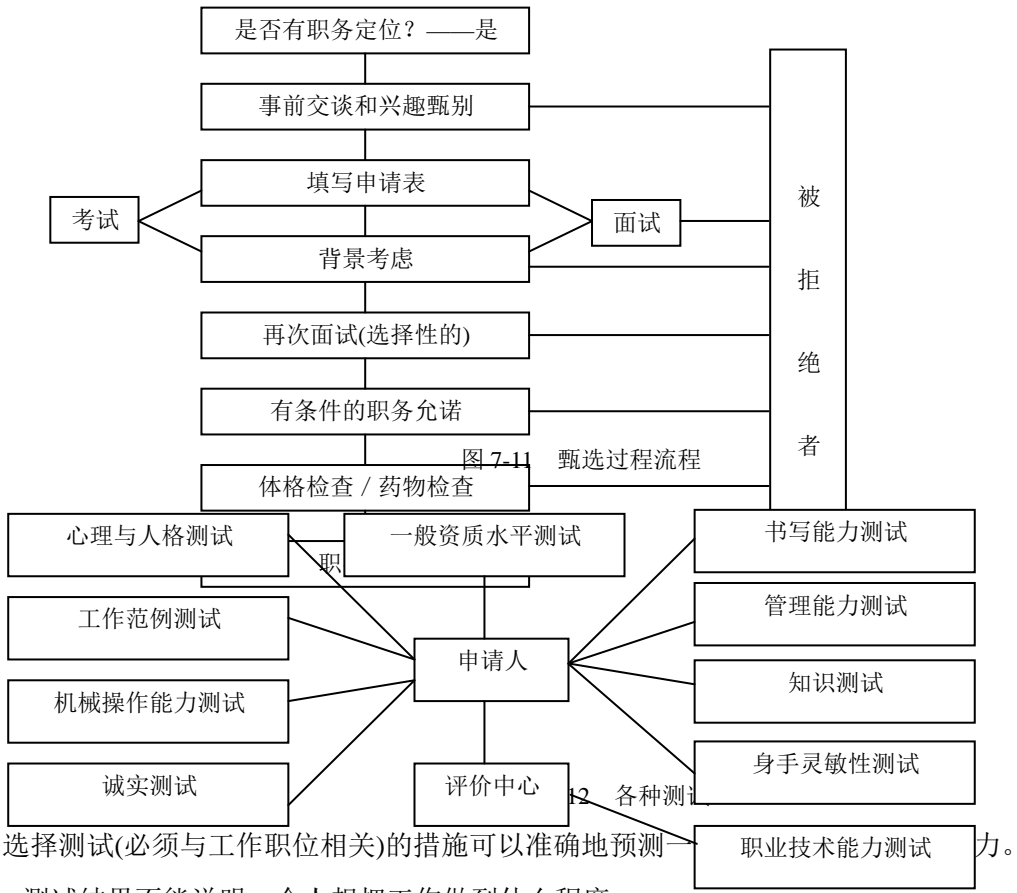
重测信度是指对一组应聘者进行某项测试后，过几天再对他们进行同一测试，两次测试结果之间的相关程度，即为重测信度。

对等信度是指对应聘者先后进行两个内容相当的同一测验，如甲个性测验量表与乙个性测验量表，然后测出这两次测验结果之间的相关程度，并来确定测验的信度。

分类信度是指将对同一组应聘者进行的同一测验分为两部分加以考察，这两部分结果之间的相关。

人员甄选手段的好坏由效度和信度决定。在对应聘者进行选拔测验时，应努力做到既可信，又有效。但应注意的是，可信的测验未必有效，而有效的测验必定是可信的。

4 甄选过程



注意：测试结果不能说明一个人想把工作做到什么程度。

5 测试手段

- (1) 申请表分析。
- (2) 面试(常用)。面试的五个目的：①评估应试者干好工作的能力。②评估应试者是否适合担任这个工作。③实事求是地预先介绍工作情况。④宣传工作。⑤完成对应试者的剖析。

面试方式有非结构化和结构化，结构式面试要先制定好所提的全部问题，然后一一提问。这样有准备的系统式的提问有利于提高面试的效率，了解的情况较为全面，但谈话方式程式化，不太灵活。非结构式面试：面试者在面试中可随时发问，无固定的提问程式。针对每位应聘者所提的问题的不同，这种面试可以了解到特定的情况，但缺乏全面性，效率较低。

面试 4 步骤：①准备。②开始。面试者要努力创造一种和谐的面谈气氛，使面试双方建立一种信任、亲密的关系，解除应聘者的紧张和顾虑。可先让对方简要介绍一下自己的情况。此时面试者注意力要高度集

中，注意倾听和观察。③提问与讨论。④做出结论。

(3) 书面检测。智力测验，诚实性测验，性向测验，悟性测验，能力测验，认知和兴趣测验

(4) 绩效模拟测试。检测人的实际工作行为，而不是替代物。包括：①工作抽样(work sampling)-适用于一般职务编程、装机器；②评价中心(Assessment Centers)-适用于挑选管理人员。

(5) 背景核查

(6) 体检

表 7-13 各甄选手段作为绩效预测器的功用

职位 手段 \ 效度*	高层管理	中低层管理	复杂的非管理职务	常规的作业职务
申请表	2	2	2	2
笔试	1	1	2	3
工作样本	—	—	4	4
测评中心	5	5	—	—
面谈	4	3	2	2
申请资料核实	3	3	3	3
参考查询	1	1	1	1
体格检查	1	1	1	2

● 效度在这里按从 5(最高)至 1(最低)的尺度衡量。

## 7.4 绩效评价与管理

### 7.4.1 绩效管理的概念

#### 1 绩效

绩效分为员工的工作绩效和组织的工作绩效。

员工的工作绩效是指他们经过评价的工作行为、表现及其结果，是上级同事对员工工作状况的评价。企业通过对员工的工作绩效的评价，可以获得反馈信息，制定相应的人事决策和措施，调整和改进其效能。对组织而言，绩效就是任务在数量上、质量及效率等方面完成的情况。

#### 2 绩效管理

绩效管理就是以最大的绩效为目标，通过对员工的工作表现/行为和作业绩/效果进行评价和分析，改善员工的组织行为，充分发挥员工的潜能和积极性，更好地实现企业的各项目标。

绩效管理是 HRM 的中心，也是企业管理的中心。绩效管理的五个过程是：学习、沟通、管理、发展和控制。绩效管理具有激励导向作用，并提高员工的满意度和未来的成就感。

#### 3 传统人事考核与现代绩效管理的区别

表 7-14 传统人事考核与现代绩效管理的区别

传统人事考核	绩效管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事管理的一个环节</li> <li>• 封闭式、透明度不够</li> <li>• 阶段性、秋后算账</li> <li>• 以定档次为目标</li> <li>• 无生涯规划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>HRM</b> 的中心、企业管理的中心</li> <li>• 全方位、开放式</li> <li>• 不间断反馈调整</li> <li>• 以充分发挥潜能，最大绩效为目标</li> <li>• 提高绩效，生涯规划</li> </ul>

不同的评价者看同样一个工人，他们应该对这个工人的工作质量有相似的判断。

相关性——绩效评价必须尽可能与在职者真正的成绩相关联。

敏感性——任何一个标准必须能反应高低执行者的不同之处。

实用性——标准必须是可评定，数据的收集不应是不充足的或是太混乱的。

D 讨论达到绩效的对策。

E 分析培训和发展需求

F 确定掌握新技术和技能的方法

## 2 不断提供信息反馈和评价

(1)目的在于保证员工的活动和行为不偏离既定的绩效目标。

(2)主管和经理有责任向员工不断提供信息反馈。及时而准确的信息反馈对成功的绩效管理和员工的职业发展意义重大。

(3)提供信息反馈要注意方式和方法(因人而异)。

注：随时进行

## 3 准备绩效评价的讨论/面谈

(1)提前 1~3 周确定讨论时间

(2)参照绩效目标，鼓励员工自评

(3)预定一个不受干扰的面谈地点

(4)回顾员工的工作职责

(5)回顾员工的工作表现记录、过去的评价结果、绩效目标

(6)如有必要，可准备一次改进绩效的座谈

1) 什么情况下制定改进绩效计划？绩效未达到最低的期望。绩效明显下降。

2) 改进绩效的计划。明确改进目标，改进绩效的具体方案，达到改进目标的时间期限。

(7)筹备生涯发展座谈

## 4 实施绩效评价

(1)确定评价目的并列讨论提纲

(2)对照绩效目标，分析绩效(表现)记录

(3)讨论存在问题的原因及成功的原因

(4)对今后应采取的措施达成共识，讨论进一步提高的方法

(5)对谈话进行总结，对员工取得成功的能力表现出信心。

### 7.4.3 绩效评价体系

#### 1 绩效评价的原则

人力资源管理中最难建立、最难操作的就是有效的员工绩效评价。所谓绩效是指员工在工作中做出的成绩与贡献。绩效评价就是搜集、分析、评价和传递员工工作绩效信息的过程。实行员工绩效评价的目的就是通过对员工全面综合的评价，判断员工是否称职以及工作业绩，并以此作为企业进行有效的人力资源管理的基本依据，切实保证员工报酬、晋升、调动、职业技能开发、辞退等项工作的科学性。因此，科学

的绩效评价是进行有效激励管理的前提和基础。要使员工绩效评价科学、合理、实用，必须坚持以下 4 项原则：

- ① 坚持公开、公正、公平的原则；
- ② 坚持定量与定性评价相结合的原则；
- ③ 坚持绩效评价与员工利益挂钩的原则；
- ④ 坚持动态管理的原则。

2 绩效评价的内容

根据目前国有企业对员工的总体要求，将绩效评价的内容确定为德、识、能、勤、绩五个方面。

德——思想品德，包括思想觉悟、职业道德、工作作风、纪律性、事业心和责任感等。

识——学识水平，通常包括学历水平、专业理论水平、知识面、工作经历和经验等。

能——工作能力，通常包括业务能力、处事能力、组织能力、创新能力等。

勤——勤奋与努力程度，主要指工作积极性、主动性、出勤率、投入感等。

绩——工作的实绩和效果，也就是工作的质量和数量，包括工作效率、工作成绩、工作质量以及工作所带来的积极（消极）影响等。

企业应该根据工作岗位划分的不同状况，将员工按岗位类别分成若干个评价单位，对每个单位制定各自具体的评价内容和标准。表 7-15 是某单位制定的科研人员绩效评价标准。

表 7-15 科研人员绩效评价标准表

标准 指标 内容		优 (100%分值)	良 (75%分值)	中 (50%分值)	差 (0%分值)
素质结构 20 分	事业心 (4)	始终保持明确的奋斗目标和旺盛工作热情，积极进取，刻苦钻研	热情高，干劲足，肯钻研，有进取心，能吃苦	有研究开发成就的欲望，但持久	得过且过，平庸消极
	竞争力 (4)	努力赶超先进水平，有明确的竞争目标和拼搏精神	能瞄准本行业目标赶超，有一定拼搏精神	偶有竞争动机，缺乏内驱力和坚韧性	工作没有竞争目标和动机，甘于落后
	职业道德 (4)	作风严谨，甘当人梯，善于发扬科研民主，正确对待荣誉和地位	谦虚谨慎，不妒贤嫉能，对成果考核较实事求是	在科研成果上想突出自己，言过其实	好表现，独占成果有剽窃抄袭行为谨

<div> <div>标</div> <div>准</div> <div>内 容</div> <div>指 标</div> </div>		优 (100%分值)	良 (75%分值)	中 (50%分值)	差 (0%分值)
	协作精神 (4)	善于团结不同观点的人一道工作，严于律己，宽以待人	善于合作，能忍受一点委屈，能容纳不同观点的人，	不善于同别人合作不能容忍他人过错	有意破坏合作
	责任感(4)	尽职尽责，任劳任怨，敢于主动承担工作责任	工作尽责，能承担一定的工作责任	尚能负责但不敢承担责任	经常推卸责任
智力结构  20 分	专业知识 (2)	大学以上或相当水平的专业理论和专业基础知识	具有大学或相当水平的专业理论知识	具有大专或相当的专业理论知识	具有中专或相当水平的专业理论知识
	知识面 (2)	知识广博、知晓本职工作有关的学科知识	熟悉与本职工作相关的多学科知识	一般了解与工作相关的多学科知识	对本职工作相关的多学科了解较少
	外语水平 (2)	能看懂一般外文资料，并能较流畅地笔译和进行会话	借助外文词典能看懂一般外文资料	借助词典勉强能看懂专业外文资料	只认识基本字母，不懂任何外文
	自学能力 (2)	能较快掌握系统知识，在无学历、专业不对口的情况下。能对专业外的一、二门知识，通过自学，达到相当于中专以上水平。	自学能力强，对新知识的理解吸收和掌握快。	能自学成才，但对新知识的掌握一知半解，理解较慢。	自学能力差，不能获得新知识。
	观察力 (2)	善于细心观察，发现一般不易发现或不容忽略的问题	善于观察，发现工作中一般性疑难问题	尚能发现工作中存在的一些问题	对工作中的问题熟视无睹，缺乏必要的观察力

标 准 内 容		优 (100%分值)	良 (75%分值)	中 (50%分值)	差 (0%分值)
	记忆力 (2)	能较熟练地掌握与本职工作相关的基础数据和常识，准确度较高，且记忆速度快。	能熟练掌握一般数据，记忆准确度高。	有时需要寻找一些专业常用数据	不能记住一些常用基础数据，工作时常丢三落四
	周密性 (2)	考虑问题很周密、精细	考虑问题较周密、精细	考虑问题有时欠周密、	考虑问题粗心大意缺乏周密性
	准确性 (2)	处理问题准确程度很高，使人信赖	处理问题准确程度高，使人可信	在处理研究开发问题及日常工作中有时出错	工作办事常有差错
	工作经历 (2)	从事研究开发工作 16 年以上	从事研究开发工作 11-15 年	从事研究开发工作 6-10 年	从事研究开发工作 5 年以下
	运用经验 (2)	能灵活运用工作经验，提高研究开发水平	能比较灵活运用工作经验，提高研究开发水平	能把经验运用到工作中，但不够灵活，较刻板	不能把实践工作得到的经验运用到工作中
	获得信息 (2)	了解与本职工作有关部门的国内外经济技术发展新动态，能有机地和本职工作结合，非常重视情报信息作用，对信息的反映敏捷	了解与本职工作有关部门的国内外经济技术发展新动态，相当重视有关情报信息，对信息反映较快	尚能关心与本质工作相关的情报信息，比较重视有关部门的一般国内外研究开发动向	不关心相关的国内外研究开发动向，不太重视情报信息，信息闭塞

<div> <div> <div>标</div> <div>准</div> </div> <div> <div>内</div> <div>容</div> </div> <div> <div>指</div> <div>标</div> </div> </div>		优 (100%分值)	良 (75%分值)	中 (50%分值)	差 (0%分值)
能力结构  20 分	说服别人 (2)	能根据对方心理，抓住重点，通过令人信服的道理，巧妙地使人接受	谈吐亲切平常，尚能抓住重点，说服别人	谈话欠缺平等感，疏导技巧一般，尚能为人接受	谈话缺乏平等感，生硬刻板，难以为人接受
	人际交往 (2)	善于合作和帮助别人，能建立一个和谐的工作学习环境，在集体中有较高的威信	待人和气，乐于助人，同人相处融洽	能与大多数人一起工作	个性孤僻或易同人冲突，别人不愿与他共事。
	处理问题 (2)	善于及时、正确地解决现场反馈和工作中碰到的重大问题	能较快、正确地解决现场反馈和工作中碰到的疑难问题	能较快地解决现场反馈和工作中碰到的常见问题	对现场反馈和工作中碰到的问题，无能为力、不知所措
	考核优选 (3)	能很快地对各种方案和产品技术作出科学合理的考核和优选	能较好地对各种方案和产品技术作出科学合理的考核和优选	对多个方案和产品技术的考核和优选较为盲目常有失误	对各种方案和产品技术不能进行考核和优选
	动手操作 (3)	动手和实际操作能力强	有较好动手和实际操作能力	有一定动手和实际操作能力	缺乏动手能力、实际操作能力差
	独立工作 (3)	能独立承担和完成本职范围内较大项目的科研设计和技术工作	能独立承担和完成本职范围内一般项目的科研设计和技术工作	有时需要向上级或同事求助，才能完成	经常需要向上级或同事明确指示才能工作



标准 指标 内容		优 (100%分值)	良 (75%分值)	中 (50%分值)	差 (0%分值)
	创新 (3)	主意多，经常提出新方案或建议，给企业的技术改造、技术革新和研究开发工作带来新面貌	对研究开发工作有见解，有一定成果	尚能出主意想办法对研究开发工作提出合理化建议	研究开发工作中比较因循守旧，创新精神差
绩效结构 30 分	工作质量 (10)	提前完成任务，工作质量突出，产品设计经济适用，有明显的经济效益，技术水平出众	按期完成任务，工作质量高于一般水平，产品设计结构合理，经济技术水平高	工作质量处于平均水平，一般能完成任务	工作质量低劣，经常出现错误
	工作效率 (8)	守时惜时，解决问题迅速准确	研究开发工作效率较高	有时需要催促，效率一般	工作拖拉经常需要催促
	工作成果 (12)	工作中有所创新，填补过国内空白，或两年内在报刊、杂志、学术交流会发表过3篇以上学术论文，有的论文有一定影响	两年内在报刊、杂志、学术交流会发表或宣布过1-3篇论文，一年内有3项以上技术革新或技术改造项目	有一些一般性成果一年内有3项以上技术革新或改造，从未发表过学术论文	

### 3 绩效评价的实施

成立公司、科室、班组三级员工绩效评价小组，分别由各级领导、职能人员和员工代表参加。评价小组每月组织一次对本级、本单元的员工绩效评价，根据员工的月份工作任务、工作表现和工作成果，对照评价内容标准，给每个员工打分，得出月份绩效评价成绩。依据员工的绩效评价成绩，按照奖惩办法兑现一个季度的奖惩。对于成绩优秀者，给予一次性奖励。另外，每半年组织一次各单位员工应知、应会知识考试，全年依据两次考试结果，对成绩优异者晋职、晋级等表彰奖励，对成绩不合格者实行末位淘汰。

#### 7.4.4 绩效评价的方法

##### 1 评级法

表 7-16 评级标尺

绩效标准	标尺			
准时完成工作	从不 1	有时 2	经常 3	总是 4
表现了完成工作所需要的技能和能力	不经常 1	经常 2	总是 3	
表现出了积极性和创造性	从不 1	有时 2	经常 3	总是 4
达到或超过了每季的销售目标	尚待提高 1	满意 2	出色	

评级法优点：可在很短时间轻松地完成，此法不需培训就可使用，简单、直观、标准化，通用性强。

评级法缺点：易流于形式，评价标准较模糊，易造成上下级对标准理解的不一致。该法中的标尺细化不够，在评分中不易掌握，或是因人而异，得出不同的结果。

## 2 排序法

此法是根据一些设定的评判尺度(如销售额、管理能力等)对员工进行相互比较，排出绩效的顺序。常用的是就每个被评价者的整体工作状况进行综合比较。

缺点：迫使员工相互竞争。一名员工可以通过两种方法达到排名比他的同事高的目的，一种是更好地工作，完成更多的任务；另一种是设法让他的同志(竞争者)工作更差，完成任务更少。

## 3 关键事件法

此法需对每一个被评价的员工保持一本“考绩日记”或“绩效记录”，由进行评价并知情的人(通常是被评价者的直属上级)随时记载。需要说明的是，1 所记载的事件既有好事，如某人提前多久完成了所分派给他的每项重要任务，也有不好的事，如某日因违反操作规程而造成一次重大的质量事故。2 所记载的必须是较突出的，与工作绩效直接相关的事(即关键事件)。而不是一般的、生活细节方面的事；3 所记载的应是具体的事件与行为，不是对某种品质的评判，如此人是认真负责的。最后还应指出，时间的记录本身不是评语，只是素材的积累。但有了这些具体事实作根据，经归纳、整理，便可得出可信的评价结论。

优点是反馈评价结果时，因有具体事实的支持而易于被接受，有助于今后业绩的提高。

缺点是费时间，且需要评价者有较强的分析归纳能力。

## 4 基于目标管理(MBO)的绩效评价法

此法的评价对象主要集中于结果而非行为。衡量一个管理者是否称职，就看他对总目标的贡献程度，通常的做法是上级和下级每年或每半年坐下来会谈并设定具体目标，期末、上司和下属对目标完成情况进行评价。

(1) 优点：1) 容易将个人目标和工作单位的目标联系起来。2) 减少了在绩效评价时双方意见不一致的可能性。3) 可能消除经理和员工的对立情绪。

(2) 缺点: 1) 花费时间多, 因需要在前面的会谈时投入时间。2) 需要做更多的文字工作。3) 对完成目标的过程手段约束不利, 易出现急功近利的行为。

## 5 360°反馈评价技术

一种基于经理、客户、合作者、供应商等信息资源的收集信息、提供反馈并评价绩效的方法。

(1) 优点: 1) 有更多的信息渠道, 更有可能发现问题。2) 评价信度较高易被评价对象接受。

(2) 缺点: 1) 收集和处理数据的成本高。2) 由于有大量的信息要汇总, 此法有变成机械和追逐文字材料的趋向, 即从两人的直接沟通变成表格和印刷材料的沟通。

在实际工作中, 以上方法可以结合起来使用。

## 7.5 职业生涯规划

### 7.5.1 职业特征与分类

#### 1 职业特征

职业是指个人在长期工作生涯中介入的行业或领域。职业的特征如下:

- 参与社会分工 (职业结构)                      △ 利用专门的知识与技能 (内在属性)
- 创造物质财富和精神财富 (社会属性)      • 获取合理报酬 (生活来源)
- 满足物质生活和精神需求                      • 职业道德标准

#### 2 职业的分类

##### (1) 国际劳工局《国际标准职业分类》(ISCO)

将 284 种职业分为 8 个大类:

- 专业技术人员    • 行政管理人员    • 抄写办事人员    • 商业人员    • 服务人员
- 农业牧渔猎劳动者    • 生产运输人员    • 其它职业

##### (2) 中国的《职业分类标准》

将职业分为 8 大类, 64 个中类, 301 个小类。

- 各类专业技术人员    • 国家机关、党群组织、企事业单位负责人
- 办事人员和有关人员    • 商业工作人员    • 服务性工作人员    • 农业牧渔劳动者
- 生产工人、运输工人和有关人员    • 其它不便分类的劳动者

##### (3) 日本将 288 个职业分为 9 个大类

专业人员    管理人员    办事人员    销售人员    技术性职业    半技术性职业

非技术性职业    农业职业    其他

### 7.5.2 职业生涯规划概述

#### 1 职业生涯

职业生涯是指从事职业的经历, 包括工作经历和内心体验的经历。

职业生涯分为: ① 外职业生涯-从事的工作单位、时间、地点、工资、内容、职务及其组合变化。② 内职业生涯-从事工作的知识、技能、能力、经验、观念、心理素质和内心感受及其组合变化。③ 关系: 外职业生涯靠别人认可或给予, 也容易被他人否定、剥夺。内职业生涯靠自己的探索才能获得, 并且不随外职业生涯而改变; 内职业生涯是外职业生涯的前提。在职业生涯初期, 一定应注意用内职业生涯来带动外

职业生涯发展。

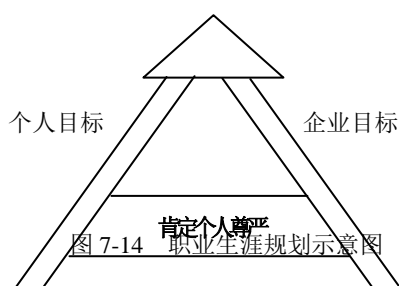
## 2 职业生涯规划的概念

**职业生涯规划**是将员工个人发展与企业发展相结合，对决定员工个人职业生涯的主客观因素进行测定、分析和总结，并通过设计、规划、执行、评估和反馈的过程，使每位员工的职业生涯目标与企业发展的战略目标相一致(图 7-14)。

著名管理专家 William J. Rothwell 对职业生涯规划内涵的界定是：个人结合自身情况以及眼前的制约因素，为自己实现职业目标而确定行动方向、行动时间和行动方案。个人职业规划在了解自我的基础上确定适合自己的职业方向、目标并制定相应的计划，以避免就业的盲目性，降低从业失败的可能性，为个人走向职业成功提供最有效率的路径。

职业生涯规划对企业和员工都具有重要意义。**对员工来说**，搞好职业生涯规划，是不断提高自身素质、努力实现自身价值的重要手段；**对企业来说**，搞好员工的职业生涯规划，可以为企业储备充足的人力资源，增强企业的凝聚力和向心力，不断提高企业的市场竞争力。

现代企业必须将员工的职业生涯规划当作人力资源管理的一件重要的工作来抓，实现经常化和制度化。



## 3 管理者的责任

- (1) 针对公司和员工个人的发展目标与员工进行沟通。目的是将员工个人的需要与企业的需要统一起来，做到人尽其才，最大限度的调动员工的积极性。同时使他们感觉到在组织中大有可为，前程似锦，从而极大地提高员工的归属感。
- (2) 分析员工的潜能和技能发展情况。通过分析，了解员工的潜能和技能的现状，为员工的职业生涯规划规划的制定提供依据。
- (3) 对员工的职业发展进行指导和支持。
  - 参照公司经营目标，协助员工确立生涯发展目标和行动计划。发展目标应具体，并有时间计划表，操作性要强。
  - 为员工创造学习和提高的环境。公司要努力形成一个良好的学习氛围，并为员工之间的竞争创造公平的环境。
  - 协助员工解决培训和教育问题。要紧紧密结合员工个人的知识结构和能力结构，以及组织的需要，采用各种有用的方式进行培训和继续教育。

## 4 员工的责任

在员工的职业发展规划中，员工应从以下方面认识自己：

- (1) 价值观：在自己的一生中什么最重要？自己的信仰是什么？要树立正确的人生观和价值观，培养奉

献精神和强烈的上进心。

(2) 兴趣：自己希望做什么？什么使自己最感兴趣？有兴趣才能有动力，才更容易做好工作，取得成绩，健康发展。

(3) 技能：自己擅长什么？自己有什么技能和阅历？包括知识和能力，以及自己的知识结构和工作阅历，这些对自己的发展都具有重大影响。

(4) 个性和风格：自己属于什么类型的人？在与人沟通、处理各种事情等方面的风格如何？

充分认清自己的个性和风格，便于找准自己的发展方向，使自己在成才过程中少走弯路。如性格内向的人适合于做程序化的工作和独立性强的工作；善于与人沟通的人适合做一些管理和协调的工作。

## 5 约哈里视窗分析技术

通过视窗分析技术可对自己有一个比较全面的了解，找出自己的潜在能力和现实能力，认清自己的缺点和优点，进而为制定职业生涯发展规划提供依据，保证规划的科学性和可操作性。

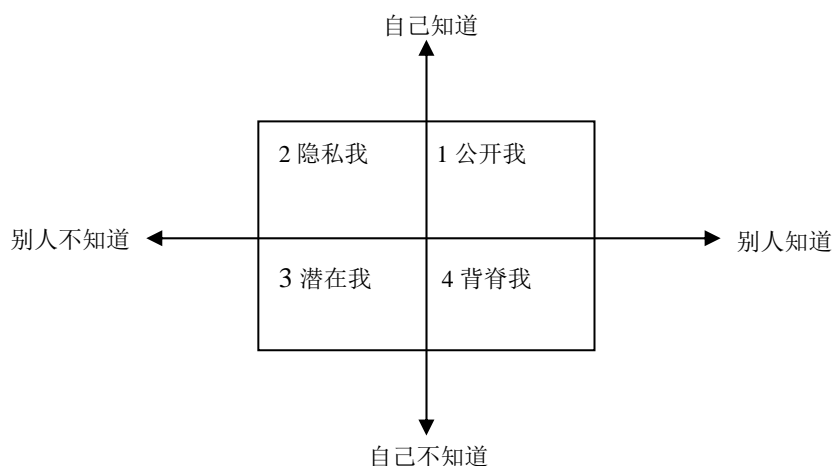


图 7-15 视窗分析技术

### 7.5.3 制定职业生涯发展规划

#### 1 生涯发展目标

对员工个人而言，现代员工都有从工作中得到成长、发展和满足感的愿望和要求，为了实现这种愿望和要求，他们不断地追求理想的职业，设计着自己的职业目标和计划。员工个人目标要与组织目标相统一，分为长期目标和短期目标，目标要尽量具体化，要有可行性。

从组织的性质和宗旨出发，确定组织的短期目标和长期目标。组织目标包括组织规模，员工规模，产品开发和经营方向等。

#### 2 行动计划

要有短长期的学习提高计划和培训计划，还要有工作锻炼计划。在向总目标迈进的过程中，主要步骤的时间规划，要制定详细的时间计划，并搞好进度测评，及时修正，保证进度的顺利完成。

##### 组织方面的行动计划

(1) 人力资源规划。包括通过仔细评估与选拔找出重点培养对象(“苗子”或接班人或后备梯队)，认真安排他们的岗位与升迁路线。

(2) 指导与考评。包括帮助他们做好自我分析，提供企业中可供选择的发展途径和信息，考核他们的绩

效并及时给予反馈等。

(3) 培训与开发。让员工自己凭感觉摸索提高自己的机会，见效小且慢；若组织有预见地拟定正式的培训计划，则会事半功倍。

(4) 奖励措施。包括合理奖励制度的建立与实施，鼓励员工在发展道路上的任何可取的举措。

### 员工个人方面的行动计划

这种行动计划中包含了一系列职业生涯中重大转折性的选择，如专业发展方向的选择、就业单位的选择、职务的选择等。首先需在做好自我分析(包括个人的优势、弱点、经验、绩效、喜恶等)的基础上，在本人价值观的指导下，确定自己的长期与近期的发展目标，并进而拟出具体的发展道路规划。此规划应有一定灵活性，以便根据自己实际的表现而加以调整。

## 3 职业生涯规划四个环节

职业生涯规划由**审视自我、确立目标、生涯策略、生涯评估**四个环节组成。

(1) 有效的职业生涯规划必须是在充分且正确地认识自身的条件与相关环境的基础上进行，对自我及环境的了解越透彻，越能做好职业生涯规划。

(2) 有效的生涯规划需要切实可行的目标，以便排除不必要的犹豫和干扰，全心致力于目标的实现。如果没有切实可行的目标作驱动力的话，人们是很容易对现状妥协的。

(3) 有效的生涯规划需要有确实能够执行的生涯策略，这些具体且可行性较强的行动方案会帮助你一步一步走向成功，实现目标。

(4) 有效的生涯规划还要不断地反省修正生涯目标，反省策略方案是否恰当，以能适应环境的改变，同时可以作为下轮生涯规划的参考依据。

## 4 职业定位分类

(1) 技术型：持有这类职业定位的人出于自身个性与爱好考虑，往往并不愿意从事管理工作，而是愿意在自己所处的专业技术领域发展。在我国过去不培养专业经理的时候，经常将技术拔尖的科技人员提拔到领导岗位，但他们本人往往并不喜欢这个工作，更希望能继续研究自己的专业。

(2) 管理型：这类人有强烈的愿望去做管理人员，同时经验也告诉他们自己有能力达到高层领导职位，因此他们将职业目标定为有相当大职责的管理岗位。成为高层经理需要的能力包括三方面：1) 分析能力：在信息不充分或情况不确定时，判断、分析、解决问题的能力；2) 人际能力：影响、监督、领导、应对与控制各级人员的能力；3) 情绪控制力：有能力在面对危急事件时，不沮丧、不气馁，并且有能力承担重大的责任，而不被其压垮。

(3) 创造型：这类人需要建立完全属于自己的东西，或是以自己名字命名的产品或工艺，或是自己的公司，或是能反映个人成就的私人财产。他们认为只有这些实实在在的事物才能体现自己的才干。

(4) 自由独立型：有些人更喜欢独来独往，不愿像在大公司里那样彼此依赖，很多有这种职业定位的人同时也有相当高的技术型职业定位。但是他们不同于那些简单技术型定位的人，他们并不愿意在组织中发展，而是宁愿做一名咨询人员，或是独立从业，或是与他人合作开业。其他自由独立型的人往往会成为自由撰稿人，或是开一家小的零售店。

(5) 安全型：有些人最关心的是职业的长期稳定性与安全性，他们为了安定的工作，可观的收入，

优越的福利与养老制度等付出努力。目前我国绝大多数的人都选择这种职业定位，很多情况下，这是由于社会发展水平决定的，而并不完全是本人的意愿。相信随着社会的进步，人们将不再被迫选择这类型。

6 自我分析实例

古人说“女怕嫁错郎，男怕选错行”，可见职业选择对人生事业发展是何等重要。职业选择正确与否，直接关系到人生事业的成功与失败。据统计，在选错职业的人当中，有 80% 的人在事业上是失败者。下面是自我分析的实例：

（1）性格。本人乃东北人也，具有典型的东北人性格：耿直、心地善良、性情奔放、追求自由、不拘细节、讲究诚信、外圆内方。在职业定位中应当属于“技术+自由独立型”。

（2）兴趣。喜欢一切新奇的事物，希望太阳每天都是新的，乐于接受具有挑战性的工作，对事严格要求，对人马虎。

（3）特长。自认是一平庸的人，智商不高，下不好像棋。愿意与人交往，善于沟通，幽默，但讲话不够严谨，逻辑型不强，有时善于斡旋。

过去本人的职业生涯路线的选择是先走技术路线，再转向行政管理线，用一句话来说，就是要从劳力者转为劳心者。可能跟个人的家庭环境、成长经历有关，本人自主性比较强，喜欢理性地思考一些问题，尤其对自己的前途，也常与父母、老同志就这些问题对话，从他们那里得到启发或支持。现在本人问自己的 3 个问题是：

（1）我想往哪一路线发展？（2）我能往哪一路线发展？（3）我可以往哪一路线发展？

30 岁之前，本人不知道自己适合做什么，现在问自己这 3 个问题，问的本人好心慌、好糊涂。总的感觉是趋于理性，但本人不知道该干什么。

本人认为，每个人对职业道路的规划都离不开两个前提：一是个人能力，二是机遇。对个人能力的认识肯定会有个不断调整的过程，而有些机遇只对具有特定能力的人才称其为机遇。毕业时尽管是国家统一分配，但自由选择的余地已经很大了。那时本人对自己的职业道路已经有了一些朦胧的想法，做了比较好的规划。现在来看，当中有的想法实现了，有的没能实现。

7 职业生涯设计实例

表 7-17 职业生涯设计

年份	工作部门	工作岗位	个人目标及发展	企业发展
1995	新员工	实习	熟悉银行实际业务，掌握基本业务技能。	国有银行向商业化转化。
1996	工商银行天津分行计划处	统计员	掌握电脑在统计工作中的应用，包括 WPS、CCED、EXCEL、WORD、OFFICE97 等。负责全行存款统计报表工作。	全行树立“存款立行”观念，市场竞争日趋激烈，国有银行失去绝对优势。
1997	工商银行天津分行市场开发处	统计分析员	负责全行存款统计报表的编制、上报工作，负责天津分行存款分	分行成立市场开发处负责全行的市场工作，市场逐渐

			析上报工作，负责存款调研。	转为工作重心。
1998	工商银行天津分行市场开发处	综合员	参加总行首期“万人才”脱产三个月培训和总行山东业务培训。负责全行存款工作会议的行长讲话的起草，负责对支行存款工作的检查。	重视人才的储备，落实部行“百千万人才工程”培训。转变机关作风，强调对基层和市场的服务。
1999	工商银行天津分行会计结算处	综合管理	参加总行“千人才”脱产三个月长春培训。入党。负责全行存款工作会议的行长讲话的起草，负责全行存款考核，负责全行存款的宣传、协调。	分行组织机构调整，将存款业务并入会计处管理，实现以会计为载体的对公存款管理模式。
2000	工商银行天津分行市场拓展部	客户经理	入党转正。参与市场拓展部的筹备工作。市场拓展部成立后，参与定点支行的贷款审批，参与编写全行客户经理的管理办法，市场拓展工作。	分行组织机构调整，探索面向市场的全方位客户经理制度，以适应面临进入 WTO 后激烈竞争的金融市场。
2001—2002	深发展天津分行信贷管理部	综合管理	适应股份制商业银行的工作方式。负责全行的信贷综合管理。	在天津立足，发展，加速发展的全国扩张。
今后			个人价值增值、提高工作适应性。	在天津成为知名品牌的股份制商业银行。

#### 7.5.4 职业生涯阶段

##### 1 职业阶段

大多数人在其终生中将经历：探索期、建立期、职业中期、职业后期和衰退期(图 7-16)。



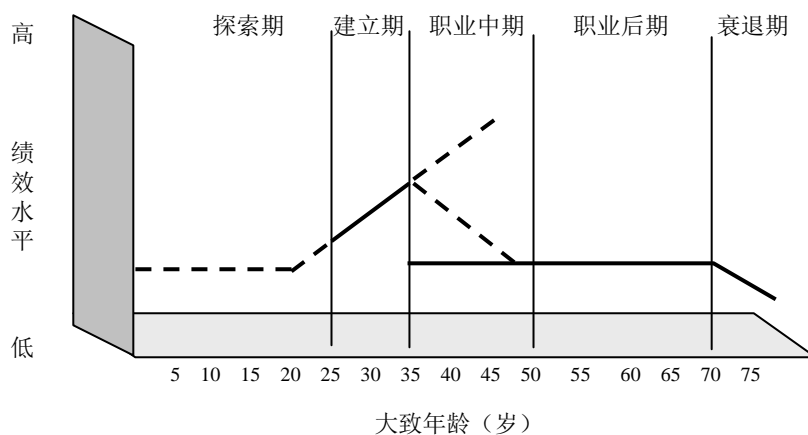


图 7-16 职业发展的阶段

1) **探索期**：人们往往在开始工作挣工资前就对他们的职业做出了关键的决策。对于绝大多数人而言，职业探索期会在他们 20 多岁从学校步入工作岗位时结束。人们正是在这一阶段形成了对其职业生涯的一种预期，其中许多预期是不现实的。这种预期可能在头些年潜藏不露，后来突然暴露出来，使员工和雇主都遭受不应有的挫折和损失。

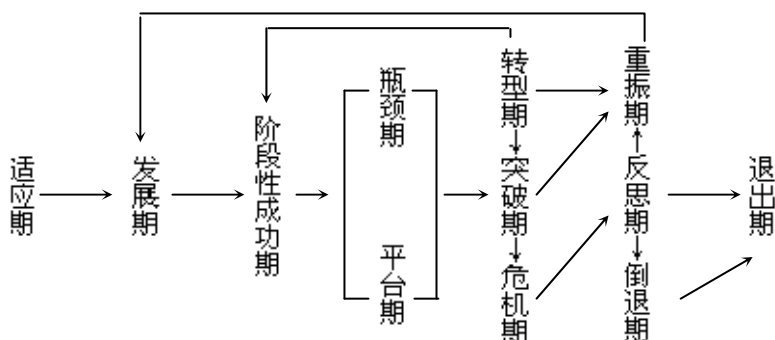
2) **建立期**：建立期始于寻找工作和找到第一份工作，包括被同事所接受、学会如何做工作，以及取得在现实中成功或失败的第一次真实体验等历程。这一阶段的特征是，逐渐改进工作表现，不断发生错误，也不断从错误中汲取教训。

3) **职业中期**：许多人面临第一次严重的职业危机是在进入职业中期阶段以后。这一阶段的重要特征是，职业中期的人已不再是一个“学习者”，错误容易使人付出巨大的代价。成功地经受这一转换阶段挑战的人，可能获得更大的责任和奖赏。而其他的人可能要面临自身能力再评价和变换工作，以及重新安排优先考虑的事项或者寻求另一种生活方式。

4) **职业后期**：对于那些通过了职业中期阶段继续发展的人们来说，职业后期阶段通常是个令人愉快的时期。他们以自己多年日积月累并经过多次经历验证的判断力，以及与其他人共享其知识和经验的能力，向组织证明其存在的价值。对于那些在前一阶段绩效水平已经停滞或有所下降的人，在职业后期阶段将会认识到这样一个事实，即他们对于现实世界将不再拥有曾经想象的那样一种持久的影响或改变能力。人们会意识到需要减少工作的流动，从而可能安心于现有的工作。

5) **衰退期**：对于那些在早期阶段持续获得成功的人来说，他可能极为艰难，容易使人感到失去了一种重要的认同感。而对于早年绩效表现一般，或已经看到自己的绩效水平在下降的人来说，这或许还是一个令人舒心的时期，他们将远远地把工作中的烦恼抛在身后。

#### 职业生涯中的不同时期



- 瓶颈期：机会、愿望      • 平台期：没长进、无奈无聊      • 危机期：没着落、恐慌
- 重振期：心态、精神      • 倒退期：失落      • 退出期：成功、痛苦、失败

## 2 职业阶段模型的应用

处于**建立期**的员工需要得到培训和指导，以确保他们具有良好地开展工作的能力。

对于**职业中期**的员工，管理者需要提醒他们，使其认识到自己已不是学徒，现在的失误可能带来很大的代价。这一阶段更有必要采取一些惩戒行动，尤其是员工第一次开始出现不稳定的信号时，惩戒对年纪较轻的员工可能起到威胁作用。管理者应当做好充分的准备，帮助员工克服不稳定因素，并探索使工作变得更有趣、更富于变化的途径。

**职业后期**的员工可以提供良好的指导帮助，管理者应当开发利用这种资源。同时，也应该认识到，这一时期的人们经常在个人的优先安排事项方面做出重大的调整，他们可能变得对工作不再有很大的兴趣，或者不在乎工资高低，而希望有更多的自由时间或压力更轻一些的工作。

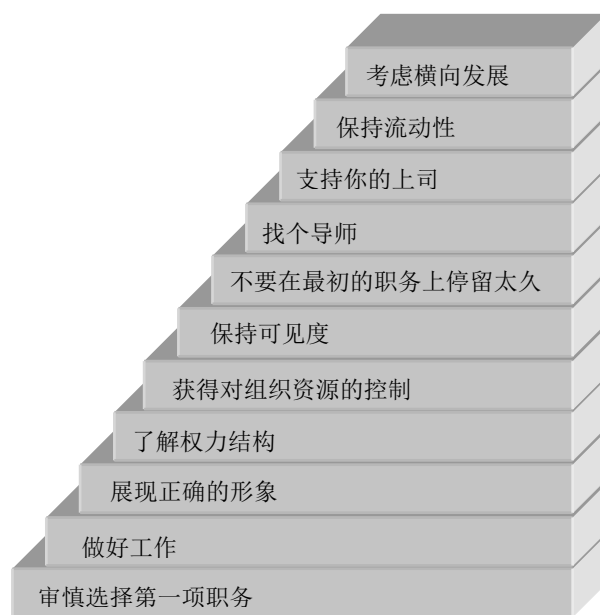


图 7-17 管理生涯成功的要点

## 3 管理生涯成功要领

1) **审慎选择第一项职务**：一个管理者在组织中的起点，对于其今后的职业发展具有重要的影响。假如你拥有选择，你应当挑选一个有权力的部门作为你开始管理职业生涯的起点。

2) **做好工作**：良好的工作绩效是管理生涯成功的一个必要但不是充分的条件。有效管理者会在短期内得到奖赏，不过，其缺点最终总会暴露出来，从而影响其职业生涯上的晋升。因此，工作绩效好并不是成功的担保，但缺少了这一条，管理生涯成功的可能性就会降低。

3) **展现正确的形象**：使自己的形象与组织所寻找的形象保持吻合的能力，就自然对职业成功有正

相关的关系。管理者应当对其组织的文化作出评价，以便明确组织对其管理者的要求和期望。

**4) 了解权力结构：**组织正式结构所确定的职权关系，只反映组织中影响类型的一种。同样重要或更为重要的是，熟悉并理解组织的权力结构。有效的管理者需要知道谁真正控制局面；谁对谁拥有资源；谁又对谁存在重要的依赖和负责等，所有这些均不在组织图上的齐整方框中表现出来的。

**5) 获得对组织资源的控制：**对组织中稀缺而又重要的资源加以控制，这是权力的一大来源。知识和技术就是其中一类特别有效的可控制资源，它们会使你显得对组织更有价值，因而更能得到职业保障和晋升。

**6) 保持可见度：**由于管理绩效的评估具有相当的主观性，因此，让你的上司和组织中有权力的人意识到你的贡献是很重要的。如果你的工作是处理些可见度低的活动，或者因为你是小组行动的一份子，因而很难区分你的特定贡献。在这些情况下，你需要采取一些手段引人注目。比如，向你的上司及其他人汇报工作进展情况，出席社交集会，积极参加有关的职业协会，与正面评价你的人结成有力的联盟，以及采取其他一些相似的策略。

**7) 不要在最初的职务上停留太久：**经验表明，当你面临一种选择，要么在第一份管理职务中一直干到“真正做出点成绩”，要么不久就接受一项新的职务轮换指派，这时你应该选择早期的轮换。

**8) 找个导师：**导师（Mentor）通常是组织中职位较高的某个人，他接纳一个被保护者作为助手。从导师那里，你可以学到工作的技能，并得到鼓励和帮助。一些组织提供有正式的教导方案，将组织寄予高期望的年轻管理者分派给扮演导师角色的高级经理人员。但更经常地，你往往是非正式地由你自己的上司或者组织中其他与你共享某些利益的人选中而成为一个被保护者。

**9) 支持你的上司：**你的眼前未来掌握在你的现有上司手中，是他或她评估你的绩效。很少有年轻的管理人员会有足够的力量，在对其上司进行了挑战以后，还能继续工作下去。更明智的是，你应当努力帮助你的上司取得成功，在他或她处于被动时给予指出，并找到你的上司用于评估你的工作绩效的标准。

**10) 保持流动性：**一个管理者如果显示出他乐于转换到组织中的其它地理区域或职能领域工作，他可能更为迅速地得到提升。愿意变换组织的人，其职业发展进程也可能得到更好的促进。

**11) 考虑横向发展：**由于管理组织的重组和随层次精简而形成的组织扁平化，使得许多组织中职位提升的阶梯减少了。要在这一环境中求得发展，一个好主意就是考虑横向的职位变换。

#### 4 压力管理

从图 7-18 可以看出，员工职业生涯发展的目标是建立在员工个人发展和组织发展目标的基础上的，通过个人的自我目标的实现和企业用人目标的实现，促进员工的不断成长，进而促使组织也不断发展，真正实现个人和组织的共同发展。

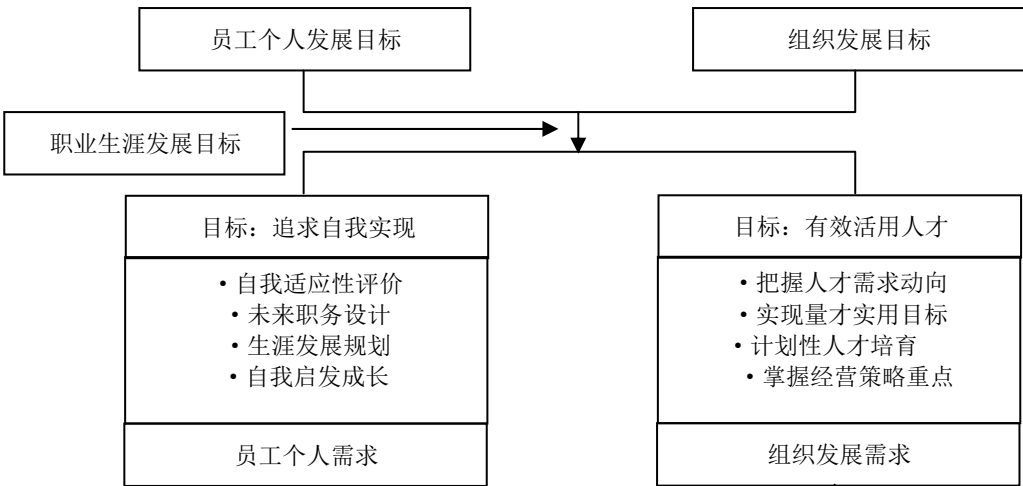


图 7-18 职业生涯管理发展

(1) 压力产生原因

表 7-18 压力产生原因调查

编号	压力产生的原因	%	编号	压力产生的原因	%
1	成就感需要	27	6	社会引导	7
2	自身价值需要	15	7	家庭原因	6
3	生活质量需要	13	8	面子原因	6
4	弥补自身不足需要	10	9	跟随性需要	5
5	所处环境所迫	8	10	生存需要	3

由此可见，员工的压力来自于几个方面，一是多层次自身工作质量与生活质量的提高，二是日益竞争激烈的社会环境，三是日益认同的人力资源能力建设的价值观。

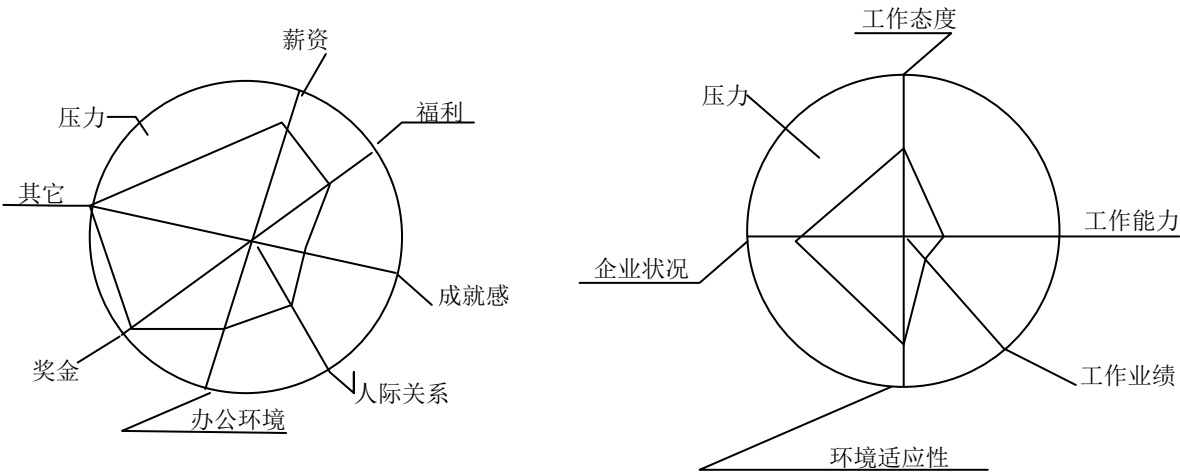
(2) 压力管理办法

表 7-19 压力管理办法的调查

编号	压力管理的办法	%	编号	压力管理的办法	%
1	学习使技能提高知识更新	40	6	采取跳槽等方式	5
2	学习使心态调整及掌握减压技巧	18	7	降低职业期望值	2
3	需要企业学习型环境	12	8	借助于家庭帮助	2
4	需要职业顾问咨询辅导	10	9	无奈等待企业辞退	2
5	需要沟通交流	8	10	采取混日子得过且过	1

以上可以看出，员工对压力的解决办法呈几个特点：首先是积极的渴望知识与技能，舍得投资；其次是需要借助资源，以寻求帮助；最后是有种淡淡的无奈忧虑，但会坦然对待。

1)期望误区诊断法



个人期望值

单位期望值

图 7-19 期望误区诊断法

## 2)职位完美性诊断法

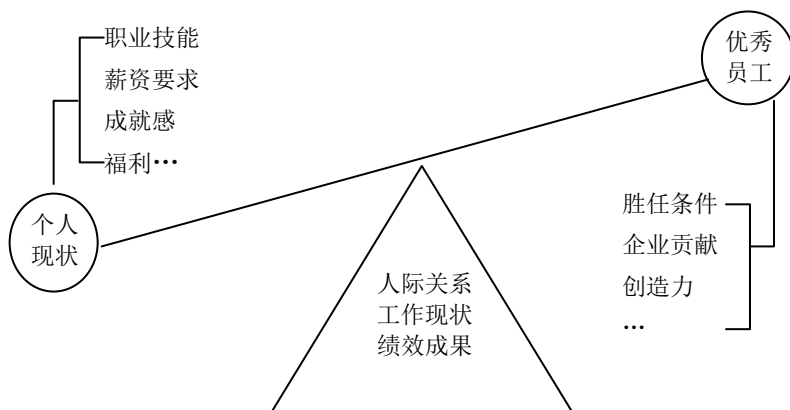


图 7-20 职位完美诊断图

## 3)环境变化诊断法

## 4)心态与意外诊断

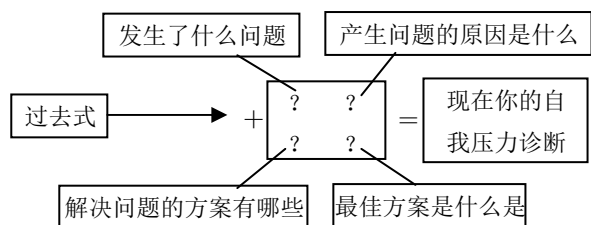


图 7-21 心态与意外诊断法

# 7.6 培训

## 7.6.1 培训概述

培训是人力资源开发中的一个重要内容，通过培训：

- 1 可以使员工能够明确自己的任务、目标，适应其工作岗位；
- 2 可以使员工具有足够的知识，提高工作所需的技能，符合职务的要求，达到较高的绩效水平，以达到一流员工的标准，增强员工在业务上的成就感和专业上的满足感，使他们得到充分的发展，并为公司创造最大的价值；
- 3 可以提高员工的动机，改变他们的态度；
- 4 组织可以实现变革与发展，使组织更具有生命力和竞争力。
- 5 可以传播企业文化，凝聚企业向心力，增强企业整体创造力。

培训是一个组织为实现组织目标所进行的增进其成员的职务知识、技能及改变其态度、社会行为的一系列有计划的活动。

学习则是通过练习的作用（非疲劳、疾病等作用）引起行为相对持久地改变或变化的潜能。

学习是发生于个体内部的变化，培训则是对个体所做的有计划的引导。不是所有的培训都导致学习，亦不是所有的学习都是培训的结果。

绩效是某种反应，好的绩效意味着正确的反应，坏的绩效既包括不正确的反应也包括没有反应。培训将产生学习，但学习并不总能保证好的绩效；同样，即使没有学习和培训，绩效亦能很出色，关键之处是培训增加了学习的可能性，而学习则又增加了提高绩效的机会。当然，培训亦需要个体一定的基本能力，绩效则更依赖于个体的动机。

### 7.6.2 培训的过程模式

图 7-22 为戈德史坦（goldstein, 1986）提出的一个培训过程的模式。

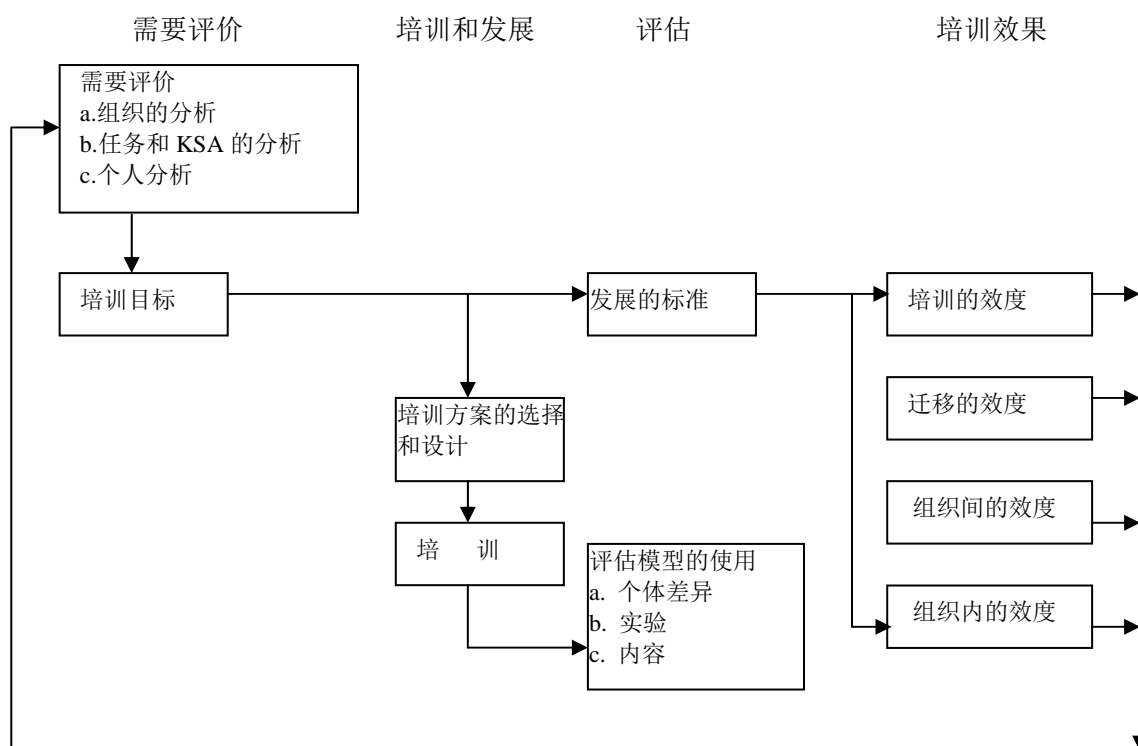


图 7-22 培训过程模式

这一过程开始于对需要的评价，经过评价，建立了培训目标和方案。这些目标扮演着双重角色，首先，它为培训方案提供了学习原理和训练设施；此外，目标还是评价培训是否成功的标准。培训的目的是为了实现通过对需要的评价所建立的目标，为了使需要评价能够对培训正确地发挥作用，通常还需要了解一些有关受训者的特点。此外，在培训结束后，还需要了解培训的效果，即培训对行为产生的迁移效果。

#### 1 培训需求分析

因培训需支付很高费用，因此企业必须在恰当的时候就恰当的工作对恰当的人提供恰当的培训。培训

的时机选择不对，会造成不必要的机会成本；选择的工作不当，培训内容不会直接作用到工作绩效上；选择不合适的人参加培训，因为他没有学习动机和积极性。培训效果将大大折扣。所以，为了能有效实施培训，在培训前，应先对培训需求做出评价。培训需求评价(Training Needs Assessment)就是对组织的未来发展、任务的内容以及员工的个人情况进行分析，发现培训需求。培训需求评价通常是在组织、任务和个人三个层次上进行。

### 1) 组织分析

戈德史坦等(Goldstein, Buxton, 1982)认为，组织分析包括对组织的目标、资源、环境的分析。目标包括学习的数量、质量、时间范围及设计。目标因各组织的性质而不同。对一个组织来说，可能有许多不同的目标，有些目标之间好像是彼此矛盾的，比如提高生产和注意安全。因此，要确定正确的组织目标就必须进行仔细地研究。

为确定培训目标，组织分析要综合许多方面的信息。主要是关于人力资源方面的信息，包括员工技能、能力、人员变动情况，人员可能的安置情况等。有许多组织要保持其所有管理人员来自基层，因此，就应经常对后备人选的职务所需要的才能、经验、进一步培训的要求进行分析。

其他方面的信息包括财政、计划、生产、销售等。分析生产、销售方面的信息，确定组织的需要对员工提出了哪些新的要求；分析财政方面的信息，确定培训的成本。有时候，培训的成本可能高于选择新员工的成本，那样，培训对组织来说就不一定必要了。

总而言之，组织分析就是从企业发展战略对人力资源战略的要求出发，提出组织的目标，通过培训来解决组织存在的问题，分析企业中、长期对职工素质水平的要求，提出中长期培训要求。

### 2) 任务分析

一旦组织分析确定了培训的目标，就需要对具体的工作任务进行分析。分析任务的有效操作标准，任务的构成元素，完成各部分任务的方法，以及完成任务所需要的个体的智力、技能、个性、态度方面的条件。

### 3) 个体分析

显然，有两组个体可能需要培训，一组是在职员工中绩效水平达不到任务要求和标准的个体，另一组是初次担任某一工作的个体。

#### (1) 在职者

绩效评价是确定在职者弱点的最普遍的方法。绩效评价的内容越详细，确定培训的需要就越容易。一个粗略的绩效评价标准是不能了解某一个体的特殊问题，或员工们的普遍问题的。凯利(Kelley, 1967)曾经指出，在涉及绩效问题时需考虑三个方面的因素：**稳定性、一致性、差别性**。稳定性指的是绩效的问题是长期的，还是暂时的；一致性指具有同样问题的个体的范围，是仅仅一个员工，还是一些员工，还是所有的员工；差别性则涉及绩效问题的普遍性，问题是出现在绩效的多个方面，还是仅涉及个别任务。这些问题的回答对设计培训方案都非常有意义。例如，如是某一绩效问题以前从未发生过，而且仅与某一个个体有关，那么就不需要制定整个组织的培训计划。

#### (2) 新员工

培训新员工和培训在职者的过程是完全不同的。为解决在职者的绩效问题而设计的培训方案对发展新

员工的技能、知识，以及态度都是不适宜的。对新员工来说，培训通常是学习新的东西，而对在职员工的培训却经常包括去掉旧的行为习惯，即所谓去学习。对新员工来说，有些行为是很难通过培训学到的，只能通过长期的工作经验而获得。例如，售货员的“一抓准”（一把就能抓准顾客所要货物的重量），以及同时应付许多顾客而不使任何顾客感到受了冷落。但是，使用、操作机器设备则是新学员必须学会的。所以，确定新员工的培训方案中应包括哪些内容也是非常有意义的。

4) 人口分析

在培训研究的最新进展中，拉萨姆（Latham, 1988）提出了一个新的需要分析水平。他援引了几个研究来说明分析人口构成（如性别、年龄构成等）对评价培训需要的意义。①图克（Tucker, 1985）的一项调查发现，在美国，联邦政府 40~49 岁年龄组员工都希望进行管理技能的培训，50~59 岁年龄组需要技术的培训，而 60 岁以上组都不想进行任何培训。②伯奈克等人（Bernick, et al, 1984）研究发现，在美国一线管理者需要管理技术方面的培训，诸如保持沟通、书面沟通等，中层管理者需要人力资源方面的训练，而高级领导者则需要进行概念、知识的更新，如学习有关“目标—建立程序”、“计划技能”等课程。③贝瑞曼—芬克（Berryman-Fink, 1985）对男性和女性管理者进行的一项调查发现，女性需要在权威、建立信心、公共讲演等方面进行培训，而男性则需要在倾听、语言技能、非言语沟通、情绪及敏感性方面进行培训。

此外，哥登等人（Gordon, et al , 1986）的研究，还指出了年资亦是培训需要的一个人口学变量。也就是说，随着年资不同（并非年龄），培训的需要亦不同。

通过任务、个体以及人口分析，就可以为培训方案建立培训目标，确立个体究竟需要培训哪些技能、行为、知识、态度等。最后还应该注意组织是一个开放系统，培训的需要分析，还应考虑组织外部的社会、政治条件等。

2 培训方案的制定

根据企业发展战略，通过组织分析、任务分析、个人分析找出培训需求，确定培训目标，从而制定出企业培训方案以及具体的培训计划。企业培训方案的制定，不但为了给企业带来的成效，还应考虑到培训成本。企业具体培训计划的制定还应考虑到培训的实效性，即员工培训后对企业的贡献应比企业培训成本大，并应以协议加以明确，否则，容易造成“为他人作嫁衣”的现象（即员工培训后而脱离企业）。

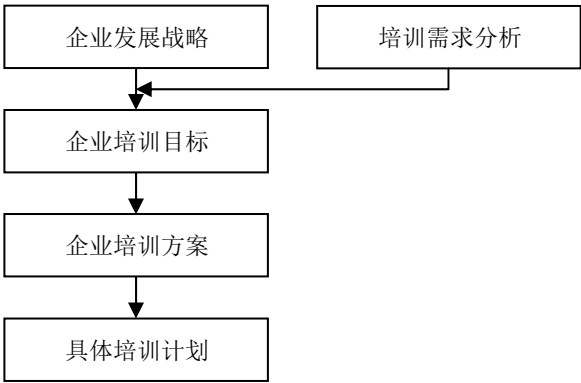




图 7-23 企业培训方案的制定过程

(1) **长期培训计划。**1) 参照公司的业务目标。2) 参照部门的发展计划。3) 拟出主要工作目标并与主管研究。4) 拟定主要培训目标并与主管研究。5) 与主管共同制定培训计划。6) 确立评价标准，定时检查实际情况并进行修正。

注：长期培训计划应与企业发展战略和员工生涯规划相结合。

(2) **短期培训计划。**1) 参考员工目前和期望的工作表现。2) 认定课程并起草培训计划。3) 安排与主管会面并讨论个人培训计划草案。4) 落实培训计划并交主管批准。5) 实践已批准的计划并在完成课程后与主管评估培训的成效。

注：短期培训计划应与部门工作计划和员工绩效情况相结合。

### (3) 即时培训计划

针对关键或重点工段（容易出问题的或难度很大的工段），为了减少出错，在其工段设置培训点，进行即时培训。

## 3 培训准备和实施

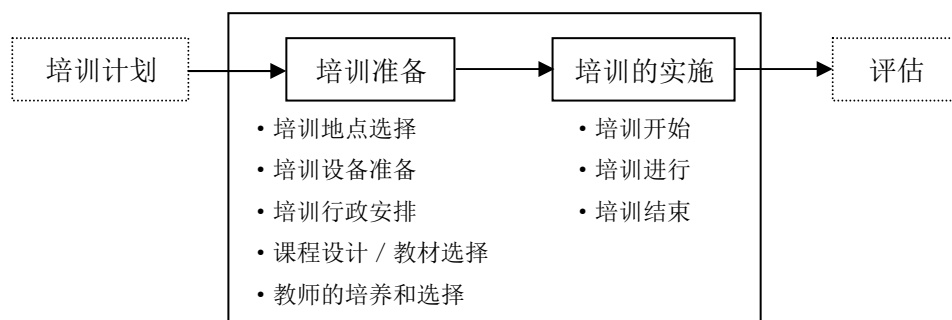


图 7-24 培训准备和实施

## 4 培训中的责任划分

- 1) 总经理：计划过程-企业发展战略、企业业务目标、企业培训策略和目标
- 2) 部门经理：计划过程-部门的发展计划、业务目标、培训计划和目标
- 3) 培训经理：计划和执行过程-企业的培训策略、培训计划和目标、培训实施及评估
- 4) 员工：在主管的协助下，结合岗位要求及个人生涯规划制定个人长期和短期培训计划。

### 7.6.3 学习的原则

培训是人类学习的一种形式。因此，在设计培训方案时，应该利用心理学关于学习的研究原理来提高培训的效果。关于学习理论和如何提高学习效果的原则是实验心理学研究的重要内容。

#### 1 材料的意义性

形象的材料、有意义性的材料能够使学习效果提高，因为有意义的材料能够增加联想，易于理解。瓦克斯雷和约克（Wexley, Yukl, 1984）指出，至少有五种方式能使学习材料提高意义性。

(1) 在培训开始时，给受训者一个关于学习材料的总概念，了解其总的情况以及各部分的构成，以便于以后对各部分的学习有一个整体概念。

(2) 举一些受训者生活中所熟悉的例子。因此，餐厅服务员的培训最好举有关他们服务的例子。

(3) 以逻辑的线索组织学习材料，使其成为有意义的单位。例如，向员工介绍机器时，最好介绍一下机器总的功能，然后，再介绍各部分的功能及使用方法。

(4) 把复杂的技能分解成若干简单的技能。

(5) 尽可能利用形象的手段来说明理论的材料。如利用录相、演示等方法来介绍学习材料。

## 2 个体差异

个体的学习能力是有差异的，这从学习曲线上往往就能够反映出来。图 7-19 为四个不同的受训者的学习曲线。瓦克斯雷和拉萨姆（Wexley, Latham, 1981）指出，不同的个体需要不同的指导方法，特别是当有些个体学习进入高原期时，特定的学习方法和激励对个体来说就是十分重要的。培训中应考虑个体差异，这样才能使每个个体都达到技能的标准水平。

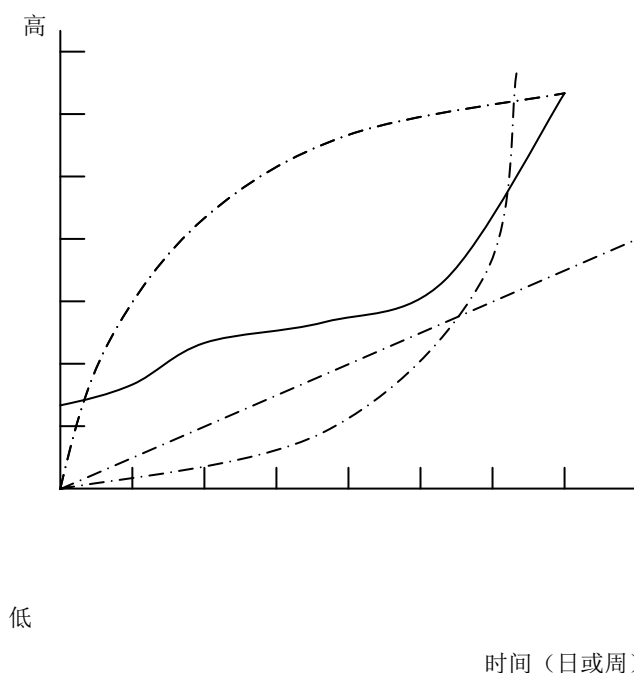


图 7-25 四个受训者的学习曲线

## 3 主动练习

受训者应主动地参与而不应是被动地反应。这就意味着仅仅讲授、解释是不够的，培训中还应该提供实践的机会，让受训者进行实际练习。

## 4 反馈

伊根等人（Ilgen, et al, 1979）的研究表明，无论是以词语、表扬、批评，还是以实物奖励、处罚等形式进行反馈，对组织培训都是既有增加动机的效果，又有提高学习成绩的效果。因此，反馈对提高学习效果是重要的。在阿维和伊万斯维奇（Arvey, Ivancevich, 1980）的研究中指出，即使反馈是否定的信息，在下列情况下也能提高培训的效果。

- 当错误的反应出现时，立即给予反馈。
- 当培训者与受训者的关系友好密切时。
- 每次错误的反应出现，总是做出反馈。
- 反馈清楚地表明了哪些是错误的反应时。

- 当反馈能向受训者提出采用哪些行为更好时。

### 5 学习的阶段

采取什么样的学习过程时间表呢？这取决于是立即进行全部练习好还是分开练习好，通常分开练习总是比集中练习好。但是，究竟怎样分配学习间隔是没有一般原则的，应根据具体学习的内容来进行具体研究。

### 6 学习的规模

在每一个学习阶段内，应该学习多少内容呢？是一次把整个任务都学习了，还是学其中的一部分？这要取决于学习任务的内容组织（各部分的构成与它们的关系）特点。如果任务的内容组织的各个部分相互之间具有较高的联系，那么就应该整体学习，整体复习；如果任务的各部分相对独立，那就应分别学习、练习。开车的学习，各个部分任务之间联系就较高，因此，整体学习较好；而培训秘书就需要分开学习打字、接待、速记等技能。

### 7 迁移

从学习的角度来看，培训的迁移对培训是最重要的。培训的迁移是指在培训中所学习的知识技能或态度在回到工作情境时的运用程度。评价一个培训方案，其实际应用价值是最为重要的。如果培训不能迁移到工作环境中，培训就几乎没有价值。培训的迁移效果可以通过培训后的绩效来检验。迁移按照其所带来的工作绩效的效果，可以分为正迁移（提高绩效）、负迁移（降低绩效）、零迁移（不改变绩效）三种。戈德史坦（1986）认为，正迁移的难易程度受学习中的新行为与旧行为方式的区别影响。此外，新概念与旧概念、新环境与旧环境的差别对迁移也会产生影响。表 7-17 表明了不同职务之间在方法、内容、情境上的差别。由表中可以看到，表上方的范例中，正迁移最容易，越往下，正迁移越难。

表 7-20 不同职务中方法、内容、情境因素的变化对职务功能变化的影响(迁移)

使用的方法 (任务、活动)	内容范围(概念、对象)	情境 (工作环境)	范例
一样	一样	一样	a. 从低级的培训方案到较高级的培训方案 b. 从副教授到教授 c. III 级文书速记员到 I 级秘书
一样	一样	不同	a. 政府研究人员到生产销售研究人员 b. 从军队厨师到民用厨师
一样	不同	不同	a. 从为适应新仪器进行培训的空间系统分析专家到为公共职业教育系统培训的分析专家 b. 从医学行业秘书到法律行业秘书 c. 商业数据程序员到科学数据程序员
一样	不同	一样	a. 中学英语教师到社会科的教师

使用的方法 (任务、活动)	内容范围(概念、对象)	情境 (工作环境)	范例
			b. 对单引擎的飞行教练员到多引擎的飞行教练员 c. 轻型卡车到重型卡车
不同	一样	一样	a. 从普通员工到领班 b. 从中学教师到校长助理
不同	不同	一样	a. 从飞机机械师到驾驶员 b. 从建筑工人到房地产代理人
不同	一样	不同	a. 从心理学专业人员到推销员 b. 从经营者到会计
不同	不同	不同	a. 从哲学专业人员到经纪人 b. 从家庭主妇到工人 c. 从电子技师到发展心理学家

瓦克斯雷和拉萨姆(1980)在研究中讨论了在劳动情境中的培训迁移问题,他们提出了下列提高迁移效果的建议。

- 使培训情境与工作情境具有最大的相似程度。
- 尽可能提供更多的练习所培训任务的机会。
- 为所培训的概念技能提供各种例子。
- 确定所培训任务的重要特点。
- 明确需要理解的一般原则。
- 明确培训的行为和观点在工作情境中会受到奖励。
- 设计培训内容时,要使培训者能够明白其实际的应用。

#### 7.6.4 培训的方式

##### 1 在岗培训

这是一种最古老的,也是应用最广泛的训练方法,是将新员工分配给有经验的员工或上级去培训。这种方法要求新员工借助观看有经验员工工作或自己实际操作来学习这个工作,同时也要求技术熟练的员工要在常规任务之外花费一定时间指导新员工。

它的优点是:

- ①经济。受训者的学习就是实际生产,因此,部分地支付了培训的费用。
- ②简便。不用建立专门的训练中心和增加专职的训练者。
- ③正迁移。由于训练与实际工作几乎一样,可以产生正的迁移效果。
- ④反馈及时。受训者通过实际操作可以立即明白学习中的错误是否克服了。

尽管在岗培训方法有这些优点，但也常常会导致严重的错误。主要原因是组织使用在岗培训代替了新员工培训中所应必须进行的一些系统训练。还有在应用在岗培训时，常常是简单地给训练指导者下一个训练××的命令，而不考虑训练指导者的意愿，以及他是否真正具有训练受训者的能力。因此，若要有效地使用在岗培训方式，瓦克斯雷等（Wexley, Yukl, 1984）建议：

- 使用这个方法，首先要考虑这种方法是否是训练员工的最有效的方法。
- 对训练指导者的选择要基于其是否有能力进行指导培训，并且，他们是否愿意增加这一工作责任。
- 选出的训练指导者一定要先受过一定的指导学习的训练。
- 要使训练指导者确信训练出的新员工不会对他们现有的工作安全感、工资水平、地位等有所威胁。
- 训练指导者所增加的额外工作应得到一定的报偿。
- 对受训者的进步应使用可靠的、有效的方法给予准确的评价，并经常地将结果反馈给受训者。
- 学习要优先于生产，特别是在训练早期。
- 必须由训练指导者和培训专家认真地计划学习的进程。
- 训练指导者和受训者双方要进行认真地匹配，以缩小双方在背景、语言、个性、态度以及年龄等方面的差别，有利于其相互沟通。
- 如有可能，受训者应经常轮换，这样可以弥补某些训练指导者在指导上的弱点，并使每个受训者都能了解不同员工的工作方法。
- 要使每个训练指导者清楚，他们新的职责并不意味着他们可以离开自己的本职工作去“度假”。
- 组织必须知道训练时会出现产量下降、机器损坏及生产残次品增多等问题。
- 训练指导者必须加强对受训者的管理，以避免受训者发生事故，受到伤害。
- 在岗培训方法应与许多其他培训方法共同使用，如程序指导，讲课、视听技术等等。

2 脱产培训

脱产培训方法一个明显的优点是可以使受训者摆脱每日工作的压力，集中精力来学习新知识。另一个优点是，可以大量使组织外的具有非常出色成就的人员作为训练指导者，承担教学任务。如工程师、咨询顾问、大学教授等。脱产培训的主要缺点是，对于实际工作操作会因与学习条件不同而产生迁移的影响。

(1) 授课

从学习原理角度来说，授课方法的效果似乎很低，它没有机会去练习、强化、再练习，并达到学习的正迁移。另外，由于所有人接受的同样的训练，因而，这种方法不能很快地适应受训者在动机、能力、人格特点等方面的个体差异。所以授课这种方法往往受到批评和低估。这种批评和低估也来自训练指导者。表 7-18 是凯罗等人（Carroll, et al, 1972）对美国 500 家大公司的培训指导者对九种培训方法，从培训的六个方面所进行评价的研究结果。表中结果表明，授课在九种方法中效果是最差的。

表 7-18 九种培训方法在各种目标上的比较

培训方法	获得知识		改变态度		解决问题		人际关系 技能		对参与的 接受程度		知识保持	
	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均
	数	等级	数	等级	数	等级	数	等级	数	等级	数	等级

案例研究	3.56	2	3.43	4	3.69	1	3.02	4	3.80	2	3.48	2
讨论	3.33	3	3.54	3	3.26	4	3.21	3	4.16	1	3.32	5
授课	2.53	9	2.20	8	2.00	9	1.90	8	2.74	8	2.49	8
管理竞赛	3.00	6	2.73	5	3.58	2	2.50	5	3.78	3	3.26	6
电影	3.16	4	2.50	6	2.24	7	2.19	6	3.44	5	2.67	7
PI	4.03	1	2.22	7	2.56	6	2.11	7	3.28	7	3.74	1
角色扮演	2.93	7	3.56	2	3.27	3	3.68	2	3.56	4	3.37	4
敏感性训练 (T 小组)	2.77	8	3.96	1	2.98	5	3.95	1	3.33	6	3.44	3
电视讲授	3.10	5	1.99	9	2.01	8	1.81	9	2.74	9	2.47	9

从表 7-18 中，我们可以看出对于授课方法的偏见及否定态度并不一定完全合理。在凯罗的研究中表明，授课方法比训练指导者们所认为的要能获得更多的知识，且更易于受训者接受。纳什等人（Nash, et al, 1971）比较程序指导方法与传统授课方法，认为只要学习后及时复习，这两种方法则既无统计上的显著差异，也无实际的显著差异。伯克斯顿等人（Boxton, 1956, Di-etrick, 1960, Stovall, 1958, Verner, Dickinson, 1967）同样的研究比较授课法与小组讨论方法，也表明两种方式对于大学生来说，掌握知识的效果是相同的。豪斯（House, 1962）的研究甚至表明，相比缺乏指导的小组讨论方法，某些管理者更倾向于授课方法。这些研究似乎都表明，授课方法是一个有效的方法。此外，在受训者具有一定数量时，授课的方法还是传递知识的一个较为经济的方法。

但是，在另一方面，凯罗的研究也表明，对于改变态度，培训解决问题的能力，培养竞争进取精神等方面，授课的方法却不如角色扮演、案例研究等方法有效。单独使用授课方法，对于某些培训目标是既浪费时间又浪费金钱的，如关于“人际关系”、“参与管理”等问题，仅仅通过授课几乎不能培养员工在实际工作中运用这些理论解决问题的能力。

## （2） 视听技术

随着工业化现代化的进程，组织规模迅速扩大，为了适应大量员工的培训和再培训的需要，许多组织开始采用比现场授课更生动有效的视听技术培训方法。这些视听技术包括电影、闭路电视、录相带、录音带等。这些方法使同时地、整体地传递组织所需的各类信息成为可能，并还可以根据需要，反复使用。

不过，实际并不像相当然的那样，没有证据证明视听技术方法比传统的授课方法在获得知识方面具有差别。施拉姆（Schramm, 1962）在一项对 393 个学生进行的研究中，对电视课程和传统的授课方法进行了比较，有 65% 的学生认为二者是一样的，21% 的学生认为电视的效果好，而 14% 的学生则认为传统授课方法好。

瓦克斯雷、约克（Wexley, Yukl, 1984）认为，电视、录相带和电影在下列情况下明显具有现场授课方法所无法相比的优点。

- 当某事件或某一程序需要反复出现时，例如焊接、烹调、电工等技术的学习，通过电影、电视多次呈现就能取得较好效果。因为电影、电视可以在很近的角度呈现各种技术的要领动作，能反复呈现，

随意停止，甚至放慢呈现，这些都是现场授课方法所不能做到的。

- 当需要呈现的事件在现场授课不能观摩的情况下，例如，心脏手术，视听技术则可显示出其优越性。
- 训练涉及整个组织或者多个组织范围，并且授课者从一个组织到另一个组织进行授课或被培训者集合在一起，都是既费时间又费钱，而复制多盒录相带，就能同时解决多个组织的训练问题。
- 当需要立即向受训者提供视觉反馈时，例如，体育运动员、推销员、电子集成程序员，就需要尽快把受训者的工作绩效情况立即反馈回去，以提高他们的学习效果。

### （3） 程序指导（PI）

PI 这种训练方法具有下列几个基本的特点。

- 训练材料是被分成不连续的步骤和结构。
- 这些系统是按照从简单到复杂的逻辑顺序排列的。
- 当每一个系统训练结束时，受训者需要通过一个关于这个系统中知识的测评。
- 评价的结果立即反馈给受训者。如果受训者的反应是正确的，则可以进入下一个系统的学习，如果反应不正确，则受训者的学习就还得保持在这一水平上，直到受训者能够做出正确的反应。

在 PI 培训方法中，大量运用了学习心理学的理论：

- ①立即强化。一个受训者如果能做出正确反应就能进入下一系统学习。
- ②个体差异。每一个受训者训练进程是依靠各自的特点独立设计的。
- ③主动练习。受训者在回答问题、做出决策、解决问题各个方面，都是主动地反应。
- ④了解学习的效果。当受训者做出反应时，就可以立即知道正确的结果。
- ⑤丰富意义的材料。任何领域信息单位都是经过程序化的设计，具有逻辑性。

PI 方法的几种变式，目前在组织中被大量地应用（例如，学习机、程序化教材等）。纳什等人（1971）对应用 PI 方法培训的 100 个例子进行了研究。结果表明，PI 方法的主要优点是减少了培训时间，受训者只需用其他方法的三分之一时间就能完成同样数量的学习。但是对于及时学习并用再现法检查学习效果，PI 方法并不能像期望的那样，显示优于传统方法的学习效果。

PI 方法培训材料的成本花费是相当大的，特别是当材料较为复杂或需要机器仪器时。对于组织来说，关键的问题是这些花费相比节约的时间是否值得，这显然是由训练人数、训练的类型、每个个体训练的需要量等多种因素决定的。

### （4） 计算机辅助指导

最新的一种培训指导方法是计算机辅助指导方法（CAI）。每个个体借助电子计算机的声相录入系统进行反应，计算机的程序系统通过记忆存贮能够随时评价受训者的成绩，并随时适应受训者的特殊需要，改变学习的难度。

戈德史坦（1974）研究的结果表明，CAI 技术对于同样数量的学习，相比传统方法节省了大量时间，而且这种方法受到了受训者的普遍好评。

### （5） 仪器模拟

模拟是反复模仿实际情境中特定的行为模式，以达到当实际情况出现时，能够做出正确反应并能够最终应用于实际工作的培训方法。个体对像驾驶飞机、烧锅炉等工作可以利用这种培训方法掌握技能，而不

致使自己和合作者遭到危险。这种方法能够使个体在相对安全的心理状态下，建立新的个体行为模式，反复练习并随时了解练习的结果。

有时，有些工作的危险性不大，但在实际岗位上培训耗资高且效果并不佳，而采用仪器模拟培训就能达到理想的效果。受训者可以不必担心损伤昂贵的工作设备，可以不必担心影响正常的生产过程。也不必担心在与之合作的熟练工作者面前出错而窘迫。

仪器模拟方法在组织中被广泛地应用，从简单的物体模型到计算机控制的模拟环境，从单个个体的训练到培训一组专业技术人员，范围比较广泛。如车床、压床的模型，汽车驾驶的模型，训练飞行员和空中小姐的飞机模型等等。

在模拟设备的设计中，为了达到学习的正迁移，模拟设备必须和实际工作情形最大程度地相似。模拟设备不仅要具有物理上的逼真（即代表实际工作岗位的物质结构），而且更重要的是还应具有心理上的逼真（即能代表实际工作中的一切基本行为过程）。因此，就需要对工作进行认真地分析、测验、再测验。所以，发展模拟技术也是需要相当费用的。在组织中采用模拟方法应该考虑费用和利润比。

中国科学院心理所时勘等人（1990）成功地应用仪器模拟方法对我国手表行业的员工进行了培训实践。

他们首先利用自己设计的模拟仪器，对一组高级技师加工零件时诊断问题的思维策略进行职务分析。在对大规模职务分析资料进行综合、标准化后，得到了专家诊断问题策略的结果。然后据此设计出培训教材和培训计划，再让受训者在模拟仪器上接受培训。对经过匹配的两组被试（各 30 名）比较利用这种仪器模拟法和传统方法的培训效果。结果表明，实验组培训成绩显著地高于控制组。时勘等人把国际上目前最新培训理论和我国员工培训实践很好地结合起来，在我国员工培训领域中做了开拓性的探索。

#### 7.6.5 管理人员的培训

对管理人员的培训是组织培训的一个极为重要的内容。由于管理人员在组织中承担着重要责任，其行为对组织的影响往往举足轻重。因此，对他们的培训也就显得特别重要。按照当代组织心理学理论，组织发展对其生存是非常关键的，而对管理人员的培训就是组织发展技术的一项内容。所以，那种认为培训只是普通员工的问题，管理人员不需要进行培训的看法是完全错误的。

实际上，传统的培训方法像授课、岗位轮换也适用于管理人员的培训。这些方法可以用于对广泛的、相关的专业知识的学习，如人际关系、问题解决、决策、沟通、领导行为、组织政策措施等。对管理人员的培训亦包括脱产和在职培训两方面，但这里就不分开讨论了。

#### 1 案例研究

案例研究的方法最初是由哈佛经济管理学院提出的。它是对一个假设的或实际组织中的问题进行详细描述，让受训者（管理人员）独立地研究这一案例并提出解决问题的方法。然后，受训者再集中起来讨论已提出的各种解决办法。讨论的问题围绕下列几方面进行：在这一案例上管理的基本原则是什么，怎样避免问题的产生，防止问题产生需要做哪些工作等。问题的难度和大小取决于受训者的技能和经验水平。

通过这种培训方法，可以使受训者达到下列目的：

- 了解对组织中的问题不再是只有一种简单的解决方法。
- 了解用同样方法解决同样问题的不同管理者的差别。
- 帮助每一个管理者找到自己的管理宗旨。



- 帮助他们培养对组织问题的诊断能力。

对于这一方法的批评，主要是认为它相比座谈法对管理的一般原理缺乏指导。

对这一方法的效果的研究结论大致包括：

- 认为这种方法是培养问题解决能力的最好方法。
- 这种方法很容易使受训者乏味。
- 训练指导者对训练的支配地位，容易导致受训者过分依赖指导者而忽视问题本身。
- 训练指导者为了避免自己或受训者窘迫，常常对问题不做明确肯定的回答。

## 2 座谈方法

这种方法通常是以一个小组为单位进行讨论，培训指导者作为中性角色在组织中进行指导和反馈。每个参加者都积极地参加讨论，并由其他参加者以及领导对他的行为和态度做出评价和反馈。讨论的问题可以由领导者提出，也可由受训者自己提出。

麦考米克和伊根（1987）指出，座谈方法的目的有三个：

- 培养管理人员决策和解决问题的能力。
- 学习新的复杂的材料。
- 改变态度。

这种方法经常运用于组织在有效地沟通、解决问题、决策方法、人际关系、销售以及安全教育等方面的培训上。

凯罗等人（1972）的研究表明，座谈的方法在改变态度方面比授课法效果好。但迄今为止，还没有研究表明这种方法在增加对新信息的理解、增进解决问题和决策的能力等方面效果更好。

这种方法的另一个问题是，座谈只限于在小规模的组中进行。因此培训的成本就增高了。此外，巴斯、贝瑞特（Bass, Barrett, 1981）的研究表明，这种方法的培训效果很大程度上取决于讨论领导者的知识、技能、人格等特点。一个未受过训练的领导者很容易把讨论变成一个权威所作的授课。

## 3 敏感性训练

T 小组也称敏感性训练或实验室培训。坎波尔（Campbell, 1970）对这种方法的作用曾做过综述，包括：

- 使受训者了解他的行为是怎样对别人产生影响，以及为什么会产生影响的。
- 对为什么别人采取他们所采取的行为方式提出见解。
- 教会受训者如何去“倾听”，即注重倾听别人的意见而不仅仅是做出回答。
- 对解决某种问题小组应怎样进行活动提出意见。
- 培养对他人行为的理解和容忍。
- 提供一种情境。使个体可以努力尝试一些人际相互作用的新方法，并且对这些新方法的效果得到反馈。

综上所述，我们可以看出，T 小组训练的主要目的就是改善组织中人员的人际相互作用行为，增强他们对自我的认识以及对他人问题的敏感性。

T 小组规模不大，一般 10 多个人。T 小组训练的时间可以 2~3 天，以至数周，视需要而定。

在 T 小组中，一般每天的培训解决一方面的问题。首先由训练指导者讲解敏感性的作用，并提出在人际作用中要培训解决的问题。随后培训指导者就不再居于指导者的地位了，只在训练中必要时起引导的作用。T 小组讨论没有一定计划和日程安排，开始讨论的议题似乎是不明确的，随后讨论进入受训者彼此之间的人际行为特点中。讨论是相当公开、直率的，有时小组成员非常激动甚至不友好。因此，这种情绪就成了讨论的中心。这种情绪的宣泄和体验，增加了每个成员对自己的认识和对别人的敏感性和理解。

T 小组训练目前被大量应用于组织变革和组织发展上，帮助领导者增加对他人的宽容、认可，加强自我耐受力，加强自我控制，和对待他人的合作态度。

但是对于这种培训方法也有一些批评。其中包括：

①受训者回到岗位上敏感性问题可能又重新产生了。

②没有一个标准来确定什么样的人员可以接受培训（有些人可能会过度敏感了）。

③培训可能会使人员陷入情绪崩溃的状态（一旦了解了别人对自己的真实态度，有些人可能接受不了）。

④在没有心理学专家的指导下，有时受训者不知道怎样去降低焦虑水平，进行人际间反馈以及建立新的行为模式。

⑤训练的结果缺乏量化的行为标准，更多的是一些模糊的体验。

⑥训练中会侵犯个人的隐私，以及对个体的一些暴露，这是有悖道德原则的。因此，实际运用这种方法时应该非常慎重。阿吉里斯（Argyris, 1963）建议：

- 训练必须在有资格的心理工作者指导下进行，对训练指导者要进行严格的选择及训练。
- 运用心理测量学技术，对个体情绪状态、训练需要、工作行为改变及适应模式建立客观标准，进行量化描述以指导培训。
- 对培训的目的要进行行为上的分类。培训应以行为改变、态度改变为中心。

#### 4 管理竞赛

管理竞赛方法，首先向几组受训的管理人员提出一些假设的管理问题，如关于生产计划、销售政策、人事任免或生产发展等各种管理问题。在每一问题中，呈现给管理人员一些有关的信息，如资产库存、劳动力成本、存贮成本、需求组成，以及利率变化情况等。然后，管理人员组织起来，在组内选出一位负责人，对如何解决问题做出决策。决策的效果可以通过评议中心，或通过电子计算机比较计算，来决定哪一位“赢了”。竞赛可以任意安排时间。竞赛后还可以对各组进行深入地分析，同时还可以增加一些新的条件（如原材料延迟供给、新的竞争、劳动力短缺等等），将分析评议的结果反馈给受训者。通过竞赛可以达到下列培训目的：

- 1) 一些基本管理技能的培养。如决策、顺序安排、长期计划以及时间、人员、设备的有效利用等。
- 2) 了解复杂组织中各部分的运行及相互作用机制。
- 3) 了解到最佳决策的特点及构成因素。
- 4) 进行过度迟缓、过度急促、过度冒险、过度保守决策的体验。
- 5) 了解有效地同他人相互作用的重要性。

管理竞赛方法有许多优点。第一，它为受训的管理人员提供了一种学习机会，同时又可不用担心实际

情况下较差的决策所带来的恶果。第二，这种方法缩短了培训的时间，使受训的管理者可以在短时间内学习到在实际工作中许多年才能积累的经验。第三，由于竞赛条件就是受训者的实际工作情境的模拟，竞赛又具有戏剧性特点，以及反馈的客观性、及时性，因而对受训者来说都增加了内在的激励。

当然，这种方法也存在着局限，有时受训者也会做出一些急功近利或者不切实际的决策。

## 5 角色扮演

角色扮演方法是由受训者在心理学家设计的某一情境中，通过扮演不同角色以达到培训目的。培训指导者要求角色扮演者想象着自己处于某种情形之中，并试图体验角色的感情和态度。一旦角色扮演开始，角色扮演者之间的相互作用也就自动开始。角色扮演结束后，由培训指导者进行评定。有些受训者由于自己的自我意识或过度反应，一开始很难进入角色，通过培训指导者一段时间内的适当引导，这一问题就能自动消失。

角色扮演方法有几种方式，这里介绍主要的两种。一种是角色颠倒：要求受训者扮演与自己地位完全不同的角色。如管理者与被管理者、服务人员与顾客互相颠倒角色，两个处于不同部门的互相竞争的管理者也可以相互调换角色，体会一下站在不同地位上不同的感觉经验及解决问题的方法。此法是通过彼此了解对方的需要与态度来减少双方在立场上的对立。这种方法是基于社会心理学家杰斯等人（Jams, King, 1954）的理论。他们认为，当一个人被迫表述与自己立场相反的观点并为这种相反观点与别人辩论时，个体自己的态度就会朝着自己所扮演的角色的方向改变，并且即使个体对自己所扮演的角色不满，也会导致态度的改变。克莱曼（Kelman, 1953）认为，个体的这种态度的改变，主要是为了要符合自己的论述。

另外一种角色扮演的方式叫做多角色扮演，也称心理剧。一大组（通常 20~30 人）受训者，分成每组 5~6 人的小组。训练指导者提出一个剧情，要求每个小组成员扮演不同的角色。角色表演结束后，整个小组集中在一起，共同讨论比较他们的体验。该方法因为可以同时培训许多个体，所以比较经济；此外，不同的小组可以给以不同的剧情（受训者是不知道的），因此，在训练的讨论阶段，这种差异就能达到不同的效果。例如，在一个沟通训练中，各组的沟通网络是不同的，这就会导致在解决问题的方法上和小组成员的满意感上，出现组间明显的差异。

梅耳（Maier, 1953）等人的研究表明，角色扮演法在小规模组的领导技能，对别人的动机的敏感性，谈话技能，创新地解决人际关系的能力，改变态度等管理能力和社会技能的培训方面是十分有效的。这种方法提供了一个实践的机会，在理论与实践之间架起了一座桥梁，而这正是其他方法所无法比拟的。

这个方法也存在着一些问题。培训者得到的反馈，首先是来自其他受训者而不是培训指导者，因此，受训者就有可能产生不正确的行为反应。所以。心理学家们建议这种方法应和其他培训方法，如绩效反馈、目标设计、案例研究、授课等方法结合起来使用。

## 6 行为模型

社会学习理论认为，大多数人的行为都是通过观察典型的行为模式学习来的。借助观察别人，个体就可以形成关于如何行为是正确的、效果是好的的观念。因为人可以通过他人的例子进行学习，不必每次都亲自去进行尝试-错误的学习了。

社会学习理论已从实验心理学和临床心理学的研究中得到了充分的证明，行为模式（模型）方法就是该理论在组织培训方面的应用。拉萨姆和萨瑞的一项应用研究，说明了行为模型方法的特点。他们运用行

为模型来培养管理者与下属的人际沟通技能。培训是按照下列程序进行的：

- 1) 训练指导者介绍训练内容。
- 2) 放映一段管理者成功地运用各种方法解决上述问题的电影。
- 3) 小组讨论电影中提出的需要培训的行为模式及其结果。
- 4) 在训练课上通过角色扮演，实践所需培训的行为模式。
- 5) 对每一个被培训者培训的行为模式所建立的绩效进行反馈。

### 7.6.6 培训方案的评价

#### 1 评价培训方案的标准

培训是否达到了培训目标需要全面、客观地进行评价。任何形式的评价都涉及评价的标准，培训方案的评价标准比人员选择标准更为多样化，涉及培训方案的多方面。科克帕吹克（Kirkpatrick, 1976）提出评价培训方案的四方面标准：

- 1) 反应标准。反应标准通常用于对表面效度的测量，如测量受训者的印象，培训是否有用，是否学到了许多东西等等。
- 2) 学习标准。用于测量所学会的知识技能的量，通常采用考试的方法。有些培训方法，如 PI 法，学习标准就设计在学习方法中；有些社会技能的学习，如角色扮演，很难制定学习标准。反应标准和学习标准统称为“内部标准”。
- 3) 行为标准。测量在工作岗位上行为改变的量，实际上是培训对劳动情境的迁移问题。
- 4) 结果标准。测量组织目标的实现程度。例如，通过对培训可能使差员工比例达到 11%，但是，组织的目标是要使差员工比例下降到 3%。培训是否达到了组织的目标呢？通过结果标准就可知道。行为标准和结果标准统称为“外部标准”。态度培训的外部标准不大容易确定，可是态度培训所带来的潜在意义是相当大的，但却很难用外部行为进行衡量评价。

拉萨姆和萨瑞（1979）曾利用这四种标准成功地评价了运用行为模型方式培训领导者技能的培训方案。

1) 反应标准测量。培训结束和结束后 8 个月，分别让受训者通过一个问卷对培训进行评价。对评价结果的分析表明，8 个月后的员工也没有降低对培训的肯定反应。

2) 学习标准测量。通过职务分析的关键事件分析法，设计了达到职务绩效水平的 85 个情境问题，对受训者进行测验。培训组测验的分数明显地高于没有培训的控制组。

3) 行为标准测量。受训者在培训中所进行过的角色扮演练习都通过录相拍摄下来，再交专家评定。在评定的录相带中也包括未参加培训者的行为反应，但是评定专家并不知道。结果表明，专家对培训组的评定显著地高于没有培训的控制组。

4) 结果标准测量。只要考虑到组织，就要讨论员工是否在实际工作中绩效有所提高。通过领导对受训组和未受训组的绩效评价比较表明，受训组绩效明显地优于未受训的控制组。在一年后，控制组也经过培训，两组的差异就消失了。

拉萨姆和萨瑞的研究成功地利用这些标准评价了培训方案，但是，他们的研究未能反映在考虑成本的基础上培训所带来的组织效益。

#### 2 培训的效度

培训评估涉及的另一个基本问题就是效度问题，即培训达到的效果是否是其所要实现的目标。戈德斯坦（Goldstein，1986）通过研究指出了评定培训效度的四个方面：

- 1) 培训效度。受训者是否达到了培训方案建立的标准。
- 2) 迁移效度。受训者在回到工作岗位时与出色绩效标准是否符合。
- 3) 组织内部效度。同一组织不同小组的培训者培训方案的效果是否相等。
- 4) 组织之间效度。不同组织中的员工与建立培训方案的组织中员工的培训方案效果是否相等。



图 7-26 培训评估的各种效度

表 7-21 培训效度的各种影响因素

效度类型	影响因素
组织之间的效度	不同组织在任务、职务、需要、组织气候、生产方面的区别对培训方案的影响。
组织内部的效度	不稳定的培训效果，不适当的培训评估，组织发生的变革，培训方案中未预料到的变化。
迁移效度	不适当的职务或任务分析，未考虑到迁移机制，组织目标不具体化，组织冲突。
培训效度	较好的培训，“硬件”的可利用程度，缺乏明确的培训目标，培训组织和控制组之间的个体的不同作业，不能收集到组织的基础水平的数据。

这四种不同的效度以层次形式排列（图 7-26），图 7-26 表明组织之间的效度最难保证。沿着层级越往下则保证效度越容易，这是因为当培训方案沿着层级向上发展时，遇到的潜在障碍相应增多了。表 7-21 表明各种效度所受到的影响因素，注意表中低水平的影响因素对上一级层次水平来说也是存在的。

3 培训方案的评价

对于培训方案的评价就是要研究培训方案是否能达到培训的目标。心理学中可采用许多方法来测量培训效果，进行培训方案研究。对于培训的评价研究是至关重要的，如果不进行研究，就不可能确定培训是否是成功的。并且，正如弗德和罗炭（Ford，Wroten，1984）所指出的，没有对培训方案的评估，我们甚至都不能知道培训重点是否和培训需要一致。

培训方案的评价目的是检查培训效果是否达到预期的目标，并通过评估结果对培训策略、培训目标和培训计划进行适当调整。培训方案的评价方式：

一级评估-受培训者在培训结束时直接反馈意见。

二级评估-通过在培训过程中的各种形式的考核、测验，检查受培训者接受培训的效果。

三级评估-通过观察或测试的手段检查受培训者在实际工作中对培训知识或技巧的应用以及其业绩行为的改善。

四级评估-综合、统计培训为企业业务成长带来的影响和回报。

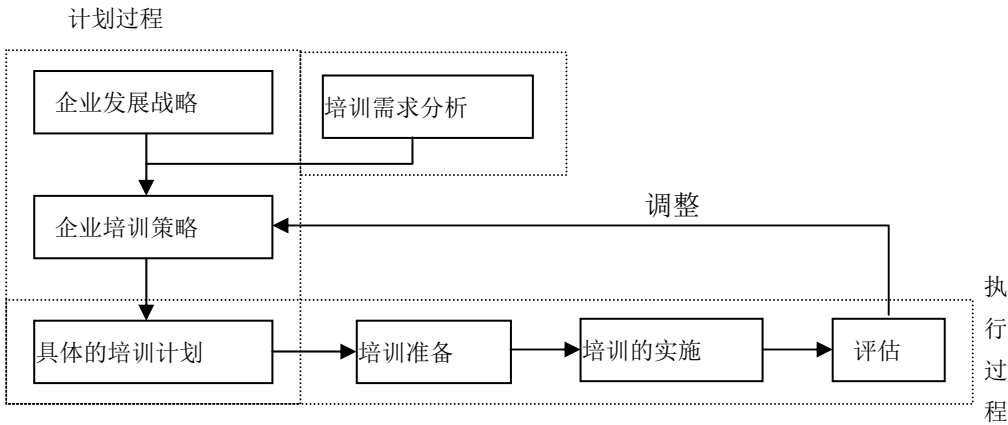


图 7-27 培训方案的评价过程

### 本章要点

1 人力资源管理过程旨在通过人力资源规划、招聘或解聘、甄选、定向、培训、绩效评估、职业发展和劳资关系，努力为组织选配合适的人员并保持员工的高绩效水平。

2 职务说明书是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明。而职务规范则指明任职者要成功地履行某项职务必须拥有何种最低限度的可以接受的资格标准。职务分析方法有：观察法，面谈，问卷调查，讨论会，工作日记。

3 招聘时要形成一大批工作的潜在候选人。常见的招聘渠道包括内部提升、广告应征、员工推荐、就业代理机构、学校分配中心和临时性支援服务等。解聘则是通过解雇、临时解雇、自然减员、调换岗位、缩短工作周和提前退休等方案，减少组织中的劳动力供应。

4 人员甄选手段的优劣是由其效度和信度决定的。一种甄选手段要是不具有效度，那么在它和有关职务标准之间就不存在确实的相关关系。而一种甄选手段要是不具有信度，那么它就不能被认为是可以作出持续一致的测量。

5 甄选手段必须与预想中的职务类型匹配。工作样本法更适合于低层次的职务；而测评中心法更适合于管理职位。面谈作为甄选手段的效度，会随着管理层级的升高而相应提高。

6 员工培训可以采取在职和脱产两种方式。常用的在职培训方法包括职务轮换、预备实习或师徒关系。课堂讲座、电影录像和模拟练习是最常见的脱产培训方法。

7 六种绩效评估方法是：（1）书面描述法。以书面形式描述一个员工的所长、所短、过去的绩效、潜能以及需要改进提高的领域等。（2）关键事件法。列举区分有效的和无效的工作绩效的关键行为。（3）评分表法。即按某一增量尺度对绩效因素作出评分。（4）行为定位评分法。对员工从某项职务绩效因素中衍生出的具体工作行为作出评分。（5）多人比较法。将一员工与其他员工进行比较。（6）目标管理法。按照明确、可证实和可衡量的目标来评价员工。

8 职业生涯的五个阶段包括探索期、建立期、职业中期、职业后期和衰退期。

## 习题

### 一 名词解释

1 人力资源管理过程 2 招聘 3 解聘 4 绩效评估

### 二 单选题

1 在人员的配备中，以下哪一条不是需要考虑的人员配备原则：

- A 公开招聘
- B 因事择人
- C 动态平衡
- D 因才使用

2 在企业人力资源管理过程中，针对某个空缺的职位，对申请者进行有效的甄选是非常必要的。通常对不同的职位，采用的甄选方法也有所区别。在以下几种常用的甄选方法中，选择高层管理者时最常用的是：

- A 笔试
- B 工作抽样
- C 面谈
- D 履历调查

3 用工作轮换法来培训管理人员的好处是：

- A 使受训者了解企业各部门的业务内容和所需技能，并熟悉各部门的人员，建立起良好的人际关系。
- B 了解企业管理与运行的全貌及各部门在整体中的作用和彼此的协同关系。
- C 培养出管理人员的协作精神与全局观念。
- D 以上三者都是。

4 某公司高层决策者对人力资源部提出目标，要求经过努力必须在一定时间内为公司各关键岗位提供合格的人才。对于这一要求，你认为以下哪一种评价最有道理？

- A 时间不明确，在实际中难以操作。
- B 关键岗位提法欠具体，范围认定困难。
- C 合格人才的标准不清楚，需详加说明。
- D 需综合考虑以上说法所反映的问题。

5 某公司新近从基层选拔了一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前，公司委托你对他们进行培训，你认为，这种培训的重点应当放在：

- A 总结他们在基层工作的经验教训。
- B 熟悉公司有关中层管理人员的奖惩制度。
- C 促进他们重新认识管理职能的重点所在。
- D 帮助他们完成管理角色的转变。

6 你刚刚晋升为车间主任，在你被提升之前，车间生产平稳发展，但现在产量下降，因而你想改变工作程序和任务分配方式。但是，你的下属不但不赞成你的设想，反而不断地抱怨说他们的前任主任在位时情况是如何如何地好。对于这种情况，你目前最好先采取什么做法？

A 直接安排员工改变工作程序与任务分配方式，密切关注工作运行结果情况。

B 向员工清楚阐明改变的原因以及这一改变对员工的利益所在，并关注员工的真实想法。C 同员工一起讨论如何改变工作计划，征求他们对提高生产能力的意见。

D 将生产任务分解下达，让员工自己找出完成任务的有效办法。

7 保兰公司是一家生产普通建材的小企业，从总经理到普通员工都倾心于主业的发展。近年来公司发展迅速，又进入家具、化妆品、房地产等领域。为协调和规划公司多种业务的发展，贯彻持久有效的战略，公司决定立即成立“企划部”。从公司的历史和发展要求看，你认为企划部部长的选聘最好采取什么方法？

A 内部选拔。B 外部选拔。

C 从内部物色有潜力的人，选送出去参加培训，回来再任用。

D 由现任总经理兼任。

8 在企业人力资源管理过程中，通常对不同的职位，采用的甄选方法也有所区别。在以下几种常用的甄选方法中，选择高层管理者时最常用的是：

A 笔试      B 工作抽样      C 面谈      D 履历调查

### 三 简答题

1 人力资源管理如何影响到所有管理者？

2 录找新员工的可能渠道有哪些？

3 比较拒绝错误和接受错误。

4 雇主通过面对应聘者私生活干涉程度上应当有伦理限制吗？

5. 假如你是一个人力资源主管，你的公司有 75 名员工，正处于迅速发展中，你会采取什么具体措施促进公司更多地雇用女性？

6. 人员甄选、招聘和职务分析之间具有什么关系？

### 四 案例分析

#### 7-1 冯氏超级市场

苏珊是冯氏超级市场的南方地区分部经理。苏珊手下有 5 位片区主管人员向她汇报工作，而每个片区主管人员分别监管 8 家—12 家商店的营业。

一个春季的早上，苏珊正在查看送来的早晨工作报告，内部通信联络系统传来了她秘书的声音：“苏珊女士，你看过今天晨报的商务版了吧？”苏珊应答：“没有，什么事啊？”“噢，报上说查克已经接受了安途公司亚利桑那地区经理的职位。”苏珊马上站起来去看与她有关的这篇文章。

苏珊的关心并不是没有根据的。查克是她属下的一位片区主管，他已为冯氏公司在目前职务上干了 4 年。冯氏是从阿尔法商业中心将他聘过来的，他那时是个商店经理。苏珊从报纸上得知查克离职的消息，觉得内心受到了伤害，但她知道自己需要尽快恢复过来。对她更重要的是，查克是位很有成效的监管人员-他管辖的片区一直超过其他 4 个片区的绩效。苏珊该到哪儿去找这样一位能干的顶替者？

几天过去了。苏珊同查克谈了一次话，诚恳地祝愿他在新工作岗位上顺利。她也同他谈到顶替者的问题。最后，苏珊决定将她属下的一个小片区的主管人员调换到查克分管的片区，同时她也立即着手寻找合适的人选填补该小片区主管的空缺。



苏珊翻阅了她的案卷，找出片区主管人员职位的职务说明书（没职务规范）。该项职务的职责包括：确保达到公司订立的整洁、服务和产品质量的标准；监管商店经理的工作并评价其绩效；提供片区的月份、季度和年度收入和成本预估；为总部或下属商店经理提出节约开支建议；协调借贷；与供应商协商广告宣传合作方案；以及参与同工会的谈判。

1. 你建议苏珊采用哪一种招聘渠道？为什么？
2. 确定该片区主管工作成功的决定因素。
3. 你建议苏珊使用何种人员甄选手段甄别应聘者？为什么？
4. 从职业发展角度看，苏珊为确保查克继续为冯氏公司工作已采取了什么措施？

## 7-2 摩托罗拉大学(中国区)简介

### 一、摩托罗拉大学(中国区)简况

1. 设置：摩托罗拉大学(北京)， 摩托罗拉大学(天津)
2. 功能：提供管理、质量、技术和市场营销等培训
3. 服务对象：摩托罗拉员工、合资企业、国有企业、摩托罗拉供应商、摩托罗拉产品分销商、客户、国企干部及政府官员
4. 课程数量：130 种面向中国的各类课程

摩托罗拉公司投资百万美元设立了摩托罗拉大学，主要用于在中国培训员工及合作伙伴。这两个培训中心是中国外企中最大的培训机构。摩托罗拉每年将薪金总额的百分之三用于培训，公司致力于培训出一流的员工，因为公司坚信最佳的员工应来自本地知识丰富且精明强干的人才。

### 二、摩托罗拉大学使命

摩托罗拉大学成为变革和不断完善的主要促进因素，以支持公司的经营目标。为了在培养同业之最佳的员工队伍方面成为客户优先选择的合作伙伴，我们将为客户提供最有价值、最先进的培训和教育。

### 三、主要培训策略

1. 加强培养管理层人员的领导水平
2. 培养主要供应商
3. 为合资企业提供培训以提高其业务水平
4. 通过培训的方式提高摩托罗拉技术和产品的知名度
5. 协助开发人力资源
6. 通过培训提高业务部门及员工个人的业绩

### 四、培训政策

1. 把培训当成一种高回报的投资进行经营(预算、质控、评估、计划)。
2. 培养建立公司文化的重要手段，也是公司文化本身的要求。
3. 肯定个人尊严(IDE)的具体体现(摩托罗拉很少有因技能不够而被淘汰者)。
4. 开放培训，全球化经营。
5. 绩效评估，生涯规划。
6. 学习先进的管理理念、技术

### 五、培训领域

1. 新员工入职培训

在员工刚加入公司的时候，人力资源部将组织新员工入职培训，该培训简要介绍公司的历史、文化、政策、产品、组织及设施等方面的内容，以便员工们尽快熟悉公司的规章制度，企业文化及设施环境。

2. 公司内部培训

公司将为员工组织与其工作相关的业务培训，持续不断地提高员工的知识和技能。

3. 海外培训

根据工作需要，公司将选派部分员工出国参加相关业务的培训，当派出培训达到或超过 30 天时，被派出员工则需要与人力资源部签署海外培训服务合同。该合同规定员工接受培训后的服务期如下：

海外培训	服务期
31~90 天	1 年
91~180 天	2 年
181~365 天	4 年
满一年及以上	5 年

#### 4. 个人工作表现与培训计划

个人工作表现与培训计划由每位员工和主管一起根据个人工作的发展需要而制订。

### 六、培训过程

#### 1. 计划：战略培训计划，个人工作表现培训计划

Right training to right person at right time

- a. 质量控制，降低成本
- b. 战略计划由公司负责制定
- c. 个人工作表现与培训计划由员工与主管共同制定
- d. 摩托罗拉大学和人力资源部帮助公司完成上述计划的制定和实施

#### 2. 准备：由具体承担培训计划的部门准备教材、教员、设施等等。

#### 3. 实施：由摩托罗拉大学，公司人力资源部等机构开始培训计划的实施。摩托罗拉的培训可以由人力资源部直接对摩托罗拉各部门的员工进行培训(如新员工入职培训)；可以由人力资源部会同各部门的培训组织对各部门员工进行培训；同时，各部门也可以直接对本部门的员工进行培训，但无论哪种方式，都是以摩托罗拉大学为其强大后盾的。

#### 4. 跟踪：各机构的培训情况通过电脑网络汇总到公司人力资源部并做出培训报告。

#### 5. 评估反馈：

- (1) 参与培训者的意见反馈：在培训结束时发放评估表，主要是了解员工对所学课程的满意程度，包括课程内容、课堂组织、授课效果等。
- (2) 培训之后的考试：采用开卷或闭卷形式，对所学课程的主要内容进行测试，了解学员对知识的理解和掌握程度。
- (3) 培训之后的行为变化：由主管和同事对员工参加培训后的工作表现进行观察和分析来判断员工的培训效果。
- (4) 对投入的回报：如对寻呼机售后服务部的员工进行培训后，可在一定时期内对其培训前后的工作业绩、收益大小进行分析，以确定培训效果。

### 七、摩托罗拉投入回报率

## 第7章 人力资源管理

### 一 名词解释

### 二 单选题

### 三 简答题

#### 1. 人力资源管理如何影响到所有管理者？

一个组织的素质高低，在很大程度上是其所有聘用和保有的人员素质的一种总括反映。得到并保持能干的员工，是每个组织取得成功的关键所在，而不管这一组织是刚建立的还是已经运作多年了。因此任何管理者在组织工作职能中的任务之一，就是人员管理，也就是将合适的人配备到合适的岗位上。

在大型组织中，人力资源管理包含的许多决策活动经常是由人事部人力资源开发的专家们负责的，然而并非所有的管理者在其工作的组织中都有正式的人事部门，即便是那些没有正式人事部门的组织管理者仍然需要从事一些人力资源活动。

小企业的管理是管理者个人必须频繁地进行招聘工作，而没有人事部门协助的最典型的例子。但即便是上亿元营业额的公司，其管理者也涉及诸如：提出增补人员的要求，审阅申请报表，培训新员工以及为下属提出职业发展建议等活动。不论组织是否设立人事部门，每个管理者都身处其所主管的单位的人力资源决策中。

#### 2. 寻找新员工的可能渠道有哪些？

寻找新员工的可能渠道有以下七个方面：

- (1) 内部搜寻 (2) 广告应征 (3) 员工推荐 (4) 公共就业机构 (5) 私人就业机构 (6) 学校分配 (7) 临时性支援服务。

#### 3. 比较拒绝错误和接受错误。

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功；或者预见到某申请者将不会成功，且雇用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功的拒绝了这位申请者。

要是我们错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人，或者错误地接受了后来表现极差的候选人，那么遴选过程就出现了错误。这些绝不是无足轻重的。30年前，作出一项错误的拒绝，仅仅意味着组织要为此增加选聘费用，因为它不得不甄选更多的候选人。另一方面，接受错误会给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用，因员工无能造成的生产成本上升或盈利机会丧失，以及解雇费和随后雇用和选聘新员工的费用等。因此甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高作出正确决策的概率。

#### 4 雇主通过面谈对应聘者私生活干涉程度上应当有伦理限制吗？

面谈与申请表一样，几乎是普通得到使用的一种人员甄选手段，面谈可以成为既有效度又有信度的甄选工具。

当今企业都制定了正规的伦理规则，还为员工提供道德培训服务，建立道德感，培养解决问题的技能，学会容忍或降低模糊性。

道德培训也会产生效果，因为它有助于员工思考道德问题，在行动的时候变得更具有道德感。因此，组织不仅戒除歧视的行为，还要主动地寻找办法提高受保护团体成员的地位。

## 5. 假如你是一个人力资源主管，你的公司有 75 名员工，正处于迅速发展中，你会采取什么具体措施促进公司更多地雇用女性？

通过制定人力资源规划，为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效的完成促进组织实现总目标的任务。

有效的人员招聘的目标是使个人的特点（能力、经验等）与工作要求相匹配。今天的雇主们必须确保对工作申请者和现职员工都提供平等的就业机会。因此，管理者在作出招聘人员，挑选甄别、员工培训、职务晋升和终止合同这些关键人力资源管理决策时，必须确保其决策并不基于对种族、性别、宗教、年龄等的考虑，而是考虑人的智能，通过拓宽招聘渠道，消除人员甄选中的歧视行为，使应聘者了解组织考虑他们要求的愿望，以及举办以多样性为主题的各种活动中，来促进公司更多地雇用女性雇员，以促进劳动队伍的多样性。

## 6. 人员甄选、招聘和职务分析之间具有什么关系？

甄选的依据是职位（职务）本身的要求及主管人员应具备的素质和能力。

职务分析是人事管理工作的基础，人员的招聘，人员甄选，都要根据职务分析所提供的信息。通过职务分析，招聘人员或管理者可以充分了解与各项职务的内容与要求有关的信息，以便对应聘者或下属进行充分细致的考察，做到合理地选拔和使用，使人尽其才，才尽其用。职务分析将决定职务说明书和职务规范，是管理者开始招聘和挑选人员时应该持有的重要文件。

职位（职务）的类型或级别也会对招聘方式产生影响，某职位所要求的技能越高，那么招聘过程越需要扩展到地区或国家的范围来进行搜寻。

管理者了解了他们现有的人事状况（是人员不足还是超员）以后，就可以着手针对此做些事。要是组织中存在一个或多个职位空缺，他们可以根据职位分析得到的信息来指导招聘及安置，确定和吸引有能力的申请者。

人员资源规划确定了组织的人员短缺，并且开发了一批申请者以后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄选，以确保最合适的候选人得到这一职位。

# 四 案例分析

## 7-1 冯氏超级市场

### 1. 你建议苏珊采用哪一种招聘渠道？为什么？

建议苏珊从查克分营的片区进行内部搜寻，并可同时在其他片区内实行员工推荐的方法，招聘该片区的新经理。

理由是：(1) 花费少；(2) 有利于提高员工士气；(3) 候选人了解组织情况；(4) 可通过员工提供对组织的认识；(5) 如果员工推荐者认真，可能产生出高素质的候选人。

### 2. 确定该片区主管工作成功的决定因素。

确定该片区主管工作成功的决定因素是该片区主营人员职位的职务说明书和查克的认真负责、严格监管、深入实际，统筹协调的敬业精神。因为，职务说明书是对任职者需要做些什么，怎么做，和为什么要

做的书面说明。该片区主管人员职位没有职务规范，也就是说，没有设定最低限度的可以接受的资格标准。因此，除了一些管理人员的基本素质以外，该片区主管工作的成功只能归功于查克的努力和职务说明书了。

### 3. 建议苏珊使用何种人员甄选手段甄别应聘者？为什么？

建议苏珊使用测评中心法为主、面谈为辅的甄选手段甄别应聘者。因为测评中心法是绩效模拟测试的一种方法，是由直线主管人员、监督人员及受过训练的心理学家组成的一个测评中心，模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实，使应聘者经受 2—4 天的测试练习，从中评价其管理能力。有关测评中心的有效性的证据，极为令人鼓舞。它们相当一贯地表现出预见后来在管理职位中工作表现的结果。同时，面谈作为一种普遍使用的人员甄选手段，既有效度又有信度，还可以成为绩效的有效预测器。

采用以上两种方法相结合的甄选手段，可以获得高素质的候选人。

### 4. 从职业发展角度看，苏珊为确保查克继续为冯氏公司工作已采取了什么措施？

从职业发展角度看，为确保查克继续为冯氏公司工作，苏珊不应仅仅同查克谈一次话，祝愿他在新岗位上顺利而敷衍了事。苏珊应当从两个方面去做工作。一是同查克进行一次深切的交谈，肯定查克四年来的成绩，诚恳的请他继续留在冯氏公司工作。另一方面，苏珊应当抓紧时间对查克四年的工作全面的绩效评估，写出书面报告，提交总部，并请总部提升查克为分部经理，管辖其它分部或苏珊的分部。

为什么呢？理由是查克在冯氏公司工作以前就是某商店的经理，在冯氏公司工作任片区经理已有四年，且年年的绩效超过其他片区，他处于职业的早期，在片区经理职位上，充分显示了他的工作能力。他是一个不愿在原职位上停留太久的人，他希望流动和发展。作为冯氏公司和分部经理的苏珊应当看到这一点。给查克广阔的舞台让他进一步施展他的才华、他的干练、他的能力、以为冯氏公司获取更大的利润。

## 第 8 章 领导理论与沟通技能

### 学习目标

#### 引例 8-1 微软公司会有领导问题吗？

#### 8.1 领导的影响力

##### 8.1.1 领导的特点与作用

##### 8.1.2 领导者的影响力

#### 8.2 领导理论

##### 8.2.1 特质理论

##### 8.2.2 行为理论

##### 8.2.3 权变理论

菲德勒权变模型，赫塞-布兰查德的情景理论，路径-目标理论，领袖魅力的领导理论

#### 8.3 沟通概述

##### 8.3.1 沟通的涵义

##### 8.3.2 沟通的过程

##### 8.3.3 沟通的方式

- 8.4 人际沟通
  - 8.4.1 人际沟通的障碍
  - 8.4.2 人际沟通的改善
- 8.5 组织沟通
  - 8.5.1 正式沟通
  - 8.5.2 非正式沟通
  - 8.5.3 组织沟通的障碍
  - 8.5.4 组织沟通的改善
- 8.6 授权技能
  - 8.6.1 影响授权的因素
  - 8.6.2 开发有效的授权技能
- 8.7 训导技能
  - 8.7.1 热炉规则
  - 8.7.2 开发有效的训导技能
- 8.8 冲突管理技能
  - 8.8.1 冲突的涵义
  - 8.8.2 冲突的类型
  - 8.8.3 开发有效的冲突处理技能
  - 8.8.4 激发冲突技术
- 8.9 谈判技能
  - 8.9.1 谈判策略
  - 8.9.2 谈判的障碍
  - 8.9.3 开发有效的谈判技能

## 本章要点

## 习题

- 案例分析
- 8-1 领导者的素质与领导风格
  - 8-2 沟通障碍造成的空难
  - 8-3 混凝土预制件公司

## 学习目标

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1 解释领导的特点与作用 | 2 领会领导者的权利性和非权利性的影响力 |
| 3 概述特质理论的结论  | 4 概述领导方格论中的五种基本领导风格  |
| 5 概述菲德勒的权变模型 | 6 解释赫塞-布兰查德的情境理论     |
| 7 概述路径—目标理论  | 8 确认具有领袖魅力的领导者的关键特征  |
| 9 描述沟通与沟通过程  | 10 比较不同的沟通方式         |

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 11 列举人际沟通的障碍及改善方法    | 12 说明积极倾听的四项基本要求   |
| 13 指出与有效的积极倾听有关的行为   | 14 指出与提供有效反馈有关的行为  |
| 15 了解组织沟通的渠道(正式与非正式) | 16 列举改善组织沟通的方法     |
| 17 描述影响授权的权变因素       | 18 指出与有效授权有关的行为    |
| 19 解释“热炉”规则          | 20 指出与有效训导有关的行为    |
| 21 解释冲突的含义及其三种不同的观点  | 22 了解如何开发有效的冲突处理技能 |
| 23 掌握激发冲突技术          | 24 掌握有效的谈判技能       |

## 引例

### 8-1 微软公司会有领导问题吗？

微软以每年 30% 的利润增长，平均每个雇员的收入水平在 257,000 美元（而普通公司员工的收入水平为 17,000），220 亿美元的可流动现金，股票价值总额有 4140 亿，微软是近三十年最成功的企业。

随着微软规模的不断扩大（现有 30,000 雇员），管理系统变得缓慢而官僚化，一些高层管理人员因为决策层办事效率太低，而辞去了他们的职务。举例来说，某人建议公司制定一个简单的软件密码，此密码可使微软用户免费获得电子邮件服务，然后可迅速与微软的 MSN 网址连接，设计密码本身并不难，用不了 30 分钟就可以制定并通过检测。但是，因为微软坚持要使那些涉及此决策的人都达成共识，这个提议经过 3 个多月，通过十次会议才得到通过。

其次，雇员们对公司的长远目标及战略方针并不了解，但是作为如此庞大的复杂系统和 183 种产品（Windows NT 是为高端工作站及服务器设计的，Windows 95 和 98 是为个人 PC 机设计的，Window CE 是为计算器件掌上 PC 机设计的）的生产者来说，这种现象并不奇怪。微软好象是要往 50 个不同的方向发展，就是微软公司的雇员也不确定到底微软要何处走！使人觉得讽刺的是，微软的广告标语是：“今天你想要往何处去？”很明显，连微软的人自己也不知道。

第三，微软几乎所有的决定，大到软件的基本特性，小到技术员在多长时间回答客户的问题，都要直接通过批准。微软公司会有领导问题，这怎么可能呢？他们是如此的成功。

正如上述所讲，即使象微软这样成功的公司也存在领导问题。事实上，领导问题极容易在成功的企业中扎根。

## 学习内容

### 8.1 领导的影响力

#### 8.1.1 领导的特点与作用

##### 1 领导的概念

领导（Leadership）是影响他人来实现群体或组织目标的过程。领导包括三层含义：①领导是由领导者、被领导者和所处环境之间相互作用构成的；②领导本身是一个动态的过程；③领导是指引和影响个体、群体或组织来实现所期望的目标。

##### 2 领导的特点

(1)领导体现了人与人之间的关系。领导者通过领导与被领导、控制与被控制、指挥与被指挥的关系实现领导。通过这些关系，可以激发每个人的积极性和创造性，使人力资源得到充分发挥，以实现组织的目标。

(2)领导是一种“投入”与“产出”。领导实质上是一种“投入”，而它的“产出”却表现为他人的行为。因此，领导效率的高低和领导工作的成功与否，并不反映在领导行为的本身，而主要应该从被领导者的行为效率来评定。作为一个领导者，不管他自己是否意识到，实际上他们的行为无时不在影响着被领导者的行为。

(3)领导是领导者、被领导者及环境的函数。领导=f（领导者，被领导者，环境）

### 3 领导者与管理者的区别

领导者涉及做出正确的决策与判断，而管理者则涉及正确顺利地完成任务和工作。换句话说，领导者将从“我们现在应该准备做什么？”开始，而管理者则从“我们应怎样将我们正在做的事情做的更好？”开始；

领导者注重洞察力，任务，目标和前景，而管理者却只应重视生产率和效率；

领导者视自己为变化的推动者，现状的挑战者，鼓励创造性，而管理者将他们自己视为现状的维系者。

当领导者有个长期的计划时，管理者应相对有一个短期的目标；

领导者注重结果，取得什么成绩，但管理者更注重方法，如何将工作做好；

领导者考虑扩大员工选择的余地，而管理者控制和限制他人选择的余地；

领导者激发他人自己找到解决问题的方法，而管理者解决问题以便他人完成工作。

### 4 领导者的作用

(1) 指挥作用 指在组织活动中，需要有头脑清醒、胸怀全局、高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明活动的目标和达到目标的路径。

(2) 协调作用 指组织在内外因素的干扰下，需要领导者来协调组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。

(3) 激励作用 指领导者为组织成员主动创造能力发展空间和职业发展生涯的行为。

(4) 互惠效应 领导者在影响下属的同时，也必然受下属某些方面的影响。

#### 8.1.2 领导者的影响力

影响力是一个人在与他人的交往中，影响和改变他人心理和行为的能力。包括：

##### 1 权力性影响力

(1)传统因素 传统因素是指人们对领导者的一种传统观念，认为领导者总是不同于一般人。这种观念逐步成为某种形式的社会“规范”，使人们从小就打上了深刻的印记，影响着被领导者对领导者的服从感。这种传统观念所产生的影响力普遍存在，只要你是个领导者，就自然获得了这种力量。

(2)职位因素 职位因素是指个人在组织中的职务与地位。职位因素造成的影响力是以法定为基础的，与领导者本人的素质条件没有直接关系，它是由社会组织赋予领导者的一种力量。

(3)资历因素 资历是指领导者的资格和经历。资历因素是个人历史性的东西，一般人对



资历较深领导者比较敬重，由此产生的影响力也属强制性的。

权力性影响力不是领导者的现实行为造成的，是外界赋予的，它对下级的影响带有强制性和不可抗拒性，这种影响力对被领导者的作用主要表现为被动、服从，对人的心里和行为的激励作用是有限的。

## 2 非权力性影响力

非权力性的影响力，既没有正式的规定，也没有组织授予的形式，属于自然性影响力，是靠领导者自身的威信和以身作则的行为来影响他人的。非权力性影响力产生的基础比权力性影响力产生的基础广泛得多。构成非权力性影响力的因素主要包括：品德、才能、知识和感情等因素。

## 8.2 领导理论

### 8.2.1 特质理论

领导者是什么样的人？你可能会得到一系列的品质特征，如智慧、决策力、热情、实力（体力和精力）、勇气、正直和自信等，这些都反应出领导的特质(Trait)：特质是指相对稳定的特点，如能力，心理动机或者一致的行为方式，即有效的领导具有一套相似的特征和特点。

众多分离特质的研究努力以失败告终，人们没有找到一些特质因素总能对领导者与下属、以及有效领导者与无效管理者进行区分。不过，考察与领导高度相关的特质的研究却获得了成功，发现领导者有六项特质不同于非领导者。

**1 进取心** 领导者表现出高努力水平，拥有较高的成就渴望，他们进取心强，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神。

**2 领导愿望** 领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们表现为乐于承担责任。

**3 诚实与正直** 领导者通过真诚与言行高度一致而在他们与下属之间建立相互信赖的关系。

**4 自信** 领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。

**5 智慧** 领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和做出正确的决策。

**6 与工作相关知识** 有效的领导者对于公司、行业和技术拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们做出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义。

一项调查表明，与领导有效性相关的特质的比例如下：

高智慧（75%），高度支配他人（57%），外向性（63%），有领袖魅力的领导者会拥有更好

的下属和组织（72%）、会被认为更有效率（89%）、下属会更满意（90%）。

然而拥有这些特质并不能保证成为有效的领导者，因为其中忽略了情境因素。

8.2.2 行为理论

有效领导者的行为有什么独特之处？布莱克和莫顿（Blake and Mouton）两人发展了领导风格的二维观点，在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格论(Managerial grid) (图 8-1)，在两个坐标轴上分别划分出 9 个等级，从而生成了 81 种不同的领导类型。但是，管理方格理论主要强调的并不是产生的结果，而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。布莱克和莫顿主要阐述了五种最具代表性的类型：

- 1.1 贫乏型管理：领导者付出最小的努力完成工作。
- 9.1 任务型管理：领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和下属的士气。
- 1.9 乡村俱乐部型管理：领导者只注重支持和关怀下属而不关心任务效率。
- 5.5 中庸之道型管理：领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气。
- 9.9 团队型管理：领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与工作士气。

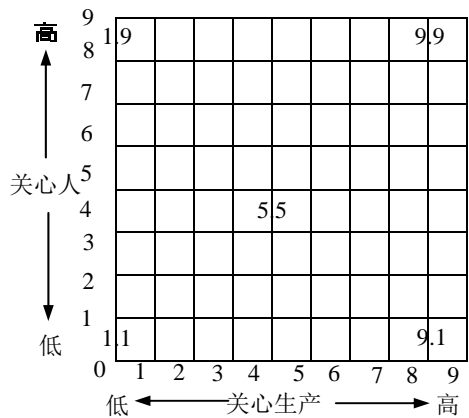


图 8-1 管理方格

布莱克和莫顿得出结论：9.9 风格的管理者工作最佳。但是，管理方格论并未对如何培养管理者提供答案，只是为领导风格的概念化提供了框架。并且，也没有实质性的证据支持在所有情境下 9.9 风格都是最有效的方式。事实上，不同的情境导致了不同的结果。

8.2.3 权变理论

人们逐渐开始重视情境的影响，试图分离出影响领导效果的主要情境因素，如领导者所从事的任务(即任务的复杂性、类型、技术和规模)是一个中间变量；领导者的风格、群体规

范、控制范围、外部的威胁与压力，以及组织文化。

1 菲德勒权变模型

**菲德勒权变模型**（Fiedler contingency model）指出，由 Fred Fiedler 提出：群体绩效的最大化取决于与下属相互作用的领导者的风格和情境对领导者的控制和影响程度之间的合理匹配。即群体绩效=领导风格+情景，菲德勒理论的第一个基本假设是，领导者所领导的组织具有好的工作表现时，其领导是有效的，而不是通过领导者的所作所为及其本人来判断。菲德勒的第二假设是，领导者通过不可能改变其领导方式，并且当领导者的领导方式与适宜的情景一致时，其领导会非常有效。第三个假设是，对领导者有利情景取决于领导者对其下属行为的影响程度。菲德勒开发了最难共事者问卷 (Least preferred co-worker questionnaire, LPC)，用以测量个体是任务取向型 (LPC 得分低<57 分) 还是关系取向型 (LPC 得分高>64 分)，当然，还有处于两者之间，很难说出这些人的个性特点。另外，他还分离出三项情境因素（权变变量）用以确定领导有效性：

**(1)领导者与成员关系。**指领导者被成员所接受的程度，即信任、喜爱、尊重、忠诚和愿意追随的程度，以及领导者对下属的吸引力。

**(2)任务结构。**工作任务是否明确，即成员对组织任务的理解程度(结构化或非结构化)。

**(3)职位权力。**领导者拥有的权力变量(如雇佣、解雇、晋升和加薪)的影响程度。

通过操作这三项因素能产生与领导者行为取向的恰当匹配。菲德勒把领导者所处的情境从最有利到最不利，共分为八种不同的情境类型，他认为，三项因素齐备是领导最有利的情境，三者有一项或两项具备是领导的一般情境，三者都缺的是最不利的情境。菲德勒通过对 1200 个团体进行调查分析得出结论(表 8-1)。当个体的 LPC 分数与三项权变因素的评估分数相匹配时，则会达到最佳领导效果。

(1)在极为有利或不利的情况下，任务导向性是有效的领导类型，效果较好。

(2)在一般的情况下，关系导向型是有效的领导类型，效果较好。

按照菲德勒模式，个体的领导风格是稳定不变的，因此要提高领导者的有效性，或替换领导者以适应情境，或改变情境以适应领导者。所以，如果一个单位的情境因素最好或最坏，就要选择以关心工作任务为中心的领导人；反之，应选择以关心人为中心的领导人。但是，该模型也存在一些缺点，如变量较少，LPC 问卷只是一份简单的心理测验，LPC 分数并不稳定，权变变量过于复杂和困难。

表 8-1 菲德勒领导类型与情境变量之间的关系

对领导者的 有利性	情景类型	领导者与被领导 者的关系	任务结构	职位权力	有效领导类型
--------------	------	-----------------	------	------	--------

有 利	1	良好	有结构	强	任务导向型
	2	良好	有结构	弱	任务导向型
	3	良好	无结构	强	任务导向型
中间状态	4	良好	无结构	弱	人际关系型
	5	不良	有结构	强	人际关系型
	6	不良	有结构	弱	人际关系型
	7	不良	无结构	强	任务导向型
不利	8	不良	无结构	弱	任务导向型

## 2 赫塞-布兰查德的情境理论

保罗·赫塞 (Paul Hersey) 和肯尼思·布兰查德 (Kenneth Blanchard) 开发了情境领导理论 (Situational leadership theory)，这是一个重视下属的权变理论，即依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。无论领导者做什么，其效果都取决于下属的活动。

赫塞和布兰查德将**成熟度** (Maturity) 定义为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿，它包括两项要素：**工作成熟度与心理成熟度**。前者包括一个人的知识和技能，工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务，而不需要他人的指导。后者指的是一个人做某事的意愿和动机，心理成熟度高的个体不需要太多的外部鼓励，他们靠内部动机激励。赫塞-布兰查德将成熟度划分为四个阶段：

第一阶段 M1，这些人执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

第二阶段 M2，这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

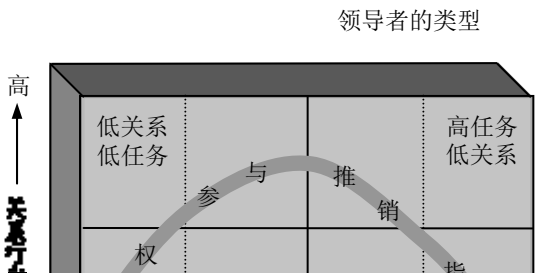
第三阶段 M3，这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

第四阶段 M4，这些人既有能力又愿意干让他们做的工作。

赫塞和布兰查德将任务行为和关系组合成以下四种具体的领导风格：

1. **指导(高任务-低关系)**，领导者告诉下属应该干什么、怎么干以及何时何地去干。
2. **推销(高任务-高关系)**，领导者同时提供指导性的行为与支持性的行为。
3. **参与(低任务-高关系)**，领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供条件与沟通。
4. **授权(低任务-低关系)**，领导者提供极少的指导或支持。

图 8-2 概括了情境领导模型的各项要素。当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以不断减少对活动的控制，还可以不断减少关系行为。在第一阶段中，下属需要得到明确而具体的指导；在第二阶段中，领导者需要采取高任务-高关系行为，高任务行为能够弥补下属能力的欠缺，高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图；在第三阶段中运用支持性、非指导性的参与风格可获最佳解决；第四阶段中，领导者不需要做太多事，因为下属既愿意又有能力担负责任。



下属的成熟度

图 8-2 情境领导模型

赫塞和布兰查德的四种领导风格与管理方格论的四个“角”极为相似，是否情境理论与管理方格论大体相同，二者的主要差异只是将 9.9 型的内容（“一种适合于所有情况的风格”）作了改动，认为“正确的”风格应与下属的成熟度相联系。赫塞和布兰查德否认了这种看法，认为管理方格论强调的是对生产和员工的关注，是一种态度维度，而情境领导模式却相反，强调的是任务与关系的行为。尽管赫塞和布兰查德这样辩驳，但它们之间确实差异很小，如果认为情境领导理论是在管理方格论基础上的改进，它反应出了下属成熟度的四个方面，则更易于加深对它的理解。

### 3 路径-目标理论

路径-目标理论是罗伯特·豪斯(Robert House)开发的一种领导权变模型，该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，提供必要的指导和支持，为下属清理各项障碍和危险，以确保各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。

按照路径-目标理论，领导者的行为被下属接受的程度取决于下属是将这种行为视为获得满足的即时源泉，还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于：①使下属的需要-满足取决于有效的工作绩效；②提供有效绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考查这些陈述，豪斯确定了四种领导行为：

- (1) **指导型领导者**让下属知道期望他们的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导；
- (2) **支持型领导**十分友善，并表现出对下属需求的关怀；
- (3) **参与型领导**则与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑他们的建议；
- (4) **成就导向型**的领导设定富有挑战性的目标，并期望下属实现他们的最佳水平。

与菲德勒的领导理论相反，豪斯认为领导者是灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

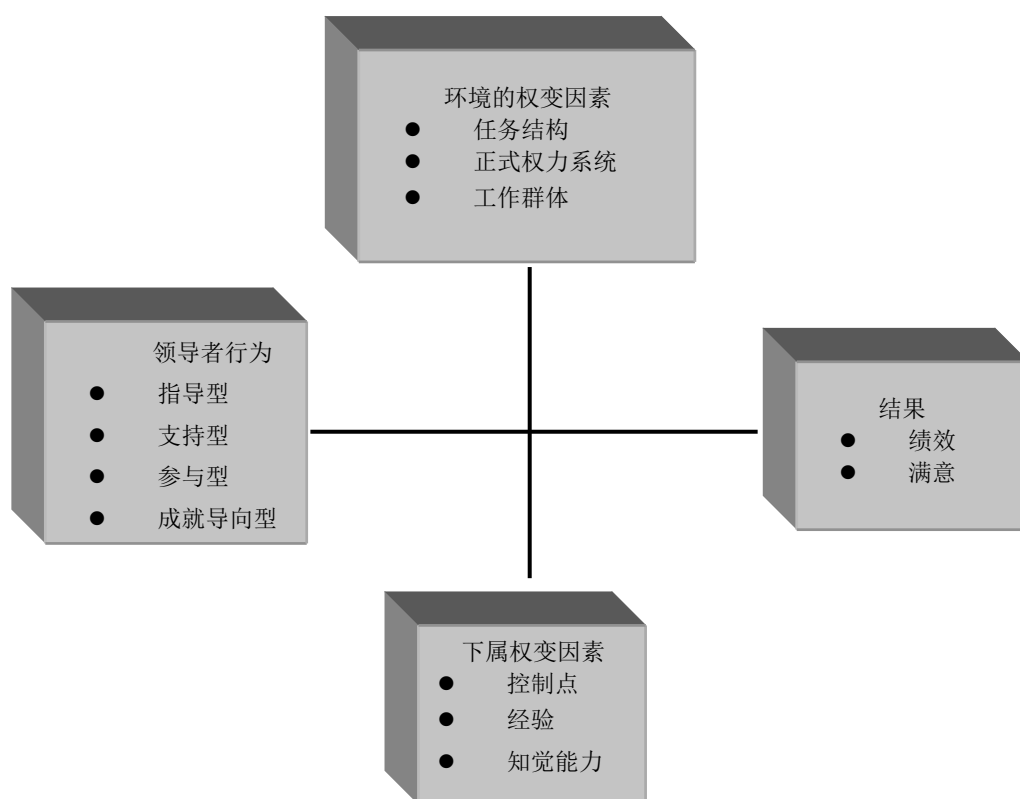


图 8-3 路径-目标理论

如图 8-3 表明，路径-目标理论提出了两类权变变量作为领导行为-结果关系的中间变量，他们是下属控制范围之外的环境(任务结构，正式权力系统和工作群体)以及下属个性特点中的一部分(控制点、经验和知觉能力)。以下是由路径-目标理论引申出的一些假设范例：

- 当任务不明或压力过大时，指导型领导导致了更高的满意度。
- 当下属执行结构化任务时，支持型领导导致了员工高绩效和满意度。
- 对知觉能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。
- 组织中的正式权力关系越明确化，领导者越应表现出支持型行为。
- 控制点为内部的下属，对指导型风格更为满意。
- 当任务结构不清时，成就导向型领导将会提高下属的努力水平。

对这些假设的验证性研究结果是令人振奋的，也就是说，当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，则会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。但是，当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理它们而无需干预时，如果领导者还花费时间解释这些任务，则下属会把

这种指导性行为视为累赘多余甚至是无用。

4 领袖魅力的领导理论

领袖魅力的领导(Charismatic leadership)理论是归因理论的扩展，指的是当下属观察到某些行为时，会把它归因于伟人式的或杰出的领导能力。大部分领袖魅力的领导理论研究，主要是确定具有领袖气质的领导者与无领袖气质的领导者之间的个性特点 (表 8-2)。

表 8-2 有领袖魅力的领导者的关键特点

- |               |   |
|---------------|---|
| 1. 自信         | 对他们自己的判断和能力有充分的信心                         |
| 2. 远见         | 有目标，认为未来定会比现状更美好。目标与现状相差越大，下属越有可能认为领导者有远见 |
| 3. 清楚表述目标     | 他们能够明确地陈述目标，以使其他人都能明白，成为一种激励的力量           |
| 4. 坚定信念       | 具有强烈奉献精神，愿意从事高冒险性的工作，承受高代价，为了实现目标能够自我牺牲   |
| 5. 不循规蹈矩的行为   | 被认为是新颖、反传统的。当获得成功时，这些行为令下属们惊诧而崇敬          |
| 6. 作为变革的代言人出现 | 他们被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士                 |
| 7. 环境敏感性      | 他们能够对需要进行变革的环境约束和资源进行切实可行的评估              |

有领袖魅力的领导者与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性，为有领袖魅力的领导者工作的员工，会因为受到激励而付出更多的工作努力，而且，由于他们喜爱自己的领导，也表现出更高的满意度。

人们是否可以学做有领袖魅力的领导者呢?或者说具有领袖气质的领导者天生就具有这些气质吗?尽管仍有少数人强调领袖魅力不可能被学到，但大多数学者专家认为个体可以经过培训而展现领袖魅力的行为。比如，研究者使商学院在校学生成功地“扮演”了有领袖魅力的角色，他们指导学生清晰地表述一个极高的目标；向下属传达高绩效的期望，对下属达到这些目标所具备的能力表现出很有信心，重视下属的需要；学生们练习表现出有能力、自信和动作的形象，并使用富有魅力的迷人语调。为了进一步捕捉领袖魅力的动作和生动特征，这些学生还被训练使用领袖魅力的非言语特点，他们或者坐在自己的办公桌上，或者在桌边漫步，身体向前倾向下属，保持直接的目光接触，以及呈现放松的姿态和生动的面部表情。研究发现，这些领导者的下属比无领袖魅力的领导者的下属表现出更高的工作绩效，对任务的适应性，以及对领导和群体的适应性。

最后一点是有领袖魅力的领导者对于员工达到高绩效水平来说并不总是必须的，当下属的任务中包含观念性要素时最为恰当。然而，当危机和剧烈变革的需要减退时，有领袖魅力的领导者事实上可能会成为组织的负担，因为有领袖魅力的领导者过分地自信常常导致了许多问题，他们不能聆听他人所言，受到有进取心的下属挑战时会十分不快，并对所有问题总坚持自己的正确性。

8.3 沟通概述

8.3.1 沟通的涵义

沟通 (Communication) 是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的思想或行为。

整个管理工作都和沟通有关。在组织内部，有员工之间的沟通、员工与工作团队之间的沟通、工作团

队之间的沟通；在组织外部，有组织与客户之间的沟通、组织之间的沟通。

随着信息手段的现代化和经济活动的全球化，企业已经不太可能采取一般性的纵向整合方式扩大企业的边界，企业的盈利区间开始向企业之间的关系领域移动，即网络形式正在与企业纯粹的市场交易关系共存。这样一来，虽然可能增大企业与别的组织之间的协调成本，但同时因信息的传递和共享，又会降低企业的交易成本或因市场组织复杂化而产生的信息搜寻成本。

沟通在管理中的重要意义是：首先，沟通是协调各个体和各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂；其次，沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径；第三，沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。

### 8.3.2 沟通的过程

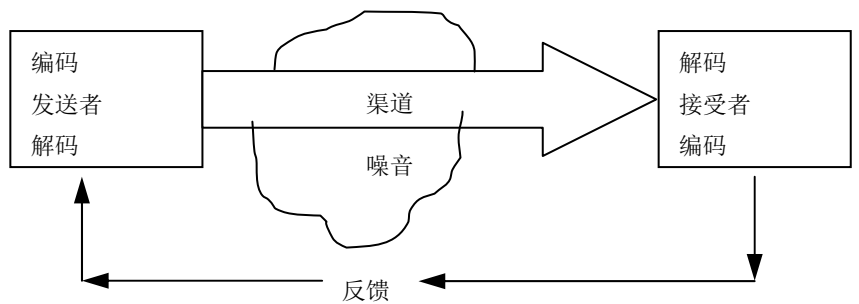


图 8-4 沟通过程简图

在沟通过程中，至少存在着一个发送者和一个接受者，即信息发出方和信息接受方。其中沟通的载体成为沟通渠道，编码和解码分别是沟通双方对信息进行的信号加工形式。信息在两者之间的传递是通过下述几个方面进行的。

- (1) 发送者需要向接受者传送信息或者需要接受者提供信息，这里所说的信息包括很广，诸如想法、观点、资料等。
- (2) 发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号，为了有效地进行沟通，这些符号必须能够符合适当的媒体。例如，如果媒体是书面报告，符号的形式应选择文字、图表或者照片。
- (3) 将上述符号传递给接受者。由于选择的符号种类不同，传递的方式也不同。传递的方式可以是书面的，也可以是口头的，甚至还可以通过形体动作来表示。
- (4) 接受者接受这些符号。接受者根据这些符号传递的方式，选择相对应的接受方式。
- (5) 接受者将这些符号译为具有特定含义的信息。由于发送者翻译和传递能力的差异，以及接受者接受和翻译水平的不同，信息的内容和含义经常被曲解。
- (6) 接受者理解信息的内容。
- (7) 发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误地接受。图 8-4 中的反馈构成了信息的双向沟通。

### 8.3.3 沟通的方式

按照功能划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。工具式沟通指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，目的是影响和改变接受者的行为。感情式沟通指沟通双方表达情感，获得对方精神上



的同情和谅解，最终改善相互之间的人际关系。

按照方法划分，沟通可分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通和电子媒介沟通（表 8-3）。

表 8-3 各种沟通方式比较

沟通方式	举例	优点	缺点
口头	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈、信息量很大	传递中经过层次愈多信息失真愈严重、核实越困难
书面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形，可以核实	效率低、缺乏反馈
非语言	声、光信号，体态、语调	信息意义十分明确，内涵丰富，涵义隐含灵活	传递距离有限，界限模糊，只能意会，不能言传
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件（e-Mail）	快速传递、信息容量大、一份信息可同时传递给多人、廉价	单向传递，电子邮件可以交流，但看不见表情

按照组织系统，沟通可分为正式沟通和非正式沟通；按照是否进行反馈，沟通可分为单向沟通和双向沟通（表 8-4）。

表 8-4 单向沟通和双向沟通的比较

因 素	结 果
时间	双向沟通比单向沟通需要更多的时间
信息和理解的准确程度	在双向沟通中，接受者理解信息和发送者意图的准确程度大大提高
接受者和发送者的置信程度	在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解
满意	接受者比较满意双向沟通，发送者比较满意单向沟通
噪音	由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单项沟通要大得多

8.4 人际沟通

8.4.1 人际沟通的障碍

人际沟通过程中存在着信息失真的潜在可能性，哪些因素能够导致信息的失真？

1 过滤 过滤(Filtering)指故意操纵信息，使信息显得对接受者更为有利。比如，管理者所告诉上司的信息都是他想听到的东西，这位管理者就是在过滤信息。

过滤的程度与组织结构的层级和组织文化两个因素有关。在组织等级中，纵向层次越多，过滤的机会

也越多。组织文化则通过奖励系统或鼓励或抑制这类过滤行为。如果奖励越注重形式和外表，管理者便越有意识按照对方的品味调整和改变信息。

**2 选择性知觉** 在沟通过程中，接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其个人特点有选择地去看或去听信息。翻译的时候，接受者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。如果一名面试主考认为女职员总是把家庭的位置放在事业之上，则会在女性求职者中看到这种情况，无论求职者是否真有这种想法。

**3 情绪** 在接收信息时，接受者的感觉也会影响到他对信息的解释。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释截然不同。极端的情绪体验，如狂喜或抑郁，都可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使我们无法进行客观而理性的思维活动，代之以情绪性的判断。因此最好避免在很沮丧的时候作决策，此时我们无法清楚地思考问题。

**4 语言** 同样的词汇对不同的人来说含义是不一样的。年龄、教育和文化背景是三个最明显的因素，它们影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。在一个组织中，员工常常来自于不同的背景。另外，横向的分化使得专业人员发展了各自的行话和技术用语。在大型组织中，成员分布的地域十分分散（有些人甚至在不同国家工作），而每个地区的员工都使用该地特有的术语或习惯用语。纵向的差异同样造成了语言问题，比如，像刺激和定额这样的词汇，对不同的管理层有着不同的含义。高层管理者常常把它们作为需要，而下级管理者则把这些词汇理解为操纵和控制，并由此而产生不满。

**5 非言语提示** 非言语沟通几乎总是与口头沟通相伴，如果二者协调一致，则会彼此强化。比如，上司的言语告诉我他很生气，他的语调和身体动作也表明很愤怒，于是我推断出他很恼火，这极可能是个正确的判断。当非言语线索与口头信息不一致时，不但会使接受者感到迷茫，而且信息的清晰度也会受到影响。如果上司告诉你她真心想知道你的困难，而当你告诉她情况时，她却在浏览自己的信件，这便是一个相互冲突的信号。

## 8.4.2 人际沟通的改善

### 1 积极倾听

#### （1）积极倾听的基本要求

**倾听**是对信息进行积极主动的搜寻。在倾听时，接受者和发送者双方都在思考。有效的倾听是积极主动的，而单纯的听则是被动的。积极的倾听（Active listening）是一项辛苦的劳动，你需要精力集中，需要彻底理解说话者所说的内容。积极倾听常常比说话更容易引起疲劳，因为它要求脑力的投入，要求集中全部注意力。我们说话的速度是平均每分钟 150 个词汇，而倾听的能力则是每分钟可接受将近 1000 个词汇，二者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。运用积极倾听技术听课的学生，一堂 50 分钟的课下来，会和教师一样疲惫，因为他们在倾听时所投入的精力与教师讲课时投入的精力一样多。

积极的倾听有四项基本要求：**专注；移情；接受；对完整性负责。**

人的大脑容量能接受的说话速度，是一般人说话速度的 6 倍，这使得倾听时大脑有相当多的时间闲置未用。积极的倾听者精力非常集中地听说话人所说的内容，并关闭了其他成百上千混杂在一起、容易分散注意力的念头（如金钱、职业、聚会等）。那么，在大脑的空闲时间里积极的倾听者干什么呢？概括和综合所听到的信息，不断把每一个细微的新信息纳入到先前的框架中。

移情要求你把自己置身于说话者的位置上，努力去理解说话者想表达的含义，而不是你想理解的意思。你需要暂停自己的想法与感觉，而从说话者的角度调整自己的所观所感，这样可以进一步保证你对所听到的信息的解释符合说话者的本意。

积极的倾听表现为接受，即客观地倾听内容而不作判断，这不是件容易的事。当我们听到自己不同意的观点时，会在心里阐述自己的看法并反驳他人所言。显然，这样做时我们会漏掉余下的信息。积极倾听者的挑战就是接受他人所言，而把自己的判断推迟到说话的人说完之后。

对完整性负责是说，听者要千方百计地从沟通中获得说话者所要表达的信息，达到这一目标最常用的两种技术是，在倾听内容的同时倾听情感，以及通过提问来确保理解的正确性。

## （2） 开发有效的积极倾听技能

**目光接触** 当你在说话时对方却不看你，你的感觉如何？大多数人将其解释为冷漠和不感兴趣。“你用耳朵倾听，他人却通过观察你的眼睛判断你是否在倾听。”这实在有点滑稽。目光接触可以使你集中精力，减少分心的可能性，并能鼓励说话的人。

**赞许性的点头** 有效的倾听者会对所听到的信息表现出兴趣，赞许性的点头、恰当的面部表情，向说话人表明你在认真聆听。

**避免分心动作** 表现出感兴趣的另一做法是避免那些表明思想走神的举动。在倾听时，注意不要进行下面这类活动：看表、心不在焉地翻阅文件、拿着笔乱写乱划等等。这会使说话者感觉到你很厌烦或不感兴趣。另外，这也表明你并未集中精力，因而很可能会遗漏一些说话者想传递的信息。

**提问** 这一行为提供了清晰度，保证了理解，并使说话者知道你在倾听。

**复述** 复述(Paraphrase)指用自己的话重述说话者所说的内容，重述已经说过的话的原因是：①核查你是否认真的倾听，如果你的思想在走神，你肯定不能精确复述出完整的内容。②可以检验自己理解的准确性。

**避免中间打断说话者** 在你做出反应之前先让说话者讲完自己的想法，在说话者说时不要去猜测他的想法，当他说完时你就会知道了。

**不要多说** 大多数人乐于畅谈自己的想法而不是聆听他人所说。很多人之所以倾听仅仅因为这是能让别人听自己说话的必要付出。尽管说可能更有乐趣而沉默使人不舒服，但我们不可能同时做到听和说，一个好听众知道这个道理并且不会多说。

**角色转换** 有效的倾听者能够使说者到听者，听者再回到说者的角色转换十分流畅。

## 2 运用反馈

很多沟通问题直接是由于误解或信息不准确造成的，如果管理者在沟通过程中使用反馈则会减少这些问题的发生。反馈可以用言语方式，也可以用非言语方式。当管理者问接受者：“你明白我的话了吗？”所得到的答复代表着反馈，让接受者用自己的话复述信息，如果管理者听到的复述正如本意，则可增强理解与精确性。综合评论可以使管理者了解接受者对信息的反应。另外，绩效评估，薪金核查以及晋升都是反馈的重要形式。

### （1） 积极反馈与消极反馈

对积极反馈的感知比消极反馈更快更准，而且，积极反馈几乎总是被接受，消极反馈则常常遭到抵制，

因为人们希望听到好消息而讨厌坏消息，积极反馈正是大多数人希望听到的，并且人们总认为自己确实如此。

这是否意味着你应避免提供消极反馈呢？不！这意味着你应认识到这种潜在的抵触，并学会在最易于接受的情境下使用消极反馈。研究表明，当消极反馈来自于可靠的信息源或其形式客观时，最容易被接受，而只有当消极反馈来自于地位很高或很值得依赖的人时，主观印象才会有分量。

## **（2）开发有效的反馈技能**

### **批评时应具体，表扬时不能太具体**

反馈应具体化而不是一般化，要避免下面这样的陈述：“你的工作态度很不好。”或“你的出色工作留给我深刻印象。”它们过于模糊。

如果这样说：“鲍勃，我对你的工作态度很感忧虑，昨天的员工会议你迟到了半个小时，并告诉我你还没来得及阅读我们正在讨论的初步报告。今天你又要提前走 3 个小时去看牙医。”或者说：“简，你对我们的客户菲利普公司所做的工作让我很满意，上个月他们在我公司的购买总额提高了 22%。几天前我接到菲利普先生打来的电话，称赞你对于 MJ-7 规格的变化回答得极为迅速。”这两个陈述均针对于具体行为，它们告诉接受者你因何批评或赞扬。

### **批评时应针对事不对人，表扬时既对事又对人**

反馈应针对于工作，而永远不要因为一个不恰当的活动而指责个人，说某人“很笨”、“没能力”等等常常会导致相反的结果，它会激起极大的情绪反应，这种反应很容易忽视了工作本身的错误。当你进行批评时，记住你指责的是工作相关行为，而不是个人。你可能很冲动地想说某人“无礼且迟钝”（也许这是真的），但这与事无关。最好这样说：“你三次打扰了我，都是因为不紧急的事情。而你又知道我正在与客户通长途电话。”

**把握反馈的良机** 接受者的行为与获得对该行为的反馈相隔时间非常短时，反馈最有意义。比如，当新员工犯了一个错误时，最好紧接在错误之后或在一天工作结束时就能够从主管那里得到改进的建议，而不是要等到几个月后的绩效评估阶段才获得。如果你需要花时间重新回想当时的情境和恢复某人的记忆，那么你所提供的反馈很可能是无效的。当然，如果你尚没有获得充足的信息，或者你很恼火，或者情绪极为低落，此时仅仅为了快速的目的而匆忙提供反馈则会适得其反，在这些情况下，反馈的“良机”意味着“一定程度的推迟”。

**确保理解** 你的反馈是否足以清楚、完整、使接受者能全面准确地理解你的意思？每一次成功的沟通都需要信息的传递与理解。

**使消极反馈指向接受者可控制的行为** 让他人记住那些自己无法左右的缺点毫无意义，消极反馈应指向接受者可以改进的行为。比如，责备员工因为忘记给钟表上闹铃而上班迟到是有价值的。但要责备她因为每天上班必乘的地铁出了电力故障，使她在地铁里整整呆了一个半小时因而迟到则毫无意义，这种情况是她自己无法改变的。

## **3 简化语言**

由于语言可能成为沟通障碍，因此管理者应该选择措辞并组织信息，以使信息清楚明确，易于接受者理解。管理者不仅需要简化语言，还要考虑到信息所指向的听众，以使所用的语

言适合于接受者。记住，有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过简化语言并注意使用与听众一致的言语方式可以提高理解效果。比如，在所有的人都理解其意义的群体内的行话会使沟通十分便利，但在本群体之外使用行话则会造成无穷问题。

在传递重要信息时，为了使语言问题造成的不利影响减少到最低程度，可以先把信息告诉不熟悉这一内容的人。比如，在正式沟通之前让接受者阅读演讲词是一种十分有效的手段，有助于确认含混的术语、不清楚的假设或不连续的逻辑思维。

4 抑制情绪

如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那太天真了。我们知道情绪能使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接受的信息发生误解，并在表述自己信息时不够清晰和准确。那么管理者应该如何行事呢？最简单的办法是暂停进一步的沟通直至恢复平静。

5 注意非言语提示

我们说行动比言语更明确，因此很重要的一点是注意你的行动，确保它们和语言相匹配并起到强化语言的作用。非言语信息在沟通中占据很大比重，因此，有效的沟通者十分注意自己的非言语提示，保证它们也同样传达了所期望的信息。

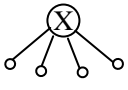
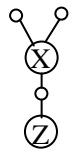
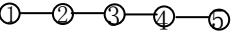
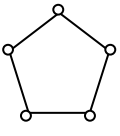
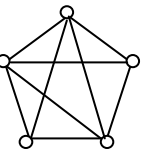
8.5 组织沟通

8.5.1 正式沟通

正式沟通是通过组织明文规定的渠道进行信息的传递和交流。例如，组织规定的汇报制度，定期或不定的会议制度，上级的指示按组织系统逐级向下传达，或下级的情况逐级向上级反映，等等，都属于正式的沟通。在正式的沟通渠道中存在五种典型的沟通网络，即轮式、“Y”式、链式、圆周式和全通道式，这些沟通网络对群体活动效率有不同的影响(表 8-5)。

轮式又称为星式，X 显然是群体的领导。在这一网络中，成员间缺少沟通，这将导致成员满意感降低，只有领导者一个人得到满意。如果群体的任务复杂，那么这一沟通网络所带来的工作质量将很低。但如果任务简单，而且成员都愿意接受领导者的权威，那么它的效果

表 8-5 五种沟通网络比较

沟通网络	轮式	“Y”式	链式	圆周式	全通道式
图示					
领导明确性	高	高	中等	中等	低
成员满意感	低	低	中等	中等	高
	工作质量				

任务复杂	低	低	中等	中等	高
任务简单	高	高	中等	中等	中等

将是积极的。“Y”式与轮式很相似，唯一的区别还有更高一级的领导者 Z。

链式沟通是指人们只与群体中的某些人沟通，而他们各自又有沟通的对象，谁是领导不明确。在这种网络中，成员的满意感比轮式强一些。从群体绩效来看，这种网络在完成简单和复杂任务时，绩效都属中等。其主要缺点是协同努力差，它不象一个集体，领导权威弱。

圆周式与链式非常相似，唯一的区别是首尾二人有联系，其优缺点与链式的也很相似。

全通道式网络中，所有的人都可以与其他任何一人沟通。其结果是领导不明确，似乎每一成员都有决策权。在全通道网络中，群体成员满意感很高，完成复杂任务的绩效也很高。当任务简单时，绩效只是中等，主要是其所费的时间较长。由于时间是最有价值的资源，所以在解决简单任务时，最好使用轮式沟通网络。

显然，每种沟通网络均有优缺点，作为管理者要权衡利弊来决定使用何种网络，解决问题的质量和过程都是权衡的标准。

### 8.5.2 非正式沟通

信息的传播不仅通过正式沟通渠道进行，有些消息往往是通过非正式渠道传播的。戴维斯（Keith Davis）曾对小道消息的传播进行了研究，发现有四种传播方式(图 8-5)。

单线式的传播方式是通过一连串的人把消息传播给最终的接收者。流言式是一个人主动把小道消息传播给其他人。偶然式是按偶然的机会传播小道消息。集束式是把小道消息有选择地告诉自己的朋友或有关的人。

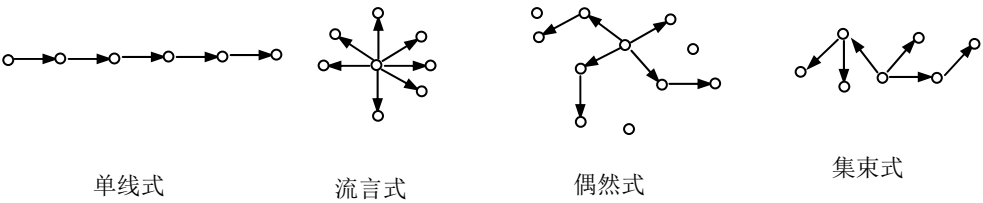


图 8-5 四种小道消息传播网络

戴维斯的研究结果证明，小道消息传播的最普通形式是集束式。例如，在一个大公司里，总经理准备邀请 36 名地位较高的经理到郊外野餐。在发出请贴之前，小道消息已经传播出去。据调查，36 名被邀请的经理在接到请贴之前几乎全部知道了这个消息，而在未被邀请的地位较低的经理中，只有两个知道这个消息，这二个人之所以能够知道，还是因为传播消息者误认为这两人也在被邀请之列。这一实例以及其他许多实例表明，小道消息的传播者往往只把消息告诉经过选择的对象，即按集束式传播消息。

小道消息的传播者往往是固定的一些人，在任一群体中，总有这么一些喜欢发布新闻或闲聊的人。其他人不是从领导而是从这些人得知群体中将要发生的事情，有许多重要信息就是通过这一渠道传播的。

关于小道消息的传播存在着不同的观点，一些人认为传播小道消息是散布流言蜚语，应严加禁止。另

一些人认为通过非正式沟通渠道散布小道消息，也能在企业中起积极作用。应该说，非正式沟通是客观存在的，关键是管理者能否利用它为群体或组织的目标服务。

### 8.5.3 组织沟通的障碍

在沟通的过程中，由于存在着外界干扰以及其他种种原因，信息往往丢失或被曲解，使得信息的传递不能发挥正常的作用。因此组织的沟通存在有效沟通的问题。所谓有效沟通，简单地说就是传递和交流信息的可靠性和准确性高，表明了组织对内外噪音的抵抗能力，因而和组织的智能(organizational intelligence)是连在一起的。沟通的有效性越明显，说明组织智能越高。影响有效沟通的障碍包括下列因素。

#### 1 个人因素

个人因素主要包括两大类，一是有选择地接受，另一是沟通技巧的差异。所谓有选择地接受，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息。研究表明，人们往往听或看他们感情上能够接纳的东西，或他们想听或想看的東西，甚至只愿意接受中听的，拒绝不中听的。除了人们接受能力有所差异外，许多人运用沟通的技巧也很不相同。有的人擅长口头表达；有的人擅长文字描述。所有这些问题都妨碍有效的沟通。

#### 2 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通是发送者与接受者之间“给”与“受”的过程。信息传递不是单方面，而是双方面的事情，因此，沟通双方的诚意和相互信任至关重要。上下级间的猜疑只会增加抵触情绪，减少坦率交谈的机会，也就不可能进行有效的沟通。

信息来源的可靠性由下列四个因素所决定：诚实，能力，热情，客观。有时，信息来源可能并不同时具有这四个因素，但只要信息接受者认为具有即可。信息来源的可靠性实际上是由接受者主观决定的，就个人来说，员工对上级是否满意很大程度上取决于他对上级可靠性的评价；就团体而言，可靠性较大的工作单位或部门比较能公开、准确和经常地进行沟通，它们的工作成就也相应地较为出色。

沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方特征的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很接近，那么他将比较容易接受对方的意见，并且达成共识。相反，如果沟通一方视对方为异己，那么信息的传递将很难进行下去。

#### 3 结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响，地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的。事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍。

信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大。这种信息连续地从一个等级到另一个等级时所发生的变化，称为信息链传递现象。

当工作团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难，这是由于沟通渠道的增长大大超过人数的增长。

企业中的工作常常要求员工只能在某一特定地点进行操作，这种空间约束的影响往往在员工单独于某

位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通。一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

4 技术因素

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

大多数沟通的准确性依赖于沟通者赋予字和词的含义。由于语言只是个符号系统，本身没有任何意思，它仅仅是我们描述和表达个人观点的符号或标签。每个人表述的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会背景等决定的。因此，语言和文字极少对发送者和接受者双方都具有相同的含义，更不用说许许多多的不同的接受者。语言的不准确性还不仅仅表现在对符号的不同理解，而且它能激发各种各样的感情，这些感情可能又会进一步歪曲信息的含义。同样的字词对不同的团体来说，会导致完全不同的感情和不同的含义。

管理人员十分关心各种不同沟通工具的效率。一般来说，书面和口头沟通各有所长。书面沟通常用于传递篇幅较长、内容详细的信息。其优点是：为读者提供适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会，易于远距离传递，易于储存并在做决策时可提取信息，因为经过多人审阅所以比较准确。

口头沟通适合于需要翻译或精心编制才能使拥有不同观念和语言才能的人理解的信息。其优点是：快速传递信息，并且希望立即得到反馈；可传递敏感的或秘密的信息；可传递不适用书面媒介的信息；适合于传递感情和非语言暗示的信息。

总之，选择何种沟通工具，在很大程度上取决于信息的种类和目的，还与外界环境和沟通双方有关。

8.5.4 组织沟通的改善

1 明确沟通的重要性，正确对待沟通。

管理人员十分重视计划、组织、领导和控制，对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有了组织系统就可以了，对非正式沟通中的“小道消息”常常采取压制的态度，这表明企业管理层没有从根本上对沟通给予足够的重视。

2 培养“听”的艺术。

对管理人员来说，“听”不是件容易的事，一些积极倾听的要点见表 8-6。

表 8-6 “听”的艺术

要：	不要：
表现出兴趣	争辩
全神贯注	打断
该沉默时必须沉默	从事与谈话无关的活动
选择安静的地方	过快地或提前做出判断
留适当的时间用于辩论	草率地给出结论
注意非语言暗示	让别人的事情直接影响你
当你没有听清楚时，请以疑问的方式重复一遍	
当你发现遗漏时，直截了当地问	



### 3 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境

信任不是人为的或从天上掉下来的，而是诚心诚意争取来的。

### 4 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。

如减少组织机构重叠，在利用正式沟通的同时，开辟高层管理人员至基层管理人员的非正式的沟通渠道，以便于信息的传递。

### 5 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。

特别委员会由管理人员和第一线的工人组成，定期相互讨论各种问题。

### 6 非管理工作组。

当企业发生重大问题、引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组。该工作组有一部分管理人员和一部分职工自愿参加，利用一定的时间，调查企业的问题，并向最高主管部门汇报。最高管理层也要定期公布他们的报告，就某些重大问题或“热点”问题在全企业范围内进行沟通。

### 7 加强平行沟通，促进横向交流。

通常，企业内部的沟通以与命令链相符的垂直沟通居多，部门间、车间间、工作小组间的横向交流较少，而平行沟通却能加强横向的合作。这一方式对组织间沟通尤为奏效。

### 8 强化有效信息的甄选。

我们生活在一个信息爆炸的年代，企业主管人员面临着“信息过量”的问题。例如，管理人员只能利用他们所获得信息的 1/100 到 1/1000 进行决策。信息过量不仅使主管人员没有时间去处理，而且也使他们难于向同事提供有效的、必要的信息，沟通也随之变得困难重重。

## 8.6 授权技能

管理者通过别人来进行工作，这一描述表明任何管理者的时间和知识都是有限的，因此有效的管理者应懂得授权的价值及其操作程序。

### 8.6.1 影响授权的因素

**授权**（Delegation）就是将权力分派给其他人以完成特定的活动，它允许下属作出决策。授权不应与参与相混淆。在参与决策中，实行权力共享，而授权则是由下属自己作出决策。

管理者应该下放多大权力？在确定权力下放程度时应考虑哪些事项？

- 1 组织规模** 组织规模越大，需要决策的数量就越多，管理者越需要求助于授权手段。
- 2 决策的重要性** 一项决策越重要，则越不太可能授权给下属。
- 3 任务的复杂性** 任务越复杂，高层管理者越难于获得充分而最新的技术信息做出有效的决策，复杂的任务要求更高的专业知识，与此工作有关的决策应该授权给掌握必要技术知识的人来做。
- 4 组织文化** 如果管理层信任下属，则支持较高程度的授权。如果上级管理部门不相信下级的能力，则会尽可能减少权力的下放。
- 5 下属的才干** 授权要求下属具备一定的技术、能力和动机水平，以接受权力并执行之。如果下属缺乏这些条件，上级管理部门便不愿意将权力下放。

### 8.6.2 开发有效的授权技能

- 1 提供明确的信息** 首先要确定授权给谁，授权的是什么，希望得到什么结果，以及你对时间及绩效方面的要求。
- 2 具体指明权限范围** 每一授权都与限制相伴随，你是在下放用于某项工作的权力，而不是无限制的权力。你所下放的是在某些条件下处理问题的权力，你需要明确指出这些条件是什么，使下属十分明确地知道他们的权限范围。
- 3 授多大权力** 确定完成某项工作必须拥有多大权力的最好办法是让负责此项任务的下属参与该决策。但要注意，参与本身也存在着一系列潜在问题，它会使下属在评估自己能力时自私自利和带有偏见。一些下属的人格特点可能倾向于扩张自己的权力，使其超出需要的范围或能力所及的范围，让这种人过多地参与他们将要执行什么工作，以及完成工作需要多大权力的决策，会降低授权工作的有效性。
- 4 通知其他人授权已经发生** 不仅管理者和下属需要明确知道授权了什么以及下放了多大权力，还应告知与授权活动有关联的其他人，包括组织内外人士，尤其需要通报的信息包括授权的是什么（任务与权力大小）以及授权给谁。不通知其他人很可能造成冲突，并且会降低下属成功完成所交付任务的可能性。
- 5 建立反馈控制机制** 仅有授权而不实施反馈控制会招致许多麻烦，最可能出现的问题是下属会滥用他所获得的权限。建立控制机制以监督下属的工作进程，增加了及早发现重大问题的可能性，并能保证任务按时按预期的要求完成。

在进行任务分配时就应确立控制机制。首先要对任务完成的具体时间达成协议，而后确定进度日期，在这些时间里下属需要汇报工作进展情况以及遇到的主要困难。控制机制还可以通过定期抽查得以补充，以确保下属没有滥用权力原则，执行了组织政策，符合适当的工作程序等。

然而物极必反，如果控制过度，则剥夺了下属建立自信的机会，授权所带来的许多激励效果也会丧失。总之，一个设计优良的控制机制会使下属少犯错误，并在重大错误来临之际使你迅速警觉。

8.7 训导技能

近些年来，在管理圈中谈论奖励而贬抑惩罚或训导已成为时尚，这一趋势主要来自于有关学习的研究。学习理论家们认为，惩罚可以减少或消除不良行为，却并不一定会导致好行为的出现。然而，惩罚和训导的负面内涵并不能成为取消它的充分理由，它们可以改变员工的行为，也是管理技能中不可缺少的一个方面。很多实践中的管理者都发现，对问题员工的处理，使用训导手段有时是很有必要的。

**训导**（Discipline）指的是为了强化组织规范或规章，管理者所进行的活动。表 8-7 列出了有关训导问题的最常见类型。

表 8-7 训导问题的类型与范例

出勤状况	旷工；迟到；滥用病假
工作行为	不服从（领导）；未使用安全设施；酗酒或吸毒
不诚实	偷窃；欺骗上级；在求职申请中伪造信息
外部活动	为组织的竞争对手工作；犯罪活动；参与未经批准的罢工活动

8.7.1 “热炉”规则

“热炉”规则（“Hot stove” rule）能指导管理者有效地训导员工。这一规则由于触摸热炉与实行训

导之间有许多相似之处，二者均令人痛苦。首先，当你触摸热炉时，你得到即时的反应。你在瞬息间感受到灼痛，使大脑毫无疑问地在原因与结果之间形成联系。其次，你得到了充分的警告，使你知道一旦接触热炉会发生什么问题。第三，其结果具有一致性。每一次接触热炉，都会得到同样的结果——你被烫灼。最后，其结果不针对某个具体人。训导技能的核心原则是：

1 **即时性** 如果违规与惩处之间的时间间隔延长，则会减弱训导活动的效果。在过失之后越迅速地进行训导，员工越容易将训导与自己的错误联系在一起，而不是将训导与训导的实施者联系在一起。当然，即时性的要求不应成为过于匆忙的理由。公平而客观地处理不应由于权宜之计而打折扣。

2 **事先警告** 首先让员工了解到组织的规章制度并接受组织的行为准则，如果员工得到了明确地警告哪些违规行为会招致惩罚，并且知道会有什么样的惩罚时，他们更有可能认为训导活动是公正的。

3 **一致性** 公平地对待员工，要求训导活动具有一致性。如果你以不一致的方式处理违规，则会丧失规章制度的效力，降低员工的工作士气，员工对你的工作能力也会发生怀疑。但一致性并不是说对待每一个人完全相同，这忽略了环境因素的影响。当训导活动对不同员工显得不一致时，你有责任为你的训导活动提供明确的证据。

4 **不针对具体人** 处罚应该与特定的过错相联系，而不应与违犯者的人格特征联系在一起。一旦实施了处罚，你必须尽一切努力忘记这次事件，并尽可能像违规之前那样对待该员工。

#### 8.7.2 开发有效的训导技能

1 **以平静、客观、严肃的方式面对员工** 管理者通过自由、放松、非正式的方式可以促进许多人际交往活动，因为这样的环境能使员工感到无拘无束。然而，训导的实施与这些情境完全不同。此时，应避免愤怒或其他情绪反应，而以平静、严肃的语气表述你的意见。但也不要以开玩笑或聊家常的方式来减弱紧张的压力。这类举动会令员工感到困惑，因为它们传递了相互矛盾的信号。

2 **具体指明问题所在** 当你与员工坐在一起时，指出你有具体针对这一问题的记录。出示违规发生的日期、时间、地点、参与者及其他任何环境因素。要确保使用准确的语言界定过失，而不是仅仅引证公司的规章制度或劳动合同。你要表达的并不是逾越规则这件事本身，而是违规对工作集体的绩效所造成的影响。具体阐明它对员工个人的工作绩效、对单位的工作效果以及对其他同事造成的不良影响，以解释这一行为不应再度发生的原因。

3 **使讨论不针对具体人** 批评应指向员工的行为而不是人格特征。比如，一名员工多次上班迟到，应指出这一行为如何增加了其他人的工作负担，或影响了整个部门的工作士气，而不应该责怪此人自私自利或不负责任。

4 **允许员工陈述自己的看法** 无论你拥有什么样的事实支持你的谴责，正确的工作程序应该是，给员工一个机会陈述自己的看法。他对规则、条例和环境的理解是怎样的？如果在违规方面，你与员工的观点差异极大，恐怕你需要做进一步的调查。

5 **保持对讨论的控制** 在很多人际交流活动中，你希望鼓励开放式的对话，你希望抛开控制而制造一种双方平等的开放沟通的气氛。但在实施训导时却不是这样。为什么？因为违规者会利用一切机会将你置于守势。换句话说，如果你不进行控制，他们就会控制。训导的定义指出，对员工的训导是权力基础下的活动。要想巩固组织准则和规程就必须进行控制。让员工从自己的角度陈述所发生的事情，抓住事实真相，

但不要让他们干扰你或使你偏离目标。

**6 对今后如何防犯错误达成共识** 训导应包括对改正错误的指导。要让员工谈谈他们今后的计划以确保违规过失不会再犯。对于严重的违规，要让他们拟定一个改变问题行为的“小步”计划，然后安排出以后见面的时间表以评估他们每一次的进步。

**7 逐步地选择训导程序，考虑环境因素的影响** 选择惩罚手段与量刑十分相似。如果某种违规行为重复发生，则处罚应该逐级加重。一般情况下，训导活动以口头警告为最轻；而后依次为通报批评、暂时停职、降职或降薪，最后，对于极为严重的事件，以开除处理。你所选择的惩罚措施应该是公平而一致的，这意味着你需要考虑到环境因素。比如，这一问题的严重程度多大？对这一违规事件，员工在多大程度上曾被警告过？他过去是否也有过类似的违犯行为？对这类问题的了解能确保我们考虑到环境因素的影响。

## 8.8 冲突管理技能

一项对中层和高层经营管理人员的调查表明，管理者平均花费 20% 的时间处理冲突；对于管理者认为在管理发展中什么方面最为重要的一项调查发现，冲突管理排在决策、领导或沟通技能之前，这进一步支持了冲突管理的重要性。另外一项调查以了解在 25 项技能和人格因素中哪些与管理的成功（以上级评估、提薪和晋职来定义）关系最为密切，只有一项，即处理冲突的能力，与管理的成功成正相关。

### 8.8.1 冲突的涵义

**冲突**(Conflict)指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的差异。差异是否真实存在并没有关系，只要人们感觉到差异的存在，则冲突状态也就存在。另外，在此定义中还包含了极端的情况，一端是微妙、间接、高度控制的抵触状况；另一端则是明显、公开的对立活动，如罢工、骚乱和战争。对于组织的冲突有着三种不同的观点：

#### 1 传统观点 (Traditional view of conflict)

早期的看法认为冲突是不利的，并且常常会给组织造成消极影响，冲突成为暴力、破坏和非理性的同义词。由于冲突是有害的，因此应该尽可能避免，冲突本身表明了组织内部的机能失调，管理者有责任在组织中清除冲突。从 19 世纪末至 20 世纪 40 年代中期，这一观点一直占统治地位。

#### 2 人际关系观点 (Human relation view of conflict)

人际关系的观点认为冲突必然而且不可避免地存在于所有组织之中。由于冲突是不可避免的，因此应该接纳冲突，这一观点使冲突的存在合理化。冲突不可能被消除，有时它甚至会为组织带来好处。自 20 世纪 40 年代末至 70 年代中期，人际关系的观点在冲突理论中占据统治地位。

#### 3 相互作用观点 (Interactionist view of conflict)

人际关系观点接纳冲突，而相互作用的观点则鼓励冲突。这一理论观点认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此，它的主要贡献在于：鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能够使组织保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

### 8.8.2 冲突类型

相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的，一些冲突支持组织的目标，属于建设性类型，可将其称为**功能正常的冲突** (Functional conflict)；而一些冲突则阻碍了组织实现目标，称为**功能失调的冲突**

(Dysfunctional conflict)，属于破坏性类型。

如何能区别功能正常和功能失调的冲突呢？遗憾的是，二者之间的分界并不清楚明确，没有一种冲突水平对所有条件都合适或都不合适。某种冲突的类型与水平可能会促进某一部门达到目标，但对于另外的部门，或同一部门不同时期，则可能是功能失调的冲突(图 8-6, 表 8-8)。管理者希望在组织中创设一种环境，其中的冲突是健康的，不会走到病态的极端。冲突太多或太少都是不恰当的。管理者应激发功能正常的冲突以获得最大收益，但当其成为破坏力量时又要降低冲突水平。目前我们尚无一种复杂的测量工具来评估某种冲突水平是功能正常的还是功能失调的，因此还需要管理者自己进行智力判断，以了解组织中冲突的水平是否恰当。

8.8.3 开发有效的冲突处理技能

对于功能失调的冲突，管理者如何处理?在这一部分主要概述冲突处理的技能。

1 冲突处理风格 尽管大多数人都会根据不同情境变化对冲突进行反应，但每个人都有自己倾向的冲突处理风格。当某一具体冲突出现时，你可能会改变你倾向的风格以适应当时的情境，但是，你的基本风格表明了你最有可能的行动，以及你最经常使用的冲突处理方法是什么。

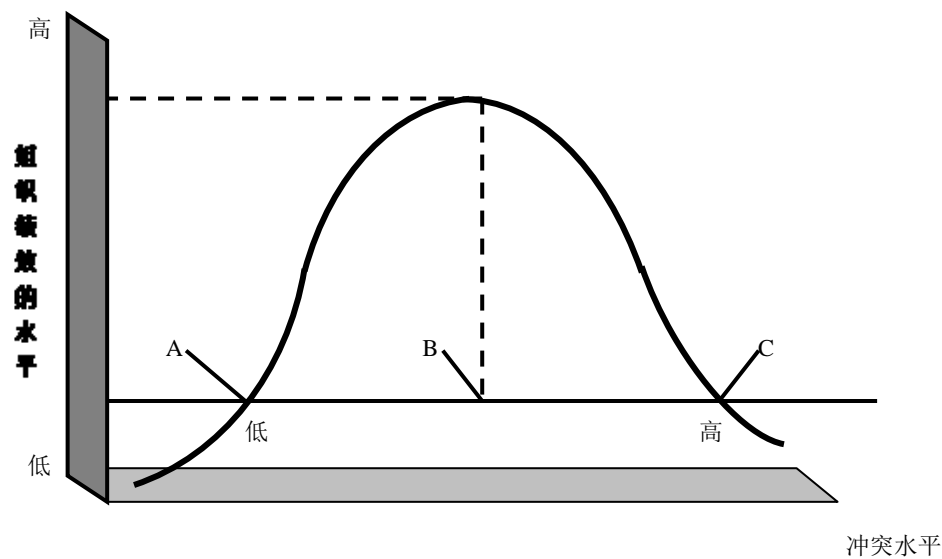


图 8-6 冲突与组织绩效

表 8-8 冲突的水平与组织绩效

情境	冲突水平	冲突类型	组织的内部特征	组织绩效的水平
A	低或无	功能失调	冷漠, 迟钝, 反应慢, 缺乏新观念	低
B	最佳	功能正常	生命力强, 自我批评, 不断革新	高
C	高	功能失调	分裂, 混乱无秩序, 不合作	低

**2 审慎地选择想处理的冲突** 我们不应该对所有的冲突一视同仁，一些冲突可能不值得花费精力和时间，还有一些冲突则可能极难处理。

回避有时是最恰当的做法，通过回避琐碎的冲突，可以提高总体的管理成效。某些冲突是难以处理的，当对抗的根源很深，当冲突中的一方或双方想拖长冲突时间，或当双方情绪过分激烈，以致于建设性的相互作用已不可能时，你在冲突处理上所付出的努力很可能不会获得明显的回报。

**3 评估冲突当事人** 花时间仔细了解当事人是十分重要的，什么人卷入了冲突？冲突双方各自的兴趣所在是什么？双方各自的价值观、人格特点以及情感、资源因素如何？如果你能站在冲突双方的角度上看待冲突情境，则成功处理冲突的可能性会大幅度提高。

**4 评估冲突源** 产生冲突的原因可分为三类：沟通差异、结构差异和人格差异。

沟通差异是指由于语义困难、误解以及沟通通道中的噪声而造成的意见不一致，不一致的意见是由于不同的角色要求、组织目标、人格因素、价值系统以及其他类似因素造成的。在冲突源方面，管理者常常过分注意不良的沟通因素而忽视了其他因素。

组织中存在着水平和垂直方向的分化导致了整合的困难，其经常造成的结果是冲突。不同个体在目标、决策变化、绩效标准和资源分配上意见不一致，这些冲突并非由于不良沟通或个人恩怨造成，而是植根于组织结构本身。

冲突可由个体的特性和价值观系统而引发，一些人的特点使得别人很难与他们合作。背景、教育、经历、培训等等这些因素塑造了每个人具体而独特的个性特点和价值观，其结果是有的人可能令人感到尖刻、不可信任或陌生，这些人格上的差异也会导致冲突。

**5 进行最佳选择** 当冲突过于激烈时，管理者可以选择回避、迁就、强制、妥协和合作来减弱冲突，每一种方法都各有其长处和弱点，没有一种办法是放之四海而皆准的。

**回避** (Avoidance)，即从冲突中退出或者抑制冲突，是最好的解决办法。什么时候回避策略最为得当？当冲突微不足道时，当冲突双方情绪极为激动而需要时间使他们恢复平静时，当付诸于行动所带来的潜在破坏性会超过冲突解决后获得的利益时，这一策略十分有利。

**迁就** (Accommodation) 的目标是把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上，从而维持和谐关系。比如，你顺从了其他人对某一事件的看法就是迁就的做法。当争端的问题不很重要或你希望为以后的工作树立信誉时，这一选择十分有价值。

在**强制** (Forcing) 时，你试图以牺牲对方为代价而满足自己的需要。在组织中这种方式通常被描述为管理者运用职权解决争端。当你需要对重大事件做出迅速的处理时，当你需要采取不同寻常的活动时，当对于你的处理方式其他人赞成与否无关紧要时，这种方式会取得很好的效果。

**妥协** (Compromise) 要求每一方都做出一定的有价值的让步。在劳资双方协商新的劳工合同时常常采用这种方法。当冲突双方势均力敌时，当希望对一项复杂问题取得暂行的解决方法时，当时间要求过紧需

要一个权宜之计时，妥协是最佳策略。

**合作**（Collaboration）完全是一种双赢的解决方式，此时冲突各方都满足了自己的利益。其特点是：各方之间开诚布公地讨论，积极倾听并理解双方的差异，对有利于双方的所有可能的解决办法进行仔细考察。当没有什么时间压力时，当冲突各方都希望双赢的解决方式时，当问题十分重要不可能妥协折衷时，合作是最佳策略。

#### 8.8.4 激发冲突技术

激发冲突这一概念很难被人们接受。在绝大多数人心中“冲突”一词带有明显的消极含义，有意制造冲突似乎正好与优秀的管理背道而驰。几乎没有人愿意让自己处于冲突情境之中。但是，有证据表明，在一些情境中增加冲突是具有建设性的，虽然事实上在功能正常与功能失调的冲突之间很难明确划清界线。尽管没有一个明确的方法来评估是否需要增加冲突，表 8-9 中列出的一系列问题会对你有所帮助。如果你对其中的一个或多个问题回答肯定时，便表明需要激发冲突。

表 8-9 是否需要激发冲突

1. 你是否被“点头称是的人们”所包围
2. 你的下属害怕向你承认自己的无知与疑问吗
3. 决策者是否过于偏重折衷方案以致于忽略了价值观、长远目标或组织福利
4. 管理者是否认为，他们的最大乐趣是不惜代价维持组织单位中的和平与合作效果
5. 决策者是否过于注重不伤害他人的感情
6. 管理者是否认为在奖励方面，得众望比有能力和高绩效更重要
7. 管理者是否过分注重获得决策意见的一致
8. 员工是否对变革表现出异乎寻常的抵制
9. 是否缺乏新思想
10. 员工的离职率是否异常低

**1 改变组织文化** 激发功能正常的冲突的首要一步是，管理者应向下属传递这样的信息，冲突有其合法地位，并以自己的行动加以支持。应该对那些敢于向现状挑战、倡议革新观念、提出不同看法和进行独立思考的个体给予大力奖励，如晋升、加薪或采用其他强化手段。

**2 运用沟通** 从富兰克林·罗斯福执政时期开始，甚至可能更早，白宫就一直运用沟通手段激发冲突。高级官员把可能的决策透露给媒体。比如，把高级法院可能任命的大法官的名字“泄露出去”，如果该候选人能够经得起公众的挑剔考察，则将任命他为法院院长。但是，如果发现该候选人缺乏新闻、媒体及公众的关注，总统的新闻秘书或其他高级官员不久将发表诸如“此人从未在考虑之列”的正式讲话。白宫的任职者们不论党派归属为何，都一直使用这种方法作为激发冲突技术。它易于逃脱的特点使其十分流行。如果导致的冲突水平过高，则可以否决或消除信息源。

模棱两可或具有威胁性的信息同样可以促成冲突。有关工厂可能会倒闭，部门可能被取消或个体可能被解雇这些危急信息会减少漠然态度，激发新思想，促进重新评估，而所有这些积极结果都源于增加了冲突。

**3 引进外人** 改变组织停滞迟钝状态所普遍使用的方法是，通过从外界招聘或内部调动的方式引进背

景、价值观、态度或管理风格与当前群体成员不相同的个体。在过去的 10 年中，很多大型企业采用这一技术来填补他们董事会的空缺。妇女、少数民族成员、消费者积极分子，以及其他在背景、兴趣方面与原董事会成员极不相同的人员被有意地选择进董事会以增加新见解。

4 **重新建构组织** 重新组合工作群体、提高规范化和增加组织单位之间的相互依赖关系都是结构机制的变化，这样做打破了现状，并提高了冲突水平。

5 **任命一名吹毛求疵者** **吹毛求疵者**（Devil's advocate）指那些有意与大多数人的观点或做法背道而驰的人。他们扮演着批评家的角色，即使对那些自己实际上赞同的做法他们也会提出反对意见。

吹毛求疵者作为一个检查员可以阻止小团体思想和“我们这里从来都是如此”这类辩护。如果其他人能认真倾听他们的意见，吹毛求疵者可提高小组决策的质量。但从另一方面来看，小组中的其他人常把此人看作浪费时间者，因为对此人的任用几乎必然拖长了任何决策的时间，所以，应在时间与质量方面权衡。

8.9 谈判技能

需要与新员工协商薪水，与上级领导讨论政策，与同事处理意见分歧，与下属解决冲突矛盾。我们把**谈判**（Negotiation）定义为，双方或多方互换商品或服务，并试图对他们的对换比率达成协议的过程。

8.6.1 谈判策略

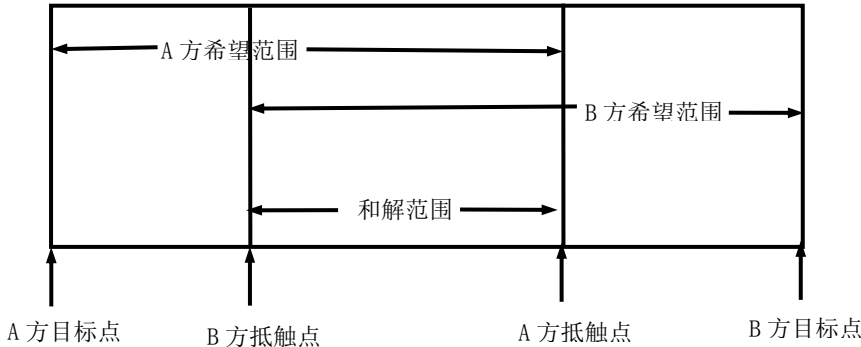
谈判有两种基本策略：分配谈判和综合谈判，二者的区别见表 8-10。

表 8-10 分配谈判与综合谈判

谈判策略	分配谈判	综合谈判
资源数量	被分配的资源数量固定	被分配的资源数量不定
主要特点	我赢，你输	我赢，你赢
主要表现	相互对立	相互融合或相互一致
关心的焦点	短时间	长时间

1 **分配谈判** **分配谈判**（Distributive bargaining）的特点是，在零和条件（有输有赢）下运作，也就是说，我所获得的任何收益恰恰是你所付出的代价；反之亦然。例如，劳资双方对工资的谈判，一般情况下，工人代表在谈判桌前总是想从资方那里尽可能多地得到钱，由于工人每一分钱的增加都提高了资方的开销，因而谈判双方都表现出攻击性，并把对方视为必须击败的敌手。

图 8-7 描绘了分配谈判的策略。A、B 代表谈判两方，每一方均有自己希望实现的目标点，也有自己的抵触点，抵触点表明最低可接受的水平，如果在此点以下，人们会中止谈判。如果在他们的愿望范围中有一定的重叠，就会存在一个和解的区域使双方的愿望均能实现。双方抵触点之间的区域为和解的范围。





进行分配谈判时，你的战术主要是试图使对手同意你的具体目标点或尽可能接近它，其策略是：劝说你的对手达到他的目标点毫无可能性，而在接近你的目标点上达成和解则是明智的；申辩你的目标是公正的，而对手的则不是；试图激发对手感情用事使他觉得应对你慷慨，从而使达成的协议接近于你的目标点。

**2 综合谈判** 一名运动服生产厂的销售代表，与一个服装零售商谈好了一宗 15000 美元的订货，销售代表按照程序打电话给厂里的信用贷款部门，但她被告知，这名主顾过去曾有拖延付款的记录，因此厂里不赞成赊购。第二天，销售代表与厂里的信贷经理一起讨论这个问题。销售代表不想失去这笔买卖，信贷经理也是一样，但他同样不希望被收不回来的欠款所困扰。双方开诚布公地考察了他们有可能的所有选择。经过细致严谨的讨论最后认可的解决办法满足了双方的需要：信贷经理同意这笔买卖，但服装零售商需要提供银行担保，如果 60 天内不付款可以保证得到赔偿。

销售员与信贷经理之间的谈判就是**综合谈判**（Integrative bargaining）的例子。综合谈判至少有一种处理办法能得到双赢的结果。

综合谈判建构的是长期的关系，并推进了将来的共同合作，将谈判双方团结在一起，并使每个人在离开谈判桌时都感到自己获得了胜利。相反，分配谈判则使一方成为失败者，它倾向于建构憎恨，并使得那些需要不断发展共同合作的人隔离得更远。

那么，为什么在组织中看不到太多的综合谈判呢？答案在于这种谈判要取得成功必须具备：信息的公开和双方的坦诚；各方对另一方需求的敏感性；信任别人的能力；双方维持灵活性的愿望。由于许多组织文化和组织内环境并不是以开放、信任、灵活为特点，因此，谈判常常建立在为赢而不惜任何代价的动力基础上。

### 8.9.2 有效谈判的障碍

**1 非理性增加** 人们倾向于按照过去所选择的程序继续工作，而不是采用理性分析的方式，这种不当的坚持浪费了大量时间、精力和金钱。

**2 零和观念** 谈判双方常常以为他们的效益必定来自于另一方的代价，而在综合谈判中经常可以找到赢一赢的解决办法。零和的观念（输一赢）意味着丧失了双方均可能获益的谈判机会。

**3 最初的印象** 把判断停留在无关信息上，如最初的报价。有效的谈判者不会使自己受到固定看法的限制。

**4 构建谈判信息** 比如，在劳资合同谈判中，假设你的雇员目前每小时可得 15 美元，工会希望再提高 4 美元，而你则打算提高成 17 美元。如果你能成功地把谈判塑造成为每小时增加 2 美元的得益（与当前的工资相比），相比每小时降低 2 美元的损失（与工会的要求相比），工会对二者的反应会截然不同。

**5 成功者的苦恼** 反映出谈判结束之后一方常感到的遗憾。在很多谈判中，一方（通常是卖方）比另一方拥有更多的信息。但在谈判中人们总是倾向于认为自己的对手很迟钝，对有价值的信息表现为无知。如你的对手很快接受了你的报价，这表明你的报价应该更高。

### 8.9.3 开发有效的谈判技能

- 1 **研究你的对手** 尽可能多地获得有关对手的兴趣和目标方面的信息，这些信息会帮助你更好地理解对手的行为，预测他对你的报价的反应，并按照他的兴趣构建解决方式。
- 2 **让步** 研究表明，让步可能得到回报并最终达成协议，也许只是一个小小的让步，但它会得到对方同样让步的酬答。
- 3 **针对问题，不针对个人** 着眼于谈判问题本身，而不针对对手的个人特点。当谈判进行得十分棘手时，应避免攻击对手的倾向。你不同意的是对手的看法或观点，而不是他个人。应把事与人区分开来，不要使差异人格化。
- 4 **不要太在意最初的报价** 仅仅把最初的报价作为谈判的出发点。每个人都有自己最初的看法，它们是很极端、很理想化的，仅仅如此。
- 5 **重视赢—赢解决方式** 如果条件许可，最好寻求综合的解决办法，按照对手的兴趣构建选择，并寻求能够使你和对手均成功的解决办法。
- 6 **接纳第三方的帮助** 当谈判陷入对峙的僵局时，应考虑求助于中立的第三方的帮助。

## 本章要点

1 领导的概念包括三层含义：①领导一定要有领导者与被领导者；②领导本身是一个动态的过程，这个过程是由领导者、被领导者和所处环境之间相互作用构成的；③领导的目的是指引和影响个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动过程。领导的特点：①领导体现了人与人之间的关系。②领导是一种“投入”与“产出”。③领导是领导者、被领导者及环境的函数。领导的作用：指挥作用，协调作用，激励作用，互惠效应。

2 领导者的影响力就是一个人在与他人的交往中，影响和改变他人心理和行为的能力。权力性影响力包括：传统因素，职位因素和资历因素。非权力性影响力包括：品德、才能、知识和感情。

3 人们发现领导者有六项特质不同于非领导者：进取心；领导意愿；诚实与正直；自信；智慧；工作相关知识。然而拥有这些特质并不能保证成为领导，因为其中忽略了情境因素。

4 管理方格论的五种典型领导风格：贫乏型、任务型、乡村俱乐部型、中庸之道型、团队型。

5 菲德勒的权变模型确定了三项情境变量：领导者-成员关系、任务结构和职位权力。在十分有利和十分不利的情境中，任务取向的领导者工作得更好；在中度有利或不利的语境中，关系取向的领导者工作得更好。

6 赫赛与布兰查德的情境理论认为存在四种领导风格-指示、推销、参与、授权。领导者选择何种风格取决于下属的工作成熟度和心理成熟度。如果下属的成熟水平较高，领导者的做法是减少控制和参与。

7 路径-目标模型指出有两类权变变量：环境变量，下属个性特点。领导者所选择的具体

行为(指导型、支持型、参与型、成就导向型)应与环境要求和下属特点相匹配。

8 在下列情况下领导者可能并不那么重要：当个体变量可以取代领导者的支持或能力而使工作结构化和降低任务的模糊性时；当工作明确、常规、或本身能满足个体时；当组织的特点为目标明确、规则与程序严格时；当高内聚力的群体活动可以取代正式领导时。

9 具有领袖魅力的领导者是自信的，有远见的，对目标有强烈的信念，反传统，并被认为是激进变革的代言人。

10 沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的行为。沟通过程始于有信息需要传递的发送者。信息被转化为信号形式(编码)并经过通道传递给接受者，接受者再将信息解码。为了保证信息的准确性，接受者应向发送者提供反馈以检查自己是否理解了所接受的信息。沟通方式有：口头、书面、非语言、电子媒介等。

11 人际沟通的障碍：过滤，选择性知觉，情绪，语言，非言语提示。改善人际沟通的技术包括：积极倾听、反馈、简化语言、克制情绪以及观察非言语提示。

12 积极的倾听有四项基本要求：(1)专注；(2)移情；(3)接受；(4)对完整性负责的意愿。与积极倾听有关的行为有：目光接触、赞许性的点头和恰当的面部表情、避免分心的举动或手势、提问、复述、避免中途打断说话者、不要过多说话、使说者与听者的角色顺利转换。与有效反馈有关的行为有：强调具体行为；使反馈不对具体人且指向目标；把握反馈的良机；确保理解；使消极反馈指向接受者可控制的行为。

13 正式的沟通渠道有五种：即轮式、“Y”式、链式、圆周式和全通道式，这些沟通网络对群体活动效率有不同的影响。非正式的沟通渠道有：单线式、流言式、偶然式、集束式。改善组织的沟通：(1)明确沟通的重要性，正确对待沟通。(2)培养“听”的艺术。(3)创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。(4)缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。(5)建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。(6)非管理工作组。(7)加强平行沟通，促进横向交流。

14 一些权变因素可以指导管理者确定权力下放的程度，这些因素包括：组织的规模(组织越大，授权越多)；职责或决策的重要性(职责或决策越重要，越不太可能授权)；任务的复杂性(任务越复杂，越有可能授权处理)；组织文化(对下属的信任与授权活动有关)，以及下属的才干(授权要求下属具备一定的技术、能力和动机水平以接受权力并执行之)。与有效授权有关的行为有：具体指明下属的权限范围；允许下属参与；告知他人授权已经发生；构建反馈控制机制。

15 “热炉”规则指出有效的训导与触摸热炉相类似。其反应及时；有充分的警告性；对规则的强化是一致的且不针对个人。与有效训导有关的行为有：以平静、客观、严肃的方式面对员工；具体指明问题所在；使讨论不针对具体人；允许员工陈述自己的看法；保持对讨论的控制；对今后如何防犯错误达成共识；逐步地选择训导程序并考虑环境因素的影响。

16 冲突(Conflict)指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。分析与解决冲突情境的步骤是：(1)以了解自己基本的冲突处理风格为开始；(2)只选择那些值得花费精力和能够处理的冲突；(3)评估冲突当事人；(4)评估冲突源；(5)选择符合你的风格和当时情境的最佳冲突解决办法。如果管理者所在的组织冷漠、迟滞、缺乏新思想或对变化反应迟钝，则可能需要激发冲突。

17 分配谈判产生输—赢解决办法，因为它把谈判的目标视为固定的；综合谈判则将可

能的资源看作是可变的，因而产生了潜在的赢—赢解决办法。

## 习题

### 一 名词解释

1 管理方格 2 影响力 3 行为理论 4 传统因素 5 资历因素

### 二 单选题

1 领导者采取何种领导风格,应当视其下属的"成熟"程度而定.当某一下属不愿也不能负担工作责任,学识和经验较少时,领导对于这种下属应采取如下哪种领导方式(?)?

- A 命令型      B 说服型
- C 参与型      D 授权型

2 通过领导理论的学习，你可以得出怎样的结论():

- A 在领导工作中,对群众的关心与对工作的关心之间存在一定的矛盾。
- B 在领导工作中,对群众的关心与对工作的关心之间不存在矛盾。
- C 在领导工作中,对群众的关心与对工作的关心之间的矛盾难以协调。
- D 在领导工作中，对群众的关心与对工作的关心之间的关系不易说清。

3 以下是实际所观察到的某些领导的行为表现：①自行作出并宣布决策；②强行推销自己所作的决策；③作出决定并允许提出问题；④提出可修改的讨论计划；⑤提出问题、征求意见并作出决策；⑥规定界限但由集体作出决策；⑦允许下属在上级规定的界限内行使决策权。对这7种领导行为的最适当分类是()?

- A ①②属于专制式，③④⑤属于参与式，⑥⑦属于民主式。
- B ⑦属于专制式，②③④⑤属于民主式，⑥⑦属于放任式。
- C ①②属于专制式，③④⑤属于民主式，⑥⑦属于放任式。
- D ①②属于专制式，③⑥属于民主式，④⑤⑦属于放任式。

4 某公司总裁决定进一步采取授权行动，在公司内部推行民主管理。最近公司发文规定，在文件所列举的20种紧急情况下，一线经理有权自主采取行动，但需将进展情况和结果及时报告上级经理。对于这一安排，你认为下述描述中哪一条最贴切地表明公司显著增加了一线经理的决策权(?)。

- A 这表明公司显著增加了一线经理的决策权。
- B 公司有限度地扩大了一线经理的自主决策权。
- C 如果无须报告上级经理，这种做法就是授权。
- D 这不是真正意义上的授权而只是一种工作落实

### 三 简答题

- 1 “高一高”型是最有效的领导风格吗?
- 2 对比情境领导理论与管理方格理论。
- 3 哪些权变因素决定了领导者实施参与的程度?
- 4 人们是否可以通过学习成为具有领袖魅力的领导?

- 5 领袖魅力在组织中总是合适的吗？
- 6 你是否认为大多数管理者在实践中都运用权变观点来提高领导效力？
- 7 领导者应具有的素质
- 8 有效的沟通就是意见一致吗？
- 9 在沟通过程中，哪些地方容易出现信息失真？
- 10 在组织中，哪些沟通方法是人们最常使用的？
- 11 “低效的沟通是由于发送者的错误导致的。”你是否赞同这一观点？
- 12 倾听的四项基本要求是什么？
- 13 一个有效的训导程序需要具备哪些要求？
- 14 对比冲突的传统观点、人际关系观点和相互作用观点。
- 15 五种主要的冲突解决技术是什么？
- 16 描述阻碍有效谈判的七种决策偏见。
- 17 如果管理者希望成为更有效的谈判者，应该如何做？
- 18 多数管理者对冲突的看法是什么样的？
- 19 假设你想租住一处房屋，广告上写着：“每月 450 美元，价格可面议。”为了能谈到最低可能的价位，你将如何做？

## 案例分析

### 8-1 领导者的素质与领导风格

雷诺兹今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的工作空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业之后将加入互助保险公司成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，总部有 5000 多名员工。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对所有员工十分信任。

雷诺兹直接负责 25 名职员，他们的工作不需要什么培训，而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化，如果某份保险单因无更换通知的答复而将被取消还需要通知销售部。

雷诺兹工作的群体成员全部为女性，年龄跨度从 19 岁~62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月 1420 美元~2070 美元。雷诺兹将接替梅贝尔的职位，梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。雷诺兹去年夏天曾在梅贝尔的群体里工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。兰兹今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年，而且作为一个“老太太”，她在员工群体中很有份量。雷诺兹断定，如果她的工作得不到兰兹的支持，将会十分困难。

雷诺兹决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考一名有效的领导者应具备什么样的素质。

1. 影响雷诺兹成功地成为领导者的关键因素是什么？如果以群体满意度而不是以群体生产率定义成功，影响因素是否依然还相同？

2. 你认为雷诺兹能够选择领导风格吗？如果可以，请为她描述一个你认为最有效的风格。如果不可以，请说明原因。

3. 为了帮助雷诺兹赢得或控制兰兹，你有什么建议？

## 8-2 沟通障碍造成的空难

1990 年 1 月 25 日晚 7: 40, 阿维安卡 52 航班飞行在南新泽西海岸上空 37000 英尺的高空, 机上的油量可以维持近两个小时航程, 在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间, 这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而, 此后发生了一系列耽搁。首先, 晚上 8: 00 整, 肯尼迪机场航空交通管理员通知 52 航班的飞行员由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8: 45, 52 航班的副驾驶向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息, 但在 9: 24 之前, 飞机没有被批准降落。在此之前, 阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息, 但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

9: 24, 52 航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差, 因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时, 机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽, 但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。9: 32, 飞机的两个引擎失灵, 1 分钟后, 另外两个也停止了工作, 耗尽燃料的飞机于 9: 34 坠毁于长岛, 机上 73 名人员全部遇难。

当调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员讨论之后, 他们发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分地接受呢? 下面我们对这一事件进行进一步的分析。

首先, 飞行员一直说他们“油量不足”, 交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时, 管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是, 如果飞行员发出“燃料危急”的呼声, 管理员有义务优先为其导航, 并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出, “如果飞行员表明情况十分危急, 那么所有的规则程序都可以不顾, 我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是, 52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”, 所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次, 52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递有关燃料紧急的严重信息, 许多管理员接受过专门训练, 可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑, 但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后, 飞行员的文化和传统以及机场的职权也使得 52 航班的飞行员不愿意声明情况紧急。当对紧急情况的正式报告之后, 飞行员需要写出大量的书面汇报。另外, 如果发现飞行员在计算飞行中需要多少油量方面疏忽大意, 联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极的强化因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下, 飞行员的专业技能和荣誉感可变成赌注。

1. 分析 52 航班飞行员与肯尼迪机场交通管理员之间的沟通。

2. 具体陈述如何使用积极倾听技术以阻止这场空难。

3. 目前在主要的国际机场中大量航班是国外航班, 因而飞行员与国际空中管理员所使用的母语通常不同, 此时管理员如何能有效地工作?

## 8-3 混凝土预制件公司

混凝土预制件公司是普雷梅克斯公司的一家子公司, 位于华盛顿特区, 其主要产品是建筑石板。该厂有 150 名非技术生产工人, 20 名金属制造技工, 15 名一线主管和 20 名管理和办公人员。

混凝土预制件公司的经理十分注重公司的效益, 因而聘请了精通组织行为学的管理顾问汤普森, 准备进行一项全面的调查研究。在初步的调查中, 汤普森先生将仔细评估公司的三个极不相同的工作岗位。他选择进行评估的个体是迈克(生产工人)、卡罗尔(销售调度员)和盖瑞(公司的销售主管)。这三个人在混凝土预制件公司中所处的组织位置见图 8-3。

迈克负责操作装载机, 这是一种传统的附加装置, 用于将石板从传送带搬至铁架上, 以备热压机进行处理。有两个因素表明这项工作并不如人意: (1) 环境噪音极大, 因为该工作十分靠近冲压设备; (2) 工作十分单调, 因为生产线以永恒不变的速度进行工作。迈克需要按照不同石板的大小和重量进行操作。

**工作** 迈克每天的工作始于早上 7: 00 整, 他几乎不加任何耽搁就站到了生产线上。迈克还担当着生产线上的控制调整工作, 如果生产线上出现延误, 他负责纠正这种活动, 这些延误主要是由于叉车驾驶员没能及时搬运铁架造成的。另外, 设备故障、装卸工腾空铁架的速度过慢, 叉车驾驶员有时的“急脾气”, 质量管理太差, 石板模具的偏差以及由于设备总是

导致的石板冲压太差，这些原因也会导致迈克的工作受到耽搁。迈克面对的另一个越来越多的问题是故意毁坏行为，一些员工常常往原料系统中扔入异料，这导致了模具的断裂或因耽搁而损失至少一个小时的时间。当工作量加大时，故意毁坏行为也倾向于增加，因而耽搁的时间也更长。

**工作满意度** 迈克称自己对薪水“还算满意”，这可能与他的薪水计算方式有关。他拿基本工资外加小组奖金。小组奖金是每位主管对员工的绩效等级进行评价的结果，因而迈克小组中的 10-12 名员工各自拿的奖金是不同的。迈克一直是最高奖金的得主之一。钱对于迈克来说已不再像过去那样具有诱惑价值了，但它依然是衡量成功的重要指标。他告诉汤普森“工作的价值是由公司对我所做的工作付多少钱决定的。”

迈克所在的工作小组也是令他满意的一部分原因。他的经验和技术水平使他在工作小组中处于相对较高的地位。这种地位弥补了一些工作方面的不利因素，如晋升或个人发展机会的局限性，工作条件不好，以及从事高度重要性工作而产生的受挫感。

当问及迈克的工作中令他不满的事时，他提出了三点：首先，他很少有机会和叉车驾驶员进行言语沟通，他认为这可能是由于这些驾驶员不包括在奖金系统中造成的。第二个挫折是“新工人今天来明天走”，由于缺乏持久性使他们之间很难发展和谐的合作关系。但是迈克最大的抱怨是公司的经营哲学，“这个地方与我曾经工作过的其他地方一样，并不关

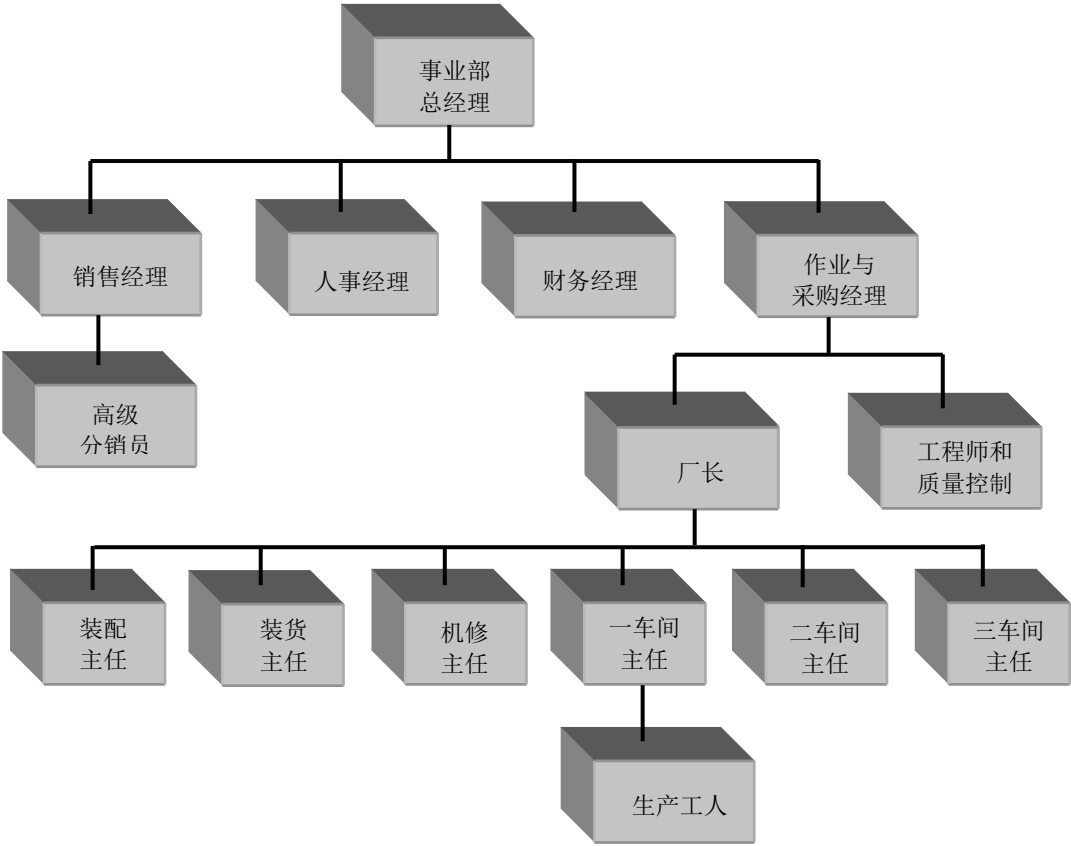


图 8-8 混凝土预制件公司的组织结构

心帮助人们干好工作，除了能够使某些人提高利润和效益，我们的工作似乎没有更多的意义。”

**与上级的接触** 迈克与“上级”的接触仅局限于与他的直接主管的接触，好在他们之间的关系是相当积极的。迈克认为他的主管“十分客观”并且“善于接受变化”。他常常给迈克提供机会参与改进石板处理方法的工作。比如，铁架系统的重新设计以及同时使用一对装载机是迈克提出的两项建议，现已投入使用。

对于其他高级管理人员，迈克除了见面打招呼之外几乎无任何接触。经理们常常巡视车间却很少与生产工人交谈。迈克认为这种距离导致了很多问题：几乎没有工人对经理感兴趣，这或许也是由于公司经理频繁变更的结果。生产工人普遍认为，混凝土预制件公司只不过是普雷梅克斯的一家附属小厂，其主要的管理人员常常离职，经理对这儿的具體工作不感兴趣，因此我们对他也不感兴趣。

**与同事的接触** 高离职率导致生产工人分为两类群体：“新来者”和“老员工”。在休息时间、午餐时间和下班时间之后，各自群体的成员倾向于分别活动。在迈克的同伴群体中，他的能力和水平是普遍公认的，但偶尔一些小组中的年轻工人也会对他的技术水平提出质疑，“这令我很恼火”。“老员工”常常对于有关个人和工作的事情征询迈克的建议。有趣的是，汤普森发现生产工人与装配工、机修工、叉车驾驶员之间的社交沟通极少。

卡罗尔于1987年进入混凝土预制件公司，最初她是一名销售职员，近两年来她负责西雅图地区主要城市的工作。作为高级销售调度员，她还管理着手下的三名职员。

**工作** 卡罗尔的工作于早上8:00整开始，此时她要确保前一天所有分派来的定货单均已办理，了解当天可用的卡车和吊车数量，并负责检查故障。她还需要接收定购单并给它们标价，检查盘货报告表，并追加等候时间、附加的货车运费以及信誉等要求。当然，信誉需求常常是由财务部门考虑的，仅偶尔由销售部门负责。10点钟左右，第一班出发的司机返回进行第二趟装载，当他们去装货场地的路上经过调度室时会得到新的定货单。

整个一天的工作都持续这种模式，直到下午3:00左右，卡罗尔将一天中的所有任务汇总起来报给销售主管检查。此时，第二天的定货单也到了，卡罗尔还需要把运货单送至装货码头以备第二天一早使用。此外，她还要处理顾客的每一细小抱怨，并将各种情况通报销售主管。一般情况下，卡罗尔每天去一两趟装货码头检查延误情况以及司机的抱怨。有时她发现会有八九辆车停在那里空闲没事，她认为这是由于铲车发生故障或生产领域分配不协调而导致的。

**工作满意度** 卡罗尔说“当每件事都运作顺利时”，她还是喜欢这份工作的。遗憾的是，这种情况并不十分常见。她需要永无止境地面对有关装货和运输方面的问题，当然，这也增加了每日活动的挑战性，当她成功地解决了一个难题时，会颇有“满足感”。

卡罗尔的工作使她拥有很大程度的自由度和责任感。她的决策很少受到上级的质疑。对于工作令她满意的方面，她指出是自主、责任和成就。

消极的一面是，当有人指责她偏护某些司机时，她感到灰心失望和不满。这些司机都是承包者，经常指责她把“轻松的活”分配给他们中间的某些人。另外的消极方面是工作压力过大和缺乏奖励，有时这一工作的压力非常大，她觉得自己是在“连轴转”。她的上级对她的工作业绩缺乏口头赞赏也令人感到失望。她还认为公司在“剥削”她，因为给她的薪金比聘用一名干同样工作的男性职员所付的要少。

**与上级的接触** 由于“个性差异”，使得卡罗尔与她的直接上司——销售主管盖瑞的沟通受到阻碍。卡罗尔觉得这名主管“更喜欢说而不是听”，这使她怀疑她所提出的一些建议是否引起了足够的重视。卡罗尔与管理层中的其他成员的接触相当有限。她认为这可能是由于她所干的“人们总认为男人干的活”导致的。

**与同事的接触** 卡罗尔与同事的所有社会接触均是在工作中进行的。她从不认为应该在工作之外的时间里与同事进行交往活动。她说：“我与这里的人很不相同”，卡罗尔的下属则描述她为“严厉、自负、以自我为中心”。

盖瑞于1984年进入混凝土预制件公司，他最初是一名勤奋的销售员，1989年成为销售主管。

盖瑞的工作包括形形色色的活动。他的大部分时间用于寄发信件，处理电话查询，会见客户、上级主管和下属人员。盖瑞从来不做工作计划，而且工作压力也使他无暇反省深思。他一天的其他活动还包括授权其他的销售代表去“拜访”客户，向销售代表传达贸易信息、客户质疑、推销程序以及生产和运输困难的信息。盖瑞还负责对销售部门的所有活动进行监督和协调。



盖瑞一天中的大量时间用于处理即时事件，如进行日产分析、亲自拜访主要客户等。他还要传达销售代表反馈回来的信息，如石板质量、信誉、颜色范围、竞争活动、新的加工技术等信息。他试图把他们产品的一切可得的细节信息都收集起来。

**工作满意度** 前任销售主管被认为是抵制变革、高度专制的人。“中层管理层不参与公司的运作；这里有技术，但作用率不高。”自从盖瑞当上销售主管之后，非常愿意在销售部尝试部门重组与更新的挑战。

盖瑞认为自己在销售部门中创设了一种气氛，使得他的员工有机会发展自己的知识和技能，从而为部门的成功做出贡献。这一改进是盖瑞满意感的持续源泉。

盖瑞的目标是彻底清除部门中的任何社交障碍，但他拿不准自己应该控制授权多少。

盖瑞的不满在于他常常被上级主管批评为缺乏决策能力和过于随和。他承认自己的风格与大多数其他管理者很不相同。他指出：“从历史角度来看，这里一直是个极为专制的公司”。盖瑞对自己能力的评估与其他高层主管的评价有很大出入，其他高级主管常常对他作为管理者的能力存有疑问，但现任经理除外。

**与上级的接触** 盖瑞与他的直接上级主管，公司经理的沟通良好，这是该经理的参与式管理风格的直接结果，这种风格与过去普雷梅克斯董事会认命的经理所采用的高度专制风格迥然不同。盖瑞能够与经理讨论他的许多困难和想法，经理也常常征询他的看法。这种双向的相互作用使盖瑞得到了许多过去的销售主管得不到的信息，他觉得这些信息对他的决策极有价值。

**与同事的接触** 盖瑞受到他的同事的普遍喜爱，但也有人怀疑他的动机不纯。他与现任经理的密切接触引起了一些人的反感，尤其是生产和工程部门的人员。这两个部门目前正在进行组织改革，盖瑞承认自己的建议起到了一些作用。他认为自己可能因而得到“走狗”的名声。由于组织变革的进行，盖瑞发现他在同事中的地位也在改变。

1. 哪些因素分别激励着迈克、卡罗尔和盖瑞的工作？你认为混凝土预制件公司是否可以更好地推动这些员工的工作呢？
2. 简述工作群体内和工作群体外的人际相互作用如何影响到个体的工作绩效。
3. 混凝土预制件公司中存在什么样的沟通问题？
4. 分析存在于混凝土生产厂中的冲突，它们是功能正常的还是功能失调的？
5. 如果你是汤普森，你会向经理建议哪些变革措施可以提高公司效益？

## 第9章 激励理论

### 学习目标

#### 引例 9-1 MD 集团分类薪点制职能工资及激励机制

#### 9.1 激励概述

##### 9.1.1 激励的涵义

##### 9.1.2 激励的过程

##### 9.1.3 内在激励与外在激励

##### 9.1.4 激励基础一人的潜能

#### 9.2 激励理论

##### 9.2.1 需要层次理论

##### 9.2.2 双因素理论

##### 9.2.3 期望理论

##### 9.2.4 公平理论

##### 9.2.5 X 理论与 Y 理论

##### 9.2.6 强化理论

### 9.3 薪酬结构设计

#### 9.3.1 薪酬概念

#### 9.3.2 薪酬结构设计的原则

#### 9.3.3 薪酬的构成

#### 9.3.4 薪酬结构设计的新趋势

#### 9.3.5 薪酬设计的影响因素

### 9.4 工作设计

### 9.5 员工的需求分析

### 9.6 对普通员工的激励

#### 9.6.1 对普通员工的激励方式

#### 9.6.2 对普通员工激励的基本原则

#### 9.6.3 传统激励机制的不适应性

#### 9.6.4 战略远景激励

#### 9.6.5 策略性激励

## 本章要点

## 习题

### 案例分析 9-1 联想集团的多跑道、多层次激励机制

#### 9-2 IBM 的个人业务承诺计划(PBC)和薪酬政策

#### 9-3 CPE 东北分公司的战略远景激励

#### 9-4 TCL 的股权多样化激励方式

## 学习目标

### 1 理解激励的涵义

### 2 说明激励的过程

### 3 了解激励的几种方式

### 4 解释需要层次理论

### 5 解释双因素理论中激励因素的含义

### 6 解释期望理论中的三种主要联系

### 7 叙述公平理论中激励的涵义

### 8 区分 X 理论和 Y 理论

### 9 理解强化理论各种方式的不同效果

### 10 指出在实践如何有效地应用激励理论

## 引例

### 9-1 MD 集团分类薪点制职能工资及激励机制

在薪酬分配中主要依据员工的价值创造能力、在价值创造中的地位与表现以及价值创造的结果来确定。目前 MD 分配及激励机制改革如下：

#### 1. 全面推行以分类薪点制为基础的职能工资制

从 2003 年开始，MD 将打破以往以行政职务序列为基础的职务与职能相混合的工资体系，对中层以下管理人员全面推行建立在职务说明书基础上的**分类薪点制职能工资**。全面引入国际上通用的职位分类办法，将员工的岗位按其性质及重要程度分为管理类、研发类、营销类、IT 类、辅助类及生产类。同时制定详细的职位说明书，对各个岗位的任职资格、工作内容、职责权限及薪酬标准等方面进行明确的规定，并根据**岗位的性质、重要性、责任大小、工作难易程度**制定各类人员的薪点起止标准。制定有关标准时，充分考虑员工的需求，给员工薪酬晋升空间，这就彻底打破了以往在部分员工中存在的“官本位”思想。此外，制定有关薪酬标准时，还努力打破平均主义，完全按照市场价格确定有关岗位的薪酬标准，拉大不同能力及水平员工之间的薪酬差距，对中高层管理人员实行高薪政策，使广大的水平高、能力强的员工能够通过自身努力，取得与个人贡献相当的薪酬待遇。

#### 2. 职业经理人实行差异化年薪制

MD 从 2003 年开始将对职业经理人的年薪制作进一步完善，将根据职业经理人承担的经营管理责任、压力、风险及市场前景等方面按年收入、年利润的不同制定差异化的序列年薪标准。

#### 3. 分配及激励形式的多样化

中高层管理人员的分配采用短、中、长期激励相结合的形式。其中，短期激励主要包括岗位薪酬（年薪）和利润分红；中期激励主要包括认股权或期权，购买流通股；长期激励主要包括内部员工持股制。通过形式多样的分配及激励形式，改变了以往在少数员工中存在的短期行为，使员工特别是作为企业核心的中高层管理骨干与 MD 形成了一种建立在利益共同体基础上的命运共同体。

## 学习内容

### 9.1 激励概述

#### 9.1.1 激励的涵义

激励对于不同的人具有不同的涵义，对一些人来说，激励是一种动力，对另一些人来说，激励则是一种心理上的支持，或者为自己树立起榜样。激励是一种抽象的东西，所以当我们试图解释它的涵义及应用时总会有些困难。通过观察所导致的行为，人们已经提出了许多关于激励的假说，在这些假说和研究成果的基础上，形成了一些对激励的定义。

弗鲁姆（Vroom）把激励定义为：对于个人及低层组织就其自愿行为所作的选择进行控制的过程。激励是诱导人们按照预期的行动方案进行行动的行为。这些活动可能对被激励者有利，也可能对激励者不利。

佐德克（Zedeck）和布拉德（Blood）认为，激励是朝某一特定目标行动的倾向。

爱金森（Atchinson）认为，激励是对方向、活动和行为持久性的直接影响。

盖勒曼（Gellerman）认为，激励引导人们朝着某些目标行动，并花费一些精力去实现这些目标。

沙托（Shartle）认为，激励是被人们所感知的从而导致人们朝着某个特定方向或者为完成某个目标而采取行动的驱动力和紧张状态。

多数定义似乎都强调了同样的内容，一种驱动力或者诱发力。基于此，我们对激励进行如下定义：

**激励**（motivation）是指影响人们的内在需求或动机，从而加强、引导和维持行为的活动或过程。激励的本质就是激发人的动机的过程。

#### 9.1.2 激励过程

激励和动机紧密相连，所谓**动机**就是个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能

满足个体的某些需要。这里有三个关键要素：努力的强度和质量、组织目标、需要。动机是个人与环境相互作用的结果，动机是随环境条件的变化而变化的，动机水平不仅因人而异，而且因时而异，动机可以看作是需要获得满足的过程。

心理学的研究表明，人的动机是由他所体验到的某种未满足的需要和为达到的目标所引起的。这种需要或目标可以是生理或物质上的，也可以是心理和精神上的。在现实情境中，人的需要往往不只有一种，而是会同时存在多种需要。这些需要的强弱也随时会发生变化。在任何时候，一个人的行为动机总是由其全部需要中最重要、最强烈的需要所支配、决定的，这种最重要、最强烈的需要就叫优势/主导需要。人的一切行为都是由其当时的优势需要引发，朝着满足这种优势需要的目标努力的。这种努力的结果又作为新的刺激反馈回来调整人的需要结构，指导人的下一个新的行为，这就是所谓的激励过程，也称动机-行为过程。

激励的过程主要有四个部分，即：需要、动机、行为、绩效。首先是需要的产生，在个人内心引起不平衡状态，产生了行为的动机。通过激励，使个人按照组织目标去寻求和选择满足这些需要的行为，最后达到提高绩效的目的。其基本模式如图 9-1 所示：

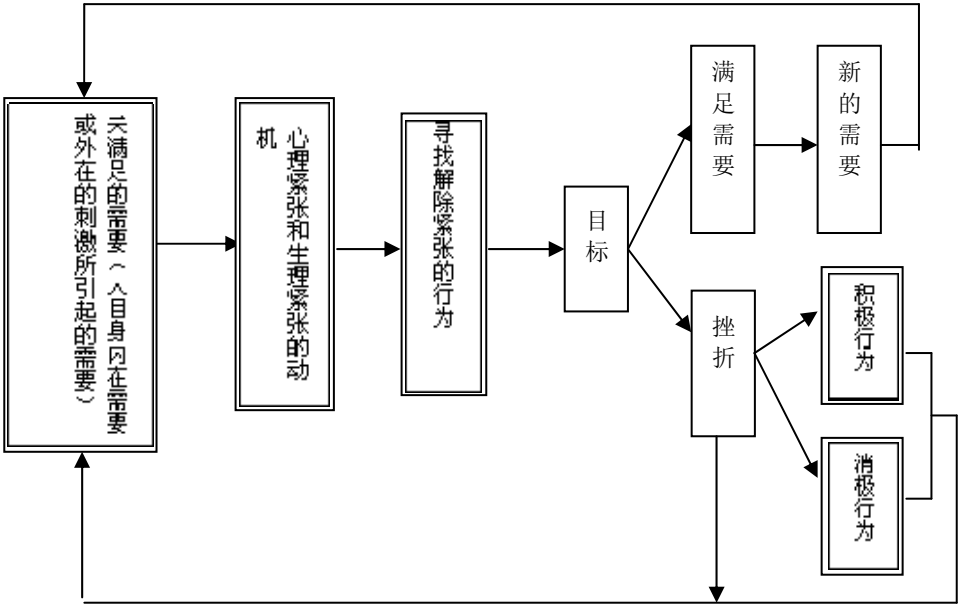


图 9-1 激励过程的基本模式

9.1.3 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，显然，激励的有效性在于对内因和外因的深刻理解，并使其达成一致。

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），是当事者自身所无法控制而由外界环境来支配的。换句话说，外在性需要是靠组织所掌握和分配的资源（或奖酬）来满足的。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），由这类资源所诱发的动机则是外在性动机，这样所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所掌握和分配的资源直接满足的，它的激励源泉来自所从事的工作本身，依靠工作活动本身或工作任务完成时所提供的某些因素而满足。这些因素都是与工作有关的，他们都是抽象的、不可见的，要通过当事者自身的主观体验来汲取和获得。

与外在性需要相反，内在性需要与工作密切相关，其满足或激励源存在于工作之中，此时工作本身具有激励性而不再是工具性的了。可见，所谓“内在性”是指内在于工作之中，并非指内在于受激者自身之内，“内在”与“外在”都是相对于工作而言的。

内在性需求的满足取决于受激者自身的体验、爱好与判断，内在性激励由受激者自己控制和支配。从这种意义上说，内在性激励才是真正的工作激励，它不像外在性激励那样由组织控制的诱激物所牵引，而是由工作中的内在力量所推动。

外在性激励在外在诱激物消失时便会随之消退；内在性激励则不管环境如何变化，都能持续的坚韧的发挥作用，加之它基本上不另外增加成本，所以是很值得管理者重视、发掘和利用的有效激励手段。

### 9.1.4 激励基础—人的潜能

不论你采用何种激励方式，都应当了解激励的基础—人的潜能。潜能是与显能相对的，显能即在实践中已经表现出的能力，而潜能则是尚未表现出的能力。人的显能开发固然重要，但潜能开发则重于显能开发。研究表明，人类的潜能迄今为止至少还有 80%以上处于沉睡闲置状态，一个智力正常的人，一生按 60 年计算，其大脑可以储存的信息相当于美国国会图书馆藏书量的 50 倍。有专家指出，如果人的潜能开发出 50%，就可以轻松学会 40 种语言，拿到 12 个博士学位。这足以证明潜能的巨大和潜能开发的重要性。

**潜能**是影响人类各项表现的综合要素，它包含已发挥的和未发挥的，内在的和外在的，以及先天的与后天的要素。例如：口才、个性、领导能力、体能、记忆力等。有些人能将自己的这些特点发挥得淋漓尽致，有些人看不出有何特色，有些人天生具有某些方面的特殊才能，有些人经过后天的学习才崭露头角。但不论这些现象为何，潜能是可以经过后天的培养加以强化、转变和提升的。所以对于组织来说，激励中重要的一点是要针对员工的具体情况，采取合适的激励方式，能够激发员工的潜能，从而促使组织目标的实现。

## 9.2 激励理论

### 9.2.1 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 (Abraham Maslow) 提出来的，因而也称为马斯洛需要层次论 (Hierarchy of Needs Theory)。

马斯洛的需要层次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，人的一切需要如果都未能得到满足，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、社交或情感的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

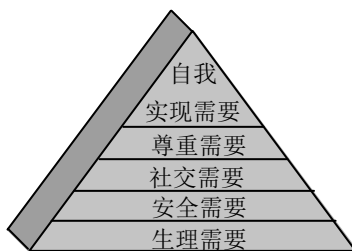


图 9-2 马斯洛的需要层次

**生理的需要**是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。

**安全的需要**是保护自己免受身体和情感伤害的需要。它又可以分为两类：一类是现在的安全的需要，另一类是对未来的安全的需要。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。

**社交的需要**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属于的情况下工作，属于某一群体，而不希望在社会中成为离群的孤岛。

**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。

**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，而不是等事物被动地发生与发展。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薪酬都重要。

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需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为较高级的需要。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入得到满足。马斯洛的需要层次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。

马斯洛的理论特别得到了实践中的管理者的普遍认可，这主要归功于该理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。但是，正是由于这种简捷性，也提出了一些问题，如这样的分类方法是否科学等。其中，一个突出的问题就是这种需要层次是绝对的高低还是相对的高低？马斯洛理论在逻辑上对此没有回答。

### 9.2.2 双因素理论（保健—激励理论）

这种激励理论也叫“保健—激励理论”(Motivation—Hygiene Theory)，是美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)于 20 世纪 50 年代后期提出的。他在匹兹堡地区的 11 个工商业机构中，向近 2000 名白领工作者进行了调查。通过对调查结果的综合分析，赫兹伯格发现，引起人们不满意的因素

往往是一些工作的外在因素，大多同他们的工作条件和环境有关。能给人们带来满意的因素，通常都是工作内在的，是由工作本身所决定的。

由此，赫兹伯格提出，影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。这类因素并不能对员工起激励的作用，只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用，所以保健因素又称为“维持因素”。激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。与激励因素有关的工作处理得好，能够使人们产生满意情绪，如果处理不当，其不利效果顶多只是没有满意情绪，而不会导致不满。他认为，激励因素主要包括：工作表现机会和工作带来的愉快，工作上的成就感，由于良好的工作成绩而得到的奖励，对未来发展的期望，以及职务上的责任感。

赫兹伯格双因素激励理论的重要意义，在于它把传统的满意-不满意(认为满意的对立面是不满意)的观点进行了拆解，认为传统的观点中存在双重的连续体：满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满的对立面是没有不满意，而不是满意。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论在讨论激励的内容时有固有的缺陷一样，赫兹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，赫兹伯格这一理论都存在不足。另外，赫兹伯格讨论的是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。

9.2.3 期望理论

相比较而言，对激励问题进行比较全面研究的是激励过程的期望理论。这一理论主要由美国心理学家 V. 弗鲁姆(Victor Vroom)在 20 世纪 60 年代中期提出并形成。期望理论认为，只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取特定的行动。它对于组织通常出现的这样一种情况给予了解释，即面对同一种需要以及满足同一种需要的活动，为什么不同的组织成员会有不同的反应：有的人情绪高昂，而

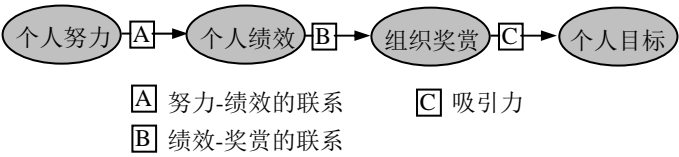


图 9-3 简化的期望模式

另一些人却无动于衷呢？期望理论认为有效的激励取决于个体对完成工作任务以及接受预期奖赏的能力的期望。根据这一理论的研究，员工对待工作的态度依赖于对下列三种联系的判断：

- (1) 努力-绩效的联系。员工感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。如需要付出多大努力才能达到某一绩效水平？我是否真能达到某一绩效水平？概率有多大？
- (2) 绩效-奖赏的联系。员工对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。如当我达到某一绩效水平后，会得到什么奖赏？
- (3) 奖赏-个人目标的联系。如果工作完成，员工所获得的潜在结果或奖赏对他的重要性程度。如这一

奖赏能否满足个人的目标？吸引力有多大？

期望理论的基础是自我利益，他认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足。期望理论的核心是双向期望，管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏。期望理论的假说是管理者知道什么对员工最有吸引力。期望理论的员工判断依据是员工个人的知觉，而与实际情况关系不大。不管实际情况如何，只要员工以自己的知觉确认自己经过努力工作就能达到所要求的绩效，达到绩效后就能得到具有吸引力的奖赏，他就会努力工作。

激励过程的期望理论对管理者的启示是，管理人员的责任是帮助员工满足需要，同时实现组织目标。管理者必须尽力发现员工在技能和能力方面与工作要求之间的对称性。为了提高激励，管理者可以明确员工个体的需要，界定组织提供的结果，并确保每个员工有能力和条件(时间和设备)得到这些结果。根据期望理论，应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行者的实际能力略低于(既不太低、又不太高)工作的要求。

#### 9.2.4 公平理论

公平理论(Equity theory)是美国心理学家亚当斯(J. S. Adams)在1965年首先提出来的，也称为社会比较理论。这种理论的基础在于，员工不是在真空中工作，他们总是在进行比较，比较的结果对于他们在工作中的努力程度有影响。大量事实表明，员工经常将自己的付出和所得与他人进行比较，而由此产生的不公平感将影响到他们以后付出的努力。这种理论主要讨论薪酬的公平性对人们工作积极性的影响。他指出，人们将通过横向和纵向两个方面的比较来判断其所获薪酬的公平性。

员工选择的与自己进行比较的参照类型有三种，分别是“其他人”、“制度”和“自我”。“其他人”包括在本组织中从事相似工作的其他人以及别的组织中与自己能力相当的同类人，包括朋友、同事、学生甚至自己的配偶等。“制度”是指组织中的工资政策与程序以及这种制度的运作。“自我”是指自己在工作中付出与所得的比率。

公平理论认为组织中员工不仅关心从自己的工作努力中所得的绝对薪酬，而且还关心自己的薪酬与他人薪酬之间的关系。他们对自己的付出与所得和别人的付出与所得之间的关系进行比较，做出判断。如果发现这种比率和其他人相比不平衡，就会感到紧张，这样的心理是进一步驱使员工追求公平和平等的动机基础。

公平理论对企业管理的启示是非常重要的，它告诉管理人员，工作任务以及公司的管理制度都有可能产生某种关于公平性的影响作用。而这种作用对仅仅起维持组织稳定性的管理人员来说，是不容易觉察到的。员工对工资提出增加的要求，说明组织对他至少还有一定的吸引力，但当员工的离职率普遍上升时，说明企业组织已经对员工产生了强烈的不公平感，这需要引起管理人员高度重视，因为它意味着除了组织的激励措施不当以外，更重要的是，企业的现行管理制度有缺陷。如美国航空公司一度大面积出现员工的离职和旷工，公司对此百思不得其解。在激励方面，公司为突出员工对航空公司的贡献率，贯彻了一种旨在降低工资率的显性双轨制度，主要表现在拉开新老员工的工资差距。但对员工的抱怨进行分析后，公司高级管理层发现，原来是这种显性的双轨制工资制度让员工普遍感到恼火，认为这是工资待遇不公平的制度形式。在同一工作岗位上的新老员工，工资差距很大，新员工难以忍受他们的低工资成为公开制度化的管理内容。结果是在公司内部，各个职能和团队的工作都面临巨大的协调困难，员工之间抵触情绪明显，



消极怠工严重，找到这一原因后，公司果断取消了这种显性工资差距，结果，员工的抵触行为趋于缓和，离职率明显降低。

公平理论的不足之处，在于员工本身对公平的判断是极其主观的，这种行为对管理者施加了比较大的压力。因为人们总是倾向于过高估计自我的付出，而过低估计自己所得到的薪酬，而对他人的估计则刚好相反。因此管理者在应用该理论时，应当注意实际工作绩效与薪酬之间的合理性，并注意留心对组织的知识吸收和积累有特别贡献的个别员工的心理平衡。

#### 9.2.5 X理论和Y理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的x理论(Theory X)；另一种是基本上积极的Y理论(Theory Y)。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

##### 1. X理论以下面四种假设为基础：

- (1) 员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作。
- (2) 由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。
- (3) 员工只要有可能就会逃避责任，安于现状。
- (4) 大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

##### 2. Y理论基于这样的假设：

- (1) 员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- (2) 如果员工对某项工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务。
- (3) 一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。
- (4) 绝大多数人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析具有什么意义呢？这一问题在马斯洛需要层次的框架基础上进行解释效果最佳：x理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y理论则假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，Y理论的假设相比x理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

遗憾的是，并无证据证实某一种假设更为有效，也无证据表明采用Y理论的假设并相应改变个体行为的做法，更有效地调动了员工的积极性。现实生活中，确实也有采用x理论而卓有成效的管理者案例。例如，丰田公司美国市场运营部副总裁鲍勃·麦格雷(Bob McCurry)就是X理论的追随者，他激励员工拼命工作，并实施“鞭策”式体制，这在竞争激烈的市场中，这种做法使丰田产品的市场占有率得到了大幅度的提高。

#### 9.2.6 强化理论

强化理论(Reinforcement theory)观点主张对激励进行针对性的刺激，只看员工的行为及其结果之间的关系，而不是突出激励的内容和过程。强化理论是由美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)首先提出的。该理论认为人的行为是其所受刺激的函数。如果这种刺激对他有利，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，以使人们的行为符合组织的目标。根据强化的性质和目的，强化可以分为正强化、负强化和自然消减。

## 1 正强化

所谓正强化，就是奖励那些符合组织目标的行为，以使这些行为得到进一步加强，从而有利于组织目标的实现。正强化的刺激物不仅包含奖金等物质奖励，还包含表扬、提升、改善工作关系等等精神奖励。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。有的正强化是连续的、固定的正强化，譬如对每一次符合组织目标的行为都给予强化，或每隔固定的时间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。管理者要么不断加强这种正强化，否则其作用会减弱甚至不再起到刺激行为的作用。另一种正强化的方式是间断的、时间和数量都不固定的正强化，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

所谓负强化，就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。实际上，不进行正强化也是一种负强化，譬如，过去对某种行为进行正强化，现在组织不再需要这种行为，但基于这种行为并不妨碍组织目标的实现，这时就可以取消正强化，使行为减少或者不再重复出现。同样，负强化也包含着减少奖酬或罚款、批评、降级等。实施负强化的方式与正强化有所差异，应以连续负强化为主，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 自然消减

对于所不希望发生的行为，除了直接惩罚外，还可以从“冷处理”或“无为而治”角度使这种行为自然消减。如开会时，管理者不希望下属提出无关或干扰性的问题，可以当他们举手要发言时，无视他们的表现，这样举手行为必然会因为得不到强化而自行消失。从某种意义上说，撤消原来的正强化也是一种冷处理。

总之，强调行为是其结果的函数，通过适当运用即时的奖惩手段，集中改变或修正员工的工作行为。强化理论的不足之处，在于它忽视了诸如目标、期望、需要等个体要素，而仅仅注重当人们采取某种行动时会带来什么样的后果，但强化并不是员工工作积极性存在差异的唯一解释。

### 9.3 薪酬结构设计

金钱是大多数人从事工作的主要原因。因此，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激在决定员工工作积极性上起着重要的作用。有一篇综述报告概括了 80 项评价激励方式及其对员工生产率影响的研究，其结论证实了这一观点：当仅仅根据生产情况来设定目标时，生产率平均提高了 16%；重新设计激励机制以使工作更为丰富化，生产率水平提高了 8%~16%；让员工参与决策的做法，使生产率水平提高了不到 1%；然而以金钱作为刺激物却使生产率水平提高了 30%。在这里我们并不是要管理者仅仅注重金钱因素，而只是提供了客观的证据：如果金钱作为一种刺激手段被取消，那么人们就不会在工作中付出更多努力。所以对一个组织而言，一个合理的，面向激励的薪酬结构是至关重要的。

#### 9.3.1 薪酬概念

从狭义的角度来看，薪酬是指个人获得的以工资、奖金等以金钱或实物形式支付的劳动回报。广义的

薪酬包括经济性的薪酬和非经济性的薪酬，经济性的薪酬指工资、奖金、福利待遇和假期等。非经济性的薪酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。

表 9-1 广义薪酬的内容

薪 酬					
经济性报酬			非经济性报酬		
直接的	间接的	其 他	工 作	企 业	其 他
基本工资	公共福利	有薪假期	挑战性	社会地位	友 谊
加班工资	保险计划	休息日	责任感	个人成长	关 怀
奖 金	退休计划	病事假等	有兴趣的 工作	个人价值的 实现等	舒适的工作 环境
奖 品	培 训		成就感等		便利条件等
津贴等	住 房				
	餐饮等				

薪酬制度在任何企业都是非常重要的，一个企业需要有一定竞争力的薪酬吸引人才，还需要有一定保障力的薪酬留住人才，如果水平太低或与外界的差异过大，员工肯定会到其他地方找机会。经济性薪酬会在中短期内激励员工并调动员工的积极性。

9.3.1 薪酬结构设计的原则

表 9-2 展示了一个科学合理的薪酬系统在设计时必须遵循的基本准则。

表 9-2 薪酬系统设计的基本原则

公平原则					竞争原则			激励原则			经济原则			合法原则	
外 部 公 平	内 部 公 平	个 人 公 平	过程 公平	结果 公平	薪 资 结 构 多 元	薪 资 水 平 领 先	薪 酬 价 值取向	个人 能力 激励	团队 责任 激励	企 业 绩 激 励	薪 酬 总 额 控 制	利 润 合 理 积 累	劳 动 力 价 值 平 衡	法 律 法 规	企 业 制 度

1 公平原则

公平是薪酬系统的基础，只有在员工认为薪酬系统是公平的前提下，才可能产生认同感和满意度，才可能产生薪酬的激励作用。公平原则是制定薪酬系统首要考虑的一个重要原则，因为这是一个心理原则，也是一个感受原则。

员工对公平的感受一般来讲有五个方面的内容，第一是与外部其他类似企业(或类似岗位)相比较所产生的感受；第二是员工对本企业薪酬系统分配机制和人才价值取向的感受；第三是将个人薪酬与公司其他类似职位(或类似工作量的人)的薪酬相比较所产生的感受；第四是对企业薪酬制度执行过程的严格性、公正性和公开性所产生的感受。第五是对最终获得薪酬多少的感受。当员工对薪酬系统感觉公平时，会受到良好的激励并保持旺盛的斗志和工作积极性。当员工对薪酬系统感觉不公平时，通常会采取一些消极的应对措施，比如：减低对工作的投入感和责任心、不再珍惜这份工作、对企业的印象变差、寻找低层次的比较对象以求暂时的心理平衡、辞职等。

## 2 竞争原则

企业想要获得具有真正竞争力的优秀人才，必须要制定出一套对人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬系统。如果企业制定的薪资水平太低，那么必然在与其他企业的人才竞争中处于劣势地位，甚至连本企业的优秀人才也会流失。除较高的薪资水平和正确的薪酬价值取向外，灵活多元化的薪酬结构也越来越引起人们的兴趣。一位经历过“国家级别工资制”、“月薪制”、“年薪制”和“期权制”的高级白领曾一针见血地指出：“单一的工资制是没有前途的，令人神往并能让人超水平发挥潜能的是多元化的分配机制，因为他们不是在为一个人的工作岗位付钱，而是在为一个人的工作价值付钱……”。

## 3 激励原则

对一般企业来说，通过薪酬系统来激励员工的责任心和工作积极性是最常见和最常运用的方法。一个科学合理的薪酬系统对员工的激励是最持久也是最根本的激励，因为科学合理的薪酬系统解决了人力资源所有问题中最根本的分配问题。

简单的高薪并不能有效地激励员工，一个能让员工(或团队)有效发挥自身能力和责任的机制、一个能让企业业绩在员工努力之下变得欣欣向荣的机制、一个努力得越多，回报就越多的机制、一个不努力就只有很少回报甚至没有回报的机制、一个按“绩效”分配而不是按“劳动”分配的机制，才能有效地激励员工……也只有建立在这种机制之上的薪酬系统，才能真正解决企业的激励问题。

## 4 经济原则

经济原则在表面上与竞争原则和激励原则是相互对立和矛盾的，竞争原则和激励原则提倡较高的薪资水平，而经济原则提倡较低的薪资水平，但实际上三者并不对立也不矛盾，而是统一的。当三个原则同时作用于企业的薪酬系统时，竞争原则和激励原则就受到经济原则的制约。这时企业管理者所考虑的因素就不仅仅是薪酬系统的吸引力和激励性了，还会考虑企业承受能力的大小、利润的合理积累等问题；经济原则的另一方面是要合理配置劳动力资源，当劳动力资源数量过剩或配置过高，都会导致企业薪酬的浪费。

## 5 合法原则

薪酬系统的合法性是必不可少的，合法是建立在遵守国家相关政策、法律法规和企业一系列管理制度基础之上的合法。如果企业的薪酬系统与现行的国家政策和法律规则、企业管理制度不相符合，则企业应该迅速地进行改进使其具有合法性。

### 9.3.2 薪酬的构成

工资、奖金和各种体福利是一种吸引、保持并激励员工尽力工作以达到组织目标的手段。工资和奖金对不同的员工来说具有不同的作用，对有些人来说，工资与奖金是一种取得社会地位的途径；对另一些人

则可能是一种受到赏识的形式；对于多数国有企业员工来说，工资和奖金决定了他们的生活水平的高低，可以满足他们较低层次的需要，属于保健因素。因此，实行科学合理的工资制度，是做好国有企业员工激励的一个重要方面。

## 一 工资

### 1、计量形式工资

工资就其计量形式而言，可分为计时工资和计件工资两类。

#### （1）计时工资

计时工资是指根据员工的劳动时间来计量工资的数额，主要分为小时工资制、日工资制、周工资制和月工资制四种，钟点工、临时工分别以小时工资制和日工资制为主，美国许多企业采用周工资制，我国以月工资制为主。

#### （2）计件工资

计件工资是指预先规定好计件单价，根据员工生产的合格产品的数量或完成一定工作量来计量工资的数额。计件工资制包括包工工资制、承包制等多种形式。与计时工资制相比，它能够更加密切地将员工的劳动贡献与员工的报酬结合起来，提高员工的劳动生产率。它的缺点是只适合于可以准确以数量计量的工作。

### 2、内容角度的工资

从工资的内容来分，我国目前的工资制度可以分为职务工资制、 职能工资制和结构工资制三种。职务工资制是从员工的工作内容不同来进行划分的，职能工资制是根据员工的工作能力不同来进行划分的，而结构工资制则是职务工资制和职能工资制的综合。

#### （1）职务工资制

职务工资制是指根据员工的职务等级来确定工资等级的一种工资制度，一般适合于行政机关和事业单位采用。

#### （2）职能工资制

职能工资制是根据员工的技术知识、业务水平、体力、智力等自身条件来确定工资等级的一种工资制度。当然，这里的“自身条件”仅包括在企业中进行工作所需要的那部分能力。职能工资制将工作分为管理工作、技术工作、事务工作等类型，对每个类型的工作进行工作等级分类。工作等级越高的员工，工资水平也就越高。

#### （3）结构工资制

结构工资制将职务工资制和职能工资制的优点综合在一起，同时从工作内容和工作能力两个方面对工资等级进行划分。结构工资制目前被许多企业所采用，根据各企业的具体情况不同，结构工资制中的工资项目和比例也不尽相同。大体上讲，**结构工资主要由基础工资、工龄工资、技能工资和岗位工资等四个工资项目组成。**

**基础工资**是指用来维持员工基本生活的那部分工资，其功能是为了保证员工的简单再生产，其标准应根据各地区的“家计调查”而定。不同层次的员工，其再生产的费用是不一样的，因此，原则上这部分的工资额不应划一，应根据需要（通过典型调查资料）而有所区别。

按照员工工龄决定的工资称作**工龄工资**/资历工资/年功工资/工龄津贴，它是对员工工作经验和劳动贡献的积累所给予的补偿，随着工龄而逐年增加工资。根据员工在企业工作时间的长短来计量，一般一年进行一次调整，目的是用来加强员工的稳定性，促使职工安心本职（本单位）工作，使员工更长时间地为企业服务。计发年功工资时可以采取连续工龄与一般工龄有别的办法。考虑到员工所积累的工作贡献随年龄的增长呈抛物形，因此可以采取青年员工的年功工资渐涨，中年员工快涨，老年员工慢涨的办法。

按照员工的综合能力而决定的工资称作**技能工资**，这是为补岗位（职务）工资的不足，鼓励员工努力钻研业务、提高技能，也是对职工智力投资的补偿。这个工资单元一般要根据员工的工作技能水平来确定，一般来说，企业的员工可分为技术工人、非技术工人以及管理与专业技术人员三类，其中，技术工人又分为初级技工、中级技工与高级技工三种，每种下设若干档次。非技术工人参照初级技工的工资确定其技能工资标准。对于管理与专业技术人员来说，同岗位（职务）工资单元一样划分为初级、中级与高级管理（专业技术）人员三大类，每类下设若干档次。确定员工的技能工资单元，有助于激励职工努力提高技术与业务水平，以适应各岗位（职务）对劳动技能的不同需要。

按照岗位/职务的工作复杂程度、繁重程度、精确程度、责任大小等因素决定的工资称作**岗位/职务工资**，它是结构工资制的主要组成部分，是体现工作差别、贯彻按劳分配原则的关键部分。其职能主要是促进职工的工作责任心和上进心。这个工资单元则要通过**岗位评价**的方法来确定。

岗位评价的基本内容是对各岗位的工作性质、劳动特点以及对岗位有影响的各种因素进行全面测定与综合评价，然后将其划分为不同类别，再据此确定工资标准。一般来说，工人的岗位工资标准，可根据各岗位依次划分为几个不同档次，然后按档次来分别确定。凡是岗级相同的岗位即采取同一岗位工资标准。对于管理人员和技术人员，要根据岗位评定的方法，按照他们所担任职务的劳动责任、劳动强度及劳动条件划分为初级管理（或专业技术）职务、中级管理（或专业技术）职务及高级管理（或专业技术）职务三个类别，每个类别之下再划分若干级别。这样做，使得管理人员和技术的岗位（职务）工资单元也拉开了档次。另外，对于科研开发项目负责人等技术业务骨干，可试行专业技术人员岗位津贴制，每月（季度）按项目的进度进行考核，完成任务者计发当月津贴。

以上各个组成部分，均有其质的规定性和量的规定性，各有其职能特点和作用方式；各个组成部分之间具有内在的结构关系，互相联系，互相制约，互相补充，形成了一个有机的统一体。

## 二 奖金

奖金也称奖励工资或效益工资，是为员工超额完成了任务、或取得优秀工作成绩而支付的额外报酬，其目的在于对员工进行激励，促使其继续保持良好的工作势头。奖金的发放可以根据个人的工作业绩评定，也可以根据部门和企业的效益来评定，根据考绩增减工资，可以逐月计发，也可以根据全年情况支付一次性奖金。奖金比起其他报酬形式具有更强的灵活性和针对性，奖金形成的报酬也具有更加明显的差异性。

## 三 福利

根据我国劳动法的有关规定，员工福利可分为“社会保险福利”和“用人单位集体福利”两大类。

### 1、社会保险福利

社会保险福利是为了保障员工的合法权利，而由政府统一管理的福利和措施。它主要包括社会养老保险、社会失业保险、社会医疗保险、工伤保险等。

## 2、用人单位集体福利

用人单位集体福利是指用人单位为了吸引人才或稳定员工而自行为员工采取的福利措施。比如工作餐、工作服等。用人单位集体福利根据员工享受的范围不同，可分为全员性福利和特殊群体福利两类。全员性福利是全体员工可以享受的福利，如工作餐、节日礼物、健康体检、带薪年假等；特殊群体福利只能由特殊群体享用，这些特殊群体往往是对企业做出特殊贡献的技术专家、管理专家等企业核心人员。特殊群体的福利包括住房、汽车等项目。

## 四 津贴

津贴也称附加工资或者补助，是指员工在艰苦或特殊条件下进行工作，企业对员工额外的劳动量和额外的生活费用付出给予的补偿。津贴的特点是它只将艰苦或特殊的环境作为衡量的惟一标准，而与员工的工作能力和工作业绩无关。津贴具有很强的针对性，当艰苦或特殊的环境消失时，津贴也随即终止。根据不同的实施目的，津贴可以分为三类：地域性津贴、生活性津贴和劳动性津贴。

### 1、地域性津贴

地域性津贴是指由于员工在艰苦的自然地理环境中花费了更多的生活费用而进行的补偿。

### 2、生活性津贴

生活性津贴是指为了保障员工的实际生活水平而得到的补偿。由于员工的收入是货币性工资收入，货币性工资收入会受到物价上涨因素的影响。为了弥补物价上涨造成的员工生活水平下降，就会有肉食补贴、副食补贴等津贴。另外，由于工作使员工家庭生活开支分离而造成的生活费用增加，也应有相应的津贴，如出差补贴等。

### 3、劳动性津贴

劳动性津贴是指为在从事特殊性工作而得到的补偿。如夜班工作的夜班津贴，高温环境工作的高温津贴等。

根据当前国有企业的管理现状，为了充分体现按劳取酬的原则，使工资分配真正体现工作的繁杂程度、**精确程度、负责程度和贡献大小的差别**，实行**岗位贡献工资制**是一个较为科学、合理、有效的方式。岗位贡献工资制是由基础工资、岗位工资、技能工资、年功工资、奖励工资 5 个单元构成。在实行岗位贡献工资制中，必须合理安排 5 个单元的分配比例关系。由于受到工资总额的制约，基础工资、年功工资的比重不宜过大，否则会影响到直接体现按劳分配的原则的岗位（职务）工资和奖励工资的水平；如果比重过小，又将失去它们应有的职能作用。在操作上，应先在“家计调查”的基础上确定基础工资水平，然后再决定岗位工资、技能工资和奖励工资的水平。一般来说，技术要求高的企业，其技能工资单元的比重可以大些；而劳动强度大、劳动条件差或岗位责任大的企业，其岗位工资单元比重应该较大。

岗位贡献工资制，既适用于职员，也适用于工人；既适用于专业化程度高、分工细的行业，也适用于技术要求高、分工粗的行业。因此，具有较灵活的调节作用，有利于合理安排各单位员工构成中各类员工的工资关系，能够调动各方面员工的工作积极性，更充分地发挥工资的职能作用。

### 9.3.3 薪酬结构设计的新趋势

进入 20 世纪 90 年代以来，西方企业在多种激励理论的基础上，提出了一些形式新颖的激励计划，竭力改善企业员工的满意度和绩效，值得参考。这些计划主要包括浮动工资、技能工资、员工持股、总奖金、

知识工资等。

## 1 浮动工资

计件工资、工资奖励、利润分成、奖金和收入分成都是浮动工资方案的具体形式。这些薪酬形式与传统方案的区别在于前者不仅仅工作时间或资历决定工资，而是工资的一部分决定于个人或组织的绩效水平。和传统的基础工资方案不同，浮动工资不是一种年金，它是没有保障的。由于有了浮动工资，薪酬随着绩效水平上下浮动。企业突出绩效工资意味着员工是根据他的绩效贡献而得到奖励的，因此这种工资一般又称为奖励工资。这样一种绩效工资之所以对管理人员有吸引力，是因为它把一个组织的固定劳动成本的一部分转变为可变成本，这样在效益降低的情况下可以减少费用。另外，把工资与绩效联系起来，使收入只依赖与贡献的多少，而不在于头衔的大小。绩效低的人发现他们的工资保持不变，而高绩效者的工资随贡献相应增长。

它实际上是激励的期望理论和强化理论的逻辑结果，因为增加工资是和工作行为挂钩的。尤其是如果要使激励水平达到最高，个人应能看到他们的绩效和薪酬之间有密切联系。如果薪酬完全由非绩效因素所决定——像资历、职称——员工就可能降低努力水平。

有证据证实这种联系的重要性。例如，一项对 400 家制造业公司的研究发现，那些实行工资奖励方案的公司比没有实行的公司生产力水平高 43%—64%。

群体和组织范围内的奖励能够强化和鼓励员工为部门或组织的最大利益升华个人目标。以群体绩效为基础的也是那些努力形成较强团队意识的组织的一种自然延伸。通过把团队绩效和薪酬相联系，员工就会

被激励为所在团队的成功作出额外的努力。

## 2 技能工资

由于人们的技能组织雇佣他们，然后把他们安排到相应的工作中，并根据其职称和等级付给工资。但是如果组织由于人们的技能雇佣他们，为什么不按技能付给其工资呢？一些组织是这样做的。

在美国钢铁和线材（American Steel & Wire）公司的工人掌握十项技术就可增加年薪 12480 美元。美国电报电话公司在佛罗里达的万用卡（Vniversal Card）服务中心，薪酬最高的顾客代理人在 2 年—3 年之内经过 4 次—6 次工作轮换，能熟练解决开帐单、丢卡问题或其他信用卡持有者可能遇到的任何问题。



在堪萨斯的夸克·欧茨(Quaker Oats)宠物食品生产厂的新员工,起初每小时工资为 8.75 美元,但当他掌握了操作升降机和工厂计算机控制这样的 10—12 项技术时,每小时工资最高可达 14.50 美元。一个大型的股票经纪公司所罗门兄弟公司(Salomon Brothers)用技能工资制使受训面窄和独立的专业人员变为多面手,并鼓励他们成为团队选手。

技能工资是岗位工资的替代物。它不是根据一个人的职称确定他的工资级别,而是根据员工掌握了多少技能和能做什么工作来确定。技能工资的吸引力何在?从管理者的角度看是其灵活性。当员工技能可互换时填补职位空缺较容易。另外,由于采用了技能工资,人们能更好地理解其他人的工作,所以有利于组织内的沟通,减少了破坏性的“工作区保护”的行为。技能工资还有利于那些面临最少发展机会的有抱负的员工满足其需要。这些人可以在不提升其职称的情况下,增加其收入和丰富其知识。最后,技能工资可以提高绩效水平。对《幸福》杂志 1000 家公司的广泛调查发现,实行技能工资方案的公司 60%的人认为方案在提高组织绩效方面是成功的或非常成功的;只有 6%的人认为是不成功的或非常不成功的。

技能工资可以和强化理论联系起来,技能工资鼓励员工增强灵活性,继续学习,接受多方面培训,成为全才而不是专才,以便和组织中的其他人合作,就管理者而言,技能工资应该是一个强化因子。技能工资还有公平的含义。当员工进行投入—产出比较时,技能比资历或教育之类的因素能提供更为公平的工资的投入标准。如果员工把技能看作工作绩效中的关键变量,运用技能工资就可以增强公平感并有助于提高员工的激励水平。

### 3 总奖金

总奖金是以绩效为基础的一次性现金支付计划。单独的现金支付旨在提高激励的效价。这种计划在员工感到他们的奖金真正反映了公司的繁荣时才有效,不然,效果适得其反。

### 4 股权激励

股权激励发端于 20 世纪 70 年代末的美国,在 20 世纪 80、90 年代得到了迅速发展。其产生的背景,主要是着眼于解决股东与经营者之间的利益矛盾,建立对经营者的长效激励机制。

#### (1) 员工持股计划

ESOP(Employee Stock Ownership Plan,雇员持股计划)是一种特定的员工持股计划,目前在美国等国家开展得相当普遍。同中国目前推行的各种员工持股方式不同,ESOP 主要是一种员工福利计划,旨在通过促进员工持有股权来增进其福利和财富,从这个意义来讲,ESOP 可以成为是其他福利计划(如养老金计划)或奖励计划的补充或替代。同时,ESOP 的作用并不限于福利方面,目前已运用到诸如激励、融资、股东套现、资产剥离、收购防御等更广泛的领域。

#### (2) 管理层持股

管理人员持股是国外公司对管理人员的约束激励机制以及薪酬结构中的一种普遍安排,目的是使高级管理人员的薪酬与企业的经营绩效相联系,把经营者的利益与公司的长远利益联系起来。管理层持股其实是内部职工持股的一个组成部分。

#### (3) 股票期权

所谓 ESO(Executive Stock Option)是指授予经营者在未来以一定的价格购买股票的选择权,即在签订合同时向经营者提供一种在一定期限内按照某一既定价格购买一定数量本公司股份的权利。

在股票期权计划过程中，一般包含受益人、有效期、购买额、期权实施等几个基本要素。股票期权是用来激励公司的高层领导者或核心人员的一种制度安排。因此，受益人一般是公司董事长、总裁以及一些高层领导人和核心技术科研人员。期权的有效期限一般为 3-10 年。购买额是指期权受益人根据契约可以购买股份的多少。根据企业规模大小，期权的数量也有不同，一般而言，占总股本的比例较小，在 1% 到 10% 之间。

股权激励作为一种良好的激励约束机制可以使企业经营者和管理人员同企业所有者结成利益共同体，促进企业管理的改进，增强企业的核心竞争力。产权明晰是现代企业制度的基本要求，我国的国有企业的产权关系长期以来一直存在所有者虚置的问题。大量的民营企业由于规模的迅速发展，所有权和经营权出现分离，需要大量的职业管理者。如何解决管理者和所有者之间的关系，关系到企业的竞争力，关系到我国的经济的未来成长。股权激励作为一种已被实践证明的解决方案能够发挥更大的作用。

**5 知识工资:**知识工资是指一个员工的工资随着他能够完成的任务的数量增加而增加。知识工资增加了公司的灵活性和效率，因为公司需要的做工作的人会越来越来少。但要贯彻这项计划，公司必须有一套高度发达的员工评估程序，必须明确工作岗位，这样工资才可能随着新工作的增加而增加。

### 9.3.4 薪酬设计的影响因素

#### 1 内部因素对薪酬的影响

(1)企业负担能力：员工的薪酬与企业负担能力的大小存在着非常直接的关系，如果企业负担能力强，则员工的薪酬水平高且稳定；如果薪酬负担超过了企业的承受能力，那么企业就会造成严重亏损、停业或破产。

(2)企业经营状况：企业经营状况决定着员工的工资水平。经营得好的企业，其薪酬水平相对比较稳定且有较大的增幅，而那些经营业绩较差的企业，其薪酬水平相对较低且不具有保障。

(3)企业远景：企业处于行业的不同时期(导入期、成长期、成熟期、衰退期)，企业的赢利水平和赢利能力及企业远景是不同的，这些差别会导致薪酬水平的不同。

(4)薪酬政策：薪酬政策是企业分配机制的直接表现，薪酬政策直接影响着企业利润积累和薪酬分配的关系。一部分企业注重高利润积累，一部分企业注重二者之间的平衡关系，所有这些差别会直接导致企业薪酬水平的不同。

(5)企业文化：企业文化是企业分配思想、价值观、目标追求、价值取向和制度的土壤，企业文化不同，必然会**导致**观念和制度的不同，这些不同决定了企业的薪酬模型、分配机制的不同，这些因素间接地影响着企业的薪酬水平。

(6)人才价值观：人才价值观的不同会直接导致薪酬水平的不同，比如对问题“是否只有支付高薪才能吸引最优秀的人才?”、“是否要重奖优秀的人才?”的回答的不同，薪酬水平是完全不一样的。

#### 2 个人因素对薪酬的影响

(1)工作表现：员工的薪酬是由个人的工作表现决定的，因此在同等条件下，高薪也来自于个人工作的高绩效。

(2)资历水平：通常资历高的员工比资历低的员工的薪酬要高，这主要的原因是要补偿员工在学习技术时所耗费的时间、体能、金钱和机会，甚至是心理上的压力等直接成本，以及因学习而减少收入所造成

的机会成本，而且还带有激励作用，即促进员工愿意不断地学习新技术，提高生产力水平。

(3) 工作技能：如今科技进步，资讯发达，企业竞争已从传统的产品战演变成成为行销战、策略战等全面性的竞争。企业之争便是人才之争，掌握关键技能的人，已成为企业竞争的利器。这类人才成为企业高薪聘请的对象。企业竞争激烈，使得企业愿意付高薪给两种人：第一种是掌握关键技术的专才，第二种则是阅历丰富的通才。阅历丰富的通才，可以有效整合企业内高度分工的各项资源，形成综合效应。员工应该把握各种机会丰富自己的阅历，在参与各项工作中，均应尽心尽力，当做学习的机会，充实自己本专业以外的知识与技术，假以时日，自然会造就非凡价值。

(4) 工作年限：工龄长的员工薪酬通常高一些，主要是为了补偿员工过去的投资并减少人员流动。连续计算员工工龄工资的企业，通常能通过年资起到稳定员工队伍，降低流动成本的作用。

(5) 工作量：不管按时计薪、按件计酬还是按绩较计酬，通常工作量较大时，薪酬水平也较高。这种现实的工作量差别是导致薪酬水平高低差别的基本原因。

(6) 岗位及职务差别：职务既包含着权力，同时也负有相应的责任。权力是以承担相应的责任为基础的，责任是由判断力或决定能力而产生的。通常情况下职务高的人权力大，责任也较重，因此其薪酬水平相对也较高。

### 3 企业外部因素对薪酬的影响

(1) 全社会劳动生产率：国民收入分配必然要受全社会劳动生产率制约。我国员工平均工资水平低，是由于劳动生产率比发达国家低，而且工资收入比与劳动生产率比大致相当。例如我国机械制造业劳动生产率只及美国的  $1/26$ ，台湾地区的  $1/10$ ；在棉纺业，国外先进水平 1 万纱锭只需 7 个工人，我国需要 300 个职工。因而我国职工工资收入只相当于人家的  $1/10$ ，甚至更少。

(2) 国家政策和法律：不同时期国家的经济政策会有所不同，有时刺激消费，有时为抑制通货膨胀，甚至下令冻结工资。

(3) 居民生活费用：职工的正常收入至少应能支付家庭的基本生活费用，而这个费用又与居民消费习惯及当地物价水平有关。有的国家规定公职人员的工资根据物价水平每年调整一次，以保证生活水准不下降。

(4) 劳动力市场供求状况：当劳动力供大于求时，求职困难，职工可以接受较低的报酬水平。当劳动力供不应求时，企业为了吸引人才，竞相提高待遇。劳动力市场供求情况与职业需求弹性、劳动力可替代性有关。某些职业社会需求的弹性较大，如裁缝、修理工、快餐业等，如果工资过高使顾客无法接受，顾客就会转向买成衣、买新的电视机、手表或自己动手做饭。有些劳动力可以由机器代替，如职工工资过高，企业会倾向于实行自动化，购买机器人。

(5) 当地同行的收入水平：人们总是在作各种横向比较，尤其是与当地就业者的收入水平作比较，同一行业在不同企业的收入不能相差太多，否则收入低的企业就不稳定。

## 9.4 工作设计

### 1 工作轮换

一些研究者认为工作时的不同任务会激励人们作出更好的行为业绩。在事先确定的基础上员工在组织内几种相关工作之间进行轮换。它将在不同的工作岗位上，从主管人员那里获取工作知识和经验。例如，

在车间这个层次上，员工可以从钻压转移到车床，再从车床转移到洗床等等。在建立这种工作方案时，需要仔细进行计划。在设计工作轮换方案时必须记住“由简到难”工作原则。该方法在培训工作中能够有效地激励员工。它有助于成长和发展，找出优势和缺点。在日本，组织进行员工培训的一个普通方式就是工作轮换。

## 2 工作扩大化

该方法通过对工作的再设计，把相关活动加入到现行工作中。它容许员工决定自己的工作节拍（在限定的范围内），通过给予他们质量控制的责任来进行自我监督，改正自己的谬误，负责自己所操作的机器的设置和维修，掌握方法的选择。这个方法通过提出具有挑战性、有益及有意义的工作来激励员工。

工作的范围可从横向和纵向两个方面进行扩大。横向扩大指把相似的职责注入到工作之中。例如，当一个零件或产品的装配或者一个作业过程涉及三四个操作工序时，员工就可以接受所有操作的培训，并在每个操作中进行轮换。工作范围扩大的另一方式是纵向扩大。在这种方式下，工作将被注入另外的职责。例如，除了分配给一个员工制造产品的职责外，还让他负责质量检查以及对自己工作的自我检查。

工作扩大化的好处在于，它打破了重复工作所导致的单调性，从而激励员工更好的工作。它使工作更富有挑战性，也更有意思。当一个员工获得了制造一个完整产品而不仅仅只是其零部件的知识时，他将会从工作中找到更多的意义，从而意识到自己的贡献。在传统的重复工作方法下，他看不到自己的作用。沃克（Walker）和盖斯特（Guest）在其著名的研究《装配线上的人》中发现，他们调研的大多数工人都因装配线工作的重复性而不认为那是件令人愉快的工作。通过他们的研究，作者得出一个结论，一件工作越富多样性，它对工人们来说就越有兴趣。克莱克（Krech）和克鲁克菲尔德（Crutchfield）认为，装配线生产所要求的重复作业给工人施加了太多的压力，因此造成了紧张感。一些研究表明工作范围扩大时，工作满意度较高，而重复性的工作则会招致厌倦和不满。

## 3 工作丰富化

工作丰富化是一个现代的和较具长久性的激励方法。该方法涉及到使工作更充实和富有意义。换言之，它是通过往工作中注入激励因素而把赫茨伯格的双因素理论加以实施。激励因素包括成就感、责任感、晋升及认同。

一些研究表明工作内容是激励人们的一个重要因素。所以为了激励员工，就必须对常规性或重复性工作的内容进行重构。而重构工作的一条途径是通过工作丰富化或使工作更有意义。如果管理者能向工作中加入更多的赫茨伯格激励因素，从事该工作的人就会在他们的最大能力范围内应用自己的技巧和潜能，从而提高生产效率。这样，工作范围并没有扩大，但工作内容却丰富了。

充实工作内容可按下列步骤进行：

- 1) 选择一个区域或一项工作,在其中激励的改善可使业绩或生产率有所改变。通过对缺勤、人员流动、怠工、劣质、兴趣缺乏、以及生产延误方面的考察可以提高和回答在哪些区域及其工作内容需要充实。
- 2) 在选定的区域及工作中，制定衡量生产率变化的标准。这些衡量标准可以包括缺勤率、废弃产品的数量、浪费等。

- 3) 选择和组成一个熟悉该区域或工作的委员会。对委员会成员的选择必须谨慎。所从事的工作被选定为工作内容丰富的对象的员工，不应进入该委员会。
- 4) 委员会通过头脑风暴法，提供为使工作更有意义而需进行内容变更的清单，“怎样才能使工作更富挑战性？”、“怎样使工作更有意义？”等类似问题可以帮助罗列出工作内容需要进行哪些变更。
- 5) 对委员会所建议的变更清单进行甄别。去掉那些不具激励性的变更。工作内容的改变一定要涉及和茨伯格的激励因子如责任感、挑战性、擢升、认同、成长等。
- 6) 确定所选变更的实施程序及时间表。委员会一定要对阻碍某些变更的因素进行预先准备。
- 7) 必须由具体的人来负责检查该项任务的实施和进展。
- 8) 为丰富工作内容而建立的委员会必须定期检查工作的进展并评价变更的影响。

一旦结果显示工作丰富化在某个区域有效，就可采取行动对其他的区域或工作进行工作丰富化的计划与实施。工作丰富化的精髓在于为人们提供更多的责任感、完成一项完整任务的自由，以及对其绩效的及时反馈。工作丰富化创造出一种自我管理式的工作，员工对其工作任务从计划到控制阶段进行全面负责。一些实施了工作丰富化的公司都表示该法有利于生产。

4 目标管理

这是对各个层次的员工进行激励、改善其行为的最受欢迎和最为现代的方法。在计划章节中，我们已经讨论过它的机制，该法基本上涉及的是由主管和下级共同确定责任和义务，共同制定该区域的目标。在这种方法下，下级对制定及实施目标的参与及行动的自由激励着他们进行改进，创造更好的业绩。一些采用这种方法的公司都表示该法有积极意义。

9.5 员工的需求分析

许多组织在分析员工的需要，制定激励政策时，往往都是凭着组织（或管理人员）的主观臆断进行的。正如薛恩所说：“每位管理干部都有一整套价值观，而他对人为什么要工作以及应该如何去激励他们和管理他们的看法，就是这种价值观的一部分。”由于领导者和普通员工所处的地位和分工上的差别，他们在把握真实需要方面总会存在一些差异。这样，领导者认为员工所需要的，并不一定是员工真正所需要的，而不针对员工真实需要的激励措施，便是毫无意义的。因此，调查普通员工的真实需要是调动员工积极性的第一步。

在美国工业界的一次调查中，要求领导者按自己对普通员工各种需要的理解，对 10 种需要进行排序，然后再与普通员工对自己的实际需要进行排序，结果两者之间出入很大。如表 9-3 所示。

表 9-3 领导者和普通员工自己对普通员工需要的排序对比

需要的内容	领导者认为（等级）	普通员工认为（等级）
高薪	1	5
工作稳定性	2	4
升迁及企业的成长	3	7

好的工作环境	4	9
有趣的工作	5	6
管理当局对工人的关心	6	8
技巧的训练	7	10
工作所受的赞赏	8	1
对个人问题的同情和理解	9	3
对事情的投入感	10	2

根据我国目前的经济和社会发展水平，以及社会制度的特点，国有企业员工的微观需要结构大体上可以归纳为以下 4 个方面：生理需要、安全与依附需要、自尊需要、自我实现需要。具体需要层次划分如表 9-4 所示。

表 9-4 国有企业员工需要层次

需要分类	需要的具体内容	综合得分	位次
生理需要	工资奖金高 住房条件好	7.136	1
安全与 依附需要	工作稳定、轻松 人际关系好 领导办公道	6.451	3
自尊需要	社会地位高 工作有意义 工作成绩得到承认	6.426	4
自我实现 需要	个人有发展前途 工作能发挥自己的才能	7.032	2

通过对普通员工需要进行调查，能够了解到员工需要的复杂性。超 Y 理论认为，人和人不同，个人的需要是不一样的，普通员工的需要也是不一样的。中国的一家企业曾用职工基本情况调查表的形式对全厂职工的需要进行了普查，收回表格 1147 份，职工共提出 1698 项具体的需要。工厂针对不同的需要，进行了不同的处理。

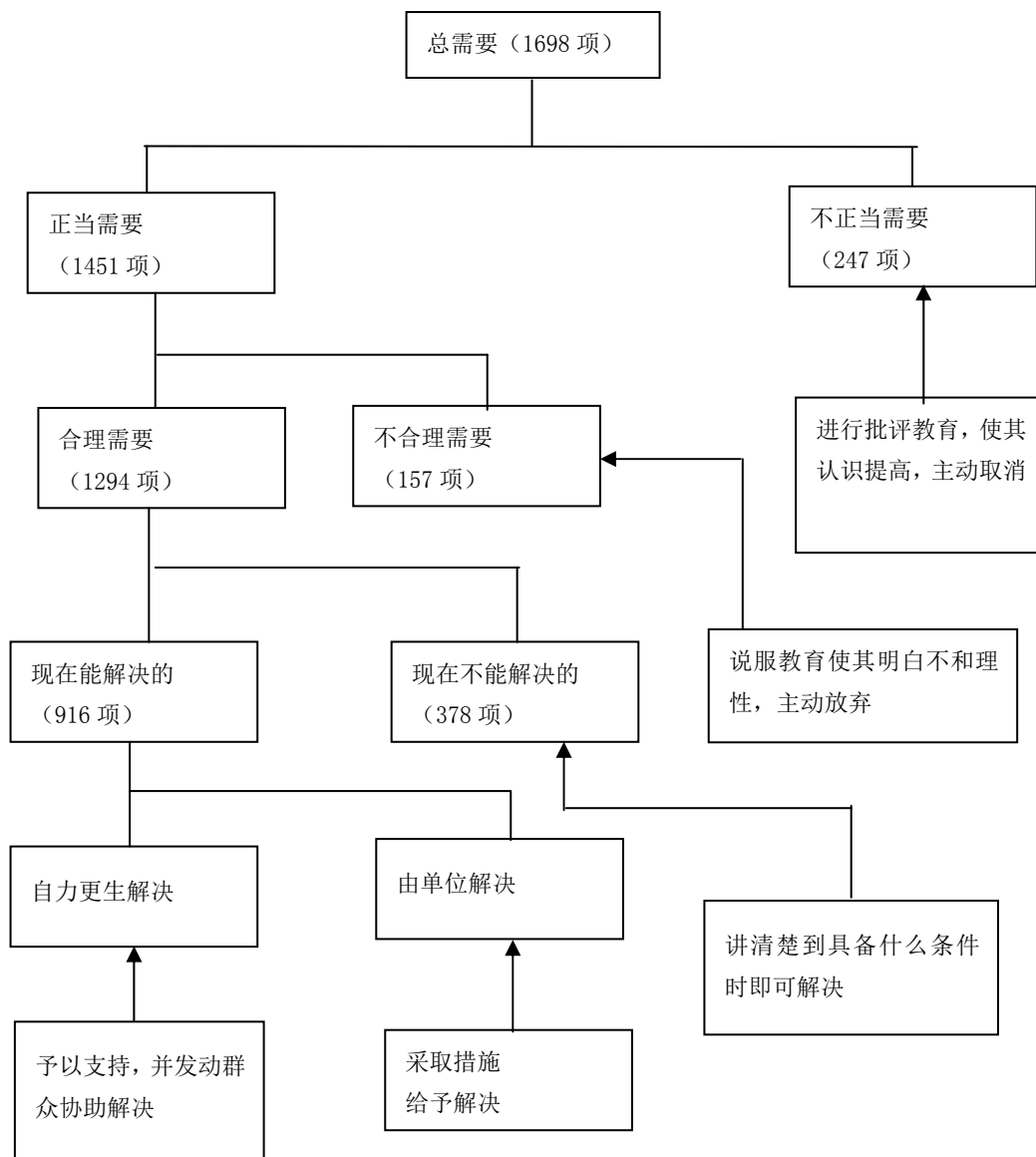


图 9-4 职工需要的分类及处理

由图 9-4 不难看出，对普通员工需要的了解和把握，可以采用各种正式的调查方式，更重要的是管理者平时对普通员工一言一行的细心观察，管理者只有把自己放在普通员工的位置上，才能更准确地把握员工的真正需要。

## 9.6 对普通员工的激励

### 9.6.1 对普通员工的激励方式

组织在确定激励内容时，最基本的一条原则是激励资源对获得者要有价值。期望理论告诉我们，对普

通员工来说，效价为零或很低的奖酬资源难以调动他们的积极性。为了满足不同员工对奖酬内容的不同要求，可列出奖酬内容的菜单，让员工自己选择。对普通员工来说，最常用的激励内容有以下几种：

## **1 金钱**

金钱的激励作用在人们生活达到宽裕水平之前是十分明显的。如果能将金钱激励和员工工作成绩紧密联系起来，它的激励将会持续相当长一段时期。日本著名的人事专家三浦智得认为，普通员工对工资的需求也表现出五个层次：

生理需要，包括对满足吃饱的工资水平的要求等；

安全需要，即对工资体系中要有一部分固定收入的需要；

社交需要，即对能体现与同事平等和公平的工资的需要；

尊重需要，即把工资作为与自己能力和工作相称的地位的象征，以及取得高于别人的工资的需要；

自我实现需要，即对能促进个人发展和过富裕生活的工资的需要。

上述分析对我们理解工资对普通员工的激励作用有一定的借鉴意义，但我们不能把金钱看作是满足所有需要的先决条件，对知识型员工尤其如此。

## **2 认可与赞赏**

认可与赞赏可以成为比金钱更具激励作用的奖酬资源。范佛利特认为：“受人重视、得到赏识、引起注意的愿望是一个人最强大的、最原始的动力之一。”詹姆士更进一步指出：“人性的第一原则是渴望得到赞赏。”用认可和赞赏的方式对员工进行奖励，可以采用多种样式。例如：

把本月最佳员工称号授予销售额最高、产品或服务质量最好、生产率最高、工艺改进最多、进步最大、旷工次数最少、使顾客满意度最高，或者在其他被认为是最重要方面成绩突出的员工；

对于实现重要目标的员工，颁发证书、奖励、奖品、徽章等；

对做出重大贡献的员工，授予一定的特权；

对好人好事进行宣传报导，比如在公司或地方的报纸上发表表扬性文章，在公司的宣传栏中张贴署名照片等；

对优秀员工采取象征受特殊待遇的奖励措施，如安装专用电话、配备专用小汽车或停车场等。

## **3 带薪休假**

带薪休假对很多员工来说都具有吸引力，特别是对那些追求丰富的业余生活的员工来说，更是情之所钟。一般情况下，带薪休假可以用于下面几种情况：

把一件工作交给员工，并确定完成期限和质量要求，如果他们在规定期限之前完成任务，多余的时间就属于自己，作为他们的奖励。

对于那种必须整天呆在岗位上的工作，也可以利用这种方式。例如，给他们规定在一定时期休息一个下午、一天或一周。或者，可以通过评价制度，测定他们在完成工作量的情况下多长时间可以奖励一小时的休息时间，并贮存起来；当贮存到4小时时，可以休息半天；当贮存到8小时时，就可以休息一天；等等。还可以对提高产品质量、减少事故、增进合作或者其他被认为重要的一切行为采用这种奖励方式。

## **4 员工持股**

许多公司的实践证明，一旦员工变成所有者，他们就会以主人翁的精神投入工作。那些拥有公司的一



部分股票、并从公司经营成功中分享利润的人，基本上不会做出损害公司效率和利润的行为。密执根大学的一位研究人员发现，那些员工拥有部分股票的企业，平均利润高于同行业其它公司一倍半。当然，员工持股方式的有效运用，最好与完善的员工参与管理制度配套实施。

## **5 享有一定的自由**

对能有效地完成工作的员工，可以减少或撤除对他们的工作检查，允许他们选择工作时间、地点和方式，或者允许他们选择自己喜欢干的工作。

## **6 提供个人发展和晋升机会**

这一方式几乎对所有的员工都有吸引力。例如，

对工作成绩优异的员工提供带薪进修、参加研讨班、学习一门新技术等条件；

对那些能够胜任管理工作、并且愿意做管理工作的员工，可以把他们提拔到管理工作岗位；

对专业人员，向电脑专家、技术专家、财务问题专家、客户问题专家和科学家等，可以建立和管理人员分开的职称等级、工资待遇和权利，这样，技术人员可以继续发挥他们的专业特长，并得到了相应的晋升，而不必成为管理者。

哈默等人认为，对普通员工可以使用专员待遇。专员是一种授予那些具有综合能力并能为组织创造良好绩效的员工的资格，具备这种资格的员工将享受特殊的待遇。

尽管奖励激励方法多种多样，金钱、认可与赞赏是最有效的方式。组织在制定奖励激励方案时，可以对不同的激励方式进行成本核算，让员工在成本相同或相近的几个方案中选择。

### **9.6.2 对普通员工激励的基本原则**

对普通员工的激励工作要遵循一些基本原则，才能收到预期效果。

#### **1 激励要渐增**

激励渐增的原则是指无论是奖励还是惩罚，其份量都要逐步增加，以增强激励效应的持久性。就奖励而言，在组织范围内的每一种奖励措施的效果都有一定的限度。在激励工作中，常会遇到三种情况：

第一，抗激励性。这是指同一种激励措施长期作用于员工而呈作用递减趋势，直至无效。这时，对员工来说，这种奖励措施使用与否，结果都一样。斯金纳的强化理论认为，固定间隔的间歇性强化，只能带来一般的和不稳定的工作表现，组织所强化的行为快速消退。如果组织长期使用这种强化方式，几乎收不到激励效果。这就是员工表现出来的抗激励性。

第二，激励的依赖性。这是指由于受到某种短期的或临时的激励措施的刺激作用后，形成了对这种激励措施的长期的、不可撤除的依赖性。若这种激励措施被撤除了，则员工的工作积极性立即就会受到影响，甚至低于没有使用这种激励措施以前的工作积极性。而企业要维持这种激励措施，将导致较高的激励成本。

第三，激励的饱和性。这是指一种激励措施，出现边际效应递减现象，并在一定份量时，达到激励效果的饱和状态。这时，若再增大份量或改进一下，都不能获得预期的激励效果，这种情况与第一种情况的区别在于，这种激励措施不能撤除。但是，我们知道，在这种激励因素满足员工的某些需要之前（即在达到饱和状态之前）是具有激励效应的。上述三种情况的出现，容易使组织的激励工作处于被动状态。

为了防止这三种情况的出现，组织必须遵循激励渐增的原则，即结合奖励成本（为开展激励工作所指出的费用）的大小，对所采取的奖励措施的作用效果做适当的估计后，从一定的基点开始，逐步提高激励

措施的份量，逐步满足员工的某些需要，以维持较长时间的作用效果。

就惩罚而言，也要给表现不佳者一个悔过自新的机会，不能“一棍子打死”。员工达不到组织的要求，一般有两种原因：一是因能力、水平有限或外部条件、环境的影响，达不到组织的要求，这是客观的原因；二是因员工本人工作不努力，或对所干的工作态度不端正，这是主观的原因。组织真正要惩罚的是后者。魏纳的归因理论告诉我们，人们对自己的成功与失败的不同归因，对他们在后期事件中的积极性有很大影响。因此，组织面对绩效水平低的员工，首先要帮助他们分析达不到要求的原因，正确的归因是处理表现不佳者的第一步。对于有第二种原因导致的绩效水平低，组织在采取一定的教育措施仍然达不到效果的情况下，才有必要采取惩罚措施，所采取的惩罚措施也要逐步加重份量。

## **2 情景要适当**

由于员工个性差异的客观性，个人对受奖励和惩罚的时间、方式和环境要求都不一样。并且，由于受奖励和惩罚的原因各不一样，个人对情境的要求也不一样。因此，组织在实施激励措施时要因人、因时、因地、因事制宜，选择适当的机会和环境。

具体说来，情境由五方面的因素组成：一是来自员工方面的，如他的性格特征、情绪状态、所要求的奖惩方式等；二是来自管理者方面的，包括实施奖惩时所持的态度、艺术、技巧等；三是实施奖惩的时机，其时机要选在最能对激励对象起有效作用的那一时刻；四是实施奖惩的地点，即要选在对激励对象起有效作用的地点；五是事件本身的性质，即因为什么要受到奖惩。五方面因素的有机结合才能起到最佳的激励作用。

## **3 激励要公平**

激励公平要求组织要遵循社会的公平规范，或者是员工普遍接受的公平规范实施激励措施。激励公平原则具体包括：a) 机会均等，即所有员工在获得或争取奖励资源方面，机会要均等；让所有员工处于同一起跑线，具备同样的工作条件，使用统一考核标准。b) 奖惩的程度要与员工的功过相一致，奖惩的原因必须是相关事件的结果，并且不能以功掩过，或以过掩功。c) 激励措施实施的过程要公正，即要做到过程的公开化和民主化。

### **9.6.3 传统激励机制的不适应性**

传统的激励机制在上述分析中虽然在理论上有了很多的改善，但是在现阶段国有企业中仍然很不适应，主要的原因如下。

#### **1 管理理念不适应**

由于历史的原因，国有企业对人力资源的认识尚属起步阶段。大部分企业缺乏人力资源管理理念，人力资源开发意识不强。在认识上，视人力为成本，想方设法降低人工成本，而没有将人力作为资源，更没有作为组织的核心资源来开发和投资，不能很好地把这个资源充分利用和发挥好。在管理上，国有企业普遍缺乏统一的、与企业发展战略甚至与企业发展目标相匹配的人力资源管理体系，策略性人力资源管理比例偏低，大部分精力仍从事传统的人事管理，而且管理方法教条、僵化。在对员工一生全过程纵向管理方面，往往把相互联系的几个阶段——录用、培训、考核、调动、退休等人为地分割开，孤立地进行管理，造成录用与使用脱节，使用与培训脱节，培训与晋升脱节、奖励脱节等现象。从横向上，把相互联系的“人”划归各单位、各部门，从各自的管辖范围出发，进行分块式的管理，搞所谓的人员“部门所有制”，视人

为部门之财产，只重拥有而不重使用，人才闲置、人才压制和人才浪费成为普遍现象。

在人力资源管理方面的投入少，但又忽视人力成本的核算，结果是该花的没有花，不该花的大笔浪费。由于企业将人力资源管理看成一种不得不“付出”的“成本投入”，因此盘算的是“少花钱多办事”，压低劳动工资与福利，减少对员工提供必要的培训。多数企业只是象征性地拨一点教育培训费，亏损企业已基本停止了人力资本投资，只有少数经济效益好的企业重视人力资本投资。

## **2 没有形成有效的用人竞争机制**

由于缺乏适合现代企业制度的选拔任用制度，没有形成健全的用人竞争机制，容易使企业员工产生不思进取，安于现状的惰性，不利于年轻化、知识化员工在工作中的进取和成长。员工的责、权、利没有很好地统一起来。由于国有企业权责不明，又对员工实行月基本工资加奖金的分配办法，没有真正与其担负的职位、承担的责任等挂起钩来。国有企业员工的工资收入总体上偏低，难以起到有效的激励和约束作用。

## **3 没有将市场机制全面引入工资收入分配**

多数国有企业未完全成为分配主体，不能完全按照劳动力市场的工资指导价格自主决定企业员工的工资水平，使员工的积极性调动不起来，影响了企业经济效益。同时，还使企业需要的人才吸引不进来，现有的人才留不住，制约了企业的长远发展。

## **4 分配上还存在着平均主义现象**

工资收入的激励与约束机制没有普遍形成，“干多干少一个样，干好干坏一个样”的现象依然存在，影响了员工积极性的发挥，制约了企业生产效率的提高和经营成果的改善。

## **5 分配方式比较简单，不能充分调动各方面的积极性**

多数企业在分配上仍旧采用统一的工资、奖金模式，方式比较单一，不适应现代企业制度改革的需要，没有充分考虑到经营者、管理人员、技术人员及操作人员各自的特殊性，分配没有针对性，不能很好地发挥激励作用。

## **6 考核评价体系不完善，严重制约了员工激励机制的发挥**

国有企业缺乏科学的绩效评估手段，大部分企业仍沿用着传统的、以经验判断为主体的绩效评估手段。在考核上仍依赖于领导的决定和民主评议，缺乏健全的定量化的员工绩效考评体系和严格规范的考核程序，造成考核结果的偏差，使得激励缺乏针对性与公平性，严重挫伤优秀员工的积极性，也不利于对落后员工的鞭策和激励。

## **7 忽略企业文化的导向作用**

在计划经济体制下，由于左的思想的影响，国有企业片面追求精神鼓励，完全否定物质奖励。改革开放后，由于实行物质奖励取得了一定的效果，很多国有企业又片面追求物质奖励，忽视了用优秀的企业文化引导员工敬业、勤业和进取的积极作用，忽略了影响员工积极性的精神性和非货币化的奖励，造成了员工片面追求高工资收入的负面效应。

通过上述分析可以看出国有企业在激励管理上的欠缺，在相当程度上影响了员工积极性和创造性的发挥，同时也造成了有一定业务专长的高素质年轻员工的流失。据资料调查结果表明，某些专业技术人员流失严重的国有企业的大学生（尤其是在企业工作 2-3 年后）流失率竟高达 70%。其结果是企业一方面存在大量用不上或起不了作用的冗余人员，另一方面普遍缺乏从事科技研究的高科技人员、中高层管理人员和

技术工人，造成企业人才危机。

#### 9.6.4 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一个明确的方向指导以外，还可以作为重要的激励力量发挥作用。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。这些回报的方式可以有所不同，比如，在经济上的回报，社会心理上的回报，工作意义上的回报，能力上的回报，自尊心上的回报，社会地位提升上的回报等等，所有这些回报都可以转化成人们工作的动力。无论是组织，还是个人都希望将这些回报最大化。对于组织来说，他们希望在市场中找到自己的位置；对于个人来说，他们希望在其所效力的组织中，发挥自己独特的作用。但是，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，还是个人都会发现这个问题就变得十分确定了。作为组织，通过全力实施其战略远景，会发现其存在的价值和社会意义；作为组织中的个人，通过参与实现组织战略远景的活动，会发现自己无论是在自己的组织内部，还是对于整个社会来说，都起着令人满意的作用。

由此看来，一个有效的战略远景将使组织发展的远景目标和雇员对组织、事业、对社会所做贡献的自我认识联系起来，而正是这种自我价值的发现和认同会使得人们更信任组织，更热心于组织的事业，而所有这些又会转化为人们更加努力工作的激励力量。一个有效的战略远景会使其追随者觉得自己处于这项社会变革的核心位置，从而增加他们的责任感和使命感。作为某个组织的雇员，通过他们对组织发展的战略远景的理解，他们会有一种被赋予了某种权利的感觉，从而他们的积极性、能动性和创造性将被极大的发挥。与前面所述同样重要的事，组织的战略远景还提供了一种凝聚力，他以一个共同的目标把组织的成员联系在一起，使得他们作为一个团体或以团队在发挥作用。这种团体意识将大大增强组织整体的战斗力。根据系统论的观点，一个系统的整体的功能不等于系统各个要素功能的简单相加，关键取决于系统内部各个要素的关系是否协调一致。组织所具备的战略远景在这里就发挥出内在核心和精神凝聚的作用，使得组织内部各分支机构，各个成员心往一处想，劲往一处使，从而使组织整体系统处于最佳状态，其整体力量大于组织内部各成员力量的总和。

不仅理论上可以说明组织战略远景具有非凡的凝聚力，而且很多事实也证明了这一点。有一家公司内含两个分公司，其中一个是从从事信息动力研究的，另一个则是从事软件开发的。对于信息动力研究的分公司来说，他们没有提出发展的远景设计，公司上下显得安静、平稳，但同时又是保守，缺乏兴奋点的。与之相反，对于软件开发分公司来说，他们提出了一个有效的战略远景。在这个战略远景的凝聚下，公司上下紧密团结，表现出少有的积极奋进、健康向上特点来。同属于一家总公司的这两个分公司之间的区别关键在于，信息动力研究公司的头儿是一个普通的领导人，他没有能够提出激发大家共同分级的战略远景出来；而软件开发公司是在一个魅力领导者的领导之下，他提出了具有凝聚力和感召力的战略远景。

#### 9.6.5 策略性激励

##### 1 稳定关键的少数

根据在管理学界普遍认同的短板理论和二八定律，即一桶水容量的多少并不取决于整个水桶的板的高度，而是取决于组成水桶所有板中最短的那块；二八理论主要是说一个企业往往是 20% 的人创造 80% 的效

益，剩余的 80% 的人只能创造 20% 的效益。根据上述理论如何调动好关键的少数人的积极性成为改革的一个关键的问题。CPE 东北分公司首先实行了项目经理负责制，通过选拔选定了 5 名高级项目经理，5 名中级项目经理，7 名助理项目经理；其后又实行了首席设计师制，通过民主推荐、院里考核选拔了 11 名首席设计师；通过同样办法，选择了 38 名个专业负责人，给予了很高的待遇，并明确了责任，真正改变了传统上的“学而优则仕”旧有习惯，使技术人员有了在业务上发展的空间。

### **(1)项目经理负责制**

#### **1)项目经理的任用**

各级项目经理实行动态管理，项目管理部负责对项目经理的业务考核，每年进行一次。

#### ● 助理项目经理

根据规定的项目经理任职条件，由各专业部室推荐，参加分公司组织的项目经理培训班学习。经考试、考核后，由项目管理部聘任。

#### ● 项目经理

现任助理项目经理中业绩突出者，经项目管理部考评后，提出升聘意见报分公司总经理办公会批准后，由人力资源部按组织程序办理聘任手续。

#### ● 高级项目经理

现任项目经理中业绩突出者，经项目管理部考评后，提出升聘意见报分公司总经理办公会批准后，由项目管理部聘任。

不能胜任者，由项目管理部提出解聘/降级意见，报分公司总经理办公会批准后，由人力资源部、项目管理部办理解聘/降级手续。

#### **2)项目经理的待遇**

高级项目经理每人每月岗位津贴为 1000 元；

项目经理每人每月岗位津贴为 700 元；

项目经理助理每人每月岗位津贴为 500 元；

所有的项目经理都不在项目中拿奖金，奖金由院长统一发放。

### **(2)首席设计师制**

#### **1)首席设计师的任用**

首席设计师由各专业室民主评议推荐，院务会讨论通过，签订合同，任期二年。

#### **2)首席设计师的待遇**

首席设计师名额原则上每个专业一名，每人每月岗位津贴为 600 元。

### **(3)专业带头人制**

#### **1)专业带头人的任用**

专业带头人由各专业室民主评议推荐，院务会讨论通过，签订合同，任期一年。

#### **2)专业带头人的待遇**

专业带头人名额原则上每个专业设置一定比例的人员，每人每月岗位津贴 300 元。

### **(4)实践效果**

项目经理直接对项目中的一切负责，加重了项目经理的责任感和使命感，同时，由于项目中的所有人员财物权利都归项目经理支配，所以也给了项目经理很大的荣誉感和成就感。在项目管理上兢兢业业不敢有一点疏忽，由于项目结束后要求业主单位给项目经理打分，影响项目个人的经济效益，所以项目经理对业主的服务态度有了很大的改观，客户真正找到了做为上帝的感；同时，对项目各项财务指标在项目立项时就进行分解，并且明确规定按核定的财务指标节省部分的 30% 提为现金做为奖金，超出核定的财务指标部分按 30% 扣发项目奖金，所以项目经理总是带领项目组的所有成员尽量节省项目费用，从运行半年多的实践看，整个生产费用比预算节省 20% 左右；在项目质量和进度的控制上，项目经理负责制的优势也得到了很好的体现。

首席设计师、专业带头人制度的实施后，由于责权利明确所以工作质量得到了很大的提高，大家都能按照工作的职责和目标圆满地甚至超额完成自己的工作。

稳定少数人这一政策的事实也给大多数的普通设计人员带来了希望和目标，因为项目经理也好，首席设计师、专业带头人都不是终身制的，每一个人只要自己努力都能达到这个目标，良好的学习和工作的氛围正在形成，可以预言，在这种氛围中，这些年轻化的、知识化的员工能为国有企业释放出他们最大的能量。

## 2 不断改善环境

创造一个良好的工作和生活环境，可以使员工心情舒畅、精神饱满地工作。另一方面，良好的环境，如开展劳动竞赛，安排后进员工到先进班组工作，等等，还可以形成一定的压力和规范，推动员工努力工作。

国有企业在激励管理中要注意改善企业环境、作业环境和人际关系。具体地说，比如企业各级领导对员工的尊重、关心和信任；保持工作群体内人际关系的融洽，及时调解矛盾；提供必要的物质条件，使员工能顺利开展；美化和清洁工作环境，消除有害于健康或不安全因素，等等。

同时，还要注意使员工的工作内容丰富化。简单、机械、重复的劳动，往往会使员工们感到单调、乏味，容易产生厌烦情绪，对工作积极性的发挥妨碍很大。可以采用扩大和丰富工作内容或充实员工业余文化生活等办法，消除员工的单调感，激励员工的劳动行为。

### (1) 提供一种自主的工作环境，使员工能够进行创造和革新

为了鼓励员工进行创造性活动，企业应该建立一种宽松的工作环境，使他们能够在既定的组织目标和自我考核的体系框架下，自主地完成任务。在这里应倡导一种新的领导方式，即订立一个框架让员工自由发挥。公司帮员工订出框架，就是帮员工订出发挥的空间。在这个空间内员工想怎么发挥都可以，但不可以逾越这个空间。订立框架的实质性内容包括对员工的授权程度、资源支持度和评估员工表现的方式。这样，员工一方面觉得自己被授权，负责空间、发挥空间一下子变大了，这是员工提高和发挥自身能力的很好机遇。另一方面，员工要负责的产品的内容和同事间的协调能力大幅提高。他们需要掌握新的工作方法，及新工具为客户提供更好的产品、服务和解决方案。

同时，还要避免过分强调自主所带来的负面效应，即员工自我迁就现象的发生。一种可行的方式是风险分担，利益共享。也就是说，把员工的收益与企业的发展前景紧紧捆绑在一起，目前已经出现的认购权就是颇具典型的尝试。参股使得员工把自己的创新活动看成是一笔可观的投资，因而更能激发其全心全意

地投入精力，实现组织目标与个人目标。

### (2)实行适度的弹性工作制，使工作方式更加灵活多样

知识型员工更多地从事思维性工作，较少受固定的工作场所和工作时间的制约。事实上，现代信息技术的发展和办公手段的完善，为人们远距离办公及交流提供了便利条件。人们足不出户，就可尽知天下大事。通过互联网员工可以随时在家中与公司联络，并传输信息和数据，公司管理者也可借此向员工进行指导与调控。在这种情况下，不仅可以免去员工上下班交通堵塞的疾苦和时间浪费，也为员工提供了一种随意、轻松的工作环境。灵活的工作方式使员工能更有效地安排工作与闲暇，从而可以达到时间的合理配置，这显然切合知识型员工的实际需要。

### (3)不断改善环境

知识型员工具有较强的获取知识、信息的能力以及处理、应用知识和信息的能力，这些能力提高了他们的主观能动性，因而常常不按常规处理日常事情。和这些人员进行交往时，传统的官僚管理作风只会碰壁，因此需要对知识型员工实行特殊的宽松管理，即尊重其人格，激励其主动献身与创新。

在知识经济时代，分散化管理已成为一种必要。在组织中拥有较高职位的管理人员并不一定拥有更多的信息，电脑网络的存在使我们进入了一个平行的世界，知识型员工也由于自己的专长而自负，对权威的顶礼膜拜已经成为历史。谋求决策的科学性，更重要的是求得知识型员工对决策的理解，定期与雇员进行事业的评价与探讨，吸收他们的意见和建议，施以“爱心管理”，这应成为知识经济时代人力资源管理的一种趋势。

## 3 增进成就激励

当员工感觉到他仅仅是企业的一个“高级打工仔”时，就很难形成对企业的绝对忠诚。与其他员工群体相比，年轻化、知识化员工更注重个体的成长而非组织目标的需要。因此，企业高度重视他们的个体成长和职业生涯的发展，下功夫做好成就激励工作。不仅要为他们提供一份与其贡献相称的报酬，使其分享到自己所创造的财富，而且要充分了解他们的个人需求和职业发展意愿，为其提供适合其要求的上升道路。也只有当他们能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时，才有动力为企业尽心尽力贡献自己的力量，与组织结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。

### (1)及时提供信息

在生产经营过程中，企业应及时向员工说明已取得的组织成就及个人绩效以及实现最终目标尚存在的差距。员工可以从已经取得的成就中受到鼓舞，面对尚存差距，迎头赶上，产生新的激励。

### (2)提供取得成就的楷模

榜样的力量是无穷的。大多数人都不甘落后，但往往不知该怎么干，如何干，在困难面前缺乏勇气。通过树立先进典型和领导者的宣传、示范，可以使员工找到一面镜子和一把尺子，增强员工克服困难，实现目标，争取成功的信心和决心。

### (3)运用组织责任及权力对员工进行激励

应尽可能明确每位员工应负的责任，并给予相应的权限。企业在建立严格的责任制的同时，应当实行各种形式的民主管理，如让员工或其代表参与企业重大决策，广泛开展班组群众管理、TQC 小组及合理化建议等活动。

#### (4)利用工作任务本身激励员工

工作本身具有激励力量。国外行为科学家认为，激励员工的因素是多方面的，与员工工作直接有关的激励因素，与其他因素相比，付出的代价很小而作用持久。根据激励机制原理，员工认为自己所从事的工作有趣或具有挑战性，能使自己的聪明才智得到发挥或能使自己得到锻炼，就会感到最大的满足。因此，国有企业管理者应较多地考虑如何使工作本身变得更具有内在意义和更高挑战性，给成员一种自我实现的感觉。例如，每一个人的工作要相对独立，有明确的责任；在组织内部进行双向选择时，让成员对自己的工作有一定的选择权。以工作任务激励员工，就是在工作中给位子、压担子，为其提供广阔的舞台和机会，增强员工工作的动力和压力。首先是合理分配工作，尽可能使分配的任务适合员工的兴趣和工作能力。其次，利用“职务设计”的方法，在职务设计中充分考虑到技能的多样性、任务的完整性、工作的独立性，并阐明每项任务的意义以及设置反馈环节，能使员工体验到工作的重要性和所肩负的责任，及时了解工作的价值，从而产生高度的内在激励作用，形成高质量的工作绩效和对工作高度的成就感，大大减少离职率和缺勤率。

#### (5)教育员工寻求自我发展空间

首先，使员工了解企业的发展方向、对员工素质的要求，认清自身能力上的优势和不足，明确努力方向，找准职业发展路径，制定个人职业发展规划，并按照既定的发展目标而努力奋斗。

### 本章要点

1. 动机是个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个体的某些需要。动机过程是与一个未被满足的需要，它产生了心理紧张，从而驱动个人去寻求特定的目标，如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解除。

2. 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，显然，激励的有效性在于对内因和外因的深刻理解，并使其达成一致。

3. 需要层次理论认为，人类有5个层次的需要：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。个体试图不断努力以逐层满足这些需要，一种需要相对得到满足就不再会产生激励作用了。

4. 激励-保健理论认为，不是所有的工作要素都对员工产生激励作用。保健因素只能安抚员工，而没有激励作用，它们不能使员工产生工作满足感。而另一些因素(如成就、认可、责任及晋升等)使人们感受到内部的回报，它们对员工具有激励作用，使员工产生工作满意感。

5. 期望理论指出只有当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对其具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它主要包括以下三种联系：努力与工作绩效之间的联系，工作绩效与奖赏之间的联系，以及奖赏与个人目标之间的联系。

6. X理论以基本上消极的观点看待人性，它认为员工不喜欢工作，逃避责任且懒惰，所以必须强制他们进行工作。Y理论则是基本上积极的观点，认为员工具有创造性，愿意主动承担责任，能够自我指导。

7. 公平理论认为个人总是将自己的付出-所得比与相关他人进行比较，如果他们感到自己的收入低于应得薪酬，则工作的积极性将降低，如果他们认为自己的收入高于应得薪酬，则会激励他们努力工作以使自己的薪酬合情合理。

8. 强化理论强调奖励管理模式，它认为只有使用积极强化而非消极强化才能奖励理想行为。这一理



论认为，行为是由环境因素导致的而目标设定理论则认为，激励的源泉来自于个人的内在目标。

9. 在管理实践中，有效地激励员工应重视两个方面：1) 薪酬结构的设计，和 2) 工作设计

## 习题

### 一 名词解释

1 激励 2 动机 3 期望理论

### 二 单选题

1 商鞅在秦国推行改革，他在城门口立了一个木棍，声称能将木棍从南门移到北门的奖励 500 金,但没人去尝试。根据期望理论，这是由于():

- A 500 金的效价太低
- B 居民得得到薪酬的期望太低
- C 居民对完成要求的期望太低
- D 大家都不敢尝试

2 北京某公司与一家美国公司合资，合资之后美方在公司实行了"一家人"的管理制度，即给予员工极高的待遇，如出差必乘飞机，住三星级饭店等，期望职工给与企业高回报。但实施的效果不理想，员工没有把企业当作自己的家一样来努力。最后美方不得不在经历了严重亏损后退资，这个事例说明了():

- A 激励制度不能脱离员工的目前状况
- B 这种制度只是保健制度,没有激励作用
- C 管理工作仅靠激励是不行的
- D 国别差异,用美国的理论不行

3 公平理论进一步表明，管理人员应该懂得():

- A 满足是难以一概而论的
- B 人贵有自知之明
- C 人无贵贱之分
- D 好人难得好报

4 马斯洛的需求理论具有较高的权威性，但也受到一些批评，主要是():

- A 人的需求情况和理论有很大区别
- B 理论建立在资本主义唯利是图的基础上
- C 理论建立在唯心主义基础上
- D 理论缺乏实证的基础

5 中国企业引入奖金制度的目的就是发挥奖金的激励作用，但现在，许多企业的奖金变成了保健因素，这说明():

- A 双因素理论在中国不怎么实用
- B 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任

- C 保健和激励因素的具体内容在不同的国家是不一样的
- D 将奖金设计成为利益本身就是错误的
- 6 激励理论中的双因素理论, 涉及到一个叫做"保健因素"的概念, 它指的是():
- A 能影响和预防职工不满意感发生的因素
- B 能预防职工心理疾病的因素
- C 能保护职工心理健康的因素
- D 能影响和促进职工工作满意感的因素
- 7 某企业原来采用的奖励制度具有这样的特点:工人超额完成定额任务所受到的奖励幅度要小于没有完成定额所受到的惩罚幅度, 后来, 对此奖励制度进行了改造, 将工人超额完成任务的奖励幅度调整为大于没有完成定额任务所受惩罚的幅度。对于这两种做法, 以下哪种判断是对的()?
- A 后者更容易让人接受, 因为它更多反映出强化的成分
- B 两者不会有什么明显差别, 因为内含激励思想相同
- C 这是完全不同的激励措施
- D 后者只是前者的改进, 效果比前者好
- 8 一车间主任, 对自己手下人常说的一句话: "不好好干回家去, 干好了月底多拿奖金"。可以认为, 车间主任把他的手下都看作了():
- A 只有归属需要和安全需要的人
- B 只有生理需要和归属需要的人
- C 只有生理需要和安全需要的人
- D 只有安全需要和尊重需要的人
- 9 就马斯洛的"需要层次论"和赫兹伯格的"双因素理论"相比较而言, ()
- A 生理需要相当于保健因素
- B 生理和安全需要相当于保健因素
- C 生理, 安全和社交需要相当于保健因素
- D 生理, 安全, 社交和尊重需要相当于保健因素
- 10 从期望理论中, 我们得到的最重要的启示是():
- A 目标效率高低是激励是否有效的关键
- B 期望概率的高低是激励是否有效的关键
- C 存在着负效率, 应引起领导者注意
- D 应把目标效率和期望概率进行优化组合
- 11 需要层次理论认为人的需要分为五个层次, 它们从低到高的顺序是():
- A 生理的, 安全的, 社交的, 自尊的和自我实现的需要。
- B 安全的, 生理的, 社交的, 自尊的和自我实现的需要。
- C 自我实现的, 自尊的, 社交的, 安全的和生理的需要。
- D 生理的, 自尊的, 安全的, 社交的和自我实现的需要。

12 某商场决定进行工资改革，售货员的工资由原来的固定工资改为按其所完成的销售额的一定比例计提工资，从而达到激励员工的效果。这项改革利用了()？

- A 双因素理论
- B 期望理论
- C 公平理论
- D 强化理论

### 三 简答题

1. 金钱在以下理论中分别起什么作用？

需要层次理论；双因素理论；公平理论；期望理论；具有高成就需要的员工。

2. 对比马斯洛需要层次理论中较低层需要与较高层需要的不同之处。

3. 假如你赞同 Y 理论假设，你将如何去激励你的员工？

4. 根据强化理论的观点，谈谈为什么管理者决不应该惩罚员工？

5. 当员工感到自己的投入产出比与他人比较时不相等，可能会出现什么结果？

6 你认为员工队伍的多样化会给管理者应用公平理论造成什么困难？

7 列出 5 种你选择职务时最重要的标准(如薪酬、承认、挑战性等)，按重要性排列。

## 四 案例分析

### 9-1 联想集团的多跑道、多层次激励机制

联想集团的激励模式可以给我们很多启示，其中多层次激励机制的实施是联想创造奇迹的一个秘方，联想集团始终认为激励机制是一个永远开放的系统，要随着时代、环境、市场形式的变化而不断变化。这首先表现在联想在不同时期有不同的激励机制，对于 80 年代第一代联想人公司中要注重培养他们的集体主义精神和物质生活基本满足；而进入 90 年代以后，新一代的联想人对物质要求更为强烈，并有很强的自我意识，从这些特点出发，联想制定了新的、合理的、有效的激励方案，那就是多一点空间、多一点办法，根据高科技企业发展特点激励多条跑道：例如让有突出业绩的业务人员和销售人员的工资和奖金比他们的上司还高许多，这样就使他们能安心现有的工作，而不是煞费苦心往领导岗位上发展，他们也不再认为只有做官才能体现价值，因为做一名成功的设计员和销售员一样可以体现出自己的价值，这样他们就把所有的精力和才华都投入到最适合自己的工作中去，从而创造出最大的工作效益和业绩。联想集团始终认为只激励一条跑道一定会拥挤不堪，一定要激励多条跑道，这样才能使员工真正能安心在最适合他的岗位上工作。其次是要想办法了解员工需要的是什么，分清那些是合理的和不合理的：那些是主要的和次要的；那些是现在可以满足的和是今后努力才能做到的，总之联想的激励机制主要是把激励的手段、方法与激励的目的相结合，从而达到激励手段和效果的一致性。而他们所采取的激励的手段是灵活多样的，是根据不同的工作、不同的人，不同的情况制定出不同的制度，而决不能是一种制度从一而终。

#### 股票期权模式

该模式是国际上一种经典期权模式，其内容要点是：公司经股东大会同意，将预留的已发行未公开上市的普通股股票认股权作为“一揽子”报酬中的一部分，以事先确定的某一期权价格有条件地无偿授予或奖励给公司高层管理人员和技术骨干，股票期权的享有者可在规定的时期内做出行权、兑现等选择。设计和实施股票期权模式，要求公司必须是公众上市公司，有合理合法的、可资实施股票期权的股票来源，并要求具有一个股价能基本反映股票内在价值、运作比较规范、秩序良好的资本市场载体。已成功在香港上市的联想集团和方正科技等，目前实行的就是股票期权激励模式。

联想集团建立起一切以创造价值为核心的人力资源管理理念。人在工作中创造价值构成了企业人力资源管理的核心内容；人是最根本的核心竞争力。因此人力资源管理紧紧围绕全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值，构建起闭合循环的价值幢。它有明确的对企业价值创造过程中的价值贡献度，不同部门与职位对企业的价值贡献度是不同的，并对此做出明确的界定；建立了一套适应自身特点的职业描述和职位评价体系，以制度的方式确定不同职位的职责和价值贡献度；同时，为充分发挥和挖掘员工的能力与潜力，使员工持续地提高工作效率，坚持以人为本的原则，吸引人、留住人、培养人、用好人，为员工创造发展空间，提升员工价值，建立了一套规范的绩效考核体系，它包括绩效计划的制定、组织氛围的改善、员工素质的提高、任职资格体系的形成、管理风格的改善，以及沟通和培训教育体系的建设。通过实施绩效评价，一方面是对员工前一段工作及其贡献的承认，另一方面为价值分配提供客观依据使员工的绩效与回报建立有机的联系。

## 9-2 IBM 的个人业务承诺计划(PBC)和薪酬政策

IBM 的工资水平在外企中不是最高的，也不是最低的，但 IBM 有一个让所有员工坚信不疑的游戏规则；干得好加薪是必然的。

薪金是企业管理人员的一个有效硬件，它能直接影响到员工的工作情绪，但是每一个公司都不轻易使用这个精确制导的武器，因为使用不好会造成负面影响，这是企业制定激励机制的共识。

在西方社会里，人们主张回报和投入的等值，但是同样不将收入多少作为衡量工作价值的最佳标准。不过许多企业还是拿薪金作为管理员工的利器，在有些企业里有一种负向的薪金管理方式，就是扣薪，通过经济制裁来达到管理员工的方式在工厂里还普遍存在。比如迟到、旷工、自己负责的岗位出现责任事故等等，一般都会让员工填表挨罚。

西方企业的管理模式通过外企大量引入中国之后，出现了一种新的薪酬管理规则—激励文化，对员工基本上没有惩罚的方式，全是激励，工作干得好，在薪金上就有体现，否则就没有体现，这样就出现了一种阐述惩罚的新话语：如果你没有涨工资或晋升，就是被惩罚。这种激励文化是建立在高素质员工的基础上的。员工的自我认同感很强，高淘汰率使大部分人都积极要求进步。如果自己的工作一直没有得到激励，就意味着自己存在的价值受到忽视，许多员工会在这种情况下主动调整自己，或者更加努力工作，或者辞职另谋发展。

如何让员工相信企业的激励机制是合理的，并完全遵从这种机制的裁决，是企业激励机制成功的标志。IBM 的薪金管理非常独特和有效，能够通过薪金管理达到奖励进步、督促平庸的作用。IBM 已经将这种管理发展成为高绩效文化。薪金管理，运用之妙，可喜可贺；运用之谬，可悲可泣。每年年初 IBM 的员工特别关心自己的工资卡，自己去年干得如何，通过工资涨幅可以体现。

IBM 的薪金构成很复杂，但里面不会有学历工资和工龄工资，IBM 员工的薪金跟员工的岗位、职务、工作表现和工作业绩有直接关系，工作时间长短和学历高低与薪金没有必然关系。在 IBM，你的学历是一块很好的敲门砖，但决不会是你获得更好待遇的凭证。

在 IBM，每一个员工工资的涨幅，会有一个关键的参考指标，这就是个人业务承诺计划 PBC。只要你是 IBM 的员工，就会有个人业务承诺计划。制定承诺计划是一个互动的过程，你和你的直属经理共同商讨这个计划怎么做切合实际。几经修改，你其实和老板立下了一个一年期的军令状，老板非常清楚你一年的工作及重点，你自己对一年的工作也非常明白，剩下的就是执行。大家团结紧张、严肃活泼地干了一年，到了年终，直属经理会在你的军令状上打分。直属经理当然也有个人业务承诺计划，上头的经理会给他打分，大家谁也不特殊，都按这个规则走。IBM 的每一个经理掌握了一定范围的打分权力，他可以分配他领导的那个组的工资增长额度，他有权力将额度如何分给这些人，然后具体到给每一个人多少。IBM 的薪金是背靠背保密的，薪金没有上下限，工资涨幅也不定，没有降薪的情况。如果你觉得工资实在不能满足你的要求，那只有辞职。

如果因为工资问题要辞职，IBM 不会让你的烦恼没有表达的机会；人力资源部会非常惋惜地挽留你，而且跟你谈心。IBM 会根据情况看员工的真实要求是什么，一是看他的薪金要求是否合理，是否有 PBC 执行不力的情况，如果是公司不合理，IBM 会进行改善，公司对待优秀员工非常重视。二是看员工提出辞职是以增资为目的，还是有别的原因，通过交谈和调查，IBM 会让每一个辞职者有一种好的心态离开 IBM。

为了使自己的薪酬有竞争力，IBM 专门委托咨询公司对整个人力市场的待遇进行非常详细的了解，对员工工资涨幅会根据市场的情况作调整，使工资有良好的竞争力。

IBM 的薪酬政策精神是：通过有竞争力的策略，吸引和激励业绩表现优秀的员工继续在岗位上保持高水平。个人收入会因为工作表现和相对贡献、所在业务单位的业绩表现以及公司的整体薪酬竞争力加以确定。1996 年调整后的新制度以全新的职务评估系统取代原来的职等系统，所有职务将按照技能、贡献和领导能力、对业务的影响力及负责范围等三个客观条件，分为十个职等类别。部分经理会根据三大原则决定薪酬调整幅度：其一是员工过去 3 年“个人业务承诺计划”(PBC)成绩的记录；其二是员工是否拥有重要技能，并能应用在工作上；其三是员工对部门的贡献和影响力。员工对薪酬制度有任何问题，可以询问自己的直属经理，进行面对面沟通，或向人力资源部查询。一线经理提出薪酬调整计划，必须得到上一级经理认可。

### 9-3 CPE 东北分公司的战略远景激励

CPE 公司从成立开始就提出了非常明确的公司远景，“三年产值翻一番，五年达到国内一流，十年达到国际一流”的目标。国内一流的概念是达到国内设计院排名前十名；国际一流的概念是达到国际工程设计单位排名前 100 名。美好的前景一直鼓舞着公司 2000 多名员工不懈努力工作。CPE 东北分公司在总部的统一的战略远景鼓舞下，提出了美好的战略远景：

- 要使“东北分公司的员工达到中国中产阶级的生活水平”；
- “挖掘你的潜能，发挥你的潜能，你就是东北分公司最亮丽的一道风景线”。

CPE 东北分公司由于地处偏僻，在地域优势上员工有一种对大城市认同感，加之近年来效益不好、连年亏损，所以近年来人才流失十分严重，例如，公司派往德国学习 PDS 软件使用的 30 人，目前只剩下 4 人；而且跳槽的连环反应还在不断延续。2001 年末，新一届公司领导班子成立后，及时提出了要使“东北分公司的员工达到中国中产阶级的生活水平”这一美好的远景，极大地鼓舞了全体员工的积极性，使大家看到了企业的希望。同时提出了“挖掘你的潜能，发挥你的潜能，你就是东北分公司最亮丽的一道风景线”这样鼓舞人心的口号，并且明确地要求中层干部要克服盲目悲观、妄自菲薄的思想，要眼睛向内挖掘人才，大胆地使用人才，充分发挥每一位员工的潜能，不要眼睛向外，总是看到外面的人是人才、走掉的人是人才，挫伤公司现有员工的积极性。经过一段时间的努力，公司又培养出了近 30 名 PDS 使用人才，还涌现了一批使用 PRO2 的工艺模拟计算人才，公司对这些脱颖而出的人才及时给予肯定和表彰，每个季度都选出几个在项目上有创意、工作有成就的员工在给予公司正式嘉奖令的同时，还给予较高的奖金。在 CPE 东北分公司的美好的远景的鼓舞下，公司的每一位员工都信心百倍地努力工作着。

### 9-4 TCL 的股权多样化激励方式

一般讲，薪酬制度分为岗位工资、年终奖、期股期权（上市公司给的是期股，非上市公司给的是期权）、职务消费、福利补贴五个内容。期股期权无疑是最有诱惑力的部分。期权结果是公司期权无法上市，于是也就无法真正行权，期权的设立成了一个摆设，没有任何意义。而在股权激励上，大部分老板有心理障碍，有的宁愿多给收入激励，而不给股权激励。目前，开始试行一种全新的激励方式“签约奖金”开始试行，在对优秀人才的激烈争夺中，以“签约奖金”的方式吸引人才加盟。

TCL 推行股权多元化。1993 年，TCL 在深华、华通等生产性公司尝试国有资本不控股，而由公司经营者控股。1994 年，TCL 西安电器销售公司成立时，由于资金问题，也采用了多元股权结构设计的方式。这种股权方式可以有效地调动经营者的积极性，于是，被广泛运用至全国的电器销售系统。1997 年，惠州市政府将国有企业所有权与经营权分离，率先在 TCL 集团行授权经营试点，规定经营者如达到一定的业绩可获得股权奖励。因业绩突出，TCL 的经营者们（高级管理人员）连年得到股权奖励。而且，为了激励团队，李东生每年都拿出个人所得的股份转而奖励其他的中级管理人员

## 第 10 章 控制方法

### 学习目标

#### 引例 10-1 财务控制是绩效控制的有效工具

##### 10.1 控制概述

- 10.1.1 控制的定义
- 10.1.2 控制的重要性
- 10.1.3 控制的类型
- 10.1.4 控制的焦点
- 10.1.5 有效控制的原则
- 10.1.6 控制的机能障碍问题

## 10.2 控制过程

- 10.2.1 建立标准
- 10.2.2 衡量实际绩效
- 10.2.3 将实际绩效与标准进行比较
- 10.2.4 采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准

## 10.3 控制方法

- 10.3.1 控制的原理
- 10.3.2 预算控制
- 10.3.3 作业控制
- 10.3.4 程序控制
- 10.3.5 经营审计

## 本章要点

## 习题

案例分析 10-1 MD 集团的审计控制与质量控制

10-2 TCF 国营老企业

## 学习目标

- 1 描述控制的涵义和要素
- 2 解释组织绩效的评价方法
- 3 说明控制的方法
- 4 区分三种不同类型的控制
- 5 解释控制的过程
- 6 解释控制是如何演变成机能障碍的
- 7 对一些基本的控制方法下定义
- 8 熟悉企业常用的控制方法**
- 9 了解预算控制的基本概念及其在企业中的重要作用
- 10 能够对自己企业的控制方法进行归类、分析
- 11 对比各种控制方法，选择适当的控制方法
- 12 能够进行比率分析、经营审计等

# 引例

## 10-1 财务控制是绩效控制的有效工具

华都钢铁公司系我国 1978 年开始筹建的一家现代化大型钢铁联合企业。1985 年 9 月华钢一期工程建成投产后，产品 98% 以上被纳入国家指令性计划，并按国家的订货合同组织生产，企业的主要任务就是完成国家下达的计划，这一时期华钢的管理和控制工作基本上以生产为中心。

1990 年，华钢在一期工程全面达标、二期工程负荷试车成功之际提出了“本世纪末把华钢建成世界一流的现代化钢铁企业”的口号，次年又获批准成立华钢集团国际经济贸易总公司。此后，华钢有了部分经营自主权，国家指令性计划的比例逐年下降，到 1995 年时降为 37%，并且获得了指令性计划以外产品的定价权和自制产品的出口权。在参与国内外市场的竞争过程中，华钢的管理逐步由单纯的生产型向生产经营型转变，并提前 5 年实现了本世纪末达到“高质量、高效率、高效益、创世界一流”的奋斗目标。

华钢在推行生产经营型管理的过程中，于 1993 年提出了企业管理要以财务为中心的设想，充分发挥财务在各种经营活动中的引导和控制作用，以确保企业经营目标的实现。

华都钢铁公司的例子说明了财务控制是绩效控制的有效工具。从财务方面衡量企业的总体绩效，并不能只看单一的利润指标，也要注意组织长期的兴旺发展。企业从以生产为中心转为以财务为中心进行管理和控制以后，各专业管理部门的地位和作用无疑需要作出调整，计划体系、奖惩制度、组织机构和控制信息系统等也都需要相应的重新设计，由此产生的管理变革在华钢被看作是模式变革。所以，一个企业采取何种控制方法，以及怎样使该控制方法在企业中得到最有效的发挥，对一个企业的存亡起着举足轻重的作用。

企业管理实践中运用着多种控制方法，管理人员除了利用现场巡视、监督或分析下属的工作报告等手段进行控制外，还经常借助预算控制、比率分析、审计控制、以及程序控制等方法。

## 学习内容

### 10.1 控制概述

#### 10.1.1 控制的定义

**控制 (Control)** 是监视各项活动以保证它们按计划进行，并纠正各种重要偏差的过程。管理者在对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前，并不知道部门的工作是否进行得正常。一个有效的控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着达到组织目标的，控制系统越是完善，管理者实现组织的目标就越容易。

#### 10.1.2 控制的重要性

尽管计划可以制定出来；组织结构可以调整得非常有效；员工的积极性也可以调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到，因此控制是重要的，控制作用的价值依赖于它与计划和授权的关系。

有效的管理者应该始终督促他人，以保证应该采取的行动事实上已经在进行，保证他人应该达到的目标事实上已经达到。

许多管理者认为授权是一件非常困难的事，其中主要原因是害怕下属如果犯错误而由他来承担责任，从而许多管理者试图靠自己做事来避免授权给他人。但是，如果形成一种有效的控制系统，这种不愿授权的事情就可以大大减少。

这种控制系统可以提供授予了权力的下属工作绩效的信息和反馈，此控制系统的重要性体现在管理者

应该授权，同时由于管理者对下属的决策负有最终的责任，因此，建立反馈机制是有必要的。

### 10.1.3 控制的类型

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为**前馈控制** (Feedforward control)；第二种称为**同期控制** (Concurrent control)；第三种称为**反馈控制** (Feedback control)，如图 10-1 所示。

图 10-1 控制类型

#### 1 前馈控制

前馈控制是在企业生产经营活动开始之前进行的控制。其目的是防止问题的产生而不是当问题出现时再补救。因此，这种控制需要及时和准确的信息并进行仔细和反复预测，把预测和预期目标相比较，并促进计划的修订。控制的内容包括检查资源的筹备情况和预测其利用效果两个方面。

为了保证经营过程的顺利进行，管理人员必须在经营开始以前就检查企业是否已经或能够筹措到在质和量上符合计划要求的各类经营资源，如果预先检查的结果是资源的数量和(或)质量无法得到保证，那么就必须修改企业的活动计划和目标，改变企业产品加工的方式或内容。事先预测的另一个内容是检查已经或将能筹措的经营资源经过加工转换后是否符合需要，如果预测的结果符合企业需要，那么企业活动就可以按原定的程序进行；如果不符合，则需要改变企业经营的运行过程及其投入。

#### 2 同期控制

同期控制，亦称现场或过程控制，是指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督。主管人员愈早知道业务活动与计划的不一致，就可以愈快地采取纠偏措施，可以在发生重大问题之前及时纠正。

对下属的工作进行同期监督，其作用有两个：首先，可以指导下属以正确的方法进行工作。指导下属的工作，培养下属的能力，这是每一个管理者的重要职责。现场监督，可以使上级有机会当面解释工作的要领和技巧，纠正下属错误的作业方法与过程，从而可以提高他们的工作能力。其次，可以保证计划的执行和计划目的实现。通过同期检查，可以使管理者随时发现下属在活动中与计划要求相偏离的现象，从而可以将问题消灭在萌芽状态，或者避免已经产生的问题对企业不利影响的扩散。

#### 3 反馈控制

反馈控制，亦称成果或事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。由于这种控制是在经营过程结束以后进行的，因此，不论其分析如何中肯，结论如何正确，对于已经形成的经营结果来说都是无济于事的，它们无法改变已经存在的事实。成果控制的主要作用，甚至可以说是唯一的作用，是通过总结过去的经验和教训，为未来计划的制定和活动的安排提供



借鉴。

反馈控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工成绩评定等内容。

财务分析的目的是通过分析反映资金运动过程的各种财务资料，了解本期资金占用和利用的结果，弄清企业的盈利能力、偿债能力、维持营运的能力以及投资能力，以指导企业在下期活动中调整产品结构和生产方向，决定缩小或扩大某种产品的生产。

成本分析是通过比较标准成本(预定成本)和实际成本，了解成本计划的完成情况，通过分析成本结构和各成本要素的情况，了解材料、设备、人力等资源的消耗与利用对成本计划执行结果的影响程度，以找出降低成本，提高经济效益的潜力。

质量分析是通过研究质量控制系统收集的统计数据，判断企业产品的平均等级系数，了解产品质量水平与其费用要求的关系，找出企业质量工作的薄弱环节，为组织下期生产过程中的质量管理和确定关键的质量控制点提供依据。

职工成绩评定是通过检查企业员工在本期的工作表现，分析他们的行动是否符合预定要求，判断每个职工对企业提供的劳动数量和质量贡献。成绩评定不仅为企业确定付给职工的报酬(物质或精神上的奖惩)提供了客观的依据，而且会通过职工对报酬公平与否的判断，影响他们在下期工作中的积极性。公开报酬的前提是公开评价，这种评价要求以对职工表现的客观认识和组织对每个人的工作要求(计划任务或“职务说明书”)为依据。

10.1.4 控制的焦点

1 人员控制

管理者是通过他人的工作来实现其目标的。为了实现组织的目标，管理者需要而且也必须依靠下属员工。因此管理者使员工按照所期望的方式去工作是非常重要的。为了做到这一点，管理者最简明的方法就是直接巡视和评估员工的表现。

在日常工作中，管理者的工作是观察员工的工作并纠正出现的问题。比如，一位监工发现一位员工在操作机器不当时，就应该指明正确的操作方法并告诉员工在以后的工作中按正确的方式操作。

管理者对员工的工作进行系统化的评估是一种非常正规的方法，这样，每一位员工的近期绩效都可以得到鉴定。如果绩效良好，员工就应该得到奖励，如增加工资，从而使之工作得更好；如果绩效达不到标准，管理者就应该想办法解决，根据偏差的程度予以不同的处理。

表 10-1 列举出了一些行为控制手段。在实践中，管理者几乎用到了所有列举的方法来增大使员工按期望的方式去做的可能性。

表 10-1 行为控制手段

1. 甄选	识别和雇佣那些价值观、态度和个性符合管理者期望的人
2. 目标	当员工接受了具体的目标，这些目标就会指导和限制他们的行为
3. 职务设计	职务设计的方式在很大程度上决定着人们可从事的任务，工作的节奏，人们之间的相互作用，以及类似的活动
4. 定向	员工定向规定了何种行为是可接受的或不可接受的
5. 直接监督	监督人员亲临现场可以限制员工的行为和迅速发现偏离标准的行为
6. 培训	正式培训计划向员工传授期望的工作方式

7. 传授	老员工非正式和正式的传授活动向新员工传递了“该知道和不该知道”的规则
8. 正规化	正式的规则、政策、职务说明书和其他规章制度规定了可接受的行为和禁止的行为
9. 绩效评估	员工会以使各项评价指标看上去不错的方式行事
10. 组织报酬	报酬是一种强化和鼓励期望行为和消除不期望行为的手段
11. 组织文化	通过故事、仪式和高层管理的表率作用，文化传递了什么构成人们的行为的信息

## 2 财务控制

企业的首要目标是获取一定的利润，在追求这个目标时，管理者借助于费用控制。比如，管理者可能仔细查阅每季度的收支报告，以发现多余的支出。也可能进行几个常用财务指标的计算，以保证有足够的资金支付出现的各种费用，保证债务负担不至于太重，并且所有的资产都得以有效的利用，这就是财务控制，减低成本，并使资源得以充分利用。

预算是一种控制工具，财务预算为管理者提供了一个比较与衡量支出的定量标准，据此能够指出标准与实际花费之间的偏差。

表 10-2 中概括出了一些组织中常用的财务比率指标，它们是组织中的各种财务报表(资产负债表和损益表)中的一对有意义的数据比较，并计算出的百分比或比率。

---

单个地去考虑反映经营成果的某个数据，往往不能说明任何问题。企业本年度盈利 100 万元，某部门本期生产了 5000 个单位产品，或本期人工支出费用为 85 万元，这些数据本身没有任何意义。只有根据它们之间的内在关系，相互对照分析才能说明某个问题。比率分析就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比，形成一个比率，从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。利用财务报表提供的数据，我们可以列出许多比率，常用的有两种类型，财务比率和经营比率。

### 1) 财务比率

财务比率及其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。

#### •流动比率

流动比率是企业的流动资产与流动负债之比，反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。一般来说，企业资产的流动性越大，偿债能力就越强；反之，偿债能力则弱，会影响企业的信誉和短期偿债能力。因此，企业资产应具有足够的流动性。资产若以现金形式表现，其流动性最强。但要防止为追求过高的流动性而导致财务资源的闲置，以避免使企业失去本应得到的收益。

#### •速动比率

速动比率是流动资产和存货之差与流动负债之比，该比率和流动比率一样是衡量企业资产流动性的一个指标。当企业有大量存货且这些存货周转率低时，速动比率比流动比率更能精确地反映客观情况。

#### •负债比率

负债比率是企业总负债与总资产之比，反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系。只要企业全部资金的利润率高于借入资金的利息，且外部资金不在根本上威胁企业所有权的行使，企业就可以充分地向债权人借入资金以获取额外利润。一般来说，在经济迅速发展时期，债务比率可以很高。20 世纪 60 年代到 70 年代初，日本许多企业的外借资金占全部营运资金的 80% 左右。但是，过高的负债比率对企业的经营不利。

#### •盈利比率

盈利比率是企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系，反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况。常用的比率有销售利润率和资金利润率。

销售利润率是销售净利润与销售总额之间的比例关系，它反映企业从一定时期的产品销售中是否获得了足够的利润。将企业不同产品、不同经营单位在不同时期的销售利润率进行比较分析，能为经营控制提供更多的信息。

资金利润率是指企业在某个经营时期的净利润与该期占用的全部资金之比，它是衡量企业资金利用效果的一个重要指标，反映了企业是否从全部投入资金的利用中实现了足够的净利润。同销售利润率一样，资金利润率也要同其他经营单位和其他年度的情况进行比较。一般来说，要为企业的资金利润率规定一个最低的标准。同样一笔资金，投入到企业营运后的净利润收入，至少不应低于其他投资形式(比如购买短期或长期债券)的收入。

### 2) 经营比率

经营比率是与资源利用有关的几种比例关系，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。常用的经营比率有三种。

#### •库存周转率

库存周转率是销售总额与库存平均价值的比例关系，它反映了与销售收入相比库存数量是否合理，表明了投入库存的流动资金的使用情况。

#### •固定资产周转率

固定资产周转率是销售总额与固定资产之比，它反映了单位固定资产能够提供的销售收入，表明了企业资产的利用程度。

### •销售收入与销售费用的比率

这个比率表明单位销售费用能够实现的销售收入，在一定程度上反映了企业营销活动的效率。由于销售费用包括了人员推销、广告宣传、销售管理费用等组成部分，因此还可进行更加具体的分析，比如，测度单位广告费用能够实现的销售收入，或单位推销费用能增加的销售收入，等等。

反映经营状况的这些比率也通常需要进行横向的(不同企业之间)或纵向的(不同时期之间)比较，才更有意义。

### 3 作业控制

一个组织的成功，在很大程度上取决于它在生产产品或提供服务的效率和效果，作业控制方法是用来评价一个组织的转换过程的效率和效果问题的。

典型的作业控制包括：监督生产活动以保证其按计划进行；评价购买能力，以尽可能低的价格提供所需的质量和数量的原材料；监督组织的产品或服务的质量，以保证满足预定的标准；保证所有的设备得到良好的维护。

### 4 信息控制

管理者需要信息来完成他们的工作。不精确的、不完整的、过多的或延迟的信息将会严重阻碍他们的行动。因此应该开发出这样一种**管理信息系统**，使它能在正确的时间，以正确的数量，为正确的人提供正确的数据。

管理信息的方法在最近几年发生了很大的变化。比如，在 15 年前，一个大组织的管理者依靠一个集中的数据处理部门为其提供所需的信息。如果他需要将一个每周的总销售额分解成按地区汇总的销售额，他们不得不专门向数据处理经理专门提出这项要求。一个幸运的经理可能会在一周开始的早些时候拿到上周的计算机打印的销售数字。而今天，管理者通常在他们的办公桌上就有一台计算机，他们可以在任何时候输入他们的要求，调出按地区划分的销售结果，过去他们要花几天才能得到的数据，现在只需要几秒钟。

### 5 组织绩效控制

许多研究部门为衡量一个组织的整体绩效或效果作着不懈的努力，当然管理者关心他们组织的绩效，但他们并不是唯一的衡量其组织的人。顾客和委托人在他们选择生意对象时也会对此作出判断。证券分析家、潜在的投资者、潜在的贷款者和供应商(尤其是以信用方式交易的供应商)也会作出判断。为了维持或改进一个组织的整体效果，管理者应该关心控制。但是衡量一个组织的效果并没有一个单一的衡量指标。生产率、效率、利润、员工士气、产量、适应性、稳定性，以及员工的旷工率等毫无疑问都是衡量整体绩效的重要指标。但是其中任何一个单独的指标都不能等同于组织的整体绩效。一个组织的绩效要通过下列三种基本方式之一来进行评价。

**(1) 组织目标法** 组织目标法 (Organizational goals approach) 就是以组织最终完成其目标的结果来衡量其效果，而不是以实现目标的手段。也就是说只考虑终点时冲线的结果。

我们是采用宣称的目标还是实际的目标?谁的目标?短期的还是长期的目标?由于组织具有多重目标，那么这些目标如何按其重要性进行排序?如果管理者敢于面对组织目标的内在复杂性，他们就可以获得评价组织的合理信息。

**(2) 系统方法** 一个组织可以描述成这样一个实体，即获得输入、从事转换过程、产生输出。从系统

的角度看，一个组织可以通过下述这些方面的能力进行评价：获得输入的能力、处理这些输入的能力、产生输出的能力和维持稳定与平衡的能力。输出产品或服务是目的，而获得输入和处理过程的效率是手段。如果一个组织要想长期生存下去，必须保证其健康的状态和良好的适应能力。**组织效果评价的系统方法** (Systems approach to organizational effectiveness)，主要集中考虑那些对生存有影响的因素，即目标和手段。

系统方法所考虑的相关标准包括：市场份额、收入的稳定性、员工旷工率、资金周转率、用于研究和  
发展方面的费用的增长情况、组织内部各部门的矛盾冲突情况、雇员的满意程度，以及内部交流的通畅程度。值得注意的是系统方法强调那些影响组织长期生存和兴旺发展的因素的重要性，而这些因素对短期行为可能并不是特别的重要。比如，用于研究和  
发展方面的费用是一种对未来的投资，管理层可以削减这里的费用并且立即就会增加利润或减少损失，但这种行为将会影响到组织以后的生存能力。

系统方法的主要优点在于防止管理层用未来的成功换取眼前的利益；另一个优点是当组织的目标非常模糊或难以度量时，系统方法仍然是可行的。比如，公共部门的管理者采用“获得预算的增长能力”作为衡量效果的标准。也就是说他们用一种输入标准来取代输出标准。

**(3) 战略伙伴法** 是假定一个有效的组织能够满足顾客群体的各种要求，并获得他们的支持，从而使组织得以持续地生存下去。我们称这种方法为**战略伙伴法** (Strategic constituencies approach)。

我们可以将战略伙伴法适用于企业。比如，一个公司如果有很强的资金实力，就不必关心银行家所采用的效果标准。然而，假如你领导的公司有 2 亿美元的银行贷款将于下一个季度到期，你就不得不请求银行对这笔债务进行重新安排，因为你不可能按期归还贷款。毫无疑问在这种情况下，银行用来衡量你公司的效果指标就值得重视。如果不这样做将会威胁到你公司的生存。因此一个有效的组织是能够成功的识别出关键伙伴——顾客、政府部门、金融机构、证券分析家、工会等，并满足他们的要求。

值得注意的是使用战略伙伴法的基本前提条件。这里的假定是，一个组织面对的是一个来自有关利益集团的经常性的和有竞争性的要求。由于这些利益集团的重要性各不相同，因此组织的效果取决于它识别出关键性或战略性伙伴的能力，以及满足他们对组织所提要求的能力。更进一步，这种方法假定管理者所追求的一组目标是对某些利益集团要求的一种反映，是从那些控制了组织生存所需资源的利益集团中选择出来的。

虽然战略伙伴法非常有意义，但管理者在付诸行动时却非易事。在实践中，将战略伙伴从广泛的环境中分离出来就是一件非常困难的事。由于环境总是在不断地变化，昨天对一个组织来说还是很关键的，今天可能就已经不是了。采用战略伙伴法，管理者可以大大减少忽略或严重伤害那些利益集团的可能性，这些利益集团对阻碍组织的运转有着重要的影响。如果管理层知道谁的支持对组织的健康发展是必须的，他们可以修改目标重要程度的顺序，以反映他们与战略伙伴权力关系的变化。

### 10.1.5 有效控制的原则

控制的目的是保证企业活动符合计划的要求，以有效地实现预定目标。但是，并不是所有的控制活动都能达到预期的目的。为此，有效的控制应具有下述特征。

#### 1 适时控制

企业经营活动中产生的偏差只有及时采取措施加以纠正，才能避免偏差的扩大，或防止偏差对企业不利影响的扩散。及时纠偏，要求管理人员及时掌握能够反映偏差产生及其严重程度的信息。如果等到偏差

已经非常明显，且对企业造成了不可挽回的影响后，反映偏差的信息才姗姗来迟，那么，即使这种信息是非常系统、绝对客观、完全正确的，也不可能对纠正偏差带来任何指导作用。纠正偏差的最理想方法应该是在偏差未产生以前，就注意到偏差产生的可能性，从而预先采取必要的防范措施，防止偏差的产生。

预测偏差的产生，虽然在实践中有许多困难，但在理论上是可行的，即可以通过建立企业经营状况的预警系统来实现。我们可以为需要控制的对象建立一条警报线，反映经营状况的数据一旦超过这个警戒线，

预警系统就会发出警报，提醒人们采取必要的措施防止偏差的产生和扩大。

质量控制图可以被认为是一个简单的预警系统(见图 10-2)。

图 10-2 质量控制系统

图 10-2 中纵轴表示反映产品某个质量特征或某项工作质量完成程度的数值，横轴表示取值(即进行控制)的时间，中心线 CL 表示反映质量特征的标准状况，UCL 和 LCL 分别表示上、下警戒线。反映质量特征的数据如果始终分布在 CL 周围。则表示质量“在控制中”。而一旦越过 UCL 和 LCL，则表示出现了质量问题。在这以前，质量控制人员就应引起警惕，注意质量变化的趋势，并制定或采取必要的纠正措施。

## 2 适度控制

适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。这种恰到好处的控制要注意以下几个方面的问题。

### 1) 防止控制过多或控制不足

控制常给被控制者带来某种不愉快。但是如果缺乏控制则可能导致组织活动的混乱。有效的控制应该既能满足对组织活动监督和检查的需要，又要防止与组织成员发生强烈的冲突，适度的控制应能同时体现这两个方面的要求。一方面，要认识到，过多的控制会对组织中的人造成伤害，对组织成员行为的过多限制，会扼杀他们的积极性、主动性和创造性，会抑制他们的创新精神，从而影响个人能力的发展和工作热情的提高，最终会影响企业的效率；另一方面，也要认识到，过少的控制，将不能使组织活动有序地进行，不能保证各部门活动进度和比例的协调，将会造成资源的浪费。此外，过少的控制还可能使组织中的个人无视组织的要求，我行我素，不提供组织所需的贡献，甚至利用在组织中的便利地位谋求个人利益，最终导致组织的涣散和崩溃。

控制程度适当与否，要受到许多因素的影响，判断控制程度或频度是否适当的标准，通常要随活动性质、管理层次以及下属受培训程度等因素而变化。一般来说，科研机构的控制程度应小于生产劳动，企业中对科室人员工作的控制要少于现场的生产作业，对受过严格训练、而能力较强的管理人员的控制要低于那些缺乏必要训练的新任管理者或单纯的执行者。此外，企业环境的特点也会影响人们对控制严厉程度的判断：在市场疲软时期，为了共度难关，部分职工会同意接受比较严格的行为限制，而在经济繁荣时期则希望工作中有较大的自由度。

## 2) 处理好全面控制与重点控制的关系

任何组织都不可能对每一个部门、每一个环节的每一个人在每一时刻的工作情况进行全面的控制。值得庆幸的是，并不是所有成员的每一项工作都具有相同的发生偏差的概率，并不是所有可能发生的偏差都会对组织带来相同程度的影响。企业工资成本超出计划的 5% 对经营成果的影响要远远高于行政系统的邮资费用超过预算的 20%。全面系统的控制不仅代价极高，而且也是不必要的。适度控制要求企业在建立控制系统时，利用 ABC 分析法和例外原则等工具找出影响企业经营成果的关键环节和关键因素，并据此在相关环节上设立预警系统或控制点，进行重点控制。选择关键控制点是一条比较重要的控制原则，有了这类标准，主管人员便可以管理一大批下属，从而扩大管理幅度，达到节约成本和改善信息沟通的效果，同时，也使主管人员以有限的时间和精力做出更加有成效的业绩。

## 3) 控制费用与控制收益的权衡

任何控制都需要一定费用，衡量工作成绩，分析偏差产生的原因，以及为了纠正偏差而采取的措施，都需支付一定的费用；同时，任何控制，由于纠正了组织活动中存在的偏差，都会带来一定的收益。一项控制，只有当它带来的收益超出其所需成本时，才是值得的。控制费用与收益的比较分析，实际上是从经济角度去分析上面考察过的控制程度与控制范围的问题。图 10-3 说明了控制费用与收益是如何随控制程度而变化的。

图 10-3 控制费用与收益变化

从图 10-8 中可以看出，控制费用基本上随着控制程度的提高而增加，控制收益的变化则比较复杂。在初始阶段，较小范围和较低程度的控制不足以使企业管理者及时发现和纠正偏差，因此控制费用的需要会高于可能产生的收益。随着控制范围的扩大和控制程度的提高，控制的效率会有所改善，能指导管理者采取措施纠正一些重要的偏差，从而使控制收益能逐渐补偿并超过控制费用。图中，控制成本和收益曲线在 X1 至 X2 点的变化便反映了这种情况，在 E 点，控制净收益达到最大。X2 点，控制收益与控制费用曲线再度相交，自此点开始，控制所需的费用重新超过其收益。之所以会出现这种情况，是因为组织活动的主要偏差在 X2 点以前已经解决，这以后的控制只能解决一些次要的、影响不大的问题，因此带来的收益甚小；同时，由于过度的控制会抑制组织成员的工作积极性，从而影响劳动生产率和经济效益的提高。

从理论上讲，控制程度在与 X1 和 X2 相对应的 B、C 两点之间为适度控制；低于 B 点，为控制不足；高于 C 点，为控制过剩。虽然在实践中企业很难确定各种控制的费用与收益之比，但这种分析告诉我们，过多的控制并不总能带来较高的收益，企业应根据活动的规模特点和复杂程度来确定控制的范围和频度，建立有效的控制系统。

### 3 客观控制

控制工作应该针对企业的实际状况，采取必要的纠偏措施，或促进企业活动沿着原先的轨道继续前进。因此，有效的控制必须是客观的、符合企业实际的。客观的控制源于对企业经营活动状况及其变化的客观了解和评价。为此，控制过程中采用的检查、测量的技术和手段必须能正确地反映企业经营时空上的变化程度和分布状况，准确地判断和评价企业各部门、各环节的工作与计划要求的相符或相背离程度，这种判断和评价的正确程度还取决于衡量工作成效的标准是否客观和恰当。为此，企业还必须定期检查过去规定的标准和计算规范，使之符合现时的要求。另外，由于管理工作带有许多主观成分，因此，对一名下属人员的工作是否符合计划要求，不应不切实际地加以主观评定，只要是凭主观来控制的地方，都会影响对业绩的判断。没有客观的标准、态度和准确的检测手段，人们对企业实际工作就不易有一个正确的认识，从而难以制定出正确的措施，进行客观的控制。

### 4 弹性控制

企业在生产经营过程中经常可能遇到某种突发的、无力抗拒的变化，这些变化使企业计划与现实条件严重背离。有效的控制系统应在这样的情况下仍能发挥作用，维持企业的运营，也就是说，应该具有灵活性或弹性。

弹性控制通常与控制的标准有关。比如说，预算控制通常规定了企业各经营单位的主管人员在既定规模下能够用来购买原材料或生产设备的经营额度。这个额度如果规定得绝对化，那么一旦实际产量或销售量与预测数发生差异，预算控制就可能失去意义：经营规模扩大，会使经营单位感到经费不足；而销售量低于预测水平，则可能使经费过于宽绰，甚至造成浪费。有效的预算控制应能反映经营规模的变化，应该考虑到未来的企业经营可能呈现出不同的水平，从而为标志经营规模的不同参数值规定不同的经营额度，使预算在一定范围内是可以变化的。

弹性控制有时也与控制系统的设计有关。通常组织的目标并不是单一的，而是多重目标的组合。由于控制系统的存在，人们为了避免受到指责或是为了使业绩看起来不错，会故意采取一些行动，从而直接影响一个特定控制阶段内信息系统所产生的数据。例如，如果控制系统仅仅以产量作为衡量依据，则员工就会忽略质量，如果衡量的是财务指标，那么员工就不会在生产指标上花费更多时间。因此采取多重标准可以防止工作中出现做表面文章的现象，同时也能够更加准确地衡量实际工作和反映组织目标。一般地说，弹性控制要求企业制定弹性的计划和弹性的衡量标准。

除此之外，一个有效的控制系统还应该站在战略的高度，抓住影响整个企业为或绩效的关键因素。有效的控制系统往往集中精力于例外发生的事情，即例外管理原则，凡已出现过的事情，皆可按规定的控制程序处理，第一次发生的事例，需投入较大的精力。

#### 10.1.6 控制的机能障碍问题

在美国通用汽车公司的一家卡车工厂，3位管理者办公室里安装了一个秘密的控制盒，它能够操纵装配线上的控制面板来调节装配线的速度。这个装置可以使管理者提高装配线的运行速度，这严重违反了通用汽车公司与汽车工人工会签订的合同。事情败露后，管理者的解释是，他们知道这么做是错误的，但是来自上级的完成不现实的生产任务的压力是如此巨大，以致于他们不得不认为这个秘密的装置是他们完成任务的唯一办法。正像其中一位管理人员描述的，通用汽车公司的高级主管会说：“我不管你怎么做，只



要做成就行。”

你是否曾经注意到，在学校的注册登记办公室工作的人常常显得并不关心学生的困难。他们为了保证遵守每一条规定而变得如此的呆板，以致于认不清这样一个最基本的事实，即他们是为学生服务的而不是与学生争吵的。

上述例子说明了当控制没有灵活性或控制标准缺乏现实性时所产生的后果。人们丧失了识别组织整体目标的能力；不是组织在行使控制，而是控制在管理组织。

由于任何控制系统都有缺陷存在，因此当一些个人或组织中的部门想使控制手段看起来非常好时。问题就产生了。就组织的目标而言，其结果就是机能障碍。通常机能障碍是由对行为的衡量标准不完善所引起的。如果控制系统仅仅以产量作为衡量依据，那么人们就会忽略质量。与此相似，如果衡量的是活动过程而不是结果，那么人们就在活动过程中花费时间，使之看起来不错。

由于控制系统的存在，人们为了避免管理者的指责，会故意采取一些行动，从而直接影响一个特定控制阶段内信息系统中产生的数据。雇员与其实实实在在地工作表现好，不如操纵衡量标准使他们表面上看起来表现得很好。事实证明，篡改控制数据决不是一种偶然的現象，这尤其与所做事情的重要性有关。组织中越是重要的事情，对个人的报酬越会产生较大的差异。因此在这种情况下，使事情做得看起来不错的动力就越大。当获得奖励的希望非常小时，个人就会倾向于篡改数据使之看起来很好，比如，歪曲实际数据、强调功劳、隐匿过失等。与此形成对照的是，如果分配奖金的方法不受影响，则数据中只会有一点随机的误差产生。

我们的结论是，控制有积极的一面，也有消极的一面。如果在控制系统中不设计一定的灵活性，则会产生严重的后果。

## 10.2 控制过程

**控制过程** (Control process) 可以划分为四个步骤：(1)建立标准；(2)衡量实际绩效；(3)将实际绩效与标准进行比较；(4)采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准。

图 10-4 控制过程

### 10.2.1 建立标准

标准是所期望的业绩水准，它构成了控制过程的基础。想象一下如果没有建立标准。我们如何评估业绩？这不是一项简单的工作，尤其如果工作复杂，长而费时，并且包括许多难以琢磨的因素时，便更加繁杂。在衡量一个高层管理者的业绩方面建立具体标准比较困难。而对于生产或经营方面的工作来说，建立标准则相对简单一些。

在制定业绩标准时必须采取预防措施，因为达到或保持已确定的标准并不总是可能的。某些不可预见的情况可能会要求对已有的标准进行改变或修改。在控制过程中，相对于所制定的标准必须确定一个可接受的容许偏差范围来提供缓冲效果。

### 10.2.2 衡量实际绩效

为了确定实际工作的绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息。然后开始第一步，即衡量。在进行衡量之前，应该考虑如何衡量和衡量什么。

**1 如何衡量** 有四种信息常常被管理者用来衡量实际工作绩效，它们分别是：个人的观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息分别有其长处和缺点。但是，将它们结合起来之后，可以大大增加信息的来源并提高信息的可信程度。

个人观察提供了关于实际工作的最直接和最深入的第一手资料。通过观察得到的信息不同于阅读报告得到的信息，尤其是走动管理，可以获得面部表情、语调以及懈怠这些常被其他来源忽略的信息。

现在各组织中广泛地使用了计算机，因此管理者越来越多的依靠统计报告来衡量实际工作情况。这种报告不仅有计算机输出的文字，还包括多种图形、图表，如条状图等。并且按管理者的要求列出各种数据。尽管统计数据可以清楚有效地显示各种数据之间的关系，但它对实际工作提供的信息是有限的。统计报告只能提供几个关键的数据，它忽略了其他许多重要因素。

信息也可以通过口头汇报的形式获得，如各种会议、一对一的谈话或电话交谈等。这种方式的优缺点与个人观察的方式相似。尽管这种信息是经过过滤的，但它是一种快捷的、有反馈的，同时可以通过言语调和词汇本身来传达的信息。过去，这种口头收集信息的一个主要缺点是不便于存档和以后重新使用。但随着最近几十年在技术上的进步，口头汇报很容易录制下来，并可在以后使用，就像书面文字能够永久保存一样。

实际工作情况也可以通过书面报告来衡量。与统计报告相比，它显得要淡一些；与口头汇报相比它显得要正式一些。但是这种形式常常比口头汇报的形式更精确和全面。此外，书面报告更易于分类存档和查找。

由于这四种形式各有其优缺点，因此管理者在控制活动中必须综合地使用这四种信息。

**2 衡量什么** 我们衡量什么是比如何衡量更关键的一个问题。如果错误地选择了标准，将会导致严重的不良后果。我们衡量什么将会在很大程度上决定组织中的员工追求什么。

有一些控制准则是在任何管理环境中都可运用的。比如像员工的满意程度或营业额，以及出勤率等是可以衡量的。许多管理者通常都有他职权范围内的费用预算，因此将支出费用控制在预算之内是一种常用的衡量手段。但是任何内容广泛的控制系统都必须承认管理者之间的多样性。例如，一个制造业工厂的经理可以用每日的产量、单位产品所耗费的工时、单位成品所耗费的资源，或顾客退货的百分比等进行衡量。

然而一个政府管理部门的负责人则可用每天起草的文件份数、每小时发布的命令数，或用电话处理一项事务的平均时间等来衡量。销售部门的经理常常可用市场占有率、每笔合同的销售额，或每位销售员拜访的顾客数等来进行衡量。

有些工作和活动的结果是难以用数量标准来衡量的。例如，管理者在衡量一个化学研究员或一个小学教师的工作时，显然要比衡量一个人寿保险推销员的工作要困难得多。

但是，许多活动是可以分解成能够用目标去衡量的工作。这时管理者需要首先确定某个人、某个部门或某个单位对整个组织所贡献的价值，然后将其转换成标准。

许多工作或活动是可以确定的或可度量的术语来表达的。当一种衡量成绩的指标不能用定量方式表达时，管理者应该寻求一种主观衡量方法。当然，主观方法具有很大的局限性，但这总比什么标准都没有要好，比没有控制机制要好。以难于度量为借口来避免对重要活动进行衡量是不可取的，在这种情况下管理者应该使用主观标准进行衡量。任何建立在主观标准上的分析和决策都应该意识到其根据的局限性。

10.2.3 将实际绩效与标准进行比较

通过比较可以确定实际工作绩效与标准之间的偏差。在某些活动中，偏差是在所难免的。因此确定可以接受的偏差范围 (Range of variation，见图 10-5)是非重要的。如果偏差显著地超出这个范围，就应该引起管理者的注意。在比较阶段，管理者应该特别注意偏差的大小和方向。下面的例子可以清楚地说明这个问题。

里奇是中国一个东部销售经理，这家企业在中国东部沿海的几个州销售进口啤酒。里奇在每月的第一周准备一份上月按品牌分类的销售情况表。表 10-3 中显示了 7 月份的定额标准和实际销售数值（以百箱为单位）。

图 10-5 定义可接受的偏差范围

里奇应该对 7 月的销售情况引起注意吗？总销售量比原定目标要稍高一点，但这能说明没有显著的偏差吗？尽管整体的绩效总的说来还不错，但有些品牌的情况还是值得销售经理注意的。然而值得注意的具

体数量依赖于里奇所认为的“显著”程度。究竟有多大的偏差才会使里奇采取正确的行动呢？

表 10-3 东部各区批发商 7 月份销售绩效			单位：百箱
品牌	标准	实际	超(欠)

Heineken	1075	913	(162)
Molson	630	634	4
Beck's	800	912	112
Moosehead	620	622	2
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
Dos Equis	80	65	(15)
<hr/>			
Tecate	170	286	116
合 计	4300	4464	164

有几个品牌上的偏差很小，毫无疑问，这些是不值得特别注意的。这些品牌包括 Molson、Moosehead 和 Amstel Light。Corona 和 Dos Equis 的销售不足是否显著？这是里奇本人应该作出的判断。Heineken 的销售比里奇预定的目标少 15%，这是值得注意的。里奇必须找出原因。在此例中，里奇认为销售的不足是由于国内产品的广告攻势和促销活动。由于 Heineken 是头号进口产品，所以在国内产品的促销打击下是最容易受到侵害的。如果 Heineken 销量的下降不是短期性的，里奇就应该减少这种啤酒的订货并降低他的库存。

过低估计销售量引起的后果与过高估计是同样有害的。比如，Tecate 牌啤酒在 7 月份出人意料地受欢迎，这是否表明它所占的市场份额增加了？东部地区销售啤酒的例子说明过高或过低的偏差都应引起管理者的注意。

#### 10.2.4 采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准

控制的最后一个步骤就是采取管理行动，管理者应该在下列三种行动方案中进行选择：什么也不做；改进实际绩效；修订标准。显然什么都不做很容易理解，所以让我们着重讨论后两种行动。

**1 改进实际绩效** 如果偏差是由于绩效的不足所产生的，管理者就应该采取纠正行动。这种纠正行动的具体方式可以是：管理策略、组织结构、补救措施或培训计划上的调整，也可以是重新分配员工的工作，或作出人事上的调整。

管理者在采取纠正行动之前，首先要决定是应该采取**立即纠正行动**(Immediate corrective action)，还是**彻底纠正行动**(Basic corrective action)。所谓立即纠正行动是指立即将出现问题的的工作矫正到正确的轨道上；而彻底纠正则首先要弄清工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始进行纠正行动。许多管理者常常以没有时间为借口而不采取彻底纠正行动，并因此而满足于不断的救火式的直接纠正行动。然而事实证明作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间永久性地纠正实际工作绩效与标准之间的偏差是非常有益的。

现在回到东部批发商的例子中，里奇可能对 Heineken 啤酒销售中的负偏差采取彻底纠正行动。他可能对这个品牌的啤酒增强促销的努力，提高广告预算，或者减少从生产商处的订货。最终他选择哪种行动将取决于他的判断，即这些方法对不同品牌的潜在作用。

**2 修订标准** 工作中的偏差也有可能来自不现实的标准，也就是说指标订得太高或太低。在上述例子中，销售经理可能需要提高 Tecate 牌啤酒的销售标准以反映其普及程度的提高。在体育运动中经常发生这样的事情，当运动员们在赛季的较早时候就达到他们的目标时，他们就会提高他们的目标水准。

当把标准降低时，可能会引起许多麻烦。如果某个员工或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大时，对偏差的抱怨自然就会转到标准上。比如，学生常常抱怨是扣分过严才导致他们的低分，因此他们不愿承认是他们不够努力而是争辩说是打分标准太不合理。与此相似，销售人员将没有完成月度销售额归究于不现实的定额标准。也许确实是因为定额太高才导致了工作中的显著偏差，并促使员工反对这个标准。但是应该记住，不论是普通雇员还是经理，当他们没有达到标准时，首先想到的是责备标准本身。如果你认为标准是现实的，你就应该坚持，向雇员或经理解释你的观点，并保证将来的工作是会得到改进的，然后采取一些必要的行动使期望变为现实。

### 10.3 控制方法

#### 10.3.1 控制的原理

管理控制的理论基础来源于控制论，它的基本原理是：

1. 任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的集合，元素之间的这种关系就叫耦合，控制论就是研究耦合运行系统的控制和调节的。

2. 为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准  $Z$ 。控制标准  $Z$  的值是不断变化的某个参数  $S$  的函数，即  $Z=f(S)$ 。例如为了控制飞机的航行，必须确定航线，飞机在航线上的位置  $S$  的值是不断变化的，所以控制标准  $Z$  的值也必然是不断变化的。

3. 可以通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值  $Z$  之间的偏差，从而实现对系统的控制。

企业也是一个耦合运行系统。企业生产经营活动的全过程就是由严密的因果关系链联结起来的，无论是整个过程或其中某个阶段、某个环节，为了得到一定的产出，就必须有一定的投入。通过控制投入生产过程的资金、人力、物资及管理和技术信息，就可控制企业生产经营活动的产出。

图 10-6 是一个极其简略的汽车制造厂耦合系统示意图。从图 10-6 中可以看到，企业的最终产出——汽车的数量、质量和期限都受企业系统内一系列因素的影响，形成了一个严密的因果关系链。为了保证企业目标的实现，只是把生产过程组织起来并制定出严密的计划还不够。在计划执行过程中，由于受到企业系统内外各种干扰因素的影响，企业各生产环节的实践活动偏离预定计划的情况是经常发生的，也是不可避免的。这时就必须把计划作为控制标准值  $Z$ ，然后通过调节各子系统和各生产环节的活动，来保证企业系统目标的实现。

图 10-6 汽车制造厂耦合系统示意图

### 10.3.2 预算控制

#### 1. 预算的概念

预算对有效的组织短期计划和控制是重要的工具。企业未来的几乎所有活动都可以利用预算进行控制。所谓预算就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和现金流量，同时也为各部门或各项活动规定了在资金、劳动、材料、能源等方面的支出的额度。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完成既定目标、实现利润的过程中对经营资源的利用，从而使费用支出受到严格有效的约束。预算有以下几个特点：

- 1) **计划性** 预算是一种特殊的计划，其主要构成内容是各种数字，包括数量目标，对目标数字的说明，预算期间。
- 2) **预测性** 预算从字面上来理解就是预先测算，因而它也属于预测的内容，是关于收入与支出方面的预测，具有相当的特殊性和专业性。所以，预算控制少不了预测方法的运用。
- 3) **控制性** 预算是对组织涉及收入及支出的活动所拟定的数量化标准，用预算作为控制标准，比起其他控制标准具有更明确、更具体、更具有可控性。

#### 2 预算的种类

##### (1) 按预算控制的力度划分

1) **刚性预算** 指在执行进程中没有变动余地的预算，执行人在执行中无活动余地。一般来说，刚性预算不利于发挥执行人的积极性和不适应环境变化。刚性预算只能在重点项目上采用。常见的刚性预算是控制上限或控制下限的预算，如严格要求的财政支出预算和财政收入预算。

2) **弹性预算** 指预算指标有一定的调整余地，执行人可灵活性地执行预算。这种预算的控制力稍弱，但有较强的环境适应性，能较好的适应控制的要求，在预算控制中弹性预算比较常见。

##### (2) 按预算的内容划分

1) **支出预算** 支出预算指为完成组织活动所支付货币的多少的预算。一个组织，可以没有收入预算，但不可能没有支出预算。因为一切活动都有投入，世上没有不花钱的午餐。所以做好支出预算是一项十分重要的工作。

2) **收入预算** 收入预算指对组织活动可带来货币收入进行的预算。一般来说，只有企业性质的组织和政府才有收入预算。

收入预算与支出预算是密切相关的。一般原则是：应是以收定支，在收入预算的基础上确定支出预算。

##### (3) 按预算的范围划分

1) **总预算** 指以组织整体为范围，由组织的最高管理机构批准的预算。

2) **部门预算** 指各部门在保证总预算的前提下，根据本部门的实际情况安排的预算。

总预算与部门预算不是简单的总体与部分的关系，而是相互支持、相互补充的关系。有的部门预算是

全包含在总预算之中的，有的并不全包括在总预算之中。并且，不同的组织对预算的分类也不一样，如企业常常把财务预算称之为总预算。

### 3 预算控制的必要性

每一个部门都有收入与支出活动。一个非企业的组织，可能不会去创收，不为利润开展工作，但它开展工作却需要投入，需要支出。如果这部分投入是政府或其他组织一次性投入的，也就是它的收入了。所以说，每一个组织都要开展预算工作，知道预算控制的必要性。

#### （1）是少花钱、多办事、办好事的前提之一

在经济建设中，我们要强调经济观念，在非经济活动中，同样也有强调效率，投入产出率的必要，通常所说的少花钱、多办事、办好事说的就是这个道理。预算是重要手段，通过预算，管理者对支出心中有数，精打细算，厉行节约。

#### （2）是保证组织活动正常开展，目标得以实现的前提

既然任何事情都必须有花费，都必须支出。反过来说也即是，没有一定的财力，任何活动都是无法展开的。组织的生存需要财力因素，组织的发展自然也要有相应增长的财力作保证。那么，任何一个组织要想生存、发展、顺利地实现目标，就必须保证一定的财力供给。这同样也需要有预算，做到“手中有粮，心中不慌”，这里的“粮”，指的是组织活动所必须的财力。

#### （3）是做好整个控制工作的关键

一个组织的控制包括：对人的控制、对物的控制、对资金的控制、对信息的控制这四大控制。这四大控制是密切相关，紧密结合的。在市场经济中，一切要素都要通过一定的价值尺度来度量，来计算投入产出效率。所以，对财力要素的控制，或者说预算，就有很强的代表性与结合性。做好了预算工作，完成了财力控制工作，在很大程度上就实现了控制的目标。这一结论，不仅对企业，而且对于非企业性的组织，都同样是适用的。

### 4 预算的用途

编制预算有四个基本目的：（1）为战略计划做进一步安排；（2）协调组织各部门工作；（3）指定管理者的责任，授权其开支的数额，告知他要达到的业绩；（4）获得一个评估管理者实际业绩的基本标准。

#### 1） 为战略计划做进一步安排

战略计划在年初制定，是以当时可供使用的信息为基础，由相对较少的管理者制定的，而且范围较广。预算是在预算年度开始前一些时候制定的，使用的是最新的信息，而且以各层次管理者的判断为基础。

#### 2） 协调

组织中的每个责任中心的管理者参加预算编制。当他们意见汇总时，可能会存在不协调的地方。最可能的情况是，总量上，或者就某些产品系列而言，产销量不吻合。在组织中，成品发运计划与生产该产品所需零部件到货计划不吻合。又如，直线式组织内需要支持性机构提供的服务水平比它们计划要提供的服务水平高。在预算的编制过程中，这些不一致的地方要找出来并一一解决。

#### 3） 指定责任

审批后的预算应明确每个管理者的责任。预算也授权责任中心管理者可自由支配一定数量的开支。

#### 4） 业绩评估的基础

预算是预算人员对其上级的承诺，因此它是评价业绩的尺度。这一承诺可能因为其基础的改变而改变，

但无论如何它是业绩评估的最好的起点。

## 5 企业预算控制的特点及其内容

### （1）企业预算控制的特点

**1）以生产要素的价值形态为主要对象** 企业在生产经营中使用的各种要素会以两种形态出现，一是要素的实物形态，二是要素的价值形态。企业经营预算既有实物预算，又有价值预算。市场经济体制下，重要的是价值量的预算。在价值预算中，货币作为度量生产经营活动的统一尺度，使预算综合统一，既为企业进行全面控制创造了条件，又为企业对各部门的工作进行比较、分析提供了依据。

**2）是对生产经营活动的全面控制** 由于企业的预算以资本为度量单位，从而使其带有明显的综合性和全面性，这就使得预算控制比起其他方面的控制，如生产进度控制，质量控制等，就更带有全面控制的特点。

**3）是一种典型的事前控制** 作出具体的、数量化的说明，它比起程序、标准等计划内容来说，预算编制得是否科学、可行，对预算控制的作用影响很大。

## 6.企业预算的内容

**（1）销售预算** 指的是以市场预测为依据，根据市场要求对企业生产经营年度要实现的销售总额，及其所决定的各种产品和服务的销售量所作的预算。在市场经济条件下，销售预算是企业预算的基础和前提，因为企业必须以市场为导向，以销定产。

**（2） 生产预算** 生产预算指在销售预算的基础上，根据企业的现实生产条件和要实现的利润目标，对生产过程中所消耗的各种生产要素，以及产品等进行的预算，又可分为直接材料消耗预算、人工费用预算、制造费用预算。

**（3） 销售与管理费用预算** 指的是根据企业的销售总额和利润目标，配合生产预算，对企业销售过程和企业管理活动中费用支出所作的预算。按会计的国际惯例，企业销售费用和管理费用不能摊入产品成本，而要直接计入当期损益，能否控制销售和管理费用支出，对实现预算目标就有相当大的影响。

**（4） 投资预算** 指企业根据市场需求和企业生产能力，在固定资产投资支出方面的预算。按会计的国际惯例，资本支出与生产支出应当分开，投资预算必须单独列出。

**（5） 成本预算和现金预算** 成本预算主要是指以企业生产预算为基础，对各种产品的成本进行的预算，其目的是要控制每一种产品的成本。现金预算指对企业在日常经营活动中所需要的现金做出的预算安排。因为现金支付比较难控制，一旦失控，就会影响预算目标，故要单独预算。上述各种预算共同构成企业的预算体系，它们之间的关系可用图 10-7 加以概括说明：



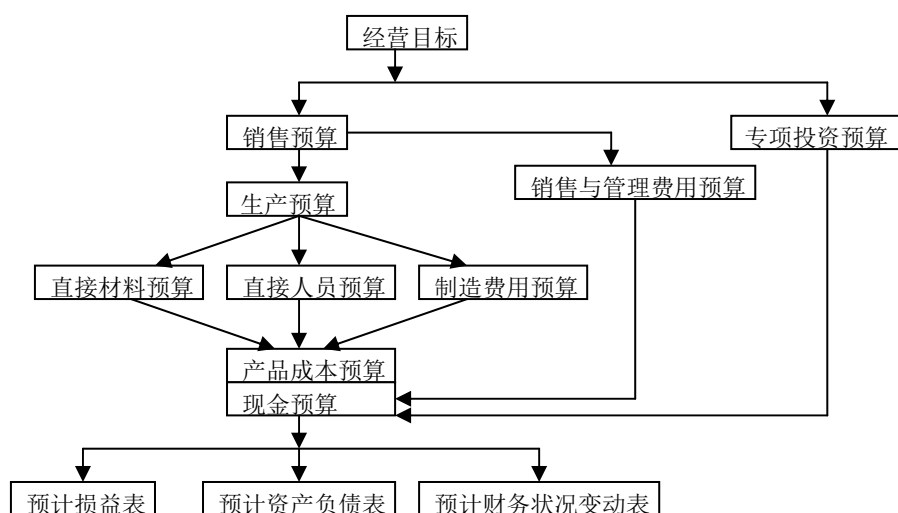


图 10-7 企业的预算体系

## 6. 预算的作用及其缺点

由于预算的实质是用统一的货币单位为企业各部门的各项活动编制计划，因此它使得企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性，可以使管理者了解企业经营状况的变化方向和组织中的优势部门与问题部门，从而为调整企业活动指明了方向；通过为不同的职能部门和职能活动编制预算，也为协调企业活动提供了依据，更重要的是，预算的编制与执行始终是与控制过程联系在一起的，编制预算是为企业的各项活动确立财务标准，用数量形式的预算标准来对照企业活动的实际效果大大方便了控制过程中的绩效衡量工作，也使之更加客观可靠；在此基础上，很容易测量出实际活动对预期效果的偏离程度，从而为采取纠正措施奠定了基础。

由于这些积极作用，预算手段在组织管理中得到了广泛运用。但在预算的编制和执行中，也暴露了一些缺点，主要表现在：

(1)它只能帮助企业控制那些可以计量的，特别是可以用货币单位计量的业务活动，而不能促使企业对那些不能计量的企业文化、企业形象、企业活力的改善予以足够的重视。

(2)编制预算时通常参照上期的预算项目和标准，从而会忽视本期活动的实际需要，因此会导致这样的错误：上期有的而本期不需的项目仍然沿用，而本期必需上期没有的项目会因缺乏先例而不能增设。

(3)企业活动的外部环境是在不断变化的，这些变化会改变企业获取资源的支或销售产品实现的收入，从而使预算变得不合时宜。因此，缺乏弹性、非常具体、特别是涉及较长时期的预算可能会过度束缚决策者的行动，使企业经营缺乏灵活性和适应性。

(4)预算，特别是项目预算或部门预算，不仅对有关负责人提出了希望他们实现的结果，而且也为他们得到这些成果而能够开支的费用规定了限度，这种规定可能使得主管们在活动中精打细算，小心翼翼地遵守不得超过支出预算的准则，而忽视了部门活动的本来目的。

(5)在编制费用预算时通常会参照上期已经发生过的本项目费用，同时，主管人员也知道，在预算获得最后批准的过程中，预算申请多半是要被削减的。因此他们的费用预算申报数要多于其实际需要数，特别是对于那些难以观察、难以量化的费用项目，更是如此。所以，费用预算总是具有按先例递增的习惯，如果在预算编制的过程中，没有仔细地复查相应的标准和程序，预算可能成为低效的管理部门的保护伞。

只有充分认识了上述局限性，才能使预算这种控制手段发挥最大的效用。

### 10.3.3 作业计划及控制

#### 1. 作业计划

在介绍作业管理控制方法之前，我们有必要回顾与作业计划有关的几个重要决策问题。其中四个关键因素是：能力、位置、过程和布局，为作业计划确定了长期战略方向。它们决定了一个作业系统的合理规模、生产设施的选址、输入到输出的最佳转换方法、以及最有效的设备与工作地布局。一旦这些决策作出之后，三项短期决策：综合计划、主进度计划和物料需求计划就可以随之作出。

图 10-8 作业计划体系

#### 1) 能力计划

假如你决定从事造船业，基于你对市场和其它环境因素的分析，你确信 28 英尺的帆船很有市场，而且利润丰厚。知道想生产什么，下一步怎么办呢？你需要决定你希望早多少船，反过来这又将决定你工厂的规模和其他设施计划问题。当管理者对给定时间内希望生产的产品类型及数量的作业系统能力进行评价时，他们就是在进行能力计划（Capacity planning）。

能力计划从预测市场需求开始，然后将其转换成对能力的需求，之后，你就可以设计出多种可供选择的能力计划来满足这种需求。通常你还得对此做一些修改，即不得不扩大或缩小能力。如果从长期的角度考虑，你可以通过买进新设备或处理掉现有设备来大幅度地或永久性地改变经营规模。然而如果从短期的角度考虑，你将被迫作出更多的临时性修改来调整生产能力，如让工人增加一个班次、加班、减少工时、临时停产，或通过转包合同交给其它组织。如果你生产的产品能够库存，你还可以在淡季库存部分产品，以便在旺季需求超过生产能力时使用。

### 1) 设施布局计划

当你决定需要额外的能力时，就必须设计和选择一种设施，这种过程称为**设施选址计划**（Facility location planning）。在设施布局计划中，应考虑那些对总的生产和运输成本影响最大的因素，包括：劳动技术的可获得性、劳动力成本、能源成本、供应商和顾客的接近程度等。

### 2) 过程计划

在**过程计划**（Processing planning）中，管理者决定产品或服务如何产生。过程计划包括评价可利用的生产方法和选择一套能实现作业目标的最优化方法。

对于任何给定的生产过程，不论是在制造业还是在服务业中常常都存在可替代的方法。例如：对设计一家餐馆，可供选择的生产过程有多种多样，如存储快餐式（如麦当劳）、有限选择快餐式（如汉堡王）、自助餐厅式、外卖式、无选择固定菜单式、任意选择预定式等。最终决定一个组织如何提供产品或服务的关键因素包括：采用例行程序还是非程序式？利用自动化的程度有多高？系统是开发成最高效率还是最大柔性？产品或服务如何在作业系统中运转？

过程计划是复杂的。要想根据成本、质量、劳动效率等类似因素作出一个最优的组合是十分困难的，因为这些因素是相互制约的。生产过程中某一种因素的改变会引起其它许多因素的改变。

### 3) 设备布置计划

设备布置计划的目标是找到一种物理安排，来最好地促进生产率的提高，同时也对雇员有吸引力。

有三种基本的工作流程布置，即过程布置、产品布置和定位布置。**过程布置**（Process Layout）是将功能类似的部分放在一起。在**产品布置**（Product Layout）中各组成部分是以产品生产的工序来进行安排的。第三种布置方法是**定位布置**（Fixed-Position Layout），这种方法适用于产品尺寸或体积过大而不得不将其保留在原地的情况。这时产品保持不动，工具、设备和工人都围绕产品转动。

### 4) 综合计划

一旦战略设计决策作出之后，我们就可以进入战术决策了。首先要处理的计划全部生产活动和与之相关的生产资源。这种计划称为**综合计划**（Aggregate Planning）。计划的时间范围通常是一年。

综合计划提供了一张“大图”。在需求预测和能力计划的基础上，综合计划未来 12 个月中每一个月的库存水平和生产进度。考虑重点是正常性情况，而非特殊性情况。产品类型应加以考虑，而某个单独产品则不考虑。如一个油漆公司的综合计划考虑的是生产房屋油漆的总量，而避免对油漆颜色、油漆桶的大小等的考虑。因此，综合计划对于有多种生产线的大型作业特别有用。

综合计划结束后常产生两个基本决策：在计划期内每一阶段可接受的最优总生产率和所需雇佣的全部工人数量。

### 6) 主进度计划

**主进度计划**（Master Schedule）来源于综合计划。它详细说明了生产产品的数量及类型；下一天、下一周或下一月应生产的方式、时间和地点；劳动力水平；库存状况。

主进度计划编制的第一个要求就是分解计划，即把综合计划中组织已提供的每一种产品或服务分解成具体、详细的作业计划。然后，这些计划应与主进度计划相互协调一致。

表 10-4 和表 10-5 说明了一个汽车变速器制造商的主进度计划。表 10-4 告诉基层管理者（通过综合

计划), 高层管理者已批准了 7 月份生产 1 0 0 件重载变速器; 而表 10-5 则表明了基层管理者是如何考虑 7 月份生产这 1 0 0 件重载变速器, 并决定制造的类型。他们不仅决定每周生产什么类型, 而且也说明生产多少产品。如 7 月份第一周内将生产 1 1 7 9 型产品 1 0 件和 1 1 8 0 型产品 1 5 件。

表 10-4 综合计划

	7 月	8 月	9 月	1 0 月	1 1 月
重载变速器	1 0 0	1 2 5	1 2 0	1 3 0	1 3 0
标准变速器	7 5	8 0	7 0	1 0 0	1 0 0
经济变速器	7 5	4 5	6 0	7 0	8 0

表 1 0 -5 7 月份的主进度计划

	第一周	第二周	第三周	第四周
1 1 7 6	0	1 0	0	1 5
1 1 7 7	0	1 0	0	1 0
1 1 7 8	0	5	1 0	0
1 1 7 9	1 0	0	5	0
1 1 8 0	1 5	0	1 0	0

7 ) 物料需求计划

当具体的生产产品已决定之后, 就应把每件产品进行分解以确定它需要的材料和零配件的数量, **物料需求计划** (Material Requirements Planning, MRP) 是一种用这种数据来指导外购、存货和优先计划工作的系统。

在计算机的辅助下, 产品设计的详细说明可以用来计算生产产品所必需的材料和配件。通过将上述信息与计算机记录的有关存货的记录合并, 管理者就知道各种物料的库存数量, 每一种物料什么时候用尽。当提前期和安全库存量确定并输入计算机后, M R P 就能确保物料满足所需。

2. 作业控制

一旦作业系统已经设计并付诸实施后, 关键因素就是监控。下面我们将讨论对采购、库存、质量和成本的控制

(1) 对供应商的控制

供应商供货及时与否、质量的好坏、价格的高低, 都对本企业最终产品产生重大影响。因此, 对供应商的控制可以说是从企业运营的源头抓起, 能够起到防微杜渐的作用。

目前比较流行的做法是在全球范围内选择供应商, 其原因是为了能够有保障地获得高质量低价格的原材料, 同时也可避免只选择少数几个供应商可能构成的威胁。

许多企业正在改变与供应商之间的竞争关系, 试图建立一种长期的、稳定的、合作的双赢局势。传统的做法在十余家、甚至数十家供应商中进行选择, 鼓励他们互相竞争, 从中选取能够提供低价格高质量产品的供应商。现在企业也在更广范围内挑选供应商, 但是, 一旦选定两、三家供应商, 就和他们建立长远

的、稳定的联系，并且帮助供应商提高原材料的质量，降低成本。这时企业和供应商就形成相互依赖、相互促进的新型关系，双方都降低了风险，提高了效益，真正做到双赢。

另外一种控制供货商的方法是持有供货商一部分或全部股份，或由本企业系统内部的某个子企业供货，这常常是跨国公司为了保证货源而采用的做法，很多日本的大型企业采用这种方法控制供货商。

## （2）库存控制

库存控制主要是为了减少库存，降低各种占用，提高经济效益。管理人员使用经济订购批量模型(Economic Order Quantity, 简称 EOQ)计算最优订购批量，使所有费用达到最小。这个模型考虑三种成本：一是订购成本，即每次订货所需的费用(包括通讯、文件处理、差旅、行政管理费用等)；二是保管成本，即储存原材料或零部件所需的费用(包括库存、利息、保险、折旧等费用)；三是总成本，即订购成本和保管成本之和。

当企业在一定期间内总需求量或订购量为一定时，如果每次订购的量越大，则所需订购的次数越少；如果每次订购的量越小，则所需订购的次数越多。对第一种情况而言，订购成本较低，但保管成本较高；对第二种情况而言，订购成本较高，但保管成本较低。通过经济订购批量模型，可以计算出订购量多大时，总成本(订购成本和保管成本之和)为最小。图 10-9 为经济订购批量示意图。

图 10-9 经济订购批量示意图

假定企业在一定期间内总需求量为  $D$ ，每次订购所需的费用为  $O$ ，库存物品单价为  $P$ ，保管成本与全部库存物品价值之比为  $C$ ，则最优订购批量为

$$EOQ =$$

假设某企业一年对某种材料的总需求量为 5000 件，每件价格为 20 元，每次订购所需的费用为 250 元，保管成本与全部库存物品价值之比为 12.5%，则最优订购批量为

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 5000 \times 250}{0.125 \times 20}} = 1000 \text{ (件)}$$

因此，一年最优订购批量为 5 次，每次 1000 件，此时，订购成本为 1250 元，保管成本为 1250 元，总成本最低，为 2500 元。

一般说来，企业除了最优订购批量外，为了预防万一会保留一个额外的储存量，这个储存量被称为安全库存。

日本企业发明了一种准时制库存系统(Just-in-time Inventory Systems, 简称 JIT)，其目标是实现零库存。它的基本思路是企业不储备原材料库存，一旦需要时，立即向供应商提出，由供应商保质保量按时送

到，生产继续进行下去。**JIT** 的具体做法如下：企业收到供应商送来的装有原材料的集装箱，卸下其中的原材料准备用于生产装配，同时把箱中的“看板”(Kanban，日语中卡片或标牌的含义)交回给供应商；供应商接到“看板”后立即进行生产，并将新生产出来的原材料再送来。如果双方衔接的好的话，这时，上次的原材料刚好用完。

准时制库存系统可以减少库存，降低成本，提高效益。但是，该方法对供应商提出了很高的要求。供应商必须在规定的时间，按照规定的质量和数量，将原材料或零部件生产出来，并且准确无误地运输到规定的地点。但是，许多研究指出准时制库存系统事实上将库存带来的风险转嫁给了供应商，供应商所能做的是自己消化或再次转嫁给那些为自己供货的供应商。另外，准时制库存系统对企业选择和控制在供应商提出了更高的要求。

### (3) 质量控制

#### 1) 质量控制的内容及意义

质量具有两个方面的含义，一是产品的质量，二是指工作的质量。二者既有联系，又有区别，产品的质量是工作质量的体现，工作质量是产品质量的保证。质量控制包括对企业产品或服务质量的控制，又包括对工作质量(包括制度、标准等)的控制。

**产品质量**指产品适合社会和人们一定用途和需要所具备的特性。它包括产品的结构、性能、精度、纯度、物理化学性能，以及产品的外观、形状、色彩、手感、气味等，总而言之，可影响产品使用价值的一切方面。对产品质量控制是保证企业生产出合格产品，减少无效劳动的重要保障。在市场经济中，产品的质量控制应达到两个方面的目标，一是使生产出来的产品达到产品质量标准，二是使企业以最低的成本生产出符合产品质量标准的产品。这两个方面是相辅相成的，企业生产出的产品符合质量标准是产品能为市场所接受的必要条件，而企业只有在低于社会平均劳动时间的条件下生产出合格产品，其产品才有竞争力。

**工作质量**就是企业为了保证和提高产品质量在经营管理和生产技术工作方面所要达到的水平。工作质量的好坏，是通过企业内各单位、各部门以及企业每一个职工的工作态度、工作绩效、产品质量等反映出来的。工作质量是产品质量的保证，在一定意义上讲，提高工作质量比提高产品质量更重要。

#### 2) 产品质量控制方法

产品质量控制运用的主要是**数学方法**。在产品质量控制中，质量数据可分为计量值数据和计数值数据。计量值数据指可连续取值的数据。计数值数据是可以用车数计数的数据，是非连续性数据。无论是计量值数据还是计数值数据，都具有波动性与规律性。波动性指的是质量数据不是一个固定数值，有大有小，数据分布有离散性；规律性指的是数据经过整理后，可以发现它们的分布具有一定的规律性，不是杂乱无章的。

由质量数据反映的质量波动因素可分两类，一类是偶然因素，这是造成质量正常波动的因素。这些因素在技术上难以消除，也不值得消除的，在质量控制中是允许存在的。另一类是系统因素，这是造成质量异常波动的因素。生产中如果存在这类因素，质量数据就会出现异常大的散差，产品质量不稳定。因此，必须及时发现，加以控制和消除。

在无系统因素起作用的情况下，质量数据成正态分布（图 10-10）。

图 10-10 正态分布图

其中各部分的概率分别为:  $\mu \pm \delta / 68.26\%$ ,  $\mu \pm 2\delta / 95.45\%$ ,  $\mu \pm 3\delta / 99.73\%$ ,  $\mu \pm 4\delta / 99.99\%$

因此, 在远离平均  $\mu$  一定的范围以外 (如  $\pm 3\delta$  以外), 出现的概率很小。一般在有限次的实测中, 可以认为它不会出现。根据以上数据分布特点, 就可以分析是否有异常因素存在。

迄今为止, 质量管理和控制已经经历了三个阶段, 即质量检验阶段、统计质量管理阶段和全面质量管理(Total Quality Management, 简称 TQM)阶段。质量检验阶段大约发生在 20 世纪 20 至 40 年代, 工作重点在产品生产出来之后的质量检查。统计质量管理阶段发生在 20 世纪 40 至 50 年代, 管理人员主要采用统计方法作为工具, 对生产过程加强控制, 提高产品的质量。

从 20 世纪 50 年代开始的全面质量管理是以保证产品质量和工作质量为中心, 企业全体员工参与的质量管理体系。它具有多指标、全过程、多环节和综合性的特征。如今, 全面质量管理已经形成了一整套管理理念, 风靡全球。

#### (4) 成本控制

当一个企业的经营设计、产品设计、设备装置、作业设计等已确定, 并按规范投入各生产要素时, 成本管理的中心是成本的控制, 即使经营活动的各环节, 各方面实现目标成本, 低于目标成本。具体方法为:

**1) 制定控制标准, 确定目标成本** 确定目标成本的有计划法、预算法和定额法等。

**2) 根据原始记录, 统计资料, 进行成本核算** 成本统计所用的原始记录是反映核算期人力、物力、财力等支出的全部原始记录, 是进行成本核算和控制最基本的依据。进行成本控制所要进行的成本核算有: 可比产品总成本, 可比产品单位成本, 商品产品成本, 主要产品单位成本, 可比产品成本降低率等。通过成本核算, 了解实际成本, 并为分析改进提供数据资料。

**3) 差异分析** 将实际成本与目标成本相比较, 就会发现差异。分析就是通过比较, 找到实际成本与目标成本的差异, 发展趋势, 找出控制和降低成本的措施。差异分析的主要内容有: ①直接材料费用分析; ②直接人工费用分析; ③管理费用分析; ④销售费用分析。

**4) 采取措施, 降低成本** 一旦发现实际成本高于目标成本, 就应积极采取措施, 控制成本上升趋势。一般来说可采用的方法有: 价值工程, 严格投入管理, 防止跑冒滴漏; 改进产品设计或生产工艺, 精简机构等。

### 10.3.4 程序控制

#### 1 程序的控制作用

程序规定了办事的时间顺序及其相应的内容, 它规定了先办后办的顺序和先办后办的衔接。程序的控制

作用则表现在它为全体成员提供了一个必须共同遵守的规范，这是一个严格的规定，人人都必须遵守。利用这个规范，为控制提供标准，防止发生偏离轨道的情况，使违反或不遵守程序的行为受到制止。利用这个规范，可以为各方面工作的协调提供保证，防止疏忽和遗漏，以免出现“考虑不周”的差错。利用这个规范，可是使管理人员了解办事应经过的过程，作出合理安排，提高办事效率。如果缺乏明确而合理的程序，将会出现办事混乱、互相扯皮、不讲效率的现象。由此可见，程序对形成必要的控制，促进工作的条理化和高效率有重要作用，成为改善控制工作的重要作用。

## **2 程序控制失灵的原因**

我们希望利用程序来实现控制，使控制工作做得更好、更有效。但事实上，缺乏程序、无视程序的情况仍大量存在。其原因主要在以下几个方面：

### **(1) 程序之间的不协调**

运用程序的方法来实现控制，简便而有效，因此受到欢迎和广泛应用。同时也产生了新的问题：各个部门都从各自的需要出发来制定程序，造成各种程序之间的重复、甚至矛盾的情况，使程序无法顺利执行。对一个程序的服从，会造成对另一个程序的违反，使管理人员无所适从。或者，不同程序都规定了提供某方面情况的要求，但在具体表格要求上又有若干的不同，从而造成一些不必要的重复工作，增加了工作负担，降低了工作效率。

### **(2) 程序制定的高成本**

要求为组织各方面工作制定出统一的、合理的、互相协调的一套程序并非易事，需要做大量的调查研究和分析，要付出很大的代价。而这一点并非每个组织都能承担得起的。

### **(3) 程序的滥用**

程序是控制的有效工具，但未必每件事都得制定详尽的程序，甚至规定到细致末节。滥用程序，有时也会使简单问题复杂化，造成对程序的厌恶和反感。

### **(4) 程序的陈旧和僵化**

程序的制定必须严格执行，以体现控制的作用，但在另一方面则意味着可能导致部门活动的僵化。人们对程序的适应为工作的顺利开展创造了条件。但久而久之由这种适应形成的习惯，往往会成为部门或个人顽固抵制改革的根深蒂固的阻力，妨碍创新和不利于对变动做出反应。人们虽然不一定非常喜欢老程序，但因为习惯了，不想改，就会抵制适应新情况的新程序的贯彻。

### **(5) 程序制定的盲目性**

程序制定的草率从事，程序制定后不能得到严肃的贯彻执行，种种不遵守程序的情况也没有加以指正和批评，于是一方面是程序问题很多，另一方面即使是好的程序也会成为一纸空文，形同虚设。而且有些程序的制定，由于种种原因，可能从一开始就只打算挂在墙上而不打算执行的。

## **3 程序控制工作的改进**

为了使程序在控制工作中充分发挥应有的作用，可以通过以下要求的落实来加以改进。

### **(1) 程序的简化**

首先要控制程序的数量。是否任何事都要制定程序呢？看来未必，既不必要也无可能。其次要控制程序的简繁。尽管有些程序是要规定的细些，但并非每个程序都需那么详尽。再次，程序的表达应力求简洁



明了，使人一目了然。程序的规定是为了促进工作的开展，不必要的程序不仅会妨碍工作的开展，而且会使人们因为厌恶程序而无视程序，结果是“有法不依”使程序无法得到应有的遵守和起到应有的控制作用。由于畏惧法院的诉讼程序的复杂而非法“私了”纠纷，由于畏惧医院的医疗程序复杂而找人“非法”治病等，这些例子都说明了程序简化的重要性。

### **(2)程序的合理**

程序是否合理，使程序能得以被人们接受而有助于工作的另一关键。首先，程序的内容应符合组织目标的要求，程序是为目标的实现服务的，而不是为程序而程序，用程序来卡工作的顺利进行。无视组织目标的程序，就本末倒置了。其次，所制定的程序应是可行的。实际上做不到或难以做到的程序，也难以有效的贯彻执行。

### **(3)程序的协调**

不但要分析个别程序的合理，而且要分析各程序之间的协调一致，从而尽可能把程序之间的重复和交叉矛盾的情况减少到最低程度。各项程序的分别制定，均应由“总部”做最后核准，以便达到协调的目的。

### **(4)程序的经济**

不仅程序的制定需要付出成本，而且程序的执行也要有大量的投入。比如填写一系列的表格和票据、审批的等候以及可能由此而坐失良机所带来的损失。因此，有时规定在某种特殊情况下可以急事急办，这就是为了克服由于正常程序的制定所可能带来的不经济。

### **(5)程序的监督**

再好的程序如不实行就无法起到控制的作用，因此要监督程序的执行。首先要宣传程序，务必使有关人员都清楚程序的内容和设置的必要。其次应为程序的执行提供必要的条件和方便，包括对有关人员的培训和指导。再次应切实了解程序的执行情况，对不执行程序的行为提出严肃的批评，以防止此类错误得再犯和蔓延。

## **10.3.5 经营审计**

审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，从而为控制和决策提供依据。根据审查主体和内容的不同，可将审计划分为三种主要类型：(1)由外部审计机构的审计人员进行的外部审计；(2)由内部专职人员对企业财务控制系统进行全面评估的内部审计；(3)由外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行评估的管理审计。

### **1 外部审计**

外部审计是由外部机构(如会计师事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。为了检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符，外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录，以验证其真实性和准确性，并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

外部审计实际上是对企业内部虚假、欺骗行为的一个重要而系统的检查，因此起着鼓励诚实的作用。由于知道外部审计不可避免地要进行，企业就会努力避免做那些在审计时可能会被发现的不好看的事。

外部审计的优点是审计人员与管理当局不存在行政上的依附关系，不需看企业经理的眼色行事，只需对国家、社会和法律负责，因而可以保证审计的独立性和公正性。但是，由于外来的审计人员不了解内部

的组织结构、生产流程的经营特点，在对具体业务的审计过程中可能产生困难。此外，处于被审计地位的内部组织成员可能产生抵触情绪，不愿积极配合，这也可能增加审计工作的难度。

## 2 内部审计

内部审计提供了检查现有控制程序和方法能否有效地保证达成既定目标和执行既定政策的手段。例如，制造质量完善、性能全面的产品是企业孜孜以求的目标，这不仅要求利用先进的生产工艺、工人提供高质量的工作，而且对构成产品的基础——原材料提出了相应的质量要求。这样，内部审计人员在检查物资采购时，就不仅限于分析采购部门的账目是否齐全、准确，而且试图测定材料质量是否达到要求。

根据对现有控制系统有效性的检查，内部审计人员可以提供有关改进公司政策、工作程序和方法的对策建议，以促使公司政策符合实际，工作程序更加合理，作业方法被正确掌握，从而更有效地实现组织目标。

内部审计有助于推行分权化管理。从表面上来看，内部审计作为一种从财务角度评价各部门工作是否符合既定规则和程序的方法，加强了对下属的控制。似乎更倾向于集权化管理。但实际上，企业的控制系统越完善，控制手段越合理，越有利于分权化管理。因为主管们知道，许多重要的权力授予下属后，自己可以很方便地利用有效的控制系统和手段来检查下属对权力的运用状况，从而可能及时发现下属工作中的问题，并采取相应措施。内部审计不仅评估了企业财务记录是否健全、正确，而且为检查和改进现有控制系统的效能提供了一种重要的手段，因此有利于促进分权化管理的发展。

虽然内部审计为经营控制提供了大量的有用信息，但在使用中也不存在不少局限性，主要表现在：

(1)内部审计可能需要很多的费用，特别是如果进行深入、详细的审计的话。

(2)内部审计不仅要搜集事实，而且需要解释事实，并指出事实与计划的偏差所在。要能很好地完成这些工作，而又不引起被审计部门的不满，需要对审计人员进行充分的技能训练。

(3)即使审计人员具有必要的技能，仍然会有许多员工认为审计是一种“密探”或“检查”工作，从而在心理上产生抵触情绪。如果审计过程中不能进行有效的信息和思想沟通，那么可能会对组织活动带来负激励效应。

## 3) 管理审计

外部审计主要核对企业财务记录的可靠性和真实性，内部审计在此基础上对企业政策、工作程序与计划的遵循程度进行测定，并提出必要的改进企业控制系统的对策建议，管理审计的对象和范围则更广，它是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。管理审计虽然也可组织内部的有关部门进行，但为了保证某些敏感领域得到客观的评价，企业通常聘请外部的专家来进行。

管理审计的方法是利用公开记录的信息，从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较，以判断企业经营与管理的健康程度。

反映企业管理绩效及其影响因素主要有：

(1)经济功能。检查企业产品或服务对公众的价值，分析企业对社会和国民经济的贡献。

(2)企业组织结构。分析企业组织结构是否能有效地达到企业经营目标。

(3)收入合理性。根据盈利的数量和质量(指盈利在一定时期内的持续性和稳定性)来判断企业盈利状况。

(4) 研究与开发。评价企业研究与开发部门的工作是否为企业的未来发展进行了必要的新技术和新产品的准备，管理当局对这项工作的态度如何。

(5) 财务政策。评价企业的财务结构是否健全合理，企业是否有效地运用财务政策和控制来达到短期和长期目标。

(6) 生产效率。保证在适当的时候提供符合质量要求的必要数量的产品，这对于维持企业的竞争能力是相当重要的。因此，要对企业生产制造系统在数量和质量的保证程度以及资源利用的有效性等方面进行评估。

(7) 销售能力。销售能力影响企业产品能否在市场上顺利实现，这方面的评估包括企业商业信誉、代销网点、服务系统以及销售人员的工作技能和工作态度。

(8) 对管理当局的评估。即对企业的主要管理人员的知识、能力、勤奋、正直、诚实等素质进行分析和评价。

管理审计在实践中遭到许多批评，其中比较重要的意见认为，这种审计过多地评价组织过去的努力的结果，而不致力于预测和指导未来的工作，以至于有些企业在获得了极好的管理审计评价后不久就遇到了严重的财政困难。

尽管如此，管理审计不是在一两个容易测量的活动领域进行了比较，而是对整个组织的管理绩效进行了评价，因此可以为指导企业在未来改进管理系统的结构、工作程序和结果提供了有用的参考。

## 本章要点

1. 控制是一种监视工作活动的过程，用来保证工作按计划完成并且纠正出现的任何显著的偏差。控制之所以重要是因为它监督目标是否按计划实现和上级的权力是否被滥用等。

2. 控制工作常常努力集中在下列要素的一个或几个：人员、财务、作业、信息和组织的整体绩效。

3. 组织绩效的评价方法有：组织目标法、系统方法。组织目标法是根据完成的结果来决定效果。如果一个组织达到了它的目标，它是有效的。而系统方法则对手段和结果都作出评价。与目标法相比，系统方法内容更广泛，而且是从更长期的角度进行控制。

4. 战略伙伴法要求组织满足一定环境下战略伙伴的要求，组织为了持续的生存下去需要获得他们的支持，管理层必须识别出战略伙伴，确定他们的效果标准，并且保证组织满足他们的这些标准。

5. 控制方法有：程序控制、跟踪控制、自适应控制和最佳控制。

6. 有三种类型的控制：前馈控制是以未来作导向的控制，是用来防止预期问题的产生；同期控制是一种发生在一项活动进行之中的控制；反馈控制是发生在活动结束后的一种控制。

7. 在控制过程中。管理当局必须首先根据计划阶段形成的目标制定行为的标准，然后用这个标准来衡量实际的工作绩效。如果标准与实际之间有偏差产生，那么管理当局必须根据情况选择调整实际工作，或调整标准，或什么也不调整。

8. 当控制使人们的行为偏离组织的方向时会产生机能障碍。这种结果会在标准缺乏灵活性或不现实的情况下发生。此外，当奖励的希望变得渺茫时，某些个人更可能会篡改数据使他的工作绩效看起来不错。

9 任何一个企业或政府都要进行预算控制，无论是收入预算控制还是支出预算控制都对其有着重要作

用。

10 预算控制对企业起着巨大的推动作用，但同时预算控制自身也存在着很多缺点，要注意这些缺点，并想办法避免犯类似的错误。

11 企业的运作是一个生产过程，在整个生产过程中要注意对其各个环节的控制，包括与投入活动相关的对供应商的控制和库存控制，以及与产出有关的质量控制。

12 程序控制对企业来说，也是一种比不可少的控制方法，要注意到程序控制失灵的原因，并及时进行改进工作。

13 一个企业的控制方法并不是单一的，在着重强调预算控制、生产控制、程序控制的同时，要注意与其他的控制方法相结合，比如比率分析、经营审计等，只有这样，才能使企业的控制系统完善起来。

## 习题

### 一 名词解释

控制 前馈控制 预算

### 二 单选题

1. 洛克希德导弹公司的管理者常在政府宣布与该公司签订大笔军火合同之前就已开始招聘人员。这是一种（）。
- A. 前馈控制行动      B. 反馈控制行动
- C. 同步控制行动      C. 无效的管理行动
2. 为了消除腐败，廉洁为政，某部门除了大力提倡工作人员要求严格自律之外，还一直实行着一种岗位轮换制度，规定处级以上的干部在同一岗位工作不得超过五年。这种做法可以认为是一种（）。
- A. 反馈控制      B. 前馈控制
- C. 现场控制      D. 间接控制
3. 某销售机构负责在东部沿海的几个地区销售多种品牌啤酒。销售经理要求在每月初都提交一份上月按品牌分类的销售情况表。下表显示了 5 月份该机构的销售定额标准和实际销售数值。

5 月份销售情况表（单位：万元）

啤酒品牌	定额标准	实际销售额	超（欠）
------	------	-------	------

A	1 0 7 5	9 1 3	( 1 6 2 )
B	6 3 0	6 3 4	4
C	8 0 0	9 1 2	1 1 2
D	6 2 0	6 2 2	2
E	5 4 0	6 7 2	1 3 2
F	1 6 0	1 4 0	( 2 0 )
G	2 2 5	2 2 0	( 5 )
H	8 0	6 5	( 1 5 )
I	1 7 0	2 8 6	1 1 6
合计	4 3 0 0	4 4 6 4	1 6 4

该机构中，那些品牌需引起销售经理的注意？（）

A. 品牌 A

B. 品牌 A、F、G 和 H

C. 品牌 A、C、E 和 I

D. 因为总销售额已经超标准完成，所以销售经理无需注意分析 5 月份的销售情况

4. 下面所列举的那一种事物不具有控制系统的特征？（）

A. 人体

B. 企业

C. 恒温器

D. 沙滩

5. 种庄稼需要水，但这一地区近年老不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补天不下雨的不足。另一办法是改种耐旱作物，使所种作物与环境相适应。这两种措施分别是（）。

A. 纠正偏差和调整计划

B. 调整计划和纠正偏差

C. 反馈控制和前馈控制

D. 前馈控制和反馈控制

### 三 简答题

1 在管理中控制的作用是什么？

2. 为什么在控制过程中"衡量什么"比"如何衡量"更关键？

3. 比较"立即纠正"与"彻底纠正"的差异。

4. 反馈控制的优点和缺点各是什么？

5. 管理者具有哪些行为控制的手段？

6. 什么是预算？企业预算有哪些类型？

7. 质量控制的内容是什么？

8. 试述程序控制的作用、失灵的原因及其改进？

9. 什么是比率分析，及其种类？

10. 简述审计的概念及其主要类型？

案例分析：

## 10-1 MD 集团的审计控制与质量控制

### 1、审计控制

集团审计部在配合企业管理、加强内部监控方面为集团的发展发挥了显著的作用。

#### （1）理顺工作流程，审计步骤制度化

“工欲善其事，必先利其器”，要想在管理审计上有所建树必须制定严格的审计业务流程并严格执行，审计结束后审计小组必须综合各方意见后以部门的名义出具审计意见书呈集团总裁、副总裁、董事及各事业部审计负责人组成的审计监察委员会，经审议后以委员会的名义下发处理决定。这种由高层领导组成的审计监察委员会定期对审计报告及结果进行审议并下发处理决定的审计工作流程，既改变了以往审计意见被束之高阁的局面，又消除了被审单位及人员的不满都集中在审计人员身上的现象，被审单位对审计工作明显比以前配合，对审计意见及时地给予了反馈，有时征询意见及反馈的过程达 4、5 次之多。

#### （2）加强横向配合，善于借用外力

一些舞弊行为非常隐蔽、手段狡猾，沿用传统的查帐、询问的手段很难发现问题，有时即使发现了问题也苦于无有力证据而无法对舞弊者实施制裁。在这种情况下，审计部一方面加强了与集团内部法律部门的沟通、配合，另一方面在必要时借助外部力量。集团法务部作为法律事务方面的专业部门，为审计人员提供了不少如何发现蛛丝马迹，如何善用攻心战术等方面的指导，有时还亲自加入审计小组参与调查。而外部力量更是屡屡让“山重水复疑无路”的审计人员感到“柳暗花明又一村”。仅 2002 年借助兄弟单位及外部机构的力量，审计部就在医药采购、办公用品采购、废品出售等环节的审计中为集团挽回了数十万元的损失。

#### （3）消除不利因素，立足促进管理

长久以来，内审工作难以开展的一个重要原因是审计人员与被审单位间极易形成对立情绪，MD 审计部在这一问题上采取了明智的办法。

首先，审计部要求每年审计人员务必客观公正，做到“兼听则明”。在审计每一事项时，审计人员都要多方求证、审计，取证务必准确无误、实事求是。

其次，审计过程中不把自己放在被审单位的对立面，而是设身处地地“参与”进去，不仅要发现问题，还要发掘深层次的原因进而提出相应对策以促进被审单位的管理。如在一些投资项目的审计中，针对投资效益不明显的问题，审计人员深入调查分析，对投资程序中前期调查欠深入全面、可行性报告未切合实际的弊病进行了披露，提醒被审单位加强对可行性报告及前期工作的重视，得到了采纳；对集团的房地产项目，审计部派专职基建审计人员对工程造价、施工质量及内部管理进行审计，提出改进意见，避免发生大的损失；对于集团新成立的公司、新介入的领域，如物流公司、信息产业，审计部也积极参与，跟踪审计，在促进新公司管理的同时也让集团高层更快地掌握了实际情况，及时调整了管理策略。在这些审计中，审计人员并非注重追究个人员责任，而是着力于对内部管理的分析及为管理者出谋划策，从而得到了被审单位的欢迎。

第三、审计在查错纠弊的同时，更注重对好的经验进行推广。好的经验得到推广，很大程度上就防止了管理失误的发生。如经过对空调事业部售后服务配件的审计，审计人员发现该服务部使用的信息管理系统开发完善使用方便，售后服务部的工作有了很大的提高，便及时予以通报表扬，在集团内推广。

通过以上工作方式，逐渐消除了被审单位的对立情绪，又提升了审计部的形象，为工作的开展创造了良好的审计环境。

#### （4）加强审计力度，提高管理水平

MD 近几年发展迅速，重要原因是有一个创新而活跃的经营机制，但同时这也给管理带来了更大的考验。如何既发挥最大能动性又不失控呢？根据这种情况，审计部及时调整了工作方针，在抓好财务审计的同时，强化了管理审计，不仅制度及执行情况进行审计，还从全局的角度提出了管理规划。如发现某公司效益止步不前，通过查找原因，发现其财务管理不完善，信息反馈不及时，业务部多头管理，效率低下。针对这一情况，审计部就其如何进行财务整改，如何进行管理架构的调整提出全盘的管理建议，极大地促进了该公司的管理。

做好管理审计，重要的一点是如何把握好“度”。统得过多不利于调动积极性，阻碍企业发展；放任自流则造成失控。在把握好“度”的问题上，审计部的体会是：时时站在经营者的角度去思考解决问题，不能只为自己的业绩向高层打“小报

告”。只有这样，才会得到被审单位的配合，真正达到为管理服务的目的。

## 2、质量控制

### （1）始终坚持“质量第一、以质量求效益”的企业发展战略

在公司总经理制订的质量方针中明确提出，始终如一坚持“质量是企业的命”这一宗旨；始终如一以严谨的科学态度和精益求精的工作精神不断地开发和改进产品；始终如一把保证产品质量作为开发、管理、生产制造和售后服务全过程的工作准则；始终如一把售后服务与产品质放在同等重要的位置，向用户提供全心全意、尽善尽美服务。在公司这一方针指引下，通过质量体系的实施，建立以总经理对质量全面负责，事业部品管部负责全面监管，与公司品质部负责管理，各科室、车间进行具体实施的三级质量管理组织机构。

### （2）实施企业最高领导者对质量全面负责的工作责任制

企业每一位员工的工作对产品质量有着直接或间接的影响。那么，究竟谁要对质量负主要责任，是操作者还是管理者？这是个不仅在理论上、认识上，而且在实践上都必须解决的问题，通过多年的经验和事实表明，企业组织中最高领导者对质量工作的领导组织、对质量工作全面负责是至关重要的。自 1994 年以来，公司的最高领导者一直担任质量管理者代表这一重要职务，直接领导本组织质量方针、质量目标的制订和实施，制订公司质量发展的策略。将质量工作纳入企业的重要议事日程并亲自主持召开质量工作会议。在日常工作中，当质量与数量、质量与速度、质量与生产发生矛盾时，始终坚持质量第一，把质量管理工作的重点落实在对产品质量的改进和提高上，组织企业质量流程重组工作，提高企业的快速应变能力，领导企业内部质量体系审核并亲自主持质量管理的评审工作，以保证 MD 空调质保体系满足并符合 ISO9001 标准的要求。

为保证公司整体产品质量水平和各系统质量保证体系的有效性、统一性和协调性，逐步按“规范化、精细化、科学化、专业化”的指导思想和原则开展质量管理工作，以及将品质管理工作提高到公司的决策层，品质管理部部长一职直接由总经理担任。

### （3）建立一套行之有效的综合质量管理体系

MD 空调以建立 ISO14001 环境管理体系为契机，对 ISO9001 质保体系进行了突破性的系统再造，成功的将 ISO9001 质保体系和 ISO14001 环境管理体系进行合并，达到品质、环境管理体系的高度统一，在国内尚属首例。通过近两年来的不断调整完善，建立了一套操作性强、适用有效的质量环境体系。为将质量环境管理体系的管理工作纳入各部门的日常工作，确保公司质量环境管理体系运行的有效性，公司建立二级内部体系审查，通过部门一级的自查，进行自我完善，同时组织各部门一级的相互审查，通过自查和互查的结合，达到整体运行的有效。

### （4）质量教育是提高员工质量意识的主要途径

“质量始于教育，终于教育”，质量培训是全面质量管理的一项基础工作，是增强员工质量意识、问题意识、改进意识的有效途径。通过各种形式的质量培训、座谈会、板报、内部质量环境刊物、群众性质量管理活动等，加强市场意识、质量意识、成本意识的灌输，使全体员工的质量意识再提升，营造浓厚的质量气氛，培育健康的质量文化，并挖掘和培养一批基层质量管理骨干为 MD 空调品质的飞跃奠定坚实的基础。

### （5）技术创新是 MD 空调长盛不衰的秘诀

外部形势日趋复杂，市场竞争越来越激烈，行业格局正向大型化、垄断化方向发展，企业对科技进步的依赖日益加深、在这种内外交加的严峻形势下，MD 空调积极调整新品开发思路和速度，通过不断地技术创新与管理创新，开发出一系列具有国内领先水平的新产品：一方面以创造消费时尚、引领行业发展方向、提升科技水平与品牌形象为目的，致力开发行业内领先的前沿产品，另一方面以贴近市场、满足百姓消费层需求、提高市场占有率为目的，开发多品种、多款式的普及性产品，由于这种科学的研发思想能贯彻于新产品开发的全过程，MD 空调取得了开发史上最重大的突破。

创新才能发展、才能进步。1998 年中国空调市场的静音大战是以 MD 推出的 33 分贝的“冷静星”分体机为领导机种而引发的，科技领先直接引导消费。1999 年 MD 推出的会换气的空调“清爽星”和带负离子的全新“世纪星”柜机又成为引导健康消费的主流。由于创新，MD 空调在 1999 年上市的新产品拥有中国家用空调的 9 项第一，而且，空调市场的方向正因这多项创新而不断改变，可以说：只有创新才能发展。

### （6）提高检测手段、完善实验室质量管理

要实现“为顾客服务，让顾客满意”，提供社会需要、顾客满意的优质产品、就必须不断地完善和提高检测手段，采取切实有效的措施严格按标准组织生产和进行检验，保证不合格产品不出厂。公司一方面加大投资，购置国内外先进的检测和试验设备，提高和完善空调实验室的检测能力；另一方面，严格按照 ISO 导则《校对实验室与测试实验室能力的通用要求》和 ISO9001 的要求，在实验室内部建立质量保证体系，编制了实验室质量手册、程序文件、实验作业指导书，并聘请德国专家对实验室人员进行培训，使实验人员对标准的理解程度和实际操作测试能力都达到一个较高的水准。公司实验室于 1997 年 4 月份通过了德国 TUV 莱茵公司的认证，达到了 ISO 导则和中国的 CCEE 等标准认证，为产品出口进入国际市场提供了条件。

#### （7）搞好工序质量控制，加强车间现场管理

工序是产品制造过程中的最基本单元，工序质量不搞好，产品总体质量不会有切实的保证，过程质量也就无法实现。在工序质量控制过程中，由工艺部门对全厂总装工艺过程开展了全面的整理，逐步改变了工艺文件规定与实际生产情况相矛盾的局面，使作业指导书和实际操作相符合，起到了指导实际的作用。使生产线上流程顺畅操作。工人都有章可循。车间现场各类物品的标识、检验状态、堆放等都作了详细的规定，生产现场各类物品划区标识清楚，场地物品堆放整齐，有条不紊，加速了生产场地的周转，保证了产品的质量。

#### （8）加强对供应厂商的管理工作

MD 空调不仅注重制造过程的品质和成本控制，并以战略合作伙伴关系为纽带，将品质和成本控制工作向供应商网络延伸，使整体的制造水平和生产管理水平的有了长足的进步。战略合作伙伴关系是市场竞争的必然结果，也是企业在市场洗礼中更成熟更理性的表现。随着空调配套产业的进步和提高，行业内部的分工进一步向专业化方向发展，竞争领域已延伸到供应厂商群体。为提高市场竞争能力和应变能力，共同抗击市场风险，MD 空调巩固和加深与广大供应厂商的命运共同体关系，使制造商与供应商能在保证供需双方利益的基础上，寻求合作和发展，共同面对市场，携手参与竞争。为达到这一目的，MD 空调分期、阶段举办供应厂商质量管理培训班，并取得了预期的效果。在强调与供应厂商建立战略合作伙伴的同时，以 ISO9001 质量保证体系、ISO14001 环境管理体系和 MRP2 制造资源管理系统为重点，不断对外输出 MD 管理理念和企业文化，实现企业发展的后向一体化。MD 空调还在配套供应厂商中选择一批具有较强市场竞争能力和成长性较好的企业。将其指导思想向供应厂商网络延伸，在其指导和协助下，完成满足 MD 需求的技术改造，培植相对稳定的配套供应基地，为 MD 空调下个世纪的持续稳定发展打下良好的基础。

## 10-2 TCF 国营老企业

TCF 是一家国营老企业,始建于 1919 年,在 80 年代以前,一直处于行业的领先地位。”六五计划”期间,国营投资 6000 多万元对其进行了技术改造,包括新建了一个生产高档产品(卷烟)的甲级烟车间(以下简称甲车间)。

企业的高层领导对甲车间的期望值非常高,认为 TCF 从此可以大展宏图,然而甲车间在 1986 年投产的情况大出高层领导的预料,并且成了此后 5 年间困扰的 TCF 一个痼疾。

### 一、造成甲车间开局不利的主要原因

1 甲车间的人员是从各部门抽调的。按照厂领导的要求,调往甲车间的人员必须是各方面的尖子、骨干。但是,由于本位主义的影响,事实并非如此。除了由厂领导直接点名和走后门的人员,他们被一股脑的塞进了甲车间。因此,甲车间的人员基础就象是一盘散沙。

2 甲车间的设备是分别从日本和意大利引进的,与原老设备相比,技术复杂程度的提高跨度较大,人员掌握起来有困难。

3 由于甲车间生产的产品是市场上的紧俏商品,价值较高,一些员工将产品偷窃出厂后转手倒卖。因为有暴利可图,致使许多人员根本就无心干本职工作。

此后的几年里,甲车间的生产效率始终非常低下,平均不足 30%。为了解决甲车间的问题,TCF 的高层领导采取了许多措施,其中最多的是撤换车间的领导,从 1986 年至 1991 年的 5 年间,一共调换了 8 位车间主任,而每任车间主任都把提高产量作为第一位的任务,他们采用得最多的方法就是向厂里争取更多的奖金,用以刺激员工的积极性。最终的结果是,增长的并不是产量,而是员工的“胃口”。在频繁的走马换将中,甲车间的管理却每况愈下。以下是一些典型的事例:



- (1) 生产过程中的耗费惊人。车间处理废品的设备开足马力，仍然阻止不了堆积如山的废品一天天地增长，最终只能抽调运输车队和上百名科室干部加班搬运废品。
- (2) 由于技术被少数人垄断，致使部分人员成了车间的“贵族”，他们凌驾于制度之上，不服从管理，甚至左右企业的政策取向。而历任领导，为了保当前平安，大多采取忍让的态度，维修工不来上班，他们就派车到家中去接。
- (3) 车间内盗窃成风，甚至在车间更衣室内就转手倒卖赃物，许多家庭在短时间内暴富起来。市、区两级司法机关先后两次在甲车间开展反盗工作，并将标准由赃款 300 元逮捕、500 元判刑，提高到 3000 元逮捕、50000 元判刑。几年间，被处理、判刑的有数十人。

## 二、管理制度的改革

### 1. 综合治理

1991 年 5 月 6 日，第九任主任 L 先生到甲车间走马上任了。他决定从基础抓起。从 1991 年到 1992 年的一年间，主要抓了被称之为“综合治理”的工作：

- (1) 整顿纪律，建立正常的管理和生产秩序；
- (2) 堵塞盗窃漏洞、树正气、刹歪风，使员工的精力集中到生产工作上，对不愿悔改者，采取严厉的手段予以打击，直至清除；
- (3) 恢复设备，建立正常的后勤供应服务保障系统，为生产线提供保障；
- (4) 通过培训提高员工的水平和技能；
- (5) 改革考核分配体制。

### 2、“点检制”管理方法

通过一年的工作，甲车间的形势有初步改变，但还是极不稳定，总是在低水平徘徊。L 主任通过分析，认为主要原因是管理上控制不力，管理人员的工作职责没有到位。国营企业强调齐抓共管，但由于责任不明确，人人有责任变成了人人不负责。经过研究，决定推行一种后来被称之为“点检制”的管理方法。其核心内容是：

- (1) 对车间的人、机、料、环等方面进行综合分析，按照以下 3 个原则选择控制点。
  - 1) 容易出现问题的岗位（如计量、卫生、安全等方面的工作）；
  - 2) 对车间的生产管理影响较大的部位（设备的维修、保养、交接班等）；
  - 3) 对产品质量影响较大的部位（如材料管理使用、工艺流程等）。
- (2) 对每个点都制定具体的控制标准。
- (3) 将控制点按专业分工兼顾工作量平衡的原则，划分给每个管理人员，由管理人员按标准检查自己分工负责的点。虽然控制点最多时有 1 9 6 个，但分配给每个管理人员的点并不多，他们完全可以在每个班检查两次以上。
- (4) 将点检制的管理思想转化为计算机管理程序，利用计算机对点的检查、统计、考核、奖惩进行管理，让人们面对计算机。只要输入的数据满足计算机管理程序，点检制的管理思想、制度就基本得到了贯彻。
- (5) 对控制点的增减和标准的调整，是根据具体情况的变化而变化，实行动态管理。控制点最多时达到 1 9 6 个，最少时有 1 6 5 个。这些“点”覆盖了车间管理的全方位，使车间各方面的工作都处于有效的控制之下。

整套管理制度制定完成以后，在如何进行贯彻的问题上产生了争论。大多数人认为，任何工作都必须循序渐进，点检制的标准要求与现实差距太大，恐怕难以执行。而 L 主任等人却认为，管理无定式，目前的甲车间需要一次产生震动的变革，以改变车间形象、振奋员工精神、树立自信心。

1992 年 9 月，甲车间用一个月的时间，将点检制的管理制度进行了全方位的宣传和培训，使每一个人都清楚地掌握了与本岗位相关的点检制度。时机成熟了。

1992 年 10 月 3 日，甲车间全面推行了点检制管理制度，车间整体面貌发生了令所有人都意想不到的变化。消息传出后，许多人自发地到甲车间参观，对车间的变化感到惊讶。甲车间的全体员工也从中受到鼓舞，信心大增。由于整个车间的人、机、料、环都处于有效的受控状态，人流、物流、信息流畅通有序，由此而产生了一系列相关的变化：生产效率大幅度提高（70%以上）；物耗水平大幅度降低；产品质量明显改善。自 1993 年起，甲车间连续三年获得国家质量管理小组奖。

### 思考题:

- 1、 目前人们一提到国有企业，往往把所有的问题都归结到体制上的原因。试讨论甲级烟车间开始出现的各种问题与体制有什么样的联系？
- 2、 借助频繁更换管理人员以求解决问题的办法，在很多企业都有所体现。请分析这种方法的优缺点。
- 3、 L 主任在选择控制点上的具体做法有什么可借鉴之处？
- 4、 请分析 L 主任所采取的“综合治理”与所实施的“点检制”之间是否具有内在必然联系？仅仅采取“点检制”是否也会奏效？

## 第二部分 管理热点

### 第 11 章 管理信息系统

#### 学习目标

#### 引例 11-1 小企业运用信息技术参与竞争

#### 11.1 信息与信息系统的概念

##### 11.1.1 信息的概念与特征

##### 11.1.2 系统模型的分类

##### 11.1.3 信息系统的组成

#### 11.2 管理信息系统 MIS

##### 11.2.1 信息系统与管理的关系

##### 11.2.2 管理信息系统 MIS 的类型

##### 11.2.3 信息系统的几个新发展

#### 11.3 信息系统的作用

##### 11.3.1 信息系统的竞争优势

##### 11.3.2 信息资源管理

##### 11.3.3 战略管理

#### 11.4 信息系统调查与分析

##### 11.4.1 信息系统开发概述

##### 11.4.2 系统开发生命周期

##### 11.4.3 影响系统开发成败的因素

##### 11.4.4 系统调查

##### 11.4.5 系统分析

#### 11.5 系统设计，实施，维护和评价

##### 11.5.1 系统设计

##### 11.5.2 系统实施

##### 11.5.3 系统维护

##### 11.5.4 系统评价

#### 本章要点

#### 习题

## 案例分析 11-1 IS 计划帮助 Tenneco 重获竞争优势

### 学习目标

- 1 信息系统的概念及与管理的关系
- 2 信息系统的各个组成部分及其特征**
- 3 为什么说了解信息系统是非常重要的
- 4 电子商务和 Intranet 的知识**
- 5 了解信息系统的作用
- 6 利用信息系统可以获得哪些竞争优势
- 7 了解信息系统规划的步骤
- 8 理解信息系统开发生命周期轮图**
- 9 了解系统开发成败的因素
- 10 描述结构化系统设计的 5 种工具**
- 11 系统调查需要收集的资料
- 12 系统设计的任务
- 13 设计阶段的几个关键步骤**
- 14 系统维护的目的
- 15 系统评价

### 引例 **11-1 小企业运用信息技术参与竞争**

Baron 公司开创于 1981 年,是为佛罗里达州迈阿密市提供本地传输服务的公司。到 1983 年,公司已拥有近 300 个客户,签约驾驶员超过 20 人,收入开始增加。不幸的是,企业在急件传送、跟踪客户订单和开列发票方面出现拖延。

Baron 的问题出在它运转的系统是基于纸质的,因而无法处理企业的大宗业务。当客户请求传送时,电话接线员搜索 Rolodex 寻找客户名和地址。然后将订单内容写在交货清单上,并交给一位调度员,这些清单全部交由调度员保管。驾驶员的位置通过一个卡片盒来进行跟踪。一旦一个驾驶员被分配了一项任务,运输卡的一个副本便被存放在此驾驶员的卡片盒中。完成任务后,调度员再取走卡片。实际上,调度员往往只要扫视一下卡片盒就知道哪些驾驶员是空闲的。这个粗糙的系统潜伏着出错隐患。对客户的抱怨和询问做出反应是困难的,因为从一大堆运输卡中找出出错的卡片需花上几个小时的时间。开票是一项费时的手工作。

Baron 公司的第一次自动化尝试是花费 6000 美元买了一台 PC 和一个软件包,用以自动处理开票工作。但由于此软件包的服务范围实际更广,为了开发一个能满足他们的系统,他们购买了六台 PC 和一个 Novell 网,建成一个中央文件服务器。这次公司不仅获得了有效的自动开票系统,而且还加快了调度和处理意见的能力。

今天,Baron 公司信息员的办公室平滑而有效的运转着,不再需要 Rolodex 和卡片盒。现在几乎看不到纸张。当一位客户发出一个紧急请求,正式公文在下一个小时内传出,操作员简单地将客户名输入系统。屏幕就会显示客户的地址和标准的传输需求。几秒钟后,工作任务显示在调度员的计算机屏幕上。调度员呼叫某 40 个驾驶员所在地,快速挑选最便宜者去送货。工作完成后,驾驶员再次电告调度员,便可允许更新驾驶员跟踪系统。

系统已帮助公司获得 98% 的联机率及 17% 的利润率。使用公司有限的资源(即 9 名正式员工,每年总收入 150 万美元,没有内部的技术资源),Baron 公司便是一个明显的例子,小公司能够完成有效成本的信息系统是以便宜的技术和可供选择的人的聪明分析为基础的。

### 学习内容

#### **11.1 信息与信息系统的概念**

### 11. 1. 1 信息的概念与特征

信息、物质和能源是人类社会发展的三大资源，人类在开发、利用物质和能源两种资源上早已取得了巨大成功。信息是物质和能量形态的反映，是人与客观世界之间的一种媒介，它对管理和决策产生直接的影响。

一个组织的管理就其实质来说，是对信息的处理和利用的一种活动。随着以计算机技术、通信技术、网络技术为代表的现代信息技术的飞速发展，我们正阔步迈向信息时代，人们越来越重视信息技术对传统产业的改造以及对信息资源的开发和利用，信息系统在管理中的应用水平日趋提高。

#### 1 信息、数据与知识

对于“信息”这个概念，不同的学科有不同的解释。**信息** (Information)是关于客观事实的可通讯的知识。

首先，信息是客观世界各种事物的特征的反映。客观世界中任何事物都在不停地运动和变化，呈现出不同的特征。这些特征包括事物的有关属性状态，如时间、地点、程度和方式等等。信息的范围极广，比如气温变化属于自然信息，遗传密码属于生物信息，企业报表属于管理信息，等等。

其次，信息是可以通讯的。信息是构成事物联系的基础，由于人们通过感官直接获得周围的信息极为有限，因此，大量的信息需要通过传输工具获得。

最后，信息形成知识。所谓**知识**，就是反映各种事物的信息进入人们大脑，对神经细胞产生作用后留下的痕迹，人们正是通过获得信息来认识事物、区别事物和改造世界的。

信息的概念不同于数据。**数据** (Data，又称资料)是对客观事物记录下来的、可以鉴别的符号。这些符号不仅指数字，而且包括字符、文字、图形等等。数据经过处理仍然是数据。处理数据是为了便于更好地解释，只有经过解释，数据才有意义，才成为信息。可以说信息是经过加工以后、并对客观世界产生影响的数据。例如行驶中汽车里程表上的数据不一定成为信息，只有当司机需要观察里程表上的数据以便作出加速或减速的决定时，才成为信息。同一数据，每个人的解释可能不同，其对决策的影响可能不同。决策者利用经过处理的数据作出决策，可能取得成功，也可能得到相反的结果，这里的关键在于对数据的解释是否正确，因为不同的解释往往来自不同的背景和目的。

信息可以从不同角度分类。按照管理的层次可以分为战略信息、战术信息和作业信息；按照应用领域可以分为管理信息、社会信息、科技信息等；

#### 2 信息的特征

①事实性。事实是信息的中心价值，不符合事实的信息不仅没有价值，而且可能价值为负，既害别人，也害自己。

②时效性。信息的时效是指从信息源发送信息，经过接收、加工、传递、利用的时间间隔及其效率。时间间隔愈短，使用信息愈及时，使用程度愈高，时效性愈强。

③不完全性。关于客观事实的信息是不可能全部得到的，这与人们认识事物的程度有关系。因此数据收集或信息转换要有主观思路，要运用已有的知识，进行分析和判断，只有正确地舍弃无用和次要的信息，才能正确地使用信息。

④等级性。管理系统是分等级的(如公司级、工厂级、车间级等)，处在不同级别的管理者有不同的职

责，处理的决策类型不同，需要的信息也不同。因而信息也是分级的。通常把管理信息分为以下三级：

1) 战略级。战略信息是关系到上层管理部门对本部门要达到的目标，关系到为达到这一目标所必需的资源水平和种类以及确定获得资源、使用资源和处理资源的指导方针等方面进行决策的信息。如产品投产、停产，新厂厂址选择，开拓新市场等。

制定战略要大量地获取来自外部的信息。管理部门往往把外部信息和内部信息结合起来进行预测。

2) 战术级。这是管理控制信息，是使管理人员能掌握资源利用情况，并将实际结果与计划相比较，从而了解是否达到预定目的，并指导其采取必要措施更有效地利用资源的信息。例如，月计划与完成情况的比较，库存控制等。管理控制信息一般来自所属各部门，并跨越于各部门之间。战术级也称为管理级。

3) 作业级。作业信息用来解决经常性的问题，它与组织日常活动有关，并用以保证切实地完成具体任务。例如，每天统计的产量、质量数据，打印工资单等。

⑤变换性。信息是可变换的，它可以由不同的方法和不同的载体来载荷。这一特性在多媒体时代尤为重要。

⑥价值性。管理信息是经过加工并对生产经营活动产生影响的数据，是劳动创造的，是一种资源，因而是有价值的。索取一份经济情报，或者利用大型数据库查阅文献所付费用是信息价值的部分体现。信息的使用价值必须经过转换才能得到。鉴于信息寿命衰老很快，转换必须及时。如某车间可能窝工的信息知道得早，及时备料或安插其他工作，信息资源就转换为物质财富。反之，事已临头，知道了也没有用，转换已不可能，信息也就没有什么价值了。“管理的艺术在于驾驭信息”，就是说，管理者要善于转换信息，去实现信息的价值。

## 11. 1. 2 系统模型分类

### 1 系统的概念与特征

**系统**是由处于一定的环境中相互联系和相互作用的若干组成部分结合而成并为达到整体目的而存在的集合。系统按其组成可分为自然系统、人造系统和复合系统三大类。血液循环系统、天体系统、生态系统等属于**自然系统**，这些系统是自然形成的。所谓**人造系统**，是指人类为了达到某种目的而对一系列的要素作出有规律的安排，使之成为一个相关联的整体。例如计算机系统、生产系统和运输系统等。实际上，大多数系统属于自然系统和人造系统相结合的复合系统，而且许多系统有人参加，是**人一机系统**。例如信息系统看起来是一个人造系统，但是它的建立、运行和发展往往不以设计者的意志为转移，而有其内在规律，特别是与开发和使用信息系统的人的行为有紧密的联系。了解自然系统的运行规律及人与自然系统的关系是建立和发展信息系统的**关键**。

系统的特征包括：整体性、目的性、相关性、环境适应性等特征。

①整体性。一个系统至少要由两个或更多的可以相互区别的要素或称子系统所组成，它是这些要素和子系统的集合。作为集合的整体系统的功能要比所有子系统的功能的总和还大。

②目的性。任何一个系统的发生和发展都具有明确的目的性。所谓目的就是系统运行要达到的预期目标，它表现为系统所要实现的各项功能。系统目的或功能决定着系统各要素的组成和结构。

③相关性。系统内的各要素既相互作用，又相互联系。这里所说的联系包括结构联系、功能联系、因果联系等。这些联系决定了整个系统的运行机制，分析这些联系是构筑一个系统的基础。

④环境适应性。系统在环境中运转。环境是一种更高层次的系统。系统与其环境相互交流，相互影响，进行物质的、能量的或信息的交换。不能适应环境变化的系统是没有生命力的。

## 2 系统模型

现实世界是复杂与动态的，因此，当要检测不同的关系及其结果时，我们要用系统模型，这些模型都是对真实系统的简化。**模型**是用来模拟现实的一种抽象或近似。

从有纪录的历史以来，人们就已经开始使用模型了。战争的书面描述、古代建筑的物理实物模型、用标识(符号)来代表钱币、数字、数学关系等，均是使用模型的例子。今天，管理者和决策者利用模型帮助他们了解组织中正在发生的事情，并帮助他们制定更好的决策。

模型有许多种，主要包括叙事模型、物理模型、图示模型、数学模型等。

**叙事模型**，顾名思义，是以语言为基础的。对现实进行语言和文字的描述都可视为叙事模型。在组织内部，有关某系统的报告、文档和会议谈话等均是重要的叙事。下述各例均是叙事模型：销售人员口头向销售经理描述某产品的竞争状况、描述新制造设备功能的书面报告、描述未来出口销售或经济状况的报纸文章等。可用计算机来改进叙事模型。例如字处理程序可以生成书面报告、语音应答软件能够通过电话存储和演示诸如银行余额等语音信息。

**物理模型**是现实的有形化反映。许多物理模型都是由计算机设计或制造的。工程师可以创建一个化学反应的物理模型，以获得有关大规模反应堆如何运行的重要信息，建筑师可以建立一个新购物中心的比例模型，以给出有关总体概貌和建筑方法的潜在投资信息。另外，市场调查部门可以建立一个新产品的原型，牙医可以设计一个假牙齿，所有这些都是提供信息的物理模型。Tupperware 能从专门的计算机系统直接创建新产品的物理模型(一个可塑性原型)。产品(如一种新厨房容器)设计出以后，计算机系统就能控制生产物理模型的设备、节约成本、缩短开发周期。

**图示模型**是现实的一种图形化反映。图形、图表、数字、图示、图例说明、图片等均是图示模型。图示模型在计算机程序开发和系统开发中应用较多。“程序流程图”表示了计算机程序是如何开发的，“数据流程图”用来反映数据如何在组织内流动。新建筑的蓝图、表示财务预算和预测的图表、电网示意图、表示什么时候哪些工作应按日程完成的图形等均是企业中常用到的图示模型。还可以用图形程序开发简单或者复杂的图示模型。

**数学模型**是现实的数学化反映，即用数学关系来反映现实社会中的关系和状况。计算机适于求解数学模型。数学模型可应用于企业的各个领域，例如，利用下述数学模型可以决定某个项目的总成本：

$$TC = (V)(x) + FC$$

其中，TC=总成本；V=单位变动成本；x=生产的单位数量；FC=固定成本。

不管创建什么模型，重要的是使模型尽可能地精确。不精确的模型往往会导致不准确的解决方案。在上述数学模型中，均假定单位变动成本和固定成本是精确计量的。大多数模型都含有许多假设，重要的是要保证这些假设尽量接近真实。同时，使用该模型的潜在用户了解建立该模型时对应的假设也是非常重要的。

### 11. 1. 3 信息系统的组成

**信息系统**是一系列相互关联的可以收集(输入)、操作和存储(处理)、传播(输出)数据和信息并提供反

反馈机制以实现其目标的元素或组成部分的集合(图 11-1)。

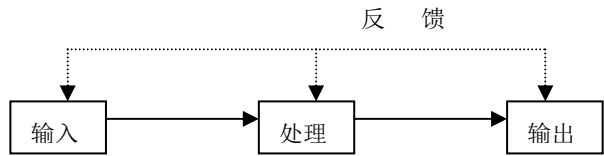


图 11-1 信息系统的组成

(1) 输入、处理、输出和反馈

①输入

在信息系统中，**输入**是获取和收集原始数据的活动。例如，要制作工资单，首先应该在计算机或打印工资之前收集每个雇员工作多少个小时的数据。在大学学分系统中，必须先从教师处得到学生的成绩，然后再计算本学期或本季度的总分，并将其发给相应的学生。

输入有许多种形式，例如，在用于生成工资单的信息系统中，首先要输入员工时间卡；菜市场信息系统的输入可以包括调查或者是询问调查结果。不管是哪个系统，输入的类型都是由系统的输出类型决定的。

输入既可以是一个手工过程，也可以是自动的。百货商店中的扫描仪主要是读取商品上的条形码，然后将商品号和价格送入计算机化的收银台中，这就是一种自动的输入处理过程。不管输入的途径是什么，要获得理想的输出，精确的输入是非常关键的。

②处理

在信息系统中，**处理**是将数据转换或变换为有用的输出。处理包括计算、比较、替换操作，还包括将数据存储起来以供以后使用。

处理可以手工完成，也可以由计算机辅助完成。在工资应用程序中，必须将每个员工的工作小时数转换为支付额，要求的处理首先是将员工工作小时数乘以员工的小时工资率，以得到总支付额，如果每周工作小时数超过 40 小时，还需要确定加班的工资额。然后从总支付额中扣除各减项得到净工资额。例如，应从总工资中扣除税款，许多员工还有健康和人寿保险、储蓄计划，以及一些其他的扣减项目，均应从总工资中扣除，以计算净工资额。

③输出

在信息系统中，**输出**是指生成有用的信息，通常是以文档和报告的形式出现。例如员工的工资单，给经理的报告，提供给股东、银行、政府机构和其他团体的信息等。在某些情况下，一个系统的输出能用作另一个系统的输入。例如，处理销售订单的系统的输出可以作为顾客付款系统的输入，一个系统的输出也常常能被用作控制其他系统或设备的输入。例如，一个计算机化的装配系统的输出能使一台甚至好几台焊接机精确地进行焊接。

输出有各种不同的方式：对计算机而言，打印机和显示屏幕是常用的输出设备。输出还可以包括手工书写的报告和文档等手工处理结果。

④反馈

在信息系统中，**反馈**是一种用来改变输入或处理的输出。反馈回来的误差或问题可以用来修正输入数据，或者改变某过程。举一个例子，假设将某员工的工作小时数输入计算机，输入的是 400 小时而不是 40 小时。幸运的是大多数信息系统都对输入的数据进行检验和校对，以保证输入数据在一定的范围内。对工

作小时数而言，这个范围应该是 0—100 小时，因为无论哪个员工都不可能在一个礼拜内工作时间超过 100 小时，在这种情况下，信息系统会确定 400 小时已经超出这个范围，于是就提供一个反馈，如误差报告等。如果不检验，这个错误会导致在工资单上输出一个非常高的净工资额。

反馈对管理人员和决策者也很重要。例如，信息系统的输出可能表明某些商品的存货水平正在不断下降，那么，管理者就可以利用这个反馈信息来决定订购更多的存货。新的存货订单就变成了系统的输入信息。在这种情况下，反馈系统对已存在的问题作出反应，并向管理者提出警示，告诉其手边的存货太少了。除了这种反应方式，计算机系统还能够通过预测未来事件来防止问题的出现。这种反应方式，常被称为前馈，利用前馈可以预测未来销售额，并在存货出现短缺前订购更多的存货。

## **(2) 基于计算机的信息系统**

基于计算机的信息系统由硬件、软件、数据库、远程通信、人员和收集、操作、存储并将数据加工为信息的过程组成。基于计算机的信息系统又被称为企业的技术基础设施，因为它包括组成信息系统的基础的共享信息系统资源。

**硬件：**是用来进行输入、处理和输出活动的计算机设备。输入设备包括键盘、自动扫描设备、能读写字符的设备，以及许多其他设备。处理设备包括中央处理器、内存、存储器等。输出设备包括打印机、计算机屏幕等许多设备。

**软件：**是计算机的各种程序。这些程序可以使计算机处理工资单，向顾客送帐单，向管理人员提供能增加利润、降低成本、提供更好的顾客服务的信息。软件主要分为两类：系统软件(控制计算机的基础操作，如开机、打印等)和应用软件(主要完成某些特定的工作任务，如字处理或制作表格等)，一个电子表格程序就是一种应用软件。

**数据库：**是事实和信息的有组织的集合。如顾客、员工、存货、竞争对手的销售信息等各种有关的事实和信息。许多管理人员和行政领导认为组织的数据库是计算机信息系统中最重要最有价值的组成部分之一。

**远程通信和网络：**远程通信可以将计算机系统连成高效的网络。网络可以将一个建筑物内，一个国家甚至整个世界范围内的计算机设备都连成一体。

远程通信和网络能帮助人们通过电子邮件和语音邮件来进行通信和交流，同时它们还能帮助人们进行团队式的工作。因特网是各个互联网络的集合，利用它可以自由地交换信息。研究机构、学校、大学、高级中等学校、企业等均是使用因特网的组织。用来创建因特网的技术现在正被各个公司或组织在其内部使用，用来创建内部网使组织内部的人们相互交换信息，并能实现工作协调。

**人员：**是大多数计算机信息系统中最重要的元素。信息系统人员包括所有管理、运行、编程、维护计算机系统的人员。用户是所有使用计算机并从中得益的使用人员，用户包括财务主管，市场代表，制造人员以及许多其他人员。一些计算机用户同时也是信息系统的工作人员。

**过程：**包括使用计算机信息系统的战略、政策、方法和规则等。例如，一些过程描述了每个程序应在什么时候运行或执行，一些过程规定了哪些人能访问数据库中的数据和信息，还有一些过程描述了灾难发生时该如何应付，如发生火灾、地震或台风等灾难时，信息系统应做出哪些保护措施。

## **11.2 管理信息系统 MIS**



11. 2. 1 信息系统与管理的关系

管理的任务在于通过有效地管理好人、财、物等资源来实现企业的目标，而要管理这些资源，需要通过反映这些资源的信息来管理。每个管理系统都首先要收集反映各种资源的有效数据，然后，再将这些数据加工成各种统计报表、图形或曲线，以便管理人员能有效地利用企业的各种资源来完成企业的使命。所以，信息是管理上的一项极为重要的资源。信息对于管理之重要在于“管理就是决策”。管理工作的成败，取决于能否作出有效的决策，而决策的正确程度则取决于信息的质和量。

一定的管理方法和管理手段是一定社会生产力发展水平的产物。现代社会的特点是分工越来越细，对各种问题的影响因素越来越错综复杂，对情况的反映和作出决定越来越要求迅速及时，管理效能和生产、经营效能越来越取决于信息系统的完善程度，因此对信息的需要不仅在数量上大幅度增加，而且在质量方面也要求其正确性、精确性和时效性等不断提高。传统的手工系统越来越无法应付现代管理对信息的需要。生产社会化的发展，必然会在越来越大的生产、经营活动范围中，把碰运气、照旧传统办事及靠猜测等现象从决策过程中排除出去。基于计算机的信息系统，能把生产和流通过程中的巨大数据流收集、组织和控制起来，经过处理，转换为对各部门来说都是不可缺少的数据，经过分析，使它变成对各级管理人员作决定具有重要意义的有用信息。特别是运筹学和现代控制论的发展，使许多先进的管理理论和方法应运而生，而这些理论和方法又都因为计算工作量太大，用手工方式根本不可能及时完成，只有现代电子计算机的高速准确的计算能力和海量存储能力，才为这些理论从定性到定量方面指导决策活动开辟了新局面。

任何组织都需要管理。所谓组织，指的是人们为了实现共同目标而组成的群体和关系，例如企业、部门、公司等，它们都具有一定的形式和结构，并完成其特定的功能。一个组织的管理职能主要包括计划、组织、领导和控制四大方面，其中任何一方面都离不开信息系统的支持。

11. 2. 2 管理信息系统 MIS 的类型

管理信息系统演变经历了四个阶段。从 1954 年开始，它发生了巨大的变化，实际上，管理信息系统只是在第四个阶段才体现了其全部的作用，才形成了一个完整和协调的信息系统。

表 11-1 管理信息系统的演进阶段时期说明

阶段	时期	说明
1. 集中数据处理	1954 — 1964	会计和事务性应用
2. 面向管理的数据处理	1965 — 1979	直接支持管理和作业职能
3. 分布式终端用户计算	1980 — 1985	在用户直接控制下的个人计算机
4. 交互式网络	1986 —	联结个人最终用户

(1) 集中数据处理

第一台用于商业目的的计算机是在 1954 年安装的，从很大的程度上讲，这标志着管理信息系统的开始。

直到 60 年代的中期，管理信息系统仅仅是处理这样一些数据，如工资、账单和类似的文书工作。由于其应用范围很窄，所以负责管理信息系统的人常常是一个组织中的财务总监。

集中数据处理的标志是批处理 (Batch processing)，即数据都存贮起来然后一次统一处理完，这样做必然会限制管理信息系统的使用。集中数据处理在产生月度会计报表方面很好，但是它不能提供关于组织当前活动的信息。直到第二阶段才开始了实时处理 (Real-time processing)，即事件发生时允许数据进

行连续的更新。

## **(2) 面向管理的数据处理**

在 1965-1979 年间，集中式的数据处理扩展到能为管理和作业活动提供辅助信息。这时的信息系统被专门设计成能帮助不同职能部门的管理者作出更好的决策。不仅财务部门的管理者涉及到信息控制问题，其他部门的管理者也都涉及到这个问题，如采购、人事、市场、工程、研究和与开发、生产作业等。在第二阶段，建立了分离的信息系统部门，远程终端也引入到系统中。

直到 60 年代中期，各个行业的管理者才开始注意到计算机如何使他们的工作做得更好更有效的问题。计算机可以收集和分析大量的数据，而这么大量的数据靠人工方式是不可能处理完的。比如，市场部门负责人不仅可以看到每位销售人员每周的销售报告，还可以看到按产品分组的销售报告。如果某一种产品的销量突然下降，计算机生成的分析报告可以迅速地发出警告并允许立即采取相应措施。与第一阶段的情形相比，同样的报告那时可能需要一位或多位职员花一个多月才能完成。因此第二阶段才算是真正地开始了“管理”信息系统。

随着计算机化的信息控制作用的增强，就产生了对组织进行重组的要求。由于管理信息系统逐渐从单纯的财务控制手段变成越来越重要的管理工具，就需要将其从原来的财务部门中分离出来。因此在第二阶段，管理信息系统变成了一个独立的部门。组织中由此增加了一些新的部门和职位，比如由管理信息系统专家负责的数据系统或信息系统。当组织中的管理者有了关于信息控制方面的问题时，他们有了一个特殊的部门可以为其提供解决办法。

最后，在第二阶段可以看到通过远程终端能够从遥远的地方进入主计算机。比如，有了远程终端，一位生产负责人可以通过生产线旁的一个终端直接与中央主机进行通讯来检查和修改生产计划。远程终端不仅可以提供信息，它还使管理者可以不通过数据系统部门而直接获得他们想要的任何信息。

## **(3) 分布式终端用户计算**

管理信息系统的下一个重大突破是分布式信息控制。集中式的数据处理迅速地被分布式系统所取代，即部分或全部的计算机的逻辑功能是在中央主计算机之外实现的。在第三阶段，管理者变成了终端用户，个人计算机变得非常普及，管理者常常发现他们自己陷入了选择何种软件的决策之中，数据系统部门演变成了信息支持中心。

当一个管理者变为一个终端用户 (End-user) 时，他就对信息的控制负有责任，他不再需要某个部门或某位助理来代理此事。当管理者成为终端用户时，他们必须清楚他们的需要和系统能够为他提供些什么，而且不得不对系统的失败负有责任。如果他们不能得到所需要的信息，那么只能责备他们自己。

在第三阶段，不论他们是否喜欢，管理者都不得不面对计算机技术和它所提供的东西。其中一些人为能够避开满口计算机术语的数据处理工程师而感到欣慰，几乎是绝大多数管理者在开始时对此都很反感。由于害怕学习操作个人计算机，他们继续依靠他人来获得所需的信息。但随着软件用户界面友好程度的增加和终端用户计算机的实现，使许多管理者逐渐改变了观念。他们已经意识到他们有了一个非常好的信息库，可以利用它作出及时的决策。随着使用计算机技巧的增长和明智地选择合适的软件，管理者现在能够在几秒钟内找到他们所需的信息。

第三阶段产生的最后一个结果是将数据系统部门转变成了一个信息支持中心。这些部门不再是向管理

者提供信息，而是帮助管理者成为一个高效率的终端用户。比如，他们可以为管理者提出可供使用软件的建议，进行软件使用培训，告诉他们如何进入主计算机获得数据库中的信息，提供热线服务等。由于管理者变成了终端用户，所以数据处理专家的职能由向管理者提供信息转变为帮助他们获得他们自己需要的信息。

#### **(4) 交互网络**

管理信息系统的第四阶段或目前阶段高度依赖通讯软件来实现其系统目标。在第四阶段，重点是建立和实现终端用户间的联络机制。借助于交互网络，一位管理者的计算机可以与其他计算机进行通讯联系。这样就形成了电子邮件、电视会议和企业间的互联等。

网络化(Networking)是对计算机硬件的一种相互连接。利用网络，用户的个人计算机可以与他人的计算机进行通讯。可以将自己的计算机变成一个终端来进入大型计算机系统，可以共享打印机和记录外面数据库中的数据。

最大的计算机网络，就是美国的电话系统，几乎全部是由计算机操作的系统。这个系统用 10 亿英里长的电线电缆、微波中继站和卫星将 1 亿个家庭和企业连接在一起。许多组织目前也正在安装这种网络系统，当然规模较小。例如，DEC 公司设计了一种网络系统将其在 26 个不同国家的 27000 台计算机集成到一个网络中。这样可以使在以色列、日本和美国的工程师能够通过交流备忘录、电路图，甚至软件来共同合作开展设计工作。网络使组织中的通讯更加开放、更加灵活，它还允许人们进行越级交流。比如，利用这个网络，一位在澳大利亚的程序员可以直接将信息传送到公司在麻省总部的首席执行官那里，这样跨越了好几个管理层次。当然在管理层次上的某些关键人物只要给他们一个备份就可以使他们也知道此事。

网络正改变着管理者的工作。电子邮件可以减少管理者对电话和传统邮递业务的需求。电子信息可以在几秒钟就传送出去了，而且不论收件人是否在终端旁都不必再传送一次。电视会议可以大大减少外出旅行，彼此相隔几千英里的人也可以在一起开小组会议。远程通讯可以使工作人员包括管理者通过个人计算机在家里工作并且与办公室保持联系。网络还可以使管理者更密切地关注下属的工作。由于雇员是在计算机终端旁工作，所以通过软件可以详细统计每一位员工每小时的产量、次品率等等。

我们也不应该忽视网络对各组织间相互交流所产生的影响。现在一个组织中的计算机可以与其他组织中的计算机进行通讯。比如，通用汽车公司的计算机可以与它的主要供应商和销售商的计算机相互联结。这种联结可以极大地减少文书工作并加快通讯速度。国际互联网络在扩大数据库管理方面也起到了非常重要的作用。比如，你想知道其他公司在战略规划方面有何打算，你可以通过外部数据库来获得答案。管理者现在不用出办公室就可以使用各种数据库。

#### **(5) 专家系统和蜂窝通讯**

下一阶段的管理信息系统将会是什么样的?我们可以肯定的是将会看到更多的个人计算机、更多的终端用户，以及更庞大的迷宫般的互联网络将它们联结在一起。反过来这又会改变办公室的面貌和工作。

一个高度发达的管理信息系统将会应用人工智能进行管理决策。专家系统(Expert Systems)使用的是把各类专家的有关经验编入到计算机程序中去的软件，这种系统可以像专家一样分析和解决非结构化的问题。显然能够处理复杂决策的管理专家是这种系统的最合适的候选人。

专家系统的精华在于：

- ①它使用针对某一个特定问题的专门知识，而不是适用于所有问题的一般知识；
- ②采用定性推理而不是数值计算；
- ③作用非常强大，远远胜过非专家。在不久的将来，我们可能会看到计算机进行非结构化问题的决策，而这些决策以往只能由中上层管理者才能作出。

另一个让人兴奋的发展就是蜂窝技术的产生。蜂窝式调制解调器可以大大扩展联结计算机的网络范围。到目前为止，如果一个人不用一根导线或电话线联结起来，你就跟他联系不上。但是使用蜂窝技术的无线通讯可以将它变为现实，网络将把全世界的人们的计算机全天候地联结在一起。在很短的几年内我们将会看到每一位管理者携带一个口袋大小的移动电话和一个非常轻便的全功能计算机。这个计算机内会有一个蜂窝式调制解调器，它能够与办公室中的主计算机随时保持联系。更进一步，计算机将变为依附于人而不是地方，固定办公室的概念将会被 24 小时运作的、移动的决策者所取代。

### 11. 2. 3 信息系统的几个新发展

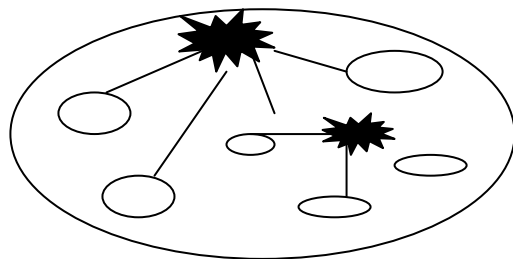
随着环境的变迁与科学技术的发展，近半个世纪以来，信息系统的内容、工具与作用都发生了很大的变化。今天的信息系统不仅广泛地应用了信息技术，还深入地融入了现代管理思想、数学方法和系统方法。信息系统的内容与作用在深度与广度上都有了很大的拓展，它包括常规的数据处理、综合信息分析及决策支持等多层次的内容，它不仅对管理还对组织的各方面产生影响，并且承担着组织结构与组织运作方式的设计任务，甚至还被认为隐含着管理制度与管理模式。

近十几年来，信息系统还与相关的科学技术相结合陆续发展出了许多用于企业某一管理领域的新型系统或信息处理技术，例如电子数据交换、经理信息系统、战略信息系统、计算机集成制造系统、Intranet 和电子商务等，以下我们将对 Intranet 和电子商务进行介绍。

#### (1) INTRANET

Intranet 是近几年兴起的一种利用 Internet 技术连接企业内各局域网的企业内部网，也可称为企业内部的 Internet。Intranet 利用的技术主要有 TCP / IP 通信协议、HTTP 超文本传输协议、web 服务器软件及客户机浏览器软件等。Intranet 可以通过接入方式成为 Internet 的一部分，也可独立自成体系（图 11-2）。

Intranet 几乎可以借用 Internet 所有的技术与工具，例如信息查询检索、交互式讨论、文件传输、公告栏及电子邮件等等，基于 Intranet 的企业管理信息系统突破了传统的概念，使企业信息的交流与共享方式发生巨大的变化。Intranet 的超文本浏览与获取技术 WWW 能以统一的格式，便捷有效的查询检索方式在广域的信息资源中组织与提供权限许可的多种



Internet      Intranet

图 11-2 Intranet 示意图

多样的信息。Intranet 集成的白色操作板技术可使企业有关人员进行异地问题的交互式讨论, 这种讨论方式克服了不易同时同地点集中人员的困难, 并可随着讨论的展开, 动态地联机查阅有关的信息。通过 Intranet 集成的公告栏技术可在企业内部多个层次上及时发布企业经营状况、企业环境动态、新闻及通知等各种信息。应用 Intranet 的各种信息交流方式, 可使企业真正突破地域与时间的限制, 为企业国际化战略的实现创造有效且廉价的途径。企业的部门、分支机构越多, 分布越广, 这种优越性越显著。

Intranet 的技术是开放性的, 支持多种机型与系统软件, 具有良好的系统集成能力, 能解脱企业各层次信息系统发展不协调而难以统一所造成的困境。Intranet 建筑在已有局域网的基础上, 只需添置少量设备及廉价的 Web 软件, 它保护企业已有资源并充分发挥其潜力, 因此具有理想的投资效益。Intranet 在企业与外部实体之间建立的统一的信息交流渠道可使客户随时主动地查阅企业可供产品或服务的信息、提交订单及了解已订产品的整个进展过程; 可使供应商随时了解库存情况并及时供货。反之, 企业也可获得有助于决策的相关企业乃至整个社会有关同类产品或服务的发展动向, 进而增加更多的商业机会。在企业内部通过 Intranet 可使处于不同地点的分支机构方便迅速及时地掌握企业每笔交易或服务的动态, 加强相互之间的协作, 缩短销售、生产、库存及运输等部门对客户的响应与处理时间, 从而明显改进销售与服务的质量。

Intranet 已为企业的共享信息确定了总体结构或框架, 提供了一些具体的手段, 但要获得 Intranet 的成功应用, 企业信息组织观念的转变仍是关键。首先我们要明确构建 Intranet 基础设施与组织信息资源的关系, Intranet 只是一种开发与利用信息的工具或手段, Intranet 与信息的关系如同交通网与物资的关系。在 Intranet 技术的基础之上, 我们的重点是信息资源的组织, 其目的是使信息资源得到更有效的利用, 因此只有在真正认识到信息必须作为一种资源加以利用且已有一定的信息并得到合理组织时, 才有可能发挥 Intranet 的作用。

我们还要树立信息广泛交流与共享的观念, 打破部门之间、企业与环境之间的信息隔阂, 信息的保密是需要的, 但它成为必需的信息共享的障碍时会走向反面。作为成功应用 Intranet 的前提, 信息必须在全企业范围内统一组织。另外由于 Intranet 信息获取的容易性, 我们必须强调在保证信息安全的前提下实现信息的交流与共享。

## (2) 电子商务

电子商务 (Electronic Commerce, EC) 是近几年兴起的利用计算机网络等信息技术在企业之间、企业与消费者之间进行网上交易, 以及与此相关的企业内部事务连网处理的商业模式。企业与企业之间的电子商务主要以 EDI 为核心, 借助 Intranet 和 Extranet 实现; 企业与消费者之间的电子商务主要是电子购物和电子化服务; 企业内部处理则主要利用 Intranet 实现。因此电子商务实际上是以网络为主的多种信息技术在商业领域的集成应用。

电子商务涉及的商业活动包括售前的企业广告与客户选货, 售中的洽谈、订购、结算、付款以及售后的服务等, 与之相关的对象有供应商、订货商或消费者、金融部门、货物运递单位和交易认证机构等。由于计算机网络特有的时空优点, 电子商务能使企业价值链的各个环节获得增值, 同时给客户也带来了很大的便利与实惠。在售前, 网上多媒体的企业广告宣传与遍历式的客户商品查选有相互推动的作用, 企业可

有效地树立形象，提高知名度，使客户对产品有广泛的选择和详细的了解；在售中，供需双方可直接在网上洽谈与确定订购事宜，并随时掌握订单落实进程，作网上结算与付费；在售中，通过网络进行跟踪服务，客户可即时反馈意见和获得技术支持等。

除了对原有的商业环节有显著的增值外，电子商务还延伸出许多新的交易方式，如 24 小时服务、个性化产品与服务组合、虚拟商店、信息产品直接在网上发送等。电子商务除具有 EDI 的优点外，在提高合作效率、减少交易环节、缩短交易周期、改善企业形象、降低管理成本、密切企业间和企业与客户间的关系等方面有较显著的作用。

作为新事物，电子商务在发达国家进展迅速，如美国 1998 年网上虚拟商场开拓的业务增长超过 200%。在国内电子商务的研究与实践也已开始起步，企业之间的交易在一些商贸行业先行尝试。电子购物方面，近年来北京、上海等一些大城市陆续开出了一些电子商店，但受上网人数、销售品种、付款手段、交易安全和消费习惯等限制，业绩不乐观，营业额很低，基本上还处于亏损状态。

电子商务的兴起无疑将会对整个社会商业体系的结构和市场格局、企业的营销理念、策略和方式，对消费者的消费观念和行为产生巨大且深远的影响。无纸化、个性化、理性化、电子货币、虚拟体验等交易新特点或新方式将成为必然的趋势。电子商务给企业提供了重新争夺市场份额的机遇，也引来了更富有市场竞争的挑战，同时也给消费者带来了全新的消费市场、便捷多样的消费途径。

普及电子商务最主要的难点是与交易安全有关的客户和企业身份的认定及电子付款。客户身份的确认可以避免骗购或抵赖；企业身份的确认为保障货真价实；而电子付款则是电子商务便捷交易的主要因素，一般有电子货币与信用卡两大类形式。身份的确认是一项权威性的认证，非一般机构能担任和认可。目前美国已设立了一个电子商务认证中心，我国也正在开展这方面的研究与试验，预计不久就将正式成立权威的专门认证机构。随着我国信用消费规模的扩大和上网人数的增加，相信电子商务在我国经过一个较艰难缓慢的过程后会很快地进入高速发展期，其前景一定是相当可观的。

## **11.3 信息系统的作用**

### **11.3.1 信息系统的竞争优势**

管理者总在寻求一种组织发展壮大的战略，即能够使他们比竞争对手有优势的战略。我们已经讲过，可以通过这样一些方式来获得竞争优势，如成为某一市场上的成本领导者；或使自己的产品与竞争者的产品与众不同等。近些年来，许多组织的管理者意识到，信息系统可以成为使他们的公司具有竞争优势的工具。让我们看一看这样三个组织：美国航空公司、菲尔德夫人公司 (Mrs. Fields) 和沃尔玛公司。

美国航空公司在 1960 年开发了一个称为萨伯里 (Sabre) 的订票系统。当时的技术水平使它在旅行社中建立了早期的立足点。今天，14000 家旅行社通过萨伯里系统，保持着在美国航空公司的 281 条航线预订大约 4500 万种机票的记录。这个系统不仅为公司带来将近 5 亿美元的年收入，还使美国航空公司拥有在旅行社显示航班信息的控制权。许多年来，这个系统显示的美国航空公司的航班信息，比其他竞争对手的要得多。

菲尔德夫人公司是全世界最大的饼干销售商，使用其管理信息系统来消除管理的中间层次，使公司与雇员保持着密切的联系，使每一个商店的绩效都能仔细地看到。例如，每一个饼干商店的计算机会根据其历史数据告诉经理当天的生意会怎样；告诉经理掺入的黄油量是多少，以及应在什么时候掺入；然后计算

机根据当天的情况更新其预测值。尽管菲尔德夫人公司的总部在犹他州，其商店遍布全国，但这个系统还是能够使公司提供比其竞争对手更新鲜、品质更好的饼干，即便是竞争对手的老板亲临他们的商店里管理也是如此。

在 80 年代初期，沃尔玛公司跟随凯玛特商业中心(Kmart)进入折扣商业市场。由于巨大的购买能力，凯玛特商业中心能够谈成很低的批发价格。但沃尔玛公司靠投资信息技术而成为世界上最大的零售商，它的计算机化的销售系统现在仍是零售业中的标准。在 1987 — 1991 年间，沃尔玛公司投资 6 亿美元用于库存管理设备和其他计算机技术。一个卫星通讯系统使它能够跟踪库存变化和处理会计及付款问题，它也可以向各供货商下达电子采购单。它的 1500 家零售商店能够进入沃尔玛公司的销售终端来检查其商品的销售情况，并且在商品售罄之前重新供货。另外 3800 家商店能够直接从沃尔玛公司获得每天的各种销售数据。这个系统是沃尔玛公司在行业中保持低成本运作的重要因素。

一旦信息系统投入运行，并且管理当局由此获得了领先竞争对手一步的优势后，与其他任何竞争优势一样，成功的诀窍就是保持这种优势。例如，凯玛特商业中心最近建造了一个信息系统，希望它是沃尔玛公司系统的翻版。与此相似，联邦捷运公司在过去许多年里能比其竞争对手传送的包裹更快更多，就因为它是第一个实现全部计算机化过程处理的公司。但随着 UPS 公司、美国邮政服务公司及其他竞争对手的相似系统的建立，联邦捷运公司建立在管理信息系统上的准时投递优势几乎全部消失。因此当管理信息系统被证明是一种优势时，这种优势便不是永恒的。系统必须不断地修改和更新，使它能为组织提供持续的优势。无论如何，创造使用管理信息系统，为管理者提供了一个将其产品或服务有别于竞争对手的工具。

11. 3. 2 信息资源管理

传统的经济理论认为重要的资源是土地、劳动、及资本(包括机器设备)。为使公司的价值最大化，这些资源需要正确的管理。另外信息也是公司的一项资源。现在很多公司已意识到信息资源管理(Information Resource Managemet, IRM)的必要性，IRM 是获得、管理及控制信息系统的各个方面和部件的一种综合性方法。无论是对盈利性还是对非盈利性公司，IRM 都是非常重要的。

具有竞争力的公司都意识到了信息的价值，并以使这些资源最大化的方式来组织其行动和信息系统。要达到这一点，方法之一是考查目前信息在业务流程中的采用及定义使用信息的更好方法，无论是通过改进信息系统或是采取新的业务活动或任务来达到这一点。IRM 的另一个重要部分是必须将信息系统部的目标和管理与公司的整体目标结合起来。表 11-2 列示了最近一份对信息系统经理的调查报告，揭示了他们认为将来哪些 IRM 目标是最重要的。

表 11-2 IRM 的五个首要目标

利用 IS 来提高质量
利用 IS 来提高生产率
对 IS 进行重构，以更好地反映公司的战略和业务流程
减少 IS 成本
培训 IS 人员

由于信息系统资源与所有资源已融合进企业系统中，所以不同的信息系统资源中有相互的联系。为了适当地管理这些资源，也必须适当地管理这些相互联系。

为了得到对 IRM 的整体现点，请考虑图 11-3 所列示的管理的五个方面，其中每一项都与特定的资源

本身独立。

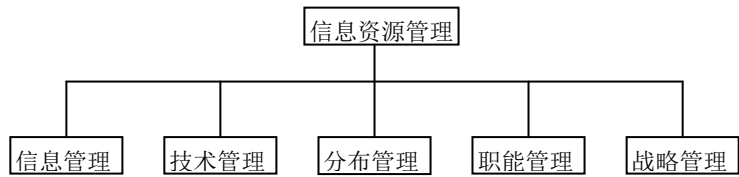


图 11-3 为了获得资源之间的相互关系，信息资源管理需要对这些内容进行管理

**(1) 信息管理**

IRM 的第一个方面就是信息管理，即意识到数据和信息对公司的价值。承认信息本身是一种有价值的资源就是 IRM 的驱动力之一。信息的价值直接关系到它如何帮助决策制定者达到组织的目标。信息管理可以保证含有正确质量特性的数据(如准确性、完备性和成本效益，等等)以正确的形式在正确的时间传送到正确的员工手中，以满足个人的需求。

**(2) 技术管理**

IRM 的第二个方面是技术管理，即意识到信息技术对公司的价值。如果一台新销售点扫描设备能让公司得到比原先的方法更精确的客户购买数据，那么这台设备对公司就是有价值的。

**(3) 分布管理**

IRM 的第三个方面是分布管理，即确认系统置于何处，在何处使用或在何处开发，这对整体效益能有很大的影响。例如，一家全球公司会把集中式数据库置于其主要办公室内，以保证全球经营的安全性并做备份用。相反，一家本地公司会将数据库放在每个办公室中，以便使用者可以迅速地访问和更新数据。分布管理的目标是将信息资源置于它们能为组织提供最大收益之处。这种考虑设备和人员的分布管理决策也是 IRM 的一个重要部分。

**(4) 职能管理**

IRM 的第四个方面是职能管理。职能管理认为，像其他职能领域一样，IS 的职能也必须进行管理、指导和控制。对 IS 的管理是一项真正的挑战，尤其是对多国公司这项工作变得越来越困难。为了能在今天全球性的环境中更有效益，管理者们必须能做到将其他地区的、本国的管理者和流程密切地联系起来。这些管理者们必须能将全球 IS 部门的资产、资源和不同的员工联成为一整体，以将价值传递至他们所服务的公司。

**(5) 战略管理**

IRM 的第五个方面是战略管理，即意识到信息系统(IS)具有使公司获得竞争优势的潜力。意识到必须对 IS 进行战略管理来获取竞争优势可能是 IRM 中最引人注目的原因。

**11. 3. 3 战略管理**

竞争优势是一种公司通过竞争而获得的长期的利益。建立和维持竞争优势是很复杂的，但一个公司的生存却有赖于它能否获取竞争优势。

**(1) 导致公司寻求竞争优势的因素**

导致获得竞争优势的因素有很多。杰出的管理理论学家迈克尔·波特，提出了目前的已广泛承认的五因素模型。五个因素包括：1) 现有竞争对手之间的敌对状态，2) 新进入者的威胁，3) 替代产品和服务



的威胁，4)买方的议价能力，5)供应商的议价能力。在任何情况下，这些组成因素越多，公司就越可能要去寻求竞争优势，且这种优势的结果将越有戏剧性。

## (2) 竞争优势的战略规划

要保持竞争力，公司必须具备快速、敏捷、灵活、创新、多产、经济、以及面向客户的特点。在上述所提及的五个市场因素下，波特又提出三个获得竞争优势的通用战略：变更行业结构，发明新产品和服务，改善现有的产品类型和服务。随后对利用信息系统帮助组织获得竞争优势的研究更进一步证实和拓展了波特所做的最初工作，这项研究还包括了其他的战略，如与其他公司结成战略联盟，开发一个冷门市场维持有竞争力的成本，及生产有差异的产品。

### ① 变更行业结构

变更行业结构是改变行业使其更适合公司或机构的过程。这个过程可借助于从供应商和客户处得到更大的权力来实现。例如，有些汽车制造商，坚持要供应商坐落于主要工厂和生产场所的附近，坚持要所有的业务交易必须通过电子数据交换来完成，即利用最少的人力实现计算机对计算机的通信。这有助于汽车生产厂家控制成本、质量、及部件和原料的供应。

给新公司的进入设立一些障碍也是一种尝试。一个声誉卓著的企业，掌握了提供更好产品和服务的昂贵的新技术，可阻碍新兴公司进入该市场。结成战略联盟也有相同的效果。战略联盟又称战略伙伴，是两个或多个公司就联合生产产品及分销商品和服务所达成的共同协议。克莱斯勒公司和三菱公司之间联合制造和分销汽车的结盟，就是全球战略联盟的一个例子。通过这样的结盟，原来的竞争对手成为了合作伙伴，每个公司都可从其他公司的强项中获利。结盟公司也能阻止试图参与竞争的其他公司的进入。

### ② 发明新产品和服务

发明新产品和服务是帮助公司获得竞争优势的常用方法。对计算机行业和其他高科技企业而言，尤其是这样的。如果某个组织每隔几个月，没有新产品和服务问世的话，该公司很快就会停滞不前、丧失市场份额、并走向衰落。一直处于巅峰的公司肯定是不断在开发新产品和服务。例如，IBM、Oracle、SUN Microsystems 等公司最近推出了一种低成本的个人网络计算机。新产品和服务对动态技术行业也非常重要。

### ③ 改善现有的产品类型和服务

改善现有的产品类型和服务是保持竞争力的另一种方法。改善可以是实际的改进，或是可感知的改进。家用产品的制造商们总是为新的及改进后的产品大做广告。在某些情形下，改善更可能是被感知的而非真实的。通常，只对现有产品做较少的改动。如目前许多食品和饮料公司正在鼓吹的“健康”和“无脂”食品。

### ④ 为战略目标而采用信息系统

第一代的 IS 应用程序试图减少成本，及为会计或财务应用提供更有效的处理，如工资和总帐处理。为了减少先前手工处理所需的时间和努力而必须容忍的事物。这些系统几乎被看作是一个必要的恶魔。随着组织对使用信息系统日渐成熟，受到启发的管理者们开始考虑如何利用信息系统以提高组织的效益及支持公司最基本的企业战略。把对信息系统潜力的逐渐了解与新技术和新应用的发展结合起来，可以引导组织利用 IS 来获得竞争优势。简而言之，竞争优势通常内嵌在对客户有最大增加值的产品或服务中，这种

产品或服务是无法从竞争中获得的，并且能给公司带来利益。而其竞争对手却不能获得这种利益。

尽管要开发一个能提供竞争优势的信息系统是很困难的，但还是有不少企业取得了成功。典型的例子是 SABRE 系统，这是美国航空公司安装的一个先进的计算机化的预定系统，也是公认的为企业提供竞争优势的 CBISs 系统之一。旅行社利用该系统可快速地访问航班信息，为旅客提供订票、订座及购票服务。旅行社也从 SABRE 系统中获得了高效率的回报效益。由于 SABRE 可随时显示美国航空公司的航线，所以它也给予航空公司长期的、重要的竞争优势。

一般而言，公司利用新信息系统所获得的竞争优势是暂时的，因为竞争对手很快就会如法炮制。所以，在 SABRE 系统出现不久，其他的航空公司很快就开发出了类似的系统。但是，SABRE 还是保持了领导地位，因为它是第一个可用的系统，已经扩张性地占领了市场，而且还在不断提高和改进。要保持竞争优势就必须采取这样的行动。公司应该引进一个新职位，如知识主管来帮助公司保持竞争优势。

## **11.4 系统调查与分析**

### **11.4.1 信息系统开发概述**

系统开发是一项创建或修改现有业务系统的活动，它涉及该过程中的所有方面——从确定待解决的问题或可利用的机会到实施和改善选定方案。了解系统开发对所有专业人员都具有重要作用，而不仅仅对信息系统领域内的人员。

#### **(1) 信息系统开发的任务与特点**

信息系统开发一般概括为从信息系统本身立项开始，经过分析，设计，实施，直到运行和评价为止的整个过程。系统开发的任务就是根据组织管理的目标，内容，规模，性质等具体情况，从系统论的观点出发，运用系统工程的方法，按照系统发展的规律，为整个组织建立起一个计算机化了的的信息系统，其中最核心的工作就是开发出一套适合现代管理要求的计算机硬件和软件应用系统。

信息系统开发的最后成果或产品是在硬件上运行的一套专用的应用软件，它具有如下主要特点：

①复杂性高 一般要耗费大量的人力，物力，财力和时间资源。一个大型信息系统开发的工作量常常达到数百人/年，开发周期长达几年，甚至十几年之久。

②集体的创造性活动 需要集中系统分析人员，系统设计人员，计算机技术人员，管理业务人员，程序设计人员等多方面的人员的集体智慧，协同努力，共同完成。

③质量要求高

#### **(2) 信息系统规划**

一个组织的战略规划往往既包括公司目标声明又包括达到这些目标所要求的各实施步骤的总体纲要，所以它会影响公司所需系统的类型。例如，一个战略规划可明确其组织目标为在豪华型轿车市场增加 5% 的市场份额，国际化分布能力的扩展，或使公司股价维持在一个指定范围内。组织的承诺事项如持续发展等也将在战略规划中得到反映。这些目标和承诺构成系统运行的主要纲要。

通常，战略规划的一部分会列示关于如何达到组织目标的指导方针。这些指导方针可能是关于改进对豪华型轿车购买者的服务，寻求国际分销商，用指定款额购回公司股票。战略规划也提供指导方针给组织的职能部门，包括市场营销、生产、财务、会计、人力资源。对于信息系统部门，这些指导方针被融入到信息系统规划中。

**信息系统规划**是指把战略计划和公司目标转变为具体的系统开发行动(图 11-4)。对于豪华型小轿车公司,其部分信息系统规划可能是建立一个新的产品跟踪系统来提高服务。恰当的信息系统规划能够保证特定的系统开发目的对组织目标的支持。

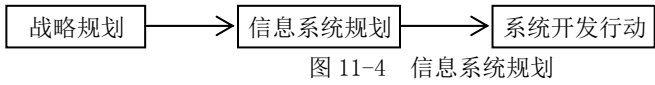


图 11-4 信息系统规划

信息系统规划的主要利益:

①对组织使用信息技术进行长远计划。在促成特定的系统开发行动的同时,信息系统规划是为将来的成功提供一个总体构架。信息系统规划应在信息系统基本建设如何随着时间发展方面提供指导。建立一个有效的系统需要对组织的策略、发展趋势、偏好和文化差异有深入的了解。

②它能保证信息系统资源得到更好运用,包括资金、信息系统员工、及具体项目的时间安排。信息系统规划的步骤显示在图 11-5。

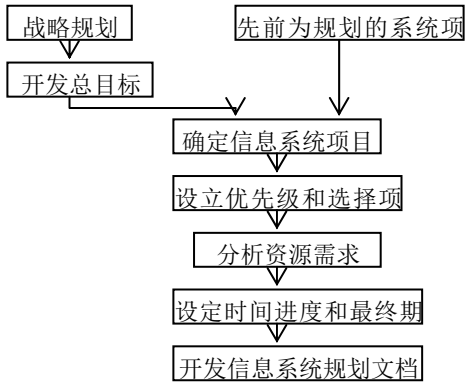


图 11-5 信息系统规划的步骤

所有的信息系统目标通常是从组织战略计划的相关部分中筛选出来的。信息系统项目既可直接从首次决定的目标中确定,也可由其他人决定,如多个职能部门的经理。设定优先级和选择项目通常需要高层管理人员的参与与赞同。还应考虑完成选定项目所必需的一些资源,这些资源可包括雇员(系统分析员、程序员及其他人员)、设备(电脑、网络服务器、打印机,及其他装置)、专家建议(专家及其他顾问)、软件等等。

#### 11.4.2 系统开发生命周期

在信息系统的众多开发方法中,使用最多的当是结构化生命周期法。管理信息系统(MIS)同其它事物一样都是有寿命的。由于系统环境是在不断变化的,为了使系统能适应这种变化,且更具有生命力,就应不断地对它进行维修、调整。当这种改进已不能适应时代的需要时,新的系统就会诞生,旧的系统就要被淘汰。新系统代替老系统,这种周期循环称为**信息系统的生命周期**。图 11-6 表示了信息系统生命周期的各阶段及工作步骤的划分。

##### (1) 系统开发准备阶段

当一个企业的现行系统因种种原因已不能适应形势发展的需要时,用户就会提出建立一个新系统的要求。为此会成立一个专门的小组负责提出系统开发规划,制定开发进度,并负责处理系统开发中的一切事

件，其中包括招标承包工作。

**(2) 系统调查研究阶段**

在提出开发新系统的要求后，系统分析员要对现行系统进行调查，摸清现行系统的组织机构及人员分工情况，确定系统界限及运行状态，了解业务流程及各种单据、报表的处理，找出系统的薄弱环节，根据需要与可能，提出几种拟建系统的方案。对这些方案从技术、经济及运行方面分别进行可行性研究，提出可行性报告。经审批确认后，转入系统分析阶段。

**(3) 系统分析阶段**

系统分析的目的是解决“做什么”的问题，是新系统的逻辑设计阶段。根据系统设计任务书的要求，通过使用一系列的图表工具，构造出新系统的逻辑模型，并形成新系统逻辑设计说明书。

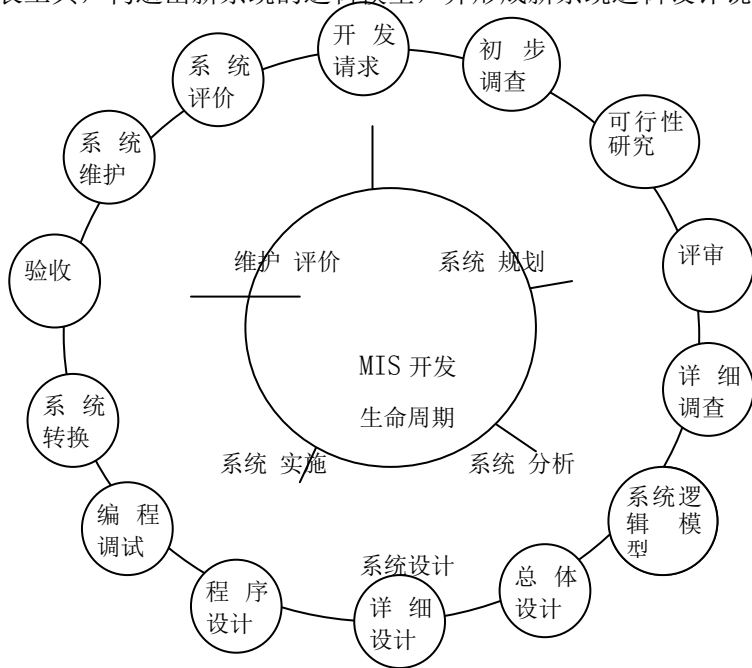


图 11-6 信息系统生命周期

**(4) 系统设计阶段**

系统设计阶段是解决“怎么做”的具体技术问题，是新系统的物理设计阶段。将物理内容不断介入，考虑具体的物理设备和信息通信传输手段等，使分析阶段的系统说明书所规定的内容逐步具体化，使之成为经过实施就能交付使用的系统。系统设计阶段包括的工作主要有总体结构设计、过程的详细设计及程序设计。

**(5) 系统实施、维护与评价**

系统实施阶段要把系统设计得到的物理模型变成能运行的系统。其中包括计算机系统设备的安装与调试、业务人员的培训、数据的收集与准备、系统测试及转换。系统投入运行后，需要不断地进行维护，修改程序，增加系统功能。运行一段时间后，要对系统的工作质量和经济效益进行评价，整理成系统评价报

告，作为系统验收和改进质量的依据。

以上就是新系统开发各阶段的主要任务。在整个开发过程中，最主要的阶段就是系统分析阶段。该阶段的最终成果——新系统逻辑设计说明书是新系统开发的重要依据。

### 11.4.3 影响系统开发成败的因素

成功的系统开发意味着按时按预算的交付符合用户和组织需求的系统。数年的系统开发项目经验让人认识到影响系统开发成败的多种因素。这些因素包括项目所设计的变化程度，项目规划的质量，项目管理工具的使用，正规质量保证过程的运用和计算机辅助软件工程（CASE）工具的运用。

#### (1) 变化程度

与设计相关的变化程度是影响系统开发工作质量的一个主要因素。这些变化可能是对现有系统进行微小的改进，也可能是对业务进行重大的再造工程变动。项目组需要认清在一系列变化中他们处于何位置。

持续改进的项目不需要显著的改变业务流程和信息系统，也不需要个体进行再培训；因此，这些项目具有高成功率。基本上，因为持续改进只产生小变动，相对来说它们所产生的利益也不大。另一方面，再造工程涉及到公司如何处理和完成任务方面的根本性变化。成功开发的因素与成功地进行再造工程的因素相类似，包括高层管理的支持，清晰定义的公司目标和系统开发目标。以及小心谨慎地管理变化。重大的再造工程项目可能会有高风险，但它同时也存在着巨大的潜在利益(图 11-7)。

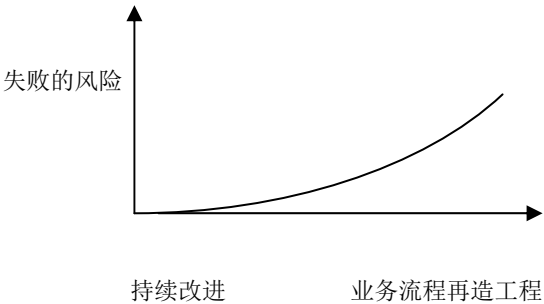


图 11-7 变化程度

变化管理，具有对变化进行管理的能力对系统开发的成功至关重要。在系统开发过程中创建的系统不可避免地会引起变化。比如，工作环境和用户格局总要受到新的信息系统开发的影响。不幸的是，不是每个人都能轻易地适应变化。若想很好地驾驭变化，就要求能够辨认已经存在的和潜在的问题，并在这些问题对新系统或改进系统的成功构成威胁之前就及时进行处理。

防止和处理上述问题需要系统参与者的协调努力。一个积极的步骤就是同所有相关人员交谈，搞清楚他们最关心的是什么。管理就能处理这些受人关注的问题，并想办法消除它们。只要这些最迫切的问题得以解决，这些人就能成为项目小组的一部分。

#### (2) 项目规划的质量

项目越大、不善的规划就越可能产生重大问题。像远远超过预算和交付日期的系统开发项目被称为**失控项目**。

许多公司发现大型系统项目通常会落后于计划，超过预算，而且没有达到预期目的。虽然适当的规划不能保证能避免这些问题，但它能使其发生的可能减到最小。某些因素会导致系统开发项目的失败，表 11-3 总结了这些因素以及消除或减少这些问题的相应措施。好的系统开发不是自动产生的。由于许多开发项目

规模大且代价高，往往花费了大量的时间和金钱。在美国，73%的信息系统软件项目被取消，超过预算，或推迟。现在，大多数组织已采取了正规的系统开发方法。例如，NCR 采用了一套标准的项目管理技术，信息系统经理必须遵循。该公司还为有志于在该学科获得硕士学位和证书的信息系统项目经理建立了一条正规的职业道路。遵循这些方法的重要方面是从相对较广泛的组织目标来考虑信息系统的目标。

表 11-3 频繁导致项目失败的项目规划质量

因素	解决措施
解决的问题搞错了	在项目与组织目标间建立起清晰的联系
糟糕的问题定义与分析	遵循标准的系统开发方法
沟通不力	沟通, 沟通, 再沟通
项目太抽象	缩小项目重点, 精力放在最重要的商机上
缺乏高级管理层的支持	确定最能从该项目的成功中获益的高级经理, 争取此人对项目的支持
缺乏管理者与使用者的参与	确定并争取关键的风险承担者积极参与项目
系统设计不充分或不恰当	遵循标准系统开发方法
调试和实施不力	为该项活动准备充足时间
用户不能有效使用系统	设定严格的用户培训计划, 并在日程表内划出充足的时间执行
缺乏对维护的关心	在原始设计中加入对于维护所需的人力和成本的估计

**(3) 项目管理工具的使用**

项目管理包括规划、计划、指导和控制人力、财力和技术资源以完成定期任务，最终实现特定目的或目标。虽然系统开发的步骤看起来一目了然，但大型项目却可能变得很复杂，要求通过成百上千个独立的活动来实现。对于这种系统开发活动，正规的系统管理方法和工具十分重要。

PERT 和甘特图技术都能在项目管理软件中自动实现。这种软件监控所有的项目活动并确定各项活动和整个项目是否是在预算之内。项目管理软件还具备群体工作能力，能处理多个项目，并允许一组人员与同一个软件进行交互。项目管理软件帮助管理者找到以最少成本缩短项目完成时间的最佳方式。

**(4) 常规质量保证过程的使用**

信息系统的开发要求计划、成本对于质量之比保持平衡。在以前，应用软件的开发曾过于看重计划和成本以致损害了质量。最近，一些技术——如 ISO 9000 标准的使用——已形成以提高信息系统的质量。ISO 9000 是一系列国际质量标准，最初在 1987 年出现于欧洲。这些标准帮助企业定义其产品和服务的质量保证过程，并形成文档。这些标准适用于任何企业，并作为一种企业能够提供质量保证的证明而在全球被广泛接受。实际上，在许多国际市场上，与 ISO 9000 保持一致是一项要求。

许多信息系统组织在生产软件时都综合了 ISO 9000、全面质量管理、统计过程控制原理。通常，为了确保系统开发过程和完工产品的质量，信息系统组织会组成自己的质量保证小组与项目开发组一同工作，鼓励其遵循已经制定的标准。

**(5) 计算机辅助软件工程工具的使用**

计算机辅助软件工程 (CASE) 工具自动完成系统开发过程中的许多任务，并加强与系统开发生命周期 (SDLC) 保持一致，使整个系统开发过程高度严谨化和标准化。

注重与系统开发早期阶段活动相关的 CASE 软件包被认为是前期 CASE 工具。这些软件包可提供自动化的工具，帮助进行系统调查、分析和设计活动。其他 CASE 软件包被称为后期 CASE 工具，着重于系统开发

后期的实施阶段，能自动生成结构化的程序代码。一些 CASE 工具提供前期 CASE 软件包和后期 CASE 软件包之间的关联，从而使后期 CASE 工具能从前期 CASE 工具的设计结果中生成代码。这些被称作集成 CASE (I-CASE) 工具。全面的 CASE 工具也已被开发出来用于面向对象的程序和应用。

表 11-4 CASE 工具的优缺点

优点	缺点
产生具有更长有效运行寿命的系统	创建和维护初始系统的代价更加昂贵
产生能更好满足用户需求的系统	用户需求的定义要求更广泛更精确
产生文档很完备的系统	可能难于用户化
产生不太需要系统支持的系统	需要对维护人员进行培训
产生更灵活的系统	可能很难使用现有系统

11.4.4 系统调查

(1) 系统初步调查

当希望用一个新的系统取代现行的旧系统时，首要工作是要从调查系统的现状入手。这时的调查与系统分析阶段的详细调查相比要粗一些，范围要广一些，所以也可以称为系统初步调查。这次调查所收集的资料包括组织环境、组织机构、经营目标及约束条件、资源情况、目前存在的问题等。具体有以下几个方面：

①组织环境

调查现行系统的发展历史、目前的组织规模、经营范围及效果、组织与外界的联系，以便确定系统的外界及与外界的接口，从而衡量现有的管理水平。

②组织机构

一个组织内部部门之间及人与人之间的关系很复杂，只有了解清楚组织的内部机构，才能掌握现行系统的构成和业务分工，另外还可从中发现一些不合理现象。

③经营目标和约束条件

系统目标规定了系统设计的方向，也是系统最终鉴定的依据。一般来说，一个组织总存在一个它所要达到的总目标，而该总目标又可由若干个子目标构成。子目标比较具体，可定量地表示，我们也可称子目标为目的。整个目标体系可用一张目标树来表示，如图 11-8 所示在确定企业经营目标的同时，还应了解实现该目标的约束及限制条件。

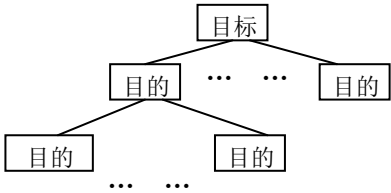


图 11-8 目标树

④资源调查

系统资源的调查包括人力、财力、设备、建设平面布置等资源。由此可以弄清系统的功能、人数、技术水平及工作效率；另外还应弄清组织为达到系统目标所能投入的资源条件。在此项调查中，还应注意收集伴随人力、物力、财力资源而来的信息资源。

⑤薄弱环节

了解现行系统存在的主要问题，特别是那些需要在新系统中得到解决和改进的问题，是一项非常重要的工作。因为这些问题常常是新系统目标的重要组成部分。在调查中，要注意收集用户的各种要求和建议，善于发现问题并找出问题的症结所在。

## **(2) 系统可行性研究**

系统初步调查的一个重要结果是决定所要求的系统是否可行。在现代化管理中，经济效益的评价是决策的重要依据。在采取一项重大的改革和投资行动之前，人们首先关心的是它能带来多大的效益。新系统开发是一项耗资多、耗时长、风险性大的工程项目。因此，在新系统开发的大规模行动之前，要对系统开发的有益性、可能性和必要性进行初步分析。可行性研究是为了避免盲目投资，减少不必要的损失。系统初步调查结束后的可行性研究主要从以下三个方面入手。

### **①经济可行性**

主要是指估算一个新系统开发所需要的投资费用和运行费用，并与估计的新系统收益进行比较，看是否有利。

投资费用和运行费用主要包括设备费用、人员费用、材料费用及一些不可预知的费用。在费用估计中常出现低估现象。由于很多意外现象会使费用增加，所以应加大比例。

经济收益的评估比较复杂和困难。经济收益有直接的和间接的两种，其中间接经济收益的估计常常不是很直观或能在短时期内体现出来的。在收益估计中常出现高估现象，因为有些预想不到的问题常使新系统达不到预计的目标。

### **②技术可行性**

利用现有的设备、软件及技术人员，新系统的目标能否达到，这也是在可行性研究中常要考虑的一个问题。无论是从硬件，还是从软件方面，都应验证所使用的技术是否成熟、过硬，能否有效地支持应用系统。

### **③运行可行性**

在可行性分析中还应包括新系统在目前环境下能否正常运行，运行后所引起的各方面变化，以及这些变化对社会或人的因素所产生的影响。在这方面考虑中，应注意与外界各方面的实际情况相符合，要考虑现行系统人员对新系统的适应性等问题。

可行性分析完毕后，应向上级领导提交一份可行性报告。该报告应详细阐明新系统开发的背景、必要性及意义，提出几个可供选择的开发方案，并分别从经济可行性、技术可行性及运行可行性角度进行分析比较。

如果可行性研究通过，则可进入系统分析阶段。如需改进，可待条件成熟后，重新论证。如果可行性研究结果完全不可行，则系统开发工作必须放弃。

## **11.4.5 系统分析**

一旦可行性报告得到批准，将进入系统分析阶段。通过系统调查和分析，我们掌握了系统内部的一些组织结构及系统功能，但对某一业务活动过程仍不十分清楚，为此需做详细地调查，弄清企业中信息的处理及流通过程，以便在此基础上确定新系统的逻辑模型。

### **(1) 数据收集的调查方式**



①面谈 面谈是指系统分析员通过口头提问的方式收集信息。

面谈的对象通常选择那些对系统很了解的人，讨论系统的特性，常可使系统分析员得到用其它方法得不到的信息。在系统调查中，定性和定量的信息都是重要的，面谈常常是获得定性信息的最好方法。

面谈的方式有很多种。和蔼的自由交谈的方式可使面谈者感到轻松，系统分析员比较容易了解对方的感觉、观点和信念，但这种非结构式的提问方式只能获得一般信息。当系统分析员需要获得具体的应用细节或想保证对提给所有面谈者的问题都有高度可靠的答案时，最好用结构式面谈方法。结构式面谈可让面谈者对某个具体问题提出自己认为适当的答案，也可对一组问题采用选择式回答。

面谈方法灵活，信息质量高、数量大，面谈还可控制。但面谈时间消耗大，面谈者可能带有偏见，收集的信息也不好处理。

②调查表 当需要广泛接触系统中各方面的大量人物时，调查表可能是最好的方法。

当向被调查人员发调查表并请他们回答问题时，这种背对背的调查方式可以使回答者有很好的匿名机会，并可获得更加真实的答案。调查表在设计时要花很多时间，但这是值得的。因为问题的格式和内容对收集重要情况方面是很关键的。在设计调查表之前，应先明确调查的目的。在设计中，系统分析员应该确定在最有利于研究和最能被接受者理解的情况下，怎样使用这样的调查表来收集数据。

使用调查表的缺点是信息的反馈率低，即使在一再催促下，回收率也仅在 25%—35%。

③阅读资料 许多企业都保存有用作经理和工作人员使用的有关政策手册、规章制度以及标准的操作规程。通过阅读，系统分析员可对现有的数据处理过程提供文件，可看出企业的经营情况，能了解系统的要求、约束及特色。这时应注意的一个问题是在阅读时应目的明确，否则会陷入一大堆资料之中，而无所适从。

资料阅读存在的一个突出问题是从资料中，系统分析员无法了解各种活动实际上是怎样发生和运行的。

④观察 百闻不如一见，实地观察工作能为系统分析员提供一些用其它方法不能获得的事实。各项业务工作都是很复杂的，单凭面谈、调查表等方式很难掌握其具体的细节。观察能提供怎样进行活动的直接的原始信息。

观察本身也是一门艺术，知道观察什么，怎样评价它的重要性，这需要经验。熟练的观察员很注意谁在使用文件，是否碰到了困难，有些文件或记录为什么未被使用，怎样处理观察时的失真现象。选择错误时间去观察异常的工作就或多或少会使调查失真。训练有素的系统开发人员应该知道什么时候可忽略这些情况，并知道日常的正常工作是怎样进行的。

在有些情况下，系统分析员为了获得第一手资料，必须参与进去，亲自参加几个周期的工作。只要系统分析员事后对自己的经验采取客观的态度，这样的参与总是能提供信息的。

观察方法可以事先不准备报告，并且是获得第一手资料的最佳方法。但观察所花时间长，效率低，观察一般需要有经验的专家参与，并且观察时有可能影响被观察者的工作与行为。

上面介绍的四种常用调查技术，在实际运行中常常是几种方法配合使用并交叉调查的结果。

## (2) 调查要领

现行系统的调查是一项繁琐而艰巨的工作。为了使该项工作能顺利进行，需要掌握一定的工作方法和

要领。

①安民告示 系统分析员和用户要制定调查研究的进度计划，以便事先安排时间和内容，并通知有关人员。

②调查顺序 先自上而下作初步调查，在了解全局、总体的基础上，再自下而上地进行具体调查研究。

③数量概念 在调查过程中要注意数量概念，要收集足够的数字供定量分析之用。

④研究分析 调查过程中主要是大量原始素材的汇集过程。系统分析员必须对这些内容进行整理、研究和分析，并将有关内容绘制成描述现行系统的各种图表，以便在短时期内对现行系统有全面细致、充分地了解。

⑤调查态度 调查对象主要是各种性格的各类人员，如何从不同对象的口中得到所需的信息，必须善于做好人的工作。系统分析员在调查过程中应该始终具备虚心、热心、耐心、细心、恒心等良好性格修养和调查态度，才能取得理想的调查效果。

### (3) 结构化系统分析的基本概念

MIS 的建立实际上是一项复杂的工程实施，只是这个工程不是我们常见的如房屋建筑等实体工程，而是一个似乎无形的、从直观上难以感觉到它的发展的软件工程。但无论是实体工程还是软件工程，它们的开发过程都应遵循系统开发生命周期，即先从用户的需求分析入手，待得到详细的调查资料并明确新系统的目标后，确立设计方案并投入实施，最后验收评审，交付用户使用。

系统开发的目的是要向用户提供满足他们需要的系统。系统分析是这一过程的核心，这项工作主要是由系统分析员承担。其主要任务是分析用户的要求，确立新系统的逻辑功能，以满足用户业务上的需要。用来实现这些任务的传统系统分析方法存在许多缺陷和弊病，主要表现在：

①系统分析员缺乏足够的业务知识。在向用户了解情况，进行调查研究时，他们往往不知道该向用户问些什么问题，而用户也不知道应该向系统分析员提供些什么信息和资料，这样就使得建立起来的系统中存在许多缺陷，不能满足用户的需要。

②用户对电子计算机的知识了解的不够多，不知道计算机能做什么，不能做什么。一般人或是认为计算机无所不能，或是认为计算机神秘不可捉摸，使用起来很困难。

③大量的数字、资料及表格使系统分析员过早地陷入到系统的业务和技术细节中。当然这些细节在整个系统开发过程中是必不可少的。但系统分析员没有一个合适的方法来组织和处理这些细节，很难从中理出头绪，得到一个综合性的概念。

④用语言对系统进行描述经常是十分模糊的，并且会使用户很难搞清楚系统的各个部分是如何联系在一起的。另外，在还没有完全弄清系统到底要做什么就急于对系统进行物理实施，常会造成巨大的浪费。

⑤系统开发过程的所有工作内容是用整块文章的形式写出来的，不仅十分冗长，而且充满了计算机术语，用户很难理解。这种不规范化文档给用户和系统开发人员都会带来很大的不方便。

这些实际问题促使人们去研究新的方法和工具，帮助系统分析员更好地工作和发挥应有的作用。终于在 20 世纪 70 年代中期出现了新的系统分析方法，即**结构化系统分析方法**。它要求 MIS 的开发工作按照规定步骤，使用一定的图表工具，在结构化和模块化基础上进行。这种分析方法强调用户的利益，建立面向用户的观点，同时将逻辑设计与物理设计分别进行。最后使工作文件实现标准化、规范化。该方法可以适

用于整个系统开发过程，尤其是在系统分析阶段，其作用非常明显。结构化系统分析的工具具有以下五种：

1) 数据流程图：它是一种能全面的描述信息系统逻辑模型的主要工具。用几种符号来综合的反映出信息在系统中的流动、处理和存储情况。由图 11-9 所示的四种符号表示。

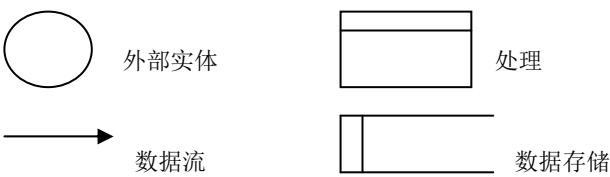


图 11-9 数据流程图的符号

2) 数据字典：它的内容主要是对数据流程图中的数据项、数据结构、数据流、处理逻辑、数据存储和外部实体等六个方面进行具体的定义。数据流程图配以数据字典，就可以从图形和文字两个方面对系统的逻辑模型进行完整的描述。

例：数据项定义

数据项编号：I02-01  
数据项名称：材料编号  
别    名：材料编码  
简    述：某种材料的代码  
类型及宽度：字符型，4 位  
取值范围：“0001” – “9999”

3) 处理逻辑的表达方法，包括决策树、决策表和结构式语言。

逻辑上复杂的处理，需要运用一些描述处理的工具来加以说明。见以下的两个例子。

图 11-10 是一张用于根据用户欠款时间长短和现有库存量情况处理用户订货方案的判断树。判断树比

较直观，容易理解，但当条件多时，不容易清楚地表达出整个判别过程。

图 11-10 判断树

由表 11-5 可知, 如用文字表达这众多员的逻辑关系, 不仅十分繁琐, 而且难以看清, 采用了判断表可以清晰的表达条件、决策规则和应采取的行动之间的逻辑关系，容易为管理人员和系统分析人员所接受。

表 11-5 处理订货单的判断表

决策规则号		1	2	3	4	5	6
条	欠款时间≤30 天	Y	Y	N	N	N	N

件	欠款时间>100 天	N	N	Y	Y	N	N
	需求量≤库存量	Y	N	Y	N	Y	N
应采取  的行动	立即发货	×					
	先按库存量发货，进货后再补发		×				
	先付款，再发货					×	
	不发货						×
	要求先付欠款			×	×		

4) 数据立即存取图。

5) 数据存储结构规范化。

系统分析最后总结出一份正式的系统分析报告，作为系统分析的一个主要成果。系统分析报告使管理者能够充分了解现有系统存在的问题和优势。如果现有系统比预料之中的要好，或者要获得一个新系统或改进现有系统的费用与他可能带来的利益相比太昂贵，系统开发过程可能在该阶段被终止。如果，系统分析报告显示开发一个或多个新系统或对现有系统进行改进会更有利，便可开始系统设计。

## 11.5 系统设计、实施、维护和评价

### 11.5.1 系统设计

MIS 的开发工作经过需求分析阶段，完全弄清了用户要求，较好地解决了要让所开发的系统“做什么”的问题，并且已在系统规划说明书出详尽和充分地阐明了这些需求，建立了系统的逻辑模型。至此，开发工作就进入系统设计阶段，开始着手解决“怎么做”的问题，也就是根据系统分析阶段确定的新系统的逻辑模型，建立和实现相应的物理模型。

#### (1) 系统设计的任务及步骤

系统设计的主要任务是确定系统的总体结构，提出各个细节处理方案，最终达到程序实现。因此，系统设计阶段的工作通常按先后顺序分为三步：

- ①总体设计 也称结构设计或概要设计。
- ②详细设计 也称过程设计或细节设计。
- ③程序实现 也称程序设计或系统生成，

#### ①总体设计

总体设计应完成的工作

- 1) 根据系统分析阶段确定的新系统的目标、功能和逻辑模型，把整个系统按功能划分成若干子系统，明确各子系统的子目标和子功能，然后按层次结构划分功能模块，画出系统结构图。
- 2) 选择系统设备，确定系统设备的软、硬件配置方案。
- 3) 总体设计方案的优化和评估。

#### ②详细设计

详细设计应完成的工作有：

- 1) 代码设计 为了便于整个系统的信息交换和系统数据资源的共享。也为了便于计算机处理，要对被

处理的各种信息进行统一的分类编码，确定代码对象。及编码方式。

2) 输入输出设计 根据数据处理的要求以及电户的使用习惯和使用的方便，设计输入输出方式和数据的输入输出格式。

3) 数据存贮设计 确定存贮内容、存贮容量，根据存取要求和设备条件，设计文件系统的结构或数据库的模式、子模式以及数据库的完整性和安全性保证。

4) 处理流程设计 划分程序模块，并选定某种表达方式来描述各个程序模块的算法及流程。

5) 详细设计方案评估。

③程序实现

程序实现应完成的工作有：

1) 选择合适的程序设计语言和必要的软件工具。

2) 程序编码和调试。

除了上述任务之外，系统设计阶段还应编写出相应的系统设计说明书、程序设计说明书、用户操作指南等技术文档资料。

(2) 评估和选择一种系统设计方案

系统设计的最后步骤是对各种设计方案进行评估，从中选出一个支持组织实现预定目标的最佳方案。在这里将要使用这些系统的管理者的加入是十分关键的。每个系统设计项目中，备选设计方案都是有不同之处的。

①处理模式的备选方案

处理模式包括批处理，联机处理，分布式处理和分散是处理等几种方案

②计算机设计备选方案

表 11-6 计算机设计备选方案

	优点	缺点
内部计算机系 统	<ul style="list-style-type: none"><li>• 可以控制硬件</li><li>• 可以控制系统开发</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 系统开发成本</li><li>• 硬件操作和维护成本</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 优选方案控制</li><li>• 最适宜配置：适合需要最低配置</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 提供和训练计算机人员成本</li></ul>
分 时 系 统	<ul style="list-style-type: none"><li>• 可变成本：只支付萎缩使用的功能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 缺少对系统服务水平的控制</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 访问计算机程序和其他功能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 缺少系统使用化销的控制 (用其它方法得不到)</li></ul>
服 务	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不必引入系统开发和操作职能部门就可应用计算机系统</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 缺少优选方案控制</li><li>• 数据由外部组织控制</li></ul>

公 司	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 获得专门服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 缺少数据处理费用的控制</li> </ul>
-----	--	---

### ③软件开发备选方案

表 11-7 软件开发备选方案

	优点	缺点
内 部 软 件 开 发	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理和控制程序开发过程</li> <li>• 内部专业人员可满足用户独特的需求</li> <li>• 内部系统设计者可进行更有效的培训，评估和跟踪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 时耗和成本较其他方案高</li> <li>• 内部人员可能缺少项目所需的专业技术</li> </ul>
软 件 公 司	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 签订合同和得到所需的专门服务</li> <li>• 专家进行设计工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 考虑外部项目的管理，包括时间，成本和实施</li> <li>• 实施对于“外人”来说可能很难</li> </ul>
软 件 包	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 节约内部开发的时间和成本</li> <li>• 可获得详细的文档和培训材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不符合用户需求</li> <li>• 修改软件包满足用户需求需要额外时间和成本</li> </ul>

挑选合适的系统设计方案需要用户的参与。一个系统设计提案包括各备选方案的分析，技术的可行性，经济的可行性及对组织产生的影响。在评估时还需要在各备选方案开发时间和成本方面取得折衷。确定最佳设计方案还要利用成本-效益分析方法，考虑其经济的可行性。企业需要信息系统获得的竞争优势，提供顾客需要的服务。这些都应在选择合适的设计方案中予以考虑。

### (3) 应用开发方法的选择

购买软件包作为一种可选的设计方法已经被多次讨论过。软件包给系统开发与维护提供规模经济。例如工资系统，自行开发就要比购买现成的软件贵的多。软件业中有许多的为各种微机，小型机，大型机设计的工资程序，用户所要做的就是评估这些软件，从中找出适合自己需求的软件包。对于较大型的软件，用户往往需要花几个月的时间去评估。

表 11-8 软件包的主要优缺点

优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开发的规模经济性</li> <li>• 需要大量修改</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 维护的规模经济性</li> <li>• 可能需要更新活添加硬件</li> </ul>

原型法是一种先建立待制系统模型，再与用户分析修改模型，最终达到用户满意的系统开发方法。系统设计人员应用原型法可以比应用传统开发方法更有效地理解并满足用户需求。可用原型法完成信息系统设计，并使用第四代程序设计语言实现。

表 11-9 原型法的主要优缺点

优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 快速开发任务系统</li> <li>• 逐步修改设计</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会发生无休止的反复</li> <li>• 第四代程序设计语言产品占据过多的机器资源</li> </ul>

- 费用仅为传统开发的 25%
- 允许实验
- 无法实现大容量事物系统

用户管理者可以应用基于微机的电子表格和数据库软件，以及基于大型机的特殊查询与报表语言开发自己的信息系统。大多数这类系统由于可以辅助管理人员做出决策而被归入决策支持系统中。通常，这种用户开发系统可以满足个人或部门特殊的信息需求，不可能由专门的信息系统开发人员完成。用户开发一直是一个有争议的问题。

表 11-10 用户开发的主要优缺点

优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提高用户满意度</li> <li>• 为用户提供所需的决策支持系统</li> <li>• 提供异常查询与报表</li> <li>• 着重解决特殊问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 并没有解决积压问题</li> <li>• 成本-效益性令人质疑</li> <li>• 开发方法较差</li> <li>• 系统可移植性差</li> <li>• 质量难以保证</li> </ul>

任何一种开发策略-软件包，原型法，用户开发-都有优点和缺点。每种开发方法都能减少系统开发项目的积压。要根据项目的性质和应用范围选择某种方法。一般要考虑三个因素：通用性，影响范围和结构化程度。通用性指其它组织应用该系统解决问题的范围。而影响范围越广泛，信息系统的就越重要，就越需要信息系统的专业开发人员。结构的定义是对问题及其解决方法理解程度的度量。这些开发方法并不适用于所有类型的系统，因而必须根据不同开发项目的特点决定采用何种开发方法。

#### (4) 详细设计

##### ①结构化设计

结构化设计是将定义信息系统的逻辑说明转换为物理说明的过程。设计的一个主要宗旨是提高系统可变性。可变性强的系统更能够适应用户需求。管理结构，经营路线的转变，以及价格和工资计划的改变都将引起信息系统的变化。如果开发人员能够设计出可变性强的灵活的系统，将有效的节约整个系统成本。

灵活可变的系统由一组在功能上相互独立的小功能模块组成。如果模块在功能上可以独立于系统之外，那么修改后可以放回原系统而不会与其它模块发生冲突。模块就是由一组能执行特定功能并通过名字备调用的指令集合。

结构化设计方法使用的描述方式是结构图。结构图不同于系统分析阶段使用的数据流图，也不同于程序设计中使用的流程图，它描述了系统的模块特性，反映了模块间的调用关系和通讯关系。

出色设计的突出特点在于内聚性。内聚性指的是一个模块在程序中执行单独且明确定义的功能的适用程度。由内聚性模块构成的程序具有良好的可变性和可维护性。修改执行独立功能的内聚性模块，对程序中其它功能模块产生的影响极小，甚至根本没有影响。

系统模块间相互关联的程度叫做耦合。如果模块间相互关系紧密，系统将难以维护。过度耦合会引起“波动效应”一个模块产生的错误将涉及其它模块。

总而言之，系统设计者必须能够应用结构图等模块化工具组织处理过程，形成模块化分级结构。优秀的结构图即是将数据由输入变为输出的周详计划。在结构图中，设计者必须注意处理过程中数据检验，编

辑等其他功能，以确保系统的正确性并保证按时完成。特殊的模块化逻辑也能利用某些工具记入文档，如结构流程图和决策表等。

## ②物理设计说明

当系统中不同的程序的结构图记入文档以后，系统设计人员开始为系统编写物理设计说明，包括报表设计，屏幕设计，表单设计等。尽管系统分析人员要首先完成这些任务，但用户的反馈也很重要。如果用户对报告的版面编排不满意或在使用数据打印屏幕时遇到麻烦，那么用户就会逐渐放弃使用此系统。

在详细设计阶段，应利用项目逻辑设计阶段的逻辑数据库设计构造物理文件。为目标系统编写的详细数据字典也应在此阶段产生。这个详细的数据字典包括数据名称，在数据文件中需维护的以及为输入输出产生的所有数据元素的定义。详细数据字典也被称为项目字典，因为它包括在特定阶段设计项目中使用的数据元素。

报告设计也是详细设计的重要内容。报告必须向管理者提供信息，这些信息可帮助管理者安排每天的活动，如每个分支机构的支付款额报告。

## ③程序说明和文档

当系统进入编程阶段时，需要设计程序说明以规定文件和数据的不同输出方式。这些程序说明可采用以下任一种技术完成，包括结构图，伪码和和输入-处理-输出分级结构图。程序说明应与数据字典一同交给编程人员。

文档是信息系统设计中最重要因素。它记录了系统开发的过程，设计和构造的目标。没有文档就没人知道文件，报告和处理过程是怎样设计的，修改维护系统将很困难。

制作文档要花费大量时间，许多系统分析人员和程序设计人员将其放到开发的最后阶段，甚至是根本不做。由于文档的重要作用，许多的信息系统开发小组雇用专门负责制作编译，维护，系统升级，用户和运行文档的专业人员。

在系统详细设计阶段的后期，目标系统的计划已经接近完成。系统用户应审核所有的设计文档，包括报告样式，输出界面和表单，以便在系统实施之前反馈信息，进一步完善系统。

## 11.5.2 系统实施

系统实施是将新系统付诸实现的过程。这个处理过程包括硬件的获取，软件的获得或开发，用户准备，聘用和培训人员。地点和数据的准备，安装，测试，试运行及用户验收。

系统实施的每个步骤中，根据执行，成本，控制和复杂性等因素分析其效益，从而权衡利弊并做出抉择。但是，许多组织并没有充分发挥这些步骤中的长处，仔细分析权衡抉择，因此从未意识到新系统或修改系统存在的全部潜能。如果组织希望自己的信息系统投资的返回值最大，必须避免激烈而持久的争论和粗心大意，因为这常常会忽略系统实施中的某些步骤。

### (1) 物理系统的实施

信息系统的物理系统的实施是计算机系统和通信网络系统设备的订购，机房的准备和设备的安装调试等一系列活动的总和。

计算机产品的种类可谓繁多，这给系统的实施带来了一定的复杂性。我们需要辨别和选择一家或多家公司，来提供这些必备的计算机产品。购置计算机系统的基本原则就是能够满足信息系统的设计要求。此



外，还要考虑一下的问题：

计算机系统是否有合理的性能价格比；

系统是不是具有良好的可扩充性；

能否得到来自供应商的售后服务和技术支持等。

## (2) 程序设计

随着计算机应用水平的提高，软件越来越复杂，同时硬件的价格不断下降，软件费用在整个应用系统中所占的比重急剧上升，从而使人们对程序设计的要求发生了变化。在过去的小程序设计中，主要强调程序的正确和效率，但对于大型程序，人们则倾向于首先强调程序的可维护性，可靠性和可理解性，然后才是效率。采用结构化程序设计方法。

结构化设计总的目标是通过开发用于解决各种问题的可重用的过程和方法。结构化程序设计的基本概念是，将程序分解成多个语句组，以改进逻辑程序的流程。这些语句组按照它们的功能形成。其中一组可以是读取数据，而另一组则是某个处理任务。使用结构化程序设计方法是，一组中的语句必须符合标准化结构。首先，只有一个进入语句模块的入口，同样语句模块也只有一个出口，因此，就不可能从结构化的语句组的中间转入或转出。这一限制消除了许多程序错误，也使排错变得相对容易了。

使用结构化程序设计，仅允许使用三种结构。顺序结构是一种线性有序的结构，由一系列依次执行的语句或模块构成。循环结构是由一个或几个模块构成，程序运行是重复执行，直到满足某一条件为止。选择结构是根据条件成立与否选择程序执行路径的结构。

自顶向下模块化设计，可以一开始能从整体上理解和把握整个系统，而后对于组成系统的各功能模块逐步求精，从而使整个程序保持良好的结构，提高软件开发的效率。设计时要保证模块的独立性和完整性。

## (3) 软件开发工具和技术

以前，应用程序由专业计算机人员逐行编写，不仅周期长，效率低，质量差，而且重复劳动多，不易修改。计算机在信息系统中应用的日益扩大，促使人们对软件设计自动化，进行系统开发可以大量的减少甚至避免手工编写程序，并且避免了手工方式下的编程错误，从而极大地提高了系统开发效率。主要程序员队伍可能会使用大量工具，技术和方法。其中包括结构化设计，结构化程序设计，CASE 工具，跨平台开发，集成开发环境，和结构化预排。这些技术的用法如下：

表 11-11 系统分析工具的用法

工具	系统分析中使用的百分比
结构化分析	70%
原型法	50%
CASE 工具	25%
无工具，方法	16%

## (4) 程序和系统调试

程序和系统调试的目的是发现程序和系统中可能存在的错误并及时予以纠正。这是应用软件开发中十分关键的工作。只有通过调试才能检验软件产品的性能和质量。对于一个较大系统的调试一般分为三步：程序调试，联合调试，系统调试。

①程序调试 程序员对所设计的程序进行语法检查和逻辑检查，测试程序运行的时间和存贮空间的可用

行性。

②联合调试 即检查各子程序之间接口是否匹配, 数据传递是否正确, 联合操作的正确性及运行的效率。

③系统调试 在实际环境或模拟环境中调试系统是否正常。主要检查各子系统之间的接口正确性, 系统运行功能是否达到目标要求, 系统的再恢复性等。其目的就是保证调试的系统能够适应运行环境。

程序调试完成后, 应编写操作说明书, 完成程序框图和打印源程序清单。

## (5) 系统切换与运行

系统切换是由旧的, 手工处理系统向新的计算机信息系统过渡。一般有三种方法。

### ①直接切换法

直接切换就是在一确定的时刻, 停止老系统的运行, 开始新系统。新系统一般要经过较详细的测试和模拟运行。考虑到系统测试中试验样本的不彻底性, 一般只有在老的系统已完全无法满足需要或新系统不太复杂的情况下采用这种方法。

### ②并行切换法

这种方法是新系统投入使用, 老系统也不立即停止运行, 对照两者的输出, 利用老系统对新系统进行检验。并行处理的时间视业务内容而定。短则 2 至 3 个月, 长则半年至一年, 转换工作不应急于求成。当新系统准确无误后, 再删去老系统。

### ③逐步替换法

这是许多组织偏爱的流行技术。有时又称为逐段法。这种方法是当缓慢的逐步停止老系统中某些部分时, 缓慢地逐步采用新系统的相应部分。当每个人都确信新系统的运行符合要求时, 老系统就可逐步地完全停止。这种处理方法重复用于每个应用中, 直到新系统中的每个应用都开始运行为止。

## 11. 5. 3 系统维护

新系统投入使用后, 需要不断进行维护, 使之处于正常状态。维护是指对已投入运行的系统进行局部修改或改进的活动, 以使它能更好的达到用户和组织的目标。系统维护的主要内容如下。

### (1) 程序维护

程序维护是指因业务处理的变化使系统业务出现故障时, 需要修改部分程序, 之后还需进行验证, 填写修正表。进行系统维护的原因和种类为:

①为适应外部业务环境变化的维护。

②管理人员要求变化的维护。

③信息中心工作人员要求的维护。这种维护主要是指应用软件和数据库的维护两个方面的内容。

### (2) 数据文件的维护

数据文件的维护是指因业务处理的变化, 需建立新文件, 或者对现有数据文件进行修改(不包括正常更新)。主要维护工作有以下三个方面:

#### ①数据文件的安全性、完整性控制

数据文件(数据库)的安全性是指保护数据库, 防止不合法使用造成的数据破坏、泄露或更改。在系统中, 安全措施是逐级逐层设置的。常用的控制模型如图 11-11 所示。

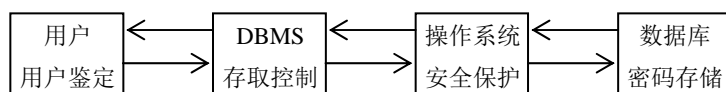


图 11-11 数据文件(数据库)的安全性,完整性控制模型

## ②数据库的正确性保护、转贮与恢复

为保证数据的正确性应做以下几个方面的工作：

- 1) 定期做备份数据库。
- 2) 应用数据库作好记录，以便查找错误来源。
- 3) 每次修改时，应备份修改前、后的内容并保存，以备查阅。
- 4) 系统出现故障时，用备份文件恢复数据库。

## ③数据库的重组织与重构造

数据库运行一段时间后，随着记录不断增加、删改，会使其物理存贮变坏，降低数据库存贮空间的利用率和数据的存取效率，从而降低性能，故需对数据库重新组织。

根据实际业务情况、应用环境的变化，原设计不能很好地满足业务的需求，需改变数据库的逻辑结构。例如增加数据项、改变数据项的类型等，这就是数据库的重构造。这种维护只能作部分修改，若应用环境变化太大，也就不能满足变化的要求。只有重设计数据库，才能更适应系统的需求。

## (3) 代码的维护

随着系统变化，旧的代码不能适应新的要求，需要修改旧的代码体系或制定新的代码体系。代码维护的困难在于新代码的贯彻，而不是代码本身的变更。除了代码管理部门外，其它部门管理的人员都要负责贯彻使用新代码。

## (4) 机器、设备的维护

机器、设备的维护包括日常的保养和发生故障的修复工作。

系统的维护是一项长期的技术性工作，关系到信息系统的运行效率和使用寿命，必须认真对待，加强领导。

维护的成本是难以置信的。对老的程序而言，维护的总成本是开发总成本的五倍。换句话说，原来开发成本为 5 万元的程序，在其生命周期内所需的维护费可能是 25 万元。平均程序员花费在维护现有程序上的时间占去他或她时间的 50%-70%以上，而不是用于开发新的软件。此外，随着程序的老化，用于维护的时间和资金的总支出也随之增长。运用新的程序设计语言和方法，包括面向对象程序设计，维护成本可期望有所下降。虽然如此，但许多组织仍使用老的程序设计语言编写投资几百万元的应用项目程序，维护既昂贵又耗费时间。

维护的财务内涵的重要性体现在，需要弄清楚系统为什么要维护，而不是简单的保存一些成本数字。这也正是维护任务文档如此重要的一个原因。确定更换系统的决策因素是花费在修复上的成本是否大于增强系统功能的成本。

程序的开发是昂贵的，而维护程序就更昂贵了。那些设计得好并整理出有效文档，结构好，又灵活的程序，在以后几年的维护中，费用会稍便宜些。因此，设计与维护有着直接的联系。前期设计中花的时间较多，则意味着以后花在维护中的时间就较少。大多数情况下，为了设计一个好的程序，多花点时间和费

用是值得的。好的设计所需要的仅仅只是成本。忽视系统中出现的小问题，必定存在风险，因为这些小问题和可能在将来成为大问题。

#### 11.5.4 系统评价

系统评价是系统开发的最后步骤，它分析系统的处理、以确保系统能按预期要求运行。系统评价通常涉及：设计中对系统的运行及收益的要求与系统的实际运行及收益进行比较。系统运行后，重温设计中调查的成本、控制和复杂性因素。系统评价期间所揭示的问题和时机将会反馈给系统开发、并重新开始处理。

##### (1) 评价过程的类型

有两类评价过程：事件驱动和时间驱动。事件驱动评价是由一个问题或时机触发，例如一个错误、一个公司的合并、或产品的一个新市场。在某些情况下，在做出变更之前，公司将等待，直到出现一个大的问题或时机。此时，小问题可能被忽视。一些公司对系统的开发使用连续的改进法。采用这种方法，即使出现小问题或时机，组织可以对系统进行修改。这种方法可保留系统的意见和反应。重复设计，实施既费时又昂贵。

时间驱动评价是在一个指定的时间段后执行的评价。许多应用程序一年中每过 6 个月进行一次评价。使用这种方法，依据进度表监控现存系统。如果发现问题或时机，则意味着可能开始了一个新系统的开发周期例如，一个工资应用可能一年评价一次，以确保它能按预期要求运行。如果它不能，就需对其进行修改。

许多公司同时使用两种方法。例如，一个开票应用，可能每年对错误、无效性和时机进行一次评价，以确保降低运行成本。这就是时间驱动方法。另外，如果公司合并，如果一个或多个新的管理者需要不同的信息或报表，或如果法律关于票据的采集和隐私作了变动，这个开票应用可能需重做。而这是事件驱动方法。

##### (2) 系统评价过程中应考虑的因素

系统评价应调查研究大量重要的因素，诸如：

- ①使命：计算机系统能否有助于实现组织的整个使命？风险的需求能被满足吗？或他们期待新的或被修改的系统吗？
- ②组织目标：计算机系统能支持组织各个领域或各个部门的特定目标吗？
- ③硬件和软件：硬件和软件是最新的吗？能适用于现在和将来的处理需求吗？
- ④数据库：当前的数据库是否是最新的和正确的？数据库的存储空间足以处理现在和将来的需求吗？
- ⑤远程通信：当前的远程通信系统足够快吗？它可否使管理人员和工作人员及时发送和接收信息？它能否进行快速的订单处理并为用户提供有效的服务？
- ⑥信息系统人员：有足够的 IS 人员来执行当前的并同时设计处理任务吗？
- ⑦控制：系统使用和访问涉及的规则和过程可接受吗？现有的控制过程足以防止错误、入侵隐私、欺诈和其他潜在问题吗？
- ⑧培训：对用户和 IS 人员有足够的培训程序和供应品吗？
- ⑨复杂性：系统的运行和维护是否过于复杂和困难？
- ⑩可靠性：系统可靠吗？什么是故障之间的平均时间？

### (3) 系统性能的量度

系统评价中常包括对某个系统的监控，所以又称该监控为系统性能的量度。包括大量错误的出现，需要的存储器容量，所需处理的量或所需的 CPU 时间，以及与观测密切相关的其他问题。如果一个特殊的系统不能按预期的要求执行，就应对其进行监控，或应该开发或获得一个新系统。某些情况下，已开发了一些特殊软件产品，它们除了具备监控系统的执行功能外，不具备任何其他功能。已开发出一些系统性能产品，用以量度基于计算机的信息系统的各个组成部分，包括硬件、软件、数据库、远程通信和网络系统。如果使用恰当，系统性能产品能快速、高效地确定实际或潜在的问题。

实际上，对系统进行量度是系统开发的最终任务。处理的结果可能致使开发队伍返回到开发生命周期的起始位置，处理再次重新开始。

## 本章要点

本章介绍了信息系统的概念、发展和作用。信息是关于客观事实的可通讯的知识。信息与数据是两个不同的概念。数据是对客观事物记录下来的，可以鉴别的符号。信息具有事实性、时效性、不完全性、等级性、变换性和价值性的性质。信息系统是由几个部分组成的：输入、处理、输出和反馈。利用信息系统能够有效的作用于管理。信息系统的发展经历了集中数据处理、面向管理的数据处理、分布式终端用户计算、交互式网络四个发展阶段。现在又出现了电子商务和 Intranet 等新的发展方向。信息系统能够为企业带来竞争优势，有利于企业的发展。

讲述了管理信息系统的开发过程。主要介绍了系统开发生命周期法（SDLC）。系统开发过程。系统开发，首先要对信息系统进行规划，而且，要考虑到影响系统开发成败的因素。系调查阶段要得出开发新系统的可行性报告。系统分析阶段介绍了结构化系统分析的方法。系统设计包括三个方面：总体设计，详细设计和程序设计。在此阶段，要评价和选择一种开发方案。系统实施是将新系统付诸实践的过程。在系统实施阶段，要考虑好经济效益。系统维护包括程序维护，数据文件维护，代码维护和机器、设备的维护。系统评价是分析系统的处理、以确保系统能够按照要求进行。有两种评价过程：事件驱动评价和时间驱动评价。

## 习题

### 一 名词解释

1. 信息系统

### 二 单选题

1. 列哪个工作是系统分析阶段的工作？（ ）  
A. 数据库设计 B. 需求分析 C. 确定代码体系 D. 确定计算机系统配置
2. 程序设计语言按发展过程可分为（ ）  
A. 汇编语言、机器语言、高级语言、第四代语言  
B. 机器语言、高级语言、汇编语言、第四代语言

C. 机器语言、汇编语言、高级语言、第四代语言

D. 高级语言、汇编语言、机器语言、第四代语言

3. 目前世界上最流行的数据库模型是（ ）

A. 关系型 B. 层次型 C. 网状型

4. 计算机硬件包括（ ）

A. 主机和外围设备 B. CPU、存储器 C. 运算器、控制器 D. CPU、内存、硬盘

5. 计算机软件总体上分为（ ）

A. 系统软件和应用软件 B. 操作系统和数据库 C. 高级语言和实用程序 D. MIS 软件和开发工具

6. 详细调查的目的是（ ）

A. 弄清现行系统的状况 B. 发现薄弱环节并收集原始数据 C. 查明业务执行过程 D. A、B 和 C

7. 原型法适用于（ ）

A. 大规模的系统 B. 含有大量运算、逻辑性较强的系统 C. 批处理的系统 D. 易于构造模型的系统

### 三 简答题

1 解释与信息系统相关的“输入”、“处理”，“输出”和“反馈”

2 定义四种模型，并讲述利用模型的目的是什么

3 信息系统的四个发展阶段的不同

4 什么是电子商务及其影响

5 利用信息系统，企业能获得那些竞争优势

6 信息系统规划的目的是什么？

7 什么是失控的项目？

8 系统调查的目的是什么？

9 系统设计的目的是什么？

10 程序维护的理由和类型？

11 什么是系统评价？有哪两类评价过程？

### 四 案例分析

#### 11-1 IS 计划帮助 Tenneco 重获竞争优势

Tenneco Business Services，总部在德克萨斯州的休斯敦，是一家生产多种产品的生产厂商，包括传动系统（排气的、发射的和人力的）和包装物（纸、塑料和铝制品）。当 1996 年销售额达到 100 亿，净收入为 4.12 亿时，发展似乎已不太好。近至 1997 年，公司的股票就一直很低，债务达 90 亿。

一项基准分析表明，Tenneco 的基本业务的处理成本如订单和发票就是它的竞争者的两倍。很明显，Tenneco 必须降低它的数据处理成本，提供更高效的信息系统服务。新的财务管理信息系统的开发起到了重要作用。

Tenneco 建立了以减少数据冗余和降低成本为目标的 IS 计划。IS 计划的某一个关键策略是创建 IS、财务、人力资源和其他一般职能部门之间可以共享的通用服务。现在所有部门使用同一个财务管理信息系统。这不仅帮助削减了成本，还使组织的灵活性增强，标准化提高，在财务信息的交换上使用通用语言。第二个关键策略是在三年之内实施软件包，改善整套供应链。一旦完成，这项工程预计会为公司每年节约 1.5 亿以上。

1 导致实施通用财务管理信息系统和软件包项目的关键因素是什么？

2 你认为创建 IS 计划给 Tenneco 带来了什么好处？

## 11-2 Saks Fifth Avenue

Saks Fifth Avenue 公司，蒸蒸日上的零售商，最近用市场上拥有的软件包替换了内部开发的客户机/服务器数据分析应用软件。Saks 公司资深的副总裁、零售商主要信息官员 Robert Ramsden 说：“组织内部开发的决策支持系统（软件）需要太多照料和太多的维护。”

由于追踪客户购买趋势在零售业中非常重要，所以能有效地对复合数据进行分析的 DSS 也就显得非常重要。Ramsden 说：“Saks 是一个高时尚、与客户关系密切的批发商，我们必须很快的找出销售发展的趋势。” Saks 花费了大约 100 万美元，用于内部开发自己的客户机/服务器软件。Ramsden 说：“我们发现，将自己的客户机/服务器软件与数据分析应用一起使用，是一个真正艰巨的处理。”他又说：“事实上，我们的应用已达到传送公司所需信息的能力。”

认识到需要良好的分析软件后，Ramsden 的队伍开始搜寻具有数据存取和分析能力的、市场上现有的客户机/服务器软件包。他们从一位供应商处选择了一个具有决策支持功能的客户机/服务器应用软件。

IS 队伍在这一年的晚些时候开始安装该软件包，年底，将最终替代以前应用中过时的报告处理能力。Ramsden 最后说：“我们正在建立两套系统，一个是针对销售组，另一个是针对商店管理者的。约有 250 名采购人员和销售人员接受了商业系统的培训，他们也正是早期从事商店数据分析的人员，从分析中决定销售哪些产品以及如何快速将产品移送个别商店。”

1 Saks 使用新的软件应用系统时，采用什么试运行或转换方法？

2 Saks 试用其内部开发的系统时面对哪些问题？依据此案例，Saks 原系统开发处理是困难的。这些困难可能会增加多少日常的维护成本？设计与维护之间的关系是什么？

## 第 12 章 企业创新与变革

### 学习目标

#### 引例 12-1 信用卡事业部需要创新与变革吗？

#### 12.1 企业制度创新

##### 12.1.1 制度、制度需求与供给

##### 12.1.2 制度的均衡与非均衡

##### 12.1.3 工业社会的企业制度结构特征及其原因

##### 12.1.4 知识经济条件下的企业制度创新

#### 12.2 企业层级结构创新

##### 12.2.1 工业社会的企业层级结构及其特征

##### 12.2.2 知识经济与企业层级结构的改造

#### 12.3 企业技术创新

##### 12.3.1 企业技术创新的研究内容

##### 12.3.2 技术创新与企业发展

##### 12.3.3 技术创新的要素

##### 12.3.4 技术创新的过程

#### 12.4 企业管理创新

##### 12.4.1 公司再造

##### 12.4.2 学习型组织

#### 12.5 企业文化创新

##### 12.5.1 工业社会中企业文化的功能与特点

### 12.5.2 知识经济与企业文化创新

## 12.6 组织的变革

### 12.6.1 变革的力量与推动者

### 12.6.2 变革过程中的两种不同观点

### 12.6.3 降低变革阻力的策略

### 12.6.4 组织发展的方法

### 12.6.5 推行全面质量管理

### 12.6.6 处理员工压力

## 本章要点

## 习题

## 案例分析 12-1 两种不同的变革方式

## 学习目标

1. 了解知识经济的特点
2. 如何在知识经济条件下进行企业制度创新
3. 了解工业社会企业的层级结构及其特征
4. 知识经济条件下企业层级结构的改造
5. 知识经济条件下的企业文化创新
6. 比较变革的“风平浪静”与“急流险滩”两种观点
7. 解释人们为什么会反对变革
8. 列示降低变革阻力的策略
9. 组织发展的方法
10. 阐述管理者应当如何推行全面质量管理
11. 描述减少员工压力的办法

## 引例

### 12-1 信用卡事业部需要创新与变革吗？

美国运通公司（American Express）公司信用卡分部的销售额在人们重身份的 80 年代获得了迅速增长，但到了 90 年代，该公司被迫重新考虑它的市场，并做出重大的变革，以适应价值导向的顾客的需要。

如果说“Visa”和“MasterCard”信用卡力求满足大众的需要，那么绿色的美国运通信用卡则把目标市场定位在作为其持有者“飞黄腾达”的凭证上。新发行的美国运通黄金卡和白金卡，也是力图在这种代表显赫身分的信用卡系列中增加新的项目。

然而，顾客日益增强的价值意识开始对美国运通卡的尊贵形象产生了排斥。虽然顾客赏识其提供的优质服务，但每年要多支付 50 美元～300 美元的费用，这是不会让人情愿的。而且，许多顾客并不喜欢被要求每月都付清信用卡的全部透支额。在越来越多的竞争对手提供特殊政策、折扣和其他促销手段吸引人们使用他们提供的信用卡的威胁下，美国运通公司失去了一大批顾客。从 1991 年末到 1992 年末，其信用卡持有者的数量以每季度 50 万人的幅度在下降。曾经为公司创造利润的信用卡业务，现在成了公司亏损的一大主要根源。

美国运通公司信用卡事业部的前任总经理，现为公司首席执行官的哈维·戈卢布（Harvey Golub）推行了一系列创新与变革，试图抑制公司信用卡业务的衰退。首先，戈卢布对公司的周转性信用卡“Optima”给予了更多的重视，他希望能建



立起 Optima 信用卡持有者的良好顾客基础，以迅速扩大商人们使用这种信用卡的数量。其次，公司对商人们收取的手续费进行了再评估和调低。最早公司对人们使用信用卡的手续费收费比率为 2.5%~4.5%，但新增的 Visa 和 MasterCard 卡的收费率通常仅有此一半，因此许多商人停止了使用美国运通信用卡。第三，由于调低了对商人们的收费和公司信用卡使用者的人数下降，导致公司收入大幅度降低，为此，戈卢布精简了 4800 个职位，相当于公司总员工数的 9%。他预期这一精简措施将从 1994 年开始每年给公司带来 3.5 亿美元的节约额。最后，戈卢布采取了一项颇引起争议的措施，与像克马特(Kmart)这样的低档次商家建立了业务关系，这当然是一个冒风险的战略，它可能使美国运通信用卡作为高档系列的形象受到破坏。

美国运通公司面临的挑战是，信用卡事业部是否能跟上时代的变化？它能否在降低成本、重新定位其市场的同时，维护其戈卢布称作“世界一流的全球服务”的形象？

## 学习内容

现代企业的成功是很多因素共同作用的结果。这些因素可以分为两大类：一类是企业成功的基础因素，如制度、组织、人才、资本技术、信息等，这些因素在企业成功的全过程中都是必要的因素；一是企业成功的主导因素，如产品、管理、竞争、营销、企业文化、产业等，这些因素虽然在企业成功过程中也不可或缺，但企业成功有时只主要依赖其中一个或几个因素便可。任何企业均有其成功的基础因素，也有其成功的主导因素，但是任何成功的企业一定有其主要的成功因素，而这种主要的成功因素是该企业在各类因素的基础上创新出来的。创造成功因素的过程就是创新的过程。

企业创新这一概念是 20 世纪初著名经济学家熊彼特首先提出的。在熊彼特看来，经济活动有两种类型：一种是经济循环。在这种状态下，企业的总收入等于总支出，整个生产循环往复，周而复始，企业没有发展。另一种是经济发展，它的基本动力便是创新。创新是企业对生产要素的新组合。对现代企业来说，其基本问题是核心能力的形成、发展、维护、再创的问题，企业的核心能力是公司取得竞争优势的前提，而核心能力的形成、发展乃至维护和再创都要依赖于企业的创新活动。在当代，随着创新理论的研究范围经一步拓展，人们将企业的创新领域分为相互联系的五个领域，即技术创新、制度创新、组织创新、市场创新和管理创新，有时也包括文化创新。本章首先着重探讨、研究现代企业在技术、制度、管理、组织和文化等方面的创新理论和实践，指导企业创造出自身的成功因素和条件。

企业是人的集合体。企业绩效及其生存与发展能力首先取决于其成员的努力，这些成员是在企业活动的不同时空提供这些努力的。要使这些努力转变为对企业有效的贡献，必须对他们在企业活动中的行为进行引导和整合，**行为的可预测性**是行为引导和整合的基本前提。企业是通过制度结构化、层级结构化以及文化结构化来使成员的行为具有一定程度的可预测性，从而实现对这些成员在企业活动过程的不同时空的努力进行引导与整合的。**制度结构化**规范了作为类群的企业不同参与者之间的正式关系，**层级结构化**规范了作为个体的这些参与者之间的正式关系，而**文化结构化**则规范了作为类群或个体的参与者在企业生产经营活动过程中的非正式关系。制度、层级与文化的结构化要受到企业经营的环境、企业在经营过程中所选择的技术以及企业活动的规模及内容特点等因素的影响。我们在本章主要讨论知识经济背景对企业组织这个维度的影响。

知识经济正向我们悄然走来。知识在企业生产制造、市场营销、人事管理、财务控制等经营活动中的作用正日益重要，知识及其运用的产品化、产品及其生产过程的知识化是我们在愈来愈多的企业中可观察到的、正在发生的客观现象，不管人们是否已经认识到，也不管人们是否承认，知识经济正逐渐取代工业经济成为现代社会的主要特征。

但究竟何为知识经济，至今似乎尚无一致的认识。从企业组织分析的角度，我们认为**知识经济**可能表现出以下三个方面的基本特点：

**第一**，知识要素在企业生产经营活动中的相对重要性大大提高。资本的相对稀缺性、资本的货币形态的可转换性等特点决定了资本是工业社会的最为重要的生产要素。资本市场的发展、融资手段的不断完善以及与此同时企业生产过程的渐趋复杂，使得知识、特别是与协调有关的知识正逐渐取代资本成为企业生产经营的第一要素。

**第二**，生产者与最重要的生产要素的重新结合。产业革命的发展伴随着劳动生产者与物质生产条件的分离，由于某种原因被剥夺了物质生产条件的劳动者只能通过出卖自己的劳动力来谋求生存条件，从而为工业经济的发展提供了大量的廉价劳动力。被企业雇用后，他们只能根据雇主或其代表、代理的要求来表现符合其利益的行为。整个工业经济时代企业组织的构造都是以劳动者与其物质生产条件的分离为基本假设的。然而，当知识成为最重要的生产要素后，情况发生了变化：知识作为人脑的产物在本质上是不可能与其拥有者相分离的。知识经济时代企业的组织设计不能不考虑知识的这种特点以及由此决定的劳动者与其最重要的生产要素重新结合的现象。

**第三**，由于信息技术的广泛运用，知识创新和传播的速度大大加快。从某种意义上说，任何知识都是与人的活动有关的。与企业经营有关的知识是在企业经营过程中生成与发展的。知识形成、积累、创新的速度影响着企业生产过程的组织方式，影响着不同知识所有者的相对重要性，从而决定着企业参与者在整个过程中的相互关系。信息技术的广泛运用加速了知识的生成与发展进程，从而引导着企业组织的创新，影响着企业组织的结构化或再结构化。

下面我们根据上述特点，从制度结构、层级结构以及文化结构三个层面分析知识经济对企业组织创新可能产生的影响。

## 12.1 企业制度创新

### 12.1.1 制度、制度需求与供给

熊彼特创新理论在着重阐述“技术创新”的同时，也提出了“实现任何一种工业的新的组织”这一创新内容。但他并未就这个问题进行专门论述。诺斯和戴维斯率先在制度创新领域进行了实质性开拓，他们在经济史学的研究中，引入了凯恩斯主义宏观经济学的方法对经济增长因素的重新核算，得出了通行的技术创新推动经济增长不同的答案，认为对经济增长起决定性作用的是制度性因素而非技术性因素。针对新古典学派的市场经济理论以价格制度为中心，产权学派的奠基人克斯提出异议。他认为，在市场经济中，除了价格制度外，政府的法律制度、企业的组织制度以及社会文化制度等属于生产的制度结构的东西，对市场经济的运作具有十分重要的意义，而生产的制度结构的核心则是界定和保障产权。所谓制度创新是指引入一项新的制度安排。

制度或称为制度安排，不仅随经济发展而发生变化，而且是经济发展的重要条件。制度是决定企业发展的重要因素之一。所谓**制度创新**是指出现新的制度安排，制度变迁是指制度安排的创新，或是制度安排的变更与替代。现代产权理论的一个重要应用领域是对企业制度的分析。但是，产权只是影响人的行为决定、资源配置和经济绩效的各层次制度变量中的一个。要从更广泛的角度考察经济发展和企业发展以

及企业制度创新的机理，就必须研究制度的作用、制度创新的动因、制度创新的一般过程以及制度变迁的路径与绩效等一系列问题。

美国经济学家戴维斯和诺斯对制度环境、制度安排和制度装置等作出了明确定义，这些定义对于分析研究制度供给、均衡与非均衡、制度创新与变迁和现代企业制度的理论基础，无疑是重要的。**制度环境**是一系列用来建立生产、交换和分配基础的基本的政治、社会和法律基础规则。支配选举、产权和合约权利的规则是构成经济环境的基本规则类型的例子。**制度安排**，或称一项制度安排，是支配经济单位之间可能合作与竞争方式的一种安排。**制度装置**是行动团体所利用的文件和手段，当这些装置被应用于新制度安排时，行动团体就利用它们来获取外在于现有安排结构的收入。

影响制度需求的因素大致可归纳为四个主要方面：经济因素、安全因素、有限理性因素和偏好与观念因素。价值观念和物质形态也是对制度需求产生重要影响的因素，价值观念可能诱发保护自身观念的制度安排，因此不同的价值观念或意识形态会提出不同的制度需求。

产权经济学认为，企业是作为市场的替代而出现的。实际上，市场不能产生制度供给，而只有通过组织才能提供制度。这种组织出现于市场的两极，是微观经济活动初级行动组织的典型代表，而政府则是宏观经济活动次级行动组织的体现。因此，政府、企业对市场替代的原因，是由于政府、企业可以提供制度供给，从而节约了交易费用。这里的制度指的是制度安排的供给。制度供给也受组织结构的影响。制度供给受到组织结构、制度供给者偏好等因素的影响。制度供给的效率受到三个方面的因素的影响：制度供给者和制度收益者的关系；制度供给者的权力来源；制度供给者的规模。

### 12.1.2 制度的均衡与非均衡

由于人们的偏好、技术、资本存量、产品、市场变动的永恒性质，所以不存在一成不变的制度最优状态。然而，制度的不稳定并不能证明制度效率的改进不再重要，相反，它要求人们在动态中不断追求制度最优，而这一点只能通过积极的制度创新才能达到。从这个意义上我们可以将制度创新来理解为从制度均衡到非均衡再到制度均衡的动态过程。

在制度分析中引入均衡概念有助于描述经济制度的某些特定状态，从而满足对制度作动态分析的要求。诺斯在建立他的制度变迁理论时，认为“制度均衡是这样一种状态，即在行为者的谈判力量及构成经济交换总体的一系列合约给定时，没有一个行为者会发现将资源用于在建立协约是有利可图的。要注明的是，这一状态并不意味着每个人对现有规则和合约都满意，只是由于改变合约参加者游戏的相对成本和收益使得这样做不值得。现存的制度制约确保和创立了均衡”。

**制度均衡**是指在交易技术结构既定的条件下，在可供选择的制度范围内，实际选择的制度能够实现制度收益最大化。当上述条件中的任何一个不能成立，制度均衡状态便要被打破。具体的说，导致制度非均衡的主要原因有以下三个。一是制度的初始选择不是最优的。在可供选择的制度形式中，仍有比现有制度效率更高的制度形式。二是从前未曾进入选择范围的更有效率的制度形式的出现。这种新制度的来源既可能是系统内部的发明，也可能由系统外部输入。三是原有交易技术结构的改变。新技术和工艺的采用，市场范围的扩大，人口和资本存量的增加，以及自然资源状况的变化都可能导致交易技术结构的改变。

制度创新的一般过程可以具体分为以下 5 个步骤。

第一步，形成“第一行动集团”。所谓“第一行动集团”是指能预见的潜在利益，并认识到只有进行

制度创新才能够得到这种潜在利益的决策者。它对制度变迁起主要作用。

第二步，“第一行动集团”提出制度创新的方案，如果还没有可行的现行方案，就需要等待制度方面的新发明。

第三步，在有了若干可供选择的制度创新方案之后，“第一行动集团”按照最大利益原则进行比较和选择。

第四步，形成“第二行动集团”，即形成在制度创新过程中帮助“第一行动集团”获得利益的组织，它能促使“第一行动集团”的制度创新方案得以实现。

第五步，“第一行动集团”和“第二行动集团”共同努力，实现制度创新。

制度创新的过程（按照戴维斯和诺斯的观点，该过程的每一步都存在时滞）可以图解如下：

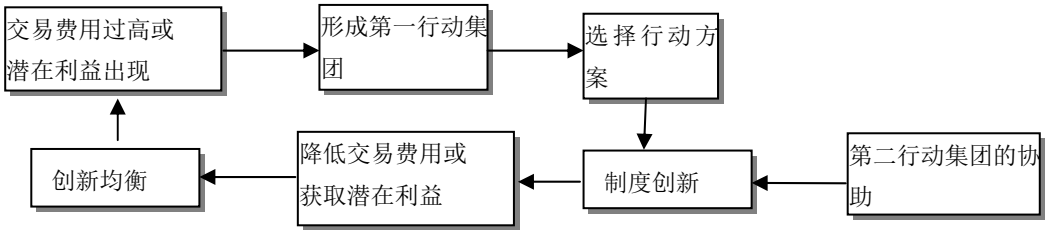


图 12-1 制度创新的过程

### 12. 1. 3 工业社会的企业制度结构特征及其原因

企业是通过规范作为类群的参与者在企业活动中权、利关系的制度来引导和整合这些成员的行为的：通过企业经营活动组织权力的分配，企业制度规范着参与者类群间的**权力关系**，从而影响着这些参与者在企业决策制定与执行中的行为表现；通过决定经营成果的分配，企业制度规范了参与者类群间的**利益关系**，从而影响着不同参与者在企业成果形成中的行为特点。权利关系及其相对地位的确定，使得参与者类群在不同模式的企业制度下有着不同的行为规律，从而使他们的行为具有一定程度的可预测性。这种可预测性使得企业对参与者行为的引导和整合成为可能。

不同参与者是通过提供企业经营所必须的某种要素来实现他们对企业的贡献的。这些要素的相对重要性决定了要素供应者在企业活动中的相对权利地位。决定了企业活动中权力与利益分配的格局，从而决定了企业制度结构的特点。**要素的相对重要性**既取决于要素本身在企业生产经营活动中的作用，也在很大程度上受到该种**要素相对稀缺程度**的影响。稀缺资源从资本转向知识，将导致知识参与者在企业权利关系中地位的提高。

在迄今为止的工业社会，相对于其他要素来说，资本是最为重要也是最为稀缺的。工业生产过程主要是资本与劳动结合的过程。在这个过程中，资本的所有者通过提供一定数量的资本形成一定的生产能力，集中一定的物质条件，雇用一定数量的劳动者加工和组合利用这些资源以形成一定产品。由于资本（以货币形式表现和计量的资本）具有一般等价物、可以很方便地换回其他形式的生产要素的特点，所以启动这个过程的是有一定数量的资本的投入。过程源动力的特点决定了资本的所有者在过程开始之初就拥有着选择过程运行的方向、组织过程的推进、处理过程的结果的各种权力。

一般等价物使资本所具有的流动性特点，而与此同时由于工业生产中劳动分工不断发展导致具体工人

的操作范围更加狭窄，作业技能更趋专门化，从而流动更加困难的特点，使资本相对于工人的地位进一步得到确认。在这种背景的企业中，“知识”，特别是“管理知识”虽也已开始居一席之地，但主要是作为资本的附属而存在的。

#### 12. 1. 4 知识经济条件下的企业制度创新

企业制度结构的上述特征正在受到知识经济的挑战。知识在现代企业经营中相对作用的加强，正使得权力的行使以及对成果分配的控制正在逐渐变成知识工作者的“专利”。

有人也许会强调，工业社会也是知识社会，工业社会的经济活动是与工业生产有关的知识的开发和利用的过程。实际上，任何人类经济活动，甚至在一般意义上任何人类社会活动的运行都是知识的发现与利用、积累与创新的过程。因此，知识社会不是突然而至，而是逐渐演变而来的。知识经济是在工业经济、甚至是在前工业经济中就已开始孕育的，是从工业经济中脱胎而来的。但是与工业经济相比，知识经济条件下人们所倚重的知识类型，以及相关知识的相对重要程度是不同的。

人们在企业中的活动可以分为两类：一类是人作用于物的活动（劳动者利用一定劳动工具借助一定方法对劳动对象进行加工转换，生产出符合要求的某种产品的劳动），另一类是一些人作用于另一些人的劳动（主要指管理人员对作用于物的劳动者的工作安排以及工作中的指挥与协调）。人们作用于物的劳动主要需要与操作有关的知识，而作用于其他人的劳动则主要需要与协调有关的知识。知识因此而可以分为两种类型：有关操作的知识与有关协调的知识。

工业社会是以操作知识的发展为基础的，工业社会的发展又不断促进着操作知识的进步。生产工具的改进导致了工业革命的产生，机器的发明和普遍运用促进了工厂制度的发展。工艺的更加先进和机器的普遍使用使得工业生产渐趋复杂，从而促进了劳动分工的不断细化。细致的劳动分工在促进劳动生产率提高的同时，使得每一个分工劳动者的操作技能和相关专业知识的更加专门化，从而使得工业生产中的每一个人的劳动高度相互依赖。这种相互依赖性使得对不同人在企业中分工劳动的协调变得至关重要。知识在生产中的普遍运用，单个劳动者操作技能的高度专门化，使得工业生产率的提高不仅取决于个人的操作技能和作业的熟练程度，而且更取决于对不同人的劳动的分工协调。正如哈耶克所分析的，分工使人们只知道与自己工作有关的那部分知识，没有人有能力获得这些知识的全部。在分工生产的条件下，“我们必须使用的背景知识不是以集中和整合的形式存在，而是以不完全的，经常是相互矛盾的知识片断分散地为分开的个人所占有”。因此，工业经济愈发展，分工劳动愈细致，劳动者的知识愈专门化，与协调不同劳动者的分工劳动有关的知识就愈加重要。这种重要性不仅是相对于其他知识（比如操作知识）而言的，而且是相对于其他生产要素而言的。正如杜拉克所指出的，知识，特别是有关协调的知识，正变为“关键的经济资源”，甚至是“今天唯一重要的资源”，“传统的生产要素——土地（即自然资源），劳动和资本没有消失，但它们已变成第二位的。假如有知识，人们便可很容易地得到传统的生产要素”。

实际上，分工劳动在工业社会的发展不仅加剧了普通劳动知识和技能的专门化与狭窄化，而且决定了协调分工劳动所需的专门知识的供应的相对稀缺性。这种相对稀缺性进一步加强了协调知识拥有者的相对地位。在生产过程相对简单，从而要求工人所具有的操作技能也相对简单的情况下，只需对这些操作技能有一定了解便可完成协调的任务。所以在工业社会初期，协调工作是由资本所有者承担的。但是，随着工业经济的发展和工业生产过程的复杂化，资本所有者难以拥有这样的知识，只能委托拥有相关知识的经营

管理人员去协调。后者在协调实践中，地位不断得到加强。所以，今天组织企业活动的协调知识是由企业经营管理人员所拥有的。管理人员的职能就是运用协调知识去组织和管理企业成员的分工劳动。管理人员通过其协调劳动不仅决定着自己所拥有的协调知识的运用效率，而且决定着作为其协调对象的企业生产者的知识利用效果。所以“经理是对知识的应用和知识的绩效负责的人”。

因此，在工业社会蜕变而来的知识社会中，知识正变为最重要的资源，企业内部的权力关系正朝向知识拥有者的方向变化，企业的制度结构正从“资本的逻辑”转向我们所称的“知识逻辑”。权力派生于知识（特别是协调知识）的供应，利益（经营成果的分配）由知识的拥有者所控制正逐渐成为后工业社会或知识社会的基本特征。

## 12.2 企业层级结构创新

### 12.2.1 工业社会的企业层级结构及其特征

在利用制度结构规范参与者类群间权力与利益关系的同时，工业经济中的企业试图通过层级结构来规范作为单个成员的参与者在企业活动中的关系和行为。层级结构曾是人类组织结构的伟大创新，19世纪下半叶以后在工业企业中开始广泛运用，目前仍是企业的主要特征。

工业经济的发展首先表现为生产规模的不断扩大。当企业规模相对较小，活动内容相对较不复杂的时候，业主借助个人的知识和能力便足以应付管理的需要了。但是，随着活动规模的扩大和内容的渐趋复杂，业主个人就难以应付了。在同一时空聚集了数万甚至数十万工人从事大规模生产的条件下，要使这些人的活动有序地进行，必须在对这些人的劳动进行合理分工的基础上进行指挥和协调。首先在政府组织中被运用的层级结构便是在这样的背景下被逐渐移植到工业经济中来的。

作为工业企业的主要组织形式，层级结构曾表现出如下主要特征：直线指挥，分层授权；分工细致，权责明确；标准统一，关系正式。

第一，直线指挥，分层授权。在层级结构中，从理论上来说，企业的最高行政长官（业主或其代理人）有权安排和指挥每一个企业成员的工作。但由于时间与精力的原因，他的有效管理幅度是有限的，因此必须把本应属于自己的部分工作及其相关的权力委托给一些部属去完成和行使。部属由于同样的原因必须将工作与权力再分解，再委托。这样，企业组织便成为一个等级结构的金字塔。金字塔中的每一个层次都根据直线上级的要求，组织完成相应的工作任务，并行使相关的权力，同时又将接受到的任务分解给下一个层次去完成，并利用受托行使的权力去命令下属的工作。层级组织的基本特征便是利用直线指挥与分层授权来规范成员间的关系，影响他们在企业活动中的行为表现。

第二，分工细致，权责明确。层级结构的工业企业实行细致的劳动分工。分工原则不仅体现在与产品制造过程相关的生产劳动中，而且体现在与生产过程协调有关的管理劳动中。分工劳动使得生产者与管理者的知识和技能不断完善。相关劳动的熟练程度不断提高，从而促进了组织劳动生产率的增长。分工劳动不仅严格规定了组织成员应该履行的职责，而且明确了相应职务的工作人员为履行职责而可以行使的权力。

第三，标准统一，关系正式。“标准统一”首先是作业方法的标准化。在泰罗理论的影响下，企业在生产过程组织合理化的同时，使作业方法标准化。在生产过程的不同环节和岗位上，生产者按照标准的方

法来完成作业。这种标准化也逐渐被移植到管理劳动的组织中。不论是谁，在处理同类的管理业务时，都按照一套标准的程序和方法来操作。其次，标准统一还表现为企业政策的一致性。制约管理人员行动及其行为的政策和规则是由企业最高权力机构统一制定，统一推行的，层级结构中的工作人员必须严格依循这些政策和规则。政策和规则的这种一致性，不仅决定了企业组织能以整齐划一的方式表现其行为，而且使得组织中各部门、各层次的管理者之间的关系不具有个人感情的色彩：层级组织中成员之间的关系，是职务或岗位所规定的角色关系，而非个人关系。企业的“组织框架图”和“说明书”确定了每个成员应该扮演的角色，每个角色扮演者应该以理智而非以感情的方式来完成其职责。组织所倚重的是角色间的正式关系，而非个人间的非正式关系。

目前在许多企业中采用的事业部制实际上也是层级结构。事业部制企业可以被视为传统的直线组织的联盟，因为每一个事业部都是按照上述基本特点组织起来的。

## 12. 2. 2 知识经济与企业层级结构的再造

层级结构的上述特征曾经促进了工业企业的成功：直线指挥，分层授权保证了企业行动的迅速；分工细致，权责明确促进了效率的提高；而标准统一，正式的角色关系则保证了企业活动的有序性。但是层级结构发挥作用并取得成功是以一定的环境条件和假设作为前提条件的。

层级结构在企业中的广泛运用是以市场环境为背景的：消费者的诸多需求尚未得到充分满足；这些需求基本是无差异的；消费需求以及影响企业经营的其他环境因素基本上稳定的，或虽有变化，但变化具有连续性的特征，从而基本上是可以预测的。诸多需求的未充分满足使得任何产品都存在极大的市场，因此企业可以组织大规模生产，消费需求的无差异性使得企业可以组织标准化生产；而需求与市场的相对稳定或后者变化的可预测性则使得企业内部生产及其管理的改善主要依赖于经验的累积和总结。经验的累积和总结过程主要是组织记忆的形成。在这种条件下，企业活动的组织调整主要是企业管理中枢的职责。在这样的背景中经营，不仅生产操作工人可以凭借主要以过去经验为基础形成的标准方法作业，而且管理中枢也主要利用组织记忆形成过程中不断累积和总结的经验，即有关过去的知识，借助细致的分工和统一指挥来比较集权地组织生产过程中工人的标准化作业及其调整。

在知识经济正在到来的今天，层级结构赖以成功的上述背景正在或已经发生变化：消费者日趋成熟，消费者有关消费知识的渐趋丰富使得消费需求愈来愈具有多样化和个性化的特点；影响企业经营的环境不仅日益复杂，而且愈来愈不稳定，其变化不仅无法控制，而且也愈来愈难以预测。多样化的个性需求使企业正在失去标准化生产和一致性政策的基础；市场变化的频繁要求企业活动的内容与方式及时调整。满足个性化的消费需求，要求企业生产组织更具弹性，活动内容与方式的适应性调整则要求相关的权力从管理中枢向下分散。实际上，只有与外部环境直接相联的那些部分有调整的权力，这种调整才可能是适时有效的。

弹性的、分权化的企业是不可能完全以组织记忆为基础来组织运行的。实际上，满足个性化需求的生产作业，应付环境变化的适时调整，是难以在已经累积的知识中找到现成答案的。这些工作必然要求相关的成员和部门在知识积累的基础上进行知识的创新。因此，新形势下的企业组织必须是有利于企业成员的学习和知识创新的组织。

有人认为，这种组织的基本雏形可能是目前已在一些高科技企业中出现的网络组织。这种组织将企业

视为一组为完成特定任务而组成的横向工序流，而不是纵向的由各个职能部门组成的层级结构。**网络结构**主要表现出如下主要特征：

第一，它在构成上是由各工作单位组成的联盟，而非严格的等级排列。这些工作单位相互依赖，在关键技术和如何解决难题上相互帮助，它们的地位与核心机构平等。核心机构只选择与调整企业的战略方向，设计各部分共享的组织基础，创造促成向心力的企业文化，保证各部分的相互合作，而各项工作则由各工作单位来完成。

第二，企业成员在网络组织中的角色不是固定的，而是动态变化的。网络中的工作单元可能是稳定的，但单元之间的关系则是为了完成一定的项目而设计的。一旦项目完成，单元之间的关系则可能需要重组。由于企业活动的项目及其进展情况是在不断变化的，因此网络结构也需要不断地调整。

第三，企业成员在网络结构中的权力地位不是取决于其职位（因为职位大多是平行的，而非纵向排列的），而是来自他们拥有的不同知识。“在层级组织中，你拥有的职位决定着你的权力。在分权的网络化的组织中，你的权力来源于你了解的知识和你认识的人。”

由于网络结构中的各个工作单元都是一个权力中心，因此可以及时进行应对市场变化的调整；由于每个工作单元都与其他单元保持广泛的联系，从而不仅促进了知识与经验的交流，而且使得各单元的适应性调整有充分的知识和信息的基础。因此，网络结构是适应型的、学习型的组织结构。

不过，我们认为，知识经济带来的变化可能是对现存的层级组织进行网络化的改造：用网络结构来补充层级结构，而不是将后者完全取代。实际上，管理任何由一定数量的成员参与的集体活动，一定程度的集权和统一指挥是必不可少的。没有这样的集权和统一指挥，组织成员的活动就无法协调，组织活动就无法在“有序的无序”或“无序的有序”状态下进行。因此未来的组织应该是“网络化的层级组织”：层级支持着组织活动的有序性，而网络则促进着组织的适应性。**网络化的层级组织**应该是三个相互对立的特点的统一：

第一，集权和分权的统一。知识经济条件下的企业固然需要保持分散、差异和分权，以具有主动和迅速反应的创造能力，但同时也需要严格的集中管理，以保持战略的统一，行动的迅速，以及相互依存的各工作单元间相互关系的协调。因此网络化的层级组织应该是既集权又分权的。说它是集权的，是因为管理中枢在战略方向选择以及不同工作单元自主性劳动的范围与边界确定等问题上有着无法替代的作用；说它是分权的，是因为工作单元内的一线人员有权在企业战略参数的范围内自主地处理可能出现的紧急情况。

第二，稳定与变化的统一。在知识经济条件下，面对逐渐成熟的消费者的不断变化的个性化需求，企业如不能及时做出适应性调整，则可能被市场淘汰，而变化过于频繁则可能引起组织的混乱。网络化的层级结构在组织整体保持相对稳定的同时，使各个工作单元能迅速调整：层级结构以及组织框架及决定这个框架的经营领域是相对稳定的，而框架中的各个工作单元的工作内容和方式则经常进行适应性调整。

第三，一元性与多元性的统一。主要表现在三个方面：层级组织既保存了统一指挥的管理中枢，又允许相互依存的各工作单元相当自主地运行；既通过统一的基本政策规范着整体企业的战略经营，同时又允许各工作单元的活动标准与原则有一定的差异；既确定了明确的组织宗旨和使命，倡导着主导的价值观念，又允许甚至鼓励异质价值观念和行为准则的存在。

### 12.3 企业技术创新



### 12.3.1 企业技术创新的研究内容

熊彼特的后继者主要从三个领域对技术创新进行了研究。曼斯费尔德在 20 世纪 60 年代着重研究了新技术在同一部门内及不同企业之间的扩散问题；英国经济学家克莱夫·特列比科克对新技术扩散到其他部门的问题进行了深入的研究；美国经济学家卡曼和施瓦茨以西方经济学的垄断竞争理论为依据，研究了技术创新与市场结构的关系问题；美国经济学家戴维等研究了技术创新与企业规模的关系。虽然技术创新的概念的提出已经约 70 多年的时间，但迄今为止还没有一个严格、统一的定义。从科学管理的角度去研究技术创新，一般倾向于采用美国国会图书馆研究部对技术创新所下的定义：技术创新是一个从新产品或新工艺设想的产生到市场应用的完整过程。它包括新设想产生、研究、开发、商业化生产到扩散等一系列的活动。

在熊彼特的创新理论中，“创新”是经济增长和发展的“主发动机”。创新导致经济增长与发展，由创新的周期性决定了经济增长与发展的周期性循环。熊彼特认为，人们之所以创新，是因为看到获取超额利润的机会，创新的结果又为其他企业提供了学习或模仿的榜样；其他企业的相继模仿引起大量投资，产生了经济繁荣，形成了“创新浪潮”；由于“创新浪潮”的出现，造成了对银行信用和对生产资料需求的扩大，这样就出现了经济高涨；伴随着经济周期的变化，又会出现经济衰退；但创新普遍化后，创新所能获得的超额利润也就逐渐消失；于是，人们为了追求新的超额利润，又开始新的创新。在熊彼得看来，创新周期与经济周期有如下对应关系：创新开始—经济复苏；创新增长—经济繁荣；创新成熟—经济衰退；创新下降—经济萧条。可见，技术推动的经济增长与发展的过程是通过经济周期的不断变动和更新来实现的。

### 12.3.2 技术创新与企业发展

企业从依靠增加劳动力，增加投资的外延扩大再生产，转化为依靠科技、依靠技术创新的内涵型扩大再生产是有一个过程的，这是一种由内在经济规律支配的必然过程。从国际范围的企业管理发展过程来看，一般都经历以下三个阶段：

第一阶段，是以生产管理为导向的阶段。这一般发生在工业化早期，生产趋于集中，生产规模日益扩大，产品供不应求。这时企业面临的任务是，如何成倍地提高生产率以满足日益增长的需求，管理的任务是如何着力于改善生产系统，诸如“采用流水生产线”以求高效率的规模生产。

第二阶段，以市场营销为导向的阶段。生产集中后，由于生产的高效化和大量商品供应市场，市场需求渐趋饱和。随着市场竞争的加剧，迫使企业经营战略从生产导向转为营销导向。企业面临着如何以适销对路产品来满足用户和市场需求，也就是说，企业必须从市场和用户需求出发，来寻求发展的机会。

第三阶段，以技术创新为导向的阶段。在市场需求得到基本满足趋于饱和后，企业必须创造新的市场需求或释放潜在的市场需求，创造新的顾客和用户，开辟新的市场。这就需要企业不断进行技术创新，随着生产的发展和技术的进步，企业间的竞争已经由传统的产品竞争转向科技实力的竞争。而科技实力的竞争也就是技术创新能力的竞争。从 70 年代起，西方发达国家的企业就开始注重技术创新，依靠技术创新，给企业带来了新的发展和经济效益，这也成了企业管理向技术创新导向转移的动力。

### 12.3.3 技术创新的要素

技术创新的四要素：机会、环境、支持系统和创新者。这些要素的相互作用如图 12-2 所示。

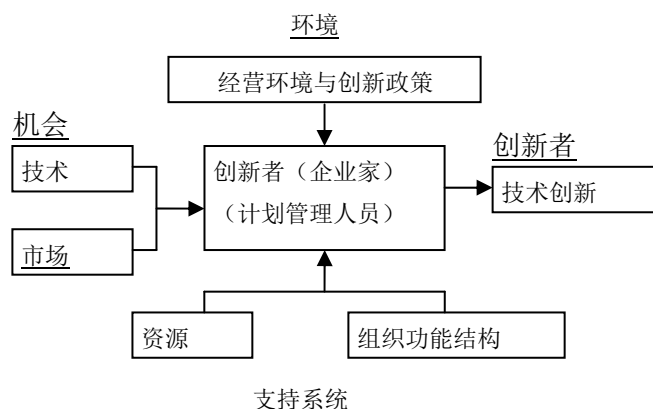


图 12-2 技术创新要素图

创新者一般是指企业家。在我国条件下，创新者除了企业家外，还可以是科研单位负责人，政府计划管理人员等。这些创新者根据市场需求信息与技术进步信息，捕捉创新机会，通过把市场需求与技术上可能性结合起来，产生新的思想。新的思想在合适的经营环境与创新政策的鼓励下（包括合理的价格、公平的竞争环境、对技术创新的鼓励政策等）。利用可得到的资源（包括资金、科技人员）和内部的组织功能（研究开发、试生产、设计和生产、营销），从而发展成技术创新。这四要素是技术创新活动得以开展的必不可少的因素，而其中创新者是最重要的。

#### 12.3.4 技术创新的过程

技术创新总体上说是一个过程，是一个在市场需求和技术发展的推动下，将发明的新设想通过研究开发和生产，演变成为具有商品价值的新产品、新技术的过程。这个过程从宏观上可以用图 11-3 表示。

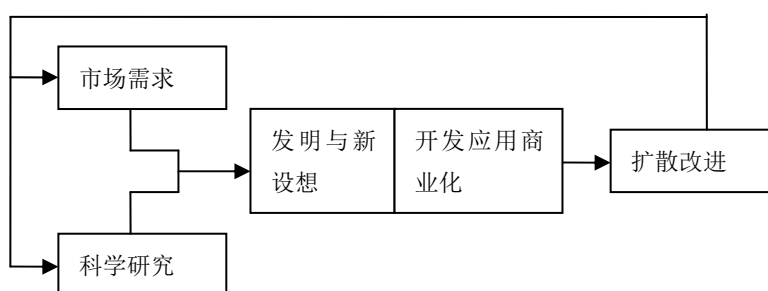


图 11-3 技术创新过程的总体描述

从技术决策的角度看，技术创新可被认为是一个多阶段的决策过程。美国学者 E·罗伯茨把这一过程分为六个阶段，其中每个阶段都是根据不同的管理决策问题设计的。

第一阶段，确认机会，或者说是弄清市场需要的阶段。成功的创新从新的思想开始，这种思想必须把市场需求和技术上的可能性结合起来。技术的可能性是指当前存在的先进技术，或技术知识的储备。此外这个新思想必须基于对当前社会与经济环境的正确分析。

第二阶段，思想形成。这一阶段，所认识的市场需求和技术上的可能行结合在一起，这是一个创造性的活动。另外，还需要对所形成的创新思想进行评价，以决定该项技术创新是否值得继续投入资源，把创新项目推向下一阶段。

第三阶段，问题求解。新思想的形成和设计概念的产生，提出了需要解决的问题，需要投入人力、物力、财力寻求解决方案。在有些情况下，即解决问题的技术条件已经成熟，所需信息已经具备，问题较易得到解决；另一些情况恰恰相反，需要较大的投入，进行研究和开发，去不断寻找解决问题的办法，很可能遇到克服不了的困难，技术创新活动被迫中断。

第四阶段，问题得到解决。如果问题是通过发明解决的，则可能获得属于发明性质的专利，若是采用别人的发明或已有技术解决了问题，那么这种技术活动称为模仿或仿造。

第五阶段，批量生产的开发阶段。前几个阶段的成果还存在许多未解决的问题和缺点，特别是在批量生产中必须解决的问题。在这个阶段中，技术创新活动主要解决批量生产的工艺技术以及降低成本和满足市场需求等问题。

第六阶段，即最后阶段是技术的应用与扩散阶段。新技术、新产品首次得到应用并向市场扩散。并不是所有新产品都能在这一阶段中获得成功，往往只有半数的新产品能得到畅销和顺利回收投资。

## 12.4 企业管理创新

管理创新这一概念一定与管理有关。何谓管理？至今还没有一个统一的定义。自从法国人亨利·法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中给出管理的概念之后，它就整整影响了一个世纪。法约尔认为管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔关于管理的定义受到了挑战，日本著名经营管理学者占部都美认为法约尔没有给管理确定统一的概念，只是说出了管理的五种要素构成。乌尔里希则认为法约尔“没有确定一定的决定什么是管理、什么是组织的准则”。著名的管理学家赫尔伯特·西蒙甚至提出了自己关于管理的定义以反驳法约尔的定义，“管理就是决策”这一概念颇有知名度，但并非没有缺陷。事实上，管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。这个定义的核心是有效整合组织资源已达成组织的既定目标与责任。相应的管理创新应该用新的更有效地方式方法来整合组织资源，以期更有效地达成组织的目标与责任。

最早论述管理创新的学者是约瑟夫·熊彼特。熊彼特提出的企业创新本意是要说明它们在经济发展中的功效，但实质上是含有了创造全新的资源配置方式方法的内在含义。熊彼特之后涉及管理创新的人士和学派，首推科斯教授的新制度经济学派。科斯教授提出了“交易费用”的概念，并用其解释了企业作为市场机制的一种替代的必然。科斯教授的追随者认为组织创新可以节约交易费用，而组织创新的原动力又在于追求交易费用的节约。实际上，组织创新是管理创新的一部分。新制度经济学派的经典作家们虽然未能直接论述管理创新问题，然而它们在回答企业组织的产生与发原因时提出的组织创新概念本身已经涉及了管理创新这一命题。钱得勒在其名著《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中实际上已经证明了企业组织的创新与发展实为管理革命、管理创新的一部分。**管理创新**的概念源于管理，是创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目的和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。管理创新至少可以包括下列五种情况：提出一种新经营思路并加以有效实施；创设一个新的组织机构并使之有效运转；提出一种新的管理方式方法；设计一种新的

管理模式；进行一项制度的管理，因此制度创新也是管理创新之一。

管理理论的发展是管理理论家与管理实践家们不断对管理真谛、管理特性的认识与把握的过程，这个过程也是管理理论的创新过程。从科学管理到行为科学，从行为科学到管理科学，从管理科学到现代管理理论丛林，无不是理论的创新的结果。产生于 20 世纪 70 年代开始至今的现代管理理论，是古典管理理论发展的合理逻辑，也是管理理论与实践创新的成果。进入 20 世纪 90 年代，现代管理最新的思潮当属公司再造（Reengineering）和学习型组织。

#### 12.4.1 公司再造

美国两位管理专家迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱辟（James Champy）1993 出版了一本令管理学界及企业界振动的书——《改造企业》（Reengineering The Corporation），引发流程改造或叫做改造企业研究与实践的热潮，成为当即与未来企业管理变革与创新的主要方面之一。

哈默和钱辟认为：工业革命二百多年以来，亚当·斯密的分工理论始终主宰着当今社会中的一切组织，大部分的企业都建立在效率低下的功能组织上。Reengineering 是根据信息社会的要求，信息革命及技术的发展以及当今工商时代发展的需求，彻底改变企业的本质，将拆开的组织架构，按照自然跨部门的作业流程，重新组装回去。这样一种重新组装是对过去组织赖以运作的体系与程序的一种革命。福特汽车国内公司在取得美国马自达国内公司的 25% 的股权之后，发现马自达公司全部的财务会计工作，竟然只用了 5 个人来包办，而福特汽车公司却用了 500 人，与马自达公司区区 5 人相比，简直有天壤之别。就算福特公司借助办公室自动化，降低了两成的人事费用，仍旧无法和马自达公司精简的人事相提并论。根本的不同之处在于两者作业流程的不同，因此修正这种流程就成为提高企业效率的根本。然而修正流程不能仅从财务部门具体做起，而要从全部、整个企业的流程的改革着手。

流程的改革建立在信息技术得以高度发展的今天，这是因为信息技术的发展使得效率不一定产生于分工，而有可能产生与整合之中。事实上，现代组织面临的各种管理问题已经很难将其确定为一个专业性的问题，因而将其交给一个分工性的职能部门处理已经不妥，也难使其有效处理此类问题。而为了针对某一类问题而特设部门进行专门负责处理，则使得本来已经膨胀了的组织机构更加繁多，这又会使管理成本上升，协调困难，效率降低。在信息技术发达的今天，人们已经准备了对综合性问题进行综合性处理的方案。这也就是流程革命可以进行整合性处理的方案。

#### 12.4.2 学习型组织

彼得·圣吉（Peter M. Senge）于 1990 年出版了题名为《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的著作。彼得·圣吉以全新的视野来考察人类群体危机最根本的症结所在，认为我们片段和局部的思考方式及由其产生的行动，造成了目前切割而破碎的世界，为此需要突破线性思考的方式，排除个人及群体的学习障碍，从新旧管理的价值观念、管理的方式进行革新。

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼，认为这五项修炼是学习型组织的技能：

第一项修炼：自我超越。“自我超越”的修炼是学习不断深入并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观的观察现实。它是学习型组织的精神基础。自我超越需要不断认识自己，认识外界的变化，不断的赋予自己新的奋斗目标，并由此超越过去，超越自己，迎接未来。

第二项修炼：改善心智模式。“心智模式”是指根深蒂固于每个人或组织之中的思想方式和行为模式，

它影响人或组织如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见、甚至是图像、印象。个人与组织往往不了解自己的心智模式，故而对自己的一些行为无法认识和把握。第二项修炼就是要把镜子转向自己，先修炼自己的心智模式。

第三项修炼：建立共同愿景。如果有任何一项理念能够一直在组织中鼓舞人心、凝聚一群人，那么这个组织就有了一个共同的愿景，能够长久不衰。第三项修炼，就是一切组织能够在今天与未来的环境中寻找和建立这样一种愿景。

第四项修炼：团队学习。团队学习的有效性不仅在于团队整体会产生出色的成果，而且其个别队员成长的速度也比其他的学习方式为快。团队学习的修炼从“深度汇谈”开始。“深度汇谈”是一个团队的所有成员，摊出心中的假设，从而实现真正一起思考的能力。“深度汇谈”的修炼也包括找出有碍学习的互动模式。

第五项修炼：系统思考。企业与人类其他活动一样是一个系统，受到各种细微的息息相关的行动所牵连而彼此影响着，这种影响往往要经年累月才完全展现出来。我们作为群体的一部分，置身其中而想要看清楚整体的变化，非常困难。因此第五项修炼，是要让人对组织形成系统观察、系统思考的能力，并以此来观察世界，从而决定我们正确的行动。

## 12.5 企业文化创新

利用制度结构和层级结构来规范和制约参与者在企业活动中的行为，要求对这些关系和行为的范围和形式做事先的界定。然而，企业活动的复杂性决定了并非所有的关系或行为的范围和形式都是可以事先预测的。在工业社会中，企业文化的功能便是在企业制度和层级结构不能触及的地方发挥作用，即用来调节不同成员在企业活动中的非正式关系。

### 12.5.1 工业社会中企业文化的功能与特点

企业文化经常被定义为“企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则和方式”。这种价值观念和行为规范可能未被明确宣布，但它们通常隐含于企业成员作为其行为前提的思维模式的假设中，是已经被企业成员无意识地普遍认可的。他们的行为会自觉地、甚至是会不自觉地受到这些价值观念和行为规范的影响。**这些影响主要表现在行为导向、行为激励以及行为协调等三个方面。**企业文化会引导企业成员自觉地做出符合企业价值观的行为选择；特定的价值观会激励员工在特定的环境中表现出符合企业需要的行为；受同一价值观的影响，企业员工在不同时空的行为准则必然会趋向相互协调一致。

具有上述功能的企业文化在工业社会中表现出如下特征：

第一，企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的。企业文化的概念在管理研究中大概始于 20 世纪 70 年代末。在对日美企业经营方式以及美国不同企业经营方式比较研究的基础上，美日的一些学者得出了“凡成功的企业都有一个强有力的企业文化起支持作用”的结论。但这些成功的企业文化都不是企业刻意追求的结果，而是企业经营者，甚至是几代经营者在企业实践中通过自己的领导风格与行为方式对企业员工的行为产生了潜移默化，从而促成了一种价值观念和行为规范被企业员工广泛认同的结果。

第二，企业文化基本上反映了企业组织的记忆。文化是一个历史的概念，是在企业经营的过程中，经过岁月流逝逐渐积累而成的。在历史上形成的企业文化反映着企业经营过程中被实践证明是成功的行为方

式，以及这种行为方式所体现的行为准则和价值观念。所以用企业文化来引导员工的行为，实际上是用过去的经验来指导员工今天的行动。

第三，企业文化是作为一种辅助手段而发挥作用的。在工业社会中，企业主要通过制度结构规范不同参与者类群间的权利关系，通过统一指挥、分层授权的层级结构来规范和制约员工在企业经营中的正式关系，通过设计赏罚分明的奖惩机制来制约和诱导员工的行为。而企业文化则是作为一种补充，主要在制度结构和层级结构不能触及的地方发挥作用。

第四，企业文化是一元的。在历史上形成的企业文化倡导一种被共同认可的价值观以及由这种价值观所决定的行为准则。具有异种价值观的员工是难以融入企业文化氛围的，其行为也通常难以被企业的其他员工所接受。工业社会的企业文化，根据定义是排斥异种价值观和行为准则的。企业文化的这种一元性与工业社会中层级组织的等级指挥、标准作业、规则一致的特点，以及影响这些特点的早期工业社会的消费需求的无差异性相互呼应的。

## 12. 5. 2 知识经济与企业文化创新

正在到来的知识经济将改变工业社会企业文化的基础，从而使企业文化带来以下四个方面的调整：

第一，企业文化将成为知识经济条件下企业管理重要的甚至是主要的手段。文化手段重要性的这种变化是与层级结构的网络化改造相关的。在层级结构中，管理中枢利用严格的等级制度统一指挥和控制着整个企业的活动，而在实行分权化管理的网络化层级结构中，各工作单元也是决策中心。管理中枢主要通过信息的提供去影响、引导和协调这些单元的决策以及决策的组织实施。在这种情况下，用被企业员工广泛认同的价值观和行为准则去影响各工作单元在不同时空的行为方向，内容及方式的选择就变得至关重要了。“文化”将成为保证和促进网络化层级结构条件下企业组织活动一体化的粘合剂。

第二，企业文化将是人们自觉创造的结果，而不是企业生产经营中的一种副产品。文化一旦成为企业管理重要的甚至主要的手段，共同认可的价值观一旦成为协调和统一人们行为的主要工具，人们便不能再消极地等待，让文化在经过漫长的岁月流逝后再缓慢形成。实际上，在网络化的层级结构中，当管理中枢无需直接利用权力去分配和协调下属单位的活动后，其重要的工作内容就不仅是组织信息的收集、处理与传播，而是要通过基本政策的制定，借助各种沟通渠道，去倡导某种适合企业特点的文化，大张旗鼓地宣传这种文化，总结和介绍这种文化影响下成功工作单元的事例，以促进这种文化所包含的价值观和行为准则被各工作单元迅速普遍地接受，并使之成为影响他们行为选择的基本规范。

第三，作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的，而且是学习型的，或者更准确地说，主要不是记忆型的、而是学习型的。传统工业社会的企业文化体现的主要是企业的“组织记忆”。这种记忆记录了企业过去成功的经验。假使环境参数不发生重要变化，人们依据昨天的经验和惯例还可以应付未来的变化。

然而，知识经济条件下的市场环境是急剧变化的，过去成功的经验在今天崭新的现实面前往往显得无力。知识经济条件下的企业在客观上需要行为准则和行为方式的不断创新。这种创新要求企业文化必须是学习型的。

实际上，在知识经济条件下，人们也没有足够的时间去等待组织记忆的形成。在管理中枢的倡导和推动下，人们必须迅速学习新的行为准则和行为方式。因此，网络化层级结构中的企业文化首先是自觉学习

的结果，网络化的层级结构也将有利于组织文化的学习：各工作单元与外界的广泛接触将会使组织不断习得新的知识。而组织内纵横交错的沟通网络则会使得各单元习得的知识与经验在组织内迅速传播。知识的迅速习得与经验的迅速交流将促进网络化层级组织不断创新并推广新的行为准则和行为方式。

第四，企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在。学习型的企业文化必然是多元的。实际上，一定时期的主导价值观主要体现了组织的记忆。如果没有对不断出现的异质价值观的容忍，就不可能有企业文化的创新。此外，网络化层级组织的文化多元化与各工作单元并行中心的特点以及企业需要满足的个性化消费需求的特点也是相一致的。与等级明确的层级结构不同，网络化层级结构不可能要求企业以整齐划一的方式行事，具有决策权的自主工作单元必然会在企业经营中表现出各具特色的个性化行为方式。与此同时，个性化需求的满足也使得企业不能像传统方式下那样以单一的规则和一致性的标准去约束自主工作单元的行为。

文化的多元化必然会促进企业文化的不断创新，从而必然会不断促进知识经济条件下的企业不断走向繁荣。

## 12.6 组织的变革

### 12.6.1 变革的力量与推动者

1 **外部力量**：市场中新的竞争格局出现，竞争主体已由单个企业转变为整条商品供应链的联合体。整个产品或服务的技术改进，劳动力市场的波动，全球化与信息化（互联网于电子商务的应用）等都产生了变革的需要。核心竞争力的培植与发挥日益成为新时期企业竞争战略研究的新内容。

2 **内部力量**：战略的修订，技术的进步和新设备的引进，员工的态度等常引起管理政策和实践的变革。如随着员工受教育的程度和职业流动意向的提高，他们对工作的主动性和能力发展的需要会增强。

#### 3 变革推动者

**变革推动者**（Change agents）：组织变革需要一种催化剂，我们把作为催化剂起作用，并承担变革过程管理负责的人，称作变革推动者。

外部咨询人员将提供内部人通常缺乏的一种客观的认识。不过，外部咨询人员也常有一个缺陷，即对组织的历史、文化、作业程序和人事等缺乏足够的了解。外部咨询人员还经常倾向于主张比内部人更剧烈的变革，因为他们在变革推行后不必生活在各种反应中。相反，内部管理者作为变革推动者时可能更深思熟虑，因为他们必须与其行动的结果终日为伴。

### 12.6.2 变革过程中的两种不同观点

我们用两个比喻来说明变革过程。一种是设想组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的船，船长和船员都清楚地知道他们正开往何处，因为他们以前已经作了多次这样的航行，只是偶尔遇到风暴时才会有变化出现，其他平静、可预见的旅程中尽可放心享受。另一种比喻则是把组织看作是在不断出现险滩的湍急河流中航行的木筏，筏上有多半的船工，但他们以前从未在一起出航，也不完全熟悉河流的构造，不了解最终的目的地，甚至情况可能更坏，他们得在漆黑的夜晚航行。在这种急流险滩比喻下，变化就是一种自然的状态，对变革的管理因此是一个持续的过程。

#### 1 “风平浪静”观

图 12-4 为库尔特·卢因（Kurt Lewin）的三步骤变革过程，描述成功的变革要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。现状可以看作是一种平衡状态，要打破这一平衡状态，解冻就是必要的，可以通过如下三种方式：增强驱动力，使行为脱离现有状态；减弱制动力，即妨碍脱离现有平衡状态的力量；混合使用以上两种方法，组织很快恢复到平衡状态。因此，自这种组织中追求稳定性和效率性是管理的主流方向，事务型管理模式起着主导作用。

这种“风平浪静”观就当前管理者所面临的经营环境而言，已日益成为一种过时的描述方式。

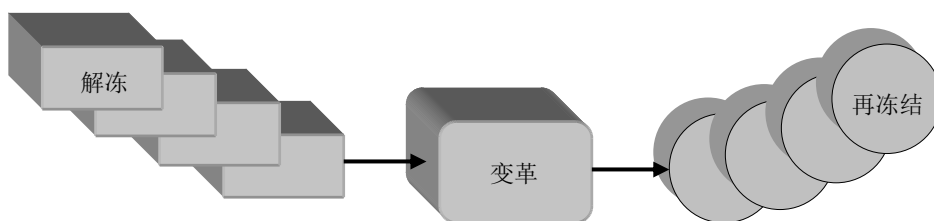


图 12-4 变革过程的风平浪静观

## 2 “急流险滩”观

“急流险滩”的比喻更适合不确定与动态的环境，即认为管理者的工作是一种不断经受打扰的过程，它也与从工业化社会转变为由信息和思想支配的信息化和知识经济时代时代的动态环境相适应。

现在日益多的管理人员逐渐意识到，“风平浪静”假设下的稳定性和可预见性是不存在的，对现状的打破决不是偶然的，也不是暂时性、可以返回到平静状态的。当今的管理者有许多都不能避免急流险滩。他们面临着不断的变化，需要面对各种无序状态。因此，在这种组织中，追求应变性和灵活性是管理的主流方向，变革型管理模式起着主导作用。

### 12.6.3 降低变革阻力的策略

#### 1 变革的阻力

使人反对变革的原因有三个：**不确定性**，**关心个人得失**，以及认为**变革不是为了组织的最佳利益**。

(1)**不确定性**：变革使已知的东西变成模糊不清和不确定性的，人们不得不面临一种与已知与未知相对换的风险。组织中的员工对不确定性有一种厌恶感。

(2)**关心个人得失**：担心失去既得利益。变革会威胁到人们为取得现状所做的投资。人们对现有体制投入得越多，他们反对变革的阻力就越大。因为他们担心失去现有的地位、收入、权势、友谊、个人便利或其他看重的福利。

(3)**认为变革不是为了组织的最佳利益**：有人认为变革并不符合组织的目标和最佳利益。要是有一个员工相信变革推动者所提倡的新操作程序将造成生产率或产品质量下降，那他就极有可能反对这项变革。

#### 2 降低变革阻力的策略

(1)**教育与沟通**：通过与员工们进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使阻力得到降低。这一策略的假定条件：阻力的根源在于信息失真，或者是由不良的沟通造成的。可以通过个别会谈、备忘录、小组讨论或报告会等方式。缺陷：所需投入的时间和精力应当对其优点作出权衡，特别是当变革触动到许多员工时。



**(2)参与：**一个人要是参与了变革的决策，他就不容易形成阻力。缺陷：可能带来次等的决策，并耗费许多时间。

**(3)促进与支持：**如果员工对变革的恐惧和忧虑很强，那么，提供员工心理咨询和治疗、新技能培训以及短期的付薪休假等可能有助于促进他们的调整。缺陷：消耗时间；推动花费较大，且没有成功的把握。

**(4)谈判：**以某种有价值的东西来换取阻力减低。比如，如果阻力集中在少数有影响力的个人中，可以通过谈判形成某一奖酬方案使这些人的需要得到满足。谈判作为一种策略，尤其在阻力来自于某权力源时更为有用。缺陷：（1）其潜在的高成本是不可低估的。（2）一旦变革推动者为克服阻力而作出让步，他或她就可能面临其他有权势者的勒索。

**(5)操纵与合作：**操纵是将努力转换到施加影响上。如有意扭曲事实而使变革显得更有吸引力，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言使员工接受变革等，这些都是操纵的实例。合作是介于操纵和参与之间的一种形式，它通过“收买”反对派领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖人物的意见，并不是为了达成更好的决策，而是为了取得他们的允诺。缺陷：尽管这两种方法的使用成本不高，也便于力争得到反对派的支持，但是其欺骗或利用的意图若被察觉，容易适得其反。一旦诡计被揭穿，变革推动者的威信也就可能一落千丈。

**(6)强制：**直接对抵制者使用威胁力和控制力。包括调换工作、不予升职、负面绩效评估及不友善的推荐信等。缺点：强制通常是不合法的，即便是合法的强制也容易被看成是一种暴力，从而有损变革推动者的威信。

#### 12. 6. 4 组织发展的方法

**组织发展**（Organizational development, OD），虽然有时也用以泛指各种变革，但更通常地是侧重指藉以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。组织发展方法包括敏感性训练、调查反馈、过程咨询、团队建设和组际发展等，它们都设法带来组织人员内部或相互关系的改变。

1 **敏感性训练**（Sensitivity training）：是通过非结构化群体互动来改变人的行为的一种方法。该群体是由一位职业行为学者和若干参与者共同组成，并不对群体规定某种议事日程，职业行为学家（不具有领导角色）也仅仅是为参与者创造表达自己思想和情感的机会。会谈自由而奔放，参与者可以探讨他们喜欢的任何议题。讨论中所注重的是个人的积极参与及其互动的过程。

2 **调查反馈**（Survey feedback）：是对组织成员的态度进行评价，确定其态度和认识中存在的差距，并使用反馈小组中得到的调查信息帮助消除其差距的一种方法。调查问卷通常分发给组织或单位的所有成员填写。问题包括成员对诸如决策制定、沟通效果、单位间的协调、组织的满意度、工作、同事及直接上司等广泛议题的认识与看法。将调查问卷统计处理后得到的数据制成表格分发给有关员工，使所提供信息成为人们确定问题和解决问题的一个跳板。

3 **过程咨询**（Process consultation）：是依靠以外部咨询者帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。这些过程事件可能包括工作流程、单位成员间的非正式关系，以及正式的沟通渠道等。咨询者帮助管理者更好的认识他或她的周围、其自身内部或与其他之间正在发生什么样的事情。咨询者并不负责解决管理者的问题。相反，咨询者只是作为教练，帮助管理者诊断哪些过程需要改进。

4 **团队建设**（Team building）是使工作团队的成员在互动中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强

度的互动，团队成员学会形成相互的信任和开诚布公。团队建设方案中的活动可能包括团队目标的确定、团队成员间人际关系的开发、明确各成员任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。

**5 组际发展**（Intergroup development）试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见。例如，两个小组一直存在不良的工作关系。可以让它们分别开列出一份清单，说明有关如下方面的认识：我们如何看待我方？我们如何看待对方？我们认为对方小组如何看待我方？然后，交换两个小组的清单，讨论有什么相似的认识及不同之处。不同点将得到特别的注意。接着，两个小组考察存在差异的原因，并努力制定出解决办法改进小组间的关系。

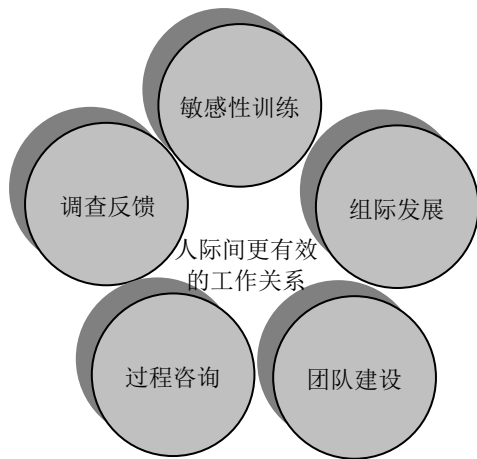


图 12-5 组织发展的方法

12. 6. 5 推行全面质量管理

**全面质量管理**（TQM）本质上是一个持续的、渐进的变革方案，它与我们讨论过的变革的“风平浪静”观是一致的。我们将综合有关变革过程的知识来考察管理者如何有效地推行全面质量管理。全面质量管理的主要构成要素如图 12-6 所示

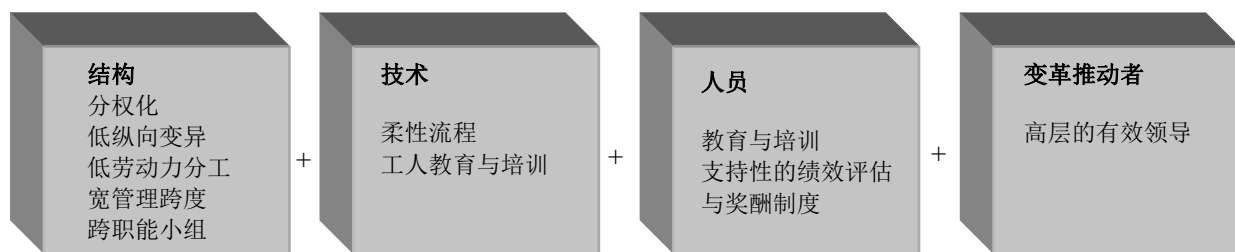


图 12-6 持续渐进改革的促进因素

**1 集中变革的努力** 能有效地推行全面质量管理的组织结构必须是分权化的，具有较低程度的纵向变异，较宽的管理跨度和较少的劳动分工，同时支持跨职能团队的工作。开发出柔性的工作过程，以支撑持续的渐进改革。强化对工人的教育与培训。绩效评估和奖励制度能对全面质量管理目标的实现予以支持和鼓励。成功的全面质量管理活动会将质量目标纳入到对经理人员和作业工人的奖励计划中。成功的全面质量管理活动要求首席执行官给予主动的、不动摇的领导。他或她确定了组织的新观念以后，需要将这一信息持续地传达下去。

**2 认识上的冲突** 在全面质量管理的渐进变革方法与我们前面讨论的革命性变革之间存在着一种潜在的认识冲突。

全面质量管理活动强调持续的、渐进式变革。但对于许多组织来说，渐进变革是远不够的。这些组织需要对其运营方式作急剧的、根本性的改变。这点意味着，就某些组织而言，全面质量管理应作为两阶段变革过程的第二阶段。也就是说，在全面质量管理式的变革推行之前，管理当局首先需要发动一次革命。阿尔科公司的管理当局已经做出决定，如果公司要达到国际标准要求，就必须开展一场大幅度提高质量水平的运动。只有这一目标实现以后，阿尔科公司才适宜推行全面质量管理式的渐进变革。

## 12. 6. 6 处理员工压力

### 1 什么是压力

所谓**压力**(Stress)是指一种动态的条件，在该条件下个人面临着与其愿望的实现密切相关的机会、限制或要求。压力能给人们带来一种潜在的得益。正是由于压力，使运动员们或舞台表演者在关键的场合表现出最好的水平。

然而，压力更经常地是与限制和要求相伴随的。限制会妨碍你做希望做的事情，要求则意味着你要失去所希望的某种东西。你在学校参加一次测验，或者在工作单位接受年度绩效评估时，你感到有压力，就是因为你面临着机会、限制和要求。获得好的绩效评估可能给你带来职务提升和相应的更大的职责与更高的薪金；而不良的评估则会影响你得到提升；特别差的绩效评估可能导致你遭解雇。

条件会造成压力，但这并不意味着它总会形成压力。由潜在的压力转换为现实的压力，需要具备两个前提，即结果具有不确定性，而且该结果必须是相当重要的。不管环境如何，能形成压力的条件只有在人们对自己能否把握住机会、能否排除限制或者避免损失存有怀疑或不确定的情况下才可能存在。也就是说，对未来得与失不确定的人的压力比较大，而认为得与失是确定的人的压力就较小。结果的重要性也是个关键因素。要是得失无关紧要，就不会有压力。如一个下属觉得保住现有职位或得到提升并不重要，那么他或她在绩效评估前夕不会有多大的心理压力。

**2 压力的根源** 如图 12-7 所示，压力的根源存在于与组织有关的因素及员工自己生活中衍生的个人因素。

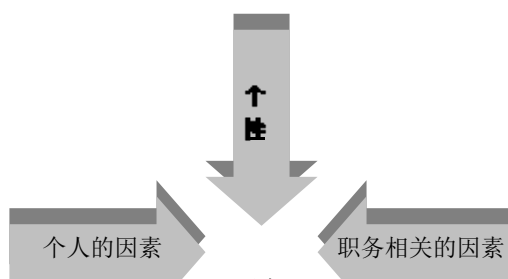


图 12-7 压力的来源

**3 压力的症状** 什么信号表明员工的压力可能过高？压力会通过多种方式表现出来。例如，面临高度压力的员工可能心情沮丧、事故不断，或者喜爱争辩，容易分心，作常规决策也有困难，等等。这些症状可以归纳为三个一般的类别：生理的、心理的和行为。

早期绝大多数对压力的关注是在生理症状方面。这一侧重的原因是因为，当时对压力的研究是由健康医学专家展开的。其研究得出的结论是，压力可能导致新陈代谢发生变化，心率加快和呼吸频率，使血压上升，并带来头痛和心脏病发作。

压力与特定生理症状之间的关系并不确定，两者间也很少存在一致的相关关系。这是因为，生理症状表现相当复杂，难以客观地对其进行测量。但生理症状对管理者的工作也有直接的、哪怕是最低限度的关联性。

心理症状可能对管理者更为重要。压力会导致不满，职务相关的压力导致员工对工作的不满意。工作不满意事实上是压力的“最简单也最明显的心理影响”。不过，压力还有其他的心理表现，如紧张、焦虑、烦躁、厌倦、拖延等。

行为相关的压力症状包括生产率变化、缺勤和离职流动，以及饮食习惯改变、过度吸烟和酗酒、坐立不安、语速加快和睡眠障碍等。

**4 减少压力** 并不是所有的压力都是不良的，而且，从现实来说，压力并不能完全地从人的生活中根除，不论是在工作外还是在工作中。在我们讨论减少压力的办法之前，务必记住，我们探讨的只是不良的压力这一部分。

从组织因素方面看，降低压力水平的努力需要始于员工的甄选。管理当局应该确保选定的人员具有与职务要求相应的能力。要是员工觉得工作超过其能力所及，那他势必要承受高程度的压力。甄选过程中切合实际的工作介绍会使模糊性得到减少，从而降低压力。改进组织的沟通也会使因模糊而产生的压力保持最小。相似地，像目标管理这样的绩效计划方案会使工作职责、绩效目标得到明确，并通过反馈减少模糊性。职务再设计也是减少压力的一个办法。要是压力直接来自于工作厌倦或超负荷，那么应当对职务进行重新设计，以便增强挑战性或降低工作负担。提高员工参与决策过程，以及获得社会支持的机会的职务再设计，也被证明对减少压力有积极的作用。

从员工个人生活中产生的压力来看，有两大问题值得引起注意。其一是，它不易为管理者直接控制。其二是，存在着伦理方面的考虑，如管理者是否有权干涉（哪怕以最微妙的方式）员工的个人生活？如果管理者认为这是合乎伦理的，员工本人也愿意接受，那么可以考虑采取如下一些办法。比如，员工咨询能使压力得到减缓。员工们常常希望与人谈谈自己的问题，而组织完全可以使这一需要得到满足——通过管理者、内部的员工咨询专家或者外部的免费或低价职业帮助等。像西特公司、美国电话电报公司、强生公司就提供广泛的员工咨询服务。对于那些因为不善于安排而使个人生活产生问题而组织又进一步增加了其

压力的员工，提供时间管理方案将会有益于帮助他们区分自己的优先安排事项。如霍尼韦尔公司（Honeywell）就提供了这样一种服务。再一种办法是由组织出面举办各种体育锻炼活动。例如，美国运通公司在纽约设立了一个健身中心。并创办了自己的篮球队、足球队和垒球队。纽约电话公司（New York Telephone）的压力管理方案采用了催眠放松法。总部设在加利福尼亚的苹果计算机公司，其员工被鼓励参加午间健身散步和公司长跑俱乐部。

## 本章要点

1 企业是通过制度结构化、层级结构化以及文化结构化来使成员的行为具有一定程度的可预测性，从而实现对这些成员在企业活动过程的不同时空的努力进行引导与整合的。制度结构化规范了作为类群的企业不同参与者之间的正式关系，层级结构化规范了作为个体的这些参与者之间的正式关系，而文化结构化则规范了作为类群或个体的参与者在企业生产经营活动过程中的非正式关系。

2. 从企业组织分析的角度，我们认为知识经济可能表现出以下三个方面的基本特点：第一，知识要素在企业生产经营活动中的相对重要性大大提高。第二，生产者与最重要的生产要素的重新结合。第三，由于信息技术的广泛运用，知识创新和传播的速度大大加快。

3. 在工业社会蜕变而来的知识社会中，知识正变为最重要的资源，企业内部的权力关系正朝向知识拥有者的方向变化，企业的制度结构正从“资本的逻辑”转向我们所称的“知识逻辑”。权力派生于知识（特别是协调知识）的供应，利益（经营成果的分配）由知识的拥有者所控制正逐渐成为后工业社会或知识社会的基本特征。

4. 作为工业企业的主要组织形式，层级结构曾表现出如下主要特征：直线指挥，分层授权；分工细致，权责明确；标准统一，关系正式。

5. 网络化的层级组织应该是三个相互对立的特点的统一：第一，集权和分权的统一。第二，稳定与变化的统一。第三，一元性与多元性的统一。

6. 工业社会对企业文化的影响主要表现为行为导向、行为激励以及行为协调等三个方面。企业文化会引导企业成员自觉地作出符合企业价值观的行为选择；特定的价值观会激励员工在特定的环境中表现出符合企业需要的行为；受同一价值观的影响，企业员工在不同时空的行为准则必然会趋向相互协调一致。

7. 正在到来的知识经济将改变工业社会企业文化的基础，从而使企业文化带来以下四个方面的调整：第一，企业文化将成为知识经济条件下企业管理重要的甚至是主要的手段。第二，企业文化将是人们自觉创造的结果，而不是企业生产经营中的一种副产品。第三，作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的，而且是学习型的，或者更准确地说，主要不是记忆型的、而是学习型的。第四，企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在。

8. “风平浪静”观认为，变革是对组织平衡状态的一种打破。组织被看作是稳定的、可预见的，只是偶尔的危机才扰乱了它的秩序。而“急流险滩”观则认为，变革是持续的、不可预见的，管理者必须面对不断出现的、近乎无序的变革。

9. 变革经常遭到反对，是因为它造成了不确定性，给人们带来了个人利益受损害的担心和变革可能不符合组织最佳利益的顾虑。

10. 降低变革阻力的六种策略是：教育与沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作以及强制。

11. 减少员工压力的办法包括：在人员甄选过程中仔细选拔与职务要求相适应的候选人，制定明确的工作绩效目标；对职务进行再设计以增强挑战性和降低工作负担；为员工提供咨询和时间管理方案；以及举办各种体育锻炼活动等。

## 习题

### 一 名词解释

1. 制度均衡 2. 技术创新 3. 管理创新 4. 组织发展 5. 压力

### 二 单选题

1. 企业成功的基础因素包括（）

A. 制度、组织 B. 人才、资本技术、信息 C. 管理、营销、企业文化 D. A、B 和 C

2. 企业创新一般包括以下几个领域（）

- A. 组织创新、市场创新、管理创新、文化创新、制度创新
- B. 技术创新、制度创新、组织创新、市场创新、文化创新
- C. 技术创新、制度创新、组织创新、市场创新、管理创新
- D. 文化创新、制度创新、组织创新、市场创新、管理创新

3. 制度创新是一个（）

- A. 静态过程 B. 从制度均衡到非均衡的过程 C. 从非均衡到制度均衡的过程
- D. 制度均衡与非均衡交替出现的动态循环上升过程。

4. 层级结构具有的特征（）

- A. 分工细致，权责明确；
- B. 直线指挥，分层授权；
- C. 标准统一，关系正式。
- D. A、B 和 C

5. 熊彼特认为经济增长和发展的“主发动机”是（）

A. 管理 B. 营销 C. 创新 D. 人才

6. 学习型组织的基本特点是（）

- A. 自我超越、改善心智模式、共同愿景、团队学习、系统思考
- B. 组织再造、持续改善
- C. 吸收、消化
- D. 柔性、虚拟性、动态性

### 三 简答题

1. 为什么说管理变革是每一位管理者工作的一个有机组成部分？

2. 阐述卢因的三步骤变革过程

3. 什么是组织发展？它有哪些主要方法？

4. 全面质量管理是否与在组织中推行革命性变革的目标相一致？试加以讨论。

5. 有哪些症状向管理者表明其员工的压力可能过高？

6. 富有创新精神的文化如何会使组织变得更为有效？同样的，这种文化会不会使组织变得更低效？请解释。

7. 假定员工在接受工作时已经对他们提供了其所从事工作的充分信息，你认为管理者还有责任去设法减轻员工职务相关的压力吗？你是否认为，这种压力不过是职务的正常内容，需由员工自己设法去应付？

## 案例分析

### 12-1 两种不同的变革方式

王安实验室（Wang Laboratories）以年销售额超过 30 亿美元名列 1989 年《幸福》500 家大公司的第 146 名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有 2.7 万名员工。可就在 3 年之后，王安公司申请了《破产法》第 11 章保护。这时，王安公司的销售额已下降到 19 亿美元，员工人数为 8000 人左右。公司遭受巨大的损失，其亏损额 1990 年达到 7.16 亿美元；1991 年为 3.86 亿美元；1992 年为 3.57 亿美元。公司的股票市场价值一度达到 56 亿美元，现在跌落到 0.7 亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在 1989 年出现了销售额锐减，并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引人注目的复苏。在员工队伍从 9.2 万人减到 8.9 万人（并没有实行强制性的解雇裁员）的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992 年第一、二季度的盈利分别增长了 49% 和 40%。公司的市场价值剧增到 190 亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得与王安公司截然相反的结果呢？

20 世纪 80 年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。它对像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司（Unisys）这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小的多用途的个人计算机（PCs）。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻，王安公司管理当局的行为仍像他们是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他自以为使办公室职员们从打字机时代中解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍没能看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。他们给员工们授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定绝不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层经理们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。他们所到之处听到的是对于公司官僚行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。他们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品设计到分销全过程的充分自主权。高层管理当局投入了大量的时间向员工们宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒风险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，得以取得了较高的盈利性。

#### 问题：

1. 以变革的“风平浪静”观和“急流险滩”观来考察 80 年代后期的电子计算机行业。试问惠普公司和王安公司各采取了哪一种变革观？

2. 惠普公司在 80 年代后期所采取的管理措施是否也适用于王安公司？请论证你的观点。

3. 对比王安公司和惠普公司的组织文化，它们各自如何影响管理当局对环境变化的反应？

## 第 13 章 现代企业制度

### 学习目标

#### 引例 13-1 TCL 的产权结构变革

##### 13.1 现代企业制度概述

##### 13.2 现代企业的产权制度

###### 13.2.1 现代企业产权制度的基本特点

###### 13.2.2 现代企业的法人产权结构

##### 13.3 现代企业法人治理结构

###### 13.3.1 法人治理结构的提出

###### 13.3.2 现代法人治理结构的组成

###### 13.3.3 现代企业法人治理结构中的制衡关系

### 本章要点

### 习题

#### 案例分析 13-1 三金药业的改制之路：放弃与选择

### 学习目标

1. 现代企业制度的基本内涵
2. 现代企业法人产权制度的含义
3. 现代企业法人治理结构中的制衡关系

### 引例

#### 13-1 TCL 的产权结构变革

TCL 发端于 1981 年，依靠借贷 5000 元，以磁带、电话机起家的地方国有小企业，1996 年后进入彩电业，并很快跻身国内彩电业的前五强。1996 年以前，TCL 还是百分之百的国有企业。1997 年，TCL 进行了第一次现代企业制度的改制，TCL 的所有者惠州市政府决定对当地部分企业实行授权经营，并于当年年初与当时的集团总裁李东生签署了为期五年的放权经营协议。协议规定，从用于起家的 5000 元借款到 1996 年的数亿元资产全部划归惠州市政府所有，此后，TCL 净资产如果年增长率超过 10%，其超出部分，按一定比例增发为股份，奖励给经营管理层，或者以优惠价购买。上个世纪 90 年代末期恰恰又是 TCL 的高增长期，每年的增长速度都超过 10%。如此几年下来，惠州市政府所持国有股从 100% 下降到 58%。从某种意义上说，TCL 这些年获得的长足发展与惠州市政府对李东生及其管理层的放权经营和股权激励不无关系。尽管如此，由于没有实行股份制改造和政府“一股独大”，TCL 的命运，仍然系于那 58% 的国有股，而那 58% 的国有股，则取决于惠州市领导的英明和开明。过于单纯的股权结构迟早甚至已经在阻碍 TCL 的发展。企业制度建设，还是横亘在 TCL 面前无法回避的问题，也是企业资源整合最根本的问题。2001 年，TCL 开始了改制上市、引入五大战略投资者的第二次体制改革计划，并于 4 月份召开了 TCL 集团股份有限公司创立暨首届股东大会，TCL 集团第一届董事会应运而生。重组后的 TCL 有了新的股权结构版图：TCL 集团净资产 16 亿元，总股本 16 亿元，其中惠州市政府持股 40.97%（原来是 58%），TCL 管理层持股 25%，新增战略投资者持股 18.38%，其余约 15.65% 的股份属其他一些发起人。这次改制的一个直接影响就是对 TCL 管理团队的稳定和士气的激励。通过改制，TCL 集团由一个地方政府绝对控股的国有公司演变成地方政府相对控股的多元股权结构的公司。TCL 改制的成功，标志着 TCL 集团股份公司法人治理结构的完善，多元股权的治理体制从此建立，为公司长远发展奠定了基础。



## 学习内容

### 13.1 现代企业制度概述

在现代社会，经济活动通常以“企业”为单位组织展开。企业是现代微观经济的主要组织形式。企业制度在为组织提供基本规则和框架时，表现出三种功能：导向功能、激励功能和协调功能。导向功能是指企业制度指导企业经营方向的选择、引导稀缺资源的配置和使用的功能；激励功能是指企业制度诱导各类参与者提供符合企业要求的贡献的功能；协调功能则是指通过制度安排，使各类参与者在企业经营的不同时空朝着共同的方向努力，使他们提供的不同贡献形成有利于实现企业的合力的功能。

企业制度是通过经营权力和利益的分配来实现上述功能的。通过经营权力的分配，企业制度决定了不同参与者在企业活动组织中的地位，也影响着企业经营的方向、内容和规模的选择、协调不同参与者的贡献；通过利益分配，企业制度决定了不同参与者在企业活动中利益实现方式，从而以不同形式诱发这些参与者的行为选择，影响它们的努力程度。这样，我们可以把企业制度定义为“规定或调节企业内部不同参与者之间权利关系和利益关系的基本原则或标准的总和”。

企业出现之初，由于生产力发展水平比较低，商品经济并不发达，当时占主导地位的企业组织形式是个人业主制企业；随着生产力水平的逐步提高及商品经济的逐步发展，单个企业进行生产经营对资本的需求量增大，为了扩大生产经营的规模，同时也为了分散经营风险，出现了合伙企业，占主导地位的企业组织形式逐步变成了合伙企业；在资本主义制度确立以后，经历了一个从自由竞争的资本主义向垄断的资本主义发展的过程。在这样一个过程中，股份制企业这类企业制度形式起到了一个杠杆作用，而股份制企业本身也在这个过程中得到了发展。各类股份制企业在这以后逐步成为经济生活中占主导地位的企业形式。如果定义现代企业制度为当前世界上市场经济国家所广泛存在的企业制度形式，那么，公司制度就是现代企业制度。现代公司主要由有限责任公司和股份有限公司两种形式组成。

现代股份公司之所以成为与现代市场经济相适应的微观企业制度，正是由于它具有不同于传统企业制度的一些特征，这便也构成了现代企业制度的基本内涵。

一是，所有出资人都只在出资范围内对公司负有限的清偿责任。这就消除了传统企业制度下企业规模受制于企业主与合伙人对出资须负无限连带责任的担忧。二是，公司股权可以在股票市场上自由转让给任何有投资需求的人，突破了企业与出资人共存亡的制约。这种可让渡性，形成了对管理者的约束和公司经营效率的保障，有利于维护出资者的权利。三是，公司具有法律所规定的独立的法人地位，成为与传统自然人企业明显不同的法人企业。彻底消除了企业与出资人的人身依附关系，从而成为真正意义上的资本联合型的独立企业法人企业。四是，公司聘用并非股东而是领取薪水的中高层经理人员进行公司业务的日常经营管理，取代了传统的由所有者自己管理。这种法人治理结构，即保证了作为经营专家的中高层经理人员放手经营，使公司的资源配置和营运更为有效，又不致失去出资者对代理经营者的监控权。五是，现代公司属于现代社会化大生产的组织方式。现代股份公司通过资本联合、控股参股，把不同单位整合到同一企业中来，形成巨型公司或多法人的母子公司。具有减少交易费用、降低生产成本、优化资源配置和提高企业效率的作用。

### 13.2 现代企业的产权制度

#### 13.2.1 现代企业产权制度的基本特点

产权（Property Rights）是一种财产权，是指支配一项事物的权利。产权的内涵包括占有权、经营权、处置权和收益权。所谓企业产权制度，简单的说，就是围绕企业财产的运营而发生的相关主体间权、责、利关系的制度安排。它规定着企业内所有者、经营者、生产者在一定条件下的地位、相互关系以及各自的作用。它的实质在于说明，企业是通过何种权力架构和组织方式来实现自己的目的。企业产权制度的这种演进直接受到经济发展阶段的制约，企业组织形式经历了以一个由个人业主制到合伙制再到现代公司制的演进，企业产权制度也经历了从自然人产权到法人产权的转变。所谓法人，就是依法成立，拥有独立财产，按一定的规章制度建立和从事活动，并能以自己的名义能够使权力和承担义务的社会团体。相对于自然人产权制度，法人产权制度是产权制度发展史上的一个划时代的变化。这一社会化的极为灵活的产权组织形式，即保持了个人对自己所有物的关心和资产的整体营运，又伴随着企业资产的有序流动和重组。

现代企业产权制度具有下面的基本特点：

1. 产权明晰，拥有明确的人格化代表。现代企业要求在产权界定的基础上，实现产权关系明晰化。就是要明确企业财产关系、财产责任与财产权利；明确企业法人、出资者、债权者的关系，企业法人的权利与责任；明确经营者与职工的关系等。

2. 产权市场化。在市场经济条件下的现代企业中，企业的产权成为一种可交换的商品，在市场中能够自由流动。企业产权流动的过程，既是这种商品买卖、交换的过程，也是企业的组织结构和资源配置结构进行调整的过程。

3. 所有权与控制权相分离。公司企业为所有权和经营权在形式上的分离提供了可行的组织基础。公司作为法人对法人财产权的行使对股东与企业的关系而言，是以企业的所有权与控制权在企业内部实际上的统一为前提的。

4. 产权权益有明确的保障。现代企业以法律形式来维系产权的契约关系，明确产权关系中的权利，保护各种合法权益，调整各行为主体的关系。

5. 其治理结构具有决策权、监督权与执行权相互独立、相互制约、相互合作的特点。

### 13.2.2 现代企业的法人产权结构

产权制度作为一般财产组织制度，有两个不同的类型：自然人产权制度与法人产权制度。

所谓自然人产权制度，是指具有生命的个人或群体运用自有的财产，直接从事生产和经营的一种产权制度。古典业主企业是这种产权制度的代表。在这种产权制度中，财产采取“个人资本”的形式，个人持有的资本具有私人性质，产权关系比较简单；财产所有者集全部产权于一身，对企业进行直接控制和经营；各种权利均集中于所有者本人；产权组织形式采用独资企业或合伙企业，不存在社会范围内的联合，产权转让既可以实物方式进行，也可以所有权凭证方式转让。

公司制的出现导致了财产关系的“裂变”，成为两个方面的权利：财产终极所有权和法人财产权。从而使产权主体由单一初始主体变为“初始的出资者”和“法人”两个对等的法律主体。企业法人财产权是从下列意义上而言的，即在现代公司制度下，每一个股东不能单独的去支配企业。公司作为法人应该具有法人的财产特征。就股东个人来说，一旦入股成为公司股东后，就仅成为由全体投资者所组成的公司法人的成员。股东无论是自然人还是法人，虽然都是权力主体，但一旦成为股东，公司法人便成为主体，股东仅仅是其成员。公司的全部资本为公司的财产，这是公司作为法人存在并进行活动的物质基础，是公司

作为一个法人享有经济权力和承担相应的经济义务、经济责任的前提条件。现代法人企业的典型形式就是股份制公司，股份公司作为法人具有永续的生命，它独立于公司组成人员的法律存在。因此，法人产权建立在自然人产权的基础上，因为股东最先是作为自然人出现的，但法人产权又不同于自然人产权，它具有民事责任能力，可以单独的参与一切经济活动和法律诉讼，因而它简化了产权的交换关系。

### 13.3 现代企业法人治理结构

#### 13.3.1 法人治理结构的提出

在企业制度中，产权的初始界定固然重要，但更重要的是对产权的执行，通过执行，产权才能产生影响资源配置的结果。在现代市场经济中，随着生产社会化的发展，企业规模的扩大以及资本的不断积累，由资本所有者完全控制企业的经营活动方式越来越受到所有者的能力和专业知识局限上的限制。当所有者不能在进行风险决策的同时，又圆满的从事生产经营的组织、协调、和管理时，就可能去委托专业人员独立执行上述的资产经营的职能，这就产生了委托代理关系。在委托代理关系条件下，资产所有权与控制权相分离，如何对所有者、经营者的关系进行制度安排，关系到委托代理关系的发展及绩效。这在现代企业中通过公司法人治理结构来解决。公司治理结构本质上并非一般的企业管理，而是在公司的法人资产的委托代理制下规范不同权力主体之间责权利关系的制度安排。公司治理结构的提出，就在于现代企业的法人财产制度是一种典型的资产委托代理制。

股份有限公司和有限责任公司都是以股东出资形成的法人财产为基础的法人团体。由于公司的出资人即股东很多，股权越分散，所有权与控制权的分离就越明显，因而公司并不是由股东直接经营管理，而是通过一系列代理关系和制度安排，由少数人进行管理，这一系列制度安排就是公司的法人治理结构（Corporate Governance）。这种治理结构的目的在于，通过一定的治理结构，使得资产诸方面权力在分离的状态中，能够保持有效的约束及监督，使诸方面资产权力的掌握及运用严格受到相应资产责任的制约，从而达到诸方面利益的均衡，以保证效率的提高。因为治理结构是这样一种制度安排，所以，公司法人治理结构与公司法人产权制度有极其紧密的联系，治理结构从某种意义上可以说是企业法人产权制度的组织结构形式，企业法人产权的有效安排又是公司法人治理结构有效性的基本前提。治理结构命题的提出，根本原因在于现代企业法人产权制度的形成，因为现代企业法人产权制度是一种典型的关于资产权力的委托—代理制，便有了权力的分离和相应的权利主体多元化，从而相互间的监督、制衡成为重要的问题。

#### 13.3.2 现代法人治理结构的组成

现代公司制企业的法人治理结构由决策机构、执行机构和监督机构三大部分构成。它是根据决策机构、执行机构和监督机构相互独立、权责分明、相互制约的原则，形成由股东会、董事会、经理层和监事会组成的有机的企业组织结构。

公司的决策机构由权力机构和经营决策机构两部分组成。由全体股东组成的股东大会是公司的最高权力机构。股东大会有权选举和罢免公司董事会和监事会成员，其职能包括制定和修改公司章程，审议和批准公司的财务预决算、投资以及收益分配等重大事项。董事会是公司的常设权力机构，也是经营决策机构。其职责是执行股东大会的决议，制定公司的经营目标、重大方针、战略和管理原则以及任免公司总经理等；其成员由股东大会推举产生，作为全体股东的代表，负责公司的经营决策。董事会成员即董事，分兼任公司执行人员的常务董事，不兼任执行人员的外部董事。

公司的执行机构由高层执行官员（包括总经理、副总经理、常务董事等），即高层经理人员组成，以总经理作为执行机构的代表，是执行机构的负责人。以总经理为代表的执行机构人员，受聘于董事会，在董事会授权范围内拥有对公司日常事务的管理权和代理权，对公司的经营管理活动进行全面领导，并对董事会负责。

公司的监督机构即公司的监事会，它一般由股东和职工代表按一定的比例组成。另外，经股东大会通过，公司可以聘请公司外部的一些审计、法律、金融等部门的专家作为监事会成员。监事会对股东大会负责。监事会依法和依照公司章程对董事会和经理人员行使职权的活动进行监督，防止滥用职权。监事会有权审核公司的财务状况，保障公司利益及公司业务的合法性。监事会可对董事会成员、经理人员的任免及奖惩提出建议。

公司法人治理结构最明显的特点，就是通过明确三大机构的权利与职责，形成决策机构、监督机构之间相互独立、相互制约的制衡关系，在保障所有者权益的前提下，又赋予经营者充分的经营自主权。

### 13.3.3 现代企业法人治理结构中的制衡关系

#### 1. 股东大会和董事会之间的信任托管关系。

在法人治理，董事是股东的委托人，承担受托责任，受股东大会的信任委托，托管公司的法人财产和负责公司经营。这种关系是一种信任托管关系。其特点在于：第一，一旦董事受托经营公司，就成为公司的法定代表。股东不再去干预公司的管理事务；第二，受托经营的董事不同于受雇经理人员，不兼任执行人员的董事一般不领取报酬，只领取一定的津贴，不是雇佣关系，而是信任托管关系；第三，在法人股东占主要地位的情况下，大法人股东往往派出自己的代表充当被持股公司的董事。

#### 2. 董事会与公司经理人员之间的委托代理关系

董事会以经营管理才能和创利能力为标准，挑选和任命本公司的经理人员。经理人员，特别是总经理，作为董事会的一定代理人，拥有管理权和代理权。管理权是指经理人员对公司内部事务的管理职能；代理权是指经理人员在诉讼方面及诉讼之外的商业代理权。这种委托代理关系有其明显的特点。

第一，经理人员作为聘用代理人，其权利受到董事会委托范围的限制。这种限制包括法定限制和意定限制。超越权限的决策和被公司章程或董事会定义为重大战略的决策，要报请董事会决定。

第二，公司对经理人员的委用是有偿的。经理人员和公司之间是一种雇佣关系，经理人员有义务和责任依法经营管理好公司事务，董事会有权依照经理人员的经营绩效进行审核，并据此对经理人员做出奖励或激励的决定，或随时做出解聘的决定。

由于董事会和经理人员之间的委托代理关系，委托人和代理人各自追求的目标是不同的。作为委托人的股东要求经理人员尽心尽力，完成职责，执行好经营管理的职能，为公司获取更多的可分配利润；而作为代理人的高层经理人员所追求的，是其自身的人力资本的增值和提供人力资本所取得的收入的最大化。所以，委托人有必要设计恰当的激励机制以获取更大的代理收益。激励的形式包括薪金、奖金、在职消费、公司股票或股票期权。此外，高层经理人员还受到三重市场竞争机制的约束：商品市场的约束，资本市场的约束，经理人员劳动力市场的约束。

#### 3. 股东、董事会和经理人员之间相互制衡关系

法人治理结构的要旨是为了明确划分股东、董事会、高层经理人员、监事会之间的权利、责任和利益，

从而形成它们之间有效的分工和制衡关系，以保证公司的有效运行。具体而言就是：

一是，股东作为所有者掌握着最终的控制权，他们可以决定董事会人选，并有推选或不推选直至起诉某位董事的权利；但是，一旦授权董事会负责公司后，股东就不能随时随地干预董事会的管理。

二是，董事会作为公司的法人代表全权负责公司，具体委托经理人员负责日常经营管理事务，并有监督和激励经理人员的权利，但是，董事会最终要对股东负责。

三是，经理人员受聘于董事会，作为公司的指定代理人统管企业日常经营管理事务，只有在董事会的授权范围之内，经理人员有权决策，其他人不能随意干涉，但是，经理人员的管理权限和代理权限不能超过董事会决定的授权范围，经理人员经营成果的好坏也要受到董事会的监督和评判。

四是，股东大会任命的监事掌握着广泛巨大的权利，对公司内部的董事会、高层经理人员进行广泛的监督，对公司的有效运营具有十分重要的意义。

## 本章要点

1. 现代企业产权制度具有四个方面的特点：产权明晰，拥有明确的人格化代表；产权市场化；所有权与控制权相分离；产权权益有明确的保障。

2. 现代公司制企业的法人治理结构由决策机构、执行机构和监督机构构成，三大机构之间形成相互独立、相互制约的制衡关系；股东大会和董事会之间的信任托管关系；董事会与公司经理人员之间的委托代理关系；股东、董事会和经理人员之间相互制衡关系。

## 习题

### 一 名词解释

1. 企业产权制度 2. 法人治理结构

### 二 单选题

1. 公司财产终极所有权应归属于（ ）  
A. 股东 B. 公司法人 C. 董事长 D. 经理
2. 现代企业制度最典型的形式是（ ）  
A. 民营企业 B. 合资企业 C. 合伙人企业 D. 公司制企业
3. 公司法人产权集中在（ ）  
A. 董事会 B. 股东大会 C. 董事长 D. 总经理
4. 董事会与总经理之间的关系是（ ）  
A. 信任托管关系 B. 多层制约关系 C. 委托代理关系 D. 没有任何关系
5. 在公司法人治理结构中作为公司最高权力机关的是（ ）  
A. 董事会 B. 股东大会 C. 监事会 D. 总经理

### 三 简答题

1. 现代企业制度的基本内容是什么？
2. 现代企业产权制度有哪些特点？

### 3. 什么是公司法人治理结构？法人治理结构的层次关系是怎样的？

## 案例分析

### 13-1 三金药业的改制之路：放弃与选择

桂林三金药业集团因其拳头产品“三金西瓜霜润喉片”而为人所知。三金药业的改制之路经历了一个放弃与选择的曲折过程。第一次改制在 1994 年，桂林三金药业集团成立，与此同时还得到了一个上市指标。但经过慎重选择，三金药业最终主动放弃了这次在广西首批上市的机会。原因是广西体改委办公室的人员认为广西当时力推的玉林制药改制风波决定了三金放弃上市的机会。当时玉林制药改制的方案是：玉林制药股份公司国有股、法人股、职工股分别占 55%、27% 和 18%。但在法人股募集时就出现翻船——原来国内外有 9 家企业表示要认购 1280 万的法人股，但结果一家也没买。而全厂 700 多职工却争先认购了 650 万职工股。最后，工厂在固定资产投入 2600 万作为国家股，形成的股份制结构是国家股和个人股分别占 80% 和 20%。这样的股权结构很快弊端频生，一方面，由于人人平均持股，“大锅饭”现象仍旧存在，而经营管理人员也缺乏压力和动力；更难受的是国家控大股仍然使政企分开成为空话，政府因此完全有理由干预企业经营，而公司有利润，职工为了尽快收回投资，总想把利润尽可能分掉。三金的第一次改制尚未全面启动就无疾而终。但仅过了四年，1998 年，三金集团迎来了第二次改制，实行了股份制改造。当时三金公司的产值、销售收入、利税已分别完成产值 2.62 亿元，销售收入 2.67 亿元，利税 6194.2 万元。更关键是公司员工有钱了。1998 年中，桂林三金药业集团公司的 500 多名员工共同出资买入整个企业产权，实现了国有企业的股份性改造——按照广西政府的国企改制政策，三金作价 8000 万元人民币，三金员工是以现金一次性买断，所以折价后三金员工用于收购三金集团的实际出资额为 5000 万员人民币。实际上，这次改制后管理层控股 37%，职工持股 63%，国有股已完全退出三金。2001 年，“三金”在构建规范的企业集团的同时，在广西省内外吸纳战略投资者，再次改制，组建股份有限公司，积极筹备上市。目前，三金药业股份有限公司已进入上市辅导期。

问题：

1. 从三金药业的两次改制的放弃与选择中，你认为改制应该具备什么条件？
2. 三金药业的两次改制对你有什么启示？

## 附录 B 参考资源

- 1 Chuck Williams. Management, South-Western college Publishing, 2000
- 2 Gareth R. J, Jennifer M. G, Charles W. L. H. Contemporary Management (Second Edition), Irwin McGraw-Hill Higher Education 2000
- 3 斯蒂芬·罗宾斯(美)，管理学(第四版)，北京：中国人民大学出版社，1998. 3
- 4 周三多. 管理学. 北京：高等教育出版社，2000
- 5 黄渝祥. 企业管理概论. 北京：高等教育出版社，1998
- 6 刘伯莹、周玉清、刘伯均. MRP II /ERP 原理与实践（第 2 版）天津：天津大学出版社 2001
- 7 黄梯云. 管理信息系统. 北京：高等教育出版社，1999
- 8 王恒毅. 企业管理概论. 北京：中国建材工业出版社，1993
- 9 杨文士、李晓光. 管理学原理. 北京：中国财政经济出版社
- 10 Richard L. Daft 著、李维安译. 组织理论与设计精要. 北京：机械工业出版社，1999
- 11 斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学. 北京：中国人民大学出版社，1997
- 12 陈禹. 信息经济学教程. 北京：清华大学出版社，1998.

- 13 文魁, 高福来. 现代企业制度与组织机构设计. 北京: 经济管理出版社, 1997.
- 14 王洛林, 陈佳贵. 现代企业制度的理论与实践. 北京: 经济管理出版社, 1997.
- 15 顾光青, 贝敏. 现代企业制度概论. 上海: 东方出版中心, 1996.
- 16 罗殿军. 现代企业制度创新. 太原: 山西经济出版社出版发行, 1998
- 17 芮明杰. 现代企业管理创新. 太原: 山西经济出版社, 1998
- 18 严基河. 现代企业研究开发与技术创新. 北京: 经济管理出版社, 1997
- 19 韩建新. 信息经济学. 北京: 北京图书馆出版社, 2000.
20. (英) 苏·奈特, 激发潜能——NLP 成功法则, 北京: 机械工业出版社 2001
21. 加里·德斯勒, 人力资源管理. 北京: 中国人民大学出版社, 1999
22. (加) 弗朗西斯·赫瑞比, 管理知识员工. 北京: 机械工业出版社 2000
23. 安鸿章, 现代企业人力资源管理. 北京: 中国劳动出版社, 1995
24. 江铭强, 人力资源管理. 广州: 广东经济出版社, 1999
25. 赵西萍, 组织与人力资源管理. 西安: 西安交通大学出版社, 1999
26. 萧鸣政, 现代人事考评技术及其应用. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
27. 恩尼斯特 J·麦克米科, 工作岗位分析的方法与应用. 北京: 中国建材工业出版社, 1991
28. 白嘉著, 企业人力资源主管. 北京: 经济管理出版社, 1999
29. 付亚和、许玉林, 劳动人事管理实务卷. 北京: 中国人民大学出版社, 1993
- 30 蒋冠庄, 人事主管全书. 北京: 中国人事出版社, 2000
31. (美) 威廉·A·希曼, 约翰·H·林格尔, 企业量化管理实施. 北京: 机械工业出版社, 2001
- 32 吴培良、郑明身、王凤彬, 组织理论与设计. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- 33 郁义鸿, 知识管理与组织创新. 上海: 复旦大学出版社, 2000
- 34 杨洪兰、张晓蓉, 现代组织学. 上海: 复旦大学出版社, 1996