

全国精品 MBA、EMBA 教材

管理硕士 MBA 教材

《管理学全书》

全国职业经理 MBA 双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



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

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

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

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

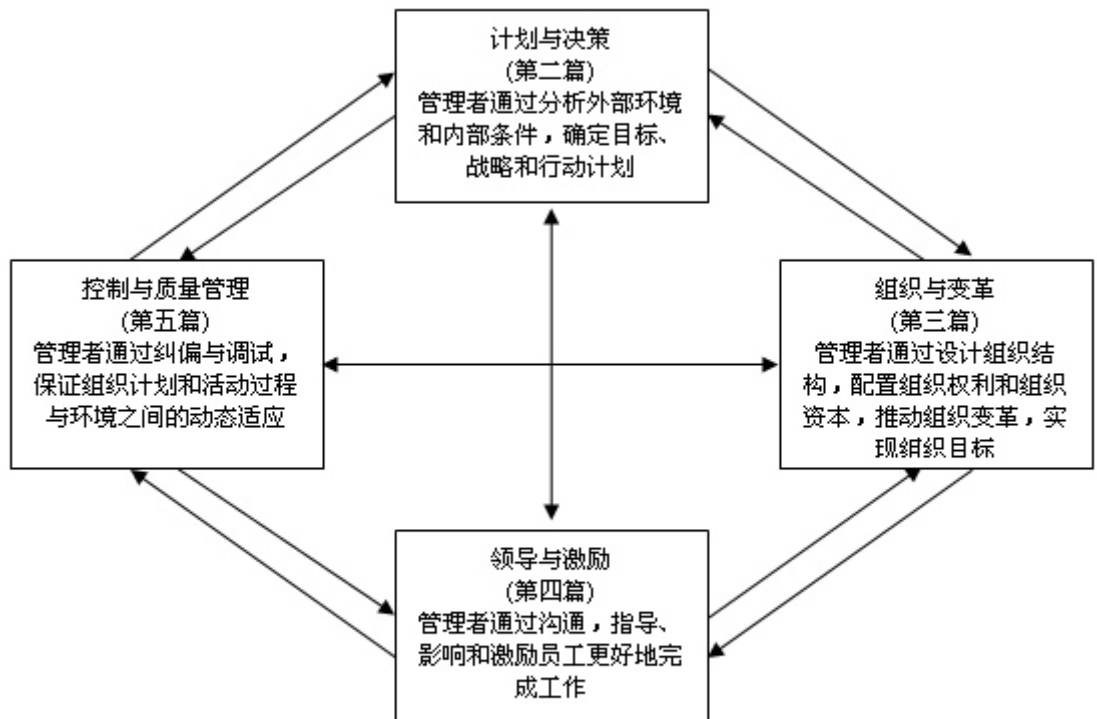
前 言

管理学是工商管理专业最重要的专业基础课之一，也是其他经济、管理类专业的专业基础课，被学校确定为经济管理类专业的必修课程。本书的主体框架和基本内容已经在管理学本科生、低年级研究生和 MBA 学生中讲授过多次，试行效果良好。几经修改和完善后，全书得以定稿和出版。

本书内容共分五篇。

第一篇是导论。导论部分重点阐述和分析了管理的内涵、特征与性质；管理者的角色与技能；管理学的性质、内容和方法；管理的基本原理；管理学形成和发展的历史与阶段；“管理丛林”及其产生的背景与渊源；全球化与管理环境变迁；以及新时期管理学发展的一些新趋势等。这一部分的编写目的主要有三：一是向读者介绍管理与管理学的基本思想和总体架构；二是突出环境对管理的影响，尤其是在全球化中管理与管理学的发展趋势；三是引出管理学的主体内容——管理的过程和主要职能。

本书认为管理的主要职能是计划（其中突出决策）、组织（其中突出发展与变革）、领导（其中突出激励）和控制（其中突出质量管理），它们有各自的范围、原则、方法和手段，但彼此联系，共同构成一个相对封闭而又开放的循环往复的管理过程。



管理各职能的内容及其关系图

第二篇是计划与决策。本篇的主要内容包括：计划工作的含义、性质和作用，计划的类型及其影响因素，以及计划工作的程序与方法；决策的定义、意义与特征，决策的类型，决策制定过程与决策的影响因素，决策的方法，以及预测的作用、程序和方法；目标与目标管理，组织的远景、使命和战略，战略的层次与战略管理过程等。

第三篇是组织与变革。这一部分系统阐述和分析了组织理论和组织职能的主要内容，具体包括：组织内涵，组织理论的发展及其分类等；组织设计原则，组织结构，以及组织权力等；组织资本理论，人力资源管理，以及组织文化等；组织的生命周期理论和有计划的组织变革，组织变革的动力、阻力、类型、方法和过程，以及组织的发展等。

第四篇是领导与激励。本部分内容主要有：领导的本质，包括领导的本质，领导与权力，领导者及领导特质理论，领导方式与领导艺术等；激励，包括激励的动机与内涵，代表性的激励理论，以及激励实务；沟通，包括沟通的性质、过程及类别，有效沟通的障碍及其克服，以及冲突管理与谈判等。

第五篇是控制与质量。控制与质量篇主要研究三个方面的内容：一是控制过程，包括控制原理，控制过程，以及有效控制的原则等；二是控制的技术和方法，包括预算方法，非预算控制方法，时间网络分析等，以及管理信息系统等；三是全面质量管理，包括质量与质量管理，质量保证体系，以及质量管理的统计分析方法等。

与同类教材相比较，本书在内容体系、写作手法和体例安排上突出以下特点：

1. 体系完整而重点突出，特别适合高等学校教学使用。本书尊重管理学学科体系的完整性，力图把一个轮廓清晰的管理学理论架构交给读者。与此同时，本书突出自己的分析重点，如导论篇突出管理学的形成、发展与全球化趋势，计划篇突出决策、目标与战略，组织篇突出组织资本和组织变革，领导篇突出激励与沟通，控制篇则突出流程控制和全面质量管理等。

2. 结构明快，逻辑性强。本书力求兼顾学术研究的严谨性与表达形式的生动性，以激发学生的学习热情和积极性。

3. 案例丰富，有针对性，促进师生教学互动。本书各主要内容的阐述和分析中穿插了不少的小范例和“透视”资料，主要职能章节后面均附有适量的综合案例和思考题，供教学讨论或读者自学训练，有利于学生理解和掌握学科的基本内容。

4. 以知识点为骨干，重在培养学生思考、分析和解决基本管理问题的能力。本书按照管理过程和管理职能相结合的思路安排章节，尊重和突出各主要职能的原理、方法和手段以及它们之间的递进过程与逻辑关系。

5. 注重本课程与相关延伸课程之间在内容上的衔接与协调，引导学生对有关专业知识的深入学习。管理学是管理类和经济类学科的一门专业基础课，其体系复杂、涵盖广泛。所以，本书的结构与内容安排

考虑到了专业基础课与后续专业方向课程如战略管理、人力资源管理、生产运作管理、企业文化学和管理信息系统等课程之间的衔接，以及管理学与经济学、社会学和心理学等学科之间的协调与结合。

6. 关注学科发展动态，具有一定的前瞻性。本书在导论部分突出了对环境变迁、信息化和经济全球化对管理和管理学研究的作用，以及由此引起的管理学发展的新趋势的分析与研究；各主要职能篇章也加强了有关内容的前沿分析。

本书主要面向工商管理专业和其他相关专业的本科生、低年级研究生等，也可作为教师、研究人员和管理人员的参考用书，或供其他人员培训与自学使用。

本书编写的基本分工是：第一篇由孙耀吾执笔，第二篇由汪忠执笔，第三篇和第四篇由祁顺生执笔，第五篇由陈立勇执笔；全书在作者相互审阅和修改的基础上，由孙耀吾统稿和定稿。研究生刘朝、廖鹏涛、刘波和张松荣等对文献资料的整理做了许多有益的工作。

本书的作者都是长期在一线从事管理学科教学和研究工作的教师，他们工作繁忙，利用寒暑假进行写作，可谓战严寒，斗酷暑。与此同时，本书的完成得到了湖南大学教务处、工商管理学院和出版社领导和同仁的大力支持和帮助。

在本书的撰写过程中，我们参阅了大量的中外文献，借鉴和吸收了研究者们的有益思想和成果。除将这些文献列于书后外，在此一并向他们表示诚挚的谢意！

由于教材需要使用，本书的完成比原计划稍有提前，因而在撰写过程中不免有匆忙之处。加之，作者的水平有限，所以，教材中可能出现一些不妥或错误，谨请读者提出宝贵意见！

第一章 管理与管理学

[内容提要]

管理是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。管理具有自然属性和社会属性，是科学性和艺术性的统一。管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者角色理论将管理者角色分为人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三大类。管理技能包括三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们所需和所使用的管理技能各不相同，在各种管理职能上花费的时间也不一样。实证研究表明成功的管理者并不一定是有效的管理者。

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学拥有自己独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。学习和研究管理学必须遵循唯物辩证法、系统方法、数理分析方法和理论联系实际的方法。

管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析、总结和提炼而成的基本真理，它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括。现代管理的基本原理主要有：系统管理原理、人本管理原理、责任管理原理、绩效原理和可持续发展原理等。研究并掌握管理的基本原理有助于强化组织的功能，提高管理工作的效率与效益。

第一节 管理与管理者

一、管理

（一）什么是管理

从字面解释，管是主其事，理即治其事，管理就是管辖治理。管理学中的管理定义可谓多种多样。

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：管理就是“确切的知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

赫伯特·西蒙教授对于管理定义的名言则是：“管理即制定决策”。

亨利·法约尔和小詹姆斯·H·唐纳利都将管理定义为一种协调性的活动。法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、控制和协调。唐纳利则认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各项活动”。

斯蒂芬·P·罗宾斯对于管理的定义是：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更加有效的过程。

詹姆斯·斯通纳将管理定义为：计划、组织、领导和控制组织成员的工作和使用所有的可用资源来达到既定的组织目标的过程。

哈罗德·孔茨等指出：管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

国内学者对于管理的定义主要有：“管理是指一定组织中的管理者，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”（杨文士，张

雁，1994)；“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。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动，……管理的核心在于对现实资源的有效整合”（芮明杰，1997）；“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”（周三多，陈传明，2000）。

综上所述，众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书对于管理的定义倾向于孔茨的表述，即：管理是设计并保持一种良好环境，使人在组织里高效率地完成既定目标的过程。

（二）管理的内涵与特征

为了深入理解管理和管理学，我们必须全面把握管理的内涵与特征。

1. 管理是一种活动，是一种社会现象。

管理是有目的的组织活动或行为，其目的就是如何高效率地实现组织的目标；管理是一种社会现象或文化现象，只要有人类社会存在，有组织存在，就有管理活动，而且这种管理活动必然体现不同时期、国家和民族的人文背景和特色。

2. 管理的“载体”是“组织”。

组织是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，而按照一定结构一起工作的机构或实体。

作为实体的组织，其内部一般包括五个基本要素，即：人——人构成了组织管理的主体和客体，人力资源是组织最重要的资源；物质和技术——物力资源（有形资产、无形资产）和技术是人们从事社会实践活动的物质技术基础，它们是管理的客体、手段和条件；组织机构——体现组织的分工与结构关系，成为管理实施的体制和方式；信息——既是管理的媒介和依据，又是管理的客体，信息是信息社会中组织不可或缺的要素；目的与宗旨——表明一个组织为什么要存在。

与此同时，组织作为社会系统中的子系统，还拥有九个外部要素，即：行业；供应商；人才市场；资本市场；产品市场；技术市场；政府；形势与政策；社会文化。组织的活动及其管理行为不能不受到这些环境因素的影响。

3. 管理具有明确的任务、职能和层次。

管理的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出，去实现他们既定的目标。

关于管理的职能，存在多种划分。早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能；法约尔将管理分为五大职能，即：计划、组织、指挥、协调和控制；美国的古利克提出管理的七项职能为：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算；孔茨则认为管理职能包括计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制；本书对于管理的职能，倾向于罗宾斯和斯通纳的观点，即将其定位于计划、组织、领导和控

制。



图 1-1 管理职能

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，8

组织的管理层次通常划分为上层、中层和基层三个基本层次，相应地，处于各层次中的管理人员被分别称为上层主管人员、中层主管人员和基层主管人员。

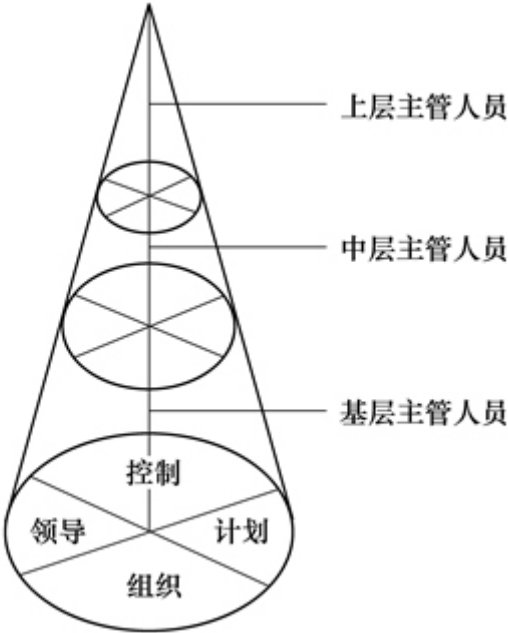


图 1-2 组织中主管人员的三个层次

资料来源：杨文士, 张雁主编. 管理学原理. 北京：人民出版社, 1994，7

当然，主管人员在组织中所处的层次不同，他们在执行管理职能时应各有侧重。

4. 管理是职能和过程的统一。

管理是一个动态的实施过程，四种职能不是各自独立的活动，从计划到组织、领导和控制，相互作用，双向循环。

5. 管理的核心是处理各种人际关系。

管理不是一种个人的活动，必须在一定的组织中实施，而在组织系统中，人是最重要的要素。人不仅是一种活的要素，具有潜力和创造性，而且是具有感情的要素，其工作的积极性和效率在很大程度上受到感情因素的影响。可以说，人际关系的和谐是一个好的组织环境的标志，是组织高效率的保证。从这一意义上，协调是管理工作的核心。

6. 管理过程应该有科学的绩效衡量。

管理是一种致力于在组织中为影响组织的有关各方创造奇迹的基本活动。在管理学中，常用组织绩效测定一个组织的效率及效果，即组织实现适当的组织目标的程度。其中，效率是指用最少的资源达到组织目标的能力，称为“正确地做事”；效果则是决定适当目标的能力，它包含了对正确目标的选择，即“做正确的事”。德鲁克认为，效果实际上是组织成功的关键，在我们将注意力放在有效率地做事之前，必须确认自己所做的事是正确的。

一个组织能够在多大程度上实现其目标，并履行其社会责任，在很大程度上取决于它的管理过程及其效率。过程是指系统化的办事方式，管理过程强调的是所有的管理者不论其才能大小，职位高低，都是在为期望达到的目标而从事某些相互关联的活动。这一活动过程的效果如何，管理者工作做得如何，应该有明确的绩效测度，管理绩效即用来测定管理过程的效率和效果，或管理者决策和目标实现的程度。

（三）管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性是指管理同生产力、社会化大生产相联系的属性。马克思在《资本论》中明确地指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，431）这就是说，管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。经济学家早就发现，集体劳动因分工协作会产生一种协作力，其劳动的效率要大大高于各成员单独劳动效率的代数和，这种协作力即来源于管理。

人们的共同劳动和社会化大生产不仅产生了对管理的需要，而且推动了管理的发展。今天，管理业已成为现代生产力中不可或缺的因素。可以说，没有现代管理，就没有现代生产力；没有管理的现代化，就不可能有社会经济的现代化。瑞典发展研究院对1994年的国际竞争力进行的研究排名显示：资源并不丰富，科技也不十分发达的小国——新加坡令人惊讶地跃居为第二名，超过经济大国日本和欧洲许多老牌国家。进一步研究发现，其最重要的原因之一就是新加坡政府对经济的高超的管理，正是这推动了该国经济的迅猛发展，极大地提高了国家的国际竞争力。

管理的社会属性是指管理同生产关系、社会制度相联系的属性。正如列宁在《苏维埃政权的当前任务》

一文中所指出的：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制，同资本主义其它一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就”。（《列宁全集》第34卷（中文第二版），170）任何管理都是在一定的社会制度下进行的，都要反映一定的生产关系，体现生产资料所有者的意志和利益。

理解管理的二重性对于学习和掌握管理学的原理和方法，并应用其指导具体的管理实践有着重要的意义。首先，管理的二重性体现了生产力和生产关系的矛盾运动和辩证统一关系，它有助于我们理解和把握管理活动的一般规律和管理学形成、确立和发展的历史背景和时代脉搏。其次，管理的二重性表明，先进的管理理论、技术和方法是人们长期从事管理活动的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的，可以为我所用。再次，由于管理是社会生产关系的实现方式之一，体现着一定的统治阶级的意志，这就要求我们在学习他国的先进理论、方法和经验时，区别哪些东西值得我们借鉴和利用，哪些则属于体现各国生产关系的特殊内容，切忌生搬硬套的教条主义。

2. 管理的科学性和艺术性

从动态的角度，管理活动大致分成两类：一类是程序性活动，一类是非程序性活动。前者指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动；后者是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。从事这两类管理活动要求人们将应用管理的科学原理、规律和方法与处理具体问题的灵活性和创造性充分结合起来。

管理的科学性首先是指有效的管理、成功的管理必须有科学的理论、方法来指导，管理活动应遵循管理的基本原理和原则；其次，管理的科学性指的是管理学是一门科学。科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是运用科学去发展知识。同其他科学一样，管理科学具备明确的概念、明确的理论和其他积累起来的知识。管理学研究管理活动的客观规律，在长期的管理实践中，形成了自己系统的原理、原则和方法论。今天，管理学作为一门独立的科学在实践中起到了不可替代的作用。孔茨就说过，医生如果不掌握科学，几乎跟巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识，也只能是碰运气，凭直觉，或照老经验行事。

当然，在管理领域里，理论的作用在于提供一种手段，把重要的和有关的管理知识进行分类，提出一些相互关联的对管理人员来说富有价值的原则。这些原则是基本的真理，但它们并不规定人们应该干什么。所以，管理人员在将理论应用到管理中时，必须把原则和实践结合起来。

管理科学还包括从经验、技能提炼发展而来的管理技术。技术反映理论，管理技术主要涉及管理的方法。技术在一切操作领域里都是重要的，在管理领域一样重要，如管理技术中的预算编制、会计成本核算、投资收益率控制法，网络计划等各种计划、控制技术，以及目标管理等等，都是帮助管理人员最有成效地开展活动的一种手段。

管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。首先，管理活动是在一定的环境中进行的，环境各异且不断变化，对每一具体对象的管理没有一个惟一的、完全的模式，对于那些非程序性的、全新的管理对

象，情况更是如此。所以，具体管理活动的成效在很大程度上取决于或者说体现了管理主体管理技巧的运用和发挥。其次，当管理者从众多可供选择的管理方式和手段中选择一种合适的用于自己的管理实践时，也体现了他管理的艺术性技能。再次，由于管理的主要对象——人具有主观能动性和感情，他能积极地思考，并自主地作出行为决定，而且，感情是最难数量化、模式化的东西，受多种因素的影响。因而，对于不同的人，即便是同样的问题，也可能需要采取灵活的方法才能收到良好效果，达到管理的目的。最后，管理的艺术性还与管理者的性格有关。研究发现，合格的或成功的管理者的先决条件之一是有成为管理者的欲望和意愿。有些人愿意做与人有关的工作，视与人沟通为乐趣，另一些人可能恰恰相反。这时，艺术性更多地取决于人的天赋和直觉，是一种非理性的行为。因此，不同性格的人在管理活动中其创造性和灵活性的发挥就会表现出很大的差异。

透视：是管理技术呢还是流行风尚呢？

管理风尚可以定义为，在一段时间里人们狂热追求的管理方式。但是，风尚盛衰无常，有些风尚存在的时间长，有些则存在的时间短；有些风尚能延续下来，有些则很快被人弃之一旁。在所有的管理职能中，都能找到这些管理风尚。《商业周刊》列出了一些已经过时的风尚和一些正在流行的风尚。现在我们来看一看看在各种管理职能中目前正流行的风尚。

计划方面的风尚？在企事业里流行的口号之一是战略联盟。它的主要意思是指公司之间的合作，就像组成合资企业那样，这些联盟甚至超越国界：美国电话电报公司和意大利奥利维蒂结成联盟（这一联盟并不成功，于1989年解散）；通用汽车公司和日本的丰田汽车公司联合生产轿车。

组织方面的风尚？企业文化也成为流行风尚。企业文化是指雇员们所共有的价值观和信念及其普遍的行为模式。

人事方面的风尚？组织配备的人员，不仅要有能力而且还要身体健康。这就需要实施保健或健康方案以及劳逸结合。美国的500家最大公司中，90%以上的公司都设有保健计划，或正在帮助其雇员应付压力，改进健康。论功付酬也是目前流行的方法，指的是依个人的贡献大小而给予相应的报酬。另外一个人时常会听到的词是“下岗”，这是指辞退雇员或使管理人员降级的一种委婉的说法。

领导风尚？还有一种幻想家，其行为类似于企业家，不过只是在组织环境内部。吉福德·平肖杜撰了这个词专门用来形容幻想的人。这种幻想家亲自负责组织内的各种创新活动，他们也可能是创造者或发明家，但总是盘算如何把设想变成盈利现实的人。

控制风尚？人们羡慕成功。管理人员往往盲目地向日本寻求提高生产率和质量的解决方法。因此，日本人广泛使用的质量管理小组，被看成是提高质量并使美国产品更具竞争力的手段。

风尚可以成为方法，可能会有利于发挥组织职能的作用。但是，如果把风尚看作解决积重很深问题的短期办法或是迅速奏效的方法，那么，人们就会对其作用产生疑问。另一方面，如果能将这

尚融入全面管理体系而真正有助于达到最佳管理，那么风尚就会成为有用的方法。

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克著. 管理学(第十版). 北京：经济科学出版社，1998，10

总之，管理工作，如同医学、作曲、工程设计等实践活动，是一门艺术。管理是一种技巧，依据实际情况行事。但运用条有序的管理学知识，管理人员会把工作做得更好，也正是这种知识构成了科学。所以，管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，被称之为管理学。由此，科学和艺术不是相互排斥而是相互补充的。此外，管理的科学性和艺术性的统一还表现在：管理的艺术性不仅是对管理的科学理论的合理发挥，而且，管理的艺术性、创造性的结果在普遍适用之后就必然成为科学的理论。

二、管理者

（一）什么是管理者

通常，一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动，相应地，我们将组织的成员分成两种类型：操作者和管理者。操作者（Operatives）是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的组织成员。如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为你办理驾驶执照更换业务的办事员等。管理者(Managers)则是指挥别人活动的人。他们也可能担任某些作业职责，比如学院MBA中心主任同时承担一线教学任务或某些具体的业务职责，但他们作为管理者，一定要有下级，一定是处于操作者之上的组织层次中。请注意，组织内的非正式组织中，一些能够影响和指挥他人的成员并不是组织的管理者。

范例

管理者可以是各种身材、各种模样、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。就拿艾琳·克劳斯教士来说吧，这位 66 岁上了年纪的修女，经营着美国最大的私营非营利性连锁医院系统。她并不具有那种一般人所想象的权力很大的管理者的固有形象，但她确是一位强有力的管理者。她获得过工商管理硕士学位，担任着妇女慈善全国保健系统的总经理，管理着 36 家急救医院和 19 家保健诊所。她的组织年营业收入超过 30 亿美元。更令人印象深刻的是，在大多数医院(营利和非营利的)都亏损的情况下，她的医院系统却是盈利的，其病床利用率远远高出行业的平均水平。在 1990 年财政年度，她的医院系统实现了 19 亿美元的盈余。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，4

管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。所以，作为管理者，应该具有以下几个特征：

1. 管理者拥有制度化的权力，特别是奖惩他人的权力。当然，不同职能部门、不同层次的管理者所拥有的制度化权力大小和性质不同。一个组织的主管拥有全面的指挥权，对所管辖的成员拥有最大的奖惩权；而一个职能部门如计划部门的管理者，其指挥他人的权利就可能需要通过计划的实施过程来体现。

2. 管理者必须执行一定的管理职能。管理者的职能就是管理的职能，管理者与管理一样，是任何一个组织都不可缺少的要素。

3. 管理者的人格通常是双重的。每一个管理者都是活生生的人，有着其自身的利益；而他们同时又是一定职位的代表，是组织权力的化身，是组织利益的保证。这两种人格、两种利益有时是一致的，但更多的情况下可能存在矛盾，合格的、有效的管理者必须正确处理这对矛盾。

（二）管理者的角色

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色。上个世纪 6 0 年代末，亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格认为，一个人的性格能够影响他如何扮演角色，但不会影响他所演的内容。所以，演员、经理和其他人担任的角色虽然是事先规定好的，但个人可能以不同的方式来解释这些角色。可见，这里的管理者角色是一个特定的管理行为范畴，是属于一定职责或地位的一套有条理的行为。

1. 明茨伯格的管理者角色理论

明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着 1 0 种不同的、但却是高度相关的角色。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的)，以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中	阅读期刊和报告，保持私人接触

	枢	
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，9

明茨伯格提出的管理者的十种角色可进一步组合为三大类：人际关系、信息传递和决策制定。

（1）人际关系角色（Interpersonal roles）：指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就在扮演人际关系角色。如经理参加社区活动、宴请重要客户时，学校校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，扮演的就是一种首脑或代表人角色；而所有的管理者都在扮演领导者的角色，包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等；管理者还要充当联络员，与提供信息的来源接触。如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系，而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时，他拥有了外部联络关系。

（2）信息角色（Information roles）：指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接受和收集信息，同时，他们又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时，管理者正在扮演监听者角色；当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，管理者是在扮演发言人的角色。

（3）决策角色(Decision criteria)：作为企业家，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会，利用机会，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；作为干扰对付者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题，如处理冲突，对员工之间的争端进行调解，平息客户的怒气，应付不合作的供应商等；作为资源分配者，管理者决定组织资源用于那些项目；最后，当管理者为了自己组织的利益与其他个人或团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

2. 管理者角色差异

后续的大量研究结论一般都支持明茨伯格的管理者角色理论，即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次而变化的，特别是代表人、联络者、传播者、发言人和谈判者角色，对于高层管理者比低层管理者更为重要；相反，领导者角色对于低层管理者，要比中高层管理者更重要。

不仅如此，管理者角色的重要性在大型组织和小型组织中（罗宾斯把任何独立所有、独立经营、追求利润及雇员人数在 5 0 0 人以下的企业称为小企业）存在显著不同。

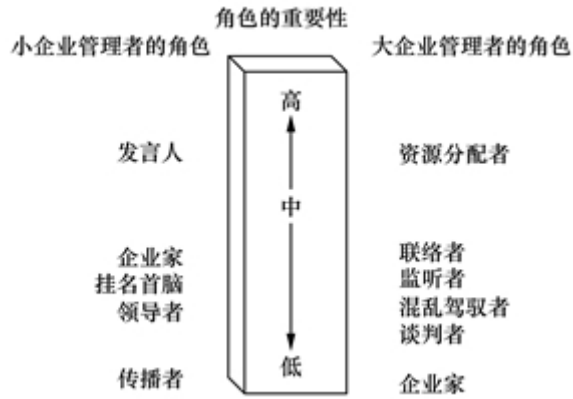


图 1-3 小企业和大企业中管理者角色的重要性

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，14

由上图可知，小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事务，如接待消费者、会晤银行家安排融资、寻求新的生意机会等等。此外，与大企业的管理者相比，小企业管理者更可能是一个多面手，他的工作综合了大公司总裁的活动和第一线监工日复一日的活动。

（三）管理者分类与管理技能

不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们所需及所用的管理技能各不相同。

1. 管理者的类型

(1) 根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者 (First-level manager), 也叫一线管理者 (First-line manager), 是组织中对他人工作进行管理的最低一层, 他们仅负责指挥员工却不能监督其他管理者。基层管理者的主要职责是: 给作业人员分派具体的工作, 直接指挥和监督现场的作业活动, 保证各项工作有效地完成。

中层管理者 (Middle manager), 在组织的管理活动中常常起承上启下的作用, 他们负责管理其他比他们级别低的管理人员, 有时也直接管理某些雇员, 并向更高层的管理者报告工作。中层管理者的主要职责是: 贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策, 给所管辖的基层管理人员分派任务, 并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。当今, 大公司组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少, 对中层管理者的需求量减少。正如美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔所指出的: 中层管理阶层是 20 世纪公司生活的一个创造, 对于未来的公司来说, 这是一个过时的职业。

高层管理者 (Top manager) 负责组织的全面管理, 为组织运行制定各种政策, 并引导组织与环境的相互作用。他们的主要职责是: 制定组织的总目标、总战略, 掌握组织的大政方针, 评价组织的绩效, 在与外界的交往中, 高层管理者往往是组织的代表。

(2) 根据管理者所从事的管理活动的范围将管理者分为职能管理者和综合管理者。

职能管理者 (Functional manager) 是指仅仅负责一种组织行为的管理者, 如公司中的财务经理、人事经理等。职能管理人员不仅要具备一般的管理技能, 而且要掌握所管理的领域的专业技能。

综合管理者 (General manager) 是指对一个组织的活动负有全面责任的管理人员。他们统管一个综合性的单位, 如一家公司、一家子公司或一个独立的生产部门, 负责该单位的所有活动, 包括生产、人事、营销和财务等。一家小公司可能只有一个综合管理者, 而一个大的公司则可能有几个综合管理者, 分别负责一个个相对独立的部门, 像一家小公司总裁一样, 这些部门的首脑将负责所管辖单位的所有活动。

值得注意的是, 职能管理者和综合管理者进行着相似的基于时间的计划、组织、领导和控制各种关系的工作, 他们工作的不同之处仅在于他们所统管的活动范围不同。

2. 管理层次与技能

管理活动中众多的管理技能可以分成三种基本类型: 技术的、人际的和概念的技能。

(1) 技术技能 (Technical skill) 是运用某一特定领域的工艺、技术和知识的能力。外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能。在公司里, 产品加工技能、会计核算技能、营销技能等也是如此。

技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握, 专业知识掌握得越多, 技术技能的水平一般也越高。一个有效的管理者可以不是专家, 但必须不是外行。

(2) 人际技能 (Human skill) 是指与他人或团队协同工作, 理解并激励他人行为的能力。其基础是

一个人的协作精神与团队精神，合格的管理者能创造出一种良好的氛围，使员工能够自由地无所顾忌地表达个人的观点。

人际技能是管理者应当掌握的最重要的技能之一。调查发现，在管理者成功的影响因素中，绝大多数人都将人际技能排在第一位。

人际技能首先包括领导技能，即管理者必须学会同下属沟通，影响下属，使下属追随，激励下属积极主动地完成任务；其次，一个管理者必须学会说服上级，善于与同事沟通和合作，正确传播组织的有关信息；此外，管理者还必须乐于与外部人员打交道，与外部环境相适应、相协调。

与技术技能不同的是，决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识，更重要的是个人的性格。从这一意义上，一个人能否成为成功的管理者，其先天性格是一个重要因素。这一点给我们的启示是：我们在进行管理者的分工和确定管理集体结构时，应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以提高管理者的管理效率。

（3）概念技能(Conceptual skill)，也叫理性技能或思维技能，是一种协调和整合组织的利益和行为的能力。拥有概念技能的管理者，把组织当作一个整体，能总揽全局，判断出重要因素并了解这些因素之间的关系，以此作出正确决策，引导组织的发展方向。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关系，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。张瑞敏当年在海尔大抓质量，曾面对全厂工人一次砸掉在当时可以卖出去的不合格冰箱 76 台，这种胆略和魄力被认为是高水平的概念技能的表现。然而，概念技能的提高是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程，概念技能缺乏也被认为是制约我国企业管理水平的重要因素。

法约尔和罗伯特·李·卡兹（哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克，1998）提出了上述的管理技能，但他们认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。

高层管理者	概念的			
中层管理者		人际的		
基层管理者			技术的	

图 1-4 不同管理层达到有效绩效所需的相对技能

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程(第六版). 北京：华夏出版社，2001, 15

技术技能对于低层管理者最为重要；人际技能对于各个层次的管理者都很重要，但它是中层管理者所必须的主要技能，他们指挥下属员工的技能比他们自己对技术的精通要重要得多；概念技能的重要性则随着一个人在管理系统中层次的上升而逐渐增加，因为在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚的把握。

透视：21 世纪的管理

对新的管理者的需要

工作的本质——即人们作为组织的成员而工作——正在迅速地发生改变。美国的劳工部长罗伯特·勒奇将这称之为“新的工作”现象。

“新的工作包括减少机械方法的重复，增加问题解决的能力。为适应顾客的需要而定制并不断改进产品和服务以使价值得以增加。技术会使新的工作得到改进而非陷于危机。它不可能在国外立即得到复制，因为它取决于一种在这个国家内部与我们长期共处的资源——我们的精神。”

.....

- 公司一般会变得更小，雇用员工也会更少。
- 传统的等级制度组织将让位于多种不同的组织形式，其中主要的形式是专家网络。
- 技术人员，包括计算机维护人员、辐射治疗专家等，将成为工作人员的精华而取代制造工人。
- 垂直的劳动分工将被水平的劳动分工所取代。
- 商业运作模式将从制造产品转向提供服务。
- 工作本身将被重新定义为：经常的学习、更多的高层次思考、更少的早晨九点上班晚上五点下班的智力活动模式。

这些改变也将展示另外一种方式，通过这种方式，这个充满各种关系的世界随着时间的流逝将呈现出新的含义，并为 21 世纪的管理者和他们的组织提供新的机会。

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程(第六版). 北京：华夏出版社, 2001, 18

（四）成功的管理者与有效的管理者

如前所述，管理者在组织中所处的层次不同，管理者角色的重要性不同，管理者要求的技能结构也不相同。不仅如此，不同层次的管理者在各种管理职能上花费的时间也不一样。

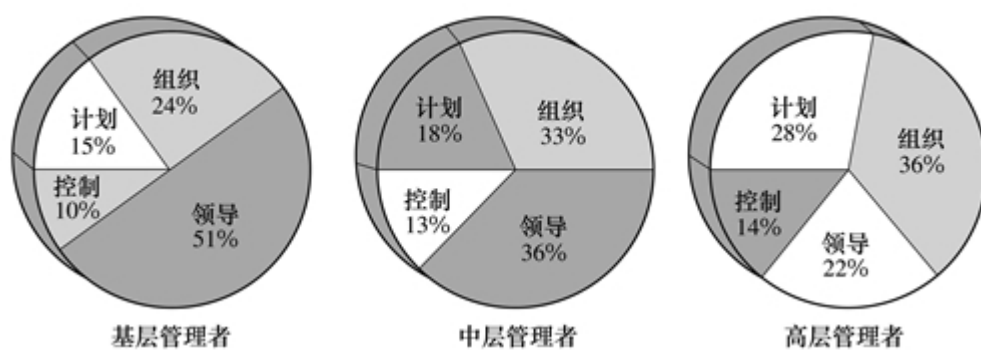


图 1-5 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，13

可见，所有的管理者，无论他处在哪一个层次，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。但是，基层管理者花在领导职能上的时间较多，而最高管理者要考虑整个组织的设计，他们花在计划和组织工作上的时间就要多一些。

那么，在组织中从事同样活动的管理者都会成效最佳吗？成功的管理者（以在组织中晋升的速度为标志）也是有效的管理者（以工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度为标志）吗？费雷德·卢森斯等人（斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，11）对 450 多位管理者的活动分布及其效果进行了实证研究，得出如下结论：

第一，这些管理者都从事了以下 4 种活动：

传统管理：决策、计划和控制；

沟通：交流例行信息和处理文书工作；

人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训；

网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

第二，从平均意义上，管理者在上述 4 种活动中的每一项，大约花费 20%~30% 的时间。

第三，成功的管理者与有效的管理者对于上述活动各自强调的重点大不一样：前者强调维护网络联系，后者则强调有效沟通。

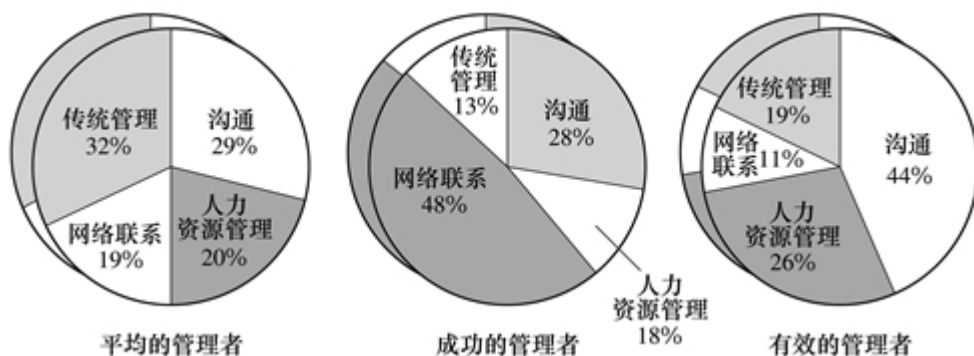


图 1-6 平均的、成功的、有效的管理者每种活动的时间分布

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，12

第二节 管理学

一、管理学的涵义与特点

（一）什么是管理学

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。

管理学作为一门独立的学科，拥有自己独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。尤其是近几十年来，随着社会的不断进步，科学技术的飞速发展，以及管理活动内容和方法的日益丰富，管理在人们的社会生活和生产实践中的作用越来越受到广泛关注和重视。这既为全面、系统、深入地研究管理活动过程的客观规律提供了条件，而且更加体现了管理理论对于管理实践的指导意义。

不仅如此，管理学发展到今天，已经发展成为一个较庞大的谱系，几乎每一个专门领域都已经形成了自己的专业管理学，如企业管理学、行政管理学、军队管理学、文化管理学、公共管理学、家政管理学等等。管理学阐释适用于各领域的管理的一般原理和原则，各专门领域的管理学则以此为基础，着重研究该领域管理活动的特殊规律。前者不仅成为后者的基础，而且从专门的管理学中吸取带有共性的新理论和新观点，推动管理学自身不断的发展。

（二）管理学的特点

与其他学科相比较，管理学具有如下特点：

1. 一般性。管理学研究管理活动的一般规律和共性原理，阐释适用于各领域的管理的一般原理和原则，并由此区别于宏观管理学和上述各专门领域的管理学。

2. 社会性。首先，管理的主体和主要对象都是人，人都是生活在不同的社会组织和文化背景之中的，所以，对管理活动规律的研究离不开当时当地的社会人文环境；其次，管理的社会属性决定了没有超阶级的管理学，管理必然要体现不同的生产关系和上层建筑的意志，这也决定了管理具有社会性。

3. 实践性。这是指管理学的理论直接来源于又直接指导进一步的管理实践活动。首先，管理学本身就形成和产生于对众多的管理实践活动及其规律的分析、总结和提炼；其次，管理理论的全部意义在于应用于管理实践，指导今后的管理实践活动，并从中提取经验，进一步丰富和发展自己。

4. 历史性。任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如此。管理学是对前人管理实践和经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。因此，割断历史，不去了解管理活动和管理理论的发展史，就不能理解管理学形成和产生的渊源和依据；不分析历史的变革和时代的进步，就难以推动管理学的发展。

5. 边缘性或综合性。

管理学是一门典型的“软科学”。“软科学”综合运用现代自然科学和社会科学的理论、方法和技术，研究科学、技术、教育、经济和管理等多方面之间的内在联系及发展规律，去解决现代科学、技术和生产发展带来的各种复杂的社会现象和问题，因而它们具有综合性，属于边缘科学。

管理学的综合性从本质上是由管理实践活动的复杂性决定的。如前所述，人们的管理活动受到生产力、

生产关系、上层建筑以及自然的、地理的、心理的、文化的甚至感情因素的影响，要做好管理工作，必须依靠多学科知识及多种手段和方法。所以，管理学在其发展过程中，不是简单的拼凑和组合，而是综合应用和借鉴其他学科，如数学、系统理论、信息科学、心理学、社会学、经济学和政治学等学科的知识和成果，以寻求提高管理效率的方法和规律。

二、管理学的研究内容和方法

（一）管理学的研究内容

依据管理的性质和管理学的研究对象，管理学的研究内容主要可包括以下三个相互关联的板块：

（1）管理实践、管理思想和管理理论形成、演变和发展的历史、趋势及其规律；

（2）管理的过程、职能、原理和方法；

（3）管理的生产力属性、生产关系属性及其服务于上层建筑、意识形态的有关问题。如研究组织结构、运行机制及其与外部环境相适应的问题，组织的规章制度与社会的政治、经济、法律和道德等相协调的问题，等等。

（二）学习和研究管理学的方法

1. 唯物辩证法

唯物辩证法是研究和学习管理学的总的方法论指导。首先，管理学产生于实践，是管理实践经验的科学总结和理论概括，学习和研究管理学必须坚持实事求是的态度，深入管理实践，进行调查研究。其次，用联系的、发展的观点认识和研究管理活动和管理过程，用全面的、历史的眼光观察和分析管理问题，重视管理学的历史、现状及其发展趋势研究。

2. 系统方法

用系统的观点来分析、研究和学习管理活动和管理理论，就是将管理过程、管理职能、管理技术和方法作为相互关联的系统，用整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、信息反馈的观点、分级观点、等效观点等系统论的基本观点来分析和研究管理问题，研究管理过程和管理职能。

3. 数理分析方法

这是建立在数学和系统论、信息论与控制论等科学基础之上的一系列数量分析和决策方法，诸如线性规划、投入产出分析、排队论和博弈论等等。

当今，数理分析方法在管理科学研究中的应用越来越广泛，现代管理丛林中的管理科学学派就是以这类方法为主要研究方法的一个学派。数理分析方法的主要特点是：

模型化：在一系列假设前提下，运用数理逻辑分析，就拟解决的问题建立起一定的数学模型。

客观性强：在使用这些方法时，除假设条件和数量分析方法的选择之外，在建立模型和进行推导的过程中，基本上不受人为主观因素的影响，其结论具有较强的客观性。因而，合理应用数理分析法，可以提高管理的科学性和决策的准确程度；将定量分析与定性分析有效结合，可以大大提高管理的效率，在组织的

物力资源和财力资源的管理中，尤其如此。

值得注意的是，虽然这种方法在建模以后的推导和分析中不受人们的主观偏好的影响，但是，在复杂的环境中进行前提条件的假设和分析方法的选择却不能不受人的主观因素的影响；其次，由于管理环境的错综复杂与多变，许多因素是难以量化的，那么，以包含有限变量的模型来反映或表现客观现实，不免会出现差异和问题，如果差异过大，无疑会影响数量分析结论的可信度；再次，数理分析方法的应用对管理人员的素质和专业化水平要求较高，因而其应用范围和应用程度也存在一定的局限。所以，管理中的定量分析必须同其他分析方法结合起来使用。

4. 理论联系实际的方法

理论联系实际，在管理学的学习和研究中也可以称为案例研究法。通过案例的调查与分析，带着问题学习，边学习边实践，有助于学习者运用管理的基本理论去发现问题、研究问题，更有效地提高人们分析问题、解决问题的能力。

由于管理学是一门实践性很强、而且正处在建设中的学科，所以，强调理论联系实际，以探索的态度来学习和研究，可以使管理理论在实践中不断地得到检验、修正和充实，从而深化认识，推动管理学的发展。

理论联系实际还意味着学习和研究管理学要从实际出发，具体问题具体分析。一方面，我们要以科学的态度学习和吸取发达国家成功的管理经验和先进的管理理论；另一方面，又要避免教条主义，盲目照抄照搬。尤其是要从我国的国情出发，分析我们的社会制度、生产力发展水平、自然条件以及民族习惯和传统的特征及其与西方国家的差异，有选择地进行学习和吸收，结合我国经济和社会发展的需要取舍和改造。只有这样，才能将科学的管理理论指导我国的管理实践活动，有效提高我国企业的管理水平，建设和发展具有中国特色的管理学。

第三节 管理的基本原理

原理是指某种客观事物的实质及其运动的基本规律。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析、总结和提炼而成的基本真理，它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括。研究并掌握管理的基本原理有助于强化组织的功能，提高管理工作的效率与效益。

一、系统管理原理

（一）什么叫系统

任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统，任何管理都是对系统的管理。

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体。

在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看作是一个系统。不同的系统，存在着不同的结构，显示出不同的功能，但它们也表现出一些共同的特征：

1. 集合性。它是指一个系统是由若干既相互联系又相互区别的子系统构成的整体，系统的整体功能不但取决于单个子系统的功能，更取决于子系统功能的有机结合。这是系统最基本的特征。
2. 相关性。它是指系统内各要素之间相互依存、相互制约的关系。系统的存在和发展是子系统存在和发展的前提，各子系统的发展，必然受到系统的制约；而任一子系统的变化，必然会影响到整个系统的变化。
3. 层次性。系统的结构是有层次的，各层次之间必须有畅通的信息与反馈机制，使各项工作能够及时有效地得到控制。系统与子系统是相对的，每个系统都有子系统，同时它又是一个更大系统的组成部分。
4. 与外部环境的相互适应性。系统必须不断地与外部环境进行信息与能量的交换，以适应外界环境的变化；而外部环境也不断地影响着系统的发展和变化。所以，系统与环境的影响是交互的，其适应性是双向的。

（二）管理系统的基本特征

用系统论的观点来看，管理的目标在于：把管理系统中诸因素的功能统一起来，从总体上予以放大，使整体的功能大于各部分功能之和。也就是说，管理是一门把生产或工作的各种因素和各个部分协调起来，使之达到组织既定目标的学问。管理系统的基本特征主要有：

1. 管理系统的目的性。管理的任务是通过一系列组织、分配、协调等整合活动，把管理系统内各种分散无序的因素，转化为有序的、具有一定目标和管理资源。可见，管理系统是一个目标系统，它的目的性非常明确。但一个管理系统只能有一个根本目的，多目的会造成互相干扰，达不到最优化。
2. 管理系统的整体性。任何管理系统都是由若干相互联系和相互作用的要素所构成的，具有一定结构和功能的有机体。在现代化大生产中，局部利益和整体利益并不总是一致的，当矛盾出现时，局部利益应服从于整体利益。因此，在组织的管理中必须具有整体观点，站在整体利益的高度看问题。
3. 管理系统的层次性。在组织的管理系统中，各个层次都有特定的功能和作用。各层次的划分和定位必须职责分明，相互配合，而不能各自为政，更不能越权或互相拆台。
4. 管理系统的动态性。由于受系统内部和外部各种因素的影响和制约，管理系统总是不可避免地呈现出振荡式的发展变化。组织的管理者必须了解这一特性，并预先采取一定的措施，使系统振荡的幅度尽量缩小，以利于组织的快速发展。
5. 管理系统的开放性与非平衡性。管理系统应该是一个具有活力的耗散结构：对外，它具有开放

性，即不断与外界环境交换物质、能量和信息；对内，它应保持一种非平衡状态，保持一定的势能差。因为，一个无势能差异的平衡系统必然是一个低功能的系统。企业改革中，打破分配的平均主义，实际上就是增大系统内的势能差，形成非平衡态，从而使企业充满内动力和活力。

（三）系统管理原理的实现原则

依据系统和管理系统的特征与要求，用系统原理指导组织的管理工作，必须坚持以下原理和原则：

1. 整分合原则。这是指从系统观点出发，从整体上认识和把握事物，根据子系统或要素之间关联程度进行科学分解，再组织综合。亦即从整体着眼，部分着手，统筹考虑，各方协调，以达到整体的最优化。

根据这一原则，首先，以系统的整体优化作为管理高效的前提，要求局部服从组织的整体利益；其次，以科学、严谨的分工与协调作为组织管理高效的关键，合理分解和设置系统要素与层次，明确分工，有效协调，充分调动人的积极性；再次，以有序、有效的综合作为组织管理高效的具体途径。综合性强调把系统的各部分、各方面、各要素联系起来，考察其中的共同性和规律性，实现组织目标整体最优。

2. 动态性原则。这是指系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态是绝对的。为了适应外部社会经济系统的需要，管理系统必须不断地完善和改变自己的功能，而组织内部各子系统的功能及其相互关系也将随之变化。在这一意义上，企业的产品结构、工艺过程、管理机构、规章制度等都具有很强的时效性。而灵敏的信息系统和反馈机制是管理动态性原则实现的关键。

掌握系统动态原理、研究系统的动态规律，可以使我们预见系统的发展趋势，树立起前瞻的观念，以掌握主动，减少偏差，使组织朝着期望的目标顺利发展。

3. 开放性原则。任何系统都与外界环境相互作用，从环境中吸取物质、能量和信息，同时向外界输出产品和服务。系统受到外界的影响和推动而产生发展的加速度，并且，这种加速度与管理系统的开放程度成正比。

所以，在管理工作中，任何试图把本系统封闭起来与外界隔绝的做法，都只会导致失败。明智的管理者应当坚持开放性原则，充分估计到外部环境对组织的种种影响，努力从开放中吸取更多的物质、能量和信息，加快自身的发展。

4. 环境适应性原则。系统与环境的作用和影响是相互的、能动的，环境可以施加作用和影响于系统，系统也可施加作用和影响于环境。一个组织的生存和发展在很大程度上取决于它对环境的适应性和能动性。当然，这种能动地适应和改造环境的可能性，受到一定时期人类掌握的科学技术知识和经济力量的限制。管理者不仅要使自己的组织适应环境，而且，应能动地改造环境，为组织的发展创造良好的环境和条件。

系统管理原理是从系统论角度认识和处理管理问题的理论和方法，它不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角，而且所提供的观点和方法广泛渗透到人本管理原理、责任原理、效益原理和可持续发展原理之中。所以，从某种程度上说，在管理原理体系中，系统管理原理起着统率的作用。

二、人本管理原理

（一）管理中的人性假设

在管理中，对人性的不同假设，形成了不同的管理出发点、管理方式和手段，形成了不同的组织资源配置模式。而管理中的人性假设是随着管理实践和管理理论的发展而变化 and 发展的，其大致经历了如下几个阶段：

1. 受雇人 在资本主义初期,企业老板和管理者将工人看成是一些好吃懒做、游手好闲、推一推动一动、没有一点责任心的恶习人。如果这些人受雇于企业而不严加管束，他们就会不听使唤，就会偷懒，甚至闹事、破坏。所以，资本家和管理者应通过增加劳动强度、延长劳动时间，并实施严厉的惩罚手段来管理工人。这时的工人只不过是一个受雇佣的人，一个会说话的工具。后来，道格拉斯·麦克雷戈等人将这样一种对受雇人的看法及其管理方式总结为“X理论”。

2. 经济人 随着现代化大生产的发展，以泰罗的科学管理为代表的管理学说意识到工人生产积极性对生产效率的重要影响，提出了“经济人”的假设，深化了对被管理者的认识，并由此带动了一场重大的管理革新。

泰罗认为，企业家的目的是获取最大利润，而工人的目的是获取最大的工资收入。所以，只要能够判定工人的工作效率比以往提高多少，给予他们一定量的工资激励，就会引导工人服从指挥，努力工作。结果是，工人得到了实惠，业主增加了收入，也方便了管理。

3. 社会人 20世纪30年代的“霍桑实验”纠正了企业家们对员工们“不过是一个经济动物”的偏见，证实了工资、作业条件、生产效率之间没有直接的相关关系，提出企业的员工不单纯是经济人，而是“社会人”。

依据“社会人”的假设，职工不是各自孤立存在的，而是作为某一集团或组织的一员的“社会人”，是社会的存在。他们的行动背后以社会需要为动机，不仅要求有较好的收入，较高的生活水平，而且需要得到友谊、安定和归属感，还需要得到尊重。所以，如果组织能够使员工满足这种需求，他们的情绪就会高涨，而情绪越高积极性也越高，生产效率也就越高。

“社会人”假设的提出推动了一系列针对社会人的新的管理方式和方法，引发了管理的新革命：

首先，管理人员需要有人际关系处理技能，以及时观察组织上下左右人际关系的变化，照顾到员工的情绪，处理好各种关系，调动他们的积极性；第二，让职工参与决策，以增加他们对企业的认同感和归属感，提高士气；第三，上下沟通，以交流感情，求得员工对组织经营与管理重大决策的理解和支持；

第四，提案制度和面谈制度也由此产生。

4. 管理人 西蒙教授提出，管理就是决策。决策合理与否在很大程度上决定作业的成果，而决策不是组织高层管理人员的专利。组织中的所有员工包括作业人员都在进行决策，只不过员工的阶层不同，各自决策的领域不同而已。他们都是管理的出发者，是“管理人”。

管理人假设的基础是人人都需要有成就感。因而其管理思路和管理方式要求在组织中适当地分权，让每个人在他所接受的权力范围内独立自主地决策，创造性地开展工作，发挥每个人的最大潜能。

这一理论和方法在企业中的运用，是对人的管理、人的价值的一种更为全面的认识。首先，它确立了员工都是决策者的新思维；其次，明确了适当的分权将更有利于组织资源的有效整合；再次，指出人的成就感是人自我发展的动力，企业不应该仅仅是使用人的场所，还应该是发展、培养和造就人的学校。

5. 自我实现的人 依据马斯洛的“需要层次理论”，人的行为动机是有层次的，依次包括：生理的需要；安全的需要；感情和归属的需要；自尊和受人尊敬的需要；自我实现的需要。在当代人们生活质量普遍提高、基本需要得到满足的情况下，追求自我价值实现的人越来越多。那么，现代组织在对员工的管理方面就必须设计全新的组织体系，创设全新的机制，给予良好的环境，支持他们在企业工作中获得成就，发挥他们的潜能，实现自己的价值。

自我实现人的假设要求充分尊重员工个人的意愿和兴趣，给他们一个发展的领域和空间，并予以合适的授权和明确的责任。这样，组织才会拥有真正一流的投入要素和生产效率。

（二）人本管理的含义与原则

1. 什么是人本管理

人本管理即以人为本的管理，人本管理原理就是以人为中心的管理思想。其主要观点是：职工是组织的主体；职工参与是有效管理的关键；使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；服务于人是管理的根本目的。

2. 人本管理的原则

（1）组织首要的管理是对人的管理。人力资源是组织最重要的资源。首先，职工是组织的主体，无论作为管理的主体还是管理的客体，人都是实施人本管理的组织者、参与者和实践者。离开了人在管理中的感悟、体验、学习和实践，人本管理乃至组织的一切工作都无从谈起。其次，管理活动是人的活动，以管理主体和管理客体为代表的管理关系是人的关系。所以，组织首要的管理是处理这种相互依存的管理关系，对人的行为进行管理。

（2）重视人的需要，以激励为主。人本管理强调了解和满足人的需要，也重视组织成员的个性需要，努力使他们受到尊敬、获得自我实现的满足。组织的诸多措施，如对实现预期绩效的员工给予提升、提薪、额外福利等外在性奖酬，为改进和完善人的心智模式而进行的培训和教育，为改善人际关系和工作绩效而塑造良好的工作环境、生活环境和文化氛围，以及推行生活—质量管理法、工作轮换与丰富化，等

等，都是以调动员工的主动性、积极性和创造性，促进其自由全面发展而实施的。

（3）为员工创造更好的培训、教育条件和手段，优化和完善组织中人的心智模式。人本管理实践的目的之一是要通过竞争性的活动，锻炼和完善人的意志和品格，增强人的智力和体力，使人获得超越于生存需要的、更为全面的发展。组织为其员工创造更好的培训、教育条件，可以加强他们的心理训练，提高其内在素养和与他人的交流、沟通的能力，优化和完善他们的心智模式，并使之互补以弥补组织的认知结构和心智模式缺陷，在促进自由全面的个人发展的同时降低组织的发展风险和经营成本。

（4）人与组织共同发展。组织管理既是对人的管理，也是为人的管理。企业经营的目的，绝不单纯是商品的生产，而是为包括职工在内的人和社会全面发展而服务的。

（三）人本管理的方式与实践

1. 人本管理的方式

人本管理的基本方式是指对人本管理理论模式的运作实施方式。包括以下主要内容：

（1）组织内体制架构的保障。指通过组织内体制总体结构的层次性、运行机制的科学性和运行环节的衔接性的设计和构造，使人本管理渗透到管理的各个层次和环节中，使人本管理从理念确立到政策形成和实际运作得到体制保证。

（2）培训与自我管理。指将接受管理与自我管理结合起来，使人本管理成为全体员工共同决策、共同实施的管理活动。

（3）权变领导与差异管理。指以人为本、注重人际关系的领导方式必须是尊重组织成员的个性差异、实施有效的差异管理——利导。

（4）文化与环境塑造。指人本管理组织既要注重外在的组织成员工作、生活的“硬性”环境的完善与修正，又要注重价值趋向、团队精神、道德信念等内在的“软性”的企业文化氛围的塑造与提升。

（5）激励与全面发展。指运用激励对有益的、积极的行为进行强化，使其持续存在和重复出现，引导员工完善认知结构和心智模式，修正自己的行为方式，实现全面发展。

2. 人本管理的实践形式

（1）人力资源的评估。组织将人力资源作为资产，而获得这些资产是一种重要的投资；企业应及时对人力资源投资进行评估。

（2）工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。这是指扩展人的知识和技能，挖掘人的潜能，激励员工承担更大职责，给员工提供更大的进步和发展的机会。

（3）目标管理。主要是锻炼和提高员工的参与意识和自我管理水平，调动他们的工作积极性和创造性。

（4）沟通、交互作用和敏感性训练。员工的相互沟通和交互作用，有助于增进他们的相互信任和协作，培育他们的集体意识、参与意识、团队精神和责任感；敏感性训练能促进组织成员对自己的行为和

他人的行为之间的交互影响有更好的了解。

（5）思想教育。以某种价值体系和道德规范来影响人的思想意识及其活动，提高员工的自主管理能力。

（6）心理平衡。保持和维护人的心理平衡、促进人们的心理健康，是组织实施人本管理的一个不可忽视的重要环节和方面。

（7）行为引导。通过对人的需要、人的价值体系和目标体系三方面的因素加以影响和引导，促进人的思想、心理和行为的转换及导向自主管理的过程。

（8）社会推动。社会以社会习俗、公众舆论、道德规范、社会文化水平等无形力量，对人的思想、心理和行为施加影响，并通过人们的工作与生活的自觉变化体现出来。

三、责任原理

（一）什么是责任原理

责任原理又可称为权责对等原理或权责统一原理。权力即“下达命令的权利和强迫别人服从的力量”，它可区分为管理人员的职务权力和个人权力。前者是由职位产生的，后者是指由担任职务者的个性、经验、道德品质以及能使下属努力工作的其他个人特性产生的权力。责任原理强调权力与责任的统一，有责任必须有权力，有权力就必然产生责任。

管理是一个追求效率和效益的过程，在这一过程中，要挖掘人的潜能，就必须在合理分工的基础上明确规定部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的相应责任。

（二）责任原理的实现

1. 明确每个人的职责。挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的职责。职责是指在合理分工的基础上，确定每个人的职位，明确规定各职位应担负的任务。为此，首先，必须明确划分职责界线。分清直接责任与间接责任，实时责任与事后责任；明确谁该负直接责任与实时责任，谁该负间接责任与事后责任。其次，职责内容要具体。要对部门与个人的分工与职责作出明文规定，以便于执行、检查与考核。再次，职责中还要明确横向联系的内容。必须规定在执行某个岗位职责时，对于其他部门和个人进行协同配合的要求，以提高组织整体的功效。

2. 合理设计职位和委授权限。一定的人对其所承担的工作能否做到完全负责，主要取决于权限、利益和能力三个因素。明确了职责，就要授予其相应的权力；不仅如此，完全负责意味着责任者要承担风险，他必然会将他要承担的风险与收益相权衡；管理能力则由一个人的科学知识、组织才能和实践经验构成，成功的管理既是一门科学，也是一门艺术。所以，在组织中，职责、权限和利益三者应是对等的，但有时能力可略小于职责，这会使工作更富有挑战性，能促使管理者自觉地学习新知识，慎重地使用权限，努力把自己的工作做得更好。

3. 奖惩要分明、公正和及时。对每个人的工作表现及其绩效给予公正而及时的奖惩，有助于提高

人的积极性，挖掘人的潜力，从而不断提高管理成效。当然，严格奖惩，必须建立和健全组织的奖惩制度，并以准确的考核为前提。

四、管理的绩效原理

（一）管理成本与管理绩效

任何组织的管理都是为了获得好的绩效，绩效的高低直接影响着组织的生存和发展。而讲求管理绩效必须先分析管理成本。

1. 管理成本

（1）管理成本的构成。

古典经济学家马歇尔于 1890 年在《经济学原理》中首次提出生产的四个要素：土地、资本、劳动和企业家才能。此后，人们普遍将企业家才能作为一项对组织投入的重要的管理资源。与其他资源性质不同的是，管理资源的作用是通过整合组织其他资源，使给定的资源取得最大的利用效率。管理成本就是实现组织资源有效整合所需的成本。

依据管理学和新制度经济学等相关研究，组织的管理成本主要由以下四个方面构成：

①内部组织成本：内部组织活动作为市场机制的替代，与市场交易订立契约需要成本一样，需要付出组织构建成本和组织运行成本。

②委托—代理成本：组织内存在多重委托—代理关系，因而会产生相应的费用，包括监督、激励成本，保证成本和“剩余损失”等等。

③外部交易成本：这是企业使用外部市场所必须花费的代价，是市场机制的运行成本，由组织所需的真实资源的耗费引起，包括搜寻成本、谈判成本和履约成本等。

④管理者时间的机会成本：管理本身也是组织的一项稀缺资源，管理者时间的机会成本度量组织使用管理资源的代价，反映了组织继续使用管理资源的价值。

（2）影响组织管理成本的因素。

组织的管理成本大小受多种因素的影响，它们不仅决定了组织的内外形式，还决定了组织的运作机制和管理成本。这些因素主要有：

①组织规模：组织的规模大小直接影响搜寻、谈判和履约成本；同时，组织规模也会影响内部组织成本，例如，组织规模的扩大将增加组织的复杂性，从而增加组织内部消耗和监控费用。

②产权制度：现代产权尤其是组织的所有权与经营权问题对管理成本有重要影响。比如，私人公司的委托—代理机制相对比较简单，其监督、激励成本和保证成本就不会很高。相反，股份公司中存在多重委托—代理关系，代理成本可能较高，甚至会出现“内部人控制”失控现象。

③组织环境：组织环境的变化有时会引起组织目标的变化，从而影响组织结构、激励制度和市场策略等管理成本因素。

④组织文化：当组织文化有助于新的管理目标实现时，会降低内部组织成本、代理成本乃至外部交易成本。

⑤组织结构：不同的组织结构蕴含不同的管理成本，而组织结构的刚性则决定了组织结构与组织环境的不协调性。例如：在U型公司，等级严格、结构简单，并实行集中控制，实现了分工和规模效益，有利于公司交易地位的提高，因而能减少公司的外部交易成本；但这种结构容易加大管理幅度，造成管理失控。M型公司则在内部组织成本上比同规模的U型公司节约得多，但其外部交易费用可能增加。组织结构的刚性将减少内部组织成本和代理成本，但也会增加外部交易成本。

⑥管理者才能：管理者才能是管理者整合组织资源的能力，它对组织的管理成本有全面的影响。因为好的管理者能够适应环境的变化，设计良好的运作机制，准确把握组织的目标，并有较高的工作效率，从而能够降低组织的管理成本。

2. 管理绩效

（1）什么是效率、效益与管理绩效。

效率是指单位时间内所取得的效果的数量，它反映劳动时间的利用状况；效益则是指有效产出与其投入之间的一种比例关系。效率与效益既相互联系，又相互区别。例如，企业花费巨额投资增添技术设备来提高生产率，如果实际结果使单位产品生产的物化劳动消耗的增量超过了活劳动的节约，从而导致生产成本增加，就会出现效率提高而效益下降的现象。

管理效率是指由于实施管理后增加的收益与管理成本之间的比较。从绩效的角度，管理的功能主要表现为激励功能、配置功能、保险功能和约束功能，管理效率就是由激励效率、配置效率、保险效率和约束效率构成的某种函数关系。

对于管理绩效的度量方式有多种。可以用管理收益——采取某项管理（体制）带来的收益与管理成本相比较，也可以通过比较管理体制变动的边际收益与边际成本来衡量管理的边际效率。

（2）产权、管理成本与管理效率。

不同的产权制度会表现出管理的效率差异。产权制度是否明晰在很大程度上影响着企业所制定的各项政策和管理制度，影响管理的激励功能和配置功能等，从而影响组织的管理收益与管理效率。这也是国有企业产权改革的理论依据之一。

由于组织的管理要素具有特殊性，管理效率与成本的关系不同于一般的投入产出关系。如前所述，管理由激励功能、配置功能、保险功能和约束功能构成，履行这些功能需要付出管理成本。当各分类功能从整体中分解出来，处于独立状态时所观察到的成本被称为专有成本；各专有成本之间的重合，即同一成本具有一种以上管理功能成本的属性时，被称为共有成本，如图1-7所示。

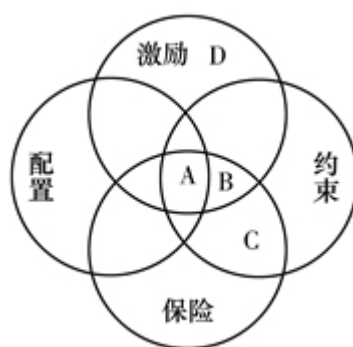


图 1-7 专有成本与共有成本

资料来源：芮明杰主编. 管理学——现代的观点. 上海: 上海人民出版社, 1999, 432

上图中，A、B、C 分别是四种功能、三种功能和两种功能的共有成本，D 为专有成本，它们对于降低管理总成本的贡献是依次递减的。这一原理的意义在于提示组织应加强部门之间的合作，使一项成本支出能够为多个部门、多项管理功能服务，以降低管理总成本，提高管理效率。

3. X 效率的产生与控制

X 效率是因企业内部活动造成的一种低效率，它由莱宾斯坦在 1966 年的研究中首次提出。X 效率与市场配置低效率不同，后者是指因垄断厂商对市场资源配置的影响导致价格与产量扭曲，从而引起福利损失。而 X 效率则是由于组织内部的问题引起的，因而管理有效率意味着 X 效率的提高。

X 效率理论有一系列的假设，但压力是其产生的关键。所以，对 X 效率的控制与改进，可主要通过三个途径：一是通过管理的激励和约束功能等，合理引导员工的个人心理与行为；二是设计和运行积极有效的群体动力机制，加强组织成员之间的沟通与交流，减少群体间冲突；三是发挥企业家才能的作用。企业家才能既能直接改进组织内的 X 效率，还可以作为一个竞争者发挥间接影响。从这一意义上，改善企业的市场结构和经营环境，增加市场的竞争程度，能激发管理者和员工的危机感、责任感和成就感，克服惰性，提高组织的管理效率。

（二）管理绩效的评价

1. 管理绩效评价的指标

管理绩效评价是运用一定的指标体系对组织的整体运营效果作出概括性评价。评价指标是用来衡量组织绩效的标准，必须体现对组织管理的综合要求，符合客观性、可比性、时效性、易操作性和综合性等指标选择要求。

评价管理绩效的指标可根据需要分为不同类型，主要有：

（1）反映目标与手段的指标：前者代表经营活动的结果或目标，如利润率等；后者是组织达到目标所必不可少的条件或手段，如职工的满意度等。

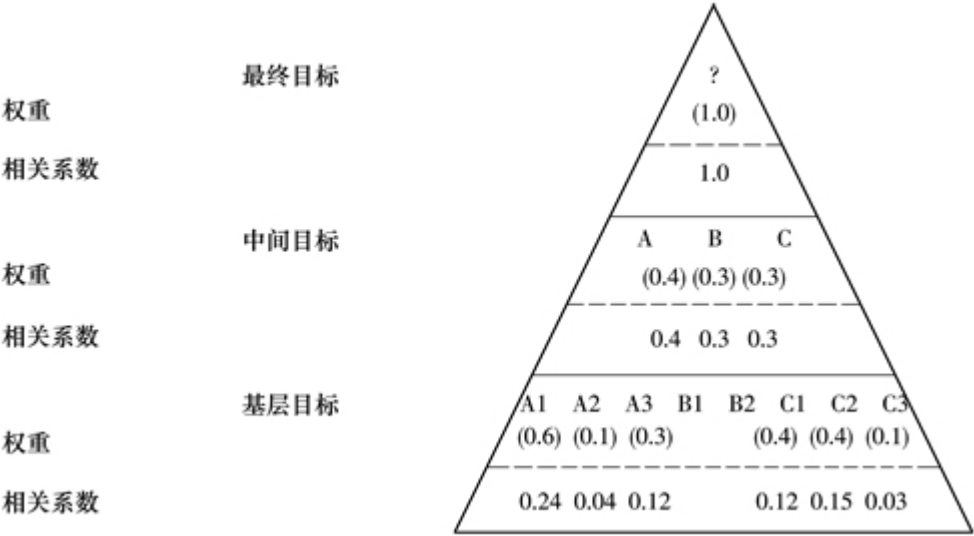
（2）反映时间的指标：如体现过去绩效的历年财务指标，反映现在状况的当年股票市场价格，预期未来绩效的规模增长速度等。

（3）硬指标与软指标：前者可以根据实物和事件的特点来定量确定，如投资收益率、资产负债比例、权益收益率、利润率、销售增长率和市场份额等财务指标，及废品率、产品退换率、生产进度等；后者内容广泛，不拘形式，如员工满意度、工作积极性、群体凝聚力、士气、沟通的有效性、产品质量、顾客对产品的认知度等等。随着知识经济、信息时代的演进和战略导向的转变，衡量管理绩效的软指标显得越来越重要。

（4）反映价值判断的指标：从价值判断的角度，有些指标呈线性变化趋势，如利润率等，多多益善；有些则呈非线性变化趋势，如负债比率等。

通常，管理绩效评价的指标也可简单地分为实物指标、成本指标、资本指标、收益指标和无形指标等。当然，在具体运用时，应随时调整。

鉴于不同组织的经营特点，管理绩效评价的指标选取存在很大差异，而且各种指标对于同一组织也并非同等重要。为此，首先要确定各指标的重要性和优先级别，再对指标打分，最后计算加总作为对管理绩效的综合评价。这一原理被称为西肖尔金字塔模型，见图 1-8。



注：相关系数等于上一级目标权重乘本级目标权重

图 1-8 西肖尔金字塔模型

资料来源：芮明杰主编. 管理学——现代的观点. 上海: 上海人民出版社, 1999, 448

2. 管理绩效评价的方法

对组织的管理绩效评价方法分为对组织的评价和对个人的评价。

(1) 对组织整体的评价方法主要有：

①组织目标法：它以组织最终完成其目标的结果而不是以实现目标的手段来衡量效果。根据目标数目的多少又可分为单一目标评价法和多元目标评价法。

②系统方法：它们集中考虑那些对组织生存有影响的因素，主要评价：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等。

③战略伙伴法：从各利益相关者群体的角度评价组织的绩效。其依据是一个有效的组织能够满足利益相关者群体的各种要求，并获得他们的支持，使组织持续生存下去。

④环境评价法：为了树立组织良好的公众形象，还需要外部环境对其绩效进行评价。

(2) 对员工个人绩效的评价方法则主要有书面描述法、关键事件法、评分表法、行为定位评分法、多人比较法和目标管理法等。

(三) 管理绩效的实现与改进

1. 管理绩效的实现原则

首先，组织必须确立管理的效益观，即管理活动要以提高效益为核心。第二，以经济效益作为管理效益的直接形态。追求经济效益的不断提高，应该成为管理活动的中心和一切管理工作的出发点。第三，树立正确的主体管理思想。在现代管理中，采用先进、科学的方法和手段，建立合理的管理机构和规章制度无疑是必要的，但组织中高级主管所采取的战略是最重要的，它们是管理效益的重要保证。第四，坚持局部效益与全局效益相协调。局部效益与全局效益既统一又矛盾，局部效益是全局效益的基础，但当局部效益与整体效益发生冲突时，必须把全局效益放在首位，做到局部服从整体。最后，以追求长期稳定的高效益作为管理的根本目标。

2. 管理绩效不良的原因与改进

(1) 管理绩效不良的原因。

导致组织绩效不良的原因很多，主要包括：

外部环境剧烈变化。如全球经济一体化带来巨大利润的同时，也带来了巨大的风险；计算机和网络技术的发展，缩短了地球上的时间和空间，却为各种投机带来了方便。

内部制度的问题。如产权制度及与之相联系的激励约束机制不健全，内部组织功能障碍，管理者或操作者的风险与收益不对称等。

组织理念落后。如忽视组织文化，狭隘的竞争观念等。

(2) 管理绩效的改进。

改进组织的管理绩效，首先是要加强和完善基础管理和常规管理。第二，树立创新精神，进行不断的管理创新。管理创新是指创造一种全新的更有效的资源整合方式，或体现于整合资源以达到企业目标的全过程管理，或体现于具体资源整合和目标制定等细节管理中。组织的管理创新主要包括经营思想创新、组

织结构创新、管理方法创新、管理模式创新和制度创新等。第三，探索组织流程再造，建设学习型组织，提升组织理念等，以求得管理绩效的长期稳定和不断改进。

五、可持续发展原理

（一）资源的有限性与资源配置

组织的有限资源是指组织拥有的所有资源都是有限的。这是由自然资源的稀缺性及人们现时认识能力和创造能力的有限性所决定的。组织资源的有限性对组织目标的确定有很大的影响，因为组织目标的实现，需要资源的支撑。组织不仅要努力获得资源，更应该充分、有效地利用这些有限的资源。所谓“资源有限，创意无限”正是现代组织在对自己有限资源时的正确态度。

由此，合理配置资源成为任何一个组织成功实现其目标的关键。所谓资源配置是指对有限的、不同类型的资源，根据组织目标和产出物内存结构要求，在量和质等方面进行不同的配比，并使之在生产过程中始终保持相应的比例从而使产出物成功产出。

组织的资源主要包括人力资源、金融资源、物质资源、信息资源和关系资源等。值得注意的是，人力资源在组织的资源配置过程中起决定性的作用，自然资源尤其是自然环境对于组织的约束也日趋严重。不仅如此，自然资源的短缺与自然环境的恶化已成为整个人类社会生存和发展的重大威胁，因而，近几十年来“可持续发展”的呼声日益高涨和深入人心。

（二）管理的可持续发展原理

1. 社会角度的可持续发展

从社会的角度，可持续发展是指这样一种发展：“满足目前的需要，而不危害下一代满足他们权利的需要。”（1990 年提交联合国的《布兰特蓝德委员会报告》）组织的管理活动必须考虑环境问题，致力于那些可长时间持续或可自动更新的活动。

2. 组织自身的可持续发展

从组织内部管理的角度，可持续发展则是指在可预见的未来，企业能在更大规模上支配资源，谋求更大的市场份额，战胜自我，取得良好的发展。这种可持续发展包含以下 5 个要素：

（1）组织的可持续发展是以可预见的未来作为时间跨度的。“可预见的”说明可持续发展所涉及的时间是有限期的。因为只有有限期的时间跨度在企业经营中才是可控的，才能对其发展作出规划。

（2）组织的可持续发展要求组织能够更大规模地支配资源。组织可通过内部开发及管理水平的提高来扩大自身的资源支配规模，更可通过资产运作的手段利用和支配其他人或其他组织所拥有的资源。

（3）企业的可持续发展是以取得更大的市场份额为目的的。市场占有率的提高是企业发展得以持续的支撑。因为，它一方面表明企业实现了发展，另一方面为企业带来更高的收益，使企业的运作形成良性循环，有利于企业今后的发展。

（4）组织的可持续发展要求组织不断超越自我、不断进取。

（5）组织的可持续发展是一种良性发展。主要体现为资源配置效率的明显提高、良好的财务业绩以及组织发展的全面性与均衡性。

（三）可持续发展原理的实现

1. 从社会角度，可持续发展的实现

把可持续发展思想应用到组织管理中的难度是非常大的，因为每个组织都容易认为可持续发展是政府的责任，没有哪一家企业愿意为可持续发展增加额外成本。何况，它们的竞争对手可能来自管制很松的国家。但是，随着人们环保意识的加强和自然资源的日益短缺，尤其是部分资源的不可再生，不重视可持续发展的组织将不可能获得长期的竞争优势。所以，从与环境、与社会发展的关系出发，组织的可持续发展必须坚持以下原则：

（1）自觉遵守有关环保法律、规定和条例。迈克尔·波特教授曾指出，有严格的环境法规的国家造就出在全球范围内更具竞争力的公司。它意味着，组织争取利用法律帮助自身发展。例如，如果企业发明了一项新技术或新工艺，能提高效率，符合环境规定的要求，那么它就具备了一种优势。

（2）根据顾客的环境偏好及时调整生产工艺。例如，一些客户要求产品或生产工艺达到某种环境标准，或需要容易回收的产品，企业能及时满足。

（3）关注多种利益相关者对环境问题的态度。如采用回收材料包装产品，在环境问题上教育员工，参与社区净化环境活动，吸引想要投资于“绿色公司”的投资者等等。

（4）采取环境价值观。环境价值观认为，组织应该以一种与地球更和谐的方式生存和发展，不对资源进行掠夺性开发，更不要采用使环境无法再生，无法持续的经营方式。

上述原则的实施过程被称为组织的绿化。

2. 从组织自身发展的角度，可持续发展必须坚持以下原则

（1）增强核心竞争力是实现可持续发展的根本。核心竞争力，是指组织独具的、使之能在一系列产品和服务取得领先地位所必须依赖的关键性能力。这种能力是一组技术与技能的综合体，而非某一项技术或一项技能，它们是组织在一个领域中从事管理或工作多年形成的，代表整个组织的长期积累。核心竞争力的维持和强化能够使组织独占资源效应。

（2）长期竞争优势是组织持续发展的必要条件。长期竞争优势是指组织长期拥有的、相对其他组织的优势。组织可通过防御性战略和进攻性战略来获得长期竞争优势，降低竞争对手的攻击所造成的威胁，或不断改善自身的相对成本地位和差异化经营状况，提升竞争优势，加快自身的发展。

（3）通过创新为组织的可持续发展创造机会。组织的创新包括技术创新、制度创新、组织创新、市场创新、管理创新等各个领域，它们能使组织形成自己的核心竞争力，成为产业领先者；或创造新的生产组织方式，提高资源配置效率，降低生产成本和交易成本，增强竞争力。

（4）良好的运行机制是组织可持续发展的保证。组织的有效运行有赖于良好的管理模式和治理结

构。管理模式对组织的可持续发展起支撑作用，良好的治理结构则能较好地实现各相关利益主体责权利的对等，尤其是能确定一个合适的责任体系框架，确保高层管理人员的创新动力不受损害。

思考题：

1. 什么是管理？管理的内涵与特征有哪些？
2. 如何理解管理的自然属性和社会属性？
3. 试论管理的科学性和艺术性
4. 什么是管理者？管理者的特征有哪些？
5. 试述明茨伯格的管理者角色理论
6. 什么是管理学？管理学的特点有哪些？
7. 试述管理的基本原理
8. 试述人本管理的含义与原则
9. 什么是效率、效益与管理绩效？管理绩效评价的指标有哪些？
10. 如何理解管理的可持续发展原理？

第二章

管理学的形成与发展

[内容提要]

管理与人类的社会活动几乎同时产生。经过长期的经验积累和总结，人们深化了对于管理实践的认识和理解，逐步形成了管理思想；通过对管理思想不断地加以归纳、提炼和演绎，得出了对于管理活动的基本规律和普遍原理，产生了今天的管理学。与此同时，管理理论指导进一步的管理实践，并在实践中得到检验、修正和发展。

追溯人类早期有效的管理史，可以发现当时人类组织大规模集体劳动的成就以及一些有意义的管理思想。欧洲的中世纪延续了近 1000 年，拥有丰富的管理实践及其独有的理解和认识，促进了管理思想和管理理论的形成。工业革命和工厂制度的兴起推动了各行各业的发展和企业规模的迅猛扩大，“管理运动”高潮迭起。泰罗等人的“科学管理”使管理理论研究走上了科学轨道，并标志着管理学的最终确立；法约尔等人的管理过程理论、韦伯的组织理论和梅奥等人的人际关系与行为科学理论等近代主流理论也直接促

进了管理学的发展。

20 世纪中叶以来，生产力和科学技术的迅猛发展以及社会变革极大地推动了管理实践和管理理论的深入研究，管理科学理论、系统管理理论、战略管理理论等新的分支、新的流派不断涌现，形成了管理理论的“丛林”。管理理论丛林的出现具有其深刻的社会背景和历史渊源。

第一节 早期的管理活动与管理思想

一、管理实践、管理思想与管理理论的关系

从历史上看，管理与人类社会活动几乎同时产生。自有了人类社会，人们的实践活动就表现为集体的协作劳动，而有集体的协作劳动，就会有管理和协调行为。

经过长期的经验积累和总结，人们深化了对于管理实践的认识和理解，逐步形成了管理思想。

随着社会生产力的发展和科学技术的进步，人们对管理思想不断地加以归纳、提炼和演绎，研究管理活动的规律和普遍原理，从而发展了管理的基本理论。

管理理论指导进一步的管理实践，并在实践中得到检验、修正和发展。

图 2-1 描述了管理实践、管理思想与管理理论的关系：三者相互依存，形成双向循环的过程。

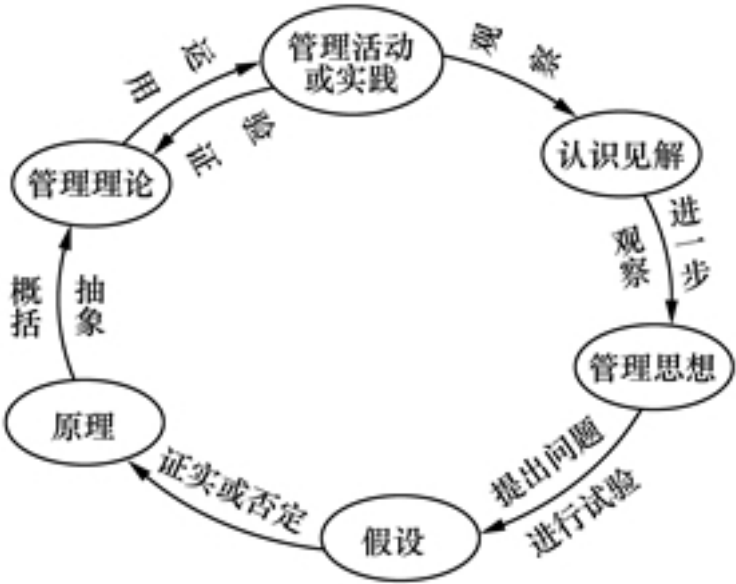


图 2-1 管理活动、管理思想、管理理论的相互关系

资料来源：杨文士，张雁主编. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社, 1994，22

二、人类早期的管理活动

管理自古就有，但在原始社会，管理还处于一种自发的状态，没有作为一种独立的职能从普通的劳动中分离出来，管理者只是依照血缘关系自然地形成。进入奴隶社会以后，管理作为一种独立的职能与劳动分开，专门的社会管理者阶层形成；而且，管理内部也开始出现分工，一些专门领域的管理实践，如国家的行政管理、军队管理、教会管理和学院管理等相继产生，并逐步形成了某些积极的管理思想。

追溯人类早期有效的管理史，我们可以发现当时人类组织大规模集体劳动的成就以及一些有意义的管理思想。其中，古罗马、古埃及、古希腊、中国和意大利等文明古国的早期管理活动尤为突出。

（一）古罗马的管理活动

古罗马帝国实行的是一种集权与分权结合起来的连续授权制度，这使它从一个小城市发展成为一个世界性的帝国，于公元 2 世纪成功地统治了欧洲和北非，并将他的统治延续了几个世纪。

罗马天主教会早在第一次工业革命以前，就成功地解决了大规模活动的组织问题。它采取按地理区域划分基层组织，并在此基础上采用高效率的职能分工，在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级在参与制定决策的同时，又不破坏指挥的统一性。罗马天主教会之所以能够有效地管理世界各地 5 亿以上教徒的宗教活动，在很大程度上得益于它采用的这一套组织管理模式。

古罗马的管理活动中蕴含的管理思想萌芽主要有：首先是对于企业性质的某些认识。他们用建立公路体系的办法以保障军事调动和商品分配，并第一个采取类似现代股份制公司的形式向公众出售股票。其次是在罗马帝国的建立过程中，实行了集权、分权到再集权的管理过程。再次是罗马人在长期军事生涯中，培养和练就了遵守纪律的品格和以分工和权力层次为基础的管理职能设计思维。最后是在奴隶主对于管理人员的选择标准及其对奴隶的管理中也包含了一定的管理思想。

（二）古埃及的管理活动

在古埃及，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，监管公共工程的兴建。宰相之下设有一批大臣，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。埃及法老以这种管理机构为基础，通过严密地组织和管理成千上万人的共同劳动，成功地为自己修建了被后世称为世界七大奇观之一的金字塔。

根据《圣经》旧约全书《出埃及记》的记载，希伯来人领袖摩西的岳父，对摩西事必躬亲的做法进行了批评，并向他提出了如下管理建议：一要制定法令，昭告民众；二要建立等级，授权委任管理；三要责成专人专责管理，一般问题尽可能处理在下面，只有最重要的政务才提交摩西处理。他的建议已初步体现了管理的授权原则、例外原理和管理宽度原理等。

（三）古希腊的管理活动

古希腊的哲学家对管理有许多独到的见解。苏格拉底在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性，他

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，描绘了以奴隶制度为基础的“理想城邦”的体制轮廓。

另一著名的希腊哲学家色诺芬，专门写了一本《家庭经济》，主要研究如何管理家务和农业。他对劳动分工有着精辟的论述，认为一个人只做一件最简单的工作就会做得更好。柏拉图对劳动分工原理作了进一步的阐述，他认为，分工的产生是由于人的需要是多方面的，而人的天赋是单方面的。

（四）中国早期的管理活动

早在奴隶社会，姜尚就著有《六韬》、《三略》，阐述了治理国家和管理民臣的理论。

春秋战国时期，杰出的军事家孙武著有《孙子兵法》一书，对于军事管理的职能如计划、组织、指挥、用人等，都有不少精辟见解。孙臆运用运筹学和对策论的思想，帮助田忌在赛马中胜了齐王。战国时期的另一本书《周礼》对封建国家的经济管理的论述和设计也达到了相当高的水平。

秦始皇改订李悝《法经》，从规定到实践都体现了中国古代管理思想中的改革和创新精神。

宋真宗时期，由于皇城失火，宏伟的昭应宫被烧毁。真宗命令大臣丁渭用 25 年的时间修复它。在当时，这是一个浩大的工程，任务极重，不仅要设计施工，挖土、烧砖、运输材料，还要清理废墟。经过研究，丁渭提出了一个经济高效的系统方案：首先在皇宫前挖出河沟，利用挖沟取出的土烧砖制瓦；同时将京城附近的汴河水引入河沟，利用其运输各种石料和木材；最后，把废墟、残渣填入河中，就地处理碎砖烂瓦，复原大街。这种安排一次性地解决了就地取土，顺利运输，清理废墟的问题。丁渭这一“一举三得”的系统工程集中反映了公元 11 世纪我国人民的管理水平。

三、西方中世纪的管理实践与管理思想

欧洲的中世纪延续了近 1000 年，拥有丰富的管理实践及其独有的理解和认识，促进了管理思想和管理理论的形成与发展。

（一）中世纪的管理实践

中世纪突出的管理实践主要体现在：

1. 西欧封建社会的政治体制与组织结构

封建社会内部有一套严格的等级制度。封建社会维系其统治关系的生产资料是土地，因此封建社会最大的封建主——国王把大部分土地分封给大封建主，各等级封建主再层层受封，组成一座以国王为首的“金字塔”。

2. 城市的兴起和商业的发展

生产力的发展使手工业和农业的分离成为必然。“专门化实际上是一个规模经济学的问题，它的确有赖于需要的集中；但市场只是可以使需求集中的办法之一。”（约翰·希克斯著（厉以平译），经济史理论，商务

印书馆, 1987, 23) 这样在交通要道、关隘、渡口, 亦即城堡或教堂附近, 逐渐兴起集市。许多行商成为坐商, 手工业商人也聚居其地, 因此便出现了商业和手工业日趋活跃的城市。

行会最早于 10 世纪出现在意大利, 以后从 10 世纪至 12 世纪相继出现在法国、英国、和德国。行会是城市手工业者保障自身利益的行业内部组织, 它具有现代管理的雏形, 表现在: 一是行会规定了一套等级制度, 并与此相适应, 产生了一套人事等级制度, 即“行东一帮工一学徒”。这种管理模式被认为是现代技术等级制度的源头。二是行会对产品质量做了具体的规定, 如严格禁止偷换原料、伪造产品等, 这同样被认为是质量管理的最早尝试。三是行会是最早的行业垄断组织, 它限制了外来手工业者对本行会所在城市的市场的竞争。

商业的复兴对欧洲经济的发展产生了决定性的影响。由于贸易的发展, 日常需求的扩大, 家庭的生产已不能适应经济发展的需要, 精明的商人就将几个家庭生产单位集合起来, 集中资本、集中生产、集中销售, 这就是工厂制度的产生。工商业的进一步繁荣促进了更为复杂的企业组织的建立、银行的产生与会计核算制度的发展。

3. 威尼斯造船厂的管理实践

威尼斯在公元 1436 年建立了政府的造船厂(兵工厂), 由国家议会直接管理。威尼斯兵工厂占地 60 英亩, 雇员近 2000 人, 直到 16 世纪, 它仍然是全世界最大的工厂。当时的工厂管理在组织机构和领导制度, 部件标准化及储存, 装配线生产, 会计控制、存货控制和成本控制, 以及人事管理等方面都已比较完善。比如: 在政府与工厂之间建立的控制与授权经营关系明确, 工厂设有厂长, 并有政府选派的联络员、督察员和巡视员对工厂进行监督和控制; 由政府给工厂下达明确的生产任务: 制造、装配、修理兵船、军舰、武器和装备; 工厂内部的管理井井有条, 存货控制、流水作业和装配线等已达到较高的科学水平; 建立了基本的部件生产标准化制度、人事管理制度和成本会计制度, 要求严格地进行资金、材料和人力消耗的核算, 每隔一定时期议会派员对厂长进行审计, 厂长也随时对会计进行查账等等。

(二) 中世纪的管理思想

卓越的管理实践产生了不朽的管理思想, 西方中世纪代表性的管理思想主要有:

1. 阿奎那的管理思想: 托马斯·阿奎那是中世纪神学家和经院哲学家。他对一系列经济问题进行了论述, 其中包括: 消费的适可原则和生产的二因素论——劳动和徒弟; 经济活动的干预主义; 公平价格论、货币论、利息论、商业论等。他的宗教伦理思想在一定程度上影响到管理思想中的某些关于社会和人的地位的基本理解, 并构成了后来的管理思想中关于人性的某些假设中的伦理学基础。

2. 尼古拉·马基雅维利的管理思想: 尼古拉·马基雅维利是意大利文艺复兴时期的政治思想家和历史学家。他的“物质利益决定论”认为人们冲突的根本原因是物质利益, 从而较早地认识到了“物质利益”在管理中的重要性。他在对政治体制的研究中认识到了人民在国家生活中具有重要作用, 这对后来的管理思想产生了巨大的影响。

马基雅维利在他的著作《君主论》中，全面、系统地论述了国家管理的原理和原则，提出了国家管理、王权存在的四条原则：

群众认可原则。即权威来自群众的原则。所有的政府，无论是君主制、贵族制或民主制，其持续存在都依赖于群众的支持。君主可能通过武力或继承而登上王位，但要牢固地控制国家，还必须得到群众的支持。马基雅维利认为权力是自下而上，而不是自上而下的，一位君主如果可以通过人民获得权力，就不必要通过贵族获得权力。

内聚力原则。组织要能够长期存在，就要有内聚力，而权威是必须在组织当中行使的。组织内聚力的一个关键因素是使人们确信他们可以信赖自己的君主，知道君主期望于他们的是什么。如果没有固定的法律而只有多变的政策，很快就会使整个国家陷于混乱。应该让人们确切知道，如果犯了罪，无论他们过去有什么功劳，也无法逃避惩罚，以及犯什么罪该受到什么刑罚。

领导能力原则。君主在掌权之后要能够维持下去，就必须具备领导能力。马基雅维利认为有两种类型的领导者（或管理者），一种是自然或天生型，另一种是后天获得领导技术的类型。年轻的君主要努力学习，掌握领导的技术；应该以自己的榜样来鼓舞人们从事伟大的事业；应注意到所有的集团，以自己的博爱和仁慈为他们树立榜样，但始终要维持尊严；应该保证他的公民不会不公平地被剥夺自己的财物；应该明智地识别忠于他的贵族和只是追求自己利益的贵族。

危机原则。任何组织的主要目标之一是使自己存在下去，管理者要有危机意识，要“居安思危”；经常警惕着混乱状态，以便及时予以扑灭。

马基雅维利的上述管理原则对管理思想的发展有着重大的影响。

3. 托马斯·莫尔的管理思想：托马斯·莫尔是欧洲早期空想社会主义的创始人。他的管理思想主要是通过他在《乌托邦》中对英国现实的批判和未来美好社会的设想而表现出来的。他的“乌托邦岛”已十分注意生产的布局 and 生产的组织。在国家的管理方式上，莫尔主张用民主的方式选拔政府官员，按民主的方式治理国家；在经济管理方式上，他设想整个社会经济应是按照一定的统一原则管理的。莫尔天才地猜测到按需分配的更高一级的社会组织形式以产品的极大丰富和人们的道德水准的普遍提高为前提，这一点对企业组织内部分配原则有着重要的借鉴意义。

四、管理理论的萌芽

随着工业革命和工厂制度的产生，一方面，生产实践给管理提出了许多新的问题；另一方面，人们已经发现管理在工业生产和经济发展中起着极其重要的作用，工厂以及公司的管理需要越来越突出。许多理论家，特别是经济学家，在他们的著作中也越来越多地论及有关管理方面的问题。管理实践者（主要是厂长、经理）则着重总结自己的经验，共同探讨有关管理的技能和管理规律，规范的管理理论开始萌芽。

这一时期的著作，大体上可以分为两类：一类偏重于理论的研究，即对管理职能、原则的研究；另一

类则偏重于管理技术、方法的研究。下表即是对一些主要贡献者的著作及其思想的扼要归纳：

表 2-1 管理理论的萌芽

姓名和代表作	主要观点及其对管理学的贡献
管理职能与原则	
詹姆斯·斯图亚特 《政治经济原理研究》 (1767 年)	阐述了货币流通的一般规律，主张国家全面干预经济生活；提出了劳动分工特别是管理人员和工人之间的分工问题；论述了工人由于重复操作可获得的灵巧性；指出了工作研究方法和刺激性工资的实质。
亚当·斯密 《国富论》(1776 年)	英国古典经济学体系的建立者。强调劳动分工带来的经济利益，提出了生产合理化、控制职能和计算投资还本等问题；指出：劳动是国民财富的源泉，经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。《国富论》标志着资本主义商品经济理论体系的形成。
大卫·李嘉图 《政治经济学及赋税原理》 (1817 年)	提出了关于资本和管理技术的关系的“工资规律”：工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的源泉；提出了关于经济人方面的群氓假设，使一个明确的经济人概念得以形成。
塞缪尔·纽曼 《政治经济学原理》(1835 年)	纽曼、马歇尔等人提出了作为厂主（同时也是管理者）应具备的能力：选择厂址、控制财务、进行购销活动、培训工人、分配任务、观察市场动向、富有新思想、开拓市场、具有对采用新发明的判断力等等。
艾尔弗雷德·马歇尔 《工业经济学原理》(1892 年)；	
管理技术与方法	

卡尔·冯·克劳塞维茨 《战争论》	认为:工商业的经营同战争很相似,是人类竞争的一种形式;要管理好一个大型的组织,必须有细致的规划和确定的目标;管理者应该承认不肯定性,并通过全面的分析与计划使不肯定性减少到最低限度;决策要以科学而不是预感为根据,管理要以分析而不是直觉为依据。
安德鲁·尤尔 《制造业的哲学》	系统地阐述了制造业的原则和生产过程,提出了每一个企业中都有的三种有机系统——机械系统、道德系统和商业系统,这些是早期系统思想的反映。
查尔斯·巴贝奇 《论机器和制造业的节约》(1832年)	发展了亚当·斯密关于分工的思想;分析了分工能提高效率的原因;提出了固定工资加利润分成的分配制度,使工人们认识到工厂制度对他们有利;指出在科学分析的基础上有可能制定出企业管理的一般原则。
威廉·杰文斯 《政治经济学理论》	最早研究劳动强度和疲劳的关系,探索有关工作绩效和疲劳的基本规律;号召工人和管理当局进行合作。

资料来源:郭咸纲著.西方管理思想史(第二版).北京:经济管理出版社,2002,60-80

东方IT研究员网站培训资料.管理学(第四章) (www.itbg.com)

上述研究成果对发展系统的管理思想有着重要的意义,主要是:(1)区分了管理的职能与企业(厂商)的职能;(2)促使人们认识到管理是一门具有独立完整体系的科学,值得去探索、发展和研究;(3)预见到管理学的地位将不断提高。这些标志着科学的管理理论开始形成,为管理学发展成为一门独立的科学奠定了良好的基础。

第二节 近代管理发展与管理学的确立

一、企业成长与管理运动

19世纪60年代以后,现代公司制度开始确立。电能的运用使企业的数量和规模不断扩大,钢铁、机械、化工、橡胶、汽车、玻璃、通讯等新产业兴起,运输业和通讯业迅速发展,管理人员碰到了许多前所

未有的新问题，管理运动蓬勃兴起。

美国的管理运动对管理学的形成和诞生意义重大。管理运动首先是伴随着铁路企业的成长而产生的。19世纪40年代末，美国掀起了铁路建设的热潮，铁路企业迅速成长。由于修筑铁路所需的巨额资本惟有通过资本市场才能筹集，美国铁路企业几乎一开始就走上了公司制的道路，从此公司制作为一种组织创新形式风靡世界。股份公司使企业规模突破了个人资本量的限制，使得投资巨大、拥有成千上万员工的企业成为可能；另一方面，企业规模进一步扩张，企业结构日益复杂，其管理需要专业技能和训练，支薪管理人员从此产生，现代职业经理阶层得以形成。

在铁路企业成长及其管理运动中，于1849~1862年间担任《美国铁路杂志》主编的亨利·普尔功劳显著。普尔分析了美国铁路系统从初创到成熟的过程中，由于管理不善而造成大量误点和事故的原因，指出铁路企业必须进行管理改革。他提出应该通过明确的组织机构系统来进行管理，即设置一套组织分工系统和汇报通讯系统，并制定严格的规章制度，以便使管理者能及时了解铁路运行情况，采取各种措施来避免事故发生。此外，他还提出在管理中要重视人的因素；要使组织协调，充满团结精神；要采取新的领导方式等等。普尔作为一位管理学先驱为后来的“科学管理”、“行为科学”、“系统管理”等管理理论打下了一定的基础。

与此同时，股份制的企业制度从铁路扩展到各个行业，由此引发一场“经理革命”，即专业经理取代企业所有者成为决策者，所有权与经营权分离，职业经理人员形成了新的社会阶层，促进了企业的进一步成长。

二、管理运动的“三次高潮”与管理学的诞生

企业数量和规模的迅速扩大使原有的管理体制和管理方法难以适应新的要求，而组织创新迫切需要新的管理理论作为支撑和保障，职业经理人员构成了管理理论实践和研究队伍的主体，社会性的管理研究潮流——“管理运动”——促成了管理学的最终确立。这其中，泰罗的科学管理理论是管理学诞生的标志，而当时管理运动的“三次高潮”则直接推动了管理理论的发展和形成。

1886年，新成立的美国机械工程师协会召开年会，改进组织和管理成为其探讨的主题。亨利·唐纳在年会上发表了《作为经济学家的工程师》的主题讲话，倡议发起运动把管理从工程学独立出来发展为一门新的学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言，随后就和他的同代人提出了一套实际的做法和思想方法。1895年泰罗的一篇论文发表了他的最新研究成果，提出在科学地测定工时、动作和劳动定额基础上，实行“差别计件工资制”的方案，这篇论文被奉为“科学管理”的圭臬。随着泰罗“科学管理理论”走向成熟并被广泛推广，管理理论研究走上了科学的轨道，作为一门独立的科学的管理学最终确立。

这期间，通过管理运动的“三次高潮”，科学管理原理得以向广大管理者和公众宣传、推广和普及。

第一次是1911年东方铁路公司提高票价的意见听证会和1912年美国国会为泰罗举行的听证会。当时

东方铁路公司要求提高客货运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行一次听证会，公众方的律师布兰戴维斯进行辩护，并邀请泰罗等 11 位工程师作证。布兰戴维斯说，公司经营不好，不是财政问题，也不是经济问题，而是管理不善造成的。他首次将泰罗的一套做法冠以科学管理，指出只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理引入了社会。

第二次是 1920 年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭，小斯隆就任总经理后，对公司进行了大刀阔斧的改组——实行“集中政策控制下的分权制”，即事业部制，建立多个利润中心。他们不是依靠技术，而是依靠管理与组织，使公司很快恢复元气，并迅速发展壮大起来。此次改组的成功也使人们认识到管理的范围远不仅仅是生产管理。

第三次是 1924~1932 年梅奥在美国西方电气公司霍桑工厂进行的试验，其结论引起了轰动，开避了管理研究的新思路，成为管理科学发展的一个重要转折点。

“管理运动”是一种历史现象，是一个过程，它从根本上提高了人们对管理重要性及其对经济发展的重大影响的认识，为提高管理效率和生产效率探索了全新的思路。

更为重要的是，“管理运动”使管理成为一个独立的领域：管理思想从偶然、片段和不完备的分析，发展成为一种影响人们经济工作的完整的理论；管理思想和理论的探讨、传播，通过独立的管理学术团体——协会、出版物和会议进行，并形成了较成熟的学术规范；管理人员成为一种职业；管理教育也从此发展起来，不仅体现于职业培训，而且可以正式进入大学教育体系。

三、近代主流管理理论及其贡献

（一）泰罗的科学管理理论

1. 泰罗与科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高劳动的生产率。其代表人物有弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)、卡尔·乔治·巴思(Carl George Barth)、弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth)和莉莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth)夫妇以及亨利·L. 甘特(Henry L. Gantt)等。

泰罗出生于美国费城一个富有的律师家庭。1875 年，他进入一家小机械厂当徒工，1878 年转入费城米德瓦尔钢铁厂当机械工人。在米德瓦尔钢铁厂的工作中，他感到企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理，不了解工作程序、劳动节奏和疲劳等因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练，没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理，泰罗在米德瓦尔钢铁厂进行了多种试验，这便成为他管理研究工作的开端。

1898~1901 年间，他又受雇于伯利恒钢铁公司，并继续从事管理方面的研究。这一期间，他进行了著名的“搬运生铁块试验”：首先，他挑选一个适中的搬运工，并仔细而系统地分析和研究他的每一个动作

和劳动时间，进而总结出搬运生铁的合理动作和有效方法；然后，他结合了工资方面的激励，使工人们愿意采用他的方法，而使搬运生铁的工作效率大大提高。这一著名试验后来被人们认为是“泰罗制”的核心。

1901年后，他用大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作，来宣传他的一套管理理论——“科学管理”，即通常所称的“泰罗制”，为科学管理理论在美国和国外的传播做出了巨大的贡献。后人称他为“科学管理之父”。

泰罗的特殊经历，使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。他在管理方面的著作主要有：《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，1912年）。这一系列的著作，总结了泰罗几十年管理实践的经验和研究的成果，经过系统化的整理和提炼，形成了“科学管理”理论。

泰罗“科学管理理论”的主要内容

- （1）工作定额原理。进行时间和动作研究，据此制订出工人“合理的日工作量”。
- （2）标准化原理。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。
- （3）能力和工作相适应。根据工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。
- （4）差别计件工资制。计件工资率随完成定额的程度上下浮动，以提高工人的积极性，从而提高劳动生产率。
- （5）计划职能与执行职能相分离。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；用科学的工作方法取代经验工作方法。

资料来源：周三多主编，陈传明副主编. 管理学. 北京：高等教育出版社, 2000，20-21

2. 科学管理对管理学发展的贡献

（1）时间与动作研究。

科学管理对管理最大的贡献是提出了时间和动作研究的科学方法。这就是：选定最合适于完成这一作业的工具、机器，确定最适当的作业程序，消除错误的、慢的和无用的动作，以找到最有效的作业方法，并使其标准化；通过加总上述方式得出的各基本动作所需要的时间，加上不可避免的迟缓、耽误和休息时间，得出并规定一种作业的标准时间，由此决定作业标准。

科学管理理论认为这样得到的作业标准是“科学的事实和法则”，劳资双方都必须服从这个标准。既不允许利用工会的力量来修改作业标准，也不允许企业家像过去那样任意降低以标准时间为基础规定的工资率。时间和动作研究发现了工人在不增加劳动强度的情况下，能最轻松、最有效率地进行作业的方法，

为员工找到了科学、合理而最有效的操作工具、程序和规范，是协调人机关系的重要方面。后来它被证明能大大提高生产效率，至今它仍然是企业管理的重要基础。

（2）任务管理。

任务管理的基本思路是设法使员工达到已制定的科学的作业标准，从而提高生产效率。其原理包括科学地规定作业标准、实行标准化和激励工资等。这一研究建立在员工是“经济人”的假设基础上。为了使员工努力达到作业标准，就要实施奖励工资制，其特点是工资随效率而浮动。

科学的作业标准以效率高的第一流员工的操作时间为基准。由于企业中一流的员工未必很多，这样的标准时间对一般员工来说太高，他们如果不努力就达不到标准。所以，企业必须一开始就选拔优秀的员工，或对现有员工进行培训。这一思想在今天仍然是组织对人力资源开发的重要理论基础。

（3）作业人员与管理者的分工和协调

科学管理产生之前的企业管理是一种随意性、不规范、经验式的管理，企业中工作的责任往往推到工人身上，认为工人必须被严格管理和约束。科学管理则认为管理人员与工作人员应分别有自己的工作职责，计划部门把所有的“计划和脑力工作”从现场作业的工长和工人的工作中分离出来，集中制定所有的计划，并发出工作的指令。这样，就不是由一个管理者，而是由一个管理组织进行管理。企业效率的责任应由计划人员（管理者）和作业人员两者分摊，并相互协作。管理人员通过承担其固有的计划职能，支持作业人员行使执行职能，双方应配合默契。

科学管理理论指出，管理人员要用时间研究等管理技术来确定劳动过程中的科学法则，科学地选拔和培训工人，通过管理的科学发展来支持工人进行生产作业。作为第一线的员工即作业人员则应按照管理人员确定的科学法则进行作业，通过向计划部门报告工作情况来支持管理人员有效地进行管理。

虽然时隔近一个世纪，泰罗的科学管理原理仍然是当今我国企业管理改革与发展的重要理论依据。

3. 泰罗的追随者及其贡献。

（1）卡尔·乔治·巴思(Carl George Barth)：美籍数学家，他是泰罗最早、最亲密的合作者，为科学管理工作做出了很大贡献。他研究的许多数学方法和公式，为泰罗的工时研究、动作研究、金属切削试验等研究工作提供了理论依据。

（2）亨利·甘特(Henry L. Gantt)：美国管理学家、机械工程师，其代表著作是《工业的领导》（1916年）和《工作组织》（1919年）。甘特是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者，他最重要的贡献是创建了“甘特图”，这是当时计划和控制生产的有效工具，并为当今现代化方法 PERT(计划评审技术)奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”，即除了按日支付有保证的工资外，对超额部分给予奖励；完不成定额的人可以得到原定日工资。这种制度弥补了泰罗的差别计件工资制的不足，使工人感到收入有保证，因而进一步提高了劳动积极性。此外，甘特还很重视管理中人的因素，强调“工业民主”，重视对人的领导方式，对后来的人际关系理论产生了很大的影响。

(3) 吉尔布雷斯夫妇。美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯与夫人(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特殊贡献。与泰罗相比,吉尔布雷斯夫妇在工作中开始注意到人的因素,在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。他们的动作研究也更加细致、广泛。吉尔布雷斯夫妇毕生致力于提高效率,即通过减少劳动中的动作浪费来提高效率,被人们称之为“动作专家”。他们的研究成果主要反映在1911年出版的《动作研究》一书中。

尽管泰罗的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”的理论和方法,但总的来说,他们和泰罗一样,研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程,没有超出车间管理的范围。

(二) 法约尔等人的过程管理与组织理论

在泰罗等人以在工厂中提高效率为重点进行科学管理研究的同时,法国的法约尔、德国的韦伯、美国的巴纳德、古利克、英国的厄威克等人则以管理过程和管理组织为重点,着重研究管理的职能和组织结构。其代表性理论及贡献主要有:

1. 法约尔及其管理过程理论

亨利·法约尔(Henry Fayol),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—福尔香堡采矿冶金公司,成为一名采矿工程师,并在此度过了他的职业生涯。从采矿工程师后直至公司总经理,由一名工程技术人员成为管理专家,法约尔在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论,并对管理学的发展做出了突出贡献。

法约尔于1916年问世的名著《工业管理与一般管理》,是他一生管理经验和管理思想的总结。他的管理理论虽然是以大企业为研究对象,但适用于各类工商企业和政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种组织。其主要理论包括:

(1) 企业的基本活动和管理五种职能。

法约尔指出,任何企业都存在着六种基本活动:一是技术活动,指生产、制造和加工;二是商业活动,指购买、销售和交换;三是财务活动,指资金的筹措和最恰当的运用;四是安全活动,指财产和人身的保护;五是会计活动,指货物盘点、成本统计和核算;六是管理活动。如图2-2所示。管理只是企业活动中的一种,它包含五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。他的许多论文对这些职能进行了研究。法约尔对管理的上述定义明确区分了管理和经营的关系。

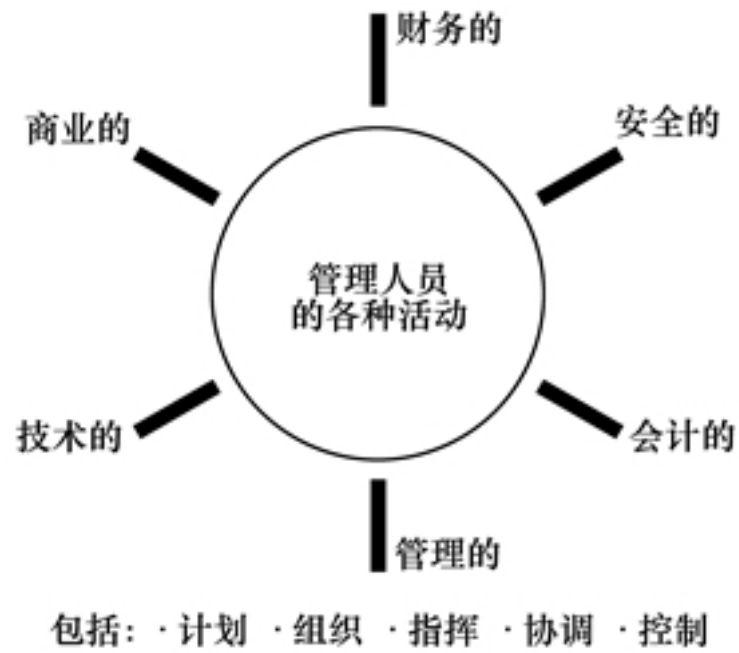


图 2-2 法约尔：工业企业中的各种活动

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克著. 管理学（第十版）. 北京：经济科学出版社，1998，23

（2）管理的 14 项原则。

法约尔在总结管理原则时，没有试图面面俱到，只是尽量去描述最常见的原则，因为它们对任何一家企业都是必不可少的。

法约尔的管理原则

(1) 劳动分工 经济学家们认为，这是有效使用劳动力所必需的专业化分工。法约尔将此项原则应用于各种管理工作和技术工作。

(2) 职权和职责 法约尔断定职权和职责是有联系的，后者是前者的必然结果，同时又是由前者所产生的。他认为职权是职务上的（来自管理人员的职位）和个人的（智力、经验、道德价值观、过去的贡献等等的综合）各种因素的结合。

(3) 纪律 把纪律看成是尊重协议，以达到服从、专心、尽力和重视外部声誉。法约尔宣称，纪律要求所有的各个管理层次上都要有好的领导人。

(4) 命令的统一 这是指雇员只应接受一个上级的命令。

(5) 指导的统一 按照此项原则，具有同一个目标的各组的活动，都必须有一个领导和一个计划。这与上面第四条原则有区别，本条涉及的是“法人团体”的组织而不是个人（法约尔丝毫不认为所有决策都应由最高层做出）。

(6) 个别利益服从总体利益 这是不言自明的，当发现两者有不一致时，管理人员必须把它们协调起来。

(7) 报酬 报酬和支付方法应当是公平的，并为雇员和雇主提供最大可能的满足。

(8) 集中 法约尔在这里是指职权的集中或分散的程度，所以不用“职权的集中”这个词。应从具体的环境来决定为获得“最好总体利益”所需的集中程度。

(9) 等级系列 法约尔把这看作从最高级到最低级的“管理人员系列”。虽然没有必要去故意违反这个系列，但当在严格遵循它反而有害时，应该减少层次。

(10) 秩序 这可分解为“物质的”和“社会的”两类秩序。法约尔遵循简单的箴言：“每一个事物（一个人）各有其位；每一事物（每一个人）各在其位。”这实质上是一项关于安排事物和人的组织原则。

(11) 公平 当主管人员对他的下属仁厚和公正时，则下属必将对他忠诚和尽力。

(12) 人员的稳定 法约尔发现人员的不必要流动是管理不良的原因和结果，并指出其危险和浪费。

(13) 创新意识 创新意识表现在拟订并执行一个计划上。由于它是“有才智的人可以感受的满足之一”，法约尔劝告管理人员要“牺牲个人虚荣心”而让下属人员去发挥创新。

(14) 团结精神 这是“团结就是力量”的原理，并且是命令统一原则的扩展。实现团结精神要强调集体协作的必要性和信息沟通的重要性。

法约尔关于管理过程和组织理论的开创性研究，特别是关于管理职能、原则等问题的研究，从较高的层次上弥补了泰罗制的不足；同时，他还是一位概括和阐述一般管理理论的先驱者，是伟大的管理教育家，为一般管理学的确立做出了重要贡献。后人称他为“管理过程之父”。

2. 韦伯的理想行政组织体系

马克斯·韦伯(Max Weber)是德国著名的社会学家，他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他对管理理论的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。

韦伯认为等级、权威和行政制（包括明确的规则、确定的工作任务和纪律）是一切社会组织的基础。

韦伯的“理想的行政组织体系”或理想组织形式具有以下特点：

（1）存在明确的分工。把组织的工作进行分解，按职能专业化对人员进行分工，每个员工的权力和责任都应有明确的规定。

（2）自上而下的等级系统。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链。

（3）人员的任用。人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

（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应是任命的。

（5）职业管理人员。行政管理人员是“专职的”管理人员，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，这种高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行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、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式，能适用于各种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、经济企业和各种团体。韦伯的这一理论，是对泰罗、法约尔理论的重要补充，对后来的管理学家，尤其是组织理论学家有很大的影响，他因而被称为“组织理论之父”。

（三）梅奥等人的行为科学理论

1. 霍桑实验

正当科学管理理论和管理过程与组织理论为当时的企业界普遍接受时，新的管理思想与理论正在孕育之中，这就是行为科学理论。行为科学由人际关系学说发展而来，它和工业心理学密切相关，后来又融入了人力资源学派。现代管理心理学和组织行为学都是行为科学的主要组成部分。美国哈佛大学心理病理学教授乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)及其霍桑实验对行为科学的形成和发展作出了突出贡献。

1929年，梅奥率领哈佛研究小组到美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列管理试验或观察，这就是著名的“霍桑试验”，该试验分四个阶段：

第一阶段：照明试验(1924~1927年)。目的在于调查和研究工厂的照明度与作业效率的关系。试验结果发现，照明度和作业效率没有直接的关系，但生产效率仍与某种未知因素有关。

第二阶段：继电器装配室试验(1927年8月~1932年)。旨在试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响，以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。结果发现，生产效率的决定因素不是作业条件，而是职工的情绪。而情绪是由车间的环境，即车间的人群关系决定的。

第三阶段：大规模的访谈与调查(1928~1930年)。目的是要了解如何获取职工内心真正的感受，倾听他们的诉说，以帮助解决问题，提高生产效率。这次实验发现：第一，离开感情就不能理解职工的意见和不满；第二，感情容易伪装；第三，只有对照职工的个人情况和车间环境才能理解职工的感情；第四，解决职工不满的问题将有助于生产效率的提高。

第四阶段：接线板接线工作室试验(1931~1932年)。以集体计件工资制进行刺激，企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。结果发现，工人既不会为超定额而充当“快手”，也不想因完不成定额而成“慢手”，当他们达到自认为是“过得去”的产量时，就会自动松懈下来。其原因是车间里除了存在按照公司的编制建立的正式组织外，还存在因某种原因形成的非正式组织，这些非正式组织有时会严重影响工作的效率。

经过一系列的实验，梅奥等人得出结论：改变实验小组照明度，改善休息时间，缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度，似乎都不能解释生产率变化的原因，必有其他因素在起作用。进一步，他们认识到，生产率的提高乃是由于一些社会因素，如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系、归属感等引起，有效的管理要求了解人的行为，特别是群体行为，并且通过一些个人之间的处事方法如激励、劝导、领导和信息交流等来起作用。上述由于受人“注意了”而引起的生产效率变化的现象，被统称为“霍桑效应”。

2. 梅奥教授的见解

根据霍桑试验，梅奥于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书，奠定了人际关系理论的基础。在书中他提出了一些与古典管理理论不同的新见解：

(1)工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统的成员，金钱不是刺激积极性的惟一动力。因此，要调动工人的生产积极性，还必须从社会、心理方面去努力。

(2)企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”，这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、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，而现实中，非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率有很大影响。

(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足程度。如果满足程度高，工作积极性、主动性和协作精神就高，即士气高，生产率就高。

3. 行为科学的发展

霍桑实验及梅奥的见解提出了管理中一个值得重视的新领域，即人际关系的整合。之后，大批受过专业的社会科学训练的研究者，采用更系统的研究方法，从心理学、社会学、人类学和管理学的角度对人际关系进行综合研究，从而建立了关于人的行为及其调控的一般理论。

1949年，美国一些从事人际关系研究的管理学者正式采用“行为科学”一词，并成立了“行为科学高级研究中心”，进一步发展对人的行为规律、社会环境和人际关系与提高工作效率关系的研究。比较著名的主要有：

马斯洛在其 1954 年出版的《激励与个性》中提出了需要层次理论。该理论的内容主要有二：第一，人是有需要的动物，其需要取决于他已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要才能影响行为，已经得到满足的需要不能起到激励作用。第二，人的需要有层次之分，只有较低层次的需要得到满足之后，较高层次的需要才会出现并起到激励作用。

美国麻省理工学院教授麦格雷戈于 1957 年首次提出 X 理论和 Y 理论。他在 1960 年出版的《企业的人的方面》一书中，又对两种理论进行了比较。X 理论以否定和悲观的态度看待工人，而 Y 理论以积极的态度看待工人，他认为 Y 理论更适宜于作为管理实践的理论基础。

美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于 1959 年提出双因素理论，双因素是指保健因素和激励因素。保健因素与工作的外部环境有关，当保健因素低于一定水平时，员工会产生不满；而当它们得到改善时，员工的不满就会消除，但保健因素对员工不起激励作用。激励因素则以工作为中心，这类因素具备时，会对员工起激励作用；但不具备这类因素，也不会造成员工的极大不满。

美国心理学家维克托·H. 弗鲁姆在 1964 年出版的《工作与激励》一书中提出了期望理论。该理论的核心是，只有当一个人预期某行为会给他带来有吸引力的结果时，他才会采取该行为。

美国心理学家戴维·麦克莱兰提出了成就需要理论。他认为个人和环境之间存在某种关系从而产生需要，个人在环境因素的影响下产生的三种基本需要是成就的需要、权力的需要和社交的需要。

4. 行为科学对管理学发展的贡献

行为科学既是对管理实践的总结又是对管理理论的发展，其贡献主要表现在：

（1）提出社会人假设。

泰罗的科学管理是建立在“经济人”假设基础之上的，而行为科学认为工资、作业条件与生产效率之间没有直接的关系，因而以“社会人”假设取代了“经济人”假设。因而对人的管理、调动人的积极性，有时使用非物质的方式、非经济的方法可能更为有效。行为科学为管理实践和管理理论发展开辟了新的方向。

（2）研究需求因素与激励。

行为科学对人的需求、动机及行为的关系进行研究，提出对人的激励理论。该理论认为，由于人的需求有多个层次，当人处于某一需求为主的条件下，其动机和行为便会表现此种需求未得到满足的特征，为此，管理主体可以根据该特征去满足员工的这一需求而使其得到真正的激励。

行为科学对于需求构成、满足需求的动机与行为以及对人激励的研究，将人的管理提升到所有管理对象中最重要的地位，为管理主体如何管理好人这一关键因素奠定了理论基础，并发展了许多全新的管理理念与方法，如参与管理、面谈制、目标管理等等。

（3）关注作业组合。

探讨作业组合的构成、特性与动作，分析作业组合的积极效应，是行为科学对管理理论的另一贡献。每个组织都具有由既定目标而产生的技术要求，组织的成员被分派成不同的小组以完成工作任务。行为科学对能影响个人与组织效率的作业组合内部过程给予了特别的注意，得出了一些颇有意义的结论：一是作业组合有多种类别。如 R. F 贝尔斯将作业组合分为积极的人际关系型、消极的人际关系型、积极的工作任务型和消极的工作任务型。二是作业组合的形成有工作的空间位置、经济和社会心理等原因。贝尔斯为此还提出了作业组合发展的四阶段过程。三是在组织中，管理者与非管理者都属于一些不同的组，而组员的身份通常是重叠的。四是作业组合存在基本的准则和控制的方法。五是组合内动力的产生和发展是与管理的要求与压力、达成目标的态势、组合的大小以及成员在满足需求上对组合的依赖相联系的。

（4）发展领导理论。

行为科学家对领导问题作了深入的研究，提出了三种广义的领导理论：

①性格理论：研究领导者个人性格与其领导行为的关系。

②个人行为理论：依据个人品质或行为方式对领导风格进行分类，研究管理有效性与行为的关系。

③权变理论：有效的领导取决于外界环境与领导者行为的相互关系，没有一种具体的领导方式可以在任何场合下都有效，需要根据具体情况创设新的领导方式。

四、近代管理理论的进一步发展

（一）管理科学理论

管理科学是继科学管理、管理过程与组织、行为科学理论之后，管理实践与管理理论发展的新成果。这一理论源于第二次世界大战，当时，英国人将运筹学应用于组织和管理大规模的军事后勤活动。运筹学发展了新的数学分析和计算技术。例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。随着时间的推移，这些成果不断地被广泛应用到管理领域，形成和发展了“管理科学理论”。

“管理科学”理论是指以现代自然科学和技术科学的最新成果为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析，并作出最优规划和决策的理论。

1. 管理科学理论的特征

(1) 以决策为主要的着眼点，认为管理就是决策，给定各种决策分析模型。

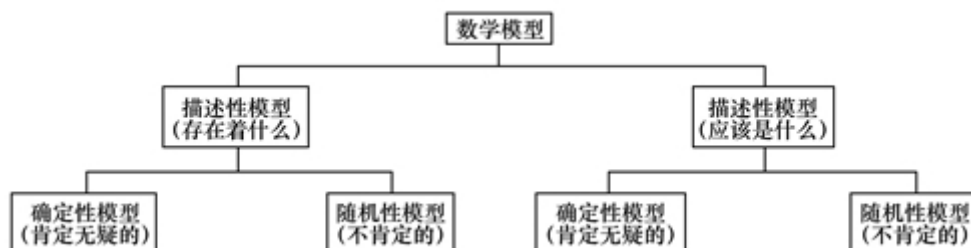


图 2-3 数学模型分类图

资料来源：芮明杰主编. 管理学——现代的观点. 上海：上海人民出版社, 1999, 45

(2) 以经济效果标准作为评价管理行为的依据，为此建立诸如量、本、利等模型以分析行为的结果及变化。

(3) 将建立合适的模型作为管理行为可行性的前提，以正规数学模型作为解决问题的可行办法。

(4) 依靠计算机运算，计算复杂的数学方程式，得出定量的结论。

2. 管理科学理论对管理学发展的贡献

管理科学理论对管理理论与实践的贡献突出表现在：

(1) 科学技术的引入与运用。

管理科学用现代科学技术和方法研究诸如生产、作业等方面的管理问题，使管理的定量化成分提高，科学性增强，尤其是一些数学模型的建立和有效地用于求解，使部分管理工作得以程序化，从而使工作效率大大提高。

(2) 决策理论构造。

在引入数学模型和技术方法之后，人们将决策的系统分析称为“决策理论”。决策理论深深扎根于统计学和行为科学领域之中，目标是要在制定决策中减少随意性成分而增加科学成分。对决策理论有重大贡献的是赫伯特·西蒙，他将决策的类型分为程序性决策和非程序性决策，认为组织内部层次不同，所遇到的决策类型也会有所不同；提出了决策的有效性和科学性的三个条件，即提出所有的替代战略，预测这些战略各自产生的所有结果，根据一定的价值体系比较这些结果；而三个条件的有效存在，在于决策人不应该是“经济人”而是“管理人”。

(3) 建立管理信息系统。

管理的有效性需要信息的支撑。在任何一个组织中有效的计划和控制都需要得到有关的信息，决策的质量在很大程度上有赖于对一件事情的周围环境的了解，以及关于各种被选方案、自然状态和竞争策略方

面的知识。因此，管理科学理论的一个合理发展就是管理现有的信息，利用计算机的大量数据供给形成能力。管理信息系统由此产生，它是一种由许多个人、各种机械装置以及有关的程序组成的，用以从内源和外源两个方面提供有关信息的结构性综合体。管理信息系统通过作为制定决策依据的统一信息，为一个组织的计划、控制和作业等职能服务。

（二）系统管理理论

系统管理理论是运用现代系统科学的理论、范畴和一般原理，来全面分析研究组织的管理活动和管理过程的管理理论。该理论认为，要进行有效的管理，就要对组织的基本问题进行系统的分析，以便找到关键所在。它重视对组织结构和模式的研究，并建立起系统模型以便于分析。

系统管理理论由卡斯特(F. E. Kast)、罗森茨韦克(J. E. Rosenzweig)和约翰逊(R. A. Johnson)等美国管理学家在系统论和控制论的基础之上建立起来，代表作是由约翰逊、卡斯特、罗森茨韦克三人合著的《系统理论与管理》和卡斯特、罗森茨韦克合著的《组织与管理》等。

系统管理理论的理论要点主要有：

1. 企业系统

(1)企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。

(2)企业是社会大系统中的一个子系统，它受到周围环境的影响，也同时影响环境，与环境进行物质、能量和信息的交换。企业只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。

(3)企业是一个由相互联系、相互依存的要素构成的系统。为了研究一个系统的构成，可以把系统分解为各个结构子系统；为了研究一个系统的功能，可以把系统分解为各个功能子系统；等等。这样，对系统的研究就可以从研究子系统与子系统之间的关系入手。

(4)运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织管理的整体效率。

2. 系统动力学

美国麻省理工学院的福莱思特和罗伯茨等创立的系统动力学是系统管理的进一步发展，它主要解决以下问题：

(1)系统结构、管理政策和时间延误之间的相互作用如何影响系统的动态特征。

(2)和子系统结构及所取政策有关的系统增长性预测量化和实践问题。

(3)确定一个基本结构以便于各种管理职能的有机结合。

(4)在企业、公司、国家经济部门或其他系统内，信息、货币、定货、材料、人员和设备等各种流程之间如何相互影响。

(5)更有效地设计工业和经济等复杂的大系统。

(6)把人的判断力、经验和严密的逻辑推导结合起来。

3. 系统观点、系统分析和系统管理的关系

系统管理理论认为：系统观点、系统分析和系统管理都以系统理论为指导，三者之间既有联系又有区别。

系统管理理论将系统论的方法运用于管理，使管理思想发生巨变。今天，系统思想已成为管理思想的一大支柱，从一定意义上改变了管理学研究的面貌和管理科学的性质，系统管理理论对于管理学发展的贡献不仅在于极大地推动了现代组织理论的发展，更主要地是将具体的管理方法上升到一种管理的哲学思想。

（三）战略管理理论

20 世纪 60 年代末到 70 年代初，美国经济内临石油危机，外遇崛起的日本与欧洲的挑战，科技竞争愈演愈烈，管理学界研究重点开始转向如何适应充满危机和动荡的环境，获取竞争优势，谋求企业的生存和发展。来自于战争的词汇——“战略”开始引入管理界。战略管理理论由此产生和发展起来。

1. 钱德勒的战略管理理论。美国著名管理学家钱德勒(Chandler)的《战略与结构》一书的出版,首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这部著作中,分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。他认为,企业经营战略应当适应环境—满足市场需要,而组织结构又必须适应企业战略,随着战略的变化而变化。他因而被认为研究环境-战略-结构之间关系的第一位管理学家。

2. 安索夫等人的战略管理理论。安索夫的《公司战略》(1965)拉开了战略规划的序幕,《战略规划到战略管理》(1975 年)则标志着现代战略管理理论体系的形成。后者将战略管理明确解释为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。安索夫认为,战略管理与以往经营管理不同之处在于面向未来,动态地、连续地完成从决策到实施的过程。

这一期间,论述企业组织与外部环境关系的著作还有:劳伦斯与罗斯奇合著的《组织与环境》(1969 年),提出公司要有应变计划,以求在变化及不确定的环境中得以生存;卡斯特与罗森茨韦克的《组织与管理——系统权变的观点》(1979 年),从长期角度分析企业如何适应环境,认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变,组织应在稳定性、持续性、适应性、革新性之间保持动态的平衡。

3. 波特的战略管理理论。迈克尔·波特的竞争战略理论主要以产业(市场)结构分析为基础,名著《竞争战略》(1980 年)把战略管理理论研究推向了高峰。书中许多思想被视为战略管理理论的经典,比如五种竞争力、三种基本战略以及价值链分析等,通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。《竞争战略》与后来的《竞争优势》(1985 年)以及《国家竞争优势》(1990 年)成为著名的“波特三部曲”。其思想与理论在全球范围产生了深远的影响。

4. 核心竞争力理论。20 世纪 80 年代以后,战略管理研究又发展了以资源、知识为基础的核心竞争力理论。核心竞争力是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流

的学识” (Prahalad&Hamel, 1990 年)。企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心竞争力，而核心竞争力的形成要经历企业内部资源、知识、技术等积累和整合过程。正是这一系列的有效积累与整合，形成了企业持续的竞争优势，为获取超额利润提供保证。

战略管理流派纷呈，极大地开阔了人们的视野，拓宽了管理学的研究思路，在组织文化、交叉文化理论、管理授权和团队建设理论等方面形成了新的研究领域，丰富和发展了管理的科学理论。

透视：战略管理理论的十大学派

设计学派, 认为战略形成是一个概念作用的过程。

计划学派, 认为战略形成是一个独立和系统的正式计划过程。

定位学派, 认为战略形成是一个分析的过程，注重企业对市场战略地位的选择。

企业家学派, 认为战略形成是一个预测的过程，是概念在企业家头脑中的聚积过程。

认识学派, 认为战略形成是一个心理的过程。

学习学派, 认为战略形成是一个应急的过程。

权力学派, 认为战略形成是一个协商的过程。

文化学派, 认为战略形成是一个集体思维的过程。

环境学派, 认为战略形成是一个对反应的过程。

结构学派, 认为战略形成是一个变革的过程。

资料来源：亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔著. 战略历程——纵览战略管理学派. 北京：机械工业出版社，2001, 4-5

第三节 现代管理理论丛林

一、管理理论丛林

随着管理学的不断发展，尤其是在西方古典管理理论和行为科学理论出现以后，产生了许多新的理论和学说，从而形成了许多学派。它们相互影响、相互渗透、相互作用，形成了盘根错节、竞相争荣的局面。

美国的管理思想史学家丹尼尔·雷恩把西方的管理理论分为三大学派。第一是管理过程学派，这个学派延续了五代，第一代是以法约尔为代表的同一时期的管理学家；第二代是以纽曼、孔茨为代表的管理学家；第三代以后就进入了管理理论的丛林，各学派相互交错共同繁荣；第四代主要指系统管理学派和管理比较研究；第五代主要指权变理论学派。第二是指 组织行为学派。第三大学派主要是指管理科学即管理

中的数量学派。(郭咸纲著,《西方管理思想史(第二版)》,经济管理出版社,2002,270-276)

1980年孔茨发表的《再论管理理论丛林》一文,指出西方的管理理论的发展已经出现了“管理理论的丛林”。目前,管理丛林中流派纷呈,关系复杂。其主要包括:

(一) 管理过程学派

管理过程学派又叫管理职能学派、经营管理学派。这个学派是在西方继古典管理理论学派和行为科学学派之后影响最大、历史最悠久的一个学派。法约尔是这个学派的创始人,后来经美国的管理学家哈罗德·孔茨等人发扬光大,成为现代管理理论丛林中的一个主流学派。

管理过程学派的基本思想和基本方法主要包括:

1. 管理是一个过程。它的研究对象就是管理的过程和职能,可以通过分析管理人员的职能从理论上很好地对管理加以剖析。

2. 管理存在共同的基本原理。根据在各种企业中长期从事管理的经验,可以总结出一些基本的管理原理,这些原理对认识和改进管理工作能起到说明启示作用;可以围绕这些基本原理开展有益的研究,以确定其实际效用,增大其在实践中的作用和适用范围;这些基本原理只要没有证明不正确或被修正,就可以为形成一种有用的管理理论提供若干要素;就像医学和工程学那样,管理是一种可以依靠原理的启示而加以改进的技能;有时实际管理工作中,会违背某一管理原理而造成损失,或采用其他办法来弥补所造成的损失,但管理中的某些基本原理与生物学和物理学中的基本原理一样,是可靠的。

3. 管理有明确的职能和方法。孔茨把管理描述为通过别人使事情做成的各项职能:计划、组织、人事、指挥和控制等。他认为协调的本身不是单独的职能,而是有效地应用了这五种职能的结果。

4. 管理拥有自己的基本方法。分析每一项管理职能的一些基本问题,如:特点和目的,基本结构,过程、技术和方法及其优缺点等,研究其有效实施的障碍和排除这些障碍的手段和方法。

5. 管理人员的环境和任务受到文化、物理、生物等方面的影响,管理理论也从其他学科中吸取有关的知识。

(二) 经验管理学派

经验管理学派又被称为经理主义学派。该学派强调管理经验的作用,主张通过分析经验(通常也就是是一些案例)来研究管理问题。其最突出的特点是强调管理的艺术性,认为管理很难说是一门严密的科学,只能从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验作为研究对象,通过对这些管理经验的分析和总结,掌握管理的诀窍,然后传授给管理人员或向经理提出实际的建议。尽管如此,他们并不否认管理存在一些普遍适用的原理和原则。

这一学派的代表人物是彼德·德鲁克、欧内斯特·戴尔、威廉·纽曼和艾尔弗雷德·斯隆等人。其主要管理思想包括:

1. 关于管理的性质

管理是对人进行管治的一种技巧，是一个特殊的独立的活动，也是一个独立的知识领域。管理活动有其特殊的内容，管理活动是所有各种领导方式的主要组成部分，是一种同所有的其他活动在性质上都不同的活动。管理侧重于实际应用而不是纯粹的理论研究。

2. 关于管理的任务

管理的任务主要有三项：取得经济成果，使企业具有生产性并使工作人员有成就感，妥善处理企业对社会的影响和承担社会责任。

3. 关于管理的职责

作为企业主要领导的经理，有两项职责是别人不能替代的。一是他必须造成一个生产的统一体，有效调动企业各种资源，尤其是人力资源的作用；二是经理作出一项决策或采取某一行动时，一定要把眼前利益与长远利益协调起来。

4. 关于组织结构

重视组织结构的设计，建立规范的、合理的组织结构。德鲁克认为，当今世界管理组织结构的新模式可以概括为五种：集权的职能性结构、分权联邦式结构、矩阵结构、模拟性分散管理结构和系统结构。他还强调，各类组织要根据自己的工作性质、特殊条件以及管理人员的特点，来确定本组织的管理结构，切忌照搬别人的模式。

5. 提倡实行目标管理。

目标管理是使管理人员和广大职工在工作中实行自我控制并达到工作目的的一种管理技能和管理制度。德鲁克首先提出目标管理的建议，其后又有许多学者共同参与了该项研究。

（三）人际关系行为学派

认为管理就是让别人或同别人一起去把事情办好，因此，必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。它将社会科学方面的有关理论、方法和技术用于研究人与人之间的关系，从人的个性特点到文化关系，范围广泛，无所不包。

这一学派注重人的行为的动因研究，把行为的动因看成为一种社会心理学现象。其中，有人着重研究人的行为与动机之间的关系，以及激励和领导问题；有些人强调处理人的关系是管理者应该而且能够理解和掌握的一种技巧；但也有些人把“管理者”笼统地看成是“领导者”，甚至认为管理就是领导，结果把所有的领导工作都当成为管理工作。

（四）群体行为学派

群体行为学派同人际关系行为学派密切相关。但它关心的主要是一定群体中的人的行为，而不是一般的人际关系和个人行为；它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础，而不是以个人心理学为基础。

这一学派着重研究各种群体的行为方式，即“组织行为”研究，这里，“组织”一词被用来表示公司、企业、政府机关、医院以及任何一种机构和实体。其最早的代表人物和研究活动是梅奥和霍桑试验。20世

纪 50 年代，美国管理学家克里斯·阿吉里斯又提出了所谓“不成熟—成熟交替循环的模式”，指出：“如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧，甚至还会按违背组织目标的方式行事。”

（五）社会协作系统学派

社会协作系统学派是从社会学的角度来分析各类组织，将组织看做是一种社会系统，是一种人与人相互关联的协作体系，受到社会环境各方面因素的影响。

这个学派的创始人是美国的切斯特·欧文·巴纳德，其代表作是 1937 年出版的《经理的职能》。其管理思想主要包括：

1. 协作对系统的意义：社会的各级组织都是一个由人们有意识地加以协调的各种活动的系统，这个系统能否继续生存，取决于协作的效果、协作的效率和协作目标能否适应环境。
2. 正式组织存在的三个条件：协作的意愿、共同的目标和信息联系。在正式组织内部还存在着非正式组织，非正式组织对正式组织有着很重要的作用。
3. 关于权威的新概念：权力不是表现为服从，而是表现为接受；权威的来源不在于“权威者”或发布命令的人，而在于下级接受还是不接受这个权威。
4. 关于经理的职能：经理最重要的任务是维持组织的协调，为此，他的三个主要职能是提供一个协调的信息交流系统、获得必要的个人努力和制定目标。

社会协作系统学派的怀特·贝克(White Bake)还从社会学角度提出“组织结合力”的概念，对管理理论有很大的意义。贝克指出，企业中的组织结合力包括：职能规范系统（由于协作而划分和安排工作岗位所产生的合作系统）、职位系统（直线的职权层次）、沟通联络系统、奖惩制度、以及组织规程（使组织具有特性和个性的构想与手段）。

社会协作系统学派以组织理论为研究重点，对管理理论的发展做出了重要贡献，并对其他学派的形成(如社会技术系统学派、决策理论学派、系统理论学派)有直接影响。

（六）社会技术系统学派

社会技术系统学派是由英国的特里斯特及其同事创立的。他们根据对煤矿中“长壁采煤法”研究的结果认为，管理的绩效，以至组织的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且取决于人们工作所处的技术环境。要解决管理问题，只分析社会协作系统是不够的，还必须分析研究技术系统对社会和对个人的心理影响。管理人员的主要任务之一就是确保社会协作系统与技术系统的相互协调。

这一学派首次把组织作为一个社会系统和技术系统综合起来考虑，集中研究科学技术对个人、对群体行为以及对组织和管理方式等的影响，尤其注重工业工程、人一机工程等方面的研究，促进了管理理论和管理实践的发展。其代表著作有《长壁采煤法的某些社会学的和心理学的意义》、《社会技术系统的特性》等等。

（七）决策理论学派

这是在第二次世界大战之后综合了行为科学(11)低忱砺邸(16)顺辂 A 12.扑慊 蒲 Y 刃滦搜 ㄣ 品(17)盍鹄吹囊淮蠛芾硌 桑 驴蒲 r 撒糜诮芾淼木霾呶侍猓 纬闪撒泄鼎霾吖 獭(19)莢颀 16.嘈图胺椒ā慕贤噉睦砺么迷怠 F ?/SPAN>最有名的代表人物是曾获诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)。主要观点包括：

1. 管理就是决策：决策在管理中居于最重要的地位，贯穿于管理的全过程。
2. 决策程序应当科学化：这是保证决策正确的重要条件。决策过程包括四个阶段：搜集情况，拟定计划，选定计划，评价计划。其中，每一个阶段本身又都是一个复杂的决策过程。
3. 决策以“令人满意”为准则：以往的管理学家往往把人看成是以“绝对的理性”为指导，按最优化准则行动的理性人。西蒙认为，事实上这是做不到的，应该用“管理人”假设代替“理性人”假设；用“令人满意”准则代替“最优化”准则。
4. 程序化决策和非程序化决策：组织的决策根据其活动是否反复出现分为程序化决策和非程序化决策。不同层次的管理者决策的内容是不同的，高层管理者应当将主要精力用来进行非程序决策。
5. 肯定型决策、风险型决策和非肯定型决策：根据决策条件，每一种决策所采用的方法和技术都是不同的。
6. 集权与分权：组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起的，有关整个组织的决策必须是集权的，而由于组织内决策过程本身的性质及个人认识能力的有限，分权也是必须的。

（八）权变管理学派

权变管理学派是 20 世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论流派。权变管理学派也强调管理的艺术性特征，认为不可能有放之四海而皆准的所谓管理理论。

这一理论的核心是研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它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条件随机应变，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在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论，其主要内容为：

1. 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。认为过去的管理理论可分为四种，即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说，这些学说没有把管理和环境妥善地联系起来，其管理观念和技术在理论与实践上相脱节，所以都不能使管理有效地进行。
2. 研究有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下，环境是自变量，而管理的观念和技术是因变量。在某种环境条件下，为更快地达到目标，就要采用某种相应的管理原理、方法和技术。比如，在经济衰退时期，市场供过于求，企业采用

集权的组织结构，就更适于达到组织目标；在经济繁荣时期，市场供不应求，那么，采用分权的组织结构可能会更好一些。

3. 环境变量与管理变量之间的函数关系是权变关系。这是权变管理理论的核心内容。关于环境变量和管理变量的具体内容如表 2-2 表示。

表 2-2 权变学派的环境变数和管理变数

环境变数			管理变数			
外部环境		内部环境	管 理 程 序变数	计 量 变 数	行 为 变 数	系 统 变 数
一般环境	特定环境					
社会	供应商	组织结构	计划	决策	学习	一般系统
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	激励	理论系统
经济	竞争者	联系与控制	指挥	排队模型	团体动力	设计与分析
政治法律		技术状况	联系	模拟模型	组织发展	管理信息系统
			控制			

资料来源：郭咸纲著. 西方管理思想史（第二版）. 北京：经济管理出版社，2002，331

（九）经理角色学派

经理角色学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的一个管理学派，它以对经理所担任的角色的分析为中心来考察经理的职务和工作，以求提高管理效率。加拿大管理学家亨利·明茨伯格是该学派的主要代表人物。他于 1973 年出版的代表作《经理工作的性质》是经理角色学派的经典著作。

经理角色学派的主要观点包括：

- 1. 经理职务的异同：在各种类型的经理职务之间存在着一些区别，也存在着一些基本的共同点，找出这些共同点就可以找到探讨提高经理效率的途径。
- 2. 经理工作的六个共同特点：工作量大，节奏紧张；活动短暂、多样而琐碎；把现实的活动放在优先的地位，对现实的、具体的和当前大家关心的问题作出积极反应；爱用口头交谈方式；重视同外部和下属的信息联系；责任与权力的结合。
- 3. 经理的 10 种角色（详见第一章第一节）和 6 项基本目标：保证他的组织实现基本目标，有效的生产出产品或服务；设计和维持他的自治业务的稳定性；负责组织的战略决策系统，并使组织以一种可控制的方式适应于变动的环境；保证组织为那些对组织有影响的人服务；在组织环境之间建立起关键的信息联系；负责组织的等级制度运行。
- 4. 提高经理工作效率的十个要点：与下属共享信息；自觉克服工作中的表面性；在共享信息的基础

上，由两三个人分担经理的职务；尽可能地利用各种职责为组织目标服务；摆脱非必要的工作，腾出时间规划未来；以适应于当时具体情况的角色为重点；既要掌握具体情节，又要有全局观点；充分认识自己在组织中的影响；处理好各种对组织有影响力的人和机构的关系；利用管理科学家的知识和才能。

（十）管理文化学派

管理文化学派强调管理的文化特征。它产生于 20 世纪 70 年代后期，流行于 80 年代。其背景是在当时的世界市场上，美国企业遇到了来自日本企业的强势挑战，美国企业的竞争力下降。就技术基础而言，美国企业无疑比日本企业要先进得多，是什么原因使日本企业有如此强大的竞争力？管理学家开始从管理上、从文化上找原因。通过比较，他们发现美国企业多注重硬件方面，强调理性的科学管理；日本企业则重视为全体职工确立共有的价值观念，注重强化职工对本企业的向心力，注重企业中的人际关系。研究的结果使美国的学者和管理者认识到，文化是企业管理中不可忽视的重要因素，对于企业的成功具有深刻的影响。

此后，管理文化学派在理论和实践方面均得到了长足的发展，管理文化学已成为一门新兴边缘学科，成为现代管理学的重要分支。管理文化学派的形成标志着企业管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势。

除上面介绍的这些学派以外，系统管理学派和管理科学学派等都是当今管理理论的重要组成部分，本章上一节已对它们作了详细的介绍和分析。值得一提的是，管理学研究的各流派之间没有也不应该彼此割裂，而是相互联系、互为补充的。

二、管理理论丛林产生的背景与渊源

管理理论的发展始终是对管理实践的总结、提升和指导。综观管理学形成和发展的历程，每一个阶段，每一次重大进步都与当时的生产力发展和社会进步紧密相联。管理理论丛林的出现具有其深刻的社会背景和历史渊源。

（一）生产力的发展与科学技术的进步

生产力水平决定生产方式和生产关系以至上层建筑的变革。从家庭手工业的生产经营方式发展到社会化大生产，极大的丰富了人们的管理实践和管理思想，深化了人们对于管理职能和管理过程的复杂性和规律性的认识，职业化的管理者阶层形成并迅速壮大，管理对组织的发展和经济的现代化发挥越来越大的作用。这一切直接促进了现代管理理论的产生和发展。

科学技术是生产力。“二战”以后，科学技术进步的速度不断加快，不仅大大拓展了人类生产活动的深度和广度，推动了全球经济的迅速增长，而且引起了生产关系的重大变革；尤其是在管理领域，通讯技术和计算机技术的应用与普及，极大地提高了管理方法和管理手段的信息化和现代化，为各种管理思想和理论的发展提供了条件和空间。

（二）战后经济重建及其历史机遇

第二次世界大战使许多国家的经济濒临崩溃，经济的重建也给投资活动和企业的发展带来了增长机会；不仅如此，重建的加快导致了世界政治、经济格局的重新调整。这一过程既使科学的管理理论发挥了积极的指导作用，更给各种流派的管理理论带来了实践领域和发展条件。

与此同时，生产力的进步和经济的恢复和发展，使人们的生活水平迅速提高，人们的受教育程度提高，人的需求因而呈现出多样化的趋势。这深化了管理者和理论家对人的行为的认识，改变和发展的对人性的假设，并促使人们探索更为艺术化和人性化的管理理论和方法来指导人力资源等领域的管理实践。

（三）企业规模与市场结构的变化

随着战后资本主义国家的生产和资本进一步集中，垄断资本增长迅速，企业规模不断扩大，并向国际市场延伸。一方面，企业制度和内部组织结构趋于多样化和复杂化；另一方面，市场结构发生了深刻变化，竞争加剧，同时跨国公司的垄断力量日益强大，并开始重新瓜分世界市场。这一切要求并推动管理变革，由此产生了一系列对大规模组织进行管理并适应跨地区、跨国和跨文化需要的全新的管理理论。

（四）自然科学的繁荣和渗透促进了管理学的发展

近几十年来，自然科学领域思想活跃，发展迅速，其对相关学科的延伸与应用越来越积极和广泛。自然科学尤其是其中的数学、运筹学和工程学科等对管理学的渗透，不仅直接推动了管理科学理论、系统管理理论和决策理论的产生和发展；而且，给整个管理学研究提供了新的方法论基础和科学工具，系统论、信息论、控制论、耗散结构理论、协同论和突变论等成为现代管理思想和管理理论的科学基础，使管理学的发展进入了一个崭新的天地。

（五）多种学科发展的交叉与融合

不仅自然科学被日益广泛地应用于管理学研究领域，而且经济学、心理学、社会学、哲学等社会科学的原理和成果与管理学的研究也越来越交叉与融合，使管理理论的发展呈现出边缘化、综合化和流派纷呈的局面。

（六）各国政府的经济干预与政策影响

大战以后，经济周期的波动，国际政治、经济格局的调整与重组，特别是经济全球化进程的加快，使各国纷纷调整自己的内外经济政策，加强了政府对经济运行的宏观调控和对企业生产经营组织过程的直接干预。管理学面临研究组织的管理如何与环境及其变革相适应的迫切要求，权变理论、经理角色理论及多文化管理理论等管理学派因而应运而生。

三、现代管理理论的共同特点

纵观现代管理理论的各个学派，虽各有其研究的重点领域和方法特征，但它们具有不少的共性，主要表现在以下几个方面：

（1）围绕管理的职能与管理过程，强调用系统思想和系统分析方法来指导管理的实践活动和管理理

论的研究。

(2) 广泛运用现代科学技术和方法，以提高管理的科学性、“预见”能力和领导控制的有效性；重视管理的信息化研究，以充分利用现代通讯技术和信息技术，推进管理的现代化。

(3) 重视管理绩效的研究，力图把“效率”和“效果”结合起来，协调起来，更好地实现管理的目的。

(4) 重视理论联系实际，尤其是组织如何适应环境需要的研究，强调管理应不断创新。

(5) 重视研究如何发挥组织中“非正式组织”的积极作用，以提高管理的有效性。

(6) 重视对人本身的认识和研究，突出管理方法的科学性与艺术性的结合。

思考题：

1. 如何理解管理实践、管理思想与管理理论三者之间的关系
2. 西方中世纪代表性的管理思想主要有哪些？
3. 泰罗“科学管理”的主要内容及其对管理学发展的贡献有哪些？
4. 如何理解法约尔的管理原则
5. 韦伯“理想的行政组织体系”具有哪些特点？
6. 霍桑实验与梅奥教授的新见解是什么？
7. 行为科学对管理学发展的贡献
8. 管理科学理论及其特征是什么？
9. 系统管理理论的主要内容是什么？
10. 试论管理理论丛林产生的背景与渊源。

第三章

全球化与管理学展望

[内容提要]

管理者对组织的成败负有直接的责任被称为“管理万能论”；而认为管理者对组织成效的影响十分有限的观点被称为“管理象征论”。现实中，管理者既不是万能的，也不是软弱无力的，每一个组织都存在着制约管理者决策的内部约束力量和外部约束力量，前者源于组织的文化，后者则来自于组织的环境和多元化的社会。组织的外部环境包括直接作

用的因素、间接作用的因素和自然环境（当今尤为突出）。管理者必须充分认识和理解这些事实，善于管理组织环境和自然环境。

管理的全球化已是生活的事实，管理不再局限于国家的边界。全球化是一种经济现象，它由三种相互关联的因素——接近、地点和态度——组成，突出管理者必须面对的史无前例的复杂的关系。在全球化背景中，政府试图通过更加主动的手段来影响管理者的经营方式，对企业和国家的竞争力发挥直接的作用。全球化管理问题的研究重心是有关跨国公司在东道国的经营，跨国公司的最终成功取决于它能否适应由另一个国家的价值观和文化编织的社会组织，这是一种跨越不同文化的全球化。

进入新世纪，世界正进行着全新的整合，组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战，管理学研究呈现出许多新的发展趋势。如：管理内涵的扩展与延伸趋势、管理职能的创新趋势、组织结构的跨国化、网络化、虚拟化和柔性化趋势、学科边缘化、融合化新趋势和管理的信息化和人性化趋势等。

第一节 环境与管理

一、环境对管理实践的重要性

（一）管理者：是万能的还是象征性的

人们常常认为管理者对组织的成败负有直接的责任，甚至是“好的管理者能变草成金；差者则相反”。这被称为“管理万能论”，它将最高管理者视为组织的中流砥柱，他们能克服障碍去实现组织的目标。

“管理万能论”反映了管理学理论中一个占主导地位的假设：一个组织的管理者的素质决定了这一组织本身的素质。组织的效率和效果的差别，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，并领导他的组织实现目标（必要时，甚至改变目标）。事实上，公司组织的做法大都是：利润增加，管理当局就会获得荣誉和红利、期权、股票等形式的报酬；利润下降，董事会就会撤换最高管理层。因为他们确信只有新的最高管理班子才能带来绩效的改善。

与上述观点相反，一些人认为，管理者对组织成效的影响十分有限，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。这被称为“管理象征论”，它假定一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的，因而，期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。

按照这一观点，一个组织的成效受到大量管理当局无法控制的因素影响。如：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，以及前任管理者的决策等等。由此，管理当局对实际的组织成果的影响是非常有限的，管理当局真正能够影响的大部分是象征性的成果。这样，管理当局的作用被看做是对随机性、混淆性及模糊性中的内在含义做出判断。他们很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进展得顺利时，人们需要有人受到赞扬，这一角色由管理当局来扮演；相反，当事情弄得糟糕时，人们需要一个替罪羊，这一角色同样由管理当局来承担。总之，在组织的成功与失败中，管理当局所起的作用实际上是很小的。

然而，在现实中，管理者既不是万能的，也不是软弱无力的。每一个组织都存在着制约管理者决策的内部约束力量和外部约束力量，前者源于组织的文化，后者则来自于组织的环境。下图即描述了这种影响的大体格局。当然，在一个相当大的范围——一个能够使优秀的管理者有别于拙劣的管理者的范围里，管理者能够对组织的绩效施加重大的影响。

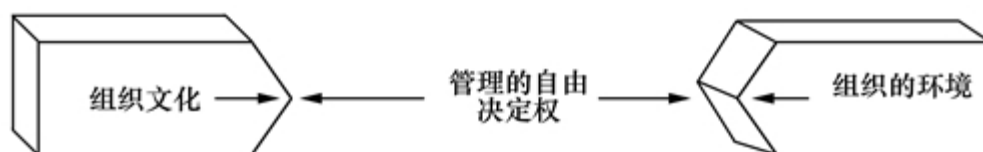


图 3-1 管理的自由决定权参数

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，58

（二）多元化社会中的管理

当今，环境的影响和变迁加上全球化的历史背景，使组织在多元化的社会中进行经营与管理。认识和理解这一现实，对于组织来说具有重要意义：首先，由于不同集团（如环境保护组织等）的活动，组织的实力得以保持平衡；第二，组织的利益能通过加入某些团体（如商会）而得以实现；第三，组织要参与其他有关集团以致力于改善社会环境的种种项目；第四，在一个多元化的社会，不同集团之间可能存在着冲突；最后，在这样一个社会中，一个集团应当充分意识到其他的集团在做什么。

（三）环境对管理实践的重要性

很显然，组织不能自给自足，它们同环境发生着相互作用：组织依赖其环境作为投入的来源和产出的接受者，它们也必须遵守国家的法律并对向组织行为挑战的集团作出反映。

透视： 环境力量的影响

20 世纪 80 年代末，400 名首席执行官被问及：“与 5 年前相比，你能说以下个人或机构已获得、失去或保持了对像你们公司这样的公司的决策影响力吗？”他们的反应如下：

环境力量	获得影响 (%)	失去影响 (%)	保持影响 (%)	说不准 (%)
持有大份额股份的机构	47	2	42	9
投资银行家	46	13	36	5
股票分析者	48	4	43	5
政府管理者	41	20	34	5
环境保护论者	37	14	40	9
消费者集团	28	14	49	9
工 会	2	54	34	10

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，71

不仅如此，环境力量大都是动态的，其不确定性是不可预料的，组织面临的环境不确定性越大，环境对管理当局的选择和决定自身命运的自由限制就越强。当今，管理实践和管理理论都正在经历一次重大的再思考，其主要原因之一来自组织外部力量和压力带来的变化。全球市场的重大转变、通讯和信息处理的新技术、政治地理的剧变以及社会与文化的多元化等等，使我们对组织的认识已经和正在发生革命性的变化，组织的管理者必须充分认识环境力量的内容及其变化。

与此同时，愈亦频繁的自然灾害、新发现的臭氧层空洞、加剧的污染和其他形式的环境恶化也不断警示着人们从全球范围来关注自然环境。因为传统的管理思维方式不太注意组织环境和自然环境的细节，认为地球的资源是取之不尽的。1992 年在里约热内卢召开的全球首脑大会象征着一种新的环境保护主义席卷全球，它引发了组织对环境问题前所未有的关心。

总之，技术、政治、经济和社会趋势会对组织是否成功产生重要影响，而我们打算把一个什么样的世界留给后人，同样引人深思。况且，要想将组织环境和自然环境分开很困难，因为它们本质上是密切相关的。

二、环境对管理的作用与影响

（一）环境的不确定性。

环境是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。组织是一个与环境相互作用、相互依存的系统。

环境是复杂的、不确定的和变化的。评价环境的不确定性常常采用其复杂程度和变化程度两个维度来进行。如表 3-1 所示。

表 3-1 环境不确定性矩阵

复杂程度	简 单	变 化 程 度	
		稳态	动态
		单元 1 稳定的和可预测的环境，要素少； 要素有某些相似并基本上维持不变； 对要素的复杂知识的要求低。	单元 2 动态和不可预测的环境，要素少； 要素有某些相似但处于连续的变化过程中； 对要素的复杂知识的要求低。
	复 杂	单元 3 稳定的和可预测的环境，环境要素多； 要素间彼此不相似但单个要素基本维持不变； 对要素的复杂知识的要求高。	单元 4 动态的和不可预测的环境，环境要素多； 要素间彼此不相似并且处于连续变化中； 对要素的复杂知识的要求高。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，66

反映环境不确定性的复杂性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。前者表明，一个组织要与之打交道的顾客、供应商、竞争者及政府机构越少，组织环境中的不确定性就越低；反之亦然。后者可以波音公司的管理者和零售杂货店的管理者对于自身环境的知识广度的要求相对照而加以说明。

与此同时，根据环境的变化程度可将环境分为动态环境和稳态环境。前者是指组织环境要素的大幅度改变，如跨国投资、全球金融危机、重大技术革命等；后者则是指环境要素变化很小，如没有新的竞争者，或现有竞争对手没有新的技术突破，或公众压力集团少有影响组织的活动等等。

透视：史密斯—科罗纳公司的环境变迁

在史密斯—科罗纳公司的细分市场中，便携式打字机很少有强有力的竞争者。在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，当时孩子们上大学时大都携带一台该公司生产的手动或电动打字机，除了电力便携式打字机的引入以外，技术基本上没有变化。但到了 20 世纪 70 年代中后期，由于技术上的突破，在史密斯—科罗纳公司的环境中开始出现了根本性的变化。低成本的个人计算机除了可以打字外，还可进行文字处理和完成其他功能。电子打字机能完成电动打字机所做的一切，而且更便宜，因为电子打字机的活动部件要少得多。像苹果、IBM 和佳能这样的公司，在新技术方面拥有超群的技术能力。在不到 6 年的时间里，史密斯—科罗纳公司看出它的便携式打字机市场实际上已经崩溃了。该公司的环境变化程度从稳定转向了动态。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，65

表 3-1 中，单元 1 代表最小的环境不确定性，单元 4 则代表最高的环境不确定性。相应地管理对组织成果的影响作用在单元 1 中最大，而在单元 4 中最小。

（二）直接作用环境与间接作用环境

组织与外部环境交换资源并依赖于外部环境。外部环境（External Environment）指与组织运作有关的所有外部因素，包括能够产生直接作用的因素 (Direct-action Elements) 和间接作用的因素 (Indirect-action Elements)。

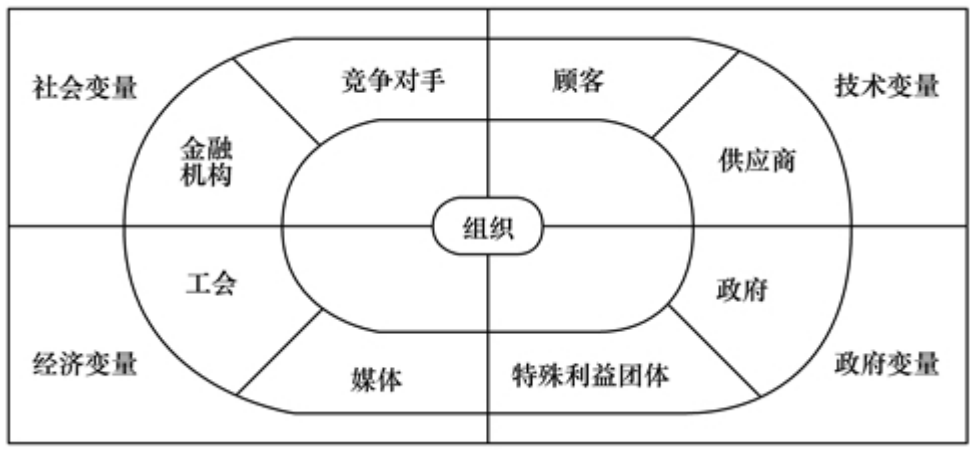


图 3-2 组织的直接作用和间接作用环境

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，50

1. 直接作用环境，也称组织的具体环境。通常，管理当局会将大量的注意力集中于组织的这一特定环境，因为它由组织的利益相关者组成，他们是直接地或间接地影响组织实现其目标并受组织实现目标影响的个人或群体。

相对地，组织的利益相关者可分为外部利益相关者(External Stakeholders)和内部利益相关者(Internal Stakeholders)。他们的作用可能会随着组织环境的变迁而改变，管理者在追踪组织行为的各种影响因素并对外部环境变化作出反应时，应充分考虑到这一点。同时，管理者对内部利益相关者的影响可能要大于对外部利益相关者的影响，因为前者是组织成员，而后者不是。

(1) 外部利益相关者。包括供应商、顾客、竞争者、政府、压力集团和金融机构等，他们从组织的外部影响组织的活动。

供应商 组织对原料供应商和劳动力有很强的依赖性，并争取从供应商之间的竞争中坐收渔利，获得更低的价格、更高的质量和更快的送货。除了供应原料、能源、设备和技术的公司和作为雇员源泉的工会、职业协会及地方劳动力市场外，供应商还包括银行、保险公司和福利基金会等机构为其保证持续的资本供给。

发展与供应商长久、互惠的合作关系不仅能保证组织所需投入的持续稳定供给，而且有助于产品质量的长期稳定。另一方面，库存管理和信息处理技术的革新也正在改变着组织与供应商之间的关系，使之由传统体系中的完全由制造商确定生产所需的库存量变为靠“即时送货”保持零库存，或直接在用户所在地装配和安装终端产品。

顾客 组织是为满足顾客需要而存在的。顾客可以是个人、机构（如学校、医院和政府机关）或公司（如承包商、分销商和制造商），因而销售战术将依据不同的顾客和市场情况而各不相同。营销经理必须分析潜在顾客和市场形势，如小企业可以把目标设在小范围的顾客上，大公司则很不一样。

顾客或代理商是吸收组织产出的主体，政府组织也是如此，他们向公众提供服务，公众就是顾客，尤其在选举期间，可以以投票的方式表达他们对政府的满意程度。

对于组织来说，顾客代表着潜在的不确定性，因为顾客的口味会变化。与此同时，信息技术的革命和全球化竞争也正在改变着组织与顾客的关系，管理当局必须不断地寻求新方法，建立和维护与顾客的良好关系。

竞争对手 几乎所有的组织都有自己的竞争对手，即使是垄断组织也不例外。为了扩大市场份额，企业必须利用以下两个机会或其一：增加市场份额或拓展市场规模以争取更多的顾客；击败竞争对手，打入或占领对方的市场。同样，竞争对手也会以类似的方式进攻自己。无论那一种情况，组织都不能忽视竞争者，而必须分析市场形势，明确自己的竞争战略。

值得注意的是，竞争对手不仅包括现有竞争者，而且来自于提供替代产品或服务的企业。如：快速列车公司与航空公司争夺城市之间的运输市场，电视会议公司也与航空公司竞争，因为他们的服务替代了面对面的会议，也就免掉了一些必要的旅行。

全球化的推进加剧了市场的竞争，增加了组织的竞争对手这一环境因素的不确定性，即使像美国这样的经济强国或其大公司，其霸主地位也越来越受到迅速成长的亚洲国家和地区的强大企业和产品的挑战。

政府 18 世纪兴起的放任自由主义者坚信政府不应插手工商业，而应该限制自己仅仅起维护法律和秩序的作用，放手让自由市场去塑造经济。但进入 20 世纪以来，滥用商业权力的势头迫使各国通过许多法律，建立诸多的政府管理机构，以监控企业行为，保护公众利益，确保市场规则的贯彻。

可以说，政府制约着组织能做什么，不能做什么。反垄断法、反不正当竞争法会直接约束公司的市场行为；电信业受通信委员会的管制，上市公司必须遵守证券交易委员会规定的财务标准，药品生产须经食品和药品管理局审查和批准等等；甚至雇佣和解雇员工也要受到限制。当然，政府有时也会行动起来，帮助和保护某些产业。例如，早些年，美国政府就耗资数十亿美元来拯救储蓄与借贷业，并成立了一个新的机构——“决断信托公司”——拯救和重建这个行业；日本则一直以来把对产业的支持看做是国家政策的一部分，通产省国际贸易和产业部就在积极支持一些行业的发展。

无疑，政府采取的管制会直接影响所有组织的成本，组织必须耗费大量的时间、资金和其他资源来满足政府法规的要求，这会缩小管理者可斟酌决定的范围，限制了可供决策者选择的可行方案。

压力集团 任何组织的管理者都必须意识到在他们周围，各种特殊利益集团在试图对组织行为施加影响和压力。特殊利益集团是指这样一些群众团体，他们组织起来用政治程序提高他们在某些特定议题上的地位。现代通讯技术和竞选经费的筹集使特殊利益集团更加兴盛，管理者永远无法确知，会不会突然冒出一个团体，把组织的某个环节树为靶子。所以，管理者在制定组织战略时，必须考虑到当前以及未来的特殊利益集团。其中，除环境保护主义组织（见后一问题）外，消费者权益组织、媒体和工会对组织的影响十分突出：

◆消费者权益保护组织：美国的现代消费者运动起源于 20 世纪 60 年代，肯尼迪总统颁布的“消费者权利法案”和拉尔夫·纳达对通用汽车公司康瓦尔的讨伐标志着它的开始。我国的消费者运动兴起于 20 世纪 80 年代，目前，消费者协会已遍布全国各地。

赫希曼的“退出、发言和忠诚模式”是对消费者运动及其对组织影响研究的突出成果。按照这一模式，不满的消费者可以选择退出，即与别人去做生意；也可以选择发言，即倾吐怨气，或借助于执法机关的诉讼

及向立法机关进行游说。消费者对企业的忠诚决定了他们采取退出还是发言的方式。前者会削弱组织的顾客基础，也会使管理者失去改进的机会；后者则是一种为委屈寻求补偿的政治策略。而且，发言往往具有建设性而不是敌意的，因为消费者团体意识到政府干预的高昂成本，愿意采取谈判的方式。所以，明智的管理者欢迎发言，并将其作为了解消费者需求和市场变化的良机。

◆媒体：经济和商业行为一直以来为媒体所覆盖，因为其议题影响着众多的观众、听众和读者。当今，通讯卫星技术的广泛应用推动了大众传媒的飞速发展，其范围从日常新闻、特写到深入调查和曝光，无所不包，对公众的影响的深度和广度日益增加。

所以，大多数组织的管理者们认识到他们犹如置身于鱼缸之中，一举一动都可能成为媒体注目的对象。为了促进对内对外的沟通与交流，许多大型组织都发展了完善的公共关系和营销部门，有些甚至为所有员工提供培训，以帮助他们在可能出现的情况中应对自如。

◆工会：组织一旦雇佣了工会成员，劳资双方往往会进行集体谈判，就工资、工作条件、工作时间或其他方面达成管理协议。

当今，组织的劳资关系正在发生着重大转变。工会早期特有的静坐、罢工和暴力行为已成为过去，取而代之的是，工会管理者职业化，他们致力于推进员工持股、分红和剩余分享等计划，使员工与企业命运相连；同时，推行工作生活的质量计划，使员工有更多选择工作和工作方式的自主权。另一方面，雇主一般会接受集体谈判程序，与工会合作，以增强员工的参与程度和责任感。

透视：阿姆科出色的工会关系

在公司改善整体质量的努力中，工会关系变成了重要的因子，因为整体质量要求提高员工的责任感和投入精神。然而，摆脱传统的敌对关系并非易事，很多有工会组织的公司中仍然存在着“我们对抗他们”的心态，这会大大削弱改进质量的努力。密苏里州堪萨斯城的阿姆科国际磨粉机公司中，劳资关系一度被形容为“间歇性不合作”。1992年，公司实施了“团队工作”计划，内容是争取每一名员工献计献策，使阿姆科利润更高，生产力更强，员工更满意。

在团队工作中，员工自愿组成7人小组，展开调查，并提出有关降低开销、增加收入以及提高质量和生产力等方面的建议。一旦建议为公司采纳，组员将得到承认和奖金。结果令人难忘：小组的主意使公司节约开支近400万美元，80个小组提交了500多条建议，员工不满意率下降40%。在团队工作之前，员工的注意力集中在“公司下一步如何找我麻烦”，而不是寻求更好的方法解决业务问题；经理统管所有计划和工作革新。现在，由员工负责计划和工作变革。通过发

展团队，鼓励畅所欲言，奖励为公司节省资金贡献妙计的员工，阿姆科扭转了劳资关系形势。

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，55

金融机构 组织依赖金融机构，如商业银行、投资银行和保险公司等提供运营或拓展资金。无论是新兴的企业还是历史悠久的组织都需要短期借贷保证当前运转，需要长期借贷建立新设施，采购新设备。所以，金融机构成为组织的重要环境因素，建立和维护这种有效的和良好的工作关系是各类组织的重要任务。

（2）内部利益相关者。严格地说，内部利益相关者不能称为组织环境的一部分，因为他们同时又是组织自身的一部分。但从某些特殊的角度，他们构成组织的环境，管理者不能忽视这些。

员工 员工作为环境因素主要从两个方面影响管理决策：一是员工作为劳动力的性质反映了社会的人口因素如出生率、老龄化、平均寿命延长等的变化和影响；二是员工所需的技术随着时代的变化而变化。如当组织发现有必要试行新的质量计划、团队工作法和自我管理的工作组时，他们就会需要受过更好教育、更善于灵活应变的员工。

股票持有者和董事会 近些年来，在发达国家，个人直接持股呈下降趋势，他们更愿意以投资于共同基金会、捐款给退休计划、获取公司成员资格和加入养老金计划等方式持股。这些大块的股票由专家负责管理，更加注重经济效益，并给管理者施压。通用汽车公司的罗伯特·斯坦普等前首席执行官曾被迫辞职，原因包括他们不善于适应变化的环境，以及时采取相应的变革措施，或不听董事会的指挥等。这其中，机构投资者就起到了推波助澜的作用。

另一方面，一些社会活动者团体购买为数不多的股票，目的是在公司年度会议上促成某些有争议问题的表决。拉尔夫·纳达 1969 年发起的“通用汽车运动”，是这项技巧的开路先锋。其策略是先由某个特殊团体购买通用汽车公司的两股股份，旨在团体代表可以在股东大会上发言，针对一些社会和经营问题如发展公共交通的必要性、妇女和少数民族的权利、安全保障产品的设计以及废气排放控制等，向通用公司发动攻势。尽管美国证券交易委员会 1983 年作出的裁决使这些特殊战术很难有用武之地，但是买断股票从而完全控制公司的战略却作为一项常用的商业策略延续了下来，不时发生的恶意并购等不得不使组织的管理者们对此充满戒心。

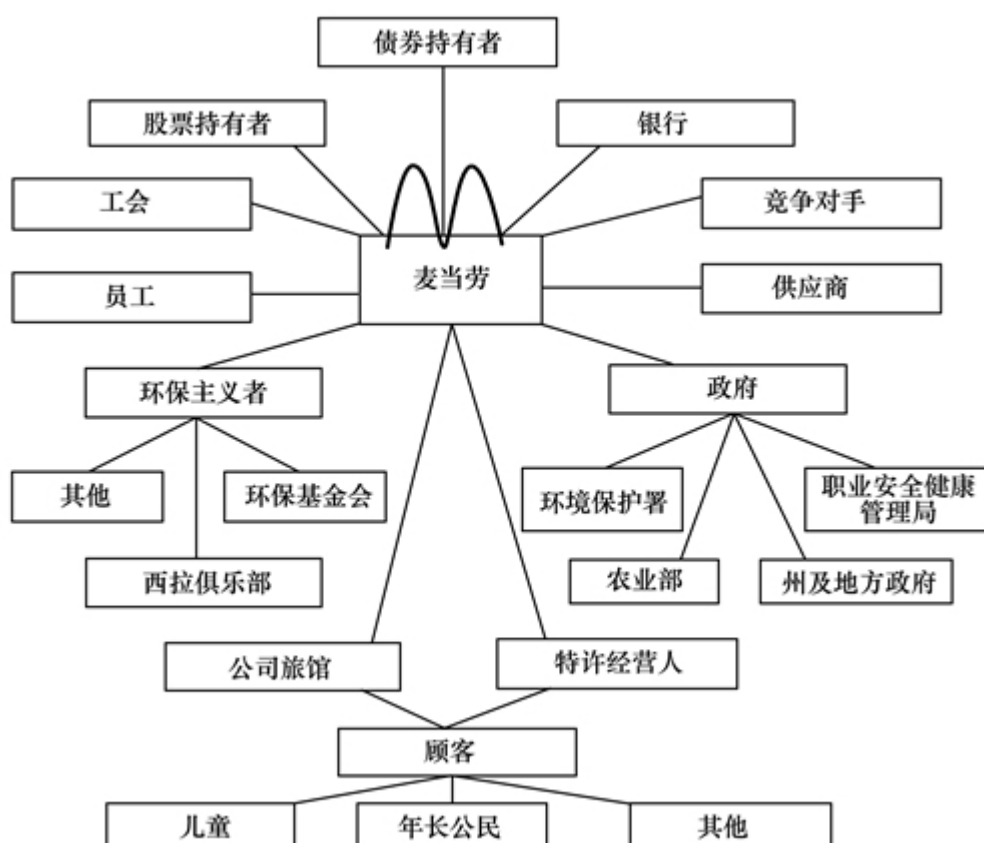


图 3-3 麦当劳的利益相关者图

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，56

2. 间接作用环境，也称组织的一般环境。组织外部的间接作用环境影响组织的方式主要是：造成一个大气候如技术的迅猛发展、经济的繁荣或衰退、工作态度的变化等，组织存在于这个大气候当中，并最终不得不对它做出反应；或者外来力量可能促成某个因素最终变为组织的利益相关者。间接作用因素主要包含经济的、技术的、政治的和社会的变量。

（1）经济变量。经济变量是作为组织活动影响因素的一般经济状况和趋势。经济状况及其发展趋势影响到几乎每一个组织。工资、供应商和竞争者的定价、资本利率以及政府的财政政策和税收政策等都会影响产品或服务的成本和市场表现；而投资、储蓄、物价、可支配收入、国际贸易、商业周期、生产率与就业等一般经济条件及其变化都会使得组织的管理者耗费大量的时间和资源来对其进行预测和分析，经济全球化更增加了它们对组织影响的复杂性。

（2）技术变量。技术变量是指影响组织活动的产品或工艺的新发展以及在科学上的进步。科学提供知识，而技术运用知识，它是指我们行事方式方法的知识总和，包括发明创造、技能方法和从空气动力学到动物学有关种种事物的浩瀚的条理化知识宝库。人们从技术进步中

得到的益处就是能取得更高的生产率、更高的生活水平、更多的休闲时间和更加丰富多样的产品。

技术对于组织的主要影响在于行事的方式方法，在于我们如何设计、生产、分配和销售产品和服务的方式方法，社会或某一行业的技术水平在很大程度上决定了生产的产品、提供的服务、使用的设备和运转的管理方式。很显然，技术领先的公司、医院、大学、军队乃至国家，比那些没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。所以，在技术革命发生的领域，真正的焦点是发达国家和强势企业在研究与开发上领先地位的竞争。比如：在生物技术领域，日本公司通过为其他国家的基础研究提供经费获得了掌握国外技术突破的机会。借助这种便利，他们不断提高自己的研究水平，开发资源，完善产品，抓住最佳时机占领全球市场。

（3）政治变量。政治变量是指因政治进程或政治气候而影响组织行为的因素。政治程序的性质和当前的政治气候在很大程度上决定了政府政策对组织管理者的决策自由是抑制还是鼓励等等，因为政治程序涉及不同利益团体之间的竞争，而每个团体都要力争推行自己的价值观，实现自己的目标。

在全球化的环境中，组织的政治环境尤其体现在其经营所在国的总体稳定性及政府首脑对该类组织（如工商企业）的作用所持的具体态度和行动，而这些又是随着社会需求和信念的盛衰而改变的。所以，管理内在地要求组织努力预测其所在国的主要政治变化。

（4）社会变量。社会变量主要包括三类因素，即人口、生活方式和社会价值观。同时，社会的要求、期望和压力会导致法律和伦理标准的产生，而且，包括伦理在内的社会力量通常在法律通过之前就出现了，组织必须使其管理适应所在环境的变化中的社会预期。

人口 世界范围内的人口状况或人口构成自二战以来经历了重大变化。其中，通货膨胀、妇女运动及越来越高的离婚率导致的女性就业率急剧上升和人口老龄化趋势对组织的影响尤为深刻。首先，这些变化会影响组织的劳动力供应人数。其次，人口构成的变化会引发社会问题，要求社会反映他们的利益和要求。比如，现在很多员工发现自己是“夹缝中的一代”——上有老，下有小，因而许多大公司，包括 IBM、强生和美孚都实行了特别计划，帮助员工照顾老人和孩子。再次，人口状况塑造了产品市场。年龄中位数的提高和人口老龄化会给迎合中老年人需要的组织带来广阔的市场，同时也意味着组织必须针对不同的年龄细分市场重新设计产品和服务。

生活方式 生活方式是“人们生活态度和价值观的外在表现”（詹姆斯·斯通纳，*管理学教程*（第六版），2001，26）。近二十年来，我国人们的生活方式在不断地发生变化，传统的几代同堂的

家庭所占比例越来越小，单身成人和单亲家庭渐渐增多等等，都在改变着市场的产品需求结构。

价值观 不同的人，工人和雇主、富人和穷人、在校生和毕业生、会计师和工程师、中国人和美国人，他们的社会态度、信念和价值观是各不相同的。不同的价值准则使得管理人员难以设计出有利于实现业绩和满足感的经营环境，而众多企业的管理者因对个人、团体或社会的态度、信念和价值观无动于衷而受到谴责和批评。

对于管理者，最重要的可能是价值观如何改变我们对于组织和工作本身的态度。例如：员工参与决策曾经仅仅被视为提高其士气和生产力的手段，而如今，它已被认为是势在必行的行为准则。跨国组织对于社会态度和价值观的处理则更为复杂和棘手。如：日本员工情愿终身受雇于同一家公司；法国社会关系更拘泥于礼节；德国员工是“社会合伙人”，工人和工会的权利得到法律保证；美国人讲求“平等与效率”；中国人则看重人缘和关系；等等。身处海外的管理者在决策制定中，除了尊重和考虑这些因素外，别无选择。

（三）自然环境

20 世纪 60 年代，人们开始觉悟到环境保护迫在眉睫。雷切尔·卡森在他 1960 年出版的《寂静的春天》中指出，持续使用有毒化学产品和杀虫剂正在损害土地和远离这些土地生活的人类。这本书引起了人们对科学、技术和人类与自然界相互作用关系的强烈反思。环境保护运动由此兴起。

今天，管理者面临着越来越多的自然环境问题，他们必须弄清公众关心的主要问题是什么，组织能够（或应该）在保护和净化地球的事业中走多远，谁来承担费用，等等。

当前的环境问题主要包括：形式多样的污染，全球气候变暖，臭氧枯竭，以及生物多样性减少、淡水资源短缺、人口和食品安全问题等等。

值得注意的是，人们对遭到破坏的自然环境的关注产生了新的影响力，环境保护运动也给企业带来市场机会。现在，企业热衷于开发要么不破坏环境、要么能净化污染的新工艺和新产品。在亚洲，发展中国家和地区渐渐发现，工业发展和经济的高速增长正在危及环境质量，更严格的管制标准正在全球推行，因而“绿色”商品、“绿色”服务、“绿色”技术的出口市场正在迅速扩大。

三、组织对环境的应对

从上可知，管理者今天面临的外部力量和各方压力是前所未有的，众多社会活动者组成了不同的利益相关者团体，从消费者、环境保护主义者到其他特殊利益集团，不断地向管理者发出信号，提醒我们注意某些关系，或更新看待问题的时间框架。管理者必须充分认识和理解这一事实，重新调整自己，善于管理组织环境和自然环境。

（一）组织对直接作用环境的应对

对于直接作用环境，前述利益相关者框架是理解其对组织影响的重要方式，组织必须正视多种利益相关者并妥善处理与他们之间的关系。

当一个人作为一家企业工作，并持有其股票，使用其产品，而且家住附近时，他与这家企业就有了多种利益相关者关系，扮演着多种角色。现实中，多种利益相关者关系非常普遍，当决定想要组织采取那种行动时，他们需要平衡互相冲突的角色和价值观。

管理层更是充当着特殊的角色，因为他们在组织中有自己的利害关系，但他们却要负责作为整体的组织。例如，持股人要求更高的回报，顾客希望增加研发投入、降低产品价格，员工提出更高的工资和收益要求，地方社区则力争兴建公园和托儿所等等。为了保证组织的生存，管理者必须与多种利益相关者打交道，平衡相互冲突的要求，并兼顾眼前利益和长远利益。

不仅如此，一个复杂的关系网将利益相关者联系在一起，形成网络和联盟。有时，某个特别问题如企业推行一项可能带来污染又导致工人失业的新技术会使几个利益相关者联合起来，支持或反对企业的政策，这种联盟的生命力会远远超出当初的问题。组织的管理者需要特别注意这类情况，善于管理多种利益相关者的关系。

（二）组织对间接作用环境的应对

对于间接作用环境，管理者可通过察觉变化的早期迹象来监控其对组织的影响。例如，一位警觉的管理者第一次注意到奢侈品在大众消费中呈下降趋势时，他就可能着手减少其生产。

间接作用环境的信息来源很广，一个行业的传闻、其他组织的管理者、组织自身活动产生的数据、政府报告和统计数字、贸易报刊、工商和金融出版物、在线电脑数据库服务等等都是其传播渠道，暗示、预测、统计资料和闲聊——任何一条信息都可能包含值得管理者密切关注的倾向。以此为出发点，管理者可以进行深入调研，运用统计预测技术，分析经济、技术、政治和社会变量的重要变化，发掘潜在的发展机会，直至制定行动方案和应变计划。

（三）组织对于自然环境的行动

对于令人困扰的自然环境问题，管理者必须重新思考组织的每一个环节，作出行动决策。因为在以往的生活中，我们不曾与环境为善，继续走同样的路可能引发灾难性的后果；而且，当代的管理者不仅要关注科学事实，还要留心公众的想法。

既然环境对组织的影响如此广泛，人们需要设计某种框架来衡量解决环境问题的措施。

美国实行的是一种以市场为导向的办法，即颁发污染许可证。许可证把污染限制在一定的水平之内，如果一家公司能够控制下属工厂产生较少的污染，它甚至可以将“污染的权利”

出售给别的公司。政府的目的是借助这一系统鼓励公司净化自身生产，并把污染总量固定在一定水平之内，但这项举措遭到了一些环保主义者的严厉抨击。

人们对于自然环境影响的思考的另一个传统框架被称为成本—效益模型，它认为所提议的环境规范应在潜在收益胜过潜在成本时付诸实施。成本—效益模型的原理是，企业用原料生产产品或服务，如果生产成本高于顾客愿意支付的价钱，企业就无法赚取足够的利润而在商场上长久立足；相反，企业则可以创造盈余，继续其商品或服务的生产。

几十年来，成本—效益模型一直是环境管理者思考环境问题的主导模式：如果提议中的环境法规的效益超过成本，这项法规就应该实施；反之，它的成本大于可见的效益，这项法规就不应该实行。如果说对于具体某处或地方性的环境问题，这一框架有助于引导我们寻找合情合理的解决办法的话，那么，在全球性的环境问题上，它就不能奏效了。主要原因除环境问题的普遍性和严重性外，还在于环境的效益和成本难以量化。比如，为我们的子孙后代保护臭氧层不被破坏的效益价值几何？所以，对于环境问题的真正的、长期的成本与效益衡量，人类需要转换思维。

一种考虑环境问题的更为现代的方法是可持续发展模式，它认为组织应该致力于可长时间持续或可自动更新的活动（详细分析见第一章第三节）。总之，组织必须将自然环境同其生存的其他环境变量保持一致，才能真正用可持续发展思想来约束自己的行为。

透视：一场净化世界的运动

澳大利亚兴起一场运动，鼓励个人走到一起，以团队为单位净化世界。这种运动始于赛艇选手艾恩·凯尔南 1987 年代表澳洲参加 BOC 邀请赛，一场单人环绕世界的快艇赛。航行中，他开始注意到海面上漂浮的塑料垃圾。选手们自己事先达成一致，要把垃圾留在船上，而不是按海上处理垃圾的惯例，从甲板上扔下去。返回悉尼之后，凯尔南在他游泳的海滩上发现了碎玻璃。于是他决心采取行动。凯尔南和一个做公关顾问的朋友联手发起了“净化悉尼湾日”的活动。在指定的那天，4 万公民捡了 5000 吨垃圾。两个人欢欣鼓舞，借机扩大战果，1990 年 1 月提出“净化澳洲日”的倡议。1993 年 3 月，40 万名澳大利亚人在整个大陆 5000 多个航道、公园、街边角落中收集了 2.55 万吨垃圾。1993 年 9 月，两人促成了一项全世界性的净化运动，79 个国家 7000 多个团体参加了为期 3 天的净化活动，足迹遍及公园、海滩、路边和城市街道的角角落落，据统计，参与者达 3000 万人。菲律宾、墨西哥、尼泊尔、哥斯达黎加、马来西亚、布金纳法索，到处都有生态意识很强的人。这些计划得到了一些公司的赞

助，凯尔南希望首次世界性的净化活动的成功将吸引更多公司“上船”入伙。

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，69

第二节 全球化中的管理

管理的全球化已是生活的事实，管理不再局限于国家的边界。报刊上充斥着提醒读者如何能够聚焦全球市场的信息；新闻频繁报道诸如国际贸易平衡及货币波动的消息；麦当劳在世界各地销售汉堡包；全球 500 强中的大多数已直接投资中国市场；美国的埃克森公司有 75% 的年收入来自美国以外的市场；福特汽车公司的“维多利亚皇冠”牌轿车的零部件来自世界各国：墨西哥（座椅、挡风玻璃和油箱），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），英格兰（关键轴类零件）。而这不仅仅只是大公司要关注的事，小企业也正日益走向全球化。有效的管理者需要不同的文化、不同的制度和不同的技术。

一、全球化简要回顾

（一）二战余波

二次大战结束时，美国是惟一没有遭受战争破坏的大国，其经济甚至在战争中增长了一倍，无论经济、政治和军事都占世界主导地位。在这一背景下，美国公司开始对外国基础工业如石油和采矿，进行大规模直接投资，但技术开发和产品设计仍集中于美国本土，他们只是把其他国家看成是原材料和廉价劳动力的来源和补充性市场。

20 世纪 50 年代中期，美国等国的大公司开始直接投资于国外的制造业，到 60 年代，服务性公司——银行、保险公司、咨询公司等——向海外扩张。而随着欧洲和日本购买力和国内生产的增长，他们的企业也开始冲出国界，走向国际市场。较为典型的有 20 世纪 60 年代末开始的西欧公司（主要分布在化工、电力器材、制药和轮胎等行业），20 世纪 80 年代开始的日本大型贸易公司，他们先是避开美国保护主义，进入美国市场，而后，加剧的竞争促使他们向发展中国家市场进发。

（二）国际经济格局的变化

政治风云、政府政策的变动以及国家之间的新协议，都会波及整个世界，不断变幻的国际工商舞台推动了全球化的进程。

首先，是为了对付美国公司的贸易壁垒，不至于在全球化中被美国和日本公司甩在后面，而于 1992 年创建的欧洲共同体。欧共体的目标是消除成员国的贸易壁垒，建立 3 亿人口的统

一市场，并促进欧洲的政治团结。为此，他们在很多领域建立了合作关系，如 1992 年消除贸易壁垒的约定，1993 年海关手续的取消，1994 年创建欧洲中央银行等等。这一切都在为 20 世纪 90 年代末统一欧洲货币铺平道路。

欧共体的建立和发展对工商界和全球市场有着重大意义：贸易壁垒的消除使公司在整个欧洲使用一个计划，因而提高了效率；进而，欧洲公司在全球经济中变成更有威慑力的竞争者，而增长的利益潜能必将激发革新的浪潮。

第二，是于 20 世纪 70 年代末开始的中国的改革与开放。20 世纪 80 年代以来，为了把一个农业占主导地位的国家转变成一个能找到平衡支点并收获 20 世纪技术和革新硕果的社会，我国在不断推进和加速改革计划，从经济特区，开放城市，全国市场体制框架的构建，到加入世界贸易组织，我国开放的步伐越来越快。外国公司对此反响积极，纷纷投资中国，发掘中国巨大的市场潜力；中国公司也迅速行动起来，投身全球化的洪流。

第三，是前苏联的解体和东欧国家的改革。苏联版的经济重组始于 1988 年，当时的米哈依·戈尔巴乔夫总统提出循序渐进地结束苏联的中央经济统筹。苏联人表现出接受外国投资的兴趣，欧、日、美公司则立即作出反应。1991 年 8 月前苏联的解体使当时的全球化商机笼罩在不确定性之中，但叶利钦的民主改革又促进了自由的市场经济和对外开放。

与此同时，东欧国家的改革也给全球市场带来了巨大商机，德国的统一保证了前东德的经济改革，通用电气和通用汽车公司相继在匈牙利和波兰投资，全球化的脚步进一步加快。

第四，是由美国、加拿大和墨西哥官员于 1993 年签署的北美自由贸易协定（NAFTA）。协定分步骤地取消美、加、墨公司或个人之间的关税及其他贸易壁垒。

（三）从多国公司到跨国公司

国际经营由来已久，多国化经营则产生于 20 世纪 20 年代，并在 60 年代中期以后普及。多国公司（Multinational Corporations, MNCs）是指同时在两个或两个以上国家从事重要的经营活动，但以本国为基地对国外经营进行集中管理的公司。这些公司带来了国际贸易的快速增长，但它们也逐渐遭遇到各国基础设施的差异、人力资源的缺乏和语言及文化障碍等问题。

大公司越来越意识到只在不同的国家经营还不够，它们必须向全球化的跨国公司发展，将整个世界看成一个大市场，去适应各国的或者当地的需要。

跨国公司（Transnational Corporation, TNC）是指同时在两个以上的国家从事重要经营，并在从事经营的所在国分散制定决策的公司。这种组织类型并不以复制本国的成功经验来集中管理国外业务。对它们来说，重大的决策必须考虑到整个世界的情况，但具体策略的实施

则要按照国内和当地市场的情况来加以调整；在人事管理方面，要为非本国人员打开晋升到管理高层的大门；而在全球化公司不能直接打入的国家，则需要同其国内公司建立战略联盟。当今，一个公司或公司雇员的国籍，已经不再是其生意的标识了，西门子、索尼及三星等公司在美国、中国等国雇佣了成千上万的员工。然而，跨国公司也会带来诸如冲击地方产品市场、导致所在国失业增加等问题。所以，要使政治家和公众普遍接受这一事实，恐怕还需时日。

二、全球化的含义与特征

（一）什么是全球化

全球化是一种经济现象，它由三种相互关联的因素——接近、地点和态度——组成（詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版），2001，104），突出管理者必须面对的史无前例的复杂的关系。

接近：现在，管理者是在一个比以往任何时候都要近得多的距离内与数目更多、范围更广的客户、竞争对手、供应商和政府官员打交道。引起这种“接近”的主要原因是通讯技术等的发展和人们管理能力的提高。一位全球组织的长期顾问——肯尼奇·奥玛——敦促管理者们以“等距离”看待其组织的所有客户。

地点：企业跨国经营的地点和一致性是全球化的一部分，跨国公司已在世界各地生产它们的产品销售给当地的顾客。

态度：全球化强调对在国际范围内从事管理的一种新的开放的态度。正如奥玛所言“没有什么什么是‘海外的’”了。

透视：丰田聘用持丰田式价值观的美国员工

在美设厂的日本汽车公司同时带来了自己的观念、生产程序和质量管理。虽然不是所有方法都可以移植到美国文化的土壤之中，但其中很多是可行的，尤其在精心挑选员工的情况下。一家成功运用了严格筛选过程的公司就是坐落在肯德基州乔治城的美国丰田汽车制造公司。

丰田一贯把生产质量建筑在员工基础上，美国丰田的员工几乎全部是从肯德基本地招聘的。为了使未来员工的利益与企业的需要一致，丰田实行了基于价值观的全面的招聘程序，以识别未来的员工是否具备公司需要的技能——解决问题和人际关系的能力。这些技能符合公司的基本价值观。公司需要能独立思考并解决问题的人；公司也需要能在团队中工作的人。丰田的管理者把每一名员工的选拔看做是一项长期投资决策。

在丰田，基于价值观的招聘遵循以下方针：

1. 挑选那些价值观符合公司价值观的员工。
2. 设计一个全面筛选过程。
3. 不要只看重工作知识和技术技能，必须把这个人的价值观与公司的价值观加以比较。
4. 永远把在公司工作的情况和起步工作的内容坦率而真实地介绍给应聘者。
5. 自我选择很重要。

这些方针帮助丰田的管理者发现技能和素质符合丰田需要的员工。公司的生产体制建立在集体决策、岗位转换和灵活的职业发展方向的基础上。改善或持续改善法的运用说明丰田注重录用有头脑、受过良好教育的员工。这种方法蕴含了什么样的价值观？

资料来源：詹姆斯·斯通纳著, 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，105

（二）全球化的特征

1. 全球化中的竞争力

全球化的上述三个方面的内涵都离不开对于竞争力的一种全新的关注。竞争力（Competitiveness）是指一个竞争者相对其他竞争者的地位。

竞争力适用于不同的背景。近几十年来，全球工商业的竞争在不断加剧，目前已进入了国家之间竞赛的时代。竞争力成为工商业和政府关注的重点，因为它是全球市场上前所未有的国与国之间密切性的直接结果。人们可以从以下两种时间角度更好地理解全球化中的竞争力。

一是回顾。竞争力可以表述为过去表现的水平，有竞争力标志着在排名中他已成功地居于靠前的位置。这一标准的最普遍的衡量指标是一国所占的市场份额，如日本的盒式录音机在世界市场所占有的份额，美国的农副产品在全球市场所占有的份额等；一国的生活水平是另外一个重要的衡量指标，它包括人均收入、健康与医疗服务以及平均寿命等。这些都反映了一个国家从过去到现在的竞争力状况。

二是展望。从这一角度，竞争力可以指一个国家对未来竞争关系的准备，具有竞争力意味着有机会赢得行将到来的竞赛。其衡量指标主要有一个国家的劳动力价格和劳动力的受教育程度等。许多政府就常常以本国的教育普及率和技能培训水平吸引新的投资者。

2. 全球化中的跨国公司管理

全球化管理问题的研究重心是有关跨国公司在东道国的经营。通常，国际商务活动存在着一致性效应和潜在的冲突。前者是指一个全球性组织结构的一体化是有利的，尤其是当母公司提供并共享技术和管理实际知识，从而在人力资源和物质资源开发方面援助东道国公司时，便产生了利益一致性效应；后者是指许多因素会导致母公司和东道国之间的冲突，诸如民族主义的自私自利，文化背景与社会习俗的差异，以及不同的价值观等等。因此，影响国内企业的环境因素对国际企业来说，更加至关重要。跨国公司在制定全球战略时要进行多种选择，以期在跨越国境情况下把管理做得更加出色。

（1）跨国公司的作用。

人们对跨国公司的影响进行过大量调研。克里斯托弗·科斯曾经指出，跨国公司的运营可能为东道国带来潜在的收益和成本，包括为东道国注入资本、技术和企业家精神，改善东道国的收支平衡，为地方创造工作和职业发展机会，促进地方经济的竞争，扩大地方消费者的选择余地等。而每一项潜在的效益同时也可能带来损失，如跨国公司在当地融资而吸收了原本可以提供给本地公司的资本，挤掉本地公司的市场份额，并由此减少消费者的选择余地等等。但是，这些潜在的收益与成本会不会在具体情况下实现，取决于环境和跨国公司的实际作为。比如：有些国家政府可能将跨国公司奉为上宾，另一些政府则可能对此疑心重重。

跨国公司对母国的影响既包括吸引公司走向国际化的潜在收益，也存在资金外流、可能削弱本国收支平衡和由于把工厂转移到海外而减少本国的工作机会等负面效应。

（2）跨国公司的优势与挑战。

跨国公司的发展是一种以民族为中心导向到以全球为中心导向的经营理念转变。因而，它的优势在于能够利用许多不同国家中的商业机会，在全球范围内筹集资金，选择最有效率和效益的国家投资生产设施而获利，易于取得别国的物质和自然资源，以及从全球劳动力资源储备中招聘人才等。但是，随着发展中国家经济实力的增强、人员素质和经营技能的提高，跨国公司在东道国遇到的障碍和挑战也不可忽视。如：对自然资源价值的认识和保护，日益高涨的民族主义浪潮等等。所以，对于跨国公司来说，同东道国保持良好关系尤为重要。

（3）尊重不同国家的经营差异。

跨国公司的管理者在作出投资决策之前，必须充分衡量三个因素：一是不同国家的经济，尤其是基础设施；二是东道国的政治态度和政治风险；三是科技对于不同的文化是否适宜。他们要理解和分析所选定的国家在经营管理上的差异及其对公司战略的影响。

透视：不同国家的经营差异

法国的政府计划和“领袖”作用：法国政府制定全国性计划，以助于协调个别行业 and 公司的计划，目的是最有效地利用国家的资源和避免非经济领域的扩张。通常，政府计划每五年调整一次，旨在实现经济增长、价格稳定、国际收支平衡和有利的就业形势。法国政府的计划有助于特定行业的全球战略，跨国公司的管理人员既受到其制约，也能得到大量信息用于编制本企业计划。

德国的管理风格兼具注重运用职权和劳工参与公司经营管理的“共同决策”特征。

在澳大利亚，经营管理受到该国道德说教及强调政治与社会价值观、强调成就和承担风险的影响。

意大利人富于竞争精神但欢迎群体决策，他们习惯在容忍低度风险的环境中经营。

日本式管理的重大特征是终身雇佣制、对个体员工的高度关怀和注重资历。员工参与管理，但在重大决策上，高层管理人员保留其权力。近年来，Z理论备受国际工商界推崇。

韩国人同日本人一样讲求和谐，但并不强调群体价值观。韩国的组织结构层次分明，家庭成员担任关键性职位，有独断的或家长式的决策特征。

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克著. 管理学（第十版）. 北京：经济科学出版社，1998，56-58

（4）跨国公司的管理职能。

管理的基本原理在不同的国家都是适用的，但具体的职能和做法在跨国公司与国内企业是不一样的。

在计划与决策方面：对于跨国公司而言，一项极为重要的工作便是对外部环境中的机会与威胁进行评估，以分析其是否与自身的优势和劣势相容、相称。尤其是，一个国家的教育制度决定了公司能否招聘到合格的员工，时间观念的文化差异影响到计划时期的长短，政治与经济的稳定性关系到前景预测的难度等等。如果跨国公司发现难以在世界市场竞争，它们可能要组成全球战略伙伴关系来应对。

在组织与人事方面：与国内企业不同，任何一种结构对跨国公司都可能是有缺陷的，不同性质的组织设计必须是混合的，而这取决于环境和任务的需要。

跨国公司的经理人才有三个主要来源：一是选自公司总部所在国的国民，他们熟悉母公司的方针政策和经营情况；二是从东道国的国民中选拔，这些人熟悉所在国的环境、教育制度、文化、法律、政治程序和经济状况，也了解本地消费者、供应商、政府官员和员工的行

为特征以及公众状况；三是第三国国民，他们没有属于母公司国家和东道国的国籍，但他们很可能已养成灵活反应的能力，易于适应不同国家的文化。他们最可能是真正的跨文化人才。以上三种来源的人才各有优缺点，企业应结合起来配备。同时，影响跨国公司人员配备的因素很多且不断变化，管理者必须予以关注。

在领导与激励方面：跨国公司与国内公司的重要差异在于他们更需要理解员工及其所处的文化环境。对于公司高层管理者与基层员工的沟通与交流，尽管通讯技术革命大大改进了信息的传送，但电话通话的效果毕竟不同于访问叙谈和面对面讨论。

跨国公司的控制职能：跨国公司的控制职能受到其独有的若干环境因素的影响：第一，收益、成本和利润都按不同的货币计算；第二，各种货币比率受到浮动影响；第三，各国的会计实务与财务报表制度往往互不相同，如会计程序要符合本企业内部的规定，满足东道国税务当局、母公司政府及不同国家的股东、证券管理机构和银行的要求等；第四，绩效衡量的复杂性以及由此带来的时滞，有可能延误对偏离标准情况的发现和矫正措施的采取。

表 3-2 国内企业与国际企业管理

管理职能	国内企业(工业化国家)	国际企业
计划：		
寻找环境中的机会与威胁因素	国内市场	全球市场
组织：		
1. 组织结构	国内经营机构	全球化经营机构
2. 对职权的看法	类似	不同
人事：		
1. 管理专门人才的出处	国内劳动力市场	世界范围内的劳动力市场
2. 聘用管理人员的倾向性	常常具有民族倾向性	地理区域中心型
领导：		
1. 领导艺术与激励	受类似文化因素影响	受多种不同文化的影响
2. 交流直线	相同较短	长距离的网络
控制：		
汇报系统	类似要求	许多不同的要求

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克著. 管理学（第十版）. 北京：经济科学出版社，1998，60

3. 全球化中的政府影响与竞争力

二战以后，随着国际竞争的加剧，政府在市场中所起的作用越来越大。在美国，联邦政府 1980 年通过为克莱斯勒担保贷款，救活了该公司，从而使政府对经济的作用明朗化；1987 年成立的半导体制造技术合作项目更是领先的公司和政府携手合作的结果。日本则被称为最引人注目的竞争国，政府在其中发挥着重要的作用，日本的通产省长期扶持一些产业的发展。

在全球化背景中，政府试图通过更加主动的手段来影响管理者的经营方式。波特将政府努力影响全球竞争力描述为：“以一种惊人的规律性，来自一两个国家的公司在某些产业中取得了不成比例的世界范围的成功。一些国家的成功似乎比另一些国家更能刺激发展和进步。”波特进一步将成功的根源归结为受政府行为影响的经济气候、研究机构和政策。他不无讽刺地说，在这个全球化的时代，发生在公司“祖国”的事情比以往任何时候都要重要。

综上政府对工商业的作用和影响，强调的是管理者意识到自己与本国和全球政府官员密切相关是何等地重要，强调的是管理层—政府关系的更高层次的紧密性，对其中任何一方，利害关系都比以前更强。

三、全球化中的管理实践

（一）组织如何走向国际化

全球化的结果是管理者之间的关系日益密切，但他们的文化传统各异，多少年来一直沿袭不同的路径延续下来。所以，期望不经过艰难的努力和适应就步入全球化轨道是不现实的。一个企业要成为跨国公司，一般要历经国际化的几个阶段，如图 3-4 所示：

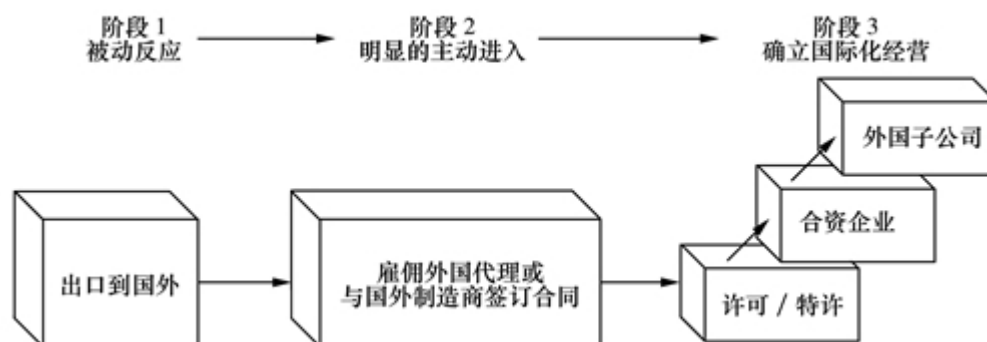


图 3-4 组织如何走向国际化

上图中，第一、二个阶段与出口有关。出口即把本国生产的商品销往国外市场。处于第一阶段的公司还只是被动地与外国企业进行交易，国际往来可能由一个现有的部门来兼管，并常常借助第三方来实现。

在第二阶段，公司直接负责自己在海外的利益，开始主动到国外市场去销售自己的产品，或在海外工厂制造产品。

到第三个阶段，国际利益将重新塑造公司的整体构成。这时，管理者面临着与其他国家管理者建立正式合约关系的可能性。一种选择是利用许可证贸易或出售特许经营权。前者即转让使用品牌名称、专利生产程序或注册版权资料的权利，后者是指一揽子出售商标、设备、资料以及管理守则。

为了取得更大的经营管理权，企业必须直接对外投资。所以，国际化经营的另一种选择是建立合资企业，即由本国和外国公司共同承担在国外的生产或研究设施建设的费用。合资企业可能是进入某些法律禁止外国人开公司的国家的惟一途径。

最后，是企业直接建立外国子公司，或公司之间建立真正的全球战略合作伙伴关系。这种国际化必须扩展到几个发达国家以外，把正在工业化、不那么发达的国家包括进来。结成战略联盟的公司要么争取担当“负责低价供应的领导”，要么拿出最好的产品或服务，或两者兼而有之。

（二）跨越不同文化的全球化

跨国公司的最终成功取决于它能否适应由另一个国家的价值观和文化编织的社会组织。首先，与各国员工打交道常常使管理者面对自己的偏见。霍沃德·波尔特和大卫·希南认为，国际公司的经理们主要有三种类型：种族中心的管理者——认为外国和外国人比自己国家低一等，相信可以将本国的经营管理方法与产品和服务一起出口；多中心的管理者——认为各国情况各异，难于理解，倾向于对驻外办事处放手不管，相信当地的经理基本上会了解他们自己的需要；兼容并包的管理者——承认国家之间存在相似和差异，努力从任何来源吸收最有效的技巧和做法。他们是跨国公司最合适的人选，但这种态度也是最难学习和接受的。

荷兰学者吉尔特·霍夫斯坦德对 40 多个国家进行了研究，提出了一套关于国民性格与员工动力之关系的理论，得出的结论认为各民族差异很大，期待有一种放之四海而皆准的管理方法是不现实的，仅仅基于西方理论和西方人的有效管理规则是不明智的，管理者需要跨越这种成见和障碍。

第三节 管理学发展的一些新趋势

如上所述，人类社会进入 21 世纪，全球的政治、经济、文化格局发生了巨大的变化，世界正进行着全新的整合，市场竞争更为激烈，组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战。一是现代经济发展十分迅速，管理对象及其内涵不断扩大和延伸，新的管理问题层出不穷。二是与管理学相近的其他学科特别是系统科学、信息科学、决策科学以及计算机和网络等技术科学的迅猛发展，为管理学的创新与发展提供了更为先进的思想、方法和手段。三是经济全球化的加快，促进了各国、各民族管理实践、管理思想和管理理论的交流、融合和共同发展。因此，近年来管理学研究呈现出一些新的发展趋势：

一、管理内涵的扩展与延伸趋势

现代管理理论研究的内容已经远不只是产出的增加和成本的降低，而更加重视人的管理和人力资源的开发，更加重视知识、技术、无形资产和核心能力的形成和管理，更加重视市场、顾客和环境的问题等等。其中，尤为突出的是：

（一）知识管理与组织管理重心的转移

1. 管理重心的转移与知识管理的产生

传统管理的重心在于基本生产要素——劳动力、土地和资本——的配置与有效利用。20 世纪中叶开始，组织面临一个庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的外部环境。这时，正确的决策与战略制定对组织的生存和发展至关重要，因而企业进入到战略管理的时代。当今，人类已经进入一个信息爆炸、智力制胜、经济全球化、资讯数字化的时代，知识、信息、无形资产、核心能力和多元组织文化的管理已成为组织管理的重心。

知识管理作为知识经济的微观基础是现代管理实践和管理理论的一个重要主题。知识管理最早产生于美国。如同任何一种新的管理思想和管理实践产生一样，知识管理是各种因素相互作用的结果，这些因素既包括组织内部的战略目标、技术条件、制度安排、组织结构和运行机制，也涉及组织外部的产业结构和经济、社会、制度环境以及文化传统等。具体说来，推动知识管理产生的最直接因素主要是以下五种力量或趋势：一是从信息向知识的转变；二是从等级机构向网络机构的转变；三是从被动培训向主动学习的转变；四是从地区、国内向跨国的转变；五是从竞争战略向合作战略的转变。

2. 知识管理的特点

与以往的管理模式相比，知识管理具有以下特点：

（1）知识管理是对知识的管理，它以知识生产为前提，为实现知识的显性化和共享寻找途径。知识的生产是在对知识的识别、获取、开发、研究、分解、使用和共享的全过程中进

行的，知识既被使用，又在不断地产生、形成和发展。知识从形式上可以分为显性知识和隐性知识，如何建立有效的交流机制，提高隐性知识的显性化、编码化，实现知识共享，创造价值，是知识管理的重要课题。

(2)组织的管理者对知识的重要性必须有正确的理解，重视组织智力资本的开发与管理。在知识经济时代，知识成为关键性的资源，成为经济发展的新动力。组织的管理者，必须充分认识到这一点，努力将组织建设成为一个学习型、开放型组织；尤其注重为员工提供获取知识的途径或促进知识在个人之间的转移。知识管理的核心就在于强调和发挥每个员工的价值和作用。

(3)知识管理以信息管理为基础，并强调将知识有效地运用到生产经营的各个环节。信息管理通过通信网络支持信息的传播，信息库、数据库是信息管理系统的核心，为信息转化为知识的应用提供支持。知识管理则利用信息技术分享知识或信息，并把它们作为创新的手段。组织不仅与供应商、分销商、大学等紧密联系，组成一个知识、信息网络，共享知识和信息，更重要的是将有用的知识或信息运用到人才培养、生产技术、工艺流程、新产品以及市场开发等方面的创新活动，创建有利于知识生产、传播和使用的组织环境和氛围。

3. 知识管理战略

根据 Zack(1999a)与 Hansen, Nohria&Tierney(1999)所提出的两种知识管理战略分类准则，可以将知识管理战略分为四类：(1)保守系统化战略：以知识的标准化、系统化为知识管理的重点。由于系统化的显性知识有助于大量传播，组织可将知识的再利用性与高复制性作为提高利润水平的基础，所以，这种战略最大的目的在于“低成本”。(2)保守个性化战略：以独特的内部知识作为产品或差异化的基础，进而构筑产业的进入障碍，是一种保护性最强的战略。(3)积极系统化战略：对外部环境或竞争对手的情报进行搜集、分析和吸收，整合后加以系统化地储存在数据库中，以利于提高员工的工作能力与管理绩效。标杆学习是其重要的管理活动。(4)积极个性化战略：适合气氛活泼的企业，鼓励员工在组织内或与外界交流，以获得知识创新的基础。(谢洪明，刘常勇，李晓彤. 知识管理战略、方法及其绩效研究. 管理世界, 2002 (10) : 85-92。引自 Zack, M., “Developing a Knowledge Strategy”, California Management Review, 1999a, 41 (3), Spring, 125-143; Hansen, M. T., Nohria, T., and Tierney, T., “What’s your strategy for managing knowledge”, Harvard Business Review, 1999, March-April, 106-116)

4. 知识管理的实现——建立学习型组织和知识联盟

(1) 建立学习型组织。

壳牌(Shell)石油公司总裁卡洛说：“应变的根本之道是学习。”美国麻省理工学院教授彼得·圣吉于1990年出版的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》曾引起轰动。圣吉认为，我们片面和局部的思维方式及由此所产生的行动，造成了目前切割而破碎的世界。为此，需要突破线性思维的方式，排除个人及群体的学习障碍，重新就管理的价值观念、管理的方式进行革新。

所谓学习型组织是指更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队形成社群，它有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变（陈佳贵, 现代企业管理理论和实践的新发展, 中国工业经济, 1997（4）：11）。而要成为学习型组织必须具备五项修炼的技能，即：“自我超越”、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

系统思考强调人与组织形成系统观察、系统思考的能力，突出系统的观点和动态的观点。系统思考修炼的精义在于心灵的转换，它不仅是要学习一种思考方法，更重要的是在实践中反复运用，乃至可以从任何局部的蛛丝马迹中看到整体的变动。它是五项修炼的核心。

五项修炼技能的获得是一个组织的学习过程，是一种观念的改变，一种信念的改变，一种思维方法的改变，是一种趋向知识管理的方法和模式的转变。所以，学习型组织是面向知识经济的组织结构革命，其建立和发展需要人们长期不懈的努力。

（2）知识联盟。

“知识联盟”就是两个（或以上）独立的公司按照一定的协议，由科技人员和经理层相互协作，共同开发研究、交流知识和信息，所得的成果由公司分享。知识联盟可以是战术上的，也可以是战略上的。战术上的知识联盟可以帮助公司在它有限的业务领域内建立新的技能，克服通过市场联系和独自行动等传统方法来获取和创造交叉知识的困难；战略性的知识联盟则能够帮助一家公司在某个或者更多的方面扩展它的专长，能够改变公司的核心能力，甚至于改变其产业竞争地位。

与传统的企业联盟相比，知识联盟的参与者范围极其广泛，其中心任务是学习和创造知识，因而，知识联盟比产品联盟更紧密，更具战略潜力。

（二）多文化管理

组织文化与绩效之间的关系已经和正在被管理理论所研究和证明，文化管理已成为组织管理的一项重要内容。荷兰管理学者吉尔特·霍夫斯坦德在40个国家进行研究，总结出一些有关国民性格与员工动力关系的理论。他的结论是，各个民族差异很大，这些差异对基于西方理论和西方人的有效管理规则提出了严肃的挑战。

1. 霍夫斯坦德关于国民文化与管理的研究

霍夫斯坦德引用了四种尺度来描述国民文化的重要方面（詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，120）：

一是个人主义与集体主义：用来衡量个人与他人的关系以及个人自由的愿望在多大程度上要牺牲于社会关系的需要。

二是权力距离：用来评价某一社会对待人与人之间不平等的方式。一个极端是某些极力消除不平等的国家和民族；另一极端是接受并支持权力、地位和财富的巨大不平衡的文化。

三是不确定性的规避：用来衡量社会如何处理未来的不确定性。一个弱的避免不确定性的社会不会感到未来不确定性的威胁，通常能够容忍。相反，一种强的避免不确定性的文化竭力通过法律、技术和宗教手段增加安全性，避免风险，以克服将来的不确定性。

四是男性化与女性化：指两性职责划分的严格性。霍夫斯坦德的定义是：广泛地以性别划分社会责任的社会是男性社会，划分范围相对较小则为女性社会。另一种看待男性化与女性化方式是生活的数量与质量的差异。前者指对钱和物质利益肯定和追求的社会倾向，后者指关心他人和生活质量的社会倾向。

根据霍夫斯坦德所发现的国家之间的差别，期待能有一种放之四海而皆准的管理方法是不现实的。

2. 多文化管理的必要性

今天的员工总体是多元化的，组织不再由单一文化的主群体构成，非主群体所带来的不同文化差异已经具有举足轻重的影响。文化多元主义认为，组织内部许多不同的文化背景和因素都很重要，有着不同背景的人们可以在组织内部共处并且繁荣（詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，154）。

由此，组织的多文化管理已经成为现代组织管理的必备技能。一是全球经济一体化的内在要求。世界经济一体化必然要求融合多种不同的经济群体，而不同的经济群体具有不同的文化背景和特征；组织员工的组成性别、国籍和种族方面呈现多样化的特性，使工作群体面临严峻的文化多元化冲突与协调问题，多文化管理成为组织国际化管理中至关重要的一项技能。二是信息时代的发展要求。多元化的信息时代大大扩展了组织未来的发展前景，信息资源的利用是不受时间、空间和文化来源的限制的，因而多文化管理将成为组织的信息化管理的重要内容。三是组织发展国际市场营销的需要。

3. 如何实践多文化管理

多元化文化管理是指策划并运用各种组织机制和方法，最大限度发挥多元文化的优势，扬长避短，促进组织整体经营目标的实现的管理过程（金燕，王学军. 企业的多元化文化管理. 科技进步与对策, 2001（5）：83）。多文化管理不局限于一般意义上的人力资源管理领域，而已提高到了组织战略规划的高度，甚至涵盖了组织的各个管理层面。

如何管理差异和文化多元问题与公司的成功息息相关。美国密歇根大学的泰勒·考克斯教授认为管理好文化差异问题能够从以下六个方面促进组织的绩效（詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，161 引自 Taylor H. Cox, Jr., and Stacy Blake, “Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness,” Academy of Executive, Vol. 5, issue 3, August 1991. p. 47）：

（1）成本。随着组织日趋多样化，为使员工获得平等待遇，各种冲突与不利因素会导致成本增加。所以，在这些方面处理得好的公司相对于处理得不好的公司来说，就会建立成本优势。

（2）资源获得。公司试图建立自己适于妇女和少数族裔发展的声誉。在管理多样化方面声誉最佳的公司将在争取最佳工作人员上获胜。随着劳动力市场的萎缩和组成成分的变化，这一优势将日益重要。

（3）营销。对于跨国公司来说，本地员工给市场营销努力带来的洞见和文化敏感会在许多重要的方面改进市场工作，这一道理对于国内市场各类人口同样适用。

（4）创造性。视角多样化以及不再那么强调一板一眼地依据以往的程式（这表现了针对多样化管理的现代态度）会提高创造力水平。

（5）解决问题。决策和参与解决问题的群体多样化会给组织带来更加广阔的视角，从而可能使问题得到更好的解决。

（6）系统灵活性。对多元化进行管理的多元文化模式的含义就在于，系统将变得限制更少，标准不那么单一，从而更具流动性。流动性的增强会导致以更强的灵活性来对环境变化做出反应（即反应更快，成本更低）。

考克斯进一步提出了为获得上述效益，管理者必须采取的文化多元化管理措施。图 3-5 提供了有益的启示。

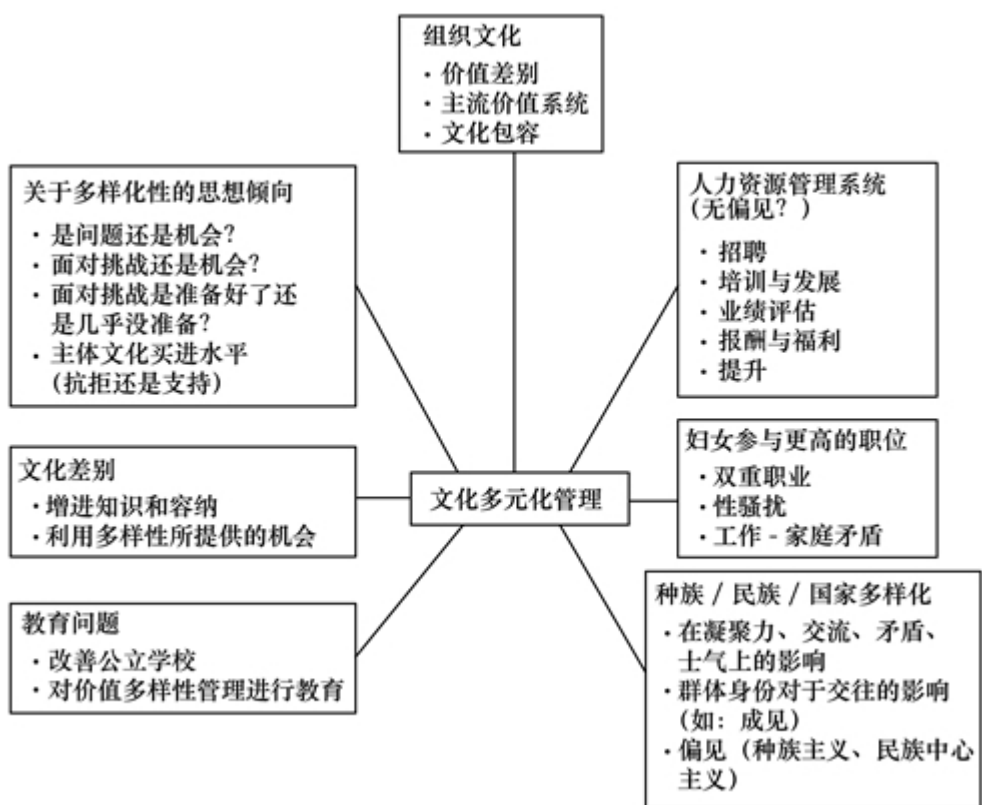


图 3-5 文化多样性管理的活动领域

资料来源：詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，161 转引自…

二、管理职能的创新趋势

管理过程之父——法约尔——关于管理五种职能的划分对后来的管理理论研究具有深远的影响。随着知识经济时代的到来，知识与技术创新管理成为组织管理的核心，这不仅引起了传统管理职能的变革与创新，而且促进了新的管理职能的产生。

（一）传统管理职能自身的创新

1. 以知识为基础的计划职能创新

传统计划制定的目的，在于协调各部门的关系以及资源在组织内部如何进行分配，以获得最大利润。但这种计划主要基于有形资本的分配。进入知识经济时代，知识成为组织创造利润的重要资本，未来生产附加值主要来源于产品内在的知识含量。因此，计划制订的依据、目的和作用都将发生重大变革：制定计划应以知识为基础；计划的目的在于增强组织整体知识的存量价值，提高组织整体对外的竞争力；计划应该指导组织知识创新的方向，协助企业发展本企业的核心技术能力；协调知识在组织各部门的分配与共享，有效发挥和不断增强组织的知识能力和开发潜力。

2. 组织管理的知识化趋势

随着全球经济一体化的推进和知识在组织中的重要性的提高,组织的性质正在发生变化。它们可能在高级或低级两条发展道路中进行选择。中小企业一般选择低级道路,它们通常提供本地或国内的产品和服务,依靠高度标准化的生产技术,以尽可能降低成本作为管理重点。选择高级道路的公司将是由知识和知识流动构成的组织,它们在组织结构和人力资源战略方面将发生巨大变革:低度等级观念、高度员工参与,更为复杂的工作要求、工作丰富化和团队生产,充分交流、沟通与更具灵活性的激励机制,建立强大的知识管理系统,分享全球性外部资源网和合同转订链,提高组织的管理效率。

与此相适应,组织的结构形式也不再围绕传统任务或职能部门而设置,而是以完善知识在组织内部共享为中心,激励知识员工提高知识的创新能力,使用新技术并与全球同行相互借鉴。美国学者迈克尔·科索马罗和理查德·塞尔比合著的《微软的秘密》一书指出,微软组织机构表现出灵活性和渐进性,当技术和市场变化时,不断随之调整人员,更新组织;高效率地保证产品、项目和整个组织机构的发展。

3. 创新和服务更优于控制和管理

1999年世界管理大会上,与会者提出:管理模式也要从传统的控制与管理转向创新和服务。企业的价值在于它是一个独特的知识体系,能为用户提供独特的服务。企业间竞争优势的一个确定资源是知识,成功的企业就在于积极创造并迅速扩散新知识,将其物化到新技术和新产品中。组织的管理者不仅要带头创新,而且要为知识的创新提供服务,要善于将公司的目标转换成为一种经营哲学,为公司创新发展方向。

(二) 生产职能的日益突现

1. 什么是生产和生产职能

一切提供产品和服务的过程都是生产,生产是社会组织最基本的活动。传统管理职能的划分把生产独立出来作为一个技术过程对待。但是,随着服务业的兴起,生产的概念得到延伸和扩展,生产管理的内容也扩大到服务领域,生产职能的内容不断丰富;另一方面,在现代制造企业中,生产职能也已从狭义的以生产过程为对象的管理,扩展到广义的对投入、转换、产出和反馈活动的系统管理,以求达到均衡生产,不断提高生产率。与此同时,生产模式由大批量标准化转向小批量多品种,激烈的竞争要求企业把握现有的和未来的产品需求,识别并突出自身在生产运行中的优势,重视生产决策与组织战略的有机结合、生产计划与市场需求相适应、生产能力和限制因素相平衡,以高质量、准时交货、低成本、低价格、快速推出新产品保持持久的竞争优势。因此,生产职能将作为更广泛的管理职能发挥越来越重要的作用。

2. 生产职能的新内涵

信息化推动着生产职能采用先进的管理技术和模式。近年来生产职能发展和变革的趋势主要体现在精益生产（LP）、制造资源计划（MRPII）、准时生产（JIT）、最优生产技术（OPT）、柔性制造系统（FMS）、集成制造系统（CIMS）和敏捷制造（AM）等的产生和应用（马洪. 企业管理的新发展. 中国工业经济, 1999（1）：61），其生产管理观念、方法和职能呈现出全新的面貌。

有人特别将敏捷制造称为 21 世纪的生产管理模式。敏捷制造是由美国政府、学术界和企业界 1992 年在其《21 世纪制造企业的战略》中提出的，期望借此振兴美国制造业以与日本相抗衡。作为生产职能的新模式，敏捷制造的创新主要在于：一是对市场需求变化反应灵敏，变一般的市场导向为消费者参与的市场导向；二是以具有集成化、智能化、柔性化特征的先进制造技术为支撑，建立完全以市场导向、按市场需求任意批量而快速灵活制造产品、实行并行工程、能支持顾客参与生产的敏捷生产系统；三是在产品设计和开发上，积极开发和利用计算机过程模拟技术和并行工程等组织形式，既可实现产品、服务和信息的任意组合，极大地丰富品种，又能有效缩短产品设计、生产准备、加工制造和进入市场的时间，从而保证对消费者的需求做出快速灵敏的反应；四是以企业内部组织的柔性化和企业间组织的动态联盟为组织特征，其中，虚拟企业是理想的但不一定是必需的形式；五是以灵活的管理方式达到组织、人员与技术的有效集成，强调人的作用，充分发挥各级人员的积极性和创造性，在管理理念上突出创新和合作的意识，在管理方法上重视全过程的管理；六是消除地域和时差的限制，充分合理利用全社会资源，强调环保、节能，进行绿色制造，保持良好的公共关系和社会形象。但是，敏捷制造必须得到三类资源支撑才能实施，它们是具有创新精神的组织和管理结构、先进的制造技术（以信息技术和柔性智能技术为主导）和有技艺、有知识且被适当授权的人员。

（三）创新职能化

1. 管理的创新职能

创新理论的创立者约瑟夫·熊彼特将创新定义为企业家的职能，指出创新是指企业家实行对“生产要素的重新组合”。这一思想的内涵可概括为：创造一种新产品或将原有产品赋予新的功能，采用一种新的生产方法，开辟一个新的市场，掠取或控制原材料和半成品的一种新的来源，实行一种新的企业组织形式等等。（周三多，陈传明，鲁明泓编著.《管理学——原理与方法》（第三版）. 上海：复旦大学出版社，1999，523）后来彼得·德鲁克将创新概念推广到管理，提出社会创新之说，认为创新就是赋予资源以新的创造财富的能力。这一观点在欧盟 1995 年度创新绿皮书中也得到反映。

创新不仅是一种经济机制或技术过程，还是一种社会现象。从管理的角度，创新是指用新的更加有效的方法，对组织的各种生产资源进行整合，以达到企业设定的目标。从这一意

义上，“创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的集体活动，是管理的一种基本职能。”（周三多，称传明，鲁明泓编著.《管理学——原理与方法》（第三版）.上海:复旦大学出版社，1999，501）

与传统的管理模式相比较，创新管理的根本特征在于：创新是主要的经常性的管理职责；每一个管理者都是创新者，其主要时间和精力放在研究新问题、把握新动向、提出新思路上；建立新型的管理机制，激发所有员工勇于创新、探索，自由发挥创新才能的积极性；建立个性化、活性化的创新型组织，不但经常推出与众不同的产品，而且经营独具特色，并在此基础上形成特有的组织创新文化。

21 世纪的管理者面临前所未有的环境变革，传统的常规型管理必将为创新型管理所取代。创新职能正在成为组织活动的中心。组织的创新职能主要包括目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新和环境创新等内容。

2. 技术创新管理

在创新管理中，技术创新及其管理特别为人们所关注。这主要是因为，在知识经济的新时代，技术创新以及由此所决定的技术水平的提高是任何一个组织增强市场竞争力的重要途径。技术创新一方面通过降低成本使产品在市场上更具价格竞争优势；另一方面，它通过差别化，增加用途、完善功能、改进质量以及降低功能实现的费用等，增强产品对消费者的吸引力，从而在整体上提高企业的特色竞争力。

对于企业组织来说，创新源于其内部和外部的一系列不同的机会。德鲁克将它们归纳为七个方面：意外的成功或失败、企业内外的不协调、工艺过程改进的需要、产业和市场结构的变化、人口结构的变化、观念的改变以及新知识的产生等。其中，知识性创新具有两个突出特点：一是从新知识的产生到应用技术的出现，再到产品的市场化需要一个漫长的前置期；二是对相关知识的集合性要求高。可见，以新知识为基础的创新需要承担更大的风险，因而，制定正确的技术创新战略和实施有效的技术创新管理十分重要。

技术创新管理指组织对一系列创新过程的管理：应用创新的知识 and 新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发新的产品，提供新的服务，并实现其市场价值。技术创新管理的特点主要表现在：

（1）企业的主体性。企业是创新的主体，研究院、所、大学等都应为企业的创新需要服务。

（2）市场导向性。根据市场的需求，用新的技术，或者是创新性的技术，通过生产应用的过程，最后到市场中取得效益。只有真正占领了市场，取得了效益，才算成功的技术创新管理。

（3）创新拉动性。应用创新的技术和新的生产工艺，包括引进、消化和吸收的过程，鼓励更多地运用原创技术推动整个组织的发展。

（4）管理系统性。技术创新管理包括对研究开发、中间实验、工业实验、规模生产和进入市场整个全过程管理，甚至包括售后服务管理。

（5）综合性。技术创新管理不完全是针对技术因素，也包括新的生产、经营管理方式以及人才培养模式等。实际上，技术创新与产品创新、结构创新、管理创新以及机制与体制创新等共同构成一个综合的组织创新过程。

3. 组织如何履行和促进管理的创新职能

（1）正确理解和扮演“管理者”的角色。

管理人员往往是保守的。他们以为组织雇佣自己的目的是维持组织的运行，因此自己的职责是保证预先制定的规则的执行和计划的实现。“系统的活动不偏离计划的要求”便是优秀管理的象征。因此，他们常常自觉或不自觉地扮演现有规章制度守护神的角色。为了减少系统运行中的风险，防止大祸临头，他们可能对创新尝试中的失败吹毛求疵，随意惩罚在创新尝试中遭到失败的人，或轻易地奖励那些从不创新、从而从不冒险的人……

所以，为推动组织创新，管理人员必须自觉地带头创新，积极鼓励、支持和引导组织成员进行创新。

（2）创造促进创新的组织氛围，建立学习型组织。

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新，激发创新，树立“无功便是有过”的新观念，使每一个人都奋发向上，努力进取，跃跃欲试，大胆尝试。要造成一种人人谈创新，时时想创新，无处不创新的组织氛围，使那些无创新欲望或有创新欲望却无创造行动、从而无所作为者感觉在组织中无立身之处，使每个人都认识到组织聘用自己的目的，不是要重复简单的操作，而是要去探索新的方法，找出新的程序。作为组织的灵魂——管理者，要想使组织不断地创新，就必须学会如何建立起一个学习型组织。

（3）制定有弹性的计划。

创新意味着打破旧的规则，意味着时间和资源被计划外占用，因为创新需要思考，思考需要时间。

如果把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑，对每个人在每时每刻都实行“满负荷工作制”，会使创新的许多机遇不能被发现，创新的构想也无条件产生。美籍犹太人的宫凯尔博士对日本人的高节奏工作制度就不以为然，他说：一个人“成天在街上奔走，或整天忙于做某一件事……没有一点清闲的时间可供他去思考，怎么会有新的创见？”他认为，每个人“每天除了必须的工作时间外，必须抽出一定时间去供思考用”（宫凯尔. 读者文摘. 1989（1）：

37)。在美国，许多成功的企业就鼓励职工自由地利用部分工作时间去探索新的设想。据《创新者与企业革命》一书介绍，IBM、3M、奥尔—艾达公司以及杜邦公司等都允许职工利用 5%—15%的工作时间来开发他们个人的兴趣和设想。不仅如此，创新还需要尝试，而尝试需要试验的场所和其它物质条件。这些都需要组织的支持，所以，创新要求组织的计划具有一定的弹性。

（4）正确地对待失败。

创新的过程是一个充满着失败的过程。管理者应该认识到失败是正常的，甚至是必需的；要允许失败，支持失败，甚至鼓励失败。当然，支持尝试，允许失败，并非鼓励组织成员去马马虎虎地工作或盲目行动，而是希望创新者在失败中吸取有用的教训，变得更加明白，从而缩短从失败到创新成功的路程。

（5）建立合理的奖酬制度。

要激发每个人的创新热情，还必须建立合理的评价和奖惩制度。创新的原始动机也许是个人的成就感或自我实现的需要，但是如果创新的努力得不到组织或社会的承认，得不到公正的评价和合理的奖酬，则继续创新的动力会渐渐失去。促进创新的奖酬制度至少要符合下述条件。

①物质奖励与精神奖励相结合。

②奖励不能视作“不犯错误的报酬”，而应是对特殊贡献、甚至是对希望作出特殊贡献的努力的报酬；奖励的对象不仅包括已获成功的创新者，而且应当包括那些尚未成功、甚至没有获得成功的努力者。

③奖励制度要既能促进竞争，又能保证组织成员之间的合作。内部的竞争与合作对创新都是重要的：竞争能激发每个人的创新欲望，从而有利于创新机会的发现和创新的产生；而过度的竞争则会导致组织内部各单位或成员之间各自为政，互相封锁。协作能综合各种不同的知识和能力，从而使每个创新构想都更加完善；但没有竞争的合作则难以区别个人的贡献，因而可能削弱个人的创新欲望。因此，要保证竞争与协作的结合，在奖励项目上，可多设集体奖，少设个人奖，多设单项奖，少设综合奖；在奖金的数额上，可多设小奖，少设甚至不设大奖，以给每一个人成功的希望。

三、组织结构的分立化、网络化、虚拟化和柔性化趋势

科技革命尤其是信息和网络技术的强大支撑从组织规模、管理人员的需求量以及对环境的适应性等方面直接推动着组织的变革，加上全球化的历史背景，组织结构正由金字塔型的官僚制向扁平型的网络结构发展，跨国公司尤其如此；与此同时，虚拟组织、柔性组织和无界限组织等应运而生。

（一）组织结构的分立化和网络化

组织结构的分立化，是指从一个大公司里再分离出几个小的公司，把公司总部与下属单位之间内部的上下级关系变换为外部性的公司与公司之间的关系。分立化分为横向分立——按照产品的不同种类进行分立和纵向分立——按照同一产品的不同生产阶段进行分立。

组织结构的网络化则是指随着网络技术的发展，企业的市场交易费用越来越低于其内部的管理协调成本，企业更倾向于以拥有核心技术或设计能力的企业为核心，通过契约或控股方式，利用高技术信息手段整合优势资源，与具有原料供应、生产制造和销售等功能的企业形成产供销协作网络。组织结构的网络化既表现为企业内部组织的网络化，使组织内部决策的层次越来越少，管理的幅度越来越宽，决策越来越分散于最接近客户的经营前沿；又表现为企业之间组织的网络化，形成以专业化联合的资产、共享的过程控制和共同的集体目的为基本特征的企业间网络组织。

20 世纪 80 年代以来，通过分立、联合和并购等途径而形成的组织结构网络化趋势日益明朗。组织结构的网络化具有两个根本特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段来联结各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系；二是在组织结构网络化的基础上形成了强大的虚拟功能。网络制组织可以把许多并不一定隶属于网络中心的独立经营的公司或者经营单位纳入自己的组织网络，具有组织结构虚拟化的特点。

（二）虚拟组织和柔性组织

虚拟组织是指以现代信息技术为基础的，各独立企业、法人或组织为了一定的目的而暂时组成的一种网络组织。其特征主要包括：建立在现代信息通信技术基础之上，能克服空间和时间的局限性；组织结构具有松散性，不再具有一般企业的识别标准；能保持集中和分散活动的协调统一；以及对市场的强适应性。

虚拟组织的这些特点，决定了这种组织形式具有较大的柔性和动态开发能力，能广泛而有效地利用各种资源，迅速研制新产品和提供优质服务，从而具有很强的竞争力。

“柔性”，泛指适应变化的能力和特性。当今的环境要求组织有灵活和可变的能力来干不同的事和适应不同的需求，柔性组织应运而生。与传统的组织有明确的上下级负责关系、明确的技术部门、明确的职责和权利不同，它是一种二元组织结构：第一部分类似传统标准结构中的基础组织单元，是一种稳定的机制，雇员有很强的安全感和稳定感；另一部分则是临时性、可变化的项目组，成员来自于各个不同的操作单位。任务完成后，这些项目组便宣告解散。有了这种二元结构，组织既能保持一定的稳定性，又可对变化了的情况作出有效、快速的反应，员工也能在不同的小组中发挥自己的特长，实现自身的价值。

柔性组织的最大特点是组织系统处于不断的变化之中。组织结构柔性化的典型组织形式之一是工作团队，这是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织机构，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。柔性化的组织结构能够实现集权与分权的统一、稳定和变革的统一，因而使组织的资源得到充分利用，尤其能增强组织对环境动态性的适应能力。

（三）无界限组织与综合跨国公司的组织模式

组织的界限，是指指挥链的界限和组织与它的供货商及顾客之间的界限。无界限组织模式能在一定程度上消除纵向结构中的界限，使层级制结构扁平化；减少横向组织结构之间的界限；突破地理距离所带来的组织成员的家庭所在地和工作所在地之间的隔绝，实行家中上班制度；并尽力打破组织与组织环境之间的界限。

综合跨国公司，又称为 M&M 综合体或 DMNC，是指那些从事多样化经营的跨国公司。它是一种更为复杂的、新型的跨国公司，在选择组织模式时，既要考虑国别和地区的多样性，还要考虑产品和业务的多样性。

综合跨国公司的组织结构分散化并具有弹性，但下属单位之间紧密联系，跨单位组织学习。都茨（Yves Doz）和普纳拉德（1993）把综合跨国公司的组织结构的基本特征概括为结构的不确定性、内在的差异性、总体最优化、信息的密集性和业务联系的潜在性。（陈佳贵主编. 现代企业管理理论与实践的新发展. 北京：经济管理出版社，1998，301-308）

对于综合跨国公司来说，需要实行多中心网络制，它由规模适中的经营单位所组成的网络系统构成，这些经营单位小到足以灵活多变但须具有竞争力；公司总部由精细的、分散在全球各地的公司中心组成，这些中心基本上是单层次的上层结构；在多个公司中心之间存在一个零部件、产成品、物质资源、人员和信息的大量流动的网络；每一种经营业务都有一种适合自己的组织模式；公司总部对不同国别的子公司实行不同的管理办法；不断自我更新，进行连续的组织结构变革。

多中心网络制组织模式的核心思想是：一方面，最大限度地发挥综合跨国公司生产经营技能的多样性和区域、规模、不同业务之间具有协作功能的优势；另一方面，最小程度地支付综合跨国公司高度复杂性的运行成本。

四、学科边缘化、融合化新趋势

管理学本身就是一门边缘科学或者说是一门综合性的科学。其发展一方面是由于管理实践与管理理论自身的创新推动，另一方面得益于其他的学科、特别是与管理学相关的学科如

经济学、数学、社会学、心理学和环境科学等的发展。近年来，管理学与这些学科之间的交叉、融合趋势更加突出。

（一）管理学与经济学的共同发展及其进一步的边缘化和综合化

1. 管理学与经济学的关系

一般认为，经济学是管理学的理论基础之一。实际上，经济学与管理学之间存在彼此促进的互动关系。经济学和管理学的发展，都与资本主义制度尤其是工厂制度的出现有关，尽管经济学的历史比管理学的历史长一些，但是管理学对于经济学的实用化有着巨大的促进作用，经济学原理通过管理转化为现实生产力。管理学的参与和融合推动了应用经济学的迅速发展，宏观经济学、微观经济学的应用研究导致国民经济管理学、企业管理学的产生，而国民经济管理学、企业管理学的发展反过来又促进了宏观经济学、微观经济学的应用研究进一步深入。宏观经济学中的需求管理和供给管理，以及微观经济学中的价格管理和市场管理，都是经济学向管理学延伸的重要研究领域。

2. 从一些国家的学科发展差异看管理学与经济学的边缘化和综合化趋势

在北美国家，管理学是作为与经济学、社会学等并列的独立学科门类发展的，它以管理主体及其行为作为主要研究对象，探讨组织如何能“正确地做正确的事”。大多数管理学家主张，管理学研究中揭示的原理适用于各类组织，因而他们面向各类组织开展管理研究。他们建立的理论通称为“管理学”。英文中早先称为 Administration，后来才适应工商管理思想的演变而称为 Management。

德国的管理学本身就是作为经济学的一个分支来发展的，称为“企业管理学”、“企业经济学”或“经营经济学”。它以企业经营过程的管理作为研究对象，研究企业的经营理论与政策；研究如何对企业的采购、生产、销售、投资、财务和人事等活动进行有效管理，以及如何合理处理企业与其他企业和与周围经济环境之间的相互关系。

德国企业管理学创始人巴赫认为，企业不仅是体现资本结合和以盈利为目的单位，更是设法通过适当的方式以尽可能少的资源消耗取得一定的经济效果的“经济化”运营单位。因而，他着重研究企业获取资源和使资源得到节约利用的经营过程；尼古利什将利润公平分配的伦理要求引入到经济行为的研究中，使经济学和社会哲学视野在企业管理研究中得到了结合。他们的研究隐含着企业作为一个经济组织所潜存的开放系统意识。而海伦则将社会科学的“理解性”分析方法应用到决策行为的研究中，从而使企业管理学认识对象从经济组织转向社会组织，认识的角度从单纯经济学拓展到其他相关学科（如社会心理学、社会学和政治学等），使企业管理学科逐步向社会科学的系统组合迈进。

3. 管理学与经济学相互渗透与融合的新趋势

经济学与管理学的相互渗透、交叉和融合，使经济管理学和管理经济学等边缘学科相继产生。不仅如此，在经济和管理领域的许多研究如经济计划、经济决策(包括政策)、经济预

测、经济调控、经济监督、经济评估，以及公司治理、产业组织、企业竞争力、制度安排、机制设计、结构调整、发展战略及经济激励等大都兼有经济学与管理学的两栖性，几乎难以分清其为纯粹的经济学或纯粹的管理学问题。尤其是近半个多世纪以来经济学和管理学的数学化、数量化、公理化和工程化的发展潮流，更使得两者在研究方法上趋于共同。美国管理学家西蒙(H. A. Simon)因对经济组织内的决策程序所进行的开创性研究获得了1978年诺贝尔经济学奖，说明他研究的经济决策问题既属于管理学也属于经济学问题。

(二) 社会学与管理学的结合趋势

1. 学科的结合

现代组织理论将整个组织作为分析单元，对组织进行宏观角度的研究，它考察人们如何集合部门及组织，如何关注组织的结构和行为差别。可以说，组织理论是关于组织的社会学，而组织行为学则是组织的心理学。另一方面，把组织决策看做是由许多部门和各种立场观点的人共同做出的超越个体管理者范畴的集体决策，促进了社会学、心理学、政治学与经济学以及系统科学等研究成果的结合。

与此同时，组织的社会责任是当今各界十分关注的一个热点问题。对组织的社会责任进行研究是从社会学的角度研究管理问题的一个重要趋势，也是现代管理理论面临的挑战之一。

2. 组织的社会责任

组织、媒体及管理学界对社会责任一词的定义见仁见智。戴维斯(Davis)的定义是：企业采取的那些至少部分超越了其直接经济或技术利益的决策和行动。鲍温(H. Bowen)的定义是：企业具有的一种以有利于社会整体目标和价值观的原则来拟定政策目标、制定决策和采取行动的义务或职责。安德鲁斯(Andrews)则将认为企业的社会责任是：企业对于社会福利科学而长远的关切。这种关切限制个人或企业的破坏性行为，即使这种行为能够迅速为企业带来利润；同时，这种关切应使企业为改善人类福利水平做出自己的贡献。国内有人认为企业的社会责任，就是为满足公众对企业的期望和要求所应该采取的行动、应履行的职责、应做的奉献和应尽的义务。

由此可见，组织的社会责任是一个超出了法律范围的广义概念，综合了经济、法律、道德和责任等诸多因素。主要包括：与传统经济和技术事务有关的决策责任，如有效地利用资源、保证产品和加工工艺的安全以及对技术进步的责任等；来自组织内部的人力资源管理责任，如为社会提供更多的就业机会等；遵守政府法律法规和相关政策的责任；对外部利害关系集团的责任，如环境保护、公众健康与安全、改善工作条件、保障人权和对媒介、社区与消费者的责任等；以及组织自愿的社会行动所产生的责任，如慈善、捐赠、扶危救困、投资环境建设等。

3. 阿基·卡洛尔的公司社会行动理论

阿基·卡洛尔（1972）把社会责任和社会灵敏度的哲学理念综合成公司社会行动理论，称为公司社会绩效（Corporate social performance），根据这一理论，社会责任争议的领域由经济原则、法律原则和伦理原则构成，由此得出工商业和社会之间的一项“社会契约”——允许公司作为道德的代理人。

事实上，管理者在组织的决策过程和政策中履行社会契约的姿态是不一样的，有反应型——公司只有在某个社会问题对其目标提出非难之后，才有所反应；防守型——公司采取行动避开指责；适应型——公司与政府规定和公众舆论保持一致；预防型——公司预测还未被提出的要求。无疑，公司的社会表现是许多投资者所考虑的重要因素，他们相信，组织的良好社会表现不仅仅是对社会负责，而且会产生良好的经济绩效。（詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，85）

（三）伦理学与管理学的结合趋势

1. 管理与伦理结合的基础和缘由

管理与伦理结合首先是由两者的一致性和相关性决定的。一方面，管理活动离不开伦理准则。组织与利益相关者有着多种多样的联系，要使组织活动取得成效，就必须使组织目标与社会目标相协调，组织的要求与利益相关者的要求相协调，组织内个人的目标与组织目标相协调，个人的行动与他人的行动相协调。协调的实质是利益关系的调整，而如何正确处理各种利益关系正是伦理所要回答的问题。从这一意义上，商业伦理包括个人、组织内部政策、利益相关者和社会四个层次的问题（詹姆斯·斯通纳著. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001，88）。另一方面，伦理具有特殊的管理功能。伦理作为一种社会规范，不仅从主观意识上控制和引导着人们的行为符合社会道德，而且在客观上通过社会舆论、习惯、良心和理想等也发挥着管理的作用。不仅如此，人性发展的要求、竞争的加剧和社会压力的增加等更使管理与伦理的结合研究成为一种新的趋势。

2. 管理与伦理相结合带来的管理变革

管理与伦理的结合研究带来了一系列的管理思想和方法的变革。其主要表现在：从追求利润最大化到通过合乎法律和伦理的方式，提供增进社会福利的产品和服务；从以所有者为中心到注重利益相关者；对待人的态度从手段人到目的人，视人为目的的思想逐渐进入管理领域；从遵守法律到法律与道德并重；从注重目标、战略、结构、制度到强调企业价值观；以及从玩弄各种管理技巧到注重修养。

3. 管理学和伦理学交叉研究的新课题——管理伦理

目前，西方学术界对管理伦理的研究主要包括以下几个方面：

(1) 管理伦理的作用、地位和意义。美国管理学家麦格戈里认为组织的最高主管的伦理品质是管理哲学的中心内容；管理学家霍金斯认为，由于现代社会是高度组织化的社会，管理早已超越了组织的范围而具有广泛的社会意义，因此，现代管理不应停留在传统的组织技术研究上，而应着重研究反映现代人性的人文价值。他提出，批判传统管理学中的实证主义哲学观，构建组织系统的价值模式和考察现代人的行为逻辑应成为管理理论研究的核心。《道德管理的力量》、《凭良心管理》、《道德和商业行为》、《商业伦理》等主要体现这些研究。

(2) 管理伦理的研究层面。一是微观层面，主要探讨组织中的单个人之间，即作为管理者或被管理者、同事、投资者、供应商和消费者之间的伦理关系问题；二是中观层面，主要研究各种经济性组织（如公司、厂家、贸易联盟、消费者组织、行业学会、工会等组织）之间的伦理关系问题；三是宏观层面，主要研究社会或制度层次上（包括经济制度和经济条件的形态如经济秩序、经济政策、社会政策、国际商务活动等方面）的伦理问题和道德责任。

(3) 不同区域或民族的研究特色和认识。如北美更强调决策和行为的自由以及相应的责任，有忽视限制的倾向；而欧洲人则强调应以伦理责任的形式勾勒出商业的条件。

(4) 通过对管理与伦理的整合研究，形成了一系列新的管理理念，给管理思想带来了深刻的变革。米勒认为有八种基本价值观能为有竞争力的组织文化打下基础，他们是：目标原则、共识原则、一体原则、卓越原则、成效原则、实证原则、亲密原则和正直原则。肯尼斯·布兰查德提出了可以作为道德行为准则的“道德力量 5Ps”：目的、自豪、耐心、专一和洞察力。从管理方式上看，已形成一系列管理与伦理相结合的“管理伦理化”或“伦理管理化”方式。

(5) 伦理与日常管理的融合研究。一是制定企业伦理守则。到 20 世纪 90 年代中期，《幸福》（Fortune）杂志排名前 500 家的企业中，90%以上有成文的伦理守则，用来规范员工的行为。二是设置专门机构。美国约有 3/5，欧洲约有 1/2 的大企业设有专门的企业伦理机构，负责企业有关伦理工作。三是配备伦理主管。美国制造业和服务业前 1000 家企业中，20%聘有伦理主管，主要任务是训练员工遵守正确的行为准则，并处理员工对可能发生的不正当经营行为提出的质疑。四是伦理培训。至 20 世纪 90 年代中期，有 30%~40%的美国企业进行了某种形式的伦理培训。

（四）环境科学与管理学的结合趋势

随着环境污染和破坏的日益加剧以及自然灾害的频繁发生，人们越来越从管理的角度认识到环境保护的重要性。环境科学与管理学研究的相互渗透、相互结合产生了今天的绿色管理。

1. 什么是绿色管理

绿色管理的内涵就是组织根据经济社会可持续发展的要求,把生态环境保护的观念融入组织的管理之中,从生产、经营的各个环节控制污染和节约使用资源,以实现经济效益、社会效益和环境保护效益的高度统一。

绿色管理以追求人类生态环境的最终改善为根本目标,组织通过计划、组织、指挥、协调、控制和激励等一切活动,对从设计、原材料采购、加工生产、销售、消费直至消费后的废物处理全过程中废弃物和有毒、有害物质的产生与排放进行严格控制,以求最大限度地减少人类的生产和消费对人类自身及环境的不利影响。

2. 绿色管理的基本内容

(1) 制定绿色战略。组织将对环境影响最小化和确保资源供给与最有效利用作为制定战略决策的原则,并体现在组织的整个绿色行动计划之中。

(2) 进行绿色设计。把产品对环境的影响具体体现在产品的设计中,从产品的生产地点、原材料采购、工艺流程、产品性能和构造以及后处理等各方面都以对环境破坏的最小化原则和对资源的最有效利用为设计标准。

(3) 从事绿色生产。绿色生产强调对生产过程中“三废”的控制和处理,以消除和减少工业生产对生态环境的破坏。

(4) 发展绿色包装。按照对环境破坏最小化原则进行包装材料的选择、包装方式的设计及包装后处理,力求在确保产品包装效果的前提下,尽量减少对包装材料的消耗和由包装物所引起的固体废物。

(5) 促进绿色营销。以维护生态平衡,重视环境保护的“绿色理念”为指导,使组织的整个经营过程与社会的利益相一致。它要求企业重视绿色信息,开发绿色产品,实施绿色生产和包装,并通过绿色促销和提供绿色服务,树立企业的绿色形象。绿色营销是绿色管理的一种综合表现,是一个复杂的系统工程。

(6) 推动绿色再循环。绿色再循环就是将在生产过程和消费过程中所产生的废物和残次品加以充分有效的再利用。

五、管理的信息化与人性化趋势

(一) 管理的信息化

信息社会的到来对组织管理的影响,首先表现在对组织规模的影响。信息技术使单个组织的信息处理能力大为增强,从而使组织规模变小。20 世纪 80 年代开始,几乎所有的美国

《财富》杂志上所列的 1000 家大企业，其组织规模都在变小。其次是对中层管理人员数量的影响。随着组织决策集权程度的增加，现代信息技术的应用会减少中层管理人员的数量；同时，分权化又会增加中层管理人员的数量。第三是直接促进了组织结构的变革。信息处理方式趋向于分散使集权式组织结构逐渐成为阻碍企业生产经营的桎梏，减少管理层次、变集权式的组织结构为分权式的组织结构就成为一种必然趋势。最后，现代信息技术提高了企业组织的适应性和效率，增加了组织实现自身目标的能力。总之，信息技术极大地加强了人们接受、加工、利用和转化信息资源的能力，这一切正推动着管理思想和管理方式、方法与手段发生深刻的变革。

当今, 企业管理的信息化不仅包括企业生产管理的技术发展与模式创新, 而且包括企业信息系统与决策支持系统（如计算机辅助设计 (CAD)、管理信息系统 (MIS)、计算机辅助管理系统 (CAMS)、决策支持系统及专家系统 (DSS、ES) 和并行工程 (CE) 等），以及信息技术集成化（如 CALS，即连续获取与全程支持等）。CALS 全面支持市场分析、预测决策、产品设计、物资采购、生产制造、营销、企业间协作和并行等生产经营活动，也支持人事管理、财务管理和设备管理等企业职能管理活动，发达国家和大型跨国公司正在对其进行技术实验和推广。（马洪, 企业管理的新发展, 中国工业经济, 1999（1）：61）

（二）管理的人性化——人本管理的新趋势

管理学的发展与对人的认识的不断深化是分不开的，现代管理逐渐走出了传统的硬性管理模式，取而代之的是一种柔性管理。柔性管理的核心是以人为本。

进入新的世纪，管理实践的发展进一步认识到：创新是进步的灵魂，而创新的主体是人，是拥有悟性和丰富知识的人，人是组织创新的力量源泉；以情暖人是提高管理效率的根本，这是因为情能使人的个性激扬，能催人奋进，能使人同心同德、团结一致；组织的生命力在于对人的激励。由此，传统的人本管理得到深化与创新，人性化管理进入各类组织，团队精神、民主管理、参与式管理日益普遍。

所谓人性化管理就是基于科学的人性观基础上的“以人为中心”的管理。它有三层含义：表层——重视人的情感、情绪等软因素；中层——从以物为中心转到以人为中心的管理；核心层——职工既是被管理者，更是管理者，重视职工参与管理。人性化管理揭示了组织管理文化发展的新动向，反映现代管理的新趋势。

实践人性化管理，第一是要对员工的情感进行有效管理。就是要注重人的内心世界，根据情感的可塑性、倾向性和稳定性等特征去进行管理，其核心是激发员工的积极性，消除他们的消极情感。第二是要让员工参与决策，实行民主管理。第三是要鼓励员工进行自我管理。即鼓励员工根据组织的目标和发展战略，自主制定计划、实施控制和实现目标，自己管理自

己，自己管好自己。目前，自我管理可以分为“信任型”管理和“弹性工作时间制”等方式，但它们的实行必须以广大职工的良好素质为基础。第四是要借助于文化管理来凝聚组织人心。文化管理通过组织文化培育、管理文化模式的推进，使员工形成共同的价值观和行为规范，被认为是人性化管理的最高层次（尹智雄. 论现代企业的人性化管理. 管理世界, 2001 (3) :203-204）。

管理学的创新必须牢牢抓住对于人的认识上的创新，创新人本管理，更加理解人、尊重人，充分发挥人的主动性和积极性。管理人性化把人作为管理中的首要因素、本质因素和核心因素；确定了人在管理过程中的主导地位；体现了员工是组织管理主客体的统一。其至高境界在于创造一种促使人不断学习、积极发展的组织氛围和共同愿景，促进人的全面发展。

值得注意的是，我们不能离开科学化管理来谈人性化管理。现代人性化管理应该以追求规范化的科学管理为基础，是人性化与规范化的有机融合。这一点对于当代的我国企业来说尤为重要。因为，我们呼唤人性化管理，但同时更需要科学化管理。首先，科学管理的精髓是严格、精确和自律，它推崇一种严格、守时、守则的职业精神，而恰恰是这种职业精神构成了市场经济的深层理念，培养和发展这种职业精神是市场化进程中的中国社会必须经历的环节。其次，人性化管理理念不应当只在科学管理形式化、表面化中去奢谈尊重人、理解人和信任人，有规范才有公平与公正，否则，员工的意愿和权利与他们的能力和责任就会失衡，人性化管理就会成为一种摆设。所以，在规范化管理的基础上建立的人性化管理才是我们的真正追求。

管理的信息化和人性化趋势体现了在新的历史条件下管理的科学性与艺术性的统一。

思考题：

1. 组织的管理环境由哪些变量构成？
2. 试论环境对管理的作用与影响.
3. 组织如何应对环境的变化？
4. 什么是全球化？其有哪些主要特征？
5. 试析跨国公司管理职能与国内企业的区别。
6. 什么是知识管理？其主要特点有哪些？
7. 如何理解建立学习型组织的要点？
8. 组织如何实践多文化管理？
9. 如何理解管理的创新职能化趋势？
10. 如何理解管理的人性化趋势？

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

第四章 计划

[内容提要]

计划工作，通常是指制定计划，即通过一定的科学方法，确定组织的目标和为了达到决策目标而提出实现目标的安排。计划工作的性质一般可以概括为目标性、首位性、普遍性、效率性和创新性等五个主要方面。计划的作用主要体现在四个方面，即管理者开展活动的有力依据，管理者降低风险、掌握主动的手段，管理者提高效益的重要方法，管理者进行控制的标准。

根据不同的分类标准可以将计划分为不同的类型：按照时间期限的长短可分为长期计划、中期计划和短期计划；按职能空间可分为业务计划、财务计划及人事计划；根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度可分为战略计划、战术计划与作业计划；根据内容的明确性标准可分为具体性计划和指导性计划；根据程序化程度可分为程序性计划和非程序性计划。影响计划有效性的权变因素主要有组织的层次、组织的产品生命周期、环境的不确定性程度等。

计划工作的程序，即编制计划工作步骤都是相似的，依次包括以下内容：估量机会；制定目标；确定计划工作的前提条件；拟订可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。

计划工作的方法常用的主要有三种方法，即滚动计划法、进度计划和运筹学方法。其中进度计划主要有三种工具，即甘特图、负荷图和计划评审技术。

第一节 计划工作的含义、性质和作用

一、什么是计划

任何管理人员都必须制定计划。计划是所有管理职能中最基本的方面，古人所说“运筹帷幄”，就是对计划职能的形象概括。管理者必须有能力预测今后可能发生的事情。除了少数常规活动外，任何组织和管理活动都需要计划。管理者必须计划一系列的事情，如新产品的生产及改造、新产品的销售、产品的定价、人员的雇佣、资金的筹集等。对美国 500 家大型企业组织的调查表明，他们当中有 94% 进行长期计划。

那么计划到底是什么？所谓计划工作就是根据社会的需要以及组织的自身能力，确定组织在一定时期内的奋斗目标，通过计划的编制、执行和检查，协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动，有效地利用组织的人力、物力和财力资源，取得最佳的经济效益和社会效益。

计划的内容常用 5 个“W”和 1 个“H”来表示：

Who——谁去做？人员。

Why——为什么做？原因与目的。

What——做什么？活动与内容。

Where——在什么地方做？地点。

When——在什么时候做？时间。

How——怎样做？手段和安排。

计划工作的概念有广义和狭义之分。

广义的计划工作包括制定计划、执行计划和检查计划的执行情况等整个过程。

狭义的计划工作指制定计划，即通过一定的科学方法，确定组织的目标和为了达到决策目标而提出实现目标的安排。我们通常采用狭义的计划工作的定义。

计划工作有助于管理人员选择和抓住合适的机会；有助于管理人员鉴别和确定正确的行动方案；有助于管理人员减少只靠运气办事的现象，避免风险；有助于组织高效率地使用资源；也有助于让组织成员知道什么是真正所期待的，使所作所为有意义。

二、计划工作的性质

计划工作的性质可以概括为五个主要方面，即目标性、首位性、普遍性、效率性和创新性。

（一）目标性

每一个计划都是旨在促使企业或各类组织的总目标和一定时期目标的实现。计划工作是最明白地显示出管理的基本特征的主要职能活动。

（二）领先性 由于计划、组织、领导和控制等方面的管理活动，是为了支持实现组织或企业的目标，因此，计划工作放在所有其他管理职能的实施之前，这是合乎逻辑的。虽然在实践中，所有的职能交织成一个行动网络，但是计划工作具有它的特殊地位，因为它牵涉到制定整个集体努力去完成的必要的目标。因此，主管人员必须首先制定计划，然后才知道需要什么样的组织关系和人员素质，按照什么方针去领导下属工作人员，以及采用什么样的控制。因此，如果要使所有其他管理职能发挥效用，必须首先制订好计划。

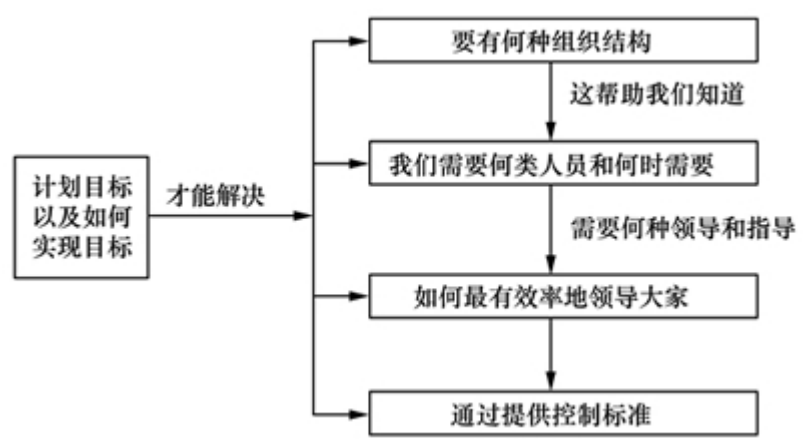


图 4-1 计划具有领先性

资料来源：杨文士, 张雁主编. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社, 1997，第 75 页。

（三）普遍性

虽然计划工作的特点和范围随着主管人员的职权不同而不同，但是计划工作是全体主管人员的一项职能。为了有效地做好计划工作，必须给予不同的主管人员一定程度的自主权和制定计划的责任，否则，他们就不是名副其实的真正主管人员了。

虽然所有主管人员都做计划，但第一线的基层监管人员的工作计划，不同于上层主管人员制定的计划。

（四）效率性

计划工作的任务，不仅是要确保实现目标，而且是要从众多方案中选择最优的资源配置方案，以求得合理利用资源和提高效率。用通俗的语言来表达，就是既要“做正确的事”又要“正确地做事”。

我们衡量一个计划的效率，就是看这个计划对我们的目的和目标的贡献。这里讲的贡献，是指扣除在制定和实施这个计划时所需要的费用和其他因素后，能得到的总额而言。

计划可能提高所要达到的目标，但没有必要为此付出高昂的代价。如果计划按合理的代价实现目标，这样的计划是有效率的。在衡量代价时，不仅用时间、金钱或者生产来衡量，而且还要衡量个人和集体的满意程度。

许多主管人员编制了费用大于所能获得的收入的计划。例如，有一家航空公司，以费用超过收入的代价购买某种飞机。有些公司尽力设法推销市场不能接受的产品，为此付出高昂的代价，以至于得不偿失。这都不符合计划的效率性要求。

（五）创新性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的，因而它是一个创新性的管理过程。计划有点类似于一项产品或一项工程的设计，它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样，成功的计划也依赖于创新。

三、计划的作用

随着生产技术日新月异，生产力水平的提高，生产规模的不断扩大，分工与协作的程度空前提高，社会组织的活动不但受到内部环境的影响，还要受到外来多方面因素的制约，组织要不断地适应这种复杂的、变化的环境，只有科学地制定计划才能协调与平衡多方面的活动，求得本组织的生存与发展。计划是社会组织以及企业管理中不可缺少的一个环节。具体地说，计划的作用可以归纳为如下四方面：

（一）计划是管理者开展活动的有力依据

管理者开展活动要根据计划来进行。他们分派任务，根据任务确定下级的权力和责任，促使组织中的全体人员的活动方向趋于一致而形成一种复合的、巨大的组织行为，无不需要根据组织目标以及计划来进行。一个科学、周详的计划是管理者有效开展活动的有力依据。

（二）计划是管理者降低风险、掌握主动的手段

当今世界正处于剧烈变化的时代中，社会在变革，技术在变革，人们的价值观念也在不断变化。未来可能会出现资源价格的变化，新的产品和服务由竞争者推出，国家对企业的政策、方针可能变化，顾客的意愿和消费观念也会变化。

这些变化对管理者而言，既可能是风险也可能是机会。管理者可以通过科学有效的计划来降低风险、掌握主动。管理者可以针对未来的变化进行预测，根据过去的和现在的信息来推测将来可能出现哪种变化，这些变化将对达成组织目标产生何种影响，在变化确实发生的时候应该采取什么对策，并制定出一系列的备选方案。一旦出现变化，就可以及时采取措施，不至于无所适从。通过计划工作，进行科学的预测可以把将来的风险降低到最低程度，抓住机会，保持主动。

（三）计划是管理者提高效益的重要方法

计划工作的一项重要任务就是根据未来可能的情况，采取相对应的措施，使未来的组织活动均衡发展。预先对此进行认真的研究，制订计划，能够避免在今后的活动中由于轻率判断所造成的损失。计划工作要对各种方案进行技术分析，选择最适当的、最有效的方案来达到组织目标。

此外，由于有了计划，组织中成员的努力将合成为一种组织效应，这将大大提高工作效率从而带来经济效益。计划工作有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少盲目性所造成的浪费，促使各项工作能够均衡稳定的发展。计划将组织活动从时空角度进行分解来对现有资源的使用进行合理地分配，通过规定组织的不同部门在不同时间从事何种活动、告诉人们何地需要多少数量的资源，从而为组织筹集资源提供依据，使组织的可用资源充分发挥作用，并降低成本。

（四）计划是管理者进行控制的标准

计划工作包括建立目标和一些指标，这些目标和指标是管理者进行控制的标准。计划职能与控制职能具有不可分离的联系。计划的实施需要控制活动给予保证。在控制活动中发现的偏差，又可能使管理者修订计划，建立新目标。因此，计划是控制的基础，它为有效控制提供了标准和尺度。没有计划，控制工作也就不存在。如图 4-2 所示。

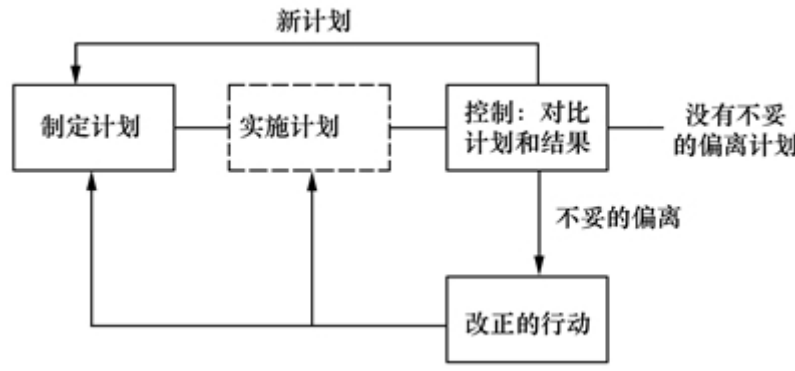


图 4-2 计划是控制的基础

资料来源：哈罗德·孔茨著. 管理学. 北京：经济科 C 霭嫫纾?/SPAN>1998，第 67 页。

总之，组织的成功在于是否合理运用计划。如果一个组织将计划工作放在首位，那么工作将得到有效的协调且能够按时完成，员工的努力就会避免低效重复，部门之间可以实现有效的合作与协调，员工的技能与潜力将会得到充分的运用，成本得到控制，最终将提高工作质量。

计划是联结现在与将来的桥梁。计划使将来可能不发生的事情变得可能发生。计划是一个运用智慧的过程，拟定可供选择的方案并根据目标和事实作出决策。“三思而后行”，如果我们没有事先的科学计划，那么很难避免犯错误。总的说来，计划就是预测未来，是未来行动的具体化，是达到既定的目标，决定未来的行动方案。

第二节 计划的类型及其影响因素

一、计划的类型

由于人类活动的复杂性与多元性，计划的种类也变得十分复杂和多样。人们根据不同的背景以及不同的需要编制出各种各样的计划。表 4-1 列出了按不同的方法分类的计划类型。

表 4-1 计划的类型

分类标准	类型
时间期限的长短	长期计划
	中期计划
	短期计划
职能空间	业务计划
	财务计划
	人事计划
综合性程度 (涉及时间长短及其范围广狭)	战略计划
	战术计划
	作业计划
计划内容的明确性	具体性计划
	指导性计划

<p>程序化程度</p>	<p>程序性计划</p> <p>非程序性计划</p>
--------------	----------------------------

（一）长期计划、中期计划与短期计划

计划可以按照时间期限的长短分为长期计划、中期计划和短期计划。

现有的习惯做法是将 1 年及其以内的计划称为短期计划，1 年以上到 5 年以内的计划称为中期计划，5 年以上的计划称为长期计划。但是对一些环境变化很快，本身节奏很快的组织活动，其计划分类也可能一年计划就是长期计划，季度计划就是中期计划，月计划是短期计划。

在这三种计划中，通常长期计划主要是方向性和长远性的计划，它主要回答的是组织的长远目标与发展方向以及大政方针问题，通常以工作纲领的形式出现。

中期计划是根据长远计划制定的，它比长期计划详细具体，是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。

短期计划则比中期计划更加详细具体，它是指导组织具体活动的行动计划，它一般是中期计划的分解与落实。

（二）业务计划、财务计划和人事计划

按职能空间分类，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”。

比如，作为经济组织，企业业务计划包括产品开发、生产作业以及销售促进等内容。长期业务计划主要涉及业务方面的调整或业务规模的发展，短期业务计划则主要涉及业务活动的具体安排。长期产品计划主要涉及产品新品种的开发，短期产品计划则主要与现有品种的结构改进、功能完善有关；长期生产计划安排了企业生产规模的扩张及实施步骤，短期生产计划则主要涉及不同车间、班组的季、月、旬乃至周的作业进度安排；长期营销计划关系到推销方式或销售渠道的选择与建立，而短期营销计划则是对现有营销手段和网络的利用。

财务计划与人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。

财务计划研究如何从资本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。

比如，长期财务计划要决定，为了满足业务规模发展从而资本增大的需要，如何建立新的融资渠道或选择不同的融资方式，而短期财务计划则研究如何保证资本的供应或如何监督这些资本的利用效

率；长期人事计划要研究为保证组织的发展如何提高成员的素质、准备必要的干部力量，短期人事计划则要研究如何将具备不同素质特点的组织成员安排在不同的岗位上，使他们的能力和积极性得到充分的发挥。

（三）战略计划、战术计划与作业计划

根据时间长短及其范围的广狭，可将计划分为战略计划、战术计划与作业计划。

应用于整体组织的、为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划，称为战略计划。

战术计划一般是一种局部性的、阶段性的计划，它多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。

作业计划则是给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。

战略计划、战术计划和作业计划，强调的是组织纵向层次的指导和衔接。具体来说，战略计划往往由高层管理人员负责，战术计划和作业计划往往由中、基层管理人员甚至是具体作业人员负责，战略计划对战术计划和作业计划具有指导作用，而战术计划和作业计划的实施能够确保战略计划的实现。

（四）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。比如，企业销售部经理打算使企业销售额在未来半年中增长 10%，他会制定明确的程序、预算方案以及日程进度表，这便是具体性计划。

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在未来半年中增长 10%，而指导性计划则可能只规定未来半年内销售额要增加 12%~16%。

相对于指导性计划而言，具体性计划虽然更易于执行、考核及控制，但是缺少灵活性，它要求的明确性和可预见性条件往往很难满足。

（五）程序性计划与非程序性计划

西蒙把组织活动分为两类：例行活动和非例行活动。

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。

非例行活动，指不重复出现，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。处理这类问题没有一成不变的方法和程序，因为这类问题或在过去尚未发生过，或因为其确切的性质和结构捉摸不定或极为复杂，或因为其十分重要需用个别方法加以处理。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。

（六）计划的层次体系 哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体，按照不同的表现形式，将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型。这几类计划的关系可描述为一个等级层次，如图 4-3 所示。

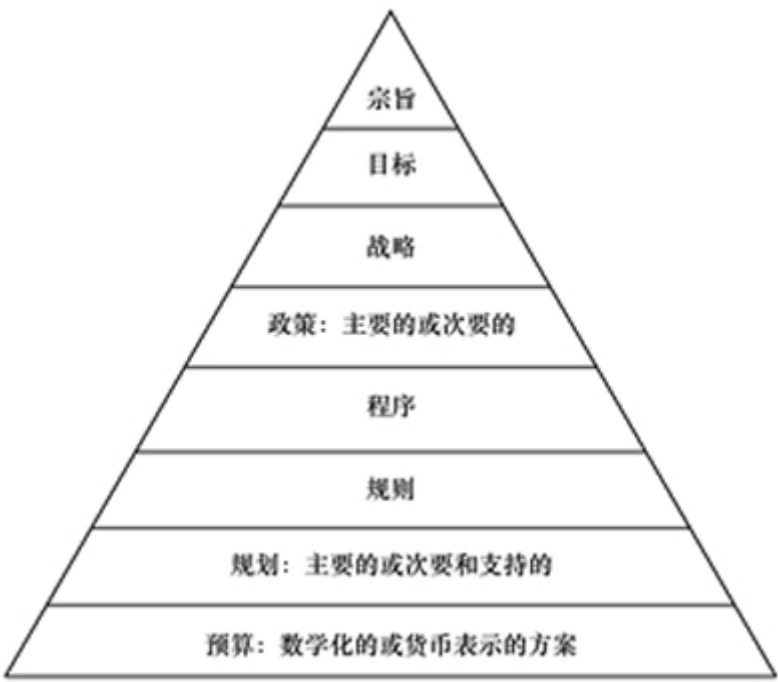


图 4-3 计划的层次体系

1. 宗旨（purpose）。各种有组织的集体经营活动，如果是有意义的话，都至少应当有一个目的或使命。这种目的或使命，是社会对该组织的基本要求，我们称之为宗旨。换句话说，宗旨即表现组织是干什么的，应该干什么。比如，大学的宗旨是教书育人和科学研究，研究院所的宗旨是科学研究，企业的宗旨是从事生产和服务。

当我们把眼光转向一些取得了巨大成功的公司时，我们会发现，他们成功的原因首先在于有明确的宗旨。例如，在电子计算机芯片行业中首屈一指的英特尔（Intel）公司，就有着明确的宗旨：“英特尔公司的目标是在工艺技术和营业这两方面都成为并被承认是最好的，是领先的，是第一流的。”康柏计算机公司的宗旨是“成为所有客户细分市场上个人电脑和个人电脑服务最主要的供应商。”麦当劳公司的宗旨是“麦当劳公司的目标是占领全球的食品服务业。在全球范围内处于统治地位以及在建立客户满意度标准的同时，通过执行我们‘服务便利·增加价值·履行承诺’的战略，提高我们的市场占有率和盈利率。”

2. 目标(objective)。组织的宗旨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宗旨所制定的，并为完成组织宗旨而努力的。虽然教书育人和科学研究是一所大学的宗旨，但一所大学在完成自己宗旨时会进一步具体化不同时期的目标和各院系的目标，比如最近 3 年培养多少人才，发表多少论文等。

3. 战略(strategy)。战略是为实现组织或企业长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针，以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。战略是要指明方向、重点和资源分配的优先次序。战略并不打算确切地概述组织怎样去完成它的目标，这是无数主要的和次要的支持性计划的任务。

4. 政策(policy)。政策是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书。不是所有政策都是书面“陈述书”，因为政策常常只是从主管人员的活动中含蓄地反映出来的。例如，也许是为了方便，一家公司的总经理可能严格地遵循从公司内部提升职工的做法。因此，可以把这种做法解释为政策，而且其为下属工作人员认真地遵守。

政策的种类是很多的。这方面的例子包括雇用受过大学培训的工程师的政策，或者鼓励工作人员提出改善合作建议的政策，从公司内部提拔人才的政策，严格遵守高标准的商业道德的政策，制定竞争性价格的政策，或坚持固定定价而不是成本加赚头定价的政策。

主管人员注意的问题应该是，一定要使下属人员不要把较小的管理决策解释为政策，不要把较小的管理决策作为模式。既然政策是指导决策的，那么政策必须允许对某些事情有酌情处理的自由。政策是鼓励酌情处理和主动性的一种手段，但是要把它限制在一定范围内。自由处理的权限大小自然将取决于政策，但它又将反映主管人员在一个组织里的地位和权力。一家公司采用进取性的价格竞争政策，这家公司的总经理拥有解释和应用这种政策的广泛的酌情处理权和主动权。地方的销售经理（他向区域的销售经理报告工作）遵守同一基本政策，但是，总经理、主管销售的副总经理以及区域的销售经理所做的解释，成为派生政策。这些派生政策缩小了地方经理的酌情处理的范围，例如，缩小到仅仅限于批准一种特价销售的价格，以适应竞争的需要，但不得超过 10% 的降价幅度。

5. 程序(procedure)。程序也是一种计划，它规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。程序是多种多样的，几乎可以这样说，组织中所有重复发生的管理活动都应当有程序。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。例如，在组织的上层主管部门应当有重大决策程序、预算审批程序、会议程序等；在组织的中层职能管理部门，应当有各自的业务管理程序。

管理的程序化水平是管理水平的重要标志，制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

6. 规则(rule)。规则没有酌情处理的余地。它详细、明确地阐明必须行动或无需行动,其本质是一种管理决策。规则通常是最简单形式的计划。

规则不同于程序。其一,规则指导行动但不说明时间顺序;其二,可以把程序看做是一系列的规则,但是规则可能是也可能不是程序的组成部分。比如,“禁止吸烟”是一条规则,但和程序没有任何联系;而一个规定为顾客服务的程序可能表现为一些规则,如在接到顾客需要服务的信息后 30 分钟内必须给予答复。

规则也不同于政策。政策的目的是指导行动,并给执行人员留有酌情处理的余地;而规则虽然也起指导行动的作用,但是在运用规则时,执行人员没有自行处理之权。

7. 方案(或规划)(programme)。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(budget)。预算作为一种计划,是以数字表示预期结果的一种报告书。它也可以称之为“数字化”的计划。

二、影响计划有效性的权变因素

在有些情况下长期计划比中期计划与短期计划有效,而在其他情况下可能相反。与此类似,具体性计划有些情况下比指导性计划有效,而在另外情况下就未必如此。影响计划有效性的权变因素,包括组织的层次、组织的产品生命周期、环境的不确定性程度等。

(一) 组织层次 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和战术计划,当管理者在组织中的等级上升时,他的计划角色就更具有战略导向性。对于大型组织中的最高管理者,他的计划任务基本上都是战略性以及战术计划。因此,管理者所在的组织层次决定了其计划的主要类型及其有效性。

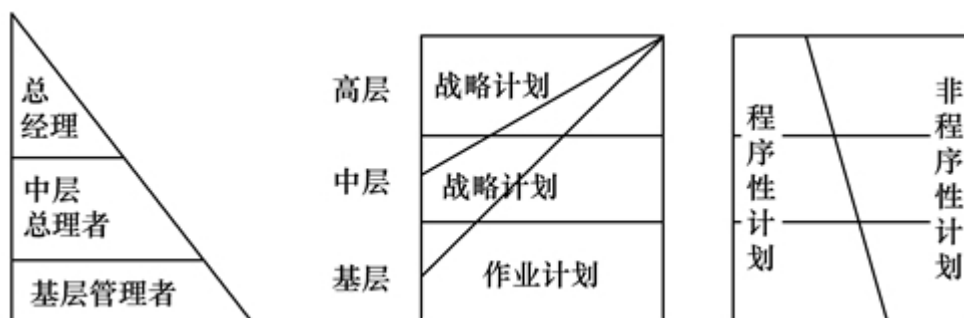


图 4-4 表明了组织的管理层次与计划类型之间的一般关系

（二）组织的产品生命周期

组织的产品都要经历一个生命周期（life cycle），开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织的产品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，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上相应地调整。如图 4-5 所示。

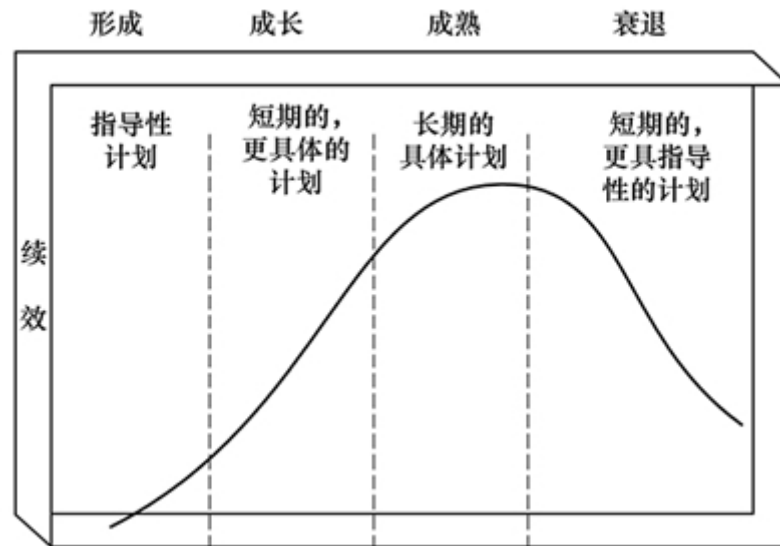


图 4-5 计划和组织的生命周期

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，第 156 页。

在组织的产品幼年期，管理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，资源的获取具有不确定性，辨认目标顾客很难，而指导性计划使管理者可以随时按需要进行调整。

在组织的产品成长阶段，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，因此管理者应当制定短期的、更具体的计划。

当组织的产品进入成熟期这一相对稳定的时期，可预见性最大，从而也最适于长期的具体计划。

当组织的产品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，资源要重新分析，管理者应制定短期的、更具指导性的计划。

（三）环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划越应当是指导性的，计划期限也应越短。

如果正在发生迅速和重要的技术、社会、经济、法律和其他变化，那么，精确规定的计划反而会成为组织取得绩效的障碍。此时，环境变化越大，计划就越不需要精确，管理就越

应当具有灵活性。例如，当家电企业正进行如火如荼的价格战时，计划就越应当具有灵活性，指导性计划比具体性计划有效。

第三节 计划工作的程序

任何计划工作的程序，即编制计划工作步骤都是相似的，依次包括以下内容：估量机会；制定目标；确定计划工作的前提条件；拟订可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。如图 4-6 所示。

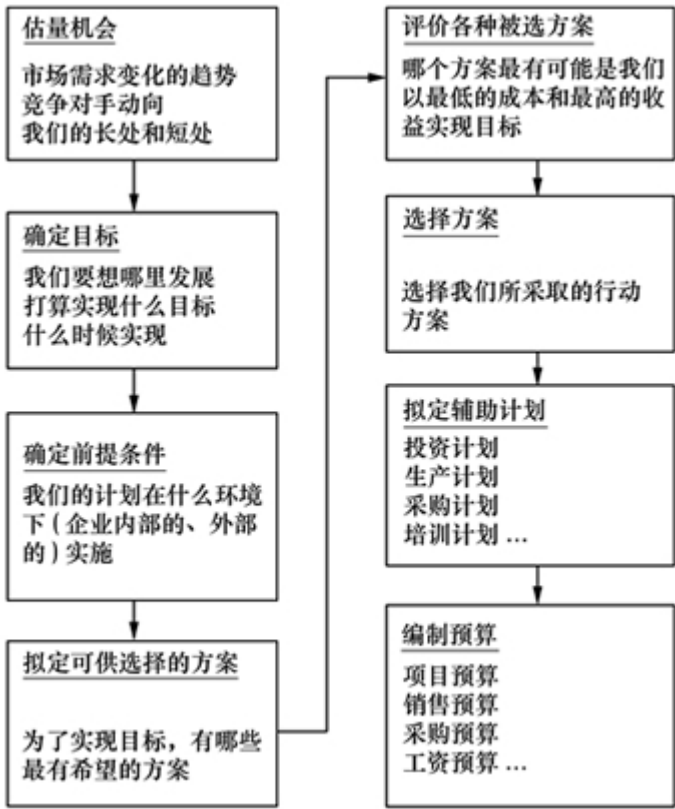


图 4-6 计划工作的程序

转引自：杨文士, 张雁主编. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社, 1997。

一、估量机会

虽然估量机会要在编制实际计划之前进行，但是留意外界环境和组织内部的机会是编制计划的真正起点。我们应该初步地看一看将来可能出现的机会，清楚而全面地了解这些机会，

根据我们的优点和弱点来确定我们所处的地位，应该明白我们希望去解决什么问题，以及为什么要解决这些问题，应该知道我们期望得到的是什么。我们要确立切合实际的目标，取决于对上述种种问题的认识。编制计划需要事实求是地对机会的各种情况进行判断。

二、确定目标

在安排一个重大计划时，第二个步聚是要确定整个组织的目标，然后确定每个下属单位的目标，包括确定长期的和短期的目标。目标规定预期结果，并且说明将要做的工作，首先要强调目标应由哪个主体实现，以及如何通过策略、政策、程序、规则、预算和规划等去完成最终目标。

三、确定前提条件

编制计划的第三个逻辑上的步骤是，要确定一些关键性的计划前提条件，并设法取得一致的意见。这些前提条件是关于要实现计划的预期环境的假设条件。要使所有参与编制计划的主管人员都同意这些前提条件是很重要的。实际上，编制计划前提条件的主要原则是，凡承担编制计划的每个人越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件，企业计划工作就越加协调和有效。

预测在确定计划前提方面很重要：将有什么样的市场？销售量多大？什么价格？什么产品？将有那些技术开发？成本多少？什么样的工资率？什么样的税率和政策？什么新工厂？什么样的红利政策？政治和社会环境怎样？将如何筹集资金扩大业务？长期趋势将怎样？

四、拟订可供选择的方案

编制计划的第四个步骤是，要寻求和检查可供选择的行动方针，特别是注意拟订那些不是马上看得清的行动方针。一个看上去不是很明显的方案，结果有时证明是最佳的。

在尽可能找到可供选择的方案后，下一工作就是减少可供选择方案的数量，以便可以分析并找到最有希望的方案。可以使用数学方法和计算机工具，可以进行彻底检查可供选择的方案。拟订可供选择的方案步骤过程中，计划工作者通常必须进行初步检查，以便发现最有成功希望的方案。

五、评价各种备选方案

计划工作的第五个步骤是按照前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断。它一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。显然，确定目标和确定计划前提条件的工作质

量，直接影响到方案的评价。在评价方法方面，可以采用运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法以及在条件许可的情况下采用多目标评价方法。

六、选择方案

计划工作的第六个步骤是选定方案。这是在前五步工作的基础上作出的关键一步，也是实质性阶段——抉择阶段。可能遇到的情况是，有时会发现同时有两个可取的方案。在这种情况下，必须确定出首先采取哪个方案，而将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

七、制订辅助计划

就做出决策时来说，计划工作还没有完成，因此表明一个第七步骤。基本计划几乎肯定要辅助计划的支持。当一家航空公司决定需要一批新飞机时，这个计划还包含着要制订很多辅助计划，如雇用和培训各种各样人员的计划，采购和安置零部件计划，建立维修设施计划，制订飞行时刻表计划，以及广告、筹集资金和办理保险计划。

八、用预算使计划数字化

在做出决策和确定计划后，赋予计划工作的最后一步就是要把计划转变成预算，使计划数字化。组织或企业的全面预算体现为收入和支出的总额，所获得的利润或者盈余，以及主要资产负债表项目的预算，如现金支出与资本支出的预算。一家企业或者其他企业的每一部门或每一方案，可以有它自己的预算，通常是费用预算和资本支出预算，这些预算又汇总到总的预算内。

第四节 计划工作的方法

计划工作效率的高低和质量的好坏很大程度上取决于采用的计划的方法。下面简要介绍三种常用的方法。

一、滚动计划法

滚动式计划方法是一种定期修订未来计划的方法。其编制方法是：在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度，这段固定的时期被称为滚动期），便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期顺序向前推进一个滚动期。这样就使短期计划、中期计划和长期计划有机地

结合起来。采用滚动计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，从而可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果。

下面举例说明滚动计划法，如图 4-7 所示。

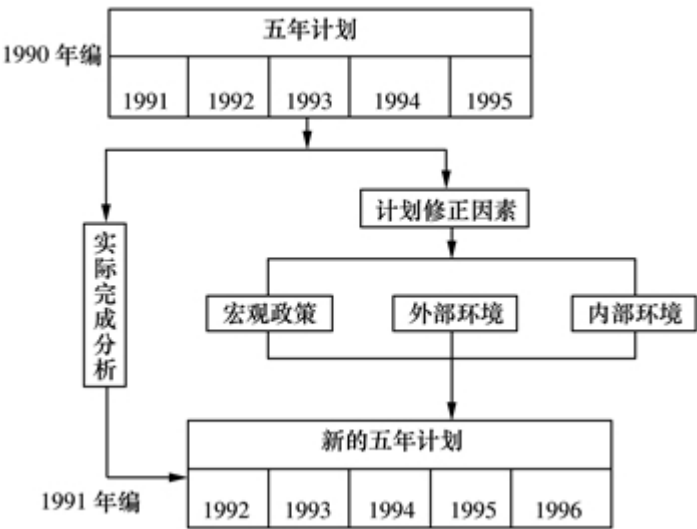


图 4-7 五年期的滚动计划法

转引自：杨文士, 张雁主编. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社, 1997。

滚动计划法虽然工作量很大，但是可以利用计算机来减轻一些工作。滚动计划法大大地增加了计划的弹性，使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，有效地应对了不确定性。

二、进度计划

管理者经常使用进度计划（scheduling）来筹划应该进行的活动、活动的先后次序、谁来从事相应的活动以及何时完成。我们将介绍两种有用的进度计划工具。计划评审技术（简称 PERT）也是进度计划工具，在本书的控制的技术和方法中将有详细介绍，在此略去。

（一）甘特图

甘特图（Gantt chart）是在 20 世纪初由亨利·甘特开发的。它基本上是一种线条图，一条轴表示时间，一条轴表示要安排的活动，线条表示在整个期间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，以及实际进展与计划要求的对比。

下面举图书出版例子来说明甘特图，如图 4-8 所示。

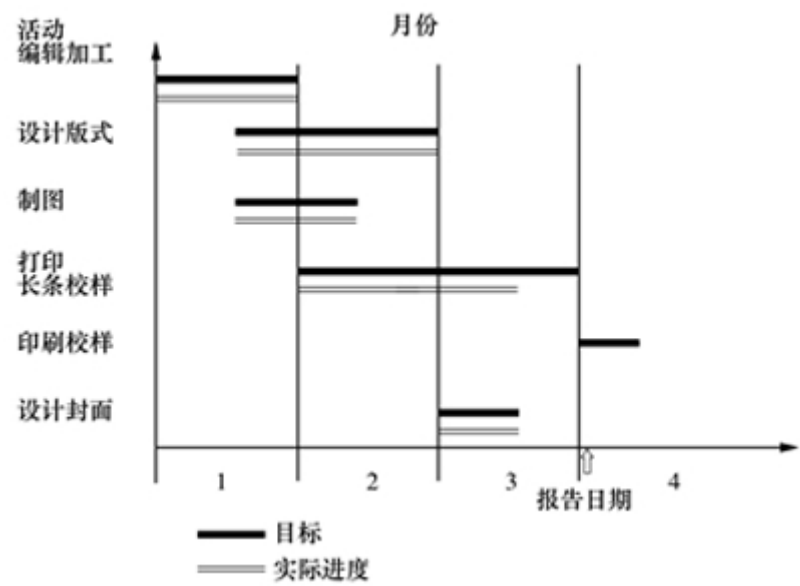


图 4-8 图书出版甘特图

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，第 205 页。

时间以月为单位表示在图的下方，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，以及每项活动持续的时间。时间框里的线条表示计划的活动顺序，空白线条表示活动的实际进度。甘特图作为一种控制工具，帮助管理者发现实际进度偏离计划的情况。在本例中，除了打印长条校样以外，其他活动都是按计划完成的。

（二）负荷图

负荷图（Load chart）是甘特图的改进，它不是在纵轴上列出活动，而是列出或者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的生产资源和能力能够被充分有效地利用，它是工作中心的能力计划。

下面我们举一个出版公司例子来说明负荷图的应用，如图 4-9 所示。

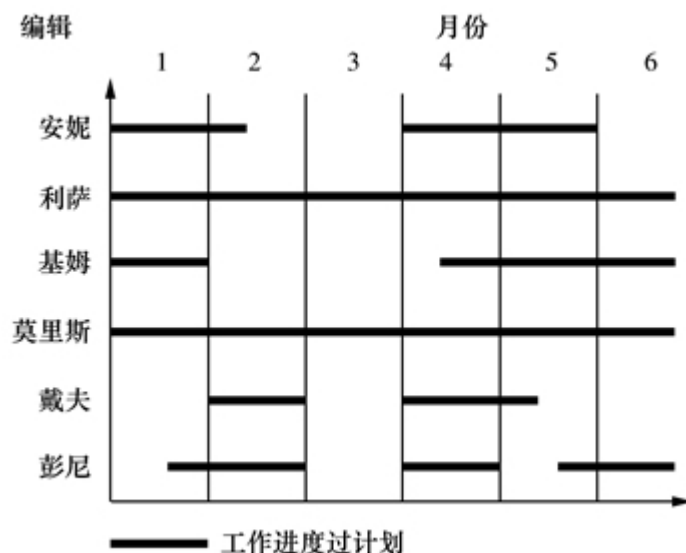


图 4-9 出版公司负荷图

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，1997，第 206 页。

这个例子是某出版公司 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。通过检查他们的负荷情况，管理 6 个责任编辑的管理者可以看出，谁有空闲时间可以在特定时间从事公司别的工作。

三、运筹学方法

“运筹”在中文意义上即运算筹划、以策略取胜的意义。运筹学方法是计划工作的最全面的分析方法之一。

就内容讲，运筹学是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件已定的情况下，为了达到一定的目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，为选择一个最好的方案提出数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

第二次世界大战中，盟军科学家在研究如何有效地使防空作战系统运行，合理配置雷达站，使整个空军作战系统协调配合来有效地防御德军飞机入侵的过程中发展出了运筹学。二战以后，研究军事运筹学的科学家纷纷转向民用部门，迅速促进了运筹学在社会经济领域的应用。

在计划工作中应用运筹学的一般程序分为五个阶段：

1. 规定目标和明确问题：包括把整个问题分解成若干子问题，确定问题的尺度、有

效性度量、可控变量和不可控变量。

2. 收集数据和建立模型：包括定量关系、经验关系和规范关系。

3. 求解模型和优化方案：包括确定求解模型的数学方法，程序设计、调试运行和方案择优。

4. 检验模型和评价：包括检验模型在主要参数变动时的结果是否合理，输入发生微小变化时输出变化的相对大小是否合适以及模型是否容易解出等方面的检验和评价。

5. 方案实施和不断优化：包括应用所得的结果解决实际问题，并在方案实践过程中发现新的问题不断优化方案。

上述五个阶段在实际过程中往往交叉重复进行，不断反复。

运筹学作为一个系统科学中的学科体系，研究的内容十分广泛，主要分支有：线性规划、非线性规划、整数规划、几何规划、大型规划、动态规划、图论、网络理论、博弈论、决策论、排队论、存储论、搜索论等。50 和 60 年代是运筹学研究和应用的鼎盛时期，但有人对运筹学的作用提出了怀疑，主要集中在两个方面上：（1）许多运筹学家把原来的问题抽象简化，直到数学难点和计算难点都被舍去为止，从而使问题的解答失去了实际意义；（2）运筹学最重要得到问题的最优解，但从管理实践的角度，由于决策目标通常有多个，且各个目标之间常常存在冲突，因此最终的解决方案一般都是折衷的结果，而不是数学上的最优解。

思考题：

1. 何谓计划工作？计划工作的性质是什么？
2. 计划的作用主要体现在哪些方面？
3. 简述计划的不同的类型。
4. 影响计划有效性的权变因素主要有哪些？
5. 计划工作的程序，即编制计划工作步骤依次包括哪些内容？
6. 计划工作的方法常用的主要有哪些？

【案例】

红枫制衣有限公司经营计划

红枫制衣有限公司是华东地区一家著名的服装公司，其生产的红枫衬衫是全国知名品牌，一直被消费者认为是高档次衬衣的代表，去年在全国的利润总额超过千万元。在经历了 20 世纪 90 年代中期的高速发展之后，公司的整体销售在最近两年却呈现疲态，市场面临巨变，并且出现了很多竞争对手，其中不少采用非常具有攻击性的销售策略。这使红枫制衣有限公司

面临巨大的压力。

华强是红枫制衣有限公司刚上任的总经理，很想有所作为。同时公司上下也都在密切关注着刚上任的华总，希望华总能够拿出一个有效的公司经营计划，使公司能够应对竞争压力而上一个新的台阶。这让华总压力很大，他迫切希望自己能够制定可行而有效的经营计划。

经过调查，华总发现衬衣市场销售总额在去年略微下降了一到二个百分点。但是，仍然有些新进入的品牌取得了巨大成功。湘益就是其中的佼佼者，它推出的全麻系列的衬衣因为用料新颖，透气性好，价格适中而风靡全国，并且成为首屈一指的麻质服装品牌。由于竞争激烈，许多高档衬衣生产厂家退出了竞争，只有包括红枫在内的几家高档品牌维持了2%~3%的增长。

华总发现使红枫在内的几家高档品牌压力增大的原因是由于高档制衣公司所采用的精细技术迅速普及，就连普通衬衫厂家也能做出同样质量的产品了。华总还发现，衬衣的消费群越来越对全棉衬衣感兴趣，因为它们穿着舒适透气；但是全棉衬衫也有弱点，就是不如涤棉衬衫挺括。由于竞争激烈，几乎所有的厂家，无论高档品牌还是中档品牌，都纷纷转向全棉面料衬衣的生产和销售以期能够扩大利润。但精明的消费者还是发现，全棉的概念下面，产品并不相同，因为全棉衬衣的透气性是跟织数密切相关的，织数越高，透气性越好，穿着也越舒适，但这样棉纱要求就越细，成本就越高。现在市场上经济型的衬衣大概100元左右，全棉的大概150~300元左右，而红枫和其他高档品牌的普通衬衣要卖到200~300元，高级全棉衬衫则要卖到400元以上。

更令人头疼的事，红枫现在面临着湘益的咄咄逼人的进攻。湘益做的广告都是针对红枫的核心产品的，比如“告别憋气的涤棉衬衣，选择舒畅的湘益衬衫”，“花一半的价钱，享受与全棉衬衫一样的舒适感觉”等等。

虽然面临着湘益的咄咄逼人的进攻，全麻的衬衣似乎带来了新的市场机会，但是华总欣慰地发现现在看来消费者要完全接受这种质地的产品需要一个漫长的过程，因为麻质衬衣的手感相比棉质衬衣还是有些怪异，消费者购买最多的往往还是自己熟悉的棉质衬衫。

面对挑战，华总坚持认为，作为全国最高档次的品牌，红枫公司无论如何应该采用最好的原料，完成最精良的做工，虽然这会造成成本的居高不下，但这是一个卓越品牌必须的。

现在华总正认真思考引进一种新产品系列，这种产品虽然是以麻为主料，但由于采用了新工艺，手感同棉质非常相似，而透气性则达到了同样高的标准。但是在优势之外，这种产品也有它的不足，主要是价格问题。这种产品的价格要高出市场整体水平很多，零售价可能达到600~700元，考虑到整个市场的接受水平，他不得不怀疑这种产品的目标顾客群到底有多大。如果潜在顾客并不是很多，销售这种新产品也就没有多大意义。不过，以红枫现有的

产品来进行市场竞争，华总又觉得有些巧妇难为无米之炊之感，他到底该如何制定他的公司经营计划呢？

讨论题：

1. 红枫制衣有限公司经营环境发生了什么变化？华总制定他的公司经营计划计划的作用主要是什么？
2. 华总制定公司经营计划必须估量机会。请问红枫制衣有限公司与其他服装企业相比，有哪些长处与不足？
3. 联系计划工作的程序的相关内容，请问华总应该怎样制定公司经营计划？

注：根据《世界经理人文摘》相关资料改写

第五章 决策

[内容提要]

决策就是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和调整过程。组织决策主要有目标性、可实践性、可抉择性、满意性和过程性等特点。

根据不同的分类标准，决策分为不同的类型：按照影响的时间分为长期决策与短期决策；按照调整的对象和涉及的时限分为战略决策和战术决策；按照的主体的不同分为集体决策与个人决策；按问题的重复程度和有无先例可循分为程序化决策和非程序化决策；按照需要解决的问题分为初始决策和追踪决策；按照环境因素的可控程度分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

决策制定过程可为八个步骤，即识别问题、确定决策准则、给每个决策准则分配权重、拟定方案、分析方案、选择方案、实施方案和评价决策效果。组织决策主要受环境、过去决策、决策者对风险的态度、组织文化和时间等因素的影响。

决策的方法主要分群体决策方法、有关活动方向的决策方法和有关活动方案的决策方法等。其中群体决策方法比较好的方法主要有头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议法等四种；有关活动方向的决策方法主要有经营单位组合分析法和政策指导矩阵；根据未来情况的可控程度，可把有关活动方案的决策方法分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。确定型决策方法，常用的有线性规划和量本利分析法等；风险型决策方法常用的是决策树法；不确定型决策方法常用的有大中取大法、小中取

大法、中庸法和最小最大后悔值法等。

所谓预测，是指组织对未来环境所做出的估计。预测的种类也可以分为很多种。按内容，预测可分为社会预测、经济预测和技术预测；按时间的长短，预测可分为长期预测、中期预测和短期预测。可以根据预测的性质地分为定性预测和定量预测两大类。预测的程序或者步骤都是基本相同的，大致可分为以下几个主要步骤：（1）确定预测的目标，提出课题和任务；（2）搜集与预测对象直接及间接有关资料，并加以整理；（3）确定预测方法，进行预测；（4）评定预测结果；将预测结果交付决策。对预测准确度问题要采取合理的态度。预测方法大体上分为外推法、因果法和直观法等。

第一节 决策的定义、意义与特征

一、什么是决策

诺贝尔经济学奖得主西蒙认为：“为了解决决策的含义，就是将决策一词从广义上予以理解，这样，它和管理一词几乎同义。”决策是管理的核心。可以认为，整个管理过程都是围绕着决策的制定和组织实施而展开的。对于企业的主管人员来说，决策是最重要、最困难的、最花费精力和最冒风险的事情。因此，近年来决策活动引起了管理学家、心理学家、社会学家以至数学家和计算机科学家们的极大关注，成为一门独立研究领域，形成为决策科学。

通常讲的领导“拍板”，指的就是决策，但绝不能把决策仅仅理解为一瞬间的“拍板”。何谓决策？从管理学的观点看，决策的最古老和直接的含义就是，在若干可供选择的行动方案中做出抉择。

许多管理学家都对决策的概念进行探讨，尽管众说纷纭，但基本内涵大致相同，区别主要在于对决策概念作狭义的理解还是广义的理解。

狭义地说，决策是在几种行动方案中进行选择。

广义地说，决策还包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。一般情况下，我们采用广义的决策概念。决策就是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和调整过程。

这个概念表明，决策的主体既可以是组织，也可以是组织中的个人；决策要解决的问题，既可以是组织或个人活动的选择，亦可以是对这种活动的调整；决策选择或调整的对象，既可以是活动的方向和内容，亦可以是在特定方向下从事某种活动的方式；最后，决策涉及的时限，既可以是未来较长的时期，亦可仅仅是某个较短的时段。

虽然西蒙认为管理就是决策，由此可见决策在管理中的地位，但是应当注意，过分地扩展决策的定义，甚至认为管理就是决策，也是不恰当的。如果把管理看做只是做决策，无疑将会使管理的定义失之偏颇，既不利于对管理学的理论体系进行科学地分类，也无法将许多实际上属于管理的重要内容包括进去。例如，领导者利用他的个人特长和个人魅力对下级施加影响使之为组织目标做出积极贡献，就不是一个决策过程。反之，将决策都看做管理，又会使管理的含义过于宽泛。因为任何活动，无论是组织的还是个人的，都有选择和决策的问题。例如，家庭主妇到超市去选购商品的选择，是无论如何不能与企业管理者决定公司的投资方向的选择相提并论的。正确理解决策的含义，对于改进现实中的决策工作有很大意义。

二、决策的特点

组织决策具有以下主要特点：

（一）目标性

任何组织决策都必须首先确定组织决策活动目标。目标是组织在未来特定时限内完成任务程度的指向和标志。组织决策是为了实现组织在某一时间内的特定目标的活动，没有目标就无从决策，目标已经实现，也就无需开展决策活动。

（二）可实践性

决策的目的是为了指导组织未来的实践活动。决策是为了正确行动，不准备实践，用不着决策。组织的任何活动都需要利用一定的资源，必须依靠必要的人力、物力和技术条件。理论上非常完善的方案，如果不能付诸实施，那也只能是空中楼阁。因此，决策方案的拟定和选择，不仅要考察采取某种行动的必要性，而且要注意实践条件的限制。例如一家矿产公司经过科学研究，发现外星球上蕴藏了丰富的金矿，但该公司就其实力而言，目前难以实现该项目。因此，在现阶段，这样的决策既无必要也无意义。

（三）可抉择性

决策的基本含义是抉择。如果只有一种方案，无选择余地，也就无所谓决策。没有比较就没有鉴别，更谈不上所谓“最佳”。国外有一条管理人员熟悉的格言：“如果看来只有一种行事方法，那么这种方法很可能是错的”。在制定可行方案时，应满足整体详尽性和相互排斥性要求。所谓整体详尽性，是指将各种可能实现的方案尽量都考虑到，以免漏掉那些可

能是最好的方案。所谓相互排斥性，是指方案之间不可雷同替代。可抉择性就要求管理人员善于调查、集思广益以及利用科学的方法尽量产生尽可能多的方案，这样才可能找到“最佳”方案。

（四）满意性

选择活动方案的原则是满意原则，而非最优原则。最优原则往往只是理论上幻想，因为它要求：（1）决策者了解与组织活动有关的全部信息；（2）决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能根据此制定出没有疏漏的行动方案；（3）决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果。

然而，在管理过程中，这些条件是难以具备的。首先，决策是面向未来的，而未来不可避免地包含着不确定性。其次，人们也很难识别出所有可能实现目标的备选方案。另外，由于信息、时间和确定性的局限也使管理者难以做到最佳。“没有最好，只有更好”。管理者通常采纳一个令人满意的，即在目前环境中是足够好的行动方案。

（五）过程性

决策是一个过程，而非瞬间行动。决策是为达到一定的目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析判断和抉择的过程。一般认为，决策过程可以划分为四个主要阶段，即：（1）找出制定决策的理由；（2）找到可能的行动方案；（3）对诸行动方案进行评价和抉择；（4）对于付诸实施的抉择进行评价。因此，决策实际上是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程。

从认识论上考察，决策过程就是一个主观反映客观的动态认识过程，是从实践中获得规律性认识并形成概念，再从抽象到具体形成决策以付诸实践的过程。这就是一个从实践到认识，再从认识到实践的能动的创造性的过程。

第二节 决策的类型

根据不同的分类标准，人们把决策分为不同的类型。如表 5-1 所示。

表 5—1 决策的类型

分类标准	类型
------	----

影响的时间	长期决策 短期决策
调整的对象深度与广度	战略决策 战术决策
决策的主体数量	集体决策 个人决策
问题的重复程度和有无先例可循	程序化决策 非程序化决策
需要解决的问题性质	初始决策 追踪决策
环境因素的可控程度	确定型决策 风险型决策 不确定型决策

一、长期决策与短期决策

从决策影响的时间看，可把决策分为长期决策与短期决策。

长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策。如：投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。

短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战术决策。如：企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期决策。

二、战略决策与战术决策

从决策调整的对象和涉及的时限来看，组织的决策可分为战略决策和战术决策。

战略决策是事关企业未来的生存与发展的大政方针方面的决策。它多是复杂的、不确定性的决策，涉及组织与外部环境的关系，常常依赖于决策者的直觉、经验和判断能力。

属于战略决策的例子如企业使命目标的确定，企业发展战略与竞争战略，收购与兼并，产品转向，技术引进和技术改造，厂长、经理人选确定，组织结构改革等。战略决策要抓住问题的关键，而不是注重细枝末节强调面面俱到。

与战略决策相对应的战术决策，通常包括管理决策和业务决策，均属于执行战略决策过程的具体决策。

其中，管理决策是对企业人、财、物等有限资源进行调动或改变其结构的决策，涉及信息流、组织结构、设施等。例如：营销计划与营销策略组合、产品开发方案、职工招收与工资水平、机器设备的更新等。

业务决策则主要是解决企业日常生产作业或业务活动问题的一种决策，与改善内部状况及效率有关，如生产进度安排、库存控制、广告设计等。

战略决策和战术决策是相互依存和相互补充的，战术决策是实现战略决策的必需步骤和环节，没有战术决策，再好的战略决策也只是空想。反之，战略决策是战术决策的前提，没有战略决策，战术决策也就失去了意义，因而对组织的存在与发展也是无益的。

三、集体决策与个人决策

从决策的主体看，可把决策分为集体决策与个人决策。

集体决策是指多个人一起做出的决策，个人决策则是指个人做出的决策。相对于个人决策，集体决策有一些优点：（1）能更大范围地汇总信息；（2）能拟订更多的备选方案；（3）能得到更多的认同；（4）能更好地沟通；（5）能做出更好的决策等。但集体决策也有一些缺点，如花费较多的时间、产生“从众现象”（group think）以及责任不明等。因此必须采用科学有效的方法，如群体决策方法中的头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议法等。

四、程序化决策与非程序化决策

按问题的重复程度和有无先例可循来分类，决策可以分为程序化决策和非程序化决策。

程序化决策是指那些例行的、按照一定的频率或间隔重复进行的决策。程序化决策处理的主要是常规性、重复性的问题。处理这些问题的特点，就是要预先建立相应的制度、规则、程序等，当问题再次发生时，只需根据已有的规定加以处理即可。现实中有许多问题都是经常重复出现的，如职工请假、日常任务安排、常用物资的采购、“三包”产品质量问题的处理等。

程序化决策虽然在一定程度上限制了决策者的自由，使得个人对于“做什么和如何做”有较少自由选择权，但却可以为决策者节约宝贵的时间和精力，使他们可以把更多的时间和精力投入到其他更重要的活动中去。

非程序化决策是指那些非例行的、很少重复出现的决策。这类决策主要处理的是那些非常规性的问题。例如，重大的投资问题、组织变革问题、开发新产品或打入新市场的问题等。

非程序化决策时往往缺乏足够的信息资料，无先例可循，无固定模式，常常需要管理人员倾注全部精力，进行创造性思维。一般来说，由组织的最高层所作的决策大多是非程序性

的。这类决策问题无先例可循，可能依靠决策者的经验、直觉、判断以及将问题分解为若干具体小问题逐一解决。

程序化决策与非程序化决策的划分不是绝对的，两者之间并没有严格的界限，在特定的条件下，两者还可以相互转化。

例如，一项关于定价的程序化决策，可能会因为原料与产品供应情况、生产需求情况、竞争对手定价策略等方面的变化而转化为非程序化决策。

随着现代决策技术的发展，很多以前被认为是完全的非程序化决策问题已经具有了程序化决策的因素，程序化决策的领域日益扩大。一方面，运筹学等数学工具被广泛地运用到以前被认为依靠判断力的决策中来；另一方面，计算机的广泛应用，又进一步扩展了程序化决策的范围。

五、初始决策与追踪决策

从决策需要解决的问题看，可将组织决策分为初始决策和追踪决策。

初始决策是指组织对从事某种活动或从事该种活动的方案所进行的初次选择；追踪决策则是在初始决策的基础上对组织活动方向、内容或方式进行重新调整。

初始决策是在对组织内外环境的某种认识的基础上初次做出的选择，而追踪决策则是由于组织环境发生了变化，或者是由于组织对环境特点的认识发生了变化而引起的。组织中的大部分决策都属于追踪决策。

与初始决策相比，追踪决策具有如下特征：

（1）回溯分析。追踪决策是一个扬弃的过程，对初始决策的“合理内核”还应保留，而不是全盘否定。因此，回溯分析还应挖掘初始决策中的合理因素，以其作为调整或改变其不合理因素的基础。

（2）非零起点。初始决策已经实施，因而受到了某种程度的改造、干扰与影响。也就是说，随着初始决策的实施，组织已经消耗了一定的人、财、物资源，环境状态因此而产生了变化。

（3）双重优化。初始决策是在各种备选方案中初次择优，而追踪决策则是在初次择优的基础上再次优化，因此属于双重优化。

六、确定型决策、风险型决策与不确定型决策

从环境因素的可控程度看，可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

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。

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。

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，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。

第三节 决策制定过程与决策的影响因素

一、决策制定过程

决策制定是一个过程而不是简单的选择方案的行为。决策过程（Decision-Making Process）描述为八个步骤，从识别问题开始，到选择能解决问题的方案，最后结束于评价决策效果。如图 5-1 所示。

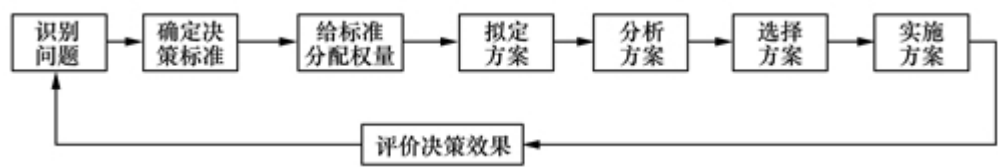


图 5-1 决策制定过程

（一）识别问题

决策制定过程始于一个存在的问题(problem)，或更具体一些，存在着现实与期望状态之间的差异。

问题识别是主观的。在某些事情被认为是问题前，管理者必须意识到差异，他们不得不承受采取行动的压力，同时，他们必须有采取行动所需的资源。

问题是现实与理想之间的差距。大部分的问题没有明显的症候。问题的认定是主观的。解决一个根本不需要解决的错误问题的管理者，和无法正确地界定问题而未采取任何行动的管理者，是一样的失败者。那么，管理者如何觉察差距呢？他们可以从以下方面着手：（1）

比较现实状态与标准或理想状态；（2）明确标准是什么？是过去的绩效；是先前所设立的目标；还是其他部门或其他组织的绩效。

但一个没有压力的差异是一个可推迟到未来某个时间的问题。故作为决策过程的开端，问题必须给管理者施加某种压力，以促使其行动。压力也许包括组织政策、截止日期、财政危机、上司的期望或即将来临的绩效评定等。

为了更好地说明决策过程，我们以买轿车的决策为例来说明。由于生活水平的提高，经济状况的改善，看到周围人已经有自己的私车，我们也许会做一个买车的决策，标准就是预先设定的目标——有一辆可行驶的称心如意的轿车。这样，就有了决策过程的第一步，即识别问题。

（二）确定决策准则

管理者一旦确定了需要注意的问题，则对于解决问题中起重要作用的决策准则(decision criteria)也必须加以确定。就是说，管理者必须确定什么因素与决策相关。

决策准则是做决策所考虑的重要因素。对于上述买轿车决策而言，我们的决策准则也许是：省油、价格、样式(双门或四门)、大小、品牌、配备(自排、冷气)、维修纪录等。

无论明确表述与否，每一位决策者都有指引他决策的标准。在决策制定过程的这一步，不确认什么和确认什么是同等重要的。假如我们认为省油不是一个决策准则的话，那么它将不会影响我们对轿车的最终选择。

（三）给每个决策准则分配权重

为了在决策中恰当地考虑它们的优先权，决策者如何衡量准则的重要性？决定决策准则的相对重要性的最简单的方法是给最重要的准则 10 分，依此类推。假设如表 5-3 所示如下。

表 5-3 购买轿车决策准则及权重

标准	重要性
价格	10
省油	8
品牌	5
配备(自排、冷气)	5
维修纪录	3
操纵性	1

注：表中衡量准则的最高分为 10 分

由表 5-3 可知，我们购买轿车的决策准则及权重。在此决策中，价格是最重要的标准，而操纵性的重要性要小得多。

（四）拟定方案

决策制定者列出可以解决问题的可行方案，不加以评估，只要列出来即可。假设我们对轿车的最终选择以 6 种轿车作为可行的选择方案。

（五）分析方案

方案一旦拟定后，决策者必须批评性地分析每一方案。这些方案经过与步骤二、三所述的决策准则及权重的比较后，每一个方案的优缺点就变得明显了。接下来就评价每个方案。表 5-4 给出了我们对每一种车的评价值。

表 5-4 购买轿车决策 6 种可行方案的评价

方案	价格	省油	品牌	配备(自排、冷气)	维修纪录	操纵性
A 轿车	2	10	8	7	5	5
B 轿车	9	6	5	6	8	6
C 轿车	8	5	6	6	4	6
D 轿车	9	5	6	7	6	5
E 轿车	5	6	9	10	7	7
F 轿车	10	5	6	4	3	3

（六）选择方案

选择方案是决策过程中最关键的步骤，就是选择评估结果最高分的方案。如表 5-5 给出了我们对每一种车的综合评价值。

表 5-5 轿车方案的综合评价

方案	价格 (10)	省油(8)	品牌(5)	配备(5)	维修纪录 (3)	操纵性 (1)	总分
A 轿车	2 (20)	10 (80)	8 (40)	7 (35)	5 (15)	5 (5)	195
B 轿车	9 (90)	6 (48)	5 (25)	6 (30)	8 (24)	6 (6)	223
C 轿车	8 (80)	5 (40)	6 (30)	6 (30)	4 (12)	6 (6)	198

D 轿车	9 (90)	5 (40)	6 (30)	7 (35)	6 (18)	5 (5)	218
E 轿车	5 (50)	6 (48)	9 (45)	10 (50)	7 (21)	7 (7)	221
F 轿车	10	5 (40)	6 (30)	4 (20)	3 (9)	3 (3)	202

由表 5-5 可知，我们购买轿车决策中应该选择综合评价最高的 B 轿车作为最终的方案。

（七）实施方案

尽管步骤六已完成了选择的过程，但如果方案得不到恰当的实施，仍可能是失败的。所以，步骤七涉及将方案付诸行动。

在普遍实施前进行“试点”。试点要注意选择在整个系统中具有典型性的地方，不能人为地创造某些特殊条件，否则，纵然试点成功，也很难以实践。在试验实证中，应特别注重“可靠性”分析。经过可靠性验证后，可以进入普遍实施阶段。在这一步骤上，要抓好以下工作：(1)把决策的目标、价值标准以及整个方案向下属交底，动员群众、干部和科技人员为实现目标而共同努力，以求实现；(2)围绕目标和实施目标的优化方案，制定具体的实施方案，明确各部门的职责、分工和任务，做出时间和进度安排。交方案同时要交办法，层层要有落实方案的具体措施，使总目标有层层保证的基础；(3)制定各级各部门及执行人员的责任制，确立规范，严明制度，赏罚分明。切忌吃“大锅饭”及粗放管理。要把统一指挥同调动群众的积极性结合起来，加强思想政治工作；(4)随时纠正偏差，减少偏离目标的震荡。

（八）评价决策效果

即使是一个优化方案，在执行过程中，由于主客观情况的变化，发生这样那样与目标偏离的情况也是常有的。因此，必须做好反馈和追踪检查工作，以评价决策效果。这个阶段的任务，就是要准确、及时地把方案实施过程中出现的问题、执行情况的信息，输送到决策机构，以进行追踪检查。通过评价决策效果，我们就会发现出现问题，要么是执行人员没有按规定完成任务；要么是执行中遇到实际困难，发现方案中有不妥当的地方；要么是已经按方案执行了，但未达到预定目标。因此，所采取的对策，要么是教育和落实；要么是修正方案，使其更加切合实际、日臻完善；要么是需要对决策进行根本性的修正，甚至是要推倒重来。

追踪决策和评价决策效果是正常的。对追踪决策和评价决策效果要有正确的看法，采取冷静审慎的态度。决策是一个动态的依赖于时空变化的复杂的过程，把决策看成一个凝固僵化的东西，是不切实际的。因此，评价决策效果和对方案进行必要的修正是不鲜见的。就是对决策进行根本性修正的追踪决策，也是不奇怪的。经过评价决策效果和追踪决策使方案达到双重优化，不但会减少损失，而且可以获得更佳效果。

二、组织决策的影响因素

（一）环境

环境对组织决策的影响是双重的。

首先，环境的特点影响着组织的活动选择。组织决策要面临的环境包括企业经营的微观环境和宏观环境。微观环境是指与企业产、供、销、人、财、物、信息等直接发生关系的客观环境，是决定企业生存和发展的基本环境。

其次，对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。环境发展趋势基本上分为两大类：一类是环境威胁，另一类是市场机会。企业的管理者可以利用“环境威胁矩阵图”和“市场机会矩阵图”来加以分析、评价。如图 5-2 所示。

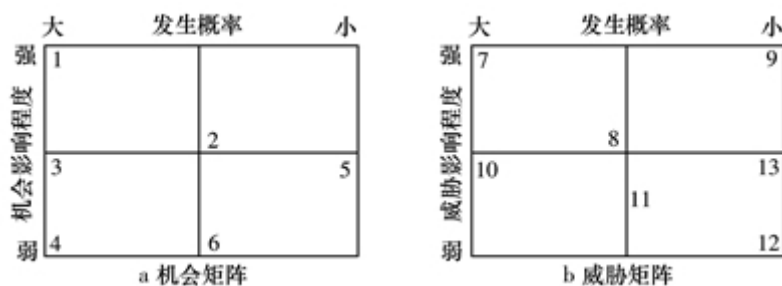


图 5-2 机会与威胁矩阵图

由图中机会矩阵可知：1 的机会最好，实现的概率大，对企业具有吸引力；2 的机会也好，但发生的概率小，需要创造条件来实现；3、4 的机会影响弱，但发生的概率大，企业应注意加以利用；5、6 的机会影响弱，发生的概率也小，企业可以不予考虑。同样，由图中威胁矩阵可知：在 7、8 位置处，威胁程度强，发生概率大，企业应特别重视；9 的威胁虽强，但发生的概率小；10 影响小，但极有可能发生，企业要加以关注；11、12、13 威胁程度与概率都小，企业就可以不考虑。

由此可见。环境机会和威胁因素对组织决策具有重要的影响。

（二）过去决策

在大多数情况下，组织决策不是在一张白纸上进行初始决策，而是对初始决策的完善、调整或改革。组织过去的决策是目前决策过程的起点。过去选择的方案的实施，不仅伴随着人力、物力、财力等资源的消耗，而且会给管理者心理和情感上带来变化，甚至会伴随着内部状况的改变，带来了对外部环境的影响。过去决策所带来的良好效果和记忆必然给未来的决策以有益的借鉴，过去失败的决策必然给未来的决策带来心理的阴影和消极影响。正所谓良性循环和恶性循环。“非零起点”的目前决策不可能不受到过去决策的影响。

过去的决策对目前决策的影响程度，与决策和现任决策者的关系密切程度相关。如果过去的决策是由现任决策者制定的，而决策者通常要对自己的选择及其后果负管理上的责任，因此，决策者一般不愿对组织活动进行重大调整，而倾向于仍把大部分资源投入到过去方案的执行中，以证明自己的决策的正确和避免不必要的对自身形象的伤害。相反，如果现任决策者与组织过去的主要决策没有很深的关系，则愿意接受改变。

（三）决策者对风险的态度

未来条件并不总能事先预料。现实生活中，许多管理决策是在风险条件下做出的。所谓风险是指那些决策者可以估计某一结果或概率的情形。如何对各种各样的行动方案进行概率估计呢？如果情形相似的话，决策者可以依靠过去的经验或是对二手资料的分析。

风险(risk)是指一个决策所产生的特定结果的机率。根据决策者对风险的态度可以将其分为三种，即风险喜好型、风险中性与风险厌恶型。不同的决策者对风险的态度，决定了其决策的方式。风险喜好型的决策者敢于冒风险，敢于承担责任，因此有可能抓住机会，但也可能遭到一些损失。风险厌恶型决策者不愿冒风险，不敢承担责任，虽然可以避免一些无谓的损失，但也有可能丧失机会。风险中性的决策者对风险采取理性的态度，既不喜好也不回避。由此可见，决策者对风险的态度影响了决策活动。

（四）组织文化

文化通常指人民群众在社会历史实践过程中所创造的物质和精神财富的总和。它是一种历史现象，每一个社会都有与其相适应的文化，并随着社会物质生产的发展而发展。

组织受其文化特征的影响。企业组织的管理人员应该把握其文化特征，同时还应思考从组织决策的角度研究组织文化与决策的关系。一个新决策要求原有的组织文化的配合与协调，而企业组织中原有的文化有它的滞后性，很难马上对新的决策做出反应，所以，组织文化既可能成为实施组织决策的阻力；另一方面，积极的革新组织文化也可能成为实施组织决策的动力。

在进行管理决策和实施一个新决策时，组织内部的新旧文化必须相互适应，相互协调，这样才能为组织决策获得成功提供保证。虽然，决策时要考虑所做出的决策尽量与组织文化相适应，不要破坏企业已有的组织文化。但是，当企业环境发生重大变化时，企业的组织文化也需要相应做出重大变化的情况下，企业应考虑到自身长远利益，不能为了迎合企业现有的组织文化，而将组织新的决策修订得与现行组织文化标准相一致。因为这有可能损害组织的长远发展。

透视：文化特质对决策风格的影响

决策风格以及决策者愿意承担的风险程度，是反映一国文化环境下决策差异的两个方面。

例如，日本人就比美国人更倾向于群体决策，这可以从日本的民族文化特征得到解释。日本人崇尚遵奉与合作，你可以在他们的学校和企业组织中体会到这一点。制定决策前，日本企业的 CEO 要收集大量的信息，以便在群体决策时形成一致的舆论。由于日本组织中的雇员享有高度的工作保障，所以管理决策是从长远观点出发的，而不是只考虑短期的利润，而后者在美国企业中却十分普遍。

在法国普遍以独裁方式制定决策。

德国的管理方式反映了德国文化讲究结构和秩序的特征。在德国组织上中制定有大量的规则和条例，管理者有明确的责任并按规定的组织路径进行决策。

瑞典管理的决策风格与法国和德国的管理者不同，他们更宜于进取性，主动提出问题，并且不怕风险。瑞典的高层管理者也是把决策权层层委让，他们鼓励低层管理人员和雇员参与影响他们利益的决策。

文化特质对决策风格的影响，由表 5-7 所示。

表 5-7 各国文化特质对决策风格的影响

印度 权力差距高、不确定性规避程度高。 高阶管理者做决策、保守的决策。
瑞士 权力差距低、不确定性规避程度低。 低阶管理者和员工参与决策、风险决策。
日本 服从、合作。 群组决策。 高阶管理者搜集大量信息，在会议中建立共识，达成决策。 员工的工作保障高，管理者的决策注重长期观点。
法国

独断的决策、规避风险。

德国

文化重结构和秩序。

组织订有详细的规则和法令。

管理者责任清楚，层层负责。

（五）时间

决策受时间的制约。决策是在特定的情况下，把组织的当前情况与组织未来可能的行动联系起来，并旨在解决问题或把握机会的管理活动。这就决定了决策必然受时间的制约，一旦超出了时间的限制，情况发生了变化，再好的决策也不可能达到预期目标。寓言“刻舟求剑”的故事就充分地说明了随着时间的改变、条件的改变，决策也必须随之变化的道理。

一个方案可能涉及较长的时间，在这段时间里，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的分析和控制。

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。组织决策的影响因素很多，组织决策是一个动态的依赖于时空变化的复杂的过程。

第四节 决策的方法

一、群体决策方法

组织的大部分决策是群体决策(group decision)，尤其是对组织活动和人员有深远影响的决策。管理者 40% 以上的时间是在开会，在进行群体决策。

群体决策的优点主要表现在：（1）提供更完全的信息和知识；（2）三个臭皮匠胜过诸葛亮；（3）提供更多样的经验和观点；（4）可以开发更多的可行方案(alternatives)；（5）提高解决方案的接受程度；（6）增加正当性。

群体决策的缺点主要表现在：（1）费时；（2）少数人垄断；（3）服从的压力；（4）“从众现象”（group think），即压抑不同的、少数的或不受欢迎的观点，以建立一致的表像；（5）模糊的责任。

为了更好地发挥群体决策效益，我们应该注意把握以下几个方面：（1）从总体上看，群体决策比个人决策好；（2）要明确评估准则。在决策速度方面，个人决策优于群体决策，在创意方面，群体决策优于个人决策；在解决问题的接受程度方面，群体决策优于个人决策；在决策效率方面，个人决策优于群体决策；（3）在群体决策规模的大小上看，一般 5~15 人较适宜，不少于 5 人，7 人最能发挥效能(Magic 7)。

群体决策方法比较好的方法主要有以下四种。

（一）头脑风暴法

头脑风暴法(Brainstorming)，又称智力激励法、BS 法，是由美国创造学家奥斯本于 1939 年首次提出，于 1953 年正式发表的一种激发创造性思维的方法。此法经各国创造学研究者的实践和发展，至今已经变成了有效的群体决策的方法。它是为了克服阻碍产生创造性方案而遵从压力的一种相对简单的方法。它是一种思想产生过程，鼓励提出任何种类的方案设计思想，同时禁止对各种方案的任何批评。头脑风暴法要求遵循五个原则：（1）禁止评论他人构想的好坏；（2）最狂妄的想象是最受欢迎的；（3）重量不重质，即为了探求最大量的灵感，任何一种构想都可被接纳；（4）鼓励利用别人的灵感加以想象、变化、组合等以激发更多更新的灵感；（5）不准参加者私下交流，以免打断别人的思维活动。

在典型的头脑风暴会议中，一些人围桌而坐。群体领导者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题。然后成员在一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，不允许任何批评，并且所有方案都当场记录下来，留待稍后再讨论和分析。但是头脑风暴法仅是一个产生思想的过程。

（二）名义群体法

名义群体法(Nominal group technique)，是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通加以限制，这就是名义一词的含义。像召开传统会议一样，群体成员都出席会议，但群体成员首先进行个体决策。具体方法是，在问题提出之后，采取以下几个步骤：

（1）成员集合成一个群体，但在进行任何讨论之前，每个成员独立地写下他对问题的看法。

（2）经过一段沉默后，每个成员将自己的想法提交给群体。然后一个接一个地向大家说明自己的想法，直到每个人的想法都表达完并记录下来为止(通常记在一张活动挂图或黑板上)。所有的想法都记录下来之前不进行讨论。

（3）群体现在开始讨论，以便把每个想法搞清楚，并做出评价。

（4）每一个群体成员独立地把各种想法排出次序，最后的决策是综合排序最高的想法。

这种方法的主要优点在于，使群体成员正式开会但没限制每个人的独立思考，而传统的会议方式往往做不到这一点。

（三）德尔菲法

德尔菲法(Delphi technique)是一种更复杂、更耗时的方法，除了并不需要群体成员列席外，它类似于名义群体法。德尔菲法是在 20 世纪 40 年代由赫尔姆和达尔克首创，经过戈尔登和兰德公司进一步发展而成的。德尔菲这一名称起源于古希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力。因此，这种方法被命名为德尔菲法。德尔菲法是 20 世纪 60 年代初美国兰德公司的专家们为避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数的缺陷提出的一种有效的群体决策的方法。

为消除成员间相互影响，参加的专家可以互不了解，它运用匿名方式反复多次征询意见和进行背靠背的交流，以充分发挥专家们的智慧、知识和经验，最后汇总得出一个能比较反映群体意志的预测结果。

德尔菲法的一般程序如下：

（1）确定调查目的，拟订调查提纲。首先必须确定目标，拟订出要求专家回答问题的详细提纲，并同时向专家提供有关背景材料，包括预测目的、期限、调查表填写方法及其它希望要求等说明。

（2）选择一批熟悉本问题的专家，一般至少为 20 人左右，包括理论和实践等各方面专家。

（3）以通信方式向各位选定专家发出调查表，征询意见。

（4）对返回的意见进行归纳综合、定量统计分析后再寄给有关专家，每个成员收到一本问卷结果的复制件。

（5）看过结果后，再次请成员提出他们的方案。第一轮的结果常常是激发出新的方案或改变某些人的原有观点。

（6）重复 4、5 两步直到取得大体上一致的意见。

这种方法的优点主要是简便易行，具有一定科学性和实用性，可以避免会议讨论时产生的害怕权威随声附和，或固执己见，或因顾虑情面不愿与他人意见冲突等弊病；同时也可使大家发表的意见较快收敛，参加者也易接受结论，具有一定程度综合意见的客观性。

但缺点是由于专家一般时间紧，回答总是往往比较草率，同时由于决策主要依靠专家，因此归根到底仍属专家们的集体主观判断。此外，在选择合适的专家方面也较困难，征询意见的时间较长，对于快速决策难于使用等。尽管如此，本方法因简便可靠，仍不失为人们常用的有效的群体决策的方法。

（四）电子会议法

电子会议法(Electronic meeting)是将名义群体法与尖端计算机技术相结合的一种最新的群体决策方法。

目前电子会议法所需要的技术已经比较成熟，概念和操作也比较简单。它要求人数众多的人（可多达 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。主办者将问题显示给决策参与者，决策参与者把自己的回答打在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。

电子会议的主要优点是匿名、诚实和快速，而且能够超越空间的限制。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。它使人们充分地表达他们的想法而不会受到惩罚，它消除了闲聊和讨论偏题。

以上 4 种群体决策技术的效果比较如表 5-6 所示。

表 5-8 群体决策效果的评价

	头脑风暴法	名义群体法	德尔菲法	电子会议法
观点的数量	中等	高	高	高
观点的质量	中等	高	高	高
社会压力	低	中等	低	低
财务成本	低	低	低	高
决策速度	中等	中等	低	高
任务导向	高	高	高	高
潜在的人际冲突	低	中等	低	低
成就感	高	高	中等	高
对决策结果的承诺	不适用	中等	低	中
群体凝聚力	高	中等	低	低

二、有关活动方向的决策方法

管理者有时对企业或企业某一部门的活动方向进行决策，有关活动方向的决策方法主要有经营单位组合分析法和政策指导矩阵。

（一）经营单位组合分析法

多数公司同时经营多项业务，其中有“昨日黄花”，也有“明日之星”。为了使公司的发展能够与千变万化的市场机会之间取得切实可行的适应，就必须合理地在各项业务之间分配资源。在此过程中不能仅凭印象，认为哪项业务有前途，就将资源投向哪里，而是应该根据潜在利润分析各项业务在企业中所处的地位来决定，波士顿矩阵法就是一种著名的用于评估公司投资组合的有效模式。

波士顿矩阵，又叫市场增长率-市场占有率矩阵，它是美国波士顿咨询公司（BCG）在 1960 年时提出的一种产品结构分析的方法。这种方法是把企业生产经营的全部产品或业务的组合作为一个整体进行分析，常常用来分析企业相关经营业务之间现金流量的平衡问题。通过这种方法，企业可以找到企业资源的产生单位和这些资源的最佳使用单位。其矩阵图如图 5-3 所示。

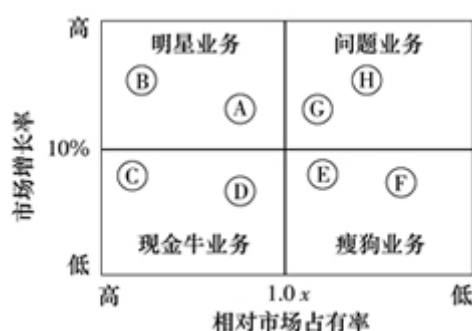


图 5-3 波士顿矩阵

在图 5-3 中，纵轴表示市场增长率，是指企业所在的行业某项业务最近两年的市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每一经营业务所在市场的相对吸引力。在分析中，通常用 10% 的增长率作为增长高低的界限。最近两年平均增长率超过 10% 的为高增长业务，低于 10% 的为低增长业务。

横坐标相对市场份额表示该业务相对于最大竞争对手的市场份额，用于衡量企业在相关市场上的实力。用数字 0.1（该企业销售量是最大竞争对手销售量的 10%）-10（该企业销售量是最大竞争对手销售量的 10 倍）表示，并以相对市场份额为 1.0 为分界线。某项产品或业务的相对市场份额多，表示其竞争地位强，在市场中处于领先地位；反之，则表示其竞争地位弱，在市场中处于从属地位。需注意的是，这些数字范围可能在运用中根据实际情况的不同进行修改。

下面介绍如何利用这一矩阵进行分析。

1. 高增长/低竞争地位的问题型业务

这往往是一个公司的新业务，为发展问题业务，公司必须建立工厂，增加设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这些意味着大量的资金投入。这类业务通常处于最差的现金流状态。一方面，所在行业市场增长率极高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；另一方面，相对市场份额较低，能够生成的资金较少。

“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度，因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资，发展该业务？”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标，企业具有资源优

势，能够增强企业核心竞争能力的业务才能得到肯定的回答。否则，只有放弃。因此，企业对于“问题”业务的投资需要进一步分析，判断使其转移到“明星”业务所需要从的投资量，分析其未来是否盈利，研究是否值得投资的问题。

2. 高增长/强竞争地位的“明星”业务

高市场成长率、高相对市场份额的明星业务，这是由问题业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者，它将成为公司未来的现金牛业务。为了保护或扩展明星业务在增长的市场中占据主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需要的资源，支持他们继续发展。

但明星业务并不意味着一定可以给企业带来滚滚财源，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。企业没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会耀花了企业高层管理者的眼睛，导致做出错误的决策。这时必须具备识别行星和恒星的能力，将企业有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。

例如，巨人集团在将保健品业务发展成明星后，就迫不及待地开发房地产业务，可以说，在当时的市场环境下，保健品和房地产都是明星业务，但由于企业没有能够提供源源不断现金支持的现金牛业务，导致企业不得不从本身还需要大量投入的保健品中不断抽血来支援大厦的建设，导致最后两败俱伤，企业全面陷入困境。

3. 低增长/强竞争地位的“现金牛”业务

低市场成长率、高相对市场份额的现金牛业务，是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高利润的优势，因而给企业带大量财源。企业往往用现金牛业务来支付资金来支持企业其他需要大量现金的业务。

但现金牛业务的财务状况可能很脆弱的。因为如果市场环境一旦变化导致这项业务的市场份额下降，公司就不得不从其他业务单位中抽回现金来维持现金牛的领导地位，否则这个强壮的现金牛可能会变弱，甚至成为瘦狗。

4. 低增长/弱竞争地位的“瘦狗”型业务

低市场成长率、低相对市场份额的“瘦狗”型业务，在一般情况下常常是微利甚至是亏损的。“瘦狗”型业务存在的原因更多是由于感情上的因素，虽然一直微利经营，但就像人对养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。

如果“瘦狗”型业务还能自我维持，则应缩小经营范围，加强内部管理。其实，“瘦狗”型业务通常要占用很多资源，如资金、管理部门的时间等，多数时候是得不偿失的。可以说，

这是沉重的负担。因此，对于已彻底失败的业务，企业应当及时采取措施，清理业务或退出经营领域。

在明确了各项业务单位在公司中的不同地位后，就需要进一步明确战略目标。通常有四种战略目标分别适用于不同的业务。

（1）发展 继续大量投资，目的是扩大战略业务单位的市场份额。主要针对有发展前途的问题业务和明星中的恒星业务。

（2）维持 投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场份额，主要针对强大稳定的现金牛业务。

（3）收获 实质上是一种榨取，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入，主要针对处境不佳的现金牛业务及没有发展前途的问题业务和瘦狗业务。

（4）放弃 目标在于出售和清理某些业务，将资源转移到更有利的领域。这种目标适用于无利可图的瘦狗和问题业务。

具体策略如表 5-6 所示。

表 5-6 波士顿矩阵综合分析

类型	市场占有率	业务增长率	对 策 选 择	利润 率	需要投资	现 金 流
明星	高	高	维持或提高市场占有率	高	高	零或略小于零
金牛	高	低	增加市场份额	高	高	为正且大
问题	低	高	提高市场占有率	零或负	非常高	为负且大
			收获/放弃	低或负	不需投资	正数
瘦狗	低	低	收获/放弃/清算	低或负	不需投资	正数

下面对波士顿矩阵法进行简要评价。

波士顿矩阵法可以帮助我们分析一个公司的投资业务组合是否合理。如果一个公司没有现金牛业务，说明它当前的发展缺乏现金来源；如果没有明星业务，说明在未来的发展中缺乏希望。一个公司的业务投资组合必须是合理的，否则必须加以调整。

波士顿矩阵分析的目的在于帮助企业确定自己的总体战略。波士顿矩阵法提高了管理人员的分析和战略决策能力，帮助他们以前瞻性的眼光看问题，更深刻地理解公司各项业务活动的联系，加强了业务单位和企业管理人员的之间的沟通，及时调整公司的业务投资组合，收获或放弃萎缩业务，加强在更有发展前景的业务中投资。

例如，企业要把现金牛业务作为重要的资金来源，并放在优先的位置上；同样，企业可以考虑把资金集中在未来有希望的明星业务问题业务上；并根据情况，有选择地抛弃“瘦狗”业务和无希望的“问题”业务。它指明了企业比较理想的投资组合使企业有较多的明星和现金牛业务、少数的问题业务和极少“瘦狗”型业务。

但是我们在把波士顿矩阵作为一种分析方法时，一定要注意它的局限性。

例如，在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场份额是困难的。有时，数据会与现实不符。

按照市场增长率和相对市场份额，把企业的市场业务分为四种类型，相对来说，有些过于简单。企业要对自己一系列的经营业务进行战略评价，仅仅依靠市场增长率和相对市场份额是不够的，还需要行业的技术等其他指标。

在有些行业里，企业的市场份额大，会在单位成本上形成优势；而有些行业则不然，过于庞大的市场份额可能会导致企业成本的增加。实际上，市场占有率小的企业，如果采用创新和产品差异化的策略，仍然能获得很高的利润。

（二）政策指导矩阵

政策指导矩阵，有时又称荷兰皇家一壳牌石油公司政策指导矩阵。它是由荷兰皇家一壳牌公司（Royal Dutchshell）创立的，主要是用矩阵来根据市场前景和竞争能力定出各经营单位的位置。

市场前景分为吸引力强、吸引力中等、无吸引力三类，并用赢利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素加以度量。

竞争能力分为强、中、弱 3 类，由市场地位、生产能力、产品研究和开发等因素决定。根据对市场前景和竞争能力这两种标准和三个等级的组合，可把企业的经营单位分成九种不同类型。如图 5-11 所示。

	强	1	4	7
--	---	---	---	---

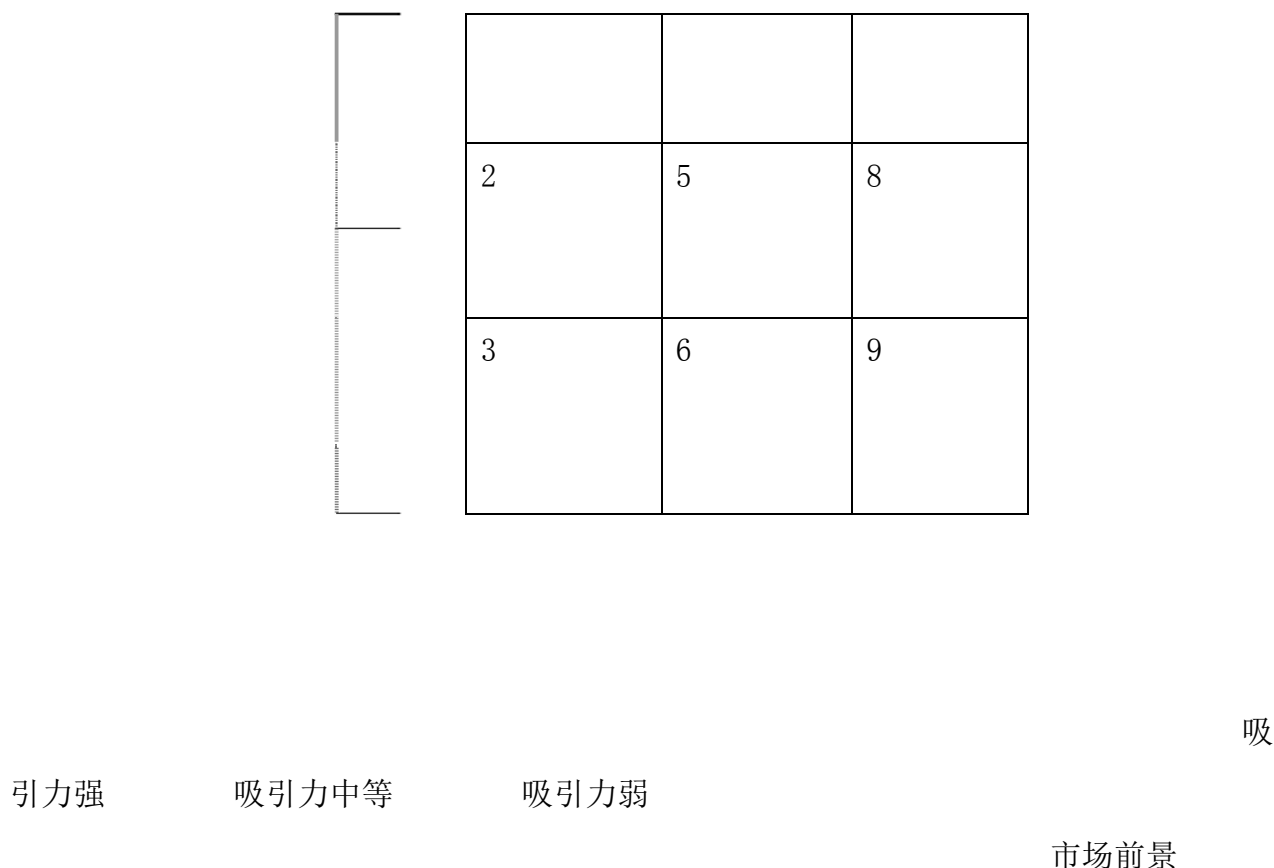


图 5-11 政策指导矩阵

由矩阵可看出，对落入不同区域的产品，用了不同的关键词指明应采用的战略类型。处于矩阵中不同位置的拟议战略可概括如下：

处于区域 1 和 4 的经营单位竞争能力强，市场前景也较好，处在领先地位。应优先保证该区域产品需要的一切资源，以维持其有利的市场地位。

处于区域 2 的经营单位竞争能力不强，但市场前景吸引力强。应通过分配更多的资源，努力使该区域产品向上一区域（领先地位区）移动。

处于区域 3 的经营单位市场前景吸引力强，但竞争能力弱。应加速发展或撤退。该区域某些产品应成为公司未来的高速飞船。不过，只应选出其中最具有前途的少数产品加速发展，余者放弃，因为毕竟企业资源和精力有限。

处于区域 5 的经营单位市场前景吸引力和竞争能力都属于中等，应该采取发展策略。这个区域中的产品一般会遇到 2~4 个强有力的竞争对手，因此，没有一个公司处于领先地位。可行战略是分配足够的资源，使之能随着市场而发展。

处于区域 6 和 8 的经营单位市场前景吸引力不强，且竞争能力较弱。应该采取缓慢撤退策略。该区域产品通常都有为数众多的竞争者。可行战略是使其能带来最大限度的现

金收入，停止进一步投资。

处于区域 7 的经营单位市场前景吸引力不强，但其竞争能力较强。这些区域应采取的战略是缓慢地退出，以收回尽可能多的资金，投入盈利更大的经营部门。

处于区域 9 的经营单位市场前景吸引力弱，且其竞争能力弱。所应采取的战略是尽快清算，不再投资，将其资金转移到更有利的经营部门。

这里必须指出，由那些矩形组成的区域并未精确地加以限制。荷兰皇家一壳牌石油公司的经验是：①各区域的形状是不规则的；②区域的边界不固定，可以相互变化；③在某些情况下，区域之间允许重迭。

三、有关活动方案的决策方法

根据未来情况的可控程度，可把有关活动方案的决策方法分为三大类：确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。

（一） 确定型决策方法

在比较和选择有关活动方案的决策时，无论这一决策下的备选方案有多少，每一方案都只有一个确定无疑的结果，这种决策称为确定型决策。对于确定型决策，须采用确定型决策方法，常用的有线性规划和量本利分析法等。1. 线性规划

线性规划（Linear Programming）是运筹学的一个分支，用来处理在线性等式及不等式组的条件下，求线性目标函数的极值问题的方法。线性规划是运筹学的一个最重要的分支，理论上最完善，实际应用得最广泛。它所研究的问题主要有两类；一是某项任务确定后，如何统筹安排，尽量做到用最少的人力、物力资源去完成这一任务；二是有一定数量的人力物力资源，如何安排使用它们，使得完成任务最多。总之，就是寻求整个问题的某个整体指针最优的问题。应用在运输问题、生产的组织与计划问题、合理下料问题、配料问题、布局问题等。线性规划最基本的理论和方法是：图上作法和单纯形法。在此介绍图上作法。

采用线性规划建立数学模型的步骤是：

首先，确定影响目标大小的变量；其次，列出目标函数方程；再次，找出实现目标的约束条件；最后，找出目标函数方程的最优解。

下面通过图上作法举例说明线性规划建立数学模型的步骤。

例：某工厂制造 A、B 两种产品，制造产品 A 每吨需用煤 9 吨，电力 4 千瓦，3 个工作日；制造产品 B 每吨需用煤 4 吨，电力 5 千瓦，10 个工作日。已知制造产品 A 和 B 每吨分别获利

7 千元和 12 千元，现在该厂由于条件限制，只有煤 360 吨，电力 200 千瓦，工作日 300 个可以利用，问 A、B 两种产品各应生产多少吨才能获利最大？最大利润是多少？

这是一个典型的线性规划问题，建立数学模型的步骤如下：

根据已知，已知生产 A、B 两种产品相关资料如下表所示。

表 5-7 生产 A、B 两种产品相关资料

	A	B	限制条件
用煤	9	4	360
电力	4	5	200
工作日	3	10	300
单价（千元）	7	12	

第一步，确定影响目标大小的变量。在本例中，目标是利润最大，影响目标的变量是两种产品 A 和 B 的数量 x, y 。

第二步，列出目标函数方程：

表达式 $\text{Max } S(x, y) = 7x + 12y$ 。

第三步，找出实现目标的约束条件：

$$9x + 4y \leq 360$$

$$4x + 5y \leq 200$$

$$3x + 10y \leq 300$$

$$x \geq 0$$

$$y \geq 0$$

第四步，找出目标函数方程的最优解。用图上作法求解，具体步骤如下：

首先，直线的画法用两点式： $9x + 4y = 360$ ， $x=0, y=90$ ； $y=0, x=40$ 。

$$4x + 5y = 200, x=0, y=40; y=0, x=50。$$

$$3x + 10y = 300, x=0, y=30; y=0, x=100。所以两点之间连线就画成了。其次，$$

求出交点。A, D, O 容易求出，对于 B、C。 $4x + 5y = 200$
 $3x + 10y = 300 \Rightarrow x = (200 - 5y) / 4$ 代入 $3x + 10y = 300$ ，
 $(600 - 15y) / 4 + 10y = 300$ ，

$$600 - 15y + 40y = 1200, y = 24, \text{ 代入 } 3x + 10y = 300, \text{ 有 } 3x = 60,$$

$$x = 20, \text{ 所以 B 为 } (20, 24) \quad 4x + 5y = 200$$

$$9x + 4y = 360 \Rightarrow x = (360 - 4y) / 9$$

$$7200 - 180y + 16y = 1440, \quad y = (7200 - 1440) / (180 - 16) = 1000 / 29,$$

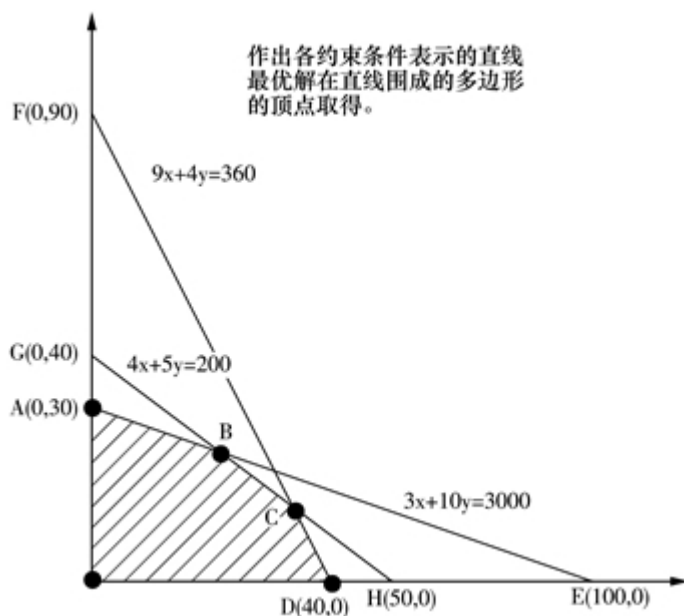
代入 $4x + 5y = 200$, 有 $x = 360 / 29$, 所以 C 为 $(1000 / 29, 360 / 29)$

所以得出各点如下: A(0, 30)、B(20, 24)、C(1000/29, 360/29)、D(40, 0)、O(0, 0)。再次, 线性规划的图解法。Max $S(x, y) = 7x + 12y$ s.t. $9x + 4y \leq 360$

$$4x + 5y \leq 200$$

$$3x + 10y \leq 3000$$

作出各约束条件表示的直线最后, 最优解在直线围成的多边形的顶点取得。如下图所示。



如图所示, 阴影部分即为这个线性规划问题的可行区域。

∴ 平行直线系 $f = 7x + 12y$ 过点 A(20, 24) 即当 $x = 20, y = 24$ 时, $f_{\max} = 7 \times 20 + 12 \times 24 = 140 + 288 = 428$ (千元)。

即产品 A 生产 20 吨, 产品 B 生产 24 吨, 获利最大, 最大利润为 428 千元。

2. 量本利分析法

量本利分析法, 又称保本分析法或盈亏平衡分析法。量本利分析的基本原理, 通过研究企业在经营中一定时期的成本、产量和利润之间的变化规律, 掌握盈亏变化的临界点。找出保本产量的方法盈亏平衡图解法和公式计算法有两种。

(1) 公式计算法

是用公式来表示在经营中一定时期的成本、产量和利润之间的关系的方法。具体方法如下。

$$\text{销售收入} = \text{产量} \times \text{单价}$$

$$\text{生产成本} = \text{固定费用} + \text{变动费用}$$

$$= \text{固定费用 (F)} + \text{产量} \times \text{单位变动费用 (Cv)}$$

$$\text{盈亏平衡式: 销售收入} = \text{生产成本}$$

$$Q_0 \times P = F + Q_0 \times C_v$$

即： $Q_0 = F / (P - C_v)$ Q_0 为保本产量， P 为单位价格，

$P - C_v$ 为边际贡献（单位产品得到的销售收入在扣除变动费用之后的剩余。）

两边同时乘以 P ，可得： $S_0 = F / (1 - C_v / P)$ S_0 为保本收入

$1 - C_v / P$ 为边际贡献率。

我们可以算出，产品单价即使低于成本，但只要大于变动费用，企业生产该产品还是有意义的。

若想获取的利润为 π 时，则生产的产量应该为：

$$Q_0 = (F + \pi) / (P - C_v)$$

例：某公司生产 A 种产品的固定成本为 80 万元，单位可变成本为 1200 元，单位产品售价为每件 1600 元。

（1）试用盈亏平衡点法确定其产量（或该产品产量至少达到多少企业才不亏损）？

（2）若该企业要实现目标利润 20 万元，至少要维持多大的生产规模？

解：（1）根据盈亏平衡点产量公式： $Q_0 = F / (P - C_v)$

A 产品的盈亏平衡点产量 $Q_0 = 800000 / (1600 - 1200) = 2000$ （件）

所以，达到盈亏平衡时的产量为 2000 件。

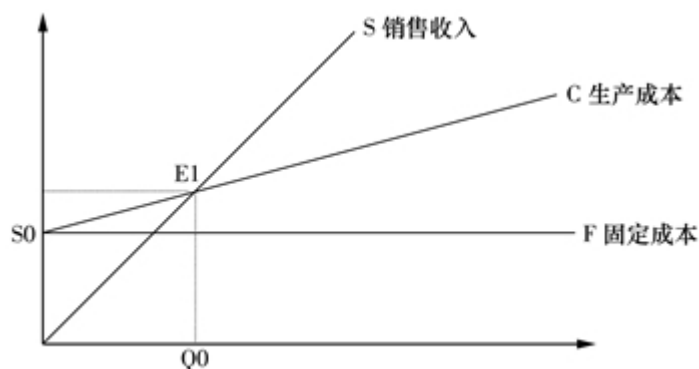
（2）根据公式 $Q_0 = (F + \pi) / (P - C_v)$

当目标利润为 20 万元时 $Q = (800000 + 200000) / (1600 - 1200) = 2500$ （件）

所以，该企业若要实现目标利润 20 万元，至少要维持 2500 件生产规模。

（2）图解法

是用图形来表示在经营中一定时期的成本、产量和利润之间的关系的方法。如图所示。



（二）风险型决策方法

在比较和选择有关活动方案的决策时，如果未来情况不止一种，而且管理者不知道哪种情况会发生，但知道每种情况发生的概率，则我们称这种决策为风险型决策。对于风险型决策，须采用风险型决策方法，常用的是决策树法。

决策树就是用来解决风险型决策问题时使用的一种分析工具，是用树状图形来分析和选择行动方案的一种系统分析方法。决策树是一种通过图示罗列解题的有关步骤以及各步骤发生的条件与结果的一种方法。近年来出现的许多专门软件包可以用来建立和分析决策树，这就使解决这类问题就变得更为简便了。

决策树由决策结点、机会结点与结点间的分枝连线组成。通常，人们用□表示“决策点”（又称结点），从它引出的分支叫“方案分支”，每条分支代表一个行动方案；用○表示“自然状态点”（又名节点），其上方标出的数字表示损益期望值，从它引出的分支叫“概率分支”，其上方标明自然状态及其出现的概率；用△表示“结果节点”，其旁边标出的数字表示每一方案在其相应状态下的损益值。

在利用决策树解题时，应从决策树末端起，从后向前，步步推进到决策树的始端。在向前推进的过程中，应在每一阶段计算事件发生的期望值。计算完毕后，开始对决策树进行剪枝，在每个决策结点删去除了最高期望值以外的其他所有分枝，最后步步推进到第一个决策结点，这时就找到了问题的最佳方案。

需特别注意，如果决策树所处理问题的计划期较长，计算时应考虑资金的时间价值。

其具体步骤是：

第一步，画出决策树形图。

绘制决策树形图的基础，是决策者对未来各种可能情况周密思考的结果。即决策树形图是人们对某个决策问题未来发展情况的可能性所作的预测在图纸上的反映。因此，绘制决策树图形的过程实际上也就是进行预测和决策模拟的认识过程。

第二步，计算损益值。

损益值，或称期望值，损益期望值等，是衡量决策利弊、优劣的数量表示方式，也是用以比较各个决策方案经济效益的一个准则。当损益值大于零为正数时，就是益值；当损益值小于零为负数时，就是损值。损益值越大，表示方案实施后可能获得的利益也就越大；损益值越小，表示方案实施后可能获得的利益也就越小，损失可能越大。

损益期望值的计算要从右向左依次进行。首先根据各自然状态的发生概率和相应的损益值计算各自然状态的损益期望值。当遇到自然状态点时，计算其各个概率分支的损益期望值之和，标于自然状态点上。

第三步，比较损益值的大小。

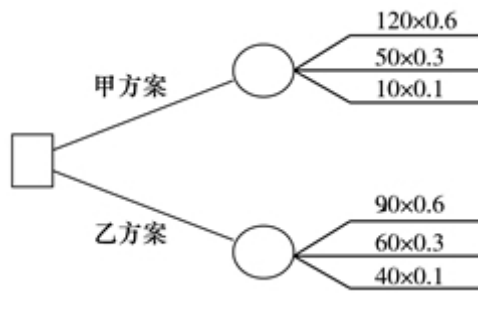
比较不同方案的期望损益值大小，期望值最大的一个方案分支，即为选定的最优方案。

下面举例进行说明。

例：某企业在下一年度有甲、乙两种产品方案可供选择，每种方案都面临畅销、一般和滞销三种市场状态，各种状态的概率和损益值如下表所示：

市场状 态 损 益 率 方 案 值	畅 销	一 般	滞 销
	0. 6	0. 3	0. 1
甲方案	120	50	10
乙方案	90	60	40

解：第一步，依据已知条件绘制决策树：



第二步，分别计算各方案的期望值：

甲方案的期望值 $=120\times0.6+50\times0.3+10\times0.1=88$

乙方案的期望值 $=90\times0.6+60\times0.3+40\times0.1=76$

第三步，决策：

由以上计算可见甲方案的期望值大于乙方案的期望值，所以选择甲方案。

（三）不确定型决策方法

在进行决策活动时，我们有时也会遇上不确定型决策。不确定型决策有以下特点：（1）存在决策者无法控制和预知的两种或两种以上的自然状态（比如“产品畅销”、“滞销”）；（2）各自然状态发生的可能性（概率）不能预期；（3）各可选方案的未来收益不能有效估算。

不确定型决策情况可以理解为：决策者对未来知之不多，一般是不能获得足够的资料，或者企业没有过经历和经验，例如全新项目决策。这种决策，不同的决策者决策效果差异很大。常用的不确定型决策方法有大中取大法、小中取大法、中庸法和最小最大后悔值法等。

例：有四个可选方案，在各自状态发生后预期的利润如下：

方案\自然状态	畅销	平销	滞销
I（大厂）	300	200	-100
II（小厂）	250	200	80
III（技改）	110	100	70
IV（合作）	90	60	50

1. 大中取大法

管理者持乐观态度，从每个方案中取最大值，再比较，取最大的方案为确定方案；本例中，决策结果 $\max(300, 250, 110, 90)$ ，决策结果为方案 I。

这种乐观类型的决策者，敢冒风险，对赚钱敏感，亏损不敏感，极易成功，也很容易失败。

2. 小中取大法

管理者持悲观态度，从每个方案中取最小值，再比较这些值，取其中最大的为确定方案，本例中， $\max(-100, 80, 70, 50)$ ，决策结果为方案 II；

这种悲观类型的决策者属于保守型，对亏损特别敏感，在保证不亏损的情况下（先考虑最坏的情况），获取最大的利润。不易有大的成功，但也不会有大的失败。

3. 中庸法

管理者既不乐观也不悲观，而是中庸态度。决策者先确定一个“乐观系数” α ，可以理解为他对未来前景的乐观程度。 $0 \leq \alpha \leq 1$ ，期望利润 $E = \alpha \times H + (1 - \alpha) \times L$ ，H 为方案最乐观的收益，L 为方案最悲观的收益。假设一个决策者，其乐观程度 $\alpha = 0.6$

$$EI = 300 \times 0.6 + (-100) \times 0.4 = 140;$$

$$EII = 250 \times 0.6 + 80 \times 0.4 = 182;$$

$E_{III}=110\times 0.6+70\times 0.4=94;$

$E_{IV} =90\times 0.6+50\times 0.4=74。$

$\max (140, 182, 94, 74)$ ，决策结果为方案 II。

这种方法的优点是不绝对，把最好的情况和最坏的情况均予以考虑。

4. 最小最大后悔值法

这种方法的步骤是：

（1）计算各方案的机会损失（因为选择其中一个方案而必须放弃另一个方案带来的机会，代表一种后悔程度，不是实际损失）；

（2）找出各方案最大机会损失；

（3）从最大机会损失中取最小值即为决策方案。

表 5-8 机会损失矩阵（括号内为机会损失）

方案\自然状态	畅销	平销	滞销	最大机会损失	^{min(最大机} 会损失)
I（大厂）	300（0）	200（50）	-100（180）	180	II 决策方案
II（小厂）	200（100）	250（0）	80（0）	100	
III（技改）	100（200）	110（140）	70（10）	140	
IV（合作）	90（210）	60（190）	50（30）	210	

$\min (180, 100, 140, 210)$ ，决策结果为方案 II。

这种方法可在很大程度上减小决策后的后悔程度，特别适用于那些喜欢吃后悔药的决策者。

第五节 预测

一、预测的含义与作用

（一）什么是预测

搞好组织计划和决策工作的前提条件是指对组织的内外环境进行准确的预测，这既包括经济的、技术的、社会的、政治的和文化伦理等外部环境因素的预测，也包括对企业的现有生产技术条件等内部因素未来趋势的预测。因此，预测是组织应该搞好的一项重要工作。

所谓预测，是指组织对未来环境所做出的估计。预测是以过去为基础推测未来，以昨天为依据估算今后，以已知预计未知。预测是联系过去和未来的桥梁。

预测对管理的各项职能具有重要的意义。例如，预测与计划关系就非常密切。计划是对未来行动的部署，预测是对未来事件的陈述。预测要说明的问题是：将来将会怎样，即在一定的条件下，如果不采取措施和行动，估计将会发生什么样的变化。

透视：未来 25 年内世界社会经济发展十大预测报告

世界未来学会在 2002 年出版的《预测专刊》上发表了未来 25 年内世界社会经济发展十大预测报告。这十大预测是：

一、2020 年，全世界年龄在 60 岁以上的老人将超过 10 亿人，其中 3 / 4 的老人生活在发展中国家。

二、2025 年，将出现纳米医学。届时，以纳米技术为基础的医疗技术将会疏通阻塞的血管，纳米医疗技术可以在癌细胞变成恶性肿瘤前将其杀死。

三、在未来 10 年中，科学家将做好使氢成为汽车、飞机和船舶动力燃料的前期准备工作，众多汽车厂商将为氢和燃料电池的研发投入数百亿美元资金。

四、“批量定制”将日益成为消费渠道的主流形式。就像戴尔革新个人微机工业一样，制造商将快速向消费者供应定制的电视机、服装、食品和其他能满足消费者个人需求的产品。

五、未来 20 年，许多发展中国家大城市的水资源短缺问题将会十分严重，到 2040 年，全世界将有 35 亿人遭受水短缺的困扰，几乎是 1995 年的 10 倍。

六、2009 年，燃料电池将广泛应用，为汽车、家庭及家用电器提供电力。届时，饮料罐大小的燃料电池就可长时间地为玩具、电视机和家庭割草机供电。

七、2010 年，作为食品的主要来源之一，全球人工养鱼将超过牧场养牛的食品供应量。

八、2020 年，智能化公路将使人们在驾驶汽车时，不会遇到许多麻烦问题。“双模式系统”能将汽车快速地从个城市运到另一个城市，然后，驾车者在目的地城市最终完成自己的任务，或让汽车自动停放在某地。

九、利用良好的营养食品，学校将可以调整学生的行为举止问题。如，利用向学生提供健康饭菜，使学校消除学生打架斗殴、开除学生和学生自杀等现象。

十、利用新材料为士兵做新军服，使他们拥有“超人能力”。麻省理工学院新成立的纳米技术研究所，正在开发一种新的织物，该织物在需要时能够改变特性，比如穿着这种织物的士兵腿骨折时，织物会变硬成为“石膏夹板”保护骨折部位；穿上能储存能量的鞋，士兵能跳越6米高的墙。

（二）预测的作用

对组织的内外环境进行准确的预测是搞好组织管理工作的重要依据。经验证明，在组织工作中出现的很多挫折是由于预测工作做得不好造成的。现代管理的特点之一是强调预见性，因此，主管人员只对现在环境做出反应是不够的。管理工作的目标是指向将来的，因而凡是有能力的主管人员都要设法去预测组织未来所处的环境。显然，能预见到那些可能对组织发生影响的重要变化的管理人员要比那些不能预见到的管理人员会有更多的机会取得成功。

对于企业组织而言，预测对其发展具有重要的作用。主要体现在以下方面：根据企业的长期销售预测可以了解目前产品究竟在寿命周期的哪一阶段，作为(新)产品发展和引进新生产技术的依据；根据短期销售预测的资料，可以编制销售计划，而根据销售计划也可拟定年度或每月的生产计划；从某种产品年度或每月的生产计划以及各种物料的购备时间，可以从容的拟定采购计划；如果销售预测显示销路不久将大增，则应早日拟定资金计划，开辟新财源，准备扩充设备，增加生产量；根据销售预测和市场占有率的大小，企业可决定何种定价政策较为有利，并采取对企业较有利的定价政策。

二、预测的种类与程序

（一）预测的种类

由于人类预测活动的复杂性与多样性，预测的种类也可以分为很多种。按内容，预测可分为社会预测、经济预测和技术预测；按时间的长短，预测可分为长期预测、中期预测和短期预测；根据预测的性质可分为定性预测和定量预测两大类。

1. 社会预测、经济预测和技术预测

按内容，预测可分为社会预测、经济预测和技术预测。

(1) 社会预测。它是研究与社会发展有关的未来问题，主要对象是由于科学技术的发展而产生的种种社会问题，目的是协助政府机构制定政策、选择最佳方案，提出改进措施。同时，社会预测还要及时预测各种社会现象和发展趋势，以便促进对社会有益的发展趋势，阻止对社会不利的发展趋势。

(2) 经济预测。经济预测从大的方面来说，是为制定国民经济规划、经济计划和经济政策服务的。工业企业的经济预测主要是进行销售预测、原材料预测、设备投资预测和人力资源预测。

(3) 技术预测。技术预测是预测研究中最活跃的活动。它研究与技术发明、技术应用有关的一系列问题。技术预测的发展在很大程度上受到实际需要的制约和影响。

2. 长期预测、中期预测和短期预测

长期预测一般在 5 年以上, 属于长期宏观预测; 中期预测的时间在 3 个月到 2 年; 短期预测的时间在 3 个月以内, 一般是一周或一个月。微观预测以中、短期为主, 宏观预测以长期预测为主。中、短期预测常用时间系列法, 长期预测常用因果关系法。不同期限的预测要采取不同方法。

3. 定性预测和定量预测

预测方法可以根据预测的性质广义地分为定性预测和定量预测两大类。

(1) 定性预测。定性预测是由预测者利用以往的经验, 凭借直觉做出的预感和猜测, 其结果的准确与否取决于预测者的知识和经验, 因而带有较大的主观性。但是, 对于社会和经济等领域内的一些大型复杂系统, 以及一些关于未来发展趋势的长期预测, 在人们尚未完全认识系统的运动规律之前, 定性预测方法(如征询法、智囊团式讨论等)仍占有很大比重。

(2) 定量预测。定量预测方法是指运用数学或统计方法建立模型, 利用模型对以往的统计数据进行分析, 从而得出结论。这种预测的准确性与选择的模型有很大关系, 模型一旦建立, 对于同一组数据, 不同的人也可得出基本一致的结论。然而在建模阶段, 对于模型的具体形式的选择, 要由建模者利用自己的知识和经验, 结合已知数据的具体情况来确定。

(二) 预测的程序

虽然预测的种类较多, 预测的程序或者步骤都是基本相同的, 大致可分为以下几个主要步骤。

1. 确定预测的目标, 提出课题和任务。其目的在把握整个预测工作的重心。 组织要根据社会要求和一般情报, 利用创造性思维方法和手段, 提出预测的课题, 规定目标和任务、对象、基本假设, 确定研究方法、结构和组织工作等。

2. 搜集与预测对象直接及间接有关的资料, 并加以整理。把与预测对象有关的过去的、现在的资料尽量收集齐全。要大量收集预测的间接材料并收集国内外同类预测研究的成果。此外, 对搜集有关资料要加以整理。对资料要加以研究判断并调整, 研究判断所获资料是否能符合预测所需, 若不能符合, 则有两种方法加以解决, 一种是另搜集适合问题的资料, 另一种是加以适当的调整。

3. 确定预测方法, 进行预测。对收集的资料趋势加以分析, 例如将其绘成历史曲线, 或求算其长期趋势等, 以明了资料变化的一般特性, 以此来确定可采取的预测方法, 对于有些预测可考虑建立预测模型。

为了使预测结果更加准确, 可采取几种预测方法进行, 以互相验证。选择预测方法时要注意广泛性、准确性、时效性、可用性和经济性。

4. 评定预测结果。对获取的预测结果进行评价。可以对预测结果再次征询专家意见, 以检验预测结果, 并进一步检验预测模型。

5. 将预测结果交付决策。将预测结果交付决策者或相关人员进行决策，并根据未来实际情况与预测结果进行对比，进行评估，找到经验和不足，为下一次预测改进奠定基础。

（三）对预测准确度问题的合理态度

1. 存在预测偏差的客观必然性

预测的准确度关系到预测存在的意义和发挥作用大小。由于预测是对未来的一种估计，不可能百分之百的准确，总会存在一定的偏差。

可以说，存在预测偏差是客观必然的。影响预测准确度导致存在预测偏差的因素很多，主要有：（1）客观实际情况在不断迅速地变化，而人们的认识总是滞后的。这是长期预测困难的主要原因；（2）客观事物发展有渐变，也有突变，在突变的情况下是难以预测的；（3）预测研究还是一项年轻的事业，还不成熟；（4）限制预测实现的经济、技术和社会因素也很多。

总之，客观事物的发展是瞬息万变的，而人的认识总是不完全的，因而从根本讲，完全准确的预测是不现实的。

2. 努力提高预测准确度

虽然预测偏差的存在是客观必然的，但是为了有效地发挥预测的功能，我们要努力提高预测准确度。提高预测的准确度，应从以下几方面入手：

（1）努力保证预测依据的资料完全、准确可靠。资料、数据、情报一定要可靠，必须经过核实。资料是否完全、正确，直接影响到预测结果的精度。在预测工作中，应投入相当大的力量去进行资料的搜集和鉴别工作，并应逐步积累，建立起常用的数据库。

（2）要集思广益，吸收各方面的成果和智慧。要善于利用各方面的预测成果和报告。预测需要集体去做，要发挥集体的力量。预测的结果要由集体来评定，要吸取不同的意见。

（3）积极采用不同的预测手段和方法。应注意研究预测的方法，改进预测技术。针对不同的问题，选用不同的预测方法，这对保证预测精度是十分重要的。搞技术预测应懂技术，搞经济预测应懂经济，这样才能做到理论明确、方法可靠、精度提高。

总之，提高预测的准确度并非使预测百分之百的准确。由于预测工作是面向未来的，而未来又是不肯定的，预测的准确度是相对而言的。另外，在提高预测准确度的基础上，同时要考虑预测的经济问题。预

测精确度与生产成本成反比。前后两者相叠加将出现最佳经济效果的区间。预测的精度是相对的，要根据预测内容和要求而定。

三、预测方法简述

从原则上来讲，预测的对象和期限不同，所用的预测方法也不同。大体上可分为三大类，即外推法、因果法和直观法等。

（一）外推法

这是利用过去的资料来预测未来状态的方法。它是基于这样的认识：承认事物发展的延续性，同时考虑到事物发展中随机因素的影响和干扰。其最大优点是简单易行，只要有有关过去情况的可靠资料就可对未来做出预测。其缺点是撇开了从因果关系上去分析过去与未来之间的联系，因而长期预测的可靠性不高。外推法在短期和近期预测中用的较多。其中常用的一种方法是时间序列法。

时间序列法是按时间将过去统计得到的数据排列起来，看它的发展趋势。时间序列最重要的特征是它的数据具有不规则性。为了尽可能减少偶然因素的影响，一般采用移动算术平均法和指数滑动平均法。

1. 移动算术平均法。移动算术平均法是假设未来的状况与较近时期有关，而与更早的时期关系不大。一般情况下，如果考虑到过去几个月的数据，则取前几个月的平均值。

2. 指数滑动平均法。指数滑动平均法只利用过去较近的一部分时间序列。当时间序列已表现出某种规律性趋势时，预测就必须考虑这些趋势的意义，因此要采用指数滑动平均法。指数滑动平均法是对整个时间序列进行加权平均，其中的指数为 0~1 之间的小数，一般取 0.7~0.8 左右。

（二）因果法

因果法是研究变量之间因果关系的一种定量方法。变量之间的因果关系通常有两类：一类是确定性关系，也称函数关系；另一类是不确定性关系，也称相关关系。因果法就是要找到变量之间的因果关系，据此预测未来。

1. 回归分析法。没有因果关系的预测只是形式上的一种预测，而找出因果关系的预测才是本质的预测。回归分析法就是从事物变化的因果关系出发来进行的一种预测方法，不仅剔除了不相关的因素，并且对相关的紧密程度加以综合考虑，因而其预测的可靠性较高。

回归分析的做法是：首先进行定性分析，确定有哪些可能的相关因素，然后收集这些因素的统计资料，应用最小二乘法求出各因素（各变量）之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。在技术预测中，多元回归分析很有价值。

2. 计量经济学方法。经济计量预测方法是伴随着电子计算机的出现, 从 20 世纪 50 年代逐步兴起的, 并于 20 世纪 60 年代获得了广泛的成功。在 20 世纪 70 年代, 由于经济计量模型未能预测出 1974~1975 年的严重衰退和 1977~1979 年的加速通货膨胀, 经济计量预测方法一度走入低谷。后来, 随着人们对经济预测的本质的理解及对各种新的计量预测模型的不断发掘, 经济计量预测方法又重新受到了人们的青睐并广泛应用于各类中短期预测。用经济计量方法建立的预测模型主要有结构经济计量模型和时间序列模型等。

结构经济计量模型是利用经济理论和(或)经验数据建立的表达经济变量间数量关系的数理统计模型(如回归模型、联立方程模型、动态模型等), 并用随机扰动误差代表忽略的因素对模型的影响。这类模型倾向于反映经济运行的较长时间的规律性并适合于进行中期预测(几年至几十年的预测, 具体的有效预测时间长度取决于社会、政治、经济的规范化程度及其运行的稳定程度)。结构经济计量模型又称为因果模型, 因为它表达了经济变量之间的相互作用关系。

时间序列模型有两种, 第一种是经典的时间序列模型, 即数理统计学中的时间序列分析模型, 它是将某一经济变量的一系列观测值视为某个随机过程的一次观测实现值, 利用观测数据确定随机过程中各随机变量之间的关系, 并利用所建立的关系进行外推来预测该经济变量在未来某一时期的值。第二种是用时间的函数(如多项式、正余弦等)表示的趋势外推模型, 该模型可以描述无法通过差分实现平稳化的时间序列。这两种时间序列模型在进行短期预测方面较为有效。

（三）直观法

直观法主要靠人的经验和综合分析能力来预测。我们在前面叙述的头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议法等四种方法也可以作为直观法进行预测。在此就不详述。

（四）其他预测方法

预测方法的新进展对于预测问题的大量研究, 促成了一门新学科, 即预测学的诞生。现代预测学除了深入研究已有的计量预测模型并不断发掘新的计量预测模型外, 在方法论上也有了很大的进展。

对于线性预测模型,提出了充分利用先验信息的贝叶斯方法、整合各种预测模型优点的组合预测方法、反映经济运行结构性变动的结构调整模型方法以及描述经济运行动态特征的动态模型方法等;时间序列模型方法从理论到应用都有了很大的发展,是因为它在短期预测方面较为成功。

对于非线性问题,神经网络方法和动力系统方法正得到越来越多的研究和应用;对于定性预测和定量预测相结合的问题,提出了广泛调查主要当事人及决策者的看法、意见和建议,然后再对调查结果作定量分析的景气调查方法并在经济管理工作中得到了应用。

思考题:

1. 何谓决策? 决策的特点是什么?
2. 简述决策的不同的类型。
3. 简述决策制定过程的步骤。
4. 组织决策主要受哪些因素的影响? 怎样影响?
5. 群体决策和个人决策相比,有哪些优点和缺点? 怎样发挥群体决策效益?
6. 小中取大法和最小最大后悔值法有什么不同?
7. 简述预测的方法。

【案例】

H 公司的管理决策

H 公司创建于 1958 年,是直属邮电部的全民所有制骨干企业,是一家以研制、开发、生产经营移动通信、程控交换、激光照排、数字传输、无线通信为主的多种电子通信设备的专业厂家。

中国邮电工业总公司(PTIC 集团)的核心成员厂。经过多年的艰苦创业与不断探索,尤其是近年来,充分利用改革开放的大好时机,依托科技与人才的优势,积极调整产品结构,自觉深化企业改革,企业已从一家邮电设备的修配厂,一跃发展成为以研制、开发、生产经营移动通信、程控交换、激光照排、数字传输、无线通信为主的多种电子通信设备的专业厂家。

H 公司 1958 年建厂时是一家邮电设备的修配厂,其发展到现在水平是依赖其一系列成功的管理决策的。

1979 年以前，H 公司的经营是在计划经济模式下进行的，企业没有进行有效决策的自主权。1979 年后，情况有所改观。1980 年，邮电部的生产计划指标已远远不能满足企业的生产能力，拥有 3000 多万元生产能力的 H 公司只拿到了不到 100 万元的计划生产指标，此时 H 公司的决策者决定开发产品档次不算太高但颇有市场需求的电视机、电风扇和电源接插件。这一决策充分利用了企业的资产存量，1984 年企业的人均劳动生产率达到 16031 元，销售收入为 2785 万元，均比 1980 年增加了一倍。这一决策，还大大增强了 H 公司全体员工面向市场的意识和产品的制造能力，也积累一定的技术和资金。

随着家电行业同行竞争者的增多，企业决策者认为，企业的产品如没有特色就很难获利，因此在 1985 年后，H 公司积极寻求有较高技术档次的新产品，主要是积极参加了电子部组织的激光照排项目的合作攻关，这一努力，使 HT 公司形成了“以激光照排为主、数字特高频与移动通信为辅”的“一主多辅”的经营格局，对提高 HT 公司的技术能力与今后的技术引进起点，起了较为关键的作用。

20 世纪 80 年代末期，H 公司决策者意识到其生产无线特高频设备大部分为模拟制式，尽管当时还拥有一定的市场，但从长远来看，产品结构已趋老化，市场面临衰退。公司高层决策者认为，通信必然要实现数字化、全球化。他们还进行了预测，认为作为国家重要基础设施的电信建设今后若干年必将会以 30% 以上的速度发展，电话会大面积普及并且会出现向移动电话转移的新需求。而当时国家通信建设急需的移动通信、万门程控等现代通信设备一度主要依靠直接进口，美国的 MOTOROLA、瑞典的 ERICSSON、日本的 NEC 等国际大公司均致力于抢占中国的大市场。鉴于这一情况，H 公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场，果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进、高速度形成规模经营”的经营战略，并由此作出了两个具有超凡胆识的决策：一是尽早与世界著名的无线通信产品制造商——美国的 M 公司签订蜂窝电话手持机与基站系统设备技术引进合同；二是加盟 HJD04 型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现，从根本上改变了 H 公司的产品结构，企业发展出现了新的生机，1992 年就提前完成了“八五”原定计划，实现销售收入 4 亿元，1993 年销售收入猛增到 15 亿元，1996 年实现销售收入 40 亿元，员工劳动生产率大大提高，与 1958 年建厂时相比，国有资产增加了 200 余倍。H 公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

目前，H 公司在发展中面临着技术风险。目前 H 公司移动电话、基站系统有 80% 的关键部件还依赖进口，这种依赖在近几年还将进一步加重。由于自主的研究与发展的投入还较少，HT 公司的技术发展方向还受制于国外公司。H 公司的自主研发能力亟待进一步提升。其次，H

公司的经营风险也很大，随着市场经济的发展，越来越多的国内外企业必将加入 H 公司的领域，市场竞争将会更加激烈和残酷。

讨论题：

1. 你认为 H 公司在 1980 年决策生产电视机、电风扇和电源接插件是否成功？其决策的依据是什么？
2. H 公司是依据什么预测进入无线通信领域？你认为预测对决策的成功起到什么作用？
3. 根据 H 公司处境，其进一步需要做什么决策？

注：根据《网大》MBA 案例材料改写

第六章 目标

[内容提要]

组织目标，是指根据组织宗旨而提出的组织在一定时期内要达到的预期成果。制定目标时，必须把握好目标的控制性与突破性、分层次性、网络化、多样性、时间性和可考核性等属性。组织目标之作用可以归纳为导向作用、聚合作用、激励作用和考核评价作用等作用。

目标管理是组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，然后把这些目标作为经营、评估、奖励每个单位和个人贡献的标准的一种程序和过程。目标管理的特点主要表现为提倡参与管理、强调“自我控制”、强调授权和注重成果第一等几个方面。目标管理的理论基础，主要有动机激发理论、人性假设理论和授权理论等。目标管理过程一般来说分为目标的设置、组织实施和检查和评估等三个阶段。目标管理利弊兼备，但优点多于缺点。

第一节 目标的含义、性质和作用

一、目标

（一）什么是目标

目标，一般是指人们从事某项活动所要达到的预期结果。组织目标，是指根据组织宗旨而提出的组织在一定时期内要达到的预期成果。不同的社会组织由于性质和任务等的不同，其组织目标也有所差异。政府组织、非营利组织和企业组织的目标在某些方面就有显著差别。

例如，政府的目标为人民提供最佳的服务，以完成公众的需要为前提。政治和社会团体组织、教育组织、卫生组织、新闻文化事业组织、体育事业组织、科研组织、福利组织等非营利组织也有其特定的目标。大学就是非营利组织，它也有其目标。

透视：西方大学的总目标

1. 吸收并教育优秀的学生。
2. 在文科和理科各方面以及某些专业领域，提供基本训练。
3. 培养社会需要的各类专业合格人才。
4. 聘请有名望的教授。
5. 建立数量充足、业务水平高的教师和科研人员队伍。
6. 通过研究发现新知识并组织教学。
7. 通过收取学费和吸收校区及朋友的捐赠来获得支持。
8. 加强与社会的合作，扩大学校影响，壮大发展实力。

一个企业必须首先确定自己在未来某一特定时间内所要达到的目标，然后才能考虑如何进行计划并制定策略使自己的目标变为现实。企业目标是企业的一切生产经营活动的阶段目的或最终目的。企业的总目标是企业的战略规划、分段目标和行动计划的基础和指导。企业的战略规划、分段目标和行动计划由总目标引出。战略规划一般都是由组织内的高级管理层制定。分阶段目标则是在总目标和战略规划的结构内所要达到的更为详细、更加具体的目标。行动计划可以是与分阶段目标或者总目标相关联，也可以是同时与两者相关联。

一个企业的目标往往涉及经济、社会、环境或政治等各个方面。一般来说，管理成功的企业应包括下列目标：(1)市场方面目标；(2)技术改进与发展方面目标；(3)提高生产力方面目标；(4)物质资源方面目标；(5)利润方面目标；(6)人力资源方面目标；(7)职工积极性发挥方面目标；(8)社会责任方面目标。

(二) 目标的分类

目标按不同的分类标准，可分为不同的类型。按层次区分，目标可以分为远景、使命、战略、战术等不同层次的目标。按形式区分，目标有抽象目标和具体目标。远景、使命等属于抽象目标，而战略、战术目标属于具体目标。按内容区分，目标可以分为社会目标、股东

目标、市场目标与员工目标等。按时间区分，目标可以分为长远目标、长期目标、中期目标和短期目标。

二、目标的性质

目标是目的或宗旨的具体化，是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。从管理学的角度看，组织的目标具有独特的属性，因而在制定目标时，必须把握好目标的这些属性。

（一）目标的控制性与突破性

控制性目标是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平；突破性目标是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平。例如：某厂利润率徘徊在原有水平左右的目标为控制性目标；通过加强管理，提高工作效率，使利润增加 15%，这个目标就叫突破性目标。

（二）目标的分层次性

目标的分层次性，也称目标的纵向性。从组织结构的角度来看，组织目标是分层次、分等级的。

组织目标可分为三个层次：（1）组织的社会层目标。例如，企业社会层目标是履行社会责任，为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值；（2）组织层目标，即作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如：企业组织层目标，满足企业组织利益相关者的需求，提高经济效益，增强自我改造和发展的能力，改善企业组织利益相关者生产、生活要求，创造文明的工作环境等目标。（3）组织成员个人层目标，例如，改善和提高组织成员个人经济收入，使其工作丰富化，尊重其兴趣爱好、荣誉和成就感等。

组织目标的分层次性，有助于我们正确理解组织的社会层目标、组织层目标和组织成员个人层目标之间的关系。社会层目标和组织层目标是所有参加者的间接的组织成员个人层目标。它是组织参加者们一起进行组织活动，以满足各自不同动机的手段。三者既有兼容的一面，也有冲突的一面。

既然存在着社会层目标、组织层目标和组织成员个人层目标之间的差异，那么就要协调三者之间的关系，即进行目标整合，要加强目标认同和信息沟通。我们主张三者不可偏废，应该是帕累托改进过程，而不应强调无原则的牺牲，因为这不利于组织目标最终有效地实现。

（三）目标的网络化

组织中各类、各级目标构成为一个网络，网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。目标和具体的计划通常构成为一

个网络，它们很少表现为线性的方式，即目标与目标之间、左右关联、上下贯通，彼此呼应，融汇成一个网络整体。

由于组织目标按一定的网络的方式互相连接的，因此要使一个网络具有效果，就必须使各个目标彼此协调，互相配合，互相支援，互相连接。

（四）目标的多样性

一个组织的目标具有多样性，即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。例如，对工商企业来说，通常包括股东、经营者、雇员、债权人、顾客、供应商、竞争者、国家等方面的目标。例如，经营者方面的目标有经营者满意度、经营者的工资和福利、经营者的知名度、名誉、社会地位以及社会责任感等；竞争方面的目标有竞争强度、行业集中度、行业利润率、市场份额、现金流量、增值额、研究与开发(R&D)、团队学习状况等；顾客方面的目标有顾客满意度等。

组织的目标是多种多样的，除了主要目标之外，还有一些次要的目标，但并非目标越多越好。相反，应当尽量减少目标的数量，尽量突出主要的目标。

（五）目标的时间性

按时间长度，可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标与长期目标的区分是相对而言的。短期目标与长期目标的关系是非常密切的。通常长期目标主要是方向性和长远性的，它主要回答的是组织的长远发展方向以及方针走向，是短期目标的指南；短期目标是长期目标得以实现的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远。在长期目标的第一年中实现的短期目标应该是全面而具体的。一方面，第一年所要做的工作必须为以后相继各年所要做的工作打下基础；另一方面，短期目标必须体现长期目标，必须是为了实现长期目标。

为了使长期目标和短期目标之间能够兼顾，首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以，确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑、是否协调一致和是否切实可行。具体可以借鉴前面的滚动计划的方法。采用滚动计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对长期目标进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期目标作指导，同时有短期目标作为具体实施的指导，可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果，避免目标的僵化性。

（六）目标的可考核性

按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。

定量目标是指可以数量化的目标。比如，企业销售增加增加 15%，学者一年发表 3 篇论文。定性目标的目标是指不宜用数量表示的目标。比如，员工思想政治工作的目标。

我们强调目标必须是可考核的，而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是，许多目标是不宜用数量表示的，硬性地将一些定性的目标数量化和简单化的做法可能是危险的，其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于素质教育是否应该以考试成绩作为主要目标的争论。

在组织的经营活动中，定性目标是不可缺少的，主管人员在组织中的地位越高，其定性目标就可能越多。有时，提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说，定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的，但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的，但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

三、目标的作用

组织目标，提供给组织成员以奋斗的方向，具有重要的作用。具体言之，组织目标之作用可以归纳为下列四点。

（一）组织目标的导向作用

管理是指一定组织中的管理者，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。由此可见，如果不是实现一定的目标，就无须管理，组织目标对组织活动具有导向作用。

正如德鲁克在《管理的实践》一书中指出，企业的目的和任务，必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果一个领域范围没有特定的目标，则这个领域范围必定被忽视；如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

一个组织是否能够有效地完成其使命，其关键因素之一是在于组织的目标是否正确、可行。一个组织首先要设定其正确且可行的目标，根据目标来分配工作，开展业务，组织运行才会有效。

（二）组织目标的聚合作用

组织各部门和个人之间往往存在本位主义，这种现象的发生主要是由于组织的目标不够确实。如果组织能确立科学有效的总目标，然后进行层层分解，则各单位及相关人员就有了

工作的指导和依据，在工作中各单位及相关人员根据总目标的要求，进行合理调整，就可以知道本部门的工作定位，合理安排自己的进度，同时也可以有效地与其他部门位配合，从而产生组织目标的聚合作用。

（三）组织目标激励作用

组织目标激励作用主要体现在提供鼓舞作用、提供支撑作用、提供满足感和新激励等方面。

组织目标订立之后，该目标就可以成为员工自我激励引导的标准。每个人员皆有了工作的依据，人员可以根据目标来自我激励、自我控制和自我引导，这大大有利于发挥员工的主观能动性，同时也可以减轻主管的负担。

组织目标也可以成为组织团队激励的基础，激发员工的合作意识。组织确立目标之后，就使组织团队人员有所遵循，当所有的团队人员皆在同一目标下共同工作时，团队人员的凝聚力必然加强，就会产生团队激励的效果，培养了团队的合作意识与团队精神，更有利于组织目标的实现。

（四）组织目标的考核评价作用

组织目标可提供各人员、各单位正确的工作方向与准绳。当工作完成后，有关人员即可依据原订目标加以考核，看其工作成果是否与原订目标相符。这种考核比较客观公正，考核结果就会较具信服力。关于组织目标的考核评价作用，我们将在后面的目标管理中进行进一步阐述。

第二节 目标管理

一、目标管理

（一）什么是目标管理

目标管理(Management by objectives，缩写为MBO)是一种程序和过程，它使组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，然后把这些目标作为经营、评估、奖励每个单位和个人贡献的标准。它用系统的方法使许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准并有效和高效地实现组织目标和个人目标。

目标管理有三个要点：其一，上下级共同确定目标；其二，根据目标确定各自的责任；其三，根据目标执行情况进行控制。这种方法的实质，是以目标来激励员工的自我管理意识，

激发员工的行动的自觉性，充分发挥其智慧和创造力，以期最终形成员工与企业共命运、同呼吸的共同体。

（二）目标管理的由来

目标管理 20 世纪 50 年代中期出现于美国，以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础。目标管理可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定，实现“自我控制”，并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果，由于有明确的目标作为考核标准，从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理，因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易，但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系做出了重大贡献。“目标管理”的概念是管理专家德鲁克（Peter Drucker）1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。

德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响，对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，遂被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。我国企业于 20 世纪 80 年代开始引进目标管理方法，并取得了较好成效。

（三）目标管理的特点

目标管理的特点主要表现在以下几个方面。

1. 目标管理提倡参与管理，不主张独断专行

目标管理提倡民主、平等和参与的管理思想，不主张管理者闭门造车而独断专行。目标的实现者同时也是目标的制定者，主张由上级与下级在一起共同协商讨论确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标；用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个“目标-手段”

链。因此，组织应该具备民主、平等和参与的宽松的组织氛围与文化。

2. 强调“自我控制”，不主张怀疑和压制。

倡导目标管理就必须相信人是“社会人”和Y理论，要具备新的人性观，即人并非生来就是懒惰的，要求工作是人的本能；在适当的条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任；个人目标与组织目标能够统一；人对所参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制。人对企业目标的参与程度，同获得成就的效用直接相关；大多数人都具有解决组织问题的想象力和创造力。

目标管理并不主张对员工怀疑和压制。正如德鲁克认为的那样，员工是愿意负责的，是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的；如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”，则我们应“控制”的必须是行为的动机，而不应当是行为本身，也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于，用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”，它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他们尽自己最大的力量把工作做好，而不仅仅是“过得去”就行了。

3. 强调授权，主张下放权力

集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一，惟恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。授权是组织领导对自己和员工自信的表现。因为只有宽容而自信的领导才不怕自己失去对组织的领导力，才敢于授权，而且他对员工的才华和能力能够给予充分的信任。

推行目标管理有助于促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，调动员工的想象力和创造力，发挥其主观能动性，把组织局面搞得更有生气一些和更有效率一些。

4. 注重成果第一，看重实际贡献

目标管理注重成果第一，看重实际贡献。采用传统的管理方法，评价员工的表现，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。其结果往往不是很客观科学，很容易束缚员工手脚，难以发挥其主观能动性，调动员工的想象力和创造力。

组织实行目标管理，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

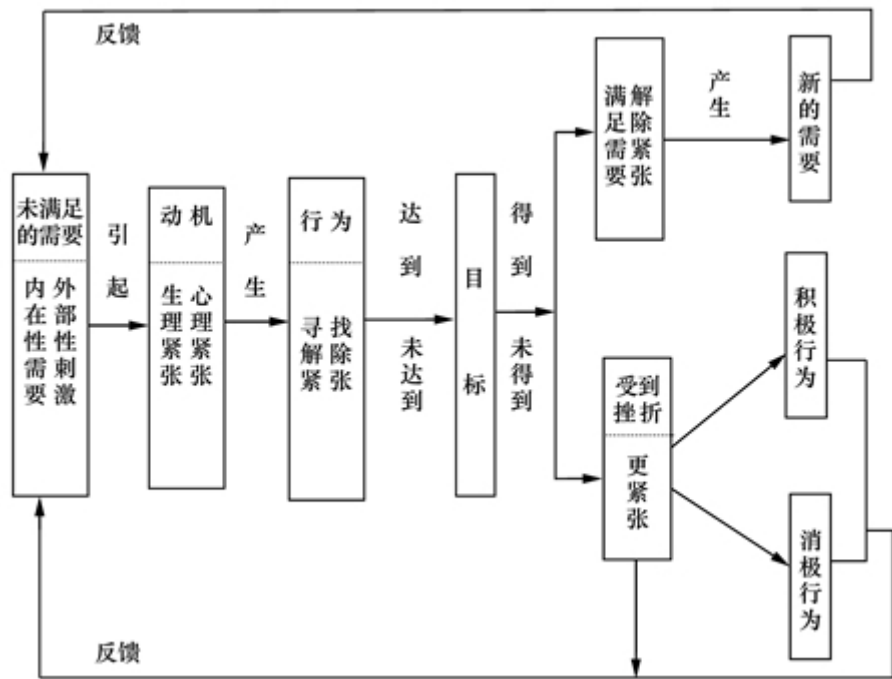
（四）目标管理的理论基础

根据上述目标管理的特点，我们可以看出目标管理的理论基础，主要有动机激发理论、人性假设理论和授权理论等。

1. 动机激发理论

这个理论说明，当人产生某种需要未得到满足时，会产生某种不安和紧张的心理状态，

在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理状态就转化为动机，推动人们从事某种活动，向目标迈进。当达到目标时，需要得到满足，这时又会产生新的需要，使人们不断地向新的目标前进。从管理理论的角度来看，人和组织的需要引发动机，动机引发行为，所有需要、动机和行为都是由目标所引导的。目标在其中起着中心作用。其逻辑关系如图 6-1 所示：



目标管理法就是遵循这一原理，根据人们的需要设置目标，使企业目标与个人目标尽可能地结合，以激发动机进而引导人们的行为，去完成企业的整体目标。

2. 人性假设理论

西方管理理论的相对应的人性假设主要有“经济人”与 X 理论、“社会人”和 Y 理论。科学管理之父泰勒的思想含有“经济人”的观点，即工人积极性的背后是经济动机。1957 年由美国麻省理工学院的道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）教授总结传统管理理论之后形成 X 理论，其主要观点为：正常人生性懒惰；缺乏雄心大志，不愿承担责任，宁愿被人领导；天生以自我为中心，对组织需要漠不关心；本性反对改革；不太伶俐，易于受骗。德国的马克斯·韦伯（Max weber）和梅奥（Mayao）等学者对“社会人”的假设作了论述以及 1957 年麦格雷戈（McGregor）在《企业中人的方面》中提出了 Y 理论，其主要观点为：人是“社会人”；企业除了“正式组织”以外，还存在非正式组织；新型的领导能力表现在通过提高职工的满足度，激励职工的“士气”，从而达到提高劳动生产率的目的；人并非生来就是懒惰的，在适当的条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任；个人目标与组织目标

能够统一；人对组织目标产生抵触和采取消极态度，完全主要是由于组织压力造成；人对所参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制。

目标管理就是以“社会人”的假设和 Y 理论为基础，要求管理人员对下级采取信任型的管理措施。也就是说，要把重点放在关心和了解人的需要上，提倡集体奖励制度重于个人奖励制度，培养和形成员工的归属感和整体感，实行参与式管理。

3. 授权理论

授权理论认为，授权就是领导把原属于自己的权力通过恰当的方式授予给下级。授权的内容一般包括分派任务、委任权力和明确责任。授权有以下特点：（1）上级必须通过它的职位把职权授予下属；（2）授权不等于授责，更不等于有意识地推卸责任；（3）授权不等于放任不管；（4）授权是一种组织行为；（5）职权的授予可以是具体的，也可以是一般描述性的；（6）职权的授予可以是书面的，也可以是口头的；（7）权力既可以授出去，也可以收回来。授权的好处有：（1）得到下属的尊敬；（2）有利于发挥下属的聪明才智；（3）可以减轻上司的工作负担。授权的艺术有：（1）清楚而明确地陈述管理政策，指明下属权力的具体范围；（2）明确地规定各种工作任务和目标，分工明确；（3）根据所要完成的任务挑选人员；（4）保持信息沟通渠道的畅通，建立反馈控制机制。

目标管理就是遵循授权理论，就是由上级与下级在一起共同协商讨论确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标；用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个“目标-手段”链的过程。如果目标定出后，上级不能根据目标需要，授予下级部门或者个人以相应的权力，那么仍然不能达到“自主控制”、“自主管理”的目的，即使下级再有能力也难以顺利完成既定的目标。因此，授权是提高目标管理效果的关键。

二、目标管理过程

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤可以不完全一样，但一般来说，其具体做法分三个阶段：第一阶段为目标的设置；第二阶段为组织实施；第三阶段为检查和评估。

（一）目标的设置

目标的设置是目标管理过程中最重要的阶段，这一阶段可以细分为 5 个步骤：

1. 企业经营环境调查

这是企业目标确立的依据。目标确定得明确、合适与否，取决于企业管理人员对外部环

境的评价是否准确，以及对内部环境的分析是否完整、透彻。外部环境可以分为总体环境和运营环境，前者包括政治环境、经济环境、社会环境和技术环境，后者一般考虑产业、竞争地位、市场需求、融资、劳动力等要素；内部环境则主要分析营销功能、理财功能、生产经营及技术功能、人员功能和组织管理功能。只有在对企业外部环境和内部环境的分析的基础上，才能扬长避短，设置科学而客观有效的组织发展目标，为目标管理奠定基础。

2. 初步在最高层设置目标

在对内外环境分析的基础上，确定企业的宗旨或使命以及战略目标。经营宗旨是企业管理人员对企业性质和活动特征的认识，是企业各项活动的最终依据，通常是一个试图抓住企业想要做的事的本质的文件，内容一般包括企业的基本产品、市场和技术、经营目的、经营哲学和自我评价。战略目标是企业经营宗旨的具体化，在企业整体的高度上告诉全体员工：如何运用本企业的资源，才能在最大限度地利用环境提供的机会的同时，使环境对企业造成的威胁降到最低。战略目标的制定，我们在后面还要阐述。

3. 设置部门和员工的目标

在确保企业经营宗旨和战略目标传达给下级后，由上下级一起工作来设置下属人员的目标，经过可行性论证后，就作为部门 and 员工的工作目标。设置部门和员工的目标要经过以下过程。

首先，要预定目标。预定的目标，既可以由上级提出，再同下级讨论；也可以由下级提出，由上级批准。无论采用哪种方式，目标必须由上下级共同商量确定。

其次，重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个目标都有确定的责任主体，因此预设目标之后需要重新审视现有的组织结构，根据新的分解目标进行调整，明确目标责任者和协调关系。

最后，商定下级的目标。商定下级的目标时要进行充分的交流沟通。在讨论中上级要尊重下级，平等待人，耐心倾听下属的意见，帮助下级建立与组织目标相一致的支持性目标。分目标要具体、量化，便于评估；要分清轻重缓急，以免顾此失彼；既要有挑战性，又要有实现的可能。每个员工和团队的分目标要同组织中其他员工的团队的分目标协调一致，共同支持组织总体目标的实现。

4. 反复循环修订目标

目标的设置不仅是一个连续的过程，也是一个相互作用的过程。下级的目标可能会影

响相应的组织结构和上级的目标，企业战略和上级的目标也会影响下级的目标。从最高层开始确定目标再分派给下属，或者从基层开始，都是不合适的。实际上，二者应以战略目标为导向，在相互作用过程不断反复循环地协调，最终趋于一致。

在设置目标的过程中，人们往往需要考虑的一个问题就是什么样的目标是好的目标。判断一个目标是否是好的目标，可以参照下表所示的标准。

表 6-2 恰当的目标与不恰当的目标

不恰当的目标	恰当的目标
<ul style="list-style-type: none">• 仅以过程或活动的形式来表述• 没有具体的完成目标的期限• 对期望达到的目标定义得模棱两可• 理论化或理想化• 没有真正的结果• 或者过于简练、不清楚，或者太长、太复杂• 重复，一项陈述中包含两个或多个承诺• 缺乏对改进的要求	<ul style="list-style-type: none">• 以最终结果来表述• 在确定的时间内可以完成• 确定目标的完成形式• 从公司管理的实际出发• 对公司的成功很重要• 尽可能的用数量最精确的说明• 一项陈述只限于一个重要的承诺

恰当的目标与不恰当的目标的区分还表现在是否可以评估。我们在设置目标的时候，应该尽量使目标可量化可评估。表 6-3 将一些可以评估的目标和不可评估的目标进行了对照。

表 6-3 可以评估的目标与不可评估的目标

不可评估的目标	可以评估的目标
<ul style="list-style-type: none">• 获得很高的利润• 提高生产部门的生产率• 保证产品的质量• 主管人员增加与下属的沟通	<ul style="list-style-type: none">• 在本年末实现利润 10%• 在不增加费用和保持现有质量水平的情况下，本季度的生产率比上季度增长 10%• 产品抽查的不合格率低于 2%• 主管人员每周花费在与每个下属人员

<ul style="list-style-type: none"> • 维持电脑网络系统的稳定性 	沟通的时间不少于 2 个小时 <ul style="list-style-type: none"> • 由于技术问题网络中断的次数每季度不超过 1 次，每次能够在半小时之内恢复正常
--	--

（二）组织实施

目标管理重视结果，强调自主、自治和自觉，并不等于领导可以放手不管，相反由于形成了目标体系，一环失误，就会牵动全局。因此领导层的工作是目标实施过程中的管理是不可缺少的。

首先，进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行；其次，要向下级通报进度，便于互相协调；再次，要帮助下级解决工作中出现的困难问题，当出现意外、不可测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的程序，修改原定的目标。

在组织实施目标管理时，我们常常要进行如下工作：（1）让员工个人对其在组织中的职位进行书面说明或修正，明确责任和职责范围；（2）员工和他的上级共同审查这份说明，以便该书面文件正确反映员工对结果应负的责任；（3）员工独立制定在今后一定时间内的工作目标，这些目标以其责任和职责范围为基础；（4）直接上级和员工面对面地审查这些目标，并在目标可实现性、对员工现有绩效的改进和提高程度、下级目标与上级的目标相关性和目标可衡量性方面达成共识；（5）做好责任范围、目标、优先次序、完成时间和标准等方面的书面记载，以便有关方面对此有明确的了解，明确各自的承诺。

（三）检查和评估

目标管理的第三步就是检查和评估。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查。检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。

对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖罚。达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段目标，开始新循环。如果目标没有完成，就分析原因总结教训、切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。

在目标管理的检查和评估阶段，我们常常要进行如下工作：（1）目标是否体现工作的主要特征？（2）目标是否太多？如果目标太多，能否合并一些目标？（3）目标是否可以检验？也就是在完成目标的周期结束后，能否判断自己的目标是否已经实现？（4）目标是

否明确，是否有具体的数量指标（完成工作的数量如何）、质量指标（工作结果应达到什么样的质量标准）、时间指标（完成目标的期限）和成本指标（完成目标的成本应控制在什么样的范围内）？（5）目标是否既合理又具有挑战性？（6）目标中是否包括目标的改进和个人发展目标？（7）个人的目标是否与组织的目标相一致，并且与其他个人的目标不发生矛盾冲突？（8）是否就目标与需要了解该目标的人员进行了讨论和沟通？（9）在实行目标管理的过程中能否及时地提供反馈并采取纠正措施？（10）实现目标是否具备足够的资源和权限？（11）那些希望实现目标的人是否有机会提出他们的目标建议？（12）下级人员对分配给他们的职责是否有控制力？

通过对目标管理的检查和评估，我们就可以积累经验，吸取与借鉴一些教训，为目标管理工作打下基础。

目标管理的目标的设置、组织实施和检查评估三个阶段是前后衔接，相辅相成的。当所有的阶段完成后，目标管理将进入下一轮循环过程。

三、对目标管理的评价

任何事物都是利弊兼备的，目标管理法也不例外。目标管理在全世界产生很大影响，但实施中也出现许多问题。因此必须客观分析其优点和缺点，了解其利弊，这样就可以兴利除弊，把目标管理的优势尽可能充分地发挥，而将其弱点抑制到最低限度。

（一）优点

1. 促成了管理的改进，使组织的目标性增强，有助于绩效的改进

目标管理法迫使企业管理人员去考虑计划的执行效果，而不仅仅是计划本身。而且，有了一套明确的目标，就有了控制的标准，同时也是评价各部门和各个个人绩效的标准。

2. 有助于改进组织结构和职责分工

目标管理法要求尽可能把完成一项组织目标的成果和责任划归一个职位或部门。这条原则的实施，常常使我们发现组织的缺陷——授权不足与职责不清。此外，目标管理法的授权和权力下放，促进分权管理，可以使组织具有弹性。

3. 有助于调动员工的主动性、积极性、创造性，具有激励作用

目标管理强调自我控制，自我调节，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而提高了士气。由于目标是商定的，员工明确了自己的工作在整个工作中的地位和作用，并且参与了讨论和做出承诺，同时取得了授权和支持。通过目标和奖励，将个人利益和企业利

益紧密联系在一起，这时他不再是只听从命令、等待指示的盲从的工作者，而是一个可以自我控制的在一个领域内施展才华的积极工作者。因此，目标管理有助于调动员工的主动性、积极性、创造性，具有激励作用。

此外，目标管理促进了员工意见交流，改善了人际关系；目标管理强调自我控制、自我调节，有一套明确的可考核的目标，是进行监控的指导，有利于展开了有效的控制工作。

（二）缺点

在实际操作中，目标管理也存在许多明显的缺点，主要表现在：

1. 目标难以制定

组织内的许多目标难以定量化、具体化；许多团队工作在技术上不可分解；组织环境的可变因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大。这些都使得组织的许多活动制订数量化目标是很困难的。

一方面可考核的目标是难以确定的；另一方面使同一级主管人员的目标都具有正常的“紧张”和“费力”程度更是困难的，而这两个问题恰是使目标管理取得成效的关键。

另外，目标时间期限也难以确定。几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标一般都是短期的，很少超过一年，常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的，因此，为防止短期目标所导致的短期行为，上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

2. 目标管理的人性理论假设不一定都存在

人性假设是管理人的基础。目标管理就是以“社会人”的假设和Y理论为基础，对于人类的动机作了过分乐观的假设。实际上，学者们对人性假设的意见并不统一。学者们提出了“经济人”与X理论、“社会人”和Y理论、复杂人性假设、超Y理论、管理人（或决策人）假设和文化人假设等其他人性假设理论。实际中的人是有“机会主义本性”的，尤其在监督不力的情况下。因此许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

3. 目标商定和宣讲可能增加管理成本

目标商定通过私下沟通、统一思想是很费时间的。每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向。

目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作：说明目标管理是什么；它怎样发挥作用；为什么要这样做；它在评价管理工作成效时起些什么作用；以及参与目标管理的人能得到什么好处等。对目标管理的原理和方法宣讲会增加管理成本。

4. 存在着不灵活的危险

目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

5. 奖惩不一定都能和目标成果相配合，很难保证公正性，削弱了目标管理的效果

目标管理要经过检查和评估阶段。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查，检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。

对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖罚。通过对目标管理的检查和评估，我们就可以积累经验，吸取与借鉴一些教训，为目标管理工作打下基础。然而，奖惩不一定都能和目标成果相配合，很难保证公正性，这就很容易削弱目标管理的效果。

了解目标管理的优点与缺点，对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势，各类组织的主管人员还需不断探索，使之不断完善。在实际推行目标管理时，除了掌握具体的方法以外，还要特别注意把握工作的性质，分析其分解和量化的可能；提高员工的职业道德水平，培养合作精神，建立健全各项规章制度，注意改进领导作风和工作方法，使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上；要逐步推行，长期坚持，不断完善，从而使目标管理发挥预期的作用。

思考题：

1. 何谓目标？制定目标时，必须把握好目标哪些方面的属性？
2. 简述目标的作用。
3. 何谓目标管理？目标管理的理论基础是什么？
4. 简述目标管理过程。怎样正确看待目标管理的优点和缺点？

注：部分资料来自 <http://www.xjife.edu.cn/HomePage/department/glyjy/index.asp>

【案例】

某机床厂的目标管理

为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，某机床厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段：目标制订阶段

1. 总目标的制订。

该厂通过对国内外市场机床需求的调查，结合长远规划的要求，并根据企业的具体生产能力，提出了 19××年“三提高”、“三突破”的总方针。所谓“三提高”，就是提高经济效益、提高管理水平和提高竞争能力；“三突破”是指在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，该厂把总方针具体化、数量化，初步制订出总目标方案，并发动全厂员工反复讨论、不断补充，送职工代表大会研究通过，正式制定出全厂 19××年的总目标。

2. 部门目标的制订。

企业总目标由厂长向全厂宣布后，全厂就对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制订各项目的指标标准。其制订依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标值，同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目。其中必考目标一般控制在 2-4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

3. 目标的进一步分解和落实。

部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。

(1) 部门内部小组(个人)目标管理，其形式和要求与部门目标制订相类似，拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。要求各个小组(个人)努力完成各自目标值，保证部门目标的如期完成。

(2) 该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的。具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，逐级再分解落实到工段、工段再下达给个人。通过层层分解，全厂的总目标就落实到了每一个人身上。

第二阶段：目标实施阶段

该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作。

1. 自我检查、自我控制和自我管理。

目标卡片经主管副厂长批准后、一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。由于每一个部门、每一个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中，人们会自觉地、努力地实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”，能充分调动各部门及每一个人的主观能动性和工作热情，充分挖掘自己的潜力，因此，完全改变了过去那种上级只管下达任务、下级只管汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2. 加强经济考核。

虽然该厂目标管理的循环周期为一年。但为了进一步落实经济责任制，即时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差，该厂打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚，坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法、进一步调动了广大职工的积极性，有力地促进了经济责任制的落实。

3. 重视信息反馈工作。

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作，并采用了两种信息反馈方法：

(1)建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决，这样就大大提高了工作效率，减少了部门之间不协调现象。

(2)通过“修正目标方案”来调整目标。内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“以修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

该厂在实施过程中由于狠抓了以上三项工作，因此，不仅大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心和主动性，从而使全厂各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极寻找和解决问题的主动局面。

第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了“自我评价”和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的10日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会(在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做一恰如其分的评价)；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分：如必考目标为30分，一般目标为15分。每一项目标超过指标3%加1分，以后每增加3%

再加 1 分。一般目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的 3 分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到 5 分。加 1 分相当于增加该部门基本奖金的 1%，减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10%的奖金。

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久、才能具有生命力，达到最终的成功。

讨论题：

1. 在目标管理过程中，应注意一些什么问题？
2. 目标管理有什么优缺点？
3. 增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳方法吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？

第七章 战略

[内容提要]

战略管理的任务包括制订企业的远景和使命、设置目标，然后才是制订战略、实施战略和评估战略。因此，企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的远景和使命、所确定的目标，以及由此而规范的企业战略。在企业管理中，企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。安索夫把企业战略构成要素概括为经营范围（产品与市场领域）、成长方向、竞争优势、协同效应等四个方面。

企业战略一般分为公司层战略、事业层战略和职能层战略等三个层次。公司层战略的类型包括稳定型、增长型、收缩型和组合型等四种。制定公司层战略的主要方法是公司组合矩阵，主要有波士顿矩阵、政策指导矩阵、通用电气公司矩阵和产品/市场演变矩阵。事业层基

本竞争战略的类型主要有成本领先战略、差异化战略和集中一点战略等三种，事业层战略分析方法主要有行业竞争结构分析法、SWOT 分析法、价值链分析法和核心竞争力分析法。职能层战略，主要表现为以下战略：即企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。职能层战略的内容主要包括职能层战略目标、核心业务和职能政策三个方面。

战略管理过程，主要是指战略分析、选择、实施以及评价和调整的过程。根据美国学者罗宾斯的观点，战略管理过程具体分为九个步骤，即确定组织当前的宗旨、目标和战略，分析环境、发现机会和威胁，分析组织资源、识别优势和劣势，重新评价组织的宗旨和目标，制定战略，实施战略以及评价结果。

第一节 远景、使命和战略

战略管理的任务包括制订企业的远景、使命、然后才是制订战略、实施战略和评估战略。因此，企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的远景、使命以及由此而规范的企业战略。

一、远景

不管是企业、学校和机关，都应该有自己的远景。企业远景，就是要指出企业长期的发展方向，公司的未来的明确界定。企业远景就是企业的高层领导要考虑的企业未来发展的蓝图。一般要思考以下几个问题：企业现有业务将来如何发展？将来的业务是什么？往哪个方向发展？

例如，爱立信公司把移动电话业务从中国的业务中分离，或者叫剥离出去，以便全力以赴地来做移动设备业务。移动设备业务就是爱立信公司长期的发展方向，就是它的远景。华为公司的远景体现在《华为基本法》上，华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使华为成为世界一流的设备供应商，将永不进入信息服务业。

下面列举三家全球性企业的公司远景及其策略，如表 7-1 所示。

表 7-1 三家全球性企业的公司远景及其策略

企业名称	公司远景	策略
麦当劳	控制全球食品服务业	为顾客满意而建立运营标准，通过公司的便利、价格和所执行战略来增加市场份额和获利能力
柯达	只要是图片都是我们的业务	主营胶卷
索尼公司	带给顾客一个数码的梦想	为实现那些被数字技术魅力深

深吸引的人们梦想，不断创造出独特的可以带来全新生活享受的新产品

确定企业远景要考虑以下几个方面：界定企业现有业务、明确企业将来筹划的能力、预测顾客的需求趋势和确定企业的发展的方向。

二、使命

有了远景，然后就要把它落实，所以涉及企业的使命。

企业使命包括以下内容：（1）企业目的。企业目的，特别是经济目的，如生存、增长和获利等决定了企业的战略方向。（2）企业的定位。这是指根据不同的顾客对象，提供差异性的产品和服务。快餐业有很多比较著名的美国连锁店，如麦当劳、必胜客、肯德基、达美乐、星期五等等。到麦当劳，不到 20 元钱能够买一份套餐；到肯德基 20 元钱也可以买到一份套餐；到罗杰斯花 38 元钱一份套餐；到星期五，价格就稍微高一点。这是由于企业的定位差异的缘故。（3）企业的理念。就是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择，决定了企业的行为准则。（4）公众形象。企业应该满足公众的期望，树立良好形象，尽到自己的社会责任。（5）企业的利益相关群体。考虑企业的利益相关群体，这正是今天公司要关注的问题。

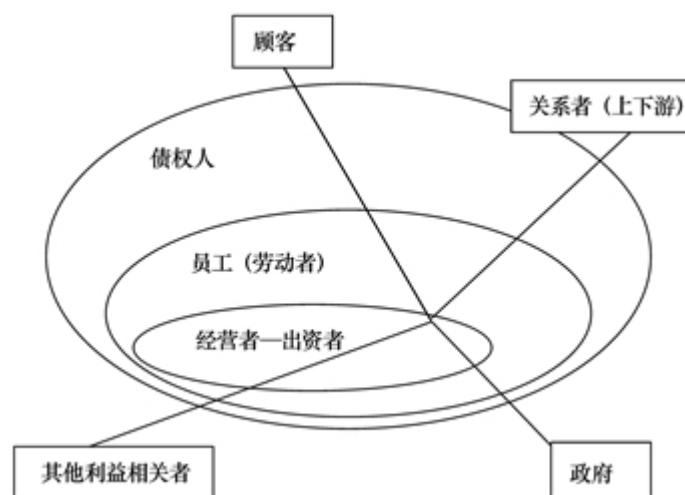


图 7-2 企业的利益相关群体

企业对于股东、顾客、员工以及商业伙伴这些相关利益群体应该充分考虑，承担自己的责任，勇敢地面对未来的挑战。

下面列举波士顿咨询公司和索尼公司两家公司的使命，如表 7-2 所示。

表 7-2 两家公司的使命

企业名称	使命
波士顿咨询公司	协助客户创造并保持竞争优势，以提高客户的业绩
索尼公司	为包括我们的股东、顾客、员工，乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会

波士顿咨询公司是从企业目的和企业的理念角度阐述其使命，它是使顾客通过向他们咨询来创造和保持竞争优势，最终提高它的业绩。索尼公司从企业的利益相关群体角度，阐述其使命。

企业使命具有重要的意义，它保证了企业不同的利益相关群体目标一致，为企业资源的有效配置奠定了良好基础，从而为企业的战略打下基础。

下面列举几个企业使命，说明其并不是非常遥远，最终都得以实现，如表 7-3 所示。

表 7-3 几个企业使命提出的年代

公司名称	提出的“企业使命”	提出年代
福特公司	汽车要进入家庭	20 世纪 20 年代
苹果公司	计算机进入家庭	20 世纪 80 年代
微软公司	计算机进入家庭，放在每一张桌子上， 使用微软的软件	20 世纪 80 年代

今天看来，上表中这些公司的使命确实实现了。所以，当时讲企业使命的时候，绝不是非常遥远，要通过 10 年到 20 年，甚至一个世纪。企业使命的提出，也许经过 5 年到 10 年左右，一步步去努力，就会获得成功。

界定企业使命可以从不同的角度考虑，有从产品角度，如苹果机提出的 P C 机进入家庭，福特提出的轿车进入家庭；有从顾客需求角度，如索尼公司从顾客需求出发提出“你需要的电子产品是由数码来界定的”；有从市场范围角度，如麦当劳界定的国际化的、全球化的范围，实现一种全球化的标准战略，从而使它的成本降低，以实现低成本的优势；从分销渠道角度，如宝洁和吉列的刀片的分销渠道。

总之，企业的远景和使命所要回答的问题是不同，远景要回答的是企业要成为什么样的公司；使命所回答的是企业的业务。当一个公司提它的远景时，它所解决的问题是公司将来是什么样子；当提它的使命时，它所解决的问题是企业目前的业务应该是什么。这是完全不同的，但却是相辅相成的。简单来说，战略远景考虑的是企业未来的经营道路；使命考虑的重点在于目前的经营活动，从而推演出企业目前的业务应该是什么，包括目前的业务和所服务的顾客的需求。提到企业的远景和使命，我们应该重视是

顾客的需求和偏好，包括顾客目前的需求和偏好以及他们将来的需求和偏好。

三、战略

战略一词来源于希腊字 strategos，其含义是“将军”。当时，这个词的意义是指军队的艺术和科学。在军事上，可以追溯到我国战国时期的《孙子兵法》以及几乎同时期的古希腊的军事战役。在生物学中，达尔文的“物竞天择，适者生存”的思想对企业战略的概念也有着深刻的影响。

1938 年，美国学者巴纳德在《经理的职能》一书中提出“战略”这一构思。1965 年，著名学者安索夫提出“产品/市场战略”模型，使得“战略”一词得到广泛应用。1978 年，著名学者苏恩提出战略的层次观点。可见，战略理论作为一门单独的学科，历史并不长。

在企业管理中，企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。具体地讲，就是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理调整企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。

说到企业战略，必然涉及企业战略管理。企业战略管理是指企业为实现战略目标，制定战略决策、实施战略方案、控制战略绩效的一个动态管理过程。

为了更好地比较企业战略和企业战略管理，现列表如下。

表 7-4 企业战略和企业战略管理的比较

	企业战略	战略管理
定义	企业战略是指企业在市场经济、竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。	企业战略管理是指企业为实现战略目标，制定战略决策、实施战略方案、控制战略绩效的一个动态管理过程。
区别	企业的“谋划或方案”	对企业战略的一种“管理”，即对企业的“谋划或方案”的制定、实施、控制
特征	全局性、长远性、纲领性、抗争性、风险性	高层次性、整体性、动态性

第二节 战略的层次及其分析

如果所有的企业都生产单一产品或提供单一服务，则任何企业的管理层只须制定单一的战略。但是，现实中许多企业都是多元化经营的，如长虹涉及了视听、空调、器件、网络、电池、设备等多个领域，海尔生产电冰箱、电冰柜、空调、洗衣机、微波炉、热水器、彩电、V C D、传真机、电话等产品。美国通用电气公司经营范围包括塑料、医疗器械、照明、动力系统和金融业务。因此，企业战略不仅仅是一个层次。

企业战略一般分为三个层次：公司层战略、事业层战略和职能层战略。三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。企业战略层次及战略体系的框架如表 7-5 所示。

表 7-5 企业战略层次及战略体系的框架（针对大中型企业）

企业战略	公司层战略	成长型战略 稳定型战略 紧缩型战略
	事业层战略	成本领先战略 差异化战略 集中化战略
	职能层战略	市场营销战略 人力资源战略 研究与开发战略 生产作业战略 财务战略

一、公司层战略

（一）什么是公司层战略

公司层战略（corporate-level strategy），又称总体战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。如在海外建厂、在劳动成本低的国家建立海外制造业务的决策。

（二）公司层战略的类型

1. 稳定型战略

稳定型战略 (stability strategy), 是指企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略, 企业目前正在经营的产品和面向的市场领域、企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度发展或减少。

稳定型战略主要依据于前期成功的战略。它坚持前期战略对产品和市场领域的选择, 它以前期战略所达到的目标作为本期希望达到的目标。对于大多数企业来说, 稳定发展战略也许是最有效的战略。

稳定型战略又可以分为以下类型: (1) 无变化战略。采用无变化战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标以外, 其他都暂时保持不变。(2) 维持利润战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益, 维持过去的经营状况和效益, 实现稳定发展。(3) 暂停战略。企业遇到问题时, 在一段时期内降低企业的目标和发展速度, 以便有充分的时间来重新实现资源的优化配置。(4) 谨慎实施战略。企业外部环境中的某一重要因素难以预测或变化趋势不明显, 企业有意识地降低实施进度, 步步为营, 这就是所谓谨慎实施战略。

采取稳定型战略的企业, 一般是处在市场需求及行业结构稳定或者较小动荡的外部环境中, 面临的竞争挑战和发展机会都相对较少的企业。它也适用于虽然市场需求以较大幅度发展或是外部环境提供了较多发展机遇, 但是由于资源状况不足而难以抓住新的发展机会的企业。

采用稳定型战略可以使企业经营风险相对较小、能避免因改变战略而改变资源分配的困难、能避免因发展过快而导致的弊端以及能给企业一个较好的修整期, 使企业积聚更多的“能量”, 以便为今后的发展做好准备。从这点上说, 适时的稳定型战略是将来的发展战略的一个必要的酝酿阶段。因此, 适时的稳定型战略应该提倡的。我国的许多企业就犯过没有适时的稳定的教训, 如巨人集团等。

采用稳定型战略也存在着缺陷。因为稳定型战略是以包括市场需求、竞争格局在内的外部环境的基本稳定为前提的。一旦企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间的平衡被打破, 企业也有很大的风险。其主要表现在: 由于资源不够, 企业会将资源重点配置在这几个特定的子市场上, 如果需求把握不准, 企业可能更加被动; 稳定型战略容易使企业形成惧怕风险、回避风险的企业文化, 会大大降低企业对风险的敏感性和对冒风险的勇气, 反而增大了风险。

2. 增长型战略

增长型战略 (growth strategy), 是指一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略。它以发展作为自己的核心内容, 引导企业不断地开发新产品、开拓新市场, 采用新的生产方式和管理方式, 以便扩大企业的产销规模, 提高竞争地位, 增强企业的竞争实力。

与其他类型的战略态势相比, 实施增长型战略的企业有以下的特征: 不一定比整个经济的发展速度快, 但比其产品所在的市场发展得快; 往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平; 倾向于采用相对更为创新的产品和劳务及管理上的高效率作为手段来同竞争者抗衡; 立足于创新来求发展; 不是简单的适应外部

环境的变化，倾向于通过创造以前并不存在的事项来改变外部环境使之适合于自身。

增长型战略又可以分为以下类型：（1）集中于单一产品或服务的单一战略。它是指以快于以往的发展速度增加一个企业目前的产品或服务的销售额、利润和市场份额。（2）同心多样化战略。它是一种增加与企业目前的产品或服务相类似的新产品或服务的发展战略。（3）纵向一体化战略。纵向一体化战略又可分为前向一体化和后向一体化两种类别。前向一体化是指企业的业务向消费它的产品或服务的行业扩展，而后向一体化是指企业向为它目前的产品或服务提供作为原料的产品或服务的行业扩展。（4）横向一体化战略。与同心多样化类似，横向一体化新增加的产品和服务与目前的产品和服务紧密相联。（5）复合多样化战略。它是纵向一体化战略和横向一体化战略的复合，这是一种增加与企业目前的产品或服务显著不同的新产品或服务的发展战略。如美国通用汽车公司除主要从事汽车产品外，还生产电冰箱、洗衣机、飞机发动机、潜水艇、洲际导弹等。

企业采用增长型战略不仅仅是其给企业带来了经营上的优势，还包括许多其他原因：不断的变革能创造更高的生产经营效率与效益，从而能在不同的环境中适应并生存；可以使企业利用经济曲线或规模经济效益以降低生产成本；避免企业由于简单的总量发展而导致效率和效益下降。

但是，企业采用增长型战略也可能存在一些弊端：获得初期的效果之后，很可能导致盲目的发展和为发展而发展，从而破坏企业的资源平衡；过快地发展很可能降低企业的综合素质，使企业的应变能力虽然表面上不错，而实质上却出现内部危机和混乱；可能使企业管理者更多地注重投资结构、收益率、市场占有率，企业的组织结构等问题，而忽视产品和服务的质量，重视宏观的发展而忽视微观的问题，因而不能使企业达到最佳状态。这一弊端的克服，需要企业战略管理者对增长型战略有一个正确而全面的理解，要意识到企业战略态势是企业战略体系中的一个部分，因而在实施过程中必须通盘考虑。

企业采用增长型战略要有相应的适用条件：必须分析战略规划期内宏观经济景气度和产业经济状况；必须符合政府管制机构的政策法规和条例等约束；必须有能力获得充分的资源来满足发展型战略的要求；要有积极和有效的企业文化。

3. 收缩型战略

收缩型战略（retrenchment strategy），是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退。与稳定战略和增长战略相比，收缩型战略是一种消极的发展战略。一般地，企业实行收缩战略只是短期性的，其根本目的是使企业捱过风暴后转向其他的战略选择。可以说，收缩型战略是一种以退为进的战略态势。

收缩型战略有以下特征：（1）企业的规模在缩小的，同时一些效益指标，比如利润和市场占有率等，会有较为明显的下降；（2）对企业资源的运用采取较为严格的控制和尽量削减各项费用支出，往往只投入最低限度的经管资源，往往会伴随着大量员工的裁减，一些奢侈品和大额资产的暂停购买等等；（3）具有短期性，是为了今后发展而积聚力量。

收缩型战略又可以分为以下类型：（1）抽资转向战略。对原有的业务领域进行压缩投资、控制成本以改善现金流为其他业务领域提供资金。（2）放弃战略。放弃战略是指将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或者停止经营。（3）清算战略。清算是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

采取收缩型战略的企业可能出于各种不同的动机。从这些不同的动机来看，有三种类型的收缩型战略：适应性、失败性、调整性。适应性战略是企业为了适应外界环境而采取的一种战略。失败性战略是指由于企业经营失误造成企业竞争地位虚弱、经营状况恶化，只有采用收缩战略才能最大限度地减小损失，保存企业实力。调整性战略则既不是经济衰退，也不是经营失误，而是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合。

采取收缩型战略的企业有利有弊。收缩型战略的利体现在：能帮助企业在外环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利地渡过面临的不利处境；能在企业经营不善的情况下最大限度地降低损失；能帮助企业更好地实行资产的最优组合。

收缩型战略也有可能为企业带来一些不利之处。例如，实行收缩型战略的尺度较难加以把握，如果盲目使用的话，可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业总体利益受到伤害。此外，一般来说，实施收缩型战略会引起企业内部人员的不满，从而引起员工情绪的低落，而且实行收缩型战略在某些管理人员看来意味着工作的失败和不力。这些紧缩战略潜在的弊端往往较难避免，这为战略管理者在战略态势决策上提出了新的问题，要求他们在收缩型战略实施中对战略参与者加强宣传和教育，以减少可能的弊端。

4. 组合型战略

组合型战略（combination strategy），是指同时实行两种或多种前面提到的战略。事实上，大多数有一定规模的企业并不只实行一种战略，大部分企业也并不是长期使用同一种战略态势。从组合型战略的特点来看，一般是较大型的企业采用较多，因为其拥有较多的战略业务单位，由于企业业务可能分布在完全不同的行业和产业群之中，所面临的外界环境和资源条件不完全相同，因此采取组合型战略。

混合型战略是其他三种战略态势的一种组合，其中组成该组合型战略的各战略态势称为子战略。根据不同的分类方式，组合型战略可以分为不同的种类：（1）同一类型战略组合。同一类型战略组合指企业采取稳定、增长和收缩中的一种战略态势作为主要战略方案，但具体的战略业务单位是由不同类型的同一种战略态势来指导。以严格意义上来说，同一类型战略组合并不是“组合型”。（2）不同类型战略组合。这是指企业采用稳定、增长和收缩中的两种以上战略态势的组合，因而这是严格意义上的组合型战略，也可以称为狭义组合型战略。

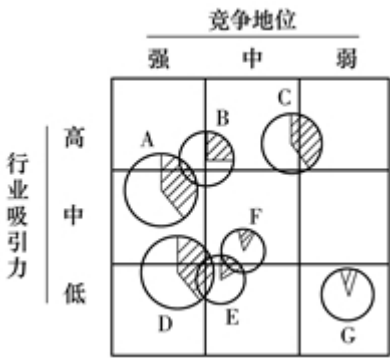
不同类型战略组合与同类型战略组合相比，其管理上相对更为复杂，因为它要求最高管理层能很好地协调和沟通企业内部各战略业务单位之间的关系。事实上，作为任何一个被要求采用收缩战略的业务单位管理者都多少会产生抵抗心理。例如，总公司决定对 A 部门实行收缩战略，而对 B 业务单位实行增长战略，则 A 部门的人员则往往产生抵触和矛盾情绪，因为 A 部门的人员不仅可能带来业绩不佳和收入发展无望，

更有可能对自己管理能力的名誉产生不利影响。

（三）投资组合分析

制定公司层战略的主要方法是公司组合矩阵。我们在第五章决策部分有关活动方向的决策方法时介绍了波士顿矩阵和政策指导矩阵。在此不再重复，我们将介绍制定公司层战略的另外两个主要方法，即通用矩阵和产品/市场演变矩阵。

1. 通用矩阵 通用矩阵，又称行业吸引力矩阵或 GE 矩阵，它是波士顿矩阵的发展，它根据市场吸引力和业务优势来评估每一项产业，其基本含义如图 7-2 所示。



图上标出了某公司的 7 项业务。圆圈的大小表示行业规模。圆圈的阴影部分代表公司业务绝对市场份额。每项业务的评定主要根据两个变量，即市场吸引力和竞争地位。这两个变量对评定一项业务具有极妙的营销意义。公司如果进入富有吸引力的市场，并拥有在这些市场中获胜所需要的各种业务优势，它就可能成功。如若缺少其中一个条件，就很难得到显著的效果。

为了衡量这两个变量，战略计划者必须识别构成每个变量的各种组成因素，寻找度量方法，并把这些因素合并成一个综合指数。表 7-6 列举了构成两个变量的因素，每个企业都必须各自决定自己的因素。

表 7-6 某企业 GE 矩阵市场吸引力和竞争地位所含各要素

		权数	定值（1-5）	值
市 场 吸 引	总体市场大小	0.20	4.00	0.80
	年市场成长率	0.20	5.00	1.00
	历史毛利率	0.15	4.00	0.60
	竞争密集程度	0.15	2.00	0.30
	技术要求	0.15	4.00	0.60
	通货膨胀	0.05	3.00	0.15
	能源要求	0.05	2.00	0.10

力	环境影响	0.05	1.00	0.05
	合计	1.00		3.70
业 务 优 势		权数	定值（1-5）	值
	市场份额	0.10	4.00	0.40
	份额成长	0.15	2.00	0.30
	产品质量	0.10	4.00	0.40
	品牌知名度	0.10	5.00	0.50
	分销网	0.05	4.00	0.20
	促销效率	0.05	3.00	0.15
	生产能力	0.05	3.00	0.15
	生产效率	0.05	2.00	0.10
	单位成本	0.15	3.00	0.45
	物资供应	0.05	5.00	0.25
	开发研究绩效	0.10	3.00	0.30
	管理人员	0.05	4.00	3.20
	合计	1.00		3.40

识别构成每个变量的各种组成因素可以采取头脑风暴法或名义小组法等，关键是不能遗漏重要因素，也不能将微不足道的因素纳入分析中。企业管理者从 1(毫无吸引力)到 5(最有吸引力)来逐项评估这些因素，以反映这项业务在某一因素方面所处的位置。本例中这项业务在总的市场规模中定值为 4.00，这表明它的市场规模相当大。权数和定值相乘，得到的是每个要素的值，再把各要素的值相加，就是一个变量的值。

本例所举业务，其市场吸引力为 3.70，业务优势为 3.40，都没有达到最高分 5。分析者在多因素业务经营组合矩阵图上用点表示该项业务，然后，以这点为圆心作圆，圆的大小要和市场规模成一定比例。

GE 矩阵根据市场吸引力和竞争地位的组合分为 9 个格子，这些格子分列 3 个区，左上角的 3 个格子表示最强的战略业务单元，公司应该采取投资/扩展战略。在左下角到右下角这条对角线上的 3 个格子表示战略业务单元的总吸引力处于中等状态，该公司应该采取选择/盈利战略。右下角的 3 个格子表示战略业务单元的总吸引力很低，公司应该采取收获/放弃战略。

GE 矩阵还可以用于预测战略事业单位业务组合的产业吸引力和业务实力，只要在因素评估中考虑的未来某个时间每一因素的重要程度及其影响大小，就可以建立预测矩阵。GE 矩阵可以用来根据企业实际和产业特性，比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析，具有广泛的应用价值。但是，GE 矩阵的缺

陷就是不能有效地说明一些新的经营业务在新的行业中得到发展的状况。

2. 产品/市场演变矩阵

美国学者 C.W.Hofer 针对通用矩阵的局限性, 设计出一个具有 15 个方格的矩阵, 用以评价企业的经营状况。其矩阵图如下:

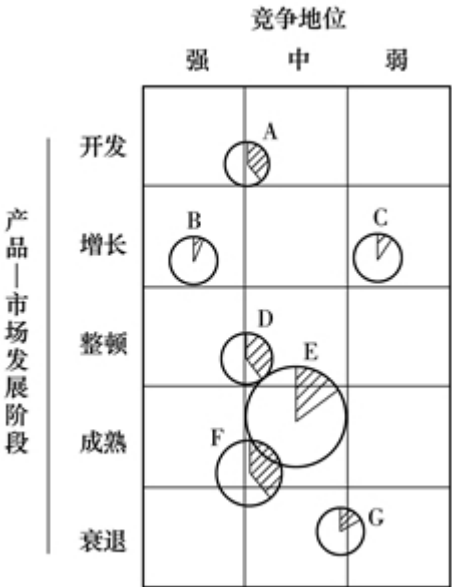


图 7-3 产品/市场演变矩阵

在上面的矩阵图中，圆圈表示行业规模或产品/细分市场。圆圈内扇形阴影部分表示企业各项经营业务的市场占有率。

从上图中也可以看出，企业各项经营业务在矩阵中所处的不同地位。A 项业务类似明星业务，有很大的市场占有率，但需要企业投入大量的资源予以支持，加强其竞争地位。B 项经营业务与 A 项业务有着同样的前景，但是该业务在具有很强的竞争地位的条件下却没有取得较大的市场占有率。企业只有找出真正的原因，制定出完善的修正计划以后，才能进一步分配资源给 B 项业务。F 项业务和 E 项业务都是现金牛业务，可以为企业提供资金。G 项业务正变成瘦狗业务。企业应该考虑所要采取的措施，甚至为最终撤出该经营领域做好准备。

3. 三种矩阵的选择

波士顿矩阵、通用矩阵以及产品/市场演变矩阵都是用于投资业务组合分析的，为了正确的运用这三种矩阵。

一般情况下，企业如果考虑其总体投资组合，应该首先选择波士顿矩阵。这个矩阵简单，所需要的数据也最少。

企业如果需要着重分析某项或某些经营业务，则应该根据企业的类型或经营业务的集中程度来选择是使用 GE 矩阵还是选择产品/市场演变矩阵。选择的因素具体如下：（1）企业的类型。小型多种经营企业一半多采用产品/市场演变矩阵，大型多种经营企业则多运用 GE 矩阵。（2）经营业务的集中程度。企业经营业务之间如果处于松散的状态，则应该运用 GE 矩阵确定企业的经营状况。如果企业大部分经营业务集中在少数几个密切相关的产品/细分市场上，则应该选择产品/市场演变矩阵。（3）产品寿命周期。当经营战略单位的产品处于寿命周期的初期发展阶段时，则应该选择产品/市场演变矩阵。

在实际的战略管理中，对于刚刚开始进行多种经营的单一产品系列的企业和主要经营业务与次要经营业务密切相关的主导产品系列的企业，不适合运用上述三种矩阵来分析企业的总体战略。

二、事业层战略

（一）什么是事业层战略

事业层战略（business -level strategy），是公司的二级战略，常常被称做业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。如推出新产品或服务、建立研究与开发设施等。

（二）事业层基本竞争战略的类型

根据产品差异化、市场细分化和企业特殊竞争力的差异，事业层基本竞争战略的类型分为成本领先战略、差异化战略和集中一点战略等三种。

1. 成本领先战略

20 世纪 70 年代，由于经验曲线概念的流行，成本领先战略得到日益普遍的应用。成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在较长时间内保持企业产品成本处于同行业的领先水平，并以低成本作为竞争的主要手段，使自己在激烈的市场竞争中保持优势，获取高于平均水平的利润。它是企业为了成为行业中的低成本生产者，以期在竞争中居于有利地位而采取的战略决策。

成本领先战略选择的动因来源于大的经济规模、影响显著的经验曲线、削减成本与提高收益的机会以及由众多具有价格意识的购买者所组成的市场。

选择成本领先战略，获取低成本地位的企业在下述方面往往居于有利的地位：（1）就竞争对手而言。在价格基础上对竞争对手进行攻击或防御性的价格战，从竞争对手中夺取市场占有率、扩大销售量，凭借

更大的边际利润或者更大的销售量，获得超出平均水平以上的利润。(2)就顾客而言。一方面，由于企业的低价格，可以维护与提高顾客的让渡价值，巩固和维护现有市场占有率和企业市场地位；另一方面，低价格可以积极争取顾客、扩大销售量和市场占有率，扩大顾客范围。(3)就供应商而言。一方面，相对于竞争对手具有较大的对原材料、零部件价格上涨的承受能力，能承受各种不稳定的经济因素所带来的影响；另一方面，由于低价格，对供应商的需求量较大，因而为获得廉价的原材料或零部件提供了可能性，同时也便于同供应商达成稳定的协作关系。此外，低价格对那些生产技术不熟练、经营上缺乏经验的潜在竞争对手，或缺乏规模经济的企业构成了很高的进入障碍。

当然，选择成本领先战略也存在着弱点。如：竞争对手开发更低成本的生产方法，或者是采取模仿的方法，或是顾客需求的改变。美国福特汽车曾经的困境就是此原因。

成本领先要求积极地建立起达到相当规模的生产设施，在规模基础上全力以赴降低成本。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给予高度重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

2. 差异化战略

差异化战略是企业为了使产品有别于竞争对手而突出一种或数种特征，以巩固产品的市场地位，借此胜过竞争对手的产品的一种战略。差异化战略可以有许多实现方式。例如：品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络的独特性。最理想的差异化是公司在几个方面都具有独特性的东西。需要注意的是，差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时低成本不是公司的首要战略任务。

企业采用这种战略，可以很好地防御行业中直接而剧烈的竞争，获得超过平均水平的利润。具体来讲，利用产品的特色形成进入壁垒，可以防止潜在进入者成为实际的竞争者；形成顾客对企业产品和服务程度较高的忠实性，降低顾客对价格的敏感程度；增强讨价还价的能力，防止替代品的威胁，较长期地保持高利润率。

差异化战略也存在着弱点，难以适当差异化或难以保持差异化。例如，一般普遍情况下，建立差异化的活动总是成本高昂，例如，广泛的研究和产品设计、高质量的材料及周密的顾客服务等。然而，即便全产业范围内的顾客都了解公司的独特优点，并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格。

企业实施差别化战略，就要提供与众不同的产品和服务，以满足顾客特殊的需求，形成竞争优势。这种战略主要是依靠产品和服务的特色，而不是产品和服务的成本。但并不是说差别化战略可以忽略成本。如果企业形成产品差别化的成本过高，大多数购买者就会难以承受产品的价格。所以企业要想成功地实施差别化战略，就要以顾客的需求为核心，在价格、产品、服务、形象等不同方面进行需求束的组合。

3. 集中一点战略

集中一点战略是指企业在详细分析外部环境和内部条件的基础上，选定一个特定目标市场提供产品和服务，把自己的生产和经营活动集中在该市场上进行，以建立企业的竞争优势及市场地位。集中

战略最突出的特征是企业专门服务于总体市场的一部分。因此，集中一点战略并非单指专门生产某一产品，而是对某一类型的顾客或某一地区性市场作密集性经营。集中一点战略有两种形式，即企业在目标细分市场中寻求成本优势的成本集中一点和在细分市场中寻求差异化的差异集中一点。这两种集中一点战略都有赖于目标市场与行业中其他细分市场之间的差异性。

集中一点战略的本质是公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广泛范围内竞争对手。实施这一战略的结果是，公司或者通过较好满足特定对象的需要实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者两者兼得。尽管从在整个市场的角度看，集中一点战略未能取得低成本或差异化优势，但在其狭窄市场目标中获得了一种或两种优势地位。

但是企业在实施集中一点战略也有缺点：必须经常放弃规模较大的目标市场；有时需要企业付出很高的代价，抵消企业为目标市场服务的成本优势，或抵消通过集中一点战略而取得的产品差别化优势，导致企业集中一点战略的失效。

企业实施集中一点战略需要通过一定的策略与措施。企业在选定的目标市场上，可以通过产品差别化战略确立自己的优势。成本领先的方法可以在专用产品或复杂产品上建立自己的成本优势。还可以防御行业中各种竞争力量，使企业在本行业中保持高于一般水平的收益。尤其有利于中小企业利用较小的市场空隙谋求生存和发展。在具体措施上，可以采用不同的设计、包装、定价、分销渠道或者促销手段等。

（三）事业层战略分析方法

1. 行业竞争结构分析法

一个企业在制定战略的过程中，必须对企业所处的行业环境有很好的把握。一个行业的竞争状态是各个竞争力量共同作用的结果。对于行业竞争结构分析，迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出了五种力量模型，将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁，以及目前在同一行业的公司间的竞争。行业竞争结构分析法确认并评价这五种力量对行业竞争结构的影响，如图 7-4 所示：

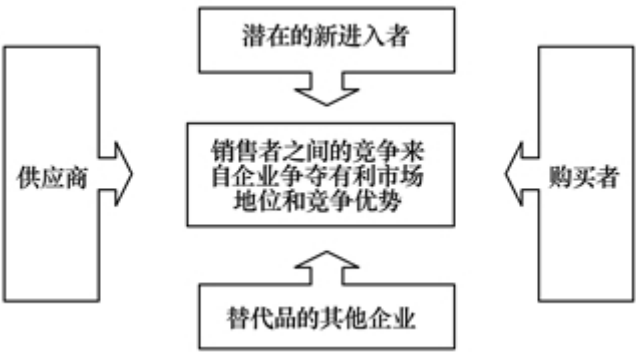


图 7-4 驱动行业竞争的五种力量

波特从整个产业结构为出发点，提出了驱动行业竞争的五种力量，用于评估整个产业的吸引力，或者用于评估单个企业相对于其竞争对手的竞争能力。这五种力分别是：

（1）现有竞争对手研究

现有竞争对手主要包括以下内容：竞争对手基本情况研究、主要竞争对手研究和主要竞争对手的发展方向研究。

对竞争对手基本情况研究，主要分析竞争对手的数量、分布、活动状况、规模、资金、技术力量如何。竞争对手基本情况研究的目的是对基本竞争概况有所了解，并找到主要竞争对手。反映企业竞争实力的三类主要指标是：销售增长率、市场占有率和产品的获利能力。销售增长率指标只有与行业发展速度和国民经济的发展速度进行对比分析才有意义。产品的获利能力是反映企业竞争能力能否持续的支持性指标，可用销售利润率表示。

在对现有竞争对手研究的基础上，我们要进行主要竞争对手研究。主要竞争对手研究主要比较不同企业的竞争实力，研究其有哪些优势，可能对本企业构成威胁的原因。

主要竞争对手的发展方向研究包括企业战略方向、产品动向以及新的营销策略或管理手段等。要密切注意主要竞争对手的发展动向，从而在竞争中保持主动。

行业内竞争者的数量、均衡程度、增长速度、固定成本比例、本行业产品或服务的差异化程度、退出壁垒等，决定了一个行业内的竞争激烈程度。如果与对手之间的竞争程度加剧，就会压缩企业的盈利空间或市场份额，或二者同时发生，结果将导致公司的盈利水平下降。理想的情况是，公司制定的战略能够创造一种相对于竞争对手的竞争优势，加强公司与购买者之间的关系。

（2）潜在竞争对手研究

一个行业的新进入者通常带来大量的资源和额外的生产能力，并且要求获得市场份额。除了完全竞争的市场以外，行业的新进入者可能使整个市场发生动摇。尤其是当有步骤、有目的地进入某一行业时，情况更是如此。因此，企业必须对潜在竞争对手进行研究。

必须分析进入本行业有哪些壁垒？它们阻碍潜在竞争对手的作用有多大？本企业怎样确定自己的地位（自己进入或者阻止对手进入）？进入壁垒和行业现有厂商对潜在竞争对手的预期反应决定了潜在竞争对手所遭遇的竞争威胁。规模经济的存在、技术和专业诀窍的获取能力、学习和经验曲线效应、品牌偏好与顾客的忠诚度、资源要求、分销渠道的建立、管理当局的政策、关税和国际贸易的限制等因素决定了潜在竞争对手将面临的进入壁垒。进入该行业的可能性主要取决于该行业的前景如何，行业增长率高表明未来的赢利性强，而眼前的高利润也颇具诱惑力。企业需要研究进入壁垒的难易的条件因素。对于钢铁业、造船业、汽车工业，规模经济是进入壁垒的重要条件；对于化妆品业及保健品业，产品的差异条件是进入壁垒的主要条件之一。

对潜在竞争对手研究，还必须研究其退出障碍。一般而言，其影响因素有固定资产专业化程度、退出成本过高、协同关系密切程度、感情障碍以及政府和社会的限制。

对行业现有企业而言，从利润收益的角度看，最理想的状况是进入障碍高，而退出障碍低，这样潜在竞争对手对行业现有企业威胁就较小；最糟糕的状况是进入障碍低，而退出障碍高，这样行业现有企业之间的竞争就很激烈。

（3）替代品的威胁分析

替代品是指那些与企业产品具有相同功能的或类似功能的产品。如：糖精从功能上可以替代糖，飞机远距离运输可能被火车替代等。生产替代品的企业本身就给企业甚至行业带来威胁，替代竞争的压力越大，对企业的威胁越大。

决定替代品压力大小的因素主要有：替代品的盈利能力、替代品生产企业的经营策略、购买者的转换成本。替代品限定了公司产品的最高价。替代品对公司不仅有威胁，也可能带来机会。企业必须仔细分析一系列的问题，包括：替代品给公司的产品或服务带来的是“灭顶之灾”，还是提供了更高的利润或价值；购买者转而购买替代品的转移成本有多大；公司可以采取什么措施来降低成本或增加附加值来降低消费者购买替代品的风险。

一般来说，替代品的价格越低，质量和性能越高，用户的转换成本越低，替代品带来的竞争压力就越大。评价替代品竞争优势的指标主要包括销售额及利润增长率，所渗透进入的市场份额以及其产品生产能力的扩大计划。

行业中的企业或多或少都必须应付替代品构成的威胁，企业必面对行业中的替代品生产者的举动。为了抵制替代品对行业的威胁，行业中往往采取联合行动，进行持续的广告宣传，改进产品质量，提高产品利用率，改善市场营销活动等。但是有些替代产品是新技术的产物，是社会进步的必然结果。如马车代替火车，因此企业在研究与替代品的竞争关系时，必须考虑产品生命周期、行业增长速度以及社会总的发展方向，以免盲目地竞争。

（4）购买者的讨价还价能力

购买者的讨价还价能力能够给行业盈利性造成威胁。购买者能够强行压低价格，或要求更高的质量或更多的服务。为达到这一点，他们可能使生产者互相竞争，或者不从任何单个生产者那里购买商品。

购买者一般可以归为工业客户或个人客户。影响购买者的讨价还价能力的因素主要有：购买的数量与集中程度、产品的标准化程度、购买者对产品质量的敏感性、替代品的替代程度、大批量购买的普遍性、产品在购买者成本中占的比例、购买者后向一体化的能力以及转换成本的高低。

购买方的实力越强，愿意支付的价格就越低，结果将降低公司的盈利水平。企业应该对购买者的讨价还价能力进行充分研究，采取不同对策。企业应尽量寻找讨价还价能力低的购买者进行合作。

（5）供应商的讨价还价能力

供应商影响一个行业竞争者的主要方式是提高价格，降低所提供产品或服务的质量，以此榨取买方的盈利，影响行业企业的竞争地位。

影响供应商的讨价还价能力的因素主要有以下方面：供应商所在行业的集中化程度、供应商产品的标准化程度、供应商所提供的产品在企业整体产品成本中的比例、供应商提供的产品对企业生产流程的重要性、供应商提供产品的成本与企业自己生产的成本之间的比较、供应商提供的产品对企业产品质量的影响、企业原材料采购的转换成本以及供应商前向一体化的能力。

供应商的实力越大，相对于公司的要价能力越强，会导致公司的成本增加，盈利水平和灵活性降低。

以上对五种竞争力量的分析，阐述了整个行业竞争的结构和特性。一般来说，五种竞争力量的影响越强，行业中现有企业利润水平就越低。最残酷的竞争情形是：市场环境异常紧张，所有厂商的利润水平都长期低于平均水平甚至亏损。进入壁垒低，替代品竞争激烈，供应商和顾客的谈判优势强，从利润的角度来看，整个行业结构是没有吸引力的。而最理想的竞争环境是：供应商和顾客都处于谈判劣势，没有很好的替代品，进入壁垒较高，现有厂商间的竞争也比较温和，这说明，行业利润会很高，具有强大的吸引力。

要成功地与以上五种力量竞争，公司战略必须做到：第一，尽可能的摆脱这五种力量的不利影响，使其朝着有利于公司的方向改变；第二，加强创新，建立强大的、安全的持续竞争优势。

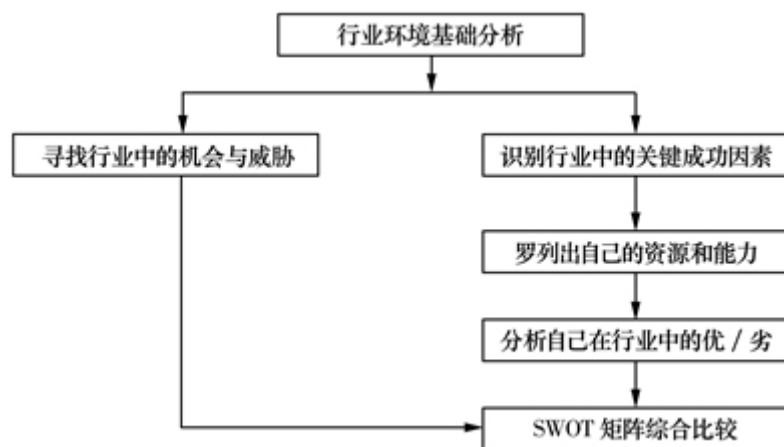
行业竞争结构分析法有助于管理者分辨各种竞争压力，评估竞争强度，把握行业的总体竞争结构，最终制定出成功的竞争战略。

2. SWOT 分析法

SWOT 分析是企业战略研究中一种常用的分析工具，被广泛运用在企业战略管理、市场研究、竞争对手分析等领域中。

SWOT 分析有其形成的基础。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。SWOT 分析，将公司的内部分析（即 20 世纪 80 年代中期管理学界权威们所关注的研究取向，以能力学派为代表）与产业竞争环境的外部分析（即更早期战略研究所关注的中心主题，以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表）结合起来，把企业内外环境所形成的机会(Opportunities)、威胁(Threats)、优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)四个方面的情况结合起来进行分析，以寻找制定适应本企业实际情况的战略的方法，是一种最常用的企业内外环境战略因素综合分析方法。

SWOT 分析的步骤一般如下：第一步，罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁；第二步，将企业的优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO、ST、WO、WT 策略；第三步，对 SO、ST、WO、WT 策略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略。SWOT 具体分析步骤可以用图 7-5 来表示。



SWOT 矩阵的形式如表 7-7 所示。

	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
外部机会 (O)	SO 战略 (发挥内部优势， 利用外部机会)	WO 战略 (利用外部机会， 克服内部劣势)
外部威胁 (T)	ST 战略 (发挥内部优势， 回避外部威胁)	WT 战略 (减少内部劣势， 回避外部威胁)

如图 7-12 所示。

竞争优势 (S) 是指一个企业超越其竞争对手的能力，或者指公司所特有的能提高公司竞争力的东西。竞争优势一般体现在以下几个方面：技术技能优势、有形资产优势、无形资产优势、人力资源优势、组织体系优势、竞争能力优势等。

竞争劣势 (W) 是指某种公司缺少或做得不好的东西，或指某种会使公司处于劣势的条件。可能导致内部劣势的因素有：缺乏具有竞争意义的技能技术，缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产，关键领域里的竞争能力正在丧失等。

公司面临的潜在机会 (O) 是影响公司战略的重大因素。潜在的发展机会可能是：客户群的扩大趋势或产品细分市场，技能技术向新产品新业务转移，更大客户群的出现，前向或后向整合，市场进入壁垒降低，

获得购并竞争对手的能力，市场需求增长强劲，出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会等。

危及公司的外部威胁(T)是指在公司的外部环境中对某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。公司的外部威胁可能是：出现将进入市场的强大的新竞争对手，替代品抢占公司销售额，主要产品市场增长率下降，汇率和外贸政策的不利变动，人口特征和社会消费方式的不利变动，客户或供应商的谈判能力提高，市场需求减少，受到经济萧条和业务周期的冲击等。

竞争优势(S)、竞争劣势(W)、潜在机会(O)和外部威胁(T)的有机组合，就形成了SO战略、WO战略、ST战略和WT战略。

SO战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略。如一个资源雄厚(内在优势)的企业发现某一国际市场未曾饱和(外在机会),那么它就应该采取SO战略去开拓这一国际市场。

WO战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。如一个面对计算机服务需求增长的企业(外在机会),却十分缺乏技术专家(内在劣势),那么就应该采用WO战略,就要培养和聘用技术专家,或购入一个高技术的计算机公司。

ST战略就是利用企业的优势,去避免或减轻外部威胁的打击。如一个企业的销售渠道(内在优势)很多,但是由于各种限制又不允许它经营其他商品(外在威胁),那么就应该采取ST战略,走集中型、多样化的道路。

WT战略就是直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略。如一个商品质量差(内在劣势),供应渠道不可靠(外在威胁)的企业应该采取WT战略,强化企业管理,提高产品质量,稳定供应渠道,或走联盟,合并之路以谋生存和发展。

SWOT方法的基本点,就是企业战略的制定必须使其内部能力(强处和弱点)与外部环境(机遇和威胁)相适应,以获取经营的成功。

3. 价值链分析法

哈佛商学院战略管理专家 Michael E.Poter 的价值链(value chain)理论指出,公司之间的竞争首先是基于价值链的竞争。Poter 认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动,企业所有的互不相同但又相互联系的生产经营活动,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。通过价值链的影响,会对企业竞争产生举足轻重的影响,“市场化”下的企业竞争表面上是企业所提供的产品或服务优良与否的竞争,背后实质上是企业价值链的各个环节的竞争,是一系列企业资源、文化与技术上的具体价值活动的竞争,是企业中各个环节的竞争。

价值链的组成部分包括原材料收发和管理、生产制造、产品出厂的运储及管理、市场营销以及服务等五项主体活动以及公司的基础设施、人力资源管理、技术开发和采购四项支持性活动,九项活动的网状结构便构成了价值链。如图 7-6 所示。

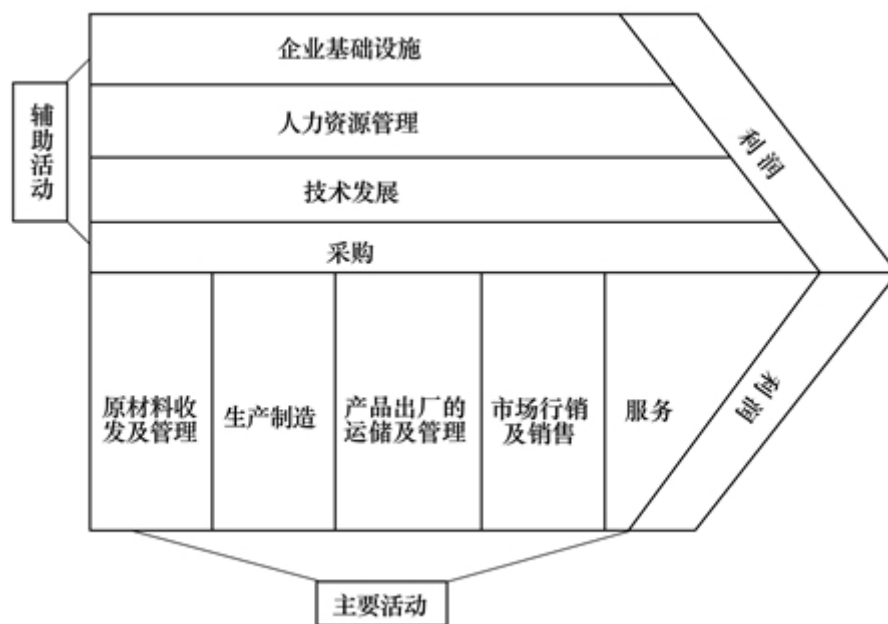


图 7-6 价值链

价值链的各项业务活动间的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。这个链条中包括一定的利润空间，这是因为在开展各项创造价值的活动所需的成本之上还存在着购买者所承担的价格的一个部分。价值链的每一项活动都承担一定的成本，都会占用公司的资产，将公司的经营成本和资产在价值链的每一项活动中进行分配可以估计出每一项活动的成本。

价值链管理的意义就是优化核心业务流程，降低企业组织和经营成本，提升企业的市场竞争力。它意在帮助企业建立一套与市场竞争相适应的、数字化的管理模式，弥补我国企业长期以来在组织结构设计、业务流程和信息化管理方面存在的不足，从整体上降低组织成本，提高业务管理水平和经营效率，实现增值。

价值链管理就是怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体，真正按照链的特征实施企业的业务流程，使得各个环节既相互关联，又具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力，使企业的供、产、销形成一条珍珠般的“链”——价值链。

要成功地实施价值链管理，就必须改变传统的管理方式、业务流程和组织结构，把企业的外部价值链与企业的内部价值链有机地整合起来，形成一个集成化的价值链链条，把上下游企业之间以及企业内部的各种业务及其流程看做是一个整体过程，形成一体化的价值链管理体系。因此，企业价值链管理存在于企业价值链的内部和企业与企业的价值链之间。

对于存在于企业价值链的内部的价值链管理要做好优化和协调工作。

企业往往需要在价值链的各环节上进行最优化选择，以获得竞争优势。例如购买高质量剪切好的钢板可以使生产简化并减少废料。可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势。优化反映出为实现企业总体目标的活动之间的一种权衡取舍。

在协调方面，企业通过协调各环节的关系，来增加产品的差别化程度或降低成本。

在最优化与协调的过程中，企业需要大量的信息去识别价值链当中形式多样的内在联系，因而需要建立自己的信息系统。

对于存在于企业与企业的价值链之间的价值链管理要有双赢思想。

存在于企业与企业的价值链之间的联系，我们称之为“纵向联系”。纵向联系与价值链内部的各种联系相似，即供应商或销售渠道的各种活动进行的方式影响企业活动的成本或效益，反之亦然。企业与企业的价值链之间的联系主要表现在与供应商和销售渠道的联系上。

供应商除了生产某个企业用于其价值链的产品或服务，其价值链也在其他接触点影响着企业。供应商价值链与企业价值链之间的各种联系为企业增强其竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构，或者通过改善企业和供应商价值链之间的关系，企业与供应商常常会双方收益。在企业与其供应商之间分配由于协调或优化各种联系所带来的收益，取决于供应商的讨价还价能力，并体现为供应商的利润。因此，为收益的分配而进行的与供应商的协调和讨价还价对于竞争优势十分重要。

销售渠道的各种联系与供应商的联系类似。销售渠道对企业价格的抬价经常在最终销售价格中占有很大比例。销售渠道进行的各种促销活动可以替代或补充企业的活动。企业和销售渠道价值链之间也有很多的接触点，其与供应商的联系一样，对于销售渠道的联系进行协调和综合优化能够削减成本或增强产品的差异化。

4. 核心竞争力分析法

随着企业这种为争夺全球有限市场竞争的不断加剧，在 21 世纪 90 年代，企业管理理论和战略领域开始了对企业核心竞争力的研究。从竞争理论发展历程来看，核心竞争力是指能使企业产生长期的竞争优势，具有价值的、难以模仿的、稀缺的可以不断改进和提升的企业的资源或能力。例如，本田公司的引擎设计及制造能力，联邦航空公司的追踪及控制全世界包裹运送的能力，都使他们在本行业及相关行业的竞争中立于不败之地。

迈克尔·A·希特（Michael·A·Hitt）和 R·杜安·爱尔兰（R·Duane Ireland）在《战略管理——竞争与全球化（概念）》提出了对核心竞争力分析的四个标准法，可以由这四个标准来判别那些资源和能力是核心竞争力。

表 7—8 决定核心竞争力的四个标准

有价值的能	• 帮助企业减少威胁及利用机会
稀有的能	• 不被他人拥有
难于模仿的能	• 历史的：独特而有价值的组织文化和品牌

- 模糊性因素：竞争能力的原因和应用不清楚
 - 社会复杂性：经理之间、供应商及客户间的人际关系信任和友谊
- 不可替代的能力 • 不具有战略对等的资源

如上表所示的，核心竞争力是指有价值的、稀有的、难于模仿的能力及不可替代的能力。核心竞争力也被认为是一种战略能力，它们是企业相对于竞争对手竞争优势的来源，不能满足这四种标准的能力就不是核心竞争力。每一种核心竞争都是能力，但并非每一种能力都是核心竞争力。在实际操作中，一种能力要想成为核心竞争力，必须是“从客户的角度出发，是有价值并不可替代的；从竞争者的角度出发，是独特并不可模仿的”。

企业核心能力由多种企业能力复合而成。各部分能力不仅扮演的角色不同，而且呈现出不同的能力层次和维度。企业核心能力一般由四个部分组成，如图 7—7 所示。

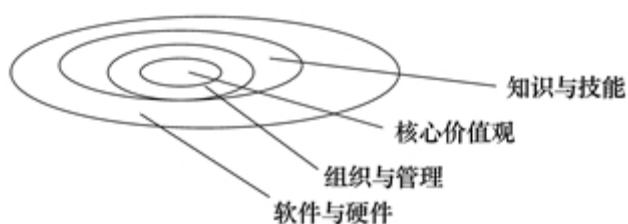


图 7—7 企业核心能力维度

由图 7—7 可知，核心价值观位于核心能力中心，属于第一维度，是核心能力的起源。组织与管理是核心能力的第二维度。知识与技能是核心能力的第三维度，它主要指企业员工所具有的知识、特殊技术、技能和对科学的理解程度，反映出企业员工的技术素质和科研、开发能力。例如，本田以其强大的技术开发力量和国际化战略，遥居世界摩托车产业经营业绩之首，主要归功于在发动机方面的技能。软件与硬件是企业核心能力第四维度。企业核心竞争力的表现形式多种多样，这些不同形式的核心能力，存在于人、组织、环境、资产/设备等不同的载体之中。

培育自己的核心竞争力具有重要的意义。它促使企业把主要精力放在企业的关键业务（企业核心竞争力）上，充分发挥其优势，同时与全球范围内的合适企业建立战略合作关系，企业中非核心业务由合作企业完成，这就是所谓的业务外包。这有效地促进了资源的有效配置，防止不必要的浪费。如十几年来，耐克在美国运动鞋行业中一直处于领先地位。对于耐克而言，营销和新颖的设计是其专长，而对于制造，耐克则采取外包策略，耐克还外包部分财务运作。

对企业核心竞争力的诊断和分析首先要从外部环境开始，分析企业是否在一定的市场环境下有核心产品，然后对企业进行核心竞争力分析。分析的主要内容包括：支持企业核心产品和主营业务的技术优势和专长是什么，这种技术和专长的难度、先进性和独特性如何，企业是否能够巩固和发展自己的专长，能为企业带来何种竞争优势，以及竞争力强度如何等。企业核心竞争力的独特性和持久性在很大程度上由它存在的基础来决定。一般来说，那些具有高技术难度或内化于企业整个组织体系、建立在系统学习经验基础上的专长，比建立在一般技术难度或个别技术骨干基础上的专长，具有更显著的独特性。

为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断保护和发展自己的核心竞争力，包括对现有核心竞争力的关注和对新的核心竞争力的培育。对企业核心竞争力的诊断和分析，还应涉及企业发展核心竞争力的能力分析。主要包括企业对现有技术和专长的保护与发展、对新技术信息及市场变化趋势的追踪与分析、高层领导的进取精神与预见能力等。企业核心能力的产生始于企业创新。只有创新，才能使企业具有与众不同的竞争力。企业创新除了技术创新，还包括组织创新、管理创新、价值的创新等，这些创新综合结果是企业全面的核心能力。

此外，企业要培育核心能力，还必须找到正确的方法和路径。企业应从自己的实际情况出发，结合核心能力的形成机制，不断研究探索出新路子。首先，要制定好战略规划。培育企业核心能力属于企业重大战略问题。没有战略规划，也就失去了核心竞争力的营造方向。其次，可以通过建立战略联盟的形式获取核心竞争力。如果有必要，还可以兼并关键技术企业，搞好管理整合。除上述方法外，企业也可以考虑自行建立研究与开发机构，通过这个机构来建立自己的核心技术。企业培育核心竞争能力，除了战略和技术方面外，还要在组织结构以及企业文化等方面来构造和提升企业的核心竞争力。

三、职能层战略

（一）什么是职能层战略

职能层战略（functional -level strategy），考虑如何有效组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略规划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略和业务单元战略中的责任与要求。该战略更强调“如何将一件事情做正确”。从本质上来说，职能层战略是各职能如何适应总体战略和业务单元战略要求的战略，是职能工作如何配合总体战略和业务单元战略实现的战略。职能层战略，主要表现为以下战略：即企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。

（二）职能层战略的作用

企业战略是一个相互协调的体系，它包括总体战略、事业层战略和职能层战略。总体战略主要决定企业远景和产业组合，是企业的战略总纲领，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。总体战略强调“做一件正确的事情”。事业层战略是在企业总体战略的指导下，针对于某一个战略单位的战略规划，是总体战略之下的子战略，为企业的整体目标服务。业务单元战略所要考虑的主要问题是本业务单元如何竞争的问题，核心竞争力的营造与竞争优势的建立是该层次战略的重要组成部分。

从本质上来说，职能战略是各职能如何适应总体战略和事业层战略要求的战略，是职能工作如何配合总体战略和事业层战略实现的战略。没有总体战略和业务单元战略，职能战略也就失去了为之服务的对象，也失去了方向；没有职能战略，总体战略和事业层战略也就失去了各职能领域的支持，也就成为空中楼阁，它们的实施也就没有了基础。

第三节 战略管理过程

战略管理过程，一般指主要是指战略分析、选择、实施以及评价和调整的过程。战略管理包含四个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取措施发挥战略作用。战略评价和调整——检验战略的有效性。根据美国罗宾斯的观点，他将战略管理过程具体分为九个步骤，即确定组织当前的宗旨、目标和战略、分析环境、发现机会和威胁、分析组织资源、识别优势和劣势、重新评价组织的宗旨和目标、制定战略、实施战略和评价结果。如图 7-8 所示。

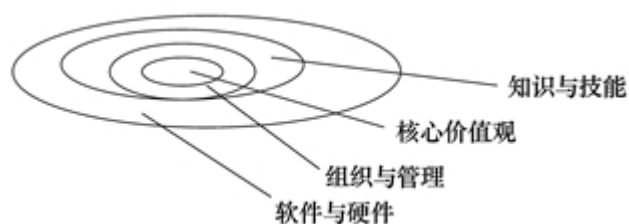


图 7-8 战略管理过程

一、确定组织当前的宗旨、目标和战略

正如前面所述，企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标，以及由此而规范的企业战略。

企业宗旨从根本上说是要回答“我们的业务是什么”这个问题。企业的宗旨表述往往比较松散、宽泛，并常常被描述为颇有“远见”。企业宗旨涉及企业的长远目标。

透视：英国马斯公司的宗旨

- 向顾客提供一系列高质量、有价值的产品。
- 与供应商紧密合作，生产系列产品。
- 只要英国供应商的产品质高价优，始终坚守英国人买英国货。
- 与本公司职员、供应商和顾客保持良好的人际关系。

企业宗旨有助于确保企业有一个重心点，提供了分配资源的基础或标准，有助于建立恰当的企业文化，使企业员工与企业的宗旨保持一致，从而有助于将企业的目标分解。

因此，企业宗旨具有重要的意义。美国有学者指出，如果在二十世纪三、四十年代，铁路公司认识到它们把宗旨定位于运输事业而不是铁路事业，也许它们的发展就完全不同。

企业目标是在企业目的的总框架中，为企业和职工提供的具体方向，有自己的完成时间和具体标准。我们要综合考虑组织的战略目标、长期目标和年度目标的有机配合和协调。

企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。要在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理调整企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。

战略管理过程九个步骤的第一步就是确定组织当前的宗旨、目标和战略，说明其重要意义。战略管理过程首先就应该明确组织当前的宗旨、目标和战略是什么，与组织面临的内外环境是否适应以及该怎样调整等问题。

一般来说，企业在进行正式的宗旨表述、确定使命以及制定战略等方面进展缓慢而且谨慎，其原因是多方面的。其中在很大程度上是由于外部环境复杂多变。

二、分析环境，发现机会和威胁

企业竞争的外部环境（即政治、经济、社会和技术环境）是不断变化的。外部分析的目的是确定企业经营环境中的战略机会和威胁。

具体而言，企业外部环境分析要考虑以下方面：（1）顾客和市场方面：要考虑顾客是否是产品的最终用户？所经营的各种产品的需求对价格升降的反应有多大？本行业中生产与消费者之间关系是否稳定？消费者在地区、销售量等方面的分布情况如何？（2）经营环境方面：要考虑目前的经济周期是扩展、紧缩还是衰退？资金充足还是相对紧张？利率是否较高？正在上升还是下降？股票价格是否较高？发行股票是否容易？（3）竞争对手方面：本行业集中程度如何？竞争程度如何？本行业中其他企业近来发展速度如何？竞争对手在广告、研究和开发等方面的费用占其销售额的百分比是多少？竞争对手一体化的程度如何？（4）政府方面：要考虑政府所采用的一系列措施在过去对企业有哪些影响？政府在多大程度上在广告、安全、质量、污染控制诸方面实行控制？政府在多大程度上允许或限制来自外国企业的竞争？上述各方面的分析在很大程度上揭示了企业外部环境状况。

分析环境，目的是确定企业经营环境中哪些因素对企业而言是机会，哪些对企业而言是威胁，怎样制定恰当的战略，采取怎样相对应的措施，是否能够化威胁为机会等。

透视：某药品外部机会和威胁

根据对某药品的外部环境分析，其外部机会和威胁归纳如下：

1. 机会

★某药品产业规模为 1.3 亿美元左右，规模不大，对潜在加入者吸引力不大。

★产业毛利率较高，对潜在的加入者有一定的吸引力，产品的进入和退出壁垒较高，一方面会保护现有的企业，另一方面会阻止新加入者。

★该药品代用品很少。

该药品的主要生产国家是中国、德国、捷克和印度，分别占 32%、31%、23%和 14%，前三位的市场份额超过 73.9%，并且市场份额比率小于 1.7, 所以，处于相对垄断状态，主要的竞争发生在前三者之间。

2. 挑战

★随着该药品原材料资源的管制越来越严，原材料资源控制者的讨价还价能力越来越强。

★产品标准化程度较高，客户转换供应商的成本较低。

★产业成功关键因素是技术能力和营销能力。

★化学合成方法和生物发酵生产方法在产品的质量和成本方面均占有一定的优势，对植物提取生产方式的威胁越来越大。

★我国该药品市场趋于分散状态，市场竞争激烈，各企业之间位置变动的可能性较大。

★我国该药品生产企业，产品结构和销售结构基本相同，既有国内竞争也有国际市场竞争，竞争是全方位的。

★该药品购买者的讨价还价能力越来越强。

★对植物提取方法生产该药品来说，原材料资源紧缺，所以，控制了资源，就为成功奠定了基础。

三、分析组织内部资源，识别优势和劣势

企业内部也有很多因素，它们或是企业的优势和劣势，影响着战略的选择。组织内部资源分析涉及确定企业内部各职能部门（即生产、营销、研究和开发、人事、财务等部门）资源的数量和质量。

企业内部与战略相关的因素也很多，我们只选择其中对战略有重大影响的因素，一般包括三方面的内容，即企业内部资源和能力、管理水平和利益相关者。

企业内部资源和能力一般包括以下方面：（1）企业有形资源。有形资源包括企业的财务资源和实体资产。（2）企业无形资产。企业无形资产有两大项目最为重要：企业的声誉；企业的技术资源，特别是指企业所拥有的专有技术，包括专利、版权、专有知识和贸易秘密。（3）企业人力资源。（4）企业能力。指真正将各项资源进行组合的企业的“核心能力”或“特殊能力”。

企业管理水平一般指企业各方面的管理状况，主要包括：战略管理、营销管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、供应管理、财务管理、人力资源管理和信息管理等。

企业利益相关者是与企业有战略性利益关联的经济主体，主要包括银行、客户、供应商、股东和工会。

在内部战略要素分析之后，从各项具体分析中归纳出企业优势和劣势。分析组织内部资源就是识别优势和劣势，为企业战略管理做准备。优势和劣势不是凭空产生的，它来自于各项具体内部战略环

境的分析。也就是说，它是企业资源的能力分析、管理分析和利益相关者分析的逻辑总结。只有真正做好组织内部资源优势和劣势分析，才能为企业战略管理奠定良好的基础。在此基础上，就可以为分析组织内部资源做一个评价，在对企业内部各个领域的主要优势与劣势进行全面综合的评价的基础上，企业战略决策者就可以有效地做好战略管理工作。

透视：某企业生产某药品优势和劣势分析

1. 优势

★药方是该药品生产的依据。对我国的企业来说，没有独立的研究和开发能力，主要是依靠仿制，少数企业采用购买药方的办。对本公司来说，也可以照此办理，并且仿制或者是引进的药方可以站在最高的高度，具有后发优势。

★该药品的原料不成问题。所以，对本公司来说，原料的取得不会成为进入该药品的障碍。

★本公司目前在进行该药品的相关药品的生产，这种原料药的生产工艺和该药品生产供应之间有一定的共性，所以，生产过程对本公司来说，可能会面临一些困难需要去解决，但总体来说难度不大。

2. 劣势

★本公司生产的该药品的相关药品主要面对的是制药企业，没有面对直接消费者，而该药品要面对直接消费者。面对生产企业的营销和面对直接消费者的营销是两种完全不同的营销模式，所以，对本公司来说，该药品的营销，需要投入大量的精力和财力，也是决定进入该药品能否成功的关键所在。而现在的现实是，本公司在这方面几乎没有什么准备。

四、重新评价组织的宗旨和目标

通过第二步和第三步，即通过分析企业外部环境（包括政治、经济、社会和技术环境），确定企业经营环境中的战略机会和威胁以及分析组织内部资源，识别优势和劣势以后，企业有必要重新评价组织的宗旨和目标。确定组织当前的宗旨、目标和战略是否与其面临的内外环境是否适应？是否需要调整？该怎样调整？

具体可以使用前面介绍的 SWOT 分析法，使企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的能够有机组合，正确确定组织的宗旨和目标。SWOT 方法的基本点，就是企业战略的制定必须使其内部能力（强处和弱点）与外部环境（机遇和威胁）相适应，以获取经营的成功。

按照 SWOT 分析和识别组织的机会的要求，管理层需要重新评价组织的宗旨和目标，看其是否实事求是？是否需要修正？如果需要改变组织的整体方向，则战略管理过程可能需要从头再来。如果不需要改变宗旨和目标，管理层则需要着手制定战略。

五、制定战略

其实，我们前面的四个步骤属于战略分析阶段，解决的问题是“企业目前面临的状况”以及“企业应该走向何处”。制定战略步骤解决的是企业怎样根据“企业目前面临的状况”和“企业应该走向何处”的问题。

制定战略又可以分以下几个步骤。

第一步是制定战略选择方案。根据本章前面提到企业战略的层次及其分析部分，企业应该制定公司层战略、事业层战略和职能层战略等三个层次战略。公司层战略具体又可以分为成长型战略、稳定型战略和紧缩型战略，可以采用制定公司层战略的方法，如通用矩阵、产品/市场演变矩阵等；事业层基本竞争战略的类型可分为成本领先战略、差异化战略和集中一点战略等三种，可采用事业层战略分析方法，如行业竞争结构分析法、SWOT 分析法、价值链分析法和核心竞争力分析法；职能层战略，根据不同的职能要求，可采取企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。

在制定战略过程中，当然是可供选择的方案越多越好。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

第二步是评估战略备选方案。评估备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势、克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。需要指出的是，实际上并不存在最佳的选择标准，管理层和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

第三步是选择战略。即最终的战略决策，确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：（1）根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现，因而，选择对实现企业目标最有利的战略方案。（2）聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作，利用专家们广博和丰富的经验，能够提供较客观的看法。

最后是战略政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

六、实施战略

战略实施就是要将战略落到实处，将战略付诸行动，把公司总体战略、事业层战略和职能层战略中所

确定的事项从总体上做出安排。

战略实施要依靠三方面的工作：一是战略导向管理整合，也就是以战略为出发点，对现行管理机制进行调整，使管理机制与战略相协调，使管理机制成为战略实现机制；二是战略导向人力资源整合，也就是以战略为出发点，对现行人力资源队伍进行调整，使人力资源与战略相适应；三是战略预算，就是将战略目标、战略项目及相应的资源配置用数量化指标表示出来，并协调平衡。总之，战略实施要在战略导向做好管理机制整合、人力资源整合、投资项目和预算的整合，要相互配合，相互协同，不能各自为政。

就管理机制整合而言，重点要做好以下工作：（1）战略导向公司治理设计。应该对董事会、监事会和总经理班子成员做适当的调整。（2）流程再造。对业务流程设计和调整。（3）组织再造。建立研究与开发机构、建立营销机构等，改善组织结构和人员结构。（4）岗位设计。根据战略要求，对岗位进行设计，并对现有岗位进行调整。（5）业绩评价设计和激励机制设计。就人力资源整合而言，重点要做好以下工作：（1）人力资源规划。（2）人力资源配置和开发。（3）加强人力资源调整 and 培训。就预算而言，主要做好项目预算、目标预算、财务预算和实施时间预算。

七、战略评价和调整

战略评价就是通过评价企业的经营业绩，审视战略的科学性和有效性。

在战略评价时，要注意以下问题：（1）注意选择评价时机。战略评价活动应当持续地进行，而不只是在特定时期的期末或在发生了问题时才进行。当环境变得愈来愈复杂、市场变化越来越快时，战略评价活动的频率也要相应提高。（2）注意评价指标的选择。既要强调短期的财务指标，也要强调非财务质量指标，如缺勤率、调动率、生产质量、生产效率、员工满意度等等都是影响绩效的重要因素。例如，《财富》杂志每年对 25 个产业的企业进行评价，采用关键的 8 项评价指标是：管理质量，创新性，产品或服务质量，长期投资价值，财务状况，对社区和环境义务的履行，吸引、培养和保留人才的能力，对公司资产的使用。（3）要注重数字化，采用先进的评价手段。多数企业的战略评价，或者是“集中式的专家研讨”，或者是“零散的内部报告”，评价活动多是“静态”的，许多企业尚未形成相对稳定的评价机制和“动态”的评价体系。远离数字化的落后的评价手段在企业中还有相当的市场。此外，企业还应利用计算机协助经营者进行综合的、统一的、分析性的和经济的战略管理评价活动。企业 ERP（企业资源计划）、IMS（信息管理系统）以及大量的企业管理软件的应用，都将大大提高企业处理信息的速度和能力。

我们要根据战略评价的情况进行战略调整。战略调整就是根据企业情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。包括调整公司的战略展望、公司的长期发展方向、公司的目标体系、公司的战略以及公司战略的执行等内容。

总之，企业战略管理是一个系统的、动态的过程。企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现

的保证。另一方面，如果企业没有能完善地制定出合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那也有可能最终导致战略的完善与成功。当然，如果对于一个不完善的战略选择，在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上，就只有失败的结果。

注：部分资料来自 <http://www.xjife.edu.cn/HomePage/departement/glyjy/index.asp>

思考题：

1. 战略管理的任务包括哪些内容？
2. 什么是企业战略？分哪三个层次？具体战略类型有哪些？
3. 简述制定公司层战略的主要方法？
4. 简述事业层战略分析方法。
5. 简述战略管理过程的步骤。

【案例】

格兰仕战略分析

格兰仕的成功基本是在一种理论下指导获得的，这就是格兰仕的“全球制造中心”（过去叫全球生产车间）模式。这种理论也被格兰仕自己叫“拿来主义”——将对方的生产线搬过来，贴牌生产（OEM）的同时做自己的产品。比如A品牌的生产线搬过来，就生产A；B生产线搬过来，就生产B；多余出来的生产时间就属于格兰仕的，因为格兰仕还有另外一招叫“拼工时”。在法国，一周生产时间只有24小时，而在格兰仕这里可以根据需要三班倒，一天就可以24小时连续生产。也就是说，同样一条生产线，在格兰仕做一天相当于在法国做一星期。格兰仕现在和200多家跨国公司全方位合作，就是依靠这种“拿来主义”。靠这种成本优势，格兰仕连续几次大降价，获得了微波炉的霸主地位，同时也加速了微波炉这一产业的价格下降趋势。通过降价，格兰仕成功地在这个行业竖起了一道价格门槛：如果想介入，就必须投巨资去获得规模，但如果投巨资做不过格兰仕的盈利水平，就要承担巨额亏损，即使做过格兰仕的盈利水平，产业的微利和饱和也使对手没有多少利可图。凭此，格兰仕成功地使微波炉变成了鸡肋产业，并成功地使不少竞争对手退出了竞争，更使很多想进入的企业望而却步。

思考题：

1. 格兰仕实施的是什么战略？请运用相关理论，谈谈格兰仕公司为什么要推行此战略。
2. 简述迈克·波特的企业竞争理论中五种基本的竞争力量。请你谈谈格兰仕公司战略怎样作用于其他五种基本的竞争力量。
3. 随着形势的改变，格兰仕公司战略应该进行怎样的调整？为什么？

第八章 组织理论综述

[内容提要]

本章首先进行组织、组织结构和组织职能概念的界定，并将本篇的研究核心确定在管理的组织职能方面。然后通过对管理的组织职能所涉及的内容加以分类，明确本篇研究的基本框架。最后，本章利用已有的组织理论研究成果，按照管理的组织职能所包含的组织结构化、组织资本、组织文化和组织变革，通过理论综述和评介，为本篇的章节划分以及其他各章的研究提供相应的理论支撑。

第一节 组织概述

凡有管理的地方，必有组织，决不存在没有组织的管理；同样，凡有组织，必定需要管理，也决不存在没有管理的组织。组织是一切管理的载体，管理不过是组织维持其存在和发展的方式。如果说人类有什么最值得夸耀的话，就是他们在历史的进程中发展了一种特有的组织能力，与此相应也就产生出一门学科即组织理论。

组织理论研究的对象是人类的各种组织及其活动。首先存在的是人类的组织现象，然后才发展起关于这一现象的理论。关于什么是组织的问题，历史上人们就有不同看法，至今人们还在争论。这些争论一方面反映了人们对组织现象认识的深化，另一方面，也反映了组织是一个复杂的存在物，它有许多规律性，人们可以从不同的侧面去认识它。

一、几个重要的概念

在组织理论的研究过程中，大致存在三个重要的相关概念，就是组织、组织结构和组织职能。按照法约尔的管理科学的研究框架，本篇的研究内容主要是管理的组织职能。具体包括组织结构化、组织资本和组织变革等内容，其中，组织结构化就是通过组织结构的合理设计和制度化安排，实现组织的管理效率；组织资本就是发挥组织中人力资源和组织文化的作用，提高组织的内在价值；组织变革就是满足组织学习的需要，避免组织结构化的约束，实现组织成长。

要严格区分本篇的研究领域和范围，我们首先需要从管理职能的角度，界定以下几个关键的概念。

（一）什么是组织

组织的含义可以从不同的角度去理解，古今中外的管理学家也对此作出了各种不同的解释。被称之为现代管理理论“鼻祖”的巴纳德（C. I. Barnard）将组织定义为“有意义地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。哈罗德·孔茨则把“组织”定义为“正式的有意形成的职务结构或职位结构”。

一些学者将组织区分为有形与无形，即组织机构与组织活动。其中，作为组织活动结果的那种无形“组织”的概念，有别于作为有形实体（如工商组织、事业单位、政府部门等机构或组织）存在的“组织”概念。为区别起见，人们在日常生活中也常将有形的组织体称做组织机构，而将那种无形的、作为关系网络或力量协作系统的组织，称做组织活动。

无形的组织活动与有形的组织机构之间的关系是一种手段与目的的关系。也就是说，作为“力量协作系统”存在的无形的组织，本身并不具有自己的目的，它不过是为了完成组织机构的目标而存在，是作为实现组织目标的手段。

1. 实体组织

从实体角度看，组织是为实现某一共同目标，经由分工与合作，及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统。

这个概念具有三层含义：

（1）组织必须具有目标。任何组织都是为实现某些特定的目标而存在的，不论这种目标是明确的，还是隐含的，目标是组织存在的前提和基础。最基本的目的是有效地配置内部有限的资源。如大学的目标是传授知识，培养高级人才，这是一个非常明确的目标；而一些非正式组织，它们隐含的目的就是使组织成员受到保护，满足成员在某些方面的特殊要求。

一个组织良好的机构，能使内部的关系得以理顺，并使所投入的资源得到最有效的利用。而一个组织不良的机构，则会使目标的实现受到影响。“1”加“1”可以大于“2”，也可以小于“2”，这说明同样的投入要素可以产生很不相同的总体效果。

（2）组织必须有分工与协作。分工与协作关系是由组织目标限定的。一个组织为了达到目标，需要有许多部门，每个部门都专门从事一种或几种特定的工作，各个部门之间又要相互配合，这就是一种分工和合作。只有把分工与合作结合起来，才能提高效率。例如，剧场里的观众具有相同的目的，彼此没有分工与合作，不能称其为组织，而剧场的全体工作人员则构成了一个实体组织。

（3）组织要有不同层次的权力与责任制度。组织内部必须有分工，而在分工之后，就要赋予各部门及每个人相应的权力，以便于实现目标。但在赋予权力的同时，必须明确各部门或各人的责任。有权力而无需负责任，就有可能导致滥用权力，影响组织目标的实现。所以，权力和责任是达成组织目标的必要合格证。

2. 无形的“组织”活动

无形的“组织”活动，是指在特定环境中为了有效地实现共同目标和任务，确定组织成员、任务及各项活动之间的关系，对资源进行合理配置的过程。正是借助于组织活动、过程和文化等所具有的协同或协调作用，各类组织机构内部才有可能形成一个“力量协作系统”，使个体的力量得以汇聚、融合和放大，从而体现组织的作用。其主要内容包括：

（1）组织机构的设计。当组织目标确定以后，管理者首先要对为实现组织目标的各种活动内容，进行区分和归类，把性质相近或联系紧密的工作进行归并，成立相应的职能部门进行专业化管理，并根据适度的管理幅度来确定组织的管理层次，包括组织内横向管理部门的设置和纵向管理层次的划分。无论是纵向还是横向的职权关系，都是使组织能够促进各部门的活动并给组织带来协调一致的因素。

（2）适度和正确授权。在确定了组织机构的形式后，要进行适度的分权和正确的授权。分权是组织内管理的权力由高层管理者委派给各层次和各部门的过程。分权适度，授权成功，则会有利于组织内各层次各部门为实现组织目标而协同工作，同时也使得各级管理人员能够产生满足感。

（3）人力资源管理。人是组织的主体，人群中存在着复杂的人际关系。组织活动包括人员的选择和配备、训练和考核、奖励和惩罚制度，以及对人的行为的激励措施等。

（4）组织文化建设。组织活动包括为创造良好的组织气氛而进行团体精神的培育和组织的建设。无数成功组织的事例证明，组织文化是否良好，对于一个组织能否发挥有效作用至关重要。

由以上这些定义，可以大致了解到，组织是具有互动关系的团体或团体中的个人为实现一定的目标，依据一定的职权关系，通过一定的结构所形成的具有明确界线的协作系统。

（二）组织结构

组织结构是描述组织的框架体系。就像人类由骨骼确定体形一样，组织也是由结构来决定其形状的。

对于组织结构的理解，一般认为就是如何对组织内部进行分工，分配任务，形成上下左右的部门联系以及上下的职位结构，通常可以用图表表示。其实，组织结构除了上面表示的内容外，还应该包括运行机制，如控制程序、信息系统、奖惩制度以及各种规章制度。

合作的人们如果要在实施决策目标的过程中，能有比不合作个体综合更大的力量、更高的效率，就应根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构协调运转。这就是管理的组织职能。

哈罗德·孔茨认为：“为了使人们能为实现目标而有效地工作，就必须设计和维持一种职务结构，这就是组织管理职能的目的。”

长期以来，在组织理论当中存在着严重的语义混淆，一些著作把组织的概念和组织职能等同起来；另一些著作感觉对组织理论下定义有困难，就采取不作定义，只作分类的做法，而实际上只是说明了组织结构的概念。由以上这些内容，读者应该能够看出这三者的区别。

（三）管理的组织职能

运用管理的组织职能，实现既定的组织目标，需要完成组织结构化设计、组织资本的构建和组织变革等重要活动环节。因此，作为管理职能的组织，其各活动环节之间存在着相辅相承的关系。

1. 组织结构化与组织资本

组织结构化依靠组织结构的相应设计和选取，通过岗位管理制度的制定，适应组织目标的要求。组织结构是组织资本的载体，不同类型的组织其组织资本的构成要素及其影响也不同。组织结构化的合理与否，直接影响着组织资本。当组织结构化的设计结果满足组织目标要求，并能够促进组织内人力资源的发展和组织文化的形成时，对组织资本的形成将起到积极作用。当组织结构化的设计结果阻碍组织内人力资源的发展和组织文化的形成时，则对组织资本的形成起消极作用。

2. 组织结构化与组织变革

组织结构化的一般结果就是组织功能的具体固化。即在组织目标的要求下，为实现组织管理效率所进行的组织内部责、权、利的相应安排。如果组织结构化的内容过细，往往会导致组织运作充斥官僚气氛而缺乏生机，限制组织变革的顺利实施。因此，对于不同类型的组织，需要选取不同的组织结构化的方式和程度。

组织结构化与组织变革之间存在着对立统一关系，组织变革是对原有的组织结构化内容的否定，同时，组织变革的成果又要通过新的组织结构化过程来加以具体固化，以实现组织变革所追求的目标。

3. 组织资本与组织变革

组织资本通常可以依靠组织内人力资源的学习过程和组织文化的提升实现增长。当组织资本增长到一定程度时，就会提出相应的组织变革的要求。如果组织不能进行相应的组织变革，则会造成组织运作的不协调，阻碍组织效率的提升。一般情况下，组织可以通过重新设计组织结构和岗位制度，满足组织资本增长所提出的变革要求。

以企业为例，在企业早期的创建阶段，企业关心的重点是生产和销售问题，组织资本由生产和销售方面的人力资源直接影响并左右，他们的流动情况和能力变化对企业组织资本的影响至关重要。随着企业的发展以及生产销售人员能力的提高，企业通常可以通过成立销售公司的方式，来满足增长了的组织资本的

需要。如果企业不能进行这种适应性的组织变革，则往往会由于生产销售人员纷纷的“跳槽”而影响企业的正常运作。可见，组织变革是组织资本增长的必要保障。

二、正式组织与非正式组织

有效地发挥管理的组织职能作用，还需要对正式组织和非正式组织加以深刻的认识，因为在组织结构化和组织变革的过程中，除了必须考虑正式组织的需要外，还必须考虑非正式组织的存在和影响。

（一）正式组织的活动与非正式组织的产生

组织设计的目的是为了建立合理的组织机构和结构，规范组织成员在活动中的关系。设计的结果是形成所谓的正式组织。这种组织有明确的目标、任务、结构、职能以及由此而决定的成员间的责权关系，对个人具有某种程度的强制性。合理、健康的正式组织无疑为组织活动的效益提供了基本的保证。

但是，不论组织设计的理论如何完善，设计人员如何努力，人们都无法规范组织成员在活动中的所有联系，都无法将所有这些联系都纳入正式的组织结构系统。一般在社会经济单位中，还都存在着一种非正式的组织。

非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。在正式组织展开活动的过程中，组织成员必然发生业务上的联系。这种工作上的接触会促进成员之间的相互认识 and 了解。他们会渐渐发现在其他同事身上也存在一些自己所具有、所欣赏、所喜爱的东西，从而相互吸引和接受，并开始工作以外的联系。频繁的非正式联系又促进了他们之间的相互了解。这样，久而久之，一些正式组织的成员之间的私人关系从相互接受、了解逐步上升为友谊，一些无形的、与正式组织有联系、但又独立于正式组织的小群体更慢慢地形成了。这些小群体形成以后，其成员由于工作性质相近、社会地位相当、对一些具体问题的认识基本一致、观点基本相同，或者在性格、业余爱好以及感情相投的基础上，产生了一些被大家所接受并遵守的行为规则，从而使原来松散、随机性的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。

形成过程和目的的不同，决定了它们的存在条件也不一样。正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高活动效率和降低成本而确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神的奖励或惩罚来引导他们的行为。因此，维系正式组织的，主要是理性的原则。而非正式组织则主要以感情和融洽的关系为标准。它要求其成员遵守共同的、不成文的行为规则。不论这些行为规范是如何形成的，非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉地遵守。对于那些自觉遵守和维护规范的成员，非正式组织会予以赞许、欢迎和鼓励，而那些不愿就范或犯规的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、

孤立等手段予以惩罚。因此，维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

由于正式组织与非正式组织的成员是交叉混合的，由于人们感情的影响在许多情况下要基于理性的作用。因此，非正式组织的存在必然要对正式组织的活动及其效率产生影响。

（二）非正式组织的影响

非正式组织的存在及其活动既可对正式组织目标的实现起到积极促进的作用，也可能对后者产生消极的影响。

1. 非正式组织的积极作用

（1）可以满足职工的需要。非正式组织是自愿性质的，其成员甚至是无意识地加入进来。他们之所以愿意成为非正式组织的成员，是因为这类组织可以给他们带来某些需要的满足。比如，工作中或作业间的频繁接触以及在此基础上产生的友谊，可以帮助他们消除孤独的感觉，满足他们“被爱”以及“施爱之心于他人”的需要；基于共同的认识或兴趣，对一些共同关心的问题进行讨论、甚至争论，可以帮助他们满足“自我表现”的需要；从属于某个非正式群体这个事实本身，可以满足他们“归属”、“安全”的需要等。组织成员的许多心理需要是在非正式组织中得到满足的。而我们已经知道，这类需要能否得到满足，对人们在工作中的情绪，从而对工作的效率是有着非常重要的影响的。

（2）人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽，从而易于产生和加强合作的精神。这种非正式的协作关系和精神如能带到正式组织中来，则无疑有利于促进正式组织的活动协调地进行。

（3）非正式组织虽然主要是发展一种工余的、非工作性的关系，但是它们对其成员在正式组织中的工作情况也往往是非常重视的。对于那些工作中的困难者，技术不熟练者，非正式组织的伙伴往往会给予自觉地指导和帮助。同伴的这种自觉、善意的帮助，可以促进他们技术水平的提高，从而可以帮助正式组织起到一定的培训作用。

（4）非正式组织也是在某种社会环境中存在的。就像对环境的评价会影响个人的行为一样，社会的认可或拒绝也会左右非正式组织的行为。非正式组织为了群体的利益，为了在正式组织中树立良好的形象，往往会自觉或自发地帮助正式组织维护正常的活动秩序。虽然有时也会出现非正式组织的成员犯了错误互相掩饰的情况，但为了不使整个群体在公众中留下不受欢迎的印象，非正式组织对那些严重违反正式组织纪律的害群之马，通常会根据自己的规范、利用自己特殊的形式予以惩罚。

2. 非正式组织可能造成的危害

(1) 非正式组织的目标如果与正式组织冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。比如，正式组织力图利用职工之间的竞赛以达到调动积极性、提高产量与效益的目标，而非正式组织则可能认为竞赛会导致竞争，造成非正式组织成员的不和，从而会抵制竞赛，设法阻碍和破坏竞赛的展开，其结果必然是影响企业竞赛的气氛。

(2) 非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展。有些人虽然有过人的才华和能力，但非正式组织一致性的要求可能不允许他人冒尖，从而使个人才智不能得到充分发挥，对组织的贡献不能增加，这样便会影响整个组织工作效率的提高。

(3) 非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。这并不是因为所有非正式组织的成员都不希望改革，而是因为其中大部分人害怕变革会改变非正式组织赖以生存的正式组织的结构，从而威胁非正式组织的存在。

3. 积极发挥非正式组织的作用

不管我们承认与否、允许与否、愿意与否，上述影响总是客观存在的。正式组织的目标有效实现，要求积极利用非正式组织的贡献，努力克服和消除它的不利影响。

(1) 利用非正式组织，首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许、乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织吻合。比如，正式组织在进行人员配备工作时，可以考虑把性格相投、有共同语言和兴趣的人安排在同一部门或相邻的工作岗位上，使他们有频繁接触的机会，这样就容易使两种组织的成员基本吻合。又如，在正式组织开始运转以后，注意展开一些必要的联欢、茶话、旅游等旨在促进组织成员间感情交流的联谊活动，为他们提供业余活动的场所，在客观上为非正式组织的形成创造条件。

促进非正式组织的形成，有利于正式组织效率的提高。人通常都有社交的需要。如果一个人在工作中或工作之后与别人没有接触的机会，则可能心情烦闷，感觉压抑，对工作不满，从而影响效率。相反，如果能有机会经常与别人聊聊对某些事情的看法，摆摆自己生活或工作中的障碍，甚至发发牢骚，那么就更容易卸掉精神上的包袱，以轻松、愉快、舒畅的心理状态投身到工作中去。

(2) 通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范，引导非正式组织提供积极的贡献。非正式组织形成以后，正式组织既不能利用行政方法或其他强硬措施来干涉其活动，也不能任其自由，因为这样有产生消极影响的危险。因此，对非正式组织的活动应该加以引导。这种引导可以通过借助组织文化的力量，影响非正式组织的行为规范来实现。

许多管理学者在近期的研究中发现，不少组织在管理的结构上并无特殊的优势，但却获得了超常的成功，成功的奥秘在于有一种符合组织性质及其活动特征的组织文化。所谓组织

文化是指被组织成员共同接受的价值观念、工作作风、行为准则等群体意识的总称，属于管理的软件范畴。组织通过有意识地培养、树立和宣传某种文化，来影响成员的工作态度，使他们的个人目标与组织的共同目标尽量吻合，从而引导他们自觉地为组织目标的实现积极工作。

如果说合理的结构、严格的等级关系是正式组织的专有特征的话，那么组织文化则有可能被非正式组织所接受。正确的组织文化可以帮助组织成员树立正确的价值观念和工作与生活的态度，从而有利于产生符合正式组织要求的非正式组织的行为规范。

第二节 组织理论研究成果评介

一、组织理论的发展及其分类

要对组织理论的研究成果进行分析和评价，就必须确定组织理论发展史的分类标准。通常我们可以根据理论研究成果的时间进行分类，也可以根据理论研究成果的内容和所属学术流派进行分类。

以理论研究成果所处的时期和发表的先后次序为标准进行分类，可将组织理论划分为三个发展阶段：① 古典组织理论；② 近代组织理论；③ 现代组织理论。这种划分的优点是时间顺序比较清楚，但缺点是人们从中看不清理论本身的发展线索。比如，在同一时期内出版了众多著作，讨论的问题也并不相同，人们就不容易看清研究内容和学术流派的发展线索，当然也就难以加以比较和评价。

以研究内容和所属学术流派为标准进行分类，可将组织理论分为组织结构化、组织资本和组织变革等方面。其优点是在研究内容上线索很清楚。但缺点是对整个组织理论前后演变的界限区分非常模糊，且很多学者的研究成果往往会涉及多个研究方面，较难进行严格的划分。

本书的归纳兼顾了以上两种分类方法，将组织理论发展的历史流派演变分为六个阶段：即科学管理时期（20 世纪初至 20 世纪 30 年代）、行为科学时期（20 世纪 30 年代-50 年代）、科学决策时期（20 世纪 40 年代-50 年代）、系统科学时期（20 世纪 60 年代-70 年代）、文化管理时期（20 世纪 80 年代-90 年代）和变革创新时期（20 世纪 90 年代以来）。

1. 科学管理时期：主要以泰罗、法约尔、韦伯为代表。他们的研究明确了管理的组织职能的存在，并对组织结构化中的岗位制度和组织结构进行了原则和内容上的探讨。在这一时

期，围绕着如何提高管理效率这个关键问题，他们分别从理论和方法上进行了大量的探索性研究。其中，泰罗进行了针对性的岗位制度设计，法约尔最先提出了管理的组织职能，韦伯开创了组织结构研究的先河。

2. 行为科学时期：主要以梅奥、利克特、麦格雷戈、阿吉里斯、赫茨伯格为代表。他们特别强调组织中的社会、心理系统及人的行为因素的作用。强调组织结构设计时要把握满足组织成员的期望和需要，以及提高效率等原则。这些研究成果大多成为后期组织文化和人力资源研究的理论基础。

3. 科学决策时期：主要以巴纳德的《经理人员的职能》和西蒙的《管理决策的新科学》的出版问世为分界线，表明组织理论的研究已进入决策理论时期。“决策理论”学派是以统计学和行为科学作为基础，目的是要对多方案问题进行明确、合理的、迅速的选择。针对组织结构和制度问题，巴纳德提出了管理权限、特殊化和决策等理论体系，并在组织的平衡问题上进行了系统的研究；西蒙继承并完善了巴纳德的研究成果，认为组织中必须强调权威的作用，这种权威就是正确地决策，组织需要明确的组织目标作为角色约束和活动的准则。

4. 系统科学时期：在 20 世纪 60 年代以后，本尼斯出版了《组织发展与官制体制的命运》，以及卡斯特与罗森次韦克于 1979 年出版了《组织与管理：系统与权变的观念》，标志组织理论研究已进入系统理论时期。他们通过对机械、刻板组织结构及其理论的概括和批判，提出了组织外部适应等观点，并对组织发展进行了系统的研究，成为后来组织变革理论研究的基础。

5. 文化管理时期：文化管理时期的主要的特点是注重于组织文化的研究，认为组织内的文化才能真正调节和控制组织行为。这个时期主要有三个代表性人物：① 对组织文化作出科学界定的沙因；② 对组织文化的各种观点进行综合概括的路易斯；③ 对组织文化中的共有意义进行研究的斯默西奇。

6. 变革创新时期：这一时期主要以圣吉（Peter M. Senge）的“学习型组织”理论以及哈默（M. Hammer）和钱辟（J. Champy）的“流程再造”（Business Process Reengineering）理论为标志。其中，圣吉认为为适应和生存而学习是必要的，但必须与开创性的学习结合起来，这样才能使学习达到预期的目标，组织可以借助“五项修炼”提升组织能力。哈默和钱辟认为信息技术迅猛发展和知识型经济来临的趋势，组织应更为关注“人的使命”及培养人的学习能力，以及在更高层次上使用信息技术，因此，必须进行不断的组织变革和创新。

二、几个具有代表性的理论研究成果

按照本书所研究的管理组织职能的内容，我们分别对组织结构化、组织资本和组织变革方面的理论研究成果进行整理，可以归纳出以下几个具有代表性的理论研究成果。

1. 法约尔的组织过程理论

作为古典管理理论之父，法约尔将组织当做管理职能的一个要素加以研究的，法约尔从自己的管理经验出发，明确提出了没有组织就无法发挥组织的功能。他从社会组织的论述入手，对组织的构成因素、组织的职能、组织的管理与运行原则、组织中的参谋机构机组之中的跳板原则等方面进行系统的研究。

法约尔对组织理论的发展是有特殊贡献的。他明确地讲过：“组织这个词近来为表示经营的方法而被广泛使用，正确地讲，它同管理有着同样的含义。组织的目的是实现计划、组织、调节、控制。”

法约尔的组织理论还起着承上启下的作用。首先，法约尔在组织研究方面继承和发展了泰罗的很多思想。比如，他提出的“跳板”原则，其实是对泰罗的“例外原则”的深化；他也强调了泰罗所论述过的职能化原则。

其次，法约尔将管理与组织结合起来，并认为组织与管理是同一个含义，这一点与西蒙后来所讲的“所谓管理，就是建立组织，管理组织”是相同的。这一见解与现代组织理论是相通的。

法约尔在考虑企业行政机关的管理职能时，为了使这一职能可以与生产、财务、会计这些职能明确地区分开来，在物质的经济结构与人的社会体之间划了一条清楚的界限，并在此基础上，形成了他的社会组织理论。

这样做的结果是双重的：一方面，所有的社会组织都成为同类的东西，从而可以进行比较，对任何一个组织的描述，同样的适用于其他的组织，这就使其组织理论带着普遍性；另一方面，这也使组织与其外部环境割裂开来，这样，组织就成为抽象的存在物了。

其实任何一个组织都不是孤立的，如果离开了技术和其他物质的条件，即脱离了具体的环境，组织不仅不能正常运行，不能实现其目标，而且根本就无法存在。

2. 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈于 1957 年首次提出 X 理论和 Y 理论。在 1960 年发表的“企业的人的方面”一文中，他又对两种理论进行了比较。

麦格雷戈所指的 X 理论主要有以下观点：

人的本性是坏的，一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性；由于人有厌恶工作的特性，因此对大多数人来说，仅用奖赏的办法不足以战胜其厌恶工作的倾向，必须进行强制、

监督、指挥、惩罚和威胁，才能使他们付出足够的努力去完成给定的工作目标；一般人都胸无大志，通常满足平平稳稳地完成工作，而不喜欢具有“压迫感”的创造性的困难工作。

与 X 理论相反的是 Y 理论。麦格雷戈认为，Y 理论是较为传统的 X 理论的合理替换物。Y 理论的主要观点是：人并不是懒惰，他们对工作的喜欢和憎恶决定于这工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下人愿意承担责任；人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

对比 X 理论及 Y 理论可以发现，它们的差别在于对工人的需要看法不同，因此采用的管理方法也不相同。按 X 理论来看待工人的需要，进行管理就要采取严格的控制、强制方式；如果按 Y 理论看待工人的需要，管理者就要创造一个能多方面满足工人需要的环境，使人们的智慧、能力得以充分的发挥，以更好地实现组织的和个人的目标。

3. 巴纳德的组织平衡理论

巴纳德第一个提出了关于组织理论是现代管理理论核心这一命题。他对于组织的结构及其发展作了富有创造性的阐述。同时，他系统地论述了组织的管理权限理论、组织的特殊化理论、组织的决策理论，以及组织平衡理论。

组织平衡问题是巴纳德理论中的一个特别引人关注的课题，甚至有些学者干脆将巴纳德的组织理论说成是平衡理论。巴纳德觉得，组织一旦建立，其最终目的就是组织的存续。只有组织保持平衡了，组织才能发展，反之组织就会衰弱。所谓组织的平衡就是贡献与诱因的平衡。诱因具有使组织的参加者经济的和非经济的动机得到满足的效用。如果诱因和贡献平衡，组织的参加者就会对工作产生积极性。因此，组织的平衡可以用下列的公式来表示：

$$\text{贡献} \leq \text{诱因} \rightarrow \text{组织存续和发展}$$

诱因和贡献的种类和内容非常多，并且因组织成员的不同而相异。对于经营者来说，其贡献是向组织提供经营服务，作为报酬，将获得工资、高级职员的奖励和对事业欲望的满足感等诱因。对于职工来说，其贡献是提供一定时间的劳动，作为报酬，将获得工资、福利设施、晋升机会等诱因。消费者的贡献是选择企业所生产的产品或服务并支付报酬，消费者得到的诱因是产品或服务的价格和质量。销售者的贡献是协助企业组织加强产品的销售，得到的诱因是，除流通过程中的赚头外，还有资金方面的照顾、经营方面的指导和回扣。

当组织成员的贡献与诱因大体相当时，他们就能与组织协作，从而贡献会继续创造出来；如果诱因小于贡献时，组织成员就不满，对组织就不进行为达到一定目的的协作，组织就不能存续。当然，当诱因大大超过贡献时，虽能调动积极性，但由于入不敷出，组织最终会衰弱下去。

巴纳德认为，组织是由两个过程构成的：一是整体适应环境变化的过程；二是创造诱因并将其分配给成员个人的过程。前者与生产有关，后者与分配有关。组织的效率不仅与组织

内部的效率有关，而且还与组织对外部环境的适应性有关。因此，组织的平衡过程就可以分为两部分：一是组织的对内平衡；二是组织的对外平衡。如图 8-1 所示。

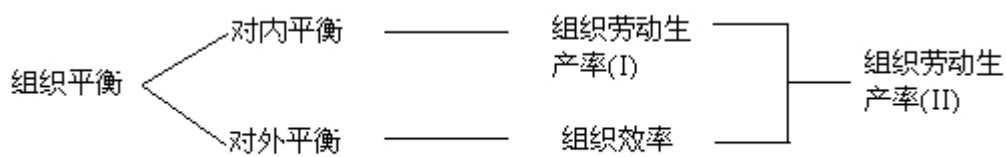


图 8-1

组织的对内平衡是成员个人或集团谋求满足个人动机的个人目的同组织目的之间的平衡，其管理的目标是组织的劳动生产率；组织的对外平衡是同组织成员以外的经济、技术和社会的外部环境之间的平衡，其管理的目标是组织效率。

(1) 组织的对内平衡。组织的对内平衡是指有效地分配诱因，确保给每个成员的诱因与贡献的平衡。对于诱因可以从经济的与非经济的两方面加以区分。人们往往重视经济诱因，但是巴纳德却认为：“近代，尤其是现代，虽然强调物质的诱因，但是，物质诱因如果得不到其他诱因的帮助，或超过生理学上的必要标准，它就会变成没有力量的诱因。”非经济的诱因是超越最低物质诱因的、确保个人为协作而努力的主要诱因，它包括职位的晋升、荣誉、威信和权势欲望等等。非经济的诱因主要表现为下列几类：理想的满足；集团的一致性；参与的感受；团结的状况。

对于诱因，可以通过刺激与说服的方法来合理地分配。对于诱因的客观方面，主要运用刺激的方法；对于诱因的主观方面，则主要运用说服的方法。对于说服，巴纳德比较详细地列举了三个方面：一是运用强制的方法；二是证明诱因的合理性；三是向成员灌输新的动机。

运用诱因去保持组织的平衡，不仅不能使组织稳定，而且理由也不是太充分的。对于这两点，巴纳德是承认的。他指出，以诱因与贡献的平衡来换取组织的稳定是不可能的，组织会一直处在变动之中。要对付这种组织的不稳定性，就必然要促使组织发展。组织的自我发展有时也会造成发展过度。一旦出现组织发展过度，精简起来就比较困难，行政机构尤其是这样。为了解决以诱因的多少来估计成员的积极性的问题，巴纳德主张实行差别诱因原则，即依据贡献的大小来分配经济的与非经济的诱因。

(2) 组织的对外平衡。组织的对外平衡，是指组织与外部环境之间的保持平衡。一方面，如果以协作系统（企业）的子系统（组织）为对象，协作系统的其他子系统包括生产系统、市场系统等，对组织来说就成为其外部环境，组织应与它们保持平衡。另一方面，把整个协作系统看成是组织，将经济、技术、社会看成是组织的外部环境。

为了适应环境，组织有时就必须改变目的。比如，一个企业失去了对外部经济、技术、社会的平衡，企业的效率就下降，从而诱因就会不足，企业就难以存续。这就迫使企业或者改变经营目的，或者改变竞争战略、投资战略、市场战略。

当然，巴纳德的组织理论有其局限性。主要表现在两个方面：一是他的权限接受理论的局限性；二是他的组织平衡理论的局限性。

4. 卡斯特·罗森茨韦克的系统与权变组织理论

卡斯特与罗森茨韦克从权变的观点论述了组织与管理的背景，并分析了管理价值观对组织与管理理论和实践的影响。他们将组织与管理理论的发展划分为三个时期，并对每个时期的有代表性的思想进行了分析，在前人运用系统方法研究组织所获取的成果的基础上，卡斯特与罗森茨韦克表述了他们关于组织的系统权变观念。他们首先提出组织是一个开放系统。一个企业组织或一个政府机关，都处在一个开放系统与环境的持续相互作用之中，并时刻努力达到动态的平衡。任何一个组织都必须接受足够的资源投入，以维持其正常运转，也同时产出足量的经过转换的资源供给外部环境，以便继续这种循环。但是，任何一个开放系统，相对于外界的力量来说，在某种程度上都是“封闭”的，因为系统的边界要防止外部力量对系统的影响。

其次，卡斯特与罗森茨韦克强调了组织的整体系统观。他们将组织不仅看成是一个开放系统，而且看成是一个开放的社会技术系统。它由许多的分支系统组成。从一个方面来看，技术系统的性质影响着外界环境对组织投入的种类、转换的过程以及产出；从另一方面来看，社会系统的属性又决定着组织对技术利用的效率。

在组织内部存在若干分系统。组织的目标和价值系统是这些分系统中较为重要的部分。组织的很多价值观来源于社会文化环境。组织说到底是要为社会行使某种职能，它要成功地接受资源投入，就必须符合社会的要求。组织技术系统是指完成工作任务所需要的知识。技术是随着组织任务的变化而改变的。技术分系统的形式是专业化的知识、技能、使用的机械设备类型、各种设施的布局。技术不仅影响组织的社会心理分系统，而且影响组织的结构。

组织中也有社会心理分系统。它由相互作用的个人与群体组成，包括个人的行为与动机、人们的地位和作用的相互关系、群体动力学等等方面。组织中的社会心理系统不仅受外部环境的影响，也受组织内部的任务、技术和结构的影响。组织还包含结构关系分系统。组织结构是通过组织图、职位与工作说明、规划和程序等方面表现出来的。组织结构与权威、信息沟通和工作流程的形态模式有关。一定的组织结构决定着技术分系统与社会心理分系统之间的关系。当然，这种决定也只是一定程度上的，因为在技术分系统与社会心理分系统之间发

生的好多关系是绕过正式结构的。组织中还有管理分系统，它使组织与外部环境发生联系。组织通过管理分系统来制订目标，拟定全面的战略经营计划，设计组织结构并建立控制程序。

组织的系统观念为人们理解组织提供了广泛的基础，也为研究组织提供了宏观范例。但是，这种系统的宏观模式却带有太多的或较高的抽象性与概括性。为了进一步将宏观研究与微观研究结合起来，卡斯特和罗森茨韦克又提出了组织的权变观念。他们对权变理论作了如下的说明：“组织是个系统，它由各分系统组成，由可识别的界线与其环境超系统区别开来。权变观点所要研究的是组织与其环境之间的相互关系和各分系统之间的相互关系，以及确定关系模式即各变量的形态。权变观点强调的是组织的多变量性，并力图了解组织在变化着的特殊环境中运营的情况。权变观点最终目的在于提出最适宜于具体情况的组织设计和管理行动。”

权变观点承认每个组织的环境和内部各分系统都有自己的特色，从而为设计和管理具体组织提供了依据。权变观点致力于在组织与其环境之间以及在各个分系统之间寻求最大的一致性。只有追求并通过设计达到这种一致性，才能保证组织具有高效能、高效率，并使组织成员和参与者具有满足感。

权变理论认为，不同类型的组织都有其适当的关系模式。这种模式可以大体上概括为两类：一类是采取稳定-机械式组织的模式，其条件是：① 环境相对稳定和确定；② 目标明确而持久；③ 技术相对统一而稳定；④ 按常规活动且生产率是主要目标；⑤ 决策可以程序化，从而协调和控制过程倾向于采用严密等级系统。另一类是采用适用-有机组织的模式，其条件是：① 环境相对不稳定和不确定；② 目标多样化并不断变化；③ 技术复杂和多变；④ 有许多非常规活动，在这些活动中创造性和革新性很重要；⑤ 使用探索式决策过程，而协调与控制常常相互作用，系统等级层次较少，具有较大的灵活性。

5. 钱皮的组织变革和重组理论

钱皮认为组织变革必须自上而下具备战略眼光，需要在设计和实施过程中有广泛的参与性。特别是高级管理层人员要对组织变革的必要性及方向达成一致，为了避免出现分歧，至少要在以下三个方面取得共识：① 我们为何要进行变革？② 我们的变革过程是怎样的？或哪些方面要进行变革？③ 谁将对变革设计及其结果负责？

在变革的范围确定方面，通常情况是起初的变革范围较大，执行了一段时间后，由于害怕风险以及出现操作管理问题，变革的范围逐渐缩小。当计划付诸实施时，才会发现缩小的变革范围不能达到预期的目标，又扩大变革的范围。

有效的组织变革设计与实施，需要经常地进行沟通，需要依靠有效的组织学习过程作为基础和保证。同时，必须消除忧虑和怀疑。

三、理论评价

1. 理论贡献

自法约尔提出了管理的组织职能概念，韦伯提出了组织结构理论，以及厄威克和古利克于 1937 年第一次正式提出了组织理论概念后，众多学者对组织问题进行了大量的研究，形成了不同的学术流派，产生了大量的理论研究成果。

综观现有的理论研究成果，我们不难发现，他们从组织问题的不同角度入手进行理论归纳，解释了组织职能发挥作用的基本机理，特别是在组织结构设计、组织行为、组织文化和组织变革等内容上，提供了大量可供借鉴的一般性原则和方法模式，为提高组织运行和管理效率提供了坚实的理论支撑。

2. 理论评介

由于在理论研究的对象确定和概念界定方面，一直没有明确组织和组织职能间的本质区别，所以，在后期的组织理论研究中，认为组织是管理的核心，管理在一定程度上只是组织的一个职能。因而混淆了组织和管理的组织职能的界限，导致现代组织理论的研究对象和范围与管理学完全重合。

由于概念上的混乱，所以造成在对具体的组织管理问题的研究中，经常出现将“组织的管理（活动）”看成是“管理的组织（职能）”的局面，出现理论体系和逻辑上的偏差。

虽然在理论体系上，不同的学术流派研究的切入点有所区别，但在研究的内容上大多包含了组织结构化、组织资本和组织变革的内容，具有一定的理论指导价值。

复习思考题：

1. 什么是组织、组织结构和管理的组织职能？
2. 什么是正式组织与非正式组织？
3. 如何对待非正式组织的影响？
4. 巴纳德的组织平衡理论包括哪些基本内容？

第九章 组织结构化

[内容提要]

组织结构化是管理的组织职能发挥作用的现实基础。它是根据组织目标的要求，通过选取合理的组织结构模式，制定并运用相应的组织制度，规范组织的基本活动，确定组织基本类型的一个过程。本章将组织结构化划分为组织结构设计和制度化两大部分。前一部分主要从组织设计原则及其组织结构模式的选择和分析入手，针对不同组织的目标要求，确定相应的组织结构形式；后者则研究如何通过一定的制度化保障设计，满足组织的相关功能和效率要求。

第一节 组织设计原则

一、什么是组织设计

组织设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作，是一项操作性很强的工作，它是在组织理论的指导下进行的。管理职务及其结构的设计是为了合理组织管理人员的劳动。而需要管理的组织活动总是在一定的环境中利用一定的技术条件，并在组织总体战略的指导下进行的。组织设计不能不考虑到这些因素的影响。此外，组织的规模及其所处阶段不同，也会要求与之相应的结构形式。

组织结构必须服从组织所选择的战略的需要。适应战略要求的组织结构，为战略的实施，从而为组织目标的实现，提供了必要的前提。战略选择的不同，在两个层次上影响组织结构：不同的战略要求不同的业务活动，从而影响管理职务的设计；战略重点的改变，会引起组织的工作重点以及各部门与职务在组织中重要程度的改变，因此要求各管理职务以及部门之间的关系作相应的调整。

任何组织作为社会的一个单位，都存在于一定的环境中，组织外部的环境必然会对内部的结构形式产生一定程度的影响。这种影响主要表现在对职务和部门设计的影响、对各部门关系的影响、对组织结构总体特征的影响这三个不同的层次上。

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行。技术以及技术设备的水平不仅影响组织活动的效果和效率，而且会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和工作人员的素质要求；信息处理的计算机化必将改变组织中的会计、文书、档案等部门的工作形式和性质。

组织设计理论又分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。静态的组织设计理论主要研究组织的职权结构、部门结构和规章制度等；动态的组织设计理论则在静态组织设计的基础上，加进了人的因素，并研究了组织结构设计完成以后运行中的各种问题，如协调、控制、信息联系、激励、绩效评估、人员配备与训练等。

如何对组织进行设计？古典组织理论以泰罗、法约尔、韦伯等人的观点为代表，提出了许多有重要启示意义的原则。这些原则对现代组织设计仍具有十分重要的指导作用。

二、厄威克的组织设计原则

英国管理学家厄威克（Lyndall F. Urwick）曾经比较系统地总结了泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了他认为适合一切组织的八条原则：

- （1）目标原则，所有的组织都应该有一个目标；
- （2）相符原则，权力和组织必须相符；
- （3）职责原则，上级对下级工作的职责是绝对的；
- （4）组织阶层原则；
- （5）控制幅度原则；
- （6）专业化原则，每个人的工作应限制为一种单一的职能；
- （7）协调原则；
- （8）明确性原则，对于每项职务都要有明确规定。

三、戴尔的组织原则

后来，美国学者戴尔（E. Dale）极力推崇传统管理理论，提出的有关传统组织理论的组织原则有五项：

- （1）目的。组织必须有明确的目的，而且组织内各职位的目的必须与组织的整体目的相一致。
- （2）专业化。
- （3）协调。组织内各成员的努力应指向组织的共同目标，应通过建立有效的手段而进行有效的协调。
- （4）权限。组织应建立起从最高层到组织内各个成员的明确的直线权限。
- （5）责任。权限与责任应当对称，有了权限必须要负相等的责任。

戴尔认为，以上五项是一般组织最普遍的原则，若每项的首个字母结合起来就可称 OSCAR 理论。戴尔同时认为，除了上述五项，效率、授权、命令统一、管理幅度、均衡化等原则也是传统组织理论所主张或强调的，因此也不应该忽视。

四、现代管理的组织设计原则

现代的管理者通过对组织所处的环境、采用的技术、制定的战略、发展的规模等方面进行大量的理论研究和实践探索，总结出了组织设计的五条基本原则：

1. 目标至上、职能领先原则

组织结构只是实现组织目标的手段，组织机构只是落实组织机能或职能的器官或工具。因此，管理者在进行组织设计工作时，无论是决定选取何种形式的组织结构，还是决定配置哪些职位、部门与层次，都必须从服从并服务于组织目标实现的需要出发来加以考虑和选择。组织在一定时期内所要实现和开展的战略目标、核心职能，往往对组织结构的形式与构成起着决定性作用。对组织特定目标和职能的关注应该贯穿到组织设计和变革工作的全过程中。

2. 管理幅度原则

所谓管理幅度，亦称管理跨度或管理宽度，就是一个主管人员有效领导的直接下属的数量。一般来讲，任何主管人员能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的。管理幅度过大，会造成指导监督不力，使组织陷入失控状态；管理幅度过小，又会造成主管人员配备增多，管理效率降低。所以，保持合理的管理幅度是组织设计工作的一条重要原则。

3. 统一指挥原则

统一指挥指的是组织中的每个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作，以避免多头领导。可以说，组织内部的分工越是细致、深入，统一指挥原则对于保证组织目标实现的作用就越重要。政出多门、命令不统一，一方面会唤真正想做事的下属产生无所适从的感觉，另一方面，也会给一些不想做事的下属以利用矛盾、逃避责任的机会。但是，这条重要的原则在组织实践中常遇到来自多方面的破坏。最常见的有两种情况。

图 9-1 表明了组织中各个职务之间的等级关系。

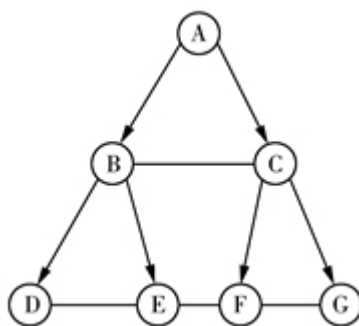


图 9-1 等级关系

(1) 在正常情况下，D、E 只接受 B 的领导，F、G 只服从 C 的命令，B、C 不应闯入对方的领地。但是，如果 B 也向 F 下达指令，要求他在某时完成某项任务，而 F 也因 B 具有与自己的直系上司 C 相同层次的职务而服从这个命令，则出现了双头领导现象。这种在理论上不应出现的现象，在实践中却常会遇到。

(2) 在正常情况下，A 只能对 B 和 C 直接下达命令，但如果出于“效率”和速度的考虑，为了纠正某个错误，或及时停止某项作业，A 不通过 B 或 C，而直接向 D、E 或 F、G 下达命令，而这些下属的下属对自己上司的上司的命令，在通常情况下是会积极执行的。这种行为经常反复，也会出现双头或多头领导。这种越级指挥的现象给组织带来的危害是极大的，它不仅破坏了命令统一的原则，而且会引发越级请示的行为。长此下去，会造成中层管理人员在工作中的犹豫不决，增强他们的依赖性，诱使他们逃避工作，逃避责任。最终会导致中间管理层，乃至整个行政管理系统的瘫痪。

为了防止上述现象的出现，在组织设计中要根据一个下级只能服从一个上级领导的原则，将管理的各个职务形成一条连续的等级链，明确规定链中每个职务之间的责任、权力关系，禁止越级指挥或越权指挥；在组织实践中，在管理的体制上，要实行各级行政首长负责制，减少甚至不设各级行政主管的副职，以防止副职“篡权”、“越权”，从而干扰正职的工作，以保证统一命令原则的贯彻。

4. 权责对等原则

在进行组织设计时，既要明确每一部门或职务的职责范围，又要赋予其完成职责所必须的权利，使职权和职责两者保持一致，这是组织有效运行的前提，也是组织设计中必须遵循的基本原则。只有责任，没有职权或权限太小，会使工作者的积极性和主动性受到严重束缚；相反，只有职权而无责任，或者责任程度小于职权，则会导致组织中出现权力滥用和无人负责现象的并存局面。

5. 因事设职与因人设职相结合原则

组织中每个部门、每个职务都必须由一定的人员来完成规定的工作任务。组织设计必须确保实现组织目标活动的每项内容都能落实到具体的职位和部门，做到“事事有人做”，而不是“人人有事做”。这样，组织设计中自然就要求从工作特点和需要出发，因事设职，因职用人。但这并不意味着组织设计可以忽视人的因素，忽视人的特点和人的能力。组织设计必须保证有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作的同时，使工作人员的能力在组织中获得不断提高和发展。一句话，“人”与“事”的要求应该得到有机结合。

第二节 组织结构

由于组织是在不断发展的，因此组织的结构不可能一成不变。由于不同的组织具备各自不同的特点，因此一个适合所有组织的理想组织结构模式是不存在的。由于设计组织结构时考虑的侧重点不同，所以，这样设计的组织结构都不是完美的。对于组织的理解，一般认为就是如何对组织内部进行分工，分配任务，形成上下左右的部门联系以及上下的职位结构，通常可以用图表表示。其实，组织结构除了上面表示的内容外，还应该包括运行机制，如控制程序、信息系统、奖惩制度以及各种规章制度。

一、组织的特性

组织结构是描述组织的框架体系。就像人类由骨骼确定体形一样，组织也是由于结构来决定其形状的。组织结构特性可以被分解为三种成分：复杂性、正规化和集权化。

（一）复杂性

复杂性指的是组织分化的程度。一个组织越是进行细致的劳动分工，具有越多的纵向等级层次，组织单位的地理分布越是广泛，则协调人员及其活动就越困难。

（二）正规化

正规化就是组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。有些组织的规范准则较少，其正规化的程度就较少；而另一些组织，规模虽然很小，却具有各种规定，指示员工可以做什么和不可以做什么，这些组织的正规化程度就较高。

（三）集权化

集权化是决策制定权力的集中程度。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，由他们制定合适的行动方案；而另外一些组织，其决定制定权力则授予下层人员，这被称作是分权化。

二、组织结构的影响因素

（一）战略与结构

组织结构是帮助管理当局实现目标的手段。因为目标产生于组织的总战略，所以，使战略与结构紧密配合，从而结构应服从战略。如果管理当局对组织的战略作了重大调整，那么就需要修改结构，以适应和支持这一调整改革。

（二）规模与结构

组织的规模对其结构具有明显的影响作用。例如，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，规模条例也更多。但是，这种关系并不是线性的，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，规模的影响力相对显得越来越不重要。

（三）技术与结构

任何组织都需要采取某种技术，将投入转换为产出。为达到这一目标，组织要使用设备、材料、知识和富有经验的员工，并将这些组合到一定类型和形式的活动之中。

（四）环境与结构

环境也是结构的一个主要影响力量。从本质上说，机械式组织在稳定的环境中动作最为有效；有机式组织则与动态的、不确定的环境最匹配。例如全球的竞争，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越来越高的要求，这些都是环境因素动态性的表现。

机械式组织并不适合于对速度变化的环境作出反应。现在环境—结构关系的有关理论可以作为进一步的证据，帮助许多管理人员将他们的组织改组，使之精干、快速和灵活，以便使组织变得更具有有机性。

三、组织结构体系

要使管理工作有效，一个健全的组织机构是极为必要的。因为，组织机构形成一种决定所有各级管理人员职责关系的模式。一个现代化的健全的组织机构一般包括：决策子系统、指挥子系统、参谋子系统、执行子系统、监督子系统和反馈子系统。

（一）决策子系统

组织的领导体系和各级决策机构及决策者组成决策子系统。各级决策机构和决策者是组织决策的智囊团，其层次视组织的规模和特点而定。现代化大型组织的决策中心，采取委员会的形式，以便于集思广益，提高决策的正确程度。

（二）指挥子系统

指挥子系统是组织活动的指令中心，是经行政首长为首的各级职能单位及其负责人和成员所组成的垂

直形态的系统。它的主要任务是实施决策机构的决定，负责指挥组织的活动，保证各项活动顺利而有效地进行。指挥子系统的设计应从组织的实际出发，合理确定管理层次，并根据授权原则，把指挥权逐级下授，建立多层次的、有权威的指挥系统，来行使对组织各项活动的统一指挥。

（三）参谋子系统

参谋子系统是由各级职能或参谋机构及其负责人和成员组成的水平形态的系统。各职能和参谋机构，是行政负责人的参谋和助手，分别负责某一方面的管理业务。设计参谋子系统，要根据实际需要，按照专业分工的原则，设置必要的职能或参谋机构，并规定其职责范围和工作要求，以保证有效地开展各方面的管理工作。

（四）执行子系统、监督子系统和反馈子系统

决策中心决定组织的大政方针，指挥中心是计划实施的起点，而执行子系统、监督子系统和反馈子系统是使计划得以正确无误推行的机构。

指挥中心发出指令，这个指令一方面通向执行机构，同时又发向监督机构，让其监督执行的情况。反馈机构通过对信息系统的处理，比较效果与指令的差距后，返回指挥中心，这样，指挥中心便可根据情况发出新的指令。

执行机构必须确切无误地贯彻执行指挥中心的指令，为了保证这一点，就应有监督机构监督执行的情况，而反馈子系统是反映执行的效果。执行子系统、监督子系统、反馈子系统三者必须互相独立，不能合而为一。

四、组织结构的基本类型

组织结构是为了便于管理，实现组织的宗旨和目标。每个组织都要分设若干管理层次和管理机构，表明组织内各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间的相互关系。

组织的部门划分，亦称部门化，是指按照一定的方式将相关的工作活动加以细分和组合，形成若干易于管理的组织单位，如部、处、科、室、组或股等，这里统称之为部门。部门划分可以有多种方式，从而形成不同的组织结构。横向部门划分是建立组织结构的基础。通过部门划分可以将整个组织分为若干个小单位，使组织的各项活动落实到具体的承担机构上来。

组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织的类型有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制结构、多维立体组织结构以及委员会制组织结构等。

（一）直线制组织结构

直线制组织结构是最早使用也是最为简单的一种结构，是一种集权式的组织结构形式，又称军队式结构。其特点是：组织中各种职位是按垂直系统直线排列的，各级行政领导人执行统一指挥和管理职能，不设专门的职能机构，其结构如图 9-2。由图 9.2 可见，这种组织结构设置简单、权责分明、信息沟通方便，便于统一指挥，集中管理。它的主要缺点是缺乏横向的协调关系，没有职能机构当领导的助手，容易产生

忙乱现象。所以，一旦企业规模扩大，管理工作复杂化，领导者势必因经验、精力不及而顾此失彼，难以进行有效的管理。

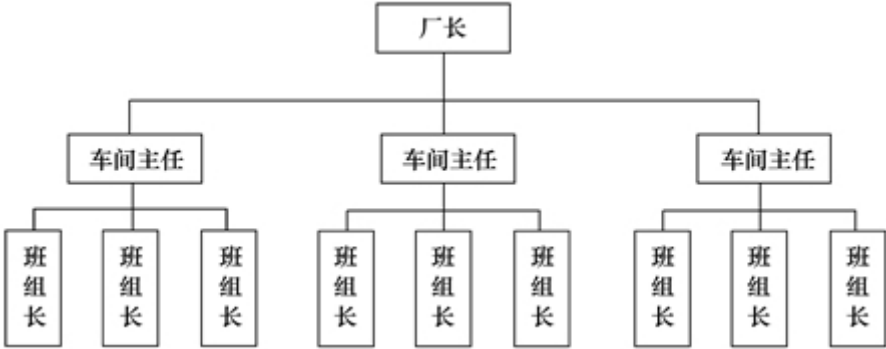


图 9-2 直线制组织结构

这种组织结构只有在企业规模不大，职工人数不多，生产和管理工作都比较简单的情况下才适用。

（二）职能制组织结构

职能型组织，亦称“U 型”组织。这是以工作方法和技能作为部门划分的依据。现代企业中许多业务活动都需要有专门的知识 and 能力。通过将专业技能紧密联系的业务活动归类组合到一个单位内部，可以更有效地开发和使用技能，提高工作的效率。

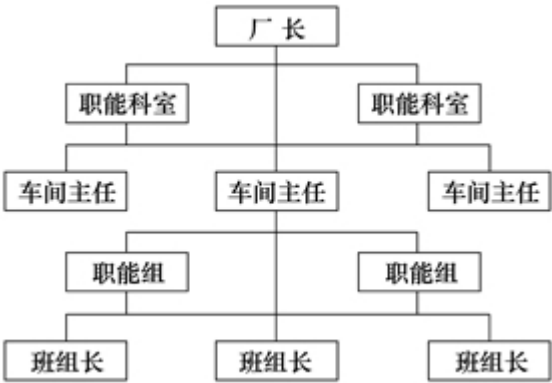


图 9-3 职能制组织结构

职能型组织的基本结构形式如图 9-3 所示。职能型组织设计有利于最高管理者作出统一的决策。它通常在只有单一类型产品或少数几类产品面临相对稳定的市场环境的企业中采用。

职能型组织设计的有利之处是：

- （1）职能部门任务专业化，这可以避免人力和物质资源的重复配置。
- （2）便于发挥职能专长，这点对许多职能人员颇有激发力。

(3) 可以降低管理费用，这主要来自于各项职能的规模经济效益。

职能型组织设计的主要不足是：

(1) 狭窄的职能眼光，易形成狭窄的视野，不利于企业满足迅速变化的顾客需要。

(2) 一部门难以理解另一部门的目标和要求。

(3) 职能部门之间的协调性差。

(4) 因为每个人都力图向专业的纵深方向发展自己，所以不利于在管理队伍中培养全面的管理人才。

职能制最早由泰罗提出，并曾在米维尔钢铁公司以职能工长制的形式加以试行。但由于职能工长制妨碍了统一指挥的原则，以后未被推广。

(三) 直线职能制组织结构

直线职能制组织结构是把军队式的直线制和泰罗的职能制结合起来形成的。这种组织结构的特点是，以直线为基础，在各级行政负责人之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门指定的计划、方案，以及有关指令，统一由直线领导者批准下达，职能部门无权直接下达命令或进行指挥，只起业务指导作用，各级行政领导人实行逐级负责，实行高度集权，如图 9-4 所示。

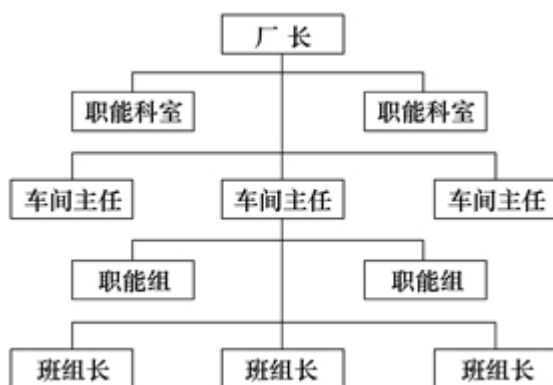


图 9-4 直线职能制组织结构

这种管理组织形式，是在综合了直线制和职能制的优点，其缺点的基础上形成的。因此，它既保持了直线制的集中统一指挥的优点，又吸取了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理工作的效率。直线职能制的产生使组织管理大大前进了一步。所以各国的组织中采用这组织形式较为普遍，而且采用的时间也较长。我国目前大多数企业，甚至机关、学校、医院等都采用直线职能制的结构。

直线职能制在管理实践中也有不足之处：

(1) 权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权。

- (2) 各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与矛盾。
- (3) 各参谋部门与指挥部门之间的目标不统一，容易产生矛盾。
- (4) 信息传递路线较长，反馈较慢，适应环境变化较难，实际上是典型的“集权式”管理组织结构。

(四) 事业部制组织结构

事业部型组织，亦称“M型”组织。它以产生目标和结果为基准来进行部门的划分和组合。

事业部制是西方经济从自由资本主义过渡到垄断资本主义以后，在企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的条件下，出现的一种分权式的组织形式。

事业部制的主要特点“集中政策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理。这种组织结构形式，就是在总公司的领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免、政策制定和重大问题的决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制。企业的具体部门划分依据包括产品、地区、顾客或销售渠道等。例如，三一重工集团按产品类别来划分事业部，麦当劳公司则将自身划分为几大地理区域。另一些企业，如银行，则通常以顾客类型为依据来进行部门划分。按这些方式进行部门设计的结果，就形成自我包容的半独立性分部，如图 9-5 所示。

在事业部型组织设计中，重要决策可以在较低的组织层次作出，因此，与职能型组织比较，它有利于以一种分权的方式来开展管理工作。事业部型组织一般适于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业中采用。

事业部制组织结构的主要优点是：

(1) 提高了管理的灵活性和适应性。由于各事业部单独核算、自成体系，在生产经营上具有较大的自主权，这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性，有利于培养和训练高级管理人才，又便于各事业部之间开展竞争，从而有利于增强企业对环境条件变化的适应能力。

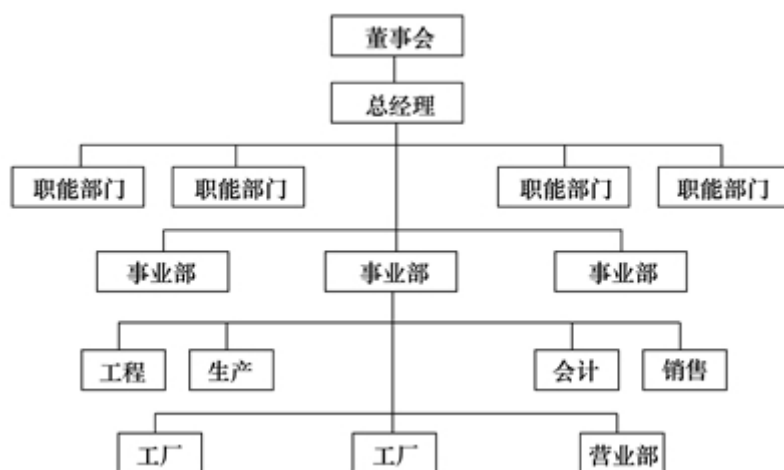


图 9-5 事业部制组织结构

(2) 有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业大政方针的决策。

(3) 便于组织专业化生产，便于采用流水作业和自动化等先进的生产组织形式，有利于提高生产效率，保证产品质量，降低产品成本。

事业部制组织结构的主要缺点是：

(1) 增加了管理层次，造成机构重叠，管理人员和管理费用增加。

(2) 由于各事业部独立经营，各事业部之间人员互换困难，互相支援较差。

(3) 各事业部经常从本部门出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

(五) 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构，是由纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。也就是既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。

有的企业同时有几个项目需要完成，每个项目要求配备不同专长的技术人员或其他资源。为了加强对项目的管理，每个项目在总经理或厂长领导下由专人负责。其中，工作小组或项目小组一般是由不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员所组成的。组成工作小组后，大家为某个特定的项目而共同工作，其结构如图 9-6 所示。

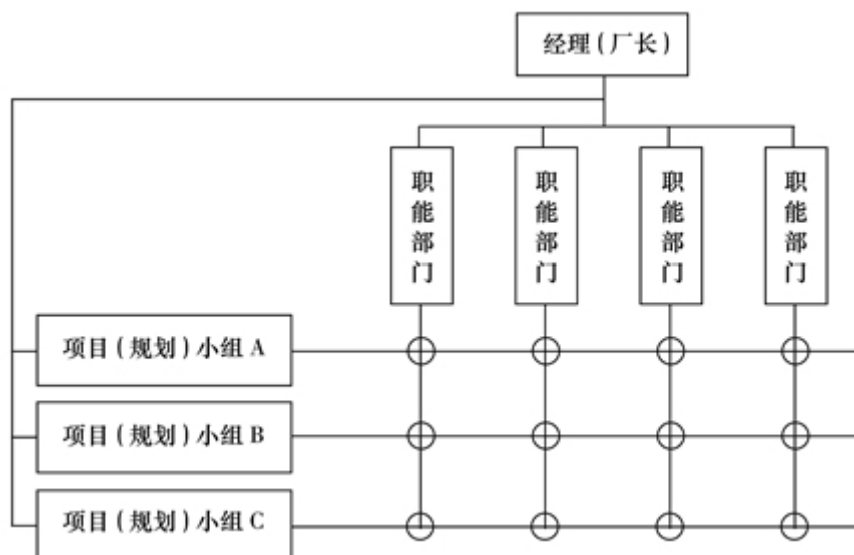


图 9-6 矩阵制组织结构

矩阵型组织适合以项目为生产主体的，在需要对环境变化作出迅速而一致反应的企业中使用。如咨询

公司和广告代理商就经常采用矩阵组织设计，以确保每个项目按计划要求准时完成。在复杂而动荡的环境中，由于采取了人员组成灵活的产品管理小组形式，大大增强了企业对外部环境变化的适应能力。

矩阵型组织设计的积极作用是：

- （1）将组织的纵向联系和横向联系很好的结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题。
- （2）它具有较强的机动性，能根据特定需要和环境的变化，保持高度的适应性。
- （3）把不同部门、具有不同专长的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，有利于攻克各种复杂的技术难题，更加圆满地完成工作任务。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

矩阵型组织的问题主要在于：

- （1）在资源管理方面存在复杂性。
- （2）稳定性差。由于小组成员是由各职能部门临时抽调的，任务完成以后，这要回到原职能部门工作，容易使小组成员产生临时观点，不安心工作，从而对工作产生一定影响。
- （3）权责不清。由于每个成员都要接受两个或两个以上的上级领导，潜伏着职权关系的混乱和冲突，造成管理秩序混乱，从而使组织工作过程容易丧失效率性。

（六）多维立体组织结构

这种组织结构是直线职能制、矩阵制、事业部制和地区、时间结合为一体的复杂机构形态。它是从系统的观点出发，建立多维立体的组织结构，见图 9-7。

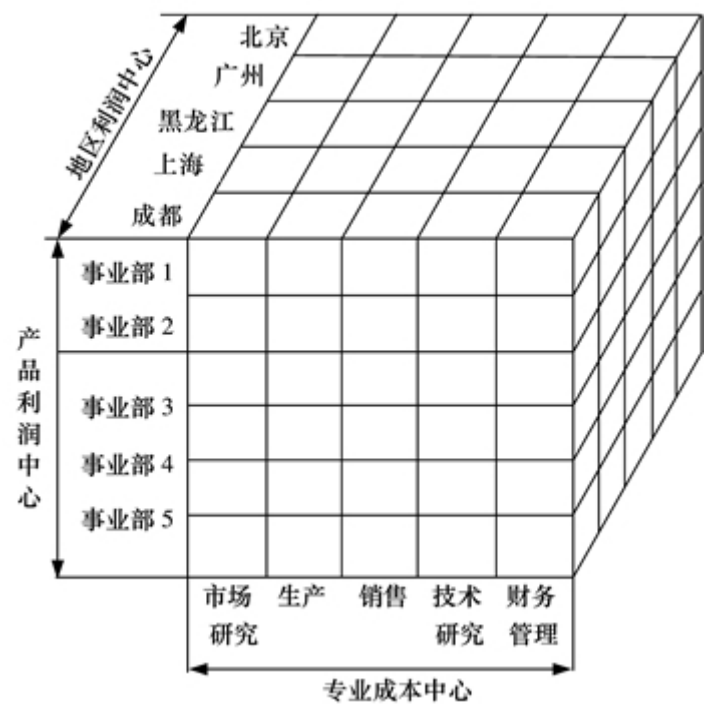


图 9-7 多维立体组织结构

多维立体组织结构主要包括三类管理机构：一是按产品划分的事业部，是产品利润中心；二是按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，是地区利润中心。

通过多维的立体组织结构，可使这三方面的机构协调一致，紧密配合，为实现组织的总目标服务。多维立体组织结构适用于多种产品开发、跨地区经营的跨国公司或跨地区公司，可以为这些企业在不同产品、不同地区增强市场竞争提供组织保证。图 9-8 为海尔集团的组织结构图。

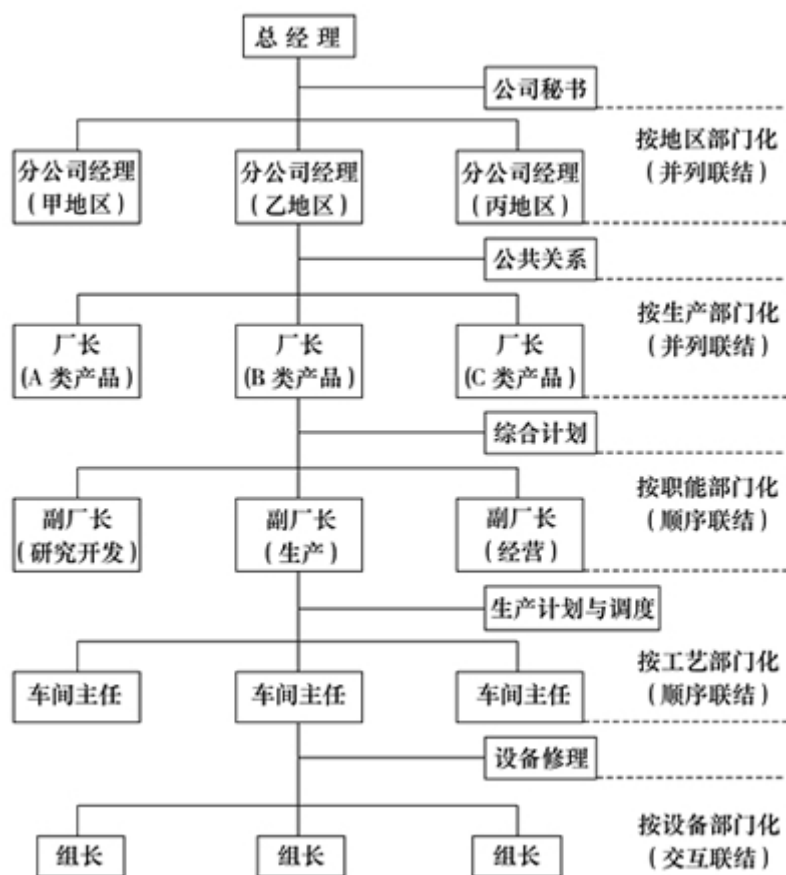


图 9-8 海尔集团的部门组合与层次划分

第三节 组织制度化

所谓组织制度，广义地可泛指组织的各种规则，包括组织产权制度和在特定产权关系下的具体管理制度。组织制度是现代企业的一个基本要素，企业的存在必须有一定的组织形态，而且，由于环境的动态性，

这种组织形态必然是动态的，需要不断创新，所以组织制度也是在不断变化之中的。当一个组织的组织架构建立起来，组织制度也要随之建立。这样，组织才会相对稳定地存在。这种相对稳定的组织，就称之为制度化的组织。

在组织制度化中，包含了组织职权、职责和权力以及集权与分权、组织授权等具体问题。

一、组织职权、职责和权力

（一）职权的意义

组织是由不同职位的人相互组合而成。不同的职位、职责和职权是不同的。按传统的观点，职权指的是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到实施的一种权力。

每一个管理职位都具有某种特定的、内在的权力，任职者可以从该职位的等级或头衔中获得这种权力。因此，职权与组织内的一定职位相关，而与担任该职位管理者的个人特性无关，它与任职者没有任何直接的关系。“君要臣死，臣不得不死”的表述说明了这一意思。不管皇帝是谁，都具有皇帝职位所固有的权力。当某人从有权的职位上被辞退掉，他就不再享有该职位的任何权力。职权仍保留在该职位中，并给予新的任职者。

1. 职权与职责

职责与职权具有对等的重要性。应区别两种不同形式的职责：最终职责与执行职责。

（1）最终职责是管理者应对他授予执行职责的下属人员的行动最终负责，所以最终的责任永远不能下授。

（2）执行职责是指管理者当下授与所授受职权相等的执行责任，不过，职责的另一面（它的最终的要素）应当保留。

学者们也对职权关系的两种形式作了区分：直线职权与参谋职权。

（3）直线职权是指给予一位管理者指挥其下属工作的权力。正是这种上级一下级职权关系从组织内的最高层贯穿到最底层，从而形成所谓的指挥链。在指挥链环中，拥有直线职权的管理者均有权指导下属人员的工作，并无须征得他人意见而做出某些决策。

有时“直线”一词也用来区分直线管理者与辅助管理人员。在这种场合下，直线这个词，用来强调对组织目标实现具有直接贡献的那些组织职能的管理者。如制造业组织中，直线管理者通常指实现生产和销售职能的人员，而人事和财会职能的管理人员则被看做是辅助管理人员。但是在会计公司，会计是一项直线职能。

（4）组织规模得到扩大并变得更为复杂后，直线管理者会发现他们没有足够的时间、技能或办法使工作得到有效完成。为此，他们配置了参谋职权职能来支持、协助，为他们提供建议，并减轻他们的信息负担。

例如一家医院的院长，当她不能有效地管理医院所需物品的所有采购事宜时，她会设立一个采购部门，

作为参谋职权部门来运作。当然，采购部门的领导对于其属下的采购人员也拥有直线职权。医院院长也可能发现自己工作负担过重，需要一位助理。要是真设置了助理职位来协助院长工作，她也就配置了一个参谋职位。

2. 职权与权力

领导者在领导工作中所拥有的影响力大小，与其权力的形成和运用有着密切的关系。权力和职权是不同的两个概念。

权力本身是一个中性的概念，它可以被利用来达到不良的目的，也可以帮助管理者更好地实现组织的目标。权力是组织生活的现实，永不会消失。

所谓权力，指的是一个人（A）借以影响另一个人（B）的能力。这个定义中实际上假设，B 对自己的行为有一定的自主权，但出于对 A 在某方面资源的依赖，使得 A 能借此影响 B 去做他并不见得一定去做的事。可见，依赖关系是一个人可以对另一个人行使全力的基础。B 对 A 的依赖性越强，则在他们的相互关系中 A 所拥有的权力就越大。所以，如果说“影响”是权力的表现和权力使用的结果，那么从权力的来源来看，权力就是对资源拥有者的依赖。

依赖和权力关系的建立，是与 A 君相对于 B 君所拥有的重要而且稀缺资源的不可替代性相关联的。首先，如果 B 君不对 A 掌握的资源感兴趣，那就谈不上什么依赖和权力关系。其次，这种被看重的资源是否相对稀缺，也是形成权力关系的另一个条件。假如某种资源非常充足，则拥有这种资源实际上并不会增加这个人的权力。譬如，要是大家都极富有智慧，那某人的智慧就没有特殊价值了。同样，对富豪来说，金钱就不是一种能影响他的行为的权力基础。因此，稀缺的资源才能使他人依赖于你。权力关系形成的再一个条件，就是资源的不可替代性。一种资源越是没有替代物，则该资源的控制者所拥有的权力就越大。如果一个员工相信除了目前的工作外，他在别的地方还有许多满意的就业机会，这种情况下他就不用担心被解雇，而他的主管人员就会发现，此时以解雇作为威胁手段试图影响这位下属的行为就一定是不可可能的。由此说明，资源的重要性、稀缺性和不可替代性，三者共同决定了权力与依赖关系的性质和强度。权力可归纳分为两大类。

一类是制度权，即与职位有关的权力，亦称行政性权力。这种权力是由上级和组织所赋予的，并由法律、制度明文规定，故常称为制度权。制度权不依任职人的变动而变动。有职位者就有制度权，无职位者就无制度权。制度权的基本内容，包括对组织活动的合法的决定和指挥权，以及对组织成员的奖赏和惩罚权。组织成员往往由于压力而不得不服从于这种权力。

另一类是与领导者个人有关的权力。这种权力不是由领导者在组织中的职位产生的，而是领导者由于自身的某些特殊条件才具有的。例如，领导者具有高尚的品德、丰富的经验、卓越的专业能力、良好的人际关系、特殊的个人经历和背景，以及善于创造一个激励的工作环境，以满足组织成员的需要等等。这种来自于个人的权力，通常是在组织成员自愿接受的情况下产生影响力的，因而易于赢得组织成员发自内心

的长时期的敬重和服从。

职权是组织的一个重要概念，它只是权力的一个要素，叫职权是这样一种权力，一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法权力。职权是与职务相伴随的，是由一个人在组织中的纵向职位决定的。职权是权力的一部分，换句话说：与一个人在组织中所居职位相联系的正式的权力只不过是影响决策过程的一种手段。所以，职权只属于权力中的第一类，即制度权。

（二）集权与分权

集权是指决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中；与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。

在组织管理中，集权和分权是相对的，绝对的集权或绝对的分权都是不可能的。如果最高主管把他所拥有的职权全部委派给下属，那他作为管理者的身份就不复存在了，组织也不复存在，因此，某种程度的集权对组织来讲是必要的。如果最高主管把权力都集中在自己手里，这就意味着他没有下属，因而也就不存在组织，因此，某种程度的分权同样是组织所需要的。

1. 过度集权的弊端

（1）不利于合理决策。

要做到正确、合理地决策，组织的最高管理阶层必须迅速准确地把握组织的具体情况，而且各项决策与命令更需准确及时地传达到下属各执行单位。然而，在过度集权的管理体制下，随着组织规模的扩大，组织的最高层领导者很难再一一把握下面的具体情况，他们总会显得心有余而力不足，而且往往会因层次过多而造成信息失真，这就无法保证正确决策。

（2）不利于调动下属的积极性。

由于实行高度集权，几乎所有的决策权都集中在最高管理层，结果使中下层管理者变成了纯粹的执行者，他们只能按照上面的指示、命令和规定的程度行事，没有任何的决策权、发言权和自主性，他们变成了上传下达和被动执行的“主管机械人”，积极性和创造性受到压抑，导致其工作热情低下，并且会减弱其对组织关心的程度。同时也不利于培养人才，使中下层管理人员无法独当一面，无法有机会在实际工作中增长才干，受到锻炼。

2. 阻碍信息交流

在高度集权的组织里，由于决策层即最高管理层与中下层的执行单位之间存在多级管理层次，信息传输路线长，经过环节多，因而信息的交流比较困难，使下情难以上达。

如果高层管理者的官僚主义严重，不愿作实际调查，又喜欢偏信某些人的汇报，则有可能在组织内部造成一种欺上瞒下、阿谀奉承的不良风气，最高层领导者就会变成“睁眼瞎”，对下面的实情一无所知，这势必会导致他们作出与事实相违背的错误决策，而这种决策的错误给组织带来的损害将是致命的，甚至是毁灭性的。

3. 助长组织中的官僚主义

过度集权的管理体制，势必需要制定许多繁琐的办事程序和各种各样的规章制度以确保权力的实现，而这极易助长官僚主义作风，使组织机关化，办事公式化，使组织显得毫无活力和生气。

现在我国不少组织中的机关化倾向相当严重，管理部门“官气”十足，不愿为基层、为车间提供服务，这种现象实际上是在长期实行高度集中的计划经济下形成的，是计划经济在组织工作中的反映。

（二）分权的作用

1. 分权有利于组织决策的合理化

职权分散化以后，组织的决策权不再完全集中在最高管理层，而是将某些决策权适当地分配给下属各有关单位，使它们有一定程度的自主权，能够根据各单位的具体情况和所面临的形势与任务作出决策，增强了决策的灵活性与及时性。

有些程序性、日常性的事务性决策，实在不必由最高领导来定夺，各有关单位完全可以自主决策，甚至会决策得更科学、更好。因此，职权分散化有利于明确地实行分级决策和分层负责。职权分散既能保证决策的科学化，又能从上到下更好地实现分工与协作，它可以使决策明确化，其相应的责任也可以更明确化。

2. 分权有助于培养组织管理专家。

职权的分散化意味着赋予中下层管理人员更大的自主权力，同时也交给他们更大的责任。对权力的运用本身就是一门管理艺术，也是一门高深的学问。职权的分散化迫使中下层管理人员更快地走向成熟。因为，如果他们不能恰当地运用自己的权力，那就无法很好地完成他们所负的职责，他们就会被迫丧失领导者的身份和地位，这是一种巨大的压力。另外，职权分散后，更需要中下层管理人员独当一面地工作，因而他可以有更多的机会施展才华，受到锻炼，积累经验。

（三）分权的尺度

分权和集权在组织中只是个尺度问题，衡量的标志主要有四个。

1. 决策的数量。组织中较低管理层次作出决策的数目或频度越大，则分权程度越高。

2. 决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，分权程度越高。

3. 决策的重要性。组织中较低层次作出的决策涉及的费用越多，则分权程度越高。

4. 决策的审核。上级对组织中较低层次作出的决策审核程度越低，这个组织的分权程度越大。如果作出决策后还必须报上级批准，则分权的程度就越小。

（四）影响分权的因素

集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。影响分权程度的有如下这些因素。

1. 决策的代价

决策付出代价的大小，是决定分权程度的主要因素。一般来说决策失误的代价越大，对经济标准和信

誉、士气等无形标准影响较大的决策，越不适宜交给下级人员处理。高层主管常常亲自负责重要的决策，而不轻易授权下属处理。这不仅是因为高层主管的经验丰富，犯错误的机会少，而且因为这类决策责任重大，也不宜授权。

2. 政策的一致性

如果最高主管希望保持政策的一致性，即在整个组织中采用一个统一的政策，则势必趋向于集权化，因为集权是达到政策一致性的最方便的途径。采用一致性的政策，便于比较各部门的成绩，以保证步调一致。如果最高主管希望政策不一致，即允许各单位根据客观情况制定各自的政策，而势必会放宽对职权的控制程度。政策适当的差异有利于激发下级单位的创新和竞争，提高效率。

3. 组织的规模

组织规模扩大后，集权管理不如分权管理有效和经济。组织规模越大，组织的层次和部门会因管理幅度的限制而不断增加。层次增多会使上下沟通的速度减缓，造成信息延误和失真，并意味着今后彼此间的配合工作也会迅速增加。因此，为了加快决策速度、减少失误，使最高主管能够集中精力处理重要决策，也需要向下分权。

4. 组织的成长

从组织成长的阶段来看，组织通常在成立初期采取和维护高度集权的管理方式。随着组织逐渐成长，规模日益扩大，则由集权的管理方式逐渐转向分权的管理方式。

从组织成长的方式来看，如果组织是从内部发展起来的，由小组织逐渐发展成为大组织，则分权的压力比较小；如果组织是由合并的方式发展起来的，则分权的压力比较大。

5. 管理哲学

管理者的个性和他们的管理哲学不同，对组织的分权程度有很大影响。专制、独裁的管理者不能容忍别人触犯他们小心戒备的权力，往往采取集权式管理；反之，则会倾向于分权。

6. 人才的数量与素质

人才的数量和素质不高，会限制职权的分散。如果管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力强，则可有较多的分权。

7. 控制的可能性

分权不可失去有效的控制。最高主管在将决策权下授时，必须同时保持对下属的工作和绩效的控制。许多高层主管之所以不愿意向下分权，就是因为他们对下属的工作和成绩没有把握，担心分权之后下属无法胜任工作而承担连带责任，认为与其花更多的时间去纠正错误，不如多花一些时间自己去完成这项工作。因此，要有效地实施分权，就必须同时解决如何控制的问题。

8. 职能领域

组织的分权程度也因职能领域而异，有些职能领域需要更大的分权程度，有些相反。在组织的经营职

能中，生产和销售业务的分权程度往往很高，原因很简单，生产和销售业务的主管要比其他人更熟悉生产的销售工作。但财务职能中的某些业务活动需要较高的集权，只有集权，最高层主管才能保持其对整个组织财务的控制。

三、组织授权

授权与分权虽然都与职权下授有关，但两者是有区别的。分权一般是组织最高管理层的职责，授权则是各个层次的管理者都应掌握的一门职能。分权是授权的基础，授权以分权为前提。

（一）授权的内容

1. 分派任务。向被托付人交待任务。

2. 委任权力。授予被托付人相应的权力，使之有权处置原本无权处理的工作。

3. 明确责任。要求被托付人对托付的事负全责。负责不仅包括完成指派的任务，也包括向上级汇报任务的执行情况和成果。

4. 授权并不是将职权放弃或让渡。管理者授权和教师传授知识相类似，教师将知识传授给学生，学生获得了这些知识，但教师并没有因此失去知识。同样，授权者也不会由于将职权授予别人而丧失它，授出的一切职务都可由授权者收回和重新授出。

（二）授权的原则

为使授权行为达到良好的效果，需要灵活掌握以下原则。

1. 重要原则。授予下级的权限，要使下级认为是该层次比较重要的权限。如果下级发现上级授权只是一些无关紧要的小事，就会失去积极性。

2. 明责原则。授权时，必须向被授权者明确所授权事项的责任、目标及权力范围，让他们知道自己对什么资源有管辖权和利用权，对什么样的结果负责及责任大小，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。否则，被授权者在工作中不着边际，无所适从，势必贻误工作。

3. 适度原则。评价授权效果的一个重要因素是授权的程度。授权过少，往往造成领导者的工作太多，下属的积极性受到挫伤；授权过多，又会造成工作杂乱无意，甚至失去控制。授权要做到下授的权力刚好够下属完成任务，不可无原则地放权。

4. 不可越级授权。越级授权是上层领导者把本属于中间领导层的权力直接授予下级。这样做，会造成中间领导工作上的被动，扼杀他们的负责精神。如果有时上层领导者越级授权是由于中层领导不力，也应该采用机构改革的办法予以调整。所以，无论哪个层次的领导者，均不可将不属于自己权力范围内的事情授予下属，否则，将导致机构混乱和争权夺利的严重后果。

（三）授权的特点

要正确理解授权的性质，必须把握授权中的几个具体特点。

（1）上级必须通过他的职位把职权授予下属。

(2) 职权可以授出去，但最终成果完成好坏的责任还必须由上级来承担。因此，授权不等于授责，更不等于有意识地推卸责任。

(3) 授权不等于放任不管。授权以后的上级仍必须保留适当的对下属的检查、监督、指导与控制的权力，以保证下属正确地行使职权，以确保预期成果的圆满实现。

(4) 授权是一种组织行为。授权不是上司对下属的一种权力的施舍，而是为了充分调动下属的积极性，以更好地实现组织的整体目标而必须采取的一种手段和艺术，因此，授权不是上司的一种个人行为，而是一种组织行为。

(5) 职权的授予可以是具体的，也可以是一般描述性的。比如审计师被告知他只须做审计师一般要做的工作，但实际工作并不十分具体。

(6) 职权的授予可以是书面的，也可以是口头的。不过书面授权可以使下属更容易了解这一职权是不是同其他职位的职权有矛盾或重复之处，也可以更好地区分哪些职责是下属可以而且应该承担的责任。

(7) 权力既可以授出去，也可以收回来。所有的授权都可以由授权者收回，职权的原始所有者不会因为把职权授予出去而因此永久地丧失了自己的权力。职权的收回能够保证改组的顺利，因为公司改组过程中不可避免地涉及职权的收回和重新授予问题。

(四) 授权的好处

(1) 得到下属的尊敬。授权是对下属信任的表示。应充分地相信下属，让下属有权处理其工作范围内的各种问题，这样做将得到下属对你的尊敬和信任，下属不需要监督也会尽其所能把工作做好。

(2) 有利于发挥下属的聪明才智。让下属有机会去做属于他们本身的工作而不加干预，将使下属以更加积极和出色的表现来证明上司的信任是正确的，他们将会发挥其聪明才智，运用其想象力和创造性把事情办好。

(3) 可以减轻上司的工作负担。上司把一部分工作让下属去处理，将会大大减轻工作负担。这既能够使上司有更充分的时间和精力去思考企业经营管理中的重大问题，又有利于加速下属的成长，有意识地对下属加以培养。

(五) 授权的心理障碍

虽然很多经理人员都了解授权的必要性，但在实际工作中却往往难以授权或不愿授权，究其原因就在于，经理人员通常对于让部属对其行动负责具有一种心理上的障碍，因为经理人员原则上要负最后责任。

常见的心理障碍包括以下几方面。

1. 害怕失去控制

当经理人员将权责授予下属时，经理人员就无疑要承担风险。因为下属可能不会尽心尽力地按期按质按量完成工作任务。经理人员害怕因授权而使唤他失去对下属工作绩效的控制，而他最后却要承担责任，

这是他所不愿的。

2. 害怕竞争

很多经理人员害怕，如果对下属充分地授权，那么下属承担的责任就加大，所做的工作就增多，取得的成就就可能超过自己，下属在公司中的影响力就会扩大，因而就可能构成对自己地位的威胁。这样一来，经理人员的授权就等于为自己培养了一个竞争对手，而这往往是他们极不情愿看到的最终结局。

3. 害怕失去权威性

有的人有强烈的权力欲，希望下属对他有一种强烈的依附感，一切听从他的指挥。他希望在公司中最具影响力、最有权威性，而一旦授权，就意味着有一些人将不再直接围着他的指挥棒转，他就会感到这是对他权力和权威的损害。因此，一个经理人员如果有深切的欲望企图保持下属对他的依赖，他就很难听任下属自行完成工作。

4. 被奖赏的欲望

很多经理人员沉醉于经常能从工作中获得奖赏，如果能亲自动手作出成绩，那就更能取得一种高度的自我满足，因此，有些经理人员不愿授权，不愿把工作交给下属去做，因为将工作授权就意味着下属将获得该奖赏。

5. 需要工作的感觉

有些经理人员有这么一种观念，如果每天经过努力工作而获得一种疲劳，那这就是他们工作取得绩效的良好指标，好像没疲劳就觉得没做工作，没作出成绩似的。

（六）授权的艺术

1. 必须清楚而明确地陈述管理政策

上司的授权原则上不能与各种基本的管理政策相冲突，下属也必须把这些管理政策作为他们的作业指导原则。越是充分授权，越要让下属充分明了企业管理中的各种政策，这是维持一个组织正常运作的基础。如果不遵循这些基本的管理政策，任意授权将导致秩序的混乱。

2. 必须明确地规定各种工作任务和目标

授权的事项必须明确，要让下属清楚地知道他的工作是什么，他有哪些职权，对工作的完成负有哪些责任，他必须做到什么程度等等。如果工作任务和目标不明确，授权就失去了意义，甚至成为多余。

3. 必须根据所要完成的任务挑选人员

把职权授给谁，这是授权时必须正确把握的首要问题，这也是工作成败的关键所在，对此必须十分慎重。任务要由人来完成，工作要由人去做，授权最终也要落实到具体的人，因此，根据任务严格挑选人员就成为有效授权的关键。如果用人不当，不是从完成任务的要求出发来挑选高素质的人，而是从个人私交出发来选人，把职权授予一些不适当的人，那么，即使授权最充分，也只会无济于事。

4. 必须保持信息沟通渠道的畅通

成功的授权意味着有效的信息沟通。授权后必须与下属之间相互讨论与交换意见。

此外，由于上级不会授出所有的职权，更不会自动放弃职权，所以下属不会也不能闹“独立王国”，他们还受到上级的计划指导和控制；而上级经理人员面对的是不断变化的市场环境，他们必须根据不断变化的条件来修改计划和作出决策，所以，授权的内涵就不会是一成不变的，它必须随着这些变化而加以调整；这样一来，以上下级之间的信息流动就应该畅通，应该经常向下属提供有关情报，陈述决策内容，明确授权含义。

5. 建立有效的授权控制方法

很多经理人员怕下属把事情搞砸了而不愿授权，他们总担心一旦授权分责就会失去控制；其实，的主管人员只有在他已建立起有效的控制方法，在下属拥有自主权而仍能控制自如的前提下，他才会对下属授予必要而充分的权力。

（七）授权的控制方法和技巧

◆首先要对准备授权的下属进行严格的培养，使之有资格、有经验、有能力来承担所要完成的工作任务。

◆权力与责任的加大要采取渐进的方式，要一点一点地加强，不要让下属一下子责任过大，要让他们在实际工作中逐步积累工作经验。

◆当下属在工作中发生差错时，要能及时纠正并加以指导；当下属工作出色时，也应及时加以赞扬，以增强下属的自信心。

◆下属的工作严重失误，或可能危及经理及下属的职位时，经理人员应能立即收回权力或完全接手过来。

◆要建立正常的工作报告制度、绩效考核制度、预算审核制度等必要的控制措施。

◆使用任务式的命令方式。

经理要避免插手细节问题，不包办下属的工作，同时又能发挥下属的创造力，最佳的方法是使用以任务为中心的命令方式或管理方式。这种方式简单地说就是只告诉下属的任务是什么，要做什么，至于怎么去做完全留给下属去思考。要有效地使用这种方式，必须解决好三个基本要素问题。

（1）要完成的任务或要解决的问题，必须在全命令中作出清楚而明确的规定。

（2）必要的限制条件在命令中也要指出，即下属在哪些限制条件下才可自行解决问题。

（3）可利用的资源条件有哪些，下属必须明确，因为即使巧妇也难为无米之炊。

◆建立合理的奖惩制度。

仅仅授权是很不全面的。下属接受了授权，在他的权力扩大的同时，他所承担的责任也加重了，此时为了体现责、权、利平衡的原则，对他的奖惩制度也应相应地建立起来。这种奖惩既可以是金钱物质的，也可以是名誉、声望、地位等精神方面的，精神上的奖赏比单纯物质的奖赏甚至更具有刺激性，使授权更

有权威性。

◆注意克服授权中的若干缺点。

以下几个方面，影响授权的有效性，作为经理人员必须自觉地、有意识地加以克服。

- (1) 不作明确的或完整的授权，仅作部分的授权，这样会使授权不能达到效果。
- (2) 虚假的授权。只是虚晃一枪，并无实质性的动作，这样会使下级觉得你言而无信。
- (3) 作与完成任务的要求不一致的授权，其结果是影响任务的完成。
- (4) 在授权的同时又表现出对下属的不信任，犹豫不决，其效果可能恰得其反。
- (5) 刚授完权又马上把权力收上去，反复无常，令下属左右为难。

四、组织制度的适应性

在当代社会中，企业组织是社会经济的基本单位，是社会财富创造的重要支柱。企业的发展随环境的变化而变化，组织结构和组织制度也因企业的发展而变化，因此，组织制度是应该适应组织结构和组织发展。企业制度的核心是产权制度，它是关于企业所拥有的产权如何界定、划分和保护的一系列问题，是企业其他制度的基础，而产权制度也是适应组织的产权结构的变化不断发展的。我们一起来研究现代公司的组织制度是如何适应组织结构发展的。

无论是家庭企业还是国有企业，为了成长乃至为了维持生存而最终走向现代公司。现代公司具有下面几个重要的产权特征。而这些特征的外显体现都是组织制度的体现。

（一）所有权与控制权分离

对现代公司“两权”分离的最初实证研究应归功于美国的法学家伯利和米恩斯，他们将其考察的结果发表在其著作《现代公司和私有财产》一书之中。在他们所调查的美国 200 家大公司中，他们发现绝大部分不是由股东控制的，其中占公司数量 44%、占财产 58% 的公司是由并未掌握公司股份的经理人员所控制，由此他们得出了所有权与控制权相分离（separation between ownership and control）的结论。

虽然所有权与控制权分离的说法并未被当代研究企业理论的经济学家们所普遍接受，一些人更愿意用诸如一种市场代替了另一种市场（张五常）、委托—代表人关系（威廉姆森）、人力资本与非人力资本的合约（弗里德曼）、所有者挑选管理者（张维迎，1995）等说法来概括现代公司，但我们认为，伯利和米恩斯的概括仍不失为一种现象的概括（虽然深究起来可能并不是那么回事）。显然，现代公司确实与古典企业不同，它不再由业主或股东所控制和经营，而是建立了合适的组织制度，由股东大会选举产生的董事会授权总经理去经营管理，股东与公司的生产过程、资本的运用过程相脱离，即使在掌握投票权的情况下，也只能通过选举董事会等方式间接地影响公司资产的营运。

（二）财产权的可分解性

现代公司是社会化大企业，它是由众多的股东分别以各自财产投资组建的。因此，其财产权不再是完整地归于企业主，而是体现在股票所有权上，通过建立适应的产权制度，数量明确、完全可以由个人自由

支配，每个股东在公司里都有自己的一部分股票所有权，它们分别记在股东名下，由股东自己掌握和支配。财产权结构的分散性导致公司内部出现了众多的具有不同利益的主体。与此相适应，提供生产要素的所有者（即投资者、生产者和管理者三方）建立组织制度后投入运营，各要素所有者的所有权转化为三大权利主体享有相应的产权。

从公司组建及运营过程来看，原始的投资作为股票的持有者一开始便同公司的实际运营相脱离，且股东已通过公开证券交易场所变现，而公司作为法人主体独立运作，产权本身也因而发生了最根本的分解，即分化为原始产权（投资所有权已转化为股票所有权）与法人产权（作为原始产权的衍生物而成为独立客体），从而形成了双重产权结构。原始产权与法人产权二者分别有其独立的运动形态和规律，二者分立是其主要特征。公司资产的运营既受原始产权主体或继受主体一定的影响，又受股东大会、董事会、经理层、职工（可以分别称为决策者集团、支配者集团、经营者集团和生产者集团）的直接作用的影响。通过适当的组织制度的规范约束，这些具有不同利益的集团之间，存在着相互依存、相互制约的关系。

（三）产权可以自由转让

在市场经济条件下，公司产权通过组织制度的约束，具备市场的可交易性。公司产权的这一特征非常重要，如果它不具备这种特征，交易就无法完成，效率就无法实现。如果没有人明确地拥有一项有价值的财产，也就没有人会去保护它的价值。如果公司产权不可交易，财产就无法转至那些最好利用它并产生最好效益的人手中。如果产权不具有安全保障，所有者就不会大规模地进行那些可能遭受损失而又没有补偿性的投资。

（四）产权的有限责任性

在现代公司里，公司对股东投资形成的法人财产拥有法人财产权，这是其对外承担有限责任的基础，因此，对现代公司的每一个股东乃至公司实体而言，他（它）不必像古典企业中的企业主那样惧怕负连带无限责任，股东仅以股票票面金额的投资义务为限度（即有限责任），公司以全部财产对外承担有限责任，若资不抵债或整顿或破产，则与公司股东无任何义务关系。公司有限责任制度的确立，为现代公司的发展和大规模筹资开辟了广阔的道路，因而被称为可与“蒸汽机”发明相媲美的制度创新。

（五）产权的法人性

现代企业与古典企业组织机制的重要区别之一是公司为一个法人团体，具有法人地位，因此，公司以它的法人财产为基础，在法律上享有与自然人相同的地位，即公司作为具有法人资格的法人，在法律上实现公司民事权利能力和行为能力的统一，使公司真正成为能够自负盈亏的法人实体。

大量事实表明，如果没有现代公司法人制度，如果公司仍然是古典企业，其出资者（所有者）自己直接监督、支配和管理自己的资产，同时直接承担剩余风险，那么将无法实现企业的持续成长。

一般来说，个人业主制企业和合伙人制企业都叫自然人企业，而公司制企业则叫法人企业。在自然人企业制度下，企业由独资或合伙出资兴办，资产归出资人所有和控制。尽管出资人也可能把资产的占有、

使用、收益和转让权等权能中的部分转让给非所有者经营，但由于经营权仍然依附所有权，所有者仍须承担无限责任，所以它未能改变自然人企业的法律性质。

随着商品经济的不断发展，传统的业主制企业与合伙制企业越来越阻碍了生产社会化的发展。这主要表现在：资本集中有限，社会化生产扩张乏力；对债务负有连带无限清偿的责任；资产仍然是自然人操作、控制和经营，不利于职业经理阶层的形成，不利于人力资本专业化发展，难以适应瞬息万变的市场情况。于是，适应商品经济发展的股份公司便应运而生。而股份公司则是典型的法人组织形式，也形成了完善的组织制度，它标志着现代各国经济生活的新的时代的形成。

以德国西门子公司为例。该公司创始人维尔纳·冯·西门子于 1842 年发明了金银电镀法，并获得专利；1846 年他又发明了指针按键式发报机。1847 年 6 月，这位“德国电气之父”与好友约翰·哈尔斯联手创办了“西门子——哈尔斯克有线电报制造所”。此后，事业有了很大发展：在国外创办了多家公司，并铺设了地中海第一条海底电缆以及从伦敦经德国、俄国、波斯抵达加尔各答的直通电报线路；1866 年，西门子发现电动原理，创造出世界上第一台大功率发电机，并创立强电工程。当时，德国正在赶超英国，处于迅速的工业化过程中，需要大规模发展电气和电力工业。因此，无论从客观形势来看，还是从西门子所从事的行业特点来看，如果继续承袭旧的企业制度，仅靠家族的力量，显然是不行的。于是 1881 年和 1886 年，在公司成立 50 周年之际，西门子部门也最终选择了股份有限公司的形式。不难想象，如果不是改组成股份有限公司，西门子公司是很难成为今天这样的世界级巨型企业的。

对于明晰了产权制度的具体的管理制度，则可根据企业的需要，根据实际情况来制定。由此可见，组织制度适应了组织发展，成为组织发展的不可缺少的保障。

思考题：

1. 什么是组织设计？
2. 现代管理关于组织设计的基本原则有哪些？
3. 组织结构的影响因素主要有哪些？
4. 组织结构体系包括哪些方面？
5. 事业部制组织结构的主要优点和缺点是什么？
6. 试比较分析组织结构基本类型的特点及其适应性。
7. 如何理解组织职权、职责和权力之间的关系？
8. 试论组织授权的原则与授权艺术。

案例分析

IBM 矩阵式的组织结构

近些年来，IBM、HP 等著名的外国企业都采用矩阵式的组织结构。尽管我在管理学的教科书上看到过对矩阵组织优劣的探讨，但很难有切身的感受。这次听叶成辉先生谈起自己经历着的 IBM 公司的矩阵组织，感到受益匪浅。

1987 年，加州伯克利大学电子工程专业出身的叶成辉在美国加入 IBM 旧金山公司，成为一名程序员。因为不喜欢编程等技术类的工作，梦想着做生意(DOBUSINESS)、当经理(比较喜欢跟人沟通)，他便主动请缨到销售部门去做，经过了差不多 5 年时间的努力，获得提升，成为一线的经理。随后，叶先生回到 IBM 香港公司，做产品经理。由于个人“斗志旺盛”，业绩不错，而且“官运亨通”，差不多每两年他都能够蹦一个台阶。如今，叶成辉已经是 IBM 大中华区服务器系统事业部 AS/400 产品的总经理。

从旧金山到香港，再到广州到北京；从普通员工到一线经理，再提升到现在做三线经理；从一般的产品营销，到逐步专注于服务器产品，再到 AS/400 产品经理，10 多年来，叶成辉一直在 IBM 的“巨型多维矩阵”中不断移动，不断提升。他认为，IBM 的矩阵组织是一个很特别的环境，“在这个矩阵环境中，我学到了很多”。IBM 是一个巨大的公司，很自然地要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 IBM 也不例外。“近七八年以来，IBM 才真正做到了矩阵组织。”这也就是说，IBM 公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。IBM 既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分；等等，所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体。对于这个矩阵中的某一位员工比如叶成辉经理而言，他就既是 IBM 大中华区的一员，又是 IBM 公司 AS/400 产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门里。

IBM 公司这种矩阵式组织结构带来的好处是什么呢？叶成辉先生认为，非常明显的一点就是，矩阵组织能够弥补对企业进行单一划分带来的不足，把各种企业划分的好处充分发挥出来。显然，如果不对企业进行地域上的细分，比如说只有大中华而没有华南、华东、香港、台湾，就无法针对各地区市场的特点把工作深入下去。而如果只进行地域上的划分，对某一种产品比如 AS/400 而言，就不会有一个人能够非常了解这个产品在各地表现出来的特点，因为每个地区都会只看重该地区整盘的生意。再比如按照行业划分，就会专门有人来研究各个行业客户对 IBM 产品的需求，从而更加有效地把握住各种产品的重点市场。

“如果没有这样的矩阵结构，我们要想在某个特定市场推广产品，就会变得非常困难。”叶成辉说，“比如说在中国市场推广 AS/400 这个产品吧，由于矩阵式组织结构的存在，我们有华南、华东等各大区的队伍，有金融、电信、中小企业等行业队伍，有市场推广、技术支持等各职能部门的队伍，以及专门的 AS/400 产品的队伍，大家相互协调、配合，就很容易打开局面”。

“首先，我作为 AS/400 产品经理，会比较清楚该产品在当地的策略是什么。在中国，AS/400 的客户主要在银行业、保险业，而不像美国主要是在零售业和流通业；在亚太区，AS/400 的产品还需要朝低端

走，不能只走高端；中国市场上需要 AS/400 的价位、配置以及每个月需要的数量等，只有产品经理，才能比较清楚。从产品这条线来看，我需要跟美国工厂订货，保证货源供应。从产品销售的角度看，AS/400 的产品部门需要各相关地区的职能部门协助，做好促销的活动；然后需要各大区、各行业销售力量把产品销售出去。比如，我需要在媒体上做一些访问，就要当地负责媒体公关的部门协助。再如，我认为‘莲花宝箱’（为中国市场量身定制的 AS/400）除了主打银行外，还要大力推向中小企业市场，那么就需要跟中国区负责中小企业的行业总经理达成共识。当然，‘莲花宝箱’往低端走，还需要分销渠道介入，这时，就需要负责渠道管理的职能部门进行协调。从某种意义上讲，我们之间也互为‘客户’关系，我会创造更好的条件让各区、各行业更努力推广 AS/400。”叶成辉说。

任何事情都有它的“两面性”。矩阵组织在增强企业产品或项目推广能力、市场渗透能力的同时，也存在它固有的弊端。显然，在矩阵组织当中，每个人都有不止一个老板，上上下下需要更多的沟通协调，所以，“IBM 的经理开会的时间，沟通的时间，肯定比许多小企业要长，也可能使得决策的过程放慢。”叶成辉进一步强调，“其实，这也不成为问题，因为大多数情况下还是好的，IBM 的经理们都知道一个好的决定应该是怎样的。”另外，每一位员工都由不同的老板来评估他的业绩，不再是哪一个人说了算，评估的结果也会更加全面，“每个人都会更加用心去做工作，而不是花心思去讨好老板”。同时运用不同的标准划分企业部门，就会形成矩阵式组织。显然，在这样的组织结构内部，考核员工业绩的办法也无法简单化。在特定客户看来，IBM 公司只有“惟一客户出口”，所有种类的产品都是一个销售员销售的；产品部门、行业部门花大气力进行产品、客户推广，但是，对于每一笔交易而言，往往又是由其所在区域的 IBM 员工最后完成；等等。问题是，最后的业绩怎么计算？产品部门算多少贡献，区域、行业部门又分别算多少呢？叶成辉说：“其实，IBM 经过多年的探索，早已经解决这个问题了。现在，我们有三层销售——产品、行业和区域，同时，我们也采取三层评估，比如说经过各方共同努力，华南区卖给某银行 10 套 AS/400，那么这个销售额给华南区、AS/400 产品部门以及金融行业部门都记上一笔。”当然，无论从哪一个层面来看，其总和都是一致的。比如从大中华区周伟锟的立场来看，下面各分区业绩的总和，大中华区全部行业销售总额，或者大中华区全部产品（服务）销售总额，三个数字是一样的，都可以说明他的业绩。

在外界看来，IBM 这架巨大的战车是稳步前进的，变化非常缓慢。叶成辉认为，这其实是一种误会。对于基层的员工，对于比较高层的经理，这两头的变化相对比较小，比较稳定。比如说一名普通员工进入 IBM，做 AS/400 的销售，差不多四五年时间都不会变化，然后，可能有机会升任一线经理。再比如亚太区的总经理，也可能好多年不变，因为熟悉这么大区域的业务，建立起很好的客户关系，也不大容易。所以，外界就觉得 IBM 变动缓慢。“但是，在 IBM 矩阵内部的变化还是很快的。中间层的经理人员差不多一两年就要变化工作，或者变化老板，变化下属，这样就促使整个组织不断地创新，不断地向前发展。”叶成辉说，“我在 IBM 公司 10 多年，换了 10 多位老板。每一位老板都有不同的长处，从他们那里我学到了很多。

其实，IBM 的每一位员工都会有这样的幸运。”矩阵组织结构是有机的，既能够保证稳定地发展，又能保证组织内部的变化和创新。所以，IBM 公司常常流传着一句话：换了谁也无所谓。

讨论题：

1. IBM 公司实行复合矩阵结构的原因是什么？
2. IBM 公司是如何克服矩阵制组织结构中不同维度部门之间容易产生矛盾这一弱点的？

第十章 组织资本

[内容提要]

美国钢铁大王卡内基曾经宣称：“你可以剥夺我的一切：资本、厂房、设备，但只要留下我的组织和人员，四年以后我将又是一个钢铁大王。”由此我们可以知道，组织资本是一种独特的资本形态，在经营管理中起着独特的作用。

本章依据依附于一定组织结构之上所存在的组织资本的现实，根据现有组织资本理论研究的成果，将组织资本的主要研究内容集中到组织的人力资本和组织文化方面。进而通过对人力资源管理重要内容的分析，阐述积累组织资本的基本思路；同时，结合组织文化内涵及其构建途径的介绍和分析，提供一个全面认识、开发组织资本的理论体系。

第一节 组织资本理论的研究

一、组织资本理论体系

1. 组织资本概念的形成和演变

组织资本概念起源于经济学。耐特（Knight）（1921）认识到提高生产力有多种投资选择，例如增加新的设备、发现或发展新的物质资源、改善组织或增加新的社会需要等。耐特（1967）进一步指出，有组织的努力使社会组织能够比个体单位生产出更多满足需要的产品；在历史过程中，效率提高的可能性会导致前所未有的专业化，从而要求更为精细和更为有效的协调和控制机制。马歇尔（Marshall）（1961）认为“资本在相当大程度上存在于知识和组织”中，并把企业组织归入非物质的财富。库兹内茨（Kuznets）（1965）为了拓宽资本的概念，提出现代的公众持股的有限责任公司的组织行为不同于私人企业，它存着私人企业所没

有的合作空间。贝克尔（Becker）和歌顿（Gordon）（1966）把正规组织看做一种财产形式。他们认为，正规组织的所有者有权塑造、改变、解散或出售正规组织以实现其目标。因此，拥有正规组织意味着正规组织可以视为财产。

普瑞斯科特（Prescott）和维斯切（Visscher）（1980）最早从信息角度定义了组织资本 (Organizational Capital)。他们提出，有关员工和任务特征的信息是厂商的一种资产。理由是这些信息影响着厂商的生产并存在于产品之中。他们把这种资产称为组织资本，并在生产函数中引入了厂商有关员工能力和工作特性的信息作为资本存量的一部分，用来说明调节组织资本存量的成本（即组织资本的投资）是如何对厂商的增长形成约束，从而试图解释厂商增长和规模分布中的一些现象。他们把获得有关员工个人的信息、群体的信息和其特有的人力资本作为组织资本的投资方式。换句话说，厂商拥有的员工个人信息、群体信息和其特有的人力成本就是其组织资本。厂商对员工个人信息产生需求是因为通过改善工人与工作任务之间的匹配性可以降低生产成本。每个工人的劳动技能以及对各种性质的工作任务的态度是不同的，所以组织的效率取决于在多大程度上按比较优势匹配了人员和工作任务。同样，在需要若干人进行合作才能完成的场合，有关群体成员特点的群体信息对加强群体内部成员的配合也是非常重要的前提。厂商特有的人力资本是指员工所具有的某种一定要在该企业才能发挥出来的技能。厂商特有的人力资本一般是通过岗位培训形成的。厂商的扩张客观上要求上述信息和特有的人力资本成比例增加，但是厂商获得这些信息和人力资本需要相应的投入，由此对厂商的扩张形成某种制约。

吐默（Tomer，1987）则从人力资本的概念出发，把人力资本作了进一步的划分。首先，人力资本分为厂商共有的人力资本和厂商特有的人力资本。后者是真正需要关注的对象。什么是厂商特有的人力资本呢？按照贝克尔（1962）的提法，如果由于提供培训而较其他没有这样做的厂商获得了更高劳动生产力，这种培训的支出就是对厂商特有人力资本的投资。据此，吐默提出厂商特有的生产要素就是可以灵活地与其他生产要素结合并提高其生产力的要素。为了分析的需要，他把生产要素分成技术、员工和组织三类。技术是指厂商的含有现有技术知识在内的特定有形资本或技术活动；员工是那些拥有一定人力资本并受雇于企业的劳动者；组织则是反映组织资本投资的厂商内在联系的某种特征。由来源于组织方面的投入与这三种生产要素相互结合，就形成了有如表 10-1 的组合形式。其次，厂商特有的人力资本可以分为四类（见表 10-2）。

表 10-1 厂商特有人力资本与生产要素的组合形式

来源	
员 工	组 织

结合对象	生产要素	技术	A	D
		员工	B	E
		组织	C	F

表 10-2 人力资本的具体形态

特征	纯人力资本	人力—组织资本的混合	纯组织资本
形态	H—H 资本	H—O 资本 O—H 资本	O—O 资本

第一类是纯人力资本。以 H-H 资本表示。纯人力资本是通过具体的操作培训形成的。员工获得的这种技能是厂商生产力的基础。如员工离开企业，不能雇到以及培训出相当的人员，厂商的生产力就会降低。由于这种特性是与厂商的技术相联系而对组织功能没有直接贡献，所以属于表 10-1 中的 A 组合。

第二类是纯组织资本（O-O 资本）。纯组织资本可以通过正规组织结构的变化即劳动群体之间的正式关系和沟通渠道发生的变化来理解。例如，组织结构的变化改变工人的组织行为从而改善了组织功能，因此提高了生产力。在这种情形下，工人本身的特性没有变化，仅仅是组织特性的变化引起了工人行为的改变。由于新的特性必须与其他没有发生变化的组织特征相结合，所以 O-O 资本是组织特有的，这就是表 9-1 中的 F 组织。同时，如果把这些组织特性也结合到技术和员工中去，那么就构成了这些要素特有的 O-O 资本了。这就是表 9-2 中的 D 组合和 E 组合。

第三类是人力—组织资本即 H-O 资本。它是对组织功能产生贡献的个人行为特性。例如，大部分组织变化都需要大量的社会知识使组织成员了解他们的新作用。这个导向过程涉及改变态度、价值或者个人期望。获得社会知识可能比获得技术知识需要更长的时间。个人特性例如态度、知识等的变化体现着对员工施加投入所产生的结果。由于这种结果是依附于组织的，所以这种投资是组织特有的，因此属于表 9-2 中的 C 组合。当组织中的成员在整体上进行调整以适应厂商的技术时，就形成了 A 组合。

第四类是组织—人力资本即 O-H 资本。O-H 资本类推自厂商对有关员工当前和预期的实际特征或目标特征等信息的投资。这正是普瑞斯科特和维斯切（1980）使用的组织资本概念。O—H 资本既可以体现在员工个人身上，也可以存在于组织之中。所以，它们分别构成 C 组合或 F 组合。

吐默运用以上两个表试图阐明组织资本的内涵与外延。概括起来，第一，H-H 资本的特性是与技术相联系的并且是个人的特性。第二，由组织的新成员的正式或非正式的社会化构成的 H-O 资本来源于员工个人的特性，它是与厂商的组织、技术相联系的。第三，当厂商获得有助于充分利用人力资源的信息时就形成了 O-H 资本。这种资本可以来源于组织或员工个人并同厂商的组织、技术或员工相结合。第四，O-O 资本也是可以同任一要素结合的，但它只源于组织。在这个基础上，吐默的组织资本定义是：组织资本是一种体现在组织关系、组织成员以及组织信息的汇集上，具有改善组织功能属性的人力资本。

2. 吐默的组织资本理论体系

吐默（1987）认为组织资本理论的任务是：第一，提出一个被忽视的经济增长源泉；第二，解释厂商行为和生产力的关系；第三，阐明生产力是如何与组织间的行为相联系的；第四，指导政府改进经济增长和发展政策的制定；第五，推动对体制安排的经济社会影响做出更高评价。他的《组织资本：提高生产力和福利的途径》一书共有十章，基本上是围绕这些问题展开的。

具体地说，在该书中，吐默在分析了组织资本概念之后，首先解释了其在经济增长中的作用。他认为，当厂商运用资源在数量和质量上提高其内部的社会和社会—技术关系的生产能力时，就形成了组织资本。创新的或模仿的自发组织变化增加了组织资本存量，加快了技术变化过程，从而使经济增长成为可能。所以，组织的技术变化的方法上，吐默沿用了索罗的经济增长模型，但把技术变化率中扣除体现技术变化部分后的剩余部分地看做是与组织变化有关的结果。

其次，劳动动机与 X 效率的实现。吐默在雷本斯坦（Leibenstein）（1975）的方程式基础上，为了用组织资本解释劳动动机，对效用方程进行了如下改造：

$$U=F(E, P, DO, WE, FG)$$

上式中， U 代表从劳动努力中获得的效用； E 表示努力程度； P 是一个有关个人品行的变量，决定于个人动力和心理健康情况； DO 表示具有相应压力的组织需求； WE 代表工作环境，由个人与工作任务及组织特性的相互适应程度、现行的工作监督形式和结构、是否有明确的工作目标和组织目标、员工与雇主之间隐性合约的性质及其强制程度构成； FG 代表工人对当前工作与未来增长机会之间关系的认知。他认为增加了 WE 和 PG 两个变量后，该方程就能够解释在组织需求一定的情况下改善工作环境和对未来的预期可以增加员工的努力程度，从而有助于改变低效率。

再次，增强企业内部的合作。这一部分与上一部分的目的——都是为了证明组织资本在提高生产力中的作用。吐默先运用简单的“囚犯的困境”博弈论模型分析了妨碍合作的原

因。“囚犯的困境”是一个很有用的分析模型，可以运用在任何描述局中人追求自身利益的最大化但彼此利益冲突必然导致次优结果的情形。雷本斯坦(1982)曾提出用惯例来克服次优即低效率的困境。而吐默根据威廉森(Williamson)(1975)等的论述认为，企业在本质上是由隐性心理合约治理的组织成员间的关系。如果大家认为需要合作，组织的任务就是管理其与员工的隐性心理合约，以使合作行为得到足够的鼓励。因此，组织资本是比惯例更可靠的途径。他重点以日本企业的管理方式为例，对隐性心理合约的作用进行了分析。认为，当员工的就业期限延长到终身雇佣制时，员工就融入企业的大家庭中，成为其中一员，从而改变了雇主与员工的委托代理关系；长期就业的保障使员工对企业做出全面的承诺，即不仅是在技术和职业上的奉献，而且包括感情上的忠诚和归属。

最后，实行工人参与制。吐默强调工人参与制实质上就是组织资本投资的具体形式。实行工人参与制可以带来更高的生产力并改善工人福利。工人参与可以体现在以下五个方面：

(1) 对工作条件、任务分派施加影响；(2) 对企业重大决策施加影响；(3) 归属感；(4) 责任感；(5) 工作中的良好工合作关系。传统上，对于实行工人参与制的关键有两种观点。一种观点是从组织形式（劳动分工、决策方式、法律结构或产权结构等）出发，认为改变组织形式就可以打开通向工人参与的大门；另一种观点强调组织行为比组织形式重要，加强工人与雇主之间、工人与工人之间的相互沟通和相互信任才是工人参与的核心。他对这两种观点加以综合，把不同组织形式的组织行为特征进行了罗列和比较，从而把两种观点统一在一起，用来作为其整个理论的支撑基础。他的结论是，一个组织的参与深度与广度的有意识变化增加了组织资本的存量，因此使更高的生产力和工人福利成为可能。他还认为在所有管理学派中 Z 理论是最理想的，因为它代表着在其他条件一定的情况下通过组织变化可以获得的最高生产力和工人福利。

二、对现有组织资本理论的评价

如上所述，现有的组织资本理论无论是概念体系还是研究方法都显得不成熟、不完善。

耐特等经济学家的有关论述为组织资本理论的形成和发展奠定了必要的基础。其中普瑞斯科特和维斯切首次提出组织资本的概念，吐默对组织资本理论的系统阐述，分别对这一领域发展做出了重大贡献。但是与此同时，我们也应看到，现有组织资本理论也有着严重不足，因而限制了其发展和应用。这一点可以从后续研究文献和引用寥寥无几的情形中得到印证。

首先，现有理论的概念不够准确清晰。普瑞斯科特等认为厂商拥有的员工个人信息、群体信息和其特有的人力资本就是其组织资本。应该说这一定义本身是严谨的。不过客观地看，他们提出这一概念的目的是为了说明厂商扩张的有限性，特别侧重强调信息与特有的人力资

本之间的投资比例关系。但从厂商经营整体上看，此定义的外延明显偏窄。因为在实际中，厂商获取员工个人信息、群体信息用于直接匹配员工与工作任务只是提高组织效能的方式之一，而设计激励、协调机制让企业组织成员主动地改善组织效能则是更富有积极意义的方式。吐默则把组织资本看做是一种体现在组织关系、组织成员以及组织信息的汇集上，具有改善组织功能属性的人力资本。这一定义的外延相对前一种认识来说是一个进步。但是把所有组织资本都作为人力资本的一个子集却又把人力资本来很清晰的内涵搞混乱了。人力资本是通过教育和培训投资形成的无形的知识技能。而组织资本在本质上应当是一种让组织成员能够把其所拥有的知识技能都发挥出来的组织环境、氛围或机制。虽然创造一种特定的组织环境可以通过提高员工的知识技能来实现或者实际导致了员工知识技能的提高，但是从目标上看，人力资本增量只是组织资本投资过程的副产品。所以，组织资本可以按其投资是否涉及对人力资本的投资而分为两类。按吐默的话说，一类就是人力—组织资本的混合，另一类则是纯组织资本。这样理解的组织资本既可以与人力资本相区分，又突出了组织资本的特征。

其次，现有理论的研究角度存在偏差。对比之下，普瑞斯科特等人的论文进行了实证分析，侧重从员工与工作任务的匹配、厂商生产需要的特殊技能等技术角度重点提示了厂商有关员工个人和群体的信息以及厂商特有的人力资本对厂商规模扩张的制约关系。由于不涉及个人行为和组织行为，所以据此定义的组织资本本身就缺乏提高厂商效率的组织效能，从而仅仅成为其他资本的配套条件。吐默的组织资本理论强调了行为分析基础，但是贯穿始终的是规范分析。他的研究集中在组织资本投资的必要性的论证上，给人一种组织资本是万应良药的印象。这样，他的理论就至少存在以下两个薄弱环节：第一，忽略了组织资本投资的成本效益比较，组织资本被看做是一种廉价高效的资源。实际上，从企业的挖掘潜在效率的难度上，我们可以知道组织资本是企业为达到最高效率而投入的一种昂贵的资源。因此，组织资本投资也应该同其他资本的投资一样，通过投资效益和成本的权衡进行科学的投资决策。第二，投资主体不明，妨碍了组织资本理论的应用。吐默（1987）在谈到投资主体时，认为无法给出明确的回答。应当说这样的局面是与他把组织资本定义为特定的人力资本和他的单一规范分析角度有关。由于人力资本的投资主体可以是所有者、经营者，更可以是劳动者本人，所以不存在一个确定的投资主体。单一的规范分析角度既顾及不到对投资主体的详细讨论，又因为排斥投资的成本效益比较而淡化了对投资主体的权益保护。

再次，现有理论没有反映经济理论的最新发展。在 20 世纪 80 年代的中期，博弈论已经开始发展成为微观经济理论的基础内容，研究以不对称信息为特征的委托代理和逆向选择等问题的信息经济学也得到蓬勃发展。这些成果都可以引入到组织资本理论研究之中，使其建立在更为坚实的理论基础上。但是受方法限制，吐默的理论论证没有反映上述相关理论研究

的进展。这在一定程度上也限制了其成果在学术界的影响。此外，该组织资本理论体系比较偏重宏观的角度，对组织资本投资的形式论述不充分、不全面。例如，他始终未提及西方国家广泛开展并对企业提高组织效能起着积极作用的企业文化实践等。

三、组织资本的概念界定

从上述分析和归纳可以看出，组织资本的形成依赖于组织内的人力资源状况。同时，组织资本的高低也受到企业文化的直接影响，因为良好的组织文化可以促进组织协调的效率提高，解决组织结构化带来的负面影响。所以，组织资本必然受到组织内人力资源和组织文化的左右。

本书认为，组织资本可以看做是组织依托组织结构，汇集组织结构和组织成员信息，发挥管理职能所形成的资本，组织资本的形成包含着人力资源管理，以及组织文化等要素。

第二节 人力资源管理

一、人力资本与人力资源管理

人力资本是组织资本中的重要组成部分。所谓人力资本，是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。对于人力资本的内容，根据舒尔茨的论述，大概包括如下的意义：（1）人力资本体现在人的身上，表现为人的知识、技能、资历、经验和熟练程度等，一句话，表现为人的素质。（2）从经济发展的角度看，人力资本是稀缺的，特别是企业家型的人力资本。（3）人力资本是通过对教育、健康的投资形成的资本。从这个意义上讲，教育和健康支出是生产型的。（4）人力资本像一切资本一样，都应当获得回报。人的时间的经济价值的提高是一种趋势。（5）人力资本使人的时间的经济价值的提高对经济发展的作用越来越大。

而人力资本的获得依赖于人力资源的管理。现代人力资源管理理论证明：人力资源是企业的第一资源，人力资源管理（Human resource management）是现代企业管理工作的核心。

当人类前进的脚步由后工业化社会迈入知识经济社会时，传统的人事管理已被人力资源管理所代替。比名称改变更为重要的是企业开始推行以人为中心的人力资源管理，它反映了人力资源管理在组织中作用和地位的不断变化与发展。日益增强的有效的人力资源管理正在影响着组织的行为，而不论是大的组织还是小的组织。与此同时，对于组织的成功而言，人力资源管理变得愈加重要。许多组织已经认识到人力资源就是组织中最具有竞争优势的资源。

这也反映也在外部环境不断变化的今天，组织要想取得竞争优势，不能仅仅依靠传统金融资本的动作和领先的科学技术，还必须依靠人力资本的优势来维持组织的竞争优势，并使组织取得成功。

所谓人力资源管理，是对人这一特殊的资源进行有效开发、合理利用和科学管理，使组织能够有效地利用人们的才能实现组织的目标。

二、人力资源理论的发展

1. 人事管理的出现

人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代，对人和事的管理是伴随着组织的出现而产生的。现代意义上的人事管理是随着工业革命的产生而发展起来的。19 世纪出现的工业革命高潮产生了大机器的生产方式，规模化大生产和装配线的出现加强了人与机器的联系，大工厂的建立使雇用员工的数量急剧增加。工业革命在提高了劳动专业化水平和生活力水平的同时，也对生产过程的管理，尤其是对生产中员工的管理提出了更高的要求，从而出现了专门的管理人员，负责对员工的生产进行监督和对与员工有关的事务进行管理。从这一时期开始，人事管理被组织尤其是企业所接受，人事管理作为一种管理活动也正式进入了企业的管理活动范畴。许多学者把这一时期看做现代人事管理的开端。19 世纪末到 20 世纪初的人事管理奠定了现代人事管理的基本职能，如人员招聘、工资和福利等事务性管理。

2. 人力资源管理的提出

在人事管理近半个世纪的发展进程中，人事管理理论的研究对象和人事管理活动中的实施对象都是建立在这样一个基础之上的，即把组织的员工作为一个“经济人”而不是作为一个“社会人”看待。随着科学技术的发展，人类社会开始进入后工业化社会。在后工业化社会中，组织中员工的素质和需求发生了变化，具有相当知识基础和技能的员工大量出现，经济需求不再成为人们的惟一需求，员工在组织中的人性地位发生了变化。曾经作为组织生产资料的劳动力—员工开始成为组织的一种资源，因而，人事管理也就开始向人力资源管理转变，但是这种转变经历了一个相对长的时间，并且现在仍然在进行之中。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于 1954 年在其《管理的实践》一书中提出的。在这部学术著作里，德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出，“和其他所有资源相比较而言，惟一的区别就是它是人”，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为人力资源拥有

当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”。

正因为如此，德鲁克要求管理人员在设计工作时要考虑到人的精神和社会需求，要采取积极的行动来增进员工激励，为员工创造具有挑战性的工作以及对员工进行开发。他指出了当时人事管理中的三个基本的错误概念：（1）认为员工不想工作的假设；（2）忽视对员工及其工作的管理，把人事管理作为专业人员的工作而不是经理的工作；（3）把人事管理活动看成是“救火队的工作”，是“消除麻烦的工作”，而不是积极的和建设性的活动。总之，德鲁克在这部著作里表达了对改进员工管理的迫切希望。按照德鲁克的观点，当时的人事管理已经不能适应组织对员工有效管理的要求，它必须具有所需的专门知识，要意识到什么是正确的方法并要加以应用。

彼德·德鲁克关于“人力资源”概念的提出以及人事管理理论和实践与后工业化时代中员工管理的不相适应，使人事管理开始向人力资源管理转变。这种转变正如彼得·德鲁克在其著作中所说的：“传统的人事管理正在成为过去，一场以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”

3. 人力资源管理发展过程中的早期理论

（1）巴克和人力资源职能理论。

在彼得·德鲁克提出“人力资源”的概念以后，怀特·巴克（E. Wight Bakke），一位研究培训和跨学科工业关系的社会学家，在1958年发表了《人力资源功能》一书，详细阐述了有关管理人力资源的问题，他是把管理人力资源作为管理的普通职能来加以讨论的。巴克讨论了一个被忽视了的管理职能——人力资源管理，他认为人力资源管理的职能对于组织的成功来讲，与其他管理职能如会计、生产、营销等一样是至关重要的。根据巴克的观点，人力资源职能包括人事行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员的开发等各个方面。

在《人力资源功能》中，巴克还详细阐述了人力资源的管理职能是如何成为一般管理职能的一个部分的，并经过详细的考虑提出了这一职能的一些原则。他认为通常的管理工作是指为了实现组织的目标而进行的对组织资源的有效利用，这些资源包括资金、生产资料、市场、想法和人。巴克认为对组织中任何一个资源的不善管理都将削弱整个组织的绩效，“对人力资源的重视不仅仅因为经理是人，而是因为他们经理”。

彼德·德鲁克和巴克的人力资源理论都非常强调管理活动，这种管理活动是建立在企业中的每一个个体都是有价值的资源这一理念基础之上的，而且还必须对他们进行全面的。他们的观点对企业界和学术界开始产生了影响，“人力资源”一词开始出现于企业界和学术界，尽管有时并没有对它进行深刻的描述。

在 1964 年，皮格尔斯（Pigors）、迈尔斯（Myers）和马姆（Malm）等人编辑了《人力资源管理：人事行政管理读本》一书。这本书是以皮格尔斯和迈尔斯早先所著的《人事行政管理读本》（1952 年）一书为基础的。皮格尔斯等人在 1964 年的书中主要强调这样一种观点，即管理人是管理的中心，是第一位的。他们把“人力资源管理”看成是比人事管理更广泛和更全面的一个概念。

通过对彼得·德鲁克和巴克等人的早期人力资源管理理论的分析，使我们看到在 20 世纪 50 年代至 60 年代初人事管理开始向人力资源管理转变，起源于萌芽阶段的人力资源管理是从人事管理发展而来的，这种转变适应了后工业化时代经济和社会发展的要求，因而是必然的。虽然早期的人力资源管理理论仅仅从人事管理职能和管理活动的变化来阐述人力资源管理，但它毕竟将人事管理理论推到了一个全新的发展阶段——人力资源管理。

（2）迈勒斯和人力资源模式理论。

1965 年《哈佛商业评论》发表了雷蒙德·迈勒斯（Raymond E. Miles）的一篇论文，由此，“人力资源”的概念引起了资深学者和管理人员的注意。迈勒斯关于管理态度的调查显示，大多数经理在对下属的管理中倾向于使用人事关系的管理模式，而且还倾向于要求他们的主管使用一定的人力资源模式来对他们进行管理。他还建议在管理中用人力资源来代替员工的概念。

人力资源模式理论指导管理人员如何充分满足员工的经济需求。该理论认为，管理人员应把员工作为一个单个的人，要关心员工的福利和幸福。简单地讲，就是通过沟通，使员工确信他们对组织来说是非常重要的。另一方面，迈勒斯的这一理论是对麦格雷戈、李克特（Likert）等人理论的综合，他也认为员工的经验和知识对组织具有很大的价值；员工参与和人力资源的充分利用都能达到改进决策和自我控制的目的，从而实现提高员工生产力和工作满意度的目标。

虽然从 1965~1970 年，“人力资源”和“人力资源管理”的概念没有过多地出现在相关的学术著作中，但是，人力资源的概念在管理学领域得到了较为确切的理解。这在很大程度上归功于迈勒斯在 1965 年发表的上述论文。

4. 人力资源管理理论的发展

在 20 世纪 70 年代早期，人力资源管理几乎没有什么发展。20 世纪 70 年代的中期，人力资源管理的定义发生了变化，“人力资源管理”一词已为企业所熟知，在大多数教科书里，人力资源管理的定义与人事管理所做的工作非常接近。许多作者（通常是传统的人事管理或人际关系学者）在教科书中把人力资源和人事管理等同起来。正如罗宾森（Robbinson）在《人

事/人力资源管理》一书中所描述的那样：今天，人事管理就是研究组织的人力资源以及如何使他们能更有效地为实现组织目标服务。

彼得森（Peterson）和翠西（Tracy）在 1979 年的《人力资源系统管理》一书中对此理论做了进一步的阐述。他们认为人力资源管理或工业关系在一个确定的企业都包含这样一些活动：招聘、甄选、绩效评估、薪酬和员工（含管理人员）开发以及劳资谈判。然而，关于这一学科究竟应该称为人事管理还是人力资源管理的问题，他们没有给出明确的答案。随后，海德曼（Henneman）、施瓦伯（Schwab）、弗塞姆（Fossum）和戴尔（Dyer）等人用人事/人力资源管理这一名称解决了这个问题。人力资源管理等同于人事管理，人事部的传统职能已经变成人力资源管理的重要特征之一。在被调查的很多教科书中，人力资源管理被定义为人事管理，主要是研究人员尤其是人力资源管理人员所从事的工作或应该承担的工作。

在 20 世纪 70 年代中后期至 80 年代早期，由于有效的人力资源管理活动对组织的重要性日益增加和组织心理学、组织行为学的发展，人力资源管理再次引起了人们的高度关注。这一时期的人力资源管理理论主要集中在讨论如何实施有效的人力资源管理活动，以及通过员工行为和心理的分析来确定其对生产力和工作满意度的影响，从而使人力资源管理理论更加关注员工的安全与健康。

20 世纪 80 年代初期，彼得·德鲁克和巴克关于人力资源管理的特征被重新提了出来。经过这么一段长时间的认真思考，许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论，来解释、预测和指导实际工作者和研究人员的人力资源管理活动，并已经来解决以前在员工关系方面所忽视的一些问题。为了建立这种一般理论，他们的目的是提高组织的绩效，人力资源管理则成为这一计划中的一个重要组成部分。这种理论的观点是和巴克关于人力资源管理职能与其他管理职能同等重要的观点不谋而合的。

最有影响的战略人力资源管理理论是由比尔（Beer）等人于 1984 年在其《管理人力资本》一书中提出的，他们认为应在组织中统一管理个体的不同方面，人力资源管理综合了组织行为学、劳工关系以及人事行政管理等学科的特点。他们指出人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的研究。因而，人力资源管理的应用领域也更为广泛。同时他们也把工作系统设计作为人力资源管理的一个重要领域而加以讨论。

在比尔等人的理论中，主要是强调组织在战略计划中的员工投入和一致性，以及加强不同政策之间的联系，从而形成一个紧密团结的整体。和传统人事管理的特征相比较，比尔等人的理论更注意成绩效益和竞争力，甚至把它们看成是人力资源管理仅有的几个产出。

三、人力资源管理的原则

1. 因事择人的原则。选人的目的在于使其担当一定的职务，要求其从事与该职务相应的工作。要使工作卓有成效地完成，首先要求工作者具备相应的知识和能力。因此，因事择人是“用人”的首要原则。

2. 因材施教的原则。不同的工作要求不同的人去进行，而不同的人也具有不同的能力和素质，能够从事不同的工作。从人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分的发挥，使人的工作热情得到最大限度的激发。

3. 人事动态平衡的原则。处在动态环境中的组织是在不断发展的，工作中的人的能力和知识是在不断提高和丰富的，同时，组织对其成员的素质认识也是不断全面、完善的。因此，人与事的配合需要进行不断的调整，使能力发展并得到充分证实的人去从事更高层次的负更多责任的工作，使能力平平、不符合职务需要的人有机会进行力所能及的活动，以求使每一个人都能得到最合理的使用，实现人与工作动态平衡。

四、人力资源管理的流程与内容

（一）人力资源管理的流程

一般而言，按照时间顺序人力资源管理系统运行过程可大致分为招聘前、招聘中和招聘后三个阶段。不同阶段对企业效益的影响方式与力度不同。人力资源管理对企业效益的作用机制可用图 10-1 表示。

从图 10-1 可看出，招聘前的人力资源规划、工作分析和工作设计对个体与组织的作用过程，主要是间接地通过随后的人力资源管理与开发而实现（如图中虚线所示）。但是在整个人力资源与开发系统运行中，招聘前的工作是一项基础性的活动，其质量直接影响后续各环节的功能发挥。从过程的角度看，工作分析与工作设计是人力资源管理与开发活动的起点，也是其他人力资源管理与开发活动的基础。在这个过程环节，首先是结合已经确定了组织战略与目标，对组织中各个职务岗位的任务和性质作出定义，完整地确认工作整体，以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列工作信息的收集、分析和综合。主要内容包括：工作设置的主要目的，主要职责、任务、权力，职务的隶属关系，工作条件，所需要知识和技能等。最后形成两份文件，一是工作描述，用来表达工作内容、任务、职责、环境等；另一份是任职者说明，即工作规范，用来表达任职者所需的资格要求，如技能、学历、训练、经验、体能等。由此可见工作分析在人力资源管理及整个企业管理中的基础性地位和重要性。工作设计是根据企业内外环境的变动、组织目标的调整和人力资源管理实践中的信息反馈而对工作作出的重新定义，以使各项活动的开始更有利于组织目标的实现。

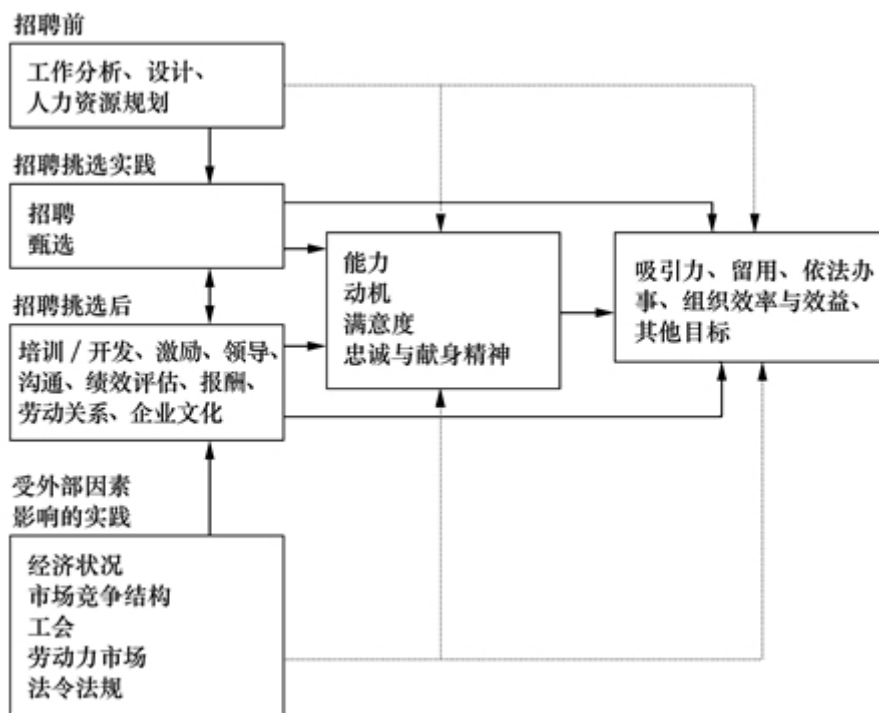


图 10-1 人力资源管理对企业效益的作用机制

[美]劳伦斯·S·克雷曼《人力资源管理—获取竞争优势的工具》

事实上，工作分析与设计不仅仅是间接影响组织绩效和企业效益的提高，其工作性质与质量亦直接决定了组织目标的实现。要科学地分解组织目标为具体的一系列工作岗位，每类岗位的数量确定及工作分析与设计应直接针对组织目标，否则组织目标的实现就无法得到保障。工作分析与设计是一项复杂的技术性工作，该项工作结果的功能作用直接体现为：有利于人员的甄选；人力资源规划的科学化；是招聘（解聘）、选拔及培训工作的依据；有利于实现合理公平的报酬和有效的绩效评估；有利于劳动保护工作的开展。

“凡事预则立，不预则废”。正像企业生产中对所要消耗的原料和物质资源应作出计划一样，作为现代经济中上升为第一位资源的人力资源的使用，也越来越需要作详细周密的规则。由于人力资源的供给及可获得性有较强的“刚性”，招募企业所需要的合适员工不是件易事，人才总是稀缺资源，对实现企业目标所需要的人力资源预测和人力资源进出途径预先的系统安排，更应引起高层管理者的关注，要作为整个企业管理中的一项重要工作亲自过问。人力资源规划还要充分考虑到企业内外环境的变化和企业员工队伍的变动，在当今市场需求瞬息万变、市场竞争愈加激烈、经济全球一体化大势中，任何一个有竞争力的企业都处在流动中，准确的人力资源需求预测、科学的人力资源规划、完备的配套政策措施，事关企业生死存亡。

企业的任务最终都要落实到人，能否选聘到合适的人填充岗位空缺，需要在招聘、挑选实践中解决。按照人力资源管理流程，招聘环节是根据人力资源规划和企业的需要，寻找或吸引求职者来填补空岗。有效的招聘方法使企业获得最为宝贵的资源，帮助企业利用有限的人力资源成功地进行竞争，最大限度地获得效益。为此，员工招聘要达到五个目标：获得成本效率，吸引合格的候选人，帮助企业确保那些被招聘的个人留在企业，帮助企业努力遵守非歧视性法律，帮助企业创造一支文化上更加多样化的劳动力队伍。

以招聘、挑选为转折，员工进入企业后，首先接受的是培训与开发，以适应岗位需要及组织文化，培养相应的技能和接受企业的价值观。这既是对新的员工必须进行的，也是现代企业人力资源管理中的一项经常性工作。培训着眼于当前的工作需要，而开发则是对未来工作的准备。新员工培训包括的具体内容有：企业的标准、行为规范、期望、价值观、传统与政策、岗位技能。员工技能的提高，对生产率、产品及服务质量和企业效益的提高有着直接的、显著的影响。

此外，人力资源管理的激励、领导、沟通、绩效评估、工资与报酬、劳动关系、企业文化等环节，对企业效益的提高与企业竞争力的增强，具有直接影响和作用，它们同时在个体与组织两个层面上发挥着作用，因此，我们探讨问题的角度应在这两个层面上展开。各环节依次运行，又形成多层次的循环圈，并据此而作调整和完善。

（二）人力资源管理中的几个重要内容

1. 人力资源规划

人力资源规划是管理当局为确保在适当的时候为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地完成促进组织实现总体目标的任务的这样一个过程。通过人力资源规划，可以将组织的目标转换为需要哪些人员来实现哪些目标。

人力资源规划过程可以归纳为三个步骤：（1）评价现有的人力资源；（2）预估将来需要人力资源；（3）制定满足未来人力资源需要的行动方案。

（1）当前评价。

管理当局首先要对现有人力资源的状况作一考察。这通常可以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的年代，对于绝大多数组织来说，要形成一份人力资源调查报告并不是一项困难的任務。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表可能开列姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目，发给组织中的每个员工。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要告诉管理当局各个员工能做些什么，职务分析则具有更根本的意义。它定义了组织中的职务以及履行职务所需的行为。职务分析将决定各项职务适合的人选，并最终形成职务说明书与职务规范。

有几种方法可用来进行职务分析。①观察法，直接对员工的工作进行观察或拍成录像。②面谈法，逐个地或以小组形式与员工交谈。③调查问卷法，让员工在一份列有长长的可能任务项的所设计问题上，将他们工作中所执行的任务标出或予以排列。④举行技术讨论会，由“专家们”（通常是对某项工作具有详尽了解的监管人员）确定职务的具体特征。⑤让员工们将其每天的活动在日记或记事本上记录下来，以供复阅，并整理成职务活动说明材料。

采用以上一种或几种方法收集到有关材料后，管理当局就可着手拟订职务说明书和职务规范。前者是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明，它通常能反映职务的内容、环境和从业条件。职务规范则指明任务者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度可以接受的资格标准，具体包括知识、技术和能力等方面为有效地承担职务所必需具备的起码条件。

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。职务说明书可作为向申请者详细描述该项职务之用。而职务规范可使管理者牢记该项职务任职者所必需具备的资格条件，从而可以帮助确定哪个候选人更为合适。

（2）未来评价。

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。

人力资源需要是组织的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计，管理当局可能争取为达到这一营业规模而配备相应需求数量和结构的人力资源。在某些情况下，这种关系也可能相反，当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时，现有的符合要求的人力资源状况就会决定营业的规模。大多数情况之下是以组织总目标和基于此进行的营业规模预测作为主要依据，来确定组织的人力资源需要状况。

（3）制定面向未来的行动方案。

在对现有能力和未来需要作了全面评估以后，管理当局可以测算出人力资源的短缺程度（在数量和结构两方面），并指出组织中将会出现超员配置的领域。然后，将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来，就可以拟订出行动方案。可见，人力资源规划不仅为指导现时的人力配备需要提供了指南，同时也预测到了未来的人力资源需要和可能。

2. 招聘与解聘

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。要是组织中存有一个或多个职位空缺，他们可以根据职务分析得到的信息来指导招聘

即安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。另一方面，如果人力资源规划中指明存在超员，管理当局则要减少组织中的劳动力供应，这种变动称作解聘。

管理者何以找到拟聘用的潜在候选人？表 10-3 提供了一些参考。使用哪种招聘来源应根据当地劳动力市场、所配置工作职位的类型或层级以及组织的规模等来确定。

表 10-3 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
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
员工推荐	可通过现有员工提供对组织的认识；基于推荐者的认真推举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
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	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；通常限于常规或只需范围狭小的确定技能的工作

不考虑职位的类别和吸引力，通常在大规模劳动力市场上招聘要比小规模市场来得容易些。如果没有其他方面的特殊原因，像纽约和芝加哥这样的大型劳动市场，一般有更充足的劳动力供应。当然，这一论断有待得到失业率、工资水平和其他因素的纠正。但面对大型劳动力市场，招聘的努力可以着眼于当地进行——可通过报纸、就业机构、高等院校或现职员工推荐等渠道。

职位的类型或级别也会对招聘方式产生影响。一职位所要求的技能超高，或其在组织层级中的地位越高，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。

招聘的范围和投入的力量也因组织规模不同而异。一般而言，组织越大，它就越容吸引工作应聘者。而且，大组织内部有更大的候选人储备，可以从中挑选合适的人补充空缺职位，

但最低层次职位例外。大组织还更容易被人注意到，且通常也具有声望。另外，大组织常常还被视为具有更大的晋升机会并提供更大的责权。

是否某些招聘来源优于其他渠道？或者更具体地说，是否有些招聘渠道会产生更优秀的候选人？回答是肯定的。大多数研究发展，员工推荐被证明是最好的一种。首先，现职员工推荐的候选人已事先经过了这些员工的筛选。因为推荐者对于职务和所推荐人选都较为了解，他们自然倾向于推荐更适合该项职务的候选人。其次，现职员工通常会觉得他们在组织中的声望和所作的推荐质量不无关系，因此，只有当他们自信该项推荐不会影响自己的名声时才会主动推举其他人。

过去几年，由于世界经济的不景气，大多数大公司，以及许多政府机构和小企业，都在某种程度上被迫采取了减员解聘行动。大规模裁减人员的主要原因，包括许多制造业行业走向衰退，市场需求发生变化，面临海外竞争，以及进行企业合并等等。

表 10-4 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
缩短工作周	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
提前退休	为年龄大、资力深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早退离岗位

对于任一执行裁员任务的管理人员来说，解聘绝不是件令人愉快的事。但当许多组织不得不紧缩其劳动队伍规模或对其技能构成进行重组时，解聘就成为人力资源管理活动的一项日益重要的内容。

管理者可以采取哪些减员解聘方案？最明显地，可以解雇人。但其他的选择也许会对组织或员工产生更有利的结果。表 10-4 概括了管理人员的几种主要方案选择。

3. 甄选

人力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。

(1) 甄选的基础。

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。这里“成功”意味着，按照组织用以评价人员绩效的标准衡量，能把工作做好。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一中学教师职位而言，应当能预见哪位申请者是最有效的教育者。

现在我们考虑甄选过程将人增生的四种可能结果。如表 10-5 所示，其中两种结果说明决策正确；另两种结果说明决策错误。

表 10-5 甄选决策的结果

接受	拒绝
正确的决策	错误的拒绝
错误的接受	正确的决策

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，那么甄选过程就出现了问题。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，提高做出正确决策的概率。

(2) 甄选手段。

管理者可以使用委员长中甄选手段来减少接受错误和拒绝错误的发生。常用的手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查以及某些情况下的体格检查等。我们下面就对各种甄选手段作一简要介绍，特别把注意力放在每种手段对预测工作绩效的效度上。在分析了这些手段的特点以后，我们还接着讨论其各自适用的场合。

①申请表。几乎所有的组织都要求应聘者填写一份申请表。这可能只是一份让应聘者填上姓名、地址和电话号码的简表。另一极端则可能是一份综合性个人简历表，要求仔细地填写人的活动、技能和成就。

经历方面相关的、硬性的、可证实的资料可以作为某些工作绩效的具有效度的衡量标尺。另外，如果对申请表的栏目依据其反映工作相关性的程度进行适当的加权评分，那么它对于

营业员、工程师、生产工人、地区经理等多种类别的工作常常只是构成仅对某些特定工作具有绩效预见功能。

②笔试。典型的笔试包括有智商、悟性、能力和兴趣等方面的内容。这些测试早就被作为一种甄别手段得到使用。有充分的证据证明，对智商能力、空间和机械能力、认知准确性和运动能力的测试，对工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工作具有中等程度的效度。智商测试是监督职位的相当有力的工作预测器。不过，对于笔试也存有一种不间断的批评，即智商及其他测试指标可能在一定程度上与来自工作的实际业绩相脱钩。例如，智商测试的高分并不一定能很好地预见申请者会出色地完成计算机程序编制员的工作。这种批评导致了绩效模拟测试的更多使用。

③绩效模拟测试。有什么更好的办法能在应聘者实际做一项工作之前就发现他是否具备相应的能力，比如麦道公司的技术文件写作职位的申请人能否编写公司的技术手册？对这类问题的逻辑思考引起了绩效模拟测试日益受重视。毫无疑问，对该项测试的热情归因于这样一个事实，即绩效模拟测试是基于职务分析资料作出的，因此自然应当比笔试更能满足工作表现相关性的要求。绩效模拟测试所测验的是人的实际工作行为，而不是其替代物。

最有名的绩效模拟测试方法有工作抽样和测评中心两种。前一方法适用于常规的职务；后一种更适用于挑选从事管理工作的人员。

工作抽样法是给申请提供一项职务的缩样复制物，让他们完成该项职务的一种或多种核心任务。申请者通过实际执行这些任务，样本进行了仔细设计后，可以确定该项职务需要哪些知识、技术和能力，并将这些工作样本因素与相应的职务绩效因素匹配起来。例如，一项要求使用计算器进行计算的职务工作样本，就要求申请者做这些相似的计算。

工作样本试验的结果，一般来说是令人满意的。它们几乎总会产生比悟性、个性和智商等项书面测试更好的效度。

绩效模拟测试的一种更为复杂的方法，特别适用于评价应聘者的管理潜能，通常称之为测评中心法。它是由直线主管人员、监督人员及受过训练的心理学家组成一个测评中心，模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实问题，让应聘者经受2天~4天的测试练习，从中评价其管理能力。练习活动根据实际工作者会遇到的一系列可以描述的活动要素来设计，可能包括有与人面谈，解决出现的问题，小组讨论和经营决策博弈等。

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招牌人员后来在管理职位中工作表现的结果。尽管这一方法的使用成本并不低，但如果挑选了一位无效的管理者，其成本毫无疑问会更高。

④面谈。面谈与申请表一样，几乎是普遍得到使用的一种人员甄选手段。我们中的许多人，并不是没有经过一次或多次面谈而得到一份工作的。富有讽刺意味的是，面谈作为一种甄选手段的价值，一直成为相当多的人辩论的主题。

⑤履历调查。履历调查有两种形式：申请资料核实和参考查询。前一种形式已被证实是获取甄选所需的相关信息的一个有价值的渠道，但后一种形式基本上无任何价值。让我们对它做些简单介绍。

有几项研究证明，对申请表中填写的“事实”进行核实是有益的。有相当大比例的职务应聘者（15%以上）对他们的就业日期、职务头衔、过去薪金或离开原工作岗位的原因夸大其辞或叙述不准。因此将这些申请表上的硬性资料与其原来的雇主作一核对，就是一种有意义的行为。

参考查询也为许多组织所采用，但其效果很难得到验证。

⑥体格检查 对于某些具有体力要求的职务，体格检查具有一定的效度。但在今天，它只包括相当小比例的职务了。几乎在所有的情况下，体格检查都成为只要为健康保险而进行的。因为管理当局要设法减少组织对雇员受雇前的伤害或疾病的保险开支。

4. 制定和实施人员培训计划

人的发展是一个过程。组织成员在明天的工作中表现出的技术和能力需要在今天培训；组织发展所需的干部要求现在就开始准备。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员、特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作。培训，既是为了适应组织技术变革、规划扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织的成员、技术、活动、环境的特点，利用科学的方法，有计划、有组织、有重点地进行全员培训，特别是在发展潜力的未来管理人员的培训。

员工的培训，不仅可以为组织的发展准备干部，而且对员工自己而言也是非常重要的：通过培训，不仅可直接丰富个人的知识，增强个人的素质，提高个人的技能，而且可以辨识个人的发展潜力，使那些在培训中表现突出的员工在培训后有更多的机会被提拔担任更重要的工作。由于培训为每个人的发展和职务晋升提供了美好的前景，使每个人的未来在一定程度上有了保障，增强了员工的职业方面的安全感。因此，它有利于维持员工对组织的忠诚，能够促进员工队伍的稳定性。

员工队伍的稳定与组织的人员培训工作是相互促进的：一方面培训提供了个人发展的机会，能够减少员工特别是管理人员的离职；另一方面，员工队伍特别是管理人员队伍的稳定性，又能够促进企业放心地进行人力投资，使企业舍得花钱培训，而不必担心为他人作嫁衣。

我们可以将员工的技能划分为三种类别：技术技能、人际关系技能和解决问题技能。绝大多数员工培训活动都着眼于改变其中一项或多项技能。

大多数的培训是以在职方式进行的，这可以归因于该类方法的简单易行及成本通常较低。但是，在职培训在学习进行之中，可能会扰乱工作的正常秩序，并导致工作失误增加。另外，有些技能的培训相当复杂，难以在边工作中边学习。在这种情况下，培训就需要在工作场地以外进行脱产培训

5. 绩效评估与反馈

（1）对工作绩效的评估。

绩效评估是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。组织根据绩效评估结果作出许多有关人力资源的决定。比如，绩效评估可以用来决定谁将得到工资升级及其他奖酬。它还给员工提供反馈，使之了解组织如何看待他们的工作绩效表现。评估还确定了培训和发展的需要，它指明员工的哪些技术和能力目前已不合适但可以通过一些补救方案予以开发。绩效评估可为人力资源规划提供依据，并指导晋升、岗位轮换及解聘决策。最后，绩效评估有时还用于开展人事研究——作为验证人员甄选手段和培训发展方案效度的一个标准。

（2）将评估结果反馈给员工。

许多管理者不愿意将正式绩效评估的结果告诉每一位员工。为什么？这大概有两方面的主要原因：①他对他自己所使用的绩效评估方法缺乏足够的自信；②他们担心自己得面对下属，尤其是当总评价为非正面的结果时，下属人员可能会做出令人不快的反应。然而，管理者是需要将评估结果告诉员工的，因为这是员工得到有关其工作绩效表现的反馈信息的一个主要渠道。

卓有成效的绩效反馈会使员工感觉到评估是公正客观的，管理者是诚恳认真的，气氛是建设性的。将使员工在离开会场时充满乐观向上的情绪，了解到自己需要作出改进的绩效领域，并下定决心改正现有的缺陷。但不幸的是，这常常并不是绩效评估回顾会的现实结果。

绩效评估反馈中总存在它固有的障碍。从统计意义上说，必须有一半的员工，其绩效表现在平均水平之下。但事实告诉我们，员工对其自身绩效的预估往往平均在 75%左右的水平上。换句话说，员工们倾向于对自身的绩效作出过高的估计。这样，管理者所传递的“好”消息，可能会被员工们理解为“并不太好”。

五、现代研究方向

（一）战略人力资源开发与管理

人力资源管理部门已经逐渐成为能够创造价值并维持企业核心竞争能力的战略性部门，人力资源管理工作已经不再是与企业的战略计划没有任何联系的、仅有一些狭窄目标的职能性工作。另一方面，企业的组织活动从实践上证明了人力资源的变化必须与企业重组的其他领域相匹配、协同作用，才能保证企业新的经营环境下保持并维持竞争优势。

（二）知识工作者的开发与管理

知识经济和知识管理时代的到来使企业的人力资源发生了重要变化，知识工作者已经成为企业人力资源的一个主要组成部分，对知识工作者的开发与管理必须有别于传统的人力资源管理。如何在全球范围内获得企业所需的知识工作者并对他们进行有效的管理，是未来人力资源管理必须面临的挑战。这种挑战主要表现在：合理、有吸引力的薪资与福利；充分公开与高效的信息沟通；公正平等的全球招聘政策；深入全面的跨文化培训与管理；开放的知识分享和民主决策体系；持续有效的系统激励模式。

（三）组织学习与学习型组织

组织学习是企业和组织适应知识经济时代发展需要的一种必然结果。通过对实行组织学习的企业和组织的调查说明，对于跨国公司而言，比竞争对手更快地学习的能力是赢得竞争优势的惟一持久的源泉。组织学习是组织不断提高并持续保持适应能力的重要手段，而学习型组织则是通过持续有效的组织学习获得生存与发展机会的组织形成，也是 21 世纪最具竞争优势和最具适应能力的组织形式。学习型组织的组织结构和管理形式完全不同于传统的组织形态，因而其组织的人力资源管理也必须不同于传统的人力资源管理，其职能与作用势必要发生变化。人力资源管理部门必须有效组织系统学习，培养系统学习观，整合个人的持续学习，并以建立和完善学习型组织作为其工作的重要领域；同时，组织学习的有效性也将成为衡量人力资源工作绩效的重要标准。

（四）网络化组织

随着网络技术的发展，“经济变成了网络体系，并由变化速率和学习速率的加强度所推动，它创立的是一个网络社会，在此社会中处理和应用知识的机会和能力以及强化学习的关系，决定了个人和企业的社会经济地位。”组织内信息技术的发展，特别是网络技术的发展，从物质基础和信息基础上对传统的组织结构提出了挑战。组织已日益变得扁平化、开放化，组织层级在逐步减少，充分授权、民主管理、自我管理网络组织的基本特征已经出现，以团队为基础的组织及其管理方式正在形成。因此，有效地管理这种新型的开放组织，培养有利组织知识创造、整合和利用的团队相似性是未来人力资源管理发展的方向。

（五）企业价值、企业管理与人力资源管理的道德问题

随着文化的多元化趋势和价值冲突与对立频繁加剧，组织知识管理和全球网络化经营需要不同变化、不同价值的整合与共享，因此，企业精神价值的整合作用、企业伦理操守的激励与约束作用会被越来越多的企业所重视。而人力资源管理的重要任务就是正确地揭示企业价值的内涵并有力促成其传播，尊重员工个人价值并有效整合于组织伦理价值之中。

随着人力资源管理面临的问题在数量和复杂性方面的增加，在实际工作中，道德规范方面的压力和挑战也随之增加。道德规范方面引起的根本问题是有关公平、公正、诚实的社会责任等问题。管理中的道德问题涉及人力资源管理的有以下五个方面：

1. 外延的结果。合乎道德的决策产生的结果超出了决策本身。例如，为避免工会的压力而关闭一个工厂并把它迁到另一个地区，就会影响到员工、员工的家庭、社区和其他行业。

2. 多种多样的选择。在大多数决策情况下有多种选择，因此就可能涉及如何使规定变得更“灵活”。

3. 混合效果。合乎道德的决策常常要求有益效果大于不利效果。例如，在一个工厂里，保留一些工人的职位就要求去掉其他一些工人的职位。对于组织和受影响的员工来说，这种结果是一种肯定与否定相混合的结果。

4. 不确定的结果。合乎道德的决策结果常常是未知的。即使员工清楚他们是最合适的候选人，员工个人的生活方式或家庭情况也可能使他们在晋升中被淘汰。

5. 私人效应。合乎道德的决策常常影响员工的私人生活、他们的家庭和其他方面。比如，接受外国客户关于不让女性或少数民族销售员给他们打电话的要求，可能有助于在短期内维持他们与企业的关系，但是被拒绝的员工的职业生涯机会所受到的影响将会是怎样的呢？

如何解决人力资源管理中的道德问题，已经成为人力资源管理必须加以研究的一个重要领域。

（六）文化培训和跨文化管理

经济全球化所带来的管理上的文化差异和文化管理问题，已经成为人力资源管理领域的一个重要问题。当今和未来人力资源管理的一项重要职责就是克服组织内由文化差异引起的文化冲突，其有效的途径是实行跨文化管理和跨文化培训。在跨文化管理中，全球观念、系统观念、多元主义是培养文化开放与宽容的思想基础，而有效的不同文化的交流与对话，特别是深度对话是实现文化整合和文化共享的重要途径。跨文化培训则已成为人力资源发展的重心所在，是实现文化整合的有力工具。

（七）人力资源管理外包

近几年来，人力资源管理活动的外包（outsourcing）已经逐步发展起来，即将组织的人力资源管理活动委托给组织外部的公司承担。人力资源管理外包的工作主要是在工资、福利、

招聘和培训等方面。人力资源管理活动外包的主要原因是组织内部投资结构和工作量的经常变化。

人力资源管理活动的外包趋势对组织来说有许多益处。首先，外包使组织能够维持较为通用的系统和程序，而不必持续购买新的东西。其次，接受外包管理活动的组织具有专门知识，这些知识在较小的组织中，由于时间和经验有限，是它们的人力资源经理所没有的。第三，减少了人力资源的工资成本，符合提高企业适应能力的目的。当组织发生变化时，人力资源部通过改变它的机构和运行以使它变得更精干和更灵活。

但是，人力资源管理活动外包也有一些不利之处。首先，外包的成功依靠外部卖方的能力。有一个能确保把事情做好并能不断提供支持的外部管理者是最主要的。选择一个不能提供好的服务和成果的外部管理者会对组织的人力资源管理人员产生负面的影响。其次，采用外包可能造成“失去控制”的局面。当一个企业得到外部提供的数据和服务的时候，人力资源管理人员很少意识到它的重要性和紧迫性，这主要是他们没有深入进去和加以控制，当然这个问题可以通过明确外包的关系部分上得以解决。此外，有时外包可能会花费比内部化管理更多的成本，特别是在外部管理者对因素的多样性不清楚的情况下。所以说，外包是有风险的，在实行外包以前人力资源经理应该仔细地进行分析并定期加以评估。

第三节 组织文化

组织具有自己的各种构成要素，把这些要素有机地整合起来除了要有一定的正式组织和非正式组织以及“硬性”的规章制度之外，还要有一种“软性”的协调力和凝合剂，它以无形的“软约束”力量构成组织有效运行的内在驱动力，它是组织资本的重要组成部分。这种力量就是被称为管理之魂的组织文化。

组织内部的文化，是一种巨大的“组织资本”，它除了通过知识、观念和意识形态对企业家决策产生影响，更对人们发生相互关系提供一个框架（它可以通过向人们提供一个日常生活结构来减少其不确定性），文化作为一组“通过教育和模仿而传承下来的行为习惯”，对于各种制度安排的成本产生影响。企业作为节约交易费用的诞生物，其单位组织成本（管理成本）的大小即反映了企业的边界与实力，用法律、制度规范来监督契约的执行必显得成本高昂。因此企业文化作为一种心理约束，必定可以作为正规约束的替代。

一、组织文化概述

（一）什么是组织文化

一般而言，文化有广义和狭义两种理解，广义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和；狭义的文化是指社会的意义形态，以及与之相适应的礼仪制度、组织机构、行为方式等物化的精神。文化具有民族性、多样性、相对性、积淀性、延续性和整体性的特点。

对于任何一种组织来说，由于每个组织都有自己特殊的环境条件和历史传统，从而也就形成自己独特的哲学信仰、意识形态、价值取向和行为方式，于是每种组织也都具有自己特定的组织文化。正如美国哈佛大学教授迪尔和肯尼迪曾经指出的那样：“每个企业（事实上也是组织）都有一种文化。不管组织的力量是强还是弱，文化在整个组织中都有着深刻的影响，它实际上影响着企业中的每一件事：从某个人的提升到采用什么样的决策，以至职工的穿着和他们所喜爱的活动。”

对组织文化的界定向来是众说纷纭，莫衷一是。比较经典的是西方学者希恩于 1984 年下的定义：“组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部整合过程中出现的种种问题时，所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好，相当有效，因此被用作教导新成员观察、思考和感受有关问题的正确方式。”

就组织特定的内涵而言，组织是按照一定的目的和形式而建构起来的社会集团，为了满足自身运作的要求，必须要有共同的目标、共同的理想、共同的追求、共同的行为准则以及相适应的机构和制度，否则组织就会是一盘散沙。而组织文化的任务就是努力创造这些共同的价值观念体系和共同的行为准则。在这个意义上来说，组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

（二）组织文化的基本特征

组织文化本质上属于“软文化”管理的范畴，是组织的自我意识所构成的精神文化体系。组织文化是整个社会文化的重要组成部分，既具有社会文化和民族文化的共同属性，也具有自己的不同特点。它的基本特征包括以下四个方面：

1. 组织文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上来说，组织价值观是组织文化的核心。

2. 组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化

人是整个组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织全体成员的社会责任感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，这样才能不断增强组织的内在活动和实现组织的既定目的。

3. 组织文化的管理方式是以软性管理为主

组织文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立起组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围，自动地调节组织成员的心态和行动，并通过对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为组织成员的主体文化，使组织的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体产生最大的协同合力。事实证明，这种由软性管理所产生的协同力比组织的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

4. 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这就往往不利于组织目标的顺利实现。而组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织共同行动的齐心协力和整齐划一。

（三）组织文化的功能

从耗散结构的理论来看，功能是指一个自组织系统影响和改变其他系统以及抵抗与承受其他系统的影响和作用的能力，同时也是一系统从其他系统中取得物质、能量、信息而发展自己的能力。组织文化作为一种自组织系统，也具有许多独特的功能，其中突出的功能有以下几点。

1. 自我内聚功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，以此激发出组织成员的主观能动性，指向组织的共同目标而努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我向心、自我激励的作用，才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。从这个意义上来说，任何组织若想取得非凡的成功，无不

以强大的组织文化作为坚强的后盾。但是，要指出的是，这种内聚力量不是盲目的、无原则的、完全牺牲个人一切的绝对服从，而是在充分尊重个人价值、承认个人利益、有利于发挥个人才干的基础上而凝聚的群体意识。

2. 自我改造功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织正常实践活动的需要。尤其对于刚刚进入组织的员工来说，为了减少他们个人带有家庭、学校、社会所养成的心理习惯、思维方式、行为方式与整个组织的不和谐或者矛盾冲突，就必须接受组织文化的改造、教化和约束，使他们的行为趋向组织的一致和谐。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被成员接受和认同，就会在不知不觉中做出符合组织要求的行为选择，倘若违反了组织规范，就会感到内疚、不安或者自责，这时会自动修正自己的行为。在这个意义上说，组织文化具有某种程度的强制性和改造性。

3. 自我调控功能

组织文化作为团体共同价值观，并不对组织成员具有明文规定的具体硬性要求，而只是一种软性的理智约束，它通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动地生成一套自我调控机制，以“看不见的手”操纵着组织的管理行为和实务活动。这种以尊重个人思想、感情为基础的无形的非正式控制，会使组织目标自动转化为个体成员的自觉行动，达到个人目标与组织目标在较高层次上的统一。组织文化具有的这种软性约束和自我协调的控制机制，往往比正式的硬性规定有着更强的控制力和持久力，因为主动的行为比被动的适应有着无法比拟的作用。

4. 自我完善功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化积淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会不断地随着实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。也就是说，组织文化不断的深化和完善一旦形成良性循环，就会持续地推动组织本身的上升发展，反过来，组织的进步和提高又会促进组织文化的丰富、完善和升华。国内外成功组织和企业的的事实表明，组织的兴旺发达总是与组织文化的自我完善密不可分的。

5. 自我延续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成和塑造不是一朝一夕一蹴而成的，必须经过长期的耐心倡导和精心培育。以及和其他文化都有历史继承性一样，组织文化一经固化形成之后，也会具有自己的历史延续性而持久不断地起着应有的作用，并不会因为组织领导层的人事变动而立即消失。

如美国英特尔公司的领导人历经数次变动，但其经过多年培育出来的开拓创新精神仍然存在，成为公司不断进取的精神支柱和追求卓越的公司信条。

二、组织文化的基本要素

组织文化是一个有着丰富内涵的系统体系，其中包括许多相互联系相互制约的基本要素。迪尔和肯尼迪认为构成组织的要素有五种：（1）环境条件；（2）价值信仰；（3）英雄人物；（4）习俗礼仪；（5）文化网络。

而美国学者彼得斯和沃特曼认为至少有七种要素，（1）经营战略；（2）组织结构；（3）管理风格；（4）工作程序；（5）工作人员；（6）技术能力；（7）共同价值。这七种要素称之为“麦金瑟 7-S 结构”，见图 10-2。

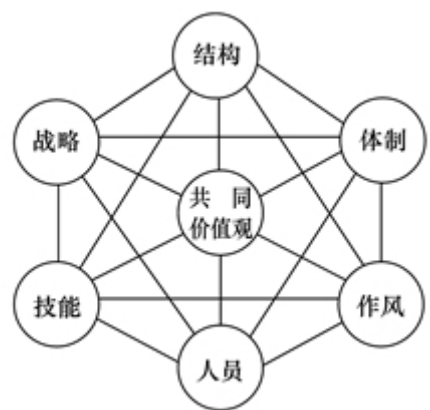


图 10-2 麦金瑟 7-S 结构

如果从现代系统论的观点看，组织文化的结构层次有三个：表层文化，中介文化，深层文化。

它的表现形态有：物化文化，管理文化，制度文化，生活文化，观念文化。

它的构成要素有：组织精神，组织理念，组织价值观，组织道德，组织素质，组织行为，组织制度，组织形象等，由此构成一个有着内在联系的复合网络图，如图 10-3 所示。

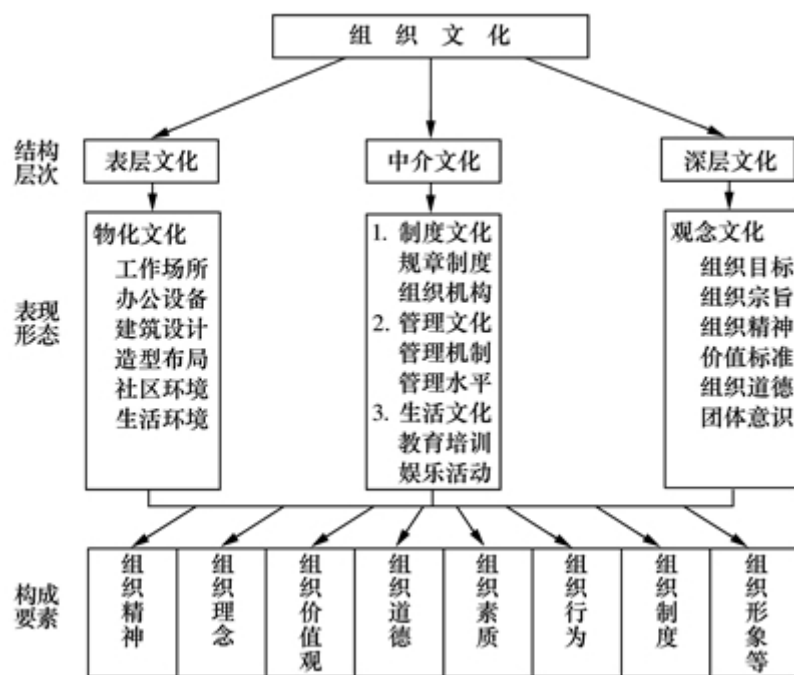


图 10-3 复合网络图

如果从最能体现组织文化特征的内涵来看，组织文化的基本要素包括：

（一）组织精神

如同人类和民族有精神一样，组织作为有机体也是有精神的。正如美国管理学家劳伦斯·米勒在《美国企业精神》中所说：“一个组织很像一个有机体，它的机能和构造更像它的身体，而坚持一套固定信念，追求崇高的目标而非短期的利益，是它的灵魂。”

作为组织灵魂的组织精神，一般是指经过精心培养而逐步形成并为全体组织成员认同的思想境界、价值取向和主导意义。它反映组织成员对本组织的特征、地位、形象和风气理解和认同，也蕴含着对本组织的发展、命运和未来所抱有的理想与希望，折射出一个组织的整体素质和精神风格，成为凝聚组织成员的无形的共同信念和精神力量。组织精神一般是以高度概括的语言提炼而成的，如日本松下电器公司的“七精神”：“工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国。”美国国际商业机器公司的精神：“IBM 就是服务”。

（二）组织价值观

组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。它的基本特征包括：

1. 调节性。组织价值观以鲜明的感召力和强烈的凝聚力，有效地协调、组合、规范、影响和调整组织的各种实践活动。

2. 评判性。组织价值观一旦成为固定的思维模式，就会对现实事物和社会生活做出好坏优劣的衡量评判，或者肯定与否定的取舍选择。

3. 驱动性。组织价值观可以持久地促使组织去追求某种价值目标，这种由强烈的欲望所形成的内在驱动力往往构成推动组织行为的动力机制和激励机制。

组织价值观具有不同的层次和类型，而优秀的组织总会追求崇高的目标、高尚的社会责任和卓越创新的信念。如日本三菱公司主张“顾客第一”；日本 TDK 生产厂则坚持“为世界文化产业做贡献”。

（三）组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。

组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容，其中对组织形象影响较大的因素有五个方面。

1. 服务（产品）形象。对于企业来说，社会公众主要是通过产品和服务来了解企业的，又是使用产品和享用服务的过程中不断形成对企业的感性化和形象化的认识。因此，那些能够提供品质优良、造型美观的产品和优质服务的企业，总是能够赢得良好的社会形象。

2. 环境形象。这主要指组织的工作场所、办公环境、组织外貌和社会环境等，它反映了整个组织的管理水平、经济实力和精神风貌。因为整洁、舒适的环境条件不仅能够保证组织工作效率的有效提高，而且也有助于强化组织的知名度和信赖度。

3. 成员形象。这是指组织的成员在职业道德、价值观念、文化修养、精神风貌、举止言谈、装束仪表和服务态度等方面的综合表现，是组织形象人格化的体现。一般而言，组织成员整洁美观的仪容、优雅良好的气质、热情服务的态度，再加上统一的衣帽服装，既反映了个人的不俗风貌，也反映了组织的高雅素质，有利于在社会公众之中树立良好的组织形象。

4. 组织领导形象。组织领导者（也指企业家）的形象是指体现在他的领导行为、待人接物、决策规划、指导监督、人际交往乃至言谈举之中的文化素质、敬业精神、战略眼光、勇于创新、正直成熟、忠诚勤奋的组织领导者不仅能以无形的示范魅力潜移默化地影响组织中的每个成员，而且会在社会公众中争取对组织的信赖和支持，以有利于不断扩大和巩固组织的知名度。

5. 社会形象。这是指组织对公众负责和对社会贡献的表现。组织要树立良好的社会形象，一方面有赖于与社会广泛的交往和沟通，实事求是地宣扬自己的社会形象；另一方面在力所

能及的条件下积极参与社会公益活动。例如支持教育科研文体事业，主动支援受灾地区，开展社区文明共建活动等。这样，良好的社会形象就会使组织在社会公众的心目中更加完善，使之增加对组织的认同理解。

三、塑造组织文化的主要途径

（一）选择价值标准

由于组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的主要战略问题。

选择组织价值观有两个前提。

1. 要立足于本组织的具体特点。不同的组织有不同的目的、环境、习惯和组成方式，由此构成千差万别的组织类型，因此必须准确地把握本组织的特点，选择适合自身发展的组织文化模式，否则就不会得到广大员工和社会公众的认同与理解。

2. 要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调。因为各要素只有经过科学的组织与匹配才能实现系统整体优化。

在此基础上，选择正确的组织价值标准要抓住四点。

（1）组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点。

（2）组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向。

（3）要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏效。

（4）选择组织价值观要坚持群众路线，充分发挥群众的创造精神，认真听取群众的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多次反复，审慎地筛选出既符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

（二）强化员工认同

一旦选择和确立组织价值观和组织文化模式之后，就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输方法使其深入人心。具体做法包括：

1. 充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造浓厚的环境氛围。

2. 树立英雄人物。典型榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力为组织成员提供可以仿效的具体榜样，而组织成员也正是从英雄人物和典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现之中深刻理解到

组织文化的实质和意义。尤其是组织发展的关键时刻，组织成员总是以英雄人物的言行为尺度来决定自己的行为导向。

3. 培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。但是，培训教育的形式可以多种多样，当前，在健康有益的娱乐活动中恰如其分地揉进组织文化的基本内容和价值准则，往往不失效为是一种有效的方法。

（三）提炼定格

1. 精心分析。在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见。

2. 全面归纳。在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的方法，删除那些落后的、不为员工所认可的内容与形式，保留那些进步的、卓有成效的、为广大员工所接受的形式与内容。

3. 提炼定格。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化，予以条理化、完善化、格式化，在加以必要的理论加工和文字处理，用精练的语言表述出来。

建构完善的组织文化需要经过一定的时间过程。如我国的东风汽车公司经过将近 30 年的时间才形成“拼搏、创新、竞争、主人翁”的企业精神。因此，充分的时间、广泛的发动、认真的提炼、严肃的组织文化所不可缺少的。

（四）巩固落实

1. 必要的制度保障。在组织文化演变为全体员工的习惯行为之前，要使每一位成员都能自觉主动地按照组织文化和组织精神的标准去行事，几乎是不可能的。即使在组织文化业已成熟的组织中，个别成员背离组织宗旨的行为也是经常发生的。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度还是有一定的必要性。例如，就是在具有高度文明和高度内律的新加坡，其背后是有着近乎苛刻的处罚制度。

2. 领导的率先垂范。组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向，对广大员工会产生强大的示范效应。所以任何一个组织如果没有组织领导者的以身作则，要想培育和巩固优秀的组织文化都是非常困难的。这就要求组织领导观念更新、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的历史重任。

（五）丰富发展

任何一种组织文化都是特定的历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式总会经常地摆上议事日程。这既是一个不断

淘汰旧文化性质和不断生成新文化特质的过程，也是一个认识与实践不断深化的过程，组织文化由此经过循环往复达到更高的层次。

组织文化按照以上 5 个基本途径，经过不断的反馈修订后才能得以固化，发挥其应有的作用。所以，我们认为塑造组织文化的完整途径如图 10-4 所示。

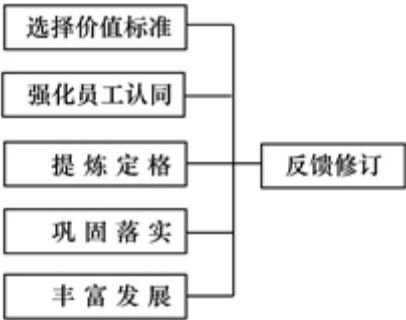


图 10-4 塑造组织文化途径

思考题：

1. 什么是组织资本？Tomer 组织资本理论的主要内容是什么？
2. 什么是人力资本与人力资源管理？
3. 人力资源管理的原则有哪些？
4. 试论人力资源管理的流程与主要内容。
5. 什么是组织文化和组织文化的基本特征？
6. 组织文化的基本要素包括哪些？
7. 塑造组织文化的主要途径有哪些？

第十一章 组织变革

[内容提要]

组织变革也称为组织改革，它是为组织发展提供达到目的的手段。所谓组织发展，即组织随着客观环境的变化而相应地采取自我完善和自我更新的活动的过程，包括合理地确定战略目标，设计组织结构和各种规章制度，最充分地运用组织的人、财、物等资源，以达到进一步增强组织的活力来提高组织效益的目的。

本章运用“组织适应环境”和组织学习等观点，从外部环境因素和组织内部因素两个方面论述组织变革的必要性，并根据组织变革的动力所在，挖掘组织变革的内在规律，为组织变革的实施提供相应的模式和方法。针对组织变革的成本问题，通过组织变革影响因素的分析，阐述了相应的策略选择。

第一节 组织变革的必要性

一、组织成长与组织变革

组织像任何有机体一样有其生命周期。格林纳（Greiner）认为，一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段。每一阶段的组织结构、领导方式、管理体制和职工心态都各有特点。每一阶段最后都面临某种危机和管理问题，都要采用一定的管理策略解决这些危机以达到组织成长的目的。

第一, 创业阶段。这是组织的幼年期，规模小，人心齐，关系简单，一切由创业者决策指挥。组织的生存与成长完全取决于创业者的素质与创造力。他们创造了市场，掌握整个组织的活动与发展。这些创业者一般属于技术业务型，不重视管理。随着组织的发展，管理问题日益复杂，使创业者感到无法以个人的非正式沟通来解决问题，因此到了创业的后期，组织内部的管理问题层出不穷，从而产生了“领导危机”。

第二, 聚合阶段。这是组织的青年时期，企业在市场上取获得成功，人员迅速增多，组织不断扩大，职工情绪饱满，对组织有较强的归宿感。创业者经过锤炼，自己成为了管理者或引进了有经验的专门管理人才。这时，为了整顿正陷入混乱状态的组织，必须重新确立发展目标，以铁碗作风与集权的管理方式来指挥各级管理者，这就是“成长经由命令”。在这种管理方式下，中下层管理者由于事事都必须请示、听命于上级而逐渐感到不满，要求获得较大的自主决定权。但是，高层主管已经习惯于集权管理，一时难以改变，从而产生“自主性危机”。

第三, 规范化阶段。这是组织的中年时期。这时组织已具有相当规模，增加了许多生产经营单位，甚至形成了跨地区经营和多元化发展。如果组织要继续成长，就要采取授权的管理方式，采用分权式组织结构，容许各级管理者有较大的决策权力，即“成长经由授权”。但是日久又使高层主管感到由于采取过分的分权与自由管理，企业业务发展分散，各阶层、各部门各自为政，本位主义盛行，使整个组织产生了“失控危机”。

第四, 成熟阶段。为了防止“失控危机”，组织又有采取集权管理的必要，将许多原来属于中基层的决策权重新收回到总公司或高层管理者。但由于组织已采取过分分权的办法，不可能重新恢复到第二阶段的命令式管理。解决问题的办法是在加强高层主管监督的同时，加强各部门之间的协调与配合，加强整体规划，

建立管理信息系统，成立委员会组织，或实行矩阵式组织。一方面使各部门有所作为，另一方面使高层主管能够掌握、控制整个公司的活动与发展。为此就必须拟定许多规章制度、工作程序和手续。随着业务的发展和复杂，这些规定、制度成了妨碍效率的官样文章，文牍主义盛行，产生“官僚主义危机”或“硬化危机”。

第五，成熟后的阶段。此阶段组织的发展前景既可以通过组织变革与创新重新获得再发展，也可以更趋向成熟、稳定，也可以由于不适应环境的变化而走向衰退。为避免过分依赖正式规章制度和刻板手续的文牍主义，必须培养管理者和各部门之间的合作精神，通过团队合作与自我控制达到协调配合的目的，另外要进一步增加组织的弹性，采取新的变革措施，如精简机构、划小核算单位、开拓新的经营项目、更换高级领导人员等。

一个组织并不一定都按上述的阶段顺序发展，但组织生命周期理论却说明了组织在不同时期而面临的不同问题，需要采用不同的管理方式。任何组织要生存和发展都需要变革。

二、环境发展与组织变革

1. 社会文化的变化

当今社会发展正处在一个与以往完全不同的时代。“地球村”的出现，使得以前相对封闭的国内市场正不断受到一体化的国际市场的竞争；全球性环保要求的增强，使得许多传统产业面临灭顶之灾；人们民主意识和人权要求的提高，通过政府和社会的影响，又更加加强了企业之间的竞争。

同时，随着社会的发展，人们的工作、生活质量逐步提高，社会的价值观念、个人行为的价值观念也在不断改变。公众的消费偏好的快速改变，使许多产品、服务迅速老化，生命周期缩短，迫使有关组织改变经营方式。

2. 发展对组织的影响

经济环境变化对几乎所有组织都会产生影响。社会经济发展的不同阶段，对产业发展产生了不同的引导作用，对组织的规模、类型和结构提出了不同的要求。例如，我国从计划经济体制向市场经济体制的转变，对企业的组织形式就带来了深刻的变革。按照现代企业制度改革或建立起来的企业组织，与传统的企业组织是完全不同的。在国外，20世纪90年代初期，日本不动产价格的大幅度下降，导致许多日本大公司变卖资产，缩减原来的扩张计划。同时在美国，从未达到过的低利率水平，激起了史无前例的对抵押贷款服务的需要。

3. 技术革新对组织的要求

在社会从农业经济向工业经济乃至知识经济的过渡中，技术变化的速度越来越快，对社会生产方式和生活方式产生了强烈的影响，它在不断改变产品结构、生产技术、生产方式和

公众的消费偏好。而信息技术的进步则减少了高层管理当局对中层管理者的依赖程度。技术上的变革导致了知识的爆炸和快速更新，各类组织对员工的知识和技能的要求越来越高，员工在组织中的流动性也越来越大。因此，各种组织必须不断改革以适应这种趋势。

三、有计划的组织变革

如果我们仍然处在以前相对简单和稳定的社会环境下，如果竞争者不推出新的产品和服务，顾客不产生新的需要，政府不对法律法规进行修改，或者员工的需要不会发生变化，那么，管理者的工作就变得简单多了，决策制定也会大大简化，因为每一方案的结果几乎都可以绝对准确地加以预见。

然而在当今时代，科学技术日新月异，信息产业飞速发展，组织所处的环境是复杂而高度的不稳定，所以变革成为组织必须的现实。对付变革是每个管理者工作中不可分割的部分。发展是目的，变革是手段，任何一个组织，要想开发自己的潜能，增强活力、提高效益，就必然需要变革。

每个组织都会经常为适应直接环境和间接环境的变化而作一些小的调整。比如，为避免使客户产生疑惑而修改一张售货表，或者人力资源部按照职业安全与健康管理部门的要求实施一个培训方案。这些日常变革与有计划的变革的区别在于他们的规模。有计划的变革的范围包括整个企业或企业的一大部分，以适应企业的目标和发展方向的重大变化。**有计划的变革**（planned change）可以定义为，“通过精心设计和实施的一项结构创新，比如一种新的策略和目标、一种新的运作理念、商业运作环境和风格的变化”。

进行变革的原因正是由于我们所经常看到的不同时期而产生的不同状态的变化。随着信息处理技术的不断发展以及企业全球化的不断推进，管理人员会遇到大量的新思想、新产品和前所未有的新的挑战。由于大量的信息需要处理，所需的决策时间越来越短，管理人员必须提高他们的变革管理能力。现在许多大型企业设有专门的变革管理培训计划，目的就是为了提高员工判断未来变革的能力并且从中吸取经验。

有些企业规模最大、最成功，但同时也最容易成为他们成功的牺牲品。经过几十年的建设，他们形成了一套高度稳定的、墨守成规且又烦琐的管理机构，他们在某些时期为了达到特定的目标，效率很高。决策通常是按部就班，甚至慢条斯理。为了提高竞争优势而产生的新思想和新机会经常被繁文缛节所淹没。一些企业正在试图压缩部门编制，以促进团队工作和快捷的交流。人们认为，组织精简会使企业更加灵活，在对付周围环境的各种变化时，会更具有变革能力和创造力。

世界范围内的众多事例印证了以上说法。经济衰退以及在欧洲出现的新的商业机会迫使瑞典和瑞士联合企业 ABB 公司重新组合。在有史以来的第一次大的组织变革中，ABB 公司进行机构重组。为了维持企业矩阵管理机构，公司的管理委员会人员编制缩减了 1/3。管理委员会机构的压缩明确了各自的职责，也使跨国经营决策变得更加容易，“机构重组的目的就是要促使企业能够作全局考虑，消除隔阂，鼓励协作精神，使员工可以把精力集中到关心客户和市场的需求上来”。据其首席执行官佩斯·巴尼维克讲，“由于我们生产部门的加强，再加上建立起新的地区机构，我们就更能有效的应付新的时代出现的挑战。新的组织加强了矩阵管理的运作优势，使我们能够对市场发展作出更好更快的反映”。

第二节 组织变革的动力

管理者的工作面临外部和内部两种限制力量。也正是这同样的力量，产生了变革的动力。具体的说，组织变革的动力可以分为外部和内部两个方面。

一、外部动力

在 20 世纪 80 年代，也许没有一个外部的变革诱因比全球经济的出现更具有影响力了。随着 WTO 在世界各国的开展和全球一体化的发展，全球市场也趋向于一体化，原来竞争的格局被打破，市场领域中新的竞争出现，已经影响到许多国际性的大公司。

很少组织是封闭到可以无视海外竞争的存在。在许多情况下，对规模经济的追求促使企业通过扩张或与其他组织合并而进入国际市场开展有效的竞争。例如，美国不少大型公司近年来进行了合并，就是为了更好的适应多国公司的产生和西欧经济一体化的需要。

另外，随着贸易壁垒的降低，组织发现他们的竞争者更容易进入，而在 30 年前，施乐公司几乎占据了 100% 的复印机市场；没有人（包括柯达公司）听说过富士胶片；在美国人购买的每两辆汽车中就有一辆是通用汽车公司生产的。

1. 市场变化。包括顾客的收入、价值观念、偏好等发生变化；竞争者推出了新的产品或增加了新的功能，加强广告宣传、降低产品价格、改进服务，从而使本企业的产品不再具有吸引力，这些都是十分常见的情况。这一点在汽车和电子行业表现得最为明显。

2. 资源变化。包括人力资源、能源、资金、原材料供应的质量、数量以及价格的变化。例如，劳动力素质的提高使得传统的“权力—服从”式管理愈来愈不适应，组织必须寻找符合现代员工需要的新的管理制度和方法，包括实行参与式管理、自由选择工作岗位、工作丰富化等。

3. 技术变化。包括新工艺、新材料、新技术、新设备的出现等。技术变化不仅会影响到产品，而且会出现新的职业和部门，会带来管理模式、责权分工和人与人关系的变化。近年来技术复杂、价格昂贵的诊断仪器的发明和使用，使许多疾病的诊断速度和准确性大大的提高，同时为医院和医疗机构创造了显著的经济效益。许多工业的生产装配线也经历了重大的变革，一些技术先进的机器设备与机器人取代了大量的人工劳动。

4. 一般社会环境变化。包括政治形式、经济形势、制度、投资、贸易、税收、产业政策与企业政策的变化。

在美国，1986 年通过了税法修正案，撤销了对住宅抵押外的利息减免，从而瞬间为西特公司（Citicorp）第一银行（Bank One）这样的企业带来了推销家庭财产抵押贷款的良好机会。1990 年，美国残疾人法案的通过，要求成千上万的企业拓宽门道、重新安排休息室、增加斜坡道及采取其他措施以方便残疾人。

二、内部动力

内部动力主要来自组织内部人的变化和组织运行、成长中遇到的矛盾，也可能来自于外部变化的影响。

1. 人的变化。这主要包括领导者和员工的变化。新的领导者上任或原有领导人接受了新的管理思想、采用了新的管理方法，都可能引起组织的变革。职工参与意识的增强、对现状的不满也会使他们产生变革的要求，从而促使组织进行变革。劳动力队伍的组织很少是静止的。人员构成会在年龄、教育程度、性别等方面发生变化。在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，可能需要对职务进行重组，以便留住位居高层的、富有进取心的年轻管理者。

2. 组织基础条件的变化。例如新的设备的引进是一种变革力量，它需要对员工的工作进行重新设计，同时还要对他们进行操作培训以达到新设备的要求，或者要求在他们的正式小组内形成新的相互协作方式。另外，报酬和福利制度也可能要作相应的调整，以适应新的生产方式的需要。

3. 组织运行、成长中遇到的矛盾和问题。对此，我们在前面介绍组织生命周期理论的时候已经介绍过了。组织在其成长的每个阶段都会遇到各种各样的矛盾，这些都促使管理者采取变革的措施，以保证组织的生存和发展。管理当局重新制定或修订其战略时，它通常也会相应的带来一系列的变化。

一、组织变革的基本过程

库特·列文研究了进行有效变革的过程。他认为大多数变革的失败有两种原因。首先是人们不愿意（或不能够）改变长期形成的观点和行为。让一位经理学习一种新的分析方法，他可能会接受这个建议，但如果告诉他对别人不要那么简单粗暴时，他很有可能感到气愤并且拒绝转变。另外，列文认为，经过一段时间的改变，员工可能会回到以前的工作方式中去。

为避免产生这种问题，列文提出了分为三步的变革模式。这种模式经过艾德加·舍因（Edgar Schein）和其他人的发展，能够适用于任何个人、小组和整个企业。该模式包括解冻、变革和重新冻结三个过程。如图 11-1 所示。



图 11-1

1. 解冻 (Unfreezing)。解冻指的是在企业里广泛宣传变革的必要性，要促使人们改变他们原有的态度和观念并消除那些支持这些态度或行为的因素，输给他们一些新观念，让个人、团体或组织能够真正感受到变革的必要并且接受变革。任何一个组织内部都存在着力图保持现状、抵制变革的势力。因为人们在一个熟悉的环境中感到舒适，受到的压力较小。而变革意味着有些人将会失去这种舒适感和预知感，所以他们会抵制。因此就要有一个解冻的过程作为实施变革的前奏，使人们认识现实总是有缺点的、是可以改进的，原有的某些观念随着环境的变化是应该更新的，不能满足于现状。使人们对变革有所准备，将妨碍变革的因素减至最少，鼓励人们接受新的观念，乐意接受变革。

2. 变革 (Changing)。变革指的是发现并提出新的观点、理念或采用新的行为。人们在经历了解冻过程、对变革做好了准备之后，具体的变革活动就可以开始实施。变革必须包含一个由现行的行为方式和组织结构向新的行为方式和组织结构转变的过程。变革正是在这个过程中进行的。人们往往认为变动的过程就是变革，但如果我们把变革视为一个三阶段的过程，就会认识到根本性的变革只有在前有一个解冻过程、后有一个固结过程的条件下才能完成。一位经过培训的变革代言人（change agent）负责在变革过程中始终指导个人、团体或企业。

在此期间，该工作人员要使新的观点、理念或行为在员工中得到认同和接受，而这些新的观点、理念和方式只有看到预期效果时，才能真正得到认同和接受。

3. 重新冻结(Refreezing)。重新冻结指的是通过加强和支持等手段，使新的行为方式锁定成为新的模式和规范。变革发生后，人和组织都有一种退回到原有习惯和行为模式之中的趋势。为了避免这种情况，必须保证新的行为模式和组织结构不断得到加强和巩固。没有这一过程，变革对组织和成员就只能是短暂的影响。

变革代言人可以是企业内部人员或者外聘的专家。对于那些长期复杂的变革计划，外聘的专家有许多优势。首先，外聘专家可能拥有独特的专业才能和水平。其次，外聘专家不会被日常事务所干扰。还有，作为一个外来人员，可能比内部人员拥有更高的威望和影响。最后，由于外聘专家与企业没有固定的个人利益，处事会更加客观，也容易赢得员工的信赖。

二、变革过程的两种不同观点

我们可以使用两个极为不同的比喻来说明变革。一种设想是组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的船，船长和船员们都清楚地知道他们正在开往何处，因为他们以前已经做过了多次这样的航行。只是在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以放心享受。另一种比喻是把组织看成是在不断出现险滩地河流中航行的木筏，筏上有半打的船工，但他们以前从未在一起出过航，也完全不熟悉河流的构造，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，对变革的管理因此也是一个持续的过程。

1. 风平浪静观

直到新近，“风平浪静”观一直统治着管理的实践者和研究者的思维。前面提到的三步变革过程就是对此的描叙和说明，

按照该观点，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。现状可以看做是一种平衡的状态。要打破这一平衡状态，解冻就是必要的。这可以通过如下三种方式来取得：

- (1) 增加驱动力，使行为脱离现有状态。
- (2) 减弱制约力，即妨碍脱离现有平衡状态的力量。
- (3) 混合使用以上两种方法。

解冻一旦完成，就可以推行本身的变革。但仅仅引入变革并不能确保它持久。新的状态需要加以再冻结，这样才能使之保持相当长的一段时间。

值得注意的是，以上三步法将变革看做是对组织平衡状态的一种打破。现状被打破后，就需要经过变革而建立起一种新的平衡状态。这种观点对在 20 世纪 70 年代以前面临相对平稳环境的大多数组织来说可能是合适的。然而，对当前管理者所面临的复杂多变的经营环境而言，已是日益成为一种过时的描述方式。

2. 急流险滩观

急流险滩的比喻更适合我们现在的 uncertain 和动态的环境。他与明茨伯格的观点是一致的，即认为管理者的工作是一种不断受到打扰的过程。它也与从工业社会转变为信息和思想支配的新时代的动态环境相适应。

为了获得一种在充满变化的环境中持续运作需要什么样的变革管理的真实感觉，我们假设在一所高校，其课程安排是这样的：每门课的学时各不相同，而且，你注册时并不知道一门课要多少时间，它可能两个星期就结束，也可能需要三周。另外，授课老师也可以事先不作通知，在他或她愿意的时候就结束这一门课。更坏的是，每一堂课的时间长短也不一样，而下一次课的时间安排完全由老师在上一次课中宣布。并且每次测验均不事先通知，你得在任何时候都做好应试的准备。

要在这样的学校取得成功，你就必须有足够的适应性，能对每次变化的情况作出迅速的反映。那些过于刻板、行动缓慢的学生，是不可能坚持下来的。

现在越来越多的管理人员逐渐意识到，他们工作多少有些像这类高校中的学生所面对的情况，“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，也不是暂时的，当今的管理者有许多都会遇到急流险滩。他们面临着不断的变化，需要面对各种无序状态。这些管理者被迫在以前从未参加过的博弈中扮演角色，而博弈遵守的规则也是完全在对局进展过程中来确定的。

3. 对两种观点的认识

是否每一个管理者都面临一种不断无序变化的环境？当然不是。但处于这一稳定环境的管理者的数量正在急剧减少。

像妇女时装行业、计算机软件行业中的管理者，长期面临着一种“急流险滩”的经营环境。他们曾经不无嫉妒的看着另外一部分管理者，如汽车制造、石油勘探、银行、出版、电讯和航空等行业的管理者，长久的处于一种稳定、可以预见的环境中。这种环境在 20 个世纪中期还可能是真实的，但是到 20 世纪末期情况就完全不是这样了！

现在很少有组织可以将变革看成是偶然的干扰事件，就像是在另一平和的环境中一样。即使是少数，他们也要面临极大的风险。组织有太多的事物在快速变化之中，没有这种认识的管理者只是在自欺欺人，其竞争的优势不会持续很久。例如，人民捷运公司 (People Express,

不提供额外服务，不预定航班）曾经被商业期刊描述为“新面貌”的企业典范，却在不久以后就破产倒闭了。

三、变革的实施过程

变革的过程可分为四大个步骤：

1. 出现问题征兆、认识变革的必要

组织不变革则难以生存。管理者不能只看到成绩和机遇，过分留恋过去，而应更多地看到问题和挑战，积极地面向未来。要有紧迫感、危机感和预见性，以变图兴，把握和创造未来。管理者要发现问题征兆、获得促使变革的信息，一方面要从反映外部环境变动的一般信息中发现对自己有利和不利的因素，另一方面要从组织内部日常活动的反馈信息中发现异常情况，如利润、销售额、市场占有率的下降，就表明了企业竞争力的减弱，需要及时诊治与变革。

诊断问题、发现问题的征兆是比较容易的，但透过征兆诊断问题的根源却是困难的。如果不能正确地诊断问题，就不可能提出正确的变革措施从而达到解决问题的目的。为此，在诊断问题时，必须回答什么是有别于征兆的真正问题、改变什么可以解决这些问题、改变的结果是什么、如何衡量这些目标等问题。诊断问题是整个变革过程正确进行的关键环节，此阶段必须将变革的目标具体化，目标可以以财务和生产数据表示，如利润、市场占有率、销售量、生产率、废品率等等，也可以用对组织成员有意义的个人发展目标来表示，但目标必须明确、易懂、有挑战性。

2. 选择变革的方法

变革的方式可以分为以人中心、以技术为中心和以组织结构为中心三种方式。

在以人为中心的变革方式中，管理人员首先致力于改变人员的态度、价值观念和需求的种类与层次，通过改变人员的工作态度促使人们修正自己的行为，从而达到改进工作绩效的目的。这种方式费时较多，变革成本较高，所以有人认为不如先改变组织结构和技术环境，再借以改变人的行为来得更为快捷。

在以技术为中心的变革方式中，管理人员通过改变从原料的投入到转变成产品的整个过程所使用的技术，促使人们的工作内容、工作顺序、工艺程序等发生变化，以达到影响人们的行为、提高工作绩效的目的。

以组织结构为中心的变革方式则不侧重人的态度的转变，它是通过改变组织结构、沟通渠道、奖惩制度、管理政策、工作环境等来使人们自动地修正自己的行为。

对变革方法的选择，应根据诊断出的问题的性质，有针对性的进行选择。三种方法虽然各有侧重，但也不是互不相干、彼此独立的，现实中的组织变革往往采用综合的方法，针对问题，抓住重点，相辅相成，配套进行。

另外，一项变革能否成功，除了正确的诊断问题与选择变革的方法外，还要分析变革受到哪些条件的限制。管理者只有对可能遇到的困难和阻力有充分的认识和准备，提前采取必要的措施，争取各方面的支持，才能未雨绸缪，保证变革的顺利进行。

3. 正确的选择推行变革的方式和策略

推行变革的策略可分为：

（1）根据下级参与决策的程度分为命令式、参与式、和分权式。命令式是指由领导作出决策，自上而下的发布命令，说明所要进行的变革的内容和下级在贯彻这些变革中的职责。参与式是指让下级在不同程度上参与讨论、分析与选择变革的方案，吸取众人的智慧。分权式是指将决策权力交给下级，由下级对自身的问题进行讨论，自行提出解决问题的方案，并对方案负责。

（2）按变革所解决的问题的深度可分为计划性的变革和改良式的变革。计划性的变革是指对问题进行系统、广泛的研究，统筹全局，作出规划，然后有计划有步骤地实施，将变革和政策、工作制度、管理方式的改进、人员的培训同时进行，让职工有充分的思想准备。改良式的变革是指针对问题进行小改小革，这是组织中经常采用的一种变革方式。优点是符合实际需要，变革阻力较小，比较稳妥，缺点是缺乏整体和长远规划，头痛医头，脚痛医脚，带有随即的权宜性质。

按变革进行的步调可分为突破式和渐进式：

（1）突破式是领导以最大的决心和魄力对于重大的变革要求一步到位，定期完成。此种方式虽然有可能使问题在短期内得以解决，但由于时间仓促、考虑不周，或由于人的态度问题，所以容易遇到较大的变革阻力。

（2）渐进式是利用足够的时间分步骤地推进变革，在不知不觉中达到变革地目标。此种方式虽然阻力较小，易于接受，但也容易使变革旷日持久，因而影响成效。

以上几种不同的变革方式，表明推行变革的策略中有速度、广度、深度和参与程度的问题。至于具体采用那种变革策略，要依问题的性质、参与者以及其他组织因素而定。一般来说，对重大问题的变革，下级的态度对变革推行和成功至关重要，我们应当把支持和合作扩大到最大限度，把抵制降低到最小；非紧急情况 and 确有把握的，不要采用突变式和命令式；由于干部的水平 and 素质所限，一般在基层也很少采用分权式；通常情况下多采用计划式和参

与式的变革。但这个结论也不是绝对的。至于变革的进度，应力求抓住有利时机，既不操之过急，又不要过分缓慢和拖延。

4、实施变革计划

实施变革计划要恰当地选择发起变革的时间和范围。除非情况紧急、问题关系组织存亡应立即予以实施，否则一般不宜选在业务繁忙的旺季。至于实施的范围，既可以在整个组织范围内贯彻，使其在很短的时间内成为既成事实，也可以在组织内逐级、逐部门、分阶段进行。往往成功的变革都采用分阶段、限制变革的范围以先积累经验再逐步推开的做法。

任何变革方案都不可能尽善尽美，组织变革在实施中必然会遇到来自各方面的阻力。要使变革取得成功，就必须设法疏导，力求将变革的阻力降至最少，赢得更多人对变革的支持。具体方法有：

（1）进行说服宣传，使更多人正确了解变革的动因和目的及其可能产生的绩效和好处。

（2）组织相关人员参与变革方案的设计。当变革的问题重要、复杂、涉及面广、光靠变革者没有把握和能力制定出理想的变革案案时，一定要吸收相关部门和人员参与变革方案的设计，以便集思广益，使变革方案切实可行、行之有效。

（3）对变革的有利因素和不利因素进行认真的分析，权衡利弊，对变革可能出现的新问题要事先做好妥善的处理，争取绝大多数人对变革的理解和支持。一般情况下，只有得到多数人的支持，变革才能取得成功。

（4）充分磋商与协调。当变革的方案可能影响到某些部门和群体的利益时，应事先找有关方面进行磋商与协调，尽可能使变革方案兼顾各方面的利益。不要追求理想的变革方案，现实的变革方案往往是大多数人能够接受大的方案，让所有人都满意是不可能的。

（5）正确选择变革的方式与策略，避免操之过急。要妥善处理变革与稳定的关系，不要不停地进行变革，应该在巩固一项变革的成果后再展开一项变革。

（6）实施变革时要及时收集可以衡量变革效果的指标信息。对变革效果的衡量，有时可用已有的指标系统，有时则要另行设计新的指标。要根据收集到的信息评估和确定变革的发展趋势。衡量一项变革的效果，不能仅仅从某个时点来考虑，有的变革，开始时效果很明显，但很快就可能回复常态；有的开始无效果，甚至出现负效果，但稍后则逐步上升。要对实际成果与预测成果进行比较，及时对偏差采取纠正行动。

第四节

组织变革的阻力和影响因素

几乎没有任何变革是能够一帆风顺的，变革总会遇到这样和那样的阻力。组织变革也是如此。探讨维持企业稳定的维持力很重要，因为它潜在地阻碍了一个企业的变革。如果管理人员能够改变这种力量或注意到这种力量的存在，他们就更加容易取得变革的成功。变革的阻力并不完全是坏事，从某种意义上说，这还是积极的。它使行为具有一定的稳定性和可预见性；如果没有任何阻力的话，组织行为就会变得混乱而随意。阻力的存在还有助于变革方案的优化，因为它能引起对已有方案的缺点讨论，从而使方案更加完善。当然，变革阻力的确也阻碍了组织的发展和进步。

一、变革的阻力

变革的阻力和影响因素有许多种，其中有的是公开的，有的是潜在的；有的是直接的，有的是滞后的。我们根据阻力的来源，从个体、群体和领导者三个方面来加以分析。

1. 来自个体对变革的阻力

变革的实施最终总是会通过组织中的个体来完成的，它必然会给个体带来影响，因而也必然会遇到来自组织中个体的阻力。这种阻力主要有以下几个方面。

（1）经济利益。组织变革常常会引起经济利益的调整，如果这种调整能给个体带来收益的增加和生活的改善的话，就能得到个体的赞成、理解和支持；反之，如果变革直接或间接降低了某些人的经济收入的话，这些人就会阻挠、抵制变革。

（2）安全。变革一般都是做以前没有做过的事，采用过去没有用过的方法，这些新的方案和做法会对现有人员形成威胁，有些组织成员为了维护自身工作的安全，就会抵制变革的实施。例如，当一家公司宣布要裁员或者要引进新的、自动化程度更高的设备时，有些员工就会因为感到自己的工作受到威胁而反对这种变革。

（3）求稳心理。所谓心理上的求稳，其实就是心理上的惰性，这种惰性主要表现为顽强的守旧心理定势，对新事物、新经验反映冷淡，甚至加以抵制和反抗。具有稳态性的人死守住那些不适合实际生活的固定观念，总是“求稳、怕乱”，以不变应万变，与变革中出现的新观念、新方法格格不入。

（4）求全心理。所谓心理上的求全性，也就是说，人们在心理上有一种自然的倾向，即追求完美，要求对象始终处在“十全十美”、“万无一失”的状态之中。求全心理深藏于人们无意识的心理层次中，对人们的认识取向和评价取向产生重大的影响。某些人在这种心理支配下，看到组织变革中出现的问题，就惊惶失措、横加指责，他们总希望整个变革以完美无缺的方式来进行。但是，组织变革是一个巨大的系统工程，是一种探索性的和指向未来的

活动，而且是牵一发而动全身的活动，要求人们以完美无缺的方式进行变革，实际上就是阻止变革，取消变革。

(5) 保守心理。保守心理苟安现状，迷恋老的章程、秩序和习惯。具有保守心理的人往往以各种借口去反对变革。鲁迅先生曾经尖锐地刻画了这种保守心理，他说：“保存现状，连在屋子里开一个窗户也不肯，还有种种不可开的理由，但倘若有人要来连黑屋顶也掀掉它，他这才魂飞魄散，设法调节，折中之后，允许开一个窗户，但总是在伺机想把它塞起来。”

(6) 习惯。人们通常是按照自己的习惯对外部环境的刺激作出反映的。也就是我们常说的“习惯成自然”。而这种习惯性却成为组织变革的一大阻力。人们在组织中较长时间从事某种活动，遵循某种办法，就会逐渐形成习惯，时间越长，习惯就越强。组织变革要改变人们原来熟悉的那种活动或办法，就会使人们从心理上、行为上不适应而产生不快或抵触情绪。例如，许多单位长期以来习惯于吃“大锅饭”、搞平均主义，对按贡献大小论功行赏的做法就很不习惯。

(7) 对未知和不确定性的恐惧。变革是一种创新，是带有探索性的，其未来总是包含着许多未知的因素。变革使已知的东西变得模糊不清和不确定。组织中的员工也同样对不确定性有一种厌恶感。因此，人们在变革面前常常会感到心中无数，对变革没有把握对变革的前途担忧，从而表现得左顾右盼、犹豫不决、提心吊胆，这种心理必然会影响到变革的顺利进行。

2. 来自群体对组织变革的阻力

组织中的个人往往是组合成群体的，而组织变革会对群体原有的规范产生冲突，会威胁到群体原有的人际关系，从而对组织变革产生阻力。

(1) 群体规范冲突所造成的阻力。一个凝聚力强而又有一定历史的群体，在工作方法、劳动定额、相互关系方面，有自己的一套成文的或不成文的特殊规范，一般处于相容状态。变革后，正式组织的目标、准则、行为要求发生变化，当这种变化与原有的规范不相容时，就会与非正式群体发生冲突。在这种情况下，非正式群体为维护自身利益、保持群体的稳定性，有可能联合群体成员，强化原有规范，对正式组织所实施的变革采取抵制行为和不合作的态度，如故意限制产量、压低定额、破坏机器设备等。

(2) 人际关系变革所造成的阻力。组织变革可能破坏组织中原来已经形成的人际关系，组织成员为维护原有的人际关系，就可能对变革采取消极的抵制态度。

3. 来自于组织与领导方面的阻力

(1) 结构性变化。组织有其固定的机制保持其稳定性。例如，通过测试系统选择符合组织要求的人员进入组织，通过培训塑造和引导组织成员的行为使他们符合特定的角色，通过

职务说明书、规章制度等实现组织的规范化等。这种维持稳定的结构惯性，在组织变革时，就会在一定程度上成为阻碍变革的反作用力。

(2) 变革范围的有效性。组织由一系列相互依赖的子系统组成。我们不可能只对其中一个子系统实施变革而不影响其他的子系统。例如，如果只改变技术工艺而不同时改变组织结构以与之配套，技术变革就不可能被接受。所以子系统中的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得无效。

(3) 对已有的权力关系的威胁。组织变革经常涉及机构精简、权力的重新分配，从而威胁到组织已有的权力关系。例如，在组织中，引入参与决策或自我管理的工作团队的变革，就常常会被基层主管和中层管理人员视为一种威胁。

(4) 对已有的资源分配的威胁。组织中控制一定数量资源的群体常常视变革为威胁，他们倾向于对事物的原本状态感到满意，变革会使他们担心自己控制的人、财、物资源的减少。那些最能从现有资源分配中获得利益的群体常常会对可能影响未来资源分配的变革感到忧虑。

二、对付阻挠变革的基本方法和策略

管理当局确定了有害的变革阻力后，可以采取以下地六种措施和策略予以处理。

1. 教育与沟通。通过与成员进行沟通，帮助他们了解变革地理由，会使阻力降低。这一策略假定，阻力的根源在于信息失真，或者是由于不良的沟通造成的。如果员工们了解到全部的实事，澄清了他们的错误认识，那么其阻力就会自然减退。而这可以通过个别会谈、备忘录、小组谈论或报告会等取得。这种策略能否见效？要是阻力的根源确实在于不良的沟通，且劳资双方存在一种相互信任、相互依赖的关系，那么它就会有效果。但假如这些条件不存在，它就不可能成功。另外，这一策略所需投入的时间和精力也应相对其优点作出权衡，特别是当变革触动很多员工时。

2. 参与和融合。一个人要是参与了变革的决策，他就不容易形成阻力。因此，在变革决定之前，需要将持反对意见的人吸收到决策过程中来。假如参加者能以其专长为决策做出有益的贡献，那么，他们的参与就能在降低阻力、取得支持的同时提高决策的质量。不过，这一策略也有缺陷，即可能带来次等的决策，并耗费许多时间。

3. 促进与支持。变革推动者可以通过提供一系列支持措施来减少阻力。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。这一策略与其他策略一样，也是有缺陷的。其中之一是耗费时间。另外，它的推动花费较大，且没有成功的把握。

4. 谈判。变革推动者处理变革阻力的另外一种方式是，以某种有价值的东西来换取阻力的降低。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励方案使这些人的需要得到满足。谈判作为一种策略，尤其在阻力来源于某权利源（如工会）时更为实用。但其潜在的高成本是不可低估的。这种策略还有一个危险，即一旦变革推动者为克服阻力而让步，他或她也就可能面临其他有势力者的勒索。

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，这些都是操纵的事例。一个公司的管理当局可能威胁说，员工要是不接受全面的工资削减方案，他就要关闭这家工厂。尽管实际上并无关闭工厂的打算，但这样说就是为了使用操纵。合作是介于操纵与参与之间的一种形式。它通过“收买”反对派的领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖的意见，并不时为了达成更好的决策，而是为了取得他们的允诺。操纵和合作这两种方法的使用成本相对不高，也便于取得反对派的支持，但其欺骗或利用的意图若被察觉，可能适得其反。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。克服变革阻力的最后一种策略是强制，即直接对抵制者使用威胁力和控制力。如一个公司管理当局真正下决心，要使员工们不同意削减工资就关闭这家工厂。这时就运用了强制策略。强制的其他例子包括调换工作、不予升职、负面绩效评估以及不友善的推荐信等。强制的优点类似于操纵和合作。但这一方法的主要缺点是，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，从而有损变革者的威信。以上内容可以用以下表 11-1 表示出来。

表 11-1

方法	内容	适用环境	有利之处	不利之处
教育和沟通	向员工个人、小组甚至整个企业说明变革的必要性和合理性	企业内部缺乏对变革的了解或正确理解和分析。	人们一旦被说服，就会推动变革向前发展。	涉及很多人的话就会行费时间
参与和融合	让企业内部员工参与变革设计	变革发起者缺乏对变革的全面了解，来自其他人的阻力很大	人们会积极参加变革，并且把自己的所知融入变革计划中	如果变革设计不当，就会很费时间

促进与支持	为受变革影响的员工提供再培训、休假、感情支持和理解	人们由于不适应而阻挠变革	变革肯定会遇到适应问题	可能很费时间和精力，最后仍然失败
商谈和协议	与有可能反对变革的人商谈，甚至提出条件赢得理解	有些坚决反对变革的人会在变革中淘汰	这是一种相对容易的消除变革阻力的方法。	如果引起比别人体条件而服从变革，代价就更大了
操纵与合作	再变革设计和执行中赋予关键人物重要职位	如果其他手段不起作用或代价太大的话	有可能是一种对付阻力的便捷方法	如果人们意识到被操纵，则会为将来带来问题
强制	用解雇、调换工作和不给晋升等手段相威胁	当变革进展是关键并且变革发起人拥有相当的权力。	能够迅速有效地消除任何阻力	如果引起人们对变革领导的不满，会带来很大的风险。

第五节

变革的类型和方法

管理者能对什么进行变革？其选择方式基本上有以下几种：结构、技术和人员变化。如图 11-2 所示。结构变革包括改变组织的复杂性、规范化、集权化程度、职务再设计及其他结构因素。技术变革包括工作过程、所使用的方法和设备的改变等。人员变革则是指员工的工作态度、期望、认知和行为过程的改变。

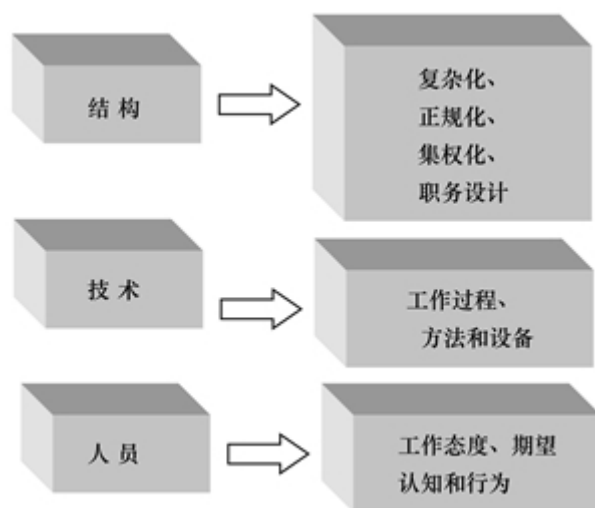


图 11-2

一、结构性变革

管理者被认为要对选择组织的正式设计、分配职权、决定普遍的分权化程度及职务设计等活动负有责任。但这些结构决策不是一旦作出就一成不变的。变化的条件要求结构作相应的改变。这样，管理者作为变革的推动者，就可能需要对结构进行修改。

管理者有哪些方案可用来改变结构？按照组织结构和设计原理，我们可以从以下几个方面进行分析。

1. 机构设置。一个组织的结构是由其复杂性、正规化和集权化程度决定的。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。传统的机构设置强调确定职责、明确分工和 workflows。而现在的机构设置的最为明显的趋势是管理层愈来愈少，从高层领导到工作人员的中间环节逐渐减少，工作人员被赋予更多的职责。

在实践中，我们可以将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些纵向层次、拓宽管理跨度，以使组织扁平化和更少官僚机构的特征。为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规则和制度，而通过提高分权化程度，则可以加快决策的速度。美国著名的零售企业沃尔玛公司就是拥有一个较少的管理层次而效率很高的成功例子。

2. 分权管理。分权管理包括建立规模较小但组织完善的工作单位，以促进工作人员提高工作效率，把精力投入到最需要的地方。分权管理还可以鼓励每个员工和工作单位根据特定的任务和环境对自身的结构和技术进行灵活的调整。

3. 变革工作流程。变革工作流程和精心组合不同专业生产可以提高生产率和工作积极性。这种趋势表现之一反映在员工未经上级批准就可以支出的金额。A. T. 吉尔尼咨询公司发现，在《财富》公布的前 200 位效益最好的公司允许部门经理列支两千万美元的支出；在某些规模较小的企业，员工在经过缓慢而又可能令人羞辱的申请批复过程时只允许支出 100 美元用于试生产革新。

流程变革得到另一成果是对实际的结构设计作出重大的改变。这可能包括从职能型转向分部结构的转变，或形成一种矩阵结构设计，管理者也可考虑重新设计职务或工作程序，或者修订职务说明书、丰富职务内容或实行弹性的工作制。还有一个选择就是修改组织报酬制度。例如，通过采用业绩奖励或利润分享的方案，可以提高对员工的激励力。

二、技术革新

管理者也可对将投入转换为产出的技术进行变革。大多数有关管理的早期研究就是着重于技术变革方面的努力。科学管理是基于动作时间研究来推进变革，以提高生产的效率。今天，许多技术变革通常涉及到新的设备、工具和方法的引进，以及实现自动化与计算机化等。

产业内竞争的力量，或者新的发明创造，常常要求管理当局引入新的设备、工具和操作方法。例如，美国的阿尔科（Alcoa）和雷诺兹（Reynolds）这些铝业公司为更加有效地与海外制造商竞争，近年来大规模地推进了工厂的自动化。它们安装了更加有效的处理设备、熔炉和压制机，使每吨铝的制造成本大大降低。

自动化是以机械取代人力的一种技术变革。它开始于工业革命时代，现在仍然继续是管理当局可供选择的一个方案。自动化已经在美国邮政服务领域的邮件分拣以及制造业使用机器人的自动化装配线上得到了推广。

也许近年来最明显的技术变革来自于管理当局的努力扩大计算机化的应用范围。现在许多组织都安装了复杂的管理信息系统。大型超市已经将他们的收款台改造为数据输入终端，这些终端与计算机连接，可以提供适时的库存数据。由于计算机的广泛应用，2003 年的办公室与 1980 年的大不相同了。最典型的体现是，台式机可以运作大量的商用软件，而网络系统的建立则使这些计算机实现了相互通讯联络。

三、人的变革

技术革新和机构改革两者都是通过变革生产和工作环境来提高效率。而对于工作人员的变革主要集中在改变他们的劳动技能、对工作的态度、认识和期望。近 30 年来，在学术研究者与事务管理者中间已经形成了一种很浓厚的兴趣，努力帮助组织中的个人和群体更加有效的一起工作。在下一节的组织发展部分将进一步探讨这种变革途径。

第六节

组织发展

一、组织发展的定义和目的

许多有计划的变革的目的主要是为了解决当前的具体问题。相反，组织发展（Organizational development, OD）是一种长期的、全面的、更为复杂且代价更大的变革途径，目的是使组织提高到一个更高的层次，同时显著地改进工作人员的工作效率和对工作的满意程度。尽管组织发展常常包括结构变革和技术革新，但其重点在改变企业人员及其工作状况的性质和质量。

严格地讲，组织发展的定义是：在专家的协调帮助下，在应用行为科学理论和技术的指导下，由高层管理人员支持的长远工作计划，通过对企业文化，尤其是对正式或临时工作小组和小组间的文化进行共同有效的分析和组织管理，达到改善整个企业解决问题和更新发展的目的。

上述定义包含了一些重要概念。**解决问题过程**指的是应付企业生产环境中产生的危险迹象和机遇的方法。**更新发展的过程**指的是管理人员根据环境的变化对解决问题方法所作的调整。组织发展的目的之一就是改进企业自我更新过程，使管理者能够迅速地调整其管理方式以适应新的环境和解决新的问题。

组织发展的另一个目的是把职权分配给员工，这在共同管理的词语中反映出来。**共同管理**（collaborative management）是指管理人员不考虑管理结构层次，让员工在决策中发挥更大的作用。为实现这种变革，管理人员必须有意识地改变企业文化，即企业成员所共有的工作态度、价值观和行为方式。

工作小组的建立和授予员工更多的职权这两种质量管理方案经常会促进企业内部相互合作。同时，要求员工发现客户的需求，并且尽量满足客户的需求，员工们把重点放在了客户上，而不是仅仅让老板满意。

另一个主要概念是**行为研究**（action research），它是指负责机构的代言人广泛了解企业内部哪些地方需要变革，如何帮助企业进行变革。行为研究大致包括：

- （1）革工作人员存在的问题；
- （2）集支持或反对变革的资料；
- （3）这些资料反馈给企业有关人员；

- (4) 业有关人员对上述资料进行研究;
- (5) 定相应的行动计划;
- (6) 施上述行动计划;

二、组织发展的几种方法

负责变革的工作人员可以采用多种方法实施变革计划，根据变革所处的层面和面向的对象，常见的组织发展方法可分为敏感性分析、调查反馈、过程咨询、团队建设和组际发展等，如图 11-3 所示。贯彻这种变革方法的共同主线是，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)。它是一种早期的个人成长技巧训练，后来一度在组织发展中广泛应用，它强调对人际关系的敏感性。

敏感性训练通过非结构化的群体互动来改变人的行为方式。该群体由一位专业行为学者和若干参与者共同组成。受训者在训练者的指导下，增强人际交往的敏感程度和提高处理人际关系的技巧。活动中，训练者为受训者提供表达思想和感情的机会，在自由而奔放的环境下，他们可以讨论任何感兴趣的议题。讨论所注重的是个人的积极参与及其互动的过程。对敏感性训练作为一种变革方法的效果，实证研究已经表明它具有多种的结果。从正面看，这种方法表现在对沟通技巧的迅速改善。然而，这些改变对工作绩效有什么样的影响还没有结论，而且这种方法还不能避免心理方面的风险。



图 11-3

2. 调查反馈 (Survey feedback)。是对组织成员的态度进行评价，确定其态度和认知中存在的差距，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、同事及其直接上司等广泛议题的认识和看法。将调查问卷统计处理后得到的数据制成表格分发给有关的员工，使所提供的信息成为人们确定问题的一个跳板。

3. 过程咨询 (Process consultation)。是咨询者帮助组织成员理解和改进他们在一起工作的方式和技巧，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人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。如果管理者在咨询者的帮助下还不能解决问题，咨询者将协助管理者给自己配备一名具有适当技术知识的专家。

4. 团队建设 (Team building)。一种在团队水平上，通过诊断团队运行中的障碍，改进团队内部关系，以提高组织效率的方法。

团队建设是一种与过程咨询相关联的方法。通过分析工作小组得到活动、资源分配和工作关系以便提高工作效率。例如，这种技巧可以培养一个新的委员会内部成员的团结精神。团队建设面向两种不同的工作小组，一种是由经理和雇员组成的固定的工作小组，它经常被称为家族小组；另一种是为解决某个具体问题或通过合并以及其他结构调整新组成的工作小组，我们称之为特别小组。

对两个小组来说，团队建设的目的是找出影响团队业绩的障碍来提高工作效率，能够改进组内部人员间的关系，改善队伍中工作程序，比如交流和任务下达。表 11-2 简要说明了对上述两种小组所采取的措施。

表 11-2

团队活动建设		
活动	家庭小组	特别小组
分析	分析会议：“我们怎么作。”	分析会议：“我们做到什么程度。”
完成任务	解决问题、制定决策、明确职责、确立目标等。	特殊问题、职责和目标确定、资源利用等。

建立和维持交往	重点建立有效的人际关系，包括上下级和同事关系。	重点解决人际关系和部门间的沟通问题，充分利用其他部门人员的条件。
小组沟通的管理	重点了解小组间的沟通和文化。	重点解决沟通、决策和分工。
职能分析和协调	确定职能的方法。	确定职能的方法。

资料来源: Adapted from Wednell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement , p. 104. Used by permission of Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

通过团队建设，几乎所有组织的员工关系得到了戏剧性的改变，他们都意识到应该为公司作些什么。在团队建设过程中，有时全组或几个下属小组用一天或更少的时间召开分析会议，找出优势和弱项。实际的团队建设需要在工作现场之外召开更长的分析会。咨询专家通过事前与参会人员见面，然后根据共同提出的议题召开会议。全组仔细研究各个议题，按照轻重缓急排列，仔细研究它们可能产生的影响，最后决定应该采取哪些措施进行必须的变革。过后还要召开会议，对采取行动的结果作出评价。

5. 组际发展(Intergroup development)。组际发展的目的是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。可以让他们分别开列出一份清单，说明有关如下方面的认识：我们如何看待对方？我们如何看待自己？然后，交换两组的清单，讨论有什么相似及不同之处。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。

三、管理创造和革新

当今世界创新精神比以前显得更为重要。也就是说，用新的方法思考，同时对各种完全不同的看法不抱任何偏见。

一些管理学者定义**创造**为产生新的思想，**革新**是把新的思想引入一家新的公司、一种新开发的产品、一种新的服务项目、一种新的工作程序或是一种新的生产方法。

经济学家约瑟夫·舒比特认为，革新在市场经济中是成功之母，这种观点在今天急剧变化、竞争激烈的市场环境中得到进一步的加强。缺乏创新精神的企业不可能生存。因而，越来越多的企业管理人员在不断寻求激励和培养员工以及整个企业的创新精神的途径。

1. 个人创造力

每个人的创造力各不相同。富有创造力的人要比缺乏创造力的人更加灵活。在解决困难时能够并且愿意灵活地采取相应的措施。他们善于解决比较复杂的问题，他们的思维更加独立，不像缺乏创造力的人在遇到不同意见时仍然固执己见。富有创造力的人随时会对权威意见产生怀疑，随时打破他们认为没有意义的清规戒律。因此，在企业中他们有可能难以管理。但是一旦被有兴趣的问题吸引，他们会长时间的努力工作，而不计较物质奖励。

2. 企业创新精神

每个人把创新精神应用到工作实践中的能力各不相同，企业能够把员工的创新才能应用到新产品、新的生产过程或是新的服务中的能力也各不相同。为了有效地发挥企业创新精神，管理人员应该了解企业创新过程，以便采取措施发扬光大。企业的创新过程包括以下三个阶段：

（1）新思想的产生。企业里新思想的产生首先并主要取决于工作人员和信息在公司与其环境之间的流动。例如，大部分的技术革新是根据市场环境的变化发生的。如果管理人员没有意识到市场对某种产品的需求或人们对某些现有产品的不满，他们就不可能寻求革新。新来的雇员可能了解供应商或竞争对手使用的不同方法或技术。在企业内部，那些经常接触工作之外信息的人员也是新思想的重要来源。

新的思想如果产生于企业基层就更有可能激发创新。授权给第一线员工并且在宽松的环境中支持他们探索寻求新的方法，是一种有价值的创新手段。

（2）新思想的发展。新思想主要是与外部接触而产生。与新思想的产生不同，新思想进一步发展需要依靠企业内部文化和运作过程。企业的具体特征、价值观和内部运作过程可以支持也可以阻碍创新思想的推广和应用。

企业的结构也很重要。死板的组织结构影响部门间的沟通，也经常妨碍关键人物意识到问题的存在。由于设立存在障碍，呆板的组织结构还影响管理人员找到解决问题的方法。最近，系统的网络化发展特别有助于管理人员进行综合决策。

（3）采取行动。企业创新过程的实施阶段包括把解决问题的方法或是把新产品推向市场等步骤。大量的革新活动常常会使短期效益减少，但对长期效益至关重要。

为了使创新成功，企业必须把相关部门紧密地结合在一起。负责产品设计的必须和行政管理及财务管理人员合作，以有利于有效控制革新成本。管理死板的企业在部门间协调合作

会遇到困难，而企业部门间经常进行灵活变化的沟通会很容易互相合作。因此，建立专门工作小组和实行矩阵管理能够促进部门间的沟通与合作，非常适用于新思想、新方法的产生、深化和付诸实践。

3. 创造鼓励企业创新的气氛

众所周知，创新最适于在鼓励产生新思想、新方法的宽松环境中培养。许多管理人员不能接受这种气氛。他们对于不断的变化感到不适，而这恰恰对于创新是必不可少的。他们不能接受这种宽松的气氛，也因为担心规章制度会破坏而造成成本失控。

相反，许多管理人员确实意识到创新的重要性，其创造气氛的方法如下：

- ① 要让企业接受变革；
- ② 积极鼓励提出新的思想；
- ③ 允许更多的交流；
- ④ 宽容对待失败；
- ⑤ 制定明确目的，同时给予充分自由去达到目的；
- ⑥ 给予认可。

思考题：

1. 试述组织变革的必要性
2. 如何理解组织成长、环境发展与组织变革？
3. 组织变革的外部动力和内部动力有哪些？
4. 试述组织变革的基本过程。
5. 试论组织变革的阻力与对付阻挠变革的基本方法和策略。
6. 试述组织变革的类型和方法。
7. 什么是组织发展？组织发展的主要方法有哪些？

[案例分析]

温特图书公司的组织改组

温特图书公司原是美国一家地方性的图书公司。近 10 年来，这个公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越 7 个地区，拥有 47 家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店，除 7 个处于市镇的闹区外，其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外，绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年销售量为 26 万美元，纯盈利达 2 万美元。但是近 3 年来，公司的利润开始下降。

2 个月前，公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的调查了解，苏珊与公司的 3 位副总经理和 6 个地区经理共同讨论公司的形势。

苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 6 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。

一位副总经理说道：“我同意你改组的意见。但是，我认为我们需要的是分权而不是集权。就目前的情况来说，我们虽聘任了各分店的经理，但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力，我们应该使他成为一个有职有权，名副其实的经理，而不是有名无实，只有经理的虚名，实际上却做销售员的工作。”

另一位副总经理抢着发言：“你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但是，在如何改的问题上，我认为你们的看法是错误的。我认为，我们不需要设什么分店的业务经理。我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。我们可以通过资讯系统在总部进行统一的控制指挥，广告工作也应由公司统一规划，而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话，就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。”

“你们两位该不是忘记我们了吧？”一位地区经理插话说：“如果我们采用第一种计划，那么所有的工作都推到了分店经理的身上；如果采用第二种方案，那么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。”“我们并不是要让你们失业。”苏珊插话说：“我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。”

讨论题：

1. 有哪些因素促使该图书公司要进行组织改革？
2. 你认为该图书公司现有的组织形态和讨论会中两个副总经理所提出的计划怎么样？

第十二章 领导的本质

[内容提要]

所谓领导就是指指挥、带领、引导、和鼓励部下为实现目标而努力的过程；作为管理职能，领导研究的主

要是如何进行协调、激励与控制。领导在组织中处于指挥和信息中心的位置，因而必须处理好与人、与事和时间三个方面的关系。领导是一种影响力，而影响力来源于权力；组织中的权力可分为职位权力和非职位权力，领导者如何获取权力应讲求策略；与此同时，领导者必须正确对待这些权力。

人们对于领导者的特质做了大量的研究，提出了多种领导者品格理论，归纳和总结了成功的领导者和不成功领导者所具备的特性和品质。领导的方式大体上分为专权型领导、民主型领导和放任型领导三种类型。关于领导方式的理论研究主要包括领导方式的连续统一体理论、管理方格理论和权变理论等。领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。一个领导者应该具有的素养和领导艺术主要包括干领导的本职工作，善于同下属交谈、倾听下属的意见，争取众人的友谊和合作，以及做自己时间的主人等。

第一节 领导的本质

一、什么是领导

“什么是领导？”“怎样才能做一个好的领导者？”这些问题已经困扰着人类达数千年之久。柏拉图、孙子、斯隆都曾试图给出答案。最近几十年来，也出版了大量的专著和论文讨论这些问题。对于领导的含义，至少有下列几种解释：

- ◆领导是解决问题的初始行为。
- ◆领导是对制定和完成组织目标的各种活动施加影响的过程。
- ◆领导是在机械地服从组织的常规指令以外所增加的影响力。
- ◆领导是一个动态的过程，该过程是领导者个人品质、追随者个人品质和某种定环境的函数。

第一个定义强调解决问题而采取的最初行动。第二个定义着重说明对企业的活动施加影响，但过于空泛。第三个定义认为，领导就是指挥。第四个定义认为，领导就是正式命令之外的影响能力。据研究，因上级领导人的职权而发挥出来的职工的才能约为 60%，因主管人员引导和鼓励能力而激发出来的职工的才能约为 40%。换句话说，领导至少具有两种过程，一是利用职权指挥部下的过程；二是引导和鼓励部下的过程，两者缺一不可。第三个定义只看到了指挥而忽略了引导和鼓励；第四个定义忽略了指令，片面强调职权之外的影响力，两者都具有片面性。第五个定义侧重于领导的决定因素及其动态性，但没有对领导的本质作出解释。

那么领导是什么呢？我们认为作为管理职能的领导，由领导者和领导行为构成。所谓领导就是指挥、带领、引导、和鼓励部下为实现组织目标而努力的过程，实施并完成领导职能的主体是领导者。这个定义包括下了四要素：

1. 领导者必须有部下或追随者。没有部下的领导者谈不上领导。
2. 领导得拥有影响追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导得的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力。
3. 领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标。
4. 领导职能的过程主要包括领导者的协调、激励和控制等内容。

二、领导的作用

在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中，领导者要具体发挥指挥、协调、激励和控制等方面的作用。

（一）指挥作用

在组织活动中，需要头脑清晰、胸怀全局，能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明组织目标和达到目标的途径。领导者只有站在群众的前面，用自己的行动带领组织成员为实现组织目标而努力，才能真正起到指挥作用。

（二）协调作用

在许多人协同工作的组织活动中，即使有了明确的组织目标。但因组织成员的才能、理解能力、工作态度、进取精神、性格、作风、地位的不同，加上外部各种因素的干扰，在思想上容易发生各种分歧，所以，在行动上出现偏离目标的情况是不可能避免的。因此就需要领导者来协调人们之间的关系和活动，把组织成员团结起来，朝着共同的组织目标前进。

（三）激励作用

在组织活动中，尽管大多数人员都具有积极工作的愿望和热情，但是这种愿望并不能自然地变成现实的行动，这种热情也未必能自动地长久保持下去。如果一个人的学习、工作和生活遇到困难、挫折或不幸，某种物质的或精神的需要得不到满足，就必然会影响工作的热情。在复杂的社会生活中，组织的每一个人员都有各自不同的经历和遭遇，怎样才能使每一个成员都保持旺盛的工作热情、最大限度地调动他们的工作积极性呢？这就需要有通情达理、关心群众的领导得来为他们排忧解难、激发和鼓舞他们的斗志、发掘、充实和加强他们积极进取的动力。

引导所有组织成员的努力朝向同一个目标，协调这些成员在不同时空的贡献，激发职工的工作热情，使他们在组织活动中保持高昂的积极性，这便是领导者在组织和率领组织成员为实现组织目标而努力工作的过程中，必须发挥的一项具体作用。

（四）控制作用

在组织活动过程中，领导者能够及时获取较为全面的信息，通过对活动效果和组织目标的比较，迅速发现组织问题之所在，保证组织活动按照组织目标的要求进行实施。领导者的控制主要包括制度控制和创新控制。制度控制要求领导者在准确把握组织目标的基础上，制定并运用相应的标准体系进行组织活动的过程控制。创新控制要求领导者培育良好的组织文化，准确把握持续变化的组织内部和外部环境，通过引导有效的组织学习和变革来更好地实现组织目标。

三、领导的特征

领导者在组织中处于指挥、信息中心的位置，要充分发挥领导职能，就必须处理好各种复杂的关系。归结起来领导者主要是处理三方面的关系：

1. 处理与人的关系

领导工作者首先是做人的工作。在工商企业的所有资源中，第一位是人力资源，管理是以人为本的管理。领导面对的是人，是通过一系列的措施，了解、掌握人的需要，从而有目的引导、指挥和协调人的行为，千方百计地通过提高员工的满足度来调动人的积极性。可见领导与激励有着非常密切的关系。领导在处理与人的关系中，一项非常重要的工作是识人和用人，即发现人的长处、用好人的长处。世间没有完人，每个人均有长处，也有短处，识人、用人的关键在于发现人的长处，敢于、善于用人的长处。

2. 处理与事的关系

作为一个组织或群体，均有一定的存在目的，为实现目的要进行大量工作。领导的一个职能就是处理这些事务，特别要制定各种决策，进行现场指挥，使各项工作有条不紊地进行。

3. 处理与时间的关系

一方面领导需合理安排个人和组织的时间，有计划、有条理地根据轻重缓急原则安排组织的各项活动，从而充分有效地利用时间，达到组织目标；另一方面，领导是面向未来的工作，需要预测未来，走在时间的前面，真正帮到把握时机，使组织持续发展。

第二节 领导与权力

一、领导影响力的来源——权力

领导过程中影响他人的基础是权力。自古以来，人类社会总是凭借权力来维护秩序与稳定。

从广义上来说，如果某人能够提供或剥夺别人想要却又无法从其他途径获得之物，此人就拥有高于别人的权力。权力本身的主要作用在于引而不发，而不是它的实际使用。这一点在惩罚手段的运用中可以更明确地看到。企业制定制度，明文规定职工无故迟到一次，扣除当月奖金。有人以身试法，车间领导对其实施扣除奖金的征罚。这样一来，此人没有了当月奖金，车间也增加了管理上的复杂性，因此，结果是车间和此人都有损失。组织运用惩罚权力的重要意义在于告诫此人和其他员工这种行为会带来什么后果。领导者希望通过引而不发的权力来建立一种符合组织要求的行为模式。当然，这种权力也要偶尔实施一下，以刺激或提醒人们。

领导者要对部属的行为产生深远的影响，在使用权力上必须始终如一，对于不良行为应予以惩处，对于好的行为应给予奖励，同时，也要使整个群体都清楚地知道奖罚的原因，从而建立起领导者所期望的行为模式。但如果领导者喜怒无常、尺度不一，只会加强部属的恐惧心理，而不会对行为模式产生任何积极影响。

二、权力的类型

领导是一种影响力，影响力来源于权力，因此很有必要对权力作一研究。在组织中，权力可分为两大类七种，如图 12-1 所示。

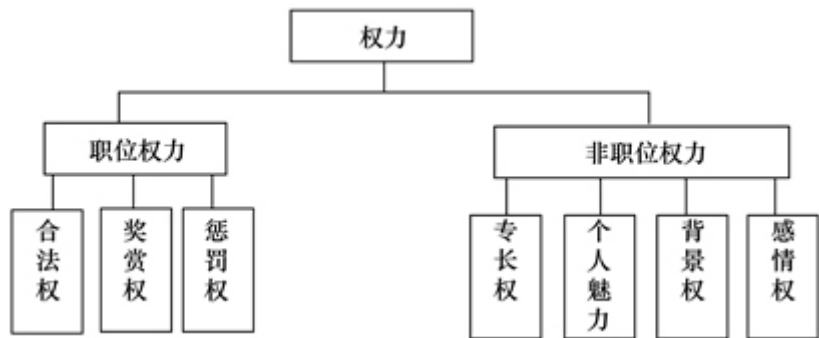


图 12-1 权力的类型

组织中的权力可分为职位权力和非职位权力两大类。

1. 职位权力。

职位权力是因为在组织中担任一定的职务而获得的权力，主要有三种：合法权、奖赏权和惩罚权。

(1) 合法权，就是组织中等级制度所规定的正式权力，被组织、法律、传统习惯甚至常识所认可。它通常与合法的职位紧密联系在一起。某公司的老王，经群众推荐和组织考核，被上级组织正式任命为该公司的经理，老王担任公司经理，在其位就可谋其政，为实现公司目标而实施合法的权力。他可代表公司与其他单位签订合同，因为他具有合法权。合法权源于被影响者内在化的价值观，部属认为领导者有合法的权力影响他，他必须接受领导的影响。

(2) 奖赏权，就是决定提供还是取消奖励、报酬的权力。比如厂长可以根据情况给下级增加工资、提升职务，赋予更多的责任、表扬等；老师有权决定是否给某一个学生打高分。谁控制的奖励手段越多，他的奖赏权就越大。奖赏权源于被影响其期望奖励的心理，即部属感到领导者能奖赏他，使他满足某些需要。可见，被影响者是否期望这种奖赏是奖赏权的一个关键。例如，领导者给予某部属一些重要责任，自认为对部属是一种信任与提拔，但部属却认为这样会使自己太累太忙，心里感到不高兴。在这种情况下，领导者实际上没有真正实施奖赏权。

(3) 惩罚权，就是指通过精神、感情或物质上的威胁，强迫下属服从的一种权力。例如，企业领导者可以给予员工扣发工资、降职等惩罚。惩罚权源于被影响的恐惧，部属感到领导者有能力将自己不愿意接受的事实强加于自己，使自己的某些需要得不到满足。惩罚权在使用时往往会引起忿恨、不满，甚至报复行动，因此必须谨慎对待。

以上三种权力都与组织中的职位联系在一起，是从职位中派生出的权力，因此统称为职位权力。

2. 非职位权力。

非职位权力是指与组织的职位无关的权力，主要有专长权、个人魅力、背景权和感情权等。

(1) 专长权。知识就是力量，从某种程度上讲，知识也是权力。谁掌握了知识，具有了专长，就是有了影响别人的专长权。这种权力源于信息和专业特长，人们往往会听从某一领域专家的忠告，接受他们的影响。例如，某位权威医生指出某种生活习惯对健康有害，我们往往会设法改变这种生活习惯；如果一位电工建议在家长装饰中如何铺设电线，我们会听从他的指导。谁掌握的知识、信息越多，谁拥有的专长权威就越大。专长权与职位没有直接的联系，许多专家、学者，虽然没有什么行政职位，但是在组织和群体中具有很大的影响力，其基础就是专长权。

(2) 个人魅力。这一权力与其他权力不同，是一种无形的，很难用语言来描述或概括的权力。它是建立在超然感人的个人素质之上的，这种素质吸引了欣赏它、希望拥有它的追随

者，从而激起人们的忠诚和极大的热忱。一些体育、文艺明星、传奇的政治领袖都具有这种魅力，有着巨大而神奇的影响。

（3）背景权。背景权是指个体由于以往的经历而获得的权力。例如某人是战斗英雄、劳动模范等，只要人们知道他的特殊背景和荣誉，在初次见到他的时候，就倾向于听从他的意见，接受他的影响。

（4）感情权。感情权是指个体由于和被影响者感情较融洽而获得的权力。如果多年的老朋友提出要求、请求一些帮助，无论在工作上有没有关系，人们都会难以拒绝，从而接受他的影响。

为了从总体上更深刻地了解两大类七种权力，我们可以把它们归纳如表 12-1，指出权力的来源、权力的过程以及要求的条件。

表 12-1 权力的来源、过程及条件

权力的来源	权力过程	部属与领导者的关系	要求的条件
奖赏权?奖励 手段-结果 惩罚权?恐惧 控制	服 从	想从领导那里得到有利的反应，避免惩罚性的反应	领导者必须对部属实施监督
个人魅力?吸引力 背景权?相关性 感情权?相关性	辨 认	发现与领导者有满意的关系，希望与领导者建立和保持关系	领导者必须在部属面前占有显著地位
合法权?法定的 专长权?专家的，可信的	内在化	因为内在价值观的一致性，与领导者相处得好	领导者与部属有相似的价值 观

三、领导者如何获取权力

领导以权力为基础，在工商企业中，组织目标是共同的，但每个成员的个体目标常常是不同的，为了使大量个体齐心协力为实现组织目标而努力，一定要借助权力。在组织中，领导者必须运用一定的政治手段与策略来实施组织目标和合理的个人目标。在这个过程中，领导者拥有相应的权力是必备条件。成功的领导者应该是，也必须是一个有远见卓识的、熟谙获取权力之道的政治家。

当一个组织建立之后，总有人通过努力成为领导者，有志于实现组织目标的人获取权力是政治的行为。在实践中，人们总结了多种获取权力的策略。

1. 同有权势的人形成联盟

这样可以使自己更快更多地得到信心信息，得到更多表现自己的机会。在提拔任用人时，有权势的人的影响力是最大的，有他们的支持，就具有了巨大的优势。通常的优势联盟有三种：与上层领导者形成的联盟，与其他重要部门的领导者形成的联盟，或是与离权力中心很近看似并无实权的人（如总经理秘书、总经理的至亲好友）结成的联盟。

2. 施惠

追求权力者应该多给更多的人以帮助，这样他人欠下人情债，就好像追求权力者发出“借条”，当他请求对方付出时，对方会根据“借条”给予相应的回报。

3. 不激怒别人

追求权力者除了利益完全对立的人之外，应该争取任何一个，不激怒他们，这样就可以慢慢获得别人的信任与合作，自己的地位也会越来越巩固，不断地扩大自己的权力。这是一种见效虽慢但十分有效的策略。

4. 从危机中获益

在正常情况下，希望迅速获得权力，“坐直升飞机”的可能性是很小的，但在危机之中，原来的权力构架十分容易打破，如果能够挺身而出，带领组织走出危机，就能迅速取得权力。危机意味着机会，追求权力者必须在动荡与危机之时全力以赴。

5. 谨慎地寻求顾问

再聪明的人也只能洞悉事情的一部分。如果能够找到合适的行家里手，就会有很大帮助，因此选择合适的顾问是一个关键性问题。对顾问的意见要进行分析采纳，但同时又不能对顾问产生领带性。

6. 争取最关键的工作

对于本单位发展至关重要、被上级领导最看重的工作，如本人可以胜任，则应尽快进行构思和计划，并显示给相关的人，一旦得到积极的反馈，就可以进一步设法实现这种构思和计划，在这一过程中展示自我扩大的权力。

7. 不断地提高自己

最重要也是最关键的，就是要不断地通过学习、实践，提高自己的知识水准，增加自己的工作能力，从而来获取专长权。如果说职位权力是与组织内的职位联系在一起，并来自于组织的授予，那么非职位权力一般都不与职位联系在一起，它来自于自身能力与修养的提高。

作为一个追求权力者，眼光不能只盯住职位权力，而应更多地注重非职位权力，通过自己的努力，不断提高自己，获取非职位权力。

现实中的环境千变万化，获取权力的策略也林林总总，这里仅列举了几种策略。在实践中，追求权力者必须依照实际情况，灵活地创造性地使用数种策略。孙子说：“故兵无常形，水无常势，能因敌变化而取胜者，谓之神。”不管策略如何变化，如何巧妙，追求权力者必须以实现积极的组织目标为导向，洞悉人性，熟谙权力，这些是追求权力者获得成功的基础。

即使制定了合理巧妙的策略，追求权力者也必须有能力和技巧将它在实践中加以运用，因此追求权力者必须具备以下的一些素质：（1）充满信心和自信心强；（2）具有灵活性；（3）善于协商；（4）有雄心壮志；（5）善于协调关系；（6）不传播无谓的小道消息；（7）不参与非原则性的争论。

四、领导者如何使用权力

领导以权力为基础，这是建立在正确积极的权力之上，如果一个组织内部不正当追求权力的人增多，在位的领导者滥用权力，组织就不可能自下而上和发展。因此，领导者必须正确对待权力。

1. 追求和使用积极的权力

权力按其属性亦可分为两种：第一种是消极的权力。它是以个人的需要和目标为导向，一般产生消极的后果。消极的权力来源于个人的权力欲。权力欲膨胀的人，会不择手段争权夺利。这种人多的话，组织会陷入无穷无尽的争夺权力的旋涡，影响组织的正常流畅运转。以消极的权力为目标的人一旦掌权，还会为一己私利，肆无忌惮地损害组织和集体的利益。第二种是积极的权力。它是以组织或群众进步为导向的，一般产生积极的后果，它能在组织中把个人的长处组合起来，创造一种民主的氛围，促使组织飞速发展。

一个领导者必须意识到，权力只是管理活动中的一种工具，为实现组织目标服务，而不是为个人利益服务的私人财富。领导者追求权力的动机和使用权力的目标是否正确，衡量的标准就在于他追求和使用的是积极的，还是消极的权力。

2. 不可滥用权力

领导者一旦滥用权力，不但会阻碍组织目标的实现，还会导致人际关系恶化、组织凝聚力下降，最终会导致领导者权力的丧失。为避免滥用权力，领导者应遵循如下使用权力的原则：

(1) 不炫耀自己的权力。生活中许多领域都存在权力，从学校到家庭，从公司到公共场合，但人们讨厌老是将权力挂在嘴边，尤其是舞弄权力的人。好的领导者是用一种慎重小心的态度对待权力，该使用时使用，而决不夸大炫耀。

(2) 客观一致地使用权力。这包括两个方面：让大家知道在何时何种情况下使用权力和始终一贯遵守这种行事方式。这样，权力的使用就成为工作秩序的一部分，这种秩序一旦被接受，下属就不会认为使用权力是领导者主观的随意行为，即使可能产生不愉快，也不会引起针对领导者个人的忿恨仇视，从而减弱领导者使用权力的有效性。

(3) 牢记使用权力的目的是为了建立所期望的行为模式。每一项重大的领导决策都会对群体态度和行为产生影响，使组织内部的结构发生变化。正是在使用权力的过程中，领导者引导下属建立并维持组织所期望的行为模式。

第三节 领导者

一、领导者与管理者

领导和管理是一回事吗？从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上对下属命令的行为。下属必须遵循管理者的指示。在这过程中，下属可能尽自己最大的努力去完成任务，也可能只尽一部分努力去完成工作。在企业的实践中，后者是客观存在的。如前所述，管理只能发挥职工能力的 60% 左右。领导则不同。领导可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上。但是，领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。

管理者是被任命的，他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权利。相反，领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。

因此，一个人可能既是管理者，也是领导者，但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。一个人可能是领导者但并不是管理者。非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子，组织没有赋予他们职位和权力，他们也没有义务去负责企业的计划和组织工作，但他们却能引导和激励、甚至命令自己的成员。一个人可能是个管理者，但并不是个领导者。领导的本质就是被领导者的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿，因此，有些具有职权的管理者可能没有部下的服从，也就谈不上真正意义

上的领导者。从企业的工作效果来看，应该选择好的领导者从事企业的管理工作。对非正式组织中有影响力的人参加企业正式组织的管理，会大大有益于管理的成效。对不具备领导才能的人应该从管理人员队伍中剔除和减少。为了使组织更有效，应该选取领导者来从事管理工作，也应该把每个管理者都培养成好的领导者。

二、领导者的特质

（一）理论归纳

如果你问一问走在大街上的普通人，在他们心目中领导是什么样的，你可能会得到一系列的品质特征，如智慧、领袖魅力、热情、实力、勇气、正直和自信等等。这些回答反应出领导的特质。

多年来，人们一直试图通过调查研究寻找成功的领导者具备的一些有共性的个人特质。各种研究，因为角度不同，得出的结果包罗万象，各有特色，甚至有所矛盾。下面简单介绍几种研究结果。

1. 斯托格第的领导者品格理论

斯托格第 (R. M. Stogdill) 通过调查，总结出领导者的品格，包括：

- (1) 五种身体特征，如精力、外貌、身高、年龄、体重等。
- (2) 两种社会性特征，如社会经济地位、学历等；
- (3) 四种智力特征，如果断性、说话流利、知识广博、判断分析能力等；
- (4) 十六种个性特征，如适应性、进取心、热心、自信、独立性、外向、机警、支配、有主见、急性、慢性、见解独到、情绪稳定、作风民主、不随波逐流、智慧等；
- (5) 六种与工作有关的特征，如责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人的关心等；
- (6) 九种社交特征：如能力、合作、声誉、人际关系、老练程度、正直、诚实、权力的需要、与人共事的技巧等。

2. 鲍莫尔的领导者特质理论

美国普林斯顿大学的鲍莫尔 (W. J. Baumol) 提出了作为一个企业家应具备的十个条件：合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于求新、勇于负责、敢担风险、尊重他人和品德高尚。

3. 吉赛利的领导者特质理论

吉赛利 (E. Ghiselli) 研究了十三种特性，以及这些特性在领导才能中体现的价值，他的研究结果如表 12-2 所示。括号中的 A 表示能力特征，P 表示个性特征，M 表示激励特征。

表 12-2 领导个人特征价值表

重要程度	重要性价值	个人特性
非常重要	100	督察能力 (A)
	76	事业心, 成就欲 (M)
	64	才智 (A)
	63	自我实现欲 (M)
	62	自信 (P)
	61	决断能力 (P)
中等重要	54	对安全保障的需要少 (M)
	47	与下属关系亲近 (P)
	34	首创精神 (A)
	20	不要高额金钱报酬 (M)
	10	权力需求高 (M)
	5	成熟程度 (P)
最不重要	0	性别 (男性或女性) (P)

注：重要性价值：100=最重要，0=没有作用。

4. 皮奥特维斯基和罗克的领导者特质理论

在皮奥特维斯基 (Piotwisky) 和罗克 (Roke) 两位管理学家 1963 年出版的一本名为《经理标尺：一种选择高等层管理人员》的著作中，对成功经理的个人特性列举如下：

- (1) 能与各种人士就广泛的题目进行交谈的能力；
- (2) 在工作中既能“动若脱兔”地行动，又能“静若处子”地思考问题；
- (3) 关心世界局势，对周围生活中发生的事也感兴趣；
- (4) 在处于孤立环境和困难局势时充满自信；
- (5) 待人处事机巧灵敏，而在必要时也能强迫人们拼命工作；
- (6) 在不同的情况下根据需要，有时幽默灵活，有时庄重威严；
- (7) 既能处理具体问题，也能处理抽象问题；
- (8) 既有创造力，又愿意遵循惯例；
- (9) 能顺应形势，知道什么时候该冒险，什么时候谋求安全；
- (10) 做决定时有信心，征求意见时谦虚。

5. 诺斯科特·帕金森的领导者特质理论

诺斯科特·帕金森 (N. Parkinson) 总结了以下一些成功的领导者具备的特性：

- (1) 总是遵守时间；
- (2) 让下属充分施展才能，并通过良好的、恰如其分的管理，而不是靠硬干来达到目标；
- (3) 注意提高自身素质，也注意提高上司下级的素质，绝不姑息缺点；
- (4) 抓住关键，先做最重要的事，次要的事宁可不做；
- (5) 深知仓促决定容易出错；
- (6) 尽可能授权他人，使自己获得时间规划组织未来。

6. 德鲁克的领导者特质理论

美国管理学家德鲁克（P. Drucker）在《有效的管理者》一书中指出了五种有效领导者的特性，并指出它们是可以通过学习掌握的。这种五种特征包括：

- (1) 知道时间该花在什么地方，领导者支配时间常属于被动地位，所以有效的领导者都善于系统地安排与利用时间；
- (2) 致力于最终的贡献，他们不是为工作而工作，而是为成功而工作；
- (3) 重视发挥自己的、同事的、上级的和下级的长处；
- (4) 集中精力于关键领域，确立优先次序，做好最重要的和最基本的工作；
- (5) 能作出切实有效的决定。

7. 伟人理论，或称天才论。

这种理论认为领导者是天生的，不是后天培养的，他们具有一种超凡的神授能力与魅力。一些重大的政治、经济、社会变革，都与伟大联系在一起，历史仅是伟大人物的传说，如毛泽东、华盛顿、成吉思汗等。当代的伟大学派不仅对历史人物详加研究，还把重点放在一些大企业的领导者身上，介绍他们的身世、事业、个性，谋略辨析他们在身体与精神上的先天内在品质。

8. 彼特关于不成功领导者的品质理论

美国管理学家彼特（Peter）认为人们可以找到确定的证据证明某些特性是不成功领导者的品质，这些难以胜任领导的品质可以归结为：

- (1) 对别人麻木不仁，吹毛求疵，举止凶狠狂妄；
- (2) 冷漠、孤僻、骄傲自大；
- (3) 背信弃义；
- (4) 野心过大，玩弄权术；
- (5) 管头管脚，独断专行；
- (6) 缺乏建立一支同心协力的队伍的能力；
- (7) 心胸狭窄，挑选无能之辈担任下属；

- (8) 目光短浅，缺乏战略头脑；
- (9) 犟头倔脑，无法适应不同的上司；
- (10) 偏听偏信，过分依赖一个顾问；
- (11) 懦弱无能，不敢行动；
- (12) 犹豫不决，无法决断；

可见彼特是从另一个角度来研究领导者的。

9. 罗宾斯的领导者特质理论

斯蒂芬·P. 罗宾斯发现领导者有六项特质不同于非领导者，即进取心、领导愿望、正直与诚实、自信、智慧和工作相关知识。表 12-3 简要描述了这些特质。

表 12-3 区分领导者与非领导者的六项特质

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	领导者通过真诚与无欺以及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	下属觉得领导者从没缺乏过自信。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、解决问题和作出正确的决策。
6 工作相关知识	有效的领导者对于公司、行业和技术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们作出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义。

(二) 评价与综述

令人遗憾的是，总的来说，并非所有成功的领导者都具备上述特质理论所描述的品质，而且许多非领导者可能具备上述的大部分甚至全部品质，而且几乎没有一种品质是所有领导者所共有的。因此，领导特质理论无法指出哪些素质是领导者必需的，而且也无法对各种品质的相对重要程度作出评价。

各种领导特质理论所显示的结果相当不一致，这是因为领导特质理论忽略了被领导者和环境的作用，事实上，一个领导者能否发挥作用，会随被领导者的不同而不同，也会随环境的改变而改变。把领导活动割裂在被领导者因素和环境因素之外，仅从其中一个方面——领导者自身——进行研究，就会产生相互重叠，甚至相互矛盾的情况，而且趋向提出更纷繁复杂的特性，无法形成一致认同的稳定特性。

领导者特质理论既然存在缺陷，为什么还要介绍它？那是因为它仍然具有一定的科学性，有一定的可取之处。现代管理学证明，伟大理论关于领导者神授素质的结论是不正确的。德鲁克指出：有效性是一种后天的习惯，是一系列实践的综合。领导才能是一种成就，是通过努力达到的，而不是与生俱来的。每一位渴望成为领导者的有志者和每一位希望提高自身领导水平的领导者，都可以结合自己的下属情况下环境态势，在上述的各种领导者特性理论中找到最有同感的那几条，把它们作为目标，引导自身素质的不断完善。虽然改变自身的身体、智力、个性和社会等特性非常困难，但是你迈出一步，就离理想的领导境界近了一步。

第四节 领导方式及其理论

一、领导方式的类型

仅有良好的领导素质还不足以保证领导者的工作效率。要充分利用这些素质进行有效的领导，领导者还必须选择恰当的领导方式。领导方式大体上有三种类型：专权型领导、民主型领导和放任型领导。

1、专权型领导：是指领导得个人决定一切，布置下属执行。这种领导得要求下属绝对服从，并认为决策是自己一个人的事情。

2、民主型领导：是指领导得发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽，合作一致地工作。

3、放任型领导：是指领导得撒手不管，下属原意怎样做就怎样做，完全自由。他的职责仅仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系，以此有利于下属的工作。

领导方式的这三种基本类型各具特色、也各适用于不同的环境。领导得要根据所处的管理层次、所担负的工作的性质以及下属的特点，在不同时空处理不同问题时针对不同下属，选择合适的领导方式。

二、领导方式的理论研究

（一）领导方式的连续统一体理论

美国学者坦南鲍姆和施米特认为，领导方式是多种多样的，从专权型到放任型，存在着多种过渡型式。根据这种认识，他们提出了“领导方式的连续统一体理论”。图 12-2 概括描述了他们这种理论的基础内容和观点。

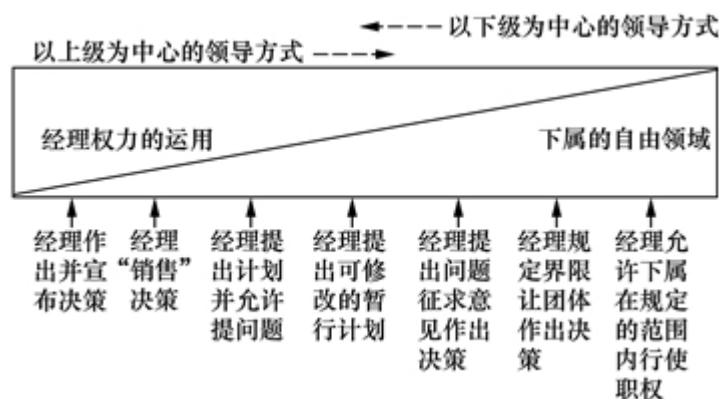


图 12-2 领导方式的连续统一体理论

图 12-2 中列出了七种典型的领导方式。

1. 经理作出并宣布决策。在这种方式中，上级确认一个问题，考虑各种可供选择的解决方法，从中选择一个，然后向下属宣布，以便执行。他可能考虑，也可能不考虑下属对他人决策的想法，但不管怎样，他不给下属参与决策的机会。下级只有服从他的决定。

2. 经理“销售”决策。在这种方式中，如同前一种方式一样，经理承担确认问题和作出决定的责任，但他不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这样做是表明他意识到下属中可能有某些反对意见，他企业通过阐明这种决策组给下属带来利益以减除这种反对。

3. 经理提出计划并允许提出问题。在这种方式中，经理作出了决策，并期望下属接受这个决策，但他向下属提供一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题，这样，他的下属可以更好地了解他的意图和计划。这个过程使经理和他的下属能深入探讨这个决策的意义和影响。

4. 经理提出可以修改的暂定计划。在这种方式中，允许下属对决策发挥某些影响作用。确认问题和决策的主动权仍操纵在经理手中。他先对问题进行考虑，并提出一个计划，但只是暂定的计划，然后把这个计划交给有关人员征求意见。

5. 经理提出问题，征求建议，作出决策。在这种方式中，虽然确认问题和进行决策仍由经理来进行，但下属有建议权。下属可以在经理提出问题后，提出各种解决问题的方案，经理从他自己和下属提出的方案中选择满意者。这样做的目的是充分利用下属的知识和经验。

6. 经理决定界限，让团体作出决策。在这种方式中，经理把决策权交给团体。这样做以前，他解释需要解决的问题，并给要作的决策规定界限。

7. 经理允许下属在规定的界限内行使职权。在这种方式中，团体有极度的自由，唯一的界限是上级所作的规定。如果上级参加了决策过程，也往往以普通成员的身份出现，并执行团体所做的任何决定。

坦南鲍姆和施米特认为，上述方式孰优孰劣没有绝对的标准，成功的经理不一定是专权的人，也不一定是放任的人，而在具体情况下采取恰当行动的人。当需要果断指挥时，他善于指挥；当需要职工参与决策时，他能提供这种可能。只有这样，才能取得理想的领导效果。

（二）管理方格理论

管理方格理论是布莱克(Blake)和穆顿(Mouton)提出的。

管理方格是一张方格图，横轴表示领导得对生产的关心，纵轴表示领导得对人的关心。每根轴划分为九小格，第一格代表关心程度最低，第九格表示关心程度最高，整个方格图共有八十一一个方格，每一小方格代表对“生产”和“人”关心的不同程度组合形成的领导方式，如图 12-3 所示。

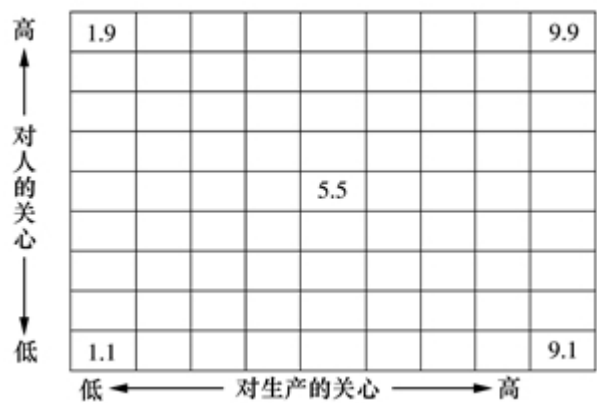


图 12-3 管理方格图

布莱克和穆顿在提出管理方式时，列举了五种典型的领导方式。

1. 9.1 型方式。这种方式只注重任务的完成，而不重视人的因素。这种领导是一种专权式的领导，下属只能奉命行事，职工失去进取精神，不愿用创造性的方法去解决各种问题，不能施展所有的本领。

2. 1.9 型方式。这种方式与 9.1 型相反，即特别关心职工。持此方式的领导得认为，只要职工精神愉快，生产自然会好，不管生产好与不好，都首先要重视职工的情绪。这种管理的绳索果可能很脆弱，一旦和谐的人际关系受到了影响，生产成绩会随之而下降。

3. 5.5 型方式。这种方式既不过于重视人的因素，也不过于重视任务因素，努力保持和谐和妥协，以免顾此失彼。遇到问题总想敷衍了事。此事方式比 1.9 型和 9.1 型强些。但是，由于牢守传统习惯，从长远看，会使企业落伍。

4. 1.1 型方式。这种方式对职工的关心和对生产任务的关心都很差。这种方式无疑会使企业失败，但在实践中也很少见到。

5. 9.9 型方式。这种方式对生产和人的关心都达到了最高点。在 9.9 型方式下，职工在工作上希望相互协作，共同努力去实现企业目标；领导者诚心诚意地关心职工，努力使职工在完成组织目标的同时，满足个人需要。应用这种方式的结果是，职工都能运用智慧和创造力进行工作，关系和谐，出色地完成任务。

从上述不同方式的分析中，显然可以得出下述结论：作为一个领导者，既要发扬民主，又在善于集中；既要关心企业任务的完成，又在关心职工的正当利益。只有这样，才能使领导工作卓有成效。

（三）权变理论

权变理论认为不存在一种“普适”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境和影响。换句话说，领导和领导者是某种既定环境的产物，即：

$$S=f(L, F, E)$$

具体地说，领导方式是领导者特征、追随者的特征和环境的函数。在上式中， S 代表领导方式， L 代表领导者特征， F 代表追随者的特征， E 代表环境。

领导者的特征主要指领导者的个人品质、价值观和工作经历。如果一个领导者决断力很强，并且信奉 X 理论，他很可能采取专制型的领导方式。

追随者的特征主要指追随者的个人品质、工作能力、价值观等。如果一个追随者的独立性较强，工作水平较高，那么采取民主型或放任型的领导方式比较适合。

环境主要指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等等。工作是具有创造性还是简单重复，组织的规章制度是比较严密还是宽松，社会时尚是倾向于追随服从还是推崇个人能力等，都对领导方式产生了强烈的影响。

菲德勒的领导权变理论是比较具有代表性的一种权变理论。该理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效，这种环境的多种外部和内部因素的综合作用体。

菲德勒将领导环境具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。所谓职位权力是指领导者所处的职位具有权威和权力的大小，或者说领导的法定权、强制权、奖励权的大小。权力越大，群体成员遵从指导的程度越高，领导环境也就越好；反之，则越差。任务结构是指任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度。如果这些任务越明确，并且部下责任心越强，则领导环境越好；反之，则越差。上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度。如果下级对上级越尊重，群众和下属越乐于追随，则上下级关系越好，领导环境也越好；反之，则越差。

菲德勒设计了一种问卷来测定领导者的领导方式。该问卷的主要内容是询问领导者对最不与自己合作的同事（LPC）的评价。如果领导者对这种同事的评价大多用以敌意的词语，则该种领导者趋向于工作任务型的领导方式（低 LPC 型）；如果评价大多用以善意的词语，则该种领导者趋向于人际关系型的领导方式（高 LPC 型）。

菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。对低 LPC 型领导者来说，他比较重视工作任务的完成。如果环境较差，他将首先保证完成任务；当环境较好时，任务能够确保完成，这时他的目标将是搞好人际关系。对高 LPC 型领导来说，他比较重视人际关系。对高 LPC 型领导来说，他比较重视人际关系。如果环境较差，他将首先将人际关系放在首位；如果环境较好时，人际关系也比较融洽，这时他将追求完成工作任务，如图 12-4 所示。

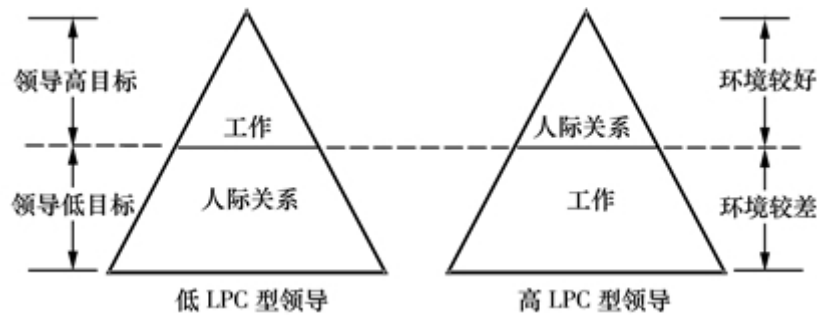


图 12-4 领导目标与环境关系示意图

菲德勒对 1200 个团体进行了抽样调查，得出以下结论（见表 12-4 菲德勒模型）。

表 12-4 菲德勒模型

人际关系	好	好	好	好	差	差	差	差
工作结构	简单	简单	复杂	复杂	简单	简单	复杂	复杂
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

环境	好	中 等	差
领导目标	高	不明确	低
低 LPC 领导	人际关系	不明确	工作
高 LPC 领导	工作	不明确	人际关系
最有效的方 式	低 LPC	高 LPC	低 LPC

领导环境决定了领导的方式。在环境较好的 I、II、III 和环境较差的 VII、VIII 情况下，采用低 LPC 领导方式，即工作任务型的领导方式比较有效。在环境中等有 IV、V 和 VI 情况下，采用高 LPC 领导方式，即人际关系型的领导方式比较有效。

第五节 领导艺术

一个组织事业的成败，也就是能否实现既定目标，关键在于领导，而领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。领导艺术是一门博大精深的学问，其内涵极为丰富。关于如何当好领导，古今中外都有许许多多的论述和研究，本节主要讲述的是一个领导者应该具有的素养和领导艺术。对于在领导岗位上的管理者，至少有以下几点值得注意。

一、干领导的本职工作

领导人们有条不紊地办事是一种艺术。在组织中，我们经常看到一些这样的领导者，他们整天忙忙碌碌，工作十小时、十二小时，放弃了娱乐、休息和学习，甚至连看报、看文件的时间都挤掉了，总是感到时间不够用。他们的问题出在哪里呢？作为一个领导者，当发现自己忙不过来的时候，就应该考虑自己是否已经侵犯了下属的职权，做了本来应当由下属去做的事。领导者必须明白，凡是下属可以做的事，都应授权让他们去做，领导者只应做领导应干的事。

领导的事包括决策、用人、指挥、协调和激励。这些都是大事，是领导者应该做的，但绝对不是说都应由单位的最高领导人来做，而应该分清轻重缓急，主次先后，分别授权给下属各级领导去做，让每一级去管本级应管的事。企业的最高领导者应该只抓重中之重、急中之急，并且严格按照“例外原则”办事。也就是说，凡是已经授权给下属去做的事，领导者就要克制自己，不要再去插手；领导者只需管那些没有对下授权的例外的事情。有些领导者

太看重自己的地位和作用。不分巨细，事必躬亲，其结果不仅浪费了自己宝贵的时间和精力，还挫伤了下属的积极性和责任感，反过来又会加重自己的负担。

领导者对于那些必须由自己亲自处理的事，也应先问三个能不能：能不能取消它？能不能与别的工作合并处理？能不能用更简便的方法处理？这样就可以把那些可做可不做的事去掉，把一部事合并起来用最简便的方法去做，从而减轻负担，腾出更多时间去进行思索和筹划，更好地发挥领导的作用。

二、善于同下属交谈，倾听下属的意见

没有人际的信息交流，就不可能有领导。领导人的实施指挥和协调的职能时，必须把自己的想法，感受和决策等信息传递给被领导者，才能影响被领导者的行为。同时，为了进行有效的领导，领导者也需了解被领导者的反应，感受和困难。这种双向的信息交流十分重要。交流信息可以通过正式的文件、报告、书信、会议、电话和非正式的面对面会谈。其中，面对面的个别交谈是深入了解下属的最好方式之一，因为通过交谈不仅可以了解到更多、更详细的情况，并且可以通过察言观色来了解对方心灵深处的想法。不过，关于同下级交谈也是一种领导艺术。有些领导者在下属谈话时，往往同时批阅文件，寻找东西，或乱写乱画，左顾右盼，精力不集中，精神不耐烦，其结果不仅不能了解对方的思想，反而会伤害对方的自尊，失去同事和下属对自己的尊重和信任，甚至还会造成冲突和隔阂。所以，领导者必须掌握善于同下属交谈，倾听下属意见的艺术。根据实践经验，同下属谈话时，有一些要点是可以参考的。

1. 即使你不相信对方的话，或者对谈的问题毫无兴趣，但在对方说话时，也必须悉心倾听，善加分析。

2. 要仔细观察对方说话时的情态，捉摸对方没有说出意思。

3. 谈话一经开始，就要让对方把话说完，不要随意插话，打断对方的思路，岔开对方的话题，也不要迫不及待地解释、质问和申辩。对方找你谈话是要谈他的感受，领导者倾听下属意见的目的在于了解对方的想法，而不是提出“权威”的架势去说服、教育对方，打通对方的思想。对方讲的是否有理，是否符合事实，可以留待以后研究。

4. 如果你希望对某一点多了解一些，可以将对方的意见改成疑问句简单重复一遍，这将鼓励对方作进一步的解释和说明。

5. 如果对方诚恳地希望听到你的意见，你必须抓住要领，态度诚恳地就实质性问题作出简明扼要的回答，帮助他拨开心灵上的云雾，解开思想上的疙瘩。同时，也要注意掌握分寸，留有余地。这是因为，对方说的许多情况你可能并不清楚，在未加调查之前，不应表态和许

愿，以免造成被动，引起更大的不快。对于谈话涉及的重大原则问题或应由下属主管部门处理的问题，领导者应实事求是地告诉对方，这些问题是自己不能单独处理的，需待研究以后再负责予以答复。

6. 领导者必须控制自己的情绪。不能感情用事。对方说话的内容，领导者可能同意，也可能不同意，有怀疑，甚至反感和不满。但是，不管领导者自己的观点和情绪如何，都必须加以控制，始终保持总代表的态度，让对方畅所欲言。仅此一点，就会使对方感到领导在注意他的意见，在彼此沟通思想感情。至于是非曲直，可留待以后再谈，或留待对方冷静后自己去判断。

三、争取众人的友谊和合作

企业的领导得不能只依靠自己手中的权力，还必须取得同事和下属的友谊和合作。有些新踏上领导岗位的人，往往只会自己埋头苦干，不善于争取别人的友谊和合作；也有个别人只想利用手中的权力来使副手和下属慑服，而较少考虑如何取得他们的支持和友谊。其实，领导者和被领导者之间的关系不应当只是一种刻板的和冷漠的上下级关系，而应当建立起如同战争年代那样的真诚合作的同志关系。要建立起这种关系，除了要求领导者的品德高尚、作风正派以外，还要求领导者精通领导艺术。

（一）平易近人

由于几千年封建思想的影响，在一些人的头脑中不自觉地残留着“官贵民贱”的意识，认为当“长”以后，总比一般老百姓高一头。所以，领导者必须自觉地消除这种意识，在与同事和下属相处中，要注意礼貌，主动向对方表示尊重和友好；在办事时要多用商量的口吻，多听取和采纳对方意见中合理部分；要勇于承认和改正自己的缺点、错误。既不要轻易发脾气、耍态度、训斥人，也不要讲无原则的话，更不能随便表态、许诺。总之，要谦虚待人，以诚待人。这样才能赢得同事和下属的尊敬，进而产生感情和友谊。

（二）信任对方

在分工授权后，领导者对下属不要再三关照叮嘱，更不要随便插手干预，使对方感到你对他的能力有所怀疑。相反，领导者要用实际行动使下属感到你对他是信任的，感到自己对企业集体是重要的。这样，下属就会主动加强同领导者合作的精神。如果领导得能在授权范围之外，主动征求并采纳下属对工作的意见，使下属感到领导对他的器重，这将有利于增进相互之间的友谊和合作。如果领导者让自己的副手或下属长期感到被忽视，不能发挥作用，则必将招致他们的不满和怨恨。

（三）关心他人

群众最反感的是领导者以权谋私。所以，领导者要特别警惕，不仅不能以权谋私，而且要在政治、思想、业务、生活等多方面关心他人。要为下属提高思想业务水平创造条件，不怕他们超过自己；要为群众在生活上排忧解难不怕受麻烦；要吃苦在前，享受在后，在经济利益和荣誉面前一定要先想到他人。当企业取得成功时，千万别忘掉那些为企业作过贡献的人们。当人们面临困难的时候，如果你能伸出友谊之手，这种友谊将特别宝贵和持久。

（四）一视同仁

人们之间的关系有亲有疏，这是正常的社会现象，领导者也不例外。但是，为了加强企业的内聚力，克服离心倾向，领导者既要团结一批同自己亲密无间、命运与共的骨干；同时，又要注意团结所有的职工，对于同自己意见不一、感情疏远或反对自己的人，领导者绝不可视为异己，另眼看待，加强排斥，而应对他们更加关心和尊重，努力争取他们的友谊和合作。特别是在处理诸如提级、调资、奖励、定职、分房等有关经济利益和荣誉的问题时，必须一视同仁秉公办理，既不因是亲者而予以优惠或避嫌不言，也不因是疏者而保持沉默或故意挑剔。当下属犯了错误时，不论亲疏，都要严格要求，真诚地帮助他们认识错误，改正错误，但在进行处理时双要设身处地地为他们着想，坚持思想教育从严、组织处理从宽的原则。领导者必须懂得，很多人工作上犯错误、出毛病，都是想多做工作、做好工作而无意造成的，所以领导者对下属工作上的错误要勇于承担责任，即使自己并不沾边，也应主动承担领导或指导责任。在下属受到外界侵犯或蒙受冤屈时，领导者应挺身而出，保护你的下属。这样，企业的全体人员就会感到，在你的领导下，没有亲疏，只要好好干，谁都可以得到他们应有的尊重和信任，就会产生一种安全感、归属感，组织内部常有的“宗派”或“山头”自然就失去存在的基础了。

四、做自己时间的主人

做任何事情都需要占用时间。创造一切财富也都要耗用时间。时间似乎是一种用之不竭的资源，但对个人来讲，时间又是一个常数。因此，“时间就是金钱”，“时间就是生命”，这是一条实实在在的真理。领导者应该特别珍惜自己的时间，可是，在实际上，领导者的地位愈高，却往往愈不能自由支配自己的时间。

领导者要做时间的主人，首先要科学地组织管理工作，合理地分层授权，把大量的工作分给副手、助手、下属自己去做，以摆脱繁琐事务的纠缠，腾出时间来做真正应该由自己做的事。

（一）要养成记录自己时间消耗的习惯

有许多领导者忙了一天、一周或者是一个月，往往说不出究竟做了哪些事，哪些是自己应该做的，哪些是自己不该做的。年复一年地如此下去，浪费了许多宝贵的时间。为了珍惜自己的时间，把有限的时间用在自己应该做的领导工作上，应当养成记录自己时间消耗情况的习惯。每做一件事就记一笔账，写明几点到几点办什么事。每隔一两周，对自己的时间消耗情况进行一次分析。这时，就会发现自己在时间的利用上有许多惊人的不合理之处，从而就可找到合理利用自己时间的措施。

（二）学会合理地作用时间

时间的合理使用因人而异、而宜，取决于企业生产经营的特点、企业的管理体制和组织结构，企业领导者的分工以及各人的职责和习惯。所以很难有一个统一的标准。表 12-5 是根据我国一些优秀厂长的经验列出的，一般来说，这样的时间分配是比较合理的。

表 12-5 领导者每周工作时间的分配

工作内容	每周小时数	时间使用方式
1. 了解情况，检查工作	6	每天 1 小时
2. 研究业务，进行决策	12	每次 2~4 小时
3. 与主要业务骨干交谈，做人的工作	4	每次 0.5~1 小时
4. 参加社会活动（接待、开会等）	8	每次 0.5~2 小时
5. 处理企业与外部的重大业务关系	8	每次 0.5~1 小时
6. 处理内部各部门的重大业务关系	8	每次 0.5~3 小时
7. 学习与思考	4	集中一次进行

（三）提高开会的效率

开会交流信息的一种有效方式。领导离不开开会，但开会也要讲求艺术。企业领导者每年要开几百次会，但重视研究和掌握开会艺术的人却不多。有许多领导者整天沉沦于文山会海之中，似乎领导的职能就是开会、批文件，而开会是否解决了问题、效率如何，却全然不顾。只要开了会，该传达的传达了，该说的说了，就算尽到了责任，就可以心安理得。其实，不解决问题的会议有百害而无一利。开会也要讲求经济效益。会议占用的时间也是劳动耗费的一种。会议的成本应纳入企业经济核算制体系之内进行考核，借以促进提高开会的效率，节约领导者和与会者的宝贵时间。

只有充分了解，娴熟运用上述领导艺术，领导者才可充分利用自己身的良好素质，取得比较理想的领导效果。

思考题：

- 1、什么是领导？它有哪些作用和特征？
- 2、领导者如何获取和使用权力
- 3、如何理解领导者与管理者的关系
- 4、试述吉赛利、诺斯科特·帕金森、德鲁克和罗宾斯的领导者特质理论
- 5、领导方式的类型主要有哪些类型？
- 6、试述领导方式的连续统一体理论、管理方格理论和权变理论的主要内容和各自特点
- 7、试论领导艺术

[案例分析]

哪种领导类型最有效

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

一、西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔当遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去。做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工场去一趟，与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过于死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

讨论题：

- 1、你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？试预测这些模式各将产生什么结果？
- 2、是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

第十三章 领导与激励

[内容提要]

激励是一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并且指导和引导个人或组织行为指向目标。激励的作用具体表现为需要的强化、动机的引导和提供行动条件。人们在应用心理学和社会学知识去探讨如何预测

和激发人的动机、满足人的需要和调动人的积极性方面，做了大量的工作，产生了一系列的激励理论，如一般“需求理论”、马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素论、期望理论、公平理论和激励需求理论等。

在组织中，每个员工都有自己的特性，因而，领导者应采用不同的方法对他们进行激励。工作激励、成果激励、批语激励以及培训教育激励是激励常用的四种方法或者说一般性原则。与此同时，有效的绩效考评也能够以多种途径提高员工工作绩效并由此产生组织的竞争优势。

第一节 激励的必要性

一、动机

为了理解动机是什么，让我们首先指出动机不是什么。为什么这样做呢？因为许多人错误地将动机视为一种个性特质，也就是说某些人具备它，而另一些人则不具备它。某结果使许多实践中的管理者认为，某一员工是没有动机的，是无法被激励的。但是我们的动机知识却指出了这一观点的错误。动机是个人与环境相互作用的结果。虽然人和人在动机驱力上差异很大，但总体来说，动机是随环境条件的变化而变化的。因此，在分析动机的概念时，要记住动机水平不仅因人而异，而且对于同一个人来说还因人而异。

我们将动机定义为：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。

一般而言，动机指的是为达到任何目标而付出的努力，但在本书中，专门指为达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的是与工作相关的行为。在动机的定义中有三个关键要素：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度指标。当某人被激励时，他会更为勤奋地工作。但是，如果这种努力不是指向有利于组织的方向，则高努力水平并不一定会产生令人满意的工作绩效。因此，我们在考虑努力强度的同时，还要考虑努力质量，指向组织目标并与其保持一致的努力才是我们所追求的。

动机可以看作是获得满足的过程，如图 13-1 所示。我们所说的需要指的是一种内部状态，它使某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张，进而激发了个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解除。

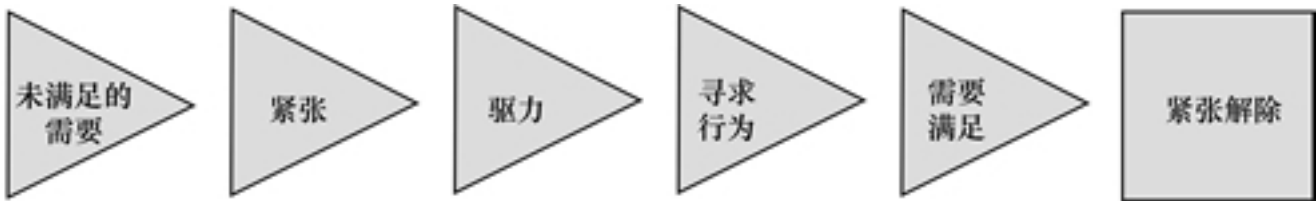


图 13-1 动机过程

我们可这样说，被激励的员工处于紧张状态之中。为了缓解这种紧张，他们努力去工作，紧张程度越

大，员工的努力程度越高。如果这种努力能够成功地导致个体需要的满足，它将解除紧张状态。当然，我们在这种感兴趣的是工作行为，因此这种解除紧张的努力也必须是指向组织目标的。所以，在动机的定义中包括了个体的需要必须与组织目标相一致的含义。如果两者不一致，个体可能会产生与组织利益背道而驰的努力行为。一些员工经常在上班时间与朋友长时间聊天，以满足他们的社会需要，这虽然也是高努力水平，但对于组织来说却无价值可言。

二、激励的内容

1、概念与过程

什么是激励？美国管理学家贝雷尔森（Berelson）和斯坦尼尔（teiner）给激励下了如下的定义：“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励。……它是人类活动的一种内心状态”（小詹姆斯等著：《管理学基础》，中国人民大学出版社，1982年，第195页）。心理学家一般认为，人的一切行动都是由某种动机引起的。动机是人类的一种精神状态，它对人的行动起激发、推动、加强的作用，因此称之为激励。人类的有目的的行为都是出于对某种需要的追求。未得到的需要是产生激励的起点，进而导致某种行为。行为的结果，可能使需要得到满足，之后再发生对新需要的追求；行为的结果也可能是遭受挫折，追求的需求未得到满足，由此而产生消极的或积极的行为。这种激励过程可用（图13-2）来描述。

从图13-2中可以看出，未满足的需要对人的激励作用的大小，取决于某一行动的效价和期望值。所谓效价是指个人对达到某种预期成果的偏爱程度，或某种预期成果可能给行为者个人带来的满足程度；期望值则是某一具体行动可带来某种预期成果的概率，即行为者采取某种行动，获得某种成果，从而带来某种心理上或生理上的满足的可能性。显然，能够满足某一需要的行动对特定个人的激励力是该行动可能带来结果的效价与该结果实现可能性的综合作用的结果。激励力、效价以及期望值之间的相互关系可用下式表示：激励力=某一行动结果的效价 \times 期望值。

在激励过程中，行动结果提供的反馈又会反过来影响人的需要，也就是说当人的需要得到很好的满足时，这种需要就会得到强化，其行为的动机就会更强烈，或产生进一步的需要，如果这种需要没很好地被满足，那么显然就会影响下一次的激励效果。

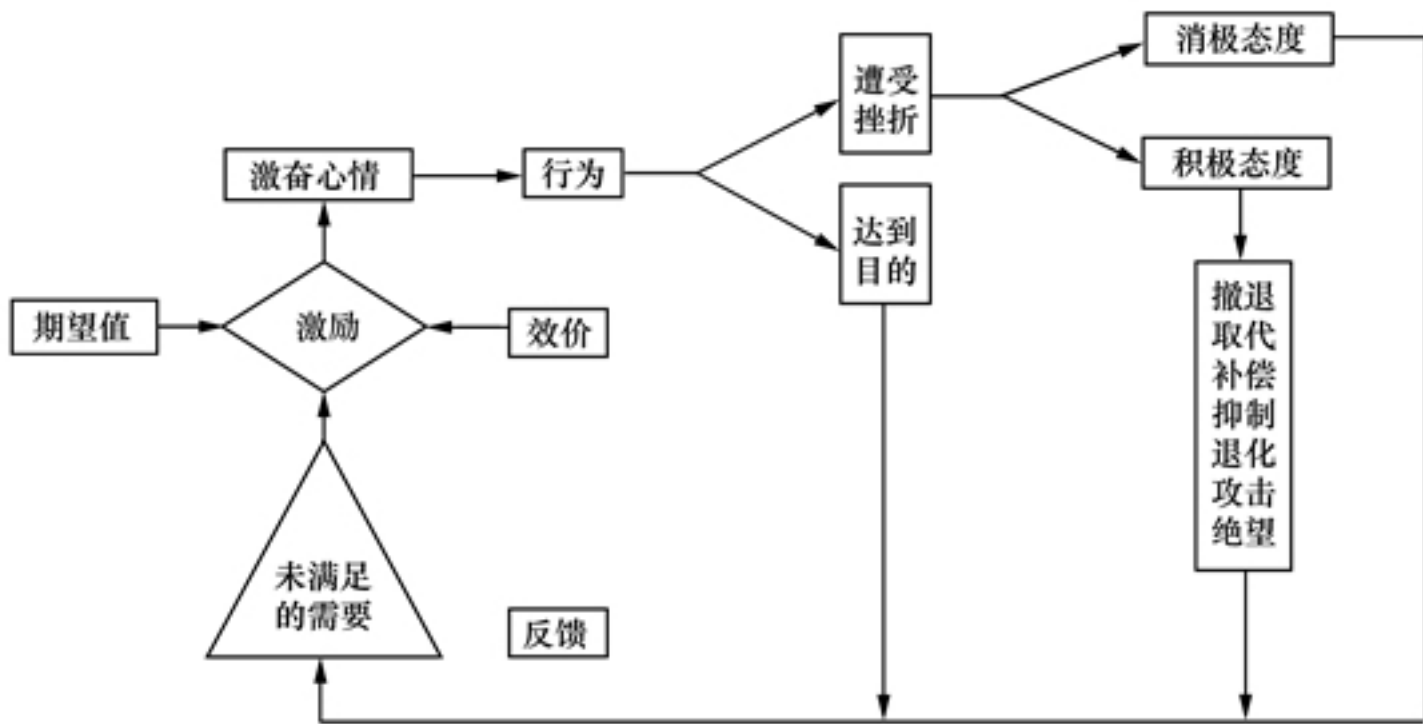


图 13-2 激励过程

2、激励的作用

激励是与人的行为过程紧密联系在一起，激励的作用主要表现在以下三个方面：

（1）需要的强化

人的需要不仅复杂，有时还相互矛盾。不仅不同种类的需要之间存在着矛盾（比如，是花这笔钱来学习业务，还是用它去旅游），即使同类需要之间也存在着矛盾（比如，是先买一台空调呢，还是先购置一套音响）。而激励工作需要强化的是那些有利于组织目标实现的人的需要。例如，一个销售人员可能既想好好地去干一番事业，又想多花点时间享受享受家庭生活，对于处在这种矛盾状况中的销售人员，销售经理通过制定奖励措施，通过说服等手段来激发其事业心，强化其前一种需要，从而使其产生有利于组织目标的行为。事实上，往往人们作出的选择最后并不是完全偏向一种需要，而是多种需要的调和与相互妥协。如何能在这种调和中去强化最有利于组织目标的需要，这里就包含着激励艺术。

（2）动机的引导

强化了需要不一定就能得到预期的行为，因为可能有多种行为都能提供同一满足。如一名销售员想要得到更多的报酬，他可以更加努力地工作以获得更多的提成或奖励，也可以考虑保持现状而业余再兼一份销售工作，甚至干完就跳槽到另一家收入更高的公司，甚至有更糟的情况，他会违反公司的纪律，以不正当的手段谋取更高的收入。这里管理者可以通过说服教育以及相应的激励措施来杜绝其不良动机，从而引导其动机导向对组织目标有利的行为上来。

(3) 提供行动条件

要鼓励人行动就应该为他们的行动提供条件，帮助他们实现目标。例如，要让一名销售员提高其销售业绩，就应该为他提供各种产品和客户信息，通过激励措施，让其他有关部门配合他的工作，这样为其实现目标提供良好条件，从而提高他的工作积极性，获取工作业绩。可见为人们提供行动条件也是激励工作的重要作用。

第二节 激励理论

在管理学领域，自从行为科学形成以后，人们在应用心理学和社会学方面的知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要、调动人的生产积极性方面，做了大量的工作，产生了许多理论。

一、一般“需求理论”

为什么人会有某种行为，这是研究激励的一个关键性问题。对此，人们提出许多不同的答案，例如所谓“需求的满足”。每个人都有不同的需求，也都要求得到满足。有了需求，才能促使他有目标导向的行为，以便满足他人需求。例如饥饿的感觉，会使人寻找食物来充饥，或者走去食堂或回家去用餐。由此我们可以勾划出一个简单的激励程序，如图 13-3 所示。

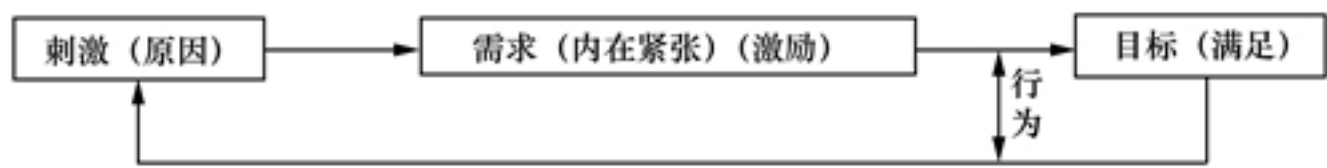


图 13-3 简单的激励程序

当然，某人在某时某地的需求决不止一个，但其中能刺激某人产生行为的需求，应该是其中强度最高的一个。一项需求一经满足之后，其重要性随即降低，而另一项需求则将兴起。这就是激励的“一般需求理论”。

在一般理论中，涉及到一个人性假设的问题，即后来本麦格雷戈提出的 X、Y 理论：X 理论认为，人的本性是坏的，一班人都有好逸恶劳÷尽可能逃避工作的特性；Y 理论认为，人并不是懒惰的，他们对工作的喜欢和憎恶决定与这工作对他是一种满足还是惩罚。在对人进行激励之前，一定要搞清楚这个问题：

人到底是不是天生懒惰的？

二、马斯洛的需求层次论

在一般理论的基础上，亚伯拉罕·马斯洛提出需求层次理论（The hierarchy of needs theory），认为人类的需求是以层次的形式出现的，由低级的需求开始逐级向上发展到高级的需求。他并且断定，当一组需求得到满足时，这组需求就不再成为激励因素了。他将人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求。由于每个人的需求各不相同，因此主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。在工作中，主管人员要注意决定这些需求的各人个性、愿望和欲望。在任何时候，主管人员都应考虑到人们的各种需求。因为在绝大多数人中，尤其在现代社会，都具有马斯洛需求层次中所列的全部需求（见图 13-4）。



图 13-4 马斯洛需求层次

必须指出，马斯洛本人并没有说过人非得在某一层次的需求获得百分之百的满足之后，次一个层次的需求才能够显示出来。马斯洛曾经说过，事实上，在社会中有许多人，他们的各项基本需求只可能有部分的满足，同时也都有部分不满足，这是常有的事。因此，在人们的需求层次中，应有一个比较确切的描述，即从较低的层次逐级向上，满足的程度百分比逐级减少。举例说，假定某人的生理需求可能只满足了 85%，被尊重的需求满足了 40%，而其自我实现的需求则仅仅满足了 30%。

需求的层次，以生理的需求为基础。生理的需求，即为支持生命之所必需，包括衣食住行等项。一个人倘若缺少了这一类基本生活必需品，那么生理需求将是他主要的激励。马斯洛曾说过：“一个人如果同时缺少食物、安全、爱情及价值等项，则其最为强烈的渴求，当推对食物的需求。”

生理需求得到基本的满足之后，安全需求便将接踵而至了。安全需求经常包括人身安全、经济的安全、以及有秩序、可预知的环境，例如工作及职业的稳定。人的生理需求和安全需求得到了基本的满足，社交和爱情的需求便将成为一项重要的激励因素了。人皆需要别人的接受、友谊和情谊；也都需要对别人付出

其接受、友谊和情谊。人皆需要感受别人对他的需要。为什么独房监禁是一项重罚，便包含有这层道理：剥夺囚犯的社会需求，从心理学上来看，只怕没有比此更重的刑罚了。

人在生理需求、安全需求、社交和爱情需求均已获得了基本上的满足后，自尊需求又成为最突出的需求了。所谓自尊需求是双重的：一方面当事人必须自己感到自己的重要性；另一方面也必须获得他人的认可，以支持他自己的这种感受。他人的认可特别重要，如果不能获得他人的认可，那么当事人也许会觉得他自己是在孤芳自赏了。如果在他周围，人人都明白地表示他确属重要，他就能由此产生自我价值、自信、声望和力量的感受。

在这一份自尊需求有了基本的满足之后，自我实现的需求又接着出现了。自我实现是什么？马斯洛认为是这样一种欲望，即人希望能成就他独特性的自我的欲望，或是人希望能成就其本人所希望成就的欲望。在这一个需求层次中，人希望能实现其全部的潜力，他重视的是自我满足，是自我发展和创造力的发挥。

应该注意的是，马斯洛所列举的需求各层次，绝不是一种刚性的结构。所谓层次，并没有截然的界限，层次与层次之间往往相互叠合，某一项需求的强度逐渐降低，则另一项需求将也许随之而上升。此外，可能有些人的需求始终维持在较低的层次上，而马斯洛提出的各项需求的先后顺序，不一定适合于每一个人，即使两个行业相同的人，也并不见得有这样的需求。

总之，马斯洛的这一理论，其最大的用处在于它指出了个人均有需求。身为主管人员，为了激励下属，必须要了解其下属要满足的是什么需求。但是，不论主管人员采取的是怎样的途径，其措施总是以他对下属所持的假定及对需求与满足的假定为基础的。

三、赫茨伯格的双因素论

50年代后期，美国心理学家赫茨伯格（F. Herzberg）和他在匹兹堡的心理学研究所的研究员，通过一项研究提出了“双因素论”。

他们进行的是这样一项研究：访问了匹兹堡地区的11个工商事业机构的二百多位工程师和会计人员，请他们列举在他们的工作中有哪些是使他们愉快的项目，又有哪些是使他们不愉快的项目；经分析调查所得资料，结果发现，受访人员觉得未能满足的项目，多数与他们的工作环境有关，而他们觉得满意的项目，一般也多属于工作本身。由此进一步分析推导出，一方面是他们对于诸如本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定以及个人生活所需等等，如果得到满足后就没有不满，得不到满足则产生不满。赫茨伯格把这类因素统称为“保健”因素。另一方面是人们对诸如成就、常识（认可）、艰巨的工作、晋升和工作中的成长、责任感等，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感（但不是不满）。他把这一类又统称为“激励”因素（见表12-1）。因此，赫茨伯格认为，只有靠激励因素来调动员工的积极性，才能提高生产效率。这个理论产生后，受到许多人的非议。有人认为，人是复杂的，若是对他的调查仅以满意或不满意作为指标，而且又没有进一步证实满意感和生产率的关系，那末，其调查结果的可信程度是值得怀疑的。但是60年代中期以来，这一理论还是越来越受到人们的注意。这一理论

也提示我们，如果主管人员能够注意提供某些条件以及满足保健性需要，也可能会保持组织中人们的一定的士气水平。

表 13-1 保健因素与激励因素

保健因素（环境）	激励因素（工作本身）
薪 金	工作本身
管理方式	常 识
地 位	进 步
安 全	成长的可能性
工作环境	责 任
政策与行政管理	成 就
人际关系	

四、期望理论

期望理论是美国心理学家弗鲁姆（V. H. Vroom）提出的。期望理论的基本观点是：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候，一个人从事某一行动的动力，将决定于他（或她）的行动之全部结果（或积极的或消极的）的期望值乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度。换言之，他认为，激励是个人某一行动的期望价值和那个人认为将会达到其目标的概率之乘积。用公式可表示为：

$$\text{动力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

这里的动力是一个人所受激励的程度；效价是一个人对某一成果的偏好程度；而期望值是某一特别行动会导致一个预期成果的概率。从这个公式中可以看出，当一个人对达到某一目标漠不关心时，那效价是零。而当一个人宁可不要达到这一目标时，那就是负的效价，结果当然是毫无动力的。同样期望值如果是零或负值，一个人也就无 任何动力去达到某一目标。因此，为了激励员工，主管人员应当一方面提高员工对某一成果的偏好程度；另一方帮助员工实现其期望值，即提高期望概率。

美国心理学家、管理学家波特（Lyman W. Borter）和劳勒（Edward E. Lawler）在期望理论基础上引伸出了一个实际上更为完善的激励模式，称为波特—劳勒模式如图 2-7 所示，并把它主要用于对主管人员的研究。

正如图 13-5 所示，努力（激励的程度和发挥出来的能力），取决于报酬的价值加上人们所看到的并认为是需要的能力，以及实际得到报酬的可能性。这种看得到的努力和得到报酬的可能性又受实际工作成绩的影响。很明显，假如人们知道他们能做某件工作或者已经做过这件工作，他们就能更好地评价所需作出

的努力，并更好地知道得到报酬的可能性。

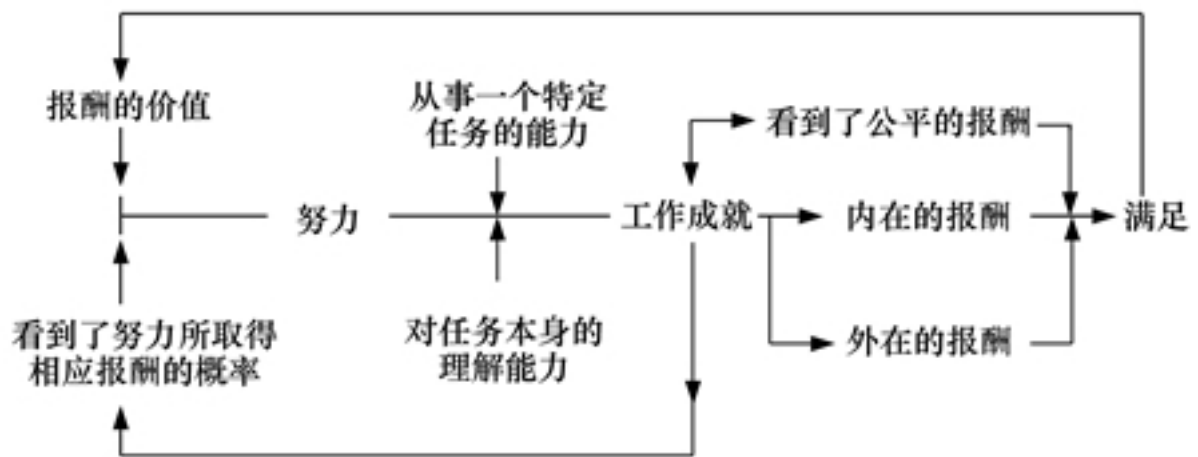


图 13-5 波特—劳勒的激励模式

职务工作中的实际成绩（所做的工作或实现的目标）主要取决于所作出的努力。不过，它在很大程度上也受到一个人做该项工作的能力（知识和技能），以及他对所做工作的理解能力（对目标、所要求的活动和任务及其他要素的理解程度）的影响。工作成绩又导致内在的报酬（如一种成就感或自我实现感）和外在的报酬（如工作条件和身份地位。）这些又为个人对公平的报酬的理解揉合在一起，从而给人们以满足。但工作成绩也会影响个人所看到的公平的报酬。所以，一个看得到的对所作努力的公平报酬必然会影 响得到满足，这是很容易理解的。同样，报酬的实际价值将为满足所影响。

从这个模式中可以看到，激励不是一种简单的因果关系。主管者应该仔细地评价他们的报酬结构，并通过周密的计划、目标管理和借助良好的组织结构所明确的职责，把努力—成绩—报酬—满足这一连锁关系结合到整个的管理系统中去。

五、公平理论

这是美国心理学家亚当斯（J. stacey Adams）于 1976 年提出的理论。这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。也就是说，公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题，主要用在分配上。

公平也是一种心理现象，但对公平的涵义有不同理解。它是通过比较来判断的，因而是一种主观感受。亚当斯的公平理论指出，职工的工作动机，不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。即一个人不仅关心自己所得的绝对值（自己的实际收往入）而且也关心自己收入的相对值（自己收入与他人收入的比例）。每个人会不自觉地把自己付出劳动的所得报酬与他人付出的劳动和报酬进行个人历史的比较。如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等时，便认为是应该的，正常的，因而心情舒畅、努力工作。但如果他发现不相等时，就会产生不公平感，

就会满腔怨气。

由于公平是一种由主观感受，要得到真正的统一是有难度的，所以管理者应当认真研究这个问题。比如，按劳取酬问题，对“劳”就有不同有解释：包括产品数量、质量、工作年限；劳动技能；所有制（全民、集体、或个体）隶属关系；劳动条件；劳动强度等等，而这些因素都应承认。正是由于其中某些因素没有得到承认，才引起了一些人们的不公平感。这也与传统观念、教育是分不开的。公平理论只是提出了问题，但没有提出如何解决问题，我们应该研究如何解决问题。

六、激励需求理论

美国管理学家麦克莱兰（David C. McClelland）提出激励需求理论认为，人的基本需求有三种，即成就、权力、社交等。所有这三种需求，对管理工作都有特别的联系。

（一）对权力的需求。麦克莱兰发现，具有较高权力欲的人，对施加影响和控制表现出极大的关心；这样的人一般寻求领导者的地位；他们十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静、善于提出要求、喜欢讲演、并且爱教训人。

（二）对社交的需求。极需社交的人通常从友爱中得到快乐，产总是设法避免因被某个团体拒之门外带来的痛苦。作为个人他们往往关心保持一种融洽的社会关系；与周围的人保持亲密无间和相互谅解；随时准备安慰和帮助危难中的伙伴；并喜欢与他保持友善关系。

（三）对成就的需求。极需成就的人，对成功有一种强烈的要求，同样也强烈担心失败。他们愿意接受挑战，对自己树立具有一定难度的（但不是不能达到的）目标。对待风险采取一定现实主义的态度，宁愿承担所做工作的个人责任，对他们正在进行的工作情况，希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。

麦克莱兰的研究表明，对主管人员来说，成就需求比较强烈。因此，这一理论常常应用于对主管人员的激励。他还认为，成就需求可以通过培养来提高。他指出，一个组织的成败，与他们具有高成就需求的人数有关。

七、综述与评价

综上所述，在对人的认识的基础上，许多学者对人的需求、行为进行了研究，得出不同的结论。不论结论如何，在研究的目的方面是相同的，即如何激发动机，如何分析需求，如何判定行为。我们可以总结出一般的规律，同样也可以用图 13-6 表示激励理论模式。

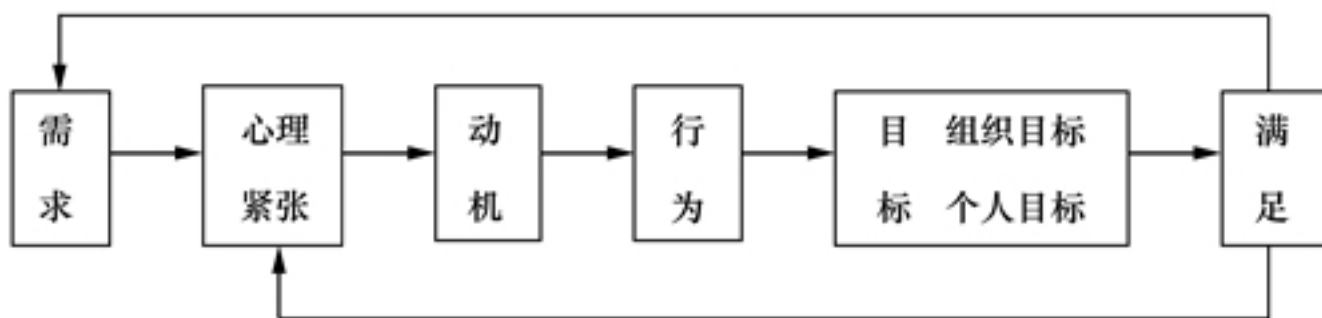


图 13-6 激励理论模式

按照这个模式，我们可以看出应从四个方面进行工作，以求达到激励的目的：

（一）从研究和满足人的需求方面来调动组织成员的积极性。研究人们的需求，目的就是在完成组织目标的前提下，尽可能满足个人需求。只有这样，才能调动积极性，这是因为组织把人们的利益联系在一起了。离开了组织就无法满足个人的需求。

（二）从目标设置上研究如何调动积极性。目标的设置不是简单的事，要从目标设置上给人以期望，由此激发其内在的动机。因而目标应该是鼓舞人心的，同时又不能脱离特定的环境。若所制定的目标能使人感到切实可行，那么，人们的积极性就可以调动和保持较长时间和稳定。

（三）强化动机，也即刺激。对人的行为的肯定或否定都可引起强化作用。肯定是正强化；否定是负强化。人们的行为并不完全符合组织利益，因此，强化的作用就是使人们自觉地去维护组织利益，从而实现或满足个人的需求。

（四）及时反馈。从模式中也可理解，主管人员应时刻掌握这个过程的各个环节的详细情况，从而把握人们的目的，恰当地选择领导方式，以充分发挥激励的作用。

根据这个模式或理论，许多学者从不同的角度的研究，就获得不同的结论。这些激励理论各有各的特点，也有不足之处。我们学习就博采众长，融会贯通，真正掌握激励理论、方法、技巧，使之在指导与领导工作中起到应有的作用。

第三节 领导者如何进行激励

所有的激励理论都是一般而言的，而每个员工都有自己特性，他们的需求、个性、期望、目标等个体变量各不相同。因而领导者根据激励理论处理激励实务时，必须希对部下的不同特点采用不同的方法。其中常用的主要有四种：工作激励、成果激励、批语激励以及培训教育激励；工作激励是指通过分配恰当的

工作来激发职工内在的工作热情；成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给职工以合理奖惩，以保证职工行为的良性循环；批语激励是指通过批评来激发职工改正错误行为的信心和决心；培训教育激励则是指通过思想、文化教育和技术知识培训，通过提高职工的素质来增强其进取精神、激发其工作热情。

一、一般性原则

（一）委以恰当工作，激发职工内在的工作热情

对职工委以恰当的工作，以求激发职工的工作热情，这主要包括两方面的内容：一是工作的分配要尽量考虑到职工的特长和爱好，使人尽其才，人尽其用；同时还要使工作的要求既富有挑战性，又能为职工所接受。

1、工作的分配要能考虑到职工的特长和爱好

给职工分配适当的工作，首先要把工作的知识和能力要求同工人的自身条件结合起来。企业生产经营活动中有许多道不同的工序和工作。这些不同的工作对人的知识和能力的要求是不同的。同时，每个人的文化知识水平和工作能力也是有差异的。合理地分配工作就是根据工作的要求和个人的特点，把工作与人有机地结合起来。也就是说，要根据人的特要来安排工作。

根据工作的特长安排工作就是要从“这个职工能做什么”，而不是从“他不能做什么”这个角度来考虑问题，领导者应该知道，每个人都有自己的优势和劣势。一方面，技术再高的人，也总有自己的不足之处。全才是难求的，因为人的精力是有限的，在通常情况下，人们只能把自己有限精力集中于一个或少数几个领域钻研，所以总有一些领域是涉足不到的。另一方面，水平再低的人，也总有某个或某些独到之处。这就是“尺有所短，寸有所长”。善于用人，就是要认真研究每个人“长”在何处，“短”在何方，用其长而避其短，使每个人都能充分负荷。

给每个人分配适当的工作，还要求能在条件允许的情况下，把分配给每个人的工作与其兴趣尽量结合起来。兴趣和爱好是最好的老师。当一个人对某项工作真正感兴趣，爱上了这项工作时，他便会千方百计地去钻研、去克服困难、去努力把这项工作做好。

2、工作的分配要能激发职工内在的工作热情

分配适当的工作，不仅要使工作的性质和内容符合职工的特点，照顾到职工的爱好，而且还要使工作的要求和目标富有一定的挑战性，能真正激起职工奋发向上的精神。怎样才能使工作分配达到激励的效果呢？我们认为应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行的实际能力略低于（既不太低、又不过高）工作的要求。

假定某一工作 X 需要的能力水平为 N 。

领导得为保险起见，为使工作立即有效，会把这项任务交给一位能力远远高于任务要求的工人去做。这个工人完全了解为完成这项任务应做哪些工作，而且知道如何去做这些工作。假定他的能力为 N^{+++} 。但是一当了解了任务的实质，他马上会感觉到自己的潜力没发挥。随着时间的推移，他可对任务越来越不感

兴趣，越来越不满意，感到厌倦。

与此相反，从迅速提高工人技术水平和工作能力这个角度出发，领导得或许会把这项任务交给一个工作能力远远低于要求的工人去完成。假定这个工人的能力水平为 N^{--} 。则接到任务时，工人也许会努力去做，以期成功。但经过几次努力未获成果以后，就会感到完成这项任务是自己力所不能及的，从而会灰心丧气，不愿再做新的尝试。

正确的方法应该是把这项任务交给一个能力略低于要求的人（ N^- ），如果这个人愿意思考和努力，则工作可以完成，目标可以达到。同时还可在工作中提高工作能力。上述推理可用图 13-7 来概括。

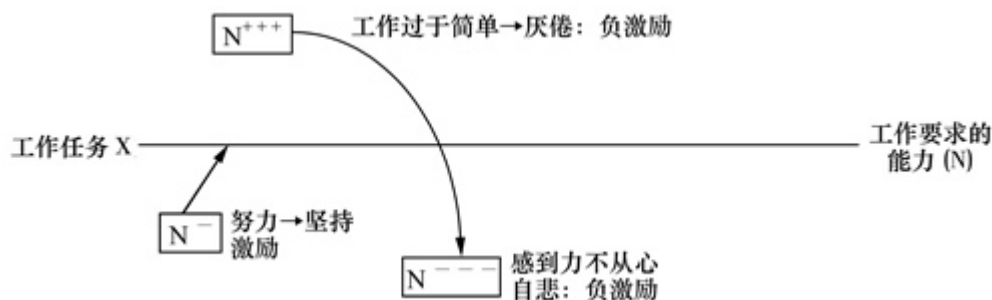


图 13-7 工作分配与激励

(二) 正确评价工作，合理给予报酬，促进良性循环

正确评价职工的工作成果，在此基础上给每个职工以合理的报酬，这也是激发职工的一个重要因素。

工作报酬有两种：一种是物质上的，另一种是精神上的。物质上的报酬主要是指工资或奖金；精神上的报酬主要指通过各种形式的表扬，给予一定荣誉，或对工作结果不理想者提出批评，其中物质报酬是基础，应给予充分重视。

对职工来说，无论是物质方面的，还是精神上的，报酬的作用都可以是两方面的：一是通过报酬可以看出领导对自己这个阶段工作所做的评价，在某种意义上也反映了自己的领导心目中的地位；另一方面，报酬的获得可以使职工进行工作的原动力——需要得到满足（如精神上的表扬可以满足职工的荣誉感需要），或者可以提供满足需要的手段（物质报酬可以供职工去购买满足生理需要的生活用品）。在这同时，职工还会自觉或不自觉地总结这项工作与获得报酬的经验，以决定下个阶段在工作中应采取什么样的态度和表现。也就是说，对工作结果的评价和对报酬的付与会影响人们在下一循环的行为。

从报酬的作用来分，可发分为正报酬（奖）与负报酬（惩）。无论是物质上还是精神上的奖惩，都会影响人们的行为。因此，要从工作报酬的角度来持续、有效地调动职工的积极性、激发职工的工作热情，关键是要正确使用奖和惩这两种工具，即要做到“赏罚分明，赏要合理，罚要合情”。

1、“赏”——合理

俗使职工保持较高的工作热情，须使工作报酬公平合理。

职工是如何评价报酬的合理性的？一般来说，他们是经过两个层次的比较后才得出报酬合理与否的结

论的。

首先职工要在自己的个人水平上进行比较。这个层次的比较也是两方面的。一方面把自己所付出的代价与自己的所得进行比较，即检查（所得/代价）的结果， >1 ？ $=1$ ？或 <1 ？如果 >1 ，那么所得大于付出，值得继续干下去；如果 $=1$ ，所得等于付出；如果 <1 则会感到得不偿失，下次干的积极性就没有了。另一方面把自己的过去和现在进行比较，比较两个不同时期的所获与代价之比，现在比以前增大了，还是缩小了，则会感叹“今不如昔”；而增大，则会得到鼓舞。

然后是拿自己与别人进行比较，即比较与（自己的所得/自己的贡献）与（他人的所得/他人的贡献）这两个比是否相等。如果比较的结果是前者小于后者，那么就会感到不公平，认为自己辛辛苦苦干，还不如别人轻轻松松混，下次再也不这么“卖力”了！当然，如果比较的结果是前者大于后者，那么心里会暗自高兴的，但高兴之余，也会觉得受之有愧，因而会更加努力地工作，但感到很少的人积极性会受到影响，实际上不可能使所有的人都感到公平，只能使大数人大体上公平就行了。少数人可能就是有意使其特别低一点或者特别高一点，甚至高很多。只要合理就能取得即的效果。

上述关于职工对报酬合理性评价的分析我们，要使职工感到报酬公平合理，就必须贯彻按劳分配的原则，把职工的劳动报酬和劳动成果挂起钩来。不同的劳动成果应采用不同的评价标准，不同的报酬形式，相同的劳动成果采用相同的评价标准和相同的报酬形式。总经理、厂长、工程技术人员和工人就应采取不同的评价标准和不同的报酬形式。

2、“罚”——合情

合理地“赏”对于保持和激发职工的工作热情是必要的。但仅有精神上的表扬与物质上的奖励还是不够的。领导者还必须有效地去“罚”。

“罚”的形式是多样的，常用的有：批评、罚款、行政处分（包括：记过、撤职、降级、除名、开除等）。“罚”的目的都是为了“惩前毖后”，使员工不要再犯类似错误。任何惩罚都应有“火炉效应”，即当你用手去触摸火炉时，立即会感到灼痛，迅速把手缩回来，你及其他人都将由此得到教训，以后不能再用手“触摸火炉”。为了提高“罚”的效果，必须掌握四条规则：

（1）即时处理。违规与惩处间隔时间越短，效果愈好。

（2）事先警告。要让每个员工事先都知道做了哪些违规行为一定会招致惩罚，并接受这种规定。

（3）人人平等。在惩罚面前人人平等，无论是谁违规后必然招致同样的惩罚。

（4）对事不对人。任何惩罚都只针对违规行为，而绝不要考虑违规者个人的情况。这一点在我国注重儒家文化讲究人情的氛围中最难做到。

真正做到这四条规则，员工就会认为惩罚是公正的，就会起到火炉效应，就会自觉地不去触犯有关规定。

（三）掌握批评武器，化消极为积极

在管理实践中，大量违规行为和不良现象都可通过批评加以化解。批评是管理者最常用的武器，批评不象罚款和行政处分那样“无情”，它通过批评者与被批评者的语言和感情的交流，帮助违规者认识错误，产生信心，改正错误，从深层次上起到激励作用，化消极因素为积极因素。

领导得要正确地使用批评这个武器，使批评收到理想的效果，必须注意以下几点：

1、明确批评目的

在进行批评之前，要明确批评的目的。在不同情况下，对不同对象进行的批评，可以有不同的目的，如：

——帮助批评对象认识行为可能或已经产生的有害结果；

——帮助批评对象下次不再犯同样的错误；

——帮助批评对象补救这次错误造成的不利结果；

——帮助批评对象认识错误的原因，并使之认识到本来可以把事情办得好些，从而恢复自己的信心。

2、了解错误的事实

明确了批评的目的，还须了解要批评的事实，才能正式进行批评。了解错误的事实，就是要知道错在何处，何事错了，何时错的，如何发生的，何人做错的，为何会做错等。了解了错误的事实才可以在批评中有的放矢，这样才会使批语有说服力，不抽象笼统。

3、注意批评方法

（1）要注意对事不对人。批评一个人，应是针对某一事而发，而不是针对其本人而发。针对一个人本身发出批评，可能使批评对象觉得领导对自己全盘否定。而且对人而发，好像一个出了问题和他的特性分不开的，而不是由于某种特殊原因，因而可能造成批评对象的反感，听不进去。相反，如果仅对问题而发，对某一事进行批评，并且说明根据对方的条件，本来可以做得好些。这样，对方听起来舒服，容易接受，而且有信心去纠正问题。

（2）要注意选择适当的用语。批评语言要尽量使对方感觉到你在帮助他，而不是在批评他。要在批评中给对方以启发，比如说，用“如果是我的话，我会怎么做”去批评，其效果要比直截了当地指责“你的方法不对，路子不对……”好些。

（3）选择适当的场合。除非特殊情况，一般不提倡在公开场合“杀鸡儆猴”。因为这样容易使受批评的职工难堪，会损伤他的自尊心，从而极易引起反感。因此，要尽可能地在个别场合向对方指出问题所在，给予批评。选择适当的场合，还指要在双方都心平气和的时候，两人都能平静地坐下来讨论问题，分析问题原因的时候进行。

（4）注意选择适当的批评时间。西方有些企业管理学家认为，不要知午饭前和下班后批评工人。午饭前的批评，有时会引起受批评者的不快，从而不仅会影响食欲、影响他的身体健康，而且有指不满情绪带到饭桌上的工作中蔓延的危险；而在下班后，人们一般都急匆匆地赶回去，对批评不会十分留心，因此

不会收到好的效果。

4、注意批评的效果

注意批评的效果。一方面是指批评者的批评过程中和批评结束时，要了解批评对象是否明白了批评的目的，是否明白了对他的要求，是否明白了应该如何去做（错在何处，下次应该怎样才能避免重犯）。注意批评的效果，还应注意批评后的检查。批评的目的在于帮助职工改正行为。因此，领导得的批评工作不应随着谈话的结束而中止。要使批评收到有效的结果，还要注意批评后的追踪检查，以保证职工在工作中确实避免重犯类似的错误。

（四）加强教育培训，提高职工素质，以增强他们的进取精神

职工在参与企业活动中的工作热情和劳动积极性通常与他们的自身素质有极大的关系。一般来说，自身素质好的人，进取精神较强，对高层次的追求较多，在工作中对自我实现的要求较高，因此，比较容易自我激励，能够表现出高昂的士气和工作热情。所以，通过教育和培训，以提高他们的自身素质，从而增强他们自我激励的能力，也是领导在激励和引导下属行为时通常可以采用的一种重要手段。

职工的素质主要包括思想政治觉悟和业务技能两个内容。因此，提高职工素质的激励的方法也就是主要表现在思想政治教育和业务技术知识和能力培训两方面。

通过思想政治工作调动职工积极性，是我国企业管理的优良传统，必须在新的形势下发扬和光大。通过对职工进行科学的世界观的教育，可以帮助他们克服旧制度和旧意识的影响，正确认识自身的社会地位的变化及肩负的历史使命，使他们树立正确的人生观、价值观和道德观，形成崇高的理想和抱负，从而为他们在工作中富于进取精神、积极努力、表现出高昂的工作热情提供良好的基础。

为了保证思想政治教育收到预期的效果，领导得在进行这方面的工作时，要注意遵循下述基本原则：要坚持以经济建设为中心，使思想政治工作为经济建设服务；要理论联系实际，防止空头理论、空洞说教；要平等对待职工，坚持民主原则，防止以教育者或“教训者”自居；要注意批评与表扬相结合，但以表扬为主；要在注意提高职工思想认识的同时，切实解决职工在工作和生活中遇到的实际困难；不仅要注意教育别人，更应严格要求自己，要以身作则，用行动去影响职工。只有在上述原则指导下进行的思想政治教育，才对职工具有吸引力、说服力，从而有可能达到预期的激励效果。

培养和启动职工的自我激励机制，不仅要强调思想政治教育，还要注意专业知识和技术能力的培训。进取心与个人的业务素质是相互促进的：强烈的进取心会促使职工努力地掌握新的知识和工作技能，从而实现个人素质的更加完善。反过来，良好的业务素质使个人有效多的成功机会，能够较多地带来心理上的满足。而成功以及由此带来的心理满足的体验会促使个人追求在事业上攀登新的高峰，从而会激发他们努力去掌握更多的新知识和新技能。

为了促进职工素质的提高，从而进取精神的增强，领导者应根据企业经营和职工个人的特点有计划、有重点、有组织、有针对性地进行培训工作。比如，对于管理干部，既要注意通过理论学习，使他们掌握

现代化管理的新知识和新方法，也要注意实践中的培训，提高他们解决和处理实际经营管理问题的能力；对于生产工人，既要注意文化知识教育，提高他们的文化水平，也要结合本职工作，进行作业方法改进训练或相关作业的基本技能训练，以提高他们的作业技能；对于工程技术人员，既要注意采取各种方式，使他们及时了解本学科发展动态，掌握学科发展的最新知识，也要注意让他们有更多地运用新知识的机会，以使他们利用掌握的最新科技知识为企业的技术、工艺、材料、产品创新等作出贡献。有计划地派送职工到培训基地或学校脱产学习，到国外考察学习，这一行动本身就能有力地使职工感知组织对他的重视和期望，从而可极大地提高他们的责任心和积极性。总之，只有从业务理论知识和实际操作技能这两个角度，根据工作和职工的特点，去组织培训工作，才有可能提高职工素质，增强进取精神，从而激发劳动积极性。

从上述激励手段及其运用的介绍中可以看出，不论是工作激励，还是任务激励，或是培训教育激励，它们都是外在激励与内在激励的统一。我们或许可以说，通过改善工作内容、工作环境和条件等外在因素，以促使职工内在产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性，这就是领导者激励工作的本质特征。

二、绩效考评与激励

绩效考评是对员工的工作绩效进行评价，评价的结果对员工个人有相当大的影响，因为它关系到员工的奖金、工资、晋升等因素。绩效考评的最终目的是改善员工的工作表现，以达到企业的经营目标，并提高员工的满意程度和未来的成就感。绩效评估就如一把双刃剑，做好了可激活整个企业。反之，就会产生诸多问题，进而导致许多意想不到的后果。可以这么说，绩效考评已经成为一种重要的激励手段。

（一）绩效考评与组织竞争优势

有效的绩效评估和考核能够以多种途径提高员工工作绩效并由此产生竞争优势。

1、指引员工的行为

一个设计和实施良好的绩效评估和考核系统价值无穷，它们通过集中注意力于计划完成过程中员工各自的进展情况去加强组织的战略经营计划，员工知道了公司对他们期望什么，进而把他们的行为引导到适当的方向。

2、监督员工的行为

良好的评估考核系统给经理们提供了一个系统地监督其下属工作绩效的方法。这样的监督能使经理们通过承认和奖励员工良好的工作绩效以激励员工达到标准。

3、作出正确的奖励决策

以准确评估为基础的薪资决策能够通过提高员工士气和动机去增强竞争优势。通过确保被提升的员工有能力承担新岗位的职责并干得出色。

4、保证依法行事

如果有一套完整的评估考核系统，那么，根据此系统结果所作的有关如降级、升级失败、解雇和薪资

分红的决策、特减少相关的诉讼、即使诉讼发生，企业也容易使法庭确信，关于某人雇佣情况的决策是公平的。也就是说中，决策是以工作绩效的评价为依据的。

5、降低员工的不满意度和流失率

如果员工得到他们认为不准确或不公平的工作评价，他们就会感到十分气愤和失望，导致他们寻求别的工作环境而流动出去，另一方面，有效的绩效评估能够帮助组织留住员工特别是优秀的员工。因为他们渴望在一个他们认为公平、上进而有朝气的氛围中工作，而有效的绩效考评措施显然有益于这种感觉的形成。

由以上几个方面可以看出，有效的绩效考评体系可以提高员工的满意度和进取心，从而提高其工作绩效，这又从整体上提高了组织的绩效水平和竞争力。

（二）怎样使绩效考评发挥良好激励效果

绩效考评往往是各级管理者的较棘手的事情，因为涉及员工的切身利益，如果处理不好，很容易引起员工的抱怨，挫伤员工的积极性，甚至在员工之间造成矛盾，怎样使绩效考评从正面发挥激励作用，应当注意以下几点：

1、选取适当的考评内容和方法

选取适当的考评内容和方法，应根据各部门的工作性质、标准而定。如营业部门以考核工作效果和业绩为主，职能部门以考核工作行为为主。考评内容要有侧重和针对性，考评的方法可采取多种形式，以减少误差。

2、明确考评标准

明确考评标准，应以岗位职责和工作规范为依据，能量化的尽可能量化，以便于考核、测定和记录，有可能的岗位应以每天的考评记录作为月考评的参考，避免主观随意性、得出准确的考评结果。

3、考评结果的反馈

考评结果应向被考评员工反馈，并听取员工的反馈、说明、申诉、通过上下级之间的沟通，管理者可以及时了解员工的实际工作情况和更深层次的原因，员工也可以了解上级对自己工作的看法、评价及要求，随时采取纠正措施。

4、增加考评的民主性和透明度

考绩要达到使员工心服口服，诚心接受，确非易事，事实上，民主性常常是实现客观公正的必要条件，透明度即考核标准与程度向员工交底，考核结果要向员工反馈，这对激励员工有重要的积极作用。

思考题：

- 1、什么是动机？试述其产生过程。
- 2、什么是激励？试述其过程与作用。

- 3、试述马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素论、期望理论、公平理论和激励需求理论的主要内容。
- 4、试论领导者进行激励的一般性原则。
- 5、怎样使绩效考评发挥良好激励效果。

[案例分析]

成功源于科学的激励方法

——巴斯夫公司激励员工的五项原则

如何有效地生产粮食是人类一直面临的重大问题。据估计，全世界每年竟有 1/3 的粮食因受到病虫和杂草危害而遭受损失。120 年前，于德国路德维希港创立的巴斯夫公司，就是一直为发现和生产各种农业化学品而孜孜不倦地工作的。目前，巴斯夫公司经营着世界最大的化工厂，并在 35 个国家中拥有 300 多家分公司和合资经营企业及各种工厂，拥有雇员 13 万人。

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

1、职工分配的工作要适合他们的工作能力和工作量

不同的人有不同的工作能力，不同的工作也同样要求有不同工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员兴趣和和能力。巴斯夫公司采取四种方法做好这方面的工作。一、数名高级经理人员共同接见每一位新雇员，以对他的兴趣、工作能力有确切的了解；二、除公司定期评价工作表现外，公司内部应有正确的工作说明和要求规范；三、利用电子数据库贮存了有关工作要求和职工能力的资料和数据；四、利用“委任状”，由高级经理人员小组向董事会推荐提升到领导职务的候选人。

2、论功行赏

每位职工都对公司的一切成就做出了自己的贡献，这些贡献与许多因素有关，如和职工的教育水平、工作经验、工作成绩等有关，但最主要的因素是职工的个人表现。

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

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

除了适当的工资和薪酬之外，巴斯夫公司还提供广泛的训练计划，由专门的部门负责管理，为公司内人员提供本公司和其他公司的课程。公司的组织结构十分明确，职工们可以获得关于升职的可能途径的

资料，而且每个人都了解自己在哪个岗位。该公司习惯于从公司内部选拔经理人员，这就保护了有才能的职工，因此，他们保持很高的积极性，而且明白有真正的升职机会。

4、不断改善工作环境和安全条件

一个适宜的工作环境，对刺激劳动力十分重要。如果工作环境适宜，职工们感到舒适，就会有更佳的工作表现。因此，巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车设施，并设立弹性的工作时间。公司内有 11 家食堂和饭店，每年提供 400 万顿膳食。每个工作地点都保持清洁，并为体力劳动者设盥洗室。这些深得公司雇员的好感。

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

5、实行抱合作态度的领导方法

巴斯夫公司领导认为，在处理人事关系中，激励劳动力的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。上级领导应象自己也被领导一样，积极投入工作，并在相互尊重的气氛中合作。巴斯夫公司给领导者规定的任务是商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评定下属职工和提高他们的工作水平。

在巴斯夫公司，如果上级领导人委派了工作，就亲自检查，职工本身也自行检查中期工作和最终工作结果。在解决矛盾和纠纷时，只有当各单位自行解决矛盾的尝试失败后，才由更上一级的领导人解决。

巴斯夫公司要求每一位领导人的主要任务就是根据所交付的工作任务、工作能力和表现评价下属职工，同时应让职员都感觉到自己在为企业完成任务的过程中所起的作用。如果巴斯夫公司刺激劳动力的整个范畴简单的表达出来，那就是“多赞扬，少责备”。他们认为，一个人工作做得越多，犯错误的机会也就越多，如果不允许别人犯错误，甚至惩罚犯错误人，那么雇员就会尽量少做工作，避免犯错误。在这种情况下，最“优秀”的雇员当然是什么事情也不做的人了。

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

讨论题：

1、试分析巴斯夫公司的五项激励原则起到的作用（请结合有关激励理论）。

2、巴斯夫公司的“抱合作态度的领导方法”，给公司带来了很高的效益。你认为在中国企业中能有效实行吗？请阐述。

第十四章 沟通

[内容提要]

对管理者来说，有效沟通不容忽视，这是因为：管理者所做的每件事中都包含着沟通。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过程。沟通在管理中具有重要的意义。沟通的类别多种多样，其中非正式沟通尤其值得关注。与正式沟通相比，非正式沟通具有许多特点，管理人员应该正确对待它们。在组织中，有多种因素如“噪音”、个人因素、人际因素和结构因素等往往成为有效沟通的障碍，如何克服这些障碍对于领导者和管理者非常重要。

组织的运行和人们的日常生活中难免经常发生冲突，冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态，冲突管理越来越成为一项重要的工作。与此同时，组织的管理者也总是面对无数的谈判对手。谈判是双方或多方实现某种目标就有关条件达成协议的过程。优秀的管理者应懂得和掌握处理冲突的艺术和谈判的技能。此外，在市场竞争日趋激烈的今天，危机无时无刻不在威胁着组织的生存，危机管理日益重要。成功的危机管理包括三个关键因素，即：危机管理制度化、高层领导的重视和直接参与以及完善的信息系统。

第一节 沟通的性质及过程

一、沟通的性质及重要性

沟通包含着意义的传递，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过程。从某种意义上说，整个管理工作都与沟通相关。计划者与企业外部人士的交流，组织者与被组织者的信息传递，领导者与下属的感情联络，控制者与控制对象的纠偏工作，无不与沟通相联系。

如果信息或想法没有被传送到，则意味着沟通没有发生，也就是说，说话者没有听从或写作者没有读者都不能构成沟通。但是，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。沟通是意义的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递之后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

另外需要注意的是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意义。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，我可以非常明白你的意思却不同意你的看法。当一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的，然而详尽的调查常常表明，此时正进行着大量的有效沟通。每个人都充分理解了对方的观点和见解。问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈了。

一般说来，沟通在管理中具有以下几方面的重要意义。

1. 沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂。每个企业都由数人、数十人、甚至成千上万人组成，企业每天的活动也由许许多多的具体的工作所构成，由于各个体的地位、利益和能力的不同，他们对企业目标的理解、所掌握的信息也不同，这就使得各个体的目标有可能偏离企业的总体目标，甚至完全背道而驰，如何保证上下一心，不折不扣地完成企业的总目标呢？这就需要互相交流意见，统一思想认识，自觉地协调各个体的工作活动，以保证组织目标的实现。因而，没有沟通就没有协调，也就不可能实现企业的目标。

2. 沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。一个领导者不管他有多么高超的领导艺术水平，有多么灵验的管理方法，他都必须将自己的意图和想法告诉下属，并且了解下属的想法。领导环境理论认为，领导者就是了解下属的愿望并为此而采取行动，为满足这些愿望而拟订的实施委员各种方案的人，而下属就是从领导者身上看到了一种达到自己愿望或目的的人。而这些“目的”的“看到”或“了解”都需要沟通这个基本工具和途径。

3. 沟通也是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。企业必然要和顾客、政府、公众、原材料供应者、竞争者发生各种各样的关系，它必须按照顾客的要求调整产品结构，遵守政府的法规法令，担负自己应尽的社会责任，获得适用且廉价的原材料，并且在激烈的竞争中取得一席之地，这使得企业不得不和外部环境进行有效的沟通。而且，由于外部环境永远处于变化之中，企业为了生存就必须适应这种变化，这就要求企业不断地与外界保持持久的沟通，以便把握住成功的机会，避免失败的可能。

二、沟通过程

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为要被传递的信息。它在信息源（发送者）与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式（编码），然后通过媒介物（通道）传送至接受者，由接受者将收到的信号转译回来（解码）。这样信息的意义就从一个人那里传给了另一个人，沟通简单来说就是传递信息的过程。

图14-1 沟通过程

图14-1描述了沟通的过程。这一模型包括7个部分：（1）信息源；（2）信息，连接各个部分；（3）编码；（4）通道；（5）解码；（6）接受者；（7）反馈。此外，整个过程易受到噪声的影响。这里的噪声指的是信息传递过程中的干扰因素（图13-1中以霹雳线表示）。典型的噪声包括难以辨认的字迹。电话中的静电干扰，接受者的疏忽大意，以及生产现场中设备的背景噪声等等。记住，所有对理解造成干扰的因素——无论是内部的（如说话人或发送者的声音过低），还是外部的（如同事在临近的桌旁高声喧哗）——都意味着噪声。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。外部噪声对沟通有效性的影响显然是不言而喻的，所以我们这里主要来看看在沟通过程中造成信息失真的潜在内部原因。

信息源把头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息受到四个条件的影响：技能、态度、知识和社会—文化系统。首先，一个人的语言文字表达能力对于传递信息有着至关重要的作用，当然，成功的沟通还要求一个人的听、说、读，以及逻辑推理技能。其次，个体的态度影响着行为。我们对许多事情有自己预先定型的想法，这些想法影响着我们的沟通。另外，沟通活动还受到我们在某一具体问题上所掌握的知识范围的限制。

我们无法传递自己不知道的东西；反过来，如果我们的知识极为广博，则接受者又可能不理解我们的信息。也就是说，我们关于某一问题的知识影响着我们要传递的信息。最后，与态度影响地为类似，我们在社会—文化系统中所持的观点和见解也影响着行为。我们的信仰和价值观（均是文化的一部分）影响作为沟通信息源的我们。

在沟通过程中，无论使用什么样的支持性装置来传递信息，信息本身会都出现失真现象。我们的信息事实上是经过信息源编码的物理产品。“当我们说的时候，说出的话是信息；当我写的时候，写出的内容是信息；绘画的时候，图画是信息；作手势的时候，胳膊的动作、面部表情是信息。”我们用传递意义的编码和信号群信息本身的内容，以及信息源对编码和内容的选择与安排所作的决策，都影响着我们的信息，三者之中的任一方面都会造成信息的失真。

通道是指传送信息的媒介物。它由发送者选择。口头交流的通道是预言；书面交流的通道是纸张。如果你想以面对面交谈的方式告诉你的朋友一天中发生的事，则使用的是口头号语言与手势语言表达你的信息。但你可以另有其他选择。对于一些重要事件，如员工的绩效评估，管理者可能希望运用多种信息通道，如在口头评估之后再提供一封总结信，这种方式减少了信息失真的潜在可能性。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接收之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与编码者相同，接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会—文化系统的限制。发送者应该擅长于写或说，接受者则应擅长于读或听，而且二者均应具备逻辑推理能力。一个人的知识水平不仅影响着 he 传送信息的能力，同样影响着他的接受能力。另外，接受者的态度及其文化背景也会使所传递的信息失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。“如果沟通信息源对他所编码的信息进行解码，信息最后又返回到系统当中，这就是反馈。”也就是说，反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。

三、沟通的类别

按照功能划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。一般说来，工具式沟通指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，其目的是影响和改变接受者的行为，最终达到企业的目标。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、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。各种沟通方式的比较如表14-1所示。

表14-1 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、备记录、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。

非言语

声、光信号（红绿灯、警铃、旗语、图形、服饰、标志）、体态（手势、肢体、动作、表情）、语调。
信息意义十分明确。内涵丰富，含义隐含灵活。
传送距离有限。界限含糊。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。
快速传递、信息容量大、远程传递一份信息同时传递多人、廉价
单向传递，电子邮件可以交流，但看不到表情。

按照组织系统划分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。一般说来，正式沟通指以企业正式组织系统为渠道的信息传递。非正式组织指以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。

按照方向划分，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。下行沟通指上级将信息传达给下级，是由上而下的沟通。上行沟通指下级将信息传达给上级，是由下而上的沟通。平行沟通指同级之间横向的信息传递，这种沟通也称为横向沟通。

按照是否进行反馈划分，沟通可分为单向沟通和双向沟通。一般说来，单向沟通指没有反馈的信息传递。单向沟通比较适合下列几种情况：① 问题较简单，但时间较紧；② 下属易于接受解决问题的方案；③ 下属没有了解问题的足够信息，在这种情况下，反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听；④ 上级缺乏处理反馈的能力，容易感情用事。

双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进信息交流的沟通。它比较适合于下列几种情况：① 时间比较充裕，但问题比较棘手；② 下属对解决方案的接受程度至关重要；③ 下属能对解决问题提供有价值的信息和建议；④ 上级习惯于双向沟通，并用能够有建设性地处理负反馈。表14-2比较了两种沟通的优缺点。

表14-2 单向和双向沟通比较

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理解

满 意

接受者比较满意双向沟通

送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向沟通要大得多

四、非正式沟通

企业除了需要正式沟通外，也需要并且客观上存在着非正式沟通。正式沟通提供信息的“骨头”，而非正式沟通则提供“血”和“肉”，它包括听取各种各样的观点、猜测、疑问、刁难、敌意、奉承、冲突、威胁，这些都是正式沟通所不得传递的。非正式沟通的主要功能是传播职工（包括管理和非管理人员）所关心和与他们有关的信息，它取决于职工的社会和个人兴趣和利益，与企业正式的要求无关。与正式沟通相比，非正式沟通有下列几个特点。

1. 非正式沟通信息交流速度较快。由于这些信息与职工的利益相关或者是他们比较感兴趣的问题，再加上没有正式沟通那种程序，信息传播速度大大加快。
2. 非正式沟通的信息比较准确。据国外研究，它的准确率可高达95%。一般说来，非正式沟通中信息的失真主要来源于形式上的不完整，而不是提供无中生有谣言。人们常常把非正式沟通（俗称小道消息）与谣言混为一谈，这是缺乏根据的。
3. 非正式沟通效率较高。非正式沟通一般是有选择地、针对个人的兴趣传播信息。正式沟通则常常将信息传递给本不需要它们的人。企业管理人员的办公桌上往往堆满了一大堆毫无价值的文件。
4. 非正式沟通可以满足职工的需要。由于非正式沟通不是基于管理者的权威，而是出于职工的愿望和需要，因此，这种沟通常常是积极的、卓有成效，并且可以满足职工们的安全的需要，社交需要，尊重的需要。
5. 非正式沟通有一定的片面性。非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解，因而需要慎重对待。

不管人们怎样看待人评价非正式沟通，它都是客观存在的，并且在企业中扮演着重要的角色。管理人员应该怎样对待非正式沟通呢？

（1）管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式，任何否认的态度都会铸成大错，企图消灭、阻止、打击的措施也是不明智的。

(2) 管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务，管理人员可以“听”到许多从正式渠道不可能获得的信息，“知道”谁在传播这些信息，谁最喜欢这些信息，管理人员还可以将自己所需要但又不便从正式渠道传递的信息，利用非正式沟通进行联络。

(3) 对非正式沟通信息中错误必须“以其人之道，还治其人之身”，通过非正式渠道进行更正。

一般说来，处理失真信息的方法常有以下三种。

(1) 采取不理睬的态度，相信“事久自然明”。这种方法往往需要较长的时间，有时会在短期内造成更大的混乱，因此较少被采用。

(2) 采取进攻型的策略，指出失真信息的错误所在，并且尽可能地告诉所有的人。但是，这种方法有可能导致火上烧油，局面愈发不可收拾。

(3) 采取侧翼包抄的战术，不提及和重复错误信息，而用事实反驳。例如，企业里谣传某人在一次事故中一只手被截，为了澄清事实，管理人员可以公布每周事故报告，只需简要地说明本周没有发生任何事故即可。尤其值得注意的是，在反驳谣言时，无论如何不能重复或直接引用谣言。在反驳中引用谣言，只会使人们相信谣言，甚至有些可能仅仅只听进错误的信息。对比起来，这种方法比较有成效。

第二节 有效沟通的障碍及其克服

一、有效沟通的障碍

在沟通的过程中，由于存在着外界干扰以及其他种种原因，信息往往被丢失或曲解，使得信息的传递不能发挥正常的作用。这些因素除前面所说的“噪音”外有以下几点：

(一) 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会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点拒绝或片面地接受与他们的期望不相一致的信息。研究表明，人们往往听或看他们感情上有所准备的东西，或他们想听或看到的东西，甚至只愿意接受中听的，拒绝不中听的信息。有人曾做过这样的一个试验，请一家公司的23位主管回答“假如你是公司总裁，你认为哪个问题最重要”，结果每个主管都认为从全公司角度出发，自己所负责的部门最重要。销售经理说营销是个大问题，生产经理认为产品是生命，人事经理则回答说现代的管理人是中心。这个试验进一步表明：

(1) 人们只看到他们擅长看到的東西；

(2) 由于复杂的事物可以从各种角度去观察，人们所选择的角度强烈地影响了他们认识问题的能力和方法。

因此，管理人员应该懂得：

（1）由于各主管人员的偏见在所难免，在做最后决定的时候必须在更高层次上进行协调；

（2）各部门间如果没有有效的沟通，冲突是不可避免的，因为每个部门主管都认为其他部门的主管不了解“真实”的情况。

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。例如，有的人不能口头上完美地表述，但却能够用文字清晰而简洁地写出来；另一些人口头表达能力很强，但不善于听取意见；还有一些人阅读较慢，并且理解起来比较困难。所有这些问题都妨碍进行有效的沟通。

（二）人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程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，也就不能进行有效地沟通。例如，当下级怀疑某些信息会给他带来损害时，他在与上级沟通时常常以过些信息作一些有利于自己的加工。许多研究表明，很多经理自动地认为他们听到的信息是有偏见的，为了防止“偏听偏信”，也随之根据自己的想象对“偏见”进行“纠偏”。例如，经理信常常认为有利于下级的信息准确性较差，而不利于下级的信息准确性较高。反过来，下级常常对损害自己形象的信息不屑一顾，对有利于自己的信息则大加渲染。这种故意操纵信息，使信息显得对接受者更有利的行为也叫做信息的过滤。

信息来源的可靠性由下列四个因素所决定：①诚实；②能力；③热情；④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发送者具有即可。可以说信息来源的可靠性实际上是由接受者主观决定的。例如，当而对来源不同的同一问题的信息时，职工最可能相信他们认为的最诚实、最有能力、最热情、最客观的那个来源的信息。信息来源的可靠对企业中个人和团体行为的影响很大。就个人而言，雇员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地、准确地和经常地进行沟通，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（如性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等）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相近，那么他将比较容易接受对方的意见，并且达到共识。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。例如，年龄差距或“代沟”在沟通中就是一个常见的问题。

（三）结构因素

结构因素主要包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

一个人在企业中的地位很大程度上取决于他的职位。许多研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。例如，人们一般愿意与地位较高的人沟通；地位较高的则更愿意相互沟通；地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的；在谈话中，地位高的人常常居于沟通的中心地位；地位低的人常常通过尊敬、赞扬和同意来获得地位高的人的宠幸。事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍。但是，职工却非常喜欢与地位高的人进行沟通。其原因有二：一是这种接触是获得同伴承认和尊重的一种方法；二是与对自己未来有重大影响的上级交往可以增加成功的机会。但是，这种沟通对企业的发展十分不利。

一般说来，信息通过的等级越多，它到达目的地的时间也越长，信息失真率则越大。这种信息连续地从一个等级到另一个所发生的变化，称为信息传递链现象。一项研究表明，企业董事会的决定通过五个等级后，信息损失平均达80%。其中，副总裁这一级的保真率为63%，部门主管为56%，工厂经理为40%，第一线工厂为30%，职工为20%，如图14-2。

图14-2 信息传递链现象实例

当工作团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应地变得较为困难。这部分地由于可能的沟通渠道的增长大大超过人数的增长。例如，5个人的团体，有 $n(n-1)/2$ ，10条渠道；10人需45条渠道，20人需要190条渠道。部分地由于随着团体规模的扩大，沟通的形式将非常复杂。据测算，如果将沟通的各种形式考虑在内，那么5人的团体中将存在 $(3n-2n+1)/2$ ，约90条渠道。

企业中的工作常常要求工人只能在某一特定的地点进行操作。这种空间约束的影响往往在工人单独某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不仅不利于工人间的交往，而且也限制了他们的沟通。一般说来，两人间的距离越短，他们交往的频率也越高。一个工程师更愿意与同办公室的人讨论问题，而不会找楼下的人。

此外，还有技术因素，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，它仅仅为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、社会前景等决定的。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为符号，而且它能挑动起各种各样的感情，这些感情可能会更进一步歪曲信息的含义。国外有一项研究曾对488个职工进行试验，分析他们对61个常用管理术语的理解和反应。例如“资本主义”一词，经理们认为是“企业的私人所有制，……为所有的人提供了平等的机会”，74%的职工认为是“最富有的人的统治”，“大企业吞并、压榨小企业”，甚至“富人的独裁”，他们更乐意使用“自由企业”一词。另一项研究表明，文字理解的差异不仅存在于普通劳动者和经理阶层之间，而且还存在于不同的管理险情之间。“激励”、“配额”、“合作”和“预算”等词就是一例。当高层管理人员谈及进行“激励”和“配额”的必要性时，低层管理人员常常会产生反感，并有一种身不由己被支配的感觉。所以，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。

当人们进行交谈时，常常伴随着一系列有含义的动作。这些动作包括身体姿势、头的偏向、手势、面部表情、移动、触摸和眼神。这些无言的信号强化了所表述的含义。例如，沟通者双方的眼神交流，可能会表明相互感兴趣、喜爱、参与或者攻击。面部表情会表露出惊讶、恐惧、兴奋、悲伤、愤怒或憎恨等情绪。身体动作也能传达渴望、愤恨和松弛等感情。研究表明，在面对面的沟通中，仅有7%的内容通过语言文字表达，另外93%的内容通过语调（38%）和面部表情（55%）。由此可见，字词与非语言暗示共同构成了全部信息。遗憾的是，人们往往重于书面文字的沟通，而忽略了面对面的交往。在不多的面对面交谈中，也低估了非语言暗示的作用。

管理人员十分关心各种不同沟通工具的效率。一般说来，书面和口头沟通各有所长。书面沟通（备忘录、图表、表格、公告、公司报告）常常适用于传递篇幅较长、内容详细的信息，它具有下列几个优点：

- ◆为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会。

- ◆易于远距离传递

- ◆易于储存，并在做决策时提取信息。

- ◆比较准确。历为经过多人审阅。

口头沟通（面以面讨论、电话、交谈、讲座、会议）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。它有下列几个优点：

- ◆快速传递信息，并且希望立即得到反馈。

- ◆传递敏感的或秘密的信息。

- ◆对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，选择何时沟通工具，在很大程度上取决于住处的种类和目的，还与外界环境和沟通双方有关。

我们生活在一个信息爆炸的年代。企业经理面临着“信息过载”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。信息过量不仅使经理人员没有时间去理，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。

二、如何克服沟通中的障碍

1. 明了沟通的重要性，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，认为信息的上付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。上述种种现象都表明沟通没有得到应有的重视，重新确立沟通的地位是刻不容缓的事情。

2. 要学会“听”。对管理人员来说，“听”决不是件轻而易举的事情。“听”不进去一般有下列三种表现：①根本不“听”；②只“听”一部分；③不正确地“听”。如何才能较好地“听”呢？表14-3列出了一些要点。

表14-3 “听”的艺术

要：

不要

1. 表现出兴趣

2. 全神贯注
3. 该沉默时必须沉默
4. 选择安静的地方
5. 留适当的时间用于辩论
6. 注意非语言暗示
7. 当你没听清楚时，请以疑问的方式重复一遍

8. 当你发觉遗漏时，直截了当地问

1. 争辩
2. 打断
3. 从事与谈话无关的活动
4. 过快或提前作出判断
5. 草率地给出结论
6. 让别人的情绪直接影响你

3. 创造一个相互信任，有利于沟通的小环境。经理人员不仅要获得下属的信任，而且要得到上级和同僚们的信任。他们必须明白：信任不是人为的或天上掉下来的，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。信息传递链过长，减慢了流通速度并造成信息失真，这是人所共知的事实。减少组织机构重叠，层次过多，确实是必须要做的事情。此外，在利用正式沟通渠道的同时，可开辟高级管理人员至低级管理人员的非正式沟通渠道，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。国外的特别委员会通常每年碰头两至六次，并且会前有正式的会议议题，会后公开讨论结果。会中如有问题不能解决，可上报高级管理人员。

6. 职工代表大会。每年一度的职工代表大会为厂长汇报工作提供了良机。厂长将就企业过去一年取得的成绩、存在的问题、以及未来的发展等重大问题通报全体员工，而职工也可以就自己所关心的问题与厂长进行面对面的沟通和交流。

7. 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。该工作组由一部分管理人员和一部分职工自愿参加，利用一定的工作时间，调查企业的问题，并向最高主管部门汇报。最

高管理阶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。

8. 加强平行沟通，促进横向交流。一般说来，企业内部的沟通以与命令链相符的垂直居多，部门间、车间间、工作小组间的横向交流较少，而平等沟通却能加强横向的合作。具体说来，可以定期举行由各部门负责人参加的工作会议，其主题是允许他们相互汇报本部门的工作、对其他部门的要求等等，以便强化横向合作。

三、实现有效沟通的模式

1、运用反馈

很多沟通问题是直接由于误解或不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。

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。但反馈不仅仅包括是或否的回答。为了核实信息是否按原意图被接受，管理者可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是，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。反馈还包括比直接提问和对信息进行概括更精细的方法。综合评论可以使管理者了解接受者对信息的反应。

当然，反馈不必一定以言语的方式表达。行动比言语更为明确。比如，销售主管要求所有下属必须填好上月的销售报告，当有人未能按期上交此报告时，管理者就得到了反馈。这一反馈表明销售主管对自己的指令应该阐述得更清楚。同理，当你面对一群人演讲时，你总在观察他们的眼睛及其他非言语线索以了解他们是否在接受你的信息。

2、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，医院的管理者在沟通时应尽量使用清晰易懂的词汇，并且对医务人员传递信息时所用的语方应对对办公室工作人员不同。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，但在本群众之外使用行话则会造成无穷问题。

与前面反馈的讨论一致，在传递重要信息时，为了使语言问题造成的不利影响或减少到最低程度，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，其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。

3、积极倾听

当别人说话时，我们在听，但很多情况下我们并不是在倾听。倾听是对信息进行积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和改善者双方都在思考。

我们中的不少人并不是好听众。为什么？因为做到这一点很困难，而且常常当个体有主动性时才会做得更为有效。事实上，积极倾听（Active listening）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。

让自己处于发送者的位置，可以提高积极倾听的效果。不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此移情更易于理解信息的真正内涵。一个移情的听众并不急于对信息的内容进行判定，而是先认真聆听他人所说。这使得信息不会因为过早而不成熟的判断或解释而失真，从而提高了自己获得信息完整意义的能力。下一节我们会仔细讨论积极倾听的技能。

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到恢复平静。

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。

第三节 冲突与谈判

一、冲突的起源

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。人与人之间由于利益、观点、掌握的信息或对事件的理解都可能存在差异，有差异就可能引起冲突。不管这种差异是否真实存在，只要一方感觉到有差异就会发生冲突。冲突的形式可以从最温和最微妙的抵触到最激烈的罢工、骚乱和战争。

人们之间存在差异的原因是多种多样的，但大体上可归纳为三类。

（一）沟通差异

由于文化和历史背景不同、语义困难、误解及沟通过程中噪声的干扰都可能造成人们之间意见不一致。沟通不良是产生冲突的重要原因，但不是主要的。

（二）结构差异

观察管理中经常发生的冲突绝大多数是由组织结构的差异引起的。由于分工造成组织结构中垂直方向和水平方向各系统、各层次、各部门、各单位、各不同岗位的分化。组织愈庞大、愈复杂，组织分化愈细密、组织整合愈困难。由于信息不对称和利益不一致，人们之间在计划目标、实施方法、绩效评价、资源分配、劳动报酬、奖惩等许多问题上都会产生不同看法，这种差异是由组织结构本身造成的。为了本单位的利益和荣誉许多人都会有理直气壮地与其他单位甚至上级组织发生冲突。不少管理者，甚至把挑起这种冲突看作是自己的职责，或作为建立自己威望的手段。几乎每管理者都会经常面临着与同事或下属之间的冲突。

（三）个体差异

每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养，塑造了每个人各不相同的性格、价值观和作风。人们之间这种个体差异造成了合作和沟通的困难往往也是容易成为导致某些冲突的根源。

二、冲突管理

传统观点往往只看到冲突的消极影响，把冲突当作组织内部矛盾、斗争、不团结的征兆。因而管理者总是极力消除回避或掩饰冲突。事实上由于沟通差异、结构差异和个体差异的客观存在，冲突也就不可避免地存在于一切组织之中。我们不仅应当承认冲突是正当现象，并且要看到冲突的积极作用。任何一个组织如果没有冲突或很少冲突，任何事情都意见一致，这个组织必将非常冷漠、对环境变化反应迟钝、缺乏创新、万马齐喑、死水一潭。当然如果冲突过多过激也造成混乱、涣散、分裂和无政府状态。

所以组织应保持适度的冲突，使组织养成批评自我批评、不断创新、努力进取的风气，组织就会出现人人心情舒畅，奋发向上的局面，组织就有旺盛的生命力。这就是管理者冲突管理的使命。

当组织缺乏冲突时，管理者应细心地寻找原因，问问自己是否过于看重决策的“意见一致”？是否过分强调“团结、友谊和支持比什么都重要”？是否处理问题过于“中庸”？在用人、奖励、惩罚时，是否过于关注不同意见？或者你是否走到另一极，过于独断专行？是否压制打击过批评者？或者对不同意见者态度过于严厉？最后，你要静下来扪心自问，我是否已被“点头称是的人们”所包围？为了促进冲突，管理者除改变自身的思想观念和工作作风外，还要有意识地鼓励、支持、任用，晋升持不同意见的人。有时为了引起冲突听到不同意见右有意散布一点“小道消息”作为探测气球，问路之石，也可通过引进外人，调整机构等方法改变组织的现状。

缺乏冲突时，希望有冲突，真有冲突时，又有可能害怕冲突，“叶公好龙”这是许多管理者通病。处理冲突实际上是一种艺术，优秀的管理者通常这样处理冲突：

1. 谨慎地选择你想处理的冲突。管理者可能面临许多冲突。其中，有些冲突非常琐碎，不值得花很多时间去处理；有些冲突虽很重要但不是自己力所能及的，不宜插手。有些冲突难度很大，要花很多时间和精力，未必有好的回报，不要轻易介入。管理者应当选择那些群众关心、影响面大、对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底。其他冲突均可尽量回避，事事时时都冲到第一线的人并不是真正的优秀管理者。

2. 仔细研究冲突双方的代表人物。是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？

3. 深入了解冲突的根源。不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。可能是多种原因交叉作用的结果，如果是这样，还要进一步分析各种原因作用的强度。

4. 妥善地选择处理办法。通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。当冲突无关紧要时，或当冲突双方情绪极为激动，需要时间恢复平静时，可采用回避策略；当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，用行政命令方式牺牲某一方利益处理后，再慢慢做安抚工作。当冲突双方势均力敌、争执不下需采取权宜之计时，只好双方都作出一些让步，实现妥协；当事件十分重大，双方不可能妥协，经过开诚布公的谈判，走向对双方均有利的合作，或双赢的解决方式。

三、谈判

（一）谈判的方法

谈判是双方或多方实现某种目标就有关条件达成协议的过程。这种目标可能是为了实现某种战略或策略的合作；可能是为了争取某种待遇或地位，也可能是为了减税或贷款；可能是为了弥合相互的分歧而走向联合，也可能是为了明确各自的权益而走向独立。市场经济本身就是一种契约经济，一切有目的经济活动，一切有意义的经济关系都要通过谈判来建立。管理者总是面对无数的谈判对手。

谈判有两种基本方法，零和谈判和双赢谈判。

1. 零和谈判：就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失，一方赢就是另一方输。零和谈判为什么能成功？这是因为双方的目标都有弹性并有重叠区存在，重叠区就双方和解达成协议的基础。双赢谈判就是谈判结果找到一种双方都赢的方案。

2. 双赢谈判：要求双方对另一方的需求十分敏感，各自都比较开放和灵活，双方都对另一方有足够的了解和信任。在此基础上通过开诚布公的谈判，就可能找到双赢的方案，从而建立起牢固的长期的合作关系。

优秀的管理者通常是这样进行重要的谈判：

（1）理性分析谈判的事件。抛弃历史和感情上的纠葛，理性地判别信息、依据的真伪、分析事件的是非曲直、分析双方未来的得失。

（2）理解你的谈判对手。他的制约因素是什么？他的真实意图是什么？他的战略是什么？他的兴奋点和抑制点在哪里？

（3）抱着诚意开始谈判。态度不卑不亢，条件合情合理，提法易于接受，必要时可以主动作出让步（也许只是一个小小的让步）。尽可能寻找双赢的解决方案。

（4）坚定与灵活相结合。对自己目标的基本要求要坚持，对双方最初的意见（如报价）不必太在意，那多半只是一种试探，有极大的伸缩余地。当陷入僵局时，应采取暂停、冷处理后再谈，或争取第三方调停，尽可能避免破裂。

（二）有效谈判的技能

有效谈判的技能可以总结为以下六个方面。

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。比如，你必须满足什么样的客户？他采取什么样的战略？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、以积极主动的表示开始谈判

研究表明，让步可能得到回报并最终达成协议。因此，以积极主动的表示开始谈判——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和观点，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、重视赢一赢解决方法

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、以开放的态度接纳第三方的帮助

当谈判陷于对峙的僵局时，应考虑求助于中立的第三方的帮助。调停人能帮助各方取得和解，但其不强求达成协议；仲裁人则听取各方的争论，最后强加一种解决方法；和解人则更为不正式，其扮演着沟通管道的作用，在各方之间传递信息、解释信息并澄清误解。

四、危机管理

（一）危机的出现

在市场竞争日趋激烈的今天，危机无时无刻不在威胁着企业的生存。危机是指危及企业形象和生存的突发性、灾难性事故与事件。它通常会给企业和公众带来较大损失，严重破坏企业形象，甚至使企业陷入困境。国外不少大公司均将目光投向危机管理，我国的企业由于都还比较年轻，对危机管理一直不太重视。因此加强企业的危机管理已迫在眉睫，提高管理者的危机意识更是刻不容缓。

为了加强对危机的认识，我们来看看这两个公司对危机截然不同的处理方法和态度，以及结果：

日本雪印乳业公司是业界声誉卓著、信用可靠的一家公司。2000年6月27日，其商品低脂牛奶发生饮用者食物中毒现象。不应该的是，事隔两天之后，6月29日雪印才公开承认有此事实。更不应该的是，直到7月26日雪印才以在报纸上的整版广告形式向社会大众致歉，并就其散漫管理认错。并且，由于发生问题的原因说明颠三倒四，公众并不买账。

日本雪印由于危机处理不够迅速，产品回收与信息公开太慢，对应措施不力，直接的损失是营业额大幅下滑，停工两周造成的损失估计就有110亿日元，而年度营业收入则估计有5550亿日元。更为不利的是，一向受信赖的雪印品牌受损程度严重，据专家之言，雪印品牌破产、信用扫地，要恢复原有信誉需十年之久。

与日本雪印乳业公司不同美国强生公司对危机的处理采取了另一种态度。

1982年9月底，美国强生公司的拳头产品“泰莱诺尔”，由于部分药品受污染，导致人员死亡。事情发生后，强生公司最高领导层认为这不仅影响着强生公司在公众和消费者中的信誉，更重要的是消费者的生命安全受到威胁。强生公司立即抽调大批人员对所有药品进行检验，结果显示在全部800万片药剂中受污染的药品只源于一批药品，总计不超过75片，最终死亡人员也确定为7人，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其它地区有丝毫影响，

但强生公司最高层却认为不应向公众隐瞒事情的真相，应向全美公众公开这件不幸的事情。于是迅速启动公司的最高危机方案“做最坏的打算方案”。把预警消息通过媒介发向全国。事后，强生公司还在很短的时间内就收回了数百瓶这种药。很显然，强生公司为了消费者的利益而自身承担了巨大的损失。后来，强生公司重新向市场投放了该产品，并设计了抗污染包装，还向受损失的公司和个人免费提供。

事情发生后的5个月内，强生公司就夺回了该药品原所占市场的70%。不仅如此，由于公司的诚意和努力得到了社会公众和新闻界的认可，使得强生公司在这场危机中转危为安，公司的美誉度和知名度有了进一步的提高。

（二）危机处理的过程

1、危机的避免

危机的避免要求管理者有长远战略性的眼光，敏锐的洞察力，认清事物发展的规律和趋势。譬如最近以来，我国产品出口屡遇“红灯”，前有浙江的西兰花被日本以农药残余超标而禁止进口，后有欧盟关于打火机的CR法规，还有涉及多个行业的反倾销调查，对我国企业产生了相当大的冲击。企业如果能认识到绿色壁垒和技术壁垒日益盛行这一趋势，就能避免许多经济环境改变给企业带来的危机。

2、危机的准备

任何事物的准备工作都是很重要的，危机的准备也不例外。危机管理着重于防范，要求企业平时就建立危机管理系统，强化危机意识，尽可能将危机消灭在潜伏期，做到防微杜渐。建立一套规范、全面的风险评估系统和危机管理预警系统是很有必要的。

首先，在企业内部设置危机管理小组。危机管理小组成员主要是公司内部人员，也可聘请外部顾问。小组的成员应尽可能选择熟知企业和本行业内外环境、有较高职位的管理人员和专业人员参加。他们应该具有反应敏捷、善于沟通、处乱不惊等素质，而且要有亲和力，以便于通览全局、迅速作出决策。小组的领导人并不一定是公司总裁，但必须由在公司内部有相当影响力，能够有效控制、推动小组工作运行的人担任。

其次，强化危机意识，发现危机前兆，分析预测危机情境，将危机消除于潜伏期。美国微软公司提出的“微软公司距离破产只有十个月”，小天鹅公司实施的末日管理，其目的都是为了强化危机意识，在企业内部营造一种危机氛围。企业危机管理小组要十分关注与企业经营相关的宏观与微观因素的变化趋势，及时发现危机前兆，争取主动，尽可能将危机消除在潜伏期。

第三，企业要从危机征兆中透视企业生存的危机，预先制定科学而周密的危机应变计划。在国家法律法规和公司政策允许的范围内制定相应的危机处理策略和计划，计划应具体、明确、有针对性，也不要过于拘泥，保持一定的灵活性，最后形成书面方案，使之制度化和规范化。为保证危机处理计划的全面性和客观性，可聘请专业人员主持或协同编撰。

最后，进行危机管理的培训和实战训练演习。企业应定期就企业的经济环境和企业经营状况面临的危机对相关管理部门管理人员进行培训，强化危机管理意识；再由部门管理人员对其下属培训，直至每一位员工都了解企业的处境，增强员工的危机感，让他们更加清楚地知道企业的生死存亡和每一位员工息息相关。实战训练演习能提高企业全体人员对潜在威胁的警惕性，增加处理危机的经验。

3、危机的控制与处理

危机发生后，当事人应保持清醒的头脑，采取有效的措施，隔离危机，不让事态继续蔓延，同时迅速找出危机

发生的原因并进行处理。

首先，危机处理小组全面介入，迅速启动危机应变计划，做到临危不乱，反应快捷，处理及时。危机发生时，企业必须认识到，只有诚恳才是挽救企业的唯一途径，推脱责任或置之不理只能招致外界的更大反感，因此企业必须在最短时间发表坦诚声明，向社会公众表明对此事件的态度及将采取的解决措施，以便在最短时间内建立可信度和权威感。危机处理小组随后应立即全面细致地调查事件的前因后果，迅速制定明确的危机处理方案，及时向外界宣布调查的进展情况。公司要想取得长远利益，在控制危机时就应更多地关注消费者的利益而不仅仅是公司的短期利益，应设身处地为公众着想，把公众的利益放在首位，尽量为受危机影响的公众弥补损失，这样不仅有利于维护企业的形象，也是妥善处理危机的关键。

其次，以真诚对待每一位消费者，不要有任何偏袒。任何被动的处理方式都会引发公众的不信任感。1999年，日本东芝公司在东芝笔记本FDC案件的处理中对美国和中国用户“厚彼薄此”的做法，招致了中国用户的极大不满，导致了东芝笔记本电脑在中国的销售状况呈一派颓势，消费者对东芝的信任和东芝的品牌形象都大打折扣。如果东芝公司在美国用户起诉时迅速处理全球范围的产品，就不会被炒得如此沸沸扬扬，损失也会小得多。

第三，在被媒体聚焦之前，应将事实告之公众，赢得公众的信赖。如果蓄意隐瞒什么，一旦外界通过别种手段了解到事实真相，将会使企业陷于非常被动的局面。三菱汽车频发的事故引起舆论警觉后，又爆出该公司23年来蓄意隐瞒客户投诉的消息，结果三菱被迫在全球范围内召回近百万辆问题汽车，在蒙受巨大经济损失的同时，也失去了消费者的信任，而这种损失是无法用金钱估算的。

第四，争取新闻界的理解与合作，掌握宣传报道的主动权。危机发生后，企业一方面应以最快速度派出得力人员调查事故起因，安抚受害者，尽力缩小危机波及的范围；另一方面应主动与政府部门和新闻媒介，尤其是与具有公正性和权威性的传媒联系，说明事实真相，尽力取得政府机构和传媒的支持和谅解。1997年当百事可乐的软饮料罐中发现了注射器时，百事公司迅速邀请了5家电视台、公证机构以及政府质检部门参加其对公众的演示活动，证明这些异物只可能是由购买者放进去的，结果，公众的喧闹很快便平息了。

第五，第三方协助调查。在危机处理小组全面介入时，最好邀请公证机构或权威人士辅助调查，以赢取公众的信任。事实证明，在很多情况下，权威的介入将对危机处理起决定性作用。雀巢公司的“奶粉风波”恶化后，成立了一个由10人组成的专门小组，监督该公司执行世界卫生组织规定的情况。这些人中有著名医学家、教授、大众领袖乃至国际政策专家。此举大大加强了公司在大众心中的可信度。

4、危机的恢复

危机一旦被控制住后，管理者和相关部门要着手于危机的恢复管理，充分利用有效资源，尽力将企业的财产、设备、工作流程和组织中的人调整到最佳状态。通常在经历危机情景之后，人和物都会遭受不同程度的冲击和影响，不可能快速地完全恢复到危机发生以前的正常状态。在一些危机情景中，遭受危机影响的企业可通过转变经营决策、技术创新、改进工作流程、提高效率以及利益攸关者的忠诚度等有关措施，来集中力量致力于改善企业的经营效果。

5、从危机中获得收益

一些新兴企业遭遇危机后很容易瘫痪，因为他们缺乏危机管理经验。危机管理过程中理论起指导作用，实践是宝贵的经验。只有掌握了处理危机的理论，才不至于在处理危机时出现更多的失误，造成企业不必要的损失；只有经历过危机的企业，才会更成熟地处理危机，将损失控制在最小的范围内。正如人们常说的，越是在危机时刻，才越能展示出一个优秀企业的整体素质和综合实力。危机处理得恰当，可以使企业的损失降到最低，甚至有可能提高企业的知名度和产品的信誉度，从而带来长远的经济利益。

（三）成功的危机管理的要素

对于当代企业来说，成功的危机管理包括三个关键因素：

1、危机管理制度化

企业内部应该有制度化、系统化的有关危机管理和灾难恢复方面的业务流程和组织机构。这些流程在业务正常时不起作用，但是危机发生时能及时启动并有效运转，对危机的处理发挥重要作用。这样一来，一旦危机出现，各部门、机构、员工知道做什么、说什么，而不必依靠某一个关键人物的急中生智力挽狂澜。

在危机发生时，一个企业要照顾的方方面面何其多、要处理的工作何其繁杂，而这一切都需要在极短时间内完成。如果事前没有周全的计划、能够立即付诸实施的制度和流程、能够立即投入角色并展开工作的人员，则可以预见，在危机发生时反应迟缓、内外部混乱都将无法避免。

国际上一些大公司在危机发生时往往能够应付自如，其关键之一是制度化的危机处理机制，从而在发生危机时可以快速启动相应机制，全面而井然有序地开展工作。

企业业务规模越大，危机造成的损失就可能越高，危机处理工作的难度也越大。因此大公司特别需要制定一整套全面、系统、可操作的危机管理制度和处理机制，以备不测之需。

那么企业如何做到危机管理制度化？

总结许多国际大企业的成功经验，如下几点特别值得借鉴，即成文的危机管理制度、有效的组织管理机制、良好的人力资源储备和具有危机意识的企业文化。

危机属于非常事件，企业无法按照现有制度来应对，必须事先拟订成文的有关危机事件的处理程序与应对计划，从而保证在危机发生时全体员工遵守共同的处理原则和方法，避免发生管理混乱。

危机管理需要有效的组织保障，即确保企业内信息通道畅通、信息能得到及时反馈、各部门及人员责权清晰、有专门的危机反应机构和专门授权。从而当一旦发生任何危机先兆均能得到及时的关注和妥善的处理；而在危机处理时这种组织保障的有效性将更加明显。

在业务流程方面，企业可以针对可能发生的危机进行流程“再造”。例如德勤咨询曾经协助北美一家大型汽车公司对90个业务流程进行危机相关分析，对其中的30个“至关重要”的业务流程就可能发生的重大危险进行重新设计，使这些流程不仅能满足企业正常运作时的要求，而且能够承受可能发生的一些重大危机，或者可以在危机时进行快速灾难恢复。

企业在资源方面也应进行相应储备以进行危机处理准备，特别是人力资源方面。例如上面所举的轮胎公司的危机处理案例中，由于对参与危机处理人员的素质要求很高，不仅需要企业内部的人力资源保证，还需要借助外脑进行危机处理，包括公关顾问、管理顾问、财务顾问、政府官员等等。

如果不提前对此进行准备，则在危机发生时很难找到合适人员，甚至可能严重影响危机处理效果。

当然，以上这些制度化的先进经验都需要企业具有“危机意识”。在当今这个充满变化和不确定性的世界，危机可能随时发生，并可能对一个公司产生致命影响，只要看看美国的“9·11”和最近的SARS就知道这不是危言。

耸听。因此好的企业应该在其企业文化中注入一定的危机感，使员工对危机有合理的心理准备。这种心理准备可以通过系统化的培训、研讨会和危机处理演习等来逐步培养。

2、高层领导的重视与直接参与

无论是危机预防还是处理，企业最高领导对危机的重视和直接参与都极其重要，如果领导人意识不到其重要性，则一旦危机发生很有可能会对企业造成灾难性的打击。

这一点在中国表现得尤为突出。

由于中国企业更多趋向于人治，企业高层的不重视往往直接导致整个企业对危机麻木不仁、反应迟缓。这首先表现在这种企业缺乏良好的预防措施和手段，因而不能有效预防可能发生的危机；其次危机发生时，企业各部门反应迟钝，延误战机。

企业高层的直接参与和领导是有效解决危机的关键。担任危机领导小组组长（或称为“首席危机官”）的一般应该是企业一把手，或者是具备足够决策权的高层领导。因为危机处理工作通常是跨部门、跨地域的，不仅会对许多正常的业务流程和企业政策进行改动，还要及时进行信息与资源的调拨分配。这种跨部门的工作是任何一个部门性管理人员都无法胜任的，而必须由能够支配协调各个部门的领导出面才能够“摆平”。

本次SARS处理由国家领导人亲自负责指挥之后才逐渐走上正轨，正是因为SARS的危机处理涉及到中央政府和地方政府各个相关部门，仅仅依靠少数相关部门的权限是根本不够的。

危机处理工作对内涉及到从后勤、生产、营销到财务、法律、人事等各个部门，对外不仅需要与政府与媒体打交道，还要与消费者、客户、供应商、渠道商、股东、债权银行、工会等方方面面进行沟通。如果没有企业高层领导的统一指挥协调，很难想象这么多部门可能做到能口径一致、步调一致、协作支持并快速行动。

3、完善的信息系统

随着信息技术日益广泛地被应用于政府和企业管理，良好的管理信息系统对企业危机管理的作用也日益明显。

信息系统作为预警机制的重要工具，能帮助在苗头出现早期及时识别和发现危机，并快速果断地进行处理，从而防患于未然。在危机处理时信息系统有助于有效诊断危机原因、及时汇总和传达相关信息，并有助于企业各部门统一口径，协调作业。

良好的畅通的信息系统可以帮助政府做出正确的决策，避免猜测和谣言带来的社会不稳定，保证关键物资的充足供应，从而最大程度地减少危机造成的危害。

以鞋业巨头耐克为例，其90%的鞋在亚洲生产，而其中38%在中国制造。在SARS疫情加重、到中国的旅行受到限制之时，耐克的生产工厂却基本没受影响，因为耐克通过现代化的通信设施实施遥控式管理。总部的设计师采用计算机辅助设计软件开发新鞋样，通过网络将之传给亚洲的加工厂，或通过快递公司把鞋样发给生产商。同时，耐克总部的设计师、检测师与大洋彼岸的加工商可以通过可视电话能进行直接的交流，以保证生产出的产品式样和质量满足设计要求。

思考题：

- 1、试述沟通的性质及重要性。
- 2、试述沟通的过程和沟通的类别。
- 3、非正式沟通的特点有哪些？
- 4、管理人员应该怎样对待非正式沟通？
- 5、有效沟通的障碍主要有哪些？
- 6、书面和口头沟通各有哪些优点？
- 7、试论如何克服沟通中的障碍？
- 8、试述实现有效沟通的模式？
- 9、什么是冲突？冲突产生的原因主要有哪些？
- 10、作为管理者，你会怎样进行冲突管理？
- 11、有效谈判的技能主要有哪些？
- 12、试论危机管理。

第十五章 控制过程

[内容提要]

控制是指监控组织各方面的活动，使组织实际运行状况与组织计划要求保持动态适应的工作过程。管理控制具有目标性、整体性、动态性和人性化特征。控制既是一个管理工作过程的终结，又是一个新的管理工作过程的开始。组织的控制可以从不同角度分类，如分为前馈控制、同期控制和反馈控制，或直接控制、间接控制等。控制职能是通过纠正工作偏差以及在必要的情况下调整计划和修订标准以适应环境的变化这两方面功能实现的。

一个完整的控制过程包括制定控制标准、衡量实际工作、采取矫正措施三个步骤。在制定控制标准时，必须选择适宜的控制对象和关键控制点，并根据控制对象的具体性质采取针对性的制定控制标准的方法。衡量实际工作阶段要注意选择适当的衡量方式，并通过建立有效的信息反馈系统及时获取偏差信息。在采取矫正措施前，需分析偏差产生原因，然后具体选择纠偏或调适等方法。

最后，有效的控制必须坚持几个基本的原则，例如适宜性原则、例外原则、关键点原则、经济效益原则和

第一节 控制原理

一、什么是控制

所谓控制，是指监控组织各方面的活动，使组织实际运行状况与组织计划要求保持动态适应的工作过程。由管理人员作为一项重要的管理职能开展的控制工作，我们通常将之称做“管理控制”，以便与物理、机械、生物及其他领域的控制相区别，为行文方便，下文出现的“控制”均是指管理控制。

控制的含义有狭义和广义之分。狭义的讲，控制作为一项管理职能，就是由管理人员对组织实际运行是否符合计划的要求进行测定并采取措施确保组织目标实现的过程。控制工作的任务就是“纠偏”，即按照计划标准衡量计划的实际完成情况，针对出现的偏差情况和严重程度决定是否采取以及采取怎样的纠正措施，以确保计划得以顺利实现。从广义的角度来看，控制工作并不仅限于按照既定的计划标准来衡量和纠正计划执行中的偏差，它同时还包含着在必要时修改计划标准，甚至重新制定计划，以使计划更加适合于实际情况这样一层含义。

需要注意的是，控制与计划存在紧密的联系，是同一事物的两个方面。一方面，明确的目标和计划是组织开展控制工作的前提。没有目标和计划，人们将不会知道要控制什么，也不会知道怎么控制。另一方面，有效的控制是实现计划和组织目标的基本保证。有目标和计划而没有控制，人们可能知道自己干了什么，但无法知道自己干得怎样，存在哪些问题，哪些地方需要改进。事实上，计划越是明确、全面和完整，控制的效果也就越好；控制工作越是科学、有效，计划也就越容易得到实施。控制贯穿于芾砵 痰氛贾眨 帽仁瞧 导菡辉钗姆较 蚰蛄 炎槽 (4)嗽进浔浮17.澜贾富又澳苾爰苹 瓚ū哪勘炆 嵩谰黄穉 诒匾 保 芩嫫 逼舳 碌募苹 桨福 棺槽 诵械哪勘沓 臃 猷陨淼淖试刺登 褪视 ψ 槽 肪车谋浠

?/SPAN>

管理工作本质上是由计划、组织、领导、控制等职能有机地联系而构成的一个不断循环的过程。在管理工作的实际过程中，很难区分出计划与控制究竟哪个是开始、哪个是结束。控制可以说既是一个管理工作过程的终结，又是一个新的管理工作过程的开始。现实中，组织的运行往往是“非零”起步的，上一阶段控制的结果就可能导致组织确立新的目标、提出新的计划，并在组织结构、人员配备和领导等方面做出相应的改变；而且，计划与控制工作的内

容还常常相互交织地联系在一起。正是在这种意义上，控制职能也可以说是下一阶段管理工作过程的起点。

二、控制的必要性

亨利·西斯克指出：“如果计划从来不需要修改，而且是在一个全能的领导人的指导之下，由一个完全均衡的组织完善无缺地来执行的，那就没有控制的必要了。”然而，这种理想状态是不可能成为企业管理的现实的。无论计划制定的如何周密，由于各种各样的原因，人们在执行计划的活动中总是会或多或少地出现与计划不一致的现象。管理控制的必要性主要是由下述原因决定的：

（一）环境的变化

如果组织面对的是一个完全静态的市场，市场供求条件永不发生变化，每年都以同样的费用取和同样性质和数量的资源，同时又能以同样的价格向同样的客户销售同样的品种和数量的产品，那么，管理人员便年复一年、日复一日地以相同的方式组织企业经营，工人可以以相同的技术和方法进行生产作业，因而，不仅控制工作，甚至管理的计划职能都将成为完全多余的东西。事实上，这样的静态环境是不存在的，组织外部的一切每时每刻都在发生着变化。这些变化必然要求组织对原先制定的计划，从而对经营的内容作相应的调整。

（二）管理权力的分散

只要组织达到一定规模，主管人员就不可能直接地、面对面地组织和指挥全体员工的劳动。时间与精力的限制要求他委托一些助手代理部分管理事务。由于同样的原因，这些助手也会再委托其他人帮助自己工作。这便是组织管理层次形成的原因。为了使助手们有效地完成受托的部分管理事务，高级别的主管必然要授予他们相应的权限。因此，任何组织的管理权限都制度化或非制度化地分散在各个管理部门和层次。组织分权程度越高，控制就越有必要；每个层次的主管都必须定期或非定期地检查直接下属的工作，以保证授予他们的权力得到正确的利用，利用这些权力使组织的业务活动符合计划与企业目标的要求。如果没有控制，没有为此而建立的相应控制系统，管理人员就不能检查下级的工作情况，即使出现权力不负责任的滥用、或活动不符合计划要求等其他情况，管理人员也无法发现，更无法采取及时的纠正行动。

（三）工作能力的差异

即使组织制定了全面完善的计划，经营环境在一定时期内也相对稳定，对经营活动的控制也仍然是必要的。这是由不同组织成员的认识能力和工作能力的差异所造成的。完善计划的实现要求每个部门的工作严格按计划的要求来协调地进行。然而，由于组织成员是在不同的时

空进行工作的，他们的认识能力不同，对计划要求的理解可能发生差异；即使每个员工都能完全正确地理解计划的要求，但由于工作能力的差异，他们的实际工作结果也可能在质和量上与计划要求不符。某个环节可能产生的这种偏离计划的现象，会对整个组织活动的进行造成冲击。因此，加强对这些成员的工作控制是非常必要的。

控制有多重要

经过长达 15 年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃（Hubble）太空望远镜终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局（NASA）仍然发现望远镜主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。望远镜对遥远的星体无法象预期的那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的试验和许多的观察无法进行。

更让人觉得可悲的是，如果有一点更好的控制，这些是完全可以避免的。镜片的生产商 PerkinElmer 公司使用了一种有缺陷的光学模板来生产如此精密的镜片。具体原因是，在镜片生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没有设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片被研磨、抛光成了错误的形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意味的是，这个项目和许多其他的 NASA 项目不同的是，这一次并没有时间上的压力，有充分的时间发现镜片上的缺陷。事实上，镜片的粗磨早在 1978 年就开始了，直到 1981 年才抛光完成；由于“挑战者号”航天飞机的失事，完成后的望远镜又在地上呆了两年。

美国国家航天管理局中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造过程中的细节根本就漠不关心。事后一个由 6 人组成的调查委员会的负责人说：“至少有三次有明显的证据说明问题的存在，但三次机会都失去了。”

资料来源： 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第四版），中译本. 中国人民大学出版社，1997 年 第一版

三、管理控制的作用与功能

恰当地运用内部控制，有利于组织改善经营活动，提高工作效率及经济效益。内部控制是否健全，也是企业经营成败的一个关键，其主要作用和功能有：

（一）统合与促进

在一个组织中，虽有多个不同的作业单位，但要达到经营目标，必须全面配合，以发挥整体团队作用。内部控制正是基于这种指导思想，利用会计、统计、业务、审计等部门的制度、规定及有关信息、报告等作为基本依据，以实现统合与控制的双重目的。

内部控制既要重视制度设计、控制原则的应用，更要注意授权的运用以及文化的培养，了解业务部门的实际工作动态，及时发挥控制的影响力，使之扬长避短，如期实现管理目标。

（二）制约与激励

内部控制着眼于各项业务的执行是否符合组织以及既定的规范标准，使各项经营活动做到活而有序。特别是，内部控制能制约管理活动，真实地反映工作实绩，并可以稳定员工的工作情绪，激发他们的工作热情及潜能，从而提高工作效率。

（三）及时发现、纠正偏差

实际情况的复杂性和未来的不确定性使组织的实际工作难免与计划之间存在偏差。虽然小的偏差和失误不会立即就给组织带来严重的损害，但在组织运行一段时间后，随着小错误的积少成多和累积放大，往往造成实际工作显著偏离计划目标，最终对计划目标的实现造成威胁，酿成灾难性的后果。防微杜渐，及早地发现工作中潜存的错误和问题并进行处理，有助于确保组织按计划的要求开展工作。有效的管理控制系统应当能够及时地获取偏差信息，采取矫正偏差措施，以防止偏差的累积影响到组织目标的顺利实现。

（四）适应环境变化

组织计划的执行和目标的实现往往需要经过一个较长的工作过程。在计划实施过程中，组织内部的条件和外部环境可能会发生一些变化，如组织内部人员和结构的变化、政府可能出台新的政策和法规等，内外部环境条件的变化不仅会妨碍计划的实施进程，甚至可能使原来的计划、标准与变化后的环境不相适应。因此，有效的控制系统不仅能够防止偏差的累积，还应能够帮助管理人员预测和把握内外环境的变化，并对这些变化带来的机会和威胁做出及时、正确、有力的反应，在必要时，对原有的计划 and 目标做出调整，甚至重新制定计划和目标，以将组织活动调整到与内外环境最相适应的状态。

三、管理控制的基本特征

（一）目标性

同其他管理工作一样，控制工作也具有明确的目的性特征。管理控制无论是着眼于纠正执行中的偏差还是调整计划以适应环境的变化，都是紧紧地围绕组织的根本目标进行的。换言之，管理控制并不是管理者主观任意的行为，它总是受到一定的目标指引，服务于达成组织特定目标的需要。控制工作的意义就体现在，它通过发挥“纠偏”和“调适”两方面的功能，促使组织更有效地实现其根本的目标。

（二）整体性

首先,从开展控制工作的主体看,完成计划和实现组织目标是组织全体成员共同的责任,因此管理控制不仅仅是管理人员的职责,也是组织全体成员的共同职责。让全体成员共同参与管理控制工作,也有利于增进对控制工作的理解,更有效地开展管理控制工作。其次,从控制的对象来看,管理控制覆盖组织活动的各个方面,人、财、物、时间、信息等资源,各层次、各部门、各单位的工作,以及企业生产经营的各个不同阶段等,都是管理控制的对象。最后,管理控制需要把整个组织的活动作为一个整体看待,使各方面的控制协调一致,以达到整体的优化。

(三) 动态性

管理控制不同于一般的机械、物理控制。后者是一种高度程序化的控制,具有稳定性特征,组织则不是静态的,其外部环境和内部条件随时都在发生着变化,从而决定了控制对象、控制标准和方法不可能固定不变。管理控制应具有动态的特征,这样才能够保证和提高控制工作的灵活性和有效性。

(四) 人性

组织中的管理控制是由具体的人执行的,本质上是对人的行为的一种控制。与物理、机械、生物及其他方面的控制不同,管理控制不可忽视其中的人性因素。管理控制不仅仅是监督,更重要的是通过指导和帮助切实提高员工工作能力和自控能力。管理者可以制定偏差纠正计划,但这种计划要靠员工去实施,只有当员工认识到纠正偏差的必要性并具备纠正能力时,偏差才会真正被纠正。通过控制工作,管理者可以帮助员工分析偏差产生的原因,端正员工的工作态度,指导他们采取纠正的措施。这样,既能达到控制的目的,又能提高员工的工作能力和自我控制能力。

四、管理控制的类型

依据分类角度的不同,管理控制可以有多种分类方法。对控制的分类不仅可以加深对控制方式内涵的理解,也为根据具体情况选择适当的控制方式提供了思路和依据。

(一) 前馈控制、同期控制与反馈控制

管理中的控制活动可以发生在被控制行动开始之前、进行中或结束之后,根据控制信息获取的方式和时点不同可将管理控制划分为前馈控制、同期控制和反馈控制三类,三种控制方式的基本特点如图 15-1 所示。

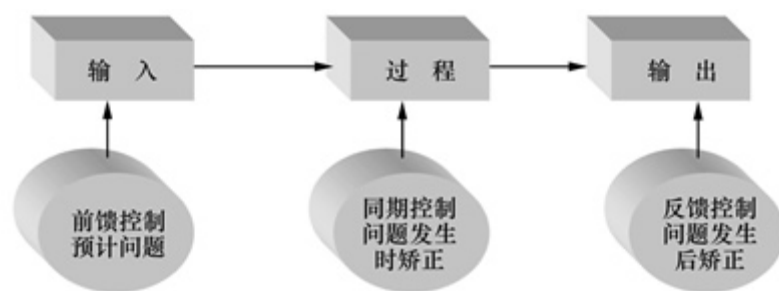


图 15-1 控制类型

1. 前馈控制

前馈控制亦称事前控制或预先控制，是在工作正式开始前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计并采取防范措施，将可能的偏差消除于产生之前的控制方式。如：在正式生产过程开始前预测生产过程中可能发生的质量问题并采取预防措施，为保证产品质量对进厂原材料进行检验，对员工进行上岗前培训；组织制定一系列规章制度和行为规范让员工遵守，以保证工作的顺利进行等，都属于前馈控制。前馈控制是一种防患于未然的控制。

相对于其他的控制方式，前馈控制的优点表现在：首先，前馈控制是在工作开始之前进行的，可以防患于未然，避免了偏差发生造成的实际损失；其次，前馈控制是在工作开始之前针对某项计划行动所依赖的条件进行控制，不针对具体人员，因而不易造成直接的冲突，易于被员工接受并付诸实施。

但是，前馈控制的有效实施需要比较严格的条件。例如，管理人员必须掌握关于工作过程的充分、及时和准确的信息，准确了解前馈控制因素对计划开展工作的影响。考虑到未来的不确定性和信息成本，在现实中要做到这些是十分困难的，因此，为保证控制工作达到令人满意的效果，组织必须综合运用其他的控制方式。

2. 同期控制

同期控制也称同步控制或现场控制，是与实际工作同步进行的控制。同期控制是基层主管人员的主要控制工作方法，因此也是控制工作的基础。基层主管人员的管理能力和业务水平常常通过同期控制方式表现出来。

同期控制具有监督和指导两方面作用。监督是指按照预定的计划和标准检查正在进行的工作，及时纠正偏差以保证计划的正确执行；指导是指管理者亲临现场，针对工作中出现的问题，根据自己的经验指导下属改进工作，或与下属共同商讨，使他们能及时、正确地完成所规定的任务。

同期控制的优点在于具有指导的作用，有助于提高工作人员的工作能力和自我控制能力。但是，同期控制也有很多弊端。首先，同期控制的应用范围较窄。一般来说，对于便于计量的工作较易进行同期控制，例如标准化的生产操作，而对一些难以计量的工作，例如研究工作，则无能为力；其次，同期控制容易使被控制者产生挫折感，在控制者与被控制者之间形成对立情绪，伤害被控制者的工作积极性；再次，同期控制方式的运用直接受到管理者的时间、精力和业务水平的制约，管理者不可能时时事事都进行现场控制，因而仅限于在关键项目上使用这种控制方式。

3. 反馈控制

反馈控制又称事后控制，是在工作结束或行为发生之后进行的控制活动。反馈控制的重点集中于已完成工作或行为的结果上，通过对已形成的结果进行测量、比较和分析，发现其与计划标准之间存在的偏差，分析产生偏差的原因，针对性地拟定解决措施，并应用于今后的工作中以避免同样错误的发生。比如，企业发现不合格产品后追究当事人的责任且制定防范再次出现质量事故的新规章；发现产品销路不畅而相应做出减产、转产或加强促销的决定，以及学校对违纪学生进行处罚等，都属于反馈控制。

反馈控制的主要弊端是，在矫正措施实施之前，偏差、损失已经产生，只能“亡羊补牢”。但反馈控制可以避免下一次同类活动发生类似的问题；可以消除偏差对后续活动过程的消极影响，如产品在出厂前进行最终的质量检验，剔除不合格品，可避免这些产品流入市场后对品牌信誉和顾客使用所造成的不利影响；可以总结经验教训，了解工作失误的原因，为下一轮工作的正确开展提供依据；反馈控制还是对员工进行奖惩的依据。因此，在实际工作中，反馈控制得到了相当广泛的应用。

总的说来，三种控制方式都各有优缺点。有效的管理控制不能只依靠某一种控制方式，而必须根据特定情况将各种控制方式结合起来使用，以取得良好的综合控制效果。

（二）间接控制与直接控制

按照控制的原因与结果分类，管理控制可以分为间接控制与直接控制。

1. 间接控制

所谓间接控制是指着眼于发现工作中的偏差，分析产生的原因，并追究其个人责任使之改进未来的工作。间接控制的优点在于它能纠正管理人员由于缺乏知识、经验和判断力所造成的管理上的失误和偏差，并能帮助主管人员总结经验、吸取教训，增加知识、经验，提高判断能力和管理水平。

要保证间接控制方法的有效必须满足一些严格的条件，如工作成效可以准确的计量；能够明确人们对工作成效的具体责任；出现的偏差能够被及时发现；有关部门或人员将会采取纠正措施。如果以上条件不能完全满足，则间接控制很难有效发挥作用。例如：有许多管理工作的成效是很难计量的，

如主管人员的决策能力，预见性和领导水平等；有时主管人员可能不愿意花费时间和费用去调查分析造成偏差的事实真相；有许多偏离计划的误差并不能预先估计并及时发现，而往往发现过迟以至于难以采取有效的矫正措施；有时即使发现了误差产生的原因，但由于大家相互推卸责任而没有人愿意采取纠正措施；等等。

此外，间接控制对于那些由于未来的不确定性因素造成的工作偏差也是无能为力的。故间接控制并不是普遍有效的控制方法，仍存在许多不完善之处。

2. 直接控制

相对于间接控制而言，直接控制是通过提高管理人员的素质来进行控制工作的。所谓直接控制即着眼于培养更好的主管人员，使他们能够熟练的应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来进行和改善他们的管理工作，从而防止出现因管理不善而造成的不良后果。

直接控制的主要优点包括，首先，主管人员管理素质的提高使决策和计划更加科学，管理者对计划和目标的理解更加准确、深刻，为开展有效的控制工作奠定了良好基础；第二，直接控制可以提高管理人员的控制技能，更加及时、准确的发现偏差，并及时采取矫正措施；第三，直接控制有助于培养管理人员的自我控制意识，提高自我控制能力，增强控制工作的主动性和自觉性；第四，有效的直接控制可以减少间接控制发生的费用和导致的损失；最后，直接控制的实施使管理人员的管理水平和业务能力不断提高，有助于培养主管人员在下属中的威望，减小控制工作的阻力。

需要注意的是，直接控制虽然克服了间接控制的许多缺陷，但直接控制的实施也是有条件的，管理人员素质和工作水平的提高是一个长期的、不断努力的过程，也需要支付很高的成本。此外，与间接控制一样，直接控制的有效实施同样需要一套严密、科学的管理制度作为保证。例如，对主管人员工作绩效的客观公正的考核、评价等。

（三）制度控制与文化控制

从领导的角度出发，可将控制的内容分为制度控制和文化控制。

1. 制度控制

通过制度进行控制，主要是要把握好在组织框架内授权的运用。

管理者通过授权给下属，领导成千上万的员工个体和员工团队，做出直接影响到他们工作的关键性的业务决策。他们进行财务预算，安排工作负荷，管理库存，解决质量问题以及各种类似活动。直到最近，这些工作才被认为是管理工作不可分割的一部分。

有关授权的原理、原则以及授权艺术等已在上一篇中阐述。事实上，授权与控制的关系具有科学性和艺术性。组织必须在合理授权的过程中建立反馈控制机制。

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。

理想情况下，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，执行了组织政策，符合适当的工作程序等。

当然，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。

2. 文化控制

在组织的文化控制中，创新的作用尤其突出。

20 世纪 90 年代企业经理们面对的一个主要问题是，如何在一个要求灵活性和创新性的企业中施加足够的控制。面对日趋成熟的消费者和竞争激烈的市场环境，企业必须领导员工们的主动精神去寻求机遇，对消费者的需求作出反应。但是对于一些机遇的寻求也会使得业务面临极大的风险，或是引发一些可能影响企业道德的行为。

让我们来看看过去几年成为人们关注中心的管理控制失调所引发的灾难：西尔斯公司在承认向消费者推荐不必要的维护服务之后被罚款 6000 万美元；渣打银行在涉及一次不正当的股票交易之后被永远禁止参与香港股票市场的业务。类似事例还有很多。在每一个事例中，企业员工都是打破了现有的控制机制，使企业的业务陷入危机。而企业因此在声誉、罚款、业务损失、错失的机遇以及管理精力分散等方面遭受的损失是不可忽视的。

当接受权力委任的员工们被鼓励着去重新定义自己的工作方式时，企业高级经理们应该如何保护他们的公司，避免出现控制上的失误呢？他们怎样才能确保自己具备企业家素质的下属不会令运营良好的业务遭遇危机？一种方案是回到 50 年代和 60 年代所建立的作为控制基础的那种机械官僚体制上去。然而，在大多数市场环境变化莫测、竞争日趋激烈的今天，经理们不能将所有的时间和努力用来确保所有的人都听从命令。力图仅仅通过招募优秀的员工、实施恰当的鼓励机制的简单方法来实现控制也是不切实际的。事实上，经理们必须鼓励员工们以主导过程改进，寻求创新的方式来面对消费者的需求——但是要通过一种可控的方式。

如果说传统的诊断型控制系统允许经理们确保重要的目标得以有效实现的话，在今天的商业环境中，信仰系统、禁区系统和交互式控制系统这三个控制杠杆系统也是同样重要的。信仰系统将权力委交给员工个人，并鼓励他们寻求新的机遇。它们宣传核心的企业价值，并激励所有的参与者为企业的目标做出承诺。禁区系统建立游戏的规则，同时明确员工们必须避免的行为和危险。交互式控制系统

使得经理们能够关注于战略决策的未知领域，在竞争条件变化时了解相应的威胁和机遇，并预先做出反应。

总之，系统的管理者不仅要根据创新的规律和特点的要求，对自己的工作进行创新，而且更主要的是组织下属的创新。组织创新，不是去计划和安排某个成员在某个时间去从事某种创新活动——这在某些时候也许是必要的，但更要为部属的创新提供条件、创造环境，有效地组织系统内部的创新，同时也要保证创新的措施是有效的，不会导致管理失效，这就是创新中的控制。

第二节 控制过程

完整的管理控制工作（纠偏）过程由制定控制标准、衡量实际工作、采取矫正措施三个步骤组成。

一、制定控制标准

控制标准是控制工作得以开展的前提，是检查和衡量实际工作的依据和尺度。如果没有控制目标、标准，便无法衡量实际工作，控制工作也就失去了目的性。为确定控制标准，必须正确地选择控制对象和关键控制点，并根据控制对象的具体特征采用科学的方法制定控制标准。

（一）控制标准的含义与作用

标准是用来衡量实际或预期工作成果的标尺或尺度。控制标准反映工作计划和目标对实际工作的要求，是控制目标的表现形式，也是测定实际工作绩效的基础。对照控制标准，管理人员可以对工作状况是否与计划相一致以及工作绩效好坏做出判断。没有一套完整的控制标准，衡量绩效和纠正偏差就会失去客观的依据。因此，制定控制标准是控制工作的起点。

标准可能来自于目标和计划，但直接将计划和目标作为控制标准往往是行不通的。一方面，计划相对说来都比较概要，不可能对组织运行的各方面都制定出非常具体的工作标准。另一方面，组织中的计划是各种各样的，而各种计划在详尽程度和复杂程度上又各不相同。同时，主管人员往往不能注意到计划的每一个细节，如果直接用计划作为控制标准并对全部计划工作内容进行控制，就会因这种标准的实际无效而导致控制工作的随意性和盲目性。因此，需要将制定专门的控制标准作为管理控制过程的开始。

（二）控制标准的分类

从不同的角度，控制标准可以有多种分类方法。

1. 定量标准与定性标准

所谓定量标准就是可以用数字量化的标准。定量标准便于度量和比较，是控制标准的主要表现形式。定量标准主要包括实物标准(如产品数量、废品数量)、价值标准(如单位产品成本、销售收入、利润等)、时间标准(如工时定额、交货期)。

除了定量标准外，组织中还经常使用一些定性标准，就是难以量化的标准。如有关产品和服务质量、组织形象等方面的衡量一般都是定性的。尽管定性标准具有非定量性质，但实际工作中为了便于掌握这方面的工作绩效，有时也都尽可能地采用一些可度量的方法。例如，根据质量属性的较明显差异划分产品质量等级、通过顾客对产品的评分衡量顾客满意度等就是对产品质量的一种间接衡量。

2. 实物标准与价值（财务）标准

实物标准是一种非货币化的标准，用于反映定量的工作成果。例如单位产量工时、单位台时产量、每日门诊人数等。实物标准也可以用来反映质量，例如轴承面硬度、公差精确度、纺织品的耐久性等。实物标准普遍适用于基层生产单位，从这种意义上来说，实物标准是计划工作的基石，也是控制的基本标准。

价值（财务）标准是用货币度量的标准。具体又分为费用标准、资金标准和收入标准。费用标准是采用货币形式衡量消耗的指标。例如单位产品人工费用、材料费用等。费用标准也是一种普遍应用于基层生产组织的控制标准。资金标准是费用标准的变种，是以货币计量实物项目的一种标准，如投资项目的投资回收率等。收入标准则是以货币形式衡量销售额的指标。例如单位产品销售收入等。

（三）有效控制标准的要求

行之有效的控制标准需要同时满足以下要求：

1. 简明适用

组织制定的控制标准必须能够全面准确地反映执行计划和实现计划目标的切实要求。建立的标准要能够保证组织目标的实现。同时，对每一项工作的衡量都要明确规定具体的时间幅度和具体的衡量内容与要求，以便能准确地反映组织活动的状态。

同时，标准的含义和表述要通俗易懂，便于控制人员理解和掌握；对标准的量值、单位、可允许的偏差范围要有明确说明，便于管理人员运用。

2. 协调

管理控制工作覆盖组织活动的各个方面，制定出来的各项控制标准不可相互冲突，应该彼此协调一致。同时，控制标准应在所规定的范围内保持公平性，如果某项控制标准适用于每个组织成员，那就应该一视同仁，不允许有特殊化的情况。

3. 可行且易操作

控制标准的制定必须考虑到工作人员的技术水平、实际工作能力、生产环境条件、设备的先进程度等。标准不能过高也不能过低，要使绝大多数员工经过努力后可以达到。如果标准过高，人们将因根本无法实现而放弃努力；如果标准过低，人们的潜力又会得不到充分发挥。具有可行性的控制标准，应保持挑战性和可达性的平衡。

标准要便于对实际工作绩效的衡量、比较、考核和评价；便于对各部门的工作进行衡量。当出现偏差时，能找到相应的责任单位。如成本控制，不仅要规定总生产费用，而且要按成本项目规定标准，为每个部门规定费用标准等。

4. 相对稳定

标准不可变化过于频繁。建立的标准既要在一段时期内保持不变，又要具有一定的弹性，能对环境的变化有一定的适应性，特殊情况能够例外处理。

5. 前瞻性

建立的标准既要符合现时的需要，又要考虑未来的发展对控制指标的要求。控制标准实际上是对组织成员行为的一种规范，它反映了管理人员的期望，也为人们提供了努力的方向。因此，制定出来的控制标准应将组织当前运行的需要与未来发展的需要有机地结合起来。

（四）制定控制标准的步骤

1. 确定控制对象

开展控制工作首先要解决的问题是确定控制的对象。组织执行计划的目的是实现组织目标，取得预期的成果，因此，组织活动的成果应该优先作为管理控制工作的重点对象。管理者需要明确分析组织活动想要实现什么样的目标，详细规定组织中各层次、各部门人员应取得什么样的工作成果的完整的目标体系。按照该目标体系的要求，管理者就可以对有关成果指标的完成情况进行考核和控制。

然而，对活动成果的考核评价仅是一种事后控制。为了使组织实现预期的活动成果具有可靠的保障，从纯理想的角度看，管理者必须对全部影响组织实现目标成果的因素进行全面的控制。但这样做的结果往往是“胡子眉毛一把抓”，事倍功半，得不偿失。在组织资源和管理者的精力有限的情况下，可行的做法是选择那些对实现组织目标成果有重大影响的因素进行控制。一般地，影响组织目标成果实现的主要因素有：

（1）环境因素。

组织的计划和目标的确定必须考虑那些对组织最有重要影响的环境因素。当这些因素发生变化时，组织的计划和目标必须做出适应性的调整，以使组织的管理活动与环境的变化相适应。因此，对组织具有显著影响的因素往往是控制工作的重点。例如，市场环境对企业来

说是一个重要环境因素，如果预期的市场环境变化没有出现，或者企业外部环境发生了某种无法预料和无力抗拒的变化，那么，原来计划的活动就可能无法继续进行，从而难以得到预期的结果。因此，制定计划中所依据的对经营环境的认识、把握的各种因素应作为控制对象，并列“正常”与“非正常”环境的具体测量指标或标准。

（2）资源投入。

组织成果是通过从外部获取各种需要的资源并对其进行加工转换而得到的。投入的资源数量、质量如何，不仅会影响到组织活动能否按期限、数量、质量和品种的要求完成经营任务指标，而且获取资源的成本费用也会影响到经营活动的经济效果。因此，必须对资源投入进行控制，使之在各方面都符合预期经营成果的要求。

（3）活动过程。

组织的经营成果是组织活动过程转化的结果，是通过全体员工在不同时间和空间上利用一定技术和设备对资源进行不同内容的加工劳动而最终得到的。企业员工的工作质量和数量是决定经营成果的重要因素，因此，必须使企业员工的活动符合计划和预期结果的要求。为此，必须建立员工的工作规范，明确各部门、各单位、各个人员在各时期的阶段成果指标，以便于对他们的活动进行切实有效的控制。

对于上述各方面因素中哪些是管理控制工作的重点，需要根据具体的情况来确定。在工作成果较难衡量而工作过程也难以标准化、程序化的高层管理和创新性活动中，工作者的素质和技能是主要的控制对象。而在工作方法或程序与预期工作成果之间有比较明确或固定关系的常规性活动中，工作过程本身就是主要的控制对象。

2. 选择关键控制点

重点控制对象确定下来后，还必须具体选定控制的关键点，才能够制定控制标准。所谓关键控制点，是指那些对计划目标实现具有重大影响的关键点，它们是业务活动中的一些限定性不利因素，或是能使计划更好地发挥作用的有利因素。企业控制住了关键点，实际上也就控制了全局。以下因素往往成为关键控制点：

（1）影响整个工作运行过程的重要操作与事项。

（2）能在重大损失出现之前显示出差异的事项。这点意味着，并不是所有的重要问题都作为控制的关键点。通常情况下，管理者应该选择那些易检测出偏差的环节进行控制，这样才有可能对问题做出及时、灵敏的反应。

（3）若干能反映组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点，因为关键控制点数量和分布应足以使管理者对组织总体状况形成一个比较全面的把握。

比如：酿酒企业在进行质量控制过程中，发酵温度、时间和水质是影响质量的关键因素，企业就要对这些关键控制点制定出明确的控制标准。

不同的组织或同一组织中的不同部门，其性质、业务有其特殊性，所要计量的产品和劳务不同，所要执行的计划方案千差万别，因而，可能有完全不同的关键控制点。比如：某企业在落实产品生产成本计划时，关键控制点是重点制造部门的生产成本和材料部门的采购成本；另一家企业制定了发展计算机管理信息系统的规划，选中的关键控制要素为：信息部门的系统设计过程中与各部门的协调工作，数据库建设，以及各部门领导参加的项目审批过程。选择关键控制点的能力是一种管理艺术，有效的管理控制取决于这种能力。

选择了关键控制点之后，需要考虑进一步的问题，比如：如何设计该控制点的目标？如何衡量出现的偏差？谁应对哪些失误负责？哪些信息反馈价值最大、最经济实用等等。

3. 制定控制标准

控制标准制定中最为简单的情况是，可以把计划过程中形成的可考核的目标直接作为控制标准，但如前所述，现实中更多的情况往往是，不同的组织以及同一组织的不同控制对象具有十分不同的特征，因此，控制标准的制定往往需采用不同的方法。制定控制标准常用的方法有以下三种：

（1）统计分析法。

统计分析法是根据企业的历史数据资料以及同类企业的水平，运用统计学方法来确定企业经营各方面工作的标准。用统计计算法制定的标准，便称为统计标准。制定统计标准所使用的数据可以是来自本企业的历史数据，也可能是来自其他企业的统计数据。统计分析法适用于历史统计资料比较完整，环境条件变化不大的情况。

统计分析法的优点是简便易行，但也具有明显的局限性。一是对历史统计数据的完整性和准确性要求高，否则制定的标准没有任何意义；二是统计数据分析方法选择不当会严重影响标准的科学性；三是统计资料只反映历史的情况而不反映现实条件的变化对标准的影响；四是利用本企业的历史性统计资料为某项工作确定标准，可能低于同行业的先进水平，甚至是平均水平。因此，为保证标准制定的科学性，必须尽量保证历史资料的完整准确，认真分析和评估现实条件的变化对标准的影响，根据拟解决问题的特殊性选择适宜的数据处理方法，在制定标准时，还要注意参照同类企业尤其是先进企业的工作标准。

（2）经验估计法。

经验估计法是根据管理人员和工作人员的实际工作经验，并参考有关技术文件或实物，评估计划期内条件的变化等因素，制定标准的方法。经验估计法适用于缺乏技术资料、统计资料的情况。其优点是简单易行，工作量小，但受主观因素影响大，准确性差。因此要注意

利用各方面人员如老员工、技术人员、管理人员的知识和经验，在充分了解情况、收集意见的基础上，科学地综合大家的判断，制定出一个相对先进合理的标准，并在实际工作过程中不断进行修正和完善。

（3）工程标准法。

工程标准法是指在对工作情况进行客观的分析，并以准确的技术参数和实测的数据为基础，通过科学计算确定标准的方法。比如，机器的产出标准是其设计者计算出来的在正常情况下能达到的最大产出量；工人操作标准是劳动研究人员在对构成作业的各项动作和要素进行客观描述与分析的基础上，经过消除、改进和合并而确定的标准作业方法；劳动时间定额是利用秒表测定的受过训练的普通工人以正常速度按照标准操作方法对产品或零部件进行某个(些)工序的加工所需的平均必要时间。

使用工程方法制定的标准具有精确可靠的优点，但技术要求高，计算工作量大，要求有较全面和准确的技术资料。

上述三种方法各有优缺点，在实际工作中，企业究竟要以何种方法制定何类控制标准，这取决于所需衡量的绩效成果及其影响因素的领域和性质。

二、衡量实际工作

管理控制工作中，最理想的情况是，在工作过程开始之前就能预测出所有可能发生的偏差和问题，预先采取必要的措施予以解决。但是，并非所有的管理人员都有卓越的见识能预估出问题，也并非所有的偏差都能在产生之前被预见。更常见的情况是，在偏差发生之后及时发现偏差并迅速采取校正措施，以使偏差造成的损失最小。为此，要求管理者及时地掌握能够反映偏差是否产生并能判定其影响程度的可靠信息。用预定的控制标准对实际工作状况进行检查、衡量和比较，就是为了提供这类信息。

为了能及时、正确地提供能够反映偏差的信息，同时又符合控制工作在其他方面的要求，管理者在衡量实际工作成效的过程中应注意做好以下工作：

（一）确定衡量的项目

衡量什么是衡量工作中最为重要的方面。管理者应该针对决定实际工作成效好坏的重要特征项进行衡量。但实际中容易出现一种趋向，即侧重于衡量那些易衡量的项目，而忽视那些不易衡量、较不明显但实际相当重要的项目。实绩衡量应该围绕构成好绩效的重要特征项目来进行，而不能够仅仅偏向那些易衡量的项目。

表 15—1 列出了在企业运营过程中经常衡量的项目。

表 15—1 各职能领域的绩效衡量

各职能领域的绩效衡量			
生产	销售	人事管理	财务与会计
数量	销售额	劳资关系	资本支出
质量	销售收入	离职率	库存
成本	广告支出	缺勤率	资本流
个人工作绩效	个人销售额		
	个人业绩		

资料来源：Hal B. Pickle and Royce L. Abrahamson, Small Business Management (New York; Wiley, 1990), Chap. 8.

转引自：美 James F. Stoner 等《管理学教程》第六版，刘学主译，华夏出版社。

(二)确定衡量的方法与频度

管理者可通过如下几种方法来获得实际工作绩效方面的资料和信息：一是亲自观察。通过个人的亲自观察，管理者可亲眼看到工作现场的实际情况，还可以通过与工作人员现场交谈来了解工作进展及存在的问题，进而获得真实而全面的资讯。但由于时间和精力限制，管理者不可能对所有工作活动都进行亲自观察。二是利用报表和报告。这是经由书面资料了解工作情况的常用方法。这种方法可节省管理者的时间，但所获取资讯是否全面、准确则取决于这些报表和报告的质量。三是抽样调查，即从整批调查对象中抽取部分样本进行调查，并把结果看成是整批调查对象的近似代表，此法可节省调查成本及时间。四是召开会议，让各部门主管汇报各自的工作近况及遇到的问题，这既有助于管理者了解各部门工作的情况，又有助于加强部门间的沟通和协作。另外还应当看到，组织中常存在一些无法直接衡量的工作，它们做得好坏有时可通过某些现象做出推断。比如，从员工的合理化建议增多可推断企业的民主化管理有所加强，员工工作热情下降现象增多可推断出管理工作存有不当之处等。以上这些方法各有利弊。因此，在衡量实际工作成绩过程中必须多种方法结合使用，以确保所获取信息的质量。

有效的控制还要求确定适宜的衡量频度。适宜的衡量频度取决于被控制活动的性质、控制活动的要求。例如，对产品质量的控制常常需要以件或小时、日等较小的时间单位来进行，而对新产品开发活动的成绩则可能需要以月或更长的时间单位来衡量。衡量频度过高，不仅会增加控制的费用，而且还会引起有关人员的不满，影响他们的工作态度，对组织目标的实

现产生负面影响；但是衡量和检查的次数过少，则有可能造成偏差不能被及时发现，不能及时采取纠正措施。

（三）及时反馈控制信息

衡量实际工作产生的信息，必须及时地传递给负责制定纠偏措施的主管人员或部门，这样就有必要使反映实际工作情况的信息既能迅速地收集上来，又能适时地传递给恰当的主管人员，并且能够将纠偏指令迅速地传达到有关人员以便对问题做出处置。信息要能有效地服务于管理控制工作，需要符合及时性、可靠性和适用性的要求。

首先，对信息的收集要及时。信息具有很强的时效性，对那些无法追忆和不能再现的重要信息，如果没有及时记录和收集，过后便很难再获取。而且，对于大多数的信息来说，如果不能及时收集，信息的利用价值就会大大降低。因此，组织内部要建立健全统计、原始记录等基础工作，促使组织成员养成重视信息收集的意识，培养他们掌握信息收集的方法。其次，信息的加工、检索和传递工作也要及时。如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员，信息的使用价值就会丧失，错过控制时机，给组织带来有形或无形的巨大损失。

再次，收集和上报的信息要准确可靠。管理人员必须依靠准确、可靠的信息才可能对工作中的问题做出正确的决策。要保证信息的准确性，必须准确地收集信息、完整地传递信息。而为提高信息的可靠性，需要认真分析、研究事物的本质规律，同时要尽量多地收集相关信息。现实中有许多企业不惜投入巨资全面而规范地开展市场调查工作，就是为了获取可靠的市场信息。

最后，收集上报的信息必须适用。组织中的不同部门乃至同一部门在不同的时期对信息种类、范围、内容、详细程度、准确性、使用频率的要求都可能不同。如果对这些管理部门不加区分地提供信息，不仅不利于做出正确的决策，反而会加重管理部门的负担。信息不足和信息过多同样都有害。因此，工作人员要对工作衡量中所获得的信息进行整理分析，并保证在管理者需要的时候能提供尽量精练而又满足控制要求的信息。

（四）通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性

现实中产生偏差既可能是由于工作不当造成的，也有可能是标准本身存在问题。如果是后者，就要修正和更新预定的标准，这样利用预定标准去检查各部门、各阶段和每个人工作的过程就同时也是对标准的客观性和有效性进行检验的过程。

检验标准的客观性和有效性，是要分析对标准执行情况的测量能否取得符合控制需要的信息。在为控制对象确定标准的时候，人们可能只考虑了一些次要的非本质因素，或只重视了一些表面的因素，因此，利用既定的标准去检查人们的工作，有时候并不能够达到有效控

制的目的。衡量过程中的检验就是要辨别并剔除那些不能为有效控制提供的信息及容易产生误导作用的不适宜标准，以便根据控制对象的本质特征制定出科学合理的控制标准。

三、采取矫正措施

对实际工作成效加以衡量后，下一步就应该将衡量结果与标准进行对比。如果有较大偏差，则要分析造成偏差的原因并采取矫正措施；如果没有偏差，则应首先分析控制标准是否有足够的先进性，在认定标准水平合适的情况下，将之作为成功经验予以分析总结并用于指导今后的或其他方面的工作。矫正偏差的基本步骤如下。

（一）分析偏差信息，找出产生偏差的主要原因

并不是所有的工作偏差都会影响组织的最终成果，有些偏差可能是由于计划本身和执行过程中的问题造成的，而另一些偏差则可能是由于某些偶然、暂时、局部性的因素引起的，从而不一定会对组织活动的最终结果产生重要影响。因此，在采取纠偏措施以前，必须首先对反映偏差的信息进行评估和分析。评估和分析偏差信息的任务，就是要判断偏差的严重程度，是否会对组织活动目标的实现产生影响。

确定矫正措施的前提是找出偏差产生的根本原因。偏差信息本身并不能够说明偏差产生的原因。同一偏差可能会由各种不同的原因造成。因此，管理人员必须对可能造成偏差的各种影响因素进行深入、透彻的分析，透过表面现象找出造成偏差的深层原因，为制定切实有效的纠偏措施提供保证。

（二）根据偏差产生原因确定矫正措施实施的对象

在管理控制过程中，矫正措施实施的对象可能是企业的实际工作过程，也可能是指导这些活动的计划或事先确定的衡量实际工作的标准。例如，企业中有大部分的员工没有完成劳动定额，既可能是缺乏生产积极性造成的，也有可能是定额水平超出了大多数员工的能力；企业产品销量急剧下降，可能并不是由于产品质量问题或价格不合理，而是由于市场需求的饱和或周期性的经济萧条等导致。所以，矫正措施的实施对象可能是组织所进行的活动，也可能是衡量的标准，甚至是指导活动的计划。

导致计划目标或标准调整的原因可以归纳为两方面：一是原先的计划或标准制定得不科学，在执行中发现了问题；二是由于客观环境发生了预料不到的变化，原来制定的计划已经不再适应新形势的要求。负有控制责任的管理者应该认识到，外界环境发生变化以后，如果不对预先制定的计划和行动标准进行及时的适应性调整，而是一味要求实际工作与计划或标准保持一致，那么，这样的控制只能使企业离预定的目标越来越远。

（三）针对不同情况选择适当的矫正措施

在找出了偏差产生原因，确定矫正对象后，管理者应根据不同情况制定针对性的矫正措施。对于因实际工作偏差造成的问题，控制的办法主要是“纠偏”，即通过加强管理和监督，确保工作与计划和标准的一致；若发现计划目标或标准不切合实际，控制工作则主要是按实际情况修改计划、目标或标准；若是组织运行环境出现了重大的未预料的变化，致使计划不能满足实际环境需要，那么相应的控制措施就修正原来的计划或在必要时重新制定新计划。

在选择矫正措施时还应注意以下问题：

一是应急性矫正行动与永久性矫正行动并重。管理者在准备采取偏差纠正措施的时候，应该决定对所出现的问题宜采取应急性矫正行动，还是永久性矫正行动。通俗地说，就是要决定是“治标”，还是“治本”。应急性矫正行动具有见效快，简单易行的特点，可以及时消除工作中的偏差，使实际工作回到正常轨道。但产生偏差的根源得不到彻底消除，同样的问题会反复出现。矛盾累积到一定程度，可能造成十分严重的后果。永久性矫正行动并不是着眼于对症状性质的表层问题马上采取解决措施，而是通过深入分析，找出问题根源，然后针对性地采取解决的行动，使隐患彻底被消除。现实中，许多管理者常常以没有时间为借口而偏好于采取应急性矫正行动，并且因采取这种行动取得的直接效果而沾沾自喜。他们没有想到，不断的救火式的应急纠正措施只会把深层次的问题掩盖得更难发现，而且针对某一问题采取的应急性矫正行动还可能会引致其他问题的产生。结果，管理者就只能不断地疲于解决各式各样的表面问题。

二是注意消除组织成员对矫正措施的疑惑。任何管理控制措施都会在不同程度上引起组织结构、人员关系和活动方式的调整，从而会不同程度地触及某些组织成员的利益。不同的组织成员会因此对矫正措施持有不相同甚至对立的态度。特别是当矫正措施属于对原先计划安排的活动进行重大调整的时候，一些事先就反对原计划的人就不仅会幸灾乐祸，还可能藉此对原先决策的失误夸大其辞，或者将事态发展引起的变化与原先决策的错误混为一谈；还有一些人则对矫正方案持怀疑、观望的态度。原计划的制定者和支持者会认为计划的改变意味着自己的失败，从而也公开或暗里反对矫正措施的实施；执行原决策的从事具体活动的基层工作人员，则可能由于对自己参与形成的或开始形成的活动结果怀有感情，或者担心调整会使自己失去某种工作机会或影响自己的既得利益而极力抵制任何重要的矫正措施的制定和执行。为此，管理者在控制工作中要充分考虑和处理组织成员对准备采取的矫正措施的各种态度，特别是要注意消除执行者的疑虑，争取更多的人理解、赞同和支持这项矫正措施，以避免方案在付诸实施的时候可能出现人为的障碍。

图 15—2 反映了一个完整的控制过程。

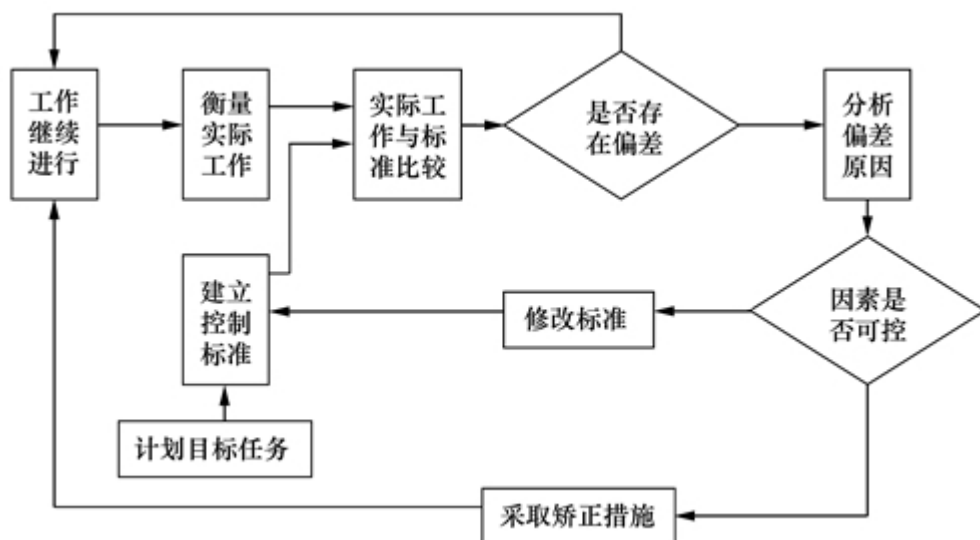


图 15—2 控制过程示意图

第三节 有效控制的原则

为了使控制工作更加切实有效，组织建立的控制系统应遵循以下几条原则：

一、控制应反映计划的要求

控制的目的是为了保证计划得到顺利实现。不同的计划具有不同的特点，这就要求必须针对计划的具体特点，选择控制对象、制定控制标准、选择适宜的衡量方式。例如，对成本计划的控制信息主要是各部门、各单位甚至各种产品在生产经营过程中发生的费用；对产品销售计划的控制，则要收集销售产品的品种、规格、数量和交货期的情况。控制工作越是考虑到各种计划的特点，就越能更好地发挥作用。

二、组织适宜性原则

控制工作需要依靠组织中的各单位、各部门及全体成员来实施。所以，控制系统和控制方法应当与组织的特点相适应。

控制还应当反映组织的类型和特征。组织结构既然明确规定了企业内每个人所担任的职务和相应的职责权限，因而它也就可以成为确定计划执行职权和产生偏差责任的依据。有效的管理控制必须要能够反映一个组织的结构状况并通过健全的组织结构予以保证，否则，只能是空谈。健全的组织结构有两方面的含义：一方面，要能在组织中将反映实际情况和工

作状态的信息迅速地上传下达，保证联络渠道的畅通；另一方面，要做到责权分明，使组织结构中的每个部门、每个人都能切实担负起自己的责任。否则，偏差一旦出现就难以纠正，控制也就不可能得以实现。

三、控制关键点原则

管理者在一个完整的计划执行过程中选出一定的关键点，把处于关键点的工作预期成果及其影响因素作为控制的重点，这样的控制才最有效。这样，管理人员不必完全了解计划执行中的全部具体细节，就能达到对工作有效控制的目的。

作为一位负责的管理人员，可能会希望自己对所管理的领域有个全面的了解和把握，但组织中的工作活动往往错综复杂、涉及面广，谁也无法对每一方面、每一件事均予以控制。因此，根据“关键的少数，次要的多数”的统计规律，找出和确定最能反映或体现经营成果的关键因素，并加以控制，这就可以成为一种有效的控制方法。因此，管理者必须具有识别关键控制点的能力，集中精力控制好关键控制点，就能取得事半功半的成效。

四、例外情况原则

控制应强调例外。这里的例外情况是指那些发生了显著变化的因素。管理者将计划实施中的例外情况作为控制工作重点，可以使他们把有限的精力集中在真正需要引起注意和重视的问题上，使控制更加有效。不过，例外并不能仅仅依据偏差数值的大小来确定，而要考虑客观的实际情况。在同一个组织中，对于不同类别的工作，一定额度的偏差所反映的事态严重程度并不一样。有时，管理费用高于预算的 5% 可能无关紧要，而产品合格率下降 1% 却可能出现产品严重滞销问题。所以，在实际工作中，例外原则必须与控制关键问题的原则结合起来，注意关键问题上的例外的情况。

五、灵活性原则

灵活的控制是指控制系统能适应主客观条件的变化，持续地发挥作用。控制工作本身是变化的，其依据的标准、衡量工作所用的方法等都可能随着情况的变化而变化。如果事先制定的计划因为预见不到的情况而无法执行，而事先设计的控制系统仍在如期运转，那将会在错误的道路上越走越远。例如，假设预算是根据一定的销售量制定的，那么，如果实际销售量远远高于或低于测量的销售量，原来的预算就会变得毫无意义。这时就要求修改甚至重新制定预算，并根据新的预算制定合适的控制标准。灵活性原则不仅仅适用于计划错误的情况，也适用于执行正确的计划是工作不当的情况。

六、经济效益原则

任何控制工作都需要付出代价，只有那些带来的收益大于付出的代价的控制工作才是值得开展的。为了提高控制工作的经济性，管理人员必须正确选择真正需要控制的关键因素，而不是事无巨细，对所有因素统统进行控制。同时，控制工作一定要坚持适度性的原则，控制系统不是越复杂越好，控制力度也不是越大越好。控制系统越复杂、控制工作力度越大，只意味着控制的投入的越大，而且，在许多情况下，这种投入的增加并不一定会导致计划的更顺利实施。

七、全局性原则

在组织控制过程中，各个部门和成员都在为实现其个别和局部的目标而活动。有些管理人员在实施控制的过程中，往往从本部门的利益出发，只求实现本部门的工作目标，而忽视了组织的整体目标。组织在将规则程序和预算这些低层次的计划作为控制标准时，最容易发生目标与手段相置换的问题。本来，规则程序和预算只是组织实现高层次计划目标的手段，但在实际控制过程中，有关人员对这些手段的关注可能超过对实现组织目标的关注，或者忘记了这些手段性措施只是为实现组织目标服务的，以致出现了为遵守规定或完成预算而不顾实际控制效果的种种刻板、僵硬、扭曲的行为。控制的功能障碍也就由此产生。当人们丧失了识别组织整体目标的能力时，往往会出现“不是组织在运用控制职能，而是控制在束缚着组织”的不正常现象。因此，管理者在控制工作过程中特别要注意到次一层级控制标准的从属性和服务性地位，这点对于成功、有效地实施控制至关重要。

八、自我控制原则

组织控制工作的本质是对人的控制，控制措施只有落实到每一位组织成员的工作中才能真正发挥作用。如果每一位员工都能够根据组织整体目标的要求在工作中自觉的从事控制工作，那么控制工作的效果将大大提高。

自我控制具有很多优点。首先，自我控制有助于发挥员工的主动性、积极性和创造性。自我控制是员工主动控制自己的工作活动，是自愿的。这样，他们在工作中便能潜心钻研技术，对工作中出现的问题会主动设法去解决。其次，自我控制可以减轻管理人员的负担，减少企业控制费用的支出。再次，自我控制有助于提高控制的及时性和准确性。实际工作人员可以及时准确地掌握工作情况的第一手材料，因而能及时准确地采取措施，矫正偏差。

当然，鼓励和引导员工进行自我控制，并不意味着对员工可以放任自流。员工的工作目标必须服从于组织的整体目标、并有助于组织整体目标的实现。管理者要从整体目标的要求出发，经常检查各单位和员工的工作效果，并将其纳入企业的全面控制系统之中。

思考题

1. 什么是管理控制？管理控制的主要功能是什么？
2. 简述管理控制有那些类型，各类型的含义和特点？
3. 简述控制的基本过程。
4. 如何制定控制标准？有效的控制标准应符合那些要求？
5. 如何确定矫正措施的实施对象？
6. 有效的控制应遵循那些原则？各原则的含义是什么？

[案例分析]

苏南机械有限公司

苏南机械有限公司是江南的一个拥有 3000 多名职工的国有企业，主要生产金属切削机械。公司建立于解放初期，当初只是一个几十人的小厂。公司从小到大，经历了几十年的风风雨雨，为国家做出过很大的贡献。20 世纪 80 年代，公司取得了一系列令人羡慕的殊荣：经主管局、市有关部门及国家有关部委的考核，公司各项指标均达到了规定的要求，因此被光荣地评为国家一级企业；厂里的当家产品，质量很好，获得了国家银质奖。随着外贸体制改革，逐渐打破了国家对外贸的垄断，除了外贸公司有权从事外贸外，有关部门经考核，挑选了一部分有经营外贸潜力的国有大、中型企业，赋予它们外贸自主权，让它们直接进入国际市场，从事外贸业务。公司就是在这种形势下，得到了上级有关部门的青睐，获得了外贸自主权。

进入 20 世纪 90 年代，企业上上下下都感到日子吃紧，虽然经过转制，工厂改制成了公司，但资金问题日益突出。一方面公司受“三角债”的困扰，另一方面产品积压严重，销售不畅。为此公司领导多次专题研究销售工作，大部分人都认为，公司的产品销不动，常常竞争不过一些三资企业和乡镇企业，问题不在产品质量，而主要是在销售部门的工作上。因此，近几年公司对销售工作做了几次大的改革，先是打破了只有公司销售部门独家对外进行销售的格局，赋予各分厂（即原来的各车间）进行对外销售的权力，还另外组建了几个销售门市部，从而形成一种竞争的局面，利用多方力量来推动销售工作，公司下达包括价格浮动幅度在内的一些指标来加以控制。与此同时，公司对原来的销售科进行了充实调整工作，把销售科改为销售处，以后又改为销售部，现在正式改为销售公司。在人员上也作了调整，抽调了一批有一定技术、各方表现均不错的同志充实进销售公司。这样一来，从事销售工作的人员增加了不少，销售的口子也从原来一个变成了十几个。当初人们担心，这样会造成混乱，

但由于公司通过一些指标加以控制，所以基本上没有出现这种情况，但是销售工作不景气的状况却没有根本改变，这是近年来一直困扰公司领导的一大问题。

与此同时，公司的外销业务有了长足的发展。当初公司从事外销工作的一共只有五六个人，是销售科内的一个外销组，以后公司获得了外贸自主权，公司决定成立进出口部专门从事外销工作，人员也从原来的几个发展到了今天的 30 个：除了 12 个人在外销仓库，18 个人中有 5 个外销员，5 个货源员，其他的人从事单证、商检、海关、船运、后勤等各项工作。公司专门抽调了老王担任进出口部经理。老王一直担任车间、科室的主要领导，是公司有名的实力派人物。在王经理的带领下，进出口部的业绩令人瞩目：1996 年的外销量做到了 450 万美元，1997 年达到 500 万美元，1998 年计划为 650 万美元，1 到 9 月份已达到了 500 多万美元，看来完成预定的计划是不成问题的。

成绩是显著的，但问题矛盾也不少。进出口部成立以来，有三件事一直困扰着王经理：一是外销产品中，本公司产品一直上不去。公司每年下达指标，要求进出口部出口本公司一定量的产品，如 1998 年的指标是 650 万美元的外销量，其中本公司的产品应达 350 万美元。公司的理由是：内销有困难，进出口部要为公司挑担子。虽然做公司产品，对进出口部来讲没多大利润，但这关系到全公司 3000 多人的吃饭问题。因此，进出口部只得接这项任务，王经理再将指标分解给外销员，即每人做 70 万美元的本公司产品，可结果总是完不成。王经理和外销员都反映，完不成的责任不在进出口部，因为订单来了，本公司分厂不能及时交货，价格也有问题，所以只能让其他厂去做，进出口部做收购，这样既控制价格、质量，又能及时交货。讲穿了，做本公司的产品，进出口部要去求分厂，而做外购是人家求进出口部，好处也就不言而喻了。公司对进出口部完成不了本公司产品的出口任务一直有意见，进出口部与各分厂的关系也搞得很僵，而且矛盾还在发展之中。二是外销员队伍的稳定问题。近几年已有几位外销员跳了槽，而且跳出去的人据说都“发”了，有的自己开公司做贸易，有的跳到别的外贸公司，因为他们是业务熟手，手中又有客户，所以都享有很高待遇，一句话，比在原来公司好多了。这又影响了现在的外销员。公司虽然在工资、奖金上向外销员作了倾斜，但他们比跳槽的收入还差一大截，因此总有些人心不定，有的已在公开扬言要走，王经理也听到一些消息，说是有的人已在外面悄悄干上了。面对这样的状况，王经理心里万分着急，他知道，培养一个好的外销员不易，走掉一个外销员，就会带走一批生意。他深知问题的严重性，也想了好多办法，想留住人心，比如搞些活动，加强沟通等等，但在有些人身上收效很少。该怎么办呢？这是王经理一直在思考的问题。

讨论题：

1. 本来 1998 年公司完成外销任务是不成问题的，为什么完不成任务？
2. 为什么公司有大量销售人员外流，应如何留住他们

第十六章

控制的技术和方法

[内容提要]

随着全球经济一体化和科学技术的迅速发展，组织的规模越来越大，活动的范围越来越广，分工越来越细，产生的信息也越来越多，组织控制工作的重要性和复杂性大大增强。对控制方法的要求也越来越高。现在，控制的方法和技术不仅包括像预算这样的传统方法，而且运筹学、控制论、系统科学、信息科学和电子计算机技术等管理控制中的应用也形成了一些新的控制方法。

预算是一种应用广泛的传统控制方法。预算的具体形式多种多样。为增强预算的灵活性，出现了弹性预算、备选预算和零基预算等新方法。时间网络分析法是通过绘制和分析网络图的方式对工作过程实施事前控制，并优化资源配置的控制方法。除此以外，其他一些传统的控制方法，如统计资料、程序控制也很重要。

管理信息系统不仅是重要的控制手段，也是组织管理工作得以开展的基础。管理信息系统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、交互网络四个发展阶段，功能包括收集和处理数据、确定信息需求、辅助决策。管理信息系统的开发需要遵循科学的程序。

通过本章的学习，需要重点掌握各种控制方法的基本原理，以及管理信息系统在管理和控制工作中的重要作用和功能、开发方法等。

第一节 预算

预算作为一种传统控制手段，无论是过去还是现在在组织的管理控制工作中都得到了广泛的应用。

一、什么是预算

预算是一种用数字，特别是财务数字形式编制的反映组织在未来某一个时期活动的综合计划。预算通过财务形式将组织未来一定时期的经营收入、支出、现金流量数字化，并将其分解落实到组织的各层次和各部门，使各级主管人员能清楚地看到，计划将涉及哪些部门和人员，哪些资金由谁来使用，各部门的资金、收入、费用以及用实物计量的投入量和产出量额度等。在适当的时间，主管人员以预算规定的收支标

准检查和监督各部门的生产经营情况，发现偏差并及时采取纠正措施，保证组织各个部门的费用支出得到有效约束，各种资源得到合理利用，最终实现计划规定的目标。

预算不仅是一种有效的控制手段，而且可以影响主管人员的工作态度和工作作风，改进组织的活动。预算使主管人员更好的了解组织内外环境的现状和未来，有助于确立工作重点，改善组织内的信息沟通，改进对下属的指导与领导方式，并激发下属的工作热情。同时，在执行预算时，有可能使他们能预先发现可能出现的问题并及时采取纠正措施。

此外，预算还可以帮助组织的各个部门和组织成员了解自己未来的工作任务和职责，明确工作内容和权限，并增进部门间和成员间的相互了解，形成意见沟通的网络，更好地协调组织内部的活动。

二、预算的种类

组织活动涉及方方面面，不同组织的活动千差万别，因此预算的种类很多。例如，企业的预算归纳起来可以分为以下六种主要形式：

1. 收入预算

收入预算是利用货币指标反映未来一定时期企业经营成果的计划形式。收入预算与支出预算相结合可以全面地反映组织未来一定时期的经营状况。由于企业的收入主要来源于产品或服务的销售，因此企业收入预算的最主要内容是销售预算，收入预算的编制以销售预测为基础。

由于企业的收入预算涉及较长的时期，企业销售的产品也不只一种，而且会涉及多个区域市场，因此，为了能够对销售状况的控制提供详细切实的依据，便于检查销售计划的执行情况，企业往往需要按照产品、销售区域和时间段编制分类和分阶段的收入预算。

2. 支出预算

企业在实现销售收入的过程中必然要发生各种支出，有效的控制支出额度对于企业实现经济效益目标至关重要。支出预算就是对在实现既定销售预算的情况下发生的各种支出额度的计划反映。企业的费用支出主要发生在产品生产和销售实现过程中，按照具体支出项目的类别，支出预算可以进一步区分为直接材料预算、直接人工预算和附加费用预算。

3. 时间、场地、原材料和产品产量预算

是一种以实物单位表示的预算。相对于财务预算，实物单位表示的预算可以剔除掉原材料、劳动力、机器设备等的价格变化，因此这种预算形式在生产过程控制中得到广泛运用。常用的实物预算单位包括：直接工时数、台时数、单位产品消耗原材料的数量、占用的作业（储存）场地面积和生产人员。此外，用工时或人时来预算完成一定的产品产量所需要的劳动力也是很普遍的。

4. 资本支出预算

资本支出预算囊括了未来计划期内企业在厂房、机器设备、库存和其他一些类目的资本性支出。由于资本支出的资金来源受到很大限制，从经营过程中收回投资于厂房、机器设备等方面的投资需要很长的时

间，因此，资本支出预算应尽量与企业长期计划工作结合在一起。

5. 现金预算

现金预算是对企业未来现金收支的预测，现金预算只能包括那些实际发生现金收支的项目，赊销、赊购等在未收到和未实际支付现金的情况下不能列入现金预算。这样，现金预算可以客观准确地显示计划期内企业可用的多余资金，或现金不足的情况，使企业能够及早安排、确定过剩的资金的用途，或预先筹措所需资金。能否以现金偿付到期债务是企业生存的基础，因此，从这种意义上来说，现金预算是企业最重要的一种控制。

6. 资产负债预算

资产负债预算是对组织会计年度末的财务状况的预测。它通过将各个项目的分预算汇总到一起，表明在企业各项活动达到预定的目标和标准的情况下，在财务期末组织的资产、负债会呈现怎样的状况，可用来预测将来某一特定时期的资产、负债及资本等账户的情况。通过对未来资产、负债状况的分析，可以逆推出现有分预算的问题，及时对其做出必要的调整。

三、预算的编制

组织要建立预算制度并保证编制的预算具有切实效果，需要在组织机构、人员、基础性工作等方面提供切实的保证。具体来讲，一是必须建立权责明确的预算组织管理机构，拟定完善的组织政策作为编制预算的基础；二是建立有关预算项目的预测制度，以获得编制预算的资料；三是建立有效的记录，以便能估计各部门的费用并能根据过去的记录检查目前的情况。建立预算制度后，一个组织可参考下述步骤来编制预算：

（1）高层主管人员将可能列入预算或影响预算的计划和决策提交预算管理机构。预算机构根据以上信息估计或确定未来某一时期内的销售量或生产量(或业务量)。并根据预测的销售量、价格与成本，确定计划期的利润。

（2）负责编制预算的主管人员向各部门主管人员提出有关预算的建议并提供必要的信息和帮助。

（3）各部门主管人员根据企业的总计划和部门的实际工作情况，编制出本部门的预算，并由更高层主管和预算部门协调部门间可能发生的矛盾。

（4）组织负责编制预算的主管人员将各部门的预算汇总整理成总预算，并预拟资产负债表及损益表计算书，以揭示组织未来预算期限中的财务状况。最后将预算草案提交预算委员会和上层主管人员核查批准。

在预算执行过程中，必须经常检查和分析执行情况，必要时修改预算，使之能适应组织不断发展变化的实际情况。

放松对预算的严格控制

预算是一种应用最为广泛的计划工具和控制工具。但人们对预算的传统观点正在提出疑问，越来越多的组织正在放松对其组织单位的预算控制。

对预算的抱怨主要是，预算的着眼点过于狭隘，缺乏灵活性，妨碍部门间的合作，以及激励那些仅仅为了使“数字”看起来不错的短期行为。

预算假定每一件重要的事情都能够量化而转化为一定的金额，但许多重要的活动并不能用预算来表示。例如，预算可以说明企业花在顾客身上的费用是多少，但不能说明顾客认为这种服务的价值是多少；一个组织可能把一个主要的纳入预算当作一件重要的事情，但是开支没有超过预算并不意味着开支的合理。

季度和年度预算通常阻碍管理者灵活的调度资源，预算不是作为指导方针而是变成硬性的约束，从而限制了灵活性。某个管理者可能产生了一个很好的主意并且要求立即行动，但是也许什么事都没发生，原因是“它没有列入预算”。一旦预算编制大功告成，也就失去了自己的活力。

因为组织中所有的部门都有自己的预算，所以各部门的管理者趋向于使自己部门的利益最大化，哪怕整个组织将为此付出代价。进入 20 世纪 90 年代，当组织试图培育内部单位之间的合作和寻求打破结构上的障碍时，预算只是趋向于加剧部门之间的冲突。例如，预算部门变得更关心使生产长期稳定从而保证生产成本最小化，而不是快速响应顾客小批量的特殊订货需求。

最后，预算引起的一些古怪行为简直成了奇闻。例如，用掉还是丢掉的心理，可以解释为什么管理者在预算截止日期前花掉所有剩余的额度，因为下一年预算资金的分配是根据上一年度的支出规模确定的。再有，希望达到预算目标的心理，可以解释为什么管理者会冻结第四季度的开支，结果由此付出的代价远远超过节省的开支。

承认预算的缺点并不意味着组织就将放弃预算，在大多数情况下，预算还是利大于弊。尽管如此，前进中的管理认识到一味强调符合预算要求会压抑新思想，阻碍冒险精神和灵活性。因此，管理当局正在重新估价预算的重要性，适当放宽对它的约束，并将各单位的预算联系在一起以鼓励合作。

资料来源：罗宾斯《管理学》第四版，中译本，中国人民大学出版社，1997 年第一版

四、传统预算控制的缺陷与改进

（一）传统预算方法的缺陷

预算是一种普遍使用的、行之有效的计划和控制方法，但是传统的预算方法过于强调全面、详细和控制的严肃性，在预算编制和执行过程中也暴露出一些缺陷。首先，某些预算控制计划过于详细、繁琐，执行中缺乏灵活性，以致束缚了主管人员在管理本部门时所必需的自主权。例如为了不超出预算要求的支出规模，销售部门不得不放弃一些必要的产品宣传和推广工作，使产品销售受阻。过于详细的计划需要支付很高的编制成本，以致得不偿失等。第二，容易导致本位主义。有些主管人员只把注意力集中在尽量使自己部门的经营费用不超过预算，而忘记了自己的职责首先是要千方百计地去实现组织目标，从而妨碍组织目标的实现。第三，预算的编制具有按先例递增的趋势，过去所花的费用往往作为今天编制费用预算的依据，而该项支出是否必要以及增长是否合理常常被忽视。同时主管人员知道他们的申请多半是要被削减的，因而预算费用的申请数总要大于它的实际需要数，从而导致潜在的效能低下。第四，长期的、缺乏弹性、过于详细和具体的预算缺乏灵活性。组织外部环境和内部条件的快速变化常常会使刚编出来的预算很快过时。若这时主管人员还受预算约束的话，组织将丧失对环境的适应性。

（二）预算方法的改进

缺乏灵活性是传统预算方法的主要缺陷，为了克服这一不足，有必要采用可变的或灵活的预算，具体包括以下几种预算形式：

1. 弹性预算

弹性预算通常适用于费用的预算。按照与企业产出量关系的不同，企业费用可以分为固定费用和变动费用。固定费用不随产出量的变化而变化，在一个月、半年或一年的短时期内更是如此。固定费用包括折旧费、财产税、保险费、厂房和设备的维修费以及维持最低限度的监督人员和其他关键人员所需的费用。其中储备用的或新时期的费用则取决于管理政策，比如为了做广告或为了促销工作以及进行研究需维持最低限度的关键人员或受过训练人员的费用。

变动费用是随产出量变化而变化的费用。变动费用包括的范围很广，例如原材料、燃料、动力、人工成本等。有的变动费用随产量的变动十分明显，有的则只是轻微变化。编制可变预算首先要选出能反映产量的某些计量单位，审查各类费用(通常是参照会计科目表)，通过统计研究、工程分析方法和其他办法来确定这些费用应该如何随产出量的变化而变化。然后把这些可变预算费用类目给予每个部门，同时给予一定的资金作为部门固定费用或备用费用。最后，在预算执行过程中，定期(通常是按月)告知各部门负责人近期的预测产量，并据此来计算可变费用的总金额并编制预算。按照这个方法，能够提前半年或一年编制一个基本预算，然后随产出量和销售额在短期内的变动做出变动。

2. 备选预算

增强预算灵活性的另一种方法是编制备选的预算方案。首先，在预测未来的经营情况及其可能发生的变化基础上，根据各种可能的情况分别编制若干套预算方案。并且提前半年或一年批准这些预算作为整

个企业和各个部门的预算。然后根据情况在规定的时间内告知各个主管，在他们的计划和控制工作中运用哪个预算方案。备选预算是可变预算的一种修改方案，所不同的是，可变预算实际上是不受限制的，而备选预算则被限定于少数几个备选方案中。

3. 零基预算

零基预算与可变预算一样，可克服预算缺乏灵活性的缺陷。这种方法的基本思路是：把组织的计划分为由目标、业务和所需资源等组成的几个“分计划”，然后从零开始测算每个分计划的费用。由于每个分计划的预算费用都是以零为基数开始重新计划的，因而避免了预算控制中只注意前段时间变化，费用按先例递增的不良倾向。这种方法的优点在于：它迫使主管人员根据实际需要重新安排每个分计划，这样就可以从整体出发，连同新计划及其费用一起来考察所确定的计划及费用。零基预算特别适用于公共组织和一些辅助性生产和服务性企业。

第二节 非预算控制方法

一、传统的非预算控制方法

（一）统计资料

针对组织经营管理的各方面工作收集的统计数据以及据此做出的统计分析，对开展控制工作是很重要的。统计数据资料经过分析处理后以图表和曲线的形式表现出来，可以直观地表明事件发展的趋势及各种复杂的关系，为主管人员及时发现问题，采取措施提供了保证。

统计数据资料在控制中的作用大小，受到主管人员的理解能力、分析能力的影响。此外，许多原始统计数据必须经过适当的处理才能够反映出时间发展趋势和各种有用的关系。例如：企业销售额的历史数据资料需要经过时间平滑处理，即按照一定的时间长度依次求均值，以消除会计期间、季节因素以及其他各种偶然因素影响。图 16-1 是某公司年度销售额的统计数据，由图中的曲线可以看出原始数据与经处理后的数据在表征销售变化趋势方面的差异。

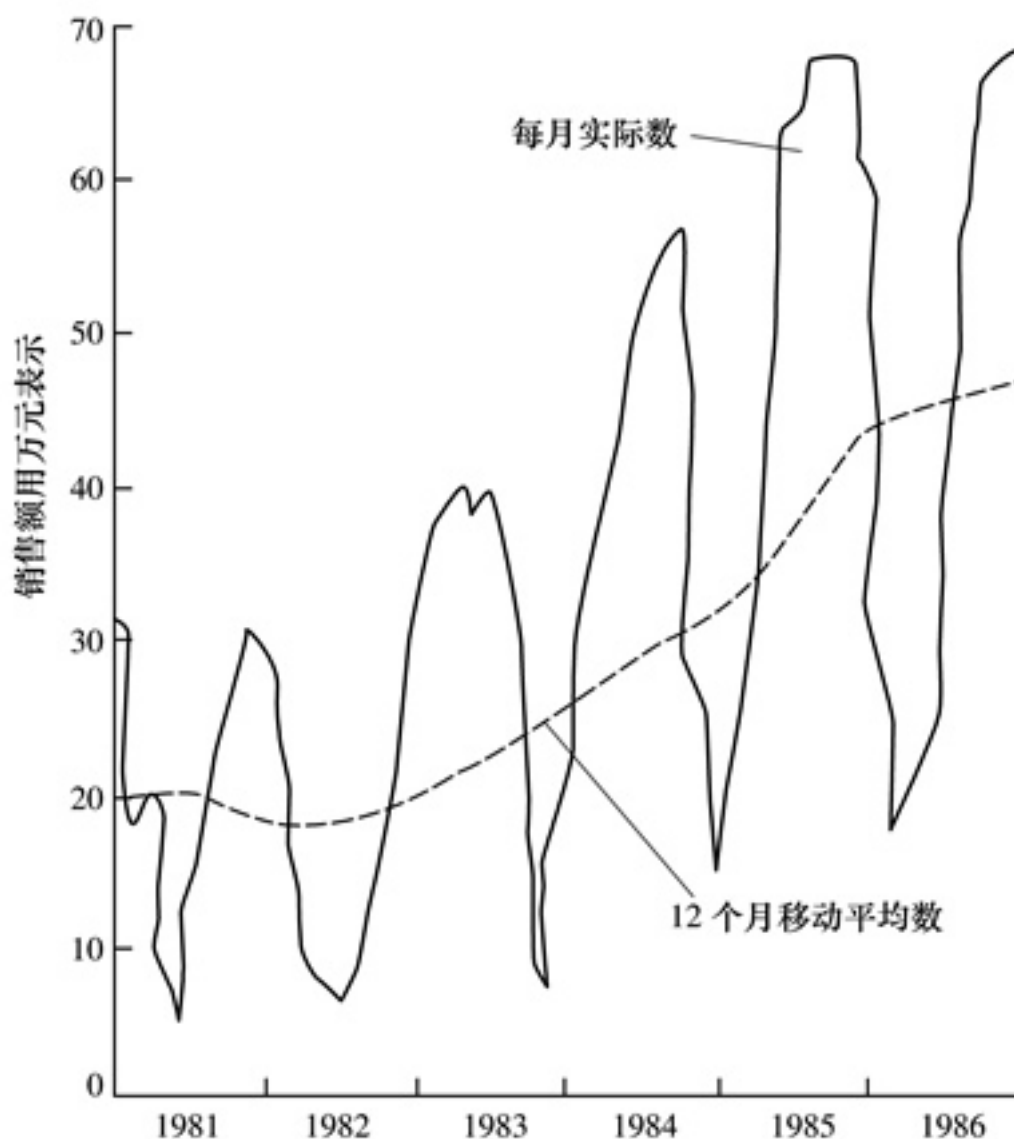


图 16-1 某公司年度销售额的统计数据

（二）专题报告和分析

专题报告和分析对于具体问题的控制是非常有用的。这是由于专题报告和分析具有非例行工作的特点，引起人们对某些非一般性问题的高度重视，这样可以揭示出对改善效率有重大意义的重大问题。

（三）亲自观察

亲自观察是指管理人员亲自到工作现场进行实地观察。这一方法使管理人员能够获得第一线的真实信息，是一种最简单也常常是最有效的控制方法。

二、损益控制

利润是一个企业追求的目标和生存的基础，是衡量企业成功的明显标准。因此，很多企业利用损益控制方法对分公司和部门进行控制。损益控制是通过编制损益计算书进行的。所谓损益计算书，是组织在一

定时期内各种收入和支出情况的说明，是对组织工作结果的归纳和总结。损益计算书清楚直观地列出了直接造成损益的各种收支因素，便于主管人员发现问题，采取措施。表 16-1 是一个损益说明书的实例。

表 16-1 ××公司损益计算数

(×年×月×日)

(单位 元)

<hr/>			
销售收入			
总销售额		2660000	
减：退货及折扣	30000		
净销售额			2630000
销售成本			
期初库存		350000	
进货		1813000	
可销货物总额		2163000	
减：期末库存		495000	
销售总成本		1668000	
毛利润			962000
费用			
销售费用		150000	
行政费用		182000	
其它费用		73000	
费用总额			405000
税前净收益			557000
所得税			183810
净收益			373190
<hr/>			

在实行损益控制的组织中，每一个主要的部门和分公司都要定期详细列出收入和费用情况，并定期计算其损益。通过对比分析各个部门和分公司的损益情况，可以对组织各个部分的盈利能力和对组织的贡献做出评价，并以此作为衡量业绩的标准。一般情况下，只有组织中的主要部门才进行损益控制，因为如果所有部门都使用这一方法的话，书面工作量未免过大。

损益控制法适用于对组织内部相对独立单位的控制，例如作为利润中心管理和考核的分公司、事业部等，但不适用于组织内部作为成本中心管理的部门，如生产车间，以及参谋部门和服务部门。

三、比率分析

单个的反映企业经营成果的绝对额数据，如利润、成本等，往往不能说明问题。只有将这些数据彼此联系、相互对照才能真实、全面地反映实际经营成果。比率分析就是通过将企业资产负债表和损益表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。比率分析中最常用的有财务比率分析和经营比率分析。

（一）财务比率

财务比率分析在于揭示企业的偿债能力和盈利能力等财务状况。主要指标包括流动比率、速动比率和负债比率等。

流动比率是指流动资产与流动负债之比，反映企业偿还短期负债的能力。流动比率过低，表明企业资产流动性差，偿还短期债务的能力差，从而影响企业的信誉，增加经营的风险；流动比率过高，虽然增强了企业的偿债能力，但导致财务资源的闲置，降低了资金使用效益。合理的流动比率应视企业的具体情况而定。

速动比率是流动资产减去存货价值之差与流动负债的比率。当存货的周转率较低时，速动比率能够比流动比率更好地反映企业的短期偿债能力。

负债比率是指企业总负债与总资产之间的比率。当企业的总资产收益率高于借入资金利息率时，负债比率越高则盈利越高。但是过高的负债比率也增大了企业经营的财务风险。

（二）盈利比率

盈利比率是指企业利润与销售额或占用的全部资金之间的比例关系，分别称为销售利润率和资金利润率。销售利润率等于利润额与产品销售额的比值，反映企业产品的获利能力。资金利润率又叫做投资回收率，等于企业或企业的某个部门实现的利润与其占用资金的比值，资金利润率反映企业或部门的资金使用效率。

通过对比组织内部各部门的盈利比率，可以反映部门之间的盈利能力和资金使用效率的差异；通过本企业各个历史时期之间的盈利比率的纵向比较，可以揭示企业盈利能力和资金使用效率的变化趋势；通过本企业的盈利比率与同行业先进企业的横向比较，可以找出差距，以便及时采取针对性的措施。

四、程序控制

程序是组织进行计划和控制工作的一种有效手段。所谓程序控制就是指借助于程序的设定、执行来进行管理控制的一种控制方法。对例行性或反复出现的问题设计一定的程序，可以使问题发生时自动进入相应程序并得到解决。程序控制简化了管理人员的计划和控制工作，使其可以将更多的时间和精力用于对非例行性管理问题的处理上，从而有效的提高了管理工作的效能。在运用程序控制方法时，需注意以下问题。

(1) 要避免程序控制方法的滥用。程序控制方法适用于例行性问题的处理，如果超出这一范围，则会造成组织对变化反应迟钝、丧失创造性等问题。

(2) 确保程序的计划性。程序的设计必须考虑到有助于实现整个组织的（而不是个别部门的）目标和提高整个组织的效率。

(3) 对程序进行系统分析和设计。组织中的许多程序是由各个部门制定的，各部门制定的程序之间出现重复、交叉和矛盾之处在所难免，因此，必须从整体的角度分析和设计程序，务必使各种程序的重复、交叉和矛盾现象降低到最低限度。

(4) 将程序简化到最低限度。过多的或过分复杂的程序会增加文书工作的费用，并使下属执行起来感到非常繁琐和困难。因此，只应保留那些必要的程序，并在保证程序有效性的前提下尽量简化程序。

(5) 注意保证程序的权威性。程序的指定和发布必须由权威人士作出，领导人员要带头执行程序，同时要对程序的实施进行检查和监督，这样才能使程序控制真正发挥作用。

五、经营审计

经营审计是组织中有关人员或外部机构对组织的会计记录、财务报表所做的定期和独立的审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，为开展控制工作和管理决策提供依据。按照审计主体和审计内容的不同，经营审计可以划分为外部审计、内部审计和管理审核三种类型。

（一）外部审计

外部审计是指由独立的外部机构选派审计人员对组织的财务、会计报表及其反映的财务状况进行的评估。外部审计的任务包括：检查组织的财务报告及其反映的资产、负债的账面价值与实际是否相符；组织的会计记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

通过外部审计，可以有效保证组织的财务、会计信息的真实性，及时发现并纠正问题。同时，如果组织成员认识到外部审计是不可避免的，也会在工作中努力保证财务、会计信息的真实、合法，从而起到预防的作用。

由于外部审计人员与被审计组织之间不存在行政隶属关系，因此容易保证审计工作的独立和公正。但是外部审计人员往往不了解内部的组织结构、经营流程，因此在审计工作过程中难免会产生困难。此外，外部审计容易使组织内部成员产生抵触情绪，进一步增加了审计工作的难度。

（二）内部审计

内部审计是由组织内部专门人员对企业财务控制系统进行的全面评估。内部审计是组织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有力手段。根据对现有控制系统有效性的检查和评估，可以提出改进组织政策、工作程序和方法的建议，更有效地实现组织目标。

内部审计有两个优点：一是内部审计比外部审计更加全面、深入。外部审计主要目的在于保证组织财

务会计信息的真实、合法，内部审计则不仅评估组织财务会计信息是否真实，财务会计制度是否健全，而且能够检查和改进组织的控制系统。二是健全的内部审计制度为组织的分权化管理提供了保证。因为管理者授权后可以依靠内部审计系统和手段检查下属的权力运用状况，发现问题后及时处理。内部审计的局限性则在于：需要支付较高的成本费用；对审计人员的技能要求较高；容易使被审计部门产生对立情绪，产生负激励效果。

（三）管理审核

管理审核是以管理学基本原理为评价准则，系统地考查、分析和评价一个组织的管理水平和管理成效，进而采取措施使之克服存在的缺点或问题的过程。管理审核的目标不是评价个别主管人员的工作质量和管理水平，而是从系统的观点出发去评价一个组织整个管理系统的管理质量。

伦纳德在 1962 年曾对管理审核法做了全面的研究，指明管理审核应当包括以下内容：

- (1) 计划和目标。例如：“是否确定了组织的计划和目标？”
- (2) 组织机构。例如：“有无重复或重叠的职能？”
- (3) 政策、系统程序。例如：“政策是否肯定、明确和易于理解？”
- (4) 人事部门。例如：“职工流动率有多大？”
- (5) 厂内布置和物质装备。例如：“生产车间是否按最大限度利用空间面积和有效工作面积来布置？”
- (6) 营运和控制方法。例如：“对管理报告的精确性、明确性和及时性作过什么样的考虑？”

虽然伦纳德所建议的检查表和审核方法不够全面和成熟，忽视了许多重要的管理因素，但是对任何一个希望去研究管理审核可能性的人来说，则是一个有益的开端。

与此同时，由马丁德尔主持的美国管理学会研究制定了一个管理审核规划，将企业管理绩效和影响因素归纳为以下方面：

- (1) 经济职能：检查企业产品对公众的价值，估计企业对社会和国民经济的贡献。
- (2) 组织结构：分析企业的组织结构能否有效达成组织目标。
- (3) 收入的合理性：根据盈利数量和质量（持续、稳定性）判断盈利状况。
- (4) 研究和发展：评估企业研究与开发部门是否为企业的长远发展进行必要的新技术和新产品的储备，管理者对研究与开发的重视程度。
- (5) 财务政策：检查财务的财务结构是否合理健全，企业财务政策是否有效。
- (6) 生产效率：评估企业的生产制造系统在保证产品数量、质量方面的有效性以及资源利用效率。
- (7) 销售效能：评估企业的商业信誉、代销网点、服务系统以及销售人员的工作技能和工作态度。

管理审核的方法是就以上七个方面给企业评分定级。这种评价方法的优点是促使主管人员把注意力集中在对管理工作的全面控制，并期望取得良好的成果；但不足之处在于用来评分定级的许多问题有很大程度的主观性。

“管理审核”这个概念提出的时间很短，目前还没有形成一种合理的能为大家普遍接受的程序。但从确保有效地进行管理这个要求出发，还是很有必要对它进行进一步的研究和发展的。从目前国外的发展趋势看，为了确保管理审核的客观性，未来的管理审核将主要由外部的审核公司对于一个组织的管理给予独立的评价。

第三节 时间网络分析

一、时间网络分析法的由来

在管理控制中，除了要注意资源因素的控制外，对于活动时间的控制也极为重要。对于一个组织来说，没有期限的计划和工作的，是无从谈及效益和效率的。20 世纪初，亨利·甘特提出了图表系统法（甘特图）。这种图表的概念很简单，用以反映生产计划中各项活动的时间上的相互关系。甘特认为，总的计划目标应该被看成是一系列人们可以理解和执行的、彼此相关的派生计划（项目）。这种控制方法的最主要的进步，是体现了“控制关键点”的原理。通过对甘特图原理的研究和发展，同时由于更加重视了计划的网络性质，美国海军于 1958 年在执行开发北极星武器系统的计划时，首先提出了时间项目网络分析（Time—Event Network Analyses）法，并取得了巨大的成功。

时间网络分析法是一种很有意义的计划和控制技术，它也称为计划评审法（Program Evaluation and Review Technique，简称 PERT）。这是一种用来观察在时间和项目的推移过程中，如何把计划的各个局部恰当地结合在一起的方法。最初，时间网络分析法主要用于对研究与发展方面的控制上，此后，在建筑行业、交通部门、联合企业、海洋开发、原子能开发、武器研制及其他许多计划和项目上，该方法也得到了广泛的应用。

二、时间网络分析法的原理

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以及活动的相互关系和先后次序，每项活动的时间或相关的成本。对于 PERT 网络，项目管理者必须考虑要做哪些工作，确定活动之间在时间方面的依赖关系，辨认出潜在的可能出问题的环节，借助 PERT 还可以方便地比较不同行动方案在进度和成本方面的效果。

（一）网络图的组成

箭线式网络图是一种最常用的绘制方法，它由箭线、圆圈和线路组成。

箭线：代表计划项目中的各项活动，箭尾和箭头分别代表活动的开始和结束。箭头方向代表活动

前进的方向，箭线可按照比例绘制，反映活动时间的长短。

圆圈：表示一项活动的开始点或结束点，也称为事件。网络图中第一个节点称为始节点，表示计划项目的开始，最后一个节点称为终节点，表示整个计划项目的完成。介于始节点和终节点之间的其他节点叫做中间节点，中间节点既代表前项活动的结束，也代表后续活动的开始。

路线：是指从起点开始，顺线路所指方向，连续不断的经过若干活动，最终到达终节点的一条通路。一条线路上的各活动时间之和称为线路的路长。其中，路长最长的线路称为关键线路。关键线路限定了项目完成的最短时间。在关键路线上没有松弛时间，沿关键路线的任何延迟都直接延迟整个项目的完成期限。

（二）网络图的绘制

开发一个 PERT 网络要求管理者确定完成项目所需的所有关键活动，按照活动之间的依赖关系排列它们之间的先后次序，以及估计完成每项活动的时间。这些工作可以归纳为 6 个步骤。

（1） 确定完成项目必须进行的每一项有意义的活动，完成每项活动都产生事件或结果。

（2） 确定活动完成的先后次序，明确表示出每项活动与其他活动的关系。

（3） 绘制活动流程从起点到终点的图形，用圆圈表示事件，用箭线表示活动，结果得到一幅箭线流程图。

（4） 估计和计算每项活动的完成时间。

对活动完成时间的估计有三种情况：“乐观”时间，即假定在任何事情都非常顺利的条件下活动所需用的时间；“最可能”时间，即项目工程师认为在正常情况下完成该项工作所必要的时间；“悲观”时间，即合乎逻辑地预料可能会遇到挫折，并以此为依据所得出的时间估计。在 PERT 图中，通常同时列出这三种时间估计，因为对于许多工程和发展项目的进程难以精确地估计它们所需的确切时间。在有几种时间估计的情况下，通常使用平均所需的时间，平均时间采用以下公式计算：

其中，代表活动所需平均时间， 代表乐观时间估计， 代表最可能时间， 代表悲观时间估计。

（5） 借助包含活动时间估计的网络图，管理者能够制定出包括每项活动开始和结束日期的全部项目的日程计划。

（6） 通过网络时间值的计算，找出关键线路。

下面举一个例子来说明。如图 16-2 所示。假定某项工程管理者要负责一座办公楼的施工过程，管理者必须明确建这座办公楼需要多长时间。下表概括了主要事件和工程管理者对完成每项活动所需时间的估计。

表 16-2

建筑办公楼的 PERT 网络（引自罗宾斯《管理学》，人大出版社）

事件	期望时间	紧前事件
A 审查设计和批准动工	10	——
B 挖地基	6	A
C 立屋架和砌墙	14	B
D 建造楼板	6	C
E 安装窗户	3	C
F 搭屋顶	3	C
G 室内布线	5	D, E, F
H 安装电梯	5	G
I 铺地板和嵌墙板	4	D
J 安装门和内部装饰	3	I, H
K 验收和交接	1	J

工程管理者基于上表的数据画出了 PERT 网络。如图 16-2 所示。

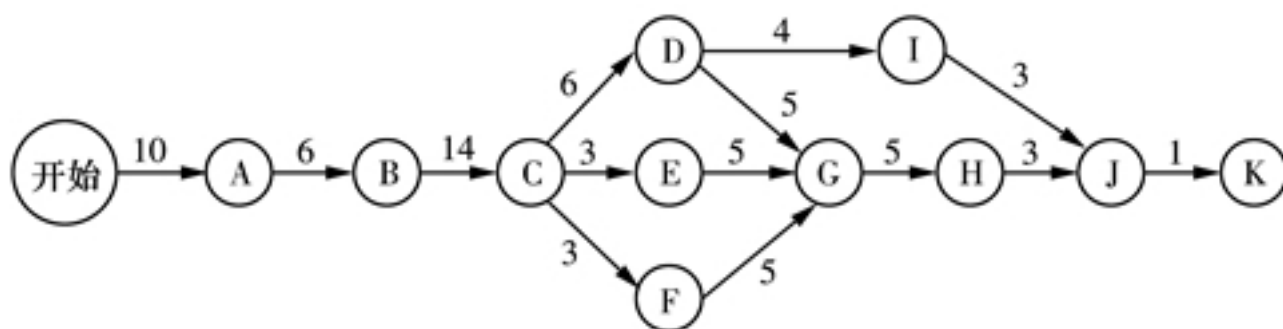


图 16-2 PERT 网络（引自罗宾斯《管理学》，人大出版社）

分析 PERT 网络可知，该网络的关键路线为 A-B-C-D-G-H-J-K，沿此路线的任何事件完成时间的延迟，都将延迟整个项目的完成时间。完成这栋办公楼将需要 50 周的时间，这个时间是通过追踪网络的关键路线计算出来的。

（三）网络计划的优化

1. 时间优化

时间优化就是在人力、设备、资金有保证的情况下，寻求任务的最短工期。时间优化的目的是缩短工期，争取时间，迅速发挥投资效果。时间优化的具体措施是：

(1) 利用关键线路和非关键线路之间的时差, 从非关键线路上抽调人力、设备或采用新工艺、新技术, 压缩关键线路上的活动时间。

(2) 重新分解作业, 增加作业之间的平行交叉程度。

2、时间—资源优化

时间—资源优化包括两方面内容, 一是在指定工期下, 通过平衡资源, 求得工期与资源的最佳组合; 二是在资源供应有限的情况下, 寻求最短项目工期。

时间—资源优化是通过调整网络实现的, 这种调整有两种情况:

(1) 当所需资源仅限于某一活动使用时, 根据资源条件, 先计算该活动的持续时间, 再重新计算网络时间参数, 求出调整后的工期。

(2) 当资源可以为多项活动使用时, 调整资源时应注意: ①优先保证关键活动和时差小的活动对资源的需要; ②充分利用活动之间的时差, 错开各活动开工时间, 尽可能使资源使用均衡; ③适当延长有较大时差的活动, 以减少资源需求; ④考虑资源供应的限制, 注意使用的平稳均衡。

3、时间—成本优化

时间—成本优化就是在项目完成时间要求较松时, 寻求以最小成本完成任务的最佳工期, 其目的是降低项目成本。一项工程的成本费用可以划分为直接费用和间接费用两部分。直接费用是指与各项作业直接有关的费用, 如工人工资、直接的设备消耗等, 直接费用与工期呈反方向变动关系; 间接费用是指与各项活动不直接相关, 只随工期变动而变动的费用, 间接费用与工期呈同方向变动关系。

工期缩短, 直接费用增加, 间接费用减少; 工期延长, 间接费用增加, 直接费用减少。工程总费用等于直接费用与间接费用之和, 因此必然存在一个工程总费用最小的最优工期。如图 16-3 所示, 最优工期为 T_p 。

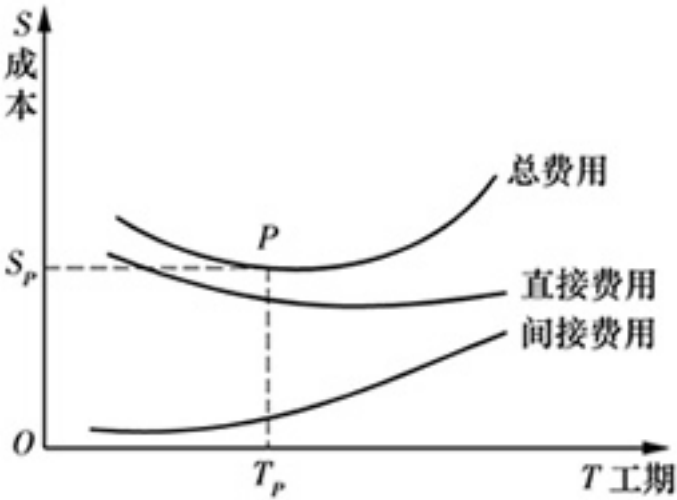


图 16-3 工程费用变动

三、时间网络分析法的优点和局限性

（一）时间网络分析法的优点

（1）时间网络分析法是一种有效的事前控制方法。在绘制网络图的过程中，各级主管人员必须对所负责的工作和项目进行认真细致的计划工作，做到心中有数，从而能够形成一个各级管理人员共同参与、严密的计划控制体系。

（2）通过对进行时间网络分析可以使各级主管人员熟悉整个工作过程并明确自己负责的项目在整个工作过程中的位置和作用，增强全局观念和对计划的接受程度，为有效开展控制工作，以及工作各个阶段、各个方面的协调创造了条件。

（3）通过时间网络分析使主管人员更加明确其工作重点，将注意力集中在可能需要采取纠正措施的关键问题上，使控制工作更加富有有效。

（4）时间网络分析法还是一种计划优化方法，可以节约工作时间，降低资源消耗，大幅度提高工作的效率。

（二）时间网络分析法的局限性

时间网络分析法并不适用于所有的计划和控制项目，其应用领域具有较严格的限制。适用 PERT 法的项目必须同时具备以下条件：

- （1）事前能够对项目的工作过程进行较准确的描述；
- （2）整个工作过程有条件划分为相对独立的各个活动；
- （3）能够在事前较准确地估计各个活动所需时间、资源。

如果不顾项目本身的特点，盲目使用时间网络分析法，则可能导致计划严重偏离实际，不仅不能指导和控制实际工作，反而造成工作进程混乱失控的严重局面。

第四节 管理信息系统

组织的管理时刻离不开信息以及信息在组织中的传递和流动。例如组织进行决策时，需要准确地了解组织外部环境特征和内部资源状况；战略目标的分解、计划的编制、贯彻和落实需要信息的逐层传递和反馈；在组织运行过程中，行政指令必须及时地传递到相应的部门或单位，并通过信息反馈得以确认；领导活动的开展也离不开对下属的特征和活动状态的把握。

组织的控制活动更加离不开信息。只有深入细致地分析和把握整个工作过程才能正确的确定控制

对象、制定科学的控制标准；才能及时发现工作中的偏差并将偏差信息反馈到主管人员，制定和执行矫正措施；验证矫正措施的实施效果也必须依靠信息的反馈。因此，及时、准确地获取必要的信息既是管理工作得以有效开展的前提，也是开展有效控制工作的基础。

正是因为信息对于组织的存在和运行必不可少，因此任何一个组织系统中都存在管理信息子系统。随着经济全球化的深化和现代科学技术的迅速发展，组织的规模不断壮大、内部分工不断深化，组织所处环境的复杂性和不确定性程度日趋提高，信息数量急剧增加，对组织获取、加工和处理信息的能力也提出了更高的要求。现代计算机技术、通信和网络传输技术的发展以及在企业信息管理工作中的广泛应用，使组织的信息管理能力得到大幅度的提升，也使组织信息系统处在不断的发展变化之中。

一、管理信息系统的含义、特征与演变过程

（一）什么是管理信息系统

管理信息系统（MIS, Management Information System），是现代管理系统的一个重要组成部分。它是一种在管理中进行资料处理、存贮、调用的系统，它从环境和系统内部获取、筛选、组织数据，并将数据加工转化为信息传递给管理者，各级管理人员借助于这些信息进行有效的管理活动。

从理论上讲，管理信息系统可以是基于手工的，也可以是基于计算机的。目前的约定俗成的看法是，管理信息系统是一个计算机支持的应用系统。

（二）管理信息系统的基本特征

（1）管理信息系统是一个人机结合的辅助管理系统。管理和决策的主体是人，计算机系统只是工具和辅助设备。

（2）管理信息系统主要应用于解决结构化问题的，完成例行的信息处理业务，包括数据输入、存储、加工、输出，生产计划，生产和销售的统计等。

（3）以高速度低成本完成数据的处理业务，追求系统处理问题的效率。

（4）管理信息系统的工作方法、管理模式和处理过程是确定的，因此需要一个相对稳定的、协调的工作环境。

（5）设计系统时，强调科学的、客观的处理方法的应用，并且系统设计要符合实际情况。

（三）管理信息系统的演变过程

伴随着计算机技术的发展和在组织信息管理中的运用，管理信息系统也经历了以下几个发展阶段。

1. 集中数据处理阶段（1954～1964）

1954年世界上第一台商用计算机的安装使用，标志着现代管理信息系统的开始。这一阶段的管理信息系统的主要作用是集中处理诸如工资、账单以及与之类似的一些数据。运用计算机对这些数据进行集中的一次统一处理（又称为批处理），显著提高了数据处理的效率，相对于手工处理数据是一个显著的进步。由于批处理方式在财务会计信息处理方面非常适用，因此主要在组织的财务部门使用。

2. 面向管理的数据处理（1965～1979）

20 世纪 60 年代中期，越来越多的管理者开始认识到计算机在大量、快速数据处理中的巨大作用。管理信息系统逐渐从财务部门中分离出来，成为一个独立部门。组织中各个部门的管理者有了信息控制方面的问题时，可以直接向信息管理部门寻求解决方案。

远程终端的出现使管理者可以直接通过身边的远程终端将数据传输到管理信息系统的主计算机，经过加工处理后信息返回终端供管理者使用。这样，管理信息系统的作用逐渐从集中式数据处理扩展到为管理和作业活动提供辅助信息。

3. 分布式终端用户阶段（1980～1985）

个人计算机技术的发展使管理者不再需要将所有的数据都传输到主计算机中进行处理，大量的数据处理工作和信息的采集、分析都是在主计算机之外的个人计算机上完成的。相应地，企业的信息管理部门也转变成了一个信息支持中心，不再向管理者提供信息，而是为管理者提供各种获取信息方面的服务。例如帮助管理者选择软件，进行软件使用培训，告诉管理者如何进入主计算机数据库获取需要的信息等。

4. 交互网络阶段（1986 年至今）

计算机网络技术的迅速发展使组织中的终端用户之间以及组织内部终端与其他组织的终端之间结成信息传输网络，信息可以在不同部门和不同组织之间方便、快捷地传输。

由于网络传输数据所需时间很短，管理者可以通过网络对下属的实际工作动态进行实时同步控制；网络也打破了地域限制，分布在不同国家、地区的机构和人员可以通过网络进行“面对面的交流”，共同完成一项工作；网络也使组织层次变得模糊，基层工作人员可以直接与高层进行沟通，而不必像过去那样必须层层上报，命令层层下达。

网络连接对组织之间的信息交流也产生了巨大影响。通过网络，一个企业可以与它的供应商、销售商进行快速的信息交流。互联网络也为组织提供了十分丰富的外部信息资源。

二、管理信息系统的功能

概括地说，管理信息系统主要包括三个功能：

（一）收集和处理数据

在组织管理过程中会产生大量的数据资料。这些数据资料是信息的前身，数据只有经过加工、处理才能转化为供管理者进行决策和控制的有用的信息。管理信息系统的最基本的功能就是根据管理工作对信息的需要，及时收集组织运行过程中产生的各种有用数据资料，并对其进行加工处理，生成有价值的各种信息。

（二）确定信息需求

传递信息。管理信息只有及时传递到真正需要该信息的管理者手中才能发挥作用。管理信息系统能够识别各级管理者的对信息需求的差异，并根据各级管理者的需要及时将相应的信息传递给管理者。

（三）辅助决策

管理信息系统不仅能向管理者提供信息，而且可以帮助管理者进行决策。例如，在许多结构化的管理工作中，管理信息系统能够自动发现实际情况与计划目标的差异，并自动选择、运用科学的决策模型，找出解决问题的最佳方案，例如生产决策，库存管理等。

随着人工智能的快速发展和在管理信息系统中的运用，管理信息系统可以把各类专家的经验编入程序形成专家系统，并用其分析和解决更多的非结构化的管理决策问题。

管理信息系统功能结构流程如图 16-4 所示。

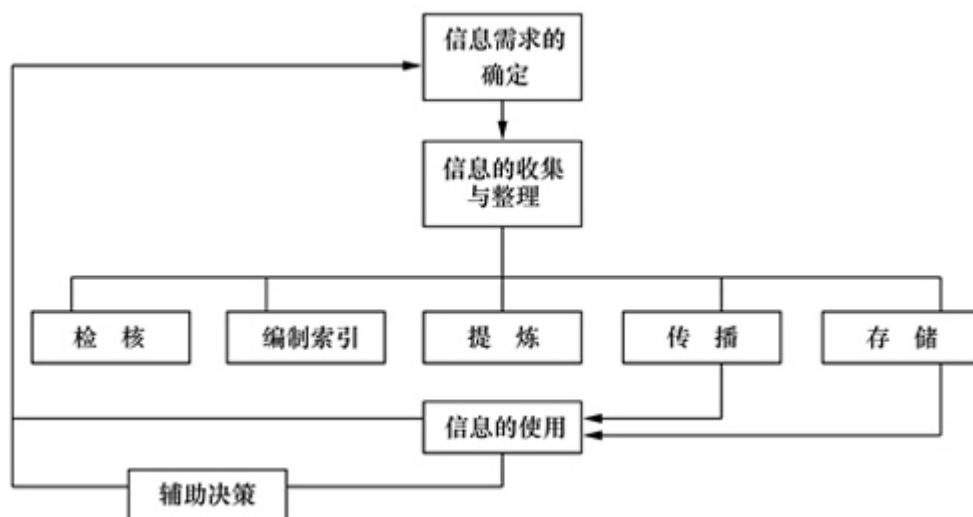


图 16-4 管理信息系统功能结构流程图

三、管理信息系统的组成

管理信息系统的组成比较复杂，全面认识管理信息系统的组成需要从多个角度进行考察。

（一）结构和过程角度

从结构和过程的角度看，管理信息系统由信息源、信息处理器、信息用户和信息管理者四个部分构成。它们的联系如图 16-5 所示。



图 16-5 管理信息总体结构图

信息源是信息的产生地和来源。信息可能来自组织内部，也可能来自组织外部，因此信息源又可分为内部信息源和外部信息源。

信息处理器负担数据的输入、加工、信息保存和输出的装置和过程。

信息用户是信息的接收和使用者。信息用户利用信息进行决策和控制工作。

信息管理者是负责信息系统的设计、实现和维护的机构。信息管理者可以是组织内部的一个部门，也可以是组织外部的独立机构，或两者兼而有之。

（二）功能角度

从功能角度看，组织的管理信息系统可分解为四个基本部分：

（1）数据库。主要完成数据文件的存贮、组织、备份等功能，数据库是管理系统的核心部分。

（2）电子数据处理系统。主要完成数据的收集、输入，数据库的管理、查询、基本运算、日常报表的输出等。

（3）分析系统。主要在数据处理系统基础之上，对数据进行深加工，如运用各种管理模型、定量分析手段、程序化方法、运筹学方法等对组织的生产经营情况进行分析。

（4）决策系统。选择和运用科学的管理决策模型进行决策，其决策结果要为组织的各级管理者提供最佳的决策方案。

（三）管理职能角度

根据所服务的管理职能不同，管理信息系统可以划分为多个职能子系统。职能子系统的划分因组织的活动内容和特点的不同而存在差异。例如一个典型企业的管理信息系统可能包括以下的主要子系统：

（1）生产管理子系统。功能包括物料需求计划的制定、生产计划的安排、生产调度和日常生产数据的管理分析等。

（2）库存管理子系统。功能包括库存量控制、库存台账管理、订货计划制定和仓库管理等。

（3）销售管理子系统。功能包括销售计划制定、销售状况分析、顾客信息管理和销售合同管理等。

（4）财务管理子系统。功能包括财务账目管理、生产经营成本管理、财务状况分析和财务计划制定等。

（5）人事管理子系统。功能包括人员档案管理、考勤管理、人员的各种保险基金管理 and 人员培训计划制定等。

（6）决策支持子系统，功能包括企业经营战略的制定、企业资源的分配等。

管理信息系统一般被看做一个金字塔形的结构，分为从底层的业务处理到运行控制、管理控制、最高层的战略计划。最基层由任务巨大处理繁杂的事务信息和状态信息构成。层次越往上，事务处理的范围越小，针对的也是比较特殊和非结构化的问题。

四、管理信息系统的开发

（一）系统开发的阶段划分

管理信息系统的开发是一个复杂的系统工程，它涉及计算机处理技术、系统理论、组织结构、管理功能等各方面的问題，一般而言系统开发需要经过以下阶段：

1. 系统规划

系统规划阶段的主要任务是明确系统开发的请求，并进行初步的调查，通过可行性研究确定下一阶段的实施。系统规划方法具体包括战略目标集转化法、关键成功因素法和组织系统规划法。

2. 系统分析

系统分析阶段的主要任务是对组织结构与功能进行分析，理清组织业务流程和数据流程，并将业务流程与数据流程抽象化，通过对功能数据的分析，提出新系统的逻辑方案。

3. 系统设计

系统设计阶段的主要任务是确定系统的总体设计方案，划分子系统功能，确定共享数据的组织，然后进行详细设计。如：处理模块的设计、数据库系统的设计、输入输出界面的设计和编码的设计等。该阶段的成果为下一阶段的实施提供了编程指导书。

4. 系统实施

系统实施阶段的主要任务是讨论确定设计方案、系统安装前的预调试、进行系统运行所需数据的准备、对相关人员进行培训等。

5. 系统运行

系统运行阶段的主要任务是进行系统的日常运行管理，评价系统运行效率，对运行费用和效果进行监理审计，如出现问题则对系统进行修改、调整。

（二）系统开发的具体步骤

为了更好的对管理信息系统开发进行组织和管理，保证开发效果，管理信息系统开发需严格按照以下步骤进行。

（1）明确系统要解决的问题。如采取何种方式解决组织管理和信息处理方面的问题，对企业提出的新的管理需求该如何满足等。

（2）系统可行性研究。通过对企业状况的初步调研得出现状分析的结果，然后提出可行性方案并进行论证。系统可行性的研究包括目标和方案的可行性、技术的可行性、经济方面的可行性和社会影响方面的考虑。

（3）选择系统开发方法。

（4）制定开发计划。

开发计划的制定是要明确系统开发的工作计划、投资计划、工程进度计划和资源利用计划。

（5）信息需要及组成结构分析。

（6）系统的总体设计。

(7) 子系统的详尽设计。

(8) 编制程序。

(9) 程序运行测试。

(10) 人员培训。

(11) 系统转换。

(12) 系统运行。

(13) 系统评价。

(三) 系统开发成功的若干条件

最后需要特别注意的是，在管理信息系统的开发过程中，高层管理者的充分重视对于开发的成功至关重要。只有高层管理者重视，才能够保证组织投入足够的人、才、物力等资源用于系统开发，才能够保证组织所有成员的积极参与和配合，具备以上两个条件，系统开发工作的成效才能够得到切实保证。

思考题：

1. 组织主要的控制方法有哪些？
2. 如何增强预算的灵活性？
3. 简述 PERT 法的应用条件和工作原理。
4. 管理信息系统经历了那几个发展阶段？
5. 简述管理信息系统的功能。
6. 简述开发管理信息系统的步骤。

[案例分析]

北京燕京啤酒股份有限公司管理信息系统案例^[1]

北京燕京啤酒集团公司是 1993 年以原北京市燕京啤酒厂为核心发展组建的国家二级企业。燕京啤酒集团现拥有总资产 50 多亿元、员工 12800 人，占地 220 万平方米、年产销能力超过 160 万吨，燕京啤酒集团已经成为中国啤酒行业吨位最大的“航空母舰”。燕京啤酒集团是国家经贸委重点支持的 520 家大型企业之一，下属控股子公司（厂）16 个。北京燕京啤酒股份有限公司（下文简称为燕京啤酒）是燕京啤酒集团的上市公司，2000 年燕京完成啤酒销售量 141 万吨；实现销售收入 25 亿元；实现利税总

额 9.2 亿元。

一个企业的成功固然与其生产技术息息相关，然而管理的科学与否直接影响到这些先进的生产技术能否真正给企业带来效益，良好的技术只有与优秀的管理思想相结合才能产生预期的效果。作为一个大规模的企业，企业管理水平的高低依赖于其信息化建设情况和信息管理水平，企业管理系统是企业管理思想的体现。

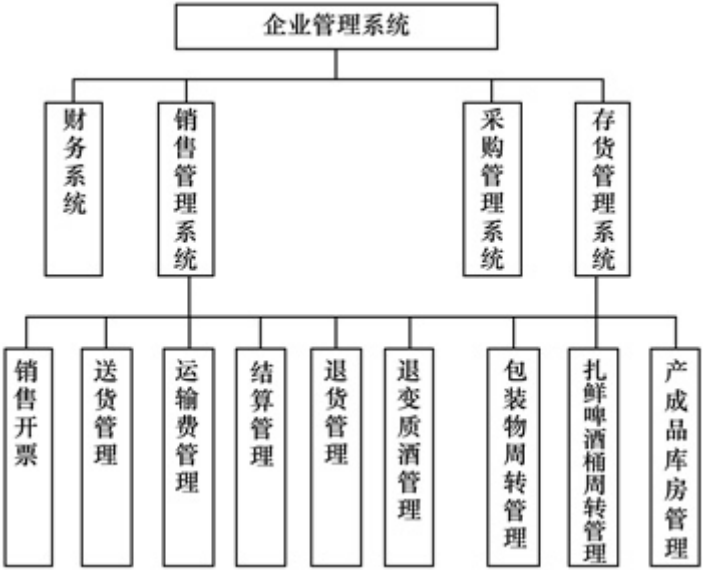
（一）燕京啤酒管理系统解决方案

1. 硬件方案

由于燕京啤酒公司财务、销售、仓库等部门位于不同的办公楼，办公楼之间相距上千米，为了便于各部门实时传递信息，加强对各部门的管理和监控，需要在公司厂区内建立一个内部网。

2. 软件应用方案

燕京啤酒管理系统主要由财务系统、销售管理系统、采购管理系统和存货管理系统等构成，目前采购管理系统为预留系统。销售管理系统包括销售开票、送货管理、运输费管理、结算管理、退货管理、退变质酒管理等模块。存货管理系统主要包括包装物周转管理、扎鲜啤酒桶周转管理和产成品库房管理等模块。财务系统主要包括总账、固定资产管理、工资管理、应收应付管理、UF0 报表、现金流量表、财务分析等子系统。各模块之间实时传递信息，完全实现了销售、财务信息共享。其功能结构图如下所示：



（二）燕京啤酒企业管理系统应用效果评析

燕京啤酒企业管理系统在实现企业信息共享、加强业务控制和利用信息加强企业管理等方面取得了显著的成效。

1. 满足财务和业务协同，实现企业信息共享

销售发票一次录入，销售业务信息全公司使用；实现了数据共享和信息的有机集成，全公司各部门可以根据管理需要和相应的权限及时、准确地获取财务、业务以及管理信息；销售部门和仓库部门数据的共享，为杜绝假票现象创造了条件。手工条件下，会出现利用假票骗取企业利益的情况，使用计算机后，只要录入票据的保密信息系统就会自动显示该票据的全部真实信息，票据的真伪当即就可以识别。

2. 降低原始数据错误率，减低企业经济损失，保证统计信息真实性

系统对于产品和客户信息都提供了参照，可以直接从系统中选取而不需人工录入，而且在系统中选定某产品后，其对应成套包装物会自动进入销售发票。这种便捷的录入方式不仅减轻了操作员的劳动强度，而且最大程度地消除了发票原始数据错误的可能性，为企业对外报送报表和提取内部管理报表等提供了准确的数据源。

3. 强化客户满意与忠诚度管理

客户是企业存在和发展的支柱，维护客户的权益、在客户心目中树立良好的企业形象至关重要。燕京啤酒在企业运作过程中强调以客户为中心的管理，因此用友公司在燕京啤酒管理系统的规划中，从大模块的设计到每个功能的实现处处体现着这一理念。

4. 加强产品管理，满足市场需求

对于产品的研究分析是管理的一个重要组成部分，不同的产品适合不同的市场，不同产品其市场需求量也不同，同一种产品在不同时期其需求量也不同，这些信息不仅直接影响到产品的销售，而且决定着产品的生产。

5. 业绩考核有据可依，部门、职员评价科学合理

怎样使业绩考核更科学，更有说服力，一直是理论界和实务界研究的重要课题。在该管理系统中为部门业绩考核、员工业绩考核提供了定量分析方法，使业绩考核更科学合理。

6. 加强应收账款管理，加速资金周转

在客户数量众多的情况下，为每个客户都建立一本账，不仅可能违背成本效益原则，而且信息不准确、不及时。因此，即便企业已有很先进的应收款管理方法，手工处理方式也制约了这些方法的使用，造成应收账款管理上出现失误。在燕京啤酒管理系统中，可以进行账龄分析，通过对各客户所欠款项进行账龄分析，可以快捷、全面地了解其欠款情况，及时对应收款项进行催收，加速资金周转，减少坏账损失；同时燕京啤酒是上市公司中采用账龄法计提坏账的第一家，账龄分析表为账龄法的使用创造了前提条件。

7. 及时、准确的对外提供报表，为利益相关者提供决策信息

北京燕京啤酒股份有限公司是上市公司，其财务数据必须对外披露，为债权人、所有者、政府部门等利益相关者进行分析决策提供信息。燕京啤酒管理系统实现了财务和销售的集成，销售系统可以将有关业务信息实时进行提炼，编制成账务凭证，自动传递到财务系统，财务系统根据需要即可在 UFO 中快速生成

企业所需各种报表和分析图表。例如可以生成对利润构成的分析图表。这不仅能保证对外报表能及时、快速获取，而且对外报表的准确性也有了可靠保障。

总而言之，燕京啤酒管理系统实现了财务业务一体化，对企业的业务进行了有效的控制，为企业管理提供了丰富的工具和手段，准确、及时地为企业提供各种对内管理报表和对外财务报表，在企业管理升级中起到了非常重要的作用。

讨论题：

1. 纳北京燕京啤酒股份有限公司管理信息系统的主要功能。
2. 结合案例说明管理信息系统在企业管理中的地位和作用。

第十七章 全面质量管理

[内容提要]

产品质量是决定企业竞争成败的首要关键因素。因此，质量管理始终是企业控制工作的重点。企业的质量管理经历了质量检验、统计质量管理和全面质量管理三个发展阶段。全面质量管理是组织全体成员参与的、全过程、全指标、科学的质量管理。

建立质量保证体系是从组织上、制度上是保证全面质量管理稳定地取得长期效果的关键。质量保证体系分为内部保证和外部保证。内部保证体系是组织质量管理职能的组成部分，通过PDCA循环保证产品质量的不断改进和提高。外部质量保证又称为质量认证，质量认证的目的在于使客户和第三方确信组织的活动具备满足质量要求的能力。统计分析方法是全面质量管理的一种主要手段，在保证和提高产品质量方面发挥这重要作用。质量管理中主要的统计分析方法包括PERTO图、因果分析图、分层法、控制图等。

本章的重点内容主要包括质量管理、全面质量管理的概念；全面质量管理的基本特征；质量保证体系的运作方式；现实中常用的质量控制方法等。

第一节 质量与质量管理

一、质量

在激烈的市场竞争中，产品或服务的质量好坏是决定企业竞争成败的首要关键因素。如果企业的产品或服务不能满足顾客需要，就不可能在市场上实现其价值，只有那些能够向客户提供优异质量产品和服务的企业才能赢得市场竞争的最终胜利。因此，成功企业无不关注产品质量和质量管理。

（一）什么是质量

质量对于企业十分重要，但是要给出一个全面准确的质量定义也十分困难。事实上，一个产品的质量只有在客户的使用过程中才能体现出来，所以，对质量惟挥蟹(3匀氛怯没B 灰 没 猓 蛩得鞑分柿扛擗挥没P宦 猓 倅玫牟 芬膊荒芩抵柿扛擗 蚌咚嫡庵指咧柿渴俏奕魏我庖宓模 蛭 挥惺谐)牟 肥翹覆坏街柿康摹R屹擻Ω么庸丝偷慕嵌雀 柿肯露T濉@ 纾 抑柿勘曜冀 柿慷T邈 安坊蚰 衤 忝魅坊蛞 枰 芰Φ奶卣骱吞匱缘淖芴汀保 从没Φ砸桓霾 罚ò 厂喙氏姆 癍卜 愠潭鹄亩攘俊?/SPAN>

美国的质量管理权威 J.M. 朱兰也主张从顾客角度定义质量，认为质量就是适用性。所谓适用性，是指产品或服务满足顾客需要的程度。美国质量管理专家戴维将产品适用性具体化为性能、附加功能、可靠性、一致性、耐久性、维护性、美学性和感觉性等八个方面的特征。作业管理专家施恩伯格进一步将质量概念扩充到服务领域，在以上八个特征的基础上又提出了价值、响应速度、人性、安全性、资格等五个特征。其具体含义如表 17-1 所示。

表 17-1 质量包含的基本特征

质量特征	含 义	举 例
性 能	产品主要功能达到的技术水平和等级	电视机的清晰度
附加功能	为使顾客适用产品更加方便、舒适等增加的辅助功能	电视机的遥控装置
可靠性	产品或服务完成规定功能的准确性	燃气具每次一打就着的概率
一致性	产品或服务符合产品说明和规定的程度	香烟的焦油含量是否与说明一致
耐久性	产品达到规定使用寿命的概率	家电产品是否达到规定无故障使用时间数
维护性	产品是否易于维护和修理	
美学性	外观的吸引力和艺术性	
感觉性	产品是否使人感觉舒适、美好	服装面料的手感
价 值	服务是否使顾客感觉物有所值	
响应速度	企业对顾客服务需要的反应速度	饭店对用餐客户订餐的反应时间

人 性	对顾客的尊重、理解、信任，有效沟通等	
安全性	服务无风险和危险	
资 格	提供服务需要的知识、能力	教师的自身学识和文化素养

随着社会的进步和经济的快速发展，消费者对产品和服务的质量要求也在不断发生变化，越来越具有丰富的个性特征和文化内涵。因此，企业在质量管理工作中，必须首先充分认识消费者的需求特征，并将其转化为系统化的产品和服务标准，并且能够随着消费者需求特征的变化，不断完善其质量管理工作，从这个意义上说，质量管理思想、观念和方法必须随着质量概念的发展而不断发展更新。

（二）产品质量和工作质量

上文定义了产品（服务）质量，与其密切相关的另一个概念是工作质量。所谓工作质量，是指企业（或部门）为了达到产品质量标准所做的管理工作、技术工作和组织工作的水平。工作质量不像产品质量那样可以通过明确的指标直观的表现，而是体现在一切生产、技术和经营活动之中，最终通过产品质量和经济效果体现出来。因此对工作质量的评价比评价产品质量复杂的多。一种有效的评级工作质量的方法是，预先根据质量要求对组织中的各项工作制定工作标准，建立质量责任制，利用综合评分的方法对工作完成情况进行评价和考核。工作标准因具体的部门和岗位而异。

工作质量与产品质量的关系表现在，产品质量取决于组织各方面的工作质量，产品质量是各方面、各环节工作质量的综合反映；工作质量是产品质量的保证。

区分工作质量和产品质量有助于促进组织改进工作，提高管理水平，通过提高工作质量来保证产品质量，从这个意义来说，现代的质量管理是对工作质量和产品质量的综合管理。

二、质量管理

（一）什么是质量管理

质量管理是指确定组织质量方针、目标和职责，并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进以保证质量目标实现的所有管理活动。质量管理是组织管理的重要职能之一，是包括最高层管理者在内的组织所有管理人员和工作人员的共同职责。质量管理涉及组织管理的各个方面，从过程看，质量管理涉及战略计划、资源配置和其他系统活动，如质量计划、质量保证、质量控制等；从内容看，包括质量方针、质量目标和质量体系等。

根据 ISO8402-1994 的定义，质量保证是指“为使人们确信某一组织实体能满足质量要求，在质量保证体系内所开展的并按需要进行证实的有计划有系统的全部活动”。质量保证的基本思想是对用户负责。质量保证可以区分为内部质量保证和外部质量保证。内部质量保证是组织质量管理职能的组成部分，是为了组织各级管理者确信本组织的活动具备满足质量要求的能力。外部质量保证则是指由权威机构对企业的

质量管理工作进行认定，使客户和第三方确信组织的活动具备满足质量要求的能力。

质量控制是指为满足质量要求所采取的作业技术和活动。质量控制贯穿于质量形成全过程的各个环节，包括确定、实施控制计划和标准、实施过程中的监督和验证、纠正质量工作偏差等活动。

（二）质量管理的发展过程

随着企业经营管理实践的不断发展，20 世纪初人们提出了质量管理的概念，质量管理理论、技术和方法也经历了一个不断发展的过程。质量管理的发展可以概括为三个阶段。

1. 质量检验阶段（20 世纪 20~40 年代）

20 世纪初，由于垄断资本主义的大发展，企业生产规模迅速扩大，企业之间竞争日趋激烈，在美国企业出现了流水作业的先进生产制造方式，提出了对产品质量进行系统检验的要求。在泰勒的科学管理理论的指导下，产品质量检验逐步从制造过程中分离出来，成为一道独立工序，企业内部出现了专职质量检验人员和专职质量检验机构。到 20 世纪 40 年代，美国的工业企业普遍设立了集中管理的技术检查机构。

质量检验对于传统的手工业生产无疑是一个重大进步，但质量检验的缺陷也十分明显，即不能预防废品的产生。质量检验的具体做法是，根据产品质量标准规定，对产成品进行检查，从中挑出不合格产品。这种事后把关的方法虽然能够防止废品、次品流出企业或下道工序，但废品损失已经发生，无法消除。

1924 年，贝尔电话研究所的休哈特博士提出了“预防缺陷”的概念，认为质量管理除了检验外，还应做到预防，并提出运用统计方法对产品质量进行控制。几乎在同时，贝尔研究所的道奇和罗米格共同提出了在破坏性检验场合采用的“抽样检验表”方法，并提出了第一个抽样检验方案。通用电器、福特汽车公司在应用了之一方法后，取得了显著成效。但是在当时，能够接受这一先进思想和方法的企业并不多，绝大多数企业仍然采用事后检验方法。

2. 统计质量管理阶段（20 世纪 40~50 年代）

二次世界大战对军需物资的大量需求使企业的大批量生产方式迅速发展和普及，质量检验方法立刻显示出其固有的缺陷。由于事后检验无法对质量进行有效控制，检验工作量巨大，因此废品和延误交货期造成的损失十分惊人，质量管理成为企业最薄弱的环节。严峻的形式使人们开始重视休哈特防患于未然的质量预防思想，抽样检查法在质量管理中也逐步被接受和采用。战后，统计质量管理方法在欧美国家的企业中得到广泛推广。

统计质量管理就是利用数理统计原理，预防废品产生并检验产品质量，质量管理由专业质量控制工程师和技术人员承担。质量管理也由事后检验为主转变为事前预防为主，质量管理思想、方法取得了巨大的进步。但是，由于过分强调数理统计方法，忽视了组织管理工作和生产人员的能动作用，使人误认为“质量管理就是数理统计方法”、“质量管理是少数数学家的事”，对统计管理方法产生了一种高不可攀、望而生畏的感觉。这种误解阻碍了数理统计方法的推广。

3. 全面质量管理阶段（20 世纪 60 年代至今）

二战后，科学技术迅速发展，工业生产技术手段越来越现代化，工业产品更新换代越来越频繁。大型产品和复杂工程对安全性、可靠性的要求越来越高，产品质量与研究开发、设计、鉴定、生产准备、辅助过程、生产过程和使用过程均存在密切联系，单纯的统计质量控制已经无法满足需要。这就要求以系统的观点、全面控制产品质量形成的各个环节和各个阶段。

行为科学的迅速发展和在质量管理中的运用，使管理者日益认识到社会环境、人们的相互关系以及个人利益对提高工效和产品质量的影响，要提高产品质量必须充分调动人的积极性，发挥人的能动作用，忽视人的因素，质量管理是绝对搞不好的。在企业管理实践中，相应出现了“依靠员工”、“自我控制”、“无缺陷运动”、“QC 小组”等。

政府在保证消费者利益方面的立法也推动了全面质量管理的产生和发展。“保护消费者利益”运动的发展迫使政府立法要求企业对提供质量低劣产品所造成的后果承担更严重的法律和社会责任。产品生产者提供的产品不仅要求性能符合质量标准要求，而且要保证产品正常使用过程中，效果良好、安全、可靠、经济，于是，在质量管理中提出了质量保证、质量责任等问题，这就要求企业建立全过程的质量保证系统，对企业产品实行全面管理。

在这样的背景下，美国通用电器公司的费根鲍姆在 1961 出版的《全面质量管理》一书中第一次提出了全面质量管理的思想。他指出，企业要搞好质量管理，除了使用统计方法控制生产过程外，还需要组织管理工作对生产全过程进行质量管理；质量管理是全体人员的共同责任，全体人员都应建立起重视质量的意识并承担质量责任。全面质量管理符合生产发展和治理管理发展的需要，因此很快被人们普遍接受，在世界各国的企业中得到推行，并取得了巨大成功。

三、全面质量管理

（一）全面质量管理的含义与特征

全面质量管理是企业管理现代化、科学化的一项重要内容。它于 20 世纪 60 年代产生于美国，后来在西欧与日本逐渐得到推广与发展。

所谓全面质量管理，就是组织以提高产品质量为目的，由企业全体成员参与的，以数理统计方法为基本手段，充分发挥管理技术、专业技术的作用，建立一套完整、严密、高效的质量保证体系，控制整个运营过程中所有影响质量的因素，以确保用最有效的手段向用户提供满意的产品和服务的工作过程。

全面质量管理还强调以下观点：

（1）用户第一的观点，并将用户的概念扩充到企业内部，即下道工序就是上道工序的用户，不将问题留给用户。

（2）预防的观点，即在设计和加工过程中消除质量隐患。

（3）定量分析的观点，只有定量化才能获得质量控制的最佳效果。

(4) 以工作质量为重点的观点，因为产品质量和服务均取决于工作质量。

全面质量管理相对于传统的质量管理具有以下特点：

(1) 全过程的质量管理。传统质量管理以产品生产过程作为控制产品质量的主要环节。全面质量管理则将质量控制进一步扩延伸到产品设计过程、使用过程和服务过程。具体来说，就是从访问用户和市场研究、进行产品设计开始，到产品试制、生产、使用和服务的全过程都要进行质量管理。

(2) 全企业的质量管理。既然质量管理贯穿产品形成的全过程，那么从企业的最高管理层、中间环节，一直到生产一线的基层单位、销售部门和售后服务部门，每个部门和环节的工作都会影响产品质量，因此，质量管理绝不是一个部门或几个部门的责任，而是企业所有部门的共同责任。

(3) 全体人员的质量管理。产品质量的优劣，取决于组织全体工作人员的工作质量水平，提高产品质量必须依靠全体工作人员的共同努力。显然，仅仅依靠组织中的少数人进行质量管理是远远不够的。全面质量管理要求不论是哪个部门的工作人员，也不论是高层管理者还是普通员工，都要树立质量意识，承担具体的质量职责，将质量管理目标贯彻到自己的具体工作过程之中。

(4) 全指标的质量管理。全面质量管理是对产品质量、产量、成本、交货期等指标实行的全面综合管理。各个指标之间是相互联系的，而产品质量是核心。

(5) 科学的质量管理。全面质量管理综合运用了现代数理统计科学、计算机科学、管理科学技术领域的最新成果解决质量管理问题，并随着相关科学领域的发展而不断发展。

对全面质量管理和传统的质量检验的比较可以加深对全面质量管理的理解。表 17-2 列出了两者的不同之处。

表 17-2 质量检验与质量管理的对比

单纯的质量检验	全面质量管理
1. 主要是事后把关	1. 把关与预防相结合，以预防为主
2. 缺乏科学的方法控制和预防质量问题	2. 运用科学的数理统计方法进行质量分析和控制，质量管理数据化
3. 仅依靠少数部门、少数检验和技术人员	3. 各部门、全体成员共同参与
4. 仅限于加工、制造、装配过程	4. 贯穿于市场调查、产品设计、制造、供应、销售、服务的全过程
5. 仅限于保证现有标准	5. 不仅保证现有标准，还要根据顾客需要的变化不断修订和改进标准
6. 缺乏标准化、制度化	6. 严格的标准化、制度化

（二）全面质量管理的主要工作内容

全面质量管理是对组织生产经营全过程的质量管理，所有影响产品质量形成的因素都是全面质量管理的控制对象。具体来说，全面质量管理应抓好以下环节的工作。

1. 市场调查和产品设计 市场调查的重点是了解客户对产品质量的具体要求，对企业现有产品质量的意见和反映，为进一步的工作指明方向。产品设计是产品质量形成的起点，必须反映顾客对产品质量的要求和反映。根据市场调查结果指定产品的生产技术标准。

2. 采购 原材料、协作件、外购标准件的质量对产品质量的影响十分显著。在选择供应单位时，一定要考察供应单位的产品质量、价格、履行合约的能力等方面是否符合企业质量管理工作的要求。在条件允许时，应尽量与优质供应商建立稳定协作关系，将质量管理延伸到供应商的产品设计和生产阶段。

3. 制造与检验 制造过程是产品实体的形成过程。制造过程的质量管理主要是控制影响产品质量的主要因素，例如操作者的技术水平、设备、原材料、操作方法、生产环境、检验手段等。生产过程中同时存在检验工作。检验在生产过程中起到把关、预防、预报的作用。把关就是及时挑选出不合格产品，防止其流入下道工序或出厂。预防是防止废次品的产生。预报是将质量问题及时反馈到企业质量管理部门，作为质量管理的决策依据。为做好检验工作，检验方法的选择至关重要。

4. 销售与服务 销售使产品质量实现的重要阶段，在销售过程中应实事求是地使顾客了解产品的性质、用途和优点等，不能夸大其辞，损害企业声誉。销售过程中客户对企业产品的意见和看法也应及时反馈到质量管理部门。

服务质量使产品质量的重要组成部分，因此，企业应抓好对用户的服务工作，如对服务人员提供技术培训、编制易学易懂的产品说明书、开展咨询活动、及时解决用户的疑难问题、及时妥善的处理质量事故等。

四、质量管理的发展趋势

（1）未来市场是动态多变的，单件、小批量生产将占主导地位。在这种生产方式下，传统的、面向大批量生产的统计质量控制理论和技术必然不能适应新生产条件的要求。因此，应大力研究并推广应用并行的、实时的、面向中小批量的质量控制理论和技术。

（2）产品的质量首先取决于产品设计，如果设计质量不佳，就会造成产品质量的先天不足。因此，现代质量控制理论强调设计阶段的质量控制，包括产品规划阶段和产品结构设计阶段的质量控制。

（3）产品的设计质量是由加工和装配过程来保证的。为此，应重视制造阶段的质量控制技术，特别是加工质量的在线实时检测技术和反馈控制技术。

（4）人作为企业一切活动的主体，必然也是质量控制活动的主体，没有高素质的人，再先进的

管理制度，再好的技术也发挥不了作用。因此，应特别重视提高人的素质。

(5) 利用计算机进行制造过程的质量管理和控制是质量控制系统的必然发展趋势，应加强这方面的研究工作，开发出功能强大、适用的计算机集成质量控制系统。

第二节 质量保证体系

一、什么是质量保证体系

质量保证体系是指企业以提高和保证产品质量为目标，运用系统方法，依靠必要的组织结构，把组织内各部门、各环节的质量管理活动严密组织起来，将产品研制、设计制造、销售服务和情报反馈的整个过程中影响产品质量的一切因素统统控制起来，形成的一个有明确任务、职责、权限，相互协调、相互促进的质量管理的有机整体。

建立质量保证体系是从组织上、制度上保证全面质量管理稳定地取得长期效果的关键。质量保证体系可以把分散在组织各个部门的质量职能纳入一个统一的质量管理系统，形成一个有机整体，从而有效保证产品质量。可以说，质量保证体系是全面质量管理的核心。

质量保证体系也相应分为内部质量保证体系和外部质量保证体系。

二、质量保证体系的运作方式

质量保证体系运作的基本方式可以描述为计划(Plan)-实施(Do)-检查(Check)-处理(Action)的管理循环。它反映了质量保证活动所遵循的科学程序，简称 PDCA 循环。PDCA 循环分为四个阶段八个工作步骤。

第一个阶段称为计划阶段，又叫 P 阶段(Plan)。这个阶段的主要内容是制订质量目标、活动计划、管理项目和措施方案。计划阶段又包括四个工作步骤：

- (1) 分析现状，找出存在的质量问题；
- (2) 分析产生质量问题的各种原因和影响因素；
- (3) 从各种原因中找出质量问题的主要原因；

(4) 针对造成质量问题的主要原因，制定技术措施方案，提出解决措施的计划并预测预期效果，然后具体落实到执行者、时间进度、地点和完成方法等各个方面。

第二个阶段为执行阶段，又称 D 阶段(Do)。就是将指定的计划和措施，具体组织实施，这是质量管理循环的第五步。

第三个阶段为检查阶段，又称 C 阶段(Check)，也是质量管理循环的第六步。这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况，是否符合计划的预期结果。

最后一个阶段为处理阶段，又称 A 阶段（Action）。包括两个步骤。

（7）经验教训，巩固成绩，处理差错；

（8）将未解决的问题转入下一个循环，作为下一个循环的计划目标。质量管理循环的八个步骤如图 17-1 所示。



图 17-1 质量管理循环

质量管理体系在按照上述的管理循环运作过程中，表现出以下特点：

（1）整个企业的质量保证体系构成一个大的管理循环，而各级、各部门直到班组和个人都有各自的管理循环。大小循环环环相套，大小循环之间主要通过质量计划指标联结起来。上级管理循环是下级管理循环的根据；下一级的循环又是上一级循环的组成部分和具体保障。各级小循环的不断运转，推动上一级乃至整个企业质量管理大循环的运转（见图 17-2）。可见，管理循环的运作是组织的整体活动，是组织全体成员共同参与和推动的结果。

（2）随着管理循环的不断运转，产品质量不断提高，质量管理体系也不断完善。管理循环每转动一周，产品质量就上升一个台阶。质量管理就如同上坡的车轮，每转一圈就前进一步，实现一个新的质量目标，如此不断循环，质量问题不断被发现和解决，产品质量步步提高（见图 17-3）。

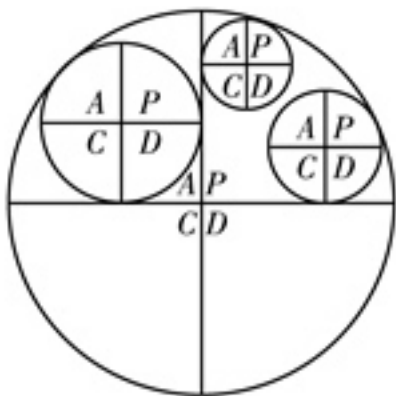


图 17-2 大环套小环

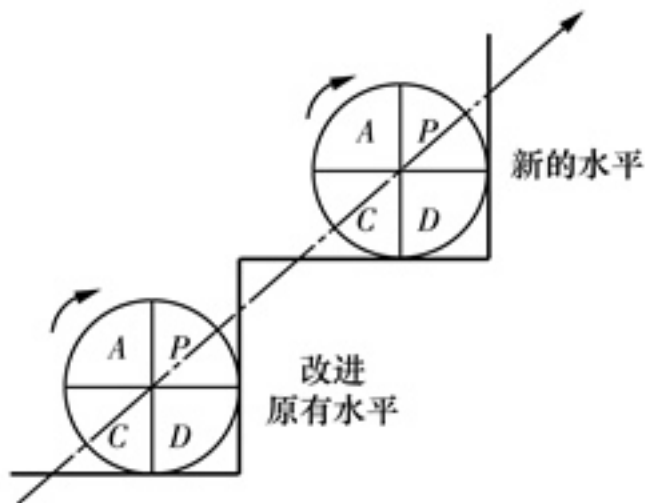


图 17-3 循环上升图

三、国际贸易质量保证体系

(一) 质量体系认证

质量保证体系认证是指经过认证机构对企业质量保证体系的检验和确认，并颁发证书，证明企业质量保证能力符合相应的要求。

随着国际经济贸易往来的不断发展，客户对产品质量保证的要求越来越高，不仅要求企业内部推行全面质量管理，开展系统化的质量保证活动，还要求制造方向用户提供确实的证据，证明其有足够的能力提供使用户信赖和满意的产品。在这一背景下，20 世纪 70 年代后期独立的质量保证体系认证在一些发达国家逐渐发展起来，由第三方认证机构对制造方的质量保证能力给予独立的证实并认证注册，颁发证书和专门标志。

国际标准化组织（ISO）于 1987 年颁布的 ISO9000《质量管理与质量认证标准》为开展国际质量保证体系认证提供了统一的依据。ISO9000 标准的实施要求企业建立一套全面的、完整的、详尽的、严格的有关质量管理和质量保障的规章制度和质量保障文件。这些规章制度和文件要求企业从组织机构、人员管理和培训、产品寿命周期质量控制活动都必须适应质量管理的需要。其目的是最终实现质量管理和质量保证的国际化，使供方能够以最低造价确保长期、稳定地生产出质量好的产品，使需方建立起对供方的信任。

目前，开展质量体系认证已成为国际化趋势。世界上许多国家依据 ISO9000 开展了第三方评定和注册，力求本国的质量体系认证制度向国际化靠拢，获得国际上的普遍承认，以打破技术壁垒，发展国际贸易。

(二) ISO9000 系列标准

ISO9000 系列标准是国际标准化组织（ISO）的质量管理与质量保证技术委员会在 BS5750 和 CSA—Z299 标准的基础上，广泛征求专家意见之后指定的。

ISO9000 由 6 个标准组成：

- （1）ISO8402：质量——术语
- （2）ISO9000-1987：质量管理和质量保证标准——选择和使用指南
- （3）ISO9001-1987：质量体系——设计/开发、生产、安装和服务的质量保证模式
- （4）ISO9002-1987：质量体系——生产、安装和服务的质量保证模式
- （5）ISO9003-1987：质量体系——最终检验和试验的质量保证模式
- （6）ISO9004-1987：质量管理和质量体系要素——指南

ISO8402 定义有关质量术语；ISO9000 主要阐述基本质量概念间的差别与联系，为系列标准的选择和使用提供指导；ISO9004 是用于内部质量管理目的的标准，直到企业如何建立健全有效的质量保证体系。ISO9001、ISO9002、ISO9003 则是用于外部质量保证的标准，作为供、需双方签订质量保证合同的依据。其中，ISO9001 标准用于产品从设计开发直到售后服务各个阶段的质量保证；ISO9002 主要用于证实供方在生产和安装方面的能力；ISO9003 则用于只需能证明供方具备对所提供的产品进行检验和试验的场合。

ISO9000 系列标准相互关系表示在图 17-4 中。

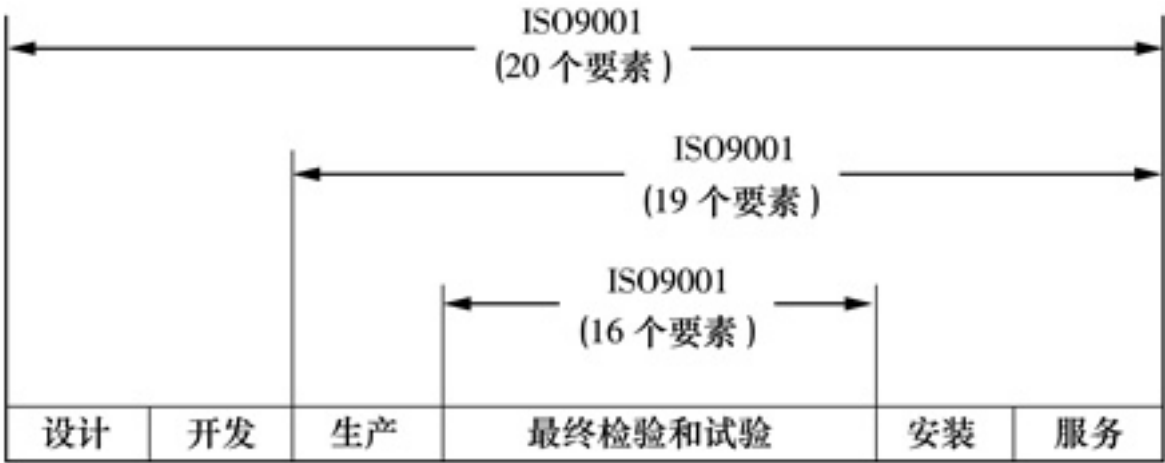


图 17-4 各标准之间的区别与联系

由上图可以看出，ISO9000 认证（质量体系认证），是对 ISO9001~ISO9003 中的任意一个进行认证，最完整的是 ISO9001（20 项），其次是 ISO9002（19 项），再其次是 ISO9003（16 项）。这三种质量保证模式在内容上是逐次包容的，如图 17-5 所示。

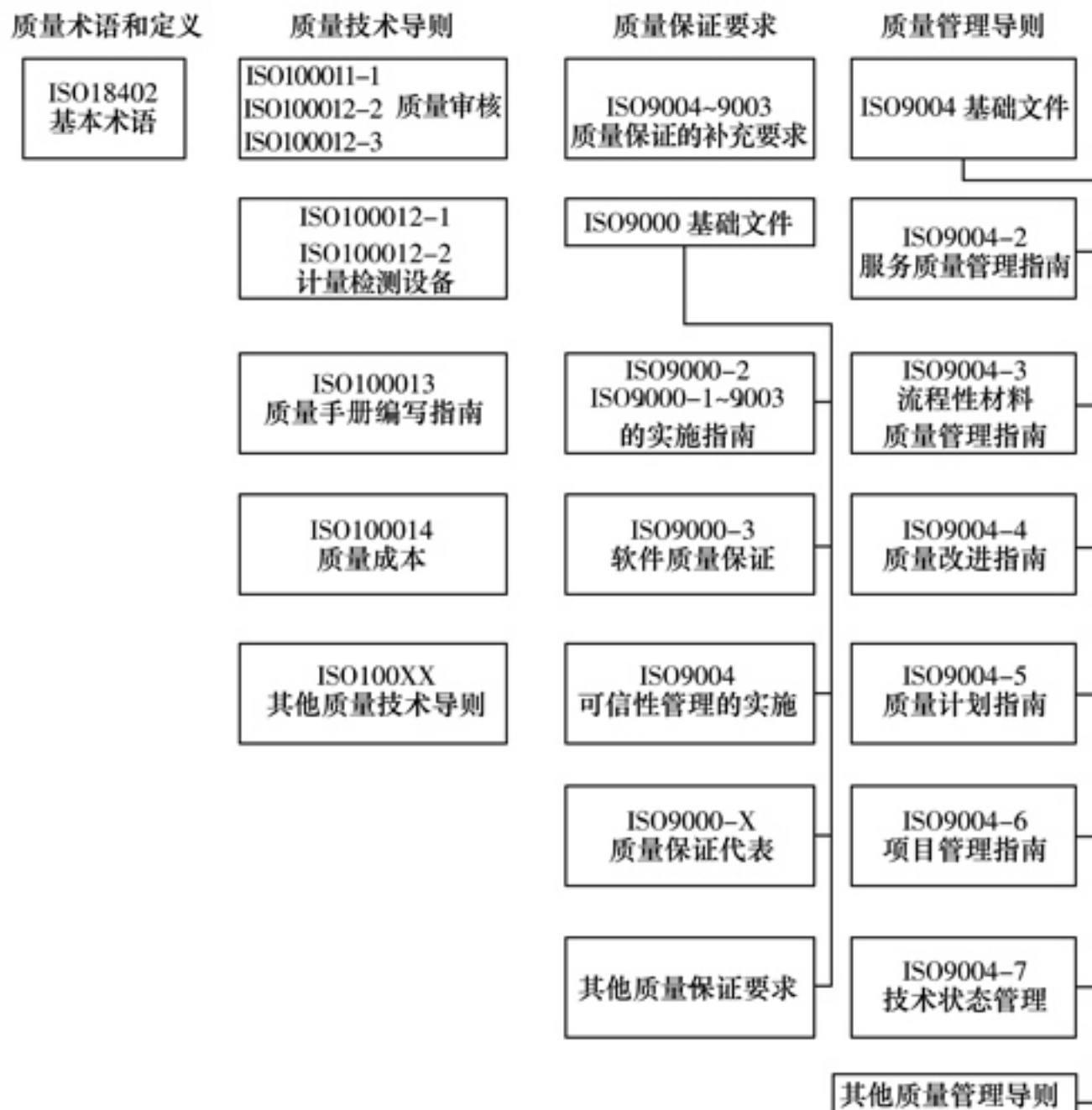


图 17-5 三种标准内容之间的关系

企业究竟选择其中的那一种保证模式，应视所设计的产品范围、产品特点和企业的质量职能范围等因素而定。在选定保障模式后，还可在认证机构同意的情况下，对典型的保障模式进行适当裁减。

ISO9000 系列标准包含了质量管理和质量控制中的几个新概念：

1. 从产品质量到大质量

产品不仅仅指硬件，也包括服务、经营、软件；产品可以有形的，也可以是无形的（信息、概念）；产品可以有意识形成的，

也可以是无意中形成的（污染或有害效果）。过程除生产过程外，还包括服务、经营等其他过程。“顾客”已超出一般“顾客”的范畴，顾客可以是最终消费者、使用者、受益人或需方，它包括企业活动能影响到的所有人，无论是企业内部的，或是企业外部的。

2. 从单纯追求产品的技术指标到追求产品的高使用价值

顾客购买产品时，不仅要关心产品出厂时的质量状况，更要关心产品在以后使用中的质量状况，就是要追求性能、可靠性、维修性、安全性、适用性、经济性、环保性等具有综合意义的高使用价值。

3. 从“高质量”到适宜质量

产品质量水平应以“满足”需要为尺度，并非愈高愈好。不必要的冗余质量必然会影响进度，增加费用。正确的质量概念是：以满足需要为前提，以求功能、费用、进度三者相权衡的适宜质量。

4. 从注重实物质量到追求质量保证能力

实物质量只能说明所购买实物本身，并不能反映供货方的质量保证能力，甚至不能反映同一批次其他产品的质量，更不能反映与之配套的产品的质量。

5. 从对顾客负责到对社会负责

社会需要考虑的因素有工作场所的健康和安全、环境保护（包括能源和自然资源）。

6. 从由顾客承担质量风险到由企业承担质量风险

7. 从操作者的责任到管理者的责任

第三节 质量管理的统计分析方法

质量管理的数理统计方法是指依据数理统计原理，对影响产品质量的诸因素进行统计分析，找出影响产品质量的主要因素，以采取对策，达到控制和提高产品质量目的的方法总称。统计分析方法是全面质量管理的重要组成部分，在保证和提高产品质量方面发挥着重要作用。

质量管理中应用的统计分析方法很多，以下介绍几种适用最为广泛的方法。

一、Pareto 图

Pareto 图又称为排列图，最早由意大利的经济学家 Pareto 提出，用来分析社会财富的分布状况。通过统计分析发现，社会上少数人占有大量社会财富，而绝大多数人处于贫困状态，即“关键的少数和次要的多数”。后来美国著名质量管理专家 J. M. Juran 将这一思想应用于质量管理，通过排列图寻找影响产品质量的主要因素，以分清主次，区别对待。

排列图的基本做法是：首先挑选出所有存在质量问题的产品，然后按照影响产品质量的各项因素进行归类，并按影响大小依次排列。其中，累计百分比在 0~75%的是 A 类因素；是影响产品质量的主要因素；75%~90%的称为 B 类因素，是影响产品质量的次要因素；90%~100%的称为 C 类因素，即一般因素。A 类因素是造成产品质量问题的主要因素，集中力量解决 A 类因素的问题可以有效

的控制、提高产品质量。

例如, 表 17-3 列出了某工厂曲轴加工中车主轴颈这一工序不合格品的情况。

表 17-3 不合格品的数量分布	
检查对象	不合格品数
轴径有刀痕	154
轴向尺寸超差	80
弯曲	9
轴径车小	7
开挡大	3
其他原因	9

根据表 17-3 可绘制出排列图 17-6，由图可见，轴径有刀痕和轴向尺寸超差是造成产品不合格的最主要原因，解决了这两个问题，就可以大大降低不合格品率。

在应用排列图时应注意，当针对主要因素采取措施后，应再取数据，按原项目重画排列图，以检查实施效果。

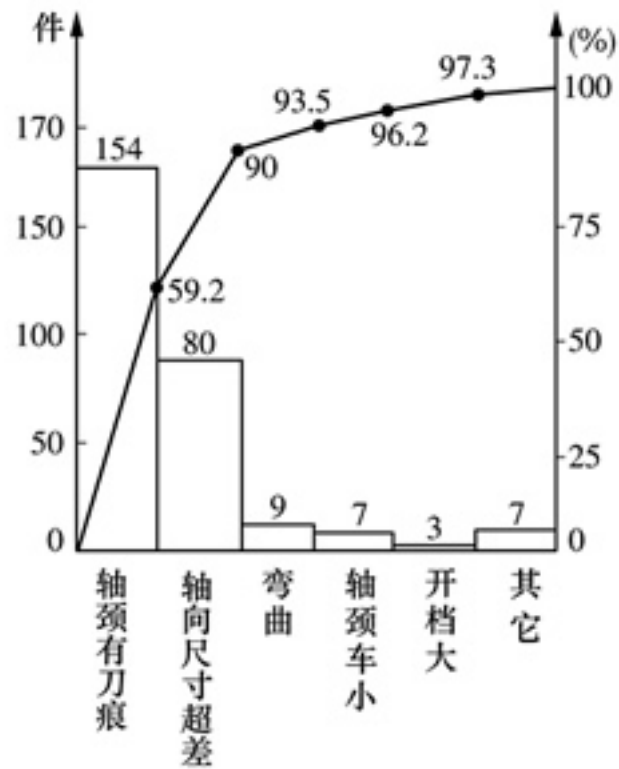


图 17-6 质量原因的排列图

二、分层法

数据分层法是整理质量数据的一种重要方法。所谓数据分层就是把性质相同的，在同一条件下收集来的数据归纳在一起，以便进行比较分析。分层法简单易行，又富有成效，经过分层后的综合分析，可以找出直觉不易发现的内在联系。

数据分层法的分层标准包括：

- (1) 按不同的时间分层。如按不同的日期，不同的班次等。
- (2) 按操作单位或人员分层。如按车间、男工、女工、新工人、老工人、不同的工龄等。
- (3) 按操作方法分层。如按不同的工艺方法，不同的作业环境条件等。
- (4) 按原材料分层。如按不同的进料时间、不同的供应单位、不同的材料分成等。
- (5) 按适用设备分层。如按不同型号的设备，不同的工装夹具等。
- (6) 按检测手段分层。如按不同的测量仪器，不同的测量者等。
- (7) 按产生废品的缺陷项目分层。如按铸件的裂纹、气孔、缩孔、砂眼等缺陷项目分层。

例如某轧钢厂甲、乙、丙三个车间某月份共轧钢 8000 吨，其中废钢 186 吨，按照质量问题产生原因和生产单位对废品数据进行分层处理后，得到表 17-4 的结果。

表 17-4 废钢质量数据的分层

废品项目	废 品 数 量			
	甲车间	乙车间	丙车间	合计
尺寸超差	41	15	10	66
轧 废	10	34	10	54
耳 子	5	10	25	40
压 痕	8	4	8	20
其 他	3	1	2	6
小 计	67	64	55	186

资料来源：《企业管理与技术经济》，陈收主编，湖南大学出版社，1996 年 8 月第一版

从表 17-4 可以看出，甲车间造成废钢的主要原因是“尺寸超差”，乙车间是“轧废”，丙车间是“耳子”。然后可以针对主要原因采取措施。

三、因果分析图

因果分析图又叫特性要素图，是日本东京大学工学部教授石川馨提出的一种简单有效的方法。因其形状似“树枝”和“鱼刺”，故又称为树枝图和鱼刺图。

排列图只是寻找影响质量的主要问题，但要解决这些问题，首先就要把产生这些问题的原因找到，以便有的放矢地去解决问题。我们知道，质量问题的产生，往往不是一种或两种原因引起的，常常是多种复杂原因影响的结果。在这些错综复杂的原因中，理出头绪，找出其中真正起主导作用的原因是很困难的。因果分析图就是能系统地分析和寻找影响质量问题原因的简便而有效的方法。

因果分析图的工作原理是：将影响产品质量的因素一一列出，逐项进行深入分析，直至细分到可以采取的措施原因为止。

因果分析图是以结果作为特性，以原因作为因素，在它们之间用箭头联系起来表示因果关系，如图 17-7 所示。做因果图的步骤如下：

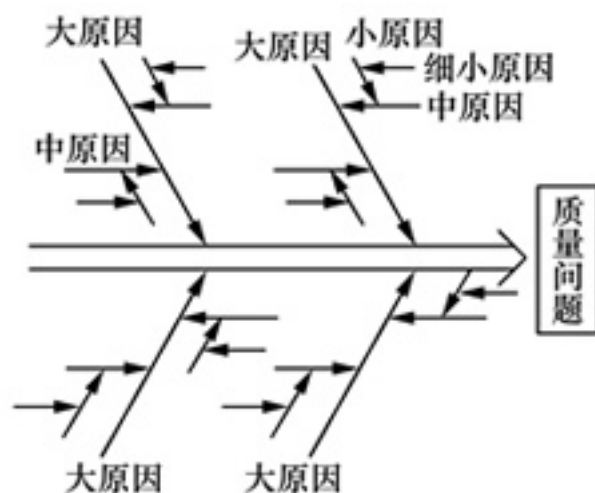


图 17-7 质量原因的排列图

（1）确定分析对象，明确要解决的质量问题（结果），并用一条主干线指向结果。

（2）调查研究，分析产生该质量问题的各种大小原因，并按照大小原因之间的关系，用连线表示在图上。大原因应从人、设备、材料、方法、环境五个方面考虑，大原因应进一步细分到中原因、小原因和更小原因，原因的细分应以可以采取的措施为原则。

（3）注明标题、单位、参加者、制图者、制图日期等有关事项。

作出因果图后，可采用评分法或排列图法确定产生质量问题的主要原因，然后展开现场实地调查，确定改进措施。改进措施实施后，可用排列图法检查结果。

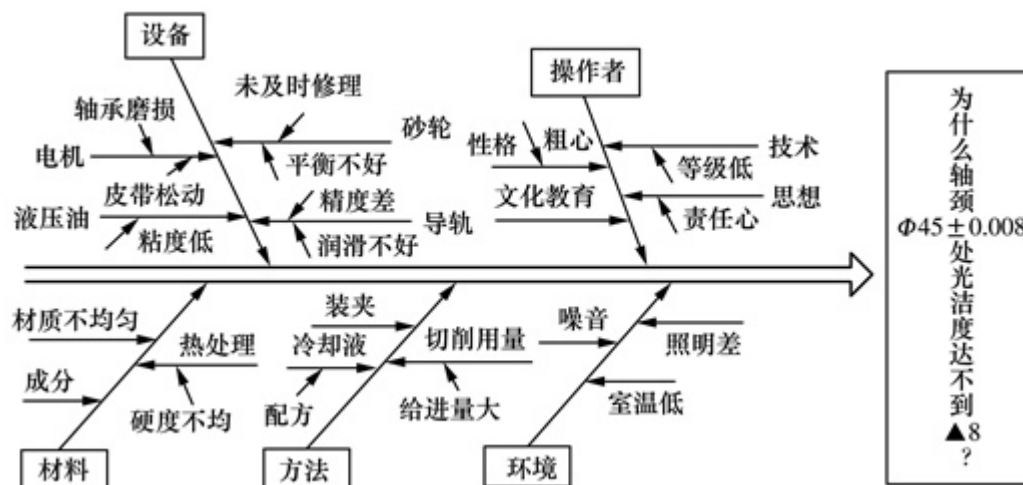


图 17-8 因果图的实际例子

资料来源：《企业管理与技术经济》，陈收主编，湖南大学出版社，1996 年 8 月第一版

图 17-8 是某企业在调查分析的基础上，对轴径磨削光洁度差所做的因果分析图，分析表明，“未及时修正砂轮”和“进给量大”等设备和操作原因是产生轴径磨削光洁度差的主要原因。

四、直方图

直方图是频数直方图的简称。所谓直方图，就是将反映质量特性的数据按其顺序分成若干间隔相等的组，以组距为底边，以落入各组的频数为高的若干长方形排列的图。运用直方图可以直观地估计出质量特性数据波动的变化规律和分布状态，通过与设计要求相比较，可以达到对工艺过程的质量控制和预测的目的。图 17-9 是一个直方图的实例。

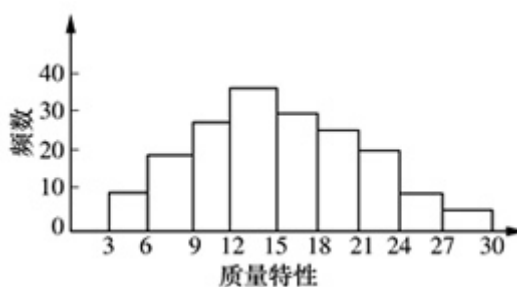


图 17-9 直方图的一个实例

直方图绘制后，通过其形状分析可判断总体（生产过程）的正常或异常，进而寻找其异常的原因。如对称型，为中部有一顶峰，左右两边低且近似对称，表明质量数据服从正态分布，工序处于稳定状态。

观察分析直方图，判断工序质量可以从两方面入手。

(1) 观察直方图整体形状，是否大体呈正态分布。常见的分布状态有以下几种（图 17-10），其中除（a）大体呈正态分布外，其余均为异常型，形成异常的原因应从系统性因素寻找。如孤岛型，即在直方图的左边或右边出现孤立的长方形，说明测量有误，或生产过程中出现异常因素，如原材料变化或混杂、刀具严重磨损、操作疏忽、混入了不同规格的产品等。

(2) 观察直方图是否溢出公差范围。有些直方图从整体上看服从正态分布，但中心值的偏离或分散程度超出了公差范围，也属于异常状态，应采取措施消除系统性因素，控制和提高工序质量。如图 17-11，L 和 U 代表公差范围，除（a）图正常外，（b）中心值偏离，（c）分散度太大，超出公差范围。

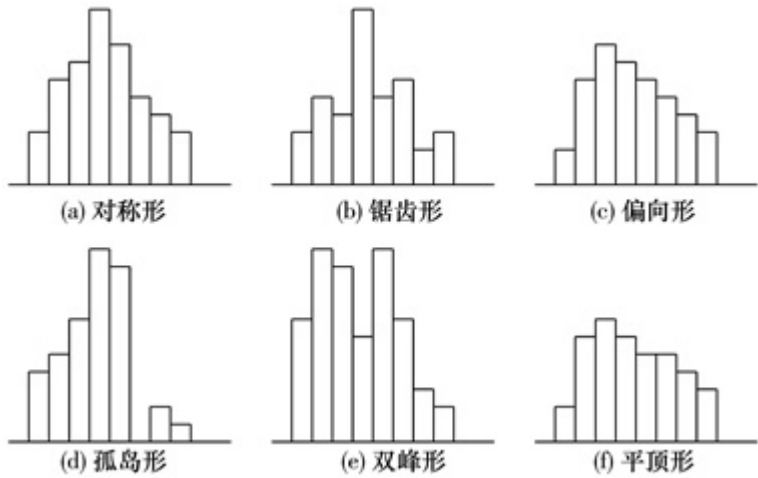


图 17-10 直方图的常见形态

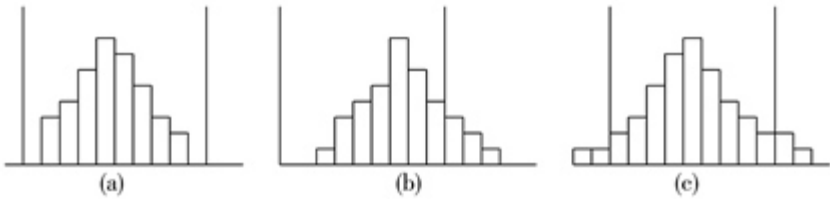
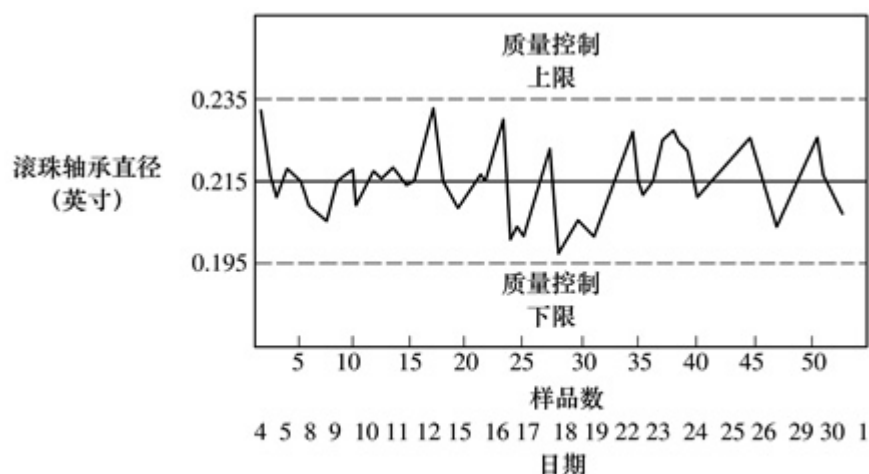


图 17-11 正常与异常分布

五、控制图

在生产过程中，各种条件的不断变化导致产品质量也随之发生波动。为了判断生产条件变化对产品生产质量的影响，可以采用控制图监测生产过程的状态变化，在必要时及时采取措施保证生产过程和产品质量。



资料来源:Marshall Sashkin and Kenneth J.Kiser,*Putting Total Quality Management to work* (San Francisco:Berrett-Koehler Publishers,1993),P.170.Used by permission.

图 17-12 控制图实例

图 17-12 是一个控制图的实例。图中的横坐标表示样本号（也可以是取样时间），纵坐标表示样本统计值，图中间的实线代表统计量的均值，上下两条虚线表示质量允许的统计量波动范围。图中由样本点实测值连成的曲线反映产品质量指标的实际变化趋势。在绘制管理图时，首先应根据产品设计质量要求确定均值和允许的波动范围，然后按照样本序号和观测值数据绘制质量波动曲线。

用以判断生产过程是否处于正常状态，主要是看样本实测值是否超出了允许波动范围。如果存在分布在控制范围之外的点，就说明工序质量出现问题，需要查明原因，予以解决。如果所有的点都未超出控制范围，也不一定就不存在异常。例如多个连续的观测点分布于中心线的一侧；多个连续的观测点持续上升或下降，较多的点分布于控制线附近等情况，都说明可能存在质量隐患，必须及时采取措施，防止废次品产生。

思考题

1. 什么是质量和质量管理？
2. 全面质量管理的基本特征是什么？
3. 简述 PDCA 循环的运作过程。
4. 简述 ISO—9000 系列的作用和基本内容。
5. 主要的质量控制方法有那些，各有什么样的作用？

[案例分析]

日立公司的质量管理2[1]

日立公司最早可以追溯到小平浪平先生于 1910 年在东京创立的一个小电机修理厂，1920 年该厂被改组成为日立制作所的股份有限公司，日立因此正式得名。到 1941 年，日立发展成经营涉及电力设备、机车车辆和通讯设备等多个领域、日本最大的综合性机械电气制造厂家。现在，日立已经成为世界上最大的电器设备制造商之一。它的产品遍及信息系统和电子设备、动力和产业系统、家用电器、材料工业四大领域，共 20000 余种。它的生产销售网络遍布五大洲 50 多个国家和地区，在海外拥有 70 余家制造公司和 100 余家销售与维修服务公司。1997 年，公司全球销售收入近 700 亿美元，列《财富》杂志 1998 年世界 500 强第 21 位，在电子电器设备行业厂家中位居美国通用电气公司之后列世界第二位，在日本最大工业企业中也仅次于丰田汽车公司。视质量为企业的生命是日立能够取得如此巨大成功的法宝。

日立质量管理的核心是全员参与质量管理，其具体体现是“3N、4M、5S”的质量管理模式。

“3N”是指质量管理的原则为“不接受 (No accepting) 不合格产品、不制造 (No manufacturing) 不合格产品、不移交 (No transferring) 不合格产品”。其目的是控制生产全过程的质量，确保经过每位员工之手加工的零部件达到 100% 的合格率，达到零缺陷的质量目标。日立要求每个操作者将“3N”原则铭记在心，以便使生产的各个环节始终处于受控状态，使生产全过程进入有序的良性循环中。通过执行“3N”原则，日立希望在每一个岗位上，每一个员工中牢固树立起“生产自己和顾客都满意的产品”的市场新理念，形成人人注重质量、环环相扣保证质量的有效机制。

4M”是指对“人 (man)、机器 (machine)、材料 (material)、方法 (methods)” 4 种质量管理要素的科学运用。即人——激发最大的竞争意识；机器——保持最高的开工率；材料——达到合理的投入产出；方法——应用最佳的手段与途径。其中，突出对人的管理和发挥人的能动作用是“4M”的精髓。日立在中国的企业和日本日立在机器、材料、方法等方面基本上是相同的，惟一不同的是人的素质。要达到国际先进水平，制造一流产品，就必须着力在“人”字上下工夫，变“三个一样”为“四个一样”，使“4M”都能与国际先进水平接轨。为此，上海日立电器公司确立了“以人为本”的建企方针。

“5S”是指进行文明生产的 5 个管理手段，即“整理、整顿、清扫、清洁、身美”。整理就是把要与不要的东西彻底分开，要的摆在指定位置挂牌明示，不要的则坚决处理掉；整顿是指一经检查发现未作标志又未被处理的物品，现场管理干部将追究当事人的责任；清扫就是将工作场所、环境、仪器设备、材料、工具夹等上的灰尘、污垢、碎屑、泥沙等脏物清洗抹拭干净；清洁是指在以上三个环节之后的日常性维持活动，在每天下班前 3 分钟（或 5 分钟）实行全员参加的清洁作业，使整个环境随时都维持良好状态；身美就是培养全体员工的良好礼貌礼节、工作习惯、组织纪律、敬业精神。其目的是创造一个清洁、舒适、文明的生产环境，规范员工行为，塑造良好的企业形象。“5S”每天为 3~5 分钟，每周末为 15 分钟，每月末为半小时，每年底为 2 小时，这样不间断地坚持下去，文明生产持之以恒，产品的质量即可提高到更新更高的水平。

在确立了先进的质量管理思想和管理模式的同时，日立还建立了完善的质量管理制度和管理措施。

首先，设立质量保障机构，该机构在日立公司叫做“品管部”，它直接对工厂最高领导层负责，下设 QA、QC、IQC 三个分部。QA 即品质保证(Quality Assurance)分部，它全权负责产品出厂前的质量管理工作，包括检验和审核生产制造、安装调试、检验检测等工作，拟定并发布质量标准和检验手段，通报产品质量状况，处理质量问题等。QC 即质量检验(Quality Check)分部，负责对产品进行事后检验并将结果上报 QA 部。IQC 即进料质量控制(Importation Quality Control)分部，它负责对所有外购原辅材料、外购件及外协件进行质量检验和控制，无论新老客户的产品，都必须经过严格检验，合格后加盖 PASS 章，方可入库，不合格的则毫不犹豫地退回。而且，这些材料由库房进入车间时也要进行必要的进料质量控制，发现不良品一律退回库房，再退给供货商。如此层层进行进料质量控制，自然而然地提高了产品优质率。

其次，建立全面的厂内厂际质量保证体系。以福日公司为例。为了使“零缺陷”的质量管理贯穿于产品生产全过程，公司建立了包括质量组织体系、质量指标保证体系、质量检验保证体系和生产过程质量保证体系等四大保证体系，并建立了涉及各部门工作的“全信息反馈网络”，同时福日公司还选择了能反映从原材料进厂-生产制造-用户使用全过程的 8 项指标，并将这些指标逐层分解、分级管理，为质量管理提供了有力保障。在内部建立质量保证体系的基础上，福日公司还跟为“福日”牌电视机提供配套部件的厂家签订了“技术、质量、管理经济合作协议”，组成了合资、代管、合作、协作等多形式、多层次的经济联合体，各成员厂遵守共同的章程，包括厂际质量保证体系管理、外移协作部件生产线验收、部门投资入股企业管理、厂际信息管理等一整套管理办法和具体措施。这一体系有效地保障了进料的质量。

第三，建立全面激励机制。日立公司在华企业质量管理的关键要素是人，这就要求在实施过程中必须十分注意发挥每个员工的积极性和创造性，不断刺激职工的竞争心理，公司在质量管理过程中很注意这一点。一方面，在公司内部推行民主管理，积极采用员工的合理建议，制定“零缺陷”活动计划，组织研讨班，增强员工的民主参与意识和质量观念；另一方面，公司把全体员工的工资与质量挂钩，推行质量工资制，即从每个人的工资中提取一定数额作为质量工资，并按每个人的综合工作质量进行考核评分，根据得分进行质量工资的分配。

第四，制定标准工作时间，以均衡生产促优质高产。为了保持流水线生产的均衡性，使各个工序质量处于受控状态，日立在科学分析的基础上规定了标准时间及实际工作时间，据此安排流水线的直接生产人数。并根据产品生产节拍安排每一个工位应当完成的动作，使每个工位的作业尽量一致，力求使生产过程显示出既紧张又轻松的节奏。同时，公司还鼓励职工在劳动空隙增加营养和热量，并为此采取了相应的经济补贴手段和服务措施，使员工在收工前每 1 分钟都能够做到精神饱满，保证了当日产品的质量和产量。

讨论题：

1. 日立公司是如何贯彻全面质量管理思想的？



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

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net