

MANAGEMENT:
SKILLS AND APPLICATION

管理学：技能与应用

[美] 莱斯利·W. 鲁 (Leslie W. Rue) 著
劳埃德·L. 拜厄斯 (Lloyd L. Byars)

刘松柏 译

[第11版]

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

本电子书制作者



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、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】

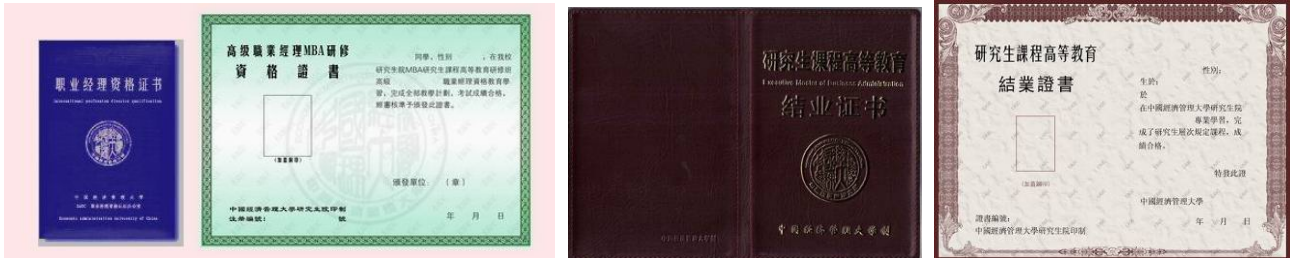
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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：313261018034</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。

目录

C o n t e n t s

第 1 篇 管理学基础

第 1 章 管理学导论 / 3

- 1.1 本章引言 / 3
- 1.2 管理技能分析 / 4
- 1.3 管理技能应用 / 4
- 1.4 什么是管理 / 4
- 1.5 管理层次 / 5
- 1.6 管理过程 / 6
- 1.7 管理学原理 / 9
- 1.8 管理与多样化 / 10
- 1.9 什么是多样化 / 11
- 1.10 企业家精神与管理 / 12
- 1.11 小企业的重要性 / 14
- 1.12 新信息时代的挑战 / 14
- 1.13 本书结构 / 15

第 2 章 管理学的发展 / 23

- 2.1 本章引言 / 23
- 2.2 管理技能分析 / 24
- 2.3 管理技能应用 / 24
- 2.4 美国的工业革命 / 26
- 2.5 工业领袖 / 26
- 2.6 科学管理理论和弗雷德里克·W. 泰罗 / 27
- 2.7 法约尔的管理理论 / 31



- 2.8 管理学理论的形成和普及期 / 32
- 2.9 人际关系的推动力 / 32
- 2.10 人际关系研究的早期代表 / 34
- 2.11 职业经理人 / 34
- 2.12 管理风格的改变 / 34
- 2.13 管理过程学派 / 36
- 2.14 其他学派 / 36
- 2.15 系统理论 / 37
- 2.16 权变理论 / 37
- 2.17 日本的管理运动和 Z 理论 / 37
- 2.18 追求卓越 / 38
- 2.19 注重质量 / 40
- 2.20 国际运动和全球运动 / 40
- 2.21 21 世纪的管理 / 40
- 2.22 结论 / 41

第 3 章 沟通技能开发 / 48

- 3.1 本章引言 / 48
- 3.2 管理技能分析 / 49
- 3.3 管理技能应用 / 49
- 3.4 作为管理技能的沟通 / 50
- 3.5 人际沟通 / 50
- 3.6 学会沟通 / 53
- 3.7 书面沟通 / 56
- 3.8 口头沟通 / 57
- 3.9 选择最好的沟通方式 / 58
- 3.10 组织沟通 / 58
- 3.11 国际商务活动中的沟通 / 60

第 4 章 决策技能 / 68

- 4.1 本章引言 / 68
- 4.2 管理技能分析 / 69
- 4.3 管理技能应用 / 69
- 4.4 决策与解决问题 / 70
- 4.5 程序化决策和非程序化决策 / 70



- 4.6 用计算机进行决策 / 70
- 4.7 直觉决策方法 / 71
- 4.8 理性决策方法 / 71
- 4.9 决策者环境 / 74
- 4.10 决策条件 / 74
- 4.11 决策时机 / 77
- 4.12 价值观在决策中的作用 / 78
- 4.13 参与决策 / 79
- 4.14 有效决策的障碍 / 80
- 4.15 创造性决策 / 80
- 4.16 管理信息系统 / 86

第 2 篇 当代热点问题

第 5 章 国际商务 / 97

- 5.1 本章引言 / 97
- 5.2 管理技能分析 / 98
- 5.3 管理技能应用 / 98
- 5.4 绝对优势 / 99
- 5.5 比较优势 / 99
- 5.6 出口和进口 / 99
- 5.7 贸易保护主义 / 102
- 5.8 全球经济的出现 / 103
- 5.9 在全球做生意 / 104

第 6 章 管理的法律、道德和社会责任 / 111

- 6.1 本章引言 / 111
- 6.2 管理技能分析 / 112
- 6.3 管理技能应用 / 112
- 6.4 公司法 / 112
- 6.5 税法 / 114
- 6.6 知识产权法 / 115
- 6.7 消费者权益保护法 / 116



- 6.8 商法 / 116
- 6.9 执照法和土地分区法 / 117
- 6.10 道德的重要性 / 118
- 6.11 道德准则 / 118
- 6.12 道德行为 / 120
- 6.13 与企业道德有关的法律 / 122
- 6.14 道德标准和文化 / 124
- 6.15 社会责任 / 124
- 6.16 社会责任的衡量 / 125

第3篇 计划工作技能

第7章 计划工作与战略管理基础 / 135

- 7.1 本章引言 / 135
- 7.2 管理技能分析 / 136
- 7.3 管理技能应用 / 136
- 7.4 计划过程 / 136
- 7.5 战略 / 139
- 7.6 战略管理过程 / 142

第8章 运营管理与计划 / 161

- 8.1 本章引言 / 161
- 8.2 管理技能分析 / 162
- 8.3 管理技能应用 / 162
- 8.4 运营管理的重要性 / 162
- 8.5 作业系统及其活动 / 163
- 8.6 产品与服务设计 / 165
- 8.7 生产过程选择 / 165
- 8.8 生产设备布局 / 166
- 8.9 场址选择 / 168
- 8.10 工作设计 / 170
- 8.11 计算机技术和设计过程 / 173
- 8.12 日常作业计划 / 174



第4篇 组织工作与人事工作技能

第9章 组织工作 / 187

- 9.1 本章引言 / 187
- 9.2 管理技能分析 / 188
- 9.3 管理技能应用 / 188
- 9.4 组织工作的原因 / 188
- 9.5 劳动分工 / 189
- 9.6 权力、职权和职责 / 190
- 9.7 集权和分权 / 191
- 9.8 授权 / 192
- 9.9 职权的基本原则 / 193

第10章 组织结构 / 204

- 10.1 本章引言 / 204
- 10.2 管理技能分析 / 205
- 10.3 管理技能应用 / 205
- 10.4 组织成长的诸阶段 / 205
- 10.5 组织图 / 206
- 10.6 影响组织结构的因素 / 206
- 10.7 影响组织结构变化的因素 / 209
- 10.8 权变方法 / 210
- 10.9 部门的划分 / 211
- 10.10 组织的类型 / 214
- 10.11 虚拟组织 / 218
- 10.12 组织的发展趋势 / 219
- 10.13 委员会 / 220

第11章 理解工作团队 / 229

- 11.1 本章引言 / 229
- 11.2 管理技能分析 / 230
- 11.3 管理技能应用 / 230
- 11.4 正式工作团队 / 230



- 11.5 非正式工作团队 / 230
- 11.6 团队行为准则 / 231
- 11.7 团队行为 / 232
- 11.8 正式工作团队的重要性 / 234
- 11.9 团队与领导者 / 238

第 12 章 人员配置 / 244

- 12.1 本章引言 / 244
- 12.2 管理技能分析 / 245
- 12.3 管理技能应用 / 245
- 12.4 人力资源计划 / 245
- 12.5 晋升的内部来源与外部来源 / 250
- 12.6 招聘 / 251
- 12.7 选聘 / 253
- 12.8 调任、晋升和离职 / 260

第 13 章 员工与管理者开发 / 267

- 13.1 本章引言 / 267
- 13.2 管理技能分析 / 268
- 13.3 管理技能应用 / 268
- 13.4 人力资源开发过程 / 268
- 13.5 定向 / 270
- 13.6 员工培训 / 271
- 13.7 管理开发 / 274
- 13.8 管理开发的方法 / 276
- 13.9 评价员工培训与管理开发活动 / 280

第 5 篇 领导工作技能

第 14 章 员工激励 / 287

- 14.1 本章引言 / 287
- 14.2 管理技能分析 / 288
- 14.3 管理技能应用 / 288
- 14.4 科学管理理论 / 290

- 14.5 公平理论 / 290
- 14.6 需求层次论 / 291
- 14.7 成就—权力—归属理论 / 293
- 14.8 激励—保健理论 / 293
- 14.9 期望理论 / 295
- 14.10 强化理论 / 296
- 14.11 整合激励理论 / 297
- 14.12 工作满意度 / 298

第 15 章 领导技能开发 / 305

- 15.1 本章引言 / 305
- 15.2 管理技能分析 / 306
- 15.3 管理技能应用 / 306
- 15.4 权力、职权、领导 / 306
- 15.5 领导和管理 / 307
- 15.6 领导者的态度 / 308
- 15.7 领导理论的分类框架 / 309
- 15.8 领导理论研究的教训 / 317

第 16 章 冲突管理和压力管理 / 326

- 16.1 本章引言 / 326
- 16.2 管理技能分析 / 327
- 16.3 管理技能应用 / 327
- 16.4 冲突的发展阶段 / 329
- 16.5 分析冲突 / 329
- 16.6 管理冲突 / 334
- 16.7 工作压力 / 338

第 17 章 变革管理与文化管理 / 356

- 17.1 本章引言 / 356
- 17.2 管理技能分析 / 357
- 17.3 管理技能应用 / 357
- 17.4 管理变革 / 357
- 17.5 变革过程 / 359
- 17.6 组织开发 / 364



17.7 管理公司文化 / 369

第6篇 控制工作技能

第18章 控制工作 / 381

- 18.1 本章引言 / 381
- 18.2 管理技能分析 / 382
- 18.3 管理技能应用 / 382
- 18.4 为什么要实施管理控制 / 382
- 18.5 控制的两个关注点 / 383
- 18.6 管理控制过程 / 384
- 18.7 控制类型 / 391

第19章 绩效考评与报酬 / 403

- 19.1 本章引言 / 403
- 19.2 管理技能分析 / 404
- 19.3 管理技能应用 / 404
- 19.4 理解绩效 / 406
- 19.5 绩效考评方法 / 406
- 19.6 选择一个绩效考评方法 / 413
- 19.7 绩效考评易犯的错误 / 414
- 19.8 克服绩效考评中的错误 / 415
- 19.9 通过考评访谈提供反馈 / 415
- 19.10 绩效考评和法律 / 416
- 19.11 绩效奖励 / 416

第20章 运营控制 / 426

- 20.1 本章引言 / 426
- 20.2 分析管理技能 / 427
- 20.3 应用管理技能 / 427
- 20.4 运营成本控制 / 428
- 20.5 质量管理 / 429
- 20.6 库存控制 / 438

术语索引 / 451

第 1 篇

管理学基础

- | | |
|-------|--------|
| 第 1 章 | 管理学导论 |
| 第 2 章 | 管理学的发展 |
| 第 3 章 | 沟通技能开发 |
| 第 4 章 | 决策技能 |

第 1 章 管理学导论

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 界定管理的含义。
2. 描述管理层次。
3. 讨论管理职能。
4. 解释管理者的角色。
5. 讨论实施管理工作所需要的技能。
6. 解释管理学原理的发展史。
7. 讨论妇女和少数族群在管理中日益增长的作用。
8. 界定妇女和少数族群面对的玻璃天花板的含义。
9. 解释多样化的含义。
10. 界定企业家的含义。
11. 界定小企业的含义。
12. 概述大中型企业鼓励企业家精神的三个基本条件。

1.1 本章引言

卡莉·菲奥里纳(Carly Fiorina)1954年出生于美国得克萨斯州的奥斯汀。高中时她有了卡莉(Carly)这个昵称。她的母亲是一个抽象派艺术家,她的父亲是斯坦福大学和其他几所大学的法学教授。童年时期,她生活在伦敦、加纳(Ghana)、帕洛阿尔托(Palo Alto)和其他城市。她毕业于斯坦福大学中世纪历史专业,之后在洛杉矶加州大学法学院学了一个学期的法律,但终因不喜欢而退学。成年后,她经历了一次短暂的婚姻,并曾在欧洲教英文,在一家商业经纪人公司当秘书。正是由于她在工作中需要为经纪人撰写交易文件,使她对商业活动产生了兴趣。当她在马里兰大学获得市场营销专业的 MBA 学位后,她来到 AT&T 公司做销售代理。之后她进入了 AT&T 公司的管理



层,主管 AT&T 公司旗下朗讯科技公司的拆分上市和管理工作。

1999 年卡莉·菲奥里纳出任惠普公司总裁,担当起对一家急需变革的公司进行整改的重任。惠普已经失去了利用个人电脑和因特网革命的良机。在菲奥里纳的领导下,惠普完成了其历史上最大的并购案:以 190 亿美元并购康柏公司。

资料来源:Shari Caudron, "Don't Mess with Carly," *Workforce*, July 2003, pp. 28—35。

1.2 管理技能分析

上网查阅与卡莉·菲奥里纳管理风格有关的文章。菲奥里纳女士采取的是什么样的管理风格?

1.3 管理技能应用

根据你上大学之前或上大学期间有过的工作经历,说明有效管理者应该具有什么样的管理技巧?

当今企业的经营活动处于一个不断变化的世界环境中。技术和社会的变化比以往任何时候都要快。在这种环境下,企业不得不考虑它们的活动对空气质量、对土地、对水质有何影响。竞争也比以往更激烈,因为世界各地的公司现在都想销售它们的产品和服务给相同的客户。工作场所内的日益多样化,例如有越来越多的少数民族群、妇女和新移民参加到工作中来。所有这些变化给经营企业的管理者们带来了新的挑战。

1.4 什么是管理

管理是确定如何最好地使用一个企业的资源去生产产品或提供服务的过程。一个企业的资源包括员工、设备和资金。

为了了解管理者的重要性,我们可以看看他们在汽车工业中所起的作用。在组装线上的管理人员需要确定工作变化的进度表及监督员工生产和组装车辆。而工程部的管理人员则负责挖掘新的产品特征,并确保它们能够符合安全标准。管理人员同样要规划未来,思考未来十年公司应该生产的汽车。没有管理,汽车制造商就无法进行有效的经营。

所有组织,从一人企业到大型公司,都需要管理者。小公司可以由一个或几个管理者进行管理,大中型企业则需要有许多管理层次。



1.5 管理层次

除了极小的企业外,所有的企业都需要有不止一个的管理者去协调他们的资源。大公司通常有三个不同层次的管理人员。

高管理层

企业的最高管理层为**高管理层**(senior management),其重要职能为:一是确定企业的宗旨或目标^[1];二是确定实现目标的必要行动方案;三是确定如何使用企业的资源。高层管理人员通常包括公司的董事长、首席执行官(CEO)、首席运营官(COO)以及公司的高级副总裁。高层管理人员不参与公司的日常管理工作,而是负责确定公司未来的发展方向。

中管理层

中管理层(middle management)负责实现高管理层制定的目标。中层管理人员包括部门主管和地区销售经理。中层管理人员负责制定企业的区域销售目标和确定每一领域的员工为满足目标而必须完成的工作。例如,高管理层制定了销售额下一年增长15%的目标;为了实现这一目标,中管理层可能策划一项针对公司某种产品的新的广告促销活动方案。

低管理层

企业的最低管理层是**低管理层**(supervisory management)。低层管理人员要确保企业日常经营活动的顺利进行。他们负责管理一线直接生产产品或提供服务的员工。低管理层包括领班、组长、库房经理等。

大企业通常拥有所有三个层次的管理人员。例如,在JCPenney公司,低层管理人员负责管理商店和商店的各个部门,他们必须确保这些商店日常的正常运营。中层管理人员的管理范围是地区业务,他们要确保管辖区内所有商店的管理人员进行有效的工作。中层管理人员同样也可以提出辖区内增加销售额、改进服务或降低成本方面的建议。高层管理人员包括JCPenney公司的首席执行官和高级副总裁。他们负责制定有关公司政策、产品和组织战略方面的决策。例如,全公司范围的提薪问题应由高管理层决定。

管理的三个层次构成了管理的等级制,或按重要程度排序的管理团队。如图1-1所示,管理的等级制,形状就像一个金字塔,数量极少的高层管理人员位于金字塔的顶端,而人数很多的低层管理人员位于金字塔的底端。表1-1详细描述了每一管理层的特征。

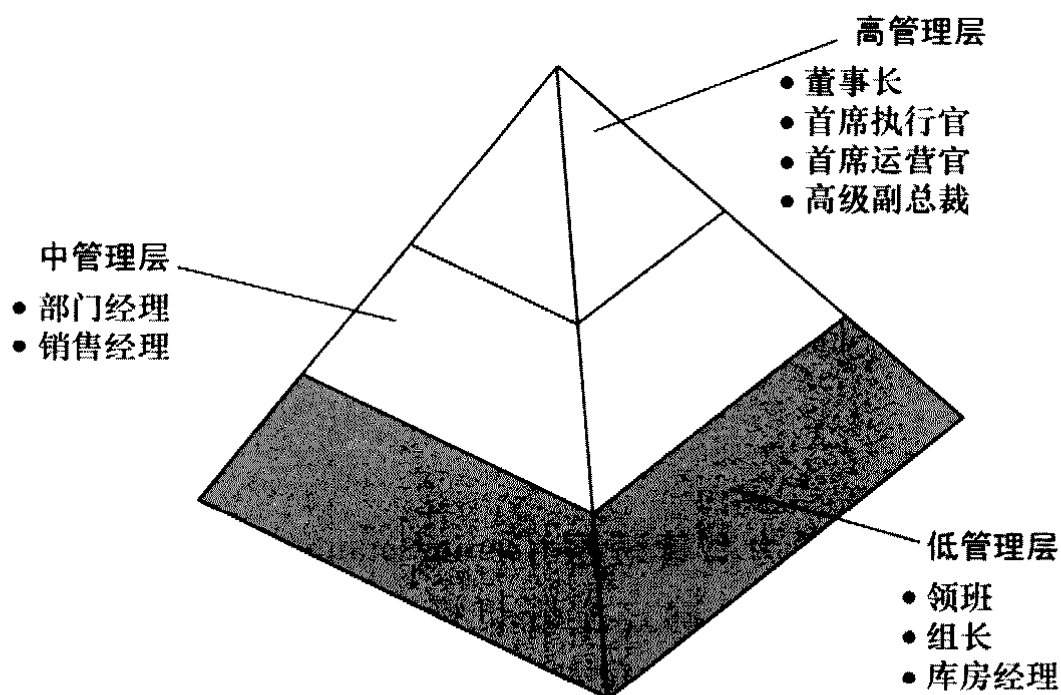


图 1-1 管理金字塔

表 1-1 管理层次

1. 高管理层

高管理层负责制定企业目标,确定实现目标的必要行动方案,以及确定如何最有效地使用企业的资源。高管理层通常包括董事长、首席执行官、首席运营官和高级副总裁。

2. 中管理层

中管理层负责实施高管理层制定的目标。中管理层包括公司部门主管和地区销售经理等。

3. 低管理层

低管理层负责管理一线直接生产产品或提供服务的员工。低管理层包括领班、组长、库房经理。

大公司通常拥有至少三个管理层次。每个管理层的职责有所不同。

1.6 管理过程

有几种方式可以考察管理人员是如何工作的。一种方式是把管理人员按所执行的职能不同划分成几大类别。第二种方式是根据管理人员在企业中所扮演的不同类型的角色来划分。这里的角色(role)是指与特定工作相关的行为。第三种方式是通过发现管理人员完成工作所需要的不同技能来分类。上述每一种方式都将帮助你理解什么是管理过程。

管理职能

所有组织中的管理者——从小公司到大企业——都从事着某种基本管理活动。这些活动可以划分为五大职能:

计划职能(planning) 管理者确定公司的目标和实现目标的行动方案。例如,一

名 CEO 制定下一年销售额增长 10% 的目标和通过开发新的软件来完成计划。

组织职能 (organizing) 管理团队把组织的各种活动关联起来,并安排员工去完成它们。例如,一名管理人员组建一个员工团队去负责超市的进货,这就是管理的组织工作。

人事职能 (staffing) 管理者为满足实现公司目标的需要,而确定公司所需人员的种类和数量,以及招聘、选拔和培训合适的人员。例如,一名餐馆的经理,其职责包括对服务员的面试和培训。

领导职能 (leading) 管理者对员工完成任务所给予的必要的指导,以确保公司目标的实现。管理者靠保持沟通渠道的畅通来领导员工。例如,定期举行员工大会,请员工对所进行的项目和责任提出问题和建议,就是一种领导的好方法。

控制职能 (controlling) 管理者衡量企业的绩效,以保证企业的财务目标能够得以实现。控制职能需要管理者分析财务报表,在没有达到财务标准时提出改进措施。

许多管理活动是相互联系的。例如,组织职能离开了计划是非常难以实现的。如果工作场所组织混乱和缺乏有效领导,则企业很难留住好的员工。

图 1-2 表示,不同的管理层关注的活动重点不同。高层管理人员平分他们的时间在五种职能上。中层管理人员花费他们的大部分时间在领导职能和控制职能上。低层管理人员则很少将时间用在计划职能上而花费很多时间在控制职能上。

管理层次	管理职能				
	计划	组织	人事	领导	控制
高层管理	高	高	高	高	高
中层管理	低	低	低	高	高
低层管理	低	低	低	低	高

图 1-2 管理职能与管理层次的关系

管理者角色

管理者在组织内拥有一定的职权或权力,并以各种方式来运用这些职权或权力。为了最好地使用他们的职权,管理者在组织中扮演着不同的角色。大多数管理角色可以分成三大类:人际关系角色、信息角色和决策角色。^[2]

人际关系角色 (interpersonal roles) 包括管理者与他人的关系。管理者通过提供公司内的领导工作或公司外部与其他组织的联系,扮演人际关系角色。

信息角色 (informational-related roles) 要求管理者给员工提供知识、消息或建议。管

理者可以通过召开会议或找到其他让员工知晓重要的企业活动的方法,来扮演信息角色。

决策角色(making roles)是指当管理者需要改变政策、解决冲突或确定最好地利用资源的方法时所扮演的角色。表 1-2 给出了三种管理角色的定义和例子。

表 1-2 管理角色定义

人际关系角色	信息角色	决策角色
荣誉主管:管理者作为组织或单位的官方代表。	信息中心:管理者接收和选择信息。	发起人:管理者提出变革倡议。
联络人:管理者与组织外部相关组织和人员的联络,以获得信息。	传播者:管理者负责组织内的信息传递。	解救人:当下属突然辞职或失去重要客户时,管理者应该决定如何解决这些问题。
领导者:管理者指导和激励员工,实施积极的影响作用。	发言人:管理者向组织外部发布信息。	资源分配者:管理者决定组织资源应怎样使用。
		谈判者:管理者决定与其他组织或个人就合同主要内容进行谈判。

资料来源: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1972), pp. 54—99.

管理技能

了解管理过程的第三种方式,是考察管理者完成特定工作所需要的技能。^[3]有三种类型的管理技能。

概念技能(conceptual skills)是帮助管理者理解企业不同部分之间的相互关系和企业作为一个整体的技能。决策职能、计划职能和组织职能都是需要概念技能的管理活动。

人际关系技能(human relations skills)是指管理者理解他人和与他人一起很好地工作的技能。面试应聘者、与其他企业建立合作关系以及解决冲突都需要管理者具备良好的人际关系技能。

技术技能(technical skills)是人们完成其工作的特定能力。使用某一文字编辑程序、设计一份产品说明书和培训员工使用新的预算系统,这些都属于技术技能。

并不是所有管理技能都能归为某种单一类型的。多数情况下,它们会涉及两个以上的类型。例如,为了设计一个广告,管理者必须具备概念技能、人际关系技能和技术技能。管理者需要概念技能,以便构思广告词。管理者需要人际关系技能,以便激励从事广告创意的团队。对团队成员进行计算机设计的培训则要求管理者具备技术技能。

所有管理层次都要求有这些技能的不同组合。不同的管理层需要有不同的管理技能,如图 1-3 所示。

管理层次	管理技能		
	概念技能	人际关系技能	技术技能
高层管理			
中层管理			
低管理层			

图 1-3 管理层次与管理技能的组合

概念技能是高层管理最重要的技能。技术技能对于较低的管理层,特别是最低管理层最为重要。人际关系技能对所有管理层都重要。

1.7 管理学原理

管理者在决定如何经营他们的公司时,常常遵循一定的规则。这些规则就是管理学原理。

原理(principle)是指基本真理或规律。地心引力原理或定律解释物体下落的原因。惯性原理解释静止的物体保持以恒定速度运动的原因。这些实验用于检验某种假设(hypothesis),或检验有关某种工作方式的想法。当实验的同一结果被重复多次,假设就被认定为是一种定律或原理。

创建管理学原理比创建其他科学原理更为复杂。在企业界执行一种可控实验是非常困难的事,因为研究者不能像在实验室做实验那样控制所有要素。为了测试一种特殊的公司实践活动的效果,除了对企业实际考察外,研究者还需要研究那些各方面都非常相似的企业。然而,在现实中,企业之间在许多方面都是不同的。研究人员不可能找到完全相同的企业去研究。

由于可控式管理实验难于实施,所以多数的管理学原理都是通过观察和推论得出的。推论是一种由特定事例得出一般结论的过程。例如,一个研究者可以通过观察 15 家企业看到,当低层管理人员善待员工时,员工的工作会更有效率。据此,研究者可以推论,良好的工作环境有助于提高劳动生产率。这样,这个结论也就成为管理学的一个原理。

管理学原理与物理学原理相比,更有可能发生变化。它们同样更可能由不同的人作出不同的解释。正因为如此,管理学原理最好被看做是对行动的指导,而不是严格的定律。一个管理者在多数情况下应该遵循管理学原理。然而,当一个原理明显地与某一特定情境不相适应时,一个有经验的管理者就不会去运用它。管理者能力的重要组



成部分之一,就是能够辨认在什么情况下原理是适用的,在什么情况下原理是不适用的。能够与时俱进,特别是在不确定的时期,这是重要的管理技能。

直到最近,许多管理人员都相信这样的管理学原理:所有员工必须在相同的时间开始工作。他们同样认为,在办公室工作的人穿戴必须符合一定的规定。近年来,许多公司接受了有关工作时间的安排的新方法。许多公司现在允许员工灵活地安排工作时间。有些公司甚至允许员工在家上班。有关对上班服饰规定的态度也在改变,许多公司允许员工随意穿戴。

1.8 管理与多样化

许多年前,美国的大多数大中型企业的主管几乎都是男性白种人。20 世纪五六十年代,在工作岗位上的妇女主要扮演服务和支持性角色,承担像秘书、教师、售货员和服务员这类工作。许多少数族群工人,特别是那些受教育程度低的人群只能做低贱的工作,如做保安员和干体力活。然而 20 世纪的最后 30 年,越来越多的妇女和少数族群加入到工作队伍中。不同规模的公司高层主管的岗位上同样也可以看到他们的身影。而且,他们当中有的现在就职于联邦政府、州政府和地区政府机构。

除了这些变化外,美国的大多数高层管理人员仍然还是白人。妇女和少数族群提升到高层管理人员的主要问题是存在着**玻璃天花板**(glass ceiling)。这是一种阻碍妇女和少数族群在商界升迁的无形障碍。

在许多其他领域,如体育和宇宙空间探测,玻璃天花板无疑是机会的窗口。高层管理人员,特别是首席执行官,对公司外部的人来说,是可以看得见且与公司密不可分。因此,一个女人,像惠普的卡莉·菲奥里纳,成为公司的高层主管的话,必会有优势的。这同样可能点燃妇女晋升高层管理人员岗位的愿望。当工商业企业和政府机构精简规模,解雇员工以降低成本时,许多身居高层岗位的白人选择了具有吸引力的退休方案,这就为渴望跻身高层管理岗位的妇女和少数族群人群敞开了机会之门。

在玻璃天花板被打破时,工作中的跨文化挑战正在与日俱增。无论是员工还是管理人员都必须对这些挑战保持敏感性。一个有关提高敏感度的例子是宗教节日,穆斯林、基督教、犹太教和其他宗教团体在一年中的节日日期是不同的。管理者需要在这些节日时安排相关的员工放假。管理实例 1-1 描述了美国 UPS 公司^①的多样化。

^① 1907 年成立于美国,现为全球最大的快递承运商与包裹递送公司之一——译者注。



► 管理实例 1-1

www.ups.com

UPS 的多样化盈利组合

“在 UPS,你是哪国人或者你看起来像哪国人并不重要,重要的是你为你的本职工作付出了多少,你的工作做得好坏。”管理着近 4 000 名员工和成千上万客户的 UPS 的地区经理 Hugo Parades 这样说。UPS 承诺多样化的证据在公司是随处可见的。UPS 公司 32.5 万名员工中,约 1/3 是少数族群,21% 为女性。多样化也存在于每个层次,公司管理人员的 27% 是少数族群和女性。公司的高级副总裁卡尔文·达登 (Calvin Darden) 是非洲裔美国人。

公司不仅许诺在公司内部多样化,而且公司有一个供应商多样化的计划,从小企业、少数族群企业和女性拥有的企业采购 1 亿美元的货物。而公司客户的国际化也反映了公司对多样化的许诺。

组织内部的多样化已经使公司得到了回报:UPS 一直是《财富》“50 家雇用少数族群员工的最好的公司”之一,位居美国 500 强第 55 位。其年收入维持在 300 亿美元和坚挺的股价反映了大公司多样化所带来的盈利结果。

资料来源:“Best Companies for Minorities,” *Fortune*, July 8, 2002; www.pressroom.ups.com.

1.9 什么是多样化

劳动力的多样化 (diversity) 是指劳动力包含了具有不同性别、不同种族、不同宗教、不同国籍、不同年龄和不同实际能力的人。劳动场所内的多样化发展表明了美国社会的主要变化。

随着美国人口的非白人和移民比例的增加,今后 50 年多样化也会有不断增加的趋势。事实上,美国多样化的发展如此之快,以至于非西班牙裔白人的比例被预测将从 2010 年的 68% 降到 2050 年的 52.8% (见表 1-3)。

表 1-3 2000—2050 年美国人口预测 (占人口的百分比)

人口类别	2010	2020	2030	2040	2050
非西班牙裔白人	68.0	64.3	60.6	56.6	52.8
非西班牙裔黑人	12.6	12.9	13.1	13.3	13.6
西班牙人	13.8	16.3	18.9	21.7	24.5
非西班牙裔美国印第安人,爱斯基摩人和阿留申人	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9
非西班牙裔亚洲人和太平洋岛民	4.8	5.7	6.6	7.5	8.2
总计	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

资料来源: U. S. Census Bureau, www.census.gov/populations/nations/nsrh/nprh9600.txt.



工作环境的这种变化对管理者们有重要的影响。21 世纪的管理者们不得不更多地、有效地处理文化多样化问题。

多样化劳动力增加的原因

许多公司在寻找多样化劳动力的原因是因为:

- 劳动力人口的日益多样化
- 消费者人口的日益多样化
- 留住高级人才就意味着聘用来自不同背景的人员
- 多样化的增加降低了诉讼的风险

多样化创造出一种对不同行为方式开放和广泛融合不同观点的文化,它能改善公司的决策。多样化程度的提高使公司能够对多样化消费群体作出积极反应(见表 1-4)。

表 1-4 美国人工作场所的变化

1. 20 世纪 60 年代的工作场所

直到 20 世纪 70 年代,白人在美国大多数公司一直占据着统治地位。在大多数情况下,管理者管理的是与他们自己有相同背景的员工。

2. 2002 年的工作场所

2002 年,多数工作场所已经包括有妇女和少数族群。多样化的发展有助于公司理解日益多样化的消费者的需要。

3. 21 世纪中期的工作场所

到 21 世纪中期,少数族群人口将占总人口的一半。与此相应,工作场所将比今天更加多样化。

为了使所有人都能在一起工作,管理者们必须避免陈腐化。他们必须创造一种鄙视偏见、欢迎和尊重多样化的工作环境。要使员工感受到他们是有价值的,是受到尊重的。管理者们应该时时对员工的不同背景保持敏感性,培育多样化和为员工所接受的公司文化。

1.10 企业家精神^①与管理

高层、中层和低层管理人员都是职业经理人(professional managers)。职业经理人是在一家公司领取薪金、执行管理职能的专职人员。像其他员工一样,他们因工作而得到薪金。职业经理人为公司而工作,但不拥有公司。

企业家(Entrepreneurs)是创建和经营自己公司的人。在创建公司时,他们必须自己执行许多应该由职业经理人执行的基本管理职能。当公司规模扩大后,他们有时会聘用职业经理人。

① 原文为 entrepreneurship,又译创业精神——译者注。

许多大公司,像雅诗兰黛公司(Estée Lauder),凯洛格公司(Kellogg)^①和通用电气公司(General Electric)最初都是由企业家创立的。例如加里·科默(Gary Comer)1963年创建了一家很小的邮购公司。如今他的公司——兰斯恩德公司(Land's End)是在全球经销服装的大公司,公司拥有数千员工和许多职业经理人。

企业家比职业经理人更具风险性。没有管理技能、不进行大量艰苦的工作,他们就有可能破产,失去所有投入企业的资金。然而,创立和拥有一家公司比为一家公司打工更值得赞赏。成功的企业家能够创建提供高收入和个人成就感的繁荣公司。

企业家和职业经理人常常有不同的个性特征。企业家比职业经理人更独立,他们可能只受过很少的正规教育。有些企业家在开始创业和拥有自己的公司之前,干过许多种工作。

企业家创业是从他们相信需要开发或改进某种产品或服务的想法开始的。企业家喜欢决策和自己当老板。他们常常发现自己可以从工作中得到满足,他们的资金回报有可能会很高。作为企业家,意味着每天的工作时间会很长并且要负责公司每项事务的决策工作,同时也意味着要去冒险。与职业经理人不同,企业家投入资金到他的企业,如果经营失败,他们就会失去一切。没有企业家,就没有新的企业,企业和行业会缺乏发展的动力或者缺乏创新。管理实例 1-2 是对一个新企业的描述。

管理实例 1-2

www.garmin.com

企业家——Gary Burrell 和 Min Kao

Gary Burrell 和 Min Kao 在堪萨斯州奥拉西市的“赤龙虾”(Red Lobster)海鲜餐馆一起吃饭。他们两人对他们工作的美国联信(AlliedSignal)公司事业部的雇主很失望,因为他们的老板对两人认为很不错的一种产品似乎没有什么兴趣。这个产品是全球定位系统(GPS)接收器。GPS 是一种导航系统,它能够帮助迷路的人确定他们的位置。

为了实现他们的梦想,Burrell 和 Kao 在堪萨斯州奥拉西市创建了自己的公司,名为 Garmin 有限责任公司。GPS 接收器的销售额 2003 年在北美达到 47 亿美元,预计到 2008 年至少翻一番。Garmin 公司的收入 1996 年以来为年增长 23%,1993 年达到 4.65 亿美元。利润为 1.42 亿美元。Burrell 和 Kao 两人掌握公司已发行的股票的 45%(他们从没有得到任何风险基金)。按公司的市场价值计算,Kao 所持股票的价值为 9.7 亿美元,Burrell 的为 8.1 亿美元。

资料来源: Arik Hesseldahl, "Taking the World by Hand," *Forbes*, October 27, 2003, p. 90.

企业家拥有自己的企业,但是他们可以选择不同的所有权方式。有些企业家是独资者(sole proprietors)或独营者。医药、牙医和会计这样的工作适合于这种所有权类型。有些企业家可能采用合伙制,特别是在需要大量资金的情况下。一个或一个以上的合作伙伴可以提供资金给他人经营企业使用。两个或两个以上的人也可以一起经营

① 又译家乐氏公司——译者注。



一个企业。几个小企业也可以选择合并(incorporate)或组成一个公司制企业,以便避免个人承担财务风险。有些企业家则选择特许经营方式。

1.11 小企业的重要性

小企业是被独立拥有和经营的企业。有些小企业是为地区服务的,像邻近的花店、餐馆或干洗店;有些小企业则是为全球的消费者服务的,像邮购公司和因特网公司。小企业的所有者往往自己执行所有的管理职能。

负责给小企业贷款的国家机构——美国小企业管理局(The Small Business Administration, SBA)把员工少于100人的企业看做是小企业。按照这一标准,美国98%的企业属于小企业。这些小企业在美国经济中起着重要的作用。它们雇用了数百万美国工人,销售数十亿美元的产品和服务。

小企业一般比大企业更具创新力。美国许多重要的高技术企业,包括英特尔公司、苹果公司和微软公司,都是从小企业开始做起的。微软公司是当今世界上最大的公司之一,公司的创始人比尔·盖茨(Bill Gates)是世界上最富有的人之一。今天的小企业有可能成为未来的公司巨头。

大中型企业的企业家精神

许多大中型组织已经开始鼓励它们的经理人更有创新性和更多地去冒险。例如,戴尔计算机公司的首席执行官和创始人迈克尔·戴尔(Michael Dell)鼓励他的员工去冒险,他允许他的员工独立工作,允许他们犯错误和吸取教训。他制定了许多硬目标并鼓励员工拓展自己去实现它们。他的做法帮助戴尔成为美国最成功的企业之一。

希望鼓励经理人更多地像企业家那样思考问题的企业,必须找到支持和鼓励开发新产品和服务的员工的途径。像迈克尔·戴尔那样,他们必须愿意接受失败,甚至在新想法失败后仍能鼓励员工。大中型企业的企业家精神有时被称为内部企业家精神(intrapreneurship)^①。内部企业家敢于冒险,但并非用自己的投资。

1.12 新信息时代的挑战

成功地实施管理的基本职能,即计划职能、组织职能和控制职能,需要管理者掌握足够的信息。这意味着,管理者必须能够首先识别,然后获取必要的信息。识别和获取足够的信息,从历史发展来看,管理者面临着两大挑战。计算机时代的到来不仅极大地改变了信息的可利用性,也极大地改变了识别和获取信息的方式。

^① 又译内部创业精神——译者注。



计算机硬件的显著进步伴随着软件的改进和使用的兼容性。现代计算机与以往相比使用上更为便捷。今天的管理者不需要知道深奥的编程语言和计算机术语。有关计算机在管理过程中的应用的内容贯穿了本书。

1.13 本书结构

本书共分为六篇：

- 第1篇：管理学基础
- 第2篇：当代热点问题
- 第3篇：计划工作技能
- 第4篇：组织工作与人事工作技能
- 第5篇：领导工作技能
- 第6篇：控制工作技能

第1篇是对管理过程的概述。第1章界定了管理的概念并描述管理的基本职能和技能。第2章介绍管理思想的发展史。第3章论述管理沟通技能的重要性。第4章讨论管理决策技能。

第2篇分析当代管理热点问题。第5章介绍企业的国际化。第6章讨论管理道德和社会责任。

第3篇论述管理的计划工作技能。第7章介绍计划过程,包括目标和战略问题,以及战略管理原理。第8章论述组织运营过程中的计划职能技巧。

第4篇分析管理的组织工作和人事工作技能。第9章和第10章介绍组织原理和组织机构的发展。第11章讨论企业中的正式组织与非正式组织的作用。第12章介绍人力资源管理过程。第13章介绍培训与开发员工和管理人员的过程。

第5篇分析管理的领导工作技能。第14章和第15章研究企业激励和领导对改善组织绩效的重要性。第16章介绍有关冲突管理和压力管理问题的研究。第17章论述变革管理与文化管理。

第6篇阐述管理的控制工作技能。第18章介绍管理的控制职能。第19章讨论控制作为绩效评估和奖励的方法与方向。第20章介绍管理控制在运营过程中的应用。

本章小结

1. 界定管理的含义。管理是协调组织资源——土地、劳动和资本——以实现组织目标的过程。

2. 描述管理层次。管理存在着三个层次。高层管理确定组织的目标和实现目标的必要行动。中管理层制定部门目标和实现组织目标的必要行动。低管理层管理基层员工。

3. 讨论管理职能。管理的职能是：

- 计划职能：确定组织未来一个时期要达到的目标和实现目标的途径。



- 组织职能:分类组合、划分部门和授权活动。
- 人事职能:确定所需要的人力资源,选聘、培训与开发人力资源。
- 领导职能:指导和沟通人际行为,以实现组织目标。
- 控制职能:比较和衡量绩效,确定偏差原因,采取纠正措施。

4. 解释管理者的角色。管理者角色分为三大类:人际关系角色、信息角色和决策角色。首先,正式职权和地位一起构成了一定的人际关系角色。其次,人际关系角色决定了管理者的信息角色。最后,为了获取信息,职权和地位赋予管理者处于组织决策中心的位置。

5. 讨论实施管理工作所需要的技能。管理需要具备三项技能:

- 概念技能:涉及把公司作为一个整体,理解各部分之间的相互关系。决策职能、计划职能和组织职能都需要管理的概念技能。

- 人际关系技能:涉及理解员工和能够与他们一起更好地去工作的技能。

- 技术技能:涉及能够完成所从事的工作的知识和技能。

6. 解释管理学原理的发展史。一般而言,原理是通过可控的实验过程得到发展的。然而,管理学原理是通过观察和推论发展起来的。

7. 讨论妇女和少数族群在管理中日益增长的作用。妇女在劳动力中数量的增长快于就业总人口的增长。妇女和少数族群的增长同样快于管理层和专业工作中就业总人口的增长。

8. 界定妇女和少数族群面对的玻璃天花板的含义。玻璃天花板是指一种状态,即只有极少数妇女和少数族群能够进入管理层。

9. 解释多样化的含义。多样化意味着劳动力中包括了不同性别、不同种族、不同宗教、不同国籍和不同年龄以及不同实际能力的人。

10. 界定企业家的含义。一个企业家持有生产何种产品和服务,创建组织和确定何处需要增加人手方面的主见。

11. 界定小企业的含义。小企业是被独立拥有和经营的企业,在所在行业不占据支配地位。小企业的雇员少于100人。

12. 概述大中型企业鼓励企业家精神的三个基本条件。组织必须建立起一种支持和鼓励员工捍卫他们的新思想或新产品的机制,必须容忍犯错误,必须拥有有效的沟通机制。

13. 概述用户界面友好的计算机。用户界面友好的计算机的使用几乎不需要技术方面的知识。

复习题

1. 什么是管理?
2. 简述管理层次。
3. 简述管理的基本职能。
4. 说明管理的基本技能。
5. 管理学原理是怎样发展的?



6. 什么是企业家精神?
7. 区分职业经理人与企业家。
8. 什么是小企业?
9. 简述在大企业中开发企业家精神的三个基本特征。
10. 简述管理层人员的构成在性别和种族方面正在发生的变化。
11. 什么是玻璃天花板? 举例说明它对妇女和少数族群的影响。
12. 什么是多样化?

技能构建题

1. 管理通常被看做是一个通用的过程,这意味着管理学的基础知识在大多数条件下是可以传授的。你相信一个在银行工作的好的管理者对一所学院或大学也同样能是好的管理者吗? 请解释原因。
2. 怎样确定在一个组织中谁是管理者和谁不是管理者? 例如,只有一个人的公司(如食品杂货店)的经营者是管理者吗? 请解释理由。
3. 你认为管理学能够通过书本和课堂学习吗? 还是只能通过实践来学习?
4. 讨论下列论题:所有的企业家都是管理者,但所有的管理者不都是企业家。
5. 你怎样对待玻璃天花板的困境与挑战?

技能构建练习 1-1

一个企业的成功

请每个同学去图书馆查阅资料,带回到班上一个由企业家管理的企业和一个小企业的真实例子。可能的信息来源包括:《商业周刊》(*Business Week*)或者《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)

然后每个学生准备 5 分钟的报告。报告应包括下列内容:

- 组织的历史
- 组织的主要产品
- 成功的原因
- 管理者的角色

技能构建练习 1-2

在线研究

你在本章学习了管理学的基础知识。为了获得更多的信息,请上网查阅《商业周刊》(*Business Week*): www.businessweek.com。查找一篇你感兴趣的文章。写一篇有关这篇文章的概述,并在班里讲述你的发现。

技能构建练习 1-3

一名经理所需具备的特征

下列广告全部取自于一家报纸的需求广告版。但所有公司和地区的名称已被

更改。

1. 选择对你最有吸引力的工作。
2. 你的老师将把选择与你相同工作的同学分在一个小组。然后你的小组应该提出一份针对此工作所需技能的清单。
3. 每个小组准备在班上演示你们的清单,并准备为你们的清单进行辩护。

公司经理 合并与预算

中型国际机械制造企业提供挑战性海外工作机会。向财务副总裁报告工作。负责每月合并财务信息,分析财务报表和准备财务报告。准备年度合并预算和定期对绩效进行审核。

5年相关工作经验,有国外工作经历者优先。聪明、自律、有较高的职业素养。我们提供优厚的薪酬待遇。提示:出于完全保密考虑,请将完整个人简历书和以前薪酬情况转寄至劳工关系部副总裁。



A&B MODERN
MACHINERY CO., INC.

An Equal Opportunity Employer M/F/H/C

人力资源经理

Jackson & Brown专业产品事业部——世界上隐性眼镜开发、生产和销售的主导者,现招聘一名人力资源经理。责任为管理人事政策、实践,劳工关系,培训,组织开发,招聘和薪酬方面的程序。

应聘者要求具有学士学位,有商业领域的相关经验和5年实际工作经验者的人力资源通才优先。必须具备1—2年成为主管的潜力。该岗位直接受专业产品事业部人力资源副总裁领导。

履历书请寄至:专业产品事业部Ms. Jane L. Doe.

Jackson & Brown

An Equal Opportunity Employer

经理 系统开发

美国保健计划,由通过遍及全国的健康维护组织(HMO)具体实施,现招聘有经验的专业人员,能在开发技术发展要求程序系统中胜任领导工作。该岗位受MIS副总裁管理,将与要求操作人员和操作新系统的程序分析人员进行广泛的联系。

理想的应聘者应特别熟悉信息系统知识,具有管理学、会计学或计算机科学学位。具有至少5年在保险领域、健康保险机构从事系统开发和运营管理工作的经验。有硕士学位者优先。

我们要聘任的专业人员,将能够在该岗位上充分展现其智慧、领导才能和创造力。应聘者还必须能够随着公司的发展承担扩展职责。我们提供优厚的薪酬待遇。

应聘者请将个人简历和薪酬要求寄至人事主管。

American Health Care Plans

An Equal Opportunity Employer

市场营销副总裁

..... 办公室自动化系统

中西部制造商为有经验的市场营销专家提供杰出的工作机会。

您将负责制订市场营销计划和检查成效。具体职责包括:市场分析、产品与定价战略、广告与促销、销售支持、收益报告与发布。

在一家行业领先的国际公司工作是一个难得的机会。我们确信,我们现在与未来的产品能够满足消费者的需求和扩大市场份额。该岗位具有职业生涯发展潜力,薪酬丰厚。应聘者请将您的申请材料寄至下列地址。我们将为您保密并且很荣幸成为提供平等机会的雇主。



技能构建练习 1-4

你是企业家吗

近年来,企业家,或者按自己方式行事的人们,成为热门的被研究群体,但是大量的数据对问题的分析并不清楚,而是含糊不清的。

也许最困惑的是,那些成千上万想当企业家,而又被朋友们告诫他们并不具备成功素质的人们。

认识到这一点,美国西北共同人寿保险公司(Northwestern Mutual Life Insurance)认为自己的代理人应该都是企业家类型的,于是想要知道一个好的企业家应具备的素质是什么。为此,该公司委托专家作了一项测验。

美国布里奇波特大学(University of Bridgeport)^①心理学教授约翰·布朗(John Braun)设计了一套测验题。这套测验题具有某些启迪性,但不一定全都很科学。这套题的目的是使你认清你自己。

- 一般来讲,成功的企业家在中学读书时都不是优秀生。如果你在中学是优秀生的话,减4分;如果不是优秀生,则加4分。
- 企业家在中学读书时并不特别热心于小组活动。如果你喜欢小组活动的话,减1分;反之,加1分。
- 青少年时期,企业家常常喜欢孤独。你喜欢孤独吗?如果喜欢,加1分;反之,减1分。
- 童年时就开始参与企业活动的那些人,如在汽水店卖汽水,或参加学校学生机构的竞选活动可以加2分,因为对企业的兴趣很容易追溯到人们的童年时期。童年时没有参与过企业活动的人必须被减掉2分。
- 小时候的倔强似乎可以看做是办事有主见。如果你在学习上有股倔劲的话,加1分;反之,减1分。
- 谨慎也许意味着不愿意冒险。你童年时期做事谨慎吗?如果是的话,减4分;反之,加4分。
- 如果你和与你一起玩耍的小伙伴相比更勇敢的话,加4分。
- 如果其他人的意见对你很重要的话,减1分;反之,加1分。
- 厌烦日常工作有时是决定自己去办企业的动因。如果这也会成为你决定走出自我的一个因素的话,加2分;反之,减2分。
- 假如你喜欢工作,那你愿意上夜班吗?如果愿意,加2分,反之,减2分。
- 如果你愿意为了完成一项工作而熬夜,直到工作做完为止的话,给你加4分;反之,不减分。
- 企业家一般都非常喜欢不停地一个项目接着另一个项目地工作。当你完成了一个项目后,你愿意马上接着做另外一个项目吗?如果答案为肯定,则加2分;答案为

^① 又译桥港大学——译者注。



否定,则减 2 分。

- 你愿意用你的储蓄存款去创建一家企业吗? 如果愿意,加 2 分;如果不愿意,减 2 分。
- 如果你愿意向别人借款以补足你自己的资金不足的话,加 2 分;反之,减 2 分。
- 假如你失败了,你愿意马上重新再干吗? 如果你的答案为“是”的话,给你加 4 分;反之,不减分。
- 如果失败使你决定去找其他薪酬好的工作的话,减 1 分。
- 你相信企业家是有风险的吗? 回答“相信”的,减 2 分;回答“不相信”的,加 2 分。
- 如果你能写出你的长期目标和短期目标的话,给你加 1 分;反之,减 1 分。
- 如果你认为你比其他人有更多的有关现金流方面的知识和经验的话,给你加 2 分;反之,减 2 分。
- 如果你很容易感到无聊的话,给你加 2 分;反之,减 2 分。
- 如果你是一个乐观主义者的话,给你加 2 分;如果你是一个悲观主义者的话,给你减 2 分。

分数分析

如果你得到 35 分以上的話,你能做好任何事情。你的得分在 15—35 分之间,说明你有成功的背景、技能和智慧。你的得分在 0—15 分,表明你需要应用和技能方面的提高才有可能成功。

你的得分在 0—15 分之间并不意味着你不能成功,但是它表明,你必须付出巨大的努力,克服你在自身优势和技能方面的不足。如果你的得分低于 -15 分的话,你的才干可能是在其他方面。

资料来源:Northwestern Mutual Life Insurance Company. Used with permission.

案例 1-1

Blue Streak 的扩张

Arthur Benton 在五年前创建了 Blue Streak 邮递公司。Blue Streak 最初只提供 Unionville 市范围内(拥有一百万人口)所有包裹的商业邮递服务业务。

公司刚成立时,只有 Arthur、一个职员和一名司机。三年期间,Blue Streak 发展为拥有 4 名职员和 16 位司机的公司。此后,Arthur 决定把业务扩展到州际服务。他起初考虑,这会需要增加两个新的办公室,一个位于南部的 Logantown 市(拥有 50 万人口),另一个位于北部的 Thomas 市(拥有 25 万人口)。这两个办公室各配备一名经理、一名职员和四位司机。由于这两个城市在 Unionville 市方圆 150 公里范围内,所以 Arthur 可以每周至少去每个办公室巡视一次,并且除了给予他们一般性支持外,他还要亲自协调运营。州际邮递系统取得成功,第一年获利正常。

次年,Arthur 决定把业务扩展到相邻的两个州。他分别在这两个州设立了两个办公室。然而,在这两个州的业务运营情况并不顺利。日程总是受阻,邮件丢失,客户抱

怨剧增。9个月后,Arthur撤换了州外所有四个办公室的经理。情况还是没有好转。他确信,他是唯一有能力管理好州外办公室的人。Arthur开始每两周视察州外办公室一次。这使得Arthur至少有一半的时间花费在往来于几个办公室的旅途上。

4个月后,不断地在路上奔波使Arthur感觉到疲惫不堪,而两个相邻州的经营状况并没有好转。Arthur自己发现,实际上,他每次出访都用全部时间去处理本应该是州办公室经理处理的工作。

Arthur决定开一次为期一天的会议,让全体经理都参加,一起讨论他们的问题并找出解决问题的办法来。会上经理们提出了几个问题:首先,所有经理都认为,Arthur的出访检查太频繁了;其次,多数经理似乎并不完全清楚Arthur希望他们做什么;最后,每个经理都认为,他们应该有权更改办公室的工作程序,而不需要请示Arthur。

问题:

1. 你会给Arthur提出什么样的建议以使他改善经营管理?
2. Arthur必须具备什么样的管理技能,如果他想解决公司存在的问题并使公司继续发展的话?

案例 1-2

Wadsworth 公司

去年,Donna Carroll被任命为Wadsworth公司零部件部的主管。该部门雇用了28名员工。Donna希望得到提升,并且认为,她15年的各种公司工作经验能够证明她的能力。

Donna决定设立两个组,其主管由她直接指挥。她任命Evelyn Castalos和Bill Degger担任两个组的主管。但是她明确指出,他们仍然承担作为基层员工的工作,并希望他们能为提高劳动生产率作出贡献。Evelyn是一个雄心勃勃且高效率的员工;Bill则是一个稳重踏实、可以信赖的员工。

分配工作的事交给了Evelyn负责。她以极大的热情承担了这项工作,制订了一个月的工作进度计划。她确信,通过工作任务分配的改进,应该能使生产率提高8%。她定期地从一个车间到另一个车间,检查每个岗位完成的工作量。Bill在Donna的建议和支持下,负责新员工的培训和换岗的现有员工的再培训。

Donna花大部分时间去准备和阅读各种报告。她确定要友好地对待其他大多数部门的主管。她频繁地与他们谈话,帮助他们填写表格和准备工作报告。她也常常到她主管的那个部门的员工中去,与员工交换意见和看法。然而,一旦有员工问及与工作有关的问题时,她就建议员工去找Evelyn或Bill。

有些员工抱怨,工作的分配是不公平的。他们认为,Evelyn喜欢拿到所有容易的工作,而对工作量的增加,又不给员工提供更多的帮助。有几次,员工与Donna谈到此事,但是她每次都是建议他们去找Evelyn或Bill。同样也有许多员工抱怨Bill的工作绩效。他们指出经过Bill培训的员工明显地缺乏知识和技能。

**问题:**

1. 你认为 Evelyn 和 Bill 的打算做的事情是否已经由多娜授权了?
2. 你认为 Evelyn 和 Bill 既作为小组主管,又作为基层员工的困难是什么?
3. 你认为 Evelyn 和 Bill 是管理者吗?

注释和参考文献

1. 本书把 *Objectives* 和 *goals* 两个词同义使用,即都意指“目标”。
2. Henry Mintzberg, “The Manager’s Job: Folklore and Fact,” *Harvard Business Review*, July-August 1975, pp. 49—61.
3. See Robert L. Katz, “The Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review*, September-October 1987, pp. 90—102.

第 2 章 管理学的发展

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 解释管理学形成于 20 世纪的原因。
2. 描述美国工业革命的三个方面。
3. 讨论工业领袖在现代组织发展中所起的重要作用。
4. 定义科学管理的含义,并概述弗雷德里克·W. 泰罗及其同时代人对管理学发展所起的作用。
5. 总结亨利·法约尔对现代管理学的贡献。
6. 讨论管理学中的人际关系思想,特别是霍桑实验的作用。
7. 定义管理过程理论学派、管理理论丛林、系统理论和权变理论。
8. 比较美国的企业组织、日本的企业组织和“Z”理论组织的主要不同点。
9. 概述彼得斯和沃特曼归纳的卓越企业的八个特征。
10. 说明近年来强调国际管理的原因。
11. 试论管理者在 21 世纪如何进行管理。

2.1 本章引言

20 世纪管理的最大挑战之一就是制造原子弹的“曼哈顿计划”。不论这个项目最后的结局如何,实施整个工程需要大量聪明、有个性、喜欢独立思考的科学家和工程师,管理他们需要非同寻常的领导能力。其他历史上的工程诸如建造埃及金字塔、挖掘巴拿马运河,以及将人类送上月球,它们的复杂程度不低于此。所有这些伟大的工程得以完成,归因于伟大的领导者和管理思想的先驱者们。

成功的领导和管理思想应用的最著名的例子之一,是指挥“曼哈顿计划”的将军莱斯利·格鲁夫斯(Leslie Groves)。他闻名于世之处在于以想法的本身价值论成败而不是他自己的管理直觉。他认为达到成功的路不止一条。换句话说,在几乎是达尔文式的环境中,如果管理者能让所有的想法公平竞争,则最适合的那种想法会被保留下来。



本章中所介绍的所有对管理思想作出巨大贡献的管理者们,都有独一无二的思想,他们反对他们那个年代已有的想法,向他们的先驱者学习,从不向失败低头,在受到指责时能坚定不移。他们对当代企业管理者的贡献在于:提供了如何浇铸、创造想法和未来成功的工具,而我们的责任则是明智地运用这些工具。

资料来源:Bill Walsh, "Managing the Monster," *Forbes*, October 9, 1995, p. 17.

2.2 管理技能分析

学习管理理论和实践 100 年的发展变化历史的意义是什么? 作为一名管理者,你应该如何运用这些信息?

2.3 管理技能应用

回忆或假设一项你认为没有效率或单调乏味的工作。假设你的老板请你提出为完成任务而改进生产过程的建议。你认为改进生产过程的一般方法是什么?

任何有关理论发展史的知识对于理解理论的来龙去脉都是必要的,管理学也不例外。举例说,有多少次你读过某一特定事件的新闻报道并形成了一个观点,但只有当你了解了该事件产生的背景和原因后,才会改变原来的观点。当代许多管理问题在管理运动的早期就已经出现了。了解这些问题的历史演变,将有助于当代的管理者们有效地应对它们。也能帮助当代管理者体会到为什么早期的一些管理方法在当代不一定适用了。对现在和将来的管理者们的挑战不是记住历史名词和日期,而是要领悟事物产生的原因和过程,并把这些知识应用到管理实践中。

一些管理的形式早就存在了。从一个人试图指挥另一个人起到现在,管理思想一直在发展。虽然有大量的早期管理实践和理论的例子(见表 2-1 和管理实例 2-1),但是,管理思想的发展还是相对较新的事情。19 世纪的工业化时代和随之而来的大型企业组织呼唤着新的管理方法。管理思想产生的环境构成了本章分析的主题。



表 2-1 很早的有关管理的文献

公元前 1792— 公元前 1750 年	巴比伦的汉谟拉比国王颁布了一个独一无二的包含 282 款法律的法典,规范商业行为和管理其他的社会事务。	公元前 551— 公元前 479 年	中国的孔子主张政府官员应该从优秀且有能力的人中选拔。
公元前 1750 年	Viziers ^① 是由埃及创造的,他们充当类似于国王的职业经理人的角色。	公元前 469— 公元前 399 年	希腊的苏格拉底评价说管理技能是可传授的。
公元前 1300 年	圣经中摩西的岳父加斯洛建议摩西如何组织自己的人民。	公元前 384— 公元前 322 年	希腊的亚里士多德表达了他关于管理的许多观点,如专业化、部门的划分、中央集权制和领导。

资料来源: Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons), 1987, pp. 13—18.

管理实例 2-1

www.philosophypages.com/ph/macv.htm

一个非常早的管理理论家

尼科洛·马基雅维里(Niccolo Machiavelli, 1469—1527)出生于意大利佛罗伦萨的一个老托斯卡纳人家庭。29 岁时,马基雅维里成为佛罗伦萨共和国的领袖,他曾担任首届国会的秘书达 14 年之久。随着共和国政权的变更,马基雅维里被免职,并被捕入狱,受到刑讯监禁。后在罗马教皇利奥十世的命令下,马基雅维里被释放。马基雅维里在佛罗伦萨度过了他生命中最后的 14 年退休生活。在退休的这些年间,马基雅维里撰写了几本关于历史和政治的书,其中最著名的是写于 1513 年的《君主论》(*The Prince*) (直到 1532 年才出版)。

马基雅维里的基本假设是,所有的人天生都是恶的,只要一有机会,他们就会表现出他们的天生恶根性。由此马基雅维里认为,统治者和领导者应该不择手段地运用任何适合他们的管理方式去实现目的。换句话说,他确信目的的实现总是能证明使用的方式和手段的正当性。他相信统治者不应该过于仁慈,而是应该使用任何手段——不论多么刻薄,来迫使他的人民服从。通过这一点可以看出,马基雅维里式的管理具有无道德、诡计多端、狡诈的风格。

资料来源: Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1979), p. 35; and *The World Book Encyclopedia* (Chicago: World Book—Childcraft International Inc., 1979), p. 10.

① 伊斯兰教国家元老——译者注。



2.4 美国的工业革命

正如标题所暗示的,美国的工业革命涵盖了整个美国从农业社会到工业化社会的过渡时期。1860 年通常被看做是美国工业革命的开始。

丹尼尔·雷恩(Daniel Wren)从三个方面描述了美国的工业革命:动力、交通运输和通讯。^[1]许多新的发明,诸如蒸汽机,允许工业扩展到曾经缺乏工厂和其他进展的领域。工业不再依靠水和马匹来作为动力了。

交通运输经历了工商业交通运输从运河到铁路,最终到高效的公路系统几个时期。然而,进步总是会带来一系列独特的问题。通讯线路扩展了,决策不得不面对迅速变化的环境,生产计划的难度提高了,需要拓展新的市场。所有这些变化都需要新的管理技能。

通过电报、电话和收音机等方式进行沟通改变了美国的组织功能。速度和效率迅速提高。脱离农业社会的趋势使得来自农村的工人的许多行为发生了改变。时间表、工作任务、工作量、酬金和安全这些问题直到 20 世纪仍是热门的话题。

2.5 工业领袖

一旦工业革命拉开序幕,它便保持着快速的发展步伐。到了 19 世纪末期,美国已经从一个农业社会转变成为生产制造品和拥有工业市场的国家。^[2]

在 19 世纪最后的 25 年里,工业领袖们掌控并塑造着美国的工商业。这些工业领袖们包括约翰·D. 洛克菲勒(John D. Rockefeller)(石油),詹姆斯·B. 杜克(James B. Duke)(烟草),安德鲁·卡耐基(Andrew Carnegie)(钢铁)和柯尼利尔斯·范德比尔特(Cornelius Vanderbilt)(汽船业和铁路业)。与前代人自由放任的态度不同,这些人追求的是建立在所有其他人之上的自我利益最大化。虽然这些方法受到了质疑,但是他们取得了效果。在这些人的引导之下,通过生产和消费行业的大量并购形成了巨头公司。他们创造了新的组织形式并引入了新的营销方法。首次形成了全国范围内的分销和营销组织。巨头公司的诞生改变了商业决策环境。

由于工业领袖的统治地位及其方法的推广,先前的管理方法不再适用。政府开始对工商业进行管理。1890 年,美国国会通过了《谢尔曼反托拉斯法》,旨在监管公司“控制贸易”的行为。

到 1890 年,以前的管理方法不再为美国各行业所使用。管理者不再使用即时决策。公司规模在国内变得日益庞大。通讯和运输的发展以及技术的进步促进了工业的迅速增长。内燃机的发明和电力的使用成为加速整个 19 世纪工业化进程的动力源。

然而,尽管财富和生产力的发展似乎处于最好的环境中,但是工人的工资还是很低



的。^[3]生产方法原始简陋,工人几乎得不到培训。当时不存在什么衡量工作的方法或标准。没有人对工作进行研究,以确定完成任务的最佳方案。在大多数岗位设计中没有人考虑诸如厌烦、单调、疲倦这些生理和心理因素。

从管理学发展的角度来看,机械工程职业作出了巨大的贡献。工程师们设计、构建、安装和使用生产系统。接下来,很自然地,他们会去研究管理这些系统的方法。

2.6 科学管理理论和弗雷德里克·W. 泰罗

工业的迅速增长和大公司的建立导致了任务分工和组织部门化的发展。一个人不再做所有的工作,而是只承担很少的几项任务。这就产生了协调、整合,并使工作流程系统化的需要。如果一个公司打算生产数千种部件,那么花在每个部件上的时间就显得非常重要了。产量的增加,以及工作流程组合与系统化的需要,促使工程师开始研究工作流程和岗位内容。

引发工程师们对一般的企业问题兴趣的,是由 Yale and Towne Manufacturing Company 公司的总裁亨利·唐纳(Henry Towne)于1886年在美国机械工程师协会(American Society of Mechanical Engineers)上宣读的一篇演讲稿。唐纳强调,工程师应该像对传统的技术工作负责那样,对公司的财务和盈利负责。^[4]一位名叫弗雷德里克·W. 泰罗的年轻工程师也在听众之列。唐纳的演讲激活了泰罗去研究米德维尔钢铁厂(Midvale Steel Company)的想法。在该钢铁厂工作的数年中,泰罗与各个层级的工人一起工作过,并观察过他们。不久泰罗就发现,很多工人并非尽了自己百分之百的努力。泰罗把这种故意减少产量的做法叫做磨洋工(soldiering)。因为磨洋工与泰罗的基督清教徒背景(管理实例2-2讨论了泰罗的背景)相背离,所以泰罗很难理解和接受它。他决定找出工人们磨洋工的原因。

► 管理实例 2-2

www.eldritchpress.org/fwt/taylor.html

永远变革的人

1856年,弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)出生于宾夕法尼亚州的德国城(Germantown),拥有基督清教徒血统。从童年开始,他就总是试图改进他所见到的一切。因为他在玩游戏时更感兴趣的不是游戏本身,而是正确地布置球场,所以其他的小孩都视他为异类。

他的父母希望他能像他的父亲一样成为一名律师,并随后为他在菲利普斯·埃克塞特学院(Phillips Exeter Academy)注了册,以便为其进入哈佛做准备。1874年,泰罗虽然荣幸地通过了哈佛的测试,但是由于身体和视力较差迫使他不得不开始了在费城的一个液压厂(Enterprise Hydraulic Works)做模具制造和机械工学徒的生涯。学徒期一结束,泰罗以普通工人的身份进入了米德维尔钢铁厂,曾任机修工、机修工主管、车间



主管,后荣升为负责维修全厂机器设备的机械师,随后在短短的六年內成了该厂的总工程师。

在机械制造投资公司做了三年的总经理后,泰罗开始从事工程管理咨询业务。作为伯利恒钢铁厂(Bethlehem Steel Company)的咨询师,泰罗通过他的时间研究和动作研究对管理学的发展作出了巨大的贡献。员工们愿意追随泰罗去寻找提高生产率的“最佳方法”,因为这样他们能获得原来工资2—3倍的报酬。由于工作节奏的加快,也使得一些员工进行反抗,他们甚至在1912年的议会调查小组面前抱怨泰罗的组织劳动方式。

最近,一些学者对泰罗研究的方法论和精确性提出挑战,断言泰罗通过简化经验和数据收集得出了错误的结论。即使这些批评能够成立,泰罗对管理学发展的影响也是不能被否认的。主要批评者杰里米·里夫金(Jeremy Rifkin)说,“他的工作原理已经被翻译成各种文字,他使世界上众多的人口转变到现代结构中。”

泰罗59岁生日那天死于肺炎,他无愧于管理学界的先驱。在他费城的墓碑上铭刻着“弗雷德里克·温斯洛·泰罗,科学管理之父”。

资料来源: Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought* (New York: Ronald Press, 1972); Alan Farnham, “The Man Who Changed Work Forever,” *Fortune*, July 21, 1997, p. 114; John Greco, “Frederick Winslow Taylor (1856—1915): The Science of Business,” *Journal of Business Strategy*, September-October 1999, p. 28; and Charles D. Wrege and Richard M. Hodgetts, “Frederick W. Taylor’s 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction and Lessons for the New Millennium,” *Academy of Management Journal*, December 2000, pp. 1283—1291. 有关伯利恒公司的更多信息请访问 www.bethsteel.com。访问 www.lib.stevens-tech.deu 网站,你可以获得更多有关泰罗的信息。

泰罗很快发现,工人们几乎没有什么理由生产更多的产品,因为那时的大部分工资制度是建立在出勤和任职情况基础上的。计件工资制以前也被有的企业试行过,但由于没有被很好地利用和缺乏标准而告失败。泰罗确信,如果工人们认为制定的标准是公平的话,计件工资制应该是有效的,而管理应该与这种标准相适应。泰罗希望用科学的、经验的方法取代制定工作标准的传统和习惯。泰罗的努力开创了真正的科学管理。

1895年,泰罗在机械工程师协会上首次正式地提出了他的观点^[5],并于1903年和1911年将其观点进行了扩充。^[6]泰罗创立的科学管理理论(scientific management)包括四个主要原理:

1. 用科学的岗位设计方法取代老的经验方法。新的方法是通过对数据的收集、分类和表格化,找到完成一项或多项工作的“最佳方案”。

2. 对员工进行科学的筛选和积极的教育与开发,使之成长。泰罗认识到工作与工人相适应的价值。他还强调了研究工人的优缺点,并提供培训以提高员工绩效的必要性。

3. 使科学地筛选员工和科学地开发岗位设计方法相结合。泰罗相信,新型的和科学的岗位设计方法不应仅应用于员工,它还应得到管理学方面的解释。他相信,如果员工理解变革的原因,并看到自己获取更大报酬的机会,他们就不会抵制这种方法上的变革。

4. 工作的划分导致员工和管理当局的相互依赖。泰罗相信,如果劳资双方确实是

相互依赖的话,那么他们之间的合作就是理所当然的了。^[7]

科学管理理论使工人们和管理者们用新的态度去面对各自的责任和双方的关系。^[8]这是有关使用人力投入的一种新的哲学。它强调了通过在组织经营层面上消除浪费和低效问题,用最小的人力投入获取最大的产出。^[9]一种包括研究和实验的方法(科学方法)被用于岗位任务分析。人事、工作条件、设备、产出以及生产程序的标准得以确定。管理者负责制订计划,员工负责实施。这使得员工与管理者的合作更加密切了。

对工作的科学研究同样强调专业化分工。这样,对建立组织框架的需求日益明显,出现了直线人员和参谋人员的概念。在对员工的激励研究方面,大多数科学管理的研究项目都对工资激励进行了探讨。一旦设立了标准,管理者就开始监控实际的执行情况并与已确定的标准进行比较,这就出现了管理的控制功能。

科学管理理论是一种关于人与工作之间关系的哲学,而不是一种关于技术或效率的设计方案。泰罗的思想和科学管理理论的基础,不仅是对完善的岗位设计的关注,也是对工人本身的关注。但在这方面却经常被人误解,泰罗和科学管理理论常常被指责为是非人性的,只注重增加产量。因此在1912年,泰罗和科学管理理论成为国会调查的对象。^[10]泰罗思想的核心,是他把科学管理理论看做是对劳资双方都有益的:在既定的时间内,管理者不需要进行额外的投入就能够得到更多的劳动量,员工则能够生产更多的产品,并因此得到更多的报酬。简而言之,泰罗和其他科学管理理论的先驱们相信,能够通过与其绩效有关的经济奖励对员工进行激励。管理实例2-3提供了一个与费雷德里克·泰罗有关的有趣故事。

管理实例 2-3

一个钢铁工人创造的管理历史

1899年,一位名叫亨利·诺尔(Henry Noll)的人在泰罗的伯利恒钢铁厂科学管理实验中,一天搬运了48吨生铁。自那个实验之后,泰罗提出了一个运用工作程序和动作来激励工作的计划。这项计划——根据泰罗的《科学管理原理》的描述——设计让工人一天搬运生铁的数量比原来多三倍。泰罗的方法被该国的绝大多数公司所采用。

在实验结果公布时,亨利·诺尔——假名“施密特”——被描述为一个强壮健康的27岁男子。在12年后的一篇社会评论中,厄普顿·辛克莱(Upton Sinclair)把泰罗的方法描述为非人性的方法,“施密特”本人也觉得科学管理不公平,因为他用增加的362%的工作成果换来的只是增加了61%的报酬。

对于这种批评,泰罗和其他人几次试图找到亨利·诺尔,却都未能成功,随后谣言四起,传说亨利·诺尔已经死于过度疲劳。1914年,亨利·诺尔最终被找到,并被医生鉴定为是健康的。亨利·诺尔——“施密特”——自然死亡于1925年。

资料来源: Ann Kovalento, *The Sunday Call-Chronicle*, Allentown, PA, December 6, 1964.

科学管理理论的其他先驱

一些泰罗的支持者帮助发展了科学管理理论。泰罗最正统的追随者是卡尔·巴思(Carl Barth)。他与泰罗同在伯利恒钢铁厂一起工作过,泰罗离开该厂后,他跟随泰罗做咨询人员。巴思对科学管理理论没有作出任何重大的改进和补充,而是致力于普及并推广泰罗的思想。

莫里斯·库克(Morris Cooke)曾与泰罗有过多次的直接合作。库克的主要贡献是把科学管理理论运用到教育和公共组织领域。库克应用科学管理理论,尽力使劳资双方协调合作。他的观点是劳资双方都应对产品负责。库克相信,产量的提高会使双方的处境都得到改善。^[11]因此,库克拓展了科学管理理论的应用领域,并赢得了劳工组织的支持。

亨利·劳伦斯·甘特(Henry Lawrence Gantt)与泰罗在米德维尔钢铁厂和伯利恒钢铁厂一起共过事。甘特以生产控制方面的工作和沿用至今的甘特图闻名于世。甘特图以图表方式描述了预期产量和实际产量(甘特图将在第8章中加以讨论)。甘特也是首批公开提出管理和工商企业的社会责任的管理先驱者之一。他相信,如果工商业系统忽视了它的社会责任,公共社区就应该取代工商业企业的位置。^[12]

弗兰克和莉莲·吉尔布雷思夫妇(Frank and Lillian Gilbreth)是早期管理运动的重要代表人物。受泰罗和其科学研究的影响,吉尔布雷思夫妇首次使用动作图像机来研究身体和手的运动,以便减少浪费动作。弗兰克·吉尔布雷思的主要兴趣领域是动作研究和工作方法研究。莉莲·吉尔布雷思的主要领域是心理学。随着弗兰克1924年的突然死亡(那时他50多岁),莉莲将他们的工作持续了将近50年,直到她1972年去世为止。在此期间,莉莲的研究强调了对工人的关怀,并且揭示出科学管理理论可以激励员工,而不会使员工窒息、烦闷。因为她的诸多成就(见表2-2),莉莲·吉尔布雷思成为著名的管理学第一夫人。通过将动作研究和心理学相结合,吉尔布雷思夫妇在疲劳、单调、微观动作研究和管理道德方面都作出了重大贡献。

表 2-2 莉莲·M. 吉尔布雷思:管理学第一夫人

- 工业工程师协会的首位女性会员(1921)。
- 美国机械工程师协会的首位女性会员。
- 当选为国家工程院首位女性成员。
- 首位获荣誉工程硕士(密歇根大学)的女性。
- 普渡大学(Purdue University)工程学院首位管理学女教授(1935)。
- Newmark 工程学院首位管理学女教授。
- 吉尔布雷斯奖首位和唯一的女性获得者(1931)。
- 首位荣获甘特金奖的女性。
- 首位和唯一获得 CIOS 金奖的女性。
- 获得 20 多个荣誉学位且出任过 5 届美国总统顾问的女性。

资料来源: From Daniel A. Wren, *Evolution of Management Thought*, 4th Edition, Copyright © 1994 John Wiley & Sons, Inc. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.



2.7 法约尔的管理理论

法国人亨利·法约尔(Henri Fayol)是一般管理理论的首位系统阐述者。虽然该理论在欧洲盛行于20世纪初,但是在美国实际上是在到20世纪40年代后期才为社会所广泛接受的。如今,法约尔的最大贡献被看做是提出了有关管理原则和管理要素的理论。法约尔提出的14条管理原则是:

1. 工作分工:有关工作专业化的概念;
2. 职权:正式的(岗位的)权力与个人权力;
3. 纪律:建立在服从和尊重的基础上;
4. 统一指挥:每一个雇员应当只接受来自一位上级的命令;
5. 统一领导:每一组具有统一目标的组织活动,应当在一位管理者和一个计划的指导下进行;
6. 个人利益服从整体利益:任何雇员个人的利益,不应当置于组织的整体利益之上;
7. 报酬:依赖于多种要素的薪酬支付模式;
8. 集中:所需要的集中化程度依赖于具体情况和正式沟通渠道;
9. 等级链(直线职权):显示了直线职权的路径和正式的沟通渠道;
10. 秩序:人和物应当在恰当的时间处在恰当的位置上;
11. 公平:源于仁慈和公正;
12. 人员的稳定:应当提供有条理的人事计划;
13. 首创精神:尽最大努力激发雇员的热情和调动雇员的积极性;
14. 团结精神:强调在组织中建立起和谐和团结。

法约尔从他自己的工作实践中总结出了这些管理原则。他把这些原则作为指导有效管理的一般纲领,但要求将其灵活地运用到多样的、变化的环境中去。

然而,法约尔的真正贡献并不是这14条管理原则本身(它们很多都是早期工厂制的产物),而是对这些原则的确认和归纳。在他提出的管理原则里,法约尔可能是第一个描述了今天被我们叫做管理职能(functions of management)框架的人。他认为管理的要素实质上就是计划、组织、指挥、协调和控制职能。他最强调的是计划职能和组织职能,因为他把这两大要素看做是其他职能的基础。

泰罗和法约尔的著作基本上是互为补充的。两者都相信,对人事和其他资源的管理是否合理是组织成败的关键。泰罗强调的是对经营操作性工作的管理,而法约尔强调的是对整个组织的管理。

2.8 管理学理论的形成和普及期

20 世纪 20 年代和 30 年代是管理学作为一门科学的形成和普及期 (period of solidification)。通过多种方式,管理学被当成一种受重视的科学为人们所接受。高等院校开始教授管理学课程,1925 年,大多数工学院都已开设了管理班。^[13]许多专业学会也开始对管理学感兴趣。多数管理先驱的著作在美国机械工程师协会的帮助下得以出版。20 世纪末,许多其他行业协会开始鼓励管理学的应用。到 20 世纪 30 年代中期,管理学真正被确认为是一门科学。表 2-3 概括了影响这种认识的主要事件。

表 2-3 对管理学形成作出贡献的重大事件

- 1911 年 10 月首届科学管理大会召开。
- 1915 年哥伦比亚大学的 H. R. Drury 首次以科学管理为题撰写博士论文。
- 许多专业管理协会的成立:1912 年,管理科学促进会成立;1917 年,工业工程师协会成立;1923 年,美国管理协会成立;1936 年,高级管理协会成立。
- 1924 年 12 月首届管理学教师大会召开。

2.9 人际关系的推动力

1929—1932 年的经济大萧条造成了高于 25% 的失业率。之后,工会为工人阶级争得了不少利益。此间被看做是工会主义的黄金时期,立法机构和法院积极地支持组织起来的劳工。^[14]当时理解雇员和他们的需求的做法盛行(这与过去强调对工作的控制的方法相反)。表 2-4 概括了在 20 世纪 20—30 年代通过的最重要的工会法规。一项主要的研究项目——著名的霍桑研究,使人们大体认识到工作场所中人的因素对企业利益的意义。

表 2-4 20 世纪 20—30 年代重要的工会法规

1926 年《铁路劳工法》	赋予铁路工人建立工会和参加集体谈判的权利;建立相应的责任制,规定雇主承认工会并与工会的代表进行集体谈判。
1932 年《诺里斯-拉瓜迪亚法》	严格限制使用约束工会活动的禁令。
1935 年《国家劳工关系法》(《瓦格纳法》)	赋予雇员完全的、可实施的加入工会和通过工会代表与雇主进行集体谈判的权利,而雇主有履行此项活动的法律义务。
1938 年《公平劳工标准法》	建立最低工资制,并要求为每周超过 40 小时的工作部分支付 1.5 倍的报酬。

霍桑研究

霍桑研究 (Hawthorne studies) 开始于 1924 年由国家科学院国家研究委员会组织的

一个项目,该项目旨在检验工作环境变化与工人劳动生产率之间的关系。该项研究在位于美国伊利诺伊州西塞罗市的西方电气公司的霍桑工厂进行。首先,研究者降低照明亮度,并预期工人的劳动生产率会下降。使他们惊讶的是工人的劳动生产率没有下降反而提高了。随后的几个月里,研究者通过不断改变照明水平和其他变量来重复试验。无论照明水平如何,产量都在增加。

出于对结果的困惑,1927年课题的研究者们邀请由埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)领导的哈佛大学心理学家加入到研究队伍中。随后的五年里,共进行了数百次实验,参与实验项目的工人有数千人。在这些实验中,研究者不断地调整变量,如薪酬、休息时间和工作长度等。实验结果与照明实验相似:产量增加了,但其与环境变化没有明显的关联性。通过大量的分析,研究者们得出结论:除了物理环境以外还有其他因素影响工人的劳动生产率。他们发现,工人们对工作中的心理条件和社会条件(如非正式组织的压力、个人的认知情况和参与决策等)有所反应。

研究者们也发现,对接受实验的雇员的重视会对他们的工作效率产生积极的影响。这种现象后来被称为著名的“霍桑效应”(Hawthorne effect)。另一个发现是,有效管理对工作效率和员工士气也有重大影响。虽然霍桑实验的研究者们得出的结论和使用的方法受到了质疑,但是他们确实表现出对工作中的人际关系问题极大的兴趣和对人的因素极大的关注。^[15]管理实例2-4描述了霍桑研究的详细内容。

管理实例 2-4

霍桑研究

霍桑的研究主要由四组实验构成。照明实验在哈佛学者加入之前就开始了。在这些实验中,对实验中的一组人给予不同的照明强度,而另一组人一直在不变的照明强度下工作。只是当照明强度下降到月光水平以下时,劳动生产率才出现明显下降。继电器装配实验室的实验是要检验其他因素,如改善物质条件、工作方法、增加休息时间、降低工作单调程度以及工资激励对工作小组产量的影响。实验表明,所有这些因素对小组产量的影响不大。访谈实验共有两万多员工参加,从中获得他们在情绪和态度方面的信息。从这次访谈中首先观察到的,是工作小组对小组单个成员产量的影响。接线板接线工作室的实验旨在进一步研究工作小组对小组成员的影响。实验检验了小组计件工资激励计划对接线板接线工作室工作群体产量的影响。研究者们从这个实验中得出的结论是,产量实际上是一种社会行为的表现形式,如果某个工人被小组所接纳,他或她就必须按照该小组的标准行事。

资料来源: Alan C. Filley and Robert J. House, *Managerial Process and Organizational Behavior* (Glencview, IL: Scott, Foresman and Co., 1969), pp. 19—21. For more information on studies conducted by the National Academy of Sciences, go to its website at www.nas.edu.



2.10 人际关系研究的早期代表

玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)从管理自己企业的意义上讲算不上是一个女企业家,但她的文章和演讲却对众多的企业老板和政府官员产生了重大的影响。尽管她的论述涉及管理过程的很多问题,但是她的基本理论是:任何组织的基本问题,是建立和维持组织内动态的、和谐的人际关系。^[16]1938年,担任过新泽西贝尔电话公司(New Jersey Bell Telephone)总裁多年的切斯特·巴纳德(Chester Barnard)出版了一本把组织理论和社会学相结合的著作。^[17]巴纳德视组织为一种社会结构,并且着重对组织的社会心理方面进行了研究。巴纳德的著作有效地整合了传统管理学和行为科学,对经理们和管理教育者们产生了重大的影响。

2.11 职业经理人

职业经理人直到20世纪30年代才出现。直到此时,经理人才一分为三:所有者—经理(owner-managers)、工业领袖和财务经理。美国内战结束之前所有者—经理一直居主导地位。19世纪80年代至19世纪末工业领袖掌控着组织。财务经理在管理企业方面与工业领袖有很多相同之处,所不同的是,他们不拥有企业所有权。财务经理大约从1905年到20世纪30年代初期经济大萧条时期,即工商业组织严重受挫这段时间占据支配地位。

在20世纪30年代后期,出现了职业经理人。职业经理人是指为企业工作但不一定控制企业利益的管理人员。职业经理人知道,他们对三个集团负责:员工、股东、公众。伴随着技术的进步和组织的日益复杂化,使用职业经理人已经变得越来越流行了。

2.12 管理风格的改变

随着组织规模的扩大和复杂程度的增加,管理者们开始重视员工和他们的需求了。在管理者们研究员工,并且创立员工行为理论的同时,形成了新的管理风格和管理方法。

一种创新型的管理风格是由林肯电器公司的詹姆斯·F. 林肯(James F. Lincoln)于1913年提出的。林肯认为,高效的公司离不开奖赏。因此,他设计了一套将激励体系 and 公司需求相结合的计划。这个计划主要包括以下几个方面:

- 雇员顾问委员会
- 尽可能地实行计件工资方法



- 建议机制
- 员工持股
- 年终红利
- 全体员工的人寿保险
- 两周的带薪假期
- 养老金计划
- 晋升政策

林肯电器公司的发展应归因于其创新管理,它确实是成功的。数十年来,林肯公司的员工始终拿的是世界上同行中的最高收入,员工平均能够得到同行工资的两倍。林肯公司的产品销售价格一直低于任何同类产品,而且公司自1918年以来一直支付红利。

另一个创新型管理者亨利·丹尼森(Henry Dennison, 1877—1952)确信,组织的优势来自于组织成员,而组织动力的源泉在于影响组织成员的激励措施、习惯和传统。^[18]丹尼森认为,一个组织的最大优势在于把所有员工的积极性都调动起来;尽管有摩擦、冲突或者不平衡,员工们的工作效率也不会受影响;他们彼此互相鼓励,向着一个共同的方向努力。丹尼森认为,管理的基本目的是为员工提供最满意和最有效的工作环境。与先前设计组织结构不同,丹尼森提倡使用有“相似意向”的人,并将他们分组,然后建立总体的组织结构。简言之,丹尼森认为,管理学应把注意力集中在对人际行为的原因和效果的分析上。作为早期运用泰罗科学管理体系的公司之一,丹尼森制造公司于20世纪二三十年代在丹尼森的领导下,成功地实践了他的管理思想。

查尔斯·麦考密克(Charles McCormick)和小威廉·吉文(William Given, Jr.)是两个公司的高层经理,他们把人际关系哲学运用到他们的组织中。他们的管理风格是以让雇员参与决策过程为基础的。

麦考密克为调味品和果蔬汁生产商创立了著名的**麦考密克多重管理计划**(McCormick multiple-management plan)。^[19]这个计划从公司不同的部门中挑选出17个积极向上的年轻人,把参与作为训练和激励的手段,让他们组成一个初级董事会。这个初级董事会每个月和高层董事会开一次会,提交他们的建议。采用初级董事会的方式,除了能及时得到建议外,还可较早地发现管理人才,开放沟通渠道,减轻高层董事会成员在制订详细计划和研究方面的负担。初级董事会的巨大成功导致了許多起类似作用的销售和工厂委员会的形成。麦考密克创立的初级执行董事会模式1938年时被许多公司所采纳,到20世纪40年代有约400家公司采用这种管理模式。^[20]

Shoe and Foundry公司提倡广泛的分权,以使“由下至上”(bottom up)所有人员参与管理。^[21]吉文的这种观点在一定程度上促进了决策中的管理自由和思想沟通自由,也促使人们对管理发展过程中的失败进行深刻反思。吉文认为,组织中所有员工的判断力、开拓和创新精神能够提供比任何对单个员工采用独裁管理都要好的结果。

1938年,约瑟夫·斯坎伦(Joseph Scanlon)创立了一套生产率计划,用来给能够有形地节省劳动成本的员工以奖励。**斯坎伦计划**(Scanlon plan)至少在三个方面有其独

到之处:第一,让管理层和工会一起讨论节省劳动的技术,并提出建议。第二,建议使用集体奖励而不是个体奖励。第三,雇员因成本的减少而不是盈利的增加而受到奖励。^[22]斯坎伦认为,参与管理不仅能非常好地创造一种归属感,而且可以清楚地表明雇员和工会在提建议和改善生产方面的作用。

2.13 管理过程学派

20 世纪 30 年代发展起来的参与式管理模式促成了 20 世纪 40 年代管理过程学派 (process approach to management) 的产生。^[23]该学派试图辨明和界定达到预期目标的过程。管理过程学派使管理学的研究主要注重于辨别和提炼管理过程的各个职能和组成部分。由于这个原因,管理过程学派又被称为管理职能学派 (functional approach)。

正如我们前面已经论述过的,亨利·法约尔是明确提出管理过程职能分析的第一位管理学家。法约尔把管理职能划分为计划、组织、指挥、协调和控制。然而,法约尔的理论实际上直到 1949 年才译成英文,在那之前他的思想在英语国家几乎不为人所知。

一个英国人奥利弗·谢尔顿 (Oliver Sheldon) 也对管理过程作过一些早期的分类。^[24]1923 年,谢尔顿把管理定义为制定公司政策、协调政策的实施、公司的组织和对主管人员的控制。

1935 年,拉尔夫·C. 戴维斯 (Ralph C. Davis) 著书立说,成为首位论述管理过程的职能分类的美国人。^[25]他把管理分为三大职能:计划、组织和控制。

所有这些管理学研究者们早期撰写的文章,都与分析管理职能有关。不过管理职能的概念是在康斯坦斯·斯塔尔斯 (Constance Starrs) 1949 年把法约尔的著作翻译成英文后,才普遍为人所知晓和接受的。法约尔也正是在那时才真正成为管理过程学派的创始人。

2.14 其他学派

20 世纪 50 年代末管理学研究进入了一个新的时期。与管理过程学派不同,生产经理和工业工程师们开始用数学建模的方法把管理学数量化。结果,产生了管理学研究的数量学派和决策理论学派。决策理论学派的基础主要是经济学理论和消费者选择理论。数量学派则把管理视为一种数量关系系统。

几乎就在数量学派兴盛的同时,行为学家们正在从群体关系的角度研究着管理学,他们的研究主要借助于心理学和社会心理学。在吸收巴纳德的观点和社会心理学理论的基础上,一些理论学派提出了管理学是一种文化关系系统的观点。使用案例分析的学者们创立了经验管理学派。该理论的基本假设是,认为只有通过对其他管理者的成败案例的分析和研究,才能学会有效的管理方法。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)是第一位详细讨论各个管理学流派的管理学家。^[26]孔茨准确地将管理思想的分类概括为**管理理论丛林**(management theory jungle)。很多研讨会都围绕着孔茨的分析,试图走入这一理论丛林,把各种学派的理论加以整合。学者们的努力取得了一些进展,管理学理论还是实现了某种程度上的整合。

2.15 系统理论

管理学在经历了20世纪50年代末到60年代初的群雄并存后,进入了管理理论整合尝试期。许多管理理论家试图运用系统方法去整合各个管理学派。一个系统是“构成一个复合体或整体的各种事物或因素的组合或结合”。^[27]

管理系统理论(systems approach to management)被视为“一种对管理任务的思考方式……它提供一种把内外部环境因素进行整合的框架。”^[28]按照这种理论,组织是受内外部环境因素影响的开放系统。反过来,这个系统也同样影响内外部环境因素。因此,形成了一种动态的互动系统。从本质上讲,管理者的任务就是把人力、物力、信息各种要素彼此相连整合成为一个整体。

一种流行做法是用系统理论把各管理流派与传统的管理职能学派理论加以整合,把人际关系理论和数量理论整合到管理的各职能领域中。于是,当人们研究计划职能时,可以运用系统理论的数学预测技术。

2.16 权变理论

20世纪70年代管理学的发展以权变理论为特征。按照**管理权变理论**(contingency approach to management),不同情景和不同环境需要不同的管理方式。权变理论的拥护者们认为,没有最好的管理方式;最好的管理方式依赖于特定的环境。很少有管理者会认为,存在一种适合于任何环境的最好的管理方式。人们可能会问:“这种理论新在何处?”它新就新在,权变理论家们所做的,已远远超过了那些简单地说一句“看情况而定”的人。许多权变理论家详细描述了特定情况下的最优管理方式或理论。本书讨论的许多权变理论的研究已扩展到诸如决策、组织设计、领导、计划和群体行为领域中。

2.17 日本的管理运动和 Z 理论

二战后,很多日本公司取得的巨大经济成功引起了世界对日本管理实践的关注。管理学家们对日本管理的研究发现,日本式管理有某些与传统的美国式管理理论不同的特点。一般而言,日本的管理者更多地鼓励员工参与决策,他们对员工的福利表现出

更多的关心,且更加强调产品和服务的质量。高层管理者更多的是作为决策的推动者,而不是命令的发布者。日本式管理强调组织内信息和创新想法由下至上的流动。终身雇佣制和雇员的非专业化职业生涯也是日本组织的特点。

威廉·大内(William Ouchi)认识到可以从日本企业那儿学到很多有价值的东西,从而创立了Z理论,试图把美式管理实践和日式管理实践加以整合。^[29] Z理论把美国人注重个人责任和日本人强调群体决策、缓慢的评价和晋升过程,以及对员工的全面关怀结合起来。大内列举的一些其他因素,如雇佣期限、职业生涯特征,也显示了传统的美式管理实践与日式管理实践的某种折中。图2-1概括了传统的美式组织和日式组织的要点,以及大内的Z理论。

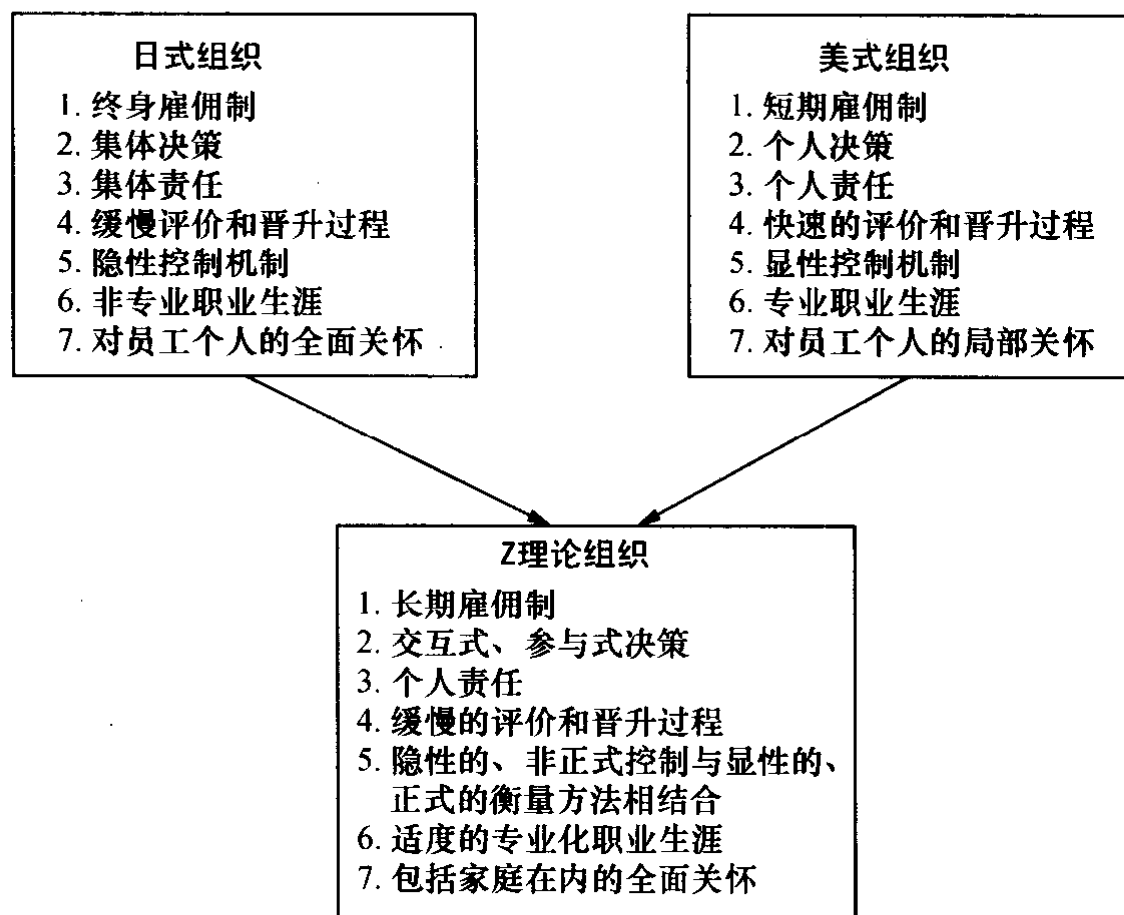


图 2-1 日式组织、美式组织和 Z 理论组织的比较

资料来源:Adapted from William Ouchi, *Theory Z* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, Inc., 1984), pp. 58, 71—88.

2.18 追求卓越

1982年,托马斯·J.彼得斯(Thomas J. Peters)和罗伯特·H.沃特曼(Robert H. Waterman, Jr.)出版了一本当时最畅销的管理书,叫做《追求卓越》(*In Search of Excellence*)。^[30] 当日本管理方式在20世纪70年代末受到世界关注时,作为管理咨询师的彼得斯和沃特曼问:“我们就不能从最成功的美国企业那儿学点什么吗?”他们把主观评价衡量标准和对20年(1961—1980)来成功企业的研究总结出的六条衡量标准相结合,确定了36家美国成功企业的范例。按照他们的评价标准,这些公司表现出了非常

卓越的业绩。在这 36 家公司中,大多是诸如 IBM、麦当劳、德尔塔航空公司和柯达这样的知名公司。在对这些公司进行采访和分析后,彼得斯和沃特曼总结出表 2-5 中概括的卓越公司的八大“卓越特征”。

表 2-5 彼得斯和沃特曼的卓越公司八大特征

卓越特征	特征描述
1. 崇尚行动	持续做事的趋势;试验的愿望。
2. 贴近顾客	提供各种产品和服务;乐于听取顾客意见。
3. 自主创新	鼓励冒险和创新;允许创新过程中出现适度的错误。
4. 以人促产	普通员工是提高质量和生产力的源泉;应尊重和善待员工;提倡信任和热情的风气。
5. 价值驱动	使员工清楚地了解和理解公司的哲学和价值观;管理者采用传递方法。
6. 不离本行	公司只是使密切相关的业务多样化;强调内部增长而不是并购。
7. 精兵简政	公司结构简单,具有清晰的指挥链;总部员工保持精干。
8. 宽严并济	自治水平降到最低,但与此同时某些核心价值观不能动摇。

在彼得斯和沃特曼的观点被批评为过于主观和缺乏可靠的研究方法后,导致了許多管理者反思他们的做法。^[31]特别是彼得斯和沃特曼重新强调了现场工作经验和创造性思维的价值,以及客户第一和人性化地对待员工的必要性。管理实例 2-5 讨论了彼得斯和沃特曼的“卓越公司”的内容。

管理实例 2-5

追 求 卓 越

至《追求卓越》出版两年以来,至少有 14 家被彼得斯和沃特曼推崇的公司失去了它们的光彩。在遭遇困境的 14 家公司中,有 12 家没有能力进行基础性变革以适应市场的变化。它们过分地坚持彼得斯和沃特曼提出的八大特征,而不注重对广泛的经济和企业经营变化趋势作出反应,从而导致出现问题。包括彼得斯和沃特曼在内的其他学者却认为,这些公司之所以会陷入麻烦,是因为它们过度偏离了给它们带来早期成功的关键原则。至 20 世纪 90 年代初为止,彼得斯和沃特曼原先选出的一些明星公司,如 IBM,也遭遇了困境。有些批评者对彼得斯和沃特曼先前用于选择卓越公司的评价标准(从 1961 年到 1980 年的 20 年时间内不断创新、扩大公司规模和保持公司财务业绩)提出质疑,批评者也对那些所谓的卓越公司是否给了股东们长期或短期的回报提出质疑。

从这些公司的发展经历中至少可以总结出两点:(1) 今天的卓越公司不一定也是明天的卓越公司;(2) 优秀的管理者需要的绝不是仅仅遵守一系列规则。

资料来源:“Who’s Excellent Now?” *Business Week*, November 5, 1984, pp. 76—78; and Richard Kolodny, Martin Laurence, and Arabinda Ghosh, “In Search of Excellence... from Whom?” *Journal of Portfolio Management*, Spring 1989, pp. 56—60.



2.19 注重质量

注重产品和服务全面质量的做法始于 20 世纪 70 年代,80 年代有了大幅度的发展,90 年代达到了发展的顶峰。美国产品和服务的质量在 20 世纪 70 年代初期跌到低谷。这种现象与日本人的质量成功形成鲜明对比,迫使管理者们考虑改进美国产品和服务的质量。

这种对于质量的持续关注带来做法上的最主要变化是:从发现和纠正错误或抛弃它们,转变为防止(preventing)它们的产生。这导致了全面质量管理的发展。全面质量管理是一种管理哲学,它强调“全面管理公司,以使它能在对客户重要的产品和服务的各个方面取得卓越成效”。^[32]全面质量管理将在第 20 章得到更详细的讨论。

2.20 国际运动和全球运动

过去的 25 年中,很多美国公司的经营都转向国际领域,以寻找新的市场和机会。举例来说,2000 年,在美国最大的跨国公司中,有 28% 的公司 50% 以上的收入来源于国际市场,仅有 13% 的公司来源于国际市场的收入少于 25%。^[33]最近的研究显示,美国公司大量地投资于欧洲市场,同样这些国家也大量投资于美国。^[34]最近美元贬值几乎使得所有的外国投资者更青睐美国市场。^[35]

即使没有在国际市场和全球市场直接从事贸易活动的公司,也在很大程度上经常受到外国竞争、国际联盟和国外投资的影响。结果,美国管理者不得不站在国际市场 and 全球市场的高度来思考问题,而不是仅仅局限于地方市场或国内市场。企业的重点很可能在不久的将来转移到国际视野上。对跨国管理的详细讨论将在第 5 章进行。

2.21 21 世纪的管理

毫无疑问,本章的论述概括了 20 世纪美国的企业组织及其管理方式在各个方面发生的重大变化。从管理学的角度看,21 世纪可能发生什么样的变化呢?

《超越工作车间 2000》(*Beyond Workplace 2000*)的作者作出了一些很有意思的预言,说明 21 世纪的企业组织和管理可能的特征。

- 由于按传统绩效标准衡量的竞争对手之间的差距几乎已经不存在,所以大多数美国公司将发现,他们依靠改进质量、服务、成本或速度已经不再能获得竞争优势了。
- 由于产品、服务以及生产过程总在不断变化,所以每个美国公司及其员工不得不变的更加敏捷、灵活和具有很强的适应能力。

- 每个美国公司将不得不去更好地思考怎样做才是最好,怎样将有限的资源用于自己在专有知识、技术或能力方面具有持久优势的领域。
 - 组织结构将变得非常灵活。大多数美国企业将不再有部门、单位、事业部或职能机构。将出现的是跨部门和多技能的团队,而且每个这样的团队又都只是具有暂时的性质。
 - 领导者与被领导者、管理者与员工之间的障碍将会彻底消失。传统意义上的老板几乎不会再出现。尽管还会有一些永久性的领导者和项目小组,但这些人更多的是作为团队的协调者,而不是传统意义上的领导。^[36]
- 时间将会验证这些预言是否真能实现。现在能够确定的是,变革速度将继续加快,这就要求管理者和企业组织适应这些变化。

2.22 结论

本章概述了从 19 世纪至今影响管理学理论的主要事件。然而管理学理论并没有以美国在各方面发展的同样速度发展和成熟起来。与其相似,管理学的形成与发展与那些零散的事件无关,它的成长与一些重要或较重要的事件相关。表 2-6 列举了管理学发展的重要事件和相关的大事记。

表 2-6 管理学发展的主要阶段和相关事件

管理学发展的主要阶段	相关事件
美国工业革命(1875 年以前)	蒸汽动力(1790—1810) 铁路(1830—1850) 电报(1844)
工业领袖(1875—1900)	公司巨头的形成: 约翰·D. 洛克菲勒(石油) 詹姆斯·B. 杜克(烟草) 安德鲁·卡耐基(钢铁) 柯尼利尔斯·范德比尔特(船运和铁路)
科学管理理论时期(1895—1920)	亨利·唐纳:作为经济学家的工程师(1886) 弗雷德里克·W. 泰罗的著作(1895—1915): 卡尔·巴思 莫里斯·库克 亨利·劳伦斯·甘特 弗兰克和莉莲·吉尔布雷思夫妇 亨利·法约尔的一般管理理论(<i>Administration Industrielle et Generale</i>)(1916)
理论形成和普及期(1920 年至 20 世纪 30 年代初)	专业管理协会的成立(20 世纪 20 年代)



(续表)

管理学发展的主要阶段	相关事件
人际关系运动(1931年至20世纪40年代末)	由埃尔顿·梅奥领导的霍桑研究(1924—1932) 玛丽亚·帕克·福莱特(1920—1933) 切斯特·巴纳德:《指挥的职能》(<i>Functions of the Executive</i>) (1938)
管理过程理论时期(20世纪50年代初至60年代初)	斯塔尔斯翻译的法约尔著作(1949) 拉尔夫·戴维斯:《高层管理者的计划工作》(<i>Top Management Planning</i>) (1951) 乔治·特里:《管理学原理》(<i>Principles of Management</i>) (1953) 孔茨和奥唐奈:《管理学原理》(<i>Principles of Management</i>) (1955)
管理理论丛林(20世纪60年代初至60年代末)	管理过程研究 数理研究 行为研究
系统理论(20世纪60年代末至70年代初)	整合各种管理研究方法
权变理论(20世纪70年代)	有关根据不同的情况和条件要求不同的管理理论和方法的理论
Z理论(20世纪80年代)	有关把某些传统的日本企业管理风格与美国企业管理风格相结合的理论
追求卓越(20世纪80年代)	尝试从1961—1980年期间美国成功企业的实践中总结经验
强调质量时期,TQM(20世纪80年代至90年代)	强调产品和服务的全面质量
国际管理运动时期(20世纪80年代至90年代)	国际市场和全球市场意识的增强以及国际管理研究的加强
21世纪的管理	高度灵活的组织;跨学科和多技能的团队

本章小结

1. 解释管理学形成于20世纪的原因。就像汽车出现前不需要交通信号灯一样,在组织变得复杂化之前也不需要管理。在19世纪末和20世纪之前,大多数组织结构相对简单。工业化和批量生产导致了组织的复杂化和大型化。
2. 描述美国工业革命的三个方面。美国工业革命的三个方面是:(1) 动力;(2) 交通运输;(3) 通讯。
3. 讨论工业领袖在现代组织发展中所起的重要作用。诸如约翰·D. 洛克菲勒、詹姆斯·B. 杜克、安德鲁·卡耐基和柯尼利尔斯·范德比尔特这些工业领袖创建了大型公司。他们在全国范围内引入了销售和营销方法。由于这些巨头公司的发展规模和它们占据的统治地位,使得企业和政府之间的关系发生了永久变化。政府通过法律法规监管公司控制贸易的行为。

4. 界定科学管理的含义,并概述弗雷德里克·W.泰罗及其同时代人对管理学发展所起的作用。科学管理理论是一种有关使用人力投入的哲学。它寻求通过减少经营层的浪费和低效,用最少的投入获取最大的产出。弗雷德里克·W.泰罗是科学管理理论的主要代表人物,他通过著书和咨询工作使科学管理理论得到推广和普及。泰罗的追随者们通过他们的努力使泰罗的哲学得以普及。其中最著名是卡尔·巴思、莫里斯·库克、亨利·甘特以及弗兰克和莉莲·吉尔布雷思夫妇。

5. 总结亨利·法约尔对现代管理学的贡献。亨利·法约尔作出过很多贡献,但最大的贡献是他阐述了管理学原理和要素。法约尔提出的14条管理原理至今还有其运用价值,他提出的五种管理要素与当今的管理职能非常相似。

6. 讨论管理学中的人际关系思想,特别是霍桑实验的作用。经济大萧条后,对员工以及他们需求的理解成为关注的重点。开始于1924年结束于1932年的霍桑实验,把重点放在对人际关系,特别是对劳动的心理学和社会心理学方面的研究上。玛丽亚·帕克·福莱特也对推广人际关系理论作出了贡献。

7. 弄清管理过程理论时期、管理理论丛林、系统理论和权变理论的含义。管理过程理论产生于20世纪40年代末到50年代末之间。此间,管理思想关注于辨别和提炼管理过程的各个职能或组成部分。首次由哈罗德·孔茨清晰地提出的管理理论丛林,涉及20世纪50年代末到60年代初的各种不同的管理学理论和方法。系统理论试图整合不同的管理理论。系统理论是一种对管理任务的思考方式,它提供一种把内外部环境因素进行整合的框架。管理的权变理论是指不同情景和不同环境需要不同的管理方式,它认为不存在适合于任何环境的最佳方法。

8. 比较美国的企业组织、日本的企业组织和Z理论组织的主要不同点。总的来看,美国的企业组织强调个体责任,而日本的企业组织注重群体决策、缓慢的评价和晋升过程,以及对员工的全面关怀。Z理论试图整合美国人强调的个体责任和日本人注重的群体决策与群体责任。图2-1概括了各种不同企业组织的基本要点。

9. 概述彼得斯和沃特曼归纳的卓越企业的八大特征。彼得斯和沃特曼在《追求卓越》中确定了卓越公司的八大特征(见表2-6)。总的来看,这八大特征强调的是现场工作的价值、创造性思维、顾客至上和人性化对待员工的需要。

10. 说明近年来强调国际管理的原因。很多美国公司已经转向了国际领域以便开拓新的市场和增加利润。即使那些没有国际业务的公司也经常受到其他国家进出口的严重影响。现今几乎所有的公司都在一定程度上受到国际管理方面的影响。

11. 试论管理者在21世纪如何进行管理。组织结构可能变得非常灵活,没有部门、单位、事业部或职能群体。领导者与被领导者,管理者与员工之间的障碍将会消失。管理者只是起协调团队活动的作用。

复习题

1. 美国工业革命涉及的三个方面是什么? 分别讨论它们对当今工业发展的影响。
2. 工业领袖对政府和企业之间的关系有何影响?



3. 什么是科学管理? 科学管理的四个主要原理是什么?
4. 讨论莫里斯·库克、亨利·劳伦斯·甘特、弗兰克和莉莲·吉尔布雷思夫妇对科学管理的主要贡献。
5. 亨利·法约尔对管理学发展的主要贡献是什么?
6. 讨论霍桑研究对管理思想的影响是什么?
7. 详细描述下列有关管理过程的研究: 林肯电器公司, 麦考密克多重管理计划, 由下至上的管理和斯坎伦计划。
8. 什么是管理过程研究? 这种研究的主要贡献是什么?
9. 讨论促使管理理论丛林形成的原因。
10. 什么是管理过程研究的系统理论?
11. 简述始于 20 世纪 70 年代末期强调产品和服务质量的管理理论发展时期。
12. 简述管理的权变理论。
13. 什么是 Z 理论?
14. 什么是《追求卓越》一书的作者提出的成功公司的八大特征?
15. 没有国际业务的公司怎样受到国际市场的影响?
16. 讨论本章有关 21 世纪的组织如何构建和管理方面的预言。

技能构建题

1. 从实际管理者的角度来看, 你认为从管理思想的发展中能学到的主要是什么?
2. 你如何解释很多人关于“泰罗的科学管理理论是非人性化的”观点是一种误解?
3. 给管理者提供一些能被雇员积极接受的应用科学管理理论方面的指导建议。
4. 你认为公司在持续国际化的进程中将面临的挑战是什么?

技能构建练习 2-1

我们学到了什么

下面是弗雷德里克·W. 泰罗 1911 年的演讲摘录:*

假如你愿意做任何事情与这个国家的普通工人亲密接触——亲密到足以使他愿意以一个亲密朋友的身份与你谈话——他会告诉你, 如果在他所在的单位, 每个人干的活比现在多两倍的话, 那么只能有以下几个结果: 半数人将会失去工作岗位。

我们国家的几乎每个劳工领导人都在鼓吹这种教义, 而每个工人也用这种教义来教育他们正在成长的孩子们。我再说一遍, 正如我在开头所说, 这种谬论的流行是我们的错, 而不是他们的错。

当劳工领导人和工人们自己或迟或早地指出有必要限制产量时, 没有一个人去阻止这种荒谬的做法。因此我说, 错误在我们, 而不是他们。

1. 你认为泰罗的观点也适用于今天吗? 准备为你的答案进行辩护。

美国休斯敦生产力中心主席杰克森·C. 格雷森(Jackson C. Grayson)警告过, 如果劳资双方之间不能减少对抗的话, “那么我们就不能赢得我们迫切需要的提高生产率的完全和长期的条件”。*

2. 看看泰罗和格雷森 73 年前的评论,人们不得不为我们学到了什么而惊奇。还有许多类似的研究文献。你为什么认为,管理者似乎不能从过去学到更多的东西呢?

* *Scientific Management: Address and Discussions at the Conference on Scientific Management of at the Amos Truck School of Administration and Finance* (Norwood, MA: Plimpton Press, 1912), pp. 23—24.

* “The Revival of Productivity,” *Business Week*, February 13, 1984, p. 100.

技能构建练习 2-2

找出最好的方法

假设你被分配了一项简单的工作,把 1000 份两页的广告传单(8½英寸×11 英寸)装入普通信封(4 英寸×9½英寸)里。信封放在 250 个盒子里,广告传单每千页一捆。广告首先需要订在一起,然后叠好,装入信封。

(1) 取一个订书机、一些信封和几张 8½英寸×11 英寸的信纸,然后考虑该怎样完成这项任务。确定每样物品摆放的位置,以及你如何正确地完成任务。

(2) 在尝试过第一种方法后,想想还有没有其他使之改进的方法。

(3) 在课堂上把你的看法与其他同学的看法进行比较。

问题:

1. 在步骤(2),你能够提出改进第一种方法的建议吗?

2. 你是否能从与其他同学在课堂上的讨论中获得进一步的提高呢? [步骤(3)]

案例 2-1

祖父的公司

1905 年詹姆斯·R. 威尔先生(James R. Vail, Sr.)创立了制造工业工具的 J. R. V. 公司,现在小詹姆斯·R. 威尔先生(James R. Vail, Jr.)任公司总裁,他的儿子理查德任执行副总裁。小詹姆斯先生以跟他父亲非常相似的方式经营了此公司 30 年。

公司自成立起,老詹姆斯先生就是科学管理方法的坚定支持者。他非常科学地运用时间研究和动作研究的成果来组织生产,以便确定完成每项工作的最有效的方法。结果,J. R. V. 公司的几乎大多数工作都被进行了高度专业化分工。此外,公司总是强调通过足够的训练能把人分配到适合他们的最佳岗位上。对多数工人实行计件工资激励制度,而计件工资的标准是根据时间和动作研究制定的。小詹姆斯先生接管公司以后,继续强调科学管理方法。全体员工现在都得到了两周的带薪假期和公司给上的保险,而且员工是被按该行业的平均工资支付报酬的。现在的 J. R. V. 公司大楼建于 1920 年,曾进行了一些小的改进,如增加了荧光照明和餐厅。

小詹姆斯先生打算过几年就退休。最近,他和他物色的接班人理查德(Richard)在管理公司方面出现了一些分歧。理查德的主要看法是,时代已经不同了,时间和动作研究,专业化、详细的分工,以及公司的一些其他做法都已经过时了。小詹姆斯先生则争辩说,公司这么多年的成功取决于科学管理哲学的指导,现在进行变革将是“愚蠢的”。



问题:

1. 你同意理查德的观点吗? 为什么?
2. 科学管理原理适用于当今的组织吗? 为什么?

案例 2-2

科学管理理论的回归

最近,一位州立大学的教授在管理学发展研讨班上正在讲授激励问题。每个学员都结合他们所在组织的各自问题坦率地参加了讨论。所谈的问题主要涉及缺勤率、营业额和做工不精。学员们管理着各种各样的工人,有流水线的装配工、办事员、计算机操作员和卫生保洁员以及一些中层管理人员。

在讨论中,一名学员提出了以下观点:“我们解决所有问题所需要的,就是一点点科学管理理论。”

问题:

1. 你觉得这个人要表达什么意思?
2. 你同意他的观点吗? 为什么?
3. 从上面的例子中选出一项工作,并说明你应该怎样运用科学管理理论。

注释和参考文献

[1] Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed. (New York: Ronald Press, 1979), p. 90.

[2] Alfred D. Chandler, Jr., “The Beginnings of ‘Big Business’ in American Industry,” *Business History Review*, Spring 1959, p. 3.

[3] Harry Kelsey and David Wilderson, “The Evolution of Management Thought” (unpublished paper, Indiana University, Bloomington, IN, 1974), p. 7.

[4] Henry R. Towne, “The Engineer as Economist,” *Transactions, ASME* 7 (1886), pp. 428—432.

[5] Frederick W. Taylor, “A Piece-Rate System,” *Transaction, ASME* 16 (1895), pp. 856—883.

[6] Frederick W. Taylor, *Shop Management* (New York: Harper& Row, 1903); and Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper& Row, 1911).

[7] *Scientific Management: Address and Discussions at the Conference on Scientific Management at the Amos Truck School of Administration and Finance* (Norwood, MA: Plimpton Press, 1912), pp. 32—35.

[8] John F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Economy* (New York: New York University Press, 1963), p. 411.

[9] John F. Mee, “Seminar in Business Organization and Operation” (unpublished paper, Indiana University, Bloomington, IN), p. 5.

[10] Wren, *The Evolution of Management Thought*, pp. 136—140.

[11] Ibid., p. 188.

[12] Henry L. Gantt, *Organizing for Work* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1919), p. 15.

[13] John F. Mee, “Management Teaching in Historical Perspective,” *Southern Journal of Business*, May 1972, p. 21.

[14] For a detailed description of the Hawthorne studies, see Fritz G. Roethlisberger and William J.

Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).

[15] For example, see Alex Carey, "The Hawthorne studies: A Radical Criticism," *American Sociological Review*, June 1967, pp. 403—416.

[16] Henry C. Metcalf and L. Urwick, eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper & Row, 1940), p. 21.

[17] Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).

[18] Henry S. Dennison, *Organization Engineering* (New York: McGraw-Hill, 1931).

[19] Charles P. McCormick, *Multiple Management* (New York: Harper & Row, 1949).

[20] Ibid., p. viii; and Charles P. McCormick, *The Power of People* (New York: Harper & Row, 1949).

[21] William B. Given, Jr., *Bottom Up Management* (New York: Harper & Row, 1949).

[22] Joseph Scanlon, "Enterprise for Everyone," *Fortune*, January 1950, pp. 41, 55—59; and Wren, *The Evolution of Management Thought*, p. 330.

[23] Mee, *Management Thought*, p. 53.

[24] Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1923).

[25] Ralph C. Davis, *The Principles of Business Organizations and Operations* (Columbus, OH: H. L. Hedrick, 1935), pp. 12—13.

[26] Harold Koontz, "The Management Theory Jungle," *Academy of Management Journal*, December 1961, pp. 174—188.

[27] *Webster's Collegiate Dictionary* (New York: Random House, 1991), p. 1356.

[28] Richard A. Johnson, Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig, *The Theory of Management Systems* (New York: McGraw-Hill, 1963), p. 3.

[29] William C. Ouchi, *Theory Z* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

[30] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).

[31] For a criticism of *In Search of Excellence*, see Daniel T. Carroll, "A Disappointing Search for Excellence," *Harvard Business Review*, November-December 1983, pp. 78—88.

[32] Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach*, 6th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992), pp. 186—187.

[33] Brian Zajak, "Global Giants," *Forbes*, July 24, 2000, pp. 335—338.

[34] Anita Raghavan, "American Companies Look to Europe for Acquisitions," *The Wall Street Journal*, June 30, 2003, p. C1; and Stephen Baker, "Why Europe Keeps Gobbling Up U. S. Companies," *Business Week*, June 18, 2001, p. 56.

[35] Rich Miller, Peter Coy, Christine Tierney, and David Fairlamb, "Good News! The Dollar Is Down, Why It's Falling, and Why That Should Benefit the U. S. Economy," *Business Week*, May 26, 2003, p. 36.

[36] Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, *Beyond Workplace 2000* (New York: Penguin Books, 1995), pp. xiii—xiv.

第3章 沟通技能开发

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义沟通。
2. 描述人际沟通过程。
3. 描述人际沟通中的冲突或不当可能产生的问题。
4. 定义语义学,并解释其在人际沟通中的作用。
5. 定义感知。
6. 解释情感如何影响沟通。
7. 解释沟通中的反馈概念。
8. 解释积极倾听。
9. 描述什么是葡萄藤。
10. 定义并简单讨论电子邮件过程。
11. 定义因特网和企业内部网。
12. 讨论国际商务活动中使沟通变得复杂的两个因素。

3.1 本章引言

1990年到1993年,是硅谷历史上最严峻的低迷时期。这使得 Agilent 科技公司不得不解雇 14 000 多名员工。然而在 1992 年 5 月,《财富》杂志在它评选的“100 个最好的工作场所”中将 Agilent 科技公司由第 46 位升至第 31 位。同时,Agilent 公司的首席执行官内德·巴恩霍尔德(Ned Barnholt)赢得了 IABC^①的首席执行官模范沟通奖。

① 美国国际商务沟通协会(International Association of Business Communicators, IABC)——译者注。

在 Agilent,重要的信息是在“下午茶”时间由高级管理人员和商务领导通过电子邮件和公司内部网,或者通过一周两次的电子新闻服务,以及复印时事通讯传递给员工的。公司通过各种方法掌握员工们对信息的反应,例如通过民意调查和恳请员工以实名或匿名形式发表意见和提问题的网上“脉冲”计划。

资料来源:Ron Fuchs and Steve Beitler, “Communicating through a Downturn at Agilent,” *Strategic Communication Management*, August 2003, pp. 23—24.

3.2 管理技能分析

许多人听过这样的警句:行胜于言。这个警句的意思是什么?你赞同还是反对这个警句?

3.3 管理技能应用

上网查询一个组织内部的沟通例子,并准备说明你发现了什么。

沟通(communication)是传递和交换信息的行为。它能被用于发布通知、命令和指示,能够评定、影响和劝说其他人。沟通技能在生活中的方方面面,包括商务活动上都是非常重要的。

管理者们每天都要运用沟通。事实上,他们 3/4 的时间都花费在沟通上(见图 3-1)。优秀的管理者开发有效的沟通技能。他们运用这些技能去收集信息、激励员工,以及有效地处理有关客户和同事方面的事务。好的沟通对管理者的成功有重大影响。

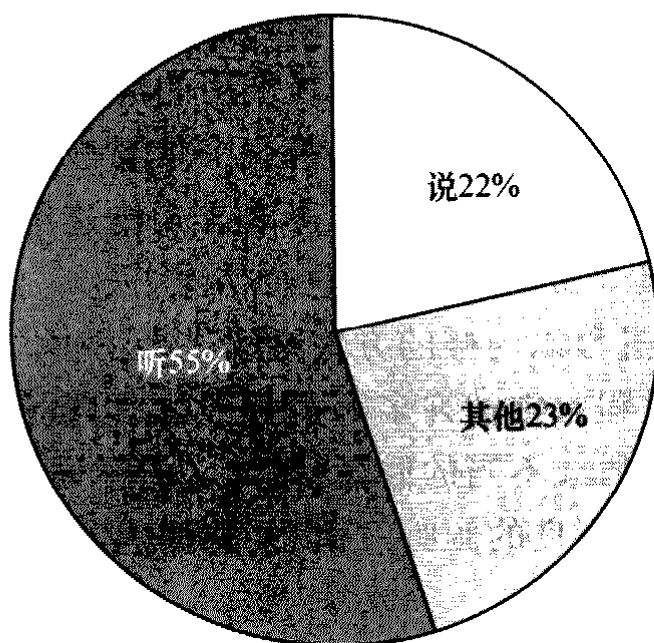


图 3-1 企业界的沟通



3.4 作为管理技能的沟通

有效沟通是一项重要的管理技能,原因如下:

- 管理者必须给为他们工作的员工以指示。那些不能给予员工清晰指示的管理者经常发现,员工不能很好地完成他们的工作,因为他们不清楚自己被希望做些什么。
- 管理者必须能够激励员工。好的管理者运用他们的沟通能力,使他人对自己的工作满怀激情。
- 管理者必须能使其客户确信,应该与他们做生意。有效的沟通是使客户购买商品和服务的关键。管理者会发现,没有好的沟通技能,即使他们公司的产品或服务能够满足客户的需要,也很难吸引客户。
- 管理者必须能够从他人那里获取想法。企业的管理者要和许多人打交道,包括同事、客户和供应商。为了提高效率,他们必须能够懂得和接受其他人的观点。
- 管理者必须有能力说服他人。管理者的想法经常会被他人反对。为了说服他人接受自己的想法,管理者们必须能够进行有效沟通。

3.5 人际沟通

人与人之间,特别是上下级之间的有效沟通,是实现组织的目标,以及有效管理员工的关键。虽然有很多不同的说法,但是人们普遍认为,由于管理者将他们的大部分时间都花在下属身上,所以有效沟通是聪明和高效地使用他们的时间的关键。

人际沟通(interpersonal communication)是人与人之间传递和接收言语和非言语信息的过程。人际沟通的基本目的是传递信息,以使信息的发送方理解接收方和被接收方所理解。图 3-2 表示了动态的和相互作用的沟通过程。一件事或一个环境导致了信息的产生。渴望分享这个信息或者想将这个信息告知他人,便产生了沟通的需要。然后发送方会把这个信息通过言语和非言语方式传递给他人。接下来,接收方感知并解释这个信息,并且(满怀希望地)回复这个信息。这一信息反馈可能会得到最初的信息发送方的回应,整个过程以同样的方式继续进行下去。

然而这个沟通过程常常被许多因素所干扰,以致使沟通过程中断。一些导致人际沟通失败的原因有矛盾或不当的假设、对词义的不同解释(语义学)、感知差异、沟通前或沟通中的情感因素、不良的倾听习惯、欠缺沟通技能、缺乏反馈以及对非言语沟通的不同解释等。

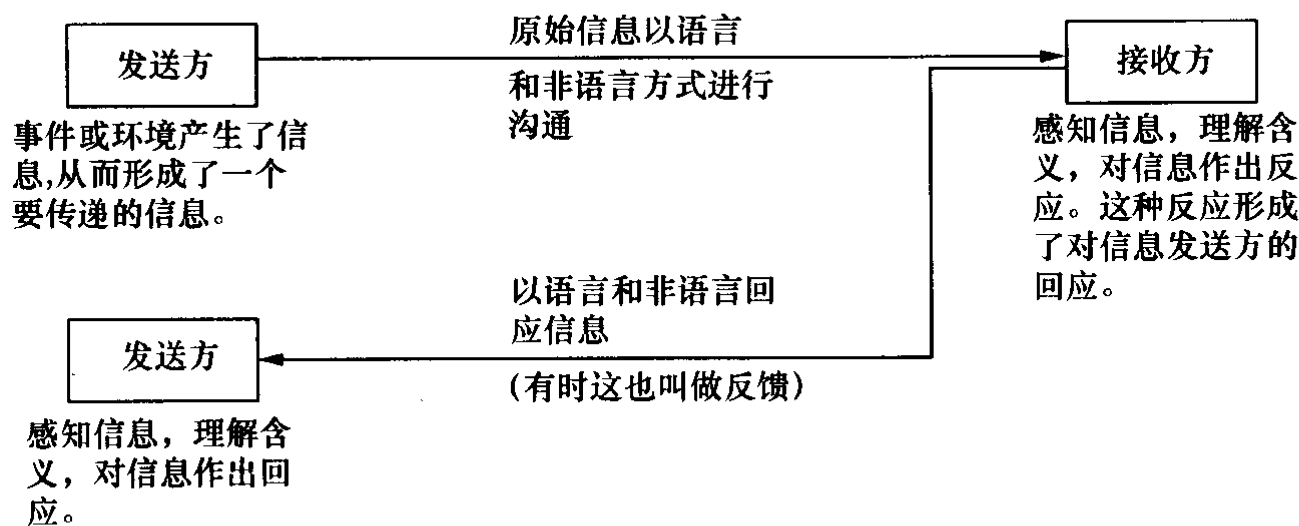


图 3-2 人际沟通过程

矛盾或不当的假设

你曾遇到过被误解的时候吗？这一问题经常发生在夫妻、教师、上级和父母身上。如果一个人假定沟通应按照他的意图进行,那么他就会在没有得到对方的反馈,不知道对方是否明白他的意思,以及沟通是否达到目的的情况下继续他的谈话。好的管理者和销售人员总是在使沟通过程继续进行前寻求言语或非言语的反馈。应该明白,在沟通前就有了某些假设的情况下,理解常常会出问题。诸如“不行”、“马上就做”和“不要这么做”等信息带给孩子们的含义似乎总是和大人们所指的是不一样的。正确的沟通往往应该保证信息的发送方和接收方以同样的方式理解假设。

语义学

语义学 (semantics) 是关于词义和符号的科学或研究。词本身并没有什么真正的意思。只有当人们作用于它们的时候,它们才有了自己的含义。一个词对于不同的人来说可能会表示完全不同的事情,这取决于人们如何使用这个词。此外,一个词也会由于人的面部表情、手势和声调的不同而得到完全不同的解释。

语义学涉及两个非常普遍的问题。有些词和词组有多种含义,例如表 3-1 列举了“fix”一词的不同含义。另一个问题是,许多生活在特定环境下的人群创立了他们自己的技术语言,其他的人可能听得懂也可能听不懂他们的语言。例如,物理学家、政府雇员和军职人员经常使用一些只有他们自己才看得懂的单词首字母的缩略词和缩写。

词是人际沟通中最普通的形式。由于存在着误解的可能性,所以为了进行有效沟通,使用词的时候必须经过仔细筛选和明确界定。



表 3-1 “fix”一词的含义

一个英国人来到美国,深深地为美国人使用的“fix”一词含义之多感到惊讶。例如:	
1.	His host asks him how he'd like his drink fixed. He meant <i>mixed</i> . (混合)
2.	As he prepares to leave, he discovers he has a flat tire and calls a repairperson, who says he'll fix it immediately. He means <i>repair</i> . (修理)
3.	On the way home, he is given a ticket for speeding. He calls his host, who says, "Don't worry, I'll fix it." He means <i>nullify</i> . (使无效)
4.	At the office the next day, he comments on the cost of living in America, and one of his colleagues says, "It's hard to make ends meet on a fixed income." She means <i>steady or unchanging</i> . (稳定或不变的)
5.	He has an argument with a co-worker. The latter says, "I'll fix you." He means <i>seek revenge</i> . (报复)
6.	A cohort remarks that she is in a fix. She means <i>condition or situation</i> . (条件或环境)

感知

感知(perception)是人的心理和感官过程,是一个人对她接收的信息进行解释和使用的过程。由于每个人的感知都是独特的,所以人们经常会对同一个事物有不同的感知。

感知始于感官受到了刺激。这个刺激就是接收的信息,这种信息是可以通过文字、言语、非言语以及其他形式传递的。感官对所接收的信息作出反应,把它们具体化并对它们进行组织。当信息传到大脑后,信息就被进一步组织和解释,于是形成了感知。不同的人对同样的信息有不同的感知,因为两个人不可能有完全相同的个人经历、记忆、喜好和厌恶感。而且,感知的选择现象经常会曲解预期的信息:人们倾向于只听部分的信息,而不问原因地舍去信息的其他部分。

图 3-3 显示了感知失真问题。看图,然后回答下列问题:

- 1. 图 3-3(a)中垂直线要比水平线长吗?
- 2. 图 3-3(b)中 *x* 线要比 *y* 线长吗?
- 3. 图 3-3(c)中的两条线是弯曲的还是平行的?

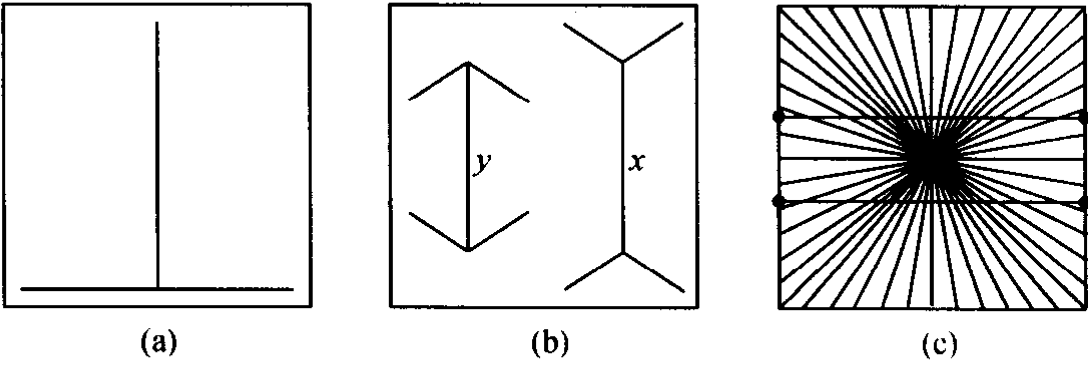


图 3-3 感知失真图示

资料来源:Adapted from Jonathan L. Freedman, *Introductory Psychology*, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 58.



用一把尺子来量,你会发现图 3-3(a)中的垂直线和水平线是一样长的,图 3-3(b)中的 x 线和 y 线也是等长的,而图 3-3(c)中的两条线是平行的。这些例子列举了真实世界和感知世界之间的不同。如果在观察物质对象时感知存在着差异的话,那么更难以捉摸的沟通形式,例如面部表情和手势就会具有更多的感知差异空间。

沟通前或沟通中的情感因素

就像感知在沟通过程中影响我们的认知过程那样,情感也会影响我们发送和接收信息。愤怒、喜悦、恐惧、悲哀、厌恶或者惊慌(这里只提及了一小部分的情感因素)都可以影响我们发送和接收信息的方式。情感就像是一个舞台,沟通是演员:舞台可以井然有序也可以混乱不堪,舞台搭得怎么样显然对沟通这个演员是重要的。在情感强烈时的沟通通常很难取得成功。因此,具有良好沟通技能的管理者要努力管理好情感和沟通环境。

3.6 学会沟通

管理者要进行书面沟通和言语沟通。要想掌握任何一种沟通形式,他们都必须能够理解听众、开发良好的倾听能力,以及理解反馈和非言语沟通的重要性。

理解听众

管理者要与不同类型的人进行沟通。例如,饭店经理要与饭店的客户、餐饮部经理、保洁人员和维修人员、建筑师、旅行社职员、家具销售商以及许多其他类型的人进行沟通。他们还要与来自公司上级办公室的高层管理人员打交道。他们每一个人都代表着不同的听众。

为了做到有效沟通,管理者需要确定他的听众是什么样的听众。特别是,他们要能够回答以下问题:

1. 听众已经知道了些什么?
2. 他还需要了解什么?
3. 他接收信息的能力如何?
4. 他希望通过听知道什么? 他是希望被鼓励,还是获取信息,还是被赞许?
5. 听众是友好的,还是有敌意的?

饭店经理要与保洁人员就客人的投诉问题进行沟通,他就必须指出员工问题的所在,并激励员工以后努力工作和避免客人投诉。他不需要向保洁人员讲解他们工作的性质,因为作为听众的保洁人员早已清楚他们的工作和任务是什么。

如果饭店陷入一场诉讼,饭店经理必须将情况反映到上级管理部门。在与饭店高层管理人员沟通的过程中,饭店经理要说明已经采取了什么措施来处理这个事件。他



还应提供详细的背景信息,以使高层管理人员能够充分了解现在的情况。

开发良好的倾听能力

一个管理者必须开发的最重要的技能之一就是倾听能力(见表 3-2)。良好的倾听能力能使管理者获取他们需要的信息、识别问题并且了解他人的观点。

表 3-2 你是一个好的倾听者吗

-
- 对别人要跟你讲的事情,你是持开放态度,还是在听他讲述之前你就已经对事情下了定论?
 - 在别人说话的时候你会感到不耐烦吗?
 - 当别人说话的时候你会打断他们吗?
 - 在开会的时候你走神吗?
 - 对没有弄清楚的问题,你是否犹豫不决不去问清楚呢?
-

管理者需要学会积极倾听。积极倾听(active listening)包括弄清别人在说什么,以及对别人关心的问题有所回应(见表 3-3)。学会积极倾听是成为好的沟通者的关键。

表 3-3 积极倾听技能的运用

1. 倾听

知道如何倾听对与客户打交道是重要的。运用积极倾听技能可以帮助管理者了解客户不满意的原因。

2. 回应

管理者回应投诉的方式与他们解决客户问题的方式同等重要。在与客户打交道时,商人应该总是谦恭和友好的。他们应该表明,他们有兴趣确定哪些做错了,以及他们能够解决什么问题。

3. 确信顾客已经满意

管理者必须确定他们是否满足了客户的需要。为此,他们必须对从客户那里得到的反馈信息进行解析。

大多数人不会积极倾听。调查表明,刚听完一个十分钟长的讲话之后,听众平均只能把他们听到的、理解的、能准确评价的内容复述出不到一半来。不到 48 个小时,能记住的内容降到 25%。一个星期后,降到 10% 甚至更低。

管理者需要成为积极的倾听者。很多人在听别人讲话的时候,常常走神或想着其他不相关的事情。有些人会因被讲话者的观点激怒而不能够耐心听清全部讲话内容;有些人则没有耐心,总打断别人讲话,他们更愿意自己滔滔不绝地去讲,而不愿意听别人讲。

学会积极倾听包括以下步骤:

1. 识别讲话者的意图。讲话者试图要达到的目的是什么?为什么讲话者要讲这番话?
2. 识别讲话者的主要思想。讲话的内容中哪些是关键点?哪些是需要听者注意的?
3. 注意讲话者的声调或肢体语言。讲话者是生气,是紧张,还是自信?
4. 用适当的评论、提问和肢体语言对讲话者作出回应。用面部表情和肢体语言表

达你想要表达的情感。通过眼神、坐姿等向讲话者表示你对他讲话的兴趣。有时可以提个问题或者发表点看法来表明你在认真地听。

选择反馈

有效沟通是双向沟通过程。信息必须在发送方和接收方之间传递和交换。信息从接收方传递给发送方称为**反馈**(feedback),它告诉发送方,接收方是否已经收到了正确的信息,也使接收方确认他是否接收到了正确的消息。举例来说,如果问一个人,你是否明白了一个问题,经常会使人产生防备心理,从而只能得到有限的反馈。更好的做法是,不要问人你是否明白了,而是让接收方解释他所听到的信息。

有一个设计用来表明沟通过程中反馈重要性的试验,一个人被要求用言语向一组人描述图3-4中几个长方形图案的布局。这组人需要根据言语的描述画出长方形图案的布局来。这组人接收到的仅仅是对布局的言语描述。这个试验以两种方式进行。第一种,当布局被描述时,小组成员不允许提问,而且不许他们看到描述布局的人的面部表情或使用的其他非言语沟通形式。这样,就不存在反馈了。第二种方式,在布局被描述的时候,小组成员可以提问,并且讲话者面对小组成员。这样就存在了反馈。结果表明,没有反馈时,布局能被小组成员更快地画出来。但是,当有反馈存在时,所画出的布局的准确度和小组成员的自信心都极大地提高了。

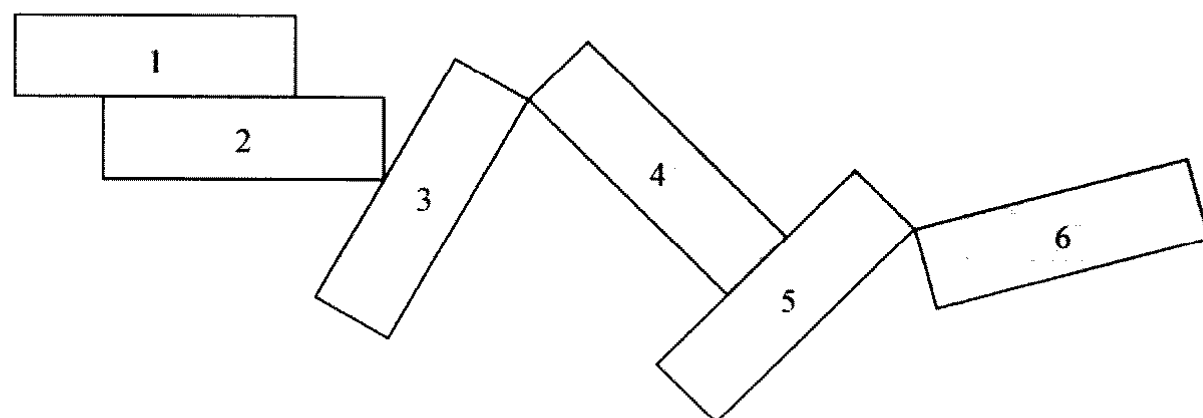


图 3-4 沟通试验中的长方形图案

资料来源: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*. Copyright © 1972 The University of Chicago Press. Reprinted with permission.

理解非言语沟通的重要性

借助非语言表达工具,人们拥有巨大的传递信息的能力。一种非语言沟通形式,称为**副语言**(paralanguage),包括言语沟通中的语调、语速、声音的大小和犹疑。人们在非语言沟通中也常用各种手势。例如,在美国,一个人如果扬眉表示不赞成、兴趣、关心或者关注。

人们也通过他们站立时的接触距离进行非言语沟通。体态和目光的接触也能沟通信息。例如,缺少目光接触可以表示不关心或害羞。

总之,非言语沟通是对言语沟通的重要补充,有时甚至能改变言语沟通的含义。非



言语沟通是交流情感的有效方法。当非语言沟通与言语沟通相结合时,它就成为管理者给员工传递信息的有力工具。

3.7 书面沟通

管理者每天都要进行书面沟通。他们发送电子邮件、写信和起草报告。为了有效沟通,管理者必须能够清晰、简明并有说服力地书写要传递的信息。

在实际开始书写一份商业文件前,管理者需要考虑他们想要获得什么样的结果。他们必须确认要写的文件的目的、对象和要传递的要点。使用图 3-4 中列举的形式能够帮助管理者顺利地完成书写工作。

表 3-4 确认文件的目的、对象和要点

目的
• 我为什么要写这份文件?
• 我希望读者看了这份文件后有何反应?
对象
• 谁将看这份文件?
• 读者对这个主题已经了解多少?
• 读者将如何使用文件?
• 是否存在我需要注意的敏感点?
主要信息
• 我想要在这份文件中传递的主要信息是什么?
• 我将如何支持这些信息?

好的书面表达原则

许多管理者存在着书面表达困难。为了提高他们的写作能力,管理者可以遵循一些基本原则:

1. 尽量写得简洁明了。避免以晦涩难懂的方式书写文件。
2. 要确信文件的内容和语气适合观众。不要传递读者已经知道的信息,浪费他们的时间。但是,也不要认为他们对文件要讲述的主题和你一样熟悉。书写时要使用礼貌的语气,特别是在阅读对象是客户时更要如此。
3. 校对文件。如果你使用电脑书写文件,请使用拼写检查功能。如果你不使用电脑书写文件,则要使用字典来检查你不认识的单词的拼写是否正确。一定要通读文件,查找是否有语法或词语用法错误。

表 3-5 提供了提高书面沟通技能的建议。



表 3-5 提高书面沟通技能的建议

提示	范 例	
	不当书写	恰当书写
使用易懂的语言,避免使用行话或官僚语言。	与国外合作伙伴的业务对接存在着未来加速空间。	我们计划和国外合作者进行更紧密的合作。
使用简短的句子。	在销售三年下滑后,公司管理层决定选择上个月已经在所有生产部门执行的并将于四月初推广到整个公司的质量改进计划。	销售已连续三年下滑。为此,公司管理层在所有生产部门推行了质量改进计划。四月份,该计划有望推广到整个公司。
使用适度的、没有过度感情色彩的语言。	今年的销售量糟透了!	销售量比管理层预期的要低。
使用主动语态,避免被动语态。	制作两本新的小册子的决定已经被制定出来了。	市场部决定制作两本新的小册子。
使用中性语言。 避免性使用性别歧视化语言。	该公司每个人都为公司利润的增长尽了他最大努力。	我们公司的每个人都为公司利润的增长尽了其最大努力。

3.8 口头沟通

并不是所有的商业沟通都是书面沟通。实际上,绝大多数商业沟通都是口头沟通。口头沟通有些是正式沟通,它们发生在会议或者会谈中。但绝大部分口头沟通是非正式沟通,它们发生在办公室和大厅,发生在喷泉边、咖啡厅或者电话通话过程中。

口头沟通的重要性

言语上的良好沟通对管理者而言非常重要。成功的管理者能使用其口头沟通技能下达清晰的指示、激励员工和说服他人。

能做到有效沟通也是很重要的,因为它能在一个部门或一个公司内营造一种气氛。在有些部门,管理者尽可能多地向他们的同事问“早上好”,他们邀请员工和他们一起讨论问题。而在另一些部门,管理者把自己和基层员工隔离开来,对沟通毫不在意。这些小的区别将会对员工士气产生很大影响。

开发口头沟通技能

所有的商务人士都需要具备有效的表达能力(见表 3-6)。不论他们是在和同事谈话还是在上千人面前作重要报告,他们都需要遵循相同的原则:

1. 可能的话叫出听讲者的名字,取得听众的好感。在面对面说话时,要有目光交流。
2. 避免用单一的语调。用不同语调强调句子中的重点部分。
3. 热情、乐观、积极向上。口头沟通要把重点放在正确的而不是错误的事情上。



4. 避免打断他人讲话。即使你已经知道他人要说什么,也要避免打断他们的讲话或是接他们的话茬。
5. 彬彬有礼。尽管你不赞成别人的观点,也要避免在别人说话的时候生气。
6. 避免使用空洞的词语或词组,例如“嗯”、“喔”、“像什么”和“你知道”。充满空洞的辞藻会使你的讲话显得不专业。

表 3-6 有效表达的技术

技 术	例 子
列举 (听要点)	我们部门正在招聘有优秀的技术能力、杰出的沟通技能和有团队工作愿望的员工。
用例子说明	我们继续一如既往地承诺为员工提供培训。去年我们派出了半数的员工去参加培训班和研讨会。今年,我们计划为 75% 的员工提供培训机会。
因与果	2001 年我们为东北部地区增派了 25% 的销售人员,结果,销售额增长超过了 200 万美元。
比较与对照	我们最新的手提电脑在重量上与竞争对手基本相当,在功能上比竞争对手更强大。然而,我们的产品价格却比竞争对手低 400 美元。

3.9 选择最好的沟通方式

管理者需要掌握书面和言语沟通技能。他们还需要知道什么时候该用哪种技能。通常,言语沟通最适合用于敏感性沟通场合,例如斥责或解雇员工。书面沟通则更适合于日常信息的沟通,例如改变公司政策或更换员工。选择最好的沟通方式能帮助你以恰当的和专业的方式传递信息。

3.10 组织沟通

为了成为一名有效的管理者,就必须懂得葡萄藤和电子邮件的重要性。

葡萄藤

组织中存在着许多非正式沟通渠道,这些非正式渠道通常被称作葡萄藤 (grapevine)。在美国内战时期,松散地悬挂于树木间的电报线看起来就像现在的葡萄藤。通过这些线路传送出去的信息经常出错,就像葡萄藤是谣言的发源地那样。当组织内的员工具有共同爱好、是同乡、一起午休、有家庭亲戚关系和社会关系时,就会发展成葡萄藤。正式组织结构中总是会存在葡萄藤的,但是它不遵循从上自下的组织层级原则,信息的沟通可能从秘书直接到副总裁,或者从工程师直接到职员。葡萄藤不只限定于非管理人员,它同样存在于管理者和专业人员中。

葡萄藤被认为是信息曲解和谣言的主要途径因而有着很坏的名声。然而,管理者必须认识到来自葡萄藤的消息往往是准确的。管理者也要认识到,通过葡萄藤传递信息的速度要远快于正式沟通渠道。最后,管理者还应认识到葡萄藤的生命力,不论花多大精力改善正式沟通渠道,组织内的葡萄藤总还是存在的。

因为葡萄藤的存在是不可避免的,所以管理者应该使它成为正式沟通渠道的补充。在利用葡萄藤时,最好的政策是以诚相待。谣言和信息曲解会继续存在,但是管理者以诚相待可以阻止不确切信息的传播。管理实例 3-1 讲述了一个南非的大公司如何利用葡萄藤的故事。

管理实例 3-1

www.liberty.co.za

将谣言公之于众

一项针对公司的调查显示,许多员工认为他们不能不被报复地参加某些话题的讨论,并确信管理层对待他们的员工不总是透明的。于是南非利宝集团(The Liberty Group in South Africa, Johannesburg 股票交易市场的大型金融公司)在企业内部因特网中引入了一个官方的葡萄藤信息沟通渠道。“我们意识到,员工们有匿名地对公司的谣言及他们关心的问题提出询问和质疑的需要。”公司内部沟通经理 Shani Webster 说。

为了能够满足员工的这种需要,企业内部网上提供了一种特别的形式,允许员工匿名发表言论和提出质疑。每一条谣言或收到的员工的质疑通常在 2—10 天内会被送到相关的管理人员那里,并得到回复,然后会在企业内部网上公布出来。

目前处理的敏感性问题包括首席执行官得到的重赏,首席执行官本人对此的反应以及奖赏的原因和来龙去脉都会被贴在网上。

资料来源: Mandy Thatcher, “The Grapevine: Communication Tool or Thorn in Your Side?” *Strategic Communication Management*, August 2003, p. 32.

电子邮件

在当代组织中特别有价值的沟通方式是由网络 and 在线系统提供的电子邮件(e-mail)系统。电子邮件系统通过使用计算机文字处理程序和计算机通讯网络,提供高速的书面信息交换。这个系统最大的优点是省时、省力(如减少未应答或重复的电话呼叫),可提供没有正式备忘录的书面记录,并且能够与通过其他途径无法联系的人进行沟通。

因特网

因特网(Internet)是一个全球性的独立运行但互相联网的计算机集成体。^[2]虽然常常被称为信息高速路,因特网实际上是计算机网络之网。将因特网比作州际间的高速公路系统,就像州际道路系统通过不同的线路连接着各个城市,而因特网通过不同的电



子路径连接着全世界的计算机。

因特网对于管理者的真正意义,在于它能够带来有用的信息。通过因特网,管理者能够访问大量的信息,这些信息来自于通过因特网连接着的世界各地的计算机。电子邮件需要使用因特网。

企业内部网

企业内部网(Intranet)是一个私人的、公司的计算机网络,使用因特网产品和技术为组织内部提供多媒体应用服务。^[3]企业内部网把公司内的人和人、人和信息及知识联系起来,对整个组织来说,它就像是一个“信息中心”。大多数组织为员工建立了企业内部网,但是通过适当的保密措施,它可以扩展到外部的合作伙伴乃至客户。研究发现,今天企业内部网最大的用途就是内部沟通,以及共享知识和管理信息系统。

3.11 国际商务活动中的沟通

国际商务活动中的沟通在言语和非言语两方面都变得更为复杂。在言语沟通中,显而易见的问题就是不同语言的存在。世界上有3000多种语言在使用,其中大约100种是官方语言。英语是最主要的国际语言,其主导地位仍在加强。然而,每个学习过现代语言的人都知道,与一个使用另一种语言的人进行言语沟通,加大了沟通过程的复杂性。

非言语沟通过程甚至更复杂。在非言语沟通中文化差异起着很大的作用。例如,在美国,当人们站着交谈时,彼此之间一般保持三英尺的距离。但是,在中东,交谈的时候人们只保持一英尺甚至更近的距离。这样近的距离对于一位美国的管理者会产生压迫感。

对于国际商务活动中的沟通问题没有简单的答案。但是有两件事情是管理者必须做的:(1)了解你与之沟通的人的文化;(2)在说和写时尽量做到简洁明了。大多数人在学校都学过英语,但不懂行话或俚语。在国际商务沟通活动中,这些简单的规则将变得更加重要。管理案例3-2描述了国际商务沟通中的一些方法。

► 管理实例 3-2

关注你的双手

你的双手是在与他人沟通时使用的一种工具。握手对于大多数人来说是非常熟悉的。这个古老的、表示手中没有武器的习俗在全世界都是通用的。然而,不同国家和地区也存在着一些不同的做法,例如日本人是鞠躬,而印度人是合十礼。但是多数国家还是接受握手这种方式的。在法国,至少是在男士之间,早晚行礼是必要的;在伊斯兰国家,男人和女人握手是被禁止的。拍胳膊和拍肩在意大利没有关系,但在日本却被视为

是威胁。在一些国家用手指指人是非常无礼的。更有甚者,在世界上有些地方——像中东——用左手吃东西或者拿食物被认为是不洁净的。

资料来源:“Business—Culture Differences—Mind the Banana Skins,” Accountancy, October 1, 2001, p. 37.

本章小结

1. **定义沟通**。沟通是传递和交换信息的行为。
2. **描述人际沟通过程**。人际沟通发生在人与人之间。它是一个人努力理解含义并给予回应的互动过程。它包含发送和接收言语和非言语信息。
3. **描述在人际沟通中的冲突或不当可能导致的问题**。当一个发言者认为他已经明白了或他已经理解他人时,就会产生误解。无法回答的问题表示存在着误解,而意思被误解会导致潜在问题的发生。
4. **定义语义学,并解释其在人际沟通中的作用**。语义学是关于词义和符号的科学或研究。因为存在着词义和符号被曲解的可能性,因而必须仔细选择和清楚定义词和符号,以便能够进行有效沟通。
5. **定义感知**。感知是人的心理和感官过程,个人用它来解释所接收到的信息。
6. **解释情感如何影响沟通**。情感影响人们发送和接收信息。愤怒、喜悦、恐惧、悲哀、厌恶或者惊慌都可以影响我们发送和接收信息的方式。在情感强烈时的沟通通常很难取得成功。
7. **解释沟通中的反馈概念**。反馈是信息从接收方到发送方的传递过程。为了达到有效沟通,信息必须在发送方和接收方之间传递与交换。
8. **解释积极倾听**。积极倾听包括弄清别人在说什么,以及对别人关心的问题有所回应。
9. **描述什么是葡萄藤**。葡萄藤由组织内有共同爱好的、同乡的、一起午休的、有家庭亲戚关系和社会关系的员工形成的非正式沟通渠道组成。
10. **定义并简单讨论电子邮件过程**。电子邮件系统通过使用计算机文字处理程序和计算机通讯网络,提供高速的书面信息交换。
11. **定义因特网和企业内部网**。因特网是一个全球性的独立运行但互相联网的计算机集成体。企业内部网是一个私人的、公司的计算机网络,使用因特网产品和技术为组织内部提供多媒体应用服务。
12. **讨论国际商务活动中使沟通变得复杂的两个因素**。用外语沟通使得沟通过程复杂化。非言语沟通中存在的文化差异也是使沟通复杂化的一个原因。

复习题

1. 什么是沟通?
2. 定义人际沟通。
3. 举例说明一个矛盾的假设。



4. 什么是语义学?
5. 什么是感知,它在沟通中起什么样的作用?
6. 该如何处理沟通中的情感问题?
7. 什么是反馈,它如何影响沟通过程?
8. 什么是积极倾听?
9. 解释在人际沟通中非言语沟通的重要性。
10. 描述以下的组织沟通系统:
 - a. 电子邮件沟通系统
 - b. 葡萄藤
11. 定义因特网和企业内部网。
12. 描述使得国际商务活动中的沟通变得复杂的两个因素。

技能构建题

1. 描述在组织内能够有效使用葡萄藤的方法。
2. 解释为什么一些管理者经常提出这样的问题:“你为什么不按我告诉你的做?”
3. 讨论下面这种说法:对含义的理解不在语句本身,而在人。
4. “看我们做的,而不是说的。”这对组织是个好方法吗?请解释。
5. 缺乏对组织目标的沟通常常是组织业绩不佳的原因。你认为一般来说这是个正确的解释吗?为什么?

技能构建练习 3-1

感知测试

用 10 分钟完成以下测试。

1. 1963 年,如果你晚上 8 点上床睡觉,并将闹钟调至第二天早上 9 点起床,你能睡几个小时?
2. 如果你只有一根火柴,进入一间有一盏煤油灯、一盏汽油灯和一个烧木柴的炉子的屋子,你会先点燃它们中间的哪一个?
3. 有的月份有 30 天,有的月份有 31 天,那么有多少个月份只有 28 天呢?
4. 如果医生给你三片药片,并告诉你每半个小时吃一片,你能吃多久?
5. 一个人建造了一套四面有房的矩形宅子。宅子的每一面都有朝南的。这时跑来一头熊,请问这只熊是什么颜色的?
6. 我手中有两枚价值总共为 55 美分的硬币,其中一枚不是镍币。请想想这两枚硬币的面值分别为多少?
7. 30 除以 $1/2$ 然后加 10,结果是多少?
8. 从三个苹果中拿走两个,你还有什么?
9. 一位考古学家找到一些金币,标注的日期是公元前 34 年,它们的年代有多久了?
10. 摩西的诺亚方舟上带了多少个种类的动物?



技能构建练习 3-2

美国人说的是英语。但是,到过英国的人都知道,英国人使用的词组和短语与美国不尽相同。你能辨别左栏中美国人所说的英语单词或短语的意思吗?

_____ chemist	a. elevator
_____ phone engaged	b. mailbox
_____ ring-up	c. orchestra seat
_____ round up	d. line
_____ wines and spirits	e. can
_____ chipped potatoes	f. subway
_____ give way	g. hood
_____ to let	h. newsstand
_____ ta!	i. taxes
_____ it's mommy's go	j. suspenders
_____ half five	k. aisle
_____ mind your step	l. apartment
_____ a bit clear	m. janitor
_____ way out	n. hardware dealer
_____ bonnet	o. truck
_____ stall	p. exit
_____ flat	q. drugstore
_____ kiosk	r. busy
_____ ironmonger	s. too expensive
_____ pillar box	t. watch your step
_____ porter	u. call
_____ tin	v. go halfway around circle and straight up
_____ lift	w. liquor store
_____ queue	x. french fries
_____ lorry	y. yield
_____ rates	z. for rent
_____ braces	aa. bid adieu
_____ gangway	bb. it's mommy's turn
_____ underground	cc. five-thirty

技能构建练习 3-3

你具有什么样的沟通风格

认真阅读下列每个问题和它的四个答案。选择答案中描述得最像你的一个、用数字4填写在后面相应的空格中,比较像你的填写数字3,然后填2,最不像你的那个答案



填1。同一个数字在同一个问题中不可重复使用。举例说,你不能将数字4既填写在1a也填写在1b的空格中。

1. 我很可能给我的同事们留下的印象是
 - a. 脚踏实地,讲究实际和中肯。 a. _____
 - b. 感情用事,对自己和别人的感知非常敏感。 b. _____
 - c. 冷静,有逻辑性,有耐心。 c. _____
 - d. 聪明,有些孤僻。 d. _____
2. 当我签一个项目的时候,我最关心的是,项目应该
 - a. 实用,有值得我投入时间和精力去做的确切结果。 a. _____
 - b. 有激励作用,包括与他人积极地互动。 b. _____
 - c. 有系统性和逻辑性。 c. _____
 - d. 有创建性和有新潮知识。 d. _____
3. 评价我在社会上认识的那些人时,我最多地考虑的是
 - a. 他们是否独断专行。 a. _____
 - b. 他们是否有同情心。 b. _____
 - c. 他们是否看起来严格和做事一丝不苟。 c. _____
 - d. 他们看上去是否是有知识的人。 d. _____
4. 当与他人意见不一致的时候,我认为最有用的方法是
 - a. 查明主要分歧,找到妥协方案,以便尽快作出决策。 a. _____
 - b. 将自己置于他人的位置,试图理解他们的观点。 b. _____
 - c. 沉着冷静,清楚、简洁和有逻辑性地陈述我的观点。 c. _____
 - d. 提出新的建议。 d. _____
5. 面对压力,我想我能摆脱它们的方式是
 - a. 只关注马上能采取什么样的行动,并立即作出决定。 a. _____
 - b. 感情用事,偶尔会感情失控。 b. _____
 - c. 完全不考虑感情和个人因素,更多地注重分析和关键问题。 c. _____
 - d. 见风使舵,遵从上级的意见。 d. _____
6. 当给人作报告时,我想要给人留下的印象是
 - a. 一个实践经验丰富的人,例如我能够告诉听众一个程序的流程是怎样进行的。 a. _____
 - b. 一个能够掌握听众感情与情绪的、活跃的、善于说服人的人。 b. _____
 - c. 一个能够对组织的问题进行深入分析的、有系统想法的人。 c. _____
 - d. 一个有高度创新精神的人。 d. _____

现在来将你写在每个答案后的数字填写到下面合适的空格中。将问题1—3和问题4—6中的每组数据相加。每组下方的S、F、T和I分别代表了不同的沟通风格:见识型、感觉型、思考型和直觉型。问题1—3中纵行最高分的那组,是你在放松状态下的沟通风格;问题4—6中纵行最高分的那组,是你在压力状态下的沟通风格。当你确定了



你的沟通风格后,核对本练习后给出的对照表,其中给出了各种沟通风格的积极与消极特征。应该说明的是,你的沟通风格也可能只有积极特征而没有消极特征,或者相反。

	a	b	c	d
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____	_____
合计	S	F	T	I

资料来源: Phyllis Kuhn, “Sharpening Your Communication Skill,” *Medical Laboratory Observer*, March 1987. Used with permission from Medical Laboratory Observer. Copyright © 1987 by Nelson Publishing, Inc. www.mlo-online.com.

每种沟通风格的特征

积极特征	消极特征
直觉型	
有创造性的	爱幻想的
唯心主义的	不切实际的
有知识的	过于理论化的
感觉型	
具有同情心的	缺乏特点和决心的
尽责的	深怀负疚感的
善于说服人的	控制欲强的
思考型	
精确的、准确的	吹毛求疵的
深思熟虑的	严格的
权衡各种方案的	犹豫不决的
见识型	
决定性的	冲动的
自信的	好斗的
喜欢尽快看到结果的	对他人缺乏信任的
有技术能力的	以自我为中心,追求个人地位的

技能构建练习 3-4

性别化/非性别化语言

一个组织支持组建一支高素质和多样性的员工队伍,从沟通的角度讲,管理者应该



利用每一个可能的机会,使用非性别化语言。

1. 找出能替代以下可能含有性别化含义的词的非性别化的单词:

Man-hours	Salesman
Watchman	Spokesman
Girl Friday	Foreman
Repairman	Draftsman
Layout man	Policeman
Man-made	Freshman

2. 列举出你能想到的带有性别化含义的词或短语。

案例 3-1

谁说了算

布莱顿橱柜公司 (Brighton Cabinet Company) 总裁 John Branner 刚刚收到公司上个季度的财务报表。仔细看完报告后,约翰认为采购部购进原材料,包括夹板、嵌板和刨花板的支出过高。于是立即把生产副总经理 Joe Scott 叫来,告诉他这个问题。图 1 给出了该公司的组织图。

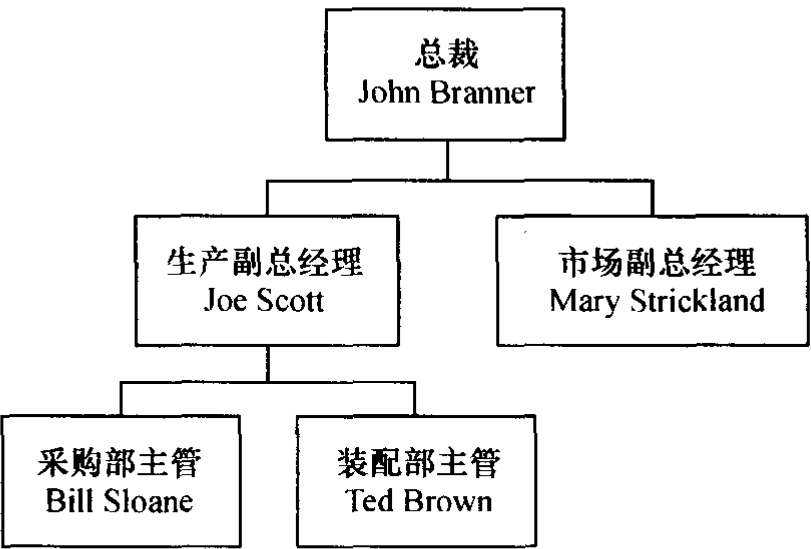


图 1 布莱顿橱柜公司的组织图(部分)

Joe 打电话给采购部主管 Bill Sloane 说:“Branner 先生认为上个季度的原材料费用支出过高,大大超过了预算,他希望这个季度的支出能够降下来!”

当 Bill 挂了电话后,他问自己,是谁为他的部门做的预算,他们是否知道夹板的价格由一张 6.05 美元涨到 6.75 美元。Bill 被要求削减支出,他也决定这样做。两天后,Bill 找到了一家能够以 5.95 美元一张的价格提供夹板的供应商。他按公司两个星期生产的需要量订了货。

但是在交货的时候,Bill 的疑虑得到了证实。夹板的质量很差,只是勉强还能用。但是 Bill 决定继续订购这种夹板。

一个月后,装配部主管 Ted Brown 来找 Bill:“Bill,这批夹板到底怎么回事?当工人们把它们钉在一起的时候,它们很多都突然裂开了。”Bill 回答:“唉,Ted,Branner 先生让我降低原材料费用。我除了购买质量差的夹板外,想不出更好的办法了。这是唯一

的解决方式。”这样的情况一直持续到季度结束。

季度财务报表显示,原材料费用支出降下来了,公司有所盈利。但根据前几年公司销售情况发展趋势和预测,利润和销售量应该更高。于是 John Branner 立即将市场副总经理 Mary Strickland 找来询问原因。Mary 解释说:“看来是我们失去了几个主要商家和客户。他们认为,我们的竞争对手比我们公司提供的产品更有竞争力。我调查过此事,发现我们的橱柜由于用了劣质的板材,在组装时更容易发生开裂问题。我和 Joe Scott 谈过此事,他告诉我,是您让他减少订购成本的,而购买质量较差的夹板是唯一能够减少采购原材料费用支出的方法。”

John 立即指示 Joe 订购符合质量要求的夹板,Joe 将这一消息告诉了 Bill。几天后, Bill 问 Joe,该如何处理购进的还够三个星期用的质量较差的夹板。“这是你的事!” Joe 吼道。显而易见,他在 Branner 那受到了一番严厉的斥责,心情很坏。

Bill 打了几通电话后认为,现在最好的办法就是卖掉那些质量较差的夹板。但是如果这样做的话,这批板材只能以原来购进价格的 60% 转让。为了能给新进的货物提供足够的库房空间, Bill 答应了这个条件。

三天后, Bill 被叫到 Joe 的办公室。Joe 问他:“Bill,谁允许你以那样的价格卖掉夹板的?”“没有人,” Bill 回答,“这是我自己的决定。这是我能想到的最好办法,我需要为新订的夹板腾出库房。”

“Bill,如果都像你这样做事的话,公司就没办法维持多久了,” Joe 说,“你本应该把质量好的夹板掺上一点质量差的夹板混着用。以后不要再有类似的事情发生了!”

问题:

1. 这个问题是如何发生的,它本该如何避免?
2. 分析案例中导致沟通失败的原因。
3. Bill 是否真应该对此事负责? 还有谁应该负责?
4. 评论案例最后 Joe Scott 和 Bill 的谈话。

注释和参考文献

1. For additional information, see Mandy Thatcher, “The Grapevine: Communication Tool or Thorn in Your Side?” *Strategic Communication Management*, August 2003, pp. 30—34.
2. Byron J. Finch, *The Management Guide to Internet Resources* (New York: McGraw-Hill), 1997, p. 2. Much of this section is draw from this source.
3. Paul Barker, “The Evolving Corporate Intranet,” *Telecommunications*, December 1997, pp. 67—70.
4. Ibid.

第4章 决策技能

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 解释决策和解决问题的区别。
2. 判别程序化决策和非程序化决策的区别。
3. 解释直觉决策方法。
4. 讨论两种理性决策方法。
5. 列举管理者决策的不同条件。
6. 解释价值观在决策中所起的作用。
7. 概述群体决策的积极作用和消极作用。
8. 定义创造和创新,概述创造过程的基本步骤。
9. 简述能用于鼓励创造性决策的特殊工具和技术。
10. 列出创造性决策的六个步骤。
11. 说明管理信息系统(MIS)的作用。

4.1 本章引言

组织总是在不断发展变化的,经营一个组织的管理者似乎总能在最恰当的时候作出伟大的决策。大多数管理者制定决策似乎具有以下共同特征:接受变革、听取客户意见、分权、精心聘用员工、持续教育和控制成本。他们不是其中一项做得出色,而是所有这些都做得相当出色。

史蒂夫·斯珀里尔(Steve Spurrier)是佛罗里达大学历史上赢球最多的足球教练,他在12个赛季中的战绩为122胜27平1负。他也是大学足球队中薪酬最高的教练,他的年薪超过了200万美元。他正在他的母校足球队执教,似乎所有一切也都是按照他的意愿去做的。然而让人惊讶的是,斯珀里尔2002年1月4日辞去了大学教练的职务。在1月7日佛罗里达 Gainesville 的新闻发布会上,斯珀里尔表示了他希望自己的

执教方法能在国家足球联盟有用武之地的夙愿。“我对自己的进攻风格和执教风格是否能在国家队中取得成功很感兴趣,”他说,“我需要在我退休之前找到这个答案,在我还有力气干一番事业时。”一星期后,斯珀里尔被聘为国家足球联盟华盛顿 Redskins 队的新一任主教练。该队与斯珀里尔签署的是 2 500 万美元为期五年的合同。经过两个惨淡的赛季(12 赢 20 负)后,斯珀里尔于 2003 年 12 月辞职。

资料来源:Chris Harry, “Redskins Go to Fun 'N Gun; Pro Football: After Schottenheimer Is Fires, Spurrier Agrees to Five-Year, \$ 25 Million Contract to Become Washington's Fourth Coach in 13 Months,” *Los Angeles Times*, January 14, 2002, p. D7.

4.2 管理技能分析

你认为是什么原因致使史蒂夫·斯珀里尔离开大学生足球队,而转投国家足球联盟?你认为这其中的一些因素会影响到管理者的决策吗?

4.3 管理技能应用

假设你正要为你的公司或学校购买一套新的计算机系统。你将作哪些类型的研究?作决定前你会考虑什么因素?

一些作者将“决策者”(decision maker)等同于“管理者”(manager)。尽管管理者就是决策者,但是并不是所有的决策者都是管理者。例如,一个挑选水果或蔬菜的人也需要作决策,但他不是管理者。然而,所有的管理者不论他们在组织中的地位如何,他们都必须为实现组织目标而制定决策。事实上,决策贯穿于管理的所有基本职能:计划、组织、人事、领导和控制。虽然每一种管理职能要求的决策类型不同,但是它们都需要决策。因此,要成为一名好的计划者、组织者、人力资源管理者、领导者和控制者,管理者首先需要成为一名好的决策制定者。

诺贝尔奖得主赫伯特·西蒙(Herbert Simon)将管理者的决策过程(decision process)描绘为三个阶段:(1)智力(intelligence);(2)设计(design);(3)选择(choice)。^[1]智力阶段包括收集进行决策所需要的环境条件。设计阶段包含提出、形成和分析可行性方案的过程。最后一个阶段选择,指的是选择一种行动方案的过程。

决策过程的这些阶段表明了管理决策和非管理决策之间的区别。非管理决策集中于最后一个阶段(选择阶段)。那个挑选水果或蔬菜的人只需要根据物品的大小或质量作出选择。管理决策则将重点放在智力阶段和设计阶段。如果决策过程被看做只是选择阶段,那么管理者就只需要花很少的时间作出决策了。如果决策过程不仅被看做只是实际进行选择,而是被看做包括智力和设计工作来作出抉择的话,管理者就需要花

大量的时间制定决策了。

4.4 决策与解决问题

“决策”(decision making)和“解决问题”(problem solving)两个词很容易被混淆,因此有必要先对它们加以说明。如前所述,狭义的决策(decision making)是指在可供选择的多个方案中进行选择的过程。问题(problem)是指任何与标准或理想状态不一致的情况,因此“解决问题”(problem solving)就是确定用适当的应对措施或必要的行动来缓解问题的过程。解决问题必然包括决策,因为所有的问题都会有多种不同的处理方法,问题的解决者必须选择哪一种方法才是最好的。另一方面,并不是所有的决策都包含问题(就像刚才那个挑选水果蔬菜的人)。但是,从实践的角度看,几乎所有的管理决策都包括要解决问题或至少是避免问题的发生。

4.5 程序化决策和非程序化决策

决策又被划分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策(programmed decisions)依赖于建立起来的程序或使程序系统化。一般来说,程序化决策的决策者知道所处的环境条件。日常的、重复性的决策都属于这种决策。属于这种管理决策的包括组织政策、程序和规则,它们是通过建立程序化的行动纲要来完成决策的。

非程序化决策(nonprogrammed decisions)针对很少发生或几乎没有发生过的事件。它们很少有固定结构,因此通常要求决策者有更多创造性的研究;决策者必须开发出能够使用的程序。通常,非程序化决策比程序化决策更难制定。投产新产品、使用新设备和确定明年的目标的决策,属于非程序化决策。

4.6 用计算机进行决策

随着技术水平的不断提升,计算机越来越广泛地运用于决策制定中。人工智能和相关软件的发展,已经使计算机不仅能为管理者提供决策数据,并且计算机本身也能实施特定的管理决策。

4.7 直觉决策方法

当管理者只是凭预感和直觉进行决策时(直觉方法, intuitive approach), 管理被看做是一门仅依赖于感觉的艺术。直觉和其他形式的判断在许多决策条件下都起作用, 然而当管理者忽视了有用的事实而仅仅依赖于感觉时就会出现问题。发生这种情况时, 管理者有时就会变得特别感情用事, 以至于没有什么能改变他们的决定。他们表现出“不要用那些事实打扰我——我正在思考”的态度。乔治·奥迪奥恩(George Odiorne)通过研究, 区分出以下几种会有害于决策者的情感附属物:

1. 抓住没有根据的事实, 并坚持它们。
2. 对带有诽谤性的题目感兴趣, 并提升它们的重要性。
3. 强行用某种道德模式来解释每件事。
4. 除了马上能用得上的东西其他的什么事情也不关心。
5. 密切关注有关浪漫信息, 并把收集此类信息看得比做其他事情, 包括寻找有利证据更重要。^[2]

这些情感附属物完全是真实存在的, 它们能使管理者作出错误的决策。它们常使那些“生活在过去”的管理者或决策者不愿或不能将他们的思想现代化。有一个例子说, 一个管理者竟坚持按照他40年前创建公司时的情况作决策。

奥迪奥恩对那些卷入情感附属物的管理者和决策者提出两个建议。^[3] 第一, 弄清偏见, 承认偏见。未弄清的偏见是最大的危害。第二, 征求独立自主的观点。询问那些对某个决策没有直接利益关系的人的观点总是明智的做法。直觉确实在决策中起着作用。关键是要不要忽视那些可以利用的事实。“好的公司不仅会学习, 也学会了忘记”。密歇根大学的教授普拉哈拉德(C. K. Prahalad)在他与人合著的《未来的竞争》(Competing for the Future)一书中说道。^[4]

4.8 理性决策方法

通过使用某些演绎推理方法来评判实际信息的决策方法即理性决策方法(rational approaches)。下面将对两种理性决策方法进行讨论。

最优决策方法

物理学提供的理性决策方法, 也能够适用于管理学问题。决策中的最优方法(optimizing approach)——有时也叫理性方法或科学方法(rational or scientific approach)。包括以下步骤:

1. 识别决策需要。

2. 设定、分类和权衡决策标准。
3. 收集有用的信息和数据。
4. 确定可选方案。
5. 按确定的标准评价可选方案。
6. 选择最优方案。

一旦有决策的需要,就必须制定出符合决策预期效果的标准。然后要根据它们的相对重要性来分类排序和进行权衡。

接着,应该收集与决策有关的数据。然后,确定所有能够满足既定标准的可选方案,并根据制定的标准评价每一个方案。最后的抉择是选择能够最好地满足标准的方案。

最优决策方法的局限性

最优决策方法对直觉决策方法来说是一种改进,但这并不等于说它没有问题和局限性。最优决策方法以“经济人”的概念为基础。这个概念假设人的行为都是理性的,他们的行为以下列假设为基础:

1. 人们有明确界定的标准,这些标准之间的权重关系是相对稳定的。
2. 人们知道所有相关的可选方案。
3. 人们有能力用全部的标准去评价每种可选方案,并对可选方案进行分等级排序。
4. 人们能自律选择评定等级排序最高的方案(他们不会去操纵系统)。

这种决策方法存在着以下困难。第一,这些假设常常是不现实的,决策者决策时并不总是能掌握明确界定的决策标准。第二,许多决策都是建立在对可选方案的有限知识基础上的,即使有可供使用的信息,但通常不具备完全信息。第三,总是存在着某种诱惑,使人们操纵或忽视所收集到的信息,并选择一个最喜爱的方案(并不一定是最好的方案)。

由于最优决策方法具有一定的局限性,并且大多数的决策还是包含某些判断的。因此,在作决策的时候,管理者一般会将直觉决策方法与理性决策方法结合起来使用。

满意决策方法

赫伯特·西蒙确信,最优决策方法的假设通常是不现实的,所以他试图弄清管理决策实际上是如何作出的,从而创立了他的有界理性原则。这个原则表明“人类大脑用于明确表达和解决复杂问题的能力,与所需要的以客观理性行为或近似客观理性行为要解决的大量问题相比是非常有限的”。^[5]有界理性原则的基本含义,是说人的理性是有限度的。根据这个原则,西蒙提出了一个“行政人”决策模型,其基本假设如下:

1. 一个人对于可选方案和标准的知识是有限的。
2. 人们日常的行动,常常是在对现实世界的简化、结构不良和心智抽象的基础上进行的。这种抽象受人们的感知、偏见和其他因素的影响。

3. 人们不求达到最优,但会选择第一个能够满足他们当前渴望的方案,这就叫做满意(satisficing)。

4. 与决策相关的个人渴望水平会上下波动,这种波动是由人们对最新确定的可选方案的价值取向决定的。

上述第一个假设是有界理性原则的总纲。第二个假设是在第一个假设的基础上自然得出的。如果人类有界理性的命题成立的话,那么人们就必须在有限的和不完全的知识条件下进行决策。第三个假设也是在第一个假设的基础上自然得出的。如果决策者对可选方案的知识是不完全的,人们就不可能实现最优,而只能是达到满意。最优(optimizing)意味着选择最好的可选方案;满意(satisficing)意味着选择能满足决策者最低满意标准的第一个可选方案。第四个假设的依据是满意标准随人的当前渴望水平的改变而改变。渴望水平(level of aspiration)是指一个人所希望达到的绩效水平,受人们以往的成败经历影响。

图4-1解释了满意决策方法。如果决策者对一个已经找到的可接受的方案表示满意的话,他就会选择这个方案。否则决策者会寻找另一个方案。在图4-1中,双箭头表示双向关系:新的可选方案的价值受以前最好的可选方案的价值影响;而以前最好的可选方案的价值反过来又受新的可选方案的价值影响。如箭头所示,一种类似的双向关系存在于新的可选方案的价值和当前渴望水平之间。这种评价的纯结果决定了决策者是否对可选方案满意。因此,“行政人”选择第一个能满足他最低满意标准的可选方案,而不求达到最优。

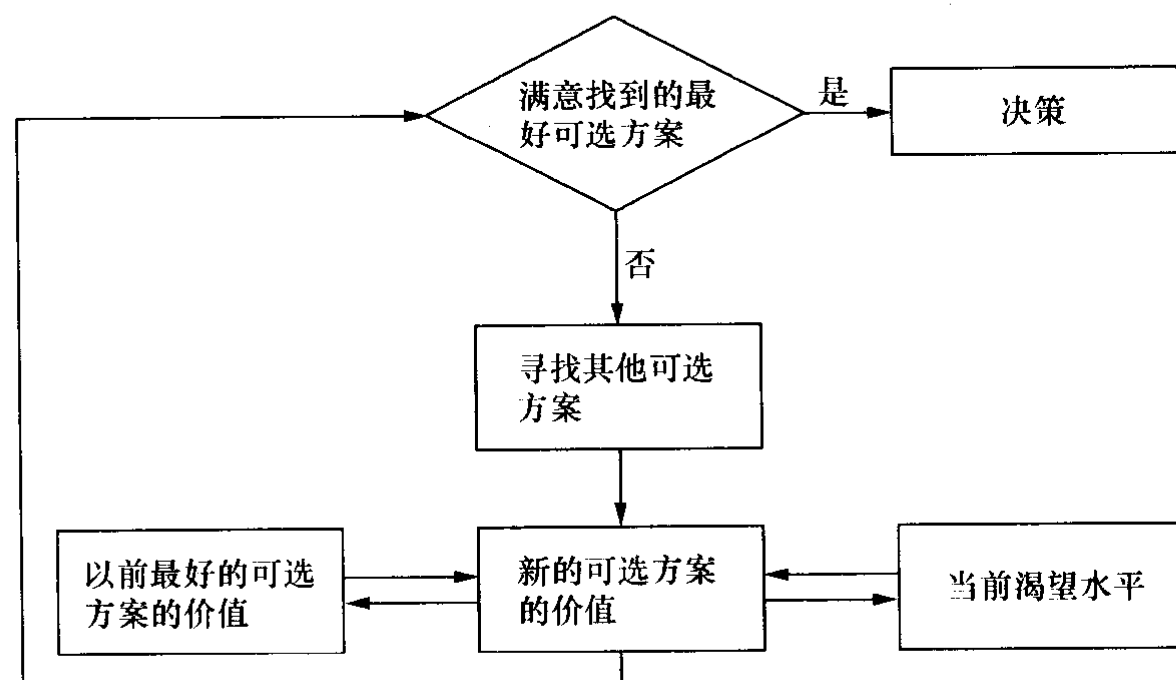


图4-1 满意决策方法模型

资料来源：Adapted from James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley & Sons, 1958), p. 49.

4.9 决策者环境

管理者决策的自由度很大程度上取决于他在组织中的地位和组织结构。通常,高层管理者具有更多的机动性和更强的判断力。由正式的组织结构确定的职权模式也会影响到决策者的机动性。

影响决策风格的另一个重要因素是组织的目标和传统。例如,一个军事组织需要与一个志愿性组织不同的决策风格。

组织的正式和非正式的群体结构也影响着决策风格。这些群体可能是从工会到顾问委员会的各种团体。

最后的因素是环境,包括所有参与决策的上级和下级。这些人的个性、背景和经历也会影响决策制定者。

图 4-2 展示了组织内能影响决策者的主要环境因素。除了这些主要的组织因素外,一般环境中能对决策起作用的还有其他一些因素。它们可能包括产业标准、劳动力市场、政治环境和竞争。成功的管理者必须对既能影响决策又能被决策影响的不同的环境因素有正确的评价。

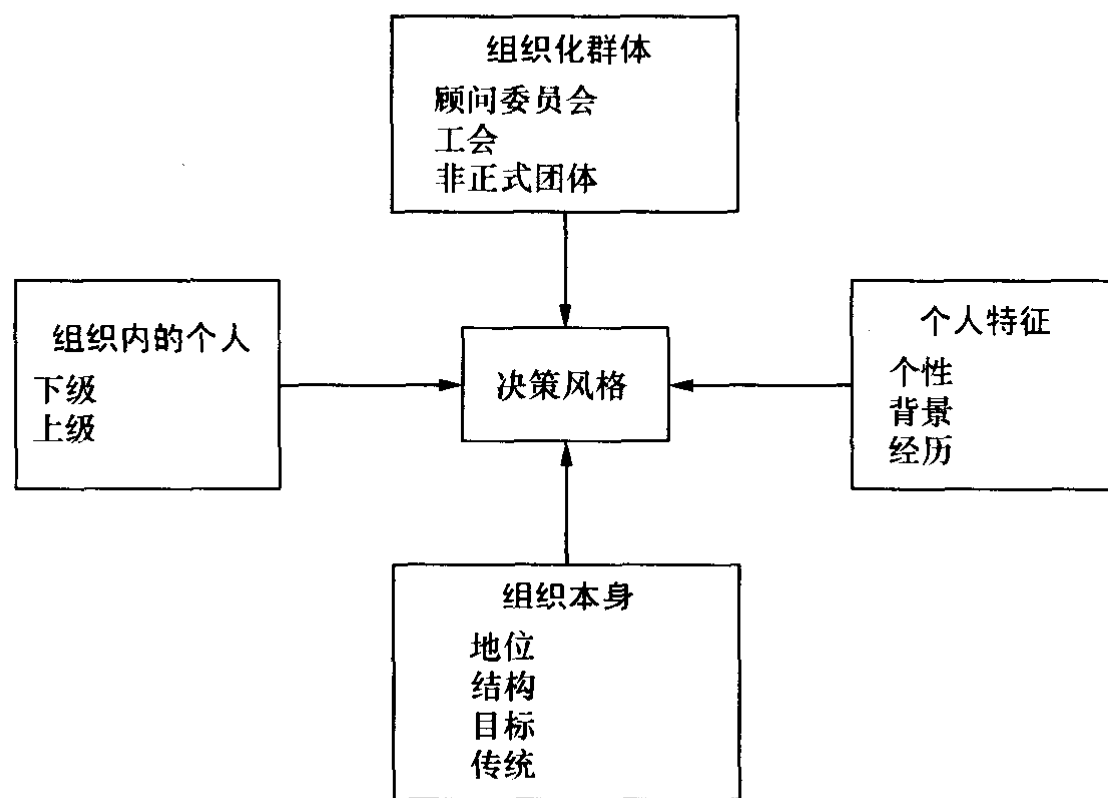


图 4-2 影响组织决策的环境因素

4.10 决策条件

决策时并不总是拥有同样多的可用信息。最好的决策常常取决于以后要发生什

么。就像一个简单的决策,出门是否需要带雨伞。更合意的可选方案是由是否下雨决定的,而这并不是决策所能控制的。表 4-1 将可选方案和天气情况以及它们各自的结果相结合,以决定出门时是否要带雨伞。

表 4-1 雨伞决策可选方案与结果

可选方案	天气情况	
	没雨	有雨
带雨伞	衣服干,但是麻烦	衣服干
不带雨伞	衣服干,高兴	衣服湿

确定性

知道将确切地发生什么,决策者就处于**确定性环境**(situation of certainty)。在这种环境下,决策者能精确地计算出每种可选方案的结果。如果天要下雨,就可以知道每一可选方案的结果,因此也能选择最好的方案(带雨伞)。然而,当今组织中的决策很少是在这样的确定环境下作出的。一个管理者在乘飞机(机票降价的时候)或坐火车(车票降价的时候)之间的抉择,就是一个确定性条件下的决策。

风险

不幸的是,与每种可选方案相关的结果不总能预先知晓。决策者常常能以一些代价获得带来不同可能结果的信息。获得信息的愿望由权衡获得信息的费用与获得信息的价值来确定。如果获得的是某些可靠的但不完全的信息,决策者便处于**风险环境**(situation of risk)中。在风险环境中,每种结果的相对概率是已知的。如果天气预报说今天有 40% 的降水概率,那么决策者将在风险环境下进行决策。

各种结果的精确概率通常是不知道的。但是,根据历史数据和以往的经验常常可以计算出相对精确的概率来。如果这样的数据不存在,就很难去预测可能性概率了。在这样的情况下,一种可以使用的方法就是对个人观点进行调查。

在风险环境下,决策者能借助期望值分析方法作出决策。使用这项技术,每种已知的可选方案的预期盈利可以根据事件发生的概率,用数学方式计算出来。期望值分析法的一个潜在的缺点是,如果事件发生多次,代表的就是平均结果。对于只发生一次的事件,就没有什么帮助了。举例来说,飞机乘客对平均事故率不感兴趣,他们感兴趣的是他们乘坐的这次航班会发生什么。

不确定性

当决策者有很少或没有可以利用的信息来据以评估不同的可能结果时,他就处于不确定性环境中。在**不确定性环境**(situation of uncertainty)下,决策者没有与不同的可能结果相关的概率信息。举例说,一个人要去纽约,但是没有听纽约的天气预报,他不知道是否可能下雨,因此也就不知道是否该带雨伞。



当决策者对自然环境将发生什么知之甚少或一无所知时,有几种基础研究也许可以适用。第一种是选择所有可选方案中有最好可能结果的那个方案。这是一种乐观的或带着赌博意味的想法,有时也被称为**最大最大法**(maximax approach)。使用这一方法的决策者将不会带雨伞,因为最好的可能结果(是没有麻烦的晴天)就只有选择这种方案。

处理不确定性的第二种方法就是比较每一种可选方案的最坏的可能结果,从中选择最坏可能性最小的那个。这是一种悲观的方法,有时被称为**最大最小法**(maximin approach)。在带雨伞的例子中,决策者将比较带雨伞和不带雨伞所带来的最坏结果。决策者将决定带雨伞,因为衣服干总比衣服湿要好。

第三种方法是在那些可能性结果中选择变化最少的可选方案,被称为**风险转移法**(risk-averting approach),这种方法也有助于更有效地从事计划工作。如果决策者选择不带雨伞,结果就会是衣服由于变湿。因此,风险转移的决策者将会带雨伞以确保维持自己的衣服是干的,不被雨淋。

表 4-2 概括了在不确定性条件下决策的不同方法。管理实例 4-1 讨论了一家公司如何开发一套公司内部系统,以帮助管理者处理各种风险。

表 4-2 不确定性决策的方法

方 法	如何运作	雨伞例子
乐观的或赌博的方法(最大最大法)	选择的方案是所有可选方案中有最好可能结果的方案。	不带雨伞
悲观的方法(最大最小法)	比较每一种可选方案中的最坏可能结果,从最坏可能结果中选择最坏可能性最小的那个方案。	带雨伞
风险转移法	在可选方案中选择变化最少的方案。	带雨伞

管理实例 4-1

主动式管理风险

许多公司和董事会现在都在采取一种更主动的姿态,来对组织决策者面对的各类风险实施管理。例如,美国北卡罗来纳州 Charlotte 的 J. A. 琼斯公司(J. A. Jones Company)从 2001 年 10 月起一直在开发一套风险管理系统。琼斯是拥有 30 亿美元资产的全球性服务公司。该公司正在研发一套不间断管理、测量和监控的系统,用来对公司的各种风险进行全方位的管理。这种风险管理程序中的第一步是,找到最好的办法来监控风险与报酬的关系,并开发出将这些方法与日常决策实践相结合的简单程序。公司负责风险战略的副总裁 Eric J. Gerner 对这种方法作了如下总结:“它并没有改变风险管理者的责任,它也不能取代好的判断。我们的目标是为作出好的判断提供好的决策程序。我们希望人们能够尽早地对风险进行辨别、计划和交换信息。我们这个系统具备这样的能力。”



公司将这一程序视为一种不间断的努力,并相信到2003年中期“我们的行程将走完一半”。

资料来源: Bruce W. Fraser, “Managing Risk Proactively,” *Strategic Finance*, April 2003, pp. 36—40.

4.11 决策时机

为了适时地作出决策,就必须识别决策需求。这并不是总能容易做到的事情。管理者可能没有注意到正在发生什么事情,或者说需要作出决策的问题是不易发现的。有些管理者总能适时地作出决策;而另一些管理者总是在不停地作决策,甚至对一些小事也是如此。快速作出决策的管理者承担作出错误决策的风险。没有收集和评估可利用的数据,依靠个人的感觉和对决策影响的预期进行决策,将会导致仓促而不良的决策。另一种极端的做法也是危险的,即管理者听取问题汇报、答应采取行动,但是却根本不去做。问题出现后无端作出延期回应也属不良决策。还有一些相似的情况,如管理者没有足够的信息便急于作决策,或者管理者对于最细小的决策都感到焦急和忧虑,以及将一切事情报告给上级管理者等。

想知道何时决策是件很复杂的事,因为不同的决策有不同的时间要求。例如,管理者决定委员会何时开会要比决定如何处理三个员工打电话请病假这种事有更多的决策时间。不存在什么神奇的公式能够告诉管理者何时该作决策或应该用多少时间来作出决策。重要的是,要清楚适时决策的重要性。管理实例4-2讨论了一个公司如何确信它们在众多的竞争者中占有明显优势,因为它们能够作出快速适时的决策。

管理实例 4-2

www.capitanelli.com

迅速适时决策能力

1989年,Joseph Lovallo在美国亚利桑那州Tucson市成立了北美企业有限公司。那时,Joseph Lovallo不得不劝说意大利面食制造商Mario Rummo允许他将意大利面食销往美国。今天,北美企业有限公司的总部设在Tucson市,在全国共有5家大型商店,在Tempe市有3500平方英尺的礼物花篮制作中心。公司为700多家餐馆供应意大利面食。Joseph Lovallo的三个孩子,Grant、Lisa和Lesley如今都在企业里工作,他们担当着不同的但相互补充的角色。

Lovallo一家确信,较小的家族公司给他们带来一定的优势,特别是在迅速适时决策的能力上。首席运营官Lisa Lovallo说:“如果你打算做得小,那么最好做得快。”Lisa指出,在北美企业有限公司,客户不需要长时间等待管理层的决策。“你在与有实际决策权的人谈话。我们不必浪费大量的时间再回公司,然后与市场部的人商量。市场部的人就是我兄弟。如果需要改换包装以满足客户需要的话,我们就能作决定,事实上,



我们明天就能实施。”

资料来源: Tiffany Kjos, “Tucson, Arizona, Pasta Importer Expands into Gourmet Markets with Own Brand,” *Knight Ridder Tribune Business News*, October 28, 2002, p. 1.

4.12 价值观在决策中的作用

价值观(value)是一个概念,明确或含蓄地界定了什么是个人或群体值得做的事情。^[6]价值观在决策过程中起着非常重要的作用。人的价值观并不是天生的,而是在早期生活中获得和发展的。父母、老师、亲属和其他人都对个人价值观起着一定的作用。因此,来到公司工作的每个管理者和员工都具有一定的价值观。

一个人的价值观对绩效衡量、可选方案和决策过程选择的标准都会产生影响。价值观的不同常会导致采用的绩效衡量尺度不同。例如,关心经济价值的管理者和关心社会价值的管理者衡量绩效的标准多半是不同的。前者可能只看重利润,而后者则只关心客户的投诉。

价值观的不同还会造成拟订可选方案的不同。由于价值观的不同,对一个人来说可行的方案对另一个人来说也许就是不能接受的。因为最终的选择标准依赖于所使用的绩效衡量标准,而这些都是受价值观影响的。例如,在解雇员工问题上,由经济价值观主导的管理者会比由社会价值观主导的管理者更快地作出解雇员工的决策。

乔治·英格兰(George England)对决策过程中价值观的作用进行过深入研究,他把价值观分为三个主要的类别(见表4-3)。^[7]他的研究主要观点如下:

表 4-3 乔治·英格兰的价值观主要分类

实效模式	认为个人评价准则主要取决于成功与失败这两个因素。
伦理/道德模式	暗示个人评价准则是由影响人们行为和决策的道德因素构成的,这是人们辨别是非对错的依据。
影响或感觉模式	认为个人评价准则受乐观主义观点影响,即认为人的行为是为了增加快乐和减少痛苦。

资料来源: George England, “Personal Value Systems of Managers and Administrators,” *Academy of Management Proceedings*, August 1973, pp. 81—94.

1. 在每个被研究的群体内部,个人价值存在极大的差异。在不同国家的研究中,有些管理者是实效模式导向,有些是伦理/道德模式导向,还有一些是影响或感觉模式导向。有些管理者的价值观很简单;有些管理者的价值观则很复杂,他们似乎受一些很强的价值因素支配。

2. 管理者的个人价值体系是相对稳定的。爱德华·勒斯克(Edward Lusk)和布鲁斯·奥利弗(Bruce Oliver)在乔治·英格兰以前的一项研究的基础上,指出管理者的价值观在他们六年的考察研究期中几乎没有什么变化。^[8]



3. 管理者的个人价值观体系与他们的决策方式有关或影响他们的决策方式。例如,那些将利润最大化视为目标的管理者比起那些没有把利润最大化看成是重要价值的管理者,更不情愿把钱花在改善咖啡厅和休息室设施上。

4. 管理者的个人价值体系与他们作为管理者的职业生涯的成功经历有关。成功的美国管理者偏爱实效的、动态的、获取成效为导向的价值观;而不太成功的管理者则更倾向于静态的和被动的价值观。

5. 在组织中工作性质不同的管理者,其价值观也存在着差异。例如,美国的管理者和劳工领袖的价值观就不同。

6. 总之,尽管调查研究中存在一些差别,但对被研究的国家的管理者价值观体系的研究结果大致是相同的。数据显示,是文化和社会因素,而不是技术和工业发展水平因素,在解释价值观的异同中起着重要的作用。

英格兰和其他人的研究明确确定了价值观在管理者决策过程中所起的重要作用。英格兰以及其他新近的研究表明,价值观可以由于文化的不同而不同,这些不同可能会对决策结果产生重要影响。^[10]为了作出合理的决策,今天的管理者不仅需要知晓他们自己的价值观,还要了解本组织内外部其他人的价值观。

4.13 参与决策

大多数管理者会让他们的下属或其他人参与到决策过程中来。一个相关的问题是:群体决策是否优于个人决策?另一个问题是:何时应该让下属参与制定管理决策?

群体或团队决策

众所周知的一句老话:三个臭皮匠胜过一个诸葛亮。从经验上来看,这个说法是成立的。群体的绩效一般要优于群体成员的平均水平。^[11]同样,群体常常能成功地提出有创造性的和创新式的解决问题的方法。当然,为了解决问题,群体决策要比个人决策花更长的时间。^[12]因此,当避免失误比强调速度更重要时,群体决策通常要比个人决策更好。

群体绩效优于群体成员的平均水平有两个原因:一是群体的智慧要高;二是在决策过程中,群体会有更多的可选方案。

比较个人决策的风险和群体决策的风险,是研究群体决策或团队决策的一个重要方面。实验表明,意见不一致的群体决策总是要比个人决策风险大。^[13]这听起来有些奇怪,这是因为群体压力常常会对成员有抑制作用,这可能是因为人们对决策的责任感比单独决策时要小。近期的调查研究发现,群体决策要比个体决策更偏向于两极化。“更两极化”意味着群体决策要比个体决策更极端。表4-4概括了群体决策的积极作用和消极作用。



表 4-4 群体决策的积极作用和消极作用

积极作用	消极作用
1. 集体智慧多。	1. 个人可能主导或控制群体。
2. 决策中群体可提出更多的可选方案。	2. 顺从社会压力会束缚群体成员。
3. 参与决策增强了群体成员对决策的认同感。	3. 竞争能使人们形成获胜比争论本身更重要的看法。
4. 群体成员能更好地理解决策和可选方案。	4. 群体倾向于采纳第一个可能的积极方案,而忽略其他的可选方案。

4.14 有效决策的障碍

管理者需要学习如何进行决策的同时,清除限制有效决策的障碍也是必要的。丹尼尔·惠勒(Daniel Wheeler)和欧文·贾尼斯(Irving Janis)确定了有效决策的四种基本障碍。障碍之一是“自满”(complacency):决策者没有看到危险的信号或没有看到机遇,或忽略了能够影响决策的环境数据。障碍之二是“防御性的规避”(defensive avoidance):决策者否认危险、机遇或负责任地采取行动的重要性。“惊慌(panic)”是第三个障碍:急于解决问题而往往得不到想要的结果。最后一个障碍是“决定去决策”(deciding to decide):认为承担制定决策的责任和挑战是效率的关键。^[15] 想要创造制定有效的和创造性的决策环境,就必须克服这四大障碍。

4.15 创造性决策

如果有关决策的最优观点是建立在不真实的假设之上,而直觉和满意观点又比最优观点带来的结果差的话,管理者怎样能够改善他们的决策过程呢?一种已经在许多公司取得积极效果的做法是:鼓励创造性决策和创新。本节将讨论在组织内部鼓励创造性决策的技术方法。

创造过程

创造和创新看起来相似,其实它们是两个截然不同的过程。创造(creativity)是形成一种新想法或新概念的思维过程;这种新想法或新概念是新的、原创的、有用的,或能够满足其提出者以及其他需要的人;创新(innovation)则是与做新的事情有关。创造涉及的是提出新想法,而创新是实施新想法。公司的管理者通常用不着处理生命攸关的决策。但是,发展创造性思考的气氛是相似的。下述创造过程的五个步骤通常被认为有助于营造创造性决策的环境。

1. 准备(preparation)。管理者必须作充分的调查,确保已清楚问题的所有方面,并



知道所有与问题有重要关系的方方面面和各种观点。

2. 集中精力(concentration)。管理者以一种及时的方式解决问题。

3. 反复审视各种想法和信息(incubation of ideas and information)。管理者认识到,所采用的解决问题的方法并不总是最好的方法。(允许点燃创造性的火花)

4. 阐明(illumination)。管理者要使一个要解决的问题与一个可接受的解决方案连接起来。[这一步骤常被称作“尤里卡连接”(Eureka connection)]

5. 确认(verification)。管理者检验解决方案,并接受其结果。^[16]

尽管这些步骤常有重叠,但是它们为开发有创造性的解决方案提供了合理的开端,这些创造性解决方案对于现代企业至关重要。

营造创造性决策环境

能影响组织成员创造性和创新的最重要的因素,也许就是他们工作的氛围,或曰环境。当然,一名管理者的上级对这种氛围的产生有很大的影响,但是最终是管理者本人构建了他的管区的基调。如果管理者对创造性思想感兴趣,大多数员工就都能感受到这一点。反之亦然,当一个管理者对创造性思想不感兴趣时,员工也是能感觉到的。

以人为本的管理技能和积极的领导能够营造出创造性的气氛。为了避免阻碍创造性,管理者必须:

- 灌输希望——消除对新想法可能会失败的担心。
- 发展有效的内部沟通和外部沟通。上向沟通和横向沟通能够鼓励创新。
- 寻求组织内人才复合。人的不同的个性和相互作用能鼓励创造性地解决问题。
- 奖励有价值的想法和解决方案。
- 允许现有组织结构具有一定的灵活性,以便新的思想和创造性的解决方案不会被传统扼杀。

鼓励创造性的工具

为了营造一个适当的环境,管理者可以使用一些技术工具来鼓励创造。下面对这样的技术工具作些基本介绍。

脑风暴法

亚历克斯·F. 奥斯本(Alex F. Osborn)创立脑风暴法(brainstorming),是为了帮助一家广告公司产生创造性的想法。脑风暴法是向一组人说明一个需要解决的问题,然后允许他们提出各种解决问题的方案。脑风暴法旨在形成大量的想法或可供选择的方案。脑风暴法通常是按照确定的程序进行的。

在第一阶段,小组的成员被要求提供他们头脑中最好的想法。小组成员被告知,第一阶段的目标重在提供想法的数量而不是质量。小组领导者问的问题通常包括,“我们怎样能够采用不同的方式运用它?”“我们怎样能够改变它?”“我们能够用什么来替代它?”“我们怎样能够把它们结合起来”?以下是第一阶段的四个基本原则:



1. 不允许对别人提出的想法进行批评。
2. 不允许对别人提出的想法进行赞扬。
3. 不允许对别人提出的想法提问或进行讨论。
4. 鼓励对别人提出的想法进行改进和在别人提出的想法的基础上再提出新想法。

在第二个阶段中,将对每个想法的优点进行评论。这种评论常常能够导致新的可选方案的产生。在这个阶段没有什么优点的可选方案将被剔除。

在第三个阶段,通过反复酝酿在一致同意的基础上推选出一个可选方案。管理实例 4-3 描述了一家公司如何成功地运用了在线脑风暴法。

► 管理实例 4-3

在线脑风暴法

脑风暴法是一个在线技术要比想象中更能发挥特长的领域。通过使用在线脑风暴法,公司能够显著且经济地推进创造性。

Diane Watkins 是费城郊区城乡保险公司的高级市场营销专家。专长于汽车和房屋保险的 Watkins,帮助保险代理解决了大多数销售难题。

2001 年春天, Watkins 将她 10 条最好的销售技巧贴在城乡保险公司内部的网站上。贴出没过几天,许多保险代理也将他们自己的技巧贴在了网站上。例如,一个来自纽约法拉盛(Flushing)的保险代理提供了如何在亚洲社会取得认同的方法;另一些保险代理则发帖子讨论如何劝说顾客购买城乡保险公司其他险种的技巧。同年 6 月初,全国超过 40 家保险代理机构加入了这个讨论,有上百家保险代理机构阅读了相关的帖子。有趣的是,城乡保险公司并没有提供奖金或鼓励保险代理机构加入讨论。

资料来源: George Anders, "Inside Job," *Fast Company*, September 2001, pp. 176—184.

戈登技术

威廉·戈登(William J. J. Gordon)为咨询公司——亚瑟·利特尔有限公司(Arthur D. Little, Inc.)发明了一项技术,来刺激创造性地解决问题。这项技术最初被设计用来创造性地解决技术问题。戈登技术(Gordon technique)不同于脑风暴法之处是,除了团队的领导没有人知道要思考的真正问题的性质是什么。做法是先给出一个关键词来描述问题的范围;然后小组把这个关键词作为讨论的起点,对这个关键词涉及的领域进行探讨。举例说,关键词“conservation”可以被用来作为讨论能源节约(energy conservation)的起点。对关键词的讨论和讨论者提出的建议会引导着讨论向其他潜在问题领域发展。戈登技术的支持者认为,这种方法通常能够产生更高质量的想法,因为讨论没有像脑风暴法那样被局限在一个特定的范围。

名义群体技术

名义群体技术(nominal group technique, NGT)是设计来用于将个人相互影响保持在最小值水平的结构性技术。它包含以下几个步骤:



1. 列表(listing)。每个成员独立地以列表方式写下自己对解决小组任务的各种可能的解决方案。

2. 记录(recording)。每个成员从他或她列出的方案中挑选出一项依次向小组的领导汇报,领导记录下每个小组成员提出的方案,并把这些方案整理成一份重要列表。当今的一些组织甚至还设计了装有电脑的屋子,这些电脑能将组织成员提供的方案投影到大屏幕上,让全体参与者看见。依次汇报程序一直持续到领导记录下了所有成员的每一项看法。

3. 投票(voting)。每个小组成员在选票上记下重要列表中应优先考虑或具有重要意义的解决方案。

前三个步骤,小组成员不允许彼此有言语上的交流。投票的结果被制成表格,所得分数被列在重要列表上。然后过程就继续进行到下一步。

4. 讨论(discussion)。每项方案都要通过讨论来澄清和评估。

5. 最终投票(final voting)。每个小组成员对重要列表中的优先方案再次进行投票。^[17]

NGT被认为比脑风暴法更能得到独特的解决方案和看法。然而,名义群体法和脑风暴法都存在着这样的问题:在参与者对问题很熟悉、很有研究的情况下,他们会认为解决的方案是显而易见的。

脑写作法^①

在脑写作法(brainwriting)的研究中,群体成员被置于某个问题环境状态下,然后要求他们在不经过讨论的条件下在纸上记下他们各自的想法。记录纸上不记名,然后被传给另一个人。这个人同样写下他的意见然后将纸传给下一个人,直到所有的成员都发表了自己的看法。

分合法

分合法(synectics)是创造性解决问题的方法中一种较新的技术。分合法使用隐喻性的思维方式来“使熟悉的变陌生或使陌生的变熟悉”。类推是做此事的最好方法。以下是几种创意思维的基本形式:

1. 个人类推(personal analogies)。将自己置于目标的角色中。
2. 直接类推(direct analogies)。进行直接比较。
3. 符号类推(symbolic analogies)。根据符号去审视问题。
4. 幻想类推(fantasy analogies)。想象最好的解决方案。

幻想类推法或“期望目标”法是指,在不存在任何强制性的环境下,参与者想象一个特殊的问题如何能被解决。在产生一系列期望的解决方案后,参与者被鼓励提出他们能够想到的最荒谬的方案。在这些解决方案中,通常总会有一两个能够经提炼后用于解决实际问题。

^① 又译创意写作法——译者注。

必须要提醒的是,对于这些方法对创造性有何帮助还存在着疑虑。有两个研究者指出:“似乎没有足够的证据支持这种做法,即管理者面对问题处境时求助于脑风暴法以寻求特别有创造性的思想来解决问题。”^[18]另一方面,同样的研究者又下结论说,脑风暴法能够提供更广泛的解决问题的方案。

总之,在前面介绍的各种技术中,没有一种技术能被称得上是改善组织内部创造性的完美答案。每一种技术都应该被看做是一种工具,只有在一定的环境下才能发挥作用。管理实例 4-4 描述了一个公司利用非常规环境来提高创造性效率和生产率的方法。

► 管理实例 4-4

激发创造性

一些非常有名的公司发现,在非常规环境下,例如在马背上、运动场上,甚至是在衣帽间召开会议,能够显著地激发人们的创造性。一个例子是加拿大的百威(Budweiser)公司。

Mike Robitaille 是加拿大百威公司驻多伦多的商标管理者。在有了打算开发其合作伙伴美国国家足球联盟(NFL)这一新的市场的想法后,Robitaille 和创造性顾问 Tom Monahan 组成一支由百威公司和 NFL 职员构成的团队。经过一番简短的培训后,团队被要求进行一场两个小时的足球比赛。随后,在多伦多蓝鸟酒吧的衣帽间里举行了一次脑风暴法会议。

另一次会议由 Robitaille 在拳击俱乐部组织召开。团队先用 90 分钟跳绳和丢沙包,然后剩下的时间在拳击馆召开脑风暴法会议。(有意思的是许多参与者是女性)

再有,Robitaille 曾让他的市场营销团队穿上牛仔衣服,然后在早晨进行一次两个小时的骑马运动,中午进行篝火午餐,其后在群山风景中举行脑风暴法会议。

在上面的这些例子中,Robitaille 希望将他的团队置于这样一种环境中,使他们能够更好地理解以及更贴近客户和潜在的消费者。

资料来源: Sara J. Welch, “Here, There and Everywhere,” *Successful Meetings*, August 2001, pp. 76—79.

创造性决策模型

本节介绍一个实用模型,它能使人们更好地和更有创造性地进行决策。^[19]虽然这个模型包含一些合理性决策理论的内容,但是它强调的重点是鼓励产生新的思想。表 4-5 描述了这个模型的各个步骤。

表 4-5 创造性决策模型

步骤	行为
1. 识别	} 研究并最终确定问题或决策环境
2. 发现事实	
3. 发现问题	
4. 发现想法	} 形成可选方案或想法
5. 发现解决办法	} 确定标准和评估在第四阶段形成的想法或方案
6. 发现措施	} 制订一个实施所选想法或方案的计划

资料来源：Bruce Meyers, unpublished paper, Western Illinois University, 1987.

步骤一:识别

当存在一个问题或一个需要决策的环境时,首先用文字描绘出环境状况是非常有用的。一个有效的方法是用叙述形式简单地写下事实。这个阶段应该包括对目前状况的描述,例如应描述相关事件何时何地发生或将要发生什么。

步骤二:发现事实

在以书面形式描述了决策环境后,下一步就是系统地收集有关事物当前状态的相关信息。这个阶段提出的问题通常是以“谁”、“什么”、“何时”、“何地”、“多少”或类似的词语开始。“发现事实”阶段的目的,是组织可利用的有关决策情景的信息。

步骤三:发现问题

“发现事实”阶段主要涉及的是当前及过去;而“发现问题”阶段则是针对未来的。某种程度上讲,该步骤可以被看做是对问题重新定义或对问题进行分析的阶段。该步骤最主要的目的,是以一种能鼓励更多创造性解决方案的方式重新书写或重述存在的问题。根据步骤一和步骤二,决策制定者应该尽量将问题重述成几种不同形式,最终能鼓励产生更多的解决方案。举例说,决策情景“我应该用我的积蓄创建一个新公司吗?”能够被重述为“我应该通过什么方式为我的新公司筹资?”第一个句子得出的结论要比第二个句子狭窄得多。同样,“我应该解雇这个人吗?”能够被重述为“我应该调走、惩罚、再培训或是解雇这个员工,还是再给他/她一次机会?”。

在列出了问题的若干重述后,决策制定者应该选择与实际关系最密切、在各种潜在解决方案中最好的一个。就此而言,决策环境应该是那种能够鼓励提出多种解决方案的。

步骤四:发现想法

该步骤的目标是针对决策环境形成各种不同的可选方案。脑风暴法被用于这个阶段。使用脑风暴法有两个简单的规则:(1) 不允许对他人提出的想法进行判断或评价;(2) 必须仔细考虑所有他人提出的想法。这些规则的目的是鼓励产生各种可选方案的,而不管这些方案起初看起来是多么不切实际。对于决策制定者来说,一个好的方法是首先尽可能多地列出与问题有关的各种想法或方案,然后再去考虑它们哪些能够被替代、合并、采纳、修改、剔除或重组,以便把起初形成的想法或方案发展成新的想法

或方案。

步骤五:发现解决办法

该步骤的目的是确定决策的标准和评价在步骤四形成的各种潜在想法或方案。决策制定者的第一步,是制作一份潜在的决策标准列表,列出所有可能性标准。一旦潜在的决策标准列表做好了以后,决策制定者就应该通过选择最合适的决策标准来减少表中的列项。当然,决策制定者是要选出一定量的便于管理的标准来(通常不多于七项)。下一步是根据挑选出来的标准,评估步骤四中的每一个想法或方案。通常通过简单的评估就能剔除许多不合适的想法或方案。对留下来即被选中的想法或方案,再根据确定的标准一条条地逐一进行评估。在每个想法或方案经所有确定的标准评估后,就很容易找到最好的解决方案了。

步骤六:发现措施

最后,步骤六的目的是要确定为了成功实施所选定的想法或解决方案还需要做些什么。这个阶段不止包括“谁”、“何时”、“何地”和“如何”等问题,还应分析实施中可能出现的潜在问题。

上述模型肯定是不完善的,但是它鼓励管理者超越有界合理性,作出比按满意标准决策理论行事更好的决策。

4.16 管理信息系统

管理信息系统(management information system, MIS)也称**管理报告系统**(management reporting system),服务于管理者制定日常的经营决策和策略决策的需要。MISs 被用来成功地管理生产过程、部门或企业的必不可少的信息。^[20] MIS 提供给管理者预先设定的能较好地满足他们的信息需求的信息。^[21] 通常, MIS 是以定期报告、特别报告和数学模拟结果的形式提供可用信息的。^[22]

广义而言,管理信息系统已经存在了许多年,甚至早于计算机的出现。但是,在大多数人心目里, MIS 这个术语就是利用计算机来处理管理者在经营决策中所需要的数据。MIS 提供的信息描述了一个组织或组织的一个主要部门过去发生了什么、现在正在发生什么和将来可能发生什么。^[23]

需要着重指出的是, MIS 并不等同于**数据处理**(data processing)。数据处理是采集、加工和储存数据,而 MIS 则是使用这些数据为解决问题和进行决策生产管理信息。换句话说,数据处理为 MIS 提供了数据库。

事务处理系统(transaction-processing system)代替了计算机手工记录的程序。例如它们可以包括工资单、账目和库存记录系统。准确地讲,事务处理需要日常的和高度结构化的决策。它实际上是数据处理的子集。因此,一个组织可以有非常高效的事务处理系统而没有 MIS。表 4-5 概括了管理信息系统的特征。

表 4-5 MIS 的特征

<ul style="list-style-type: none">• 所使用的采集数据和存储数据是经过程序处理的。• 是提供数据和信息,而不是提供程序处理的详细资料。• 帮助管理者监控事物状态、评估环境和确定所需采取的行动。• 支持日常决策。• 提供以前各类报表信息,并支持打印或在线阅读。
--

资料来源: From *Information Technology in Business*, 2nd edition, by J. A. Senn. Copyright © 1998 by Pearson Education, Inc. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

许多 MIS 被开发为供一些特殊的部门使用。MIS 趋于支持特殊职能领域的管理者,包括运营信息系统、营销信息系统、财务信息系统和人力资源信息系统。组织中特定部门使用的特殊 MIS 将在以后章节中讨论。

本章小结

1. 解释决策和解决问题的区别。狭义的“决策”是指在可供选择的多个方案中进行选择的过程。“解决问题”,就是确定用适当的应对措施或必要的行动来缓解偏离标准或偏离预期绩效水平问题的过程。从实践的角度看,几乎所有的管理决策都包括要解决问题或至少是避免问题的发生,因此,也没有必要区分管理决策和管理问题解决。
2. 区别程序化决策和非程序化决策。程序化决策是依赖于已建立的程序或系统化的程序进行的决策。非程序化决策针对很少发生或几乎没有发生过的事件,一般要求决策者更具有创造性。
3. 解释直觉决策方法。在直觉方法中,管理者依靠预感和直觉来进行决策。情绪和情感在这种方法中起着重要作用。
4. 讨论两种理性决策方法。作为理性决策方法的一种,最优方法包括以下六个步骤:(1) 识别决策需要;(2) 设定、分类和权衡决策标准;(3) 收集有用的信息和数据;(4) 确定可选方案;(5) 按确定的标准评价可选方案;(6) 选择最优方案。第二种理性决策方法是满意决策方法,是根据有限理性原理得出的。按照满意决策方法,决策者选择能满足他或她最低满意标准的第一个可选方案。
5. 列举管理者决策的不同条件。管理者通常在确定性条件、风险条件和不确定性条件下作出决策。
6. 解释价值观在决策中所起的作用。一个管理者的价值观影响着绩效衡量尺度和可选方案的选择,也对决策过程选择的标准有所影响。
7. 概述群体决策的积极作用和消极作用。群体决策的积极作用包括:(1) 集体智慧多;(2) 决策中群体可提出更多的可选方案;(3) 参与决策增强了群体成员对决策的认同感;(4) 群体成员能更好地理解决策和可选方案。消极作用有:(1) 个人可能主导或控制群体;(2) 顺从社会压力会束缚群体成员;(3) 竞争能使人们形成获胜比争论本身更重要的看法;(4) 群体倾向于采纳第一个可能的积极方案,而忽略其他的可选方案。



8. 定义创造和创新,概述创造过程的基本步骤。创造是形成一种新想法或新概念的思维过程;这种新想法或新概念是新的、原创的、有用的,或能够满足于它的提出者以及其他需要的人。创造过程通常包括五个阶段:(1) 准备;(2) 集中精力;(3) 反复审视各种想法和信息;(4) 阐明;(5) 确认。

9. 简述能用于鼓励创造性决策的特殊工具和技术。能够用于鼓励创造性决策的工具包括脑风暴法、戈登技术、名义群体技术、脑写作法和分合法。

10. 列出创造性决策的六个步骤。创造性决策包括以下六个步骤:(1) 识别;(2) 发现事实;(3) 发现问题;(4) 发现想法;(5) 发现解决办法;(6) 发现措施。

11. 说明管理信息系统的作用。MIS 用于支持管理者制定日常经营决策和策略决策的需要。MIS 提供给管理者预先设定的能较好地满足其信息需求的信息。通常,MIS 是以定期报告、特别报告和数学模拟结果的形式提供可用信息的。

复习题

1. 决策过程的三个阶段是什么?
2. 什么是决策和解决问题的区别?
3. 讨论直觉决策方法。
4. 讨论最优决策理论。
5. 最优决策方法有哪些局限性?
6. 讨论满意决策方法,并解释满意决策方法和最优决策方法的区别。
7. 区别决策的确定性条件、风险条件和不确定性条件。
8. 什么是价值观? 价值观和成功管理之间的关系是什么?
9. 概述群体决策的积极作用和消极作用。
10. 有效决策的四个障碍是什么?
11. 简述营造鼓励创造性决策环境的五个步骤。
12. 简述下列有利于创造性的工具:
 - a. 脑风暴法
 - b. 戈登技术
 - c. 名义群体技术
 - d. 脑写作法
 - e. 分合法
13. 简述创造性决策的六个步骤。
14. 事务处理系统和管理信息系统的区别是什么?

技能构建题

1. 查找某个大公司最近的重要决策(可阅读《商业周刊》或《华尔街日报》等杂志)。在你查到的公司决策中,管理者或管理者们运用的是满意决策方法还是最优决策方法?
2. 在决策时,你认为影响一个管理者是否愿意承担风险的因素是什么?

3. 如何评价“群体决策总是优于个体决策。”
4. 对一块砖,你能想出多少种创造性的用途?你再去问一个5—7岁的孩子同样的问题。你怎样看待你和小孩子回答的差别?你认为小孩子可能比成人更有创造性的原因是什么?
5. 构思一种新的产品和服务形式来解决困扰你的问题。例如,总是关不住的垃圾桶盖。(许多低年级的实验班将这当做是创造性训练的一个练习)
6. 当你走进一家快餐店,服务员将你的订单输入到收银机中,这个信息如何能够被用来作为MIS的一部分?

技能构建练习 4-1

海上遭遇

你正驾驶私人游艇行驶在南太平洋上。由于不明原因起火,游艇的大部分及其设施都已损坏。你驾驶的游艇现在正慢慢下沉。由于重要的航海仪已经损坏,你弄不清你现在的位置,你和其他船员正在奋力灭火。你最乐观的估计是,离你们最近的岛屿大概在西南方向1000英里。

下列15件物品在火灾中完好无损。除了这些东西,你还有一只带桨的橡皮艇,该艇足够供你和员工再带上所有15件物品使用。所有幸存者口袋里的东西,只有一包香烟、几本有关赛马的书和5张1美元的钞票。

你的任务是根据生存的重要性对以下15件物品进行排序。将数字1填在最重要的物品前,2填在其次重要的物品前,一直填到15,即把数字15填到最不重要的物品前。

- _____ 六分仪
- _____ 剃须镜
- _____ 5加仑罐装水
- _____ 蚊帐
- _____ 一罐美国陆军C类配给食品量^①
- _____ 太平洋的地图
- _____ 坐垫(经海岸警备队检验的可用于漂浮的物品)
- _____ 2加仑罐装油气混合燃料
- _____ 小型晶体管收音机
- _____ 驱鲨剂
- _____ 20平方英尺的厚塑料布
- _____ 20夸脱 Puerto Rican rum 高度酒^②
- _____ 15英尺尼龙绳

① 按美国陆军使用的野战食品配给分类标准,C类食品量为12盎司(约为340克)罐装的、使一名士兵在切断正常食品供应情况下能够满足一天生存需要的常规食品量——译者注。

② 酒精度80度——译者注。



_____ 2 盒巧克力

_____ 1 套渔具

在每个人做完排序后,老师将班级分成小组。然后按小组再对上述物品排序。这意味着在作出群体决策之前,排序必须得到每个小组的成员的同意。完全一致的意见是很难达到的。因此,并不是小组的排序都要得到小组每一个成员的赞同。作为一个群体,要尽量做到对每一件物品的排序得到至少是全体成员的部分赞同。下面是一些达成共识的指导意见:

1. 避免为坚持自己的观点进行争论,要依靠逻辑性达成共识。
2. 避免只是为了达成一致和避免冲突而更改你的观点。支持那些至少你能部分接受的解决方案。
3. 避免使用减少冲突的技术,如依靠少数服从多数、取平均数或进行交易等方法。
4. 在决策中视观点不同为有益因素而不是阻碍因素。

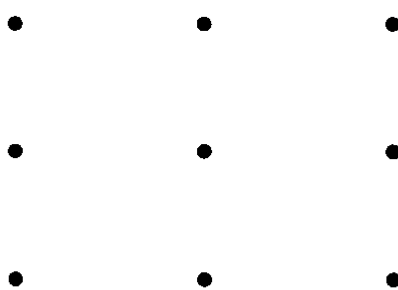
资料来源: John E. Jones and J. William Pfeiffer, eds., *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators* (La Jolla, CA: University Associates, Inc., 1975).

技能构建练习 4-2

创造性练习

我们中的大多数人相信,我们要比实际上的我们更有创造性。请解答下面三道题,每题用时不超过 4 分钟。

1. 画四条直线连接下图中所有的点,你的笔不允许离开纸面。直线允许交叉,但不能重叠。



2. 以下词组的共同点是什么(不是指它们都是英语单词)?

CALMNESS	FIRST
CANOPY	SIGHING
DEFT	STUN

3. 将 10 个同样大小的圆排成 5 行,每行有 4 个圆。

当你尝试过解答上述每个问题后,请讨论下述问题:

1. 为什么你认为这些“简单”的问题对你来说很难?
2. 你认为小学生跟成人相比,是更容易还是更难做这些题? 为什么?

案例 4-1

离开军队

Jay Abbott 确信,如果他决定留在军队中,他的未来是有保证的,并能得到经济上的

奖赏。当他从美军后备军官训练队(ROTC)^①毕业后,他成为一名指挥官,在军队中工作十多年了。32岁时,Jay被提升为上尉,近来他又被列为提升的重点对象。他确信,他能够被提升。他出色地完成了所有分派给他的任务。他深受每个人的爱戴——他的同级、上级和下属。可以说,他有一份无可挑剔的履历。

但是,在工作了10年时,Jay第二次考虑是继续留在军队还是从此离开军队的问题。他越来越怨恨军队影响了他大部分的个人生活。虽然他总是愿意将头发留得比年轻人还要短,但是令他感到愤恨的是,如果他想要留长发或胡须的话,在部队是不可能的。他的总的看法是:军队侵扰了他的个人生活。这种侵扰对他妻子和孩子的影响比他还要大。

Jay的妻子Ellen正在写她的硕士论文。这占用了她大部分的业余时间,但她同时又不愿意放弃参加公司的俱乐部活动。对Jay而言,几乎就没有私人的家庭生活。他甚至没有足够的时间陪家人。他的工作要求他长时间地工作,甚至包括周末,这使得他几乎没有时间留给他的妻子和两个分别为7岁和9岁大的女儿。另一个问题就是Ellen,她正在攻读设计工程学学位,这使得她没有任何晋升的机会,也无法去做对他们俩来说都很重要的事情。

这些想法一次次在Jay的心中较量。他试图抉择什么是对他和他的家庭最好的办法。留在军队有很多美好的发展前景,他不断提醒自己:他一年已经有40 000美元的收入,加上他最近这次确定的晋升,每年的薪金会达到46 000美元。而且,他已被推荐为军队指挥院校的教员。不被提升的机会几乎为零,而得到提升会使他的前途更加光明。如果他留下来,只要再过10年,他就可以退休(42岁),可以得到永久的相当于他工资一半的退休金和免费医疗包括牙医治疗。他计算过,到那时他可能成为上校,基本年薪为61 000美元。在最差的情况下,到退休时他也是个少校。42岁,如果他愿意,他有足够的时间开始他的第二份职业。

另一方面,不去管看起来多么诱人的前景,军中工资的增长却总是跟不上通货膨胀的增长速度。国会认为通货膨胀率超过了3%,而且未来几年这种情况不会有所改变。事实上,Jay在报纸上也读到一些有关国会正在考虑降低军人薪水的文章,特别是满20年军龄退休的薪水。

在做了一些了解和核实后,Jay认识到,军中的一些训练方法和经验对于普通的企业老板们也是很有价值的。Jay曾当过通信兵,拥有许多电信领域方面的经验。他最近以服务学校教师的身份做了一次巡游。在军队工作期间,他还担任过许多领导工作。32岁的他比一般普通的企业领导者可能具备更多的第一手管理经验。他得知大公司最近正招聘有军队经历的年轻军官,月薪为10 000到15 000美元,高于那些刚毕业的大学生。

问题:

1. Jay应该怎么做?

^① ROTC(Reserve Officers' Training Corps)——译者注。



2. 在 Jay 的决策中应该考虑什么因素?
3. 价值观在 Jay 的决策中起什么作用?

案例 4-2

出 国

你管理着 12 个工程师。他们接受过的正规训练和工作经验都非常相似,因此你能在做项目时相互替换地使用他们。昨天,你的上司告诉你,海外一家分公司需要外借四个工程师到国外工作 6—8 个月。由于一些原因,他反对这样做,但还是同意了,因为这个要求本应该由你领导的部门来满足的。

你所有的工程师都能完成这项任务。从当前做的项目和完成未来项目的角度看,没有什么特别理由说哪个工程师是必须留下来的。稍微有些复杂的事情是,这次的海外工作是要派往一个条件不太好的国家。

问题:

1. 你如何挑选谁应该去国外呢?
2. 影响你决策的主要因素是什么?

资料来源: Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making." *Organizational Dynamics*, Spring 1973.

注释与参考文献

1. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), p. 2.
2. George S. Odiorne, *Management and the Activity Trap* (New York: Harper & Row, 1974), pp. 128—129; and George S. Odiorne, *The Change Resisters* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981), pp. 15—25.
3. Odiorne, *Management and the Activity Trap*, pp. 142—144.
4. "Go-Go Goliaths," *Business Week*, February 13, 1995, p. 66.
5. Herbert A. Simon, *Model of Man* (New York: John Wiley & Sons, 1957), p. 198.
6. William D. Guth and Renato Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, September—October 1965, pp. 124—125.
7. George England, "Personal Values Systems of Managers and Administrators," *Academy of Management Proceedings*, August 1973, pp. 81—94.
8. Edward J. Lusk and Bruce L. Oliver, "American Managers' Personal Value Systems Revisited," *Academy of Management Journal*, September 1974, pp. 549—554.
9. England, "Personal Value Systems," pp. 82—87.
10. For example, see H. S. Badr, E. R. Gray, and B. L. Kedia, "Personal Value and Managerial Decision Making: Evidence from Two Cultures," *Management International Review*, Fall 1982, pp. 65—73; and H. J. Davis and S. A. Rasool, "Values Research and Managerial Behavior: Implications for Devising Culturally Consistent Managerial Styles," *Management International Review*, July 1988, pp. 11—19.
11. Irving Eorge, David Fox, Joel Vavitz, and Marlin Brenner, "A Survey of Studies Contrasting the Quality of Group Performance and Individual Performance, 1930—1957," *Psychological Bulletin*, November

1958, pp. 337—372; Frederick C. Miner, Jr., "Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies, and Process Losses/Gains," *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1984, pp. 112—124; and K. L. Bettenhausen, "Five Years of Group Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed," *Journal of Management*, June 1991, pp. 345—388.

12. M. E. Shaw, "A Comparison of Individuals and Small Group in the National Solution of Complex Problem," *American Journal of Psychology*, July 1932, pp. 491—504; Lorge et al., "A Survey of Studies"; and W. E. Watson, K. Kumar, and L. K. Michaelson, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal*, June 1993, pp. 590—602.

13. M. Wallach, N. Kogan, and D. J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, August 1962, pp. 75—86; and N. Kogan and M. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group," in *New Directions of Psychology*, vol. 3, ed. G. Mardler (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967).

14. D. G. Meyers, "Polarizing Effects of Social Interaction," in *Group Decision Making*, ed. H. Branstatter, J. Davis, and G. Stock-Kreichgauer (New York: Academic Press, 1982).

15. Daniel D. Wheeler and Irving L. Janis, *A Practical Guide for Making Decisions* (New York: Macmillan, 1980), pp. 17—36.

16. Graham Waller, *The Art of Thought* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1976), p. 80.

17. Gene E. Burton, Dev S. Pathok, and David B. Burton, "The Gordon Effect in Nominal Grouping," *University of Michigan Business Review*, July 1978, p. 8; and Nells Zuech, "Identifying and Ranking Opportunities for Machine Vision in a Facility," *Industrial Engineering*, October 1992, pp. 42—44.

18. T. Richards and B. L. Freedom, "Procedures for Managers in Idea-Deficient Situations: An Examination of Brainstorming Approaches," *Journal of Management Studies*, February 1978, pp. 43—55.

19. The basis for this model and much of this discussion were contributed by Bruce Meyers, associate professor of management at Western Illinois University.

20. James A. Senn, *Information Technology in Business*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 615.

21. James A. O'Brien, *Management Information Systems*, 3rd ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), p. 30.

22. Raymond Mcleod, Jr., *Management Information Systems*, 4th ed. (New York: Macmillan, 1990), p. 30.

23. Ibid.

第 2 篇

当代热点问题

第 5 章 国际商务

第 6 章 管理的法律、道德
和社会责任

第5章 国际商务

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 解释为什么国与国之间彼此要进行贸易。
2. 解释为什么公司要从事进口和出口业务。
3. 解释国家为什么和怎样对国际贸易进行限制。
4. 描述全球经济。
5. 解释电子商务。
6. 描述自由贸易区。
7. 描述组织在全球经济条件下使用的竞争战略。
8. 描述公司在国际市场上销售产品或服务的各种方法。

5.1 本章引言

可口可乐、通用电气、麦当劳和波音公司把它们在国际贸易中的成功,归功于它们在多年前定位于全球商务的决策。这些公司在海外雇用的员工都有几十万人,并努力使他们的产品和服务满足于地区需要。在比利时,可口可乐在促销时,使用了由比利时流行设计师设计的有特色的可乐罐。在沙特阿拉伯,顶级歌唱家 Abdul Mejid Abdullah 是可口可乐的形象代言人。在法国,麦当劳除了油炸食品和可口可乐之外还销售新鲜水果和达能水(Danone water)。它在当地餐厅的座位和就餐氛围被证实是如此有益于销售,以至于一位法国建筑师现在正在为美国设计新店铺。为了更好地渗入欧洲市场,波音公司在三年前就不再从西雅图派遣销售人员,而是雇用与当地政府有着密切政治联系的有实力的地方官员团队。波音公司的首席执行官 Phil Condit 决定“我们必须成为一个真正的全球公司,而不是一个在全球获得成功的大型美国公司”,波音的发言人 Charles Miller 说。

美国企业也拥有很多当地的品牌和公司。例如,福特公司拥有沃尔沃(Volvo)和捷豹(Jaguar);百事可乐在英国拥有步行者薯片(Walkers snack foods);宝洁公司(Procter & Gamble)在欧洲拥有碧浪(Ariel)洗涤清洁剂。一位在伦敦工作、负责欧洲客户的美国 Latham & Watkins 律师事务所律师 Alex Cohen 说:“欧美企业之间交织如此密切,以至于难以区分彼此。到底有多少人能够了解,哪些品牌是欧洲公司的,哪些是美国公司的呢?”

资料来源:Janet Guyan, “Brand America,” *Fortune*, October 27, 2003, p. 179.

5.2 管理技能分析

经营管理一家全球企业面临着哪些风险?

5.3 管理技能应用

选择一种你最喜欢的美国产品。你会选择哪个国家去销售这一产品?解释你为什么和将怎样在那个国家销售这一产品。

在过去 50 年里,世界各国的公司都开始了全球化经营。耐克在越南和印度尼西亚开办了工厂。美国服装公司 GAP 在加拿大、法国、德国、英国和日本都拥有自己的商店。法国的瓶装矿泉水巴黎水(Perrier)和依云(Evian)销往国外许多国家。诺基亚——一家芬兰的公司,在移动电话市场上占主导地位。任何地方的消费者都能够得到由其他国家制造的产品。

国际贸易(international trade)由不同国家之间商品和服务的交易组成。它包括在中国购买美国制造的蓝色牛仔裤和在美国购买比利时生产的巧克力。

当今世界上大部分地方都依靠国际贸易来维持其生活水平。美国厂商将汽车、重型机械、服装和电子商品销售到国外。阿根廷牛场主将牛肉装船运给外国的消费者。沙特阿拉伯的石油生产商则给世界上大部分地方提供石油。作为回报,他们从其他国家购买食品、汽车和电子商品。

国与国之间开展贸易的动因不同。一个国家可能无法生产它想要的某种产品。例如,法国不能生产石油因为它没有油田。如果它想使用石油,它必须与石油生产国进行交易。一些国家也可能因为与其他国家相比,在生产特定的产品或服务上具有优势而与其他国家进行贸易。



5.4 绝对优势

不同国家拥有不同的资源。例如,洪都拉斯有肥沃的土地、温暖而充满阳光的气候和便宜的劳动力。与洪都拉斯相比,英国的肥沃土地少,气候寒冷潮湿,并且劳动力昂贵。给定同样组合的投入(土地、劳动力和资本),洪都拉斯将生产出比英国多得多的咖啡。它在咖啡的生产上有绝对优势。**绝对优势**(absolute advantage)是指在投入相同的情况下,比其他生产者生产出更多的产品的能力。

5.5 比较优势

国家进行贸易不需要具有生产某种商品的绝对优势。有些国家有可能在所有产品的生产效率上与其他国家相比都是低的。即使是那些生产效率不高的国家,在生产某些产品上也比其他国家更有效。**比较优势法则**(law of comparative advantage)说明,生产者应该生产那些自己生产效率高的产品,并从他人那里购买其生产效率较低的产品。根据相对优势法则,个人、公司和国家应该专营它们做得最好的产品。

5.6 出口和进口

当公司将它们生产的产品销往外国或购买国外生产的产品时,国际贸易就发生了。销往国外的商品和服务称为**出口品**(exports)。从国外购买的产品和服务称为**进口品**(imports)。

美国是世界上最大的出口国,每年出口价值约7亿美元的产品和服务。它也是世界上最大的进口国,每年购买价值约9亿美元的国外产品和服务。

出口

对于许多国家来说,出口是收入的重要来源。例如,美国西北航空公司在国外的所得占总收入的约三分之一。IBM 几乎从国外赚取了它的总收入的40%。

为什么公司要从事出口业务

世界上约95%的消费者居住在美国之外。仅是在美国市场销售其产品的公司,忽略了开拓世界上大部分消费者的机会。为了提高销量,许多像宝洁这样的公司花费数百万美元试图弄清国外的消费者需要什么。

也有不少公司想获得出口市场,是为了使它们的收入来源多样化。所谓**多样化**

(diversification)是指从事多种经营。企业想使其销售多样化,以便能用在其他地方强劲的销售来弥补在另一个市场上的不景气销售。

公司如何确定出口市场

公司为了确定海外是否对它们的产品或服务有足够的需求,就要分析人口统计数字、经济数据、政府报告和消费者偏好,以及分析它们打算进入的市场的竞争状况。为此,企业的管理者们会与政府的主管部门、驻外领事馆和大使馆,以及国外贸易机构和国际贸易组织取得联系。为了评估目标国消费者的需求,企业会到目标国去访问和进行调研。

作为出口商,企业还需要了解他们可能面临的目标国的限制是什么。所有国家都要求出口商完成某类手续。某些国家还坚持要外国公司满足其特定的包装、标签和产品的安全的要求。有些国家还限制出口商将在出口中赚取的收入带回国。

进口

美国的公司每年进口价值数十亿美元的商品和服务。它们进口生活消费品,如电视机和汽车;它们进口工业品,如机器和零部件;它们进口原材料,如石油;它们进口食品,如水果和蔬菜。它们进口这些产品用于生产其他产品或把它们卖给消费者。

原材料的进口

为了降低生产成本,许多公司进口他们需要的部分或全部原材料。例如美国的器具制造商从日本进口钢材,因为它比美国生产的钢材要便宜。

有些公司使用进口原材料,是因为国内不能生产同类产品或生产的同类产品的质量不如进口的好。珠宝设计师进口钻石和翡翠,是因为美国不出产这些材料。时装设计师使用进口开司米羊毛衣料,是因为它们比国内生产的羊毛衣料更柔软。

生活消费品的进口

许多公司也进口它们可以在本国转手再销售的产品。汽车经销商从欧洲和亚洲进口小轿车和卡车。批发商和零售商们从泰国进口服装,从日本进口电子产品,从法国进口奶酪。

公司进口这些商品,因为消费者想购买它们。其中有些产品,如亚洲生产的服装,比在美国生产的要便宜。进口其他的产品,如绅宝(Saab)和沃尔沃轿车,不是因为成本低廉,而是款式比美国生产的轿车更受欢迎。

贸易差额

贸易差额(balance of trade)就是一个国家出口的产品价值和进口的产品价值之间的差额。出口大于进口的国家存在**贸易顺差**(trade surplus)。进口大于出口的国家存在**贸易逆差**(trade deficit)。

美国的贸易逆差已经很多年了。这意味着它从其他国家购买的产品和服务的价值

超过了它卖给其他国家的产品和服务的价值。其他国家,如日本,有巨大的贸易顺差。在这些国家,出口的价值超过了进口的价值。

外汇

公司从国外购买产品或服务必须以外币进行支付。例如,如果一家美国公司从日本购买产品,它必须支付日元。如果它从瑞士购买产品,它就必须支付瑞士法郎。

公司从银行购买外币,银行把各种货币与美元兑换。一国货币与另一国货币的兑换比例称为汇率。

汇率可以用每单位外币合多少美元或1美元合多少外币的形式报价。例如,当瑞士法郎的汇率为1.5时,这意味着1美元可以兑换1.5瑞士法郎,而1瑞士法郎等于 $1/1.5$ 美元,即0.67美元。

大部分汇率每天都在波动。参与国际贸易的管理者必须密切注视这些波动,因为它们可能对利润产生重大影响。例如,设想一家美国电子产品商店想购买价值1000万日元的日本立体声便携式摄像机和照相机。如果日元对美元的汇率是115,这家美国公司必须支付86956美元来购买价值1000万日元的日本产品($1000 \text{ 万日元}/115 \text{ 日元}$)。如果日元升值以致日元兑美元的汇率变为100的话,这家公司将不得不花费100000美元来购买同样价值的日本产品($1000 \text{ 万日元}/100 \text{ 日元}$)。管理实例5-1对一些有关汇率的问题作了解释。

管理实例 5-1

www.scmp.com

汇 率 问 题

中国正面临着由美国发起的对人民币升值不断增长的国际压力。批评主要集中在美国对中国的贸易顺差上。2002年中美贸易顺差为1000亿美元。在过去的三年里美国制造业减少了300万个工作岗位,而在整个美国,中国被指责为造成美国制造业工人失业的原因。

中国可能继续抵制来自美国的要求人民币升值或实行浮动汇率的压力。这表明现行汇率体系是有可能进行一些改革的。中国政府现在似乎接受了这种看法,即资金快速流入国内市场正在导致国内许多经济问题的出现。因此,改革可能会集中在减轻资金流入的压力方面。中国政府已经放松了对中国游客携带人民币出国金额的限制,它正在允许公司保持它们汇率收入的更大份额,并且宣布了将允许一些中国公司购买外国债券和股票的计划。为了减轻来自美国和其他外国政府的压力,中国政府也会考虑将人民币与一揽子外币包括欧元进行绑定。这将减轻对欧元的压力,而欧元一直承受着美元贬值带来的冲击。由于中国经济在地区事务中的重要性日益增加,所以如果人民币不首先升值,亚洲国家是不可能让它们的货币升值的。

资料来源:“China Under Pressure to Revalue,” *Asia Monitor: China and North East Asia Monitor*, November 2003, p. 1.

5.7 贸易保护主义

国际贸易能使所有交易伙伴受益。然而,它也可能伤害一些国内生产厂商。一位美国的手表制造商可能会发现很难与台湾地区的生产厂商进行竞争,因为后者支付给工人的工资只相当于美国工人收入的一小部分。来自台湾地区的生产厂商的竞争可能会迫使美国的公司退出这一行业。

为了帮助本国的制造商与外国公司进行竞争,政府有时会实施贸易保护主义措施,例如关税、配额和其他类型的贸易限制措施。所有这些措施都会减少国际贸易量。

关税

关税(tariff)是对进口征收的税。关税的目的是提高国外产品的价格,以使国内厂商能够与之竞争。美国对很多产品征收关税,包括大部分纺织品和服装。这意味着,一个在美国销售男士衬衣的韩国公司,必须为它进口到美国的每一件衬衣支付进口税。这个税的目的,是使国外纺织品和服装厂商与美国国内的美国公司进行竞争的难度加大。

配额

配额(quotas)是对能够进入一个国家的产品数量设定的限制。美国对多种产品限定了配额。例如,它仅仅允许 160 万吨粗糖从国外进入国内。这种配额使粗糖价格上涨,使以糖作为原料的产品,如糖果和麦片更昂贵了。它损害了消费糖的美国公司和个人利益,但它对生产糖的美国公司和个人有利。

禁运

禁运(embargo)是完全禁止从某个特定国家进口产品。实行禁运通常是出于政治原因而不是经济原因。例如,自从 1961 年开始,美国对古巴实行禁运,反对古巴政权。这种禁运禁止了从古巴进口产品,也禁止了向古巴出口美国产品。管理实例 5-2 更深入地描述了古巴禁运。

管理实例 5-2

www.cubanet.org

40 年之久的古巴禁运

一些美国官员认为,40 年之久的对古巴的禁运显然不再起作用了,并呼吁取消禁运;而另一些人则要求加强禁运,例如禁止美国移民资金转移。……古巴的财政问题主要是由于管理不善引起的(近来的两次飓风使其进一步恶化),但问题是确实存在的。最重要的制糖业近于崩溃,预计今年的粗糖生产将比 1989 年低 80%。去年,古巴的

156 个糖厂中几乎一半关闭了,造成了 10 万人失业。古巴另一个主要的硬通货来源——旅游业,在 2001 年“9·11”事件后已陷入了衰退。

古巴糟糕的经济状况事实上已变得如此严重,以至于获得足够的食物成了当务之急。生活消费品用美元购买的做法的蔓延,使得领取本国货币的工薪阶层的生存按数字计算几乎变得不可能了;美元在 1993 年被承认是合法的,而现在成了完全不可缺少的。至于政府一直宣称的免费的和高质量的卫生保健和教育,现在也不再有多少分量了。医院设备陈旧,基本药品难以获得(除了只对外国人开放的药房),学校用灌输代替了教育,而且就像古巴人说的,“一个人不会总是生病或是要学习”。在哈瓦那,使用公共交通是一种耗费时间的折磨,公用电话偶尔能用,而每天都会停水停电。在首都以外,情况更糟。当然在有莫吉托(Mojito)鸡尾酒、莎莎舞(Salsa)和雪茄烟的假日里,乘坐有空调的巴士浏览这个国家的游客们,显然都不是穷人。

资料来源:Theresa Bond, “The Crackdown in Cuba,” *Foreign Affairs*, September-October 2003, pp. 118—131.

5.8 全球经济的出现

全球经济(global economy)是企业主动参与世界各地商务竞争的经济,导致其形成的原因有很多,包括通讯技术的发展、民主在世界各地的兴起和贸易限制的消除等。^[1]

电信技术的发展

电信技术的发展对于国际贸易有着巨大的影响。在传真机和电子邮件发明之前,信息的传递要花费几周的时间,而现在只需要几秒钟。

因特网的发展导致了电子商务(e-commerce)或网上销售的出现。电子商务使得小公司们也能通过网上营销产品而接触到国外的消费者。

政治变化

20 世纪 80 年代末以来发生的政治变化极大地增加了企业发展的机会。由于冷战的结束和与中国关系的解冻,美国的公司从曾被排除在外的市场,靠销售产品和服务赚取了数千万美元。例如,假日酒店(Holiday Inn)已在华沙开了一家酒店。高露洁棕榈公司在黄埔设立了分公司。

自由贸易区

为了促进国际贸易和限制贸易保护主义,许多国家创建了自由贸易区。自由贸易区(free trade area)是指降低或消除了贸易限制的地区。

世界最大的自由贸易区在北美。根据 1994 年的北美自由贸易协定(North Ameri-

can Free Trade Agreement, NAFTA)的条款,美国、墨西哥和加拿大的企业可以在北美任何地方销售它们的产品,而不受主要的贸易限制。

三个国家的消费者受益于北美进口的低价产品。例如,从加拿大进口的上衣或从墨西哥进口的鞋子,价格比过去都要低,因为价格中不再包括关税了。

很多生产商也通过增加它们在北美范围内的出口,而从北美自由贸易协议中受益。例如,签订北美自由贸易协议后,美国的谷物农场主增加了他们对墨西哥的产品销售。美国汽车在墨西哥的销售也增加了。

然而,北美自由贸易协议也造成了一些美国工人的失业。莎拉·李(Sara Lee)公司在将它的一些业务转移到墨西哥之后,解雇了一千多名美国工人。很多其他公司也削减了在国内的劳工,以利用边界以南低廉的劳动力资源。

5.9 在全球做生意

数千家大大小小的美国企业加入到全球市场中。一些公司,例如贝纳通(Benetton)公司在国外建立工厂或设立了海外零售机构。其他公司,如哈雷-戴维森(Harley Davidson)将它们的产品出口到全世界,并从其他国家进口原材料。

国际经营的形式

公司可以用各种方式将它们的产品或服务销售到国外。小公司常常通过熟悉当地市场的当地公司进行海外销售。大公司则常常在国外建立销售、制造和分销机构。

通过国外中介机构实现国际经营

不愿意或没有能力在国外投资几百万美元的公司,常常通过国外中介机构出口他们的产品。国外中介机构(foreign intermediary)是为想在国外做生意的公司销售产品的批发商或代理商。代理商推销外国公司的产品,获得佣金回报。

通过一家国外中介机构开展业务,能为公司节约在外国设立机构的费用。也能确保公司由熟悉当地情况的人来管理。然而国外中介机构通常同时为许多家外国公司工作。因此,它们不可能为单独一个公司的产品付出像该公司自己的销售人员所付出的那么多的时间。

与国外公司签署许可证协议

公司实现与国外消费者联系的另一种可能的方法,是通过与一家国外公司签署许可证协议将它们的产品或服务销售到国外。许可证(licensing agreement)是一种约定,它允许一家公司在外国销售另一家公司的产品,并按收入的百分比支付回报金。

星期五餐厅(TGI Friday's Restaurant)是一家本部设在美国得克萨斯州达拉斯市的餐饮公司,它通过许可证的方式将业务扩展到海外。签署许可证协议,可以使它在新加坡、印度尼西亚、马来西亚、澳大利亚和新西兰开设分店。没有这些协议,它可能就无法

渗透到这些市场。

组成战略联盟

一些公司可以通过与国外公司结成战略联盟 (strategic alliances) 来扩展到外国市场。战略联盟可使结盟双方为达到共同目标实现资源和技术共享。公司结成战略联盟,通常是为了进入新市场、分摊研究费用、拓宽产品线,学习新技术和丰富管理团队的跨文化知识。

近年来最大的战略联盟之一,是世界上两大汽车制造商,即生产梅赛德斯-奔驰汽车的戴姆勒-奔驰公司和克莱斯勒公司 1998 年的合并。美国的汽车制造商通过合并进入了欧洲市场——这是它以前靠自己做不到的。德国的合伙人则通过增强与美国消费者的联系而受益,使销售量增加。

发展成为跨国公司

公司愿意进行重大资金投入的话,常常会在国外设立生产和销售子公司。在国外设有这样的子公司的企业被看做是跨国公司 (multinational corporation, MNC) (见表 5-1)。

表 5-1 跨国公司

1. 进口原材料
跨国公司可以进口原材料,用来生产它们的产品。美国最大的汽车生产商通用汽车公司,与世界上 3 万多个供应商有合作关系,而这些供应商多数都在国外。
2. 国际生产
跨国公司可以在其他国家生产它们的产品。通用汽车公司在 50 个国家进行制造、装配或经营管理。它在海外经营的目的,是为了改善服务或降低成本。
3. 国际销售
跨国公司在其他国家销售它们的产品。通用汽车公司的小轿车和货车远销非洲、亚太地区、欧洲、中东和北美。海外销售量占公司总销售量的很大部分。

企业发展为跨国公司有如下几个原因。有些公司是为了在其他国家销售它们的产品或服务。例如,麦当劳在 116 个国家设有餐馆。公司总收入的一半来自于在这些国家的销售。

有些公司拓展国外业务,是为了利用国外便宜的劳动力。例如,美国著名的生产蓝色牛仔褲的 Tarrant Apparel 时装公司,其大部分布料的生产都是在墨西哥完成的,因为那里的劳动力比美国要便宜。^[2]

国际环境对企业经营的挑战

跨国公司的经营活动面临着很多的挑战。管理者必须学会与来自不同国家的消费者、生产者、供应商和员工打交道。他们必须熟悉当地的法律和学会尊重当地风俗。他们必须努力理解可能与美国有很大不同的其他国家的消费者和员工的想法和愿望。



了解外国文化

不同国家的企业管理者,对世界的理解会不同。例如,日本的管理者比美国的管理者对解雇问题更敏感。亚洲和非洲的管理者与美国管理者相比,对工作中女性的角色有不同的看法。

在国外工作的管理者需要了解不同的文化。他们也需要了解不同国家的商业习俗(见表 5-2)。不知道在国外如何行为处事会造成管理者的困窘,并有可能使他们错失商业机会。例如,不系领带出席一个商业会议在以色列是可以接受的,但在瑞士则很不合时宜。在印度尼西亚,对上级表现出极大尊重的做法能够得到人们的普遍认可,但在荷兰这将传递错误的信息,因为在荷兰人们重视的是人和人之间的平等关系。

表 5-2 外国商业习惯事例

国家	商业习惯
中国	饮食极其重要。所有商业交易都需要至少一次,通常两次的宴请。第一次宴请由主人举办,第二次由客人举办。
印度尼西亚	即使是外国人,在社交场合也被希望晚点儿到。一般应该比约定时间晚 30 分钟到达。
新加坡	商人以正式的方式交换名片,即用双手接过名片后,仔细阅读一下再收好。
沙特阿拉伯	商人以握双手的方式,而不用握手方式来迎接外宾。
瑞士	商业交往被看做是非常正式的活动。采用幽默与非正式的方式来对待是不合适的。

合作国的结盟与贸易集团

国际商务还涉及合作国家的结盟问题。合作国结盟是为了改善成员国的经济条件。欧盟就是这样一个结盟组织。欧盟创建于 1957 年,其成员国包括英国、意大利、法国、德国、丹麦、爱尔兰、希腊、比利时、卢森堡、荷兰、西班牙和葡萄牙。它的目的是降低成员国之间产品交易的关税。它也试图消除成员国之间的财政、技术和边界障碍,这些障碍几十年来使欧洲产品和服务的成本增加,从而降低了欧洲公司在国际上的竞争力。欧洲形成了令跨国公司兴奋的有潜力的统一市场。但是在使欧洲成为一个统一市场所必须实现的变革方面仍然存在着许多问题。此外,还要看东欧的民主运动、德国的统一和苏联的解体是否会导致那些国家加入欧盟,或者形成一个新的贸易一体化集团。

另一个联盟是石油输出国组织(OPEC),其成员包括了世界上许多石油生产国。该组织的目的,是控制成员国之间的石油价格和生产水平。现在石油输出国的效力已经受到了限制,因为几个成员国以与石油输出国组织正式标准有显著差异的水平生产和销售石油。

如今存在着三大区域贸易集团:欧洲、美国、加拿大和墨西哥组成的北美自由贸易协定和亚太地区(环太平洋国家)。环太平洋贸易集团的其他成员是中国、韩国、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、新加坡、中国香港地区和台湾地区。这三大贸易集团

为跨国公司提供了很多机会,但也对它们构成了许多威胁。

政治变化

政治变化影响国际商务环境的最活生生的例证之一,就是20世纪90年代初早期苏联的解体和东欧国家政府的倒台。苏联的终结和独联体的成立可能会为西方企业带来很多机会。此外,在保加利亚、匈牙利、波兰、罗马尼亚以及捷克斯洛伐克和南斯拉夫发生的政治和经济剧变,导致这些国家在如何开展自己的国际商务活动和如何与外国企业发展关系方面发生了显著的变化。

人权和道德规范

在滥用人权并违反公认的道德标准的国家,跨国公司应该关闭它们在那里的工厂吗?这肯定是一个正当的看法,但是管理者们必须记住,商业道德标准还没有全球化;即使在西方资本主义国家,道德行为规范也在继续发生广泛的变化。例如,可口可乐公司是否应该对其在全世界的灌装厂设立最低劳动标准,以防止在某些国家发生虐待工人现象呢?这类问题显示出跨国公司的两难处境,它们要面对道德困境和艰难选择。在任何情况下,跨国公司都必须在不同的公众群体利益和理想中寻求平衡。清楚和容易的选择是不存在的。

本章小结

1. 解释为什么国与国之间彼此要进行贸易。国与国之间开展贸易的动因不同。一个国家可能无法生产它想要的一种产品。其次,一个国家可能对另一个国家有绝对优势。再有,国家根据比较优势法则进行生产。

2. 解释为什么公司要从事进口和出口业务。公司出口的一个原因是增加销量。有的公司也靠出口来多样化其收入来源。公司进口产品则是为了使用它们来生产其他商品或将它们销售给消费者。公司也进口它们能在自己国家里转售的产品。

3. 解释国家为什么和怎样对国际贸易实施限制。为了帮助本国制造商与国外公司竞争,政府有时会实施贸易保护主义措施,例如关税、配额和其他类型的贸易限制措施。

4. 描述全球经济。全球经济是企业主动参与世界各地商务竞争的经济。

5. 解释电子商务。电子商务是通过万维网做销售。

6. 描述自由贸易区。自由贸易区是降低或消除了贸易限制的地区。

7. 描述组织在全球经济条件下使用的竞争战略。公司可以用各种方式将它们的产品或服务销售到国外。小公司常常通过熟悉当地市场的当地公司进行海外销售。大公司则常常在国外建立销售、制造和分销机构。

8. 描述公司在国际市场上销售产品或服务的各种方法。公司可以通过一家国外中介机构、与一家国外公司签署许可证协议、建立战略联盟或发展成为跨国公司这些方



式来销售它们的产品。

复习题

1. 定义国际贸易。
2. 什么是绝对优势? 什么是比较优势法则?
3. 定义出口和进口。
4. 什么是贸易差额?
5. 外汇的含义是什么?
6. 什么是关税? 什么是配额? 什么是禁运?
7. 什么是全球经济?
8. 描述一个自由贸易区。
9. 企业可以使用哪些方式在国外销售它们的产品或服务?

技能构建题

1. 你认为“入乡随俗”的说法能应用于国际商务活动吗? 解释你的看法。
2. 如果你被任命在国外的公司当经理的话, 你可能要面对的问题是什么?
3. 哪些典型的美国管理实践难以应用在其他国家?
4. 对美国烟草生产商来说, 增长最快的市场是国际市场。你认为向国外市场出口烟草有什么道德问题吗?
5. 你认为加入战略联盟可能有哪些潜在的缺陷?
6. 你认为北美自由贸易协定是一个好主意吗? 请分别提出支持和反对建立北美自由贸易协定的五个论点。

技能构建练习 5-1

差 错

跨国公司有时候会由于文化、语言和习俗不同遇到难以预料的麻烦。下面的例子涉及一些公司遇到的有关产品和公司名称方面的问题。

- 当雪佛兰(Chevrolet)将它的 Nova 轿车引入波多黎各时, 销量不高。原因是 Nova 的本意是“新星”, 但是它的发音听起来像是“no va”, 这在西班牙语里的意思是“不走”。
- 福特在把一种低成本的名叫费尔拉(Fiera)的卡车引入到欠发达国家时, 销路也不好。因为费尔拉在西班牙语中的意思是“丑陋的老女人”。
- 埃及的一家私营航空公司密斯爱尔(Misair)在法国人中非常不受欢迎, 因为在法语的发音中, 这个名字的意思是“悲惨”。
- 埃索(Exxo)在日语中的语音读法意思是“失速汽车”。很明显这个名字不会在日本受欢迎。

问题:

1. 假设你考虑在中美洲或西班牙开一家麦当劳分店。列出评估该想法可行性时

你需要调查的国际因素方面的清单。

2. 把你在问题1中列出的清单按优先次序排序。

资料来源:David A. Ricks, *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983), pp. 37—47.

技能构建练习 5-2

市场渗透

你的公司是一家生产肥皂和清洁剂的厂商。你已经为这家公司工作了七年,最近被提拔为国际商务活动经理。目前,你的公司在欧洲的业务很少。

公司的总裁已经认识到欧洲共同市场的巨大潜力,并请你为开拓欧洲市场——包括西欧也包括东欧——提出建议。他表示应该在欧洲某地建立一家工厂。然而,他也同样说明,这并不是问题的关键,你可以提出任何有关在欧洲做生意的意见来。

老师把班级分成小组来准备这个练习。请为你个人的建议准备一份10分钟的陈述。

案例 5-1

概 况

在杂志《国际执行官》(*International Executive*)1989年第7—8期中,有很多关于日本人如何看待美国人和他们如何看待自己方面的讨论。其中包括:

- 美国人太自由主义了,他们太爱冒险,不总是做好他们的准备工作。
- 我们关注五年以上的长期收益,而美国人倾向于只关注大约一个财务季度的收益。日本股东们与美国人相比,没有那么多的参与、权力或影响力。
- 美国人总是以种族或信仰或某些事情来区分他们自己或彼此,在日本则不这样做。
- 我们是个非常骄傲的民族。我们相信我们是独一无二和与众不同的。美国人绝不该认为,我们要像美国人那样。

问题:

1. 你对上述观点感到惊讶吗? 如果感到惊讶的话,请说明原因。
2. 上述观点的最后一条对美国企业来说含义是什么?
3. 你对于日本人有什么看法? 写下你的观点在班上进行讨论。

资料来源: Editorial of the *International Executive*, July—August 1989, pp. 39—41.

案例 5-2

强 制 配 额

据说一位美国纺织工人工会的官员作过下列的陈述:

国外纺织品进口已经使美国的工作岗位和税收减少。为了减缓其对美国社会破坏性的影响,应该对进口到美国的,对美国的生产和就业有重要影响的产品和生产线实行配额限制。

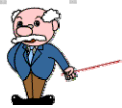
**问题:**

1. 你同意这个工会官员的观点吗? 请解释原因。
2. 你认为应该对某些行业设立进口配额吗? 哪些行业?
3. 美国从国际商务活动中受益还是受损?

注释和参考文献

1. See, for example, V. Kumar and Anish Nagpal, "Segmenting Global Markets: Look before You Leap," *Marketing Research* 13, no. 1 (2001), pp. 8—19.
2. For more information on multinational companies, see Marc S. Mentzer, "Two Heads Are Better Than One If Your Company Spans the Globe," *Academy of Management Executive*, May 1999, pp. 89—90.

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、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】

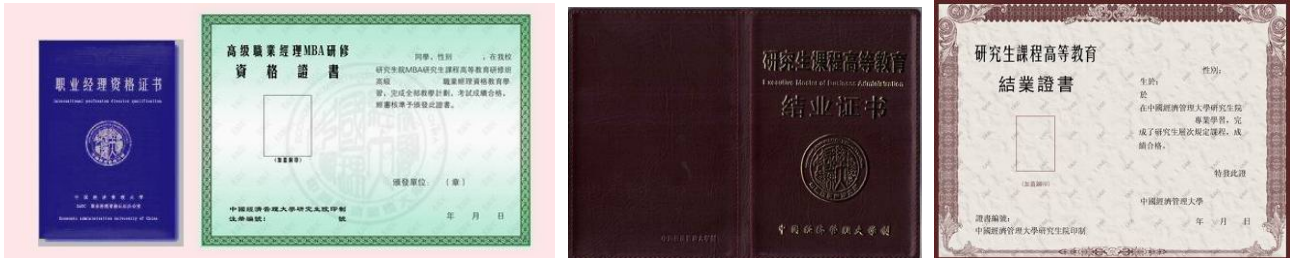
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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：313261018034</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。