

第 6 章 管理的法律、道德 和社会责任

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 识别影响组织的六个法律领域。
2. 识别影响企业利润的税收种类。
3. 解释版权、专利和商标之间的区别。
4. 定义知识产权。
5. 定义道德规范。
6. 解释道德准则。
7. 识别与企业道德有关的法律类型。
8. 解释社会责任。

6.1 本章引言

2001 年至 2002 年期间,在美国艾德尔菲(Adelphia)、安然(Enron)、南方保健(HealthSouth)、泰科国际(Tyco International)和世界通讯(WorldCom)等公司出现了欺诈和其他犯罪行为,这导致了公司道德改革的需要。美国国会很快作出反应,并于 2002 年 7 月通过了《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act)。这项法案不仅增加公众公司的财务责任,而且还涵盖了公司行为的众多领域。例如,该法案的第 302 和第 906 条款要求首席执行官和首席财务官确认,他们亲自审阅了每年和每季度上交给美国证券交易委员会(US Securities and Exchange Commission, SEC)的财务报告,并在他们能力范围内保证财务报告中没有任何非真实性陈述或遗漏。此外,他们还必须确认,财务报告中包括的财务报表和其他财务信息清楚地反映了公司的财务状况和经营结果。如果首席执行官和首席财务官提交的财务报告中含有虚假财务信息的话,带给他们的处罚是:如果是“知情”不报,将处以 100 万美元的罚款和(或)10 年以上的监禁;

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。



如果是“蓄意”而为,将处以 500 万美元的罚款和(或)20 年以上的监禁。此法律自 2002 年 8 月 29 日开始生效。

资料来源: Alan Levinsohn, “Legal Liability for Your Financial Reporting,” *Strategic Finance*, September 2003, pp. 1—2.

6.2 管理技能分析

上网查阅《萨班斯-奥克斯利法案》,并准备说明其他可以导致公司管理者被处罚或监禁的行为。

6.3 管理技能应用

你的学校或工作单位采取了何种措施保证更多地承担社会责任?

国会、州和地方立法会通过了许多与企业有关的法律。联邦政府、州政府和地方政府强制实施这些法律。如果企业不遵守这些法律将会受到法律的制裁,如罚款、处罚、吊销执照,甚至监禁。许多公司都设立了一个政府事务管理人员的位置,以确保公司能够知晓有关约束公司行为的法律。这些政府事务管理人员还要确保公司不断跟上新法律和不需要为公司的行为承担法律责任。

政令(regulation)是政府机构颁布的、用以实施法律的法规。企业花费大量的时间和金钱以确保他们能够遵守法律和法规,又不必承担多余的义务。

以下是影响企业运营管理的六个重要的法律领域:

1. 公司法。公司法是有关企业如何建立公司和如何运营管理的法律法规。
2. 税法。税法是有关企业必须向政府纳税,以此为公共事业提供服务的法律法规。
3. 知识产权法。知识产权法是有关企业能够保护发明和新产品的法律法规。
4. 消费者权益保护法。消费者保护法是有关保护消费者,防止企业伤害消费者的法律法规。
5. 商法。商法是有关企业与企业 and 消费者之间如何签订合同的法律法规。
6. 执照法和土地分区法。执照法规定了谁有权进入某一商业活动领域;土地分区法则规定了他们能够建立经营单位的地点。

6.4 公司法

不是所有的企业都是一样的。有些公司规模庞大,员工人数超过十万,并在国内其他



地方甚至在国外设有办事机构。而有些公司则很小,只有两个合伙人在唯一的一间办公室里一起工作。也有只有一个人经营的公司。有对三类企业,即独资经营企业、合伙制企业和公司制企业进行管理的法律。

独资经营

最简单的企业形式是**独资经营**(sole proprietorship)。独资经营企业是由一个人或一个经营者拥有的企业。小企业通常都是独资经营企业,企业家往往就是独资经营者。在州和地方官员审核了营业执照、土地分区限制等资格后,独资经营者就可以创办企业了。独资经营者有许多优点。首先,他们可控制整个企业,并独享全部利润。其次,独资经营者可迅速作出决策。最后,与其他企业类型相比,独资经营者交的税是最少的。

然而,独资经营企业也有不利的方面。独资经营者要对企业负完全的责任。例如,当企业陷入财务危机时,所有者就要承担全部的债务,所有者要动用自己的积蓄甚至卖房、卖车来偿还债务。假如所有者病了或是瘫痪了,独资经营企业也会陷入全面瘫痪。尽管有这些不足,独资经营企业在美国还是很流行的。

合伙制

合伙制(partnership)是两个或两个以上的人合作共同拥有一家企业。美国的《统一合伙法》(Uniform Partnership Act)规定,合伙制应具备两个条件:第一,合伙制企业必须是由两个或两个以上的人所拥有的企业,这里“人”可以是一个社团或其他独立的组织和个人;第二,合伙人必须分享企业的利润。

合伙制使得合伙人将他们的天赋和财产资源结合起来。合伙人共同对所作出的决策负责。合伙制企业要比公司制企业缴税少。由于企业是由两个人而不是一个人组成,因此合伙制企业容易得到贷款。

同独资经营企业一样,合伙制的最大缺点是合伙人对债务承担无限责任。尽管是一个合伙人欠下的债,也要所有合伙人一起去偿还。合伙制的第二个缺点是,合伙人可能会在企业如何经营、利润如何分配等问题上意见不一致。这些缺点对企业的经营是十分不利的。

公司制

公司(corporation)是根据州或联邦法律法规建立的法人实体。一个公司独立于其所有者而存在,它要像一个独立的个人一样交税,甚至被起诉。公司的所有者承担的是有限责任。这意味着如果公司破产了,所有者不会失去个人的财产,他们失去的只是公司。

公司制企业有许多优点。同合伙制企业一样,公司制企业的股东负有限的责任,并可分享利润。股东们没有管理公司的责任,公司可通过出售股票来筹集资金。公司比其他所有类型的企业都容易获得贷款。



公司制企业有两个明显的不足:第一,联邦和州针对公司制企业的法律比其他两种企业类型的法律要多得多。公司制企业只有在州政府注册后才可经营。而独资经营企业则可在任何时候成立和开始经营。第二,公司制企业的赋税要比其他两种形式的企业多。它们要交给州和联邦政府一些特别税,如利润税等。

6.5 税法

管理者经常依据税收的类型来选择企业的所有制类型。税收是由公司和个人上缴给政府的货币,这些货币用来投资于政府项目或服务,如高速公路和学校的建设。

所得税

企业要交几种不同的税,但最重要的是所得税。**所得税**(income tax)是按公司的利润所得征收的。例如,一家公司获利 10 万美元,所得税税率是 30%,那么公司将付给政府 3 万美元的税。

财产税

企业也要交财产税。**财产税**(property tax)是按公司拥有的财产、建筑物和土地征收的。财产税是依据对建筑物或土地的估定价值来确定的。**估定价值**(assessed valuation)是资产评估师给出的财产评估价值。例如,纽约曼哈顿中心区的土地和建筑物,估定价值奇高,因此该地区几乎没有空间再建新的建筑物了。在纽约的企业财产和土地所有者缴税要比其他地区的所有者高。

税收会使企业的利润减少,这对企业是不利的。为了弥补这些损失,企业通常通过产品的高定价来使消费者支出更多的货币。

预提联邦税

企业也向员工收税。政府允许企业从员工收入中扣留其所得税并交给联邦政府。如果没有企业的帮助,联邦政府直接从员工手中征税是十分困难的。

管理者在考虑税收因素的基础上作出重要的决策。例如,由于另一个州的税收对公司更有利,管理者会考虑重新建厂。Caterpillar 公司是一家大型的设备制造企业,在 20 世纪 90 年代后期,由于得克萨斯州的税收更有利,它就从伊利诺伊州搬到了得克萨斯州。当管理者要为企业利润作战略计划时,他们总需要考虑税收的影响。



6.6 知识产权法

征税会侵犯企业的利益,但也有法律保护企业的利益。例如,知识产权法就是用来保护企业的。知识产权法保护企业的发明和创意。

没有新的发明我们的社会就无法存在下去。发明能够带来许多领域的进步,例如医药业的发明改善了人们的生活质量。在企业界,发明导致了新产品的产生。受知识产权法保护的产品有三类:专利、商标和版权。

专利

发明家和企业每年提出数千项发明。像电视机、CD机、移动电话、便利店使用的条形码等,我们的生活中充满了由有创造力的发明家提出的各种新的技术方案。

有些发明家为自己工作,有些则为企业工作。企业通过申请专利来保护其发明。专利(patent)在美国是由联邦政府颁发给发明人和公司的,使其拥有17年制造、使用和出售发明物专一权的文件。专利有效期17年期满后,其他公司也就能开始销售这项专利产品了。每类新产品的发明人,都要申请不同于其他发明物的专利。

商标

商标(trademark)是一个企业使用的词、名字、标语口号,以及用来表明自己的产品有别于其他产品的标志。当企业要使用一个新的商标时,公司就要向联邦政府的专利和商标委员会提出申请。公司一旦拥有了自己的商标,其他公司就不能使用这个商标了。商标注册的有效期是10年,每10年公司就要重新注册一次。

版权

约翰·格里沙姆(John Grisham)的小说在美国和国外都很畅销。^①在格里沙姆写小说时,他申请了书稿的版权,这使得没有他的许可,任何人都不能出版他的小说。版权(copyright)是提供给著作人的一种保护。它能保护文学作品、乐曲、游戏、舞蹈、书画、电影、地图和计算机程序。版权的拥有者通常是作品的创作者,是唯一有权重新创作作品、出售或允许他人使用作品的人。根据版权法,没有作者或出版商的许可,影印书中的某一页也是违法的。

^① 格里沙姆是美国当代惊悚小说大师,他出版的畅销书有《鹅塘暗杀令》、《糖衣陷阱》、《传票》、《逃离圣诞》、《经纪人》、《粉刷过的房子》等。20世纪90年代十年间由他撰写的畅销书售出总计超过6000万册——译者注。



6.7 消费者权益保护法

一些法律,像知识产权法是保护企业的。也有一些法律的设立就是为了保护消费者的。消费者是购买商品或服务的人。当你和你的家人去买食品、衣服、药品或其他物品的时候,你们就是消费者。为了保护消费者免受企业不公平商业活动的损害,联邦和州政府出台了消费者权益保护法。

消费者应该了解消费者权益保护法,以便在与商家打交道时,能够知道自己的权利。例如,许多消费者在买二手车的时候,也许不知道法律要求经销商要将该车的全部信息告知消费者,包括该车已经跑的里程数。知道这些,既保护了消费者,也保护了经销商。

联邦交易委员会

如果你认为在商业活动中有人不公平地对待了你,你可以给联邦交易委员会(The Federal Trade Commission, FTC)写信投诉。

FTC 是联邦政府的一个机构。如果他们接到了许多顾客针对某一错误行为的投诉,他们将会对该公司采取行动。如果很多人抱怨说公司的目录上对其商品作了虚假的承诺,那么 FTC 将介入调查此事。

FTC 有许多法规能约束销售活动。例如:《二手车管理规定》(Used Car Rule)要求经销商要将二手车的重要信息告知消费者;《电话营销规则》(Telemarketing Sales Rule)保护消费者免受促销电话的骚扰。有些 FTC 法规的执行效果非常好,例如,如今的消费者对出售的服装上没有标明如何洗和晾干会感到奇怪的。

其他保护消费者的法规

也有一些其他的法律和机构保护消费者。例如美国食品和药品管理局(FDA)保护消费者免受标志有误或不洁食品、药品、化妆品和医疗器械的伤害。所有药品在能销售之前都要经过 FDA 的审批。《包装和标签法》(Fair Packaging and Labeling Act)要求食品、药品、化妆品和医疗器械的生产者必须清楚地标明产品的生产厂家、产品成分和包装规格。食品包装上还必须标明完整的有关营养信息的内容。

6.8 商法

企业除了在与消费者打交道时要守法外,在订立合同或与别的公司打交道时必须遵守商法。美国基本的商法文件是《统一商法典》(Uniform Commercial Code)。

合同

企业必须遵守有关签署合同的法律。合同(contract)是协议双方为执行某种交易(例如卖方把产品卖给买方)而达成的协议。合同规定了协议双方的义务或协议双方同意的那些条款,合同可以由法院强制执行。例如:当麦当劳同意为其快餐店从美汁果公司(Minute Maid)购买橙汁时,双方签署了一份有法律效力的合同。

大部分人一生中要签署许多不同的合同。当他们买汽车、家具、电脑、房屋的时候,他们通常要签合同。合同中规定了销售的商品种类、付款条件以及退货规定等。

企业每天都在签订合同。像个人一样,它们也购买产品,如办公用品和电脑设备等。它们也可以采用租用的方式,例如家具,甚至临时工都可以采用租用的方式。在上述情况下,它们都是作为合同的一方。

假如合同不得不提交到法庭的话,它们就必须遵守十分严格的规定。在合同上签字的任何人(可以是个人、社团的代表和企业管理者)都必须熟知合同内容,并确保合同是经过认真仔细地准备的。

不遵守合同通常是很麻烦的事。如果你签订了一份合同,但没有自始至终地按照合同条款去执行的话,签约的另一方就会把你送上法庭。如果是对方没有履行合同的话,你也可以把他送上法庭。在签约前仔细阅读合同总是最佳的选择。知道你要签署的是什么合同,是避免今后发生纠纷的最佳办法。

由于大多数企业经营产品的价值都会超过500美元,因此它们的销售合同都采用书面合同形式。为了满足《统一商法典》的要求,书面合同必须包括特定的信息。合同中要标明协议双方同意进行交易,并要标明货物的数量。确切的数量是十分重要的,因为法庭在强制执行时只是依据合同中标明的货物数量来进行。

企业销售合同

根据《统一商法典》的要求,企业的销售合同通常是十分简短和简单的文件。然而,当企业签订了一个数量很大的产品合同时,合同也可以有几页之长。我们假设,联邦政府机构——美国航空航天局(NASA)向波音公司订购部件用以建造一架新的航天飞机。航天飞机的建造十分复杂,且对安全性能要求极高。所签署的合同就要写明按精确到每一英寸微小尺度计量的部件,以及列出生产这些部件所使用的所有物品。由于订购的部件可能是由若干个小部件组成,因此合同还要提供每个小的部件的详细信息。合同中还必须说明成本,即使是很小的一个部件也要写清楚,以使NASA能够知道它为每一样订购的产品支付多少费用。

6.9 执照法和土地分区法

政府通过有关商法的一系列法规,保证企业与企业之间的交往严格依法行事。此

外,州和地方政府还通过了执照法和土地分区法,规定谁能创办企业,以及企业的所有者能够在哪里开店铺。

州和地方政府把执照法作为一种方法,来限制和监控那些打算进入某一类型企业的人。例如,你想开一个饭馆,你就要去地方政府的饮食管理局申请营业执照。如果政府认为当地的饭馆已经够多了,你的申请就会被拒绝。

政府主管机构有权收回不遵守法律和政令的企业的营业执照。例如,卫生部门会检查当地的饭馆遵守卫生标准的情况,包括存放食物是否恰当、卫生间是否干净等。如果饭馆没有达到要求,卫生部门就会提出警告甚至吊销其营业执照。政府机构也有权完全废除一家饭馆的营业执照,这就意味着这家饭馆不得不停业并完全退出该领域。

地方政府也可通过建筑规范来管理企业的行为。建筑规范规定了建筑物的物理特征和结构。如最高高度、最小占地面积和建造办公室可用的材料等。地方政府通过土地分区政令管理建筑物的建造地点。例如,企业可以设立在商业区而不能在居民区。最后要指出的是,有关影响企业及其管理的其他法律法规在本书的其他章节还会有所讨论。

6.10 道德的重要性

个人基于自己的正误标准进行决策。**道德规范**(ethics)是支配人们行为的道德原则或价值观。每个人都有自己的一套道德规范,以帮助他在不同的环境下确定应该采取什么样的行动。

同个人一样,企业也有自己的道德规范,以帮助企业决定应该采取什么样的行动。这些道德规范反映了一个企业判断什么是适度行为和公平行为的信念。

道德在管理决策中所扮演的角色是很难界定的。管理的问题常受情感影响,各种类型的道德问题会出现在企业的实践中。如果管理者们知道他们的企业存在着不道德的行为,他们该怎样做呢?他们应该吹吹口哨满不在乎,拿他们的工作岗位来冒险吗?他们应该辞职,任凭不道德的行为继续吗?他们应该在实践中视而不见这类行为吗?这些只是管理者们要面对的难以处理的道德决策问题的一小部分。

6.11 道德准则

为了帮助管理者在不同的困难场合下作出道德的反应,许多公司都制定了道德准则。**道德准则**(code of ethics)是有关一个组织进行决策时所采用的行为原则方面的文件。美国的大部分公司都有道德准则。



道德准则的内容

道德准则是由全体员工共享的正式文件。下面是道德准则涉及的一些领域：

- 诚实
- 遵纪守法
- 产品安全与产品质量
- 工作场所的健康与安全
- 利益冲突
- 职业行为
- 销售与营销行为
- 财务报告
- 定价、做账和签订合同
- 贸易安全与机密信息的使用
- 竞争对手信息的获得与使用
- 安全
- 付款
- 政治活动
- 环境保护

很少有制定了道德准则却没有阻止不道德行为发生的事情。为了做到行之有效，道德准则必须被强制执行。事实上，不能被强制执行的道德准则弊大于利。因此，企业处罚违反道德准则的员工是非常重要的。

德州仪器公司(Texas Instruments)制定了详细的道德准则。正如管理实例 6-1 所示，公司的道德准则强调了员工的诚实和对人的尊重。

管理实例 6-1

www.ti.com

德州仪器的道德准则

诚实

- 当企业的看法与个人利益相冲突时，公司需提供全部事实真相，并撤销讨论和收回决策。
- 尊重他人的权利和财产权，包括他人的知识产权。
- 在与竞争对手没有合作关系的情况下，与竞争对手公平地划分市场、定价、限产、争取客户，以及公平地采用其他抑制竞争的手段。
- 确保不用钱财和投其所好的方式诱导他人做错事。
- 确保所有收支记录的准确性。
- 在商业交往、用餐和娱乐时，做到行为举止得当。
- 拒绝靠频繁买卖公司股票进行投机或采用其他投机交易方式。

对人的尊重

- 在工作中发扬尊敬、尊严、善良、谦逊的美德。
- 认识并避免使别人感到威胁的行为,包括我们同别人说话时的态度和我们带到工作场所的打印的和电子的资料。
- 尊重每个员工的权利和义务,在我们的职责范围内解决出现的道德问题,不报复员工。
- 给每个员工同等的提问和争论机会,以及公平对待的环境,但是公平地对待每位员工并不意味着我们对每个人的问题采用同样的处理方法。
- 在公司商务活动中和信息系统中相互信任,采用适度做法。
- 认识到即使德州仪器有义务监控企业信息系统的活动,我们也要尊重员工的隐私权,禁止对员工个人之间的通信随意进行调查。
- 意识到在一种文化和一个国家中可接受的社会和个人的处理方式,换一种文化和一个国家可能是行不通的。

6.12 道德行为

商人按一定之规作出道德的决策。这些决策对个人和公司都是十分重要的。不道德的行为能伤害甚至终止一个人的职业生涯,也可能导致企业失去大量金钱,甚至离开商业领域。道德的行为则有助于员工赢得同事们的信任,并能帮助企业赢得客户、供应商以及其他机构的信任。

诚信行为

在多数情况下,行为的道德与否是十分清楚的。有道德的员工从不偷雇主的東西,也绝不会虚报劳动小时,他们从不伪造文件。员工做任何不道德的事都会对其职业生涯带来威胁。不道德的行为对雇主也会产生严重的损害。

员工偷盗

雇主相信他的员工们不会偷公司的东西,有道德的员工也不会辜负雇主的信任。

不诚实的员工会以各种方法偷窃雇主的東西。有些人挪用公款或偷窃原材料或伪造清单,有些人接受那些想与公司做生意的人的贿赂,有些人则做假账。

虚报劳动小时

有道德的员工从不虚报劳动小时。例如,即使员工在家工作也会将确切的劳动小时如数上报。即使雇主不会总盯着员工看其是否在工作,诚实的员工也不会钻这个空子。

有道德的员工除非生病或以合理的理由需要外出,其余的时间都会工作,他们不会假装生病而请假不工作。



伪造文件

一个员工犯的最严重的道德错误就是伪造记录。这对于公司的声誉是一个很大的破坏。它能使人生病,甚至可致人死亡。例如,制药厂的厂长伪造了药品副作用的说明,导致服用该药的人死亡。生产管理者伪造了计算机检验合格的文件,会导致公司出售有缺陷的产品。不道德的行为会使公司多年的优良业绩功亏一篑。

道德两难困境

道德两难困境是指对某种行为是否符合道德标准不是很明确的情形。在企业实践中,这种情况经常发生。下面是一些例子:

1. 你的老板明确地告诉你,你的一个好朋友将被解雇,但你的朋友现在正要买房,你已经答应了老板你会保密的,但你真的就不告诉你的朋友了吗?
2. 你的同事因接受了一个与你公司有生意往来的销售人员的礼品而违反了公司的道德标准,你应告诉你的主管吗?
3. 你的员工之一没有完成好她的工作。你知道她一直存在着严重的个人问题,并尝试着去理解她。然而,所有的员工都因这个员工的工作业绩不好而受到牵连。你该怎么办?

解决道德两难问题的一种办法是回答表 6-1 所示的一系列问题。与你能够信任的人进行交流,也有助于问题的解决。表 6-2 描述了企业实践中的一些道德问题。

表 6-1 解决道德两难困境

-
1. 你是否准确地界定了这个问题呢?
 2. 如果你站在对方的角度,你将如何界定这个问题呢?
 3. 你的决策或行动将伤害谁? 你能否在决策前与受影响的一方先讨论一下这个问题呢?
 4. 你能确信你的立场在很长时间内都能像现在这样正确吗?
 5. 你能毫无疑问地把你的决策或行动告诉你的老板、首席执行官、董事会、你的家人和整个社会吗?
-

资料来源: L. Nash, "Ethics without the Sermon," *Harvard Business Review* 59(1981), p. 78.

表 6-2 企业实践中的道德问题

1. 商务活动中熟人之间的正常交往

商务活动中人们的许多交往都被认为是做生意的一部分。例如,管理者经常请客户吃饭、打高尔夫球等。这些交往有助于人们更加了解对方。

2. 商务活动中熟人之间的可疑交往

一些商务活动中熟人之间的交往是可疑的。例如,管理者送给客户一个非常贵重的礼物,这被看做是为了做生意而贿赂客户。企业通常会为员工提供一份公司规定,告知员工什么样的礼物是可以接收的。

3. 商务活动中熟人之间的非法交往

行贿是不道德的,也是违法的。有行贿行为的管理者将面临法律的制裁和监禁。

6.13 与企业道德有关的法律

多年以来,政府颁布了各种直接与企业道德问题有关的法律。这些法律涉及反不正当竞争行为、消费者权益保护和环境保护。

反不正当竞争行为

自 19 世纪末以来,联邦政府开始对企业的反不正当竞争行为进行管理。所有在美国的企业都必须遵守这些法律。此法由美国司法部反托拉斯局(The Antitrust Division of the Justice Department)和美国联邦贸易委员会(The Federal Trade Commission)负责执行。

谢尔曼法

在第 2 章我们已经知道,1890 年颁布的《谢尔曼反托拉斯法》(The Sherman Antitrust Act)将垄断交易视为违法的行为。根据此法,如果实施合并后的新公司会控制过大的市场份额的话,那么这种合并就将被禁止。这项法律的目的是为了保证公平竞争。

《克莱顿法》

1914 年的《克莱顿法》(The Clayton Act)规定,对不同批发商的差别定价行为是违法的。这意味着,轮胎制造商不能给通用汽车公司一种价格,然后再给克莱斯勒汽车公司另一种价格。

克莱顿法同时也禁止强迫顾客购买的搭售商品行为。例如,一家计算机硬件生产商不能强迫顾客同时购买软件。

《惠勒-李法》

1938 年颁布的《惠勒-李法》(The Wheeler-Lea Act)禁止不公平的或欺诈行为,其中包括虚假广告。根据这项法律,企业必须将使用其产品的所有可能的副作用告知消费者。香烟包装上的说明就是《惠勒-李法》实施的一个例证。

消费者权益保护

在美国,一些法律保护了消费者免受不道德或不安全企业行为的伤害。这些法律涉及食品、药品、其他消费品和贷款。

食品与药品

1938 年颁布的美国《联邦食品、药品和化妆品法》禁止销售不纯的、标志不明的、虚假质保的和卫生的食品、药品和化妆品。这项法律由美国食品药品监督管理局(The Food and Drug Administration, FDA)监督实施。FDA 有权强迫制造商停止销售不安全的产品。



消费品

美国消费品安全委员会(The Consumer Product Safety Commission, CPSC)于1972年建立。它确定了消费品安全的最低标准。如果产品被认为是有缺陷的,那么该委员会就有权要求生产者召回该产品。例如,1999年,CPSC召回了25万只Nike水瓶,因为这种水瓶的盖子有缺陷,可能会导致使用者窒息。

贷款

在美国,有一系列法律保护消费者利益免受不公平借贷行为的损害。根据美国1968年的《诚信贷款法》(The Truth in Lending Act),债权人必须告知债务人他们需要支付多少信贷费用和利息。1975年颁布的《平等信用机会法》(The Equal Credit Opportunity Act)禁止债权人基于歧视因素来作出授信决定。

环境保护

20世纪60年代末以来,环境保护成为美国重要的社会和经济问题。许多有关环境保护法律的出台反映了这种情况。

1969年的《国家环境政策法》

在美国环境保护立法方面最核心的法律是1969年的《国家环境政策法》(The National Environmental Policy Act)。依这部法律创建了美国环保署(The Environmental Protection Agency, EPA),其职责是保护人们的健康以及保障空气、水和土地的质量安全。

从1969年起有许多影响企业的环境保护法经审议通过。这些法律包括《空气清洁法》、《有毒物质管理法》和《净水法》等。所有这些法律都是由EPA监督实施的。

1970年的《清洁空气法》

1970年的《清洁空气法》(The Clean Air Act)是美国一项全面的有关空气排放的联邦法律。最初,法律设定了美国50个州最高的空气污染标准。1990年,政府对该法律进行了修正,这次修正涉及酸雨治理和臭氧层保护等问题。

1976年的《有毒物质管理法》

1976年的《有毒物质管理法》(The Toxic Substances Control Act)给予了EPA追踪在美国生产或进口到美国的75 000种工业化学制品的权利。EPA一个个地筛选这些产品,如果有迹象表明某产品对环境或人体健康有危害,EPA就有权要求企业出具报告或检验证明。

1977年的《净水法》

1977年的《净水法》(The Clean Water Act)使得EPA能够为工业企业排放到水中的污染物类型和数量制定一套标准。根据该项法律,在没有许可的情况下,向航道内排放污染物是违法的。

6.14 道德标准和文化

各国企业的道德标准会有所不同。这意味着在一个国家可接受的企业行为在另一个国家就有可能是不道德的。

在国外工作的企业管理人员必须意识到这些不同的道德标准。他们必须为企业制定针对不同文化环境的行为纲要。

送礼

送礼习惯在各国是不同的。在有些文化背景下,人们期待送礼,不送礼被认为是对别人的不尊重。例如,在日本赠送贵重的礼物是商业活动中很重要的一部分。一般是在初次见面的时候交换礼物。

在美国,政府官员不允许接受来自企业的贵重礼品。无论国外的情况如何,在国外工作的美国管理者也必须遵守美国政府制定的标准。

知识产权

知识产权(intellectual property)涉及创意,如发明、著作、电影、计算机程序等的所有权。许多国家,包括美国,知识产品的创造者对其作品的买卖有排他性权利。这些权利受专利、商标、版权等法律的保护。这种保护保证了只有知识产品的创造者才能享有其利益。

对于企业而言,知识产权的保护也是十分重要的。如果没有相关的法律,计算机公司可以销售其他公司开发的最畅销的游戏软件,制药厂可以制造和销售由其他制药厂研制的药品。

尽管美国已经制定了保护知识产权的法律,但是这些法律的执行在有些情况下还是有问题的,特别是对于软件生产企业。1999年,美国司法部、美国联邦调查局和海关开始制裁美国境内的软件和其他产品的盗版和假冒行为。

各国的知识产权保护法律各不相同。例如,一些印度的出版商再版国外的课本,就好像出版自己的一样。在美国,有这种行为的人被视为剽窃,会被送上法庭。在美国,企业必须遵守知识产权保护法。

6.15 社会责任

社会责任(social responsibility)是指个人或企业必须帮助解决社会问题的义务。美国的大多数企业都感到了其肩上的社会责任。^[2]



在过去的一个世纪里,企业在社会中所扮演的角色发生了很大的变化。对社会责任的看法主要有三个思想流派:利润最大化、受托式管理和社会参与。

利润最大化

19 世纪末 20 世纪初,美国的企业所有者们确信,他们的角色只是实现企业的利润最大化,解决社会问题并不是合理合法的企业行为。

受托式管理

20 世纪二三十年代企业的角色发生了变化,一种被称为受托式管理 (trusteeship management) 的哲学开始流行。这一哲学认为,企业的所有者有义务去做比赚取利润更多的事情。他们还要承担对其员工、消费者和债权人的义务。直到 20 世纪 60 年代,这种观念才被大多数商界人士所接受。

社会参与

20 世纪 60 年代,许多人开始认为,公司应该利用其影响力和资金资源来参与社会问题的解决。企业应该帮助解决的问题有:贫穷、犯罪、环境破坏和文盲等。

根据这种观点,企业应该成为负责任的企业公民,而不只是作为利润最大化的追求者。企业有对受其经营影响的所有人负责的义务。受其经营影响的人也称为利益攸关者。利益攸关者 (stakeholders) 包括企业的员工、消费者、供应商和社区。

自 20 世纪 60 年代起,公司越来越多地以实际行动表示了它们对社会变化的承诺。例子之一是企业在工作中增加了工作的多样性。在过去的 35 年里,绝大多数公司都在聘用和提升女性和少数族群人员方面作出了努力。许多企业还创建示范工作室,以使来自不同背景的人们相互熟悉起来。

6.16 社会责任的衡量

公司以各种方式来表明他们的社会责任感。企业在这方面的成果可以部分地以社会审计方法来衡量。

慈善事业与志愿者

企业表明其社会责任感的方式之一,是向慈善、文化和公益组织投入时间和资金。公司从事慈善活动或增加人们福利的方式有很多,例如,计算机业的巨人康柏公司(现已与惠普公司合并)提供技术、产品和现金给在美国各地的各种组织。在澳洲也一样,康柏公司在印度建立了一个援助残疾人的机构,在巴西改建了一所学校。所有这些行为都反映了公司的社会责任感。



有些企业允许员工参加慈善活动。例如,许多高科技企业允许其员工作为美国技术军团(US. Tech. Corp)^①的志愿者在公立学校里服务。有些企业则允许员工用上班时间义务献血、捐献衣物和食品。

许多公司发动员工一起参与慈善捐款,这种方式既鼓励了员工参与,又有助于树立企业的慈善形象。

环保意识

企业表明其社会责任感的另一种方法是,减少向自然环境中排放生产经营过程中产生的有害物质。它们通过开发尽可能环保的生产过程来减少有害排放物。

企业也可以通过制定一些减少污染的政策来保护环境。例如,鼓励员工合伙使用汽车,以减少有毒物质的排放和节约汽油。使用可降解的产品同样也可以保护环境。

对工作多样化的敏感度与工作生活质量

企业能够表明其社会责任感的最重要方式之一,是通过其劳动力。有责任感的企业主主张使用种族多样化的劳动力,这种多样性折射了它们从事经营活动的社会。例如,麦当劳创立了一个多样化的工作环境,旗下至少70%的快餐店管理人员和25%的公司高层主管是少数民族人员和女性。

企业也可以通过采取一些有助于改善其员工工作生活质量的措施来表明其承担的社会责任。例如,弹性工作制可以使得员工更好地满足其家庭的需要。企业的日托护理中心可以减轻带孩子员工的后顾之忧。

承担社会责任所需的行动

组织有意承担更多的社会责任的最大障碍,来自于财务报告和那些总想提高按季度计算的每股收益的股东们的压力。只关心眼前利益就很难对那些还不能精确计算成效和具有长线产品性质的项目进行投资,而短期利润的压力又会影响企业的社会行为。大多数企业追求的都是短期利润目标。预算、目标和绩效评估通常都是基于短期因素考虑的。管理层可以表明损失一些短期利润而实现社会目标的愿望,然而股东们却不一定同情那些因承担社会责任而牺牲利润的管理者。

组织应仔细核查其珍爱的价值观和短期利润等,以保证它们与社会价值观之间的协调。这将是一个长期的过程,因为社会的价值观总是在变化的。

组织也应该重新评价它们的长期目标和决策程序,以保证完全理解了可能带来的社会后果。工厂位置选择的决策并不仅仅是一个经济问题,其他要考虑的因素还有对环境的影响和劣势人群的工作机会等问题。

^① 美国技术军团是由白宫科学与技术办公室设立的项目,用来招募志愿者为美国各地的学校提供技术支持服务——译者注。

组织既要帮助政府机构,也要帮助从事社会工作的民间组织。这包括技术、管理上的帮助,也包括资金上的支持。技术知识、组织技能和管理能力都能用来解决社会问题。

组织应该从它们自己的企业来寻找帮助解决社会问题的办法。许多社会问题源于经济对我们的社会肌体的相当大部分的剥夺。着手处理这个问题将是组织对社会的最大贡献。

企业的慈善活动也是社会责任的一个重要领域。慈善事业包括捐款、捐财物,以及组织为实现社会目标所做的工作。许多企业从事的慈善活动都与教育、艺术和联合慈善总会有关。由企业直接或由企业基金会作出的努力能够被用来发展成为慈善计划。管理实例 6-2 描述了美国 Home Depot 公司^①和 LensCrafters 公司^②的慈善计划。

管理实例 6-2

www.lenscrafters.com

www.homedepot.com

Home Depot 和 LensCrafters 的公司慈善计划

过去认为公司的慈善活动就是签发支票,现在这种观念已经过于陈旧了。当今的慈善活动,除了激励员工的作用外,已成为公司贡献于社会的最新趋势。

亚特兰大的 Home Depot 社区事务部副经理 Suzanne Apple 认为,许多员工都在寻找能使他们留在 Home Depot 公司的目的感。她说:“许多员工,特别是年轻人,说他们来公司的原因是公司的承诺。”公司的志愿者计划 Branded Team Depot 主要集中在与家居业务关系十分紧密的两个领域:经济适用房与灾后房屋的修复和重建。提供经济适用房,Apple 说:“这是因为我们拥有独一无二的资源。”Home Depot 正努力成为当地灾后房屋修复和重建的第一大企业。

公司的志愿者计划 Team Depot 的合作伙伴包括人类家园(Habitat for Humanity)——一个为贫困者建造房子的非营利性国际组织。Team Depot 的合作伙伴还包括国际红十字会。公司的社区关系部经理 Jonathan Roseman 说:“员工十分喜欢参加人类家园的活动,因为他们看到了他们工作的价值和重要性。”

Lenscrafters 是一家总部设在辛辛那提的眼镜公司。该公司也建立了员工志愿者计划。该计划被列入到公司强化员工对公司的忠诚度和荣誉感的战略中。它的“献给视力的礼物”计划(GOS)于 1988 年开始,是一个关于回收旧眼镜的计划。回收的眼镜分发给那些需要的人们。这个关于回收旧眼镜的计划是由国际狮子会(Lions Clubs)策划的。国际狮子会已经回收了三十多年的旧眼镜,现在是 Lenscrafters 的合作伙伴。GOS 的管理者 Susan Knobler 说:“当你去寻找一种要做的慈善活动的时候,不一定非要做与

① Home Depot 为美国第二大零售商,全球最大的家装专业零售商——译者注。

② LensCrafters 为世界最大的眼镜连锁企业——译者注。



你的主营业务不同的事情。”

资料来源: Elana Harris, “Corporate Giving Goes Both Ways,” *Sales and Marketing Management*, December 2000, p. 104.

社会审计的引入

衡量企业成功的方法之一是引入社会审计。社会审计(social audit)允许管理层评价为改善组织社会绩效设计的计划的成败。与仅仅是经济和财务上的审计不同,社会审计可以成为鼓励企业考虑有效的环保战略和社会战略的起点。

完成社会审计的一种值得推荐的方法包括以下几个步骤:

1. 审视社会的期望、敏感度和过去的反应;
2. 审视并制定社会目标,以及确定轻重缓急;
3. 计划并实施每一领域的战略和目标;
4. 编制实施社会活动所需资源的预算,并作出获得这些资源的承诺;
5. 监控每一项活动的实施及进度。

为了使股东、利益攸关者和公众了解社会责任项目的承诺和实施,多数大公司在年度报告上列出了所取得的成就。这些企业将社会责任视为企业宗旨的一部分。真实的承诺超越了自私和公共关系的选择性质。大多数专家都认为,有社会责任感的企业将最终得到市场和利益攸关者的回报。

本章小结

1. 识别影响组织的六个法律领域。影响组织的六个法律的领域是公司法、税法、知识产权法、消费者权益保护法、商法、执照法和土地分区法。
2. 识别影响企业利润的税收种类。影响企业利润的税收种类有:所得税、财产税、预提联邦税。
3. 解释版权、专利和商标的区别。专利在美国是由联邦政府颁发给发明人和公司的,使其拥有 17 年制造、使用和出售其发明物专一权的文件。商标是一个企业使用的词、名字、标语口号,用来表明自己的产品有别于其他产品的标志。当企业要使用一个新的商标时,公司就要向联邦政府的专利和商标委员会提出申请。公司一旦拥有了自己的商标,其他公司就不能使用这个商标了。商标注册的有效期是 10 年,每 10 年公司就要重新注册一次。版权是提供给著作人的一种保护。
4. 定义知识产权。知识产权法保护企业的发明和创意。知识产权保护的三种产品是:专利、商标和版权。
5. 定义道德规范。道德规范是支配人们行为的道德原则或价值观。
6. 解释道德准则。道德准则是有关一个组织进行决策时所采用的行为原则方面的文件。
7. 识别与企业道德有关的法律类型。与企业道德有关的法律类型涉及反不正当

竞争行为、消费者权益保护和环境保护。

8. **解释社会责任。**社会责任是指企业在解决超出承担法律责任以外的社会问题时所承担的责任。

复习题

1. 影响企业经营的六个法律领域是什么？
2. 解释与三类企业实体或所有制有关的法律。
3. 解释何为受知识产权保护的三类产品。
4. 什么是《统一商法典》？
5. 定义道德规范。
6. 什么是道德准则？
7. 什么是知识产权？
8. 解释与企业道德问题有关的法律。
9. 解释社会责任。

技能构建题

1. 为什么政府要监管企业？
2. 企业表明社会责任感的三种方法是什么？
3. 为什么道德准则在今天比在 50 年前有更多的共同之处？
4. James F. Lincoln 说：“‘为别人服务就像别人为你服务一样’，这是一个正确的劳资政策。”你赞同这种说法吗？为什么？如果不赞同，请说明你的理由。

技能构建练习 6-1

你站在哪一方

阅读下文所说的各种情况，并选定你的答案。准备在班上向同学们论证你的观点。

情况 1: 家庭与道德

Jim 今年 56 岁，家有子女，是美国一所高校的中层管理者。他发现学校的所有者每年漏税数千美元。Jim 是唯一知道这件事的人。Jim 应该冒着失去工作的危险将学校的所有者告发给美国国税局 (IRS)，还是为了全家的生计而坐视不管呢？

情况 2: 间接加薪

当 Joe 提出加薪要求时，老板在表扬了他的工作后，说公司的预算非常严格，暂不允许有任何的业绩加薪。但老板告知说：“公司最近对你的支出账户管得较松。”Joe 应该把这个信息视为授权他去报假账，以间接的方式得到他应该得到的工钱吗？还是他不应该采纳这种间接“加薪”的办法呢？

情况 3: 假学位

Bill 一年来很好地完成了他的工作。他得到这份工作是因为他宣称他有大学学历。Bill 的老板听说 Bill 实际上根本就没有大学毕业。老板是否应该因 Bill 伪造简历而解雇他呢？由于 Bill 在其他方面的表现都很尽职，口碑也好，而且解雇有可能会毁了

Bill 的一生,面对这种情况,老板应该放过 Bill 的弄虚作假行为吗?

情况 4:偷打电话

Helen 发现,他的一个同事用公司电话打私人长途电话,一个月的电话费高达 100 美元。很多员工都用公司电话打私人电话,Helen 应该告发这名员工还是应该不去管这件事呢?

情况 5:掩盖诱惑

José 发现,他管理的化工厂向附近的河流排放废水轻微超过法律规定的标准。揭露这件事将给工厂带来消极的公众影响,并会危害河流两岸的旅游业,还会引起社区的恐慌。要解决工厂出现的排污问题公司需要花费 10 万多美元,而外界发现这个问题的可能性似乎不大。违反法律的规定不会对别人造成伤害,最多会对河里的一小部分鱼群产生威胁。José 是否应该不管公司的代价而揭露此事,还是只是简单地把此事看做是一个技术问题而加以掩盖呢?

情况 6:实际工资

Dorothy 发现,有位素质最好的求职者自称在原单位的年薪是 2.8 万美元,但实际上他的年薪只有 1.8 万美元。Dorothy 是否应该雇用此人,还是不应考虑此人而选择次优的候选人呢?

资料来源: *The Wall Street Journal*, Eastern Edition, by Roger Rickles. Copyright © 1983 by Dow Jones & Co., Inc. Reproduced with permission of Dow Jones & Co., Inc., via Copyright Clearance Center.

技能构建练习 6-2

广告诚信

广告内容可能是很不准确的(“标价低于 11 998 美元”的广告内容也许没有包括运费、税、销售代理费、厂家的选择等费用,这些加起来会使一辆车的价钱高出报价的 25%—30%)。有些广告过于夸张(“12 小时摆脱嗓子疼痛的困扰”),有的广告存在着语言误导(“你不得不吃 12 碗麦片才能得到等于 1 碗“Total”一样多的维生素和营养含量”),有的广告存在着视觉误导(健康的、有活力的人们在一个舒适的社会环境中为白酒、啤酒或香烟做广告)。

问题:

从杂志、报纸或电视上选择一个你认为最不可信的广告。

1. 为什么你认为这个广告是不可信的?
2. 你认为它的问题属于哪一类(不准确、夸张或误导)?

资料来源: La Rue Tone Hosmer, *The Ethics of Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1987), p. 86.

案例 6-1

灯泡销售员

你接到一个电话:“你好,Smith 先生。我叫 Sam,是一个残疾人。” Sam 希望向你推销一种高价灯泡,并称保质期为五年。他还想卖给你维生素和日用清洁剂。他想卖给

你的灯泡的价格是当地五金商店的两倍。

然而,几乎没有什么灯泡销售机构是慈善组织。通过电话销售灯泡的组织一般都是营利性组织。United Handicapped Workers、Lifeline Industries Inc., Handicapped Workers of America、United Handicapped Workers of Charlotte(North Carolina)和 American Handicapped Workers 都是通过电话销售灯泡并盈利丰厚的公司。

打电话的人一般是按小时拿工资的,或者是得到佣金,也可以是这两者兼而有之。你并不总能弄清楚,你是否正在与一家营利企业打交道,打电话的人通常会说:“我们并不是请您施舍,也不是向您做广告宣传”。

问题:

1. 你认为这些组织的做法是道德的吗?请说明你的理由。
2. 你支持还是反对这些做法?

资料来源:“Lightbulb Sellers' s Employers Often Not Charity,” *Atlanta Journal and Constitution*, May 28, 1990, p. B3.

案例 6-2

德崇证券的红利

德崇证券公司(Drexel Burnham Lambert)的前身是华尔街风险债券大力士事务所(Wall Street Junk Bond Powerhouse)。1990年2月13日该公司提出对债权人保护的申请。公司的管理层宣布,公司即将变卖其资产,并将停止经营。公司宣布破产招致数百债权人提出受偿要求。

1990年2月24日报刊披露,德崇证券在宣布申请破产保护之前的两个月,已经提取了2.6亿元现金和股票红利。其中1989年12月提取1.5亿元,1990年1月提取1.1亿元。据公司内部人员说,公司支付给一些高层管理人员的红利多于1000万元。

问题:

1. 按现行法律,债权人是否有其他选择反对德崇证券公司的做法呢?
2. 公司支付这些红利的理由会是什么呢?

资料来源:Kurt Eichenwaid, “Drexel Asserts Bonuses Come to \$ 260 Million,” *New York Times*, February 24, 1990, p. 37L.

注释和参考文献

1. See Dennis W. Organ, “Business Ethics 101?” *Business Horizons*, January-February 2003, pp. 1—2.
2. For additional information, see Ronald Paul Hill, Debra Stephens, and Iain Smith, “Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior,” *Business and Social Review*, September 2003, pp. 339—364.

第 3 篇

计划工作技能

第 7 章 计划工作与战略
管理基础

第 8 章 运营管理与计划

第 7 章 计划工作与战略 管理基础

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义计划,并区分正式计划和职能计划。
2. 区分战略计划和运营计划。
3. 定义战略,并解释战略的不同层次。
4. 定义战略管理,并解释战略管理过程。
5. 解释宗旨、目标、政策、程序和规则之间的区别。
6. 讨论 SWOT 分析法的构成要素。
7. 定义战略经营单位(SBU)。
8. 讨论在实施战略性计划过程中需要评价哪些组织因素。

7.1 本章引言

20 世纪 80 年代初,霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)曾预言,消费者将会逐渐青睐一种新型的、能够提供专业咖啡和 Espresso 咖啡的“咖啡吧”。于是,在他的领导下,星巴克(Starbucks)从最初的一家小型家庭咖啡店,逐渐成长为西雅图一家价值数百万美元的公司。在初期,公司把战略重心放在国内增长、品牌塑造及产品开发等方面。1992 年,星巴克首次公开发行股票,为公司扩张筹集资金 2900 万美元;1994 年下半年,公司第二次发行股票筹集到大约 1.8 亿美元。自上市以来,星巴克公司已筹集资金约 5 亿美元。

2000 年,舒尔茨说:“五年前,我们的战略目标是在北美洲建成专业咖啡的第一品牌;五年后,我们已经实现了这一目标。如今,我们的战略目标又有所不同了。我们现在的目标是保持公司在北美洲的领先地位,并在世界范围内建立一个持久的全球品牌”。

今天,星巴克已遍布欧洲、日本、波多黎各、墨西哥、南美洲以及中国等地。截至2003年年中,星巴克在日本有470家分店,在中国有69家分店。

资料来源:Karyn Stauss, "Howard Schultz: Starbucks' CEO Serves a Blend of Community, Employee Commitment," *Nation's Restaurant News*, January 2000, pp. 162—163; Jason Singer and Martin Fackler, "In Japan, Adding Beer, Wine to Latte List," *The Wall Street Journal*, July 14, 2003, p. B1; and Geoffrey A. Fowler, "Converting the Masses: Starbucks in China," *Far Eastern Economics Review*, July 17, 2003, p. 34.

7.2 管理技能分析

为什么不断地改变和更新战略目标对于像星巴克这样的公司如此重要?每年召开的战略计划会议还有什么其他作用吗?

7.3 管理技能应用

未来10年影响企业的趋势将是什么?假设你现在创办一家企业,你会为企业未来的成功计划做什么事情呢?

7.4 计划过程

计划(planning)是确定组织在未来一定时期内的目标,以及如何实现这些目标的过程。计划是最基本的管理职能之一,它贯穿于管理人员所做的所有工作中。本章将讨论计划职能的基础以及计划与战略管理的关系。

为什么要制订计划

对于一个管理者,在没有计划的情况下,试图执行其他管理职能是徒劳的。没有计划,执行组织职能的管理者,只不过是在常规基础上不断地对企业进行重组;没有计划,执行人事职能的管理者,只不过是不停地雇用和解雇员工——而在一个有着不稳定结构和较高人员流动率的组织内,激励几乎是不可能的。

计划能使一个管理者或一个组织主动地影响,而不是被动地接受未来。通过设立目标和制定行动方案,一个组织可以自己做“令其发生”的事情,这就使得组织可以影响未来。而缺少了经过计划的行动方案,组织很可能是无所事事,等待事情的发生,然后去应付那些发生的危机事件。



计划提供了一种使各部门员工积极地参与组织管理的方式。这种员工参与有多种优点:首先,整个组织的全员参与可以提高计划的质量,因为好的建议有可能来自组织的各个层面。其次,参与计划过程也有助于加强员工对组织目标的完整理解。理解组织的总体计划,能使组织各部门、小组及个人之间的摩擦降至最小。比如,通过计划,销售部门能够理解并善意看待生产部门的目标,以及理解它们与组织目标之间的关系。再次,参与计划过程可以培育员工对计划的认同感,使计划成为“我们”的计划而不是“他们”的计划。最后,参与管理还可以形成员工的积极态度,提高整个组织的士气和忠诚度。

计划对管理绩效也能够产生积极影响。研究表明,强调计划的员工往往会得到管理者较高的绩效评价;^[1]研究同样表明,计划对工作质量也有积极的影响。^[2]有些研究证明了计划与绩效之间的不确定性关系,但也有文章证明,计划与衡量组织成功的指标,如利润和目标等之间存在着正相关关系。^[3]一种应能符合以往所有观点的解释是,不管有还是没有计划的问题,组织的成功总是与好的计划工作有关的。管理实例 7-1 讲述的就是一项较新的关于小企业计划的研究。

管理实例 7-1

www.bplans.com

美国小企业的计划

最近,一项有关调查美国小企业进口计划工作失败的研究发现,那些小企业很少有正式的计划工作。研究也发现,非失败企业要比接近失败的企业在其失败之前所做的计划工作更多。在该项研究中,“失败”被定义为给债权人造成损失的破产;员工少于 500 人的企业被看做是“小企业”。

该研究随机选取了最近破产的企业,以及那些在历史、规模、行业 and 地理位置等方面与其都相当的非失败企业,共选择了 152 组各方面相当的企业,然后对它们分别提出五个具体问题。

这五个问题都与企业是否做了与业务活动相关的详细计划工作有关。所提问题按计划强度和复杂性的递增排序。基本的假设是,一个企业必须形成了某种形式的书面计划文件,才能被真正地看做是有正式的和实质性的计划。

资料来源:Stephen C. Perry, “The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U. S.,” *Journal of Small Business Management*, July 2001, pp. 201—208.

计划的最后一个原因是,形成计划所需要的思维训练。很多人认为,从制订计划过程中获得的经验和知识,能够促使管理者以一种“未来导向”和“权变导向”的方式考虑问题,这对那些思维静止的管理者们会是非常有帮助的。

正式计划

所有管理者都制订计划,不同之处在于他们使用的方法和计划涉及的范围与程度。

大多数计划工作是以一种非正式的或偶然的方式执行的;此时,计划制订者只是把计划装在大脑里,而没有将其记录下来。而**正式计划**(formal plans)是按照确定的程序制订的、书面的和备有记录的计划。计划的详细程度取决于每个管理者及组织各自的需要。组织环境、组织规模和企业类型等是影响组织计划的重要因素。

职能计划

计划通常按职能和作用来分类。最常见的**职能计划**(functional plans)是销售与营销计划、生产计划、财务计划和人事计划。销售与营销计划用来开发新的产品或服务,以及销售现有的和未来的产品或服务;生产计划用来及时生产消费者需要的产品或服务;财务计划主要用来满足组织的财务款项和资金开支需要;而人事计划则用来满足组织的人力资源方面的需求。许多职能计划之间是相互联系、相互依赖的,比如,财务计划的制订很显然要考虑生产计划、销售计划和人事计划。

计划工作的周期:短期计划、中期计划和长期计划

计划工作周期的长度是相对的,它在某种程度上随行业的不同而不同,并有赖于组织的具体环境和活动。一个计划,对于在迅速变化环境中经营的行业,如电子行业来说可以算是长期计划,但对于处在相对稳定环境中经营的行业,如砖瓦制造厂商却可能只是短期计划。然而在实践中,**短期计划**(short-range plans)通常是指一年以内的计划;**长期计划**(long-range plans)则至少3—5年,有的甚至长达20年。长期计划工作虽然可能存在于组织的各个层次,但其主要是最高管理层的任务。

中期计划(intermediate plans)的周期介于短期计划与长期计划之间。从实践的角度看,中期计划通常为1—3年或1—5年,它取决于长期计划的长短。通常情况下,中期计划依据长期计划制订,而短期计划依据中期计划制订。例如,如果长期计划提出销售额在5年期末时增长40%,则中期计划应该大体制订出从第1年到第5年所要采取的必要步骤,而短期计划则应确定下一年所要采取的必要行动。

运营计划与战略计划

战略计划(strategic planning)类似于高层主管们的长期计划工作,它是由组织的最高管理层制订的,涉及组织较长时期和影响组织很多部门的计划工作过程。**运营计划**或**策略计划**(operations or tactical planning)是短期计划工作,主要涉及制订职能计划,如生产进度表和日常计划等。

不过,战略计划与运营计划的区别是相对的,并非绝对的。二者主要的区别在于计划是由哪个管理层来制订。战略计划主要由最高管理层制订;而运营计划则可由组织内的任何一个管理层来制订,其更多的是由中层和低层管理人员来制订。



应变计划

不管计划制订得如何完美,总会有意外的事件发生,而这些往往是管理者预先所不能控制的。例如,经济出现不可预料的衰退,一台机器毁坏了,或者一台订购的机器设备被延期交付。当此类事情发生时,管理者必须准备好后备的、应变的计划。应变计划(contingency plans)是管理者工作中的应急计划。应变计划使管理者有备无患和知道如何应对突发事件。当然,应变计划不可能应对所有可能发生的意外事件。管理者需要做的就是识别现计划中最关键的假设条件,然后针对有可能发生的情况准备相应的应变方案。对此,一个有效的方法,就是从什么地方有可能出错的角度去检验现有计划。对于那些处于迅速变化环境中的组织,应变计划是必不可少的。

在更深入地学习计划过程之前,有必要先清楚地理解战略及战略的各种形式。

7.5 战略

“战略”一词源自大约公元前 400 年的希腊语,意为指挥军队的艺术和科学。^[4] 战略(strategies)是对管理者计划要实现某一个目标或一组目标的基本步骤的概括。换言之,战略是对管理者如何实现组织目标的概括。

战略层次

按照任务完成的范围分类,一个组织的战略主要分为三个层次:公司战略、经营战略和职能战略。

公司战略

涉及组织经营何种业务,以及组织资源如何在组织内进行分配的战略就是公司战略(corporate strategies)。公司战略有时也称为总体战略(grand strategies),由组织的最高管理层制定,关系到组织的长期发展。公司战略涉及组织发展的总体方向,尤其是有关组织宗旨的陈述,一般是由组织的最高管理层制定的。公司战略有四种基本类型:成长战略、稳定战略、防御战略及组合战略。

当一个组织试图增加销售额,扩大生产线,增加员工人数,以及有其他类似指标时,适合于采用成长战略(growth strategies)。在成长战略下,一个组织可以通过对现有业务的集中化、纵向一体化或多元化来达到成长目标。凯洛格公司和麦当劳公司把重点放在扩大现有产品和服务的销售额上,成功地应用了集中化战略。A. G. Bass 公司——著名的“懒佬鞋”(Preppie)、巴斯乐芙鞋(Bass Weejuns)的制造商——则认为,纵向一体化战略是更为出色的成长战略。该公司采用这种战略,使公司向纵向相关领域,即现有产品或服务的上游供应商或下游消费者领域扩张。最后一种成长战略是多元化战略。可口可乐公司于 20 世纪 80 年代初期收购了美汁源果粒橙公司,后又收购了“达萨

尼”(Dasani)矿泉水公司,实现了多元化经营。多元化战略有很多种形式,但其中集中(相关)多元化最为普遍。

当一个组织对自己的经营现状满意时,适合采用**稳定战略**(stability strategies)。采用稳定战略的管理者会致力于克服组织内微小的不足,但组织一般仍会保持原状,不会有大的变化。对于稳定的或变化非常缓慢的环境,稳定战略最有可能取得成功。采用稳定战略的组织也有可能实现成长,但成长的速度较慢,且按部就班、不具攻击性。事实上,大部分组织不自觉地选择了稳定战略,而不是有意识地使用这种战略。

当一个组织希望或需要减少其业务时,适合采用**防御战略**(defensive strategies)或称**紧缩战略**(retrenchment strategies)。多数的组织采用这种战略是为了扭转衰退趋势或解决危机和问题。防御战略的三种最常用类型为:**转向战略**(turn-around)(为扭转衰退趋势,使组织重新回到盈利状态)、**剥离战略**(divestiture)(公司出售或剥离某项业务或某项业务的一部分)、**清算战略**(liquidation)(变卖或解散整个公司)。

当一个组织在不同部门同时使用不同的战略时,组织采用的就是**组合战略**(combination strategies)。多数混业经营的公司会采用组合战略,尤其是业务覆盖许多不同市场的公司。例如,1989年,可口可乐公司在扩张其软饮料和橙汁业务的同时,剥离了它的哥伦比亚影视公司。图7-1概括了公司战略的主要类型和子类型。

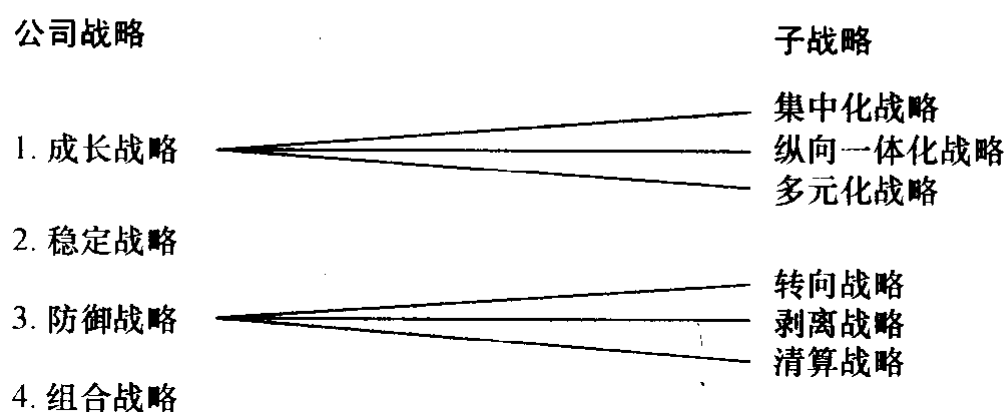


图 7-1 公司战略的主要类型和子类型

经营战略

经营战略(business strategies)是战略的第二个主要层次,其重点是如何在特定业务领域内进行竞争。经营战略比公司战略的范围要小,一般只应用于单个的业务单位。尽管经营战略一般具有因时而变的性质,但其大体可以分为三种战略:总成本领先战略、差异化战略和专一化战略。^[5]

总成本领先战略(overall cost leadership)是以比竞争者更低的成本,生产或供给产品或服务的战略。成本领先一般是通过整合组织的经验和效率而获得的。具体来说,成本领先要求组织密切关注生产方法、管理费用、潜在顾客等因素,并实现在销售和研究与开发(R&D)等领域的总成本最小化。实现总成本领先,通常要求公司形成针对竞争对手的在某些方面的优势或全面优势,如占有较高的市场份额,拥有获得原材料的便捷渠道,使用最新的设备,或者享有简化产品生产的特殊工艺等。例如,沃尔玛和 Home Depot 就已经成功地采用了这个战略。

差异化战略 (Differentiation) 旨在追求产品或服务在同行业中的与众不同,从而使自己组织的产品和服务售价可以高于其他组织。差异化包括各种不同形式,例如在款式、品牌、质量、技术、客户服务和营销网络等方面表现出的独特性。差异化战略的基本目的,就是要赢得消费者对品牌的忠诚度和降低消费者对价格的敏感度。采用差异化战略,并不意味着企业可以不顾及成本,而是说企业应该通过差异化取得其主要的竞争优势。

根据实现差异化的不同要求,公司可以确定是否有必要投入较高的成本。比如,如果公司需要使用高质量的原材料或进行规模庞大的研究,则产品或服务的定价就可能会较高。在这种情况下,相应的对策就是要充分利用产品或服务的独特性,使部分消费者愿意为之支付额外高价。值得一提的是,差异化战略虽然能获利丰厚,但是它不能保证企业可以赢得较高的市场份额。例如,劳力士(Rolux)手表的价格不菲且盈利很高,但是它却只占有很小的市场份额。^[6]再如,保罗(Polo)运动装和奔驰(Mercedes-Benz)轿车采用的也是差异化战略。差异化可以凭借多种方式获得,如过硬的产品(如微软公司的产品)、质量形象(如奔驰公司的产品)或品牌形象(如保罗牌运动装)等。

专一化战略 (Focus) 是经营战略的第三种类型。采用此战略的企业,专攻于一个狭窄的细分市场。这种细分市场可以是某一个特殊的消费群体、某一地区的市场或某产品线的一部分。相对于那些经营范围较广、没有细分市场定位的竞争者,采用专一化战略的企业能够更好地服务于狭小但定位清晰的市场。比如一家面向“高个男士”的服装店采用的就是专一化战略。又如,为成功地吸引美籍西班牙裔消费者,高露洁公司充分挖掘并利用了 this 不断增长的市场的共同特点。高露洁牙膏能够占据西班牙裔牙膏市场 70% 的份额,很大程度上得益于公司了解到西班牙裔人群中 有 3/4 的人收看和收听西班牙语的电视和广播节目,并投其所好地对这些电台和电视台中最受欢迎的节目投入不菲的赞助。

职能战略

战略的第三个主要层次是职能战略。**职能战略** (functional strategies) 比经营战略的范围更窄,主要涉及企业的各个职能领域——如生产、财务、营销和人力资源等部门的活动。职能战略服务于经营战略,侧重于解决“如何进行”这类问题。职能战略的有效期一般相对较短,通常为一年或更短。图 7-2 概括了战略的不同层次。

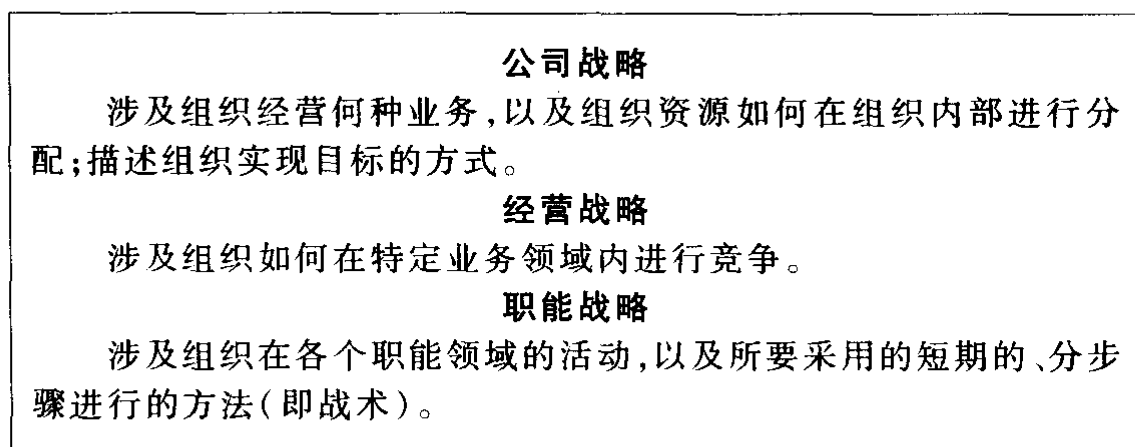


图 7-2 战略层次

7.6 战略管理过程

战略管理

如今企业经营环境的快速变化,使得管理者越来越有必要不断地更新计划。战略管理(strategic management)是计划过程在组织最高层的应用。在战略管理过程中,高层管理者通过精心的策划、适当的实施,以及对计划和战略的连续评价,确定组织的长期发展方向和组织绩效。战略管理的实质,是开发战略计划并根据企业内部和外部环境的变化及时调整计划。一个组织有可能只是制订一个有明确战略的正式计划,而不实行战略管理,但是,当环境发生变化时,这样的计划就会不适用。诚然,实行战略管理并不能保证一个组织能成功地应对所有的环境变化,但它能提高这种可能性。

尽管战略管理是由组织的最高管理层主导的,但是成功的战略管理关系到组织内各个层次。例如,高层管理者在制订高层计划时,可以向中低层管理者征求意见和建议。一旦高层计划制订完毕,组织的各部门将按要求制订各部门的计划。一个完善的战略管理过程应该保证组织各层次计划之间的相互协调和支持。

有意识地实行战略管理的组织,在对影响组织未来发展方向的事情进行决策或采取行动时,通常会遵循某种正式的程序来进行。在没有正式程序的情况下,战略决策会以逐步的、分段的方式进行。但是,采用非正式方法制定战略,并不意味着组织无所适从,只是表明组织没有采取任何正式程序提出战略以及管理战略。

战略管理过程包括:明确组织宗旨,确定组织的经营范围,设立目标,开发、实施和评价战略,以及根据需要对以上各环节作出调整。多数组织的战略管理基本过程非常近似,但在战略管理过程的形式、管理参与程度,以及战略管理过程的制度化程度方面仍存在着较大差异。

尽管不同的组织在战略管理过程中可能采取不同的方法,但是,大部分成功的方法有着共同的要素和近似的程序。战略管理过程由三个主要的阶段构成:(1) 制定战略计划;(2) 实施战略计划;(3) 评价战略计划。制定战略阶段(formulation phase)指开发最初的战略计划。实施战略阶段(implementation phase)即执行已经制定的战略计划。评价战略阶段(evaluation phase)强调实施后对战略的不断评估和持续更新。以上每一个阶段对战略管理过程的成功都是至关重要的,任何一个阶段出差错都会轻易地使整个过程功亏一篑。

制定战略

战略管理过程的制定阶段,包括开发组织的公司层战略和经营层战略。组织战略的最终选定,取决于组织内部的优势和劣势以及外部环境的机会和威胁。

战略制定的首要步骤是,要确切地了解组织当前的市场位置和经营状况。这包括



确定组织的宗旨、识别组织过去和现在的战略、诊断组织过去和现在的业绩,以及设立公司经营目标。

确定宗旨

组织的宗旨实际上就是组织最广泛的、最高层次的目标。宗旨(Mission)是组织的基本目标或目标组(就这个意义而言,宗旨和目标这两个概念常被互换使用)。一般而言,组织的宗旨涉及组织为何而存在的问题。宗旨一般包括对组织的基本产品或服务的描述,对组织的市场及利润来源等的界定。表 7-1 概括了一个典型的宗旨所包含的目标。表 7-2 则介绍了三个知名企业的现实目标。

表 7-1 构成企业宗旨的目标

1. 保证组织内部目标的一致性;
2. 提供鼓励利用组织资源的基础;
3. 建立组织资源的分配基础或标准;
4. 建立良好的组织氛围,比如建立有效率的经营管理机制;
5. 作为认同组织目标或方向的员工的凝聚点,并且阻止那些还不认同组织目标的员工进一步参与其活动;
6. 推动目标向工作结构的转化,将组织任务分解为责任分明的一些基本要素;
7. 明确组织的具体目标,并把这些组织的目标转化成可以评价和控制的成本、时间和绩效等指标。

资料来源: Adapted from William R. King, David I. Cleland, *Strategic Planning and Policy* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1978), p. 124.

表 7-2 公司宗旨实例

公 司	宗 旨
联邦快递(FedEx)	联邦快递公司将通过提供高附加值的后勤、运输,以及针对公司经营的相关信息服务等方式,为股东创造出众的财务收益。对于客户的要求,公司将以最适合每一细分市场的最高质量标准予以满足。联邦快递公司将努力发展与员工、合作伙伴和供应者的互利关系,并将遵循最高的道德标准和职业标准。
哈雷-戴维森	我们凭借生产摩托车的丰富经验,在选定的细分市场上,向摩托车驾驶者及广大消费者提供各式摩托车及品牌产品和服务,以实现我们的梦想。
辉瑞制药(Pfizer)	我们将努力成为世界上最受患者、客户、员工、投资者、企业伙伴及他们工作和生活的社区尊重的企业。

确定宗旨是至关重要的,但其难度也超乎人们的想象。彼得·德鲁克(Peter Drucker)强调,一个组织不仅应该在成立初期或困难时期分析和确定其目标,而且在成功时期也应同样如此。^[8]如果 20 世纪初期的铁路公司或是 19 世纪的货车生产商能够制定它们的组织目标,明确公司在运输业中的定位的话,那么它们也许今天仍能保持其早期时所拥有的经济地位。

德鲁克认为,一个组织的目标不是由组织自身决定的,而是由它的客户决定的。^[9]客户对组织产品或服务的满意,比强调公司名称、公司规章或公司条款更能清楚地确定



组织目标。德鲁克总结了明确组织现有业务需要回答的三个问题：第一，管理者必须对消费者进行分析：他们在哪儿、购买方式如何，以及怎样吸引他们。第二，管理者必须了解，消费者购买的是什么。例如，劳斯莱斯汽车的拥有者购买的是交通工具呢，还是为了显示身份？第三，管理者还需要明白，消费者对产品的期待是什么？例如，住户从西尔斯公司(Sears)购买家居用品是出于其产品的价格、质量还是服务质量？

管理者还需要确定未来的业务将怎样发展和应该怎样发展。德鲁克指出，有四个方面的问题需要研究：第一，市场潜力：市场的长期发展趋势是什么？第二，由于经济的发展、款式和时尚的变化、市场竞争的加剧，市场结构可能发生怎样的变化？例如，石油价格的变化会如何影响汽车市场的结构？第三，哪些可能的变化会改变消费者的消费习惯？哪些新的创意或产品可能刺激新的消费需求或改变原有的消费需求？比如移动电话对固定电话需求有何影响？第四，消费者的哪些需要还没有被现有产品完全满足？如联邦快递对“次晨达”(overnight package delivery)的引进，就是发现并填补了现有消费需求缺口的成功例子。表 7-3 是有关实际宗旨与相关要素表述的摘录实例。

识别过去和现在的战略

在决定战略调整是否有必要或是否出于组织需要时，组织应该明确识别过去和现在所使用的战略。一般应考虑以下问题：过去的战略是否是有意制定的？如果不是的话，通过对公司历史的分析，能否识别组织实际在应用何种战略？如果可以的话，组织是否有以书面形式记录的战略？在以上任一情况下，通常能够识别出由组织过去的行动和意图反映的某种战略或某组战略。

诊断过去和现在的业绩

评价过去的战略效果如何以及决定战略是否需要调整，必须检查组织的经营业绩记录。组织现在经营情况怎样？组织在过去几年中表现如何？未来经营业绩的趋势是升是降？管理者在试图制定任何类型的未来战略时，都必须先要回答这些问题。评价一个组织的业绩，一般要包括深入细致的财务分析和诊断。管理实例 7-2 描述了山姆会员店(Sam's Club)面对业绩下滑，对经营战略的调整办法。

表 7-3 确定宗旨的要素：公司宗旨摘要

1. 客户—市场	我们确信，我们的首要职责是面向医生、护士、患者、母亲以及其他享用我们产品和服务的客户。——强生公司(Johnson & Johnson) 预测并满足我们的客户——北美的农民、农牧场主及各种农业组织的市场需求。——美国丰州农业合作社(CENEX)
2. 产品—服务	艾麦克斯公司的主要产品包括铝、煤、铁矿石、铜、石墨、锌、石油、天然气、碳酸钾、碳酸盐、镍、钨、银、金以及镁。——艾麦克斯公司(AMAX)
3. 地理范围	我们致力于将康宁玻璃厂成功地建成为世界知名的公司。——康宁公司(Corning Glass)
4. 技术	控制数据公司从事的业务是将微电子学和计算机技术应用到两个主要领域：计算机硬件和加速运算服务，包括计算、信息、教育及财务。——控制数据公司(Control Data) 这些领域的通用技术就是离散粒子涂料。——纳舒华公司(NASHUA)

(续表)

5. 生存意识	在这个方面,公司会谨慎行事,创造足够的利润和增长,以保证胡佛的最终成功。——胡佛环球公司(Hoover Universal)
6. 哲学观	我们致力于提升全球范围内的卫生保健。——百特保健公司(Baxter Healthcare) 我们认为,人类发展是文明的最高目标,独立自主是培养人们能力的高级条件。——太阳公司(Sun Company)
7. 自我认识	胡佛环球公司是一个多元化的复合企业,该公司拥有强大的生产能力、企业政策及单个业务单位的自主权。——胡佛环球公司(Hoover Universal)
8. 公众形象意识	我们不只对本地政府组织负责,更会对全球范围的政府组织负责。——强生公司(Johnson & Johnson) 同样,我们必须关注公众更宽广的需求,尤其包括对提高生活质量的普遍需求,机会平等以及对自然资源建设性的使用。——太阳公司(Sun Company)

资料来源: From John A. Pearce II and F. R. David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive*, May 1987. Reprinted with permission.

管理实例 7-2

www.samsclub.com

山姆店原有战略的回归

山姆会员店原有的经营战略主要是满足小企业会员的需求,而不太重视个体消费者的需求。近些年来,山姆店已经偏离了其原有的战略,它削减了产品组合中小企业偏爱的产品类别,增加了美化店面的开支,并更多地关注个体会员——这些会员被看做是山姆店的优势会员。

2002年,不良的销售和盈利业绩导致了一场管理变革。新的管理团队由沃尔玛的副总裁 Tom Coughlin,山姆会员店的首席执行官 Kevin Turner,以及销售部的执行副总裁 Doug McMillon 组成。他们决定将重点重新放到小企业客户身上。例如,会员店把黄金时段定在从上午7点到10点,只有商业客户才能在这个时间段进店购物。同时,山姆店还注意保证产品组合能够稳定地提供小企业客户经常购买的商品。

资料来源: Mike Troy, "Sam's Rewrites Business Plan," *DSN Retailing Today*, June 9, 2003, p. 73.

一旦管理者正确认识到组织的当前状况,制定战略的下一步就是根据当前宗旨设立组织的长期目标、中期目标和短期目标。但如果不对组织的内外环境进行分析,就很难保证设立的目标的准确性。所以,设定长期目标和短期目标与分析组织的内外环境这两者相互影响,应同时进行。

设立目标

如果你不知道打算去哪儿,那么你怎会知道何时到达那里呢? 目标(objectives)是对组织所要达到的结果的概述,它为组织及组织成员设立了方向和目的。很少有管理者怀疑目标的重要性,他们只是关心目标应该是什么。

长期目标(long-range objectives)通常要跨越组织当前的财政年度。长期目标必须

服务于组织的宗旨,且不与之冲突。虽然长期目标可能与组织的宗旨有很大不同,但长期目标还是要服务于组织宗旨的。例如,假设一个快餐店的宗旨是为市区某个地区提供快捷热食,该店的长期目标是在未来四年内将销售额提高到某一特定水平。显然,这个目标与组织宗旨相差甚远,但它还是要服务于组织的宗旨。

短期目标(short-range objectives)来自于对长期目标的深入评估。通过评估,可以得到长期目标的优先发展列表,之后,组织即可设立有助于实现长期目标的短期目标了。

目标应该清晰、简明,如有可能应量化,使相关人员能够清楚地明白要达到的目标。组织一般应有多种目标,应指明对组织的既定部门或成员的业绩要求。组织的高层目标应该涵盖组织的所有主要部门。核心目标存在的一个问题是,它的实现常常会以牺牲其他必要目标为代价。例如,当一个组织把产量当做唯一目标时,它可能会不顾产品质量的好坏而去实现产量的最大化。此外,由于各部门的目标可能是彼此制约的,所以其相互之间应该保持适度的一致性。

目标还应该是动态的。也就是说,组织应根据环境和机会的变化对目标进行重新评估。组织目标一般分为四种基本类型:(1)利润导向型;(2)服务客户型;(3)员工需求和福利型;(4)社会责任型。即使是非营利组织,也仍会在下列意义上考虑利润问题,即它们一般要在预算范围内进行经营。组织目标的另一种分类方法是把目标划分为:(1)主要目标;(2)次要目标;(3)个人目标;(4)社会目标。其中,主要目标直接与利润有关;次要目标应用于组织的具体单位(如部门目标);个人目标直接与员工有关;最后,社会目标涉及地方、国家和全球性社团机构的利益。以下是多数组织设立目标时涉及的主要内容:^[10]

1. **利润**(profitability)。衡量企业可接受的拟达到的利润水平;通常以税前或税后利润、投资回报率(ROI)、每股收益率或销售利润率来表示。

2. **市场**(market)。反映企业在市场中的位置;一般以市场份额、销售量或销售额,以及行业地位来表示。

3. **生产率**(productivity)。衡量企业内部经营的效率;以投入产出比来表示,如单位时间所提供的产品或服务的数量。

4. **产品**(product)。表明企业产品或服务的启动或退出;以启动或退出某项产品或服务的时间来表示。

5. **财务资源**(financial resources)。反映企业与筹融资需求相关的目标;以资本结构、新发普通股数量、现金流、营运资本、股息分配或托收周期来表示。

6. **固定资产**(physical facilities)。描述企业的固定资产状况;以办公室或工厂的面积、固定成本、生产部门或其他类似指标来衡量。

7. **研究和创新**(research and innovation)。反映企业的研究、开发和创新需要;一般以投入的资金来表示。

8. **组织结构**(organizational structure)。表明组织结构及相关活动变革方面的目

标;以未来所需要的组织结构或关系网络来表示。

9. **人力资源**(human resources)。描述组织的人力资源资本目标;以旷工率、员工效率、抱怨数量及培训等指标来表示。

10. **社会责任**(social responsibility)。涉及企业对环境与社会承担的责任;以活动类型、服务天数及财务捐助等来表示。

政策

为了便于设立目标,管理者可以在某种程度上借助组织制定的政策或程序。**政策**(policies)是约束或指导目标实现的、广泛的和一般的行动大纲。政策没有明确地规定组织成员具体做什么,但它界定了成员必须遵循的活动界限。例如,“10天内书面答复所有客户的投诉信”这样的政策,并没有告诉管理者具体应该怎样答复客户,但它规定管理者必须在10天给予答复。政策能够增进团队成员的相互了解,从而可以使每个成员的行动对于其他成员来说更有可预见性。

程序和规则只是在程度上与政策有所不同。实际上,它们可以理解为低层次的政策。**程序**(procedure)是为实现某个特定目标,按时间顺序排列的一系列相关步骤或任务。程序界定了实现政策的依次进行的方式方法,程序强调的是具体细节问题。**规则**(rules)指明在特定情况下,组织成员能还是不能采取的特定的、有明确规定的行为。对于做什么,规则几乎不留任何悬念,它不允许灵活性或违规行为。与程序不同,规则不用详细说明具体的步骤,如“会议室禁止吸烟”就是一条规则。可以说,程序和规则都是政策的子集,其主要目的是指导组织的行为,两者的不同之处,在于应用范围和灵活程度,如“禁止吸烟”的规则,就远不如处理客户投诉的程序具有一定的灵活性。不过,规则与目标之间存在着更为明确的关系。比如,“禁止吸烟”的规则,可以保证组织达到“清洁、安全的办公环境”这一目标。

SWOT 分析法

SWOT 是组织的**优势**(strengths)、**劣势**(weaknesses)、**机会**(opportunities)和**威胁**(threats)首写字母组成的缩写。SWOT 分析法是一种用来评价组织内部优势与劣势和组织外部环境的机会和威胁的技术。采用 SWOT 分析法的一个主要优点是,它为组织提供了一个战略环境的概述。^[11] SWOT 分析法的重要假设是,管理者根据外部环境的机会与威胁仔细地分析组织的优势与劣势之后,能够更好地制定成功的战略。

一个组织的优势与劣势一般要通过对组织内部进行分析来确定。进行内部分析的基本想法,就是对组织当前的优势与劣势进行一个客观的评价:组织在哪些方面做得很好?在哪些方面做得不好?从资源的角度看,组织的优势与劣势是什么?

外部环境表现出的机会和威胁,一般要靠对组织外部环境的系统分析来识别。一个组织的**外部环境**(external environment)包括组织以外的所有事物,但分析外部环境的重心,集中在对组织业务有影响的那些外部因素上。这些因素按照与组织的密切程度

不同,分为一般环境因素和竞争环境因素。一般环境因素在某种程度上与组织有一定的距离,但它们仍对组织有所影响;一般经济条件以及社会、政治和科技发展趋势等,都属于一般环境因素的范畴。竞争环境因素与组织之间的关系紧密,并对组织有直接影响;股东、供应商、竞争者、工会、消费者和潜在进入者等,构成组织的竞争环境。

管理者可以利用不同的定性和定量方法,预测一般环境的发展趋势。定性方法主要依据主观意见和判断;定量方法则主要基于数据分析和统计技术。根据环境和可获得信息的不同,两者对组织的环境分析都有所帮助。

五种竞争力模型是迈克尔·波特(Michael Porter)提出的、用于帮助管理者分析组织竞争环境的工具。这个模型指出,分析组织的竞争环境可以分析竞争环境或行业环境中五种主要力量的重要性和相互关系,即(1) 供应商;(2) 购买者;(3) 行业内现有企业间的竞争;(4) 替代产品或服务;(5) 行业外的潜在进入者。^[12]利用这种工具分析竞争环境,管理者就可以更好地选择最适当的经营层战略。图 7-3 描述了五种竞争力模型。

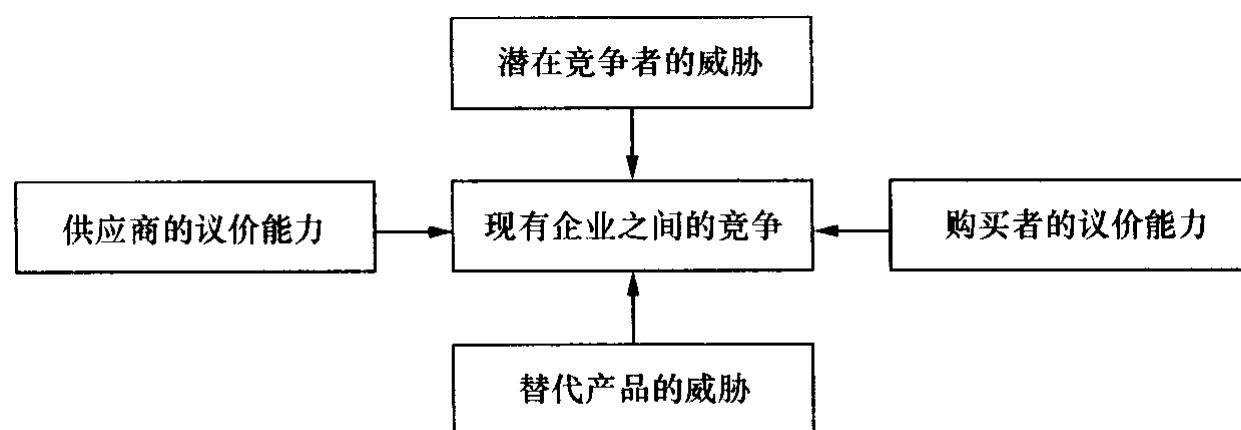


图 7-3 五因素竞争模型

资料来源: M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

评估外部环境基于强调这样一个事实,即组织并非在真空中经营,而是受组织环境的影响。表 7-4 列举了在评估组织的优势与劣势和环境机会与威胁时,管理者应该考虑的一些因素。SWOT 分析法的最重要的成果就是总结组织环境吸引力和战略需要的能力。^[13]管理实例 7-3 讨论了一家公司根据外部环境的变化相应调整战略的做法。

表 7-4 SWOT 分析法——评估企业的优势、劣势、机会和威胁时应该考虑的因素

潜在的内部优势	潜在的内部劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 主要领域的核心竞争力 • 足够的资金来源 • 消费者中的良好声誉 • 公认的市场领导者 • 深思熟虑的职能战略 • 实现规模经济的能力 • 承受(至少是部分承受)巨大竞争压力的能力 • 专利技术 • 成本优势 • 广告宣传优势 • 产品创新能力 • 有经验的管理人员 • 向上的经验曲线 • 更好的生产能力 • 领先的技术技能 • 其他 	<ul style="list-style-type: none"> • 没有清晰的战略方向 • 设备陈旧 • 由某种原因造成的低盈利性 • 管理能力和人才的不足 • 某些核心技术或竞争力的丧失 • 战略实施的不良记录 • 内部运营问题的困扰 • 研发领域的落后 • 过于狭窄的生产线 • 市场形象不佳 • 分销网络不发达 • 低于平均水平的营销能力 • 战略调整所需的资金匮乏 • 单位总成本高于主要竞争者 • 其他
潜在的外部机会	潜在的外部威胁
<ul style="list-style-type: none"> • 服务于增加的客户群体及向新市场或细分市场扩张的能力 • 扩大生产线以满足更广泛的消费者需要的方法 • 将能力和技术专利转化为新产品或新业务的能力 • 前向或后向一体化 • 国外潜在市场贸易壁垒的降低 • 竞争对手企业的自满 • 基于市场需要快速增长的能力 • 新技术的出现 	<ul style="list-style-type: none"> • 低成本外国竞争者的进入 • 替代产品销售额的提升 • 市场增长缓慢 • 外汇汇率和外国政府贸易政策的不利变化 • 昂贵的企业调整需要 • 经济衰退及经营周期的影响 • 购买者和供应商的议价能力的提高 • 消费者需要和品位的改变 • 人口结构的不利变化 • 其他

资料来源: Arthur A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 8th ed. Copyright © 1995 the McGraw-Hill companies, Inc. Reprinted with permission.

管理实例 7-3

www.enesco.com

Enesco 的战略转变

位于伊利诺伊州的恩斯可集团公司(Enesco Group Inc.)是一家生产可供收藏的小雕像及其他小礼品的厂商。1996年,恩斯可公司最畅销的产品是一种叫做“宝贝时光”(Precious Moments)的小雕像,该产品为公司创造了2.06亿美元的销售额,占总销售额的40%。然而,到2002年,公司的总销售额与往年相比大大下滑,“宝贝时光”的销售额也下降到了0.96亿美元,占当年总销售额的38%。



2001年3月,正值公司处于利润下滑时期,恩斯可从纽威尔公司(Newell Rubbermaid Inc.)引进了Daniel DalleMolle任公司总裁和首席执行官。DalleMolle认为收藏品市场已经严重疲软,并将持续疲软,所以他决定把恩斯可公司从一家收藏品公司改变成一家礼品公司。为完成这种转变,公司战略的一部分就是将公司产品投放到大卖场,如沃尔玛等,并决定将“宝贝时光”变为价格低廉的小饰品,售价为2.99美元(原来的“宝贝时光”每件售价在24.99—300美元之间)。该做法旨在拓展公司品牌,使沃尔玛的客户以后能在商场里发现一家礼品店,在那里可以买到高级的雕像收藏品。DalleMolle还希望能够找到一些生产小礼品的合作厂商,以使公司成为较高的终端零售商。

资料来源:Jeff Bailey, “Small Business Enterprises: What to Do When Your Hot Item Starts to Cool; Figurine Maker Seeks Out New Ideas for Marketing, Expands Line, Cuts Cost,” *The Wall Street Journal*, September 16, 2003, p. B10.

比较可选战略方案

制定战略过程的目的就是确定可选战略方案,并选出最优战略方案。在组织的宗旨和长期目标确定后,可选的战略方案有哪些呢?SWOT分析法的结果,也会限制组织可选战略方案的数量。例如,内部财务分析的结果可能会严重地限制组织选择扩张方案;类似的,外部人口趋势分析的结果也可能变更组织的扩张计划。一旦组织已经确定了几个可行战略,则最终的战略选择就势在必行。

最优战略的评价和选择,就是宗旨、目标、内部分分析和外部分分析等的综合。在此阶段,管理者试图选择能使组织宗旨和目标得到实现的公司战略,采取与组织的风险承受能力和价值结构相适应的措施。企业战略一经确定,其他附属战略的选择必须与之保持一致。

在组织多元经营的情况下,比较可选战略方案既要包括对总体业务组合的评估,也要包括对各项业务吸引力的评估。**战略经营单位**(strategic business unit, SBU)是组织内一项独特的业务,它拥有自己特定的竞争对手,并可在组织内进行单独管理。^[14]战略经营单位的构成要素随组织的不同而有所不同,可以是一个部门、一条辅助的或独立的产品生产线等。在一个小型组织中,整个企业可能就是一个战略经营单位。

实施战略

在精心制定好公司战略后,须将其转换成组织的具体行动。当公司战略和经营战略确定后,必须采取什么样的行动去实施它们呢?战略实施,包括为保证战略的成功运行必须要做的所有事情。所谓必要的行动包括确定和实施最适合的组织结构、设立短期目标及制定职能战略。

组织要素

一个组织不但有自己的战略史,也有自己的组织结构、政策和系统。由于新战略的实施,这些组织要素都有可能发生变化,但必须把对每一要素的评估和协调都作为战略

实施过程的一部分。

一个组织的结构能够经常被改变,但是其相关成本可能会很高。例如,组织结构的重组会产生新的职位,这可能导致招聘和培训费用的增加。因此,实践中,一个组织的现有结构会对战略的实施形成一定的限制。

对于组织而言,要么保持战略与现有政策的一致,要么调整组织政策以适应新的战略。一般来说,以前的政策会对组织未来政策的改变程度产生重大影响。比如世界著名笔具生产商——高仕公司(Cross Company)有为其产品提供无条件终身担保的政策,由于消费者已经习惯于享受这种担保,以致后来高仕公司发现自己已经很难将其废止。

类似地,当前运行的系统可能影响组织如何最佳地实施战略。这些系统可以是正式的或非正式的,如信息系统、薪酬系统、沟通系统和控制系统。

职能战略

正如之前本章所介绍的,职能战略是实施经营战略的工具。职能战略概述了组织的各职能部门(生产、营销、财务、人力资源等部门)为实施经营战略所采取的特定的短期行为。制定职能战略,通常需要组织各层次管理者的积极参与。实际上,在制定战略阶段中,低层管理者的参与对职能战略的顺利实施是至关重要的。

评价及控制战略计划

在战略计划付诸实施后,组织面对的下一个挑战,就是要不断地对组织完成长期目标和宗旨的过程实施监控。公司战略是否有效,或者是否应该作出修正? 哪些地方可能出问题? 重点是使组织的管理者明白将要发生的问题,以及一旦这些问题出现所要采取的行动。如前所述,不断地评价并对组织内外部环境的变化作出反应是战略管理的关键所在。

图 7-4 总结了战略管理的过程及其主要构成要素。

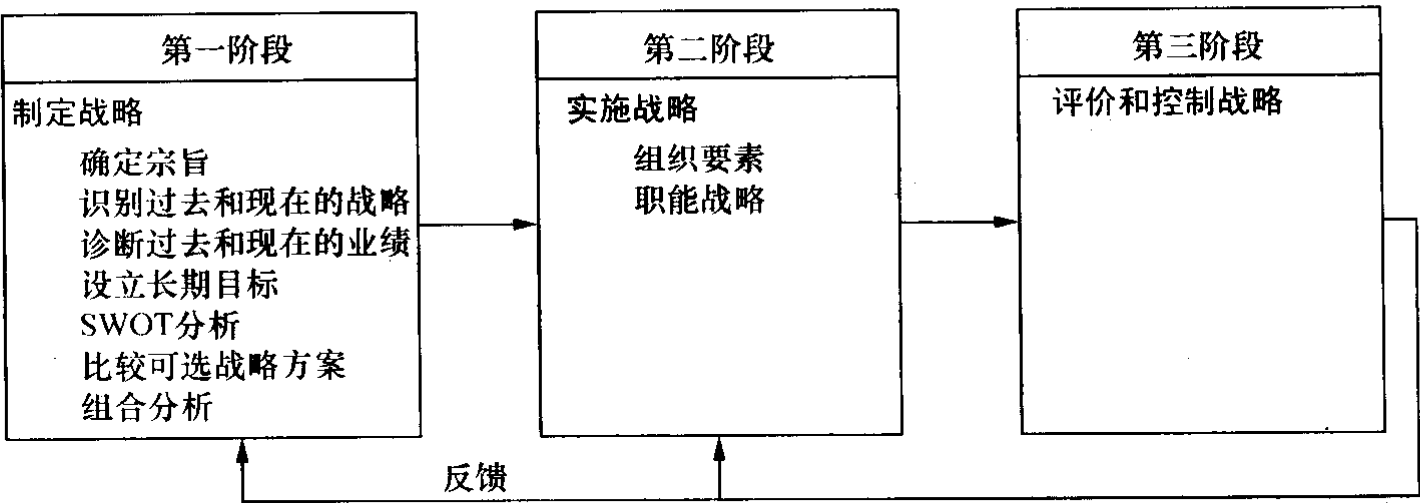


图 7-4 战略管理过程



本章小结

1. 定义计划,并区分正式计划和职能计划。计划是确定组织在未来一定时期内的目标,以及如何实现这些目标的过程。正式计划是按照确定的程序制订的、书面的和备有记录的计划。职能计划是由组织的各个职能部门,如生产、营销、财务及人力资源部门制订的计划。

2. 区分战略计划和运营计划。战略计划是指涉及较长时期,影响组织的很多部门,包括设立目标以及实现目标的方法选择的战略。运营计划或策略计划是指短期计划,主要涉及设立目标和制订职能计划。

3. 定义战略,并解释战略的不同层次。战略是对管理者计划要实现某一个目标或一组目标的基本步骤的概括。公司战略(包括成长战略、稳定战略、防御战略和组合战略)涉及组织经营何种业务,以及组织资源如何在组织内进行分配。经营战略(包括总成本领先战略、差异化战略和专一化战略)侧重如何在特定业务或行业领域内进行竞争。职能战略(包括生产战略、营销战略、财务战略和人事战略)主要涉及各个职能部门的活动。

4. 定义战略管理,并解释战略管理过程。战略管理是通过精心的策划、适当的实施,以及对计划和战略的连续评价,确定组织的长期发展方向和组织绩效的过程。战略管理过程的主要阶段为:(1)制订战略计划;(2)实施战略计划;(3)不断地评估和更新战略计划。

5. 解释宗旨、目标、政策、程序和规则之间的区别。组织的宗旨是组织的基本目标或目标组,包括对组织的基本产品或服务的描述、对组织的市场及利润来源等的界定。目标是对组织所要达到的结果的概述,它为组织及组织成员设立了方向和目的。目标可以分为长期、中期或短期目标。政策是约束或指导目标实现的、广泛的和一般的行动大纲;政策没有明确地规定组织成员具体做什么,但它界定了成员必须遵循的活动界限。程序是为实现某个特定目标,按时间顺序排列的一系列相关步骤或任务。最后,规则指明在特定情况下,组织成员能还是不能采取的特定的、有明确规定的行为;与程序不同,规则几乎不留任何悬念,它不允许灵活性或违规行为。

6. 讨论SWOT分析法的构成要素。SWOT是组织的优势、劣势、机会和威胁等的首写字母组成的缩写。SWOT分析法是一种用来评价组织的内部优势与劣势,以及组织外部环境的机会和威胁的技术。采用SWOT分析法的一个主要优点,是它为组织提供了一个战略情形的概述。

7. 定义战略经营单位。一个战略经营单位是组织内一项独特的业务,它拥有自己特定的竞争对手,并可在组织内进行单独管理。

8. 论述在实施战略性计划过程中需要评价哪些组织因素。一个组织不但有自己的战略史,也有自己的组织结构、政策和系统等。由于新战略的实施,这些组织要素都可能发生变化,但必须把对每一要素的评估和协调都作为战略实施过程的一部分。



复习题

1. 定义计划。计划解决的是什么问题？
2. 什么是计划的必要性？正式计划和职能计划的区别是什么？大多数计划是怎样执行的？
3. 战略计划和运营计划的区别是什么？长期计划和短期计划的区别是什么？
4. 什么是应变计划？
5. 定义战略。
6. 战略的主要形式有哪些？
7. 公司战略的四种类型是什么？经营战略的三种形式是什么？
8. 战略管理过程的步骤是什么？
9. 定义宗旨、目标、政策、程序和规则。
10. SWOT 指什么？
11. 定义战略经营单位。

技能构建题

1. 人们为什么应该制订计划？计划的好处是什么？
2. 假如你是一个战略管理咨询顾问，你会怎样回答下列问题：当我还不知道明天要做什么时，我怎样为下一年制订计划呢？
3. 正如课文中有关战略管理的论述所说，战略管理是一项由高层管理者发起的活动。一名基层或中层管理者为何要关心战略管理呢？
4. 评论以下命题：大多数组织的成败取决于组织对外部环境的适应能力。

技能构建练习 7-1

制订个人职业计划

许多成功人士共有的特征之一，是他们相对早地明确了一生的奋斗方向。另一方面，很普遍的是，很多人上了大学甚至大学毕业都很少知道他们想要做什么；同样，很多人到中年时还只是在问“我怎样把这里的事做完呢？”

问题

1. 应用本章论及的概念，以大纲形式，为自己制订一个十年的个人职业计划。
2. 你的职业计划大纲只需写几页纸，从宗旨陈述开始，之后按照战略管理模型的步骤依次进行。该计划要包括 SWOT 分析，并尽可能切合实际。
3. 识别你制订计划的主要假设条件和外部环境发展趋势。
4. 你认为你的计划的哪些部分是最难实现的？

技能构建练习 7-2

最受钦佩的公司

每年，《财富》杂志都发表一份调查报告，试图确定美国最大的公司中最受钦佩的那些公司。2004 年，该调查包含了 10 000 位执行官、董事长和分析家，以及 592 家公



司。以下是被确定为 10 大最受钦佩的公司(按降序排列):

1. 沃尔玛(Wal-Mart)
2. 伯克希尔·哈撒韦(Berkshire Hathaway)
3. 西南航空(Southwest Airlines)
4. 通用电气(General Electric)
5. 戴尔电脑(Dell Computer)
6. 微软(Microsoft)
7. 强生(Johnson & Johnson)
8. 星巴克(Starbucks)
9. 联邦快递(FedEx)
10. IBM

2004 年,在最受钦佩的公司列表中得分最少的公司为:(按降序排列)

583. 皇家阿霍德(Royal Ahold)
584. 泰科国际(Tyco International)
585. 特朗普酒店和赌场(Trump Hotels and Casino Resorts)
586. 美国航空集团(US Airways Group)
587. 辉门(Federal-Mogul)
588. 佛莱明(Fleming)
589. Allele
- 590.5 凯马特(Kmart)*
- 590.5 Tenet 保健*
592. 美国联合航空公司(UAL)

*这两个公司得分相同。

观察以上列表,分析影响这些公司的业绩和排名的外部环境中的一个或多个因素或发展趋势,并准备发言稿,与其他同学交换看法。

资料来源:Ann Harrington, "America's Most Admired Companies," *Fortune*, March 8, 2004, pp. 80—82, 116.

技能构建练习 7-3

作出假设

将下面的人口统计数据转换成有关(1)一个小型的社区医院;(2)一个市区的学校系统;(3)福特汽车公司的一组假设。

按照其他可能影响这些组织的外部环境因素的重要性,这些人口统计数据如何排序?



按年龄群体分布的人口增长百分比，1980—1990 年

单位：%

年 龄	1980—1985	1985—1990	1980—1990
15 岁以下	3.4	70	10.6
15—17 岁	- 11.6	- 10.3	- 20.1
18—24 岁	- 5.4	- 9.7	- 13.6
25—34 岁	10.2	3.0	13.5
35—44 岁	22.2	16.6	42.4
45—54 岁	- 0.9	12.4	11.5
55—65 岁	2.4	- 4.1	- 1.9
65 岁以上	9.6	9.1	19.6

技能构建练习 7-4

环 境 因 素

以下为可能影响汽车行业的两个环境因素。描述受这些环境因素的影响，通用汽车公司可能面对的机会和威胁。

社会因素

20 世纪 90 年代，有关社会和经济发展的研究表明，汽车行业有着巨大的有购车计划的消费人群，并且他们具有一定的购买新车的购买力。其中，对汽车行业有重大意义的三组人群为，“婴儿潮”（baby boomer）、妇女和老人。

日趋成熟的“婴儿潮”一代人，将有足够多的可任意支配的收入用于购买汽车，并且相当大的高档消费人群将钟爱豪华轿车及运动型汽车。而随着家庭的成熟，“婴儿潮”一代和老人对旅行车和小货车的需求在降低，而对休闲车需求会有所增长。但是，“婴儿潮”一代中的一个不可忽视并逐渐增长的蓝领阶层，却偏爱美国汽车和国内生产的小型货车。

妇女将越来越多地加入到新车的购买行列中，预期将会在汽车市场产生与男性相同的影响力。针对这些特点鲜明的妇女做广告宣传，无疑将会带动 20 世纪 90 年代汽车市场的繁荣。

最后一个主要的群体，是 55 岁及以上的老人，代表了“灰白的美国（graying of America）”（即人口老龄化）。他们占有 25% 的汽车消费比例，并且统计数字仍将增长。相对而言，老年消费者追求的是驾驶的安全性和易操作性，包括警告昏昏欲睡的司机的电子系统、不刺眼的仪表盘以及简易的电子控制装置等。

技术因素

技术方面，未来汽车的配备会更方便并装有智能系统：灵敏的计算机可以更有效地发动引擎和传动装置，电子制动系统、雷达障碍探测器使司机免于意外，监视系统上显示的多条可选路线能够使司机远离堵车，增强夜晚透视度的着色玻璃和红外线技术也成为可能，而诸如防抱死系统（ABS）、安全气囊和动态稳定系统将成为标准配置。

太空时代塑胶的应用将有所增加，因为它们重量轻、比钢便宜且不会生锈。另外，

采用高级电脑快速、廉价地制作模型与样机的新技术,将是未来的主流。在未来五年内,将有1万辆电子汽车在南加利福尼亚州上市。

机器人技术将更加广泛地应用在生产工艺上,未来的汽车生产商将开发出可用多种燃料作动力的汽车。

技能构建练习 7-5

文字关联

本练习的目的是要说明,建立一个实际的、具体的目标能够提高你的绩效的原因。给你四个单词,你的任务是想出与给定组合中的每一个单词都有共同点的第五个单词。例如,哪个单词与下列每个单词都有共同点?

sleeping contest spot shop

答案是 beauty。

明白了游戏规则后,计时并统计自己在两分钟内可以完成以下多少组。

1	cross	baby	blood	ribbon	_____
2	touch	palate	soap	sell	_____
3	tree	cup	cake	forbidden	_____
4	dust	movie	gaze	sapphire	_____
5	alley	date	snow	spot	_____
6	rest	post	linen	fellow	_____
7	opera	no	box	stone	_____
8	storage	shoulder	comfort	cream	_____
9	business	suit	wrench	shine	_____
10	bug	rest	fellow	cover	_____

老师会公布正确答案。根据你答对的题数,针对后面的练习设立以下目标。

如果答对1个或2个题目,你的新目标是4个;

如果答对3个或4个题目,你的新目标是7个;

如果答对5个或更多的题目,你的新目标则是9个。

你认为这个新目标具有挑战性吗?是不可能的吗?现在,努力去实现你的新目标,统计自己在两分钟内可以完成以下多少组。

1	days	biscuit	collar	ear	_____
2	play	breast	pox	write	_____
3	guy	crack	up	man	_____
4	ball	trouser	fruit	house	_____
5	dress	good	star	prayer	_____
6	stone	jacket	fever	pages	_____
7	bathtub	wedding	telephone	key	_____
8	horse	brake	left	box	_____
9	right	pike	your	stile	_____
10	bulldog	cuff	toast	windows	_____



老师会公布正确答案。和第一个练习的得分相比,你做得怎么样?你认为有一个具体的目标对你在第二个练习中的得分有什么影响?

资料来源: Henry Tosi and Jerald W. Young, *Management Experience and Demonstrations* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982), pp. 35—38, 166, 183.

案例 7-1

初 入 市 场

Juan Peron 是 Vantage Engineering 股份有限公司的工艺师,任职于高级产品事业部(advanced products division, APD)的研究实验室。Vantage 是一家装备精良的军用硬件制造商,APD 的基本目的是改善公司的军用硬件产品,其研究实验室最近获得了开发可能在公开市场上出售的副产品的许可。

在 APD 工作的最初五年中,Juan 主要协助各种工程项目的开展。第五年末,他被任命掌管一个特殊的项目,研究开发一种专用化学工艺木材。在项目的最初阶段,Juan 每天的大部分时间都是在实验室度过,以尽快熟悉工艺流程的基本环节。但是,不久他就厌倦了长期、单调的实验工作,并且越来越渴望尽快进入到产品的促销和营销阶段。他的这个愿望很快就实现了。近期,发表在国家贸易出版物上的一篇文章,对该类木材产品表现出了浓厚的兴趣。因此,Vantage 公司立即调拨了数千美元,用于该化学工艺木材的开发和营销。同时,公司结构进行了微小的调整,把 Juan 及其负责的项目调至了 Greg Waite 管辖的部门;Greg Waite 正好是 Juan 的一个好朋友,从而 Juan 得以有机会参与到自己更喜欢的促销和营销活动中。

Juan 和 Greg 很快就开始奔走于全国各地,向潜在的消费者宣传这项新产品。经常出差使得 Juan 花在实验室的时间越来越少,以致很多必要的、决定新产品性能的实验不得被搁浅。由于一些公司开始了新产品的小批量购买及尝试性应用,且数量不断增长,于是 Juan 向 Greg 建议建立一个小型试验工厂。但 Greg 对新型木材的性能表示担心,Juan 向他保证,前期的试验表明该木材是能够顺利投产的。他还主张,Vantage 必须其他竞争者进入这个领域之前,率先占领这个新兴的市场;公司应该迅速建立试验工厂以应对剧增的订单,然后再考虑完成产品的性能测试。Greg 也看到了率先进入市场的好处,最终同意了 Juan 的建议。之后,试验工厂的建设很快就步入正轨。

在工厂建设期间,Juan 和 Greg 继续四处奔走,推销该新型木材。在试验工厂即将竣工时,Juan 向公司的人事部门提出,需要调用三名员工来经营新工厂。但是因为 Juan 主张亲自指挥一些技术性操作,所以他认为没有必要为这些工作制定详细的职位描述。

一周之后,Juan 雇用到了三名员工。由于以前 Vantage 公司电子事业部的工作量有所下降,用以填补这些职位的雇员们都曾做过体力工作以避免失业。三人中,一个曾是购买代理人,其他两个曾是电子技术员。初期,Juan 时常会到工厂转转,在外出接电话订单之前,整天都会在工厂里做一些指导性的工作。由于没有指派正式的领导者,且三名员工对涉及的化学程序都不甚了解,他们只是被教导“使用常识和应变能力”处理



问题。

工厂正式运营一个月后,一家著名的弓箭厂商发出了一份7万把弓柄的订单,要求在旺季到来之前及时供货。这个好消息真是令人难以置信! Juan 知道如果接下这个订单,工厂第一年的经营就肯定会盈利。在收到产品规格说明后, Juan 劝说 Greg 签署这个合同,否则他们所有的努力都将付之东流。但是,在工厂按时完成订单之后,随之而来的是产品的一个致命问题。

弓柄发货一个月之后, Juan 雇用了一名中级工程师 Libby Adams,继续执行原来的新品性能测试,该测试曾在弓柄订单的赶工期间暂时中止。Libby 检查了部分试验产品,发现在弓柄的各个受力部位存在着细微的裂纹,尽管这些细纹在试验的最初阶段并没有显现出来。她立即奔向 Juan 的办公室准备告知此事,结果发现 Juan 和 Greg 正呆坐在那儿阅读从弓箭厂发来的电报。电报称,一些零售商已因弓柄上的细微裂纹而退货,该厂将为在弓柄上的投资寻求一个索赔方案。

最终, Vantage 公司按对方的索赔方案进行了赔付,并随之取消了新木材项目的开发。

问题:

1. 什么原因导致了木材项目的失败?
2. 如果在 Juan 和 Greg 部门实施一个更有效的战略,是否可以保证项目的成功?
3. 项目的失败发生在战略管理过程的哪个阶段?
4. 从该案例中可以得出什么结论防止类似事件再次发生?

资料来源: Patricia Buhler, "Managing in the 90s," *Supervision*, May 1997. Reprinted by permission of © National Research Bureau, 320 Valley Street, Burlington, Iowa 52601.

案例 7-2

哈德森鞋厂

John Hudson 是哈德森鞋厂 (Hudson Shoe Company) 的总裁,他和妻子整个二月都在中美洲的 Santo Oro 度长假。两周过后, Hudson 先生心情变得不平静起来,因为他在考虑一个思考多年但因工作繁忙而始终不得实施的想法——进军国外市场。

Hudson 先生的公司,坐落于美国中西部的一个城市,是他的父亲在大约 50 年前创立的。不过,现在公司渐趋衰落了。该公司保留了家族企业的特色:他的哥哥 David 主管生产,弟弟 Sam 是公司的审计员,姐夫 Bill Owens 负责产品开发; Bill 和 David 共同掌管质量控制, Bill 还经常和 Sam 处理一些管理事宜及广告宣传活动。公司还雇用了很多能力出众的下属,是制鞋业享有最佳声誉的几家企业之一;公司的产品组合备受业界羡慕,也是公司非常值得骄傲的资本。

John 在 Santo Oro 度假期间,决定拜访几家鞋进口商。经过多方洽谈,他对一家名为 Senor Lopez of Bueno Compania 的公司印象极佳,而对其银行账户和人事资料的核查,更加深了他对该公司的印象。公司创始人 Senor Lopez 表示,如果样品令其满意,他会向 Hudson 发出一份小额订单。John 马上打电话给公司,要求尽快将一些畅销鞋的



样品发给 Senor Lopez;在 John 返程前几天,Lopez 就收到了这些样品。于是,回家后不久,John 收到了来自 Senor Lopez 的一份 1 000 双鞋的订单,他对此非常满意。

之后,John 与 Lopez 始终保持电话联系。第一笔订单后,不到两个月的时间内,哈德森鞋厂又收到另外一份每月订购 5 000 双鞋的订单。直到参观工厂之前,Senor Lopez 一直维持这个数量的订单;参观之后,他表示对工厂印象很好,并把订单从每月 5 000 双提高到了 10 000 双。

这对哈德森鞋厂来说无疑是一个转折点,哈德森家族为此召开了一次会议,议题为,在投巨资以提高产量和削减部分客户两者中作出选择。结果,由于他们既不愿抛开忠诚的客户,也不愿增加大额投资,于是,David 建议采取另外一个措施,从而很好地解决了问题。

一年后,Lopez 再次参观了哈德森的工厂,并发出每月 15 000 双鞋的订单。他透露,自己的公司需要投入更多的精力和费用,以便在更大的范围内推销鞋。因此,在 0.05% 的普通佣金之外,他还向 John 提出,每双鞋须增加 2 美元的额外佣金。John 有所犹豫,而 Lopez 则建议可以将每双鞋的售价提高 2 美元,这样哈德森公司就不会有丝毫损失。John 虽觉得不妥但还是同意了,因为公司目前业务经营顺利、稳定,而且盈利丰厚。于是,一些较小型的客户不得不终止了与哈德森的合作关系。

第二年末,Lopez 再次将订单调整为每月 20 000 双鞋。他还建议哈德森参加投标,为 Santo Oro 首都的全部警力供应警靴,哈德森鞋厂最终签署了这份合同。不到一年,公司已经开拓了 Santo Oro 以及其他三个中美国家的陆军和海军市场。

但随之而来的问题是,哈德森的一些老客户的订单经常得不到满足,其他客户也开始对接二连三的交货延迟产生抱怨。同时,哈德森似乎不愿接受季末的退货,或者是提供降价补贴和广告费用。显然,这些对公司的出口业务来说没什么好处,但哈德森鞋厂还是决定依赖最大的国内客户——美国最大的邮购连锁公司来维持其经营。

次年 6 月,Lopez 再次访问了哈德森鞋厂。他告知 John,在原来 2 美元的额外佣金的基础上,每双鞋还须向税收部门缴纳 2 美元,以保证 Lopez 的公司能够继续提供进口许可;而且,审批他们经营的陆军和海军用鞋的国防部,也要向每双鞋征收 2 美元。相应地,鞋价需要再次提升。Lopez 还透露,美国和其他两个国家的一些鞋厂,非常渴望得到这项业务,并愿意接受任何条款。约翰要求需用 10 天时间与合作伙伴商议此事,Lopez 表示同意并返程听候答复。在公司召开高层会议的当天上午,哈德森鞋厂收到一份电报,称国家邮购连锁公司在下一季度将不再购买哈德森的产品。John Hudson 即召开会议处理该事。

问题:

1. 哈德森鞋厂的目标是什么?
2. 公司采用了什么政策?
3. 你如何评价 John Hudson 的计划?
4. 如果你是 John Hudson,你会怎么做?



注释和参考文献

1. J. J. Hemphill, "Personal Variables and Administrative Styles," in *Behavioral Science and Educational Administration* (Chicago: National Society for the Study of Education, 1964), chap. 8.
2. A. L. Comrey, W. High, and R. C. Wilson, "Factors Influencing Organization Effectiveness: A Survey of Aircraft Workers," *Personnel Psychology* 8 (1955), pp. 79—99.
3. For a discussion of these studies, see John A. Pearce II, Elizabeth B. Freeman, and Richard D. Robinson, Jr., "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance," *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 658—673; and Mike Schraeder, "A Simplified Approach to Strategic Planning," *Business Process Management Journal* 8, no. 1 (2002), pp. 11—21.
4. George A. Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969), p. 237.
5. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
6. Porter, *Competitive Strategy*, pp. 37—38.
7. Patricia Braus, "What Does 'Hispanic' Mean?" *American Demographics*, June 1993, pp. 46—49, 58.
8. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), p. 51.
9. Ibid., pp. 50—57.
10. Anthony Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974), p. 38.
11. Arthur A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 7th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), p. 87.
12. Porter, *Competitive Strategy*.
13. Thompson and Strickland, *Strategic Management*, p. 90.
14. George A. Steiner, John B. Miner, and Edmond R. Gray, *Management Policy and Strategy*, 2nd ed. (New York: Macmillan, 1982), p. 189.

第 8 章 运营管理与计划

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义运营管理。
2. 描述作业系统,并区分作业系统的两种基本类型。
3. 区分产品与服务设计、生产过程选择和场址选择决策。
4. 解释材料处理系统。
5. 描述并举例说明设备布局的三个基本分类。
6. 解释工作设计的社会技术法。
7. 列举几项目前在生产与作业管理方面发挥主要作用的计算机技术。
8. 概述开发总运营计划的三个主要步骤。
9. 总结资源分配和活动时序安排的区别。
10. 区分甘特图(Gantt)、关键路径法(CPM)和项目评审技术(PERT)。

8.1 本章引言

易格斯有限公司(Igus Inc.)是一家德国公司,该公司生产2.8万多种产品,从组装线到百老汇剧《美女和野兽》(*Beauty and Beast*)的移动舞台,无不涉及。由于消费者需求的不可预测性,易格斯公司必须能够反应迅速,并使公司处于可即时更新的状态。易格斯公司的独到之处在于,工厂独特的设计使生产能够灵活运转。员工们甚至可以在巨大的生产车间内——足有三个足球场那么大,踩着发亮的单脚滑行车四处游逛。在工厂里,设备绝不会四处乱放,从而机器和模具在瞬间就能够重新安置。广阔的空间、高架的电线和少见的障碍物等特点,使得易格斯公司可以灵活地扩张、收缩产品线或顺利地重新部署组织结构。玻璃墙将工厂和办公室隔离开来,从而减少了部门之间实际上或感觉上的隔阂。整个工厂只有一个咖啡厅、一个休息室,且只有一个入口,同时,停车场也没有管理者的专用车位。按照易格斯公司的总裁 Frank Blasé 的说法:“我们正



努力成为一家与众不同的公司,而我们的工厂为此作出了极大的贡献。它创造了一个教会我们如何运作的整体系统。”

资料来源: Chuck Salter, “This is One Fast Factory,” *Fast Company*, August 2001, pp. 32—33; and Michelle Porter, “Fast and Fluid Factory,” *Plants, Sites and Parks*, October-November 2001, p. 8.

8.2 管理技能分析

你认为车间的空间规划和设备安置对公司的重要程度如何?

8.3 管理技能应用

假设你正在为销售部设计一个小商店,主要客户为大学生,那么在你的设计中,你会主要考虑哪些因素?

运营管理(operations management)源于生产管理和制造管理,研究如何将管理学的基本概念和原理应用到组织内生产产品和服务的部门。传统意义上,提到“生产”(production)一词,往往会使人联想到烟囱、车间,以及产品的实际制造等场面。而现代意义上的运营管理则是对任何组织——私有或公有,营利或非营利,以及生产和服务组织的生产职能的管理。

作业计划(operations planning)是对生产产品或服务的组织系统以及在这些系统内的日常作业进行计划。生产产品或服务系统的设计属于长期的战略计划问题,而日常作业计划则是短期的战术计划问题。本章将介绍与运营管理相关的基本概念,讨论组织运营设计的基本问题,以及组织日常作业计划问题。

8.4 运营管理的重要性

运营职能虽然只是整个组织职能的一部分,但它非常重要。产品或服务的生产涉及组织的金融资产、人事管理及各种开支问题,且运营过程还常需占用大量的时间。因此,从运营所花费的大量的资源和时间来看,运营管理对实现组织的目标起着非常重要的作用。

有效的运营主管可以通过以下方式直接影响组织员工们的绩效:(1) 增强团队凝聚力和员工的使命感;(2) 制定正确的技术决策和管理决策。近些年来,这两项任务变得更复杂、更重要了,因为社会发展要求企业不仅要拥有较高的生产率,还要有丰富的的工作环境。高等教育、儿童保育、优厚待遇、弹性工作制,以及对工作场所安全性的更高关注等诸多因素的需求,无不在加深员工和管理者之间的矛盾。于是,运营管理所面临

的人的问题,也因此变得更加重要和具有挑战性了。

大多数运营主管已经不再是在一个稳定的环境中管理一成不变的产品。不断更新的技术和对低成本的高度重视,使得他们所面临的技术与管理问题发生了改变。现代的运营管理者,不只需要保证低成本,更要保证产品的多元化、高质量、较短的新产品导入时间,以及快速更新的技术。因此,运营管理者的任务变得更为艰巨了,比以往需要更高的管理才能。

8.5 作业系统及其活动

作业系统(operating systems)由将投入品转化为产品或服务所必需的程序和活动组成。它存在于所有组织中,包括人力、材料、设备和信息等。作业系统的最终结果是,通过改善、加大或重新配置投入品以增加产出品价值。很多作业系统是通过整合多个个体而形成一个更有价值的整体,例如,一辆汽车,就是一组独立的零配件组合成的一个更有价值的整体。

而有些情况下,作业系统则把一个整体分解为具有更高价值的多个个体。例如,金属加工车间把金属从大块切成小块,屠户把大块牛肉做成牛排、汉堡或其他食品等,这两者就都是把整体分解为具有更高价值的多个个体。

另一种类型的作业系统,是把投入品转化为更有用处的产出品。这种类型更强调劳动力投入而不是原材料。例如,一家电器修理店虽然使用一些材料,但是主要的价值还是来自于修理工的劳动。

图8-1是介绍作业系统的简单模型。作业系统范围广泛,不只局限于转化和转换过程,它不仅包括设计和程序的操作,还包括将各种资源(如产品设计和工序安排等)投入到转换过程中的各种活动。投入品包括各种形式(如管理者、工人、设备、工具、原材料和信息等)。另外,很多保证从转换过程中获得产出品必要活动(如库存管理和材料分配等),也包含在作业系统之中。管理实例8-1介绍了汽车工业最有名的作业系统。

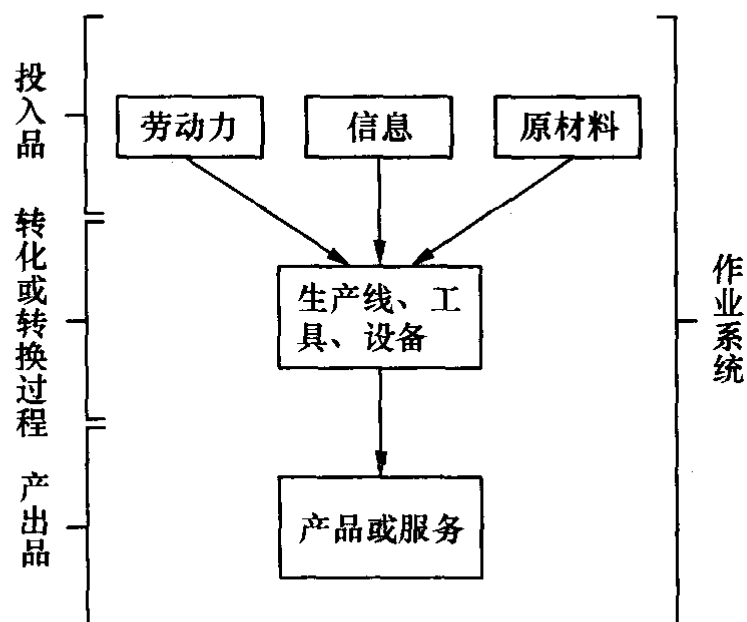


图 8-1 作业系统的简单模型

► 管理实例 8-1

www.toyotaproductionsystem.net

丰田公司的生产系统

汽车行业内最有名的作业系统就是丰田生产系统(Toyota production system, TPS)。它以“精益生产”为基础,最早建立于20世纪40年代晚期。精益生产是一种试图缩减每道程序的生产方法,从工作程序到具体步骤、到劳动工时等。这种方法不仅可以降低成本,还可以保证工作准确快速地完成。

TPS之所以成功的一个基本因素就是,它恪守顾客至上的理念。不仅如此,丰田公司并不是单纯地把顾客看做是在生产过程终端购买其最终产品的实体,而是把每个顾客当做是生产过程中一个个连续的环节、工作站或部门。TPS中不存在人为的屏障,以致阻碍车间与车间,或部门与部门之间的交流。而且,整个组织共同承担所有问题,必须共同协作以保证找到合理的解决方案。

资料来源: Gary Vasilash, "Three Ways to Succeed," *Automotive Design and Production*, March 2003, p. 8; Gary Convis, "Learning to Think lean: Role of Management in a Lean Manufacturing Environment," *Automotive Manufacturing and Production*, July 2001, pp. 64—65; and Gary S. Vasilash, "Going Places and Getting Things Done: Think Operating Systems," *Automotive Manufacturing and Production*, April 1998, 62—65.

作业系统的基本类型

作业系统有两种基本类型:一种以连续的工作流程为基础,另一种则是以间断的工作流程为基础。采用连续流程系统(continuous flow system)的组织提供标准化的产品或服务,这种产品或服务经常在广告宣传中出现,并能够快速到达消费者手中。如邮局、造纸厂、炼油厂、产品组装线和快餐店等,就是提供标准产品(像麦当劳)的例子。这种连续的作业类型,能够提供大量相同或近似的产品或服务,它们是经过近似的作业程序生产出来的。

作业系统的另一种类型,间歇流程系统(intermittent flow system)或工作车间系统(job shop system),提供个性化的产品或服务。基于其个性化的本质,采用间歇流程系统的组织通常不保存产成品存货或提供标准化服务。间歇流程系统包括特殊程序装配车间、医院、广告代理商和牙科医院等。过去几年中,技术上的进步大大降低了很多间歇流程系统的单位成本。

由于规模经济、专业化分工以及较高的设备利用率等原因,连续流程系统一般比间歇流程系统有更低的单位成本。但是,连续流程系统通常需要一些专用的设备,这相对于那些拥有多种用途的设备来说,一是灵活性不足,二是价格通常会更高。如汽车组装线上的个性化设备和机器就是一个很好的例子,其资源投入形式多种多样(如管理者、工人、设备、工具、原材料和信息等)。



通过比较麦当劳和塔可钟(Taco Bell)的不同,可以区别以上的两种作业系统。麦当劳采用的是连续流程系统,它根据销售历史制作一定数量的食物,然后等着顾客来购买。而塔可钟则采用间歇流程系统,它根据顾客点的菜来烹制食品。

8.6 产品与服务设计

一个组织提供的产品或服务,决定了它的作业系统的设计。一项新产品与服务的开发,或对现有产品与服务的更新设计,可能导致广泛的系统重组、设备更新、人事变动及其他变革等。如汽车厂商每年需要对汽车模型做必要的设计上的变化,新设计可能是使汽车的功能更健全,并且不会导致生产的不经济性。显然,新设计必须保证实现明确的功能设计目标,然而一般会有一些可选的设计方案,这种情况下,生产成本必须作为制定决策时考虑的因素之一。

通常情况下,设计工程师与运营主管之间会发生一些冲突。一方面,设计工程师虽然擅长技术,但有时会缺乏对生产方法或成本的考虑。另一方面,运营主管可能更关心生产要求和成本,而对产品的功能要求却不太在意。20世纪90年代中期,波音公司发生的设计工程师与运营主管之间的分歧就是一个很好的例证。在那段时期,波音公司从SAS获得了12亿美元的订单,交易的条件之一就是波音公司承诺将飞机的成本降低1/3。但是,盲目地削减价格,而不清楚从哪部分降低成本,无疑是一种赌博,而对运营主管来说简直就是一场噩梦。公司的首席执行官 Frank Shrontz 解释说:“我们在技术上是得天独厚的,但是我们的(生产)程序却很糟糕,因此,我们必须变革。目前,设计人员和运营主管必须建立共同的目标,保证密切的沟通,这对波音来说不仅仅是一种必要,更是一项契约。”^[1]显然,波音公司眼下最大的利益点,就是保持密切的沟通,以培养设计部门和作业管理部门达成共识,以最低的成本提供功能齐全的产品或服务。

8.7 生产过程选择

生产过程选择(process selection)包括很大范围的决策,涉及采用的特定过程、所选过程的基本步骤,以及所使用的设备。如前所述,产品与服务设计决策和生产过程选择决策应该密切配合。

生产过程和设备的选用,很大程度上决定了产品或服务是否具有竞争性。随着机器人技术的普及,生产过程选择决策的重要性在一些行业中逐渐突显出来。这在钢铁和汽车行业是非常明显的,如日本的钢铁和汽车行业就比其美国对手拥有更为先进的生产过程。在最基本的层次上,计划编制通常所涉及的生产过程分类如下:(1)转换过程(如把铁转换为钢板);(2)制造过程(如把原材料制成某种特殊的形态,像把钢板制成汽车的缓冲器);(3)装配过程(如把挡泥板安装到汽车上);(4)测试过程(通常不



作为职能过程,而是合并到其他过程中进行质量控制)。^[2]认清组织需要哪种生产过程,或哪种生产过程更有效,是组织高效管理生产的关键。

一旦选定总体生产过程类型,组织还要制定一些具体的决策,诸如采用多用或专用设备,自制或外购部件,以及在多大程度上采用自动化等因素。在关于生产设备的决策中,超出正常成本的一些因素需要加以考虑:

1. 操作员的可用性;
2. 操作员所需的培训;
3. 养护记录和潜能;
4. 零部件和服务的可用性;
5. 供应商的安装和调试服务;
6. 与现有设备的兼容性;
7. 设备在处理产品变化方面的灵活性;
8. 设备的安全性;
9. 预期的发货日期;
10. 保修期限。

在生产过程选择中,最重要的目标就是详细列出最详细的生产过程或步骤,以保证将投资顺利地转化为所预期的产品或服务。

8.8 生产设备布局

在产品与服务设计完成后,生产设备布局即提上日程。生产设备布局(facilities layout)实质上是关于生产设备的最优物理排列的计划过程,包括对人员、设备、仓库、办公室、材料加工设备,以及顾客接受服务和活动空间的计划。生产设备布局将以前所有关于设计过程的计划整合为一个物理系统。生产设备布局决策是必要的,原因有很多:

1. 新设备或附加设备的构建;
2. 现有设备的废弃;
3. 需求的变化;
4. 全新或更新的产品或程序开发;
5. 人事考虑:多发的事故、简陋的工作环境,或是监督管理成本等。

在确定组织的生产能力时,必须进行产品或服务的需求预测。生产设备和空间的不足与空闲时的成本均衡问题也必须加以考虑。一个有效的方法,就是根据对未来需求的预测确定空间大小,而生产设备则是仅当需要时才购进;这样既可以保证快速的产量扩张,又可以避免设备空闲所带来的损失。

材料处理

生产产品或提供服务过程中使用的材料及如何调度,对生产设备布局有着深远的



影响。所用材料的大小、形状、重量、密度,甚至灵活性等因素都会影响生产设备的布局。一些材料需要特殊的处理和储存方法,并要考虑诸如温度、湿度、光照、灰尘及颤动频率等因素。一个材料处理系统就是一个完整的网络,它负责接收材料、储存材料以及在加工地点和建筑物之间移动材料等,还要安置即将发送给客户的最终产品或服务。

生产设备的设计和布局必须与材料处理系统保持协调一致。材料处理专家 James Apple 和 Leon McGinnis 认为,这个领域需要进行创新管理,其主要难点在于,人们往往认识不到,这个职能应该作为“工厂的整合器”,即把整个系统联系在一起的纽带。实际上,生产过程的计划、生产时序安排及控制系统,应该将材料处理系统的需求和限制(如在车间里留出方便叉车工作的宽敞的走廊)列入设计过程的考虑范围,且不忽视其功能的多重性。这种关于材料处理功能的新观点包括:(1) 处理单位和容器设计;(2) 小范围的调度(如在一个生产车间内);(3) 大范围的调度(如在生产程序之间);(4) 筹备和存储材料;(5) 导向和跟踪的控制系统。^[3]

依此观点,考虑发生在美国制造业的两种不同的趋势。一种极端的主张是,采用较少的机械化,即趋向于简易化(令人惊讶的是,这个趋势同样发生在日本,并已经发挥了灵活性的优势);另一种极端的主张是,发展高度综合化和自动化的系统。当代的管理人员必须做好学习和适应这两种趋势的准备。但是,材料处理系统的设计还是应该取决于具体情况的,表 8-1 列举了一些比较通用的原则。

表 8-1 材料处理原则

1. 保证材料在设备中沿直线移动,尽量减少 Z 字型或迂回运动。
2. 安排相关生产过程,以保证直接材料流程。
3. 合理地设计、安置机械材料处理装置,恰当地选择材料储存地点,以减少操作员工的弯曲、伸展、举起和步行等方面的消耗。
4. 将相关工序安置在易于接收和装配的位置,保证笨重或庞大的材料在最短距离内移动。
5. 尽量减少每件材料的移动次数。
6. 保持系统灵活性以应对突发事件,如材料处理设备瘫痪、生产系统技术的变革,以及生产能力的扩张等。
7. 保证移动装置每次都满载运输,避免空运和不满的情形。

资料来源: *Production & Operations Management*, 5th edition-HSIE 5th edition, by Norman Gaither. Copyright © 1992. Reprinted with permission of South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

基本布局分类

大多数布局属于以下三种类型之一:产品布局、过程布局和定点布局。采用何种布局方式,通常取决于产品或服务的类型。

产品布局一般应用于连续流程作业系统中。产品布局(product layout)是根据制造产品或服务客户所采用的连续程序安排设备和服务。当组织大批量地生产某种标准化的产品时,一般采用产品布局。产品装配线就是典型的产品布局,如汽车装配车间、咖啡馆和标准化的试验中心等,通常都倾向于采用此种布局方式。在产品布局中,生产某

种产品或完全服务于某个客户所需要的设备或服务,被安排在同一区域内。

产品布局有较高的效率,因为它不但简化了生产计划的编制,还可以使工人专门从事一系列简单的操作。但是,这种布局也会产生一些问题。第一,从事有限的几项重复性的操作会使工人产生厌倦感;第二,整条装配线只能按效率最低的环节的节奏进行。

过程布局一般应用在间歇流程作业系统中。在过程布局(process layout)中,同一职能类型的设备或服务被安置或集中在一起,如集中放置所有的X射线机器、集中放置所有的再造设备、集中放置所有的钻孔机器等。定制装配车间、医院和饭店等,通常以这种方式放置设备。通过过程布局,某个产品或某位客户可以按照要求的职能操作顺序,在不同区域间移动或转换。过程布局具有灵活性的特点,所以,当产品或服务为非标准化,或某一时刻的同类产品产量或服务的客户数量较低时,过程布局较受欢迎。

过程布局的主要优点在于,员工比装配线上的员工从事更多样化的操作。所以,这就降低了员工的厌倦感,提高了员工的绩效。过程布局的缺点,就是它对员工的能力要求较高。

布局的第三种类型是定点布局(fixed-position layout)。在这种布局中,由于产品过大而不能移动,故放置在一个固定位置。船和飞机等大型产品的生产,以及大多数房屋和建筑物的建造,一般采用定点布局。定点布局的缺点,就是它的效率一般低于产品布局 and 过程布局。

8.9 场址选择

管理者应该仔细考虑场址的选择问题,因为他们很容易过多地关注操作的细节或技术,而忽略了场址选择的重要性。当一台设备老化或废弃时,场址选择就成为随之而来的问题。场址决策涉及办公室、仓库、服务中心、各个部门以及现有设备等的位置选择。每一个场址选择决策都关系到组织的生产与分销系统。所以,为保证生产与分销系统达到最高效率,不但需要确定新设备的位置,更要对现有设备的位置进行定期重估。

当现有生产设备过于拥挤时,下列选项可以用来扩大生产量:

1. 转包合同;
2. 增加一个轮班;
3. 延长开工时间;
4. 转移生产至能力更大的生产设备;
5. 扩充现有设备;
6. 保持现有设备,并在别处添置新设备。

扩大生产空间、移动整个生产至更大的设备空间,或者在别处添置新设备等意味着管理者面临着场址选择决策。一份对世界500强的调查显示,公司扩张中45%是现场扩张,43%是安置新设备,只有12%是重新选址。现场扩张之所以受欢迎,是由于它能

够保证集中管理,降低建造周期和成本以及避免分割生产线等原因。但是,关于建造新设备和重新选址还存在一些分歧。按照李·克拉耶夫斯基(Lee Krajewski)和拉里·里茨曼(Larry Ritzman)的观点,公司采取此类措施,可能出于不利的材料加工处理、员工的“工作替换”、生产控制的逐渐复杂化,以及空间的短缺等原因。^[4]

不过,选址决策一般受两个因素的支配或影响。第一个是财务因素。表8-2列举了一些影响财务决策的主要因素。第二个是生活质量因素,这也是最重要的因素。正像土星公司(Saturn Corporation)选址于田纳西州的温泉山(Spring Hill)时所考虑的那样,大多数公司都发现,选址决策不可以忽略诸如场址的魅力(美丽、地形、气候等)、商业氛围和社区利益、优质的教育资源、精良的员工培训设备和资源的可用性,以及有益于企业家创新的氛围等因素。最终的场址选址应该是综合考虑以上因素得出的结果。^[5]管理实例8-2描述了欧文斯-伊利诺伊公司(Owens-Illinois)在为玻璃容器工厂选址时所采用的标准。

表 8-2 场址选择中需要考虑的因素

1. 收入	3. 投资
a. 客户的位置及可到达性	a. 土地费用
b. 竞争者的位置	b. 建筑费用
2. 运营成本	4. 其他限制因素
a. 原材料价格	a. 具有一定技能的劳动力的可用性
b. 运输成本:原材料、产品、人员	b. 原材料、公共设施及能源的可用性
c. 工资	c. 社团活动
d. 税收:收入、财产、销售	d. 政治团体的态度和文化
e. 利用率	e. 政治状况
f. 租金	f. 环境污染限制
g. 通讯成本	g. 气候
	h. 一般居住条件

管理实例 8-2

www.o-i.com

为新厂选址

最初,欧文斯-伊利诺伊公司宣布,计划在2003年2月建造一家占地50万平方英尺的玻璃容器工厂。宣布不久,公司高层即开始和当地经济发展委员会、州和当地政府官员、环境保护局,以及科罗拉多州东北部和怀俄明州西南部的市领导共同努力,试图为工厂选择一个合适的位置。

公司主要根据操作和物流标准评估备选厂址,包括客户基地的可接近性,以及天然气、电力、高速公路、铁路和劳动力市场等的可用性。最终选定的厂址靠近科罗拉多州的温莎市。

在完成最终设计且所有许可申请全部批准后,建造工程随即步入正轨。欧文斯-伊



利诺伊公司希望新工厂能在 2005 年 2 月投入使用。

资料来源:“Owens-Illinois Selects Colorado for New Glass Container Plant,” *Toledo Business Journal*, Oct. 1, 2003, p. 27.

8.10 工作设计

工作设计(job design)详述了一个人或一个群体的工作活动。工作设计解决的是工作如何完成、谁来完成和在哪儿完成的问题。

工作设计过程一般包括三个阶段:

1. 个人任务的详细说明;
2. 完成每项任务方法的详细说明;
3. 个人任务与分配给个体的具体工作的结合。^[6]

其中,第 1 阶段和第 3 阶段决定了工作的内容,第 2 阶段说明了完成工作所采用的方法。

工作内容

工作内容(job content)是要求员工完成的所有工作任务的总和。工作设计起源于科学管理运动,它侧重研究完成一项工作的最有效率的方法。这通常意味着通过减少单位操作时间来降低单位成本,于是,每个员工分配获得的任务量也较少。以前,这个方法的缺陷在于,它会使工作变得过于常规化和重复化,从而导致倦怠、缺席、流动和较低的绩效。事实上,由于不同的人对相似工作的反应不同——换言之,对某人来说是枯燥或常规的工作,而对于其他人来说却未必如此,所以这在很大程度上使工作设计过程趋于复杂化。表 8-3 列举了劳动专门化的一些公认的优点和缺点。

工作方法

工作设计过程的下一步,就是确定完成工作所采用的精确方法。最优工作方法(job methods)是一种功能方式,它涉及人体的使用方式、工作场所的安排,以及工具和设备的设计等。^[7]工作方法设计的主要目的,就是找到完成工作的最好方法。一般地,只有在基本过程和设备布局完成之后,工作方法才能确定下来。

动作研究也被应用到工作设计中。它包括确定完成一项工作或任务的必要动作或活动,之后设计出最有效率的方法把这些动作或活动整合到一起。

人类工程学(Ergonomics)是研究人与机器之间的相互作用的学问。它主要研究如何设计设备和工作场所,从而使工作尽可能容易完成。

传统上,工作方法设计者比较关注体力劳动任务的设计。但是,这种基本理念,即寻找一种最好方法,还是适用于所有类型的工作的。



表 8-3 劳动专门化的优缺点

专门化的优点			
对管理者		对工人	
1. 易于对员工进行快速培训。		1. 较少或根本不需要受教育就能获得工作。	
2. 易于聘用新员工。		2. 工作易于学习。	
3. 由于简单和重复性工作可带来高产出。			
4. 由于易于获得新员工可使得工资处于较低水平。			
5. 易于对工作流程和工作量进行控制。			
专门化的缺点			
对管理者		对工人	
1. 由于没有人对整个产品负责,造成控制产品质量方面的困难。		1. 由于重复工作的性质易滋生厌倦感。	
2. 工人的不满导致以跳槽、旷工、怠工、抱怨和故意破坏等方式引起的隐含成本的提高。		2. 由于对每项工作的贡献不大使得工人对工作的满意度不高。	
3. 由于工人素质方面的局限减少了改进生产过程的可能性。		3. 缺乏或没有对整个工作场的控制,导致(在生产线工作的)工人受挫折和易于疲惫。	
4. 为生产新产品或改良产品而改变生产过程的灵活性非常有限。		4. 由于细致的分工使工人几乎没有可能性学到关键技能,从而使工人很少有从事更好工作的机会。	

工作特征

也可以用以下五个主要特征来描述工作设计：

- 技能多样性
- 任务一致性
- 任务重要性
- 自治权
- 反馈

技能多样性(skill variety)指一名员工为完成一项工作所需具备的技能数量。例如保安员,他们只负责检查进入建筑物的人们的皮包,这种工作对技能多样性的要求就比较低。一般而言,如果员工的工作对技能多样性的要求较低,则容易产生厌倦感。

任务一致性(task identity)指一项工作要求员工完成整个任务而不是部分任务的程度。如在小型修车厂工作的机修工,其任务一致性就比较高,因为他们要负责完成修车工作的每个环节。相反,生产线上的机修工只负责检查设备传送情况,他们的任务一致性就比较低。

任务重要性(task significance)指一项工作对整个组织的影响的重要程度。一般地,那些感觉自己的工作会对整个组织有所影响的员工,其工作有较高的重要性;而那

些感觉自己的工作对他人没什么影响的员工,其工作重要性就比较低。

自治权(autonomy)指员工决定如何完成自身工作的独立性。如超市收银员的工作就几乎没有工作自治权。相反,超市的店长就可以决定如何安排自己的工作时间。他们估计当天要完成的工作,然后按照自己确定的顺序逐件完成。大多数人都更喜欢有一些自治权的工作。

反馈(feedback)指管理者允许员工了解其工作完成情况的程度。第19章将对反馈展开更深入的讨论。一般地,员工都希望能够收到关于自身工作绩效的反馈。

那些在这五个方面得分较高的工作,往往比那些得分较低的工作更受欢迎。

工作的自然环境

工作的自然环境,包括温度、湿度、通风情况、噪音、光照、颜色等能够影响员工的绩效和人身安全的条件。多项研究显示,不利的自然环境对工作绩效有负面影响,但是影响的程度则因人而异。

美国1970年的《职业安全与健康法》(Occupational Safety and Health Act of 1970, OSHA)强调了设计生产过程中安全的重要性。这项法规是用来减少工伤事故的,它为美国的所有组织制定了详细的安全方针。

一般而言,工作场所应该具有正常的光照、温度、通风和湿度等;应该采用隔音材料作墙体和安装消声器等方法,以减少恼人的噪音;在不理想的环境中的工作时间,应该被限制在很短的范围。以上这些措施,都会极大程度地降低不良的自然环境对员工的身心造成的潜在伤害。^[8]

社会技术法

“社会技术”概念是由伦敦塔维斯托克人际关系研究所(Tavistock Institute of Human Relations)的埃里克·特里斯特(Eric Trist)及其同事于20世纪50年代提出来的。^[9] **社会技术法**(sociotechnical approach)有两个假设前提:第一,在任何需要员工完成某种工作的组织内都存在一个连接系统,这个系统把社会系统和技术系统联系起来;第二,每个社会技术系统的环境都受到某种文化的影响,包括价值观和一系列被普遍接受的实践经验。^[10] 这个概念强调,在设计工作时应该综合考虑技术系统、相关的社会系统以及一般环境。

社会技术法具有很强的情境性,很少有工作会有相同的技术要求、社会环境和自然环境。这个方法要求工作设计人员认真分析系统内的员工角色、任务的边界和工作团队的自治权。关于如何采用社会技术法,路易斯·戴维斯(Louis Davis)为工作设计提出了以下指导方针:

1. 要有满足员工适度需求的工作内容,不只是要求员工忍耐,也要提供一定的工作多样性(但不一定新奇)。
2. 能满足员工在工作中学习和继续学习的需要。



3. 能满足员工在某些微小范围内个人可以自主决策的需要。
4. 能满足员工在工作场所获得一定程度的社会支持和认可的需要。
5. 能满足员工把个人工作与其形成的社会生活联系起来的需要。
6. 能满足员工感觉到工作可以带来某种未来预期的需要。^[11]

8.11 计算机技术和设计过程

近年来,计算机在生产与运作业技术领域日益突显其重要作用。未来工厂(factories of the future)这一概念也日渐盛行,它通常指作业系统的各个环节都引进计算机技术的工厂。计算机辅助设计(computer-aided design, CAD)是指借助特殊装备的计算机终端,完成对某产品或部件的所有结构或机械设计的过程。^[12] CAD 可以用于形成有关不同部件或生产线的各种各样的方案。借助 CAD 进行开发、分析和修改设计方案,大大快于传统绘图方法。管理实例 8-3 讨论了一家公司通过引进全新的 CAD 系统实现实质性成本节约的方法。

管理实例 8-3

www.petersen-inc.com

新 CAD 系统提供实质性的成本节约

Petersen 公司是创立于 1961 年的一家小企业,目前已成为全美国最著名的装配和机器公司之一。Petersen 现有的车间面积超过了 30 万平方英尺,并拥有一些最新的装配和机器设备。

最近,Petersen 利用 Solid Edge CAD 软件设计了一台全新的、200 吨重的垃圾捣碎机。工程部副总裁 Tom Burkland 估计,通过使用 Solid Edge CAD 软件设计捣碎机,公司大约节约了 20 万美元的开支。CAD 软件的某些特征,使得 Petersen 公司的工程师们能够模拟捣碎机的运行,并识别各个部分可能的相互作用。利用这些数据,工程师们把机器的外部体积缩小了 40%。

Burkland 估计,新 CAD 系统使公司在减少 60% 的雇工增长率的同时,工程师的生产效率提高了大约 50%。这些和其他相应的成本缩减,使 Petersen 公司能够在培训上投入更多的资金,从而使每个人能够在学习曲线上走得更远。

资料来源:Michelle Lang, "No Time to Waste," *Design News*, September 22, 2003, p. 50.

使用计算机采用 CAD 系统进行的工程分析称为计算机辅助工程(computer-aided engineering, CAE)。CAE 从 CAD 数据库调用某产品的特征数据,然后分析该产品在不同变量下的绩效。^[13] 例如,一些设计可以通过计算机进行各种试验和比较,而不必实际制作或测试各种不同的实物。

计算机辅助生产(computer-aided manufacturing, CAM)主要指使用计算机技术控制

生产过程。^[14] CAM 利用存储的各种产品的相关数据,为自动化生产设备提供指令。当 CAD 为 CAM 提供设计基础时,其结果就叫做计算机辅助设计与生产(computer-aided design and manufacturing, CAD/CAM)。

最后,计算机集成生产(computer-integrated manufacturing, CIM)采用计算机技术,将组织内所有与生产相关的功能合并到一个集成的计算机系统中,用以支持、完善大部分作业或使其自动化。^[15] 采用 CIM,一项活动或作业的输出将作为另一项活动的输入,这个系统贯穿于整个组织之中。实质上,通过利用计算机系统,CIM 综合了产品设计、工程学、生产过程计划以及生产过程等内容。采用 CIM 的目的就是将组织的各个环节联系起来,以便能够快速应对客户需求或产品变化,提供快捷的生产以及降低间接劳动成本。^[16] 管理实例 8-4 介绍了 CIM 技术是如何使一家澳大利亚公司获益的。

管理实例 8-4

CIM 大规模削减开支

OzPharm 是一家澳大利亚的跨国制药集团公司,该公司已成立多年。OzPharm 雇用了数以百计的员工,生产的产品包括注射剂、药片和喷雾剂等。

20 世纪 80 年代后期,OzPharm 面临着资本开支和管理费用的增加,这严重地影响到公司利润,加上政府的紧缩政策,使 OzPharm 开始关注其生产过程的质量。为生产出质量卓越的产品,OzPharm 开始在其车间内实施计算机集成生产技术。

例如,OzPharm 通过计算机系统控制产品在仓库内的传送,传送带将材料传输到自动装置,然后自动把材料存储到仓库中。当工人需要制造大批量的产品时,操作顺序就是将数据输入电脑,之后电脑就可以“指挥”自动化设备找到并重新取回储存的材料。

自实施计算机集成生产技术以来,OzPharm 每年都可通过杜绝产品浪费节约 50 多万美元的开支,分发材料的时间几乎缩短了 30%,从生产到包装的时间也大大缩短。

资料来源:Amrik S. Sohal, "Computer Integrated Manufacturing in the Australian Pharmaceutical Industry," *Integrated Manufacturing Systems* 11, no. 7(2000), pp. 444 + .

毫无疑问,作业设计和计划编制日渐趋向使用计算机技术。如机械 CAD/CAM/CAE 软件的销售量,在过去几年中大幅攀升。很多人预言,在不远的将来,CIM 对于大部分厂商来说将不再是幻想。

8.12 日常作业计划

设计一个有效的作业系统,并不能保证该系统可以高效率地运行。因此,对日常作业也需要制订计划,并执行计划,这个过程就叫做生产计划(production planning)。它包括总体作业计划、资源分配和时序安排。生产计划的最主要目标就是,使工作流程自

始至终保持平滑、稳定,以保证在预定的时间内,以尽可能低的成本完成产品或服务的生产。

总作业计划

总作业计划(aggregate operations planning)也称作总生产计划(aggregate production planning),涉及组织的所有作业,以及对作业系统各主要部分的协调。总作业计划的目标,是使该生产周期内用于满足需求的资源成本最小化。^[17]这可以通过调节组织资源和对产品或服务的需求来实现。具体地说,该计划应该得出,在使劳动力成本和存货周转成本最小化的同时,能够满足需求的生产率。总作业计划一般涵盖未来的6—18个月的时间。

制订总作业计划的第一步,是对产品或服务的需求进行预测。第二步,包括估计需求预测对组织资源的影响——如生产能力、劳动力、原材料等。最后一步,是制定最优计划,保证组织现有的或预期的资源能够满足所预测的需求。总作业计划决定了整个作业系统在某个特定时期内的生产率、劳动力需求和存货水平。

一个最古老、最简单的,用图表表示预期的和完成的生产情况的方法,就是甘特图。它是由亨利·甘特(Henry L. Gantt)在20世纪初期提出的。甘特图(Gantt chart)的主要特征是,它按照时间的顺序分别显示工作计划和工作完成的情况。图8-2就是一个典型的甘特图。

从计划的角度来看,甘特图要求作业管理者,明确完成所画工作所必需的事件的顺序;从控制的角度来看,甘特图强调时间因素,以保证快速地指出任何实际的或潜在的变动。甘特图的一个缺点,就是它需要大量的时间应对时序变化,如紧急订货等。为使其快速适应此类时序变化,相关人员发明了使用可移动的滑栓或卡片的机械板。

资源分配

资源分配(resource allocation)是对用以满足作业系统必需的人员、材料和设备等资源的高效率分配,它是总作业计划的必然结果。它必须涉及以下事宜:确定并订购所需材料,将工作分配到各个部门或工作车间,分配人力资源,以及为过程的每个阶段分配时间等。

由于资源的紧缺性,近年来资源分配变得非常必要;此外,国内外竞争的加剧,也更加突出了资源分配的重要性。合理的资源分配,可以大幅削减成本开支,从而保证必要的竞争优势。

大量的数学和计算机辅助工具和技术,可用于资源分配。线性规划、关键路径法和计划评审技术等,就是一些最常用的方法。以下部分将讨论后两种方法。

关键路径法和计划评审技术

网络分析法侧重于寻找一组任务中最花费时间的路径和识别不同任务之间的关

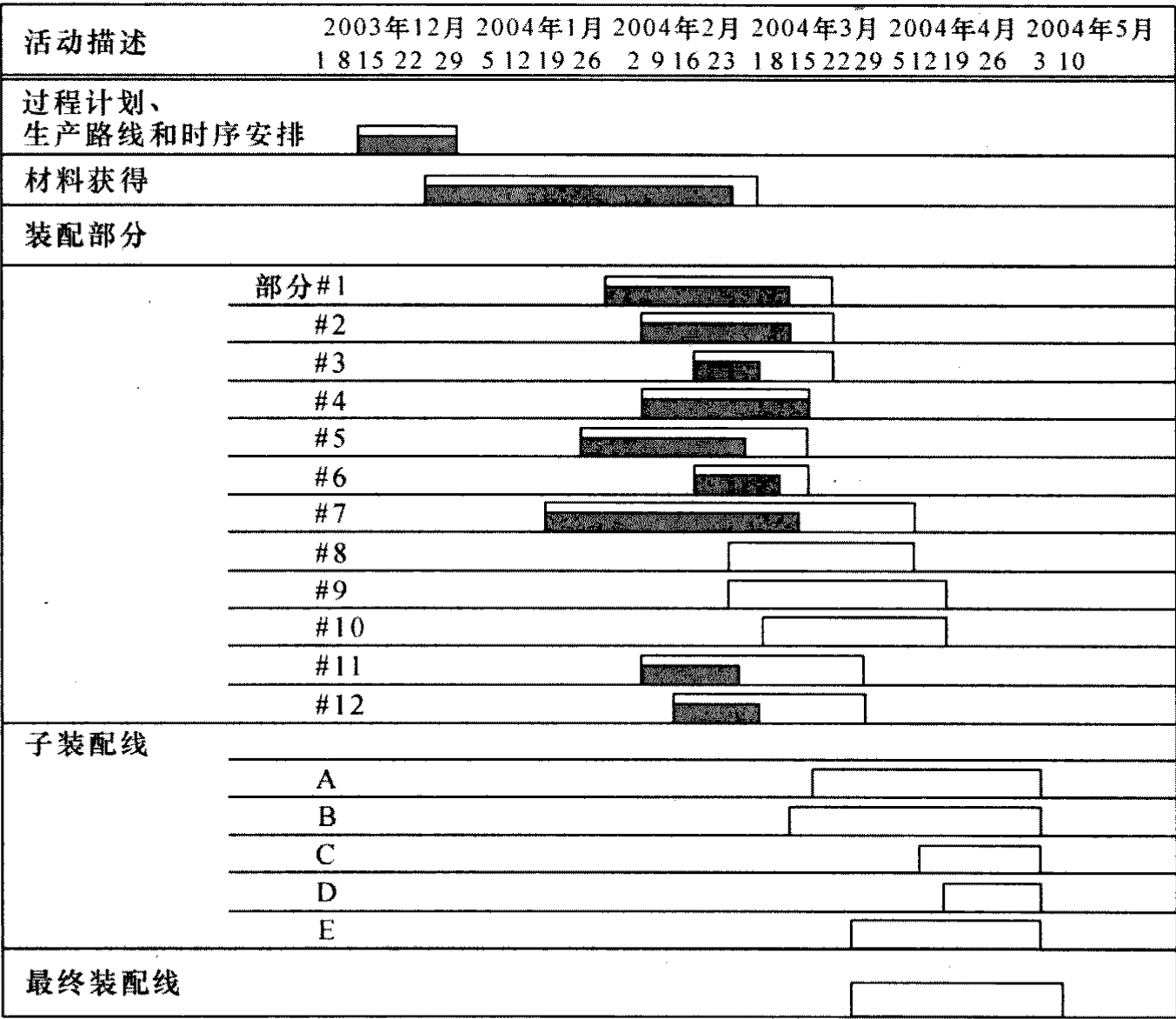


图 8-2 简易甘特图

资料来源：Adapted from Elwood S. Buffa, *Modern Production Management*, 4th edition (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1973) p. 576.

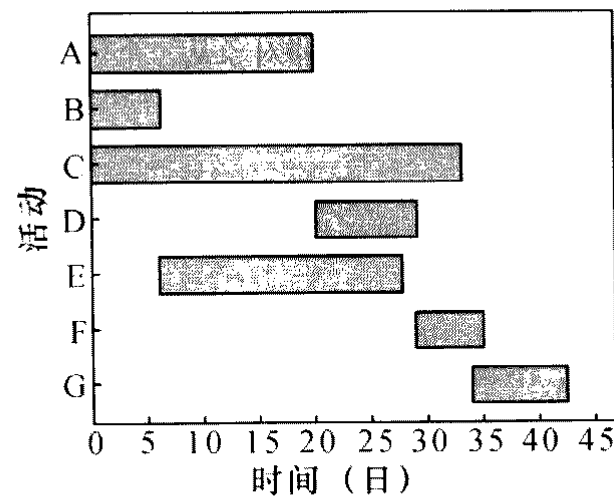
系。甘特图的概念为网络分析方法奠定了基础。^[18]最常用的网络分析方法就是**关键路径法**(critical path method, CPM)和**计划评审技术**(program evaluation and review technique, PERT)。这两项技术几乎同时在 20 世纪 50 年代后期被开发出来。CPM 是由杜邦公司(Du Pont)和雷明顿-兰德公司(Remington Rand Univac)共同研究开发的,用于确定如何最好地减少执行日常的生产检查、维修保养和建设等所花费的时间。PERT 由美国海军与洛克希德航空公司(Lockheed)的代表和博思·艾伦·汉密尔顿咨询公司(Booz, Allen & Hamilton)共同开发,用于调节北极星武器系统的开发和生产。

CPM 和 PERT 都用网络图表的方式来说明项目。这种网络由按顺序排列的活动和事件所组成。一项活动是指完成某个特定事件所必需的工作,一个事件表示一个时间点,它们的出现代表该事件必需的所有活动的完成。所有活动的起点和终点都是事件。在网络中,活动用箭头表示,而事件用圆圈表示。

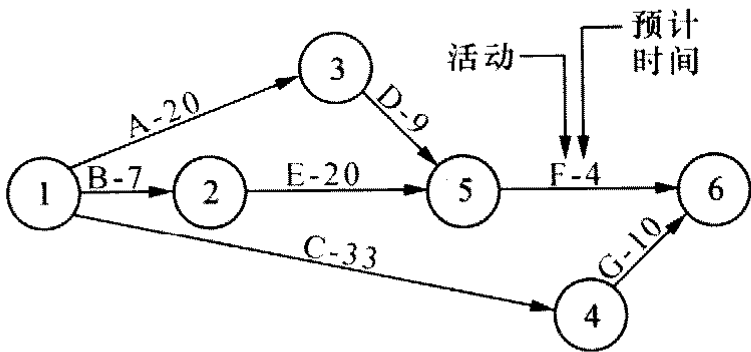
网络中占用最长的时间(按照预计的个体活动时间的总和)的路径被称为**关键路径**。如果关键路径上的某项活动延时,则整个项目的完成周期将被延长。

图 8-3 展示了用甘特图和项目网络图分别表示的同一项目。项目网络图比甘特图有两个显著的优势:(1)清晰地表明了活动之间的相互依赖性;(2)更为详细地表示了

活动。另外,从实践的角度来看,当项目包含 25 个以上的活动时,甘特图变得难以辨认以致不能操作。



A. 甘特图



B. 项目网络图

图 8-3 以甘特图和项目网络图表示的项目

CPM 和 PERT 的主要区别在于对活动时间的估计。CPM 用于活动时间已经确定的项目,并忽略实际执行过程中时间的变化;PERT 适用于当活动时间更具不确定性或富于变化的项目。CPM 建立在对一个活动时间的单一估计的基础上,而 PERT 则建立在对每个活动的三个时间估计的基础上:一个乐观(最短的)时间,一个最可能(最常用的)时间和一个消极(最长的)时间。

项目网络分析能够提供简单的项目计划和控制之外的信息。通过明确关键活动,项目经理能够最好地分配有限的资源,并能够作出更精确的“时间—成本”的权衡。

生产路线

生产路线(routing)指在既定的设备和人员组合下,实现预期的输出水平的最佳作业路径或顺序。生产路线通过合理分配资源来寻找现有设备和人员的最佳使用方式。一个组织是否需要经常分析其生产路线系统,取决于组织提供的产品或服务的多样性。

流程图和曲线图用于通过按部就班地分析整个过程,来查找和终止该过程中的低效率环节。大部分制图程序都把给定过程中的步骤分为五种类型:作业、运输、检查、延迟和储存。图 8-4 给出了这几类步骤的定义。

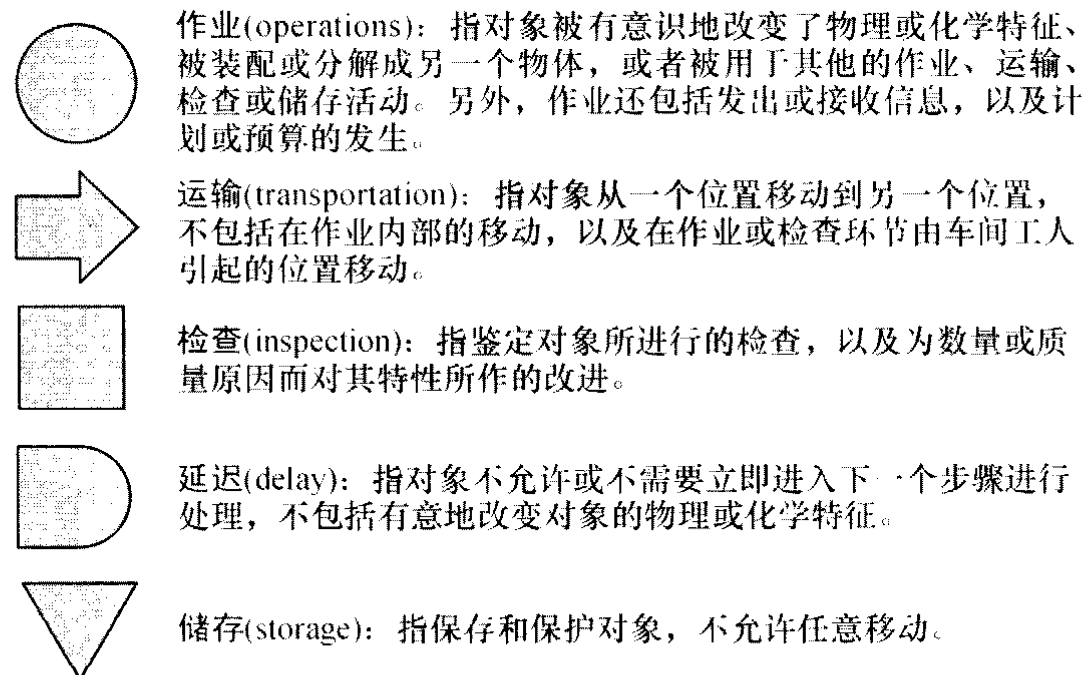


图 8-4 流程图活动

资料来源: H. B. Maynard, *Industrial Engineering Handbook*, 1963. Copyright © by The McGraw-Hill Companies. Reproduced with permission of The McGraw-Hill Companies.

两种常用的图表是装配图和加工流程图。**装配图**(assembly chart)详述了某项产品或服务的各个部分的装配顺序和方式。**流程图**(flow process chart)概述了产品经过作业车间时所发生的变化,还可以用于描述客户的服务流程。图 8-5 表示的是一家保险公司填制表格的流程图。

活动时序安排

活动时序安排(activity scheduling)制定了提供产品或服务过程中所要遵循的严格的时间表。它还包括安排工作顺序、加速关键工序和延迟工序。时序安排并不指定一项工作要占用多长时间,它只确定工作的完成时间。时序安排把系统设计与作业计划和控制联系起来。一旦最初的时间表确定下来,系统作业即可纳入日程。显而易见,时序安排在作业系统中是一个不断更新的活动。

时序安排系统设计必须以了解相应的作业系统为前提。由于流经系统的工序或顾客的数量巨大,所以,间歇系统的时序安排非常复杂。很多种时序安排工具,如甘特图、关键路径法和计划评审技术等,都可用于解决时序安排问题。

高容量连续流程系统的时序安排,经常是按照总计划的安排,使可用资源与生产需要相互匹配。计算机模拟技术,可通过比较不同的时序安排决策对系统的影响,来帮助制定连续流程系统的时序安排。

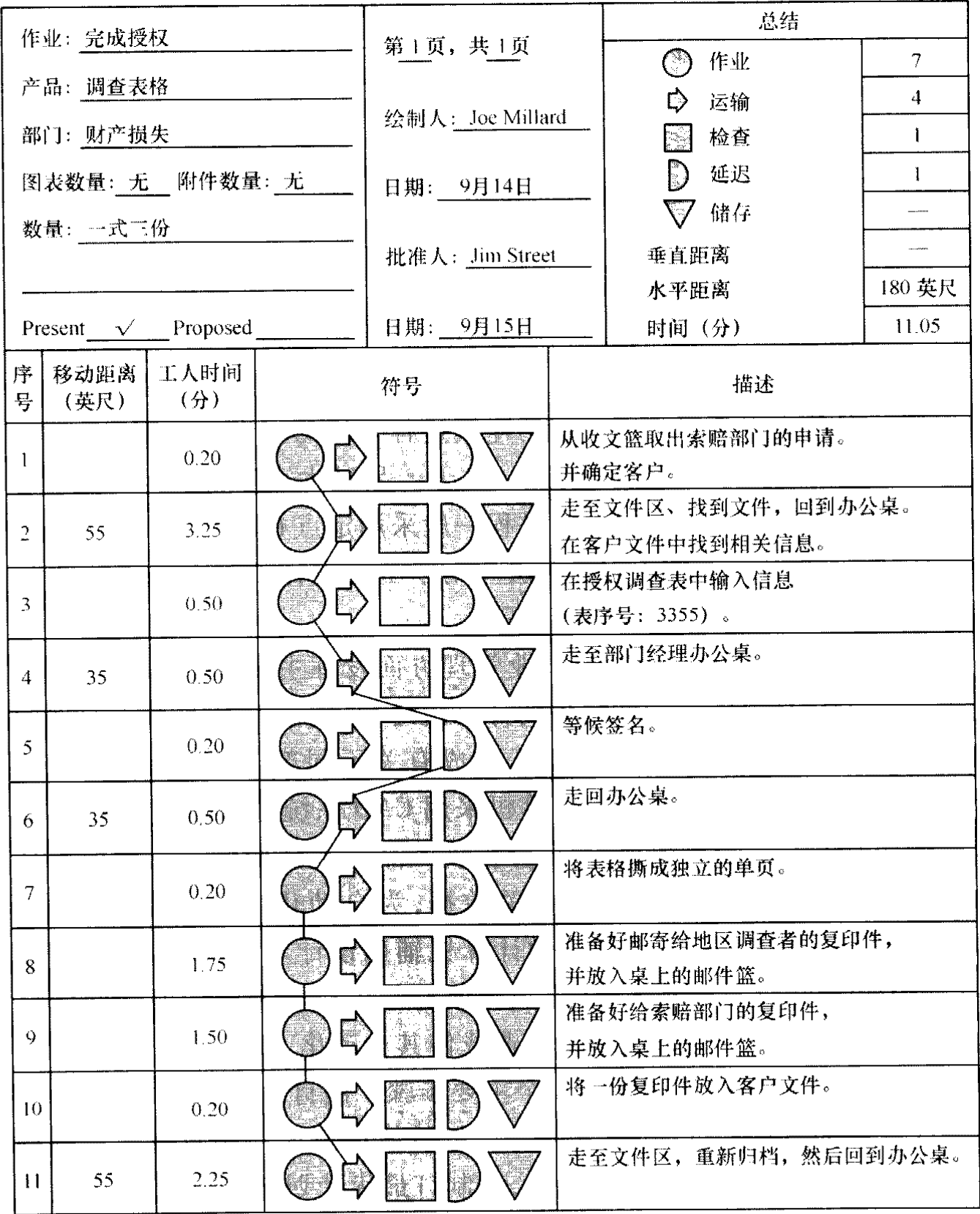


图 8-5 流程图:完成“调查授权表”的现有方法

资料来源: From *Pruduction and Operations Management*, 6th edition-HSIE 6th edition, by Norman Gaither.
Copyright © 1994. Reprinted with permission of South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

本章小结

- 1. 定义运营管理。运营管理研究如何将管理学的基本概念和原理应用到组织内生产产品和服务的部门。
- 2. 描述作业系统,区分作业系统的两个基本类型。作业系统由将投入品转化为产品或服务所必需的程序和活动组成。作业系统有两种基本类型,基于连续流程的系统和基于间歇流程的系统。连续流程系统一般提供标准化的产品或服务;间歇流程系统通常提供个性化的产品或服务。
- 3. 区分产品与服务设计、生产过程选择和场址选择决策。产品与服务设计研究产

品或服务如何设计的问题。生产过程选择包括很大范围的决策,涉及采用的详细过程、所选过程的基本步骤,以及所使用的设备。场址选择决策研究如何安置新设备或冗余设备的问题。

4. 解释材料处理系统。材料处理系统就是一个完整的网络,它负责接收材料、储存材料、在加工地点和建筑物之间移动材料等,还要安置即将发送给客户的最终产品或服务。

5. 描述并举例说明设备布局的三个基本分类。设备布局的三个基本类型是过程布局、产品布局 and 定点布局。过程布局中,具有相似类型功能的设备或服务被安排或集中在一起。定制装配车间和医院就是过程布局的例子。在产品布局中,设备或服务是根据制造产品或服务客户所采用的连续过程安排的。汽车装配线和咖啡馆就是使用产品布局的组织的例子。定点布局中,由于产品过大而不能移动,故放置在一个固定位置。船和飞机等大型产品的生产过程一般采用定点布局。

6. 解释工作设计的社会技术法。用于工作设计的社会技术法不只考虑完成任务的技术系统,也要考虑伴随的社会系统。

7. 列举几项目前在生产与作业管理方面发挥主要作用的计算机技术。计算机辅助设计(CAD)是指借助特殊装备的计算机终端,完成对某产品或部件的所有结构上或机械上的设计过程。CAD可以用于形成有关不同部件或生产线的各种各样的方案。计算机辅助工程(CAE)是使用计算机采用CAD系统进行的工程分析。CAE从CAD数据库调用某产品的特征数据,然后分析该产品在不同变量下的绩效。计算机辅助生产(CAM)利用存储的各种产品的相关数据,为自动化生产设备提供指示。当CAD为CAM提供设计基础时,结果就叫做计算机辅助设计与生产(CAD/CAM)。计算机集成生产(CIM)采用计算机技术,将组织内所有与生产相关的功能合并到一个集成的计算机系统中,用以支持、完善大部分作业或使其自动化。

8. 概述开发总作业计划的三个主要步骤。制订总作业计划的第一步,是对组织的产品或服务的需求进行预测。第二步,包括估计需求预测对组织资源的影响——如生产能力、劳动力、原材料等。第三步,是制订最优计划,保证组织现有的或预期的资源能够满足所预测的需求。总作业计划决定了整个作业系统在某个特定时期内的生产率、劳动力需求和存货水平。

9. 总结资源分配和活动时序安排的区别。资源分配是对用以满足作业系统必需的人员、材料和设备等资源的高效率分配。它包括分配工作量和确定为生产过程的各个环节分配的时间。活动时序安排制定了提供产品或服务过程中所要遵循的严格的时间表。时序安排并不指定一项工作要占用多长时间,它只确定工作的完成时间。

10. 区分甘特图、关键路径法(CPM)、项目评审技术(PERT)。甘特图按照时间的顺序,用图表分别显示工作计划和工作完成的情况。CPM和PERT都用网络图表的方式表示某项目。CPM和PERT比甘特图有两个显著的优势:(1)清晰地表明了活动之间的相互依赖性;(2)更为详细地表示活动。CPM和PERT的主要区别在于对活动时间的估计。CPM用于活动时间已经确定的项目,并忽略实际执行过程中时间的变化;



PERT 适用于当活动时间更具不确定性或富于变化时。

复习题

1. 什么是运营管理?
2. 描述作业系统。
3. 描述作业系统的两个基本类型。
4. 生产过程选择决策的最重要目标是什么?
5. 在最基本层次上,生产过程选择的四种主要类型是什么?
6. 讨论在场址选择中应该考虑的因素。
7. 什么是过程导向布局、产品导向布局、定点导向布局?
8. 什么是材料处理系统?
9. 区分工作设计过程的三个阶段。
10. 定义人类工程学。
11. 什么是工作设计的社会技术法? 试采用社会技术法,为工作设计提供指导方针。
12. 定义 CAD、CAE、CAM 及 CIM。
13. 什么是生产计划?
14. 定义总作业计划。
15. 资源分配和活动时序安排的区别是什么?

技能构建题

1. 解释你如何能把生产线方法(转换运营管理的观念和方法论)运用到一個服务性组织内,如银行。
2. 服务行业,如饭店和旅馆的生产过程的选择,是否与制造业的生产过程选择不同? 如果是这样,不同点是什么?
3. 为什么设计作业系统的所有阶段要整合到一起?
4. 讨论下列命题:大部分生产计划都是浪费时间,因为它完全依赖于需求预测,而这种预测常常不够精确。
5. 计算机对制订现代装配线计划会有什么帮助? 如何应用模拟技术?

技能构建练习 8-1

分析布局

观察一家较近的快餐店,如麦当劳、汉堡王(Burger King)、哈迪斯(Hardee's)、温迪(Wendy's)等,在一张 A4 纸上画出该店的基本设备布局。留意店内的顾客和员工的流动情况。指出你认为该店布局中较好的方面,并试着提出你认为可以改善的一个或多个方面。就你看来,为什么这些改善措施之前没有被实施? 写下你的调查结果,并做好在课上讨论的准备。



技能构建练习 8-2

散布机密信息

每个月,你负责整理分类 500 份四页的文件,之后必须把这些文件用厚信封装好、封口,并在每个信封上标明“机密”字样。四页文件都是单面打印,并按序排列。

1. 假定你有一个订书机和一支油性笔。绘制一张有关你做这项工作如何安排工作空间的草图,并说明你将采用的具体步骤。

2. 假定在保证组织信息和标上“机密”字样的基本任务能够完成的前提下,你被授权可以改变设备、材料和过程(在合理范围内),你将提出什么建议?

案例 8-1

Sam 的困惑

Sam Baker 拥有并管理着一家位于 Dawsonville 主大街上的咖啡馆。在两年的经营中, Sam 发现有几个问题他一直解决不了:第一,在高峰时间,收银台总是排起长队;第二,顾客总是不停地抱怨食物的分量和面点的大小总是不均一,有的甚至相差很大;第三,咖啡馆经常用完“备用”的碟子;第四,就是每逢周日中午,当一大群人从教堂归来涌入咖啡馆的时候, Sam 总是发现座位不够用。

之前的 15 年, Sam 一直在其他食品店工作,而且大部分营业处都存在类似的问题。实际上,以上这些以及其他一些相关问题,已经成为行业内不可避免的,并被业界所接受的事实。而 Sam 以前的老板也常说:“你不能始终使每一个人满意。” Sam 很犹豫,他不知道是否该接受行业的观点,只把这些问题当做行业固有的一部分。

问题:

1. 你是否有什么建议给 Sam? 如果有,是什么?
2. 你能想出其他的哪些服务行业,也像 Sam 的行业一样,对本行业的问题采取同样的观点吗?

案例 8-2

Tot-Two 的新工厂

Tot-Two 公司是一家为 5 岁以下的儿童制作服装的厂商。Tot-Two 在过去几年中一直保持快速增长,且目前公司正计划在城镇北部的一个新兴工业园内建造一个新的工厂。工厂的运营经理 Shirley Shaver,正负责为新工厂绘制一个设备布局图;布局要求包括办公室在内的新建筑面积不能超过 7 000 平方英尺,而且为使建筑成本最小化,新建筑必须是一个完美的矩形。Shirley 列出了以下部门清单和各自大约的空间要求:

- ◇ 装货区(400 平方英尺)——所有成品的装运区;
- ◇ 接收区(400 平方英尺)——所有材料和供应品的接收区;
- ◇ 材料供应区(300 平方英尺)——引入材料的存储区;
- ◇ 展开和裁剪区(1 600 平方英尺)——该区域放置 3 张 40 英尺的桌子,用于展开



布料并裁剪,多层布料叠放起来,然后用大型的便携式切割器同时进行裁剪;

- ◇ 纸样制作区(200 平方英尺)——设计款式的区域;
- ◇ 制衣区(1 200 平方英尺)——缝制各种布料碎片的区域;
- ◇ 装货区(400 平方英尺)——将成品装进箱子做好运货准备;
- ◇ 成品储存区(500 平方英尺)——在装货之前储存成品的区域;
- ◇ 设计区(200 平方英尺)——设计人员的工作场所;
- ◇ 办公室(800 平方英尺)——公司文员及领导的办公区域;
- ◇ 洗浴设备(300 平方英尺)——包括男女浴室;
- ◇ 午餐/休息区(400 平方英尺)——放置自动售货机和餐桌的区域。

然后,Shirley 绘制了一个初始布局图,如下所示:

设计区 (200 平方英尺)	办公室 (800 平方英尺)		制衣区 (1 200 平方英尺)
午餐/休息区 (400 平方英尺)	包装区 (400 平方英尺)		
洗浴设备 (300 平方英尺)	成品储存区 (500 平方英尺)		展开和裁剪区 (1 600 平方英尺)
装货区 (400 平方英尺)			
纸样制作区 (200 平方英尺)	材料供应区 (300 平方英尺)	接收区 (400 平方英尺)	

问题:

1. Shirley 的布局设计有什么优点?有什么缺点?
2. 根据对第一个问题的回答,重新设计布局。

注释和参考文献

1. Howard Banks, "Moment of Truth," *Forbes*, May 22, 1995, pp. 51—62.
2. Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management*, 7th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995), pp. 60—61.
3. James M. Apple and Leon F. McGinnis, "Innovation in Facilities and Materials Handling Systems: An Introduction," *Industrial Engineering*, March 1987, pp. 33—38.
4. Lee J. Krajewski and Larry P. Ritzman, *Operations Management*, 3rd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1993), p. 348.
5. James L. Lewardowski and William P. MacKinnon, "What We Learned at Saturn," *Personnel Journal*, December 1992, pp. 30—32.
6. Louis E. Davis, "Job Design and Productivity: A New Approach," *Personnel*, March 1957, p. 420.
7. Richard A. Johnson, William T. Newell, and Roger C. Vergin, *Production and Operations Management: A Systems Concept* (Boston: Houghton Mifflin, 1974), p. 204.
8. Ibid., p. 206.



9. Peter B. Vaill, "Industrial Engineering and Socio-Technical Systems," *Journal of Industrial Engineering*, September 1967, p. 535.
10. Louis E. Davis and James C. Taylor, *Design of Jobs*, 2nd ed. (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1979), pp. 98—99.
11. Louis E. Davis, *Job Satisfaction—a Socio-Technical View*, report no. 515-1-69 (Los Angeles: University of California, 1969), p. 14.
12. Mark M. Davis, Nicholas J. Aquilano, and Richard B. Chase, *Fundamentals of Operations Management*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 125.
13. Roberta S. Russell and Bernard W. Taylor III, *Operations Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 101.
14. Ibid.
15. Mikell P. Groover, *Automation, Production Systems and Computer Integrated Manufacturing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 721—722; and James B. Dilworth, *Production and Operations Management*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1993), pp. 609—613.
16. William J. Stevenson, *Operations Management*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002), p. 228.
17. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, and Nicholas J. Aquilano, *Operations Management for Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 5.
18. Evidence indicates there were other forerunners to CPM and PERT. See Edward R. Marsh, "The Harmonogram of Karol Adamiecki," *Academy of Management Journal*, June 1975, pp. 358—364.
19. Joseph J. Moder and Cecil R. Phillips, *Project Management with CPM and PERT* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1970), p. 6.

第 4 篇 组织工作与人事工作技能

第 9 章 组织工作

第 10 章 组织结构

第 11 章 理解工作团队

第 12 章 人员配置

第 13 章 员工与管理者开发

第9章 组织工作

学习目的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义组织,区分正式组织与非正式组织。
2. 解释组织职能的重要性。
3. 列举水平劳动分工的主要优缺点。
4. 区分权力、职权和职责。
5. 解释集权和分权。
6. 定义授权。
7. 列举有关组织职权的四条原则。
8. 确定管理者不愿意授权的原因。
9. 列举影响管理宽度的主要因素。
10. 结合分权和授权指出和定义影响当代组织职能的三种工作场所变化情况。

9.1 本章引言

Brenda Craig 任职于 Standard Motor Product 有限公司。这家公司为像 Carquest、NA-PA 和 Advance Automotive 这样的客户生产和销售汽车配件产品。这天,Brenda 正在检查订单,确定当天她的同事要做什么工作。不同的是,Brenda 并不是老板,她只是为其工作团队安排每月轮班的日程表。在她的 12 人团队中,每个人都要按照日程表分派的任务轮班,而且,他们还可以帮助其他的团队。反过来,其他的团队也能帮助他们。Brenda 公司的这种团队系统,在松散的环境中具有蓬勃的生命力:半数以上的仓库和车间工人都是这种联盟的成员。

管理者很少驳回工作团队作出的决定。而且,自我指导团队的成员还可以接触到那些曾经是只有管理者才能看到的财务等方面的数据。联盟的代理主席 Mike Cecena 总结说“工作团队了解日程安排、工作目标和财务状况。我们不用出面说‘这就是今天



你们要做的事情’,我们有更多的经营信息要处理”。

资料来源: Diane Stafford, “Team-Based Decision Making Works at Edwardsville, Kansas, Auto Product Plant,” *Knight Ridder Tribune Business News*, June 11, 2002, p. 1.

9.2 管理技能分析

如何让员工参与决策并帮助组织更加平稳地运行?

9.3 管理技能应用

假设你负责筹备校友展览,手下有 10 名志愿者。你将如何组织他们呢?

如今许多工作是通过组织来完成的。**组织(organization)**是以某种一致或合作方式为实现目标一起工作的人群。同样,组织也为实施战略和实现组织目标提供相应的工具,而这些都是个人单独工作所无法达到的。**组织工作(organizing)**是为实现共同目标对组织活动进行分类组合,授予部门管理者管理下属完成任务的必要权力的过程。^[1]因此,组织工作基本上是伴以适当授权的劳动分工过程。完善的组织工作能使组织资源更有效地得到利用。

组织结构是界定正式组织的界限以及组织运营的框架。另一种,同样也是重要的组织形式是非正式组织。**非正式组织(informal organization)**是存在于正式组织内部的具有相互联系和交往的人们的集合。^[2]非正式组织也有结构,但是这种结构通常不是正式的,也不是有意建立的。

9.4 组织工作的原因

进行组织工作的主要原因之一是建立职权线。清晰的职权线能够为组织创建良好的秩序。缺乏授权经常会导致每个人都能指挥他人的混乱局面。

其次,组织工作可以通过合作提高工作效率和质量。**合作(synergism)**意味着一群人在一起的工作成果大于每个人工作成果的简单加总。例如,当三个人一起工作的成果大于三个人分别工作成果之和时就意味着产生了合作。劳动分工和协作都可以产生合作,而这两方面都是由一个良好的组织产生的。

进行组织工作的最后一个原因是加强沟通。一个好的组织结构明确地界定了组织成员的沟通渠道。这样的系统也能确保有效地沟通。

历史上,组织工作的愿望导致了组织的发展。利用组织将允许人们:(1) 提高专业



化和劳动分工水平;(2)使用大规模生产技术;(3)管理外部环境;(4)交易费用经济化;(5)成为权力和控制方面的行家。^[3]在进行了有效的组织设计和协调后,这些特征将有助于组织以更高水平的服务和生产率服务客户。

9.5 劳动分工

组织工作基本上是一种进行劳动分工的过程。很早以前人们就已经了解了劳动分工的优点。举一个生产别针的简单例子,亚当·斯密在1776年就论证了通过劳动分工,工作将变得如何有效率。^[4]就像管理实例9-1所述,斯密认为将实现目标所需的工作分成不同的任务比让每个员工独立地完成所有的任务更加有效。

管理实例 9-1

劳 动 分 工

一个人拉线,第二个人弄直它,第三个人剪切,第四个人做针尖,第五个人打磨以接上一个顶;制作针顶需要2—3种不同的操作;组装成针是一种特殊的活动,刷白它又是另一种活动;做针的重要活动在某种程度上可分成18种不同的操作。在一些工厂中是由不同的人完成不同的操作;在另一些工厂中是一个人有时能完成2—3个操作。我曾经见过一个小工厂,只有10个员工,每个人完成2—3个不同的操作。尽管他们很贫穷,还要适应不同的机器,但是他们用尽全力每天也只能生产12磅的别针。

资料来源:Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, vol. 1 (London: A. Strahan and T. Cadell, 1776), pp. 7—8.

劳动既可以按垂直分工又可以按水平分工。垂直劳动分工是在建立职权线的基础上的分工,其构成垂直组织机构的层次。此外,职权的确定可以使垂直组织内部的沟通更加便利。为了说明垂直分工在不同组织中的不同之处,请回忆20世纪80年代的汽车工业。那时,丰田公司在总裁与基层管理者之间共有5个管理层级,而福特公司的管理层级数超过了15个。^[5]对扁平化组织优点的描述详见第10章。

水平劳动分工是以劳动专业化为基础的分工。关于水平劳动分工的基本假设是通过专业化可以提高劳动效率和质量。水平劳动分工的优点主要有:

1. 对每个人的技能要求更少了。
2. 选聘和培训的技能更加容易提供。
3. 重复做同一种工作可以提高熟练程度。
4. 利用每名员工的最佳技能可以使技能的使用更加有效。
5. 使协作经营管理成为可能。
6. 当每个零件经常由同一个人生产时,最终产品的质量会提高。



水平劳动分工的主要问题是,会使员工产生工作厌倦感和导致员工离职率提高。水平劳动分工的一个例子是有关汽车装配线的。大部分的人在汽车装配线上反复地从事着那么几项任务,不久员工就会厌倦。一旦员工厌倦了,他们的产量就会下降,旷工和怠工现象就会产生,工作质量也会下降。解决这个由水平劳动分工所带来的问题的方法,包括重新设定工作范围、实行工作轮换、协调工作的单一化与工作深度等。

工作范围(job scope)涉及所完成的不同种类工作的数目。在窄工作范围内,员工承担的工作种类很少,工作频繁地循环重复。窄工作范围的负面影响因人而异,但窄工作范围会更容易出错和出现质量问题。经常进行工作轮换,员工可以按照计划中的顺序轮换工作,这能够消除员工的厌倦感和单调感,并且可以鼓励员工多种技能和跨部门培训的发展。

工作深度(job depth)涉及员工是否有权计划和组织自己的工作、是否有自己可支配的工作空间,是否能按自己的意愿随意走动和交流。缺乏工作深度会导致员工对工作的不满和逃避工作,进而会导致旷工、怠工甚至蓄意破坏活动的发生。

劳动分工并不是在任何条件下都有效。要想成功地运用劳动分工至少要满足两个必要条件:第一是工作量要较大。只有有足够数量的工作,才能进行专业化分工并使每个员工都很忙碌。第二是工作量、员工出勤、原材料质量、产品设计和生产技术的稳定性。

9.6 权力、职权和职责

权力(power)是影响、命令或使用劳动力的能力。权力通常源自于对资源的控制。**职权**(authority)是一种来自于职位的权力,并代表着权力的合法使用。因此,职权是一个管理者的权力来源之一。职权线连接着组织的各个要素。职权线不清晰会在组织内导致很大的混乱和冲突。

职责(responsibility)是为了实现目标,使用资源和严格遵守组织政策的义务。一旦人们接受了职责,完成分配的工作就成了一种义务。在定义工作任务时,职责不能与责任相混淆。

职权的来源

就像上面所提到的一样,职权可以看做是一种职位的功能,它从上至下贯穿于正式组织之中。因此,人们拥有职权是因为他们占据了特定的职位,一旦离开这个职位,他们也就失去了该职权。进一步说,人们可以认为,美国人通过宪法和法律表明最终的职权来源。宪法和法律保证了企业的权利。企业组织的所有者有权选举董事会董事和最高管理层。最高管理层选择中层管理者。这个过程一直进行下去,直至组织中最底层的管理人员。这种有关职权的传统观点被称为**正式职权理论**(formal theory of authority)。

职权的第二种理论于1926年由福莱特(Mark Parker Follett)提出,并于1938年由巴纳德普及。^[6]这一理论被称为职权接受理论(acceptance theory of authority)。该理论认为,管理者的职权来源于其下属,因为下属有权接受或拒绝管理者的命令。假设一个下属认为其管理者的职权是不合法的,则管理者的职权就不存在了。福莱特和巴纳德都认为,下属违抗管理者的命令是对职权的一种否认。总之,职权的接受理论认为下属在职权线的决定过程中扮演着主动的角色,而不仅仅是一个被动的接受者。这一观点与“没有追随者就不能算是领导者”的争论有几分相似。员工参与度、责任和义务程度都高的公司,似乎把职权接受理论看做是有利于劳资之间的相互支持和鼓励的。

9.7 集权和分权

任何职位上的职权都是有限的。这种限制可能是法律、政策、社会态度等形式的外在限制,也可能是以组织目标或岗位说明书等形式表示的内在限制。职权的锥形观点说明,职权的宽度和范围随着等级链的降低而受到更大的限制(参见图9-1)。

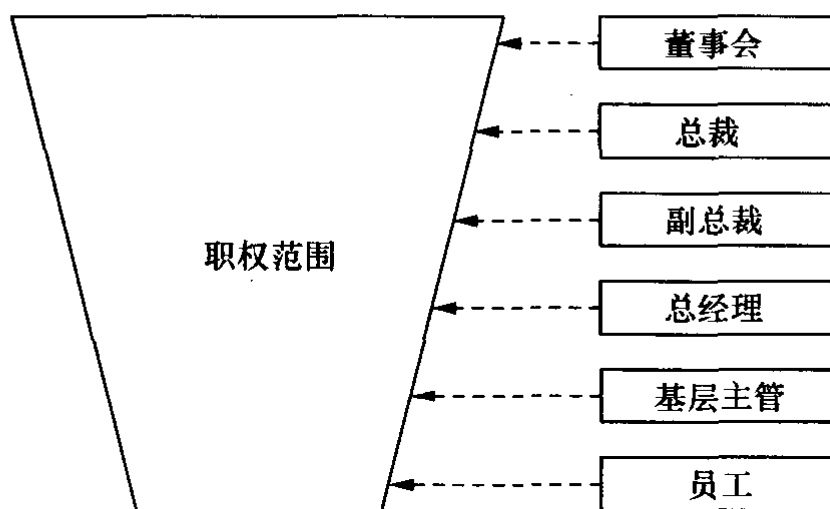


图 9-1 锥形职权概念

高层管理层在图9-1和图9-2中确立了漏斗形状的职权结构。高层管理人员选择给下属授权越多,则漏斗下端的形状就越不成圆锥状,而漏斗下端越不成圆锥状,组织的分权程度就越高。**集权**(centralization)和**分权**(decentralization)涉及高层管理人员对下属的授权程度。组织的授权程度通常可以通过中低层管理人员决策的数量和种类得以反映。中低层管理人员决策的数量和种类的增加,意味着组织分权的程度也随之增加。因此,一个组织不可能是完全的集权,也不可能是完全的分权,而是处于高度集权和高度分权之间。图9-2中左边的组织比右边的组织集权化程度更高。

当今组织的发展趋势是向高分权化发展。分权的优点是反应更灵活和行动更迅速。这也可以使经理们从日常的琐事中解脱出来。由于中低层管理人员参与决策,这使得他们对组织的忠诚度提高。分权的主要缺点是存在失控的潜在风险,但是优点大于缺点。管理实例9-2描述了一家公司通过分权提高业绩的成功方法。

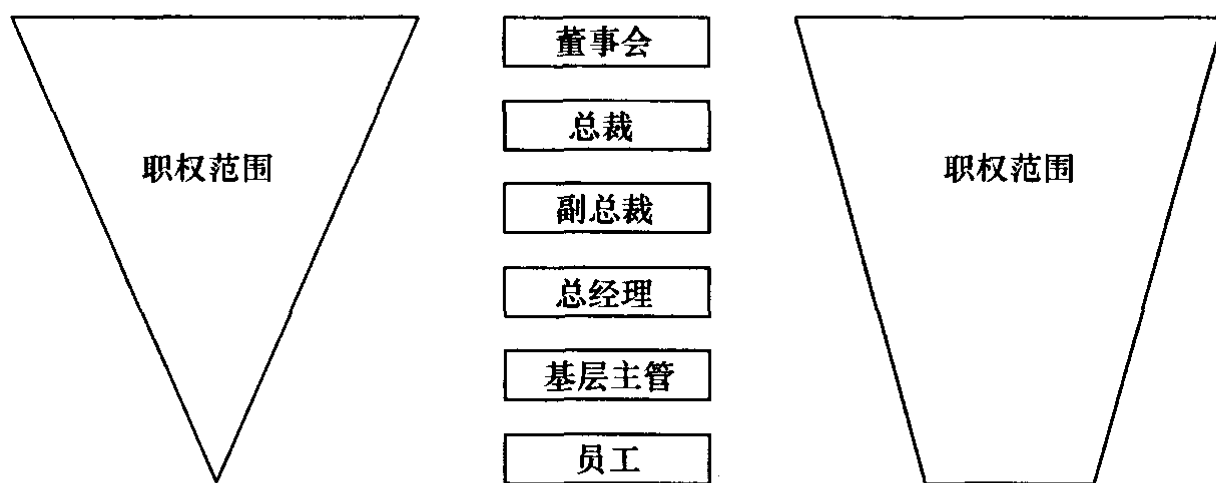


图 9-2 集权与分权

► 管理实例 9-2

www.strykercorp.com

Stryker 公司的分权

John W. Brown 是 Stryker 公司的现任总裁和首席执行官,在现在的职位上工作了 25 年了。Stryker 位于美国密歇根州卡拉马祖市,是一家拥有 26 亿资产的外科设备、整形外科移植设备、病床和担架的全球生产厂商。25 年前,Brown 接任总裁和首席执行官时,他计划每年净收入增长 20%。时至今日,这个任务已经 125% 地完成了。

Brown 成功的关键原因之一是,他采用了分权组织模式,让 Stryker 公司的 14 个事业部分别瞄准一个特定的市场。Brown 把日常的经营管理工作交给各个事业部的主管,他们可以按照他们自己认为合适的方式进行管理。Brown 说:“他们有充分的自主权,但也必须承担相应的责任。”由于 Brown 要将 Stryker 公司建成一个数字导向的公司,因此分权能在公司中得以实施。在公司中表现出色的人,是那些具有企业家精神,并愿意按照公司的财务目标接受测评和奖励的员工。

资料来源: Michael A. Verespej, “Recession? What Recession?” *Chief Executive*, June 2002, pp. 44—47.

9.8 授权

授权(empowerment)是分权的一种形式,它包括给下属实质性的决策权。在授权过程中,管理者要表示对员工完成高质量工作能力的信任。员工也被鼓励去为他们的工作承担个人责任。只有在真正授权的情况下,员工的工作能力才能得到信任,从而影响整个组织的绩效。通过真正的授权,员工遵守规则去做他们为了使客户满意而必须做的事情。^[7] 授权带来的结果之一是,员工在完成组织目标时表现出更强的主动性和更大的决心。

组织可以采取以下几种方式来进行授权:^[8]

- 尽可能地重组组织各部门,使组织在决策及决策实施上成为规模更小、复杂程度更低,并较少依赖于其他部门的机构。
- 将组织中严格的规章制度减少到最低程度。
- 强调一种贯穿于整个组织的变革,使人们更多地关注授权和个人对其工作结果的责任。
- 提供必要的学习和培训,使人们能够抓住改进工作绩效的机会。

随着当代组织向分权化方向的发展,给员工更多的授权也成为当今的一种趋势。尽管有些人认为,授权是听起来好而实施难,然而实施授权的企业从授权中得到了非常好的结果。

自我管理团队

对员工授权的一种方法,是采用自我管理团队(self-managed work teams)。自我管理团队——又称自我指导的团队(self-directed work teams)或自我调整的团队(self-regulated work teams)——是一个没有主管的工作团队,团队被授权自己管理自己的工作。^[9]任何一种工作团队都是基于这样一种理念:团队能够在确认和解决与工作相关的问题以及提高绩效方面有很好的表现。这里最基本的思想是,通过让员工参与有关他们自身及其工作的决策来激励员工。自我管理团队是这样一种团队,完成其责任范围内的工作而不需要直接的监督和管理。每个团队自己分配工作、计划工作、进行设备维护、记录、赢得供应商,以及自己作出团队新成员的选聘决策。

毋庸置疑,在过去的几年中采用自我管理团队的企业大大增加,在未来这种增加趋势还会继续下去。第11章还将对自我管理团队进行进一步的讨论,并阐述工作团队的各种形式。

9.9 职权的基本原则

由于职权是管理组织的关键要素,所以许多主要的概念都与此有关。授权、统一指挥、等级原则和管理宽度是其中最重要的几个概念。

授权:均等原则

赫伯特·恩格尔(Herbert Engel)曾说过“作为一个抽象的概念,授权与人类自身的历史一样悠久”。^[10]领导者在必要的时候,将具体的任务分派给小组中的成员是非常自然的一件事情。当一个人需要做某事,但自己不能做或自己不做的时候,授权就出现了。这种授权决定可以由小组或组织,根据环境、技能、时间、已有规则或责任的扩大等原因作出的。管理者可以授予承担责任的下属一定的职责。然而,这种授权并不会使得管理者对其上级主管的责任更少。授予下属职责并不意味着作出授权的管理者放



弃了职责。职责并不是一个可以在人与人之间传递的物体。

均等原则(parity principle)表明,职权和职责必须一致。管理者必须授予下属足够的职权,以使他们能够进行工作。同时,下属也只能在他们职权范围内行使职责。

下属必须在授权过程完成之前接受职权和职责。管理人员有时认为,下属会主动寻找并承担没有要求他们承担的职责,然后提出必要的职权要求。这种做法只会导致猜疑,造成混乱和浪费精力。

来自管理者的对授权的阻力是自然的。其原因如下:

1. 担心下属不能完成任务。
2. 相信自己去做比授权给下属去做更简单。
3. 担心下属的表现看起来“太过出色了”。
4. 人对权力的向往和追求。
5. 对完成以前承担的工作感到欣慰。

尽管有很多不授权的理由,但是让管理者授权的理由也很充分。当管理者成功地授权后,就会发生这样的现象:第一,管理者有很多自由时间去完成其他任务,下属也会有归属感和被需要的感觉。这些感觉常常导致下属的真诚许诺。第二,授权是对下属进行开发和更好地满足客户需求的最佳办法之一。将权力下放可以使得员工更有效地与客户打交道。在20世纪90年代中期,贺曼卡片公司(Hallmark Cards)发现,当从上面下达一些任务时,你不得不非常明确地把要做的事情的原因解释清楚。^[11]通过授权转变各层管理人员的观念,将他们统一到组织的共享愿景上来,组织就会有更好的机会去实现其宗旨和目标,而不必借助那些执行起来并不是很有利的说服手段。同样,塔可钟公司从1982年一个只有5亿美元的地区性公司发展到今天拥有30亿美元的国际化公司,是因为管理者认识到,达到和满足客户需求的方法是将权力下放给下属管理层的员工,使他们能够对经营战略和策略直接进行修正。^[12]成功的授权包括授予能够激励下属的权力方面的内容。

如何授权

要进行成功的授权,管理者首先要确定什么任务可以授权。表9-1提供了管理者能够分析和改善授权过程的步骤。

表 9-1 授权过程的步骤

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 分析你的时间是如何分配的。2. 决定什么样的任务可以分派下去。3. 确定完成各项任务的人员。4. 授权。5. 确立义务(责任)。6. 控制授权。 |
|--|

也许授权过程中最不明晰的就是授予下属多大权力的问题。如前所述,管理者要下放足够的权力以保证下属能够完成任务。什么可以授权什么不可以授权取决于管理



者的许诺和下属的数量与质量。基本规则是,要授予职权和职责给那些有能力接受它们的人。

授权失败最主要是管理者的失败。要成为一个好的管理者,必须学会授权。

例外原则(exception principle)(也称作**例外管理**, management by exception)是指,管理者要集中精力处理特别重要的事情,而让下属去处理日常事务。例外原则与均等原则密切相关。例外原则的深层含义是,管理者要专注于那些需要利用他们的才干才能完成、交给下属去做就会陷入困境的工作。在下属由于害怕作出决策,而把所有的事情都交给上一级管理者的情况下,例外原则就很难实施。另一方面,上级主管也要避免对已经授权给下属的事情作出决策。琐细小事全都由上层主管自己来管的管理方式被称为**微观管理(micromanaging)**。

统一指挥

统一指挥原则(unity of command principle)是指一个员工只有一个直接的管理者。人们早在上千年前就认识到具有多个上级管理者所带来的困境。《圣经》中就说过,“没有人可以服侍两个主人”。最简单的例子是,当两个管理者同时告诉同一个员工让他在同一时间去做不同的事情时,问题就产生了。这就使员工处于一种绝不能取胜的境地。不论员工听哪一个主管的指挥,另外一个主管都会不高兴。解决这个问题的关键,是运用统一指挥原则,使得员工清楚地知道职权线是什么,直接指挥他的主管是谁。管理者们太多的时候假设员工知道职权线,但事实上他们并不知道。所有员工都应该对其所在公司的组织结构图有一个基本的了解。组织结构图表明了组织的职权线和指挥链。

与统一指挥原则有关的问题阻止了管理者的行为而不是员工的行为。经常是管理者对不归他领导的员工发号施令。

等级原则

等级原则(scalar principle)是指组织中的职权从上到下按等级排列的管理链。这通常被称为**指挥链(chain of command)**。等级原则的基础是沟通的需要和统一指挥原则。

涉及等级原则的问题是,等级程序中的忽略连接可能带有一些十分重要的信息。例如,假定 Jerry 越过其直接上司 Ellen,而请 Charlie 同意他把午饭时间提前 30 分钟。Charlie 认为这很合理,于是同意了,但随后却发现 Jerry 部门的其他两个人也改变了午饭的时间安排。这样,从 12:30 到 13:00 该部门就一个人都没有了。Ellen——一个被忽略了的**管理者**,是应该知道更改午饭时间的安排的。

一种普遍的误解是,认为每项行动都必须尽全力按照指挥链的每一的环节进行,而无论它是上向的还是下向的。世界知名的管理顾问林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)多年前就对这种观点进行了批驳:



倘若管理者和下属之间有着良好的信任和忠诚关系,双方都不厌其烦地交换他们各自所关心的信息,那么“等级过程”就不意味着没有捷径可走。这就涉及职权问题,假定确定了职权,并且没有人想逃避和取代它的话,这里就有足够的空间,以避免一次一个台阶地上楼梯,或当平地上有直接的路可走而偏要去爬上爬下这种幼稚行为的发生。^[13]

法约尔在比厄威克早几年就曾说过:“放弃职权是错误的,但是当职权已经损害了商务活动时仍然坚守它则是更大的错误。”^[14]厄威克和法约尔都认为,在某种特定的情况下,人们能够,而且应该缩短等级链,避免人们以秘密的或伪装的方式这样做。

管理宽度

管理宽度(span of management),也称为**控制宽度**(span of control)是指一个管理者能够有效管理的下属人员的数目。第一次世界大战中的英国将军汉密尔顿(Sir Ian Hamilton)通常被看做是提出有限控制宽度概念的人,有关这方面的例子遍及整个大战史。汉密尔顿强调,窄的控制宽度(一个管理者的直接下属不超过6人)能够使得管理者得到的工作在一个工作日内完成。^[15]

1933年,V. A. 格丘纳斯(V. A. Graicunas)发表了一篇用数学公式分析上下级关系的经典文章。^[16]他的分析是建立在这样的理论基础上的,即伴随着下属人数的算术级数增长,管理的复杂程度呈几何级数增长。

根据他的个人经历和汉密尔顿及格丘纳斯的著作,厄威克在1938年最早提出了管理宽度的概念,并把它作为一项管理原则。“没有一个上级主管能够直接地管理5个以上的下属,或者至多能够管理6个工作有相互关联关系的下属”。^[17]

自从格丘纳斯和厄威克的著作出版后,他们确定的5—6个下属的上限一直遭到批评,被认为太死板了。许多实践者和学者都倾向于认为,存在着某种情形,使得管理者能够有效地管理5个或6个以上的下属。他们的想法被经验所证实,在许多情况下,5个或6个的上限被突破了。^[18]厄威克认为,这些例外情况的发生,是由于高级员工常常起着非正式管理者或领导者的作用。^[19]

根据最新的研究文献,管理宽度的概念已经被修正,它是指应该向任何一个人直接报告工作的人数,而这一人数的多少取决于工作的复杂性、多样性和相似性,以及完成任务的人员的质量和 Managers 的能力。

虽然人们尽很大努力以保证管理宽度不能太大,然而相反的情形却常常被忽略了。在组织中,只有一名员工向一个管理者汇报的情形太多了。这种情形可以在特定环境下得到证明,而它时常导致组织的无效和上层主管任务繁重。对于扁平式组织(管理宽度大,管理层次少)和直式组织(管理宽度小,管理层次多)优缺点的分析将在下一章进行讨论。表9-2概括了影响管理宽度的诸因素。



表 9-2 影响管理宽度的因素

因素	描述	与控制宽度的关系
复杂性	工作范围,工作深度	减少控制宽度
多样性	被管理的不同类型工作的种类	减少控制宽度
相似性	被管理的工作物理差别程度	增加控制宽度
下属素质	被管理员工的一般素质	增加控制宽度
管理者素质	执行管理职责的能力	增加控制宽度

组织中工作场所的变化

本章前面讨论了分权化和给职工授权的发展趋势。涉及组织的工作场所的发展趋势包括,弹性工时制、远程办公和职位共享。

弹性工时制(flextime),或弹性工作小时,允许员工在一定的条件下选择上下班时间。通常,组织规定一个核心的时段(例如,早 10 点到下午 3 点),这个时间所有的员工都必须来工作。只要其工作时间包含了核心时段,那么员工就可以自主选择上下班时间了。有的弹性工时制允许员工每天改变其上下班的时间,只要他一周达到某一个特定的总数就可以了,例如通常是 40 个小时。根据美国劳工统计局^[20]的数据,弹性工时制的员工由 1991 年的 15% 增长到 2001 年的 29%。根据翰威特公司(Hewitt Associates)新近的员工调查数据,接近 60% 的大型公司采用了弹性工时制。^[21]

弹性工时制的好处,是它使得员工可以调整不同的生活方式和行程安排。另一个潜在的好处是它可以避开上下班的高峰,减少旷工和低效率。从员工的角度看,弹性工时制可以给新员工机会,也可以留住那些很难得的高素质员工。而且,采用弹性工时制的公司的产量一般都高出平均水平 1—5 个百分点。^[22]但是,弹性工时制也会带来基层主管与上层管理人员之间沟通和协调方面的问题。

远程办公(telecommuting)是指在家工作,或是在旅途中能够与办公室交互办公,或是在一个人造卫星办公室工作。现代信息技术(电脑、网络、移动电话等)使得远程办公在许多国家成为现实。根据国际远程工作联合评议会(International Telework Association & Council, ITAC)的报告,全球有远程办公人员 2 800 万。^[23]尽管《财富》杂志评出的 1 000 强企业的大部分提供了远程办公,但是多数以上的公司只有 1%—5% 的员工真正参与了远程办公。^[24]远程办公的优点包括:运营成本低、旅途用时少、避免上下班高峰、避免在办公室进行娱乐活动、工作时间灵活、员工所用办公用房费用低等。远程办公可能的缺点是,在家工作的员工,其医疗和安全保险有问题。另一个缺点是,有些美国的州和地区的法律限制在家工作。

职位共享(job sharing)是一个比较新的概念,它指的是由两个或两个以上的半职人员共同完成原本由一名全职人员进行的工作。职位共享可以采用均等共享职责或分解职责,或两者结合的形式。翰威特公司的员工调查数据显示,美国大约 28% 的大型公司提供某种形式的职位共享。职位共享对那些想工作却又不能全职工作的人来说,是十分有吸引力的。职位共享的问题是利益如何处理。通常利益是在半职员工中按比例分配



的。有些公司允许职位共享员工购买全额医疗保险,他们只需交纳他们的比例薪金与全职人员的薪金之间的差额就可以了。

► 管理实例 9-3

www.xerox.com

富士施乐公司中的职位共享

每周三 Barbara Cafero 和 Robin Como 都一同乘火车去纽约。自 1993 年起 Cafero 和 Como 就同在富士施乐公司共享一个主会计合同管理者的岗位。Cafero 周一和周二负责定价和主要的会计合同,周四和周五由 Como 接手这份工作,周三她们俩一起工作。

为了协调工作与家庭生活,Cafero 和 Como 准备制订一个岗位共享的详细计划。当她们把计划交给管理者时,她们的行为得到鼓励,她们十分高兴。十年后,由于职位共享对企业和员工都有好处,因此仍在实施。Cafero 说:“我有更多的时间来陪我的三个孩子,无论是在学校参加表演还是在家里。”对施乐公司的好处则在于公司拥有了两名永久的、高绩效的员工。

资料来源: Amanda Beeler, “It Take Two,” *Sales and Marketing Management*, August 2003, p. 38.

本章小结

1. 定义组织,区分正式组织和非正式组织。组织是以某种一致或合作方式为实现目标一起工作的人群。同样,组织也为实施战略和实现组织目标提供相应的工具,而这些都是个人单独工作所达不到的。组织结构是界定正式组织的界限和组织运营的框架。非正式组织是存在于正式组织内部的具有相互联系和交往的人们的集合。非正式组织也有结构,但是这种结构通常不是正式的,也不是有意建立的。

2. 解释组织职能的重要性。组织职能决定了组织如何利用资源达到目标。组织会建立职权线,通过合作提高工作效率和质量,并且通过界定组织中的沟通渠道来改善沟通。

3. 列举水平劳动分工的主要优缺点。水平劳动分工的优点有:(1) 对于每个人的技能要求更少了;(2) 选聘和培训的技能更加容易提供;(3) 重复做同一种工作可以提高熟练程度;(4) 主要利用每名员工的最佳技能,能够使技能的使用更加有效;(5) 使协作经营管理成为可能;(6) 当每个零件经常是由同一个人生产时,最终产品的质量会提高。水平劳动分工的主要问题是会使员工产生工作厌倦感和导致员工离职率提高。

4. 区分权力、职权和职责。权力是影响、命令或使用劳动力的能力,权力通常源自于对资源的控制。职权是一种来自于职位的权力,并代表着权力的合法使用。职责是为了实现目标,使用资源和严格遵守组织政策的义务,一旦人们接受了职责,完成分配的工作就成了一种义务。

5. 解释集权和分权。集权和分权涉及高层管理人员给予下属的授权程度。组织



的授权程度通常可以通过中低层管理人员决策的数量和种类得以反映。中低层管理人员决策的数量和种类的增加,意味着组织分权的程度也随之增加。因此,一个组织不可能是完全的集权,也不可能是完全的分权,而是处于高度集权和高度分权之间的。

6. 定义授权。授权是分权的一种形式,它包括给下属实质性的决策权。

7. 列举有关组织职权的四条原则。组织职权的四个原则是:(1)均等原则;(2)统一指挥原则;(3)等级原则;(4)管理宽度。

8. 确定管理者不愿意授权的原因。来自管理者对授权的阻力是自然的,其原因是:(1)担心下属不能完成任务;(2)相信自己去做比授权给下属去做更简单;(3)担心下属的表现看起来“太过出色了”;(4)人对权力的向往和追求;(5)对完成以前承担的工作感到欣慰。

9. 列举影响管理宽度的主要因素。影响管理宽度的主要因素有:(1)管理任务的复杂性;(2)管理任务的多样性;(3)任务彼此间的相似性;(4)所管下属的一般素质;(5)管理者执行不同管理职责的能力。

10. 结合分权和授权指出和定义影响当代组织职能的三种工作场所变化情况。弹性工时制、远程办公和职位共享的采用影响着当代组织。弹性工时制允许员工在一定的条件下选择上下班时间。远程办公是远离传统办公室的办公过程——通常是在家里办公。职位共享是一个比较新的概念,它是指由两个或两个以上的半职人员共同完成原本由一名全职人员进行的工作。

复习题

1. 什么是组织?定义管理的组织职能。定义组织结构。什么是非正式组织?
2. 讨论组织工作的原因。
3. 水平劳动分工和垂直劳动分工的区别是什么?工作范围和工作深度的区别是什么?
4. 定义权力、职权和职责。
5. 讨论有关职权来源的两种理论。
6. 高度集权化和高度分权化组织的区别是什么?
7. 解释授权的含义。什么是自我管理团队?
8. 什么是均等原则?均等原则与例外原则的关系是什么?
9. 描述授权过程的步骤。
10. 为什么许多管理者不愿意授权?
11. 什么是统一指挥原则?
12. 什么是等级原则?
13. 什么是管理宽度?
14. 定义弹性工时制、远程办公和职位共享。

技能构建题

1. 你是否认为在今天高度机械化和高效的社会中过度强调了劳动分工?



2. 评论 Robert Heinlein 提出的下述观点:“人类应该能够换尿布、策划入侵、屠宰肥猪、建造船只、设计大楼、撰写诗歌、平衡账目、建造围墙、投掷色子、安慰病人、接受订单、发出订单、合作互助、单独行动、解决平等问题、分析新问题、施撒化肥、编写程序、烹调美味佳肴、英勇有效地战斗等。专业分工只有昆虫才需要。”

3. 找出一个工作范围较广、工作深度较小的工作,再找出一个工作范围较窄、工作深度较大的工作。

4. 作为一名管理者,你喜欢管理宽度大(多于7个下属)还是管理宽度小(7个或7个以下)呢?为什么?请说明你的理由。

5. 许多人确信,授权理论是讨论容易实施难。你如何看待这种观点?

6. 你喜欢远程办公吗?为什么?如果不喜欢,也请说明理由。

技能构建练习 9-1

晋升可能:角色扮演

在下面的情境中,老师会让一些同学扮演总经理或销售经理助理。

ABC 公司的销售经理助理在这个职位上已经干了6年了。由于过去18个月销售业绩很差,销售经理被解雇了。ABC 公司的总经理让销售经理助理接任该职,提出的条件是:

1. 不能增加广告支出;
2. 必须继续让 Metro-Media 公司代理公司的广告;
3. 不能进行任何人事变动;
4. 将对今年的销售负全责(虽然已经过去了两个月)。

角色扮演将模拟总经理和销售经理助理之间的一次会谈,讨论接替销售经理的问题。你可以为你所扮演的角色作出任何合理的假设。

技能构建练习 9-2

小 错 误

最近你发现,一个与你老板同级的主管给了你一件苦差事,让你写一份报告交给她。在最近检查这份报告时,你发现报告中有一些本应该发现的小错误。但是你认为这些错误并不重要,它们并不足以成为理由使你受到批评。你的老板和这个特别主管的关系历来不好,这可能就是导致她对此事的态度和作出小题大做的反应的原因。

当你在考虑如何最好地处理这个问题时,你可以有以下选择方案:

1. 私下和这位主管谈谈,并问她为什么如此严厉。
2. 什么也不做。相信这只是暂时的,给予过分的关注反而会使事情变得更糟糕。
3. 由于可能会牵涉到你的老板,你和她讨论,并让她为你提些建议。
4. 尽力去提高报告质量,确保以后不会再发生这类事情。

5. 与你的老板商量,让她知道,你认为这种建设性的批评通常是有益的,以此使你的老板不注意或不介意这种紧张局面。



你也可以选择其他方案,但假定你只能考虑选择其中一种方案。

1. 不和任何人讨论,自己决定将选择哪个方案,并说明你的选择。
2. 哪种组织原则与这种情境关系最密切?
3. 你认为这是一个组织问题还是一个个性问题?为什么?

案例 9-1

他是一个好的管理者吗

Francis S. Russell 是 Webb 公司的总经理助理兼销售经理。这会儿,这个自称十全十美主义者的人正坐在床上,检查明天要用的 TTD(things to do)表。TTD 表列出了他每天要办的事情,并把它们安排在一个精确的时间表中。并不是为了吓唬下属,Russell 有其自己的办法来提醒员工时间就是金钱。从他成为公司最优秀的销售员的时候起,他比别人工作都努力。这样做是值得的,因为两年后,由于 Charlie 的退休,他显然会成为总经理的接班人。想到这些,让他感到欣喜,但一个烦心的问题马上又涌上心头。他哪有足够的时间来做好处于他这个职位应该做的所有事情呢?他甚至都不能维持现状。现在他首先要考虑明天的计划,必须先放下这个问题,留到以后再作考虑。

(下面我们看看 Russell 计划好一天的工作)

TTD—10 月 16 日

7:15 和 Johnson(采购员)共进早餐。从他的采购目录系统中获取信息。也许能和销售部门合作,但要避免依赖他们。

8:30 会见 Henry(销售经理助理)。详细地告诉他,外州销售代理的销售会议应该如何操办。警告——他办事是不可靠的。

9:15 同 Charlie(总经理)讨论新的办公程序指南。(由于我拖了后腿,所以他很生气。让他知道我和 Newman 是一起工作的。)

9:45 让 Pat Newman 收集有关这个行业的其他企业办公指南的数据和例子,为他提供一个分析系统。

10:45 给 Acliff Printing 打电话,他是一个潜在的大客户。(Russell 草草记下了有关这个客户的一些信息,他为他的员工没有一个人能够按照他的方法来和这个大客户打交道而感到羞耻。这个想法既令人兴奋又令人烦恼。)

12:00 与 J. Acliff 共进午餐。(在 Black Angus 预订的餐位。)

3:00 会见 Frank Lentz(广告助理)并和他讨论新的促销活动计划。(Russell 认为 Lentz 的想法和希望与主题吻合,并且大致概述了他的准备活动。)

7:30 出席商会会议。(拜访 Pierce Hansen,他也许会对 Acliff 的账目有所了解。)

问题:

1. 你认为 Francis 是高度鼓励其员工做好工作吗?解释你的答案。
2. 你认为,Francis 作为一名管理者,他的工作效率如何?
3. 假设你是总经理 Charlie,你建议用什么办法解决问题?



案例 9-2

度假请求

Tom Blair 有一周的假期。他准备 5 月的第三周休假,那时正是鲈鱼捕捞最好的季节。问题是该部门的 5 个成员中已有 2 个人提出度假的请求,并得到老板 Luther Jones 的批准。Luther Jones 也是在同一时间休假。害怕老板不同意他的请求, Tom 决定直接把申请交给 Luther 的老板 Harry Jensen。Harry 对 Tom 十分友好(Tom 曾经和 Harry 一起去捕过鱼)。Harry 忽略了 Luther 没有看过这个申请,就批准了。几周后,在 Luther 发现前, Tom 已经被批准 5 月的第三周去度假了。

让 Luther 烦恼的是,有好几次他的下属都直接去找 Harry,并得到批准。上周,他在洗手间里听到了一段对话“如果你想得到批准,不要在 Luther 这里浪费时间,直接去找 Harry”。

问题:

1. Harry 应该做什么?
2. Tom 和 Harry 到底谁错了?
3. 如果 Luther 拒绝 Tom 的申请,只是说他只能起帮助作用的话,又会怎样呢?

注释和参考文献

1. Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1976), p. 274.
2. Chester L. Barnard, *Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), pp. 114—115.
3. Gareth R. Jones, *Organizational Theory* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995), p. 9.
4. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1917); originally published in 1776.
5. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), p. 313.
6. Mary Parker Follett, *Freedom and Co-Ordination* (London: Management Publication Trust, 1949), pp. 1—15 (the lecture reproduced in *Freedom and Co-Ordination* was first delivered in 1926); and Barnard, *Functions*, p. 163.
7. John Tschol, "Empowerment: The Key to Customer Service," *American Salesman*, November 1997, pp. 12—15.
8. Robert B. Shaw, "The Capacity to Act: Creating a Context for Empowerment," in *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, ed. David A. Nadler, Marc S. Gerstein, and Robert B. Shaw (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), p. 169.
9. Renee Beckhams, "Self-Directed Work Teams: The Wave of the Future?" *Hospital Material Management Quarterly*, August 1998, pp. 48—60.
10. Herbert M. Engel, *How to Delegate* (Houston: Gulf, 1983), p. 6.
11. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business, 1993), pp. 168, 180—181.



12. Ibid. , pp. 180—181.
13. L. F. Urwick, *The Elements of Administration* (New York: Harper & Row, 1943) , p. 46.
14. Henri Fayol, *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949) , p. 36; first published in 1916.
15. Sir Ian Hamilton, *The Soul and Body of an Army* (London: Edward Arnold, 1921) , p. 229.
16. V. A. Graicunas, "Relationship in Organization," *Bulletin of the International Management Institute* (Geneva: International Labour Office, 1933) ; reprinted in *Papers on the Science of Administration*, ed. L. Gulick and L. F. Urwick (New York: Institute of Public Administration, 1937) , pp. 181—187.
17. L. F. Urwick, "Scientific Principles and Organizations," *Institute of Management Series No. 19* (New York: American Management Association, 1938) , p. 8.
18. For a brief discussion of such situations, see Leslie W. Rue, "Supervisory Control in Modern Management," *Atlanta Economic Review*, January-February 1975 , pp. 43—44.
19. L. F. Urwick, "V. A. Graicunas and the Span of Control," *Academy of Management Journal*, June 1974 , p. 352.
20. Sarah Hale, "The Orlando Sentinel, Fla. , Small Business Toolbox Column," *Knight Ridder Tribune Business News*, July 15, 2002 , p. 1.
21. "Hewitt Study Shows Work/Life Benefits Hold Steady Despite Recession," press release, May 13 , 2002 , © 2003 , Hewitt Associates.
22. Brian Gill, "Flextime Benefits Employees and Employers," *American Printer*, February 1998 , p. 70.
23. Donald D. Davis and Karen A. Polonko, "Telework America 2001 Summary," © 2002—2003 , International Telework Association & Council.
24. Susan J. Wells, "Making Telecommuting Work," *HR Magazine*, October 2001 , pp. 34—35.
25. "Hewitt Study Shows Work/Life Benefits Hold Steady Despite Recession."

第 10 章 组织结构

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 讨论伴随着组织的成长与成熟,组织发展所经历的诸阶段。
2. 解释什么是组织图。
3. 列举影响选择最适当的组织结构的诸因素。
4. 描述组织战略与组织结构之间的关系。
5. 定义外包,并概述其潜在的优缺点。
6. 阐述组织的权变方法。
7. 识别部门划分的各种方法。
8. 简要说明下列组织结构类型:直线结构、直线参谋结构、矩阵结构、水平结构和虚拟组织。
9. 描述当代流行的不同组织结构类型的发展趋势。
10. 说明委员会的工作怎样才能更加有效。
11. 解释内部董事和外部董事的区别。

10.1 本章引言

在企业中,分权化和扁平化组织显然会使管理层次减少,使管理者管理的下属增加。另一方面,美国海军舰队在保持简单的组织结构的同时,将决策权授权给基层主管。海军的“三原则”表明,每支舰队有三件而且只有三件担心的事情。从组织结构的角度讲,“三原则”意味着每个下士管理一个三人组成的火力小队;每个海军上尉管理一个班,每个班由三个火力小组组成;每个上尉和参谋军士管理一个由三个班组成的一个排,以此类推。

从职能角度看,三原则表明,每个舰队要将其关注的任务或目标限制在三个。当制订行动计划时,每个舰队都要把众多的可能性提炼为三个行动方案,任何更多的方案都会导致混乱。把三原则运用到一个组织的等级制度中,那么该组织就可能是非常狭窄



而高耸的。因为在步兵士兵和指挥官之间存在着六个管理层次。然而,当行动开始的时候,管理层次根据需要而瓦解。在舰队,各级指挥官为了应对快速变化的环境都有决策权,而不需要按照指挥链层层报告。即使是士兵也可以在必要时完成一个使命。John Admire 少将是 Camp Pendleton 的步兵司令官,他总结了舰队的看法,“如果你的决策链比你的敌人更具先进性,那么你就掌握了战争的速率和进程”。

舰队确信,使得组织结构正常运转的关键是将有效的决策权下放给中低管理层。最底层的人被告之,他们的业绩不仅有助于底线而且就是底线。舰队指挥官的层次越高,他或她对底层的信任就越多。很少能有组织像舰队这样给雇用和培训管理者,以很高的优先权。

资料来源: David H. Freedman, “Grunts Rule,” *Across the Board*, March-April 2001, p. 13; and David H. Freedman, “Corps Values,” *Inc.*, April 1998, pp. 54—56.

10.2 管理技能分析

你认为舰队的组织结构是扁平的还是高耸的?为什么?你认为舰队的组织结构捕捉到了扁平化组织和高耸组织的最突出的优点了吗?解释你的答案。

10.3 管理技能应用

你曾经历过或看到过因组织结构问题而影响客户服务的情况吗?如果你能改变组织结构,你将作出怎样的改变?

组织结构(organization structure)是界定正式组织的界限以及组织运营的框架。组织结构反映出团队如何竞争获利资源以及其他衡量绩效的资源、信息如何传递、决策如何作出。许多人认为,好的管理者和称职的员工应该能够在任何组织结构和环境下很好地完成工作。他们认为,如果管理者或员工足够好,他们就能克服组织结构所带来的一切难题。另一些人则认为,只要给定了一个组织结构,每个人都应该能够以可接受的方式完成工作。真理位于这两者之间。恰当的组织结构当然有助于好的表现。

10.4 组织成长的诸阶段

图 10-1 描述了组织成长和成熟的各个阶段。手工作坊或家庭阶段以没有正式的政策、目标和结构为特征。这一阶段对组织的管理,主要集中于某个人和某一职能领域。第二阶段是企业家阶段。这一阶段的组织先是快速增长,然后增长率会慢慢下降。

由于销售和利益的快速增长,乐观的气氛遍及整个组织。第三阶段是企业家由职业经理人所代替或演变成职业经理人。职业经理人管理着计划、人事、激励和控制过程。^[1]利润更多的是靠内部的有效性,而不是靠快速增长的外部市场份额实现的。在这个阶段,组织有了书面的政策、过程和计划。

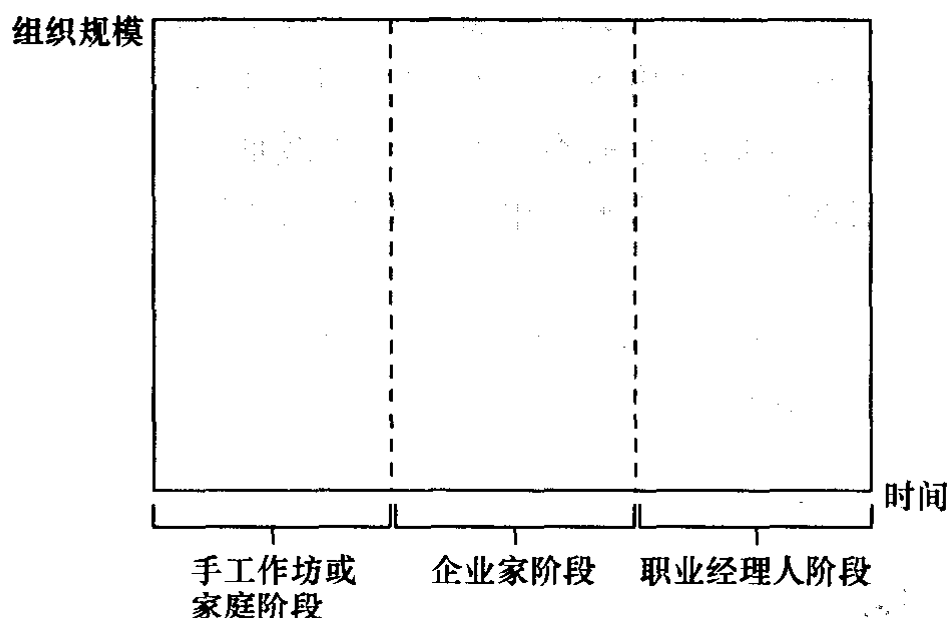


图 10-1 组织成长的诸阶段

当组织从手工作坊阶段发展到企业家阶段时,组织结构也一定有了发展。这对组织而言是一个临界阶段。如果合适的组织结构没有建立起来并加以利用的话,企业家就会失去对组织的控制,组织也就会解体。组织结构一定要不断发展,以使得组织能适应环境的变化。

10.5 组织图

组织图是用一些小方格和条线来描述的组织结构。每一个小方格代表组织中的一个职位,线条则表示不同职位之间的联系。组织图不仅表示组织中特有的关系,而且还可以表现出整个组织是如何运作的。随着组织向大型和复杂化转变,将组织中所有的关系都表现出来变得越来越困难了。

10.6 影响组织结构的因素

对于一个既定组织而言,有许多因素能影响为其选择最适合的组织结构。一个在 8 个国家拥有 50 000 名员工的高科技公司的结构并不一定适合于只有 12 名员工的零售企业。战略、规模、环境和技术是与组织结构关系最为密切的几个影响因素。



战略

在组织有关达到目标的战略中,最重要的部分之一涉及组织结构。一个适合的组织结构并不一定保证更能够成功,但是它增加了组织成功的可能性。企业管理者、体育教练和军队领导者都有获取成功的压力,他们不仅要有一个好的战略,而且还要在思想上和组织结构上为成功作好准备。除了要通过授权来明确战略外,组织结构既可以有利于战略的实施,也可以阻碍战略的实施。

在有关组织结构的一项研究中,阿尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred D. Chandler)提出了一种有关组织结构演变的模式。^[2]这一模式以对杜邦、通用汽车、西尔斯和标准石油公司的研究为基础,同时也使用了许多其他公司的例子。钱德勒提出的模式是,改变战略会导致的诸多管理问题,进而导致绩效下降、组织结构调整,最后又回到经济的健康状态。总之,钱德勒的结论是:结构跟随战略,换句话说,就是战略的变化最终会导致组织结构的变化。钱德勒的研究特别涉及在市场扩张、产品链多样化和垂直一体化的过程中,如何使组织成长和调整组织结构,以保持组织有效运行的问题。

尽管随后的研究支持了组织结构和战略之间相关性的看法,但是战略并不是影响组织结构的唯一变量。^[3]让组织结构和战略相互匹配的过程是复杂的,只有在对现有组织结构的历史演变和其他变量(如组织规模、环境、技术)有一个彻底的了解的基础上才能实施。

规模

有许多衡量组织规模的方法,但是销售量和员工数量是最为常用的两个要素。不存在什么必须遵守的衡量规则,但组织的某些特征通常是与组织规模有关的。规模小的组织一般专业化(水平劳动分工)程度低、标准化程度低、集权程度高。而规模大的组织一般专业化程度高、标准化程度高、分权程度高。因此,随着组织规模的扩大,组织结构自然也要有相应的改变。

环境

一项有关组织与环境的里程碑式的研究是由汤姆·伯恩斯(Tom Burns)和斯德克尔(G. M. Stalker)在英国进行的。^[4]通过对变动行业和稳定行业的大约二十家公司的考察,伯恩斯和斯德克尔侧重研究了企业的组织模式与外部环境特征之间的关系。两位研究者确认了两种不同的组织系统。机械系统(mechanistic systems)的特征是,对职能分工有严格的描述、对岗位有精确细致的描述、权责分明、有完善的等级制度能使信息上传下达。有机系统(organic systems)的特征则是,有较少的对岗位的正式描述、更多地强调适应性和参与、较少的固定职权。伯恩斯和斯德克尔发现,在环境稳定的行业中,成功组织倾向于是机械系统型的;在环境变化快的行业中,成功组织倾向于为有机系统型的。表10-1描述了机械系统和有机系统组织结构上的不同。



表 10-1 机械系统和有机系统的结构区别

机械系统	有机系统
工作被分为窄小的、专门的任务	工作按一般任务划分
任务按专业化分工完成,除非等级制中的管理人员发生变化	根据承担任务的员工之间的相互交流,任务不断地按照需要进行调整
控制结构、职权结构和沟通结构是等级制的决策由某一个专业化层级作出	控制结构、职权结构和沟通结构是网络化的决策由具有相关知识和专业技能的个人作出
沟通主要是管理者和下属之间的垂直沟通	沟通在上下级之间、同级之间分别为垂直沟通和水平沟通
沟通的内容大多是由上级管理者发出的指令和作出的决策	沟通的内容大部分是信息和建议
强调对组织的忠诚度和对领导的绝对服从	强调对组织目标承担责任和拥有专业技能

资料来源: Tom Burns and G. W. Stalker, *The Manangement of Innovation*, London: Tavistock, 1961, p. 119—122.

保罗·劳伦斯(Paul Lawrence)和杰伊·洛尔施(Jay Lorsch)随后对组织结构和环境的关系进行了研究。^[5]他们最初的研究包括三个不同行业环境下的 10 家公司。研究结论与伯恩斯和斯德克尔的很类似,劳伦斯和洛尔施发现,为了取得成功,在动态环境下的企业要采用相对灵活的结构,在稳定环境下的企业要采用相对固定的结构,环境的稳定性介乎于两个极端中间的企业,其组织结构也介于灵活和固定之间。

在过去几年中,许多其他研究表明,环境和组织结构是有关系的。总之,大部分研究都认为,在某种程度上,组织的最好的组织结构是视环境而定的。^[6]然而,管理风格和组织文化同样可以成为环境影响因素。微软公司的比尔·盖茨、耐克公司的菲尔·耐特(Phil Knight)、Pixar 公司的史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)都将他们的公司转向有机模式,以使得他们能够开拓新的市场和更新生产线。

组织和技术

有许多研究文献是研究技术与组织结构之间的潜在关系的。其中最重要的一项研究,是由琼·伍德沃德(Joan Woodward)于 20 世纪 50 年代进行的。^[7]她分析了英格兰埃塞克斯(Essex)东南部地区的 100 家制造企业。她的研究方法是将这些企业根据其“技术复杂性”进行分类。“技术复杂性”主要涉及三种生产模式:(1)单元生产或小批量生产(例如:定做的机器);(2)大批量生产或大规模生产(例如:一个自动化的生产线);(3)连续流生产或分步生产(例如:化工厂)。单元生产或小批量生产的模式意味着技术复杂性最低,连续流生产的模式意味着技术复杂性最高。

将每个组织按照前述的标准进行分类后,Woodward 研究了一些组织变量。她的发现是:

- 1. 组织层次随组织技术复杂性的增加而增加。
- 2. 管理人员与员工总数之间的比率随组织技术复杂性的增加而增加。
- 3. 运用伯恩斯和斯德克尔关于有机组织和机械组织的定义,有机组织系统旨在控



制企业技术复杂性的两端,而机械组织系统控制的是技术复杂性的中间范围。

4. 技术复杂性与组织规模没有明显的联系。

几年后,爱德华·哈维(Edward Harvey)进行了一项相似的试验。^[8]哈维超越了伍德沃德使用技术复杂性的方法,按照从技术普及性到技术特异性的连续流将组织进行分类。技术普及性组织的产品范围很广,生产的产品每年都有变化,而且更多地生产定做的产品。哈维的发现与伍德沃德的发现十分类似。他也发现了技术和一些组织特征之间的重要关系。

伍德沃德和哈维研究的一般结论是,组织的技术和组织结构的许多方面之间存在着明显的联系。后来有许多试验也研究了技术和组织结构之间的关系。有些研究得出了一些不一致的结论,但是大部分研究都认为技术和组织结构之间存在着一定的关系。^[9]

10.7 影响组织结构变化的因素

最近几年,通讯技术的飞速发展为企业带来了许多新的方法。这些新的技术对许多组织的结构产生了影响。外包(outsourcing)是把特定的工作职能转包给其他外部实体的一种实践。无论外包是对组织缩小规模的一种响应还是自然扩充,它都是对工作场所和组织结构图产生重要影响的一种实践。经常被外包的工作职能包括会计职能、人力资源、信息技术,甚至是按照合同进行的生产。根据外包研究所(Outsourcing Institute)的数据,外包的所有支出从1980年的没有什么实质性的外包行为到1998年的1.5亿美元,2004年计划要支出3.2亿美元。^[10]

外包具有很多潜在的优点,具体包括:^[11]

- 可以使组织更加专注于其核心能力,而不必花费时间在可以外包的日常事务中。
- 通过将任务交给能更有效地完成它的人去做,从而减少运营成本。
- 能够获得一流的人才和艺术级的技术而不必拥有它。
- 减少人事方面棘手问题的发生。
- 通过允许组织更快地增长以改善资源分配情况。

当然外包也有许多潜在的缺点。^[12]最重要的是由于外包使很多工作流失到国外。例如,据估计美国2005年流失了大约60万种高技能的工作,2015年将流失300万多种工作。其他缺陷包括:

- 失去控制并受卖主支配。
- 失去内部技能。
- 如果太多的领域被卖主支配,劳动力的忠诚度将受到威胁。
- 并不保证一定能节约资金或是提供更高标准的服务。

同大多数管理方法一样,外包也不是万能的。必须要注意,外包是一项长期战略,



而不是短期的降低成本。在适当的情况下,外包可以进行得很好;但是它总是需要好的管理、好的合同契约和现实的预期。管理案例 10-1 讨论了联合航空(United Airline)公司通过外包节约成本的尝试。

► 管理实例 10-1

www.united.com

联合航空公司增加外购

当联合航空于 2003 年夏天关闭了其在印第安那波利斯和奥克兰的维修中心的时候,数以千计的机械维修工作就进行了外购。联合航空已经进行了更多职能的外购,例如,货物装卸、飞机清理、燃料供应等。同样,破产的联合航空希望通过外购和其他一些节约经费的举措每年节省大约 9 亿美元的经费。Amos Kazzaz 是联合航空母公司掌管财务计划和分析的副经理,他将外购潮流解释为:“专家到处都有。我们要寻找外部的比我们做得更好的合作伙伴。”

特别地,联合航空希望通过将燃料供应转包给摩根斯坦利资本公司(Morgan Stanley Capital),以从每年的燃料支出的 28 亿美元中节省 500 万美元。摩根斯坦利得到的好处是它将降低存货并增加 2.5 亿美元的营运资本。公司希望通过飞机清理工作的外购节省 2000 万美元。问题是公司的这种节省是否能实现,这些节省是否能够拯救公司。

资料来源: Paul Merrion, “Outsourcing Files UAL into Uncharted Skies,” *Crain’s Chicago Business*, October 13, 2003, p. 3.

10.8 权变方法

前面的讨论强调了影响组织结构的一些因素。然而不存在某种最好的组织方法(即组织设计都是有条件的)这种共识,导致了组织的权变(情境)方法(contingency/situational approach)的产生。图 10-2 描述了先前讨论的变量和其他有助于决定最佳组织结构的变量。权变方法应被视为评定这些相关变量并根据环境选择最适当的组织结构的一种方法。由于大多数相关变量是动态的,因此,管理者应该根据各种有关因素的变

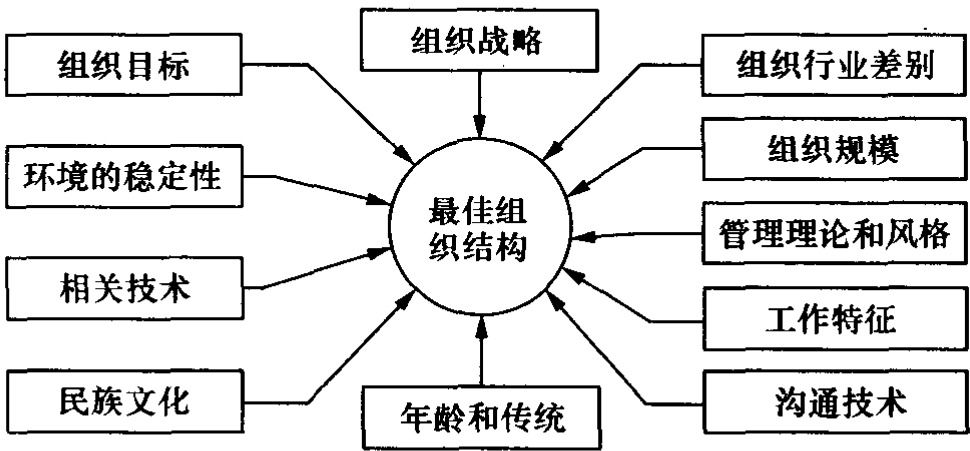


图 10-2 影响适度组织结构的变量



化定期地分析和评价组织结构。

10.9 部门的划分

现存的组织结构有几千种,其中大多数是按照部门划分的方法设计的。部门的划分(departmentation)意味着将工作按相关的工作单元进行分组。工作单元是根据工作职能、产品、地区、客户、技术和时间进行划分的。

工作职能

按职能划分部门(functional departmentation)是按工作的性质划分部门。尽管可以使用不同的术语,但大多数组织拥有四个基本职能部门:生产、销售、财务和人力资源。生产部门与产品和服务的实际价值创造有关。销售部门的职能包括生产和服务的计划、根据需要进行产品定价、评估怎样最好地分销产品或服务,以及怎样通过销售和广告向市场传递信息。任何一个组织,无论它是生产型的还是服务型的组织,都必须为实施经营活动建立一个财务机构。人力资源职能部门则是用来保证和开发组织成员的机构。

每一个基本职能部门可根据需要进行分解。例如,生产部门又可分为维修、质量控制、能源、制造等部门。销售部门可分为广告、销售和市场研究等部门。图 10-3 是一个典型的职能部门图。

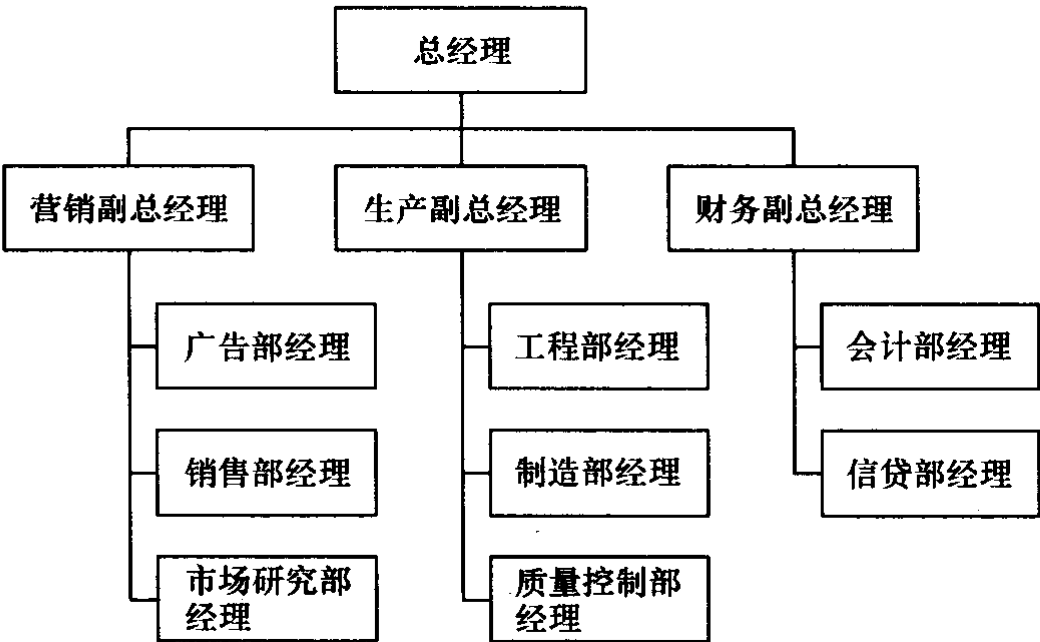


图 10-3 按职能划分部门

按职能划分部门的主要优点是,它能够按职能进行专业化分工。它同时也能在职能范围内提供资源和设备的有效利用、潜在的规模经济和协调休假。然而,按职能划分部门也有一些不利的影响。例如,如果在职能团队的成员更忠诚于部门目标而不是组织目标时,就会出现部门目标最优化的问题。再如,销售部门有可能在某类产品无法满足客户任何要求的情况下,仍过分热心于去推销这类产品。当部门目标和组织目标发

生冲突时,这类问题就会产生。当各部门只为各自的目标努力时,冲突也同样会发生在不同部门之间。此外,固定在某一职能部门员工,在从组织整体的视角看待问题方面受到很大局限。最后,当跨学科知识具有越来越大的优势时,管理者狭窄的职能范围或许会成为一种劣势。

产品

按产品划分部门(product departmentation),就是生产和销售一种产品或服务所需的所有活动通常是由一个管理者管理的。这种管理体系使员工同某一特定产品绑定,因此有助于提升团队精神。这也有利于按照明确的利润中心来管理每一产品。按产品划分部门需要让员工参与广泛的职能活动,这就提供了更多的人事培训机会。但是,如果一些部门表现出过强的竞争性,从而损害整个组织的利益,就会带来管理方面的问题。另一个潜在的问题是部门之间工具设备的重复购置。按产品划分部门适合于大型的、有多种产品的组织。图 10-4 用图形表述了一个公司如何用按产品划分部门的方式构建组织。

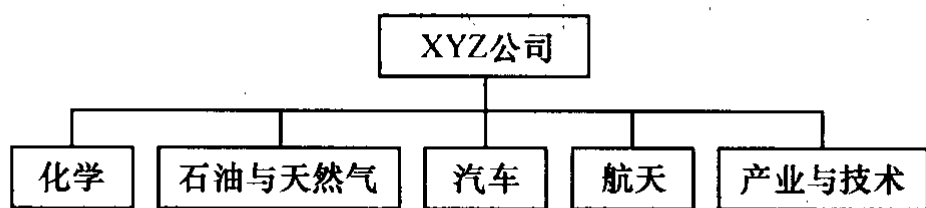


图 10-4 按产品划分部门

地区

按地区划分部门(geographic departmentation)通常发生在人员分散和自治管理的组织中。按地区划分部门允许使用当地的员工或销售人员,这样能增加客户的满意度,并能了解当地客户的想法和需求,它也能够提升服务质量。当然,过多地雇用当地人会使成本增加。

客户

按客户划分部门(customer departmentation)是按所服务的客户划分部门。一个常见的例子是,一个组织有一个为零售客户服务的部门,同时还有一个为批发商或企业客户服务的部门。图 10-5 是强生公司按客户划分部门的例子。这种划分部门的类型与按产品划分部门有同样的优缺点。例如,如果图 10-5 中的专业部和药物部过多地占用

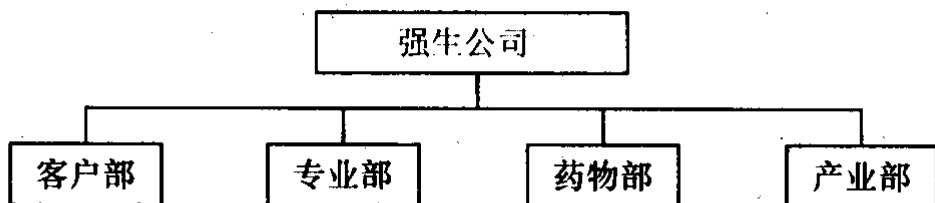


图 10-5 按客户划分部门

公司资源的话,那么组织的整体绩效就会受到损害。

其他类型

部门划分也会有一些其他类型。当一个组织的最重要成功要素是员工数量时,按简单的人数划分部门会简便易行。也可以按程序或按设备划分部门。最后一种划分部门的类型是按时间或轮班划分部门。全天 24 小时工作的组织会采用这种划分部门的方法。

混合型部门划分

随着组织规模的扩大,组织内部门的层级也会增多。一个小型组织最初也许不需要划分部门,但是随着它的成长,它会起初先按照一种方法划分部门,然后按照另一种,然后再按另一种。例如,一个大型销售组织会按产品划分部门,去建立各个自治事业部;然后每个事业部又可以以按照地区划分部门的方法进一步设立部门,然后再以按客户划分部门的方法作进一步的部门划分。**混合型部门划分**(hybrid departmentation)就是组织同时使用不止一种部门划分的方法。就像图 10-6 所描绘的那样,在一个组织中,可以把许多不同的部门划分方法混合使用。至于哪一种最好则要根据具体情况作具体分析。

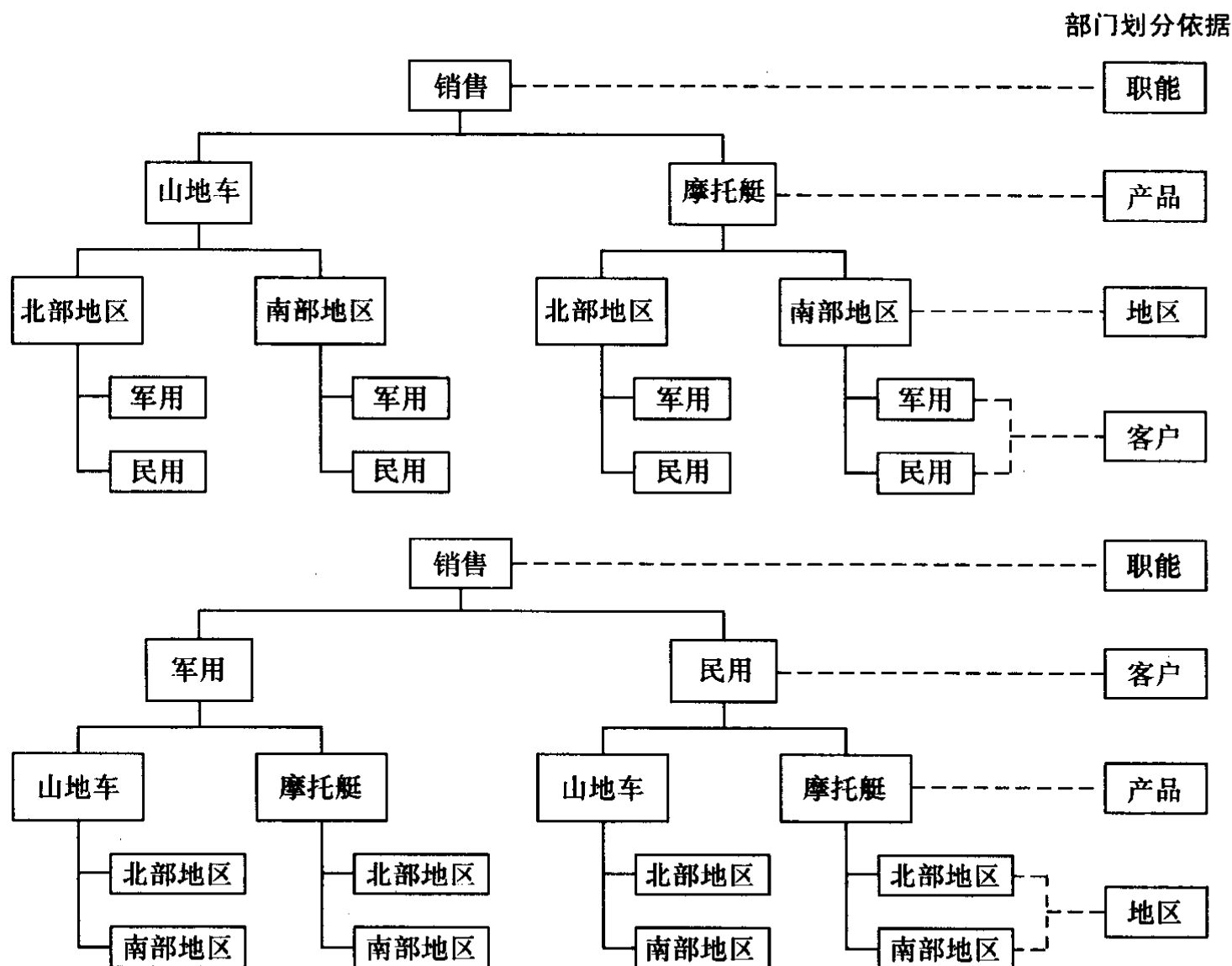


图 10-6 销售组织的混合型部门划分

10.10 组织的类型

有许多组织可以采用的基本组织结构类型。传统的类型包括:直线结构、直线参谋结构、矩阵结构。近来,出现了新的组织结构和新型组织。这些组织结构的发展利用了新的沟通技术和物流技术的优势。这些新的组织结构包括水平结构和虚拟组织。本节将详细讨论组织的各种类型。

直线结构

在直线型组织(line organization)中,职权集中于高层并沿直线向下递减。所有的管理者按直线职能(line function)或直接有助于公司获利的职能开展工作。直线职能主管包括生产部经理、销售代理和营销部经理。

直线结构(line structure)最重要的方面,是所有组织单元的工作直接服务于生产和销售组织的产品或服务。这是最简单的组织结构,其特征是组织不同层次之间的联系是垂直关系。所有组织成员均按照指挥链接收指令。直线型结构的优点是,清晰的职权结构有助于快速作出决策并防止推诿责任。其缺点是可能会迫使管理者承担过多的职责去完成工作。这也容易使组织被一两个有能力承担这些职责的关键性人物所掌控。由于这种组织结构十分简单,它常为小型组织所采用。图 10-7 是一个简化的直线结构。

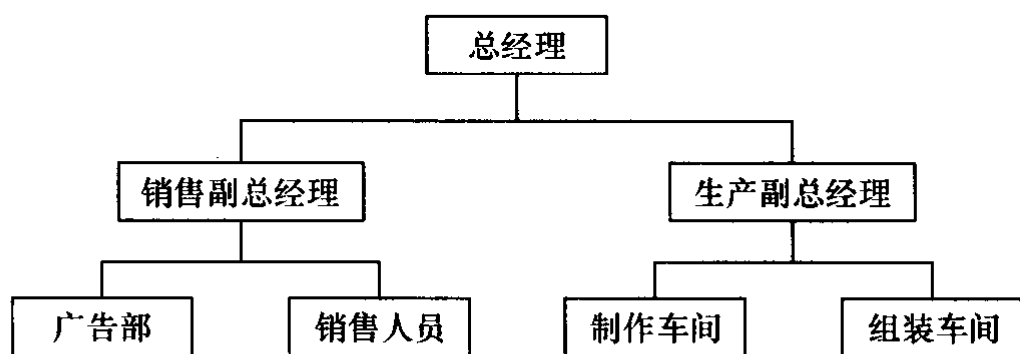


图 10-7 简化的直线结构

直线参谋结构

参谋专业人士加入到直线结构就构成了直线参谋结构(line and staff structure)。随着直线型组织的成长,参谋支持的作用变得十分必要。参谋职能(staff function)具有咨询和支持性质,它们有助于保证组织的效率和持续性。直线职能(line function)直接涉及生产和销售组织的产品或服务,它们通常是直接为实现组织目标服务的,而参谋职能则是起间接作用的。参谋人员是某一领域的专家,其职权一般只限于把自己的意见推荐给直线人员。典型的参谋职能包括研究与开发、人事管理、员工培训和各种“助理”职位。图 10-8 是简化的直线参谋结构。

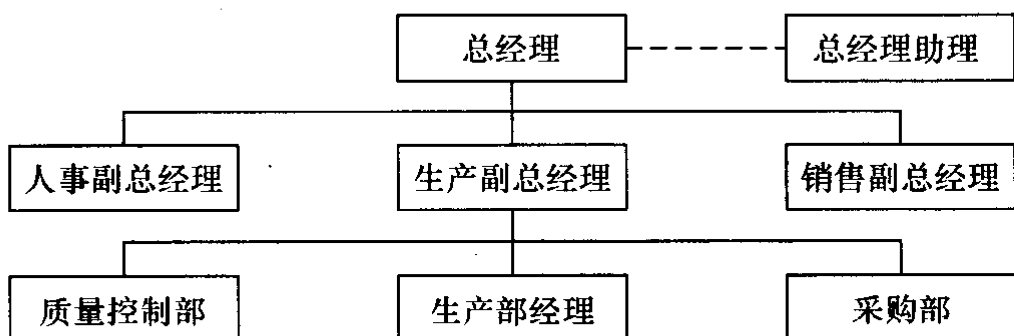


图 10-8 简化的直线参谋结构

直线人员与参谋人员的冲突

与直线结构相比,直线参谋结构使组织更加专业化和更具灵活性。然而有时它也制造冲突。有些参谋人员抱怨他们只是直线人员的建议者,并没有直线权力;而直线管理者知道,最终对产品负责的是他们,因此,常常不听参谋人员的建议。许多参谋人员都认为,不该让他们只处在为直线人员出主意的职位上。他们认为,管理人员应坦诚地听取他们的建议。如果参谋人员固执己见,直线管理者常会抱怨参谋人员“总是试图干扰和主宰我们部门的工作”;而不坚持己见的参谋人员则经常受挫,因为没有人听从他们的建议。

矩阵结构

组织的矩阵形式,也称为项目形式(project form)是在传统的直线参谋结构内建立项目小组的方式。项目是“为完成特定目标而组成的临时性组织中人力资源和非人力资源的结合”。^[14]一种新产品的销售和一栋新楼的建筑就是项目。由于项目是临时的,所以要寻找一种管理和组织项目的方法,以使得现存的组织结构不至于完全瓦解,并保持一定的效率。

在矩阵结构(matrix structure)下,为某一项目工作的人被正式委派去做项目并同时仍从属于他们的原属部门。项目管理者被授予在满足一定的经费、数量、质量和完工时间要求的条件下完成项目目标的职权和职责。项目经理由组织的职能部门授予必要的人事权。因此,一个项目水平直线组织是从组织的垂直直线结构中发展而来的。在这种体系中,从事项目工作的职能人员是由项目经理委派和进行绩效评估的。当项目或个人的工作完成后,职能人员回到其部门或参加新的项目,或者是一个新的项目团队。图 10-9 是一个矩阵结构的例子。

矩阵结构的主要优点是,人员和资源的整合可以在项目需要变化时进行迅速调整。其他优点包括通过使用项目团队把重点放在项目上,只要项目一结束,项目成员就可以很方便地回到其原来的职能部门。此外,员工不断地受到挑战,由于项目经理必须扮演多种角色,这会使管理者的才能得到提高,从而使跨部门的合作得以发展。

矩阵结构的一个严重的问题,就是它违反了统一指挥的原则。如果一个项目经理的职权描述不清,则会产生角色上的冲突。在这种情况下,被安排去项目工作的人员可能会从项目经理和他的职能部门主管那里接收到相冲突的指令。当被安排去项目的人

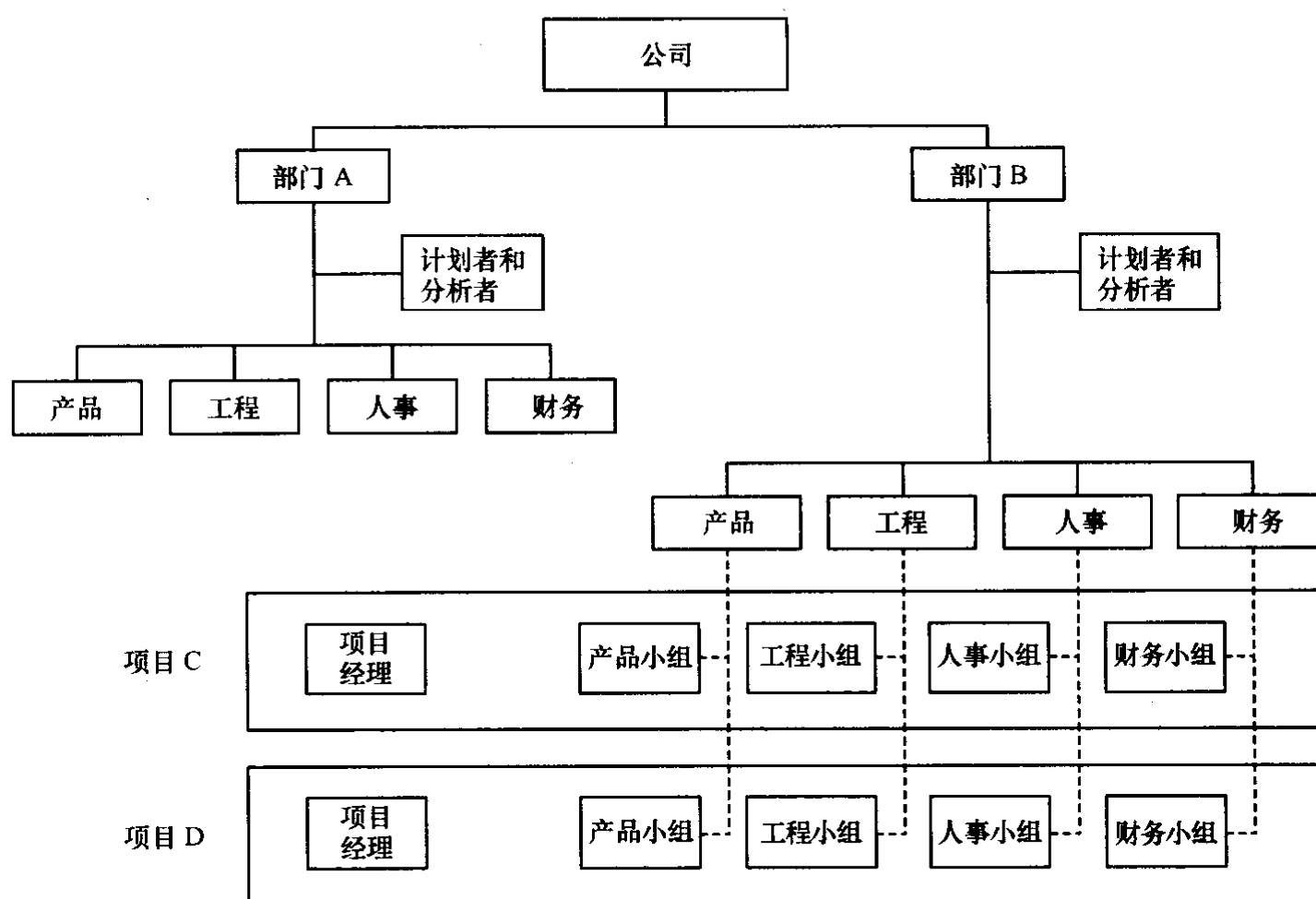


图 10-9 矩阵结构

资料来源: From David Cleland and William King, *Systems Analysis and Project Management*. Copyright © 1983 by The McGraw-Hill Companies. Reprinted with permission.

员仍然由原来所在职能部门主管考评,但职能部门主管又很少能看到他在项目中的表现时,第二个问题就产生了。此外,实施矩阵结构通常要花很多费用,它只是因为藐视传统和给通讯网络以不适当的压力才被边缘化地被接受。

水平结构

水平结构 (horizontal structure), 也称**团队结构** (team structure) 是一种较新的组织结构。一个纯粹的水平结构组织包括两个核心团队: 一个团队是由高层管理者组成, 他们负责战略和政策的制定; 第二个团队是由授权的、在不同的过程团队一起工作的员工组成。图 10-10 是一个基本的水平结构的例子。水平结构的特征包括:

1. 组织的建立由 3—5 个核心过程组成, 就像在分配的特定绩效目标下开发新产品一样。每个过程都有一个所有者或支持者。
2. 组织层级扁平化, 中间管理层减少。
3. 团队管理一切, 包括他们自己。他们只对绩效目标负责。
4. 客户驱动绩效, 而不是股票增值或收益率。
5. 奖励整个团队绩效, 而不是个人。鼓励并奖励员工发展多种技能。
6. 客户与员工关系最大化。
7. 强调与所有员工的信息沟通和对所有员工的培训。“不要只是在‘需要知道’

的时候使用填鸭式方式传递信息”。^[15]

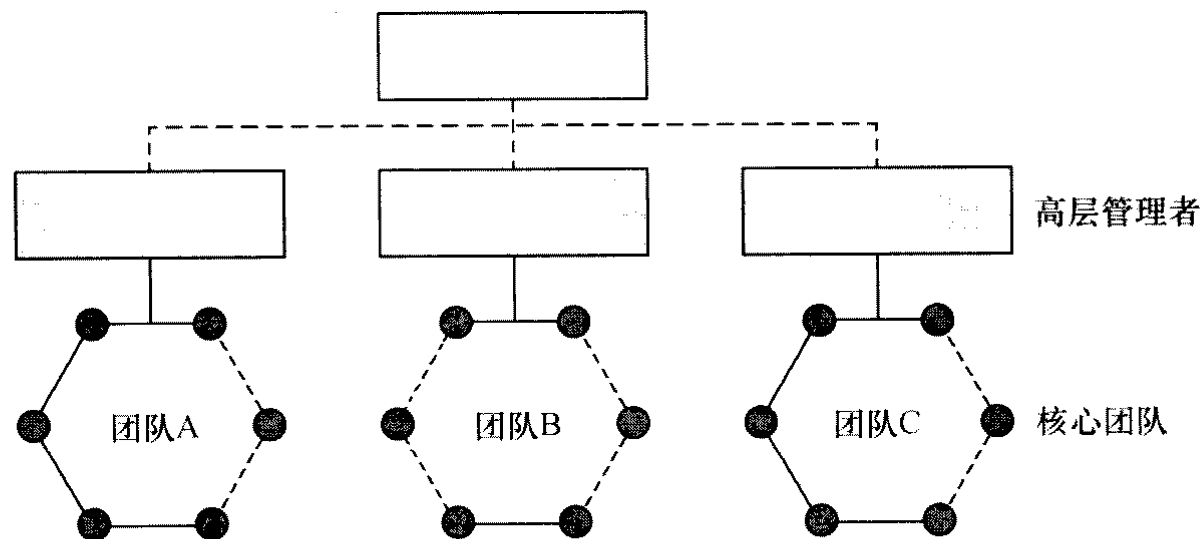


图 10-10 水平结构

比起专注于财务目标或职能目标来说,水平组织强调的是客户的满意度。信息采集、加工和传递过程是由过程团队在一线完成的。一线出现的问题也能很快地被过程团队所解决,因此使得整个组织的运作更灵活,反应也更快捷。^[16]

水平组织的优点还包括:提高效率、改善团队文化和员工忠诚度,以及提高客户满意度。卡夫食品(Kraft Foods)、通用电气(General Electric)、英国航空(British Airways)、美国电报电话公司(AT&T)、摩托罗拉(Motorola)、绅宝(Saab)、特易购(Tesco)、美国运通财务顾问(American Express Financial Advisors)等公司都至少在其组织内部分地采用了水平结构。管理实例 10-2 描述了国际上欧洲公司向水平结构转变的原因和方法。

管理实例 10-2

www.elizabetharden.com

伊丽莎白·雅顿公司的改造

伊丽莎白·雅顿(Elizabeth Arden International)是联合利华公司拥有的全球性化妆品和香水公司。20 世纪 90 年代初期,公司遇到了在一些国家存在的生产过程方面的问题,如无效率的第三方分销商和过高的库存存储费用等。由于子公司之间缺乏协调,导致市场营销活动失去控制。

认识到了这些问题后,公司采用了水平结构。水平结构的组织由 8 个团队组成,每个团队 10—15 人(总共 300 人)。水平结构组织由一名项目总管领导,项目总管负责向项目指导委员会汇报工作。公司花了近两年的时间来实施新的组织结构。

对于公司的总经理来说,这种组织结构的转变特别困难,因为他所扮演的角色彻底改变了。总经理不再去监控各个职能部门,而是专注于市场信息、新产品和服务机会以及客户销售和服务。原先 15 个管理者只留用了 2 个。

虽然转变结构是痛苦的,但它对公司是有好处的。总之,公司节省了 30% 的管理费用、60% 的人事费用和 50% 的营运资金。

资料来源: Marcie Krempel, “Arden’s Makeover,” *Business Europe*, June 2, 1999, p. 4.

10.11 虚拟组织

虚拟组织(virtual organization)是商业伙伴和团队借助信息技术跨越地理界线或组织界线在一起工作的组织。^[17]在虚拟组织中,合作者常常不能按常规方式彼此见面。已经确定的虚拟组织基本类型有三种:^[18]一种是通过计算机、电话、传真和视频会议将有技术的工人组成一个公司。第二种是将具有特定职能的几家专业化公司,例如生产或营销公司,组织在一起。第三种是大公司通过使用现代信息技术把信息传递给其合作公司的方式,将许多业务外包给它们的合作公司,从而使大公司能够集中精力做它最擅长的业务。

虚拟组织创建了一种合作者的网络,它使合作者们能够共同追踪某一特定的机会。在这种机会得以实现后,合作者就会解散。然后为了寻找新的机会,它们又去组成新的联盟。因此,虚拟组织是流动的、灵活的、不断变动的。图 10-11 描述了一个虚拟组织的基本类型。

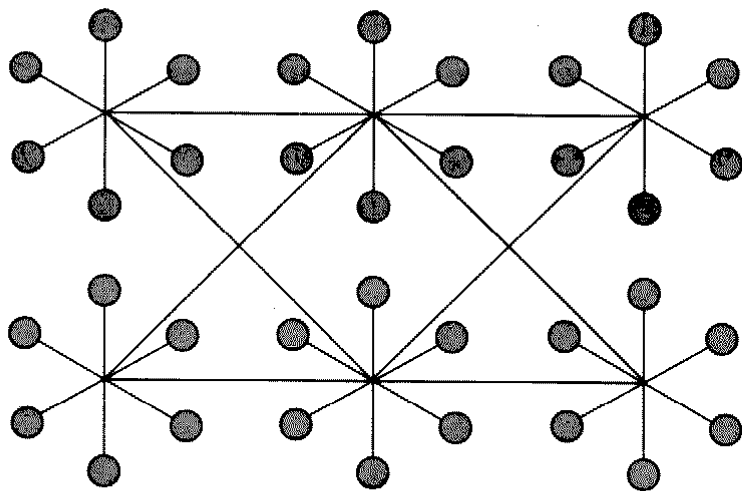


图 10-11 虚拟组织

在组建虚拟组织的过程中,技术扮演了关键的角色。整合的计算机与信息技术成为将不同的合作者聚集在一起的工具。为了说明虚拟组织是如何运转的,假设你领导着一家大公司。^[19]在圣诞节期间,你的公司需要增加 100 个客户服务代表。只要圣诞节一过就不需要这些额外增加的服务代表了,因此,雇用长期员工是没有意义的。取而代之的是,你雇用了 100 个在家工作并有自己的计算机的人。对于虚拟组织来说,地理位置并不重要,他们可以在新加坡也可以在香港地区。虚拟组织的员工(virtue employee)链接到公司的数据库上,成为公司的扩展部分。不论何时,只要有顾客打来电话,这个顾客的所有信息就将出现在电脑屏幕上,因此,十分分散的员工也能像在同一地点一样工作。只要圣诞节过了,这种合作就解体了。

正如表 10-2 所示,虚拟组织有许多潜在的优点和挑战。许多人都认为虚拟组织是今后的一个潮流。管理实例 10-3 描述了波音公司是如何计划利用虚拟组织的。



表 10-2 过渡到虚拟组织的优点与挑战

优点	挑战
提高生产率	领导者从控制模式转变到信任方式
降低商业费用	需要新的沟通和合作方式
能够雇用最有天赋的人而不必在乎他的居住地	管理者要创造学习的氛围并愿意接受挑战
通过建立动态团队能很快地解决问题	需要员工的再学习
更简单地平衡动态人员和静态人员	监控员工行为变得十分困难
改善工作环境	
更好地平衡工作时间和私人时间	
提供竞争优势	

资料来源：Maggie Biggs, “Tomorrow’s Workforce,” *Infoworld*, September 18, 2000, p. 59, and Sonny Ariss, Nick Nykodym, and Aimee A. Cole-Laramore, “Trust and Technology in the Virtual Organization,” *S. A. M. Advanced Management Journal*, Autumn 2002, pp. 22—25.

管理实例 10-3

www.boeing.com

波音公司为培训而建立的虚拟组织

波音公司计划建立一个虚拟组织来培训飞机摄像师和训练飞行人员如何应对恐怖袭击。这对波音公司是一个新挑战。但是,公司有培训飞行员、设计训练软件和系统的经验,并且获得了政府的许可。波音公司的客户服务具有特别的吸引力,它可以与联邦航空局(Federal Aviation Administration, FAA)相媲美。波音公司设想过作为一个全球航空公司的潜在的巨大世界市场,这很可能需要满足一些飞行的标准,使得飞机能够飞离当地进入美国。

波音公司国际化培训的设想,同国内设想一样,都是基于合作伙伴和其他实体的安排,因此,形成了虚拟组织。波音公司贡献航空方面的专门技术,其合作者处理有关主题,例如法律的执行。

资料来源：David Bowmaster, “Boeing Poised for New Business of Airport Security,” *Knight Ridder Tribune Business News*, February 22, 2002, p. 1.

10.12 组织结构的发展趋势

在过去的几十年中组织结构呈现出若干发展趋势。20 世纪 50—60 年代,注意力集中在扁平组织和高耸组织的效果对比方面。扁平结构(flat structure)管理层次较少,但每一层的管理宽度较大;高耸结构(tall structure)管理层次多、管理宽度窄(参见图 10-12)。这方面的研究是由詹姆斯·沃西(James Worthy)主持进行的。^[20]沃西研究了 12 年中在西尔斯-罗巴克的 10 万名员工的忠诚度。

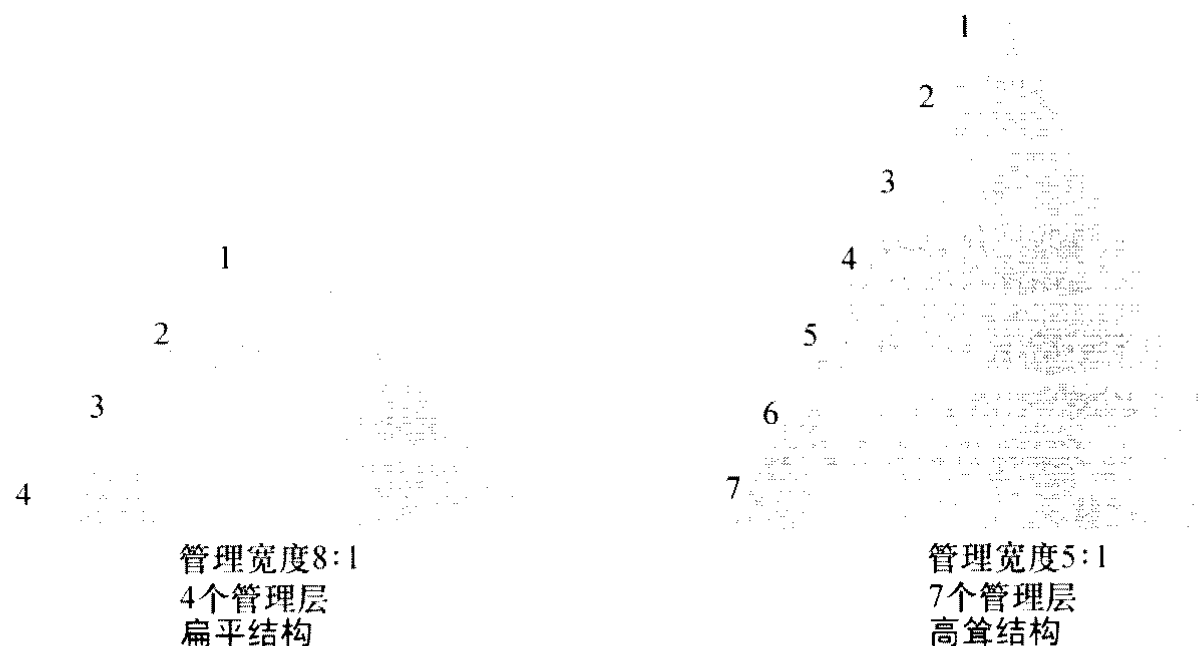


图 10-12 扁平结构与高耸结构

他的研究表明,管理层次少、管理宽度大的组织能给客户提供更大的满意度。管理宽度大也会迫使管理者进行授权和发展更直接的沟通联系。另一方面,罗科·卡佐(Rocco Carzo)和约翰·扬诺扎斯(John Yanouzas)发现,在高耸结构组织中工作的团队,其绩效明显地要比在扁平结构组织中的好。^[21]也有其他一些研究得出了相反的结论。因此,不能简单地说扁平结构比高耸结构好,也不能说高耸结构比扁平结构好。^[22]

总之,日本的组织从历史上看中层管理者较少,比美国的组织更加扁平化。然而,近年来,许多规模缩小的美国组织,其管理宽度增大,并且组织结构趋于扁平化。

自20世纪80年代汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼合作出版了畅销书《追求卓越》起,简单形式和较少人员的组织成为发展趋势。从历史上看,随着组织的扩大和取得成功,它倾向于增加组织结构的复杂程度。这种变化的主要原因是,员工岗位的增加,特别是在高管理层。许多管理者需要更多的人员和更复杂的结构。他们认为人员数量和成功是等同的。

在他们的研究中,彼得斯和沃特曼发现,许多绩效最好的公司都保持着简单的组织结构和较少的员工。^[23]这样做的一个原因,是这能使公司对快速变化的环境作出迅速的反映。这同样也能导致创新。简单的形式和较少的员工是相互促进的:简单的结构需要较少的员工,较少的员工也只能导致简单的结构。

最近,许多组织抛弃了传统的结构,转而喜欢上了水平结构和虚拟组织。所有的迹象表明,这种趋势将持续下去。随着越来越多的员工得到授权,公司更多地关注通过团队进行管理。随着通讯技术的发展,许多公司将选择虚拟组织。

10.13 委员会

委员会是最传统的组织结构中一个重要的部分。一个委员会(committee)是由一些正式委任的人组成,负责研究和决定某些事情。从组织的角度看,委员会是叠在



现有的直线结构、直线参谋结构或矩阵结构上的。委员会可以是永久的,也可以是临时的,通常负责直线职能和参谋职能工作,或起辅助作用。

团队只是非传统的水平结构和虚拟组织中委员会的类似产物。团队在现代组织中具有重要的意义,因此,下一章将对团队作进一步的讨论。

有效使用委员会

管理者能够做很多事情来避免错误和增加委员会的效率。第一步是明确地界定委员会的职能、范围和职权。显然,委员会的成员必须清楚委员会有效发挥其职能的目的。如果是临时性委员会,要告知委员会的成员,委员会的预计工作期限。这将有助于避免不必要地拖延委员会的工作期限。负责设立委员会的人应清楚地知道委员会的职权范围。委员会一经建立,委员会的职权范围就应该确定。

第二步是要很仔细地挑选委员会的成员和主席。委员会的规模是一个很重要的变量。一般说来,随着委员会规模的扩大,它将会变得越来越缺乏效率。凭经验而言,最好的方法是使用完成工作所必需的最小的团队。选择有能力的人比选择代表性人物更为重要。从组织的同级人员中选择成员也是十分重要的。从较高级管理层选来的成员会限制其他成员的行动和参与。表 10-3 列举了选择委员会成员和主席的几种方法,同时也列举了各种方法的优缺点。

表 10-3 选择委员会的方法

方法	优缺点
指定主席和成员	提升全体成员的责任意识。挑选的大多数人员会是有能力的。但成员们也许不能很好地一起工作。
指定主席并由主席挑选其成员	也许会相处得很好。问题是员工缺乏责任意识。挑选上来的人不一定是最有能力的或最有代表性的。
指定成员并由他们推举主席	主席缺乏责任意识。也许不能选到最佳主席人选。主席的推选可能会导致委员会成员的分裂。
全部都是志愿人员	能够使最有兴趣做事或最有时间的人参加委员会。问题是成员可能缺乏责任感,而且成员之间的分裂可能较大。

董事会

董事会 (board of directors) 实际上是委员会的一种类型。董事会负责按最高管理层的意图制定主要政策和作出战略决策。董事会成员可以是内部的也可以是外部的。内部董事 (inside board) 的多数成员在组织内担任管理职务;而外部董事 (outside board) 的大部分成员则不在组织中任职。内部董事由于在公司内担任一定的职务,通常在战略管理过程中负有一定的责任,但是从整体上看,两种类型的董事所起的作用应该是基本相同的。董事会成员不必自己拥有股份,他们被推选作为董事会成员主要应该是为组织服务的,是要对组织作出贡献的。

尽管大多数董事会的工作限制在制定政策和战略方面,而不参与日常的组织经营管理工作,但是各个董事会与日常管理工作的关联程度却各不相同。多年来,很多董事会主要只是作为组织象征性的领袖,而对组织的贡献并不大。然而,这种情况近几年正在改变。最近有关对董事会的诉讼,大都涉及董事会承担组织日常运行管理的责任问题,这就增加了他们在董事会服务的风险。^[24]因此,董事会现在变得比以往都要活跃。而且,现在有些人在进入董事会之前要签署一份为董事会服务的责任保证书。更新的一个发展是,股东们要求董事会主席必须由一个与组织无关的外部人员担任。每个董事会都要为股东利益服务,并关注这样一个关键问题:衡量公司管理成绩的标准是什么——不是公司去年或今年赚了多少钱,而是公司应该赚多少。^[25]

本章小结

1. 讨论伴随着组织的成长与成熟,组织发展所经历的诸阶段。组织发展经历的第一阶段是手工作坊或家庭阶段,其特征是缺乏正式的政策和目标以及组织结构。这一阶段对组织的管理,主要集中于某个人或某一职能领域。第二阶段是企业家阶段。这一阶段组织先是快速增长,然后增长率会慢慢下降。第三阶段是企业家被职业经理人所代替,利润更多的是靠内部的有效性,而不是靠快速增长的外部市场份额实现的。

2. 解释什么是组织图。组织图是由一些小方格和条线来描述的组织结构。

3. 列举影响选择最适当的组织结构的诸因素。对组织结构影响最为密切的变量是战略、规模、环境和技术。

4. 描述组织战略和组织结构之间的关系。由钱德勒进行的早期研究表明,组织战略的改变最终会导致组织结构的变化。尽管随后的研究支持了这一看法,表明组织战略和组织结构之间存在的关联性,但是组织战略并不是影响组织结构的唯一变量。

5. 定义外包并概述其潜在的优缺点。外包是把特定的工作职能转包给其他外部实体的一种实践。其潜在的优点包括:可以使组织更加专注于其核心能力;减少运营成本;获得一流的人才和艺术级的技术;减少人事方面棘手问题的发生;改善资源分配。其潜在的缺点包括:失控;失去内部技能;劳动力的忠诚度受到威胁。

6. 阐述组织的权变方法。组织的权变方法表明,最适合的组织结构取决于环境变量,包括战略、环境、规模、技术和员工特征等。当采用权变方法时,管理者应该首先分析这些变量,然后再设计一种适合于环境的组织结构。

7. 识别部门划分的各种方法。部门划分意味着将工作按相关的工作单元进行分组。工作单元是根据工作职能、产品、地区、客户、技术和时间(轮班)进行划分的。混合型部门划分是指组织同时使用不止一种部门划分的方法。

8. 简要说明下列组织结构类型:直线结构、直线参谋结构、矩阵结构、水平结构和虚拟组织。直线结构是最简单的组织结构,它是组织不同层级之间直接的垂直连接。在直线结构中加入参谋人员就形成了直线参谋结构。矩阵结构是来自不同职能领域的人员被委派为某一特定项目或任务工作的结构。在矩阵结构中,为某一项目工作的人被正式委派去做项目但同时仍从属于他们的原属部门。一个纯粹的水平结构组织包括



两个核心团队：一个团队是由高层管理者组成，他们负责战略和政策的制定；第二个团队是由授权的、在不同的过程团队一起工作的员工组成。虚拟组织是商业伙伴和团队借助信息技术跨越地理界线或组织界线在一起工作的组织。

9. 描述当代流行的组织结构的发展趋势。20世纪50—60年代，注意力集中在扁平组织和高耸组织的效果对比方面。20世纪80年代初期后，强调的重点是简单的形式和较少的员工。最近，许多组织抛弃了传统的结构，转而喜欢上了水平结构和虚拟组织。

10. 说明委员会的工作怎样才能更加有效。第一步是明确地界定委员会的职能、范围和职权。下一步是仔细地面试任职于委员会的成员。规模和人员的能力是至关重要的。

11. 解释内部董事和外部董事的不同。内部董事的大部分成员在组织内担任管理职务；而外部董事的大部分成员则不在组织中任职。

复习题

1. 讨论伴随着组织的成长与成熟，组织所经历的不同阶段。
2. 解释什么是组织图。
3. 能够影响组织结构的主要因素是什么？
4. 讨论组织战略与组织结构之间的关系。
5. 讨论技术和组织战略之间的关系。
6. 什么是外包？
7. 什么是组织的权变方法？
8. 说明下列部门划分的方法：
 - (1) 按职能划分部门
 - (2) 按产品划分部门
 - (3) 按地区划分部门
 - (4) 混合型部门划分
9. 解释下列几种组织结构：
 - (1) 直线结构
 - (2) 直线参谋结构
 - (3) 矩阵结构
 - (4) 水平结构
 - (5) 虚拟组织
10. 什么因素导致了直线参谋结构中直线人员和参谋人员之间潜在的冲突？
11. 扁平结构和高耸结构的优点各是什么？
12. 最近组织结构的变化趋势是什么？
13. 委员会工作怎样才能做得更有效？

技能构建题

1. 作为一个管理实践者，如何证明采用矩阵结构潜在地违反了统一指挥原则？



2. 你认为组织的权变方法是一个能够实施的有用理论吗? 还是它实际上只是一种推托之辞呢?

3. 讨论以下情形: 当一个适当的组织结构被确定并得以实施后, 一个公司就不必再为组织结构担心了。

4. 公认的看法是, 随着组织的壮大, 组织中的员工队伍也迅速扩张。讨论以下观点: 没有什么方法使组织扩大, 又使组织的员工保持在较小规模。

5. 假如你是一名公司员工, 你的公司正在实施大规模的外包计划, 你认为你会作出怎样的反应呢?

6. 你认为虚拟组织在未来会越来越有优势吗? 为什么你会这样认为? 如果不是的话, 也请给出理由。

技能构建练习 10-1

部门划分方法的应用

假设你刚刚被 COMBO 公司聘任为副总经理, 负责公司的销售工作。COMBO 公司制造、销售和分销陆用和水用车辆。陆用车是两马力、两缸发动机的双轮脚踏车。你已经大体发明了一种新的方法, 将一部现有的链锯马达装备到一款流行的法国产自行车上。水用运输车采用同样的链锯马达, 被装备到有专用螺旋桨和方向舵的小船上。

与现有竞争对手相比, 这种产品的优势在于: 由于减轻了所使用的发动机的重量, 自行车和小船同样也可以手动操作, 而且与没有装发动机的自行车和小船相比, 工效几乎没有什么损失。市场调研表明这种产品的市场是很大的。

COMBO 公司的陆用和水用车辆既为民用也为军用。最近, COMBO 公司在中等规模的东部城市和西部城市各建了一家工厂。东部的工厂负责密西西比河以东的所有业务活动, 西部的工厂则负责密西西比河以西的所有业务活动。

1. 你认为设计公司销售部结构的最好的方法应该是什么呢?

2. 为你的销售部设计一个备选的组织结构。

3. 说明你更倾向于哪一种组织结构, 为什么?

4. 设计一个适合于此情境的矩阵结构(你不采用问题 1 或 2 的方案)。在此种情境下, 矩阵结构的利弊是什么?

技能构建练习 10-2

董事会的构成

查阅《财富》杂志(参见技能构建练习 7-1)上列出的最受欢迎的企业的名单, 选择 5 个最受欢迎的公司和 5 个最不受欢迎的公司, 去图书馆或上网查看其董事会的构成。看看每家公司有多少个内部董事和多少个外部董事。这些信息在公司的年度报告中或每年出版的 *Standard & Poor's Register of Corporation* 中都可以找到。

1. 在那些大型公众公司是内部董事还是外部董事占多数?

2. 最受欢迎的公司和最不受欢迎的公司的董事会构成的区别很大吗?

3. 你认为大型公司董事会的趋势是内部董事还是外部董事？

案例 10-1

谁的错

2003 年 10 月, Industrial Water Treatment Company(IWT)采用了 KELATE,这是一种新的产品,它比以往处理锅炉内沉淀物的方法的效力要高出 10 倍。对 KELATE 产品的需求要求 IWT 下一年的服务工程师要增加一倍。

这种突如其来的扩张,使得 IWT 要重组该公司的业务。以前,每个地区办公室由地区经理领导,地区经理由一名总工程师和两名工程监督主管辅佐。2004 年这种组织结构发生了变化。地区经理现在由一个总工程师和一个运营经理辅佐。四名工程主管(现在被设计为团队的领导者)必须通过运营经理来引导所有的工作;而所有的与工程有关的问题都要由总工程师来解决。每一团队的领导者都负责 8—10 名下属的勤务工程人员(见下图)。

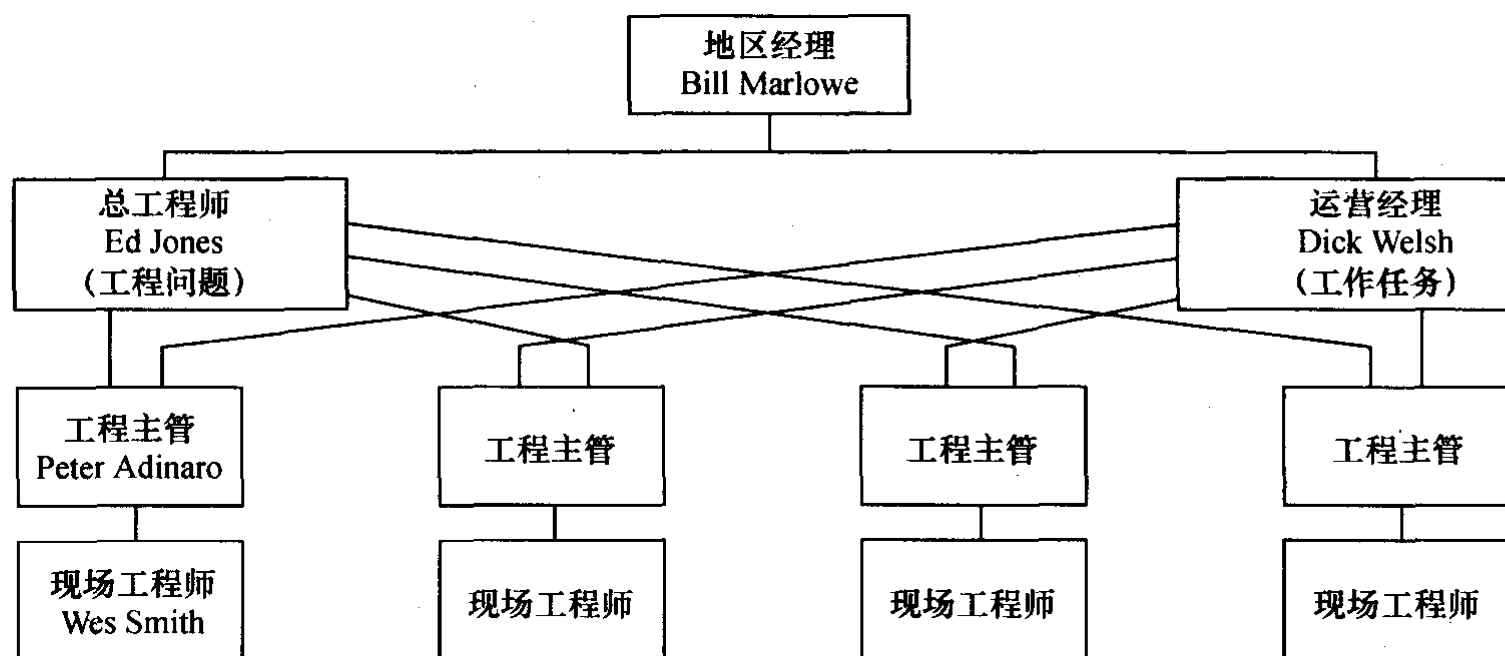


图 1 Partial Organizational Chart for IWT

东南区经理 Bill Marlowe 接到了一封来自老客户 Sel Tex 公司的信件, Sel Tex 公司是一个很大的客户。这封信揭露了上周 Sel Tex 公司检查它的锅炉时发现其水处理系统不是很好了。于是 Sel Tex 公司电话联系了 IWT 公司负责该区域的服务工程师 Wes Smith,但是被告知 Wes Smith 这周被派往杰克逊维尔,明天会派另一个人去 Sel Tex 公司。但是第二天没有人去 Sel Tex 公司检查锅炉。Sel Tex 公司十分恼火,毕竟 IWT 公司承诺了这样的工程服务。

Bill Marlowe 为最近几个月不断增长的客户投诉感到心烦。他叫来总工程师 Ed Jones,并把 Sel Tex 公司的信件给他看。

Ed:你为什么给我看这个? 这是工作分派上的混乱。

Bill:你知道这些不满意的地方吗?

Ed:当然。Wes 知道真相后立即打电话告诉了我。由于他们的管道出现了腐蚀和氧化,因此,要补充 KELATE。我把这一情况告诉了 Wes 的团队领导者 Peter Adinaro,

并建议他择日派人去 Sel Tex 公司。

Bill: 好吧。Ed, 谢谢你的帮助。(然后 Bill 把 Peter Adinaro 叫到他的办公室)

Peter: 通常是 Wes 联系 Ed 而不是我。因为我的整个团队都被占用了, 我没有富余的人了, 因此我留了一个条给 Dick 让他派人去。我想 Dick 应该找别的团队的领导者让他们派人去检查。

Bill: 好吧, 谢谢你。马上把 Dick 找来。

Dick Welsh 是运营经理, 20 分钟后来到了 Bill 办公室。

Bill: Dick, 这是又一封 Sel Tex 公司写来的信。你看看, 然后告诉我你对这件事情的看法。

Dick: (看了信后) Bill, 我对此一点都不知道。

Bill: 我问过 Wes 的团队领导者 Peter 了, 他说由于他的团队都被占用了, 因此他给你留了一个条让你派人去。你没有看到这个条吗?

Dick: 你最近看过我的桌子没有? 桌子上有好多条。嗨, 我所有时间都来处理这些条。如果你能让这些工程领导不把责任都推卸到我身上, 我就不会有这么多的条了。当然, 他可能给我留条了, 但是我没有看到。我会回去找找的。他们信上说他们的公司遇到了工程上的问题, Ed 应及时联系他们去解决问题。

Bill: 我已经亲自给 Sel Tex 公司回信解释了。咱们两个人下午应该一起讨论一下这些难题。一会儿见。

问题:

1. Bill Marlowe 面临的问题是什么?
2. 这些问题是与 IWT 的组织方式有关还是与其员工有关?
3. 这些问题该如何解决?

案例 10-2

一种新的组织结构

昨天, Tom Andrews 被正式提升为 Cobb General 医院的院长。这家医院位于新奥尔良市郊外, 有 600 个床位。Tom 对自己被提升感到十分兴奋, 但同时也很担心。

Tom 在这家医院工作了三年, 以前是医院的副院长。虽然他只是副手, 但是他总是为前任院长 Bill Collins 着想。鉴于 Tom 的教育背景(他获得了医院管理硕士学位)和他对医院的忠诚, 医院董事会上周接到 Bill Collins 的辞呈后, 就决定让 Tom 接手院长的职位。

Tom 正在分析医院的组织结构图, 它是 Bill Collins 去年设计的(参见示意图 1)。事实上, 每次设立新的部门或实施一项新的职能时, Bill 只安排专人直接向他一人汇报工作。Tom 担心在新的职位上, 他自己是否有管理这些人的能力, 让他们直接向他汇报。

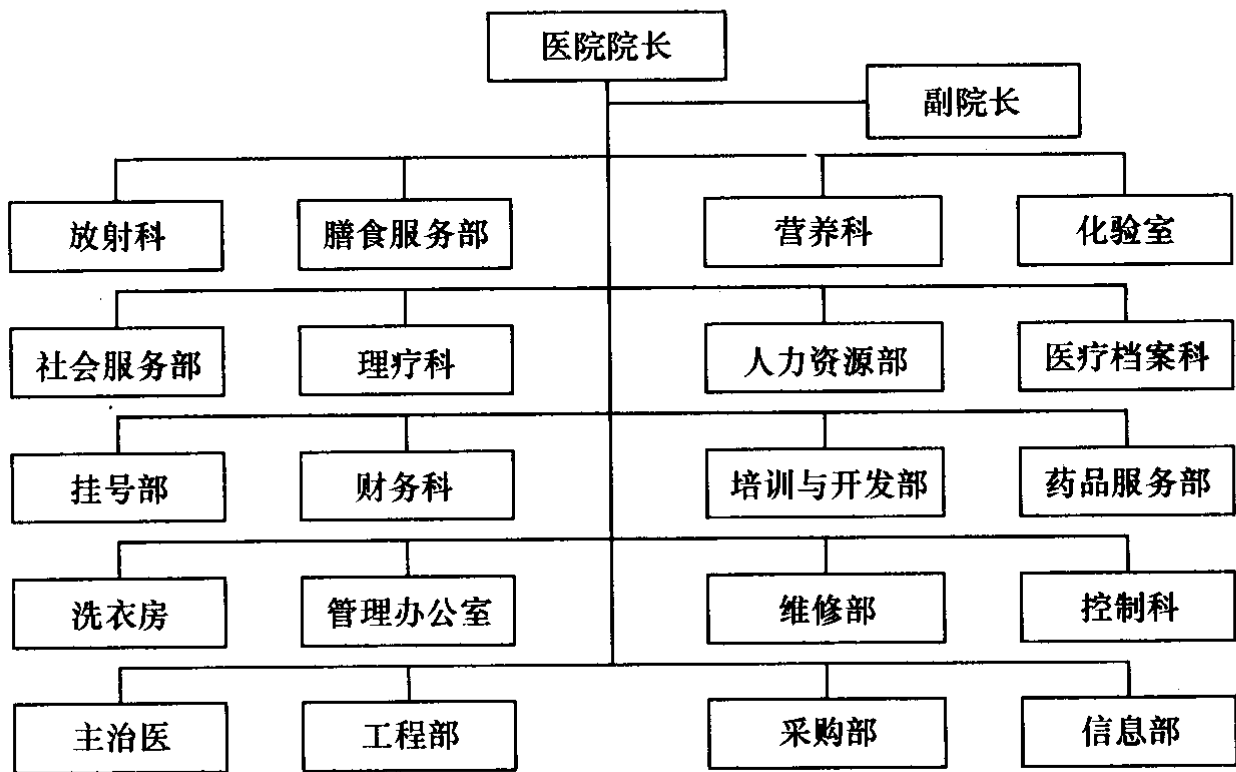


示意图 1 Cobb General 医院的组织结构图

问题：

- 1. 你同意 Tom 的观点吗？为什么？
- 2. 你打算如何重新编制一份组织结构图？

注释和参考文献

1. Alan Filley and Robert House, *Managerial Process and Organizational Behavior* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969), pp. 443—455.

2. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

3. Some relevant research includes J. Child, "Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology* 6 (1972), pp. 1—22; R. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1974); and Stephen P. Robins, *Organization Theory: Structure, Design, and Application* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

4. Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Institute, 1962).

5. Paul Lawrence and Jay Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, June 1967, pp. 1—47; and Paul Lawrence and Jay Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1969). Originally published in 1967 by Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

6. Robins, *Organization Theory*.

7. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).

8. Edward Harvey, "Technology and the Structure of Organizations," *American Sociological Review*, April 1968, pp. 247—259.

9. Robins, *Organization Theory*.



10. Bruce McIndoe, "Crazy Like a Fox: Outsourcing Your Sales Force," *The Outsourcing Institute: Articles & Info*; www.outsourcing.com, accessed on November 4, 2003.
11. Laure Edwards, "When outsourcing Is Appropriate," *Wall Street and Technology*, July 1998, pp. 96—98, and "Outsourcing: What's In, What's Out," *Employee Benefits*, October 6, 2003, p. 39.
12. Ibid.
13. Kathleen Madigan and Michael J. Mandel, "Outsourcing Jobs: Is It Bad?" *Business Week*, August 25, 2003, p. 36.
14. David Cleland and William King, *Systems Analysis and Project Management*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), p. 187.
15. Cliff McGoon, "After Downsizing... Then What?" *Communication World*, May 1994, pp. 16—19.
16. Ronald K. Chung, "The Horizontal Organization: Breaking Down Functional Silos," *Business Credit*, May 1994, pp. 21—24.
17. Joyce Chutchian-Ferranti, "Virtual Corporation," *Computerworld*, September 1999, p. 33.
18. Ibid., p. 37.
19. This example is drawn from Samuel E. Bleecker, "The Virtual Organization," *Futurist*, March-April 1994, p. 9.
20. James Worthy, "Organization Structure and Employee Morale," *American Sociological Review* 15 (1956), pp. 169—179.
21. Rocco Carzo, Jr., and John Yanouzas, "Effects of Flat and Tall Organization Structure," *Administrative Science Quarterly* 114(1969), pp. 178—191.
22. Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, January 1980, pp. 49—54.
23. Thomas J. Peters and Robert W. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), pp. 306—317.
24. Richard M. Miller, "The D&O Liability Dilemma," *Chief Executive*, November-December 1998, pp. 34—39.
25. Harold Geneen, *Managing* (Garden City, NY: Doubleday, 1984), p. 259.

第 11 章 理解工作团队

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 说明正式和非正式工作团队的含义。
2. 定义团队行为准则。
3. 解释团队的凝聚力。
4. 定义团队的一致性。
5. 概述个人遵守团队行为准则的条件。
6. 定义团队思考症。
7. 理解团队建设概念。
8. 解释特质信任的含义。
9. 说明质量圈的含义。
10. 解释自我管理工作团队。
11. 定义虚拟工作团队。

11.1 本章引言

为了满足预期的日益增长的需求、扩大市场份额和保持在摩托车制造业世界第一位的地位,哈雷-戴维森(Harley-Davidson)公司实施了几个扩张项目。项目之一是在堪萨斯城建厂。工厂于1998年全线投入生产,制造哈雷-戴维森的运动型(Sportster)款摩托车。这个工厂采用了以团队为基础的组织结构,这对哈雷-戴维森来说是一种全新的组织结构。工厂分为三个团队:工厂领导团队(负责工厂层面的问题和经营目标)、生产过程运营团队(负责与生产过程有关的问题和策略问题)和自然工作团队(负责日常运营工作和活动)。工厂里的所有员工都以团队为基础。组织中的每一位员工属于某一个或者同时属于多个团队。在这样一个系统下,生产率提高了88%,废品率降低了50%。生产成本降低了30%—45%。在采用这个系统之前,客户一般要等待16—24个月才能拿到自己的摩托车。客户对哈雷-戴维森运动型(Sportster)的满意率提高了200个百分点,而

且等待的时间缩短到两周甚至更短。

资料来源: Joe Singer and Steve Duvall, "High-Performance Partnering by Self-Managed Teams in Manufacturing," *Engineering Management Journal*, December 2000, pp. 9—15.

11.2 管理技能分析

你认为哈雷-戴维森采用团队组织结构取得了如此成绩的原因是什么? 这种系统适合于所有的组织吗?

11.3 管理技能应用

到图书馆去翻阅资料查找其他采用团队组织结构的例子。你认为它们的成功之处或是失败之处是什么?

所有的组织都是依赖于团队取得成功的。在组织中,一个团队就是由两个以上的人为了同一个目标组成的群体。学生团队可以是为了增加资金或针对某些社会问题而组建的。与人们一般的集合不同的是,团队有共同的目标。总而言之,一个组织中包含两种团队:正式工作团队和非正式工作团队。

11.4 正式工作团队

管理层建立正式工作团队(formal work groups)以完成特定的任务。正式工作团队的存在时间可长可短。一支特遣部队就是一个正式工作团队的例子。这种组织有一个特定的目标,比如解决一个问题或是设计一个新产品。

正式工作团队有不同的类型,有指挥团队(command group)或职能团队(functional group)。这种团队由一个管理者和所有受他指挥的成员组成。与任务团队不同的是,指挥团队的工作是正在进行着的而不是固定在某一事件或某一产品上的。

11.5 非正式工作团队

非正式工作团队(informal work groups)是由一个组织的成员自愿组成的。它们由个人之间的联系和相互交往发展而来。经常在一起吃饭和在一个办公室工作的小集体就是非正式工作团队的例子。



非正式团队的一种特殊类型是利益团队(interest group)。利益团队的成员有共同的目标或利益。例如,女性管理人员可能形成一个共享有关管理中的妇女问题的团队。

工作是一种社会经历。员工在办公室、工厂、商店和其他的工作场所工作期间会相互之间进行交往。在相互交往中很自然地就产生了友谊。围绕着满足重要的社会需要的共同利益形成了非正式团队。几百年前,不断扩大的家庭、教会和小村庄可以满足这些需要,而今天的人际关系大多是在工作中社会化的。

非正式工作团队对生产率、其他员工的士气和管理者能否成功都有影响。非正式团队可以导致或有助于创建共享的忠诚观。这在高风险的职业,例如消防员和警察中尤其盛行。

非正式工作团队一般在员工工作联系比较密切的地方(例如在带有隔断的办公室)和同一领域的员工(例如会计或图纸设计)之间发展起来。员工聚集在一起分享担忧的事情,发发牢骚。在这种情况下,非正式团队的工作有悖于组织目标。

有关研究确定了组织中非正式工作团队的力量。霍桑研究发现,工作团队可能设定其自己的产量标准,并施压使其成员服从。在一个团队中,如果某一个人工作高于或低于大家都接受的标准,则会受到大家的责骂、讽刺和嘲笑,有时甚至是殴打。霍桑研究得出这样的结论:具有自己社会体系的非正式组织存在于正式组织之中。^[1]

总之,管理者没有认识到建立在友谊、利益或共同的工作空间和任务基础上的非正式组织。然而,理解非正式组织能够改善管理者在正式组织中的工作。员工加入非正式组织是为了满足社会需要,他们常常能在非正式组织中获得很大的满足。管理者也应该把提高员工的满意度作为正式工作团队的任务。

11.6 团队行为准则

团队行为准则(group norms)是指组织采取的用来规范团队成员行为的非正式规则。^[2]它们可能特别简单,例如某个团队在就餐时有严格的座位顺序规定。它们也可能是团队成员的某种期望,这种期望保证了组织成员在任何情况下都要保持对组织的忠诚。无论是什么样的团队准则,团队成员都要遵守它们。违反者通常会被清除出团队。

团队行为准则不能约束团队中的所有活动,它们只是约束那些对组织生存十分重要的行为。例如,工作团队的行为准则会影响生产力水平、操作程序和其他相关的工作行为。团队行为准则不一定是书面的,也可以是口头的。团队成员甚至可以用他们的行动来告诉新成员应该怎样去做。



11.7 团队行为

回想一下你在学校或社区的朋友和同学的非正式组织。无论它们是怎样形成的,非正式组织都有相似的行为类型。它们包括:凝聚力、一致性和团队思考症。

团队的凝聚力

团队的凝聚力(group cohesiveness)是指团队对其组织成员的吸引力的强弱,或指一个团队紧密结合的程度。^[3]团队越具有凝聚力,组织成员对团队行为准则的遵守情况就越好。影响非正式工作团队凝聚力的因素有:团队规模、成就、地位、外部压力、成员的稳定性、沟通和物理隔离等。

团队规模是影响组织凝聚力的一个特别重要的因素。团队规模越小,组织的凝聚力就越强。小型团队使得组织成员之间的联系十分频繁。大型团队中成员相互联系的机会比较少,因此凝聚力不是很强。

回想一下,两个非常要好的朋友在一起学习的情景是怎样的。因为他们彼此非常了解而且沟通十分容易,所以,他们在一起没有任何麻烦。现在设想第三个人加入进来,对于最佳方案的选择大家意见不一致,工作起来非常不顺利,这就可能会导致学习小组的解体。

成就和地位也是影响团队凝聚力的因素。团队取得的成就越大,它的凝聚力就越强。有很多因素有助于提升团队的地位。例如,具备高技能的团队,其地位比只有低技能的团队要高。地位高的团队的凝聚力比其他非正式团队的凝聚力要高。这是一种良性循环关系,即成就和地位可以带来凝聚力,凝聚力又可以带来成就和地位。

外部压力,如与管理人员的冲突,能够增强团队的凝聚力。如果一个团队把管理者的请求看做是要求或威胁,它的凝聚力就会更强。在这种情况下,组织成员会产生一种“我们反对他们”的心理。

成员的稳定性和畅通的沟通渠道能够改善团队的凝聚力。长时间在一起的员工彼此都很了解,对团队行为准则也十分熟悉。在同一个领域工作的员工很容易相互交往。然而,在生产线上,交谈十分困难,团队的凝聚力也就不强。

最后,与其他成员的物理隔离能够增强组织的凝聚力。这种隔离迫使员工彼此之间要更紧密地加强联系。

团队的一致性

团队的一致性(group conformity)是指团队成员接受并遵守团队行为准则的程度。一个团队出于以下两个原因,通常要去控制其成员的行为:第一,各自独立的行为能引起威胁团队生存的不一致意见;第二,一致的行为能够营造一种相互信任的氛围,这可

以使团队成员在一起十分融洽地工作。团队成员有能力预测团队的其他人在团队中是如何工作的。

团队的单个成员愿意在下列条件下遵守团队行为准则：

- 在团队的行为准则与个人态度、价值观和行为相近的情况下；
- 在他们不同意团队的行为准则,但感觉到不接受它们有压力的情况下；
- 在遵守有奖、违背受罚的情况下。

团队压力 and 一致性

研究人员对团队压力对单个成员的影响进行了研究。有一项在弗吉尼亚的一家纺织厂进行的有关团队一致性的研究。^[4]某个纺织工开始时生产的产品多于团队的每天 50 件的标准。两周后,团队开始给这个女工压力,迫使她减少产量,这个女工很快地把生产降低到团队标准。又过了三周,除了这名女工外,这个团队中的所有其他成员都去找其他工作去了。其后,这位女工的产量再次迅速上升到团队标准的两倍(参见图 11-1)。

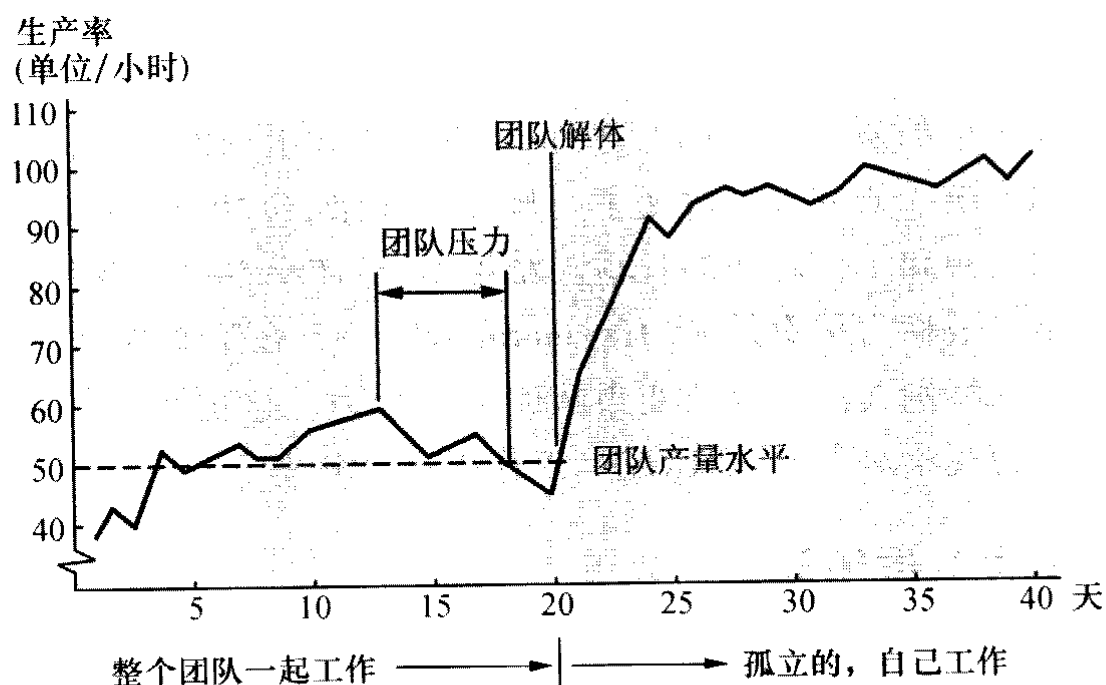


图 11-1 团队行为准则对成员生产率的影响效果

资料来源：Lester Coch and J. R. P. French, Jr., “Overcoming Resistance to Change,” *Human Relations* (1948), pp. 519—520.

团队思考症

当团队成员丧失个人思考能力,并为了保持团队一致而牺牲自己的好想法时,就形成了团队思考症(groupthink)。^[5]成员们不愿意反对组织或组织的任何一名成员,即使他们是错的。威廉·高汀(William Golding)在他的小说《苍蝇王》(*The Lord of the Flies*)中探究了团队思考症问题。书中举例说明了当个人除去社会性、失去自己的准则时会发生什么。

在任何情况下保持团队的整体性本身就是一个目标。在这个目标下,团队确信,团队是不可破坏的,而且是永远正确的。团队成员把外部的任何行为和陈词滥调都看做

是团队的敌人,并施压迫使成员保持一致。在工作中,团队思考症是带有破坏性的,因为它会影响组织成员作出理性决策的能力。

11.8 正式工作团队的重要性

正式工作团队在帮助组织实现组织目标方面起着重要的作用。团队比个人拥有更多的知识和信息,它们更容易进行沟通和解决问题,于是就形成了一个更有效率和效益的公司。

在工商界,人们逐渐地认识到有效管理团队的重要性。员工们必须密切配合以改善生产和保持竞争优势。劳动力的改变使得具有不同背景的男人和女人们聚到一起。管理者们必须与团队一起工作,克服文化和性别上的差异。这些以及其他一些因素,使得管理工作团队成为管理的最重要任务之一。

影响工作团队

在霍桑工厂的研究中,研究人员记录下非正式组织的存在,并分析了变量变化对员工生产率的影响。研究人员改变了工作环境变量,包括员工的薪水和管理方法、照明、休息时间的长短和工作时间的长短。结果是,生产率在每一变化条件下都在上升。

这种结果被称为**霍桑效应**(Hawthorne effect)。在第2章谈到,霍桑效应说明,对一个员工团队的特别关注可以改变团队成员的行为。这项研究结果显示,当某一个工作团队被选作为观察对象时,团队成员工作得更有效率。

建立有效的工作团队

非正式工作团队的成员通常创立出共享价值观和对组织的忠诚度。正式组织则很少具有这种特性。这是因为他们是被委派的,而不是自愿结合的。管理者有责任在正式组织中建立共享价值观和组织忠诚度。

联结点概念是一种用来描述管理者在组织中的作用的方法。**联结点概念**(linking-pin concept)是说,由于管理者们同时是不同团队的成员,因此他们将各正式工作团队和整个组织联结起来。管理者们会改善沟通并确保组织目标和团队目标的实现。换句话说,管理者们就好像是把不同东西连接在一起的别针一样(参见图11-2)。

建立有效的正式工作团队也称为团队建设。**团队建设**(team building)是指为实现组织目标建立一个具有凝聚力的组织的过程。^[6]一个团队,只有当每个成员都认为工作条件对大家而言都是公平的时候,它才能取得成功。如果管理者不能确保公平的工作条件的话,那么即使在一个获得支持的组织中,团队仍然会失败。

衡量一个团队成功与否的方法,与衡量组织是否成功的方法一样。成功的组织和团队都通过合理运用资源实现其目标。管理者通过仔细挑选团队成员、创建有利的工

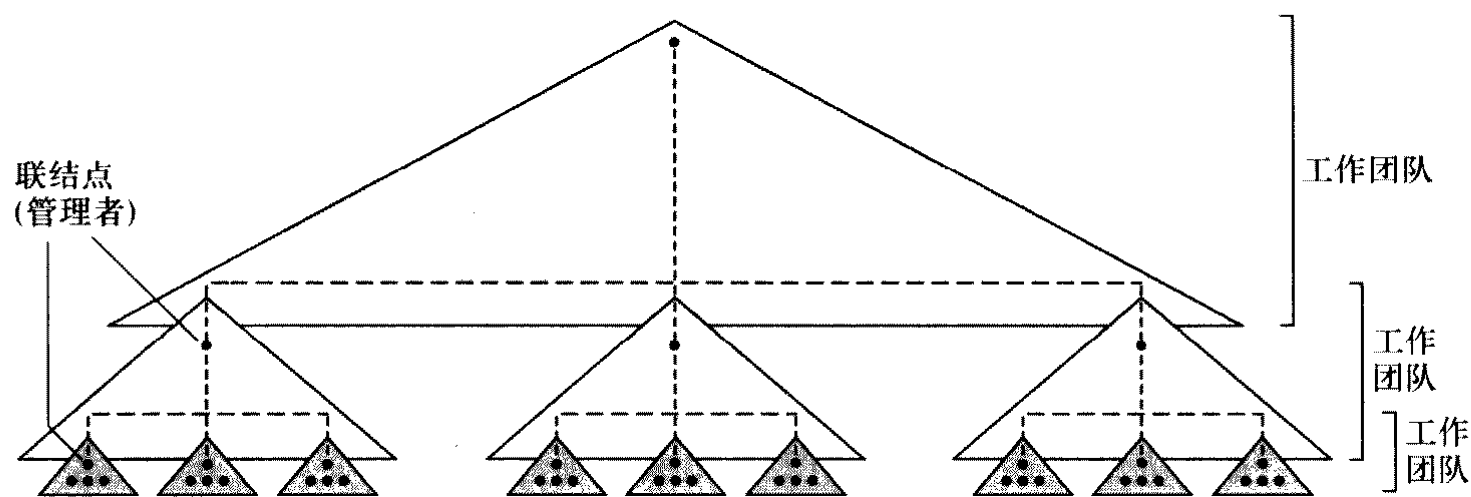


图 11-2 联结点概念

资料来源：Rensis Likert, *New Patterns of Management*.

作环境、建立信任和增强团队凝聚力等方法来鼓励团队工作。表 11-1 描述了建立有生产力的工作团队的三个步骤。管理实例 11-1 讲述了贝尔大西洋 (Bell Atlantic) 公司建立有效团队的方法。

表 11-1 建立工作团队的步骤

1. 人员选拔
建立有效团队的第一步就是挑选合适的人选。团队成员要有合适的技能和合适的个性。
2. 建立信任
第二步是在成员之间以及团队和管理者之间建立信任。
3. 激发团队的凝聚力
第三步是建立一个遵守团队行为准则的、具有凝聚力的团队。管理者可以通过保持团队较小规模、给予他们明确目标和以团队为单位进行奖励等办法来增强团队的凝聚力。

管理实例 11-1

www.verizon.com

团队化组织使贝尔大西洋公司获利

当 1984 年美国政府强迫电信巨人美国电报电话公司解体的时候,贝尔大西洋公司成立了,其使命是为在美国中大西洋地区的企业和居民提供全面的电话服务。2000 年贝尔大西洋公司和 GTE 公司合并,更名为 Verizon。在公司成立初期,贝尔大西洋公司的管理面临着许多挑战,包括改变常规环境、突破电话和通信服务业的竞争,以及通过技术改造增加产品种类。

贝尔大西洋公司有 45 个客户呼叫中心,雇有大约 6 000 个销售顾问来从事销售和客户服务支持工作。呼叫中心在两年内改造成为团队结构。销售顾问的基本工作职能在团队化和非团队化的组织结构下是基本相同的。组织结构在团队化结构下的改变包括:

- 办公委员会由销售顾问们和一个经理助理组成,经理助理负责确定、调整和沟通团队的需要。
- 从办公空间上把分组的团队成员聚集在一起,并改变家具布置,拆去高墙。



- 培训的重点放在团队工作过程、合作沟通和解决问题的能力上。
- 每周举行团队会议,讨论工作效果、解决问题或再培训员工。
- 建立一个绩效反馈系统,这涉及个人的工作成果、团队的工作成果,以及其他团队绩效的总的的数据,创建一种使大部分销售顾问都能赞同和学习的环境。这个系统同样有助于选择出“最佳”的销售顾问,并能与其他成员分享其经验技能。

产品销售率的增加是收入对团队化影响的最有效的尺度。分析表明,与非团队化的销售顾问相比,一个团队化的销售顾问平均一年要多为公司带来 21 000 多美元的销售收入。每个人的平均收入 21 312 美元乘以贝尔大西洋公司的 6 000 名销售顾问,公司从团队化中得到的潜在收入将超过 1.27 亿美元。

资料来源: Priscilla Wisner, *Strategic Finance*, February 2001, pp. 58—65.

建立团队

为了一个团队能够成功,团队成员必须能够完成管理人员分派的任务。挑选合适的人选是团队成功的关键。第一步就是确定合适的人选。管理者必须使团队对这些人选具有足够的吸引力。

对于大多数员工而言,正式的工作团队是具有吸引力的,这是因为,团队能够增加个人收入和提供给员工一定的满意度。如果一名员工认为,加入一个正式工作团队和一个非正式工作团队能够得到的满意程度相同的话,他们一般会更愿意加入正式工作团队。

环境对于团队的成功同样是十分重要的。实现团队目标的一个重要条件是有合适的工作场所。办公室如何布置以及其他物理因素,将影响团队成员一起工作取得成功的能力。

建立信任

在团队成员之间以及团队与管理者之间,相互信任是最基本的。成功的团队工作意味着分担责任和共同决策。团队成员必须认识到,整个团队愿意和有能力一起工作,并能成功地实现目标。如果缺乏相互信任,团队就无法建立或遵守生产规则。

管理者们必须信任他们的员工。他们也必须考虑到组织、团队和员工个人的利益。有效的管理者要将自己融入团队中,从团队成员的利益出发、分享信息和表现诚恳。

影响团队凝聚力和一致性

回想一下你在学校或夏令营时加入的团队。那些成功的团队通常都是具有很强的竞争力,并努力去取得成功的。有效的工作团队也要具备这些特性。所有类型的团队都是从目标的完成中达到满意的。

管理者可以通过对团队一致性程度的研究影响正式团队的绩效。正式团队必须具有凝聚力,并且要为了成功而遵守团队行为准则。管理者影响团队凝聚力的方法有:

- 保持团队较小的规模
- 仔细挑选团队成员



- 寻找适合新老成员的个性
- 提出能改善沟通的办公室布局方案
- 设立明确的目标
- 鼓励团队竞争
- 更多地奖励团队而不是个人
- 使团队成员彼此隔离

团队绩效不好而个人绩效良好,这并不是胜利,这种情况在体育比赛和商业活动中也会发生。个人只有放弃私利,才能使最终的结果大于部分之和。当这种事情发生时,团队就好比五个手指一起工作一样。

有些团队成员时常被允许违背团队行为准则。这种现象称为**特质信任**(idiosyncrasy credit)。当在团队中扮演十分重要角色的人被允许在团队中享有某种特权时,特质信任就产生了。在这种位置上的人通常是对团队行为准则作出过贡献的人。因为团队行为准则和他们的个人准则通常是一致的,因此,那些能够使用特殊信任权的人常常不会使用这种权力。

质量圈

质量圈是正式工作团队的一种类型。**质量圈**(quality circle)是一个由员工组成的团队,由来自于某个专门的工作单元(例如一个部门)的 5—15 名员工所组成,员工们在一起讨论和分享有关改进质量的主意。质量圈的目的是使员工能够参与决策。质量圈成员的资格没有限制,成员几乎总是自愿加入质量圈的,他们之间有一种共同的联系——他们做着相似的工作。

日本在 20 世纪 60 年代初就使用了质量圈。美国人是通过洛克希德公司的执行官 20 世纪 70 年代访问日本和参观了质量圈的运行过程后,才知道质量圈思想的。洛克希德公司利用质量圈改进了产品质量,并节省了数百万美元。

质量圈除了提高员工的参与度外还有许多其他优点。^[7]质量圈鼓励沟通,增进员工与管理者之间的信任。它们还通过给予员工自我控制其工作的方式培训员工,这是一种十分便宜的培训方法。最重要的是,它们能解决许多积压多年一直不能解决的问题。质量圈创建了很强的沟通线。在一个良好的质量圈中,“我”变成了“我们”。最新的有关质量改进的方法叫做“六西格玛”(six sigma),这将在第 20 章加以讨论。

自我管理工作团队

另一种类型的正式工作团队是**自我管理工作团队**(self-directed work team, SD-WT)。SDWT 没有正式的管理者,而是被授权自己管理自己做的工作。每个 SDWT 有一个负责人,他通常是团队中的一名员工。大多数 SDWT 自己计划和安排工作进度、作出经营和人事决策、自己解决问题、决定优先要做的事情、确定每个员工做什么工作和共担责任。团队决策的优缺点在第 4 章已经详细讨论过。

虚拟工作团队

虚拟工作团队在十年前还不存在。今天,全球化、高科技、对客户需求的迅速反应要求组织建立虚拟工作团队。虚拟工作团队负责作出和实施有关公司的重要决策,它主要借助于技术支持的沟通方式,使分布在各地的团队成员一起工作。可以预见,这种类型的团队将被广泛运用。管理实例 11-2 讨论了虚拟工作场所发挥作用的方法。

管理实例 11-2

www.detailsbusiness.com/vrtwkpl.htm

虚拟工作场所

在企业号星舰(Star Trek)^①上主持会议是十分简单的事情。当舰长 Kirk 想跟某人讲话的时候,他只需通过手持通话器或者通过显示屏进行可视对话就可以了。在与敌舰面对面的遭遇战中,轮机长 Scotty 很容易地成为企业号的挑梁人物。尽管在现实世界的公司里主持会议还没有达到这种水平,但是虚拟团队已经走了十年漫长的道路。

例如,CNA 保险公司在芝加哥面对大量的日常问题时,使用协作技术优先解决特别紧迫的问题。“我们快疯了”,组织开发部的高级副经理 Christy Keener 说。Christy 提出召开一个会议来讨论公司的战略和发展方向问题。在参加会议之前,350 名与会者要看相关文档并进行讨论。Christy Keener 说:“没有协作技术,这一切都无法进行。”

CNA 保险公司请来了美国弗吉尼亚 Fall Church 市 Collaboration Architects LLC 公司的一些顾问,帮助公司建立了一个特别的虚拟团队主机端口。任何一个公司的员工都可以登录网站,网站上有团队、在线学习、知识数据库、公告,以及保险公司最新信息等按钮。

当要召开重要会议时,CNA 的员工们就运用端口功能,例如项目进展报告、预算工具、文档日志、职责矩阵、项目概述、目标以及一般的讨论平台,来审阅重要文件、提出修改建议,以及修正别人的观点等。结果是所有的参会者都预先了解了会议内容,会议取得圆满成功。由于每个员工的效率提高了,管理者能够把精力投入到更关键的事情上,并确信每个参与者都十分清楚自己在讲什么。

资料来源: Drew Robb, “Virtual Workplace,” *HR Magazine*, June 2002, pp. 105—110.

11.9 团队与领导者

当一个非正式团队推选一位领导者的时候,成员选出的是最有能力满足团队要求的人。团队给予该领导者权力,同时也可随时撤销这种权力。该领导者需要具备很强

① 取自美国科幻片《星舰奇航记》——译者注。



的沟通能力,特别是在设立团队目标、确定发展方向和收集组织信息方面。

为了说明非正式团队是如何推选领导者的,我们可以假设一个团队在一个小岛遇难了。团队的首要目标就是寻找食物、水和避难场所。在团队中对整个团队生存帮助最大的那个人很自然就成为团队的领导者。随后,团队的目标会改变为离开这个小岛。开始的那个领导者也许对实现团队的新目标不再具有最大的帮助作用,因此新的领导者就会产生。这个过程可能会继续下去,团队也会因此更换几次领导者。

获得认同

被任命的正式工作团队的管理者作为领导者必须获得成员们的认同。他们通常不具有像非正式团队的领导者那样的权力。高层管理者授予下属的正式职权并不能保证一个管理者能有效地领导一个团队。

回想一下你是如何对待你的老师们的。老师们对他们教授的课程有很透彻的了解、能有效地传递信息、尊重学生,并公平评定成绩,因此,你十分尊重你的老师们。正式组织的管理者们也可以运用这种方式以获得员工们的信任和尊重。

管理者必须要密切关注组织中能够影响团队的那些变化因素。有时,他们可能不得不修改团队目标,以适应新的组织目标。例如,一个面临着激烈竞争的组织需要快速进行决策,而不是依靠各个团队提出解决办法。在这种情况下,管理者必须准备立即作出团队决策。

鼓励参与

组建一个有效的团队要求采用非传统的管理方法。在传统的组织结构中,管理者指挥为他进行工作的员工。然而,作为团队的一员,管理者要鼓励员工参与、共担责任,扮演教练的角色而不是扮演一个经理的角色。

激励团队精神的一种方法是提供一个团队的愿景。组建团队以支持社会事业的人们经常使用这种方法。例如,一个人帮助一个社团达到收回一个空的停车位的目标。在商界,管理者能够提供给员工设计艺术级的产品或服务的机会。

管理者通过以身作则来领导员工。他们的态度和行为会成为团队行为准则的标准。确信一个团队必须倾听并支持所有的团队成员的管理者可能会组成一个共享这种感觉的高层管理者团队。员工们看到管理者和这个具有凝聚力的团队一起工作,他们也会在这个团队中更有效地工作。

本章小结

1. 说明正式和非正式工作团队的含义。正式工作团队是依据组织职能建立的。它们的结构和成员关系是由管理层确定并认可的。非正式工作团队是在同一个组织的个人之间的联系和相互交往自发形成的,但并不被组织正式承认。

2. 定义团队行为准则。团队行为准则是指组织采取的用来规范团队成员行为的



非正式规则。

3. 解释团队的凝聚力。团队的凝聚力是指团队对其组织成员的吸引力的强弱,或指一个团队紧密结合的程度。

4. 定义团队的一致性。组织的一致性是指团队成员对团队行为准则的接受和遵守程度。

5. 概述个人遵守团队行为准则的条件。在团队的行为准则与个人态度、价值观和行为相近的情况下;在他们不同意团队的行为准则,但感觉到不接受它们有压力的情况下;在遵守有奖、违背受罚的情况下。

6. 定义团队思考症。团队思考症是依附于团队经验、使团队丧失其重要评估能力的功能障碍综合症。

7. 理解团队建设概念。团队建设是指为实现组织目标建立一个具有凝聚力的组织的过程。

8. 解释特质信任的含义。特质信任是指对团队目标作出过或正在作出重要贡献的人,被允许在团队中享有某种特权的现象。

9. 说明质量圈的含义。质量圈是一个由员工组成的团队,由来自某个专门的工作单元、科室或部门的 5—15 名员工组成。质量圈的基本目的是讨论产品质量问题和形成有关改进质量的主意。

10. 解释自我管理工作团队。自我管理工作团队没有正式的管理者,而是被授权自己管理自己做的工作。

11. 定义虚拟工作团队。虚拟工作团队负责作出和实施有关公司的重要决策,主要借助于技术支持的沟通方式,使分布在各地的团队成员一起工作。

复习题

1. 说明正式工作团队的含义。
2. 说明非正式工作团队的含义。
3. 什么是霍桑效应?
4. 什么是团队行为准则?
5. 什么是团队的凝聚力?
6. 什么是团队的一致性?
7. 你有哪些增强团队凝聚力的建议?
8. 概述在何种条件下个人愿意遵守团队行为准则。
9. 什么是特质信任?
10. 解释联结点概念。
11. 什么是团队建设?
12. 什么是质量圈?
13. 什么是自我管理工作团队?
14. 定义虚拟工作团队。



技能构建题

1. 你认为是否能取缔非正式工作团队？为什么？
2. 讨论下列观点：非正式工作团队的目标从不与正式组织的目标相一致。
3. 某些员工被形容为“迎合不同鼓手的节拍行事”。根据本章的内容，你怎么看待这种观点？
4. 各举一个有关企业的和一个有关社会的团队思考症例子。
5. 你认为质量圈能够奏效吗？为什么？

技能构建练习 11-1

有效工作团队的特征

在你的一生中你会属于不同的团队。在这些团队中有正式的，也有非正式的。例如这些团队可以包括：你童年时的邻居玩伴、你的足球队或篮球队、你暑期打工的同伴等。无论是正式的还是非正式的工作团队，在某一时间我们大家都会是某个团队的成员。有些团队效率很高，有些却效率很低。

回顾你所经历过的效率最高的团队和效率最低的团队。准备一份描述这两类团队特征的发言稿。然后在班上陈述你的观点，发言时间限定为 5 分钟。

技能构建练习 11-2

紧急项目

你被告知，你和你的工作团队有两周的时间来完成一个新的项目。你认为时间不充足，因此你和你的员工不得不夜以继日地工作以保证按时完工。你的团队的组织忠诚度一直很高，然而你却发现有些人不喜欢这样熬夜工作。当你在考虑解决这个问题的最佳办法时，你要考虑：

1. 告诉你的团队成员，公司就是这样不讲道理的：“我不管你们有多忙，任务还是要完成的。因此让我们大家共同努力，相互帮助，怎么样？”
2. 告诉你的团队成员，你已经告诉了 Bob Smith（你的老板），你的团队是最优秀的：“如果公司中有人能完成这项工作的话，我们的团队就也能完成。”
3. 告诉你的团队成员，你的工作已经处于危险的地步：“如果你们还想让我留用的话，那你们就要取得非凡的成绩。”
4. 告诉你的团队成员，你不想听任何的抱怨：“这就是工作。如果有人不想加班，那么最好去另找一份工作。”
5. 告诉你的团队成员，工作是必须完成的，并让他们就如何在最后期限内完成任务提一些合理的建议。

你也可以有其他方案，但是假定你只能考虑其中的一个方案。

不要与其他同学讨论，自己决定要采用哪种方案，并给出理由。

案例 11-1

团队的一员?

最近,Ruth Brown 被指定为文字处理小组的负责人,而以前她只是一名普通的员工。在她接手工作之前,部门经理告诉她,她的前任就是因为不能从小组外得到足够多的文字处理工作才被调离的。他同时也说明了选择 Ruth 的理由,那就是 Ruth 表现出了一名领导者的风范,她和团队成员的关系亲密,并且知道他们正在玩的怠工把戏。他告诉 Ruth,他相信她可以克服这些难题,并且他会支持她的。

他是对的,Ruth 的确知道团队成员玩的把戏。当她是团队的一员时,不仅自己试图妨碍该小组主管的工作,而且她还带领整个小组一起刁难团队主管。小组中的每个人都对主管进行过个人攻击,所有的人都认为这是对他们主管的一种惩罚。有一些迹象使主管明白,她来的时候,大家就会表现得很积极;只要她一离开,大家马上就放松了。小组成员还会使用无声的抗议来延长主管的解释和示范时间。他们总是毫无理由地抱怨原材料和机器设备。

午饭时,成员们奚落公司,谈论他们最近那次让主管绝食的事件,并计划用新的方式来烦她。所有这些看起来就像开了一个巨大的玩笑。Ruth 和其他成员有好多关于主管和公司的玩笑。

现在 Ruth 作为一个管理者进入了这个小组,这不是好玩儿的事情。她决心利用她的管理职位和相关知识来赢得小组的信任,从而一起为公司工作而不是和公司作对。如果这些能够实现的话,那么她领导的小组将是最棒的。员工们熟知他们的团队,并有良好的团队精神,而且如果他们能够建设性地运用他们的智慧努力工作的话,那么小组的产量将达到平均水平以上。

Ruth 以前的同事们现在对她都很冷淡,这应该是很自然的,她相信,自己能在短时间内搞定这个问题。困扰她的是,Joe James 现在接替了她以前的职位成为小组的小头目,整个小组像以前一样攻击她。

问题:

1. 该公司选择 Ruth 是否为上策? 为什么?
2. 你会给 Ruth 提什么样的建议呢?
3. 工作团队必然会反对为实现组织目标工作吗? 请说明理由。

案例 11-2

多嘴的 Mike

Mike 是一个特别友好和爱说话的人,他甚至经常让员工都停下手中的活儿来听他讲笑话或是讲故事,这事弄得他的主管很烦。对于 Mike 来说,占用工作时间或是有其他人在监视他们工作,这都算不得什么。他就是喜欢讲故事,也是大家瞩目的中心。对主管人员来说,问题是其他人也十分喜欢听他讲。

最近这个部门刚刚由一位主管接手,他准备改变这个局面。他认为,他有能力激发

像 Mike 这样友好的人。由于员工们是作为一个团队被激励的,因此主管人员相信,他能让员工们认识到站着聊天不干活儿的损失有多大。但是毫无疑问的是, Mike 是这个团队的非正式的领导者,他们把他当做工厂的主管人员对他言听计从。

Mike 的员工们生产技术特别好。当他们工作时——这占了他们大部分的时间,他们的产量是其他团队比不上的。但是员工们的工作经常为不时的闲聊和故事所打断,部门主管对此非常头痛。这不仅会导致次品出现,同时也为其他员工和其他部门树立了一个不好的榜样。

主管人员找来 Mike 讨论这个问题。他强调,如果 Mike 和员工们能够更好地利用荒废的时间,那么他们会挣到更多的钱。Mike 反驳道:“如果你不喜欢钱,钱又有什么用呢?为了赚钱你忙碌一生,却没有时间好好享受一下生活。生命短暂,不能把生命中的每一分钟都花费在赚钱上。”最后, Mike 保证他的团队能够做好,讨论才告一段落。如果他的团队不能保持其产量的话,主管人员会让 Mike 知道。

在一段时间内,情况有所改善,但是只是维持了一周左右,老问题就又出现了。主管人员单独找了每个员工谈话。他们的反应和 Mike 一样。起初情况会有所改善,但是不久就又回到老样子了。

问题:

1. 你赞同 Mike 和他的员工的做法吗?
2. Mike 团队的生产超过平均水平,团队主管确实有必要抱怨 Mike 的行为吗?
3. 如果你是主管,下一步你会怎么办?

注释和参考文献

1. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1946).
2. Daniel C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review*, January 1984, p. 47.
3. For a further discussion of components of group cohesion, see Joseph P. Stokes, "Components of Group Cohesion: Intermember Attraction, Instrumental Value, and Risk Taking," *Small Group Behavior*, May 1983, pp. 163—173.
4. Lester Coch and John R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, 1948, pp. 519—520.
5. Irving Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos* (Boston: Houghton Mifflin, 1973), p. 9.
6. See Paul E. Brauchle and David W. Wright, "Fourteen Team-Building Tips," *Training and Development Journal*, January 1992, pp. 32—36. Also see Mahmoud Salem, Harold Lazarus, and Joseph Cullen, "Developing Self-Managing Teams: Structure and Performance," *Journal of Management Development* 11(1992), pp. 24—32.
7. Everett E. Adam, Jr., "Quality Circle Performance," *Journal of Management*, March 1991, pp. 25—39.

第12章 人员配置

学习目的

学完本章后,你应该能够:

1. 概述人力资源计划过程。
2. 定义岗位分析、职务说明书、工作说明书和技能储备库。
3. 定义平等就业机会。
4. 描述招聘过程。
5. 定义平权行动计划。
6. 讨论逆向歧视。
7. 定义测试、测试效度和测试信度。
8. 讨论不同类型的求职面试。
9. 讨论面试过程中可能存在的问题。

12.1 本章引言

一些企业认为,员工雇用之前的测试过程是必不可少的,特别是当劳动力市场供不应求的时候,因为这时候在可用的人群当中,最优秀、最聪明的人差不多都已经被雇用了。西雅图的飞机制造商波音公司,在雇用按工时计酬的从事装配工作的机械工和电工之前,就使用了评审测试方法,并对测试结果非常满意。波音公司人力资源部的评估服务经理 Linda Sawin 曾经说:“我们的经理们已经注意到,员工们一旦在雇用之前参加了测试,就会倾向于在职位上更加努力地做事,并在工作中崭露头角。”

这种测试历时4个小时,以衡量员工的工作潜能,测试包括数学、语言表达和空间感几个方面,还兼有内容广泛的机械知识和电学知识部分的测验。拥有18万名员工的波音公司,为它的管理层职位设置了专业化的雇用前测试。公司在大学校园里招聘员工时,也为支薪的工程类职位和商务类职位设置了一种基于语言表达和行为举止的面



试。这种测试抵制了“子女可以在其父母曾经工作过的地方得到一份差事”的旧式的裙带风气。Sawin说:“虽然只是招聘测试中的一小部分,但这种做法对学生们来说无疑是公平的。因为,它的的确确给予每个人公平的机会。当然,一些人会比其他人做得更好,但这就是你用来确认谁将是在职位上表现更好的人的方法。”

资料来源: Gilbert Nicholson, “Pre-Employment Screening”, *Workforce*, October 2000, pp. 72—77.

12.2 管理技能分析

你是否认为,在雇用员工的过程中,应该把组织内部的员工多样化作为一个目标?如果把员工多样化作为雇用的一个目标,你认为其益处在哪里?

12.3 管理技能应用

你从来自不同文化背景的个人或人群中获得过什么不同的想法和观点吗?

管理的人员配置职能包括获取和开发员工从事经由组织职能而产生的工作。人员配置的目标是使组织拥有最优秀的可得人员,并开发这些人员的技术和能力。最优秀的可得人员的获取过程,通常包括预测人员需求,以及招聘和选聘新员工。对组织内员工的技术和能力的开发过程,包括员工发展和晋升、调任以及离职的适当安排。人员配置职能,由于政府的多种规章制度而呈现出复杂化的状态,而且,许多相关的政府规章制度是经常变化的。

令人遗憾的是,大量的人员配置活动,传统上都是由人力资源部门或人事部门来操作的,而且,在一线经理们看来,这些活动是相对次要的事情。但是,获取和开发具备任职资格的人员的问题,应该引起所有管理人员的特别关注,因为它牵涉到一个组织所拥有的最有价值的资产,即人力资源。

12.4 人力资源计划

人力资源计划(human resource planning, HRP),又称人事计划(personnel planning),其定义是“在适当的时间,为适当的岗位获取适当数量的合格任职人员”^[1]的过程。从另一个角度讲,HRP“是一个组织内部人员(组织现有员工)和外部人员(组织即将雇用或招聘的人员)的供给量与组织在一定时期预期拥有的岗位空缺数相匹配的系统。”^[2]

HRP 包括对组织的人力资源需求进行规划的基本过程。一旦组织计划和具体目

标确定后,HRP 过程将确定能够满足实现组织目标的人力资源需求。^[3]

人力资源计划过程提出的第一个基本问题是:我们的现状如何?人力资源计划在回答这个问题时,经常要用到岗位分析和技能储备库。

岗位分析和技能储备库

岗位分析(job analysis)是指通过调查研究,确定与某一特定岗位性质相关的基本信息的过程。岗位分析的结果包括职务说明书和工作说明书。**职务说明书**(job description)是一种书面文件,它说明了某一特定职务所要求的工作目的、责任、内容和绩效结果。职务说明书应该用于开发公平而全面的薪酬与奖励系统。另外,岗位分析准确性的高低可有助于或阻碍招聘人员吸引合格求职者的努力。**工作说明书**(job specification)也是一种书面文件,它说明了成功完成某一特定职务所必需的能力、技术、个性或品质。总之,工作说明书确定了一个人能够完成工作的资格。岗位分析的工作通常是由人力资源部门的专家负责。然而管理者们也应该参与其所管理的工作岗位的工作说明书的最终确定。图 12-1 表明了岗位分析、人力资源计划、招聘和选聘之间的关系。

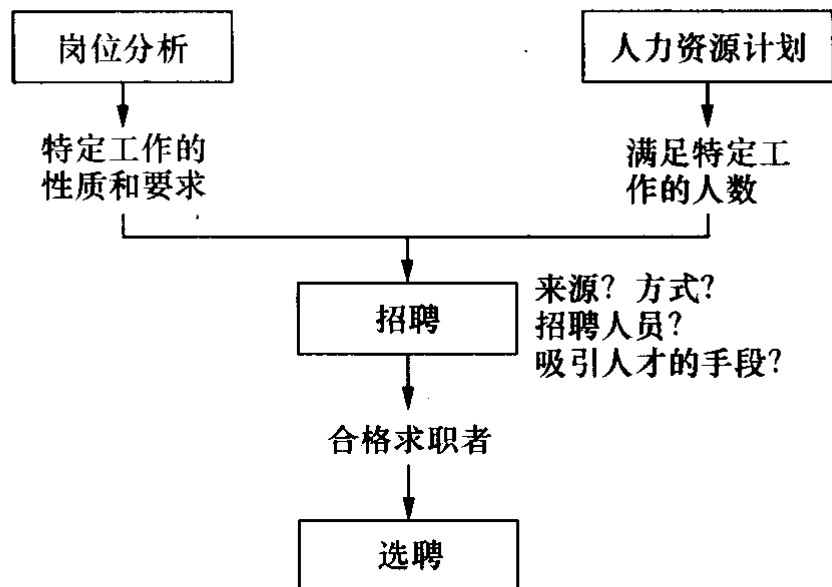


图 12-1 岗位分析、人力资源计划、招聘和选聘之间的关系

通过岗位分析,一个组织可以根据其现有或新增岗位来确定当前的人力资源需求。**技能储备库**(skills inventory)是有关组织当前人力资源的汇总信息。它包含了组织每个员工的基本信息,包含了对员工的全面描述。通过对技能储备库的分析,组织能够评估其当前的人力资源质量和数量情况。

托马斯·帕滕(Thomas Patten)把能够包括在技能储备库中的信息概括为七大类:^[4]

1. 个人简况:年龄、性别、婚姻状况等。
2. 技能:教育程度、工作经验、培训经历等。
3. 特殊能力资格证明:专业社团的成员、特殊成就等。
4. 薪酬和工作经历:现有薪酬、以往薪酬、提薪日期、担任过哪些职位等。
5. 公司资料:盈利计划数据、退休信息、资历等。
6. 个人才能:测试得分、健康状况信息等。
7. 个人特别偏好:工作地点偏好或工作偏好等。

经计算机处理过的技能储备库的主要优势在于,它能对组织内可获得的技能储备作出快捷而精确的评价。计算机将由岗位分析和技能储备库提供的信息结合起来,有助于评价组织人力资源的当前状况。^[5]

也可以设计和维护各种专业化的技能储备库。管理人员储备库就是一个例子,它可以对管理者们的特定技能,如战略开发、经验(例如国际经验或外语能力),以及管理或领导工作的成功与失败记录等进行分别评估。

由于员工的退休、死亡、解雇、晋升、调任和辞职等因素,使得组织除了评估其当前的人力资源状况之外,还必须预先考虑现有员工队伍可能会出现的变化。人事方面的某些变化可以很容易而准确地预估出来,而其他一些变化则难以预测。

预测

组织在人力资源计划过程中提出的第二个基本问题是:我们要向哪儿发展? **人力资源预测**(human resource forecasting)对这个问题的回答离不开对组织人力资源需求的考虑。这是一个根据组织目标确定组织未来人力资源需求的过程。人力资源需求预测要考虑许多变量,其中包括销售方案、潜在商业投机所需的技能、现有员工队伍的构成、技术的变化,以及一般经济环境等。鉴于人力资源对于实现组织目标所发挥的关键作用,预测过程应该涉及各个管理层。

目前的人力资源预测工作在很大程度上是以直觉为基础的;管理者的经验和判断成为确定组织未来人力资源需求的依据。这种模式假设,所有的管理者都能够清楚地了解整个组织未来的计划。然而令人遗憾的是,在很多时候,该假设并不符合事实。

转变

转变是人力资源计划过程的最后阶段,组织在这个阶段按照人力资源预测的结果,决定如何能够获得所需数量和质量的人力资源,从而实现其目标。人力资源预测的结果是对组织人力资源需求的说明,而这是以组织的计划与目标为依据的。为了使人力资源的当前水平与预测的需求相一致,组织需要完成一些转变性的活动。这些活动包括招聘和选聘新员工、开发已有员工或新员工、晋升、调任、裁员和解雇。目前,在许多组织中有缩减人员规模的趋势,有些组织的人力资源部门采用针对每一位员工的替代图方法。在这种保密性的图表上,标明了管理层的各个岗位和所有具备提升并能取代特定职位资格的候选人名单。总之,上面提到的全部活动的协调工作都要委派给组织内部的人力资源部门或人事部门来完成。

法律因素

由于许多组织在人事工作中出现的歧视行为,政府规章制度已经在人力资源计划方面发挥了极其重要的作用。下面几段文字描述的是对美国人力资源计划产生过重要影响的政府议案和法规。

1963 年《薪酬平等法案》(Equal Pay Act of 1963),此法案自 1964 年生效,禁止因性别不同而存在的薪酬差别。该法案规定:

“……对于需要同等的技能和精力,承担同等责任,并在相似劳动条件下从事的工作,在员工取得同等绩效的情况下……雇主向其支付工资时,不得……因为员工的性别差异而予以歧视……即不得使某种性别的员工工资水平低于异性员工的工资水平。”^[6]

1964 年《民权法案》第 7 项(Title VII of the Civil Rights Act of 1964)的制定,是为了禁止从事州际之间商务活动的组织在种族、肤色、宗教信仰、性别或原籍国别方面的雇用歧视。该法案经修订后适用于以下几种类型的组织:

1. 所有雇用了 15 名以上员工的私人雇主。
2. 所有公共与私营的教育机构。
3. 州与当地政府机关。
4. 公共与私营职业介绍所。
5. 拥有 15 名以上成员的工会。
6. 学徒和培训劳资联合委员会。

议会通过了《民权法案》,并以此为全体国民确立了平等就业机会的政策。**平等就业机会**(equal employment opportunity)是指全体公民都享有按其业绩、能力和潜质获得工作与晋升的权利。平等就业机会的一个主要成果在于,明确并禁止了歧视性的雇用行为。这样的行为构成人为的、专断而且多余的雇用障碍,并助长了因性别、种族或因其他无法消除的差别而造成的歧视。

从 1964 年起,员工的多样化趋势显著增强。但是,对就职于一家大型保险公司的非裔美籍沟通经理 Debra D. Richards 来说,这种改变还是来得太慢了。她说:“有些时候,我认为我们正朝着多元文化的方向取得进步,但是,在日常运作层面上,职责限定了我的视野,让我只能观察我周围的情况和那些处于领导地位的人。”对许多人来说,管理者们对员工能力的认知,还是会受到种族和性别的影响的。^[7]

《就业年龄歧视法》(Age Discrimination in Employment Act)于 1968 年 6 月 12 日生效。最初,该法案的制定是为了保护 40—65 岁年龄段的人,使之不受雇用、留任、薪酬等就业方面的歧视。法案经 1978 年修订后,将保护对象的年龄范围扩大到 70 岁。现在,该法案特别规定,除特定情况以外,禁止针对 65 岁的员工实施强制性退休。

1973 年《伤残复健法》(Rehabilitation Act of 1973)禁止联邦代理机构和联邦项目承包商在雇用员工时歧视残疾人。**1990 年的《美国残疾人法》**(Americans with Disabilities Act of 1990)急剧地增加了残疾人享受服务和得到工作的机会。这两个法案都为身有残疾的公民提供了工作场所中的保护,并为其增加了就业竞争时成功的机会。

1991 年《民权法案》(Civil Rights Act of 1991)允许妇女、少数民族者、残疾人和非主流宗教信仰者,如能证明其成为雇用过程或工作场所中故意歧视行为的受害者,则可获得陪审团的审理,并可起诉要求多达 30 万美元的惩罚性损失赔偿。该法案对所有雇用了 15 名以上员工的雇主有效。在本法案通过之前,陪审团的审理和惩罚性的损失赔

偿只能在与种族歧视有关的故意歧视诉讼案中得到许可。该法案为非种族因素的故意歧视的受害者可得的赔偿金额设定了一个上限,此上限根据雇主雇用员工的数量而定。

这项法案的第二个方面涉及故意歧视诉讼中的公司举证责任。在始于 1989 年最高法院的一系列判决当中,法院开始对公司放松了对其举证责任的要求。然而这项法案要求公司提供证据,以证明导致歧视的经营行为本身并不具有歧视性,而只是与案件审理中涉及的工作绩效有关,并与经营需要相一致。

《家庭与医疗休假法》(Family and Medical Leave Act, FMLA)于 1993 年颁布,它使具备任职资格的员工有权为了与家庭和健康有关的原因延长无薪休假的时间,并且无须担心因此丢掉工作。根据该法案,如果员工本人出现严重的健康问题,或其直系亲属患病,又或者在子女出生、领养以及安排看护时,员工就能够使用此休假。

歧视的结果并非总是像雇用和解雇行为一样显而易见。信息沟通、管理层的职业晋升路径和人际网络,这些工作场所中的使员工获得成功的必要因素,也可能受到来自间接性歧视的影响。赫米娅·伊瓦拉(Herminia Ibarra)发现,对少数族群的管理者而言,由于不同的人际关系结构、通常较少的职业优势和较少的与高层的联系,其工作网络中的人际关系具有更强的种族异质性和更弱的亲密度,以及不同的晋升潜力。^[8]

表 12-1 概述了与平等就业机会相关的法律和条例。

表 12-1 平等机会法律和条例概述

法律或条例	年份	目 的	适用范围
《薪酬平等法案》	1963	禁止相同或相似工作因性别不同而存在薪酬差别。	从事商业或商品生产且雇用两名以上雇员的私人雇主、劳工组织。
《民权法案》第 7 项(1972 年修订)	1964	禁止种族、性别、肤色、宗教信仰或原籍国别方面的歧视。	雇用 15 名以上、每年工作 20 周以上雇员的私人雇主,教育机构,州与当地政府机关,职业介绍所,工会和劳资联合委员会。
《就业年龄歧视法》	1968	禁止歧视 40 岁以上年龄的人。	雇用 20 名以上、每年工作 20 周以上雇员的私人雇主,劳工组织,职业介绍所,州与当地政府和某些特别的联邦代理机构。
《伤残复健法》(修订)	1973	禁止歧视残疾人,并要求以积极行动为这些人提供平等就业机会。	合同金额超过 2500 美元的联邦项目承包商和分包商,接受联邦财政支持的组织,联邦代理机构。
《越战退伍军人重新适应援助法》	1974	禁止在雇用歧视残疾程度达 30% 以上的退伍军人、由于服役造成残疾而退伍或不再担任现役职务的军人,以及在 1964 年 8 月 5 日至 1975 年 5 月 7 日参与服役的军人。还要求特定的雇主具备书面的平权行动计划。	合同金额超过 10 000 美元的联邦项目承包商和分包商。雇用了 50 名以上员工且合同金额超过 50 000 美元的雇主,必须具有书面的平权行动计划。



(续表)

法律或条例	年份	目的	适用范围
《怀孕歧视法》	1978	在额外福利和休假政策上要求雇主将怀孕与其他医疗情况同等对待。	与民权法案第 7 项相同。
《移民改革与管制法案》	1986	禁止雇用非法移民。	任何个人或团体。
《美国残疾人法》	1990	增加了残疾人享受服务和得到工作的机会。	雇用 15 名以上员工的私人雇主。
《民权法案》	1991	允许妇女、少数民族者、残疾人和主流宗教信仰者,如能证明其成为雇用过程或工作场所中故意歧视行为的受害者,则可得到陪审团的审理,并可起诉要求惩罚性的损失赔偿。还要求公司提供证据,以证明导致歧视的经营行为本身并不具有歧视性,而只是与案件审理中涉及的职位有关,并与经营需要相一致。	雇用 15 名以上员工的私人雇主。
《家庭与医疗休假法》	1993	使具备任职资格的员工有权为了与家庭和健康有关的原因延长无薪休假的时间,并且无须担心因此丢掉工作。	雇用 15 名以上员工的私人雇主。

12.5 晋升的内部来源与外部来源

一个组织在有效完成了员工遴选工作后,便得到了填补空缺职位的最好的供给来源,即组织自己的员工。组织内部晋升在正在成长的和动态发展的组织中非常流行。假如组织的内部来源被证明不能满足需要,也还总是有外部来源可以利用。虽然在外部来源的获得上要花费更多的资金和时间成本,但类似职业介绍所、咨询公司、员工举荐人和就业广告这些外部来源,对一个组织来说还是有价值的。表 12-2 概述了使用组织的内部来源和外部来源满足人力资源需求的优缺点。

关于内部晋升有一个有趣的命题,即所谓彼得原理。该原理由劳伦斯·J. 彼得(Laurence J. Peter)提出,彼得原理(Peter Principle)是指在层级式现代组织中,人们有晋升到他们的能力所不及的水平的倾向。^[9]也就是说,组织里的人按惯例晋升,并最终达到一个其不能胜任的层次。如果组织能坚持对人力资源加以严密控制,遵守技能储备库的规定,并且认真进行岗位分析,则可将这种现象的发生率减至最低。

表 12-2 组织内部来源和外部来源的优缺点

优 点	缺 点
	内部来源
<ul style="list-style-type: none">• 被晋升者士气高涨• 能力评估更加有效• 对某些职位而言成本更低• 对良好绩效的激励• 导致一连串的晋升• 必须在初级水平上雇用	<ul style="list-style-type: none">• 近亲繁殖• 未被晋升者可能产生士气上的问题• 由晋升所引发的内部政治争斗• 需要强有力的管理开发计划
	外部来源
<ul style="list-style-type: none">• 带来新观念的新鲜血液• 比培训专业人员更廉价、更快捷• 组织内部没有政治拥护者• 可能带来对行业的洞察力	<ul style="list-style-type: none">• 可能找不到适合职位或组织的人• 可能导致内部候选者未被选中时产生士气上的问题• 更长的适应与定向时间

资料来源：R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*, West Publishing Company, 1994.

12.6 招聘

招聘(recruitment)包括为空缺岗位寻找和吸引合格的可供选择的候选人。预测人力资源的需求量与组织内部可用人才储备量之间的差距,决定了组织需要招聘的人数。招聘决策作出后,就必须对人力资源的供给来源进行研究。管理实例 12-1 描述了美国大型药品连锁店 CVS 为扩充其人才库所采取的某些方法。

管理实例 12-1

www.cvs.com

Green Thumb 公司

Green Thumb 公司是一个知名度极高的非营利性组织,它在美国老年工作者的培训和就业方面处于领袖地位。它的使命在于为家庭、社团和国家提供支援,让老年人和弱势群体得到学习、工作和为他人服务的机会。Green Thumb 公司始建于 1965 年,最初公司被委托利用退休农民的“绿拇指”(Green Thumb)^①来改善国家的公园和公路状况。后来,四州联合试验项目在全部员工中很快发展成为最有创造性和成本效益的倡议之一,即“老年社区服务就业计划”。纵观其历史,Green Thumb 公司已经将其服务量扩展到每年向 44 个州和波多黎各总共 4 万多人提供工作机会,这些人包括成年工人、失业工人、接受福利者和有特别需求的成年人。

① 指掌握的专业技能——译者注。

为答谢那些认识到让成年人成功的重要性的美国公司,Green Thumb 公司每年都要评选一些“老年工作者的优秀雇主”。这些回报是为了表彰那些公司开展的模范性举措,包括提升老年工作者形象,建立对老年人友好的工作场所,积极的招聘、雇用和留住老年工作者,以及为之提供类似培训和弹性工作时间表这样的专门项目。

在 CVS 的 10 万名员工中,有 15 003 人是成年工人。1992 年,CVS 主动开始以协商形式招聘老年工作者,那时 CVS 的员工队伍中有不到 7% 的人年龄在 55 岁以上。

如今,老年工作者在包括技术和管理职位的各类工作中代表了一种多样化的群体。有 177 位药剂师和两位仓库经理年龄在 70 岁以上。有两位年龄超过 90 岁的员工,其中一位是全职药剂师,另一位是贺卡商。CVS 在 31 个州和哥伦比亚特区拥有的药店超过 4 100 家。

CVS 的“政府计划”主任 Steve Wing 说:“老年工作者反映了员工队伍的一种多样化特色,这有助于向包括老年人在内的多样化客户群体提供服务。有些老年工作者真的非常出色,他们为年轻人树立了榜样,并且在客户服务等领域有杰出的表现。”

资料来源:节选自 2001 年 9 月 13 日的新闻,寻找更多有关 Green Thumb 公司的信息,请参阅网站 www.greenthumb.org。

法律影响

前面所述有关法律的内容也会对组织的招聘产生深刻的影响。例如,法院规定了采用口头或未经预约方式进行的招聘属于歧视性行为,因为这不利于妇女和少数民族者在组织内部的各个层次上求职。^[10]

为有助于禁止招聘活动中的歧视行为,平等就业机会委员会 (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) 提供了以下建议:^[11]

- 保留未被雇用的女性和少数民族求职者的文档,并把他们作为将来空缺职位的潜在候选者。当职位出现空缺时,优先考虑这些候选者。
- 在招聘和整个人力资源过程中使用女性和少数民族员工。
- 把分类广告放在“招工”或“招工,男性—女性”条目下。确保广告内容不显示任何与工作相关的对性别、种族或年龄偏好,以及资格的要求。
- 在面向妇女和少数民族的媒体刊登招聘广告。
- 所有的招聘广告应该包含“雇主提供平等就业机会”的标示。

研究表明,知晓保护性立法和平等就业机会委员会方针政策的组织,更有可能促进员工队伍的多样化,遵守公认的雇用行为规范,在招聘活动中注意自身的形象,并且通常以实际行动改善受保护群体的状况。^[12]多样化的工作场所已成为现实,以成长为导向的公司会让这种现实成为影响组织人员配置的积极因素而非消极因素。

12.7 选聘

选聘过程是指从那些最有可能胜任某个职位的人员当中作选择。该过程有赖于完善的人力资源计划和招聘工作。只有当可得的合格候选者数量足够时,选聘过程才能有效地发挥作用。选聘过程的最终目标是将个人的任职资格与相应的职位要求相匹配。

谁来决策

在不同的组织中,人员雇用的职责被分配到不同的管理层。通常是由人力资源部或人事部门从事招聘起始阶段的筛选工作,但最后的选聘决策要交由空缺职位所在部门的经理来作。这种工作系统减轻了经理们的负担,使他们不必为筛掉不合格和不满意的求职者而耗费时间。不太常见的做法是,人力资源部或人事部门既负责起始阶段的筛选,又负责最后的决策。许多组织将最后的选择权交给直属经理,但其决定要得到高级管理层的认可。在小型组织里,经常是由业主或总经理作出选择。

还有一种可选的方法,就是让同事参与选聘决策。在传统上,同事参与选聘的方法主要用于技术职位和高级管理职位,但现在这种方法在组织的各个管理层上都越来越流行了。用这种方法,可以让同事们在最后的选聘决策中发挥作用。

选聘过程中的法律因素

选聘过程已成为政府关注的主要对象,这可以从已生效的法律和规章制度的数量上体现出来。这些法规禁止了选聘员工时的歧视行为。一项经常要求组织去做的事情,是开发平权行动计划。平权行动计划(affirmative action plan)是一份书面文件,它概括性地规定了对过去的歧视行为加以纠正的具体目标和时间安排。所有合同金额超过5万美元且雇用了50名以上员工的联邦项目承包商和分包商,都被要求制订书面的平权行动计划,并实行之,且接受联邦合约计划办事处(the Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP)的监督。虽然1964年《民权法案》第7项和平等就业机会委员会并未对具体的平权行动计划进行规定,但法院对于歧视性案件所作的裁决经常要求平权行动。

开发一份有效的平权行动计划,需要许多基本的步骤。表12-3表明了平等就业机会委员会对开发平权行动计划的建议。

没有平权行动计划的组织发现,在联邦政府下达要求之前就自行明确和改变具有歧视性质的就业政策,是有一定的商业价值的。逐渐增加的法律规定和要求平权行动的法庭判决记录,使得制订一份书面平权行动计划的收益更加明显。

表 12-3 平等就业机会委员会对开发平权行动计划建议

1. 一个组织的首席执行官应该发布一份书面声明,说明他/她个人郑重承诺:将平权行动计划、法律义务和平等就业机会作为组织的一项重要目标。
2. 组织的一名高层管理者应被授予权利和责任来指导并执行该计划。此外,组织内部所有的经理和主管应清楚地理解他们自己为实现平等就业机会而担负的责任。
3. 组织应将其政策和对该政策的承诺同时在组织内外部公开。
4. 应审查当前的就业状况,以确认计划使用集中和使用不足的范围,并确定使用不足的程度。
5. 应在每个确认为计划使用不足的范围开发目标和实现该目标的时间表,以增加对少数民族、男性和女性的使用程度。
6. 应再次检查整个就业系统,以确认和消除平等就业的障碍。复查的范围包括招聘、选聘、晋升系统、培训计划、薪酬结构、福利与就业条件、裁员、解雇、惩戒行为,以及影响此范围的工会合同条款。
7. 应建立内部审计与报告系统,以监督和评价计划各方面的进展。
8. 应开发支持平等机会的公司和社团计划。计划可以包括培训主管人员重视他们的法律责任,以及组织对平等就业、工作与职业生涯咨询计划的承诺。

资料来源: *Affirmative Action and Equal Employment*, vol. 1 (Washington, DC: U. S. Equal Employment Opportunity Commission, 1974), pp. 16—64.

但是,越来越多的逆向歧视诉讼案件可能对平权行动计划产生了重要影响。逆向歧视指对某个群体(如少数民族或妇女)给予其他群体(如白人男子)得不到的优惠待遇,而非提供纯粹的平等就业机会。这方面的第一宗判例是 1978 年的 Bakke 讼案^[13]: 白人男子 Allen Bakke 起诉戴维斯市加利福尼亚大学医学院。他控告说他遭到了违反宪法的歧视,因为他在申请入学时被医学院拒收,而有一些资格较差的少数民族学生却获准入学了。最高法院作出了对 Bakke 有利的判决,但同时维护了平权行动计划的合宪性。

在 1979 年的另一桩案件中,最高法院审理了一位名叫 Brian F. Weber 的白种工人提出的诉讼,该诉讼是关于一份由雇主和工会协商制订的平权行动计划的。^[14]此案对经修订的 1964 年《民权法案》第 7 项提出了质疑,即法案是否禁止了私人雇主在雇用行为中的种族倾向。法院以 5 比 2 的对立意见判决原条款有效,且自愿性配额是可允许的。Weber 讼案的判决也暗示了法院对可允许的平权行动计划的判断标准:(1) 计划在设计上必须打破旧式的种族隔离模式;(2) 计划不得涉及对无辜第三方的解雇;(3) 计划对白人雇员的晋升不得设置任何障碍;(4) 计划必须是一项禁止歧视的暂时性措施。然而,在 1989 年的 Martin 诉 Wilks 一案中,最高法院宣判白人雇员有权对法院批准的平权行动计划提出有关逆向歧视的诉讼。^[15]在另一桩里士满市起诉 J. A. Crosan 公司的案件中,法院判决认为将白人置于不利地位的平权行动政府计划是不合法的。最后,在一桩与得克萨斯大学法学院有关的案件中,法院宣判学院在招生时不得涉及种族因素。正如这些案例所指示的,经理们在这方面必须及时了解法律制定和司法裁决的信息,因为经常性的变更和对解释的修订似乎是不可避免的。

选聘程序

表 12-4 为选聘员工提供了一套参考程序。初步的筛选和面试环节排除了明显不具备任职资格的候选者。在对求职者的初步筛选中,通过检查人员数据单、学习记录、工作履历和类似的资料,来测定个性、能力以及个人过去的表现。然后,初步面试被用来筛掉虽然通过了初步筛选阶段,但不合适或对职位不感兴趣的求职者。

表 12-4 选聘过程的步骤

选聘过程的步骤	应聘员工可能被淘汰的标准
<ul style="list-style-type: none">• 根据求职书、个人简历、雇主记录等进行初步筛选• 初步面试• 测试	<p>教育水平或者工作绩效/经验记录不能满足职位要求。</p> <p>明显对职位无兴趣,也不适合该职位。</p> <p>达不到职位相关的基本水平的智力、才能、个性等要求。</p>
<ul style="list-style-type: none">• 证明材料审查• 求职面试• 体检• 人事判断	<p>推荐材料显示过去的业绩不佳。</p> <p>在能力和其他与职位相关的特质上表现不当。</p> <p>健康状况达不到职位要求。</p> <p>影响新员工选聘的直觉和判断。在能力和其他与职位相关的特质上表现不当。</p>

测试

人员配置工作中颇受争议的领域之一,就是求职测试。测试(test)提供一份行为样本,用来作为个人将来的行为和绩效的参考。有许多测试是可以在组织的选聘过程中采用的。^[16]组织采用的测试可以分为以下几种常见类型:智能测试、精神运动测试、业务知识与能力测试、兴趣测试、心理测试与谎言测试。

智能测试(aptitude test)衡量一个人的学习能力与潜能。**精神运动测试**(psychomotor test)衡量一个人的力量、灵活性和协调性。**业务知识测试**(job knowledge test)衡量一位求职者所掌握的与职位相关的知识。**能力测试**(proficiency)衡量一位求职者完成一份工作样本的水平。**兴趣测试**(interest test)被用来确认与具体职位上成功者的兴趣相比,一个人的兴趣如何。**心理测试**(psychological test)试图衡量个性特质。**谎言测试**(polygraph test)通常是**测谎器测试**(lie detector test),它记录的是测试主体在回答一系列问题时体内产生的物理变化。通过研究生理测量记录,谎言测试官就可以判断测试主体的回答是真实的还是带有欺骗性的。

求职测试的合法性受到效度和信度要求的影响。**测试效度**(test validity)指的是某项测试预知某一特定标准的程度。对组织来说,常用的标准是工作绩效。因此,测试效度通常指某项测试预知未来工作成就或绩效的程度。对于工作成就或绩效的标准的选 择是有难度的,而且标准选择的重要性无论如何强调都不会过分。显而易见,如果没有令人满意的标准,就不能衡量测试效度。

测试信度(test reliability)指的是某项测试结果的一致性与可重复性。用来确认测试信度的方法通常有三种。第一种方法称为“复测法”(test-retest),要求在对一组人员进行测试之后,过一段时间对他们进行复测,两次分数的接近程度决定了测试的可信度。第二种方法称为“平行测试法”(parallel form),需要给出两份相互独立但内容相似的测试表格,两份表格所得分数的一致程度决定了测试的信度。第三种方法称为“折半测试法”(split half),即把一次测试分成两半来进行,以确定两部分的结果是否相似,信度同样是由其相似程度决定。所有这些方法都需要以统计的方法计算数据,以确定测试信度。

过去,许多组织经常在还未确立效度或信度的情况下就组织测试,使得测试遭到了大量的批评。前面述及的1964年《民权法案》就包括了专门与测试的使用有关的部分:

雇主提供任何的专业能力开发测试并且按照测试结果行事,也属于合法的雇用行为,但必须符合的规定是,该测试及其管理和按照结果采取的行动,不得在测试的设计、使用动机和行为上,对种族、肤色、宗教信仰、性别和原籍国别加以歧视。^[17]

最高法院有两次裁决对组织使用测试的行为产生了深刻的影响。第一次是在Griggs诉Duke电力公司一案中,法院裁决任何对女性和少数民族求职者带有不利影响的测试,都必须被证实其与职位相关之后才能具有合法性,无论雇主是否有歧视的意图。^[18]在Albermarle纸业公司诉Moody一案中,最高法院要求雇主承担举证责任,以证明所采用的测试符合平等就业机会委员会的相关政策。^[19]

最终,在1978年,美国平等就业机会委员会、行政事务委员会、司法部和劳工部决议通过了一份名为《关于员工选聘程序的统一指导原则》^[20]的公文。这些指导原则确立了美国联邦政府在雇用行为中针对歧视问题的立场。指导原则说明了私人和公共雇主必须做哪些事,以证明其包括测试在内的选聘程序是非歧视性的。^[21]

谎言测试与药物测试

如前所述,谎言测试可用来筛选求职者。测谎仪是一种记录测试主体在回答一系列问题时体内产生的物理变化的设备。测谎仪在一卷移动的绘图纸上记录血压、呼吸与排汗的数据波动。根据记录下来的数据波动情况,测谎仪对测试主体所作反应的真伪作出判断。

谎言测试的使用依赖于一系列的因果假设:紧张会引起体内产生特定的生理变化;恐惧感和罪恶感会导致紧张的产生;说谎会带来恐惧感和罪恶感。谎言测试的使用,假定了测试主体对问题的反应和测谎仪所记录的生理反应两者存在直接关系。但是,测谎仪本身并不能发现谎言,它只是探测生理变化,对测谎记录的解释必须由操作员来做。所以,真正的谎言发现者是操作员,而非测谎设备。

关于谎言测试的效度,存在着严重的问题。当一个人说谎时没有罪恶感(病态的



说谎者就是这样)或者说谎者相信自己的回答是正确的时候,谎言测试就会遇到困难。而且,很难证实测谎仪记录的生理反应仅仅是和所说的谎言有关。此外,还有些批评者认为,谎言测试的使用违反了宪法的基本原则:隐私权、免于自证其罪的特权与无罪假定。由于这些问题和批评,美国议会通过了 1988 年《员工测谎保护法案》,严格限制了谎言测试的商业应用。不受此项法案限制的有:(1) 所有当地、州及联邦的雇员(但是各州可以通过立法来限制谎言测试的使用);(2) 与国防或治安合约有关的行业;(3) 与能源部签订了关于核能源的合约的企业;(4) 有权接触机密情报的企业或专家顾问。

私人企业在特定的情况下也被允许使用谎言测试,这些情况包括:雇用私人安全服务人员;雇用有权接触药品的人员;调查雇主所蒙受的经济侵害或损失的过程。

几年前,还出现了对药物测试项目的推广使用。这种与使用药物有关的项目的开展,并非仅仅是为了筛选求职者,也是为了测试现有的员工。据已有的估计,“500 强”中已经有 20% 的企业制定了药物测试项目或正在计划制定该项目。

许多法律诉讼对这种项目的合法性提出了挑战。一般而言,药物测试如果将使用范围限定在求职者群体,就会具备较有力的法律依据。而且,现有的员工不应该受到随机性药物测试的影响。使用药物测试的大概理由,比如行为的显著变化或事故发生率的骤然增加等,应该在测试之前就确定下来。此外,药物测试的结果应受到保护,以确保其机密性。

证明材料和背景审查

证明材料和背景审查通常分为三类:个人部分、学历部分和就业经历部分。对个人和学历部分背景的审查通常作用有限,因为人们很少会随便地让某人作为自己的背景资料提供者,除非他们感觉此人会为他们提供有利的推荐。前雇主是提供客观信息的最佳来源。然而,前雇主们愿意透露的信息却在数量和内容上参差不齐。正常情况下,绝大多数的前雇主只会提供如下的信息——求职者是否曾在他那里工作过,该员工的工作时期长短,以及他担任过什么职位。

如果一位求职者因为外部报告服务公司提供的信用报告或其他类型的报告中的信息而被拒,则撰写此报告的组织的名称和地址都必须通知给该求职者。法律并不要求报告服务公司给予当事人一份关于他本人资料的文件副本,但公司必须让当事人知晓相关信息的种类和主旨。管理实例 12-2 描述了证明材料审查的潜在风险。

管理实例 12-2

www.badreferences.com

证明材料审查

两年半以前,当 Scott Ginther 从圣地亚哥市一家电讯公司的宽带网络工程主管的职位上卸任时,没有任何感情上的损失。他和老板在工作风格上有冲突,而他同意以体面的方式辞掉工作。但当他开始为其他职位准备面试时,这位计算机专家担心他的前

雇主正在诽谤他,或以某种方式蓄意妨碍他求职。他登录了总部位于洛杉矶的网站 Badreference.com(又称证明材料审查文件备份中心),以求验证自己的预感是对是错。得知结果后,他大吃一惊。

“那位主管确实说了很多谎话和消极的话,”Ginther说,“他暗示,我是个吹毛求疵的人,说我有强迫症,还说我凡事求稳,不愿意承担风险或作重要的决策。当他们直截了当地问他是否想再次雇用我时,他说不会。他甚至还指出我应该考虑转换职业。”

BadReference 公司任用经过培训的法院书记员给雇主们打电话,审查证明材料,并准备书面报告,这一切的费用是 87.95 美元,完成一次工作平均需要 38 天。Ginther 购买了此服务,并聘请了一位就业律师向前雇主提起诉讼,要求其终止对自己的诽谤,并另外支付 45 000 美元的赔偿金。在很大程度上,由于 BadReference 的报告中包含的信息,Ginther 的律师认为情况对他很有利。BadReference 公司的首席服务官 Michael Rankin 说,自从公司的报告被用做证物以来,“我们在 20 年里还从未输过一件案子”。

资料来源: Eilene Zimmerman, “A Subtle Reference Trap for Unwary Employees,” *Workforce*, April 2003, p. 22.

求职面试

事实上,所有的组织在采用求职面试时,都把它作为选聘过程的重要步骤。它的用途在于对选聘过程中从其他步骤所得的信息加以补充,以确定某位求职者对组织里某具体的职位空缺的合适性。应该牢记一点,即面试过程中提出的所有问题都必须是与工作相关的。平等就业机会的立法,已经对面试过程中可以提出的问题类型上作了限制。

面试类型

组织使用许多种类型的面试。结构化面试(structured interview)是按事前拟订好的面试提纲进行的。通过使用这个提纲,面试官得以保持对面试的控制,从而系统性地囊括了关于求职者的有效信息。结构化面试提供关于所有被试者的同类信息,并且系统性地包含了组织认为必需的所有问题。此外,探索性研究也已经在推荐结构化面试的使用,以此来提高信度和准确性。^[22]

结构化面试演变出了另外两种面试类型——半结构化面试和情境面试。在半结构化面试(semistructured interview)中,面试官预先准备一些主要的问题,但也可以灵活地使用某些技术,如探查技术来帮助评估求职者的优点和缺点。情境面试(situational interview)使用投影技术,将预期的员工置于工作中可能会实际遇到的行为情境之内。例如,面试官可能希望观察求职者如何处理顾客的意见,或者如何评述某些重要的决策制定的特点。然而,无论哪种面试方法,在采用时都必须谨防偏见的影响。

非结构化面试(unstructured interview)是在没有事前设计好的面试问题清单下进行的面试。这种类型的面试使用一些开放式的问题,例如“谈谈你从前的工作”。此类面试会造成许多的问题,例如不能获得系统性信息,也容易受面试官个人偏见的影响。但

是,这类面试确实可以营造更加轻松的现场气氛。

一些组织在有限的范围使用了另外三种类型的面试技术。**压力面试**(stress interview)在设计上要求将面试对象置于某种压力之下。在压力面试中,面试官会对面试对象采取一种对抗的、敌视的态度。此类面试的目的在于了解求职者是否属于高度情绪化类型的人。在**会议型面试**(board/panel interview)中,有两位或两位以上的面试官参与面试过程。还有些时候会用到**小组面试**(group interview),它是将多位面试对象集中起来,使之以小组讨论的形式回答提问。会议型面试和小组面试都可以采用结构化或非结构化的形式。

面试操作中的问题

虽然面试在选聘过程中已得到广泛的应用,但它可能会造成许多问题。第一个问题,也是最显著的问题,即面试也和选聘过程中的其他步骤一样,在效度和信度上受到法律要求的影响。此外,绝大多数面试的效度和信度都受到了质疑。一个可能的原因是,面试官很容易因为某些不正当的理由而对求职者产生有利或不利的深刻印象。

在对求职者进行面试时,可能遇到一些常见的缺陷。面试官也和任何人一样,有个人的偏见,这些偏见可能会在面试过程中发挥作用。例如,仅仅因为面试官讨厌男人留长发,就拒绝录用一位具备任职资格的男性求职者,这样做是不对的。

一个与之紧密相关的问题是**晕轮效应**(halo effect)。当面试官允许单一的显著特征支配了对所有其他特征的判断时,晕轮效应便产生了。例如,当一个人具有令人愉快的个性时,他的其他特质经常容易被忽视。然而,仅有一种悦人的个性,并不能保证这个人将成为一名合格的员工。

过分概括是另一个常见的问题。一位面试对象在工作中的行为方式,可能并不完全符合他在面试过程中的表现。面试官必须记住,面试对象在面试时是要承受压力的,有些人就是会在面试时自然变得紧张起来。

进行有效的面试

伴随面试而出现的问题,可以通过审慎的计划工作来部分克服。关于面试过程有效性的提高,有如下一些建议:

第一,必须对面试官进行仔细挑选和培训。面试官应该是性格开朗,且善于调节自我情绪的人。面试技术可以通过学习来掌握,负责进行面试的人应该在相关技术上接受严格的训练。

第二,面试前应该准备拟获得的求职者的信息和要提问题的提纲。面试准备还应该包括面试地点的安排。私密性和一定的舒适度也很重要。如果没有专门为个人设置的房间,面试也应该在使其他求职者听不到谈话内容的条件下进行。

第三,面试官应该努力使求职者感到放松。面试官不应与求职者展开争论或将求职者置于难堪的地位。关于兴趣爱好这种一般性话题的简短交谈,或向求职者提供一杯咖啡,有助于放松紧张的情绪。应该鼓励求职者开口讲话。但是,面试官必须保持支配地位,并牢记面试的首要目标是得到有助于选聘决策的信息。

第四,面试过程中获得的实情,应该马上记录下来。一般来说,面试时是可以也是应该做笔录的。

第五,应该对面试过程的有效性加以评价。评价有效性的一种方法就是,将所雇员工的实际绩效水平与当初根据面试作出的评估相比较。这种反复核对的方法适合于评价单个面试官和总体面试计划的有效性。

人事判断

选聘过程的最后一步,是为选择哪个人任职而作出人事判断(当然,假定此时具备了任职资格的求职者不止一位)。根据选聘过程中前面步骤所获得的全部信息,必须在职位的最佳人选问题上作出价值判断。如果前面的步骤都已得到正确执行,则将大大提高作出成功的人事判断的可能性。

作人事判断的人也应该认识到,在某些情况下,所有的求职者都不能令人满意。在这种时候,就应该对职位进行再设计,用更丰厚的薪酬来吸引更有任职资格的候选者,或采取其他一些行动。对于“最佳”的求职者,如果此人并非真正适合某个职位,则应该在接受时保持谨慎。

12.8 调任、晋升和离职

人力资源计划过程的最后步骤,包括调任、晋升和离职。调任是指给员工调换工作职位,与原职位相比,新职位大致处于相同的组织层级,薪酬基本相等,绩效要求和地位也大致相当。有计划的调任可以作为一种优良的开发技术来使用。调任也有助于平衡处理不断变动的部门工作负荷的需求。当一位“问题”员工被调到一位完全信任他人的主管手下时,调任常会产生最常见的困难。对员工的培训、辅导或纠正性惩戒行为,可能会使调任变得没有必要。如果员工的行为不能被修正,则要用解雇来代替调任。

晋升是指将一位员工调动到一个薪酬、地位和绩效要求都更高的职位上去。绝大多数组织,在晋升问题上采用的两条基本标准是业绩和资历。工会合约经常要求在晋升中考虑资历问题。许多组织更倾向于将业绩作为晋升的基础,从而形成对绩效的奖赏和激励。显而易见,这样做的前提是组织拥有评价绩效和测定业绩的一套方法。组织还应该考虑当前职位的要求,而不仅是看到员工在原职位上的业绩。在一个职位上的成功,并不能保证在另一个职位上也会成功。必须将过去的业绩和未来的潜质都考虑在内。这样也可以降低彼得原理发生作用的可能性。

离职是指自愿或强制性地终止对一位员工的雇用。对于自愿性离职,许多组织试图通过离职面谈来确定员工离职的原因。这种类型的面谈使组织得以洞察内部存在的需要纠正的问题。强制性离职包括终止雇用合同和临时性解雇。临时性解雇发生于组织不能为全体员工提供足够数量的职位的时候。如果某段时间工作负荷增加了,临时解雇的员工会被召回。终止雇用合同通常发生于员工不能胜任其职务或违反了公司规



章的时候,终止雇用合同应该只作为最后的手段来使用。当公司雇用了一位员工并对其投入资源以后,终止雇用合同将使组织的投资只能得到一个低回报。在解雇员工之前,组织经常会尝试进行培训和辅导的工作。但是,当行为修正过程失败时,最佳的方法还是终止雇用合同,因为不满意或不称职的员工会对组织里的其他人产生消极影响。

本章小结

1. 概述人力资源计划过程。人力资源计划是指“在适当的时间,为适当的岗位获取适当数量的合格任职人员”的过程。一旦组织将计划和具体目标确定下来,人力资源计划过程将确定满足实现组织目标的人力资源需求。

2. 定义岗位分析、职务说明书、工作说明书和技能储备库。岗位分析是指通过调查研究,确定与某一特定岗位性质相关的基本信息的过程。职务说明书是一种书面文件,它说明了某个特定职位所要求的工作目的、责任、内容和绩效结果。工作说明书是一种书面文件,它说明了成功完成某一特定职务所必需的能力、技术、个性或品质。技能储备库是有关组织当前人力资源的汇总信息。

3. 定义平等就业机会。平等就业机会指全体公民都享有按其业绩、能力和潜质获得工作与晋升的权利。

4. 描述招聘过程。招聘包括为岗位空缺寻找和吸引合格的可供选择的候选人。

5. 定义平权行动计划。平权行动计划是一份书面文件,它概括性地规定了对过去的歧视行为加以纠正的具体目标和时间安排。

6. 讨论逆向歧视。逆向歧视是指对某个群体(如少数民族或妇女)给予其他群体(如白人男子)得不到的优惠待遇,而非提供纯粹的平等就业机会。

7. 定义测试、测试效度和测试信度。测试提供一份行为样本,它用来作为个人将来行为和绩效的参考。测试效度指的是某项测试预知未来工作成就或绩效的程度。测试信度指的是某项测试结果的一致性与可重复性。

8. 讨论不同类型的求职面试。结构化面试是按事前拟订好的面试提纲进行的。非结构化面试是在没有事前设计好的面试问题清单下进行的面试。在压力面试中,在设计上要求将面试对象置于某种压力之下,面试官会对面试对象采取一种对抗的、敌视的态度。在会议型面试中,有两位或两位以上的面试官参与面试过程。在小组面试中,多位面试对象被集中起来,以小组讨论的形式回答提问。

9. 讨论面试过程中可能存在的问题。面试过程中的最大问题涉及效度和信度。首先,面试官可能会被依法要求说明所用的面试方法是有效、可信的,而且不具有歧视性。其次,面试官可能因为某些不正当的理由而对求职者产生有利或不利的深刻印象,并因个人偏见影响对求职者的判断。再次,晕轮效应可能使面试官仅仅根据单一显著特征作出判断,因而不能全面地观察一个人。最后,过分概括可能是一个问题。面试官必须记住,面试与实际工作本身是不同的两回事,而且面试者可能会在面试时表现紧张。



复习题

1. 人员配置与组织职能的关系是什么?
2. 什么是人力资源计划?
3. 什么是岗位分析、职务说明书、工作说明书和技能储备库?
4. 什么是人力资源预测?
5. 阐述人力资源计划过程的模式。
6. 阐述下列政府立法的作用:
 - (1) 1963 年《薪酬平等法案》
 - (2) 1964 年《民权法案》第 7 项
 - (3) 1968 年《就业年龄歧视法》(1972 年修订)
 - (4) 1973 年《伤残复健法》
 - (5) 1990 年《美国残疾人法》
 - (6) 1991 年《民权法案》
 - (7) 《家庭与医疗休假法》
7. 什么是平等就业机会?
8. 解释平权行动计划的含义。
9. 什么是招聘? 阐述招聘的途径?
10. 什么是选聘? 阐述选聘过程的步骤。
11. 什么是测试效度?
12. 什么是测试信度? 通常用哪些方法确定测试信度?
13. 阐述两种基本类型的面试。
14. 讨论面试中的常见缺陷。
15. 什么是调任、晋升和离职?

技能构建题

1. 评述下列观点:企业的所有者应该有权雇用任何人,而不必理会政府的干涉。
2. 谈谈你对逆向歧视的看法。
3. 许多管理者认为,一线经理不必考虑人力资源需求问题,这种职能应该由人力资源部门来承担。你怎么看待此种观点?
4. 处理问题员工的一个常见方法,是将其调任到组织的另一个部门去。你是如何看待这种行为的?
5. 什么是情商(EQ)? 你认为自己在这方面的情况如何? 什么类型的工作需要高情商的人?

技能构建练习 12-1

关于平权的辩论

教师把全班学生分成 4—5 个组,然后每组准备对下列陈述之一进行辩论:

1. 美国政府不应该向联邦项目承包商或分包商这些私营企业组织要求平权行动计划。

2. 平权行动计划对少数民族和妇女是非常有益的。私营企业组织应该被要求具有平权行动计划。

辩论结束时,教师在黑板上列出每组的观点,并讨论相关的问题。

技能构建练习 12-2

临时性解雇

两年前,你的组织经历了一次工人数量的陡然增加。与此同时,组织也受到了一次有关平等就业机会诉讼的威胁,该诉讼导致了一项平权行动计划的建立。根据此计划,又有一些女性和少数民族的人员被招聘并雇用了。

目前,在你的组织里,高级管理层预计工作量会减少。你已被要求对你所在科室的全部员工进行分级,一场临时性解雇已是必然的了。

下面是你将找到的科室中7位职员的履历资料。现在,你将根据临时性解雇的顺序给这7个人分级,评为第一级的人首先被解雇,以此类推。

Burt Green:白人男性,45岁,已婚,有4个孩子。在组织中已工作5年。被认为是一个酒鬼;工作记录很差。

Nan Nushka:白人女性,26岁,已婚,没有孩子,丈夫有一份稳定的工作。在组织中已工作6个月。雇用于平权行动计划生效之后,迄今工作记录平平。正在攒钱买房。

Johnny Jones:黑人男性,20岁,未婚。在组织中已工作1年。绩效水平很高。被认为是一个害羞的“孤独者”。想在某日创办自己的公司。

Joe Jefferson:白人男性,24岁,已婚,没有孩子,但妻子正怀孕。在组织中已工作3年。现正在读夜大。由于工作和学业上的冲突,绩效反复无常。

Livonia Long:黑人女性,49岁,守寡,有3个已成年的孩子。在组织中已工作2年。是个表现平平、业绩稳定的员工。

Ward Watt:白人男性,30岁,刚刚离婚,有一个孩子。在组织中已工作3年。是一个不错的员工。

Rosa Sanchez:西班牙裔女性,45岁,有6个孩子,丈夫一年前致残,她正在努力养家。在组织中已工作3个月。没有绩效评估的资料。

1. 你是用什么标准来给这些员工分级的?

2. 你的分级方法在平权行动方面有哪些含义?

案例 12-1

应该接受事实吗?

Jane Harris 是在两年前来 S&J 百货公司工作的。Jane 起初在财务部的工作情况证明了她是一位优秀而勤奋的员工。不久, Jane 和她的部门领导 Rich Jackson 都明显意识到,她能够承担更多职责的工作。Jane 和 Rich 就此事讨论过。Rich 很清楚,如果

不能给 Jane 找到一个更好的职位, S&J 将失去一位优秀的员工。当时, 因为财务部没有高级职位的空缺, Rich 就给 Jane 推荐了一个会计部的职位。她接受了。

Jane 作为工资管理员加入了会计部, 并很快就精通了新工作。她掌握了关于工作的各方面的知识, 并与两名部下保持着融洽的关系。经过一段短暂的时间, Jane 晋升为会计部的副经理。在这个职位上, Jane 的表现仍很出色。

两个月之前, Bob Thomas 突然成为会计部的一名新员工。S&J 的执行副总 Ralph Simpson 对 Jane 和会计部领导 Steve Smith 解释说, Bob 是个新手。Bob 在熟悉了会计部各方面的情况之后, 将会分担 Jane 和 Steve 的部分工作, 并承担会计部的一些特别项目。在 Bob 报到几天后, Jane 得知, Bob 原来是一位与 S&J 总裁关系甚密的政客的儿子。就在 Bob 进入 S&J 之前不久, 他曾在父亲的成功竞选活动中工作过。

上星期, Steve 让 Jane 帮助 Bob 准备下一年度的会计部预算。在做预算工作时, Jane 发现了一件令她大为吃惊的事。她发现, Bob 是以每月 2 400 美元的薪水受雇的。而就在 Bob 被雇用的时候, Jane 作为会计部的副经理, 每个月也只有 2 000 美元的薪水而已。

在花了几天时间考虑自己的境况之后, Jane 就薪水一事约见了分公司领导 Ralph Simpson。她告诉 Ralph, 自己在帮 Steve 做预算工作时已经了解到薪水差别的事, 她还声明, 给一名新手支付比经理更高的工资是不恰当的。她拿 Ralph 已经说过好多次的话来提醒他: 考虑到 Jane 的职责, 应该给她支付每年 26 000—28 000 美元的报酬, 但是 S&J 一时还给不了她这么多薪水。Jane 告诉 Ralph, 事情不能再像现在这样下去了, 她打算给 S&J 一个机会来改变现状。Ralph 回答 Jane 说, 他会在几天之后去找她。

大约一周之后, Ralph 给了 Jane 一个答复。他声明, 虽然事情不公平, 但他认为 S&J 不会对此采取任何行动。他告诉 Jane, 有时候人们就得接受事实, 即使事实是不公正的。他还说, 他希望这件事不会导致 S&J 失去一位优秀的员工。

问题:

1. Jane 有什么选择?
2. 如果可能的话, 美国联邦政府可以在此案例中起什么作用?

案例 12-2

求 职 面 试

Jerry Sullivan 是一位核保经理, 在一家位于美国西南地区的大型保险公司工作。最近, 他的最佳员工之一打算离职, 并在两周前告知了他。那位女员工很快就要生孩子了, 而且她在和丈夫商量之后已经决定辞掉工作, 在家里照看新生婴儿和另外两个小孩。

今天, Jerry 已计划好为空出的职位对几位求职者进行面试。第一位求职者是 Barbara Riley。她是按照面试日程, 准时在上午 9 点钟来到公司办公室的。不巧的是, 在她来之前不久, Jerry 接到了一通他老板打来的电话。这位老板刚刚结束了历时三周的休假并已返回, 他想让 Jerry 就当时的经营情况及最新信息向他汇报。这通电话交谈持



续了30分钟。其间,Barbara就坐在公司接待处的房间里。

9:30 Jerry来到接待处,并将Barbara请到了他的办公室。以下是两人的谈话内容:

Jerry:想来杯咖啡吗?

Barbara:不用了,我已经喝过一杯。

Jerry:如果我喝杯咖啡的话,你不会介意吧?

Barbara:不会,快请便吧。(Jerry犹豫了一下,然后按铃给秘书Dorothy Cannon。)

Jerry:Dorothy,可以给我倒杯咖啡来吗?

Dorothy:我很快就送过来。第一线有你一个电话。

Jerry:谁打来的?

Dorothy:Tom Powell,我们在IBM公司的代表。他想和你谈有关我们新款文字处理器交货日期的事。

Jerry:我最好跟他谈谈。(转身面向Barbara)我最好接一下这个电话,只要一分钟就好。(他拿起话筒)哦,Tom,我们什么时候能拿到机器呢?

这通电话交谈持续了大约10分钟。挂断之后,Jerry再次转向Barbara,继续面试过程。

Jerry:抱歉。但我需要知道关于那些机器的事。我们真的需要那批机器。我们的时间不多了,那么,就谈谈你自己的情况吧。

当时,Barbara和Jerry谈了自己的教育情况,其中包括一个心理学大学本科学位和即将拿到的MBA证书。她向Jerry说明,这可能将成为她的第一份全职工作。就在那时,电话铃响了。Jerry的秘书告诉他,下一位面试对象正在等着他。

Jerry:(转向Barbara)感谢你来参加面试。在另外两位求职者的面试结束之后,我就会马上和你联系。但是,我需要问你一些简短的问题。

Barbara:好的。

Jerry:你结婚了没有?

Barbara:我离婚了。

Jerry:有孩子吗?

Barbara:有,两个男孩。

Jerry:和你生活在一起吗?

Barbara:是的。

Jerry:我要问这个,是因为这份工作有时需要出差。这会给你带来什么问题吗?

Barbara:不会的。

Jerry:谢谢,我会跟你联系的。

问题:

1. 概述这次面试的若干不当之处。
2. Jerry得到了什么信息?
3. 你如何看待Jerry最后提出的那些问题?



注释和参考文献

1. C. F. Russ, Jr., "Manpower Systems: Part I," *Personnel Journal*, January 1982, p. 41.
2. Ibid.
3. For a description of how Robbins & Meyers, Inc., does human resource planning, see David R. Leigh, "Business Planning Is People Planning," *Personnel Journal*, May 1984, pp. 44—45.
4. Thomas H. Patten, *Manpower Planning and the Development of Human Resources* (New York: John Wiley & Sons, 1971), p. 243.
5. For a detailed discussion of skills inventories, see Donald C. Doele and Carlton W. Dukes, "Skills Inventories and Promotion Systems," in *Handbook of Human Resources Administration*, 2nd ed., ed. Joseph J. Famularo (New York: McGraw-Hill, 1986), pp. 18—1 through 18—21.
6. "Equal Pay for Equal Work under the Fair Labor Standards Act," *Interpractices Bulletin* (Washington, DC: U. S. Department of Labor, 1967), Title 29, pt. 800.
7. Wendy Zellner, "Pioneer: The Race Battle Never Ends," *Business Week*, October 17, 1994, p. 98.
8. Herminia Ibarra, "Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks," *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (1995), p. 673.
9. Laurence J. Peter and R. Hall, *The Peter Principle* (New York: Bantam Books, 1969). See also Laurence J. Peter, *Why Things Go Wrong* (New York: William Morrow and Company, 1985).
10. *Parham v. Southwestern Bell Telephone Company*, 433 F.2d 421 (8th Cir. 1970).
11. *Affirmative Action and Equal Employment*, vol. 1 (Washington, DC: U. S. Equal Employment Opportunity Commission, 1974), pp. 30—31.
12. Alison M. Konrad and Frank Linnehan, "Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices?" *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (1995), p. 787.
13. *University of California Regents v. Bakke*, 483 U. S. 265 (1978).
14. *United Steelworkers v. Weber*, 99 S. Ct. 2721 (1979).
15. *Martin v. Wilks*, 104 L. Ed. 2d 835 (1989).
16. For a detailed description of a large number of tests, see *Tests and Reviews* (Highland Park, NJ: Gryphon Press, 1974).
17. Title VII, Section 703(h), Civil Rights Act of 1964.
18. *Griggs v. Duke Power Company*, 401 U. S. 424 (1971).
19. Thaddeus Holt, "A View from Albermarle," *Personnel Psychology*, Spring 1977, p. 71. Also see "EEOC Guidelines on Employment Testing," *Federal Register*, August 1, 1970, p. 12333.
20. "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," *Federal Register*, August 25, 1978, pp. 38290—38315.
21. For a more in-depth discussion of the current state of testing, see Dale Yoder and Paul D. Staudohar, "Testing and EEO: Getting Down to Cases," *Personnel Administrator*, February 1984, pp. 67—74.
22. E. D. Pursell, M. A. Champion, and S. R. Gaylord, "Structured Interviewing: Avoid Selection Problems," *Personnel Journal*, November 1980, p. 908.

第 13 章 员工与管理者开发

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义人力资产会计。
2. 阐述定向过程。
3. 定义培训。
4. 定义需求评估。
5. 讨论仿真培训、学徒培训和计算机辅助教学。
6. 列举并定义最流行的管理开发方法。
7. 阐述评审中心的含义。
8. 列举培训与管理开发评审步骤。

13.1 本章引言

通用汽车公司和麦当劳快餐店首创了公司大学的概念。据估计,现在有 1 600 所公司大学,创办者有摩托罗拉公司、沃尔特·迪士尼公司(Walt Disney)、第一地毯公司(Carpet One)、弗莱森电信公司(Verizon)、西尔斯-罗巴克公司(Sears Roebuck)和微软公司等。其他许多公司,甚至是一些中小型企业,也在建立公司学校。就像传统的专科学院或综合性大学一样,公司大学也有教学楼、有教师上课用的教室、教学计划,甚至还有课程编码。有些培训,学生们可以拿到学位或证书。有些公司使其教学计划得到认证,这样员工们就可以把内部所学的课程转换为学院的学位课程学分。战略管理集团公司——一家致力于帮助其他公司开发培训项目的咨询公司的高级副总裁 Robert Brado 说过这样的话:“你们认为,员工们是因为他们能得到的报酬被吸引到公司里来的,但是,公司大学的优良培训项目肯定总是人们被吸引并留下来的三个首要原因之一。”

资料来源: Amit Shah, Charles Sterrett, Jerry Chesser, and Jessica Wilmore, “Meeting the Need for Employee Development in the Twenty-First Century,” *S. A. M. Advanced Management Journal*, Spring 2001, pp. 22—28.

13.2 管理技能分析

你认为自己是否会更愿意到一家提供良好的员工培训项目的公司去工作呢?为什么?

13.3 管理技能应用

你认为管理技能是可以学习的吗?

在组织的资产负债表上,像现金、建筑物和设备等这样的要素被列为资产。一种没被列入其中的资产,是组织的人力资源价值。然而,公司在招聘、雇用、培训和人力资源的开发方面有巨额投入。人力资产会计(human asset accounting)包括在财务状况声明中确定和记录组织的人力资源价值。虽然人力资产会计并不能被税务或财务报告目的所接受,但它确实承认了组织的人力资源质量是一项重要的资产。

13.4 人力资源开发过程

组织的人力资源质量的提高包括许多活动。新员工必须知晓有关组织和职务方面的信息。为了让他们胜任工作,必须对他们进行培训。员工援助和劳工关系(如果可用)必须有所计划和管理。而且,现有员工也必须定期地更新技能并学习新技术。公司还必须关心其管理队伍的技能开发。开发员工的技能是一种重要的管理责任。

如图 13-1 所示,人力资源开发过程有许多步骤和功能。绝大多数步骤都不是彼此独立或相互排斥的任务。相反,在 20 世纪迅速变革的组织当中,人力资源部门已经成为影响组织员工队伍的全部需求因素的混合物。人力资源部门在许多重要的管理决策中居于核心地位,因为组织越来越依靠这个部门的默契理解、培训工作和提供的各种方法,来建立并维持一支富有竞争力的员工队伍。管理实例 13-1 对 JCPenney 公司的虚拟大学作了说明。

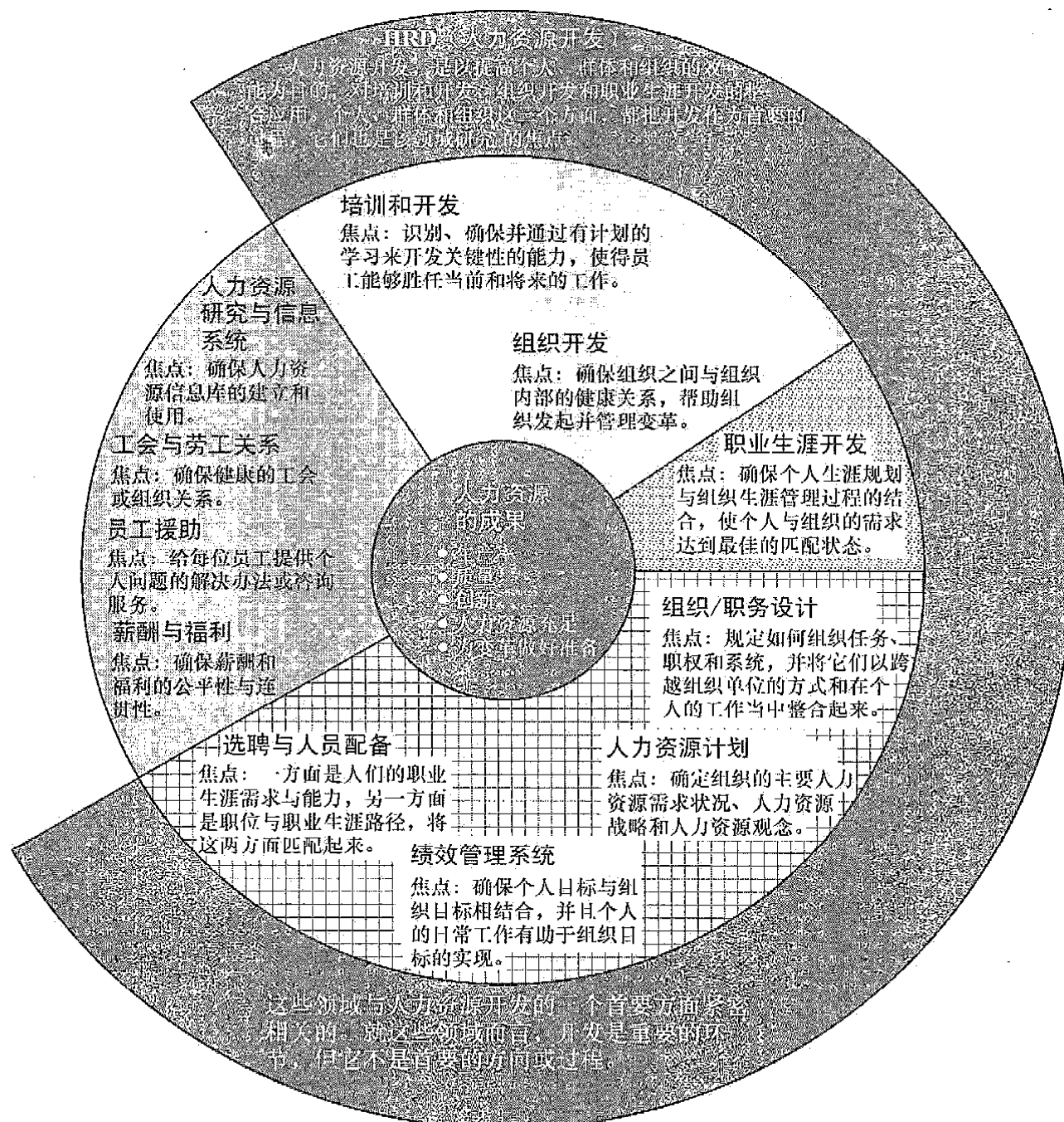


图 13-1 人力资源轮

资料来源：P. A. McLagan, "Models for HRD Practice," *Training and Development Journal* 41 (1989), p. 53.

管理实例 13-1

www.jcpenney.com

JCPenney 公司的“虚拟大学”

为了留住关键员工，并保持竞争力和盈利能力，许多组织有时会从普通培训转向个性化教学。竞争和日益激增的客户需求，意味着组织必须对变化作出迅速的反应。同时，公司兼并以及相应的职位削减，也要求留下来的员工在得不到培训的情况下履行更多的职责。公司要怎样才能满足所有这些需求呢？

JCPenney 的虚拟大学，又称为“学习中心”，是由 Jane Masten 负责运营管理的，他来自得克萨斯州普莱诺市的公司总部。在那里，一间摄制演播室借助通讯卫星，为分散在世界各地的员工举办视频会议。会议参与者利用触摸板技术提出问题或发表看法，而且其他全部的参与者都能实时地听到他们的声音。人力资源开发总监 Masten 说：

“对我们这所大学来说,在摄制演播室外,并没有实实在在的设施。我们创建了一所完全意义上的虚拟大学。当人们需要知识的时候,就需要立即得到知识。他们不可能等学习日程安排就绪,再登上飞机去讲习班待一周。”除了可以组织视频会议之外,“学习中心”还提供全部的在线培训资料,JCPenney 公司的 20 万名员工可以在任何时间获得这些资料。

资料来源: Eileen M. Garger, “Goodbye Training, Hello Learning,” *Workforce*, November 1999, pp. 35—42.

13.5 定向

定向 (orientation) 就是将新员工介绍到组织,介绍到他们的工作部门和他们的工作岗位。定向活动是由同事和组织来提供的。来自同事的定向活动通常是未经计划的和非正式的,可能会给新员工不准确的信息和误导他们。这也说明了由组织来提供定向工作的重要性。一份有效的定向计划,对新员工有立竿见影的和持续性的作用;另外,它对新员工在此后工作中的成功或失败也有重要的影响。

求职者得到对组织的定向信息甚至是在其被雇用之前就开始了。有时,这种定向来自组织的声誉:像组织如何对待自己的员工,对待它所提供的产品或服务类型。而且,在选聘过程中,求职者经常可以了解组织其他主要方面的情况,了解他们可能承担的职责、可能得到的工作条件与薪酬将是什么样的。公司定向计划中通常会提到的目标有:(1) 减轻新员工的压力;(2) 降低将新员工整合到组织中的启动成本;(3) 最终减少由于不能理解组织规章制度和文化而造成的员工流动率;(4) 缩减将员工与工作相结合所需的时间;(5) 帮助员工更快地适应工作团队或工作环境。^[1]

组织的正式定向计划是在员工被雇用之后开始的。对各种类型的组织而言,定向通常应该在截然不同的两个层次上实施:

1. **组织的一般定向**:介绍与全体员工相关的事务及权益。
2. **部门与岗位定向**:包括与新员工所在的具体部门和岗位相关的特定内容。

一般来说,组织的一般定向是由人力资源部门提供的,部门与岗位定向是由新员工的主管来安排的。每位新员工应得到一整套的相关信息或信息包,以补充说明组织一般定向计划的内容。定向信息包通常是由人力资源部门准备的,它包含内容广泛的素材。信息包应该认真地设计,而且只提供必需的信息。定向信息包可以涵盖如下内容:

- 组织图
- 组织设备图
- 政策与流程手册
- 休假日与额外福利清单
- 绩效评估表格与流程



- 其他所需的表格(例如支出报销单)
- 紧急情况与事故防范程序
- 公司通讯与期刊样本
- 公司重要人员(如保安人员)的电话号码与所在位置
- 保险计划

许多组织要求员工签署一份表格,声明员工本人已获得并阅读过整套定向信息。在成立了工会的组织里,如果提出抱怨的员工声称不了解公司的特定政策与流程,上述行为可以对公司起到保护作用。尤其鉴于不正当解雇诉讼案件的增加,因此,在没有成立工会的组织里,签署这样的表格也是同样重要的。不过,签署一份表格,是否真正促使新员工阅读整套定向信息,这一点仍值得怀疑。

定向确实导致了一些问题。通常被提到的问题包括新员工信息量过载、过量的文书工作、非必要信息、组织的过分“自我推销”、缺乏现有员工的支持(例如有经验的同事告诫新员工不要听信公司路线)、缺乏长期性的定向(许多定向仅在一天之内做完)、缺乏正确的跟踪措施和不能纠正定向计划中的缺陷。减少这些问题的发生,对于人力资源部门来说,的确是一个挑战。

组织应该认识到,无论来自同事的还是由组织提供的定向,都会对新员工的绩效有强烈的影响。所以,拥有一套设计精良、执行有效的定向计划,完全符合公司的利益。

13.6 员工培训

培训(training)是指使员工掌握技能或学习知识从而提高绩效的活动。一般而言,新员工的主管对于如何为胜任工作而培训肩负着首要责任。有时,这份责任会被委派到部门中的一位资深员工身上。无论如何,这种初始阶段的培训质量,可以在很大程度上影响员工的工作态度与生产率。

影响组织所需技能的因素还包括经济、社会、技术和政府的变化。这些方面的变化也许会使现有的技能在短期内就变得过时。而且,有计划的组织变革与扩张,也可能使员工有必要更新技能或掌握新技术。

需求审定

培训必须以实现组织的一部分目标为指导方向,这样的目标包括更高效率的生产方式、更高质量的产品与服务或更低的运营成本。这意味着,组织应将其资源仅仅应用到最有助于实现组织目标的培训活动中去。**需求审定(needs assessment)**是公司为了实现其目标对所需具体培训活动的系统性分析。需求审定通常可以以三种方式来进行:组织分析、职能单位或职能部门分析、员工个人分析。

在组织分析层次上,有关缺勤率、人员流动率、迟到率和事故发生率的记录为组织内部存在的问题提供了客观的证据。当有问题发生时,应仔细分析这些记录,从而确定



出现的问题是否可以通过培训而部分得到解决。对员工态度的调查也能被用来揭示组织和职能部门层次上的培训需求。通常情况下,绝大多数组织求助于独立的团体来进行审定并分析其结果。

消费者调查和客户调查也可以揭示出对组织的员工可能并不显见的问题。对客户调查的反应,可以为组织整体或组织内部的职能部门指出培训的范围。

一种流行的审定过程的计划方法包括以下几个步骤:

1. 定义审定过程的目标(目标是什么)。
2. 确定进行审定所需的资料。
3. 选择采集数据的方法(问卷法、面谈法、调查法等)。
4. 采集数据。
5. 分析并核实数据。
6. 准备结论性报告。

这些步骤可以经过调整来适应公司的个性化需求,但是一个计划总会有助于产生有益的结果。

确立培训目标

培训需求确定之后,必须确立目标来满足这些需求。遗憾的是,许多组织的培训计划都没有目标。“为培训而培训”似乎成了座右铭。这种观念实质上否定了评价一个培训计划之优劣的可能性。

有效的培训目标,应该说明培训结束时组织、部门或个人应该达到什么状态。结果应该用书面形式说明。培训目标可以分为以下几种类型:

1. 指导性目标:
 - 将要在培训计划中学习哪些原理、事实和知识?
 - 培训对象是谁?
 - 什么时间培训?
2. 组织目标与部门目标:
 - 培训将会对组织与部门的各种结果(例如缺勤率、人员流动率、成本降低和生产率提升)有何作用?
3. 个人绩效与成长目标:
 - 培训将如何影响受训者个人的行为和态度?
 - 培训将如何影响受训者的个人成长?

当缺乏定义清晰的目标时,有效地评价一项培训计划是不可能的。但是,合理的培训目标通常能够释放员工的潜能,具体方式包括识别技能缺陷与发展机会、强化优良绩效、克服技能上的不足,并帮助员工为将来作好准备。

培训方法

若干方法可以用来满足组织的培训需求,并实现其目标。一些比较常用的方法,包



括在职培训、职务轮换、仿真培训、学徒培训、课堂培训与计算机辅助教学。

在职培训与职务轮换

在职培训 (on-the-job training, OJT) 通常是由一位资深员工或主管来提供。培训师将工作方法示范给受训者,后者被允许在培训师的监督下工作。

职务轮换 (job rotation), 有时称为**交叉培训** (cross-training), 是在职培训的一种形式。在职务轮换中,一位员工在工作单位或部门范围内学习做若干种不同的工作,并在每个职位上工作一段指定的时间。职务轮换的一个主要的优点是,使部门具有灵活性。例如,当工作单位中某个成员不在的时候,其他人也可以胜任其工作。

在职培训还有一个优点,就是不需要专门的设备。而且,新员工在学习过程中从事有生产价值的工作。主要缺点是,工作场所的压力可能导致培训带有随意性或被忽视。

仿真培训

在**仿真培训** (vestibule training) 中,需要设立一个称为“**仿真室**” (vestibule) 的专门的工作场所,在那里,工作程序和设备都与实际工作中所用的相似。然后,由技能熟练的人员指导受训者如何工作。因为没有生产计划的压力,受训者能够以一种轻松自在的节奏对工作进行学习。

这种方法的主要优点,是培训师可以强调专用技术的理论和应用而非强调产出,且受训者也能边干边学。但是,这种方法费用昂贵,并且员工仍须适应实际的生产环境。仿真培训法已被用来培训文字处理器操作员、银行出纳员、办公室职员,以及其他类似职务的人员。

学徒培训

学徒培训在圣经中所述的年代就有了,用最简单的话说,学徒培训是涉及需要广泛而多样化的技能和知识,以及独立判断能力的那些职业的培训。就像许多组织的实践一样,**学徒培训** (apprenticeship training) 是一个对员工进行在职或脱产培训的体系,它对员工进行职业技能、手艺或进行贸易所需要的理论和实践方面的指导和经验介绍。绝大多数的学徒制计划要历时 1—5 年。

课堂培训与计算机辅助教学

课堂培训是在脱产条件下进行的,这是人们最熟悉的培训方法。对于人数多,且对所培训内容知道甚少或一无所知的人员来说,课堂培训是迅速获得知识的有效方式。它对教授新材料、概念、原则和理论都非常有用。定向计划、学徒培训,以及安全教育计划的部分内容通常都是以某种形式的课堂教学来进行的。然而,课堂培训更经常用于对技术人员、专业人员和管理人员的培训。对一般员工,最常用的课堂培训方法有讲座法、讨论法、视听教育法、经验法和计算机辅助培训法。

讲座法是最简易且成本低的方法。讲师以口述的方式就某个主题向听众作演示。这里主要的问题在于讲师的技能和听众有效倾听的能力,如果允许而且鼓励听众参与讨论,讲座法就会更有效。

如果缺乏专门知识或者讲师能力不足,就可以用视听技术凭借录像或电影把外部的专家引入课堂进行教学。使这种方法发挥极大效力的一个条件是,主持人允许观众展开定时的讨论或亲自动手示范,从而对视听演示加以补充。

偶尔使用的经验法类似于案例研究或者角色扮演,这对一般员工是可以见效的。在绝大多数情况下,这种方法与管理人员培训是结合在一起的,此种方法通常强调创造性思维、解决问题和人际行为技能的训练。

计算机辅助培训(computer-based training)允许员工从一个预置的计算机程序中提取信息,并且以自定节奏的形式学习更多知识。与传统的问答题练习手册方法相比,这种方法更有效,但它要求使用和通晓计算机设备。高度技术化和计算机辅助的制造过程适合采用这种方法。有能力使用计算机全部功能(尤其是引人注目的CD-ROM功能)来学习而产生的优点,超过因有限的计算机技能而带来的缺点。一种正在成长的培训方法是因特网辅助培训。

让培训富有意义

为了让各种类型的培训更富有意义,主管应该避免几种平时易犯的错误。其中一个就是缺乏强化措施。因工作出色而受到称赞的员工,可能有保持其优良绩效的动力。赞扬和承认可以非常有效地强化员工的学习成果。关于进步情况的反馈对有效的学习是有关键意义的。为受训者设定标准并以此标准衡量表现,可以鼓励学习行为。

“熟能生巧”这句话无疑适用于学习过程。有太多的主管试图把工作迅速地解释清楚,然后期望员工第一次就做得完美无缺。让员工动手工作或说明如何工作的方法,可以使他们集中注意力并促进学习。将一份工作或任务重复执行若干次也是有益的。实践和重复总是会对学习起辅助作用的。

主管们有时也会有一些先入为主的错误观念,即关于某些个人或群体有能力或没有能力做某些事情的判断。主管应该了解,人不一样,学习的速度就不一样。有些人学得很快,有些人则学得慢一些。主管不应该期望每个人都能立刻掌握工作的要领。培训的节奏应该根据受训者来调整。而且,学得慢的人并不一定会做得差。主管应该持有的态度是,每个人都有能力学习,也都愿意学习。

13.7 管理开发

管理开发(management development)指的是对管理者态度和技能的开发,以使之成为或维持作为一名有效的管理者。要取得成功,管理开发必须得到组织最高层管理者的充分支持。组织的目标、相关管理者的需求,以及组织的管理团队可能出现的变化,理应成为设计、实施和评价管理开发的基础。



需求审定

已经有众多的方法被建议用于审定管理开发需求。任何组织的管理开发需求都包括了组织的总体或整体需求,以及组织内每位管理人员的开发需求。

组织的需求

确定组织的管理开发需求的最常用方法,是对组织内部问题领域的分析。例如,组织的某一领域的抱怨或事故数量的增加,经常是需要进行管理开发的信号。较高的人员流动率、缺勤率或迟到率,也可以表明管理开发的需求。建立在组织目标和管理队伍变化基础之上的规划,同样被用来确定整体性的管理开发需求。

新的商业投资的启动、竞争威胁的增加(采用新战略的新竞争对手)以及公司的愿景或使命的修改,通常都要求重新评价当前的管理开发。高层管理者必须借助持续性的培训以求有所长进,否则将会开始退步,并丧失对成功的业务经营来说至关重要的竞争优势。

管理者的个人需求

个人绩效是个人开发需求的首要指标。每位管理者的绩效评价情况应得到检查,从而确定需要加强的方面。在一位管理者所辖的工作部门内部,存在的问题境况也可以显示开发需求。有计划的晋升或重新委派也经常表明对开发的需求。外部的激励因素和咨询顾问经常可以对管理者的个人开发与成长起到辅助作用。

确立管理开发的目标

在确立了组织的管理开发需求之后,为了满足这些需求,必须确立整体性管理开发计划和个人开发计划的目标。这两种类型的目标都应该以书面形式表达出来,并且应是可衡量的。正如本章前面所述,培训目标可以按照三个大方面来分类:指导性目标、组织目标与部门目标、个人绩效与成长目标。这种分类方案也适用于管理开发目标的划分。

指导性目标可以包括与受训者人数、培训时间、每位受训者的费用和受训者达到标准知识水平所需的时间有关的若干子目标。而且,在管理开发计划中,对原理、事实和知识的学习也需要目标。组织目标与部门目标和开发计划对组织与部门产出(如缺勤率、人员流动率、安全性与抱怨数量)的影响有关。个人成长目标与对个人行为和态度结果的影响有关,也可能和对开发对象成长的影响有关。

在确立了整体性管理开发目标之后,就必须确定详细说明了应获得的技能、知识和态度的个人开发计划目标。这些目标开发出来后,就可以明确课程内容与教学方法了。图13-2表明了需求审定、目标、整体性管理开发目标和每个个人的管理开发计划目标之间的关系。

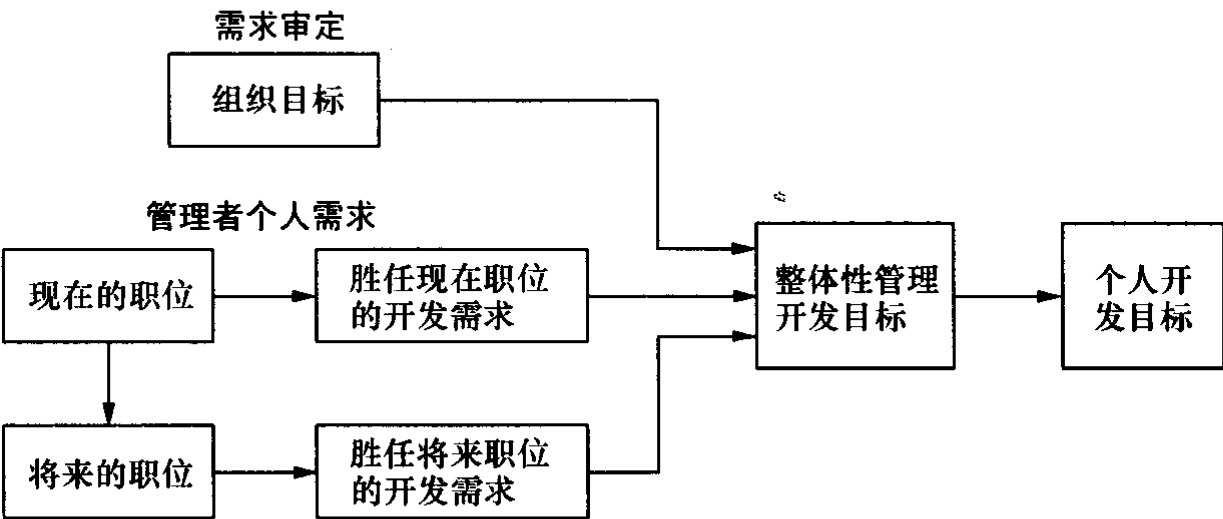


图 13-2 需求审定和目标在管理开发中的关系

13.8 管理开发的方法

当公司完成了需求审定并将开发目标陈述清楚以后,就可以实施管理开发计划了。本部分分析比较常用的管理开发方法。就像员工培训一样,管理开发也可以采用在职和脱产两种方式进行。表 13-1 概述了一些比较常用的管理开发方法。

表 13-1 管理开发方法

在 职	脱 产
见习派任	课堂培训
训导	讲座
职务轮换	案例研究
特殊项目与委员会任务	角色扮演
	文件筐技术
	经营游戏
	评审中心

见习派任

一般来说,见习派任(understudy assignment)被用来开发个人从事一项具体工作的能力。开发对象为最终将承担某特定职务的为现任者工作的人。该人的头衔通常是副经理、行政助理或是特定主管的助手。

见习派任的优点在于,继任者了解培训的目的,并能够在一个实践演练的条件下学习,且不用为操作结果承担直接的责任。该方法消极的一面,是见习者对现任者行为习惯的学习是不分优劣的。此外,维持长期的见习派任可能需要不菲的费用。如果使用了见习派任系统,一般就应当以一种或更多种的其他管理开发方法作为补充。



训导

训导 (coaching) 是由经验丰富的管理者来实施的,它强调所有主管对员工开发应负有责任。按照这种管理开发方法,有经验的管理者建议并指导受训者解决与管理有关的问题。训导方法的深层含义是,要允许受训者在有经验的管理者的帮助下开发自己的管理方法。

训导的优点之一是受训者可获得实际经验,并能看到自己决策的结果。但是,这种方法也存在训导师疏忽培训的责任,或传递不当的管理行为习惯的危险。训导师的专业技能与经验,对这种方法的成功非常重要。

职务轮换

职务轮换的目的在于,通过组织内方方面面的经历,使个人获得丰富的经验。利用见习派任、训导和实地体验,受训者可得到针对某一特定职务的一般性培训与开发。而利用**职务轮换** (job rotation),受训者在组织内部变更职务,一般在每个职务工作6个月到1年的时间。大型组织在培训刚刚毕业的大学生时,经常使用这种技术。

职务轮换的优点之一是,使受训者能够了解管理原则是如何在跨部门环境中应用的。而且这种培训是实践性的,它允许受训者熟悉公司的整体运营情况。这种方法的一个严重缺点,是受训者在每个职务上经常被委以琐碎的任务。还有一个缺点,就是存在使受训者滞留在每个职务上超过必要时间的倾向。这两种缺陷都会使受训者产生消极态度。

特殊项目与委员会任务

特殊项目要求受训者就某一特定的主题进行学习。例如,受训者可能会被指令开发一个关于安全的培训项目。这要求受训者了解组织目前的安全政策和问题,以及其他组织采用的安全培训程序。受训者还必须学会如何与其他员工一同工作或从事与他们相关的工作。不过,重要的是,特殊项目为受训者提供了发展与学习的体验,而不只是忙碌而无价值的工作。

委员会任务与特殊项目相似,可以在机构规范的或建有特别委员会的组织里使用。按照这种方法,受训者与委员会一起工作,共同承担按规定分派到的职责和义务。于是,受训者在与他人一同工作的过程中练习各种技能,并通过委员会的各种活动进行学习。

课堂培训

在课堂培训中,有几种最为人们所熟知和使用的方法。课堂培训不仅用于管理开发计划,还用于本章前面讨论过的定向和多种培训活动。因此,本部分包含的素材中有一些也可应用于那些培训活动。

讲座

利用讲座方法,教师们可以控制整个局面,并按照他们的意愿讲解内容。虽然讲座在讲解事实方面很有用,但它在改变学员态度和传授技能方面的价值受到一定的局限。

案例研究

案例研究(case study)是由哈佛商学院推广开来的一种技术,它给受训者提供了分析活动所需的真实的和假设的情境。在理想状况下,案例研究应该促使受训者思考问题、提出解决方案、在各种方案中进行选择,并分析决策的结果。

案例研究的主要优点之一是将现实主义风格引入教学过程。然而,案例研究通常比经理们面对的真实情境要简单一些。案例研究的另一个缺陷是,在讨论案例时,参与者通常缺乏情感投入,这样就不太可能产生态度和行为上的改变。此外,案例研究方法能否成功,极其依赖于教师的技能水平。

案例研究的一种变形是**事件法**(incident event)。受训者最初只能得到某一情境的概况。然后,当受训人需要时,教师就提供给他们附加信息。理论上讲,事件法产生受训者探查情境和搜寻附加信息的行为,这很像他们在真实生活中需要去做的事。

角色扮演

利用角色扮演的方法,受训者被分配以不同的角色,并根据要求在一个现实的情境中将这个角色表演出来。此方法使受训者从所分配角色的扮演中进行学习。这种方法的成功,依靠的是受训者实际承担角色的能力。可以用录像来回顾和评价演练过程,以提高角色扮演的效力。

文件筐技术

文件筐技术(in-basket techniques)是对现实情境的模拟,方式是要求每位受训者回复一位主管的邮件和电话。重要的职责散置于日常事务当中。比如,电话可能是一位愤怒的重要客户打过来的,而当地某市区俱乐部也许会发一封索求捐款的来信。受训者对情境加以分析,并提出行动备选方案。对他们的评价基础是,在每一个情境下所委派任务的轻重缓急与所作决策的数量与质量。文件筐技术已不仅用于管理开发,还用于评审中心,这一点本章后面会谈到。

经营游戏

经营游戏(business game)一般提供一家公司的背景和所处环境,并要求一组参与者制定关于公司运营的决策。这种方法通常也会需要使用计算机设备。在一个经营游戏中,若干小组扮演某个行业中的几家公司。这种方法促使受训者不但要与组内其他成员合作,还要在行业内的竞争气氛中发挥作用。

经营游戏的优点是,可以模拟现实、在竞争环境下作决策、提供关于决策的反馈,以及在信息不完全的条件下制定决策。主要的缺点是,许多参与者只是试图确定获胜的关键因素而已。当这种情况发生时,作为一种学习方式的经营游戏就不能完全发挥它的潜在效用了。



管理教育

除了传统的在职培训与脱产培训以外,管理者开发也可在学术的或特殊(研讨会)的环境中进行。专家培训可以作为本科教育的附加内容,作为 MBA、EMBA 或特殊研讨会项目进行。这些方法借助公司外部的资源对教育素材加以控制和设计,使管理者们得到他们需要的培训。在最佳情况下,这些项目能为作为学生的管理者提供新鲜的理念、战略和视野。在最糟糕的情况下,它们可能缺乏实用性,因此浪费了时间。对一些大学中开展的项目的抱怨主要是,为时过长、消耗员工精力,并可能引起职业迁移与人事变更。最后这个问题尤其令人苦恼,因为许多公司要将 80% 的学费支付在高一级的学位或附加的学位上。网络大学课程正在迅速增加。管理实例 13-2 说明了迪士尼学院(Disney Institute)是怎样开展管理教育的。

管理实例 13-2

www.disneyworld.com

走进迪士尼世界

许多人力资源专家是通过真正地走进迪士尼世界来研究最新式的人力资源实践的。迪士尼学院是由迪斯尼公司建立的一家提供管理培训服务的企业,它与人力资源管理协会联合主办了面向人力资源专家的为期 4 天的研讨会。被称为“人力资源管理的沃尔特·迪士尼方法”的研讨会的特点是,快节奏多媒体交互运用的大量讲座、讨论和迪士尼公司的经理们所作的演示,以及到度假胜地机构的实地考察旅行。研讨会上的主题包括:(1) 员工关系,包括类似平等就业机会、美国残疾人法案这样的问题及其他规范性问题;性骚扰投诉的调查程序;集体谈判协议的管理;因特网与电子邮件使用政策;(2) 管理培训,包括诸如辅导、个人开发项目、管理者核心培训项目以及 360 度反馈工具的使用这些问题;(3) 报酬与福利,包括类似行业领袖基准、对公开发表和定制化的调查数据的使用、红利分配与年度绩效检查这样的问题。按照沃尔特·迪士尼公园与度假胜地公司的高级副总裁 George Aguel 的说法,幕后的游览与讲座,作为以迪士尼风格经营企业的典范,已经成为最受参与者欢迎的内容。

资料来源:Rowland Stiteler, "Disney Enterprise Expands Its Programs Resort-Wide," *Meeting News*, May 6, 2002, p. 37.

评审中心

评审中心(assessment center)使用一套正式程序来评价员工成为主管的潜质,并确定该员工的开发需求。评审中心被用在有关晋升、评价和培训管理人员的决策方面。基本上,评审中心可以模拟人们在真实的管理情境中可能会面对的问题。在典型的评审中心里,组织内层级大致相当的 10—15 位员工被集合在一起,在 3—5 天的时间里,按个人和小组的方式进行以管理职务为典型内容的练习。经营游戏、文件筐技术和角

色扮演被用来模拟管理情境。这些练习使参与者介入决策制定、领导、书面与口头交流、计划、组织和激励等活动。评审人员对参与者进行观察,为其表现鉴定等级,并向他们提供有关其表现及开发需求的反馈。

评审人员经常是从比参与者高几个等级的管理层中挑选出来的。此外,组织外部的心理学专家也经常作为评审人员提供服务。为了使开发项目成功完成,必须在评审过程中严格训练评审人员、观测练习结构,并使用观察技术和反馈提供技术。

在应用评审中心时可能会出现一些操作上的问题。首先,组织必须认识到评审中心经常要比其他管理评价方法花费更多成本。还可能出现问题的一个原因是,员工们来自组织中的不同层级。当他们因而有明显的差异时,较低层的参与者经常会在小组练习中成为较高层的参与者的累赘,这样,评审结果会产生偏差。最后,“罐装”式的特定练习可能与组织中有关的在职活动不太相关。实施中必须认真负责,以确保评审中心所用的练习切实带来具体的技能和态度,从而满足评审对象所在职务的需求。

13.9 评价员工培训与管理开发活动

评价员工培训与管理开发活动的结果,会产生一些益处:不太有效的项目可以被撤销,以节省时间和精力;项目中的缺陷之处可以得到识别和纠正。对培训和管理开发活动的评价,可以分为四个方面:

1. 反应。受训者对开发项目的看法如何?
2. 学习。在项目中学到了哪些原理、事实和知识?
3. 行为。受训者的工作行为因为开发项目而改变了吗?
4. 成果。按照类似成本降低或员工流动率减少这样的因素来看,项目的成果如何?

即使评价程序的准备工作做得非常认真细致,要确定培训对于学习、行为和成果的确切作用仍很困难。因此,对培训的评价依然有限而且经常流于形式。但是,如果管理开发项目能与公司使命的焦点审慎地结合在一起,与组织的战略计划相关,且得到高级管理层真诚的支持承诺,就可以带来巨大的收益,并推动组织在良性的方向上成长。对员工的激励作用,通常由升职机会和一种鼓励变革与成长的公司文化来实现。内部培训、计算机技术的知识更新、创造和实施战略的能力的提高以及授权管理,不再只是一些公司感兴趣的附加物,而是竞争成功的必需品。

本章小结

1. 定义人力资产会计。人力资产会计工作指的是在财务状况声明中确定和记录组织的人力资源价值。
2. 阐述定向过程。定向就是将新员工介绍到组织、介绍到他们的工作部门和他们的工作岗位。

3. **定义培训**。培训指的是使员工掌握技能或学习知识,从而提高绩效的过程。

4. **定义需求审定**。需求审定是为了实现组织目标所需要的对具体培训活动的系统性分析。

5. **讨论仿真培训、学徒培训和计算机辅助培训**。在仿真培训中,需要设立一个称为“仿真室”的专门的工作场所,在那里,因为没有生产计划的压力,受训者能够以一种轻松自在的节奏学习如何工作。学徒培训一般要持续2—5年的时间,要求受训者于此期间在一位熟练工作者的指导下工作。计算机辅助培训允许员工以自定的节奏从一个预置的计算机程序中吸取信息。

6. **列举并定义最流行的管理开发方法**。见习派任要求将会在某时担任某一特定职务的人为现任者工作,以学会担任该职务。利用训导的方法,有经验的主管们建议并指导受训者解决与管理有关的问题。职务轮换通过组织内方方面面的经历,使管理者获得丰富经验。角色扮演要求受训者在一个现实的情境中将所分配到的角色表演出来。文件筐技术要求受训者回复一位主管的邮件和电话。经营游戏一般提供公司的背景和所在环境,并要求一组参与者制定运营决策。

7. **阐述评审中心的含义**。评审中心使用一套正式的程序模拟人们在真实的管理情境中可能会面对的问题,评价员工成为一名主管的潜质,并确定该员工的开发需求。

8. **列举评价培训和管理开发的相关步骤**。评价培训与管理开发的四个步骤是:(1) 反应(受训者对开发项目的看法如何?);(2) 学习(在项目中学到了哪些原理、事实和知识?);(3) 行为(受训者的工作行为因为开发项目而改变了吗?);(4) 成果(按照类似成本降低或员工流动率减少这样的因素来看,项目的成果如何?)。

复习题

1. 什么是人力资源会计?
2. 什么是定向?
3. 阐述组织内部实施定向通常所分的截然不同的两个层次。
4. 什么是培训?
5. 阐述下列培训方法:
 - (1) 在职培训。
 - (2) 职务轮换。
 - (3) 仿真培训。
 - (4) 学徒培训。
 - (5) 计算机辅助培训。
6. 什么是管理开发?
7. 阐述管理开发中使用的下列方法:
 - (1) 见习派任。
 - (2) 训导。
 - (3) 职务轮换。
 - (4) 特殊项目与委员会任务。



(5) 课堂培训。

8. 什么是评审中心?

9. 阐述评价培训和管理开发的四个方面。

技能构建题

1. 讨论如下的陈述:我们为什么应当培训员工? 培训是在浪费金钱,因为员工们不久就会离去,而培训带来的收益会让另一个组织得到。

2. 概述管理者开发项目的评价系统。

3. 讨论如下的陈述:管理游戏很有趣,但你不能从中真正学到任何东西。

4. 当组织必须缩减预算的时候,为什么培训计划一般是首先被取消的方面之一?

技能构建练习 13-1

培 训 方 法

下面概述的一些方法都可用于培训技术工人和管理层员工。你的教师将指派你就其中的一种方法向全班同学作说明。你打算准备一个 5 分钟的演示来阐述该方法、它的作用机理以及优缺点。

- 角色扮演
- 敏感性训练
- 模拟练习
- 野外培训
- 文件筐技术
- 事件法
- 仿真培训
- 学徒培训

技能构建练习 13-2

在 职 培 训

假设你是一家当地大型零售公司的培训主任。公司在本市有七家百货商店。你面临的最大问题之一是,充分的培训新销售员。因为销售员对公众来说代表着公司的形象,他们行为举止的方式非常重要。在他们的工作中,一些特别关键的方面包括计算机现金出纳系统、与顾客的相互关系和有关所售特殊商品的知识。

1. 为这些销售员设计一个历时三天的定向计划和培训计划。确保计划中概述出所应包括的具体题目(主题)和所要使用的技术。

2. 详细说明用来评判计划成败的方法。

3. 准备好将你的计划向全班同学作演示。

案例 13-1

开始一份新的工作

一家大型计算机生产商的部门经理 Jack Smythe, 刚刚得到营销经理 Bob Sprague 的通报, Otis Brown 已经提出两周后要离职。当初 Jack 面试 Otis 的时候, 他就相信这位求职者在销售方面有极大的潜能。Otis 聪明伶俐且富有魅力, 是一位来自麻省理工学院电机工程专业的优秀毕业生, 具备使公司挑选作为计算机销售人员的良好条件。现在, 仅工作两个月后, 他就打算离开公司。Jack 把 Otis 叫到自己的办公室来进行离职面谈。

Jack: 进来吧, Otis, 我真的想和你谈谈。希望我能改变你要离职的想法。

Otis: 我认为你不能。

Jack: 哦, 告诉我为什么你要走。其他公司给了你更多的钱吗?

Otis: 不。实际上, 我还没得到另一份工作。我正开始找呢。

Jack: 你还没有另一份工作, 就把离职书交给我们了?

Otis: 哦, 我只是认为这里的位置不适合我!

Jack: 什么意思?

Otis: 我拿不准是否能解释清楚。在我来上班的第一天, 我就被告知, 有关计算机的正式课堂培训一个月之内不会开始。我拿到了一份销售手册, 需要在这段时间里阅读和学习它。

次日, 有人告诉我, 存放全部计算机手册的技术书库出了乱子, 需要整理, 而这是我在随后三周内的工作。

在我就要开始计算机培训课程的前一天, 老板告诉我, 课程已被延迟到下个月了。但是, 他说不必担心, 因为他打算让部门的销售状元 James Chess 对我进行一些在职培训。我被指派替 James 接电话。我本该在两周之内就能开始计算机培训课程, 但是我已确定, 这里的工作不适合我。

Jack: 稍等一下, Otis。在我们这个行业, 对每个人来说, 头几个月的工作情况都是这样的。你去任何地方都一样。事实上, 你的境遇比我还要好一些呢。你不了解我在头几个月里都做了些什么工作。

问题:

1. 对于这家公司在新员工最初几个月工作安排的管理哲学, 你有什么看法?
2. 为了使 Jack 帮助公司在将来避免类似的员工流动问题, 你有什么建议?

案例 13-2

一套新的计算机系统

52 岁的 John Brown, 已经在国家银行(State Bank)干了 30 年。在过去的 20 年里, 他一直在银行的投资部任职。在他工作的最初 15 年中, 该部门是由 Lisa Adams 领导的。部门中有 Lisa、John 和另外两位员工。Lisa 负责制定所有的决策, 而其他人则承担

手工记录工作。当 Lisa 五年前退休的时候,John 的职位是出纳助理。

Lisa Adams 退休以后, Tom Smith 接管了投资部。56 岁的 Tom 已在国家银行工作了 28 年。掌管投资部之后不久, Tom 认识到该部门需要改革和配置能为银行的客户提供更佳服务的人员。因此,他将部门员工队伍增至 10 人,并安装了两套不同的计算机系统。在 10 个人当中,只有 John 和 Tom 超过 33 岁。

当 Tom 接管投资部的时候, John 给予了大量的帮助,因为他完全了解该部门过去是如何运行的。Tom 认为, John 是位能干的员工;大约一年以后,他将 John 晋升为副总裁助理。

在当投资部主管约一年半以后, Tom 购置了一套计算机软件包,用于处理证券投资与会计核算。推行这套新系统时, John 说他不喜欢这套计算机系统,也不会去用它。

在接下去的两年中,出现了更多的变化。部门里其他的员工变得更有经验,因此他们就将投资工作扩展到了新的领域。陈旧的做事方式被新生的、更为精密完善的手段取代了。John 抵制这些变化,他拒绝接受或学习新方法和新观念。他越来越陷于只从事那些简单而耗时的活动。

现在,投资部正在学习使用一套新的计算机系统,另有一个部门也正在转由 Tom 控制。John 已经给 Tom 写了信,说自己不需要新计算机系统中的职位,但希望成为新部门的主管。John 在信中说他已经厌倦了常规性的事务,而令人兴奋的职位都被那些“年轻人”得到了。John 强调说,既然他在银行里待的时间比其他任何人都长,他就应该首先得到新生职位的任职机会。

问题:

1. 你有什么建议可以激励 John 接受关于新计算机系统的培训?
2. 你会向 John 推荐哪些培训方法?

注释和参考文献

1. See, for example, John P. Wanous and Arnon E. Aeichers, "New Employee Orientation Programs," *Human Resource Management Review*, Winter 2000, pp. 435—452.
2. For more information, see Jack McKillip, "Case Studies in Job Analysis and Training Evaluation," *International Journal of Training and Development*, December 2001, pp. 283—290.