

第 5 篇

领导工作技能

- | | |
|--------|-----------|
| 第 14 章 | 员工激励 |
| 第 15 章 | 领导技能开发 |
| 第 16 章 | 冲突管理和压力管理 |
| 第 17 章 | 变革管理与文化管理 |

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。

第14章 员工激励

学习目的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义激励概念。
2. 描述科学管理理论中有关激励的研究。
3. 解释公平理论。
4. 解释“需求层次论”。
5. 讨论“成就—权力—归属”理论。
6. 讨论“激励—保健”双因素理论。
7. 讨论期望理论。
8. 解释强化理论。
9. 定义工作满意度和组织士气。
10. 解释对管理人员的信任在激励中的重要性。

14.1 本章引言

在经历了 2001 年 9 月 11 日的悲剧、网络经济的破灭以及经济的萧条后,大批公司宣布裁员 20% 以上。然而也有许多像西南航空、联邦快递、AFLAC、Erie Insurance 和诺可(Nucor)这样的公司拒绝采用裁员方式。采取不裁员政策的公司的高层管理者们认为,在困难时期留住员工有利于增强员工的忠诚度、提高生产力和激发创造力,使公司在经济复苏时能够很快渡过难关。西南航空公司的首席执行官 James F. Parker 说:“我们宁愿承受一些损失,甚至是牺牲股价,也要保住我们员工的工作岗位。”位于美国北卡罗来纳州 Charlotte 市的诺可钢铁公司,某些工厂实行了一周四天工作制,减少了年均收入 50 万美元的员工年薪的 20%,同时,停发了所有高层管理者的奖金,相当于减少了他们薪水的 66%。

资料来源:Michelle Conlin, “Where Layoffs Are a Last Resort,” *Business Week*, October 8, 2001, p. 42.

14.2 管理技能分析

你认为员工会积极响应不裁员政策吗?

14.3 管理技能应用

假设你拥有两家咖啡店,整个经济处于萧条期。你的一个店亏损,另一个店盈利,你将怎样激励这两个店的员工?

经理们常常会碰到以下的烦恼和问题:我们的员工没有被激励。几乎一半的问题都是由于我们缺乏个人激励造成的。我该如何激励我的员工呢?

对激励问题的研究并非近期才有的。早在 19 世纪末,由威廉·詹姆斯(William James)主持的研究就说明了激励的重要性。^[1]詹姆斯发现,计时工在工作中大约只发挥了他们能力的 20%—30%。同时,他还发现一个受到高激励的员工能发挥其能力的 80%—90%。图 14-1 显示了激励对绩效的潜在影响。受到高激励的员工能在很大程度上提高工作绩效,同时旷工、人员流动、拖拉、罢工和不满情绪等情况显著减少。管理实例 14-1 介绍了一种激励员工的技术。

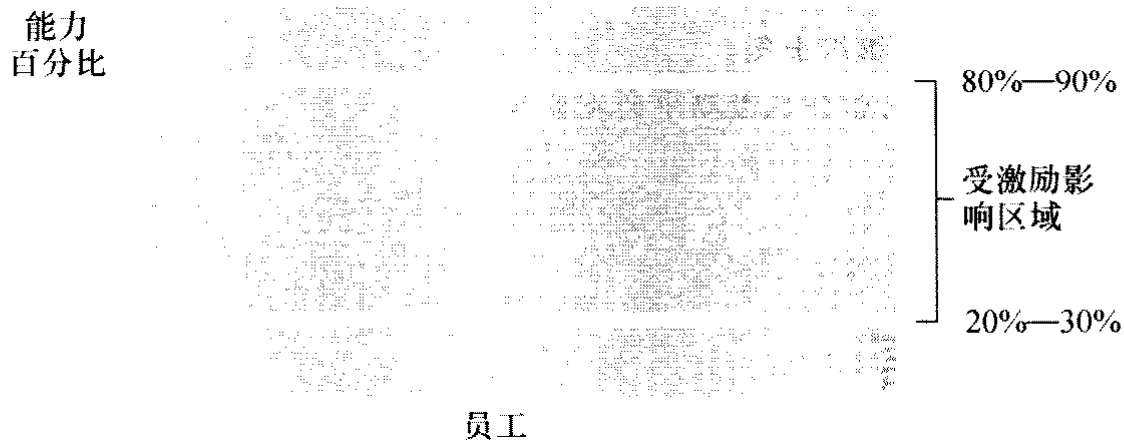


图 14-1 激励对业绩的潜在影响

资料来源: Paul Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. Prentice Hall, 1982.

管理实例 14-1

www.pikeplacefishing.com

如鱼得水

金融机构改进其客户服务质量的一种方式,通过激励它们的员工以发自内心的热情对待客户。这种技术被称之为“钓鱼”(Fish!)哲学,其中蕴涵的哲理来源于世界



知名的西雅图派克鱼市(Pike Place Fish Market)。

“钓鱼”的关键点在于:

- 有目的地玩。工作也能带来愉悦,特别是当我们以一种轻松的、自发的态度对待严肃的工作时。“玩”并不是一种活动,它是让日子过得飞快而又萌发新意的一种心理状态。

- 寻找创造“客户的一天”的各种方法。当你用一点点善意或不经意创造出某人的一天或某个时刻时,你就能引发他人和你自己的激情。

- 客户和同事需要时在现场。关注人或你所要做的事。仔细倾听。“在现场”就能解决问题,因为那样你能弄清困扰我们的其他想法是什么。

- 选择你的态度。在对你的选择承担责任方面你有充分的自由。你可以选择你的态度,而当你自己发现你不喜欢某种态度时,你可以选择另一种。

位于马萨诸塞州劳伦斯的第一埃塞克斯银行(First Essex Bank)作为一个声誉良好的社区银行,有着忠实的客户群,其32家分行的业务都面向同类的客户——业主和小型企业。同时,它也是国内私人飞机(主要是直升机)购买的最大贷款机构。该组织通过细分市场、健全的战略以及对忠实客户的响应式服务构筑了特有的声誉。第一埃塞克斯银行正是采用了“钓鱼”哲学。

有一条底线始终激励着第一埃塞克斯银行——做得最好。雕刻乐趣,忙碌文化对于第一埃塞克斯来说也许是一种冒险,但公司的员工们证实,他们对自己的工作很负责任。当公司给员工机会,使他们在工作的同时也有乐趣时,带来的是激励而不是浪费精力。

“钓鱼”在第一埃塞克斯银行取得成效,是由于管理人员后退了一步,要求员工参与,而不是告诉他们该去做什么。为了让每个部门都能“识别海星”,公司把项目的决定权移交给它真正的领导者。当员工们享有一种简单的交流语言时,每个人就在营造他们希望的工作环境方面达成了基本的共识。

资料来源:Michael Wilson, “No fish Story,” *Bank Marketing*, June 2002, pp. 20—24.

激励(motivation)一词来自拉丁语“movere”,原意为“移动”。有很多有关激励的定义。常用的包括打算、需要、结果、刺激、意图、目标与目的等这样一些词。这些定义基本上包含了激励的三层含义:一是激励涉及刺激人的行为的活动;二是激励涉及引导人的行为至特定目标;三是激励涉及使这些行为持续下去的方法。^[2]

激励还可以通过以下的因果关系来分析:

需求→动机或动力→实现目标

在激励过程中,需求产生动机,动机引导目标的实现。需求是由缺失引起的,而缺失既可以是生理上的也可以是心理上的。比如一个人连续48小时没有睡觉会产生生理需求,而一个没有朋友或同伴的人会产生心理需要。本章后面还会对个人需求作更深层次的探讨。

动机是一种导致产生满足需求行动的刺激。也就是说,动机产生行动。缺少睡眠

(需求)带来生理上的变化——疲惫(动机),进而导致睡觉(行动或不行动,在本例中是不行动)。

实现目标使需求得到满足,动机削弱。当目标实现时,重新达到平衡。然而,新的需求又产生了,会需要通过同样一连串的行动来满足。当然,仅仅懂得激励因果关系本身并不能告诉管理者用什么来激励员工。本章接下来介绍的有关激励的几种理论将会对此问题给予解答。这些理论包括:科学管理理论、公平理论、需求层次论、成就—权力—归属理论、激励—保健理论、期望理论以及强化理论。

14.4 科学管理理论

科学管理理论中所涉及的激励研究来源于泰罗的论著,以及发生在19世纪与20世纪之交的科学管理运动。泰罗的思想建立在这样的观点上:现有的酬金体系设计时没有考虑到对产出效率高的人的奖励问题。他认为,当高产出效率的人发现他们与低产出效率的人得到同样的报酬时,他们就会减少其产出。泰罗的解决方式十分简单,他设计了一种计件付酬的体系。

泰罗接下来面临的一个问题是,要确定一种合理的绩效评估标准。他解决这个问题的思路是,把每道工序分解成多个部分,并计量出每个部分的完成时间。依此方法,使泰罗能够建立“科学”的绩效评估标准。

泰罗的方法之所以独特,在于他制定了依据一定标准的单位报酬率。工人一旦达到了既定的产出标准,就会按令人瞩目的高报酬得到酬金,支付的酬金不仅是按高出规定产出水平的那部分产出计算,而且计算包括了当天的所有产出。因此,在泰罗体系下,工人会在大多数情况下通过超过生产定额来显著地提高自己所得的酬金。

科学管理理论有关激励的看法是建立在金钱是最主要的激励因素这一基础之上的。经济奖励直接与绩效挂钩的思想认为,只要奖励足够多,员工的产出也就会更多。

14.5 公平理论

公平理论(equity theory)的基本思想是,人们都希望自己与别人相比能得到公平的对待。^[3]当一个人感觉自己的投入报酬比其他人的投入报酬低时,就会认为不公平(in-equity)。要注意这里的“不公平”定义的关键在于,个人对投入报酬比的“感觉”(perception),而这并不一定就是实际的投入报酬比。另外,作为参照对象的其他人,可以是该工作团队的,也可以是其他组织的。

员工所理解的投入(inputs)是他对组织的贡献(包括受教育程度、智力水平、经验、所受培训、技能以及所付出的努力),报酬则是员工所得到的奖励(包括薪酬、对工作的内在奖赏、资历奖励以及地位等)。

公平理论还假设,不公平的存在会导致一个人与不公平程度相应的某种紧张。这种紧张会激励他去寻求公平或减少不公平。激励的强度会直接依不公平程度的不同而不同。人们有以下几种方式来减少不公平:

- 1. 在他认为自己的投入比别人少时,他会增加投入。例如,通过更加努力地工作来加大投入量。
- 2. 在他认为自己的投入比别人多时,他会减少投入。
- 3. 辞职。
- 4. 要求增加报酬。

14.6 需求层次论

需求层次论(hierarchy of needs)的基本假设是:人为满足需求而被激励,而金钱只能直接或间接地满足人的一部分需求。需求层次论主要是以马斯洛(Abraham Maslow)的研究为基础。^[4]人的需求由五个层次所组成,如图 14-2 所示。

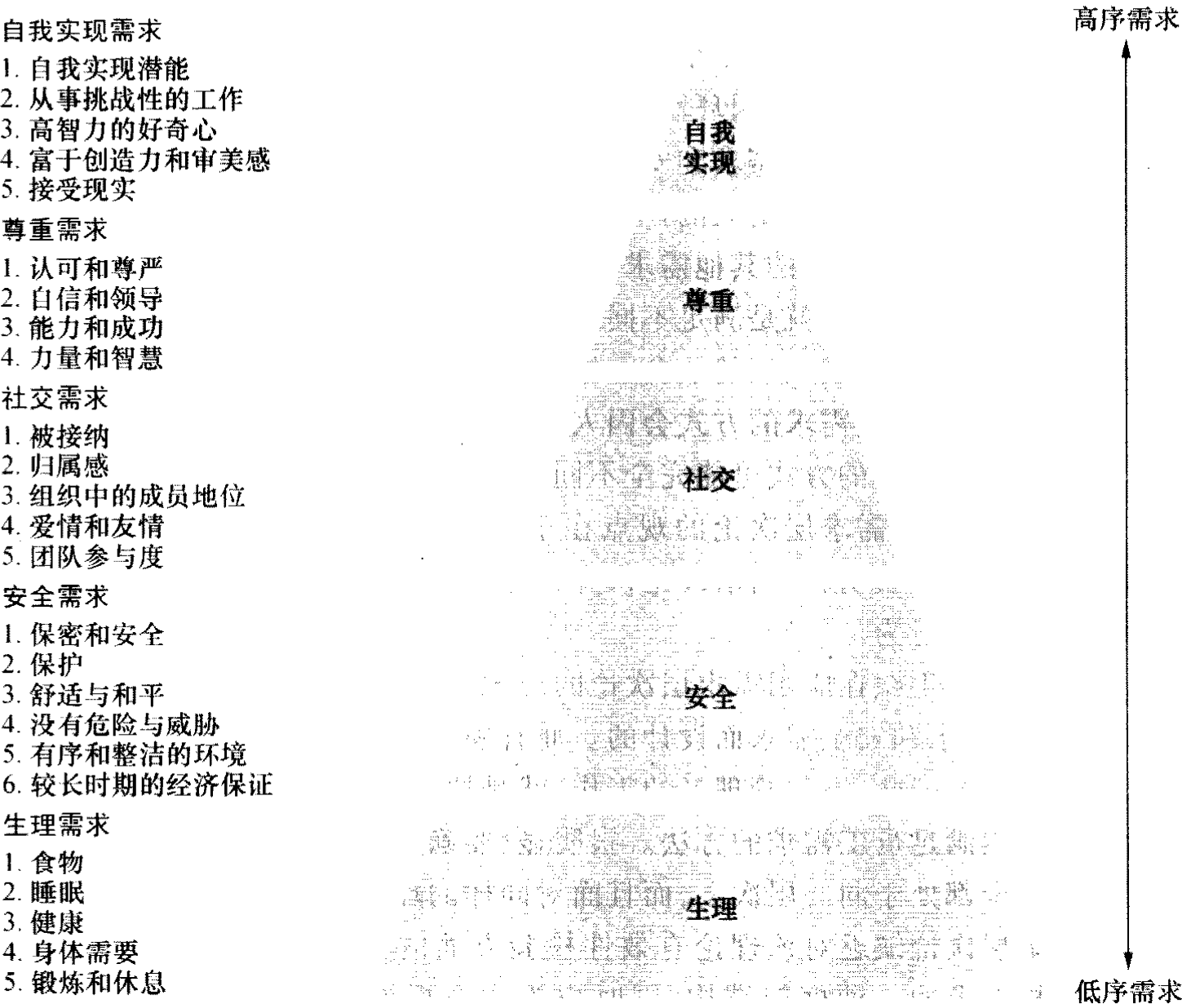


图 14-2 需求层次

生理需求是一种满足人体维持基本生存的需求,包括食物、睡眠、水、运动、衣服、住所等。

安全需求是为了规避危险、威胁或免职的需求。由于每个员工都在一定程度上和组织有一种依赖关系,这就使得安全需求显得非常重要。组织管理政策中出现偏袒、歧视和专断等情形时都会带来不确定性,从而对员工的安全需求产生影响。

需求的第三个层次是社交需求。总的来说,它们包括爱情、友情、归属等所有想与别人建立某种关系的需求。当人们建立了有意义的人际关系或被有意义的群体所接纳时,人们的社交需求才能得到满足。从属于某些组织和被某些工作团队所认可可是满足个人组织中的社交需求的手段。

需求的第四个层次是尊重需求,包括自尊和尊重别人。这些需求影响到以适应性、自主性以及给予和接受尊重及接纳的暗示等为基础的各种关系的发展。

最高层次需求是自我实现需求,是指人们通过在其所处环境中运用自己的能力和兴趣实现最大潜力的需求。这种需求关注的是实现最优的愿望。但人们的这种需求是永远不能完全满足的,人们总是能有更高的需求需要实现的。

需求层次论恰当地描述了大多数人需求发展的一般层次和顺序。然而,也存在着一些其他应该考虑的因素。首先,尽管大多数人的需求是按照图 14-2 的顺序排列的,但也会有其他排序,这取决于个人的学习经历、文化、成长环境以及个性等因素。其次,人们的需求强度或力度会因环境的变化而向高序需求发展或倒退到低序需求。比如,在经济条件较差时,生理需求和安全需求对人们的行为起主导作用;而在经济比较宽裕时,较高层次的需求会起更大的作用。

还有一些未被发现的其他需求应该研究。另外,还要在一定程度上考虑需求的文化特性问题。换言之,就是满足不同需求的方式会受文化因素和社会因素的影响。例如,特定的文化能反映人们的饮食习惯、社会生活以及生活的其他方面。

最后,满足特定需求的方式会因人而异。两个人有着同样的生理需求,但是他们各自采取的满足需求的方式可能完全不同。

就激励而言,需求层次论的观点在于,是未满足的最低层次的需求引起人们的行为。需求层次论表明,马斯洛理论认为,是未满足的需求层次和由低向高发展的需求顺序激活人们的行为。

当代许多组织在应用需求层次论的思想。比如,薪酬体系通常是为了满足低序需求,即生理需求和安全需求而设计的。而有趣的工作和晋升机会则是为了满足高序需求而设计的。因此,一位管理者的工作,就是要确定员工希望得到满足的需求层次,然后为其提供满足员工需求的方法。很明显,要确定一个人的需求层次并非易事,人们的需求不会全都处于同一层次上,而且面对同样的环境,人们的反应也不会完全相同。

需求层次论缺乏对该理论有效性检验方面的研究。^[5]该理论最大的贡献在于,提供了分析需求的一种框架结构,同时也为本章后面将要介绍的其他激励理论奠定了基础。

14.7 成就—权力—归属理论

麦克莱兰(David C. McClelland)在认识到人们的需求多种多样的基础上,提出了有关激励的成就—权力—归属理论。该理论强调了三种需求:成就需求、权力需求和归属需求。^[6]该理论使用的“需求”(need)概念不同于需求层次论中的需求。它假设这三种需求都是可以后天学到的,而需求层次论中所说的需求是先天就有的。

成就需求是一种想做得比以前更好或更有效,并为之付出行动的需求。权力需求主要涉及的是影响他人,对他人有强有力影响的需求。归属需求是一种被人喜欢,建立或维持与他人友谊关系的需求。

该理论假定,大多数人都有一定程度上有以上这些需求,只是需求的强度有所不同。例如,某人也许有很高的成就需求,而权力需求一般,归属需求很低,那么这个人的激励方式就会和另外一个有着较高权力需求、较低成就和归属需求的人有很大不同。一个有着较高归属需求的员工,会对管理人员的热情和支持给予积极的响应,而对一个有高成就需求的员工赋予其更大的责任则更有激励作用。最后,按照这种激励理论,当一种需求发展到较强的时候,它就会激励或引导员工去采取行动。然而,当员工的行动没能满足需求时,这种需求的强度会进一步增加。表14-1描述了这种激励理论。

表14-1 成就—权力—归属需求

1. 权力需求

对有些人,权力需求会有很强的激励作用。这类人很乐意在工作中有权力去控制预算、控制他人以及作出决策。

2. 成就需求

对另一些人,成就需求有很强烈的激励作用。这类人非常乐意在能不断创造新生事物的环境中工作。

3. 归属需求

还有一些人,归属需求对其有很强的激励作用。这类人通常喜欢与他人一起工作,得到别人喜爱的期望激励着这类人。

14.8 激励—保健理论

赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出了另一种激励理论。这种理论有多种名称:激励—保健理论(motivation-maintenance)、双因素论、激励—保健双因素论。^[7]这一理论最初是在对匹兹堡地区11个行业约200位工程师和会计师的深入访谈分析的基础上发展起来的。在访谈过程中,研究者们采取了关键事件法,让被调查者们回忆在工作中经历过的极大地被激励和最不能被激励的事情,叙述有关各种情况的重要细节和这些经历对他们以后工作的影响。

对这些被访者陈述的分析表明,对不同的因素人们有好的感觉和坏的感觉之分。这些因素被分成了两大类别。一类因素是那些常常令员工感到满意的因素。这类因素总是与工作本身相关,包括成就感、认可度、责任感、晋升以及工作性质。但是当问题涉及的是员工感到不满意的事件时,他们倾向于抱怨工作环境等外在因素,比如地位、与上级的关系、与同事及下属的关系、管理技巧、公司政策和管理、工作保障、工作条件、薪金,以及受工作环境影响到个人生活方面的问题。

后一类因素被叫做保健因素(hygiene or maintenance factors),因为研究者认为,这些因素本质上都是预防性的因素。换言之,它们不会产生激励作用反而会阻碍激励的发生。因此,适度地关注保健因素是必要的,但它们不是激励形成的充分条件。前一类因素叫做激励因素(motivators),研究者认为,这些与保健因素不同的因素才是真正能够产生激励作用的因素。

总的来说,激励—保健理论主张,激励来自员工个人而非管理者;满足了保健因素只能让员工消除不满,而不能对他们产生激励和让他们得到满足;只有当这两种因素都得到满足时才能产生真正的激励。表 14-2 列举了一些有关激励因素和保健因素的例子。

表 14-2 激励—保健因素

保健因素(环境)	激励因素(工作本身)
公司政策和管理	成就感
监督	得到认可
工作条件	工作的挑战性
人际关系	责任感
个人生活	晋升机会
薪金、地位、保障	个人成长机会

工作丰富化是在激励—保健理论的基础上产生的用来解决激励问题的一种方法。不同于工作多样化(job enlargement)——让员工从事多种类似的工作,或职务轮换(job rotation)——定期轮换员工的岗位,工作丰富化(job enrichment)是通过增加激励因素来使工作有所改观。岗位设计时考虑到有意义的工作、成就感、认可度、责任感、成长性和晋升机会等因素是工作丰富化的关键。

正如图 14-3 所示,激励—保健理论和需要层次论有着密切的内在联系,因此也存在着许多类似的局限性。

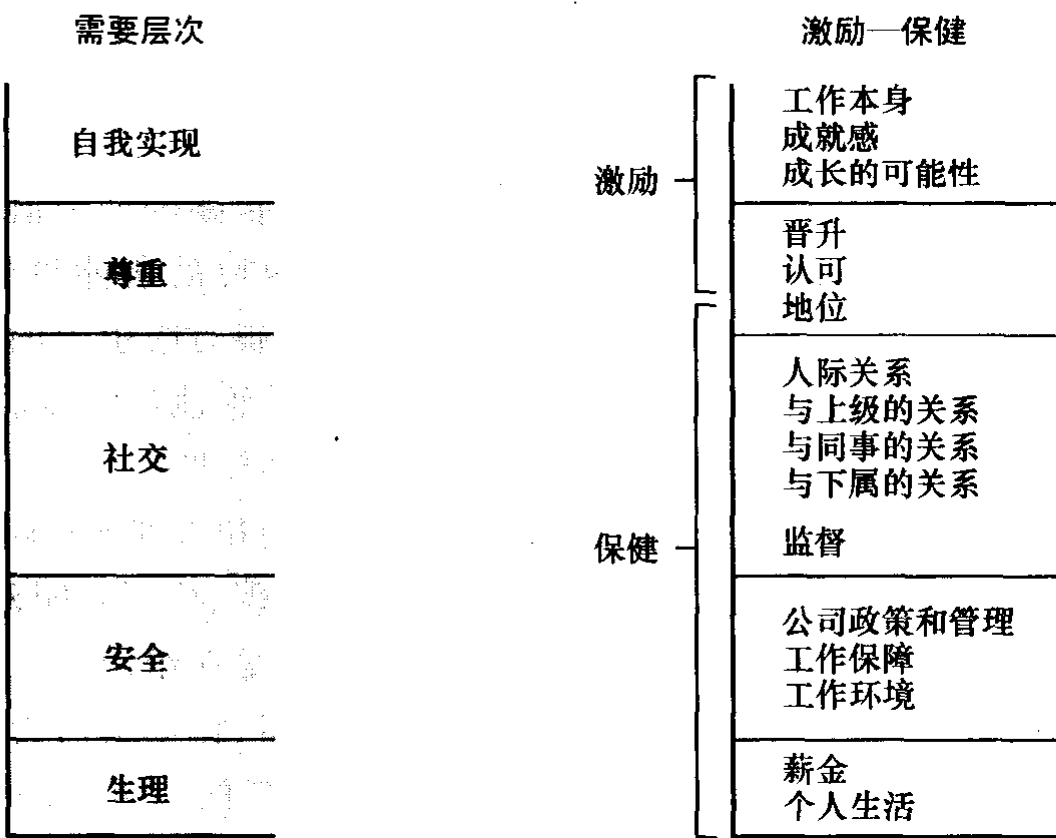


图 14-3 需要层次论和激励—保健理论的比较

14.9 期望理论

有关激励的期望理论 (expectancy approach) 是由弗鲁姆 (Victor Vroom) 提出的。它的基本思想是,员工认为努力、绩效和由绩效决定的报酬,以及员工对报酬价值的评价之间的关系,共同决定着激励程度。^[8]图 14-4 概括说明了期望理论。

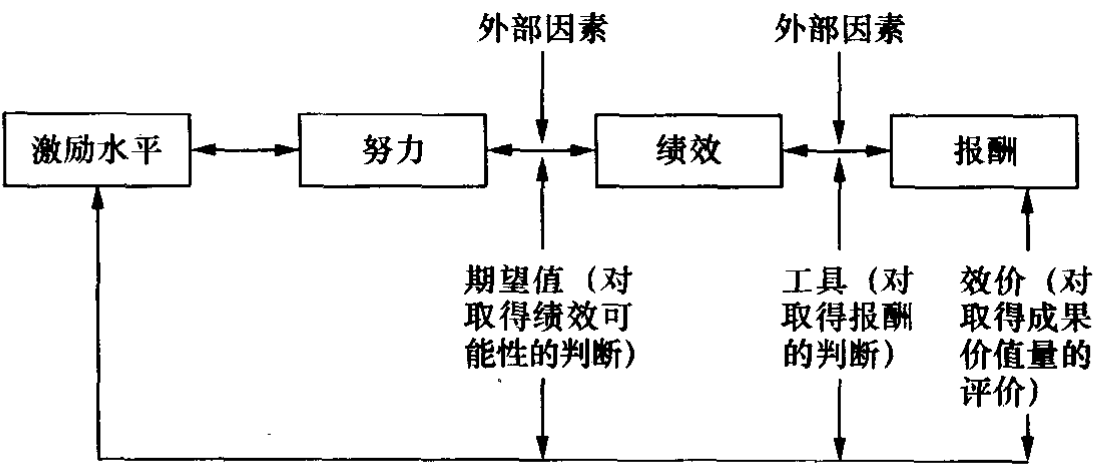


图 14-4 期望理论

期望理论假定,员工的激励程度取决于三个因素:期望值、手段和效价。期望值 (expectancy) 是指员工对他个人努力所能取得的绩效水平可能性的估计值;手段 (instrumentality) 是指对达到需要的绩效水平将带来的报酬的估价;效价 (valence) 是指员工对所能取得成果的价值量的评价。外部因素是员工无法控制的因素,由于它们把不确定性因素带进了这些关系中,所以它们常常会对期望值和手段产生消极影响。比如公司政策和设备使用效率就是两个常提到的外部因素。



下面这个例子很好地解释了期望理论。假定 John Stone 是 ABC 人寿保险公司的保险销售员。依 John 多年的经验,他要游说 6 个人才会拿到一份保单。John 对于他的努力和绩效之间的关系期望值很高。John 的收入直接来自于佣金,他也认识到绩效和报酬之间的直接关系。因此,他对高努力将带来高报酬的期望值有较高的评价。如果我们进一步假设,John 的收入属于高税收档次,他税后所能得到的收入只有佣金的 60%。在这种情况下,他就不会把增加收入看做是很有吸引力的事情。结果就是他对增加收入的价值评估(效价)可能就较低。因此,尽管他对所得收入的期望值很高,但他对增加工作努力程度的激励作用的评估也还是会较低。

期望理论的每一个独立的因素都能受组织实践和管理的影响。努力的增加会带来绩效提高这种期望值,能够受到提供完善的员工选聘、培训和明确的指导的积极影响。绩效增加会带来预期报酬这种期望值,也几乎完全是在组织的控制之中的。组织真想把报酬与绩效挂钩吗?或者报酬是以一些其他变量,比如资历为基础的呢?最后一个因素,员工对报酬的偏好常常被组织看做是理所当然的。历来,组织都认为无论给员工多少报酬,都会被员工看做是值得的。即便如此,有些报酬(如奖励)确实比另一些更有价值。某些奖励,如晋升到另一个城市任职,可能会被看做是消极的。组织应该如实收集员工们的反馈,看他们关心的、认为有价值的报酬类型是什么。当一个组织打算花大笔钱作为报酬(提薪、增加员工福利等)来奖励员工时,它应该尝试取得最大投资回报率。

14.10 强化理论

有关激励的强化理论是由斯金纳(B. F. Skinner)提出的。该理论的总体思想是,人们现在的行为结果影响其未来的行为。^[9]例如,能产生积极结果的行为很可能会重复发生,而产生消极结果的行为则很可能不会重复发生。

个人行为的结果被称为强化(reinforcement)。有四种基本的强化类型:正强化、避免、消失和惩罚。图 14-5 概括了这几种强化类型。正强化(positive reinforcement)是给所希望发生的行为提供一个积极的结果。避免(avoidance),也称为负强化(negative reinforcement),是通过展示所希望发生的行为给人以机会,避免消极结果的发生。这两

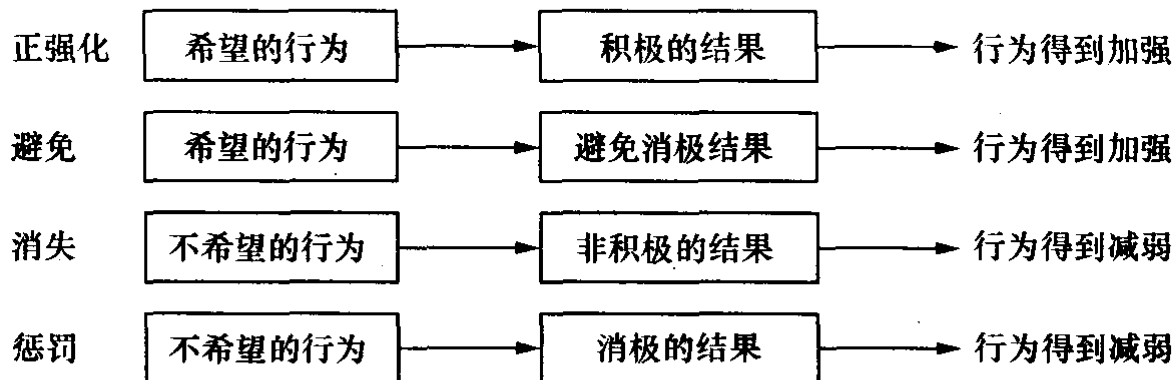


图 14-5 强化类型



种类型的强化都能用于增加所希望发生的行为出现的频率。

消失(extinction)是给不希望发生的行为提供非积极的结果或取消先前提提供的积极结果。也就是说,不再付酬的行为人们会很少愿意重复去做。**惩罚**(punishment)是为不希望发生的行为提供一个消极的结果。这两种类型的强化都能够用来减少不希望发生的行为出现的频率。

目前,强化理论在管理实践中的运用主要强调采用正强化方法。如报酬随绩效的增加而增加,以及对员工出色的工作表现给予赞赏和认可。总的来说,要通过以下几个步骤来实现正强化:

1. 选出足够强力和持久的能建立和加强所希望发生的行为的强化因素。
2. 设计使强化事件与所希望发生的行为相匹配的工作环境。
3. 设计工作环境,以使员工有机会展示所希望发生的行为。^[10]

正强化成功的关键在于,奖励必须与绩效挂钩。下面是有效应用强化方法的几点建议:

1. 不应每个人都得到相同的奖励。换句话说,绩效越高的员工,得到的报酬就应越多。
2. 对员工行为的错误反应会产生强化结果。
3. 必须告诉员工能够做什么来强化行为。
4. 必须告诉员工他哪里做错了。
5. 不要在他人面前斥责犯错的员工。
6. 一个人的行为结果应该与其行为相一致。^[11]

另外,正强化一般比负强化和惩罚更能有效地带来和维持所希望发生的行为。^[12]

14.11 整合激励理论

看待激励的视角可以有多种。以上的各种理论都对激励研究作出了不同的贡献,或者从不同的角度作出了相似的贡献(见图14-6)。没有哪一种理论能解决所有问题,因此有时有必要使用多种理论。管理实例14-2描述了激励理论的时代变迁。

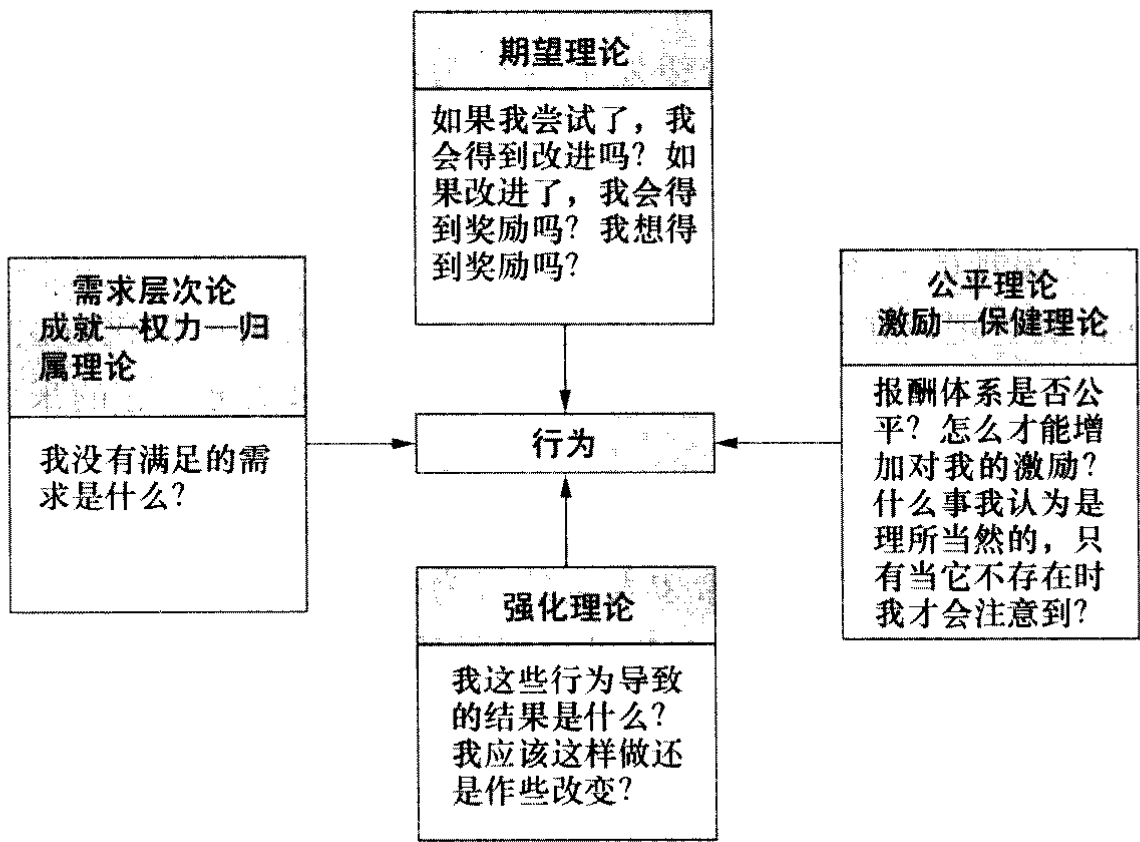


图 14-6 各种激励理论的关系

管理实例 14-2

www.sun.com

时代在变迁

《纽约时报》最近报道,近年来,美国公司越来越多地要求它们的员工进行活动登记,坦白地说,公司花费“大量的时间去搞专制”。然而,为了保持员工们的高兴需求,迫使老板们不得不放松公司的铁律。《华尔街日报》指出,许多公司正开始放松以前根据反性骚扰法设立的“反约会”制。它们也许将会对一些过失视而不见,而这些过失以往常常以开除来处理,比如轻微吸毒者和工作中使用“性语言”。

越来越多的公司开始为员工提供免费午餐(虽然不是针对雇主)。美国德州仪器厂的保安人员会修理员工捡回的卡车。太阳微系统公司(Sun Microsystems)给员工提供一家内部洗衣店。公司内设健身房、运动诊所和培训师更是层出不穷。网景公司(Netscape)有自己的牙医,Intuit 公司则提供按摩椅。医疗保健正在日益减缓员工因生硬的控制—保健式组织而产生的消极情绪。有些公司的福利范围还扩展到了同居者和同性恋者。

资料来源:“The Real Meaning of Empowerment,” *Economist*, March 25, 2000, p. 25.

14.12 工作满意度

工作满意度(job satisfaction)是个人对所从事工作的总的态度,它由五个部分组



成:(1) 对工作团队的态度;(2) 整体工作环境;(3) 对公司的态度;(4) 货币收入;(5) 对管理人员的态度。此外,还应该包括对工作本身的态度和对个人生活的态度两个部分。个人的健康状况、年龄、个人抱负、社会地位、参与的社会政治活动都会对工作满意度产生影响。因此,可以说,工作满意度是产生于其他特殊态度和因素的一种态度。

工作满意度是指个人对工作的心理定向。这种心理定向可以是积极的,也可以是消极的,这取决于个人对与工作满意度的各要素有关的心理定向。工作满意度并不等同于组织士气。组织士气(organizational morale)是指一种个人的感觉,一种个人被有共同目标、有信心实现目的并采取措施进取的员工团队接纳或从属于该团队的感觉。组织士气是一个团队的,而工作满意度更多的是针对个人的。然而这两者有着内在的联系,并相互影响。

满意度—绩效之争

多年来,管理者们一直认为,在大多数情况下,一个对工作满意的员工自然是一个好员工,也就是说,只要管理工作能使得所有员工“高兴”,那么随之而来也会有好的绩效。查尔斯·格林(Charles Greene)指出,管理者们之所以赞同此观点,是因为它阐释的是“最小抵抗路径”。^[13] 格林的论点是,比起处理员工绩效出现的问题,经理们更愿意提升员工们的幸福感。

然而实际的调查研究却并不支持这种观点,即对工作满意的员工会带来好的绩效。有证据显示,绩效能够带来员工的满意。证据还表明:(1) 员工得到的报酬比绩效能带来更直接的满意感;(2) 这种以当前绩效为基础的报酬会对随后的绩效产生影响。^[14]

该研究还分别考察了对有激励的工作和没有激励的工作,员工内部满意度和外部满意度以及绩效之间的关系。^[15] 结果显示,这种关系取决于工作是有激励的工作还是没有激励的工作。这些研究和其他研究都进一步说明了,满意度和绩效之间关系的复杂性。其中一种很明确的关系就是,工作满意度确实对防止跳槽、旷工、怠工、意外事故、委屈情绪,以及避免罢工等有积极影响。^[16]

此外,招募新员工的努力通常也会因为员工的满意而更易获得成功。对工作满意的员工偏爱的只是令他们的工作环境更舒适。因此,尽管对工作满意的员工并不一定是高效率的员工,但经理们有充分的理由塑造对工作满意的员工。

有很多内在和外在的因素会影响员工的满意度。图 14-7 上部的方框中概括了决定员工满意度的主要因素。图的下半部分表示的是与满意和不满意相关联的组织行为。在满意的情况下,产生的是组织的认同;而在不满意时将对组织行为产生不利影响(跳槽、旷工、怠工、意外事故等)。一个热爱自己工作、对上司及其他与工作有关因素有好感的员工,将会十分忠诚和献身于工作;而一个不热爱自己工作,以及对一切与工作有关的因素缺乏好感的员工,通常会表现出不高兴的情绪,并且很有可能以迟到、旷工或其他叛逆的行为来扰乱组织的运行。

满意不等于激励。激励是绩效的动力,而满意反映的是个人对环境的态度或快乐

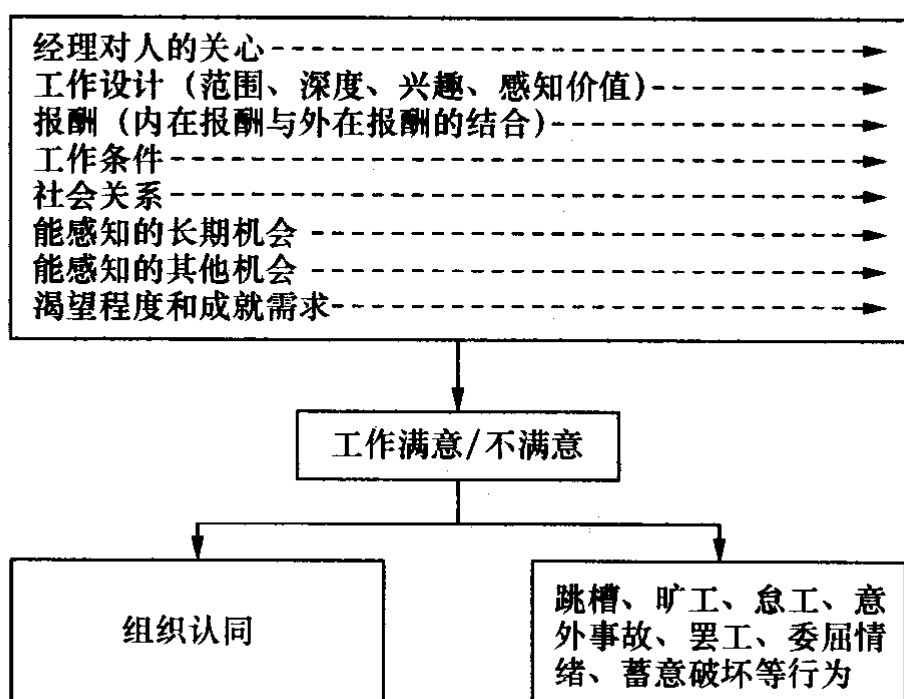


图 14-7 满意和不满意的决定因素

程度。决定一个员工是否对工作满意的因素也不等同于那些决定员工是否能被激励的因素。满意度在很大程度上是由工作环境和情境的舒适度带来的,而激励则主要是由报酬的价值和它们与绩效的匹配性带来的。激励的结果是使人的努力得到增加,而如果自身具备能力且努力得到适当指导的话,绩效也就会提高。满意的结果是提高对组织的认同感,但并不一定会提升绩效。认同的提高通常只会减少旷工、怠工、跳槽以及罢工等现象的发生。

激励中信任的重要性

员工对管理人员的信任的重要性没有得到足够的重视,而信任对所有激励努力的成败绝对是最基本的。一旦失去信任,所有对员工的激励努力都很难产生效果。当要求员工增加产量时,信任将会给管理工作提供保证。

本章小结

1. 定义激励概念。激励涉及刺激人的行为的活动,引导人的行为去实现目标,以及维持这种方法。
2. 描述科学管理理论中有关激励的研究。科学管理理论有关激励的看法是建立在金钱是最主要的激励因素这一基础之上的。经济奖励直接与绩效挂钩的思想认为,只要奖励足够多,员工的产出也就会更多。
3. 解释公平理论。公平理论的基本思想是,人们都希望自己与别人相比能得到公平的对待。
4. 解释需求层次论。需求的五个层次分别是生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。生理需求包括食物、睡眠、水、运动、衣服、住所等。安全需求是为了规避危险、威胁或免职的需求。社交需求是对爱情、友情、归属等关系的需求。尊重需求包括自尊和尊重别人。自我实现需求是指人们通过在所处环境中运用自己的能

力和兴趣实现最大潜力的需求。

5. 讨论“成就—权力—归属”理论。该理论关注人们的三大需要：成就、权力和归属。需求的强度因人而异，人在被允许去满足最强需求的环境下得到激励。

6. 讨论“激励—保健”理论。该理论把影响人们工作的因素分为两大类。第一类是保健因素，它们不会产生激励作用，而且会阻碍激励的发生；第二类是激励因素，它们才会产生激励的效果。

7. 讨论期望理论。该理论认为，激励是三种因素的结合，即努力增加将导致绩效提高的个人期望值，绩效提高将导致报酬提高的期望值，以及人们对报酬的个人偏好的结合。

8. 解释强化理论。该理论的基本观点是，能产生积极结果的行为可能会重复发生，而产生消极结果的行为则很可能不会重复发生。

9. 定义工作满意度和组织士气。工作满意度是指个人对所从事工作的总的态度。组织士气指的是一种个人感觉，一种个人被有共同目标、有信心实现目的并采取措施进取的员工团队接纳或从属于该团队的感觉。

10. 解释对管理人员的信任在激励中的重要性。当要求员工增加产量时，信任将会给管理工作提供保证。

复习题

1. 解释激励的次序。
2. 描述以下激励理论：
 - (1) 科学管理理论
 - (2) 公平理论
 - (3) 需求层次论
 - (4) 成就—权力—归属理论
 - (5) 激励—保健理论
 - (6) 期望理论
 - (7) 强化理论
3. 什么是工作满意度？它包括哪几个主要因素？
4. 什么是组织士气？
5. 讨论“满意度—业绩”之争。
6. 从管理的角度，使员工满意的真正好处是什么？

技能构建题

1. 讨论下述观点：大多数人都能被金钱所激励。
2. 你认为每个忠诚的员工都一定是好员工吗？
3. 作为一个经理，你喜欢一个受到激励作用的团队还是一个对工作感到满意的团队？为什么？
4. XYZ 公司刚刚作出决定，带其所有的 200 名员工去拉斯维加斯度假三天，并支

付全部费用,以对他们去年的出色绩效表示答谢。你对此有何看法?

5. 讨论下列观点:对工作满意的员工是其工作没有被赋予太大压力的员工。

技能构建练习 14-1

激励与保健

这个练习被设计以你的亲身经历来说明激励—保健理论。

1. 回想一个你曾经在在工作中受到很好的激励或感到兴奋的情境(可以是昨天或者几年前的事情,无论兼职还是全职),用两三句话进行描述,并写在纸上。然后,写下那种情境对你有激励作用的原因。不要在纸上写下你的名字,然后把纸条向前传。

2. 完成上述步骤以后,类似地再做一次有关工作中受挫的经历。所有的纸条都集齐后,你们的指导老师会进行分析。

技能构建练习 14-2

金钱真的能起激励作用吗

请分成三人一组,每组将被指定以下两个题目中的一个:

1. 金钱是主要的激励方式。
2. 金钱不是主要的激励方式。

根据指定的题目,你们将和持有相反观点的小组展开辩论。辩论结束后,请概述一下对方小组的主要观点。

案例 14-1

我们的工程师们没能被激励

你在一家生产工业设备的大公司工作(拥有 8 000 名雇员,2 亿美元的年销量),现任机械部经理的咨询顾问。该经理在这个岗位已任职 6 个月,以前他在一家小得多的公司担任类似的职务。

经理:我好像不能让这些入尽其所能。他们都相当有能力,但似乎都不愿使出全部力量按照我们的意愿来工作,以使公司获得成功。

顾问:他们从事什么样的工作?

经理:主要是对现有的设备生产线作微小的改进,以跟上我们的生产能力需要,并满足特殊客户的需要。

顾问:你们是怎样评价他们的绩效的?

经理:主要看他们是否在规定期限完成任务。其实很难评估他们的工作质量,因为大部分工作都只是常规工作,而且生产工程师经常按照满足生产进程的要求改变产品设计方案。

顾问:那他们按期完成任务了吗?

经理:没有,这正是问题所在。更糟糕的是,他们根本就不在乎这个。

顾问:你们怎样用金钱奖励他们呢?

经理:他们的工资都很高,有些甚至拿到同行中的最高工资。他们的基本工资由工



龄决定,同时还有红利分配。每到年终,公司将把税后利润的 10% 发给雇员,比例是和员工基本工资比例相一致。这种方案我在以前待过的公司中实行过,在那里还挺管用,有很好的激励作用。员工们还享有假期、保险以及其他通常的物质福利。我没有听谁对这些抱怨过。

顾问:那么员工晋升的可能性有多大呢?

经理:嗯,我所知道的一切,就是我本人是从外面引进的。

顾问:如果他们表现得懒散,你们是否考虑过解雇他们呢?

经理:开玩笑吧? 我们太需要他们了,而且很难找人取代他们,那样做花费也很大。甚至在员工犯了大错,我以解雇来威胁他们中的任何一个时,我的老板也会冲我大发雷霆。真发生这种情况时,我们也只得放手不管了。另外,我也不能肯定,那些确实是他们的错。

问题:

1. 为什么工程师们没能被激励?
2. 为了扭转这种局面,管理层应该做什么?

案例 14-2

长 期 雇 员

Bill Harrison 今年 57 岁,在罗斯制造厂(Ross Products)工作了 37 年。他作为工资最高的技工至今已经 20 年了。Bill 十分热衷于社交活动,对大多数的员工活动都饶有兴趣。他对人十分友善,尤其是年轻的员工,他们常常来向他咨询。他总是热情地帮助他们,而且有求必应。他从不在他们面前说任何有关公司的坏话。

他的上司 Alice Jeffries 认为,Bill 的缺点之一,就是他花太多的时间同员工交流。这常常使得 Bill 的工作受到影响,同时更重要的是,这还影响了其他人的产量。每次 Alice 向 Bill 提出这个问题后,Bill 只能好上一两天。不久后,Bill 又会犯老毛病,打断别人来讲“故事”。

Alice 想把 Bill 调到一个在工作时能有较少机会打扰别人的部门。但是,Alice 不得不承认,她需要比尔的经验,特别是她想不出更合适的人选替代 Bill。

Bill 的生活是无忧的。他有一栋很漂亮的房子,住得很舒适。他的妻子是一个图书管理员,他们的两个孩子都已成家立业。Alice 感觉到,Bill 认为自己和这个公司一样德高望重,这不会影响到他,因为他感到如此满意和热爱他的工作。

问题:

1. 如果你是 Alice Jeffries 你将会怎样激励比尔?
2. 假设 Alice 可以调离 Bill,你会建议她这样做吗?

注释和参考文献

1. Cited in Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 4.
2. Richard M. Steers and Lyman W. Porter, *Motivation and Human Behavior* (New York: McGraw-

Hill, 1983), pp. 3—4.

3. J. Stacey Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963, pp. 422—436. Also see Richard C. Huseman, John D. Hatfield, and Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct," *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 322—334.

4. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1970).

5. Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette (New York: John Wiley & Sons, 1983).

6. David C. McClelland, *The Achievement Motive* (New York: Halsted Press, 1976).

7. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: John Wiley & Sons, 1959).

8. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons, 1967).

9. B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: MacMillan, 1953); and B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1972).

10. Steers and Porter, *Motivation*, pp. 123—124.

11. Ibid., pp. 162—163.

12. P. M. Podsakoff, William D. Tudor, and Richard Skov, "Effects of Leader Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, December 1982, pp. 810—821.

13. Charles N. Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy," *Business Horizons*, October 1972, p. 31. Also see D. R. Norris and R. E. Niebuhr, "Attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship," *Academy of Management Journal*, June 1984, pp. 424—431.

14. Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy," p. 40.

15. John M. Ivancevich, "The Performance to Satisfaction Relationship: A Causal Analysis of Stimulating and Nonstimulating Jobs," *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (1978), pp. 350—364.

16. Donald P. Schwab and Larry L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review," *Industrial Relations*, October 1970, pp. 408—429. Also see Locke, "Job Satisfaction," p. 1343, for a complete summary of the related research.

第 15 章 领导技能开发

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义权力。
2. 描述组织中权力的来源。
3. 定义领导。
4. 描述管理中的自我实现预言能力。
5. 定义领导特质理论。
6. 列举和定义领导的基本风格。
7. 理解管理方格论。
8. 定义领导权变理论。
9. 解释领导的路径—目标理论。
10. 定义情境领导理论。
11. 定义交易型领导和变革型领导。
12. 定义仆人式领导。
13. 讨论领导理论研究的教训。

15.1 本章引言

“9·11”事件后,唯一一家宣布盈利的美国航空公司,将其成功归结于公司推行的仆人式的领导文化。这种方法是由强权高压式领导向服务他人和分享信赖式领导的转变。遭恐怖主义袭击后,美国西南航空公司向其 35 000 名雇员提供每小时的实时新闻。公司最高层的三位领导决定当年剩下的几个月中不领任何薪酬,公司的员工们自愿拿出 100 多万美元,以维持公司的正常运营。公司承诺,不搞裁员和不减少既定服务。2001 年 9 月 14 日,公司拿出近 200 万美元用于员工的分红计划,以表明公司对员工的承诺。去年该公司被《财富》杂志评为“最受钦佩的航空公司”。

1983 年是 Toro 公司最艰难的时期。这家割草、喷雾和灌溉设备的生产商濒临破产,首席执行官和首席运营官相继离开,超过一半的员工被解雇。

新任首席执行官 Ken Melrose 肩负着激励留在公司的员工的使命。“那是一段非常节俭的时期,我们再也不想这样下去,因此开始建立一种让我们生存的文化,”Melrose 说,“我们发现了一种能真正改变公司现状的机遇。在即将失败时,往往较容易去改变一种文化、使命以及行为,每个人都方寸大乱,渴望被人领导。”

在进行了某些研究之后,Melrose 提出了一个概念——仆人式领导(service leadership),并将其严格编入了 Toro 公司的文化准则。现在,20 年过去了,这个位于布卢明顿的明尼苏达州公司活下来了,并发展得很好。Melrose 至今仍是该公司的首席执行官和董事长。

资料来源:“People Politics Lift Southwest Airlines,” *People Management*, May 29, 2003, p. 1; and Kenneth Hein, “Taking the Lead,” *Incentive*, September 2003, p. 24.

15.2 管理技能分析

领导是可以培养出来的吗?为什么?你认为什么样的领导技能是可以后天培养的?

15.3 管理技能应用

选择一个你最崇敬的领导,想一想他或她具有的独特的领导技能是什么?

领导问题也许是管理学领域中研究和讨论得最多的一个话题。每年都有新的调查研究、新的方法和改进领导技能的建议发表。似乎每个人都深谙领导对于管理和组织成功的重要性。本章将回顾有关领导理论的研究并探讨有关领导过程和领导类型方面的问题。

15.4 权力、职权、领导

在对领导问题进行研究前,首先要界定权力、职权和领导三个概念之间的关系。权力(power)是一种衡量个人支配别人按自己想法做事,并且避免被人支配的潜力的尺度。^[1]表 15-1 总结了组织中几种权力的来源。人们常常消极地看待权力的用途或对权力的渴求,因为权力通常与惩罚、统治和控制等概念联系在一起。

麦克莱兰观察到,“在美国,总体来说,个人以具有高成就需求而自豪,却不愿被人



称做具有高权力需求”。^[2]我们在第 14 章中简要介绍了麦克莱兰的研究,他对美国电报电话公司的研究显示,一名经理在进入公司时有较高的权力需求,较低的归属需求和较高的自制能力,他在 16 年后往往会更加成功。麦克莱兰还得出权力具有积极和消极两种形式的结论。积极的权力产生于双方的自愿交流,并且双方对这种交流都感觉良好;而消极的权力产生于个人被迫作出改变。权力在组织中可向上、向下或水平延伸,并不一定非得与组织的从上至下的层级结构流向相一致。

职权(authority)是发布指令、分配资源的权力,与权力有一定的关系,但范围要窄一些。一名管理者的职权范围基本上取决于管理者能够行使的强制权、奖励权和法定权。职权是组织层级制中由上至下流向的一种岗位职能。一个人没有正式的职权,但可以拥有权力,如专家权或人缘权。也就是说,管理者的职权可以通过减少职位的强制权力和奖励权力来削弱。

领导(leadership)是一种能影响人们使其心甘情愿地服从指导或遵守决定的能力。赢得追随者,并在制定目标和实现目标中影响他们的人就是领导者(leader)。领导者运用权力来影响组织行为。比如,政治领导者通常运用其人缘权,组织中的非正式领导者则通常具有人缘权,也具有专家权。有些管理者通常只依赖于职权进行管理,而另一些管理者则善于运用各种不同的权力。

表 15-1 权力的来源

组织来源	基础
奖励权	能提供奖励的权力
强制权	处罚的权力
法定权	个人在组织中的职位
个人来源	基础
专家权	个人拥有的技能、专门技术和知识
人缘权	使得他人愿意与之交往的个性特征

15.5 领导和管理

领导和管理不是完全等同的,但也不是相互对立的。组织中有效的领导能提出考虑到组织各方合法利益的长远愿景,制定出一套实现愿景的战略,赢得员工的支持,并激励他们去实施战略。管理则是运用正式职权实行计划、组织、人事、激励和控制职能的过程。^[3]在实践中,有效的领导和有效的管理最终必须是一致的。管理实例 15-1 说明了企业管理中领导的重要性。

管理实例 15-1

www.rsa-net.com

管理中的领导

美国再营销服务公司(Remarketing Services of America, RSA)拥有 600 多名员工,

该公司为银行和汽车制造商管理回收和租赁汽车的销售。RSA 把它低得惊人的商品回收率归因于能自我激励、观点共享,以及个人成长的公司价值观。每个员工都被鼓励制订自己的职业生涯计划,而领导开发则是公司实现提升最有潜力的员工的领导技能的计划的基础。“我们是由强有力的领导创建的具有高企业家精神的组织,”公司总部培训和开发部经理 Rita Proulx 说,“我们希望把那些领导技能用于每个员工。”

为了实现这一目标,每一个新的管理者都要求修完严格的领导训练课程,无论是内部提升,还是外部招聘,管理者们都要得到一次全面的评估,以确定他们的领导优势和不足。工作 6 个月后,他们要参加一个 360 度的评审,包括根据 14 项领导素质指标,如建立信任关系、指导能力、沟通能力、授权能力等进行评级。根据这一评审结果,再用常用的培训方式以适应他们个人的需求和潜力。“评审过程给了我们一个机会,尽早地对他们作为领导者进行开发。”Proulx 说。

然而领导开发并不局限于管理人员,它同样适用于那些有管理潜力,作为管理人员手下的得力干将的员工。“我们希望构建他们的领导技能,是为了当有新的管理岗位空缺时,我们能有较强的后备力量。”

有潜力的管理人员被安排进行工作中急需的,如构建关系和解决冲突方面的管理技能和领导技能培训。其他技能的培训,如组建团队和同级评审等,常常是在他们担任了新的管理职务后才进行的,因为任新职之前的几个月,他们一般还不需要掌握这些技能。

为确保培训部能选择正确的培训对象和有效管理公司的培训需求,RSA 最近推出了领导发掘和拓展计划。长达 12 个月的计划通过正规选拔、职务轮换和导师指导给受到激励的员工以施展领导才能的机会。候选人通过自荐和由管理团队根据其经验、技能以及过去的绩效选拔来产生。

资料来源: Sarah Fisher Gade, “Building Leaders at All Levels,” *Workforce*, October 2002, pp. 82—92.

15.6 领导者的态度

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人的本性的两种态度组合或假设。这两种态度被称为X理论(X Theory)和Y理论(Y Theory),如表 15-2 所示。麦格雷戈认为,许多领导者实际上都可以归于或者 X 理论,或者 Y 理论,并依此去行事。X 理论中的领导者比 Y 理论中的领导者喜欢更多地采用独裁式领导风格。麦格雷戈研究的真正价值在于,他提出一个领导者对人性的态度在很大程度上影响作为领导者的人的行为。^[4]

领导者的期望与其下属绩效结果之间的关系引起了人们的普遍关注。总的来说,人们发现,如果管理者的期望高,生产率也就会高,反之亦然。麦格雷戈称这种现象为自我实现的预言能力(self-fulfilling prophecy),这也被称为管理中的皮格马利翁效应。



(Pygmalion in management)。①

表 15-2 关于人性的假设

X 理论
1. 人天生就厌恶工作,如果可以,他们会尽可能逃避工作;
2. 正因为讨厌工作,对大多数人必须采用强制、控制、指导,甚至处罚威胁的方法,迫使他们付出足够的努力,以实现组织目标;
3. 普通人情愿被领导,他们喜欢逃避责任,没有雄心壮志,喜欢安逸的生活。
Y 理论
1. 工作中体力和脑力的支出如同娱乐和休息一样自然;
2. 外部约束和惩罚威胁并不是唯一能实现组织目标的方法,如果信任他们,他们就会进行自我管理和自我约束,以实现组织目标;
3. 目标承诺是与他们取得的成就相对应的报酬的函数;
4. 在适当条件下,人不仅能够承担责任,而且会主动寻求承担责任;
5. 解决组织问题的较高的想象力、灵活性和创造力是人类广泛而非有限存在的能力;
6. 在现代工业条件下,人类的智能潜力只得到了部分的应用。

资料来源: From Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Copyright 1960 © The McGraw-Hill Companies. Reproduced with permission.

15.7 领导理论的分类框架

有许多关于领导理论的研究。表 15-3 显示了这些理论研究的分类框架。^[5]图中标出的“重点”(focus)指明了领导理论属于特质研究还是行为研究。特质(traits)是指领导者具有什么样的特征;而行为(behaviors)则是指领导者做什么。图中表示的另一个维度——方法(approach),指的是领导研究采用的是通用方法还是权变方法。通用方法是指无论在什么环境下都有一种最好的领导方式;权变方法则是假设领导方式因时因地而变。表 15-3 中列出的每一种理论都将在下面详细阐述。

表 15-3 领导理论的分类框架

重 点	方 法	
	通 用	权 变
特质	领导特质理论	菲德勒权变理论
行为	领导风格论	路径—目标理论
	俄亥俄研究	情境理论
	密歇根研究	
	管理方格图	

资料来源: Arthur G. Yago, “Leadership Perspectives in Theory and Practice” *Management Science*, March 1982, p.316.

① 皮格马利翁取自于希腊神话故事。他是塞浦路斯国王,善雕刻,他把心中所认为最理想的女子的形象雕成一美少女,并狂热地爱上了她,最后感动了爱神,为他的雕像灌注了生命。管理学研究借用此神话,说明有些人的行为会受他人的期望所影响。管理学把此现象也称为“皮格马利翁效应”或“期望效应”——译者注。



特质理论

早期的研究多着重于强调领导者应该是怎样的,而不是领导者做什么,这就是领导**特质理论**(trait theory)。许多个性(如创意、主动性、韧性、知识、热情等),社会特质(老练、耐心、同情心等),以及生理特征(高度、体重、吸引力等)可以用来划分不同类型的领导者。^[6]

乍一看,用少数几种特质似乎就能对领导者和跟随者进行划分。这些特质包括生理特质,如身高、体重上的细微差别,以及对测试分数需要较高的特性,如统治欲、智力、外向性和判断力。但这些差别似乎过少了,而且遗漏了很多。

在这一领域的研究没能取得什么成果,这在很大程度上是由于与领导相关的特质通常在某一场合适用,并不意味着在另一场合也适用。总之,可以说,领导特质在一定程度上对领导能力会有一定影响,但是这些特质必须在一定的领导情境中加以分析(本章后面将对此作详细分析)。

基本领导风格

有一些研究是与领导风格有关的。这些研究把领导分为三种基本风格:独裁型、放任型和民主型。这三种基本类型的主要区别在决策功能上。大体上来说,独裁型领导者(autocratic leader)为组织作出很多决策,放任型领导者(laissez-faire leader)把这一权力全部下放给组织成员,而民主型领导者(democratic leader)则指导和鼓励团队去作决策。有关每种领导风格的详细介绍请看表 15-4。该表还暗示,第三种领导风格是最值得采用和最有效率的。但是,本章后面要介绍的一些有关领导理论的最新研究并不一定也支持这种结论。基本领导风格研究的最大贡献就是,区分了三种基本的领导风格。

表 15-4 领导风格与组织成员的关系

独裁型
领导
1. 个人非常关注自己的职位;
2. 很少信任团队成员;
3. 这种领导确信,薪金是对工作的奖励,而且是唯一能对员工产生激励作用的奖励;
4. 命令要绝对执行,不允许有任何疑问和解释。
组织成员
1. 由于仅仅是按领导布置的工作去做,员工对绩效不承担任何责任;
2. 领导在时生产效率就高,领导不在时生产效率就低。
放任型
领导
1. 他对自己的领导能力不太自信;
2. 这种领导不为组织设立目标。

(续表)

组织成员

- 1. 决策是由组织中愿意作决策的人作出；
- 2. 生产效率通常较低,工作懒散；
- 3. 个人对他们的工作没多大兴趣；
- 4. 士气和团队工作精神差。

民主型

领导

- 1. 决策是由领导者和团队成员共同作出；
- 2. 当领导者被要求或被迫作出决策时,他必须向成员作出解释；
- 3. 批评和表扬都是客观的。

组织成员

- 1. 鼓励新的创意和变革；
- 2. 每个成员都有责任感；
- 3. 工作质量和生产效率一般比较高；
- 4. 团队一般有成就感。

资料来源：L. B. Bradford and R. Lippitt, "Building a Democratic Work Group" *Personnel* 22, no. 2, November 1945.

俄亥俄州立大学的研究

俄亥俄州立大学针对领导问题进行了一系列研究。该研究旨在查明成功领导者的最重要的行为表现。研究者们试图弄清一个成功的领导者做什么,而不管被领导的组织类型是一群乌合之众、一个宗教团体、一所大学,还是一家商业组织。为此,他们设计了一份领导行为描述调查问卷(leader behavior description questionnaire, LBDQ),最初的版本以及在其基础上演进的版本至今仍广为应用。

问卷中列出了两种始终出现的最重要的领导行为——关怀和定规。关怀(consideration)是指关心下属并满足其需求的领导行为,定规(initiating structure)是指构建团队成员工作结构和指导成员实现组织目标的领导行为。

继俄亥俄州立大学的研究之后,又出现了许多有关关怀和定规这两种领导行为关系以及它们对领导绩效的影响方面的研究,并得出了以下主要结论:^[7]

- 1. 高关怀的领导者比低关怀的领导者会有更满意的下属。
- 2. 关怀和领导效率之间的关系取决于所领导的组织。比如在一个大企业中,高关怀与经理的领导效率成正比,与车间工头的领导效率成反比。
- 3. 定规与领导效率之间没有必然联系,它们之间的关系取决于被领导的组织类型。

密歇根大学的研究

密歇根大学社会研究所进行的研究,发现了有助于提高组织生产效率和组织成员满意度的原理。最初的研究是在位于新泽西州新马克的保诚人寿保险公司(Prudential

Insurance Company)总部展开的。

通过对 24 位经理和 419 位员工的采访,分析得出的结果显示,高产量工作团队的管理者具有如下特征:

1. 得到上级的一般监管,而不是严密监管。
2. 喜欢工作中拥有较多的职权和职责。
3. 花费更多的时间用于监管。
4. 给员工一般性监管,而不是严密监管。
5. 是员工导向,而不是生产导向。

低产量工作团队的主管人员大体上具有相反的特征,他们往往是生产导向且监管严密。

当时的研究所所长伦西斯·利克特(Rensis Likert)在《管理新模式》(*New Patterns of Management*)上发表了他几年来的研究结果,在该领域中堪称经典。^[8]利克特认为,组织使用的领导模式或领导风格有如下四种:

模式一:专制命令型(exploitative authoritative)。试图支配下属的命令型管理模式。

模式二:温和命令型(benevolent authoritative)。具有温和性质的命令型管理模式。

模式三:商议讨论型(consultative)。管理者要求下属提问并接受下属的建议,但持有最终的决策权。

模式四:集体参与型(participative)。管理者给下属一定的指导,但决策是在全员参与的基础上根据一致通过或多数人同意的原则作出的。

利克特使用问卷调查,确定了领导者的四种风格以及整个组织使用的管理模式。这项研究的结果显示,第四种模式是最有效的管理模式,组织应该努力参照此模式来进行管理。

管理方格论

罗伯特·布莱克(Robert Blake)和珍妮·莫顿(Jane Mouton)二人同样提出了一种对个人领导风格进行分类的方法,^[9]被称作**管理方格图**(managerial grid),如图 15-1 所示。按照对人的关心和对生产的关心两个维度(注意:这些活动与俄亥俄州立大学的研究活动——关怀和定规密切相关)建立起一个坐标系。同样该项研究也使用了问卷调查法,并在方格上定位领导或管理的不同风格。

布莱克和莫顿利用管理方格图区分了五种基本的管理风格。**任务型管理**(authority-obedience)位于方格图的右下角(9.1),认为高效运营是由工作条件的合理安排带来的,人的因素降到最低程度。与之相对的是位于左上角(1.9)的**乡村俱乐部型管理**(country club management),认为对个人需要的关怀备至会营造良好的组织氛围和工作环境。**团队型管理**(team management)位于右上角(9.9),对员工和生产都予以高度关心,是这二者的结合。另外两个管理风格叫**贫乏型管理**(impoverished management)(1.1)和**中庸型管理**(organization man management)(5.5)。管理方格图可以让管理者看清自己属于何种类型,同时制订计划努力把自己培养成 9.9 型。

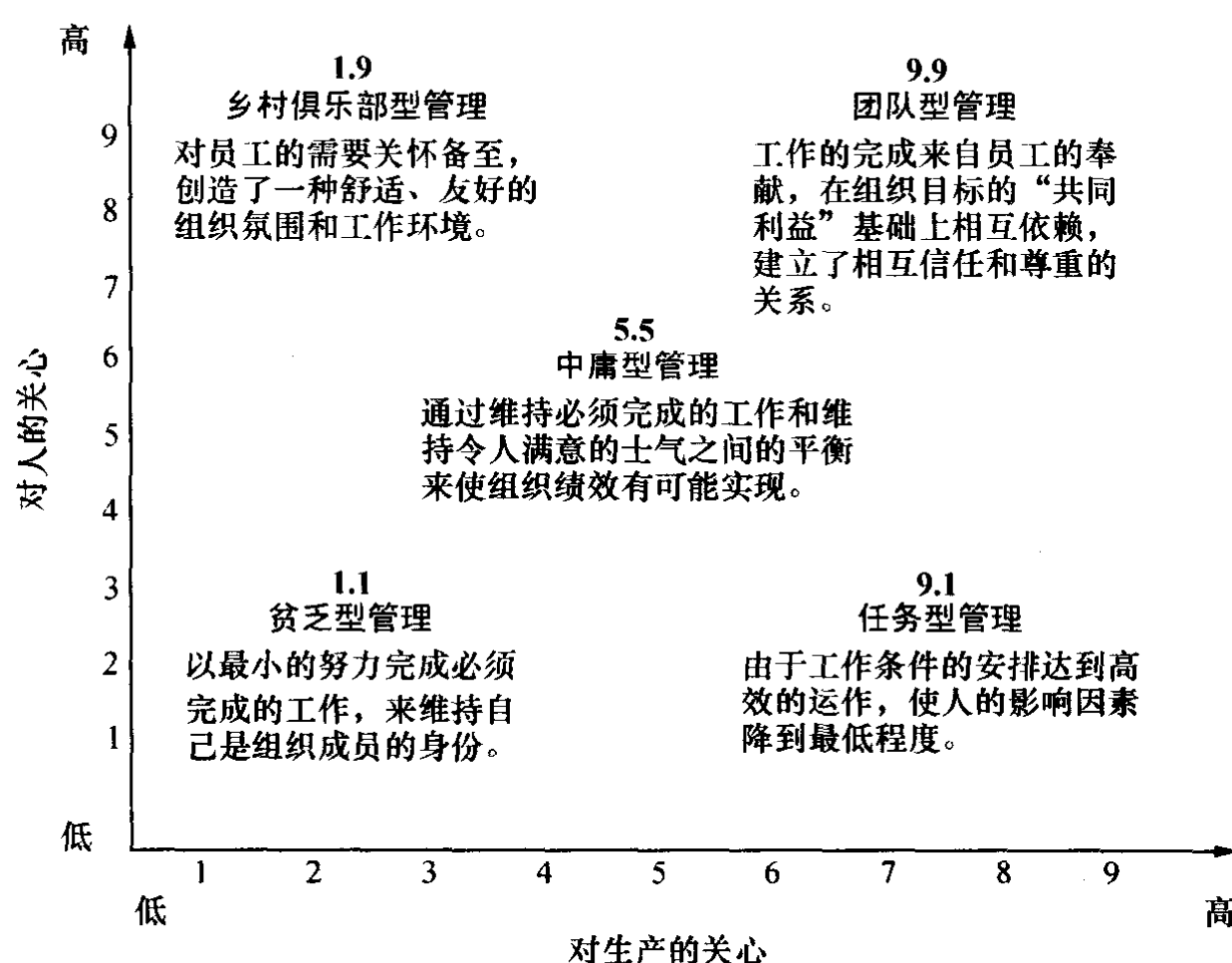


图 15-1 管理方格图

资料来源: Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1978), p. 11. Copyright © 1978 by Gulf Publishing Company. Reproduced by permission.

菲德勒的领导权变理论

迄今为止,领导理论的研究差别不大的原因在于,它们没有对所研究的群体(比如生产工人和会计)进行细分和考虑其差别对领导行为的影响。强调一个管理者应该是员工导向而非生产导向(密歇根研究)或管理者应该对生产和员工给予同等的关注(布莱克和莫顿)都没能说明,在某个具体环境下管理者应该怎么做,也没能为日常的领导工作提供明确的指导意见。于是,对领导问题的研究开始转而关注对在某一特定情形下的领导风格的研究。^[10]这种研究称为**领导权变理论**(contingency approach to leadership)。

第一个使用权变方法研究领导问题的是弗莱德·菲德勒(Fred Fiedler)。^[11]他研究了领导者个性与情境的匹配性问题。菲德勒定义了两种基本领导特质——任务激励型和关系激励型。任务激励型领导会从任务的绩效中获得满足,而关系激励型领导则更倾向于从和谐的人际关系中获得满足。他把任务和关系看做是对任何人都基本不变的领导者特性。

一种被称为**最难共事者问卷**(least preferred co-worker scale, LPC)的问卷可以被用来测量一个人是任务导向型还是关系导向型领导。调查对象被要求说出所有一起工作的人,并从中找出与其一起工作效率最低的人,然后调查对象在LPC上描述出最难共事者的情况。下面是LPC上的三组事例:^[12]



快乐	8	7	6	5	4	3	2	1	不快乐
友善	8	7	6	5	4	3	2	1	不友善
合作	8	7	6	5	4	3	2	1	不合作

如果调查对象是以较为有利的词汇来描述最难共事者,则他很乐于通过与他人建立良好的人际关系得到激励。菲德勒将这类人归为关系导向型领导。相反的,如果调查对象对最难共事者的描述不太有利,则这个人只对生产或完成任务感兴趣,可被称为任务导向型领导。^[13]

菲德勒然后转向了对领导者经营环境的研究。他将领导者环境依据从有利到不利的连续流进行划分,而连续流的基础是下列三个维度:领导与被领导关系、任务结构和职位权力。**领导与被领导关系**(leader-member relations)指的是下属对领导的信任、尊敬和友好程度,在一定程度上相当于人缘权。**任务结构**(task structure)是指工作任务的程序化程度,比如装配线上的工作比管理性质的工作更加程序化。**职位权力**(position power)指的是完成一项工作的权力及影响。一位管理者拥有更多的职位权力,即可以雇用、解雇和处罚下属的权力。职位权力相当于强制权、奖励权和法定权。这三种维度有利和不利的各种组合得出了八种不同的情形。表 15-5 介绍了这一整体的各个方案。

表 15-5 菲德勒对情境的分类

情境	1	2	3	4	5	6	7	8
领导与被领导关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构化	强	强	弱	弱	强	强	弱	弱
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
	对领导者最有利				对领导者最不利			

表 15-6 显示了在每种情形下最具生产力的领导风格。在最有利和最不利两种极端情形下,任务导向型领导都是最适合的。在最有利的情形下,整个组织都乐于被人管理和愿意按照领导者交代的事去做;在最不利的情形下,整个组织希望领导者作出决策和进行管理。而在中度有利的情形下,关系导向型领导更有效。当第七种情形(领导与被领导关系较弱、任务结构化低、职位权力高)出现时,任务导向和关系导向型领导都同等适用。

表 15-6 领导风格与情境的匹配

情境	1	2	3	4	5	6	7	8
领导—成员关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构化	强	强	弱	弱	强	强	弱	弱
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
最具生产率的领导风格	任务导向	任务导向	任务导向	关系导向	关系导向	—	任务或关系导向	任务导向
	对领导者最有利				对领导者最不利			

领导行为连续流

罗伯特·坦南鲍姆(Robert Tannenbaum)和华伦·施密特(Warren H. Schmidt)也赞同在不同情境下应该有不同风格的领导者,他们在探索最有效的领导类型时提出了三个重要的影响因素或力量:管理者、下属和情境。^[14]这三种力量是各自独立的。

表 15-7 详细描述了影响领导情境的诸力量。由于这些力量在不同情境下有不同
的强度和相关性,所以,一种领导风格并不能适用于所有情境。

表 15-7 影响领导情境的因素

管理者力量	下属力量	情境力量
价值体系:管理者对授权和下属的信任度有何个人感受; 个人的领导倾向; 独裁和参与; 在不确定情况下的安全感。	对独立性的需求:有人想要被管理,而有人不愿意; 对责任的承担:对不同的人需要赋予不同的责任; 容忍和含糊:具体和概括的指导; 对问题重要性的兴趣和感知度:人们往往对重要问题感兴趣,并对其更加努力; 对组织目标的理解度:管理者更愿意授权给对组织有积极态度的个人; 分享决策的期望度:在以下属为中心的 领导方式下工作的人,会讨厌上司作为中心的领导。	组织类型:集权与分权; 工作团队效率:一起工作时的效率如何; 问题本身:工作团队所具备的与问题相关的知识和经验; 时间压力:在紧迫的情况下很难为员工着想; 来自上级的要求; 来自政府、工联和社会的一般压力。

事实上,坦南鲍姆和施密特认为,存在着领导使用的行为连续流(见图 15-2)。他们得出更进一步的结论说,在给定的时间内,成功的领导者更热衷于关注这些影响因素和自己行为的密切关联度。他们能准确地意识到并非他们自己,组织中甚至社会上的其他人也能按照洞察力正确行动。

路径—目标理论

领导的路径—目标理论(path-goal theory of leadership)试图定义领导者行为与下属的绩效和工作任务之间的关系。^[15]领导者行为被下属接受的程度,取决于下属视这种行

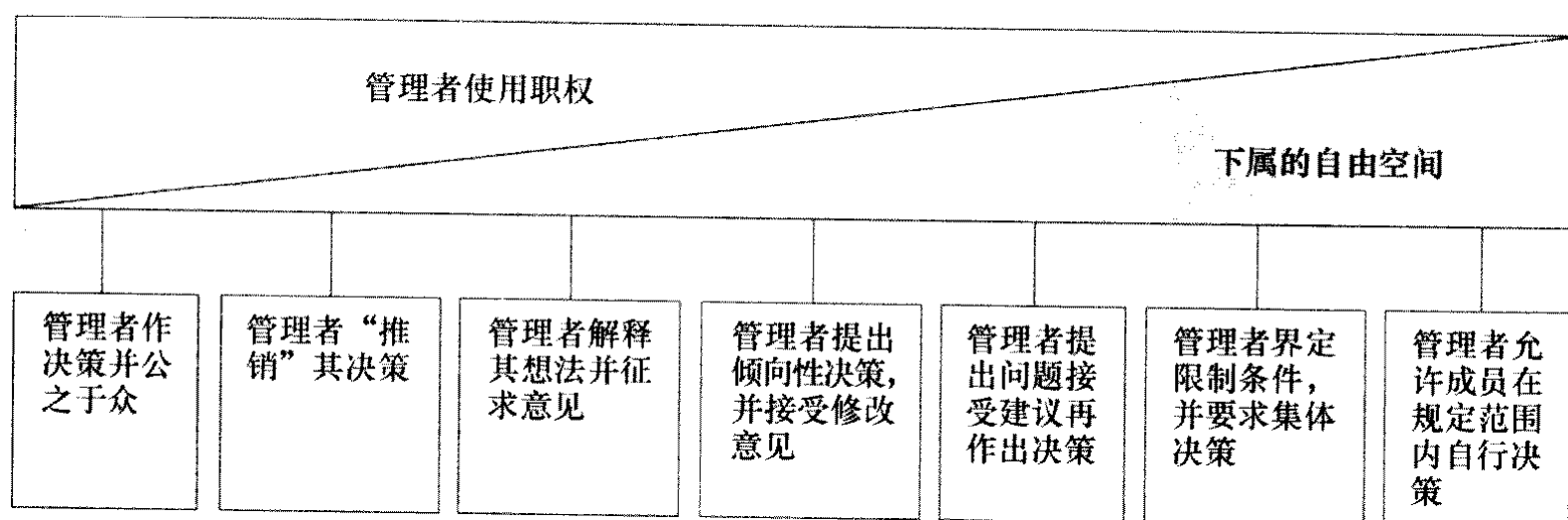


图 15-2 领导行为连续流

资料来源: Reprinted by permission of *Harvard Review*. Exhibit from "How to Choose a Leadership Pattern," by Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, May-June 1973. Copyright © by the Harvard Business School Publishing Corporation; All rights reserved.

为为现在满意的来源还是将来满意的基础。当下属的需求得到的满足与成功的绩效相匹配时,领导者行为将影响对下属的激励,并且为有效的绩效(现实中不一定总出现)提供了必要的指导、支持和奖励。领导的路径一目标理论和前一章提到的激励期望理论联系十分紧密,因为领导者的行为既能提高也能降低员工的期望。

在路径一目标理论中,领导行为被分为四种基本类型:角色划分型、支持型、参与型和独裁型。**角色划分型领导**(role classification leadership)让下属知道,对他们的期望是什么,指导他们应该做什么和怎么去做,工作计划是什么,下属之间如何协作,以及保持既定的绩效水平。**支持型领导**(supportive leadership)十分友善且平易近人,努力为下属营造一种宽松愉悦的工作氛围。**参与型领导**(participative leadership)常常在决策制定过程中向下属请教和采纳建议。**独裁型领导**(autocratic leadership)则一般自行决定并发号施令且不容许有疑问。

该理论提出的四种领导类型导致了不同的绩效水平和下属工作满意度,这取决于工作任务的结构。角色划分型领导在低结构化任务中会带来下属的高绩效和高满意度。支持型领导在高结构化任务中会带来最大的满意度。参与型领导在含糊不清的工作任务中能提高员工的绩效和满意度。独裁型领导无论是在高结构化还是低结构化任务环境下都会带来负面影响。

情境领导理论

保罗·赫塞(Paul Hersey)和肯尼斯·布兰查德(Kenneth Blanchard)认为追随者的成熟度是影响领导者行为的一项重要因素。^[16]根据**情境领导理论**(situational leadership theory),随着追随者成熟度的提高,结构(任务)行为应减少,而社会情感支持(关系)行为应该先是增加,然后再逐渐减少。追随者的成熟度取决于他们的相对独立性、承担责任的能力和成就激励水平。

图 15-3 显示的是受追随者成熟度影响的领导者应该使用的基本领导风格周期。

情境领导理论假设,追随者会从不成熟走向成熟,领导风格也应该按照下列顺序随之变化:(1) 高任务—低关系;(2) 高任务—高关系;(3) 低任务—高关系;(4) 低任务—低关系。

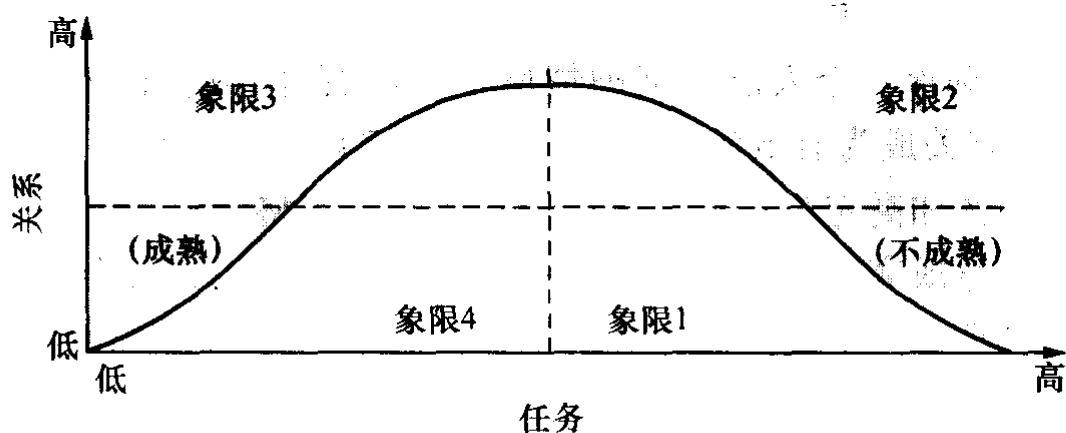


图 15-3 领导情境理论

变革型领导和交易型领导

对领导问题进行分析的另一项研究建立在领导者和追随者如何相互影响这一基础之上。按照这种理论,领导是一种交易过程或变革过程。**交易型领导**(transactional leadership)的研究思路是:领导者与追随者之间的关系是一种契约关系。根据这种理论,领导者(管理者)(1)告诉员工,他们需要做什么才能取得报酬;(2)只是在员工们没有完成既定目标时才采取纠偏行动。

变革型领导(transformational leadership)则涉及培养员工对组织目标的接受程度。管理者与员工之间的关系是相互激励的,这种关系以领导者具有超凡魅力、领导者给员工以灵感、领导者对员工个人需求的关怀,以及双方的才智激发为特征。^[17]变革型领导者在与其追随者们的关系方面超过了交易型领导者,他们变革的,不仅仅是情境,而且还有追随者。

仆人式领导

仆人式领导理论的出发点是,认为领导者的存在就是为了满足由他名义上领导的下属人员的需求。这样的领导者把实现下属需要的满足当做自己的主要目的。仆人式领导者认为,企业要像为客户提供高质量的产品或服务那样为下属提供有意义的工作。

15.8 领导理论研究的教训

所有这些领导理论如何使一个有效的管理者能够满足组织需要呢?首先,考虑到相关的情境因素,选拔过程不一定能精确地预测出一个领导者是否能够成功。管理角色的动态变化性质进一步增加了情境的复杂性。即便是最初的选拔过程能够挑选出高效的领导者,管理情境的动态发展也可能使这种选拔变得毫无意义。再有,与许多领



导理论得出的结论相反,现今大部分领导培训似乎都假设,存在着一种最好的领导方式。管理实例 15-2 讲述了 Unisys 公司的管理者对有关领导对公司成功重要性的认识。

然而,领导培训的设计旨在帮助领导者或潜在的领导者辨别领导情境,发现那些出现的有助于开发更有效领导者的潜在情境。这样的领导培训并不是改变一个人的特质的过程,而是确保一个人能在某种情境下实施管理,或告诉人们在既定情境中怎样工作。以下是有关成为有效领导的一些尝试性建议:

1. 高关怀和高定规往往会造就成功的领导风格。
2. 在紧急或高压环境中,可以考虑强调定规,这也常常会赢得下属的支持。
3. 当管理者是下属完成任务的唯一信息来源时,下属常会希望领导者能构建他们行为的定规。
4. 下属对领导者的关怀程度和定规有不同的偏好。
5. 高层管理人员常常决定低层管理人员对领导风格的偏好。
6. 有些管理人员能够调整他们的行为以适应环境的变化,而有些管理人员在尝试调整其行为时,显得矫揉造作。

► 管理实例 15-2

www.unisys.com

领导培训的重要性

有一种激进的研究,认为领导开发通常只是针对少数优秀人员的。Unisys 公司(一家提供信息技术服务和解决方案的公司)的管理层认为,每个人都能从领导培训中受益。自从三年半以前 Unisys 公司开办领导培训学校以来,公司已有 2 200 名员工先后参加了培训项目,任何有兴趣拓展自己领导能力的员工都可以参加这一项目。

公司的首席执行官 Larry Weinbach 开发了该项目,并向所有员工开放,旨在培养一种文化,即领导技能是受赞赏和鼓励的。Weinbach 同时担任该校的主管,参加频繁的授课工作,也是该项目的积极拥护者。他认为在整个公司范围内开发领导者会创造一种能改变和适应经济环境的氛围,使得 Unisys 公司可以更好地发展。

Unisys 公司的领导培训课程由两个方向六门课程组成,分别涉及文化技能培训和领导技能培训。课堂授课二至五天,讲授核心题目,如开发管理技能和团队领导技能、理解文化变化和领导对绩效的作用等。

技能培训课程采取传统的教法,例如,同级同事之间沟通技能练习,评审工具的使用;而文化培训课程则更为灵活,以对话的形式为主。实际上,文化培训课也叫做“对话课”,课堂上老师引入一个具体的话题,比如怎样通过领导影响 Unisys 公司的文化或领导者作为学习者和教官所起的作用各是什么。学员们结合自己的绩效讨论相关问题,采取脑风暴法来解决工作中的具体问题。

即使有些课程长达五天,学校却从不愁没人来学。领导培训在 Unisys 公司极受重视,即便是在经济萧条时期也是如此,因为它已经成为公司文化的一部分。整个高层管理队伍都经过这两项培训,而且还定期返回课堂,或是作为讲演者,或是作为一般听众,



去讨论问题或去了解其他员工所关心的领导问题。

该培训计划并非强制性的,也绝非仅限于管理层。几乎人人都可以在上司的支持下报名,许多新员工在上司的鼓动下积极参与,在最近一期为期五天的文化技能培训中,95%的学员都是在他们的上司接受培训后去参加课程学习的。

资料来源: Sarah Fisher Gade, "Building Leaders at All Levels," *Workforce*, October 2002, pp. 82—92.

本章小结

1. **定义权力**。权力是一种衡量个人支配别人按自己想法做事,并且避免被人支配的潜力的尺度。

2. **描述组织中权力的来源**。组织中权力的来源包括奖励权、强制权、法定权、专家权和人缘权。

3. **定义领导**。领导是一种能影响人们使其心甘情愿地服从指导或遵守决定的能力。

4. **描述管理中的自我实现预言能力**。自我实现预言能力是领导者的期望与其导致的下属绩效之间的关系。

5. **定义领导特质理论**。领导特质理论是研究领导者应该是怎样的,而不是领导者做什么的理论。个性和生理特征可以用来划分不同类型的领导者。只有很少的理论研究支持这种理论。

6. **列举和定义领导的基本风格**。独裁型领导为组织作出很多决策。放任型领导把决策制定权力全部下放给组织成员。民主型领导指导和鼓励团队去作决策。

7. **理解管理方格论**。管理方格论是按照对人的关心和对生产的关心两个维度建立起一个坐标系来划分领导类型的理论。

8. **定义领导权变理论**。领导权变理论定义了两种领导类型:任务激励型和关系激励型。在最有利和最不利两种极端的情形下,任务导向型领导都是最适合的。在中度有利的情形下,关系导向型领导更有效。

9. **解释领导的路径—目标理论**。领导的路径—目标理论试图定义领导者行为与下属的绩效和工作任务之间的关系。当下属的需求得到的满足与成功的绩效相匹配时,领导者行为将影响对下属的激励,并且为有效的绩效(现实中不一定总会出现)提供了必要的指导、支持和奖励。

10. **定义情境领导理论**。根据情境领导理论,随着追随者成熟度的提高,结构(任务)行为应减少;而社会情感支持(关系)行为应该先是增加,然后再逐渐减少。

11. **定义交易型领导和变革型领导**。交易型领导的研究思路是:领导者与追随者之间的关系是一种契约关系。变革型领导则涉及培养员工对组织目标的接受程度。

12. **定义仆人式领导**。仆人式领导理论认为,领导的存在就是为了满足由他名义上领导的下属人员的需求。



13. 讨论领导理论研究的教训。领导理论研究的教训可以概括为以下几点:

(1) 高关怀和高定规往往会造就成功的领导风格。

(2) 在紧急或高压环境中,可以考虑强调定规,它也常常会赢得下属的支持。

(3) 当管理者是下属完成任务的唯一信息来源时,下属常会希望领导者能构建他们行为的定规。

(4) 下属对领导者的关怀程度和定规有不同的偏好。

(5) 高层管理人员常常决定对低层管理人员领导风格的偏好。

(6) 有些管理人员能够调整他们的行为以适应环境的变化,而有些管理人员在尝试调整其行为时,显得矫揉造作。

复习题

1. 定义权力。

2. 描述组织中权力的来源。

3. 定义领导的概念。

4. 描述下列三种领导风格:

(1) 独裁型

(2) 放任型

(3) 民主型

5. 俄亥俄州立大学的研究目的是什么? 研究结论是什么?

6. 密歇根大学的研究目的是什么? 研究结论是什么?

7. 描述管理方格论。

8. 什么是菲德勒的领导权变模型?

9. 描述坦南鲍姆和施密特提出的决定最有效领导风格的三种重要力量或因素。

10. 什么是路径—目标理论中的领导效力?

11. 什么是情境领导理论?

12. 定义交易型领导和变革型领导。

13. 描述从领导理论研究中得到的教训。

技能构建题

1. 讨论下列观点:领导者是天生的,不能后天开发。

2. 你是否同意这种观点:领导必须有勇气? 为什么?

3. 你认为希特勒、罗斯福、马丁·路德·金等人的领导风格能用本章讨论的领导理论进行解释吗? 详细阐释你的观点。

4. 解释这句话的深层含义:领导者通过树立榜样进行领导。你认为是这样吗? 请解释。



技能构建练习 15-1

不 服 从?

公司今年安装了一套新的绩效管理体系。几周前你就向公司员工公布了相关信息和要填写的表格,而这一切都应该在两周前完成。你的一个下属经理还没有提交这些表格。这天早上,你和他在停车场偶遇,便向他询问此事。他却有点儿生气地说:“我根本没有时间做——我根本没有足够的时间完成我自己的工作,更不用说让我的下属去填写一大堆毫无意义的表格了。”

你叫他一会儿到你办公室来谈一下,为了能控制这次谈话,你有以下几种想法:

1. 他这样的态度和行为很明显是在考验你的权威。你以毫无余地的语气告诉他,如果他还想继续做经理的话,就必须无条件执行。
2. 告诉他这项计划有多重要,运用说服的技巧使他心甘情愿地去执行。
3. 提醒他如果不很好地完成这个计划,就没有任何加薪的可能,包括他自己。再规定一个期限,并让他知道你希望他那时必须完成。
4. 向他解释表扬和肯定员工的工作是每个上司的工作之一,他自己也会从这项计划的实施中得到肯定。
5. 告诉他你能理解他工作中的难处和时间的不足,提示他这也是高层主管支持的一个超凡计划。

当然你还可以有其他的想法,但现在假定你只能在以上的几个想法中进行选择。在没与任何人讨论的情况下,作出你自己的选择,然后准备为你的观点进行辩论。

技能构建练习 15-2

领 导 情 境

按照情境领导理论,不同的情境需要不同类型的领导。在该理论下,列出你会雇佣一个独裁型领导的具体情境,再列出雇佣一个参与型领导的情境。具体描述这两者,然后将你的描述在课堂上展示给大家。

技能构建练习 15-3

测验你的领导风格

仔细阅读下面每道题的两个选项,选出其中一个最适合你或最不适合你的答案。你应该做完所有选题,最后才能算出合理的得分。

1. a. 你是一个别人最爱向你求助的人。
b. 你很争强好斗,凡事从自身利益出发。
2. a. 你比大多数人更善于激励别人。
b. 你会为争取一个比大多数人更有权和挣更多钱的职位而努力。
3. a. 你会努力尝试影响事情的结果。
b. 你能很快消除阻碍你目标实现的障碍。
4. a. 你比大多数人更有自信。



- b. 你坚信自己可以得到你想要的东西。
- 5. a. 你能激发别人服从你的领导。
 - b. 你喜欢别人听从你的命令,并在必要情况下不反对使用威胁手段。
- 6. a. 你会尽力去影响事情的结果。
 - b. 你会自行作出所有重要的决策,并希望他人来执行。
- 7. a. 你有一种特殊的魅力来吸引别人。
 - b. 你喜欢处理需要面对面抗争的事情。
- 8. a. 你喜欢探讨复杂问题和公司管理人员遇到的难题。
 - b. 你喜欢计划、指导、控制整个部门的员工,以确保最高的边际收益。
- 9. a. 你喜欢同业务团队和公司探讨改进效率的方法。
 - b. 你喜欢为别人的生活和金钱作决策。
- 10. a. 你善于处理与各级主管的关系和压力以改善绩效。
 - b. 你能在一个金钱和利益比人们的感情更重要的地方工作。
- 11. a. 你是典型的那种天不亮就得起床,工作至深夜,并能一周连续六七天都如此。
 - b. 你必须不断地解雇低效的员工,以实现预期目标。
- 12. a. 你必须负责让其他人干好他们的工作(你的工作业绩不是靠你自己取得的成就,而是依据他们取得的成就来评判的)。
 - b. 你是个工作狂,压力驱使你成功。
- 13. a. 你是一个真正的主动派,会对每件要做的事充满热情。
 - b. 无论做什么,你都要做得比别人好。
- 14. a. 无论做什么事,你总是要努力去争第一,做得最好。
 - b. 你是一个雄心勃勃、充满斗志的人,为值得得到的东西奋力争取。
- 15. a. 你经常参加竞赛活动,包括体育比赛,由于出色的表现获得过几次嘉奖。
 - b. 获胜或成功对你来说比仅仅为了娱乐更重要。
- 16. a. 无论在什么地方你都会揪住一个问题不放。
 - b. 你会对你做得最多的事情很快感到厌恶。
- 17. a. 你会有内在的动力或受一种使命感驱使去做一件从来没有做过的事。
 - b. 作为能自给的完美主义者,你总是要求自己达到极限。
- 18. a. 你有一个超越自我的目标或方向。
 - b. 工作取得成功对你是最重要的。
- 19. a. 你喜欢从事需要艰苦努力和作出快速决策的工作。
 - b. 你很关注利润、成长和扩展。
- 20. a. 相比高薪或稳定的工作,你更喜欢独立和自由的工作。
 - b. 你喜欢一个有控制权、职权和强影响力的职位。
- 21. a. 你坚信那些用自己的积蓄去冒险的人会得到最大的经济回报。
 - b. 你对别人的评价不如对自己有信心。



- 22. a. 你是充满勇气、精力旺盛、乐观的人。
b. 你十分有雄心,能很快地利用好新的机遇。
- 23. a. 你善于表扬别人且在必要时提出批评。
b. 你不喜欢做事没有自信,不能正确做事的人。
- 24. a. 你通常向人们提出疑问,而不愿公开争辩。
b. 你和人们对话的方式总是以指导的口气,比如“像这样说”。
- 25. a. 虽然你很诚实,但在别人使用不正当手段的情况下,你也会是无情的。
b. 你生长在一个有生存压力的环境,要求你形成自己的处事原则。

算出得分

数一下你有多少道题选的 a,把这个数乘以 4 得出你的领导特质的比重,对选 b 的采用同样的计算方法得出管理者特质的比重。

领导者(a选项的数目) _____ $\times 4 =$ _____ %

管理者(b选项的数目) _____ $\times 4 =$ _____ %

分数的解释

如果你在领导者选项上的得分超过 65%,你适合做一名领导者;如果你在管理者选项上的得分超过 65%,你适合做一名管理者;如果你的得分正好是 50% 和 50%,那么你既能当领导者也能当管理者。

领导者

你的工作就是为了激励和指导员工,起到协调的作用,使得他们最大限度地发挥出自己的能力来达到共同的目标。你是那种喜欢看到别人成长和发展的人,在与人相处时很有耐心和激情,是一个意志坚定的主动派。你天生就能激发人产生高绩效,下属中几乎没有跳槽的,员工关系也十分融洽。但有时你对人可能太软弱或太有耐心。对于人们关心的话题,你会过快地在商业判断中加入感情色彩。总的来说,你属于幻想型而不是实干型人物。

管理者

你是个能在没有别人帮助的情况下做好工作的人,但你的风格具有可塑性和煽动性。你特别善于迅速接手,运用公司的规章恫吓下属,让他们完成艰难的任务。一定程度上,在厌倦低水平工作的驱动下,你努力寻求更复杂的工作。但是你喜欢权力“游戏”和控制别人的感觉。同样你由于太过于自信,以至于作为团队一员时可能会遭遇工作上的失败。你会把你的进步看做是一场反对他人思想观点的战役,而不是作为诱发他人产生最好的思想观点的前提。因此,你爬得越高,就会面临越艰难的人际关系。

领导者与管理者混合型

作为 50-50 型,你可能没有意识到激励他人的重要性。相反地,你认为员工们应该从本质上和你一样会努力工作,而不需要别人去激励。你工作做得很好,你期望别人也如此。这就意味着当你的表现很好时,你并不知道怎样激励别人发挥最大潜能。然而



总的来讲,你有能力让他人按照你的要求去行事,而不用费口舌。你会因你有一支有能力、有技术,而且能进行自我激励的员工队伍而自豪,你不需要为他们太费心。但是也不要过于确信,几乎每个人在采用正确的激励领导方式后都能做得更好。

案例 15-1

塑料公司的变革

Ed Sullivan 是华纳制造公司(Warner Manufacturing Company)下属的塑料公司的总经理。11年前,Ed 雇用 Russell Means 主管塑料公司的两个工厂。Ed 把 Russell 当做管理者而且是好的管理者来培养,主要原因是他让生产有序进行,几乎没有顾客的质量投诉。因此,在过去的8年中,Ed 让 Russell 自主管理两个工厂。

Russell 坚信自己的工作就是让生产平稳发展。他认为工作就是工作,有时令人愉快,有时令人扫兴。如果有人不喜欢这项工作,他只能作出适应它或辞职两种选择。他工厂的每个员工都说:“Russell 操控一切,他就是公司。”工厂的离职率极低,几乎每个人都喜欢 Russell,相信他谙熟自己的职业并能作为他们的代表。

两个月后,Ed 退休,由 Wallace Thomas 接管塑料公司。Thomas 上台后的第一件事,就是召集所有要害部门的经理,宣布一些他将要推行的变革举措。包括:(1) 让工人逐步参与决策制定;(2) 组建一个由三名管理人员和两名工人组成的委员会;(3) 推行提建议体系;(4) 尽快建立一个既针对管理者也针对工人的绩效奖励计划。Wallace 同时表明他希望这些措施能立即执行。

会后,Russell 情绪低落,决定和塑料公司负责销售的经理 Robert Mitchell 谈一谈。

Russell:Wallace 真的要进行这些变革?

Robert:当然,最好不过。在 Ed 的领导下公司有些松散。

Russell:我喜欢这样。Ed 让人自主管理,我担心 Wallace 会时刻监管我。

Robert:嗯,让他试试吧,不管怎样,他的一些措施让人感觉还不错。

Russell:好吧,我敢说我的下属们不会喜欢这些改革,让他们参与决策制定?他们根本就不具备管理的天赋。

问题:

1. 该案例中出现的领导类型有哪些?
2. 你认为 Wallace 应该对 Russell 采用什么样的领导风格?
3. 你同意 Russell 的说法吗? 请进行讨论。

注释和参考文献

1. John P. Kotter, *Power in Management* (New York: American Management Association, 1979), p. i.
2. David C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: John Wiley & Sons, 1975), p. 255.
3. John P. Kotter, *The Leadership Factor* (New York: Free Press, 1988), pp. 25—26.
4. For another view on Theory X and Theory Y, see T. C. Carbone, “Theory X and Theory Y Revisited,” *Managerial Planning*, May-June 1981, pp. 24—27.



5. Arthur G. Jago, "Leadership: Perspectives in Theory and Research," *Management Science*, March 1982, pp. 315—336.
6. J. D. Barrow, "The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework," *Academy of Management Review*, April 1977, p. 232.
7. Victor H. Vroom, "Leadership," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), p. 1531.
8. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961).
9. Robert R. Blake and Jane Strygley Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1978); and Robert R. Blake and Jane S. Mouton, "How to Choose a Leadership Style," *Training and Development Journal*, February 1982, pp. 38—45.
10. C. L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical Review," *Academy of Management Review*, April 1983, pp. 285—291.
11. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
12. Ibid., p. 269.
13. For more analysis on this subject, see Ramadhar Singh, "Leadership Style and Reward Allocation: Does Least Preferred Co-Worker Scale Measure Task and Relation Orientation?" *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1983, pp. 178—197.
14. Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, "HBR Highlights: Excerpts from How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, July-August 1986, p. 131.
15. For an in-depth analysis of the path-goal theory, see J. F. Schriesheim and C. A. Schriesheim, "Test of the Path-Goal Theory of Leadership and Some Suggested Directions for Future Research," *Personnel Psychology*, Summer 1980, pp. 349—371; and Janet Falk and Eric R. Wendler, "Dimensionality of Leader-Subordinate Interactions: A Path-Goal Investigation," *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1982, pp. 241—264.
16. Paul Hersey and Kenneth Blanchard, "Life-Cycle Theory of Leadership," *Training and Development Journal*, June 1979, pp. 94—100.
17. Ronald J. DeLuga, "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies," *Group and Organizational Studies*, December 1988, p. 457.

第 16 章 冲突管理和压力管理

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义冲突。
2. 讨论冲突的积极影响。
3. 概括冲突发展的阶段。
4. 简述根据冲突主体划分的冲突的五种主要类型。
5. 简述解决人际冲突的五种方法。
6. 简述并讨论积极管理由多样化工作场所导致的冲突的方法。
7. 定义压力。
8. 定义工作枯竭。
9. 概述暴力阻止计划的基本要素。
10. 解释员工帮助计划的三种基本类型。
11. 解释福利计划。

16.1 本章引言

1997 年,由于加入工会的司机和卡车装卸工持续罢工,美国 UPS 公司的业务受到了严重阻碍。在罢工发生之前,UPS 没有出现有人有兴趣参加罢工的迹象。自从 UPS 的创始者 Jim Casey 向卡车司机联合会提出申请加入该工会,并认为自己的雇员既是很好的 UPS 员工,同时又是很好的工会会员,公司已经与卡车司机联合会合作 82 年了。暴风雨式的罢工持续两周之后,双方达成一项协议,同时签署了新的合同。认识到客户和司机之间合同的重要性,公司非常谨慎,尽量不在罢工期间和罢工之后使参与罢工的司机给客户造成负面的影响。公司不仅集中精力重建它的客户基础,而且致力于重建与雇员之间的关系。首先,公司主席兼首席执行官 James Kelly 给员工作了一个录像演示,演示的主题是关注公司的强项——运送包裹。同时,管理团队在所有 60 个公司分



部召开了会议,他们与雇员会面并举行了有问必答的见面会。

尽管高层管理者所作的努力消除了负面影响,基层管理者与雇员之间的关系在某些地区仍然很紧张。许多被迫跨过警戒线以维持公司运转的管理者仍要面对刺耳的叫骂甚至威胁,一些管理者发现忘掉这些非常困难。

1997 年的罢工在五年之后,也就是 2002 年的春天和夏天仍然具有影响。在这期间,因为卡车司机联合会发起的极具威胁性的罢工,UPS 的业务量大幅下降。由于对 1997 年的罢工记忆犹新,为了防止利益再次受到损失,许多客户便转而投向其他的速递公司。罢工平息之后,许多客户,但并不是所有的客户,又回到了美国包裹速递服务公司身边。

资料来源: Robert J. Grossman, "Trying to Heal the Wounds," *HR Magazine*, September 1998, pp. 85—92; and Richard Thompson, "Some United Parcel Customers Fear Strike, Turn to Other Carriers," *Knight Ridder Tribune Business News*, July 24, 2002, p. 1.

16.2 管理技能分析

你认为冲突为什么会在有多年良好关系的各方当事人之间发生? 如果 UPS 在罢工期间和之后利用媒体报道和其他手段消极地描述它的司机们,将会发生什么?

16.3 管理技能应用

你亲眼目睹过朋友或同事之间糟糕的争吵吗? 列出一系列能够有助于解决这种争吵的建议。

冲突(conflict)是个人或单个组织认为其需求受到阻碍或将要受到阻碍时,导致的一种公开的行为。因为每个人都有不同的感受、想法和目标,这样冲突就发生了。从组织的角度讲,冲突被看做是打破组织的“常规”的事情。^[1]

组织中的冲突经常被看做是不正常的和不希望发生的,是无论如何要避免的。冲突会导致系统僵化,事实被歪曲,耗费冲突当事人的精力。因此,许多组织基于下面的假设来处理冲突:

1. 冲突是不可避免的。
2. 冲突是组织中不同个性问题碰撞的结果。
3. 冲突使当事人产生不恰当的反应。
4. 冲突造成组织分化。

然而,冲突是非常正常的,应当预期到会发生的。管理者必须知道何时避免冲突,何时产生冲突。今天的管理者必须接受冲突的存在,意识到阻止所有的冲突是一种错误。现



在,普遍的看法是冲突本身是可以接受的,而且,它是可以有建设性或破坏性影响的一种现象。^[2]

比如,在两个人为职务晋升产生的争斗中,胜利的一方可能认为冲突是非常值得的,而失败的一方则可能得出相反的结论。然而,同样要考虑的是冲突对组织的影响。如果素质更高的人被选择和晋升之后冲突结束了,对组织来说,这种冲突的影响是好的;如果在竞争中,当事人在各自职责范围内产生了更好的改进,这种冲突的影响也应该是积极的。与此同时,冲突也许会有破坏性的影响。组织的工作也许会在冲突中遭受损失。由于失利,失败的一方也许会辞职或离开。冲突也可能会慢慢地抑制组织的工作。极端的情况下,一方或双方当事人的健康都有可能受到损害。

冲突的破坏性影响常常是很明显的,而冲突的建设性影响也许不易被察觉。管理者必须能够看到冲突的这些建设性影响,权衡冲突的成本。冲突的一些潜在的积极影响包括下面这些方面:

- 1. 冲突激励人们。即使并非冲突导致的所有行为都是建设性的,它至少唤醒人们,促使人们改进。
- 2. 冲突是一种沟通的形式,冲突的解决也许开启了人们之间崭新和持久的沟通渠道。
- 3. 冲突能为紧张情绪提供发泄途径,使心灵得到净化。在净化的空气中,当事人可以集中精力投入到各自的职责中。
- 4. 冲突实际上是一种教育经历。当事人也许会进一步意识到或更加理解其对手的作用以及他们必须处理的问题。

表 16-1 概括了关于冲突的一些常见的迷思(myths)和事实。管理实例 16-1 描述了某些组织试图平息各种类型的冲突带来的消极影响。

表 16-1 关于冲突的迷思和事实

迷 思	事 实
工作场所的冲突总是妨碍沟通的。	冲突是组织正常生活的一部分。
所有的冲突都能被解决。	绝大部分冲突能够被管理。
如果冲突被忽视的话,容易升级。	冲突能够激发变革。
冲突总是产生胜者和败者。	冲突可以帮助建立人们之间的关系。

管理实例 16-1

无冲突的环境和灾难

“如果把问题摆在桌面上,有野心和不易接近的领导者会感到很不舒服,”Howard Guttman——一个专门帮助公司处理工作冲突的顾问说,“这些领导者总是认为没有新闻就是好新闻。”

Guttman 强调,致力于无冲突环境的公司经常为灾难播下种子。Guttman 举出了三个众所周知的与此有关的公司灾难的例子:(1)《纽约时报》;(2)美国安然公司(En-

ron);(3) 美国宇航局(NASA)。《纽约时报》的记者 Jayson Blair 虚构故事导致了两个高级主编的辞职。理由是这些主编并没有注意到 Blair 的工作带来的许多负面影响。安然公司著名的破产事件现在被描述为部分是由于管理者并没有倾听员工的建议而导致的。对哥伦比亚号航空事故调查的结果发现 NASA 在安排航班时过于墨守成规,使得底层员工提出的安全建议被忽视了。Guttman 认为这些事故最终说明这种员工不被鼓励创造冲突,高层管理者压制合理建议的环境是非常有害的。

资料来源: Teresa M. McAleary, "Ledgewood, N. J. —Based Consultant Helps Companies Bring Conflict out in Open," *Knight Ridder Tribune Business News*, October 26, 2003, p. 1.

16.4 冲突的发展阶段

一个管理者必须意识到冲突的动态性质。冲突通常并不是突然出现的。它要历经一系列的发展阶段。这些发展阶段如下:

1. **潜伏的冲突**: 在这个阶段,冲突的基本条件存在但还没有被察觉。例如,种族差异也许会阻碍员工之间基本的沟通渠道。
2. **被察觉的冲突**: 一方或双方当事人察觉到冲突的原因。例如,一个雇员开始抱怨他(她)的上司并不喜欢他(她)。
3. **感觉到的冲突**: 紧张气氛开始在当事人之间出现,虽然真正的争斗尚未开始。当雇员开始互相发火,冲突的形式就开始了。
4. **明显的冲突**: 争斗开始,当事人的行为使得其他不相关的人明显地感觉到冲突的存在。争论或伤感情的话不再私下里讲了,混乱局面开始公开出现。
5. **冲突之后**: 通过解决或镇压,冲突已经结束,冲突导致了新的状况:要么是更有效的合作,要么也许是比上次更严重的新的冲突,这种冲突形式可以导致解雇、惩罚或将来的困难。有时,解决的方法可以是积极的,这将有助于解决事件。

冲突并不总是经过所有的这些阶段,而且,冲突的各方也许不会同时出现在同一阶段里。例如,一方当事人处在明显的冲突阶段,而另一方则处于被察觉的冲突阶段。

16.5 分析冲突

可以从许多方面来分析冲突。一种方法是根据所涉及的主体将冲突分为个人的、人际的、群体的、组织的或政治的冲突等。我们将在下节讨论各种类型的冲突。

个人冲突

个人冲突(intrapersonal conflict)是个人内心的冲突。它也许是最难分析的冲突。当动机和目标之间发生障碍时就会产生个人冲突。当个人的某种动机在目标达成前受



到阻碍时,人就会非常沮丧和愤怒。障碍可以是明显的(如规则和程序等),也可以是不明显的(精神障碍)。当存在障碍时,为了平息自己的沮丧和愤怒,人们出于防御的机理会作出反应。表 16-2 列出了一些典型的防御机理。

表 16-2 对沮丧和愤怒的反应

适应性反应	心理过程	实 例
补偿	个人很卖力地干某件事情,因此产生了真实的或想象的所得不足的感觉。	一个 25 岁的热情勤奋的俱乐部主席在公司董事局中一直得不到重用。
转变	通过肌肉的、感觉的和身体的功能失调或痛苦来表达感情冲突。	在一个心仪已久的项目被拒绝后,一场头痛使得小组成员离开了工作岗位。
代替	使禁锢的感情转向个人、想法或目标而不是感情的基本来源。	简单粗暴地断然拒绝下属的一个简单的要求。
幻想	通过做白日梦或其他想象形式从现实中解脱或获得想象的满足。	小组的一个员工会做白日梦,梦见他纠正老板的错误,当众被感谢并当上了小组的组长。
怀疑	无意识地积极或消极抵制。	没有成功地完成委员会的任务的管理者在会议上对每个人的建议都置之不理。
理性	通过可接受的解释调整不协调或不受欢迎的行为、想法、言论或动机。	虚报费用支出,因为每个人都这样干过。
倒退	面对挫折尽早作出调整。	一个管理者,感觉升迁无望,就埋头致力于和客户打交道或处理技术细节等更适合下属的工作。
抑制	完全从冲动、经验和心理不适的感觉中跳出,因为这会使人产生犯罪感或愤怒。	一个员工在老板处于尴尬境地时“忘了”告诉他。
屈从、漠然和厌倦	打破对环境的心理依赖,淡化感情的或个人的影响。	没有得到奖赏、称赞或鼓励的员工,不再关心自己是否做好了工作。
退出	从行动上或心理上离开让人沮丧、愤怒和经历冲突的地方。	销售员的大额订单落空了,他却开溜了;经常被管理者和同事漠视或拒绝使得一个老员工慢慢地不合群,忽视任何友好的表示。

资料来源: From *Psychology in Administration*, by T. W. Costello and S. S. Zalkind. Copyright © 1963 by Pearson Education, Inc. Reprinted by permission of Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.

人们对沮丧和愤怒的反应各不相同,他们可能通过后退的行为(如更高的缺席率)、激进的行为(如暗中破坏和其他破坏性的行为)、酗酒、滥用毒品和许多其他的微妙的反应如腐败或心理疾病表现出来。

个人冲突也可以由目标的冲突引起。当个人目标兼有积极和消极的方面时或当多个目标存在时,目标的冲突就产生了。目标冲突有三种基本形式:

1. 积极目标的冲突:当一个人必须在两个或更多积极目标间选择时,这种情况就发生了。比如说,一个人面临两份具有同样吸引力的工作:假定公司 B 的人力资源部经理有意接近公司 A 的一个经理,为其在 B 公司提供一份管理工作。如果公司 A 的经理虽然喜欢目前的工作,但同时认为新的工作也不错,他(她)就将面对积极目标的冲



突。这种情况下就产生了个人冲突。

2. **目标的积极和消极方面的冲突**:当一个人面对一个既有积极方面又有消极方面的目标时这种冲突就产生了。比如,一个员工可能会被提供一份升职的工作,但这份工作要求他到另一个地方去,这个员工真的想被提升,但又不想搬迁,此时,员工个人内心的冲突就产生了。

3. **只有消极方面的目标的冲突**:当一个人面对两个或更多消极目标时这种冲突就产生了。比如,一个人虽然不喜欢他(她)目前的工作,但更不愿意辞职另找工作。

目标的冲突迫使人们作出抉择,抉择又使人们内心产生冲突感。这种不和谐(dissonance)是管理者必须要观察到的危险的迹象,因为它会导致员工精力分散,组织生产率下降。

目标冲突的一个延伸就是**认知冲突(cognitive conflict)**和**情感冲突(affective conflict)**。在认知冲突中,观念和想法在既定的环境中被认为无法相容;在情感冲突中,感觉或感情无法相容,结果通常是迁怒于别人。

只有当管理者能够识别什么时候和为什么个人冲突发生时,他才能有效地解决这种冲突。因此,管理者必须学会识别员工以及管理者自身的个人冲突。

人际冲突

人际冲突(interpersonal conflict),或两个或更多人之间的冲突,也许是由许多原因导致的。性格的迥异经常导致人际冲突。一些人经常以错误的方式和别人发生摩擦。性格外向的和性格内向的,脾气暴躁的和内敛的,乐观的和悲观的,易冲动的和做事深思熟虑的人,在一起都有可能产生冲突。

由于个人背景或宗教原因产生的偏见也可能导致人际冲突。明显的例子就是种族和宗教冲突,但也有其他的、更微妙的偏见存在。比如,大学毕业生对只有高中教育水平的人,已婚的人对离过婚的人,老员工对新来的等,都有可能产生偏见。

人际冲突的另一个原因是,相对于其他人的职位个人逐渐不满意他们自己的职位。例如,一个员工非常满意他与上司及其他同事的关系,这时,如果一个原本和他同等地位的人被提升到经理的位置,与这个同事相比,员工可能很难接受他目前的职位。

关于冲突作用的经典讨论中,罗伯特·L.卡恩(Robert L. Kahn)发现每个组织成员都扮演着许多角色。许多时候,由于工作负担太重(尤其对管理者),这些角色之间就会发生冲突。在尝试着处理角色冲突的过程中,员工也许会远离同事,不再支持组织,承受更多的紧张,降低生产率,并最终消沉下去。^[3]

群体冲突(结构性冲突)

组织结构也许是**群体冲突(intergroup conflict)**或**结构性冲突(structural conflict)**产生的原因。这种冲突相对来讲,与组织结构中扮演一定角色的个人无关。例如,销售和生产部门之间的结构性冲突就相当普遍。以客户为导向的销售部门会认为,为了当前



和以后的销售,在生产中有一些例外不仅是可以的,而且是应该的,但生产部门则认为这种例外是不合理的,并不符合组织的最大利益。因此,一种结构性冲突就发生了。如果每个部门的管理者恰好都在经受自己的人际冲突,那么冲突的状况会更严重。下一节我们会讨论各种类型的结构性冲突。

目标细分与奖励

一个组织的每个职能单位都有各自的职能目标。这些不同的职能目标会引起冲突,而这些冲突的出现似乎是由于个性摩擦引起的。常见的存货问题就说明了这种两难境地。销售部门为了在最短时间内满足所有客户的要求,更愿意保持较高的成品存货水平,财务部门为了降低存货成本则愿意保持较低的存货水平,最终的结果经常是两部门之间的冲突。

设置合理的奖励体系是减少这种冲突的重要方法。一种强调各部门各自绩效的奖励体系会滋生冲突。然而,对冲突各部门之间合作尝试的奖励又能减少冲突。

导致冲突的不合理的奖励体系仍然很普遍。一般有下列四个因素抑制了有效的奖励体系作用的发挥:

- 坚持客观标准(即当实际上许多目标是同时起作用时,奖励标准却只与其中一个目标挂钩)。
- 过分强调看得见的行为(例如,很难被观察到的行为如团队建设就很少被给予奖励)。
- 伪善(有一套宣称鼓励某种行为实际上鼓励的却是相反的行为的奖励体系)。
- 强调道德和公平而不是效率(在许多情况下,并不是这样也可以,那样也行)。^[4]

部门的相互依赖

有时一个组织的两个部门或单位要互相依赖才能完成它们各自的任务,这样就使结构性冲突的产生成为可能。例如,销售部门的销售要根据生产部门的产量来定;同时,生产部门的生产有赖于销售部门的销售量。在许多组织中这种相互依赖的情况都是存在的。

不平等的部门依赖

许多时候部门依赖关系是不平等的,这样就滋生了冲突。比如,在许多组织中,参谋部门更多地依赖于生产部门,参谋部门一般必须懂得生产线上的问题,与生产部门合作,给它们出主意,但生产部门未必领情,处理这种冲突的一个策略就是尝试让依赖性更强的单位能够影响独立部门的工作。这样一来,一旦独立部门意识到依赖性单位可能会阻碍自己的工作进程,他们就会与依赖性更强的单位合作。

职能单位与环境

职能部门显然要完成各种任务,应付各种情况。调查显示,职能部门服务的环境相差越多,出现冲突的可能性就越大。保罗·劳伦斯和杰伊·洛尔施用四个基本维度来



描述这种差异:(1) 结构——所用管理风格的基本类型;(2) 环境导向——单位对外部环境的导向性;(3) 时间跨度导向——单位的计划期限;(4) 人际导向——人际关系的公开化和宽容度。^[5]

角色不满

对角色的不满也会产生结构性冲突。一个组织单位的专家如果没有得到认可,很少有机会提升,就可能和其他单位发生冲突。采购代理常常能说明这种形式的冲突。

当组织内一个小组与其他小组相比,感觉地位较低时,角色不满和冲突也会发生。例如,在学术机构里,行政主管——会被看做地位很低——经常制定绩效标准,并作出影响其他群体成员的行政决定。

角色含糊

对一项具体工作模棱两可的描述也会导致结构性冲突。对一项任务的成功或失败不知道该赞扬或指责两个单位中的哪一个时,冲突就有可能发生。比如,生产技术的改进要求工程师和生产部门都要付出努力,改进完成以后,要确定该表扬谁就很困难,因此,冲突经常在这样的两个部门间发生。

对共同资源的依赖

当两个组织单位都依赖于共同的但很短缺的资源时,就存在发生冲突的可能性。当两个部门为预算而竞争时,这种情况经常发生。每个单位都自然地认为自己的项目更重要,应该得到更多的资金。

沟通障碍

语义的不同也会引起冲突。例如,采购代理和工程师描述相似的东西时,往往使用不同的语言,这就导致了冲突。当一个影响有效沟通的自然障碍或组织障碍存在时,与沟通有关的冲突就会发生。公司总部和分支机构经常遇到这种问题。表 16-3 概括了结构性冲突的类型。^[6]

表 16-3 群体(结构)冲突的类型概括

类 型	实 例
目标细分与奖励	不同的职能部门要求不同的存货水平。
部门的相互依赖	销售部门的销售依赖生产部门的产量。
不平等的部门依赖	参谋部门一般更依赖生产部门。
职能单位与环境	一个应用研究部门和一个销售部门面对的环境不同导致了这些部门之间的冲突。
角色不满	一个组织单位中的专家得到很少的关注。
角色含糊	某项任务的成功或失败不知道该表扬或指责两个部门中的哪一个。
对共同资源的依赖	两个部门为计算机的使用时间而争斗。
沟通障碍	采购代表和工程师描述相似的物品时可能会用不同的语言,而语义的差异会导致冲突。

组织冲突

组织冲突 (organizational conflict) 是员工和组织本身的冲突。组织冲突使得员工或员工群体反对组织。政策的改变对员工有消极影响,比如福利的削减,是组织冲突的一个原因。公司重组、公司规模缩小、裁员、压缩开支等是引起组织冲突的另外一些原因。

政治冲突

个人的、人际的、群体的,以及组织的冲突通常并不是有意策划的,它们只是现存环境发展的结果。但是政治冲突[有时也叫**策略冲突** (strategic conflict)]的起因是有意的,经常是在精心安排的争斗计划中进行的。这种冲突通常由于部分个人或群体自身的利益而引起。发起者有很清楚的目的,挡道的另一些人是对手。在组织中,目标通常是要在奖励体系中战胜对手,可能的回报也许是奖金或佣金、任务的选择、提升或是权力的扩大。无论哪一种,通常当事的一方会得到它(或是它的最大部分),比如,当总裁临近退休时,一个组织的副总裁也许会发现他们置身于一场政治冲突中。一个有野心的副总裁,会尝试增加他(她)踏上总裁宝座的机会,和其他一个或更多的副总裁发生政治冲突。

政治冲突并不总是意味着参与者是不诚实的或是不道德的,实际上,奖励是要靠努力去争取的。但是这种冲突会蜕化为不公平的游戏,因为参与者无法抵御不惜任何代价也要胜利的诱惑。

16.6 管理冲突

正如前面所描述的,冲突是一个组织的内在部分。虽然一些冲突对组织是有利的,那些没有解决的冲突或解决得不好的冲突将对组织产生消极的影响,如离职、不团结、士气低落、低水平实现目标等。^[7]成功地解决员工间冲突,通常有赖于员工的直接管理者或管理者们。管理者的目标并不是要强制解决冲突,而是要作为一个帮助当事人达成可以接受的解决办法的顾问或咨询人员。理解冲突的类型——个人的、人际的、群体的、组织的或政治的——和冲突的各个阶段,将会对管理者有所帮助。

解决冲突的方法

管理者要经常面对个人的、人际的和群体的冲突。因此,本节要进一步深入讨论这几种形式的冲突。

如前所述,要分析个人冲突非常困难。管理者不必到处去查找个人冲突。但是,当一个员工请求讨论个人问题时,管理者就应当去查找**个人冲突** (intrapersonal conflict) 的迹象了。当管理者发现员工处于个人冲突的境况时,他应当建议员工去找有处理这

种问题经验的、受过专门训练的咨询人员。

五种常用的方法可以用来解决人际冲突：

- (1) 妥协；
- (2) 缓和冲突；
- (3) 使一方或多方当事人退出；
- (4) 强制解决；
- (5) 面对面解决。

下面分别对每一种方法进行讨论。

妥协

当双方都给出某些对方想要的东西时，妥协就达成了。在处理人际冲突时，当妥协对双方都有利时妥协是有效的。当要解决的问题并不很重要时，就可以使用这种方法。如果时间很紧迫，或要为复杂问题找到临时的解决方法，也可以用妥协的方法。遗憾的是，妥协通常并未解决冲突的真正原因，却为将来的冲突埋下了祸根。

缓和冲突

当管理者处理问题时就像冲突不存在一样，这就是缓和冲突。用这种方法的管理者经常假装“我们都身处一个幸福的大家庭”。这种方法很少能长期解决问题，一般会导致更多的冲突。

退出

退出就是使一个或更多的当事人退出，如解雇、转移或请员工离开工作岗位。退出的另一种方式是禁止一方或多方当事人讨论冲突。退出很少能发现冲突深层次的原因，也为将来的冲突留下了隐患。

强制解决

强制解决就是管理者或第三方介入，强迫冲突的各方解决问题。例如，一个管理者发现两个员工之间的冲突，也许会介入，说“事情本该如此，就让它结束吧”。

和前面的方法一样，这种方法也为将来的冲突埋下祸根。

面对面解决

当双方当事人真正面对困扰他们的问题时，直接面对面的解决就发生了。使用这种方法，每一方都说出他们真正的感受，也听取对方在说些什么。

虽然以上各种方法在特定的情况下都可奏效，但面对面的解决一般被认为是解决冲突的最有效的方法，而第三方介入的效力最差。^[8]对此有一种解释，就是通过正面交锋解决冲突可以维持更长时间。

然而，有些时候，冲突中的当事人属于“钉子户”。表16-4列示了在面对这些人时的一些有趣的策略。对管理者来讲，一般的原则是根据人和事的具体特点，确保人际冲突的每种情况都得到处理。^[9]

表 16-4 管理钉子户人际冲突的策略

敌意的一有进攻性的

支持自己

给他们时间平息怒气

使用强硬武断的语气

避免直接交锋

抱怨者

认真倾听

了解他们的感受

避免和他们一起抱怨

说出一些并无道歉意思的事实

使用解决问题的方式

沉默者

问一些可自由回答类的问题

耐心地等待回应

问更多的可自由回答类的问题

如果还没有回应,就要告诉沉默者你想要做什么,因为你们之间没有讨论发生

特别易合作的人

以一种没有威胁的方式,努力找出他们为什么没有采取行动

让他们知道你非常尊重他们

准备好妥协和谈判,不要让他们作出不现实的判断

尽量发现他们幽默背后隐藏的意思

怀疑主义者

不要受他们的绝望情绪影响

不要试图用花言巧语哄骗他们放弃怀疑主义

全面地讨论问题,而不提供解决方案

当有可选择的办法时,你自己要站在消极的一方

准备在没有得到他们的一致意见时单独采取行动

万事通

推土机型:

自己准备

倾听和理解他们的主要观点

用提问的方式提出问题

气球型:

摆出你认为正确的事实和观点

找出为他们保留颜面的方法

单独与气球者会面,而不是当众

犹豫不决者

提出他们为什么犹豫的问题

如果你有问题,请求帮助

让事情在你的掌控之下

可能的话,让其退出事件

资料来源: From *Coping with Difficult People* by Robert M. Bramson. Copyright © 1981 by Robert Bramson. Used by permission of Doubleday, a division of Random House, Inc. and The Carol Mann Agency.

很多的群体冲突都是起因于组织结构固有的各组织单位之间的相互依赖关系。有

些潜在的冲突可以通过分拆冲突单位,以减少它们对共同资源的依赖而得到消除:使每个单位各自控制自己的资源;引入缓冲存货或者实行客观透明的资源分配规则;给相互依赖的部门各自配备人员设施,使其拆分。然而,对于组织来说这种方法成本太高。减少部门间的相互依赖的一种更可行的方法,就是启用各个相互依赖部门之间的“联络”职位,目的就是使相互依赖的有可能发生冲突的各部门之间的沟通和合作更加顺畅。另一种方法就是设计工作流程,以便系统更有逻辑地运行,各单位能在职责和职权更加对等的环境中完成工作。最后,矩阵组织是建设性地解决冲突的一种工具,如前所述,它是解决冲突的最有效的方法。^[10]

冲突的相互作用

除了作为履行规章的裁判人,管理者还要给予冲突当事人有价值的帮助,而这些帮助与他们解决冲突的责任并不抵触。管理者要帮助当事人弄清楚为什么冲突会存在,哪些潜在问题必须解决,帮助当事人得到解决问题所需的信息。为了使冲突的建设性作用达到最大,问题更快地得到解决,同时使其负面影响达到最小,管理者必须确保当事人认识到下面所列的建设性冲突规则:

1. 在面对面解决冲突开始之前,了解一下当事人过去的行为,弄清楚冲突的原因。
2. 鼓励当事人自由交换意见,他们应当公开地说出个人感受,不应压制不满。
3. 不要试图责备当事人。这样只会使当事人更偏激。
4. 不要使冲突的一方因为没有任何准备而措手不及。
5. 不要攻击当事人一方与冲突无关的敏感领域。
6. 就事论事,不要漫无目的地争吵。
7. 找出双方都认可的内容。
8. 强调双方的共同利益。
9. 不要迅速地拿出解决方案。
10. 鼓励所有的当事人反省自己的偏见和错误想法。
11. 维持直接面对面解决冲突局面的强度,确保所有当事人都说出自己的想法。

如果最重要的问题已经解决,就要就解决冲突的步骤达成一致意见。

在人际冲突中,管理者要制定规则,使得当事人能够经常接触,在他们见面时尽可能地营造一种解决问题的氛围。但是,管理者最重要的作用就是使每个当事人朝着冲突的真正解决迈进。正如上面所描述的那样,在基本规则范围内采用面对面解决冲突的方法,会鼓励组织内的建设性冲突。^[11]

冲突和多样性

当组织成员在思维模式、表达方式、生活习惯、民族起源、种族特点、宗教、年龄、专业特长、公司背景以及其他许多方面存在多样性时,工作场所内发生冲突就不可避免。^[12]利用这些多样性为公司带来好处的关键是,正确地管理潜在的冲突。积极管理多样性引起的冲突的一种方法是,使用组织外交。组织外交(organization diplomacy)一般被定义

为,在国内外的多样化工作场所,为减少冲突所使用的策略和手段。与事后的和肤浅的方法相反,组织外交是基于一种事前的、一体化的多样性方法来解决多样性。图 16-1 所示的模型概括了使用事前的和事后的方法解决问题的原因和导致的结果。在事后方法中,组织只需按法律的最小要求去做。多样性被认为是取得政府合同或避免纷争的必然障碍。这种方法导致的结果通常是消极的,表现为法律纠纷、减少竞争和离职等。用事前方法,员工可以一起接受共同认可的解决方法,组织成员之间的差异被组织所利用。使用组织外交的事前方法的一个基本宗旨,是鼓励员工为改善组织氛围提出建议。

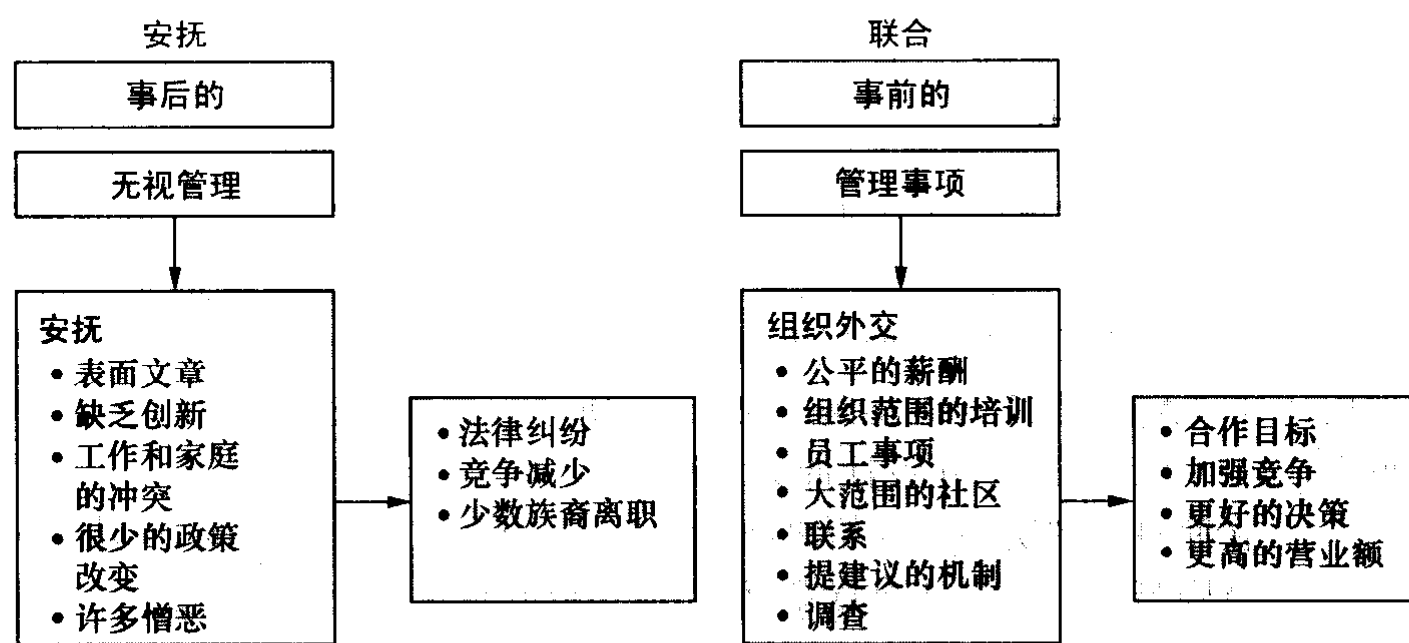


图 16-1 组织外交模型

资料来源: Jacqueline A. Gilbert and John M. Ivancevich, "Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity," *Human Resource Planning* 22, no. 3 (1999), p. 30.

16.7 工作压力

正如冲突是组织生活的一部分一样,压力也是。压力是生活的一部分,压力能促进个人成长、发展和心理健康。然而,过度和持久的压力则是非常不好的。例如,美国压力研究所的研究报告指出,由于压力而导致的生产率降低、员工赔偿要求的增加、离职率的增加、健康检查的成本增加等,使美国企业每年损失 2 000 亿—3 000 亿美元。^[13] 特别是,该研究报告显示,在所有导致工伤事故的因素中,压力因素占到了 80%;在所有导致离职率增加的因素中,压力因素占到 40%;在导致主要疾病的因素中,压力因素占到 75%—90%。^[14] 再有,美国劳工统计局估计,雇主每年为每个员工支付的与工作压力有关的索赔平均达到 10 000 美元。^[15]

压力(stress)是由于感受到(心理的或生理的)威胁,并想要摆脱这种威胁而产生的心理状态或生理状态。当一个人面对的需求有超出自己能力的危险和资源无法满足它时,当人们的期望与由能够满足或不能满足需求导致的奖励和代价之间存在着巨大差距时,压力就产生了。西北国家人寿公司(Northwestern National Life Company)的报告显示,40%的员工说他们的工作是“压力极大的”,25%的人将他们的工作视为自己

生活的第一压力。^[16]当工作压力达到顶点并公开化时,大声叫嚷和发脾气会更经常地发生。Marlin Group 的一项调查发现,42% 的员工经常在叫喊和谩骂声中工作。^[17]

在早期阶段,压力经常以夸张的行为,如冷嘲热讽的态度、酗酒、抽烟和滥用药物来解脱。^[18]如果这些行为被允许继续的话,压力会以几种方式影响员工的工作,包括缺席率提高,营业额降低,生产率降低和工作失误增多。另外,持久过度的压力可以导致身体和精神的问题。一些常见的与压力有关的疾病包括精神紧张和偏头痛、冠心病、高血压以及胸、颈和背部肌肉紧张等。从心理角度来看,过度的或持久的压力会影响注意力、记忆、睡眠、食欲、积极性、情绪和其他有关的能力。而且,最近的研究显示,工作中的压力很容易被带回家影响家庭气氛。如果这样的话,员工很快就被压力重重包围,产生交际障碍。^[19]

各个层次的员工都会有压力。工作压力并非只有一种形式,如今更多的与压力有关的疾病是由于公司规模缩小、为了工作和家庭的需求迫使妇女工作、对员工施加了更多的要求而导致的。^[20]面对由于企业精简和流程再造导致的劳动力削减,许多员工被迫扩大自己的工作范围和责任。比起那些不适应或不胜任新岗位的人来说,那些有着良好的适应工作经历的人,其压力似乎要小得多。^[21]表 16-5 列出了一些常见的工作压力原因。

表 16-5 常见的组织压力原因

常见压力	可能的原因
工作不合适	员工并没有掌握工作所要求的技巧或能力(不能胜任工作)。 工作并没有给员工提供充分利用技巧和能力的机会(大材小用)。
期望的冲突	正式组织期望的行为与员工期望的行为在理解上有矛盾。 非正式组织期望的行为与员工的期望行为相抵触。 员工个人受到两个以上方面的严重影响。
角色含糊	员工对如何做工作不确定或不清楚。 员工对在工作中被期望什么不确定或不清楚。 员工对工作业绩和期望的结果(奖励和惩罚等)不清楚或不确定。
角色负担过重	员工无法胜任工作。 员工被要求在不现实的时间里完成工作(时间压力)。
害怕/责任	员工害怕业绩不佳或失败。 员工感觉到更高业绩的压力。 员工要对其他人负责。
工作条件	工作环境令人不愉快,如车间采光不好,或对温度和噪音的不合理的规定。工作环境还会带来进一步不必要的结果,如社会隔离感等。 机器设计和维修程序产生的压力。 工作时间很长或不确定。
工作关系	员工个人与上级、同事或下属有矛盾。 员工与工作小组有矛盾。
疏远	社会交往有限。 员工不参与决策。

资料来源: Charles R. Stoner and Fred L. Fry, "Developing a Corporate Policy for Managing Stress," *Personnel*, May-June 1983, p. 70.

工作压力审计

由于压力会而且常常是随不同环境的变化而变化的,所以管理工作压力的第一个步骤,就是要确定压力的真正原因是什么。其中一种方法是作压力审计。压力审计试图识别压力的所有与工作有关的原因。可以由外请顾问或内部人员进行压力审计。压力审计可以通过让员工填写调查问卷的形式,或由专业人员进行个人面谈来完成。某些因素,比如缺席率、病假或工作拖拉等方面的信息也能以这种方式收集。当一个公司进行压力审计时,管理者要知道,工作是压力的一种来源,但它并不是员工的个人问题。

管理压力的组织指导

一旦压力原因被确定,就可以制定减少压力的解决方案了。组织可以采取许多方法减轻员工面临的工作压力。这些方法有:

- 缩短与客户直接接触的时间。
- 允许特别休假(休假计划)。
- 引入提前退休计划。
- 在办公室配备锻炼设施。
- 让员工积极参与决策过程。
- 满足员工可实现的期望。
- 清楚界定员工的工作。
- 提供切实可行的员工培训计划。
- 逐步地进行变革。

一些方法在某种情况下要比另外一些方法更合适。在使用任何一种方法时,组织必须首先对所处理的压力问题的可能性有一个清楚的了解。比如,拿北海石油公司的装配工人来说,审计发现他们压力的主要来源包括长时间远离家庭、恶劣的天气及其对运输和工作条件的影响、很差的生活状况、很少有机会在空闲时间娱乐休闲和锻炼身体等。虽然所有这些压力似乎是工作固有的,但仍然有补救的办法,应该重新安排运输系统,增加锻炼设施,设置无烟区、安静的房间和更多的休息区,给工人提供更多的安全信息,那么这种到处漂泊的压力将会减轻。管理实例 16-2 讨论了西南贝尔公司(Bell-South)利用减压计划节省了数百万美元的方法。

管理实例 16-2

www.bellsouth.com

西南贝尔公司的减压计划

20 世纪 80 年代中期,美国电报电话公司的解体导致了小贝尔公司(Baby Bell)的大规模剥离和重组,亚特兰大西南贝尔公司意识到,这种变化在消极地影响着它的员



工。公司决定采取某些措施,实施公司范围内的压力识别和压力管理计划。

公司使用一种名为压力导航器的工具帮助员工识别和量化组织中压力的影响。压力导航器是一份由马萨诸塞州林肯压力指导公司开发的包含 264 个问题的调查问卷。压力导航器根据前 6 个月中每个员工的压力程度给他们评级,并预测他们以后 6 个月中的压力水平。该工具关注三个方面:对压力的敏感性、压力的来源及压力的症状。

西南贝尔公司频繁地使用压力导航器测评公司和员工的健康福利状况。参加测评者会得到个人压力报告,公司会得到小组压力数据,这些数据会说明整个公司的压力趋势。然后西南贝尔公司利用这些信息,采取一些减轻员工压力负担的措施。例如,公司的数据显示,许多夜班的员工感觉到很大压力,因为他们无法回家送孩子上学。公司就调整了倒接班时间,让妈妈可以有时间送孩子上学。西南贝尔公司估计,实施这项措施后的第一年,就可以帮公司节省至少 1 300 万健康福利费用和与压力有关的员工索赔。

资料来源: Joanne Wojcik, "Cutting Costs of Stress," *Business Insurance*, March 26, 2001, pp. 1, 22.

管理个人压力

除了减少行业和工作本身固有的压力之外,管理者还应当学会管理日常工作压力。用等待休年假的老办法似乎不再能解决问题。^[23]一两个星期的休假很难平衡 50 个星期的压力。而且,即使有假期,许多人也并不去度假。根据一项全国压力调查,1/4 的人不去度假。在度假的人中,压力很小的人平均每年有 2.2 周假期,而那些压力很大的人平均每年却只有 1.4 周的假期。

减少个人压力的第一步是判断你的生活是否是平衡的。下面的行为也许能够表明你的生活平衡是否已被打破:

- 去任何地方都匆匆忙忙:更快地走路、说话、开车;
- 经常感觉很压抑、冷漠或疲惫;
- 睡觉或吃饭的方式有所改变;
- 难于享受社会活动;
- 关注你得到了多少,而不是关注如何去做好它;
- 无法接受赞扬或友爱,甚至在你很想得到时;
- 有比平时更多的意外事件。^[24]

及时在你的生活中发现上面的这些迹象,你会知道你应该找一些恢复平衡的方法了。下面的五步法能帮助你恢复平衡:

1. 用“是”来回应每一个“不”。如果某一天你的生活中增加了一项事先没有安排的事,那就取消其他的事情。比如你路过一家商店,忽然你想光顾这家商店,那么就取消原来要去邮局的计划。

2. 只安排 80% 的时间。为没有预料到的事情留一些余地;记住许多事情要用的时间比你想象的要多。

3. 学会放弃。不断地作出决定经常要花费你很多时间和精力。有时放弃并让其

他人来作决定能够让你摆脱压力。

4. 实际一点。制定实际的期限和工作量。通常,别人对你的期望并不会和你自己期望的一样多。

5. 把注意力集中在五个 F 上。为了保持平衡,要关注信任(faith)、家庭(family)、财产(finances)、朋友(friends)和健康(fitness)。每周定期检查这五个方面,平衡在这五个方面的时间安排。^[25]

工作枯竭

工作枯竭(burnout)是指对一个人来说工作已经没有任何意义。调查显示,长期慢性压力,而不是紧急压力的发生,以及复杂烦琐的人际关系容易使人陷入高度工作枯竭的状态。^[26]图 16-2 说明经常导致工作枯竭的事件发生的前后关联。当工作枯竭的症状被识别出后,就有了一些相关的迷思。^[27]

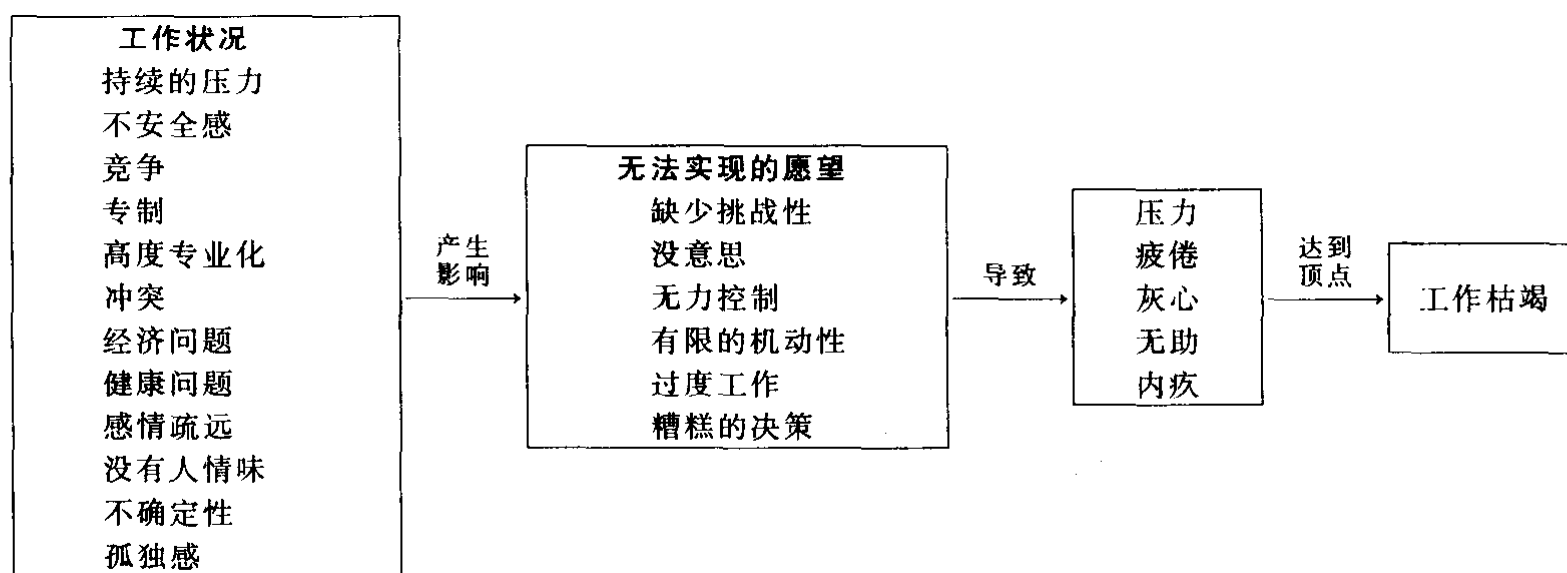


图 16-2 工作枯竭演变的路径

资料来源: Reprinted by permission from *State of Business Magazine*, "Helping Employees Cope with Burnout," by Donald P. Rogers, October-December 1984. Copyright © 1984 by the Robinson College of Business, Georgia State University, Atlanta.

迷思 1: 工作枯竭只是给懒人找借口不工作而提出的一种最新奇的观点。虽然工作枯竭是一个相对较新的概念,但这种行为已经发生了几百年。历史上有大量这样的例子,比如,作家、画家、科学家等,许多人慢慢地或突然停止了创作。

迷思 2: 只要人们真正喜爱他们的工作,他们想工作多长时间,想多刻苦都可以,他们永远不会工作枯竭。任何一种工作都固有其长期的沮丧、冲突和压力,它们都能导致工作枯竭。

迷思 3: 人们知道他们何时会工作枯竭,此时,他们需要做的所有事情就是请几天或几周的假,然后他们会以崭新的面貌投入工作。遗憾的是,大多数人直到很晚才意识到自己陷入了工作枯竭的状态。

迷思 4: 生理和心理健康的人不会经历工作枯竭。这些生理和心理都很健康的人也许能比那些不够健康的人工作得更努力,但是,没有正确的压力处理技巧,过度的工作也会对他们造成严重的伤害。

迷思 5:工作枯竭总是与工作有关的。工作枯竭通常是由于工作、家庭、社会和个人等一系列因素共同造成的。

既然慢性压力是导致工作枯竭的一个主要原因,以前讨论过的减少工作压力和个人压力的一些指导方法,应该可以用来减少工作枯竭。减少工作枯竭的另一个步骤就是识别最有可能导致工作枯竭的那些工作。的确,有些工作比其他工作更容易导致工作枯竭。这些工作被识别后,就要采取一些可能的行动。这些行动包括重新设计工作、澄清期望、改善实际的工作条件、对员工进行培训等。

对中高层管理人员来说,工作枯竭的一个主要原因是“职业停滞状态”(此时进一步的提升或改善似乎不再可能)。研究职业的弹性,检查一个人如何获得和理解有关一种职业的信息,通过职业鉴别努力让个人与职业相匹配,这些都能极大地减少工作枯竭。表 16-6 说明了增加职业动力的几种方法。管理实例 16-3 讨论了一些组织为了帮助员工避免工作枯竭所采用的方法。

表 16-6 增加职业动力的一些方法

- 1. 检查自己的工作业绩,给自己一些信心。
- 2. 冒适当的风险——即冒能从中受益的风险。
- 3. 向其他人表示,你可以合作,但你也有自己的想法。
- 4. 问别人你做得怎么样。
- 5. 及时了解有关职业机会的信息。
- 6. 为下一年设置特定的工作目标,为未来五年设立总目标。
- 7. 重新设计自己的工作,提出新的任务,挑战自己的工作。
- 8. 如果你想做一名领导者,那就尝试开始去做和学会授权。
- 9. 为实现自己的目标采取行动。

资料来源: M. London and E. M. Moore, *Career Management and Survival in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), p. 5; and K. N. Wexley and J. Hinricks, eds., *Developing Human Resources* (Washington, DC: BNA Books, 1991), pp. 51—59.

管理实例 16-3

www. employer-employee. com

避免工作枯竭

越来越多的美国人将定期休假作为充电的一种方式。绝大多数定期休假使人们以可计算的减薪换取休假时间,并从中获得益处。导致人们作出定期休假决定的最常见因素就是工作枯竭。其他原因包括失业和“9·11”事件的持续影响。根据纽约 Mercer 人力资源咨询公司 2000 年对人们工作和生活状态的调查,被调查的 450 个大雇主中,有 15% 提供带薪休假,而 1998 年这一比例为 11%。调查报告还显示,另有 5% 的公司考虑在他们的福利计划中增加休假。由 Hewitt 委员会在 2000 年所作的另一项类似的调查发现,被调查的 520 个雇主中,只有 6% 提供了休假,另有 12% 考虑提供这项计划。

资料来源: Pamela Paul, “Time Out,” *American Demographics*, June 2002, pp. 34—41.



工作狂

工作狂 (workaholism) 与压力有关,因为它也可以成为产生压力的一个原因。工作狂就是让工作占据了自己生活的全部。^[28]它是一种使人着魔于工作以至于身体和感情都受到伤害的心瘾。工作狂们经常想的都是工作,长时间的工作,常常为了工作牺牲睡眠、吃饭、锻炼、家庭和朋友。

人们也许会认为,从组织的角度讲,如果员工都是工作狂,肯定很受组织的欢迎。然而,一个工作狂的环境会产生压力、工作枯竭和很低的士气。而且,工作狂通常并不是最有效率的员工,因为他们经常在做一些不必要的事情。

工作场所暴力

工作场所中的暴力问题正在日益受到关注。考虑一下下面的事实:每年有 200 万员工是工作暴力的受害者;美国有 1/6 的暴力犯罪是在工作中发生的;暴力正在成为工作中死亡的主要原因。^[29]而且,自从 2001 年“9·11”事件之后,工作场所中恐怖主义的威胁正在成为事实。

对许多组织来说,工作场所中暴力的威胁不仅来自于类似枪击这样的极端暴力,也来自于非致命的袭击,如言辞威胁、骚扰、恐吓、性骚扰等,以及其他像情绪不稳定等不确定的行为所带来的威胁。表 16-7 是一项由人力资源管理协会 (SHRM) 所作的调查,该调查显示了工作场所暴力的发生情况。

表 16-7 工作场所中发生的暴力事件

事 件	发生率 (%)
言辞威胁	41
推搡	19
盗窃、抢劫	9
打斗	9
跟踪骚扰	9
炸弹威胁	7
枪击	1
刺伤	1

资料来源:“Safe, Not Sorry, Is the Best Approach,” *HR Focus*, April 2000, pp. 51, 54.

一项对美国雇员的民意调查发现,许多员工对雇主成功预防和阻止工作场所暴力的能力缺乏信心。对 1 000 个美国成年人的调查显示,超过 25% 的人认为他们的老板在处理工作场所暴力方面是缺乏准备的。^[30]

我们没有办法保证组织不遇到暴力侵害,但是建立一个阻止工作场所暴力的计划能够极大地减少暴力问题发生的概率。一项综合的工作场所暴力阻止计划应当包括下列各个方面:^[31]

- 一份书面的政策说明,包括能够促进工作场所安全的各种清晰的条款,禁止各种暴力和威胁。一旦发生暴力和威胁,要求员工立即报告给管理者,在任何情况下都要关注工作场所的安全,使其免遭暴力侵扰。
- 一个应急响应小组,该小组能代表组织的各个阶层,受到严格训练,并负责调查和管理引起员工关注的所有环境信息。
- 一套有实际意义的报告和反应机制,该机制能建立清晰的沟通渠道和对暴力问题的责任划分,确保组织不仅能迅速地识别潜在的安全风险,同时又能立即采取措施解决潜在的问题。
- 清晰的行为标准,禁止各种暴力和威胁,对于违反安全规则的员工,要立即给予适当的惩罚。
- 其他的关于安全、就业、法律和行政实践的系列措施,这些措施要能帮助组织阻止和管理各种工作场所威胁和暴力。这些实践做法包括评估组织面对特殊暴力风险的安全防范能力;制定管理威胁和暴力的安全草案;员工就业前的背景检查;利用合法的补救措施,比如为阻止第三方威胁可使用的限制性命令(当必要时)。
- 定期的员工培训系统,如对工作场所政策的培训;暴力的警示标记;要求员工将威胁报告给管理者;调查工作场所暴力导致的抱怨时要使用正确的方法;缓和敌对状态;处理内部暴力的策略等。

员工帮助计划

许多大型组织和越来越多的小型组织正在尝试帮助员工处理压力、工作枯竭和其他个人问题,比如酗酒和吸毒,以及忧郁、愤怒、心理创伤、财务危机和其他精神疾病。这种帮助并不是纯粹无私的,它要花费大量的成本。这种帮助一般以员工帮助计划(employee assistance program, EAP)的形式来提供。

个人问题带给工作的一个主要影响就是生产率的降低。最近发表在《美国医学联合会杂志》(*Journal of the American Medical Association*)上的一项研究表明,抑郁是工作中生产率降低的一个主要原因,雇主每年因此花费在时间和药物治疗上的损失高达440亿美元。^[32]有了个人问题,旷工和做事拖拉的情况就会逐渐增多,包括疾病和事故的保险费用也会逐渐增加,这些也是个人问题带给工作的一个直接后果。士气低落,员工之间、管理者与员工之间摩擦增加,以及不满增加也都与问题员工有关。伴随着问题员工带来的员工残疾、退休,甚至死亡会使企业永久失去那些训练有素的员工。经常被提到的影响员工自我价值观的工作压力问题有:缺乏管理者的信任和尊重、援助受挫、工作业绩和报酬之间的冲突、缺乏工作交流、管理者太过积极或懒散、工作业绩不佳(对工作缺乏控制)等。^[33]与问题员工有关的一个无形但很实际的代价是,公司业务量受损和公共形象受到损害。

直到近来,组织开始试图消除员工的与工作无关的问题。虽然组织意识到这些问题的存在,但是组织并不认为它们应当介入员工的个人生活。过去,组织往往将有问题的员工辞退,然而,近些年来,出于对成本、工会和政府立法的考虑,组织已经改变了这

种做法。今天被接受的观点是,员工的个人问题在影响到工作之前是他们的隐私,如果影响到了工作,那么组织就要关注员工的个人问题了。

研究表明员工帮助计划可以极大地降低旷工率,还能有助于减少工伤事故和不满情绪,员工的赔偿金、疾病和事故补助、日常医疗费用也趋向于降低。

有好几种类型的 EAP。第一种,由组织直接提供诊断和治疗,这种类型极少使用;第二种,组织雇用一些专业人员来诊断员工的问题,然后员工再去合适的医院或诊所就诊;第三种,也是最常用的,雇用一个评估员工问题的协调员,为员工去合适的医院或诊所就诊作参考。有时协调员仅仅作为组织的一个顾问,并不是全职员工。这种类型的计划在一些小型组织和大型组织的分支机构中非常盛行。

一个 EAP 要获得成功,必须首先能被员工接受,员工不必害怕使用它。经验证明,一个 EAP 要获得成功,一些要素是必不可少的。表 16-8 概括了 EAP 的几个最重要的特征。

表 16-8 EAP 十大关键要素

要素	重要性
管理层的支持	没有最高管理层的支持,关键部分和整体效果将非常有限。
劳工支持	如果没有员工的工作小组支持,EAP 将毫无意义。
信任度	如果员工要使用 EAP,匿名和信任是非常重要的。
容易进入	让员工帮助计划得到最大程度的运用和收益。
管理者受过训练	在得到帮助的过程中,这对需要理解和支持的员工非常重要。
工会代表训练有素	一个重要的变量是员工和工会联系的桥梁——工会代表。
保险介入	有时,要帮助的事项很昂贵,保险支持是必不可少的。
服务项目的范围	对许多问题(如酗酒、家庭问题、个人问题、财务问题、灾难、医疗问题等)来说,帮助的可获得性。
专业领导	在员工眼里,提供帮助的训练有素的专家必须是值得信任的。
追踪和评估	衡量计划的效果和全面改进情况。

资料来源: F. Dickman and W. G. Emener, "Employee Assistance Programs: Basic Concepts, Attributes, and an Evaluation," *Personnel Administrator*, August 1982, p. 56.

因特网正在日益成为一种联系员工和 EAP 的快捷方便的方式。除了方便,一些人觉得在网络上袒露心声比与 EAP 的专家交谈更为轻松自在。管理实例 16-4 讨论的是一个公司如何成功地利用了 EAP。

► 管理实例 16-4

www.bmo.com

BMO 财务公司的 EAP

位于多伦多的 BMO 财务公司有自己的一套 EAP。该计划是公司的全面宗旨——集中于员工福利和工作生活平衡的基础。Rose Patten, 该公司人力资源部的执行副总裁说, BMO 公司的许多支持性计划, 比如短期带薪离职休假、弹性工作制、工作分享以

及在家办公制等都来自于EAP。

最近,在BMO公司的34 000名员工中,超过1/4的人使用了EAP,该计划提供咨询、信息和建议;提供照顾小孩和养老的建议和资源;心理创伤的反应和调整;管理者的支持和培训;各种有关福利、生活方式和工作主题的教育、研讨会和计划等。

在使用过EAP的员工中,62%的人认为,如果没有这项服务,他们将不得不占用工作时间。据Patten说:“我们之所以能有更高的生产率和更低的离职率,以及能够吸引和留住员工,和我们施行EAP是分不开的。”

资料来源: Maryann Hammers, “Banking on an In-House EAP,” *Workforce*, April 2003, p. 18.

福利计划

除了在上一节中讨论的EAP外,许多公司还设置了专门用来预防疾病和改善员工福利的计划。这些计划被作为福利计划(wellness programs),包括定期体检、戒烟诊疗、改善饮食习惯的培训、高血压的检查和控制、体重控制、锻炼和健康、压力管理、降低事故风险、增强免疫力、心肺功能恢复训练等。公司福利计划取得的部分成果包括生病天数减少、冠心病减少和医疗成本降低等。许多公司同样相信,一些参加身体锻炼和健康计划的员工的生产率有所增加。许多研究显示,绝大多数福利计划的投资,都能得到令人满意的回报。^[34]福利领域的专家们认为,即使小型公司也应该提供福利计划,而且这种计划未必都是昂贵的。

如今许多公司都采用了福利计划,其中一个例子就是Adolph Coors公司。Coors公司宣布,它的25 000平方英尺的为员工及其配偶设计的福利设施,每年已经为公司节省了超过200万美元的医疗费和其他与健康有关的费用。Coors公司的福利计划设计了一个大约六步骤的行为改变模式:意识、教育、激励、计划、自我教育、跟从和支持。在这些对成功的福利计划很重要的要素当中,最主要的就是首席执行官的支持和指导、可接受性、将家庭包括在内、对需求的评估、配备专家、为福利措施建立单独的预算等要素。

本章小结

1. 定义冲突。冲突是个人或单个组织认为他们的需求受到阻碍或将要受到阻碍时,导致的一种公开的行为。

2. 讨论冲突的积极影响。冲突的一些潜在的积极影响是:它激励人们;它是一种沟通的形式;它能为紧张情绪提供发泄途径,使心灵得到净化;它实际上也是一种教育经历。

3. 概括冲突发展的阶段。冲突发展的阶段是:潜伏的冲突、被察觉的冲突、感觉到的冲突、明显的冲突、冲突之后。

4. 简述根据冲突主体划分的冲突的五种主要类型。冲突的五种类型是:个人冲突、人际冲突、群体冲突、组织冲突和政治冲突。

5. 简述解决人际冲突的五种方法。这些方法是:(1) 为了结束冲突而妥协;(2) 缓

和冲突和假装冲突并不存在;(3) 让一方或多方当事人退出;(4) 通过第三方介入强迫冲突得到解决;(5) 为了解决潜在的冲突,迫使当事人之间进行面对面的交锋。

6. 简述并讨论积极管理由多样化工作场所产生的冲突的方法。解决管理工作场所多元化产生的冲突的积极方法之一就是组织外交。与事后的和肤浅的方法相反,组织外交基于一种事前的、一体化的多样性方法来解决差异。

7. 定义压力。压力是由于感受到(生理的或心理的)威胁,并想要摆脱这种威胁而产生的心理状态或生理状态。

8. 定义工作枯竭。工作枯竭是当工作对一个人不再有意义时出现的一种状态。

9. 概述暴力阻止计划的基本要素。一项综合的暴力阻止计划应包括的基本要素有:为了使组织免于暴力而制定的一个书面的政策说明;一个管理应急反应小组;一套有实际意义的报告和反应机制;清晰的行为标准;其他的关于安全、就业、法律和行政实践的系列措施;定期的有关预防暴力的员工培训系统。

10. 解释员工帮助计划的三种基本类型。第一种类型,由组织直接提供诊断和治疗;第二种类型,组织雇用一些专业的人员来诊断员工的问题,然后员工再去合适的医院或诊所就诊;第三种也是最常见的类型,雇用一个评估员工问题的协调员,为员工去合适的医院或诊所作参考。

11. 解释福利计划。福利计划是公司用来预防疾病和改善员工福利的计划。

复习题

1. 什么是冲突?
2. 描述冲突的一些潜在的积极影响。
3. 说出冲突的五个阶段。
4. 哪些原因导致了个人冲突?
5. 当一个人很沮丧时,有哪些典型的方法可以使用?
6. 哪些原因导致了人际冲突?
7. 说出至少四种群体冲突。
8. 什么是组织冲突?
9. 什么是政治冲突?
10. 在解决人际冲突时,可以用哪些方法?
11. 概括在解决冲突时需要回答的关键问题。
12. 什么是组织外交?
13. 说出可以识别工作压力的几种方法。
14. 什么是工作压力审计?
15. 为了减少员工的与工作有关的压力,列出组织能采取的几种行动。
16. 什么是工作枯竭?
17. 什么是工作狂?
18. 什么是工作场所暴力阻止计划?
19. 员工帮助计划的三种基本类型是什么?
20. 什么是福利计划?



技能构建题

- 1. 管理者在任何时候都应该尝试避免冲突吗？试解释之。
- 2. “冲突是不可避免的。”你是否同意这种论断？试讨论该问题。
- 3. 管理者如何才能减少组织中的破坏性压力？
- 4. 有两个人为你工作，他们“只是以错误的方式相互发生摩擦”，这时你该如何处理？
- 5. 检查你的个人情况，找出一些也许能减少你工作压力的方法。

技能构建练习 16-1

自我评估：Glazer 压力控制生活方式调查问卷

正如你所看到的，下面的问卷由一组形容词或一系列被水平线分割的短语组成。每一对代表两个相反的行为。我们每一个人都属于介于两者之间的任何一种。我们中的大多数人既不是极具竞争性的人，也不是没有竞争力的人，在你认为你属于的那种类型上做一个标记。

	1	2	3	4	5	6	7	
1. 不介意放下暂时没有完成的工作	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	一旦开始就必须把事情做完
2. 对指派的工作冷静、不急躁	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	急于完成指派的工作
3. 不具竞争力的	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	高竞争力的
4. 耐心倾听，让其他人说完	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	在其他人说说话时插话（点头、打断他人或替他人把话说完）
5. 永远不急，甚至在面临压力时	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	总是急急忙忙
6. 能够冷静等待	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	等待时总感到不安
7. 悠然自得	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	总是全速向前
8. 一个时间只专心做一件事情	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	一个时间试图做一件以上的事情，考虑下一步该怎么办
9. 语速缓慢，深思熟虑后才说	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	讲话激情澎湃，坚强有力（用许多手势）
10. 对自己非常满意，对其他人却不	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	想以出色的工作得到别人的承认
11. 做事很慢	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	做事很快（吃饭、走路等）
12. 很随和	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	很倔犟
13. 公开表达想法	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	把想法藏在心里
14. 有许多兴趣	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	工作之余很少有兴趣
15. 对工作很满意	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	野心勃勃，想尽快在工作上取得成绩
16. 从不给自己设定期限	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	经常给自己设定期限
17. 感觉自己有有限的责任	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	总是感觉自己负有责任
18. 从不根据数量判断事情	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	经常根据数量判断业绩（多少等）
19. 对工作很随便	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	很认真地对待工作（在周末工作，把工作带回家做等）
20. 不是很精确	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	很精确（关注细节）

资料来源：作者未知。



得分:每一个空 1—7 分不等。加总,按得分分类如下:

总分	类型	解释
110—140:	A ₁	如果你属于这一种,尤其是你已年过 40,抽烟还很凶,你有患心脏病的极高的风险。
80—109:	A ₂	你也正慢慢发展为心脏病,但是你的风险没有 A ₁ 高,但是,你应该格外注意所有给 A 类型的人的建议。
60—79:	AB	你属于 A 和 B 的混合型,这种类型比 A ₁ 或 A ₂ 稍健康,但是你有滑入 A 行为的可能性,你应当记住这一点。
30—59:	B ₂	你的行为没有心脏病的征兆,你一般很放松,足够对付压力。
0—29:	B ₁	你根本没有任何有关心脏病的征兆,你的行为很少有和心脏病有关的反应。

技能构建练习 16-2

社会重新调整评级表

每个人都要面对工作和生活中大大小小的变化,有些变化是可预测到的,而有些则不能;有些能被控制,有些则不能;下表包括了 43 项日常事件。请记录在过去的 12 个月中它们发生的频率。

生活事件	生活改变的单位	过去 12 个月中发生的次数			总分
配偶死亡	100	×	_____	=	_____
离婚	73	×	_____	=	_____
分居	65	×	_____	=	_____
入狱	63	×	_____	=	_____
亲密家庭成员死亡	63	×	_____	=	_____
个人受伤或疾病	53	×	_____	=	_____
结婚	50	×	_____	=	_____
被解雇	47	×	_____	=	_____
复婚	45	×	_____	=	_____
退休	45	×	_____	=	_____
家庭成员健康的变化	44	×	_____	=	_____
怀孕	40	×	_____	=	_____
性困难	39	×	_____	=	_____
得到新的家庭成员	39	×	_____	=	_____
企业重新调整	39	×	_____	=	_____
财务状况的变化	38	×	_____	=	_____
亲密朋友的死亡	37	×	_____	=	_____
不同工种的变化	36	×	_____	=	_____
和配偶争吵次数的变化	35	×	_____	=	_____
超过 10 万元的抵押*	31	×	_____	=	_____
抵押或贷款赎回权的取消	30	×	_____	=	_____

(续表)

生活事件	生活改变的单位	过去 12 个月中发生的次数	总分
工作职责的变化	29	×	=
儿女离开家	29	×	=
法律上的麻烦	29	×	=
突出的个人成就	28	×	=
配偶开始或停止工作	26	×	=
开始或停止上学	26	×	=
生活条件的变化	25	×	=
个人习惯的改变	24	×	=
和老板的麻烦	23	×	=
工作时间或条件的变化	20	×	=
居住地的变化	20	×	=
学校的变化	20	×	=
娱乐方式的变化	19	×	=
上教堂次数的变化	19	×	=
社会行为的变化	18	×	=
少于 10 万元的抵押或贷款*	17	×	=
睡眠习惯的变化	16	×	=
家庭聚会次数的变化	15	×	=
饮食习惯的变化	15	×	=
休假	13	×	=
圣诞节或其他节日	12	×	=
轻微违犯法律	11	×	=
生活改变单位总数:			=

* 数字由作者根据通货膨胀率调整。

资料来源: Reprinted from *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 11, by T. H. Holmes and R. H. Rahe, "The Social Readjustment Rating Scale," Copyright © 1967, with permission of Elsevier.

填完此表后,用给出的分值乘以某一事件发生的次数,然后加总,计算你的得分。
用下面的信息解释你的得分。

得分	比一般人更易受疾病影响的比例
350—400	90%
300—349	80%
200—299	50%
150—199	37%
150 以下	很低的压力水平

如果你的总分低于 150,你由于生活的变化而导致的压力水平是很低的。如果你的得分在 150—300 分之间,你的压力水平处于临界线上——此时你应该减少生活中的其他变化。如果你的得分是 300 以上,你的生活变化的压力水平是很高的——你不仅

应该减少生活和工作中的其他变化,而且应该努力学习一些阻止压力的技巧。

案例 16-1

年轻的大学毕业生和年老的主管人员

假如你是一个位于南方小镇的服装加工厂经理的咨询顾问。经理很头疼工厂的两个员工:一个是工厂主管 Ralph,一个是生产调度员 Kevin。Ralph 今年 53 岁,二战以后他离开军队就在这家工厂工作。他只受过六年教育,并从仓储管理干起,一步步走到今天这个岗位。近来,Ralph 接手了生产调度工作,当然他的许多其他工作并没有放手。他能将工作全记在脑子里。对于这一点,他非常自豪。然而随着产品数量和品种的增加,工厂经理认为应该通过更先进的方法安排生产,以便得到更精确的存货量。Ralph 则认为,他通过大批量地购进原材料,可以节省费用,使机器运转更长时间,并节省调试时间。他还打算削减成品入库的频率。当发生积压时,他认为可以给消费者更多的明确信息,告诉他们什么时候能得到货物。他想制订一个至少未来两个月的计划,并每日更新该计划。

Kevin 24 岁,在芝加哥地区长大。这是他的第一份工作。他从一个东部的工程学校拿到了工程学的科学硕士学位。毕业之后他就直接参加工作,并设计了一个计算机辅助的调度系统。这个系统可以依靠设在他办公室里的一台电脑终端享受实时服务。这套系统根据最新的生产调度和存货控制技术设计,非常灵活,也相当有效,能够在各个方面满足经理的最大需要。

经理:有时我真想狠狠训斥 Ralph 和 Kevin,如果他们两个人能愉快相处,工厂就会像一部刚加满油的机器一样良好地运转。

顾问:他们为什么争吵?

经理:有关生产安排的事情。很多时候都是很小的事情,有时甚至似乎毫无意义。

顾问:对于这些,你试图做过什么吗?

经理:起初,我介入他们的争吵。有些事情自己决定并尽量剔除有争议的问题,试图将他们的争吵对工厂其他部门的影响减轻到最低程度。我也试图平息争端,认为这些争吵只是友好的争执。我想他们有机会相互适应对方之后,问题将会消失。但是事情好像不是这样。现在我每天要花费 20% 的时间来平息他们的争吵。而且,我发现其他的员工也开始加入进来。年轻的似乎支持 Kevin,其他的人则站在 Ralph 一边。现在看起来像是我们工厂内部的一场小战争。

顾问:目前的情况怎么样?

经理:最后我告诉他们俩,如果我发现他俩又开始争吵,我会对他俩采取严厉措施。我觉得这好像是个错误的行动,因为他们现在互不理睬。Kevin 只是每天下午将生产安排表扔在 Ralph 的桌子上就走了,Ralph 处理这些表格时需要一些帮助,而 Kevin 需要得到反馈,知道工厂生产实际进行得怎么样。坦率地说,现在并不是最佳产量。他们对对方都很重要。工厂整体的紧张状况更糟。他们都是好人,在各自的工作上都很优秀。我真不愿意失去他们中的任何一个,但是如果他们不能在一起工作,我也许必须让

他们中的一个走人或者两人都离开。

问题：

1. 冲突为什么会发生？
2. 在处理冲突时经理使用了什么方法？这些方法有效吗？
3. 推荐一种解决冲突的方法。

案例 16-2

医院中的问题

史密斯郡毗邻美国中西部一个大城市的郊区,这个郡在过去十年中经历了人口的高速增长,当地政府无力为市民提供足够的服务。

史密斯郡医院在当地有着一流的设备,声望很高。但是它也无法满足当地市民的需要。一年中有些时候,医院床位的占用率超出了设计能力。毫无疑问,医院必须立即扩建。

在医院当局最近召开的一次会议上,医院的院长 Kaye Austin 提交了一份接受 Watkins and Gibso 公司建筑计划的建议。这项计划要在现有的建筑结构基础上扩增 100 个床位。Kaye 宣布,在看过好几个备选计划之后,她认为这家公司的计划花费最小。

此时,医院董事局主席 Randolph (Randy) Lewis 开始质疑该计划。Randy 明确表示他不支持这家公司的方案。他认为董事局应当找其他公司来为项目作设计。

接下来的争吵越来越激烈,不得已休会 10 分钟,让与会人员出去喝喝咖啡,也使双方都冷静下来。Kaye 在大厅里和 John Rhodes (医院董事局的另一名成员) 谈话,说:“Randy 似乎在每个项目上都要和我过不去。”

Randy 则在和董事局的其他成员交谈时说:“我知道这家公司的计划是好的,但是我不能支持 Kaye,就好像这是她的计划一样。我希望她能够离开,让我们挑选出我们可以认同的好院长。”

问题：

1. Randy 的反应正常吗？试解释之。
2. 在 Kaye 和 Randy 之间存在哪种冲突？
3. 你会用哪种方法来减少或解决冲突？
4. Kaye 能在会议之前做一些工作以增大胜算的把握吗？试解释之。

注释和参考文献

1. William Cottringer, “Conflict Management,” *Executive Excellence*, August 1997, p. 6.
2. See Kenneth Thomas, “Conflict and Conflict Management,” in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette (New York: John Wiley & Sons, 1983.)
3. Robert L. Kahn, “Role Conflict and Ambiguity in Organizations,” *Personnel Administrator*, March-April 1964, pp. 8—13.
4. Steven Kerr, “On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B,” *Academy of Management Journal* 18 (1975), pp. 769—783.
5. P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Harvard Business



School, Division of Research, 1967).

6. For more information, see Dean Tjosvold, Valerie Dann, and Choy Wong, "Managing Conflict between Departments to Serve Customers," *Human Relations*, October 1992, pp. 1035—1054.
7. Julie Olson-Buchanan, Fritz Drasgow, Philip J. Moberg, Alan D. Mead, et al., "Interactive Video Assessment of Conflict Resolution Skills," *Personnel Psychology*, Spring 1998, pp. 1—24.
8. See also Philip B. DuBose and Charles D. Pringle, "Choosing a Conflict Management Technique," *Supervision*, June 1989, pp. 10—12.
9. R. M. Bramson, *Coping with Difficult People* (New York: Dell, 1981).
10. See also Evert Van de Vliert and Boris Kabanoff, "Toward Theory-Based Measures of Conflict Management," *Academy of Management Journal*, March 1990, pp. 199—209.
11. See also, Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update," *Journal of Organizational Behavior*, May 1992, pp. 263—274.
12. Much of this section is drawn from Jacqueline A. Gilbert and John M. Ivancevich, "Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity," *Human Resource Planning* 22, no. 3 (1999), pp. 29—39.
13. William Atkinson, "Helping Employees Deal with Stress," *Bulletin, Northwest Public Power Association*, April 2003, p. 19.
14. John Townsend, "Get Tough with Stress," *New Zealand Management*, August 2001, pp. 24—25.
15. Atkinson, "Helping Employees Deal with Stress."
16. "Is Job Stress Taking Its Toll in Your Facility?" *Safety Management*, February 2003, pp. 3—5.
17. Terry Schraeder, "Battling Workplace Stress," *PIM's Papermaker*, June 2001, p. 30.
18. "How to Reduce Workplace Stress," *Worklife Report* 10, no. 3 (1997), pp. 4—5.
19. Victoria J. Doby and Robert D. Caplan, "Organizational Stress as Threat to Reputation: Effects on Anxiety at Work and Home," *Academy of Management Journal* 38, no. 4 (1995), pp. 1105—1123.
20. "Workplace Stress Equals Health Distress," *Worklife Report* 11, no. 1 (1997), p. 10.
21. Jia Lin Xie and Gary Johns, "Job Scope and Stress: Can Job Scope Be Too High?" *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (1995), pp. 1288—1309.
22. "How to Reduce Workplace Stress."
23. Much of this section is drawn from Cecilia MacDonald, "Frayed to the Breaking Point," *Credit Union Management*, June 1996, pp. 30—31.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. C. Maslach, *Burnout—The Cost of Caring* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982).
27. Michael E. Cavanagh, "What You Don't Know about Stress," *Personnel Journal*, July 1988, pp. 56—57.
28. Much of this section is drawn from Kathryn Tyler, "Spinning Wheels," *HR Magazine*, September 1999, pp. 34—40.
29. Mary Beth Matzek, "Safety, Prevention Important in Workplace Violence," *Knight Ridder Tribune Business News*, September 24, 2002, p. 1.
30. Virginia Foran, "Employees Concerned about Workplace Violence," *Occupational Hazards*, September 2001, p. 27.



31. Rebecca A. Speer, "Can Workplace Violence Be Prevented?" *Occupational Hazards*, August 1998, pp. 26—30.
32. Fonda Philips, "Employee Assistance Programs: A New Way to Control Health Care Costs," *Employee Benefit Plan Review*, August 2003, pp. 22—24.
33. H. Richard Priesmeyer, *Organization and Chaos* (Westport, CT: Quorum Books, 1992), pp. 164—165.
34. For example, see Fred W. Schott and Sandra Wendel, "Wellness with a Track Record," *Personnel Journal*, April 1992, pp. 98—104.
35. Shari Caudron and Michael Rozek, "The Wellness Payoff," *Personnel Journal*, July 1990, pp. 54—62, as described in John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995), pp. 636—637.

第 17 章 变革管理与文化管理

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 说明组织变革的三种主要类型。
2. 列举 Lewin 变革模型中的三步骤。
3. 讨论员工们抵制变革的原因。
4. 说明减少变革阻力的方法。
5. 描述管理者可用来领导变革的方法。
6. 概述组织开发(OD)计划的四个阶段。
7. 简要描述组织管理创新必须遵循的四条基本原则。
8. 解释学习型组织的概念。
9. 解释公司文化的概念。
10. 描述组织文化的一般类型。
11. 说明组织亚文化的两种常见来源。

17.1 本章引言

近年来,没有多少行业比男装业经历过更多的变革。过去的十年里,男人们在考究的服饰上花费得越来越少,以致许多男装店面临财务困境甚至破产。Men's Warehouse 公司在这个动荡的时期取得了成功,主要是因为它的管理方法。Men's Warehouse 公司培训部总监 Eric Anderson 说:“我们知道只有变革才是不变的。”公司认为管理变革及其成功的关键就是公司和员工们的关系。“我们长期宣称我们做的是人的事业,而不是男装行业。我们凑巧卖男装,但因为认识到人是真正重要的,与其他许多公司相比,我们树立了不同的典范。”在此观念指导下,公司在员工能力上进行了大量的投资。据 Anderson 说:“我们努力认识和培养人们的潜力。因为我们做的是人的事业,培训弥漫在我们的公司文化中。”公司认为大量的培训是使员工队伍为所面临的经常性的



市场变化作好准备的要素之一。

资料来源: Victor D. Infante, "Men's Warehouse: Tailored for Any Change That Retail Brings," *Workforce*, March 2001, pp. 48—49.

17.2 管理技能分析

你相信绝大多数组织善于使员工们为变革作好准备吗?为了更好地使员工为变革作好准备,管理者们可以做一些什么具体的事情?

17.3 管理技能应用

挑选一个你感兴趣的具体行业。该行业是如何受到 2001 年 9 月 11 日不幸事件影响的?它又如何对此事件导致的变化作出反应?

汤姆·彼得斯在其著作《乱中求胜》(*Thriving on Chaos*)中强调了变革对现代企业的重要性:“为了增加生存机会,各级领导者必须变得醉心于变革。”他还说:“变革必须成为规范,而非对警讯的反应。”^[1]按照他的观点,变革(change)意味着什么?简单地说,它意味着除非管理者们改变了什么事物,否则就别想得到回报。这种大胆的见解对今天的许多组织而言是有些异于常规的。

如今,如果组织要参与全球竞争,管理者就必须掌握管理变革和处理变革对公司文化影响的基本技能。而且,管理者必须快速地习得这些技能,因为变革正以一种日益增长的速率发生着。21 世纪的实质性问题将是,根据其对增加公司的变革能力所作的贡献来评估每一个行动。

组织对变革和公司文化的亲和力在本质上是缠结在一起的,彼此影响着对方。正是由于这种相互依赖性,本章将对这两个主题进行论述。

17.4 管理变革

现在,组织正受到变革的困扰。许多管理者发现,他们原来所接受的训练和获得的经验不能使他们应付已发生了实质性改变的环境或组织。还有些管理者在将其技能转换到不同行业的新任务中时遇到了困难。成长的组织、新任务、变化着的客户需求、员工期望以及竞争,所有这些可能是当今管理者们不得不面对的问题。为了成功,管理者们必须能够适应这些变化。



作为全球问题的变革

变革的驱动力之一是全球竞争的要求。因为美国的全球贸易伙伴们(特别是日本、中国和欧洲国家)已经采取变革,并将变革作为它们长期战略的一项基本要素,美国公司必须跟着这么做。当谈到国际环境变化问题时,Thomas 欧洲集团公司副总裁兼管理总监 Eric A. Cronson 评论说:“变革必须是根本性的——如果你待在安乐窝里,就不会具有国际竞争力。”^[2] 同样地,Eunetcom 公司信息服务部总裁 Joseph V. Marulli 在一次关于变革的国际会议上评论说:“变革必须存在于领导者和所有高层人员的内心当中。”^[3] 从类似这样的评论中,管理者必须理解,竞争的挑战其实就是变革的挑战。

变革的类型

与组织有关的变革可分为三种主要类型:(1) 技术变革;(2) 环境变革;(3) 组织内部变革。**技术变革**(technological change)包括新设备和新流程等。自二战之后,技术进步已呈显著之势,其中以计算机和通讯速度的提高最为著名。**环境变革**(environment change)是发生于组织外部的所有非技术变革。政府的新规章、社会的新潮流以及经济的转变,都是环境变革的例子。组织的**内部变革**(internal changes)包括预算调整、政策改变、多样化调整以及人事变更等。表 17-1 列举了影响当今组织的各种主要变革类型的若干例子。

表 17-1 影响组织的变革类型

技术变革	环境变革	内部变革
机器	法律	政策
设备	税收	流程
流程	社会潮流	新方法
自动化	流行趋势	规则
计算机	政治动向	重组
新原材料	经济趋向	预算调整
机器人	利率	岗位重构
	消费倾向	人事
	竞争	管理
	供应商	所有权
	人口趋势	产品与售后服务

三类变革中的任何一种都能极大地影响管理者的工作。技术变革和环境变革发生于组织外部,并能创造内部变革的需要。因为绩效问题(例如冲突、质量、生产率低下等)或者作为战略管理过程一部分的常规性自我评估的结果,内部变革也能产生。

三类变革中的任何一类都能创造对计划性变革或非计划性变革的需要。既然管理者能控制计划性变革,他们就应定期地分析什么样的变革是必需的。于是,通过采取主动而非被动的姿态,管理者们可以有更大的把握来控制变革过程。

17.5 变革过程

20 世纪 40 年代末社会心理学家库尔特·卢因(Kurt Lewin)首先提出,变革是支持或推动变革的力量和反对或抵制变革的力量的函数[卢因将此方法称为力场分析(force field analysis)]。变革的力量随时间的进展而将不同的事物引入组织;抵制的力量支持现状或维持事物原来的状态。这些力量的总和决定了变革实施的成功范围。

卢因的三步骤变革模型

卢因创立了成功实施变革的三步骤模型:

1. 第一个步骤是解冻(unfreezing),涉及毁掉支撑或维持陈旧行为的力量。这些力量可能包括类似正式奖励机制、来自工作团队的支持和个人对什么才是适当的角色行为的理解等变量。

2. 第二个步骤是提出新的可选方案(presenting a new alternative),涉及提出代表新行为模式的清晰、有吸引力的可选方案。

3. 第三个步骤是再冻结(refreezing),要求变革行为得到来自正式和非正式奖励机制以及工作团队的支持。正是在这一步骤,管理者才能发挥积极地强化员工的变革努力这种关键作用。

卢因的三步骤模型的深层含义在于,说明了若干变革的导入并不保证变革前状况的消除,也不保证变革将是一劳永逸的。实施一劳永逸式变革的不成功的尝试,通常可追溯到卢因三步骤其中某一步骤的失败。管理实例 17-1 描述了有关 Lewin 理论早期应用的一个事例。

管理实例 17-1

改变饮食习惯

Kurt Lewin 理论的一个最重要的应用范例,是二战期间美国政府委托开发的一个旨在改变美国家庭饮食习惯项目的研究结果。为了支援战事,政府鼓励家庭特别是主妇们多买动物内脏,少买标准的牛肉。政府试图解释事实,并合理地告诉主妇们,为什么支持这项计划是必要的——爱国主义、经济实惠和营养丰富。但是,政府低估了抑制性的力量,人们就是不习惯烹饪或食用舌、心和肺。结果,主妇们抵制这种改变,直到 Lewin 到来并开发了一个抵消抑制性力量的计划为止。这个计划的基础是一场基层群众运动,全国规模的集体讨论被组织起来,主妇们可以聚在一起讨论这个问题。一旦真

正涉及问题的本质,主妇们逐渐地拓展了思维,开始理解人们饮食的改变可以怎样有助于战争。结果是她们确实改变了购买习惯。

资料来源:Stephen Covey, "Work It Out Together," *Incentive*, April 1997, p. 26.

变革的阻力

绝大多数的人声称自己是现代人并追随新事物。然而,他们对变革的第一反应通常是抵制。当变革影响他们的工作时,这种情况几乎经常存在。抵制变革是一种自然的、正常的反应,它不是只在制造麻烦的人身上才能观察到。例如,当直属主管发生变动时,绝大多数员工都会感到忧虑。通常来说,员工们并不是不喜欢新任主管,而是他们不知道新任主管是个什么样的人。所有的变革要求调整,事实上,调整可能更多是和员工而不是和实际的变革有关。

变革的阻力可能很公开,也可能非常微妙。由于公司政策的改变而辞职的员工,在以一种坦率而明朗的方式表达对变革的抵制。例如 Manugistics 公司,当这家位于美国马里兰州的软件与服务提供商决定走向全球化时,有两位创始人离开了公司。^[4]留下来的员工们闷闷不乐,这是一种较为消极的抵制方式。

因为组织是由许多人组成的,所以变革的阻力经常位于组织层面。组织层面上的变革阻力产生在组织作为一个整体来反对变革之时。例如,过时的产品或服务、不当的组织结构,经常是组织层面上抵制变革的结果。

抵制变革的原因

员工们抵制变革的原因有很多。以下是一些最常见的原因:

1. **对未知事物的恐惧**。害怕未知事物是人类的自然行为。有很多变化的结果是不可预知的。即使是可知的结果也可能不为所有受到影响的员工所了解。例如,员工们如果不能确定一种新型的计算机将对他们的职位产生什么影响,他们就会忧心忡忡并抵制变化。同样地,员工们可能拒不接纳新任主管,只因他们不知该作何期望。一种相关的恐惧是员工们在变化了的环境中工作时感受到的不确定性。他们可能完全理解变革,但又确实怀疑他们是否有能力掌控它。例如,由于担心不能掌握变化了的程序,员工可能会对其加以抵制。

2. **经济后果**。员工们害怕他们认为会威胁他们职位或收入的任何变革。威胁可能真的存在,也可能只是想象出来的。无论哪种情况,结果都是抵制。例如,一名销售员认为,地域改变将导致收入减少,从而抵制变革。同样地,生产工人会反对新标准,因为他们认为这难以达到。

3. **害怕技能和专长丧失价值**。每个人都喜欢被他人重视的感觉,并会抵制任何有可能降低重视程度的事物。例如,业务经理可能对新型的、更加现代化的设备的使用加以抵制,因为他担心自己在组织中被需要的程度会降低。

4. **对权力的威胁**。许多员工尤其是管理者认为,变革将削弱他们的权力。例如,一位主管可能把组织结构的一次变革理解为对自己在组织内的权力的削弱。

5. 额外的工作量与不便。几乎所有的变革都与工作相关,而且许多变革引起受影响的员工个人的不便。如果不考虑其他因素,员工们不得不学习新的方法。这可能会意味着更多的培训、学习和实践。员工们常有的一种反应是“变革的价值抵不上所需的额外努力”。

6. 对人际关系的威胁。员工们之间的社会与人际关系可能非常坚固。这些关系在他人眼里似乎无足轻重,但对当事者则不然。例如,对相关的人而言,与特定的群体一起吃午餐可能是非常重要的。当类似调任这样的变化威胁到这些关系时,被影响的员工经常加以抵制。员工们自然地觉得与他们熟识的人一起工作最舒服,而且,群体可以按照成员的强项和弱项设计工作方式。群体里的任何变化都将打破这种常规。

减少变革的阻力

如前所述,绝大多数员工对变革的第一反应是抵制。但是,员工们如何理解变革的作用,极大地影响他们对变革的反应。虽然可能有许多变数,但通常会产生四种基本情境:

- 1. 如果员工们不能预知变革将如何影响他们,他们就会抵制变革,至少也会保持中立。绝大多数的人躲避未知的事物,并且认为变革将把事情弄得更糟。
- 2. 如果员工们感到变革不符合他们的需要和希望,他们将抵制变革。在这种情况下,员工们确信变革将把事情弄得更糟。
- 3. 如果员工们看到变革不可避免,他们可能首先抵制,然后听任变革的发生。抵制是第一反应。一旦看到变革迫近,员工们经常找不到别的选择而只能附和变革了。
- 4. 如果员工们将变革看得对他们极其有利,他们将受到激励并使变革发挥作用。此处的关键是员工们确信变革将改善局面。

这四种情境中有三个导致对变革的某种形式的抵制。此外,员工们抵制变革的方式变化极多。例如,员工可能不积极地抵制变革,但也从不积极地支持它。同样地,员工可能通过在变革过程中表现冷淡而温和地抵制。在另一个极端上,员工可能以破坏变革的方式加以抵制。

图 17-1 概述了员工们可能如何对变革作出反应。

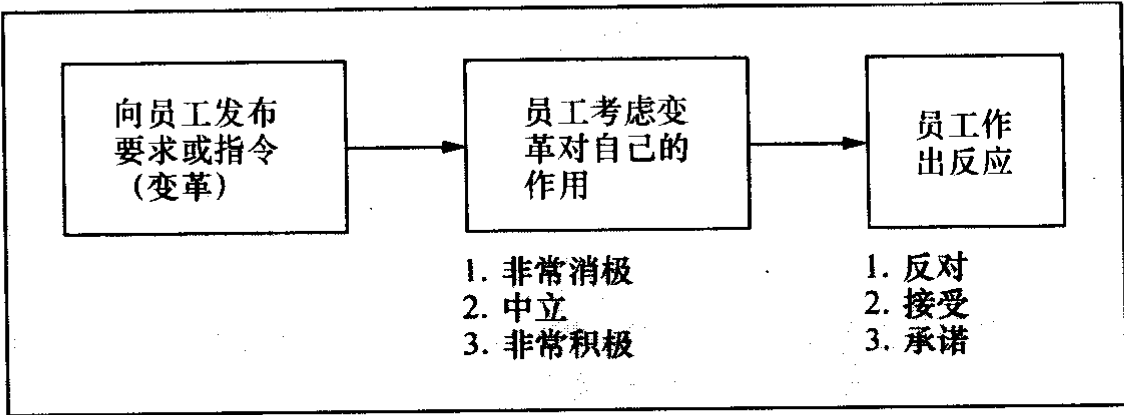


图 17-1 员工反应模型

资料来源: Waldron Berry, “Overcoming Resistance to Change,” *Supervisory Management*, February 1983.

管理者在能减少变革的阻力之前,必须努力确定员工们将如何对变革作出反应。

以下的步骤是在发出变革指令之前推荐采取的。

- 1. 确定有效完成任务所需要的员工的反应。
- 2. 估计员工对简单地公布或口头传达(常见的情况)改革指令的预期反应。
- 3. 如果在所需要的反应和估计的反应之间存在差异,就确定怎样才能协调两者(对立绝不是可接受的方式)。^[5]

下面提供一些建议,用来减少变革的阻力,帮助员工接受甚至致力于变革。

建立信任 如果员工们信任管理层并对之有信心,他们就更可能接受变革。如果不信任的气氛占了上风,变革就可能受到强烈的抵制。管理层的日常与长期行为决定了员工们对他们的信任程度。如果管理者和员工们讨论即将来临的变革,并积极地将员工们融入变革进程中,就可能成功地建立信任。

讨论即将来临的变革 对未知事物的恐惧是变革的主要障碍之一。通过和受影响的员工讨论任何即将来临的变革,可以极大地减少这种恐惧感。在讨论过程中,管理者应尽可能地坦率和诚实。管理者不但应该解释变革将是什么样的,还要说明为什么要进行变革。管理者还应概括地说明变革对每个受影响的员工的作用。表 17-2 提供了解决变革阻力问题的一种经典方法,它可以帮助管理者努力解释和讨论即将来临的变革。

表 17-2 克服变革阻力的方法

方法	通常适用的情境	优点	缺陷
教育 + 沟通	缺乏信息或信息及其分析不准确。	一旦被说服,人们经常会帮助变革的实施。	如果牵涉很多人,可能非常耗时。
参与 + 投入	发起人不具有设计变革所需的全部信息,而其他他人抵制变革的力量不容忽视。	参与者将致力于实施变革,他们拥有的全部相关信息将被整合到变革计划中。	如果参与者们设计了不当的变革,可能非常耗时。
促进 + 支持	人们因为适应上的问题而抵制变革。	其他方法不能有效地解决适应问题。	可能耗时且花费大,且仍无成功的把握。
谈判 + 协议	某人或某群体明显会在变革中遭受损失,而该群体抵制变革的力量不容忽视。	有时是避免主要阻力的相对容易的方法。	在许多情况下,如果其他人也要求谈判,可能成本甚高。
操纵 + 选举	其他策略无效或代价太大。	可能是相对迅速而且廉价的解决阻力问题的方法。	如果人们感到被操纵,可能导致将来的问题。
明显强制 + 隐含强制	速度非常重要,并且变革发起人拥有极大的权力。	迅速,能够克服任何一种阻力。	如果引起人们对发起人的愤怒,可能会有危险。

资料来源: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*, Exhibit from "Choosing Strategies for Change," by John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Changing," March-April 1979. Copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.



使员工们参与其中 使员工们参与其中不仅意味着和他们讨论即将来临的变革,关键是要使员工亲自参与到整个变革过程中来。员工们帮助设计和实施了变革之后,就会自然地赞同变革。一种好办法是征求员工们的想法,并尽可能早地将其导入变革进程。

确保变革的合理性 管理者总是应该尽一切可能保证提出的任何变革都是合理的。变革的提议经常来自于组织的其他部分。这些提议有时并不合理,因为发起人不了解相关的全部情况。

避免威胁 试图使用威胁来强行变革的管理者,是在采用消极的方法。这可能减少而非增加员工们的信任。绝大多数人抵制威胁或强迫。这种手段通常也对员工士气有消极的影响。

遵循一个明智的时间表 管理者经常能影响变革的时机选择。有些时候无疑比其他时间更适于进行特定的变革。如果不考虑其他因素,管理者在提出实施变革的时间表时应该总是遵循常识。

在以上减少变革阻力的建议中,绝大多数都和管理层传达变革的方式有关。决定变革能否被接受的,经常不是变革本身,而是实施变革的方式。在此过程中,管理者角色的重要性曾被 Watson Wyatt Worldwide 咨询公司最近的一项研究结果所加强。这项涉及了9000名美国工作者的研究推断,管理变革的三个最大障碍是(1)缺乏管理层的能见度和支持;(2)管理技能不足;(3)员工对变革的抵制。^[6]有趣的是,可以看到其中有两个直接与管理层相关,只有一个直接与员工有关。

领导变革

当今竞争的世界要求各级管理者坚持不懈地通过变革来寻求进步。这个事实,加上对绝大多数人抵制变革的自然反应,意味着成功地实施变革要求管理者们有意识地努力去领导变革的各种努力。图17-2^[7]展示了约翰·科特(John Kotter)为领导变革而开发的八步骤方法。这些步骤中的每一步,将在下面加以详述。

建立紧迫感 因为如此多的大型和小型公司具有变得自满的倾向,管理者们必须经常保持警惕并寻求变革。用同样方式做每件事取得成功,是经常遇到的导致组织自满的原因。成功的管理者应不断地寻找变革的需要,一旦某个需要被识别,就应该建立发动变革的紧迫感。

创建领导联盟 绝大多数成功的变革尝试要求来自组织内不同层次的主管人员和员工的参与和支持。必须成立由管理者和员工组成的团体或联盟来领导变革。几乎所有的主要变革都是由高层管理人员发起的。然而为了成功,他们最终必须让中层管理者、基层主管和员工们参与进来。

提出愿景和战略 正如本章前面所述,绝大多数人在能够设想到最终效果时,更能接受变革。因此,变革领导者们提出蓝图,说明变革的结果和转变过程是非常重要的。

沟通变革愿景 变革领导者们应该采取各种可能措施,与组织成员们进行沟通,使

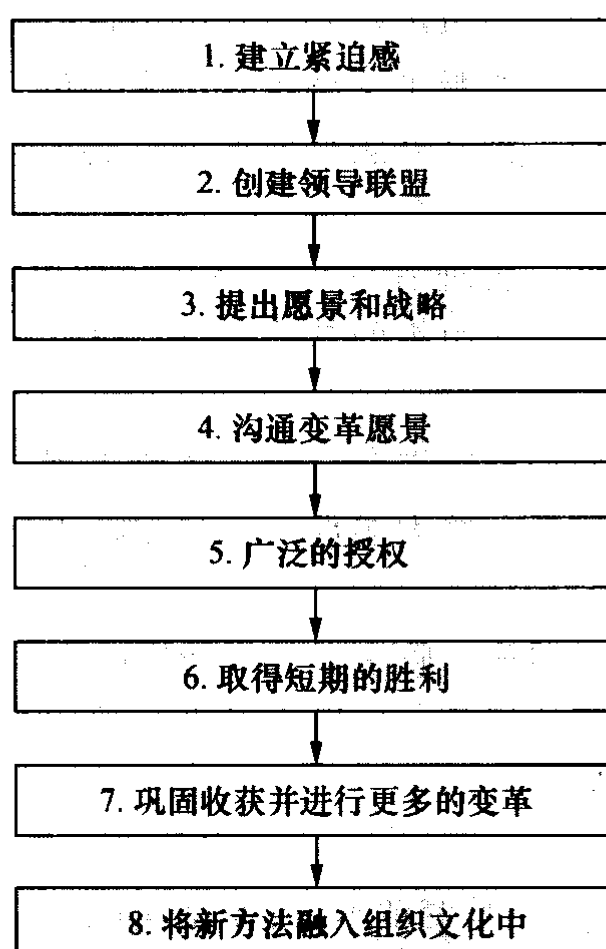


图 17-2 领导变革的模型

资料来源：J. Kotter, "Leading Change," Boston, MA 1996. Copyright © 1996 by the Harvard Business School Publishing Corporation; All rights reserved.

员工了解变革的愿景,并影响各个团体。管理者们经常假定员工们对某项变革持有和自己同样的愿景。最佳的方法是利用多种渠道和机会来传递变革愿景。

广泛的授权 这种观念是指积极地让各级管理者和员工们参与变革过程。消除变革过程的障碍,授权员工们采取必要的行动以实施变革。

取得短期的胜利 一旦发现与变革相关的若干成就,即使那些当初抵制变革的人通常也会顺应变革。关键是不要等待愿景的最终实现,而要在前进的过程中发现和庆祝众多的小的胜利。要抓住机会公开承认成功和担负责任的人。每个人都喜欢成为成功队伍中的一员。

巩固收获并进行更多的变革 不要在前进的道路上满足于既得的荣誉。坚持最终的愿景,不要偏离目标或安于小成。当你接近原定的最终愿景时,再寻求新的变革计划。

将新方法融入组织文化中 采取行动以确保组织和成员们不会慢慢复辟陈旧的做事方式。强调变革的积极效果,持续地信任那些参与了变革过程的人。

17.6 组织开发

前面的部分是以管理者个人的观点强调变革过程。本部分则从组织整体的角度上



对变革过程加以审视。

组织开发 (organizational development, OD) 是由高层管理的全组织范围的、有计划的努力,通过有计划的组织内部干预,提高组织绩效。特别是,组织开发观察组织中人的方面。它试图寻求改变态度、价值观和管理实践,从而提高组织绩效。组织开发的最终目标是构建组织环境,使管理者和员工们能最大限度地发挥他们的技能和本领。

组织开发活动始自管理层的一个认知,即组织绩效可能也应该加以提高。由此,绝大多数的组织开发活动包括以下几个阶段:

1. 诊断。
2. 变革规划。
3. 干预与教育。
4. 评价。

诊断

组织开发过程中要作的第一个决定就是,组织是否有能力和时间自己来进行必要的诊断。如果没有,可选择聘用外部顾问来进行诊断。一旦作出了由谁来诊断的决定,下一步就是采集和分析信息。一些最常用的方法如下所示:

1. **回顾可获得的记录**。第一步是回顾任何可获得的相关的记录或文档。人事记录和财务报告通常是两类可能有用的记录。

2. **调查问卷**。最流行的采集数据的方法是使用由员工们填写的问卷。通常,问卷旨在测量员工们对特定的与工作相关的因素的态度和理解。

3. **个人面谈**。在此方法中,员工们单独接受面谈,内容和他们对特定的与工作相关的因素的意见和理解有关。这种方法比调查问卷法需要更多时间,但可以得到质量更高的信息。

4. **直接观察**。在此方法中,负责诊断的人员直接观察组织成员们在工作中的行为。这种方法的一个优点是,它允许观察人们的实际行为,并与他们对自己行为的陈述作比较。

在诊断阶段,应该理性地收集数据。分析数据的计划甚至应该在收集数据之前开发出来。最常见的问题是,有些数据被收集,常是因为它们容易获得,但是组织没有分析这些数据的计划。

变革规划

诊断阶段收集的数据必须得到认真解释,以确定并完善组织的最佳计划。如果曾经进行过相似的诊断,那么比较数据并寻找明显的差异可能有启迪意义。因为收集到的数据中大部分以个人的意见和理解为基础,所以总是会有分歧。解释数据的关键是,寻找发展趋势和取得一致意见的领域。变革规划过程的最终结果是,识别具体的问题领域并概括出解决问题的步骤。

干预与教育

干预与教育阶段的目的在于与受影响的员工们分享诊断阶段获得的信息,并帮助他们认识变革的需要。在变革规划阶段对数据进行彻底分析的结果常常是,确定拟采用的最恰当的干预与教育方法。接下来讨论一些最常用的干预与教育方法。

直接反馈 运用直接反馈法,变革发动者将诊断阶段和变革规划阶段采集的信息传达给相关的团体。变革发动者描述发现的内容和推荐的变革项目。然后开展经常性的研讨以启动所需的变革。

团队建设 团队建设的目标是增强群体的内聚力和整体精神。团队建设强调共同工作的重要性。一些用到的具体活动包括(1)阐明员工角色;(2)减少冲突;(3)改善人际关系;(4)加强解决问题的技能。^[8]本书第11章已深入地论述了团队建设的内容。

敏感性训练 敏感性训练用来使人更多地认识自己以及自己对他人的影响。敏感性训练包括一个通常称为“训练组”(training group or T-group)的小组,人们聚集在该小组中,没有日程安排或特定的目标。一般而言,小组里有10—15个可能彼此认识或陌生的人。在小组结构没有确定和没有以往共同经历的条件下,试图处理结构缺失的个人行为就构成日程安排。在参与小组对话的过程中,组员们被激励在非结构化的环境中了解自己和他人。

在对组织的相对价值问题上,敏感性训练既受到了严厉的批评也得到了坚决的辩护。通常,研究显示,经历过敏感性训练的人倾向于表现出更强的敏感性、更开放的沟通行为和更丰富的灵活性。^[9]但是,同样这些研究也暗示,虽然敏感性训练在大体上是有益的,但对具体个人而言则很难预测其结果。

评价

在组织开发过程中,最困难的阶段很可能是评价阶段。^[10]要回答的最基本问题是:组织开发过程是否带来了组织所需要的结果?令人遗憾的是,许多组织开发的尝试是以绝妙但过度模糊的目标为开端的,例如提高整体的健康状况、文化或改善组织的风气。评价任何组织开发活动之前,必须确定清楚的目标。组织开发活动的目标应该是以结果为导向的,且要有助于可测量标准的开发。

评价组织开发活动的第二个要求是,评价活动应该有合理的方法。理想情况下,组织开发活动应该用硬性的客观数据来评价。一种方法是对组织开发的干预阶段前后分别收集的数据加以比较。更好的方法是把“之前”和“之后”的数据与对照组的相似数据进行比较。使用这种方法时,要识别两个相似的群组,即实验组和对照组。组织开发的活动在实验组而不在对照组中实施。在组织开发的干预阶段结束之后,拿实验组的“之前”和“之后”的数据和对照组相比较。这种方法有助于排除并非由组织开发的干预阶段的因素导致的变革。图17-3概述了组织开发过程。

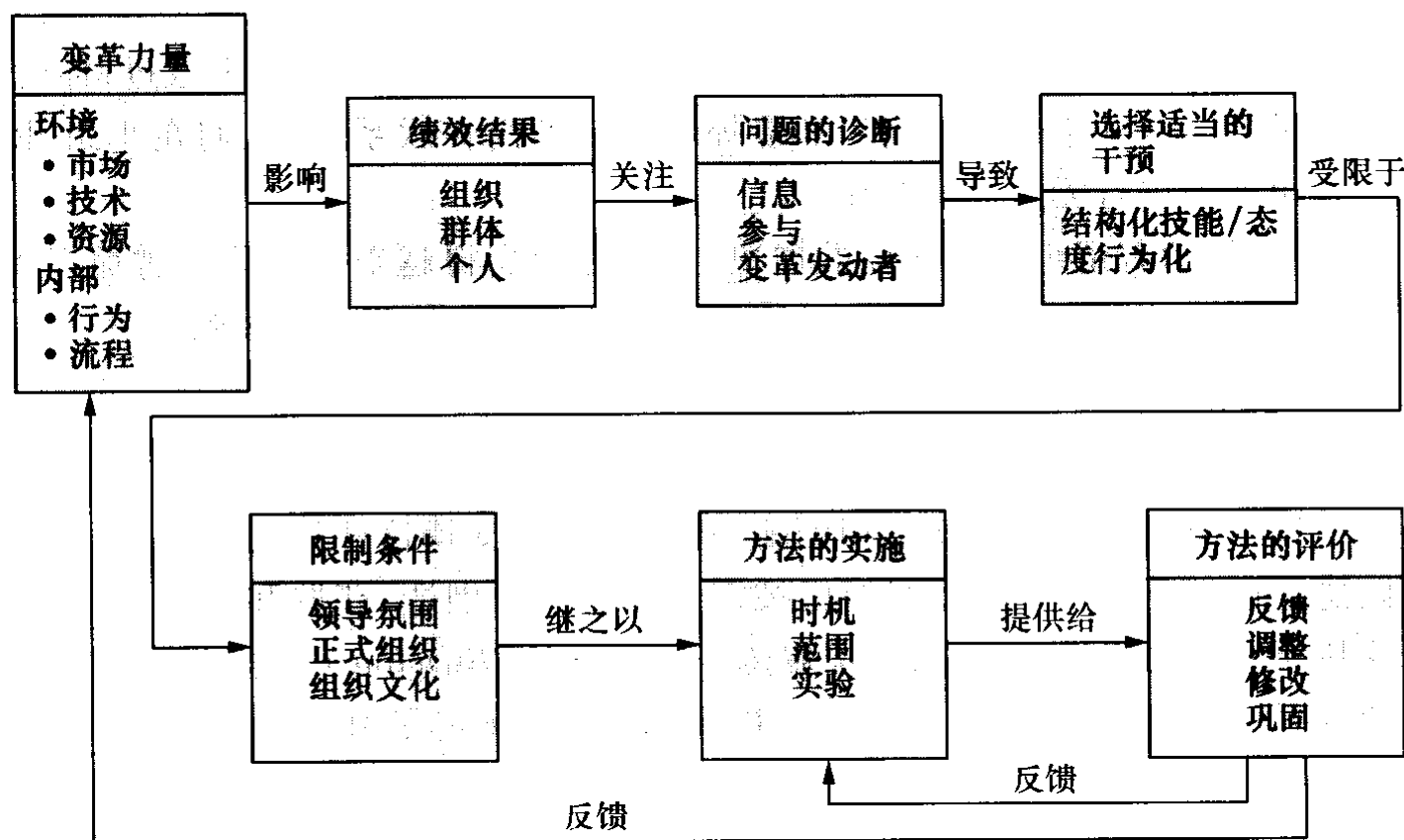


图 17-3 组织开发管理模型

资料来源：James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., *Organizaions* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994), p. 668.

管理创新

创新的概念曾在本书第 4 章中有关创造的部分作过简要介绍。根据第 4 章的定义,创新指的是做内在地包含了变革的新的事情。现在,许多的管理专家认为创新是一个组织最佳的可持续成长资源、竞争优势和新财富。^[1]

因为过去有效的事物现在可能失效,许多组织正不得不建立新的方法以促成创新。畅销书《管理未来》(*Managing the Future*)的作者罗伯特·塔克(Robert Tucker)认为,未来创新成功的组织必须信奉四条基本原则。这四条基本原则是:

1. 组织的创新方式必须全面广泛。创新不能限制在少数几个部门内或一个“创新小组”中。创新必须渗透到整个组织,且必须涉及组织的各个方面。
2. 创新必须包括对新机遇的系统地、有组织地和持续地搜寻。传统上,高层管理者在组织里是唯一要考虑以下问题的主体,如某些发展对组织意味着什么?如何能够利用这些发展?如果打算在这些发展上投资,将来必须面对什么样的威胁?现在,变革的快速步伐需要更加广泛的参与,因而对以上问题的决策并不仅仅属于高层管理者。
3. 组织必须让每个人参与创新过程。直到最近,许多员工没有被要求或期望在其工作中有所创新。有些时候,员工们被鼓励不去创新。在组织中,员工们潜在的创造力必须全部被开发出来。
4. 组织必须为不断改进组织的创新环境而努力。此处所说的环境是指,人在某个组织里工作或访问某个组织时感受到的氛围。这种氛围是否促进创新并鼓励员工的冒

险行为?人们若失败了又会怎样?创新的氛围,预期有一定的失败率,从失败中学习,并在整个组织中分享知识。就像老生常谈的那样,如果你未曾失败过,你就还没有冒足够的风险。有利于创新的组织环境提供了一种内在联系,使人们在小组、团队、部门和分公司之间进行无边界的合作。

今天,随着组织变革速度的加快,创新能力变得越来越重要。遵循以上原则,各层次管理者能够对组织的创新和维持竞争力的能力施加积极的影响。

学习型组织

如果组织谋求鼓励变革和创新,就必须建立支持这些行为的环境。学习型组织可以建立这种环境。学习型组织已被定义为精通于创造、获取和转移知识并调整行为以反映新知识的组织。^[12]《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)一书使学习型组织的概念得到普及,它的作者彼得·圣吉(Peter Senge)确定了建立一个学习型组织的五条原则:^[13]

1. **系统思考**。管理者们必须学会观察整体而不仅受限于局部;他们必须学习认识不同层次的知识之间的相互作用。
2. **自我超越**。管理者和员工个人必须得到试验、创新和探索的权力。
3. **心智模式**。管理者和员工应被鼓励去开发那些延伸思想以发现更新更好的做事方式的心智模式。
4. **共同愿景**。管理者们应开发并传达共同的愿景,以此作为处理问题和机遇的框架。
5. **团队学习**。团队学习是联合一个团体的过程,目的在于避免精力的浪费并得到需要的结果。

本田公司、康宁公司(Corning)和通用电气公司就是成为学习型组织的优秀范例。^[14]在这些组织里,任何形式的学习都成为管理者和员工必需的生活方式。在这些和其他的一些学习型组织里,各级员工通过持续地扩展学习和变革的能力,对组织作出承诺。管理实例 17-2 描述了一个原本应该成功的学习型组织是如何因为变得自满而丧失优势的。

管理实例 17-2

www.shell.com

皇家荷兰壳牌公司的自满

在 20 世纪 90 年代初期,皇家荷兰壳牌公司(RDS)已经以 1 070 亿美元的收入、64.6 亿美元的利润和遍布 100 多个国家的运营机构,成为世界最大的石油公司。1998 年,该公司被誉为排名第一的学习型组织。然而,不到一年,该公司报告了其长达一个世纪的历史上的最差经营结果——年收入比前一年减少了 95%!

这种情况怎么会在世界第一的学习型组织里发生呢?不幸的是,到此时为止,皇家荷兰壳牌公司已丧失了成功的学习型组织的两项关键才能:承诺和一致。该公司因为



不顾正在增强的不利形势而采取的行为,疏远了大部分的劳工群体——这些行为包括取消“终生职位”计划和对组织的大规模结构重组。还有一种明显的情况,即公司的领导者一贯地生性多疑,而没有支持性的、有力的、目标远大的领袖。后果之一就是各地方单位的自治行动造成了使资金使用几乎失去控制的局面。

1998年的灾难性结果之后,皇家荷兰壳牌公司加强了对资金使用的控制,采用了新型的管理方式,缩减了经营单位的数量,使用顾问帮助重建组织承诺。如今,在复原的道路上,该公司艰难地通过学习认识到“排名第一的学习型组织”不可以自满——承诺和一致是必须要保持的。

资料来源:“Learning at Royal Dutch Shell,” *Strategic Direction*, June 2002, pp. 10—12.

17.7 管理公司文化

“文化”一词来自于拉丁语“*colere*”,它的意思是“培育”。^[15]后来,“文化”用来指驯化特定农作物的改良和繁殖过程。现代的含义来自于这种农业化的开端:它和社会的自我控制、改良与繁殖有关。文化(culture)的当代定义是“团体成员共享的重要的(通常为未加阐明的)认识的集合体”。^[16]

组织中的文化和个人的个性形成类似。人类具有相当持久而稳定的特质,可以帮助他们保护自己的态度和行为。组织也一样。另外,某些组织特质或特征类型是由一些共同的元素组成的。不同的组织可以用相同的词语来描述。它们可能是温和的、好斗的、友善的、开放的、创新的、保守的,等等。组织文化是以多种方式传递的,包括长期存在且经常是不成文的规则,有关重要事物的共同标准,偏见,社交礼节与风度的标准,已建立的与同事、下属和上司有关的习惯,以及其他的向员工们阐明某种行为是否适当的传统。于是,公司文化建立起通过惯例、仪式、典故、传说和行为来传达的价值观系统,并以此对人们在组织里应如何行动进行沟通。简单地说,公司文化(corporate culture)的意思就是“我们在这里做事的方式”。^[17]

文化的表达方式

文化有两个基本元素:(1) 实质,包括价值观、规范和信仰;(2) 形式,包括向成员们表达、确认和沟通的实践。^[18]

文化如何产生

毫无疑问,不同的组织发展出不同的文化。是什么使得组织发展出特定类型的文化呢?许多组织将其文化的来源追溯到某个人身上,此人为组织的主要价值观提供了生动的范例。强生公司的 Robert Wood Johnson、宝洁公司的 Harley Procter、沃尔特·迪士尼公司的 Walt Disney,还有 IBM 公司的 Thomas J. Watson 爵士,他们都在自己领导过

的组织中留下了印记。然而,研究显示,新公司的价值观念中反映创建者和首席管理者价值观的还不到一半。其余的部分似乎是公司根据对经营环境或员工需要的反应而发展出来的。^[19] 对公司文化形成具有明显影响的四个重要因素是:历史、环境、人员选择过程和社会化过程。^[20]

历史

员工们了解组织的过去,这种了解建立起文化。大部分的“做事方式”是对“事情历来是如何做的”的一种延续。由一位强力领袖早先建立的现存的价值观,经常通过大量经历而微妙地得到巩固。现状也被热诚的拥护、信仰和价值观以及抵制变革的人性倾向保护着。据说,沃尔特·迪士尼公司的高层管理人员们会毫不犹豫地把地上的垃圾捡起来,因为这是一个完美的迪士尼乐园的愿景。

环境

由于所有的组织都必定与其环境相互影响,这使得环境发挥着塑造文化的作用。20世纪80年代对远程通讯行业管制的解除,显著地改变了该行业的环境。在管制解除之前,环境相对地呈现风险规避和非竞争性的局面,增加的成本自动转嫁给消费者。作为解除管制的结果,环境一夜之间变得高度竞争化,并且动态性更强。没有了管制环境的保护,远程通讯公司的文化不得不变革。

人员配置

组织倾向于雇用、保留和晋升那些在重要方面与当前员工们相似的人。在这些过程中,一个人的适应能力可能非常重要。“适应”标准保证当前的价值观被接受,确保可能会挑战“我们该如何做事”的人被筛选出去。调整必须得到认真的管理。例如,当Bill George于1991年接管起搏器领衔制造商迈特伦尼克公司(Medtronic)时,他很快发现,要在快速成长的高科技卫生保健行业中生存,就需要一场变革——但不能以历史上为公司作出贡献的事物为代价。他选择了与另一家公司合并。合并引入了思想自由的“新鲜血液”和实验主义的做派,并将其和一种现存的高度纪律化且井然有序的文化搭配起来。尽管这是一项困难的工作,对人们的授权和文化的合并还是帮助公司将发展时间减少至一半,并保持了其在行业中的竞争力。^[21]

社会化的引入

虽然组织的价值观、规范和信仰可能得到广泛和一致的秉承,但它们却很少有书面的陈述。对文化最不熟悉的新员工最可能对文化发起挑战。因此,重要的是帮助新员工接纳公司文化。具有强文化的公司非常重视介绍和教化新员工的过程,该过程被称为社会化的引入(entry socialization)。社会化的引入不仅减少了新员工对组织的威胁,还让新员工们了解到他们被寄予了什么样的期望。这除了可在个人或群体的基础上实施以外,也可以一种正式或非正式的方式来操作。

强公司文化与弱公司文化

强公司文化有着明确的定义,可巩固对重要事物的共同理解,而且得到管理层和员



工们的支持。这样的文化通过形成对员工们应如何行动的理解,明显地有助于组织获得成功。表 17-3 说明了强公司文化的特征。

表 17-3 强公司文化的特征

<ul style="list-style-type: none">• 组织成员共有关于如何成功经营的清晰的价值观和信仰。• 在哪些才是最重要的导致成功的信条这一问题上,组织成员意见一致。• 组织的不同部分对于如何成功有着相同的信仰。• 组织日常生活中的仪式有条有理,并且和公司目标相一致。
--

资料来源: Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).

弱文化具有相反的特征。在有着弱文化的公司中,个人的行为方式经常不与公司的做事方式相一致。表 17-4 概述了弱公司文化的特点。管理实例 17-3 描述了由 SAS 研究所发展出的一种强文化。

表 17-4 弱公司文化的特征

<ul style="list-style-type: none">• 组织成员没有关于如何成功经营的清晰的价值观或信仰。• 组织成员有很多关于如何成功的信条,但对于什么是最重要的无法取得一致。• 组织的不同部分对于如何成功持有根本不同的信仰。• 使文化人格化的人具有破坏性和分裂性,而且不以对于什么是重要事物的共同理解为基础。• 组织日常生活的仪式呈混乱状态,或作用于相互矛盾的目标。

资料来源: Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).

► 管理实例 17-3

www.sas.com

SAS 研究所对文化的保持

美国 SAS 研究所是世界上最大的私人软件公司,拥有 8 000 多名员工。该公司以其员工福利而闻名,这也是公司精心制造出来的公司文化的一个主要部分。公司甚至将最简单的津贴也视为其高度开发的经营战略的一部分,以此吸引和保留高素质的员工。在采用每项福利之前,都要加以研究和论证,以保证它适合于公司的文化。资助建立的幼儿看护中心、公司内部的保健设施、健身中心以及免费茶点,是在公司位于北卡罗来纳州卡雷镇总部可获得的福利的例子。当许多公司已经削减甚或停止非传统性福利的时候,SAS 研究所也未曾裁撤福利或人员。这种方法巩固了公司文化。Jim Goodnight 概述了公司的观点:“把那些维持对员工们的激励、使他们忠诚和尽力工作的服务项目视为纯粹的支出而不是一种投资,我认为这是有些目光短浅的看法。”

资料来源: Jennifer Schu, “Even in Hard Times, SAS Keeps Its Culture Intact,” *Workforce*, October 2001, p. 21.



识别文化

研究人员已经识别出了七种特征,它们合在一起时可以凸显公司文化的实质:[22]

- 1. 个人的自治权。个人在组织中拥有的责任、独立性以及发挥首创作用的机会和程度。
- 2. 结构。用来检查和控制员工行为的规则、条例的数目与直接监督的数量。
- 3. 支持。管理者们对下属提供帮助与温情的程度。
- 4. 认同。成员们将组织而不是将其特定的工作团队或职业专长领域视为一个整体的程度。
- 5. 绩效一报酬。组织中以绩效标准为基础进行报酬分配(即加薪和晋升)的程度。
- 6. 冲突容忍度。在同事和工作群组之间的关系上存在的冲突的程度,以及诚实、公开地面对分歧的意愿。
- 7. 冒险容忍度。员工们被鼓励敢于进取、创新和承受风险的程度。

这些特征中的每一个都应该被视为从高到低动态存在的连续体。通过利用每一特征来评价组织,可以形成整体文化的图景。本章前面所述的学习型组织,实质上就是组织文化的一种类型。

有多少组织就有多少种不同的文化。绝大多数组织文化可以归类为四种基本类型中的一种,这又取决于两个因素:(1) 与组织活动相关的风险程度;(2) 组织与其员工们获得表示决策成功的反馈的速度。表 17-5 是以矩阵形式表示的组织文化的四种一般类型。²³

表 17-5 组织文化的四种一般类型

		风险程度	
		高	低
反馈速度	快	强硬的男性气质文化	努力工作/尽情享乐文化
	慢	赌博文化	程序型文化

强硬的男性气质文化

强硬的男性气质文化(tough-person, macho culture)的特征是人们习惯于承担高风险,并对决策是否正确获得快速的反馈。协同工作并不重要,每个同僚都可能成为对手。在此文化中,合作的价值被忽视,人们没有从错误中学习的机会。表现最佳的是那些需要投机并能够承受全得或全失风险的人,因为他们需要迅速的反馈。为主要客户开发大规模广告项目的公司可能会以强硬的男性文化为特征,这些广告项目通常需要高额预算,并且成功与否见效极快。

努力工作/尽情享乐文化

努力工作/尽情享乐文化(work-hard/play-hard culture)鼓励员工们承担低风险并期望快速的反馈。在此文化中,行动是成功的关键。报酬增加了持续性和发现并满足需

求的能力。由于工作量的需要,友善开朗的团队成员很多。类似不动产行业这样以销售为基础的公司,经常具有努力工作/尽情享乐文化。

赌博文化

赌博文化(bet-your-company culture)需要高风险的决策,并且要经过一定时间才能知道结果。在此环境下,总是存在着作出正确决策的压力。与生产耐用消费品有关的公司常具有赌博文化的特征。

程序型文化

程序型文化(process culture)涉及低风险,几乎没有反馈;员工们必须将精力集中于如何做事而不用关心结果。这种气氛中的员工变得谨慎而保守。大量存在的是那些有序、守时并且以细节为导向的人。受管制或保护行业中的公司,常在此类文化氛围中进行经营管理。

组织亚文化

除了整体文化之外,组织经常有多样的亚文化。组织中各部分具有不同的价值观、信仰和行为,这是常见的事。例如,在一家公司新并购的子公司中,文化差异常常会经过一段时间后才能消失。全球性公司也趋向于面对多样的文化。像语言、社会规范、价值观、态度、风俗和信仰这样的因素自然会在世界各地有所不同。

组织内不同亚文化的存在并不阻碍共性和相容性的发展。例如,公司对质量的强调可以植入世界各地的本土文化中。但是,成功的公司也已经学会了在考虑并购和迁往新址时观察文化的相容性。极度的文化差异可能会使并购和扩张非常难以成功。

变革文化

成功地变革了组织文化的公司高层主管们估计,文化变革过程通常需要耗费 6—15 年的时间。因为改变组织文化很困难而且耗时,任何尝试都应三思而后行。

组织文化专家艾伦·肯尼迪(Allan Kennedy)认为,大规模文化变革的正当理由只有五个:

1. 组织的强价值观不适应正在变化的环境。
2. 行业竞争强烈,且以闪电般的速度运动着。
3. 组织处于平庸或较差的水平。
4. 组织打算跻身巨型公司的行列。
5. 组织规模小,但成长迅速。

一些组织尝试变革文化,只是由于环境或经济形势变化迫使他们不得不改变;其他组织则只是期望作一些必要的改革。虽然在绝大多数情况下,大规模的文化重新定位可能是有道理的,但对现状加以强化和调整通常还是可能的。依靠系统、结构和政策不断地对公司使命的陈述进行强化是加强文化的有用工具。

由于变革文化所涉及的成本、时间和困难,许多人认为改变或干脆更换人员要相对

容易一些。这种观点假定,绝大多数组织晋升的是那些适应组织主要规范的人。因此,变革人对变革公司文化来说,如果不是唯一的,至少是比较容易的方法。

本章小结

1. 说明组织变革的三种主要类型。组织变革的三种主要类型是技术变革、环境变革和组织内部变革。

2. 列举 Lewin 变革模型中的三步骤。卢因的变革模型包括三个步骤:解冻、提出新的可选方案和再冻结。

3. 讨论员工们抵制变革的原因。员工们抵制变革有很多原因。六个最常见的原因是:(1)对未知事物的恐惧;(2)经济后果;(3)害怕技能和专长丧失价值;(4)对权力的威胁;(5)不便;(6)对人际关系的威胁。

4. 说明减少变革阻力的方法。就像员工们抵制变革的原因很多一样,减少变革阻力的方法也很多。减少变革阻力的建议包括:(1)建立管理层和员工们之间的信任;(2)与受到影响的员工讨论即将来临的变革;(3)尽可能早地让员工参与变革过程;(4)确保提议的变革是合理的;(5)避免威胁;(6)遵循实施变革的明智的时间表。

5. 描述管理者可用来领导变革的方法。约翰·科特为领导组织变革开发了八步骤方法:(1)建立紧迫感;(2)创建领导联盟;(3)提出愿景和战略;(4)沟通变革愿景;(5)广泛的授权;(6)取得短期的胜利;(7)巩固收获并进行更多的变革;(8)将新方法融入组织文化中。

6. 概述组织开发计划的四个阶段。绝大多数的组织开发活动包括诊断阶段、变革规划阶段、干预与教育阶段和评价阶段。诊断包括采集和分析信息以确定组织需要改善的方面;变革规划涉及为组织的改善开发一个计划;干预与教育包括与受到影响的人分享诊断信息,并帮助他们认识变革的需要;评价阶段试图确定组织开发活动对组织的作用。

7. 简要描述组织管理创新必须遵循的四条基本原则。成功创新的基本原则是(1)有全面广泛的创新方式;(2)包括对新机遇的系统地、有组织地和持续地搜寻;(3)让每个人参与创新过程;(4)组织必须为不断改进组织的创新环境而努力。

8. 解释学习型组织的概念。学习型组织是精于创造、获取和转移知识并调整行为以反映新知识的组织。学习型组织通过持续地扩展学习和变革的能力,对组织作出承诺。

9. 解释公司文化的概念。公司文化建立起通过惯例、仪式、典故、传说和行为来传达的价值观系统,并以此对人们在组织里应如何行动进行沟通。简单地说,公司文化的意思就是“我们在这里做事的方式”。

10. 描述组织文化的一般类型。强硬的男性气质文化的特征是人们习惯于承担高风险,并对决策是否正确获得快速的反馈。努力工作/尽情享乐文化鼓励员工们承担低风险并期望快速的反馈。赌博文化需要高风险的决策,并且要经过一定时间才能知道结果。程序型文化涉及低风险,几乎没有反馈,员工们必须集中于如何做事而不用关心



结果。

11. 识别组织亚文化的两种常见来源。组织亚文化的两种常见来源是:(1) 兼并与收购;(2) 全球或国际经营。

复习题

1. 指出说明组织运用的三种主要变革类型。
2. 描述卢因的变革模型。
3. 指出六种常见的变革障碍(抵制变革的原因)。
4. 描述员工们对变革的四种基本反应。
5. 论述六种减少变革阻力的方法。
6. 列举科特领导变革的八步骤。
7. 什么是组织开发?
8. 组织的成功创新可以遵循哪些原则?
9. 什么是学习型组织?
10. 组织的哪些特征决定了公司文化?
11. 组织文化是如何产生并维持的?
12. 指出并简要定义公司文化的四种一般类型。
13. 什么是组织亚文化?

技能构建题

1. 针对下述观点阐述你的立场,并准备为其辩护:绝大多数的人抵制变革,并非因为变革有害,而是因为人们懒惰。
2. 检索最近的文献(《商业周刊》、《华尔街日报》和图书馆的其他资源),确认两三个正在经历重大变革的行业。每个行业对变革的反应如何?作为变革的结果,这些行业可能变强还是变弱?
3. 挑选一个你认为需要变革文化才能在将来繁荣发展的组织或行业(比如20世纪80年代的远程通讯公司和2001年9月11日之后的航空业)。准备解释你认为这种变革必须发生的原因。
4. 挑选一家你认为非常有创造性的公司。为什么你认为它在促进创新方面是成功的?

技能构建练习 17-1

航空业的变革

自从“9·11”惨剧之后,许多组织已不得不改变经营方式。航空业肯定是最受影响的行业之一。你的教师将把全班学生分成几个小组,每组4—6个人。分组后,每组应回答下列问题:

1. 确认“9·11”之后由航空业主导或在其内部实施的主要变革有哪些。
2. 你的小组认为,这些变革对公众而言是积极还是消极的?对航空业员工而

言呢?

3. 为什么小组不认为这些变革会在惨剧发生之前实施?

每组对以上问题回答完毕之后,你的教师将要求每组与全班同学分享其答案。

技能构建练习 17-2

抵制变革

你面对的问题之一与员工们在执行特定任务时犯下的错误有关。同样的错误似乎在不止一个部门出现。你认为一个针对有关人员的培训计划将帮助减少失误。

然而,你知道你的主管们可能会保护现有程序,这仅仅是因为培训的引入暗示着对已有的操作方法的批评。你也了解主管们可能担心员工们害怕在培训计划中表现不佳。总之,你要仔细对待这个问题。

1. 将通过培训来帮助减少失误率的建议列入你每周举行的人事会议议程。

2. 在把这个问题提交给每周的人事会议讨论之前,与你所有的主管人员单独会谈,并了解他们的态度和想法。

3. 请公司的培训人员加入,确定培训需求,并开发满足这些需求的培训计划。

4. 既然培训符合公司的最大利益,告诉你的主管们,他们被期望实施和支持该培训。

5. 任命一支队伍详尽地研究此事,形成建议,并在全体人事会议上作汇报。

你可能还有其他选择,但假设你只考虑了以上内容。在不与任何人讨论的情况下,挑选其一,并准备为你的选择作辩护。

案例 17-1

我们做事的方式

Fitzgerald 公司生产多种消费者使用的产品并通过百货商店零售出去。三十多年来,公司秉持着一个强硬的信条,即客户关系与稳固的销售导向是经营成功的关键。结果,全部高层经理都有着销售背景,并在公司外部的客户身上花费大量的时间。由于以客户为中心,Fitzgerald 公司的管理层强调新产品开发计划与产量的增长。公司几乎从不实施降低成本或优化流程的项目。

在 1975 年到 1985 年之间,Fitzgerald 公司以 10% 的市场占有率居行业首位。利润率一直优于行业平均水平。但是,过去的十年里,Fitzgerald 公司许多产品的市场已趋于成熟,并且 Fitzgerald 公司的市场占有率已从首位降至行业第三。利润率自 1991 年起呈稳定下降趋势,虽然 Fitzgerald 公司比任何竞争对手都拥有更加广泛的生产线。客户们抱怨 Fitzgerald 公司的定价高于其他公司。

1996 年 6 月,Fitzgerald 公司总裁 Jeff Steele 聘请管理咨询公司的 Valerie Stevens 帮助他改善公司的财务状况。经过全面地研究 Fitzgerald 公司及其行业集团之后,Valerie 会见了 Jeff 并对他说:“Jeff,我认为 Fitzgerald 公司可能不得不在实质上进行文化变革了。”

问题：

1. 用普通的说法描述 Fitzgerald 公司的文化。
2. 当 Valerie 说 Fitzgerald 公司可能不得不变革文化的时候,她是什么意思? 一些必要的变革是什么?
3. 讨论该公司在试图实施变革时可能遇到的问题。

案例 17-2**提 高 质 量**

Smart 制造公司的工厂经理 Judy Franklin 正在失望地回顾质量控制部的数字。该部门的数字又一次暗示质量仍未得到提高。Judy 很生气。“我真不理解,”她想,“一年多来我一直在对我的员工们强调说,我希望看到质量上的一些改善,但似乎总是不能见效。实际上,质量可能比一年前还要差!”

Judy 叫来了质量控制经理 David Berg 和生产经理 Stuart Lewicki。“你们看,”她说,“一年多以前我就告诉过你们两个,我希望在这里看到质量上的一些改进,而且我们自那以后还在每次人事会议上谈过此事。但是没有任何结果。发生了什么事?”

David 大声地说:“我的部门只是检查产品。质量问题出现在生产环节。我能做的就是我一直在做的——告诉 Stuart 我们看到的问题。我已经告诉过他,50% 的质量问题是工人的粗心造成的。”

“我知道,”Stuart 说,“只是我不明白。我一直在跟我的轮班主管们强调,我们需要看到质量的改进。他们都告诉我,他们强烈反对质量问题的出现,并正在要求工人们更加努力地工作,以生产出高质量的产品。就在几天前,Frances Stanfield 威胁过要解雇 Joe Duncan,如果她再为 Joe 的工作而经受任何抱怨的话。”

问题：

1. 为什么改进质量的努力失败了?
2. 设计一份改进质量的计划,使得 Judy 如果采用此计划就有更大的可能取得成功。

注释和参考文献

1. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1987), p. 464.
2. “The 1995 *Business Week* Europe Forum of Financial Directors,” *Business Week*, January 15, 1996.
3. Ibid.
4. Gillian Flynn, “HR Translates Ideology into Action,” *Workforce*, February 1997, p. 52.
5. Waldron Berry, “Overcoming Resistance to Change,” *Supervisory Management*, February 1983, pp. 25—30.
6. Margaret Boles and Brenda Paik Sunoo, “Three Barriers to Managing Change,” *Workforce*, January 1998, p. 25.
7. John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
8. Arthur G. Bedeian, *Management* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1986).
9. Michael Beer, “The Technology of Organizational Development,” in *Handbook of Industrial and Or-*



ganizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette (New York: John Wiley & Sons, 1983), p. 941; and Michael Beer, *Organizational Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1980), pp. 194—195.

10. Much of this section is drawn from David E. Terpstra, "The Organization Development Evaluation Process: Some Problems and Proposals," *Human Resource Management*, Spring 1981, p. 24.

11. Much of this section is drawn from Robert B. Tucker, "Innovation Discipline," *Executive Excellence*, September 2001, pp. 3—4; and Robert B. Tucker, "Innovation: The New Core Competency," *Strategy and Leadership*, January-February 2001, pp. 11—14.

12. David Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, July 1993, p. 78.

13. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990); and Peter M. Senge, "Learning Organizations," *Executive Excellence*, September 1991, pp. 7—8.

14. Garvin, "Building a Learning Organization."

15. Roy Wagner, *The Invention of Culture*, rev. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1981), p. 21.

16. Vijay Sathe, "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action," *Organizational Dynamics*, Autumn 1983, p. 6.

17. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 4.

18. Harrison M. Trice and Janice M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review* 9, no. 4 (1984), p. 645.

19. "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, October 17, 1983, p. 72.

20. Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 174—176.

21. Ron Stodghill, "One Company, Two Cultures," *Business Week*, January 22, 1996, p. 88.

22. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, p. 171. © 1984; reprinted by permission of Prentice Hall, Inc.

23. This section is drawn from Deal and Kennedy, *Corporate Cultures*, pp. 107, 129—135.

24. Arthur A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 423.

25. "The Corporate Culture Vultures," p. 70.

26. Ibid.

第 6 篇

控制工作技能

- 第 18 章 控制工作
- 第 19 章 绩效考评与报酬
- 第 20 章 运营控制

第 18 章 控制工作

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 解释管理控制的必要性。
2. 描述一个反馈系统。
3. 讨论控制过程的基本要求。
4. 描述控制金字塔。
5. 明确影响组织实施控制的因素。
6. 讨论两种类型的控制方法。
7. 区分前馈控制、同期控制和反馈控制。
8. 列出管理者常用的几种控制方法或系统。
9. 列出财务比率的四种基本类型。
10. 概述 2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》。
11. 讨论收支平衡图的基本目的。

18.1 本章引言

进入 2001 年后,美国安然公司大展身手。该公司资本总额为 630 亿美元,在财富 500 强排行榜上名列第七,它正在修建一座新的价值 3.39 亿美元的写字楼,并且已经获得了休斯敦 Astro 地区的命名权,将它命名为“安然区”。安然公司创立于 1985 年,已经成为美国最大和最具有创新性的能源交易商。安然非常成功地给能源交易带来了高科技和复杂的财务。

但仅仅是在几周之内,安然的股票就从每股 90 美元跌到了每股 61 美分,4 000 多名雇员被解雇,公司申请了破产。这是怎样发生的呢?

在它关闭时,安然公司的业务依赖于大量的借款。只要安然公司看起来健康,机构就迫不及待地借款给它。然而,当一些合作问题被公开后,疑问也随之产生,借款人开

始犹豫借出款项了。开始的点滴细流很快成为洪水。所有这一切都由于安然的外部审计者安达信公司的问题被揭露而恶化了。

资料来源: Allen Solan, "Lights Out for Enron", *Newsweek*, December 10, 2001, pp. 50—51.

18.2 管理技能分析

安然怎样才能防止它的问题?为什么一个像安然这样的大公司会没有适当的控制呢?

18.3 管理技能应用

假设你被选为女生联谊会、互助会或一些其他你感兴趣的社团组织的财务主管。你会采用哪种类型的控制来预防其他官员或组织成员的任何形式的欺骗呢?你认为其他官员或组织成员会对你的控制作出何种反应呢?

组织生存发展的基本前提,是所有活动都要平稳运行;然而,组织不能平稳运行的风险的存在就导致了对控制的需要。控制(control)简单地讲,就是将现实情况与预定标准或者目标进行比较,然后对存在的偏差进行必要的修正。管理控制的最重要目的就是,在某一现存的或潜在的问题变得严重之前对管理者发出警告。控制是通过将实际绩效和预定标准或目标相比较,然后采取措施来修正任何对标准的偏离来实现的。然而,控制在管理过程中是一个敏感和复杂的部分。

控制工作与计划工作相似。它提出了这些基本问题:我们现在何处?我们想去何处?我们怎样从这儿到那儿?但是控制工作发生在计划工作结束和组织行为开始时。因此大部分计划发生在采取行动之前,大部分控制发生在实施行动之后。这并不意味着控制仅仅在问题发生之后实施。控制决策可以是预防性的,而且能影响未来的计划决策。

18.4 为什么要实施管理控制

正如我们刚才提到的,管理控制针对潜在的严重问题对管理者提出警告。对高层管理而言,当组织目标没能达到时,问题就发生了。对中低管理层而言,当管理者负责的目标不能实现时,问题就会发生。这些目标可能是部门目标、生产水平或其他绩效指标。所有形式的管理控制的设计,都是为了给予管理者关于过程的信息。管理者可以使用这些信息做下列事情:

1. **防止危机。**如果一个管理者不知道正在发生什么事,容易解决的小问题很容易变成危机。
 2. **使产量标准化。**通过使用好的控制,问题和服务能根据数量和质量进行标准化。
 3. **考评员工绩效。**适当的控制能给管理者提供关于员工绩效的客观信息。
 4. **修正计划。**即使最好的计划也必须随着环境和内部变化的发生而修正。控制使管理者能将正在发生什么和计划发生什么相比较。
 5. **保护组织资产。**控制能保护资产免于低效使用以及被浪费和偷窃。
- 管理实例 18-1 说明了当控制不当时一个组织可能会发生的情况。

管理实例 18-1

www.mandtbank.com

松懈的控制隐蔽了巨大的损失

爱尔兰联合银行(Allied Irish Banks PLC, AIB)把它自己描述成一次聪明的欺诈行为的牺牲者,这次欺诈导致它的巴尔的摩分部——Allfirst 金融有限责任公司的通货交易的巨大损失。然而,有迹象表明可能是 Allfirst 的缺乏控制导致了这些问题。最初的证据显示 Allfirst 的风险控制不是很成熟完善。

据宣称,Allfirst 的通货交易者 John Rusnak 在五年时间内欺诈性地隐瞒了超过 69 亿美元的损失。负责核实 Rusnak 进行的交易的内勤员工 Larry Smith 告诉检查人员他的上级们指示他不用操心去确认任何涉及亚洲银行的交易。此外,由于 Smith 并不总是能接触显示通货汇率的电脑显示屏,为了验证他有时不得不询问 Rusnak。这种情况显然妨碍了独立验证。另一个有助于掩饰 Rusnak 交易低劣程度的因素就是他使用一个以上的原始经纪人来偿付和结清他的交易。这个系统可以有助于对其同事隐藏他的交易行为。从整个情况来看,这表明 Allfirst 使用的控制是极其松懈和无效的。

资料来源: Alessandra Galloni, Michael R. Sesit, and Benjamin Pedley, "Lax Controls May Explain Trading Loss at Allied Irish," *The Wall Street Journal*, March 8, 2002, p. 8.

18.5 控制的两个关注点

当实施控制时,管理者必须平衡两个主要的关系:稳定性和目标的实现。为了维持稳定性,管理者必须确保组织在它已经确立的约束边界内运营。约束边界是由政策、预算、道德、法律等决定的。第二点,目标的实现,需要持续的监控来确保向已有目标有足够的进展。

一个管理者可能会过于担心一个方面而损害了另一个。最常见的是管理者全神贯注于运营的稳定性而忽略了目标。这种管理者过于关注日常的规则和政策而忘记了他



或她的目标。例如管理者一直被工作方法或方式所困惑。另一方面,一个管理者可能忽略了稳定性而获得迷人但短暂的成功。遗漏了安全检查来作生产记录的管理者就是一个例子。

上面的关注点导致了自相矛盾。根据汤姆·彼得斯所说,“控制是个幻想……没人能真正控制一切……大多数成功都是由于好运。”^[1]这个根据彼得斯所说的“控制的幻想”导致了“控制的自相矛盾”,指的是“当你‘在控制之中’你是不受控制的,而当你‘不受控制’时,你是在控制之中的”^[2]。他通过举例解释了这个确实有趣的观点,例子是执行官“无所不知”(这样的执行官被告诉他们正在发生什么的许多管理层和成吨的公文文件包围着),但是无能。因为他或她如此远离实际情况,导致“不受控制”。相反的是,管理者在“在控制之中”,但是不管成千上万件进行中的事情(具有积极主动性的人,不同层次上制订的计划,超越了工作范围或权限而作为战略性和操作性的决策的一部分的人)。因为他或她坚持已分配好的任务或计划并负责其完成。^[3]用彼得斯的观点来看,管理者们把控制看成同自然现实一样,就能做得很好。

18.6 管理控制过程

图 18-1 是管理控制过程的一个简单模型。活动的产出被某类传感器监控并和预置的标准比较(通常在计划过程中设定)。管理者起到调节器的作用,他或她在产出没有达到标准时采取正确的行为。管理者的行为可以针对活动的投入或活动本身。

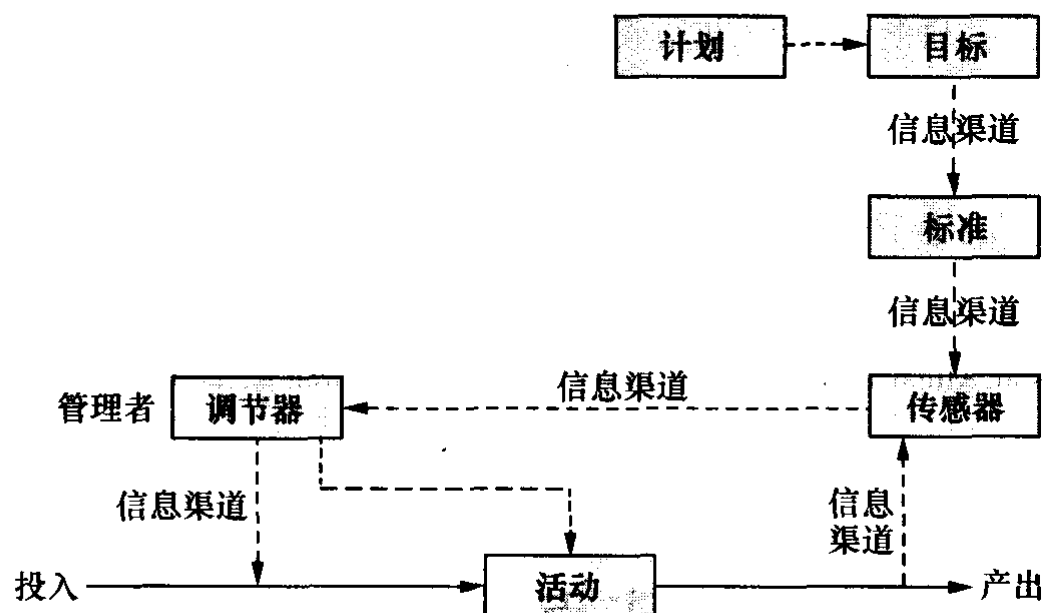


图 18-1 控制过程

系统的产出影响未来对系统的投入或未来系统的活动,这样的系统称为反馈系统(feedback system)。换句话说,反馈系统是被自己过去的行为所影响的系统。一个房屋的供热系统就是一个机械反馈系统的普遍例子。温度调节装置传感器将系统之前生成的热能引起的温度和某个预定标准(想要的温度设定)相比较并据此反应。反馈是控制过程中一个至关重要的部分。虽然是预防性的,但事前措施有助于控制过程,没有



反馈,整个控制过程就不可能实施。管理者可以获得关于投入或活动本身的事实,并据此行动。但最终,他们必须知道组织中正在发生什么,这就是反馈给他们的信息。

控制的三个基本要求

控制过程有三个基本要求:(1) 设立标准;(2) 监控结果并把它们和标准比较;(3) 修正偏差。第一步设立标准来源于计划过程,但是后两步,监控和修正是控制过程独有的。所有这三点对于有效的控制是非常必要的。

设立标准

标准(standard)是用来和其他价值相比较的一种参考价值。同样地,一个标准勾画出了对工作或对个人的期望。在用于管理控制中时,标准常常直接来自于目标。在某些场合,目标可能直接用作标准。在其他场合,绩效指标可能从目标中得到。在某些情况下,一个标准可能由方法分析家、工程师或公认的专家来确定。无论如何,标准应该易于测量和定义。一个目标越明确、越可测量,它越有可能直接作为标准使用。标准可能涉及每小时产量、质量水平、存货水平或其他衡量个人或组织绩效的指标。

监控绩效

显然,全部控制系统都离不开它赖以运行的信息,而这些信息的大部分是从监控过程中收集得到的。监控常常被认为和控制同义。事实上,它仅仅是整个控制过程的一部分。监控绩效的主要目的是收集数据和探测问题区域。使用的标准类型常常规定了要进行的检查的类型。

监控绩效中的主要问题是决定何时、何处和以什么频率视察或检查。必须进行足够多的检查以提供所需信息。然而,一些管理者正被检查过程所困扰。过度监控会是代价高昂的,而且会引起员工们的敌对反应。时机同样也很重要。管理者必须及时认识问题并纠正它。

修正偏差

很多时候,管理者们设立了标准并监控结果,但并没有随之采取行动。如果不采取纠正措施,前两步几乎没有价值。需要做的可能只是维持现状。这种行为的前提是以满意的方式达到了标准。如果没有达到标准,管理者必须找出偏差的原因并修正它。仅仅修正表面症状是不够的,这种行为就好比当实际问题是发电机有缺陷时却更换汽车电池,用不了多久电池又将报废。也可能对偏差进行仔细分析后需要改变标准。标准可能设立得不合适,或者情况改变会要求标准的改变。表18-1列出了在想要的和实际绩效之间偏差产生的一些潜在原因。

表 18-1 引起绩效偏差的潜在原因

- 有缺陷的计划
- 组织内部缺乏沟通
- 需要培训
- 缺乏激励
- 组织外部未预料到的影响力,例如政府管制或竞争

用于修正偏差的工具应该有以下特征:

1. 工具应该用于消除问题产生的根本原因(就像上面提到的电池的例子)。
2. 工具应该能够修正缺陷(正要发生的)。
3. 工具应该相对简单和直接以便所有员工都能使用它们(举例来说,如监控一个仪器,转一个刻度盘,或阅读一份简单的报告)。
4. 对于员工来说,工具应该易于与目标或改进的标准相联系。
5. 工具应该作为整体应用,而不是分开使用。^[4]

控制误差

实际绩效很少与标准或计划完全一致。常常会发生一定量的误差。因此,管理者必须设定偏离标准的可接受程度的限制。换句话说,能忍受多大程度的偏离标准?例如,在管理者警觉之前允许开支超过期望值多少?管理者设定控制误差(control tolerances)的方式依赖于正在使用的标准和方法。如果正使用取样法监控行为,就能使用统计控制技术。误差程度可能被形式化,或仅仅存在于管理者的头脑里。重点是管理者必须形成指导方针来判断什么误差是可接受的(在控制之中)和什么是不可接受的(不受控制)。

控制金字塔

控制金字塔提供了在组织中实施控制的一种方法。^[5] 这种方法是首先进行简单的控制,然后再转为较为复杂的控制。使用这种方法要考虑的第一个领域是简单控制(foolproof controls),这类控制涉及的是重复性活动和几乎不需思考的工作(例如关灯)。令人惊讶的是,组织的一般业务流程中已经包括了许多这类活动和控制。要考虑的第二个领域是自动化控制(automatic controls),这类控制不需要太多的人员干涉就能有反馈回路(例如,工厂温度的调节)。这些系统需要监控,但这类控制可以靠机械或计算机来实现。第三个领域是操作员控制(operator control),这类控制需要人作出反应(例如,一个销售员检查记录)。这种控制类型的关键在于,使控制员理解这种控制。第四个领域是监督控制(supervisory controls),监督者控制着人或实施控制的人(例如,一位部门主管检查一个员工的报告)。一个组织必须确保这类控制是有结果的,而不是多余的。最后的领域是信息控制(informational controls)(例如,报告总结)。这是最终的反馈回路,管理者必须汇总由其他控制提供的所有信息。^[6] 把这个过程视为一个

整体有助于管理者对于控制过程具有怎样的相关性和必须如何使其同步有所认识。图 18-2 是这个过程的一个解释性图表。

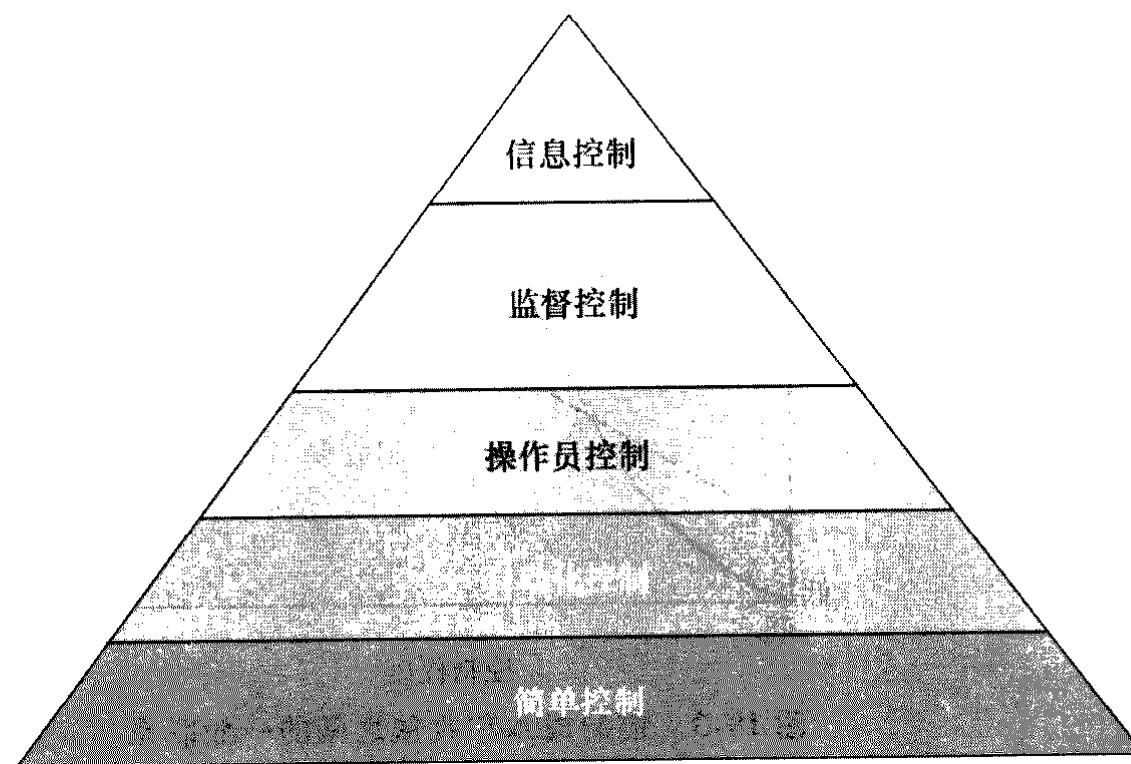


图 18-2 控制金字塔

资料来源:J. M. Juran, *Managerial Breakthrough*, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1995), p. 205.

控制多少

任何控制系统的有效性是所使用的控制数目和类型的函数。当决定在一个组织中应该实施多少控制时,必须对三个主要因素进行评价:(1) 经济因素;(2) 行为因素;(3) 灵活性和创新因素。

经济因素

安装和运行控制系统需要花费资金。例如,一个高质量的控制系统至少需要额外人力的投入。复杂精密的电子和机械控制系统,其设备成本可能是相当大的。理论上讲,只要使用控制系统能够节约成本,就应该安装此控制系统。

图 18-3 显示了控制成本和收益之间的一般联系。向上倾斜的直线代表与实施和维持控制(预先安装费用、劳动力成本,等等)有关的成本。S 型曲线代表作为使用控制得到的结果的绩效或收益。分析图 18-3,可以看出以下几点:

- 在进行更多控制所获收益超过成本之前有一个必要控制的最小值(A 点)。
- 有一个控制的最优值(B 点)。
- 有一个控制的最大值,如果超过了这个值,实施控制就会代价高昂(C 点)。

对实施控制系统的成本估算通常要比其收益估算更为精确。例如,人们很难量化或测量一个质量控制系统的真实收益。一个好的质量控制系统应该是提高了商誉,但人们如何估量其品质呢? 当不实施控制的成本很高或很低时,作出决策显然容易得多。

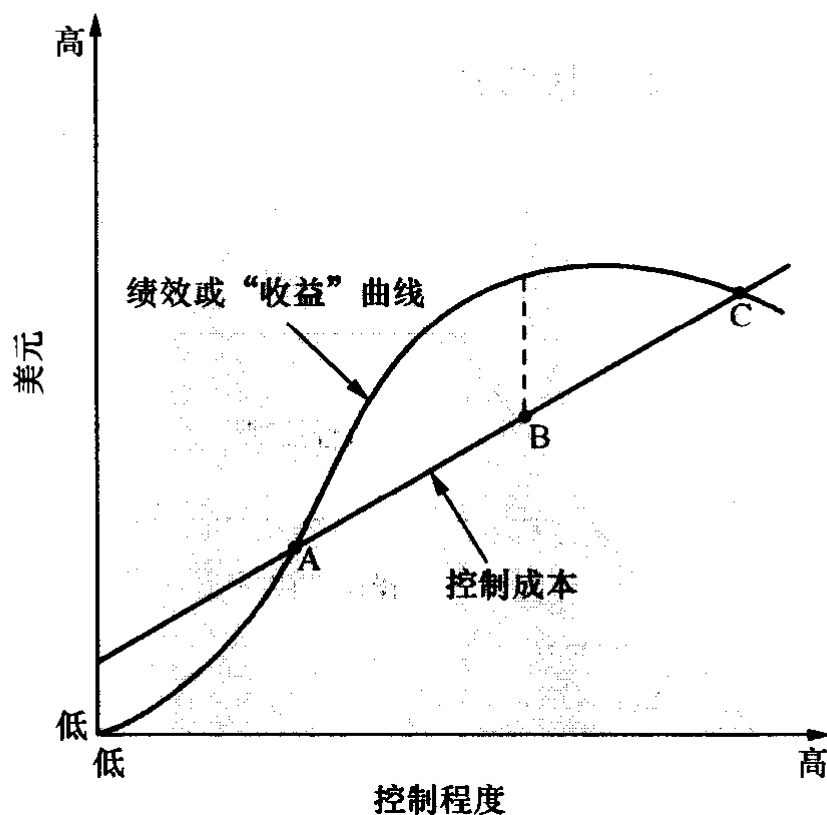


图 18-3 控制成本和收益之间的一般联系

例如,由于低质量控制的代价如此之高,因而航空公司在质量安全控制上花费巨资。尽管存在测量问题,管理者还是应该定期地尝试评估控制收益和经济成本。

行为因素

管理者需要认识到控制系统对员工的潜在影响。大多数人不愿意在他们认为自己的每一行动都被监视和质疑的地方工作。例如,大多数销售员不愿意被要求解释花在吃饭和娱乐上的每一分钱。然而,同时也很少有人愿意在没有控制的地方工作,缺乏控制造成了一种人们不知道期望他们干什么的环境。

灵活性和创新因素

太多的控制可能会抑制保持竞争力所必需的灵活性和创新性。过度限制性的控制常常压抑了企业家精神,阻碍他们尝试新的、有创造性的机会。关键是既要保持控制又要抑制创新。

只要事情没有按照计划发展,很多管理者就倾向于增强控制。图 18-4 显示的是艾尔文·戈尔德勒(Alvin Gouldner)建立的解释这种行为的一个模型的简化版本。戈尔德勒的模型首先是最高管理层对运营控制的需求。这种控制试图通过使用和执行关于工作程序的一般性客观规则来实现。这些严格的规则旨在规范组织成员的行为,它们也具有无意识地表明最低可接受行为的作用。在个人和组织目标一致性很低或组织目标接受程度不高的组织中,其作用是使绩效降低到最低可接受水平:不是高度忠于组织目标的人将按最低可接受水平工作。管理者把这样的行为视作由于不充分控制引起的,所以他们的反应是进行更严格的监督。权力可见度的增强,反过来又会提高组织内人与人之间关系的紧张程度。关系紧张程度的提高使得一般的、客观的正式规则的执行更严格。因此,这种循环不断重复发生。总的效果是控制增强,人际关系紧张程度提高和绩效的降低。

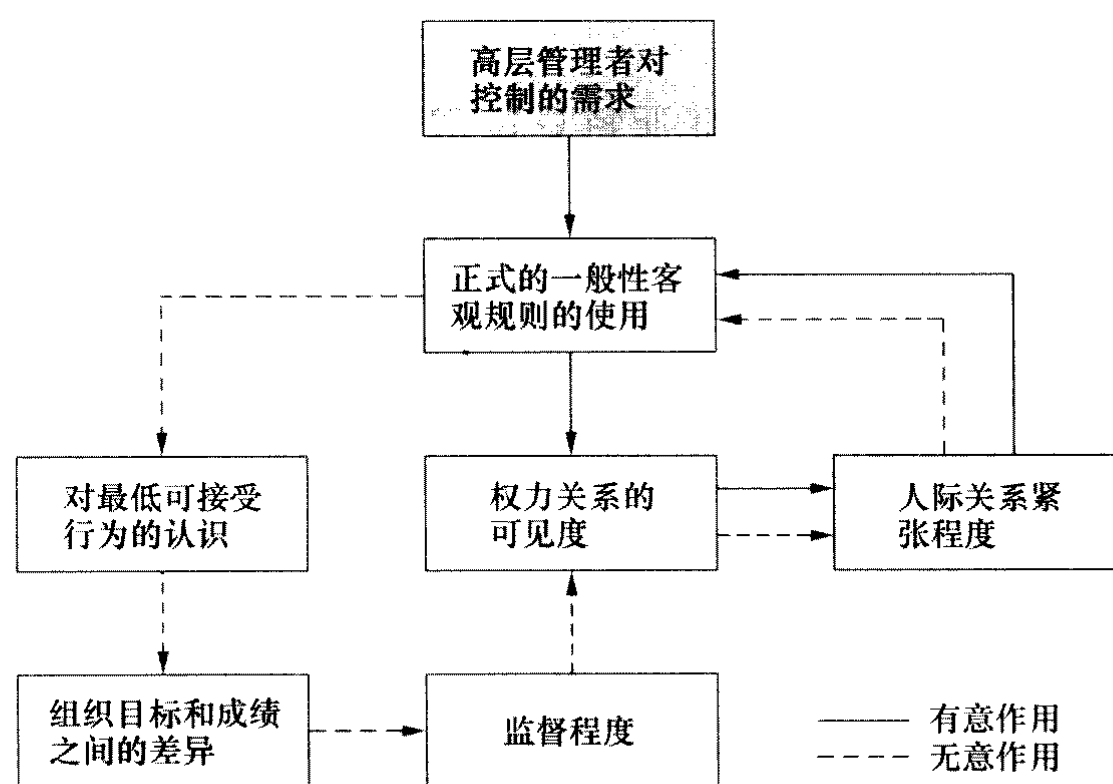


图 18-4 简化的戈尔德勒组织控制模型

资料来源: James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, 2/e. Reprinted with permission of Blackwell Publishing Ltd.

在决定适当控制程度的过程中,必须考虑的问题是,不同的人对同样的控制反应不同。研究表明,反应根据个性和以前的经验的不同而不同。^[7]问题可能产生于无法预料的对控制的反应,这既可能出自于服从也可能出自于抗拒。^[8]当人们坚持所指定的行为,即使它是不适当的,就会产生源于服从的问题。销售员不改变指定的工作程序来解决顾客的抱怨就是这样的一个例子。当员工们试图抢先、怠工或破坏控制时,抗拒控制所导致的问题就产生了。歪曲一份报告和虚报预算都是抗拒控制的形式。

可以做几件事来减轻对控制的消极反应。大多数方法是以良好的常识为基础的。然而,它们需要管理者的协调努力。趋势是人们视这些建议为理所当然的。要点如下:

1. 确保标准和相关的控制是现实的。标准定得太高或太低会使人厌烦。确保标准是可以达到并具有挑战性的。

2. 使员工参加到设定控制的过程中来。很多与控制有关的行为问题,是由于缺乏对控制实质和目标的理解而造成的。人们会很自然地抗拒一切新事物,尤其当他们不理解为什么使用它时。要寻求和倾听员工们的建议。

3. 只在所需之处使用控制。正如戈尔德勒模型显示的,存在很强的过度控制的倾向。要定时地评估对不同控制的需求。控制的一个好规则就是至少每年对各种控制进行一次评估。环境的改变可能使确定的控制变得荒废无用。记住,过度控制会产生消极的结果。

管理实例 18-2 描述了菲亚特(Fiat)怎样通过加强内部控制试图扭转其命运。

管理实例 18-2

www.fiat.com

菲亚特更紧密的管理控制

在2003年2月末,Cuiseppe Morchio 被聘为菲亚特公司(Fiat S. P. A.)在九个月内的第四任首席执行官。Morchio 已经在轮胎制造商皮拉利公司(Pirelli)工作了21年,他被认为是一个变革型管理者,擅长挽救有困难的公司。他由于成功地改组了皮拉利的电缆部门而受到赞誉。这一声明发表在菲亚特公司正要宣布2002年约30亿欧元(约合32.4亿美元)的净亏损之际。

在担任新职务的四个月内,Morchio 已经开始了一个220亿美元为期四年的改组计划,包括超过12 000个职位的裁员,关闭12个工厂,以及筹资18亿欧元(约合21亿美元)来支持境况不佳的汽车制造商。Morchio 的内部变革中一些更重要的东西是,加紧对各种经营的控制。例如,Morchio 以和每个集团举行深入彻底的月度会议,取代了以往从主要业务公司——轿车、重型卡车、农业和建筑设备——的领导处获取常规的20分钟财务介绍。这些会议每个长达5小时,包括财务、生产力、质量和人事方面一切事务的讨论。这些会议也用来回顾每个分公司的业务计划,与会者包括了各个主要部门的最高管理者。

资料来源:“Morchio Concentrates on Building Fiat's Credibility,” *Automotive News*, July 14, 2003, p. 52; and “Can It Be Saved,” *Economist*, June 26, 2003, p. 1.

应该控制哪里

多年以来,人们相信组织中的控制是一个确定的、只能由最高管理层掌握的部分。这种观点自然地形成了决策制定和控制方式的高度集中。然而,随着分权式组织变得更加普遍,控制权被逐渐下放到基层。人们现在认识到,在控制多少合适的这个问题上,应该控制哪里是一个重要因素。

《管理流程再造》(*Reengineering Management*)的作者詹姆斯·钱普(James Champy)相信,现代控制方式应该是给低层管理人员更大的授权或使他们学习如何控制。^[9] 3M 学习服务机构的主管利昂·罗耶(Leon Royer)支持这个观点,他发现学习与授权是紧密结合的。如果允许低层员工学习如何控制,他们将是很有价值的控制者。^[10] 然而,授权的困难是它意味着较高管理层必须愿意放弃控制。把控制向组织低层推进的一个原因是,使控制者们能接近需要控制的实际情况。

基于此理论,有证据支持实行较严的控制,只要它们尽可能地被实施于组织底层。^[11] 这个方法有好几个优点。第一,它防止了较高层管理者们过于涉及细节。第二,它说明了为什么控制是必需的。第三,它引出了低层管理者们的责任心。当控制扩展到组织的很多个等级时,必须确保对于控制如何分配的意见要一致。换句话说,每个等级的管理者都应该清楚地理解他们的职权和责任。

18.7 控制类型

有两类控制方法:行为控制和产出控制。行为控制 (behavior control) 或个人控制 (personal control) 建立在直接的、个人的监督基础上。对员工保持密切的个人监视是一线管理人员常用的行为控制。产出控制 (output control) 或非个人控制 (impersonal control) 是建立在对产出的测量基础上。跟踪生产记录和监控销售数据是产出控制的例子。

研究显示,这两类控制并没有替代关系,管理者不是用了这种,就不能用另外一种。^[12] 证据表明,产出控制适用于管理者需要提供精确的绩效衡量的情况。另一方面,当绩效要求是众所周知的,需要用个人监督提高效率和激励时,会运用行为控制。在大多数情况下,组织需要混合使用产出控制和行为控制,因为每种控制适合于组织的不同需要。

前馈控制、现场控制还是反馈控制?

一般来说,控制的方法可以分为前馈控制、现场控制和反馈控制。前馈控制 (preliminary control) 方法,有时也叫指导控制,旨在防止问题的发生。购买超过一定金额价值的所有项目都需要预先正式批准就是一个例子。现场控制 (concurrent control), 也叫放映控制 (screening control), 控制重点是投入品转化为产出品过程。它们被设计用于即时发现问题。对于正在接受服务的顾客的个人观察就是现场控制的一个例子。反馈控制 (postaction control) 方法的设计目的在于,在问题发生之后但在其达到危机程度之前检测到存在的问题。书面报告或定期报告属于反馈控制方法。大部分控制都是建立在反馈控制基础上的。

预算控制

预算可能是运用最广泛的控制手段。预算 (budget) 是用财务或数字术语表示的对期望结果或要求的说明。预算使用数字表示组织的计划、目标和程序。预算的准备主要属于计划职能,然而,它的管理则属于控制职能。

有很多不同类型的预算在使用。表 18-2 概括了一些最常见的种类,其中有一些是用非财务数字表示的。例如,一项设备预算可能是用机器的数量表示;材料预算可能是用磅、块、加仑等来表示。不用货币表示的预算通常在一项全面预算中要转换成货币量。



表 18-2 预算类型和目的

预算类型	预算目的
收支预算	提供收入和开支计划的细节
现金预算	预测现金收入和支出
投资预算	概括对厂房、设备、机器、存货和其他资本项目的专项支出
生产、材料和时间预算	表示在预算期对于生产、材料和时间的要求
资产负债预算	预测预算期末的资产、负债和资本净值的状况

虽然预算对于计划工作和控制很有用,但它们也不是没有危险的。也许最大的危险就是刚性。这对在剧烈变化和高度竞争行业中经营的组织威胁特别大。预算中的刚性也可能导致只注意预算目标而忽略了组织目标。不愿意超出预算 5 美元来赚取 500 美元的财务主管就是一个典型的例子。预算可能掩盖低效率。过去产生一定开支的事实,常常成为继续进行该业务的理由,即使情况已经发生了很大变化。管理者们也可能虚报预算,因为他们预料到上级会削减他们的预算。因为管理者无法确定削减幅度有多大,结果常常是得到一份不精确的预算。

要进行有效的预算控制,可能就要使管理者和任何有关员工对他们的预算负责。绩效激励可以与预算控制、精确性和执行情况联系起来。换句话说,如果预算有价值,那么就做出一个正确的预算来!另一些人认为预算不仅应该和财务数据联系起来,也应该和客户满意度联系起来。预算必须使得客户满意就是这种逻辑。Frito-Lay 的罗恩·瑞顿梅尔(Ron Rittenmeyer)警告说,组织可能会过度沉迷于通过坚持它们自己设定的准则,关注组织内部,以及坚持通过监督预算来检查衡量组织自身,以至于忘记了它们的客户。^[13]然而组织业务的一切都是为客户服务的。一般管理者们在一定时间内(通常是每月或每季度)与预算人员会晤讨论计划的财务状况和实际开支。预算人员通常来自于组织的会计部门。

零基预算

零基预算的目的,是防止以上一年预算为基期进行今年的预算。零基预算(zero-base budgeting)要求每个管理者详细地论证整个预算申请的合理性。提出证据的重任在每个管理者身上,他们被要求证实为什么应该花费每一分钱。根据零基预算,管理者决定的每一行为都要经过确认、评估,并根据重要性进行排序。这样,每年预算中的每个活动都要接受重新验证,并要与组织资源的其他用途要求相匹配。

财务控制

除了预算,很多管理者还使用其他类型的财务信息来达到控制的目的。它们包括资产负债表、损益表和财务比率。无论所使用的财务信息属于何种类型,仅仅当与组织的历史绩效或相似组织的绩效相比时,它才是有意义的。例如,知道一家公司去年的净收入为 10 万美元,这本身并未揭示多少含义。然而,当它与去年的净收入 50 万美元或与行业平均水平 50 万美元相比时,就能更明确地确定这家公司的绩效了。

财务比率分析

财务比率可以划分为四个基础类型:收益率、流动比率、负债率和周转率。收益率



(profitability ratios) 表示组织的经营效率或这个组织管理得怎么样。毛利率、净利率和投资收益率 (ROI) 都是收益率的例子。流动率 (liquidity ratios) 是用来判断一个组织有多大能力偿付其短期财务债务的。流动比率 (流动资产 ÷ 流动负债) 和速动比率 [(流动资产 - 存货) ÷ 流动负债] 是流动率的例子。负债率 (debt ratios) [有时也称财务杠杆比率 (leverage ratios)] 用来衡量组织所有者的要求权和债权人的要求权的大小, 表明组织偿付长期负债的能力。自有资金负债率和总资产负债率是两个广泛使用的负债比率。周转率 (activity ratios) 评估一个组织如何有效地管理它的一些基本业务。资产周转率、存货周转率、平均回收期 and 应收账款周转率代表了几个常用的周转率。

正如先前提到的, 财务比率仅仅当与过去的比率和类似组织的比率相比时才有意义。同样, 财务比率仅仅反映了一些特殊信息, 因此它们应该和其他管理控制结合使用。表 18-3 概括了几种财务比率的计算方法。

表 18-3 财务比率计算总结

比率	计算	目的
收益率		
毛利率	$\frac{(\text{销售额} - \text{销售成本})}{\text{销售额}} \times 100$	表明经营和产品定价的效率
	$\frac{\text{税后净利润}}{\text{销售额}} \times 100$	表明考虑了所有支出的效率
资产收益率 (ROA)	$\frac{\text{税后净利润}}{\text{总资产}} \times 100$	显示资产的生产率
权益收益率 (ROE)	$\frac{\text{税后净利润}}{\text{股东权益}} \times 100$	显示权益资本的盈利能力
流动率		
流动比率	$\frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$	显示短期偿债能力
速动比率	$\frac{\text{流动资产} - \text{存货}}{\text{流动负债}}$	显示短期流动性
负债率		
自有资金负债率	$\frac{\text{总负债}}{\text{股东权益}}$	表明长期流动性
总资产负债率	$\frac{\text{总负债}}{\text{总资产}}$	显示借贷获得的金融资产的百分比
周转率		
总资产周转率	$\frac{\text{销售额}}{\text{总资产}}$	显示资产利用的效率
存货周转率	$\frac{\text{货物销售成本}}{\text{平均存货}}$	显示管理中对存货投资控制的能力
平均回收期	$\frac{\text{应收账款}}{\text{年赊销额}} \times 365$	显示收款和信贷政策的有效性
应收账款周转率	$\frac{\text{年赊销额}}{\text{应收账款}}$	显示收款和信贷政策的有效性

2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》

布什总统于 2002 年 7 月 30 日签署了 2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》。该法案被认为是自从 20 世纪 30 年代以来联邦证券管理法最富戏剧性的变化,它从根本上重新设计了对上市公司治理和报告的联邦管制。这条法律也极大地严格了公司董事和执行官、审计师、保证人、分析师和法律顾问的责任承担标准。该法案的目的是防止会计和财务花招手段导致像安然(见本章引言)和世通公司遭遇的彻底垮台的事件再次发生。表 18-4 总结了该法律的要点。

表 18-4 2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》的要点

证券交易委员会指示纽约证券交易所和纳斯达克证券交易市场,禁止将那些其审计委员会不遵守影响审计师任命、报酬和疏忽失误的一系列新要求的上市公司列入交易中。审计委员会只能由独立董事组成。
首席执行官和首席财务官们必须保证定期报告的财务报表完全遵守 1934 年《证券交易法案》的 13(a)节和 15(d)节,并且信息要公正地反映公司的财务状况和经营结果。
作出保证的行政人员如果已知违规,将为错误的证明面临 100 万美元的罚款和/或最高 10 年的监禁,并且如果有意违规将面临 500 万美元的罚款和/或最高 20 年的监禁。
任何上市公司都不能为其执行官或董事提供、扩大、更改或更新任何个人贷款,除了有限的例外情况。
法案要求如果内部人员交易其公司证券,在交易执行日后两个工作日内必须报告一切交易信息。只要证券交易委员会认为其对于投资者或公共利益是必要的或有用的,每个公司就必须“在快速和当前的基础上”透露关于公司财务状况或经营的额外信息。
所有包含财务报表的纳入证券交易委员会档案的年报必须包括由一家公开的会计师事务所认定的重要修正。
法案创立了证券违规的几项新罪行,包括:
<ul style="list-style-type: none">• 怀有以阻止或影响任何联邦调查或破产程序为目的的毁坏、修改或伪造记录行为。• 会计师已知和有意地未将所有审计或作业报告保存五年。• 和任何证券有关的,有意执行计划欺骗投资者。

资料来源: Reprinted by permission of CPE, Inc., 3 700 Reed Road, Suite 227, Broomall, PA 19008, 800 - 514 - 1114, www. cpeonline. com.

2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》的一个主要关注点,是它沉重的守法成本。据估计,总的守法成本第一年可能高达 70 亿美元,并且它将使财富 500 强公司每年在守法成本上额外花费 300 万—800 万美元。^[14]守法成本对于较小的公司来说将会更加沉重。

直接观察

商店经理对机构的日常巡视,公司总经理对所有分支机构的年度访问,以及一个工业工程人员研究一种方法都是通过直接观察进行控制的例子。虽然耗费时间,但个人观察有时是得到实际正在发生什么的确切信息的唯一办法。但是这种方法也有自身的风险,其一是员工可能会曲解上级的来访,把这样的行为当成是干涉或窃听。其二是当人们被观察或被监控时行为会发生改变。最后一个潜在的风险隐藏于对观察的解释。

观察者必须很小心不要曲解了实际上没有发生的事。当员工把访问和直接观察看做是管理者兴趣的展示的话,访问和直接观察会有积极效果。

书面报告

可以定期地或在必要时准备书面报告。书面报告有两种基本类型:分析性的和信息性的。分析性报告解释它们所列出的事实;信息性报告仅仅表达事实。根据它是分析性还是信息性的,准备一份报告的过程有四个或五个步骤,具体是:(1) 计划要干什么;(2) 收集事实;(3) 组织事实;(4) 解释事实(这个步骤在信息性报告中被省略);(5) 撰写报告。^[15]大部分报告应该是为阅读者而不是为撰写者准备的。在大多数情况下,阅读者想要获得有用的信息而不是以前已经得到的。

电子监控

今天,许多不同类型的电子设备可以用来监控正在发生什么。此类例子包括记录售出何种条目货品和何时售出的收款机,记录员工和顾客行为的摄影机,记录每个顾客使用多长时间的电话机,跟踪一个员工或顾客在何处登录了特定的因特网站和停留了多久的因特网程序,以及其他形式的自动化报告。

管理信息系统

正如在第 4 章中讨论的,管理信息系统(MIS)是计算机控制系统,设计用于产生成功管理一个过程、部门或业务所需要的信息。通常,一个管理信息系统提供的信息有定期报告、特殊报告和数学仿真结果几种形式。^[16]

审计

审计(audits)既可以由内部人员也可以由外部人员进行。外部审计通常由外部会计师进行,并限于财务领域。大多数审计是用来保证组织的会计方法是公正、一致的,是符合现有会计准则的。内部审计则由组织自己的人员进行。

涉及除了财务和会计以外的其他领域的审计被称为管理审计。管理审计(management audits)旨在评估组织的全面管理实践和政策。它们可以由外部顾问或内部人员实施,然而,由内部人员进行的管理审计容易产生有偏见的报告。

收支平衡图

收支平衡图(break-even charts)以图形方式描绘了业务量和利润之间的关系。盈亏平衡点(BEP)是销售收入正好等于支出的那一点。总销售收入低于 BEP 点产生亏损;总销售收入高于 BEP 产生利润。

图 18-5 显示的是一个典型的收支平衡图。水平轴代表产量;垂直轴代表支出和收



入。虽然并不是必需的,但大多数收支平衡图假定存在线性关系并且所有成本不是固定的就是可变的。固定成本不随产量变化,至少在短期内。它们包括租金、保险费和管理酬金。可变成本随产量变化而变化。典型可变成本包括直接劳动力和原材料。收支平衡图的目的是显示收支平衡点和产量变化的效果。收支平衡图有助于显示收入和成本是否按计划运行。

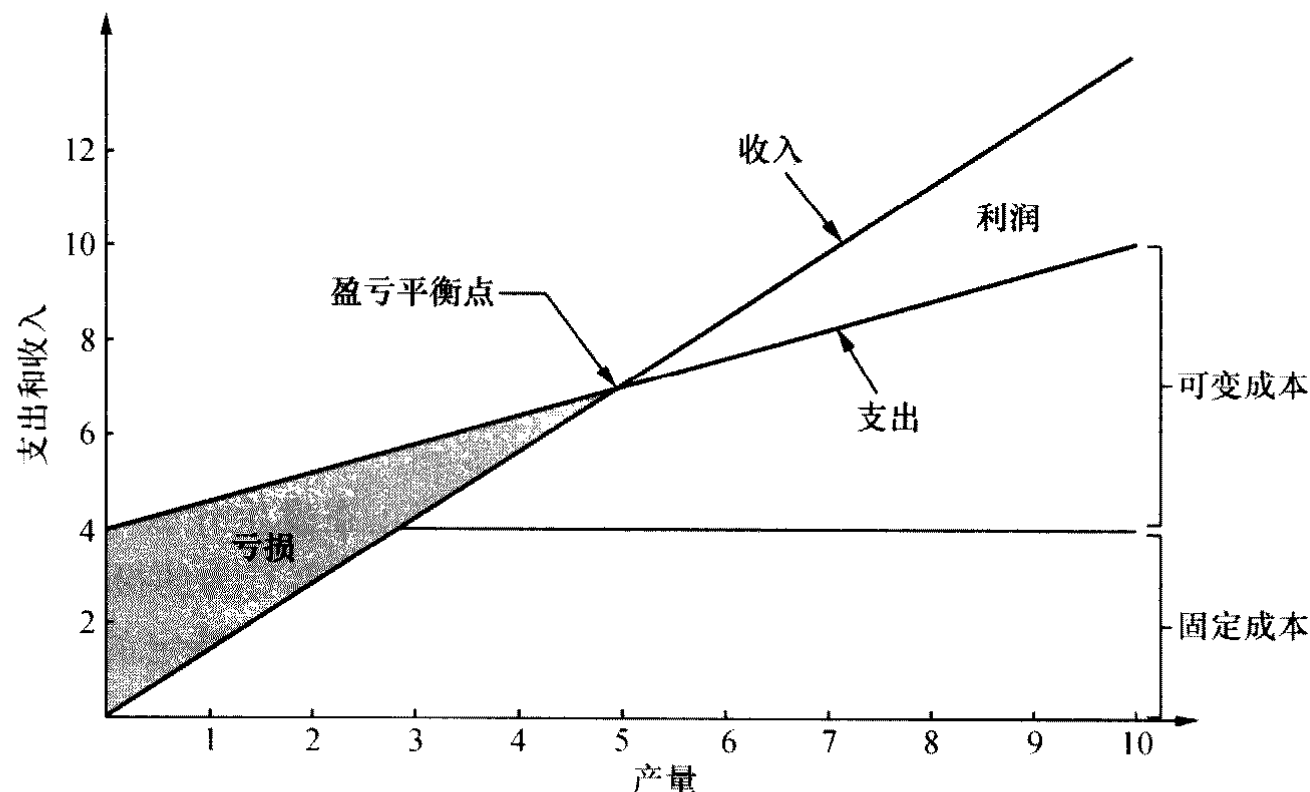


图 18-5 收支平衡图

时间相关图与技术

甘特图、关键路径法以及项目评估和控制技术(在第7章中讨论过的)是用来计划和确定时间的工具。一旦计划已经被实施,同样的工具也可以用在控制上。通过追踪实际进展并与计划的进展相比较,很快就能发现落后于进度表的活动。

本章小结

1. 解释管理控制的必要性。所有管理控制最重要的目的是,在已经存在的问题或潜在的问题变得危险之前警告管理者。特别是,管理控制可以用于:(1) 防止危机;(2) 使产量标准化;(3) 考评员工绩效;(4) 修正计划;(5) 保护组织资产。
2. 描述一个反馈系统。任何产出影响未来的投入或未来系统的活动的系统叫做反馈系统,换句话说,反馈系统是被自己过去的行为所影响的系统。
3. 讨论控制过程的基本要求。控制过程有三个基本要求:(1) 设立标准;(2) 监控结果并把它们与标准相比较;(3) 修正标准与实际结果之间的偏差。
4. 描述控制金字塔。控制金字塔是在组织中实施控制的一种方法。它由简单控制、自动化控制、操作员控制、监督控制和信息控制组成。
5. 明确影响组织实施控制的因素。当决定在一个组织中应实施多少控制时,必须

评价三个因素:(1) 经济因素;(2) 行为因素;(3) 灵活性和创新因素。

6. 讨论两种类型的控制方法。控制方法可以是两者之一:(1) 行为控制;(2) 产量控制。行为(或个人)控制建立在直接的、个人的监督基础上。产量(或非个人)控制建立在对产量的测量的基础上。

7. 区分前馈控制、现场控制和反馈控制。前馈(指导)控制旨在防止问题的发生。现场(放映)控制的重点是对投入品转化为产出品过程的控制,被设计用于即时发现问题。反馈控制的目的在于,在问题发生之后但在其达到危险程度之前检测存在的问题。

8. 列出管理者常用的几种控制方法或系统。如今有很多控制方法或系统在使用。一些最常用的控制方法或系统包括各种类型的预算:财务控制(资产负债表、损益表和财务比率)、直接观察、书面报告、管理信息系统、审计、收支平衡图和时间相关图与技术。

9. 列出财务比率的四种基本类型。财务比率的四种基本类型是收益率、流动率、负债率和周转率。

10. 概述 2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》。2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》从根本上重新设计了对于上市公司治理和债务报告的联邦管制。这条法律也极大地加强了公司董事和执行官、审计师、保险人、分析师和法律顾问的责任。

11. 讨论收支平衡图的基本目的。收支平衡图以图形方式描绘了业务量和利润的关系。

复习题

1. 什么是管理控制? 管理控制的两个主要的关注点是什么?
2. 描述管理控制过程模型。
3. 概述控制的三个基本要求。
4. 一个组织中应该实施多少控制?
5. 描述两类控制方法。
6. 定义前馈控制、现场控制和反馈控制。
7. 描述下列控制方法和系统:
 - (1) 预算
 - (2) 财务比率
 - (3) 直接观察
 - (4) 书面报告
 - (5) 管理信息系统
 - (6) 审计
 - (7) 收支平衡图
8. 概述 2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》的要点。

技能构建题

1. 如果你正在实施一种新的设计用于更密切地追踪你的销售人员开支的控制系

统,你会采取什么行动来将负面反应减到最小?

2. 为什么很多管理者不愿意采取必要行动来纠正偏差?
3. 你应该如何应付那些如此“忠诚”于他们的部门预算以至于不让你花 1 美元赚取 10 美元的管理者们?
4. 举出一个例子,你如何能够授权给你的一线主管人员去对某事进行控制。授权可能有哪些好处?

技能构建练习 18-1

收支平衡

2004 年 1 月 1 日,UND 家庭保健服务中心有 15 名员工,年薪酬总预算 40 万美元。年维修成本估计为 8 万美元。根据 2003 年的数据,2004 年的月病人服务量预测是每月 180 个病人。对于每个被服务的病人,平均产生的可变成本(例如,文书工作、治疗材料、设备折旧、能源消耗)估计为 10 美元,而预计每个病人的平均收益是 230 美元。

1. 根据以上信息,你认为中心的管理者能平衡年成本和年收益吗?请解释。你对管理者有何建议?
2. 如果通过实施更有效的运营管理,中心的经营(可变)成本能削减为每个病人 8 美元,你认为中心能平衡其年度预算吗?
3. 如果为了平衡预算必须要解雇员工,你建议解雇多少员工?为什么?
4. 在 2004 年 6 月末,管理者向你出示了下面的报告:

	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
病人数量	150	140	152	145	130	145

你会对管理者提出什么看法?

资料来源:本练习由 North Dakota 大学的助理教授 Jiaqin Yang 编写。

技能构建练习 18-2

保持预算

作为 Triple-A 公司 Ace 分公司的经理,你在本财年初同意了以下的预算:这个预算建立在一年内预测销售 30 000 个单位的基础上。

固定成本	80 000 美元
转包成本(单位可变成本)	4 美元
其他可变成本(每单位)	2 美元
销售价格	10 美元



你已经在本财年工作了 6 个月并收集了以下销售数据：

月份	实际销售量(单位)
1	2 000
2	2 200
3	1 700
4	1 800
5	2 300
6	2 200

通过比较,你将转包成本保持在平均每单位 3.6 美元。固定成本和其他可变成本符合预算要求。

- 1. 根据 Ace 分公司初始销售预测得到的收支平衡点是多少？
- 2. 修正后的收支平衡点是多少？
- 3. 如果有的话,你关心的以上信息的发展趋势是什么？
- 4. 根据上述的信息,为你的老板准备一份简要的报告,总结 Ace 分公司目前的状况。

案例 18-1

“猎鸟”雇员

Ace 电子有限公司是坐落在 Centerville 的一个小公司。创建、拥有和管理这家公司的 Al Abrams 在电子学方面经验丰富。

Ace 公司的基本产品是步话机,主要售给美国军方。步话机产品生产相对简单,Ace 公司仅仅是购买零件——电缆、导线、晶体管等——然后用手工工具将它们装配好。由于复杂程度适中,Ace 公司用低工资费用雇用了半熟练工人。

虽然自从 Ace 开始生产以来每年都盈利,但 Al Abrams 正变得越来越忧虑。在过去六年中,他注意到雇员士气普遍下降;此外,他已经注意到,雇员的生产率和公司的毛利率都在下降。

为此,他要求管理人员对工人每个小时的活动保持更严密的监督。第一周,他们发现两个工人在休息室里看杂志。这种被管理人员称为“猎鸟”技术^①,而工人们称之为“使唤奴隶”的做法,既没有使产量增加也没有使生产率提高。

Al 认识到,一些员工绩效低下正在影响每个人的生产。这个现象是由装配步话机的均衡装配线造成的。如果一位生产正常的员工的下一步骤员工工作得不够快,步话机就会在生产线上倒退。为了避免倒退,装配线通常按较慢员工的生产速度重新调整。

此外,另一个情况导致了生产率下降和单位成本的增加。政府要求 Ace 公司完成每月产量和按期交货。如果未能达到,将导致很严重的财务违约金。近年来,完成产量和按期交货变得更难了。在过去的八个月内,Al 安排加班来确保完成产量和按期交

^① “bird dogging” 原意为捕鸟、猎鸟,借指严密监视——译者注。



货,因此避免了交纳财务违约金。加班增加了单位生产成本并引起了另一个问题:很多员工开始认识到,如果在月初他们工作得慢,月末他们就会有更多加班。甚至高级员工也正在放慢速度来增加他们的加班工资。

Al 不愿意解雇员工,尤其是高级员工。即使他倾向于这么做,也很难逮到员工怠工和为这一鲁莽行为提供合理的根据。Al 感觉到了挫折和困惑。

问题:

1. 详细描述 Ace 电子公司的控制困境。
2. Al 和员工们有同样的反馈吗? 为什么?
3. Al 应该怎么做?

案例 18-2

米老鼠控制

Jean:你好,John,我肯定需要你的帮忙。我们这些地区管理者被夹在中间。对于我们不得不忍受的这些烦琐的办事程序你会怎么做? 会计部门全都在为人们虚报开支、餐费和长途电话费而烦恼。你知道——他们的解决办法只有靠烦琐的报批程序。

John:噢,Jean,我不知道。我也感到压力。管理高层要我们和我们的经纪人保持联系,并努力靠贷款获利。所以我们让地区主管看到,我们与经纪人有最好的联系,或至少常常给他们打电话。然而后来,我一直在花大量时间让我的人能够补偿他们的支出。现在会计部门抱怨我们,花钱用于吃饭或者打长途电话。

Jean:我真不知道该怎么办了,John。我承认,我的一些人想让公司为他们个人娱乐埋单。但是我如何断定,他们是在讨好经纪人,还是在为公司利益服务呢? 会计部门要求报账须有收据和记录。然而我认为,从停车场服务员那里拿些收据来对付这种控制并不难。事实上,有一天,我在机场乘一辆出租车,忘拿收据了——我敢打赌,即使我写了一份证明,也很难从公司拿到钱。

John:噢,我处理那种事情的办法是,要公司支付比我实际所付更多的小费——你也知道他们对小费不要收据。我只是不知道如何判断,我为我的人签的那些报销收据是不是合法的苦恼。如果我打电话询问报销要求中的一些项目,他们表现得好像我正在指控严重的偷窃罪一样。到此为止,我决定签署任何他们上交的报销请求,然后留给会计部门去抱怨,如果他们想这样的话。麻烦的是,关于什么是合理的,我没有任何概念。

Jean:是的,但我不想反映这个问题,因为这只会导致更多的控制! 我的责任不是做这个公司的警察。会计部门不应去查看所有这些事情——它应该监督的是支出! 有一天,我陷入了所谓的内部审计陷阱,她告诉我,他们不在其位不能判断是否餐馆里一顿 40 美元的午餐对于销售贷款是必要的。她说,费用是我的一个人员花的,而我应该对此进行查验! 我是一个地区生产人员或者一个会计吗? 我已经做了够多的来满足我的五个地区销售员的定额了。我不能四处探听以发现他们是不是在利用公司。他们可能会认为我不信任他们,而我总是听说良好的业务依赖于信任。此外,我的部门给公司



赚的钱比其他任何一个部门都多。为什么我们不应该被允许花费一点儿呢?

John:啊,我说这个相对来说算小的问题正在变得越来越热。开支账户里的一点捏造不会损害公司的。有一天我听说会计部门没向证券部的人要求任何收据。他们只是给了那些人旅行的一份出差津贴,还让那些人无论想不想都要花掉,只要不超出他们在旅行那些天中的分配数额。

Jean:现在听起来那像是个好主意。为什么我们不这样做呢?这肯定会使我的生活更轻松。我不想让签署可能看起来超出了一点限额的报销请求的罪责变得复杂。为什么我要为达成交易所产生的一些小小的费用而让一个员工受责罚呢?我们的工作就是绩效,所以为什么公司不能不管我们呢?他们应该让我们决定要花费多少来达成交易。如果我们没有推销出贷款,我们应该关注更重要的事情,而不是这些无关紧要的细节。

John:Jean,我得走了。但老实说,如果我是你,我不会担心这些米老鼠控制。为了避免麻烦,我只会去做我的工作和填好表格。不值得为此心烦。

问题:

1. 该公司是否实行了过分严格的控制? 解释为什么。
2. 你认为公司有良好的控制误差概念吗? 为什么?
3. Jean 应该怎么做?

注释和参考文献

1. Tom Peters, *Liberation Management* (New York: Alfred A. Knopf, 1992), pp. 486, 488.
2. Ibid., pp. 465—466.
3. Ibid.
4. Jeremy Main, *Quality Wars* (New York: Free Press, 1994), pp. 132—133.
5. J. M. Juran, *Managerial Breakthrough*, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1995), pp. 203—205.
6. Ibid.
7. For a discussion of some relevant studies, see Arnold S. Tannenbaum, "Control in Organizations: Individual Adjustment in Organization Performance," *Administrative Science Quarterly*, September 1962, pp. 241—246; and Klaus Bartolke, Walter Eschweiler, Dieter Flechsenberger, and Arnold S. Tannenbaum, "Worker Participation and the Distribution of Control as Perceived by Members of Ten German Companies," *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), pp. 380—397.
8. Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, *Motivation and Control in Organizations* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1971), p. 8.
9. James Champy, *Reengineering Management* (New York: Harper Business, 1995), p. 130.
10. Ibid.
11. Timothy J. McMahon and G. W. Perritt, "Toward a Contingency Theory of Organizational Control," *Academy of Management Journal*, December 1973, pp. 624—635.
12. William G. Ouchi and Mary Ann Maguire, "Organizational Control: Two Functions," *Administrative Science Quarterly*, December 1975, pp. 559—571; and William G. Ouchi, "The Transmission of Control through Organizational Hierarchy," *Academy of Management Journal*, June 1978, pp. 174—176.



13. Champy, *Reengineering Manangement*, p. 140.
14. David Henry and Amy Borrus, "Honesty Is a Pricey Policy: Execs Are Grumbling about the Steep Costs of Complying with New Financial Controls," *Business Week*, October 27, 2003, p. 100; and Jeremy Kahn, "A Taste of Success," *Fortune*, September 1, 2003, p. 50.
15. C. W. Wilkinson, Dorothy Wilkinson, and Gretchen Vik, *Communicating through Letters and Reports*, 9th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1986).
16. James A. Seen, *Information Technology in Business*, 2th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 615; and Raymond Mcleod, Jr., *Management Information Systems*, 4th ed. (New York: Macmillan, 1990), p. 30.

第 19 章 绩效考评与报酬

学 习 目 的

学完本章后,你应该能够:

1. 定义绩效考评。
2. 定义绩效。
3. 解释绩效的决定因素。
4. 列出和描述 10 种主要的绩效考评方法。
5. 定义工作分析。
6. 解释职务说明书的内容。
7. 讨论在绩效考评中易犯的错误。
8. 提出使绩效考评系统更合法地被接受的方法。
9. 定义薪酬。
10. 概述实施一个绩优奖金计划所需要的前提条件。

19.1 本章引言

林肯电气公司 1995 年举行了它的 100 周年庆典活动。该公司是设立在俄亥俄州 Cleveland 的电焊机制造商,它在美国的四家工厂拥有 2 000 名蓝领工人。工人们不属于一个工会,从来没有举行过罢工,而且在 1994 年推迟了 614 周的假期来满足全世界范围内的需求。近来的数字显示,林肯公司工人们的生产率比其他类似的制造业公司的工人们高 2.5—3 倍。

林肯成功的关键是公司基于绩效付酬,而且实际上没有对工人们能赚取多少报酬设立限制。工人们从 1948 年以来从没经历过失业,并且从 1934 年以来每年都获得年终奖金。一旦林肯公司的雇员们在公司工作达三年,如果他们同意在必要时减薪或在公司内部重新分配工作,他们就能得到不会失业直到退休的保证。为了适应需求,雇员们可能会加班工作或工作较长时间。据林肯的北美分公司总经理 Joe Stropki 说:“我们

对大部分工人是计件付酬的。(多年以前)林肯已经有远见地认识到,如果公司不能保障就业,人们就会(互相)说:‘少干些,这样即使事情缓慢我们也能有工作。’我们之所以能够成功,就是因为始终保持了高水平的生产率。”

资料来源:Eric Wahlgren, “Alternatives to the Ax,” *Business Week Online*, February 9, 2001; and Jennifer Gill, “How ‘No Layoffs’ Can Work,” *Business Week Online*, November 6, 2001.

19.2 管理技能分析

你认为一个人的报酬应该与绩效挂钩吗?为什么?

19.3 管理技能应用

回忆一次根据你完成任务的情况获得报酬的经历。这样的报酬方式是否激励你把工作做得更好?

与组织的薪酬系统直接联系在一起的绩效考评系统,对于员工们朝着实现组织目标勤劳地和创造性地工作提供了强有力的激励。当正确实施时,绩效考评不仅使员工们知道他们现在表现得怎样,而且理清了他们需要做什么来提高绩效。^[1]

绩效考评(performance appraisal)是一个与员工们沟通并决定他们的工作执行情况并制订一个改进计划的过程。绩效考评的一些更普遍的作用是作出有关加薪、提升、临时解雇和解雇的决策。例如,一个员工目前的工作绩效常常是决定他是否被提升的最重要的考虑因素。虽然现在职位上的成功表现并不一定意味着一个员工能在更高职位上表现出高绩效,但绩效考评确实提供了一些预示信息。

绩效考评信息也可以为决定个人和组织培训及开发需求提供所需投入。例如,它可以用来确定个人的优势和劣势。然后这些数据可以用来帮助决定组织的全面的培训和开发需求。对于一个员工来说,一次完整的绩效考评应该包括一份关于具体培训和开发需求的计划。

绩效考评另一个重要的用途是鼓励绩效的提高。在这一点上,绩效考评被用于和员工沟通他们现在是如何做的和提出在行为、态度、技能或知识方面所需改变的^{建议}。这种类型的反馈为员工们澄清了管理者对他们抱有的工作期望。通常,这种反馈随后必须有管理者的指导和培训来引导员工的工作。

为了有效地运行,绩效考评必须有文档资料和管理当局的承诺支持以使其公平有效。绩效考评过程的典型标准是它必须公平、准确(应该使用事实而不是主观观点)、包括尽可能多的直接观察、保持一贯性和包含尽可能多的文档资料。^[2]支持管理层作出决策的必要的文档资料数目和类型应该多种多样,但控制的一般原则是提供尽可能



各式各样的文件,从而使考评员工绩效的每个人都能得到和管理者同样的结论。管理实例 19-1 描述了绩效考评的一种用途。

► 管理实例 19-1

www.nbc.com

Joseph Brundage,一位出生于 1943 年的非裔美国人,刚开始在美国国家广播公司做兼职,后来担任纽约两个国家广播公司电脑外景地的实况转播节目电脑操作员全职工作。他的工作是确保在 Briarcliff 的电脑工作能正常作业并将信息传输给纽约市两个外景地的使用者。在成为一名全职雇员不久之后,在 Brundage 和国家广播公司之间出现了关于他的级别和薪酬的争议。他的印象是他被聘用为 H 级并且将有资格在 6 个月内晋升。国家广播公司声称他被聘用为 E 级。在向平等就业委员会提出歧视案的诉讼之后,经过晋升到 G 级并且获得一份增加至 H 级薪酬的报酬后,Brundage 和国家广播公司解决了这一问题,Brundage 撤回了他向平等就业委员会的起诉。

在 1984—1986 年期间,Brundage 有出勤和守时方面的问题,而且有很多次他离开电脑室,使电脑室无人照看。这违反了国家广播公司的备忘录,上面说明了当有两个操作员值班时,两人不应该同时离开电脑中心;而如果只有一个操作员值班,在他离开之前应该通报另一位监督员或管理者。Brundage 在 1986 年的绩效考评表明他有使电脑室无人照看的“习惯”。在收到 1986 年的绩效考评结果之后,Brundage 表示出有兴趣晋升为高级的实况转播电脑操作员,因为有两个职位空缺。但他被通知由于绩效考评很差,缺乏后续改进以及不能与管理层融洽配合,他不具备升级的资格。

随后的绩效考评表明,Brundage 只达到了该职位的基本要求,他花费了过多的时间在电脑室外和打电话上,他对上级的态度有明显的对抗性,而且面对建设性的批评他的反应是消极的。另外两个考评人在其他场合也作出了同样的说明,其中一个考评人还提出他在非吸烟区电脑室抽烟。Brundage 后来在 1989 年 6 月 6 日被解雇。Brundage 从平等就业委员会收到了具有提出诉讼权利的信件,他再次起诉。然而,国家广播公司随后赢得了诉讼,它证明了它已经在所有范围内给了 Brundage 比公平更高的待遇,包括奖金、晋升和解雇。绩效考评支持了国家广播公司的所有行动。

资料来源: Kathryn M. Bartol, Robert H. Smith, and Patrick E. Kehoe, “The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance,” *Public Personal Management*, Fall 2000, pp. 379—404.

组织中的另一值得关注的问题,是多久进行一次绩效考评。在这个问题上没有确切的一致意见,但通常的答案是按必要的频率,这样可以使得员工们知道他们正在做哪一类的工作,以及如果绩效不满意他们必须采取的改进措施。对于很多员工来说,这不可能通过一次年度绩效考评来完成。因此,对于大多数员工而言,推荐除了年度绩效考评之外,一年应该实行两次或三次非正式绩效考评。



19.4 理解绩效

绩效(performance)是指一个员工完成其工作任务的程度。它反映了一个员工完成岗位要求的好坏。绩效经常与努力混淆,努力是指所花费的精力,而绩效是根据结果来衡量的。由于在过去十年里,很多美国公司变成结果导向型,因此越来越强调绩效考评。

绩效的决定因素

工作绩效是一个员工的努力经过能力、角色理解和产生的结果调整后的净效果。这意味着在既定情况下,绩效可以看做是由努力、能力、角色理解和产生的结果之间的相互关系产生的。

努力(effort)受激励的影响,是指员工完成工作任务所投入的精力的多少。**能力(abilities)**是指员工完成工作任务所具备的个人素质。能力通常不会在短时期内有很大波动。**角色理解(role perception)**涉及方向问题,在此范围内员工们相信他们应该把努力引导到工作任务上。员工们在完成工作中认为是必要的活动和行为就构成了角色理解。产生的结果通常是通过达到管理层目标的程度标准来衡量的。

为了达到可接受的绩效水平,最低熟练程度水平必须作为绩效的组成要素之一。同样地,任何绩效组成要素中的熟练程度水平都可以成为能达到的绩效的上限。研究表明,如果管理当局授权给员工,使他们在决定和考评其绩效衡量和标准的过程中能变得更积极主动,绩效水平就能得到改进,上限也能提高。^[3]然而,为了实现这一点,管理当局必须消除对于授权的自然的担心和抗拒,成为员工参与的提倡者。^[4]

19.5 绩效考评方法

美国早期使用的绩效考评方法如下所述:

在每天工作之后的第二天早上,发给每个工人一张纸,详细地通知他前一天做了多少工作和挣了多少钱。这使他在做完工作后就能自己按照收入所得来衡量他的绩效。^[5]

这种绩效考评方法很有效,因为它有即时的反馈,并把报酬和绩效联系在一起。从那时起,绩效考评方法的数量和种类急剧增加。接下来的几节将描述当今企业使用的主要绩效考评方法。



设立目标或目标管理

目标管理(MBO)不仅是一种有用的引导组织的目标设立过程的方法,也能用于绩效考评过程。把 MBO 计划和考评过程联系起来的价值在于:只要员工们认为目标是可实现的,而且他们通过努力能获取成功,他们就倾向于支持目标。^[6]员工的认同(在 MBO 过程中确定给员工的奖金)肯定是考虑 MBO 过程的强有力的激励因素。典型的 MBO 过程由下列要点组成:

- 1. 明确和清楚地界定有关员工工作的目标。
- 2. 设计一个说明如何实现这些目标的行动计划。
- 3. 使员工能执行这项行动计划。
- 4. 基于目标实现的绩效考评。
- 5. 必要时采取改正行动。
- 6. 确定未来新的目标。

如果要用 MBO 过程中设立的目标评估一个员工,必须满足几个要求:首先,目标应该是可以计量和可测量的;其次,应该尽可能地避免使用不能测量或不能核实的目标;最后,目标应该具有挑战性、可以实现,而且它们应该可以用清楚而简练、无歧义的书面语言表达。表 19-1 列出了几个达到这些要求的样本目标。

表 19-1 目标举例

在接到顾客投诉的三天内书面答复所有的顾客投诉。
在六个月内将订单处理时间减少为两天。
到 8 月 1 日前执行新的计算机化应收账款系统。

生产标准

绩效考评的生产标准法(production standards approach)最经常用于参与实际产品生产的劳动者,对他们来说,这基本上是一种设立目标的形式。它包括设立一个标准或期望的产量水平,然后将每个员工的绩效与标准相比。一般来说,生产标准应该反映一个普通人的正常产量。生产标准试图回答的问题是一个普通工作日的产量是多少。有几种方法可以用来设立生产标准。表 19-2 总结了最常用的几种方法。

表 19-2 最常用的几种制定生产标准的方法

方法	适用范围
平均生产量或工作量	当所有员工完成任务的绩效都是相同的或近似相同时。
专门挑选出的员工的绩效	当所有员工完成任务的绩效基本上相同,但使用群体平均的办法很麻烦和费时。
时间研究	工作包含的是重复性任务。
工作取样	非周期性工作,要完成很多不同的任务,而且没有固定的模式或周期。
专家鉴定	当没有更直接的方法(上面描述的)适用时。



生产标准法的主要优点是绩效评估具有高度的客观性。当然,为了使其有效,标准必须让有关的员工认为是公平的。生产标准法的最大缺点是,缺乏不同种类工作标准之间的可比性。

评论考评

评论考评法(essay appraisal method)要求管理者用书面叙述的形式描述员工的绩效。为此,常常会给管理者提供评论需要包括的要点方面的说明。一个典型的评论考评问题可以是:“用你自己的语言描述这个员工的绩效,包括工作数量和质量、职务知识、与其他员工相处的能力。这个员工的优缺点是什么?”

评论考评法的主要问题是其长度和内容变化非常大(这取决于管理者),而且这个方法可能有很大的主观性成分(而客观度量标准是更经得住质疑的)。例如,一个管理者可能写很长的报告来描述一位员工的潜力,而对过去的绩效谈得很少;另一个管理者则可能专注于这个员工过去的绩效。因此,评论考评法很难进行比较分析。管理者的文字能力也会影响考评。一个能力高的撰写者能使一个平平无奇的员工的绩效看起来比他实际取得的绩效更好。

关键事件考评

关键事件考评法(critical-incident appraisal)要求管理者在事件发生时保留一份书面记录,包括说明被评估者令人满意和不满意的绩效。记录了一段时间以后,这些事件就为绩效考评提供了一个基础并提供了对员工的反馈。

这个方法主要的缺点是要求管理者经常简略地记下事件,这会是个繁重和耗时的的工作,而且关键事件的定义不清,不同管理者对其有不同的理解。当员工们认为管理者记了一本他们的“账”时,这种方法还会导致管理者和员工之间的摩擦。

图表评价表

使用**图表评价表法**(graphic rating scale),管理者用诸如工作量、可靠性、岗位知识、出勤、工作准确性和协作性等因素来评价员工。图表评价表既包括数字又包括文字描述。表 19-3 给出了使用书面描述的图表评价表可能包括的一些项目的例子。

图表评价表法有一些严重的缺点。一个潜在的缺点是由于背景、经历和个性不同,管理者们不可能用同样的方式理解书面描述。另一个潜在问题是关于评级种类的选择的。有可能会选择和工作绩效几乎没有关系的种类或者是忽略了对工作绩效有重要影响的种类。

表 19-3 图表评价表考评样本

工作量(一个员工在一个工作日里所做的工作的数量)				
()	()	()	()	()
没有达到要求	仅够通过	工作量满意	很勤劳,比要求的	优良的生产记录做得多
可靠性(需要最少的监督来完成所要求的工作的能力)				
()	()	()	()	()
需要严格监督;不可靠	有时需要提示	通常完成必要的任务;但需要合理的提示	需要很少的监督;可靠	需要最少的监督
岗位知识(为了获得满意的工作绩效员工应该具有的关于工作职责的信息)				
()	()	()	()	()
对工作相关知识了解很少	缺乏某些方面的岗位知识	知识适度,能回答有关工作的大多数问题	了解岗位的所有方面	完全掌握岗位的所有方面
出勤(每天来工作和遵守工作时间)				
()	()	()	()	()
常常没有适当理由缺席或经常迟到	出勤不严格或有时迟到	通常都在而且按时	很准时,有规律	总是有规律,必要时自愿加班
准确性(履行工作职责的正确性)				
()	()	()	()	()
频繁地出错	粗心大意;经常犯错	通常准确;仅仅犯平均数目的错误	需要很少的监督;大多数时间都是准确和精确的	需要最少的监督;几乎总是准确的

检查表

使用检查表法 (checklist), 管理者对与员工行为有关的一系列问题回答“是”或“不是”。表 19-4 列出了一些典型问题。检查表也可以对每个问题赋予不同的权重。

表 19-4 检查表问题举例

	是	否
1. 员工是否会当众发脾气?	_____	_____
2. 员工是否会培养心腹宠臣?	_____	_____
3. 当人们的工作完成得很好时该员工是否会当众表扬他们?	_____	_____
4. 员工是否自愿去做特殊的工作?	_____	_____

检查表法的量表通常是由人力资源部门控制的,管理者一般不了解每个问题相关的权重。但因为管理者可以看出每个问题正面的或负面的内涵,也可能产生偏差。检查表法另外的缺点是:为每种工作收集整理问题是很费时的,必须对每种工作种类形成一份单独的问题列表,而且检查表上的问题对不同管理者可能有不同含义。



行为定位评分法

绩效考评的行为定位评分法 (behaviorally anchored rating scales, BARS) 是用来评价成功完成一项工作所需行为的方法。BARS (在某种程度上, 图表评分表法和检查表法) 的焦点不是绩效结果, 而是在工作中展示的行为。该方法假设是这些行为导致了工作有显著的绩效。

为了理解 BARS 的使用和发展, 必须理解几个关键术语。首先, 大多数行为定位法使用工作维度 (job dimension) 术语来表示那些组成一项工作的职责和责任的种类。其次, 每项工作可能有几个工作维度, 而对每个维度必须制定单独的评分等级。

表 19-5 是一个用来对旅馆管理者的沟通技能进行评级的 BARS。表的左边显示了定义具体绩效种类的评分值, 表的右边显示的是行为定位, 即实际行为的具体书面说明, 这些实际行为当表现在工作中时说明了与特定行为定位相对应的评分值上的绩效水平。每个评分值旁标明了行为定位说明, 也就是说它们“定位”了评分表上的各个评分值。

表 19-5 对旅馆管理者的沟通技能进行评级的 BARS

相关行为: 参加部门全体职员会议并使下级参与讨论; 个人定期拜访执行委员会; 使用备忘录来对部门进行特殊指导和政策的沟通; 向下级传递财务和其他经营信息; 和员工们召开定期会议。		
评分值		行为定位
与全体职员有效沟通并经常参加会议	7.00	管理者举行了一次“市政厅”会议来解释为什么旅馆要裁员。员工们允许提问和讨论为什么旅馆的某些职位正在被取消。
	6.00	在一个繁忙的扩张方案中, 管理者提高了政策委员会召开会议的频率以促进这个项目的沟通和合作。
	5.00	每周一次, 管理者邀请几个层次的员工到他或她的办公室非正式地讨论旅馆的活动。
令人满意地与全体职员沟通和参加一些会议	4.00	管理者忽略了和他或她的前台经理在一天中的某个时间讨论旅馆服务员过多的问题, 不过他对常驻经理表达了这种担忧。
	3.00	管理者忘记了部门会议也没有个别拜访下级, 但是留下了写有应该做什么的指示的备忘录。
与职员们沟通有困难而且不经常参加会议	2.00	
	1.00	在每周的执行委员会会议上, 管理者驳回了大多数下级的意见, 他认为那是愚蠢的。

资料来源: Reprinted by permission of Elsevier Science from “Performance Appraisals: Making Them Fair and Making Them Work,” by Terry W. Umbreit, Robert W. Eder, and John P. McConnell, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February 1986, p. 65. Copyright © 1986 by Cornell University.

使用 BARS 考评绩效要求管理者阅读每个评分等级上的行为定位, 来找出能在检查期内最好地描述员工行为的定位组, 对应于该组行为定位的评分值也就被核对了。这个过程对于工作的所有维度都要实施, 总的考评通过组合所有工作维度的评分值而得到。



一个 BARS 一般要通过一系列既有管理者又有实际执行工作的员工参与的会议形成。通常有以下三个步骤：

- 1. 管理者和任职者确定相关工作维度。
- 2. 管理者和任职者写出每个工作维度的行为定位说明。对每个维度应尽可能地多写一些定位说明。
- 3. 管理者和任职者就使用的评分值和每个评分值的行为定位说明达成一致意见。

使用 BARS 有诸多好处：其一，此考评内容和标准是工作执行人员和管理者共同开发的，因此可以增加员工对它的接受程度。其二，行为定位的内容既有管理者的意见也有实际执行人员的意见。其三，经过 BARS 考评后，员工可以有针对性地改善自己的工作绩效。而使用 BARS 的缺点就是非常费时费力，还需要针对不同的工作开发各种不同的量表。

强迫选择排序

强迫选择排序法 (force-choice rating) 存在很多变异形式。最常用的方法是要求管理者对描述员工如何完成工作职责和责任的一组命题进行排序。表 19-6 阐述了一组强迫选择命题。这些命题一般具有权重，而管理者不知道权重。在管理者把所有的强迫选择命题排序之后，人力资源部门根据权重计算出分数。这个方法试图通过强迫管理者对看起来没有区别或不相关的命题排序来消除偏向。然而，强迫选择法可能会激怒管理者，使他们认为不受信任。此外，强迫选择考评的结果也很难让员工们接受。

表 19-6 强迫选择命题组举例

说明：根据它们如何描述员工完成职责和责任的方式给下列命题进行排序。等级 1 应给予与分级最有关的，而等级 4 应给予最无关的。不允许有相同等级。	
等级	描述
_____	很容易就领悟
_____	把重点放在人的身上
_____	拒绝接受批评
_____	一般根据金钱来考虑
_____	很快作出决策

排序法

当有必要对两个以上员工的绩效进行比较时，可以使用排序法。常用的排序法有三种：选择排序法，一一对比法和强迫分配法。

选择排序法

按照这种方法，被考评的员工的名字列在一张纸上的左边，然后请管理者选出名单中最有价值的员工，从左边的列表中划掉，写在纸的右边列表的顶端。然后请管理者从左边列表中选出和划掉“最没有价值”的员工的名字，并把它移到右边列表的底部。然

后管理者对纸上左边列表中所有的名字重复这个选择过程。最后得到右边列表的名单,即从最有价值到最没有价值的员工的排序。

——对比法

这种方法可以通过一个例子来最好地说明。假定一个管理者要考评六名员工。这些员工的名字列在一张纸的左边。然后管理者依据已选定的绩效标准,例如工作量,来比较第一名和第二名员工。如果管理者认为第一名员工比第二名完成的工作更多,他或她就在第一名员工的名字旁边做一个记号。然后以同样的绩效标准将第一名员工和第三、四、五、六名员工相比。在每次的一对一的比较中,在工作做得最多的员工名字旁边做一个记号。重复这个过程一直到每个员工都已经在所有的既定绩效标准下与其他所有员工进行了比较。得到最多记号的员工被认为是绩效最高的人。同样,记号最少的员工是绩效最低的人。——对比法的主要问题是,当需要比较的员工人数很多时,这种方法因比较工作量繁重而不宜采用。

强迫分配法

这种方法要求管理者对员工的绩效进行比较,在每一绩效水平上都设定一定的员工百分比。它假设一组员工的绩效水平是呈钟形的或“正态”曲线分布的。图 19-1 说明了强迫分配法是如何起作用的。管理者被要求将 60% 的员工等级评定为达到预期要求的,20% 为超出预期的,20% 为未达到预期的。

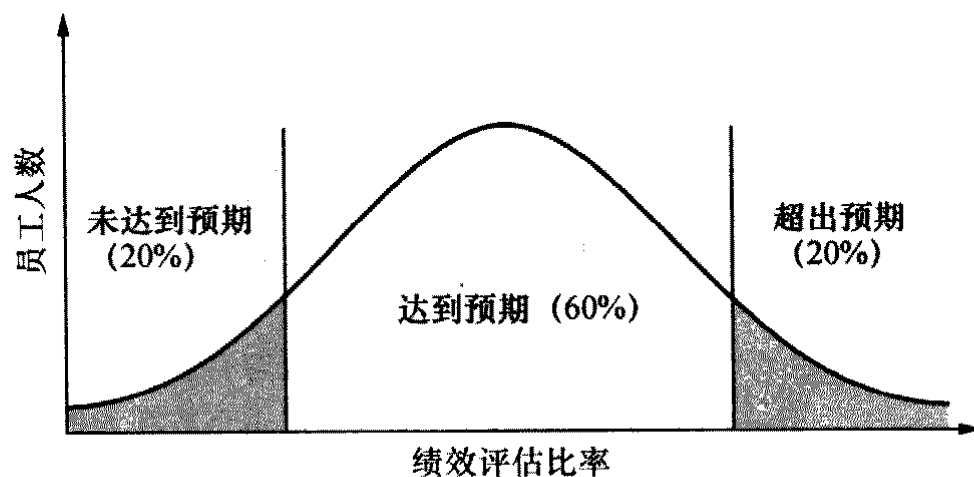


图 19-1 强迫分布曲线

强迫分配法的问题是,当员工人数较少时,钟形的绩效分布可能并不适用。即使在分布近似一条正态曲线的情况下,它可能也不是完全正确的曲线。这意味着一些员工可能没有被正确地评级。而且,由于一个员工的绩效考评是工作中其他员工绩效的函数,评级方法和其他方法有非常大的差别。

多评估者评审(或 360 度反馈)

最后一种绩效考评方法叫做多评估者评审法(multirater assessment),或 360 度反馈法(360-degree feedback)。这种方法要求管理者、同级员工、客户、供应商或同事来填写有关被评审的员工的问卷。问卷一般较长。典型的问题是:“你是否表述简洁、清晰和



善于表达？态度是生硬粗暴的吗？是否把自己表现得太刻薄了？”人力资源部门把评审结果提供给员工，员工反过来会了解不同群体的人对他的评价。管理实例 19-2 更详细地描述了 360 度反馈法。

► 管理实例 19-2

www.360-degreefeedback.com

360 度反馈

一种考评员工反馈的全面方法是 360 度反馈。它被一些美国最成功的公司使用，包括 UPS, AT&T, Amoco, General Mills, 以及 P&G。传统上，公司考评员工绩效几乎过分依赖于管理者评估，具体有两类：衡量个人特征和技术能力或目标考评。第一类考评通常是问卷形式，而考评者最终作出一个主观判断；第二类考评将重点放在公认的目标的实现而不是个人特征上。

用 360 度反馈，一个人的工作绩效不仅被他或她的直接上级考评，而且被与这个人的工作有直接或非直接联系的人们考评。此人也对他或她的绩效进行自我评价。同事们也考评这个人。此外，下级、消费者、顾客（内部和外部的），以及任何与此人有接触的人都进行考评。因此，那些上、下、内、外，以及位于中间任何一点的人的考评就形成了一个完整的圆圈式（360 度）考评。这些考评一般是靠以上所提到的所有人完成一份长长的、匿名的问卷来进行的。

资料来源：Marc Marchese, “Industry: The Poser of the 360-Degree Feedback,” *Pennsylvania CPA Journal*, pp. 19—20, December 1995.

19.6 选择一个绩效考评方法

无论一个组织使用什么样的绩效考评方法，它都必须与工作相关。因此，在选择绩效考评方法之前，必须先进行工作分析和撰写职务描述书。^[7]工作分析是确定和报告与特定工作性质相关的信息的一个正式过程。它决定了这项工作所包含的任务和成功完成工作所需的技能、知识、能力和职责。通常，工作分析是由受过专门训练的专家和组织的人力资源部门或外部顾问进行的。表 19-7 概括了一份工作分析提供的信息。

工作分析不仅包括确定工作的内容，而且包括分析结果的报告。工作分析的产物是职务描述书。职务描述书是一份正式的书面文件，通常为 1—3 页，应该包括以下内容：

- 撰写日期
- 工作状况（全职或兼职）
- 职务名称
- 受哪个上级管理（该员工向谁报告工作）



- 管理的下属是谁(谁向该员工报告工作)
- 工作概述(岗位职责概要)
- 工作职责详细列表
- 主要联系(组织内外)
- 资格或职务要求
- 教育或经验要求
- 职业灵活性(员工可能胜任的下一个或多个岗位)^[8]

在写完职务描述书后,就能决定使用哪种最合适的绩效考评方法了。

表 19-7 工作分析提供的信息

信息范围	内 容
岗位名称和其在公司中的位置	
组织关系	简要介绍所管理的(如果可能的话)人数和所管理的岗位名称;关于受谁管理的描述。
与其他工作的关系	描述和概括该工作所需的合作关系。
岗位概述	简要解释工作的内容。
有关工作要求的信息	组织与组织不同,岗位与岗位也不同。典型地包括机器、工具和材料,所需的思维复杂程度和注意力,身体状况,工作条件等方面的信息。

19.7 绩效考评易犯的错误

在绩效考评中常犯的错误有以下几种。过于仁慈(leniency)是考评排序把员工都列在绩效评估等级好的一组,而不是把他们分散排列在整个评估等级的各个等级上。取中倾向(central tendency)发生在当绩效考评统计量表明,大部分员工都被相似地评估为做了平均的或超出平均水平的工作。近因效应(recency)发生在当绩效考评基于最靠近现在完成的工作时,一般是评估前一到两个月所做的工作。过于仁慈、取中倾向和近因效应使考评者很难把绩效优秀者和绩效较差者区别开来。此外,这些错误使得难以比较不同管理者的评级。例如,可能一个绩效优秀者被犯了取中倾向错误的管理者评定的等级,比绩效较差者被犯了过于仁慈错误的管理者所评定的等级更低。

另一个绩效考评中的常见错误是晕轮效应(halo effect)^[9]。当管理者让员工的一个突出特点影响了他们对绩效考评中每个项目的判断时,就会发生晕轮效应。这常常会导致员工在每个项目都获得近似相同的等级评定。

个人偏好、偏见和偏向也会引起绩效考评中的错误。有偏向或偏见的管理者倾向于寻找符合他们偏向的员工行为。外貌、社会地位、衣着、种族和性别也影响了很多绩效考评。管理者也会让第一印象影响对一个员工最终的判断。第一印象仅仅是行为的一方面,然而,即使面对相反的事实人们往往也会保持这些印象。



由于存在着上述所列举的可能出现的问题,所以传统评估过程的一些批评者建议,应该有一种更好的考评员工的办法。汤姆·彼得斯提出,职务描述法和传统评估法仅仅适用于稳定的、可预测的和垂直管理(功能型)的组织。^[10]彼得斯认为,能更好地对动态竞争作出反应的组织正在采取“流动性”概念和重新审视传统的控制形式(绩效标准、MBO和职务描述法)。^[11]为什么?理由如下:首先,焦点应该放在重要的地方(例如,柔性而不是刚性)。其次,这些方法应该是“充满生机活力”的,它们能鼓励组织和个人两方面的改变。最后,一份简单的书面合同能鼓励创造性和削减不必要的、代价高昂的官僚层级机构。^[12]时间会检验这些观点是否有价值。

19.8 克服绩效考评中的错误

一种有望克服绩效考评中错误的方法是改进管理者的技能。有关管理者应该接受专门培训方面的建议常常是模糊不清的,但是它们通常强调管理者应该接受更准确地观察行为和进行公平判断方面的培训。

人们还需要进行更多的研究,才能够制定出一套权威的管理者培训科目。然而,至少管理者应该接受这些培训:(1)公司绩效考评方法;(2)在整个绩效考评过程中管理者角色的重要性;(3)绩效考评信息的使用;(4)向员工提供反馈必要的沟通技能。^[13]

明确绩效考评过程中一般要做什么和不该做什么,可以帮助管理者防止和减少那些看起来困扰着考评过程的错误。要做的包括:

1. 将绩效考评的基本点确定为工作绩效,而不是去考评那些与工作无关的因素。
2. 只使用那些与工作本身有关,并且是反映绩效和成就的客观指标。
3. 在考评访谈过程中表现出真诚。
4. 要定向于解决问题。

不该做的包括:

1. 不要责备,要主动。
2. 仔细避免犯晕轮效应和过于仁慈的错误。
3. 谈话以绩效为准绳。鼓励员工在评估过程中自己说和提出问题。
4. 避免对确定的绩效的一般性描述。要始终提出具体的和可实现的目标。绩效目标是生产率的函数。^[14]

19.9 通过考评访谈提供反馈

在已经使用了前文所讨论过的对员工进行绩效考评的某种方法后,必须就结果与员工进行沟通。除非完全正确地实施访谈,否则它会导致管理者和员工两者都不愉快的经历。以下是影响考评访谈成败的较重要的因素:



- 考评过程中员工参与越多,他们对考评访谈和管理者就越满意,而且也就越可能接受和努力达到提出的绩效改善目标。

- 管理者使用的正面激励技术越多(例如,欣赏和赞扬良好的绩效),员工可能对考评访谈和管理者就越满意。

- 管理者和员工共同设定具体的绩效提高目标比普通的一次讨论或批评更能导致绩效的提高。

- 讨论和解决目前妨碍员工绩效改进的问题,有助于改善绩效。

- 需要改进的,但受到最严厉批评的工作绩效,不如相似环境下受到不那么严厉批评的工作绩效改进得多。

- 允许越多的员工在访谈中表达他们的观点,他们对访谈就越满意。

- 在访谈前员工们独立进行思考和进行准备能增加访谈的收获。

- 员工越是充分认识到绩效考评结果是和组织报酬挂钩的,访谈就越有益。

访谈者也必须意识到很多员工对考评过程是怀疑的,因为它可能带来惩罚。研究已经表明,最常发生的问题包括:员工不信任管理者的动机,反馈不清楚,员工不尊重管理者的判断,反馈和其他人的观点不一致,以及员工过去有关评估、考评或反馈过程的负面经历。^[15] 这些问题中的大部分可以通过简单地强调将积极因素作为访谈、反馈和修正过程的基础来解决。

19.10 绩效考评和法律

美国《民权法案》第7项允许使用真诚的绩效考评体系。当绩效考评体系的应用结果在少数群体、妇女和年龄较大的员工中导致了反作用时,一般不认为它是真诚的。^[16]

为使绩效考评系统更能为法律所接受,已经有很多建议提了出来。其中一些包括:(1) 从工作分析中得出绩效考评的内容;(2) 强调工作行为而不是个人特性;(3) 确保考评的结果和员工沟通;(4) 确保员工在考评访谈中能得到反馈;(5) 对管理者进行关于实行正确评估的培训;(6) 确保考评是书面的,有证明文件的,可以保存的;(7) 确保人事决策和绩效考评是一致的。^[17]

19.11 绩效奖励

前面描述的考评员工绩效的体系与方法仅仅当它们和组织的奖励制度紧密联系时,才是有用的。没有把考评结果和组织的奖励制度结合起来的绩效考评,会导致一种使员工缺乏激励的环境。



组织的报酬体系

组织的报酬体系由组织提供的报酬类型所组成。组织报酬 (organizational rewards) 包括各种类型的报酬,既有内在报酬也有外在报酬,它们是作为组织工作的结果被员工接受的。内在报酬 (intrinsic reward) 对于个人来说是内在的,通常产生于参与工作活动。工作满意度和成就感就是内在报酬的例子。外在报酬 (extrinsic rewards) 主要由组织直接控制和分配,比内在报酬更实际。表 19-8 给出了内在报酬和外在报酬的例子。

表 19-8 内在报酬与外在报酬

内在报酬	外在报酬
取得成绩的感受	正式的认可
成就感	额外奖赏
非正式认可	奖金
工作满意度	基本工资
个人成长	升职
身份地位	社会关系

虽然内在报酬和外在报酬不同,但它们紧密相关。外在报酬常常给接受者带来了内在报酬。例如,员工工资增加属于外在报酬,员工把工资的增加看做是很好地完成了工作的标志,从而具有成就感(内在报酬)。

薪酬 (compensation) 由组织提供的外在报酬组成,包括基本工资或薪金,所有奖励工资或奖金,以及员工获得的用工作换取的一切福利。基本工资或薪金是员工获得的与工作有关的小时工资、周工资或月工资。奖励工资是除基本工资或薪金以外的报酬,通常与绩效直接相关。福利是员工由于被组织雇用所获得的报酬。带薪休假、医疗保险和退休计划都是福利的例子。

绩效报酬

自由企业制度的基本前提是,报酬取决于绩效。这种绩效—报酬的联系不仅公司层需要,个人也需要。这里基本的观点是,当员工相信好的绩效会带来报酬时他们将会被激励。遗憾的是,很多组织提供的外在报酬没有将其自身和绩效联系起来。例如,带薪休假、保险计划和带薪节日通常是根据组织的成员资格和资历,而不是由绩效确定的。

其他报酬,例如提升,能够而且应该与绩效挂钩。然而,提升的机会很少,当有可能时,较高的职位可能会论资排辈地确定人选或由组织外的某人获得。

组织能用来奖励个人和提高绩效的一个关键变量是,提高基于员工绩效的年薪——常常称为绩优奖金 (merit pay)。虽然很多美国公司有一些类型的绩优奖励计划,但大部分基本未能将酬金和绩效相联系。^[18] 调查一再表明,最高管理层和普通员工都不太相信,绩效和薪酬之间存在正相关关系。^[19]



如果将报酬和绩效相联系是有好处的,为什么它没有得到更普遍的应用呢?一个答案是不容易这样做;给每个人同样的东西容易得多,就像总是使全部门员工的工资普遍增长一样。将报酬和绩效挂钩要求准确地衡量绩效,而这很不容易。它也要求有确实将报酬与绩效匹配的规则。另一个原因是工会合同要求某些报酬要基于完全客观的变量,如资历。虽然没有形成圆满的执行奖金计划的规则,还是有许多前提条件已经被确认和普遍接受了:[20]

1. 信任管理人员。如果员工怀疑管理人员,则很难使一个奖金计划运行。
2. 没有绩效限制因素。因为绩效支付计划通常是基于个人的能力和努力,所以必须设计好工作以便员工的绩效不会被超出他或她控制的因素阻碍。
3. 经过培训的管理者。管理者必须接受设立和衡量绩效标准的培训。
4. 良好的计量系统。绩效应该基于具体工作的标准并集中于取得的结果。
5. 支付能力。工资增长预算中的奖金部分必须足够大以引起员工的注意。
6. 生活费用、资历和奖金之间清楚的区分。如果存在与此相反的确凿证据,员工会很自然地把工资增长看成一种经济的或资历的增长。
7. 进行了很好沟通的付酬总政策。员工们必须清楚地了解奖金支付是怎样与整个支付情况相适应的。
8. 灵活的报酬支付表。如果所有员工不是在同一日期调整工资,就能更容易建立一个可信的按绩效付酬的计划。

本章小结

1. 定义绩效考评。绩效考评是一个与员工们沟通并决定他们的工作执行情况并制订一个改进计划的过程。
2. 定义绩效。绩效是指一个员工完成其工作任务的程度。
3. 解释绩效的决定因素。工作绩效是一个员工的努力经过能力、角色理解和产生的结果调整后的净效果。这意味着在既定情况下,绩效可以看做是由努力、能力、角色理解和产生的结果之间的相互关系产生的。努力是指员工完成工作任务所投入的精力多少。能力是指员工完成工作任务所具备的个人素质。角色理解涉及方向问题,在此范围内员工们相信他们应该把努力引导到工作任务上。
4. 列出和描述十种主要的绩效考评方法。
 - (1) 用目标,包括使用目标管理设立的目标作为绩效考评的基础。
 - (2) 生产标准法包括设立一个标准或期望的产量水平,然后将每个员工的绩效与标准相比。
 - (3) 评论考评法要求管理者用书面叙述的形式描述员工的绩效。
 - (4) 关键事件考评法要求管理者在事件发生时保留一份书面记录,包括说明被评估者令人满意和不满意的绩效的工作行为。
 - (5) 图表评价法要求管理者用诸如工作量、可靠性、岗位知识、出勤、工作准确性和协作性等因素来评价员工。



(6) 检查表法要求管理者对与员工行为有关的一系列问题回答“是”或“不是”。

(7) 行为定位评分法是设计用来评价成功完成一项工作所需行为的方法。

(8) 强迫选择评分法要求管理者对描述员工如何完成工作职责和责任的一组命题进行排序。

(9) 排序法(选择排序法、一一对比法和强迫分配法)要求管理者比较一个员工与其他员工的绩效。

(10) 多评估者评审法(或360度反馈法),是由管理者、同级员工、客户、供应商或同事来填写有关被评审的员工的问卷。

5. 定义工作分析。工作分析是确定和报告与特定工作性质相关的信息的一个正式过程。

6. 解释职务描述书的内容。一份职务描述书应该包括以下内容:撰写日期、工作状况、职务名称、受哪个上级管理、管理的下属是谁、工作总结、工作职责详细列表、主要联系、资格或职务要求、教育或经验要求,以及职业灵活性。

7. 讨论在绩效考评中易犯的错误的。过于仁慈是考评排序把员工都列在绩效评估等级好的一组,而不是把他们分散排列在整个评估等级的各个等级上。取中倾向发生在当绩效考评统计表明,大部分员工都被相似地评估为做了平均的或超出平均水平的工作时。近因效应发生在当绩效评估是基于最靠近现在完成的工作,一般是评估前一到两个月所做的工作时。晕轮效应发生在当管理者让员工的一个突出特点影响了他们对绩效考评中每个项目的判断时。

8. 提出使绩效考评系统更合法地被接受的方法。一些建议包括:从工作分析中得出绩效考评的内容;强调工作行为而不是个人特性;确保就考评的结果和员工沟通;确保员工在考评访谈中能得到反馈;对管理者进行关于实行正确评估的培训;确保考评是书面的,有证明文件的,可以保存的;以及确保人事决策和绩效考评是一致的。

9. 定义薪酬。薪酬由组织提供的外在报酬组成,包括基本工资或薪金,所有奖励工资或奖金,以及员工获得的用工作换取的一切福利。

10. 概括实施一个绩效奖金计划所需要的前提条件。这些前提条件有:信任管理人员;没有绩效限制因素;经过培训的管理者;良好的计量系统;支付能力;生活费用、资历和奖金之间清楚的区分;进行了很好沟通的付酬总政策;灵活的报酬支付表。

复习题

1. 定义绩效考评。
2. 什么是绩效? 什么因素影响员工的绩效水平?
3. 确定至少三种绩效考评信息的用途。
4. 描述下列用于绩效考评的方法:
 - (1) 目标评估法
 - (2) 生产标准法
 - (3) 评论考评法
 - (4) 关键事件法



- (5) 图表评价表法
 - (6) 检查表法
 - (7) 行为定位评分法
 - (8) 强迫选择排序法
 - (9) 排序法
 - (10) 多评估者评审法(或 360 度反馈法)
5. 定义下列绩效考评错误的类型:
 - (1) 过于仁慈
 - (2) 取中倾向
 - (3) 近因效应
 - (4) 晕轮效应
 6. 概括影响考评访谈成败的因素。
 7. 描述使绩效考评系统更为法律所接受的建议。
 8. 定义薪酬的三个基本组成部分并分别举出例子。
 9. 概括实施一项绩优奖金计划的前提条件。

技能构建题

1. 你对在绩效考评访谈调查过程中讨论提薪和提职问题有什么想法?
2. 你认为哪种绩效考评方法是最公平的?为什么?(你可以列举一个例子来解释你的理由)你愿意在哪种方法下工作?为什么?
3. 据说奖励工资计划仅仅能在一个相对较短的时间内有效。你是否同意这种看法?为什么?
4. 你怎样看待管理层经常实行全部门员工一起增加工资的做法?

技能构建练习 19-1

开发一个绩效考评系统

一家大型公用事业机构在其绩效评估方案上一直存在着困难。这个组织的现有评估方案是,所有的业务经营人员和文职人员每半年被他们的上级评估一次。他们一直使用的表格在表 1 中给出,该表格已经被使用了 10 年。表格记分如下:优秀 = 5;高于平均 = 4;平均 = 3;低于平均 = 2;很差 = 1。每项的分数都加入右边栏并加总得到总的评估分数。

在使用该方案时,每个管理者在 7 月 30 日和 1 月 30 日给每个员工打分排序。管理者和员工讨论排序后,把排序送交人事部门。每次打分排序都放入员工的个人档案。如果出现提升的机会,会考虑累积的排序名次。这些名次排序也是提薪时要考虑的因素。

这个系统是人事主管 Joanna Kyle 设计的,她两年前退休了。她的继任者是 Eugene Meyer。Meyer 15 年前毕业于得克萨斯大学,并取得了商科学位。毕业后,他做过多种工作,但大部分是在公用事业机构工作,其中大约五年时间从事人事工作。



Eugene 一直在审视这个评估系统。员工们对它有冷漠和负面的交织感受。一次非正式调查显示,约 60% 的管理者用大概三分钟的时间填写每张表格,并且不与员工讨论排序结果就把填好的表格送交人事部门。另外 30% 做得稍好一些,他们用稍多一点的时间填写表格,但仅仅与员工作简短而表面化的讨论。只有约 10% 的管理者认真努力地去做希望他们做的。

Eugene 也发现,调查结果在提职和提薪决策时几乎不被使用。正因为如此,大多数管理者会认为,评估方案只是走形式。在他以前的职业经历中,Eugene 把绩效评估看做是最有用的经验。这包括给予员工积极的反馈,改进员工未来的工作绩效,开发员工能力和为提职、提薪提供依据。

表 1 绩效评估表

绩效评估					
管理者:当人事部门要求时,请你对你的每个员工完成这份评估表格的填写。对员工工作负有 75% 以上责任的管理者,应对其员工按此表格完成评估。请单独评估该员工的每个项目。在选中的项目前面画钩。					
项目	排序				
工作质量	优秀	高于平均	平均	低于平均	很差
工作数量	很差	低于平均	平均	高于平均	优秀
工作可靠性	优秀	高于平均	平均	低于平均	很差
工作主动性	很差	低于平均	平均	高于平均	优秀
协作性	优秀	高于平均	平均	低于平均	很差
和同事相处	很差	低于平均	平均	高于平均	优秀
管理者签名_____					
员工姓名_____					
员工编号_____					

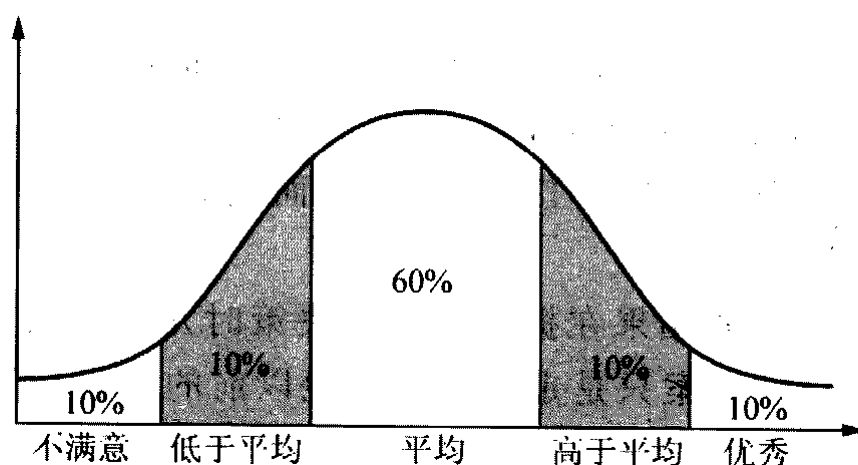
Eugene 几乎没有设计绩效考评系统的经验。他认为他应该在这个问题上寻求建议。

写一份报告,总结你对现有考评系统优劣势的评价。给 Eugene 提一些有关改进或实施数据收集的建议来形成一个更好的考评系统。

技能构建练习 19-2

谁是“标准”员工

假设你的公司刚采用了技能构建练习 19-1 中所示的绩效评估系统。进一步假设你的公司已经制定了一项政策,即每个管理者的绩效考评必须与所附的钟形曲线相符合。用这条曲线,有 10 名员工的管理者应该将 1 名员工评为优秀,1 名评为高于平均,6 名评为平均,1 名评为低于平均,1 名评为不满意。



请分析使用这一系统的问题、优点和缺点,准备作十分钟的介绍。

案例 19-1

决定提薪

约四个月前,Judy Holcomb 被提升为一个大型保险公司的理赔部主管。现在正是所有管理者提出增加年薪推荐书的时候。Judy 并不感到提这些建议很轻松,因为她才任职很短的时间。使情况更复杂的是,前任管理者已经离开了公司,而且无法向他进行咨询。

公司没有有关提薪方面的正式规定和条文,但是 Judy 老板说过,Judy 可以获得的提薪总金额是她所在部门去年工资总额的 8%。换句话说,如果 Judy 所有员工的工资总额是 20 万美元,那么 Judy 可以分配 16 000 美元用作提薪。Judy 可以轻易地用任何她想要的方式分配增长的金额,而不需要提出理由。

以下是 Judy 能从理赔部的前任主管的文件夹中找到的,关于她的员工的最好信息的总结。Judy 用她在作为主管的短时间内形成的感觉对这些信息进行了补充。

John Thompson: John 在 Judy 的部门只待了五个月。事实上,他是在 Judy 被提升为主管之前被聘用的。John 是单身,而且看上去是个无忧无虑的单身汉。迄今为止,他的工作绩效一直高于平均水平,但 Judy 也从他的同事那儿得到了一些负面评论。他目前的工资是 2.8 万美元。

Carole Wilson: Carole 已经工作三年了。以前的绩效考评表明她的绩效是出众的。然而,Judy 认为以前的评估不准确。她认为 Carole 的绩效最多是平均。Carole 似乎受到所有同事的喜爱。就在去年,她成了寡妇,目前独自抚养她五岁大的孩子。目前的工资:2.9 万美元。

Evelyn Roth: Evelyn 已经工作四年了。她以前的绩效考评都属平均水平。此外,在过去两年里她得到的是低于平均的提薪。然而,最近 Evelyn 告诉 Judy 由于年龄和性别,过去她受到了歧视。Judy 认为 Evelyn 的工作迄今为止一直是令人满意的但并不突出。大部分员工看起来并不同情 Evelyn 对性别和年龄歧视的谴责。目前的工资:2.7 万美元。

Jane Simmons: 就 Judy 而言,Jane 是她最好的员工之一。她以前的绩效考评也表明她是一个有突出绩效的人。Judy 知道 Jane 由于一些个人问题非常需要一次大幅度的



提薪。她看起来很受同事们尊敬。目前的工资:2.85 万美元。

Bob Tyson: Bob 已经从事现在的工作八年了。他的工作是非常技术性的,会很难替代。然而,据 Judy 的了解, Bob 不是一个好工人。他很急躁且难以相处。尽管如此,在过去两年里 Bob 获得了高于平均的工资增长。目前的工资:2.3 万。

问题:

1. 简要说明你会给每个员工的提薪数额。
2. 你用什么标准决定提薪数额?
3. 如果群体中的其他员工会看到你给出的提薪推荐书的话,你认为他们会有什么感觉?
4. 你认为员工们最终应该知道其他人得到的提薪数额吗? 这要紧吗?

案例 19-2

进行一次绩效考评

工厂管理者 Paul Dorn 奇怪他的老板 Leonard Hech 为什么把他找来。Paul 认为, Leonard 近来对他很粗暴;他对于在这样一个不寻常的会议召开的时候被叫到 Leonard 的办公室略微感到不自在。“坐下吧, Paul,” Leonard 邀请道,“我一直想和你谈谈。”在初步交谈之后, Leonard 说由于 Paul 最近的计划已经结束了,他应该获得他曾经得到的承诺——在计划结束时的提升。

Leonard 继续说,因为到了对 Paul 进行绩效考评的时候了,他们也可能现在就做。Leonard 解释,绩效考评基于四个标准:(1) 按时生产和装船的高质量商品的数量;(2) 与工厂员工和同事关系的友好度;(3) 在保持员工安全 and 健康方面的进展;(4) 对最高管理层要求的反应。第一个标准相对重要,占 40% 的权重;其他每个占 20% 的权重。

第一个标准, Paul 得到了优秀的评级。货物运送有空前的高纪录,质量也很好,而且运送的货物很少迟到。在第二个标准上, Paul 也被评为优秀。Leonard 说,工厂的员工和同事与 Paul 相处得很好,劳工关系很出色,而且自从 Paul 成为工厂管理者以来没有重大的不满意见。

然而,考虑到员工安全 and 健康问题时,对他的评估低于平均水平。他的老板声称,无论他怎样和 Paul 说关于改善工厂的管理保养,看起来也没有奏效。Leonard 在达到最高管理层要求方面,给 Paul 的评级也低于平均水平。他解释说, Paul 总是对任何要求回答“是”,然后对其漠视不理,继续做他的事,好像什么都没发生过。

Paul 看起来对这些评论很惊讶,他同意,也许 Leonard 是对的,他应该在这些方面做出更好的成绩。在离开时他笑了,他谢谢 Leonard 对他的提升和坦诚的评价。

数周之后, Leonard 注意到, Paul 几乎没有改变。他和一位同事议论了这个情况。

“这使人感到沮丧。在这个飞速发展的时代,我们必须在工作方法上有所改变。Paul 认同了,但看起来没有使人打破他的习惯和采取更有效的做法。我发现,自己这些天来对他批评得很厉害,但他只是平静地接受了。每个人都很喜欢他。但不知为何,他开始关心安全和工厂的管理保养,而且当高层管理者提出他无法达到的要求时,他开



始说,“这个我做不到,也做不到你想要我做的其他所有事情”。现在他有成打的未完成的工作,因为他拒绝说不。”

在谈话时,Leonard 记起了保罗有一次秘密地告诉他的事。“因为身体状况我服用安定药。当我不服用时,我会有类似于心脏病发作的症状。但我只服用医生处方的一半。”现在,Leonard 想,我真是处于困境。如果安定药是使他无精打采的原因,我不能要求他不服用而威胁他的健康。而且我肯定不能解雇他。然而,要是事情维持不变,他一定不能实现我们需要在下两年达成的目标所需要的改变。

问题:

1. 你认为在 Paul 的情况下,提升是合理的吗? 请解释。
2. 在绩效考评会议中本应做些什么不同的事情?
3. 现在能做什么来改变情况?

注释和参考文献

1. For more discussion on effective performance appraisals, see Dean Elmuti, Yunus Kathawala, and Robert Waylend, “Traditional Performance Appraisal Systems: The Deming Challenge,” *Management Decision* 30(1992), pp. 42—48.
2. Michael Smith, “Documenting Employee Performance,” *Supervisory Management*, September 1979, p. 30.
3. Dori Jones Young, “Letting Go Is Hard to Do,” *Business Week/Enterprise*, 1993, pp. 218—219.
4. Ibid.
5. Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (New York: Harper & Row, 1911), p. 52.
6. Bob Wooten, “Using Appraisals to Set Objectives,” *Supervisory Management*, November 1981, pp. 30—35.
7. James A. Buford, Bettye B. Burkhalter, and Grover T. Jacobs, “Link Job Descriptions to Performance Appraisals,” *Personnel Journal*, June 1988, pp. 132—140.
8. Judith A. DeLapa, “Job Descriptions That Work,” *Personnel Journal*, June 1989, p. 156.
9. For a more in-depth discussion of the halo effect, see William K. Blazer and Lorne M. Sulsky, “Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Examination,” *Journal of Applied Psychology*, December 1992, pp. 976—985.
10. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1987), p. 500.
11. Ibid., p. 501.
12. Ibid., p. 494.
13. For additional information on training for performance appraisals, see Robert N. Buckham, “Appraisals Training: Not Just for Managers,” *Training and Development Journal*, June 1990, pp. 18, 21.
14. Edward L. Levine, “Let’s Talk: Discussing Job Performance,” *Supervisory Management*, October 1980, p. 25.
15. Michael Smith, “Feedback as a Performance Management Technique,” *Management Solutions*, April 1987, pp. 20—29.
16. For an update on the legal status of performance appraisals, see David C. Matin and Kathryn M. Bartol, “The Legal Ramifications of Performance Appraisals: An Update,” *Employee Relations Law Journal*,



Autumn 1991, pp. 257—286.

17. Ginger C. Reed, "Employers' New Burden of Proof in Discrimination Cases," *Employment Relations Today*, Summer 1989, p. 112.

18. Frederick S. Hills, Robert M. Madigan, K. Dow Scott, and Steven E. Markham, "Tracking the Merit of Merit Pay," *Personnel Administrator*, March 1987, p. 50.

19. E. James Brennan, "The Myth and the Reality of Pay for Performance," *Personnel Journal*, March 1985, p. 73.

20. The following preconditions are drawn from Hills et al., "Tracking the Merit," pp. 56—57.

第20章 运营控制

学习目的

学完本章后,你应该能够:

1. 理解运营成本控制的基本要求。
2. 从运营管理者的角度定义质量。
3. 列出设计质量的八大维度。
4. 解释质量保证的概念。
5. 解释全面质量管理(TQM)的概念。
6. 定义下列术语:持续改进、经营法改善、六西格玛、精益制造和来源质量。
7. 描述 ISO 9000, ISO 14000 和零缺陷法。
8. 识别和定义质量控制的两个主要类型。
9. 叙述保持库存的主要原因。
10. 解释即时库存(JIT)的概念。
11. 描述管理库存的 ABC 分类系统。
12. 概述经济订货批量(EOQ)概念。
13. 描述物料需求计划(MRP)的基本目的。

20.1 本章引言

表演艺术中心(Performance Arts Center, PAC)的建筑者是三家建筑公司的一个联盟,它们被迈阿密戴德县(Dade)聘请来建筑迈阿密市的这座价值2.6亿美元的新表演艺术中心。该县检察长办公室最近所做的一次审计,质疑了这项工程的建筑质量。这次审计是在工程完成了一多半的时候进行的,它指出PAC的建筑者们的质量控制工作是不全心全意的,而且受糟糕的记录工作、人员不足和使用明显不熟练的检验员所困扰。审计报告说,很多情况下所需的检验没有进行,有些情况下不清楚检验是否进行了。另一些已经作了检验的情况下,文件没有归档或不完整。根据这次审计,这些不足



之处是由 PAC 的建筑者们对质量控制怠慢轻视的态度造成的。在提到质量控制程序是合同的一部分时,该县的检察长办公室总结情况说:“不幸的是,虽然合同要求这样做,但是我们的审计显示表演艺术中心的建筑者们没有实行这个关键的程序。我们希望,作为检察长办公室审计的结果,他们会这么做,不会有更多的含糊和耽搁”。

PAC 的主要建筑商之一 Jim Gray,为公司工作的质量、致力于质量控制和充分的检验程序进行了辩护。Gray 声称,由审计查出来的问题总计起来也就不过是“不充分的文件”。Gray 进一步声明,这些问题将被最近向该县提出的修正质量控制程序改正。

虽然这次审计并不试图在这个场合评价整个工程的质量,但它表示了对于它没有办法评估质量控制工作方面的担忧。该县和 PAC 的建筑者们已经陷入了一场争论,争论的焦点关于所谓的可能达到数百万美元的成本超支和已经推迟了至少一年的完工日期。该县的行政官员已经提出了对“不正常”数目的工作缺陷的担心。

资料来源:“Miami-Area Performing Arts Center Falls Short on Quality Control, Audit Says,” *Knight Ridder Tribune Business News*, November 14, 2003, p. 1.

20.2 分析管理技能

你认为为什么成本、质量或库存问题常常在它们被发现之前会变得“有所失控”? 管理者能做些什么以有助于防止此事发生吗?

20.3 应用管理技能

回想一家你上个月光顾过的对你提供了很糟糕服务的零售店。如果你是这家商店(或部门)的管理者,你会做些什么来改进对顾客的服务?

一个有效的运营系统包括两个方面:设计和控制。这两个方面是相关的,因为在一个系统设计好并执行之后,必须对日常的运营进行控制。为了达到高效的运营,必须监控系统流程,必须确保质量,必须管理库存,而且所有这些任务必须在限定的成本内完成。除了能保证事情不会失控外,好的运营控制还能节省资源。例如,好的质量控制能减少废料和被浪费的工料,从而削减成本。同样地,有效的库存控制能减少库存的投资成本。

通过运用组织运营功能的基本控制概念,能得到有效的运营控制。运营控制通常与三个方面有关:成本、质量和库存。



20.4 运营成本控制

运营管理者的主要工作之一就是,确保运营成本不会超出控制。成功进行成本控制的第一步是,了解组织的会计和预算系统。运营管理者主要关注的是有关劳动力、原材料和一般管理费用的成本。表 20-1 描述了这些成本中各自的组成部分。可变管理费用(variable overhead expenses)随着产量或服务水平的变化而变化。固定管理费用(fixed overhead expenses)则基本不随产量或服务水平的变化而变化。

表 20-1 预算成本:成本控制的基础

成本类型	组成部分
直接劳动力—可变成本	从事直接形成产品和服务的员工的工资和薪酬,一般不包括支持性人员的工资和薪酬。
原材料—可变成本	作为已形成的产品和服务的有形部分的原材料成本。
生产管理费用—可变成本	培训新员工,安全培训,管理和文书工作,加班奖金,轮班奖金,工资税,假期和节日,退休基金,集体保险,库存,出差,修理和维护。
生产管理费用—固定成本	出差,研究与开发,燃料(煤、气或油),电力,水,修理和维护,租赁,折旧,房地产税,保险。

资料来源: N. Gaither, *Production and Operations Management* (Fort Worth: Dryden Press, 1980).

一般运营管理者准备每月的针对每个主要成本领域的预算。一旦这些预算被上级主管通过,它们就将生效。通过仔细监控劳动力、原材料和管理成本,运营管理者能够对实际成本和预算成本进行比较。用于控制成本的方法多种多样,它们一般包括直接观察、书面报告、收支平衡表等。

通常一个成本控制系统只是在一个特定成本超出控制时加以显示,但它不会说明为什么成本超出控制的问题。例如,假设一个运营管理者从每月成本报告中确定 X 产品的劳动力成本超出预算 20%,然后这个管理者必须努力确定是什么引起了成本超额。原因可能有很多,包括对员工的激励不够,新员工未受过培训,原材料质量不高,或设备故障等。明智的管理者不仅会去调查原因,而且会制订预防计划。监控程序的逻辑结果就是实施预防措施。^[1]

确定原因可能仅仅需要一个简单的对事实的调查,也可能要求一次深入彻底的分析。无论需要什么努力,运营管理者都必须最终识别问题的根源,并采取必要的修正行为。如果同样的成本问题继续发生,只能是管理者没有正确地鉴别问题的真正原因,或者是没有采取必要的修正行为。



20.5 质量管理

质量 (quality) 是一个相对的术语, 对不同的人意味着不同的事。要求质量的消费者与要求质量的运营管理者可能有各自不同的概念。消费者关心服务、可靠性、性能和外观等; 运营管理者主要关注的是达到产品或服务的规格。对于运营管理者来说, 质量 (quality) 是由设计阶段中确定的规格或标准决定的。因此, 设计质量是市场中的产品或服务的内在价值。^[2] 表 20-2 列出了设计质量的八大维度。

表 20-2 设计质量的维度

维 度	含 义
性能	产品或服务的基本特征
特点	附加特征; 非基本特征; 次要特征
可靠性	一段时间内性能的一贯性; 崩溃的可能性
耐久性	使用寿命
服务性	维修的容易程度
反应性	人与人之间接触层面的质量 (速度、礼貌、能力)
美感	感官特征 (声音、感觉、外貌等)
信誉	以前的性能和其他无形的东西 (感觉到的质量)

资料来源: John S. Oakland, *Total Quality Management* (London: Heinemann Professional Publishing, Ltd., 1989), pp. 291—292; and Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, and Nicholas J. Aquilano, *Operations Management for Competitive Advantage*, 10th ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 276.

一个组织的商品和服务的质量可能会以多种方式影响组织。在这些方面中最重要的是: (1) 企业的损失; (2) 责任; (3) 成本; (4) 生产率。^[3] 一个组织的信誉常常是其商品或服务可感受到的质量的直接反映。在当今的法律环境下, 一个组织的责任风险会非常重要, 而相关成本可能很高。较高质量的商品和服务一般比较低质量的商品和服务有更低的责任风险。除了责任成本, 质量还会影响其他成本, 包括废料、返工、保修、修理、重置和其他类似的成本。生产率和质量常常是紧密相关的。^[4] 质量很差的设备、工具、零件、部件可能会引起损害生产率的故障。相反地, 高质量的设备、工具、零件、部件可以提高生产率。

由于质量可能影响一个组织的很多方面, 所以常常很难精确地确定不同质量水平的对应成本, 我们也要认识到消费者和顾客只愿意支付到某一程度为止的质量。相应地, 很多公司已经创立了全面顾客反应程序, 用这个程序来改变工作场所中的质量以应对顾客。为了执行这个程序, 公司必须: (1) 形成对顾客的新态度; (2) 减少管理层以便管理者可以和顾客接触; (3) 将质量和信息系统与顾客的需要和问题联系起来; (4) 培训员工的顾客响应能力; (5) 通过整个分销渠道来整合顾客响应; (6) 将顾客响应作为一种营销工具。^[5]

质量保证

多年以来,几乎所有的组织中都有一个质量控制部门来对质量负责。^[6]使用这种方法的观念就是在缺陷和错误的产品到达顾客之前鉴别它们和消灭它们,或纠正错误。一些系统强调在流水线的终端发现和纠正错误;另一些则集中于在生产过程中检测缺陷。两种方法都仅仅把焦点放在流程中的生产部分,它们很少或没有考虑到与产品和服务的设计或供应商的合作。供应商通常被当成对手。

当今的质量管理强调预防缺陷和错误,而不是发现和纠正它们。与“检查质量”相对的“打造质量”的想法也就是人们所知的质量保证(quality assurance)。这种方法把质量视为所有员工的责任,而不仅仅是质量控制部门的责任。此外,它把供应商当成伙伴。

虽然已经有很多人拥护质量的预防方法,但戴明(W. Edwards Deming)可能是最有代表性的。戴明在20世纪40年代是纽约大学的统计学教授,第二次世界大战后他去了日本以帮助进行改进质量和生产率。虽然戴明在日本已经非常受推崇,但他对于美国的企业领导者来说依然不出名,直到20世纪80年代日本的质量和生产率引起了全世界的注意。表20-3列出了戴明汇总的一份目录,里面有他相信在任何组织都需要的用来获得质量的14个要点。戴明在这个领域研究的根本原理是,认为造成低劣的质量和低生产率的原因是系统而不是员工。他也强调修正系统以便能获得想要的结果是管理部门的责任。

表 20-3 戴明的 14 个要点

1. 创立并向所有员工公布一份公司或其他类型组织的目标和目的的声明。管理当局必须履行他们承诺的目标。
2. 最高管理层和每个人都要学习新思想。
3. 理解检查的目的:改进流程和降低成本。
4. 不要仅把业务奖励建立在价格标签的基础上。
5. 始终不断地改进生产和服务系统。
6. 使培训制度化。
7. 教授和制度化领导方式。
8. 驱逐恐惧。建立信任。创立一种创新的氛围。
9. 为实现公司的目标和目的,优化团队、小组和员工的努力。
10. 取消工作场所的训诫。
- 11a. 取消生产的数量限额,代之以学习和制度化改进的方法。
- 11b. 取消目标管理,代之以学习工作流程的性能和如何改进它。
12. 消除人们为自己的手艺而自豪的障碍。
13. 鼓励每个人接受教育和自我完善。
14. 采取行动来完成变革。



全面质量管理

全面质量管理 (total quality management, TQM) 是一种管理哲学, 强调“管理整个组织使它在对于顾客来说是重要的产品和服务的所有维度上表现出色”。^[7] TQM 实质上是整个组织对于顾客所定义的质量的持续关注。在 TQM 下, 从首席执行官到最底层的员工, 每个人都必须参与进来。TQM 可以用以下的行为来总结:^[8]

1. 发现顾客需要。这可能包括利用调查、焦点小组、访谈或其他一些把顾客的声音整合到决策制定过程中的技术。
2. 设计一种达到(或超越)顾客要求的产品或服务。使它容易使用和容易生产。
3. 设计一个便于第一时间正确地做好工作的生产流程。判断哪儿有可能发生错误, 并努力防止。当错误发生了, 找出原因, 以便使它们再次发生的可能性减小。尽力实现无差错流程。
4. 追踪结果, 并用那些结果来引导系统的改进。永远不要停止努力改进。
5. 将这些概念延伸到供应商和分销商。

如同前面所陈述的, TQM 是整个组织对于顾客所定义的质量的持续关注。它不是技术的集合, 而是关于在组织内人们如何看待他们的工作和质量的思想或思考方法。

实施 TQM

如今的管理者们面对着大量的如何实施 TQM 的建议和文献。最常用的实施 TQM 的办法有三种: 戴明法 (Deming method)、朱兰法 (Juran method) 和克罗斯比法 (Crosby method)。这三种方法都是以支持各自的方法的人命名的。这三个人, 戴明、朱兰和菲利普·克罗斯比被认为是“质量管理宗师”。戴明法强调通过员工授权进行统计上的质量控制; 朱兰法强调重构态度、全面控制和年度目标检查; 克罗斯比法强调顺应需求和零缺陷。所有这些方法都是合理的, 然而, 最好的执行 TQM 的办法, 是为每种具体情况定制程序。在弗兰克·麦瑟尼 (Frank Mathoney) 进行的一项研究中, 以下倡议是成功执行 TQM 的高级管理人员最常引用的:^[9]

1. 示范从上至下的承诺和推动参与。
2. 设立硬性 (tough) 的改进目标, 而不仅仅是伸缩性目标。
3. 提供适当的培训、资源和人力资源支持。
4. 确定关键的测量因素, 按确定的标杆检查和追踪进程。
5. 传播成功的故事, 尤其是那些关于有促进标杆的故事; 总是分享财务进展报告。
6. 确定质量成本及改进的途径; 证实质量提高可以降低质量成本。
7. 依赖于团队工作、参与和所有层次的领导。
8. 尊敬“权威”, 但要采用适合自身的创新。
9. 安排时间来观察进程、分析系统的运作、奖励贡献和作出所需的调整。
10. 最后, 认识到关键的内部任务是文化的改变, 以及关键的外部任务是与顾客和供应商建立一套新的关系。



虽然可能看起来将一个组织转变到全面质量管理的方向上去很有意义,但仍然会有来自传统主义者的阻力。表 20-4 对传统组织和使用 TQM 的组织进行了比较。最常提到的采用 TQM 的障碍是:(1) 在管理层方面缺乏目标的一致性;(2) 强调短期利润;(3) 未能修改人员评价系统;(4) 管理部门的灵活性(职位升迁);(5) 缺乏培训的承诺和未能慢慢灌输变革导向型的领导能力;(6) 成本过高。^[10]管理实例 20-1 描述了一个公司实施 TQM 的经历。

表 20-4 传统组织和使用 TQM 的组织的比较

角度	传统的	TQM
总的使命	最大化投资回报	达到或超越顾客满意度
目标	着重于短期	长期和短期的平衡
管理	并不总是开放性的;有时目标会前后不一致	开放的;鼓励员工投入;目标前后一致
管理者角色	发布命令;强制执行	教练,消除障碍,建立信任
顾客需求	并不是最高优先级;可能并不清楚	最高优先级;很重要,要得到识别和理解
问题	归属过失;惩罚	识别和解决
问题解决	不是系统的;通过个人解决	系统的;通过团队解决
改进	不稳定的	持续不断的
供应商	敌人	伙伴
工作	狭隘,专一的;大量个人努力	广泛的,更一般化;大量团队努力
焦点	产品导向	流程导向

资料来源: William J. Stevenson, *Production and Operations Management* 4th edition. Copyright © 1993 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reprinted with permission.

► 管理实例 20-1

www.flarock.com

Florida Rock 和 TQM

据一家总部设在 Jacksonville 的建筑材料公司——Florida Rock 公司——的高级职员所说,几年前开始实行的一项 TQM 计划极大地促进了公司的利润增长。Florida Rock 公司的 TQM 计划包括了一项业务流程改进创举,它鼓励公司所有层次的员工来寻找改进运营的方法。主席 Ted Baker 说,他受到了年轻管理者们提出的观念的影响。“这不是一件从上至下的事。这些孩子们正在告诉我们如何使我们的业务运转得更好。”

在 2002 财政年度,总销售量仅仅上升了 1.1%,达到了 7.237 亿美元。然而,由于运营得到了改进,除资产销售收益外的净收入跃升了 18.9%,达到了 6710 万美元。在过去的五个财政年度里,随着公司贯彻执行它的 TQM 计划,收益以 15.1% 的年增长率增加,而它的股票也上涨了 150%。

资料来源: Mark Basch, “Jacksonville, Florida-Based Construction Firm Likes Total Quality Management,” *Knight Ridder Tribune Business News*, February 6, 2003, p. 1.



改进质量的特殊方法

持续改进 (continuous improvement), **经营法改善** (kaizen), **来源质量** (quality at the source), **六西格玛** (six sigma) 和 **精益制造** (lean manufacturing) 都是和 TQM 有特别相关性的术语。每一种方法都会在接下来的内容中加以讨论。

持续改进通常指相对于组织所有的产品和服务来说的每个部分作出改进的不断努力。^[11]关于 TQM, 它意味着将焦点集中在改进完成工作程序的质量上。这一观点认为, 对更好的质量和更好的服务的需求是永无止境的。

经营法改善是起源于日本的一种改进原理, 最近在全世界得到了广泛的应用。很多人把**经营法改善**和**持续改进**看成是同义词; 另一些人认为经营法改善是持续改进的子集或一种特殊形式。“Kaizen”一词来自于两个日本词: “kai”, 表示“改变”, 而“zen”表示“好的”。^[12]因此, “Kaizen”的字面意义是“好的改变”, 而在今天的环境下它描述了一个连续不断、坚持不懈的改进过程。经营法改善不是基于技术上大的飞跃, 而是基于对已有程序的进一步提炼。经营法改善基本来说是一个采取很多小步骤来改进工作场所的系统。它的基础是相信这个系统应该是顾客驱动型的, 并且应该通过系统性的和开放的沟通使所有员工参与进来。在经营法改善方法中, 员工被视为组织最宝贵的资产。这种思想通过团队协作和广泛的员工参与来实现。总的来说, 经营法改善将提供参与机会的原则应用到对目前的方法和程序的进一步改进中去。经营法改善不是将注意力集中在买到新的、更快速的机器上, 而是在于对现存情况中所使用的方法和程序的改进。

来源质量是指使每个员工对他或她的工作质量负责任的观点。^[13]实际上, 这种方法把每个员工视为他或她自己的工作的质量检查员。这种方法的一个主要优点是, 它消除了质量检查员和生产员工之间常常存在的敌对关系。它鼓励员工以他们的工作为荣。

六西格玛既是一套精确的统计工具, 又是持续改进的战斗号角。^[14]六西格玛由摩托罗拉公司在 20 世纪 80 年代创立, 字面的意思用统计学术语来表示, 是指偏离均值的 6 个标准差。六西格玛的思想是为了实现六西格玛(大多数传统流程使用的是三西格玛)要求的极高水平的质量, 必须检查和改进整个生产或服务系统。六西格玛重视以顾客为中心和严格的数据驱动。六西格玛提出了“关于质量, 顾客想要什么”的问题。然后这个问题的答案被译成统计术语并进行严谨的分析。

精益制造是一种系统的方法, 用来识别和消除无用的和无附加值的活动。^[15]精益制造的本质是, 注意整个生产或服务过程来消除任何可能的无用或非必要活动。

所有以上这些术语(持续改进, 经营法改善, 来源质量, 六西格玛和精益制造)都是提高产品或服务质量的方法。这些方法不是互斥的, 而是互补的。它们的区别是, 每种方法提出了一个不同的重点。也应该指出, 这些方法中的每一种都能应用于非生产环境, 例如服务、教育和政府部门。

正如前面所提到的, TQM 是整个组织对于顾客所定义的质量的持续关注。它不是技术的集合, 而是关于在组织内人们如何看待他们的工作和质量的思想或思考方法。

生产再造

有些人混淆了生产再造和 TQM 的概念。生产再造(reengineering),也叫企业流程再造(business process engineering),即“寻找和进行企业流程的彻底改变,以获得成本、速度、生产率和服务中的突破性成果”。^[16]与 TQM 不一样的是,生产再造不是对现有流程作出无关紧要改变的方法。生产再造更确切地说,是从最高管理层发起的,通过艰难的努力,对用于制造产品或服务的流程作出主要的改进。生产再造的本质是从零开始,并重新设计组织的流程,以更好地服务它的顾客。

其他质量标准

尽管 TQM 是一种高效的、涉及整个组织的有关质量的哲学,但是也还有其他组织可以用来提高质量的技术和方法。它们中的大部分可以单独使用或与 TQM 结合使用。质量圈在第 11 章中讨论过了。下面讨论另外两种方法。

ISO 9000

ISO 9000 是国际标准化组织(International Organization for Standardization, ISO)于 1987 年在瑞士日内瓦创立的一系列质量标准。ISO 现在由超过 110 个国家的国家标准组织组成,其主要目标是促进标准化进程和推动商品和服务的国际贸易。美国国家标准组织(ANSI)在 ISO 中代表美国。

起初 ISO 颁布了五条国际标准,用来引导内部质量管理程序和促进外部质量保证。本质上,ISO 9000 概述了满足不同情况下的质量要求所必需的质量系统要求。ISO 9000 的焦点是设计和操作流程,而不是最终的产品或服务。ISO 9000 需要大量的文件来证明当前使用的程序的一贯性和可靠性。总的来说,ISO 认证并不和实际最终的产品或服务有关,但它保证了公司用文件完完整整地证明了它的质量控制程序。

虽然 ISO 颁布了标准,但它不对这个标准进行国际性管制;管制留给国家鉴定组织进行,例如美国注册鉴定委员会(Register Accreditation Board, RAB)。然后 RAB 和其他这样的委员会批准登记员颁发 ISO 9000 证书。全世界获得 ISO 9000 认证的组织数目急剧增加,到 2001 年末,在 161 个国家中已超过 510 000 个。^[17]

新的 ISO 9000 标准在 2000 年秋季开始执行。新的标准(比如:ISO 9000:2000)强调将国际组织和内部绩效而不是工程,作为交付产品或服务的最好方法。本质上 ISO 9000:2000 更多地将焦点集中在持续改进和顾客满意上。管理实例 20-2 阐述了一个公司如何成功地执行 ISO 9000:2000。

► 管理实例 20-2

www.standardaero.com

在标准航空联盟执行 ISO 9000

标准航空联盟有限责任公司(Standard Aero Alliance, SAAI)是世界上最大的独立小燃气涡轮引擎和零件修理及检查机构。公司对 Pratt & Whitney 加拿大公司、劳斯莱

斯公司、Honeywell 公司和通用电气公司用于航空、海运和工业用途的燃气涡轮进行修理和检查。在前两个公司成功地执行了 ISO 9000 之后,质量保证部门主管 Leon Dodd, Jr. 相信,执行 ISO 9000 的最好办法是,在生产过程中使用团队或员工参与。

执行团队做的第一件事就是形成一个矩阵,清楚地将每个 ISO 9000 要素与对该要素、程序、形式或流程负责的一个团队联系起来。这个矩阵也产生了一个组织严密的承诺,因为所有的要素所有者都是副总裁/总经理的职员。因此,管理部门不仅对过程而且对团队的成功负责。当执行过程进行到实际审核之前,就会举行一个全体会议来讨论每个员工在审核中的角色和责任。SAAI 的副总裁和总经理 Chuck McKenzie 总结了这次经验:“经过了 ISO 组织的认可,使我们到了更高的平台上,而且使我们在维护、修理和检查行业中更有竞争力了。我们成功地实现了这个目标,因为我们使我们所有的员工都参与到了 ISO 执行过程中。”

资料来源: Leon P. Dodd, Jr., “The Team Approach to ISO 9000:2000 at Standard Aero Alliance,” *Journal for Quality and Participation*, Spring 2002, pp. 41—44.

ISO 14000

受到 ISO 9000 的成功的鼓舞,ISO 提出了一个类似系列的关于环境管理的国际标准。ISO 14000 是一系列包括了环境管理工具和系统的非官方国际标准。^[18]虽然很多国家已经形成了环境管理系统标准,但这些标准常常是不兼容的。ISO 14000 的目的就是提供兼容的国际环境标准。就像 ISO 9000 没有规定如何将质量程序结合到组织中去的具体方法,ISO 14000 也没有规定环境政策。ISO 14000 提出一个环境管理系统的国际性标准,以便组织针对它们的环境活动设计对应的系统框架。ISO 14000 着重强调了战略性问题,例如设立目标和形成政策。最终,ISO 14000 将包括 20 个单独的标准,覆盖了从环境审核到标记到评定产品生命周期的一切事情。ISO 14000 证书要求在四个组织领域上符合要求:^[19](1) 环境管理系统的执行;(2) 保证有合适的程序来保持与法律和规章的一致;(3) 承诺持续不断的改进;(4) 承诺浪费最小化和预防污染。

很多人相信,ISO 14000 的影响将远远超过 ISO 9000。到 2000 年末为止,一项 ISO 调查报告了,与 1997 年末仅仅只有 5 000 份相比,全世界范围内在 112 个国家中已有 36 000 份证书进行了注册。^[20]

零缺陷

零缺陷这个名称有点令人误解,因为这种方法并不是在严格意义上试图将缺陷或有缺陷的服务降低到零。真正的零缺陷在很多情况下是成本高昂的。零缺陷计划(zero-defects program)试图创立一种对预防低质量的积极态度。零缺陷计划的目的是通过使每个人认识到他或她对质量的潜在影响,来提高质量意识。自然地,这将导致更多对细节的注意和对精确性的关注。

大多数成功的零缺陷计划有以下特点:

1. 对质量的重要性的广泛沟通——标语、海报、竞赛等。
2. 整个组织范围内的认可——舆论承认对高质量工作给予奖励、发给证书和授予

勋章。

3. 员工对问题的识别——员工指出他们认为质量可以得到改进的领域。
4. 设立员工目标——员工参与设立质量目标。^[21]

马尔科姆·巴尔德瑞吉国家质量奖

美国国会于1987年通过了《马尔科姆·巴尔德瑞吉质量改进法案》。这条立法的目的是鼓励美国企业更加努力来提高它们的产品和服务的质量。马尔科姆·巴尔德瑞吉奖(Malcolm Baldrige Award)是以过世的马尔科姆·巴尔德瑞吉的名字命名的,他是一个成功的商人,曾任美国商业部长。这个奖是由国家标准技术协会授予并只能奖给美国境内的企业。该奖的目的是激发美国公司提高质量的努力和认可取得的质量成就。三项奖中最大的奖项会每年授予下列每个类别:制造、服务、小企业,从1999年开始授予教育和卫生保健领域的企业。管理实例20-3描述的是2002年巴尔德瑞吉奖的获得者。

► 管理实例 20-3

www.motorola.com

www.branchsmith.com

www.stlbmbaa.org/Sponsor/8

2002 年的巴尔德瑞吉奖获奖者

2002年11月21日,总统乔治·布什和商业部长唐·伊文思(Don Evans)宣布了2002年马尔科姆·巴尔德瑞吉奖的三位获奖者。这些获奖者包括卫生保健领域的首次获奖者。2002年巴尔德瑞吉奖的获奖者是:伊利诺伊州山姆伯格的摩托罗拉有限责任公司的商业、政府和工业解决方案部门(制造类),得克萨斯州福特沃思的布朗奇-史密斯印刷公司(小企业类)和密苏里州圣路易斯的SSM卫生保健机构(卫生保健类)。

部长伊文思这样描述获奖者,“这三位2002年巴尔德瑞吉奖的获得者是具有世界级标准的行为榜样,他们取得了显著的成果。这些组织的人们代表了在公共责任和公司工作中最高的道德标准。”

资料来源: National Institute of Standards and Technology (NIST), news release, November 21, 2002.

质量控制类型

与系统的投入或产出有关的质量控制是**产品质量控制**(product quality control)[有时也叫**接受控制**(acceptance control)]。产品质量控制用于评估已经存在的一批产品或服务的质量,例如引进的原材料或制成品。产品质量控制有助于验收抽样程序,即检查一批流出项目(或引入的材料)的某个部分,来确保该批次符合关于在这批中可以容忍的有缺陷单位的百分比的规范。使用验收抽样程序,接受或拒绝一整批物品的决策



建立在一个样品或一组样品的基础上。

过程控制 (process control) 是在生产产品或服务时关注监控质量。过程控制涉及在生产过程中所用的设备和程序的控制。在过程控制下,人们从一个流程中定期取得样本并与一个预定标准比较。如果可以接受样本结果,就允许流程继续。如果不能接受样本结果,就会停止流程并作出调整使机器或程序回到控制之下。

验收抽样 (acceptance sampling) 是通过检查一批中的一个或一组样本来预测一批或一大批产品质量的方法。验收抽样在下列三个基本前提之一下使用:

1. 相对于检查成本来说有缺陷产品通过审查的潜在损失或成本不大。例如,检查一个火柴厂生产的每根火柴是不合适的。
2. 对有些项目的检查需要毁坏进行测试的产品,好比测试镁光灯的情况。
3. 取样通常比作普查能更快地产生结果。

验收抽样对进行检查的一批或许多产品中抽取给定规模的一个随机样本。然后对该样本进行测试和分析。如果发现超出一定数量(统计决定的)的产品有缺陷,就拒绝一整批,因为人们认为它有一个大到不可接受的有缺陷项目百分比。由于有可能对批量作出不正确推论,验收抽样总是包含风险。生产者愿意拒绝好的一批产品的风险称作**生产者风险** (producer's risk),接受坏的一批产品的风险称为**顾客风险** (customer's risk)。明显,人们既想最小化生产者风险又想最小化顾客风险。然而,同时最小化生产者风险和顾客风险的唯一方法是增大取样规模,也就增大了检查成本。因此,通常的方法是决定生产者和顾客的最大可接受风险,然后,围绕这些风险设计验收抽样方法。

过程控制图 (process control chart) 是一种以时间为基础的图形,显示一台机器或一个流程是否在期望质量水平上生产。如果检测到抽样有显著的变化,就说明该机器已不受控制。控制图并不试图解释为什么一台机器不受控制,仅仅说明它是否不受控制。

最常用的过程控制图叫**均值图** (mean chart) 和**范围图** (range chart)。均值图(也叫 X 图)监控着一台机器或一个流程生产的产品的某些指数(尺寸、重量等)的均值或平均值。范围图(也叫 R 图)监控着一台机器或一个流程生产的产品的某些指数(尺寸、重量等)的变化范围。

使用控制图的质量控制检查员首先计算所测量的指数的想要的水平。下一步是统计计算控制上限和下限,它们决定了在机器或流程被认为不受控制之前指数能偏离想要的水平多少。一旦设立了控制图,质量控制检查员就会定期地从机器或流程的产品中抽取一个小样本。样本的均值或范围根据使用的图的类型绘制在控制图上。通过把每个样本的结果绘制在控制图上,很容易迅速识别任何质量异常倾向。图 20-1 显示的是一个样本均值图。范围图看起来像均值图,唯一的区别是和均值相反,标记的是样本的变化范围大小。

单独地使用一个均值图或范围图容易导致错误的结论。例如,一个机器零件的控制上限和下限可能分别是 0.1000 毫米和 0.0800 毫米。一组四个零件的样本是 0.1200, 0.1100, 0.0700 和 0.0600,会产生 0.0900 的可接受均值;然而样本的每个元件都超出了容限。因为这个原因,当监控变量时,通常同时使用均值图和范围图来确保

机器或流程在控制之内。

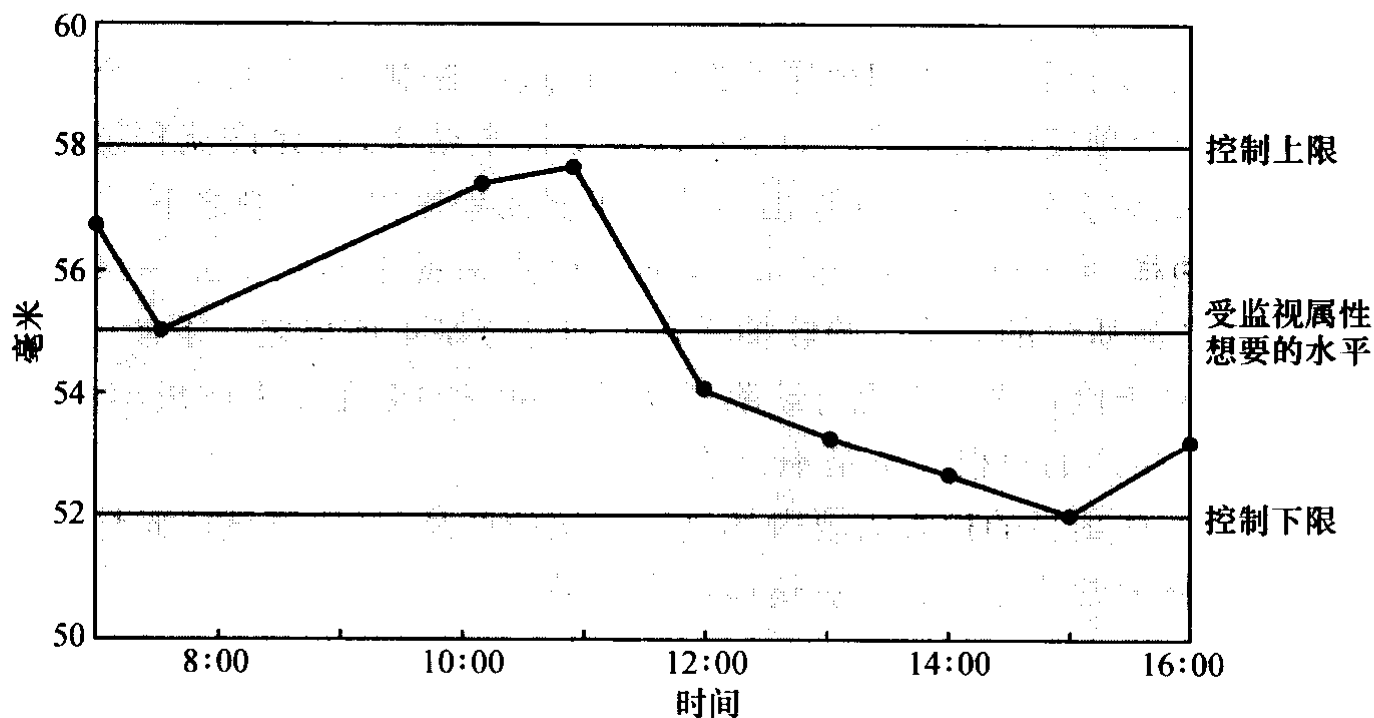


图 20-1 均值图

20.6 库存控制

库存是与运营系统相关的不同流程之间的缓冲器。库存(inventories)通常根据它们在运营系统中的位置划分为三类:(1) 原材料;(2) 半成品;(3) 制成品。原材料库存是购买和生产之间的缓冲器。半成品库存是用来缓冲通过不同生产过程的流程速度的不同。制成品库存的作用是生产最后阶段和运送之间的缓冲器。

库存增加了运营系统的灵活性,并使组织能做下列事情:

1. 以经济批量而不是小批量进行采购、生产和运送。
2. 即使对制成品或原材料的需求有波动,也可以在平稳、持续的基础上进行生产。
3. 当对需求的预测发生错误或发生了供给或生产的减速或中断时,防止出现大问题。

如果不是成本昂贵,每个组织都会企图维持很大的库存来便于采购、生产安排和分销。然而,很多成本都和保持库存有关。潜在库存成本包括这些因素,如保险费、财产税、储存成本、无形损耗成本、损毁和投资在存货上的金钱的机会成本。这些成本的相对重要性依赖于所持有的特定库存。例如,对妇女的时尚用品来说,潜在的无形损耗成本很高。类似地,危险化学药品的储存成本也会很高。因此,管理部门必须不断地平衡持有库存成本和运营时短缺原材料、半成品或制成品的成本。管理实例 20-4 说明了很多餐馆和酒吧发现的一种很有用的库存控制方法。



管理实例 20-4

www.bevinco.com

酒的保存

虽然酒的销售是餐饮行业利润和收益的一个很大来源,但它也可能是亏损的巨大来源。溢出、倾倒过多、泄漏和员工公然偷窃都会导致很大的亏损。虽然餐饮业中的很多家过去都把酒的亏损作为“业务成本”注销,而有一些商家已经致力于进行饮料库存控制来解决这个问题。

通过使用一个专卖系统——Bevinco,经销商在有契约的公司开张前拜访它们。使用一个精确的天平和一台手提电脑,每瓶酒可以单独称重并用一个关于一满瓶同样产品的产品信息的详细数据库来分析。在相对短的时间内,电脑作出哪些应该已经出售的深入分析。用分析得出的数据,管理部门可以确定可能存在任何问题的地方。Bevinco 的数字表明,它们的库存控制系统可以帮助餐馆和酒吧增加超过 10% 的收益,而且客户的平均收益超过了审计本身成本的五倍以上。

资料来源: David Avrin, “Keeping Tabs on Liquor,” *Colorado Springs Business Journal*, September 28, 2001, p. 4.

即时库存控制

即时库存控制(just-in-time inventory control, JIT)形成在日本,但普及在美国。JIT 系统有时也称为零存货系统(zero inventory system),无库存系统(stockless system)或看板系统(kanban systems)。JIT 实际上是一种生产哲学,它确保合适的商品在所需要的时候到达和离开。传统上,企业引进的原材料一般是以相对少次数的大量运货来订购,并在仓库中储存直到需要用于生产或提供服务的时候。

实施 JIT 的组织对原材料进行更少量和更频繁的订购。JIT 依赖于消除不同批的不同产品的生产之间的供应时间。JIT 可以被看成一种运营思想,它的基本目的是消除浪费。从这种角度来看,浪费是“除了对产品或服务增加价值的绝对必要的最少量的设备、材料、零件、场地和工人的时间之外的任何事。”^[22]

JIT 哲学不仅应用于引进的原材料的库存,而且应用于成品部件或者成品的生产。这个观点并不是要直到需要运货时才生产一个商品或一个部件。JIT 叫做需求拉动系统(demand pull system),因为只有当生产流程的下一个阶段需要(或拉动)商品时才生产或订购它们。表 20-5 总结了 JIT 的优点。一个潜在危害是,如果需要时不能获得所需的零件或部件,整个生产线可能会停产。JIT 已经在很多美国公司成功地得到了运用,包括惠普、摩托罗拉、布莱克 & 德克尔、通用汽车、福特、克莱斯勒、通用电气、固特异和 IBM。^[23]



表 20-5 JIT 系统的优点

1. 极大地降低了库存水平。
2. 大大地减少了产品通过生产线的时间。这使组织更有灵活性和对顾客需求反应更迅速了。
3. 产品/服务质量提高了,废料成本降低了,因为更早地发现了有缺陷的产品和服务。
4. 生产批量更小,库存和处理原料的设备所占的场地更少。这也使工作时员工之间的物理距离减小,增进了沟通和团队协作。

资料来源: N. Gaither, *Production and Operations Management* (Fort Worth: Dryden Press, 1992).

虽然 JIT 在美国企业中很流行,但它不能快速解决一个公司可能面临的所有质量和运营问题。事实上,JIT 可能要花很多年才能真正与一个公司吻合。从 20 世纪 60 年代早期开始,丰田公司花了二十多年才完全贯彻了这个概念。^[24]虽然 JIT 是丰田的精益制造系统的关键,它也揭示了库存系统的很多缺陷,因为 JIT 更容易检测到有缺陷的存货,但是解决这些形式的缺陷(发现缺陷在何处以及如何发生的)有时候很费时且很难完成。

汤姆·彼得斯对 JIT 提出了新的变化方向。他相信,除了仅仅为了有助于供应商改进其产品(也就是得到更少有缺陷的零件)而使用 JIT,一个公司还可以把 JIT 推进到分销渠道来主动寻找机会帮助顾客(使用 JIT 的一些变量作为营销战略),并把他们和公司流程联系起来。换句话说,通过检查和解决顾客的问题来向顾客提供他们确实需要的,公司不仅改进了它的质量控制,而且建立起了与顾客基础的关系。^[25]

追踪库存

在使用电脑之前,追踪库存是一项乏味和费时的任务,因为很难保持准确的库存记录。员工进行每次销售和购买的记录,并且一个簿记员在周末会减去所有销售和加上所有购买,这决定了库存保持了多少存货。然而,员工常常忘记记录交易,簿记员经常在计算数字上犯错,这两种错误都会使企业很难知道它们实际有多少存货。

条形码技术

技术在改进库存追踪的方法。大多数商品标上了条形码(bar codes),即电子扫描仪可辨认的条形和空白组成的图形。条形码减少了追踪库存的错误。当一个公司购买或卖出了一件商品,一位员工就扫描了商品的条形码。电脑程序识别了条形码包含的信息,并自动地从库存中加上或减去这个商品。

实测库存量

即使电脑追踪了库存,管理者也需要进行实测库存。实测库存量(physical inventory)包括确实地数出公司库存的存货单位数目。大多数企业一年进行一到两次实测库存。

管理者需要进行实测库存,因为实际存货常常和追踪到的存货水平不同。差异会反映错误或未经许可的提货,包括偷窃。不偶尔调整存货的管理者可能会遭遇库存短缺。

独立需求品与非独立需求品

独立需求品 (independent demand items) 是产成品和其他最终产品。在很大程度上,独立需求品是被出售或运出而不是用来制造另一个产品。独立需求环境的例子包括大多数的零售店、图书出版和医疗用品生产行业。^[26] **非独立需求品** (dependent demand items) 典型地是用来制造一些制成品的部件或组成零件。在这些情况下,对这些产品的需求依赖于所生产的制成品的数量。一个例子是新车对轮胎的需要。如果汽车公司计划下个月制造 1 000 辆汽车,它知道它必须持有 5 000 个轮胎(允许备用)。^[27] 对于独立需求品,预测在存货储存决策中起了重要作用。对于非独立需求品,存货储存需求直接取决于生产计划。

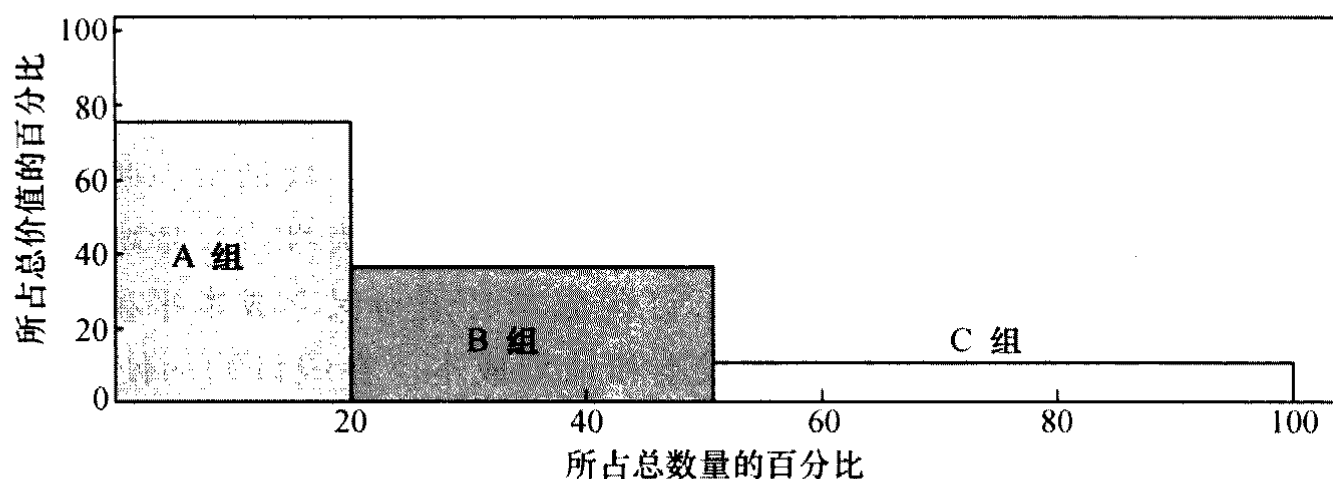


图 20-2 ABC 库存分类

资料来源: Richard B. Chase, et al., *Operation Management for Competitive Advantage* with CD-ROM and PowerWeb. Copyright © 2004 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reprinted with permission.

ABC 分类系统

管理库存的最简单和最广泛使用的系统之一就是 ABC 法。**ABC 分类系统** (ABC classification system) 基于存货每单位时间的使用的总价值来管理它们。在很多组织中,少量的产品或材料, A 组, 在库存中占了最大的金额价值; 下一组商品, B 组, 占了中等量的存货价值; C 组占了少量的存货价值。图 20-2 解释了这个概念。金额值既反映了商品的成本也反映了商品的使用率。例如, 一个商品可能通过低成本和高使用率或高成本和低使用率的组合来放进 A 组中。

用这种方法给商品分组对每个商品建立了适当的控制。一般地, A 组中的商品受到非常密切的监控; 对 B 组中的商品比较注意监控; 而对 C 组中的商品仅仅偶尔检查一下。通常 C 组中的商品不用进行 A 组和 B 组中的商品所作的详细的文书工作。在一个汽车服务站, 汽油会被认为是 A 组商品并会每天监控。轮胎、电池和传输液可能是 B 组商品并可能会每周或双周检查一次。阀杆、挡风玻璃水刮、水箱帽、软管、风扇皮带、油气添加剂、车蜡等可能是 C 组商品, 两三个月检查和订购一次。^[28]

ABC 法的一个潜在缺点是, 虽然 C 组中的商品有很小的成本/使用价值, 但它们可能对运营顺利至关重要。例如, 一个便宜的螺钉可能对于生产一台昂贵的机器是必需



的。处理这种商品的一种方法是把它们指定为 A 组或 B 组商品,而不考虑它们的成本/使用价值。ABC 法的主要优点是它集中于控制那些对运营最重要的项目。

随着计算机技术和信息系统在中小公司中越来越普遍,ABC 法可以计算机化并且类别可以更熟练和准确地被监控或改变。计算机化分类系统的操作和控制的附加值在于它强化了订购周期管理和库存控制。

安全库存

大多数组织维持**安全库存**(safety stocks)来适应需求和供给中未预料到的变化和考虑到的交货时间的改变。安全库存的最优规模,是由商品库存用尽的成本与维持额外库存成本之间的权衡来决定的。商品库存用尽的成本常常很难估计。例如,顾客可能选择去其他地点而不是等待产品。如果在其他分部所在地可以得到产品,库存用尽成本可能仅仅是将商品从一个地点运输到另一个地点的成本。

订购数量

大多数原材料和制成品都是一个接一个地消费或一次消费一些单位;然而,由于成本与订购、运输和处理存货联系在一起,企业通常希望大批或大量购买原材料和产品。

当决定订购的单位最优数量时,订购成本必须与保存成本平衡。**订购成本**(ordering cost)包括了如订单成本、运输成本和计划成本。在线订购的使用已经降低了很多组织的订购成本。**保存成本**(carry costs)包括储存成本、保险费、税费、无形损耗和投资在存货中的费用的机会成本。订购的单位的数目越小,保存成本越低(因为平均维持的存货越少),但订购成本越高(因为必须进行更多订购)。订购的单元的最优数量称为**经济订货批量**(economic order quantity, EOQ),是由订购成本等于保存成本的那一点来决定,或由总成本(订购成本加上保存成本)最小之处决定。

EOQ 方法的最大弱点是,准确地决定确切的保存和订购成本有困难。然而,研究已经表明和 EOQ 相当接近的订购规模有关的总成本和与 EOQ 有关的最小总成本并没有显著区别。^[29]因此,只要估计的保存和订购成本在大致合适的范围内,这个方法就可以得出有意义的结果。人们已经发展了基本模型的变量来考虑如购买量和其他特别折扣。

物料需求计划编制

物料需求计划编制(material requirements planning, MRP)是存货系统的一种特殊形式,在这种系统中一个产品的每个元件的需要量都在要生产的制成品的产量的基础上计算。何时需要每个元件依赖于何时需要用于装配和将元件准备好所需的提前期。

MRP 的目的是使正确的原料在正确的时间到达正确的地点。因为保存不用的零件是昂贵的,所以 MRP 背后的观念是要么提供所有必要元件,要么完全不提供。表 20-6 列出了 MRP 的一些优点。

表 20-6 MRP 的潜在优点

1. 降低了非独立需求品的平均库存量(原材料、零件和处于工作过程的库存)。
2. 改进工作流程,导致工作的开始和结束之间的时间的减少。
3. 使交货承诺更可靠。
4. 使零件短缺最小化。
5. 保持工作项目优先性以便符合时间进程,使得商店工作更有效率、更加合适。
6. 有助于设计变化的时机选择及其贯彻执行。
7. 可以在主要生产计划上模拟和评估变化。
8. 如果可以实现想要的交货日期能提早告知管理者。
9. 根据订单改变(提速或减速)交付日。
10. 有助于能力需求计划编制。

资料来源: James B. Dilworth, *Production and Operations Management* 4th edition, McGraw-Hill, 1989. Reprinted with permission of the author.

日本组织已经使用 MRP 来支持它们高生产率的制造和装配流程。它们的计划系统包括了战略性的行业外购。在这种概念下,通过依赖战略伙伴供给关键性元件来获得对 MRP 程序的帮助。通过它们的传统性垂直整合系统,资源和产品的进出是绝对有效的。大多数供应商的现代化意图已经得到了母公司的支持,以便外包者和制造者的系统相匹配。一旦 MRP 系统进行结盟,就可以从节约成本和提高生产效率中获得显著收益。^[30]

不考虑它们运作的竞争性系统,几乎所有 MRP 系统都利用计算机,因为它有较强的储存库存记录、生产序列和生产提前期,并能迅速将这些数据转换成期间性生产进度计划和库存水平报告的能力。

MRP 利用了三个基本文件:(1) 主要生产进度计划;(2) 物料清单;(3) 库存状况档案。主要生产进度计划(master production schedule)来源于总的生产计划和预测一个给定时期内要生产的成品数量。物料清单(bill of materials)是组成每个成品的零件和部件的一份数据清单。库存状况档案(inventory status file)是当前库存中的零件情况的记录。

MRP 系统使用这三个文件来建立时间表,它确定了需要生产的成品的特定零件和原料、所需的精确数目以及应该订购这些原料和接受或完成订单的日期。例如,如果主要生产进度计划确定了一个制造商需要装配 100 个成品并准备好在 6 月运货,公司可能需要在 4 月订购一些元件,并在 5 月进行额外的元件订购。使用一个 MRP 系统有助于一个生产计划者根据成品需求安排生产和订购元件。MRP 的打印输出结果会显示每个副元件有多少和什么时候进行订购以满足成品生产需要。图 20-3 呈现了一个对基本 MRP 系统的输入和它产生的报告的概况。

MRP 和 JIT 不同,因为 MRP 通常根据预测(一个推动系统)而不是实际需求(一个拉动系统)来工作。MRP 允许大批量生产零件,而 JIT 努力实现小批量。很多公司把 MRP 和 JIT 的要素结合起来。^[31]在这些情况下,公司将基本 MRP 用于订购目的和原材料管理,然后用 JIT 程序执行生产。表 20-7 给出了 JIT 和 MRP 之间的一般比较。

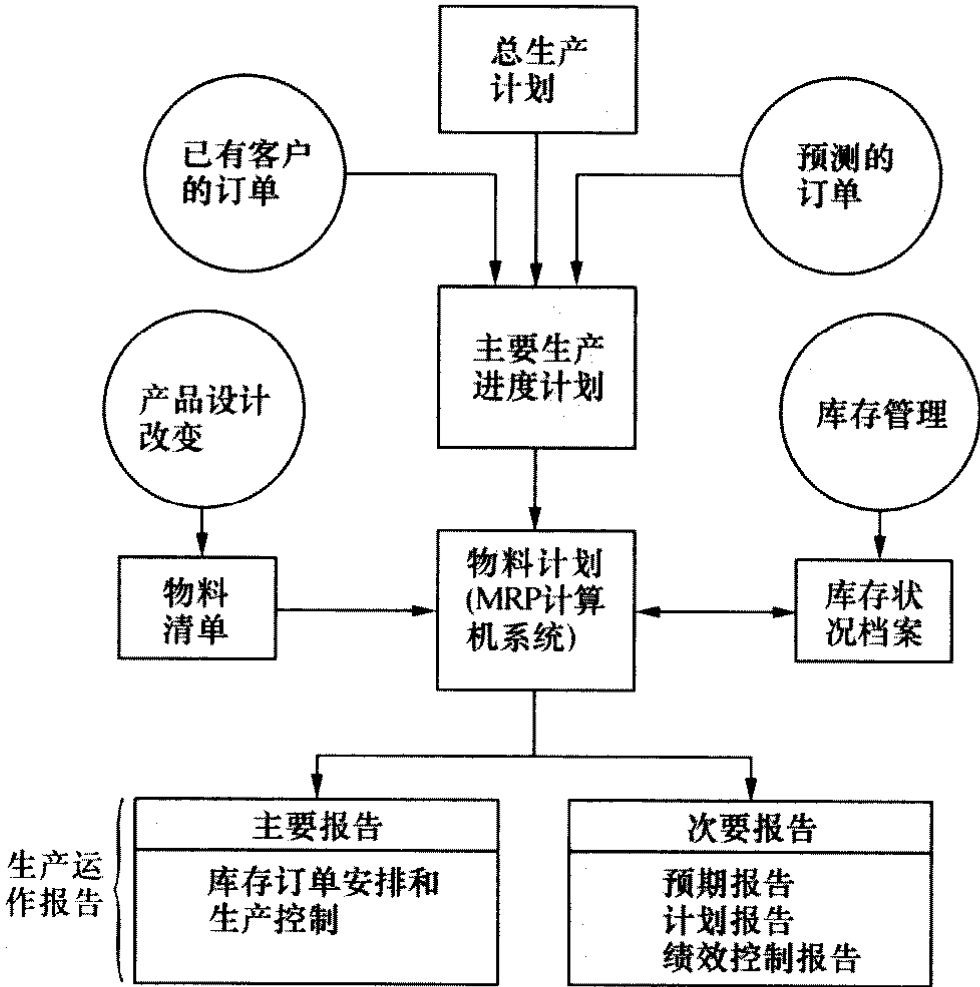


图 20-3 一个标准物料需求计划编程序概况的全景和基于该程序产生的报告

资料来源：Richard B. Chase, et al. , *Operation Management for Competitive Advantage* with CD-ROM and PowerWeb, Copyright © 2004 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reprinted with permission.

表 20-7 JIT 和 MRP 之间的区别

运营系统特点	JIT	MRP
重点	实物运营	信息系统
产量安排	稳定的进度	变化的生产计划
工作授权	看板生产	主要计划推动
数据特点	最小化获取的数据	获取所有数据
问题响应	解决和调整	生产再造
文书人员	减少了	增加了
控制形式	车间的、可见的、生产线上的工人	中层管理报告、工作人员
调整能力	可见的、立即的	能力需求计划,延期的

资料来源：Nicholas J. Aquilano and Richard B. Chase, *Fundamentals of Operations Management*. Copyright © 1991 The McGraw-Hill Companies Inc. Reprinted with permission.

本章小结

1. 理解运营成本控制的基本要求。成本控制的第一个要求是了解组织的会计和预算系统。一旦预算实施生效,就必须仔细监控它们以发现任何未预料到的成本变化。对任何检测到的成本变化都必须进行分析和确定原因。
2. 从运营管理者角度定义质量。运营管理者主要关注的是产品或服务达到的



规格。对于运营管理者来说,质量是由设计阶段中确定的规格或标准决定的。

3. 列出设计质量的八大维度。设计质量的八大维度是性能、特点、可靠性、耐久性、适用性、反应、美感和信誉。

4. 解释质量保证的概念。质量保证指的是“打造质量”而不是“检查质量”。

5. 解释全面质量管理的概念。全面质量管理是一种管理哲学,强调“管理整个组织使它在对于顾客来说是重要的产品和服务的所有维度上表现出色”。全面质量管理实质上是整个组织对于顾客所定义的质量的持续关注。

6. 定义下列术语:持续改进、经营法改善、六西格玛、精益制造和来源质量。持续改进指对组织的相对于它所有的产品和服务来说的每个部分作出改进的不断努力。经营法改善基本上来说,是一个采取很多小步骤来改进工作场所的系统。六西格玛是一套精确的统计工具,又是持续改进的战斗号角。六西格玛的原理是为了实现六西格玛(大多数流程传统使用的是三西格玛)要求的极高水平的质量,必须检查和改进整个生产或服务系统。精益制造是一种系统的方法,用来识别和消除无用的和无附加值的活动。来源质量是指使每个员工对他或她的工作质量负责任的观点。

7. 描述 ISO 9000, ISO 14000 和零缺陷法。ISO 9000 是国际标准化组织于1987年在瑞士日内瓦创立的一系列质量标准。ISO 9000 的焦点是设计和操作流程,而不是最终的产品或服务。ISO 9000 需要大量的文件来证明当前使用的程序具有一贯性和可靠性。ISO 14000 是用来控制组织的活动和产出对环境的影响。零缺陷程序试图创立一种对预防低质量的积极态度。

8. 识别和定义质量控制的两个主要类型。质量控制的两种主要类型是产品质量控制和过程控制。产品质量控制用于评估已经存在的一批产品或服务的质量,例如引进的原材料或制成品。在过程控制下,机器或流程定期得到检查以检测流程生产中质量的明显变化。

9. 叙述保持库存的主要原因。库存增加了运营系统的灵活性并使组织能做下列事情:

- 以经济批量而不是用小批量进行采购、生产和运送。
- 即使对制成品或原材料的需求有波动,也可以在平稳、持续的基础上生产。
- 当对需求的预测发生错误或当发生了供给或生产的减速或中断时,防止出现大问题。

10. 解释即时库存(JIT)的概念。JIT 是一种安排进度的哲学,用来使正确的物品在正确的时间到达和离开。JIT 的基本观念是使原料仅在需要它们时到达。

11. 描述库存管理的 ABC 分类系统。ABC 分类系统是基于库存每单位时间的使用的总价值来管理它们。在很多组织中,少量的产品或材料,即 A 组,在库货中占了最大的金额价值;下一组商品,即 B 组,占了中等量的库存价值;C 组占了少量的库存价值。用这种方法给商品分组的目的是对每个商品建立适当的控制。一般地,A 组中的商品受到非常密切的监控;对 B 组中的商品比较注意监控;而对 C 组中的商品仅仅偶尔检查一下。



12. 总结经济订货批量概念。当决定订购的单位的最优数量时,订购成本必须与保存成本平衡。订购成本包括了如为订购所作的准备成本、运输成本和计划成本。保存成本包括储存成本、保险费、税费、无形损耗和投资在存货中的费用的机会成本。订购的单位的数目越小,保存成本越低(因为平均维持的存货越少),但订购成本越高(因为必须进行更多订购)。订购的单位的最优数量称为经济订货批量,是由订购成本等于保存成本的那一点来决定,或由总成本(订购成本加上保存成本)最小之处决定。

13. 描述物料需求计划的基本目的。物料需求计划是库存系统的一种特殊形式,在这种系统中,一个产品的每个元件的需要量都在要生产的制成品的产量的基础上计算得出。何时需要每个元件依赖于何时需要最终的装配和将元件组合到装配中所需的提前期。物料需求计划的目的是使正确的原料在正确的时间到达正确的地点。

复习题

1. 说出从控制的角度来看,运营管理者主要关注的成本的三个主要类别是什么,并举例说明每一成本类别。
2. 固定管理费用和可变管理费用的区别是什么?
3. 设计质量的八大维度是什么?
4. 定义质量保证。
5. 解释全面质量管理的概念。
6. 定义持续改进和经营法改善。它们有什么关联?
7. 定义六西格玛和精益制造。
8. “来源质量”的意思是什么?
9. 什么是生产再造?
10. 解释 ISO 9000 和 ISO 14000 的作用。
11. 零缺陷计划的目的是什么?
12. 什么是马尔科姆·巴尔德瑞吉奖?
13. 区分产品质量控制和过程控制。
14. 库存的目的是什么?
15. 什么是即时库存控制?
16. 解释独立需求品与非独立需求品之间的差别。
17. ABC 分类系统是如何工作的?

技能构建题

1. 质量是一个相对的概念,那么一个管理者如何知道质量水平是否最优化了呢?
2. 全面质量管理前几年备受关注。你如何解释这种现象?你认为它是合理的或仅仅是没有任何新内容的宣传而已?
3. 你认为实施 TQM 最大的障碍是什么?你建议怎样解决这些问题?
4. 假设你是一个免下车汽车餐馆的管理者,并且你的业务随着季节变化有很大波动,甚至在一个季节内每天也会有所不同。试讨论这种情况下的生产控制问题。

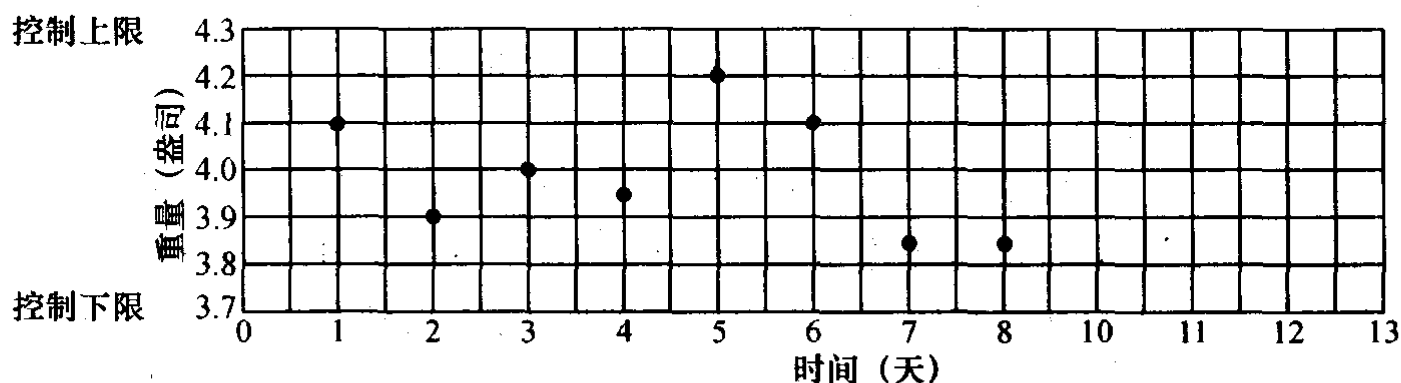
5. 据说在某些行业中具有好的库存管理是关系成败的大事。说出几个这种情形特别适用的行业,并讨论你的答案的理由。

技能构建练习 20-1

失去控制?

情况 1

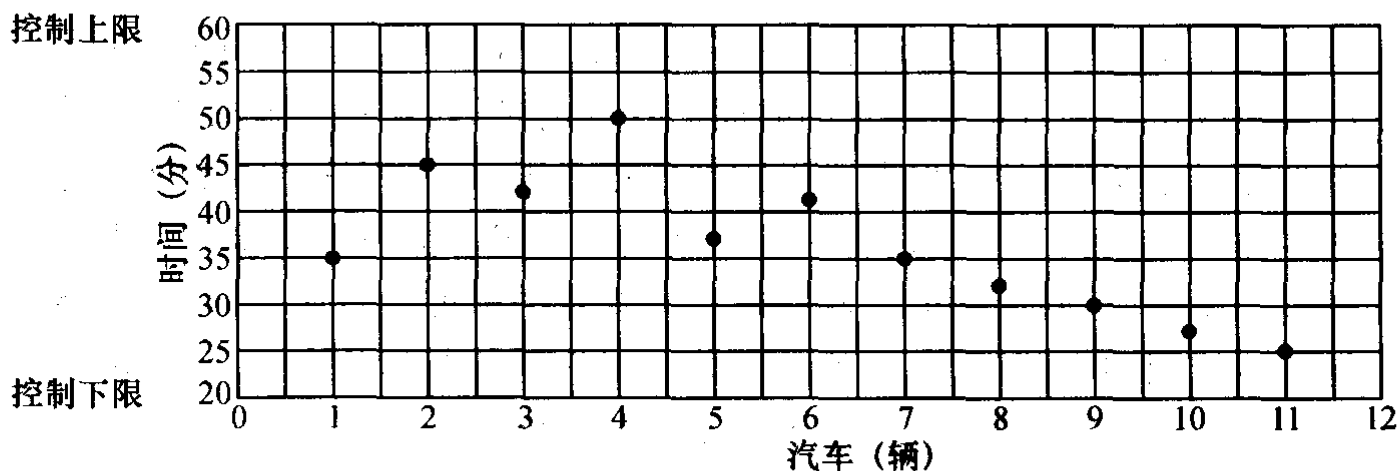
一个快餐汉堡包生产链上的管理者必须确保,广告声称是 1/4 磅的汉堡包确实是 4 盎司左右。公司的政策规定,1/4 磅重的汉堡包与 4 盎司之间的误差必须在 3/10 盎司之内。下图反映了汉堡包的期望重量(4 盎司),控制上限(4.3 盎司)和控制下限(3.7 盎司)。最后 8 天中每天都抽取一个汉堡包样本,每天所记录的平均重量记录在下图内。



1. 应该对汉堡包的准备流程进行研究吗?
2. 你为什么这么认为?

情况 2

你是一家汽车发动机调整的专业修理店店主。在每个工序中,技工都会记录他开始进行发动机调整的时间和结束的时间。根据这些数据你能确定每个技工在每个任务上花了多少时间。你希望每项任务花费约 40 分钟;然而,你知道如果一个人紧张地工作,任务只需要 20 分钟就能完成。你也相信任何情况下一次发动机调整都不需要超过 1 小时。最近聘用的一个技工记录了如下图显示的他的前 11 次发动机调整工作的时间。



1. 你应该和这个技工谈一谈吗? 存在问题吗?
2. 你为什么这么认为?

资料来源: This exercise is adapted from Henry L. Tosi and Jerald W. Young, *Management Experiences and Demonstrations* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982), pp. 45—47.

案例 20-1

生产问题

海滨市的布拉德多克(Braddock)公司制造用于手推车生产的压制金属零件。布拉德多克制造两种基本样式的手推车车体:一种是深型四立方尺的建筑用车,另一种是窄型两立方尺的家用车。布拉德多克的流程很简单。从库存(布拉德多克目前保持了约7天的用于建筑型的大金属板和约十天的用于家用型的较小的金属板)中选取金属材料板,装进一台大机器,机器弯曲金属板材,并把它们压制成想要的车体。然后对这些车体进行检查和包装,10个一箱打包运输。

在过去几天里,布拉德多克的两种样式的车体都出现了质量问题。在压制操作后角上会形成不希望有的折缝。然而,建筑用的车体的问题更明显,早在家用型出现问题之前的三天就出现了。

在过去一周,布拉德多克发生了几件事。运营管理者 Hall McCarthy 认为这可能与这样的事情有关:一名机器操作员和劳工积极分子 Shorty McCune 被谴责在岗位上饮酒,并在问题发生前几天被解雇了。由于被解雇,有人见到 Shorty 在工厂内和工厂周围和其他几名员工谈话。约两周前,由于富有吸引力的价格折扣,布拉德多克开始从一家新的供应商那儿购买金属板材。

公司执行的唯一产品检查是事后检查。

问题:

1. 你认为是什么导致了布拉德多克的问题?
2. 为什么建筑用车的问题比家用车更明显?
3. 布拉德多克怎样才能解决它的问题?

案例 20-2

采购部门

周五某个大型航空公司的购买者们在采购部经理的办公室和经理进行了一场大讨论。讨论中的很多话题是关于对收到零部件的检验工作。显然,许多零部件自收到以来已经被拒收了6个月甚至更长的时间。这样的延迟,耗费了公司相当的财力,因为许多零部件超过了90天的质保期。采购部门近来表示,使用这些零部件的部门应该对检验这些零件的工作负责。公司聘用了一名被认为很有能力的质检员负责对所有飞行器零部件进行检验,检验沿用的是联邦航空局规定的标准。然而,质检员未能检验那些作为非航空器使用的零部件,因为他常常处于工作超负荷的状态。并且,由于缺少材料和设备,许多航空器的零部件也未能得到全面的检验。

像这样的问题,最近遇到的一个例子是接收到了一批用起来很容易折断的塑料叉。卖主运来了超过100箱这种错误类型的叉子。不幸的是,所有订单都被标明为“叉子”。另一个例子是收到了许多箱贴了错误标志的塑料杯子。这些杯子被用在飞行



中,因为没有别的杯子可用。最后一个例子是发现库存的许多昂贵的雷达管失效了,并且已经超过有效期了。于是不得不重新订购这些雷达管,每个管子的价格几乎要900美元。

很明显,检验部门的接收能力与其接收货物的数量不相适应。采购部门应该建立一些规章,比如哪些物料在被质检员检验后应被进一步审核。一些买主认为,物料检验员(不是指质检员)应该更尽责,而不是简单地检查数量和对比单据。另一些买主认为,质检员有能力,并且应该找到诸如塑料杯上的标志这样的明显错误。并且,如果质检人员对叉子进行了抽样,叉子应该能马上被拒收。对于雷达管,应该被质检员直接退给电子设备厂商进行检查。像这样的退货延迟花费了公司相当数量的财力,因为许多部件超过了90天的有效期。现在的采购部门表示,使用这些零部件的部门应该负责对零部件入库前的审核。一些购买者认为,质检人员应该对所有收到的物料进行审核,而不管它们的功能和用途。许多飞机降落用的传动装置是来自于修理商,却被质检员贴上了可接收的标签。这些传动装置后来被发现是有缺陷的,并且无法返修。这些引起了关于质检员资格、测试量、工作量和为确定一个零部件是否应该进行车间检验负责等相当多的讨论。

剩下的讨论中,有许多问题集中在采购部门应该对物料检验提出什么样的建议。一种意见是,所有收到的物料都应该被送到质检部门检验。另一种意见是,只有在采购单上被注明的才被送到检验部门。此外还提出了其他一些意见。如果采购部门要求所有的物料被检验,这一要求是不是片面?谁应该对检验说明书负责?以及谁来决定哪些零部件需要进行车间检验?

这个会议最后被拖延到下周五。

问题:

1. 你怎么看待当前的检验系统?
2. 你认为质检人员有错误吗?说明你的理由。
3. 在下周五的会议上你将提出什么意见?

注释和参考文献

1. Y. S. Chang, George Labovitz and Victor Rosansky, *Making Quality Work* (New York: Harper Business, 1993), p. 65.
2. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, and Nicholas J. Aquilano, *Operations Management for Competitive Advantage*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 276.
3. William J. Stevenson, *Production/Operations Management*, 4th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), p. 99.
4. Ibid. p. 100.
5. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1987), pp. 118—119.
6. Parts of this section were drawn from Stevenson, *Production/Operations Management*, p. 101.
7. Chase, Jacobs, and Aquilano, *Operations Management for Competitive Advantages*, p. 274.
8. Stevenson, *Production/Operations Management*, pp. 104—105.
9. Adapted from Francis X. Mahoney and Carl G. Thor, *The TQM Trilogy* (New York: AMACOM,



1994), pp. 132—137. Excerptes by permission of the publisher. All rights reserved.

10. Ibid. p. 134.

11. Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, *Production and operations management: A Life Cycle Approach*, 6th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992) p. 196; other parts of this section are drawn from this section.

12. Vivienne Walker, "Kaizen—The Art of Continual Improvement," *Personnel Manangement*, August 1993, pp. 36—38.

13. Stevenson, *Production/Opérations Manangement*, p. 105; other parts of this section are drawn from Chase, Jacobs, and Aquilano, *Production and Operations Manangement*, p. 202.

14. Erik Einset and Julie Marzano, "Six Sigma Demystified," *Tooling and Production*, April 2002, p. 43.

15. Esther Durkalski, "Lean Times Call for Lean Concepts," *Official Board Markets*, October 26, 2002, p. 38.

16. Thomas B. Clark, "Business Process Reengineering," working paper, Georgia State University, November 1997, p. 1.

17. "ISO 9000, ISO 14000 Certificates Reach Record Levels in 2001," *Quality Progress*, October 2002, pp. 21—22.

18. Much of this section is drawn from Suzan L. Jackson, "ISO 14000: What You Need to Know," *Occupational Hazards*, October 1997, pp. 127—132; and Cecily A. Raiborn, Brenda E. Joyner, and James W. Logan, "ISO 14000 and the Bottom Line," *Quality Progress*, November 1999, pp. 89—93.

19. Katherine M. Pratt, "Enviornmental Standards Could Govern Trade," *Transportation and Distribution*, February 1997, p. 68.

20. Sharon Hogarth, "On the Horizon: ISO 14000," *Manufacturing Engineering*, March 1999, pp. 118—128; and "ISO 9000, ISO 14000 Certificates Reach Record Levels in 2001."

21. Chase and Aquilao, *Production and Operation Management*, pp. 654—655.

22. Nicholas J. Aquilano and Richard B. Chase, *Fundamentals of Operations Management* (Homewood IL: Richard D. Irwin, 1991), p. 586.

23. Norman Gaither, *Production and Operations Management*, 5th ed. (Fort Worth: Dryden Pres, 1992), p. 377.

24. Jeremy Main, *Quality Wars* (New York: Free Press, 1994), p. 115.

25. Peters, *Thriving on Chaos*, p. 117.

26. Chase and Aquilano, *Production and Operations Management*, p. 481.

27. Stevenson, *Production/Operations Manangement*, p. 585.

28. Chase and Aquilano, *Production and Operations Management*, p. 677.

29. John F. Magee, "Guides to Inventory Policy: I. Functions and Lot Size," *Harvard Business Review*, January-February 1956, pp. 49—60.

30. Adapted from a book review by Paul Shrivastava found in the *Academy of Management Review* 21, no. 1 (1996), p. 286, of Toshihiro Nishiguchi, *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage* (New York: Oxford University Press, 1994).

31. Aquilao and Chase, *Fundamentals of Operations Management*, p. 581.

术语索引

A

ABC classification system (ABC 分类系统): 基于存货总价值来管理库存的方法。

abilities (能力): 指员工完成工作任务所具备的个人素质。

absolute advantage (绝对优势): 是指在投入相同的情况下, 比其他生产者生产出更多的产品的能力。

acceptance sampling (验收抽样): 是通过检查一批中的一个或一组样本来预测一批或一大批产品质量的统计方法。

active listening (积极倾听): 包括弄清别人在说什么, 以及对别人关心的问题有所回应 (见表 3-3)。

activity scheduling (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。

affirmative action plan (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。

Age Discrimination in Employment Act of 1968 (1968 年的《就业年龄歧视法》): 于 1968 年生效。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、保留、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。

aggregate operations planning (总作业计划): 涉及组织的所有作业, 以及对作业系统各主要部分的协调, 以使组织的资源适应产品和服务生产的需要。

Americans with Disabilities Act of 1990 (ADA) (1990 年的《美国残疾人法》): 急剧增加了残疾人享受服务和得到工作的机会。

apprenticeship training (学徒培训): 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。

aptitude tests (智能测试): 衡量一个人的学习能力与潜能。

assembly chart (装配图): 详述了某种产品或服务的各个部分的装配顺序和方式。

assessment center (评审中心): 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。

audit (审计): 对组织的财务以及其他领域的正式控制方法。

authority (职权): 是一种来自于职位的法定权力, 即有权发布命令和使用资源。职权与权力有关, 但在范围上小于权力。

autocratic leader (独裁型领导者): 为组织作出大部分决策。

avoidance (避免): 也称为负强化, 是通过展示所希望发生的行为给人以机会, 避免消极结果的发生。



B

behavior (personal) control (行为控制或个人控制):建立在直接的、个人的监督基础上的控制。

behaviorally anchored rating scale (BARS) (行为定位评分法):是设计用来评价成功完成一项工作所需行为的方法。

balance of trade (贸易差额):一个国家出口的产品价值和进口的产品价值之间的差额。

bet-your-company culture (赌博文化):需要高风险的决策,并且要经过一定时间才能知道结果。

board of directors: (董事会)按最高管理层的意图制定主要政策和作出战略决策的经仔细推选出来的委员会。

bottom-up Management: (由下而上管理)威廉·B. 吉文倡导组织中由下而上的所有员工都参与到管理中。

brainstorming (脑风暴法):是向一组人说明一个需要解决的问题,然后允许他们提出各种解决问题的方案,开始时不允许对别人提出的想法进行任何批评。

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

break-even chart (收支平衡图):以图形方式描绘业务量和利润之间的关系。

budget (预算):是用财务或数字术语表示的对期望结果或要求的说明。

burnout (工作枯竭):指对一个人来说工作已经没有任何意义的情形。

business game (经营游戏):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。

business strategies (经营战略):重点是如何在特定业务领域内进行竞争。

C

case study (案例研究):是给受训者提供分析活动所需的真实的和假设的情境的培训技术。

central tendency (取中倾向):发生在当绩效考评统计表明,大部分员工都被相似地评估为做了平均的或超出平均水平的工作。

centralization (集权):指高层管理给低管理层的授权程度很低。

checklist (检查表法):要求管理者对与员工行为有关的一系列问题回答“是”或“不是”。

Civil Rights Act of 1991 (1991 年的《民权法案》):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,则可得到陪审团的审理,并起诉要求多达 30 万美元的惩罚性损失赔偿。

coaching (训导):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。

code of ethics (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。

combination strategy (组合战略):当一个组织在不同部门同时使用不同的战略时采用的战略。

committee (委员会):是由一些正式委任的人组成,负责研究和决定某些事情的组织结构。

communication (沟通):传递和交换信息的行为。

comparative advantage (比较优势):比较优势指一个国家具备某种特殊条件,生产某种货物时效率更高或更廉价的优势。

compensation (薪酬):由组织提供的外在报酬组成,它们包括基本工资或薪金,所有奖励工资或



奖金,以及员工获得的用工作换取的一切福利。

competitive advantage(竞争优势):有时也叫做独特经营优势,指的是企业的某些独特领先之处,比如商标,竞争者不能轻易模仿否则会花费很大代价和冒很大风险。

computer-aided design(CAD)(计算机辅助设计):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的或机械的设计过程。

computer-aided engineering(CAE)(计算机辅助工程):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。

computer-aided manufacturing(CAM)(计算机辅助生产):主要指使用计算机技术控制生产过程。

computer-based training(计算机辅助培训):允许员工从一个预置的计算机程序中提取信息,并且以自定的节奏学习更多知识。

computer-integrated manufacturing(CIM)(计算机集成生产):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。

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

concurrent(screening) control(现场控制或放映控制):控制重点是投入品转化为产出品

的过程。

conflict(冲突):是个人或单个组织认为其需求受到阻碍或将要受到阻碍时导致的一种公开的行为。

consideration(关怀):是指关心下属并满足其需求的领导行为。

contingency approach to leadership(领导权变理论):关注某一特定情境下的领导风格的研究。

contingency approach to management(权变管理理论):关于不同情境和条件下不同管理方式的理论。

contingency(situational) approach to organization structure(组织结构的权变或情境方法):指最适当的组织结构取决于所采用的技术、环境变化的快慢以及其他可变因素。

contingency plans(应变计划):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。

continuous flow system(连续流程系统):提供大量相同或近似的产品或服务,经过相似步骤的企业作业系统。

continuous improvement(持续改进):通常指对组织的相对于它所有的产品和服务来说的每个部分作出改进的不断努力。

contract(合同):是协议双方为执行某种交易而达成的协议。

control(控制):是将现实情况与预定标准或者目标进行比较,然后对存在的偏差进行必要修正的过程。

control tolerances(控制误差):管理者可接受的偏离标准的程度。

controlling(控制职能):根据目标衡量成效,确定偏差原因和采取必要纠正措施的过程。

copyright(版权):是提供给著作人的一种保护。

corporate culture(公司文化):建立起通过惯例、仪式、典故、传说和行为来表达的价值观系统,并以此影响人们在组织里的行为。

corporate strategies(公司战略):公司战略有时也称为**总体战略(grand strategies)**,是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。



corporation(公司):是根据州或联邦法律法规建立的法人实体。

creativity(创造):是形成一种新想法或新概念的思维过程;这种新想法或新概念是新的、原创的、有用的,或能够满足于它的提出者以及其他人的需要。

critical-incident appraisal(关键事件考评法):要求管理者在事件发生时保留一份书面记录,包括说明被评估者令人满意和不满意的绩效工作行为。

critical path method (CPM)(关键路径法):用图形表示一个项目不同活动之间关系的计划与控制技术。此方法适用于当活动时间确定,并很少有变化的项目。

culture(文化):团体成员共享的重要的(通常为未加阐明的)认识的集合体。

customer departmentation(按客户划分部门):按所服务的客户划分部门。

D

data processing(数据处理):采集、加工和储存数据。

decentralization(分权):指高层管理人员给予下属的授权程度较高。

decision making(决策):狭义的决策是指在可供选择的多个方案中进行选择的过程。

decision process(决策过程):包括三个阶段:(1)信息;(2)设计;(3)选择。信息阶段包括收集进行决策所需要的环境条件。设计阶段包含提出、形成和分析可行性方案的过程。最后一个阶段选择,指的是选择一种行动方案的过程。

defensive (retrenchment) strategy(防御战略或紧缩战略):当一个组织希望或需要减少其业务时采用的战略。

democratic leader(民主型领导者):是指导和鼓励团队去作决策。

departmentation(部门的划分):将工作按相关的工作单元进行分组。

dependent demand items(非独立需求品):用来制造一些制成品的部件或组成零件,对这些产品的需求依赖于所生产的制成品的数量。

direct feedback(直接反馈):变革发动者将诊断阶段和变革规划阶段采集的信息传达给相关团体的过程。

dissonance(不和谐):由试图作出决策的人观察到的冲突迹象。

diversity(多样化):指劳动力包含了不同性别、种族、宗教、国籍、少数民族组群、年龄和不同实际能力的人。

E

economic order quantity (EOQ)(经济订货批量):订购的最优单位数量。

effort(努力):受激励影响的结果,是指员工完成工作任务所投入的精力多少。

embargo(禁运):包括禁止产品向某一国家出口或从某一国家进口。

employee assistance program (EAP)(员工帮助计划):帮助员工处理压力、工作枯竭和其他个人问题,比如酗酒和吸毒,以及忧郁、愤怒、心理创伤、财务危机和其他精神疾病。

empowerment(授权):是分权的一种形式,它包括给下属实质性的决策权。

entrepreneur(企业家):是决定生产什么产品和服务,设立组织,并构建组织使其发展的人。

entry socialization(社会化的引入):介绍和教化新员工融入组织的过程。

environmental changes(环境变革):指发生于组织外部的所有非技术变革。

equal employment opportunity(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。

Equal Pay Act of 1963(1963年的《薪酬平等法案》):禁止因性别不同而存在的薪酬差别。

equity theory(公平理论):基于人们希望自己与别人相比能得到公平对待的激励理论。

ergonomics(人类工程学):是研究人与机器之间的相互作用的学问。

essay appraisal method(评论考评法):要求管理者用书面叙述的形式描述员工的绩效。

ethics(道德):支配人们行为的道德原则或价值观。

evaluation phase(评价战略阶段):战略管理的第三阶段,是对实施的战略计划进行监控、评估和更新。

exception principle(例外原则):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活动。此原则也被称为例外管理。

expectancy(期望值):是指员工对他个人努力所能取得的绩效水平可能性的估价值。

expectancy approach(期望理论):它的基本思想是,员工认为努力、绩效和由绩效决定的报酬,以及员工对报酬价值的评价之间的关系,共同决定着激励程度。

exports(出口品):销往国外的产品和服务。

external environment(外部环境):包括组织以外的所有事物。

extinction(消失):是给不希望发生的行为提供非积极的结果或取消先前提供的积极结果。

extrinsic reward(外在报酬):主要由组织直接控制和分配的报酬。

F

facilities layout(生产设备布局):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。

Family and Medical Leave Act (FMLA)(《家庭与医疗休假法》):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。

feedback(反馈):信息从接收方传递回发送方。

feedback system(反馈系统):是系统的产出影响未来对系统的投入或未来系统活动的系统。

fixed overhead expenses(固定管理费用):是基本不随产量或服务水平的变化而变化的费用。

fixed-position layout(定点布局):是生产设备布局的一种类型,是指由于产品过大而不能移动,故放置在一个固定位置。

flat structure(扁平结构):管理层次较少,管理宽度较大的组织。

flow process chart(流程图):概述了产品经过作业车间时所发生的变化。

forced-choice rating(强迫选择排序法):要求管理者对描述员工如何完成工作职责和责任的一组命题进行排序。

formal plan(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。

formal work group(正式工作团队):为完成特定任务而建立的群体,并被组织正式认可。

formulation phase(制定战略阶段):战略管理的第一阶段,开发最初的战略计划。

free trade area(自由贸易区):是指降低或消除了贸易限制的地区。

functional departmentation(按职能划分部门):按工作的性质划分部门。

functional plans(职能计划):包括销售与营销计划、生产计划、财务计划和人事计划。

functional strategy(职能战略):主要涉及企业各个职能领域活动的战略。



G

gant chart(甘特图):是按照时间顺序设计的,用图形表示工作计划和工作完成情况的计划与控制的方法。

geographic departmentation(按地区划分部门):根据地域来划分部门。

glass ceiling(玻璃天花板):这是一种阻碍妇女和少数族群在商界升迁的无形障碍。

global economy(全球经济):企业竞争在全世界范围内进行的经济。

gordon technique(戈登技术):不同于脑风暴法之处的是,除了团队的领导没有人知道要思考的真正问题的性质是什么。做法是先给出一个关键词来描述问题的范围,然后小组把这个关键词作为讨论的起点,对这个关键词涉及的领域进行探讨。

grand or corporate strategies(总体战略或公司战略):见公司战略(corporate strategies)。

grapevine(葡萄藤):组织中存在的非正式沟通渠道。

graphic rating scale(图表评价表法):管理者用诸如工作量、可靠性、岗位知识、出勤、工作准确性和协作性等因素来评价员工。

group cohesiveness(团队的凝聚力):指团队对其组织成员的吸引力的大小,或指一个团队紧密结合的程度。

group conformity(团队的一致性):指团队成员接受并遵守团队行为准则的程度。

group norms(团队行为准则):指组织采取的用来规范团队成员行为的非正式规则。

groupthink(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。

growth strategy(成长战略):当一个组织试图增加销售额,扩大生产线,增加员工人数,以及其他类似指标时,适合采用的战略。

H

halo effect(晕轮效应):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。

hawthorne effect(霍桑效应):对一个员工团队的特别关注(例如让他们参与一项实验)可以改变团队成员的行为。

hawthorne studies(霍桑研究):开始于1924年,由国家科学院国家研究委员会组织的一个项目,该项目旨在检验工作环境变化与工人劳动生产率之间的关系。

horizontal or lateral communication(横向沟通):沟通发生在正式的命令链条之间。

horizontal structure(水平结构):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。

human asset accounting(人力资产会计):在财务状况报表中确定和记录组织的人力资源价值。

human resource forecasting(人力资源预测):是根据组织目标确定组织未来人力资源需求的过程。

human resource planning(HRP)(人力资源计划):又称人事计划,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。

hybrid departmentation(混合型部门划分):指组织同时使用不止一种部门划分方法。

I

idiosyncrasy credit(特质信任):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产生的现象。

implementation phase(实施战略阶段):战略管理的第二阶段,执行已经制订的战略计划。

importing(进口):从国外买进货物。

imports(进口品):从国外购买的产品和服务。

In Search of Excellence(《追求卓越》):由彼得斯和沃特曼著,记录了36家卓越企业20年的绩效表现,并通过对这些企业管理者的访谈总结出了卓越企业的八大特征。

in-basket technique(文件筐技术):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。

income tax(所得税):是按公司的利润所得征收的税。

independent demand items(独立需求品):是出售或运出的最终产品。

inequity(不公平):当一个人感觉自己的投入报酬比其他人的投入报酬低时,就会认为不公平。

informal organization(非正式组织):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。

informal work group(非正式工作团队):由一个组织的成员自愿组成的,由个人之间的联系和相互交往发展而来,不被组织承认。

initiating structure(定规):是指构建团队成员工作结构和指导成员实现组织目标的领导行为。

innovation:(创新)是在生产、服务和运营方法方面运用新的、创造性的想法的过程。

inputs(投入):员工所理解的对组织的贡献(包括受教育程度、智力水平、经验、所受培训、技能以及所付出的努力)。

instrumentality(手段):员工对达到需要的绩效水平将带来报酬的估价。

intellectual property(知识产权):涉及创意,如发明、著作、电影、计算机程序等的所有权。

interest tests(兴趣测试):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。

intergroup (structural) conflict(群体冲突或结构性冲突):由组织结构引起的冲突,它与在组织结构中扮演一定角色的个人无关。

intermittent flow system(间歇流程系统):提供个性化产品或服务的作业系统。

internal changes(内部变革):包括预算调整、政策改变、多样化调整以及人事变更等。

international trade(国际贸易):不同国家之间商品和服务的交易。

Internet(因特网):全球性的独立运行但互相联网的计算机集成体。

interpersonal communication(人际沟通):是人与人之间传递和接收言语和非言语信息的过程。

interpersonal conflict(人际冲突):指两个或更多人之间的冲突。

Intranet(企业内部网):组织内部借助因特网产品和技术应用多媒体的内部计算机网络。

intrapersonal conflict(个人冲突):是个人内心的冲突。

intrinsic rewards(内在报酬):对于个人来说是内在的,通常产生于参与工作的活动。

intuitive approach(直觉方法):管理者仅凭预感和直觉进行决策的方法。

inventory(库存):原材料、半成品和制成品,是与运营系统相关的不同流程之间的缓冲器。

ISO 9000:一组国际企业质量标准。

ISO 14000:除了ISO9000之外的控制企业行为和产出对环境的影响的国际标准。



J

job analysis(岗位分析):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。

job content(工作内容):是要求员工所完成的所有工作任务的总和。

job depth(工作深度):涉及员工是否有权计划和组织自己的工作、是否有可自己支配的工作空间,是否能按自己的意愿随意走动和交流。

job description(职务说明书):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。

job design(工作设计):详述了一个人或一个群体的特定工作活动。

job enlargement(工作多样化):让员工从事多种类似的工作。

job enrichment(工作丰富化):是通过增加激励因素来使工作有所改观。

job knowledge tests(业务知识测试):测试一位求职者所掌握的与职位相关的知识。

job methods(工作方法):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。

job rotation(职务轮换):是受训人在组织内变更职务的过程。受训人一般在每个职务工作6个月到1年的时间。

job satisfaction(工作满意度):是个人对所从事工作的总的态度。

job scope(工作范围):涉及所完成的不同种类工作的数目。

job specification(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。

just-in-time inventory control (JIT)(即时库存控制):是一种库存控制系统,确保合适的商品在所需要的时候到达和离开。

K

kaizen(经营法改善):“好的改变”,是连续不断、坚持不懈的改进过程。

L

laissez-faire Leader(放任型领导):允许组织成员作出全部决策。

law of comparative advantage(比较优势法则):生产者应该生产那些自己生产效率高的产品,并从他人那里购买其生产效率较低的产品。

layoff(解雇):当不足以提供给所有员工工作时员工会被解雇,当有足够的工作负荷时又会被召回。

leader(领导者):有追随者,并在制定目标和实现目标中影响追随者的人。

leader Behavior Description Questionnaire(领导行为描述调查问卷)(简称LBDQ):用来调查成功领导者的最重要的行为表现,而不管被领导的组织类型如何。

leader-member relations(领导与被领导关系):指的是下属对领导的信任、尊敬和友好程度。

leadership(领导):是一种能影响人们心甘情愿地服从指导或遵守决定的能力。

leading(领导职能):指导和引导人们的行动,以完成特定目标的过程。

lean manufacturing(精益制造):是一种系统的方法,用来识别和消除无用的和无附加值的活动。

leniency(过于仁慈):考评排序中,把员工都列在绩效评估等级好的一组,而不是把他们分散排



列在整个评估等级的各个等级上。

level of aspiration(渴望水平):一个人所希望达到的绩效水平,受人们以往的成败经历的影响。

line and staff structure(直线参谋结构):参谋人员加入到直线组织的组织结构。

line function(直线职能):直接涉及生产和销售组织的产品或服务的职能和活动。

line structure(直线结构):组织不同层次之间的联系是垂直关系的组织结构。

linking-pin concept(联结点概念):由于管理者们是不同团队的成员,因此他们将各正式工作团队和整个组织联结起来。

long-range objectives(长期目标):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,而不是与之冲突。

long-range plans(长期计划):指至少3—5年的计划,有的甚至长达20年。

M

Malcolm Baldrige Award(马尔科姆·巴尔德瑞吉奖):是对美国公司取得质量成就的认可。

management(管理):一种为实现组织目标而协调组织资源的活动,包括土地、人力和资本。

management audit(管理审计):旨在评估组织全面管理的实践和政策的努力。

management development(管理开发):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高效的管理者的过程。

management information system(MIS)(管理信息系统):也称管理报告系统(management reporting systems),服务于管理者制定日常的经营决策和策略决策的需要。

management grid(管理方格图):按照对人的关心和对生产的关心两个维度建立起一个二维坐标系。

material requirements planning(MRP)(物料需求计划):存货系统的一种特殊形式,在这种系统中一个产品的每个元件的需要量都在要生产的制成品的产量的基础上计算得出。

matrix structure(矩阵结构):混合型组织结构,通常是从属于不同部门的员工被指派到同一项目上。

maximax approach(最大最大法):选择所有可选方案中最有可能发生的那个方案。这是一种乐观的或带着赌博意味的想法。

maximin approach(最大最小法):是比较每一种可选方案的最坏的可能结果,从中选择最坏可能性最小的那个。这是一种悲观的方法。

McCormick multiple-management plan(麦考密克多重管理计划):由查尔斯·麦考密克创立。这个计划从公司不同的部门中挑选出积极向上的年轻人,把参与作为训练和激励的手段,让他们组成一个初级董事会。

mechanistic system(机械系统):指机械式组织系统,其特征是对职能分工有严格的描述、对岗位有精确的描述、权责分明、有完善的等级制度能使信息上传下达。

middle management(中管理层):确定企业的区域销售目标和每一领域的员工为满足目标而必须完成的工作。

mission(宗旨):是组织的基本目标或目标组,涉及组织为何而存在的问题。

motivation(激励):涉及促使人们采取行动,完成特定目标以及保持此行为的问题。

motivation-maintenance(激励-保健理论):一种有关激励取决于与工作条件或工作本身的高激励因素或低激励因素的研究。

multinational corporation(MNC)(跨国公司):在两个以上的国家有重大资金投入,并通过国际



活动获得销售和利润,在全球范围内寻找机遇,具有全球视角和发展导向的公司。

multirater assessment (or 360-degree feedback) (多评估者评审法或 360 度反馈法):用来对员工的管理者、同级人员、消费者和同事的反馈对员工进行绩效考评的方法。

N

need hierarchy (需要层次论):假定人们会被激励去满足各种需求,金钱只能直接或间接地满足其中一些需求。

needs assessment (需要审定):公司为了实现其目标对所需具体培训活动的系统性分析。

nominal group technique (NGT) (名义群体技术):是设计用于将个人相互作用保持在最小值水平的结构性技术。

nonprogrammed decisions (非程序化决策):针对很少发生或几乎没有发生过的、很少有固定结构的事件进行的决策,通常要求决策者更多地运用创造性的方法。

O

objectives (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。

Occupational Safety and Health Act (OSHA) of 1970 (1970 年的《职业安全与健康法》):美国的联邦法规,是为减少工伤事故而设计的针对几乎所有组织的联邦安全方针。

on-the-job training (OJT) (在职培训):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。

operating system (作业系统):将投入品转化成产品或服务所必需的程序和活动。

operations management (运营管理):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。

operations or tactical planning (运营计划或策略计划):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。

operations planning (作业计划):是对生产产品或服务组织系统的设计,以及在这些系统内的日常作业进行计划。

optimizing (最优化):选择最好的可选方案。

optimizing approach (最优方法):包括以下步骤:识别决策需要,设定、分类和权衡决策标准,收集有用的信息和数据,确定可选方案,按确定的标准评价可选方案,选择最优方案。

organic systems (有机系统):指有机式组织系统,其特征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。

organization (组织):以某种一致或合作方式为实现目标一起工作的人群。

organization structure (组织结构):界定正式组织的界限以及组织运营的框架。

organizational conflict (组织冲突):员工与组织本身的冲突。

organizational development (组织开发):是以通过有计划地干预组织增进组织绩效为目标的,由组织上层管理的全组织范围的有计划的努力。

organizational diplomacy (组织外交):在多样化工作场所,为减少冲突所使用的策略。

organizational morale (组织士气):是指一种个人的感觉,一种个人被有共同目标、有信心实现目标并采取措施进取的员工团队接纳或从属于该团队的感觉。

organizational rewards (组织报酬):包括各种类型的报酬,既有内在报酬也有外在报酬,它们是

作为组织工作的结果被员工接受的。

organizing(组织职能):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必要权力的过程。

orientation(定向):将新员工介绍到组织,介绍到其工作部门和工作岗位。

output (impersonal) control(产出控制或非个人控制):建立在对产出的测量基础上的控制。

outsourcing(外包):把信息系统工作转包给其他外部实体的做法。

P

paralanguage(副语言):一种非语言沟通形式,包括在言语沟通中的语调、语速、声音的大小和犹豫。

parity principle(均等原则):有关职权和职责必须一致的原则。

partnership(合伙制):是两个或两个以上的人合伙共同拥有一家企业。

patent(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、使用和出售发明物的专一权的文件。

path-goal theory of leadership(领导的路径一目标理论):试图定义领导者行为与下属的绩效和工作任务之间的关系。

perception(感知):个人对收到信息的心理和感官过程。

performance appraisal(绩效考评):是一个与员工们沟通并决定他们的工作履行情况和制订改进计划的过程。

period of solidification(成形期):20 世纪 20—30 年代,是管理学被确认为一门科学的时期。

Peter principle(彼得原理):指在层级式现代组织中,人们有晋升到其能力所不及的水平的倾向。

physical inventory(实测库存量):企业拥有的库存数量。

planning(计划职能):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。

policies(政策):约束或指导目标实现的、广泛的和一般的行动大纲。

polygraph(测谎器):一种测试被试者回答问题时体内变化的仪器。

polygraph tests(谎言测试):通常是测谎器测试,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。

position power(职位权力):指完成一项工作的权力及影响。

positive reinforcement(正强化):是给所希望发生的行为提供一个积极的结果。

postaction control(反馈控制):是旨在问题出现失控之前检测到现存或潜在问题的控制方法。

power(权力):一种衡量个人支配别人按自己想法做事并且避免被人支配的潜力的尺度。

preliminary (steering) control(前馈控制或指导控制):旨在防止问题发生的控制方法。

principle(原理):基本事实或法则。

principle of bounded rationality(有限理性原则):假定人们在作基本决策时由于时间和认知能力的限制只能处理有限的信息量。

problem solving(解决问题):就是确定用适当的应对措施或必要的行动来缓解问题的过程。

procedure(程序):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。

process approach to management(管理过程研究):关注管理的计划、控制、组织、人事和领导职能的研究。

process control(过程控制):涉及在生产过程中所用的设备和程序的控制,用于对在生产过程中的产品或服务的监控。



process control chart(过程控制图):是一种以时间为基础的图形,显示一台机器或一个流程是否在期望质量水平上生产。

process culture(程序型文化):涉及低风险,几乎没有反馈,员工们必须集中于如何做事而不用关心结果。

process layout(过程布局):同一职能类型的设备或服务被安置或集中在一起的生产设备布局。

process selection(生产过程选择):详细说明投入品转变为产品或服务的步骤与结果。

product departmentation(按产品划分部门):按生产和销售一种产品或服务所需的所有活动由一个管理者管理的方式划分部门。

product layout(产品布局):是根据制造产品或为客户服务所采用的连续程序安排设备和服务的生产设备布局。

product quality control(产品质量控制):与系统的投入或产出有关,用于对已有产品或服务的质量评估。

production planning(生产计划):它包括总作业计划、资源分配和时序安排。

production standards approach(生产标准法):是常用于对生产有形产品的员工绩效进行考评的方法,也是为员工设立目标的基本形式。

professional manager(职业经理人):是不支配组织的收益,但对股东、员工和公众负责的人。

proficiency tests(能力测试):测试一位求职者完成一份工作样本的水平。

program evaluation and review technique(PERT)(计划评审技术):用图形表示的一个项目不同活动之间关系的计划与控制技术,此方法适用于活动时间更具不确定性或富于变化的项目。

property tax(财产税):是按公司拥有的财产、建筑物和土地征收的税。

psychological tests(心理测试):衡量人的个性特质。

psychomotor tests(精神运动测试):衡量一个人的力量、灵活性和协调性。

punishment(惩罚):是为不希望发生的行为提供一个消极的结果。

Q

quality(质量):对于运营管理者来说,质量是在设计阶段中确定的规格或标准决定的。

quality at the source(来源质量):是指使每个员工对他或她的工作质量负责的观点。

quality circle(质量圈):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名员工组成,员工们在一起讨论和分享有关改进质量的主意。

quota(配额):确定的在一定时期内对进出口产品的最大限额。

R

recency(近因效应):发生在当绩效评估是基于最靠近现在完成的工作,一般是评估前一到两个月所做的工作。

recruitment(招聘):寻找和吸引合格的可供选择的候选人工作。

reengineering(生产再造):寻找和进行企业流程的彻底改变,以获得成本、速度、生产率和服务中的突破性成果。

regulation(政令):是政府机构颁布的、用以实施法律的法规。

Rehabilitation Act of 1973(1973年《伤残复健法》):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。



reinforcement theory(强化理论):有关激励的强化理论由斯金纳提出,该理论的总体思想是,人们现在的行为结果影响其未来的行为。

resource allocation(资源分配):是对用以满足作业系统需求的必需的人员、材料和设备等资源的高效率分配。

responsibility(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。

reverse discrimination(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。

risk-averting approach(风险转移法):在那些可能性结果中选择变化最少的可选方案。

role(角色):与特定工作相关的行为。

role perception(角色理解):涉及方向问题,在此范围内员工们相信他们应该把努力引导到工作任务上。

routing(生产路线):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。

rules(规则):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。

S

safety stocks(安全库存):用于适应需求和供给中未预料到的变化和考虑到交货时间的改变的库存。

satisficing(满意):选择第一个能够满足决策者最低满意标准的方案。

scalar principle(等级原则):是指组织中的职权从上到下按等级排列的管理链,通常被称为指挥链。

Scanlon plan(斯坎伦计划):1938年,约瑟夫·斯坎伦创立了一套生产率计划,用来给能够有形地节省劳动成本的员工以奖励。

scientific management(科学管理理论):其中所涉及的激励研究来源于泰罗的论著,以及发生在19世纪与20世纪之交的科学管理运动。科学管理理论有关激励的看法是建立在金钱是最主要的激励因素这一基础之上的。经济奖励直接与绩效挂钩的思想认为,只要奖励足够多,员工的产出也会更多。

self-directed work team (SDWT)(自我管理工作团队):成员被授权自己管理所做的工作而没有正式管理者的团队。

self-fulfilling prophecy(自我实现的预言能力):指领导者的期望与下属工作绩效之间的关系。

semantics(语义学):是关于词义和符号的科学或研究。

sensitivity training(敏感度培训):在组织开发中用来使人更多地认识自己以及自己对他人的影响的方法。

short-range objectives(短期目标):根据长期目标设定的通常为一年以内要实现的目标。

short-range plans(短期计划):通常是指一年以内的计划。

situation of certainty(确定性环境):决策者清楚地知道将要发生什么,并常常能计算出每一可选方案的结果。

situation of risk(风险环境):决策者大体知道每一可选方案发生的概率。

situational leadership theory(情境领导理论):随着追随者成熟度的提高,结构行为应减少;而社会情感支持行为应该先是增加,然后再逐渐减少。

situation of uncertainty(不确定性环境):决策者只有很少或没有可以利用的信息来评估不同方



案的可能结果。

six sigma(六西格玛):既是一套精确的统计工具,又是持续改进的战斗号角。

skills inventory(技能储备库):组织现有的人力资源汇总信息。

small business(小企业):独立拥有和经营、在行业中不占主导地位、通常指少于100人的企业。

social audit(社会审计):允许管理层评价为改善组织社会绩效设计的计划的成功与失败。

social responsibility(社会责任):是指个人或企业不得不帮助解决社会问题的义务。

sociotechnical approach(社会技术法):强调在设计工作时应该综合考虑技术系统和相关的社会系统的工作设计方法。

soldiering(磨洋工):员工故意减少产量的做法。

sole proprietorship(独资经营):独资经营是由一个人或一个经营者拥有的企业。

span of management(管理宽度):一个管理者能够有效管理的下属人员的数目,也称为控制宽度。

stability strategies(稳定战略):当一个组织对自己的经营现状满意时采用的战略。

staff function(参谋职能):具有咨询和支持性质,他们有助于保证组织的效率和持续性。

staffing(人事职能):确定人力资源的需求以及招聘、选拔、培训和开发人力资源的过程。

stakeholder(利益攸关者):员工、顾客、供应商以及社区等一切能够影响企业活动的人。

standard(标准):是用来作为和其他价值相比较的参考值。

strategic business unit(SBU)(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。

strategic management(战略管理):制订计划、实施计划,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。

strategic planning(战略计划):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定的,涉及组织较长时期的发展并影响组织很多部门的计划工作过程。

strategy(战略):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,是对管理者如何实现组织目标的概括。

stress(压力):是由于感受到(心理的或生理的)威胁,并想要摆脱这种威胁而产生的心理状态或生理状态。

subsidies or subsidized protection(补贴保护):广泛运用于政府对国内产业的支持以保证国内产品的价格低于进口。

supervisory management(低管理层):管理一线员工,通常被认为是最初级的管理层次。

synectics(分合法):是创造性解决问题方法中较新的一种技术。分合法使用隐喻性的思维方式来“使熟悉的变陌生或使陌生的变熟悉”。

systems approach to management(管理系统理论):被视为“一种对管理任务的思考方式……它提供一种把内外部环境因素进行整合的框架。”

T

tariffs(关税):是政府对进口产品征收的税。

task structure(任务结构):是指工作任务的程序化程度。

team building(团队建设):正式工作团队对那些阻止团队有效运行的条件的意识,以及要求团

队消除这些条件的过程。

technical skills(技术技能):指完成特定工作所需的能力。

technological changes(技术变革):新设备和新流程的变革。

test reliability(测试信度):指某项测试结果的一致性与可重复性。

test validity(测试效度):指某项测试预知某一特定标准的程度。

tests(测试):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。

theory Z(Z理论):威廉·大内创立,试图把美式管理实践和日式管理实践加以整合。Z理论把美国人注重个人责任和日本人强调群体决策、缓慢的评价和晋升过程以及对员工的全面关怀结合起来。

Title VII of the Civil Rights Act of 1964(1964年《民权法案》第7项):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。

top or senior management(高管理层):制定企业目标,形成实现目标的必备手段,分配企业资源来实现这些目标。

tough-person, macho culture(强硬的男性气质文化):其特征为人们习惯承担高风险,并快速获得决策是否正确的反馈。

trademarks(商标):一个企业使用的词、名字、标语、口号,是用来表明自己的产品区别于其他产品的标志。

training(培训):指使员工掌握技能或学习知识从而提高绩效的活动。

transactional leadership(交易型领导):有关领导者与追随者之间的关系是一种契约关系的研究。

transaction-processing systems(事务处理系统):代替了计算机手工记录的程序。

transformational leadership(变革型领导):涉及培养员工对组织目标的接受程度。

U

unity of command principle(统一指挥原则):指一个员工只能有一个直接的管理者。

user-friendly computer(用户介面友好的计算机):需要较少技术即可操作的计算机。

V

valence(效价):指员工对所能取成果的价值量的评价。

value(价值观):一个明确或含蓄地界定什么是个人或群体值得做的事情的概念。价值观不是天生的,而是在早期生活中获得和发展的。

value-added chain(价值增长链):企业将原材料、劳动和技术转化到产成品中并销售该产品的过程。

variable overhead expenses(可变管理费用):随着产量或服务水平的变化而变化的费用。

vestibule training(仿真培训):设立一个称为“仿真室”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。

virtual organization(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临时性网络。

W

wellness program(福利计划):公司设置专门用来预防疾病和改善员工福利的计划。



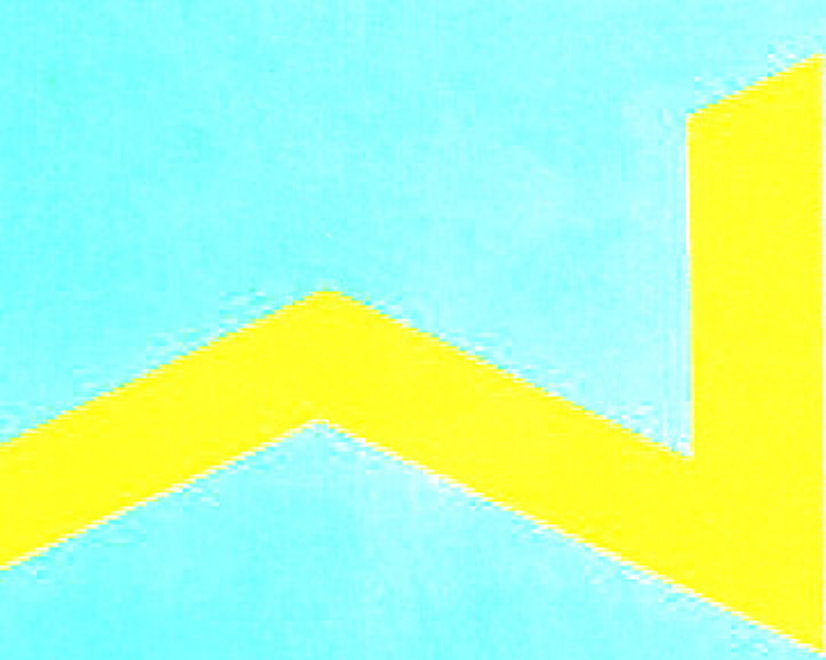
workaholism(工作狂):让工作占据了自己生活全部的人。

work-hard/play-hard culture(努力工作/尽情享乐文化):鼓励员工们承担低风险并期望快速的反馈。

Z

zero-based budgeting(零基预算):一种预算形式,要求管理者必须确定和说明预算的每个部分,每种行为都要经过确认、被评估过并根据重要性进行排序。

zero-defects program(零缺陷计划):通过使每个人认识到他或她对质量的潜在影响来提高质量。



一本不同于传统的教科书，阅读本书将带给你全新的学习收获和阅读感受！
本书是你掌握成为当今商业界成功管理者必备技能的完备工具箱！

内容简介

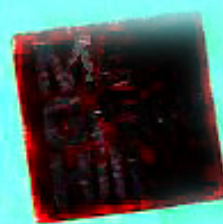
本书以成为一名成功的管理者所必备的技能为核心，主要从计划技能、组织和人员配备技能、领导技能和控制技能几大方面，以精练、直接、通俗易懂的方式阐述了管理学的基本原理和概念，每章都配有大量的案例分析、技能构建练习，非常适合中国学生阅读和教师教学需要。本书适合用作管理学专业本科生、研究生管理学课程的教材，同时也非常适合企业管理者参考。

上架建议：管理学

ISBN 7-301-11152-5



9 787301 111529 >



ISBN 7-301-11152-5/F · 1480

定价：55.00元