

第一章 管理与管理学

一、主要内容：

主要介绍了管理的定义与特征，管理的职能与作用，管理人员的类型与技能要求，管理学研究对象与方法。学习现代管理学的基本理论，要了解什么是管理，了解管理学和各部门其他学科之间的关系，重点掌握各种管理定义的联系与区别，各种管理职能的具体含义及相互关系，掌握管理学的研究方法，并且提高对学习管理学的重要性认识。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 正确陈述管理的定义及特征。
2. 弄懂计划、组织、领导、控制（管理的四个主要职能）的含义，讨论管理者如何通过行使这四个职能来影响组织绩效。
3. 理解管理者的概念，掌握管理者的素质要求，解决如何成为成功的管理者与有效的管理者的问题。
4. 熟悉掌握管理者所扮演的三大类角色。
5. 区分三大类管理者所担负的责任有什么不同。
6. 讨论在实际中如何应用管理学的研究方法。

三、学习建议：

1. 采用自主学习与讨论相结合的方法，通过网络资源、书籍、期刊杂志深入理解管理学的研究方法。
2. 根据理论知识对身边的管理者能否胜任其工作作出判断。
3. 对所熟悉的组织可能遇到的一些管理问题进行理论分析并提出解决这些问题的合理思路。
4. 在实际工作中体会管理的二重性，深刻理解管理的科学性和艺术性。

四、教学内容

1.1.1 管理的定义

“管理”是我们在社会生活中十分熟悉的一个名词，在英文中，表示“管理”的词最常用的有Management, Administration,前者较多与经营相联系，后者较多与行政相联系，此外英文中还有Execution,也带有管理的意思，但偏重于执行的意思。在中文里，“管理”有“管辖”和“治理”之义。如何给管理下一个确切的定义呢？这并不是一件很容易的事情，对此，中外学者有着许多不同的见解和定义，这些定义可以归纳为功能定义法和逻辑定义法两种类型。

功能定义法主要从管理的基本作用和管理的基本功能这一角度来把握管理的内涵，具代表性的有：

法国著名管理学者法约尔（Henri Fayol）等人把管理定义为：管理，就是实行计划、组织、协调、指挥、控制。

美国著名管理学者，1978年诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙（Herbert·A·Simon）认为：管理就是决策，它贯穿于管理的全过程。

逻辑定义法主要从管理的基本环节和逻辑过程这一角度来把握管理的内涵，具代表性的

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。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、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】

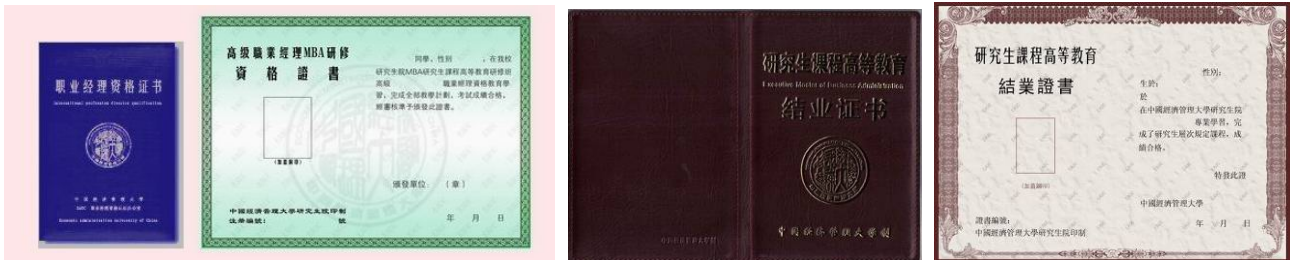
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。

有：

美国著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为：管理是一种在正式组织团体中通过别人，并同别人一道去完成工作的技能；一种在正式组织团体中创造一种环境，使得人们能为达到团体的目标，既作为个人又互相协作地完成工作的技能；一种消除完成工作障碍的技能；一种能以最高效率切实达到目标的技能。

美国学者R. M. 霍德盖茨在《美国经营管理概论》一书中认为：管理就是通过其他人来完成工作。

综合以上定义，我们认为，所谓管理，就是通过计划、组织、领导、控制等工作，尽可能合理而有效地利用组织所拥有的资源，以实现组织目标的过程。理解这一定义，必须明确以下几点：

其一，计划、组织、领导和控制是管理的四项主要的具体的工作，这四项工作又被称为管理的四大基本职能。

其二，管理的对象是组织所拥有的资源，包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中，人是管理的主要对象，时间是管理的最稀有、最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。

其三，管理是为实现组织目标服务的，它是一个有意识、有目的的行为过程。

从以上定义中，我们可以看出，管理工作涉及效率和效果两个方面。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”，那么，是否选择“正确的事”去做就是与效果相关的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现，如图4所示。

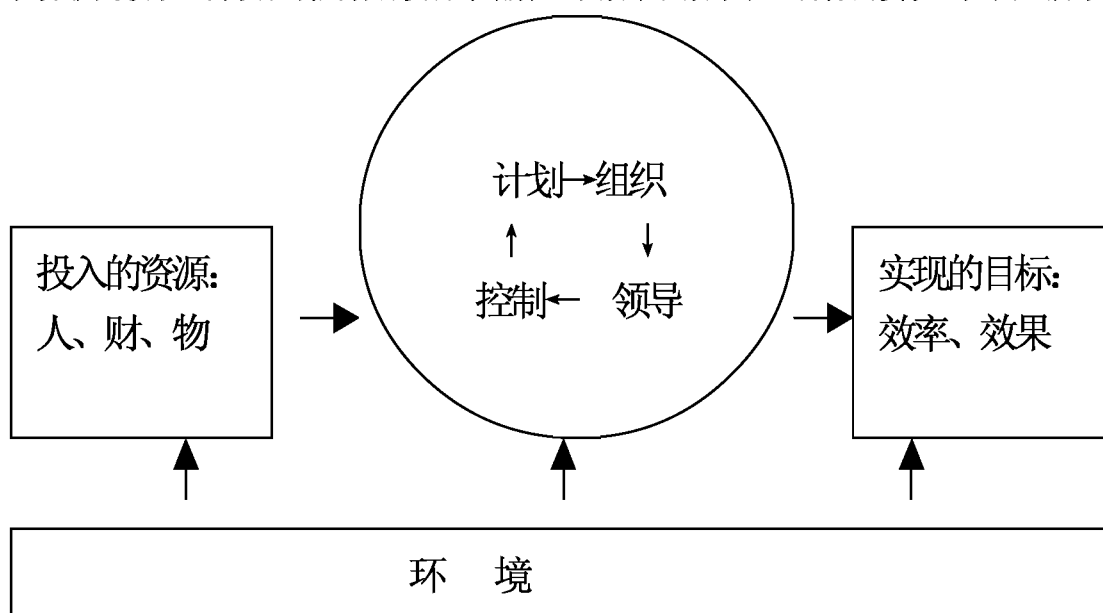


图 管理的任务：效率和效果

1. 1. 2 管理的特征

1. 管理的自然属性和社会属性

从本质上看，管理具有二重性，一是与生产力相联系的自然属性，二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

首先，管理具有自然属性。因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。

现代生产是社会化大生产，生产规模大，动用的资源多，这不仅使管理变得更加重要，也给管理提出了更高的要求。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化，只与生产力发展水平相关的属性，就是其自然属性。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理经验，以迅速提高我国的管理水平。

其次，管理具有社会属性。因为管理是人类的活动，而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映，又反作用于生产关系和社会文化。

管理的社会属性则告诉我们，决不能全盘照搬国外做法，必须考虑我们自己的国情，建立有中国特色的管理模式。

2. 管理的科学性和艺术性

管理既具有科学性，又具有艺术性，完美的管理应当走科学性与艺术性结合的道路。

说管理具有科学性，是因为管理是对事物进行观察以后做出的判断，这种判断具有抽象性，并且可以条理化为系统的知识体系，具有规范化和合理化的特点。

管理的科学性首先表现在它极大地推动和促进了生产的发展和管理实践的发展。人类社会生产的发展是有规律的，管理作为进行社会生产的必备条件是与社会生产的规律性联系在一起的。社会生产的发展要求管理的发展，管理的发展也促进了生产的进步和经济的发展，这表明管理具有科学性。事实也印证了这一点，如泰勒的科学管理将科学和进步技术应用于工程，在提高管理水平的同时促进了生产效率的挺高。

其次，管理学的许多内容可以提炼为科学知识体系。泰勒的科学管理原理如今已发展成为工业工程学，以人为本的管理已发展成为如今的行为科学，将数学运用于管理已发展成为现今的运筹学。由此可见，管理的内容本身就可以发展为科学知识体系，这也充分证明了管理的科学性。

尽管管理具有科学性，但管理却不是一门精确的科学。因为科学反映不了全部的管理行为。而科学所无法反映的管理内容或行为，人们称之为管理的艺术性。

管理的艺术性可以有多种表现，但首先表现为管理需要凭借人的直觉、经验和洞察力。在许多情况下，直觉、经验和洞察力甚至是难以用语言文字来表述的，而直觉、经验和洞察力的运用是非常灵活的，是富有创造性的，这也正是管理艺术性的巧妙之处。

其次，在管理过程中有些问题在客观上是难以精确并量化的，无法用数学模式去规范化，也没有现成的程序可以效仿。例如：人的潜能和行为、人和事的对外交往、管理系统中各个因素相互之间的过程反馈、各种偶然事件等等，这些问题都有赖于管理的艺术性来处理。

1.2 管理的职能与作用

1.管理的职能

职能一般是指人、事物、机构具有的作用或功能。管理的职能也就是管理的作用或功能，它跟管理者的职能是统一的。管理的职能还有另外一种含义，即它是管理过程中的基本要素或步骤。

学者们对管理的职能有多种不同的划分，在 20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到 50 年代中期，美国加州大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔

茨 (Harold Koontz) 和西里尔·奥唐奈 (Cyril Donnel) 在其有关管理学的教科书中, 把管理的职能划分为五种: 计划、组织、人员配备、指导和控制, 全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书, 大多数当今流行教科书仍是按照这一体系编写的, 只不过在这些教科书中, 管理职能一般被压缩为计划、组织、领导和控制四种。本书采用多数教材对管理职能的这四种划分。

计划	计划是指管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。它包括两项基本活动: 一是确定目标, 二是决定如何达到这些目标。
组织	管理者制定出切实可行的计划后, 就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划, 这就是组织职能。“组织”一词具有双重的含义: 一是名词意义上的组织, 主要指组织形态, 二是动词意义上的组织, 即指组织工作。组织职能的主要内容包括组织的设计、人员配备、组织的规划与变动、授权等等。
领导	管理者的一项重要职责就是实施领导, 也就是要带领和指挥组织的全体成员同心协力地执行组织的计划, 实现组织的目标。领导是指导和督促下属去完成任务的一项管理职能。领导工作需要运用影响力、激励、沟通等手段, 其成功的关键在于选好、用好人才, 创造和保持一个良好的工作环境。
控制	控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照, 然后采取措施纠正计划执行中的偏差, 以确保计划目标的实现。计划职能与控制职能密不可分。计划是控制的前提, 它为控制提供了目标和标准, 没有计划就不存在控制; 控制是实现计划的手段, 没有控制, 计划就不能顺利实现。

图 控制的职能

上述四项职能, 也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般而言, 制定好计划后, 就要进行组织设计和安排、实施领导, 然后对计划的执行情况和组织的运行情况进行控制。但是, 计划、组织、领导、控制这四项职能并没有一个严格的次序, 其中某几项职能往往同时进行, 而且常常是交叉在一起的。它们是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。

对于管理的职能, 还需要补充说明以下几点:

第一, 不同业务领域在管理职能的具体内容上是有差别的。虽然管理工作与业务工作性质不同, 但管理通常需要紧密联系业务工作来开展。由于不同组织、不同部门的具体业务领域是不同的, 这就决定了其管理工作也必然具有各不相同的特点, 具体表现就是管理职能具体内容不同。例如, 同为计划工作, 营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排, 人事部门做的是人员招聘、培训、调配等的计划安排, 财务部门做的则是筹资计划和收支预算, 它们各自在目标和实现途径上都表现出很不相同的特点。当然, 在不同的组织层次上, 管理工作与业务工作联系的紧密度是不一样的。一般说来, 低层次的管理工作与业务工作联系较为密切, 高层次的管理工作与业务工作的联系就相对少些。

第二, 不同的管理层次在管理职能的具体内容上也是有差别的。由于管理者所处层次的不同, 他们所关注的管理职能的具体内容也必然互不相同, 这是由他们的分工和职责决定的。例如, 就计划而言, 高层管理人员关注的是组织整体的长期战略计划, 中层管理人员偏重的是中期内部管理性计划, 基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

2.管理的作用

任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时, 集体中每个成员的行动方向并不一

定相同,以至于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差悬殊呢?进一步的调查发现,主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然存在内在联系。

管理的作用可归结为三点:

1. 管理可以维持组织的存在

由于组织是由很多人和部门构成的,各部门和个人都有自身特殊的利益和目标,且个人的目标和组织整体目标并不天然地一致,有时甚至相反,因而难免发生诸如个人和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突,目标冲突必然导致行为冲突,如不进行有效地化解,冲突的结果将导致组织生存危机。管理就是将个人或部门利益与组织利益有机地结合起来,使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益。

2. 管理可以提高组织的效率

所谓组织的效率是指组织活动达到组织目标的有效性。一般说来,组织具有不同于其各组成部分的独立目标,该目标实现的程度取决于组织内部的协调程度。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各个人的行为协调起来,以最低的成本、最快的速度实现组织目标。任何组织都有自己的目标。实现目标要耗费一定的资源。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出,是每一个组织都必须遵循的原则。也就是说,无论是经济组织还是非经济组织,都必须有成本费用观念,都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的有效配置和最优利用,其手段都是管理。

3. 管理具有整体推动作用

一项新技术、一项新发明,其作用主要发挥在某一点或一条线上。如某项新技术可以提高某项操作的效率,某项发明可以使某个行业得到长足的发展。管理是一种思想、一种观念和意识,如果能使一个组织的大部分人掌握了这种思想或观念,则每个人都可以在其所处的点或线上发挥作用,从而对整个组织有整体推动作用。

1.3 管理人员的类型与技能要求

1. 管理人员的类型

组织中的工作是多种多样的,所有这些工作可以大致分为三类,即管理工作、作业工作和辅助工作。作业工作是那些直接面向生产对象、科研对象或服务对象的工作,如企业中的生产和销售、科研单位的实验、医院中的诊治、学校中的教学等等。作业工作是组织达成其目标的直接手段。管理工作、辅助工作则都不直接面向组织的工作对象,它们都是为作业工作服务的,都是为了确保作业工作的顺利和有效进行。其中,辅助工作是指组织中的后勤保障等工作,它不仅对作业工作起辅助作用,也对管理工作起辅助作用。

与三类工作相对应,组织中的人员也可分为管理人员、作业人员和辅助人员。但这并不意味着三类工作一定要由截然不同的三类人分别去做。事实上,组织中不少被列为“管理人员”的人有时也做些作业工作。例如,医院院长有时也做外科手术,工厂厂长有时也参与

新产品研制，研究所所长可能也做实验，学校校长可能也讲课，等等。在许多情况下，管理人员参与做些作业工作或辅助工作并非坏事，这有利于组织内各部分人员之间的沟通 and 理解，从而促进团结和协作。但是，管理人员一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，所谓“有所不为才能有所为”，从事作业工作或辅助工作必须服从于管理工作的需要，否则就是舍本逐末，其结果必将是因小失大，得不偿失。这种管理者也就不能说是称职的管理者。

管理人员的类型可以按不同的标准进行划分。最基本的两种分类方法是按照管理人员在组织中所处的层次和所从事的管理工作的领域来划分，即从组织的纵、横两个方向来进行划分。

2. 管理人员的层次分类

管理人员按其所处的管理层次可以分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员三类。

(1) 高层管理人员。高层管理人员是站在组织整体的立场上，对组织的管理负有全面责任、对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。高层管理人员所考虑的管理问题和所从事的管理活动，都是与组织的总体发展和长远发展密切相关的。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价整个组织的绩效，等等。在组织的重大对外交往活动中，往往由高层管理人员作为组织的代表。

(2) 中层管理人员。处于高层管理人员和基层管理人员之间的都是中层管理人员。如地区经理、部门经理、车间主任、科室主管等。中层管理人员的职责主要是贯彻执行高层管理人员所做出的决策和所制定的重大方针政策，使高层管理人员确定的目标、战略付诸实施。具体地说，中层管理人员要为他们所负责的单位或部门制订旨在实现组织目标的次一级的管理目标；筹划和选择达成目标的实施方案；分配资源协调各子单位或部门的活动，制定对偏离目标的行动的纠正方案等等。他们向最高管理层直接报告工作，同时负责监督和协调基层管理人员的工作。

(3) 基层管理人员。基层管理人员也称一线管理人员，也就是在组织中处于最低管理层次的管理者。他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其职责是，按中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动，如给下层人员分派具体工作、直接指挥和监督现场作业活动等。

3. 管理者的角色

管理人员按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，可划分为综合管理人员和专业管理人员两大类，如图 1 所示。

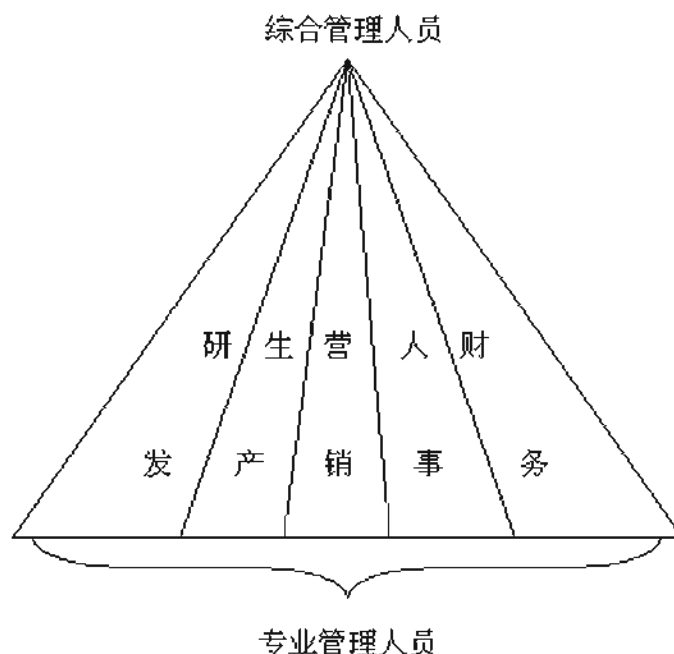


图 管理人员的分类

(1) 综合管理人员。是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者。例如企业的厂长(经理)、副厂长(副经理)、大型企业的事业部经理、地区经理等。他们不是只负责一项活动(或职能),而是统管包括生产、营销、人事、财务、计划等在内的全部活动或至少是其中的几类活动。

(2) 专业管理人员。是指组织中那些仅仅负责某一类活动(或职能)的管理者。根据他们所管理的具体专业领域的不同,又可细分为生产管理人员、财务管理、人事管理人员、营销管理人员、研究开发管理人员、后勤供应管理人员等。随着现代组织规模的不断扩大和环境的日益复杂多变,对专业管理人员的需求越来越多,专业管理人员的选拔与培养也将变得越来越重要。

4. 管理人员的技能要求

演员们在电影中或戏剧中扮演一定的角色,管理者在组织中也要扮演一定的角色。管理者在实际管理工作中常常扮演不止一种的管理角色。20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如,当时流行的看法认为,管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地、系统地处理信息。而明茨伯格发现与流行的成见相反,他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。在大量观察的基础上,明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。明茨伯格的结论是,管理者扮演着10种不同的,但却是高度相关的角色。管理者角色(Management roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴,这10种角色又可以进一步分为三大类,即人际性角色、信息性角色、决策性角色。

1. 人际性角色

这种角色包括三类,都涉及到人际及社会交往,即在扮演这类角色时,管理者的主要作用是以某些方式与别人交往。三类人际性角色是:

(1) 象征性领导者。为本组织扮演这种角色时,管理者是以组织领导者的身份出现,但其作用仅是礼仪性的,并不真正发挥领导作用。例如总经理出席本公司一位资深工程师服务

30 周年庆祝仪式，即席演讲，赞颂和感谢这位工程师的贡献与敬业精神；又如总经理应邀参加由本公司资助的某高校学生奖学金颁奖典礼等。

(2) 领导者。这才是真正发挥领导作用的角色。领导与管理并非完全是一回事。领导者并不限于运用职权去指挥下级，而是通过与下级的沟通，以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随领导者指引的方向，去完成所规定的任务。成功的领导者总是通过创建一定组织文化提出目标或共同远景使追随者信服和接受，从而发挥其领导作用的。

(3) 联络人。管理者的联络作用虽也包括组织内部相互之间的沟通与协调，但主要是涉及对外联络交往，例如代表公司与供应商、客户等进行价格谈判等。

2. 信息者角色

这种角色包括三类，都涉及信息的处理。三类信息性角色是：

(1) 信息监控者。这个角色是指，管理者既要积极地寻觅外界环境中对本组织或其中某些人有价值的信息，又要警觉地监控本组织对外输出的信息渠道，严防不宜对外的信息外泄。明兹伯格称此角色为“守门员”，即把关人。

(2) 信息传播者。管理者在向别人，无论内、外传递信息时，就是在扮演这一角色。例如，指示某一情况或政策应传达至某级或某些员工；或规定某种情况只能通知某几家关系户等。

(3) 发言人。这指的是代表本组织对外界发言。例如，在本公司举行的新闻发布会上宣布本公司某一战略性重大决策等。要注意的是，高层管理者在公开场合的发言与表态，总会被认为是代表自身组织的，除非事先强调这只是个人的见解。

3. 决策性角色

这种角色包括四类，都涉及某种决策过程。这四类角色是：

(1) 创业者。创业并非指从事某种具体的创造发明，而是指开拓某项新事业，开辟某一新方向。例如，决定开发一种新产品系列，开辟一片新市场，制定一种新的公司战略等。

(2) 麻烦处理者。这固然包括企业中出了重大事故的应急处理，但主要是指组织中部门之间及干部之间产生了较严重的争执与矛盾时，身为上级的管理者必须做调解、仲裁、劝说等工作，以平息这些冲突。这一角色被誉为解困能手，明兹伯格则称此类角色为“救火消防员”。

(3) 资源分配者。这里说的资源是广义的，不仅指财务性资源，还包括设备、厂房等其他物质性资源和人员、时间等非物质性资源。管理者在扮演这种角色时，要对各类资源在组织中各部门及个人之间的分配做出决策，决定谁可以得到哪些和多少资源。

(4) 谈判者。扮演这一角色时，管理者要代表组织与其他组织谈判并决定达成什么样的协议，此时他们已被授权可就协议内容拍板。

这 10 种管理角色对管理者来说显然不是同等重要的，而且往往是多种角色的叠合。

表 明兹伯格管理角色论

角 色	描 述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；	阅读期刊和报告，保持私人接触作为组织内部和外部信息的神经中枢
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督这些方案的策划	制定战略，检查会议决策执行情况开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究,管理人员应该具备的技能包括技术技能、人际技能和决策技能三种。

1. 技术技能

技术技能是指运用某一特定领域的工艺、技术和知识的能力。如一个学校的校长在教学方面的造诣,一个财务总监对财务知识的掌握等,都属于技术技能。尽管管理者未必是技术专家,但他(或她)必须具备足够的技术知识和技能以便卓有成效地指导员工、组织任务。技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而,对他们而言,成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说,技术技能的要求就可以相对低一些。

2. 人际技能

人际技能就是与组织单位中上下左右的人打交道的能力,包括联络、处理、和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥组织开展工作的能力等等。首先,人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度,并且承认和接受不同的观点和信念,只有这样才能和别人更好地交换意见。其次,人际技能要求管理者能够敏锐地察觉别人的需

求和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法最大程度地统一组织成员的个人目标与组织目标。再次，人际技能要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义，在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

3. 概念技能

概念技能又称为决策技能，它是指分析、判断问题并作出正确决策的能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间以及工作单位与个人之间的相互关系，深刻了解组织中任何行动的后果。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力，具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测出问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能另一职能是形势判断能力，管理者通过对内外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，是组织获得最有力的结果。

以上三种管理技能对处于不同层次的管理人员的具体要求是不同的。技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理较不重要。人际技能对于各种层次管理的重要性大体相同。概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要。如图 2 所示。

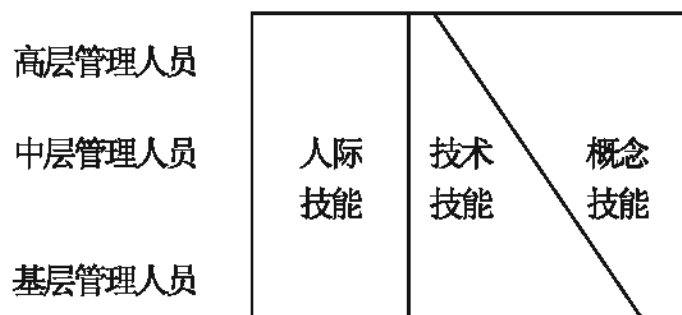


图 管理人员层次及基本技能

不同层次的管理者在各种管理职能上花费的时间是不一样的

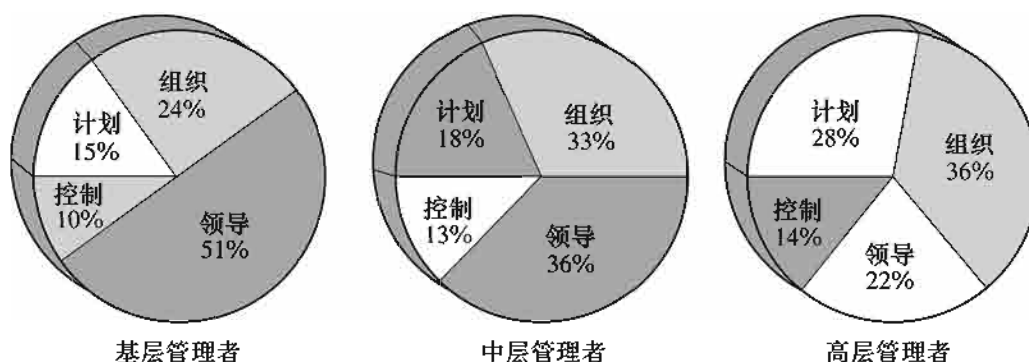


图 不同管理层次的管理者花费在各管理职能上的时间对比

1.4 管理学研究对象与方法

1. 管理学研究对象与内容

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。管理学研究的对象和内容很广泛，见图1，大体可以归纳为以下三个方面。

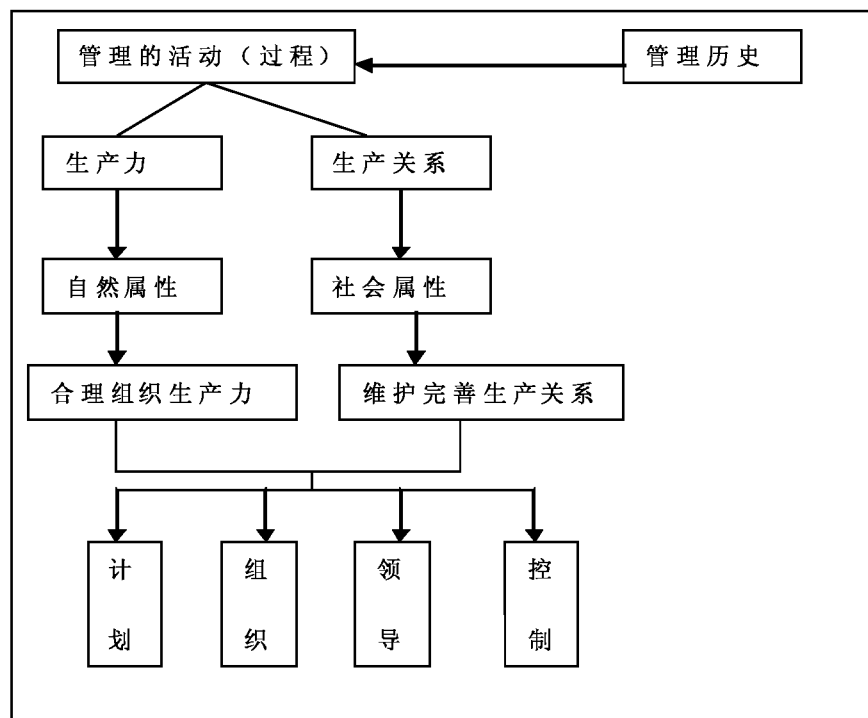


图 1 管理学研究的对象与内容

2. 管理学的学科特点

1. 管理学是是一门综合性学科

管理学的主要目的是指导管理实践活动，而当代的管理活动异常复杂，作为管理者仅掌握单一方面的知识远远不够。只有具有广博的知识面，才能对各种管理问题应付自如。以企业为例，厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而最主要的，厂长要处理企业当中与人有关的各种问题，像人力资源的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。总之，管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。

2. 管理学是一门应用性学科

管理者研究管理的规律是为了有效地指导管理实践。所以，管理者的管理活动要充分考虑各种实际情况，要进行可行性分析，一切须从实际出发。否则，再好的管理理论，管理方法也不能发挥作用。实际上，众多管理学分支学科的产生正是为了满足管理实践不断提出的新要求而建立的。各种不同的管理学科都是为了解决相应的管理问题的，它们以各种方式与实践相联系，并随着问题的不断解决而发展、完善自身。所以，管理学的这个特性要求我们坚持理论联系实际，从实践中吸取营养、接受考验，并指导实践。

3. 管理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不同，在已知的条件完全一致的情况下，有可能产生截然相反的结果。用管理学术语来解释这种现象，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出却可能不同。比如两个企业，已知其生产条件，人员素质和领导方式完全相同，他们的经营效果可能相差甚远。人员素质、领导艺术、决策水平、信息来源如果不同，则他们的经营管理效果可能差异更大。为什么会有这种现象出现？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突然变化以及其他企业的经营决策等等。这种无法预知的因素被称之为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在，才造成了管理结果的多样性。实际上，所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的，因为“投入”不可能完全相同，即使表面上在数量、质量、种类方面完全相同，人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是种不可忽略的因素。在这样复杂的情况下，我们还没有找出更有效的定量方法使管理本身精确化，只能借助于定性的办法或者利用统计学的原理来研究管理。因此，我们说管理是一门不精确的学科。

3. 管理学的研究方法

1. 案例调查法

现代管理学所研究的一般管理原理，需要从大量个别的管理实践活动中加以总结和抽象。这就需要研究者进行大量的社会调查和科学试验。但是，这种大量的调查，并不是全部的调查，只能是选择、收集一些典型的案例进行调查分析。这就是案例调查法。在实际中，案例调查法分为两种：一种是选取实际管理活动中的案例进行分析研究；另一种是通过大量试验，选取试验案例进行分析研究。实践证明，这两种案例调查法，对于管理原理的研究都是行之有效的。

在西方管理理论的研究中，从古典管理理论到现代管理理论，其中许多已被实践证明的结论，都是从大量的案例调研和反复试验的案例中得出的。例如，泰勒所提出的定额管理原理、计件工资原理、操作方法标准化和工具标准化原理，都是来自于他对大量实际案例和试验案例的潜心研究。又如，行为科学理论中所得出的“人是社会人”的结论，权变理论中所提出的“超Y”理论等，也都是通过大量的实际案例和长期的试验案例的调查分析所得出的。由此可见，案例调查法是管理理论研究的一种最基本、最常用的方法。这种方法最大的优点就是能够体现理论联系实际的原则，使一般管理原理的抽象建立在大量的实际调查和案例分析的基础上。

2. 归纳演绎法

归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法。归纳是指由个别到一般、由事实到概括的推理方法。演绎是指由一般到个别、由一般原理到个别结论的推理方法。

现代管理学的研究主要是从特殊到一般的研究，因此必然要运用归纳推理法。但是，归纳和演绎在实际推理过程中是密不可分、相辅相成的。为此，在现代管理学的研究中，不能仅仅用归纳推理的方法，还必须要与演绎推理的方法相结合。这一方面是因为现代管理学对于一般管理原理的归纳首先是从收集大量个别的实际资料开始的，而在搜集资料的过程中，必须要有一定的理论和思想作指导，否则就是盲目的，这实际上就是演绎推理方法在起作用。另一方面，由归纳推理所得出的结论，也需要再由演绎推理来作修正和补充。实际上，在实际的管理理论研究中，特别是在一般管理原理的研究中，都要通过归纳推理和演绎推理的过程进行反复论证。只有这样，才能使所得结论是全面的、可靠的，并能经得住实践的检验。否则，如果只有归纳没有演绎，那么所得出的结论就可能是片面的或不具有一般性；而如果只有演绎没有归纳，演绎就既没有前提，也不会得出正确的结论。

3. 比较研究法

比较研究法是指对彼此有某种联系的事物加以比较、对照，从而确定它们之间的相同点和差异点的一种研究方法。事物之间的差异性和同一性，是比较研究方法的客观基础。在管理理论的研究中，运用比较研究法，通过对不同国家、不同地区、不同部门、不同单位管理活动进行各种比较分析，就能发现它们之间的差异点和共同点，而对其中的共同点加以总结概括，再加以反复验证，就可以总结出带有规律性的管理经验，抽象出管理的一般原理。因此，比较研究法也是研究现代管理学的一种基本方法。

20 世纪 50 年代，由于比较研究法在管理理论研究中的广泛运用，形成了管理科学的一门新学科——比较管理学。它的主要任务就是通过比较分析不同国家、不同体制、不同企业之间，由于政治、经济、文化及民族习惯等的差异而对管理产生的普遍性影响，探索管理的一般规律及其基本原理的可转移性。

到了 20 世纪 80 年代，由于在比较管理学的深入研究中，通过不同国家，特别是通过美国和日本管理情况的比较，人们发现企业文化在管理中的极端重要性。不但在管理科学的研究中开辟了新的领域，而且也为各个国家改进管理工作，提高管理水平开辟了新的途径，提供了新的依据。由此，比较研究法在管理理论研究中，特别是在现代管理学的研究中能够发挥特殊重要的作用。

4. 协同研究法

管理学作为一门学科，具有很强的综合性、一般性、边缘性和适用性。适应这些特点，对于这门学科的研究，就需要运用各种知识(包括自然科学和社会科学的各种知识)，组织各方面的专家(包括管理学家、自然科学家、社会科学家)进行协同研究。这就是我们所说的协同研究法。当然，在实际中，这种协同研究可以采取不同形式，比如可以是有组织的，也可以是分散的，还可以是临时组织或定期组织的。但最重要的一条是要有相互之间经常的思想交流，允许各种不同学术观点的争鸣。这才是我们所说的真正意义上的协同。

第二章 管理思想与理论的发展

一、主要内容：

主要介绍了管理科学产生和发展的主要历程：早期管理思想萌芽阶段（产业革命前与产业革命后），古典管理理论阶段（泰勒的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、马克斯·韦伯的行政组织体系），新古典管理理论阶段（梅奥及霍桑试验、巴纳德的体统组织理论）、现代管理理论阶段（管理程序学派、行为科学学派、决策理论学派、系统管理理论学派、权变理论学派、管理科学学派）；以及中国管理思想的形成和发展。重点掌握早期管理的主要思想；泰勒的科学管理原理；法约尔的管理 14 项原则韦伯行政组织体系。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 区分管理科学发展的四个历史时期。
2. 掌握各个阶段主要的思想流派及代表人物和主要观点。
3. 阐述管理活动、管理思想与管理理论之间的关系。
4. 了解中外古代及现代重要的管理实践活动和管理思想的基本内容。

三、学习建议：

1. 比较分析中西方管理理论和思想的异同。
2. 应用泰罗的科学管理原理和法约尔的管理思想分析现实管理问题。

3. 思考中国古代管理思想对现代企业经营有何启示。

4、用不同管理学派的思想来分析工作中遇到的同一问题并提出解决方案，从而更深刻地理解各种管理理论。

四、教学内容

2.1 早期管理思想萌芽与实践

1. 产业革命前管理思想萌芽

自从有了人类历史就有了管理。因为人是社会动物，人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的，要组织和协调集体活动就需要管理。

原始人在狩猎时，往往由一群人来捕杀一头猎物。这是由于他们认识到单个人没有这种能力，只有许多人同时从事这一活动，才能既保全自己，又捕获猎物。在这种情况下，需要大家配合行动，一些人举着火把，一些人抛掷石块，还有一些人拿着木棒，组织这种相互配合的活动实际上就是管理，尽管当时原始人并没有意识到这就是“管理”。

管理思想是随着生产力的发展而发展起来的。原始社会的生产力水平非常低下。当时的管理水平也与之相适应。随着人类的不断进步，管理思想也有了很大发展。世界上的一些文明古国对早期的管理思想都有一些突出的贡献。

在公元前 5000 年左右，古代埃及人建造了被称为世界七大奇迹之一的大金字塔。据考察，大金字塔共耗用上万斤重的石块 230 多万块，动用了 10 万人力，费时 20 年才得以建成。在没有良好运输工具条件下，完成这项巨大的工程是非常艰难的。其中包含了大量的组织管理工作，例如，组织搬运，人力的合理分工等等。这些工作不但需要技术方面的知识，更重要的是要有许多管理经验。

在公元前 2000 年左右，古巴比伦国王汉穆拉比曾经颁布过一部法典，全文共有 280 多条，其中对人的活动作了许多规定：如个人财产怎样受到保护，百姓应该遵守哪些规范，货物贸易应该如何进行，臣民之间的隶属关系，最低工资标准，家庭纠纷与犯罪的处理等等。这里涉及了许多管理思想。

古希腊也留下了一些宝贵的管理思想。在公元前 370 年，希腊学者瑟诺芬(Xenophon)曾对劳动分工作了如下论述：“在制鞋工厂中，一个人只以缝鞋底为业，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各种部件组装起来。”

中国是一个文明古国，在管理思想的发展史上占有重要地位。早在 2000 多年前的春秋战国时期，杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》，不仅在军事上，而且在管理上对今天的工作都有重要的参考价值。日本和美国的一些大公司甚至把《孙子兵法》列为培训经理的必读书籍。

在人类历史上，古罗马的文明，也为我们留下了管理方面的宝贵文化遗产。公元 284 年，古罗马建立了层次分明的中央集权帝国。他们在权力等级，职能分工和严格的纪律方面都表现出他们在管理上具有相当高的水平。

15 世纪的意大利著名的思想家和历史学家马基埃维利(Machiavelli Niccolo)提出了四项领导原理：

(1)领导者必须要得到群众的拥护。这里有两层含义，其一，群众要拥护他作为领导者；其二，领导者做事要征得群众的同意。

(2)领导者必须维护组织内部的内聚力。领导者必须把组织的成员紧紧地团结在自己的周围，使自己及所在的组织具有吸引力。

(3)领导者必须具备坚强的生存意志力。领导者要有坚韧不拔的精神,不软弱,不气馁,能为组织和自己的生存不断奋斗。

(4)领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

马基埃维利的四项领导原理是对当时出色领导人活动的概括和总结。现代领导理论中的一些原则同这些原理相当类似。

2. 产业革命后的管理思想

在18世纪70年代以后,西方国家开始进行产业革命。这场革命使以手工业为基础的资本主义工场向采用机器的资本主义工厂制度过渡。产业革命使生产力有了大的发展,企业规模不断扩大,劳动产品的复杂程度与工作专业化程度日益提高,这从一定程度上促进了管理思想的形成和发展。

1776年苏格兰的政治经济学家与哲学家亚当·斯密(Adam Smith)发表了代表作《国富论》。该著作不但对经济和政治理论的发展有着突出贡献,对管理思想的发展也有重要的贡献。亚当·斯密在他的《国富论》中以制针业为例说明了劳动分工给制造业带来的变化。他写道:如果一名工人没有受过专门的训练,恐怕工作一天也难以制造出一枚针来。如果希望他每天制造20枚针那就更不可能了。如果把制针程序分为若干项目,每一项就都变成一门特殊的工作了。一个人担任抽线工作,另一个人专门拉直,第三个人负责剪断,第四个人进行磨尖,第五个人在另一头上打孔并磨角。这样一来,平均每人每天可以生产480枚针。亚当·斯密认为,劳动分工之所以能大大提高生产效率,可归结为下面三个原因:

第一,增加了每个工人的技术熟练程度;

第二,节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间;

第三,发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。

在产业革命后期,对管理思想贡献最大的人物应算英国人查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)。巴贝奇同是数学家、科学家和作家。他在进行管理研究时曾走遍英国和欧洲大陆,了解有关制造的各种问题,并研究了经理人员解决这类问题的办法。巴贝奇以自己的亲身经验,奉劝当时的经理人员尽量采用劳动分工。他进一步地分析了劳动分工使生产率提高的原因:

第一,节省了学习所需要的时间;

第二,节省了学习期间所耗费的材料;

第三,节省了从一道工序转移到下一道工序所需要的时间;

第四,经常从事某一工作,肌肉能够得到锻炼,不易引起疲劳;

第五,节省了改变工具,调整工具所需要的时间;

第六,重复同一操作,技术熟练,工作速度较快;

第七,注意力集中于单一作业,便于改进工具和机器。

巴贝奇对于劳动分工好处的解释比亚当·斯密更加全面、细致。巴贝奇的另一贡献是他在其著名的著作《论制造业节约》中对经理人员提出的许多建设性意见。

(1)分析制造程序及成本;

(2)应用时间研究技术;

(3)搜集资料时应使用印好的标准表格;

(4)分析企业机构的实际工作时,宜采用比较分析法;

(5)应研究各种不同颜色的纸张与油墨的效果,以确定何种颜色不易使眼睛疲劳;

(6)提问题时,要研究如何发问才能获得最佳效果;

(7)应根据以所得为基础的统计资料,来确定所需;

(8)生产程序的管理应该集权化,以求经济;

(9)应重视研究发展工作;

(10) 应考虑厂址是否邻近原料供应地，以确定厂址位置；

(11) 应建立一套对人人都有利的建议制度。

2.2.1 泰勒的科学管理理论

1. 泰勒生平

泰勒(Taylor, 1856-1915)，美国人，1856年出生于美国宾夕法尼亚州。1878年，22岁的泰勒来到费城的米德维尔钢铁厂，在短短的6年时间里，泰勒从一个普通工人升为机工班长、车间工长、总技师，最后成为总工程师。1906年，泰勒担任了美国机械工程师协会的主席。泰勒对车间的生产活动和工人的劳动状况非常熟悉。在一生中从事了大量的管理研究活动，早在米德维尔钢铁厂当工长时，泰勒就发现了工人磨洋工和效率低下的问题。因为工人工资是按照是否上班以及地位高低而不是按照做出的努力大小来决定的，即多劳不会多得，实际上是怂恿工人偷懒。计件工资制标准往往订得很乱，当工人们得到的工资太高时，雇主们便会降低工资标准，因此工人们为了保护自身利益，只把工作干到不被解雇的程度便不再继续提高产量了。对此泰勒认识到，必须制定新的工业计划，确定一个大家都能接受的客观标准，才能避免管理部门同工人之间的激烈冲突。也就是从这个时候起，泰勒开始了他对科学管理的探索。泰勒先后出版了《计件工资制》(1895年)，《工厂管理》(1903年)，《科学管理原理》(1911年)，《在美国国会听证会上的证词》(1912年)等管理著作，在这些管理著作中，1911年出版的《科学管理原理》被认为是新古典管理理论形成和产生的标志。由于泰勒对科学管理理论的突出贡献，泰勒被誉为“科学管理之父”，后人还把这一称号刻在他的墓碑上。

2. 泰勒《科学管理原理》主要内容

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰勒认为“科学管理的根本就在于此，因为科学管理如同节省劳动的机器一样，其目的正在于提高每一单位劳动力的产量。”

(2) 工作定额 原理。为了发掘工人们劳动生产率的潜力，就要制定出有科学依据的工作量定额。定额可以通过调查研究的方法确定。为此，他提出了时间和动作研究的方法。所谓时间研究，就是研究人们在工作期间各种活动的时间构成，它包括工作日写实与测时。所谓动作研究，就是研究工人干活时动作的合理性，即研究工人干活时身体各部位的动作，经过比较、分析之后，去掉多余的动作，改善必要的动作，从而减少人的疲劳，提高劳动生产率。泰勒还进行了著名的搬铁块实验，这项试验结束后，他把搬运工的工作效率提高了将近3倍。

(3) 能力与工作相适应。泰勒认为，为了提高劳动生产率，必须为每一项工作挑选“第一流的工人”。第一流的工人需要具备两个条件：具有做某种工作所需要的能力并愿意从事该种工作。为此，企业管理当局要根据人的能力和天赋把他们分配到最适合的工作岗位上去，而且还要对他们进行培训，激励他们尽最大的力量来工作。

(4) 标准化 原理。在经验管理时代，对工人在劳动中使用什么样的工具没有统一的标准，全凭工人人们的经验摸索。泰勒认为，在科学管理的情况下，要用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实施工具标准化、劳动动作标准化。管理人员的任务就是要总结以往的经验，将它们概括为一定的标准，然后将这些标准在工厂中推行。只有使用标准化，才能使工人劳动更有积极性，更加合理地衡量他们的劳动成果。泰勒不仅提出了实行各种标准化的主张，而且也为标准化的制定做出了实际的贡献。在采用标准的劳动工具方面，泰勒进行了著名的铁铲实验。

(5) 有差别计件工资制。泰勒认为,要在科学地制定劳动定额的前提下,采用有差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人超额完成定额,按比正常单价高出25%计酬。如果工人完不成定额,则按比正常单价低20%计酬。这种工资制度对工人和雇主都是有利的。

(6) 计划与执行相分离。泰勒主张企业成立专门的计划部门,负责进行调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法,负责拟订计划并发布命令和指示。工人只负责执行,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准化工具从事实际操作,不得自行改变。

(7) 实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,每一个管理者只承担一种管理职能。泰勒设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间。每个职能工长只负责某一方面的工作。在其职能范围内,可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点:

①对管理者的培训所花费的时间较少;

②管理者的职责明确,因而可以提高效率;

③由于作业计划已由计划部门拟定,工具与操作方法也已标准化,车间现场的职能工长只需进行指挥监督,因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作,从而降低了整个企业的生产费用。

后来的事实表明,一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱。所以,“职能工长制”没有得到推广。但泰勒的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

(8) 工人和雇主两方面都必须进行一场“精神革命”。要从对立转向合作,共同为提高劳动生产率而努力。泰勒认为“工人和雇主在精神方面要进行一场革命,双方都不把盈余的分配当作头等大事,而把注意力转到增加盈余量上来,直到盈余大到这样的程度,以致不必为如何分配而争吵。他们会看到,只要他们停止互相争夺,转而并肩朝同一方向努力,他们共同努力所创造的盈余的确是令人震惊的……足够给工人大量增加工资,并同样地给雇主增加大量利润。”

3. “科学管理理论”的其他代表人物

(1) 亨利·甘特(H·L·Gantt)。甘特是美国机械工程师,26岁时进入米德维尔钢铁公司,任工程部助理工程师,他同泰勒一起工作多年,是泰勒在创建和推广科学管理时的亲密合作者,他与泰勒密切配合,使“科学管理”理论得到了进一步的发展。特别是他的“甘特图”(Gantt Chart),是当时计划和控制生产的有效工具,并为当今现代化方法PERT(计划评审技术)奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”,即除了按日支付有保证的工资外,超额部分给予奖励;完不成定额的,可以得到原定日工资,这种制度补充了泰勒的差别计件工资制的不足。此外,甘特还很重视管理中人的因素,强调“工业民主”和更重视人的领导方式,这对后来的人际关系理论有很大的影响。

(2) 吉尔布雷斯夫妇(Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth)。弗兰克·吉尔布雷斯是一位工程师和管理学家,科学管理运动的先驱者之一,在动作研究方面有突出的成就。莉莲·吉尔布雷斯是弗兰克的妻子,她是一位心理学家和管理学家,是美国第一位获得心理学博士学位的妇女,被人称为“管理的第一夫人”。吉尔布雷斯夫妇在在动作研究方面作出了显著贡献。他用照相的方法分析研究了砌砖工人的动作,把原来砌一块砖的十八个动作,改变为五个动作(双手作业),使生产效率提高了2.7倍。

(3) 亨利·福特(H·Ford)。福特在泰勒的单工序动作研究基础之上,进一步对如何提

高整个生产过程的效率进行了研究。他充分考虑了大量生产的优点，规定了各个工序的标准时间定额，使整个生产过程在时间上协调起来，在 1914——1920 年创建了第一条流水生产线——福特汽车流水生产线，使成本明显降低。同时，福特进行了多方面的标准化工作，包括在产品系列化，零件规格化，工厂专业化，机器、工具专业化，作业专门化等等。

泰勒及其同行者与追随者的理论与实践构成了“泰勒制”，人们称以泰勒为代表的学派为科学管理学派。

从上述可见，这个时期泰勒等人所研究的科学管理，主要是以工厂内部生产管理为重点，以提高生产效率为中心，解决生产组织方法科学化和生产程序标准化等方面的问题。

4. 对泰勒《科学管理原理》的评价

泰勒的科学管理主要有两大贡献：

一是科学管理理论在历史上第一次使管理从经验上升为科学，泰勒在研究过程中表现出来的讲求效率的优化思想、重视实践的实干精神、调查研究的科学方法也是难能可贵的；

二是积极主张劳资双方的精神革命。许多人认为雇主和雇员的根本利益是对立的，而泰勒所提的科学管理却恰恰相反，它相信双方的利益是一致的。对于雇主而言，追求的不仅是利润，更重要的是事业的发展。而正是这种事业使雇主和雇员相联系在一起，事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资，而且更意味着充分发挥其个人潜质，满足自我实现的需要。只有雇主和雇员双方互相协作，才会达到较高的绩效水平，这种合作观念是非常重要的。正像 1912 年泰勒在美国众议院特别委员会听证会上所作的证词中强调的，科学管理是一场重大的精神变革，每个人都要对工作、对同事建立起责任观念，每个人都要有很强的敬业心和事业心。这样雇主和雇员都把注意力从利润分配转移到增加利润数量上来。当双方友好合作，互相帮助以代替对抗和斗争时，就能够生产出比过去更大的利润来，从而使雇员提高工资，获得较高的满意度，使雇主的利润增加起来，使企业规模扩大。

当然，泰勒科学管理也存在一些缺陷，如：过于重视技术、强调个别作业效率、忽视了企业的整体功能等历史局限因素，所以，科学管理不是万能的，但没有科学管理却是万万不能的。同时他把人看成单纯追求金钱的“经济人”，仅重视技术因素，而不重视人的社会因素，这使得科学管理理论又有很大的局限性。

2.2.2 法约尔一般管理理论与韦伯行政组织体系

1. 法约尔一般管理理论

(1) 法约尔生平

法约尔(Henri Fayol, 1841-1925)，出生于法国的一个富有人家庭，1860 年毕业于一家矿业学院，毕业后进入法国一个采矿冶金公司，从此，他的一生就和这个公司联系在一起。法约尔的一生可分为四个阶段：第一阶段（1860~1872 年）。在这 12 年间，他作为一个年轻的管理人员和技术人员，职位还不是很高的，主要关心的是采矿工程方面的事情。1866 年法约尔被任命为康门塔里矿井矿长。第二阶段（1872~1888 年）。这时他已经是一个有较大职权的一批矿井的主管，这一阶段他主要考虑的是影响这些矿井的经济情况的各种因素，不仅要技术方面考虑，更要从管理和计划方面来考虑。第三阶段（1888~1918 年）。1888 年，法约尔被任命为总经理，当时公司处于破产的边缘。他按照自己的管理思想对公司进行了改革和整顿，并于 1891 年和 1892 年兼并了其他一些矿井和工厂。在这一阶段，法约尔运用他的才干和知识，把原来濒于破产的公司整顿得欣欣向荣。第四阶段（1918~1925 年）。这段时间法约尔致力于普及和宣传他的管理理论工作。他退休后不久就创建了一个管理研究中心，并担任领导工作。法约尔在管理方面的著作很多，主要有：《工业管理和一般管理》

(1916年)、《管理的一般原则》(1908年)、《国家管理理论》(1923年)等。法约尔跟泰勒的背景、经历不同,泰勒是从“车床前的工人”开始而逐步向上发展,理论适用于企业。法约尔在大部分时间里则都担任管理人员,其中在总经理的位置上一干就是30年,他是从“办公桌上的总经理”开始而向下发展,理论适用于各种组织。

(2) 一般管理理论的主要内容

法约尔的一般管理理论是西方古典管理思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。法约尔一般管理理论的主要内容有:

(1) 企业活动类别与人员能力结构。法约尔认为,经营并不等于管理,企业的经营活动可以概括为六大类:

- 技术性活动——生产、制造、加工;
- 商业性活动——购买、销售、交换;
- 财务性活动——资金筹集和运用;
- 安全性活动——设备和人员的安全保护;
- 会计性活动——存货盘点、成本核算、统计;
- 管理性活动——计划、组织、指挥、协调、控制。

企业中几乎所有人都要从事这六种活动,因而都需要有这六种能力,但对每种能力的要求因职务高低和企业大小而各有侧重。

(2) 管理的十四条原则。主要内容如下:

劳动分工。实行劳动的专业化分工可以提高效率。这种分工不仅限于技术工作,也适用于管理工作。但专业化分工要适度,不是分得越细越好。

职权与职责。职权和职责是有联系的,后者是前者的必然结果,同时又是由前者产生的。他将管理人员职位权力和个人权力划出了明确的界限。职位权力由个人的职位高低而产生。任何人只要担任了某一职位,就须拥有一种职位权力,而个人权力则是由个人的智慧、知识、品德及指挥能力等个性形成的。一个优秀的领导人必须兼有职位权力及个人权力,以个人权力补充职位权力。

纪律。法约尔认为,纪律实际上是企业领导人同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。制定和维护纪律的最有效方法是各级都要有好的领导。尽可能有明确而公平的协定,并要正确地对待惩罚。

统一指挥。无论什么时候,一个下属都应接受而且只应接受一个上级的命令。

统一领导。具有同一个目标的全部活动,都必须只有一个领导和一个计划。只有这样,资源的应用与协调才能指向实现同一目标。

个人利益服从集体利益。法约尔认为,个人利益和雇员群体利益都不应该高于企业利益,集体利益应先于其成员利益,国家利益应高于公民个人的利益。然而,每个人都有私心,有时候,无知、贪婪、自私、懒惰以及人类的一切冲动就会让人忘记集体利益而追求个人利益。领导人作好榜样可以给员工以感染力,让他们以集体利益为重,另外还要很好地监督,惩罚那些损公肥私的人,还要有公平的协定。

合理报酬。法约尔认为,薪金制度应当公平,对工作成绩与工作效率优良者应有奖励。但奖励不应超过某一适当的限度,即奖励应以能激起职工的热情为限,否则将会出现副作用。

集中。在这里是指职权的集中或分散的程度。提高下属重要性的做法就是职权的分散,即分权,降低这种重要性的作法就是职权的集中,即集权。领导人要根据本组织的实际情况、适时改变集权与分权的程度。

等级链与跳板。等级链是指“从最高的权威者到最低层管理人员的等级链”。它表明权力等级的顺序和信息传递的途径。为了保证命令的统一，不能轻易违背等级链，请示要逐级进行，指令也要逐级下达。有时这样做会延误时间，鉴于此，法约尔设计了一种“跳板”（又称为“法约尔桥”，Fayol bridge），如下图所示。便于同级之间的横向沟通。但在横向沟通前要征求各自上级的意见，并且事后要立即向各自上级汇报，从而维护了统一指挥的原则。

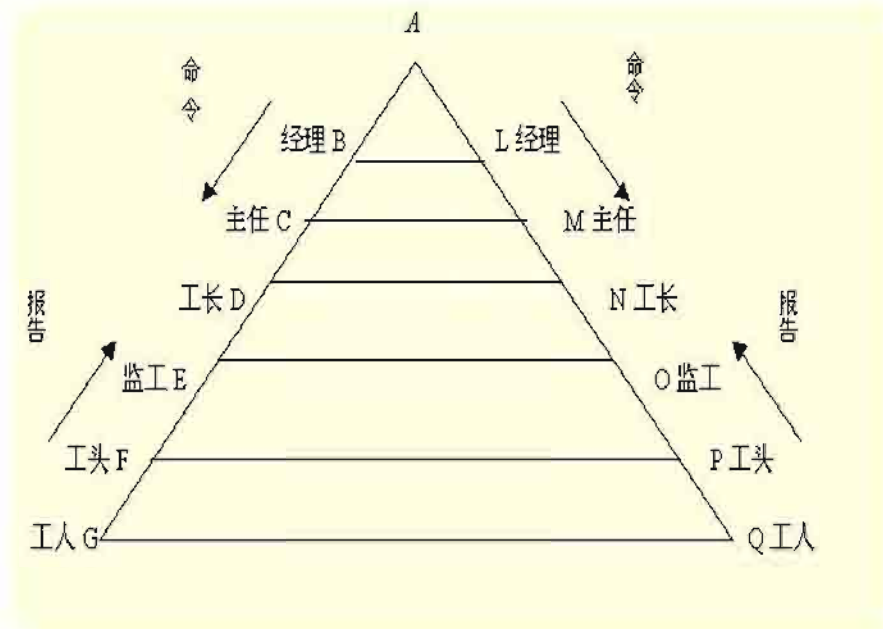


图 法约尔“跳板”

A 代表这个组织的最高领导，按照组织系统，F 与 P 之间如果发生了必须两者协议才能解决的问题，F 必须将问题向 E 报告，E 再报告 D，如此层层由下而上，最后上报到 A，再经过 B、C……最后回到 F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔提出设置“跳板”，使 F 与 P 之间可以直接商议解决问题，再分头上报。

秩序。法约尔遵循简单的箴言：“每一事物(每一个人)各有其位；每一事物(每一个人)各在其位。”即认为这一原则既适用于物质资源，也适用于人力资源。

公平。法约尔认为，公道是执行已订立的协定。但制定协定时，人们不可能预测到将来所发生的一切事情，因此，要经常地说明它，补充它的不足之处。领导人为了激励其下属人员全心全意地做好工作，应该善意地对待他们。公平就是由善意和公道产生的。

人员的稳定。法约尔发现人员的不必要流动乃是管理不良的原因和结果，并指出其危险和浪费。所以，一个成功的企业管理人员必须是稳定的。人员多有变动的机构必然是不成功的，因此任何组织都有必要鼓励职工做长期的服务。

首创精神。首创精神表现在拟订并执行一个计划上。是创立和推行一项计划的动力。除领导人要有首创精神外，还要使全体成员发挥其首创精神，这样，将促使职工提高自己的敏感性和能力，对整个组织来说是一种巨大的动力。

集体精神。全体成员的和谐与团结是组织发展的巨大力量。

(3) 管理工作的五大职能。法约尔把管理活动分为计划、组织、指挥、协调与控制五大职能，并对这五大职能进行了详细的分析和讨论。他认为：计划就是探索未来和制定行动方案，组织就是建立企业的物质和社会双重结构，指挥就是使其人员发挥作用；协调就是连接、联合、调和所有的活动和力量；控制就是注意一切是否按已制定的规章和下达的命令进行。

(3) 对法约尔一般管理理论的评价

(1) 法约尔一般管理理论的贡献

①法约尔的管理思想同泰罗的管理思想都是古典管理思想的代表，但法约尔管理思想的系统性和理论性更强，他对管理的五大要素的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架。后人根据这样构架，建立了管理学并把它引入了课堂。

②法约尔是以大企业最高管理者的身份自上而下地研究管理，虽然他是以企业为研究对象，但由于他强调管理的一般性，使得他的理论适用于许多领域。

③法约尔提出的管理原则，经过多年的研究和实践证明，总的来说仍然是正确的。这些原则过去曾经给实际管理人员巨大的帮助，现在仍然为许多人所推崇。

（2）法约尔古典组织理论的缺陷

法约尔一般管理理论的主要不足之处是：管理原则过于僵硬，以致于有时实际管理工作者无法遵守；忽视对“人性”的研究，仍将人视为“经济人”、“机器人”；过分强调企业内部的管理，忽视外界环境对管理的影响。

2. 韦伯行政组织体系

（1）韦伯的生平

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864——1920 年)，生于德国爱尔福特的一个富裕家庭。韦伯地 1882 年进入海德堡大学读法律，后来就读于柏林大学和哥丁根大学，他曾三次参加军事训练，因而对军事生活和组织制度相当了解，这对他所提出的组织理论有较大影响。他一生担任过教授、政府顾问、编辑等，对社会学，宗教学、经济学和政治学有广泛的兴趣，并发表过著作。在管理思想方面，他在《社会和经济组织理论》一书中提出了理想行政组织体系理论，他由此被人们称为“组织理论之父”。

（2）理想行政组织体系的特点

韦伯指出，任何组织都必须有某种形式的权力作为基础，才能实现目标，只有权力，才能变混乱为秩序。韦伯认为，存在三种纯粹形态的权力：理性合法的权力，传统的权力，超凡的权力。在这三种纯粹形态的权力中，传统权力是世袭得来而不是按能力挑选的，其管理单纯是为了保存过去的传统。超凡的权力则过于带感情色彩并且是非理性的，不是依据规章制度而是依据神秘或神圣的启示。只有理性合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础，它具有以下特点：

（1）明确的分工。组织内存在明确的分工，每个职位的权力和责任都应有明确的规定。

（2）自上而下的等级系统。组织内的各个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。

（3）人员的考评和教育。人员的任用完全根据职务的要求，通过正式考评和教育训练来实行。

（4）职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。

（5）遵守规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。

（6）组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。

2.3 新古典管理理论与现代管理理论

一 人群关系理论

1 梅奥及霍桑试验

梅奥 (George Elton Mayo, 1880—1949)，原籍澳大利亚，后移居美国。在第一次世界大战期间，他利用业余时间用心理疗法治疗被炸弹震伤的士兵。1923——1926 年期间作为

宾夕法尼亚大学的研究人员为洛克菲勒基金会进行工业研究。1926 年任哈佛大学工商管理研究院工业研究室副教授，1929 年以后任教授，在此期间他参与策划了霍桑试验。有关霍桑试验的结论主要集中在他的两本书《工业文明的人类问题》（1933 年）和《工业文明的社会问题》（1945 年）中。

霍桑试验（The Hawthorne Studies），是从 1924 年到 1932 年，在美国芝加哥城郊的西方电器公司所属的霍桑工厂中进行的一系列试验。霍桑工厂是一家拥有 25000 名工人的生产电话机和电器设备的工厂。它设备完善，福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但是工人仍有强烈的不满情绪，生产效率也很不理想。为了探究其中的原因，1924 年，美国国家研究委员会组织了一个包括各方面的专家在内的研究小组对该厂的工作条件和生产效率的关系进行了全面的考察和多种试验。霍桑试验分为四个阶段：

（1）. 工场照明试验

试验目的是研究照明情况对生产效率的影响。专家们把工人分为两组，一组为“试验组”，先后改变工场照明强度，另一组为“控制组”，照明始终维持不变。研究人员希望由此推测出照明强度变化后对产量所发生的影响。但试验结果却出乎意料，两组产量都大为增加，而且增加数量几乎相等。照明强度变化与工人的产量之间似乎不存在因果关系。对于这个结果，当时的专家们都无法解释。

梅奥和他在哈佛大学的同事们后来进一步的分析认为，导致生产效率上升的主要原因是：在试验期间，工人们得到了专家的尊重，由此而形成的良好人际关系调动了工人们劳动过程中的积极性。

（2）. 继电器装配室试验（又称为“福利试验”）。试验目的是了解福利待遇、各种工作条件的变动对小组生产效率的影响。为了能够更有效地控制影响工作效果的因素，他们选定 5 名女装配工和一名划线工，安置在一间与其它工人隔离的继电器装配室内。同时指定一名观察员，专门记录室内发生的一切，并与工人保持友好的气氛。试验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现，导致生产效率上升的主要原因有两点：其一、参加实验的光荣感。试验开始时 6 名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。其二、成员间良好的相互关系。

（3）. 大规模访谈

专家们在工厂中开展了大规模访谈。大规模访谈事先制订了一个访谈提纲，但在进行过程中效果十分不理想，工人对事先规定的访谈内容不感兴趣。访谈者了解到这一情况后，及时把访谈计划改为事先不规定内容，每次访谈的平均时间从 30 分钟延长到 1——1.5 个小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多。在大规模访谈期间，工人的产量大幅提高。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。

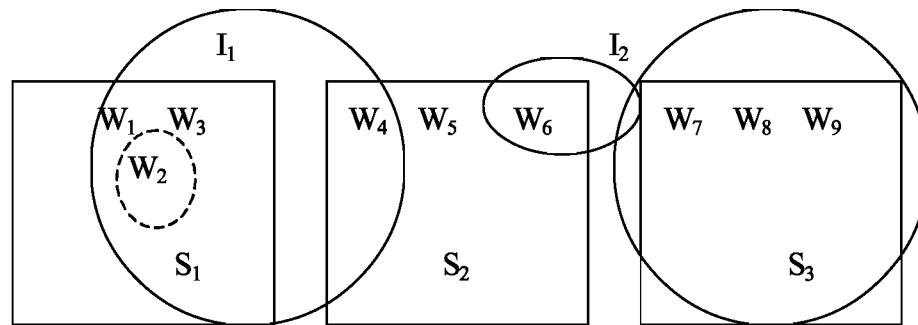
（4）. 电话线圈装配工试验

试验选了十四名女工，包括绕线工 9 人，焊工 3 人，检验工 2 人。这 14 个工人中的绕线工和焊工分成 3 组，每个小组包括 3 名绕线工和 1 名焊工，2 名检验工则分担检验工作。这是正式组织的情况。工人的工资报酬是按小组刺激计划计算的，以小组的总产量为基础付酬给每个工人，强调他们在工作要协作以便共同提高产量和工资报酬。

试验期间，专家们注意到的第一件事情是：工人们心目中“合理的日工作量”低于管理当局所拟订的产量定额，工人们认为，如果他们的产量超过了那个非正式的定额（工人们认为的“合理的日工作量”），工资率就会降低，或者作为计酬基础的产量定额就会提高，而如

果他们的产量少于那个非正式的定额，又会引起管理当局的不满。所以，他们就“制定”了这个非正式的产量定额，并运用团体的压力使每个工人遵守这个定额。所运用的团体压力有：讽刺、嘲笑、拍打一下等。工人都避免挫伤同伴们对自己的感情而采取各种手段来维持自己在这个非正式团体中的地位。

专家们注意到的第二件事情是：在正式结构中存在着两个小集团即非正式组织，如下图所示。



正式组织与非正式组织关系图

图中的方框代表正式组织的三个小组，W表示绕线工，S表示焊工，I表示检验工，圆框代表两个小集团，其中一个小集团由W₁、W₃、S₁、W₄和I₁五名成员组成，另一个小集团由W₆、W₇、W₈、W₉和S₃五名成员组成，W₂、W₅、S₂、I₂由于种种原因被排斥在两个小集团之外（据说W₂过于自信，同人合不来；W₅爱向工头打小报告；S₂在语言上沟通上有困难；I₂则在检验工作中过于认真）。研究人员在对这两个小集团进一步观察发现，在小团体中有这样几条不成文的纪律：

- (1) 工作不要做得太多，否则就是“害人精”；
- (2) 工作不要做得太少，否则就是“骗人精”；
- (3) 不应向工头打小报告，否则就是告密者；
- (4) 不应该企图对别人保持距离或多管闲事，例如做为一个检验员，就不能太过于认真；
- (5) 不应当过分喧嚣自以为是。

2 霍桑试验的结论

霍桑试验经过8年的艰苦努力终于完成了它的历史使命，它在管理思想史上占有极其重要的地位，是管理思想的一个历史转折，给管理学的发展开辟了一个崭新的领域。行为科学也就由此成为管理学的一个重要分支，从此管理思想进入了一个丰富多彩的新世界。梅奥等人对霍桑试验总结后得出的结论主要有四点，

- (1). 工人是“社会人”而不是“经济人”

梅奥认为，工人是“社会人”，他们不是单纯追求金钱收入，还有社会方面、心理方面的需求，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

- (2). 企业中存在着“非正式组织”

梅奥认为，人是社会动物，在共同工作当中，人们必然会相互发生关系，由此就形成了一种非正式团体，在该团体中，人们形成共同的感情，进而构成一个体系，这就是非正式组织。非正式组织形成的原因很多，有地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系等。梅奥认为，正式组织以效率逻辑为其行动标准，非正式组织则以感情逻辑为其行动标准。梅奥还认为，非正式组织对企业有利有弊，作为管理者的一方，要充分认识到非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间搞好平衡，以便使管理人员之间、工人之间、管理人员与工人之间搞好协作，充分发挥每个人的作用，提高劳动生

产率。

(3). 工作条件、工资报酬并不是决定生产效率高低的首要因素, 生产效率的提高主要取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系

梅奥认为, 提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度, 即职工在安全方面、归属感方面、友谊方面的需求的满足程度。工人对这些方面的需求是因人而异的, 这主要取决于两方面的因素: 职工的个人情况和工作场所情况。个人情况包括由于不同的经历、不同的家庭生活和不同的社会生活所形成的不同态度, 工作场所情况包括职工之间、职工与领导者之间的人群关系好坏。其中, 个人情况是企业无能为力、不能改变的, 工作场所的情况则是可以改变的, 这就是管理者应该努力的地方。

二 巴纳德的系统组织理论

1. 巴纳德简介

巴纳德(Chester Barnard, 1886-1961)是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。他早年就学于蒙特赫蒙学院, 1906-1909年在哈佛大学读完了全部经济学课程, 因缺少实验学科的学分而未获得学位, 后来却由于他在研究企业组织的性质和理论方面的杰出贡献, 得到过7个荣誉博士学位, 他于1909年进入美国电话电报公司工作, 1927年起担任新泽西贝尔电话公司总经理, 一直到退休。巴纳德在漫长的工作经历中积累了丰富的经营管理经验, 并深入分析现代管理的特点, 写出了许多重要著作。其中最有名的是1938年出版的《经理人员的职能》, 被誉为美国现代管理科学的经典著作。该书连同他10年后出版的《组织与管理》是其系统组织理论的代表作, 是其毕生从事企业管理工作的经验总结。

2. 巴纳德组织理论的主要内容

(1) 组织是一个合作系统

在巴纳德之前, 人们把组织当成是一种僵硬的结构, 只注意到组织中的职责、分工和权力结构。这种组织观点是机械的、孤立的。而巴纳德认为“组织是2人或2人以上, 用人类意识加以协调而形成的活动或力量系统”, 他所强调的是人的行为, 是活动和相互作用的系统。他认为在组织内主管人是最为重要的因素, 只有依靠主管人的协调, 才能维持一个“努力合作”的系统。他认为主管人有3个主要职能:

①制定并维持一套信息传递系统。这是主管人员的基本工作。通过组织系统图(以图表形式表现出组织在某一既定时期的主要职能和权力关系), 加上合适的人选, 以及可以共存的非正式组织来完成这项工作。非正式组织在沟通中十分重要, 主管人员要给予足够的注意。

②促使组织中每个人都能做出重要的贡献, 这里包括职工的选聘和合理的激励方式等。

③阐明并确定本组织的目标。这里包括要有适当的权力分散、组织中的每个人都要接受总体计划的一部分, 主管人员要促使他们完成计划, 然后经由信息反馈系统来发现计划实施中的阻碍和困难, 据此来适当地修改计划。

(2) 组织存在要有3个基本条件

巴纳德认为, 组织不论大小, 其存在和发展都必须具备3个条件, 即明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。

①明确的目标。首先, 一个组织必须要有明确的目标, 否则协作就无从发生。因为组织的目标不明确, 组织成员就不知道需要他们做出哪些行为和努力, 就不知道协作会给他们个人带来哪些满足, 他们的协作意愿也无从发生。其次, 组织目标必须为组织的成员所理解相接受, 倘若组织的目标不能为组织成员所理解和接受, 也就无法统一行动和决策。然而组织目标能否为其成员所接受, 又要看个人是否有协作意愿。因此, 目标的接受与协作意愿是相互依存的。再次, 对于组织目标的理解可以分为协作性理解和个人性理解。协作性理解是指组织成员站在组织利益市场上客观地理解组织目标。个人性理解是指组织成员站在个人利益

立场上主观地理解组织目标。这两种理解往往是矛盾的。当目标简单具体时，两者的矛盾较小。当目标复杂抽象时，两者产生矛盾的可能性较大。一个目标只有当组织成员认为他们彼此的理解没有太大差别时，才能成为协作系统的基础。因此，主管人的重要职能就是向组织成员灌输组织目标和统一对组织目标的理解。最后，必须区分组织目标与组织成员的个人目标。巴纳德认为参加组织的个人具有双重人格，即组织人格与个人人格。前者是指个人为实现组织目标作出理性行动的一面，后者是指为了满足个人目标作出的非理性行动的一面。组织目标是外在的非个人的客观目标。个人目标属于内在的个人的主观目标。这两者之间并无直接的关系，也并不一致。一个人之所以愿意为组织目标作出贡献，并不是因为组织目标就是个人目标，而是因为实现组织目标将有助于达成个人目标。因此，个人目标的实现是个人参与组织活动的决策基础。如何协调组织目标与个人目标的差异是主管者另一重要的任务。

此外，一个组织要存在和发展，必须适应环境的变化，组织目标也必须随环境作适当的变更。

②协作的意愿。协作意愿是指组织成员对组织目标做出贡献的意愿。某人有协作意愿，意味着实行自我克制，交出个人行为的控制权，让组织进行控制。若无协作意愿，组织目标将无法达成。组织内部个人协作意愿强度的差异性很大，有的人强烈，有的人一般，有的人较弱，对于同一个人，其协作意愿的强度也不是固定不变的，而是随时间和外界条件的变化经常地变化着。因此组织内持有强烈协作意愿的人数与持有较弱协作意愿的人数也是经常变动的。组织内协作意愿的总和是不稳定的。

一个人是否具有协作意愿依个人对贡献和诱因进行合理的比较而定。所谓贡献，是指个人对实现组织目标做出的有益的活动和牺牲。所谓诱因，是指为了满足个人的需要而由组织所提供的效应。巴纳德认为，当一个人决定是否参与组织的活动时，首先要将自己对组织可能作出的贡献和从组织那里可能取得的诱因进行比较。只有当诱因大于贡献时，个人才会产生协作意愿，而当比较的结果为负数时个人协作意愿会减弱。不仅如此，个人还要将参加这一组织和参加另一组织的净效果进行比较。从而决定是参加这一组织或参加另一组织或独立从事生产活动。然而对贡献和诱因以及其净效果的度量都不是客观的，而是个人的主观判定，它随个人的价值观念不同而有很大变化。作为组织，要在条件许可的情况下，针对不同的人来增大诱因，给职工的需求以更大的满足，从而激发他们为组织做出贡献的意愿。

③良好的沟通。良好的沟通是组织存在和发展的第三个因素。组织的共同目标和个人的协作意愿只有通过意见交流将两者联系和统一起来才具有意义和效果。有组织目标而无良好沟通，将无法统一和协调组织成员为实现组织目标所采取的合理行动。因此良好的沟通是组织内一切活动的基础。

以上就是一个正式组织能够存在的必要条件，这3个条件中若有一条不满足，组织就要解体。

（3）组织效力与组织效率原则

要使组织存在和发展，不仅要包含3个基本要素，而且必须符合组织效力和组织效率这两个基本原则。

所谓组织效力是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。一个组织协作得很有效，它的组织目标就能实现，这个组织就是有效力的。若一个组织无法实现其目标，这个组织就是无效力的，组织本身也必然瓦解。因此组织具有较高的效力是组织存在的必要前提。组织是否有效力是随组织环境以及其适应环境能力而定的。

所谓组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。一个组织若不能满足其成员的个人目标，就不可能使其成员具有协作意愿和做出实现组织目标所必须的贡献，他们就会不支持或退出该组织，从而使组织的目标无法实现，使组织瓦解。所

以组织效率就是组织的生存能力。一个组织要实现其目标，必须提供充分诱因满足组织成员的个人目标。

(4) 权威接受论

巴纳德还认为，管理者的权威并不是来自上级的授予，而是来自由下而上的认可。管理者权威的大小和指挥权力的有无，取决于下级人员接受其命令的程度。他认为单凭职权发号施令是不足取的，更重要的是取得下级的同意、支持和合作。

巴纳德在他的《经理的职能》一书中有这样一段论述，“如果经理人员发出的一个指示性的沟通交往信息为被通知人所接受，那么对他来说，这个权力就是被遵从或成立了。于是，它就被作为行动的依据。如果被通知人不接受这种沟通交往信息，就是拒绝了这种权力。按照这种说法，一项命令是否具有权威，决定于命令的接受者，而不在于命令的发布者”。这是巴纳德对权威的一种全新的看法。

3. 对巴纳德组织理论的评价

巴纳德组织理论对管理理论作出了重大贡献：

(1) 巴纳德最早把系统理论和社会学知识应用于管理领域，创立了社会系统学派。

(2) 关于经理的职能，他与他的前人不同，他的前人多采用静态的、叙述的方式来说明，而巴纳德则采用分析性和动态性的方式加以说明。

(3) 巴纳德对“沟通”、“动机”、“决策”、“目标”和“组织关系”等问题进行了开创性的专题研究。这引发了后人对此进行更深入的研究。

(4) 巴纳德将法约尔等人的研究向前推进了一大步。法约尔等人主要从原则与职能的角度来研究管理，而巴纳德却从心理学和社会学的角度来研究管理，并且将其中的概念加以发展。从而为管理研究开辟了新的领域。

(5) 巴纳德的“权威接受论”对权威提出了全新的看法，对我们很有启发。

巴纳德的理论具有广泛的影响，他用社会的系统的观点来分析管理，这是他的独到之处，后人把他的主要观点归纳起来称为社会系统学派。

三 现代管理理论

1. 管理程序学派

管理程序学派主要研究管理的过程和职能。其代表人物是美国的哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 和西里尔·奥唐奈 (Cyril Donnel)。该学派的基本研究方法是：首先把管理人员的工作划分成一些职能，然后对这些职能进行研究，并从丰富多彩的管理实践中探求管理的基本规律，以便详细分析这些管理职能。孔茨把管理划分为五项职能：计划、组织、人事、领导、控制。

2. 行为科学学派

行为科学学派是在人群关系理论的基础上发展起来的，该学派的代表人物很多，像美国的马斯洛 (Abraham H. Maslow)，其代表作为《激励与个人》；赫兹伯格 (Frederick Herzberg)，其代表作为《工作的推动力》等等。其主要特点有：

(1) 从单纯强调感情的因素，搞好人与人之间的关系转向探索人类行为的规律，提倡要善于用人，进行人力资源的开发。

(2) 强调个人目标和组织目标的一致性。认为调动积极性必须从个人因素和组织因素两方面着手，使组织目标包含更多的个人目标，不仅改进工作的外部条件，更重要的要改进工作设计，通过工作本身来满足人的需要。

(3) 认为传统的组织结构和关系容易造成紧张气氛，对组织各层职工均有不利的影响。主张在企业中恢复人的尊严，实行民主参与管理，改变上下级之间的关系，由命令服从变为支

持帮助，由监督变为引导，实行职工的自主自治。

3. 决策理论学派

决策理论学派的代表人物是美国的赫伯特·西蒙(H·A·Simon)，其代表作为《管理决策新学科》。西蒙因为在决策理论方面的贡献，曾荣获1978年的诺贝尔经济学奖。

该学派认为管理的关键在于决策，因此，管理必须采用一套制定决策的科学方法。决策理论的主要论点有：

(1) 决策是一个复杂的过程。决策不是一瞬间即能完成的一种活动，它至少应该分成四个阶段，即提出制定决策的理由，尽可能找出所有可能的行动方案，在诸行动方案中进行抉择，选出最满意的方案；对方案进行评价。

(2) 程序化决策和非程序化决策。西蒙根据决策的性质把决策分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策，非程序化决策是指那种从未出现过的，或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。

(3) 满意的行为准则。西蒙认为，由于组织处于不断变动的外界环境影响之下，搜集到决策所需要的全部资料是困难的，而要列举出所有可能的行动方案就更加困难，况且人的知识和能力也是有限的，所以在制定决策时，很难求得最佳方案。在实践中，即使能求出最佳方案，出于经济方面的考虑，人们也往往不去追求它，而是根据令人满意的准则进行决策。

(4) 组织设计的任务就是建立一种制定决策的人——机系统。计算机的广泛应用对管理工作和组织结构产生了重大影响。由于组织本身就是一个由决策者个人组成的系统，现代组织又引入自动化技术，就变成了一个由人与计算机所共同组成的结合体。组织设计的任务就是要建立这种制订决策的人——机系统。

4. 系统管理理论学派

系统管理理论侧重于用系统的观念来考察组织结构及管理的基本职能，它来源于一般系统理论和控制论。代表人物为卡斯特(F·E·Kast)等人。卡斯特的代表作是《系统理论和管理》。

系统管理理论认为，组织是由人们建立起来的、相互联系并且共同工作着的要素所构成的系统。这些要素被称为子系统。例如，根据子系统的作用可以把企业这个系统划分为传感子系统、信息处理子系统、决策子系统、加工子系统、控制子系统、记忆或存储子系统等。系统的运行效果是由各个子系统相互作用的效果决定的。它通过和周围环境的交互作用，并通过内部和外部的信息反馈，不断进行自我调节，以适应自身发展的而要。

该学派认为，组织这个系统中的任何子系统的变化都会影响其他子系统的变化。为了更好地把握组织的运行过程，就要研究这些子系统和它们之间的相互关系以及它们怎样构成了一个完整的系统。

5. 权变理论学派

权变理论学派的代表人物是英国的伍德沃德(Joan Woodward)等人。伍德沃德的代表作为《工业组织：理论和实践》。权变理论学派的主要论点有：

(1) 组织成员的行为和环境的复杂性与不断变化决定了没有任何一种理论和方法适用于所有情况。因此，管理的方式方法要随着情况的不同而改变。

(2) 依据大量的调查研究，把组织的情况进行分类，建立模式，据此选择适当的管理方法。建立模式时考虑以下因素：组织规模、工艺技术的模糊性和复杂性、管理者位置的高低、管理者的位置权力、下级个人之间的差别、环境的不确定程度。这些因素被称为情境因素或者权变因素。

(3) 采取 IF-THEN 的思维方式。即首先要分析清楚具体的情境模式，情境模式确定了，那么相应的管理方法也就确定了。

6. 管理科学学派

管理科学学派又称数理学派，它是泰勒科学管理理论的继续和发展。其代表人物为美国的伯法(E·S, Buffa)等人。管理科学学派有如下论点：

(1) 力求减少决策的个人艺术成分，重视定量分析在管理过程中的应用，依靠建立一套决策程序和数学模型以增加决策的科学性。他们将众多方案中的各种变数或因素加以数量化，利用数学工具建立数量模型研究各变数和因素之间的相互关系，寻求一个用数量表示的最优化答案。决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。

(2) 各种可行的方案均是以经济效果作为评价的依据，例如成本、总收入和投资利润率等。

(3) 组织、决策的人均是理性人，即不仅有明确的目标，还用理性的方法追求最优的目标实现过程。

(4) 广泛地使用计算机。

7. 经验主义学派

经验主义学派代表人物有美国的欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)和彼德·德鲁克(Peter Drucker，又译作杜拉克)。戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《管理：理论和实践》，德鲁克的代表作有《有效的管理者》等。

这一学派主要从管理者的实际管理经验方面来研究管理，他们认为成功管理者的经验是最值得借鉴的。因此，他们重点分析许多管理人员的经验，然后加以概括，找出他们成功经验中具有共性的东西，然后使其系统化、理论化，并据此向管理人员提供实际的建议。

第三章 管理与环境

一、主要内容：

主要介绍管理环境的构成，管理与环境的关系，组织环境特征分析(PEST 模型、环境的不确定性分析、行业的成长性分析、环境的竞争性分析、环境的合作性分析)，企业内外部环境的构成及分析，包括企业资源和能力分析。重点掌握管理一般环境分析的 PETS 模型，具体环境分析的主要构成部份。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 正确理解管理与环境的关系。
2. 了解环境研究的意义。
3. 熟悉掌握管理内外部环境分析的基本框架，了解管理环境分析的重要性。

三、学习建议：

1. 应用管理环境分析的 PETS 模型分析企业面临的环境。
2. 培养组织对环境进行正确理解、解释和反应的能力。
3. 认真分析并把握环境的现状，同时预测环境将来的变化趋势，考虑如何抓住有利于组织发展的各种机会。

四、教学内容

3.1 管理与环境的关系

一 管理环境的构成

管理环境，是指存在于组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种力量、条件和因素的总和。管理环境一般可以分为内部环境和外部环境。如下图所示。

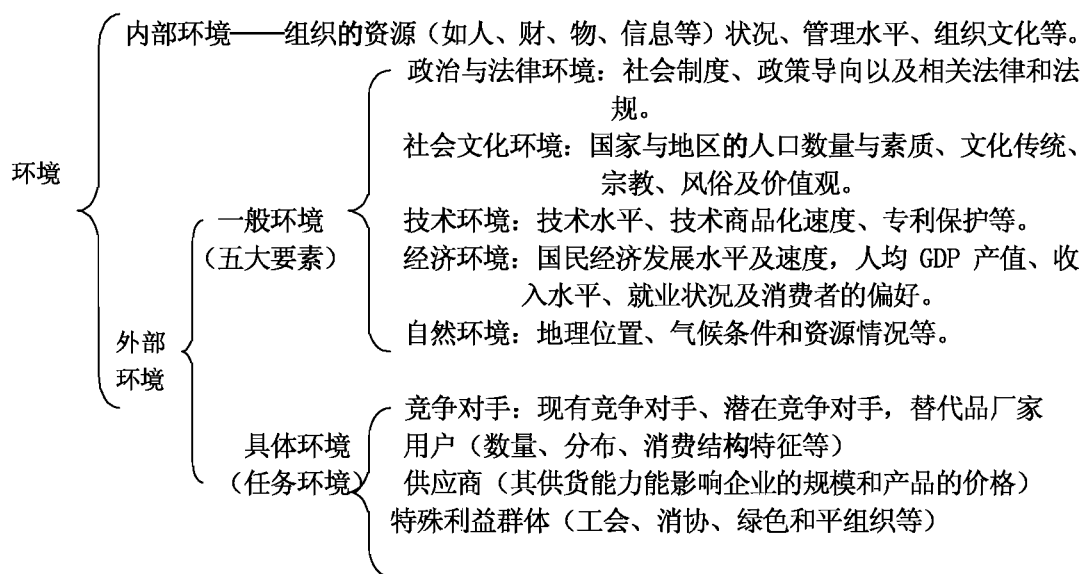


图1 管理环境的构成

内部环境主要指社会组织履行基本职能所需的各种内部的资源与条件（如人、财、物、信息等）状况以及管理水平、人员的社会心理因素、组织文化等因素。

外部环境 是指组织外部的各种自然和社会条件与因素。组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和具体环境。一般环境，也称宏观环境，就是所有组织都共同面临的整个社会的一些环境因素；具体环境也称任务环境或微观环境，是特指某个社会组织在完成特定任务过程中所面临的环境因素。例如，一家工商企业，可能与一所学校面临相同的一般环境（宏观环境），但它所面临的具体环境不但与学校的具体环境不同，而且与其他企业的具体环境也可能不同。对工商企业来说，具体环境主要包括：竞争对手、用户、供应商和特殊利益群体（工会、消协、社区等）。

二 管理与环境的关系

管理与所处的环境（主要指外部环境）存在着相互依存、相互影响的关系。具体表现为三种关系：

1. 对应关系

组织的管理与环境之间存在着相互对应的关系。每一个组织都是整个社会的一个子系统，社会上的诸种因素总是不可避免地在组织内部体现出来。以一家企业为例，社会上的环境可以划分为经济、技术和社会三大环境，那么，企业内部就与之相对应，存在着经营、作业和人际关系三大管理领域。从这个意义上说，每一个社会组织都是一个微缩了的小社会。

2. 交换关系

组织与环境之间不断地进行着物质、能量和信息的交换。例如，一家生产企业，从市场上收集情报信息并购进原材料，再将加工完的产品到市场上销售，并通过广告等形式向社会广泛传递有关产品的信息，而组织、协调和控制这些活动的管理行为，也必然同环境之间存在交换关系。

3. 影响关系

首先，组织的管理受外部环境的决定与制约；但同时，组织的管理也会反作用于外部环境。两者之间存在着极为密切的决定、影响和制约关系。

三 环境研究的意义

任何组织都存在于一定的环境之中。环境一方面为组织活动提供了必要的条件，另一方面又对组织活动有着制约作用。因此，把握住环境的现状及将来的变化趋势，抓住有利于组织发展的各种机会，避开不利于组织发展的威胁，这是组织谋求生存和发展的首要问题。对于最典型的微观组织——企业来说，环境研究更是具有极其重要的意义。

1. 环境是企业生存和发展的土壤

从宏观上来讲，任何国家的政府为了解决本国的社会、政治、经济问题，总是要制定和推行一系列方针、政策。当国家形势发生变化时，其方针、政策、法规也会相应地发生变化。企业如果不能正确预测和估价这些变化，其经营往往会一下子处于十分被动的局面，甚至于破产而被淘汰。如果企业为这些变化做好了充分的准备，则能够抓住历史机遇，取得长足的发展。例如，我国推行改革开放政策后，有些企业顺应潮流，转机建制、合资引资，从而迅速发展壮大；有些企业则墨守成规、怨天尤人，结果好景不长。因此，外部环境是企业生存的土壤，国家的方针、政策对企业有着直接的推动、制约作用。从微观上来讲，企业经营的一切要素、包括原材料、能源、资金、劳动力、信息等都要从外部环境获取，离开了外部环境，企业就会成为无源之水、无本之木。与此同时，企业生产出来的产品也要通过外部市场销售出去，企业的经济效益和社会效益只有通过外部环境才能得以实现。只有把产品（服务）销售出去，企业生产经营过程中的各种消耗才能得到补充，企业也才能维持和扩大其生产经营活动。

2. 外部环境影响企业内部的管理关系

一个国家的社会制度、国家的方针政策、国民经济的发展计划、国家的产业政策、市场的变化等都会直接或间接地影响企业的组织结构、员工的思想以及利益的分配等。企业的组织结构不是一成不变的，随着市场竞争形势、科学技术等外部环境因素以及企业内部各种因素的变化，企业组织结构也要做出适当的调整。例如，为适应市场竞争的需要，许多企业在原有的销售部门的基础上增设了市场部；为适应人才竞争日益激烈，许多企业把人事部改成人力资源部，其功能也发生了根本性的变化。

3. 外部环境影响企业经营管理的特色

处于不同的国家、地区的企业，其经营管理也形成了自己的特色，这在很大程度上是由于环境的影响而形成的。例如，美国与日本的企业由于其资金来源不同，因而在企业经营策略、工资制度和企业领导人的选拔上都大不相同、各有特色。美国企业的资金主要来自私人集资和股票市场，因此其资金来源不稳定，在企业经营中则表现为侧重于近期的利润及资金利润率提高；在新产品销售中经常采用高价策略，以争取在短期内收回开发新产品的投资；在工资制度上，美国企业侧重于职工近期表现；在经理人员的选择上侧重于起用生财有道的财务人员。日本企业的资金主要来自银行贷款，由于其资金来源相对稳定，造成日本企业并不十分重视近期利益而侧重于较长期的利益；在新产品销售中经常采用低价策略，重视市场的渗透及市场占有率的提高；在工资制度上侧重于职工长期表现，并采用年功序列工资制；在经理人员的选拔上侧重于有长远眼光的工程技术人员和其他业务人员。除上述不同外，美、日企业在企业文化上也有明显的差别，美国企业强调个性、重视个人，日本企业则强调团队精神，主张“内和外争”。所有这些差别，都是由两国企业所处的不同外部环境造成的。

4. 环境对组织的作用具有两面性

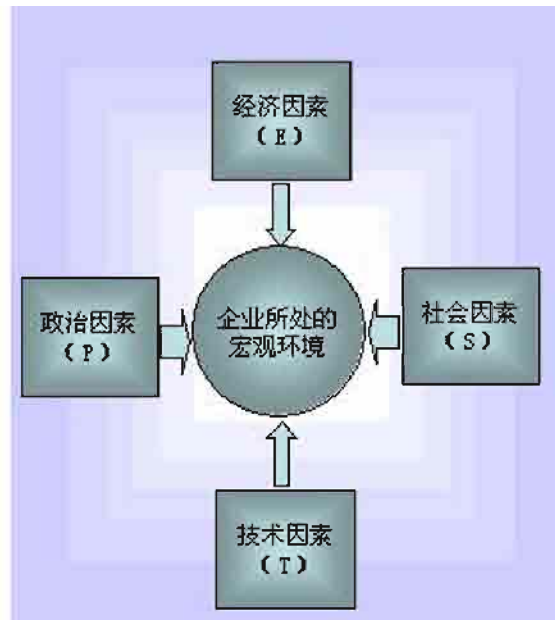
有利的环境为组织的生存与发展提供了机遇；不利的环境给组织带来了挑战，管理者就是要充分利用机会，避开和化解威胁，确保组织的生存与发展。同时，环境又是在不断变化的，在现实生活中，不存在静止不变的环境。新企业在不断出现，老企业在不断发展、消亡，人们的收入水平、消费层次在不断提高，科学技术在日新月异地发展，新的法律法规在一项项

颁布实施……企业通过环境研究不仅能了解现在，而且能预测未来，这对企业的其他各项管理活动是必不可少的。

3.2.1 组织环境特征分析

一 环境分析的 PEST 模型

环境分析的 PEST 模型 (Politics、Economy、Society、Technology) 是指从政治法律、经济、社会、文化和技术的角度，分析环境变化对本企业的影响的一种方法。



环境分析的 PEST 模型

1. P (Politics) ——政治及法律环境

现代企业经营活动受到政治及法律的影响是多方面的。不同的政治制度，不同的管理体制，不同的法律规章都会影响到企业的建立，企业的经营活动，企业的战略成长。具体讲，政府可以通过制定财政、金融、工资、物价、就业、工作安全、环境保护等方面的法规和政策影响企业经营活动以此增加企业经营事业发展的机会，或者限制某些企业经营活动，对企业发展构成威胁。企业必须分析和把握政治法律环境及其变动趋势，捕捉政府政策、法规提供的有利时机，同时确定政治法律环境对企业战略的限制条件。

2. E (Economy) ——经济环境

经济环境是指与企业经营活动有关的各种经济因素的总和。企业活动是一种经济活动，因此，经济环境在影响企业经营的众多因素中，是最基本、最重要的因素。当代企业生存与发展之所以愈加艰难，主要原因是由于经济环境发生了巨大的变化。研究经济环境必须考察下列主要方面：

(1) 全国、地区及居民的收入水平。通过对国民生产总值、国民收入、个人收入、家庭收入等指标分析，可以对市场规模、市场潜力、市场购买力有充分的了解。一般来讲，收入增加，市场规模就会扩大，市场需求相应增加，企业成长机遇就增多。反之，收入减少，市场萎缩，需求就会减少，企业产品销售下降。

(2) 通货膨胀走势。通货膨胀严重时，物价飞涨，按现值计算，企业利润额可能会增加；但按不变价格计算，却是减少。通货膨胀还会影响企业对成本、价格以及长期成长方面的预测，相应导致产品成本上升。

(3) 货币供应量与利率水平。货币供应量增加或利率降低，为增加投资所需的资金就容

易取得，获得资金的成本也较低，这有利于企业的发展。如果银根紧缩或利率上升，企业就很难得到成本低廉的资金。

(4) 产业结构的变化。产业结构转换是企业制定战略计划应着重分析的经济要素。目前我国工业已经向知识及技术密集型产业发展，这就需要企业拥有更多的高级技术与管理人才，开发附加价值高的新产品。

(5) 原材料及能源供应。能源短缺，原材料成本上涨是近十多年来经济发展的新动向，也是困扰企业发展的不利因素之一。企业要密切注视原材料及能源供求形势变化，力求以较低的成本获取所需的原料，并且在生产经营中优化设计，加强控制，降低原材料和能源消耗。

应当指出，上述经济环境因素对企业的影响是不同的。有的因素可能对某一行业中的企业非常重要，而对其他行业中的企业就不那么重要；经济环境中某些因素的改变对一个企业可能是好事，而对另一个企业则会坏事。企业战略管理人员必须确定哪种经济因素对企业最重要，及时准确地预测经济环境可能发生的变化及其对企业的作用力。

3. S (Society) —— 社会与文化环境

社会与文化环境对企业的影响，可从人口变化、家庭、消费行为以及价值观、生活方式、风俗习惯、信仰等各方面表现出来，事实上，不仅社会文化影响企业生存发展，每一企业组织，出于规模扩大，经营业务向国外延伸，加之交通运输和通讯的便利及地区性联合协作发展，使企业组织成员经常互相接触，在工作中形成特有的价值观，行为规范，产生了企业内部具有特色的文化与风格，这就是企业文化。我们在此仅分析一般社会文化对企业经营的影响，企业内部文化对经营的作用问题将在后面章节中进行详细分析。

(1) 人口因素分析。当总人口变化时，对商品和劳务的需求也会变化。工业发达国家人口增长呈下降趋势，第三世界国家人口数量激增。引起西方许多大型食用、饮料公司将经营业务扩展或转移到人口增长快的国家和地区。美国可口可乐公司、瑞士雀巢公司在中国兴办合资企业或拓展业务，主要原因就是利用中国人口多，市场需求大的机会，但进公司成长。人口的年龄、收入、教育程度和地理分布的变化，也会影响对某些产品需求的变化。

(2) 消费行为分析。消费行为受到收入、欲望、心理、动机及社会地位等影响。当前人们的消费行为呈现求新、求名、求美、好奇的倾向，新产品、新花色、新款式、名牌和领导新潮流的产品往往更受到青年消费者的青睐，企业只有不断创新，生产质优外观美的产品，才能占领更多的市场。

(3) 价值观念分析。价值观是社会文化环境的重要因素，它对人们的生活方式、工作方式都产生作用。

4. T (Technology) —— 技术环境

当今世界正处于新技术革命的变革时期。最近几年来，计算机、光纤通讯、生物工程、航空航天、新型材料，新型能源等新科学技术飞速发展，给企业经营带来了前所未有的机会和挑战。技术创新促进工业部门的专业化和自动化，常为企业创造良好的经营管理环境，并维持企业在市场的竞争地位，成为达到企业经营目标的有效手段。例如，新技术发明和应用创造新的业务部门和新的产品，为企业带来了新的销售和利润。新技术的应用以及由此而出现的组织技术和信息技术的进步，对于企业生产合理化，提高生产效率，降低生产成本具有重要作用。

然而，技术革命对企业的冲击也十分强烈。新科技和新产品的突然出现，常常要对传统的名产品构成威胁。技术的发展缩短产品的生命周期，增加了未来经营的不确定性，影响企业的动态发展，同时，技术创新与进步也常促使企业组织结构、生事工艺操作、经营项目、业务内容等不断调整。

二 环境的不确定性分析

对于组织外部环境,美国学者埃穆里克(F. E. Emery)和特里斯特(E. L. Trist)认为,现代组织面临的环境变化莫测,这种环境给组织带来了许多难题。组织只有适应这种环境才能生存。

美国著名管理学家德鲁克(Peter Druck)也有类似的看法。20 世纪 70 年代,他在其著作《不连续时代》(The age of disontinuity)中曾预言,世界的经济与技术正面临着一个不连续时代。换言之,在技术和经济政策上,在产业结构和理论上,在管理理论与知识上,都将是一个瞬息万变的时代。他认为,由于知识的突破、新技术的发明,社会、经济、政治、文化结构的转变,人们所熟悉的生活将面临革命性的变化,并将出现一个“不连续的时代”。

20 世纪 70 年代以来,组织所面临的外部环境正像德鲁克所预言的,发生了质的变化。经济全球化、快速的技术发展速度与变化、知识重要性的提高使得环境变化的复杂性和不确定性大大提高。复杂性和不确定性是现代组织外部环境的基本特征。

不确定性是指环境变动难以预先确知。这种难以预先确知是由于两个原因形成的:一是环境变动是多种因素作用的结果,可能有规律可能无规律,二是组织成员的认识能力的有限性。组织所面临的外部环境不确定性主要是经济、技术、自然、社会文化等变化的不确定性。外部环境的不确定性首先对组织的决策变量如计划、控制等产生影响,最后影响到资源配置方式的选择。

外部环境要素的不断变化要求我们在分析外部环境时,必须要识别其不确定性程度。美国学者邓肯(Duncan)从两个不同的环境层面提出了组织所面临的不确定性程度:一是外部环境变化的程度,即由稳定(静态)到不稳定(动态)的变化程度;二是外部环境复杂的程度,即由简单到复杂的变化程度。由这两个层面得出一个评估环境的不确定性的模型,如下图所示。



环境不确定性评价矩阵

象限 I: 在“简单+稳定”的环境中,环境不确定性程度很低,仅仅需要应付很少的外部因素并且趋于保持稳定。

象限Ⅱ：在“简单+不稳定”的环境中，环境不确定性程度较高。即使组织只有少数外部因素，但这些因素也很难预测，给企业的生产经营带来了不确定性。

象限Ⅲ：在“复杂+稳定的环境”中，环境不确定性程度较低，大量的因素必需审视、分析，但这些因素变化缓慢。

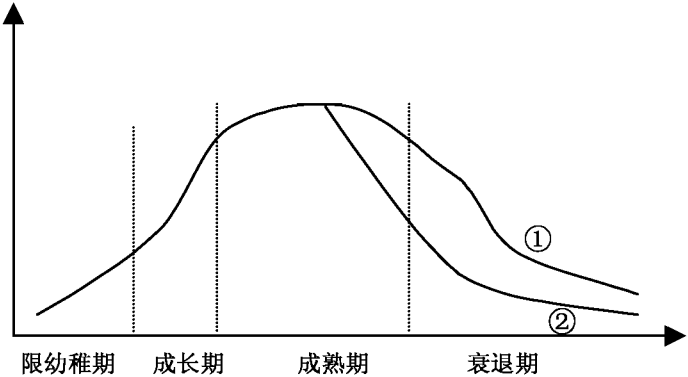
象限Ⅳ：在“复杂+不稳定”的环境中，组织面临着最大的不确定性。大量的因素影响组织并且频繁变化或强烈作用于组织，当几个部门同时变化时，环境就会变得更加混乱。

一般而言，如果组织很少与外界部门相关，则其面临的环境属于简单型；若组织不得不面对许多外界部门，则其面临的环境属于复杂环境；若组织所面对的外部因素基本不变或缓慢变化，则环境变化的程度是稳定的；若组织所面对的外部因素极不相似且难于预测则属于极不稳定的动态环境。分析时应注意影响因素的全面性，再从中找出不稳定的环境因素，结合发生的可能性大小，将频繁或很可能发生的不稳定因素作为关键因素，予以密切防范。

通过对环境的不确定性分析，一方面要求管理者能够积极地适应环境，寻求和把握组织生存和发展的机会，避开环境可能造成的威胁；另一方面，组织也不能只是被动地适应环境，还必须主动地选择环境，改变甚至创造适合组织发展的新环境。一般来说，在低不确定性环境下，有利于组织纳入规范化制度化管理，在高不确定性环境下，组织更需要实施变革型管理。

三 行业的成长性分析

行业的生命周期指行业从出现到完全退出社会经济活动所经历的时间。行业的生命发展周期主要包括四个发展阶段：幼稚期，成长期，成熟期，衰退期。行业生命周期的图形如下图所示：



行业生命周期图

行业生命周期可以划为成熟前期和成熟后期。在成熟前期，几乎所有行业都具有类似 S 形的生长曲线，而在成熟后期则大致分为两种类型：第一种类型是行业长期处于成熟期，从而形成稳定型的行业，如图 3-3 右上方的曲线 1；第二种类型是行业较快进入衰退期，从而形成迅速衰退的行业，如图中的曲线 2。行业生命周期是一种定性的理论，行业生命周期曲线是一条近似的假设曲线。

识别行业生命周期所处阶段的主要指标有：市场增长率、需求增长率、产品品种、竞争者数量、进入及退出壁垒、技术变革、用户购买行为等。下面分别介绍生命周期各阶段的特征。

幼稚期：这一时期的市场增长率较高，需求增长较快，技术变动较大，行业中的企业主要致力于开辟新用户、占领市场，但此时技术上有很大的不确定性，在产品、市场、服务等策略上有很大的余地，对行业特点、行业竞争状况、用户特点等方面的信息掌握不多，企业进入壁垒较低。

成长期：这一时期的市场增长率很高，需求高速增长，技术渐趋定型，行业特点、行业竞争状况及用户特点已比较明朗，企业进入壁垒提高，产品品种及竞争者数量增多。

成熟期：这一时期的市场增长率和需求增长率不高，技术上已经成熟，行业特点、行业竞争状况及用户特点非常清楚和稳定，买方市场形成，行业盈利能力下降，新产品和产品的新用途开发更为困难，行业进入壁垒很高。

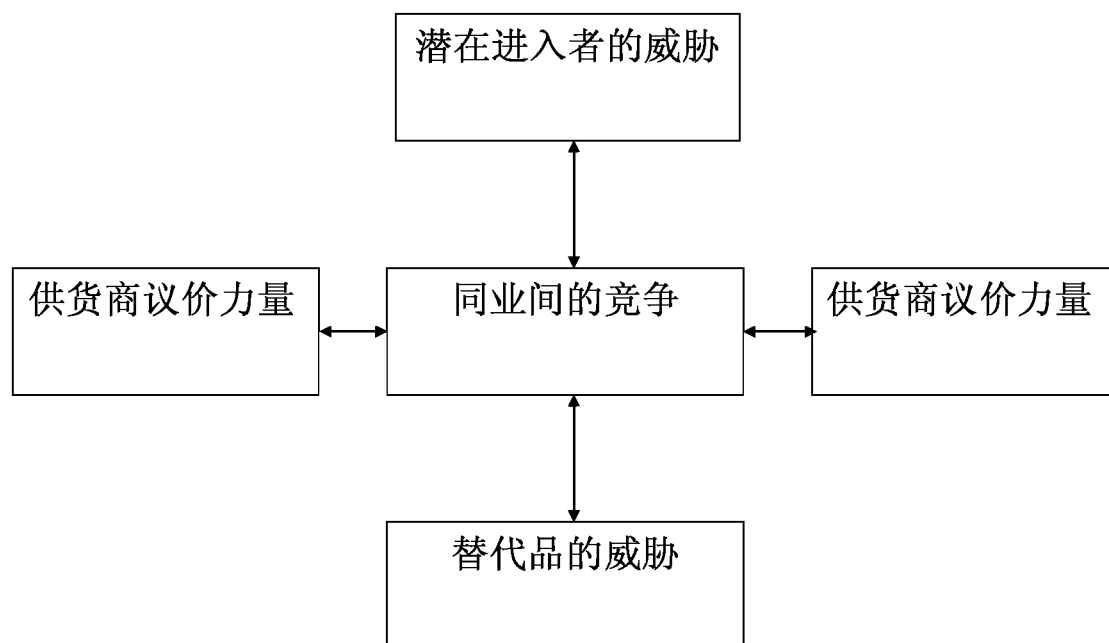
衰退期：这一时期的市场增长率下降，需求下降，产品品种及竞争者数目减少。从衰退的原因来看，可能有四种类型的衰退，它们分别是：

- (1) 资源型衰退，即由于生产所依赖的资源的枯竭所导致的衰退。
- (2) 效率型衰退，即由于效率低下的比较劣势而引起的行业衰退。
- (3) 收入低弹性衰退。即因需求——收入弹性较低而衰退的行业。
- (4) 聚集过度性衰退。即因经济过度聚集的弊端所引起的行业衰退。

行业生命周期在运用上有一定的局限性，因为生命周期曲线是一条经过抽象化了的典型曲线，各行业按照实际销售量绘制出来的曲线远不是这样光滑规则，因此，有时要确定行业发展处于哪一阶段是困难的，识别不当，容易导致战略上的失误。而影响销售量变化的因素很多，关系复杂，整个经济中的周期性变化与某个行业的演变也不易区分开来，再者，有些行业的演变是由集中到分散，有的行业由分散到集中，无法用一个战略模式与之对应，因此，应将行业生命周期分析法与其他方法结合起来使用，才不至于陷入分析的片面性。

四 环境的竞争性分析

环境竞争性的分析可以借鉴哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael E. Porter）的“五力分析模型”，波特认为，影响行业竞争结构及竞争强度的主要因素包括行业内现有竞争者、潜在竞争者、替代品制造商、供应商及顾客。如下图所示。



波特的五力分析模型

1. 行业内现有竞争者分析

主要包括以下几方面：

(1) 行业内竞争的基本情况分析。目的是要在众多的同种产品的生产厂家中找出主要竞争者。

(2) 主要竞争者实力分析：对一个企业的竞争实力强弱，可以从相对于行业平均水平的销售增长率、市场占有率、产品获利能力这三个指标加以衡量。

(3) 竞争者的发展方向分析：包括分析竞争者产品开发动向、市场拓展或转移动向，以及从资产的专用性、退出成本的高低、心理因素的影响、政府和社会的限制等四方面分析所在行业退出的难易程度即退出壁垒的高低。

2. 潜在竞争者分析

分析新厂家进入特定行业的可能性。这种可能性取决于现有企业可能做出的反应及由行业特点决定的进入难易程度。

3. 替代品制造商分析

确定哪些产品可以替代本企业提供的产品，判断哪些类型的替代品可能对本行业和本企业经营造成威胁。

4. 顾客分析

主要包括以下几方面：

(1) 需求潜力分析：总需求、需求结构、顾客购买力等。

(2) 顾客讨价还价能力分析：顾客讨价还价能力的大小取决于顾客购买量的大小，企业产品的性质，企业产品在顾客产品形成中的重要性，顾客后向一体化的可能性等等。

5. 供应商分析

主要包括以下几方面：

(1) 供应商的供货能力或者企业寻找其他供货渠道的可能性分析。

(2) 供应商讨价还价能力：此能力大小取决于供应商所处行业的集中程度，企业是否有其他的供货渠道，寻找替代品的可能性，企业后向一体化或供应商前向一体化的可能性。

五 环境的合作性分析

由于企业与竞争对手之间以及企业与供应商和顾客之间并非永远是竞争、对立的。有时候可以结为同盟者从而达到互惠互利的目的，即“双赢”效果，需对环境的合作性进行分析。分析企业间合作的可能性、拟采取的合作方式等。

3.2.2 企业内部环境分析

一 企业资源分析

企业资源是泛指企业从事生产经营活动所需的人、财、物的总和。它表示的是企业的一种静态的力量，也表示企业的潜力。企业资源一般可以分为三大类：有形资源、无形资源、人力资源。

1. 有形资源

有形资源包括实物资源和财务资源。有形资源并不等同于有形资产，两者之间有联系也有区别。有形资产是比较容易确认和评估的一类资产，一般可以从财务报表上看到。但是财务报表所反映的资产价值往往是比较模糊的，有时甚至是带有误导性的，造成这种情况的原因是：过去所反映的成本报价并不能真实地反映某项资产的市场价值。于是，我们把用市场价值表示的有形资产称为有形资源。

有形资源的价值有时会小于有形资产的价值，有时则会大于有形资产的价值。这取决于资产的市场价值。一个账面价值很高的实物资产，其市场价值却不一定很大。因为实物资产的市场价值不仅与账面价值有关，而且还与企业地理位置、企业的能力、设备的现代化程度等因素有关。设想在一个十分偏僻的地区，尽管企业拥有巨额的固定资产和先进的设备，其有形资产的账面价值会很高，但是由于其交通不便，信息不灵，所以企业生产的产品将很

难满足消费者的需求和市场的变化。就这点而言，企业有形资产的市场价值会大大低于其账面价值。在评估有形资产的市场价值时，必须注意以下两个关键性问题。

- (1) 是否有机会更有效地利用财务资源、库存等流动资产和固定资产；
- (2) 如何才能使现有的有形资源更有效地发挥作用。

2. 无形资产

无形资产是指没有实物形态但却能为企业带来经济效益的资源。主要包括企业的自然科学技术、经营科学技术、企业信誉、企业形象、企业知名度等。有些无形资产可以通过无形资产表现出来，比如专利权、著作权、商标权等；而有些无形资产却不能通过无形资产来表示，比如信誉、知名度和没有用货币价值表现出来的自然科学技术和经营科学技术等。从这个角度来讲，企业无形资产的价值一般都会大于企业无形资产的价值

有些企业可能没有无形资产，但无形资产还是存在的。比如：那些没有专利权、著作权、商标权的企业就不存在无形资产，但是企业的信誉和知名度却是存在的，这说明它的无形资产是有的。

因此，归纳起来，企业的无形资产有两种表示方式：一种是类似信誉、知名度的表示；另一种是企业的科技水平。科技水平的资源价值主要表现为科技的先进性和独占性。一旦企业拥有这种科技资源，就能凭这些无形资产去建立自己的竞争优势。

无形资产对于企业而言是一种非常重要的资源，因为它往往与企业在社会公众心目中的形象联系在一起，信誉好、诚信度高、产品科技含量高的企业必然会受到社会公众的爱戴，受到市场的青睐。

微软是世界上电脑业的巨头，它的无形资产价值之高令人瞠目结舌，这当然包括它们的商标权和专利权。除此之外，微软的信誉、知名度、产品的高科技含量这种无形资产已经成为它最重要的企业资源。

3. 人力资源

人力资源是指企业人员的数量和质量的总和。如何确认和评价企业的人力资源价值是一件有难度的事情。因为人们往往根据他们的工作业绩、经验、知识、实践技能来评价个人资源的状况。但是个人资源能否充分发挥作用还取决于个人所处的岗位。有关人力资源的问题是一门专门的学科，在此就不多作讨论。

二 企业能力分析

企业能力是指企业的各种资源经过有机整合而形成的经济力量。一个企业的能力也是一个经过精心整合的概念。一个巴掌的力量抵不过一只握紧的拳头。一盘散沙必须经过雕琢才能形成沙雕作品。

虽然企业能力是一个整体概念，但是在具体体现其作用时，还是可以分解的。按照不同的标准，企业能力可以分解为各种分项能力。

1. 按经营职能的标准划分

决策能力：是企业适应经营环境制定企业经营方案的能力。在现代企业中，这部分能力主要由企业董事会成员及企业研究人员所拥有。

管理能力：是企业实施经营方案的能力。在现代企业中，这部分能力主要由企业管理人员所拥有。

监督能力：是企业监督正确决策和有效管理的能力，包括工作监督能力和产权监督能力。其中，工作监督能力由企业董事会成员所拥有；产权监督能力主要由企业监事会成员所拥有。

改善能力：是企业成员发现问题、提出问题并制定建议、改善方案的能力。一般由企业全体成员所拥有。

2. 按经营活动的标准划分

可以分为战略经营能力、生产能力、供应能力、营销能力、人力资源开发能力、财务能力、合作能力、投资能力。

要说明的一点是，以上这种分类只是相对的，因为这些分项能力不是彼此孤立的，而是相互关联、相互作用、相互融洽的。我们只是为了更好地说明各项能力的涵义，在理论上把它们独立出来作解释。

第四章 企业伦理与社会责任

一、主要内容：

主要介绍企业伦理的定义及其产生的主要原因，管理与伦理的关系，企业伦理与管理变革，企业伦理建设的主要内容，企业的社会责任的定义、本质、分类，企业履行社会责任的主要内容，以及国内外企业社会责任的发展趋势。重点掌握企业社会责任的基本概念及主要构成部份，明确企业社会责任的必要性和意义。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 熟练掌握企业伦理及企业社会责任的概念。
2. 了解企业伦理与社会责任在现代管理中的重要性。
3. 讨论企业伦理如何帮助管理者在与不同利益相关群体打交道时选择正确、恰当的行为方式。
4. 掌握企业进行伦理建设的内容。
5. 解决管理与伦理结合的矛盾问题。

三、学习建议：

1. 在企业的实际运营与管理中切实落实企业社会责任。
2. 实际讨论管理中如何处理履行社会责任与自身发展之间的矛盾。
3. 从企业社会责任和企业伦理的角度来评价一些社会现象，如企业对环境的污染、企业召回等等。
4. 分析企业履行社会责任对其自身发展的价值及长远利益。

四、教学内容

4.1 企业伦理

企业伦理

（一）企业伦理的产生

伦理（ethics）从根本意义上指的是处理“己”、“人”关系的准则，包括人与他人、人与人类、人与国家、人与自然等关系处理的准则。引申到特定的环境，这里的人可以是泛指的“客体”，“己”可以是泛指的“主体”。

企业伦理（business ethics）也称商业伦理，是指蕴含在企业生产、经营、管理及生活中的伦理关系、伦理意识、伦理准则与伦理活动的总和。伦理关系包括企业与投资人（股东）、员工、消费者、上下游合作者、竞争者、媒体等的关系。伦理意识包括企业的道德风气、道德传统、道德心理、道德信念等。伦理准则包括营销准则、分配准则、生产准则、信

息准则等。

管理与伦理的结合是现代企业管理的新趋势，促使二者结合的原因主要有三方面：

1. 人性发展的要求

马克思指出，自由自觉的创造性活动是人之所以为人的本质特征，即人的“类特性。”它包括两方面的含义：一是活动的内容和性质。这是指从事经济活动的独立自主性、自由自觉性和能动创造性等各种能力，这方面的发展实质上就是个人主体性及其内在本质力量充分对象化。二是活动的形式，个人活动——现实人的劳动，充分地达到丰富性、完整性和可变性是实现和确证人的内在本质力量的对象化。经济的发展，员工文化素质的提高，使员工主体性大大加强，这就要求现代企业管理者不仅要注重如何有效地组织生产，提高劳动生产率，而且要考虑员工的主体性，促进员工人性的全面发展。

2. 竞争加剧

随着卖方市场转变为买方市场，国内竞争转变为全球竞争，竞争愈演愈烈，企业竞争实质上是争夺消费者。今天，越来越多的消费者不仅对他们所购买的产品和服务感兴趣，而且对提供这些产品和服务的公司行为感兴趣，他们更愿意购买那些诚实经营企业的产品和服务。为了赢得竞争，员工是关键，一家企业如果没有富于想象力、勤奋的员工就不可能维持其革新能力，并进而在飞速变化的环境中保持竞争力。管理者越来越清楚地认识到大多数人在充满信任、责任和抱负的环境中能够取得最出色、最富创造性的成果，而这种环境只有在诚实、信赖、公平和尊重等价值观念的基础上才能建成。在产品从构思、设计到推向市场的速度越来越快，企业面对竞争者越来越大的低成本压力的情况下，企业信誉成为优秀企业与竞争者截然分别开来的重要一环。而树立信誉的法宝就是实实在在地考虑社会和利益相关者的利益。

3. 社会压力增加

第一，随着物质生活水平的提高，人们对更优质的产品、更清洁的环境、更安全的工作场所，更有意义的工作、更高尚的精神生活越来越渴望，迫使企业避免不道德行为去迎合公众愿望。第二，信息革命的到来，使舆论监督的力度大为加强，经营丑闻的曝光，既唤起了公众对企业的关注，又加大了企业从事不道德行为的成本。第三，法律的逐步完善，执法力度的加大，迫使企业为不道德或违法行为付出高昂的代价。事实上，近年来，一系列企业不正当经营丑闻的曝光和法律追究，更直接激发了企业管理中管理与伦理的结合。

（二）管理与伦理的关系

管理与伦理二者之间具有一致性和相关性，主要表现在个方面：

1. 管理活动离不开伦理准则

管理的本质是协调，哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐纳(Cyril O'Donnell)指出“许多权威人士把协调当作主管人员的一个独立职能。然而，把它当作管理的本质看来更为准确，因为使个人的努力与所要取得的集体目标协调一致是管理的目的。”企业是一个系统，企业活动是集体活动。企业与利益相关者有着多种多样的联系，要使企业活动取得成效，就必须使企业目标与社会目标相协调，企业要求与利益相关者要求相协调，个人目标与组织目标相协调，个人的行动与他人的行动相协调。协调的实质是利益关系的调整，而如何正确处理利益关系正是伦理所要回答的。管理的核心是决策，企业效益来自于正确的决策。而正确的决策，除了进行经济、技术分析外，还必须进行伦理分析。只有决策符合社会的进步、人民生活的改善这一根本目的，兼顾利益相关者利益时，决策的可行性才有了坚实的基础。正如美国学者弗雷德里克·B. 伯德(Frederick B Bird)和杰弗里·甘兹(Jeffrey Gandz)所说，“如果管理者能更多地意识到他们的价值观、社会准则和伦理规范，

并把它们用于决策，就可改善决策；如果决策时能考虑到社会分析和伦理选择，那对管理者本身、企业和社会都是有益的；各种伦理分析工具能帮助管理者作出更好的决策，要清晰地 toward 利益相关者解释其行为的理由。”管理的重心是对人的管理。人有物质需要又有精神需要。从精神层面看，要抓好人的工作，一要赋予工作以意义，二要尊重人、关心人，公正地对待人，三要管理者率先垂范，四要人与人之间关系融洽，这些无不与伦理有关。

2. 伦理具有特殊的管理功能

伦理作为一种社会规范，不仅从人们的主观意识上控制和引导着人们的行为，使得人们每作出一项社会行为时，都会自觉或不自觉地考虑一下是否符合伦理道德，而且在客观上也制约着人们的行为，每当人们的一项社会行为产生后，其周围的人群都会用当时社会所奉行的伦理道德规范来对这一行为加以衡量和评判。如符合的就以各种形式予以肯定，不符合的就会以各种形式加以批评和抨击。更重要的是，伦理管理具有独特的优点。对社会的管理总是由强制的和非强制的管理构成，政治和法律是强制的管理，对社会的各方面起着强有力的约束作用。但是法律总是比较原则和简明扼要，不可能涵盖社会行为的各方面，而且法律也有滞后性，因此法律所调节管理的范围和程度有其一定限制。而伦理是通过社会舆论、习惯、良心、理想等发挥其管理作用，它是通过对人的深层心理的渗透，直接影响人的内部精神世界，因而其对社会管理的作用有时显得更为深刻、稳定。

（三）企业伦理与管理变革

管理与伦理结合带来了企业经营理念和管理模式的变革，主要表现在以下几方面：

1. 从追求利润最大化到通过合乎法律和伦理的方式，提供增进社会福利的产品和服务

传统管理以利润最大化为目的，它们假设单个企业在追求利润最大化的同时，社会获得最大的好处。但这一假设成立的前提条件——完全竞争、没有外部溢出和价格信号准确在现实中并不完全存在，以利润最大化为目的，实际上是单纯从企业自身利益而非社会整体利益来看待企业目的。管理与伦理结合，要求企业从社会整体的角度，重新审视企业目的，把通过合乎法律和伦理的方式提供增进社会福利的产品和服务作为企业的根本目的。

2. 从以所有者为中心到注重利益相关者

传统管理一向奉行所有者至上的思想。顾客、员工、供应商等利益相关者只是充当了实现所有者利益的手段。他们的利益没有得到切实保证。管理与伦理结合，促使人们对企业经营中的各种“关系”重新认识，人们发现，企业的所有决策，大到建新厂、开发新产品、开拓新市场等战略决策，小到选择促销方案、处理消费者投诉等日常决策，不仅会给企业及其所有者带来利益或损失，而且会对其他利益相关者产生正面或负面的影响。企业与利益相关者之间存在着相互依赖关系，企业离不开顾客、员工、供应商、社区、政府、公众，企业甚至需要竞争者，竞争可以促使企业更快的发展。利益相关者也能从与企业的合作中获得好处。这就要求企业管理者从只考虑所有者一方的赢，不管利益相关者是输是赢，转变到努力创造一种“赢——赢”的结局，在实现所有者利益目标的同时，能合乎道德地对待其他利益相关者，使他们的需要也能得到满足。

3. 从手段人到目的人。人类的一切活动归根结底是为了人类自身的生存与发展。德国哲学家康德（Immanuel Kant）早就提出：“人是目的而不是手段”，人应该永远把他人看作目的，而不要把他人看作实现自身目的的手段。管理中对人的认识从早期的“机器人”，“经济人”，发展到“社会人”、“复杂人”、“自我实现人”，取得了明显的进步。然而，在传统管理中，人被看作是实现企业利益最大化的手段，管理者试图通过满足人的某一方面的需要来激发员工的积极性，提高生产率。视人为目的的思想随着管理与伦理结合而逐渐进入管理领域。

4. 从遵守法律到法律与道德并重

通常认为，只要不违法，做什么，怎么做都行。管理与伦理结合对管理带来的最显而易见的变化仅仅是守法这是不够的。这不仅因为法律存在着上文所述的不足，而且因为，一个企业如果奉行“只要守法就行”的原则，就不大可能去积极从事那些应该的、应予鼓励的行为，实际上也就等于放弃了对卓越的追求。哈佛大学林恩·夏普·佩因(Lynn. Sharp . Paine)教授指出，“法律不能激发人们追求卓越，它不是榜样行为的准则，甚至不是良好行为的准则，那些把伦理定义为遵守法律的管理者隐含着用平庸的道德规范来指导企业。”道德可以弥补法律的不足，道德除了对违法者予以谴责外，对虽不违法但仍属不道德的行为也予以批评、谴责，而对道德的行为，尤其是高尚的行为予以鼓励、褒奖。道德通过对人深层心理的渗透，直接影响人的内部精神世界，因而其范围更广，作用更深刻、持久。因此，现代企业管理既要遵守法律，又要遵守基本的伦理规范。

5. 从注重目标、战略、结构、制度到强调企业价值观

目标、战略、结构、制度一直是管理中关键因素。80年代以来，价值观异军突起备受瞩目。IBM公司总裁小托马斯·沃森(Thomas J. Watson Jr)说：“我坚定的相信，为了生存下去并取得成功，任何一个组织都必须具备一整套健全的信念，来作为它一切政策和措施的前提；其次，我还认为，公司取得成功的唯一最重要的因素便是忠实的严守这些信念；最后我认为，公司在它的生命历程中，为了迎接瞬息万变的环境的挑战，必须做好改革其自身的一切准备，唯独不能改变的是它的信念。”这里所说的信念实际上就是企业核心价值观。管理与伦理的结合无疑将进一步凸现企业价值观的作用。因为，伦理观是价值观的核心，价值观有崇高与庸俗之分，人们强调的企业价值观是崇高的价值观，也就是包含企业的道德责任。如P&G公司的核心价值观是：一流的产品，不断自我完善，诚实与公正，尊重和关心人。

6. 从玩弄技巧到注重修养

现实企业管理中，为急于求成，人们往往强调各种管理技巧，如公关技巧、沟通的技巧等等。但没有道德作依托，终将被识破。况且技巧多种多样，盲目模仿会弄巧成拙。如，遇到下属犯了错误，是严厉批评，还是先表扬后批评，或是点到为止？其实这三种技巧都有成功的范例，具体到某个人、某件事，哪一种技巧更有效取决于多个因素：如管理者的资历、领导风格、下属个性、错误的性质等。但真正重要的是管理者要做到处事公正，尊重人，为他人着想，做到了这些，哪一种技巧都能收到效果，即使方式方法不妥当，也会得到下属的谅解。否则，再注意技巧也不能使下属心悦诚服。管理与伦理结合，要求企业及其成员不断提高道德素质，技巧是末，修养是本，不能本末倒置。技巧应该是道德修养前提下的技巧，要从玩弄技巧转变到踏踏实实地提高道德修养上来。

(四) 企业伦理建设的主要内容

1. 制定伦理准则

这是企业管理伦理建设的基础。伦理准则不仅是指导企业计划、决策和业绩评价的伦理罗盘，它还能够从组织伦理的角度指出企业预期的投资者、成员和业务伙伴。实践中，企业可以从三方面来思考制定伦理准则：

(1) 目标：组织的的最终使命是什么？在逐步完成使命的过程中它的目标有哪些？这些问题将有助于探测组织存在的理由及其创造价值的方式？

(2) 原则：组织义务有哪些：其合理权利的范围是什么？其赞成的理念是什么？这些问题旨在识别组织的义务、权利和价值观念。

(3) 人：组织的主要支持者有哪些？他们的权利、要求合理权益是什么？这些问题旨在定义组织所迎合的社会利益。对上述问题可以确定企业价值体系的定义要素，形象的勾画出

负责任行动的领域，从而制定出指导企业行为的伦理准则。

2. 加强组织建设

伦理准则旨在阐明超越组织实际行为的一种渴望，它常常与驱动组织的体制和过程之间存在不一致性，同时，与传统较大公司的层阶制度相联系的信息传播和责任的分离也可能导致重大的义务缺口，因此，对组织结构和组织体制的设计给予充分的注重是加强企业管理伦理建设的必要措施。企业需要对下列体制给予特别注意：领导与监督、雇佣与提升、绩效评价与工资报酬、雇佣开发与教育、计划与目标设定、预算与资源分配、稽查与控制。近年来，西方一些公司创设公司伦理官员的职位或者任命伦理委员会，定期举行会议讨论伦理问题，向企业全体成员传播沟通伦理准则，对可能出现的违反准则的行为进行检查，奖励遵守准则者，处罚违反准则者，不断审议和更新准则，有力地支持了企业管理伦理的建设。

3. 领导率先示范

由组织领导率先示范可能是建立和维持组织伦理最重要的因素。显然，企业员工会首先观察传达组织伦理标准的直接上级所做的示范。通常，拥有大量权利的个体行业对塑造公司的伦理姿态关系重大，因为他们的行为能够传递的信息比写在公司伦理声明中的信息要明确得多。领导即使不是故意地与普遍认同的标准不一致，也不可避免地会导致对标准的侵蚀和嘲弄。例如：经理人员无意识地使用非法软件，很可能会迅速地对一场遵守纪律的富有意义的谈话产生破坏性影响；经理人员对有关产品品质问题的熟视无睹，很可能会导致上千元的品质培训费用化为乌有。另一方面，能够清晰有力地示范已获得认同的价值观念的领导则可以增强义务感和尊重意识。在那些不为顾客所知的一般日常事物中，靠示范进行领导尤为重要。

4. 进行伦理教育

这是促使企业完善伦理行为、坚持伦理准则的一项重要工作。美国马丁马莱塔公司总裁兼伦理指导委员会主席汤姆·扬说：“在那里，你可以遇到想做正确的事情的人们，但他们可能并不知道那是什么。同时，这也是对因人们不知道什么可以接受而形成的规避风险的过渡行为进行斗争的方法之一”。另外，法律和标准的变更以及雇员的流动和晋升也决定了企业必须对伦理教育给予持续的关注。目前，企业可以采用课堂讲授、案例分析、角色扮演、典型示范、环境熏陶等多种方法对员工进行伦理教育，加深他们对伦理意识和履行伦理规范的能力，从而改善自身行为，努力实现企业的伦理目标。

4.2 企业社会责任

（一）企业社会责任定义、性质

1. 企业社会责任定

关于企业社会责任（corporate social responsibility, CSR）的内涵，迄今为止学者们主要从两个角度进行了探讨。一是从宏观上界定企业社会责任的范围，主张企业社会责任包括其对社会应承担的一切责任的总和，既包括经济责任，又包括非经济责任；既包括对直接相关者的责任，又包括对间接相关者的责任；既包括法律责任，又包括道德责任；既包括对内的责任，又包括对外的责任。二是从微观上界定企业社会责任的范围，主张企业社会责任主要是指企业对企业以外的社会环境层面上应负的责任，如社会风气、慈善事业、环境保护、公共服务等领域。这主要是相对传统企业的绝对经济责任而言的。在现代社会中，全球化战略迫使企业必须考虑东道国政府与社会的需求，必须对整个产业链条进行战略思考，必须适应国家产业结构的调整，必须将顾客的功能需求与情感需求全盘考虑。因此，微观层面上的企业社会责任更关注非经济领域的责任。

我们认为，所谓企业的社会责任是指：企业在追求利润最大化的同时或经营过程中，对

社会应承担的责任或对社会应尽的义务，最终实现企业的可持续发展。具体表现为，企业在经营过程中，特别是在进行决策时，除了要考虑投资人的利益或企业本身的利益之外，还应适当考虑与企业行为有密切关系的其他利益群体及社会的利益，除了要考虑其行为对自身是否有利外，还应考虑对他人是否有不利的影响，如是否会造成公害、环境污染、浪费资源等。企业在进行决策时，对这些问题进行考虑并采取适当的措施加以避免，其行为本身就是承担社会责任。

2. 企业社会责任的本质

是在经济全球化背景下企业对其自身经济行为的道德约束，它既是企业的宗旨和经营理念，又是企业用来约束企业内部包括供应商生产经营行为的一套管理和评估体系。企业社会责任守则不同于其他的技术标准，它超越了以往企业只是强调技术性指标，只是把赚取利润作为唯一目标这样的传统理念，而更强调在生产过程中对人的价值的关注，注重生产过程中人的健康、安全和应该享有的权益。企业社会责任还强调企业对消费者、对环境和社会价值，注重企业对社会的贡献。

目前，人们对于企业社会责任的理解有两个误区：

一种观点认为推行企业社会责任就是又要回到“企业办社会”的模式去。实际上，企业社会责任不同于“企业办社会”，因为，所谓“企业办社会”是指在计划经济体制下，国家将企业看成是一个行政单位，企业对每一个员工承担了本来应该由社会承担的福利功能，如企业办学校、办医院、办社区等，其结果是企业用于支付员工福利的社会成本不断增加，企业效率低下。而企业社会责任则是指在市场经济条件下，企业的经济功能与社会功能相剥离的前提下，企业有目的、有计划地主动承担对员工、对消费者和对社区的社会责任，其结果是企业在创造利润的同时，获得了良好的品牌形象和社会赞誉，实现了企业与社会共同可持续发展，实现企业发展与社会利益的双赢。

另一个误区就是将企业社会责任等同于《国际劳工标准》、跨国公司的《企业社会责任守则》、《SA8000 认证》，或者将企业社会责任等同于企业捐赠或企业所做的公益事业。这样的理解是不够全面的。

企业社会责任是一个整体的概念，它既包括基本的社会责任，也包括高层次的社会责任。国外对企业社会责任的评价方面都包含了这两个层面的内容，遵守法律、遵守国际劳工标准这仅仅是企业最基本的社会责任，它不能代表完整的企业社会责任概念。如果一个企业做到了遵守法律、保证了员工生产安全、职业健康，就可以说这个企业履行了最基本的企业社会责任，但还不能说这个企业已经达到了较高层次的企业社会责任水平。反过来，如果一个企业为社会公益事业做了大量的捐赠，然而，它在基本的社会责任方面受到了谴责或投诉，例如，使用了童工，或出了生产安全事故，那么，也不能说它很好地履行了企业社会责任。国外一些知名品牌的跨国公司之所以积极推行企业社会责任，原因就在于此，他们最害怕生产供应链上的企业触犯了法律或国际劳工标准，损害他们的品牌形象，所以他们要求加工企业在产品达到技术标准的同时，还要履行企业社会责任。

（二）企业社会责任的分类

1. 从法律角度分

（1）法定的企业社会责任。是指国家有关法律、法规及相关法律性条文规定企业必须承担的社会义务。比如，企业所缴纳的税金，企业的产品质量等。

（2）非法定的企业社会责任。是指除国家法定的企业社会责任以外的，企业愿意自主承担的社会义务。

2. 从企业承担社会责任的范围分

(1) 内部社会责任。是指企业范围内的社会责任，是根据企业经营宗旨、企业制度所界定的责任与义务。主要包括对投资人、对执行层、对员工等的责任。其所关注的是如何保障投资人的利益，如何满足员工的需要以调动员工的积极性，如何使管理者获得最大的利益。而重点是投资人和管理者的利益。企业是以自身为中心来考虑问题的，对外部环境是忽视的。在卖方市场环境中，由于企业在交易中是强势的一方，故有如上的表现

(2) 环境社会责任。是指企业对经营环境所承担的社会责任。企业关注的是与大环境的和谐共存，坚信没有大环境的可持续存在就没有企业的未来，局部环境的改善只能使企业获得短期利益，不能保持长远发展。企业与环境是共存的。因此，企业在制定经营战略时要从环境的需求出发，考虑社会、文化、政治因素，考虑顾客、利益相关者等因素。

3. 从承担方式分

(1) 经济性社会责任。所谓经济性社会责任是指以货币、实物等经济性要素为承担方式，如销售收入指标、利润指标、股价水平、净资产增加、股东回报、职工收入水平、税赋等等，是社会对企业最基本的要求，也是企业最为关注的。

(2) 和非经济性社会责任。 非经济性社会责任是指除经济性社会责任以外的所有社会责任的总和。如员工的心理健康、工作环境的改善、承担社区义务、周边环境治理、解决就业、关注弱势群体等等，以上社会责任的承担是非经济性的，更确切地说，是间接经济性的，因为归根到底是通过增加企业成本来实现的。

(三) 明确企业社会责任的必要性和意义

企业组织是存在于社会组织当中，两者存在相互影响，相互制约的关系。而企业与企业社会责任也正是这样，一个国家的公民要对国家履行一定的社会责任，而企业做为一个国家的经济主体，更要承担起一份社会责任。企业与企业社会责任两者的关系应该是“鱼水关系”，是不可分割的，企业建立和发展与社会环境休戚相关，社会是企业利益的来源，这就要求企业通过对这个社会履行社会责任，改善社会环境，使得这个社会整体环境更适合企业更好的发展。企业的经济活动需要在社会环境中发生，企业应承担自己的经济活动所造成的社会后果。

明确企业社会责任的必要性：

1. 社会利益一体化之必然

就企业生存目的而言，不能简单地说是营利性的社会经济实体，是为谋求最大利润的实现而存在着的经济组织。这种传统的企业经营理念应当摒弃。企业需要以其特有的组织形式立足社会，攫取更多更高的利润，但这不是企业的唯一目的，也不是其主要目的。我们知道，随着资本主义生产方式从简单协作到工厂手工业，再到机器大工业的变化发展，企业的组织形式相应经历了从独资企业到合伙企业，再到公司的发展演变过程，在这一发展过程中，企业就不是完全独立自主的。它为国家原始资本的积累服务，为国民贸易交往的便利服务，它一开始就背负着沉重的历史使命和社会重任。1600 年，经英国女王特许成立的东印度公司就是适例。同样是经女王特许的（1711 年）的南海公司，由于其违规违法操作引发“南海泡沫”事件，造成极其严重的社会危害。企业自其成立至其正式运作，都一直负有不可推卸的社会责任。社会需要企业，因为它不是仅是先进的生产方式的必然——该组织的出现人们无法抗拒，更重要在于企业能以其独特的组织结构和先进的运营方式，创造着前所未有的成果——高度的经济与社会双重效益。国家进步、社会繁荣与企业效益的正当发挥着内在联系，企业天然负有服务国家与社会的重任。另一方面，离开了国家的支持和社会的认可，无论是经济的，还是政治的，企业将无发展的空间。企业的生存和发展是与国家和社会同步的，国家、社会整体利益实质蕴含着企业个体利益。企业如果尽可能多的分担国家与社会责任，就能有效地营造出自己赖以生存、发展所必需的良好宏观空间，自己的成长才有了更多的

切实保障。若企业行为将可能损及国家与社会利益，应迅速停止，或采取有效的防范补救措施。可见，企业承担履行社会责任，本质就是社会利益一体化的外在反映，并非是企业的一种额外责任。

2. 建设企业民主的需要

企业民主是指企业建立稳定协调的劳动关系，维护职工的合法权益，调动和发挥各方面的积极性、创造性，促进企业的健康发展，更好地为改革发展稳定的大局服务。企业承担履行社会责任，即是企业民主的内在要求，又是落实企业民主的保障，这可从现代公司作为经济组织和公司作为“政治”组织两方面强烈地体现。公司是经济实体，是以营利为目的，作为现代最先进的企业形式，拥有强大的经济实力，这是其它任何社会组织所无法比拟的。也正是基于公司这种独特的经济优势，影响甚至决定着社会的进程。社会进步或停滞不前甚至倒退，莫不取决于社会经济发展态势。这其中发挥重要影响力的只能是其中坚力量——公司及公司经济。为使公司的经济力量发挥其正面效应，促进社会向着健康有序的方向发展，必须使其经济行为符合社会整体利益，亦即公司自其实施行为伊始，就应着眼于长远和全局，担负起应有的社会责任。而欲做到这一点，就应该实施公司经营行为的民主决策。再则，公司作为“政治”组织，这并非指公司有如政府那样完整的组织机构和相同的社会职能，主要从控制与被控制的关系而言。一个地方的一家或若干家经济实力雄厚的公司（企业）承担着本地税负的缴纳，更重要的是作为当地的主要企业，支撑着地方政府的运转，从而间接地控制支配着政府，使政府实际成为企业的代言人。如制定明显带有利益倾斜的行为措施，实行地方保护主义，擅自减免应缴税费等，欲杜绝此行为，必需还民主真实面貌。

倡行企业民主是大势所趋。发达国家与发展中国家都恪守企业经营行为的民主理念，通过精心设计具体条款反映在经济法律当中，企业社会责任无疑是在微观经济基础推行民主的必然要求。

明确企业社会责任的意义：

总的来说，从企业角度来看，企业通过承担社会责任，可以赢得声誉和组织认同，同时也可以更好地体现自己的文化取向和价值观念，为企业发展营造更好的社会氛围，使企业得以保持生命力，保持长期可持续地发展。从社会角度来看，企业承担社会责任，在社会发生变革时，可以应对社会变革的消极影响，降低或减少由于社会变革因素而必须付出的改革成本。加速我国有特色的市场经济体制走向成熟步伐。促进整个社会生产力的发展，有利于促进社会的进步。

1. 满足公众利益

自 20 世纪 60 年代以来，社会对企业的期望越来越多，很多人支持企业追求经济和社会的双重目标。

2. 增加企业利润

有社会责任的企业，可获取企业的长期利润，这在很大的程度上归因于责任行为所带来的良好社区关系和企业形象。

3. 承担道德义务

企业能够具有且应该具有社会意识，企业承担社会责任不仅是道德的要求，且还符合自身利益。

4. 塑造良好的形象，创造良好的环境

企业通过承担社会责任，无论在企业组织内部还是企业组织外部都会得到认可，以在组织或个人心目中树立一个良好形象。通过承担社会责任还可以改善企业所在地生产经营环境。

5. 企业通过承担社会责任，注重可持续发展。企业社会责任逐渐并已经在形成企业未来的战略竞争工具和方法。具有可持续经营能力的企业，是技术领先，管理先进，并且要对

社会负责任的企业，是能将社会，环境以及企业利益相关者的责任成功地融入到企业战略、组织结构和日常商业经营过程的企业。通过案例交流和学习，促进企业把企业社会责任融入到企业经营主流的途径、方法和工具的创新，从而提高企业经济效益、社会责任和环境保护平衡发展能力，从而促进企业的永续经营。

6. 符合股东利益

股价上浮，在股市来看，有社会责任的企业通常被看作是风险较低的和透明度较高的，从而持有该企业的股票会带来较高得利益。

（四）企业履行社会责任的主要内容

企业发展与社会环境休戚相关，企业应当承担一定的社会责任。社会是企业利益的来源，企业作为社会的一员，必须融入到社会群体之中，与各种组织产生互动。企业在享受社会赋予的自由及机会时，能以符合伦理、道德的行动做出回报。为企业发展营造更好的社会氛围，使企业得以保持生命力，保持长期可持续地发展。企业履行社会责任是企业执行发展战略的重要组成部分，必须有前瞻性的规划，既涉及体制、机制问题，也涉及到政治、文化的范畴，所以要根据每个国家的市场和实际来运作。企业在履行社会责任方面应遵循的项原则：①综合效益原则。即企业在经营过程中，不应只重视自己的利益，还应考虑相关利害关系人及全社会的综合利益；不应单纯追求企业效率，要多方面考虑经济行为的实际影响，特别是它的负面影响，关注综合效益；②公平与正义原则；③可持续发展原则。

企业承担社会责任的具体内容主要有：

1. 保护环境的责任

企业既受环境影响又影响着环境，从自身的生存和发展角度看，企业有承担环保责任，企业是一种社会机构。无论个人还是企业都不可能从真空中赚钱，经济活动需要在社会环境中发生，企业应承担自己的经济活动所造成的社会后果。越来越多的人意识到，政府和商家不能只考虑如何刺激经济增长和增加盈利，而应计算提高增长率和利润给社会所带来的实际成本和利益。如果兴建工厂可以为当地创造就业机会、加速经济增长，但也会带来污染，破坏环境，那么就要考虑这座工厂带给社会的是积极的还是消极的影响。企业需要为公司的盈利和股东分红最大化而努力，是否也需要采取一些具有社会责任感的行为？这两种想法具有互补性。企业在谋求长远利益时需要采取符合职业道德的做法。因此，成功的企业要在利润和责任、公平与效益之间找到平衡，以促进实现经济的可持续发展。

2. 对员工的责任

包括（1）不歧视员工。（2）定期或不定期培训员工，合理安排工作岗位，做到人尽其才，才尽其用。（3）营造良好的工作环境。（4）善待员工的其它措施。企业对顾客的责任：对消费者和合作者负责，创造名牌产品和名牌企业，讲究诚信等等

3. 对顾客的责任

包括（1）提供安全的产品，保证顾客的权利。（2）提供正确的产品信息。（3）提供售后服务。（4）提供必要的指导。（5）赋予顾客的自主选择权利。

4. 对竞争对手的责任

市场经济是有序的市场竞争，公平的市场竞争，做为企业不能搞恶性竞争，处理好同竞争对手之间的关系。企业对投资者的责任：保证投资者在对企业经营管理权利，保证投资者的股权收入；企业对社会的责任：认真纳税，用挖渠放水的方法安置就业；要与环境相融，为所在地区的建设和环保贡献人力、财力、物力；加强环境的保护和治理，走可持续发展道路，要提高全体人民的生活质量，用自身努力回报社会，建立创新意识的企业文化，提高企业的社会地位和形象，赢得社会的广泛支持和认同。以在公众心目对企业形成良好的印象，

创建最佳的企业形象。对企业来说，推行社会政策，也是不可或缺的事项，在企业内部成立监督部门，监督企业的社会政策，注重企业在履行社会责任时相关信息的披露。

（五）企业社会责任的发展趋势

1. 国际企业社会责任的发展趋势

企业不仅更加遵守企业伦理和商业道德，而且已开始成体系地推进企业公民体系的建立和完善。像惠普公司在 2003 年 4 月，就发布了首次《社会和环境责任年度报告》。报告中明确地把企业公司责任上升到惠普公司发展战略的高度，是企业竞争优势的一部分。报告系统地发布了惠普公司在履行社会责任方面的成就和计划，标志着惠普公司企业公民体系的建立，也折射出世界一流企业的发展趋势。其内容包括关心人力资本，回报社会，保护环境，将供应商纳入企业公民体系。

2. 国内企业社会责任的发展趋势

从我国国内发展角度来看，企业社会责任正在得到不断强化和不断的发展。包括企业引入社会责任管理体系（Social Accountability 8000，简称 SA8000）。社会责任管理体系是一种以保护劳动环境和条件、劳工权利等为主要内容的新兴的管理标准体系。

建立企业社会责任会计报告制度。传统会计仅仅将企业看作是一个单纯的盈利组织，而不是社会组织，因而所提供的信息往往局限于企业的财务状况和盈利状况，对企业生产经营活动所产生的社会影响，则不予计量和报告。现在企业要求我们要运用会计特有的方法来协调企业目标与社会目标的矛盾，影响企业的经营观点，增强企业的社会责任感，使企业的经营行为正常健康化。企业管理者可以通过社会责任信息，了解社会各方面对企业的反映，全面评价企业的经营状况，合理调整经营行为。

在发展企业的同时，注意生态环境及社会环境的协调发展。

企业社会责任已上升为一种战略高度，包括企业在人才的培养、制度的制订、产品的研发等方面。

第五章 决策原理与方法

一、主要内容：

主要介绍了决策的概念与类型、作用，决策的“满意性”原则，分析了完整的决策过程，即六个阶段（提出问题、确定目标、拟定方案、方案评价、选定方案、实施决策），及决策过程中受到的一些主观和客观的影响因素，还提供了一些具有实践价值的决策分析方法：主观决策法（德尔非法、头脑风暴法），确定活动方向的分析方法（SWOT 分析法、波士顿矩阵法、政策指导矩阵），确定活动方案的分析评价方法（确定型决策方法、风险型决策方法、非确定型决策方法）。重点掌握决策的德尔菲、头脑风暴法、SWOT 分析法、波士顿法等主要经营决策方法，及确定型决策、风险型决策、非确定型决策等主要决策问题的决策要求。

二、学习目的：

学习完后，应该能够：

1. 明白决策在管理实践中的重要作用，了解决策的概念和分类方法；
2. 描述决策的分析过程，能够考虑到决策中的一些影响因素
3. 比较分析各种决策方法的特点和实施要点。
4. 运用德尔菲、头脑风暴法、SWOT 分析法、波士顿法等方法在现实具体管理工作中的应用。

三、学习建议：

1. 分小组运用德尔非法、头脑风暴法等决策方法对某问题进行讨论。
2. 运用一些案例或实际操作方法来让学生做管理决策，在实践中掌握并能够灵活应用决策方法。
3. 在以后的决策中试根据六阶段法进行，并对其效果做出评价。

四、教学内容

5.1 决策的概念与类型

一 决策的概念

在汉语中，“决”是决定、决断、断定；“策”则是计谋、计策、主意等。决策这个词，现在使用得相当广泛。但是对于什么是决策，不同的人却理解不一。历史上许多管理学家都对决策的定义进行过探讨。尽管众说纷纭，但基本内涵大致相同。

美国学者亨利·艾伯斯(Henry Albers)认为：“决策有狭义和广义之分。狭义地说，进行决策是在几种行为方案中作出选择。广义地说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动”。广义上的定义，基本上把握住了决策的含义。

所谓决策，就是组织或个人为了达成一定的目的而提出若干方案，并对其进行选择的过程。从这一定义我们可以看出，决策具有几个基本特点：

1. 目的性。决策具有目的性，任何决策都是为了达到一个既定的目的。
2. 可行性。决策应具有若干可行方案，至少要有两个以上的方案，如果只有一个方案就无所谓决策。
3. 过程性。决策是一个过程，不能将决策理解为选择与决定方案那一瞬间的行动，应理解为一个发现问题、分析问题、解决问题的连续过程。
4. 选择性。决策要根据一定的评价标准，对若干可行方案进行分析评价，从中确定一个“令人满意”的方案。

二 决策的意义与作用

决策在管理活动中具有重要地位与作用，具体表现在如下几方面：

1. 决策是贯穿管理活动过程始终的基本活动

任何管理者，由于受到各种主观与客观条件的限制，不可能同时展开和完成本组织在一切领域的任务。他所拥有的资源和条件，往往与其所要实现的目标不相称，因此，他必须选择哪些是必须首先达到的目标，哪些是可以暂时搁置的目标，同时还要选择能最经济地达到目标的途径。在管理过程中，管理者还要履行其它管理职能，如计划、组织、领导、控制等，但与决策相比，它们并不是一个企业中经常的和大量的工作，这些工作一旦展开，就有相对的稳定性；但决策则不同，它是管理者经常要碰到的问题。特别是高层管理者，必须经常对长远的和当前的大小问题作出决策。当代各种组织的内部因素和外部环境是多变的，因而决策问题显得更加重要，成功的管理者，无不把他们的主要功夫花在决策问题上。

2. 决策的正确性与科学性关系到企业的发展

在一个企业中，计划是一切活动的准则，决策的正确与否对计划的质量及有效性影响很大，从计划与决策的关系来看，决策是目标的先导，从而也是计划的先导。在计划过程中，决策也是无处不在的。方案的选择与确定，需要做出正确的决策，计划可以说是围绕着决策展开的，决策的正确与否对管理活动的成败起着决定性的作用。

3. 决策是管理艺术的一个重要组成部分

决策活动是一种自觉的、有组织、有目标的活动，是创造性的思维劳动，体现了高度的科学性和艺术性。

三 决策的“满意性”原则

著名管理学家西蒙(Herbert A.Simon)认为，决策遵循的是满意性原则，而不是最优原则。对决策者来说，要想使决策达到最优，必须具备如下几个基本条件：

- (1) 决策者了解与组织活动有关的全部信息；
- (2) 决策者能正确辨识全部信息的价值并能据此制定出没有疏漏的行动方案；
- (3) 决策者能够准确计算出每个方案在未来的执行结果。

但在现实中，上述这些条件往往得不到满足。具体来说：

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

因此，在决策活动中，在方案数量有限、执行结果不确定的条件下，人们难以作出最优选择，只能根据已知的全部条件，加上人们的主观判断，作出相对满意的选择。只能做出相对满意的决策。

四 决策的分类

决策可以从不同角度进行分类，以下是一些常见分类方法。

1. 从决策影响的时间看，可把决策分为长期决策与短期决策。

长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策，如投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。

短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战术决策，如企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期决策。

2. 从决策的重要性看，可把决策分为战略决策、战术决策与业务决策。

战略决策对组织最重要，通常包括组织目标、方针的确定，组织机构的调整，企业产品的更新换代，技术改造等，这些决策牵涉组织的方方面面，具有长期性和方向性。

战术决策又称管理决策，是在组织内贯彻的决策，属于战略决策执行过程中的具体决策。战术决策旨在实现组织中各环节的高度协调和资源的合理使用，如企业生产计划和销售计划的制订、设备的更新、新产品的定价以及资金的筹措等都属于战术决策的范畴。

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

3. 从决策的主体看，可把决策分为群体决策与个人决策。

群体决策是指多个人一起作出的决策，个人决策则是指单个人作出的决策。相对于个人决策，群体决策有一些优点：

- (1) 能更大范围地汇总信息；
- (2) 能拟订更多的备选方案；

(3)能得到更多的认同;

(4)能更好地沟通;

(5)能作出更好的决策等。

但群体决策也有一些缺点,如花费较多的时间、产生“从众现象”以及责任不明等。

4. 从决策的起点看,可把决策分为初始决策与追踪决策。

初始决策是零起点决策,它是在有关活动尚未进行从而环境未受到影响的情况下进行的。

随着初始决策的实施,组织环境发生变化,这种情况下所进行的决策就是追踪决策。因此,追踪决策是非零起点决策。

5. 从决策所涉及的问题看,可把决策分为程序化决策与非程序化决策。

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

西蒙根据问题的性质把决策分为程序化决策与非程序化决策。程序化决策涉及的是例行问题,程序化决策又称为规范化决策,是指经常重复发生、结构清晰、能按原已规定的程序、处理方案 and 标准进行的决策,例如订货、材料出入库等。而非程序化决策涉及的是例外问题,是具有极大的偶然性和随机性、很少重复发生、结构不清、无先例可循且具有大量不确定因素的决策,例如新产品的开发、工厂的扩建、经营多角化等。

6. 从环境因素的可控程度看,可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策关于该三类决策的具体特点,我们将在介绍决策方法时进行详细阐述。

5.2 决策的过程与影响因素

一、决策的过程

一般来说,完整的决策过程由提出问题、确定目标、拟定方案、选定方案、实施决策等六个阶段组成。

1. 提出问题

所有决策都是针对决策者要解决的问题展开的。因此,决策者在决策之前必须根据调查研究,提出需要解决的问题,没有需要解决的问题,也就不需要进行决策了。

2. 确定目标

决策目标是决策者对未来一段时期内所要达到的目的和结果的判断。决策目标的正确与否对决策的成败关系极大,决策目标选择不准确,势必导致决策的失误。目标是决策的方向,没有目标的决策是盲目的决策。在确定决策目标时,要注意以下问题:

第一,决策目标要明确具体。一般地说,越是近期目标,就越要求明确具体,远期目标则允许有一定的模糊性。

第二,目标要切合实际,这就是说,要防止目标偏高或偏低。目标偏高,按现有条件很难达成目标的要求;目标偏低,按现有条件即使不经过努力也可以达到目标,这两种情况都不利于充分发挥组织的潜能。

第三,多目标应有主次之分。在多目标决策的情况下,应尽可能剔除那些从属性的或不太重要的目标,使决策目标的数量减少,从而更有效地把握主要目标。为此,首先要弄清目标间的相互关系,分清主次。

3. 拟定方案

决策的本质是选择，而要进行选择，就必须有多个备选方案，没有选择也就没有决策，因此，在决策过程中，拟定多个备选方案是一个非常重要的阶段，它直接决定了决策的质量。

4. 方案评价

为了从多个备选方案中选出最佳的方案，需要对这些方案进行比较和评价，对方案的评估不能凭个人的主观好恶，而应采取科学的态度、依据科学的标准来进行，要研究各个方案的限制因素，综合评价各个方案的技术合理性、措施可操作性、经济时效性、环境适应性以及它对社会和生态的影响，分析各个方案可能出现的问题、困难、障碍、风险，并制定相应的防范、应变措施。经过分析评价，就可对每个方案的利弊长短有一个结论，并可据此来进行选择。

5. 选定方案

这是决策过程中最为关键的一步。在这一步中，有以下问题应予以强调：

(1)在实际决策过程中，由于受主客观条件的限制，很难找到最优方案，一般地，只要找到决策者认为满意的方案就行了。

(2)选定方案不是简单地挑选一个，而丢弃掉其他方案。因为不同的决策方案往往是不同专业、不同业务人员或同组人员从不同角度出发来拟定的，它受决策方案拟定者主观意识的限制。对一个问题看法不一致，并不等于他们的看法就是错误的，或是一点也不可取的。往往是各种不同方案各有利弊。决策者要把这些方案都放在一起，综合考察它们的利弊得失，尽量发挥各方案的长处，克服其短处，把不同方案综合成更优且可行的方案。这实际上是在原有方案基础上的再创造过程。

(3)要综合考虑各种指标，防止片面注重经济效益指标。

(4)决策者要准确地权衡不同方案的利弊并作出正确选择。

6. 实施决策

制定、检验决策的完成，并不意味着决策过程的结束，只有把它们和实施、执行决策结合起来，才能构成科学决策的完整过程。

二、决策的影响因素

组织的决策受到以下因素的影响。

1. 环境

环境对组织决策的影响是不言而喻的。这种影响是双重的。

(1)环境的特点影响着组织的活动选择。比如，就企业而言，市场稳定，今天的决策主要是昨天决策的延续，而市场急剧变化，则需要对经营方向和内容经常进行调整；位于垄断市场上的企业，通常将经营重点致力于内部生产条件的改善、生产规模的扩大以及生产成本的降低，而处在竞争市场上的企业，则需密切注视竞争对手的动向，不断推出新产品，努力改善营销宣传，建立健全销售网络。

(2)对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。即使在相同的环境背景下，不同的组织也可能作出不同的反应。而这种调整组织与环境之间关系的模式一旦形成，就会趋向固定，限制着人们对行动方案的选择。

2. 历史决策

今天是昨天的继续，明天是今天的延伸。历史总是要以这种或那种方式影响着未来。在大多数情况下，组织决策不是在一张白纸上进行初始决策，而是对初始决策的完善、调整或改革。组织过去的决策是目前决策过程的起点；过去选择的方案的实施，不仅伴随着人力、物力、财力等资源的消耗，而且伴随着内部状况的改变，带来了对外部环境的影响。“非零起点”的目前决策不能不受到过去决策的影响。

过去的决策对目前决策的制约程度要受到它们与现任决策者的关系的影响。如果过去的

决策是由现在的决策者制定的，而决策者通常要对自己的选择及其后果负管理上的责任，因此会不愿对组织活动进行重大调整，而倾向于仍把大部分资源投入到过去方案的执行中，以证明自己的一贯正确。相反，如果现在的主要决策者与组织过去的重要决策没有很深的渊源关系，则会易于接受重大改变。

3. 决策者对风险的态度

风险是指失败的可能性。由于决策是人们确定未来活动的方向、内容和目标的行动，而人们对未来的认识能力有限，目前预测的未来状况与未来的实际状况不可能完全相符，因此在决策指导下进行的活动，既有成功的可能，也有失败的危险。任何决策都必须冒一定程度的风险。

组织及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择。愿意承担风险的组织，通常会在被迫对环境作出反应以前就已采取进攻性的行动；而不愿承担风险的组织，通常只对环境作出被动的反应。愿冒风险的组织经常进行新的探索，而不愿承担风险的组织，其活动则要受到过去决策的严重限制。

4. 组织文化

组织文化制约着组织及其成员的行为以及行为方式。在决策层次上，组织文化通过影响人们对改变的态度而发生作用。任何决策的制定，都是对过去在某种程度上的否定；任何决策的实施，都会给组织带来某种程度的变化。组织成员对这种可能产生的变化会怀有抵御或欢迎两种截然不同的态度。在偏向保守、怀旧、维持的组织中，人们总是根据过去的标准来判断现在的决策，总是担心在变化中会失去什么，从而对将要发生的变化产生怀疑、害怕和抗拒的心理与行为；相反，在具有开拓、创新气氛的组织中，人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性，总是希望在可能产生的变化中得到什么，因此渴望变化，欢迎变化，支持变化。显然，欢迎变化的组织文化有利于新决策的实施，而抵御变化的组织文化则可能给任何新决策的实施带来灾难性的影响。在后一种情况下，为了有效实施新的决策，必须首先通过大量工作改变组织成员的态度，建立一种有利于变化的组织文化。因此，决策方案的选择不能不考虑到为改变现有组织文化而必须付出的时间和费用的代价。

5. 时间

决策可为分时间敏感决策和知识敏感决策。时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策。战争中军事指挥官的决策多属于此类。这种决策对速度的要求远甚于质量。例如，当一个人站在马路当中，一辆疾驶的汽车向他冲来时，关键是要迅速跑开，至于跑向马路的左边近些、还是有边近些，相对于及时行动来说则显得比较次要。相反，知识敏感决策，对时间的要求不是非常严格。这类决策的执行效果主要取决于其质量，而非速度。制定这类决策时，要求人们充分利用知识，做出尽可能正确的选择。

战略决策，基本属于知识敏感决策，这类决策着重于运用机会，而不是避开威胁，着重于未来，而不是现在，所以选择方案时，在时间上相对宽裕，并不一定要求必须在某一日期以前完成。但是，也可能出现这样的情况，外部环境突然发生了难以预料和控制的重大变化，对组织造成了重大威胁。这时，组织如不迅速作出反应，进行重要改变，则可能引起生存危机。这种时间压力可能限制人们能够考虑的方案数量，也可能使人们得不到足够的评价方案所需的信息，同时，还会诱使人们偏重消极因素，忽视积极因素，仓促决策。

5.3.1 主观决策法

一 德尔菲法

德尔菲法。我国习惯把德尔菲法称为“专家预测法”。德尔菲是 Delphi 的译名，它是希腊历史遗址，为神谕灵验的阿波罗殿所在地。阿波罗被人们称为太阳之神，同时又被称为预测之神，相传在每年的一个固定时间，阿波罗都要将世界各地的预测之神召集到德尔菲这个

地方，对下一年度世界上的万事万物做出分析判断。

德尔菲法最早出现于20世纪50年代末，是当时美国为了预测在其“遭受原子弹轰炸后，可能出现的结果”而发明的一种方法。1964年美国兰德(RAND)公司的赫尔默(Helmer)和戈登(Gordon)发表了“长远预测研究报告”，首次将德尔菲法用于技术预测中，以后便迅速地应用于美国和其他国家。除了科技领域之外，还几乎可以用于任何领域的预测，如军事预测、人口预测、医疗保健预测、经营和需求预测、教育预测等。此外，还用来进行评价、决策和规划工作，并且在长远规划者和决策者心目中享有很高的威望。20世纪80年代以来，我国不少单位也采用德尔菲法进行了预测、决策分析和编制规划工作。

1. 德尔菲法的特点。德尔菲法本质上是一种反馈匿名函询法。其操作方法是，在对所要预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈，直至得到稳定的意见。它有区别于其他专家预测方法的三个明显的特点：匿名性、多轮反馈、收敛。

(1) 匿名性。匿名是德尔菲法的极其重要的特点，从事预测的专家彼此互不知道其他有哪些人参加预测，他们是在完全匿名的情况下交流思想的。

(2) 多轮反馈。收集各位专家的意见，然后对每个问题进行归纳。归纳后的结果再反馈给专家，每个专家根据这个归纳的结果，慎重地考虑其它专家意见，然后提出自己的意见。由于全部过程保密，所以各专家提出的意见就比较客观。然后，将收回的第二轮征询意见，再进行统计归纳，再反馈给专家，如此多次反复。

(3) 收敛。一般经过3至4轮，就可以取得比较集中一致的意见。

2. 注意事项

应用德尔菲法时，应注意如下几个问题：

(1) 问题必须十分清楚，其含义只能有一种解释，否则，回答就可能十分离散。

(2) 要忠实于专家们的回答，调查者在任何情况下不得显露自己的倾向性意见。

(3) 对于不熟悉这一方法的专家，应事先讲清楚意义与方法。

二 头脑风暴法

头脑风暴法，又称智力激励法、BS法，是由美国创造学家奥斯本(A. F. Osborn)于1939年首次提出、1953年正式发表的一种可以激发人们创造性思维的方法。奥斯本发现传统的决策方法制约了新观点的产生，于是他提出了让所有参加决策者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者创意及灵感，以产生更多创意的方法，这种方法后来被称为头脑风暴法。

1. 头脑风暴法的五大原则

在具体运用过程中，头脑风暴法应严格遵守五大原则：

(1) 禁止对他人构想的好坏进行评论；

(2) 鼓励“新”、“奇”、“特”的思想和创意，最狂妄的想象是最受欢迎的；

(3) 重量不重质，即为了探求大量的灵感，任何一种构想都可被接纳；

(4) 鼓励利用别人的灵感加以想象、变化、组合等以激发更多更新的灵感；

(5) 不准参加者私下交流，以免打断别人的思维活动。

2. 头脑风暴法实施要点。

(1) 议题的选择。议题的选择应从平日悬而未决的问题着手。也就是说，议题的选择，必须合乎参与者的层次和关心程度，将参与者们一直期待解决的问题列为议题最佳。议题的内涵应该明确，而不应该模棱两可、似是而非。会议开始后，主持人应仔细阐述议题，以便参加者理解。

(2) 充分激发与会者的灵感。为了让参加者的灵感相互激励,引发灵感的连锁反应,应督促参加者在规定时间内(5分钟)内将自己的灵感写下来,并要求他们在各自发言前将内容整理清晰明了,以便其他人看后可以产生更多联想,激发更多灵感。

(3) 主持人技巧。在会议过程中,可能会出现一些违背五大原则的现象,如哄笑别人意见、公开评论他人意见等情况,此时主持人应当立即制止。当许多灵感陆续被激发出来,而参与者也呈疲惫时,灵感激发速度明显下降时,主持人可以以“每人再提两个点子就结束”之类的话结束会议。避免参加者太疲倦而产生厌恶情绪,主持人应控制好时间,一般建议控制在30分钟左右。

(4) 注意记录的分类整理工作。会议结束后应该对所作记录进行分类整理,并加以补充,然后交与经验丰富的专家组进行筛选。筛选应从可行性、应用效果、经济回报率、紧急性等多个角度进行,以选择最恰当的点子。此外,由于用头脑风暴法产生出来的构想,大部分都只是一种提示,很少是可以用来直接解决问题的。因此整理和补充、完善构想就显得相当重要。

头脑风暴法适合一些需要创意的决策问题,广告业经常使用本方法,这种方法可以提高员工创造性能力,塑造工作现场自由轻松、相互激励的氛围,提高工作效率、取得好成绩。

5.3.2 确定活动方向的分析方法

一 SWOT 分析法

SWOT 分析是指对企业内部的优势(strengths)和劣势(weakness)以及外部环境的机遇(opportunities)和威胁(Threats)进行综合分析,以便确定企业的发展战略。这一方法的基本点,就是企业战略的制定必须使其内部能力(优势和劣势)与外部环境(机遇和威胁)相适应,以取得企业经营的成功。其中,优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁的分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上,但是,外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同,因此,两者之间又有紧密的联系。

1. 优势与劣势分析(SW)

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时,如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力,那么,我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说,所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力,这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但值得注意的是:竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上,因为有时企业更希望增加市场份额。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西,它可以是产品线的宽度、产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势,但是明确企业究竟在哪个方面具有优势更有意义,因为只有这样,才可以扬长避短,或者以实击虚。

由于企业是一个整体,并且由于竞争优势来源的广泛性,所以,在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上,将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖,制造工艺是否复杂,销售渠道是否畅通,以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素,那么,该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是,衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势,只能站在现有潜在用户角度上,而不是站在企业的角度上。

2. 机会与威胁分析 (OT)

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，全球信息网络的建立和消费需求的多样化，企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。

一种简明扼要的环境分析方法就是 PEST 分析：即从政治（法律）的、经济的、社会文化的和技术的角度分析环境变化对本企业的影响，本书第三章已有具体介绍。

3. 四种战略 (SO、WO、ST 和 WT 战略)

SWOT 分析可以作为选择和制订战略的一种方法，它提供了四种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略，如下图所示。

	内部优势 (S) 1. 2. 3.	内部劣势 (W) 1. 2. 3.
外部机会(O) 1. 2. 3.	SO 战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部劣势
外部威胁(T) 1. 2. 3.	ST 战略 依靠内部优势 回避外部威胁	WT 战略 减少内部劣势 回避外部威胁

SWOT 分析图

SO 战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略。如一个资源雄厚（内在优势）的企业发现某一国际市场未曾饱和（外在机会），那么它就应该采取 SO 战略去开拓这一国际市场。

WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。如一个面对计算机服务需求增长的企业（外在机会），却十分缺乏技术专家（内在劣势），那么就应该采用 WO 战略培养或聘用技术专家，或购入一个高技术的计算机公司。

ST 战略就是利用企业的优势，去避免或减轻外部威胁的打击。如一个企业的销售渠道（内在优势）很多，但是由于各种限制又不允许它经营其他商品（外在威胁），那么就应该采取 ST 战略，走集中型、多样化的道路。

WT 战略就是直接服内部弱点和避免外部威胁的战略。如一个商品质量差（内在劣势），供应渠道不可靠（外在威胁）的企业应该采取 WT 战略，强化企业管理，提高产品质量，稳定供应渠道，或走联合，合并之路以谋生存和发展。

二 波士顿矩阵法

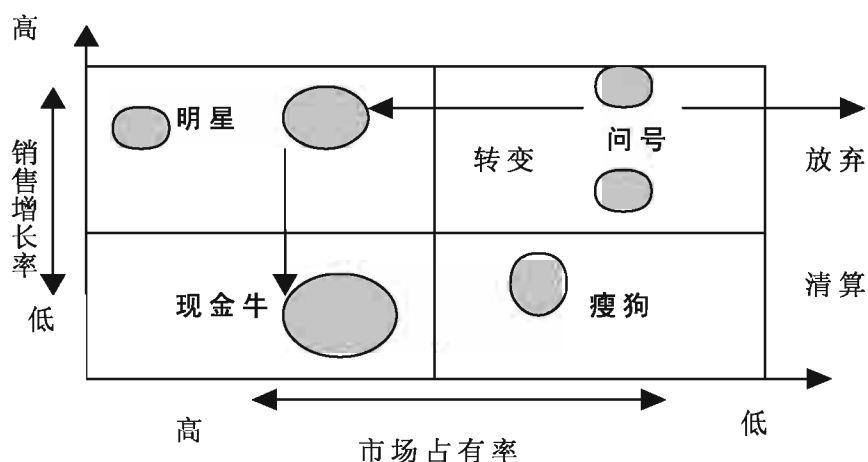
波士顿矩阵是由美国大型商业咨询公司——波士顿咨询集团 (Boston Consulting

Group) 首创的一种规划企业产品组合的方法, 这一种方法又被称为“经营单位组合分析法”。一般来说, 企业都会有一个或几个经营业务, 如何使企业的经营业务适合市场需求的变化? 如何将企业有限的资源有效地分配到合理的经营业务中去, 以保证企业收益, 这是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

1. 基本原理与基本步骤

波士顿矩阵认为一般决定经营业务的基本因素有二个: 即市场吸引力与企业竞争力。销售增长率是反映市场吸引力的综合指标, 市场占有率是反映企业竞争实力的综合指标。销售增长率与市场占有率既相互影响, 又互为条件: 市场引力大, 销售增长率高, 可以显示该经营业务的良好前景, 企业也具备相应的适应能力, 实力较强; 如果仅有市场引力大, 而没有相应的高销售增长率, 则说明企业尚无足够实力, 则该种经营业务也无法顺利发展。相反, 企业实力强, 而市场引力小的经营业务也预示了该经营业务的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用, 会出现四种不同性质的经营业务类型: ①销售增长率和市场占有率“双高”的经营业务(明星类业务); ②销售增长率和市场占有率“双低”的经营业务(瘦狗类业务); ③销售增长率高、市场占有率低的经营业务(问号类业务); ④销售增长率低、市场占有率高的经营业务(现金牛类业务)。如下图所示。



波士顿矩阵图

在座标图上, 以纵轴表示企业销售增长率, 横轴表示市场占有率, 各以 10% 和 20% 作为区分高、低的中点, 将座标图划分为四个象限, 依次为“问号 (question marks)”、“明星 (stars)”、“现金牛 (cash cow)”、“瘦狗 (dog)”。座标图中的 6 个圆圈代表公司的 6 个业务单位, 它们的位置表示这个业务的市场成长率和相对市场份额的高低; 面积的大小表示各业务的销售额大小。

实际应用时, 主要包括以下基本步骤:

(1) 核算企业各种经营业务的销售增长率和市场占有率。销售增长率可以用本企业的产品销售额或销售量增长率。时间可以是一年或是三年以至更长时间。市场占有率, 可以用相对市场占有率或绝对市场占有率, 但是用最新资料。基本计算公式为:

本企业某种产品绝对市场占有率=该产品本企业销售量/该产品市场销售总量

本企业某种产品相对市场占有率=该产品本企业市场占有率/该产品市场占有率最大者(或特定的竞争对手)的市场占有率

(2) 绘制四象限图。以 10% 的销售增长率和 20% 的市场占有率为高低标准分界线, 将座标图划分为四个象限。然后把企业全部产品(经营业务)按其销售增长率和市场占有率的大小, 在座标图上标出其相应位置(圆心)。定位后, 按每种产品当年销售额的多少, 绘成面

积不等的圆圈，顺序标上不同的数字代号以示区别。定位的结果即将产品划分为四种类型。

2. 各象限产品的定义及战略对策

波士顿矩阵对于企业产品所处的四个象限具有不同的定义和相应的战略对策。

(1) 明星业务(stars)。它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。发展战略以投明星产品的管理与组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

(2) 现金牛业务(cash cow)，又称厚利业务。它是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群，已进入成熟期。其财务特点是销售量大，产品利润率高、负债比率低，可以为企业提供资金，而且由于增长率低，也无需增大投资。因而成为企业回收资金，支持其它产品，尤其明星产品投资的后盾。对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略：即所投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其它投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在短期内获取更多利润，为其它产品提供资金。对于这一象限内的销售增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

(3) 问号业务(question marks)。它是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的产品。对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；对其它将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的对策。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力，敢于冒风险、有才干的人负责。

(4) 瘦狗业务(dogs)，也称衰退类业务。它是处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其它产品转移。第三是整顿产品系列，最好将瘦狗业务与其它事业部合并，统一管理。

3. 波士顿矩阵的应用法则

按照波士顿矩阵的原理，产品市场占有率越高，创造利润的能力越大；另一方面，销售增长率越高，为了维持其增长及扩大市场占有率所需的资金亦越多。这样可以使企业的产品结构实现产品互相支持，资金良性循环的局面。按照产品在象限内的位置及移动趋势的划分，形成了波士顿矩阵的基本应用法则。

第一法则：成功的月牙环。在企业所从事的事业领域内各种产品的分布若显示月牙环形，这是成功企业的象征，因为盈利大的产品不只一个，而且这些产品的销售收入都比较大，还有不少明星产品。问题产品和瘦狗产品的销售量都很少。若产品结构显示的散乱分布，说明其事业内的产品结构未规划好，企业业绩必然较差。这时就应区别不同产品，彩不同策略。

第二法则：黑球失败法则。如果在第四象限内一个产品都没有，或者即使有，其销售收入也几乎近于零，可用一个大黑球表示。该种状况显示企业没有任何盈利大的产品，说明应当对现有产品结构进行撤退、缩小的战略调整，考虑向其它事业渗透，开发新的事业。

第三法则：东北方向大吉。一个企业的产品在四个象限中的分布越是集中于东北方向，

则显示该企业的产品结构中明星产品越多，越有发展潜力；相反，产品的分布越是集中在西南角，说明瘦狗类产品数量大，说明该企业产品结构衰退，经营不成功。

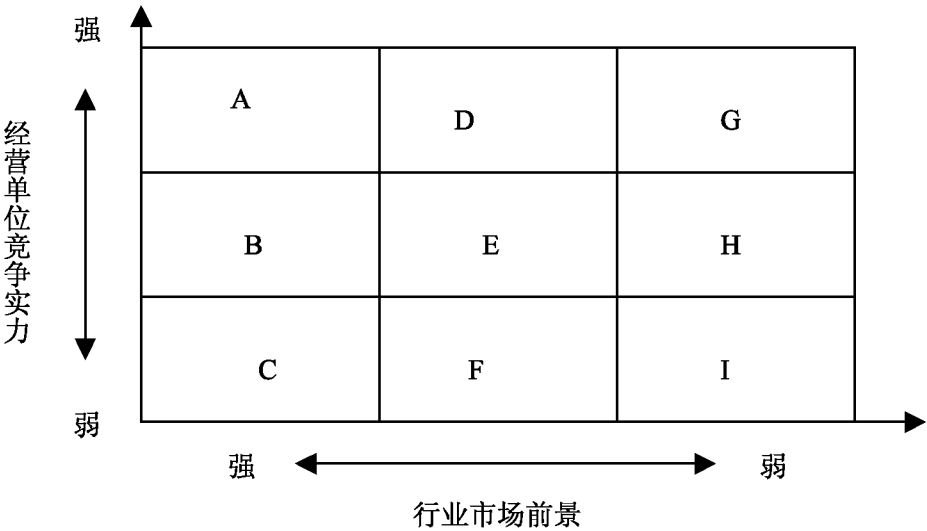
第四法则：踊跃移动速度法则。从每个产品的发展过程及趋势看，产品的销售增长率越高，为维持其持续增长所需资金量也相对越高；而市场占有率越大，创造利润的能力也越大，持续时间也相对长一些。按正常趋势，问题产品经明星产品最后进入现金牛产品阶段，标志了该产品从纯资金耗费到为企业提供效益的发展过程，但是这一趋势移动速度的快慢也影响到其所能提供的收益的大小。

如果某一产品从问题产品（包括从瘦狗产品）变成现金牛产品的移动速度太快，说明其 在高投资与高利润率的明星区域仪时间很短，因此对企业提供利润的可能性及持续时间都不会太长，总的贡献也不会大；但是相反，如果产品发展速度太慢，在某一象限内停留时间过长，则该产品也会很快被淘汰。

在本方法的应用中，企业经营者的任务，是通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状 及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。在产品结构调整中，企业的经营者不是在产品到了“瘦狗”阶段才考虑如何撤退，而应在“现金牛”阶段时就考虑如何使产品造成的损失最小而收益最大。

三 政策指导矩阵

由荷兰皇家/壳牌公司创立。这种评价方法是用矩阵的形式，根据市场前景和相对竞争地位来确定企业不同经营单位的现状和特征。市场前景由盈利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素决定，分为吸引力强、中等和无吸引力三种；相对竞争能力受到企业在市场上的地位、生产能力、产品研究和开发等因素的影响，分为强、中、弱三类。这两种标准、三个等级的组合，可把企业的经营单位分成九种不同的类型，如下图所示。



政策指导矩阵图

根据经营单位所处的不同位置，应选择不同的活动方向。

处于区域 A 和 D 的经营单位竞争能力较强，也有足够理想的市场前景，都应优先发展，保证这些经营单位所需的一切资源，以维持它们有利的市场地位。

区域 B 的经营单位，虽然市场前景很好，但企业未能充分利用；竞争实力已有一定基础，但还不够充分。因此，应不断强化，努力通过分配更多的资源以加强其竞争能力。

处于区域 C 的经营单位可采取两种不同的决策。由于企业在一定时期内的资金能力有限，只能选择少数最有前途的产品加速发展，而对其余产品则逐步放弃。

位于区域 E 的经营单位一般在市场上有 2 至 4 个强有力的竞争对手,因此没有一个公司处于领先地位,可行决策是分配足够的资源,使之能随着市场的发展而发展。

区域 F 和 H 的经营单位,由于市场吸引力不大,且竞争能力较弱,或虽有一定的竞争实力(标志着已为此投资形成了一定的生产能力),但市场吸引力很小,因此应缓慢地从这些经营领域退出,以收回尽可能多的资金,投入到盈利更大的经营部门。

区域 G 的经营单位可利用自己较强的竞争实力,去充分开发有限的市场,为其他快速发展的部门提供资金来源,但该部门本身不能继续发展。

区域 I 的经营单位因市场前景暗淡,企业本身实力又很小,所以应尽快放弃,抽出资金转移到更有利的经营部门。

5.3.3 确定活动方案的分析评价方法

一 确定型决策方法

确定型决策的基本条件是:存在若干种方案,并且每个方案的未来收益值是确定的。对于该类型决策问题,可运用确定型决策的一些方法对各方案进行分析评价。本书将介绍在企业中广泛运用的两种方法:盈亏平衡分析法和线性规划法。

1. 盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析法,也叫量本利分析或保本分析,是通过分析“量”(产品数量)、“本”(生产成本)、“利”(销售利润)这三者的关系,掌握盈亏变化的规律,指导企业选择能够以最小的成本生产出最多产品并可使企业获取最大利润的经营方案。

(1) 固定成本与变动成本。企业进行生产经营活动,总要投入人力、物力。生产经营活动发生的不同成本与产量有不同的关系。有的成本在一定的条件下,是随着产量变化而变化,产量增加,成本也相应增加,这种性质的成本称为变动成本(V),比如直接材料费、直接工资等。有的成本不随产量的变化而变化,无论产量多少,成本照常发生,即使产量接近于零,费用也照常支出,这种性质的成本称为固定成本(F),比如固定资产折旧费等。

(2) 盈亏平衡点的计算。在产品销售价格、固定费用和变动费用已知的条件下,就可通过建立盈亏平衡的数学模型,确定出盈亏平衡点。

假设 W 代表单位产品价格, Q 代表产量或销售量, C 代表总成本, V 代表变动成本, F 代表固定成本, C_v 代表单位变动成本, P 代表利润。

①求保本产量(即盈亏平衡时产量)

企业不盈不亏时, $WQ = F + C_vQ$

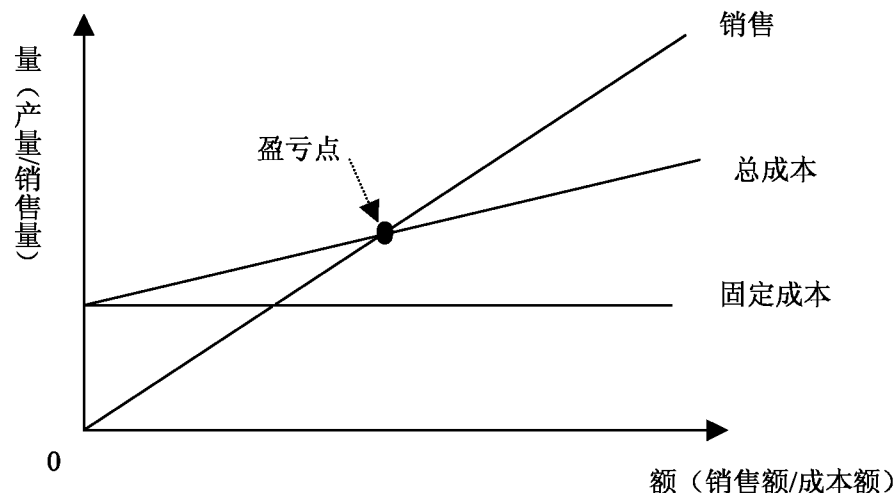
保本产量 $Q_0 = F / (W - C_v)$

②求保目标利润的产量

设目标利润为 P, 则 $WQ = F + C_vQ + P$

保目标利润 P 的产量 $Q = (F + P) / (W - C_v)$

(3) 盈亏平衡图。我们可以利用盈亏平衡图非常直观地反映出“量”(产品数量)、“本”(生产成本)、“利”(销售利润)这三者的关系,如下图所示。



盈亏平衡图

2. 线性规划法

所谓规划问题,就是指人们在生产实践中如何合理安排计划,使人力、物力,财力等各种有限资源得到充分利用,发挥最大的效益。规划问题实际上是在一组资源约束条件下,寻找最佳的目标值。我们可以把目标与各种限制条件转化为数学语言描述,也就是构建实际问题的数学模型(由目标函数和约束条件方程组成),通过对该数学模型的进一步求解,确定出合理的生产决策方案。规划问题分为线性规划和非线性规划问题两种,线性规划问题的目标函数为一次函数,约束条件方程为一次方程组,它们的图像都是直线,故称为线性规划。

在企业经营管理中,可以使用线性规划方法进行科学决策的范围和领域都非常广泛。就目前使用较多的方面看,主要解决以下几方面的问题:

- (1) 投资问题。确定有限投资额的最优分配,使得收益最大或者见效最快。
 - (2) 计划配置问题。在有限的原材料资源约束下,确定产品的品种与数量使得产值或利润最大。
 - (3) 任务分配问题。给各个不同的对象(劳动者或机床),分配不同的工作,使产量最多,效率最高。
 - (4) 下料问题。在既定原材料总量条件下进行下料,使得边角料损失最小。
 - (5) 库存问题。确定最佳库存量,既保证生产又节约资金,
- 运用线性规划建立数学模型的步骤是:

- (1) 确定影响目标大小的变量;
- (2) 列出目标函数方程;
- (3) 找出实现目标的约束条件;
- (4) 找出使目标函数达到最优的可行解,即为该线性规划的最优解。

例 5-1 某企业准备用甲、乙两台设备生产 A、B 两种产品,按工艺要求,每种产品都要经过甲、乙两台设备加工。生产 1 吨 A 产品在甲、乙两台设备加工时间分别为 2 小时和 3 小时,生产 1 吨 B 产品在甲、乙两台设备加工时间分别为 4 小时和 2 小时,甲、乙两台设备加工每周可分别开动 90 小时和 120 小时。如果每件 A 产品的利润为 6 千元,每件 B 产品的利润为 4 千元,有关生产工艺资料如表 4-1 所示。假设市场状况良好,企业生产出来的产品都能卖出去,试问该企业应如何安排生产才能使企业利润最大?

	A 产品	B 产品	各设备可利用的最大加工时间(小时)
--	------	------	-------------------

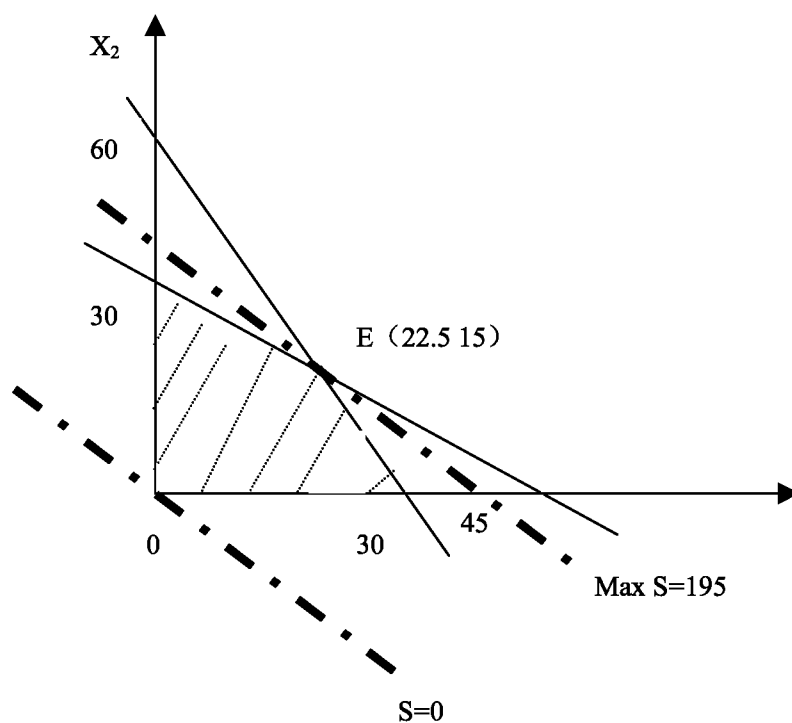
在甲设备加工工时（小时）	2	3	90
在乙设备加工工时（小时）	4	2	120
单位产品利润值（千元）	6	4	

这是一个典型的线性规划问题。首先我们构建该问题的数学模型如下：
符号约定：X₁, X₂ 分别为 A 产品、B 产品的生产吨数；S 为目标利润值。

目标函数方程：Max S=6X₁+4X₂

资源约束方程：
$$\begin{cases} 2X_1+3X_2 \leq 90 \\ 4X_1+2X_2 \leq 120 \\ X_1, X_2 \geq 0 \end{cases}$$

接着，我们可以在该数学模型的基础上进一步求出最优解。线性规划问题求解的方法很多，如：表上作业法、匈牙利法、单纯型法、图解法，具体方法在《运筹学》课程中将有介绍。在这里，我们用图解法来求解，如下图所示。



图解法图形

上图中，E 点为最优解所在的坐标值，即 A 产品生产 22.5 吨，B 产品生产 15 吨时为最优生产方案，可实现最大的目标利润值 19.5 万元。

二 风险型决策方法

风险型决策指决策方案的自然状态有若干种，但每种自然状态发生的概率是可以做出客观估计的决策。由于未来的自然状态是不能预先肯定的，而每种状态下备选方案的利弊结果各不一样，因此不管选取哪个决策方案都是有风险的。

例如，在天气晴雨不定的情况下出门是否带伞问题的决策，其每个备选的决策方案（带伞或不带伞）都面临两种自然状态（下雨或不下雨）。由于状态的非确定特性，所以不论采取何种决策行动都可能产生各种不同的后果（遮雨防病或徒增麻烦）。这种与自然状态相关的

决策后果的无把握性是非确定型决策的主要特征之一。另一方面，这种类型的决策所以成为非确定型决策中的风险型决策，就在于未来的状态概率是可以客观估计出来的（如能知道未来某天下雨的概率是多少），这样，对这种状态随机出现的决策问题就可采用概率统计方法进行决策。因此，风险型决策又称为随机型决策或统计型决策。其决策的依据，就是期望值最优（指预期平均收益最大或预期平均成本最小）而离差最小（即风险度最低）。






决策树方法适用于决策过程中带有不确定性的风险型决策问题的决策分析。决策树是决策过程中的一种有序的概率图解表示，决策者根据决策树所构造出来的决策过程的有序图示，不但能纵观决策过程的全局，而且能在这种统观全局的基础上系统地对决策过程进行合理的分析，从而得到较好的决策结果。

所谓决策树就是从一个基点出发，将各种可能性全部标注在一个树状的图中，从而对在决策过程中由于主观或客观条件所造成的各种可能性进行分析，在此基础上再对最终的决策方案做出选择。具体方法步骤如下：

1. 绘制决策树

绘制决策树可用下列各种符号表示：

决策树所用符号说明

符号	含义
	决策起点，表示决策的开始
	状态结点
	方案枝，从决策起点引出的粗直线
	概率枝，状态策起点引出的细直线
	剪枝，表示剪去不必要的方案

2. 预计可能事件发生的概率

应在搜集和掌握大量资料的基础上，使估计的概率尽可能接近于实际。如果概率偏差过大，决策失误的可能性亦增大。

3. 计算期望值

期望值是反映方案优劣的主要依据和标准。如方案目标是收益，则取最大期望值。反之，如方案的目标是损失，则取最小期望值。

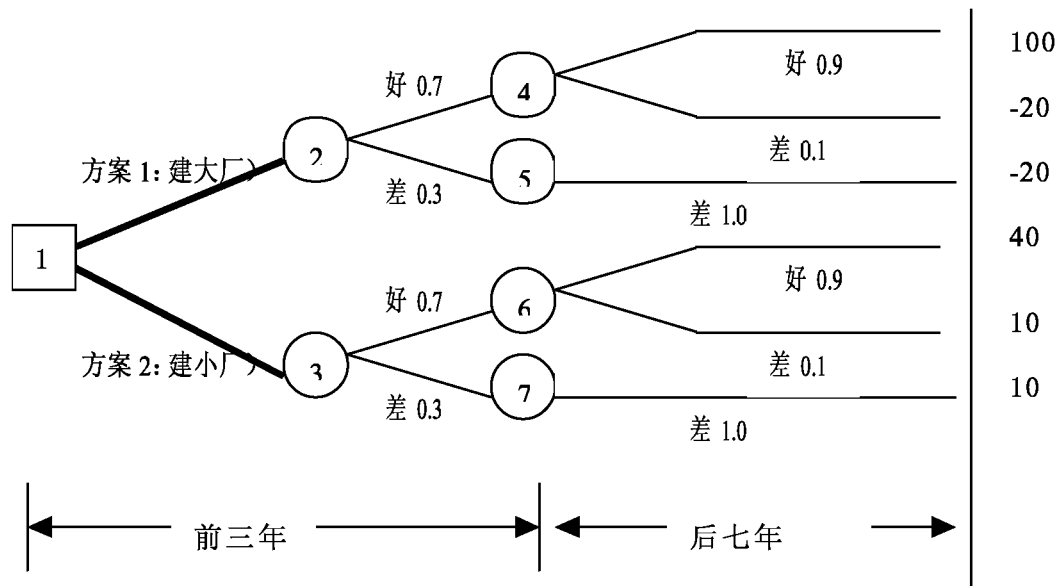
4. 修枝

根据不同方案期望值的大小，从右向左筛选，最后将期望值小的方案枝剪去，最后剩下未剪的方案枝表示是选定的方案。

例 5-2，某厂为了对一条生产线的技术改造拟出两种方案，一是全部改造，二是部分改造。全部改造需资金 300 万元，部分改造需资金 160 万元，两方案都可维持生产 10 年以上。估计 10 年期间，前三年产品销路好的可能性为 0.7，如果前三年销路好，则后七年销路好

的概率为 0.9, 如果前三年销路差, 则后七年销路肯定差。全部改造在销路好的情况下每年收益值是 100 万元, 在销路差的情况下每年收益值是亏损 20 万元; 部分改造在销路好的情况下每年收益值是 40 万元, 在销路差的情况下每年收益值是 10 万元。试比较哪一种方案更好?

根据题意, 可画出如下决策树:



计算各点的收益期望值:

点 4: $0.9 \times 100 \times 7 + 0.1 \times (-20) \times 7 = 616$ (万元)

点 5: $1.0 \times (-20) \times 7 = -140$ (万元)

点 2: $0.7 \times 100 \times 3 + 0.7 \times 616 + 0.3 \times (-20) \times 3 + 0.3 \times (-140) - 300 = 281.2$ (万元)

点 6: $0.9 \times 40 \times 7 + 0.1 \times 10 \times 7 = 259$ (万元)

点 7: $1.0 \times 10 \times 7 = 70$ (万元)

点 3: $0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 259 + 0.3 \times 10 \times 3 + 0.3 \times 70 - 160 = 135.8$ (万元)

比较方案 1 的收益值 (点 2) 和方案 2 的收益值 (点 3), 显然建大厂的方案是最优方案, 其收益值为 281.2 万元。

三 非确定型决策方法

非确定型决策是在决策的结果无法预料和各种自然状态发生的概率无法预测条件下所作的决策。在进行非确定型决策的过程中, 决策者的主观意志和经验判断居于主导地位, 同一数据, 可以有完全不同的方案选择。其具体决策方法可归纳为大中取大法、小中取大法、折衷法、最小最大后悔值法等。

1. 大中取大法

也叫乐观决定法、冒险法。在决策者不知道各种自然状态中任何一种发生的概率的情况下, 这种方法的决策目标是在最好的自然状态下获得最高的收益。先要确定每一可选方案的最大收益值; 然后, 在这些方案的最大收益中选出最大值, 与该最大值对应的方案就是决策所选择的方案。由于根据这种原则决策也可能得到损失最大的结果, 因而称之为冒险投机的原则。

2. 小中取大法

也叫悲观决定法、保守法。在决策者不知道各种自然状态中任何一种发生的概率的情况下,

这种方法的决策目标是避免最坏的结果,力求风险最小。它是在每个方案中选取一个最大值,然后将各个方案的最大值进行比较,再选取最大值的方案为最优方案。运用此法进行决策时,首先要确定每一可选方案的最小收益值,然后从这些最小收益值中选出一个最大值,与该最大值对应的方案就是决策所选择的方案。

3. 折衷法

这种方法是在上述两种方法之间进行折衷,其基本假设是最好的自然状态和最差的自然状态均有出现的可能,因此,在运用此法决策时,决策者首先给最好自然状态一个乐观系数,给最差自然状态一个悲观系数,两者之和为 1;然后用最好自然状态下的期望收益值(收益 \times 乐观系数)加上最差自然状态下的期望收益值(收益 \times 悲观系数),得出各方案的期望收益值;期望收益值最大的方案就是决策所选择的方案。

4. 最小最大后悔值法

在决策者不知道各种自然状态中任何一种发生的概率的情况下,这种方法的决策目标是避免较大的机会损失。运用此法决策时,首先要计算出各方案在每种自然状态下的后悔值(用某自然状态下各方案的最大收益值减去同一自然状态下各方案的收益值),从而将决策矩阵从收益矩阵转变为机会损失矩阵;然后确定每一可选方案的最大机会损失;最后,在这些方案的最大机会损失中,选出一个最小值,与该最小值对应的方案即是决策选择的方案。

运行非确定型决策方法时,应该首先构建损益矩阵,为便于理解,下面举例作进一步说明。

例 5-3: 某新华书店拟经销一本新书,在经销之前,书店对其它城市销售情况进行了市场调查。调查结果表明,该新书在其它城市的销售量只出现了四种情况:50 本、100 本、150 本、200 本,该新书进价为每本 80 元,售价为每本 100 元,处理价为每本 50 本(若不能以每本 100 元的正常售价售完,剩余部分必须以处理价全部卖出),如果你是该书店经理,请你决定应订购多少本,才是最理想的方案?

这是一个典型的非确定型决策问题。经分析,市场的自然状态(市场行情)、可供选择的方案分别如下:

(1) 自然状态。共四种,即:销路好(卖出 200 本)、销路较好(卖出 150 本)、销路中等(卖出 100 本)、销路差(只卖出 50 本)。

(2) 备选方案。共四种,即: A 方案(订购 200 本)、B 方案(订购 150 本)、C 方案(订购 100 本)、D 方案(订购 50 本)。

(3) 决策问题:从上述四方案中,选择其中之一。

首先,我们根据题意,构建该问题损益矩阵如下(表格左边部分):

表2 某新华书店经销某新书损益矩阵表

自然状态 销路好 (卖出 200本)	销路较好 (卖出 150 本)	销路中 等 (卖出 100本)	销路差 (卖出 50本)	非确定型决策方法及决策结果 (←所在行对应的方案即为决策结果)			
				大中取 大法	小中取 大法	折衷法 $\alpha=0.7$ $\beta=0.3$	最小最 大后悔 值法
A方案(订200本)	40	15	-10	-35	40 ←	-35	17.5 ←
B方案(订150本)	30	30	5	-20	30	-20	15
C方案(订100本)	20	20	20	-5	20	-5	12.5
D方案(订50本)	10	10	10	10	10 ←	10	10

各方案在不同市场行情下的收益值(百元)

表中各方案在不同市场行情下的收益值计算方法为: 销售总收入-订购总成本, 以订 150 本, 销路中等为例, 计算过程如下:

$$\underbrace{100(\text{本}) \times 100(\text{元/本})}_{\text{正常售价}} + \underbrace{50(\text{本}) \times 50(\text{元/本})}_{\text{处理价}} - \underbrace{150(\text{本}) \times 80(\text{元/本})}_{\text{订购成本}} = \underbrace{500(\text{元})}_{\text{收益值}}$$

接下来我们分别用为大中取大法、小中取大法、折衷法、最小最大后悔值法对该问题进行决策。

(1) 大中取大法。A、B、C、D 四种方案的最大收益值分别为 40、30、20、10, 经过比较, A 方案的收益值最大, 因此选择 A 方案(表 2 中用符号“←”标示)。

(2) 小中取大法。A、B、C、D 四种方案的最小收益值分别为-35、-20、-5、10, 经过比较, D 方案的收益值最大, 因此选择 D 方案(表 2 中用符号“←”标示)。

(3) 折衷法。A、B、C、D 四种方案的最大收益值分别为 40、30、20、10, 最小收益值分别为-35、-20、-5、10, 最大收益值取折算系数 $\alpha=0.7$, 最小收益值取折算系数 $\beta=0.3$, 则四种方案折衷后的收益值分别为 17.5、15、12.5、10, 经过比较, A 方案折衷后的收益值最大, 因此选择 A 方案(表 2 中用符号“←”标示)。

(4) 最小最大后悔值法。采用这种方法进行决策时, 首先计算各方案在各自然状态下的后悔值(某方案在某自然状态下的后悔值=该自然状态下的最大收益-该方案在该自然状态下的收益), 计算结果填入如下后悔矩阵。

表 3 经销某新书后后悔矩阵表

自然状态 方案	销路好 (卖出 200本)	销路较 好 (卖出 150本)	销路中 等 (卖出 100本)	销路差 (卖出 50本)	各方案 最大后 悔值	决策结 果
A方案 (订200本)	0	15	30	45	45	选择 C方案
B方案 (订150本)	10	0	15	30	30	
C方案 (订100本)	20	10	0	15	20	
D方案 (订50本)	30	20	10	10	30	

各方案在各自然状态下的后悔值

然后找出各方案的最大后悔值,进行比较,选择最大后悔值最小的方案作为所要的方案,本题中显然为C方案,即订购100本。

以上介绍的四种非确定型决策方案,由于选用的标准不同,最后决策结果亦不同。同样一个问题由于采用的决策方法不同,就产生了几种不同的结果。究竟采用何种决策方法最合理,很难统而言之,主要还得看决策目的以及取决于决策人的素质、经验和气质。企业中的决策涉及面广,有各种各样的决策,除了以上介绍的各种方法外,还必须掌握更多的科学方法,而每一种方法都有一定的适应性和局限性,如何利用各种方法对欲解决的问题进行综合分析评价,实在是很重要。

第六章 计划与计划工作

一、主要内容:

主要介绍管理职能中计划的含义、特征和作用,计划的类型和层次体系(使命、目标、战略、政策、程序、规则、方案、预算),计划工作的程序(估量机会、确定目标、确定前提、确定可供选择的方案、评价各种方案、选择方案、制定派生计划、用预算形式使计划数字化),展示并分析了计划的编制方法,包括目标管理的特点、过程和优缺点,以及滚动计划法的特点和编制程序,网络计划技术的基本原理和主要步骤。

二、学习目的:

学习完后,应该能够:

1. 了解计划的概念、分类和重要作用。
2. 灵活掌握计划的程序及其在实践中的应用。
3. 掌握目标管理的 SMART 原则、分析过程和优缺点分析。
4. 掌握滚动计划法的特点以及编制程序。
5. 描述网络计划技术的基本原理和主要步骤,掌握工序图和关键路线法。

三、学习建议:

1. 根据计划的层次体系对实际生活和工作进行计划。
2. 找一些跟计划有关的案例,对其计划的程序和有效性进行分析。

3. 掌握企业管理中应用广泛的滚动计划法和网络计划技术

四、教学内容

6.1 计划与计划类型

一 计划的含义、作用

(一) 计划的含义

1. 什么是计划?

计划有动词与名词两种词性,相应地,一般所说的计划就有两种含义。

动词意义的计划,准确地说,应该称作计划工作,它是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续程序,目的在于经济地使用现有的资源,有效地把握未来的发展,获至最大的组织成效。

名词意义的计划,是计划工作的结果,它是对未来行动方案的一种说明,它告诉管理者和执行者未来的目标是什么,要采取什么样的活动来达成目标,要在什么时间范围内、按什么进度达到这种目标,以及由谁来进行这种活动。其内容可归纳为“5W1H”,即做什么(what)、为什么做(why)、何时做(when)、在哪里做(where)、谁来做(who)和怎么做(how)。

2. 计划与决策的联系与区别

计划与决策是两个既相互区别、又相互联系的概念。说它们是相互区别的,因为这两项工作需要解决的问题不同。

决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。我们是从“管理的首要工作”这个意义上来把握决策的内涵的。任何组织,在任何时期,为了表现其社会存在,必须从事某种为社会所需要的活动。在从事这项活动之前,组织当然必须首先对活动的方向、内容和方式进行选择;计划则是对组织内部不同成员在一定时期内行动任务的具体安排,它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。但计划与决策又是相互联系的,这是因为:

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

(2) 在实际工作中,决策与计划是相互渗透,有时甚至是不可分割地交织在一起的。在决策制定过程中,不论是对内部能力优势或劣势的分析,还是在方案选择时关于各方案执行效果或要求的评价,实际上都已经开始孕育着决策的实施计划。反过来,计划的编制过程,既是决策的组织落实过程,也是决策的更为详细的检查和修订的过程。无法落实的决策,或者说决策选择的活动中某些任务的无法安排,必然导致该决策一定程度的调整。

(二) 计划的特征

1. 目的性

任何组织或个人制定计划都是为了有效地达到某种目标。当然,在计划工作开始之前,这种目标可能还不十分具体。在计划过程的最初阶段,制定具体的明确的目标是其首要任务,其后的所有工作都是围绕目标进行的。目标是计划的全部内容的核心,实现目标是计划的出发点和归宿,没有目标就不成其为计划。

2. 先行性

由于管理的组织、控制、领导等职能都是为了支持、保证目标的实现,它们只有在计划工作确定了目标之后才能进行,所以,计划工作在管理的诸项职能中处于先行的地位。计划

是实施其他各项管理职能的依据。

3. 普遍性

计划的普遍性表现在两个方面。首先，组织的任何管理活动都需要进行计划。计划涉及到组织的各个层次、各个部门以至全体成员。其次，计划是所有管理者应有的功能。高层管理者不必要也不可能包揽组织内的全部计划工作，各层次的管理者都要根据其职责和权力制定相应的计划。也只有这样，才能充分地调动各级管理人员的积极性，更好地贯彻执行计划。

4. 前瞻性

计划与未来有关，它不是过去的总结，也不是现状的描述，而是要面向未来，考虑未来的机遇和可能遇到的问题，指导组织未来的活动，为实现未来的目标创造条件。

5. 经济性

任何计划都要符合经济性，即要以最少的耗费实现预定的目标。经济性是用制定计划与执行计划时所有的产出与所有的投入之比来衡量的。这个比例高，计划的经济性就好；这个比例低，计划的经济性就不好。一般而言，经济性不好的计划就不是一份好的计划。需要指出的是，这里所指的投入与产出，不仅包括经济方面的，还包括非经济方面的。

（三）计划的作用

计划工作既然具有上述特点，那么它对组织的经营管理活动就起着直接的指导作用。然而一个计划对我们的工作可以起积极作用，也可以起消极作用。一个好的计划即科学性、准确性很强的计划，对于我们的工作将起到事半功倍的作用；相反，若是一个科学性、准确性很差的计划，则会使我们的工作事倍功半，甚至一无所得。因此，制订计划的工作是十分重要的。具体来讲，计划工作的重要性主要表现在以下几个方面。

1. 计划是管理者指挥的依据

管理者在计划制定之后工作并没有结束，他们还要根据计划进行指挥。他们要分派任务，要根据任务确定下级的权力和责任，要促使组织中的全体人员的活动方向趋于一致而形成一种复合的、巨大的组织化行为，以保证达到计划所设定的目标。国家要根据五年计划安排基本建设各项项目的投资，企业要根据年度生产经营计划安排各月的生产任务，新产品开发和技术改造。管理者正是基于计划来进行有效的指挥。

2. 计划是降低风险、掌握主动的手段

将来的情况是变化的，特别是当今世界是处于一种剧烈变化的时代当中，社会在变革，技术在革新，人们的价值观念也在不断变化。计划是预期这种变化并且设法消除变化对组织造成不良影响的一种有效的手段。未来可能会出现资源价格的变化，新的产品和服务会由竞争者推出，国家对企业的政策、方针可能变化，顾客的意愿和消费观念也会变化。如果没有预先估计到这些变化，就可能导致组织的失败。计划是针对未来的，这就使计划制定者不得不对将来的变化进行预测，根据过去的和现在的信息来推测将来可能出现哪种变化，这些变化将对达成组织目标产生何种影响在变化确实发生的时候应该采取什么对策，并制定出一系列备选方案。一旦出现变化，就可以及时采取措施，不至于无所适从。的确，有些变化是无法事先预知的，而且随着计划期的延长，这种不确定性也就相应增大，这种情况的出现部分是由于人们掌握的与将来有关的信息是有限的，部分是由于未来的某种变化可能完全由于某种偶然因素引起的，但这并没有否认计划的作用。通过计划工作，进行科学的预测可以把将来的风险减少到最低限度。

3. 计划是减少浪费、提高效益的方法

计划工作的一项重要任务就是要使未来的组织活动均衡发展。预先对此进行认真的研究能够消除不必要的活动所带来的浪费，能够避免在今后的活动中由于缺乏依据而进行轻率判

断所造成的损失。计划工作要对各种方案进行技术分析，选择最适当的最有效的方案来达到组织目标。此外，由于有了计划，组织中各成员的努力将合成一种组织效应，这将大大提高工作效率从而带来经济效益。计划工作还有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少盲目性所造成的浪费，促使各项工作能够均衡稳定的发展。计划工作对现有资源的使用可以经过充分地分析研究，各部门都明确整个组织的现状，减少闭门造车的工作方式，使组织的可用资源充分发挥作用，并降低了成本。

4. 计划是管理者进行控制的标准

计划工作包括建立目标和一些指标，这是一份好的计划所应包括的内容。这些目标和指标将被用来进行控制。也许这些目标和指标还不能被直接地在控制职能中使用，但它确实提供了一种标准，控制的所有标准几乎都源于计划。计划职能与控制职能具有不可分离的联系。计划的实施需要控制活动给予保证。在控制活动中发现的偏差，又可能使管理者修订计划，建立新的目标。

二 计划的类型、层次

(一) 计划的类型

由于人类活动的复杂性与多元性，计划的种类也变得复杂和多样。人们根据不同的背景，不同的需要编制出各种各样的计划。为了研究分析的方便，我们可以根据一些原则把计划进行大体的分类。目前最流行的分类方法如表 1 所示。

表 1 计划的类型

分类原则	计划种类
按计划的时间界限分	长期计划、中期计划、短期计划
按计划制定的层次分	战略计划、管理计划、作业计划
按计划的职能分	业务计划、财务计划、人事计划
按计划的约束力分	具体性计划、指导性计划
按计划的程序化程度分	程序性计划、非程序性计划

值得指出的是，这样的分类并不是绝对的。如人事计划是按计划的职能划分出来的，它完全可能又是一种中期计划。

1. 长期、中期和短期计划

按计划期的长短可以把计划划分为长期计划、中期计划和短期计划。一般说来，人们习惯于把 1 年或 1 年以下的计划称为短期计划；1 年以上到 5 年的计划称为中期计划；而 5 年以上的计划称为长期计划。这种划分不是绝对的。比如，一项航天发展项目的短期实施计划可能需要 5 年。而一家小的制鞋厂，由于市场变化较快，它的短期计划仅能适用两个月。所以尽管我们按上述时间界限划分出长期、中期和短期计划，在讨论各期计划时还是应从它们本身的性质来说明。

2. 战略计划、管理计划和作业计划

按计划制定者的层次可把计划分为战略计划、管理计划和作业计划。这种分法与按时间划分计划类型有较多相同之处。如在时间的长度方面、内容和广度方面就很相似，但也有些差别。

(1) 战略计划。战略计划是由高层管理者制定的。它的作用是决定或变动一个组织的基本目的以及基本政策。战略计划的特点是长期性，一次计划可以决定在相当长的时期内大量资源的运动方向；它的涉及面很广，相关因素较多，这些因素的关系既复杂又不明确，因此战略计划要有较大的弹性；战略计划还应考虑许多无法量化的因素，必须借助于非确定性分析和推理判断才能对它们有所认识。此外，一般的战略计划具有单值性，仅使用一次。战略计划的这些特点决定了它对施政计划和作业计划的指导作用。

(2) 管理计划。管理计划是由中层管理者制定的，它将战略计划中具有广泛性的目标和政策，转变为确定的目标和政策，并且规定了达到各种目标的确切时间。管理计划中的目标和政策比战略计划具体、详细，并具有相互协调的作用。此外，战略计划是以问题为中心的，而管理计划是以时间为中心的。一般情况下，管理计划是按年度分别拟订的。

(3) 作业计划。作业计划是由基层管理者制定的。管理计划虽然已经相当详细，但在时间、预算和工作程序方面还不能满足实际实施的需要，还必须制定作业计划。作业计划根据管理计划确定计划期间的预算、利润、销售量、产量以及其他更为具体的目标，确定工作流程，划分合理的工作单位，分派任务和资源，以及确定权力和责任。

3. 业务计划、财务计划和人事计划

组织是通过从事一定业务活动立身于社会的，业务计划是组织的主要计划。我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素及企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。

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

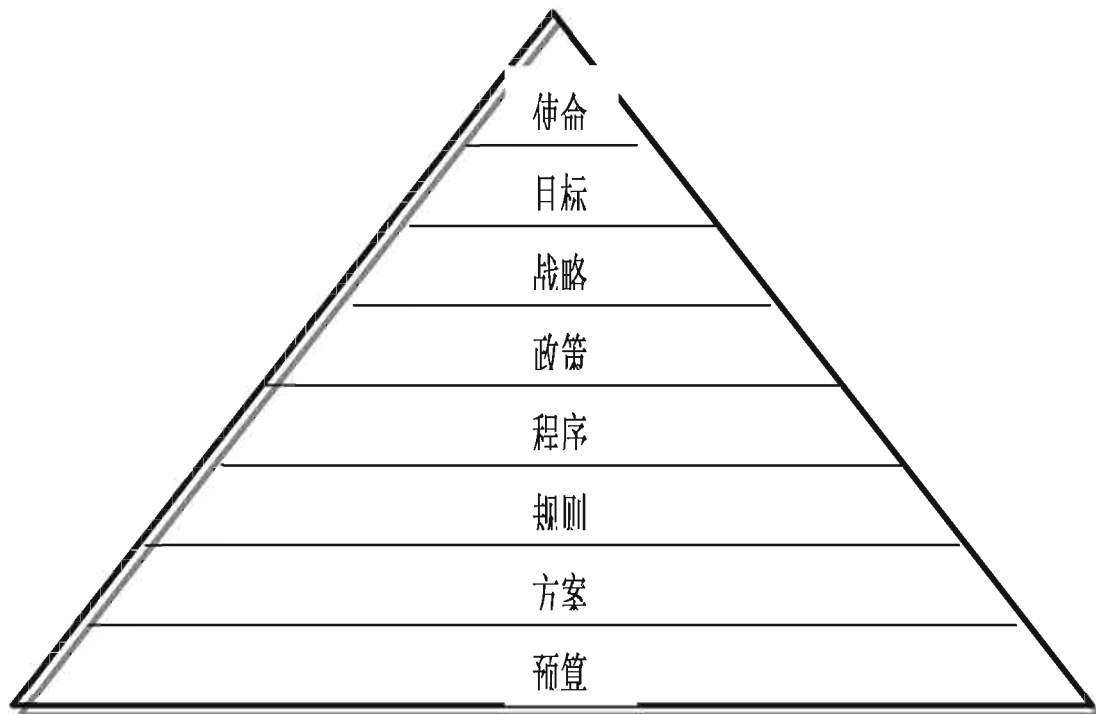
财务计划与人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。比如，长期财务计划要决定，为了满足业务规模发展、从而资本增大的需要，如何建立新的融资渠道或选择不同的融资方式，而短期财务计划则研究如何保证资本的供应或如何监督这些资本的利用效率；长期人事计划要研究为保证组织的发展如何提高成员的素质、准备必要的班干部力量，短期人事计划则要研究如何将具备不同质、气质特点的组织成员安排在不同的岗位上，使他们的能力和积极性得到充分的发挥。

4. 具体性计划、指导性计划。根据计划内容的明确性标准，可以将计划分为具体性计划和指导性计划。具体性计划具有明确规定的目标，不存在模棱两可。比如，企业销售部经理打算使企业销售额在未来12个月中增长20%，他会制定明确的程序、预算方案以及日程进度表，这便是具体性计划。指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权，它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。比如，一个增加销售额的具体计划可能规定未来12个月内销售额要增加20%，而指导性计划则可能只规定未来12个月内销售额要增加18%至21%。相对于指导性计划而言，具体性计划虽然更易于执行、考核及控制，但是缺少灵活性，它要求的明确性和可预见性条件往往很难满足。

5. 程序性计划与非程序性计划。组织活动可分为两类:一类是例行活动,指一些重复出现的工作,如定货、材料的出入库等。有关这类活动的决策是经常反复的,而且具有一定的结构,因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时,就利用既定的程序来解决,而不需要重新研究。这类决策叫程序化决策,与此对应的计划是程序性计划。另一类活动是非例行活动,不重复出现,比如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整、工资制度的改变等等。处理这类问题没有一成不变的方法和程序,因为这类问题或在过去尚未发生过,或因为其确切的性质和结构捉摸不定或极为复杂,或因为其十分重要而需用个别方法加以处理。解决这类问题的决策叫做非程序化决策,与此对应的计划是非程序性计划。

(二) 计划的层次体系

计划工作 (Planning)就是要对未来的行动进行安排和部署。计划工作的结果表现为各种具体的计划形式 (Plans)。人们可能对诸如一个新工厂的建设计划、一种新产品的开发计划等计划形式比较熟悉,但实际上计划还可能表现为其他各种形式,如目标、使命、政策、规则等。一般地,我们可以将计划看做是一个由上至下的层次结构,它由目的或使命、目标、策略(战略)、政策、程序、规则、规划方案和预算所组成。如下图所示。



计划层次图

1. 目的或使命

任何组织的存在都有其目的或使命。如一所大学的目的或使命是为了培养人才和研究学问,医院的目的或使命是为了救死扶伤,而一个工商企业的使命或目的则是向社会提供有经济价值的商品或劳务。任何一个组织或企业只有搞清楚了自己存在的目的或使命,才能够确立其奋斗目标。目的或使命体现了一个组织之所以存在的价值。

2. 目标

目标是组织的活动所要达到的结果。它既是计划的终点,也是组织工作、领导工作以及控制工作的结果。组织的总目标是最基本的计划,组织的各个部门也各有其目标。目标的性质以及目标与计划工作的关系将在后面讨论,在这里所要强调的是,无论是总目标,还是各种具体目标,它们都是计划的形式之一,确定目标的方法和进行其他形式的计划所采用的工

作方法都是一致的。例如，企业的一定时期内的销售目标不能单靠主观愿望和猜测来确定，而必须根据企业的总目标和企业所面临的内外部环境来决定。

3. 策略或战略

军事上的策略常常取决于敌人的行动，因此，策略这个词始终含有对抗的意思。在管理上，策略或战略通常表示一种总的行动方案，是指为实现总目标而做的重点部署和资源安排。策略为企业的经营活动指明了方向，它并不是确切地说明企业应当如何去实现其目标，而是对企业的经营思想和行动起到指导的作用。策略实际上是一种复合性的计划形式，一项策略往往是目标、政策和各种规划的综合。

4. 政策

政策是管理人员决策的指南，它规定了行动的方向和界限。政策是组织活动中必不可少的，它使各级管理人员在决策时有一个明确的思考范围，同时也有利于统一和协调组织成员之间的思想和行动。政策允许管理人员有斟酌裁量的自由，它是一种鼓励自由处置问题和进取精神的手段，当然其自由处置的权限有一定的限度。任何一个组织为了确保其目标的实现，都应当尽量保证其政策具有一贯性和完整性。

5. 程序

程序是对所要进行的活动规定的时间顺序，它规定了如何处理未来活动的例行方法。通常，程序说明了进行某种活动或完成某项工作的方法、时间、承担人员及需要的资金、工具等。人们常常将反复出现的业务编制出程序，一旦该项业务再次出现便可依例而行。程序规定了如何采取行动，而不是说明如何思考问题。通过对例行活动制订程序，有利于管理人员将注意力集中于例外事情上。组织中的程序多种多样，如采购程序、请假程序、费用报销程序等等。

6. 规则

规则可以说是一种最简单的计划，它规定按照一定的情况，采取或不采取某一特定的行动。从一定意义上说，程序可以看做是由一系列的规则所组成的。就其本质而言，规则和程序旨在抑制思考，所以往往用于不希望人们自由行动的场合。规则和政策是不一样的，政策的目的在于指导人们决策，留有自由裁量的余地；而规则尽管也起着指导作用，但不允许人们自由行动。

7. 规划方案

规划方案是一种综合性的计划，它包括了为实施既定方针所必须的目标、政策、程序、规则、任务委派、资源安排以及其他要素。规划方案也有多种多样，在实践中既有像航空公司开辟新航线那样的大型规划方案，也存在着诸如某小企业的车间主任为了提高工人士气而编制的一般规划。

一个主要的规划方案的实施可能要有许多的派生计划来支持。例如上述的航空公司开辟新航线的例子就是这样。各种计划之间必须相互配合、彼此协调，否则会因为任何一部分的差错而导致主要规划的延误和挫折，造成时间和金钱上的损失。

8. 预算

预算是用数字来表示预期结果的一种计划。它既可以用货币来表示，也可以用诸如工时、机时、产品单位或任何用数字表示的其他指标来表示。虽说预算也是一种控制手段，但预算的制定显然属于计划工作的内容。预算可以迫使企业事先对预期的现金周转量、费用和收入、工时或机时的利用等进行数字上的整理。

预算工作的主要优点就在于它促使人们去进行计划，同时，由于预算必须要用数字来表示，所以它又有利于促使计划工作做得很仔细和确实。

三 计划工作程序

1. 估量机会

估量机会是在实际的计划工作开始之前就着手进行的,是对将来可能出现的机会加以估计,并在清楚全面地了解这些机会的基础上,进行初步的探讨。按照我们自己的长处和短处,弄清楚我们所处的地位,做到心中有数,知己知彼。与此同时,搞清楚我们面临的不肯定性因素都有哪些,并展望我们可能取得的成果,作机会成本分析。严格地讲,估量机会不是计划工作过程的一个组成部分,但却是计划工作的真正起点。在估量机会的基础上,确定可行性目标。

2. 确定目标

计划工作的第一步是在估量机会的基础上为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标。计划工作的目标是指组织在一定时期内(例如一年)所要达到的效果,它指明我们要做的工作有哪些,重点应放在哪里以及告诉我们计划工作的策略,政策、程序、规则、预算和方案所要完成的是些什么任务。

1. 确定目标应包括的几个部分,它通常应包括以下几部分:

- (1) 指导资源最合理的分配;
- (2) 充分发挥全体职工的积极性和潜力;
- (3) 达到经营活动的最佳效果;
- (4) 促进组织内部团结成一体,对外享有良好的声誉。

2. 制订目标应考虑几点:

目标是用来说明计划的最终目标、执行时的努力方向、考核验收时的标准,也是整个组织、人事、领导、控制等管理活动的依据。组织管理的过程就是实现目标的过程。因此,组织的主管人员应当十分重视组织目标的制订。根据我国组织的具体情况,组织目标的制订,必须考虑以下几点:

- (1) 满足并保证国家的要求。
- (2) 了解和掌握社会动向、用户(顾客)要求,以满足社会需求。
- (3) 考虑并体现出本组织长期计划的要求。
- (4) 掌握本组织上年度目标达成情况及存在的问题。

为了制订出一个既能满足社会需要,又能统一全体职工意志,并愿意为之奋斗的目标,在制订组织目标之前,必须进行社会调查,收集情报,预测动向,了解顾客需求;并将收集到的情况进行分析整理,作为制订组织目标的资料。

3. 确定前提

计划工作的第三步是确定前提,并加以宣传。所谓计划工作的前提,就是计划工作的假定条件。换言之,即执行计划时的预期环境。预期环境是靠预测得来的,预测的范围应尽量广泛。例如,对于一个药厂来说,就要考虑药物的市场情况;药物市场与销售量、价格高低、目前市场急需的药品种类、技术发展所需的费用、税收政策、职工的工资和奖金制度、当前和今后一段时间内社会和政治环境,以及各种药品的性能与疗效等等。总之,计划前提的预测要比通常的基本预测内容多得多,但是,计划的未来情况非常复杂,要想对每个细节都提出假设是不现实的,也不经济。因此,计划前提的确定应该选择那些对计划工作具有关键性的、有战略意义的、对计划执行情况最有影响的因素。有的前提也要预测迄今尚未执行过的政策。过去没有的政策不一定现在不需要,需要预测一下这类政策,看看是否要制订,制订时应包括什么内容。

4. 确定可供选择的方案

计划工作的第四步是探讨和调查可供选择的行为过程即方案。

一个计划往往同时有几个可供选择的方案，我们要做的工作是将可供选择的方案的数量逐步减少，对一些最有希望的方案进行分析。事实上，最鲜明的方案不一定是最好的方案，有时往往不太鲜明的方案反而是最好的。计划工作者常常要通过数学方法和计算机来择优，排除希望最小的方案。

5. 评价各种方案

计划工作的第五步是按照前提和目标来权衡各种因素，以此对各个方案进行评价。备选方案可能有几种情况：有的方案利润大，但支出资金多，回收慢；有的方案利润小，但风险也小，有的方案对长远规划有益；有的方案对当前工作有好处。在这几种方案并存的条件下。就要根据组织的目标来选择一个最合适的方案。

6. 选择方案

选择方案就是选择行为过程，正式通过方案。选择方案是做决策的关键，应当指出的是，选择行为过程不一定就是一种，有时可能会对两种方案同时采取。

7. 制订派生计划

派生计划就是总计划下的分计划。做出决策之后，就要制订派生计划。基本计划要靠派生计划来扶持。派生计划是主计划的基础；只有派生计划完成了；主计划才有保证。

8. 用预算形式使计划数字化

在完成以上几步工作之后，最后一项便是把决策和计划转化为预算，使之数字化。通过数字来大体反映计划。预算可以成为汇总各种计划的工具，它是衡量计划工作进度的重要标准。

6.2 目标管理与滚动计划法

一 目标管理

1. 目标管理的含义

所谓目标管理（MBO, Management By Objective），它是一种将组织的生产目标和组织的任务化为总目标下的大大小小的分目标，通过若干小的分目标的实现来保证总目标实现的管理方法。

目标管理的概念最早是美国管理学家德鲁克（Peter Drucker）于 1954 年提出的。他认为组织的目的和任务必须转化为目标，组织的各级主管人员通过目标对下属进行领导，以实现组织的总目标。如果只有总目标而无分目标来指导和要求每个人的工作，则组织规模越大，人员越多时，就越难保证每个员工的工作方向符合总目标，并且组织这部机器的各零部件也不可能产生协调的动作，这都会影响组织总目标的完成。总之，目标管理是一种实现组织目标的科学管理方法，在我国也普遍受到了重视。

对于目标管理中的“目标”要有一个正确的理解，它具有如下几个特点：

(1) 目标管理中的“目标”，不只是单指目的，而且要包括达到目标的程度、达到目标的时间、完成目标的措施和完成目标后的评价。

(2) 目标管理中的“目标”不是静止的，而是一个动态的目标，即它要随着企业生产经营活动的内部和外部条件的变化而作适应性的变化。

(3) 目标管理中的“目标”是要全体职工付出最大努力争取达到的目标，因而它是调动全体人员积极性的一个好办法。

(4) 目标管理中的“目标”是以大量的测算和数据为基础的，经过由上而下，由下而上反复讨论酝酿的目标，因而它也是一个科学的、易于被执行者所接受并成为执行者自觉行动的目标。

2. 目标管理的 SMART 原则

实施目标管理不但是有利于员工更加明确高效地工作，更是为未来的绩效考核制定了目标和考核标准，使考核更加科学化、规范化，更能保证考核的公开、公平与公正。因此，制定目标计划时应遵照 SMART 原则：

(1) 具体的(Specific)：反对陈词滥调和假、大、空的套话，一些企业和管理人员人所做的计划让执行者无所适从或者无处下手，我们应该学会用简短的语言明确道出你的目标。

(2) 可衡量的(Measurable)：尽量用量化语言来描述你的目标，而不是你的目的和愿望。

(3) 能够达到的(Attainable)：制定的目标应该是经过科学论证可以实现的，而不是主观臆断和凭空想象。

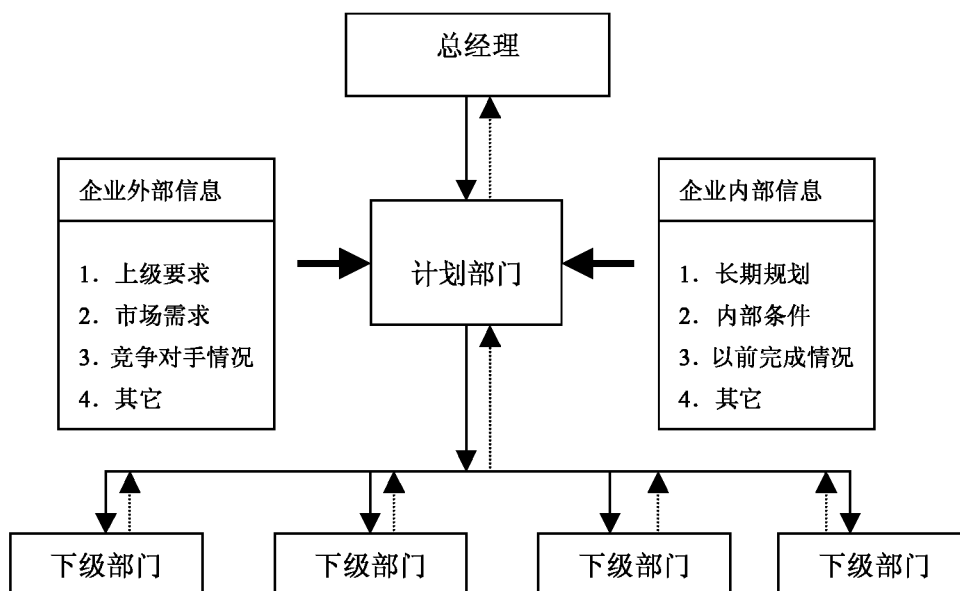
(4) 相关的(Relevant)：制定的目标应该与目的是相关联的，目标是实现目的步骤。

(5) 限定时间的(Time-Bound)：必须有起点、终点和时间段。

3. 目标管理过程

针对各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤不尽相同。一般来说，可以分为四个步骤：制定总目标、目标分解、目标实施与检查、目标成果评价。

(1) 制定总目标。企业总目标主要由最高经营管理者制定，可吸收一些中下层管理者或少数职工参加。这时的目标方案是初步的，具有试探性，必须待向下分解落实各级分目标后，才能确定正式的总目标。企业高层领导人对目标的认同和为此而承担责任是制定好总目标的关键。高层领导集体内的所有成员都应接受既定的总目标并为之实现而共同努力。总目标的制定过程如下图所示。



总目标制定程序示意图

(2) 目标分解。目标分解就是将总目标层层分解落实到各个部门、班组和职工个人，即制定分目标，形成目标体系。目标分解时，上级应向企业全体职工说明目标的可行性和对企业、对职工的好处，目标实现的途径和方法，以增强全体职工对目标实现的信心和决心，使他们能积极主动地参与目标的分解和落实，并努力去为实现各自的分目标承担责任，保证总目标的实现。同时，上级还应为下级提供必要的实现目标的条件，也就是进行各种资源的分配。具体地讲，目标分解应做好如下几方面的工作：

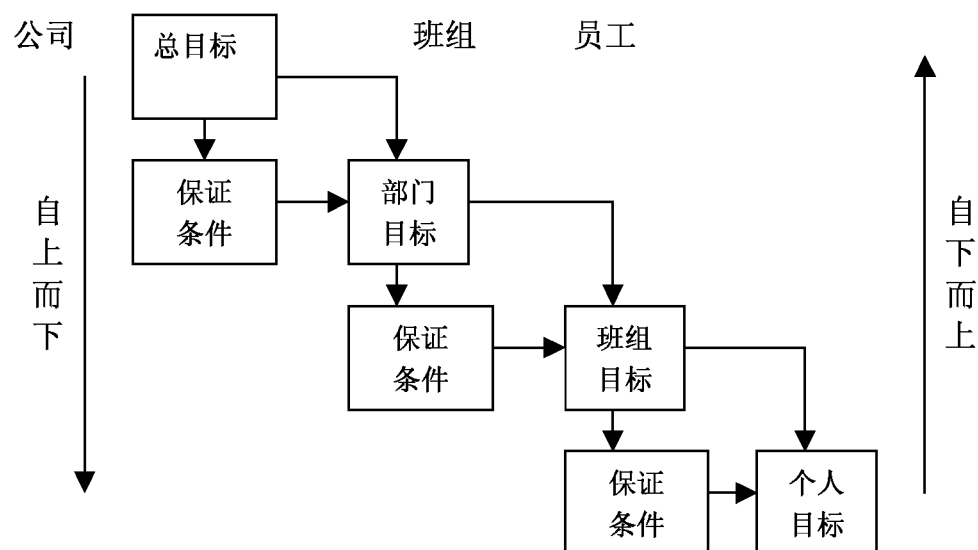
①上级管理人员应向下属说明上级目标的内容，包括数量、质量、时限和任务要求，征求下属意见。

②上下协商，确定下属的目标和任务，必须使下属的目标和任务符合三个要求：一是具体。二是与上级目标达到协调一致。三是有明确的时间要求。这一过程是反复的，直至上下满意、认可为止。

③在协商中，根据下属所承担的目标和任务分配资源，如人员、资金、设备等，以保证目标的实现。上级对下属合理的要求应予以满足。

④制定相应的考核和评价办法，确定目标实现的报酬和奖惩标准。

目标分解过程如下图 所示。



目标分解过程示意图

目标分解过程中，各种目标之间的平衡和一致性是十分重要的，即同一层次的目标之间比例关系协调，避免资源的浪费；下一层次的目标应与上一层次的目标保持一致，保证上层目标的实现。

(3) 目标实施与检查。目标体系形成以后，各部分即时组织实施。实施应首先发动群众制定目标实施的具体措施，包括途径、方法、进度以及其他具体要求。为便于检查和进行自我控制，应将这些内容制定成任务书，以表格或卡片形式更简单地表示。如下图所示为某公司个人目标卡片。

个人目标卡片

企业方针：			姓名		班 组		岗 位	
目 标			实 施 措 施			完成 日期	自我评价：	
序号	项目	目标 值	序号	内 容				
							领导评价：	

某公司个人目标卡片图

目标在实现过程中，各上级部门应定期进行检查，督促下属保质、保量、按期完成目标任务，发现问题，应与下属一道分析原因，寻求解决办法。根据目标管理的特点，目标实现过程中应强调责任人进行自我控制，对照任务书要求随时检查自己的任务完成情况，不断改进自己的工作方法，采取有效措施保证目标的实现。

（4）目标成果评价。当目标管理的一个周期结束时，必须对目标实现的结果进行评价，并对承担者进行奖惩。评价与奖惩的关键是要做到公正、合理，体现多劳多得的分配原则，这是目标管理健康发展的根本。

目标成果评价应采取自评、互评和上级部门评定相结合的方式进行，首先由职工个人对照任务书或目标任务卡片中的要求进行自我评价，然后由本部门职工或部门之间以民主讨论方式互评，最后由上级部门最后审定。

对完成目标的奖惩，是按照事先制定的奖惩条例和标准来进行的，要使奖惩做到公正、合理，必须使事先制定的条例和标准具有合理性。由于一个企业各个部门和职工，其工作的内容和性质是千差万别的，要做到公平合理，是有较大难度的。商品流通企业中，在经营一线从事销售工作的人员，他们的工作直接影响企业的经营规模和经济效益，他们完成的工作任务也容易量化，而采购、储运等部门虽属直接的经营部门，但与企业经济效益的关系显得不那么直接，因此，在制定目标和评价标准时，销售部门可以得到更多的好处，这是目标管理中普遍存在的问题。解决的办法是要有全局观念。

4. 目标管理优缺点的分析

（1）目标管理的优点

①它是比较科学和有效的管理方法，往往会带来良好的绩效，起到立竿见影的效果。以往企业着重管理作业程序，方法问题，无形中忽略了对成果的重视。目标管理是一种达成目标的科学周密的方法。目标锁链是由于对目标进行了分解，而目标分解是为了目标相互支持。如此环环扣紧，把各方面的力量、积极性和可能采取的措施都汇集起来了，从而使目标切实可行，易见成效。

②目标管理有助于改进组织结构和职责分工。任何一个组织和职位都应当具有弹性。目

标管理要求尽可能把完成一项组织目标的成果和责任划归一个职位或部门。这条原则的实施常常可以使我们发现组织的缺陷。目标管理是促进分权管理使组织具有弹性的最好办法。

③目标管理启发了自觉，进一步调动了职工的主动性、积极性，提高了士气。由于目标是经过商定的，他明确了自己的工作在整个工作中的地位与作用，他参与了讨论并做了许诺，有了授权，并受到支持。通过目标和奖励，将个人利益和组织的利益紧密联系在一起，这时他不再是只听从命令等待指示和决定的盲从的工作者，而是一个主动的自己能够掌握命运的可以在一个领域内施展才华的积极工作者。目标管理评价企业和个人的标准是目标的达成程度。这种评价比较公正、客观，目标完成后及时的给予奖励和升迁，无形中也提高了士气。总而言之，目标管理实现了“三全”：全员参与、全员保证、全员管理，由压制人的管理变成以自我控制为主的管理，显著地提高了管理成效。

④目标管理表现出良好的整体性。组成一个完整的目标锁链和目标体系之后，将企业的所有任务和目标联成一个有机的整体：自上而下，目标层层分解，自下而上，目标层层保证。

(2) 目标管理的缺点

①目标难以制定。许多岗位工作难以使目标定量化和具体化。一个组织的目标好订、作业的目标也好订。但是真正让每一个管理人员和工人都订数量化目标，有时是很困难的。可能是下级不了解整体目标，不了解整体目标和他个人的关系，或者组织本身的目标就含糊不清，使管理者无法配合制定，领导心中无数，提不出要求和意见。

②目标管理的科学假设不一定都存在，这里不仅指群众而且也包括领导。目标管理对于人类的动机作了过分乐观的假设：认为多数人都有发挥潜力、承担责任、实行自治和富有成就感的需要，都有事业心和上进心，而且只要有机会，他们就会通过努力工作来满足这些需要，把工作中取得成就看得比金钱更重要。这就是“自我实现人假设”，即Y理论。而现实并不完全这样，特别是目标的考核和奖励搞在一起以后，往往是指标要低，出力要少，奖励要多。因此在商定目标时，如果没有科学管理作基础，没有齐全的资料数据，而又缺乏全局观点的话，很容易产生留一手、打埋伏，互相摸底，讨价还价，从而破坏了信任和承诺的气氛。当然，这种破坏也可能由上级引起，上级的管理指导思想并未改变，仅是变换花样，通过某种形式让下级接受自己设定的比较高的目标，以达到控制的目的，这样就失去了信任的气氛，形不成承诺自觉、自治与愉快的感觉。

③目标的商定很费时间。目标的商定要几上几下，统一思想，单向沟通与双向沟通相比、命令与协商相比，后者更为费时，而且把协议以书面形式表示，就需要更多的时间。

二 滚动计划法

1. 滚动计划法的含义与特点

对于中长期计划而言，由于环境的不断变化，由于在制定计划时存在着众多的不确定因素，因而在计划实施一段时间之后，就可能出现与实际不符的情况。这时如果仍然按照原计划实施下去，就可能导致巨大的错误和损失。滚动计划法就是一种根据情况变化定期修订未来计划的方法。这种方法综合考虑了计划的执行情况、外界环境的改变情况以及组织的方针政策的变化，采用近细远粗的方式对实施中的计划进行定期的修订，并逐期向前推移，从而使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，不断地随时间推移而更新。

滚动计划法具有以下特点：

(1) 适应性。它将计划期分为若干执行期，前面的执行期，由于知道的实际信息多而具体，因此，计划也比较具体详细，可靠性强，而后面几个执行期，计划比较笼统、粗略，便于调整。这种计划符合实际情况，因为人们目前还不能将未来的情况全部估计到，这样安排适应性较强。

(2) 均衡性。编制滚动计划时，在考虑本期任务、研究下期情况后，在编制计划的过程中，不断地在计划期内向前移动一个执行期，减少了前后计划的波动，使前后期计划之间大体均衡，保证了生产的稳步发展。

(3) 连续性。由于它能使前后期计划密切衔接，又能把若干个执行期(如五年计划、年计划、季计划等)衔接起来，使得长期计划和短期、中期计划，“粗”计划和“细”计划有机连接起来，保持了计划的连续性。

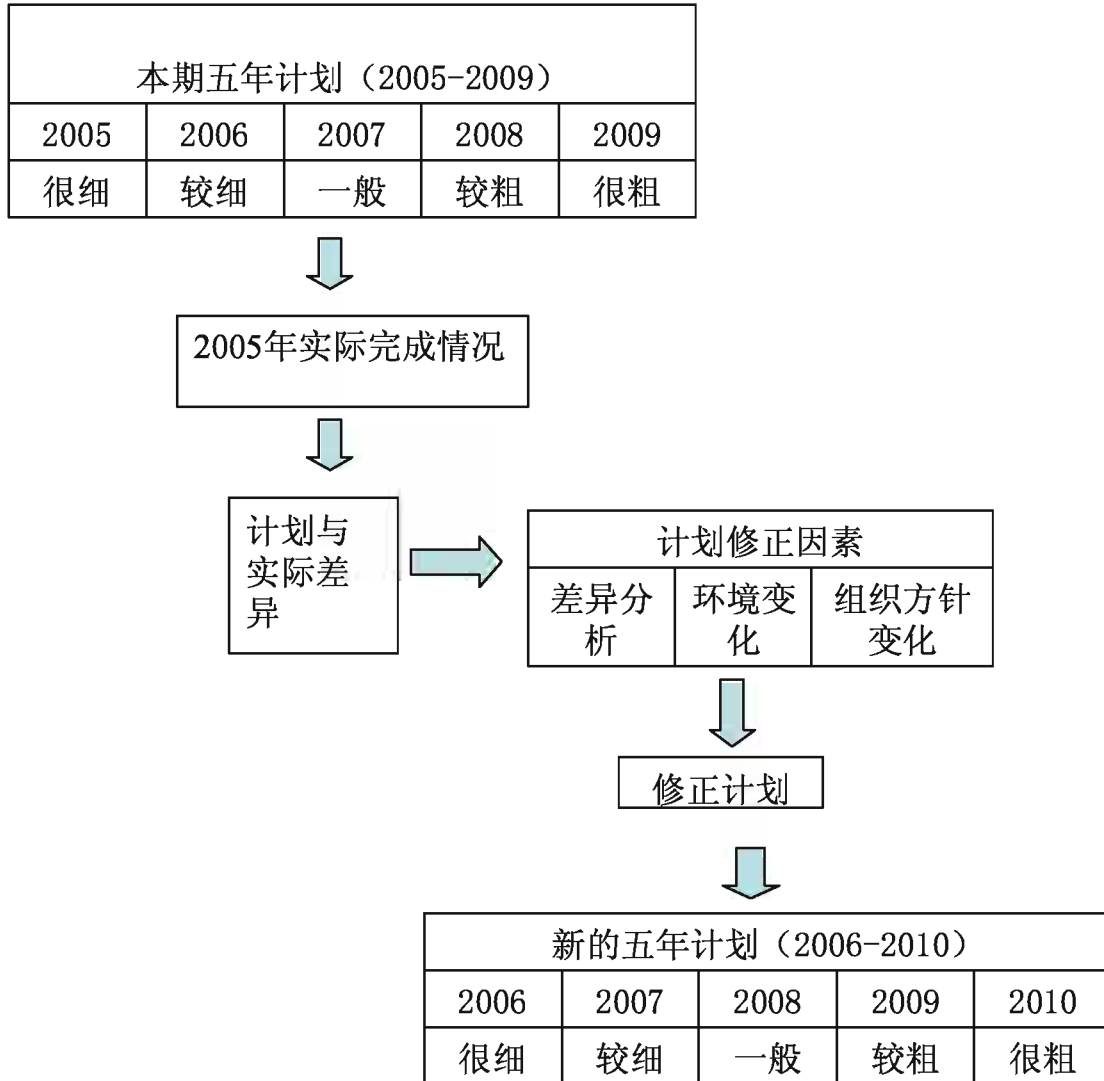
(4) 灵活性。由于滚动计划处于适时的变化和发展之中，所以它能适应外界特别是市场的变动，避免计划的僵化，提高了计划的灵活性。

2. 滚动计划法的编制程序

滚动计划的编制程序(以长期计划为例)如下图所示。滚动计划一般是在第一个执行期结束时编制。计划修正因素是编制滚动计划的关键。其主要包括三项内容，差异因素(指第一个执行期的计划和实际的差距)、环境变化(指组织周围境况的变化)、组织方针的调整(是指导组织活动的行动纲领的修证)。滚动计划的编制程序如下，

(1) 差异分析。先看第一个执行期的计划完成情况是超额完成了计划，还是没有完成计划，其间的差异是多少；待找出差异后，对其差异产生的原因进行分析，这是计划修正因素的基础。

(2) 环境变化分析。在编制和调整新的计划过程中，组织必须根据事前调查收集、研究分析来自外部环境的信息，注意到外部环境的变化，如技术的发展、社会市场和产品需要情况的变化、国家的政策法律的调整等，并据此编制计划，这是计划修正因素的重要前提。



滚动计划法的编程序图

(3)组织方针调整。依据以上两个因素的分析，再针对某一时期组织活动所要解决的主要问题，制定出组织各项活动的方针（如：企业产品的发展方向和服务方向等方面的方针，技术发展水平、发展速度、发展方式的方针，产品质量、数量、价格、售后服务、交货期等方面的方针，市场开拓、经营方式、薄利多销等方针）。组织计划要体现和落实方针。总之，编制计划时，必须考虑组织活动方针调整这一重要因素。

(4)着手编制。组织在以上分析的基础上，即可进行计划的编制。编制时，一般采取近(期)细远(期)粗的办法，根据计划修正因素不断变化的情况，对计划加以补充和调整，更加符合实际，发挥计划的指导作用，搞好全面计划管理工作。

6.3 网络计划技术

1. 网络计划技术基本原理

网络计划技术的基本原理是，利用网络图表达计划任务的进度安排及其中各项工序之间的相互关系，进行网络分析，计算网络时间值，确定关键工序和关键路线，利用时差不断改善网络计划，求得工期、资源与成本的优化方案。在计划执行的过程中，通过信息反馈进行

监督和控制，以保证达到计划目标。

由此可见，网络计划技术的服务对象是计划工作，表现形式是网络图，采用方法，是评价、审核、选优，核心问题是寻找关键工序和关键路线，欲达目的是合理使用人力、财力、物力，按预期目标完成任务。

2. 网络计划技术应用的主要步骤

网络计划技术的具体应用，一般由如下几个主要步骤构成：

(1) 将一项任务分解为若干具体工序（活动）。

工序是指一项可独立开展的工作过程，有人力、物力的参加，需要经过一段时间才能完成。要将一项任务分解为若干具体工序，前提条件是要对该项任务的完成过程非常了解，因此一般应由具备实际经验的工程技术人员来完成。例如要建筑一幢办公大楼，我们可以将该项任务具体分解为：审查设计、挖地基等 11 项具体的工序，如下表所示。

表 建筑一幢办公大楼的任务构成

工序 (活动)	具体描述	工序时间估计 (周)			期望时间 (周)	紧前工序
		最乐观	最可能	最悲观		
A	审查设计和批准动工				10	——
B	挖地基				6	A
C	立屋架和砌墙				14	B
D	建造楼板				6	C
E	安装窗户				3	C
F	搭屋顶				3	C
G	室内布线				5	D、E、F
H	案装电梯				5	G
I	铺地板和嵌墙板				4	D
J	安装门和内部装饰				3	I
K	验收和交接				1	H

(2) 理清工序间的逻辑关系

工序间的逻辑关系主要包括两种：先后关系和并行关系。先后关系是指某工序的开工，必须要求它前面的某工序已完工，如 C 工序（立屋架和砌墙）要开工，就必须要求 B 工序（挖地基）首先开工并且已经完工，因此，我们认定 C 工序的紧前工序为 B 并在表 1 标示出来。并行关系是指某工序可以和其它工序同时开工，如本例中的 D、E、F 工序可同时开工。理清工序间的逻辑关系，一般也应由具备实际经验的工程技术人员来完成。

(3) 估计各工序所需要的工序时间

对于某个工序，一般都估计三个时间：最乐观时间 a、最悲观时间 b、最可能时间 m，如表 4-1 所示。然后用“三点法”计算期望时间，公式如下：

$$T_i = \frac{a + 4m + b}{6}$$

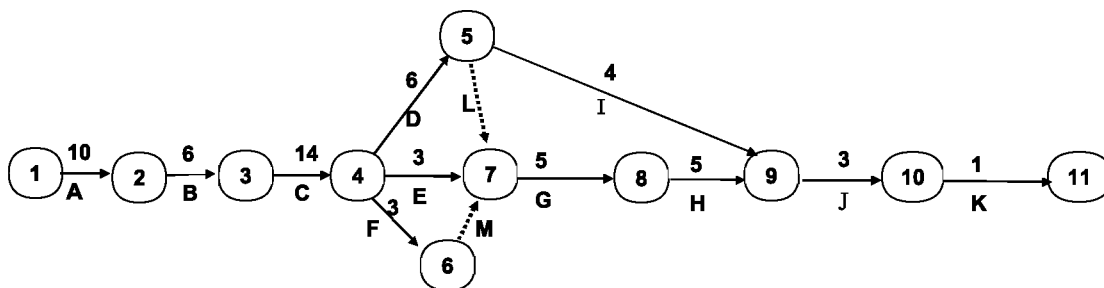
(4) 绘制网络图

在前面这些工作的基础上，我们可以开始绘制网络图，一个完整的网络图由以下元素组成：

表绘图符号说明

元素	符号	说明
工序	$\xrightarrow[10]{A}$	指一项可独立开展的工作过程，有人力、物力的参加。箭线上的数字为该工序所需要的期望时间，箭线下的字母为该工序的名称。
虚工序	\xrightarrow{L}	虚工序是实际上并不存在的一种工序，仅仅为了反映工序间的逻辑关系而在网络图上所标出的一种工序。如图4-5中的L、M工序实际并不存在，在网络图标出来，仅仅是为了表明这样一个逻辑关系：D、E、F工序必须都完工后，G工序才能开工。
结点	$\bigcirc 1$	结点表示某工序的开工或完工，小圈内的数字是为了计算网络时间而特意作的标示。

根据题意，我们绘制了本例的网络图，如下图所示，需要说明的是：一张网络图往往需要经过多次修改才能令人满意。



网络计划图

(5) 计算网络时间

在网络图的基础上，需要进一步计算网络时间，我们的目的是要计算两个时间：①工序最早开工时间；②工序最迟开工时间，但为了计算出这两个时间，我们首先要计算出：各结点的最早时间和最迟时间。具体计算方法如下：

①各结点的最早时间

起始结点最早时间（即结点1）=0

其它结点最早时间=紧前结点最早时间+紧前工序时间

如本例中：结点2最早时间=结点1最早时间+工序A时间=0+10=10

但是，当某结点存在2个及2个以上紧前工序时，计算方法为：

结点最早时间=Max(紧前结点1最早时间+紧前工序1时间；紧前结点2最早时间+紧前工序2时间；……)

如本例中：结点9最早时间=Max(36+4；41+5)=46

其余结点计算方法以此类推，计算结果逐个标在各结点上方，在结点上用“ ”

表示，如结点4上方的“30”。

②各结点的最迟时间

从最后一个结点依次往前计算，最末结点最迟时间（即结点11）=最末结点最早时间=50

其它结点最迟时间=紧后结点最迟时间-紧后工序时间

如本例中：结点10最迟时间=结点11最迟时间-工序K时间=50-1=49

但是，当某结点存在 2 个及 2 个以上紧后工序时，计算方法为：

结点最迟时间=Min(紧前结点 1 最迟时间+紧后工序 1 时间；紧后结点 2 最迟时间+紧前工序 2 时间；……)

如本例中：结点 4 最迟时间=Min (36-6； 36-3； 36-3) =30

其余结点计算方法以此类推，计算结果逐个标在各结点上方，在结点上用 “ \triangle ”

表示，如节点 4 上方的 “ \triangle_{30} ”。

在上述计算基础上，我们可以进一步计算出“工序最早开工时间”和“工序最迟开工时间”

①工序最早开工时间

各工序最早开工时间=引出该工序的结点最早时间，

如：工序 B 最早开工时间=结点 2 最早时间=10，其余工序计算方法以此类推。

②工序最迟开工时间

工序最迟开工时间=该工序指向结点最迟时间-本工序时间

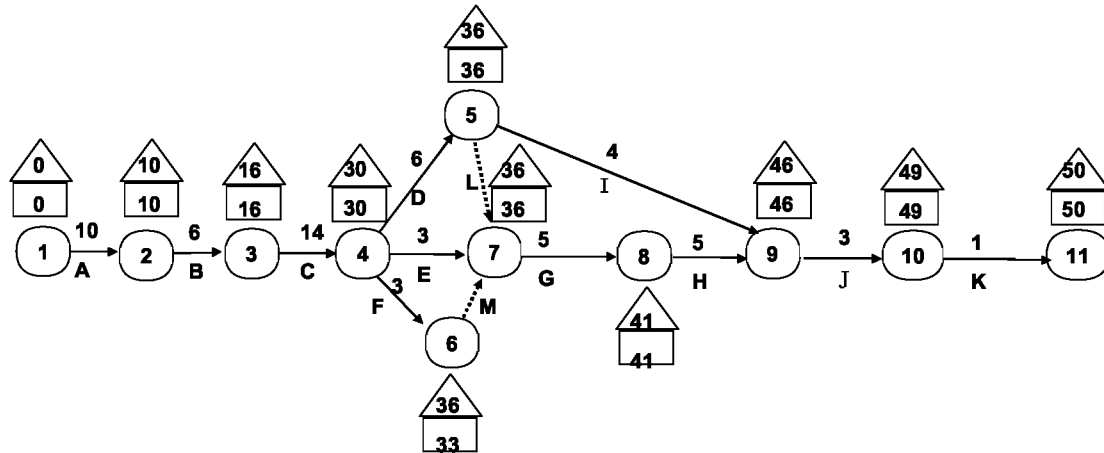
如：工序 B 最迟开工时间=结点 3 最迟时间-工序 B 时间=16-6=10

我们将上述时间依次填入下表中。

表 网络时间计算结果

工序	工序时间（周）			闲置时间	关键工序否
	期望时间	最早开工	最迟开工		
A	10	0	0	0	是
B	6	10	10	0	是
C	14	16	16	0	是
D	6	30	30	0	是
E	3	30	33	3	否
F	3	30	33	3	否
G	5	36	36	0	是
H	5	41	41	0	是
I	4	36	42	6	否
J	3	46	46	0	是
K	1	49	49	0	是

由此得到最终的网络计划图，如下图所示。



网络计划图

(6) 区分关键工序、非关键工序，找出关键路线

所谓关键工序，又称瓶颈工序，是指一些工序由于所分配的资源（人、财、物）非常紧张，以至于这些工序其闲置时间为 0（闲置时间为：工序最早可开工时间-工序最迟开工时间），如本例中的 A、B、C、D、G、H、J、K。

所谓非关键工序，是指一些工序由于所分配的资源（人、财、物）过多，以至于这些工序存在一些闲置时间，如本例中的 E、F、I

所谓关键路线，是指由关键工序所构成的由起点至终点的一条路线，关键路线上所有工序时间之和即为在现行计划（也就是现行资源分配方案）下，完成本任务所需要的时间，本例中为 50 周。

(7) 网络图的优化

对网络图优化的过程，实际上就是对现行计划（也就是现行资源分配方案）调整的过程，调整的总体目的是：消除现行计划中忙闲不均的现象，以达到充分利用现有资源，缩短完成本任务所需要量的时间。调整的总体思路是：有非关键工序的闲置时间去充实关键工序。

网络图优化的方法很多，由于该部分内容已超出本门课程教学大纲的要求，本教材不予进一步介绍，感兴趣的读者可在其它专业课程中去进一步深入掌握这些方法。

网络计划技术虽然需要大量而烦琐的计算，但在计算机广泛运用的时代，这些计算大都已程序化了。

第七章 组织中的基本问题

一、主要内容：

主要介绍组织与组织工作的含义，组织的类型，企业组织的分类，企业的法律存在形式，管理幅度与管理层次的关系，影响管理负的因素，洛克希德公司管理幅度定量分析方法，组织结构的“扁平化”，集权与分权的概念、特点、弊端，影响集权与分权的主要因素，分权的途径。重点掌握组织中如何确定适当的管理幅度和相应的管理层次，影响集权与分权的因素。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 阐明组织的定义及其分类方式。

2. 辨别影响管理者对于组织类型选择的因素。
3. 解释管理者如何选择恰当的管理幅度与管理层次，以提高管理效率。
4. 掌握洛克希德公司关于管理幅度定量分析的原理。
5. 讨论一个组织需要多大程度的集权与分权。

三、学习建议：

1. 分析自己所在组织的管理幅度与管理层次是否能使组织富有成效。
2. 结合理论知识讨论组织内部应该如何确定权力关系。
3. 结合实际，讨论洛克希德公司关于管理幅度的定量分析原理是否存在值得改进的地方，该如何改进。

四、教学内容

7.1 管理幅度与管理层次

一、管理幅度与管理层次的内涵

（一） 管理幅度

管理幅度亦称管理跨度，系指一名领导者直接领导的下级人员的人数。从形式上看，管理幅度仅仅表示了一名领导人直接领导的下级人员的人数，但由于这些下级人员都承担着某个部门或某个方面的业务，所以，管理幅度的大小，实际上意味着上级领导人直接控制和协调的业务活动量的多少。

（二） 管理层次

管理层次亦称组织层次，它是描述企业纵向结构特征的一个概念。如果从构成企业纵向结构的各级组织来定义，管理层次是指从企业最高一级组织到最低一级组织的各个组织等级。每一个组织等级即为一个管理层次。如果从构成企业纵向结构的各级领导职务的各个职务等级。企业有多少个领导职务等级，就有多少级管理层次。

由于企业各级组织的领导职务，往往既有全面负责本部门工作的主管人员，即正职，又有协助主管人员工作的领导干部，即副职，所以，按领导职务划分的管理层次，一般要比按组织划分的层次多一些。为了从概念上较为清楚地反映这种差别，避免因划分标志不同而产生的矛盾，我们也可以把按组织定义的管理层次形象地称为大层次，或者叫组织层次；而把按领导职务等级来定义的管理层次称为小层次，或者叫职务层级。

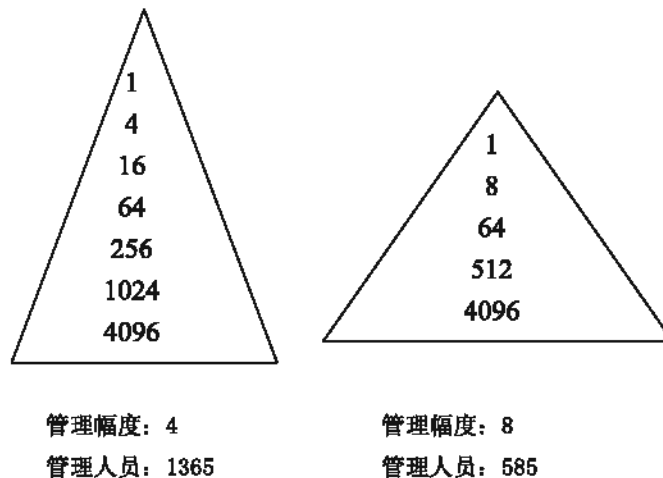
（三） 二者关系

管理层次和管理幅度是决定组织结构的两个重要参数，而且，管理层次与管理幅度是密切相关的。

1、一个组织的管理层次多少，受到组织规模和管理幅度的影响。在管理幅度给定的条件下，管理层次与组织的规模大小成正比，组织规模越大，包括的成员数越多，其所需的管理层次就越多。

2、在组织规模给定的条件下，管理层次与管理幅度成反比，每个主管所能直接控制的下属人数越多，所需的管理层次就越少。

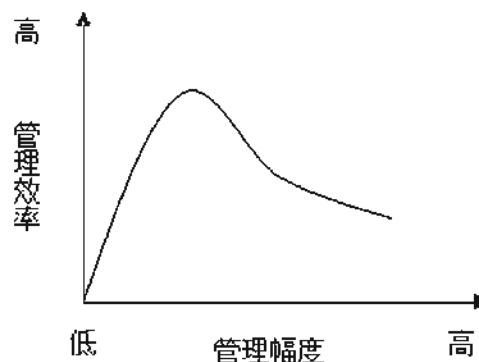
3、较宽的管理幅度有利于降低管理成本。假设有两个组织，它们的作业人员约为 4100 人。如下图所示，如果一个组织的管理幅度各层次统一为 4；另一个组织的幅度为 8。幅度大的组织就可减少两个管理层次，大约精简 800 名管理人员。假如管理人员的平均年薪为 3.5 万元，则加宽管理幅度后将使组织在管理人员工资上每年节省 280 万元。



管理幅度与管理人员数量图

二、影响管理幅度的因素

从成本角度来看，采用较宽的管理幅度要明显地低于较窄的管理幅度，但管理幅度是有一个界限的，在某一点上，宽幅度会导致管理效率降低，如下图所示。



管理幅度与管理效率的关系图

因此，任何组织在进行结构设计时，都必须考虑这样的问题，即每个主管人员直接指挥与监督的下属人数应以多少为宜。如何确定管理跨度，这一直是研究人员和管理者感兴趣的问题。美国的管理理论家格兰库纳 (V. A. Graicus) 在他的《组织内的关系》一书中对管理跨度问题进行了探索，提出了一个领导者与其下级之间发生联系的关系总数与下级人数之间的关系的数学表达式为

$$I = N(2^{N-1} + N - 1)$$

式中， I 表示领导者与其直属下级发生联系的关系总数（包括直接单独联系、直接团体联系和交叉联系）； N 表示直接下级的数量。

格兰库纳斯虽然没有得出直接计算管理幅度的公式，但从他建立的关系式可以看出，当领导的直属下级人数以算术级数增加时，领导者与其下级发生联系的工作量将呈几何级数增加。

后来人们对这一问题的研究表明，影响管理幅度的因素来自两个方面。一是主观方面

的因素，是由领导者的素质决定的。二是客观方面的因素，即由客观条件和下属人员素质决定的因素。主观因素主要表现在领导者能否减少花在下级身上的时间。哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)在他们合著的《管理学》一书中总结影响管理跨度的主观因素时指出，一个管理人员到底能够有效地管理多少下属，“……除去理解快、善于与人相处、博得人们忠诚和尊敬等这些个人品格之外，最重要的决定因素是管理人员减少花在下级身上的时间的能力。”这一结论告诉我们，要扩大管理幅度，减少管理层次，领导者就应抓大事，避免在下级身上花费太多的时间。

有效管理幅度的大小受到管理者本身的素质与被管理者的工作内容、能力、工作环境与工作条件等诸多因素的影响，每个组织都必须根据自身的特点，来确定适当的管理幅度、相应的管理层次。

(一) 工作能力

主管的综合能力、理解能力、表达能力强，则可以迅速地把握问题的关键，对下属的请示提出恰当的指导建议，并使下属明确地理解，从而可以缩短与每一位下属接触所占用的时间。同样，如果下属具备符合要求的能力，受到良好的系统培训，则可以在很多问题上根据自己的符合组织要求的主见去解决，从而可以减少向上司请示，占用上司时间的频率。在这样的情况下，管理的幅度可适当放宽。

(二) 工作内容和性质

1、主管所处的管理层次。主管的工作在于决策和用人，处在管理系统中的不同层次，决策与用人的比重各不相同。决策的工作量越大，主管用于指导、协调下属的时间就越少。所以，越接近组织的高层，主管人员的决策职能越重要，其管理幅度较中层和基层管理人员就越小。

2、下属工作的相似性。下属从事的工作内容和性质相近，则对每人工作的指导和建议也大体相同。这种情况下，同一主管指挥和监督较多的下属是不会有什麼问题和困难的。

3、计划与控制的确切性及其难易程度。下属的任务多数是由计划规定并依据它来实施的。因此，如果计划制定得详细具体、切实可行，下级人员就容易了解自己的具体目标和工作任务，就可以通过计划来指导业务活动，而不必事事请示领导。否则，上级的指导就将是大量的、不可缺少的。另外，计划的实施离不开控制，需要上级对下级的实际执行情况进行检查。如果用以衡量工作绩效的标准是具体的、量化的，偏离计划的情况就容易显示出来，既便于上级及时采取措施加以纠正，也便于下级自我调节。反之，工作绩效标准不明确、不具体，领导者就要为计划的实施付出更多的精力。所有这些，都会影响到管理幅度的大小。

4、非管理性事务的多少。主管作为组织不同层次的代表，往往需要花费相当的时间去从事一些非管理性事务。处理这些事务所需的时间越多，对管理幅度的扩大就会产生越多的消极影响。

(三) 工作条件

1、助手的配备情况。助手可以协助甚至代替领导者做一些工作，因而，给领导者配备的助手越多、助手越得力，领导者本人的工作量就越小，其管理幅度就可以越大。

2、信息手段的配备情况。掌握信息是进行管理的前提。利用先进的技术去收集、处理、传输信息，不仅可帮助领导者更快、更全面地了解下属的工作情况，从而及时提出建议，而且可使下属更多地了解与自己工作有关的信息，从而更好地自主处理自己分内的事务。这就有利于扩大管理者的管理幅度。

3、下级人员工作地点的相近性。下属工作岗位在地理上的分散，会增加下属与领导以及下属与下属之间的沟通困难，加大管理的难度，从而影响管理幅度。

(四) 组织环境

组织环境是否稳定，会在很大程度上影响组织活动内容以及政策的调整频率与幅度。环境变化越快、变化程度越大，组织中遇到的新问题就越多，下属向上级的请示就越经常、越有必要；而此时上级能用于指导下属工作的时间和精力却越少，因为他必须花更多的时间去关注环境的变化，考虑应变的措施。因此，环境越不稳定，管理幅度就越受限制。

三、公司管理幅度定量分析方法

这一种方法由美国洛克希德导弹与航天公司提出，其具体步骤与方法如下：

（一）确定影响管理幅度的主要变量

由于企业的具体情况差别很大，影响管理幅度的若干主要变量可能有所不同，因而需要从多种因素中选择，并确定对特定企业影响较大的主要变量。洛克希德公司通过研究分析与验证，把以下六个变量作为主要变量：

- 1、功能的相似性。指同一上级领导下的各单位或人员执行的功能的差异程度。
- 2、地区的相近性。指同一上级领导下的各单位或个人的工作地点相距远近。
- 3、功能的复杂性。指主管人员的任务和下属或部门的工作性质。例如，简单重复性工作同多变的、创新性工作相比，前者复杂性低，后者则复杂性高。
- 4、指导与控制的工作量。这个因素涉及下属的素质及需要训练的工作量、所能授予的职权范围，以及需要亲自关心的程度。
- 5、协调工作量。指上级领导者为使下属及部门与公司其他部门的业务活动达到步调一致所需花费的时间。
- 6、计划工作量。这个因素用来反映主管人员及其所在单位的计划工作的重要性、复杂性和所需要的时间。

（二）确定各变量对上级领导人工作负荷的影响程度

为了定量反映各个变量对上级领导人工作负荷的影响程度，首先要按照每个变量本身的差异程度将其划分为若干个等级，洛克希德公司把每个变量分成五个等级；然后根据处在不同等级上的变量对上级工作负荷的影响程度，分别给予相应的权数。权数越大，则表示这个等级上的变量对管理幅度的影响越大。洛克希德公司对前述六个变量所确定的权数如下表所示。

影响因素	各因素的点值				
位置相似性	完全在一起 1	在同一办公楼 2	在同单位的不同办公楼 3	在同地区的不同办公楼 4	在不同的地区 5
职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	根本不同 5
职能复杂性	简单重复 2	例行性 4	稍具复杂 6	复杂多变 8	高度复杂多变 10
指导与控制工作量	监督训练轻松 3	有限的监督 6	定期性监督 9	经常持续监督 12	经常紧密监督 15
协调的工作量	与别人工作不关联 2	与别人工作有一定关联 4	适度、易控的关联 6	相当密切的关联 8	相互接触面广且情况多变 12
计划的工作量	范围与复杂性很小 2	范围与复杂性有限 4	范围与复杂性较 6	在政策引导下需努力订计划 8	受有方向引导，需随机拟订计划 10

主管人员监督控制指数表

由上表可以看出，各个不同等级的变量对管理幅度的影响程度用权数来表示，最低是 1，最高是 15，这些权数是洛克希德公司对中层一级管理和部门主任一级中 150 个实例进行分析而得出的，并且还和若干在声誉和绩效方面堪称管理得法的公司所采用的计量标准核对过，因而具有相当的科学性。这个实例告诉我们，权数应该通过实验资料，经过反复研究和比较分析来确定，以尽量减少主观评价的不精确成分。

（三） 确定各变量对管理幅度总的影响程度

运用上一步得到的权数表，对照企业各变量的实际情况，确定该企业各变量应取的权数，再将其加总而得到一个总数值，然后根据主管人员拥有的助理人数及其工作内容，对这个总数值加以修正，即得到决定管理幅度大小的总权数。这个总权数越大，意味着领导者的工作负荷越重，管理幅度就应越小。

修正总数值时，系数一般取 0~1 之间的小数。如果主管人员拥有的助理人数越多，系数就越小。例如，有 1 位助手的主管人员的系数为 0.9；有 2 位助手的为 0.8，以下类推。助手的工作内容也影响修正系数。如配备有分担一部分主管工作的直线助理，采用系数 0.7；在计划和控制方面的参谋助理可用 0.75 或 0.85 的系数。

（四） 确定具体的管理幅度

将计算出来的主管人员的总权数同管理幅度的标准值相比较，就可以判定企业目前的实际幅度是高于还是低于标准值，也可以为新机构的管理幅度提出建议人数。至此，管理幅度的分析与计算即告完成。

管理幅度的标准值是以那些被公认为组织与管理得法，并具有较大幅度的企业为实例，经过统计分析而提出的。下表就是洛克希德公司所采用的标准值。

监督与控制指数	管理幅度建议数	监督与控制指数	管理幅度建议数
40—42	4—5	28—30	6—9
37—39	4—6	25—27	7—10
34—36	4—7	22—24	8—11
31—33	5—8		

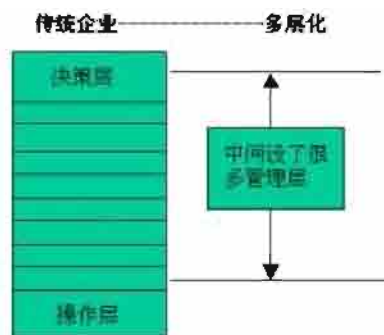
表 主管人员管理幅度修正表

四、组织结构的“扁平化”

组织结构的“扁平化”是现代企业管理的新概念。而传统企业大多属于多层化的“金字塔”型组织结构。现代管理理论认为扁平化管理是未来企业管理的趋势。

（一）“金字塔”型组织结构的主要缺陷

“金字塔”型结构是属于一种“管理幅度窄、管理层次多”的组织结构形式。许多传统的企业从决策层到操作层，从上到下，中间有许多管理层，如下图所示。



传统企业的多层化管理图

美国的电话与电报公司（AT&T），在改革以前，从决策层到操作层一共 93 层。这样的企业效率当然不会高，而且容易产生官僚主义。

同时还会产生两个现象：第一个现象就是指令失真；第二个现象就是肌体失康。

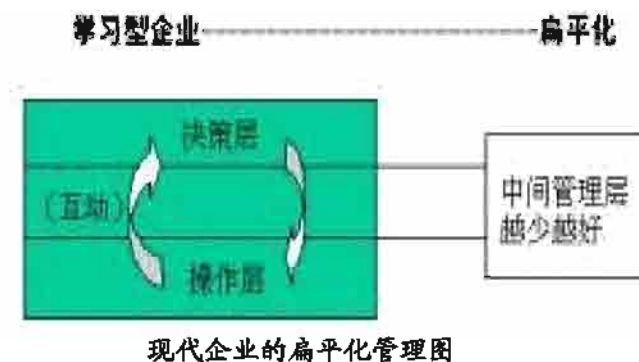
1、指令失真。也就是本来决策人的决策思想是很好的，很正确的，因为层次太多，一层一层传下去，就失真了。所以，聪明的领导在设计体制的时候，层次一定不要多，否则容易指令失真。

2、肌体失康。有一种检验肌体是否健康的方法很有效，就是看坏消息往上传的速度快不快。如果坏消息往上传的速度很快，你可以放心，企业的肌体是健康的。如果你有一天发现坏消息往上传的速度这么慢，企业的肌体可能出了问题，经常会产生其他障碍。

宝钢曾经有一次因为钢板的质量不好，上海大众汽车公司决定不用宝钢的钢板。一个大用户决定不用你的产品，对企业造成的损失是巨大的。可是这样重要的坏消息，3个月以后才传到最高决策层。

（二）“扁平化”型结构的优点

扁平化，就是指在决策层和操作层之间的中间管理层越少越好。如下图所示。



如果中间没有太多的管理层，决策层的许多好的经营理念、决策意图很容易传达到操作层，基层员工许多好的想法也可以很快传到决策层。现代组织理论很强调上下组织能够互动，这样才能产生巨大的能量。相反，如果上推不动下，下推不动上，这个组织就出现了障碍。

美国通用电气公司（GE）总裁韦尔奇 1981 年上任后，首先根治大公司常有的通病——“恐龙症”。GE 公司原有 40 多万职工，其中有“经理”头衔的就达 2.5 万人，高层经理 500 多人，副总裁就有 130 人。管理层次有 12 层，工资级别多达 29 级。韦尔奇很风趣地说：“12 个管理层次，就像我穿了 12 件衣服，我已经没法感受外界温度的变化，我的行动很困难，必须把多余的衣服脱掉。”

从 1981 年到现在，GE 公司至少砍掉了 350 多个部门，将公司职工裁减为 27 万，管理机构由 12 层扁平化至 5 层，副总裁由 130 名减到 13 名。对于这次改革，40 万职工当中，只有一个人支持他，这个人就是他自己，可见改革之艰难。

扁平化的结果：12 年里，销售收入增长了 2 倍半，税后净利翻了 3 番。为此《金融世界》将韦尔奇称为 1992 年度的“最佳总裁”。

7.2 集权与分权

一、集权与分权的概念

集权和分权指的是组织权限集中或分散的程度。组织的集权或分权程度主要是针对管理工作，而不考虑实施工作。因为任何组织的实际作业活动都是非授权不可的，因此，我们的探讨仅限于真正的“管理权限”（职权）的集中或分散程度。

（一）集权

集权，是指把较多和较重要的经营管理权责集中于企业的高层组织。绝对的集权是不存在的，因为这意味着没有下层管理者，就如同在一个医院内，没有内科、外科等科室主管人员，仅有院长一样。

（二）分权

分权，是指把较多和较重要的经营管理权责分散下放到企业的中下层组织中去。同样，绝对的分权也是不存在的。职权的绝对分散意味着没有上层的主管人员，就如同在一个医院内，没有院长，只有内科、外科等科室主管人员。

（三）集权与分权的程度

分权程度的大小可因组织类型、工作性质和组织人员素质等特点而异，一般说来，集权或分权的程度常根据各级管理层拥有的决策权的情况来衡量。

1、决策的数目。基层决策数目越多，分权程度就越高，上层决策数目越多，集权的程度就越高。

2、决策的重要性及其影响面。若较低一级管理层次作出的决策事关重大，涉及面较广，就可认为分权程度较高；相反，若下级作出的决策无关紧要，则集权程度较高。例如，只允许分厂作出有关经营管理方面决策的公司，其分权程度就低于还允许分厂作出有关财务与人事方面决策的公司。

3、决策审批手续的简繁。在根本不需要审批决策的情况下，分权的程度就较高；在作出决策以后，还必须呈报上级领导审批的情况下，职权分散程度就低一些；如果在作出决策前，必须请示上级，那么分权的程度就更低一些。此外，较低一级管理层次在决策时，需要请示的人越少，分权的程度就越高。

二、集权与分权的相结合

按照集权与分权的程度不同，可形成集权制与分权制两种领导方式，二者各有利弊。

（一）集权制特点与弊端

集权制的主要特点有：经营决策权大多数集中于上层主管，中下层只有日常业务决策权限；对下级的控制较多，例如，下级的决策前后都要经过上级的审核；统一经营；统一核算。

集权制的弊端在于：

1、降低决策的质量。大规模组织的主管远离基层，基层发生的问题经过层层请示汇报后再作决策，则不仅影响决策的正确性，而且影响决策的及时性。

2、降低组织的适应能力。作为社会细胞的组织，其整体和各个部分与社会环境有着多方的联系。过度集权的组织，可能使各个部门失去自适应和自调整的能力，从而削弱组织整体的应变能力。

3、降低员工的工作热情。权力的高度集中，组织中的大部分决策均由最高主管或高层管理人员制定，长此以往，会使得基层管理人员和员工的积极性、主动性、创造性会被逐渐磨灭，工作热情消失，劳动效率下降，从而使组织的发展失去基础。

（二）分权制特点与弊端

分权制的特点是：中下层有较多的决策权；上级的控制较少，往往以完成规定的目标为限；在统一规划下可独立经营；实行独立核算，有一定的财务支配权。

分权制的弊端在于：

1、破坏政策的统一性。组织作为一个统一的社会单位、要求内部的各方面政策是统一的，分权则可能对组织的统一性起到某种破坏作用。

2、影响工作的质量稳定性。分权的适当，要求接受权力的管理人员或者员工拥有比较高的素质和相关管理能力，如果组织过度分权则有可能导致权力没有得到正确和有效的运用。

（三）集权与分权的相结合的意义

1、集权与分权相结合是基本条件。世界上任何企业，从来没有，也不可能实行绝对集权或绝对分权。绝对集权，就是把全部管理权力都集中在企业最高领导者手中，这意味着在其之下，既没有主管人员，也不存在管理层次，分工与协作被一笔勾销，更无所谓组织结构。绝对分权则走向另一个极端，把管理权力全部下放，让各单位完全自主地进行生产经营，其结果在企业最高领导者的身份将不复存在，作业个整体的企业也将消失。所以，集权与分权都只能是相对的，只有很好地结合起来，企业才能存在。

2、集权与分权相结合是企业保持统一性和灵活性的客观要求。在社会化大生产和市场经济条件下，企业内部的集权与分权，体现着由这种客观条件所产生的不同管理要求。集权

体现的是企业统一性的要求,即只有实行必要的集权,才能实现生产经营的统一领导与指挥,实现对人、财、物等各种经营资源的统一调配,保证各单位围绕企业的统一目标而一致行动。在实行必要的集权的同时,保证一定程度的分权,体现的是增强企业灵活性和适应性的要求。它有利于发挥企业各单位的主动性创造性,使其能够根据复杂多变的实际情况,迅速而正确地做出决策。所以,只有将集权和分权结合起来,才能适应社会化大生产和市场经济对企业管理提出的客观要求,提高企业经济效益。

3、集权与分权相结合是保证二者互相取长补短的基本结构形式。集权与分权各有利弊,只有结合起来,才能扬己之长,补己之短。就集权而言,它有利于统一领导和指挥,加强对中下层组织的控制,这对于贯彻落实企业战略,合理利用企业经营资源,提高企业整体效益,具有重要意义,但是,集权也会限制中下层管理人员的主动性和创造性,加重高层领导的工作负荷,还会影响全面管理人才的培养。实行分权,好处是能够克服集权的上述缺点,然而,这又容易产生偏离企业整体目标的本位主义倾向,使各分权单位之间的协调发生困难,结果有损于企业整体效益的提高。因此,只有建立集权与分权相结合的权力结构,才能使二者取长补短,获得相辅相成的良好效果。

三、影响集权与分权的主要因素

对于一个企业,是集权程度高一些好,还是低一些好,这既没有普遍适用的标准模式,也不能从主观愿望出发去选择,只能根据影响集权与分权程度的客观因素,实事求是地加以确定。这些客观因素主要有以下五个方面。

(一) 产品结构及生产技术特点

这是来自企业内部影响集权与分权程度的基本因素。例如,有的企业产品单一,更新换代速度慢,生产过程连续性强,实行大量生产,由于其生产经营各环节之间的协作和联系十分紧密,客观上要求集中经营、统一管理,企业高层就应集权多些;而有的企业从事跨行业多种经营,产品的生产技术差别大,市场和销售渠道各不相同,在这种情况下,只有加大分权程度,才能使不同产品的生产单位能够根据行业特点灵活经营。

(二) 环境条件

环境是从外部影响集权与分权程度的基本因素。由于企业所处的行业、经营资源的供应、面对的市场、使用的技术等等存在差异,其环境有的复杂多变,不确定性程度高;有的则较为简单稳定,不确定性程度低。环境越是不确定,决策者越难以获得准确而可靠的环境信息,越难以把握外部条件的变化方向与速度,因而生产经营的风险就越大。显然,为了使企业下属单位能够及时抓住机会,避开风险,促进整个企业的发展,必须加大分权程度才行。而那些环境较为简单稳定的企业,则可以提高集权程度。在我国,环境条件中还有一个重要因素,这就是国家宏观调控的方式与政策。对于某些企业,国家控制相对较严,过去以指令性计划形式实行直接控制,今后将采取国有独资公司保持绝对控制权,这样的企业,其内部就要有较高度度的集权。

(三) 企业战略

战略不同,将对企业集权与分权产生直接影响。例如,从总体上看,企业根据特定环境和自身条件,可以采取稳定型、增长型和收缩型等不同态势的战略。稳定型战略有利于提高企业集权程度。实行收缩型战略,必须加强企业高层的集权,不如此,就无法集中力量,保证重点,难以实现较大的战略调整。与这两种战略态势相反,增长型战略则要求扩大分权,以便充分发挥下属单位生产经营的主动性和创造性,为企业开拓更多、更大的市场。

(四) 企业规模

企业组织的规模越大，需要作出的决策就越多，其高层领导为减轻自身的负担，就越需要实行分权化管理。如果规模的扩大伴之以地理范围的扩张，则组织分权的可能性和程度进一步加大，这也是许多跨国公司倾向于采取分权化管理模式的一个重要原因。

（五）企业管理水平和管理人员素质

有些企业经过长期发展，形成了一整套适合自己情况的管理方式、制度和办法，各方面和各单位的管理水平都较高，这就为增加分权的内容和程度提供了有利条件；反之，由若干企业合并而成的公司，如果它们的管理水平参差不齐，有的单位管理基础较差，为了保证整个公司步调一致、协同动作，就需要加强集权，待情况好转后，再适当分权。

控制技术的先进性是反映企业管理水平高低的一个重要标志。在生产自动化和拥有电子计算机管理信息系统的条件下，专业管理和作业管理将大大简化，这就为企业高度集权提供了优越的物质技术条件。同一行业、同等规模的企业，如不具备这种条件，就只能适当分权。

企业管理水平的高低最终取决于管理人员素质。如果企业各级管理人员素质好，既有经验和能力，又有强烈的责任心和进取心，分权程度自然可以加大；假若相反，企业极度缺乏优秀的管理人才，分权就会受到限制。

四、分权的途径

权力的分散可以通过两个途径来实现：组织设计中的权力分配（我们称之为制度分权）与主管人员在工作中的授权。制度分权与授权的结果虽然相同，都是使较低层次的管理人员行使较多的决策权，即权力的分散化，这两者存在一些区别。

（一）制度分权

制度分权是在组织设计时，考虑到组织规模和组织活动的特征，在工作分析、从而职务和部门设计的基础上，根据各管理岗位工作任务的要求，规定必要的职责和权限。

（二）授权

授权是担任一定管理职务的领导者在实际工作中，为充分利用专门人才的知识和技能，或出现新增业务的情况下，将部分解决问题、处理新增业务的权力委任给某个或某些下属。

（三）二者的联系与区别

1、制度分权是在详细分析、认真论证的基础上进行的、因此具有一定的必然性；而工作中的授权则往往与管理者个人的能力和精力、拥有的下属的特长、业务发展情况相联系，因此具有很大的随机性。

2、制度分权是将权力分配给某个职位。因此，权力的性质、应用范围和程度的确定，需根据整个组织构造的要求，而授权是将权力委任给某个下属，因此，委任何种权力、委任后应作何种控制，不仅要考虑工作的要求、而且要依据下属的工作能力。

3、分配给某个管理职位的权力，如果调整的话，不仅影响该职位或部门，而且会影响与组织其他部门的关系。因此，制度分权是相对稳定的。除非整个组织结构重新调整，否则制度分权不会收回。相反，由于授权是某个主管将自己担任的职务所拥有的权限因某项具体工作的需要而委任给某个下属，这种委任可以是长期的，也可以是临时的。长期的授权虽然可能制度化，在组织结构调整时成为制度分权，但由于授权不意味着放弃权力，在组织再设计之前，不管是长期或是临时授权的权力，授权者都可以重新收回，使之重新集中在自己手中。

4、制度分权主要是一条组织工作的原则，以及在此原则指导下的组织设计中的纵向分工，而授权则主要是领导者在管理工作中的一种领导艺术，一种调动下属积极性、充分发挥下属作用的方法。

5、作为分权的两种途径，制度分权与授权是互相补充的。组织设计中难以详细规定每

项职权的运用，难以预料每个管理岗位上工作人员的能力，同时也难以预测每个管理部门可能出现的新问题，因此，需要各层次领导者在工作中的授权来补充。

第八章 组织设计

一、主要内容：

主要介绍组织设计的概念及一般原则，组织设计的程序，组织结构的主要类型（直线型组织结构、直线职能型组织结构、事业部型组织结构、矩阵型结构、网络型结构、控股型结构），组织变革的概念，组织的生命周期，组织变革的动力和阻力，组织变革的程序与策略。重点掌握组织结构的类型及主要特点，如何设计合理有效的组织结构以保证组织的高效率运行。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 描述管理者能设计的组织结构类型，解释管理者选择某种组织结构的原因。
2. 熟练掌握组织设计的程序。
3. 讨论企业进行组织结构变革的意义何在，以及存在的动力和阻力。
4. 掌握组织变革的程序和策略。

三、学习建议：

1. 运用组织结构设计原则，分析现实中企业组织结构中所存在的问题，并根据理论知识提出建设性意见及建议。
2. 分析自己所在的企业属于哪种类型的组织结构。
3. 讨论各种组织结构的适用情况，并对自己了解的企业进行组织结构分析。
4. 思考自己所在企业处在生命周期的哪个阶段，应该如何延长企业的生命周期。

四、教学内容

8.1 组织设计内容与程序

一、组织设计的概念与内容

（一）组织设计概念

企业组织设计，简单地说，就是设计一套符合企业需要，能够客观反映企业生产运行规律，适应市场竞争需求，企业内部运转有序，有效发挥整体机能的组织结构体系。

组织设计是建立在分工与协调基础上的，或者说，组织设计的目的是做好分工与协调工作。企业的组织设计，涉及到企业内部的财产关系、利益分配关系、领导关系、组织规模等。组织结构必须有效合理地解决内部的复杂关系，才能使企业内部分工恰当，协调一致，形成拳头式的组织力量，不断扩展市场并获得发展。

（二）组织设计内容

1、职能设计。职能设计是以职能分析工作为核心，研究和确定组织的职能结构，为管理组织的层次、部门、职务和岗位的分工协作提供客观依据的工作。职能设计是整个组织设计的关键性第一步，关系其后其他设计的成败。

2、部门设计。对组织内容各种职能加以分类后所组成的专业化的亚单位称之为部门。

部门设计任务有两项，一是确定组织应该设置哪些部门；二是规定这些部门之间的相互关系，使之形成一个有机整体。

3、管理幅度与管理层次设计。管理幅度是指一位主管人员所能直接有效地管辖的下级人数，它是部门设置中必须考虑的部门的规模问题。管理幅度的大小，实际上意味着一位主管人员直接控制和协调的工作活动量的多少。管理层次是从组织最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级，它是描述组织纵向结构特征的一个概念。管理层次实质上是组织内部纵向分工的表现形式，各个层次分别担负不同的管理职能。管理幅度对管理层次的多少具有直接影响，并最终影响到组织结构的形式。管理幅度与管理层次成反比关系。

4、职权设计。职权是组织各个部门、各种职务在职责范围内决定和影响其他个人或集体行为的支配力。职权设计就是正确处理组织内纵向与横向两个方面的职权关系，将不同类型的职权合理分配到各个层次和部门，建立起高度协调的职权结构。

5、横向联系设计。横向联系设计则是为了解决组织管理专业化分工与协作之间的矛盾，达到在分工基础上加强协作，提高管理整体功能的目的。横向联系设计主要是横向协调方式的设计。

6、管理规范设计。管理规范，是组织管理中各种管理条例、章程、制度、标准、办法等的总称。它是用文字形式规定的管理活动的内容、程序和方法，是管理人员的行为规范和准则。

二、组织设计的一般原则

（一）任务目标原则

企业组织结构的设置要紧紧与企业目标相联系，组织设计是手段，目的是为了更好地实现企业的经营任务和目标。这是在进行组织设计中的一条总的指导原则。在组织设计的过程中，逻辑性地首先考虑工作的内容、特点和需要，因事而设职、因职而用人，是目标原则的具体体现。

（二）精干高效原则

在组织设计过程中，要力求做到在满足企业任务目标的前提下，机构要精简、队伍要精干、管理要高效率。

（三）分工协调原则

企业组织机构设置要实行专业分工原则，把企业生产经营活动进行分类和分配，以确定各个业务部门和成员的业务活动种类、范围和职责。以利于提高管理工作的质量和效率。

在实行专业分工的同时，又必须十分重视部门间的协作配合。企业组织上的协调工作包括纵向协调和横向协调两个方面，纵向协调指领导与被领导之间的沟通关系，由于有上下间级行政关系的制约，协调的难度不是太大。横向协调指平行的各职能部门、单位间的协调，这是组织协调工作中的重点与难点。横向协调是达到管理整体效益提高的关键。

（四）权责结合的原则

组织设计要保证每一个管理层次、部门、岗位的责任和权力要相对应，防止有权无责和有责无权两种偏差。职责与权力要相统一。

权力，从法律意义上说，是在规定的职位下具有的指挥和行事的权力。责任，则是指在接受一定的职位、职务下所应尽的义务。这就是有职必有责的含义。

同时，责任制度的建立与贯彻，还必须同相应的经济利益相结合。所以，职务、责任、权力和利益是互相联系、互为制约的。

（五）统一指挥原则

指的是企业组织体制和机构的设计，应当保证行政命令和生产经营指挥的统一。表现为

首脑负责，正职领导副职，统一指挥和分级管理等。这一原则主要体现为下面几点：

1、在企业组织系统中，上下级之间要组成一条连续的等级链，并明确规定链中每个职务之间的责任、权力关系，保证整个组织系统，信息指令四通八达，运行有序。

2、组织中的任何成员只能接受一个上级的领导。企业中，除了位于金字塔顶层的最高行政领导外，组织中的所有其它各级领导都会收到来自上一级的指令，并根据指令决定自己如何开展工作。

3、不能出现越级指挥的现象。越级指挥也是多头领导另一种表现形式。其结果不仅造成了双头或多头领导，而且会给企业组织带来很大危害。既破坏了统一指挥和分级负责原则，也会引发越级请示行为的发生，严重的会造成组织管理系统的瘫痪。

（六）有效管理幅度与管理层次原则

彼得·德鲁克关于组织工作的七项原则

1. 要明晰，不是简单。
2. 努力用经济来维持管理，并把摩擦减至最小限度。用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够自我控制，并鼓励人们自我激励。
3. 眼光直接投向产品，而不是投向生产过程；投向效果，而不投向所做的努力。组织可以比作一种传输带，这种传输带越“直接”，各个活动取得成绩时的速度越快和方向的改变就越小，组织就越有效率。
4. 每一个人都要理解他自己的任务，以及组织总体的任务。
5. 决策把注意力集中在正确问题上时要面向行动，而且尽可能使最低层的管理人员作出决策。
6. 要稳定，反对僵化，以求在动乱中生存下来；要有适应性，以便从动乱中学到东西。
7. 要能永存和自我更新。一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。为此一个基本条件是组织不应该有太多的层次；组织结构应该帮助每一个人在他担任的每一个职位上学习和成长，应该设计得使人能够继续学习；必须接受新思想并愿意和能够做新事情。

资料来源： [美]彼得·德鲁克著，孙耀君等译：《管理：任务、责任、实践》，中国社会科学出版社

三、组织设计的程序

组织设计一般包括以下基本程序：

（一）根据组织目标进行任务划分、归类，为每一类任务确定关键管理岗位

在组织目标确定之后，通过对组织目标的解剖和分析，确定出达成组织目标的总任务。根据任务的性质、工作量、完成的途径和方式将总任务进行划分。划分后的子任务应具体、明确，并尽可能地确定出这些子任务的相互关系和顺序，然后将相近的或联系紧密的子任务归类。

1、为了实现组织目标和组织发展，有些工作岗位、分工和部门活动必须有非常出色的表现，这类活动、分工和工作岗位是组织的第一类关键活动和岗位。

2、在组织中有些工作岗位、分工和活动，由于其力量薄弱和绩效较差，限制了整个组织的整体绩效，是组织管理中的“木桶效应”，这类活动和岗位是组织的第二类关键活动和岗位。

3、第三类活动和岗位是组织所在特殊领域的特殊活动。

（二）选择合适的组织结构形态，建立不同层次的部门

划分清楚活动和岗位之后，根据需求和习惯，选择设计组织的具体结构形态，然后对应于每一类任务建立相应的不同层次的部门或机构。划分部门时，要注意避免部门之间职能的重复和遗漏，部门之间的工作量分配要尽量平衡。此外，还需对纵向、横向部门的相互联系、

工作流程、信息传递方式等作出规定，使组织机构形成一个严密而又具有活力的整体。

（三）确定管理跨度、规定岗位的权责

所谓管理跨度，就是一个上级直接指挥的下级数目。在组织结构的每一个层次上，根据任务的特点、性质以及授权情况，决定出相应的管理跨度，因此便确定了关键岗位的数量。关键岗位确定之后，需对每一个关键岗位职务的权责作出详细规定。

（四）配备部门的主要管理人员

在完成了以上步骤之后，便需要按照关键岗位的任职条件，选拔配备相关的管理人员，并对普通职员作出相应的分配和安排。特别是限定清楚直线人员与参谋人员的配备。

（五）组织结构的不断修正与完善

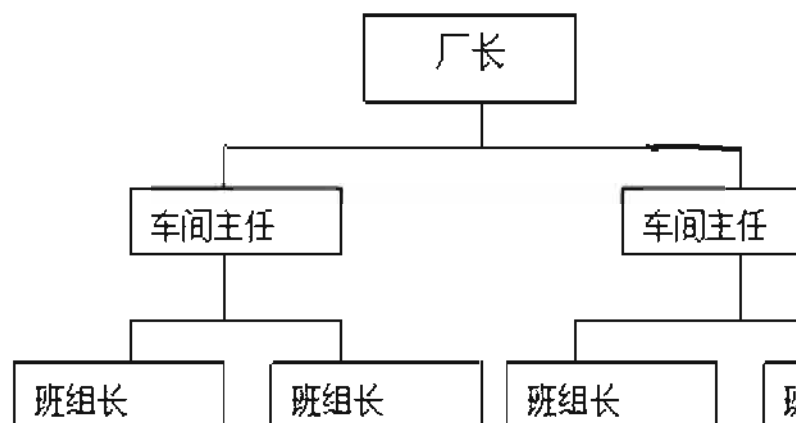
组织设计完成之后，便进入了运行状态，在运行过程中，会暴露出许多漏洞和矛盾，因此必须根据出现的情况对组织结构作出及时调整，使组织结构在运行过程中得到不断修正和完善。

8.2.1 组织结构类型（一）

组织结构是组织的“框架”，而“框架”的合理完善，很大程度上决定了组织目标能否顺利实现。市场交易的内部化，客观上要求企业建立一个有效的、较为发达的层级组织，以防止由于组织的协调机制无效而造成的资源配置不合理。由于组织内外部环境的不同，组织的结构类型也不尽相同，一般来说，组织的结构形式有以下几种：直线型结构、直线职能型结构、矩阵型结构、事业部型结构、网络型结构和控股型结构。

一、直线型的组织结构

直线型组织结构是最早使用，也是最为简单的一种组织结构类型。这种结构来源于军队，因而又叫军队式组织结构。在这种结构中，命令传递是一条单一直线，任何地方都不交叉，上级对下级具有全部责任和权限，下级只接受单一上级领导。如下图所示。



直线型组织结构图

（一）直线型结构的优点

1、结构简单，管理费用低，命令统一。

2、责任与职权明确，指挥灵活，上下级关系清楚。

4、决策迅速。

（二）直线型结构的不足

1、由于直线指挥与职能管理不分，对领导者的知识和能力要求较高；

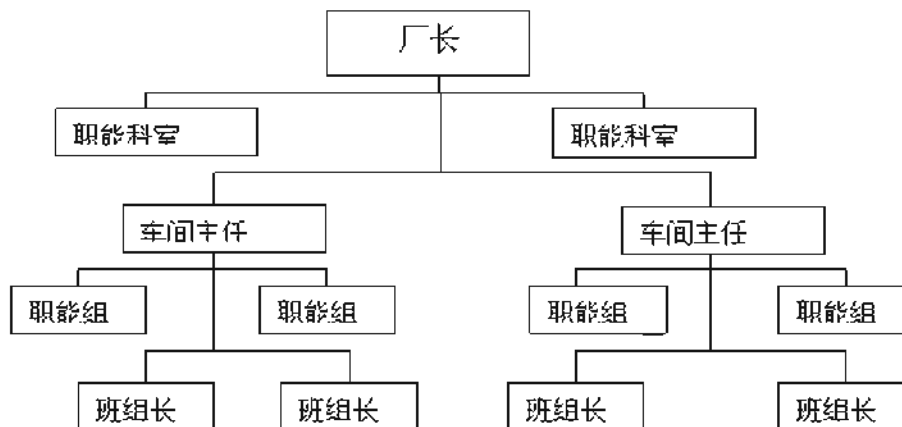
2、各层领导机构实行综合管理，无专业化分工，不易提高专业管理水平；

3、在层次较多的情况下，横向信息沟通较困难。

这种组织结构，由于受领导者能力的限制，管理幅度不可能宽，因而企业直线型结构适用于产品单一，生产过程简单的小型企业，对于产品多，业务复杂，技术要求高的大型企业，则不适用。

二、直线-职能型结构

直线职能型结构，又称为 U 型结构 (Unitary Structure)，这种结构在直线型结构的基础上增加职能部门，作为直线指挥人员的参谋、顾问，职能部门只对下级直线部门提供建议和业务指导，而不能发号施令。如下图所示。



直线-职能型结构图

（一）直线职能型结构优点

既能保证统一指挥，又能发挥职能部门的参谋作用。

（二）直线职能型结构缺点

1、职能别部门划分会产生「隧道视线」，所谓隧道视线，即为职能别部门的专业人员除了本身的技能外，其它专业都无法通晓，以致有了“见树不见林，知偏不知全”的弊病；

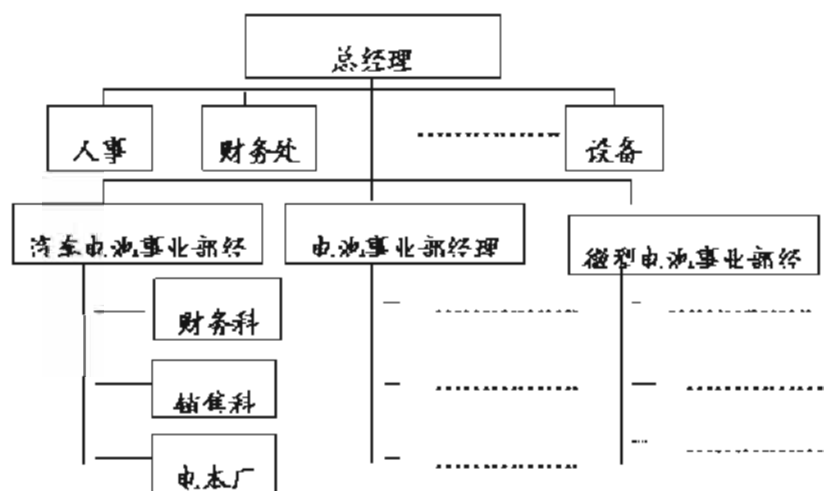
2、直线指挥部门与职能参谋部门的工作不易协调，职能部门的意见如果被忽视，其工作积极性会受到影响。

3、有可能形成部门的“本位主义”的观念，部门间形成沟通的阻碍。

当企业组织的外部环境相对稳定，而且组织内部不需要进行太多的跨越职能部门的协调时，这种组织结构模式对企业组织而言是最有效的。这是目前在中小型企业中使用最广泛的组织结构模型。

三、事业部型结构

事业部型结构，即：M型结构（Multidivisional structure），最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆（Alfred Sloan）于1924年提出的，故有“斯隆模型”之称，也叫“联邦分权化”，这是一种在总公司之下，按产品或地区设立事业部。各事业部独立经营、核算、自负盈亏的组织结构形式。总公司负责组织方针的制订和控制，方针的具体执行和运用则由各事业部自行实施。事业部负有向总公司完成利润的责任，同时可以根据本事业部活动的需要设置职能部门和机构。如下图所示。



事业部型结构图

（一）事业部型结构特点

- 1、公司实行“集中政策，分散经营”管理体制，即在集中领导下进行分权管理。
- 2、公司相应分为三个层次：投资决策中心（公司总部）、利润中心（各事业部）、成本中心（事业部内所设置的生产部门和相关职能机构）。
- 3、公司总部作为投资决策中心，负责公司的经营发展战略，不再参与具体的日常生产经营活动，总部主要抓住“用人权”和“财权”，即如何分配财力和如何派出各事业部经理，并利用利润等指针对事业部进行控制。
- 4、公司按产品或地区分别成立若干个事业部。该项产品或地区的全部业务，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营。事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作，统一领导其所管的事业部和研制、技术等辅助部门。

（二）主要优点

- 1、总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；
- 2、事业部实行独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现企业的内部协作；
- 3、各事业部之间有比较，有竞争，这种比较和竞争有利于企业的发展；
- 4、事业部内部的供、产、销之间容易协调，不像在直线职能制下需要高层管理部门过问；
- 5、事业部经理要从事部整体来考虑问题，这有利于培养和训练管理人才。
- 6、事业部制以利润责任为核心，能够保证公司获得稳定地利润；

（三）主要不足

- 1、公司与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费；

2、事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作，一些业务联系与沟通往往也被经济关系所替代。

3、对事业部经理综合素质要求高。

4、事业部间竞争激烈，可能发生内耗，协调也较困难。

5、总公司对各事业部的控制方面存在一定难度。

（四）事业部结构具体形式

事业部主要有两种形式：产品事业部、区域事业部

1. 产品事业部（又称产品部门化）

按照产品或产品系列组织业务活动，在经营多种产品的大型企业中早已显得日益重要。产品部门化主要是以企业所生产的产品为基础，将生产某一产品有关的活动，完全置于同一产品部门内，再在产品部门内细分职能部门，进行生产该产品的工作。这种结构形态，在设计中往往将一些共用的职能集中，由上级委派以辅导各产品部门，做到资源共享。

产品部门化的优点是：

①有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥；

②每一个产品部都是一个利润中心，部门经理承担利润责任，这有利于总经理评价各部门的政绩；

③在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易，比完全采用职能部门管理来得更有弹性；

④容易适应企业的扩展与业务多元化要求。

产品部门化的缺点是：

①需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不易得到；

②每一个产品分部都有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制；

③对总部的各职能部门，例如人事、财务等，产品分部往往不会善加利用，以至总部一些服务不能获得充分的利用。

2. 区域事业部制（又称区域部门化）

对于在地理上分散的企业来说，按地区划分部门是一种比较普遍的方法。其原则是把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。按地区划分部门，特别适用于规模大的公司，尤其是跨国公司。这种组织结构形态，在设计上往往设有中央服务部门，如采购、人事、财务、广告等，向各区域提供专业性的服务。

部门化的优点是：

①责任到区域，每一个区域都是一个利润中心，每一区域部门的主管都要负责该地区的业务盈亏；

②放权到区域，每一个区域有其特殊的市场需求与问题，总部放手让区域人员处理，会比较妥善、实际；

③有利于地区内部协调；

④对区域内顾客比较了解，有利于服务与沟通；

⑤每一个区域主管，都要担负一切管理职能的活动，这对培养通才管理人员大有好处。

其缺点是：

①随着地区的增加，需要更多具有全面管理能力的人员，而这类人员往往不易得到；

②每一个区域都是一个相对独立的单位，加上时间，空间上的限制，往往是“天高皇帝远”，总部难以控制；

③由于总部与各区域是天各一方，难以维持集中的经济服务工作。

总体来说，事业部必须具有三个基本要素：即相对独立的市场；相对独立的利益；相对

独立的自主权。它适用于规模庞大，品种繁多，技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式，例如 GE 公司在全球由 16 个事业部组成；惠普公司由测量系统、计算机产品和计算机系统三个事业部组成，中央职能部门为财务和行政管理部门。近几年我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。

（五）“模拟分权制”与“事业部”

模拟分权制是一种介于直线职能制和事业部制之间的结构形式。

现实中，有许多大型企业，如连续生产的钢铁、化工企业由于产品品种或生产工艺过程所限，难以分解成几个独立的事业部。又由于企业的规模庞大，以致高层管理者感到采用其他组织形态都不容易管理，这时就出现了模拟分权组织结构形式。

所谓模拟，就是要模拟事业部制的独立经营，单独核算，而不是真正的事事业部，实际上是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构，享有尽可能大的自主权，负有“模拟性”的盈亏责任，目的是要调动他们的生产经营积极性，达到改善企业生产经营管理的目的。

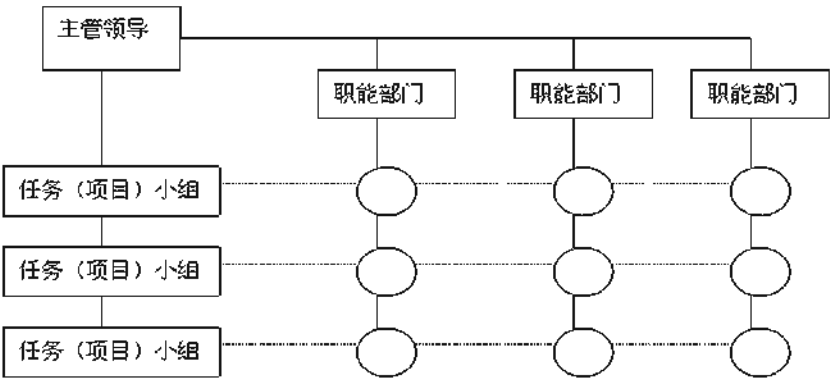
需要指出的是，各生产单位由于生产上的连续性，很难将它们截然分开，就以连续生产的石油化工为例，甲单位生产出来的“产品”直接就成为乙生产单位的原料，这当中无需停顿和中转。因此，它们之间的经济核算，只能依据企业内部的价格，而不是市场价格，也就是说这些生产单位没有自己独立的外部市场，这也是与事业部的差别所在。

模拟分权制的优点除了调动各生产单位的积极性外，就是解决企业规模过大不易管理的问题。高层管理人员将部分权力分给生产单位，减少了自己的行政事务，从而把精力集中到战略问题上来。其缺点是，不易为模拟的生产单位明确任务，造成考核上的困难；各生产单位领导人不易了解企业的全貌，在信息沟通和决策权力方面也存在着明显的缺陷。

8.2.2 组织结构类型（二）

一、矩阵型结构

矩阵型结构是由纵向的职能结构系统和横向的产品或项目系统交叉形成的组织结构。如下图所示。在这种结构中，为了完成某项任务(产品或项目)，由各职能部门派人联合组成专门的小组，并指定专人领导，任务完成后，小组撤消，成员回到原来的部门。小组成员受到本职能部门和小组负责人的双重领导。



矩阵型结构图

矩阵型结构的出现是企业管理水平的一次飞跃。当环境一方面要求专业技术知识，另一方面又要求每个产品线能快速做出变化时，就需要矩阵型结构的管理。前面我们讲过，职能型结构强调纵向的信息沟通，事业部型结构强调横向的信息流动，而矩阵型结构能够将这两种信息流动在企业内部同时实现。

在实际操作中，这种双重管理的结构建立和维持起来都很困难，因为有权力的一方常常占据支配地位。因此比较成熟的矩阵式管理模式为带有项目 / 产品小组性质的职能型组织。职能部门照常行使着管理职能，但公司的业务活动是以项目的形式存在的。项目由项目经理全权负责，他向职能经理索要适合的人力资源，在项目期间，这些员工归项目经理管理。而职能经理的责任是保证人力资源合理有效的利用。

企业是否应该实行矩阵式管理，应该依据下面三个条件加以判断：

条件一：产品线之间存在着共享稀缺资源的压力。该组织通常是中等规模，拥有中等数量的产品线。在不同产品共同灵活地使用人员和设备方面，组织有很大压力。比如，组织并不足够大，不能为每条产品线安排足够的工程师，于是工程师以兼职项目服务的形式被指派承担产品服务。

条件二：环境对两种或更多的重要产品存在要求。例如对技术质量和产品快速更新的要求。这种双重压力意味着在组织的职能和产品之间需要一种权力的平衡。为了保持这种平衡就需要一种双重职权的结构。

条件三：组织所处的环境条件是复杂和不确定的。频繁的外部变化和部门之间的高度依存，要求无论在纵向还是横向方面都要有有效的协调与信息处理。

根据上面的条件可以看出，提供咨询服务的公司最适合采用矩阵型结构。例如中型规模的咨询公司，这样的公司规模在几十人至上百人，咨询顾问可以根据业务专业划分为不同的职能团队，例如财务咨询，生产、工程咨询，管理咨询小组。由于咨询顾问的成本较高，优秀的咨询顾问资源相对稀缺，而咨询公司没有统一的产品，需要根据客户的具体情况进行二次设计，每一个项目都是一个全新的产品，无法通过流水线作业完成。而且，产品的质量需要由项目经理和职能经理共同控制。矩阵式的结构能最好的满足以上的条件。

矩阵型结构的优势在于它能使人力、设备等资源在不同的产品 / 服务之间灵活分配，组织能够适应不断变化的外界要求。这种结构也给员工提供了获得职能和一般管理的两方面技能。在矩阵式组织里，关键组织成员的角色定位非常重要。这些关键组织成员包括：高层领导者、矩阵主管和员工。

高层领导者的主要职责是维持职能经理和产品经理之间的权力平衡。高层领导者也必须愿意进行决策委托，鼓励职能经理和产品经理直接接触，共同解决问题，这将有助于信息共享和协调。

矩阵主管的问题在于如何控制他们的下属。由于下属接受两个主管同时领导，不自觉的员工会利用这个机会钻空子，造成主管对他的管理真空化。因此，职能和产品主管必须一起工作，解决问题。职能主管主要解决下属的技术水平问题，而项目主管则具体管理下属在这个项目上的行为、工作结果和绩效。这些活动需要大量的时间、沟通、耐心以及和别人共同工作的技巧，这些都是矩阵管理的一部分。

员工接受双重领导，经常能体会到焦虑与压力。他的两个直接经理的命令经常会发生冲突。这时双重主管的员工必须能够面对产品经理和职能经理的指令，形成一个综合决策来确定如何分配他的时间。员工们必须和他的两个主管保持良好关系，他们应该显示出对这两个主管的双重忠诚。

矩阵型结构最早应用于飞机制造和航天器械的生产项目中。职能部门包括研发、工程、安装、测试等等。每一个项目都需要全新的产品，例如新型飞机、宇宙火箭等。现在，矩阵

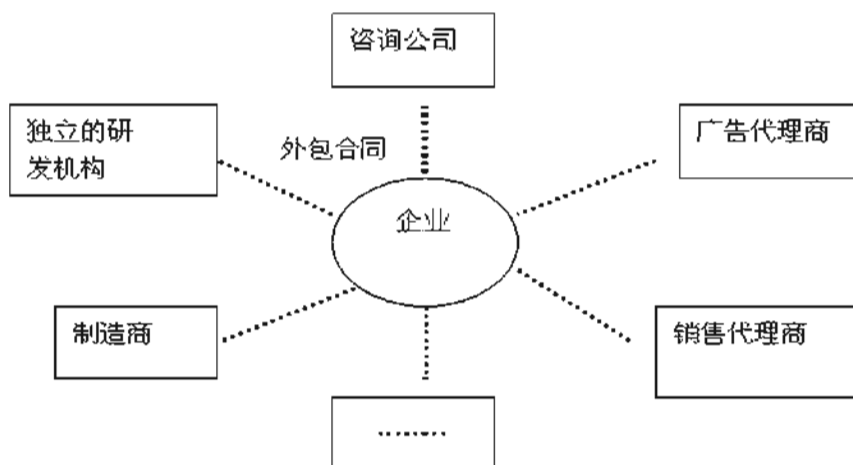
型结构已经在跨国公司里普遍使用。

二、网络型结构

网络型结构，又称为虚拟型组织结构。网络型企业组织结构产生的本质在于现代信息科学技术高度发达，Internet 技术的广泛扩展和利用，使得企业与外界的联系极大增强，企业的经营地理范围不再局限于一个国家、一个地区，而是通过互联网与世界相联，世界成为名副其实的“地球村”。正是基于这一条件，企业可以重新审视自身机构的边界，不断缩小内部生产经营活动的范围，相应地扩大与外部单位之间的分工协作。这就产生了一种基于契约关系的新型组织结构形式，即网络型组织结构。

（一）网络型组织结构的表现形式

网络型组织结构是一种只有很精干的中心机构，而依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动。被联结在这一结构中的各组织之间并没有正式的资本所有关系和行政隶属关系，只是通过相对松散的契约（外包合同）纽带，透过一种互惠互利、相互协作、相互信任和支持的机制来进行密切的合作。如下图所示。



网络型组织结构图

（二）主要优点

采用这种结构的企业能够大大减少管理层次，由于其大部分职能都是“外购”的，中心组织就具有了高度的灵活性，并能集中精力做自己最擅长的事。在实际中，采用网络结构的企业大部分将自己的职能集中于设计或营销。

（三）主要不足

- 1、中心组织难以对制造活动实施严密的控制，因而在产品质量上存在风险；
- 2、网络组织所取得的设计上的创新很容易被窃取，因为产品一旦交与其他企业生产，要想防止创新外泄将是十分困难的。

网络结构既适用于小型组织，也适用于大型组织。例如著名的耐克公司、卡西欧公司都采用了网络结构。IBM 公司、美国电话电报公司、美孚百油公司也部分采用了网络结构。但是，网络结构并不是对所有企业都适用。一般说来，它比较适合于玩具和服装制造业，因为这两个行业都需要很高的灵活性以对时尚的变化作出迅速反应。网络结构也适合于那些制造活动需要低廉劳动力的公司，这也是发达国家和地区的大公司较多采用网络结构的主要原因之一。

三、控股型结构

控股型结构又称H型结构(Holding Company Form)。这是一种较事业部更为彻底的分权结构。在采用控股型结构的企业中，起主导作用的是一个具有较强经济实力的控股公司，它通过控股、参股所拥有的控制权实现对成员企业的投资决策、人事安排、发展规划以及生产、营销、开发等经营活动的控制和干预，协调和维持成员企业行为的一致性。成员企业之间根据相互控股、参股的程度和协作关系的不同，分为核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业。核心层企业与紧密层企业之间是控股关系，核心层企业、紧密层企业与半紧密层企业之间是参股关系，核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业与松散层企业之间是契约协作关系。核心层企业称为控股公司或母公司。

与事业部型的结构相比，它具有以下特点：

1、母公司和子公司不是行政上的隶属关系，而是资产上的联结关系。母公司对子公司的控制，主要是凭借股权，在股东会和董事会的决策中发挥作用，并通过任免董事长和总经理来贯彻实施母公司的战略意图。

2、子公司与事业部不同，在法律上是具有法人地位的独立企业。它有自己的公司名称和公司章程，其财产与母公司的财产彼此独立注册，各有自己的资产负债表。子公司自主经营、独立核算、自负盈亏，独立承担民事责任。

3、子公司制与事业部制相比，它的优点是：由于母公司与子公司在法律上各为独立法人，母公司无须承担子公司的债务责任，相对降低了经营风险；子公司无法吃母公司的“大锅饭”，使子公司有较强的责任感和经营积极性。但也有缺点，主要是：母公司对子公司不能直接行使行政指挥权力，对子公司的控制必须通过股东会和董事会的决策来发挥其影响作用；母子公司各为独立纳税单位，相互间的经营往来及子公司的盈利所得需双重纳税。

8.2.3 组织变革

一、组织变革的概念

组织变革是指组织根据外部环境和内部情况的变化，及时地改变自身的内在结构，以适应内外环境不断变化的过程。组织作为一个开放系统，必然会不断地与外界环境进行交换，并随着内外环境的变化而变化。完全静态的组织很难适应内外环境的不断变化，只有不断地进行变革，保持动态平衡的组织才能担负起组织的责任，才是有效的组织。

组织行为学家安德鲁·J·杜布林(A. J. Dubrin)将组织变革分成三种类型。每种类型又按影响的大小分成影响大的组织变革和影响小的组织变革。如下表所示。

类型 程度		技术或业务	组织结构或政策	人员
变 革 影 响 大 小 的 程 度	影响大	1. 生产过程自动化。单位业务变革；机械设计改为电力设计。	2. 新的鼓励计划。工作流程从目的变为过程。	3. 单位主管易人，领导作风改变。
	影响小	4. 安装更高效的计算机系统。	5. 改变作息时 间，组织更名。	6. 大单位增加 1 个人，表现不好 的被解雇。

表 杜布林对组织变革的分类表

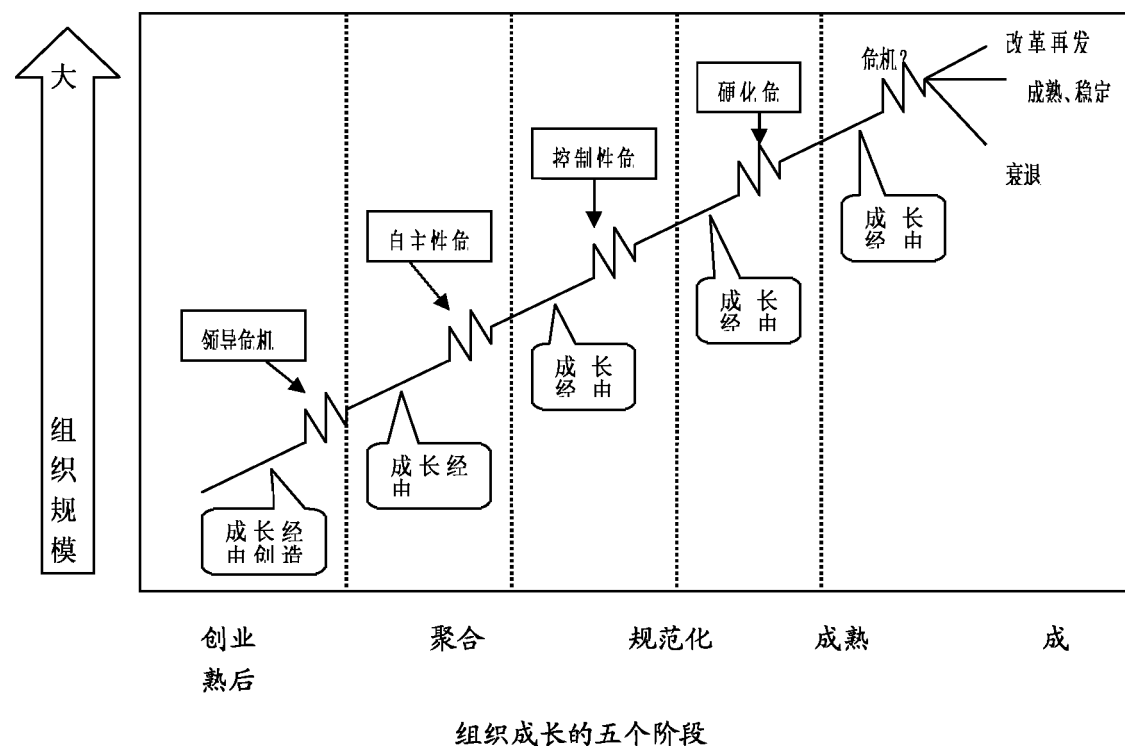
从该表中发现，在技术方面采用生产过程自动化；在组织结构方面，实施新的鼓励计划；

在人员方面，调换主管人员等三种类型的变革，是影响最大的组织变革。

管理学的研究表明，组织变革的核心问题是效率、效益和员工的满意度问题。因此，组织变革应从两个大的方面进行。一方面，变革要与组织所处环境相适应。因为从一般意义上说，任何组织都难以控制环境的变化和避免环境变化对组织的影响。这就决定了组织必须经常地审定自身的战略发展规划，主动改变自身的结构，不断设计出新的有关的制度和办法，才能适应和改变环境，顺利地实现组织目标；另一方面，组织变革要有利于改善员工行为。组织是由员工构成的，组织的各项变革都会相应地引起员工心理和行为的改变。组织管理者在进行各项改革时，要认真研究职工心理和行为的特点，按照员工的心理和行为规律，采取有针对性的管理措施，才能提升员工的满意度，从而提高员工实现组织目标的积极性。

二、组织的生命周期理论

组织像任何有机体一样有其生命周期。格林纳(Greiner)认为一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段。每阶段的组织结构、领导方式、管理体制和职工心态都有其特点。每一阶段最后都面临某种危机和管理问题，都要采用一定的管理策略解决这些危机以达到成长的目的。如下图所示。



第一个阶段为创业阶段。这是组织的幼年期，规模小，人心齐，关系简单，一切由创业者决策指挥。组织的生存与成长完成取决于创业者的素质与创造力。他创造了市场，掌握整个组织的活动与发展。一般这些创业者为技术业务型领导者，不重视管理。随着组织发展，管理问题日趋复杂，使创业者感到无法以个人的非正式沟通来解决问题，因此到了创业的后期，组织内部管理问题层出不穷，从而产生“领导危机”。

第二个阶段为聚合阶段。这是组织的青年时期，企业在市场上取得了成功，人员迅速增多组织不断扩大，职工情绪饱满，对组织有较强的归属感。创业者经过锤炼自己成为了管理者或引进了有经验的专门管理人材。这时为了整顿正陷入混乱状态的组织，必须重新确立发展目标，以铁腕作风与集权的管理方式来指挥各级管理者，这就是“成长经由命令”。在这种管理方式下，中下层管理者往往由于事事都必须请示，听命于上级而感到不满，要求获得

更大的自主决定权。但是，高层主管已经习惯于集权管理，一时难以改变，“自主性危机”因而产生。

第三个阶段为规范化阶段。这是组织的中年时期，这时企业已有相当规模，增加了许多生产经营单位，甚至形成了跨地区经营和多元化发展。如果组织要继续成长就要采取授权的管理方式，采用分权式组织结构，容许各级管理者有较大的决策权力。这个阶段属于“成长经由授权”。但是日久又使高层主管感到由于采取过分的分权与自由管理，企业业务发展分散，各阶层、各部门各自为政，本位主义盛行，整个组织产生了“失控危机”。

第四个阶段为成熟阶段。为了防止“失控危机”，组织又有采取集权管理的必要，将许多原属中基层管理的决策权重新收归总公司或高层管理者。但是由于组织已采取过分分权的办法，不可能重新恢复到第二阶段的命令式管理。解决问题的办法是在高层主管的监督与加强各部门之间的协调、配合，加强整体规划，建立管理信息系统，成立委员会组织，或实行矩阵式组织。一方面使各部门有所作为，另一方面使高层主管能够掌握控制整个公司的活动与发展。为此就必须拟定许多规章制度、工作程序和手续。随着业务的发展，这些规定、制度成了妨碍效率的官样文章，文牍主义盛行，产生了“官僚主义危机”或“硬化危机”。

第五个阶段是成熟后的阶段。此阶段组织既可以通过组织变革与创新重新获得再发展，也可以更趋向成熟、稳定，也可能由于不适应环境的变化而走向衰退。为了避免过分的依赖正式规章制度和刻板的手续所形成的文牍主义，必须培养管理者和各部门之间的合作精神，通过团队合作与自我控制以达到协调配合的目的，另外要进一步增加组织的弹性，采取新的变革措施，如精简机构，划出核算单位，开拓新的经营项目，更换高级管理人员等。

一个组织并不是每一步都按上述的阶段顺序发展，但却说明了组织在不同的时期面临不同的问题需要采用不同的管理方式。任何组织要生存和发展都需要变革。

三、组织变革的动力和阻力

（一）组织变革的动力

组织变革的动力来自组织外部和组织内部两个方面：

1. 外部环境

外部环境导致组织变革的动力主要来自三个方面：

(1) 技术的不断进步。新技术的飞速发展，影响到人类生活的每一个方面。在不久的将来，企业将只需要很少量的员工做重复性的常规性工作。很多产业将只要很少的直接的体力劳动，单个工人就能控制一个大型水力发电厂、炼油厂，或通过电子计算机来控制全部自动化的水泥厂。因此，技术的进步会促使组织发生重大变革。

(2) 价值观念的变化。价值观念的变化是组织变革的第二种外部动力。随着社会的进步，价值观念（包括社会价值观念和个人价值观念）都在发生变化，过去认为有价值的东西，现在被人们认为是无价值或价值不高的东西，人们在不断追求新的价值。这种价值观念的变化，必然反映到组织中来，对组织产生潜移默化的作用。

(3) 社会制度结构的变化。宏观经济政策和社会体制的变化，必然会影响到企业组织的变革。如国家的产业政策、投资政策、消费政策、管理体制等方面的变化，都会促使组织发生变革。

(4) 社会需求的变化。社会需求的变化，必然导致市场的变化。有些市场不需要的老产品被淘汰，而市场需要的新产品将不断地被开发出来。因此，为了适应社会需求的变化，企业组织就需要不断地进行变革。

2. 内部条件

组织的内部条件主要是指组织目标、组织结构、权力系统及内部成员的工作态度、工作期望、个人价值观念等。这些条件的变化，也是组织变革的动力。

(1) 组织成员要求在工作中有个人发展的机会，可是组织仍然倾向于简单化、专业化的管理方式，从而限制了成员发展的机会。

(2) 组织等级分明，地位差别大，实行严格控制，而成员希望在工作中相互影响，希望彼此以公平、平等的态度赤诚相见。

(3) 组织成员希望在自尊、人际间的亲密关系等情感方面得到满足，而组织却强调理性，不注意情感的一面。

(4) 组织成员希望在工作中立即获得当前需要的满足，但是组织的奖惩、晋升等仍然是后延的满足。

(5) 组织领导者仍然习惯于以竞争的办法设计组织，可是成员随着生活水平的提高，逐渐对相互竞争失去兴趣。

3. 组织变革的征兆

心理学家西斯克 (N·L·Sisk) 认为，当组织面临下列几种情况之一时，就表示出组织变革的需要。

(1) 决策的形成过于缓慢，以致无法把握良好的机会，或者时常造成错误的决策。

(2) 组织沟通不良。

(3) 组织的主要功能显得无准备或低效率。

(4) 组织缺少创新。

组织有变革的必要性，但是否实行变革，往往要进行综合经济技术论证。对此，美国利特尔咨询公司提出了一个公式：

$$c=(abd)>x$$

式中：c 表示改革；a 表示人们对现状的不满程度；b 表示对变革后可能达到情况的概率；d 表示现实的起步措施，x 代表变革所付出的代价。只有 c 大于 x 时，变革才有实际意义。如果它们的差值越大，那么变革的可行性也就越高。

(二)、组织变革的阻力

组织变革是组织权力、利益和关系的大调整，因此不可避免地会触犯一部分人的既得利益和权力，会切断一些人已经形成的亲密关系，或者使人们感到不习惯、不舒服。西方一位物理学家曾形象地说：“物质中最不易起化学反应的是人的大脑。”

变革的阻力来自两个方面，即个人的阻力和组织的阻力。

1. 个人的阻力

来自个人方面的阻力主要有：

(1) 有选择的注意力和保持力。一个人一旦确立了自己的态度后，他对别人的建议只是在他既定态度的框框内作出反应。即使是正确的措施，当与他本人的态度不一致时，也会产生阻力。

(2) 人们的习惯。除非情况发生了显著的变化，否则人们通常总是按照自己的习惯对外部环境的刺激做出反应。

(3) 依赖性。如果人们没有培养自我尊重的观念，对他人的依赖性就可能成为他们对变革的阻力。

(4) 认知障碍。职工不明了变革的意义，心理承受力低；担心变革不能成功，对发动变革缺乏信心。

(5) 经济上的原因。职工担心变革会影响自己的利益。

(6)职业的心理定势(亦称职业心向)。员工在经常性的工作中和长期从事的职业中,容易形成心理上的准备状态。职业的心理定势对常规性工作有积极作用,可以大大提高生产效率。但对变革来说,会使职工觉得生产、工作不习惯,难以适应而产生心理上的压力,影响生产、工作效率,对变革产生消极影响。

(7)嫉妒心理。有嫉妒心理的员工,往往对变革取得的成绩不满,常用流言蜚语攻击中伤改革者;有的用匿名信诬陷和威胁改革者;有的甚至直接攻击改革者。这种病态心理和行为,不仅给改革者造成心理压力,而且给积极支持和参加变革的员工制造心理障碍。

2. 组织的阻力

来自组织方面的阻力主要有:

(1)对权力和地位的威胁。组织中某些人可能把变革看作为对他们的权力或地位的一种威胁,因而在思想和行动上以各种形式抵制对权力和地位有威胁的变革。

(2)组织结构的障碍。组织的等级层次过多,可能使一些触犯了组织某一层利益的好主意、好方法因经过的信息沟通渠道过多,而遭到抵制。

(3)资源的限制。资源的缺乏使某些企业愿意维持现状,而当能够获得可利用的资源时,他们愿意变革。因此,资源的缺少也构成对变革的一种阻力。

(4)组织的效益。变革如果能给组织带来发展,提高效益,人们会乐意这样干;如果不能促进发展,提高效益,就会成为一个阻碍因素。

(5)群体的自动制衡。变革的意义一时尚未被群体成员所认同,或群体目标与变革目标不一致,那么由于群体规范和群体压力的作用,群体成员会采取一致行为加以抵制,以保持原有的平衡,阻碍变革的进行。

四、组织变革的程序与策略

(一) 组织变革的程序

组织结构的变革是一个过程。为了科学地、有步骤地进行变革,需要遵守一定的合理程序和步骤。有些企业,由于忽视了变革的合理程序,看到了一些征兆,不经深入细致的研究,就贸然地进行改革,不但没有达到改革的预期目的,反而造成管理工作的混乱和损失。例如,我国企业在历史上就有过“都下去”、“全上来”的经验教训。先是由于缺乏深入的研究与准备,不区分各企业、各类人员的具体情况,将企业的许多管理人员和技术人员全部下放到车间去;过后看到了问题,又全部重新调上来。一下一上,严重挫伤了管理人员和技术人员的积极性,给工作带来很大损失,也使以后的组织变革面临更大的阻力。

科学完整的组织变革程序,应包括三个阶段:(1)诊断阶段;(2)计划和执行阶段;(3)评价阶段。评价的结果,又要反馈到第二阶段,对组织变革的计划作出必要的修正。每一个阶段,又包含了一些较小的步骤。这些程序和步骤,可归纳成一个大致的模型,如下表所示。

阶段	步骤	工作内容
诊断	1. 确定问题 2. 组织诊断	提出组织变革的目标和问题 收集资料 and 情况, 进行组织结构分析
计划与执行	3. 提出改革方案 4. 制订改革方针 5. 制订改革计划 6. 实施计划	制订若干可行方案, 供领导抉择 确定改革的指导原则、方式和策略 制订改革步骤, 组织力量试点和推行 实施改革计划
评价	7. 评价效果 8. 信息反馈	检查、分析、评价改革的效果和存在的问题 及时反馈, 对原定方案和计划作修正

表 组织变革的程序

（二）组织结构变革的策略

组织变革是对原有组织的再设计，它不仅是立新，首先还需要破旧。因为任何组织在运行过程中，其结构、体制和行为规范总是会趋于定型化，并与外部环境融为一体。只有破除了旧的行为方式，才能建立起新的行为方式。而且，组织变革是一项涉及面广、影响深远、变革时间长、推行阻力大的系统工程，企业要在边生产中边变革组织，因此处理好持续性与变动性的关系就是成功地进行组织变革的前提。鉴于组织变革的这些特点，有关组织变革的策略就需考虑如下一些问题。

1. 树立积极慎重的指导思想

前面已经讲到，随着企业内外部环境的变化和企业战略的改变，企业组织结构也必须作出相应的改变，这是企业成长和发展的组织保证。因此，企业领导者和职工对于合理的组织结构改革应当持积极的态度。要重视对组织结构的改革，那种认为组织结构改革是软任务，改不改都无关紧要，管理主要看领导能力，什么组织形式都行等的看法是不对的。也要克服观望等待和消极畏难的情绪。

但是，组织结构的改革，是一项复杂而细致的工作，它的牵涉面较广。不仅原来的管理职责权限的分工要重新调整，而且有关的规章制度也要作相应的修改；它涉及人事关系，有关人员的职务、岗位和工作专业将发生改变，必将引起人们思想上的波动，产生较大的阻力；组织变革见效较慢，新旧交替还将在一定时期内影响正常的生产和经营。因此，企业领导者在指导思想上必须既积极又慎重，要采取科学的步骤和方法，决心要大，工作要细，稳步前进，妥善组织。在这方面，我国组织改革历史上是有许多经验教训可以总结的。结合实践，应注意以下几点。

（1）首先要抓好组织改革的教育和宣传，要积极开展组织理论和组织设计的培训，明确意义、目的、原则和方法；要积极宣传组织改革的必然性、重要性、长期性和艰巨性，认识组织变革势在必行，要勇于探索，勇于实践；要明确组织改革的目的性，它是实现企业发展战略、完成企业任务目标的需要。切不可把组织结构的改革理解成单纯的机构增减、人员增减、人事安排。以前我们组织改革之所以来回折腾的一个重要原因，是组织改革的目的不明确、不正确，单纯减人员、减机构，结果很快又翻过来，改回去。

（2）组织改革方案的产生，要经过认真的调查，仔细的研究，精心的组织设计，反复的上下酝酿，力求达到比较成熟的程度，避免少数人心血来潮和朝令夕改的现象。

（3）改革方案的实施，要有计划、有步骤地进行。有条件的尽可能先进行试点，然后根据条件逐步推广。实施中要根据试点经验，不断改进和完善原订方案。力戒那种“一刀切”、“一个模子”，以及不问各单位条件一律“限期完成”的做法。

（4）在组织改革的全过程中，要做好深入细致的思想政治工作，消除阻力，保证生产稳定、工作稳定、职工情绪稳定，力争不发生大的曲折和反复。

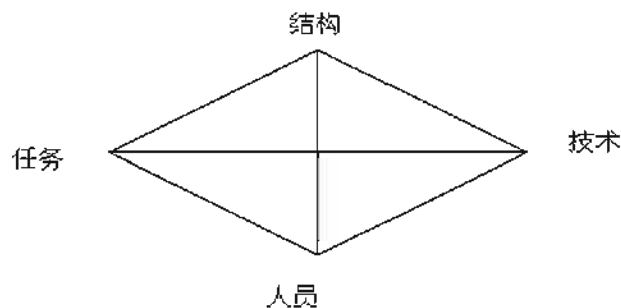
2. 采取综合治理的方针

所谓综合治理，是指组织结构的变革不能孤立地进行，而必须同有关的工作配套、同步地进行。具体表现在以下三个层次。

（1）组织结构设计内部各部分内容的配套改革。主要包括职能设计与结构设计、流程设计的配套；纵向结构与横向结构设计调整的匹配；高层、中层和基层组织变革的匹配，以及体制、机构的变革同规章制度、定员编制相应修改的配套等。不同的企业在推行组织变革过程中，可能选取不同的方面作为突破口，如有些组织变革以职能转变作为中心，有一些则以结构调整或流程变革作为基本的着眼点。突破的方面不一样，但最终都要取得组织结构各方

面内容的相互匹配、和谐统一。

(2)企业系统内部变革的配套。美国的莱维特(Harold Leavitt)曾提出整个企业(或其他组织)变革的系统模式。他指出,企业变革的内容,全面地说,应包括四个方面,即任务、人员、技术和组织结构。如下图所示。



企业(或其他组织)变革的系统模式图

任务:是指组织设立的目标和任务。对企业来讲,就是企业提供给社会的产品或服务。这个任务,具体到企业内部,就分解为各级各方面的具体工作任务。企业产品或服务的变革,如调整产品结构、制造新产品等,是企业变革的重要内容。

人员:是指企业领导人员及职工的态度、技能、期望、信念、风格等状况。企业人员结构及素质的变革是企业变革的又一重要内容。

技术:对制造业企业来讲,是指企业制造产品的技术装备和工艺方法。技术改造,新工艺、新材料等的采用,是企业技术变革的主要内容。技术变革当然是企业变革的重要内容。

结构:即企业的组织结构,如权责分工、机构设置、集权程度、协调方式等。

莱维特的组织变革系统模式主要说明:这四方面的变革,具有很高的相互依赖性。例如,企业调整产品结构,改产某种技术先进的新产品,这就相应地要求变革生产技术,要求相应提高企业全体人员的素质,要求相应地调整组织结构。他还指出,在许多企业中,这四方面的变革往往是同时发生的。

这一理论模式给我们的启示是:它一方面说明,当组织的任务、技术、人员素质等状况发生较大变革后,企业的组织结构也必须相应地作出必要的调整;另一方面则说明,孤立地变革企业组织结构,并不能完全解决企业存在的问题,必须高瞻远瞩,从整个企业的变革全局出发,综合治理,相互配套,才能取得预期效果。我国企业组织改革的实践经验也充分说明了这一道理。凡是把组织结机构改革当作一件孤立的事情来抓,单纯地在机构增减、人员增减、权力上收下放方面做工作,往往达不到应有的效果。

(3)企业内部变革同外部条件改革的配套。企业外部条件因素主要有:工业生产和劳务的专业化协作水平、企业经营自主权(包括机构设置权的落实、政府经济管理机关职能和作风的转变、劳动人事工资制度的改革、社会保障制度的完善,等等。加快这些外部条件的改革,是企业组织体制改革得以顺利进行的重要条件。

3. 实行有计划的组织结构变革方式

企业组织结构的变革方法,从改革的时间和方式来说,有三种基本方式。

(1)改良式的变革。这种变革方式一般属于修修补补、小改小革。例如,为了协调某几个职能部门的关系,而新成立一个委员会;为了加强对国际市场的营销工作,从销售科中独立出一个涉外经营科来;为了减轻某一领导人员的工作负担,为其配备一名经理助理等等。

这是企业中经常采用的一种方式。它的优点是能够根据企业当前的实际需要，局部地进行变革，阻力较小。其缺点主要是缺乏总体规划，头痛医头，脚痛医脚，带有权宜性措施的性质。

(2) 爆破式的变革。这种变革方式往往涉及公司组织结构重大的以至根本性的变更，而且宣布改革后在较短时间内限期完成。这是一种特殊的方式。例如，两家公司合并，上层领导机构重新改组；一位新上任的领导，面对经营状况严重恶化和管理的无效率状态，用大刀阔斧的方式对组织机构和人员进行调整等。许多人指出，必须十分谨慎地使用这种爆破式的变革方式。这不仅是因为仓促改革常常会导致考虑不周，而且会使许多职工丧失安全感，造成士气低落，影响生产和经营，甚至引起对变革的强烈反对。我国历史上也曾采用过运动方式来搞精简机构，短时间内限期完成，将大量管理干部下放到车间。实践证明这种经验是不成功的。而组织变革的方式不当，是当时企业组织改革未能取得成功的主要原因之一。

(3) 计划式的变革。这种方式就是通过对企业组织结构的系统研究，制定出理想的改革方案，然后结合各个时期的工作重点，有计划、有步骤地加以实施。这种方式的特点是：有战略眼光，适合组织长期发展的要求；组织结构的变革可以同人员培训、管理方法改进同步进行；职工有较长时间的准备，阻力较小。因此，这种方式是比较理想的方式。企业要进行较大的组织变革，应当尽量采用这种方式，而避免采用爆破式。

为了有计划地进行组织变革，要实行以下一些措施。

(1) 专家诊断。在改革前，聘请企业外部的管理咨询人员或企业内部的专家，对企业组织存在的主要问题及改革方向进行专题的调查、研究和论证，提出最佳的改革方案。企业组织结构的变革，是一项专业性很强、涉及面很广的工作，国内外许多企业的实践证明，把企业组织改革作为一项专门课题，聘请专家进行诊断，是必要的和值得的。

(2) 全面规划。前面已经提到，制定组织发展规划是综合治理的需要。不仅如此，由于企业组织的较大变革往往需要较长的时间（如两年或三年，对此实行计划式的变革方式，就必须事先制定好组织发展的全面规划，以保证改革能有计划、有步骤地进行。

(3) 职工参加。广泛吸收有关职工参与现状调查研究以及改革方案和实施步骤的讨论。这样做，既有利于吸收其有益的意见，使改革方案更加符合实际和具有广泛的群众基础；同时也是为了制造舆论，减少改革的阻力。为此，要克服组织结构变革的神秘观念，防止由少数几个领导人讨论决定的做法。

第九章 人员配备

一、主要内容：

主要介绍人员配备的任务、工作内容、程序和原则，管理人员选聘的渠道（外部招聘、内部提拔）和标准、程序（公开招聘、人员的挑选、民意测试、选定管理人员）与方法，管理人员考评的目的、作用、内容、程序及方法（排序法、平行比较法、强制分布法、尺度评价法、行为定位等级评价法、关键事件法），管理人员培训的目标、方法（工作轮换、设置助理职务、临时代理职务、职业模拟、案例评点）和途径。重点掌握管理人员的招聘、考评及培训的方法。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 掌握人员配备的相关知识。
2. 区分外部招聘与内部提拔的优缺点以及对员工和企业的影响。
3. 描述管理人员的招募和甄选步骤。

4. 列举管理人员考评的几种方法，并对其程序的使用情况进行描述。
5. 掌握管理人员培训的主要方法及其特点。

三、学习建议：

1. 根据所学知识对比现实组织中对管理人员招聘、考评、培训方法有哪些欠缺，需要如何进行改进。
2. 讨论企业中哪些岗位适合外部招聘，哪些岗位适合内部提拔。
3. 运用所学的知识对管理人员进行培训，并对培训效果做出评价。

四、教学内容

人员配备

一、人员配备

（一）、人员配备的任务

人员配备的主要内容和任务是：通过分析人与事的特点，谋求人与事的最佳组合，实现人与事的不断发展。即：根据组织目标和任务，正确选择、合理使用、科学考评和培训人员，以合适的人员去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务的完成。具体来说有两点：

1. 从组织需要的角度去考察

（1）要通过人员配备使组织系统开动运转。设计合理的组织系统要能有效地运转，必须使机构中每个工作岗位都有适当的人去占据，使实现组织目标所必需进行的每项活动都有合格的人去完成。这是人员配备的基本任务。

（2）为组织发展储备人才。组织是一个动态系统。组织处在一个不断变化发展的社会经济环境中。组织的目标、活动的内容需要经常根据环境的变化作适当的调整，由目标和活动决定的组织机构也会随之发生相应的变化。组织的适应调整过程往往也是发展壮大过程。组织的机构和岗位不仅会发生质的改变，而且会在数量上不断增加。所以，我们在为组织目前的机构配备人员时，还需要考虑机构可能发生的变化，为明天的组织储备和提供各类人才，特别是管理人才。由于管理人才的成长往往需要较长的时间、因此组织要在使用的同时、或通过使用来培训未来的管理人才。

（3）维持成员对组织的忠诚。人才流动对个人来说可能是重要的，它可以使人才自己通过不断的尝试，找到最适合自己能力并能给自己带来最大利益的工作。但是对整个组织来说，人才流动虽有可能给企业输入“新鲜血液”，但人员不稳定、员工离职率高，特别是优秀人才的流失，往往使组织多年的培训费用付之东流，影响企业在发展过程中的人才的需要。因此，要通过人员配备，稳住人心，留住人才，维持成员对组织的忠诚。

2. 从组织成员需要的角度去考察

留住人才，不仅要留住其身，而且要留住其心。只有这样，才能达到维持他们对组织的忠诚的效果。然而，组织成员是否真心实地、自觉积极地为组织努力工作，要受到许多因素的影响。就人员配备来说，要达到这个目的。必须注意：

（1）通过人员配备，使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用。工作的要求与自身的能力是否相符，是否感到“大材小用”，从而“怀才不遇”，工作的目标是否富有挑战性，这些因素与人们在工作中的积极、主动、热情程度有着极大的关系。

（2）通过人员配备，使每个人的知识能力不断发展，素质不断提高。知识与技能的

提高，不仅可以满足人们较高层次的心理需要（“自我实现的需要”已变得越来越现实，特别是对于有一定文化素质的组织成员来说），而且往往是通向职业生涯中职务晋升的阶梯。要通过人员配备，使每个组织成员都能看到这种机会和希望

（二）、人员配备的工作内容和程序

为完成上述任务。人员配备过程中要进行以下工作。

1. 确定各类人员需要量

人员配备是在组织设计的基础上进行的。人员需要量的确定主要以设计出的职务数和类型为依据。职务类型指出了需要什么样的人，职务数量则告诉我们每种类型的职务需要什么样的人。对于新设立的企业来说，一般只需要根据职务设计的分类数量，直接在社会上公开招聘。然而，我们更多的情况是对现有组织的机构与人员配备重新调整的问题，所以在通常情况下，在进行了组织的更新设计后，还需检查和对照企业内部现有的人力资源情况，两相对比，找出差额，确定需要从选聘的人员类别与数量。

2. 选配人员

为了保证担任职务的人员具备职务要求的知识和技能，必须对组织内外的候选人进行筛选，做出最恰当的选择。这些待聘人员可能来自企业内部，也可能来自外部社会。从外部新聘员工或从内部进行调整，各有其优势和局限性。我们将在后面对之加以深入分析。现在需要立即指出的是对候选人能力考察的困难：对于外部候选人的实际工作能力我们往往所知甚少，而对于内部候选人我们了解的也只是他们以前从事较低层次工作时的能力。候选人实际工作能力的辨识困难告诉我们必须谨慎、认真、细致地进行人员配备。把不合适的人安排在不合适的岗位上，不论对个人还是对组织，都会带来灾难性的后果。必须研究和系统科学的测试、评估和选聘方法。

3. 制定和实施人员培训计划

人的发展是一个过程。组织成员在明天工作中所能表现出的技术和能力需要在今天培训，维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员培训特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作，培训既是为了适应组织技术变革、规模扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织的成员、技术、活动、环境等特点。利用科学的方法、有计划、有组织、有重点地进行全面培训。

（三）、人员配备的原则

为求得人与事的优化组合，人员配备过程中必须遵循一些基本原则。

1. 因事择人的原则

选人的目的在于使其担当一定的职务，要求其从事与该职务相符的工作。要使工作卓有成效地完成，首先就必须具备完成这项工作的相应知识和能力。因此，因事择人是人员配备的首要原则。

2. 量才使用的原则

不同的人能力是有差别的。从人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分的发挥。使人的工作热情得到最大限度的激发。

不同组合，会有“天堂”、“地狱”之别

欧洲有这样一种笑话：什么是天堂？天堂就是英国人当警察、法国人当厨师、与意大利人谈情说爱、由德国人来组织一切；什么是地狱？地狱就是法国人当警察、英国人当厨师、与德国人谈情说爱、而由意大利人来组织一切。

同一群人的不同组合，会有“天堂”和“地狱”之别。这使我们思考：在人员配备中，只有量才使用，才能创造“天堂”效应，避免“地狱”之灾？

3. 动态平衡的原则

处在动态环境中的组织是在不断发展的，工作中的人的能力和知识是在不断提高和丰富的，同时，组织对其成员的素质认识也是不断全面、完善的。因此，人员的配备需要进行不断的调整，使能力发展并得到充分证实的人去从事更高层次的负更多责任的工作，使能力平平、不符合职务需要的人有机会进行力所能及的活动，以求使每一个人都能得到最合理的使用。

二、管理人员的选聘

人员配备的一个重要内容是管理人员的选聘。管理人员的选聘就是要把符合管理者职位要求的人员遴选出来，并且聘用到管理岗位上来。管理人员的选聘是管理活动的一个重要环节，它关系着整个管理过程的良性运行和影响着整个组织的活动。因为能否把符合管理者职位要求的人员遴选出来，决定了组织是否能够拥有一支高质量的管理人员队伍，而一支高质量的管理人员队伍是组织活动成功的保证。

（一）、管理人员数量确定

制定管理人员选配和培训计划，首先需要确定组织目前和未来的管理人员需要量。一般来说，计算管理人员的需要量，要考虑下述几个因素。

1. 组织现有的规模、机构和岗位

管理人员的配备首先是为了指导和协调组织活动的展开，因此首先需要参照组织结构系统图，根据管理职位的数量和种类，来确定企业每年平均需要的管理人员数量。

2. 管理人员的流动率

不管组织作出何种努力，总会出现组织内部管理人员外流的现象。此外，由于自然力的作用，组织中现有的管理队伍会因病老残退而减少。确定未来的管理人员需要量，必须对此要有充分的考虑。

3. 组织发展的需要

随着组织规模的不断发展，活动内容的日益复杂，管理工作量将会不断扩大，从而对管理人员的需要也会不断增加。因此，确定管理人员需要量，还须预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

综合考虑上述几种因素，便可大致确定未来若干年内组织大致需要的管理人员数量，从而为管理人员的选聘和培养提供依据。

（二）、管理人员选聘的渠道

组织可从外部选聘或从内部提拔所需的管理人员。

1. 外部招聘

外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

外部招聘干部具有以下优点：

（1）被聘干部具有“外来优势”。所谓“外来优势”主要是指被聘人员没有“历史包袱”，组织内部成员只知其目前的工作能力和实绩，而对其历史、特别是职业生涯中的失败记录知之甚少。因此，如果他确有工作能力，那么便可迅速地打开局面。相反，如果从内部

提升，一些成员可能对新上司在成长过程中的失败教训有着非常深刻的印象，从而可能影响后者大胆地放手工作。

(2) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者都希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己没有得到提升时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不服从管理，甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而利于缓和他们之间的紧张关系。

(3) 能够为组织带来新鲜空气。来自外部的候选人可以为组织带来新的管理方法与经验。他们没有太多的框框程序束缚，工作起来可以放开手脚，从而给组织带来较多的创新机会。此外，由于他们新近加入组织。不存在与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。

外部招聘也有许多局限性，主要表现在：

(1) 外聘干部不熟悉组织内部情况，同时也缺乏人际关系基础，因此需要一段时期的适应才能进行有效的工作。

(2) 组织对应聘者的情况了解深入。虽然选聘时可借鉴一定的测试、评估方法，但一个人的能力是很难通过几次短暂的会晤，几次书面测试而得到正确反映的。被聘人员的实际工作能力与选聘时的评估能力可能存在很大差距，因此组织可能聘用一些不符合要求的管理人员。这种错误的选聘可能给组织造成极大的危害。

(3) 外聘干部的最大局限性莫过于对内部员工的打击。大多数员工都希望在组织中有不断发展的机会，都希望能够担任越来越重要的工作。如果组织经常从外部招聘管理人员，且形成制度和习惯，则会堵死内部员工的升迁之路，从而会挫伤他们的工作积极性，影响他们的士气。同时，有才华、有发展潜力的外部人才在了解到这种情况后也不敢应聘，因为一旦应聘，虽然在组织中工作的起点很高，但今后提升的希望却很小。

由于这些局限性，许多成功的企业强调不应轻易地外聘管理人员，而主张采用内部培养和提升的方法。

2. 内部提升

内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分地证实后委以需要承担更大责任的更高职务。作为填补组织中空缺的管理职务的主要方式，内部提升制度具有以下优点：

(1) 有利于鼓舞士气、提高工作热情，调动组织成员的积极性。内部提升制度给每个人带来希望。每个组织成员都知道，只要在工作中不断提高能力、丰富知识，就有可能被分配担任更重要的工作。这种职业生涯中的个人发展对每个人都是非常重要的；职务提升的前提是要有空缺的管理岗位，而空缺的管理岗位的产生主要取决于组织的发展，只有组织发展了，个人才可能有更多的提升机会。因此，内部提升制度能更好地维持成员对组织的忠诚，使那些有发展潜力的员工能自觉地更积极地工作，以促进组织的发展，从而为自己创造更多的职务提升的机会。

(2) 有利于吸引外部人才。内部提升制度表面上是排斥外部人才、不利于吸收外部优秀的管理人员的。其实不然。真正有发展潜力的管理者知道，加入到这种组织中，担任管理职务的起点虽然比较低，有时甚至需要一切从头做起，但是凭借自己的知识和能力，可以花较少的时间便可熟悉基层的业务，从而能迅速地提升到较高的管理层次。由于内部提升制度也为新来者提供了美好的发展前景，因此外部的人才才会乐意应聘到这样的组织中工作。

(3) 有利于保证选聘工作的正确性。已经在组织中工作若干时间的候选人，组织对其了解程度必然要高于外聘者。候选人在组织中工作的经历越长，组织越有可能对其作全面深入地考察和评估，从而选聘工作的正确程度可能越高。

(4) 有利于使被聘者迅速展开工作。管理人员能力的发挥要受到他们对组织文化、组织结构及其运行特点的了解。在内部成长提升上来的管理人员，由于熟悉组织中错综复杂的机构和人事关系，了解组织运行的特点，所以可以迅速地适应新的管理工作，工作起来要比外聘人员显得得心应手，从而能迅速打开局面。《基业长青》的著名管理学者詹姆斯·柯林斯（James C. Collins）十分推崇“自家长成的经理人”。柯林斯经过研究后发现，“18家伟大的公司在总共长达1700年的历史中，只有四位CEO来自于外部”。

同外部招聘一样，内部提升制度也可能带来某些弊端。主要有：

(1) 引起同事的不满。从若干个内部候选人员提升一个管理人员，可能会使其他落选者产生不满情绪，从而不利于被提拔者展开工作。避免这种现象的一个有效方法是不断改进管理人员考核制度和方法，正确地评价、分析、比较每一个内部候选人的条件，并使每一个候选人都能体会到组织的选择是正确、公正的。

(2) 可能造成“近亲繁殖”的现象。从内部提升的管理人员往往喜欢模仿上级的管理方法。这虽然可使老一辈管理人员的优秀经验得到继承，但也有可能使不良作风得以发展，从而不利组织的管理创新，不利于管理水平的提高。要克服这种现象，必须加强对管理队伍的教育和培训工作，特别是要不断组织他们学习管理的新知识。此外，在评估候选人的管理能力时，必须注意对他们创新能力的考察。

(三)、管理人员选聘的标准

“士兵有权得到能干的指挥员”，这是古罗马凯撒大帝时就已成为名言的一句格言；同样，组织中的每个成员都有权得到最称职的管理人员。战争中，士兵们不得不把自己的生命托付给指挥作战的长官；类似地，在现代社会生活中，组织成员不得不把自己许多需要得到满足的希望寄托于优秀的管理人员。管理人员的配备对组织活动的效率有着非常重要的影响。因此，必须选择合适的管理人员来担任合适的工作。怎样才算是合适的管理人员？这就需要讨论管理人员所必需具备的素质，即：我们应根据哪些标准去选聘管理人员？

在具体讨论管理人员的标准以前，有必要作两点说明。

(1) 组织中不同层次不同职能机构的管理职务，需要完成不同的工作，要求职务担任者具备不同的知识和技能。因此，要列出一个适合所有管理岗位工作人员的条件清单是非常困难的，甚至是不可能的。

(2) 选聘管理人员的主要依据是贡献还是能力？由于这两者并不总是一致的，个人对组织的贡献并不仅仅取决于自己的能力，要受到自身以外的许多其他因素的影响，因此，我们选择了后者。那么不依成员对组织的贡献程度来提升管理人员是否意味着对贡献者的不公平呢？我们认为不是的。对组织成员贡献的补偿主要是分配中的报酬，特别是给予物质方面的报酬。当然，贡献的大小有时也是能力高低的一种标志，如果某个成员不仅为组织提供了特殊贡献，而且在提供贡献的过程中，充实了工作技能相知识，能够胜任更高层次的工作，那么这种特殊贡献应该成为予以提升的补充依据。

不同管理层次的具体管理业务工作是不同的，但其本质特征则是一样的，即：组织和协调。因此，对不同管理人员的具体要求中可以辨别出一些相同的方面。

1. 具有高度的事业心和为事业献身的精神

这是选聘管理人员的首要条件，因为一个管理者如果能够对自己所从事的事业有着高度的热忱和献身精神，他在管理活动中就会不怕困难和挫折，艰苦奋斗，勇于创新，不断前进。

2. 具有高尚的道德品质

对管理人员的基本要求是应当为人正直、诚实、谦虚，作风正派，严于律己，事事处处以身作则，做下属和群众的表率；一旦工作中出现了问题，要勇于负责，敢于承担责任，

为了工作，为了事业，乐于作出自我牺牲；办事公道，原则性强，不徇私情，赏罚分明，平等待人，等等。

3. 具有良好的智力水平

这是现代管理的客观要求。良好的智力水平取决于合理的、系统的、多方面的知识结构，作为现代的管理者，仅仅具备必要的专业技术知识是不够的，因为现代管理活动是多方面的综合性活动，管理者不仅在自己的本专业方面应当是内行，而且应当拥有多方面的社会科学知识，以求在多方面的知识背景下获得掌握社会发展规律和预测社会现象变动趋势的能力。

4. 掌握一定的管理艺术

管理艺术也就是管理的技巧，它要求管理者在决策方面，能够从全局和整体出发，多谋善断；在用人方面，能够做到知人善任，善于调动广大群众的积极性、主动性和创造性；在工作效率方面，能够做到统筹兼顾、分清主次、妥善安排。此外，善于总结经验和向他人学习，不仅是提高管理艺术的重要途径，而且它本身也就是管理艺术的一种形式。

（四）、管理人员的选聘程序与方法

不论是外聘还是内部提升，为了保证新任管理人员符合工作的要求，往往需要把竞争机制引入人员配备工作。通过竞争，可以使组织筛选出最合适的人员。竞争的结果可能是外部人员被选，内部候选人被淘汰。即使这样，也不会影响到整个组织内部员工的士气，因为他们知道：竞争而前，人人平等，组织是公正的，给予了自己同等的机会。

通过竞争来选聘管则人员的程序与方法。

1. 公开招聘

招聘分内部招聘和外部招聘，在招聘方法的选择上，应根据这两种不同来源设计专门的方法。

目前内部招聘主要采用的方法是工作竞标法。这种方法是把要招聘的岗位以及能力要求登在布告栏或内部的刊物上，员工在得到招聘信息后，通过对自己能力的衡量，提出应聘申请。例如，在摩托罗拉公司内部报纸《家庭报》上，经常可以看到公司内部的招聘启示。这是一种非常公开、公正的方法。内部招聘同时有一定的激励功能，员工对照招聘标准，发现自己的不足，从而不断丰富自己，为未来的机会做准备。如果公司内形成这样一种氛围，那么，内部招聘活动所预期的激励作用就达到了。

外部招聘的方法，根据外部来源的不同，主要有以下几种：

（1）报纸广告。报纸广告招聘的优点是适应面广，见效快，当招聘岗位较多时也很经济。据调查，国外的报纸招聘广告已占所登广告数量的1/4。在我国的新闻媒介中，人才招聘广告也开始占有越来越多的份额，而且这种招聘形式也是效果最好的一类。在利用报纸广告进行招聘时，需要注意报纸的读者群、报纸的覆盖面、报纸广告的投入产出率等因素。

（2）职业介绍所。较低层次的管理人员可以利用职业介绍所来获得，通常职业介绍所对用人企业不收费也很热心。

（3）校园招聘。越来越多的国外大公司倾向于从国内的大专院校直接招聘所需的人员。这样做的一个原因是，他们认为，这些大学生已经具备了充分的理论知识，他们有朝气，敢于面对挑战，同那些有工作经验的人相比，他们在工作时，反而不会受到过去经验的束缚，能够大胆创新。

（4）熟人推荐。对于特别重要的工作岗位，或对一个地区的情况不太熟悉时，往往希望能够通过熟人或已有的员工来推荐。

（5）中介公司招聘。高级人才和特殊人才最好通过好的中介公司（猎头公司）猎取，不过

费用较高。

2. 人员的挑选

企业通过内外招聘活动，获得了大量的申请人，接下来的工作就要对这些申请人进行分析、评价，筛选出效用最高的申请人，这一过程就是挑选。挑选重点在于采用合适的方法对应聘者的知识与能力进行细致地考核和评价。常用的方法主要有：

(1) 智力与知识测验。测验是要通过考试的方法测评候选人是基本素质，包括智力测验和知识测验两种基本形式。智力测验是目前流行的一种评估个人潜能的基本方法，要求通过候选人对一些问题的问答，来测试他的思维能力、记忆能力、思想的灵敏度和观察复杂事物的能力等。显然，管理人员必须具备中等水平以上的智力。知识测验是要了解候选人是否掌握了与待聘职务有关的基本的技术知识和管理知识，缺乏这些知识，候选人将无法开展管理工作。

(2) 竞聘演讲与答辩。这是知识与智力测验的补充。测验可能不足以完全反映一个人的基本素质，更不能表明一个人运用知识和智力的能力。发表竞聘演讲，介绍自己任职后的计划和打算。并就选聘工作人员或与会人员的提问进行答辩，可以为候选人提供充分展示才华、自我表现的机会。

(3) 案例分析与候选人实际能力考核。竞聘演说使每个应聘者介绍了自己“准备怎么干”，使每个人表明了自己“知道如何干”。但是“知道干什么或怎么干”与“实际干什么或会怎么干”不是一回事。因此，在竞聘演说与答辩以后，还需对每个候选人的实际操作能力进行分析。测试和评估候选人分析分题和解决问题的能力，可借助“情景模拟”或称“案例分析”的方法。这种方法是将候选人置于一个模拟的工作情景中，运用多种评价技术来观测考察他的上作能力和应变能力，以判断他是否符合某项工作的要求。

情景模拟的具体方法很多，“公文框测试”、“无领导小组讨论”、“管理竞赛”是其中的几种常见方法。

①公文框测试。即在公文框中放置信件、备忘录和电话记录等文件。首先向应试者介绍企业的背景资料，告诉应试者他就是管理者，要他根据自己的经验、知识和性格全权负责处理公文框中的所有文件；还可能要与业绩不佳的员工面谈、会见对公司产品或服务不满的顾客、分析公司的财务状况等。在测试结束时，每位应试者都会留下一些笔记、备忘录和信件。考官通过“公文包测试”，对应试者5个方面的表现作出评价：工作条理性、计划能力、预测能力、决策能力、沟通能力。

②无领导小组讨论。主持人给一组应试者一个与工作有关的题目，让他们开展讨论。不指定负责人，大家地位平等，采用圆形的桌子，以使每一个位置都具有相同的重要性，也不告诉任何人他应该坐在哪个位置上。最后要求形成一致意见，并以书面形式汇报。几位考官观察应试者的表现进行评分。无领导小组讨论是一种常用的评估手段，常用于选拔企业中的优秀人才。此方法能检测出笔试和结构化面试难以检测出的多种能力和素质，能观察到考生之间的相互作用，能依据考生的行为表现对考生进行更全面、更合理的评价；考生的掩饰性较小，更易测出准确的个性就与能力；能节省时间，可同时比较竞争同一岗位上多位考生；应用范围广泛，能应用于非技术性领域、技术领域、管理领域和其他专业领域等。

③管理竞赛(又称商业游戏)。即把候选人分组，不为应试者分派角色，各组代表一家公司在模拟的市场上开展业务竞争。各个“公司”必须在一定时间内提交有关生产、广告或存货数量方面的决策。最后，根据每个应试者在小组中的表现进行评价。这种测试可以通过计算机进行模拟，也可以用人工操作进行。商业游戏的优点是有趣味性、模拟的内容具有真实感和竞争性。这种方法可以了解候选人的规划能力、组织能力、领导能力和人际沟通能力等素质。

“公文筐测试”为选拔干部开拓了新路子

湖南省 2005 年公开选拔厅局级干部尝试采用“公文筐测试”这一新模式。此次应试者模拟的角色是大学校长，摆在他们面前的是 11 份急需处理的文件，每份文件都是一个棘手问题，如离休职工医疗费用问题、职工家属工作调动问题、学校收费问题等。应试者在两小时内，不但要拿出对每份文件的处理意见，还要拿出处理的理由和依据。这一新模式主要是考察应试者对两难情况能否全面分析，迅速作出判断，提出应对措施。

(2005 年 6 月 15 日 新华每日电讯)

3. 民意测验

管理人员是通过别人的努力来实现自己的目标的。管理工作的效果是否理想不仅取决于管理人员自己努力与否，而且受到被管理人员接受程度的影响。因此，在选配管理人员特别是在选配组织中较高管理层次的管理人员时，还应注意征询所在部门、甚至是组织所有成员的意见，进行民意测验，以判断组织成员对他们的接受程度。

4. 选定管理人员

在上述各项工作的基础上，综合考虑各方面因素，并根据待聘职务的性质，选择聘用既有工作能力、又被同事和部属广泛接受的管理人员。

某评价中心在公司晋升决策前对被评价人张莉女士所做的管理能力的评价报告(节录)

(一) 沟通与交流能力

对于从口头信息交流中提取信息的能力，张莉女士被评定为高于平均水平。在管理问题练习中，她时常澄清别人的话，使它们容易被人理解，这表示她理解了发言人的思想意图。她还向他人提出了一些问题，这些问题对讨论的内容来说十分必要，说明她很仔细地听谈话的细节。在练习中，她很快抓住发言中的重点，并作出反应。她还纠正了另一名参加者在金额上的计算错误。在销售战略练习中，她再一次澄清了其他小组成员提出的问题。在讨论中她时常要求别人重申观点，试图知道他人在分析一个问题中所依据的具体理论基础。

(二) 分析问题的能力

在根据获得的有关信息，发现问题、找出造成问题的原因并提出解决的途径和方法这些方面，张莉女士在大多数浅层次的具体问题的解决能力上还是高于平均水平的，但在一些较高层次上的战略中和深层次问题的分析把握上，仅处于平均水平。一般来说，张莉女士在分析一般问题方面是很有成效的，但是当问题需要深入分析和深思熟虑时，她的成绩就不那么明显了。

她在公文处理练习和销售战略练习中未能达到规定的标准。她未能领会公文中放的各种备忘录的含义，认为每个备忘录都是孤立的。她似乎将许多问题简单化了，仅仅处理了备忘录上写得最明显的事情。在销售战略练习中，她作了一些毫无根据的假定(如年纪较大的销售人员知识浅薄，他们的工作动力是增加销售额的关键)。她还没有搞清楚一名参加者所提出的建议的细节，该项建议会使销售甲和乙两种产品的批发商和公司的销售员产生争执，令人遗憾的是，张莉女士支持了这个不正确的建议。

(三) 判断能力

这主要是指根据目前已收集到的反映事实的出处作出正确决定的能力。她在这方面的成绩低于平均水平。在公文处理练习中，她给下属人员的指导是很不够的，避开很多重要或困难的项目。这种做法会在公司中造成相当严重的问题。

在销售战略练习中，她提出的很多建议是根据在练习中毫无根据的假设作出的。一个例子是，她建议延长顾客应付账单与推销员去收帐之间的这段时间。在做这项决定时，她并没有考虑到那会造成流动资金占用的问题。

(四) 计划和组织能力

计划和组织是指为达到一个具体目标而采用一定的步骤、安排人力资源配备。在适当地选派人员和分配资源的使用方面，张莉女士被评为平均水平之下。

在公文处理练习中，张莉女士未曾将工作项目排列先后次序，或者即使她排列了，她对各个工作项目的重要程度的认识也是不足的。很多工作项目可以安排她的下属或辅助人员去完成，但她却选择了自己亲自去做这些工作，而忽视了她应该优先处理的经营战略问题。她还不能有效利用她的下属售货员去为她收集足够的信息，以致她在面对一些困难时未能做好充分的准备。

三、管理人员的考评

（一）、管理人员考评的目的和作用

人员考评首先是为了列出企业人力资本的清单，了解企业管理队伍的基本状况。但是，提供清单本身并不是目的，它是为一系列具体工作服务的。

1. 为确定管理人员的工作报酬提供依据

这是许多企业进行人事评估的主要目的。工作报酬必须与工作者的能力和贡献结合起来，这是企业分配的一条基本原则。管理人员的工作效果通常难以精确地量化处理，工作结果往往受到存在于管理人员之外的许多难以界定的因素的影响。由于这些特点，在确定管理人员的工作报酬时，不仅要根据担任这项职务所必需的素质来确定能力工资或职务工资，而且还应根据管理人员在工作中的态度、努力程度、实际表现等因素来确定绩效工资。

2. 为人事调整提供依据

期初配备的管理人员并不一定与工作要求完全相符。有些管理人员在选聘时所表现出的曾经令人留下深刻印象的工作能力在管理实践中并未能得到充分证实。相反，另一些管理人员在工作过程中素质和能力不断得到提高，表现出强烈的担负更重要工作的欲望，并试图努力证明自己是有能力负起更大责任的。由于诸如此类的原因，必须根据管理人员在工作中的实际表现，对组织的人事安排经常进行调整：对前者安排到力所能及的岗位上，对后者提供晋升的机会，对另一些人则可保持现在的职位。人事考评可以为我们制定包括降职、提升或维持现状等内容的人事调整计划提供依据。

3. 为管理人员的培训提供依据

管理人员的社会阶层、文化背景，过去经历以及受教育程度等因素决定了他们在具备一定优秀素质的同时，也存在着某些方面的素质缺陷。这些素质缺陷影响了他们管理技能的提高，对他们现在的工作效率或未来的提升机会构成了不同程度的障碍。这些缺陷往往是由于缺少学习和训练的机会而形成的，因此可以通过企业的人事培训来消除或改善。人事考评可以帮助企业了解每个管理人员的优势、局限、内在潜力，因而能够指导企业针对管理队伍的状况和特点来制定相应的培训和发展规划。

4. 有利于促进组织内部的沟通

促进沟通也许只是一种副产品，是人事考评中一种派生的有利作用。制度化的人事考评，可以使下级更加明确上级或组织对自己的工作和能力要求，从而了解力的方向；可以使上级更加关心下属的工作和问题，从而更关注他们的成长；可以使上下级经常对某些问题加以讨论，从而促进理解的一致性……这些由于考评而带来的沟通的增加，必然会促进人们对组织目标与任务的理解，融洽组织成员、特别是管理人员之间的关系，从而有利于组织活动的协调进行。

一般来说，为确定工作报酬提供依据的考评着重管理人员的现时表现，而为人事调整或组织培训而进行的考评则偏向技能与潜力的分析。然而，组织中具体进行的人事考评，往往不是与一种目的有关，而是为一系列目的服务的。因此，考评的内容不能只侧重于某一方面，而应尽可能地全面。

（二）、管理人员考评的一般过程

管理人员考评是对管理人员一段时间的绩效作出评价的过程。现代人力资源管理与传统劳动人事管理在评价上的本质区别是：人力资源管理中评价的奖惩功能比较弱，评价的基本功能是提取有关人与工作相互适应关系的信息，以便管理者根据信息进行准确的决策和合理的调整。

管理人员考评是一项非常细致的工作，必须严格地按一定的程序来进行。管理人员考评的基本程序主要包括：

1. 确定工作构成

一项工作往往由许多活动所构成，但评价不可能针对每一个工作活动内容进行，因为这样做，一是没有必要；二是不易操作。这里所说的工作构成，一般是指工作结果对组织有重大影响的活动或虽然不很重要但却是大量重复的活动。

2. 确定绩效评价标准

绩效应以完成工作所达到的可接受程度为标准，不易定得过高。由于绩效标准是评价判断的基础，因此必须客观化、定量化。具体做法是将评价内容逐项进行分解，形成评价的判断基准。

3. 评价实施

如何消除评价中的非客观因素是评价的关键环节，具体做法是将工作的实际情况与评价标准逐一对照，判断绩效的等级。

4. 评价面谈

面谈是评价中的一项重要技术，但常常被忽略。通过面谈，双方形成对绩效评价的一致看法，并就下一阶段的工作达成协议。经过这样的面谈，下属会满怀积极的态度，而不是不满的情绪。

5. 制定绩效改进计划

绩效改进计划是评价工作最终的落脚点。一个切实可行的绩效改进计划应包括以下要点：①切合实际；②计划要有明确的时间性；③计划要具体；④计划要获得认同。

6. 绩效改进指导

现代评价技术中，应把在工作中培养下属视为改进工作绩效的重点来抓。因此，主管人员要经常带头与下属讨论工作，以有效地完成工作作为讨论的核心，并时常对下属的工作和绩效改进予以具体的忠告和指导。对绩效改进计划的指导，要一直持续到下次评价为止。

（三）、考评的方法

管理人员的绩效可由多种方式衡量。一般说来，绩效评价制度可以分为两类：一类是传统的非参与性的绩效评价制度；另一类则是参与性的绩效评价制度。非参与性的绩效评价方法可概括为客观的和主观的。客观的方法主要侧重于一个人的付出，而主观的标准则用于评价一个人的特征、行为及最终成果。参与性的绩效评价方法主要是目标管理，由于其能更好地开发企业的人力资源，许多西方企业采用这种方法不但评价员工，而且达到激励、开发员工潜能的目的。

1. 排序法 (Ranking Method)

排序法就是把部门的管理人员按照优劣排列名次，从最好的一直排到最后一名，这就叫排序法。排序法的重点是在部门里选取一个衡量因素。比如，针对产品质量事故的发生频率，就可以用来排序。排序后，谁好谁坏，一目了然，可以做出一个非常公正的判断。

2. 平行比较法 (Paired Comparison Method)

平行比较法是一种应用简便、准确性较高的考核方法。它把管理人员两两相比，积分排序。如果A与B比，A比B好，A就在横行B栏中记1分，B就在纵列A栏中记0分。如果C和A比，A不如C，则在C行A列记1分，A行C列记0分，下表是一个范例。

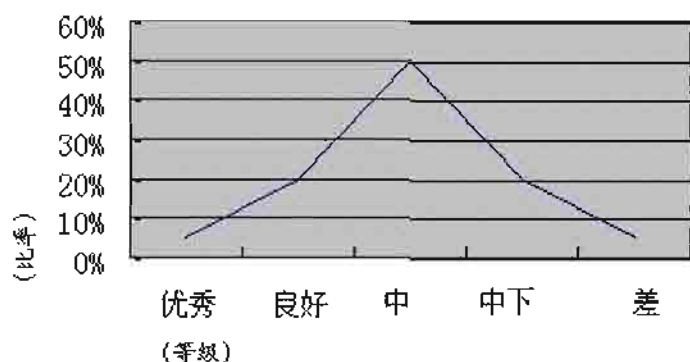
姓名	A	B	C	D	E	分数
A		1	0	1	1	3
B	0		0	1	0	1
C	1	1		1	1	4
D	0	0	0		0	0
E	0	1	0	1		2

平行比较考核表

3. 强制分布法 (Forced Distribution Method)

采用强制分布时，评价者将被考核人绩效按百分比归类。举例说明，在某评价单元中，10%令人不满意；20%一般；60%令人满意员工；10%优秀。而这种判断通常建立在对管理人员绩效的整体评价基础之上。有的企业推行所谓 1%淘汰制，比如在 100 人中，即使大家都有明显的改进，那么最后这位也属于 1%之列，也要遭淘汰，以此鼓励大家奋进。

对很多企业的调查结果表明，正常的企业会按正常的曲线分布。也就是说，优秀员工总数超不过 10%。同时一定会有一些人，由于种种原因，表现比较差，不能达标，这一部分人绝不可能是零，约有 5%到 10%左右，另有一半的人表现平平，只能是达标。这就是一个正常的曲线分布。如下图所示。



强制分布法图

4. 尺度评价表法 (Rating Scale Method)

这是使用最广的评价技术。在该评价法中，评价者将一个管理人员描述为一条行为线上的一些点，诸如不满意、中等、优秀。这些点将被给予相应的分数(例如 5 分为最优，0 分为不满意)。通过计算所有行为线上的分数将会得到一个总分。如果一些行为比其它行为更重要，则可在加总前进行加权计算。

例如：下表中的六点内容，每一点都用 5、4、3、2、1 作为一个评定尺度进行评定，根据被评价人行为表现，看看被评价人每一考察点在哪个尺度上。

尺度评价法

考评点	评分标准	评分	考评结果
A. 衣着和仪表	5=优秀（你所知道的最好的员工） 4=良好（超出所有标准） 3=中等（满足所有标准） 2=需要改进（某些地方需要改进） 1=不令人满意（不可接受）		
B. 自信心			
C. 可靠程度			
D. 态度			
E. 合作			
F. 知识			

表 尺度评价法

5. 行为定位等级评价法（BARS）

行为定位等级评价法，是通过一张行为定位等级评价的表格将各种水平的绩效加以量化，用反映不同绩效水平的具体工作行为的例子来描述每一个特征。下表为销售代表处理客户关系的行为定位等级评价法实例。

行 为	打分（1—6）
经常替客户打电话，给他做额外的查询	6 分
经常耐心帮助客户解决很复杂的问题	5 分
当遇到情绪激动的客户会保持冷静	4 分
如果没有查到客户相关的信息则会告诉客户，并说“对不起”	3 分
忙于工作的时候，经常忽略等待中的客户，时间达数分钟	2 分
一遇到事儿，就说这事儿跟自己没什么关系	1 分

表 行为定位等级评价法实例：销售代表处理客户关系

把销售代表处理客户关系，从最好到最不好列一个顺序，就是将他的行为排列成一个顺序，就叫行为定位等级。他做的事情符合第一级，就打 6 分。如果，他做的最不好，经常让客户等待，并且说这事儿跟我没什么关系，发现被考评的这个销售代表经常这样干，那他就是 1 分了。这样评出来的分数相加，就是这个销售代表处理客户关系的一个总的分数。

6. 关键事件法（Critical Incident Method）

关键事件法是由上级主管记录管理人员（被评价人员）平时工作中的关键事件：一种是做的特别好的，一种是做的不好的。在预定的时间，通常是半年或一年之后，利用积累的纪录，由主管者与被测评者讨论相关事件，为测评提供依据。

记录关键事件经常采用 STAR 法，STAR 法是由四个英文单词的第一个字母表示的一种方法。

（1）情境（Situation）。这件事情发生时的情境是怎么样的。

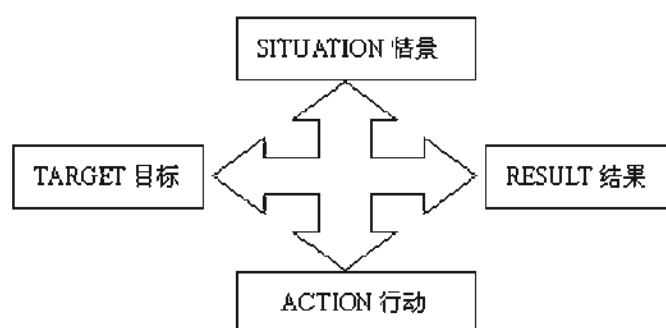
（2）目标（Target）。被评价人为什么要做这件事。

（3）行动（Action）。被评价人当时采取什么行动。

（4）结果（Result）。被评价人采取这个行动获得了什么结果。

连起这四个角就叫 STAR，由于 STAR 英文翻译后是星星的意思，所以又叫“星星法”。如

下图所示。



关键事件记录的常用方法——STAR 法

关键事件法一般用来辅助支持其他考评方法的实现，具有如下优点：

- (1) 提供了详细的资料，用以辅助测评，能为测评结果提供解释。
- (2) 由于需要整年的资料积累，使得测评者能够从整个测评周期中全面地观察被测评者，而不是仅仅凭借测评前的表现来判断。
- (3) 为被测评者继续保持优点，纠正缺点提供了依据。

但是此项考评方法对评价者来说是很费时的，而且它可能较难把事件的数量和结构转化成最终的叙述性评价。

STAR 法记录关键事件的实例：安妮的表现

安妮是公司的物流主管。物流主管负责将客户从海外运过来的货，清关、报关，并把货提出来，然后按照客户的需求运到客户那里，负责整个物流的顺利进行。

这家公司很小，共有 20 位员工，只有安妮一人负责这项工作。物流工作除了她再没人懂了。在刚进行完一月份考评后，安妮二月份就发生一件事情：她 80 多岁的祖母，在半夜里病逝了。她由祖母从小养大，祖母的病逝使她很悲伤。她为料理后事，人很憔悴，也病了。

碰巧第二天，客户有一批货从美国进来，并要求清关后，要当天六点钟之前准时运到，而且这是一个很大的客户。安妮怎么做呢？她把家里的丧事放在一边，第二天早上九点钟准时出现在办公室，她的经理和同事都发现，她的脸色铁青，精神也不好，一问才知道家里出了事。但是，这个小女孩什么话也没说，一直做着进出口报关、清关的手续，把货从海关提出来，并且在下午五点钟就把这批货发出去了，及时运到了客户那里。然后，五点钟时，她就下班走了，可公司是六点钟下班，她提前走了，回去处理祖母的丧事去了。

这是一个关键性事件。如果这件事情她的部门经理没有发现，不记下来，或者人力资源部也没有发现，那在其他员工的眼里，六点钟下班，她五点钟就走了，会认为是早退。但是，如果部门经理善于观察，发现了这件事情，问清楚是怎么回事儿，会发现这是很光彩的事情。如果她的祖母没有去世，那帮助客户快速办理货物，这是一个物流主管正常的工作，是不会记下来的。但这一天，她置个人的事情于不顾，首先考虑公司的利益，为了不让客户受损失，克服了种种困难出现在办公室里，提前完成了任务。这是要加分的一件事情，就应当把这件事情记录下来。

当时的情景 S 是：安妮的祖母头一天晚上病逝了。

当时的目标 T 是：为了第二天把一批货完整、准时的运到客户那里。

当时的行动 A 是：她置家里的事于不顾，准时出现在办公室，提前一个小时把货发出去了。

当时的结果 R 是：客户及时收到了货，没有损伤公司的信誉。

STAR 的四个角就记录全了。

四、管理人员的培训

(一)、管理人员培训的目标

管理人员的培训，不仅可以为组织的发展储备干部，而且对管理人员自己来说也是非常重要的：通过培训，不仅可直接丰富个人的知识，增强个人的素质，提高个人的技能。而且可以辨识个人的发展潜力，使那些在培训中表现突出的管理人员在培训后有更多的机会被提拔担任更重要的工作。由于培训为每个人的发展和职务晋升提供了美好的前景，使每个人的未来在一定程度上有了保障，增强了管理人员在职业方面的安全感。因此，它有利于维持管理人员对组织的忠诚，能够促进管理队伍的稳定性。

管理队伍的稳定与组织的人员培训工作是相互促进的。一方面，培训提供了个人发展的机会，能够减少管理人员的离职；另一方面，管理人员的稳定性，又能促进企业放心地进行人力投资、使企业舍得花钱培训，而不需担心为他人作嫁衣。

旨在提高管理队伍素质，促进个人发展的培训工作，必须实现以下四个方面的具体目标。

1. 传递信息

这是培训管理人员的基本要求。要通过培训，使管理人员了解企业在一定时期内的生产特点、产品性能、工艺流程、营销政策、市场状况等方面的情况，熟悉公司的生产经营业务。

2. 改变态度

每个组织都有自己的文化、价值观念、行动的基本准则。管理人员只有了解并接受了这种文化，才能在其中有效地工作。因此，要通过管理人员，特别是对新聘管理人员的培训，使他们逐步了解组织文化，接受组织的价值观念，按照组织中普遍的行动准则来从事管理工作。

3. 更新知识

现代企业在生产过程中广泛地运用了先进的科学技术。管理者必须掌握与企业生产经营有关的科技知识。这些知识，既可以在工作前的学校教育中获取，更应该在工作中不断地补充和更新，因为随着科学技术进步速度的加快，人们原先拥有的知识结构在迅速地陈旧和老化。国外有人曾统计分析，认为 1975 年在学校学到的知识，到了 1980 年就已有 50%过时了。为了使企业的活动跟上技术进步的速度，为了使管理人员能有效地管理具有专门知识的生产技术人员的劳动，就必须通过培训，来及时补充和更新他们的科学、文化、技术知识。

4. 发展能力

管理是一种职业，有效地从事这种职业，必须具备职业要求的基本能力，并在职业活动中不断提高。管理人员培训的一个主要目的，便是根据管理工作的要求，努力提高他们在决策、用人、激励、沟通、创新等方面的管理能力。

国际企业培训的时间与费用

- 美国 90% 的公司有正式的培训预算。
- 美国大公司每年平均花费 52.7 万美元用于培训和开发，小公司平均花费 21.8 万美元。
- 在全美范围内，每年花费 300 亿美元用于正式的培训方案；1800 亿美元用于非正式培训。
- 《商业周刊》世界 500 强企业平均每年用于人才培训的费用是 1000 万美元。
- 蓝色巨人 IBM：员工每年必须接受不得低于 40 小时的培训。
- 对员工培训投资 1 美元，可以创造 50 美元的收益，投入产出比为 1:50。

资料来源：《商业周刊》，2001 年 4 期

（二）、管理人员的培训方法

1. 工作轮换

包括管理工作轮换与非管理工作轮换。非管理工作轮换是根据受培训者的个人经历，让他们轮流在公司生产经营的不同环节工作，以帮助他们取得各种工作的知识，熟悉公司的各种业务。管理工作轮换是在提拔某个管理人员担任较高层次的职务以前，让他先在一些较低层次的部门工作，以积累不同部门的管理经验，了解各管理部门在整个公司中的地位，作用及其相互关系。

工作轮换，作为培养管理技能的一种重要方法，不仅可以使受训人丰富技术知识和管理能力，掌握公司业务与管理的全貌，而且可以培养他们的协作精神和系统观念，使他们明确系统的各部分在整体运行和发展中的作用，从而在解决具体问题时，能自觉地从系统的角度出发，处理好局部与整体的关系。

为了有效地实现工作轮换的目的，要对受轮换训练的管理人员提出明确的要求，并据此对他们在各部门工作期间的表现严格考核，以防止他们产生“做客”、“体验生活”的思想，从而在各部门匆匆而过，不很好地利用这种机会。

2. 设置助理职务

在一些较高的管理层次设立助理职务，不仅可以减轻主要负责人的负担，使之从繁忙的日常管理中脱出身来，专心致力于重要问题的考虑和处理，而且具有培训待提拔管理人员的好处。比如，可以使助理开始接触较高层次的管理实务，并通过处理这些实务，积累高层管理的经验，熟悉高层管理工作的内容与要求；可以使助理很好地观察主管的工作，学习主管处理问题的方法，吸收他的优秀管理经验，从而促进助理的成长；此外，还可使培训组织者更好地了解受训人（助理）的管理能力，通过让他单独主持某项重要工作，来观察他的组织能力和领导能力，从而决定是否有必要继续培养或是否有可能予以提升。

3. 临时代理职务

当组织中某个主管由于出差、生病或度假等原因而使某个职务一定时期内空缺时（当然组织也可有意识地安排这种空缺）则可考虑让受培训者临时担任这项工作。安排临时性的代理工作具有和设立助理职务相类似的好处，可以使受培训者进一步体验高层管理工作，并在代理期内充分展示，或迅速弥补他所缺乏的管理能力。设立代理职务不仅是一种培训管理人员的方法，而且可以帮助组织进行正确的提升，防止“彼得现象”的产生。

“彼得现象”是美国学者劳伦斯·彼得在对组织中人员晋升的相关研究后观察到的一个现象：在各种组织中，由于习惯于把晋升作为一种奖励手段，因此，往往出现这种情况：在某个等级上称职的人员被晋升提拔到别的岗位却不称职。“彼得现象”有时也被称为“向上爬”现象。这种现象在现实生活中无处不在：一名称职的技术工提升为经理后无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员而无所作为。

4. 职业模拟

职业模拟就是假设一种特定的工作情景，由若干个受训组织或小组，代表不同的组织或个人，扮演各种特定的角色，例如总经理、财务经理、营销经理、秘书、会计、管理人员等等。他们要针对特定的条件、环境及工作任务进行分析、决策和运作。这种职业模拟培训旨在让受训者身临其境，以提高自身的适应能力和实际工作能力。近年来，在国际上出现了一种职业模拟公司。例如荷兰有家国际植物贸易公司，经营各种花卉，公司业务十分繁忙，但是他们并不真正卖花，而是专为受训者提供相应的职位模拟工作。在这家公司里，客户由秘

书介绍并引进销售部，双方激烈地讨价还价并签订合同。假若存货过多，公司立即设计出特价优惠广告，供促销员外出推销。然后管理者发“红包”，发出工资单，公司也对失职员工“炒鱿鱼”等等。但是，这些运作只是模拟，公司并未卖出一盆花，资金流动只停留在纸面上，工资、奖金全是“空头支票”。它只是让受训售货员置身其中，让其在公司运作氛围中提高实际工作能力。

5. 案例评点

管理人员培训最为关键的是决策能力的培训，而案例评点培训正是提高管理人员决策艺术及其分析和解决问题的能力有效培训模式。案例评点培训的程序有三：

一是案例的遴选。培训师选择案例要有真实性，是社会经济生活中确实存在的事例，切忌哗众取宠而虚构案例；案例还要有启发性。启迪管理人员阐述自己的看法，分析问题并提出解决问题的手段。

二是实际角色分析案例。培训师将案例发给学员并提出问题让学员预习案例；在粗略提示中引而不发，含而不露；然后要求学员进入角色，在独立分析思考问题的基础上拿出解决问题的方案和办法；随后进行课堂发言，在交流中培训师引导发言，鼓励交锋，提倡创新，控制课堂局面。这样，既贯穿了学员的实践经验，又体现了学员思想理论水平，还能碰撞出新的智慧的火花。

三是进行案例的点评和升华。同一案例，由于学员能力、经历和水平不同，可能解决案例中问题的手段和方案也各不相同，甚至完全相悖。解决问题的方法可能多达几十种。实际上现实社会经济生活中的许多问题多半没有一种精确的答案，也没有一种凝固不变的结论。因此，培训师在进行案例评点时要注意激发学员去思考，去探索，去创新。这样，在评点中，要结合学员的实践；要注意每一方案的闪光点；要启发学员去联想、对比、创新；不要把结论约束在某一方案的窄巷里。总之，让学员从多角度、多层次、多渠道去解决案例中要解决的问题，使点评升华。使学员有显著提高。

第十章 组织文化

一、主要内容：

主要介绍组织文化的内涵、基本特征，组织文化的构成要素、基本类型及两种典型分类方法（迪尔和肯尼迪的四分法、约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的三分法），以及组织文化的功能（导向功能、激励功能、凝聚功能、协调作用、辐射功能）和组织文化建设的内涵和基本步骤。重点掌握如何构建适合企业发展的组织文化。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 熟练掌握组织文化的内涵、特性及构成要素及功能。
2. 区分迪尔和肯尼迪的四分法、约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的三分法两种典型分类方法下的不同组织文化及其特点。
3. 掌握组织文化建设的主要途径，包括组织文化建设的内涵及建设的基本步骤。
4. 能对某一公司企业的组织文化进行案例分析。
5. 了解不同传统文化背景（东亚儒家文化、欧美文化）下组织文化的异同。

三、学习建议：

1. 结合案例，分析不同的企业需要什么类型的组织文化。

2. 结合案例，分析某些企业属于哪种组织文化及其优劣，并提出改进建议。
3. 根据组织的特点思考应该建设一种什么样的文化以提高管理水平及效率。
4. 试为我国企业的文化建设提出合理化建议。

四、教学内容

组织文化

一、组织文化的内涵、特性

（一）、组织文化的概念

所谓组织文化是指组织在长期的发展中所形成的日趋稳定的、独特的价值观以及以此为核心而形成的行为规范、道德准则、群体意识和风俗习惯等的总称。组织文化包括四个层次：

1. 物质文化

物质文化是组织文化在物质层次上的体现，群众价值观的物质载体。比如厂容厂貌、产品样式和包装、设备特色、建筑风格、厂旗、厂服、厂标、纪念品、纪念建筑等，它们构成了文化的具体表象物件。

2. 行为文化

行为文化是组织成员在生产经营、学习娱乐、人际交往中产生的活动文化。它包括经营活动、教育宣传活动、协调人际关系的活动和各种文体体育活动等。这些活动也反映了组织的经营作风、精神风貌、人际关系模式等文化特征，也是企业精神、企业目标的动态反映。

3. 制度文化

制度是外加的行为规范，它约束组织成员的行为，维持组织活动的正常秩序。制度层包括各种制度、规章、组织机构以及组织内部的一些特殊典礼、仪式、风俗等。这一层的文化是组织文化中规范人和物的行为方式的部分，从领导制度、组织体系、管理规章等方面的设置反映了组织的价值观与精神风貌。

4. 精神文化

精神文化是现代企业文化的核心层，指组织在运作过程中所形成的独特的意识形态和文化观念。它包括组织目标、组织精神、组织风气、组织道德和组织哲学等。精神文化往往是一个组织长期积累和沉淀的结果。

（二）、组织文化的基本特性

组织文化是在组织的长期发展过程中逐步形成和完善的。由于各个组织的历史传统和社会环境不同、行业特点不同、技术设备和生产经营状况不同、人员组织结构和员工素质不同，以及他们所处的社会文化背景不同，因而各个组织所形成的组织文化模式也不尽相同。而且，组织与环境是一种互动关系，环境变化了，组织只有适应环境变化而变化才能生存。也就是说，组织文化始终处于一个动态的变化过程中。但是，如果从静态上来看，组织文化虽然寓于一个庞大的丰富而复杂的大系统之中，但是由于其层次不同、所具有的功能、担负的任务、所要达到的目的也不同，因此作为一种子系统文化，组织文化具有其突出的特性。

从宏观的层面看，组织文化具有以下四个方面的特性：

1. 抽象性

组织文化所代表的是组织的共同理想、价值观念和行为准则。它是以一个群体的心理定势及氛围存在于组织员工之中。组织员工在一定组织文化的影响下，会自觉地按组织的共同价值观念及行为准则去从事工作、学习和生活。这种作用是无形的、渐进的和潜移默化的，是难以准确度量计算的，因此组织文化是抽象的。这种抽象性还表现在：

首先，组织文化是一种信念的力量。这种力量能支配、决定组织中每个成员的行动方向，能引导推动整个组织朝着既定目标前进。

其次，组织文化是一种道德的力量。这种力量促使其成员自觉地按某一共同准则调节和规范自身的行为，并转化为成员内在的品质及行为习惯。

再次，组织文化还是一种心理的力量。这种力量能使组织成员在各种环境中都能有效地控制和把握自己的心理状态，保持昂扬的斗志、乐观的精神、顽强的意志和坚定的信念。

组织文化虽然是抽象的，但它却是寓抽象于具体之中。组织文化是通过组织中有形的载体（如组织成员、产品、设施等）表现出来的。没有组织、没有员工、设备、产品、资金等有形的载体，则组织文化便不复存在。组织文化作用的发挥有赖于组织的物质基础，而物质优势的发挥又必须以组织文化为灵魂，只有组织的物质优势与文化优势的完美组合，才能使组织立于不败之地。

2. 时代性

任何组织的运作都是在一定的时空条件下进行的，它脱离不了特定的时代、特定的地域空间的政治、经济和社会环境的制约。组织文化总是在一定程度上反映着那个时代的精神。因此，组织文化具有时代性。比如上一世纪的 50~60 年代，我国企业倡导的便是“鞍钢文化”和“大庆精神”。同时，组织文化也要随着组织内外经营环境的变化而不断地充实和变革。如在改革开放的今天，企业如果仍然一味默守那种产生于计划经济时代的企业文化，是无法适应现代市场经济竞争要求的。随着现代市场经济的发展，改革、开放、开拓、进取等观念，必然成为我国现代企业文化的主旋律。因此，组织文化的时代性包含两层意义：一方面组织文化是一定时代精神的反映，具有相对的稳定性；另一方面，组织文化为了适应新的时代，必需与时俱进，及时更新、充实、保持其弹性和活力。

3. 独特性

组织文化是共性与个性的统一。其独特性从两个方面予以体现：一是其民族性。民族文化是组织文化的根基，离开本民族文化背景，组织文化便成了无源之水。因此，任何组织文化都是某一民族文化的微观形式或亚文化形式。民族性、国民性是组织文化的重要特征。据此，我们才可以区别美国的组织文化、日本的组织文化以及中国的组织文化。当然，组织文化有其民族性的一面，但它不应当是一种封闭的文化体系或仅仅成为民族文化的缩影。因此，在经济全球化的今天，组织文化从本质上来说，它应该又是一种开放式的文化体系。

二是其鲜明独特的个性。更进一步审察组织文化便会发现，哪怕同一国度内的组织，由于其行业不同，社区环境不同，历史特点不同，经营方式不同等等，必然会形成独具个性的组织文化。如海尔、长虹、TCL 等，它们虽同处一个行业，但其组织文化各具特色。而只有组织文化具有鲜明的个性，才有活力，才能充分发挥组织的作用，使组织长盛不衰。

4. 系统性

组织文化是由组织内互相联系、互相依赖、互相作用的不同层次、不同部分结合而成的有机整体。组织文化具有系统性的特征，着重体现在：

①整体性。组织文化的建设要从全局性出发，结合企业的内外部环境条件，着眼于社会整体，追求一种和谐、协调的发展。

②结构性。组织文化的各种构成要素以一定的结构形式进行排列组合，它们各有其相对的独立性，同时又以一个严密有序的结合体出现。从某种意义上说，组织文化的设计原则并不是追求最优化，它寻求和体现的是一种总体优势。片面强调某一种要素而忽视另一种要素的作用，是组织文化建设之大忌。

③目的性。组织是为一定的目标而构成的，目的性是组织文化的重要构成因素之一。也就是组织文化要把组织的目标内化为组织的价值体系，通过价值体系的运动去实现具体的目

标。

从微观层面看，组织文化也具有一些特性。根据美国学者斯蒂芬·P·罗宾斯的总结，组织文化的基本特性应包括以下七点：

①员工自治权：组织中员工自行负责、独立自主，以及能够发挥创新构想的程度。

②结构：规章制度以及其它直接控制员工行为的手段的运用程度。

③支持：各级主管对部属的关怀与支持程度。

④认同感：员工对于整个组织的认同程度。

⑤绩效奖励：在组织中以员工绩效来决定或分配奖赏的程度。

⑥冲突容忍度：即与竞争者及工作群体之间的关系中所呈现出的冲突程度，以及乐于坦诚公开彼此间差异的程度。

⑦风险容忍度：鼓励员工积极进取，开拓创新，以及承担风险的程度。

上述七个特性是从微观层面审察组织文化时呈现的基本特征，可以用它们来衡量判断某一具体的组织文化。由于七个特性中每一特性的高低程度不同，就构成了五彩缤纷的组织文化。

二、组织文化的构成要素及基本类型

（一）、组织文化的构成要素

组织文化是一个有着丰富内涵的体系，由许多相互联系相互制约的基本要素构成。美国学者迪尔（T. E. Deal）和肯尼迪（A. A. Kennedy）在《企业文化》一书中比较系统地提出了组织文化构成的“五要素”说。即组织文化是由环境条件、价值信仰、英雄人物、习俗礼仪、文化网络等五大要素构成的。

1、环境条件

迪尔和肯尼迪所说的“环境条件”，并不是指组织的内部环境，而是指组织生存于其间的极为广阔的社会和业务环境。它包括市场、顾客、竞争者、政府、技术等等的状况。组织的环境条件是形成组织文化唯一的而且又是最大的影响因素，而组织文化则是组织在这种环境中为了获得成功所必须采取的全部策略的体现。准确地说，这种作为组织文化的最大影响因素的“环境条件”，并不能视作组织文化的具体构件，它是在组织文化系统之外的东西，只是组织文化形成的平台和背景，但它又极为重要。如：内忧外患，兵荒马乱就是上一世纪三四十年代中国企业经营的环境条件，计划经济和社会主义市场经济，则分别是上一世纪50~80年代和90年代至今中国企业经营的环境条件。那么，在这样迥然不同环境条件下，必然会产生迥然不同的组织文化。

2、价值观念

这里所说的价值观，并不是指个人用来评价是非曲直的标准或准则，而是指一个组织的基本理念和信仰，它以具体的词语给员工规定出成功之路，并在组织内制定出成功的标准。组织的价值观是组织文化的核心和基石。一个组织的价值观越鲜明，即一个组织的信念越是强烈，就越能吸引组织中每个人的注意力，使大家的力量都集中到组织目标上来；反之，组织的价值观越含糊，即组织的信念越是薄弱，则大家的注意力必定分散，各行其是。

在组织文化中，组织的价值观必须用具体语言生动地表现出来，而不应该用抽象难懂、过于一般化的语言来表示。例如：IBM 则将其价值观表达为“IBM 就是服务”，通用电气公司则表达为“进步乃是我们最重要的产品”，杜邦化学公司表达为“通过化学使美好的生活变得更美好”。海尔集团公司则表达为“真诚到永远”。诺基亚公司则表达为“科技以人为本”等等。

同时，不同的组织其价值观最好尽可能使用不同的语言来表示，避免雷同。要做到这点

虽然很难，但应努力做到，使价值观尽可能反映出一个组织的基本特征，能够把一个组织的对内对外态度和另一个组织区别开来。这样做的好处是：第一，可以使价值不仅在高级管理人员心目中，而且在组织绝大多数人的心目中，都成为一种实实在在的东西，真正成为凝聚人心、支配行为的东西，而不至于变成空洞的口号；第二，可以使职工产生一种个性感，一种与众不同的自豪感，激励出竞争取胜的信心。

那么，组织怎样才能塑造出一个丰富而又优秀的价值观体系呢？迪尔、肯尼迪强调了以下两点：

第一，组织的价值观体系，不能凭空捏造出来，它往往是而且也应该是组织长期实践经验的概括，是组织成员在特定工作环境中进行尝试后知道什么可行、什么不可行的总结。

例如，P&G 公司的价值观，用一句话来表示，就是“做正确的事”。但是除此之外，它还从不同的角度予以充实丰富，立体构筑其价值观体系。那就是：“顾客至上”，“不要坐等其成，必须促其而成”，“要使所有的职工对公司产生兴趣”。它们共同构成了该公司的价值观体系。后三句话不仅是“做正确的事”的具体化，而且蕴含着该公司的历史发展经验。

第二，组织价值观念体系的形成与组织主管的工作和灌输是分不开的。组织的主要领导人之所以对组织价值观的形成起重大作用，主要是由于：（1）他们自己已有一种清晰、明确的哲学，并坚持用这种哲学来指导组织的行为；（2）他们非常重视组织价值观的形成，并注意更有效地调整这些价值观，以适应经济的发展和社会环境的变化；（3）他们清楚地意识到自身任务的艰巨性，因为要使成千上万的人都具有强烈的、根深蒂固的组织价值观念，这是对管理的真正挑战，所以他们的行为坚定，在任何情况下都言行一致。

3、英雄人物

组织文化要素中的英雄人物的标准是：

（1）英雄人物应是组织价值观的化身，是人们所公认的最佳行为和组织力量的集中体现，因而是组织文化的支柱和希望。

（2）英雄人物有着不可动摇的个性和作风。英雄人物所做的事情是人人想做而不敢做或不能做的，因而是每个遇到困难的人都想依靠的对象。如当年大庆的英雄人物——“铁人”王进喜。

（3）英雄人物的行为虽然超乎寻常，但离开常人并不遥远，是可以学习和模仿的。他向人们显示“成功是人们力所能及的”，因此，英雄人物可以使人们在个人追求与组织目标之间找到一种现实的联系。

（4）英雄人物在组织内更重要的作用是传播责任感和激励众人，并且其鼓舞作用不会随着英雄本人的去世而消失。

总之，英雄人物的作用在于：①使组织获得成功并且合乎人情；②提供角色的模式；③向外界展示组织的形象；④保存使组织具有特色的东西；⑤建立行为标准；⑥调动员工的积极性；⑦提供把整个组织聚合起来的“粘合剂”以及在组织中持久的影响力。

4. 习俗礼仪

在组织活动中，习俗与礼仪是经常反复出现、人人知晓而又没有明文规定的东西。它们是有形地表现出来而程式化了的并显示内聚力程度的文化因素。

习俗就是指组织的风俗习惯。根据迪尔、肯尼迪对美国企业的研究，他们归纳如下的习俗类型：（1）游戏—开玩笑、逗趣、即兴表演、策略判定等。其作用是缓和人们之间的紧张气氛，鼓励创新活动。（2）聚餐—友谊午餐、啤酒聚会。其作用是加强上下层及横向之间的联系和了解。（3）“训人”—即通过一些颇具特色的活动达到教育人的目的。如通用电气公司，让那些衣着笔挺的大学毕业生第一天上上班就是递给一把扫帚让他们去扫地。这种教训人的习俗，就是要让年青人懂得：要从最基础的事情扎实做起，要熟悉自己脚下的这片土地。

据说在美国，这种教训人的“恶作剧”是企业中共同的习俗。

仪式是指组织按照一定的标准、一定的程序进行的时空有序的活动。根据迪尔、肯尼迪的研究，美国企业中常见的仪式有：（1）问候仪式。这是在个人之间进行非书面交往时使用。它告诉人们怎样站立，怎样称呼，什么程度的争论和激动是可以容忍的等等。（2）赏识仪式。当某人取得某种成绩或晋升或退休时，就要公开举行这种仪式，让当事人获得奖品、礼物或纪念品，并让全公司的人知道他们为什么被赏识。（3）工作仪式。如每天上班前的集会唱歌，外科大夫手术前7分钟盥洗等。其作用是增加自我价值感和加强责任感。（4）管理仪式。如各种正式会议，计划框架与成本曲线分析，行为评价、技术复审等。这种仪式的价值在于：防止急功近利，肯定深思熟虑，提供集体内聚力和一致性，向外界树立稳固形象。（5）警醒仪式。这是为了避免糟糕局面的出现而使用的仪式。如维萨国际银行组织于1974年设计了佩戴于左右两臂的金铸标志：右边的是半个世界地图和“志在成功”四个字，左边的是另一半世界地图和“彼此忍让”四个字，并于该年年会上举行仪式号召佩戴。这种仪式有效地防止了各成员国由分歧走向分裂。（6）庆典。这是十分重大的庆贺仪式，一般在企业的特殊时刻举行。（7）研讨会或年会。这是显示技术开发成果、颁发科学奖、全面奖励有功人员的盛会。总之，习俗与礼仪常常是在随机、自然、轻松幽默、戏剧化等气氛中进行的，但其实质都是严肃的，是一个组织价值观的体现。

5. 文化网络

组织文化网络是指一个组织用来传播组织文化信息的正式和非正式信息沟通系统，它是组织文化中的构成要素之一，具有传播和解释组织文化的功能。通常任何一个组织的信息沟通都是通过正式系统和非正式系统两个渠道来完成的。组织文化网络的正式系统有广播、电视、报纸、各种会议等。但组织的文化网络建设更注重的是非正式信息沟通系统的建立，它是未经设计、自发形成的、内隐的沟通系统，是组织内部以轶事、故事、机密、猜测等形式来传播消息的非正式渠道，是和正式组织机构相距甚远的分级联络体系。

文化网络之所以重要，是由于它不仅传递信息，并且也为员工说明信息的意义。在网络中所传递的信息常常是有关领导者或企业典范人物的轶闻趣事，经文化网络的加工，凭添了不少感染力，使听到的员工受到影响和熏陶。而组织领导者和典范人物的行为所表现出来的组织价值观也通过这种网络被传递到组织的每一个角落。

组织文化网络对信息的传输主要是依靠人的口头表达。因此每个人都在本组织的文化网络中扮演一定的角色，但这个角色既不需要谁来任命，也不印在名片上，是隐蔽地自发地形成的。这些重要角色共可分为七大类：讲故事者、“牧师”、耳语者、闲聊者、秘书处职员、“间谍”、非正式团体成员。组织文化的各种信息借助于文化网络在组织方方面面流传着，也因此组织内部形成一种特殊的文化氛围，从而为企业内部形成共同的价值观，发挥组织文化的管理功能起到了促进作用。

惠普之道

惠普文化常常被人称为“HPWay”（惠普之道）。HPWay有五个核心价值观，它们像是五个连体的孪生兄弟，谁也离不开谁。

一是相信、尊重个人，尊重员工；

二是追求最高的成就，追求最好；

三是做事情一定要非常正直，不可以欺骗用户，也不可以欺骗员工，不能做不道德的事；

四是公司的成功是靠大家的力量来完成，并不是靠某个个人的力量来完成；

五是相信不断的创新，做事情要有一定的灵活性。

（二）、组织文化的基本类型

组织文化千姿百态各臻其妙。但按其形成的过程不同，则可以分为自然形成的组织文化和人为形成的组织文化。所谓自然形成的组织文化是指组织全体成员在生产经营过程中形成的观念、意识、方法、习惯等的总和。其形成往往是以组织领导者的言行、思想、观点、意识为导向，组织领导者素质的高低及道德水准决定着它的优劣。这种组织文化缺乏积极主动的凝聚力和向心力，只能发挥有限的行为约束功能。人为形成的组织文化是独具慧眼的组织领导者为达到组织目标，有意识地、人为地建立和培养的一种思想、精神和群体意识以及塑造的组织形象之和，是组织员工为实现既定目标而自觉建立起来的一整套意识、观念和行为规范。这种组织文化具有鲜明的时代特点和较强的生命力，能有力地促进组织的发展。

下面介绍两种较为典型的组织文化分类方法：

1. 迪尔和肯尼迪的四分法

迪尔（T. E. Deal）和肯尼迪（A. A. Kennedy）在《企业文化》一书中继阐述组织文化构成因素后，根据他们的研究，首次将企业文化分为四种类型。他们在考察了数百家公司及其企业环境后，根据两个因素：一是公司活动所涉及的风险有多大；二是公司及其员工工作绩效的反馈速度有多快，从而将组织文化区分为四种类别，即强悍型文化、工作娱乐并重型文化、赌注型文化及按部就班型文化。

（1）强悍型文化

强悍型文化形成于高风险、快反馈的组织。如建筑、美容、影视、出版、广告、体育运动等方面的企业。这类企业风险很大，绩效反馈极快，一个项目是否成功，短时期内便见分晓。

强悍型文化的特点是：

①崇尚个人明显。谁能孤注一掷并取得成功，谁就是明星。

②机遇极为重要。明星随时产生，但也随时消失。“江山代有才人出，各领风骚一时间”，曾经成功的东西不一定再次成功。

③追求的信念是最佳、最大和最杰出。在这种文化中要生存，必须保持一种不屈不挠的精神。高级职员教训新员工的是“要学会如何不当众哭鼻子。不管你受到了多大的伤害，都要回到自己的办公室偷偷地哭”。

强悍型文化的优缺点都是很明显的。其优点是能够适应高风险、快反馈的环境，以承担风险为美德，不怕失败，勇于竞争，从而不断推动事业发展。其缺点是注重短期行为，打击了那些要“厚积”才能在事业上“薄发”的人。注重单干，难以形成合力与凝聚力。

（2）工作娱乐并重型文化

这种类型的文化亦称“拼命干、尽情玩”文化。它形成于风险极小、反馈极快的组织。如房地产公司、计算机公司、汽车经销商、大众消费公司等。这些行业生产与销售好坏看看订单便一目了然。一次销售不佳无关大局，还可再次上门或寻找新客户。这种文化对人的要求就是：干的时候拼命干，玩的时候尽情玩，对人友好，善于交际，牢固树立“发现需要并满足它”的信念。

工作娱乐并重型文化的特点是：

①工作数量扮演重要角色。

②崇尚优胜群体。

③着迷于各种有刺激性的活动。如赛车、啤酒聚会、各种舞会等。

④发现顾客及其需要是其主要价值观。他们以“寻找一种需要然后满足它”为原则，工作中努力保持良好的“顾客”、“服务”观念。

工作娱乐并重型文化的优点是：行动迅速，目标明确。缺点是缺乏创见与周密思考，忘记今天的成功可能导致明天的失败。

（3）赌注型文化

赌注型文化亦称攻坚文化，形成于风险大反馈慢的企业。如石油开采，航空航天等，一个项目往往就得投资几百万甚至好几十个亿，但结果则需要好几年才能得到反馈。这种文化对人的要求是：凡事应该仔细权衡深思熟虑，一旦下定决心，就不要随便改变初衷，要有耐心和韧性。

赌注型文化的特点：

- ①权威、技术能力、逻辑和条理性扮演重要角色。
- ②崇尚创造美好未来的信念。
- ③具有强烈的风险意识和冒险精神。

赌注型文化的优点是：完全适应于高风险、慢反馈的环境，有可能导致高质量的发明和重大的科学突破，从而有助于推进国家经济的发展。缺点是：周期太长，充满变数，慢得可怕，缺乏激情。

（4）按部就班型文化

按部就班型文化亦称过程文化。它形成于风险小、反馈慢的企业，如银行、保险公司、金融服务组织以及公共事业公司等。它对人的主要要求就是：遵纪守时、谨慎周到。

按部就班型文化的特点是：

- ①崇尚过程与细节，讲求按程序办事。
- ②小事具有重要意义，常会出现小题大做。
- ③仪式体现出严格的等级观念，连办公设施也会严格按某人职位的升降而即时更换。

按部就班型文化的优点是：有利于稳定，缺点是过于保守。

2. 约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的三分法

美国哈佛大学的两位教授约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特(John Kotter & James Heskitt)合作，在1987-1991年间，从公司文化类型与经营业绩的关系入手，分四个项目进行了深入的考察研究，并写成《企业文化与经营业绩》一书，提出了又一种组织文化分类方式。虽然他们的重点不在阐明组织文化类型的划分，但对于我们进行组织文化管理的研究极具学习借鉴价值。他们将组织文化分为三类，即强力型组织文化，策略合理型组织文化与灵活适应型组织文化。

（1）强力型组织文化

强力型组织文化（强文化）是相对于脆弱型组织文化（弱文化）而提出来的。这种组织文化的基本特点是：

①组织的价值观念深入人心并被坚定地遵照执行，具有很强的约束力。在强力型文化的组织中，不仅所有新员工，就是新任高级经理如果违反了公司价值观念和行为规范，不仅老板会纠正他们的失误，他们的下级或同事也会纠正他们的失误。

②组织员工具有勇于担当乐于奉献的积极工作精神。价值观念的牢固一致，使员工觉得大家是志同道合的团队，容易产生自愿工作或献身组织的心态，这是组织重要的力量源泉。

③组织机构和管理体系都精干高效，从而避免了对官僚主义的依赖。

强力型组织文化的典型代表是IBM公司。在上世纪30年，这家公司的员工就以其热爱公司，积极工作而著称。他们的经营观念是：公司每一位成员的尊严和权利都得到重视；为本公司产品在世界各地的消费者提供最上乘的服务；为达到公司目标，运用最佳经营方式来进行每一项业务活动。

（2）策略合理型组织文化

策略合理型组织文化是从组织文化与环境是否适应的角度来谈组织文化的强与弱，“适应性”是它的关键概念。

策略合理型组织文化具有以下特点：

①强调组织文化对企业环境的适应性。认为只有当公司文化“适应”于企业环境，这种公司文化才是好的、有效的文化。

②组织文化适应性越强，企业经营业绩成效越大；而组织文化适应性越弱，企业经营业绩成效愈小。

③公司所在的行业的不同，所需文化适应性不同，其经营业绩也会不同。

荣华服装集团公司是策略合理型文化十分典型的案例。这家公司多年来一直处于竞争激烈的服装界领先地位。该公司的经理人员都重视劳动纪律，强调产品质量、注重财务变化、熟悉库存控制管理。荣华服装集团公司这种与经营环境非常匹配的公司文化，使公司获得了长期良好的经营业绩。如 1978-1984 年间，公司纯收入的增长在 400%以上。

（3）灵活适应型文化

灵活适应型文化有以下特点：

①能够适应市场经济环境变化，并在这一适应过程中领先于其他企业。

②在公司职业生活中和员工个人生活中提倡信心和依赖感，员工工作热情高，愿意为企业奉献一切。员工之间互相依赖、相互信任，具有较强的合力。

③公司欢迎并支持改革。企业领导者提倡改革，公司员工勇于革新。整个公司充满生机与活力。

三、组织文化的功能及建设途径

（一）、组织文化的功能

所谓功能，是指一系统影响、改变他系统以及抵抗、承受他系统的影响和作用的能力，是一系统从周围环境中取得物质、能量、信息而发展自身的功用。组织文化的功能或许有很多，但根据近些年国内外组织文化建设的实践，其中主要功能有以下几点。

1. 导向功能

一般而言，任何文化都是一种价值取向，规定着组织和个体所追求的目标，具有导向功能。组织文化集中反映了员工的共同价值观、理念和共同利益，因而它对任何一个成员都具有一种无形的强大的感召力，把员工引导到组织既定的目标方向上来，始终不渝地为实现组织目标而努力奋斗。组织文化的导向功能具体体现在：一是规定组织行为的价值取向；二是明确组织的行动目标；三是建立组织的规章制度。这样使组织成员向着组织目标，同心协力，为实现组织目标而共同奋斗。

2. 激励功能

组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出一种人人受重视、受尊重的文化氛围。这种文化氛围，常常能产生出一种激励机制，使每个成员都能够而且愿意作出贡献，其贡献都会得到其他成员及领导的赞赏与奖励，由此激励员工为实现自我价值和组织发展而尽心尽力、不断进取。组织文化的激励功能具体体现在：①信任激励。只有使员工感到上级对他们的信任，才能最大限度地发挥他们的聪明才智，贡献他们的力量；②关心激励。组织的各级主管应了解其部属的家庭和思想情况，帮助他们解决工作和生活中的困难，使员工对组织产生依赖感和归属感，充分领略到组织的温暖，从而为组织尽力尽责；③渲泄激励。组织内部上下级之间不可避免地会产生矛盾和不满，管理者要善于采取合适的方式，让员工消气泄愤，满足其渲泄的欲望，使他们能心平气和地为组织工作。

3. 凝聚功能

社会系统的基础是人类的态度、知觉、信念、动机、习惯以及期望心理等因素，在社会系统中将个体凝聚起来的主要是一种心理力量，而不是生物的力量。组织文化具有这样一种极强的心理凝聚力量。它象一种强力粘合剂，把全体员工紧密地联系在一起。这种功能通过以下两个方面得以体现：一是目标凝聚。即通过组织目标，以其突出、集中、明确和具体形式向员工和社会公众表明组织群体行为的意义，成为组织成员努力奋斗的方向，从而形成强大的凝聚力和向心力；二是价值凝聚。即通过共同的价值观，使组织内部存在着共同的目的和利益，使之成为员工的精神支柱，从而把员工牢牢地联结起来，为实现共同理想而聚合在一起。如果说薪酬和福利形成了凝聚员工的物质纽带，那么组织文化则形成凝聚员工的情感纽带和思想纽带。

4. 协调作用

组织文化能够协调组织和社会的关系，使二者和谐一致协同发展。就一个企业来说也是如此。因为无论是我国的企业还是外国的企业，履行社会责任都是其发展的一个重要条件，只有协调好与社会的关系，才能取得良好的经济效益。具体地说，通过文化建设，企业尽可能调整自己，以便适应公众的情绪，满足顾客不断变化的需要，跟上政府新法规的实施；在企业之间，既勇于迎接同行竞争，又要“文明”地公平地竞争。这样企业与社会之间就不会出现裂痕，即使出现裂痕，也会很快弥补。

5. 辐射功能

组织文化不仅在本组织发挥作用，而且具有对社会辐射和扩散的功能，这种辐射功能主要是通过或借助于以下途径实现的：①“软件”辐射。即通过企业精神、价值观念、伦理道德向社会扩散，与社会产生某种共识，并为其他组织或企业所借鉴学习和采纳；②产品辐射。即组织文化可通过产品这种物质载体向社会辐射，就象我们是通过购买使用海尔的产品进而了解海尔文化一样；③人员辐射。即通过员工的思想行为所体现的组织精神和价值观念，向社会传播和扩散组织文化。比如美国 IBM 公司就是通过其员工精湛技术和细致周到的服务来体现、传播“IBM 就是服务”的理念的。④宣传辐射。即“为辐射而辐射”，它通过广告、公益活动、宣传媒介和其他工具，使组织文化对外宣传与扩散，具有较强的目的性和针对性。

螃蟹的寓言

钓过螃蟹的人或许都知道，篓子中放了一群螃蟹，不必盖上盖子，螃蟹是爬不出去的，因为只要有一只想往上爬，其它螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，结果是把它拉下来，最后没有一只出得去。

启示：企业里常有一些份子，不喜欢看别人的成就与杰出表现，天天想尽办法破坏与打压，如果不予去除，久而久之，组织里只剩下一群互相牵制、毫无生产力的螃蟹。组织中也应该留意与去除所谓的“螃蟹文化”。

（二）、组织文化建设的主要途径

组织文化是组织的灵魂，它与组织共存亡。组织文化也是一种客观的存在，不以人的意志为转移。但是，客观存在的组织文化有强弱之分优劣之别。优良的组织文化能够创造出和谐、上进的组织氛围，产生巨大的动力，推动组织不停地向前发展；反之，恶劣的组织文化，会阻碍组织前进的步伐，甚至导致组织走向衰退和灭亡。因此，我们要努力建设优良的组织文化。

1. 组织文化建设的内涵

组织文化建设就是指组织的领导者有意识地培育组织优良文化、克服不良文化的过程。组织文化建设主要包括以下五个方面的内容：

- ①确立并培育正确取向的价值观念，塑造杰出的组织精神；
- ②坚持以人中心，全面提高员工素质；
- ③制订先进的管理制度和行为规范，并坚持执行，落到实处；
- ④加强礼仪建设，促进组织文化的习俗化；
- ⑤改善物质环境，塑造组织的良好形象；这里主要是 CIS 策划，它包括三个方面：
 - 一是理念识别（MI）：它包括企业目标、企业哲学、经营宗旨、企业精神、企业道德等。
 - 二是行为识别（BI）：对内有组织管理、人员培训、企业礼仪和风尚、工作环境与气氛等；对外有市场调查、产品推广、服务态度和技巧、公共关系活动等。
 - 三是视觉识别（VI）：基本部分包括企业名称标志、标准字、标准色、精神标语、手册等；它的应用部分涉及产品及其包装、招牌与旗帜、办公用品、衣着制服、建筑风格、厂容厂貌、纪念物、广告等。

2. 组织文化 建设的基本步骤

①建立领导体制。领导者是组织文化的倡导者，组织文化建设的前提是领导者的高度重视。只有在领导者重视和理解组织文化建设的重大意义基础上，才能获得员工的理解与配合，才能切实地把组织文化建设深入推行下去。因此，建立领导体制，是组织文化建设的首要步骤。

②设立独立的职能部门。为了有效地进行组织文化建设，应设立专门的职能部门，如组织文化部，企业文化中心等，来专门负责组织文化建设工作的进行。

③制订相关计划。为了组织文化建设工作的有序进行，还应拟定相应的计划，通过编制预算等工作，使资源投入、进度考核和监督等都落到实处，从而保证组织文化建设有章可循。

④盘点现存组织文化。通过深入的调查研究，对组织的过去、现在和未来各阶段、各部门以及组织的观念层、制度层、器物层各层次的文化表现进行深入研究和透彻的分析。

⑤设计目标组织文化。在完成上述组织文化盘点工作的基础上，根据组织现状、特点和一系列科学的标准，进行组织文化的策划，并通过与员工的交流与互动，使设计与组织实况与需要相符合。

⑥贯彻实施计划。在确立并设计好目标组织文化后，应根据计划将财务、人员配置、考核、待遇、激励和约束机制等完善地建立起来，并具体地宣传推介，培训执行并总结提高。从而形成一整套优良的组织文化。

组织文化建设与重塑是一个长期的过程，不能追求一蹴而就，急功近利。同时，在组织文化建设过程还应强调三点：一是领导者的身体力行，二是持之以恒，三是与时俱进。日本的松下公司，中国的海尔集团都是显例。只有这样，才能真正塑造出优良的组织文化。

第十一章 领导与领导理论

一、主要内容：

主要介绍人性假设理论（“经济人”、“社会人”、“自我实现的人”、“复杂人”四个人性假设），领导的含义与内容，领导和管理的区别与联系，领导的功能，主要的领导理论：领导特性理论（传统的领导特性理论和吉塞利的特性研究），领导行为理论（勒温的三种极端领导风格、李克特的四种领导方式、领导行为四分图、管理方格理论），权变领导理论（费德勒权变领导模型、领导行为连续统一体理论、领导的生命周期理论、豪斯的途径—目标理论）。重点掌握领导的涵义和特点，人性假设理论及主要领导理论。

二、学习目的：

学习完后，应该能够：

1. 了解领导的含义和主要内容，领导和管理的区别。
2. 理解和掌握人性假设理论，包括经济人假设、社会人假设、自我实现人假设、复杂人假设。
3. 理解和掌握领导特性理论，包括传统的领导特性理论和吉塞利的特性研究。
4. 理解领导行为理论，包括勒温的三种极端领导风格，李克特的四种领导方式，领导行为四分图、管理方格理论。
5. 理解权变领导理论：费德勒权变领导模型、领导行为连续统一体理论、领导的生命周期理论、豪斯的途径—目标理论。

三、学习建议

1. 了解不同理论的内容，理解人性假设理论和主要的领导理论中的本质内涵。
2. 掌握不同领导的管理风格，从理论中不断思考，得出新的感悟。
3. 依据案例，认识、分析、了解不同公司的不同领导风格，总结出优缺点，提出改进意见。

四、教学内容

11.1 人性假设理论

管理是以人作为中心展开的人、财、物的协调活动，任何领导者，在实施管理措施的时候，都会自觉不自觉地对人的本性、本质有所看法、假设，并根据这些对人的看法、假设，提出相应的管理措施。领导要想对下级实施正确的领导，必须具备一个前提——正确地认识和对待下级，这就必须以人性的研究为基础。有了对人性的正确认识，才能确定相应、适宜的领导方式。在管理研究中曾相继出现了“经济人”、“社会人”、“自我实现的人”和“复杂人”四种人性的假设，不同的人性观念衍生出不同的领导理论和领导方法。

一、“经济人”假设

“经济人”，即“实利人”或“唯利人”，泰罗制就是“经济人”观点的典型体现。美国管理学者道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M·McGregor, 1906-1964）将这种人性假设称为X理论。

（一）“经济人”假设基本观点

这一人性假设的核心内容是：

- 1、人的本性是不喜欢工作的，只要有可能，人就会逃避工作。
- 2、由于人天性不喜欢工作，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，才能迫使他为组织目标去工作。
- 3、一般人宁愿受人指挥，希望逃避责任，较少野心，对安全的需要高于一切。
- 4、人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响。
- 5、一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要参加工作的，只有金钱和其他的物质利益才能激励他们努力去工作。

（二）相应的管理方式

以经济人假设为指导思想，必然导致严密控制和监督式的管理方式，采取所谓的“任务管理”的措施，其主要特点如下：

- 1、管理工作的特点在于提高劳动生产率、完成生产任务，而不是考虑人的感情。管理就是为完成任务而进行计划、组织、指导和监督。
- 2、管理是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。

3、在奖励制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，同时对消极怠工者予以严惩。

4、以权力和控制体系来保护组织本身及引导员工。

“经济人”及X理论所阐述的观点，主要是工作动机的经济诱因及相应的管理职能，这在劳动工作仍是人们谋生手段的历史条件下以及社会化大生产条件下，无疑是合理的，它代表的是早期企业管理的理论解释。

二、“社会人”假设

“社会人”又称“社交人”，这一假设来自20世纪30年代的霍桑实验。

（一）“社会人”假设基本观点

其最基本观点是：驱使人们工作的最大动力是社会、心理需要，而不是经济需要，人们追求的是保持良好的人际关系。

（二）相应的管理方式

“社会人”启发了越来越多的管理学家，使他们认识到，工人生产积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素的影响，更重要的是受社会和心理因素的影响。于是，管理理论开始从过去的“以人适应物”，转向“以人中心”，在管理中一反过去层层控制式的管理，转而注重调动工人参与决策的积极性。

梅奥的“人际关系理论”是“社会人”观点的典型体现。“人际关系理论”的主要内容有：

- 1、管理人员不应只注意完成任务，而应把重点放在关心人和满足人的需要上。
- 2、管理人员不能只注意传统的管理职能，更应重视人际关系，要培养和形成员工的归属感和整体感。
- 3、主张集体奖，不主张个人奖。
- 4、管理人员应在员工与管理当局之间起沟通联络作用。
- 5、实行“参与式”管理，吸引员工在不同程度上参与企业决策的研讨。

三、“自我实现人”假设

“自我实现的人”是心理学家马斯洛提出的假设，美国管理学者道格拉斯·麦格雷戈将这种人性假设称为Y理论。

（一）“自我实现的人”基本观点

马斯洛在他提出的需要层次理论中，自我实现是最高层次的需要。所谓自我实现，是指人都需要发挥自己的潜能，表现自己的才能，唯此人才会感到满足。“自我实现的人”假设认为，管理者既不是生产任务的指导者，也不是人际关系的调节者，而是一个采访者。由于环境往往给人发挥才智造成障碍，所以管理者应以采访者的身份，采访环境。管理者的主要任务是寻找什么工作对什么人最具有挑战性，最能满足人自我实现的需求。

（二）相应管理方式

“自我实现的人”认为人有自动的、自治的工作特性，因而管理制度应保证员工能充分施展自己的才能，充分发挥他们的积极性和创造性，主张下放权力，建立决策参与制度、提案制度、劳资会议制度，把个人的需要同组织的目标结合起来。由此可见，“自我实现的人”假设，是建立在认为人是勤奋、有才能、有潜力基础上的，因而提出了同“经济人”、“社会人”假设完全不同的主张。

四、“复杂人”假设

“复杂人”假设是薛恩等人在20世纪末70年代初提出的。

（一）“复杂人”假设基本观点

“复杂人”假设认为，长期的研究证明，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现的人”的假设，都有其合理性的一面，但都不适用于一切人。一方面，人存在着很大的个体差异；另一方面，同一个人在不同的年龄、事件、地点和环境下，也会有不同的表现。人的需要和潜力，随着年龄的增长、知识的丰富、地位的改变以及人际关系的变化而各不相同。因此“复杂人”并不是单纯的某一种人。复杂人假设的主要观点是：

1、人的需要是多种多样的。人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人的需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的。每个人的需要各不相同，需要的层次也因人而异。

2、人在同一时期内会有各种需要和动机。它们会相互作用并整合为一个整体，形成复杂的动机模式。

3、由于工作和生活条件的不断变化，人会不断产生新的需要和动机。

4、个体在不同单位或同一单位的不同部门工作中，会产生不同的需要。

（二）相应管理方式

“复杂人”假设认为，由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此没有一套适合于任何时代、任何组织和个人的、普遍行之有效的管理方法。

这四种人性假设理论模式的演进是管理向人性回归的过程，是从以物为中心的管理转向“以人为本的管理”，也是从硬性管理向柔性管理转化的过程。

11.2 领导的本质与内容

一、领导的含义

人们在现实生活中随处都能碰到“领导”这个问题。国家有执政党和政府的领导，社会有各种权威公共部门的领导，部队、企业、机关、学校及各种组织均有各自的领导机构来实施领导。尽管人们时刻生活于领导和被领导之中，但什么是领导？关于它的精确定义却是众说纷纭，比较有代表性的看法有以下几种：

科·杨认为，领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。

G·R·特纳认为，领导是影响人们自动地为完成群体目标而努力的一种行为。

G·本尼斯认为，领导是诱导下属按所要求的方式行动的过程。

阿吉里斯认为，领导即有效的影响。为了施加有效的影响，领导者需要对自己的影响进行实地的了解。

由此可看出，领导的本质是一种影响力，即领导通过其影响力来影响追随者的行为以达到组织目标。影响力是一种追随、是一种自觉、是一种认同、是非制度化的。

二、领导与管理的区别与联系

领导和管理是密切相关的，但它们之间又有明显的区别，是两个不同的概念。

（一）领导与管理的联系

从行为方式看，两者都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程。从权力的构成看，两者也都是组织层级的岗位设置的结果。

（二）领导和管理的区别

1、管理相对于领导来说更规范和更科学化。管理得好坏更多地依赖于一些基础的手段，譬如计划、预算控制以及运用信息技术使组织的操作有效。管理有一套明确清晰的技术和工具。而做领导就没有这样科学化的明确清晰的工具可以使用。

2、领导更注重在更大的范围之内的协调合作和团队精神，并在大型的人员与组织网络中激励更多的人一道工作。而管理则较少关心如何激励除了本组织之外的人。

3、领导经常要表现出足够的热情和激情来鼓舞人们做得更好，而管理则较少感情因素，更关心在目标确定之后通过什么样的行动来达到这个目标。

4、领导经常用充满创造性的方法去解决问题，并且用想象带来变革。而管理则更倾向于用标准的、证明行之有效的的方法解决问题。

5、管理是建立在合法的，有报酬的和强制性权力基础上的对下属命令的行为。而领导则是可能建立在合法的，有报酬的和强制性的权力基础上，也可能更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上，且两者所担负的工作内容不同。

但是以上列出的这些区别不能被过分强调，好像领导就是开拓而管理就是保守。事实上在一个组织中，管理角色的重要性有时候不比领导的重要性差。一个好的领导者必须是一个好的管理者，或者被好多的管理者所支持。对一个组织或一个公司来说，领导好不好自然是成败的关键，但是如果没有一批优秀的管理者，再好的目标也是空中楼阁。

三、领导的功能

领导的功能，指的是领导者所承担的基本职责及主要活动内容。关于领导的功能，国外有着种种不同的说法，一种较为普遍接受的观点是把领导的功能归结为组织功能与激励功能两个方面。

(一)组织功能

所谓组织功能，是指领导者围绕着实现组织目标这一最终目的所直接从事的各种活动。就企业组织而言，领导的组织功能包括：

- 1、根据企业的内外部条件、需要与可能，制订出符合企业实际的目标与重大决策。
- 2、充分地利用人、财、物各种资源，合理地组织供、产、销各个环节，以实现企业的目标和决策。
- 3、建立一整套科学、有效的管理系统。

(二)激励功能

激励功能，即充分调动组织成员的工作积极性，促使全体员工为实现组织目标做出积极贡献的各种活动。激励功能主要包括 3 个方面：

- 1、提高被领导者接受和执行组织目标的自觉程度。
- 2、激发被领导者实现组织目标的热情
- 3、提高被领导者的行为效率

11.3 领导特性理论

为了解决有效领导的问题，国外许多管理学家和心理学家通过长期调查、实验从不同角度进行了研究，提出了许多理论。这些理论大致可以分为三类：①特性理论，集中研究领导者应有的个人特性；②领导行为理论，集中研究领导者的工作作风和领导行为对领导有效性的影响；③领导权变理论或情境理论，集中研究不同的情况下采用何种工作作风和领导行为效果最佳。

在领导理论研究的早期，学者们主要集中在对领导特性的研究。

一、传统的领导特性理论

传统的管理理论一直把领导者放在中心位置。许多有关领导的研究试图把领导者与被领

导者的特性进行比较，以找出有效领导者的特性，进而提出了所谓的特性理论 (Trait Theories, 或译为“特质理论”)。这些研究发现，有效领导者比普通的人要身材高些，开朗些，更自信些，更聪明些。但这些研究没有发现能够把有效领导者(包括潜在有领导者)同被领导者区分开来的综合的领导者特性。

还有一些人做了许多研究来比较有效领导与非有效领导者的特性。他们研究了领导者的进攻性、雄心、果断性、独创性、智力、自信心、身体特征(如相貌、身高、体重等)以及其他个人特征，看看这些特征是否与领导的效果有关。他们之所以搞这些研究，是因为他们当中不少人认为领导者是天生的，而不是后天造就的。虽然研究的结果表明，这种假设是不正确的，但仍然有不少人相信有一些天生的、固有的特性使得一个人成为一个出色的领导人。

一般说来，对领导者的特性的研究向来不是一种解释领导的好方法。并非一切领导者都具有这些品质，而许多非领导者则可能具备大部分上述的特性。此外，特性理论并不能使人明确一个人究竟应在多大程度上具备某些特性。

二、吉塞利的特性研究

尽管特性理论存在着严重的缺陷，但对于领导者的研究并没有终止。有一位名叫埃得温·吉塞利(Edwin E·Ghiselli)的美国管理学家于 20 世纪 60 年代又继续了领导者特性的研究。他的研究主要集中在下列因素：

(一) 领导者的能力

包括领导者的管理能力、智力和独创性。

(二) 领导者的个性特征

包括果断、自信心、指挥能力、成熟程度、男人气质(Masculinity)——女人气质(Femininity)等。

(三) 领导者激励方面的特性

包括职业成就的需要、自我实现的需要、权力的需要、金钱报酬的需要和安全的需要。

吉塞利的研究表明，某些特性对有效领导是非常重要的，按其重要性排列，这些能力是：

- 1、管理能力。指的是执行管理的基本职能的能力，包括计划、组织、指挥和控制。
- 2、职业成就的需要。指的是对成功的欲望和对责任的追求。
- 3、智力。包括判断、推理和思考的能力。
- 4、果断性。指的是成功地决策和解决问题的能力。
- 5、自信心。指的是一个人自认为能够解决问题的程度。
- 6、独创性。指的是独立工作的能力和寻找解决问题的新途径的能力。

11.4 领导行为理论

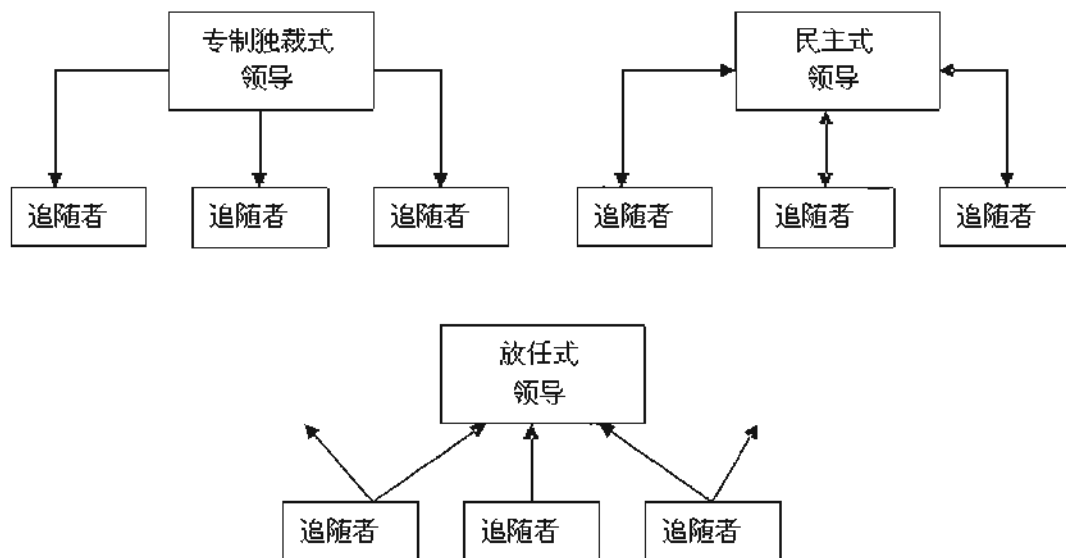
领导的特性理论没有回答怎样进行有效领导这一问题，因而人们对特性理论感到不满意。于是，人们对领导的研究重点发生了变化，从研究领导者的特性转移到研究领导者的实际行为和行动上来。主要的行为理论如下：

勒温的三种极端的领导风格影响流程图

一、勒温的三种极端领导风格

美国依阿华大学的研究者、著名心理学家勒温(Kurt Lewin)和他的同事们从 30 年代起就进行了关于领导风格的研究。勒温等人发现，领导者们并不是以同样的方式表现他们的

领导角色，领导者们通常使用不同的领导风格，这些不同的领导风格对组织成员的工作绩效和工作满意度有着不同的影响。勒温认为，领导者采取的领导基本作风有三种，即专制独裁式(Autocratic)、民主式(Democratic)和自由放任式(Free-rein)，如下图所示。



勒温的三种极端领导风格示意图

(一) 专制独裁式

具有这种作风的领导者从不考虑别人的意见，所有决策都由自己作出；很少参加群体的社会活动，与下级保持相当的心理距离；他主要依靠行政命令、纪律约束，罚多而奖少；下级没有权力，没有参与决策的机会，只能服从。

(二) 民主式

具有这种作风的领导者鼓励下属参与决策，下属个人有相当大的工作自由和灵活性；在领导工作中主要应用个人权力和威信，而不是靠职位权力和命令使人服从；在分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣和爱好；积极参加团体活动，与下级没有任何心理上的距离。

(三) 放任式

这种领导者把权力完全给予组织成员或群体，自己对于工作尽量不参与，也不主动干涉，毫无规章制度。工作进行几乎全赖组织成员自负其责。

勒温根据研究认为，放任自流的领导作风效率最低，只能达到社交目标，而完不成工作目标。专制作风的领导虽然通过严格管理达到了工作目标，但组织成员没有责任感，情绪消极、士气低落。民主作风的领导工作效率最高，不但完成工作目标，而且组织成员关系融洽，工作积极主动、有创造性。

勒温能够注意到领导者的风格对组织氛围和工作绩效的影响，区分出领导者的不同风格和特，这对实际管理工作和有关研究非常有意义。许多后续的理论都是从勒温的理论发展而来的。但是，在实际的组织与企业管理中，很少有极端型的领导，大多数领导者都是介于专制型、民主型和放任型之间的混合型。

二、李克特的四种领导方式

美国行为科学家伦西斯·李克特 (Rensis Likert) 通过对数百个组织机构的研究，把

领导方式归为以下四种：

（一）压榨式的集权领导

在这种领导形态中，管理层对下属缺乏信心，权力集中在最高一级，很少让下属参与决策；决策大都由管理层作出，然后以命令宣布，必要时以威胁和强制方法执行；有自上而下的沟通，上级与下级之间的接触都是在互不信任的气氛中进行；在这种方式下，最容易形成与正式组织目标相对立的非正式组织。

（二）仁慈式的集权领导

在这种领导形态中，管理阶层对下属有一种谦和的态度，但下属仍小心翼翼；决策权力仍控制在最高一级，下属能在一定的限度内参与，但仍受高层的制约；有一定程度的自下而上的沟通；激励方法是奖赏与惩罚并用；在这种方式下，通常也会形成非正式组织，但其目标不一定与正式组织的目标相对立。

（三）协商式的民主领导

上级对下级有相当程度的信任，但不完全信任；主要决策权掌握在高层，下级可以作具体问题的决策；双向沟通在相当信任的情况下进行；激励基本采用奖励方法，偶尔也实行惩罚；在这种方式中，可能产生非正式组织，但它可能支持组织的目标，只有部分反对组织的目标。

（四）参与式的民主领导

领导者完全信任下属；决策采取高度的分权化；既有自上而下的沟通，又有自下而上的沟通，还有同事之间的平行沟通，信息交流在互相信赖和友好的气氛中进行；非正式组织和正式组织融为一体。所有的力量都为实现组织目标而努力；组织目标与职工的个人目标也是一致的。

利克特发现，采用参与式的民主领导方式去进行管理活动的领导者，大都是最有成就的领导者。他们所领导的组织在制定目标和实现目标方面是最有效率的，一般说来也是最富有成果的。

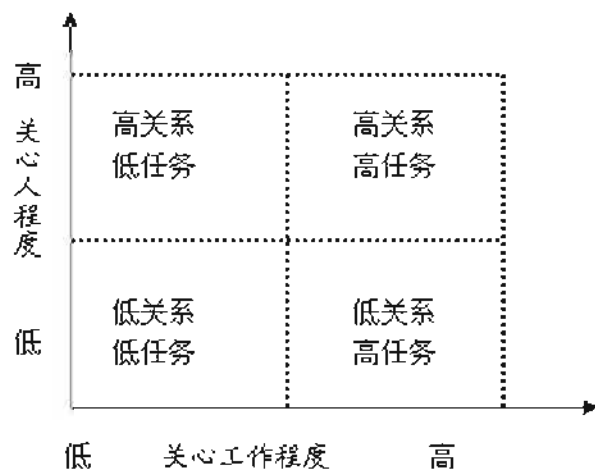
三、领导行为四分图

这一理论是美国俄亥俄州立大学（Ohio State University）的研究人员提出来的。研究人员收集了大量有关下属人员对领导行为描述方面的资料，在对列出的 1000 多种因素的分析基础上，把领导行为概括归纳为两个维度。

一个方面是“抓工作”，或称“主动结构型”。这种行为主要以工作为中心，领导者通过设计组织结构、明确职责、权力、确定工作目标与要求、制定工作程序、工作方法与制度来引导和控制下属的行为表现。

另一个方面是“关心人”，或称“体贴型”。这种行为主要以人际关系为中心，关心和强调下属个人的需要，尊重下属意见，给下属以较多的工作主动，注意建立同事之间、上下级之间的相互信任气氛。

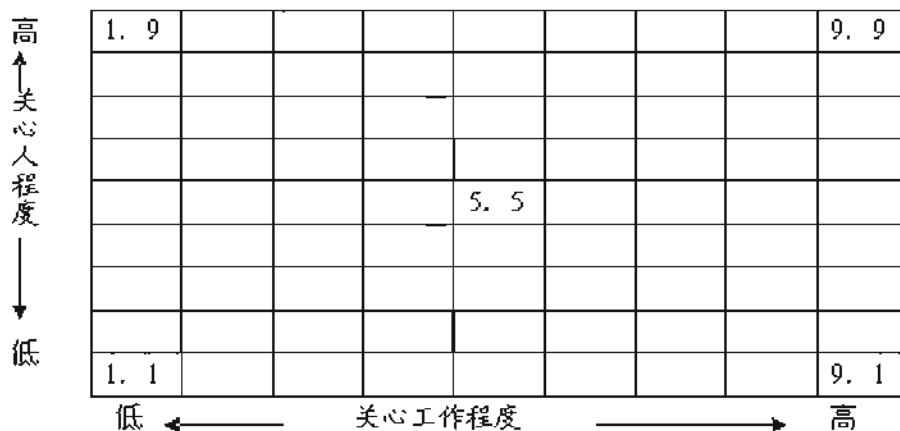
他们按照这两类内容设计了调查问卷，结果发现，两种领导行为在一个领导者身上可能一致，也可能不一致，它们并不是相互矛盾、相互排斥的。具体组合方式可用领导行为四分图表示，如下图所示。



领导风格四分图

四、管理方格理论

在俄亥俄州立大学提出的领导行为四分图的基础上,美国学者布莱克(Robert R. Blake)和莫顿(Jane S. Moutan)提出了管理方格图。他们将四分图中对人的关心度和对工作的关心度这两类领导行为的坐标各划分为9等份,形成81个方格,如下图所示。



管理方格图

评价管理人员时,就按他们这两方面的行为寻找交叉点。这交叉点便是其领导行为的类型。当领导者纵轴的积分越高时,表示他越重视人的因素,纵轴9分的领导者对人最为关心。当领导者在横轴的积分越高时,表示他越重视生产,横轴9分的领导者对生产最为重视。

布莱克和莫顿在管理方格中列出了5种典型的领导方式。

(一) 1. 1方式为“贫乏式”管理,即用最少的努力来完成任务和维持人际关系,对职工对生产都不关心。

(二) 1. 9方式为“俱乐部式”的管理,即充分注意搞好人际关系,导致和谐的组织气氛,但生产任务得不到关心。

(三) 9. 1方式为“专制任务式”的管理,即有效地组织与安排生产,而将个人因素的干扰减少到最低程度,以求得到效率。只关心生产,不关心人。

(四) 9. 9方式为“团队式”管理,即对生产和人都极为关心,生产任务完成得很好,职工关系和谐,士气旺盛,职工利益与企业目标互相结合,大家齐心协力地完成任务。

(五) 5·5 方式为“中间式”管理，即对人与生产都有适度的关心，保持工作与满足人们需要的平衡，既有正常的效率完成工作任务，又保持一定的士气。

这种管理方格理论，对于培养有效的管理者是有用的工具，它提供了一个衡量管理者所处领导形态的模式，使管理者较清楚地认识到自己的领导方式，并指出改进的方向。在西方国家许多企业或事业组织，应用这个理论来训练管理人员。为此布莱克和莫顿设计了一个六阶段方案。方案步骤如下：

(一) 研讨训练。由受过训练并懂得这一理论的直线经理主持介绍这一理论，参加研讨的不同部门的领导人结合自己的实践，分析自己属于何种领导形态。

(二) 团队发展。将来自同一部门的领导者集中起来，讨论决定本部门成为 9·9 型领导应有的规定标准。

(三) 群际发展。确定工作单位内部各群体相互间 9·9 型应有的相互关系，研究现在存在的问题以及解决问题的方法。

(四) 确定组织目标。讨论整体性的组织目标应作怎样的修订，实现此目标应当解决好哪些问题，采取哪些措施。

(五) 实现目标。即按第四项的讨论采取行动。

(六) 稳定。即总结进步情况，巩固成果，以防故态重萌。

到底哪一种领导形态最佳呢？布莱克和莫顿组织了许多研讨，参加者绝大部分人认为 9.9 型最佳，但也有不少人认为 9·1 最佳，还有人认为 5·5 型最佳。后来布莱克和莫顿指出哪种领导形态最佳要看实际工作效果，最有效的领导形态不是一成不变，要依情况而定。

11.5.1 费德勒权变领导模型

美国学者弗雷德·菲德勒 (Fred E. Fiedler) 从 1951 年起，花费了 15 年时间对 1200 个团体作了调查，研究领导方式问题，提出了有效领导的权变模型，他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于所处的环境是否适应。

一、影响领导形态有效性的环境因素

菲德勒认为，主要有下列 3 个方面：

(一) 领导者和下级的关系。即领导者是否受到下级的喜爱、尊敬和信任，是否能吸引并使下级愿意追随他。

(二) 职位权力。即领导者所处的职位能提供的权力和权威是否明确、充分，在上级和整个组织中所得到的支持是否有力，对雇佣、解雇、纪律、晋升和增加工资的影响程度大小。

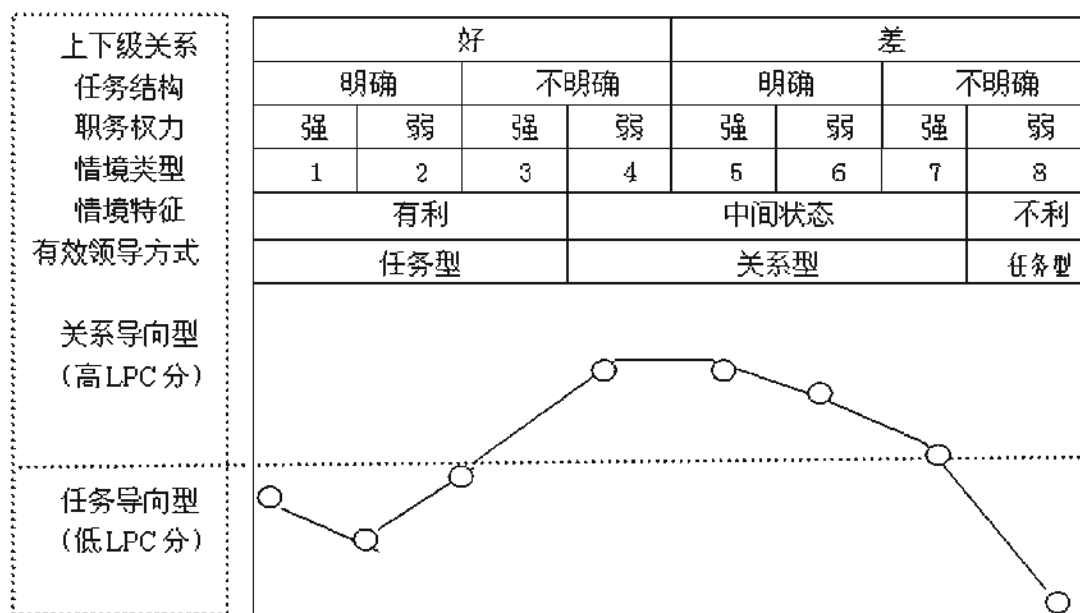
(三) 任务结构。指工作团体要完成的任务是否明确，有无含糊不清之处，其规划和程序化程度如何。

二、领导风格

费德勒以一种被称为“最不喜欢的同事” (LPC, Least Preferred Co-worker) 的问卷调查来反映和测定领导者的领导风格。一个领导者如对其最不喜欢的同事仍能给以好的评价，即被认为对人宽容、体谅、提倡人与人之间友好关系，是关心人的领导。如果对其最不喜欢的同事给以低评价，则被认为是惯于命令和控制，不是关心人而更多的是关心任务的领导。

三、领导风格与领导情境关系

费德勒将 3 个环境变数任意组合成 8 种情况，对 1200 个团体进行了观察，收集了将领导风格同对领导有利或不利条件的 8 种情况关联的数据，得出在各种不同的情况下，为了解领导有效所应当采取的领导方式，其结果如下图所示：



费德勒权变领导模型

费德勒的研究结果说明，在对领导者最有利和最不利的情境下(例如 1, 2, 3, 8)，采用“任务导向型”领导风格其效果较好。在对领导者中等有利情境下(例如 4, 5, 6, 7)，采用“关系导向型”领导风格效果较好。

尽管有人批评费德勒权变领导模型在研究方法和理论上存在一些缺陷，但费德勒模型还是有意义的。

(一) 这个模型特别强调效果，强调为了领导有效需要采取什么样的领导行为，而不是从领导人的素质出发强调应当具有什么样的领导行为，这无疑为研究领导行为提供了新方向。

(二) 这个模型的重要之点是将领导行为和情境的影响、将领导者和被领导者之间关系的影响联系起来。它表明并不存在着一种绝对的最好的领导形态，企业领导人必须具有适应力，自行适应变化的情况。

(三) 这个模型还告诉管理阶层必须依照情况来选用领导人。如果是最好或最坏的情况，应选用任务导向的领导，反之则选用关系导向者。

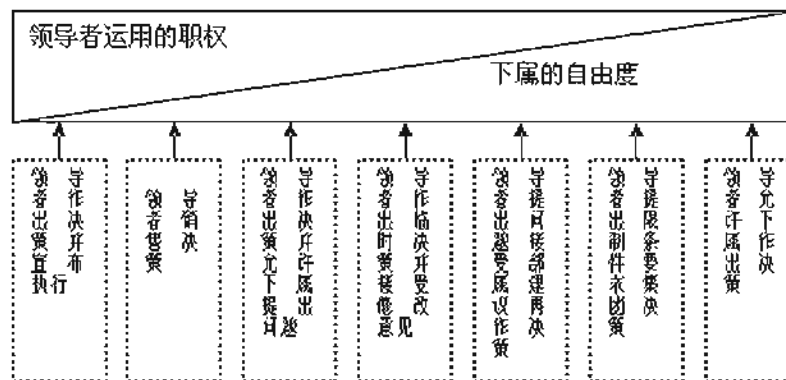
(四) 费德勒还主张有必要改造环境以符合领导者的风格。费德勒提出了一些改善领导关系、任务结构和职位权力的建议。领导与下属之间的关系可以通过改组下属组成加以改善，使下属的经历、文化水平和技术专长更为合适；任务结构可通过详细布置工作内容而使其更加定型化，也可以对工作只作一般性指示而使其非程序化，领导的职位权力可以通过变更职位、充分授权，或明确宣布职权而增加其权威性。

领导行为连续统一体理论

由美国管理学家坦南鲍姆(R·Tannenbaum)和施密特(W·H·Schmidt)提出的领导行为连续统一体理论，很好地说明了领导风格的多样性和领导方式所具有的因情况而异或随机制宜的性质。领导行为连续统一体，如下图所示。

以领导为中心任务

以下属为中心



领导行为连续统一体图

图的两端分别是民主和独裁两种极端的领导行为。从左至右,领导者运用职权逐渐减少,下属的自由度逐渐加大。随着领导者授权程度以及决策方式的不同,就形成了一系列的领导方式。

坦南鲍姆与施密特认为说不上哪种领导方式是正确的,哪种领导方式是错误的。应当根据具体情况考虑各种因素,选择适当的领导方式。在这个意义上,领导行为连续统一体也是一种情境理论。

领导行为连续统一体的概念认为,适宜的领导方式取决于环境和个性。在这一连续统一体中可能影响领导方式的最重要的因素:

- (一)对领导者的个性起作用的一些因素,如他们的价值观体系、对下属的信任程度、对某些领导方式的偏好等。
- (二)下属所具有的可能影响领导者行为的因素,如责任心、经验和知识等。
- (三)环境因素,如组织的价值准则和传统、问题的性质、时间的压力等。

11.5.2 领导的生命周期理论

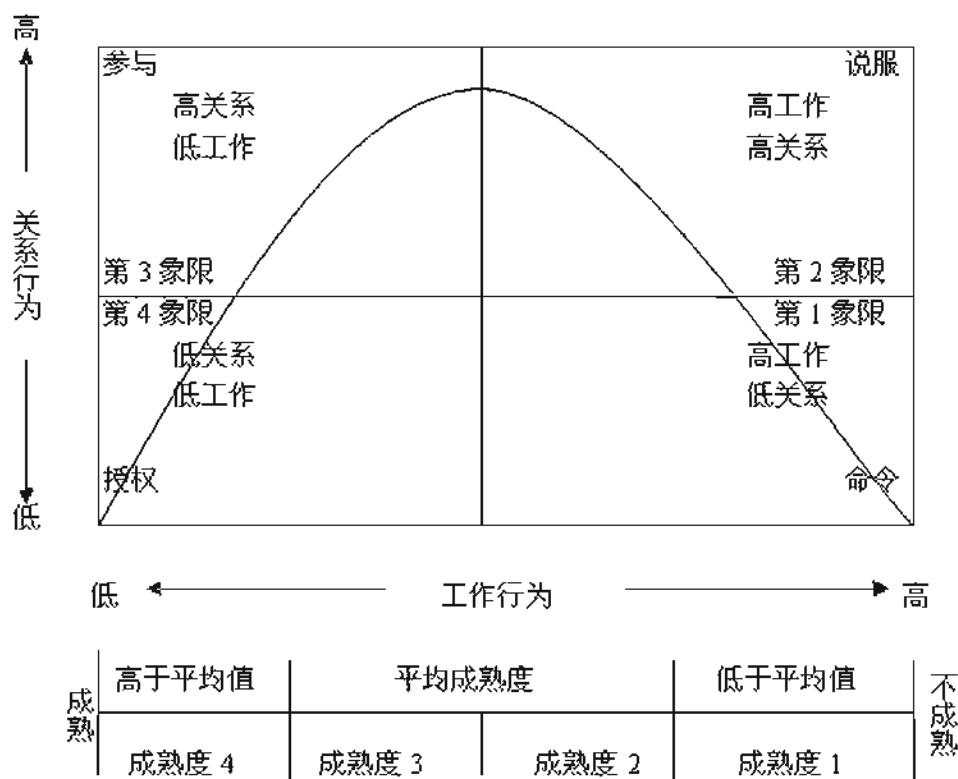
领导的生命周期理论由美国心理学家科曼(A·K·Korman)于1966年提出,后由保罗·赫塞(Hersey)和肯尼斯·布兰查德(K·blanchard)发展为情境领导理论。

该理论也是以俄亥俄州大学的领导行为四分图理论为依据,并与阿吉利斯的“不成熟—成熟”理论相接近,是一个三维结构的领导有效性模型。其主要观点是:领导者的风格应适应其下属的“成熟”程度。在被领导者渐趋成熟时,领导者的领导行为要作相应的调整。这样才能取得有效的领导。

一、下属成熟度

下属成熟程度不是指年龄和生理上的成熟,而是指心理上成熟程度(自觉自愿工作的积极性和主动性)和工作上成熟程度(业务能力的大小),按照这两个方面,下属的成熟程度可以分为四类:

- 成熟度1(成熟度非常低):能力差并且工作的积极性和主动性差;
- 成熟度2(成熟度较低):能力差但是工作的积极性和主动性高;
- 成熟度3(成熟度较高):能力强但是工作的积极性和主动性差;
- 成熟度4(成熟度高):能力强并且工作的积极性和主动性高。



领导生命周期示意图

二、领导方式与下属成熟度关系

工作行为、关系行为与成熟度之间是一种曲线关系。随着下属由不成熟走向成熟，领导行为也应按照下列顺序逐渐推移：高工作、低关系→高工作、高关系→高关系、低工作→低工作、低关系，如图1所示。

图中横轴的上半部分表示以抓工作为主的工作行为，下半部分表示被领导者的成熟度，纵轴表示以关心人为主的行关系。相应的领导方式取决于下属的成熟程度。基本的领导方式有四种，每个象限代表一种领导方式。

（一）第1象限（命令型，即高工作、低关系）。适用于低成熟度的情况。下属既不愿意也不能够负担工作责任。领导者以单向沟通的方式，明确地给下属规定工作任务和工作规程。

（二）第2象限（说服型，即高工作、高关系）。适用于较不成熟的情况。下属愿意负担工作责任，但由于缺乏工作技巧而不能胜任。领导者应以双方沟通的方式，通过感情交流使下属在心理上受到感染而支持领导者的工作。这时，大多数工作仍是领导者决定的，下属的工作仍需领导者给予指导、鼓励和支持。

（三）第3象限（参与型，即高关系、低工作）。适用于职工较成熟的情况。下属能够胜任工作，但却不愿领导有过多的指示和约束。领导者应该通过双向沟通与下属交流信息、讨论问题，悉心倾听下属的主张，让他们在相应的职责范围内自行处理问题，以充分发挥他们的能力。

（四）第4象限（授权型，即低关系低工作）。适用于高成熟度的情况。下属具有较高的自信心、能力和愿望来承担责任。领导者给下属以自行处理问题的权利，让下属“自行其是”，自己只起监督作用。

领导生命周期理论告诉我们，对不同的对象应采取不同的领导方式，例如对刚进厂的徒工应采用低关系高工作的方式，对受过教育和业务训练而且感情成熟的人，以及对从事科研工作的专家 and 老工人，应采取低工作低关系。同时，应积极创造条件，使下属在尽可能短的时间内获得较高的成熟度。

领导的生命周期理论可类比于家长对子女在不同的成长期采取不同的管理方式：

（一）当人处在学龄前时，一切都需由父母照顾与安排，例如衣食住行等，此时父母的行为基本上是一种任务导向的行为，是高工作、低关系。

（二）当孩子长大进入小学和初中时，父母除安排照顾外必须给孩子以信任和尊重，增加关系行为的份量，即采取高工作、高关系。

（三）当孩子进入高中和大学时，他们逐步要求自立，开始对自己的行为负责了，此时父母已不必对他们过多地安排照顾干预—应开始采取低工作、高关系。

（四）当孩子成人走向社会，结婚组成新的家庭后，父母即开始采取低工作、低关系的行为。

四类人“才”

人裁——没有能力，态度又差。裁掉算了！

人材——态度不错，就是干不了事。将就用吧！

人才——能力挺强，就是态度太差。真是难用呀！

人财——态度好，又有能力。真是公司的财源呀！

豪斯的途径—目标理论

途径—目标理论是加拿大多伦多大学豪斯（R. J. House）教授 1971 年提出来的。这一理论以期望值理论为依据。期望值理论认为，激励因素的大小受个人实现目标的可能性大小和目标的價值决定。这一理论的思想在于：有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理路途中的各种障碍和危险，从而使下属的行动更为顺利。该理论认为，领导者不仅要帮助下属阐明并实现他们的目标，还要对下属提供必要的指导和支持，排除下属实现目标中的障碍，使其能顺利地达到目标，在工作中要给下属多种满足需要的机会。领导者的效率取决于他促进下属达成组织目标并使下属在工作中得到满足的能力。

按照途径—目标理论，领导者的行为被下属接受的程度取决于下属是将这种行为视为即时满足的源泉还是作为未来获得满足的手段。领导行为的激励作用在于使下属的需要满足与有效工作绩效联系在一起，提供了有效的工作绩效所必需的辅导、指导、支持和奖励。为此，豪斯区分了四种领导风格：

（一）指导型领导。领导做决策，下属不参与；领导发布指示，明确下属做什么、怎么做。

（二）支持型领导。领导帮助下级解决个人问题，在下级工作完成好时给予赞赏和表扬；领导不坚持一定按照自己的方式去做，不拒绝有关变更的建议；公平对待所有的下级，愿意

解释自己的行为，友好并且容易接近。

（三）参与型领导。领导请下属提供有关决策建议，并且在最终决策中使用他们的建议。

（四）成就取向型领导。领导为下级设置挑战性的目标，激励下级最大限度地发挥他们的潜力。

这四种领导方式可能同时在一个领导身上出现，因为可以根据不同的情况酌情选择。领导在选择何种方式时主要考虑两个因素：

一是环境因素。包括工作性质、权利结构、工作群体的情况等。工作属于例行性工作或者任务明确具体的工作、易于执行的工作，领导者应该采取参与型的方式，充分放手让下属去完成自己的任务；反之，当工作任务模糊不清，下属无所适从时，领导应当提供较多的指导与支持，帮助下属明确工作任务和工作过程，这样下属就可以获得较高的满意度。

二是下属的个人特点。例如，业务能力、教育程度、对成就的需求、独立性、承担责任的意愿等。有的下属表现出权力欲望强，希望影响周围的事务，并具有较高的素质，对这样的下属，领导者应该选择参与式的领导方式进行领导；而有的人不喜欢过多地表现自己，喜欢依赖或在别人的指导下工作，对这样的下属则应该采取指导领导方式。

艾凡雪维其的情境因素理论

美国学者艾凡雪维其(J. M. Ivancevich)在其《组织行为与绩效》中认为，领导者在选择和运用其行为时应考虑四个因素：管理者的特征，部属的特征，团体因素，组织因素。

一、管理者的特征

管理者本身特征如何，对领导行为的选择和运用有重要的影响。管理者的特征表现在三个方面：

（一）人格特质：如领导者的自信力、个性、智力、能力等，这些对其领导行为有重要的影响。在现实中我们看到，智力、能力较差的领导者，往往对权力看得较重，他们害怕别人瓜分了自己的权力，害怕别人发现了他们的无能，于是常常采取专制型领导方式。

（二）需求与动机：领导的行为是基于某种需要和刺激而产生。这种看法，可以解释和分析某些领导行为。例如，如果领导想干一番事业，实现自己的人生理想和抱负，那么他就会把工作当做一种事业，会获得下属的信任和支持；一个领导如果完全是为了光宗耀祖，升官发财，那么他必然会采取一些不正当的手段，以获得这些满足。

（三）过去的经验。领导过去接受他人领导或者他以往领导部属的方式，会对一个人的领导行为产生重要的影响。

二、部属的特征

部属的特征也会影响领导行为和领导效能。这些特征包括：

（一）人格特质。部属自信心的强弱对“以工作为中心”或“以人员为中心”的领导方式将产生不同的影响。部属的自尊心强，领导者一般采取“以人员为中心”的领导方式，反之则采取“以工作为中心”的领导方式。部属智力和能力的高低也会影响领导方式。

（二）需求与动机。依据需求层次理论，部属将随需求的变化而产生不同的动机，因此领导者应根据部属的需求不同而采取不同的领导行为。

（三）过去的经验。部属过去所接受的领导方式，将影响其行为取向。

三、团队因素

团队内部的结构、工作关系及发展状况也会影响领导效能及领导行为。

（一）团队结构。领导行为应根据团队成员的交流程度和凝聚力程度不同而适时地加以

调整。团队凝聚力弱，领导要重点强调关心人；团队凝聚力强，领导要重点强调关心工作。

（二）团队工作。团队工作的性质不同，将影响到领导行为和领导态度。例如，在例行情况下，工作导向和体恤型领导较为有效；在非例行情况下，员工导向或体恤型的领导较为恰当。

（三）团队发展。团队在不同的发展阶段，其内部活动的重点不同，领导者应根据团队发展的不同阶段，不断调整 and 改变领导行为。一般来说，团队在发展初期，领导应采取关心工作的领导方式；在中期，领导应从关心工作逐步转向关心人；在后期，领导重点要关心人，可以较少关心工作。

四、组织因素

组织因素主要包括：

（一）权力基础。组织建立在不同的权利基础之上，将产生不同的领导结果。在组织中，领导所能运用的权力的种类和大小并不一样，其领导行为的结果就不一样。

（二）规则与政策。由于组织内部制定的规则不同，政策目标不同，领导行为需要根据不同的情况做出不同的反应。例如，军队和地方的规制不同，因此军队领导与地方领导的领导方式是不同的。

（三）专业主义。在现代社会，专业知识是一种权力，也是影响力的基础，领导与部属是否受过专业的训练，以及训练程度的高低，将影响双方的行为。如受过较高训练的领导，在领导行为上将具有较大的影响力。反之，如果部属受过较高的专业训练，就可能改变领导行为。部属有较高的影响力。

（四）时间限制。组织中决策如受时间限制，领导者就要采取工作导向型，如在危机时刻，领导就要采取独断专横型。在一般情况下，还是采取员工导向型或体恤型较合适。

艾氏的情景因素理论说明了领导行为是领导者个人、部属、情境等因素相互影响而形成的。因此，领导者在选择领导行为时，要综合考虑各种情境因素，这样才能产生良好的领导效果。

第十二章 激励与激励理论

一、主要内容：

主要介绍激励的概念和特征，激励过程及其因素，激励理论概述：内容型激励理论（需要层次理论、双因素理论、ERG 理论、成就需求理论）和过程型激励理论（期望理论、公平理论、强化理论、波特—劳勒的激励模式），扩展到激励理论的实际运用：物质激励应与精神激励相结合、短期激励应与长期激励相结合。重点掌握主要的激励理论。

二、学习目的：

学习完后，应该能够：

1. 理解激励的含义、激励过程及其因素和主要构成要素。
2. 掌握内容型激励理论的含义及内容，包括需要层次理论、双因素理论、ERG 理论、成就需求理论。
3. 掌握过程型激励理论的含义，包括期望理论、公平理论、强化理论、波特—劳勒的激励模式，并能将这些理论运用到实际的管理实践中。
4. 掌握理解激励理论的运用，并注意物质激励应与精神激励相结合，短期激励应与长期激励相结合。

三、学习建议：

1. 掌握重要的激励理论，并能从中提炼出在实际管理活动中运用广泛的激励方法。
2. 用案例分析方法从管理者的角度思考如何激励，能够做到主要激励理论分析解决实际管理问题。

四、教学内容

12.1 激励的涵义及过程

一、激励的概念和特征

激励（M）对于不同的人具有不同的涵义，对一些人来说，激励是一种动力，对另一些人来说，激励则是一种心理上的支持或者为自己树立起榜样。弗隆姆（Vroom）把激励定义为对个人及低层组织就其自愿行为所作的选择进行控制的过程，佐德克（Zedeck）和布拉德（Blood）认为激励是朝某一特定目标行动的倾向，沙托（Sharttle）认为激励是“被人们所感知的从而导致人们朝着某个特定的方向或者为完成某个目标而采取行动的驱动力和紧张状态”[〔]。从以上定义我们均可看出，所谓激励，指的就是这样一种心理状态，在这种心理状态的作用下，人们倾向于采取某种特定的行为。工作中的激励，是指引导人们产生朝向某一特定目标行动的倾向，它将影响员工们如何适应一个组织，并在特定地点和岗位上怀有特定动机，这种动机会影响生产率和组织目标的实现。在很多方面，管理工作就是有效地把员工们的目标引向组织的目标。

从组织的角度看，当员工受到激励时，通常表现出以下三个特点：

（一）努力：指员工在工作中表现出来的工作行为强度。如果受到激励，员工就会更加尽心尽职，努力工作。

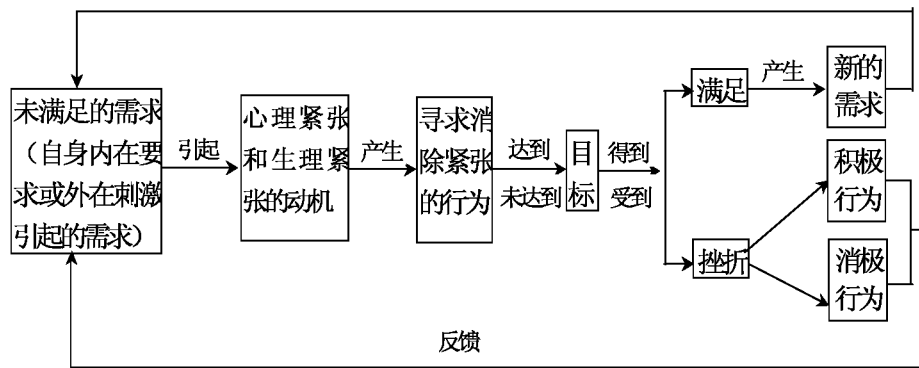
（二）持久：指员工在完成工作方面表现出来的长期性。员工受到的激励越大，则工作的持久性越强。

（三）与组织目标有关：如果员工受到高度激励，他不仅会工作更努力，更持久，而且会把持久努力与组织目标紧密连结在一起。

激励 可以激发人的内在潜力，充分发挥人们的积极性和创造性。每位组织成员都需要激励，包括自我激励，来自同事、领导、群体、组织方面的激励等。在一般情况下，激励表现为外界所施加的推动力或吸引力转化为自身动力，使得组织目标转化为个人目标，使个体由消极的“要我做”转化成积极的“我要做”。在竞争日益加剧的环境下，激励越来越受到管理人员的重视。

二、激励过程及其因素

激励的过程，就是领导者引导并促进工作群体或个人产生有利于组织目标行为的过程。这个过程是极其复杂的，涉及到许多因素。激励过程基本模式如下图所示。



激励过程基本模式图

激励包含三个因素：需求、动机、行为：

（一）需求

需求是人们的一种主观体验，是人体内部的一种不平衡状态，是某种客观性和必然性的反映。人的需求主要有三个来源：一是生理需求，如饥饿引起的对食物的需求；二是外部影响诱发的需求，如新产品引起的购买要求；三是心理活动引起的需求，如欲成为职业经理人而产生的学习管理学的需求。人的需求是有层次性的，这在以后具体介绍。不同的人有不同的需求，同一个人人在不同时期、不同环境下也有不同的需求，正是由于需求的层次性和多样性，决定了工作激励的复杂性和难度。需求是一切激励活动的出发点。

（二）动机

动机是在需求的基础上产生的。当人的某种需求没有满足时，就会产生满足这种需求的行为动机。动机的产生，也有两方面的来源。一是人体自身需求；二是外部刺激引发的动机。在现实生活中，人的行为往往取决于需求与外部诱因的相互作用。如果没有某种需求，就不会有某种行为目标，而没有某种行为目标或某种外部诱因，就不存在某种需求，也就不会产生这方面的动机。

（三）行为

当某种需求没有满足，激发了要满足这种需求的动机后，接着就会付诸行动，产生相关的行为。行为是内在需求与动机的外在表现。

需求、动机与行为之间存在着直接的因果式的关系。需求是动机产生的基础，

动机是行为的驱动力。动机的目标又是为了满足需求。这三者间的关系体现了激励产生的基本原理。

三、激励理论概述

有关激励的理论很多，管理学家们从不同的角度对激励理论进行了划分，有的从激励理论产生的时期分为早期激励理论和当代激励理论；有的从激励内容和产生的过程将激励理论分为内容型激励理论、过程型激励理论。

（一）内容型激励理论

内容型激励理论集中研究引起人们行为的原因，也就是说，什么事物会激励人们？四种最主要的内容型激励理论是马斯洛（Abraham Maslow）的需求层次论，赫茨伯格（Fredrick Herzberg）的双因素理论、爱尔德弗（Clayton Alderfer）的 ERG 理论和麦克利兰（David McClelland）的成就需要理论。由于这四种理论都认为激励产生于人们有未满足的需要，因此我们又将这四种理论统称为需要理论。

（二）过程型激励理论

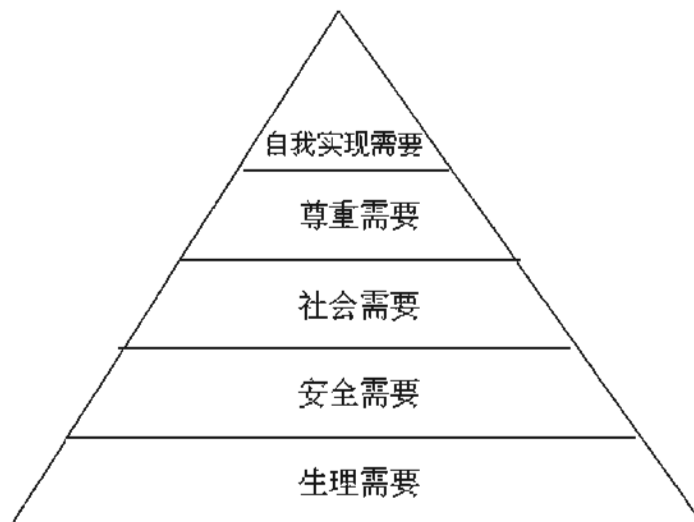
内容型激励理论涉及理解激励的一些重要需求，过程型理论则探讨这些需求怎样通过相互作用和相互影响产生某种行为。它试图解释和描述行为的引起、发展、持续以及终止的全过程，揭示激励的本质，因此又称之为激励理论。最著名的四种过程型理论是：维克多·弗隆姆(Victor Vroom)的期望理论，亚当斯(Stancy Adams)的公平理论，斯金纳(B. F. Skinner)的强化理论，以及波特-劳勒(Porter & Lawler)的复合激励模型。这些理论的提出是为了对行为者的行为进行解释、预测和影响。

12.2.1 需要层次理论

辨识员工的需要是对他们在工作中的行为进行激励引导的前提。由前所述，人们之所以会产生一定行为的动机并采取一定的行为，是由于人们有尚未满足的需要。决定人的行为的尚未满足的需要是什么呢？许多早期管理理论强调，人们参与社会活动追求的主要是经济方面的需要，因而金钱是激励个人的主要手段。

美国心理学家马斯洛(Abrabam Maslow)于20世纪40年代提出了需要层次理论，马斯洛的需要层次论突破了经典理论家在解释激励及受激行为时所采用的单一需求理论，马斯洛需要层次理论基本内容如下：

（一）人有五种需要：生理需要、安全需要、爱和归属的需要（社会需要）、尊重需要和自我实现的需要。这五种需要互相有关，按其重要性和发生的先后次序，可排成一个需要等级，如下图所示：



1、生理需要：指维持人的生存的需要，包括人的衣、食、住、行等方面的需要。它是最人的最起码的、最基本的需要。

2、安全需要：包括人身的安全、财产的安全和职业的稳定等方面的需要。

3、社会需要：包括爱、归属、接纳和友谊。

4、尊重需要：受人尊重的需要。人一方面都希望得到名誉、地位和声望等，希望受到别人的尊重和承认；另一方面也希望自己具有实力、自由、独立性等，感到自己的存在价值，从而产生自尊心、自信心。

5、自我实现的需要：一种追求个人能力极限的内驱力，包括成长、发挥自己的潜能和自我实现。

（二）只有尚未满足的需要才具有激励作用。在上述各类需要中，当某种需要没有得到满足时，便会使人在心理上产生紧张，于是，人会采取某种行为以满足需要，消除紧张，而当尚未满足的需要得到满足之后，这种需要就不再具有激发动机的力量。

（三）人的需要具有层次性。上述各种需要是按其优势程度或重要程度由最低向最高逐级形成的。这也就是说，马斯洛不仅认为人的行为都是追求需要满足的过程，而且认为需要本身是具有层次性的，人的满足需要的行为是由低层次的需要向高层次的需要逐级推移的，当低层次的需要得到满足，它的优势程度就会随之减弱，而下一层次需要的重要程度就会随之增强，从而产生新的满足需要的行为。

（四）马斯洛认为，既然五个层次的需要是客观存在，管理者的任务就在于找出相应的激励因素，采取相应的组织措施，来满足不同层次的需要，以引导和控制人的行为，实现组织目标。这种需要与其相适应的激励因素和组织措施的关系，如下表所示。

一般激励因素	需要层次	组织措施
1、成长；2、成就；3、提升	自我实现	1、挑战性工作；2、创造性3、在组织中提升；4、工作的成就
1、承认；2、地位；3、自尊；4、自重	尊 重	1、工作职称；2、奖励增加；3、同事和上级承认；4、工作本身；5、责任
1、志同道合；2、爱；3、友谊	社 会	1、管理的质量；2、和谐的工作小组；3、同事的友谊
1、安全；2、保障；3、胜任；4、稳定	安 全	1、安全工作条件；2、外加的福利；3、普遍增加薪水；4、职业安全
1、空气；2、食物；3、住处；4、性生活	生 理	1、基本工资；2、工作条件；3、基本福利

表 需要与其相应的激励因素和组织措施的关系

我们从表 1 中看到，要满足不同层次的需要应找出一般激励因素，从而采取相应的组织措施。比如，为了满足员工的生理需要，就应采取适当增加工资、改善劳动条件，创办各种福利事业等组织措施等，以保证员工的基本生活条件，使他们的吃、住和婚姻等问题得到基本解决。又比如，当自我实现需要占主导地位时，人们最富创造性与建设性的技巧就会融汇到他们的工作中去。为了满足这种需要，管理者应当认识到，每个人都具有创造性，通过充分发挥人们的潜能，并为其成长、成就和提升提供保证，员工就会为组织目标努力。

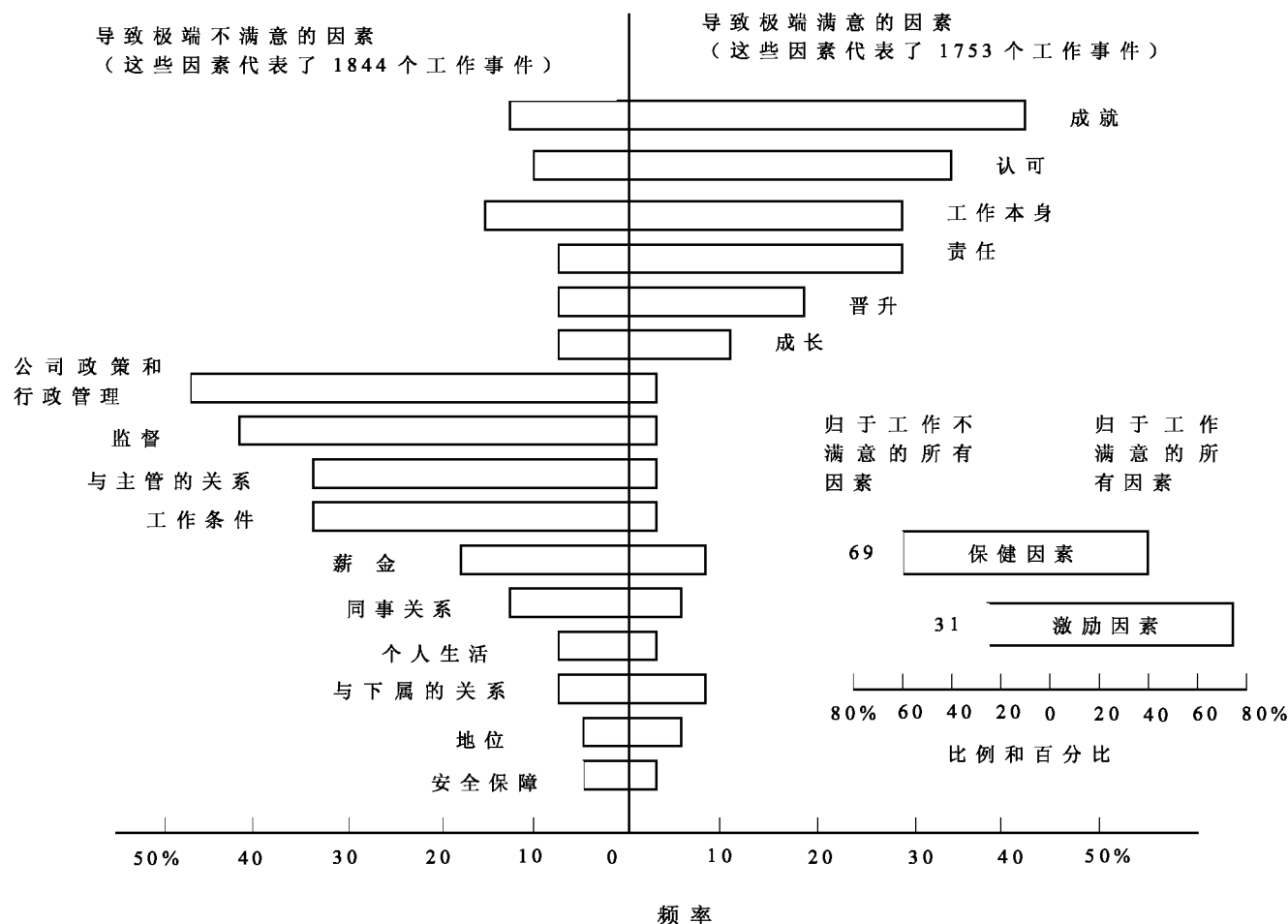
马斯洛的上述理论，后来经过一些心理学家的实验，并未得到有力的证明。这说明，它还存在着许多缺陷。例如，马斯洛认为，人只有满足了较低层次的需要之后，才会产生较高层次的需要。有些管理学家认为，这种说法并不完全符合实际。他们指出一个人即使吃不饱、穿不暖，其低层次的需要距离满足的程度还差得很远，他们仍旧会设法满足他的社会需要和自我实现需要。再如，马斯洛把需要会依层次逐级发展看作是一切社会、一切阶层的人当中存在的普遍现象。有些管理学家指出，这也是不符合实际的。因为他没有看到人的需要是其社会环境影响之不同而有差别的。有的人也许即使生理需要和社会需要都得到满足，也没有出现自我实现的需要，而其经济需要可能仍很强烈。尽管有上述不足，西方管理学界普遍认为，马斯洛的需要层次论仍是一种有用的理论，它使人们看到了人类需要的多样性和层次性，并因其易于被人理解而得到了广泛的传播。

12.2.2 双因素理论

双因素理论又称激励—保健理论 (Motivation-hygiene)，是由美国著名心理学家和管理学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 提出的。

赫茨伯格认为：个人与工作的关系是一种基本关系，他对工作的态度在很大程度上将决定其工作效果。赫茨伯格调查了这样一个问题：人们想从工作中得到什么。他让人们详细描述他们感到工作异常好和坏时的情形。这些回答被制成表并加以分类。赫茨伯格所做的 12 个调查中影响工作态度的因素如图 1 所示。

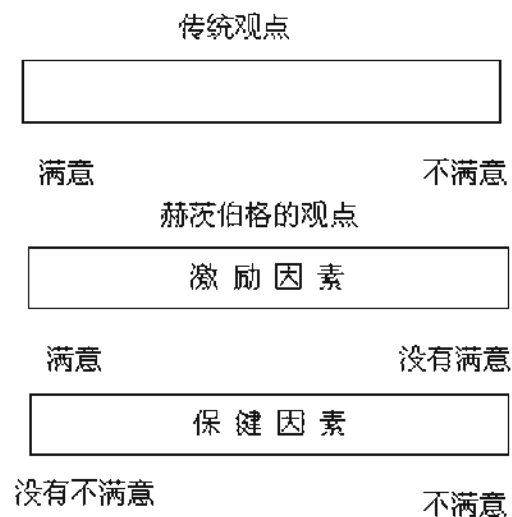
从经过分类的回答中，赫茨伯格总结出，人们对工作满意时的回答和对工作不满意时的回答大相径庭。如图 1 所示，某些特征总是与工作满意有关（图右边的因素），而其他因素与工作不满意有关（图左边的因素）。内部因素，如工作富有成就感、工作成绩得到认可、工作本身、责任大小、晋升、成长等，看起来与工作满意有关。当被调查者对工作满意时，他们倾向于把这些特征归于自己。另一方面，当他们不满意时，他们倾向于抱怨外部因素，如公司政策及行政管理、监督者、与主管的关系和工作条件等。



满意因素与不满意因素比较示意图

赫茨伯格认为，统计资料表明满意的对立面不是不满意，不像通常人们认为的那样。消

除工作中的不满意因素并不必然带来工作满意。赫茨伯格认为，这一发现表明了一个二元连续统一体的存在：“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”。

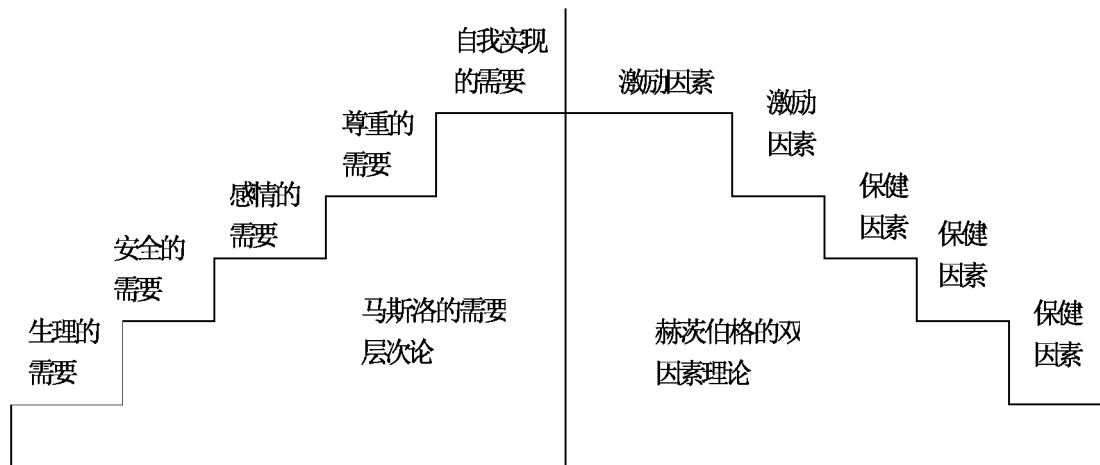


满意与不满意观点的对比示意图

根据赫茨伯格的观点，带来工作满意的因素和导致工作不满意的因素是不相关和截然不同的。因此，管理者若努力消除带来工作不满意的因素，可能会带来平静，却不一定有激励作用。他们能安抚员工，却不能激励他们。因此，赫茨伯格把公司政策、监督、人际关系、工作环境和工资这样的因素称为保健因素 (hygiene factors)。当具备这些因素时，员工没有不满意，但是它们也不会带来满意。如果管理人员想在工作中激励人们，赫茨伯格提出，要强调成就、认可、工作本身、责任和晋升，这些因素是内部奖励。

不难看出，赫茨伯格提出的双因素理论与马斯洛的需要层次理论是有密切联系的。保健因素中的工资、工作条件等相当于生理需要和安全需要，监督方式、同事关系等属于社交的需要，而激励因素中的他人的承认和提升等属于尊重的需要，发展个人的能力和兴趣以及工作成就等则属于自我实现的需要。可见，赫茨伯格同马斯洛一样，都是用需要说明人的行为，不同的只是赫茨伯格更重视高层次的需要，认为只有它们才能对员工起激励作用。同时，他又把员工的需要同工作和工作环境联系起来，指出满足需要的各种具体目标，从而把满足员工需要的内容更加具体化了。下图是需要层次论与双因素理论的比较。

有些西方行为学家对赫茨伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。赫茨伯格及其同事自己做的试验，被有些行为学家批评所采用的方法本身带有倾向性，必然会得出这样的结论；而且，被调查的对象的代表性也不够。更何况，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应也是各不相同的。但同时许多西方行为科学家也认为，双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是它们同工作丰富化和工作满意的关系，因此是有积极意义的。但是，实践证明，高度的工作满足不一定就产生高度的激励。许多行为科学家认为，不论是有关环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使员工感到满足。这取决于环境和员工心理方面的许多条件。



需要层次论与双因素理论的比较

尽管有很多批评意见，赫茨伯格的理论仍然广泛流传，20世纪60年代中期以来，日渐风行的授权和强调自我管理，允许工人在计划和控制工作方面有更大的责任，也许在很大程度上要归于赫茨伯格的发现和建议。

12.3.1 期望理论

弗鲁姆(Victor Vroom)提出的期望理论认为，人的行为是受一种预期心理所支配的。人们在现实生活中看到可能满足自己需要的目标时，受需要的驱使，会在心中产生一种处于萌芽状态的期望。但是，要想知道它是否能形成一种期望心理，并化为驱使行为的动力，还必须进行两方面的考察：一方面是人们会根据自己的能力和以往的经验，对达到目标的可能性进行分析研究，权衡主客观条件，然后确定有没有达到该项目的可能，即确定期望成功的概率；另一方面，人们要考虑达到目标之后，能给他带来的实际利益究竟有多大，即期望成功后满足其需要的价值大小如何。后者是目标效价问题，也称作期望价，前者是实现目标的期望值问题。这是期望理论中两个关键的概念。显而易见，调动人们积极性的任何方式，其作用的大小，取决于目标效价（期望价）与实现目标的期望值二者的乘积。用公式表示就是：

$$F=V \times E$$

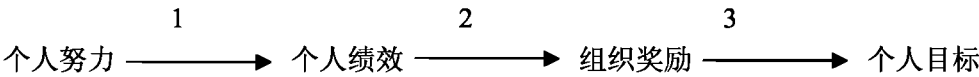
其中 F 表示激励力度，V 表示目标效价，也即目标达成后的奖励对个人的价值大小，E 表示实现目标的期望值即概率。

从公式可以看出，激励力促使行动，行动取得成果（目标达成），通过成果，员工感到满意或不满意，又反馈到激励力的形成（“某项活动成果的吸引力” × “期望概率”），影响到下一次的激励力和行动。

这样，对上述公式就可以理解为：当个人实现某项目标的效价高，而且对实现此目标的期望概率也高时，则其实现此项目标的激励力就大；只要影响激励力的两项因素即期望价和期望值中任何一项的值很低时，则其实现目标的激励力就不会大；如果两项因素中的一项的值为 0，则另一项因素的值无论怎样大，也不会产生激励力。可见，为使员工的激励力高，就必须设法使其对目标的效价和期望概率都高。

将上述公式与企业实际结合起来看，期望理论所反映的是，当员工认为努力会带来良好的绩效评价时，他就会受到激励进而员工的个人目标，因此，这个理论着眼于三种关系，如

下图所示：付出更大的努力；良好的绩效评价会带来组织奖励，如奖金、加薪和晋升；组织奖励会满足



- (一)、努力—绩效关系：个人认为通过一定努力会带来一定绩效的可能性；
- (二)、绩效—奖励关系：个人相信一定水平的绩效会带来所希望的奖励结果的程度。
- (三)、奖励—个人目标关系：组织奖励满足个人目标或需要的程度以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。

因此，期望理论的关键是了解个人目标以及努力与绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标满足之间的关系。作为一个权变模型，期望理论认识到，不存在一种普遍的原则能够解释所有人的激励机制。

总起来看，弗隆姆的期望理论较前述理论都有所发展。他提出的效价、期望值等概念有助于分析员工个人的激励过程，通过这样的分析便可以帮助管理者有针对性地采取措施，根据员工的不同需要和实现目标的不同能力设立不同的激励诱因，使之对员工的激励更有效。

12.3.2 公平理论

公平理论又叫社会比较理论，此理论的奠基人是美国心理学家费斯格，20 世纪 60 年代，美国著名行为心理学家亚当斯（Stacey Adams）把它作为工作激励理论提了出来。

公平理论的基本内容是，员工工作的积极性不仅受绝对报酬的影响，更重要的是受相对报酬的影响。人们都有一种将自己的投入和所得与他人的投入和所得相比较的倾向。其中，投入主要包括工龄、所受的教育和训练、经验和技能、资历、对工作态度等方面，报酬即所得包括工资水平、机会、奖励、表扬、提升、地位以及其他报酬。比较的对象通常包括组织中的不同个人、组织外与自己能力相当的同类人以及过去的自己等，比较的结果如下：

比 率 比 较	结 果
$\frac{O_a}{I_a} < \frac{O_b}{I_b}$	由于报酬过低产生的不公平
$\frac{O_a}{I_a} = \frac{O_b}{I_b}$	公平
$\frac{O_a}{I_a} > \frac{O_b}{I_b}$	由于报酬过高产生的不公平

公平理论

- 其中：O_a表示自己对所获报酬的感觉
- O_b表示自己对别人所获报酬的感觉
- I_a表示自己对所投入量的感觉
- I_b表示自己对他人所投入量的感觉

如表 11-3 所示，如果比较的结果是公平的，他可能会因此而保持工作的积极性和努力程度。如果是 $\frac{O_a}{I_a} < \frac{O_b}{I_b}$ ，则说明此人得到了过高的报酬或付出的努力较少。在这种情况下，一般来讲他不会要求减少所得，而有可能自觉地增加投入量。但过一段时间他就会因重新过高估计自己的投入而对高报酬心安理得，于是其产出又会恢复原先的水平。如果

是 ，则说明此人对组织的激励措施感到不公平。此时人们采取以下行动中的一种：

- (一) 要求增加报酬从而提高 O_a ；
- (二) 减少自己的投入 I_a ；
- (三) 选择另一个不同的参照对象 b ，直至 $O_a/I_a = O_b/I_b$ ；
- (四) 辞职。

亚当斯认为，人们总是倾向于高估自己的投入量，而低估自己的报酬，对别人的投入量及所得报酬的估计则与此相反。因此比较的结果大多是由于感觉报酬过低而产生的不公平。而在上述几种行为中，无论采取哪一种行为，对组织来讲都是消极的，甚至是有害的，因此管理者要努力消除实际工作绩效与报酬之间的不合理性，同时也要采取一定的措施，以引导员工进行正确地比较。而有的企业则以制度的形式来制止员工进行内部比较，如实行保密工资制等。

近些年来，越来越多的研究将公平的含义扩展开来。从历史上看，公平理论着眼于结果公平即分配公平。但是公平也应考虑程序公平——用来确定报酬的分配的程序的公平。证据表明，分配公平比程序公平对员工的满意感有更大的影响，相反，程序公平更容易影响员工的组织承诺、对上司的信任和流动意图，所以管理者需要考虑分配的决策过程应公开化，应遵循一致和无偏见的程序，采取类似的措施增加程序公平感。通过增加程序公平感，员工即使对工资、晋升和其他个人产出不满意时，也可能以积极的态度看待上司和组织。

第十三章 沟通

一、主要内容：

以沟通为中心，主要介绍了沟通的含义、目的、作用与沟通过程及原则和方法（发布指示、会议制度、个别交谈），正式沟通和非正式沟通的形态和二者的区别；进行有效沟通的障碍及如何克服这些不利障碍；冲突形成的原因，冲突观念的变迁，冲突管理的方法（回避、平滑、强迫、妥协、合作）。

二、学习目的：

学习完后，应该能够：

1. 了解沟通的含义和作用，描述沟通的过程，掌握沟通应注意的原则和方法，掌握信息沟通网络。
2. 了解掌握正式沟通的三种流向、多种形态及各自特征，了解正式沟通的优缺点。了解掌握非正式沟通的四种状态、采取的立场和对策和优缺点。
3. 掌握如何克服沟通过程中的障碍并且能够进行有效沟通
4. 理解冲突形成的原因，掌握正确处理冲突的方法

三、学习建议：

1. 通过案例理解沟通的重要性，并分析案例中沟通方法的运用情况优缺点及改进意见。
2. 结合案例，通过角色扮演等方法来更深入的了解沟通的重要性，学习改善沟通技能，逐渐加强自身的沟通表达能力。

四、教学内容

13.1 沟通的含义及过程

一、沟通的概念

沟通包含着意义的传递。如果意义或想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。但是要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。因此，沟通(Communication)是意义的传递与理解。确切地说，沟通是指将某一信息传递给客体或对象，以期获得客体作出相应反应的过程。

另外需要注意的是，良好的沟通常常被错误的理解为沟通双方达成协议，而不是准确地理解信息的意义。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是我可以非常明白你的意思却不同意你的看法。当一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的，然而详尽的调查常常表明，此时正进行着大量的有效沟通，每个人都充分理解了对方的观点和见解，问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈了。

二、沟通的目的和作用

(一)沟通的目的

从广义上讲，组织中沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化，不同类型的组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高管理人员发出信息，其他人接收信息，也不仅是下级发出信息，上级管理人员听取信息。事实上，组织中的每一个成员既是信息的发出者，又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系，就是说，组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能，为此也要求组织必须经常培养管理人员及其下属的这种技能。

(二)沟通的作用

1、管理者每天的工作都离不开沟通。沟通在组织管理中无处不在。如：人际间的相互交往、上级与下级、下级与上级、同级与同级、组织与外部各界等信息的传递与工作的开展都离不开沟通，管理工作的各项职能计划、组织、领导与控制都靠信息沟通发挥作用。因此，沟通贯穿于管理过程的始终，沟通是管理的真谛。

2、组织与外部环境联系起来。企业主管通过信息交流了解客户的需要、供应商的供应能力、股东的要求、政府的法规政策以及社会团体关心的事宜，通过沟通与外界发生着物流、能量流、信息流的交换，通过沟通使组织成为一个与外部环境发生相互作用的开放系统。

3、有效沟通是使组织成员团结一致、共同努力以达到组织目标的重要手段。只有通过沟通才能把组织的目标转变 成组织每一个成员的具体行动。如毛泽东通过沟通将中国现代革命的思想和中国共产党的行动纲领成功转化为全中国人民的思想和行动。

总之，沟通是管理者开展工作的重要手段，良好的沟通是组织内部协调一致的重要基础，是组织贯彻、落实、完成其目标的必要条件。

三、沟通过程

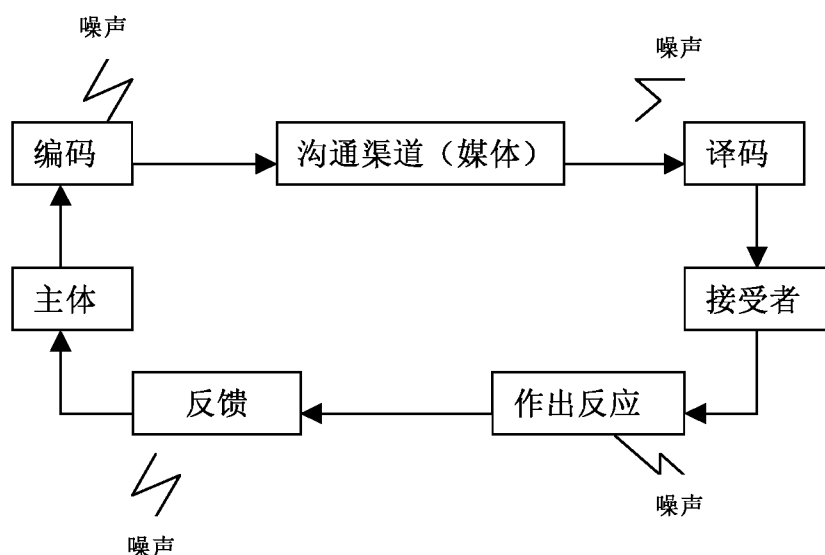
如何进行有效沟通呢？首先我们应该了解沟通的过程，通过沟通过程的了解，让我们明确沟通中信息是如何传递和接收的。

完整的沟通过程包括七个环节：

(一)沟通主体，即信息的发出者或来源；

- (二) 编码，即主体采取某种形式来传递信息的内容；
- (三) 媒体，或称沟通渠道；
- (四) 沟通的客体，既信息的接收者；
- (五) 译码，指客体对接收到的信息所作出的解释和理解；
- (六) 反应，亦即体现出的沟通效果；
- (七) 反馈。

沟通过程如下图所示



沟通的过程示意图

在整个沟通过程中都受到噪声的影响。这里的噪声是指信息传递过程中的干扰因素，如外界环境的影响、语言、接收者的理解力等都是噪声，噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。外部噪声对沟通的有效性影响是不言而喻的，因此我们应主要关注沟通过程中造成信息失真的内部因素。

信息的编码受四个条件的影响：技能、态度、知识和社会文化。

显然，如果教师缺乏对专业知识的了解，则很难把知识准确地传递给学生。成功的沟通应包括听、说、读、写以及逻辑推理等基本技能。

其次，个体的态度影响着行为，比如当一个人对某一电影的态度不同时，其对该电影的想法和传递出的信息就有不同的内容。

再次，沟通活动还受我们自己在某一具体问题上所掌握的知识范围的限制。有些我们自己无法了解的东西是无法传递的。

最后，不同的社会文化系统也影响着人们的观点和态度，从而影响着人们的行为。如中国和美国人由于不同的社会文化系统，在沟通过程中存在着极大的障碍，造成信息传递过程中的失真。

由此可见，信息传递过程中信息本身由于各种因素的影响都会出现信息失真现象。因此在每一次的沟通过程中都应该进行反馈，通过反馈把信息返回给发送者，以核实信息是否被理解。

四、沟通的原则和方法

(一) 原则

1. 准确性原则

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者理解时，这才是准确的信息，这个沟通才具有价值。沟通的目的是使发送者的信息能够被接收者明确，看起来似乎很简单，但在实际工作中，常会出现接收者对发送者非常严谨的信息缺乏足够理解的情况。信息发送者的责任是将信息加以综合，无论是笔录或口述，都要求用容易理解的方式表达。这要求发送者有较高的语言或文字表达能力，并熟悉下级、同级和上级所用的语言。这样才能克服沟通过程中的各种障碍。

当然，在坚持准确性原则之后，沟通并不一定能正常进行，这是由于要注意的信息太多，人的注意力有限。所以接收者必须集中精力，克服思想不集中、被其他信息干扰等问题，才能够对信息有正确的理解。

2. 完整性原则

中层管理人员位于信息交流的中心，应鼓励他们运用这个中心职位和权力，起到这个中心的作用。但在实际工作中，有些上级管理人员忽视了这一点，往往越过下级管理人员直接向有关人员发布指示或下命令，使下级管理人员处于尴尬境地。这违反了统一指挥的原理。如果确实需要这样做，上级管理人员则应事先同下级管理人员进行沟通，只有在时间不允许的情况下，采用这个方法才是必要的。

3. 及时性原则

在沟通过程中，不论是管理人员向下沟通信息，还是下级管理人员或员工向上沟通信息以及横向沟通信息，除应注意准确性、完整性原则外，还应注意及时性原则。这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级管理人员或员工的理解与支持，同时可以使管理人员及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。在实际工作中，信息沟通常因发送者不能及时传递或接收者对信息的理解、重视程度不够而出现事后信息的情况，或是从其他渠道了解信息，使信息渠道起不到正常的作用。

4. 非正式组织策略性运用原则

这一原则的含义是，只是当管理人员使用非正式组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初缘由，是出于一些信息不适合由正式组织传递的情况。所以，在正式组织之外，应鼓励非正式组织传达并接收信息，以辅助正式组织做好组织协调工作，共同为达到组织目标而努力。

（二） 管理沟通的方法

1. 发布指示

在指导下级工作时，指示是重要方法之一。指示可使一项活动开始着手、变更或中止，它是使组织正常运转的必要环节。

管理中使用指示方式时应考虑下列问题：

（1）一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的，取决于管理人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的管理人员倾向于具体的指示，而在对实施指示的周围环境不可能预见的情况下，大多采用一般的形式。

（2）书面或口头的。在决定指示是采用书面的还是口头的时候，应考虑的问题是上下级之间关系的持久性、信任程度以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度高，则不必采用书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了向所有有关人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

2. 会议制度

领导与领导工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感交流的主要渠道。采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议有以下作用：

(1) 会议是组织活动的重要表现形式。与会者在组织中的身份、影响、地位、所起作用都在会议中有所表现，会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

(2) 会议可集思广益。与会者在交流意见后，会形成共同的见解和行动方针。

(3) 会议可使人们了解共同目标，了解自己工作和他人工作的关系，更好的选择自己的工作目标，明确自己怎样为组织做出贡献。

(4) 通过会议，可以对每一位与会者产生约束力。

(5) 通过会议，能发现人们未注意到的问题，从而加以认真地考虑和研究。

3. 个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在问题 and 缺陷的看法，对别人或对别的上级，包括对管理人员的意见。这种形式大部分都建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感，这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务有很大好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态，在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

13.2 沟通网络

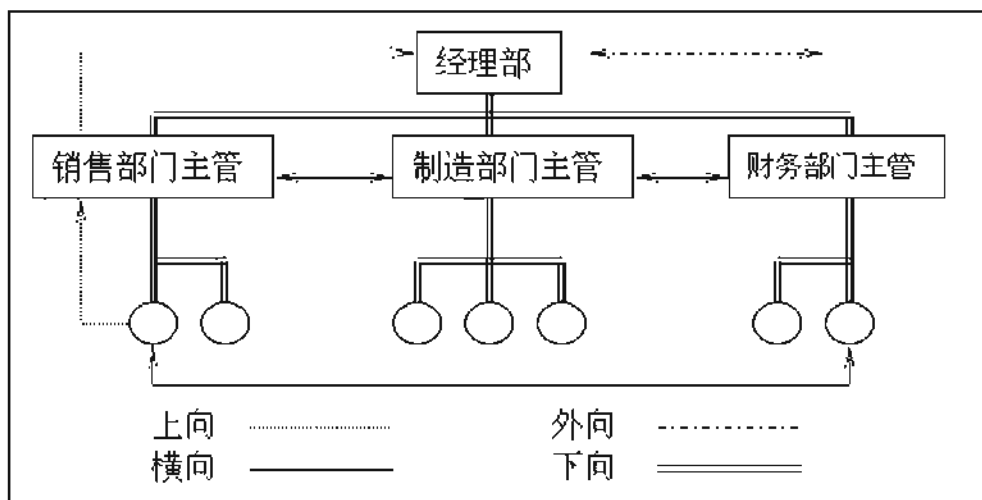
在一个组织内，成员间所进行的沟通，可因其途径的不同分为正式沟通和非正式沟通两种方式。正式沟通是通过组织正式确定的结构或层次来进行的沟通。非正式沟通则是正式系统以外的途径来进行的纯粹个人性质的沟通。

一、正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流，如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换。

(一) 正式沟通的流向

正式沟通按照信息的流向可分为下向沟通、上向沟通和横向沟通，如下图所示。



1、下向沟通。这是传统组织内最主要的沟通流向，一般以命令的方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用等。如果组织的结构包括多个层次，则通过层层传达，其结果往往是使下向信息发生扭曲，甚至遗失，而且过程迟缓。这些都是在下向沟通中经常发生的问题。

2、上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施以鼓励上向沟通，例如意见箱、建议制度以及由组织举办的征求意见座谈会、态度调查等。

3、横向沟通。主要是同层次、不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多。若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间、人力甚多，而沟通的效果并不理想。因此，组织为顺利进行沟通，必须依赖非正式沟通以弥补正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好；比较严肃；约束力强；易于保密；可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达、组织的决策等，一般采取这种方式。其缺点在于，因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度较慢，存在信息失真或扭曲的可能。

（二）正式沟通的形态

1、链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人员只能和内侧的一个成员联系，居中的人则可以分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，代表一个五级层次，逐层传递，信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递、筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可以表示组织中管理人员和下属之间中间管理者的组织系统，属控制行结构。

2、轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快，管理人员的预测程度高。但沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

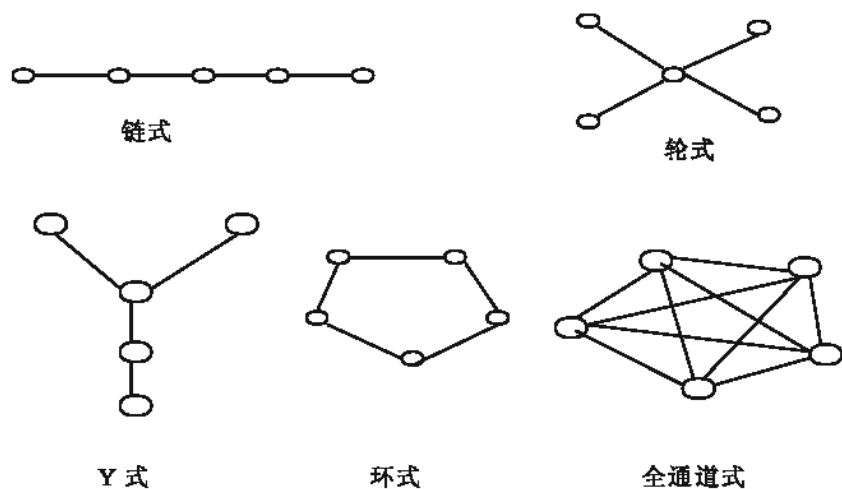
轮式沟通是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严格控制，则可采取这种网络。

3、Y式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导、秘书班子再到下级管理人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人预测程度较高。除中心人员外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于管理人员工作任务十分繁重，需要有人选择信息、提供决策依据而又要对组织实行有效控制的情况。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

4、环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示5个人之间依次联络和沟通，其中每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度比较低，畅通渠道不多，组织中的成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

5、全通道式沟通。也称星式沟通，是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及管理人员的预测程度都很低，由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题、增强组织合作精神、提高士气均有很大作用。但是，这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

这5种正式的沟通形态如下图所示。



正式沟通网络示意图

五种正式沟通网络各有优缺点，假如我们用交流的速度、准确性、领导者的体现和成员士气的鼓舞 4 个标准来进行评价，如下表所示：

标准	沟通网络				
	链式	轮式	Y 式	环式	全通道式
速度	中	快	中	慢	快
准确性	高	高	高	低	中
领导者的体现	中	高	中	无	无
成员士气	中	低	中	高	高

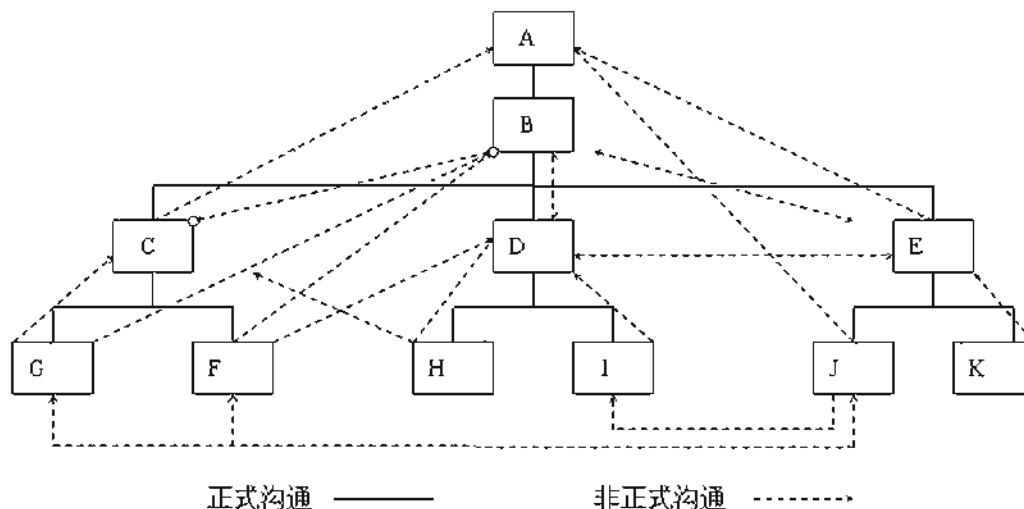
表 五种正式沟通网络优缺点比较

可以看出，如果注重沟通速度的话，轮式和全通道式是最好的沟通形式。如果对沟通的准确性要求较高，则链式、轮式和 Y 式比较合适。轮式结构容易形成一种权威或产生一位领导，环式和全通道式可以增强员工的满足感。

二、非正式沟通

所谓非正式沟通是指正式组织途径以外的信息流通过程。沟通途径非常多且无定式，例如同事之间任意交谈，甚至通过家人之间传递等，都属于非正式沟通，所以非正式沟通与个人间非正式关系、非正式组织往往平行存在。

非正式沟通与正式沟通不同，它在沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的，其沟通途径是通过组织内的各种关系，这种关系超越了部门、单位以及层次，如下图所示。



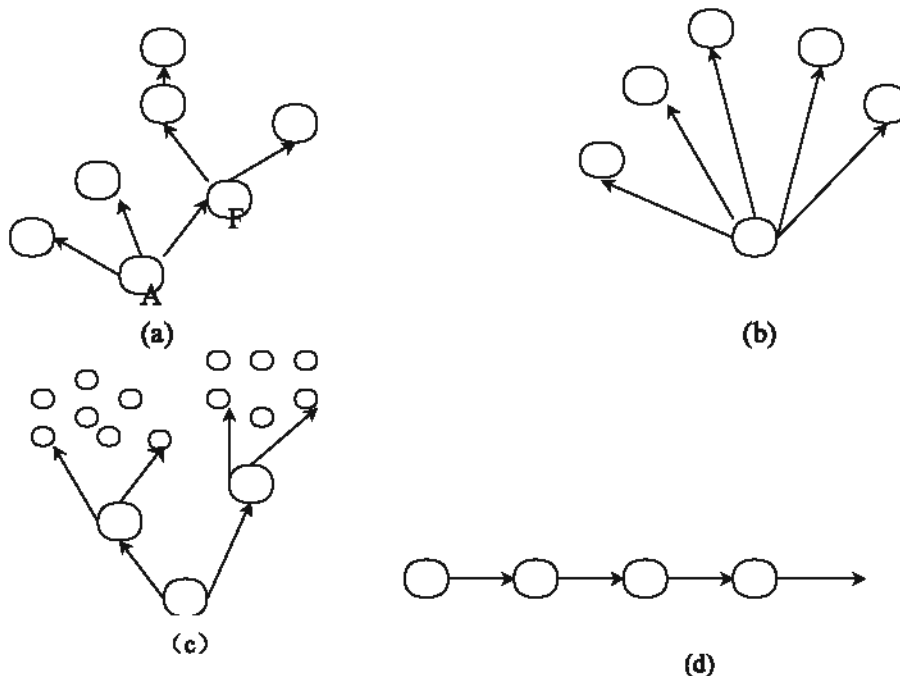
非正式沟与正式沟通的关系示意图

在一定程度上说，非正式沟通带来得信息交流为组织决策提供了支持。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，更受到信息接收者的重视。由于传递信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中迅速传递。

但是，过分依赖这种非正式沟通途径也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的的可能性相当大，而且无从查证。那种不实消息的散布，往往给组织造成较大的困扰。但是，任何组织都或多或少存在这种非正式沟通途径，对于这种沟通方式，管理人员既不能完全依赖它获取必需的信息，也不能完全忽视它。

非正式沟通的优点是沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在，非正式沟通难以控制，传递的信息不确切、容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子、影响组织的凝聚力和人心稳定。

非正式沟通如下图所示的四种状态，依照最常见至最少见的顺序排列如下。



非正式沟通网络示意图

（一）集群沟通（cluster chain）

在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有一定的弹性。如图 12—5（a）中的 A 和 F 两人就是中心人物，代表两个集群的“转播站”。

（二）密语沟通（gossip chain）

由一人告知所有其他人，犹如独家新闻，见图 12—5（b）。

（三）随机沟通（probability chain）

碰到什么人就转告什么人，并无一定中心人物或选择性，见图 12—5（c）。

（四）单线沟通

由一人转告另一人，他也只转告一个人，这种情况最为少见，见图 12—5（d）。

传统的管理及组织理论并不承认这种非正式沟通的存在，即使发现这种现象，也要将它消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者认为，非正式沟通现象的存在是无法消除的，应该给予了解、适应和整合，使其有效负担起沟通的重要作用。不过，过分利用非正式沟通，就会冷落或破坏正式沟通系统，甚至破坏组织结构。

对于非正式沟通应采取以下立场和对策。

1、非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人们得不到他们所关心的信息。管理者越是故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言越加猖獗。管理者如果使组织内沟通系统较为开放或公开，种种不实的谣言会自然消失。

2、要想阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或指出其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。

3、闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生谣言扰乱人心士气的情况，管理者应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调的情形发生。

4、最基本的做法是培养组织成员对管理者的信任和好感，这样他们就比较愿意听组织提供的信息，也比较能相信这些信息。

5、在对组织管理人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

第十四章 控制与控制过程

一、主要内容：

主要介绍控制的内涵、内容、目的及重要性，控制的类型（按时机、对象、和目的划分，按手段划分、按控制源划分），有效控制的要求（适时控制、适度控制、客观控制、弹性控制），以及控制的过程（确立标准、衡量工作成效、纠正偏差）。重点掌握有效控制的要求和原则。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 阐明控制的内涵及其在管理工作中的重要性。
2. 理解控制与其他几个管理职能的关系。
3. 按不同的角度区分控制的不同分类方法及其类型。
4. 熟练掌握有效控制的要求以及控制的过程。

5. 学会建立控制的标准以及纠正偏差。

三、学习建议：

1. 在实际生活和工作中进行控制，并对比没有控制时的成效有何不同。
2. 完善控制系统，以使其更有利于组织目标的实现。
3. 收集成功案例，讨论控制系统是如何促进一个组织完成其目标的。
4. 为某一项工作设计控制系统，从而深刻地理解控制的过程。

四、教学内容

14.1 控制的内涵

（一）控制的涵义

控制（control）就是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。由此可见，控制职能几乎包括了管理人员为确保实际工作与组织计划相一致所采取的一切活动。

控制和计划的关系相当密切，是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划，然后计划又成为用以评定行动及其效果是否符合需要的标准。计划越是明确、全面和完整，控制的效果也就越好。控制和计划的关系具体有如下几个方面：

（1）计划起着指导性作用，管理者在计划的指导下领导各方面工作以便达成组织目标，而控制则是为了保证组织的产出与计划一致而产生的一种管理职能。

（2）计划预先指出了所期望的行为和结果，而控制则是按计划指导实施的行为和结果。

（3）控制的目标、控制的程度、控制的方法都取决于计划的要求。计划和控制都是为了实现组织的目标，两者是互相依存的。

（4）一切有效的控制方法首先就是计划方法，例如预算、政策、程序和规则，这些控制方法同时也是计划方法或计划本身。

控制职能使管理工作成为一个闭路系统，成为一种连续的过程。在多数情况下，控制工作既是一个管理过程的终结，又是一个新的管理过程的开始。控制职能绝不是仅限于衡量计划执行中出现的偏差，控制的目的在于通过采取纠正措施，使实际工作符合原来的计划目标。纠正的措施可能很简单，例如批评某位负有责任的主管人员，但是更多的情况下，纠正措施可能涉及到重新拟定目标、修订计划、改变组织机构、调整人员配备、或对指导或领导方式做出重大的变革等等。这实际上是开始了一个新的管理过程。从这个意义上说，控制工作不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划工作。

必须明确，控制职能是每一位主管人员的职责，尤其是直线主管人员的职责。制定标准的工作可以由计划人员来做；收集信息、分析偏差和造成偏差的原因的工作可以由财务人员、统计人员、销售人员来完成，在装备有计算机化的管理信息系统的组织内，这些工作甚至可以完全由机器来完成；但是采取纠正措施的职责，必须主要由直线主管人员来履行，因为他们掌握着直线职权，承担着实现组织目标和计划的主要责任。

（二）控制的内容

1. 对人员的控制

组织的目标是要由人来实现的，员工应该按照管理者制定的计划去做，为了做到这一点，

就必须对人员进行控制。对人员控制最常用的方法就是直接巡视，发现问题马上进行纠正；另一种方法是对员工进行系统化的评估。通过评估，对绩效好的予以奖励，使其维持或加强良好的表现；对绩效差的管理者就采取相应的措施，纠正出现的偏差。

2. 对财务的控制

为保证企业获取利润，维持企业正常的运作，必须进行财务控制。这主要包括审核各期的财务报表，以保证一定的现金存量，保证债务的负担不致过重，保证各项资产都得到有效的利用等等。预算是最常用的财务控制标准，因此也是一种有效的控制工具。

3. 对作业的控制

所谓作业，就是指从劳动力、原材料等物质资源到最终产品和服务的转换过程。组织中的作业质量很大程度上决定了组织提供的产品和服务的质量，而作业控制就是通过对作业过程的控制，来评价并提高作业的效率和效果，从而提高组织提供的产品或服务的质量。组织中常用的作业控制有：生产控制、质量控制、原材料购买控制、库存控制等等。

4. 对信息的控制

随着人类步入信息社会，信息在组织运行中的地位越来越高，不精确的、不完整的、不及时的信息会大大降低组织的效率。因此，在现代组织中对信息的控制显得尤为重要。对信息的控制就是建立一个管理信息系统，使它能及时地为管理者提供充分、可靠的信息。

5. 对组织效率的控制

组织绩效是组织上层管理者控制的对象，组织目标的达成与否都从这里反映出来。无论是组织内部的人员，还是组织外部的人员和组织，如证券分析人员、潜在的投资者、贷款银行、供应商以及政府部门都十分关注组织的绩效。要有效实施对组织绩效的控制，关键在于科学地评价、衡量组织绩效。一个组织的整体效果很难用一个指标来衡量，生产率、产量、市场占有率、员工福利、组织的成长性等都可能成为衡量的标准，关键是看组织的目标取向，即要根据组织完成目标的实际情况并按照目标所设定标准来衡量组织的绩效。

（三）控制的目及重要性

在现代管理系统中，人、财、物等要素的组合关系是多种多样的，时空变化和环境的影响很大，内部运行和结构有时变化也很大，加上组织关系错综复杂，随机因素很多，处在这样一个十分复杂的系统中，要想实现既定的目标，执行为此而拟定的计划，求得组织在竞争中的生存和发展，不进行控制工作是不可想象的

1. 控制的目的

在早期的管理活动中，往往是通过财务审计来进行控制工作的。那时的组织规模不大，涉及到的范围较小，业务活动种类也比较简单，所以进行财务审计的目的是防止有限的资金在使用过程中出现浪费或流失，并且为能够获得最大收益提供了保障。随着社会和科学技术的进步，组织的活动规模越来越大，活动内容也增加并日益复杂，因而控制工作的内容也逐渐变得繁琐起来，已不仅仅是财务审计所能概括得了的。但尽管如此，财务审计仍不失为一种重要的控制方法。

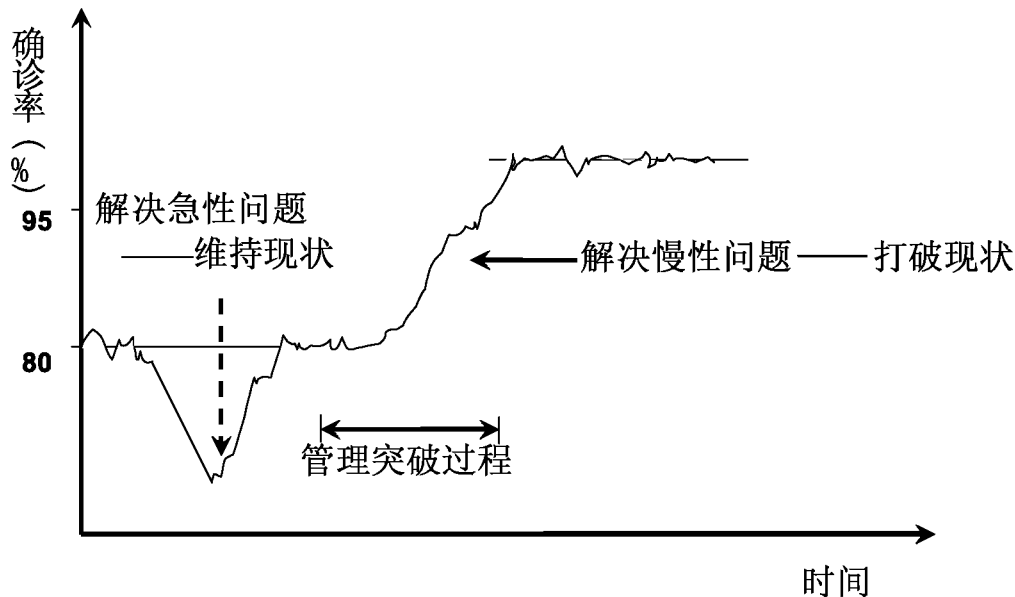
在现代的管理活动中，无论采用哪种方法来进行控制工作，要达到的第一个目的（也就是控制工作的基本目的）是要“维持现状”，即在变化着的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下，变化的内、外部环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满，要改革，要创新，要开拓新局面。这时，就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更先进、更

合理。

在一个组织中，往往存在两类问题：（1）经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”（Acute problem）；（2）长期存在会影响组织素质的“慢性问题”（Chronic problem）。解决急性问题，多是为了维持现状。而要达到打破现状的目标，就须解决慢性问题。在各级组织中，大量存在的是慢性问题，但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的，产生的原因复杂多样。人们对其存在已经“习以为常”，以至适应了它的存在，不容易发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的，对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响，故容易被人们发现、承认和解决。因此，要使控制工作真正起作用，就要像医生诊治疾病那样，重点解决慢性问题，根治疾病，才算是打破现状，求得螺旋形上升。

要打破现状，解决慢性问题，是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如，在企业管理中，要分析企业的产品质量，可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。若一个企业要把产品的优等品率从原来的 80% 提高到 95%，该过程如下图所示。



管理突破过程示意图

2. 控制工作的重要性

在实现上述目的的过程中，控制工作所起到的重要作用是显而易见的，可以从以下三个方面来理解：

其一，任何组织、任何活动都需要进行控制。这是因为即便是在制定计划时进行了全面的、细致的预测，考虑到了各种实现目标的有利条件和影响因素，但由于环境条件是变化的，主管人员受到其本身的素质、知识、经验、技巧的限制，预测不可能完全准确，制订出的计划在执行过程中可能会出现偏差，还会发生未曾预料到的情况。这时，控制工作就起到了保障执行和完成计划的作用并且有利于促成在管理控制中产生新的计划、新的目标和新的控制标准。通过控制工作，可以为主管人员提供有用的信息，使之了解计划的执行进度和执行中出现的偏差及偏差的大小，并据此分析偏差产生的原因；对于那些可以控制的偏差，通过组织机构，查究责任，予以纠正；而对于那些不可控制的偏差，则应立即修正计划，使之符合实际。

其二，有效的控制系统有利于企业管理者获得被授予了权力的下属提供的员工工作绩效

信息和反馈。这是因为企业经营达到一定规模时，企业主管就不可能直接地、面对面地组织和指挥全体员工的劳动。时间与精力的限制要求他委托一些助手代理部分管理事务。由于同样的原因，这些助手也会再委托其他人来协助自己的工作。这便是企业管理层次形成的原因。为了使助手们有效地完成受托的部分管理事务，高一级的主管必然要授予他们相应的权限。因此，任何企业的管理权限都制度化或非制度化地分散在各个管理部门和层次。企业分权程度越高，控制就越有必要；每个层次的主管都必须定期或非定期地检查直接下属的工作，以保证授予他们的权力得到正确的利用，利用这些权力组织的业务活动须符合计划与企业目的的要求。如果没有控制，没有为此而建立的相应控制系统，管理人员就不易很好的了解下级的工作情况，即使出现权力被不负责任的滥用、或活动不符合计划要求等情况，管理人员也无法发现，更无法采取及时的纠正行动。因此控制系统的重要性体现在管理者有必要授权于下属，同时由于管理者对下属的决策负有最终的责任，因此，建立反馈机制是绝对需要的。

其三，控制工作的重要性还表现在它在管理的五个职能中所处的地位及其相互关系上。控制工作通过纠正偏差的行动与其他四个职能紧密地结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统。在这个系统中，计划职能选择和确定了组织的目标、战略、政策和方案以及实现它们的程序。然后，通过组织工作、人员配备、指导与领导工作等职能去实现这些计划。为了保证计划的目标能够实现，就必须在计划实施的不同阶段，根据由计划产生的控制标准，检查计划的执行情况。这就是说，虽然计划工作必须先于控制活动，但其目标是不会自动实现的。一旦计划付诸实施，控制工作就必须穿插其中进行。它对于衡量计划的执行进度，揭示计划执行中的偏差以及指明纠正措施等都是非常必要的。同时，要进行有效的控制，还必须制订相应的控制计划，必须要有组织保证，要配备合适的人员，必须给予正确的指导和领导。所以说，控制工作存在于管理活动的全过程中，它不仅可以维护其他职能的正常活动，而且在必要时，还可以通过采取纠正偏差的行动来改善其他管理职能的活动。虽然有时这种改变可能是很简单的，例如在指导中稍作些变动即可；但在许多情况下，正确的控制工作可能导致确立新的目标，提出新的计划，改进组织机构，调整人员配备以及在指导和领导方法上的重大改革。

14.2 控制的类型

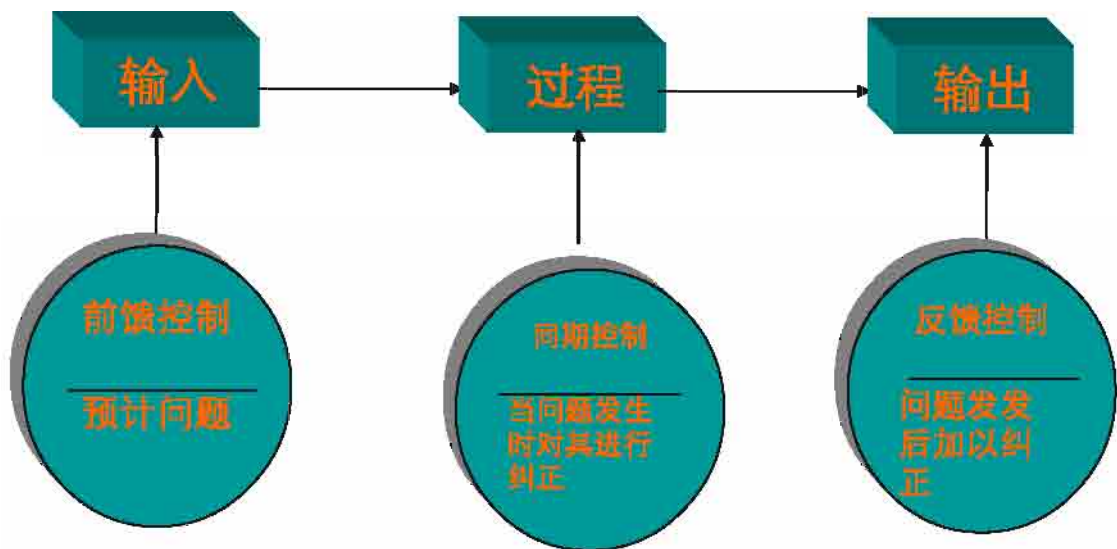
计划工作一旦付诸实施，就会产生许多信息。这些信息以不同的方式，通过不同的渠道反映到各级主管人员那里，经过分析、整理，主管人员对不同的控制对象确定了不同的控制重点，并采用不同的控制类型进行控制。控制的类型，按照不同的标准可分成许多种，最为常用的有如下几种分类方法：第一，根据时机、对象和目的不同可以分为前馈控制、同期控制和反馈控制；第二，根据控制所采用的手段划分为直接控制和间接控制；第三，根据实施控制的来源划分为正式组织控制、群体控制和自我控制。当然，上述各种分类方法不是孤立的，有时一个控制可能同时属于几种类型。控制分类情况如下表所示。

分 类 原 则	控 制 类 型
1. 按时机、对象和目的划分	①前馈控制 ②同期控制 ③反馈控制
2. 按采用的手段划分	①直接控制 ②间接控制
3. 按控制来源划分	①正式组织控制 ②群体控制 ③自我控制

表控制的类型

（一）根据控制的时机、对象和目的划分

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。因此根据时机、对象和目的的不同，可以将控制划分为三类：前馈控制（Feed forward control）、同期控制（Concurrent control）、反馈控制（Feedback control）。如下图所示。



控制类型示意图

1 前馈控制

前馈控制是企业最渴望采取的控制类型，它是在企业生产经营活动开始之前进行的控制，其目的是防止问题的发生而不是当问题出现时再补救。前馈控制发生在实际工作之前，是未来导向的。比如，洛非希德公司的管理者可能在政府宣布与该公司签订的大笔军火合同之前就已开始招聘人员。提前雇用工作人员可以防止潜在的工期延误。因此，前馈控制需要及时和准确地掌握信息并进行仔细和反复地预测，把预测结果和预期目标相比较，促进计划的修订，此部分控制的内容包括检查资源的筹备情况和预测其利用效果两个方面。

为了保证经营过程的顺利进行，管理人员必须在经营开始以前就检查企业是否已经或能够筹措到在质和量上符合计划要求的各类经营资源。如果预先检查的结果是资源的数量 and（或）质量无法得到保证，那么就必须修改企业的活动计划 and 目标，改变企业产品加工的方

式或内容。事先预测的另一个内容是检查已经或将能筹措到的经营资源经过加工转换后是否符合需要。如果预测的结果符合企业需要，那么企业活动就可以按原定的程序进行；如果不符合，则需要改变企业经营的运行过程及其投入。

如前所述，前馈控制是期望用来防止问题的发生而不是当出现问题时再补救。但是要掌握及时准确的信息常常是很难办到的。因此管理者往往要借助于另外两种类型的控制。

2 同期控制

同期控制，亦称现场控制或过程控制，是指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督，以保证活动按规定的政策程序和方法进行。例如生产制造活动的生产进度控制、每日情况的统计报表、学生的家庭作业和期中考试、每日对住院病人进行临床检查等都属此种控制。同期控制是在活动进行之中予以控制，可以使管理者在发生重大问题之前及时发现和纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接视察。当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督下属的实际工作。对下属的工作进行同期监督的作用有两个：首先，可以指导下属以正确的方式进行实际操作。指导下属的工作，培养下属的能力，这是每一个管理者的重要职责。现场监督，可以使上级有机会当面解释工作的要领和技巧，纠正下属错误的作业方法与过程，从而可以提高他们的工作能力。其次，可以保证计划的执行和计划目标的实现。通过同期检查，可以使管理者随时发现下属在活动中与计划要求相偏离的现象，从而可以将问题消灭在萌芽状态，或者避免已经产生的对企业有不利影响的问题在企业内的扩散。虽然在实际行动与管理者做出反应之间肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常小的。

技术设备可以设计成具有同期控制的功能，如许多计算机系统在程序中就设置了当操作人员出现错误时系统的反应方式。当你输入一个错误的命令时，程序的同期控制会拒绝你的要求，有时甚至会告诉你出现错误的原因。

进行同期控制时需要注意以下三点，首先，指导和监督计划中所确定的组织方针、政策与标准的遵循情况。临时确定或由个人主观确定新标准，将导致标准的多样化，无法统一测量和评价。其次，指导和控制的内容应该和被控制对象的工作的特点相适应，对于简单重复的体力劳动也许采取严厉的监督可以导致好的效果，而对于创造性劳动，控制的内容应转向如何创造出良好的工作环境，并使之维持下去。显然，在这种情况下实行严格的监督，只能使被控对象的工作效果更加远离组织的目标。此外，过程控制的效果还与指导者或控制者的个人素质密切相关。例如，工厂的质量检验人员由技能和知识均好的老工人担任，效果就好些；纠正违反交通规则者的行为效果和交通警察的个人态度关系较大。

3 反馈控制

反馈控制，亦称成果控制或事后控制，是指在一个时期的生产经营活动结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结，反馈控制是历史最久的控制类型，也是最常用的控制类型。传统的控制办法几乎都是属于这种类型，传统的质量控制往往局限于成品的检查，把次品或废品挑选出来，以保证出厂的产品都符合质量标准，这是典型的事后控制。这种控制位于活动过程的终点，把好这最后一关不会使错误的势态扩大，有助于保证系统外部处于正常状态。由于这种控制是在经营过程结束以后进行的，换句话说，控制作用发生在行动之后，因此，反馈控制的主要缺点在于：管理者获得信息时损失已经造成了。这与亡羊补牢类似。成果控制的主要作用，甚至可以说是唯一的作用，是通过总结过去的经验和教训，为未来计划的制定和活动的安排提供借鉴。但是在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。

反馈控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工绩效评定等内容。

财务分析的目的是通过分析反映资金运动过程的各种财务资料，了解本期资金占用和利用的状况，从而得出大概的企业的盈利能力、偿债能力、营运能力以及投资能力，用以指导

企业在下期活动中的调整产品结构和生产方向，决定缩小或扩大某种产品的生产等行为，促进企业生产经营活动按照企业价值最大化的目标实现良性运行。

成本分析是在比较标准成本（预定成本）和实际成本的基础上，了解成本计划的完成情况，通过分析成本结构和各成本要素的情况，了解材料、设备、人力等资源的消耗与利用对成本计划执行结果的影响程度，以找出降低成本，提高经济效益的潜力。

质量分析是通过研究质量控制系统收集的统计数据，判断企业产品的平均等级系数，了解产品质量水平与其费用要求的关系，找出企业质量工作的薄弱环节，为组织下期生产过程中的质量管理和确定关键的质量控制点提供依据。

职工绩效评定是通过检查企业员工在本期的工作表现，分析他们的行动是否符合组织预定要求，判断每个职工对企业提供的劳动数量和质量贡献。绩效评定不仅为企业确定付给职工的报酬（物质或精神上的奖惩）提供了客观的依据，而且会通过职工对报酬公平与否的判断，影响他们在下期工作中的积极性。公开报酬的前提是公开评价，这种评价的依据是对职工表现的客观认识和组织对每个人的工作要求（计划任务或“职务说明书”）。

我们应该注意到，与前馈控制和同期控制相比，反馈控制在两个方面要优于它们。首先，反馈控制为管理者提供了关于计划的执行效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，说明计划的目标是达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制定得更有效。其次，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们绩效的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

（二）按控制的手段划分

按所采用的手段可以把控制划分为直接控制和间接控制两种类型。直接控制按字面意义来理解，应是控制者与被控制对象直接接触进行控制的形式。间接控制是控制者与被控制对象之间并不直接接触，而是通过中间媒介进行控制的形式。比如在等级制度下，厂长对各职能科长和车间主任的控制属直接控制，而对工段长的控制乃是借助于车间主任而实行的间接控制。

1 直接控制

现代经济管理活动中，人们把直接控制理解为通过行政手段进行的控制，采用行政命令是一种最直观的、也是最简单的办法。然而在实际经济管理活动中，这种直接控制的办法往往不能使整个系统运行的效果达到最优。这是由于以下几方面原因：

（1）信息反馈引起时滞现象，从收集信息到把信息反馈给相关部门需要有相当长的时间；

（2）大量繁杂的信息导致在现有的技术条件下无法全面地科学地处理；

（3）直接控制忽略了企业中人的因素，不利于下级积极性、创造性的发挥。

如上所述，直接控制的应用存在着某些界限，超出这个界限，势必会对企业起到负面影响。

2 间接控制

在现代经济管理活动中，人们习惯于把利用经济杠杆进行控制称为间接控制。经济杠杆主要指税收、信贷、价格等经济措施或经济政策。间接控制是相对于直接控制而言的。在企业内部将资金与绩效挂钩的分配政策，以及运用思想工作手段，形成良好的风气、商品位的价值观，都可以有效地控制人们的行为，这都属于间接控制。这种间接控制的办法由于减少了需要处理的信息量，调动了企业中人的积极性，有利于整个经济系统达到更优的效果。

（三）按照控制源划分

按照控制来源可以把控制分成三种类型，即正式组织控制、群体控制和自我控制。

1 正式组织控制

正式组织控制是由管理人员设计和建立起来的一些组织机构或规定来进行控制，象规划、预算和审计部门是正式组织控制的典型例子。组织可以通过规划指导组织成员的活动，通过预算来控制消费，通过审计来检查各部门或个人是否按照规定进行活动，并提出更正措施。例如按照规定对在禁止吸烟的地方抽烟的职工进行罚款，以及对违反操作规程者给予纪律处分等，都属于正式组织控制的范畴。在大多数组织中，普遍实行的正式组织控制的内容有如下几方面：

(1) 实施标准化。依靠管理人员的设计和监督，制订出标准的工作程序以及生产作业计划等。

(2) 保护组织的财产不受侵犯。比如防止偷盗、浪费或错误地使用组织资源。这包括设备使用记录、审计作业程序以及责任的分派等。

(3) 质量标准化。它包括产品或服务的质量。主要采取的措施有对职工培训、工作检查、统计质量控制以及激励系统。

(4) 防止滥用权力。这可以通过明确的权力和责任制度、工作说明、指导性政策、规则以及财务方面的要求来完成。

(5) 对职工的工作进行指导和测量。这可以通过评价系统、产品报告、废品损耗、直接观察和指导等方式来完成。

正式组织控制还有其他的用途，如确保组织获利和继续生存与发展等。

2 群体控制

群体控制基于群体成员们的价值观念和行为准则，它是由非正式组织发展和维持的。非正式组织有自己的一套行为规范。尽管这些规范并没有明文规定，但非正式组织中的成员都十分清楚这些规范的内容，都知道如果自己遵循这些规范，就会得到奖励。这种奖励可能是其他成员的认可，也可能是强化了自己在非正式组织中的地位。如果违反这些行为就可能遭到惩罚，这种惩罚可能是遭受排挤、讽刺、甚至被驱逐出该组织。例如建议一个新来的职工自动把产量限制在一个群体可接受的水平，就是群体控制的一个例子。群体控制在某种程度上左右着职工的行为，处理得好有利于达成组织目标；如果处理不好将会给组织带来很大危害。

3 自我控制

个人自我控制是个人有意识地去按某一行为规范进行活动的状态。例如，一个职工不愿意把公家的东西据为己有，可能是由于他具有诚实、廉洁的品质，而不单单是怕被抓住遭惩罚。这是有意识的个人自我控制。

自我控制能力取决于个人本身的素质。具有良好修养的人一般自我控制能力较强，顾全大局的人比仅看重自己局部利益的人有较强的自我控制能力；具有较高层次需求的人比具有较低层次需求的人有较强的自我控制能力。

在所有用来实施控制的方法中，自我控制显然是实施控制最好的方法。这个方法将实施控制中的责任从上级转移到了下级。管理中的参与方式鼓励了这样的控制，并成为有效的激励因素。当控制被强加于人们时，人们将对其产生不满。上级在将责任分配给下级时必须小心操作。承担该责任的下级必须具备一定素质。他必须具备专业知识，诚实并能致力于工作。为了使自我控制成为可能，有必要设计这样一个控制系统，使得有关下级业绩的反馈数据可以提供给他们自己。

德鲁克（Drucker）认为自我控制意味着更强的激励，即一种想达到最佳的希望，而不是只要能做到即可。它意味着更高的业绩目标和更广阔的视野。自我控制是减少控制网络系统和职能中官僚作风的最好途径。大量研究已经证明，比较成功的管理者都能允许他们的下

级安排自己的工作计划和实施自我控制。

以上三种控制（正式组织控制、群体控制和个人自我控制）有时是互相一致的，有时又是互相抵触的。这取决于组织对其成员的教育和吸引力，或者说取决于组织文化。有效的管理控制系统应该综合利用这三种控制类型并使它们尽可能和谐，防止它们互相冲突。

14.3 有效控制的要求

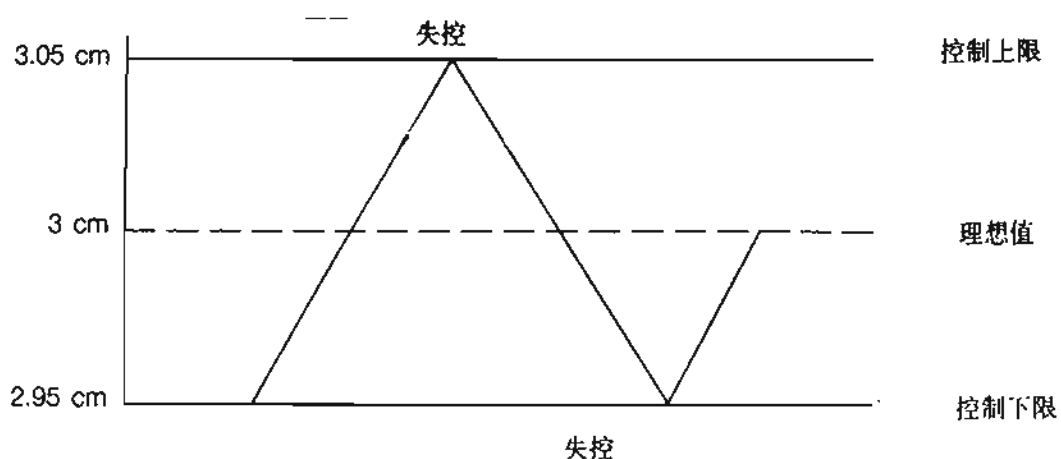
（一）适时控制

企业经营活动中产生的偏差只有及时采取措施加以纠正，才能避免偏差的扩大，或防止偏差对企业不利影响的扩散。及时纠偏，要求管理人员及时掌握能够反映偏差产生及其严重程度的信息。如果信息滞后，往往造成不可弥补的损失。如进口产品检验不合格，过了索赔期，对方就不承担责任。简单的反馈控制并不能有效地解决一切控制问题，其最主要的原因就是时滞问题，即从发现偏差到采取更正措施之间可能有时间延迟现象。现代科技的发展使我们能够利用计算机进行信息传递，测量实施情况，把测量的结果同标准进行比较，找出偏差。这些工作也许不会花费很长的时间，但是分析偏差产生的原因，并提出纠正偏差的具体措施也许旷日持久，当真正采取这些措施去纠正偏差时，实际情况可能有了很大变化。

如何解决这种问题？较好的办法是采用前馈控制，采取预防性控制措施，使实施的最初阶段就能严格按照标准方向前进。一旦发现偏差，就要对以后的实施情况进行预测，使控制措施针对将来，这样即使出现时滞也能有效地加以更正。

预测偏差的产生，理论上可以通过建立企业经营状况的预警系统来实现。我们可以为需要控制的对象建立一条警戒线，反映经营状况的数据一旦超过这个警戒线，预警系统就会发出警报，提醒人们采取必要的措施防止偏差的产生和扩大。

质量控制图可以被认为是一个简单的预警系统，如下图所示。



质量控制图

在图 1 中，设定管道直径的预定标准为 3 厘米。由于机器的情况和其他因素，可接受的偏差范围被设定在 3.05 厘米（上限）和 2.95 厘米（下限）之间。当管道直径超出这个范围时，被判定为失控，也就是说出现了质量问题。在这以前，质量控制人员就应引起警惕，注意质量变化的趋势，并制定或采取必要的纠正措施，从而使整个系统再回到控制之中。

（二）适度控制

适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。这种恰到好处的控制要注意以下几个方面的问题。

1. 防止控制过多或控制不足

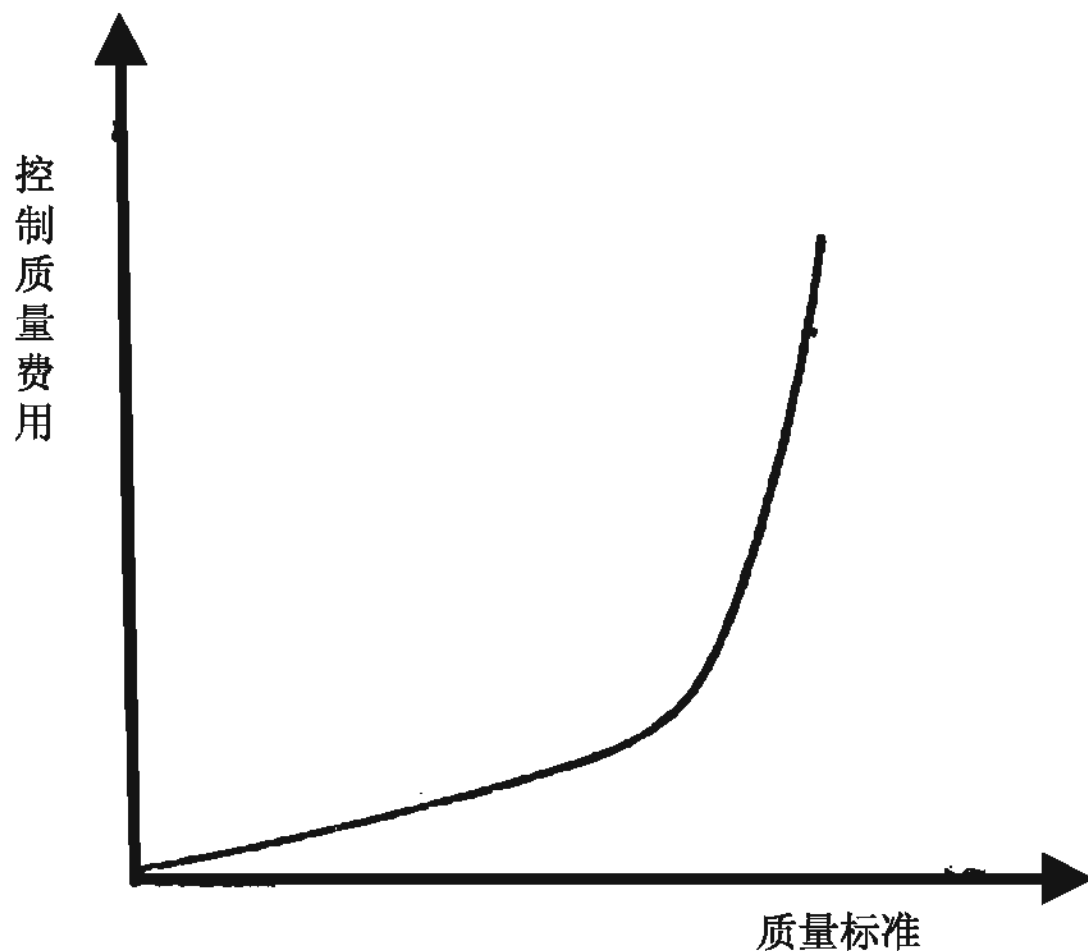
控制常给被控制者带来某种不愉快。但是如果缺乏控制则可能导致组织活动的混乱。控制程度必须适当，有效的控制既不能过多，也不能不足。因为过多的控制会对组织中的个人造成伤害，对组织成员行为的过多限制，会扼杀他们的积极性、主动性和创造性，会抑制他们的首创精神，从而影响个人能力的发挥和工作热情的提高，最终会影响企业的效率。另一方面，也要认识到，过少的控制，将不能使组织活动有序地进行，就不能保证各部门活动进度和比例的协调，将会造成资源的浪费。此外，过少的控制还可能使组织中的个人无视组织的要求，我行我素，不提供组织所需的贡献，甚至利用在组织中的便利地位谋求个人利益，最终导致组织的涣散和崩溃。

2. 控制必须针对重点

任何组织都不可能对每一个部门、每一个环节的每一个人在每一个时刻的工作情况进行全面的控制。全面系统的控制代价极高，是不可能的，也是不必要的。适度的控制要求企业在建立控制系统时，利用 ABC 分析法和例外原则等工具，找出影响企业经营成果的关键环节和关键因素，并据此在相关环节上设立预警系统或控制点，进行重点控制，而且仅当偏差超过了一定限度以致足以影响目标的达成之后，才予以控制更正。

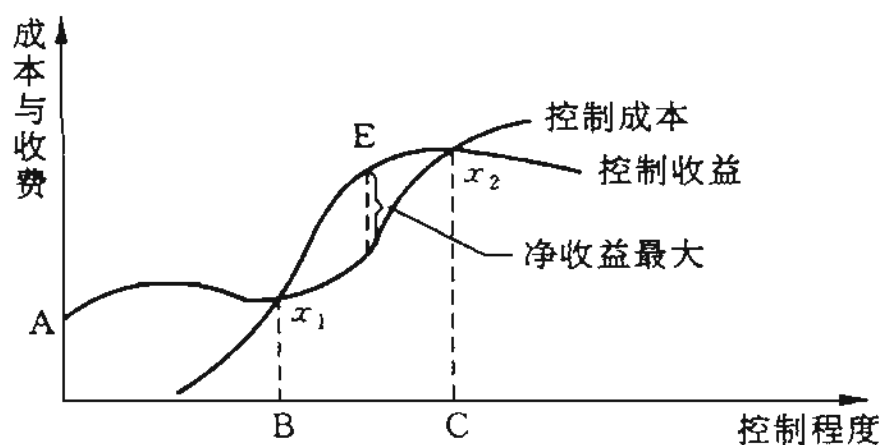
3. 控制应考虑经济性

控制活动是需要费用的，是否进行控制，控制到什么程度都要考虑费用问题。建立和维持控制的费用不应超过从它们中所获得的收益。生产当中的质量控制说明了控制费用与收益是如何随控制程度而变化的。首先是要制定恰当的质量标准，当标准较低时，操作工人在控制产品质量时的费用随着标准的提高，增长的幅度也不大。当标准较高时，操作工人控制产品质量的费用与标准的提高量成指数增长的关系，如下图所示。前一段曲线是线性关系，后一段曲线为指数关系。由此可以看出，标准不宜太高，要与实际情况相适应。其次，在产品质量检查方面也要考虑经济因素，是抽样检查，还是全部检查，管理者要对此做出适当的决策。



质量标准与费用的关系图

具体考虑控制的经济性时,可以采用控制费用与收益的定量比较进行分析,如下图所示。只有在最佳范围内实施控制才是合适的。



控制费用与收益变化

由上图可以看出,控制费用基本上随着控制程度的提高而增加,控制收益的变化则比较复杂。

在初始阶段,较小范围和较低程度的控制不足以使企业管理者及时发现和纠正偏差,因此控制费用的需要会高于可能产生的收益。随着控制范围的扩大和控制程度的提高,控制的

效率会有所改善，能指导管理者采取措施纠正一些重要的偏差，从而使控制收益能逐渐补偿并超过控制费用。图中，控制成本与收益曲线在 x_1 至 x_2 点的变化便反映了这种情况，在 E 点，控制净收益达到最大。在 x_2 点，控制收益与控制费用曲线再度相交。自此点开始，控制所需的费用重新超过其收益。之所以会出现这种情况，是因为组织活动的主要偏差在 x_2 点以前已经解决，这以后的控制只能解决一些次要的、影响不大的问题，因此带来的收益甚小；同时，由于过度的控制会抑制组织成员的工作积极性，从而影响劳动生产率和经济效益的提高。

从理论上来说，控制程度在与 x_1 和 x_2 相对应的 B、C 两点之间为适度控制；低于 B 点，为控制不足；高于 C 点，为控制过剩。虽然在实践中企业很难确定各种控制的费用与收益之比，但这种分析告诉我们，过多的控制并不是带来较高收益的前提条件，企业应根据活动的规模特点和复杂程度来确定控制的范围和频度，建立有效的控制系统。

（三）客观控制

控制工作应该针对企业的实际状况，采取必要的纠偏措施，或促进企业活动沿着原先的轨道继续前进。因此，有效的控制必须是客观的，符合企业实际的，这是对控制工作的基本要求。在整个控制过程中最易引起主观因素介入的是绩效的衡量阶段，尤其是对人的绩效进行衡量更是如此。这可能来自两种心理方面的作用，一种是晕轮效应，另一种是优先效应。晕轮效应是一种以点代面的效应。人们往往习惯于把人的行为中的某一点覆盖于人的全部行为之上。这种效应很容易引起判断上的主观性，造成评价上的偏差。比如，人们常说“情人眼里出西施”，就是形容这种晕轮效应。所谓优先效应是指人们往往把第一印象看得更加重要，以至于影响今后对人的评价。这也是心理作用。很显然，一个人在第一段时期工作的好与坏只能说明他那时的绩效情况，而不应以此来代替他今后的绩效情况。但是许多人没有意识到这一点。许多例子证明优先效应是随处可见的，像“要给人一个好印象”，“应踢好头三脚”等等。管理者要特别注意自己的评价工作，严防上述两种心理效应在评价工作中出现，因为如果没有对绩效的客观的评价或衡量，就不可能有正确的控制。

要客观地控制，第一要尽量建立客观的计量方法，即尽量用定量的方法记录并评价绩效，把定性的内容具体化。第二是管理人员要从组织目标的角度来观察问题，应避免形而上学的观点，避免个人偏见和成见。

（四）弹性控制

企业在生产经营过程中可能会经常遇到某种突发的、无力抗拒的变化，这些变化使企业计划与现实条件严重背离。有效的控制系统应在这样的情况下仍能发挥作用，维持企业的正常运行，因此控制必须有弹性和灵活性，必须有替代方案。例如应当允许企业随着生产的发展，并根据实际需要随时增加人员等等。一般地说，弹性控制要求企业制定弹性的计划和弹性的衡量标准。

14.4 控制过程

管理中的任何活动，都可以予以控制，不过需要管理者了解管理控制的基本过程。在理论上曾提出过许多控制模型来帮助管理者了解这个问题，最常用的是经典控制模型（亦称传统控制模型），这个模型包括了三个基本假设：

- （1）要有界线清楚而一致的标准；
- （2）能够正确地度量管理活动的业绩；
- （3）当标准同实际实施情况比较时，任何差异均可用于作为更正活动的依据。

一般说来，管理活动往往能满足这些基本假设，因此，经典控制模型在管理实际中得到了广泛的应用。

然而，也有一些控制活动不能满足经典控制模型的三个基本假设，这时人们不得不采用策略控制模型来设计控制系统。这种模型的基点不是要有界线清楚而一致的标准，而是利用协商和判断的办法进行控制。例如，对于某些一次性项目，由于以前对此毫无经验，因此信息反馈的作用就十分有限，唯一的控制标准可能是资源是否被利用了，有没有被挪做它用。这种根据投入来评价的做法往往依赖于具有分派资源权力的个人或群体的价值观与行为规范。

以上两种控制模型都是有用的，但考虑到本书主要是以企业为研究对象的，而经典控制模型对绝大多数企业来说更为有用。所以，下面将重点介绍经典控制模型。

对于资金、办事规程、产品质量、员工情绪或其他控制对象所构成的控制系统和所运用的控制技术在本质上都是一样的。如前所述，将经典控制模型进一步展开，可以将控制过程（Control process）划分为三个步骤：第一，确定控制标准；第二，根据预定的标准衡量工作成效；第三，纠正偏差。

（一）确立标准

标准是人们检查和衡量工作及其结果（包括阶段结果与最终结果）的规范，它构成了控制过程的基础。没有一套完整的标准，衡量绩效或纠正偏差就失去了客观依据。

事实上，标准的制订应该是属于计划工作的范畴，但由于计划的详细程度不一，它的标准不一定适合控制工作的要求，而且控制工作需要的不是计划中的全部指标和标准，而是其中的关键点。所以，管理者实施控制的第一个步骤是以计划为基础，制订出控制工作所需要的标准。

标准的类型很多，可以是定量的，也可以是定性的。一般情况下，标准应尽量数字化和定量化，以保持控制的准确性。在工商企业中，经常使用以下几种类型的标准。

- （1）时间标准，是指完成一定工作所需花费的时间限度。
- （2）生产率标准，是指在规定时间内所完成的工作量。
- （3）消耗标准，是指完成一定工作所需的有关消耗。
- （4）质量标准，是指工作应达到的要求，或是产品或劳务所应达到的品质标准。
- （5）行为标准，是对员工规定的行为准则要求。

对不同的组织、不同的计划、不同的控制环节，控制标准也有所不同。比如世界著名的麦当劳快餐店非常注重及时服务，它制订的控制标准其中就包括：（1① 95%的顾客进店3分钟之内应受到接待；②预热的汉堡包在售给顾客前，其烘烤的时间不得超过5分钟；③顾客离开后5分钟之内所有的空桌必须清理完毕等等。

1. 确定控制对象

标准的具体内容涉及到需要控制的对象。要制定一项正规的控制措施，首先就要明确是为谁制定的，即确定控制对象。那么，企业经营与管理中哪些事或物需要加以控制呢？这是在建立标准之前首先要加以分析的。

无疑，经营活动的成果是需要控制的重点对象。控制工作的最初始动机就是要促进企业

有效地取得预期的经营收益。而影响企业经营成果的各种因素，就是企业需要控制的对象。影响企业在一定时期经营成果的主要因素有：

（1）关于环境特点及其发展趋势的假设。企业在特定时期的经营活动是根据决策者对经营环境的认识和预测来计划和安排的。如果预期的市场环境没有出现，或者企业外部发生了某种无法预料和抗拒的变化，那么原来计划的活动就可能无法正常进行，从而难以为组织带来预期的结果。因此，制定计划时所依据的对经营环境的认识应作为控制对象，列出“正常环境”的具体标志或标准。

（2）资源投入。企业经营成果是通过对一定资源的加工转换得到的。没有或缺乏这些资源，企业经营就会成为无源之水、无本之木。投入的资源，不仅会在数量和质量上影响经营活动的按期、按量、按要求进行，从而影响最终的物质产品，而且其取得费用会影响生产成本，从而影响经营的盈利程度。因此，必须对资源投入进行控制，使之在数量、质量以及价格等方面符合预期经营成果的要求。

（3）组织的活动。输入到生产经营中的各种资源不可能自然形成产品。企业经营成果是通过全体员工在不同时间和空间上利用一定技术和设备对不同资源进行不同内容的加工劳动才最终得到的。企业员工的工作质量和数量是决定经营成果的重要因素，因此，必须使企业员工的活动符合计划和预期结果的要求。为此，必须建立以下两个控制对象 a、员工的工作规范 b、各部门和各员工在各个时期的阶段成果的标准，以便对他们的活动进行控制。

2.选择控制的重点

一般而言，整个管理活动难以全面观察。企业无力、也没有必要对所有成员的所有活动进行控制，而必须在影响经营成果的众多因素中选择若干关键环节作为重点控制对象。美国通用电器公司关于关键绩效领域（Key performance areas）的选择或许能给我们一些启示。

通用电器公司在分析影响和反映企业经营绩效的众多因素的基础上，选择了对企业经营成败起决定作用的八个方面，并为它们建立了相应的控制标准。这八个方面如下表所示。

表 通用电器公司关键绩效领域选择及控制标准

关键绩效领域	控制标准
1. 获利能力	利润率
2. 市场地位	市场占有率、相对市场占有率
3. 生产率	劳动生产率
4. 产品领导地位	产品质量、原料成本和人工成本
5. 人员发展	选拔和培训
6. 员工态度	离职率、缺勤率、提出合理化建议的数量以及定期检查评价分析
7. 公共责任	提供稳定的就业机会、参加公益事业等
8. 短期目标与长期目标相平衡	合理制定和实施经营活动计划，统筹长期与短期的关系

3. 制定标准的方法

标准是衡量实际工作绩效的依据和准绳，标准来源于组织目标，但不等于组织目标。标准的设立应当具有权威性，是可以用来对实际行动进行度量的。标准是通过计划职能产生的。如果管理者采用目标管理（MBO）方法，根据定义可以知道，目标是明确的、可证实的和

可度量的。在这种情况下，这些目标是比较和衡量工作过程的标准。如果不采用 MBO 方法，则标准是管理者使用的具体的衡量指标，例如成本、利润、工时、单位产品的材料消耗定额等。我们的观点是，标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。

常用的确定控制标准的方法有三种：统计方法、经验估计法和工程方法。

(1) 统计方法，相应的标准称为统计标准，也叫历史性标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平，运用统计学方法确定的。最常用的有统计平均值、极大（或极小）值和指数等。

利用本企业的历史性统计资料为某项工作确定标准，具有简便易行的优点。但是，据此制定的工作标准可能低于同行业的卓越水平，甚至是平均水平。这种情况下，即使企业的各项工作都达到了标准的要求，但也可能造成劳动生产率的相对低下，制造成本的相对高昂，从而造成经营成果和竞争能力劣于竞争对手的不利情形。为了克服这种局限性，在根据历史性统计数据制定未来工作标准时，充分考虑到行业的平均水平，研究和利用竞争对手的经验也是非常必要的。

统计方法常用于拟定与企业的经营活动和经济效益有关的标准。

(2) 经验估计法，它是由有经验的管理人员凭经验确定相应标准的一种方法。

经验估计法一般是作为统计方法和下面将要提到的工程方法的补充。因为在实际工作中，并不是所有工作的质量和成果都能用统计数据来表示，也不是所有的企业活动都保存着历史统计数据。所以对于新从事的工作，或对于统计资料缺乏的工作，可以根据管理人员的经验、判断和评估来为之建立标准。利用这种方法来建立工作标准时，要注意利用各方面的管理人员的知识和经验，综合大家的判断，给出一个相对先进合理的标准。

(3) 工程方法，相应的标准称为工程标准。它是以准确的技术参数和实测的数据为基础的。严格地说，工程标准也是一种用统计方法制定的控制标准，不过它不是对历史性统计资料的分析，而是通过对工作情况进行客观的定量分析来进行的。例如，确定机器的产出标准，就是根据设计的生产能力确定的。工程方法的一个重要应用是用来测量生产者个人或群体的产出定额标准。这种测量又称为时间研究和动作研究，它是由泰罗（F. W. Taylor）首创的。经过几十年乃至上百年的实践和完善，形成今天所谓的“标准时间数据系统”（Standard Data System，缩写为 SDS）。这是一种计算机化的工时分析软件，使用者只要把一项作业所规定的加工方法分解成相应的动作元素，输入计算机，就可以立刻得出完成该项作业所需要的工时。SDS 的特殊之处在于，它可以在特定工时的作业进行之前，就将整个作业的工时预先确定下来。SDS 的这一特点，决定了它可以用于成本预算、决定一个特定零部件是自制还是外购以及决定是否应当承揽某一项业务等工作。

必须注意地是：在制定业绩标准时必须采取预防措施，因为达到或保持已确定的标准并不总是可能的。某些不可预见的情况可能会要求对已确定的标准进行修改。在控制过程中，相对于所制定的标准必须确定一个可接受的容许偏差范围来提供缓冲效果。为了克服这一问题，在一些工业行业中，一般以 3% 到 4% 的产品返回率标准来表示。在建立业绩标准过程中，员工参与的方式可能更为有效，这样的方式在目标管理方法中是予以鼓励的。

（二）衡量工作成效

有了完备的标准体系，第二步工作就是要采集实际工作的数据，了解和掌握工作的实际情况。在衡量工作中，衡量什么以及如何去衡量，这是两大核心问题。

所谓衡量工作成效（绩效）就是找出实际工作情况与标准之间的偏差信息，据此评估实际工作的优劣。

如果业绩标准清晰、合理，工作人员能明确这一标准的具体含义，那么对实际的或预期

的执行情况进行评价就会容易得多。事实上，如何评定管理活动成效的问题，在拟定标准时就已经部分地得到了解决。也就是说，通过制定可考核的标准，计量的单位、计算的方法、统计的口径等也会随之确定下来。因此，就评定成效而言，剩下的主要问题是如何及时地收集适用的和可靠的信息，并将其传递到对某项工作负责而且有权采取纠正措施的主管人员手中。

为了能够及时、正确地提供能够反映偏差的信息，同时又符合控制工作在其他方面的要求，管理者在衡量工作成效的过程中应注意以下几个问题。

1. 收集信息，建立信息反馈系统

为了确定实际工作的绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息。有四种信息常常被管理者用来衡量实际工作绩效，它们分别是：个人的观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息分别有其长处和缺点。但是，将它们结合起来使用之后，可以在很大的程度上增加信息的来源并提高信息的可信程度。

个人观察提供了关于实际工作的最直接和最深入的第一手资料。这种观察可以包含非常广泛的内容，因为任何实际工作的过程总是可以观察到的。通过观察得到的信息不同于阅读报告得到的信息。尤其是走动管理，可以获得面部表情、语调以及懈怠这些常被其他来源忽略的信息。

现在各组织中广泛地使用了计算机，因此管理者越来越多地依靠统计报告来衡量实际工作情况。这种报告不仅有计算机输出的文字，还包括多种图形、图表，如条状图等。并且按管理者的要求列出各种统计数据。尽管统计数据可以清楚有效地显示各种数据之间的关系，但它提供的实际工作情况信息是有限的。统计报告只能提供几个关键的数据，它常常会忽略了其他许多重要因素。

信息也可以通过口头汇报的形式获得，如各种会议、一对一的谈话或电话交谈等。这种方式的优缺点与个人观察的方式相似。尽管这种信息是经过过滤的，但它是一种快捷的、有反馈的，同时可以通过语言语调和词汇本身来丰富所传达的信息。过去，这种口头收集信息的一个主要缺点是不便于存档和以后重新使用。但随着最近几十年技术上的进步，口头汇报可以很容易被录制下来，并可为日后所用，就像书面文字能够永久保存一样。

实际工作情况也可以通过书面报告来衡量。与统计报告相比，它显得要慢一些；与口头汇报相比，它显得要正式一些。但是这种形式常常比口头汇报的形式更为精确和全面。此外，书面报告更易于分类存档和查找。

由于这四种形式各有其优缺点，因此管理者在控制活动中必须综合地使用这四种信息。

在这里还必须指出，从管理控制工作职能的角度看，收集信息除了应该具有准确性以外，还应该注重信息的及时性、可靠性和适用性。

(1) 信息的及时性。所谓及时，有两层含义：①对那些时过境迁后不能追忆和不能再现的重要信息要及时记录。例如工序质量的检验信息、班产量信息、生产调度信息、重要会议上的发言和最后决议等等信息。②信息的加工、检索和传递要快，如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员，就会失去它的使用价值，而且可能给组织带来巨大损失。例如，产品订货会议上用户的需求信息，尤其是大用户对产品的价格、数量、设计改动和交货期的特殊要求，这些信息必须以最快的速度传递给企业销售部门的主管人员及相关部门和人员甚至企业的最高领导人，以便他们及时地作出正确的决策。

(2) 信息的可靠性。信息的可靠性除了与信息的精确程度有关外，还与信息的完整性存在正比关系。例如，仅从市场上家用吸尘器一时的紧俏，还不能完全说明市场对这种耐用消费品的长期大量需求，因而，对于拟从国外进口主机和生产线，急于扩大生产规模的企业来说，这种单一的信息通常是不可靠的。企业还必须收集有关消费者的平均收入水平、消费结

构、竞争企业的生产能力甚至宏观经济政策等多方面的现状信息和未来变化的预测信息，进行综合分析，才能作出正确判断。信息可靠性与完整性的关系证明，要提高信息的可靠性，最简单的办法或者说大多数情况下唯一的办法，就是尽量多地收集有关的信息。但是这样做又会出现与信息的及时性的矛盾。因此，信息的可靠性是个程度问题。上层主管人员的重大决策大都是以不完全的信息为基础的，贻误了时机，再可靠的信息也没有用。因此，在可靠性与及时性之间几乎经常要作出折衷，这是一种管理艺术。

(3) 信息的适用性。管理控制工作需要的是适用的信息，也就是说，不同的管理部门对信息的种类、范围、内容、详细程度、精确性和需用频率等方面的要求是各不相同的。如果向这些管理部门不加区分提供一样的信息，不仅会造成信息的大量冗余，增加信息处理工作的负担和费用，而且还会给这些部门的主管人员查找真正需要的信息带来困难，造成时间的浪费甚至经济上的损失。

信息适用性的另一个要求是，信息必须经过有效的加工。例如，反映实现利润情况的信息，可以把利润表示为销售收入的百分比、投资回收的百分比、总资金的百分比和与去年同期相比的增减比率等，这就便于反映所实现的利润与企业经营的全面情况，从而发现经营中的问题，以便及时采取纠正措施。如果仅仅是一个利润额的数字是说明不了多少问题的。

负有控制责任的管理人员只有及时掌握了反映实际工作与预期工作绩效之间偏差的信息，才能迅速采取有效的纠正措施。然而，并不是所有的衡量绩效的工作都是由主管直接进行操作的，有时需要专职检测人员的协助。因此，有必要建立有效的信息反馈网络，使反映实际工作情况的信息能够适时地传递给适当的管理人员，在与预定标准相比较之后，及时发现问题。这个网络还应能及时将偏差信息传递给出现问题的有关部门和个人，让他们随时清楚自己的工作状况、为什么错了，以及需要怎样做才能更有效地完成自己的工作。有了这样的信息反馈系统，不仅更有利于保证预定计划的实施，而且能防止基层工作人员把衡量和控制视作上级检查工作、进行惩罚的手段，从而避免抵触情绪的产生。

2. 通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性

衡量工作成效是以预定的标准为依据的，但利用预先制定的标准去检查各部门在各个阶段的工作，这本身也是对标准的客观性和有效性进行检验的过程。

检验标准的客观性和有效性，是要分析通过对标准执行情况的测量能否取得符合控制需要的信息。在为控制对象确定标准的时候，人们可能只考虑了一些次要的因素，或只重视了一些表面的因素，因此，利用既定的标准去检查人们的工作，有时并不能达到有效控制的目的。比如，衡量职工出勤率是否达到了正常水平，不足以评价劳动者的工作热情、劳动效率或劳动贡献；分析产品数量是否达到计划目标，不足以判定企业的盈利程度；计算销售人员给顾客打电话的次数和花费在推销上的时间，不足以判定销售人员的工作绩效。在衡量过程中对标准本身进行检验，就是指出能够反映被控制对象的本质特性，从而确定最适宜的标准。要评价员工的工作热情，可以考核他们提供有关经营或技术改造合理化建议的次数；评价他们的工作效率，可以计量他们提供的产品数量和质量；分析企业的盈利程度，可以统计和分析企业的利润额及其与资金、成本或销售额的相对百分比；衡量推销人员的工作绩效，可以检查他们的销售额是否比上年或平均水平高出一定数量；等等。

由于企业中许多类型的活动难以用精确的手段和方法加以衡量，建立标准也就相对困难，因此，企业可能会选择一些易于衡量、但并不反映控制对象特征的标准。比如，科研人员和管理人员的劳动效果，往往不能用精确的数字表示出来，有关领导可能会根据研究小组上交研究报告的数量和质量来判断其工作进展；或根据科室是否整齐划一、办公室是否挂满了各种图表来判断管理人员的工作努力程度。然而，根据这些标准去进行检查，得到的可能是误导信息：科研人员用更多的时间去撰写数量更多、结构更严谨的报告，而不是将这些精

力真正花在科研上；管理人员花更多的精力去制作和张贴更漂亮的图表，而不是用这个时间去扎扎实实地进行必要的管理基础工作。

衡量过程中的检验就是要辨别并剔除这些不能为有效控制提供关键信息、容易产生误导作用的不适宜标准。

3. 确定适宜的衡量频度

正如我们在有效控制的要求中分析的，控制过多或不足都会影响控制的有效性。这种“过多”或“不足”，不仅体现在控制对象和标准数目的选择上，而且表现在对同一标准的衡量次数或频度上。对影响某种结果的要素或活动过于频繁的衡量，不仅会增加控制的费用，而且可能引起有关人员的不满，从而影响他们的工作态度；而检查和衡量的次数过少，则可能使许多重大的偏差不能及时发现，从而不能及时采取措施。

以什么样的频度，在什么时候对某种活动的绩效进行衡量，取决于被控制活动的性质。例如，对产品的质量控制在常常需要以小时或以日为单位进行；而对新产品开发的控制则可能只需以月为单位进行就可以了。需要控制的对象可能发生重大变化的时间间隔是确定适宜的衡量频度所需考虑的主要因素。

管理人员经常在他们方便的时候，而不是在工作绩效仍“在控制中”（即可能因人们采取的措施而改变时）进行衡量。这种现象必须避免，因为这可能导致行动的迟误。

（三）纠正偏差

1. 找出偏差产生的主要原因

并非所有的偏差都会影响企业的最终成果，也就是说，并不是任何偏差都需要采取更正行动，也不是任何人都能采取更正行动，仅在偏差较大又影响到整体目标时才需要采取行动。也只有被授予权力的人员才能够采取行动。因此，在采取任何纠正措施以前，必须首先对反映偏差的信息进行评估和分析。首先，要判断偏差的严重程度，是否足以构成对组织活动效率的威胁，然后才值得去分析其原因，采取纠正措施；其次，要探寻导致偏差产生的主要原因。

采取纠正措施之前，必须仔细分析产生偏差的原因。有时计划目标不够准确，有时计划和组织不适应，有时是人员不称职或培训不够，有时是设备、技术条件的影响。不同的原因要求采取不同的纠正措施。要通过评估反映偏差的信息和对影响因素的分析，透过表面现象找出造成偏差的深层原因；在众多的深层原因中找出最主要者，为纠偏措施的制定指导方向。

2. 确定纠偏措施的实施对象

工作中的偏差不仅可能来自于企业的实施活动，也有可能来自组织这些活动的计划或不现实的标准，也就是说计划制定不科学或标准订得太高或太低。在这种情况下，需要注意的是计划或标准而不是工作绩效。

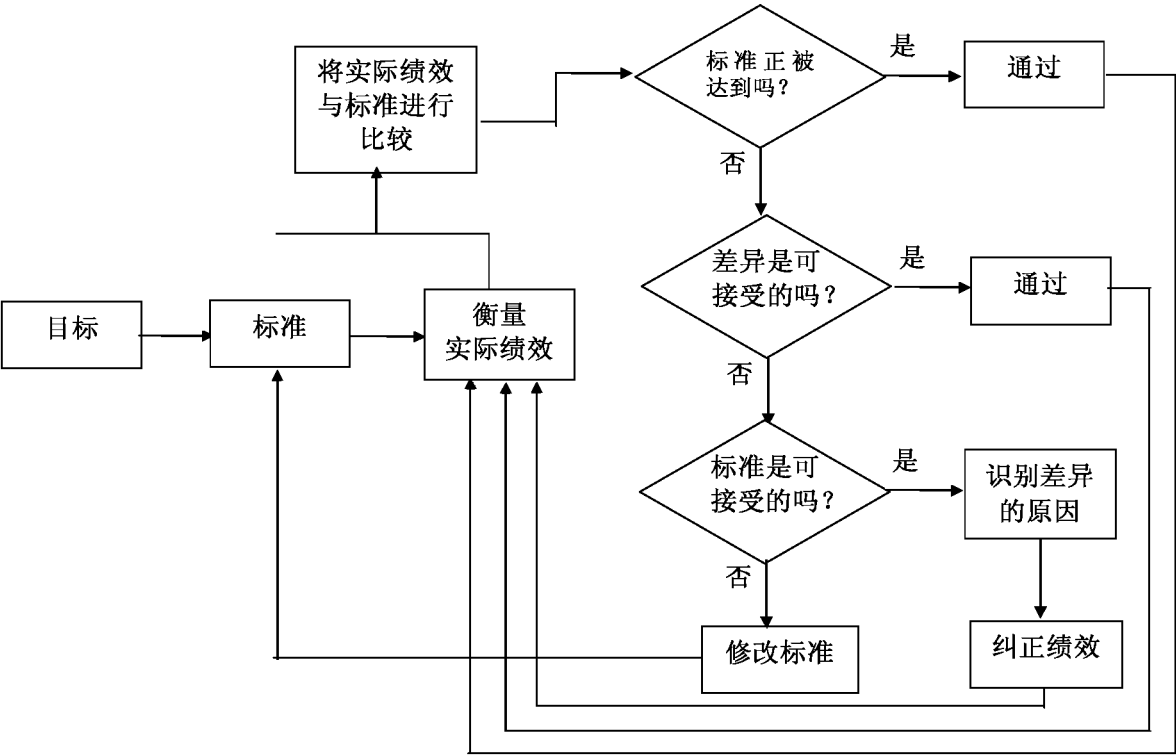
导致预定计划或标准需要调整的原因有两种：一是原先的计划或标准制定得不科学，在执行中出现了问题；二是原来正确的标准和计划，由于客观环境发生了预料不到的变化，不再适应新形势的需要。负有控制责任的管理者应该随着外界环境的变化对预先制定的计划和行动准则进行及时的调整。值得注意的是当把标准提高时，可能会引起许多麻烦。如果某个员工或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大时，对偏差的抱怨自然就会转到标准上。比如，学生常常抱怨是扣分过严才导致他们的低分，因此他们不愿承认是他们不够努力而是争辩说是打分标准太不合理。与此相似，销售人员将没有完成月度销售额归咎于不现实的定额标准。也许确实是因为定额太高才导致了工作中的显著偏差，并促使员工反对这个标准。但是应该记住，不论是普通雇员还是经理，当他们没有达到标准时，首先想到的是责备

标准本身。如果管理者认为标准是现实的，管理者就应该坚持，向雇员或经理解释自己的观点，并保证将来的工作将会得到改进，然后采取一些必要的行动使期望变为现实。

3. 选择恰当的纠偏措施

找到产生偏差的主要原因之后，就要制定改进工作或调整计划与标准的纠正方案。主管人员可能采用重新制订计划或修改目标的方法来纠正偏差；也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整；还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差；此外，他们还可能通过改善领导方式增加物质鼓励等办法来纠正偏差。

综上所述，标准来源于目标，但目标又是在制定计划时得到的，因此标准的制定过程远离控制过程。控制过程基本上是一个在确定标准、衡量绩效、纠正偏差之间的连续流动过程。下图总结了控制的过程。



控制过程示意图

第十五章 控制方法

一、主要内容：

该知识点主要介绍四种常用的管理控制方法：1. 预算控制。预算的内涵、种类（收支预算，现金预算，资金支出预算，产品、材料、时间和空间预算，资产负债表预算），预算的优缺点。2. 生产控制。对供应商的控制、存货控制、质量控制。3. 比率分析。财务比率、经营比率。4. 经营审计。外部审计、内部审计、管理审计。重点掌握四种方法的内容和特点。

二、学习目的：

学习完后，您应该能够：

1. 区分四种管理控制的方法及其特点。
2. 描述各种方法的具体操作。
3. 熟练掌握每种控制方法的优缺点及应用。

三、学习建议：

1. 注意分析比较四种控制方法的不同，能够熟练运用各种控制方法。
2. 根据工作特点选择适合的方法进行控制，以使工作完成得更有效。
3. 从身边的案例中分析其控制失败的原因或是成功控制的原因，从而总结经验。

四、教学内容

15.1 预算控制

一、预算的内涵

企业在未来的所有活动几乎都可以利用预算进行控制，预算控制是管理控制中使用最广泛的一种控制方法，预算控制最清楚地反映了计划与控制的紧密联系。预算计划的数量表现。所谓预算，就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（例如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（例如在生产预算中）来表明预期的结果。西方与我国习惯所用的“预算”概念，在含义上有所不同。在我国，“预算”一般是指经法定程序批准的政府部门、事业单位和企业在一定期间的收支预计；而西方的预算概念则是指计划的数量说明，不仅是金额方面的反映。

一个组织需要通过预算来估计和协调计划，所以：

（1）预算是一种计划，从而编制预算的工作是一种计划工作。预算的内容可以简单地概括为三个方面：

① “多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与支出（或投入）各是多少；

② “为什么”——为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量；

③ “何时”——什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（2）预算是一种预测，它是对未来一段时期内的收支情况的预计。确定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

（3）预算主要是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从而本身就具有可考核性，因而有利于根据标准来评定工作成效，找出偏差（控制过程的第二步），并采取纠正措施，消除偏差（控制过程的第三步）。无疑，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划工作得到改进。实际上，预算的最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都编制了预算后，就为日后协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定，预算也为控制工作中的纠正措施奠定了基础。所以，预算可以帮助企业更好的制定计划，并且可以起到协调的作用，而且还为控制提供了基础，这正是编制预算的基本目的。

二、预算种类

预算的种类很多，但是就一个企业来说可以把各种预算归纳为五类：

1. 收支预算

这是最常用的预算，其中收入是一方，通常包括产品销售收入、外加工收入、专利转让收入、利息及其它收入；支出是另一方，它包括材料费、人员工资、燃料、动力与折旧等。通过收支预算，可以帮助企业从财务角度计划和预测未来活动的成果以及为取得这些成果所需付出的费用。

2. 现金预算

这是对现金的实际收支作预先的安排，以免票据到期支应不开而出现透支现象。资金成为设备、存货、材料或成品后就不能流动。资金周转不开往往是造成企业倒闭的原因之一。但也并不是现金存得越多越好，关键是要取得平衡。通过现金预算，可以帮助企业发现资金的闲置或不足，从而指导企业充分利用过剩闲置的现金，或及早筹齐维持营运所短缺的资金。

3. 资金支出预算

这是指对工厂的投资，如对厂房、机器和存货等的投资进行安排。通常这些资金需要一定时间才能还本。因此，对这部分资金的投入预算一定要慎重地进行，必须使这部分资金的使用符合企业的长期计划和整个资金的分配使用计划。

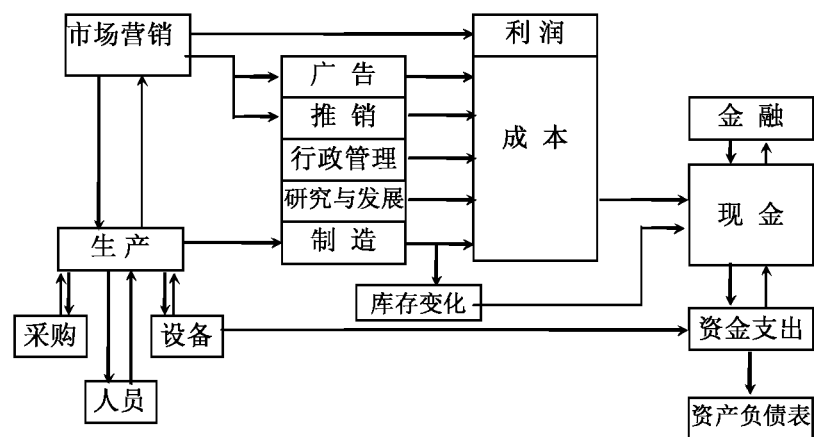
4. 产品、材料、时间和空间预算

有些计划可用货币来表示，但在不少情况下用物理单位来表示更易于控制，如产品产量，需用面积、工时和台时等来表示。对这些内容也可以制定预算。

5. 资产负债表预算

这种预算表示某一个会计期末（即人为规定的结算日期）的资产、负债和净值这几项的预计余额。这个预算表将各部门和各项的分预算汇总在一起，是其它预算的一个综合统计。通过对预算表的分析，可以发现某些分预算部门或机构的问题，从而有助于采取及时的调整措施。比如，通过分析流动资产与流动债务的比率，可能发现企业未来的财务安全性不高，偿债能力不强，可能要求企业在资金的筹措方式、来源及其使用计划上作相应的调整。另外，通过将本期预算与上期实际发出的资产负债情况进行对比，还可发现企业财务状况可能会发生哪些不利变化，从而指导事前控制。

一个典型制造企业的预算体系可用下图来表示。



一个典型制造企业的预算体系图

三、预算的优缺点

1. 预算的优点

预算是一种有效的控制方法，其优点在于：

- (1) 明确，各项工作指标均为数字，一目了然；
- (2) 控制方便，因为任何活动最终都会反映到财务上，都需要用钱；

(3) 便于授权, 同时又保证不会失去控制, 凡预算内批准的项目, 即可授权下级处理。

2. 预算的不足

作为控制方法, 预算也有其不足, 这是管理者必须了解的。预算的不足之处在于:

(1) 往往会将预算目标代替组织目标, 管理者极力将开支控制在预算限制之内, 于是常常忽略了组织的利益目标;

(2) 过多的预算也有其危险性, 因为过于详细地定出各种细小开支, 会使管理者失去应有的自主权;

(3) 预算的最大问题是缺乏弹性, 因为计划被简化成数字, 会使人误以为是确定不变的, 由于组织的环境与内部条件会不断地变化, 即使是新近完成的预算也会过时, 如果管理者被这种缺乏弹性的预算所束缚, 那么预算的实用性就会降低。

为了使预算控制更为有效, 管理者必须牢记, 预算只是管理控制的一种方法。为了使预算发挥最大作用, 必须做到:

第一, 预算的编制与执行必须得到高层管理者的鼎力支持。如果高层管理者积极支持预算编制, 并促使预算与组织的战略目标相互联系, 要求各部门讨论和制定他们自己的预算, 并参加整体预算等组织活动的实施, 预算就可以使整个组织的管理效率提高。

第二, 所有与执行预算有关的管理者都能参加预算的编制。为了使预算能够更切合实际, 多方参与并了解预算的编制工作就很有必要。

第三, 制订出合适的标准。许多预算由于缺乏合适的标准而失去作用。

第四, 管理者应该在管理活动结束之前, 及时获得信息, 了解各部门的预算控制的执行情况。

15.2 生产控制

一、对供应商的控制

供应商向本企业及其竞争对手供应各种所需的资源, 如原材料、零部件等。供应商供应的原材料价格的高低、质量的好坏及交货是否及时, 数量是否充足等, 都对本企业的最终产品产生重大影响。因此, 企业必须对供应商的情况有比较全面的了解和透彻的分析, 以便对供应商进行控制, 做到抓住源头, 防微杜渐。

企业对供应商的管理一般有两种类型: 第一, 企业把供应商作为竞争对手, 尽可能地减弱他们的讨价还价能力, 以使本企业获得更大的收益。这是传统的管理方法。第二, 企业把供应商作为竞争对手来考虑, 往往引起一些消极的后果, 为了获得原材料或者其他物料的稳定供应, 维持质量的一致性, 企业应把供应商作为合作伙伴, 维持与供应商长期、稳定和互利的关系。这是现代的管理方法, 大型公司多采用这种方法。现在制造商不是采用 10 家~12 家供应商并使他们相互竞争来获得公司的生意, 而是只选择 2 家~3 家供应商和他们建立长远的、稳定的联系, 并且帮助供应商提高原材料的质量, 降低成本。这时企业和供应商就形成相互依赖、相互促进的新型关系, 双方都降低了风险, 提高了效益, 真正做到双赢。

例如, 摩托罗拉公司就派自己的设计与制造工程师去供应商那里帮助处理难题。现在其他公司经常派视察组去评价供应商的作业。他们评价这些供应商的生产和交货方法, 统计过程控制, 以及用电子化方法处理数据的能力。以便找出现存缺陷的原因。现在美国和全世界的公司几乎都在试图发展与供应商的长期关系, 这种管理方式在日本早已成为一种理念。作为合作者与伙伴, 而不是竞争对手, 企业发现他们能获得质量更优、次品更少和成本更低的输入。而且当供应商出现问题时, 开放性的沟通渠道有助于加快问题的解决。

还有一种控制供货商的方法是持有供货商一部分或全部股份, 或由本企业系统内部的某个子企业供货, 这常常是跨国公司为了保证货源而采用的做法。

二、存货控制

存货控制是企业运作中一个必不可少的环节，存货过多会积压大量的资金，造成利息损失。但是若不保持充足的存货，生产过程就可能会拖延，从而造成产品不能及时进入市场，其结果会导致销售损失。为了使生产系统的运行更有效率并保持高效，必须在这两种情况之间保持一种平衡。存货控制技术就是用来帮助达到这种平衡的。

存货周转率是指销售成本与平均存货成本的比率。它是反映企业流动资产流动性的一个指标，也是衡量企业销售能力和管理存货效率的指标。将此比率与行业标准或以前的存货周转率相比较就可对存货控制的有效程度获得较为准确的认识及衡量：

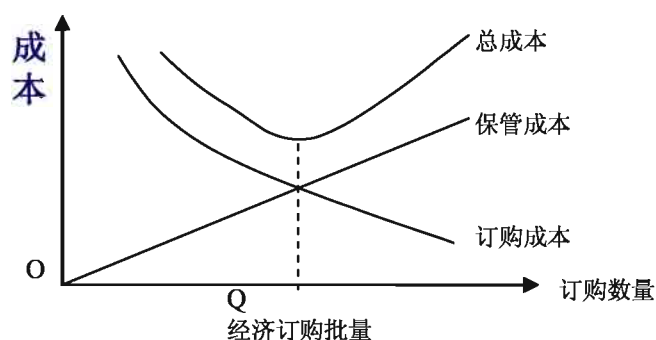
$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销售成本}}{\text{平均存货成本}}$$

为了保持有效的存货控制，应该确定存货的最高限度和最低限度。当然，用一个公式来决定这些水平是不容易的。需求波动，产品过时或耗损等因素都应在决策中予以考虑。例如，在产品易于发生自然损耗的情况下，存货应该保持最低水平。而在投机采购时，可能应考虑保持最大存货水平。

在存货是标准件的情况下，所采用的最低存货数量可以是安全存货或最小存储量，一个重要的原则是该存货水平（存货数量）不允许为零。当存货下降到安全存货限度时，就需要考虑再订货了。

管理人员使用经济订购批量模型（Economic Order Quantity Model，简称 EOQ）计算最优订购数量，使总费用达到最小。经济订货批量模型考虑三种成本：一是订购成本，即每次订货所需的费用（包括通讯、文件处理、差旅、行政管理费用等）；二是保管成本，即储存原材料或零部件所需的费用（包括存货、利息、保险、折旧等费用）；三是总成本，即订购成本和保管成本之和。

当企业在一定期间的总需求量或订购量为一定时，如果每次订购的量越大，则所需订购的次数越少，订购成本较低，但平均存货量增加，保管成本也随之升高。如果每次订购的量越小，则所需订购的次数越多，订购成本较高，但保管成本较低。通过经济订购批量模型，可以计算出订购量多大时，总成本（订购成本和保管成本之和）为最小。下图为经济订购批量示意图。



经济订购批量示意图

假定企业在一定时期物品的预期总需求量为 D ，每次订购所需的费用为 OC ，每单位存货物品的价值或购买价为 V ，用百分比表示的保管费用率（保管成本与全部存货物品价值之

比) 为 CC, 则经济订购批量为:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times D \times OC}{V \times CC}}$$

例如, 如果某企业一年对某种材料的总需求量为 6000 件, 每次订购成本为 20 元, 每件价格为 15 元, 保管费用率为 10%, 则经济订购批量为:

$$\begin{aligned} EOQ &= \sqrt{\frac{2 \times D \times OC}{V \times CC}} \\ &= \sqrt{\frac{2 \times 6000 \times 20}{15 \times 0.10}} \\ &= 400(\text{件}) \end{aligned}$$

因此, 该企业一年最经济的订购批量为 400 件, 换句话说, 一年需订货 15 次(6000/400), 每次 400 件, 此时, 订购成本为 300 元, 保管成本为 400 元, 总成本最低为 700 元。

需要注意的是, 经济订购批量模型必须在需求量和提前期都已知而且是不变的情况下才能运用。如果这些条件不满足, 这个模型就不适用。例如, 它一般不能用于制造行业的零部件存货问题, 因为这些零部件有时突然被取出使用, 而且时多时少, 并不是以不变的速率使用。那么这是否意味着需求量变化时 EOQ 模型就会完全没有用了呢? 不, 这个模型在权衡各种费用和确定批量规模时仍然是适用的。

一般说来, 企业在最优订购批量之上, 为了预防万一会保留一个额外的储存量, 这个储存量被称为安全存货。

日本企业发明了一种被称为准时制存货系统(Just-in-time Inventory Systems, 简称 JIT), 其目标是实现零存货。它的基本思路是企业不储备原材料存货, 一旦需要时, 立即向供应商提出, 由供应商保质保量按时送到, 生产继续进行下去。JIT 的具体做法如下: 企业收到供应商送来的装有原材料的集装箱, 卸下其中的原材料准备用于生产装配, 同时把箱中的“看板”(Kanban, 日语中卡片或标牌的含义)交回给供应商; 供应商接到“看板”后立即进行生产, 并将新生产出来的原材料再送来。如果双方衔接的好的话, 这时, 上次的原材料刚好用完。

准时制存货系统可以减少存货, 降低成本, 提高效益。但是, 该方法对供应商提出了很高的要求。供应商必须在规定的时间, 按照规定的质量和数量, 将原材料或零部件生产出来, 并且准确无误地运输到规定的地点。但是, 许多研究指出准时制存货系统事实上将存货带来的风险转嫁给了供应商, 供应商所能做的是自己消化或再次转嫁给了那些为自己供货的供应商。另外, 准时制存货系统对企业选择和控制供应商提出了更高的要求。

三、质量控制

质量控制指对质量实施监控来确保质量满足预先制定的标准, 监控内容包括: 重量、强度、密度、色泽、味道、可靠性、完整性或其他任何无数的特征。在大规模生产前甚至是在大规模生产过程中, 必须检验产品的质量是否已达到标准。没有达到标准的产品就被拒绝。有时被拒绝的产品可以进行再加工, 再加工如果还不合格就会成为废品。产品不经质检就直接卖给顾客将给企业带来不良影响。质量低劣或有缺陷的产品可能使消费者对企业的不良印象, 他将有可能会拒绝该企业生产的所有产品。

在实施质量控制的过程中, 管理者应明确是 100% 的检测产品还是采用抽样的方法。如果连续检测的成本很低或者统计结果表明出错率很高(如制造一种打开心脏手术用的药品), 逐个检查每一件产品是应该的。统计抽样通常所需费用较少, 而且多数情况下是唯一可供选

择的方法。例如，如果质量检测会破坏产品，如炸弹或闪光灯就不得不利用抽样方法。

统计质量控制分为两类：接收抽样和过程控制。接收抽样（Acceptance sampling）指的是对已经存在或外购的材料或产品进行评估。通过抽取一定数量的样本，计算抽样风险，决定接受还是拒绝总体。过程控制（Process control）是指在转换过程中对物品进行抽样，观察转换过程是否被有效地控制。比如，可口可乐的一种过程控制能察觉装瓶机是否需要调整，如果在 26 盎司的瓶中只装了 23 盎司的苏打水，管理人员就会停产调整机器。

迄今为止，质量管理和控制已经经历了三个阶段，即质量检验阶段、统计质量控制阶段和全面质量管理（Total Quality Management，简称 TQC）阶段。质量检验阶段的时间从 20 世纪初至 30 年代末，是质量管理的初级阶段，其主要特点是以事后检验为主体。统计质量控制阶段的时间从 20 世纪 40 年代至 50 年代末。其主要特点是：采用统计方法作为工具，从单纯依靠质量检验事后把关，发展到工序控制，突出了质量的预防性控制与事后检验相结合的管理方式。

全面质量管理阶段的时间从 20 世纪 60 年代开始至今，是以保证产品质量和工作质量为中心，企业全体员工参与的质量管理体系。它具有多指标、全过程、多环节和综合性的特征。现在，全面质量管理已形成了一整套管理理念，风靡全球。

15.3 比率分析

财务比率

企业的财务状况综合地反映着企业的生产经营情况。财务比率及其分析可以帮助我们了解企业的偿债能力和盈利能力等财务状况。常用的财务分析比率有以下几类：

1. 净资产收益率

净资产收益率是指企业一定时期内的净利润同平均净资产的比率。它可以反映投资者投入企业的自有资本获取净收益的能力，即反映投资与报酬的关系，因而是评价企业资本经营效益的核心指标。其计算公式为：

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$$

（1）净利润是指企业的税后利润，是未作任何分配的数额，受各种政策等其他人为因素影响较少，能够比较客观、综合地反映企业的经济效益，准确体现投资者投入资本的获利能力。

（2）平均净资产是企业年初所有者权益同年末所有者权益的平均数，平均净资产=（所有者权益年初数+所有者权益年末数）/2。

净资产收益率是评价企业自有资本及其积累获取报酬水平的最具综合性与代表性的指标，又称权益净利率，反映企业资本运营的综合效益。该指标通用性强，适应范围广，不受行业局限。在我国上市公司业绩综合排序中，该指标居于首位。通过对该指标的综合对比分析，可以看出企业获利能力在同行业中所处的地位，以及与同类企业的差异水平。一般认为，企业净资产收益率越高，企业自有资本获取收益的能力越强，运营效益越好，对企业投资人、债权人的利益的保障系数越高。

2. 销售利润率

销售利润率又称销售收入利润率，是反映实现的利润在销售收入（或营业收入）中所占的比重。比重越大，表明企业销售获利的能力越高，企业的经济效益越好。将企业不同产品，不同经营单位在不同时期的销售利润率进行比较分析，能为经营控制提供更多的信息。其计

算公式为：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售收入(或营业收入)}} \times 100\%$$

3. 成本费用利润率

成本费用利润率指利润总额与营业成本（或销售成本）之间的比率。它是衡量企业营业成本、各项费用获利水平的指标，表明企业在成本降低方面取得的经济效益如何。其计算公式为：

$$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售成本}} \times 100\%$$

销售利润率、成本费用利润率均是收益性指标，受企业机械化、自动化程度的影响，但不受生产规模大小的影响。因而可以比较本企业不同时期的经济效益。

以上三种指标属于评价企业盈利能力的比率指标，分析这些指标的目的在于考察企业一定时期实现企业总目标的收益及获利能力，分析企业资金增值的能力。

4. 资产负债率

资产负债率又称负债比率，是企业负债总额对资产总额的比率。它表明企业资产总额中，债权人提供资金所占的比重，以及企业资产对债权人权益的保障程度。其计算公式为：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{全部资产总额}} \times 100\%$$

这一比率越小，表明企业的长期偿债能力越强。如果此项比率较大，从企业所有者来说，利用较少量的自有资金投资，形成较多的生产经营用资产，不仅扩大了生产经营规模，而且在经营状况良好的情况下，还可以利用财务杠杆作用，得到较多的投资利润。但如这一比率过大，则表明企业的债务负担重，企业资金实力不强，不仅对债权人不利，而且企业有濒临倒闭的危险。

5. 流动比率

流动比率是流动资产与流动负债的比率，它表明企业每一元流动负债有多少流动资产作为偿还的保证，反映企业用可在短期内转变为现金的流动资产偿还到期流动负债的能力。其计算公式为：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

一般情况下，流动比率越高，反映企业短期偿债能力越强，债权人的权益越有保证。按照西方企业的长期经验，一般认为 2:1 的比例比较适宜。它表明企业财务状况稳定可靠，除了满足日常生产经营的流动资金需要外，还有足够的财力偿付到期短期债务。如果比例过低，说明企业偿债能力较差。但是，流动比率也不可能过高，过高则表明企业流动资产占用较多，会影响企业资金的使用效率和企业的筹资成本进而影响获利能力。究竟应保持多高水平的比率，主要视企业对待风险与收益的态度予以确定。

6. 速动比率

速动比率是企业速动资产与流动负债的比率。所谓速动资产，是指流动资产减去变现能力较差且不稳定的存货、待摊费用、待处理流动资产损失等后的余额。由于剔除了存货等变现能力较弱且不稳定的资产，因此，速动比率较之流动比率能够更加准确、可靠地评价企业

资产的流动性及其偿还短期负债的能力。其计算公式为：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

西方企业传统经验认为，速动比率为 1 时是安全标准。因为如果速动比率小于 1，必使企业面临很大的偿债风险；如果速动比率大于 1，尽管债务偿还的安全性很高，但却会因企业现金及应收账款资金占用过多而大大增加企业的机会成本。

在分析时需注意的是：尽管速动比率较之流动比率更能反映出流动负债偿还的安全性和稳定性，但并不能认为速动比率较低的企业流动负债到期绝对不能偿还。实际上，如果企业存货流转顺畅，变现能力较强，即使速动比率较低，只要流动比率高，企业仍然有望偿还到期的债务本息。

以上三种比率，是用于评价企业偿债能力的指标。企业在经营中需要从银行或其他途径获得贷款或投资。作为贷款者或投资者必然有两方面的考虑，他们既乐于投资到一家经营成功的企业中，但又非常小心地判断该企业有无发生清算破产的可能性以及收不回其资金的风险。因此，在国外，贷款者或投资者通常使用上述这三种比率来估计企业的支付能力和偿还债务的能力。

7. 应收账款周转率

应收账款周转率是指企业赊销收入净额与平均应收账款余额的比率。它是衡量企业收回应收账款效率的指标，反映企业应收账款的流动程度。其计算公式为：

$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{赊销收入净额}}{\text{平均应收账款余额}} \times 100\%$$

式中，

$$\text{赊销收入净额} = \text{销售收入} - \text{现销收入} - (\text{销售退回} + \text{折让} + \text{折扣})$$

$$\text{平均应收账款余额} = \frac{\text{期初应收账款} + \text{期末应收账款}}{2}$$

$$\text{应收账款周转天数} = \frac{\text{平均应收账款} \times 360}{\text{赊销收入净额}}$$

应收账款周转率反映了企业应收账款变现速度的快慢及管理效率的高低，周转率高表明：（1）收账迅速，账龄较短；（2）资产流动性强，短期偿债能力强；（3）可以减少收账费用和坏账损失，从而相对增加企业流动资产的投资收益。同时借助应收账款周转期与企业信用期限的比较，还可以评价购买单位的信用程度，以及企业原订的信用条件是否适当。

8. 存货周转率

存货周转率是指销售成本与平均存货成本的比率。它是反映企业流动资产流动性的一个指标，也是衡量企业销售能力和管理存货效率的指标。其计算公式为：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销售成本}}{\text{平均存货成本}} \times 100\%$$

$$\text{平均存货} = \frac{\text{期初存货} + \text{期末存货}}{2}$$

$$\text{存货周转天数} = \frac{\text{平均存货} \times 360}{\text{销售成本}}$$

存货周转速度的快慢，不仅反映出企业采购、储存、生产、销售各环节管理工作状况的好坏，而且对企业的偿债能力及获利能力产生决定性的影响。一般来讲，存货周转率越高越好，存货周转率越高，表明其变现的速度越快，周转额越大，资金占用水平越低。因此，通过存货周转分析，有利于找出存货管理存在的问题，尽可能降低资金占用水平。存货既不能过少，否则可能造成生产中断或销售紧张；又不能过多，否则可能形成呆滞、积压。一定要保持结构合理、质量可靠。其次，存货是流动资产的重要组成部分，其质量和流动性对企业流动比率具有举足轻重的影响，并进而影响企业的短期偿债能力。故一定要加强存货管理，以提高其变现能力和盈利能力。

在计算存货周转率时应注意以下几个问题：

(1) 存货计价方法对存货周转率具有较大的影响，因此，在分析企业不同时期或不同企业的存货周转率时，应注意存货计价方法的口径是否一致；

(2) 分子、分母的数据应注意时间上的对应性。

以上两个比率是用于分析企业营运能力的指标。它仍反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。

上述三类八个财务比率，分别从不同的方面反映了企业的财务状况和经营状况，由此管理者可以利用这些比率作为一种内部控制手段，用它来考查组织在利用其资产、负债、存货等方面的效率。

15.4 审计控制

一、外部审计

外部审计是指由被审单位以外的审计机构对被审单位的财务收支及有关经济活动实施的审计。如各级国家审计机关或接收委托的民间审计组织对企业、事业单位进行的审计，即属此种审计。为了检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符，外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录，以验证其真实性和准确性，并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

外部审计实际上是对企业内部虚假、欺骗行为的一个重要而系统的检查，因此起着鼓励诚实的作用：由于知道外部审计不可避免地要进行，企业就会努力避免做那些在审计时可能会被发现的不好看的事。

外部审计的优点是审计人员与管理当局不存在行政上的依附关系，不需看企业经理的眼色行事，只需对国家、社会和法律负责，因而可以保证审计的独立性和公正性。但是，由于外来的审计人员不了解内部的组织结构、生产流程和经营特点，对在具体业务的审计过程中可能产生困难。此外，处于被审计地位的内部组织成员可能产生抵触情绪，不愿积极配合，这也可能增加审计工作的难度。

二、内部审计

内部审计，是我国审计监督制度的重要组成部分，它是由部门、企事业单位内部专设的

审计机构和审计人员，依据国家有关法规，按照一定的程序和方法，相对独立地对本部门、本单位财务收支的真实、合法和效益进行监督的行为。内部审计又称为部门和单位审计。它包括两个层次，一是由主管部门内部审计机构进行的审计；二是由企事业单位内部审计人员进行的审计。这种专职的审计机构或人员，独立于财务部门之外，直接受本部门、本单位主要负责人的领导，依法进行审计工作。

内部审计兼有许多外部审计的目的。它不仅要像外部审计那样核实财务报表的真实性和准确性。还要分析企业的财务结构是否合理；不仅要评估财务资源的利用效率，而且要检查和分析企业控制系统的有效性；不仅要检查目前的经营状况，而且要提供改进这种状况的建议。

内部审计是企业经营控制的一个重要手段，其作用主要表现在五个方面。

1. 为本部门、本单位领导经营决策提供依据。现代内部审计工作从一般的查错纠弊，发展到对内部控制和经营管理情况的审计，涉及部门、单位的生产、经营和管理各个环节。内部审计人员在对本部门、本单位及所属部门和单位的审计过程中收集到大量信息，如生产规模，产品品种、质量，销售市场，科学技术等方面的信息，或发现某些具有倾向性、苗头性、普遍性、需要本部门和本单位领导从部门、单位的高度加以解决的问题。内部审计人员将所收集到或在审计中发现而需要从部门、单位高度上解决的问题向本部门、本单位领导报告，为领导经营决策提供依据。

2. 促进部门、单位健全自我约束机制。随着生产经营规模的扩大，管理跨度的增大，要组织好生产经营，就必须有一套科学的管理方法。因此，需要建立、健全内部控制制度，完善自我约束机制。部门、单位内部审计机构不直接管理生产经营业务，地位比较超脱，能够通过财务收支及有关经济活动的审计，对部门、单位内部各单位履行经营责任的情况进行监督、检查，客观地反映实际情况，揭露经营管理中存在的问题或薄弱环节，提出改进建议，以促进本部门、本单位建立、健全内部控制制度。

3. 根据对现有控制系统有效性的检查，内部审计人员可以提供有关改进公司政策、工作程序和方法的对策建议。内部审计包括对经营活动的全面评价，即按预计的成果来衡量实际的成果。因此，内部审计人员除了使本身确实弄清会计账户是否反映实际之外，还要对政策、程序、职权行使、管理质量、管理方法的效果、专门问题以及经营的其他各个方面作出评价，并提出必要的改进企业控制系统的对策建议，以促使公司政策符合实际，工作程序更加合理，作业方法被正确掌握，从而更有效地实现组织目标。

4. 内部审计有助于推行分权化管理。从表面上来看，内部审计，作为一种从财务角度评价各部门工作是否符合既定规则和程序的方法，加强了对下属的控制，似乎更倾向于集权化管理。但实际上，企业的控制系统越完善，控制手段越合理，越有利于分权化管理。因为主管们知道，许多重要的权力授予下属后，自己可以很方便地利用有效的控制系统和手段来检查下属对权力的运用状况，从而可能及时发现下属工作中的问题，并采取相应措施。内部审计不仅评估了企业财务记录是否健全、正确，而且为检查和改进现有控制系统的效能提供了一种重要的手段，因此有利于促进分权化管理的发展。

虽然内部审计为经营控制提供了大量的有用信息，但在使用中也不存在不少局限性，主要表现在：

- (1) 内部审计可能需要很多的费用，特别是如果进行深入、详细的审计的话；
- (2) 内部审计不仅要搜集事实，而且需要解释事实，并指出事实与计划的偏差所在。要能很好地完成这些工作，而又不引起被审计部门的不满，需要对审计人员进行充分的技能训练；
- (3) 即使审计人员具有必要的技能，仍然会有许多员工认为审计是一种“密探”或“查整性”的工作，从而在心理上产生抵触情绪。如果审计过程中不能进行有效的信息和思想沟

通，那么可能会对组织活动带来负激励效应。

三、管理审计

外部审计主要核对企业财务记录的可靠性和真实性；内部审计在此基础上对企业政策、工作程序与计划的遵循程度进行测定，并提出必要的改进企业控制系统的对策建议；管理审计的对象和范围则更广，它是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。其审计内容是各项管理活动，包括决策、计划、组织、控制等各项职能工作，其审计目标是审查和评价各项管理活动是否经济有效，管理机构是否健全，以起到改善管理工作，提高管理质量和效率的目的。管理审计虽然也可组织内部的有关部门进行，但为了保证某些敏感领域得到客观的评价，企业通常聘请外部的专家来进行。

管理审计的方法是利用公开记录的信息，从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较，以判断企业经营与管理的健康程度。

管理审计最早的尝试性规划是由美国管理协会的杰克逊·马丁德尔（Jackson Martindell）所发展起来的一套评价方法。马丁德尔设计了一份多达 301 个问题的问卷，对企业的下列十类管理工作绩效逐一给予评价：

- （1）经济职能；
- （2）企业组织结构；
- （3）盈利状况；
- （4）股东服务；
- （5）研究与开发；
- （6）董事会人选；
- （7）财务政策；
- （8）生产效率；
- （9）销售效能；
- （10）对管理当局的评价。

在这十个方面中，给每个方面的问题都规定了加权分值。例如经济职能为 400 分；盈利状况为 600 分；销售效能为 1400 分；管理当局的评价为 2400 分不等，总分为 10000 分。在这 10000 分中，有关管理的因素只有 3500 分，余下的分值都是其他方面的。按这个协会所规定的标准，一家企业必须得到 7500 分以上，才能被认为是优秀的。

由于马丁德尔本人是从事投资咨询业务的，所以他的评价方法难免较多地着重于投资者所关心的一些因素。此外，评分定级的许多问题带有很大程度的主观性，其实这也是各种评价方法的共同缺点。因此，管理审计在实践中遇到了许多批评。

尽管如此，美国管理协会发展起来的这种管理审计方法不是集中在一两个容易测量的业务活动领域进行比较，而是强调把注意力放在对整个组织的管理绩效进行评价的观点，却是极其重要的。因此，管理审计可以为指导企业在未来改进管理系统的结构、工作程序和结果提供有用的参考。当然，如有必要，各项业务活动还可另作单项的管理审计，例如质量管理审计、财务管理审计，等等。