

《管理学原理》

完全采用国际 MBA 实战案例教学为主的讲义，此课程为大学 MBA、EMBA、DBA 学员必修课程，内部讲义仅限自修。

全国职业经理 MBA 双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材 **免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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

第一章 什么是企业管理学

开篇案例

史蒂夫·乔布斯是苹果电脑公司的创立者，苹果电脑的雏形是他卖掉了自己的有蓬货车，在自己的车库里研究出来的一种计算机电路板，这种电路板深受欢迎，并发展成为苹果 II 电脑。1977 年，苹果电脑公司得以创立。1985 年，乔布斯反而被迫离开了苹果公司。这是由于他的管理方式造成对公司失去控制权导致的。

苹果电脑创立以后，乔布斯将自己定位为新型电脑开发研究的领导者。建立了很多项目小组来开发数种新型电脑。但是，乔布斯的管理风格引发了很多问题。最严重的，他没有建立起员工能够追随的明确愿景，同时又在不同员工和小组之间有所偏向，例如过分支持他个人的项目小组，反对其他项目。这引发了激烈的竞争和众多误解，并导致各个竞争小组成员之间严重的不信任。

并且，作为董事会主席的乔布斯的管理风格与首席执行官这样的其他管理者产生了冲突。员工们不清楚谁在领导企业，他们双方也忙于争夺控制权，没有精力保证公司的有效运作，例如，没有人注意去提高项目小组的绩效，没有一个预算来控制小组的费用。结果，人心涣散，成本上升，董事会要求乔布斯离开。

离开以后，乔布斯注册了自己的两家公司。在新公司中，乔布斯发展出了管理者们愿意追随的明确的愿景，并建立起一支强大的以实现特定目标为中心的管理团队。但是，由于对手实力太强，所以乔布斯谋求苹果收购其中一家公司。由于产品互补，收购得以实施。1997 年，乔布斯又成为苹果的一员。并且，1997 年，在苹果公司利润下降的情况下，乔布斯被任命为首席执行官。

这一次，乔布斯吸取了在自己的公司中管理上获得的经验。他明白，一家公司最需要的是明确的领导和一项指引性的使命来激励、激发员工。所以，他致力于为苹果公司创造一项愿景，为了取胜，他们有必要开发一种新型电脑，因此，乔布斯和管理者们开始了全面规划的过程，确立了明确的目标，并创立了一种可以使程序员和工程师共同工作以开发新型电脑为目标的团队结构和团队领导结构。他削减了团队管理者的很多职权，同时为团队建立了严格的时间表和富有挑战性的难度目标，他使团队集中于一项目标，就是使新型电脑尽快面世。

1998 年，新电脑顺利上市了。苹果电脑公司度过了一个重要的转折点。分析家们认为这很大程度上归功于乔布斯离开苹果后被迫磨练出来的管理技能。从以上案例，我们可以看到，一个公司或组织的成败与管理者的正确的管理活动有着很大的关系。其实，在人类社会的生产活动中，管理一直起着不可或缺的作用，它是有效地组织共同劳动所必需的。

随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过了两次转折，管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰罗科学管理理论的出现，意在加强生产管理，使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用。第二次转折是第二次世界大战后，人们看到，不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达，因此要重视管理人员的培养，这促进了管理学的发展。

管理在社会中也日益表现出其重要地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。它也是促成社会经济发展的最基本的、关键的因素。发展中国家经济落后，关键是由于管理落后。先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。管理在现代社会中占有重要地位。

经济的发展，虽然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种经济资源。先进的技术，要有先进的管理与之相适应，否则，落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。现代化生产是社会化大生产，分工细密、专业化水准很高，广泛采用现代科学技术、复杂的机器和机器体系进行生产。每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成。这些人互相之间可能根本不认识，也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切配合，正是由于存在着管理活动。也许最能说明管理作用的例子要算二次世界大战后日本出现的经济奇迹。究竟是什么原因使日本经济如此高速地增长起来呢？众说纷纭。而日本人自己最乐于称道的是他们所建立起来的一套特殊的管理系统。他们认为管理在经济发展中具有创造作用。据此，他们推出了第四要素理论。该理论认为，生产之所以能够发生并持续进行，除了需要土地、劳动和资本外，还必须存在第四要素——管理。管理在现代经济的发展中起着极为重要的作用。

此外，学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。而学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。目前我国的管理人才，尤其是合格的管理人才是缺乏的。因此，学习、研究管理学，培养高质量的管理者成为当务之急。

从未来来看，随着社会的发展，专业化分工会更加精细，社会化大生产会日益复杂，而日新月异的社会将需要更加科学的管理。可以预见，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

一、管理的基本概念

在任何一个组织中，不管是以营利为目的的公司、还是以服务为目的的公益性事业部门都需要管理活动。因为在这些单位中，都需要为了达到某个目标而组织资源进行投入，并且也希望能够有效的以相对低的成本实现相对高的产出。而管理活动就是通过采用科学化和艺术化的手段使得这一过程得以实现。因此，管理具有普遍性。

关于管理的定义历史上有不同的看法，例如，法国的管理学家亨利·法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制，这一定义突出了管理的职能。而美国管理学家罗宾斯则把管理视作过程。认为管理这一术语指的是和其他人一起，而且通过其他人来切实有效完成活动的过程。美国管理决策学派的代表人西蒙则认为，管理即制定决策。

在这里，我们综合这些概念的内容和特点，将管理的定义界定为：**管理**就是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制，以有效能和有效率的方式实现组织目标的过程。

其中，所谓组织就是指在一起工作，通过协调其各自行动来达到特定目标的人们。目标是一个组织力图达到的未来的一种结果。资源是人、机器、原材料、信息、技术、资本等资产。管理者是负责掌管组织资源的使用以达到组织目标的人。

为了更好的理解这个概念，我们需要着重理解概念中的两点：（1）管理包括四项基本职能；（2）管理的目的是高效能和高效率的实现组织目标。

二、管理者的技能

为了有效的实行管理者的活动，管理者需要概念技能、人际技能和技术技能。**概念能力**：是把组织作为一个整体进行考察和考虑各个部门之间关系的认知能力。它包括管理者的思维、信息处理和计划能力，包括对某个部门如何适合整个组织，组织如何适合所在产业、社区，以及对于广泛的经营环境与社会环境

的认知能力，体现了用广泛和长远的眼光进行战略思维的能力。**人际关系能力**：是指管理者与他人一起工作和作为一名小组成员而有效工作的能力。具体表现为管理者与他人的关系。**技术能力**：是指对特定任务的业绩及其效能的理解。它包括方法、技巧的掌握和拥有与工程制造、财务等有关的设备操作的掌握等。

尽管上述三种技能要求对于一名合格的管理人员都是不可缺少的，但针对不同层次的管理人员其侧重点有所不同。

对高层管理人员而言，特别需要具备很强的概念技能。如果把一个企业比作一艘轮船的话，高层管理者应是这艘船的船长、大副、二副等，他们肩负着在市场中把握航向、规避暗礁，壮大自身、回报社会的重任。因此，高层管理者的概念技能更多地发挥在整个企业使命和经营理念的建立，企业文化的建设，战略决策的制定，创新的实施和风险的承担上。可以说，概念技能是管理技能发展的最高境界。

中层管理人员，需要掌握更多的人际技能和概念技能。象分厂厂长、分公司经理、事业部总经理这样的中层管理者，一方面要领导、激励下属努力工作，另一方面还要同上级领导、同级同事以及各职能部门负责人打交道，同时还要联络企业外部的客户和单位以求得各方面力量的配合，这要求具备很强的人际技能。中层管理者还肩负着领导本部门发展，为总部或总公司实现销售额和利润的重任，因而还应具备一定的概念技能。在所从事的领域内业务的取舍；如何把握市场机遇，规避风险；面对同行竞争，应制定什么对策；根据形势发展，制定本部门的中长期规划。这些都是摆在中层管理者面前需要利用概念技能解决的问题。

基层管理人员，主要需要的是技术技能和人际技能。基层管理人员面对的主要是一线员工，由于直接指挥实际工作，因此他必须对技术和工艺熟练精通，对下属工作了如指掌，这样才能有效地指挥和管理。如果一个车间主任对技术一窍不通，一个工程部经理对现场工艺一知半解，一个开发部经理在业务上缺乏权威，那么他将很难管好本部门。基层管理人员需要掌握的另一个技能是人际技能，协调和沟通是日常管理的一个重要内容。基层管理者需要充分施展自己的人际技能，开展协调和沟通工作，将日常工作中发生的一些小问题、小矛盾解决和消除在萌芽状态。这不仅有利于基层成员的团结和企业目标的实现，而且还可为中高层领导分忧解难。

概括而言，高层管理者的主要职责是为公司设定发展方向、目标和具体的战略，因此，需要更强的概念技能，一线管理者的职责是如何很好的实施已经确定的战略计划，支持战略目标的实现，因此，技术技能对于一线管理者最为重要。而高中底层管理者由于都涉及到对人的管理，所以，人际技能对所有层次的管理者都很重要。如下图所示：

	概念能力	人际关系能力	技术能力
高			
中			
低			

图 1.2 管理层级与所需能力

三、管理者的类型

决定管理者工作特点和差异的一个重要因素就是从纵向来看的组织层次。见图表 1-1：组织的层次。

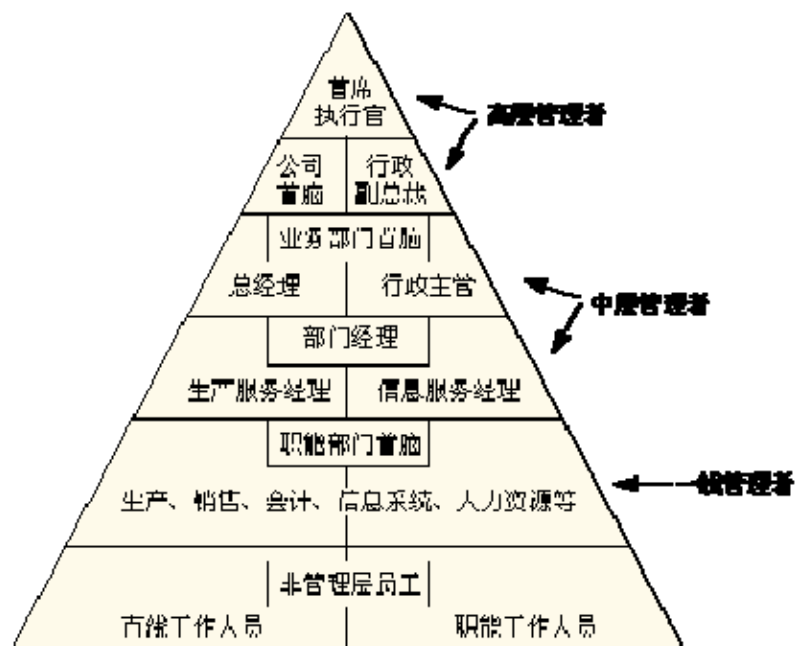


图 1.3 管理者的类型

组织通常被垂直的划分为几个等级，被横向划分为不同的部门。所谓部门就是在一起工作、具有相似的技能或使用同类的知识、工具、技巧来完成工作的人的群体。管理者和员工都是生产部门、营销部门或者研发部门等特定部门的一员。

要使组织运作起来，一般需要三种类型的管理人员，他们分布在不同等级。一般而言，一线管理者要向中层管理者汇报，中层管理者要向高层管理者报告。处于不同等级的管理者在利用组织资源实现提高效能和效率目标时负有不同的职责。根据工作职责的不同，他们被归入不同的部门。

在三个层次中，高层管理者主要负责整个组织的重要决策，需要面向未来考虑问题，其最重要的责任是沟通组织的共同愿景，塑造文化和培育企业家精神。他们对组织的所有部门负责，他们还负有跨部门的职责。从具体功能来看，高层管理者负责确立组织的目标，例如决定公司应该提供怎样的产品或服务；他们还要决定不同部门之间如何联系协作；监控各部门中的中层管理者利用资源以实现目标的进展。高层管理者对于组织的成败负有最终责任，他们的工作绩效受到组织内外的员工、投资者的细致考察。

中层管理者主要负责业务单位和重要部门的活动，一般关心较短时间的问题，需要与同僚建立良好关系，鼓励团队合作。为了提高效率，中层管理者需要想办法找到一种能够帮助一线管理者和非管理层员工更好的利用资源、降低成本的方法，找出改进顾客服务的手段。为了提高效能，中层管理者需要分析判断组织目标是否正确适当，并向高层管理者提出如何改进的建议。在很多情况下，中层管理者的建议会大大提高组织的绩效水平。在产品的生产和服务过程中，中层管理者需要作出成千上万的决定：哪些底层管理者应该被选入某个特定的项目？到哪里找最优质量的资源？怎样组织员工才能够最佳的利用资源？

在一支一流的销售队伍后面一定有一支负责培训、激励和报酬管理的中层管理者队伍；在一群敬业的教师后面，肯定有一位鼓励、激发他们去寻找、利用资源作出杰出创新成果的校长。

一线管理者则是直接负责产品与服务的生产，关心的是高效生产、提供技术援助和保证规则和程序得以履行，考虑问题时间范围较短。他们负责监督管理那些从事生产产品或服务特定活动的非管理层员工。一线管理者遍布在组织的各个部门。一线管理者的例子有某个车间小组的主管人员，医院某个科室的护士长，电脑销售公司中负责销售和服务质量的管理人员。

从横向来看，管理者的分工也有差别，例如，总经理主要负责管理行使不同职能的职能部门；职能经理主要对完成某一单一职能任务的部门和拥有类似培训与技能的员工的部门负责；项目经理则主要是协调和联系不同的职能部门人员从而成功地完成相关项目。

四、管理者的活动（角色）

在以上内容中，我们已经描述了管理者需要完成的四项基本职能，正是这些职能有助于企业以有利于获取更高的业绩的方式利用组织资源。在完成这些任务的过程中，管理者需要概念技能、人际技能和技术技能。然而，除非实际从事管理工作，否则人们是无法准确理解管理者每时每刻都在做什么的。管理者的工作是如此多种多样，以至于围绕这个主题已经进行了多项研究，以便更详细地描述其中的差别。为了进行计划、组织、领导和控制，管理者实际上应该怎样行事？

加拿大麦吉尔大学的教授亨利·明茨伯格曾经对管理者的日常工作进行了观察，发现他们的工作非常动态化、时间的利用也比较零碎，远不是人们所认为的有逻辑有条理的工作状态。管理者的工作特点是内容多变、短暂、不连续，他们必须不懈的从事着许多不同的工作。他花了一周时间，对五位首席执行官的活动进行了观察和研究。这五个人分别来自大型咨询公司、教学医院、学校、高科技公司和日用消费品制造商。结果证明，管理者的工作非常复杂和困难，他们超负荷地承担着责任，又不能轻松地将这些任务授权给下属，结果只能被迫过度工作。简短、零碎的工作和口头沟通是他们工作的特点，也恰好是管理工作的特点。

经过观察，明茨伯格把管理者在各种活动中承担的角色归纳为三大类十种角色（见下表 1.1）。管理者通过这些角色的履行以影响组织内外个人和群体的行为。组织内的人包括其他的管理者和员工，组织外的人包括投资者、消费者、供应商、组织所在的社区的区民，以及任何与组织及其活动有关的政府或当地机构。

表 1.1 管理者的角色

角色类型	特定角色	活动举例
人际关系型	挂名首脑	主持一家新的总部大楼的开业
	领导者	对下属发布命令与指标
	联络人	协调不同部门间的管理者的工作
信息型	监督者	对下属管理者的工作进行了解和评估
	传播者	开会告诉员工公司所处竞争环境的变化
	代言人	对当地社区发表关于组织未来的讲演
决策型	企业家	决定进行国际化扩张
	混乱处理者	及时处理突发事件
	资源分配者	通过预算在不同部门间分配资金

	谈判者	与工人、供应商进行谈判确定工资、数量和价格等
--	-----	------------------------

人际型角色是指与同他人的关系和人际技能有关的活动，包括挂名首脑、领导者、联络人三种角色。管理者扮演人际型角色的目的是与组织其他成员协作互动，并为员工和组织整体提供导向和监督管理。涉及人际关系角色的职责有时可能是日常事务，几乎不包括严肃的交流或重要的决策制定，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被管理者忽视。

管理者所承担的挂名首脑角色是指成为组织或部门的象征。作为挂名首脑，首席执行官需要决定组织的使命与目标，并将它传达给员工和其他的有关群体。管理者还有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等等。在明茨伯格的研究中，首席执行官们将 12% 的沟通时间花在仪式性的职责上，在他们收到的信件中，有 17% 是与其地位相关的感谢信或邀请函。比如，公司总裁收到的一封请求给某个残疾学童发放免费商品的信，或者学校负责人收到的请他签字的文凭等等。处于各个等级的管理者都扮演着挂名首脑这一角色，通过在组织内建立起适当或者不适当的行为方式而成为人们的角色模型。在开篇案例中，苹果电脑公司的乔布斯就是一位将这一角色扮演得非常好的一名管理者。

管理者的领导者角色意味着他需要鼓励下级发挥出高水平的业绩，还需要有计划的去培训、指导下级以促使他们发挥出全部的潜能。管理者的权力来自两个方面：他在组织等级中所处位置的正式授权以及他个人的品质，包括声誉、技能、个性等。领导活动有一些会直接涉及领导关系，比如，在大多数组织中，管理者通常负责雇佣和培训职员。另外，也有一些行动是间接地行使领导者角色。比如，每位管理者必须激励员工，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。事实上，在管理者与员工的每次接触中，员工都会通过一些线索来试探管理者的行动：“他同意吗？”“他喜欢什么样的报告？”“他对市场份额比对高利润更感兴趣吗？”等等。因此，领导者的个人行为直接或间接的影响着员工的态度和行为。下属是否想要发挥出高的绩效水平，甚至是否想要准时上下班，是否想请假，在很大程度上取决于他们是否对在组织里的工作感到满意。

管理者的联络人角色意味着他要对组织内外个人和群体的行为进行联系和协调。在组织内部，管理者需要协调各个不同部门的活动以提高其合作水平；在组织外部，管理者需要与供应商、消费者以及当地社区建立起联系，以获得稀缺的资源。组织外的人们往往将组织与他们所接触到的、在电视上看到在报纸上读到的管理者等同起来。所以，管理者需要通过各种渠道加强与外部相关各方的联系。在明茨伯格的研究中，他发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。并且，令人吃惊的是，管理者花在上级的时间却很少，通常这三种情况所花时间的比例分别是 45%、45% 和 10%。 研究中涉及的五位首席执行官所做的联系涉及到很多人，有时多得令人难以置信，这些人包括：下

属、客户、生意伙伴、供应商、类似组织的管理者、政府及贸易组织官员、国外子公司董事等等。研究还发现，管理者结交这些联系人在很大程度上是为了发现信息。实际上，联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的，它是非正式的、私人的、口头的，然而却是有效的。

信息型角色是指管理者为了保持和开发信息网络所展开的活动，包括监督者、传播者、代言人三种角色。依靠与下属和关系网的人际联系，管理者成为组织的神经中枢。他不可能知道每件事情，但却肯定比任何下属知道的多。不论这个管理者是街头团伙的头目还是国家最高领导，管理学上的研究结果都支持这个论点。

这是因为，作为领导，管理者有正式和简单的途径去接近他们的每一个下属，他们比其他任何人都知道更多关于自己组织的事。另外，管理者的交往活动把他们暴露在外部信息面前，而他们的下属通常缺乏接近这些信息的途径。管理者进行的很多联系活动都是与其他具有同等地位的管理者之间的联系，他们本身就是自己组织的神经中枢。以这种方式，管理者逐步建立起强有力的信息资料库。信息处理成为管理者工作的关键部分。在明茨伯格的研究中，首席执行官花了 40% 的联系时间专门用于传播信息，他们的信件有 70% 是纯粹的信息性质的。在很大程度上，沟通即是管理者的工作。监控者、传播者、发言人这三种角色从信息方面描述了管理者的工作。

作为监督者，管理者需要分析组织内外部的各种信息，有了这些信息，管理者才可能有效的组织、控制人力资源和其他资源。管理者为了得到信息而不断审视自己所处的环境。他们询问联系人和下属，接收主动提供的信息（这些信息大多来自他的个人关系网）。担任监督角色的管理者所收集的信息很多都是口头形式的，通常是传闻和流言。这些联系使管理者在为组织收集软信息上具有天然的优势。惠普公司的董事长就把 20% 的时间花在了与顾客交谈上，询问企业做的正确和需要进一步改进的事情。

作为传播者，管理者把信息传达给组织成员并影响他们的态度和行为。管理者必须分享并分配信息。组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系收集到的信息。管理者需要直接传递给下属一些他们独享的信息，因为下属没有途径接触到它们。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。现在，在把权力授权给更底层员工成为未来的发展趋势的时候，许多管理者都在尽可能的与员工共享更多的信息。

作为代言人，管理者运用信息提升组织，以使组织内部和外部的人对组织进行积极地反应。管理者会代表公司把一些信息发送给组织之外的人，比如总裁发表演讲或者经理代表公司建议供应商改进某个产品。另外，作为代言人角色的一部分，每位管理者必须随时告知并满足控制其组织命运的人或部门的要求。首

首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，要就财务状况向董事会和股东报告，还要履行组织的社会责任等等。

决策型角色一般与管理者必须进行选择和采取行动的事件有关。信息是决策制定的基本投入。管理者在组织的决策制定系统中起着主要作用。作为具有正式权力的人，只有管理者能够使组织专注于重要的行动计划；作为组织的神经中枢，只有管理者拥有及时全面的信息来制定战略。整体来看，决策性角色包括企业家、混乱处理者、资源分配者、谈判者四种角色。

作为企业家，管理者必须决定将从事怎样的项目和计划，决定怎样利用资源以提高组织绩效。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化。在监督者角色里，总裁不断寻找新思想，而作为企业家，当出现一个好主意时，总裁要么决定一个开发项目，直接监督项目的进展，要么就把它委派给一个雇员。在明茨伯格的研究中，被研究的五位首席执行官同时监督着五十多个项目。一些项目需要新产品或新程序，一些则涉及公关活动，或者解决某国外分公司员工的士气问题，或进行计算机操作集成、完成各种收购等等。首席执行官维护的开发项目复杂多样，它们处于不同的发展阶段，有的比较活跃，有的则被疏忽遗忘。他们就像是变魔术的人一样，似乎能让许多悬而未决的项目停在空中，周期性地跌落一个，然后再赋予它新的爆发力，将它重新送回轨道。在不同的间歇时段，他们把新项目放在流水线上，同时抛弃掉旧项目。

作为混乱的处理者，管理者需要处理可能影响组织运营的突发事件或危机。在这种情况下，管理者还必须扮演挂名首脑和领导者的角色，以保证获得解决问题或危机所需要的资源。企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而混乱处理者角色则显示管理者必须非自愿地对压力做出回应。在这里，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。有的学者将管理者的这类角色比喻为交响乐队的指挥，他在努力维持一场曲调优美的表演。在这场表演中，不同乐器的作用被协调和排序，形成模式和一定的调子。与此同时，乐队成员各有各的困难：置景工正在移动音乐台架，过多的暖气或冷气正在引起观众的不满，也带来乐器的的问题，音乐会的主办者正在坚持对节目单做不明智的变更。管理者们必须面对这样的混乱态势并想法进行处理。实际上，每位管理者必须花大量时间对付高压或混乱。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。混乱发生的原因不仅是因为拙劣的管理者忽略形势直到它们达到了危机程度，还因为好的管理者不可能预测自己采取的所有行动的结果。

作为一个典型的情况，管理者必须扮演资源分配者这一个重要的角色，以决定怎样最佳的运用有限的人力和其他资源来提高组织绩效。管理者负责在组织内分配责任，还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。在作为资源分配者的角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准。通过保留这种权力，管理者能确保决策是互相

关联的。在明茨伯格的研究中，被研究的首席执行官们面临的选择（决策）高度复杂。他们要考虑每个决策对其他决策和对组织战略的影响，要确保该决策能够得到那些对组织有影响力的人的承认，还要确保资源不会过分扩张，还要懂得各种成本与效益以及提议的可行性，还要考虑时效性的问题。即便是在批准别人的某个提议时，所有这些考虑都是必要的。延误将浪费时间，快速批准有可能欠考虑，快速否决则会打击下属的积极性。常见的批准项目的解决方式是选择人而不是提议本身。也就是说，管理者倾向于批准那些具有可信判断力的人提交的项目，但他们不能总是采用这个简单的计策。

在扮演资源分配者这一角色的同时，管理者还必须扮演谈判者的角色，以与其它的管理者组织内外部群体如投资者、消费者等在资源第一分配权方面达成共识。对在各个层次进行的管理工作研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判，比如足球俱乐部老板被叫来解决与坚持不让步的超级球星的合同纠纷，公司总裁率领代表团去处理一次新的罢工事件等等。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分，因为只有管理者有权把组织资源用于真正重要的时刻，并且只有他拥有重要谈判所要求的神经中枢信息。

上面所描述的十种角色不能轻易分开，它们形成了一个完全形态，是一个整体。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。比如，如果一位没有联络交往的管理者缺乏外部信息，那么他就既不能传播下属需要的信息，也不能作充分反映外部条件的决定。实际上，这位管理者还面临着一个现实问题，因为在关系网搭建之前，他很难做出有效的决策。并且，一个岗位上的这十种角色也不能被多个人分享。

但是，这并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。实际上，人们对各种调查研究进行回顾时发现：销售管理者似乎花相对更多的时间在人际关系角色上，据此可推测出这是营销活动外向本性的一个反映。生产管理者给予决策角色相对更多的关注，据此可推测出这是他们关心有效率的工作流程的一个反映。员工管理者花相对更多的时间在信息角色上，因为他们是为了组织其他部分提建议的部门的专家。不过，在任何情形下，人际的、信息的和决策的角色都不可分离。管理者一般会同时扮演上述几种角色。

作为一名管理者，往往面对的是高度多样化的庞杂的问题，管理者经常需要迅速做出决策，经常需要依靠多年职业生涯得出的经验以发挥其最大能力。所以，虽然对管理者的角色进行了上述的界定，但实际上管理者的角色是不断根据面临的问题的变化而变化的。管理活动的一个重要特点就是对变动做出快速及时地反应，而不是经过深思熟虑、反复斟酌。通常而言，管理者肩负着过重的责任，没有时间去分析每种情况的细枝末节，只能在不能确定哪种结果最好的情况下去做出决策。而且，特别是对于高层管理者而言，

情况每时每刻都在发生变化，今天做出的正确决定明天可能就是错误的了。因此，管理者更多时候会根据感性去行动。并且他们也允许下属犯错误，管理者都需要从成功和失败中学习经验和教训。

本章小结

一、本章重点内容

本章系统介绍了管理学的一些基本知识，使人们对管理活动及其职能、企业管理的基本层次、管理者的活动及其必需的基本技能形成一个总体的初步的认识。

1. 管理活动过程就是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制，以有效果和有效率的方式实现组织目标的过程。其最重要的四项职能就是计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。四项基本职能的最终目的是使组织变得更有效率，也能够获得更大的效果。

2. 为了行使这四项职能，管理者需要概念技能、人际技能和技术技能。在企业管理的高中低这三个基本层次中，由于职责的侧重点不同，高层管理者需要更强的概念技能，技术技能对于一线管理者最为重要。而高中底层管理者由于都涉及到对人的管理，所以，人际技能对所有层次的管理者都很重要。管理者的工作特点是内容多变、短暂、不连续，他们必须不懈的从事着许多不同的工作。承担着三大类十种不同的角色。

二、本章重点：管理的职能和作用

三、本章难点：管理活动与组织绩效、管理者角色

四、本章学习方法：深入理解掌握基本概念，网上学习和答疑结合

第二章 管理学的发展历程

本章导言

在组织出现和发展的历史长河中，曾经涌现过很多管理理论的浪潮。组织在不同环境下，随着技术和市场的不同，顾客需求的变化和消费行为的发展变化，都会引发组织在管理方法和理念方面产生巨大的差异。从管理的基本思想首次在 19 世纪末和 20 世纪初期出现，其中经历了被著名管理学家哈罗德·孔茨描绘为“管理的丛林”的阶段，同时也随着现代信息技术在 20 世纪 90 年代的发展，迎来了对于学习型组织的研究。对于这种理论思想的掌握，为今天的组织管理知识的学习提供了一个非常扎实的基础，同时也形成了管理思想的厚重积淀。从历史的角度来看，学习管理的价值不在于当前的实施和研究，而在于形成一种观点：一种可以为广泛、长期的成功管理提供推动力的观点。因此，我们在本章会对管理思想的发展演变进行一下简单的介绍。

在了解演变轨迹之前，我们必须知晓，在管理思想的演变进程中，来自社会、政治和经济力量的推动成为导致管理思想发展变化的主要三大力量。

社会力量是指可以影响人与人之间的管理，并为这种关系提供指导的文化方面的力量。例如，人们重视什么？需要什么？人际间的关系标准是什么？不同时代的价值观和社会特征形成了对于组织管理的一种重要影响。例如，从现在来看，年轻一代作为未来生产和消费的主体，他们对于生活的态度、对于消费的观点和喜好、他们的知识结构、受教育水平等等都与上一代有很大差别，而这些将会大大影响到组织的管理方式。电脑在管理中的广泛应用，年轻人更加追求挑战和自主，要求企业管理应当采用授权和民主的方式。职业终身制也越来越被灵活的就业选择制度所代替。因此，在预测未来的管理思想变化时，有必要首先考虑社会思想的发展变化趋势。

政治力量是指政治与法律机构对人员和组织的影响。包括政治系统对于规则和标准的决定，例如产权、犯罪、契约权利、政府的愿望等。随着全球化和市场经济的不断发展，政治力量的变化更加倾向于强调民主，也更加倾向于尊重个人的权力。因此，对于组织管理的整体影响就是提倡采用授权的方式来进行管理，管理者不是要独占权力，而是必须分享权力。

经济力量是指社会中资源的可获得性、生产与分配。在每个社会里，营利和非营利组织都需要一定的资源来完成其组织目标，经济力量就会影响稀缺资源的分配。对于有才能的员工的获取就是很多企业面临的问题。大家需要资源来吸引那些少数的优秀的员工。另外，经济如果能够快速的发展，会给更多人带来就业机会，产品的生产技术将更加成熟。而经济的低迷则会带来员工的信心削减，另一方面也会带来技术的革新。从中国来看，企业经历了计划经济下的投资和创新不足到经济连续高速增长带来的蓬勃发展阶段。在这一过程中，中国企业积累了丰富的教训和经验，管理方式和指导思想上也发生了很大的变化。

整体来看，管理实践的发展会随着社会、政治、经济力量的发展不断演进。从下面的主要管理理论发展表可以看到整个管理思想发展的简单脉络。

- 1、古典管理理论（1890—1940）
- 2、人际关系理论（1930—1990）
- 3、科学管理理论（1940—1990）
- 4、系统管理理论（1950—2000）
- 5、权变理论（1970—2000）
- 6、全面质量管理理论（1980—1990）
- 7、学习型组织（1990—2010）

一、古典管理思想

人类社会产生后，人们的社会实践活动表现为集体协作劳动的形式，而有集体协作劳动的地方就有管理活动。在漫长而重复的管理活动中，管理思想逐步形成。而随着社会生产力的发展，人们把各种管理思想加以归纳和总结，就形成了管理理论。人们反过来又运用管理理论去指导管理实践，以取得预期的效果，并且在管理实践中修正和完善管理理论。

管理学形成的标志是 19 世纪末 20 世纪初泰罗的科学管理理论的产生，此后又相继出现了以韦伯为代表的官僚式组织和以法约尔为代表的行政管理原则。它们构成了古典管理理论的主要框架。

二、人本主义观点

前述的福利特和巴纳德是更加倾向于人本主义管理的早期倡导者。他们强调了人在工作场所的行为、需要、态度以及社会互动和群体过程的重要性。因此，在以强调效率和权力、结构为主的古典管理学派之后，在管理学界和企业界逐渐掀起了探索人本主义的浪潮，其主要的代表学派是人际关系运动、人力资源观点和行为科学观点。

三、科学管理观点

二战时期英国为解决防空需要而产生的运筹学，发展了新的数学分析和计算技术。这些成果应用于管理工作中就形成了管理科学理论。管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制以解决各项生产与经营问题的理论。

该理论是泰罗科学管理理论的继续和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。但该理论的研究不仅已经突破了原来的“操作方法”、“作业水平”的范围，向整个组织的所有活动方面扩展，而且采用了泰罗时代根本没有的科技手段，在深度上有了很大发展。其内容包括以下几方面：

（一）运筹学

它是管理科学理论的基础，是二战中英国科学家为解决雷达的合理布置而发展起来的数学分析和计算技术。从内容上讲，这是一种分析的、实验的和定量的科学方法。它专门研究在物质条件已定的情况下，为了达到目的，如何统筹兼顾整个活动所有环节之间的关系，选择一个最好的方案，即要求为最经济、最有效地使用人、财、物，做出综合性的合理安排，以取得最好的效果。在现代的管理工作中，形成了运筹学的许多新的分支，如规划论、库存论、网络分析、排队论、对策论等。

（二）管理信息系统

这是科学管理最新的一个分支，主要是通过利用计算机和网络系统以及时、有效和经济的方法为管理者提供相关信息。当前信息科技的发展为管理者充分开发其应用潜力提供了可能。目前很多公司都在运用计算机模型和网络分析等手段，减少自己的库存成本，加速与控制系统运转的速度，他们都设置了由管理科学专家组成的部门。

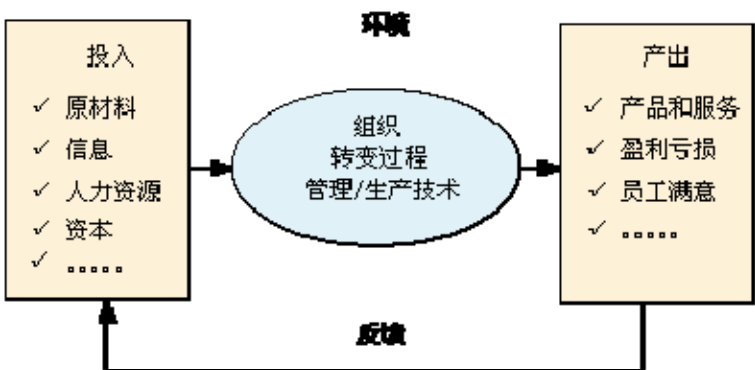
四、近年来的管理理论新趋势

人本主义观点在当代发生了较大的延伸，形成了三个比较大的分支：系统理论、权变观点和全面质量管理。下面逐一进行简单介绍。

（一）系统理论

系统是用相关的部件组合在一起构成的，但是为了实现共同的目标，各个部分能够像整体一样进行运转。对于一个系统而言，其运转包括从外部环境获取输入、以某种方式进行处理和重新输出释放回环境中去的过程。见图 2-2。

图 2-2 组织的系统观



从图中可以看出，系统总共有五种要素。输入、转化加工过程、输出、反馈和环境。输入包括原材料、劳动力、财务或信息资源等用于生产产品或服务的资源；转化加工过程是管理者利用生产技术把输入转化为输出的过程；输出包括组织提供的产品和服务；反馈是指能够影响下一次循环过程的输入选择的关于结果的知识；环境包括前面提到的政治、经济、社会等力量。

系统理论为认识组织的过程活动以及组织与外部环境的关系提供了一个整体的框架。

（二）权变理论

古典管理理论努力在纷繁复杂的管理现象中提取出共同规律，认为管理的相关概念具有普遍性，是通用的。在一个组织中有效的领导风格、官僚式组织结构等因素，放到另外一个组织中仍然有效。但是权变观点认为：在管理实践中，存在着各种可以帮助管理者识别和理解形势的诱因和变量，例如政治、产业、技术、国际文化因素等，管理者的反映依赖于对某种组织形式下的相关诱因和变量的识别。例如，同样是出于发展高峰期的企业，同一个咨询师可能会给两家不同行业的企业提出不同的发展建议。因为按照权变的观点，在一种环境下有效的方法在另外一种环境中却未必有效，管理者的工作就是寻找重要的变量，当管理者学会识别这些重要的变量时，就可以找出相应的解决办法。

（三）全面质量管理

关于这一部分的介绍见最后一章

（四）学习型组织

对未来企业组织模式的探索研究，是当今世界管理理论发展的一个前沿问题。20 世纪 80 年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境，其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自

身的竞争能力，延长组织寿命，成为世界企业界和理论界关注的焦点。在这样的大背景下，以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter M. Senge）为代表的西方学者，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。

彼得·圣吉 1947 年出生于芝加哥，1970 年在斯坦福大学获航空及太空工程学士学位，之后进入麻省理工学院斯隆管理学院攻读博士学位，研究系统动力学整体动态搭配的管理理念；1978 年获得博士学位后，圣吉留在斯隆，继续致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从而发展出“学习型组织”理论。作为他们研究成果的结晶，圣吉的代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》于 1990 年在美国出版，该书于 1992 年荣获世界企业学会（World Business Academy）最高荣誉的开拓者奖（Pathfinder Award），圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。

学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质；也就是说，企业的发展不能再只靠像福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。从某种程度上讲，学习型组织只是人们关于组织发展的一种态度或者哲学理念。

学习型组织可以界定为组织中的所有员工都致力于识别和解决问题，并促使组织进行试验、变革、改进，从而使其成长能力、学习能力和实现其目标的能力能够不断提高。与旨在获得高效率的传统组织相比，其核心思想是解决问题。在学习型组织中，所有员工都在寻找问题，同时也在解决问题。

学习型组织意味着要具备以下六个特征：

1、领导

在学习型组织中，领导者通过构建以共同愿景和目标为基础的文化，与其他员工一起实现对组织的合作控制。领导者帮助员工考察整个系统，为团队工作提供便利、推进变革和提高员工塑造未来的能力。在学习型组织中，领导者最重要的职责是创造共享的愿景，也就是组织发展的蓝图，包括组织未来的状态、业绩效果和基本价值观念。它可以是领导者和下属共同创造的，必须得到下属的认同和理解。这样，员工们就可以在没有监督的情况下也愿意实施这一愿景。

2、团队式结构

团队式的结构是学习型组织的另外一个特点。这些自我指导的团队有不同的技能经常轮换工作已生产完整产品或服务的员工构成，他们直接与顾客打交道，进行决策和变革。团队成员代替了传统组织中只能由老板承担的决定培训、安全、休假安排、协调与其它团队关系和决定工作方法、激励和奖酬的责任。

3、员工授权

这意味着员工被赋予了更多地进行决策和有效采取行动的权利、自由、知识和技能，相比传统的管理方式，大大的拓宽了员工的活动范围。授权活动经常发生在自我指导的团队、质量周期、工作丰富化和员工参与小组中。在学习型组织中，员工成为管理者的主要力量源泉，对于员工的管理也更加细致和人性化。

4、沟通/信息共享

学习型组织中，员工们必须能够得到和识别相应的信息，例如市场状况、企业经营状况、关于预算和利润以及费用方面的数据等，才能够实现真正的自主决策。因此，组织的工作基础从传统的产品和实物转向了信息的流通和共享。信息的沟通和流通在学习型组织中达到了前所未有的状态。如今，很多科技类企业已经能够利用企业内部网、互联网和各种正式和非正式的沟通渠道实现信息的高速流动和传播，从而有助于员工做出正确的决策。管理者的责任就是向员工提供他们需要的信息，向员工提供按照所获取的信息进行行动的权利。

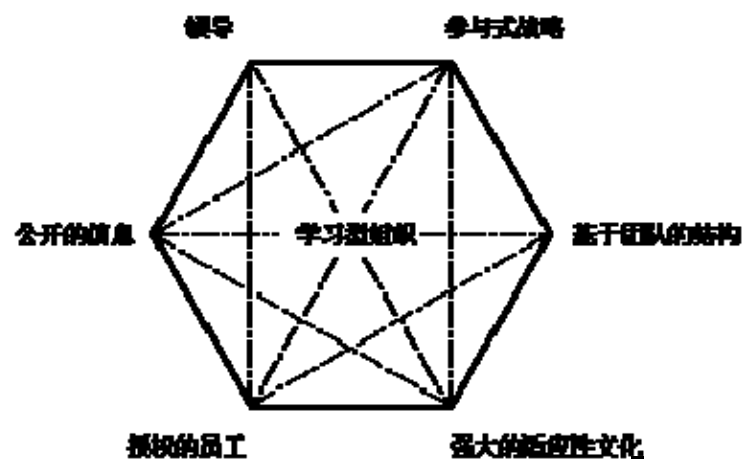
5、参与式战略

战略传统上是高层管理者的任务，但是在学习型组织中，战略可以从上而下的产生，也可以由下而上的产生。高层管理者可以为企业确定一个大方向，但是不能独立的确定或者指导战略，他们需要员工们的帮助。当所有员工都能够为认同的愿景奋斗时，他们的行动就会对战略的开发做出贡献。员工亲身参与在具体的顾客、供应商和新技术之中，因此，他们最能够识别出解决问题的办法。甚至有时候，战略的形成是在员工、供应商、顾客和竞争对手共同作用的前提下形成的。

6、强大的适应性文化

一个企业的组织文化是成员们共享的价值观，信仰和对事物的理解。强大的适应性文化是学习型组织的基础。员工们的价值观能够保持常新、能够不断地对原有假设提出质疑，更加能够接受新的思维和行动，组织能够奖赏他们的创新行为，只有这样，才能使组织的文化能够具有强大的适应性和活力。

图 2-3 学习型组织特点



本章小结

一、本章重点内容

本章系统介绍了管理学理论的形成和发展阶段，从以科学管理、官僚组织和行政管理原则为代表的古典管理学派到注重人的心理需要、行为特点的人本主义观点，到当代的一些新思想和目前的学习型组织。使人们认识到各个阶段对管理活动的不同观点。

从 19 世纪初期，有关管理的三种主要观点是古典管理理论、人本主义观点和管理科学观点，其中，每个观点又有不同的分支，最新的发展是系统观点、权变观点和学习型组织的观点。

学习型组织主要是有富有洞察力的领导者、基于团队的组织结构、参与式战略、强大的适应性文化、员工授权以及信息公开为主要特征。自从 90 年代以来，学习型组织已经成为现代公司努力追求的重要目标。本章需要重点掌握的知识点在于：

1、古典管理理论的发展阶段以及各个阶段的主要思想

2、行为科学理论的主要思想

3、现代管理理论的主要学派

4、学习型组织的主要特征

二、本章重点：管理理论发展的几个主要阶段，相应的流派和思想要点

三、本章难点：对于学习型组织的理解

四、本章学习方法：广泛阅读相关资料，细心归纳，网上学习和答疑结合

第三章 组织计划与目标设定

一、目标与计划概述

（一）计划职能的特点

在第一章中提到，在管理的计划、组织、领导和控制四大职能中，计划被认为是最重要的一种基本职能。其他几项工作都要以计划职能为基础。虽然对于计划的作用人们还存在不同的意见，计划仍然是管理者们不得不首先考虑的重要因素。这是因为计划具有以下特点：

1、计划工作为目标服务

任何组织或个人规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，计划就是起始于这种不具体的目标。计划工作都是围绕目标进行的。例如，某家百货公司的经理希望明年销售额和利润额有较大幅度的增长，这就是一种不明确的目标，为此就要制定计划，根据过去的情况和现在的条件确定一个可行的目标。比如销售额增长 20%，利润增长 15%。这种具体的明确的目标不是单凭主观愿望就能确定的，它要符合实际情况，要以许多预测和分析工作作为其基础。计划工作要使今后的行动有利于目标，要预测并确定哪些行动有利于达到目标，哪些行动不利于达到目标或与目标无关，从而指导今后的行动朝着目标的方向迈进。可以说，没有计划的行动或多或少是一种盲目的行动。

2、计划工作具有首要性

计划工作在管理职能中处于首要地位，这主要是由于管理过程当中的其它职能都是为了支持、保证目标的实现。因此这些职能只有在计划工作确定了目标之后才能进行。一位厂长只有在明确目标之后才能确定合适的组织结构，下级的任务和权力，伴随权力的责任，以及怎样控制组织和个人的行为不偏离计划等等。所有这些组织、领导、控制职能都是依计划而转移的。没有计划工作，其他工作就无从谈起。计划工作首要性的另一个原因是，在有些情况下，计划职能是唯一需要完成的管理工作。计划工作的最终结果可能导致一种结论，即没有必要采取进一步的行动。比如，原打算在某地建立一个新的钢铁

厂，首先要做的工作是进行可行性分析，如果分析的结果表明在此地建立钢铁厂是合适的，那么所有工作也就告一段落，无需实行其他的管理职能。

3、计划具有普遍性

任何管理者或多或少都有某些制定计划的权力和责任。高层管理者不可能也不必要对自己组织内的一切活动做出确切的说明，这也是有效的管理者所必须遵循的一条原则。最常见的情况是高层管理人员仅对组织活动制定结构性的计划。换句话说，高层管理人员只负责制定战略性的计划，而那些具体的计划由下级完成。这种情况的出现主要是由于人的能力是有限的，现代组织中的工作是如此繁杂，即使是最聪明最能干的领导人，也不可能包揽全部计划工作。此外，授予下级某些制定计划的权力，有助于调动下级的积极性，挖掘下级的潜在能力，这无疑对贯彻执行计划，高效地完成组织目标大有好处。

4、计划要讲究经济效益

计划的经济效益可用计划的效率来衡量。所谓计划的效率是指实现目标所获得的利益与执行计划过程中所有耗损之和的比率。换句话说，计划效率是指制定计划与执行计划时所有的产出与所有的投入之比。如果一个计划能够达到目标，但它需要的代价太大，这个计划的效率就很低，因此不是一份好的计划。在制定计划时要时时考虑计划的效率，不但要考虑经济方面的利益和耗损，还要考虑非经济方面的利益和耗损。

（二）计划职能的作用

早在泰勒推行他的科学管理运动时期，许多管理者就已认识到计划在管理实践中具有重要的作用。特别是近十几年来，生产技术日新月异，生产规模不断扩大，分工与协作的程度空前提高，每一个社会组织的活动不但受到内部环境的影响，还要受到外来多方面因素的制约，企业要不断地适应这种复杂的变化环境，只有科学地制定计划才可能协调与平衡多方面的活动，求得本组织的生存和发展，美国人豪斯（R. T. House）和他的同事们曾经对计划的重要性进行了较为深入的研究，他们调查了 92 家企业，其中 17 家企业有正式的长期计划，其他企业或仅有非正式的长期计划或者完全没有长期计划。然后，他们给出了评价企业经营好坏的 5 个主要指标：销售额、股票价格、每张股票的收益、付税后的纯报酬，在上述 5 方面，有正式长期计划的公司几乎都优于没有长期计划的公司。由此可以看出，计划是企业管理中不可缺少的一个环节。具体地说计划的作用可以归纳为如下几条：

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。他们要分派创造任务，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，亦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并生成组织效应，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。

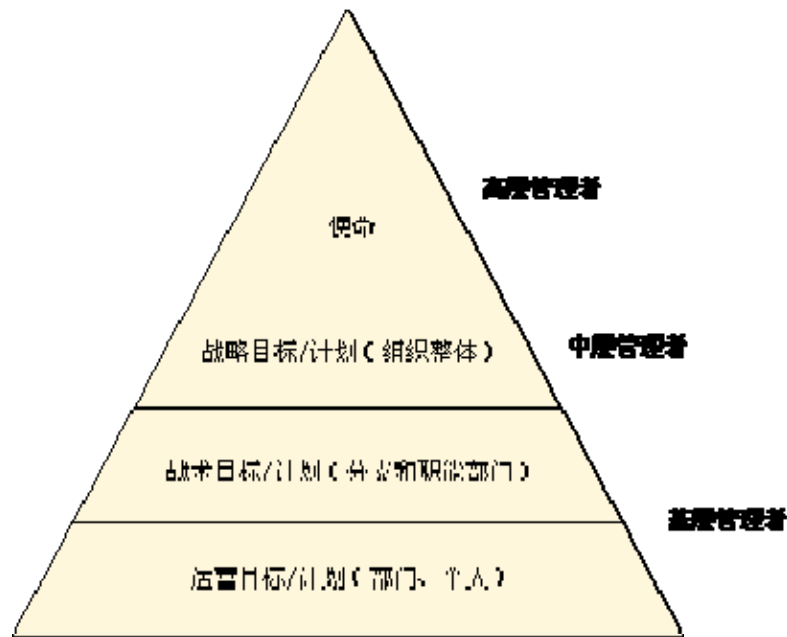
（三）目标、计划的概念以及二者关系

目标是计划制定的起点，在进一步了解计划的种类特点之前，我们必须先从目标开始。所谓目标是组织期望未来能够达到的一种状态。目标之所以重要是因为组织的存在具有一定目的，而目标正是为了界定和说明这种目的。计划是目标实现的蓝图，具体明确了实现目标所需的资源和组合、时间进度、任务和其他举措。目标明确未来要达到的状态，而计划则明确现在的手段。有时候，人们也把计划理解为既包括组织的目标，也包括实现目标的手段。举例而言：一个公司的目标是三年内在中国的空调市场上实现市场占有率第一，其计划就是通过价格策略和大幅度的广告策略实现在中国市场的迅速扩张和渗透。

（四）计划活动的层次

组织在制定目标和计划时存在不同的层次（见图 3-1）。每个层次在制定和实施计划中担当着不同的职责。其中使命宣言是对公司整体目标的表达，它的制定可以让公司的内外部相关人员认识到公司的经营目的和经营原则。以使命为基础，公司的目标和计划层次又继续演变为战略目标/计划、战术目标和计划以及运营目标和计划。每个较低层次都对上一个层次起到支持的作用。

图 3-1 目标和计划活动的层次性



（五）目标、计划与组织绩效

现在，在复杂的现实环境中，很多经理人员把过多的精力放到了具体的工作事务之中，更加关注业务性工作和短期目标，而不是集中在长期目标和计划的制定上。但是，目标和计划实际上对于公司的绩效是有着很大影响的。从图 3-1 可以看到，不同层次的详实的计划和目标，可以使公司内部和外部的相关人员清楚组织的状况和下一步的发展方向，从而有的放矢的去进行工作，有助于组织整体绩效的提高。总体来看，制定目标和计划对于组织绩效可以产生以下几个方面的影响：

1、展示组织存在的合法性

使命描述了组织存在的内涵及其理由，对投资者、客户和供应商展示了组织的合法性，并且可以使他们能够以认同的眼光支持组织的发展，接受它的存在。

2、实现对内部员工的激励

明确的目标和计划可以帮助员工减少对未来的疑虑，明确要完成的工作。使他们产生强大的工作动力和责任感。没有目标和计划的企业就像是一艘没有目标的船，在黑暗的大海上飘荡，不知道最终能够到达哪里，对于员工心理也会产生很大的负面影响。所以，对于一个公司而言，目标和计划是必不可缺的，目标指明了“到哪里”，计划则说明了“如何到达那里”。

3、为组织成员提供了一个行动指南

有了具体的目标和计划以后，员工就可以把主要的精力集中到具体的业务工作上，有利于工作质量的提高。

4、指导管理者进行理性决策

通过目标的设定和计划制定，管理人员可以了解组织期望达到的目标，制定决策标准，从而进行理性决策。

5、目标可以为衡量组织绩效提供一个清晰的标准

在一定时期内，根据组织目标的完成程度，可以衡量工作的完成状况，起到一个很好的控制作用。

二、组织的目标

组织目标的制定是由高层管理人员发起的，通过组织使命和各级目标的制定可以使公司形成完整的目标体系。

（一）组织使命

组织使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。简单讲，它表明了组织的价值观、追求和存在的理由。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象，揭示本企业与同行业其它企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

对于企业使命的描述一般是高度概括和抽象的，而且有的不一定形成文字，但是企业的高层领导人必须明确自己企业的使命是什么，并且应当努力使企业的所有员工加深对本企业的使命的认识。这里有几个企业使命的例子：

索尼公司：我们的使命，就是为包括我们的股东、顾客、员工乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会。SONY 将继续勇敢地面对未来的挑战，并将永远保持自己求新、创异的企业特色。

摩托罗拉：竭诚服务于社会，满足社会的需求，为客户提供品质超群、价格公道的产品和服务；由此，企业获得收益，从而不断发展壮大，并且还为公司员工和股东提供实现各自合理目标的机会。

在企业结构简单的情况下，企业的所有者与经营者将各种职能集于一身，其信念、愿望、抱负决定着企业的使命，决定着整个企业的生产经营方向和运作。这时，对企业使命的描述基本上包括：1、企业的生产技术能提供的产品或服务。2、企业产品或服务所提供的效益。3、企业产品或服务在某个细分市场上为顾客所提供的满足。4、企业家有关企业的自我意识。5、企业的公共形象。

当企业有了发展，或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时，就必须重新确定自己的使命。这时，企业的使命虽然基本上与企业机构简单企业的使命相同，但内容上却有所创新。一般包括以下内容：

1、企业目的

包括企业的经济目的、社会目的和其他目的。其中，企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。企业生存的目的是为了满足顾客的某种需求，它是企业实现长期增长、获利目的的基础。在战略决策中，企业既要注意实现短期目标，又要重视长期为之奋斗的目标。在日益激烈变化的环境中，企业只有关注其长期增长与发展，才能够得以生存。

2、企业定位

企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场，客观地评价自己的优劣条件，确定自己的经营活动范围和自身能力，制订竞争的基准。

3、企业理念，或称企业信念

这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择，是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

4、公众形象

企业管理者应该充分满足公众期望，树立良好的企业形象，尽到对社会应尽的责任。

5、利益群体

企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理人员和职工。企业外部利益群体是指与企业相关的顾客、供应商、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式，进行生产经营活动。例如，职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足；股东要求从他们的投资中得到一定的利润；顾客要求购买到物美价廉的货物；供应商希望企业能够长期地使用他们的产品或服务；竞争者要求能够公平竞争；政府机构要求企业遵纪守法；一般公众则希望由于企业在当地的存在，使他们的生活水平能够有所提高。

因此，一个企业的使命要完善、综合和协调地反映出各个方面的要求和自己的任务，为企业的战略指明统一的方向，肯定自己的社会义务，使内、外部利益群体都感到满意，最终达到保证企业的生存、盈利、增长和发展的目的。

（二）目标与计划的制定

企业的目标是在企业目的的总框架中，为企业和职工提供的具体方向，有自己的完成时间。目标所规定的时间期限越短，目标内所含具体内容的数量便越多。

一般来讲，企业的目标由四个部分组成：1、目的，这是企业期望实现的标志；2、衡量实现目的的指标；3、企业应该实现的指标，或者企业希望越过的障碍；4、企业实现指标或越过障碍的时间表。从目标和计划的层次上看，每个层次有自己不同的含义：

1、战略目标与战略规划

战略目标是指对企业整体要达到的状态的陈述，它是指整个组织，不适用于某个具体的分支和部门。从战略目标的内容上来看，可以从多个方面界定战略目标。包括在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和盈利增长率、投资回收率、以及企业形象等。企业制定战略目标，可以使企业战略规划具体化、数量化，将企业总体的努力方向变成各部门、各层次职工的行动准则。其结果不仅明确了企业的工作重点，而且提供了评价工作绩效标准。

战略规划确定了实现战略目标的步骤，它用资金、人员、时间和设定等界定了为实现组织的战略目标所需要的组织行为和资源配置。它通常需要较长时间（2-5 年）。

例如：某企业未来三年的战略目标是实现利润总额增长 50%。

为此，要在这三年内通过以下战略规划实现：加强现有主打产品的销售力度；修订顾客定位，集中到高利润的高端客户；通过企业内部的信息化改造开展成本削减运动；推出两种新的适销对路产品。

2、战术目标和战术计划

组织内部的主要分支部门（各个事业部或分支公司）和职能机构（人力资源、销售、财务、生产……）所期望达到的成果称为战术目标。这些目标主要是针对中层管理人员，针对某个部门和机构。从内容上看，主要是说明该机构或部门在自己的业务领域内要达到的地位或状况。相应的，战术计划也是说明某个机构和部门如何采用具体的步骤实现自己的战术目标。举例而言：

某企业中的手机事业部的目标是在一年内实现本企业品牌在中国手机产品市场中占有率达到 22%。这个目标只是描述了手机部门的目标，并且体现出更大的竞争性。这就是该企业的一个战术目标。相应的战术计划是：提高在电视和其他媒体上的广告支出，展开两次大规模的促销活动，扩大手机销售渠道的渗透程度。

设计战术目标和计划更主要的目的是协助组织战略目标和计划的实施，是公司整体战略的一个分支部分。战术目标和计划的时间跨度要比战略目标和计划短（一年左右），中层管理人员的工作就是在深入理解战略目标和计划的基础上，制定自己部门具体的战术目标和计划。

3、运营目标和计划

运营目标是部门内部、工作团队或者个体员工所期望达到的具体成效的目标，运营计划则是由组织基层制定和实施，用以详细说明达到运营目标的具体步骤。例如，在上面的战术目标举例中，手机事业部的目标是实现市场占有率的上升，那么，下属的销售部门人员应当制定出相应的个人业务目标和计划以帮助实现这样的战术目标。很多公司使用个人职业生涯规划规划、时间进度表、目标管理、分支团队等方式帮助下属制定出适当的目标和计划。同时在具体的预算计划中，公司也是严格要求，细心审核，以保证公司的战略、战术计划能够顺利地通过运营行动得以实施。

4、计划的制定步骤

一个完整的计划一般需要 7 个步骤才能完成,即选定目标、认清前提、发掘各种可行方案、对方案进行评估、确定方案、拟定政策以及拟定引伸计划。这 7 个步骤并不一定全部经过，也不一定按此顺序制定计划不可。在实际工作中，应根据具体情况确定哪些步骤需要，哪些步骤可以省略，哪些步骤可以平行进行。但是，考虑到一般性，我们仍逐一介绍每一步骤。

（1）选定目标

计划的第一步就是为整个组织选定目标，然后再为组织各下属部门选定目标。目标是组织行动的出发点和归宿。组织的整体目标具有支配组织内所有计划的性质。选定目标阶段要注意解决 3 个问题：选择目标的内容和顺序、选择适当的目标时间、目标要有明确的科学指标和价值，也就是目标不能含糊其辞，应尽可能数量化，以便度量和控制。

（2）确定计划前提

计划的第二步是确定计划的前提，即计划是以什么环境为前提的。这个环境是指未来计划实施的环境，为此必须对环境做出正确的预测。但是环境是复杂的，影响因素很多，有完全可以控制的，如开发新产品、新市场、资源分配等；有不能控制的，如税率、政治环境、物价水准、政府政策等；也有在相当范围内可以控制的，如企业内的价格政策、劳动生产率、市场占有率等。我们所说的预测环境、确定计划前提，并不是对将来环境的每一细节都给予预测而仅是对计划有重大影响的主要项目做出预测。

（3）发掘可行方案

任何事物只有一种可行的方案是极少见的，完成某一项任务总是有许多方法，只有发掘了各种可行的方案才有可能从中抉择出最佳方案。如果只有一种方案，就无所谓抉择。在管理的实践中，管理者发掘方案的才能与正确抉择的才能同样重要。然而要发掘多种可行方案，必须具有民主气氛。要群策群力集思广益，又要思路开阔，大胆创新。

（4）评估方案

当发掘出各种可行方案后，必须对每一个方案的优缺点进行分析比较。

（5）选定方案

计划的第五步是从诸可行方案中选择一个或几个较优方案。人们通常都认为是在经验、实验和研究分析的基础上进行的。

（6）拟定政策

计划职能的第六步是拟定政策。政策是贯彻和达成目标的保证，政策为整个组织采取行动规定了指导方针，保证行动符合目标，并指导人们去实现目标。例如我们确定了提高产品质量，打入国际市场的目标，也选择了优质优价、创名牌、承包奖励等一系列措施来为目标服务，然而要保证这些措施能够有效地贯彻，必须拟订政策。单纯地追求自己的目标而不顾及整体的目标。政策还应保证和其他政策的一致性，以便于贯彻和评价。

（7）拟订引伸计划

虽然抉择了方案，也拟定了政策，但计划仍不能说是完整的，还必须拟订引伸计划，即各个业务部门和下属单位还要拟定细节计划，如生产计划、销售计划和财务计划等。

（三）目标的层级

由于企业存在多方面利益群体，多方面的目标，因此，单一的目标无法全面表示企业的战略目标，而必须构造企业的目标体系来反映企业战略的整体要求。其内容包括：

1、战略目标、战术目标和运营目标

如前所述，不同层次的目标在内容上拥有不同的侧重点：战略目标侧重于组织整体的发展，战术目标侧重部门机构在本业务领域的活动，运营目标则是战术目标的进一步细化和分解。并且，不同层次的目标所面对的管理者也分别是高中底层，有所不同。但是，三个层次之间存在很强的联动关系，这就是底层的目标必须要建立在更高一层目标的基础之上，是为了实现上层的目标而服务。运营目标的实现将会带动战术目标，进而带动战略目标的实现。这样，多极的目标体系就将企业总体的努力方向变成成为各部门、各层次职工的行动准则。

2、长期目标、中期目标和短期目标

长期目标是指企业在一个相对较长的期间内，所力求实现的生产经营的结果。长期目标的计划期一般为5年。企业的决策者一般从以下6个方面考虑建立自己的长期目标：获利能力、生产能力、竞争地位、技术领先、职工发展、公共责任。

中期目标是指实施战略计划时的中期作业目标。它与企业的长期目标有着内在联系，可以为监督和控制企业的绩效提供具体的可以衡量的依据。企业主要从两个方面考察其中期目标：

第一，与长期目标的联系。中期目标必须与企业战略的一个或多个长期目标有明确的联系。它与长期目标之间存在着内在的传递与分解的关系。即中期目标将长期目标的信息传递到主要职能部门，并将长期目标按各职能部门需要分解为更具体的年度的短期目标，使之便于操作和落实。

第二，企业中期目标与总体目标的协调。在实践中，有的企业职能部门在确定年度计划和目标时，往往会忽略企业的总体目标，而只注意于本部门的利益，可能导致各职能部门在中期目标上各行其是，缺乏内在联系，造成内耗，从而损害企业整体利益，影响整体的效益。为了避免这种情况发生，保持各部门中期目标间的一致性，每个中期目标都要明确说明它所完成的工作内容、时间和衡量工作效果的手段。然后，在分别考虑各个中期目标效益的基础上，由企业综合考虑它们对整个企业长期目标的贡献。

中期目标与长期目标的区别在于：一是，长期目标一般要考虑未来5年或5年以上的情况，而中期目标通常只考虑一年的情况。二是，长期目标着重确定企业在未来竞争环境中的地位，而中期目标则着重考虑企业职能部门或其它下属单位下一年度具体要完成的任务。三是，长期目标内容广泛，中期目标内容比较具体。四是，长期目标一般用相对数衡量，中期目标多用绝对数衡量。

短期目标就是更加具体和详细的作业目标。通常期限为季度或月份之内。

三、计划的种类和模式

目标确定之后，执行人员就可以制定和选择多种灵活和适用的计划形式实现目标。例如，目标管理、单一用途计划、持续计划和权变计划等。

（一）目标管理（managing by objectives）

MBO 是美国著名管理学家 Peter. Drucker 于 1954 年提出，20 世纪八十年代初即开始在我国推广应用。所谓 MBO 是指在一定时期内，由组织的领导提出总的目标，制订出相应的方针，然后经过从上而下、从下而上、反复协商的办法对总目标进行展开，定出各项分目标，并落实措施、安排进度、具体实施、严格考核以最终实现总目标的一种自我控制的生产、经营活动的全过程。它被人们形象地总结为“千斤担子众人挑、人人肩上有目标”。目标管理基本上是以年度为单位循环进行。

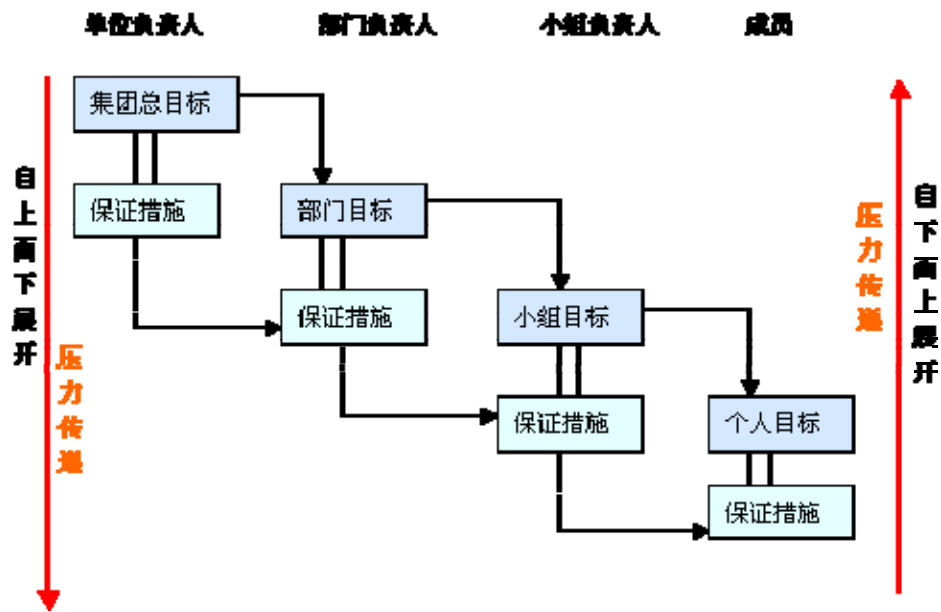
目标管理的实质是绩效价值导向，目标管理让整个公司、各个部门、各个人事先有明确量化的指标，事中检查考评，事后奖罚兑现。目标管理还力求组织目标与个人目标更紧密的结合在一起，以增强员工在工作中的满足感，调动员工的积极性，增强组织的凝聚力。

从目标的制定过程来看，目标管理以公司战略规划为前提，以公司年度计划为依据，将各种任务、指标层层分解到各部门、各个人。目标管理实施的关键是事先制定分公司合理的任务指标体系，考证因素分值体系，奖罚标准体系，事中进行过程管理检查考评目标任务完成执行情况，事后按工作绩效和约定的奖罚标准及时兑现奖罚。

这种管理方式的重要意义体现在：

目标管理促进了员工的参与管理。目标的实现者同时也是目标的制订者，即由上级与下级共同确定目标，上下协商，制订出企业各部门直至每个员工的目标，用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个目标手段链。突出强调了自我控制，通过对动机的控制达到对行为的控制，增强了员工的积极性。促进了过程管理权力的下放。由于过程管理是由员工自己控制的，因此，促进了中高层管理者的权力下放。更加注重工作成果而不是过程。这样，再加上一套完善的目标考核体系，能够使员工的实际贡献大小得到如实的评价。

图 3-2 目标的分解



其基本过程包括：

1、设定目标

这是最困难的一步，目标设定必须有各层员工参加。一个好的目标应当具体可行，有明确的人物和时间框架，并且赋予职责。目标可以是定性和定量的，例如“单位产品成本削减 20%”，或者“显著改善服务水平”。总之，这个目标应当是共同设定，共同认可的。

2、制定行动计划

为每个人和部门设定具体的行动步骤。

3、检查进度

这种检查可以由管理者检查下属，高层管理者检查下属管理者。检查活动应当定期进行，根据目标和行动计划确定进度的快慢，如果发现问题，还可以及时的修改计划。

4、整体绩效评估

这是最后一个步骤。严谨评估个人和部门是否实现了其年度目标。这是最终决定奖赏的重要依据。这一评估也会影响下个年度目标的制定。

目标管理并不是适用于所有的公司，因为它有着明显的优点和缺点。

其优点体现在：

- (1) 提高计划工作的目的性、全面性及整体性质量
- (2) 改善组织结构与授权
- (3) 有利于对员工进行目标激励

(4) 对管理全过程实施有效控制

其缺点体现在：

(1) 制定分目标有一定困难，有的难于量化，有的则不易考核

(2) 易出现短期行为，战略目标被运营目标代替

(3) 不良的劳资关系可能会降低目标管理的效率

(4) 外部环境巨变时不够灵活，应变性较差

本章小结

1、主要内容：本章主要讨论了组织的目标及计划的基本概念、它们的种类和编制方法。组织计划制定包括界定目标和制定实现目标的路径。首先需要做的是确定组织的使命，使命是企业存在的理由和基础，也是后面的战略目标和计划的基础。

组织中的目标、计划都是可以分层次的。具体分为战略层、战术层、运营层，也可以按照时间长短分为长期、中期和短期。不同的层次在内容上存在不同的侧重。战略层更加偏重整体，战术层偏重于某个分支机构和部门，运营层则偏重于某个具体的团队、人物等。

在计划的种类中，目标管理是运用目标体系进行管理的一种特殊的形式。通过共同制定总体目标并将目标层层分解，使各个部门和个人都能够按照个人目标完成相应的任务，并且对照目标检查进展和决定奖罚，这种目标管理将任务和行动进行了具体的落实。但是也存在很大的不足之处，需要择机使用。此外，权变计划是一种应对复杂多变的高风险环境的重要计划形式，单一用途计划和持续计划也是保证企业正常运营的重要计划形式。

2、重点：目标和计划的体系、使命的制定、目标管理内容、计划的种类

3、难点：目标和计划对组织绩效的作用、组织使命、目标管理

4、学习方法：掌握基本概念，查找实际企业的使命、目标、计划案例，并尝试为某家企业设计使命、目标和计划来加深自己对于这些概念及其相互关系的理解。

第四章 战略的形成与实施

开篇案例

柯达公司在 2003 年 9 月份正式宣布将战略重点转向数码产品领域，因为在美国销售的数码相机已经第一次超过了传统相机，但是实际上 1991 年柯达就发明了第一台数码相机，其专业技术令全球仰望。随着它在传统胶卷市场上大获全胜，柯达渐渐变成了一个掩耳盗铃者——它采取了一种自欺欺人的策略：封

锁这些技术的民用推广，从而延缓普通数码相机的发展速度。这样，柯达就能延长传统胶卷的生命周期，从而使自己继续在这一行业赚取巨额利润。孰料日本富士、索尼等集团在数码领域一抢而入，柯达美梦烟消云散。

柯达的老对手富士 2001 年初在苏州加大了数码相机生产力度；同年 9 月拿到了内销权，所产 30%~50% 的数码相机内销中国；又投入 3000 万元电视广告费，在上海、北京、广州花 1000 万元竖起了路牌；然后投资 1500 万元成为中国“九运会”主要赞助商……

而 2001 年 9 月 18 日上午 9 点 18 分，柯达与中国民族照相机第一品牌“海鸥”合资，建立了柯达最大的数码相机生产基地。但是，柯达并没在数码相机的生产推广上全力以赴，合资厂仅有 10% 的产品内销，而且仅仅跟在别人后面推出了几款中低档机型，就敷衍了事，草草收兵。

这给了富士等日系军团可乘之机。富士凭其技术优势，向中国市场频频推出其新款数码相机。先是两款普及型，接着中文液晶显示相机上市，2002 年又推出 10 款新机，而且率先推出了全中文数码相机。这一彻底的本土化行动，使富士称霸中国数码相机市场的雄心昭然若揭。随着相机上市，富士的促销活动也从未停止过。它往往一推出新品就开始降价，从降价数百元到买一赠一，花样百出。柯达不得不仓促应战，但总显捉襟见肘。2002 年 10 月起，富士在中国 12 个主要城市进行了历时 3 个月的大型全系列数码相机巡展活动，而柯达直到 12 月份，才宣布举行类似活动。富士连续不断的巡展活动，连续不断的降价，将柯达压得几乎喘不过气来。

2002 年底，富士数码相机销量达到 11 万台，占领了中国 25% 的市场份额，一举跃升至第二位（索尼第一）。反攻柯达的第一步战略目标基本实现。

其实，凭柯达的实力，富士不可能轻易胜出。但柯达何以至此？原来它输给了自己，它陷入了一种进退两难的困境。战与不战，柯达一直举棋不定。因为，数码影像市场的利润率远远低于自己占垄断地位的传统胶卷市场，柯达显然不愿放弃既得利益，此其一；其二，柯达销售数码相机，必然以牺牲自己的传统胶卷市场为代价。这一无奈选择让柯达痛苦不已……总之，柯达迷恋传统胶卷市场，几乎无心在数码相机上与富士对决；然而，数码相机取代传统相机，这又是必然趋势。柯达命中注定般地陷入了一个两难境地。

2003 年 9 月 26 日，有着一百多年辉煌历史的全球传统影像业巨头柯达，正式对外公布了其“全力以数码为导向”的战略调整计划，“旨在以消费者、医疗和专业胶片影像产品和服务为根本，利用数码技术的力量将公司业务扩展到一系列商业领域，形成一个多元化的公司业务范围，并进一步成长为数码影像市场的领导者。”至此，柯达首次承认其传统影像市场在萎缩，并郑重宣布不再向传统的胶卷业务进行任何重大的长期投资。柯达说，从现在开始到 2006 年，柯达传统的胶卷业务将以每年 7% 的速度萎缩，而数码业务收入将以每年 26% 的速度递增。

一、战略管理过程

从以上的开篇案例大家可以感受到，即便是已经成为业界巨头的大企业也时刻会面临着艰难的抉择，环境在变化，技术在变化，人们的需求在变化，怎样变化自己，在什么时候变化自己，怎样变化自己才能够使自己长立于不败之地？这是一个艰难的问题，但是也是组织发展中一个最为核心的问题，对这些问题的分析和决策过程就是组织的战略管理过程。在组织的管理中，战略管理和构成战略管理的战略规划、各

种战略问题一直是受组织高度关注的。很多企业都是由于战略上的失误而导致整个企业由盛转衰，高明的战略也可以使一个公司由败转胜。在本章中我们将会对战略管理，尤其是战略的形成与实施进行介绍。

二、制定公司层面战略

（一）业务组合战略

业务组合战略是指把业务部门和产品生产线有序的组合在一起，并使其相互协调，从而给公司创造成本节约、收入增加的协同效果和竞争优势的战略。就像人们在选择多元化的投资组合时希望做到的，由风险低的，风险中等和风险高的不同证券形成一个平衡的投资组合一样，公司也希望在各个业务单位之间能够形成平衡的组合，这种组合被称为战略业务单元，或者战略经营单位。

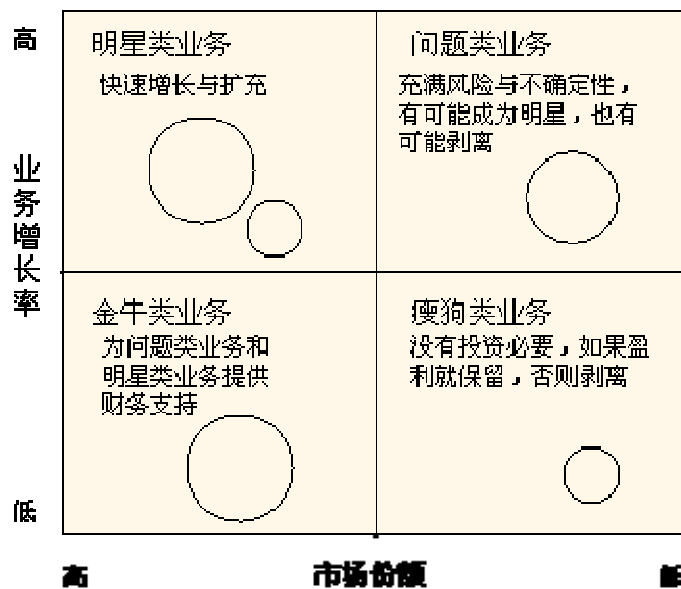
例子：某公司将自己的牛奶事业部、乳酸饮料事业部、矿泉水事业部单独组合在一起，作为一个战略业务单位进行管理，因为这三项产品所面对的顾客和销售渠道都非常相似，放在一起管理可以节省成本和扩大收入，实现协同效应。类似的，该公司将自己的啤酒、葡萄酒和其他果酒饮品作为一个战略业务单位管理，目的也是为了获得协同和竞争优势的增加效果。

特定的战略业务单元往往有独特的业务宗旨、产品生产线、竞争对手和市场。公司的高层管理者在制定了总体战略以后，常常会把一些战略性业务单位整合在一起，形成组合战略进行实施。波士顿矩阵就是分析业务组合战略的一种非常有效使用的方法。

（二）波士顿咨询矩阵

波士顿矩阵是美国波士顿咨询公司（BCG）在 1960 年时，为咨询一家造纸公司而提出的一种投资组合分析方法（见图 4-2）。这种方法，是把企业生产经营的全部产品或业务的组合作为一个整体进行分析，常用来分析企业相关经营业务之间现金流量的平衡问题。通过这种方法，企业可以找到企业资源的产生单位和这些资源的最佳使用单位。

波士顿矩阵的分析前提是认为企业的相对竞争地位（以相对市场份额指标表示）和业务增长率（以市场增长率指标表示）决定了企业业务组合中的某一特定业务应当采取何种战略。企业的相对竞争地位越强，其获利率越高，该项业务能够为企业产生的现金流越大。而市场增长率越高，则表明企业获取更多市场份额的机会越大，企业获取利润和现金投入的需求也越大。



4-2 波士顿矩阵图

在上图里，矩阵的横轴表示企业在行业中的相对市场份额地位，是指企业某项业务的市场份额与这个市场中最大的竞争对手的市场份额之比。相对市场份额的分界线为 1.0 至 1.5, 划分出高、低两个区域。某项业务或产品的相对市场份额多，表示其竞争地位强，在市场中处于领先地位；反之，则表示其竞争地位弱，在市场中处于从属地位。

纵轴表示市场增长率，是指企业所在行业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。在分析中，通常用 10% 的平均增长率作为增长高、低的界限。最近两年平均增长率超过 10% 的为高增长业务，低于 10% 的为低增长业务。

图中纵坐标与横坐标的交叉点表示企业的一项经营业务或产品，而圆圈面积的大小表示该业务或产品的收益与企业全部收益的比。

分析方法：根据有关业务或产品的行业市场增长率和企业相对市场份额标准，波士顿矩阵可以把企业全部的经营业务定位在四个区域中，分别为：

1、低增长 / 强竞争地位的“现金牛”业务。这类业务处于成熟的低速增长的市场之中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

2、高增长 / 强竞争地位的“明星”业务。这类业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。在企业的全部业务当中，“明星”业务在增长和获利上有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。为了保护或扩展“明星”业务在增长的市场中占主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展。

3、高增长 / 低竞争地位的“问题”业务。这类业务，通常处于最差的现金流量状态。一方面，所在行业的市场增长率高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；另一方面，其相对份额地位低，能够生成的资金很小。因此，企业在对于“问题”业务的进一步投资上需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

4、低增长 / 弱竞争地位的“瘦狗”业务。这类业务处于饱和的市场当中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业资金的来源。如果这类经营业务还能自我维持，则应缩小经营范围，加强内部管理。如果这类业务已经彻底失败，企业应及早采取措施，清理业务或退出经营。

波士顿矩阵的意义

波士顿矩阵分析的目的是帮助企业确定自己的总体战略。在总体战略的选择上，波士顿矩阵有两点重要的贡献：

1、该矩阵指出了每个经营业务在竞争中的地位，使企业了解它的作用或任务，从而有选择和集中地运用企业有限的资金。例如，企业要把“现金牛”业务作为重要的资金来源，并放在优先的位置上。同样，企业可以考虑把资金集中在将来有希望的“明星”业务或“问题”业务上；并根据情况，有选择地抛弃“瘦狗”业务和无望的“问题”业务。如果企业对经营的业务不加区分，采取一刀切的办法，规定同样的目标，按相同的比例分配资金，配备相等数量的机器和人员等，结果往往是对“现金牛”业务和“瘦狗”业务投入了过多的资金，而对“明星”业务和“问题”业务投资不足。这样的企业，难以长期获得发展。

2、波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合到一个矩阵中，具有简单明了的效果。

在其它战略没有发生变化的前提下，企业可以通过波士顿矩阵判断自己各经营业务的机会和威胁，优势和劣势，判定当前面临的主要战略问题和企业未来在竞争中的地位。比较理想的投资组合是企业有较多的明星和现金牛业务，少数的问题业务和极少数的瘦狗业务。

波士顿矩阵的局限性

企业在把波士顿矩阵作为分析工具时，应该注意到它的局限性：

1、在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场份额是比较困难的。有时，数据会与现实不符。

2、波士顿矩阵按照市场增长率和相对市场份额，把企业的业务划分为四种类型，相对来说，有些过于简单。实际上，市场还存在着难以确切归入某个象限中的业务。

3、波士顿矩阵中市场地位与获利之间的关系会因行业和细分市场的不同而会发生变化。在有些行业里，企业的市场份额大，会在单位成本上形成优势；而有些行业则不然，过于庞大的市场份额可能会导致企业成本增加。实际上，市场占有率小的企业如果采用创新、产品差别化和市场再细分等战略，仍能获得很高的利润。

4、企业要对自己一系列经营业务进行战略评价，仅仅依靠市场增长率和相对市场份额是不够的，还需要行业的技术等其他指标。

三、制定业务层面战略

如前所述，业务层面战略侧重于如何在某项业务领域进行竞争，因此，从分析到制定方面，它与总战略都存在很大差别。

四、职能层面战略的制定

职能层面战略是指主要职能部门所采用的支持业务层面战略的实施所规划的行动计划。这些主要的职能部门包括营销、生产、财务、人力资源和研究开发部门。这些部门的高级管理者采用与业务层面战略协同一致的战略，以实现公司的战略目标。如果公司的业务战略是实行成本领先，扩大市场份额，那么生产部门就要考虑怎样扩大生产设备规模，人力资源部门则要考虑怎样增加员工和对他们实施培训，研究开发部门要考虑如何改造新的产品使其更加适合标准化大规模的生产，营销部门则要考虑怎样利用自己的低成本优势，灵活制定他们的价格策略，以开拓更大市场。同样的，如果业务层面的战略是差别化或者集中化，职能部门也要在自己的行动计划中进行相应的配合。

总体来看，职能层面战略就是总战略的更加具体详细的实施计划。它跟每个部门的管理息息相关。

五、战略实施

战略管理的最后一步就是战略实施，这也是所有活动中最艰难的一步。因为在战略实施中，要涉及到领导、结构、信息和控制、人力资源等多个层面的工作。制定的再好的战略也需要由人员和部门将其实施，没有富有影响力的领导、匹配的组织结构、有效的信息和控制系统以及素质良好、对组织战略高度认同的员工，战略管理的过程就会功亏一篑。

现实中，许多企业已经意识到，战略管理不仅仅是静态的分析过程，而是需要远见卓识、直觉和员工的参与。在这样艰难的工作中，应当注意以下几个方面：

1、领导人：其主要职责是劝导、激励和改变企业价值观和文化。作为整个战略过程的推动者，领导人需要发表演讲、建立规章和团队、说服管理人员支持组织的愿景。

2、组织结构：需要根据战略的特点，选择和实施相应的组织结构变化，其中涉及到权责的重新界定、授权、划分部门、分配任务等具体的工作。

3、信息与控制系统：包括薪金、激励、资源配置预算、信息系统、控制系统、政策、程序等具体内容的设计。其主要过程是对这些因素进行与战略相匹配的变革。

4、人力资源：需要围绕战略目标的要求，招聘、挑选、培训、调任、提拔以及解雇员工。其中非常重要员工的培训工作。

总之，战略实施对于有效的战略过程而言至关重要。管理者需要在这几个方面进行充分的努力才可能实现预期的战略目标。

本章小结

1、本章内容：主要介绍了企业内进行战略管理的主要思路，以及各个层次战略的分析和制定方法。战略管理始于对组织的当前使命、目标和战略的评估。然后进行 SWOT 分析，通过内外部环境分析以后，就进入到形成战略和实施战略的层面。

战略计划可以划分为公司层面、业务层面和职能层面三个层次进行。公司层面包括成长、稳定、收缩战略和全球化战略。波士顿矩阵是实现上述战略的一种分析方法。业务层面的战略分析可以采用波特的五种竞争力量模型，可以采用的战略有成本领先、差别化和集中化、合作战略四种。

最后，组织需要将富有影响力的领导、匹配的组织结构、有效的信息和控制系统以及素质良好、对组织战略高度认同的员工等因素联合起来，才可以最终实现预定的战略目标。

2、重点：战略管理过程、大战略、公司层面战略、业务层面的竞争战略、波特竞争力量模型、波士顿矩阵

3、难点：战略管理的内外部环境分析思路、每个层面的战略选择、不同层面战略间的差别、波士顿矩阵和波特五种竞争力量模型

第五章 管理决策

开篇案例

法国迪斯尼开张两年后，尽管每月有 100 万游客，但是每天却损失 100 万美元，哪里出现了错误？迪斯尼一直充满雄心，在利率开始上升的时候过于依靠负债。他们假设游乐园会继续火爆，那时可以卖掉一部分股份偿还债务。乐园本身也有一些错误决策，例如成本超出、无酒精政策、太少的淋浴卫生间、错误认为法国人不在饭店的餐厅用早餐等。

公司认为是连续的欧洲经济衰退、高利率等造成这些问题，但是公司与员工的关系很糟，总部公司认为懂得最多，并强加于员工。法国建设与工业部的一位官员曾经说“因为他们是迪斯尼，所以他们什么都懂。”欧洲管理者们感觉自己只是充当总公司的助手而已。

迪斯尼在很多方面都过于自信。管理者夸口他们能够预测到未来巴黎的生活模式，他们认为人们会转移到离迪斯尼很近的东部来；他们相信能够改变欧洲人的习惯。例如，欧洲人宁可在吃饭上少花时间也要更多的休闲时间。迪斯尼认为可以改变这些习惯，在美国可以做到的，在这里一样能够做到，过分骄傲、批评的压力和士气低落使游客一开始就远离。

欧洲迪斯尼的财务风险是基于对利润的过于乐观的估计。批评家曾指出，财务结构已经远远偏离了正常轨道，迪斯尼应当注意老式的欧洲思维是不能和美国式的自由市场财务相比较的。尽管如此，公园中也有许多游览者，但是成本太高了，同时经济环境也发生了变化。为了克服成本，门票价格定为 42.25 美元，这比美国门票高。迪斯尼完全没有看到欧洲处于不景气当中。一名高层管理者说“由于受到计划规定的开园日期的压力以及开园的诱惑，我们没能意识到一场大的经济衰退正在来临。”

迪斯尼主席曾鼓励欧洲迪斯尼在计划中大方一些，当事情完全出乎意料时，迪斯尼威胁要关掉乐园，但是在谈判中，赞同了新的财务计划。也有人认为有前景，因为它的债权人和法国政府，一个提供低于市场利率的 7500 万美元贷款，另一个开始提供公路和铁路网。

新管理层降低了门票价格，削减了成本，乐园开始走向正轨。但是又一次惹恼了欧洲人。两部动画片被人们认为歪曲和滥用了欧洲文化的一个基本传说，他们只顾赚钱。还有人认为好莱坞为了自己的顾客比迪斯尼更加歪曲欧洲文化。

一、决策概述

在管理者的活动中，很重要的一部分活动就是担当决策者。经理人员的决策范围涉及到组织中的各个方面，他们的职责就是发现问题，对问题做出决策，跟踪决策的结果以决定是否需要做出新的决策。优秀的决策是优秀管理中至关重要的组成部分，因为它决定了公司如何解决问题，如何分配资源和怎样实现组织的目标。

在整个组织的管理活动中，决策是计划工作的核心，更是管理的基础。因为决策是从各个抉择方案中选择一个方案作为未来行为的指南。而在决策以前，只是对计划工作进行了研究和分析，没有决策就没有合乎理性的行动，因而决策是计划工作的核心。而计划工作的特点之一是计划工作的主导性，它是进行组织工作、人员配备、指导与领导、控制工作等的基础。因此，从这种意义上说，决策是管理的基础。

对于高中基层管理人员来讲，决策是他们的首要工作。决策不仅仅是“上层主管人员的事”。上至国家的高级领导者，下到基层的班组长，均要做出决策，只是决策的重要程度和影响的范围不同而已。在实际管理工作中，决策作为主管人员的首要工作已得到普遍验证。西蒙就曾说过：“管理就是决策”。决策是行为的选择，行为是决策的执行，正确的行为来源于正确的决策。对于每个主管人员来说，不是有无必要做出决策的问题，而是如何做出更好、更合理、更有效的决策的问题。不同管理层次上的决策，其影响不同。但是，由于决策所面对的内外部环境是经常变化的，或者相关的信息是不明确的，或者需要打破一些传统的观点，决策是非常困难也充满风险的一项活动。很多公司由于产品或者经营决策失误而导致一蹶不振。

世界闻名的克莱斯勒汽车公司，规模仅次于通用汽车公司和福特汽车公司，1979 年 9 月亏损达到 7 亿美元之巨，企业面临倒闭的危险。原因是当世界性的石油危机到来时，克莱斯勒公司仍生产耗油量大的大型汽车，造成汽车大量积压。该公司聘任福特公司总经理艾科卡主持工作后，由于公司果断采取向政府申请贷款、解雇数万名工人和产品改型换代等重大决策，终于使克莱斯勒公司起死回生。

决策的正确与失误关系到组织和事业的兴衰存亡，因此，每一个管理者都必须认真研究决策科学，掌握决策理论、决策的科学方法和技巧，在千头万绪中找出关键之所在，权衡利弊，及时做出正确的可行的决策。

二、决策模式

经理人员的决策不脱离三种决策模式，这三种模式体现了随着时间变化人们对于决策过程的更进一步的认识。

（一）古典决策模式

20 世纪 50 年代以前，管理人员信奉的是这种古典决策模式。通常也称为科学决策模式。它是从规范的角度去考察问题的，它深受古典经济学理论的影响。古典经济理论认为，“经济人”知道全部可能的行动，知道哪种行动能得到最大的效果，知道从所有的行动中挑选最好的一种。受这种理论影响，理性决策模式认为人在决策活动中也是可以非常理性的。具体说来，理性决策模式主要包括下列基本内容：

第一，决策者面临的是一个既定的问题。这一问题可以同其他问题相区别，或至少同其他问题比较而言，这一问题是重要的。

第二，引导决策者做出决定的各种目的、价值或各种目标是明确的，而且，可以按它们的重要性依次排列。

第三，决策者将所有可能的解决问题的方案全部一一列举出来，以供选择。

第四，决策者运用一系列的科学方法对每一决策方案进行评估，并预测出执行该方案后可能产生的后果。

第五，决策者将每一个备选方案进行一一对比，并按优劣排出先后顺序。

第六，决策者正确地选择能最大限度地实现预定目的、价值或目标的那个方案。

在上述六项活动中，决策者始终是理性的，每一项活动也都是理性的活动，整个决策过程都是理性化的，而没有任何非理性的因素。从理想的角度而言，这一决策模式确实是非常科学化的。但是，在现实生活中，决策活动受到诸多主、客观因素的制约，人们往往很难严格地遵从这一模式。理性决策模式若要得到真正应用必须具备以下几个条件：

第一，能够得到所需的全部详细的决策信息。

第二，能够了解所有人的社会价值取向。

第三，能够寻找到所有的决策方案。

第四，能够准确地预测各种备选方案可能产生的后果。

第五，能够正确选择最有效的决策方案。

但是，在现实的决策中，几乎没有一项决策可以全部满足以上五个条件。例如，当物价迅速上涨，政府要对通货膨胀问题采取决策时，产生通货膨胀的原因究竟是什么呢？是人们的需求增长过快？还是物质生产和服务的不足？是势力强大的公司和联合体的操纵？还是由通货膨胀心理引起？或者上述因素兼而有之？可见，要找出通货膨胀的真正原因是困难的。

在实际生活中，不乏因过分强求完整规划而导致决策失败的例子。美国学者小杰克·伯特和 L·特德·穆尔在《管理决策模型》一书中提出的“阿龙运动场”决策案例，从由于各种主客观因素影响，从而导致决策过程多次出现矛盾的角度来论述了实际生活中进行完全理性决策的困难。蒙城大学举办足球联赛一向是在阿龙运动场举行，而阿龙运动场的看台紧靠场地，为避免出现球迷骚乱等意外情况，需重建或改进现有的运动场。蒙城大学校际体育运动委员会在决策时权衡了各方面的情况，着重考虑了以下问题：

1、不同方案的费用。若改进、扩建现有运动场需花费 1400 万美元；若新建运动场，仅土地购买一项就需要 2000 万美元，其它基础设施费用尚不包括在内。

2、决策在社会上的影响。

3、足球协会的愿望。

4、州里公民的愿望。

5、学生团体的愿望。

6、决策对足球联赛的影响。

7、每个方案需占用的土地。

8、必要的配套服务。

9、运动场的其他用途。传统的及竞争性的好处。

10、立法机构可能的支持。

蒙城大学看到新建运动场花费太大，加之州议会近年来对大学十分冷淡，在教师工资、设备添置、度假资助及日常开支方面表现得尤为突出。因此校方认为能多少得到点资助就是幸事了，所以只请求资助扩建方案，而未提另造新运动场的事。可未曾想，当大学董事会把建议送到州议会后，大学所在选区的部分议员由于校方事先未与他们商量而感到不满，同时，他们认为其他选区在前几年享受了过多的公用事业基金，因此议会否决了蒙城大学的提议，而决定新建运动场。蒙城大学因未充分考虑到议员的主观因素而与议会决策出现了矛盾。议会作出新建运动场的决策后，接着就雇佣一家营造企业为新设施拟定详细计划，做出详细预算，并预选场址。营造公司把新厂址的选择限定在以下三处：

（A）建在位于大学医院和法学院之间的原高尔夫球场上，它是学校校产。（B）建在校园外学校农场的一块空地上，这也是学校校产。（C）建在离校园 5 英里外的私有土地上，但离州际公路较近。

通过考察，每个场址都有缺点。实施方案 A 将迫使高尔夫球场搬迁，而且会给医院带来破坏性影响，同时也将使附近地区的产业跌价，此外，现有道路、下水道和停车场也都不足以应付新运动场的负担。方案 B 的主要缺点是场址离交通干线过远，这样大学生到运动场去就不方便了，农学院的研究规划也会因此而受到影响。方案 C 的优点是交通方便，但场址离校园太远，以致运动场除去足球赛或特殊事件之外，不能再派什么用场，此外地产也相当贵。

随着每个新址缺点的日益明朗化，地方社团对建新运动场的热情衰退下来，又出现了要求翻新、改建老运动场的提案，因此运动场问题成了州议会竞选时的一个议题。经过 6 个月的辩论和场址研究，顾问们建议实施方案 A，而不再考虑扩建老运动场的方案，因为它破坏了为筹集建造新运动场的基金而发行债券的条件。最终决策做出后，引发了许多不满和抗议，当地社团强烈抱怨在决策过程中没有听取他们的意见，蒙城大学也因此同周围地区搞得关系紧张，总之决策没有取得令各方满意的结果。

从“阿龙运动场”案例过程中，蒙城大学最初的决策方案同议会决策方案的冲突以及议会方案的几次反复上，我们可以充分看出，在实际生活中，要想掌握所有信息从而进行全面的、理性的决策分析是极其困难的。当然，传统理性决策的这一局限性并不能抹杀它在决策理论发展中的重大意义。这种模式是一种标准的决策模式，它说明了决策者理想状态下应该怎样决策，但不是现实中，管理人员究竟如何决策。其

价值在于它使得决策者在决策中更加理性，摆脱了单纯以个人偏好或直觉决策的习惯。虽然古典决策模式无法概括十几种人们面临的所有的决策状况，但是，当面对程序性决策或者决策具有确定性和风险性低的特点时，古典决策模式是最有价值的。

三、决策步骤

图 5-1 决策的六个步骤

（一）识别决策需要、界定问题、识别机会

在这一步中，需要经理人员对那些值得关注的内外部环境相关事宜进行监控，或者称之为扫描环境的过程。如果组织没有实现预定目标，就是问题。而当发现组织有超额完成现有目标的潜力时，机遇就产生了。管理人员需要整合零碎的信息，及时发现问题和机遇。

（二）分析诊断原因

通过诊断，经理人员可以对于决策相关的随机因素进行分析。为了确定问题产生的原因，经理人员需要提出一系列的问题：影响我们的不平衡状态是什么？什么时候发生？在何处发生？怎样发生？对谁发生？问题的紧迫程度怎样？事件的内部联系是什么？什么行为将导致怎样的后果？

（三）制定可选方案

在这一步制定可能的解决方案。在程序性决策的情况下，组织内部的决策程序和原则就为这些问题提供了现成的答案，在非程序性决策时，就需要制定出一到两个定制性方案，这些方案将成为解决问题的满意方案。

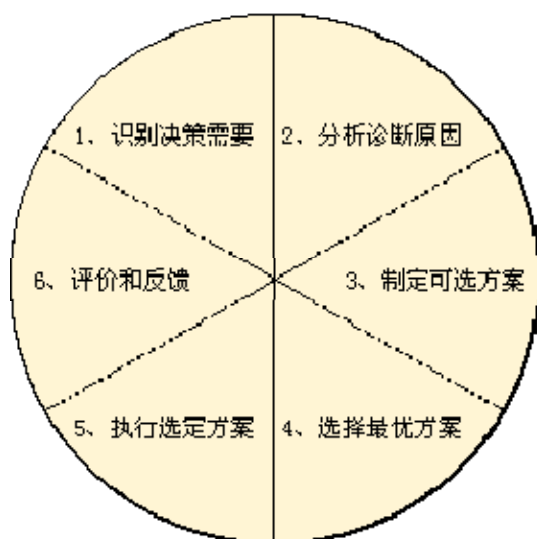
（四）选择最优方案

评价和比较的主要内容主要有以下几个方面：方案实施所需的条件是否已经具备，建立和利用这些条件需要组织付出何种成本；方案实施能给组织带来何种长期和短期的利益；方案实施中可能遇到的风险及活动失败的可能性。

在方案比较和选择过程中，决策者以及决策的组织者要注意处理好下述几个方面的问题：1、要统筹兼顾；2、要注意反对意见；3、要有决断的魄力。

（五）执行选定方案

将所决定的方案付诸实施是决策过程中至关重要的一步，管理者应做好以下工作：A、制定相应的具体措施，保证方案的正确执行；B、确保有关方案的各项内容为参与实施的人充分接受和彻底了解；C、运用目标管理方法把决策目标层层分解，落实到每一个执行单位和个人；D、建立重要工作的报告制度，以便随时了解方案进展情况，及时调整行动。



图

5-1

（六）决策实施结果的评估与反馈

反馈是一个重要的过程，因为决策是一个连续的、永无休止的过程。无论决策成功还是失败，管理者都需要对其进行有效的总结和控制，以对以后的决策有指导意义。

四、个人与集体决策

（一）个人决策模式

个人决策是指个人在参与组织活动中的各种决策。现实中，就经理人员的个人决策模式而言，不同经理人员的决策模式是不相同的。这是因为他们具有不同的个人决策风格。概括而言，可以划分为以下四种：

1、指导型：倾向于采取简单、清晰的解决方案来解决问题。他们不愿意处理大量信息，也许只考虑一两个方案，追求效率和理性是他们的特点。

2、分析型：倾向于收集更多数据，在分析基础上做出一些复杂的方案，努力寻求最佳方案。

3、概念型：也会收集大量信息，但是比分析型风格更具有社会性，喜欢与人讨论，制定更多的备选方案，以来系统和他人提供的信息，创造性地解决问题。

4、行为型：这类管理者很关心他人。他们会与每个人讨论需要决策的问题，了解他们的看法，然后制定出有利于别人发展的决策方案。

（二）集体决策模式

集体决策可以更大程度上提高人们的积极性和决策的科学性，因此也被广为采用。从具体方法上看有头脑风暴、魔鬼争辩、多方争辩等。

头脑风暴法（Brainstroming）是为了克服阻碍产生创造性方案的遵从压力的一种相对简单的方法。它利用一种思想产生过程，鼓励提出任何种类的方案设计思想，同时禁止对各种方案的任何批评。在典型的头脑风暴会议中，群体领导者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题。然后成员在一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，不允许任何批评，并且所有的方案都当场记录下来，留待稍后再讨论和分析。头脑风暴利用面对面、互动的群体使人们同时提出问题的解决方案和创意。

魔鬼争辩则通过专门设立一个对群体提出的方案进行质疑的人来保证决策的正确性。多方争辩是不同观点的群体可以委托某些代表，让他们与决策者进行争论。

（三）集体决策的优势与弊端

优点	弊端
为问题解决提供更广泛的视角 对更多相关知识、事实和选择进行评估 可以澄清不确定问题，减少不确定性 有利于提高员工参与，增强对方案的认同	耗时长 妥协性的决策可能使每个人都不满意 集体思考可能会抑制个人的不同意见 决策责任无法明确界定

本章小结

1、主要内容：介绍了管理活动中有关决策的基本知识。决策是管理人员经常从事的活动，它是管理的基础。经理人员通常会遇到程序性决策和非程序性决策，它们之间的差异就在于决策环境不同，可以分为确定性、风险性、不确定性和模糊性环境四种情况。

此外，还介绍了三种典型的决策模式。古典决策模式、行政决策模式和政治决策模式。古典决策模式更加适用于程序性决策的情况下，强调理性和信息的充分。行政决策模式更加贴近实际，提出了管理人员的有限理性和满意原则，并且认为，凭借直觉进行的决策也是可行的。政治决策模式则是从群体决策角度考虑的，展现了集体决策时的具体状况。

决策步骤包括六个：1、识别决策需要，界定问题、识别机会；2、分析诊断原因；3、制定可选方案；4、选择最优方案；5、执行选定方案；6、决策实施结果的评估与反馈。

决策模式则包括个人决策和集体决策两类方式。值得推广的集体决策模式具有明显的优点也有明显的缺点。

2、重点：决策环境的识别、决策步骤、三种决策模型、集体决策的优缺点

3、难点：三种决策模型和决策的六个步骤

第六章组织设计

开篇案例

美国杜邦公司 (Du Pont Company) 是世界上最大的化学公司，建立至今，已近 200 年。这 200 年中，尤其是本世纪以来，企业的组织结构历经变革，其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。杜邦公司所创设的组织结构，曾成为美国各公司包括著名大公司的模式，并反映了企业组织结构发展演变的一般特点。

1、整个 19 世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营。

创始人的儿子亨利用严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的管理方式，被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传授，也难以模仿，实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速帐款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。

这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：(1) 公司规模不大，直到 1902 年合资时才 2,400 万美元；(2) 经营产品比较单一，基本上是火药；(3) 公司产品质量占了绝对优势，竞争者难以超越；(4) 市场变化不甚复杂。

2、职能型组织结构。1918 年左右，公司建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。在这些职能部门之上，是一个高度集中的总办事处，控制销售、采购、制造、人事等工作。

在集团经营的管理体制下，权力高度集中，实行统一指挥、垂直领导和专业分工的原则，所以秩序井然，职责清楚，效率显著提高，大大促进了杜邦公司的发展。

3、事业部制的采用。在第一次世界大战中的大幅扩展，以及逐步走向多元化经营，使组织机构遇到了严重问题。每次收买其他公司后，杜邦公司都因多元化经营遭到严重亏损。这除了由于战后通货从膨胀到紧缩之外，主要是由于公司的原有组织对成长缺乏适应力。

1919 年，公司的一个小委员会指出：问题在于过去的组织机构没有弹性。尤其是 1920 年夏到 1922 年春，市场需求突然下降，使许多企业出现了所谓存货危机。这使人们认识到：企业需要一种能力，即易于根据市场需求的变化改变商品流量的能力。继续保持那种使高层管理人员陷入日常经营、不去预测需求和适应市场变化的组织机构形式是错误的。

除了设立由副董事长领导的财力和咨询两个总部外，还按各产品种类设立分部，而不是采用通常的职能式组织如生产、销售、采购等等。在各分部下，则有会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位，分部的经理可以独立自主地统管所属部门的采购、生产和销售。

一、组织基础

组织的概念可以在两个层面上理解。一种是指实体组织，也就是为达到一定的目标结合在一起的，具有正式关系的群体。如一家公司、一所学校、一个诊所等。它具有如下属性：每一个组织都是由人组成；每一个组织都具有明确的目标或目的；每一个组织都具有一定的形式规范；组织成员明确自己的归属。

另外一层理解是从过程上理解，那么，组织就是为了达到战略目标而对组织资源的开发活动。即把分解的人、财、物、信息、技术要素，在一定的空间时间内紧密联系并合理配置起来，与变化的外部环境相协调，向预定目标运行的活动过程。例如一家企业为了开发新产品而对人、财、物力的组织活动。动态组织的特征是存在组织的分工与协作，合理的组织活动能使经济实体产生新的生产力，并且，组织活动过程本身是一项系统工程，需要很多方面的配合。

二、组织的部门化

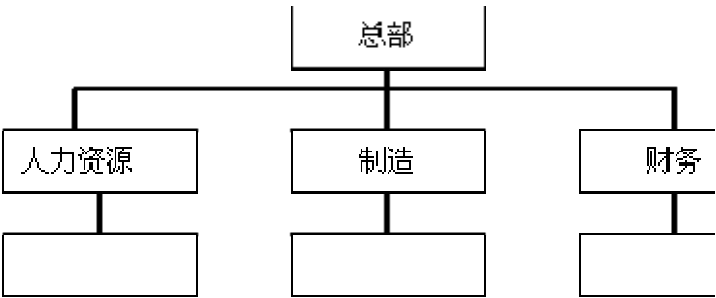
所谓组织的部门化是指确定各部门人员的职位，再以部门为基础形成整个组织。目前有五种基本的组织部门化形式，五种模式的特点和优缺点如下所示：

（一）职能结构

职能制是一种以职能分工为基础的分级管理结构，即将管理按专业进行划分，由职能管理机构分别领导业务机构。例如，将管理部门按照专业划分为生产管理、财务管理、人力资源管理等。每个职能部门代表了完成组织任务的特定资源。如图 6-1 所示：

职能结构的特点是组织中相同的任务和活动分别集中成不同的专业职能部门，如生产作业、市场营销、研究开发等，各职能部门在各自的职责范围内，对下级行使管理职能。最高业务负责人的作用是听取各职能部门的汇报，指导其决策符合企业的总体目标，协调各部门间的关系。企业将生产经营活动集中在一种产品和市场，或者少数几个相关产品和市场时多使用这种结构。

图 6-1 职能结构图式



优点：有效的利用了资源和规模经济；促进管理专业化分工，有利于专长技能的开发；也有利于高层管理者的指导和控制，使决策者从日常繁琐的业务中解脱出来，集中精力思考重大问题，提高管理成效；职能部门内部良好合作，有利于解决复杂的问题。

缺点：部门沟通不良；对环境变化迟钝；决策过于集中到高层；特定问题的负责人不清楚；员工对组织目标理解有限；对员工个人的培训有限。

三、横向组织

现在许多公司意识到，传统的垂直型结构在今天迅速变化的环境中已经越来越不适应，无论采用哪种结构，都应该更加关注客户的需求，反应更加迅速。而这就需要组织具有完备的横向协调机制。

（一）组织协调

随着组织业务的发展，会增加新的职能和部门以对应外部环境的变化和战略需求，这些部门能否与原有部门融和在一起是一个很重要的问题。并且，从高层管理者的管理需要来看，也必须将各个部门能够联合在一起。在这项工作上，正式的命令链和监督所起到的作用还不够，组织需要一个特定系统来处理信息，使不同层次和部门的人员可以相互沟通。这就是协调，具体而言，协调程度体现了跨部门合作的质量。没有协调，公司各个部门各自为政，还会产生冲突。

组织可以用来进行协调的工具包括常用的三种：任务小组、团队和项目经理。

任务小组是为了解决涉及多个部门的短期任务而临时设立的团队或委员会。人物组成员代表其部门并共享那些使协作成为可能的信息。

团队是由一组来自不同部门的、经常共同工作的员工组成的。成立团队的目的是解决员工共同关心的现有问题。为协调而设立的团队类似于前面提及的跨职能团队。

还有的企业通过设立项目经理来解决协调问题。项目经理负责协调多个部门的行动，以完成特定项目。项目经理可以同时负责多个项目，其显著特点是他不属于参与协作的各个部门，其任务是协调各个部门以实现预定目标或产出。有时也被称为产品经理、程序经理或者分部经理。

（二）组织再造

组织再造是九十年代在美国企业中比较流行的一项变革活动。其内容是指利用信息技术对企业整体流程进行重新审视和改造，以实现更好的横向协作和更大的灵活性，应对环境的变化。这是因为，过去的传统组织将更多注意力放在了自己的内部职能上，而不是顾客需要和高效的业务流程，组织再造就是改变这种传统的思想，使组织在创新、速度、灵活性和质量方面有很大的突破。

“再造”（Reengineering）的概念源起于美国麻省理工大学在 1984 年到 1989 年间进行的一项名为“20 世纪 90 年代的管理”的研究。当时，基于以“3C”（顾客、竞争和变化）为特征的三股力量对企业的影响日益增大，“科层制管理”（hierarch management）也不再适应企业的发展。该研究项目旨在借助计算机及其信息技术带来的革命性影响为企业指明方向。正是基于上述背景，哈默提出了业务流程再造（Business Process Reengineering，简称 BPR）的概念，开创了一场新的管理革命。1993 年，哈默与詹姆斯·钱皮（James A. Champy）合作推出《再造企业》一书，更是在世界范围内掀起一股再造浪潮。

组织再造是一件复杂的系统工程，它意味着一切重新开始。需要首先识别客户需求，然后设计流程并集结人员满足这些需要。其中，重要的一个内容是围绕关键的业务流程进行重组，如果能够借助信息系统的改善，这一重组可以显著的提高组织的效率。但是由于涉及到整个组织的大幅的变化，组织再造的风险也是非常高的。因此，它更加适合那些面临严峻竞争威胁的公司。

四、组织设计与变革

（一）组织设计的相关因素

组织设计就是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。组织设计的目的是要通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求，并且能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源要素，同时协调好组织中部门间的人员与任务间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权利和应负的责任，有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划和设计组织内各部门的职能和职权，确定组织中职能职权，参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

在进行组织结构的设计和选择组织结构形式时，必须注意到以下相关因素的配合。采用严格的还是灵活的组织结构形式取决于战略、环境、产品技术和部门之间的依赖程度。

1、战略的影响

战略是指决定和影响组织活动性质及根本方向的总目标，以及实现这一总目标的路径和方法。**组织结构应因战略目标不同而不同**。例如，差异化战略和成本领先战略所采用的组织结构就应当不同。前者注重灵活创新，后者则注重企业内部的高效率，因此应当选择不同的组织结构。

2、环境的影响

环境的复杂性和变动性决定了环境的不确定性。当环境由简单的稳定态向复杂的变动态转移时，关于环境的信息不完整性也逐渐增强，管理决策过程中的不确定因素也大为增强，只有那种与外部环境相适应的组织结构有可能成为有效的组织结构。一般而言，垂直的传统的组织结构适合于那些确定的环境，而不确定环境下应当更多选择水平式的组织结构。

3、技术的影响

技术是指把某材料等资源转化为最终产品或服务的机械力和智力转换过程。任何组织都需要通过技术将投入转换为产出，因此，组织的设计就需要因技术的变化而变化。小批量生产、大批量生产和连续生产所适应的最佳组织结构都是不同的。

4、部门间的依赖性

部门间的依赖程度和依赖方向都是有所不同的。这种依赖关系可以分为共享依赖（银行）、有序依赖（流水线）和互动依赖（医院），每种关系下所适合的最佳组织结构是不一样的。

（二）传统组织与学习型组织比较

现在，越来越多的组织建设的朝向学习型组织标准靠近，传统组织与学习型组织的主要区别可以归纳在下面的表格中：

传统垂直型组织	学习型组织
垂直结构占主导地位	水平结构占主导地位
几乎没有团队、任务小组或项目经理	水平团队、任务小组和项目经理
垂直的沟通和报告系统	公开的信息、水平沟通
集权明显	分权决策，注重参与
专业化分工	采用授权，共担责任
文化僵化，难以改变	强大的适应性文化

（三）现代组织结构的发展趋势

随着社会、经济环境的变化和信息技术的发展，现代企业的组织结构也发生了一些重大的变化，出现了一些新的发展趋势。

1、追求组织的扁平化

金字塔式、自上而下、递阶控制的科层组织结构是一种传统的、成熟的组织结构，这种结构非常适合稳定的、对组织反应速度要求不高的经营环境。但是，在现代市场和顾客需求变化快，需要组织迅速、灵活作出决策的情况下，这种多层级式的组织结构显然无法适应这种高效率的要求。并且其授权过窄的特点大大阻碍了组织成员的发展。因此，市场需求快速变化的时代特点促使企业尽力削减企业管理层次，扩大各级管理人员的职权范围，追求组织结构的扁平化。90年代兴起的企业流程重组的热潮和计算机技术在企业管理中的进一步开发应用为企业的扁平化提供了更有效的工具，加速了这一趋势的发展。

2、网络型组织盛行

由于组织的外部环境日益复杂，市场变化越来越快，组织的战略目标也处在不断调整之中，因此对组织结构的的要求是不能僵化，应保持高度的灵活性，能够根据市场环境的变化而实现自动调整，避免过于刚性而导致组织结构的僵化。

3、混合型组织结构出现

现代组织结构发展的另一趋势是：主张通过更多权力的下放，充分发挥人力资本的潜能，调动他们的积极性，鼓励创新精神；另一方面，将重要的战略计划和重大决策权越来越集中于公司的总部。这样形成了高度集权与高度分权相结合的混合型组织机构。模拟分散制和超事业部是这种组织结构形式的代表。但是要真正实现集权与分权的有效结合，还需要组织结构满足一些其他的条件。

4、分立化趋势

由于企业规模越来越大，市场竞争日益激烈，企业经营管理的难度越来越大，市场变化越来越快，因而，企业一方面希望通过不断扩大规模、提高实力；另一方面又在扩大规模的同时，化整为零，提高企业的灵活性。

本章小结

1、主要内容：本章主要内容介绍了组织结构设计的基本概念，包括职权、责任和职责，管理跨度等，这些组织特征反映了垂直的层次，并指明了职权和责任是如何沿着层级进行分配的。

更多的篇幅介绍了五种部门化的方式：三种传统的方式是职能结构、事业部结构和矩阵结构，比较新颖的组织结构是团队式和网络式结构。他们各有自己的优缺点和适用范围。此外，本章内容还介绍了组织横向协调时的三种工具：任务小组、团队和项目经理，并对变革组织结构时的权变要素：战略、环境、技术和部门间的依赖关系做了说明。

2、重点：组织结构的基本概念、组织结构的常见形式及优缺点、组织变革的考虑因素

3、难点：组织结构常见形式的优缺点、设计组织结构时的考虑因素

第七章 人力资源管理

开篇案例：康师傅与统一人力资源管理特点的对比

严格与随和

康师傅的总部是设在中国大陆的顶新集团，四个老板有三个驻守内地，都不超过五十岁。面对年纪比较小的老板，康师傅底下来自四面八方的专业经理人若没冲劲与业绩，随时得卷铺盖走路下台，因此顶新的专业经理人很少有自信自己可以做到退休的机会。在天津的康师傅总部，一些员工还要上整天班，充电学习。相对来说，学习的压力更重一些。

统一企业则长期视员工如子弟，甚至欢迎员工介绍亲戚、同乡进到统一任职。从好的方面讲，这是统一人的向心力强，可以在统一安身立命，全力以赴；缺点是每天准时上下班，久而久之，是否会变成公务员文化？在这种相对随和的环境里成长起来的员工，学习的压力相对轻一点。

员工本土化与主管本土化

统一讲究“人力资源本土化”，现在企业的中、基层主管，基本都是本地人。统一的人才本土化策略分两种：一个是培训本土化员工；二是培训本地经理。统一在投资生产线上比较保守，康师傅则是快速布建生产线。

现在康师傅各分部的厂长 50% 来自于大陆，营业部的主管 70% 来自大陆，财务主管达到 50%。未来康师傅会进一步本土化。相对来说，它的本土化主要集中在“主管和经理”一层的人物，而在普通员工方面，尚不及统一。

内部提拔与用人用尽

统一的多数员工都是从基层提拔上来的。员工进入企业后，一般会被安排从事促销、市场推广等基层工作，与消费者面对面进行沟通。作为台资企业，统一十分注重内部文化传承，多采用内部培养和内部晋升，对每个员工都有一套专门的培养计划。在统一看来，每个企业均有各自的企业文化和经营理念，而他们的企业用人理念是——拒绝“空降兵”。他们认为经常跳槽的“空降兵”与企业文化之间存在冲突，需要时间来衔接，这是一种企业管理时间及精力的浪费。

康师傅则用人用尽，两三年长处用尽，就得走人，因此顶新换人换得很快。不过顶新认为，这不是顶新用人现实，而是每个人进一个公司，能不能适应一个公司，两三年就可以看出来。高层管理者指出，在康师傅工作的第一、二年，绝对要为企业打拼。这也是学习的阶段，如果你有贡献，心理就会平衡。工作五年后，在职务上的发挥就有综合的指数可以评估，这也是一个升迁的关卡，如果升得上去，你就可以留下来。到了第八年可能又会遇到瓶颈，这时你要准备好接受考验。

一、人力资源管理过程

（一）人力资源管理的必要性和假设前提

管理者对有效的获取、发展、保护和利用组织所需的资源负有责任。在所有组织中，最重要的就是人力资源，也即参与生产和分配产品与服务的人员。这是因为，随着 21 世纪的日益临近，在世界范围内，社会经济形态甚至社会结构形态正在发生巨大的变化，即从工业经济和工业社会向知识经济和知识社会转变。知识与信息的吸收、处理和应用在创造新的价值和推动社会发展中起着越来越重要的作用。人类社会正在进入一个以知识资源的占有、配置、生产、分配、使用（消费）为重要因素的时代。

在工业经济时代，资本无疑是一种战略资源，经济增长取决于资本和劳动力的投入；而在知识社会，战略性资源则为知识的载体——人力资源。因为在新的社会，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。构成人力资源的不是人的数量，而是劳动者的价值观念、知识存量、技能水平。在一个组织中，各种资源都各有其重要性，然而人力资源更加显得重要。它是一种能动资源，在经济和管理中起主导作用。它发起、使用、操纵、控制着其他的资源，使其他资源得到合理、有效的开发、配置和利用；同时它是唯一一起创新作用的因素。整体而言，人力资源是一个组织系统的动力。正因为如此，如何吸引和开发、保持人力资源成为管理者不得不重点考虑的问题。缺乏对人力资源的管理，组织的发展就成为无源之水，更无需谈什么竞争优势。

人们对于人这种生产要素的认识——也就是假设前提，直接影响着对人的管理方式，在历史长河中，这一假设前提经历了以下三个阶段，相应的对人的管理方式也从传统的人事管理发展到今天的人力资源管理：

1、以经济人为假设的管理方式

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。

泰罗的科学管理就是经济人观点的典型体现。“任务管理”的主张就是在人的“科学管理”理论指导下提出的。“经济人”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，它代表的是资产阶级对劳动者的阶级偏见，是早期资本主义企业管理的理论解释。

2、以社会人为假设的管理方式

“社会人”又称“社交人”。这一假设来自第二章提到的霍桑实验。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。在“社会人”的假设基础上，梅奥提出了“人际关系理论”，其要点是：

- (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。

霍桑实验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。

3、以“资源观”为基础的人本管理方式

“人力资源”的出现约在 1970 年以后，并逐渐取代“人事”或“人力”等狭隘的字眼。这种转变体现出了人们对于人这种要素的认识的转变，也体现出了对人的管理方式上的转变。这种观点认为，人是一个组织中最重要的一种资源。管理者的任务是合理的组织和开发管理这种资源，使其能够更好的实现组织的目标。在对人力资源进行管理时，应当强调以人本管理为基础指导，能够同时在管理中注意到员工的外在和内在需求，实现他们物质和精神需要的满足，从而使其能够最大程度的发挥自己的潜力。

二、吸引有效的工作团队

人力资源管理的第一个目标是吸引那些显露出会成为有价值的、高生产率和令人满意的员工特征的个人。这一工作涉及到如下图所示的四个步骤。

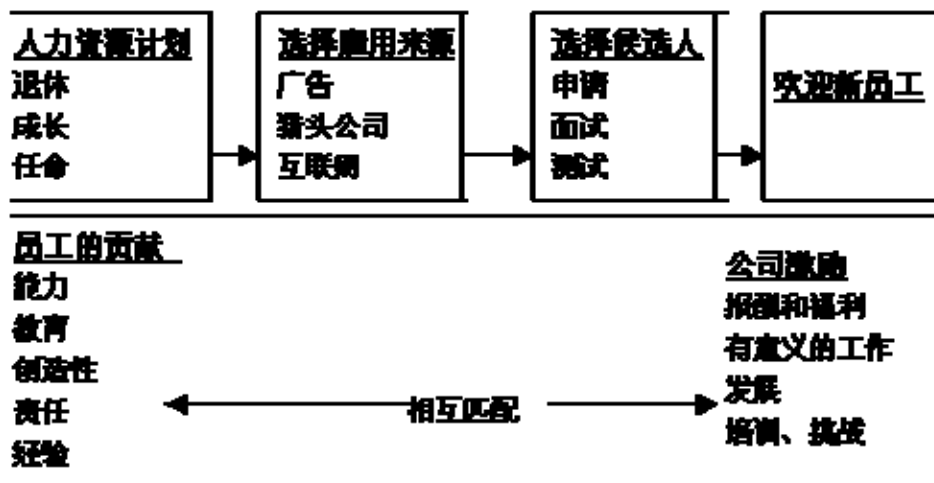


图 7-2 有效吸引劳动力

这个过程实际上是在人力资源管理工作下，实现了一个匹配的过程。员工用自己的能力、教育、创新能力等与公司所提供的发展、培训、激励等相匹配，形成一个完美的合作关系。而这也是吸引员工的主要目的所在。

三、开发有效的工作团队

（一）培训和开发

培训和发展有助于确保组织成员掌握有效完成工作、承担新责任，以及适应变化环境所需要的知识和技能。培训主要是教授组织成员如何完成当前工作，以及帮助他们掌握成为有效操作者所需的知识和技能。开发集中在增加组织成员的知识和技能，以便他们能够为承担新的责任和挑战做好准备。培训在组织底层级别应用较多，而发展则更多的应用于专业人员和管理者。

在管理者指定培训和发展计划之前，管理者需要事先做一个需求评估，判断哪些员工需要培训或开发，以及他们需要掌握何种新的知识和技能。每个人都有需求，尤其是在现代经济社会中，人们都希望接受一定的培训，以使自己适应工作。然而在一个单位里，则应该以单位的发展为主要目的而设定培训，这样就产生了什么是全面的培训，什么是重要的培训。

对管理人员的培训应能结合表明各种重要变量及其相互关系的模式，才能表明与管理人员培训有关的过程。要想制订培训计划，首先应列出哪些是管理者的薄弱环节，然后根据这些薄弱环节再设定课程和培训方案，培训内容可以根据情况设定。

企业内部的培训和开发类型通常包括在岗培训和内部提拔两种方式：

1、在岗培训

在岗培训是一种最通常的方式。这种培训方式中要求以为有经验的员工照顾一名新员工，并向其展示如何完成工作。在岗培训有很多优点，例如培训设施、材料、指导费用很少外流，容易将所学应用到工作

之中，工作地点就是学习地点等。从实践来看，在岗培训可以由同事或主管提供，也可以由员工自己从实践中获得。例如，在一些咨询公司，新进入的员工往往被编入与老员工一组，一起完成某个项目。在这个过程中，新员工可以观察老员工的行为，并参照模仿，进行学习。管理者往往在连续的基础上，使用在岗培训，确保下属能够跟上目标、产品，或者顾客需要和愿望等的最新变化。例如，玫琳凯公司的销售代表通过介绍在岗培训，要求熟悉新的化妆品和目前的流行颜色。他们还被提醒遵守公司的指导原则。这样，一定程度上保证了新产品在市场上的渗透。

现在，大多数公司都在增加培训预算，此外，他们还试验了大量的新的培训方法。最流行的方法是“跨技能培训”，这种活动教会员工多种技能，使他们能够完成多种工作，这样就能够为员工提供多样性能力和帮助公司迅速整合，以适应员工需求的变化。另一个方法是整合学习，该方法采用团队练习的方式来建立和加强有效的团队工作习惯。

在职培训使受训者既能学习，又同时在工作岗位上摸索和积累经验。但是这种方法需要有能力的主管人员和外来的专家担任讲课和培训任务，所以有时受到一定的限制。

2、内部提拔

内部晋升是通过在组织内部升职的方式发展员工。这种方法能够帮助公司保持和开发高生产率的员工。它可以提供挑战性的任命、规定新的责任并帮助员工通过开发其能力而成长。

内部提拔的方法之一是工作通告，指的是将空缺职位张贴在公告板或公司宣传栏上。对这一职位感兴趣的员工可以通知人力资源部门，由人力资源部门帮助调配员工和职位。

另一种方法是采用员工资源结构图。它被用来识别每个管理岗位上可能的成功者。这张结构图看起来像是标准的组织图，每位员工都列在上面。每个关键岗位上标明了适合该空缺岗位的第一候选人的名字。对候选人按照 5 分的标准进行评估，以反映他们是否适合立刻晋升或者是否需要额外的经验。这些图表显示了员工沿着层级上升的潜在流向，为有机会晋升的员工提供了动力。

四、保持有效的工作团队

在招聘和开发一支有效的劳动力队伍以后，涉及的问题就是如何去保持它。保持现有劳动力队伍涉及到报酬、工资和薪水结构。

（一）薪酬

1、概念

薪酬包括对员工所有的货币支付以及所有用来奖励员工的代替金钱的货物和商品。一个组织的薪酬结构包括基本工资、附加工资、奖金和健康保险、带薪休假或员工健康中心等福利。开发有效的薪酬结构是人力资源管理的一个重要方面，因为它有助于吸引和保持住优秀的员工。此外，一个公司的薪酬系统还会对其公司战略表现产生影响。人力资源经理需要设计工资和福利系统以适应公司战略和保证能够提供公平的报酬。

2、报酬（工资或薪水）系统

理论上讲，公司的管理战略应该是公司工资系统的特征和运作的关键维度。例如，如果经理设立了通过员工扩大市场份额的目标，那么，他们就会设计和应用一个业绩报酬系统而不是基于资历等其他标准的系统。

（1）技能工资

目前，技能工资只在企业中成为主流。技能工资制度是相对于岗位工资制度而言的，它不是根据个人的职称或职位，而是员工掌握了多少技能及通常做多少种工作来确定工资等级。据美国《商业周刊》一项技能工资的使用情况和效果的调查研究表明，技能工资已在全美 30% 以上的公司中推广使用，并带来了员工特别是知识工作者更高的绩效和满意度。《财富》杂志上的 500 家大型企业在有 50% 以上的公司至少对一部分员工采用了技能工资制度，并且实行技能工资方案的公司中有 60% 人认为方案在提升组织绩效方面是成功或非常成功的；只有 6% 的人认为是不成功的或非常不成功的。

对于知识工作者来说，前期的人力资本投入较多，其使用成本都比较高，且基本生活需要都得到了满足，相对于一般员工而言，他们更注意自我实现（或个人成长）。而技能工资制度将组织的注意力更多地集中在提高员工技能上，由此相对于职位工资提供了更多的机遇。此外，由于知识产品本身就难于量化和测量，导致了知识工作者在实践中的报酬决定因素也往往难以比较和测量。采用技能工资制度就可避免管理盲点的出现。因为就实践经验而言拥有多项技能的员工，其素质一般较技能单一的员工要高，绩效水平也往往高于一般员工。技能工资的应用能使企业有较为客观的评定标准来指定员工的薪资水平，并易于进行横向及纵向的比较，具有较高的可信效度。

技能工资还有以下优点：① 有利于提高管理的灵活性。当员工本身具有更多的技能或知识时，组织内部出现的职位空缺更容易被填补。员工技能和知识范围的扩大也有利于员工工作内容的丰富和企业用人成本的降低；② 有利于员工更好地理解他人的工作及组织内部的沟通。当员工更多地了解其它部门的工作后，他们更容易站在较高位置上来理解他人的行为，避免“本位主义”的现象出现；③ 有利于减少员工之间相互推诿现象的发生。因员工技能的多元化，其工作界限不断弱化，由此就可以减少工作中的相互推诿。

当然，技能工资的实施过程中也可能会碰到以下一些问题：① 它需要企业提供充足的培训机会，否则这个系统就无法有效运转；② 企业可能会发生高额的培训和开发费用，并被迫为拥有过多技能的员工支付高额工资；③ 调查发现，实行技能工资制的员工在很短的时间内就会达到其技能的最高水平，如何保持员工在达到技能平台后的动力，也是一个必须解决的问题。

因此技能工资可能更适用于一些规模较大的公司，因为他们可能在提供培训机会和支付高额培训费用中更有优势。

（2）工作基础工资

过去广泛应用的另一个确定核心工资水平的方法是工作基础工资。在工作基础工资中，报酬与员工完成的特定任务相联系。虽然工作基础工资仍然被一些公司使用，但是它存在着一些问题。例如，它不会奖励在变动环境中的学习行为，此外，还会加强对于组织层级重视，还会导致集中决策和控制。这与日益增长的重视员工参与和增加责任的趋势是不相符的。

（3）激励工资

这是另外一个日益广泛使用的方法。它是将员工基本工资或薪水之上的一部分工资同工作表现联系在一起。这种方法有效的刺激了与公司战略目标所提倡行为相连的行动，使员工在实现战略目标上能够受到激励。因为没有完成目标，就不会得到奖金。

3、设计收入结构

在确定报酬水平以后，管理者必须针对组织内的不同工作类型报酬结构。报酬结构是指对工作进行分类，以反映他们对组织及目标的重要程度、所需技能的水平、以及其他管理者认为重要的特征。每一种工作类型都确定了报酬范围，从事同样类型工作员工的个人报酬，由业绩、资历和能力等因素决定。

大型组织通常会咨询专业人员和咨询公司以设计出合理的报酬结构。报酬问题专家首先必须保证工作描述是完整的、最新的和准确的；其次，高层经理选择应付报酬的要素，例如技能、能力和责任并确定在建立工作价值时各个要素所占的权重。这些要素被记录在一个得分手册上，这一手册用来为每项工作分配分值。然后，专家们会对每项工作中的各个要素进行分值的配比，也就是工作评价过程，最后根据公司整体情况和多项因素决定报酬的结构，以及报酬如何根据层级、工龄或者业绩等标准的不同而发生变化。

4、福利

在薪酬中，还有很重要的一部分是福利。包括抚恤金、社会保障和失业保险等。其他的福利还包括健康保险、养老金计划、灵活的工作时间、子女入托等，都是由雇主选择提供。

（二）中止雇佣

虽然经理们进行了大量努力，但公司最终还是会失去一些人员。这种现象被称为中止雇佣。退休、离职或者被裁减都是离开的可能原因。这种中止雇用行为对于公司来讲是一把双刃剑。在处理这一问题上，管理者需要掌握两条原则：一方面，表现不好的员工需要被解聘，否则会影响到人们的士气和整体组织的效率；另外一方面，管理者可以运用离职访谈来了解离职员工为什么离职。离职访谈提供了一个有效而廉价的工具来了解组织内部的不满，并可以防患于未然。

本章小结

1、主要内容：介绍了人力资源管理活动中的基本程序和相关的招募、挑选、开发和保留有效员工的常见方法。人力资源是组织管理中一项重要的活动。所有的经理人员都要为人力资源管理负责，人力资源战略也是公司竞争战略中的一部分。人力资源管理的概念与过去的人事管理已经产生了很大不同，这源于人们对于人这种要素的认识发生了关键的变化。

人力资源管理主要实现三个目标：一是通过人力资源计划、招聘和员工选择来吸引一支有效劳动力队伍；二是运用各种培训、发展、业绩评估方法开发一支有效的劳动力队伍，三是用薪酬结构的设计保持一支有效的劳动力队伍。

2、重点：人力资源管理活动的内容、业绩评估和薪酬设计注意的方面

3、难点：业绩评估和薪酬设计因素考虑

第八章 领导

一、领导的界定

几乎在任何组织的成功中，领导都起着重要的决定作用。一定意义上，没有有效的领导就不可能有成功的组织。从人力资源管理的角度，领导活动可以调动和开发组织中人员的潜能，有效地配置资源，实现组织的目标。因此，领导成为被人们给予特别关注的一种角色或者一种职能。领导在组织中的特殊地位可以通过对领导的认知和领导行为的内容、特点的认识体现出来。

（一）领导的定义

概括来讲，领导一般有两层含义：（1）指一种运用权力和积极的影响力来引导和影响下属按照企业目标要求努力工作的活动。这种影响力的产生主要来自于领导者自身的威信和声望，而不是领导者的某种身份或者职位。其中，领导者的威信和声望可能源自其个人的热情、权威、知识、技能或者超凡的魅力。这种个体的威信和声望对于组织内部的群体员工可能产生极其深刻的影响力，因此，领导者可以运用这种影响力实现对人员的组织，获得人员的支持，从而推动组织的运营。在现实的管理活动中，很容易将组织赋予某人的职位和职权与领导等同起来，但是人们发现，有的人虽然拥有被正式任命的职位和职权，但是却缺乏进行领导活动的能力和影响力，而有的人虽然没有经过正式的任命，但是其在领导方面的影响力却不亚于有职权者。这是因为，领导是独立于组织职权范围之外的一种职能，而职位和职权仅仅是管理体系中的一种设置。但是二者之间有着密切的联系，一般来看，如果能够将职权和领导结合起来，对于群体的影响力也将会更强。（2）领导是能够实施这些影响活动的人或者集团，实际上等同于领导者的含义。

此外，在当代的文献中，对于领导还有着很多不同角度的理解。例如，有的从领导活动的表现和领导需要的能力角度，认为领导活动是为组织设定价值观和目标，并以这些价值观和目标去引导组织成员；领导所代表的是一种获取资源和组织资源的能力，反馈的能力，解决冲突的能力；从领导者的特点来看，他能够通过分派任务显示出对下属的支持和信任；遇到暂时的困难时，能够显示出追求组织目标的决心；在困难和批评面前敢于承担责任，善于支持组织中的其他成员等。更重要的，领导者具有能够在众多问题中区分关键问题的敏锐的辨别能力，也即个体的洞察力。这种洞察力可以使领导者为组织的成长变化指明方向。虽然前景并不一定非常明确，但是领导却能够引导组织的学习，在这一过程中使组织变得逐渐成熟，因此，领导者的洞察力也就成为组织的宝贵资源。由于这种领先性，领导工作不得不面对大量的不确定性，有时甚至会面临危机的局面。因此，领导者自身也必须具有一定的韧性和承受冲击的能力。例如，当 70 年代中期，李·艾科卡进入克莱斯勒公司前，公司处于一种失控的、混乱的局面，该公司的资产收益率约为负的 8%，也就是说在停业，1984 年，他接管了公司，在了解情况的基础上进行了大刀阔斧的改革，为公司重新设计了新的战略，并且围绕这一战略组织各级人员去实现，公司很快转入正轨，1984 和 1985 年间资产收益率接近 20%，公司实现了巨大的转变。李·艾科卡作为一个成功的领导典范得到了大家的赞同和钦佩。在他身上就可以看到领导活动的特点和领导者个人的能力和魅力在其中的作用。总之，对于领导的多种多样的定义使“领导”具有了非常丰富的内涵。

二、领导理论

在对领导进行研究的过程中，人们所关注的一个核心问题是什么样的领导能够带动组织有效率的运营？也即有效领导的特征是什么？研究期间产生了大量的理论文献，这些研究从不同方面对于领导行为和领导者进行了深入的考察，概括来看，主要可以分为特质理论、行为理论、权变理论等几类代表性观点。

（一）变革型领导

传统的领导一般会界定下属的职务并说明对下属的任务要求，制定任务结构，提供相应的报酬，并试图了解和满足下属的社会需要。通过有效领导，既可以提高下属的满意度，又可以提高生产力。传统型领导的核心是围绕管理的基本职能。而变革型领导是指那些总能够给使员工和组织带来某些重要的变化的领导。他们具有组织任务、战略、结构和文化方面领导变革的能力，此外，他们还能促成产品和技术方面的革新。变革型领导不完全依赖传统的组织纪律和传统的激励方式来控制员工，他们主要关注无形的力量，例如远见、共同价值以及建立良好关系的想法，他们给予各种变化行为以更多的支持，并特别注意在变化中寻求下属的认同和支持。

变革型领导风格的首要特点是强烈的危机感、责任感和使命感。这样的领导者发自内心地感觉到时代变化对自己机构的巨大挑战，不前进则消亡；即使对于已经取得很大成绩的机构，变革型领导者也充分意识到，过去的成绩甚至优势地位，在迅速变化的今天很可能是过眼烟云，不创新则衰落。在此基础上，变革型领导者自觉地受到责任感和使命感的强烈驱动。正是在这种责任感和使命感的驱动下，他们才会不断地追求卓越、相信“无功就是过”，才会笑对磨难、不计较个人得失、不为挫折和打击所屈服。也正是这种责任感和使命感，不断地激励和感动领导者本人，将事业作为自己生命的一个部分，努力地去完善自己、适应岗位、提高能力。没有上述危机感、责任感和使命感，领导岗位就仅仅是谋生饭碗或者权势诱饵，学习、思考和责任反而成了负担，个人利益自然就会成为生活的主旋律。

变革型领导风格的重要特征是具有战略思维，审时度势、高瞻远瞩。由于变革型领导者对于变革和危机的深刻认识，把变革与发展当作责任和使命，他们不拘泥于常规。不满足于重复、不停止于眼前，自觉地眼睛向外、眼睛向前，努力地抓潮流、方向和规律，同时敢于走自己的路，不满足于在别人已经画好的曲线上简单地描点。只有这样，他们也能够领导自己的机构领先一步、技高一筹，在竞争中做到“风景这边独好”。

变革型领导风格的另一特点是自信、坚定和魄力。这种自信和坚定主要不是来源于岗位权力，而是责任感和使命感的自然体现，在困难面前敢于担当、勇于坚持。同时，这种自信和坚定还来源于战略思考和对发展趋势的把握。离开了对发展趋势的正确把握，自信就可能走向盲目，坚定就可能变成顽固。正是变革型领导者在战略思考引导下的自信和坚定，在处理日常事务中体现为有大局观、有魄力。处事大气、敢做敢为，不为困难所吓阻，不为突变所迷惑，不为私情所动摇，能够从长远着眼。从整体着手，从焦点突破，直面难题，带领群众“知其不可为而为之”，从而成就多数人所不能。

三、学习型组织的领导

前边是几种传统的领导理论，揭示了人们对于领导的经典研究。现在，随着管理实践的发展，象领袖型领导和变革型领导这种新的领导方式正在出现，尤其是在学习型组织这种新型的组织形式中，领导具有了更特别的含义。

（一）变革型领导

传统的领导一般会界定下属的职务并说明对下属的任务要求，制定任务结构，提供相应的报酬，并试图了解和满足下属的社会需要。通过有效领导，既可以提高下属的满意度，又可以提高生产力。传统型领导的核心是围绕管理的基本职能。

而变革型领导是指那些总能够给使员工和组织带来某些重要的变化的领导。他们具有组织任务、战略、结构和文化方面领导变革的能力，此外，他们还能促成产品和技术方面的革新。变革型领导不完全依赖传统的组织纪律和传统的激励方式来控制员工，他们主要关注无形的力量，例如远见、共同价值以及建立良好关系的想法，他们给予各种变化行为以更多的支持，并特别注意在变化中寻求下属的认同和支持。

变革型领导风格的首要特点是强烈的危机感、责任感和使命感。这样的领导者发自内心地感觉到时代变化对自己机构的巨大挑战，不前进则消亡；即使对于已经取得很大成绩的机构，变革型领导者也充分意识到，过去的成绩甚至优势地位，在迅速变化的今天很可能是过眼烟云，不创新则衰落。在此基础上，变革型领导者自觉地受到责任感和使命感的强烈驱动。正是在这种责任感和使命感的驱动下，他们才会不断地追求卓越、相信“无功就是过”，才会笑对磨难、不计较个人得失、不为挫折和打击所屈服。也正是这种责任感和使命感，不断地激励和感动领导者本人，将事业作为自己生命的一个部分，努力地去完善自己、适应岗位、提高能力。没有上述危机感、责任感和使命感，领导岗位就仅仅是谋生饭碗或者权势诱饵，学习、思考和责任反而成了负担，个人利益自然就会成为生活的主旋律。

变革型领导风格的重要特征是具有战略思维，审时度势、高瞻远瞩。由于变革型领导者对于变革和危机的深刻认识，把变革与发展当作责任和使命，他们不拘泥于常规。不满足于重复、不停止于眼前，自觉地眼睛向外、眼睛向前，努力地抓潮流、方向和规律，同时敢于走自己的路，不满足于在别人已经画好的曲线上简单地描点。只有这样，他们也能够领导自己的机构领先一步、技高一筹，在竞争中做到“风景这边独好”。

变革型领导风格的另一特点是自信、坚定和魄力。这种自信和坚定主要不是来源于岗位权力，而是责任感和使命感的自然体现，在困难面前敢于担当、勇于坚持。同时，这种自信和坚定还来源于战略思考和对发展趋势的把握。离开了对发展趋势的正确把握，自信就可能走向盲目，坚定就可能变成顽固。正是变革型领导者在战略思考引导下的自信和坚定，在处理日常事务中体现为有大局观、有魄力。处事大气、敢做敢为，不为困难所吓阻，不为突变所迷惑，不为私情所动摇，能够从长远着眼。从整体着手，从焦点突破，直面难题，带领群众“知其不可为而为之”，从而成就多数人所不能。

（二）学习型组织的领导

只有领导者是学习型的，他的组织才可能成为学习型的。概括而言，在学习型组织中。领导起着三种显著的作用：

1、创建组织共同愿景

愿景是对组织未来的描绘，包括组织将来的外部形象、业绩目标和内在价值。它可以由领导者创立或与员工共同创立。起着统一人心，激发士气，明确方向的重要作用。

2、设计组织结构

领导者负责设计组织的结构，包括政策、战略以及支持学习型组织的形式。学习型组织的特点在于横向联系的密切性，以及无边界化的特征。人们可以跨职能沟通而不是互相竞争。

3、服务型领导

这是学习型组织必不可少的，服务型领导需要帮助他人和确定组织的目标。其工作目的是既要实现员工的目标和需求，同时也要实现组织目标。它应当能够为他人带来价值、鼓励合作、分享权力、增强他人的自我价值，以及释放他人的创造力和工作热情。

四、领导艺术

领导与管理活动一样，是科学性与艺术性的统一。在领导活动中，艺术性的成分更强一些。由于领导者的个人素养和创造力的差别，每个人在运用相关知识进行领导时，方式并不完全一致。有的领导者善于创新和革新，能够灵活运用各种领导原则和方法、技巧，采用超常的方式，巧妙地引导下属去实现某一目标，这就是高水平的领导艺术。譬如一个很小的例子：有的下属员工不满现在的死板的管理制度，以缺勤或者迟到作为表述不满的方式，有独特见解的领导人对此种人员并不是简单地采取惩罚或者辞退措施，而是利用其勇于表达不满的特点，通过沟通和引导，使其成为监督组织运营的人员，这就体现出了一定的领导艺术性。反之，有的领导者缺少领导艺术，只能照本宣科，在所有的情况下，面对所有的对象都采用相似的领导方式。久而久之，这样的领导者在组织中的威信会越来越低，或者发展成为“独裁型”的领导。

对于领导艺术的内容涵盖，存在不同看法，有的将领导艺术视为履行领导相关职能的艺术，如沟通、激励、指导、决策、授权和用人艺术等；有的将其理解为是提高领导工作有效性的艺术。还包括安排自己的时间和日程，巧妙处理好与各方面的关系，吸引员工参与管理等。

领导艺术体现出了领导活动的很高境界。一个刚刚担任领导角色的人员开始也许只能利用所学的知识和技能进行领导，也即仅仅处于运用领导技术的水平。但是，随着各方面经验和技能的积累和提高，就会形成一种自己独有的、综合的能力，也即进入了领导艺术层次。领导技术或者领导科学与领导艺术在任何时候都必须结合在一起来运用，他们在组织领导中相互交织，互相作用，共同提高领导的有效性。

领导艺术的形成过程非常复杂，与很多因素有关系。概括来看，它取决于以下关键因素：

（一）领导者自己的经验、素养和洞察力

每个领导者在长期积累实践经验的基础上，结合自己的特点会形成具有个人特色的领导艺术。这种领导艺术由于是长期的、多方面因素的共同作用，因此带有强烈的个性色彩，各不相同，也不可能被复制或全盘照搬。虽然别人的领导艺术可以作为其他人的参考，但是不可能全部被后来者模仿。事实上，每个人只有在自己的经验、素养和洞察力基础上形成和保持自己特有的风格，才可能形成真正的、独特的高水平领导艺术。

（二）领导者的创造性

领导艺术集中体现了领导活动中创造性的一面。一个有着高超领导艺术的领导者必然是一个具有较强创造性的领导者。他的思维活跃，不受传统框架的约束；敢于创新，不怕障碍和阻力；总能够从貌似平凡的事件中找出可以借鉴的闪光点。可以确定的说，没有创造力，就不可能形成领导艺术。因此，领导者创造性的高低影响着领导艺术的形成。

（三）领导者结合情境的能力

领导艺术作为一种能力，不仅体现在事务处理中的创造性，而且体现在领导者是否能够结合特殊的情境进行创造。正如情境领导理论所揭示的，任何领导方式都不是固定不变的，而是要结合具体的时间、地点、人员、事件等条件灵活运用。掌握领导艺术的领导者能够充分地将情境的特殊性与自己的创造性结合起来，因人、因事、因时进行处理。例如，对于前述人员缺勤或者迟到的现象，领导者会根据这种现象背后的不同原因而分别采取不同的措施。真正不守纪律的人员会受到惩罚，希望通过这种方式引起领导注意现行管理制度缺陷的人员最终可能会受到任用。在区分高效和低效领导者的时候，一种方法就是看他们是否采用一刀切的领导方式。

（四）领导者的个性特征形成了领导艺术的多样性

现实生活中，我们会观测到领导艺术有多种多样的特征表现。有的领导艺术以大刀阔斧和雷厉风行为特征，有的领导艺术则以细腻、谨慎、计划性强为特点，还有的以粗中有细为见长。这是因为领导艺术的形成过程中充分结合了领导者的个性特点，因而本身也具有极强的个性特征。每一种风格特征都不是最完美的，但是与领导者相一致的领导艺术更能够发挥领导者的创造力，为其创造一个有利的环境。

由于领导艺术的多样性和特殊性，我们很难对其内涵进行列举。但是根据人们的研究和观察，一个能够尊重、理解和信任他人、善于授权、有着宽大心胸的领导者更容易在组织中建立民主与集中、自由与纪律、集体统一与个性舒张相结合的气氛。因此，领导者应当注重自身修养和实践学习，不断提高个人素质，这是掌握领导科学和领导艺术的基础。

本章小结

1、主要内容：本章介绍了领导的本质与内容，让学生弄清领导与管理的区别，明确领导的权力与本质；其次按时间和逻辑顺序分别介绍了三类领导理论和领导理论的发展，使学生对领导理论有一个较全面的把握，并能够进一步地加以运用；再次，介绍了学习型组织的领导问题，对新世纪下的企业领导特点进行了归纳，并特别说明了领导艺术的含义以及如何塑造领导艺术。

2、重点：三种领导理论

3、难点：领导方格、领导权变理论、新型的领导类型

第九章 激励

开篇案例

柯达公司的总裁 George Fisher 在自己的领导中保持着明显的风格。他主张，应当为员工设定明确的有难度的目标，让员工自己承担完成的责任。此外，Fisher 经常对他的下属取得成功的能力表示有信心，在与员工的交流中，他时刻表示出，他期望高的业绩，让大家知道小缺点不会被忽视，让员工承担完成目标的责任。总体来看，Fisher 的领导风格不拘礼节，待人和善。他语调平和，从不露出愤怒和不高兴。员工们经常说：与他谈话就像在和你的父亲谈话，你不愿意使他失望。

在与员工的交流中，Fisher 努力积极地提供反馈。他跟大家一道聊天，讨论怎样更新项目，表扬研究人员的努力；他还经常与员工交谈，并与他们共进早餐。Fisher 鼓励员工给他发电子邮件，并亲自回复。他时刻在关注员工想什么，对员工的好建议及时地进行表扬。

Mars company 的总裁是 John 和 Forrest Mars，他们的特点也很明显。他们喜欢集权，即使对高层管理者，也不愿意授权。公司潜在的规则就是人们不能对他们有争执。他们不仅对下属没有信心，而且经常批评他们指责能力不够，批评近乎苛刻。从与人交往上，他们很难与人接近，经常发怒和长篇大论，员工们避之不及。

在与员工的交流中，只是提供消极反馈，缺乏耐心，用各种方法惩罚令他们失望的员工。结果，经理们不敢坚持自己认为正确的，员工们不愿意跟管理者来往，对其心存恐惧。

由上述两个公司状况来看，哪一个公司的员工更加受到激励呢？为什么？

即使有好的战略和组织结构，只有当组织的员工能够被激励出高水平的业绩时，一个组织才是有效的。领导之所以是一项重要活动，一个重要原因就是它能够使组织成员受到激励，有好的业绩，实现组织目标。领导过程的结果就是使员工受到高度激励。因此，对于组织的管理者而言，面临的最大挑战就是如何鼓励员工有高水平的业绩。在这一章中，我们将会讨论如何对员工进行激励的话题。

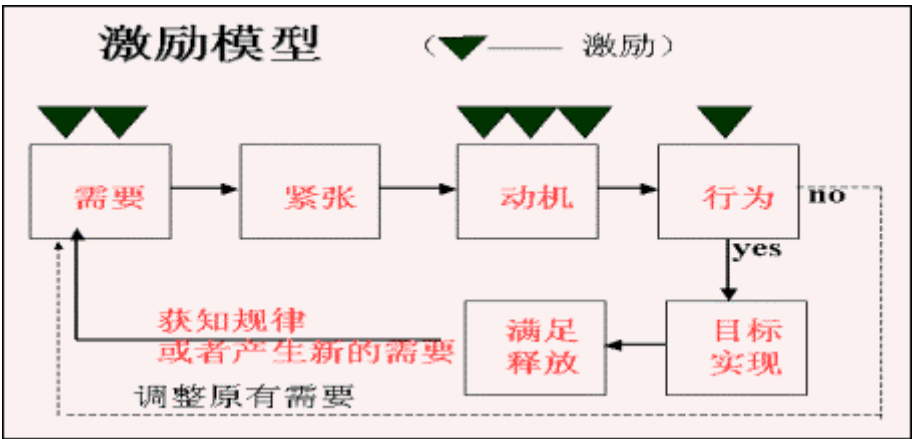
一、有关激励的基础知识

（一）激励的概念和过程

所谓的激励，是指人类的一种心理状态，它具有加强和激发动机，推动并引导行为指向目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件、欲望、需要、动力等，都构成对人的激励。激励在管理中可以激发和调动员工的工作积极性，还有助于将员工的个人目标导向实现组织目标的轨道，并且还可以有助于增强组织的凝聚力，促进组织内部各组成部分的协调统一。

激励作为一种内在的心理活动过程和状态，不具有我们可以观察的外部状态。但是，由于激励对人的行为具有驱动和导向作用，因此，可以通过人的行为表现及效果来对激励的程度加以推断和测定。见下图。

图 9-1 激励过程的一般模型



其中，需要指人类或有机体缺乏某种东西时的状态，管理中的需要特指人对某事物的渴求和欲望。它是一切行为的最初原动力。动机是指推动人们从事某种活动并指引这些活动去满足一定需要的心理准备状态。动机在激励行为的过程中，具有以下功能：（1）唤起和驱动人们采取某种行动。（2）导向和选择功能。因为动机总是指向一定目标，具有选择行动方向和行为方式的作用。（3）维持与强化功能。长久稳定的动机可以维持某种行为，并使之持续进行。

二、激励理论

（一）需求满足型激励理论

需求满足型激励理论强调被激励对象的需求。在任何时候，人们总有一些基本需求，比如饮食等。这些需求产生内在动力，使人们从事一些专门的活动以满足这些要求。只要管理者了解了人们的需求，那么，公司的奖励系统就会满足员工的要求，并驱使员工将自己的精力和财富贡献给组织。

1、马斯洛需求层次理论

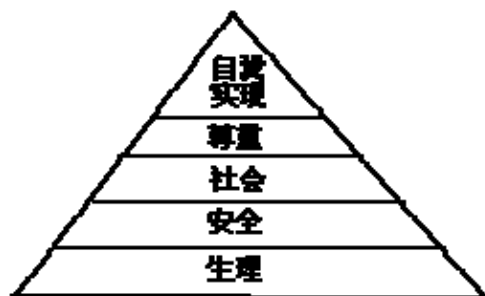
在第二章中，我们已经详细介绍了马斯洛的需求层次论。美国心理学家马斯洛（Abraham h. Maslow，1908—1970）在 1943 年发表的《人类动机理论》（ A Theory of Human Motivation Psychological Review）一书中提出了需求层次论。这种理论的构成根据 3 个基本假设：

- （1）人要生存，他的需求能够影响他的行为。只有未满足的需求能够影响行为，满足了的需求不能充当激励工具。
- （2）人的需求按重要性和层次性排成一定的次序，从基本的（如食物和住房）到复杂的（如自我实现）。
- （3）当人的某一级的需求得到最低限度满足后，才会追求高一级的需求，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。

马斯洛提出需求的 5 个层次如下图所示：

- （1）生理需求，是个人生存的基本需求。如吃、喝、住。
- （2）安全需求，包括心理上与物质上的安全保障，如不受盗窃和威胁，预防危险事故，职业有保障，有社会保险和退休基金等。
- （3）社交需求，人是社会的一员，需要友谊和群体的归属感，人际交往需要彼此同情互助和赞许。
- （4）尊重需求，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。
- （5）自我实现需求，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。

图 9-2 马斯洛的需求层次图



马斯洛的需求层次论认为，需求是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且是按先后顺序发展的，满足了的需求不再是激励因素等。马斯洛的主要思想可以归纳为以下几点：

(1) 需要的实现和满足具有顺序性，即由低到高逐级实现。只有当最底层的需要满足以后，才谈得上向自我尊重这样高层次的需要。他指出，一旦一种需要得到满足时，这种需要就不会成为一种激励的因素。需要层次未满足的需要是最主要的激励因素。如果低层次的需要满足时，需要层次中下一个层次将会对行为有激励作用。

(2) 人的激励状态取决于其主导需要是否满足。即那些在各种需要中占统治地位的需要。

(3) 不同的人，各层次需要的强烈程度不一样。例如知识分子、工人、农民等对于各个层次的需要程度是不同的。

尽管这个理论确立了那些对许多人来说可能成为激励源泉的需要，但是研究结果并不支持马斯洛的需要层次的想法，或者在一段时间上只有一个层次的需要是有激励的。然而如上所述，从马斯洛的理论中可以得到一个关键的结论：不同的人有不同的需要。为了得到受到激励的员工，管理者必须搞清楚什么样的需要是组织成员所希望得到满足的，并且对那些高水平业绩的员工，要保证使他们得到能够满足他们需要的结果。

此外，随着经济的全球化，管理者还有必要认识到，不同国家的公民通过工作来满足的需要有所不同。例如，日本人和希腊人特别受到安全需要的激励，而瑞士人、丹麦人则特别受到归属需要的激励。生活水平低的国家，生理和安全需要成为最重要的，在生活水平高的国家，与个人成长和成就有关的需要成为最重要的激励因素。

2、ERG 理论

美国耶鲁大学的克雷顿·奥尔德弗 (Clayton Alderfer) 在马斯洛提出的需要层次理论的基础上，进行了更接近实际经验的研究，提出了一种新的人本主义需要理论。奥尔德弗认为，人们共存在 3 种核心的需要，即生存 (Existence) 的需要、相互关系 (Relatedness) 的需要和成长发展 (Growth) 的需要，因而这一理论被称为 “ERG” 理论。生存的需要与人们基本的物质生存需要有关，它包括马斯洛提出的生理和安全需要。第二种需要是相互关系的需要，即指人们对与外界保持友好关系的需要，第三种需要是成长需要，即指人们对于开发自己潜力，以及对于成长和能力增长的需要。

与马斯洛需求层次论相比较，两者的论点比较类似，都认为需求是分层次的。这两种理论的不同点是：奥尔德弗减少了需要层次的数量，并且经过大量调查证明，这些需求不完全是天生的。马斯洛的需求层次论建立在满足——上升的基础上，ERG 理论不仅体现满足——上升的理论，而且也提到挫折——倒退这一方面。挫折——倒退说明，较高的需求得不到满足时，人们就会把欲望放在较低的需求上。ERG 理论认为需求次序并不一定如此严格，而是可以越级的，有时还可以有一个以上的需求。

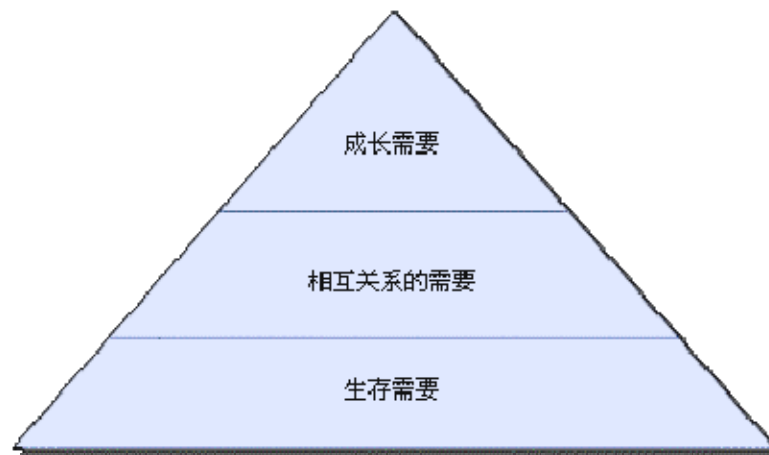
其基本观点可以概括如下：

(1) 人的需要有三种：基本的生存需要、相互关系和谐的需要和成长的需要。

(2) 人的需要不一定是生来就有的，有的是通过后天学习产生的。

(3) 人的三种需求并不严格按先后顺序发展，遇到挫折有可能倒退。

图 9-3 ERG 理论的图示



3、双因素理论

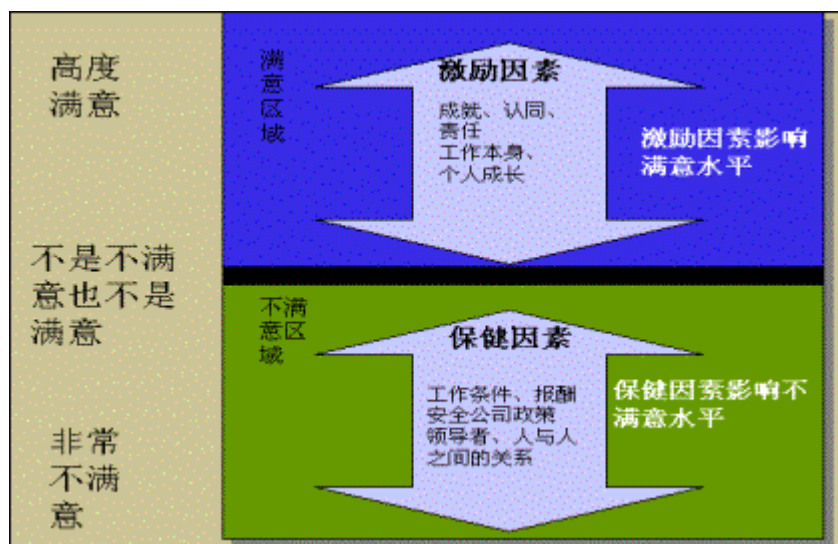
激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）提出来的，又称双因素理论。赫茨伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位，以后在美国和其他三十多个国家从事管理教育和管理咨询工作，是犹他大学的特级管理教授。他的主要著作有：《工作的激励因素》（1959，与伯纳德·莫斯纳、巴巴拉·斯奈德曼合著）、《工作与人性》（1966）、《管理的选择：是更有效还是更有人性》（1976）。双因素理论是他最主要的成就，在工作丰富化方面，他也进行了开创性的研究。

20 世纪 50 年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对二百名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。赫茨伯格以对这些问题的回答为材料，着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足，哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现，使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使职工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。如果这些因素具备了，就能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫茨伯格认为传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等，都不会产生更大的激励；它们能消除不满意，防止产生问题，但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。按照赫茨伯格的意见，管理当局应该认识到保健因素是必需的，不过它一旦使不满意中和以后，就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

图 9-4 双因素理论



赫茨伯格及其同事以后又对各种专业性和非专业性的工业组织进行了多次调查，他们发现，由于调查对象和条件的不同，各种因素的归属有些差别，但总的来看，激励因素基本上都是属于工作本身或工作内容的，保健因素基本都是属于工作环境和工作关系的。但是，赫茨伯格注意到，激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使职工满意的结果。

赫茨伯格的双因素理论同马斯洛的需要层次论有相似之处。他提出的保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要；激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要。当然，他们的具体分析和解释是不同的。但是，这两种理论都没有把“个人需要的满足”同“组织目标的达到”这两点联系起来。

有些西方行为科学家对赫茨伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。有人做了许多试验，也未能证实这个理论。赫茨伯格及其同事所做的试验，被有的行为科学家批评为他们所采用方法本身的产物：人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归罪于客观条件或他人身上，问卷没有考虑这种一般的心理状态。另外，被调查对象的代表性也不够，事实上，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应是各不相同的。实践还证明，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，不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使职工感到满足，这取决于环境和职工心理方面的许多条件。

但是，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足的关系，因此是有积极意义的。赫茨伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

4、成就激励理论

最后一种需求满足型激励理论是由戴维·麦克利兰（David McClelland）提出的。他特别注重人们的社会性的动机，强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究。他的研究主要受到了美国心理学家莫瑞（N. A. Murray）的需要理论及其研究方法的影响。莫瑞提出了人的多种需要，并且编制了主题统觉测验（Thematic APPerCeption Test, TAT）进行测量。

麦克利兰提出了成就激励理论，他认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要：

- （1）成就需要（Need for achievement）：争取成功希望做得最好的需要。

(2) 权力需要 (Need for Power)：影响或控制他人且不受他人控制的需要。

(3) 亲和需要 (Need for affiliation)：建立友好亲密的人际关系的需要。

麦克利兰认为，具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人的成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。个体的成就需要与他们所处的经济、文化、社会、政府的发展程度有关，社会风气也制约着人们的成就需要。麦克利兰发现高成就需要者的特点是：他们寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标，不喜欢凭运气获得成功，不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务。高成就需要者事业心强，有进取心，敢冒一定的风险，比较实际，大多是进取的现实主义者。

高成就需要者对于自己感到成败机会各半的工作，表现得最为出色。他们不喜欢成功的可能性非常低的工作，这种工作碰运气的成分非常大，那种带有偶然性的成功机会无法满足他们的成就需要；同样，他们也不喜欢成功的可能性很高的工作，因为这种轻而易举就取得的成功对于他们的自身能力不具有挑战性。他们喜欢设定通过自身的努力才能达到的奋斗目标。对他们而言，当成败可能性均等时，才是一种能从自身的奋斗中体验成功的喜悦与满足的最佳机会。

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。不同人对权力的渴望程度也有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境，他们也会追求出色的成绩，但他们这样做并不象高成就需要的人那样是为了个人的成就感，而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。权力需要是管理成功的基本要素之一。

亲和需要就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和动机的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给他带来愉快。高亲和需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。有时，亲和需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

在大量的研究基础上，麦克利兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。首先，高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和适度冒险的工作环境。他们会从这种环境中获得高度的激励。麦克利兰发现，在小企业的经理人员和在企业中独立负责一个部门的管理者中，高成就需要者往往会取得成功。其次，在大型企业或其它组织中，高成就需要者并不一定就是一个优秀的管理者，原因是高成就需要者往往只对自己的工作绩效感兴趣，并不关心如何影响别人去做好工作。再次，亲和需要与权力需要和管理的成功密切相关。麦克利兰发现，最优秀的管理者往往是权力需要很高而亲和需要很低的人。如果一个大企业的经理的权力需要与责任感和自我控制相结合，那么他就很有可能成功。最后，可以对员工进行训练来激发他们的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么，管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

麦克利兰的成就激励理论在企业管理中很有应用价值。由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制。并且，麦克利兰认为动机是可以训练和激发的，因此可以训练和提高员工的成就动机，以提高生产率。

三、通过工作设计进行激励

组织内的任何一份工作对于长期从事的人来讲，都具有单调性。因此，管理人员应该了解该项工作的哪一方面会提供激励，使员工从枯燥的重复性工作中解脱出来。所谓的工作设计就是把激励理论运用到工作结构中，提高员工的生产力和满意度。工作设计的方法通常包括工作简化、工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。

（一）工作简化

就是减少某个员工必须要完成的任务的数量来提高完成任务的效率。工作简化是建立在科学管理和工业工程技术的基础上的。设计的任务应该简单、重复并且标准化。由于工作任务不复杂，员工就可以集中注意力做好这一重复性的工作。技术水平较低的员工可以做这一类的工作，公司的效率水平会因此提高。事实上，工人还可以互换工作，因为这些工作不需要大量的培训或者技术。然而，作为一种激励的技巧，工作简化并不理想。因为人们不喜欢枯燥乏味的重复性工作。他们采取的是消极抵抗，或者阴谋破坏。

（二）工作轮换

是将员工有计划的从一个工种转移到另外的工种。从而使员工完成的工作数量增多却不会增加任何工作的复杂度。例如，一个汽车工人一周安装挡风玻璃，一周安装轮胎。工作轮换也要依靠工程技术的效率，但是却为员工提供了变化和激励。尽管员工开始觉得新工作有趣，但是，随着他们对新工作的掌握加深，新工作就越来越失去吸引力。

（三）工作扩大化

是将几种任务综合成为一种任务。这是针对那些认为工作过于简单而情绪不满的员工设计的。此时，员工不是只对一项任务负责，而是可能要完成三到四项任务。工作扩大化为员工提供了变化，但是对员工的工作能力也提供了挑战。

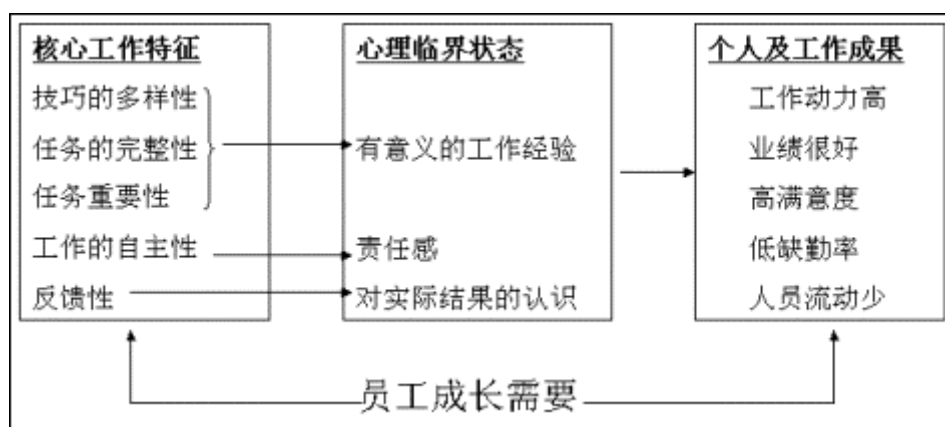
（四）工作丰富化

工作丰富化不是仅仅改变工作的数量和频率，它包括了工作责任、赏识、成长机会以及成就等多种激励因素。在一个丰富化的工作环境中，员工对工作的要素有控制权，对于应该怎样完成工作有决策权，完成工作时能够感受到个人的成长，并能够决定工作的速度。因此，大大提高了员工的满意度。

（五）工作特征模型

为了弄清楚工作本身是怎样产生激励效应和促进工作满意感的，组织学家哈克曼(J. R. Hackman)、奥德姆(G. R. Oldham)和他们的同事通过大量的问卷调查，在前人研究的基础上提出了一套完整的工作特征模型。该模型由三个主要部分构成：核心工作特征、临界心理状态和员工成长需求。他们的模型是针对高层次需要的工作者。

图 9-6 工作特征模型



在该模型中，五个核心工作特征是：

- 1、技巧多样性，即对完成工作所需要具备的能力和技巧的多少。

2、任务完整性，即工作者本人所感知的完成完整的任务的程度。也就是说，工作者可以从头至尾地完成一项任务的程度。

3、任务重要性，即所做工作对组织内外其他人的工作和生活产生影响的程度。前面三项特征结合在一起就形成了工作者所体验到的工作的意义。

4、工作的自主性，即个人能够自主地安排自己工作进度的程度，这一工作特征决定着工作者对自己工作的责任感。

5、工作反馈，指工作者得到有关工作效率和绩效信息的及时、直接和准确的程度，这一特征决定着工作者对工作的实际结果的把握程度。

三个关键心理状态的含义是：

1、体验到的工作是有意义的、值得干的或很重要的，这样，员工就会有很高的工作动机。

2、体验到个人对工作结果所负的责任，这样他就会对经过自己努力而产生的工作绩效和产品负责，从而提高工作绩效和产品质量。

3、工作人员必须通过可靠的渠道掌握自己的努力究竟产生了什么结果，达到了什么状态，以及这样的结果是否令人满意。

核心工作特征和关键的心理状态从心理上影响着员工对于工作的意义、责任感的体验，以及对于自己工作的实际效果的了解。并由此导致出现以下的个人与工作结果：工作动力高，业绩很好，高满意度，低缺勤率和较少人员的流动。

工作特征模式的最后一个要素是员工成长需要的强度，它决定着个人对挑战性工作的接受程度，成长需要强度低的人只要做一些常规性工作就满足了。

哈克曼和奥德姆的工作特征模型所描述的有效工作特征设计理论，可以从两个方面用于实际：一方面是对企业中新设置的工作岗位按照该理论进行设计；另一方面是对已经存在的缺乏激励效应的工作按照该理论进行重新设计，这叫作工作再设计。企业再造，就企业的全面业务活动来说，是重新整合业务流程；对员工来说，就是要重新设计工作方式。企业业务流程的运行是靠员工的工作来实现的。因此，在重整业务流程的同时，需要重新设计员工的工作方式。

本章小结

1、主要内容：本章介绍了一系列的关于组织内部人的激励问题的重要概念。主要介绍了典型的三类激励理论，以及它们在不同情形下的应用。其中马斯洛的需求层次理论、ERG 理论、双因素理论、成就激励理论都说明，人们是在一系列的激励下满足各个层次不同需求的。过程型理论讨论了人们怎样选择不同的奖励来满足不同的需求。其中，公平理论说明了人们会根据自己的公平感决定工作的态度，期望理论则说明了人们会详细计算获得某种成果的可能性。另外一种强化理论，该理论可以指导管理者采用怎样的强化手段鼓励或禁止某些行为。

激励思想的运用主要体现在工作设计和其他激励项目中。工作设计包括工作简化、工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。还可以根据工作特征模式设计每一份工作。

2、重点：三种激励理论的内容、优缺点、有效的工作设计方式

3、难点：各个激励理论的典型特征和他们之间的侧重点的不同

第十章 沟通

一、沟通与管理人员的工作

在现代信息经济时代，沟通在管理实践中发挥着越来越突出的关键性的作用。只要管理的主体及对象是相互相对独立的个人或群体，那么沟通就会发生在管理过程的每一个环节。下达一个工作指令需要良好的沟通，反映一项工作意见也需要良好的沟通；没有沟通的存在，管理的全过程就会支离破碎，无法有效衔接。管理人员每天要花 80%的时间与他人进行直接的沟通，这意味着，每个小时中，管理人员要花 48 分钟在开会、打电话、与员工谈话上，剩余的 20%的时间管理者大多会花在桌面工作上，但是桌面工作的内容也往往是在以阅读和写作的方式进行沟通。

在管理的四项职能中，每一项都需要有有效的沟通才可以实现。例如，计划职能需要有计划前的信息采集，需要有计划中的信息交流和讨论，也需要有计划后的解释和分解落实，所有这些活动，其实都是沟通的活动和过程；组织职能中，需要为了设计新的组织结构收集信息，并将可能的组织结构设计与人员沟通；领导职能中，需要确定企业目标并激励员工去实现目标；控制职能中，控制没有信息的传送和反馈就失去了其真实依据和实施途径。总之，只要实施管理的各项职能，就必须运用沟通才能达成目标。

从企业管理的具体内容来看，一般会涉及到生产作业管理、财务管理、人力资源管理等管理工作，其中每一项也都需要借助于沟通才得以顺利进行。生产作业管理的核心是在深入了解顾客和市场的基础上，向企业的目标市场和目标顾客群提供适合其综合需要的服务或产品；而了解市场，面向市场，与市场进行互动，就是典型的沟通行为。人们现在称之为客户关系管理的部分，更是直接体现出了沟通在与客户建立良好、稳固与忠诚关系中的重要性。在财务管理中，财务数据的及时获取和整理、分析、汇总、分发、传送，是企业管理层监督企业运行状态的权威依据。人力资源管理更是需要良好的沟通才能打通人们的才智与心灵之门，人力资源才能真正为企业所用。因此，沟通可以说是无处不在，贯穿于整个管理活动中。

沟通行为其实一直存在于管理行为与过程之中，但只是到二十世纪八十年代，当我们进入信息经济时代，沟通行为开始迅猛的增加，信息沟通也比以往大大加快了传递速度。在这样的时代背景下，企业经营管理的成功与失败更多地取决于企业对于信息的获取、掌握能力和反应能力，因此，沟通行为也得到了越来越多的重视。

二、沟通的种类

沟通存在多种类型，例如，人际间的沟通、组织的沟通和团队的沟通等。它们存在着不同的沟通需求。

（一）人际间的沟通

人际沟通是最常见的沟通形式，它发生在两个或更多个人形成的人群间。我们在上面提到的沟通过程的一般模型也是对于人际沟通的一种描绘。在这样的沟通场合中，有以下几个问题需要注意。

1、沟通渠道的选择

如前所述，沟通渠道现在变得越来越丰富化。从正式的报告、公告，到非正式的便条、信件、借助于计算机网络的电子信息、电话和面谈等。作为管理信息传递的媒介物，沟通渠道的选择是相当重要的。因为渠道会影响信息传送的速度及有效性和完整性。不同的渠道在传输能力方面存在很大差异，这种能力可以由三个特点决定：（1）同时控制各种沟通要素的能力；（2）快速、双向反馈的能力；（3）建立个人沟通焦点的能力。

口头沟通包括面对面讨论、电话、正式陈述和演讲。口头沟通的优点是有问有答，可以马上收到反馈；接受者能够感受到发送者的真挚情感，说服力强。其中，面谈是最有效的方式，因为它可以带来直接体验，丰富信息内涵，并将信息进行及时地反馈，还可以聚焦在某个人身上。面谈有助于将许多内涵和深层的情绪化的理解同化，例如，有的经理人就认为与人面谈可以让人同时进行眼神的交流，通过眼神和声音就可以理解到问题的所在或者答案。电话和电子邮件等虽然可以加快了沟通速度，但是缺少亲切感，因为眼神、表情、姿态以及身体语言的内涵消失了。但是，口头沟通也有缺点：它可能导致没有充分考虑的表述而且没有永久记录。

书面沟通的优点是以书面形式发送的信息可以经过不断修改而变得准确，可以永久保存；信息经过多人转送也不会改变，接受者可以有更多时间分析信息。缺点是发送者不能控制接受者在什么时间和地点阅读信息，接受者不能马上发出反馈，接受者也可能不能完全理解信息。书面材料中必须包含对可能提出的问题的充分回答。

目前比较流行的电子媒介虽然有着速度快，成本低，但是缺点是难于解决那些需要面对面交流的复杂问题，不能采集有关沟通内容的微妙的、非语言的线索。机密性的信息传递也存在风险。因此，只是适合某些情况下的信息传递。

管理人员在人际交往间往往有不同的渠道选择。例如，通用电气公司的韦尔奇就是利用多种渠道进行有效沟通的高手。他最喜欢的是留言条和打电话，他几乎从来没有给任何人发过正式的信件和备忘录。所有的信息都是依靠便条、电话或面对面直接沟通传送的。他还参加员工们的非正式聊天活动，进行突击访问、午餐会谈，也参加正式的会议，但是这种会议上也往往采取信息共享，完全开放的模式。总之，他的沟通特点是非正式的、共享式的沟通，时刻与下属保持着高效的沟通状态。

作为一名管理人员，最好能够了解每一种沟通渠道的优劣势，并根据具体情况选择适当的沟通渠道。选择时，应当首先看要传输的信息是日常的还是非日常的。非日常信息通常模糊、关心新事件并且很容易产生误解，管理人员只有选择很丰富的渠道才能够有效的传达非日常的信息。例如，如果管理者被要求在很短的时间内就某件突发事件准备召开新闻发布会，回答记者提问，这时候面临的的就是非日常性的信息传送。管理人员可以选择面对面或者集体讨论等信息传输能力更强的方式。另一方面，日常信息非常简单而直接，他们总是以管理人员已经明白或者赞同的话语传出去，即便选择传输能力不太强的渠道照样可以实现顺利地传送。例如，每天的出勤状况和生产状况等可以选择多种沟通渠道，口头的或者书面的。

2、说服和影响

沟通并不仅仅用于传达信息，还可以劝导和影响人们。管理人员使用沟通向员工们说明对于公司的想法并影响他们按照这些想法去做。说服与影响他人在今天比从前更加重要，因为管理人员通过命令控制员工的方式已经逐渐被冷落，企业往往愿意采用团队来领导和管理。因此，单纯的发布命令信息已经不是有效的完成任务的方式，管理人员必须学会怎样运用沟通方式说服和影响他人。

管理人员通过注意他们在沟通时使用的语言和沟通渠道的选择来积累沟通经验。为了达到说服和影响的目的，管理人员在沟通时可能会在用比喻、符号和故事等表达他们的情绪。使用这种具有象征意义的故事和标识可以帮助管理人员将快速变化的环境变得有意义并有利于组织内外的人理解。管理人员通过将这些印象植入下属的脑子里来帮助形成他所需的行为。神州数码的郭为最喜欢给下属讲的就是马与驴子的故事，通过这个故事可以让员工们意识到目标和计划的重要性。

3、非语言沟通

非语言沟通是指通过非语言的方式，例如举止、行为等传达信息。非语言的线索经常对其他信号产生巨大的影响。例如，在员工的眼里，经理人员的行动比他们所说得更具有说服力。非语言沟通主要是通过人的面部表情、声音、风度、姿态和穿着显示的。

非语言沟通主要发生在面对面的状态下。研究表明，有三种沟通的内涵解释渠道，语言（实际说出的话语）、声音（声调、音高和音质）、面部表情。这三项因素在信息解释中的重要性分别为 7%、38%、55%。由此可见，说什么远没有怎样说更加重要。管理人员的眨眼、语调可能代表着与语言完全不同的意思。身体语言同样可以传达我们的情感：出汗、眼光游移、昂头挺胸、尖叫、耸肩等都可以流露出人们的真实情感。当语言和非语言产生冲突时，接受者会糊涂并更加强调行为语言所表达的信息。

通用汽车公司的总裁喜欢在通用的工厂散步时，穿着便装或运动装，而不是套装。因为他想传达这样的信息，通用汽车陈旧的官僚作风已经瓦解了，公司文化更加分权和非正式化。因此他的着装也变得非正式化。

此外，办公室的布置也可以发出强烈的非语言暗示。围成一圈的桌椅和排排摆放的桌椅表明了管理人员希望在会议中形成的不同的气氛。总之，非语言信息如果能够支持和帮助语言信息就会成为沟通的有力工具，管理人员在沟通时应当特别注意非语言行为。

4、倾听

管理人员在进行沟通时，最重要的工具之一就是倾听。大多数管理人员现在都意识到，信息的传输是自下而上而不是自上而下的，因此，学会倾听是重要的获得和传送信息的技巧。倾听是指抓住事实与情绪以理解某个信息的内涵。只有这样，倾听者才能够做出适当的反应。倾听要求注意力、精力和技巧。在进行谈判时，在听取汇报解决问题时，如果没有能够全神贯注的进行倾听，那么也许会漏掉或错误理解一些关键性的信息。并且，倾听可以有助于在沟通的相关各方间建立起友善的、信任的关系。在企业与客户的沟通中，这一点尤为重要。同样，如果管理者能够花时间了解他人，耐心倾听别人的意见，人们就会想：看来他对我感兴趣或者他还是很重视我的想法和贡献的，这样可以增强管理者与下属的信任感。对于管理者来说，倾听他人意见、向他人学习比日常的事务性工作重要的多。

三、管理组织中的沟通

组织中在进行各种各样的沟通时，经常会遇到各种障碍，因此，管理者需要了解这些障碍，并对其进行管理，尽量实现一个顺畅的沟通环境。

（一）沟通中的障碍

沟通障碍可能是由于个体造成的，被称为个体障碍。首先体现在人与人之间的障碍，例如，由于员工的情绪或看法而带来的问题。僵化的观察问题方式会阻碍观点的改变。如果在沟通开始前就对某人或者问题形成定论，沟通就可能失败。而且，具有不同背景和知识的人还可能以不同的方式解释沟通。其次，选择了错误的渠道或者媒介发送信息也会产生沟通困难。再者，语义也会产生沟通问题。最后，语言和非语言沟通中的不一致会使得信息接受者感到迷茫。如果某人的面部表情与他的语言不搭配，这一沟通就带有噪音和不确定性。例如以下两个场景：

1、哈尔滨的张经理正在与上海的李经理通电话，李经理没有时间插话，她等待着对方的停顿，让她可以讲话，但是对方似乎从来没有停顿过足够长的时间。张经理也感到奇怪，为什么李经理不参与谈话，在停顿时，他感觉很不舒服，但是李经理不答话，他只好继续说下去。

2、小罗最近获得了升迁，从分公司转到了总公司任职。但是他感到很困惑，因为他从来没有机会在管理会议上发言，其余的人总有发言的机会。小罗的新上司在想，新的责任是否对小罗太重。尽管小罗原来分公司的领导说小罗是个有前途的人，但是看起来他在管理会议上胆怯，很少说话。

在这两个场景中，描述了由于想当然的判断对方的讲话风格而导致的沟通障碍。哈尔滨和上海的两名经理都没有意识到对方在沟通中具有个体特点，张经理以为李经理不愿意交流，而李经理则以为张经理根本不给自己插话的机会。小罗和他的新上司也存在同样的沟通障碍。因此，在交流和沟通中，悉心研究语言风格的差异，注意到对方的心理感受，消除这些障碍因素是非常必要的。

此外，沟通障碍还可能是由于组织因素带来的，因此被称为组织障碍。这一因素从属于将组织连为一体的因素。首先是地位与权力差异问题，权力低的人大概不愿意将坏消息上传，于是给上级带来了错误印象。权力高的人则可能没有注意或感觉到下面层级的人没有做出任何贡献。其次，部门间需求和目标的差异形成了对沟通的干涉。如果各部门都从自己的角度看待问题，这也容易形成沟通障碍。例如，生产部门的人不理解营销部门的想法。此外，组织内缺乏正式的沟通渠道也将削弱沟通效率。组织必须以员工调查、开发政策、时事通信、人物小组等方式提供充足的向上、向下以及水平沟通的渠道。缺乏这些渠道，组织就无法进行整体沟通。

本章小结

1、主要内容：本章主要介绍了组织中的沟通过程、沟通在个人、组织和团队中的基本形式和注意问题。

任何一个沟通过程都包含信息发送人和信息接收人。发送人将信息通过某种特定信号编成一条编码后信息，通过特定沟通渠道传送。接收者将收到的编码后信息进行解码以得出该信息的内涵，这样就得到了解码后信息。接收者必须能够对发送者的信息进行反馈，这样沟通才成为双向式沟通，反馈过程形成了相应的编码后反馈信息和解码后反馈信息。在这个发送和反馈的过程中，由于双方的知识、态度、背景存在差异，可能在信息加工过程中会产生噪音。

在人际沟通中，管理者需要注意沟通渠道的选择，以及非语言的沟通工具实现说服和影响的效果。在组织沟通中，管理者通常采用正式沟通和非正式沟通两种形式。前者包括向上、向下和水平沟通三种形式，并各自具有相应内容。后者包括走动管理和藤状网络式沟通。尤其是走动管理，可以积极采用。在团队沟通中，我们介绍了五种常见的团队沟通渠道，并进行了评价。

最后，关于沟通障碍，从个人层面和组织层面上进行了总结，并提出了相应的解决沟通障碍的方法。

2、重点：沟通过程模型、个人、组织、团队中的沟通方式

3、难点：组织和团队中的沟通

第十一章 控制

开篇案例

费尔德夫人甜饼公司是最知名的风味食品公司之一,它在全世界各地的林荫大道、机场和其他行人交通比较密集的地点设有 800 多个外卖点。费尔德夫人甜饼公司的经营理念,如同公司的创始人和首席执行官黛比·费尔德(Debbi Fields)所清楚表达的是”供应绝对新鲜的、热的甜饼,就好象你走过我的房子看见我正从烤炉中拿出一批新烤制的甜饼”。公司主要通过品尝来促销它的产品,商店的雇员四处散发甜饼的样品,另一种方式是费尔德不进行通知就访问她的商店,她化装成一个普通顾客以测验商店雇员的热情和销售技巧,通过品尝检查他们正在烤制的甜饼的质量,观察顾客的反应。

1978 年黛比·费尔德在费城开设的第二家商店距离位于帕罗阿托的第一家商店约 45 英里远,这时她面临着管理现在商店的同时要对远距离的商店进行控制的后勤问题。黛比的丈夫冉迪(Randy)开发了一套可以向商店经理发布指令和提供建议的软件程序,因而可以实现对商店经营的控制。每天早晨当地的经理们将信息输入他们在商店中的计算机中——星期几、月份(以发现季节性采购的特点)、可能影响交通状况的特殊活动和当地事件、以及天气预报。冉迪的软件分析这些信息,并结合商店最近的业绩记录,打印出每日的销售目标(以小时计),根据每小时的销售定额可以给出一张准备和烤制多少甜饼和何时提供免费样品的时间表。

随着一天过去,商店经理们输入每小时销售的实际数量和顾客人数,如果顾客人数增加而销售下降,计算机化的软件系统就会建议发放更多的样品或者进行更多推荐性的销售。如果很明显这是商店失败的一天,计算机会自动修订当天的销售计划,减少小时定额并指示减少多少烤制甜饼的数量。为便于商店经理安排人员的时间,销售计划通常提前两周下达。如果一名商店经理有特殊问题,可将其输入系统并传给适当的人。这一系统使经理们有更多的时间与员工一起努力以达到销售定额,而不是只忙碌于琐碎的行政事务。当费尔德夫人甜饼公司开始扩展进入欧洲和亚洲时,公司的信息技术部门修订了软件,使之考虑到外国的不同的购买特点、购买者偏好、劳动法、语言、和供应商的安排。第二代被称为零售经营智能系统的软件也已进行了开发,存货控制、面试和雇佣、维修和保养、租赁管理、电子邮件都会影响到投资回报率。所有求职者都必须坐在商店的计算机终端前回答一套计算机化的问题,这是面试的一部分,对这些问题的回答使商店经理们可以识别出那些有着热情友好的态度和能够很好地发放样品,烘烤新鲜的甜饼,并在销售过程中与顾客交谈的人。

因为甜饼经营的日常变化容易模拟,并且像费尔德夫人甜饼公司零售店这样的地方人员周转率很高,拥有“通过线路进行管理”的能力并能在大多数时间实现无人控制的基本商店运营对于战略实施和执行就是一种富有价值的帮助。黛比·费尔德也采用了电子系统使她的影响和热情能够比她亲临更经常地注入她的商店。

一、组织控制基础

(一) 控制的重要性

组织控制是调解组织行为,使其与计划、目标和业绩标准中的预期相一致的系统过程。其本质是按照预定标准调整运营活动,控制的基础是管理人员掌握的大量的信息。有效的组织控制需要大量的信息,例如业绩标准、实际业绩以及校正偏差所需采取的行动等等,管理者需要识别哪些信息是必需的,如何采集这些信息,如何对这些信息做出反应。

组织控制是管理工作中的最重要职能之一。它是保证企业计划与实际作业动态相适应的管理职能。斯蒂芬·罗宾斯这样描述控制的作用:尽管计划可以制定出来,组织结构可以调整得非常有效,员工的积极

性也可以调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按照计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能够达到。其根本原因在于管理职能中的最后一个环节，即控制。由于理想的状态是不可能成为企业管理的现实的，无论计划制定得如何周密，由于各种各样的原因，人们在执行计划的活动中总是会或多或少的表现出与计划不一致的现象。管理控制的必要性是由下述原因决定的。

1、环境的变化

如果企业面对的是一个完全静态的环境，其中每个影响企业活动的因素不会发生变化，例如，市场供求、产业结构、技术水平等。这样的话，管理人员就可以年复一年、日复一日的以相同的方式组织企业经营。工人们也可以按照同样的技术和方法进行生产作业。因此，不仅控制工作，甚至管理的计划职能都将成为完全多余的东西。事实上，这种静态环境是不存在的，企业外部的一切每时每刻都在发生着变化，这些变化必然要求企业对原来制定的计划，也就是对企业的经营内容进行相应的调整。

2、管理权力的分散

只要企业达到了一定的规模，企业主管就不可能直接的、面对面地组织和指挥全体员工的活动。实践与经理的限制要求他委托一些助手代理这部分管理事务。同样，助手们还会选择更多的人帮助他们的工作，这样就形成了管理层次。而管理权限也就这样制度化或者非制度化的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。控制系统可以提供被授予了权力的助手的工作绩效的信息和反馈，以保证授予他们的权力得到了正确的利用，促使这些权利组织的业务组织活动符合计划与企业目的的要求。如果没有控制，没有为此建立的相应的控制系统，管理人员就不能检查下级的工作情况，即使出现了权力不负责任的滥用或活动不符合计划要求等活动情况，管理人员也无法发现，更无法采取及时地纠正行动。

3、工作能力的差异

即使企业制定了全面完善的计划，经营环境在一定时期内也相对稳定，对经营活动的控制也仍然是必要的。这是由不同组织成员的认识能力和工作能力的差异所造成的。完善计划的时限要求每个部门的工作严格按照计划的要求来协调进行。然而，由于组织成员是在不同的时空里工作，他们的认识能力不同，对计划要求的理解也可能发生差异；即使每个员工都能够完全正确的理解计划的要求，但是由于工作能力的差异，他们的实际工作结果也可能在质和量上与计划要求不符。某个环节可能产生的这种偏离计划的现象，会对整个企业活动造成冲击。因此，加强对这些成员的工作控制是非常必要的。

由以上可见，有效的计划促进控制，有效的控制促进计划。计划是未来的框架，提供了控制的蓝图。控制系统反过来调节资源的利用和配置，从而有利于计划的进行。组织的控制职能对于保证计划的如期实现有着重要的保障作用，因此，它也成为管理工作中关键的一环。

（二）组织控制方式

组织控制的方式可以根据所针对过程在不同的阶段划分为以下几种：

事前控制——是指组织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，防患于未然；现场控制——是指组织活动开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督；事后控制——是指在同一个时期的组织活动已经结束以后，对本期的资源利用情况及其结果进行总结。下面针对每种控制方式进行解释。

1、事前控制

事先识别和预防偏差的控制称为前馈控制，有时也被称为预备式控制或预防式控制。这种控制把重心放在流入组织的人力、物料和财务资源上，其目的是通过保证高质量的投入来预防问题的发生。例如，在选择人力资源时，特别考察被选人是否具备工作所需的基本素质和技能；在采购原材料时，确保原材料达到了规定的等级和质量标准。除了对于人财物的事前控制以外，另一类事前控制是识别和管理风险。一些大的会计公司意识到，他们可以为客户识别风险，而不仅仅是评估客户的财务业绩，从而为客户创造新的价值。

为了保证经营过程的顺利进行，管理人员必须在开始经营之前就检查企业是否已经或者能够筹措到在质和量上都能够符合要求的各类经营资源。如果预先检查的结果是资源的数量和质量无法得到保证，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。另外，事前控制还可以检查已经筹集到的资源在经过加工转换以后是否仍然符合需要，如果无法满足需要，企业也需要调整自己的运营过程和投入。

优点：（1）可防患于未然；（2）适用于一切领域所有工作；（3）针对条件的控制，不对人，易于被接受并实施。

缺点：（1）大量准确信息；（2）对过程了解；（3）及时了解新情况及问题。

2、现场控制

在工作正在进行中所施予的控制，叫现场控制，也称为同步控制或同期控制。它有监督和指导两项职能。监督是指按照预定的标准检查正在进行的工作，以保证目标的实现。指导是指管理者针对工作中出现的问题，根据自己的经验指导下属改进工作，或与下属共同商讨矫正偏差的措施以便使工作人员能够正确地完成所规定的任务。

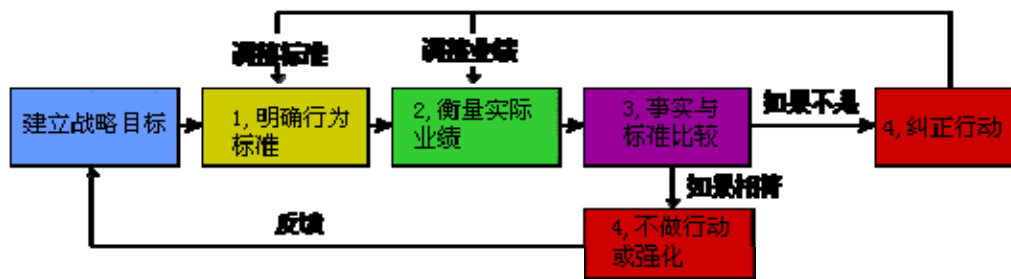
在许多制造过程中，往往根据随时产出的结果是否符合质量标准来衡量，员工监控这个衡量过程，如果发现某些方面不符合标准，他们要么自行纠正，要么告知相关人员。在服务业中，现代技术的运用也可以实现现场控制。例如，用卫星系统监督服务者的活动状态和进程，用计算机系统为卡车运输规划最优的行车路线等。

现场控制措施还包括对员工施加影响的其他方式。一个组织的文化规范和价值观影响着员工的行为。例如，质量控制中的全面质量管理就在全身心提高质量的思想体系上建立起了一套规范，员工们接受这套规范，并按照其执行。

3、事后控制

又被称为反馈控制或产出控制。其控制中心在组织的产出结果上——尤其是最终产品和服务的质量。例如，通过抽查对灯泡产品的质量进行事后控制，通过评估绩效来对学生的学习效果进行事后控制等等。对企业而言，除了生产高质量的产品和提供高质量的服务以外，还必须创造利润，即使对于非营利性组织而言，也需要有效运营以完成它的使命，因此，多数事后控制将重点放在了财务指标上。

图 11-1 事后控制模式



事后控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析和员工成绩评定等内容。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结果，弄清企业的盈利能力、偿债能力、维持运营的能力以及投资能力，以指导在下一期的运营中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。

（三）控制的原则

1、系统控制原则：系统是一个由各种相互作用、相互制约的要素为达到共同的目的而组成的有机体。系统控制是指在控制中要树立目的性、全局性、层次性的观点。

2、以人为中心原则：人是控制的主体。在控制中应充分发挥人的主观能动性作用。

3、例外与重点原则：凡对达到组织目标没有重要意义的项目与事务，不应该经常核查，而只是应以防止情况恶化为限。它应该严格地用“例外”来控制。即应该树立一种标准，定期地进行衡量，并且只是进行抽样衡量，只有当情况比较明显地与标准出现偏差时才予以控制。控制的重点应放在对组织目标有重要意义的项目与事务上。控制人员越是只注意一些重要的例外偏差，也就是说越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，控制工作的效能和效率就越高。

4、弹性原则：任何一个控制系统，为了同外界进行正常的物质、能量和信息交换，同外部环境之间保持积极的动态适应关系，都必须充分考虑到各种变化的可能性，是管理系统整体或内部各要素、层次在各个环节和阶段上保持适当的弹性。

（四）有效控制的要求

1、适时控制：组织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，或防止偏差对组织不利影响的扩散。

纠正偏差的最理想方法应是在偏差未产生以前，就注意到偏差产生的可能性，从而预先采取必要的防范措施，防止偏差的产生。

2、适度控制：即控制的范围、程度和频度要恰到好处。为此应注意以下几个问题：

防止控制过多或控制不足；处理好全面控制与重点控制的关系；使花费一定的控制费用得到足够的控制效益。

3、客观控制：有效的控制必须是客观的，符合组织实际的。为此，控制过程中必须要贯彻“实事求是”的思想，必须要客观的了解和评价被控制对象的活动状况及其变化，必须深入实地调查研究。

4、弹性控制：在控制中应建立信息反馈控制系统，通过该系统使被控制对象能够实现自我控制，灵敏适应环境。

（五）组织控制工具举例——财务分析与预算控制

在每个组织中，管理人员都必须关注组织的财务业绩状况。预算和财务控制不仅可以反映组织的财务业绩是否合理，而且还可以有效地反映业绩中存在的一些问题。例如，销售额下降可能预示着产品、客户服务或者销售人员在效率上存在问题。同样，如果维修费用超过预算额，企业就可能会调查设备是否老化或者员工操作是否得当。其中，可以采用财务分析和预算来进行有效的控制。

财务分析，亦称财务报表分析，是运用财务报表的有关数据对企业过去的财务状况，经营成果及未来前景的一种评价。财务分析的主要内容是会计报表分析、财务比率分析和预算分析。不论是静态的资产负债表，还是动态的损益表与现金流量表，他们所提供的有关财务状况和经营成果的信息都是历史性的描述。尽管过去的信息是进行决策的主要依据之一，但过去未必能代表现在和将来。因此，财务报表上所列示的各类项目的金额，如果孤立起来看，是没有多大意义的。必须与其他金额相关联或相比较才能成为有意义的信息，供决策者使用。而这些正是财务分析所要解决的问题。通过运用各种财务比率可以实现分析这种数字联系的目的。

预算是用于计划组织未来支出的有效工具。预算就是用数字，特别是用财务数字的形式来描述组织未来的活动计划，它预估了组织在未来时期的经营收入和现金流量，同时也为各部门或各项活动规定了在资金、劳动、材料、能源等方面的支出的额度。预算控制就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的活动，以保证各种活动或各个部门在完成既定目标、实现利润的过程中对资源的利用，从而使费用支出受到严格有效的约束。

预算的实质是用统一的货币为组织各部门的各项活动编制计划，因此它使得组织在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性，可以使管理者了解组织经营状况的变化方向和组织中的优秀部门与问题部门，从而为调整组织活动指明了方向，为协调组织活动提供了依据，用数量形式的预算标准来对照组织活动的实际效果大大方便了控制过程中的绩效衡量工作，为采取纠正措施奠定了基础。

预算可以划分为收入预算、支出预算、现金预算、资金支出预算、资产负债预算等。收入预算是对企业的预期收入和实际收入进行列示和比较，根据差额程度分析出现的问题 and 潜在原因，进行修正。支出预算道理也是如此。现金预算是用来预估每天或者每周现金的收支状况，以确保企业有足够的现金流。资金预算会列出公司在一年以上的长期资产上的投入，这些支出不仅会影响未来的费用支出状况，还会影响到企业的盈利能力。因此，不可缺少。更具体的内容不再在这里解释。

预算的缺点体现在：

- 1、它只能帮助组织控制那些可以计量的，特别是可以用货币单位计量的业务活动；
- 2、编制预算通常参照上期的预算项目和标准，从而忽视本期活动的实际需要；
- 3、缺乏弹性、非常具体、特别是涉及长时期的预算可能会束缚决策者的行动；
- 4、预算中也存在虚报预算数量的现象。

现在对于控制工具的理解已经由传统的官僚控制转向分权控制。官僚控制的特点是通过大量使用规章制度、层级权利、报酬体系和其他正式的机制来监控和影响员工的行为，而分权控制则是依靠文化价值观、

传统、共同的信仰和信任等使员工与组织的目标保持一致。采用分权控制，管理人员通常认为员工是值得信赖的，即使没有大量的条条框框的约束和严密的监督，员工们也愿意高效的工作。

在大多数组织中，都或多或少的带有官僚控制和分权控制的色彩，只是侧重点不一样。具体偏重于哪一种取决于管理人员的控制理念。目前的趋势是转向更大程度的分权和员工参与。

二、全面质量控制

（一）全面质量管理概念

全面质量管理是以组织全员参与为基础的质量管理形式。其含义是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。

全面质量管理代表了质量管理发展的最新阶段。它是在一些美国学者和咨询人员在海外试验的研究成果上建立起来的。后来在很多工业发达国家开始推行，并且在实践运用中各有所长。特别是日本，在 60 年代以后推行全面质量管理并取得了丰硕的成果，引起世界各国的瞩目。1991 年的一项调查显示，93% 的制造服务公司和 69% 的服务公司曾实施过某种形式的质量提高计划。另一项调查发现，55% 的美国公司领导人和 70% 的日本公司领导至少每月将质量提高的情况作为对整体业绩进行评估的一部分。阿瑟·D·雷特 (Arthur D. Little) 的一项研究报告说，在整个 1992 年，500 家美国最大公司的 93% 都采用了某种形式的 TQM。分析家们已将许多日本产品的卓越质量归因于认真实施 TQM 的结果。20 世纪 80 年代后期以来，全面质量管理得到了进一步的扩展和深化，逐渐由早期的 TQC (Total Quality Control) 演化成为 TQM (Total Quality Management)，其含义远远超出了一般意义上的质量管理的领域，而成为一种综合的、全面的经营管理方式和理念。

TQM 是一种管理哲学和一套经营方法，这种经营方法注重在运营的各个阶段追求连续的提高，在从事的各种活动中追求 100% 的精确，在各个层次上鼓励雇员的参与并授予他们相应的权力，并且还注重以团队为基础的工作设计，进行标杆学习以及充分满足顾客的期望。

管理层对于质量提高计划的兴趣一般发源于公司的生产领域——制造公司中的制作和装配，银行中的出纳员交易，目录公司中的订购处理和商品发运，或者是服务组织中的与顾客接触的交接点。

由于 TQM 集中于生产高质量的产品和对顾客提供优越的服务上，因此要成功地实施它必须超出组织范围，动员所有部门的努力——人际关系、开立票据、研究开发、工程技术、会计记录和信息系统——这些部门在不断提高方面缺少来自顾客的压力，这样做的原因是实施最佳实践和不断改善的计划要涉及到公司文化的改革，并且要转向一种浸透整个组织的全面质量/不断改善的哲学。TQM 的目的在于对整个组织从上到下灌注对于正确做事情的热情和承诺，它要求没有休止地追求不断改善，每天都向前前进一小步。TQM 是一项没有尽头的比赛，管理的目标就是点燃人们的热情，使之运用他们的智慧和积极性不断地提高任务的执行水平；它主张没有足够好的事物，每个人都有责任参与到不断改善的过程中来。

成功实施全面质量管理可以采用很多方法。大多数公司选择采用建立质量管理小组、员工参与、标杆管理、外包、缩短周期标准和持续改进。

1、质量管理小组

质量管理小组是实施分权管理的一种方式。它是由 6-12 名自愿员工组成的小组，这些小组成员定期会晤，讨论并解决工作中遇到的质量问题。在工作周的某一时间，小组成员召开会议，发现问题，并试图找出解决办法。小组成员可以随时收集数据，展开调查。很多公司训练团队成员建立团队、解决问题和控制质量。使用这种质量管理小组的原因在于，把决策权授予从事具体工作的员工，这些员工比其他人更加熟悉这项工作的性质。

质量管理小组活动作为全面质量管理的重要组成部分，它是企业的自觉行为，是实现全员参与质量改进的有效形式，它富有的挑战性、自主性、科学性、教育性以及尊重人性、全员参与、团队合作精神对推动企业质量管理，提高职工素质，充分调动职工的积极性和创造性，发挥人的无限潜能，创造充满生机和活力的工作环境，促进企业文化发展起到了非常重要的作用。

2、员工参与

产品或服务质量是企业各方面、各部门、各环节工作质量的综合反映。企业中任何一个环节，任何一个人的工作质量都会不同程度地直接或间接地影响着产品质量或服务 quality。因此，产品质量人人有责，人人关心。人人做好本职工作，全体参加质量管理，才能生产出顾客满意的产品。这就需要激发员工们对于质量管理的参与性。

这需要通过员工的质教育培提高员工的技术能力和管理能力，增强参与意识；通过制订各部门、各级各类人员的质量责任制，明确任务和职权，各司其职，密切配合，形成一个高效、协调、严密的质量管理工作的系统。所有这些工作都需要管理者要勇于授权、敢于放权。授权是现代质量管理的基本要求之一。

此外，还要开展多种形式的群众性质量管理活动，充分发挥广大职工的聪明才智和进取精神。员工参与的重要形式之一是质量管理小组。除了质量管理小组之外，还有很多形式，如合理化建议制度、和质量相关的劳动竞赛等。总之，企业应该发挥创造性，采取多种形式激发全员参与的积极性。

3、标杆管理

标杆管理法是一个系统的、持续性的评估过程，通过不断地将企业流程与世界上居于领先地位的企业相比较，以获得帮助企业改善经营绩效的信息。具体来说，标杆管理法是企业将自己的产品、服务、生产流程与管理模式等同行业内或行业外的领袖型企业作比较，借鉴与学习他人的先进经验，改善自身不足，从而提高竞争力，追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。通过学习企业重新思考和改进经营管理实践，创造自己的最佳实践模式，这实际上是模仿、学习和创新的过程。

标杆管理法是现代西方发达国家企业管理活动中支持企业不断改进和获得竞争优势的最重要的管理方式之一，西方管理学界将其与企业再造、战略联盟一起并称为 20 世纪 90 年代三大管理方法。标杆管理法的产生背景是 1979 年美国施乐公司面临的市场环境。施乐公司一直保持着世界复印机市场的实际垄断地位，但是 1976 年以后它遭到了来自国内外尤其是日本竞争者的全方位挑战。佳能、NEC 等公司以施乐公司的成本价销售产品并且能够获利，同时产品开发周期缩短 50%、开发人员减少 50%，这样使得施乐公司的市场份额从 82%锐减至 35%。面对竞争者的威胁，施乐公司开始向日本企业学习，开展广泛而深入的标杆管理。施乐公司通过对比分析寻找差距，调整战略和经营策略并重组流程，通过一系列的努力，施乐公司取得了非常优秀的业绩，把失去的市场份额重新夺了回来。其后施乐公司开始大范围地推广标杆管理法，并选择了 14 个经营同类产品的公司进行逐一考察，找出了问题的症结并采取相应措施。随后，摩托罗拉、IBM、杜邦、通用等公司纷纷仿效施乐公司采用标杆管理法，在全球范围内寻找行业内外管理实践最好的公司进行标杆比较并努力超越标杆企业，它们也成功地获取了竞争优势。此后，西方企业开始把标杆管理

法作为获得竞争优势的重要思想和管理工具，通过标杆管理来优化企业实践，提高企业经营管理水平和核心竞争力。

如今，标杆管理法已经在战略制定、库存控制、质量管理、市场营销、成本控制、人力资源管理和新产品开发等方面得到了广泛的应用，并不断拓宽新的应用领域。据美国 1997 年的一项研究表明，1996 年世界 500 强企业中有近 90% 的企业在日常管理活动中应用了标杆管理法。

标杆管理法的本质是一种面向实践与过程的管理方式，基本思想就是系统优化、不断完善和持续改进。标杆管理法可以突破企业的职能分工界限和企业性质与行业局限，它重视实际经验，强调具体的环节、界面和流程，因而更具有特色。同时标杆管理法也是一种直接的、中断式的渐进管理方法，其思想就是企业的业务、流程、环节都可以解剖、分解和细化。企业可以根据需要去寻找整体最佳实践或者优秀部分来进行标杆比较，或者先学习部分再学习整体，或者先从整体把握方向再从部分具体分步实施。

4、外包

业务外包在国外是比较流行的一种方法，即企业只注重于自己核心力的工作，而其他企业事务发包给专业公司。这样做既使自己集中精力做好自己最有把握的事，不被其他杂务所牵制，同时把某些事务发包给专业公司做，可靠性、专业性、前瞻性、系统性更明显，比自己做更有把握。这种方式，可以帮助企业实现较大的成本节约和质量的提高。例如，一家飞机制造或汽车制造商，它不是把汽车的所有零件都有自己生产的，而是根据汽车设计的要求把各种零配件发包给几百家甚至上千家企业做，他只是起生产关键零部件及组装的作用。这样就可以利用专业化的分工提高质量和效率，降低成本。

5、持续改进

即在组织内部的各个领域，不断的实施或大或小的、持续的改进。日本公司没有像其他国家的企业一样，通过方案的整体革新取胜，而是通过一点一点的日常改进也取得了很大成功。因此，日本公司的做法被称为持续改进。在一个成功的全面质量管理项目中，所有的员工都要知道，自己被寄予厚望在各自的领域里寻找改进的机会。持续改进最基本的理念就是每次改进一点，不断地寻求改进，这样，成功的可能性最大。革新可以从最简单的开始，员工也可以在这种永无止境的过程中实现自身的成功。

（二）全面质量管理的成功因素

全面质量管理虽然有效，但不是万能的。一些因素会影响到管理的效果。其中，有利的因素包括：

- ◆ 工作任务对员工技能要求较高；
- ◆ 全面质量管理能够丰富工作内涵；
- ◆ 增强员工激励；
- ◆ 所有员工的问题解决能力得到了提高；
- ◆ 运用积极参与和团队合作来解决重大问题；
- ◆ 持续改进被视为日常准则。

例如，当员工面临挑战性工作时，质量小组最适合；通过参与质量小组，可以充分发挥员工的聪明才智，解决大家普遍感兴趣的问题，从而提高生产效率。如果全面质量管理方案能够丰富工作的内涵，增强员工的动力，同样可以取得很大成功。此外，如果参与质量项目能够提高员工解决问题的能力，生产效率也能够得到提高。最后，如果一个企业的文化十分注重质量和持续改进，使其成为日常生活的准则，那么，质量改进项目成功的机会很大。

实施全面质量管理的不利因素包括：

- ◆ 管理层的期望过高，不具有现实性；
- ◆ 中层管理对权力的丧失不满；
- ◆ 工人对企业的其他方面不满；
- ◆ 管理人员采用消极等待的态度对待重大革新。

三、有效控制系统的特征

通常，一个组织的有效的控制系统包含以下特征：

1、与战略相联系：控制系统不管是衡量过去的重要事项，还是监控现在的经营，它应该反映组织未来的发展方向，适应新战略的要求。此外，组织应当关注于战略目标高度相关的活动。如果公司面临的主要竞争挑战是提高质量，那么，公司的控制系统就不应该在成本等方面给予过多地强调。

2、易于理解的举措：一套有效的控制系统应该确保员工知道和理解他们应该做的事情。如果部门经理人员不能弄清楚应当按照怎样评估他们的下属，那么，部门业绩分析的工作也就无从谈起。

3、能被员工接受：员工对控制标准接受的程度越高，控制系统成功的机会越大。控制系统应该具有激励和推动作用，而不应当影响员工的士气。

4、主观和客观数据之间达到平衡：如果控制系统完全是客观的数据或者完全是主观的意见，都不利于取得好的控制效果。管理人员应该综合采用数量化的业绩指标和定性的业绩指标，全面反映业绩状况。

5、准确：为了能够准确的辨别偏差，必须保证控制系统的准确性。管理人员不能进行个人目的的调整。

6、灵活：目标和战略都必须能够对外部环境变化做出灵活的响应，因此，控制系统也必须具有灵活性。多种控制方式应当结合使用，仅是依靠事后控制只会使组织更迟钝。

7、时间设置合理：控制系统应当能够及时提供信息，迅速做出管理上的反应。如果反应过迟，就会贻误良机。

8、支持行动：经理人员还需要来自各方面的支持行动协助控制系统的正常运行。单纯依靠监控业绩和采取校正措施无法实现控制的目标。

本章小结

1、主要内容：本章主要介绍了一系列关于组织控制的重要概念和常用做法。组织控制对于管理是一个非常关键性的职能，是管理者规范组织活动以实现预定目标和绩效标准的一个系统过程。组织控制分为事前控制、现场控制和事后控制几种形式。

其中财务分析和预算控制是监督企业资源运用状况的很好的工具。而全面质量管理则是企业控制自己的产品或服务质量的重要工具。像质量管理小组、标杆管理、员工参与、外包和持续改进等都是可以采用的质量控制技巧。控制系统如果能够做到与战略相联系，拥有易于理解的举措、能被员工接受、主观和客观数据之间达到平衡、准确、灵活、时间设置合理并辅以相应的支持行动就会成为一套高效的控制系统。

2、重点：控制的基本方式、全面质量控制的原理、有效控制系统的特征

3、难点：对全面质量控制和有效控制系统的理解

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net