

清华大学

新编管理教材2012全新版

《管理学》

适用于社会各界希望学习和研究管理科学的人士

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

前 言

管理学是一门极富挑战性的科学，它既充满了无数先贤和大众的智慧，更包含着后来者对未知领域的艰辛探索。21世纪，管理科学的发展已进入到一个全新的时代，管理理论和方法不断创新和发展，这就对管理学教学提出了新的要求。选择既能够把握管理学前沿动态，又能涵盖管理学知识体系，同时又具有针对性的教材成为做好教学工作的前提。目前管理学的教材可谓汗牛充栋，我们深感挑选教材的困难，为此编写组参阅了大量的管理学教材和专著，结合多年教学实践，组织编写了这本《管理学》，希望将管理的历史与现实进行有机结合。

本书概述了管理学的基本理论、原则和方法，借鉴了管理学前沿的研究成果，注重管理的科学性与实践性，结合教学实践，形成了特有的内容体系。本书的主要特色有以下几个方面：

1、实践性。管理理论来源于实践。没有实践，管理思想、管理理论就成了无源之水、无本之木。本书吸收了大量管理案例，设计了导入案例和课后思考案例，试图以生动的案例诠释理论，使得管理理论与实践紧密结合，增加学生理解的有效性和灵活性。

2、简洁性。在内容选择上，本书力求做到简洁而不失全面、侧重基础而又兼顾发展；在设计风格上，既借鉴了一些国内外流行版本的形式，又体现出自己的特色。

3、系统性。本书从管理理论的演进、管理职能以及管理创新几方面展开，根据高等院校的教学特点，联系实际，对管理的计划、组织、领导、激励、沟通、控制等职能做了较深入的探讨，对当代管理理论的发展脉络进行了介绍。

本书作为集体劳动的产物，凝结了众多教师的汗水和智慧。具体分工如下：大纲、前言由张议元编写；第1、2章由罗雁翎编写；第3章由张连祥编写；第4、5章由

孙赟编写；第6章由刘铁编写；第7章由石易编写；第8章由王建松编写；第9章由孟建峰编写；第10章由苏兴华编写；第11章由于莲编写。全书由张议元、罗雁翎、刘铁负责统稿；由张议元最后审定。

本书在写作过程中，参考了许多国内外学者的著作。书后附有参考资料，但限于篇幅和疏漏，有些引述的内容未能一一注明出处，特此深致谢意。由于编写人员水平所限，疏漏和不妥之处在所难免，敬请读者不吝指正。

编者



职业经理
MBA 整套实战教程
免费下载



网址：www.mhjy.net

目录

第 1 章.....	- 1 -
管理与管理学.....	- 1 -
1.1 管理的定义和作用	- 2 -
1.1.1 管理的定义	- 2 -
1.1.2 管理的重要意义与作用	- 5 -
1.2 管理的职能和性质	- 6 -
1.2.1 管理的职能	- 6 -
1.2.2 管理的性质	- 7 -
1.3 管理的主体与客体	- 11 -
1.3.1 管理的主体	- 11 -
1.3.1.1 管理者的含义	- 11 -
1.3.1.2 管理者的分类	- 12 -
1.3.1.3 管理者的角色	- 13 -
1.3.1.4 管理者的技能要求	- 16 -
1.3.2 管理的客体	- 17 -
1.4 管理学的概念和特点	- 18 -
1.4.1 管理学的概念	- 18 -
1.4.2 管理学的特点	- 19 -
1.5 管理的基本原理	- 20 -
1.5.1 研究管理的基本原理的意义.....	- 20 -
1.5.2 管理原理及原则	- 21 -
第 2 章.....	- 28 -
管理的演进.....	- 28 -
2.1 人类早期管理实践与管理思想	- 30 -
2.1.1 中国古代的管理实践与管理思想	- 30 -

2.1.2 西方早期的管理实践与管理思想	31 -
2.2 古典管理理论	33 -
2.2.1 科学管理理论	33 -
2.2.2 一般管理理论	39 -
2.2.3 官僚组织理论	42 -
2.3 行为科学管理理论	42 -
2.3.1 梅奥及其人际关系学说	43 -
2.3.2 行为科学理论的创建	46 -
2.4 现代管理理论	46 -
2.5 当代管理理论的新发展	49 -
2.5.1 战略管理理论	49 -
2.5.2 企业文化理论	50 -
2.5.3 学习型组织理论	51 -
2.5.4 企业再造理论	53 -
第 3 章	63 -
管理道德与社会责任	63 -
3.1 企业管理为什么需要伦理道德	65 -
3.1.1 伦理、道德的文化真义及其管理学诠释	65 -
3.1.2 伦理道德与经济运行	67 -
3.1.3 伦理道德的管理学意义	69 -
3.2 几种相关的道德观	71 -
3.2.1 功利主义道德观	71 -
3.2.2 权利至上道德观	72 -
3.2.3 公平公正道德观	73 -
3.2.4 社会契约道德观	73 -
3.2.5 推己及人道德观	74 -
3.3 道德管理的特征和影响管理道德的因素	75 -
3.3.1 道德管理的特征	75 -
3.3.2 影响管理道德的因素	76 -
3.4 改善企业道德行为的途径	79 -

3.4.1 挑选高道德素质员工	79 -
3.4.2 建立道德守则和决策规则	80 -
3.4.3 在道德方面领导员工	82 -
3.4.4 设定工作目标	82 -
3.4.5 对员工进行道德教育	83 -
3.4.6 对绩效进行全面评价	83 -
3.4.7 进行独立的社会审计	83 -
3.4.8 提供正式的保护机制	83 -
3.5 企业的社会责任	84 -
3.5.1 企业与社会	84 -
3.5.2 企业的价值观	85 -
3.5.3 企业社会责任的体现	86 -
第 4 章	94 -
计划	94 -
4.1 计划与计划工作	95 -
4.1.1 计划的内涵	95 -
4.1.2 计划的性质	96 -
4.1.3 计划的作用和地位	97 -
4.1.4 计划工作的原理	99 -
4.1.5 计划的分类	102 -
4.2 计划制定的流程	104 -
4.2.1 估量机会	105 -
4.2.2 确定目标	105 -
4.2.3 确定前提条件	105 -
4.2.4 确定备选方案	107 -
4.2.5 评价备选方案	107 -
4.2.6 选择方案	107 -
4.2.7 拟定派生计划	108 -
4.2.8 编制预算	108 -
4.3 现代计划技术方法	108 -

4.3.1 滚动计划法	- 109 -
4.3.2 网络计划技术	- 111 -
4.3.3 投入产出分析法	- 114 -
4.3.4 线性规划的方法	- 116 -
4.3.5 甘特图法	- 117 -
4.4 目标管理	- 119 -
4.4.1 目标管理的由来和含义	- 119 -
4.4.2 目标管理的实质	- 120 -
4.4.3 目标管理的理论基础	- 121 -
4.4.4 目标管理的过程	- 122 -
4.4.5 推行目标管理法应注意的问题	- 124 -
4.4.6 对目标管理的评价	- 125 -
4.5 时间管理	- 126 -
4.5.1 时间管理的含义	- 127 -
4.5.2 时间管理理论的演进	- 127 -
4.5.3 时间管理的矩阵图	- 129 -
4.5.4 时间管理的方法	- 131 -
第 5 章	- 144 -
决策	- 144 -
5.1 决策概述	- 145 -
5.1.1 决策的概念	- 145 -
5.1.2 决策的类型	- 147 -
5.1.3 决策的影响因素	- 150 -
5.1.4 决策选择的标准	- 152 -
5.2 决策的程序	- 154 -
5.2.1 发现并界定问题	- 155 -
5.2.2 确定决策目标	- 156 -
5.2.3 拟定备选方案	- 156 -
5.2.4 选择行动方案	- 157 -
5.2.5 实施方案	- 157 -

5.2.6 评价决策效果与反馈	- 158 -
5.3 决策的方法	- 158 -
5.3.1 定性决策方法	- 158 -
5.3.2 定量决策方法	- 162 -
第 6 章	- 179 -
组织	- 179 -
6.1 组织概述	- 180 -
6.1.1 组织的形成及定义	- 181 -
6.1.2 组织的构成要素	- 183 -
6.1.3 组织结构的基础	- 184 -
6.2 组织设计的评价变量	- 185 -
6.2.1 结构变量	- 186 -
6.2.2 情境变量	- 192 -
6.3 组织结构的设计	- 195 -
6.3.1 组织结构设计的原则	- 195 -
6.3.2 组织结构设计的横向和纵向系统	- 196 -
6.3.3 组织结构设计的步骤	- 204 -
6.4 常见组织结构类型（组织设计要素的应用）	- 208 -
6.4.1 直线结构	- 208 -
6.4.2 职能型组织结构	- 209 -
6.4.3 直线职能型组织结构	- 209 -
6.4.4 矩阵制组织结构	- 210 -
6.4.5 事业部制组织结构	- 211 -
6.4.6 模拟分权结构	- 212 -
6.4.7 网络式组织结构	- 213 -
第 7 章	- 218 -
领导	- 218 -
7.1 领导与领导者	- 219 -
7.1.1 领导的内涵	- 220 -
7.1.2 领导与管理	- 221 -

7.1.3 领导的作用	- 223 -
7.2 领导的权力	- 224 -
7.2.1 权力的类型	- 225 -
7.2.2 获取影响力的路径	- 227 -
7.3 领导理论	- 229 -
7.3.1 人性假设理论	- 230 -
7.3.2 领导特质理论	- 234 -
7.3.3 领导行为理论	- 235 -
7.3.4 领导权变理论	- 239 -
7.4 领导风格与艺术	- 247 -
7.4.1 领导风格	- 248 -
7.4.2 领导艺术	- 249 -
第 8 章	- 264 -
激励	- 264 -
8.1 激励的本质	- 265 -
8.1.1 动机理论	- 265 -
8.1.2 激励的本质	- 267 -
8.2 主要的激励理论	- 270 -
8.2.1 马斯洛的需要层次论	- 271 -
8.2.2 奥德弗的 ERG 理论	- 277 -
8.2.3 赫兹伯格的双因素理论	- 279 -
8.2.4 麦克莱兰的成就需要理论	- 282 -
8.2.5 弗罗姆的期望理论	- 284 -
8.2.6 亚当斯的公平理论	- 287 -
8.2.7 斯金纳的强化理论(Reinforcement theory)	- 289 -
8.2.8 波特—劳勒的综合激励模型	- 292 -
8.3 激励的基本方法	- 293 -
8.3.1 合理设计、分配工作	- 294 -

8.3.2 针对员工的需求给予合理的报酬.....	296 -
8.3.3 通过教育培训, 增强员工自我激励的能力.....	298 -
第 9 章.....	307 -
沟通.....	307 -
9.1 沟通的过程形式.....	309 -
9.1.1 沟通的概念.....	309 -
9.1.2 沟通的特点.....	310 -
9.1.3 沟通的目的和作用.....	311 -
9.1.4 沟通的一般模式.....	312 -
9.2 沟通的类型.....	314 -
9.2.1 正式沟通.....	314 -
9.2.2 非正式沟通形式.....	318 -
9.2.3 其他沟通方式.....	321 -
9.3 沟通的障碍和改进.....	322 -
9.3.1 沟通的原则.....	322 -
9.3.2 有效沟通的要求.....	326 -
9.3.3 沟通的风格.....	328 -
9.3.4 沟通的障碍.....	332 -
9.3.5 沟通的效果改进.....	334 -
第 10 章.....	341 -
控制.....	341 -
10.1 控制的基础.....	342 -
10.1.1 控制的含义.....	342 -
10.1.2 控制的必要性.....	344 -
10.1.3 控制的原理.....	345 -
10.2 控制的模式.....	347 -
10.2.1 控制的类型.....	347 -
10.2.2 控制的方法和技术.....	354 -
10.3 控制的过程.....	359 -
10.3.1 制定标准.....	359 -

10.4 管理信息系统与控制	- 368 -
10.4.1 管理信息系统对控制职能的支持.....	- 368 -
10.4.2 企业管理信息系统的应用	- 370 -
第 11 章.....	- 378 -
管理创新.....	- 378 -
11.1 创新概述.....	- 379 -
11.1.1 创新的概念及含义	- 379 -
11.1.2 创新的意义	- 380 -
11.1.3 创新的原则	- 381 -
11.1.4 创新的类别	- 383 -
11.2 创新的过程.....	- 385 -
11.2.1 创新的过程	- 385 -
11.2.2 创新的阻力	- 387 -
11.2.3 创新阻力的克服	- 388 -
11.3 管理创新.....	- 389 -
11.3.1 管理创新的概念与特征	- 390 -
11.3.2 管理者在创新中的作用	- 392 -
11.4 技术创新.....	- 395 -
11.4.1 技术创新的内涵	- 395 -
11.4.2 技术创新的方法	- 398 -
11.5 结构创新.....	- 400 -
11.5.1 层级结构及其基本类型	- 401 -
11.5.2 工业社会的企业层级结构及其特征.....	- 402 -
11.5.3 知识经济与企业层级结构的改造.....	- 404 -
11.6 文化与人员创新	- 406 -
11.6.1 文化创新	- 406 -
11.6.2 人员创新	- 412 -
参考文献:	错误! 未定义书签。

第 1 章

管理与管理学

【开篇案例】走进哈佛的讲坛：海尔吃“休克鱼”

所谓“休克鱼”，就是指一些硬件比较好而管理不行的企业，就像一个人身体非常强壮，但是没有脑子，思想观念有问题，处在“休克”状态。海尔认为这样的企业只要把原企业里的人的积极性重新调动起来，他们就能自己再把企业搞好，从而自己救活自己。兼并青岛红星电器厂是海尔“激活休克鱼”的典型案列。1995年7月青岛红星电器厂划归海尔集团时负债1.3亿元，海尔没有注入任何新的资金、设备和人员，结果第三个月就扭亏为盈。与一般企业兼并不同，海尔只派了三个“海尔人”用“海尔文化”去进行内部整顿，讲海尔的企业经营理念与经营模式，改变红星人的观念，全方位注入海尔的管理文化，把红星员工的积极性重新调动起来，再由他们把企业搞好。海尔在红星厂烧的第一把火是营造一个公开竞争的氛围。所有的干部和全厂职工一起参加干部岗位的竞争，原来的科长可以竞争处长，原来是处长可以竞争科长，工人也可以参加干部岗位的竞争，这样原来100多个干部通过

竞争上岗的只有 30 多人，另有 10 多个新选上的以前从没当过干部。这样一下子就把干部、职工的积极性激发出来了，大家看到了希望。其次，因为兼并的毕竟是一条“休克鱼”，资金是兼并后存在的最大问题，但海尔不是直接给钱，而是引导被兼并企业创造性地建立与销售商的信任，收回货款，回笼资金。结果，红星电器厂被海尔兼并第三个月就扭亏为盈。通过这种方式海尔兼并了若干企业，“休克鱼”很快被激活，而海尔集团的实力不仅没有削弱而是大大地加强了。1998 年海尔吃“休克鱼”式的企业兼并管理经验被编入哈佛商学院教材，张瑞敏也因此成为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家。

（资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/6901004ce518964bcf847ce1.html>）

1.1 管理的定义和作用

管理的历史由来已久，有集体劳动，就有管理。任何一个组织要有效地达到其既定的目标，都需要进行管理。如总统管理国家、将军管理军队、总经理管理公司、校长管理学校、家庭主妇管理家务等。本书所研究的管理是一般意义上的管理，它从具体的管理活动中抽象出来，并反映各具体管理活动普遍适用的规律。

1.1.1 管理的定义

管理活动自古有之，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解与解释。从中文文字面意义上来看，“管”通常指规范、准则，含有主宰、主管和包揽

的意思；“理”通常指整理、条理、治理等意思，二字合起来可以用约束和引导来概括。随着管理活动和管理思想的发展，百年来学者们对管理的定义有许多不同的见解。其中较有代表性的有几十种，这里摘要列举，供大家思考：

(1) 著名古典管理学家、科学管理奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)于1911年提出，管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。

(2) 法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)，于1916年提出管理的五项职能，指出管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能要素组成的活动过程。

(3) 唐纳利(Donnelly)在《管理学基础》一书中提出，管理就是由一个或多个个人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。他认为，管理的中心是协调和指导他人的活动，管理工作的目的是通过他人的活动来进行的，管理人员必须同时考虑他人和他人的活动两方面。

(4) 哈罗德·孔茨(Hard Koontz)指出：“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标。”

(5) 托尼布洛克特在《管理理论与原则》一书中提出，管理是筹划、组织和控制一个组织成一组人的工作。

(6) 斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理的定义是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

(7) 1978年诺贝尔经济学奖得主、决策理论学派代表赫伯特·西蒙(Herbert Simon)在其《管理决策的新科学》中对管理作的定义为：管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。

(8) 美国经验主义学派的代表人物、哈佛大学教授彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为，管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为，管理与所有权、地位或权利完全无关，管理是一种专业工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一门学科，也是一种文化；管理人员是一个专业的管理层；管理的基础是执行任务，其本质不在于“知”，而在于“行”。

(9) 《世界大百科全书》的定义为：“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一个行为或决策有助于实现既定目标。”

(10) 杨文士在其《管理学》对管理下的定义为：“管理是指一定组织中的管理

者，通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

(11)周三多主编的《管理学》对管理下的定义是：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

以上这些观点从不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究，我们认为，对管理可作如下的理解：

管理是指社会组织中，管理者在特定的环境下，通过对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，使组织成员高效率地实现既定的组织目标的社会活动。

这个定义包含着以下几层含义：

(1) 管理的主体是管理者。这里的管理者是一个广义的含义，包括各级、各类的管理者。

(2) 管理的客体，即管理的对象是以人为中心的各种资源。管理的对象是组织所拥有的各类资源，包括人、财、物、知识、信息、时间、空间等有形和无形资源，其中人是管理的最主要对象，知识管理是知识经济时代管理的核心，时间(速度)管理是最特殊的管理。管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们作为实现目标的手段，成为管理的基本职能。

(4) 管理的目的是为了预期实现的组织目标，是一个有意识有组织的群体活动过程。所以，管理的基本原理适用于一切组织。

(5) 管理的本质是协调。管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。要实现目标，就必须使资源与职能活动协调，而管理职能执行的直接目标与结果就是使资源与活动协调。

(6) 管理活动是要在一定的环境下进行。有效的管理必须审时度势，根据环境的特点进行活动。

1.1.2 管理的重要意义与作用

管理的历史由来已久,作为人类最基本的活动之一,管理广泛地存在于各种活动和组织中。在人类历史上,没有一种制度能像管理一样迅速兴起并产生如此大的影响,在不到150年的时间里,管理改变了所有发达国家的社会与经济结构。管理的重要作用,可以从以下两个方面做出表述:

(1)管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理的存在。马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的职能”这种职能就是管理。马克思的论述深刻地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲,人类的活动不但具有目的性,而且具有相互依存性,这一特征说明,只有有效的管理才能协调人们共同的劳动,最大限度地发挥人力资源的作用,促进人类社会和文明的发展,同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

(2)管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮。科学技术是生产力,已经成为人们的共识,但是科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类的历史发展进程看,十八世纪末,英国率先开展了第一次工业革命,资本主义得到了长足的发展,与生产和技术的发展相呼应,英国出现了一批如亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)、查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871)、罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771—1858)等优秀的经济学家和管理工作者,他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展,使英国在长达一个多世纪的年代里,充当了世界霸主的地位。进入二十世纪以来,英国人在管理上趋于保守和落后,而美国却后来居上,1911年泰勒创立了科学管理理论,使西方国家的工业管理,由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论,在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展,以致在1953年,英国不得不向美国派出企业管理考察团,考察结果是主张引进美国的企业管理。英国人很有感慨地说:“出现世界上第一个工厂的是英国,然而走了一百多年,还要从美国学企业管理。”原因是显而易见的,谁重视管理的革新,谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样,第二次世界大战后,作为战败国的日本,在经济上取得高速的发展,也是因为他们战略上以管理作为战后重

建的中心。首先是认真系统学习美国先进管理经验，然后加以消化，结合本国情况和东方文化的特点，创造出的一套具有日本特色的管理方法。70年代以来，美国在某些方面也参加到向日本学习管理的行列中来了。

1.2 管理的职能和性质

1.2.1 管理的职能

管理的职能即管理的职责和功能。管理职能是人们对管理及其规律的认识程度的表象。

关于管理职能的探讨，随着社会的进步和管理实践与理论的发展不断演化（见表1-1）。最初，以法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)的五职能论具有权威性，提出所有的管理者都履行着五种管理职能：计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。行为科学时期，将以往以技术因素为主转向重视人的因素，把属于组织职能的人事、沟通、激励等单独划出来，并加以丰富。在管理理论丛林阶段，由于系统论、控制论、信息论的产生及其在管理中的应用，管理决策学派提出了管理就是决策的观点，把决策从计划职能中独立出来，提出了决策、创新职能。有的学者把指挥、协调等职能纳入控制职能。也有人认为，协调职能贯穿于整个管理工作的总体，不能单独开列。

在二十世纪50年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)的两位教授：哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Harold Koontz and Cyril O'Donnell)，采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架，在此后的20年中，他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理学教科书。因此目前管理学教科书普遍按照管理职能(Management functions)来组织内容。综合各家观点，一般把管理的职能精简为四个基本职能：计划、组织、领导和控制。本书是按照这一框架编写的。

表1-1 西方管理学者对管理职能划分的主要观点

年份	管理职能划分 管理学者	计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	调集 资源	通信 联系	决 策	人 事	创 新
1916	法约尔 (H.Fayol)	√	√	√	√	√						
1934	戴维斯 (R.C.Davis)	√	√			√						
1937	古利克 (L.Gulick)	√	√	√	√	√			√		√	
1947	布朗 (A.Brown)	√	√	√		√		√				
1951	纽曼 (W.Newman)	√	√	√	√	√		√				
1955	孔茨 (H.Koontz)	√	√			√					√	
1956	特里 (George Terry)	√	√	√	√	√	√					
1958	麦克法兰 (D.Mefarland)	√	√	√		√						
1964	梅西 (J.L.Massie)	√	√			√				√	√	
1966	希克斯 (H.G.Hicks)	√	√			√	√		√			√

1.2.2 管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动，起源于社会成员劳动的集体性，以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动，管理具有自己独特的性质。

1.管理的二重性

管理具有二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中，马克思明确地指出：“凡是在直接生产过程中具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”这里所说的监督劳动与指挥劳动，就是管理活动的代名词。管理的二重性一是与生产力相联系的自然属性，二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性，也称管理的生产力属性或一般性。它的意思是：管理活动的

产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。任何社会，只要进行有组织的实践活动，人与人之间要实行分工协作“指挥”这种管理活动就不可缺少。管理是在许多人进行协作劳动的过程中产生的，作用是为了组织共同劳动，这点与社会制度没有直接的关系，不管是在资本主义制度下，还是在社会主义制度下，都要进行生产劳动。管理是通过管理人员来执行的一种职能，是由生产力引起的，反映了人同自然的关系，故称为管理的自然属性。同时它是指管理中对物的资源、物的要素的管理，如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理等。这些管理的规律是客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化。由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法与手段、才能有效，才能保证组织活动的顺利进行。

管理的社会属性，也称管理的生产关系属性或特殊性。在管理过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作，它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定的。在历史发展的过程中，不同社会形态下的管理体现着各统治阶级的意志，带有明显的政治性。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和共性，这种属性与意识形态相关，表明不能直接照搬不同的社会制度、文化下的管理模式，这就是管理的社会属性。

管理的自然属性取决于生产力发展的水平和劳动社会化的程度；管理的社会性取决于社会生产关系的性质和社会制度。不同的社会制度、历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别。学习和掌握管理的二重性，对我们学习和掌握管理学、认识管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理学原理来指导实践，都具有非常重大的现实意义。一方面，管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术来迅速提高我国的管理水平；另一方面，管理的社会属性告诉我们，不能全盘照搬国外做法，必须充分考虑我国的基本国情，探索带有本国特性的管理理论之道，灵活运用，因地制宜，才能产生实效。

2. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理以反映客观规律和管理理论与方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。我们说管理是一门科学,是由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。作为科学性,管理具有完整的理论知识体系,具有可重复性,有一定的规律可循,同时又能够不断地提高水平。

管理的艺术性指管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的诀窍。具体管理过程中要灵活应变,具有不可重复性。在现实的管理中,管理因人而异、因时而异、因地制宜,仅仅停留在书本上的管理理论和倒背如流的管理原理与公式,决不能保证管理的成功。美国管理学者斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins),指出,尽管管理学很重要,我们要学习管理学,但你不能指望仅通过学习管理学就能成为优秀的管理者。因此,管理人员必须在实践中充分发挥积极性和创造性,将管理理论和实践良好地对接,才能取得有效的结果。

应该明确的是,管理的艺术性正是管理的魅力之所在,管理同时具有科学性和艺术性并不是矛盾的,而是有机的统一。管理的科学性是艺术性的基础,它能使管理者把握管理的本质,从而具有源源不断的创造力;而管理的艺术性则进一步体现出了管理的科学性,它使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变,在各种场合得到灵活运用,充满生机和活力。

3. 管理的综合性与不确定性

管理的综合性是指管理活动是异常复杂的,作为实现目标的一种有效手段,管理不仅在各种组织中普遍存在,而且涉及到人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理要借助的知识、方法和手段的多样化。如企业的一名经理,他不仅要处理大量的生产、财务、营销问题,还要涉及组织内外的人际关系问题,因此他既要熟悉数学、工艺学、统计学、经济学等知识,更要了解心理学、社会学、伦理学等学科的一些理论与方法。因此,作为管理者仅掌握某些专业知识是远远不够的,管理者只有具有广博的知识,才能对各种各样的管理问题应对自如。

管理的不确定性是指在管理过程中不存在普遍适用的管理理论和方法,而只能具体问题具体分析,因人因时因地的采用相应的管理方法或手段。管理的不确定性

源自管理环境的动态性、管理对象的多样化。由于具体的管理工作都是在特定的时空下针对特定的对象进行的，在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他的场合，对某个组织适用的不一定适用于其他组织，同样的投入不一定能获得同样的产出。

4. 管理的技术性

所谓管理的技术性是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法，可以解决实践中的技术问题。现代意义上的管理，一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的。当组织面临着处理人与资源的关系、人与工具的关系、配置劳动力、缩减工作时间或提高组织效率、降低成本等一系列复杂问题时，管理科学中的技术工具、技术方法(如决策中的决策树法、计划制定中的滚动计划法、环境分析中的 SWOT 分析法等)常常就可以解决这些问题。管理的技术性要求管理人员必须掌握管理的技术工具和技术方法，这样才能科学有效地发挥管理的作用。

5. 管理的宏观性

谈到管理的性质时，有一点还必须明确，即管理活动不同于作业活动。也就是说，从内容上看组织中所有的活动可分两类：一类是管理活动，一类是作业活动。所谓作业活动是指具体生产、加工或制造等活动；管理活动是为作业活动有效进行，提供服务的活动。在一般情况下，管理活动主要由管理人员承担，而作业活动主要由操作人员承担。

管理活动和作业活动并存于一个组织中，才能保证组织目标的圆满实现。管理人员往往通过别人来完成工作。在通常情况下，管理人员一般不亲自从事具体工作，而是委托他人去干，自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份上不同于作业人员，就是要对作业人员的工作好坏负最终责任。一句话，管理者要做宏观的事情，不能局限于具体的作业工作。

1.3 管理的主体与客体

1.3.1 管理的主体

管理的主体是指管理活动中起能动作用的个体总和。一般来说，管理的主体就是指组织中的全体管理者。

1.3.1.1 管理者的含义

传统观点认为，管理者就是对其他人的工作负有责任的人，或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人。这一观点是以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者，具体表现在管理者有下属，而被管理者则没有。然而，现代社会的组织中有一些处在管理部门中对组织成果负有责任并做出贡献的专业人员，如公司的高级会计师、高级经济师、高级工程师等，他们通常不是什么人的上司，但他们以自己的职位和知识，影响了组织发展的决策和最终的经营成果，以个人的方式对组织做出贡献。如果按照传统管理者的定义，他们将被排除在管理者之外，这显然是不妥的。

为此，著名管理学家德鲁克在1973年出版的《管理：任务、责任和实践》一书中指出，在确定的一个组织中，谁是负有管理责任的人，最首要的标志并不是谁有权命令别人，管理人员的责任在于有贡献、职能，而不是权力，这就是作为管理者的明确标志。德鲁克认为是否为管理者的核心标志是责任，即对组织做出贡献的责任，这样可以将专业人员列入管理者的范畴之内。不过，德鲁克也指出这些专业人员是做出决策能够影响组织成果的少数成员，并非所有的专业人员都是管理者。

综上所述，不论是强调组织中的正式职位和权力的观点，还是强调在组织中应做出贡献和承担责任的观点，都反映了同一事物的不同侧面，这两种观点不应是对立的，而是互相补充的。用现代管理标准来衡量，管理者既指拥有正式管理职位并能进行指挥的人，又指通过影响决策等管理工作对组织做出贡献的人。所以，从广义上讲，**管理者应泛指所有执行管理职能，并对组织目标做出实质性贡献的人。**

1.3.1.2 管理者的分类

1. 按照管理者在组织中所处的地位划分，管理者可分为以下三类：

(1) 高层管理者

高层管理者指负责制定组织发展战略和行动计划，有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。如在企业中的首席执行官、经理、厂长，医院的院长，学校的校长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡很大程度上取决于他们对环境的分析和判断，以及目标的选择和资源配置的决策。他们还要代表组织协调与其他组织或个人的关系，并对组织所造成的社会影响负责。因此，高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

(2) 中层管理者

中层管理者指根据高层管理者做出的决策和计划，结合所在部门或岗位负责制定具体的计划及有关细节和程序的人员。如大公司的地区经理、分部（事业部）负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理者主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者，同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门，他们是连接高层管理者和基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动，保证完成各项任务，实现组织目标。但他们一般不直接指挥、协调第一线人员的活动。

(3) 基层管理者

基层管理者又称现场管理人员或一线管理人员，如车间内的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每个成员的工作任务，随时协调下属的各项活动，控制工作进度，解答下属提出的问题。一般来说，基层管理者应具有较高的技术操作能力。

2. 按照管理者的职责任务划分，管理者可分为以下三类：

(1) 决策指挥者

决策指挥者指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者，通常指各管理层次的“一把手”，如工厂的厂长、车间主任、班组长等。他们的基本职责是负责组织或组织内所在层次的全面管理任务，拥有直接调动下级、安排各种资源的权力。

(2) 职能管理者

职能管理者指负责组织中某一专门管理职能的管理人员，通常称为业务管理人员，如计划管理人员、生产（业务）管理人员、市场管理人员、财务管理人员和人事管理人员等。他们的职责是负责组织或组织内的某一层级中的某一专业管理职能，以各自的专业知识对组织目标的实现做出贡献。

(3) 参谋人员

参谋人员指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员，如管理顾问、调研员等。他们的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息，为决策者提供合理的建议和方案。参谋人员没有直接的决策指挥权，但他们以自己的知识和经验影响组织决策，有时这种影响还比较大。

1.3.1.3 管理者的角色

管理者角色学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的一个管理学派，它是对管理者所担任的角色分析为中心来考察经理的职务和工作的。管理者角色学派的创始人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)，代表作是《管理者工作的性质》。明茨伯格认为对于管理者而言，从管理者的角色出发，才能够找出管理学的基本原理并将其应用于经理的具体实践中去。

管理者真正做了什么？他们是怎么做的？为什么要这样做？明茨伯格通过对不同行业的管理者进行了观察和研究。发现在企业管理过程中，管理者很少花时间做长远的考虑，他们总是被这样或那样的事务和人物牵引，而无暇顾及长远的目标或计划。所以，明茨伯格认为，那种从管理职能出发，认为管理是计划、组织、指挥、协调、控制的说法，未免太学究气了。因此提出不应从管理的各种职能来分析管理，而应把管理者看成各种角色的结合体。

明茨伯格在《管理者工作的性质》中，这样解释说：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”根据他自己和别人的研究成果，得出结论说，管理者们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行别的很多的工作。明茨伯格将管理者们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类，即人际角色，信息角色和决策角色。

1、人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力的基础。管理者所扮演的三种人际角色是：挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色。

(1) 挂名首脑角色

又称代表人角色，这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者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。很多职责有时可能是日常事务，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

(2) 领导者角色

由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇佣和培训职员，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，我们能最清楚地看到管理者的影响。正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

(3) 联络者角色

这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，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。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。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，但却是有用的。

2、信息角色

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以完成工作。管理者所扮演的三种信息角色是：监督者角色、信息传播者角色、发言人角色。

(1) 监督者角色

管理者作为监督者，需要持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息，接触下属或从个人关系网获取信息，依据信息识别工作小组和组织潜在的机会和威胁。因此，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，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。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。当然也有一些董事会的意见或者是社会机构的质问等。

(2) 信息传播者角色

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。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。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。

(3) 发言人角色

这个角色是面向组织外部的，管理者需要把一些信息发送给组织之外的人。而且，经理作为组织的权威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，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。

3、决策角色

处理信息并得出结论。管理者所扮演的决策角色有四种：企业家角色、危机处理者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

(1) 企业家角色

企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者，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。这就是开始决策的阶段。

(2) 危机处理者角色

又称干扰对付者角色。企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。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。在危机的处理中，时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。实际上，每位管理者必须花大量时间对付突发事件。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

(3) 资源分配者角色

管理者负责在组织内分配责任，其分配的最重要的资源也许就是管理者的时间。更重要的是，管理者的时间安排决定着组织利益。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者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，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

(4) 谈判者角色

组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判，这多半由经理带领进行。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。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。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。

明茨伯格认为管理者的 10 种角色是一个整体，它们是互相联系、密不可分的。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。但也并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。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。这 10 种角色表明，管理者从组织的角度来看是一位全面负责的人，但事实上却要担任一系列的专业化工作，既是通才又是专家。

1.3.1.4 管理者的技能要求

尽管不同的管理人员具有不同的任务和职责，但是，有几项管理技能是所有管理者都必须掌握的。按照美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）的观点，任何管理人员都必须具备技术技能、人际技能、概念技能。

技术技能是指完成相应的工作必须具备的专业能力。比如，工程师、会计师、医生等，要完成本职工作，必须具备相应的专业知识。

人际技能是指处理人事关系的能力。主要指理解、沟通、激励、团队等能力。人际技能首先包括领导力。因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为，但人际技能远比领导技能广泛，因为管理者除领导下属外，还要与上级和同级打交道。

概念技能是指综观全局、洞察问题、分清实质、果断决策的能力。概念技能要求管理者能够洞察企业与环境互相影响的复杂性，协调并整合整个组织的利益和活动能力。一个管理者必须具备将组织视为一个整体的能力，而不能单纯从本部门角度进行决策，还要抓住问题的实质，根据形势和问题的复杂性果断地作出正确的决策。

孔茨认为，尽管有效的管理者都必须具备这些技能，但在不同的管理层次上，这些技能的相对重要程度是不一样的。在基层管理中，技术技能是最重要的，随着管理层次的上升，其重要程度逐渐下降，概念技能的重要程度逐渐上升。在全部管

理层次上，人际技能都是很重要的。各级管理层次对管理技能的需求比例如图1-1所示。

高层管理者	概	人	技
中层管理者	念 技	际 技	术 技
基层管理者	能	能	能

图1-1 各级管理层次对管理技能的需求比例

1.3.2 管理的客体

管理的客体就是指管理的对象，即特定组织中被施以管理的各种资源。对于任何一个组织，资源的有效配置决定了该组织的成败。不同具体形式的组织，它所能支配的内部资源也不尽相同，但一般来说，组织的内部资源都涉及到人、财、物，它们是具有普遍意义的管理对象。现代社会中，对时间、信息重要性的认识日益加强，时间和信息就是管理效率的观点也愈来愈被管理者所接受。组织的社会形象、信誉度、商标、专利等无形资产作为一种重要资源的认识已较为普遍。于是，人们在提及管理客体或管理对象时，在人、财、物的基础上，加进了时间、信息和无形资产等资源。随着知识经济时代的到来，知识将日益成为组织最重要的资源。知识经济作为建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济，对管理的影响是深远的、划时代的。

综上所述，从现代管理的观点出发，可以将管理的客体归纳为组织中的各种资源，包括人、财、物、时间、信息、无形资产和知识。具体地说，对人的管理主要是指组织内部人力资源的管理，包括人员的招聘、配备、工作内容设计、工作评价、人才培养与教育、人才选拔和激励机制的建立等。对财的管理表现为对组织内部各种价值形态的管理，如财务管理、成本管理、资金使用效果分析等。对物的管理主

要是指对组织所拥有的有形实物的管理，包括对原材料的管理，对产成品、半成品的管理，对机器设备、工具器具、材料、能源及建筑物等的管理。对时间的管理包括管理人员时间管理、工作时间设计、工作进度管理等。对信息的管理包括信息的收集、处理、传递、储存等，还包括管理信息系统的设计、运行和维护等。对无形资产的管理包括形象设计、公共关系、组织文化建设等。对于知识的管理包括进一步识别知识资源在组织中的地位和作用，建立有效的知识管理机制等。

对管理客体的研究，不应只局限在对单个管理对象的管理，还应注意诸多管理对象之间的相互联系。这是因为，管理对象是由诸多要素组成的有机整体，具有系统的特征；管理对象还包括单一要素与管理对象整体之间的关系、各要素之间的关系，如人与组织的关系、人与物的关系、人与人的关系等。

1.4 管理学的概念和特点

1.4.1 管理学的概念

管理活动的历史源远流长，在正式形成管理学之前，已显现出了形形色色的管理思想，这为管理学的产生奠定了坚实的基础。20世纪初，为了克服凭个人经验和主观判断的传统管理方式所带来的弊病，需要管理人员不断掌握新技术，具备指导管理实践的基础知识和基本技能，并要求建立专门的管理机构，制定一系列管理制度，应用科学的管理方法，从而适应社会化大生产发展和提高管理效率的客观要求。正是在这样的历史背景下，管理学应运而生，并逐渐形成为一门独立的学科。

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学有别于管理，后者研究具体管理活动和过程，强调实践性；而前者从学科体系的角度研究管理活动的基本规律和基本方法，强调理论性。管理学与管理有紧密的联系，研究管理学离不开研究管理，管理是管理学研究中一个很重要的概念，管理的基本特性在管理学中应得以反映。但是，研究管理不能代替研究管理学，管理学比管理研究的范围更广、系统性更强。

管理学也有别于某一具体领域的具体管理学科，如企业管理学、行政管理学、

科技管理学等。管理学是研究管理普遍适用规律的一门学科，它与其他具体领域的具体管理学提供重要的思想和理论基础。

1.4.2 管理学的特点

管理学来源于实践，反过来又服务于实践。管理学作为一门学科与其他许多学科不同，具有许多特点。认清管理学的特点，将有助于我们系统地学习和掌握管理学的精髓并更好地运用于管理实践。

1. 管理学是一门综合性学科

管理科学是在自然科学和社会科学的交叉地带上形成的一门综合性学科。这门学科的综合特征是由管理科学的研究对象的复杂性决定的。例如，厂长要做出有关生产、销售的决策，他就得熟悉和掌握工艺学、营销学、经济学、统计学、会计学、数学等等；更重要的是，厂长还要处理与人有关的问题，像人员配备、工资、奖金、人员积极性的调动、人与人关系的协调等，这些问题的解决有赖于社会学、心理学、伦理学、政治学等学科的知识与方法。管理活动的复杂性和多样性决定了管理学内容的综合性。因此，作为管理者，仅仅掌握一方面的知识是远远不够的，还必须具备广博的知识面，才能对各种管理问题应付自如。

2. 管理学是一门实践性很强的学科

管理学为管理者提供从事管理的理论、原则和方法，这些管理理论、原则和方法都不能凭空产生，而是人们长期实践经验的总结和提炼。一句话，实践是管理学的生命之源。管理理论只有和管理实践结合起来，才能真正发挥这门学科的作用，也就是说，管理只有服务于实践才具有生命力。

管理学的实践性表明，管理学的研究不能闭门造车，也不能盲目照抄照搬他国管理学理论。一个国家管理学的发展，要学习他国的先进经验，借鉴他国的研究成果，但更要深入到本国的管理实践中去，总结本国管理实践的新经验、新成果。

3. 管理学是一门动态发展的科学

美国著名管理学家泰勒在1911年发表了《科学管理原理》一书，一般以此作为管理学诞生的标志。管理学自产生至今已逾一个世纪，但由于新的情况、新的问题

不断出现，人们对管理中许多有规律性的东西还没有清楚地认识和掌握，管理学仍是一门不精确的科学。所谓精确科学，就是在给定条件下能够得到确定结果的科学。数学就是一门精确的科学，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理学则不同，在已知的条件完全一致的情况下，却可能产生截然相反的结果。例如有两个企业，已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同，它们的经营效果可能相差很大。为什么会出现这种现象呢？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法预知的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突然变化，以及其他企业经营决策的改变等。更为重要的是，管理要同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素，而人的心理因素是难以精确测量和控制的。在这种复杂的情况下，至今还没有找到更有效的定量方法，使管理本身精确化。因此，管理学是一门动态发展的科学，尚有许多地方需要去完善和发展。

4. 管理学是一门软科学

“软科学”是和“硬科学”相对应的一种说法，如果把组织中的人力、物力、财力等各种资源看作是硬件的话，管理就是软件。我们知道，如果有了必要的计算机硬件，像计算机主机、显示器、输入设备等，能否充分利用硬件，发挥计算机的全部功能，则取决于软件的优劣。管理的情况与计算机的情况相类似，管理的重要工作就是合理配置和有效利用组织内的各种资源，特别是充分调动人的积极性，发挥他们的内在潜力，用较少的消耗，取得较大的效益。

1.5 管理的基本原理

1.5.1 研究管理的基本原理的意义

“原”是原本，“理”是道理和规律。原理就是指某种客观事物的实质及其客观规律的表述。管理原理是对管理活动基本运动规律的概括，是对管理现象内在本质的反映，因而对组织的管理活动具有普遍的指导意义。

管理本身兼有科学性和艺术性。作为科学性说明管理活动完全是有章可循的,管理原理正是管理活动的高度抽象和实践经验的升华,是指导一切管理的行为准则。因此,可以说掌握了管理的原理就等于掌握了管理活动的基本规律,从而提高管理工作的科学性,并有助于建立科学的管理制度和方式方法。

1.5.2 管理原理及原则

1. 系统管理原理

(1) 系统与系统原理

①系统的概念

所谓系统是指由若干个既有联系,又相对独立的要素按照一定的规律和机制所组成的有机体。系统处在一定的环境之中,为达到一定目的而存在。系统是现代社会普遍存在的现象,一切组织和活动都是以系统的形式存在的。系统广泛而大量存在,从宏观事物到微观事物都有系统存在的情形。如在人体上,有消化、神经、骨骼等系统;在自然界,有动物、植物等系统;在社会中的国民经济领域,有工业、农业、商业、交通、文教、卫生等系统。

因此,在现代管理中,人们也可以把任何一个企业、单位或部门看成是一个系统。

②系统管理原理的涵义

组织是一个系统,管理也是一个系统,管理的各要素及其过程不是孤立的,而是相互影响和制约,具有发展的内在规律性。因此,要实现组织的目标,必须对管理活动及其各要素进行系统分析,综合管理。组织各管理环节的优化组合和组织整体效能的提高,是管理追求的目标。

(2) 体现系统管理要求的原则

管理具有系统的基本特征,应坚持以下原则:

①目标明确原则。系统是一个发展和运行中的有机体,有其明确的目的性。系统的目的性特征要求管理系统必须具有明确的方向性,即管理系统作为一个整体在一定时期内必须有其总的发展目标,而管理系统的各组成部分都应有明确的具体目标并汇聚在总目标之下,为实现总目标服务,最终保证系统总体目标的实现。

②整体发展原则。系统是由多个要素构成的有机整体,追求的是整体效能的发

挥。系统的整体性特征要求管理系统要能够正确反映系统整体和局部的关系。应认识到管理的任何一个要素都不能脱离整体去运作，因此，管理系统的设计和运行应该反映整体的规律，使各要素按一定的结构优化组合起来，使系统的整体功能大于各要素局部功能之和。

③层次清晰原则。系统的层次性特征要求管理系统必须明确系统内部的结构组成，明确系统内各要素和子系统在整体中的地位、作用和隶属关系。这是管理总体目标逐级具体化的需要，也是管理系统运行有秩序的表现。

④相互关联原则。系统的各要素之间是相互依存、相互制约的关系。系统的相关性特征要求管理系统必须明确管理整体系统同管理子系统之间以及管理子系统与子系统之间的关系。应认识到管理整体系统的存在和发展，是子系统运行和发展的前提；系统内部任一子系统的变化，都会影响到其他子系统的发展。管理系统整体效能的发挥，必须建立在系统内部均衡与协调的基础之上。

⑤环境适应原则。系统具有开放性的特征，每一个系统都从属于更大的社会系统。系统的开放性特征要求管理系统必须具有环境适应性。每一个组织的管理系统总是处在一定的环境之中，并且与周围的环境之间存在着动态的相互作用。管理系统的功能反映在它同环境间的物质、能量或信息交换上，外界环境对系统有“输入”，系统对环境有“输出”。系统依赖环境得以生存，只有在同环境保持最佳适应状态的情况下，才能最大限度地发挥其功能。

2. 能级管理原理

(1) 能级与能级管理原理

①能级的概念

能级是现代物理学的概念。能量有大有小，把能量按大小排列，犹如梯级，就叫能级。在一个组织的管理中，机构、人员、制度、方法等都有能量问题，能量大小不同，在管理中发挥作用也不同。

②能级管理原理

现代管理必须适应社会化分工协作的要求，在管理系统和管理过程中，根据系统、岗位、职责的要求，形成完整的、有层次的、尽责尽才的管理能级，以保证管理最大能量的发挥。管理能级在管理系统中主要分为组织能级和个人能级。

组织能级是指组织的分级管理，即依据工作的性质、特点、涉及的范围以及对组织绩效的影响程度等因素进行的组织分工，如组织中战略决策层、职能管理层、

基层管理层的划分。组织能级要求管理系统中的每个要素都能各在其位，谋其政、行其权、尽其责，以保证该能级目标的实现。个人能级主要体现在个人能力的合理开发与使用上。人的能力的差异有能力水平上的差异，有能力类型上的差异，也有能力发展早晚上的差异。因此，不同的人就会对不同的工作有着不同的适应性。量才施用，人尽其才，以及挖掘潜能是个人能级设计的目的。

（2）体现能级原理的原则

管理中，运用好能级原理应坚持以下原则：

①能级的确定必须保证组织结构的稳定性。在管理系统中一方面应根据组织结构内部各层次、各部门对管理释放能量的大小确定它们在系统中的地位；另一方面各层次、各部门和各岗位之间人员应保持一定比例。个别环节能量过大或过小，都会影响结构的稳定性和管理效率。

②不同能级应授予不同的权力和责任，给予不同的激励，使其责任、权力、利益与能级相对应。责任应能使该能级的工作目标与组织的整体目标相联系；权力应当能保证该能级正常履行职责，完成任务，达到目标；利益应能激励该能级发挥最大能量。

③各类能级应当动态地对应。各管理岗位有不同能级，每个人的才能也各不相同。应当使相应才能的人处于相应的岗位；同时，管理环境和管理任务是动态的，人的能力是在变化的，所处的能级也应有所变化。实现动态对应，才能经常保持最佳的管理效能。

3. 人本管理原理

（1）人本管理原理的涵义

“人本管理”就是以人为本的管理，即把人视为管理的主要对象及组织的最重要资源，通过激励，调动和发挥员工的积极性和创造性，引导员工去实现预定的目标。

在管理活动中，人既是管理的主体，又是管理的客体，人是组织最重要的资源，因此，一切管理都应以做好人的工作，调动人的积极性、主动性，实现人的自身价值为根本。要鼓励参与，挖掘潜能，激励进取，创造一个使员工热心参与、心情愉快、关系和谐、深感激励的组织文化和工作氛围，在实现组织目标的过程中，使每一个人的价值得以发挥。

（2）体现人本原理的原则

在组织中贯穿人本管理的原理必须坚持以下原则：

①人力资源开发原则。在各种资本投资中，对人本身的投资是最有价值的。组织中的人力资源开发，重点在于对组织成员在组织服务期间的全过程开发，即从对组织成员的招聘、使用、评价到培养和激励；而人本管理角度上的人力资源开发，更集中在对组织成员的培养和激励上。要充分发挥人的潜能，不断提高人的素质。

②人际关系原则。任何一个组织都是由众多人组成的协作系统。组织中人与人之间和睦亲善、相互信任的关系，能避免成员之间不团结、内耗等事情的发生，使成员之间的合作更为有效，以共同完成组织的共同目标；同时，通过深入的沟通和交流，产生一种团队精神，能够最大限度地发挥成员的潜能，而且在许多特定的时候（如组织困难或危难之时），还将起到特殊的作用。

③民主管理原则。民主管理的目的在于通过使组织成员不同程度地参与管理，唤起每个成员的集体意识和为集体努力工作的愿望，以达到组织的目标。民主管理有利于增强组织成员对组织的自豪感、归属感以及应有的责任感，有利于创造一个和谐的气氛，激发组织成员的工作热情。

④组织文化建设原则。组织文化是在一定历史条件下，组织在管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。优秀的组织不仅在于它能够有现代化的技术、设备及现代化的人才，究其本质还在于现代化管理有着潜在的凝聚力量，它体现为在组织全体成员中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则。其对组织成员的思想和行为起着导向、约束、激励和凝聚等作用。

4. 动力原理

（1）动力原理的涵义

现代管理是以人为中心的管理，人的主动性和创造性的发挥是组织发展的根本保证。在管理系统和管理过程中，必须充分利用各种管理要素、环境、机制，创造激励人的各种动力，并有效发挥各种动力的推动作用。

（2）动力构成

管理的动力系统主要由物质动力、精神动力、信息动力和工作动力组成。管理要能够综合协调地运用各种动力，并根据不同的环境、时间、条件和对象，有针对性、有侧重地选择不同的动力。

①物质动力是指由于物质利益的驱动而产生的对组织活动发展的推动作用。物质是人类赖以生存的基础，良好的物质生活是人类始终追求的目标。物质利益诱导

和激励组织成员的行为，是管理的重要手段，因此，物质动力是根本动力。当然，物质动力不是万能的，使用不当就会产生副作用。因此，还必须和其他类型的动力结合起来运用。

②精神动力是指通过培植组织及其成员的观念、理想、信仰等精神方面的追求所形成的动力。精神动力也是一种客观存在，人及由人组成的组织受精神和文化的影响是巨大的。精神动力不仅可以补偿物质动力的不足，而且，其在管理中发挥的作用更具有持久性和稳定性。

③信息动力是指各种信息传递所构成的反馈对组织活动发展的推动作用。从管理的角度看，信息作为一种动力，有超越物质和精神的相对独立性，对组织和个人活动起直接的、整体的、全面的促进作用。信息时代的信息冲击产生的压力会转变成你追我赶的竞争动力，及时、准确、充分的信息交流对管理有巨大的推动作用。

④工作动力是指管理者通过工作设计和任务与职权的授予而产生的对组织活动发展的推动作用。包括使工作具有挑战性、刺激性，激发组织成员的使命感、责任感、荣誉感，使他们积极主动地投入共同的事业奋斗中。如工作中遇到挑战、自己身处的地位、获得高一级职务的强烈愿望、竞争的压力、不甘落后等都是工作动力形成的基础。

【复习思考题】

1. 什么是管理？
2. 马克思的管理二重性思想对我们学习西方资本主义的管理思想和理论有何重要的指导意义？
3. 请简述管理者的含义和管理者在组织中担当的角色。
4. 什么是管理职能？
5. 管理学的特点是什么？
6. 请说明系统管理原理、能级原理、人本管理原理、动力原理的涵义及原则。

【案例分析】女经理的一天

8: 50 整, 朱敏走进办公室。作为上海亿唐信息技术有限公司的行政总监, 在人事总监尚未到位的情况下, 朱敏暂时代理着人事管理工作, 每天的工作内容紧凑而琐碎。

9: 10, 朱敏开始做今天的第一件事: 分别与各部门的业务骨干会晤。在方兴未艾的互联网行业, 专业人才炙手可热, 一旦公司凝聚了越多的人才, 就意味着胜出的可能性越大。这就给朱敏布置了课题——作为老板与业务骨干之间的沟通桥梁, 既要了解雇员的工作感受与期望, 又要向雇员传达老板的意图。在朱敏看来, 女性做人事工作有着颇多的优势: 女人敏感细腻的天性使她能更亲近雇员, 准确体察到他们的心态与状况; 而女性的柔性管理方法, 能把冰冷、严格的人事条例诠释得富有人情味, 利于规章的推行。

10: 30, 秘书提醒朱敏, 她还要面试两位应聘者。公司刚成立不久, 人事部一边发挥着职能, 一边也在招兵买马。对于今天的两位应聘者, 朱敏不甚满意, 第一位是个在外企做了 3 年人事工作的男士, 虽然经验丰富, 但是个性冷漠、倨傲; 第二位是个爱笑的年轻女孩, 极度随和。之所以对这两个不满意, 是因为朱敏认为, 做人事工作, 除了敬业、踏实等必需的素质之外, 还需要具备亲和力与原则性。亲

和力是为了便于与大多数人顺利地进行沟通 ;原则性则关乎在公司内能否严明纪律。

也正是这两种素质把朱敏送上了现在的职位。

14: 30 , 朱敏开始为公司寻找人事代理机构准备资料。由于公司正处于创始阶段 , 朱敏当务之急的一件事就是与同事们共同协作 , 为上海总公司和北京、上海分公司的雇员们 , 在当地寻找一家适合的人事代理机构存放档案、谋取福利。这并不是一项简单的工作 , 因为三地的工薪水平、福利水准都不尽相同 , 所以 , 朱敏和同事们必须有所权衡 , 然后结合当地状况与本公司情况 , 选择一家最恰当的人事代理机构 , 目的在于向其缴纳最合理的费用后 , 能为本公司的雇员争取到最丰厚的福利。

18: 30 , 当朱敏从一堆数据里猛醒的时候 , 已是暮色沉沉。她将要带走的资料一一清点后准备离开办公室 , 因为明天早上 8: 00 , 她将要打着“ 飞的 ” 到北京的公司继续工作。 (资料来源 : 女经理的一天.生活报 , 2003-2-14 .)

讨论:

请根据提供的材料分析朱敏一天中扮演了哪些角色 ?

第 2 章

管理的演进

【开篇案例】联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司(United Parcel Service, UPS)雇佣了 15 万员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨，“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 挡上，为送货完毕的启动离开作好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，

司机从驾驶室出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。

他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产效率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧，联邦捷运公司(Federal Express)平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，看来对 UPS 的净利润产生了积极的影响。虽然这是一家未上市的公司，但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

联合邮包服务公司为获得最佳效率所采用的程序并不是 UPS 创造的，它们实际是科学管理的成果。科学管理的兴起距今已近百年，但是，正如 UPS 所证实的，这些程序今天仍然有效。（资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P.Robbins)，管理学.北京：中国人民大学出版社）

2.1 人类早期管理实践与管理思想

2.1.1 中国古代的管理实践与管理思想

中国是世界上公认的四大文明古国之一。中华民族悠久的历史积累了丰富的管理实践和许多影响深远的管理思想和管理理论，这些理论和实践都是对人类文明社会进步与管理发展的重要贡献。

我国古代组织管理思想也许起源于《周礼》（公元前 12 世纪—公元前 11 世纪），该书第一次把我国官僚组织机构设计为 360 职，并规定了相应的级别和职数，层次、职责分明。我国古代组织管理思想中最有代表性的是世界上第一部系统论述管理战略与战术问题的杰出著作《孙子兵法》，距今已 2500 年。《孙子兵法》提出的“知己知彼，百战不殆”的思想，至今在世界各国军事管理中奉为经典规则，并在企业和商务管理中得到广泛运用。

在漫长的封建社会中，我国建立了高度集权的行政管理体制，特别是在人才的选拔和录用方面，从隋唐时期开始的科举制度，比较系统地体现和发展了我国古代人事考试和选拔的思想。从现代的观点看，尽管科举制度在考试内容和选聘标准上存在着许多问题，但是通过考试和平等竞争的方法选用人才，在人类历史上可以说是开辟了一个范例，有的学者甚至把它说成是西方公务员制度的先驱。

中国古代的管理思想在实践中得到了广泛的应用。长城总长达到六千七百多公里，从公元前七世纪我国春秋战国时开始修建，一直延续到明朝万历年间（1573 年）。美国阿波罗登月的宇航员曾报告说，他们在月球上可以观察到地球上两项人造工程，第一项就是长城。在科学技术与生产力均不发达的古代，我国人民能完成如此巨大的工程，管理工作的计划、组织、领导与控制进行得如此周密细致，真正使世人感到惊叹！古代管理实践中，都江堰水利工程是系统管理思想的具体体现。另外中国古代重视对产品质量的管理，世界历史上最伟大的工程，如故宫、大运河等伟大的建筑和艺术，都是产品质量和工艺管理上的杰作。

中国古代传统的管理思想，对世界特别是对东方的文化产生过巨大影响，出现过

一批像孔子（孔丘）、管子（管仲）、荀子（荀况）、墨子（墨翟）、老子（老聃）、庄子（庄周）、孙子（孙武）、韩非子、商鞅、李斯、诸葛亮、李世民（唐太宗）、王安石、康熙（玄烨）等一大批政治家、军事家、思想家、教育家，同时他们也称得起是伟大的管理学家。在他们当中，以孔子为代表的儒家思想最具有影响力。儒家思想是中国传统文化的主流，它不仅对中国有深远的影响，而且广为流传在包括日本、韩国、新加坡等许多亚洲国家。近年来，许多东亚、东南亚国家相继走上了现代化道路，社会经济得到了高速发展，企业管理也达到了世界先进水平，但是他们都没有否定以儒家思想为核心的东方文化去走全盘西化的道路，而恰恰是吸收了东西方文化中有益的东西，并结合本国的实际取得了巨大的成功。他们用儒家的观点塑造现代企业文化，形成了与西方管理文化截然不同的特色。一些国家和地区把它称为“新儒学派”。

2.1.2 西方早期的管理实践与管理思想

文明古国埃及和巴比伦在生产管理、军事、法律等方面也都曾有过许多光辉的实践。著名的埃及金字塔，古代巴比伦的“空中花园”等伟大而精美的建筑工程，在生产力不发达的古代，从设计到管理组织，都可以称得起是人类社会最光辉的遗产。古代巴比伦还制订了全世界第一部完整的法律文件汉摩拉比法典，内容涉及到个人财产保护、货物交易规则、上下隶属关系、工资标准以及犯罪处理等，对推动人类司法制度的建设起到了重要作用。

公元前 370 年，古代欧洲的希腊学者瑟诺芬(xenophon, 公元前 427—前 355)曾提出过劳动分工和制鞋生产流水化作业的设想，还出现过像苏格拉底(socrates, 公元前 469—前 399)和亚里士多德(aristotle, 公元前 384—前 322)那样的一批著名的思想家和哲学家。古罗马帝国最早采用职能式的组织形式并建立了分级管理的中央集权等级制度。15 世纪，意大利思想家马基埃维利在他的著作《君主论》中，最早提出了有关领导行为和素质的理论。他指出领导者只有依赖群众的支持，才能使组织内部产生高度凝聚力，作为领导者必须具备崇高的品德和非凡的能力，以及坚强的生存意志力。他的理论是对当时杰出领导者活动的概括和总结，对现代领导行为的研究与领导理论的发展具有重要的影响。

18 世纪中叶，以英国为代表的西方国家，开始进行第一次产业革命，使生产力

有了较大的发展，随之而来的是管理思想和管理方法与手段的革新，出现了一批卓有贡献的思想家、经济和管理学家。

1776年，亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790）发表了《国富论》一书，系统地阐述了其政治经济学观点，为资本主义经济的发展奠定了理论基础。特别是对劳动分工能带来劳动生产率的提高做了全面的剖析，即：①劳动分工增加了劳动者的熟练程度；②节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间；③使专门从事某项作业的劳动者在提高劳动技能的基础上，更容易改良工具和发明机械设备。

1832年，查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage，1792—1871）发表了《论机器与制造业的经济》一书，除进一步阐述劳动分工对提高劳动效率的作用外，同时强调关于体力劳动与脑力劳动分工的主张。巴贝奇还提出了一种工资加利润的分配制度，指出工人的收入应有三部分组成：①固定工资；②利润分享部分；③奖金。而后两项是与工人的劳动生产率直接相关联的。这项具有刺激作用分配制度的提出和实施，是巴贝奇为现代劳动工资制度的发展和完善作出的一项重要贡献。

罗伯特·欧文（Robert Owen，1771—1858）是英国的空想社会主义者，是19世纪初最有成就的实业家之一，是一位杰出的管理先驱者。欧文于1800～1828年间在苏格兰自己的几个纺织厂内进行了空前的试验，为工厂管理制度的改革进行过一系列尝试。他首先倡导在企业管理中要重视人的因素，反对将人视为机器。他提出要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人的住宅。他的改革试验证实：重视人的作用，尊重人的地位，可以使工厂获得更多的利润。在一定程度上可以说欧文是人事管理创始者。

总之在十九世纪以前这一时期，人们还基本上处于经验管理阶段，传统的管理没有摆脱小生产方式的影响，主要是靠个人经验进行生产和管理，这些管理思想还不系统、不全面，没有形成一套科学的管理理论和管理方式。但是尽管如此，西方早期的管理思想和管理实践对管理的发展有着重要的贡献，为科学管理理论的建立和发展奠定了坚实的理论基础。

2.2 古典管理理论

19世纪末,随着资本主义自由竞争逐步向垄断过渡,科学技术水平及社会化生产程度不断提高,企业规模的逐步扩大,使管理工作日益复杂,对管理的要求越来越高。单凭资本家个人的经验和能力管理企业,已不能适应生产发展的需要。产权的第一次分离便应运而生。专门管理人员的产生,客观上也要求人们对过去积累的管理经验进行总结提高,上升到理论上,反过来指导管理实践,提高管理水平。基于这样的时代背景,从经验管理进入到科学管理,开创了古典管理理论阶段。

古典管理理论指西方19世纪末到20世纪20年代之间形成的比较系统的管理理论。古典管理理论有三个代表人物,即美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856-1915),法国的亨利·法约尔(Henri Fayol, 1842—1925)和德国的马克斯·韦伯(Max weber, 1864-1920)。他们各以其独特的管理学说丰富了古典管理理论的具体内容。泰勒的“科学管理原理”,法约尔的“一般管理理论”和韦伯的“官僚组织理论”共同构成了古典管理理论的三大支柱。在三个人中又以泰勒最为典型,其理论学说也最有影响力,因此,也有人把这一阶段称为科学管理阶段。

2.2.1 科学管理理论

科学管理理论的创始人是弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor 1856-1915)。泰勒出生于一个富裕的律师家庭。泰勒学习十分刻苦,18岁以优异的成绩考入哈佛大学,但由于视力欠佳和健康原因,不得不中途退学。此后,进入米德维尔钢铁厂当技工,由于工作努力,从一般工人先后被提拔成工长、车间主任、设备维修总负责人、总制图师等职,1884年被提拔成总工程师。当时,经历了南北战争之后的美国,经济日新月异,但企业管理存在诸多问题,严重影响了劳动生产率的提高。泰勒边学习、边实践,1883年,通过函授学习和自学,获得了斯蒂芬斯工艺学院机械工程学位。在工作过程中,泰勒发现工人有“故意偷懒”、“磨洋工”现象,为解决这一问题,从1880年开始在米德维尔钢铁厂进行了时间研究和动作

研究，试图找到解决“公平的一天”的办法。此后，它又在伯利恒钢铁公司进行了搬运生铁、铲铁砂、煤块和金属切削试验。他系统研究和分析工人的操作方法和劳动所用时间，并按自己的设想制定试验方案，逐渐形成一套被称为“泰勒制”的管理制度和管理理论。其出版于 1911 年的不朽名著《科学管理原理》永垂青史，泰勒本人因此也被称为“科学管理之父”。

最广泛引用的科学管理实例是泰勒的生铁装运试验。工人们要把 92 磅重的生铁块装到铁路货车上，他们每天的平均生产率是 12.5 吨，泰勒相信，通过科学地分析装运生铁工作以确定最佳的方法，生产率应该能够提高到每天 47 吨~48 吨之间。泰勒首先寻找一位体格强壮的受试者施米特。施米特像其他装卸工人一样每天挣 1.15 美元，这在当时仅够维持生存。泰勒用金钱(每天挣到 1.85 美元的机会)来激励施米特，使施米特严格按照他规定的方法装生铁，试着转换各种工作因素，以便观察它们对施米特的日生产率的影响。例如，在一些天里施米特可能弯下膝盖搬生铁块，而在另一些天里，他可能伸直膝盖而弯腰去搬生铁；在随后的日子里，泰勒还试验了行走的速度、持握的位置和其他变量。经过长时间地科学地试验各种程序、方法和工具的组合，泰勒成功地达到了他认为可能达到的生产率水平。通过按工作要求选择合适的工人并使用正确的工具，通过让工人严格遵循他的作业指示，以及通过用大幅度提高日工资这种经济刺激手段来激励工人，泰勒达到了他每天装运 48 吨的目标。

泰勒进行的另一个试验是确定铁锹的大小。他注意到工厂中的每个工人都使用同样大小的铁锹，不管它们铲运的是何种材料。这在泰勒看来是不合理的，如果能找到每锹铲运量的最佳重量，那将使工人每天铲运的数量达到最大。于是泰勒想到铁锹的大小应当随着材料的重量而变化。经过大量试验，泰勒发现 21 磅是铁锹容量的最佳值，为了达到这个最佳重量，像铁矿石这种材料应该用小尺寸的铁锹铲运，而像焦炭这样的轻材料应该用大尺寸的铁锹铲运。根据泰勒的发现，领班们将不再仅仅是吩咐工人“去铲那边的那一堆”，而应该按照要铲运的材料性质，决定工人使用何种尺寸的铁锹完成工作，当然，这样作的结果是大幅度提高了工人的生产率。

采用类似的方法，泰勒便能确定做每一件工作的最佳方法，然后，选择适当的工人并培训他们严格按最佳方法从事工作。为了激励工人，泰勒主张采用刺激性工资计划。总的来说，泰勒取得了生产率在 200% 甚至更高范围内的持续改进。他重申了管理者在计划与控制方面的作用。他的《科学管理原理》一书和他的其它论文，

把他的思想不仅传播到美国各地，而且传播到法国、德国、俄国和日本。引起美国公众对科学管理兴趣的一个最大的推动事件之一，是在1910年期间，他们听到效率专家宣布通过应用科学管理，铁路每天可以节约100万美元的运行费用，这意味着铁路票价可以大幅度降低。由于美国制造公司较早地接受了科学管理方法，从而使它们比外国公司处于相对优势的地位，至少在其后的50年里，美国制造业的效率一直令世界羡慕。

何谓科学管理？泰勒回答说“科学管理也不过是一种节约劳动的手段而已。也就是说，科学管理知识是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已。这种手段并不会大量增加比工人们现在的负担更大的负担。”即科学管理是一种能使工人不用增加劳动而能增加功效的手段。具体来说，泰勒科学管理理论的主要内容要点如下：

(1) 科学管理的目的

① 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。《科学管理原理》一书中指出，提高劳动生产率是工厂主与工人共同达到繁荣的基础。通过改善劳动手段，使工人获得较高的工资，使工厂主获得较低的成本和较高的利润，从而让双方共同关心企业的再生产，共同增加财富。

② 用科学管理代替传统的经验管理。泰勒认为用科学的管理手段，使管理制度化，效率化，这是提高劳动生产率的关键。

③ 科学管理的精华是管理人员和工人双方实行重大的精神革命。泰勒在美国国会听证词中揭示科学管理的实质时说“科学管理不是任何一种效率措施，不是一种取得效率的措施，也不是一批或一组取得效率的措施。它不是一种新的成本核算制度；它不是一种新的工资制度；它不是一种计件工资制度；它不是一种分红制度；它不是一种奖金制度；它不是一种报酬职工的方式；它不是时间研究；它不是动作研究，也不是对工人动作的分析；它不是印刷大量的工作文件交给工人说：“这是你的制度，你必须执行”；它不是工长分工制，也不是职能工长制；它不是普通工人在提到科学管理时就会想到的各种措施。……科学管理的实质是在一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命——也就是这些工人对待他们的工作责任，对待他们的同事，对待他们的雇主的一次完全的思想革命。同时，也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会，在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人员双方在思想上的一次完全的革命，科

学管理就不会存在。”

泰勒强调的思想革命或精神革命，目的是使资方和工人双方都把注意力从盈余的分配转到增加盈余的数量上来。

(2)科学管理的制度和办法

①制定科学的操作方法。泰勒的作业研究可以概括为“劳动作业的技术合理化”研究。泰勒在执行同一种工作的工人中，挑选出身体最强壮、技术最熟练的人，通过从事某一工作的时间与动作研究，制定出所谓的标准化操作方法。首先，把工作过程分解，用秒表记录每一工序需要的时间，然后，除去多余的和不合理的成分，把最经济和有效的动作集中起来，确定标准的操作方法。其次，实行作业环境的标准化。根据标准化的操作方法和环境，确定工人一天的标准劳动定额，以改变凭经验确定工作量的方法。

②科学地挑选和培训工人。所谓科学地挑选和培训工人有两重含义，一方面，要让合适的人做合适的工作，如身强力壮的体力型人干重活，心灵手巧的能工巧匠干精细活。第二重含义是要用科学的操作方法和要求，正规化地培训工人，让他们成为“第一流的工人”。管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，并且培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的努力来工作。

③实行差别计件工资制。差别计件工资制是指按照工人是否完成其定额采用不同的工资率。如果工人完成或超额完成定额，按较高的工资率给付，一般为125%，不仅超额部分按较高工资率给付，全部生产都按这一标准给付，以此鼓励工人完成和超额完成任务；相反，如果完不成定额，则以较低的工资率给付，一般为80%。

④计划职能与执行职能分开。在旧的管理方式下，工人用什么方法和工具劳动，都由工人凭经验来决定。尽管有些工人很熟悉生产情况，也掌握科学的计划方法，但绝大多数工人是做不到的。因此，泰勒主张把计划职能从工人的工作中分离出来，由专业的计划部门去做，专门进行调查、标准化研究，以制定科学的定额、标准，并进行监督执行。工人和工头只负责操作，按照计划部门指定的操作方法和指令，使用标准化的工具，从事作业生产。

⑤实行职能工长制。职能工长制将整个管理工作划分为许多较小的管理职能，使所有的管理人员尽量负责一项或两项管理职能。泰勒认为，这样可以对管理者的培养只花较少的时间；管理者的职责明确，可以提高效率；由于工作单一化，低工资的人也可以从事比较复杂的工作，从而降低企业的生产费用。

但职能工长制，由于分工过细，一个工人要同时接受多个上级的领导和指挥，容易造成管理的混乱。因此，在后来的实践中没有得到大力推广。但这种思想为以后职能部门的建立和管理专业化奠定了基础。

⑥实行例外原则。泰勒认为，规模较小的企业可以采用上述职能原则来管理；但规模较大的单位，还需要例外原则。例外原则指高层管理者为减轻自身的繁琐事务，把处理一般日常事务的权力授给下级，高层只保留对例外事项的决策权和监督权。

科学管理理论促进了当时工厂管理的普遍改革，用科学的方法代替了单凭经验管理的方法并形成了一套制度，使得美国以及世界的企业管理取得了长足的发展。科学管理理论第一次把经验上升到理论，开创了管理理论的先河，对管理理论的现代化发展具有深远的影响。

泰勒是科学管理的先锋，但科学管理理论并非泰勒一人的发明，而是把 19 世纪在英、美等国发展起来的管理思想加以综合而成的一套理论。与泰勒同时代的科学管理学派的著名学者们在寻找最优作业方法的过程中，创造的许多实用管理方法至今仍在广泛地运用和传播。

(1)亨利·甘特(Henry Gantt, 1861—1919)。亨利·甘特是泰勒在创建和推广科学管理制度时的紧密合作者，是科学管理运动的先驱者之一。甘特在管理思想方面的贡献主要有：①提出一种“工作任务和奖金”的工资制度，即除了支付日工资外，超额完成定额部分再计件给以奖金，完不成定额的只能拿到日工资，这种制度比泰勒的“差别计件制”好，可使工人感到收入有保证，从而激发劳动积极性。这个事实第一次说明，工资收入有保证也是一种工作动力；②制定了用于生产控制的生产计划进度图，即甘特图，现在还在各种组织中经常用于编制进度计划；③强调对工人进行培训，强调工业民主，重视对人的领导方式。甘特的代表作是 1916 年出版的《工业的领导》和 1919 年出版的《工作组织》。

(2)吉尔布雷斯夫妇。弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Bunker Gilbreth, 1868-1924)曾是一位建筑承包商，1912 年，当他在一次专业会议上听泰勒的演讲后，放弃了他的承包商生涯，转而从事科学管理研究。同他的心理学家妻子莉莲一起进行了动作研究，确定完成一个特定任务的最佳动作的个数及其组合。虽然吉尔布雷斯被公认为“动作研究之父”，但他的研究领域远远超出了动作研究的范围。他致力于通过有效的训练、采用合理的工作方法、改善环境和工具，使工人的潜力得到充分的发

挥，并保持健全的心理状态。他们在科学管理中的主要功绩是：①提出动作研究和动作经济的原则；②强调进行制度管理；③探讨工作、工人和环境之间的相互影响；④提出管理人员发展计划。吉尔布雷斯夫妇不但在动作研究、疲劳研究、制度管理等方面做出了出色的贡献，而且还重视企业中人的因素，这对以后的行为科学的出现也产生了重要影响。总之，他致力于改善人及其环境。他把新的科学管理应用到实践中，从而使它更容易被人们所接受并取得成功。人们可以根据他的工作成果制定出更好的动作模式，提高生产率，并以此建立、健全激励报酬制度。吉尔布雷斯的思想对后来行为科学的发展有一定的影响。吉尔布雷斯的主要著作有《动作研究》(1911年)，《应用动作研究》(1917年)；莉莲的著作有《管理心理学》(1916年)；两人合著有《疲劳研究》(1919年)和《时间研究》(1920年)等。

(3)亨利·福特(Henry Ford, 1863-1947)，美国汽车大王，汽车工程师与企业家，世界最大的汽车企业之一福特汽车公司的建立者。他也是世界上第一位将流水线概念实际应用而获得巨大成功者，并且以这种方式让汽车在美国真正普及化。流水生产这种新的生产方式使汽车成为一种大众产品，它不但革命了工业生产方式，而且对现代社会和文化起了巨大的影响。

1913年，亨利·福特运用当时企业推广泰勒制的技术成果，创建了世界上第一条流水装配生产线。福特不仅设计出完善的流水装配生产线和统一精确的通用零部件，还创造出依靠非熟练工人在中心装配线上使用通用零件的大规模生产方式。依照“只需按工序将工具和人排列起来，以便能够在尽量短的时间内完成零配件的装配”的流水装配生产线工作原理，进一步降低了对工人手工技能的依赖，工人无须动脑思维就可以完成单一而简单的工作，从而降低成本，提高效率，实现了机械化的大批量生产，被称为福特制。

由于福特制极大促进了生产工艺过程和产品的标准化，工业制成品被大量生产出来，尤其是花样百出的日用消费品，在流水线上变成了标准化商品，被大规模地制造出来时，规模经济诞生了，劳动生产率提高了，原来买不起相关商品的人成为新的消费群体，市场被创造出来了，从这一意义上可以说，福特制是对泰勒制改进和完善的生产组织方式。

泰勒及其追随者的理论与实践构成了泰勒制，人们称以泰勒为代表的学派为“科学管理学派”。当然科学管理存在过于重视技术，强调个别作业效率，且对人的看法片面，忽视了企业的整体功能等历史局限因素，所以科学管理还极不完善。

2.2.2 一般管理理论

亨利·法约尔（H.Favol，1841—1925）是西方组织理论的杰出代表人物。法约尔出生于一个法国小资产者家庭。大学毕业后担任一家大型矿业公司的矿井工程师。1888年，当公司处于破产边缘时，受命于危难之际，担任公司总经理。终其一生为该矿效力。法约尔身居公司高层，担任经理 30 多年之久，有着长期管理大企业的经验。同时，他还担任过法国陆军大学和海军学校的管理学教授，对法国的许多公共机构如邮局、烟草等进行调查和研究。因此，法约尔的管理理论以大企业的整体运作为对象，带有普遍的意义。

1918年，法约尔退休后，创立了“管理研究所”，推进了古典组织管理理论的传播。法约尔把自己的管理经验和知识集中整理成四篇论著，其中出版于 1916 年的《工业管理与一般管理》影响最大，浓缩了其 50 多年的管理经验和管理思想，标志着一般管理理论的形成。由于其开创性的研究，法约尔取得了与泰勒齐名的声誉，被称为“经营管理之父”。

一般管理理论的主要内容：

1. 从企业经营活动中提炼出管理活动，提出五大管理职能

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。企业的经营活动有六种，管理只是其中的一种。如图 2-1 所示。

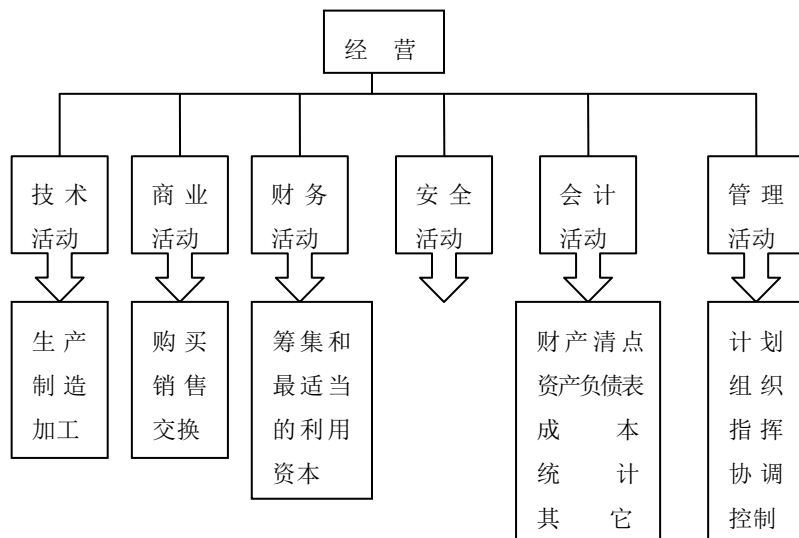


图 2-1 企业经营活动构

法约尔认为每一种经营活动都包括六种活动：技术活动，指生产、制造、加工活动；商业活动，指购买、销售、交换活动；财务活动，指资金的筹集和运用；安全活动，指设备和人员的保护；会计活动，指盘存、报表、成本核算、统计等活动；管理活动，指计划、组织、指挥、协调、控制等五项职能。法约尔提出的五项管理职能，形成了一个完整的管理过程和管理框架，其后的管理学教材体系大部分都是按照上述管理职能构建的。

2.提出十四条管理原则

法约尔认为，管理的成功不完全取决于个人的管理能力，更重要的是管理者要能灵活地贯彻管理的一系列原则。法约尔提出了十四条管理原则。

(1)工作分工：这条原则与亚当·斯密的“劳动分工”原则是一致的，通过专业化分工使人们的工作更有效率，从而提高了工作的成果；法约尔认为，分工不仅适用于技术工作也适用于管理工作。

(2) 权力与责任：权力是发布命令并使人服从的力量。法约尔把权力分成职务权力和个人权力，并提出一个好的领导人以他的个人权力来补充其职务权力。在管

理分工中要贯彻责任与权力对等的原则，凡行使职权的地方，就应当建有责任。

(3) 纪律：纪律是服从企业中各方达成的协议。纪律是规则，是企业必需的，没有纪律企业就难以发展；但仅靠纪律还不能保证组织秩序的良好。法约尔认为纪律是领导生产的“产品”，不良的纪律来自不良的领导，因此，领导者在执行纪律时必须严明。

(4) 统一指挥：一个下属只能接受一个上级的指挥。双重指挥经常会带来混乱和冲突。

(5) 统一领导：同一目标的集体活动，只能在一个领导和一项计划下进行。

(6) 个人利益服从整体利益：一个企业里，一个人或一个部门的利益不能置于整个企业利益之上。要实现这一点，有赖于领导的坚定性和良好榜样，以及订立公平的协定和监督。

(7) 员工报酬：法约尔认为，一项报酬制度必须公平，尽可能使员工满意。合理的报酬，有利于激励员工。

(8) 集权化：要根据具体组织情况确定集权度，以效率和最大限度地利用员工能力为准，确定适度的决策权力的分配与集中结构。

(9) 等级链：组织结构由最高层到最基层所经历的层次结构，这种结构实际上构成一条权力线，它是自上而下和自下而上确保信息传递的必经途径。为克服由于统一指挥而产生的信息延误，法约尔提出了一项“跳板原则”，人称“法约尔桥”。利用这一原则，可以跨越权力线而直接进行横向沟通。

(10) 秩序：各就其位，各谋其政，各得其所。

(11) 公平（公正）：合情合理则为公平。领导者要用公平原则激发员工忠诚心和热情。

(12) 人员稳定：法约尔认为，员工的高流动会带来效率损失。一般来说，成功的企业和组织，管理人员是稳定的。上级管理人员应该鼓励职工，特别是管理人员长期承担分配任务。

(13) 创造性：法约尔认为，创造性是行动的动力，必须大力提倡首创精神。但创造性不能违背职权和纪律。

(14) 集体精神：鼓励团队协作，以实现组织内部成员之间的协调和合作。

法约尔指出，14条原则并不是固定不变的，它要求灵活运用，才能产生理想的效果。

2.2.3 官僚组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920), 是德国社会学家、经济学家和古典管理理论的代表人物。韦伯出身贵族家庭, 从小深受上流社会的影响, 见多识广, 学识渊博。其代表作《社会组织与经济组织理论》中, 提出了比较完整的行政组织理论, 使其成为“组织理论之父”。

韦伯认为, 任何组织都必须有某种形式的权力做基础, 才能实现组织目标。只有权利才能使混乱变秩序。他把权力分成三种类型: 一是传统型权力, 世袭得来的而不是按能力挑选的权利人; 一是超凡魅力型权力, 不是根据规章制度而是根据神秘或神圣的启示赋予的权力, 属非理性的, 带有个人崇拜性质的权力; 一是法理型权力, 通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理, 韦伯把这种“合理合法权威”为基础的组织体制称为“官僚组织”, 认为这是最有效、最理想的组织形式。

韦伯的理想行政组织体系具有以下特点:

- (1)明确的分工。组织内分工清晰明确。每个职位的权利和责任都应有明确的规定。
- (2)自上而下的等级系统。组织内各个职位按等级原则进行安排, 形成自上而下的等级系统。
- (3)职业管理人员。管理人员任用按职务要求, 并通过正式考试和教育来实行。
- (4)严密的规章制度。管理人员严格遵守组织中的规定和纪律。详细规则, 完整流程, 固定薪金, 理性升迁制度。
- (5)理性人际关系。组织中完全以理性为原则处理人与人之间关系, 避免人情, 形成非人格化的理性系统。

2.3 行为科学管理理论

以泰勒、法约尔等为代表的科学管理阶段完成了使管理从经验到科学的转变, 为西方管理理论奠定了坚实的基础。泰勒所倡导的泰勒制、法约尔创立的经营管理理论和韦伯的行政组织理论, 反映了大机器生产和大型管理组织出现后的客观要求,

促进了社会生产的发展。但是，他们强调物质因素的作用，却忽视了人的主观能动性，强调物质鼓励，却忽视了人的社会需要，把工人当成了机器的附属品。生产力虽然提高了，却不断引发工人的罢工。一些人开始从心理、社会等角度研究提高劳动生产率的办法。20 世纪 20 年代末 30 年代初，人际关系理论应运而生，之后在此基础上形成了影响巨大的行为科学理论。

2.3.1 梅奥及其人际关系学说

乔治·梅奥（George Mago, 1880—1949）出生于澳大利亚，早年读医学，以后学习心理学，曾任昆士兰大学讲师，讲授哲学、伦理学和逻辑学等课程。后留学英国，转到美国，执教于宾夕法尼亚大学。1926 年，到哈佛大学担任工业研究副教授。其代表作有《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》等。

1. 霍桑试验

在 1924—1932 年间，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，进行了著名的霍桑试验，即在西方电气公司所属的霍桑工厂，为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验。1927 年梅奥应邀参加了中途遇到困难霍桑试验，并由他主持了后来的工作。该实验在芝加哥的西屋电器公司的霍桑工厂里进行，历时 9 年，进行了四个阶段的试验：

第一阶段(1924—1927)：是工场照明试验，当时的试验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”。该试验是选择一批工人分为两组：一组为“试验组”，先后改变工场照明强度，让工人在不同照明强度下工作；另一组为“控制组”，工人在照明度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明度对生产率的影响。但试验结果发现，照明度的变化对生产率几乎没有什么影响，这个试验似乎以失败告终。但这个试验得出了两条结论：①工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素；②由于牵涉因素太多，难以控制，且其中任何一个因素足以影响试验结果，故照明对产量的影响无法准确测量。于是研究人员面对此结果感到茫然，失去了信心。从 1927 年起，以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来，继续进行。

第二阶段(1927—1929)：继电器装配试验。考察工资报酬、工作日和工作周的长度、工间休息对生产率的影响。该试验旨在试验各种工作条件的变动对小组生产

率的影响，以便能够更有效地控制影响工作效率的因素。通过材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的试验，发现：无论各个因素如何变化，产量都是增加的；其他因素对生产率也没有特别的影响。后经进一步的分析发现，导致生产效率上升的主要原因如下：1、参加试验的光荣感。试验开始时 6 名参加试验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉，这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。2、成员间良好的相互关系。

第三阶段(1928—1930)：访谈试验。1928 年研究者在工厂中开始进行访谈计划，此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答，但这种规定好的访谈计划在过程中却大出意料之外，得到意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈，工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点，及时把访谈计划改为事先不规定内容，每次访谈的平均时间从三十分钟延长到 1-1.5 个小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多，工人的产量大幅提高。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。于是研究进入第四阶段。

第四阶段(1931—1932)：接线板小组观察试验。梅奥等人在这个试验中选择 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作，并对这个班组实行特殊的计件工资制度。试验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬，还能形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。但观察的结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现，这个班组为了维护他们群体的利益，自发地形成了默契的行为规范。即工作不要做得太多，也不要做得太少，更不应当成为“告密者”告诉监工任何会损害同伴的事；不应当企图对别人保持距离或多管闲事；不应当过分喧嚷，自以为是和热心领导等等。如有人违反这些规定，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。进一步调查发现其原因有三：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一试验表明，为了维护班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制

作用。同时，还发现了“霍桑效应”，即由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升的情况。

通过四个阶段历时近 9 年的霍桑试验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响，这个结论的获得是相当有意义的。对科学管理只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说，是一个重大的修正。霍桑实验的目的是研究企业中物质条件与工人劳动生产率之间的关系，试图通过改善工作条件与环境，找到提高劳动生产率的途径。但试验的结果是出入意料的。

2. 人际关系学说

在霍桑实验的基础上，梅奥于 1933 年出版了《工业文明的人类问题》一书，创立了早期的行为科学——人际关系学说。以试验结果为依据，提出了以下观点：

(1) 职工是“社会人”。从亚当·斯密到古典管理理论都把看成是“经济人”，认为工人只是为了追求高工资和好的物质条件才进行工作。梅奥等人提出了与“经济人”截然不同的“社会人”观点，认为金钱和物质并不是刺激工人积极性的唯一因素，人与人之间的友情、安全感、归属感对职工更有意义。因此不能单纯从技术条件着眼，而必须从社会、心理方面鼓励工人才能真正提高生产率。

(2) 正式组织中存在“非正式组织”。正式组织是为有效地实现企业目标而建立的，规定成员之间关系和职责范围的一定的组织管理体系。古典管理理论只注重这一组织的研究。而梅奥等人认为，人们在共同的工作过程中，会形成共同的情感关系，进而形成一种体系，便会构成一种非正式组织。非正式组织与正式组织不同，正式组织以效率逻辑作为重要标准，即为了提高效率，组织内的成员保持形式上的协作；非正式组织以感情逻辑为重要标准，即非正式的行为标准，如对非正式组织的忠诚。从某种意义上来说，效率的逻辑是管理者的逻辑，情感的逻辑是职工的逻辑。效率的逻辑和情感的逻辑发生冲突会影响劳动效率，因此，梅奥认为，管理者要能够充分重视非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑和非正式组织的情感逻辑之间保持平衡，以便双方充分合作，发挥每个人的作用，共同提高效率。

(3) 新的领导方式：提高员工满足度。传统的管理理论认为，只有正确地规定任务，恰当的刺激性工资制度，改善劳动条件，就能提高劳动生产率。梅奥通过霍桑试验证明，这一观点存在严重缺陷，二者之间并没有直接的联系。生产率的提高，

关键是工人的工作态度，即工作士气的提高。士气的提高取决于工人的满意度。所谓工人的满意度，主要指为获得安全的感觉和归属的感觉这些社会需求的满足度而言的。工人满足度越高，士气越高，劳动生产率就越高。管理人员应该学习能够提高工人满足度，提高工作士气，从而提高劳动生产率的领导能力。从以物为中心的管理向以人为中心的管理转变。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论的不足。同时，也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

2.3.2 行为科学理论的创建

行为科学的研究，基本上可以分成两个时期，前期以人际关系学说为主要内容，以 20 世纪 30 年代梅奥的霍桑试验为开端；后期以 1949 年芝加哥大学召开的有关组织行为的讨论会上提出的行为科学概念为标志。1953 年福特成立“行为科学部”，1952 年建立行为科学研究中心，1956 年《行为科学》发行。至此，行为科学在管理学界风行起来。

成熟期的行为科学理论主要包括马斯洛的需要层次理论，赫兹伯格的双因素理论，弗罗姆的期望理论，斯金纳的强化理论，麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论等。具体内容在后面章节中详细介绍。

2.4 现代管理理论

第二次世界大战结束之后，世界进入一个相对缓和的时期，不少国家，尤其是一些发达国家都不约而同地开始把注意力转到经济建设上来，理论界因此而繁荣兴旺。在管理理论方面，又出现了许多新的理论和学说，形成许多新的学派。这些理论和学派，在历史渊源和理论内容上互相影响和联系，形成盘根错节、争芳吐艳的局面，被称为“管理理论丛林”，成为管理思想史上的第三个阶段。

美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）于 1961 年 12 月，在美国《管理学杂志》上发表《管理理论的丛林》一文认为，由于社会科学家、物理学家、生物学家、人类学家、社会计量学家、数学家、政治学家、工商管理学家等当时对管

理理论的兴趣有了极大的增长，他们为了各种目的，标新立异，导致管理理论的丛林蔓生滋长，使人们难于通过。孔茨当时划分了六个主要学派：管理过程学派、经理学派、人类行为学派、社会系统学派、决策理论过程学派、数学学派。

19年以后。孔茨又于1980年第5卷2号的美国《管理学会评论》上发表《再论管理理论丛林》一文，指出经过这一段时期以后，他发现管理理论的丛林不但存在，而且更加茂盛，至少已产生了11个学派：社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学学派、组织行为学派、经理角色学派（管理任务学派）、管理过程学派、社会技术系统学派、人际关系学派。

1. 社会系统学派

社会系统学派代表人物是切斯特·巴纳德（Chester Barnard, 1886-1961）。巴纳德以最高经营者的经验为基础，把社会学与系统论运用到管理上，创造了社会系统学派。其主要观点是：最高主管人员是在经营并维护一个协作的社会系统。作为社会系统的组织应该符合效率原则与效力原则。所谓效力指系统协作成功实现目标的力量；效率指系统成员的目标满足度。一个有效率的组织应该通过共同目标的设立、协作意愿的培育和良好的组织沟通同时满足个人与组织的目标。此外，巴纳德还论述了非正式组织的作用等，极大地丰富了管理思想。

2. 决策理论学派

决策理论学派代表人物是赫伯特·西蒙（Herbert Simon, 1916-2001）。其主要观点是：管理就是决策。运用系统理论、运筹学和计算机科学等解决决策问题。西蒙认为，管理的全部过程就是决策的过程，决策是管理人员主要任务。西蒙把决策分为程序性决策和非程序性决策，主要研究非程序化决策。

3. 系统管理学派

系统管理学派代表人物是弗莱蒙特·卡斯特（Fremont Kast）和詹姆斯·罗森茨维克（James Rosenzweig）。从系统观点考察和管理企业。企业的系统管理就是把人员、机器、金钱等没有关系的资源结合成一个达到一定目标的整体系统。系统管理学派认为，组织是由一个相互联系的若干要素组成、为环境所影响的并反过来影响环境的开放的社会技术系统。它由目标和价值、结构、技术、社会心理、管理等五个分系统组成，必须以整个组织系统为研究管理的出发点，综合运用各种知

识，阐发管理的本质。

4.经验主义学派

经验主义学派代表人物是彼得·德鲁克(Peter Drucker, 1909-2005)。这一学派也称案例学派，主张通过对大量企业的管理经验总结，比较，形成系统化的理论知识体系，在更多情况下，提出实际的建议。这一学派主要的观点体现在德鲁克的经典文章和著作中。对管理的性质、管理的任务和目标管理进行了深刻的探讨。但经验学派作为一个学派是十分庞杂的，有些偏向于“案例教学”，有些偏向于行为科学，有些偏向于传统管理理论。功利主义色彩浓厚的经验学派，虽然在科学上并没有多大成就，但对现代企业管理实践的指导功不可没。

5.权变管理学派

权变管理学派代表人物是卢桑斯(Fred Luthans)。该学派认为管理者的实际工作取决于所处的环境，实际环境变化同管理对策之间存在一种积极的对应关系。权变理论主张研究情境与管理的对应关系，他们强调管理者的行为取决于相应的环境条件。当然，管理者并不是消极的顺应环境，还会积极地改变环境。权变管理最一般的表述就是“如果……那么……”。如果情况是 A，那么对应的管理是 a；如果情况是 B，那么对应的管理是 b。他们认为没有什么最好的、普遍适用的管理理论和方法，只能随机应变，即权变理论强调的是因地因时因人因事而制宜。

6.管理科学学派

管理科学学派的代表人物是埃尔伍德·斯潘塞·伯法(Elwood Spencer Buffa)。这一学派主要由一些运筹学家组成。他们认为管理就是制定和建立数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解，以达到提高工作效率，用最短时间、最小的支出，取得最大的效果，达成企业目标。主要特点是以决策为主要着眼点，以经济效果标准为评价依据，以数学和计算机作为处理和解决问题的方法和手段。

7.管理过程学派

管理过程学派的代表人物是哈罗德·孔茨(Haroid Koontz)。该学派把管理分成各种职能加以研究，通过职能分析构成管理过程研究，力图把用于管理实践的概

念、原则、理论和方法揉合在一起，形成一个管理学科。这一学派的鼻祖是法约尔，法约尔认为管理过程包括计划、组织、指挥、协调、控制；此后古利克提出了计划、组织、用人、指挥、协调、报告、预算等七职能说。孔茨则认为管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项职能，并据此阐明管理理论。

总体而言，管理理论丛林阶段的主要特点是科学化、理性化、多元化。

2.5 当代管理理论的新发展

进入 20 世纪 70 年代以后，知识经济的迅速发展，新时期组织管理的实践，促成了管理新思想的不断涌现，以下介绍几个具有代表性的理论。

2.5.1 战略管理理论

20 世纪 60 年代以后，企业经营环境发生了根本变化。由于科技和生产力的发展，少品种、大批量的生产已相当完善。市场已相对饱和，竞争加剧，加之石油危机，政局动荡，企业面临的环境进一步复杂化。不安定性和不确定性的增加，使战略思想、系统思想和权变思想有了生根发芽的土壤。在三热中，尤以战略热为最。

在初期战略管理研究中，美国经营史学家钱德勒和安索夫最为著名。阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler, 1918-2007)是哈佛大学管理学院经营史教授，其主要著作有《经营战略与组织——美国企业事业部制的历史考证》（1962 年）、《竞争的战略：通用与福特——光荣的足迹》（1964 年）、《经营者的时代》（1977 年）。依格尔·安索夫(H.igor Ansoff, 1918-2002)是加利福尼亚美国国际大学战略管理教授，后任卡耐基——梅隆大学教授，主要著作有《企业战略论》（1965 年）、《从战略计划到战略管理》（1976 年）、《战略管理论》（1979 年）。

钱德勒于 20 世纪 60 年代率先提出了战略管理的概念，表述为：“决定企业长期目标与目的，实现企业目标所应遵循的途径，以及为实现企业目标和采取的途径而对企业重要资源进行分配。”钱德勒强调战略是“根据预测的需要分配经营资源的一种筹划”。钱德勒的战略管理概念没有对战略本身进行具体分析，也没有对战略构成及其形成过程作出说明。因此，还很不完善，但钱德勒的研究为企业管理开

辟了新的领域。

安索夫在《企业战略论》中，把企业决策分成战略决策、管理决策和业务决策，并指出战略决策是“确定企业与环境的关系的决策”。

在战略管理理论中，影响最大的，具有里程碑意义的要数迈克尔·波特（Michael Porter）的理论。迈克尔·波特是哈佛大学商学院著名教授，世界最著名的战略管理学家。迈克尔·波特著述颇丰，而且影响巨大。在 14 部经典性著作中，出版于 1980 年的《竞争战略》，1985 年的《竞争优势》和 1990 年的《国家竞争力》三部曲成为战略管理理论的巅峰之作和战略管理的里程碑。

2.5.2 企业文化理论

二战后的日本在不到 30 年的时间里，就在战争的废墟上实现了国民经济现代化，一跃而成为世界第三大经济强国。

日本经济的后来居上、咄咄逼人之势，给美国的企业带来了日益严重的威胁和挑战，面对现实，震惊之余，美国人不得不开始考虑是什么力量使日本经济如此奇迹般地增长。通过对日美两国企业管理的比较研究，催生了企业文化理论的诞生。1980 年 7 月，美国国家广播公司的电视台，给美国学者和企业家播出了一个发人深省的题目：“日本能，为什么我们不能？”这个题目引起了全国各方面人士对“企业文化”的关注。随着《商业周刊》等一大批管理杂志的推波助澜，众多的学者和企业界人士都加入到“企业文化”的考察和研究中来，各种观点，各种文章和著作纷至沓来，一时蔚为壮观，形成企业文化的浪潮。

在风起云涌的企业文化浪潮中，1981—1982 年先后出版了四部颇具份量的力作《Z 理论》、《日本的管理艺术》、《公司文化》和《寻求优势》。这四部专著以其开拓性的思路、丰富的例证和具有说服性的结论，被人们称为“企业文化新潮四重奏”。它们从一个全新的文化角度思考和分析企业这一经济组织的运行，给经济行为注入文化的活力，从组织高度力图把管理从技术上升为艺术，从经济层面上升到文化层面，从而开创了管理思想的第四阶段：企业文化阶段。

企业文化是指企业领导提倡，上下共同遵守的价值观念和行为方式。可以说企业文化就是一个企业独特的办事方式。一个企业的思维方式与行为方式的总合。

企业文化是在一个企业的核心价值体系基础上形成的，具有延续性的共同认知

系统。这种共同的认知系统使员工之间能达成共识，形成心理契约，使每个员工知道企业提倡什么，反对什么，怎样做才能符合组织的内在规范要求，怎样做可能违背企业的宗旨和目标。企业文化是共同认知下形成的一种氛围，在这样一种氛围中，即使不认同的人也不得不假积极。把假积极变成真积极就是企业文化特有的功能。

企业文化通常由物质文化、行为文化、制度文化和精神文化四部分构成：

企业物质文化是企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。它是企业文化的物化成果，主要包括企业环境和设施，企业产品和服务，企业容貌和标志等。物质文化属于企业文化的表层。

企业行为文化是指从最高层领导到基层员工言行举止中反映的企业文化内涵和特征。企业英雄、企业典礼仪式、企业文化网络、文化活动和企业家行为在企业文化价值观的建立方面起着重要的作用，也是构成企业文化的重要因素。

企业的制度文化是指企业领导体制、组织结构、人力资源制度和管理制度构成的企业文化创建和保障系统。它是企业文化的中层，是企业精神文化实现的保障。任何一种企业文化，都有一定的规章制度、组织结构等予以保证，否则就难以形成，难以持续。日本企业文化之所以成功，也是因为有年功序列制、终身雇佣制等一系列制度来支撑和强化的。

企业精神文化是指企业在生产经营中形成的意识形态和文化观念。精神文化是各种无形的精神方面的因素相互作用所形成的，属于企业文化的深层结构，是企业文化的核心和灵魂。精神文化主导着一个企业的文化发展范式、共性和个性。它通过制度文化来表现，指导着员工的行为，构造出企业外观实态。企业精神文化主要包括企业使命、企业远景、企业价值观、企业精神、企业作风、企业口号等。

2.5.3 学习型组织理论

学习型组织理论是麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Senge）提出的。彼得·圣吉先后求学于斯坦福大学和麻省理工学院，获得博士学位。他以系统动力学、组织学、创造学、认知科学、深度会谈、模拟游戏等广博的知识和技能相互融合，发展出学习型组织理论。其主要成就和理论体系集中体现在 1990 年出版的《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》一书中。该书出版后，受到了管理学界和企业家们的广泛关注，于 1992 年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖。彼得·圣吉指

出“当今社会竞争之道就是看谁学得更快、更多、更好。”学习型组织就是通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。

1. 学习型组织的特征

(1)组织成员拥有一个共同的愿景。组织的共同愿景，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景，它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想，它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

(2)组织由多个创造性个体组成。在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人，组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到的。

(3)善于不断学习。这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义：一是强调“终身学习”；二是强调“全员学习”；三是强调“全过程学习”；四是强调“团体学习”。学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

(4)“地方为主”的扁平式结构。传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少，它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。

(5)自主管理。“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革、进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制订对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能量。

(6)组织的边界将被重新界定。学习型组织的边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界。

(7)员工家庭与事业的平衡。学习型组织努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织对员工承诺支持每位员工充分地自我发展，而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报，这样，个人与组织的界限将变得模糊，工

作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量（满意的家庭关系、良好的子女教育和健全的天伦之乐），达到家庭与事业之间的平衡。

(8)领导者的新角色。在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助员工对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

2. 学习型组织的五项修炼

彼得·圣吉的学习型组织理论，被喻为“21世纪和管理圣经”。在美国许多企业得到了成功的应用。彼得·圣吉的理论创新之处在于他提出了克服组织智障的五种修炼方法。

一是自我超越（Personal mastery）。自我超越的意义在于用创造的观点来面对自己的生活与生命。

二是改善心智模式（Improving Mental Models）。心智模式是指人们工作中的表现出来的特有的思维方式、价值观念和行为习惯的总和。

三是建立共同愿景（Building Shared Vision）。共同愿景是指建立在组织员工共同价值观基础之上的，对组织发展的共同愿望。

四是团队学习（Team Learning）。团队学习是一个合作性的学习过程，组织成员间不是整齐划一的相同，而是整体的有效配合。

五是系统思考（System Thinking）。系统思考是学习型组织的基石，是五项修炼的核心和归宿。系统思考所要训练的是一种在动态过程中整体的搭配能力。

2.5.4 企业再造理论

企业再造也可以称为业务流程再造。它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。1993年麻省理工的迈克尔·哈默(Michael Hammer, 1948-2008)、詹姆斯·钱皮(James Champy)出版的《再造企业——工商管理革命宣言》，总结了几十年来世界成功企业的经验，阐明了生产流程、组织

流程在企业决胜市场竞争中的决定作用，提出了应变市场变化的新方法——流程再造。

1. 企业再造的定义

哈默和钱皮指出流程再造就是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在衡量绩效的重要指标上，如成本、质量、服务和效率等方面，取得显著的进展。并强调要打破原有分工理论的束缚，重新树立“以流程为导向”的思想。企业再造直接针对的就是被割裂得支离破碎的业务流程，其目的就是要重建完整和高效率的新流程，因此，在再造的过程中一定要牢固树立流程的思想，以流程为现行的出发点和终点，用崭新的流程替代传统的以分工理论为基础的流程。

2. 再造后的业务流程特点

- (1) 工作单位发生变化——从职能部门变为流程执行小组
- (2) 工作变换——从简单的任务变为多方面的工作
- (3) 人的作用发生变化——从受控制变为授权
- (4) 职业准备发生变化——从职业培训变为学校教育
- (5) 衡量业绩和报酬的重点发生变化——从按照活动变为按照成果
- (6) 晋升的标准发生变化——从看工作成绩变为看工作能力
- (7) 价值观发生变化——从维护型变为开拓型
- (8) 管理人员发生变化——从监工变为教练
- (9) 组织结构发生变化——从等级制变为减少层次
- (10) 主管人员发生变化——从记分员变为领导人

企业再造理论认为，企业再造活动绝不是一次改良运动，而是重大的突变式改革。这主要表现为以下三个方面：

第一、企业再造对固有的基本信念提出挑战。企业在经营过程中会遵循一些事先假定式的基本信念，这些信念往往会深深植根于企业内部，影响企业各种经营活动的展开，也影响企业业务流程的设计和执行，有长期历史的企业尤其如此。企业再造需要对这些原有的、固定的思维定势进行根本性的手术，产生创造性思维，从而促进基本信念的重大转变。

第二、企业再造需要对原有的事物进行彻底的改造。与日本企业的原有变革思

路不同，以美国企业为主要蓝本的企业再造决不是一次渐进式改良措施，也不是仅仅满足于对组织的修修补补，而是努力开辟完成工作的崭新途径，就是要重建企业的业务流程，使企业产生脱胎换骨一样的巨大变化。

第三、改革要在经营业绩上取得显著的改进。企业再造不是要在业绩上取得点滴的改善或逐渐提高，而是要在经营业绩上取得显著的改进。哈默和钱皮为“显著改进”制定了一个目标：“周转期缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度和企业收益提高 40%，市场份额增长 25%”；其目标就是从企业竞争力这个指标上追赶日本对手。

3. 企业再造理论提出了三条基本的指导思想

(1) 以顾客为中心。传统的分工理论将完整的流程分解为若干任务，并把每个任务交给专门的人员去完成，在这种思想的影响下，工作的重点往往会落在任务上，从而忽视了最终的目标——满足顾客的需要。通过流程再造恢复了流程的整个面貌，带来的直接好处就是使每位负责流程的人员充分意识到，流程的出口就是向顾客提供较高的价值。

(2) 以员工为中心。企业再造将直接导致组织结构发生变化，扁平化成为替代传统的金字塔型结构的新模式，改造后的企业中主要以流程小组为主，小组中的成员必须是复合型的人才，需要具备全面知识、综合观念和敬业精神，这一客观要求推动员工不断学习，实现挑战性的目标。

(3) 以效率和效益为中心。重组流程推动了企业生产效率和效益的提高，IBM 信用公司通过重组流程减少了 9 成的作业时间，并大大降低了人工成本，而且增加了 100 倍的业务量。

在企业再造的过程中，失败的例子比比皆是，这不是由理论本身造成的，而在于企业实施再造的过程中忽视了一些相匹配的因素。因此，企业再造最终能够获得成功还要取决于两个因素。一要依靠有效的团队，企业再造的过程中会遇到各种各样的阻力，包括来自于员工个人、组织群体和社会等方面，克服这些阻力是企业再造的关键性要素。通过建立高效率的团队，可以加强个体之间的沟通，引导员工朝向共同的目标努力，从而彻底消除企业再造过程中的障碍。二是需要有魅力的领导，约翰·科特认为，企业再造失败在很大程度上是由于领导和组织上的不得力。因此，

魅力型领导最适合担当这个重任。由于下属对领导者的能力和品德的崇拜而愿意接受魅力型领导的指挥，“而这类领导者又往往不拘泥于理性和传统，所以会成为推动变革的主要力量。”

【复习思考题】

1. 简述科学管理理论的主要内容。
2. 法约尔一般管理理论的主要内容包括什么？
3. 人际关系理论产生的背景是什么？其主要内容是什么？
4. 西方现代管理理论学术流派如何划分？这些管理理论流派主要观点是什么？

【阅读资料】中国古代的管理思想

中国是一个历史悠久的文明古国，人们在社会实践中形成的管理思想渊源流长、丰富多彩。中国古代的管理思想主要包括两个方面，即宏观治国的管理思想和微观治生的管理思想。治国的管理思想主要论述财政赋税管理、人口田制管理、货币管理、价格管理、国家行政管理等方面。治生的管理思想主要论述农副业、手工业、商业等生产和流通方面的管理思想。尽管我国古代的管理思想浩如烟海，但由于受生产力和科学技术发展的限制，这些管理思想还比较零星分散。归纳起来，中国古代的管理思想大致有以下几个方面：

一、组织方面的管理思想

《周礼》一书是儒家经典之一，书中搜集周王室官制，将周代官员分为天、地、春、夏、秋、冬等六官，以天官职位最高，六官分 360 职，各有职掌，层次分明，职责清楚。

春秋末期孙武所著的《孙子兵法》，是世界上最古老的兵书。他在书中曾提到军、旅、卒、伍的军队编制。军 12500 人，旅为 500 人，卒为 100 人，伍为 5 人，层次关系明晰，编制比较完备。他在书中还说：“凡治众如治寡，分数是也，斗众

如斗寡，形名是也。”他认为管理人数的多与少，道理都一样，只要抓住编员额有异这个特点就行了。这种观点类似现代管理中谈到的“要按一定的管理层次和幅度建立组织机构”的管理思想。

在劳动组织方面，中国古代有许多伟大工程，如秦代名将蒙恬征募 30 万人修筑万里长城；隋炀帝动员近百万民工修浚大运河。这些浩大工程的建成，都是古代管理思想在劳动组织上实践的范例。在春秋战国时代，墨子就提出过劳动过程分工的思想，他说：“譬若筑墙然，能筑者筑，能实壤者实壤，能欣者欣，然后墙成”。元代董转霄提出“百里一日运粮术”的具体做法，其中讲到“人不息肩，米不着地，排列成行”，可减少不必要的停留时间，缩短操作过程，提高工作效率，这种办法符合现代流水作业原理。

二、经营方面的管理思想

管子是春秋初期的政治家、思想家，他的经营思想主要有：①经营管理要顺应事物自身的客观规律，违背它必遭失败，认为一切社会活动均有“轨”可循，“不通于轨数而欲为国，不可”，如若逆之，必“怀其凶”，“不可复振也”。②强调和气生财，即处理好人际关系，认为“上下不和，虽安必危”。③办事要守信誉，主张“不欺其民也”，“言而不可复者，君不言也；行而不可再者，君不行也。凡言而不可复，行而不可再者，有国者之大禁也”。④办事要从实际出发，量力而行，认为“动必量力，举必量技”，“不为不可成，不求不可得”。⑤主张办一切事情必须统筹谋划，提出“事无备则废”，“以备待时”的观点。其中许多论点为后世政治家、理财家作为准则。

司马迁是西汉时期的历史学家、文学家和思想家，他的《史记·货殖列传》是一篇有名的经济论著，它使我国古代治生的管理思想有了较为完整的理论体系。司马迁的“自然之验”论，是其经济管理的基本思想。他肯定了“农而食之，虞而出之，工而成之，商而通之”等社会生产和流通活动在历史发展中的重要作用。他认定发展商品经济，满足人们的物质需要和求富要求，是社会经济发展的自身规律。这也

是他的“自然之验”的基本思想。司马迁对发展商品经济的研究，已突破了传统封建经济思想的局限，表现出了他的管理思想的历史进步性和非凡的理论创造力。

他还在《史记》中列出了一些生产经营原则，如重视货币资本、资金要不断运转、利润率不可过高、经营要善于掌握时机、勤俭办事、用人要善于挑选、商品要注重质量、经营人们喜爱和需要的商品等。

三、以人为本的管理思想

老子在《道德经》中讲过“城中有四大，而人居其一焉”。“四大”指道、天、地、人。可见，老子十分重视人的因素。

《管子》中明确指出：“凡治国之道，必先富民。民富则国易治，民贫则国难治。民富则其安乡重家，敬上畏罪，故国易治；民贫则危乡轻家，犯上犯罪，故难治也。”孔子则主张“礼义治国”，希望推行以“礼”为核心的管理目标，以“义”为特征的管理方法。孟子则认为“以佚道使民，虽劳不怨；以生道杀民，虽死不怨杀者”。这些观点都体现着以人为本的思想。

在用人方面，中国素有“选贤任能”、“任人唯贤”的主张及“禅让制度”。在《尧典》中，就记述了尧、舜的禅让事迹。在重视人才方面，墨子主张“不辨贫富、贵贱、远近、亲疏，贤者举而尚之，不肖者抑而废之”。《吕氏春秋》中有“得贤人，国无不安；……失贤人，国无不危”的论述。在使用人才方面，《管子》提出：“毋与不可，毋强不能”，即注意因材施教，扬其所长，避其所短，不可求全责备；还认为“德以合人”，“人以德使”，只有众心所归，方能群才荟萃。

这些以人为本的管理思想，比西方著名的霍桑实验中提出的人本思想在时间上要早 2000 多年。

四、理财方面的管理思想

孔子在理财方面主张“崇俭”，《论语》中指出：“节用而爱人，使民以时”。墨子主张“俭节则昌，淫佚则亡”。荀况主张富国与富民并举，提倡“上下俱富”，为此必须“节其流，开其源，使天下必有余，而上不忧不足”。这些观点都说明，

“开源节流”、“崇俭拙奢”是我国历来倡导的思想。

在理财手段上，中国古代曾实行一些核算制度。①会计。南宋郑伯谦在《太平经国之书》中，提出会计原则：“出纳移用之权”和“纠察钩考之权”要分别由不同“官司”掌管，即主张出纳和会计分离。②成本核算。王莽时代（公元9—23年）核算酒类成本是中国史籍上见到的最早的记载。③统计。明代邱睿（公元1420—1495年）曾将元朝至元二十年（公元1283年）到天历二年（公元1329年）共47年的海运漕运记录，按逐年起运实收和损失数量做了详细的统计，从统计分析中得出海运损耗远较河运为小的结论。这可算是中国历史上运用统计分析最早的典型。

五、管物方面的管理思想

中国古代对物管理的一个指导思想就是“利器说”。《论语》中说：“工欲善其事，必先利其器”。《吕氏春秋》指出，使用利器可达到“其用日半，其功可使倍”的效果。

另外，在定额管理、规范操作方面，宋代李诚编修的《营造法式》一书早有系统记载。对财物保管和收纳支出也早有制度，并有专门官员分类管理。

六、法治优于人治的思想

我国的法治思想起源于先秦法家和《管子》，后来逐渐演变成一整套法制体系，包括田土法制、财税法制、军事法制、人才法制、行政管理法制、市场法制等。韩非在论证法治优于人治时，举传说中舜的例子，舜事必躬亲，亲自解决民间的田界纠纷和捕鱼纠纷，花了3年时间纠正3个错误。韩非说这个办法不可取，“舜有尽，寿有尽，天下过无已者。以有尽逐无已，所止者寡矣”。如果制定法规公之于众，违者以法纠正，治理国家就方便了。他还主张法应有公开性和平等性，即实行“明法”、“一法”原则。“明法”，就是“著之于版图，布之于百姓”，使全国皆知。“一法”，即人人都得守法，在法律面前人人平等，“刑过不避大臣，赏善不遗匹夫”，各级政府官员不能游离法外，“能去私曲就公法者，民安而国治”。

此外，在人性的研究方面，有孟子的“性善论”与荀子的“性恶论”，主张“从

人之性，顺人之情”，满足人的需要。“性善论”与“性恶论”与西方行为科学中所提出的“X理论”与“Y理论”相类似，但要比西方早2000多年。

七、系统管理思想

中国古代能集中体现系统管理思想的言论和实例很多。春秋末期思想家老子就曾阐明自然界的统一性，把宇宙作为一个整体系统来研究，以认识人类赖以生存的地球所处的位置和气候变化规律对人类生产和生活的影响。我国古代天文学家很早就揭示了天气运行与季节变化的关系，从而制定了历法与指导农事活动的二十四节气。西周时代，用阴阳二气的矛盾来解释自然现象，产生了“五行”观念，认为金、木、水、火、土是构成世界大系统的五种基本物质要素。我国古医书《黄帝内经》强调人体各器官的有机联系，指出身体健康与自然环境的联系，心理与生理现象的关联等。诊断疾病强调综合分析，强调因人、因时、因地制宜，并把治疗与调养，治疗与防病结合起来。

春秋时代的《孙子兵法》就体现了许多朴素的系统管理思想，它从道、天、地、将、法五个方面来分析战争的全局，指出“凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜”。“道”就是指要做到君民同心同德。“天”和“地”是指天时和地利，强调要成功地指挥，就必须研究双方的政治、军事、社会、经济 and 自然条件等各个方面的客观情势和动向，即所谓的“知己知彼，百战不殆”。“将”是指要善于选拔和使用具备“五德”的人才，这“五德”分别是智、信、仁、勇、严。“法”是法令、制度。可见，要想取得战争的胜利，就必须将这些因素综合起来考虑。

都江堰工程是中国古代体现系统管理思想的一大杰作。它是秦昭王时由蜀郡守李冰和儿子组织蜀地人民修建的驰名中外的一项大型水利工程，如图2-2所示。

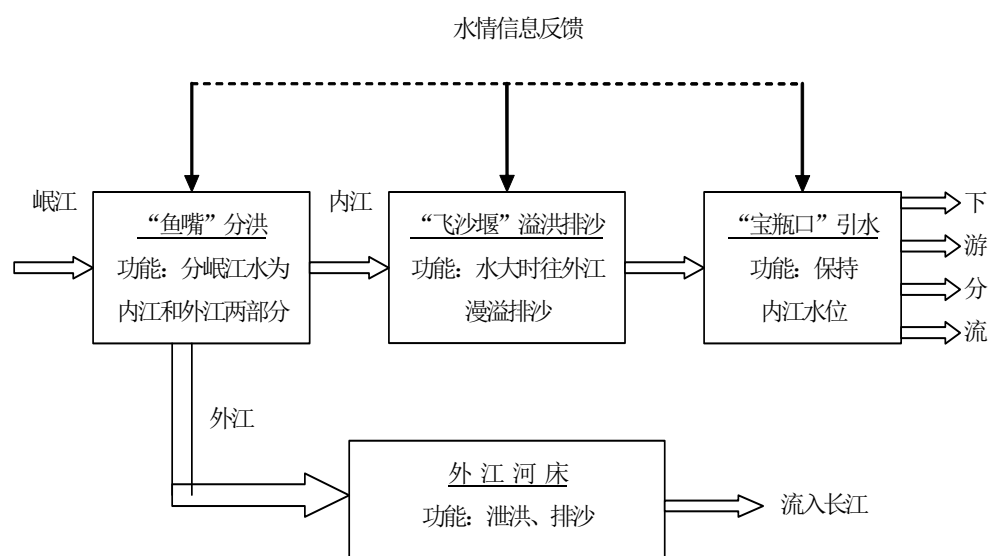


图 2-2 都江堰水利工程示意图

该工程包括三个主要部分，即“鱼嘴”分洪工程、“飞沙堰”溢洪排沙工程和“宝瓶口”引水工程。“鱼嘴”分洪工程的功能是将岷江的水四六分成，水大时六成流入外江，四成流入内江；水小时六成入内江，四成入外江，可以常年保持内江的正常水量。“飞沙堰”溢洪排沙工程的功能是当流入内江的水量仍大时，可往外江漫溢，还可起排沙的作用。“宝瓶口”引水工程的作用是控制内江下游地区河流流量，满足航运、灌溉和生活用水的需要。这三大工程巧妙结合组成一个整体，“鱼嘴”水量分成的比例、“飞沙堰”控制水量往外江漫溢的多少均由“宝瓶口”下游水量实际需要的程度来调节。都江堰水利工程体现了整体观念、优化方法和开放的系统思想，它分导了汹涌急流的岷江，实现了化害为利，有节制地灌溉了几百万亩农田，使成都平原成为沃野千里的天府之国。

总之，我国古代的管理思想极为丰富，有不少内容至今仍闪耀着光彩，现代管



理学中的一些观点、理论和方法也都可以从我国古代思想宝库中找到有益的借鉴。

第 3 章

管理道德与社会责任

【开篇案例】工厂守则与企业职责

随着世界经济全球化进一步深入，全球 500 家大公司已有三分之二以上在中国设立了企业或机构，中国正在成为“世界工厂”。与此同时，中国的劳工问题也日益突出，并被国际社会所关注，一些劳工组织和跨国公司还针对中国的劳工问题，制定了专门的“工厂守则”，要求中国的出口加工企业遵守。如美国国际劳工权利基金（ILRF）、全球交流组织（Global Exchange）等 21 个劳工组织组织、消费者组织、人权组织联合起草，并有多家跨国公司签署了“中国商业原则”，该原则宣称：“我们要确保我们在中国的商业活动尊重国际劳工组织（ILO）制定的基本劳工标准、联合国《经济、社会和文化公约》规定的基本人权标准、中国政府签署的《公民和政治权利公约》以及中国法律。跨国公司的“工厂守则”运动，目前已在中国启动，包括麦当劳、瑞步、耐克、迪斯尼、沃尔玛等公司在内，相继开始旨在对于公司的中国供应商和分包商实施以劳工标准检查为内容的社会责任运动，一些公司还在中

国公司内设立了相关的社会责任部门，并委托有关公证机构，作为审核机构对于中国的供应商和分包商的企业劳工标准执行状况进行监督审核。而从事企业社会责任认证的国际组织，也都相继在中国登陆。从 90 年代中期以来，中国沿海地区的数千家作为跨国公司供货商的企业，已经接受过跨国公司的社会责任检查。

尽管在我国东南沿海省份已经有越来越多的企业介入企业社会责任运动，但有些厂家为了获得订单而应付检查，使得劳工标准的监察认证中存在着严重的形式主义甚至弄虚作假的问题。有相当一部分的企业为了通过检查认证而不惜向检查认证人员提供作假的工资单和工作时间记录，威胁工人必须按照企业规定口径回答检查认证人员的询问等。而检查认证人员或者本来就对于劳工标准问题不甚了解，或者由于商业利益的驱动，明知其中有问题而故意放任或纵容。中国纺织品进出口商会法律部律师称，“严格执行这一认证将使我国大部分企业陷入认证危机”。因为在国内以劳动密集企业为主、劳动力市场供大于求的情境下，企业对于员工的劳动保护和权益保障还远远没有达到的标准。比如，我们的劳动时间大大超过认证的时间，我们的员工常常加班加点乃至很少有正常的休假时间；工人的劳动条件和环境依然不尽如人意，有的环境污染和有害物质超标，个人防护缺乏应有的设施和装备，工伤事故不断，中毒案件屡有发生；有的企业工资标准明显低于行业平均水平，有的

甚至通过各种处罚强制性将其工资剥夺殆尽，也有的长期不发员工工资，导致企业欠薪成为一种普遍存在的社会现象。

3.1 企业管理为什么需要伦理道德

伦理与道德作为人类文明的基本因子，是指评价人类行为善恶的社会价值形态，在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。任何社会、任何组织要想长期生存，不仅需要遵守法律，同时还必须遵守一定的道德规范。任何组织的管理行为都在文化深层上体现为它所禀持的道德观，形成独特的管理道德。管理道德随着社会经济的发展而不断进步，现代管理道德的发展，使社会责任成为当前最紧迫、最重要的课题。

自现代企业诞生始，伦理道德就是它内在的文明因子。企业管理之所以需要伦理道德，不只是因为现代管理的经济运行面临诸多伦理困境与道德风险，更不是因为伦理道德作为有效的文化工具可以帮助企业更好的达到经济目的，最根本的是，伦理道德是现代企业的核心价值构件，具有特殊的管理意义和文明意义。

3.1.1 伦理、道德的文化真义及其管理学诠释

在习惯用语中，人们并不对伦理与道德加以区分，但在严格的学术话语中，二者并不完全相同，因而对企业管理也具有不同的意义。

在中西方文化传统中，伦理与道德始终地存在着的两个概念。在古希腊，伦理的最初意义指灵长类生物的持久居留地。人作为万物之灵，在本性中存在一种悖论：既是群居的动物，又有个人自由意志。如何协调群体性与自由意志之间的关系，使人的行为既合理而又可以预期，从而持久地居留，便产生了伦理。于是，**伦理的原始形态或自然形态就是风俗习惯。而所谓道德，就是在一定的风俗习惯下所形成的个人的品质气质。**伦理与道德的关系是什么？用德国古典哲学家黑格尔的话说，“德是一种伦理上的造诣”。

在中国文化中，“伦”指人所处于其中的那个共同体，以及个人在这个共同体中的地位。人类的最基本的共同体，被表述为“天伦”与“人伦”。天伦即家庭血缘关系的共体，人伦即社会关系的共体。“伦，辈也”。“伦”既是相互关系所构成的共同体，也是个人在关系共同体中所处的地位，即“辈份”。顾名思义，“伦理”就是关于“伦”的理性与原理。如果用最简洁的话语诠释，伦理就是“人理”；道德就是“得道”。有位哲学家说过，人间最神圣的事业就是成为一个人；“成为一个人，并尊敬他人为人”，就是“法的命令”。伦理，是人之所以为人，即个人成为一个具有共同体本质的人，用管理学的话语说，就是个人成为“组织人”的理性与原理。这些理性和原理，当走出思维与意识，而具有意志与行为的意义时，便是所谓“道”。“德者，得也”。“得”什么？就是“得道”。于是，得到了“道”，便具有了“伦理上的造诣”，也就有了“德”。由此，伦理与道德便相接相通。

伦理的真义是“本性上普遍的东西”，这种“本性上普遍的东西”被称为伦理性的实体即伦理性的共同体，在社会体系中，家庭、民族、市民社会，是伦理实体的三大基本形态，企业则是市民社会中伦理实体的一种具体存在方式。所以，企业不仅是一个经济实体，而且首先并且更重要的是一个伦理实体。伦理关系是个人与共同体的关系，伦理行为的本质，是个人作为共同体的成员而行动，并以共同体为行为的目的和内容，即所谓家庭成员与民族公民。最能诠释和表现伦理本性的就是人的“姓名”，“姓名”之中，“姓”是家族血缘关系的实体，“名”是个体性及其在家族共同体中的地位；“姓”是既定的，“名”是给定的；“姓名”就是人的个体性与家族血缘关系的实体性的统一，所谓“天伦”，在企业管理中，伦理的要义就是个人作为“组织人”或作为企业的成员而行动。伦理的真谛是个人的单一性与共同体的普遍性的统一，但它不是借助外在强制如法律规范的形式统一性，而是透过精神所达到的统一，因而精神是伦理的文化内核，即所谓“伦理精神”、“企业精神”、“企业伦理精神”。而所谓“德”就是个体将共同体的普遍性、普遍品质或普遍要求加以内化，“内得于己”并“外施于人”，形成个体内在的伦理普遍性，获得“伦理上的造诣”，造就精神同一性，从而使共同体成员或企业员工达到“同心同德”。

总之，如果从中国文化的传统诠释，伦理道德便表现为“伦—理—道—德—得”五个要素、四个过程的精神运动。“伦”是个体处于其中并与之相统一的共同体或伦理性的实体，其基本形态如家庭、民族、市民社会；“理”是关于伦理的理性与

原理，是意识形态的“伦”或在思维中存在的“伦”，其典型形态是伦理范型，如中国传统文化中的“五伦”；“道”是冲动形态或意志存在的“伦”，其表现形态就是各种道德规范及其体系，如中国传统伦理中的仁、义、礼、智、信的“五常”；“德”便是个体透过“理”与“道”对“伦”的内植和内化，是个体内在的实体性或伦理普遍性，有了“德”，人便由个体上升为主体；而“得”则是个体以“德”处理世俗生活中的诸利益关系所达到的义利合一、德与得相通的状态和境界，所谓“得之有道，取之有理”。

伦理道德以“善”调节共同体以及共同体中个人的行为，“善”就是个体与共同体统一的价值形态与精神形态。在企业管理中，个体与共同体统一的善的价值追求，表现为两大基本结构，即企业内部的个体与组织的关系；以及企业与它所处的更大的共同体，即企业与社会、国家的关系。两大结构分别形成企业的内部伦理与外部伦理，由此形成管理道德的两个基本课题，即个体与企业、个体与个体之间的内部伦理关系，以及企业与社会之间的外部伦理关系。

3.1.2 伦理道德与经济运行

一般认为，之所以需要企业伦理与管理道德，是因为如果企业没有良好的伦理形象与管理道德，会引起社会负面的评价，使企业因深陷伦理困境与道德风险而降低经济运行的效率和效益。实际上，这是一种似是而非的狭隘的企业伦理观和管理道德观，因为它不能经受这样的追问：如果与经济运行的效率和效益无关，那么，是否还需要企业伦理与管理道德？这种狭隘的企业伦理观与管理道德观的直接后果，是造就了现代企业管理中的诸多伪伦理与伪道德，形成了企业伦理与管理道德中的伪善。

伦理道德到底具有怎样的经济意义与管理意义？20世纪西方学术的发展提供了几个不断递进的解释和实践模式。

1. 理想类型论

1920年代，德国著名社会学家马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920）在研究中发现，在欧美资本主义国家中，在工商活动中有杰出表现的企业家大都是新教徒，由此演绎出一个在世界范围内产生重大影响的结论：现代资本主义成功的最大秘密在于其独特的伦理——新教理论。“新教理论+资本主义市场经济”，就是现

代资本主义乃至现代文明的“理想类型”，由此演绎出“新教资本主义”的命题。新教伦理对欧美资本主义经济发展的根本意义是什么？在于它形成了一种独特“经济气质”或“经济精神”，即“资本主义精神”。这种“经济精神”或“经济气质”从三个方面影响了现代企业尤其是企业家。一是“天职”的观念与独特劳动价值观；二是“蒙恩”的观念与独特的财富观；三是“节俭”的观念与独特的消费观。按照新教伦理的观念，企业家经营和工人劳动的根本目的，不是利润和工资，而是向上帝尽天职，以便得到上帝的终极关怀，由此世俗的“职业”便成为追求终极目的和终极关怀的“天职”，从而造就了一批兴奋异常而永无止境的经营者和劳动者，培育出企业家的经营精神与生产者的劳动精神。在经营和劳动中，财富不是经营和劳动的结果，而是上帝恩宠的标志，因而只有符合道德的财富才具有“蒙恩”的意义，才可以得到上帝的拯救，由此赋予人的行为以道德的合理性与合法性。新教伦理以“天职”和“蒙恩”的观念最大限度地释放了人们的谋利冲动，另一方面又以“节俭”的观念束缚着消费尤其是奢侈品的消费，它要求人们过一种节俭乃至禁欲的生活。而当创造财富的冲动与对消费尤其是奢侈品的消费结合为一体时，不可遏止的后果，便是财富的增加和经济的增长。新教伦理，就是欧美资本主义企业独特的“经济气质”，也是它成功的秘密。

2. 文化矛盾论

1970 年代，美国哈佛大学教授丹尼尔·贝尔(Daniel Bell,1919—2011)发现，经过半个多世纪的发展，西方资本主义国家已经陷入困境，这个困境本质是一种“文化矛盾”。文化矛盾的核心是经济冲动力与宗教冲动力或道德冲动力的分离与背离。在资本主义初期，企业和企业家的经济冲动与道德冲动锁合在一起，但随着市场经济的发展，二者发生了分离，资本主义的冲动只剩下一个，这就是经济冲动，分期付款等制度的建立，将人们的经济冲动释放到极致，而新教伦理所造就的道德冲动力则耗尽了能量。由此，资本主义的复兴，西方资本主义企业发展的前途，在于重新建构经济冲动力与道德冲动力之间预定的和谐。

3. 最强动力—最好动力论

沿着这样的思路，20 世纪末期，德国著名经济伦理学家彼得·科斯洛夫斯基(P.Koslowski)提出一种观点。他认为，无论在社会、企业，还是在个人的身上，都存在两种动力，一种是谋利或经济活动的“最强的动力”，一种是道德的“最好的

动力”。这两种动力往往处于矛盾之中：最强的动力往往不是最好，最好的动力往往不是最强。企业管理与社会管理的目的和境界，在于将这两种动力有机配合，形成“最强的动力—最好的动力”的合理冲动体系。他提出一种见解，道德是对“市场失灵”的补偿措施，宗教是对“道德失灵”的补偿措施。

4. 竞争理论

除上述三种理论外，1990年代，查尔斯·汉普登-特纳(Charles Hampden-Turner)等几位学者通过对当今世界七个老牌资本主义国家，即美国、英国、法国、德国、意大利、荷兰、日本等一百多个企业的调查，努力探寻企业竞争力的根源，他们的结论是：“国家的竞争力：创造财富的价值体系。”而另一些学者，如美国兰德公司的重要代表人物弗兰西斯·福山(Francis Fukuyama)则反证，在世界范围内，华人企业所以容易走入困境，根本原因在其伦理的局限，尤其是它的家族伦理传统。狭隘的家族伦理传统不仅使它难以建立现代企业制度，而且导致了“马鞍形企业”，即国营与家族企业两头大，民营企业中间小的经济模式，更重要的是，它使华人企业难以摆脱“富不过三代”的宿命。

综上，无论企业伦理还是管理道德，都不是企业经济运行和企业家管理活动中的“价值附加”。而是企业品质与管理素质的内在构成，具有十分重要的管理学意义。

3.1.3 伦理道德的管理学意义

理解伦理道德的管理学意义，必须首先澄清经济的价值属性。企业是经济的细胞，经济是创造财富的活动。但是，在现代意义的文明中，经济和经济学常常被误解为“价值中立”。其实，无论是经济活动还是经济学，其最后的决定因素便是人们的价值观念。“经济学者在繁忙的计算与统计过程中，尤其遗漏了一项非常重要的经济要素，一项关系所有经济活动成败的因素——人际关系。其实所有交易活动的优先顺序都决定于经济行动者或决策者的价值观，这些价值观决定经济活动的优先顺序，主导着经济活动。”

人们很容易在非常狭隘的意义上理解伦理道德的管理学意义。一种对经济学家和企业家很有诱惑力的劝告是：如果管理者能够“道德”一点的话，经济活动中的交易成本可能会降低。诚然，企业伦理与管理道德当然会给企业带来经济方面的利

益和效益，尤其是在它的长远发展中，但是，正如前面所指出的，如果只局限于实用主义的这种狭隘理解，势必将企业引向伪善。一种可以被社会接受并能经受经济学家和伦理学共同考察的观点是：“财富创造是一种道德行为”。

简单地说，在经营活动中，企业伦理与管理道德的管理学意义突出表现在以下几方面。

1. 经济与经营活动的意义，尤其是对终极意义的追求

正如汉普登在对国际最著名企业的大规模调查中所发现的那样，寻求意义，并在任何具体形式中赋予价值意义，是人类内心最深沉的呼唤。新教伦理为欧美企业家和资本主义经济提供的最重要的动力，就是对关于上帝终极关怀的意义和信念的追求，只有基于这一点，才能理解美国石油大王洛克菲勒（Rockefeller）“人死而富有是一种耻辱”的名言，也才能理解当今世界首富比尔·盖茨（Bill Gates），在退休时将所有财产的 580 亿美元全部捐献用于慈善事业。当然，这些行为的背后，还有另一个道德哲学上的根据，这就是财富及其创造活动的社会性：“即使从外表上看，也就一望而知，一个人自己享受时，他也在促使一切人都得到享受，一个人劳动时，他既是为他自己劳动时也是为一切人劳动，而且一切人也都为他人而劳动。因此……自私自利只不过是一种想象的东西。”中国企业家由于缺乏对终极意义的追求，以及对财富的普遍本质的觉悟，或把财富追求与积累当作目的，或把财富当作个人的附属或能力的证明，被批评为“离企业家还很远”。

2. 企业及其产品的价值观

汉普登在调查中还发现：“任何企业产品的品质，早先决定于创办人的价值观，后来则决定于整个企业的工作价值观。”一个可以通过经验确证的事实是，企业活动与人们带进工作现场的价值有关，伦理道德的着力点，就在于生产者的劳动价值观与管理者的经营价值观，韦伯所说的“天职”的劳动价值的意义就在于此。

3. 企业组织

在古典意义上，管理被诠释为透过人群的努力达到组织目标的活动。伦理道德对于企业组织的意义，不仅在于上文所说的“人际关系”，更重要的在于真正合理有效的企业组织的造就，因为“伦”本身就是个体性与实体性的统一，根据巴纳德的组织理论，组织的形成有三要素：共同目的；协作的愿望；信息的沟通。很显然，

三要素中处于最重要的前两个要素都与伦理道德有关。虽然制度主义或体制主义者可能强调透过制度安排与体制改革，尤其是借助利益驱动机制可以强化共同目的与协作的愿望。然而，有效组织不仅要在客观上存在共同目的，更重要的是要在主观上认同共同目的，并由此产生协作的愿望，从而使个人行为非个人化，而对后一方面的努力利益驱动机制往往束手无策，因为它正是企业伦理与管理道德的文化本务所在。

4. 人文力与企业精神

科斯洛夫斯基已经指出，在人身上存在经济的“最强的动力”与伦理的“最好的动力”的矛盾，企业管理的深层难题之一，就是将“最强的动力”与“最好的动力”相协调，在互动中建立合理的“冲动体系”或“人文力体系”。企业管理一方面透过伦理道德建立个体与组织相统一的内部伦理关系，另一方面藉此建立企业与社会相统一的外部伦理关系，同时还透过伦理道德的有效合理运作，建立企业的人文力体系，从而形成企业的伦理精神或企业运行的“经济气质”，从而构筑作为企业灵魂的“企业精神”。

3.2 几种相关的道德观

3.2.1 功利主义道德观

这种观点认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。中国民间流行的一句谚语可以非常生动地描述这种道德观的基本精神，即：“不管白猫、黑猫，抓到耗子就是好猫。”

功利主义道德观有其合理的一面，因为人类的行为一般都是基于动机，动机就是期望行为带来某些有利的结果。如果该行为能为行为影响所及的大多数人带来最大利益，当然就可以认为该行为是善的，必然得到大多数人的支持。但也存在两个不可回避的问题：

(1)为了实现最大利益，可能采取了不公平、不道德甚至损害了他人或社会利益的手段。

(2)只是规定了对大多数人有利，而没有规定所得利益如何在相关人员中分配，所以很可能产生利益分配不公，小部分人利用手中的职权或资本，获取了绝大部分的利益，而大部分人只得到了小部分的利益，形成贫富两极分化的现象，这也是不道德的。

将功利主义道德观移植到企业管理中，必须对它的意义有准确的把握。在经典也是古典的功利主义传统中，两个要义特别重要。

(1) 功利主义的所谓“最大利益”是“最大福利”。如果将利益理解为财富，那么，它们便不是一般的物质财富，而是能带来幸福的财富，因此，那些可能会导致财富指数和幸福指数矛盾甚至相悖的利益，不是“功利”的目标和内容。

(2) 功利主义的核心是“有用性”。这里的“有用性”不只是指对象对主体或者财富对个人或社会的有用性，同时还指个人对组织和社会的有用性。在功利主义价值观中，个人在有用性中发现自己的价值，将自己与社会相统一，个人主义与功利主义无关，甚至可以说，功利主义是反对个人主义的。只有在这两个意义上，功利主义才可能成为现代企业管理的伦理道德资源。

3.2.2 权利至上道德观

这种观点认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。所谓基本权利就是人权，只要是人就应当平等地享有人的基本权利（如生存权、言论自由权、受教育权、医疗保障权、工作权等）。这些权利不是某个权威赐予的而是人与生俱有的。政府法律和各级管理者应当尊重和保护人权，这是是否真正贯彻“执政为民”思想的试金石。

依这种观点看来，一切残酷剥削工人的血汗工厂；过低的工资；过长的劳动时间；劳动者没有平等话语权；没有工作教育医疗保障权；随时都可有被解雇的危险等等现象都是恶的管理行为所造成。我国 2008 年新颁布的《劳动法》在保障人权方面前进了一大步，但真正贯彻落实还有很长的路要走。尊重人权当然是人类社会进步的思想。但保障的程度必然受到社会经济发展程度的制约，过高的保障期望也会给社会经济发展带来负面效应。我国目前还是发展中国家，人均可支配收入还很低，

在人权保障方面也需要有一个逐步发展的过程。

理解权利至上的道德观同样有两个重要方面。

(1) “权利”是从西方文化中移植的观念，在英语中，权利即是“right”。“right”传到日本，被翻译和理解成“权利”，中国文化从日本移植了这个观念，于是“right”就变成了“权利”。其实，“right”与“权利”的关系并不那么直接和密切，它的基本意义是“正确”和“正当”。

(2) 权利是相互的，“肯定自己是人，并尊重他人为人”，是“法”的绝对命令，这两个方面结合起来，才构成“权利”的基本内涵，否则权利会演化为自私自利和任性放任。

3.2.3 公平公正道德观

这种观点认为，管理者不能因种族、性别、个性、个人爱好、国籍、户籍等因素对部分员工歧视，而那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。

所谓公平公正主要是指支付薪酬的依据应当只是员工的技能、经验、绩效或职责等因素，而不是其他各种似是而非的因素。这种道德观在理论上是完全正确的，但在实践中问题十分复杂。例如，现阶段中国城市各类组织中的农民工、临时工、非正式工与有编制的正式工之间，工资待遇有着极大的差别。一些发达国家也存在大量非法劳工。临时工、非正式工以及种族、性别、国籍歧视的问题，都不是短期内能解决的。更重要的是，经济公正与政治公正虽然相关联，但并不是同一个概念，片面地以政治公正的要求取代经济公正，会导致政治上权利关系的公正与经济上义务关系的不公正悖论，甚至可能使企业经济运行陷入困境。片面强调基于简单平等的公正公平，会导致事实上的不公正，并可能重新回到历史上的“大锅饭”。

3.2.4 社会契约道德观

这种观点认为，只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。例如美国公司在中国的雇员，与美国本国的同等技能、同等绩效或同等职责的员工相比，工资待遇差别可能有5~10倍之多，并且中国员工在

失业、医疗、休假等方面的保障往往更少。但这些行为通常并不被认为不道德，而视为正常至少是可以理解和接受的。这种道德观实质上是功利主义道德观的变种，既不符合权利至上的道德观，更不符合公平公正道德观的基本原则，但却能大幅降低企业人力资源的成本，增加企业的利润。

契约论的道德观有其深刻的局限性。因为契约具有很强的情境特征，在很多场合是利益博弈的结果，与合理性无关。而且，契约的对象必须严格限制，哲学家已经多次指出，许多东西，比如人格、道德、婚姻家庭是绝对不可以契约的。契约主义的泛滥，会导致严重的经济与社会后果。

3.2.5 推己及人道德观

这是中国儒家道德观的最高概括。儒家道德观的核心是“仁”，“人也者，仁也。”“仁”的核心是什么？“子曰：爱人”。实施“仁”的基本原则是什么？子曰：“己所不欲，勿施于人”。这便是孔子所谓的“一以贯之”之“道”，所谓“忠恕之道”，具体内容是：“忠者诚以待人，恕者推己及人”。这样就可达到“在邦无怨，在家无怨”的结果。可见推己及人道德观所追求的结果不是经济利益，而是“无怨”的“和为贵”，也就是我们今天所讲的“合作”、“和谐”、“双赢”的结果。在儒家传统中，“仁”是全德之名。那么，什么样的行为才算“仁”呢？子曰：“恭、宽、信、敏、惠。恭则不悔，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人”。后来的思想家又把儒家的道德观归纳为“五常”，即“仁、义、礼、智、信”，作为人们行为的最高道德规范。

中国儒家的道德观作为中国传统文化的一部分，流传了几千年。在中国知识分子和普通人民大众中影响极其深远。“己所不欲，勿施于人”成为人人皆知的做人道理和绝大部分人自觉遵守的行为规则。同时对构成中国现代的管理道德也具有重大的影响。许多成功的管理者在决定管理行为时，都学会了“换位思考”、“将心比心”、“设身处地”的考虑问题。他们十分重视对上级的“忠诚”，对下属的“仁爱”，对朋友的“义气”和“诚信”以及各方面关系的“和谐”。

以上关于道德观的划分只是理论上的分类。实践中，无论组织或个人往往是根据具体事情和具体情况综合运用的，不可能“从一而终”。客观上看，由于影响道德的因素十分复杂，组织要实行合乎道德的管理（即道德管理）并不容易。

3.3 道德管理的特征和影响管理道德的因素

3.3.1 道德管理的特征

合乎道德的管理具有以下七个特征：

(1) 合乎道德的管理不仅把遵守道德规范视作组织获取利益的一种手段，而且更将其视作组织的一项责任。在遵守道德规范会带来利益或不遵守道德规范会带来损失的情况下，组织当然会选择遵守道德规范；但在遵守道德规范会带来损失或不遵守规范会带来利益的情况下，组织仍然会选择遵守道德规范，这就是责任。在企业管理中，承担责任有时意味着要额外付出成本。

(2) 合乎道德的管理不仅从组织自身角度更应从社会整体角度看问题。有时，为了社会整体的利益，甚至不惜在短期内牺牲组织自身的利益。“道德的发展史表明，道德一开始就是一种调整个体利益与社会集体利益的行为规范。道德原本的用意在于维护社会共同利益的尊严。实际上，道德的崇高和价值就在于它是共同利益的维护者。”

(3) 合乎道德的管理尊重所有者以外的利益相关者的利益，善于处理组织与利益相关者的关系，也善于处理管理者与一般员工及一般员工内部的关系。合乎道德的管理者知道，组织与利益相关者是相互依存的。

(4) 合乎道德的管理不仅把人看作手段，更把人看作目的。组织行为的目的是为了人。德国著名伦理学家费里德里希·包尔生(Friedrich Paulsn)说：“所有的技艺根本上都服务于一个共同的目的——人生的完善”。“人生的完善”包括物质和精神两个方面。康德(Immanuel Kant, 1724—1804)指出，人应该永远把他人看作目的，而永远不要把他人只看做实现目的的手段。他把“人是目的而不是手段”视为“绝对命令”，应无条件地遵守。尊重人、视人为目的的思想正逐渐进入管理领域。

(5) 合乎道理的管理超越了法律的要求，能让组织取得卓越的成就。法律是所有社会成员必须共同遵守的最起码的行为规范。一个组织如果奉行“只有守法就行了”的原则，就不大可能去积极从事那些“应该的”和“鼓励的”行为，实际上也

就等于放弃了对卓越的追求。哈佛大学的琳·夏普·佩尼(Lynn Sharp Paine)说得好：“法律不能激发人们追求卓越，它不是榜样行为的准则，甚至不是良好行为的准则。那些把道德定义为遵守法律的管理者隐含着用平庸的道德规范来指导企业”。仅仅遵守法律不大可能激发员工的责任感、使命感，不大可能赢得顾客、供应者、公众的信赖、支持。因而，也就不大可能取得非凡的成就。

相反，合乎道德的管理虽不把组织自身利益放在第一位，但常常能取得卓越的业绩。美国著名企业默克（Merck）公司创始人的儿子、企业家乔治·W·默克说过这样一段话：“我们努力记住药品是为人的，而不是为了利润。如果我们记住了这一点，利润也就来了，而且总是会来。我们记得越牢，利润就越大。

（6）合乎道德的管理具有自律的特征。有时，社会舆论和内心信念能唤醒人们的良知和羞耻感、内疚感，从而对其行为进行自我调节。

（7）合乎道德的管理以组织的价值观为行为导向。组织的价值观不是个人价值观的简单汇总，而是组织所推崇的并为全体（或大多数）成员所认同的价值观。组织的价值观有时可以替代法律来对组织内的某种行为作“对错”、“应该不应该”的判断。

追求道德的管理者通常为组织确立起较为崇高的价值观，以此来引导组织及其成员的一切行为。这种价值观一般能够激发起成员去做出不平凡的贡献，从而给组织带来生机和活力。

3.3.2 影响管理道德的因素

综合中西方管理学理论，管理道德一般受以下五种因素影响最大。

1. 道德发展阶段

国外学者的研究表明，道德发展要经历三个层次，每个层次又分为两个阶段。随着阶段的上升，个人的道德判断越来越不受外部因素的影响。道德发展所经历的三个层次和六个阶段如表 3.1 所示。

表 3.1 道德发展阶段

层	次	阶	段
---	---	---	---

前惯例层次

只受个人利益的影响。

决策的依据是本人利益,这种利益是不同行为方式带来的奖赏和惩罚决定的。

1. 遵守规则以避免受到物质惩罚。

2. 只在符合你的直接利益时才遵守规则。

惯例层次

受他人之望的影响。

包括对法律的遵守,对重要人物期望的反应,以及对他人期望的一般感觉。

3. 做你周围的人所期望的事。

4. 通过你履行你允诺的义务来维持平常秩序。

原则层次

受个人用来辨别是非的伦理准则的影响。

这些准则可以与社会的规则或法律一致,也可以与社会的规则或法律不一致。

5. 尊重他人的权利,置多数人的意见于不顾,支持不相干的价值观和权利。

6. 遵守自己选择的伦理准则,即使这些准则违背了法律。

道德发展的最低层次是前惯例层次。在这一层次上,个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断,道德发展的中间层次是惯例层次。在这一层次中,道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望。道德发展的最高层次是原则层次。在这一层次中,个人试图在组织或社会的权威之外建立道德标准。

有关道德发展阶段的研究表明:

- (1) 人们一步一步地一次通过这六个阶段,而不能跨越;
- (2) 道德发展可能中断,可能停留在任何一个阶段上,也可能倒退和堕落;

(3) 多数成年人的道德发展处在第四个阶段上。中国企业家史玉柱在巨人集团破产后东山再起时,坚持要还清法律规定可以不还的欠债。这一行为表明其道德当时已发展到第六阶段。

2. 个人特性

管理者的个人特性对组织的管理道德有着直接的影响。这里所讲的个人特性主要是指管理者的个人价值观(包括道德观)、自信心和自控力。

人们的价值观是由家庭、朋友、社区环境、教育环境、生活和工作经历等因素影响而逐渐形成的。由于每个人所遇到的这些因素千差万别,因而每个人判断是非善恶的标准就不可能完全相同。每个人对待权力、财富、爱情、家庭、子女、社会、人生以及个人责任等的态度也各式各样。所以在同样的管理道德问题面前,每个管理者作出的决策不可能完全相同,甚至可能完全相反。

管理者个人的自信心和自控力与管理道德也很有关系。自信心和自控力强的人,一般都会深信自己的判断是正确的。因而通常都能坚持去做自己认为正确的事。他们也会听取不同的意见,但自己确定的方向和底线不会轻易改变。由于涉及道德的管理问题一般都有较大争议,都会受到利益与道德风险两方面的巨大压力,自信心和自控力弱的人就会摇摆不定和困惑不解,很容易屈服于外力摆布,而难于坚持自己的主张。

3. 组织结构

组织结构对管理道德影响巨大,表现为以下几个方面:

(1) 组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制,有没有外部群众和舆论监督。如果有比较完善的内外制衡监督机制,就可大大预防和制止不道德的管理行为产生。

(2) 组织内部有无明确的规章制度。清晰说明各级管理职务的实施细则和应遵守的道德准则,可以有效预防不道德管理行为的产生。

(3) 上级管理行为的示范作用。下级必然会十分关注上级的管理行为,从中弄清哪些管理行为是上级可以接受和真正期待的,上行下效,而完全不管规章制度有什么规定。

(4) 绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用。如果评估考核奖惩偏重于成果,并且所订的指标又偏高,各级管理者就可能迫于强大的压力而不择手段去追求成果

指标，从而引发许多不道德的管理行为。

4. 组织文化

有无诚信、包容的组织文化。如果管理者和员工在积极创新进取时，一旦遭受挫折或失败，不会受到组织的歧视和惩罚；相反如果采用某些不道德的行为取得成果，将会被人们揭露和鄙视。这样，诚信做事，包容失败的组织文化将必然减少不道德的管理行为。没有诚信、包容的组织文化必将助长不道德管理行为的滋生与扩散。

5. 问题强度

道德问题强度会直接影响管理者的决策。所谓问题强度，是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度。例如：有多少人会受到伤害？有多少舆论会谴责这种行为？这种行为造成的危害的概率有多大？人们是否能直接感觉到？潜在受害者与这种不道德行为距离有多近？这种行为的危害是否可能集中爆发？如果这些问题的答案是肯定的，那么管理者很可能采取道德的行为。但是当问题本身对组织具有特别重大的影响时，管理者为了保护本组织的利益也可能冒被揭露的风险而采取不道德的管理行为。例如美国安然公司造假账事件就是一个典型的例子。

3.4 改善企业道德行为的途径

3.4.1 挑选高道德素质员工

人在道德发展阶段、个人价值取向和个性上差异的存在，使管理者有可能通过严格的挑选过程（挑选过程通常包括审查申请资料、组织笔试和面试以及试用等阶段）而将低道德素质的求职者淘汰掉。但是，真正做到这一点并非易事，事实证明，仅仅通过“挑选”这一控制措施，是很难把道德标准有问题的求职者挡在门槛之外的，重要的一环是加强对试用者的观察和了解，有时生活或工作中的某一细节就可

能判断出对方内心世界和道德水准。

3.4.2 建立道德守则和决策规则

在一些组织中，员工对“道德是什么”认识不清，这显然对组织不利。建立道德守则可以缓解这一问题。

道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。道德守则既要相当具体以便让员工明白以什么样的精神来从事工作、以什么样的态度来对待工作，规定内容要比较宽松以便让员工有判断的自由。美国麦道公司在这方面做得较好，见表 3.2。

表 3.2 麦道公司的员工道德守则

个人应当具有正直和符合道德的品质。

为了使正直和道德成为麦道公司的特征，作为公司成员的我们必须要努力做到：

- 在所有交往中要诚实可信
- 要可靠地完成所交代的任务
- 说话和书写要真实和准确
- 在所在工作中要与人合作并作出自己的贡献
- 对待同事、顾客和其他人要公平和体贴
- 在所有活动中要遵守法律
- 承诺以较好的方式完成所有任务
- 节约使用公司资源
- 为公司服务并尽力提高我们生活于其中的世界的生活质量

正直和高道德标准要求我们努力工作、具有勇气和作出艰难选择。有时，为了确定正确的行动路线，员工、高层管理人员和董事会之间进行磋商是必要的。有时正直和道德可以要求我们放弃商业机会。但是，从长远看，做正确的事比做不正确、不符合道德的事对我们更有利。

管理者对道德守则的态度（是支持还是反对）以及对违背者的处理办法对道德守则的效果有重大影响。如果管理者认为这些守则很重要，经常宣讲其内容，并当众训斥违反者，那么道德守则就能为道德计划提供坚实的基础。

我国当前社会的部分成员价值观混乱，在一些人头脑中职业道德观念十分淡薄，究其原因在于各级管理者长期以来只满足于提出的空洞的道德口号，而没有进一步要求各行各业各个组织健全道德守则，再把守则变为员工的职业道德行为。

劳拉·纳什（**Bash**，1981）提出了使用正式文件来指导行为的另一种办法。她提出了12个问题（见表3.3），这些问题作为决策规则，在管理者处理决策中的道德问题时，可以起一定指导作用。

表 3.3 作为决策规则的 12 个问题

- 你准确地确定了问题吗？
- 如果你站在对方的立场上，你将如何确定问题？
- 这种情形原本是如何发生的？
- 作为一个人和公司的一员，你忠于什么人和什么事？
- 在决策时你的意图何在？
- 这一意图与可能的结果有何差距？
- 你的决定或行动有可能伤害谁？
- 你能在决策前与有关各方讲清楚这一问题吗？
- 你有信心认为你的立场不仅现在看起来正确，即使长期也正确吗？

你能问心无愧地把你的决定或行动透露给你的上司、你的首席执行官、董事会、你的家庭以及整个社会吗？

你的行动在被人理解的情况下有什么可能的后果？在不被人理解的情况下又如何？

在什么情况下你将容忍反对意见？

3.4.3 在道德方面领导员工

高层管理人员自己就应该是一个具有高尚道德的人，至少是一个以高尚道德标准要求自己的人，而不只是一架会赚钱的机器。在道德方面的领导作用做比说更重要，主要体现在以下两方面。

（1）高层管理人员在言行方面是员工的表率——因为他们所做的比说的更为重要，所以他们作为组织的领导者要在道德方面起模范带头作用。如果高层管理人员把公司资源据为己有、虚报支出、公车私用、公款吃喝玩乐或招待好友，那么这无疑向员工暗示，这些行为都是可以接受的。

（2）高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。选择什么人和什么事作为提薪和晋升的对象，会向员工传递强有力的信息。管理者通过不道德的手段让人感到其成果惊人，从而获得晋升，这种行为本身向所有人表明，采取不道德的手段是允许的。鉴于此，管理人员在发现错误行为时，不仅要严惩当事人，而且要把事实公布于众，让组织中所有人都认清后果。这就传递了这样的信息：“做坏事必须付出代价”。

3.4.4 设定工作目标

员工应该有明确和现实的目标。如果目标对员工的要求不切实际，即使目标是明确的，也会产生道德问题。在不现实的目标压力下。即使道德素质较高的员工也会感到迷茫，很难在道德和目标之间作出选择，有时为了达到目标而不得不牺牲道德。而明确和现实的目标可以减少员工的迷惑，并能激励员工而不是惩罚他们。

3.4.5 对员工进行道德教育

越来越多的组织意识到对员工进行适当的道德教育的重要性，它们积极采取各种方式（如开设研修班、组织专题讨论会等）来提高员工的道德素质。人们对这种做法意见不一。反对者认为，个人价值体系是在早年建立起来的，从而成年时的道德教育是徒劳无功的。而支持者指出，一些研究已发现价值准则可以在成年后建立。另外，他们也找到了一些证据，这些证据表明：

- （1）向员工讲授解决道德问题的方案，可以改变其行为。
- （2）这种教育提升了个人的道德发展阶段。
- （3）道德教育至少可以增强有关人员对职业道德的认识。

3.4.6 对绩效进行全面评价

如果仅以经济成果来衡量绩效，人们为了取得结果，就会不择手段，从而有可能产生不符合道德的行为。如果组织想让其管理者坚持高的道德标准，它在评价过程中就必须把道德方面的要求包括进去。在对管理者的评价中，不仅要考察其决策带来的经济成果，还要考察其决策带来的道德后果。

3.4.7 进行独立的社会审计

有不道德的行为的人都有害怕被抓住的心理，被抓住的可能性越大，产生不道德行为的可能性越小。根据组织的道德守则来对决策和管理行为进行评价的独立审计，是发现不道德行为的有效手段。

审计可以是例行的，如同财务审计；也可以是随机的，并不事先通知。有效的道德计划应该同时包括这两种形式的审计。审计员应该对公司的董事会负责，并把审计结果直接交给董事会，这样比较有利于保证审计结果的客观性和公正性。

3.4.8 提供正式的保护机制

正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心斥责或报复的情况

下自主行事。例如，员工可以向上一级政府部门或纪检检查委员会进行信访或上访。
所有以上措施的基本目的都是为了使本组织的员工能自觉地恪守职业道德。

3.5 企业的社会责任

社会责任是企业追求有利于社会长远目标的一种义务，它超越了法律与经济对企业所要求的义务。社会责任是企业管理道德的要求，完全是企业出于义务的自愿行为。

3.5.1 企业与现代社会

企业是现代社会的产物。现代社会基本上由四类组织所组成，即：政府，企业，非营利组织，家庭。企业以外三类组织的社会责任十分清晰，而企业的社会责任却比较模糊而备受争议。

长期以来，传统经济学的观点认为：为股东实现组织利润最大化是企业的天职，否则就不成其为企业，增进和保护社会福利是政府和非赢利组织的责任；而社会经济学的观点则认为：企业不只是对股东负责的独立实体，它们还要对社会负责，因此企业的责任不只是创造利润，还应包括保护和增进社会福利。

企业社会责任必须在管理哲学上澄清的重大问题是：企业是否只是一个经济实体？作为经济细胞，企业当然是一个经济实体。然而问题在于，企业不只是一个经济实体，而且同时是，也必须是、应当是一个伦理实体。企业不仅是“经济细胞”，而且是“社会公器”，因而具有伦理属性，并承担社会责任。循环经济理论和现代企业以循环生产模式取代传统的线性模式，就是基于对企业“伦理实体”与“社会公器”的定位而取得的觉悟和进步。我国现代企业起步较晚，在由计划经济向市场经济转轨的过程中，形成“企业是一个经济实体”的定位，由此取代计划经济时代“行政实体”的定位。这当然具有历史合理性，但如果将企业只定位于“经济实体”，忽视和消解其“伦理实体”和“社会公器”的本质，企业将会由经济细胞沦为“经济动物”。从而丧失其责任意识和责任能力，甚至会造成大量社会公害，环境污染、坑蒙拐骗等行为就是突出表现。


3.5.2 企业的价值观

价值观的关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统观点，是评价人或组织行为善恶的标准和原则。任何优秀的组织都有本组织全体成员共享的价值观，这种价值观是由管理者创导、推行，全体成员共同实践形成的。价值观的内涵由主体所处的社会历史条件、社会地位、教育水平等诸多因素影响所决定，因此是一个不断发展变化的历史范畴。

企业价值观主要表现在全体成员对本企业“应当是什么”和“应当做什么”的高度认同。它有利于指导管理者的决策和行为，有利于塑造员工的行为，有利于建立团队精神，也有利于创造优秀的经营绩效。

从历史的观点看，企业价值观经历了四个发展阶段（见表 3.4）。

表 3.4 企业价值观的发展

历史阶段	阶段 1	阶段 2	阶段 3	阶段 4
	工业化初期	工业化中期	工业化后期	后工业化时期
企业目标	股东利润最大化	企业利润最大化 兼顾员工利益	追求企业相关利益者价值最大化	追求企业相关利益者价值最大化同时要保护和增进社会福利
社会责任	更大			小

工业化初期企业处于资本原始积累阶段，企业价值观必然是追求股东利润最大化，到处都是残酷剥削工人的血汗工厂，不这样反而成为空想社会主义的典型，成为当时现代企业的另类。工业化中期，资本原始积累已基本完成，工人争取自身权

益的群众运动风起云涌，为了求得社会稳定和维持工厂的正常生产秩序，或者为了更文明地提高生产绩效，企业逐步采取科学管理方法，更多地较为公平地兼顾到员工的利益，有了较高的工资标准，较完善的教育、医疗、失业保障制度。到了工业化后期，大批中产阶级已成为社会的主体，许多商品的买方市场已经出现，企业之间的竞争日益激烈，企业为了提高自身的竞争力，不再狭隘地只追求本企业利润的最大化，而是把企业价值观提升到追求利益相关者价值最大化。所谓利益相关者，首先当然是股东，其次是员工，然后是消费者，同时也要保证供应商能够共赢。这样的管理行为似乎已经比较公平和公正，社会也似乎可以走向和谐了，但是，由于在人类工业化过程中，企业长期以来不注意环保，把大量本来应由企业支付的环保成本转移给了社会。大量污染物和温室气体的排放以及大量不可再生的自然资源的消耗，严重破坏了地球的生态平衡，引起了地球气候变暖，全世界范围内严重的自然灾害频发，全球环境问题引起人们深思。中国已经认识到以破坏环境为代价的追求 GDP 增长，不仅不是善举而是灾难和罪恶。许多企业的有识之士也认识到企业不能单纯追求财富的增长，必须同时考虑保护和增进社会福利，这就是第 4 阶段的企业价值观。

我国工业化时间比较短，大部分企业尚处在第 2、第 3 阶段，西部地区许多企业可能还处在第 1 阶段。但是全国也有相当一部分企业已经到达第 4 阶段。衡量企业价值观发展阶段的最好标志，就是企业对待社会责任的态度。企业价值观越向高级阶段发展越重视企业的社会责任。

3.5.3 企业社会责任的体现

企业社会责任的内涵十分丰富和广泛，除法律规定的企业行为规范以外，所有可能影响社会福利的企业行为都应纳入企业社会责任之内。大体上可以体现在以下五个方面。

（1）办好企业，把企业做强、做大、做久。努力增强企业的竞争力，不断创新，向社会提供更好、更新、更多的产品和服务，使人民的物质和文化生活更美好。

（2）企业一切经营管理行为应符合道德规范。包括企业内部管理、产品设计、制造、质量保证、广告用语、营销手段、售后服务、公关工作等等。

（3）社区福利投资。对企业所在社区或其他特定社区的建设进行福利投资，包

括医院、学校、幼儿园、老人院、住宅、公共娱乐设施、商业中心、图书馆等有关社区人民福利的一切设施投资，均不应以赚取商业利益为目的，因为社区为本企业的发展已经作出了太多牺牲和贡献。

(4) 社会慈善事业。对社会教育，医疗公共卫生、疾病防治、福利设施及对由于特殊的天灾人祸所引起的一切需要帮助的人，企业应根据自身优势适当定位，及时伸出援助之手，尽到应尽的社会责任。尤其对那些突发性社会灾难事件，例如，地震、海啸、飓风与恐怖袭击等造成的巨大灾难，企业应给予特别的关注，并争取在第一时间做出快速而适当的反应。

(5) 自觉保护自然环境，主动节约能源和其他不可再生资源的消耗，尽可能减少企业活动对生态的破坏。积极参与节能产品的研究开发，参与地球荒漠化和地球变暖所引发的各种灾害的研究和治理。

社会对上述活动一般都不用法律的形式来规范企业的行为，因而是由企业的管理者根据企业的价值观、道德观以及企业内部治理的规章制度自愿作出抉择。企业主管应十分敏感地关注消费者和社会舆论对本产品或行为的反应和法律可能变更的趋势，并迅速作出必要的合理的响应。任何过度的澄清、辩解、否认或抗拒都可能进一步扩大事态，使企业遭受不必要的损失，甚至引发一场危机。如果处理得当，企业所尽的社会责任，不仅赢得社会公众的尊敬，更重要的是由此所激发起员工的道德力量将成为企业最宝贵的财富。

【复习思考题】

1. 伦理道德的管理学意义是什么？
2. 中国儒家的道德观作为中国传统文化的一部分，流传了几千年，它的积极意义是什么？
3. 影响管理道德的因素有哪些？
4. 企业的社会责任是什么？

【案例分析】中国平安：将低碳推动纳入绩效考核体系

一直以来，工业企业由于其本身高耗能而导致的节能减排空间大的特点，被视

为“节能减排”的主力部队。金融企业在其中如何有作为？

中国平安作为中国第一家以保险为核心的，融证券、信托、银行、资产管理、企业年金等多元金融业务为一体的综合金融服务集团正在“中国绿色综合金融领导企业”道路上摸索。

“中国平安将低碳经济和金融业务结合，证明发展绿色金融是一种切实可行的方式；同时，也意味着将企业社会责任与自己的核心业务及竞争优势结合起来，这种可持续发展战略本身就是可持续的。”气候组织大中华区总裁吴昌华如此评价。

在2010年3月26日，全球10亿人参与的“地球一小时”公益活动中，中国平安十多万员工以及中国平安约40万业务员队伍以发送电子传单等方式倡议逾3000万客户参与到该活动中来，普及低碳生活理念。中国平安集团副董事长兼首席执行官孙建一说：“虽然我们自身的耗能和排放比较小，但也非常注重公司运营的低碳减排，制定了一系列的运营减排举措、绿色采购制度等等，同时，积极在各项业务领域推出低碳产品和服务。”他指出未来平安将借助综合金融品牌优势，在保险、银行、投资三大领域通过资源整合、后台集中，全面整体地推动绿色金融企业的建设。

“环保低碳已经成为中国平安的企业文化之一。而且我们的‘地球一小时’活

动已经不限于每年一次。”孙建一介绍。2011年，中国平安不仅继续参与了3月26日晚全国所有办公场所、分支机构的熄灯一小时活动，还倡议全系统各单位制定持续的低碳节能计划，比如，每个月的最后一个周六均为企业的低碳日等等（熄灯一小时），将活动深入贯彻到企业的低碳运营中，践行中国平安的绿色承诺。

将低碳推动纳入绩效考核体系

履行企业社会责任是一家企业可持续经营稳步发展的重要因素，而环境责任是其中的一个组成部分。低碳经济建设不仅是国家提出的目标和口号，更是每一个企业应承担的责任。

自2010年3月启动的“绿色承诺 中国平安”低碳100行动就是平安企业社会责任（CSR）建设过程中，因应社会广泛关注的环境议题而实施的具体行动。同时，也是一项旨在塑造责任企业形象，为综合金融品牌增添更多绿色内涵的品牌传播活动。孙建一指出，未来，中国平安将更加坚定地将低碳之路进行下去，推动绿色金融，促进社会可持续发展。

平安集团品牌宣传部下设了CSR建设团队，全面负责绿色金融企业的建设工作。

平安低碳100行动就是2010年推出的号召全系统共同执行推动的一项绿色金

融 CSR 建设项目，由集团全面统筹部署，各业务单位在经营管理、业务发展、员工日常办公等环节中制定具体低碳举措，围绕“绿色承诺 平安中国”的统一主题，进行项目各自策划和落实。例如，中国平安三大保险公司（寿险、产险、养老险）相继推出了该主题的客户服务节活动，物业公司进行了节能降耗的多项改进工作，子公司总部及集团部门也倡议大家进行低碳绿点子征集和减少差旅等日常费用支出等。

以加减乘法组合拳带动绿色发展

首先，站在自身角度做减法以建设绿色金融企业。

中国平安通过各种节能减排举措和技术，减少在日常办公、物业管理、后台作业等各运营环节的能源消耗和碳排放，提高环境管理水平和整体运营绩效。例如：自 2010 年 3 月开始，中国平安通过 IT 平台技术，将全系统的办公电脑设定每天晚上 20:00 定时关闭，按照公司约 10 万台内勤电脑测算，一年可节省约 4 千万度电，相当于减少碳排放 3 万吨。中国平安将这些减少企业自身碳足迹的行动称为“减法”。

其次，站在客户角度做加法推出绿色金融产品和服务。

中国平安结合业务特点和低碳经济趋势，积极研发推出了一系列减少碳排放、

促进环境保护的绿色金融产品，将低碳理念融入其中，为客户提供绿色金融服务。

例如：平安产险推出了“环境污染责任险”，2010年全年承保298笔，较2009年增长300%，保费收入达982.4万元，较2009年增长64.4%。另外，2010年7月20日在11家机构进行先行试点，2010年10月1日起在全国进行推广的个人寿险电子保单，2010年共产生了电子保单16.20万件，节省纸张约22吨。2010年的信用卡电子账单件数共336万封，共节省纸张约67.2吨，同时还节约了336万次的邮递运力。中国平安将这种增加客户金融产品附加值的行动称为“加法”。

第三，站在社会角度做乘法，积极参与绿色公益活动。

2010年，中国平安携手气候组织、中国绿化基金会及联合国环境规划署，联合发起“百万森林计划”低碳车主公益活动，代表60万平安车险VIP客户，在西部气候相对恶劣的国家级重点贫困县——甘肃省定西通渭县种植60万棵沙棘树苗，以抵消客户驾车带来的碳排放。据统计，每棵沙棘树一年可以吸收二氧化碳1.66千克，在20年生命周期可吸收二氧化碳33.2千克，60万棵沙棘树20年约合吸收二氧化碳2万吨。以种树的方式抵消平安客户因驾车带来的碳排放，此项活动的捐赠款项达300万元。中国平安将这些实实在在为社会公益事业贡献力量的行动称为“乘法”。

截至 2010 年 12 月 31 日，中国平安累计产生电子保单 16.2 万份，占电子保单项目试行后承保总件数的比例为 8.8%，按照每份保单使用 27 页 A4 纸计算，共节约 440 万张 A4 纸，共节省 22 吨用纸。同时，平安寿险 2010 年首推金领移动展业新模式（简称 MIT），将无纸化、电子化的低碳环保理念付诸实践。作为业内首创的移动展业模式，MIT 成功将一张保单的承保时间由 5 天降低至 0.5 小时，纸张消耗由 40 张缩减至 4 张，成功实现了为客户提供从投保到承保一站式服务，为社会节约了大量资源。

带动产业链上下游节能减排

中国平安已在尝试带动产业链上下游企业共同实践低碳运营业务发展，并取得一定成绩。

在平安银行信贷方面，对“高能耗、高污染、资源消耗性”的“两高一资”的企业制定严格的发放贷款指导原则，从而使上游企业更多地关注自身低碳减排。

在平安证券 IPO 保荐项目上，努力加大对具有高附加值、低能耗的创新型、技术型和低碳型企业的保荐，加强保荐企业的资质审查。

在采购供应链环节，积极制定相应的绿色采购制度，在供应商管理办法中明确规定，合作对象的选择需具有良好的环境表现；供应商同等条件下，取得环境管理

体系认证和产品获得环境标志的供应商优先选择，使我们的下游企业也投入到低碳经济的建设中来。

未来发展

孙建一表示：中国平安将继续深入地推动低碳 100 行动，逐步推进在公司运营层面的数据平台搭建，加大企业社会责任培训体系的贯彻落实，将子公司和各机构的低碳推动纳入绩效考核体系中，确保全系统低碳行动的全面落实；继续携手“百万森林”计划，开展低碳车主公益活动，实现平安直销车险绿色投保，将业务推动与公益建设有机结合。继续加大对供应商的管理，逐步将 CSR 审查全面贯彻到供应商的管理中去。（资料来源：21 世纪经济报道；编辑：瑞森德）

讨论：

1、中国平安不是传统的制造产业，为什么也把《将低碳推动纳入绩效考核体系》做为管理目标？

第 4 章

计划

【开篇案例】松下电器工业公司的故事

30 多年前，RCA 公司、通用电气公司和齐尼思格斯（Zenith）等统治着美国的电视机市场。如今，这些公司的电视机产品都销声匿迹了，取而代之的是日本松下电器工业公司的 Panasonic 和 Quasar 等品牌的电视机。松下电器公司生产的各种录像机也充斥了市场。

松下电器公司是松下幸之助第二次世界大战后建立的，其目标是成为当时正在浮现的电子学领域的领导者，重建日本强国的地位，50 年代初期，松下公司确立了控制美国电视机市场的目标，与其他日本电视机制造商组成了卡特尔，将进攻的焦点集中在了美国市场上。

在 20 年的时间里，松下公司将他的美国竞争对手从 25 个消减到了 6 个，最终，所有的美国竞争对手不是破产就是被外国同行所兼并。目前，松下公司已经成长为世界第 12 位的大公司。1990 年 11 月，松下公司又斥资 60 多亿美元买下了 MCA 公司，它是环球制片公司的母公司。经过精心的、长期的计划，松下公司又成为世界消费电子行业的巨人，实际上，公司已经制定了 250 年的计划。

松下公司的管理部门把公司看做是经久不衰的企业，它试图不给竞争对手留下任何可乘之机。松下公司的成功说明了什么呢？它说明了广泛的计划如何促进一个公司巨人的创建。（资料来源：《管理学基础》，厦门大学出版社，邹非）

4.1 计划与计划工作

计划是管理职能中最基本的一个职能，是任何组织为实现自身使命所不可缺少的一项重要管理职能，它所要做的是在行动开始前就有意识地决定行动方向和具体实现途径。本节主要研究计划与计划工作的内涵、计划的作用及计划的分类等问题。

4.1.1 计划的内涵

1. 计划的概念

计划是关于组织未来的蓝图，是对组织在未来一段时间内的目标及其实现途径的规划与安排。一般地，人们在名词和动词两种词性上使用“计划”一词。从动词方面看，计划是指组织根据环境的需要和自身的特点，确定组织在一定时期内的目标，通过计划的编制、执行和监督来协调组织各类资源以顺利达到预期目标的过程。从名词方面看，计划是指用文字和指标等形式表达的，在制定计划工作中所形成的各种管理性文件，包括组织使命和目标的说明，以及战略、政策和预算等计划方案。

计划既是决策所确定的在未来一定时期内组织的行动目标和方案在时空上的展开，又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础。大至国家，小到个人，我们身边有很多计划。比如，政府制定的5年发展计划，明确了奋斗目标、发展思路，确保了未来经济的发展；企业的生产计划，能保证其有序生产；家庭的收支计划，可以让其节约资源；个人的学习计划，能保证其不断成长。俗话说，未雨绸缪，可见计划在生产和生活中的重要性。

2. 计划工作的含义

计划工作是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续程序，以期能够经济地使用现有的资源，有效地把握未来的发展，获得最大组织成效。简单地

说，计划工作就是制定计划、执行计划以及检查计划执行情况的一系列过程。计划工作主要与未来有关，计划工作本身的目的就是力图使组织在将来获得最大的成效，它涉及组织的每一项活动，需要深入细致地分析研究和非常高的技术技能。

计划工作的核心是决策，即对未来活动的目标及通向目标的多种途径做出符合客观规律以及当时实际情况的合理抉择。要做好计划工作，必须解决“5W1H 问题”，即预先决定做什么（what）、论证为什么要做（why）、确定何时做（when）、何地做（where）、何人做（who）以及如何做（how）。

4.1.2 计划的性质

著名的管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在 1955 年写的《管理学》一书中指出，计划的本质体现在 4 个方面：目的性、领先性、普及性及有效性。结合管理实践，将计划工作的性质概括为以下 5 个方面。

1. 首要性

从管理的过程来看，计划工作相对于其他管理职能处于领先地位，计划工作的影响自始至终贯穿于组织、领导和控制等管理活动中，要为组织的全部活动确立明确的目标。例如，一个企业如果没有生产经营计划，则它的任何组织管理、资金管理、控制管理等等都会成为漫无目的的行为，无法称得上是管理。

2. 普遍性

在一个组织中，从高层管理者、中层管理者到基层管理者，每一个管理者都要做好计划工作，循序渐进地推动生产经营活动，有效地克服企业外部环境变化带来的风险。计划工作在组织运行中处处存在，是组织不同级别管理者的一个共同基本职能。例如，一个生产型企业高层管理者制定了本年度生产任务目标，作为生产部门的中层管理者要制定出本部门的季度或月度生产任务，作为财务部门的主管要制定出资金使用计划，人力资源部门主管应制定出人员供应计划，而作为基层管理的

班组长则进一步细化任务，拿出详细执行方案。

3. 效率性

计划工作本身具有追求效率的内在要求，也即“既要做正确的事”、“又要正确的做事”。在制定计划时，要考虑计划的效率性，这里所讲的效率，不仅有经济方面的利益，还要考虑非经济方面的利益和损耗。如果一个计划能够达到目标，但在实施的过程中付出了较高的代价或不必要的代价，这个计划的效率相对较低；如果一个计划的执行付出的代价相对合理，我们说这个计划是有效率的。

4. 目的性

任何计划都是为了达成某种目标，组织的各层次计划都是围绕组织目标而展开的。通过计划对组织发展的行动步骤作出安排，以促使组织总体目标和阶段性目标的顺利实现，以促进组织的再发展。

5. 创新性

组织环境总是面临着新问题、新变化、新机会，计划工作所面临的不确定性因素很多，这就要求计划制定过程必须有创新性，不应该是一成不变的固定模式。

4.1.3 计划的作用和地位

古人云：“用兵之道，以计为首。”计划是管理的首要职能，是各种组织管理不可缺少的工作过程和环节，早在泰勒（Taylor）推行科学管理运动时期，许多管理者就已经认识到计划职能在管理实践中的作用。在目前全球经济一体化的浪潮中，社会在变革，生产技术在不断革新，生产规模在不断扩大，分工与协作受到空前的重视，每一个组织的活动不仅要适应内部环境的变化，还要受到外部环境的制约，如果想在竞争变化的环境中生存和健康发展，不论是工商企业组织，还是公共管理部门，都离不开计划工作。计划的作用和地位概括为以下几个方面：

(1) 计划是管理活动的目标和方向

计划能够给管理者和被管理者指明前进的方向。良好的计划可以明确组织的目标和活动步骤，通过科学的体系使各个部门认清自己的方向和任务，从而达到工作协调一致，保证能够按时、按质、按量地完成计划。

(2) 计划是降低风险，掌握主动的手段

计划是基于过去，面向未来的。而未来的情况不断变化，未来可能会出现供应商品价格的波动，替代产品会威胁到目前产品的生产情况，竞争者会在产品价格方面进行挑战，国家的政策方针可能发生变化，顾客的消费观念有可能也会变化。这些变化如果组织不能有效预测，会导致组织的失败。因此在编制计划时要事先进行严谨的预测，制定相应的应变措施，尽量降低不确定性带来的风险，不打无准备之战，变被动为主动，尽量使组织获得向预定的目标发展。

(3) 计划是管理者制订控制标准的依据

没有计划，控制便无从谈起。计划是控制的基础，控制中几乎所有的标准和指标都来自于计划。在组织的各个职能部门实施计划的过程中，活动情况与目标不可能完全一致，可能会出现偏差。纠偏对于组织活动的成功和组织的生存，具有重大的意义。要及时对组织活动情况进行检查，发现可能存在的偏差，而计划就为组织成员活动情况的检查提供了客观的依据。

(4) 计划是减少浪费、提高效益的工具

在计划制定过程中，有一项较重要的工作是进行综合平衡，这项工作能够使组织未来活动中的各个部门或个人的资源占有与工作负荷基本均衡。第一通过对现有资源的使用进行充分的分析研究，能够达到资源的有效配置，提高整个组织的工作效率，减少闭门造车的工作方式；第二可以消除未来活动中的许多重复、等待、冲突等无效活动，从而消除这些无效活动所带来的浪费，降低成本。

4.1.4 计划工作的原理

1. 限定因素原理

所谓限定因素，是指妨碍组织目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就可以影响组织目标的实现程度。限定因素原理可以表述如下：主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制制作的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。限定因素原理有时又被形象地称作“木桶原理”。其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁最短的那块木板条。限定因素原理表明，主管人员在制定计划时，必须全找出影响计划目标实现的主要限定因素或战略因素，有针对性地采取得力措施。毛泽东同志曾在《矛盾论》中用哲学的语言说明了相同的道理。他指出：“任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起领导的决定的作用，其他的则处于次要的和服从的地位。因此，研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”

2. 许诺原理

在计划工作中选择合理的期限应当有某些规律可循。许诺原理可以表示为：任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，因而，许诺越大，实现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。这一原理涉及计划期限问题。一般来说，经济上的考虑影响到计划期限的选择。由于计划工作和所依据的预测工作是很费钱的，所以，如果在经济上不合算的话，就不应把计划期限定得太长。当然短期计划也有风险，那么合理的计划期限如何确定呢？关于合理的计划期限的确定问题体现在“许诺原理”上，即合理计划工作要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现预策中所许诺的工作所必需的时间。例如，由于出现了意料之外的原材料大幅度涨价，某企业为了保证实现年度生产经营计划的利润目标，需要补充制定一个增加销

售收入的计划，那么这个计划的期限至少要多长时间呢？这个计划至少要在什么时间以前制定并实施才能确保实现呢？根据许诺原理，该计划期主要取决于从增加订货到最后实现销售收入的最短周期。对于该企业来说从接收订单、签订合同到完成工程图设计，一般要两个月的时间。进行生产准备、投产、到出产品的生产周期一般也为两个月。商品通过铁路发运，整个发运过程的延续时间均为半个月左右，结算周期一般为一个月以上，而且有逐渐延长的趋势。因此，计划期限应定为半年，也就是说，计划工作的开始时间至少要在六月底以前。这也是为什么该企业每年要在六月底以前审定年度计划完成情况的原因。这项工作已成为一项惯例。

按照许诺原理，计划必须有期限要求，事实上，对于大多数情况来说完成期限往往是对计划的最严厉的要求，此外，必须合理地确定计划期限并且不应随意缩短计划期限，再有，每项计划的许诺不能太多，因为许诺越多，则计划时间越长。如果主管人员实现许诺所需的时间长度比他能正确预见的未来期限还要长，如果他不能获得足够的资源，使计划具有够的灵活性，那么他就应当断然地减少许诺，或是将他所许诺的期限缩短。

3. 灵活性原理

计划必须具有灵活性，即当出现意外情况时，有能力改变方向而不必付出太大的代价，灵活性原理可以表述为：计划中体现的灵活性越大，由于未来意外事件引起损失的危险性就越小。必须指出，灵活性原理就是制定计划要留有余地，至于执行计划，则一般不应有灵活性。例如执行一个生产作业计划必须严格准确，否则就会发生组装车间停工待料或在制品大量积压的现象。

对主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最重要的原理，在承担的任务重，而且目标计划期限长的情况下，灵活性便显出它的作用。当然，灵活是有一定限度的，它的限制条件是：

- (1) 不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性。因为未来的肯定性是

很难完全预料的，如果我们一味等待收集更多的信息，尽量把将来可能发生的问题考虑周全，当断不断，就会坐失良机，招致失败。

（2）使计划具有灵活性是要付出代价的，甚至由此而得到的好处补偿不了它的费用支出，这就不符合计划的效率性。

（3）有些情况往往根本无法使计划具有灵活性。即存在这种情况，个别派生计划的灵活性，可能导致全盘计划的改动甚至有落空的危险。例如企业销售计划在执行过程中遇到困难，可能实现不了既定的目标。如果允许灵活处置，则可能危及全年的利润计划，从而影响到新产品开发计划、技术改造计划、供应计划、工资增长计划、财务收支计划等许多方面，以致使企业的主管人员经过反复权衡之后，不得不动员一切力量来确保销售计划的完成。

为了确保计划本身具有灵活性，在制定计划时，应量力而行，不留缺口但要留有余地。本身具有灵活性的计划又称为“弹性计划”，即能适应变化的计划。

4. 改变航道原理

计划制定出来后，计划工作者就要管理计划，促使计划的实施，而不被计划所“管理”，不能被计划框住。必要时可以根据当时的实际情况作必要的检查和修订。因为未来情况随时都可能发生变化，制定出来的计划就不能一成不变。

尽管在制定计划时预见了未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但正如前面所提到的，一来不可能面面俱到；二来情况是在不断变化；三是计划往往赶不上变化，总有一些问题是不可能预见到的，所以要定期检查计划。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制定计划，就像航海家一样，必须经常核对航线，一旦遇到障碍就可绕道而行。故改变航道原理可以表述为：计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情况的变化随时改变。这个原理与灵活性原理不同，灵活性原理是使计划本身有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力，为此，计划工作者就必须经常地检查计划，重新调整、修订计划，以此达

到预期的目标。

4.1.5 计划的分类

1.按时间的界限分类

按计划期的长短可把计划分为长期计划、中期计划和短期计划。一般来说，短期计划在 1 年左右，中期计划在 1 年以上 5 年以内，长期计划在 5 年以上。需要指出的是，长、中、短期计划的时间划分并没有绝对的标准，不同的组织计划活动的期限有很大的差异。

总之，长期计划为组织指明发展方向，通常以工作纲领的形式出现，主要回答组织的发展方向、大政方针方面的问题；中期计划是长期计划目标的具体化，同时又是制定短期目标的依据，起着衔接长期计划和短期计划的作用。短期计划比中期计划更为详细具体，具有很强的操作性，能够满足具体实施的需要，短期计划与组织中每个成员都密切相关。

2.按计划的表现形式分类

按照计划不同的表现形式，可将其分为企业宗旨、使命、目标、战略、政策、程序、规则、和预算等。

（1）宗旨。组织宗旨是一个组织存在的基本目的和意图，它是企业一切行动的指导原则。旨在表明组织存在的基本意义或责任。

（2）使命。为了实现组织宗旨，组织就要为自己选择一项使命。这项使命的内容就是选择自己要立足的领域和要开拓的事业。

（3）目标。组织的目标更加具体地说明了组织从事某项事业的预期结果。

（4）战略。是为实现组织长远目标而确定的总体计划方案。企业制定战略的根本目的，是使企业尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。

（5）政策。政策是表现在计划之中的文字说明或协商一致的意见，以此来指

导或沟通决策过程中的思想和行动。政策规定了组织行为的指导原则。政策把所要拟定的决策限制在一定的范围内，以保证决策和目标的一致性。

（6）程序。程序规定了解决某些经常发生的问题的标准方法和步骤，因此，程序也是一种计划。组织中所有重复发生的管理活动都应当有程序。管理的程序化水平是管理水平的重要标志。制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

（7）规则。规则规定了某种情况下能或不能采取某种具体行动。规则与程序有关，但它不规定时间顺序。规则与政策也有不同，政策的目的是指导在决策过程中如何去考虑问题，并留有自由处理的余地。规则虽然也起指导作用，但它在应用中不准留有自由处理权。规则和程序旨在抑制思考、照章办事，所以规则和程序只有在管理者不希望组织中的人们运用自由处理权的情况下才被采用。

（8）预算。预算是用数字表示预期结果的一种报告书，也可称为“数字化”的计划。预算有各种类型，如关于经营方面的费用预算；反映资本支出的基本建设预算；说明现金流动情况的现金预算等等。预算也是一种控制手段，但制订预算属于计划的内容，它是计划的一个基本工作。

3.按计划的广度分类

按照计划的广度划分，可以将计划分为战略计划、战术计划和作业计划。

战略计划一般由组织高层管理者制定，应用于整体组织，为组织未来较长时期设立总体目标和寻求组织在环境中的地位。它的显著特点是长期性、全局性和指导性。

战术计划一般由中层管理者制定，是组织职能部门在未来某时期的行动方案，它在战略计划的指导下制定和实施，是战略计划的落实。它的显著特点是局部性和阶段性。

作业计划一般由基层管理者制定，是规定实现目标的细节性的，内容比较具体的操作计划。根据战略计划确定的计划期的预算、利润、销售量、产量以及其他更

为具体的目标，确定工作流程，划分合理的工作单位，分派任务和资源，以及确定权利和责任等。

一般而言，基业常青的企业在发展过程中，首先确定自己的战略目标，将战略计划根据组织发展的要求分解成不同阶段的战术计划，在此基础上再细分成具体的作业计划，形成一套完善的计划体系，逐项实施作业计划，定期反馈，间隔一段时间再考察战术计划的执行情况，及时纠偏，保证目标指向战略计划。

4.按对计划执行者的约束力分类

按对计划执行者的约束力划分，可以将计划分为指导性计划、指令性计划。

指导性计划只给出一般性的原则，对计划执行者不具有严格的约束力，是一种参考性的计划。

指令性计划规定了计划执行者必须执行的各项任务，通常是关系国计民生的全局性问题，一经下达，各级计划执行部门必须遵照计划开展活动，并且要尽一切努力去完成计划。

5.按组织的职能分类

按照组织职能可以将计划分为生产计划、财务计划、营销计划、供应计划、劳资计划、新产品开发计划等，这些计划通常是与组织中按职能划分的管理部门的组织架构体系相对应的。如生产计划一般由生产部门制定，会涉及组织生产规模的扩张和实施步骤、作业进度安排；财务计划一般由财务部门制定，会涉及如何建立新的融资渠道或选择新的融资方式，以及如何管理监控资金的运用效果。

4.2 计划制定的流程

管理人员编制计划要遵循科学的流程，一般计划制定由以下八个步骤组成：估

量机会、确定目标、确定前提条件、确定备选方案、评价备选方案、选择方案、拟定派生计划、编制预算。这八个步骤并不一定全部经过，也不一定完全按照以上顺序执行。在管理实践中，可以根据具体情况确定哪些步骤需要，哪些步骤省略，哪些步骤并行。考虑到计划制定的一般性，下面对各个步骤逐一进行介绍。

4.2.1 估量机会

分析组织所处的外部环境和内部条件，未来可能会出现哪些变化，存在什么样的机会和威胁，认识自身的优势和劣势，列举各种影响因素，做出客观的判断，为编制计划提供依据。

4.2.2 确定目标

在这一阶段要确定组织总体目标和每个部门的分目标。目标体系要清晰明确，便于执行，一般来讲，组织总目标指明了主要计划的方向，确立之后，要将总目标层层分解到各个部门、各个阶段，部门目标在行分解，落实到个人，保证整个目标体系的高度执行性。同时目标应设立评价体系，可以设置一些评价指标从不同角度全面衡量，尽可能量化，便于度量和控制。

4.2.3 确定前提条件

前提条件是计划实施必须具备的关键性条件，即针对计划实施最有影响的假设条件。一般来说，包括五方面：

一是组织面临的宏观社会经济环境，包括总体经济发展情况以及与组织行业密切相关的部分具体环境。考察企业所在国家或地区的经济发展趋势，是处于高速发展还是平稳发展，是低速发展还是停滞或倒退状态。一般来说，在宏观经济大发展时，需求增加，市场扩大，企业面临的机会越多。对于从事跨国经营的企业还要考

虑关税的种类、水平以及国际贸易的支付方式等。

二是当前政府政策，包括税收、信贷、能源、技术、教育等。这些政策都是政府根据全局利益决定的，企业无法改变并且必须执行或遵守。一旦政策有所改变，企业要尽快适应，同时利用政策改变所带来的机会谋求新发展。

三是组织所处的市场环境，如供货商、批发商、零售商以及消费者的变化。供货商议价的能力越强，对生产企业的威胁就越大，供应商的威胁手段一是提高供应价格，二是降低供应产品或服务的质量，从而使下游行业的利润下降；消费者趋向于寻找物美价廉的产品。

四是组织面对的竞争对手，包括国内外的竞争者、潜在的竞争者。企业间现有竞争对手一般采取两种方式竞争：价格竞争和非价格竞争，价格竞争是通过降低价格，减小毛利率而侵蚀利润，导致大多数企业盈利能力差，甚至亏损，是较惨烈的竞争形式；非价格竞争主要包括广告战、引进新产品以及增加对消费者的服务等，主要是由于成本提高而减少利润。

五是组织拥有的资源，包括资金、设备、原材料、人力资源、技术力量、管理情况、创新能力、品牌声誉等。这些资源分为有形资源和无形资源。相对于有形资源，无形资源更具有竞争性，因为竞争对手难以购买、了解和模仿。现在的企业可以以无形资源如知识、忠诚、文化作为竞争优势的基础，这些资源不会因为使用产生消耗，反而会因使用而产生增加效用。有研究表明，无形资产对美国经济增长曾做出巨大贡献，1929年，美国有形资产和无形资产的贡献率分别为70%和30%，而在1990年则为37%和63%。

在这些影响因素中，有的不能控制，如国家宏观经济环境、政府政策等；有的在相当范围内可以控制，如企业内的价格政策、劳动生产率、市场占有率等；有些完全可以控制，如资金分配、新产品开发等。

4.2.4 确定备选方案

实现目标的可选方案往往会有几种，只有一种方案的情况及其少见。这一步的任务就是群策群力、集思广益，发掘多种方案，在备选方案中进行比较，逐步淘汰不经济、不合算的方案，对一些最有希望的方案进行分析。任何一种备选方案类似于一种行动线路图，它可以清楚地告诉我们要做什么、由谁做、何时做、何处做以及如何做等问题。

4.2.5 评价备选方案

根据前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价备选方案的两个尺度是：一是评价的标准；二是各个标准的权重。评价方法有定性方法和定量方法两种，通常可以采用一些数学方法进行评估，如运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法以及多目标评价方法等。

进行评价时，要注意三个问题：一是要注意发现每个方案的制约因素或隐患，以提高选择方案的效率；二是用总体的效益观点去衡量方案，因为对某一部门有利的方案不一定对全局有利，对某项目标有利的方案不一定对总体目标有利；三是要动态地考察计划的结果，不仅要考虑执行方案时带来的收益，还要考虑到执行方案时带来的损失。

4.2.6 选择方案

计划的第六步是从多个可行方案中选择一个或几个较优方案，这是整个计划流程中最为关键的步骤。方案选择通常是在经验、实验和研究分析的基础上进行，经验在抉择时起着重要作用，然而只凭经验会造成失误；对于一些依靠经验和直觉以及数学分析都不能做出正确决定的问题，通常依靠实验和试点来解决；也可以根据

情况借助于建立数学模型进行研究与分析。当可供选择的方案不是一个时，管理者应首先确定一个较佳方案作为计划方案，把其它几个方案作为备选方案。一旦计划实施的条件有变，管理者能够从容应对，迅速适应变化的环境。

4.2.7 拟定派生计划

派生计划就是总计划下的分计划和行动计划。总计划要依靠派生计划来保证，派生计划是总计划的基础。如生产计划、营销计划、财务计划、人力资源计划等。

这一阶段要注意：一是使有关人员和部门了解企业总体计划的目标；二是协调并保证各派生计划方向一致以支持总计划；三要协调各个派生计划的工作时间顺序。

4.2.8 编制预算

这是计划工作的最后一步，即把计划转变成预算，使之数字化。它既是计划职能的一部分，也是控制职能的一部分，下属部门的每一活动无一不直接地或间接地和预算有关。

编制预算有两个目的：第一，分配组织各类资源；第二，预算是衡量计划是否完成的标准。如果预算编制得好，则可以成为汇总各种计划的一种手段，也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。

4.3 现代计划技术方法

现代计划方法为制定切实可行的计划提供了多种手段。编制计划的方法有很多，这里我们介绍其中几种主要方法。

4.3.1 滚动计划法

滚动计划法是一种将短期计划、中期计划和长期计划相结合的方法。在计划工作中很难准确地预测将来影响企业经营的各种变化因素，如经济、政治、文化、技术、产业、顾客等，计划期越长，这种不确定性越明显。如果机械地按照几年前的计划实施，有可能导致巨大的失误，滚动计划法用近细远粗的方法可以避免这种不确定性可能带来的不良后果。

在编制计划时，把计划期分成若干阶段（三至五个阶段为宜）及滚动间隔期。最近时间段的计划为实施计划，内容定得比较详细，以后各段的计划为预安排计划，订得逐渐粗简。在计划期的第一阶段结束时，要根据该阶段计划的实际执行情况和外部与内部有关因素的变化情况，对原计划进行修订，并根据同样的原则逐期滚动。每次修订都使整个计划向前滚动一个阶段。如图 4-1 所示。

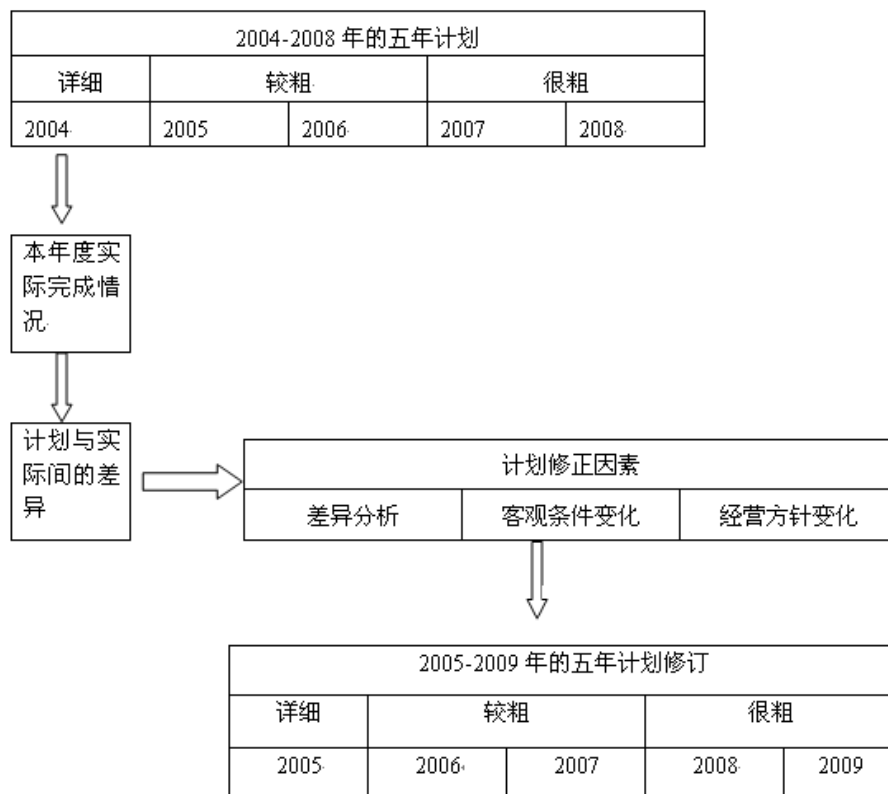


图 4-1 五年计划滚动示意图

上图可以看出，某组织在 2009 年底制定了 2010-2014 年的五年计划。采用滚动计划法，在 2010 年年底，要根据计划的实际完成情况和客观条件的变化，对原定的五年计划进行必要的调整和修订，在此基础上编制 2011-2015 年的五年计划，以后依次类推。

由此可见，滚动计划法能够根据变化了的组织环境及时调整和修正组织计划，体现了计划的动态适应性，缩短了计划时期，加大了计划的准确和可操作性；第二，滚动计划使短期计划、中期计划、长期计划有机地结合起来；第三，大大增加了计划的弹性，能够适应环境的剧烈变化，有效提高组织的应变能力。

滚动计划法还可用于编制年度计划或月度作业计划。编制年度计划时，一般第一个季度的任务比较具体，到第一个季度末编制第二个季度的详细计划时，根据第一季度的计划执行情况和客观情况的变化、经营方针的调整，对原先制定的年度计划进行调整，并在此基础上将计划期向前推进一个季度。编制月度计划的方法同上，可以说，这种方法适用于任何类型的计划。不足之处是计划编制的任务量加大，但可以凭借计算机技术加以进行。

4.3.2 网络计划技术

网络计划技术是 20 世纪 50 年代后期在美国产生和发展起来的一种较新的计划方法，目前在组织活动的进度管理、特别是企业管理中得到广泛应用。它包括各种以网络为基础制定计划的方法，如关键路径法（CPM）、计划评审技术（PERT）、组合网络法（CNT）等。

1. 网络计划的基本概念

网络计划是利用网络图表达任务计划的进度安排及其各项作业之间的相互关系，进而对网络分析并计算网络时间值，确定关键工序和关键路线，求出工期，并运用一定的技术组织措施优化方案。其优点在于能缩短作业时间，降低成本，实现资源的优化配置，提高经济效益。这种方法，适用于工程项目管理。例如，建筑工程设计项目，水利工程建设项目，举行大型博览会，ISO9000 国际质量认证项目，企业资产并购项目，教学培训项目，举办联欢会项目等。

在这种计划方法中，网络图的正确描绘是计划技术的基础。

2. 网络图的构成要素

网络图由工序、事项、路线和虚工序四个部分组成。

（1）工序（作业、活动）。表示一项具体的工作，它需消耗时间、资源和人力，并经过一段时间才能完成。通常用一条箭线“→”表示，箭线上方的字母表示该项

工序的名称，箭线下方的数字表示该项作业所需要的时间，箭尾表示该项工序的开始，箭头表示该项工序的结束，从箭尾到箭头表示该项工序的作业时间。

(2) 事项（节点、事件）。表示两个工序之间的交接点，它既不消耗资源，也不占用时间，用数字区分不同的节点，通常用“○”表示。除起始节点和结束节点外，其它节点只表示前一项活动的结束和后一项活动的开始。

(3) 路线。从网络始点事项开始，顺着箭头方向连续不断地到达网络终点事项的各条通道，都成为网络的路线。其中作业时间之和最长的那一条路线成为关键路线。当网络图的图形较为简单时，可以直接找出该网络图上的所有工作路径，计算这些工作路径所花费的时间，找出花费最长时间的关键路径。关键路线需要花费的时间，就是完成整个项目的总工期。当网络图的形式十分复杂，工作路径很多时，则需要通过对各个节点的工作时间推算，从而得到项目总工期和关键路线。

(4) 虚工序。表示一项虚作业，指既不占用时间，也不消耗资源的作业。虚工序表明了作业之间先后衔接的逻辑关系。通常用虚箭线“——→”表示。

3. 网络计划的编制程序

(1) 确定目标

目标是计划所要求达到的结果，工程项目的预期结果要根据具体情况来确定。比如要建一幢住宅，其预期结果就是要在可能的时间里保质保量地建起来。

(2) 分析工序和工序时间

目标确定之后，就要将实现目标的具体工序项目一一列出。如建一幢住宅，打地基、砌墙、盖屋顶、装地板、布电线、下水道工程、水暖安装、室内粉刷等都是具体的作业项目。不过有时打地基并非是第一项作业，还要从填沟、夯实基础开始。在确定具体工序后，明确各工序时间，然后在此基础上分析明确各工序时间的相互关系。

(3) 确定各项工序的先后逻辑次序

这一步要明确哪些工序需要率先完成，当开展某项工序时，前期需要完成哪些工序。例如在家庭装修工程项目中，墙面粉刷的前期作业是墙面平整，墙面平整的前期作业是水电排线等。

（4）绘制网络图

网络图的绘制是关键的一步，只有绘图正确，才可借以图形分析、寻找关键路线，不断完善计划，求得工期、资源与成本的优化方案。一般来说，可以先画草图，再画规范的网络图。

（5）寻找关键路线

根据各工序所需的作业时间，计算网络图中各路线的路长，确定关键路线。掌握和控制关键路线是网络技术的精华。关键路线决定着一项计划工作的工期。在关键路线上各工序的作业时间如果提前或延迟一天，整个工期就提前或延迟一天。因此，要缩短工期或生产周期，提高经济效益，需要从缩短关键路线的时间入手。

例如，图 4-2 为某工程项目网络图。

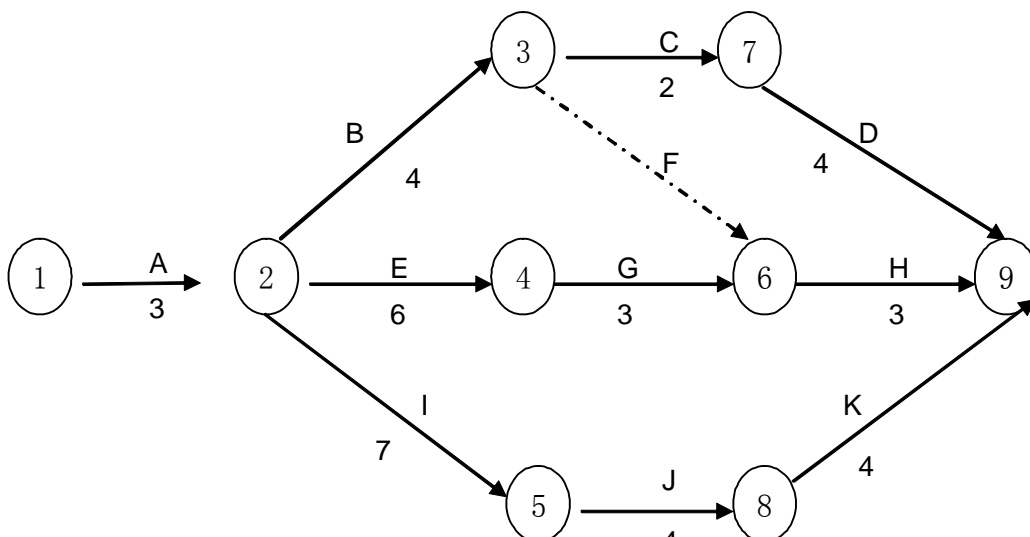


图 4-2 箭线活动法网络图

在上图中，共有 9 个节点，节点 1 是开始节点，节点 9 是结束节点，共有 11

条简线，表示 10 项作业，即 A、B、…，各项活动代号的下方，标明了所需要的时间单位。譬如，开展 B 活动需要 4 个单位时间，开展 H 活动需要 3 个单位时间。作业 F 是虚作业，表示节点 3 和节点 6 之间的逻辑关系。

实际工作中，编制计划时，不仅要考虑工期即时间合理利用问题，还要考虑资源合理利用和降低成本费用问题。资源、成本和时间是相互联系、互为条件和相互矛盾的，我们的目标是制定出时间短、进度快、资源消耗少、成本费用低的计划。在利用网络计划方法时，要不断改善网络计划的最初方案，以期获得最低的成本、最短的工期和资源的最合理的利用。

4.3.3 投入产出分析法

投入产出分析法是由美籍俄国经济学家华西里·W·里昂惕夫（Wassily W·Leontief）在 1936 年首先提出来的，后来他在这方面做了大量的工作。由于他的突出贡献，1973 年荣获诺贝尔经济学奖。目前已有一百多个国家采用投入产出法进行经济方面的研究，我国从 1973 年开始正式引用投入产出法编制各种计划。

所谓投入就是将人力、物力投入生产过程，在其中被消耗，这是生产性消费；所谓产出就是生产出一定数量和种类的产品。投入产出分析法作为一种综合计算方法，首先要根据某一年份的实际统计资料求出各部门之间的一定比例，编制投入产出表；然后计算各部门之间的直接消耗系数和间接消耗系数（合计便是完全消耗系数）；进一步根据某些部门对最终产品的要求，算出各部门应达到的状况，据此编制综合计划。投入产出法的基本形式如表 4-1 所示：

		部门 1	部门 2	部门 3	... 部门 n	最 终 产 品	总产值
物 资 消 耗	部门 1	X11	X12	X13	X1n	Y1	X1
	部门 2	X21	X22	X23	X2n	Y2	X2
	部门 3	X31	X32	X33	X3n	Y3	X3
	... 部门 n	Xn1	Xn2	Xn3	Xnn	Yn	Xn
新 创 价 值	劳 动 报 酬	V1	V2	V3	Vn		
	税 收 利 润	M1	M2	M3	Mn		
总产值		X1	X2	X3	Xn		

表 4-1 投入产出法示例

这种方法的主要特点：

(1) 反映了各部门的技术经济结构，据此合理安排各种比例关系，能够为制定合理的价格服务；

(2) 在编表过程中不仅能充分利用现有统计资料而且能建立各种统计指标之间的内在关系，使统计资料系统化，编成的投入分析表则是一个比较全面反映经济过程的数据库，可以用来做多种经济分析和经济预测；

(3) 适用范围较广，可用于国家、产业部门或地区等宏观层次的计划制定，也可用于企业的计划安排，比较实用；

(4) 通过数据表格形式反映经济现象，涉及数学知识不深，因而易于理解，并易于为计划工作者所接受。

4.3.4 线性规划的方法

1. 线性规划的概念

线性规划是运筹学的重要分支。线性规划是在一定的环境条件下，在满足规定约束的条件下寻求目标函数的最大值（或最小值），以求取最优方案的方法。1939年，前苏联经济学家列奥尼德·康托罗维奇(Leonid V. Kantorovich)首先提出用线性规划的方法进行经济计划工作，后来经许多经济家的研究，目前已成为一种相当成熟的计划方法。运用线性规划可以解决两类问题，一类是最大化问题，即在有限的资源条件下，如何使效果最好或完成的工作量最多；另一类是最小化问题，即在完成一定的工作量时，如何使消耗降低至最小。

2. 线性规划的操作步骤

操作分三步，首先确定一个目标函数，作为对各种可能的行动方案进行评价的标准，如利润、产量、产值、成本等；第二步建立为实现目标函数所需满足的各种约束条件，即各参数量的具体数值，如原材料、能源、设备、劳动力的使用限制等；第三步求解，列出方程式，以取得最优方案。

例 4-1 某厂计划生产甲乙两种产品，甲产品每台利润 70 元，乙产品每台利润 120 元，它们的钢材、铜材、专用设备的能力的消耗定额如表 1-1 所示。在既定材料消耗与设备加工能力的条件下，求最大利润的甲、乙产品的生产量。

表 4-2 产品材料、设备耗用定额

	单位	甲产品	乙产品	资源限制
钢材	千克	9	4	3600
铜材	千克	4	5	2000
专用设备 能力	台时	3	10	3000

解 设 X 为甲产品产量, Y 为乙产品产量, $\max Z$ 为最大利润。

(1) 确立目标函数, $\max Z = 70X + 120Y$

(2) 建立满足目标函数的各种约束条件:

$$\begin{cases} 9X + 4Y \leq 3600 \\ 4X + 5Y \leq 2000 \\ 3X + 10Y \leq 3000 \\ X, Y \geq 0 \end{cases}$$

(3) 求解最优方案。以图解法求解这个问题 (具体解法略), 得

$X = 200$, $Y = 240$, 将其代入目标函数方程, 得:

$$\max Z = 70 \times 400 + 120 \times 240 = 42800 \text{ (元)}$$

即当安排甲生产 200 件, 乙生产 240 件时, 耗费最小, 实现利润最大。

4.3.5 甘特图法

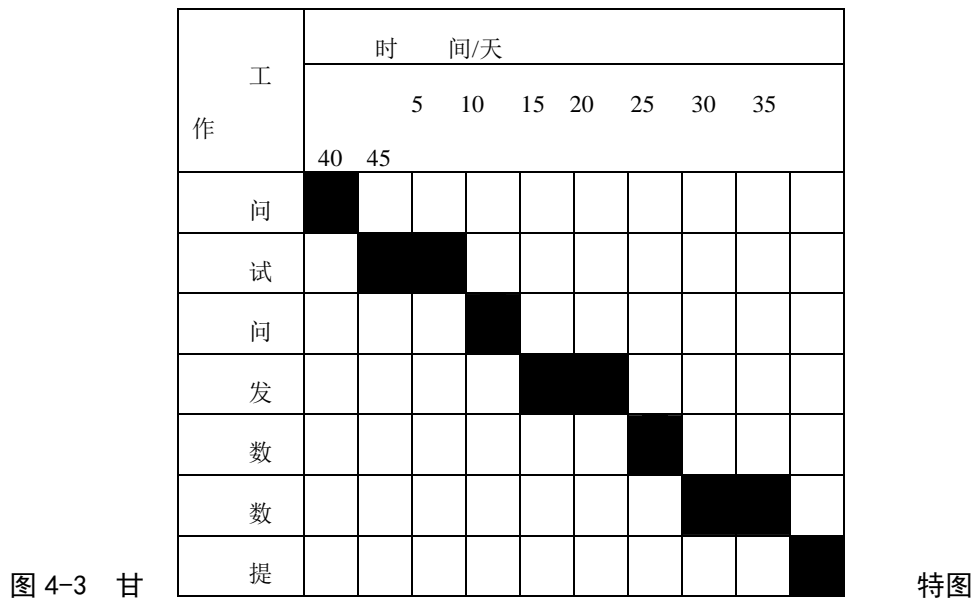
甘特图又叫横道图, 它是以图示的方式通过活动列表和时间刻度形象地表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。甘特图被誉为 20 世纪科学管理的重大贡献之一, 它是在第一次世界大战时期发明由亨利·甘特(Henry Gantt)发明的。

甘特图是一种用于计划与进度安排的工具, 它直观地表明任务计划在什么时候进行, 及实际进展与计划要求的对比。由于甘特图形象简单明了在企业管理中得到了最广泛的运用, 管理者由此极为便利地弄清一项任务(项目)还剩下哪些工作要做, 并可评估工作是提前还是滞后, 亦或正常进行。在管理中它还是一种理想的控制工具。

在建立甘特图时需要以下四个步骤:

第一步：分析项目中包含的各项工作及完成该工作所需时间； 第二步：沿纵轴列出项目中的各项工作； 第三步：将横轴分割成为适当的时间段；第四步：画出代表工作所需时间长度的水平横道。

需要注意的是在构造甘特图时应包括实际天数和持续时间，并且不要将周末和节假日算在进度之内。图 4-3 是一个市场调查项目的甘特图。



在企业应用的甘特图中，通常横轴方向表示时间，纵轴方向可以表示机器设备名称、操作人员 and 编号等。图表内以线条、数字、文字代号等来表示计划（实际）所需时间、计划（实际）产量、计划（实际）开工或完工时间等。

甘特图是一种图形化概要，通用技术，易于理解；中小型项目一般不超过 30 项活动；有专业软件支持，无需担心复杂计算和分析。但也有它的局限性，甘特图事实上仅仅部分地反映了项目管理的三重约束（时间、成本和范围），因为它主要关注进程管理（时间）。尽管能够通过项目管理软件描绘出项目活动的内在关系，但是如果关系过多，纷繁复杂的线图必将增加甘特图的阅读难度。

4.4 目标管理

当组织的高管层确立了组织的宗旨后，这个宗旨怎样才能变成组织的目标，整个组织的目标怎样才能变成各部门的目标，进而将部门目标分解到个人，这是目标管理所要解决的问题。目标管理是目前备受组织瞩目的管理方法。

4.4.1 目标管理的由来和含义

1. 目标管理的由来

目标管理（Management by Objectives）创始于 20 世纪 50 年代的美国。1954 年，德鲁克（Drucker）在他的著作《管理的实践》一书中，以通用汽车公司联邦分权制的实例，对目标管理进行了具体的介绍，德鲁克认为必须明确组织本身的目标，主张组织必须为每个业务领域制定努力方向。组织的各项目标能否完成，完全取决于管理人员如何进行管理。为了把组织推向前进，每项业务目标都必须同整个组织目标一致，尤其是管理人员的目标，更要以整个组织的成果为中心来考虑。他还主张，组织各级管理人员对下级进行考核，也必须根据在实现目标过程中所做贡献的大小进行评价和奖励。在目标的实施过程中，要充分相信群众，实行权力下放和民主协商，员工参与管理，自我控制。由于这种制定在美国应用得特别广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

我国实行目标管理始于 1978 年，是伴随着推行全面质量管理而开展起来的。目前，我国各级组织中实行的计划指标层层分解、归口管理的方法，类似于目标管理。

2. 目标管理的含义

目标管理是指组织的最高层领导根据组织所面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门管理者

以至每个员工根据上级制定的目标和相应得保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为各部门或个人工作绩效评定的依据。简单地说，目标管理就是将组织的总目标分解为各个部门和员工的分目标，上级管理人员根据分目标对下属进行管理。

目标管理强调组织成员参与，通过“自我控制”实现目标。它以明确的目标作为考核依据，员工以目标为导向，能够形成良好的预期，由此大大激发了员工为完成组织目标而努力工作的热情。

4.4.2 目标管理的实质

1. 强调以目标为中心的管理

目标管理强调明确的目标是有效管理的首要前提，目标的确定是一切管理活动的开始。组织目标是组织行为的导向，同时也是任务完成情况的考核依据。组织的目的、任务、行动都必须转化为目标，管理人员必须通过各级目标对员工实施管理，并以此保证组织总目标的实现。

2. 重视人的因素，强调“自我控制”

在管理方法上，目标管理是泰勒科学管理的进一步发展；在指导思想上，目标管理以 Y 理论为基础，实现了二者的完美结合。德鲁克认为，员工是愿意负责的，他们愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性。用“自我控制的管理”来代替“压制性控制的管理”，能够使员工发现工作的兴趣和价值，享受工作的满足感和成就感，同时组织目标得以完成。

3. 建立目标锁链与目标体系

德鲁克认为“企业的目的和任务必须转化为目标”，“一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视”。管理人员对下属的领导是通过目标层层分解来实

现的。实现目标管理，要根据组织的宗旨，首先确定出一定时期特定的总目标，然后对总目标进行分解。某一层次的目标需要一定的手段来实现，将这些手段作为下一层次的目标，实现下一层次目标的手段又可以作为更下一层的目标，这样逐级展开，并通过上下级共同协商，则可以制定出组织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，环环相扣，这就形成了目标锁链和目标体系。

4.4.3 目标管理的理论基础

1. 动机激发理论

这个理论说明，当人产生某种需要未得到满足时，会产生某种不安和紧张的心理状态，在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理状态就转化为动机，推动人们从事某种活动，向目标迈进。当达到目标时，需要得到满足，这时又会产生新的需要，使人们不断地向新的目标前进。目标管理法就是遵循这一原理，根据人们的需要设置目标，使企业目标与个人目标尽可能地结合，以激发动机进而引导人们的行为，去完成企业的整体目标。

2. 人性假设理论

目标管理法把人看作是“社会人”，从“社会人”假设出发，要求管理人员对下级采取信任型的管理措施。也就是说，要把重点放在关心和了解人的需要上，提倡集体奖励制度重于个人奖励制度，培养和形成员工的归属感和整体感，实行参与式管理。

3. 授权理论

如果目标定出后，上级不能根据目标需要，授予下级部门或者个人以相应的权力，那么仍然不能达到“自主控制”、“自主管理”的目的，即使下级再有能力也

难以顺利完成既定的目标。因此，授权是提高目标管理效果的关键。

4.4.4 目标管理的过程

每个组织的性质不同，目标管理的步骤也不尽相同。一般来说，可以分为以下几步：

1. 设定目标体系

实行目标管理，首先要从组织的最高管理部门开始，建立一套以组织总目标为中心的一贯到底的目标体系。这是实施目标管理的第一阶段，同时也是最重要的阶段。

最高层领导者在确立组织目标时，要充分分析和研究组织的内、外部环境，根据组织可以利用的机会和面临的威胁以及组织自身的优、劣势，与员工的意见进行上下沟通，对目标项和目标值反复讨论、修改，最终取得一致意见，形成组织目标。

总目标制定以后，就要把它分解落实到下属各部门、各单位直至员工个人，进行目标分解。目标分解的办法是自上而下层层分解，自下而上层层保证，从而构成组织目标连锁体系，形成目标体系图。该图使组织各级人员充分了解组织各部门的目标情况，引起人们关注，引导员工努力实现目标。

目标管理要求每一个目标和分目标都要成为某些员工的确切责任，即谁对这些目标和分目标负责，完不成找谁。如果目标责任不清，目标订得再好也难以完成。因此在预定目标之后，往往需要重新审查现有的组织结构，根据需要做出组织结构调整，明确职责分工。尽可能做到某个目标只属于一个主管，一个部门。对需要跨部门配合的目标也应明确谁主谁从。

2. 实施目标

目标确定后，组织中的成员就要紧紧围绕确立的目标、赋予的责任、授予的权利，运用固有的技术和专业知识，为实现目标寻找最有效的途径。目标管理强调权

力下放，作为主管人员应放手把权力交给下级，自己腾出时间和精力重点抓综合性管理工作；同时，目标的完成要靠下级的自我控制。授权是保证下级管理人员切实承担起责任的基础，上级的管理应主要表现在指导、协调、提出问题、提供信息以及创造良好的工作环境方面。

3. 评价目标成果

对各级目标的完成情况和取得的成果，要按照事先规定的期限，定期进行检查和评价。检查的方法可以灵活的采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。对于最终的结果，应当根据目标进行综合评价。

成果评价既是对某一阶段组织活动效果的总结和实行奖励的依据，也是上下、左右沟通的机会，同时还是自我控制和自我激励的手段。凡按期完成目标任务、成果显著的单位和个人，应给予表彰和奖励，以便进一步改进工作，鼓舞士气，为搞好下一期的目标管理而努力。对不按期完成目标任务的单位和个人，给予必要的惩罚，甚至在职务上给予降级。但在成果评价时，要根据目标的完成程度、目标的复杂程度以及工作的努力程度将结果分为四个等级。一般先由执行者自我评定等级，经过评议，再由上级核定。

4. 反馈、开始新的目标管理

根据评价的综合结果，组织对不同成员进行奖惩。奖惩可以是物质的，也可以是精神的。公正合理的奖惩，有利于维持和调动组织成员的工作热情和积极性，奖惩有失公正，则会影响组织成员的工作积极性。将评价结果及时反馈，便于组织掌握目标的实施情况。反馈对绩效有积极的影响，可以使组织成员了解自己的行动方式的效果，知道其努力水平是否足够或是还要加强，能够诱使组织成员在实现原先的目标后进一步提高目标。

成果的综合评价与成员行为的奖惩，既是对某阶段组织活动效果以及组织成员贡献的总结，又可以为下一阶段的工作提供参考与借鉴。进一步地，组织成员以及

各管理层次、各部门据此制定新的目标，实施目标，开始目标管理的新一轮循环。

4.4.5 推行目标管理法应注意的问题

首先，在目标表述上，应该注意以下几个问题：

（1）适应性。各个部门、员工的目标，应当与企业的经营宗旨和战略目标相一致，使每个目标的实现都朝着企业总体任务的实现前进一步。

（2）激励性和可实现性。各项目标中规定的任务难度要高到让部门和员工感到具有挑战性，但又不能高得无法实现。当然，目标也不能低得令人失去兴趣。

（3）易理解性。确定的目标，应该具有单一的、明确的主题，明确希望取得的成果，不易产生误解，容易被记住。

（4）可度量性。目标必须是可以跟踪进展情况，让每个人的工作与目标联系在一起。一般来讲，要尽量数量化，以便对目标的实施结果进行考核。

（5）时间性。目标必须明确具体地说明将在何时达到何种结果，明确完成目标的时间期限。

（6）周知性。要使目标能够张贴、印发，供大家阅览，让目标众所周知。

其次，要以系统观为指导，形成一个有层次、多样化的目标体系：

（1）层次性。既有企业宗旨、战略层次的目标，又有具体目标以及分公司、部门和单位目标，同时还要有个人目标。

（2）整体协调性。需要的是一种互相支持的目标网络，个人利益（目标）应当服从企业目标，短期目标要服从和服务于长期规划。如果各种目标不能相互支持和相互联结，甚至是相互干扰，那将是一场灾难。

（3）多样性。目标层次体系中的每个层次的具体目标应该是多种多样的，从不同角度、侧面共同促进企业整体目标的实现。

(4) 灵活性。企业的外部环境和内部条件都是在不断发展变化的，各项目标应当能够随着情况的变化而相应地调整。根据一些企业的经验，尽量减少副作用，同时能使目标具有灵活性的较好方法是不改变整个目标，而只是对目标的水平进行调整。

4.4.6 对目标管理的评价

任何事物都是利弊兼备的，目标管理也不例外。了解其利弊，目的在于兴利革弊，把优势尽可能充分地发挥，而将缺点抑制到最低限度。

1. 目标管理的优点

(1) 促成了管理的改进，使各项活动的目的性很明确。目标管理迫使企业管理人员去考虑计划的执行效果，而不仅仅是计划本身。而且，有了一套明确的目标，就有了控制的标准，同时也是评价各部门和各个个人绩效的标准。

(2) 有助于改进组织结构和职责分工。目标管理要求尽可能把完成一项组织目标的成果和责任划归一个职位或部门。这条原则的实施，常常使我们发现组织的缺陷——授权不足与职责不清。此外，目标管理是促进分权管理使组织具有弹性的最好办法。

(3) 能够启发自觉，激发员工的积极性，具有激励作用。由于目标是商定的，员工明确了自己的工作在整体工作中的地位和作用，并且参与了讨论和做出承诺，同时取得了授权和支持。通过目标和奖励，将个人利益和企业利益紧密联系在一起，这时他不再是只听从命令、等待指示的盲从的工作者，而是一个可以自我控制的在一个领域内施展才华的积极工作者。

(4) 展开了有效的控制工作。一套明确的可考核的目标，就是进行监控的最好手段。目标管理工作同时还促进了意见交流，强调自我控制、自我调节，改善了人际关系。

2. 目标管理的缺点

(1) 目标难以确定。在目标设置过程中，一方面过高的目标会给下级造成过大压力，另一方面，过低的目标又会使下级失去奋发向上的动力，从而失去目标管理的作用。因此真正可考核的目标是很难确定的，这其中需要做很多的研究和工作。

(2) 对目标管理法的原理理解得不够深刻。目标管理的原理是建立在自我控制 and 自我指导的概念基础上的，目的在于使管理人员成为内行。实践中，管理人员对下属进行解释的过程中也发生了偏离。

(3) 给予目标设置者的指导准则不够。管理人员必须知道企业的战略目标是什么，以及他们自己的活动怎样适应这些目标。如果企业的一些目标含糊不清、不现实或不协调，那么管理人员想同这些目标保持一致，实际上是不可能的。

(4) 目标管理容易导致短期行为。目标管理在推行过程中，往往强调短期目标，可能会损害企业的长期规划的安排；片面追求目标的可考核性而过分使用定量目标，在不宜定量的领域也力图使用数字，从而降低了目标的等级；管理人员在需要改动目标时犹豫不决。

4.5 时间管理

人生最宝贵的两项资源，一项是头脑，一项是时间。无论你做什么事情，即使不用脑子，也要花费时间。所以，时间管理的水平高低，会决定你事业和生活的成败。

德鲁克认为“有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始的”，管理者要很好地完成工作就必须善于利用自己的工作时间。工作很多，但时间是有限的。时间是最宝贵的财富，没有时间，计划再好，目标再高，能力再强，也是空的。时间是如此宝贵，但它又是最有伸缩性的，它可以一瞬即逝，也可以发挥最大

的效力。在工业史上，经常有这样的事情：仅仅是一天之差，就可以导致一个企业的巨大成功和另一企业的倒闭破产。所以，不懂得利用时间就是最无能的管理者，浪费时间就等于浪费组织的财富。

4.5.1 时间管理的含义

时间管理是在日常事务中有目标的应用可靠的工作技巧，引导并安排管理自己及个人的生活，合理有效地利用可以支配的时间。如果时间一定，要实现回报最大；如果任务一定，要实现时间消耗最小。

美国著名时间管理专家亚历克·麦肯齐（Alec Mackenzie）说过：“任何人都没有足够的时间，然而与此矛盾的是，每个人都拥有自己的全部时间。因此，问题不在于时间，而在于我们如何使用它。”如何根据个体的价值观和目标管理时间，是一项重要的技巧。

4.5.2 时间管理理论的演进

学习时间管理，首先了解一下时间管理理论的历史演进。因为科技发展的过程中，每一个人追求的就是更好的效率、效能、效果。在追求的过程中，如何去节约更多的时间，如何把时间投入到最有效率的结果上，历史上曾存在几种方式，这种方式间发生的变化就好像一个历史的演进。

1. 第一代时间管理理论——备忘录型

这种时间管理理论会追踪时间的安排。备忘录管理的特色就是写纸条，这种备忘录可以随身携带，忘记时把它拿出来翻一下。每天工作结束时，在备忘录上划掉当天完成的大部分事情，尚未完成的要增列到明天的备忘录上。

这种时间管理的优点是：重要事情变化时的应变力很强，是顺应事实的。另一个优点就是没有压力，或者压力比较小。备忘录型的管理便于追踪那些待办事项。

但备忘录管理比较随意，所以往往会漏掉一些事情。忽略了整体性的组织规划，有时候会面临一种好像在应付状况或者在应付一些工作上的事情，这是第一代时间管理的缺点。

2. 第二代时间管理理论——记事簿型

它强调的是“规划与准备”，特色是记事簿。特点是制定时间表，记录应该做的事情，表明应该完成的期限，注明开会的日期等等。

这种时间管理模式优点是追踪约会以及应该做的事情。通过制定的目标和规划完成的事情达成率比较高。缺点是容易产生凡事都要安排的习惯，找不到思考的空间。

3. 第三代时间管理理论——强调价值规划、制定优先顺序

它的主旨是规划、制定优先顺序。这一代的时间管理强调的是价值，制定中长短的目标以期实现一种价值观。因此它的特色就是将每天活动，写在纸上或者输入计算机，详细地规划各式各样的规划表或者组织表，目的主要是为了提高工作和生活效率。

第三代时间管理的优点是比较强调价值观，以价值为依据，或者以价值为导向的一种生活工作的方式。它能够发挥长期、中期或者短期目标的效果，也能透过每天的规划，安排优先的顺序，可以提高生产力；它的效率比较高，可以感到井然有序。其不足之处表现在忽略了自然法则，缺乏远见。因为它是以价值为导向，你要得到这些东西，你认为这是你生命中最重要，所以在安排上往往会有些疏失，其实价值观未必是自然法则。

4. 第四代时间管理——自然法则和罗盘理论

这种理论强调了一切以自然法则为中心的罗盘理论。这种管理法则超越传统上追求更快、更好、更有效率的观念，它不是换一个时钟，而是提供一个罗盘，因为人走的多快是一回事，方向对才是最重要的。怎么才算走得好呢，不是求快，而

是怎么向未来的目标接近。

这种管理理论强调的是每一天的行动，每一个时段的行动，都要与未来的目标很接近，所以它强调的是一种方向，也叫做正北理论。在你的生活过程当中，每一个决定不是离开你人生的目标很远，就是离你人生的目标很近。所以你每一个时刻都在做选择，每一个时刻都在做决定。

表 4-3 时间管理理论的历史演进

理论的演进	特点	优点	缺点
第一代时间管理	备忘录型	应变力很强没有压力	随意忽略整体规划
第二代时间管理	记事簿规划与准备	追踪约会事件达成率比较高	产生安排的习惯
第三代时间管理	强调价值规划、制定优先顺序	以价值为导向提高生产率	忽略了自然法则缺乏远见
第四代时间管理	自然法则和罗盘理论	效率方向对	

4.5.3 时间管理的矩阵图

时间“四象限”法是美国的管理学家科维（Covey）提出的一个时间管理的理论，也是目前很流行的一种时间管理工具。他把工作按照重要和紧急两个不同的程度进行了划分，基本上可以划分为四个“象限”：既紧急又重要；重要但不紧急；紧急但不重要；既不紧急也不重要。

如下图所示，时间管理矩阵图（Time Management Matrix）将时间分为 4 个象限。

	紧急	不紧急
重要	<div>I</div> <div>1、危机</div> <div>2、紧急的问题</div> <div>3、有期限的任务、会议</div> <div>4、准备事项</div>	<div>II</div> <div>1、准备事项</div> <div>2、预防工作</div> <div>3、价值观的澄清</div> <div>4、计划</div> <div>5、关系的建立</div> <div>6、真正的休闲充电</div> <div>7、自主管理</div>
不重要	<div>III</div> <div>1、干扰，一些电话</div> <div>2、一些信件、报告</div> <div>3、许多紧急事件</div> <div>4、许多凑热闹的活动</div>	<div>IV</div> <div>1、细琐、忙碌的工作</div> <div>2、一些电话</div> <div>3、浪费时间的事</div> <div>4、“逃避性”活动</div> <div>5、无关紧要的信件</div> <div>6、看太多的电视</div>

表 4—4 时间管理矩阵图

紧急任务指：如果不能按期完成，它对你或别人的价值会减少甚至消失。

重要任务指：如果它成功的完成，你或别人将取得很大的收益。带来的收益越高，这项任务的重要程度越高。

我们每天所做的事情，可以分类进入 4 个象限。

①紧急并且重要的任务。这些任务应具有最高的优先级，应该从现在开始做。

②紧急但不重要的任务。这些任务现在需要时间，但优先级比紧急且重要的任

务要低。

③不紧急但重要的任务。它们的优先级不是最高的，但应该在你的时间表中占重要位置。

④既不紧急又不重要的任务。你应该仔细考虑这些事情是否有做的必要性。

总之，对于时间“四象限”法要科学把握，把精力主要放在重要但不紧急的事务处理上，合理巧妙地安排时间，规划时间，有限的时间就会创造出更大的效益。

4.5.4 时间管理的方法

1. 六点优先工作制法

六点优先工作制法是由美国效率大师艾维·李（Ivy Lee）提出的。美国伯利恒钢铁公司总裁理查斯·舒瓦普（Chase · Shuwa Pu）曾因为公司濒临破产而向效率大师艾维·李咨询求助。近半个小时的交流中，前 20 分钟艾维·李耐心地听完其焦头烂额般的倾诉，最后请他拿出一张白纸，并让他写下第二天他要做的全部事情。几分钟后，白纸上满满记录了总裁理查斯·舒瓦普几十项要做的工作。此时，艾维·李请他仔细考虑，并要求他按事情的重要顺序，分别从“1”到“6”标出六件最重要的事情。同时告诉他，请他从明天开始，且每天都这样做：每天一开始，请你全力以赴做好标号为“1”的事情，直到它被完成或被完全准备好，然后再全力以赴做标号为“2”的事，以次类推。

艾维·李认为，一般情况下，如果人们每天都能全力以赴完成六件最重要的事，那么他一定是一位高效率人士。他请伯利恒总裁理查斯·舒瓦普自己先按此方法试行，并建议他：“若您在坚持使用后，认为它有效，可将此法推行至您的高层管理人员，若还有效，继续向下推行，直至公司每一位员工。如果您或您公司的每一位员工，每一天、每一分、每一秒都在做最重要即最有生产力的事情，假以时日，可以想象，会有什么成就？”

一年后，作为此次咨询的报酬，艾维·李收到了一张来自伯利恒公司的 2.5 万美金的支票。五年后，伯利恒钢铁公司一跃成为当时全美最大的私营钢铁公司。查斯·舒瓦普常对朋友说：“我和整个团队坚持拣最重要的事情先做，我认为这是我的公司多年来最有价值的一笔投资！”

这就是管理学界喻为“价值 2.5 万美金的时间管理方法”，我们可以将其提炼为：“六点优先工作制”，其内容如下。

(1) 在前一天晚上写下第二天要做的全部事情，对目标、任务、会议等事件分别按优先级进行排序。

(2) 化整为零，把大的、艰难的任务细分为小的、容易的部分。

(3) 从优先级最高的事物着手。按事情的重要顺序，分别从“1”到“6”标出六件最重要的事情。

(4) 和拖延做斗争，如果事情重要，从现在开始做。每天一开始，请你全力以赴做标号为“1”的事情，直到它被完成或被完全准备好，然后再全力以赴做标号为“2”的事情，以此类推。

2. 帕累托原则

这是由 19 世纪意大利经济学家帕累托 (Pareto) 提出的。其核心内容是生活中 80% 的结果几乎源于 20% 的活动。比如：总是那些 20% 的客户给你带来 80% 的业绩，可能创造了 80% 的利润；世界上 80% 的财富是被 20% 的人掌握着；世界上 80% 的人只分享了 20% 的财富。具体到时间管理领域是指大约 20% 的重要项目能带来整个工作成果的 80%。并且在很多情况下，工作的头 20% 时间会带来所有效益的 80%。

帕累托法则对我们的启示是：大智有所不虑，大巧有所不为。工作中应避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80% 的时间，你也只能取得 20% 的成效，出色地完成无关紧要的工作是最浪费时间的。你应该将时间花于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20% 的时间，即可取得 80% 的成效。

工作中我们要学会“不钓小鱼钓鲸鱼”，如果你抓了 100 条小鱼，你所拥有的不过是满满一桶鱼，但如果你抓住了一条鲸鱼，你就不枉此行了。

3. 麦肯锡 30 秒电梯理论

“麦肯锡 30 秒电梯理论”来源于麦肯锡公司一次沉痛的教训。

麦肯锡公司曾经得到过一次沉痛的教训：该公司曾经为一家重要的大客户做咨询。咨询结束的时候，麦肯锡的项目负责人在电梯间里遇见了对方的董事长，该董事长问麦肯锡的项目负责人：“你能不能说一下现在的结果呢？”由于该项目负责人没有准备，而且即使有准备，也无法在电梯从 30 层到 1 层的 30 秒钟内把结果说清楚。最终，麦肯锡失去了这一重要客户。

从此，麦肯锡要求公司员工凡事要在最短的时间内把结果表达清楚，凡事要直奔主题、直奔结果。麦肯锡认为，一般情况下人们最多记得住一二三，记不住四五六，所以凡事要归纳在 3 条以内。这就是如今在商界流传甚广的“30 秒钟电梯理论”或称“电梯演讲”。

4. ABC 时间管理方法

由美国管理学家莱金（Lakein）提出，他建议为了提高时间的利用率，每个人都需要确定今后 5 年、今后半年及现阶段要达到的目标。人们应该将其各阶段目标分为 ABC 三个等级，A 级为最重要且必须完成的目标，B 级为较重要很想完成的目标。C 级为不太重要可以暂时搁置的目标。后来成为一种每天都用的到的确定事情轻重缓急秩序的时间管理的方法。工作方法：先列出第二天必须做的事情，然后根据这张清单思考。

在清单上列出的每一项工作前面标上 ABCDE，然后开始做第一项工作。

A 级是非常重要的工作，是你必须做的工作，否则会面临严重后果。

B 级是你应当做的工作，但后果不是很严重。

C 级是你做了更好，不做也不会有什么不良后果的工作。

D 级你可以委托别人去做。

E 级你可以不用管的鸡毛蒜皮的小事。

【复习思考题】

1. 计划的内涵是什么？什么是计划工作？
2. 计划分为哪些类型？
3. 计划工作的特点是什么？
4. 制定计划需要经过哪几个流程？
5. 简述什么是滚动计划法。
6. 简述网络计划技术的实施程序。
7. 简述什么是投入产出法。
8. 什么是目标管理？它的实质是什么？
9. 如何实施目标管理？
10. 时间管理的方法有几种？

【案例分析】苹果：让你想舔它

苹果 30 年来始终坚持特立独行，我行我素的创新精神，这曾经让苹果站在成功的巅峰，也曾使苹果陷入“为创新而创新”的泥潭。近 10 年来，经过痛苦的摸索与蜕变，苹果调整了自己的战略，使产品创新更加贴近消费者，由此得到了消费者得青睐，苹果也迎来新的辉煌。2005 年 7 月 24 日，《商业周刊》杂志公布了 2005 年度全球创新企业二十强名单。其中苹果电脑以绝对优势排在第一位，其支持率高达 25%，比排在第二位的 3M 公司高出 13 个百分点。苹果被评为全球最具创新精

神的企业可谓当之无愧，苹果的发展史，本身就是一部不断锐意进取的创新史——那个被上帝咬下一小口的苹果，对于呼唤创新和突破的人类来说，似乎具有永不衰减的魅力。

特立独行，为创新而生

在创办初期，苹果公司曾在楼顶悬挂海盗旗，向世人宣称“我就是与众不同”。苹果公司企业文化的核心是一种鼓励创新、勇于冒险的价值观。事实上，苹果一直是我行我素，敢于冒风险，甚至反主潮流。公司的信条是进行自己的发明创造，不在乎别人怎么说，一个人可以改变世界。苹果也一直以这种独创精神为骄傲。

新品开发引领时尚

基于以上信念，苹果总是勇于否定自己，超越自己，不断推出更时尚更具魅力的新产品。今天 PC 广泛使用的鼠标、图形消费者界面、USB 接口、激光打印机、DVD 刻录机、彩色显示器……都与苹果有着千丝万缕的关系。

自诞生之日起，苹果一次次推出的革命性的产品和外观设计，让所有追求完美的人为之倾倒，包括 IBM 和微软在内的所有电脑厂商，无不跟着苹果的设计亦步亦趋。可以这么说，在 IT 业界，也许没有谁能比苹果更具有创新能力。

苹果在 1977 年推出的“ 苹果II ” 电脑，将公司带入了第一次辉煌。“ 苹果II 电脑” 设计新颖、功能齐全、使用方便，打破了之前电脑沉重粗笨、设计复杂、难以操作的形象。作为当时全球第一电脑台有彩色图形界面的微电脑，“ 苹果II 电脑” 被公认为电脑发展史上的里程碑。在随后几年的时间里，苹果电脑的旋风便席卷了整个美国，苹果几乎成为个人电脑的代名词，一场“ 个人电脑革命” 也随之在美国轰轰烈烈地展开。

1989 年 ,苹果公司开发了世界上真正意义上的笔记本电脑。这台外观 另类” 的产品，为以后笔记本电脑的造型打下了基础。而苹果公司 1991 年推出的苹果 PowerBook 100 型笔记本电脑产品则开创了现代笔记本的概念模式。

“ 1984” 挑战 IBM

不仅仅是产品，在传播方面，苹果也总在追求颠覆传统。1984 年，初出茅庐的苹果公司向当时占统治地位的 IBM 发起了一次堪称经典的挑战。

苹果公司“ 1984” 因其独特的广告宣传赢得了空前的关注和广泛的议论。美国的三大电视网和近 50 个地方电视台纷纷报道重放“ 1984” ，上百家报刊杂志评论“ 1984” 的现象和影响，这些都为苹果公司和 Macintosh 做了免费广告。“ 1984”

还赢得了戛纳电影节大奖和 30 多项广告行业的评价，并被誉为 20 世纪最杰出的商业广告。

成也创新，败也创新

标新立异是苹果得以在 IBM、HP 等传统巨头的包围下安身立命的法宝，可是，问题也恰恰出在创新上。偏执于创新并没有使苹果站在产业的巅峰，因为其创新并不是为满足消费者需求的创新，而是为创新而创新。早期乔布斯热衷于对技术的狂热追求，导致整个公司陷入一种完全崇尚技术革新的企业文化中，而忽略了成本和消费者需求。在很多年里，乔布斯一直把技术的革新说成是“一种艺术精加工的过程，值得你倾尽所有”。一款款超前的产品一次次地将苹果带上波峰，又一次次地陷入低谷。

固守技术孤岛

乔布斯追求产品完美细节的激情是比尔·盖茨和迈克尔·戴尔都无法比拟的。对完美的追求，使苹果早期的 Macintosh 电脑时选择了封闭的操作环境，因为封闭式操作环境比开放式系统更易于控制，开发出来的各种应用软件可以实现无缝融合，使系统的漏洞更少，消费者的感觉更好。

苹果电脑性能优越，使用方便，在技术上无可挑剔，但是很长时间里，它都无法跟微软与 Intel 控制的 Wintel (Windows 操作系统+Intel 中央处理器) 标准兼容。乔布斯曾经对比尔·盖茨说，“我们共同控制了 100% 的桌面操作系统”。可事实是，微软占有 97% 的绝对份额，而苹果仅仅拥有剩下的 3%。苹果公司乔布斯的优越感很强烈，根本看不起行业内其他公司。这样的想法导致苹果固守技术孤岛，发展空间愈来愈窄。

价格曲高和寡

苹果将自身定义为艺术品，就难免导致成本及价格居高不下。1984 年，Macintosh 电脑首次上市时的价格是 2500 美元。以今天的价格计算，大约高达 4300 美元。所以苹果电脑最初只能卖给高收入者和最先接受信息技术者。

不屑于降低成本大大降低了苹果电脑的竞争力。由于产品价格昂贵，在戴尔猛烈的价格战攻势下，苹果电脑的市场占有率从 9.4% 下降到 2% 以下。

创新信马由缰

苹果的追求是做出“完美的机器”。在这种心理的驱使下，苹果公司不计成本什么都做，从硬件到软件。在硬件制造上，苹果既做台式机，也做服务器，还做笔

记本，从 PC 整机到鼠标、打印机、扫描仪，数码播放器，应有尽有。但是，苹果似乎忘了自己是为了谁而创新，造成新产品太过超前，叫好不叫座。

创新能力有余，商业回报不足，苹果陷身于偏执的迷途中，久久不能自拔。到上世纪 90 年代中期，苹果遭遇空前危机，无论是个人电脑还是商业电脑，其市场份额都被竞争对手抢得所剩无几。

穷则思变，让科技融入生活

苹果拥有优良的软硬件架构、更精美的工艺设计，却难以得到市场的认可，因为它离市场太远。市场在哪里？消费者的需求是什么？市场规则又是什么？

1997 年，乔布斯受命于危难之际，重返苹果并开始认真思考公司未来的出路。他终于明白今后苹果的主战场，不在实验室，而是在消费者的心智；科技产品不应该高高在上，等着消费者卑躬屈膝地来学习，而是该融入到消费者的生活之中，与他们一起激动、幻想和创作。超越产品设计的局限，乔布斯将创新运用到苹果再造的各个环节之中：从打破技术壁垒到开辟新业务，到产品营销乃至价格战。

消费导向的产品开发

在对消费者进行充分研究之后，苹果发现消费者未必需要功能多的产品，他们需要的是操作简单，外形简洁时尚的产品。苹果不仅仅满足了他们的需要，而且满足了他们的追求。

iMac 的推出是乔布斯重返苹果后做的第一件具有革命性意义的大事。当时苹果公司正处于低谷，其产品因为兼容性等很多原因开始被市场遗弃。苹果公司 1999 年推出了有着红、黄、蓝、绿、紫五种颜色的 iMac 产品系列，产品一上市就受到消费者的热烈欢迎。

2001 年 2 月，一个注定要重写苹果历史的新产品 iPod 问世了。iPod 能够快速和电脑连接并高速下载音乐；能够很容易地组织音乐，操作界面友好。在 iPod 试用过程中，乔布斯和他的团队意识到整个 iPod 平台还存在缺陷，那就是必须有一个更简单的途径为 iPod 提供更多的音乐。于是，苹果打造了一个网络音乐销售平台，让人们将单曲从互联网下载到他们的 iPod 播放机上，收费仅为 99 美分。由此开始，苹果 iPod 超越音乐播放器的概念，成为一种全新的生活体验。

iPod 迄今为止销量超过 4200 万台，在消费电子领域创造的风头无人能及。从技术上来说，MP3 并不是苹果发明的，网络音乐下载也不是苹果的首创，但将两者结合却是苹果 iPod 的创新。这种“产品”加“内容”的模式一举奠定了苹果公司

在 MP3 市场上的霸主地位。苹果 iPod 为消费电子市场开创了一种新的商业模式，这是一种远比技术发明更重要的价值创新。

打破技术壁垒

重返苹果后的乔布斯做出了一个令世人大跌眼镜的决定——抛弃旧怨，与苹果公司的宿敌微软握手言欢，缔结了举世瞩目的“世纪之盟”，达成战略性的全面交叉授权协议。

从 iPod 到电脑领域，苹果与微软、英特尔的兼容互通，对广大消费者无疑是一个福音。而驶离技术孤岛的苹果，前面的天空也从此越来越宽阔。

价格走下神坛

2003 年，苹果十几年来第一次低下高贵的头颅，其 Power Mac G4 台式机最大降幅达 500 美元，XServe 服务器也降了 200 美元；到了年底，苹果再一次调整电脑全线产品价格，在中国市场上最大降幅高达 2000 元人民币。此举将苹果笔记本从高端拉到了中端的价格水平，这在苹果历史上极为罕见。而手掌大小的 Mac Mini，售价只有 4990 元，这是苹果电脑从未想过的价格。

对于眼下的明星产品 iPod，苹果也根据外部环境的变化，主动改变了定价方法。

关注消费者体验

2001 年，在整个 PC 产业都努力向戴尔电脑学习网络直销，从而实现成本削减时，苹果选择了逆行，它开始在全美国开设了如设计师工作室风格的专卖店。在苹果专卖店里，虽然也销售产品，但更多时候它为消费者提供了最直接的产品体验——店里摆放的电脑可以免费上网，里面还装有数字音乐和电影和游戏，任何光顾连锁店的人都可以免费使用。而销售员们没有太多的销售任务，他们的主要职责是回答消费者的提问。不久以后，苹果又将这种销售方式一路推广到日本和中国等地。

随着这些终端销售场所的设立，苹果公司将展示、体验因素都融入到销售终端中，越来越多的消费者更直接、更有效、更深入地了解苹果，体验苹果带给他们的激情享受。同时，苹果品牌所倡导的“不同凡响”的品牌主张也成为参与者们的共识。

2005 年苹果的销售额为 162 亿美元，净收入 16.05 亿美元，净收入增长 2.16 亿美元；投资回报率 19.2%，种种指标都表现不俗。这些成绩的取得，显然与苹果调整后的创新战略密不可分。

案例来源：<http://www.cmmo.cn/article-12643-1.html>

讨论：

苹果近 30 年是如何调整自己的战略，使产品更加贴近消费者的需求？

第 5 章

决策

【开篇案例】耐克的决策困境

耐克公司的首席执行官菲尔·奈特是靠开车沿街叫卖运动鞋起家的，如今，他的公司已经发展成为一家举足轻重的运动鞋制造商。在 20 世纪 80-90 年代之间，耐克公司是最成功的公司之一。随着篮球巨星迈克尔·乔丹的加盟，耐克公司迅速成为人们眼中高品质的时尚企业，其产品风靡全美国，备受青少年的青睐。在外人看来，耐克公司不会做错事，并且能够快速成长、盈利颇丰似乎都是其首席执行官奈特过去正确决策的结果。然而，就是这样的一家名声显赫的公司，近些年的发展却不容乐观，是在令人费解。

2001 年，由于首席执行官菲尔·奈特的某些决策失误，该公司不仅失去了众多的本可盈利的商业机遇，而且也没采取正确的措施应对新出现的商业挑战与威胁。由于畅销品的存货不足以及滞销品的过剩，耐克公司的销售不旺，利润也随之下滑。耐克公司除了对不断变化的顾客需要反应不够敏捷外，还被指责其国外工厂的生产条件差，员工待遇低。而奈特却对这些指责疏于理睬。看起来奈特是做出了一些有问题的决策，并因此而不可避免地影响到了公司的业绩。

资料来源：<http://www.miles8.com/item-2-12938.html>

5.1 决策概述

决策是人们生活和工作中普遍存在的一种活动。我们每个人每天都要作出很多决策，无论你地位的高低、身份的尊卑、年龄的大小以及职业的异同。例如，大学生都曾经经历报考哪一所学校、学习哪一类专业这些必做的决策；普通老百姓面临着选择哪一种投资理财方式的难题：银行储蓄、买保险、购不动产、炒股还是买入古玩，以实现家庭财产的保值增值；作为一个企业的 CEO，需要经常作出一些重要的决策，诸如如何确定产品的研发方向，如何拓展市场占有率，如何选人、育人、用人、留人等问题；作为一国的领导人，其大量的精力都花在复杂的、重要的决策问题上。

“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”曾经因为决策方面的卓越贡献而获得诺贝尔经济学奖的美国著名管理学家西蒙（*Simon*）认为决策是管理活动的核心，是各级各类管理者所面临的共同任务和工作重点。近年来决策活动引起了管理学家、心理学家、社会学家以至数学家和计算机学家的浓厚兴趣，成为一个独立研究领域，形成决策科学。

5.1.1 决策的概念

1. 概念及特点

所谓决策（**decision 或 decision making**），是指组织或个人为了达到一定的目的，在两个或两个以上的备选方案中，选择一个最佳的或满意的方案的分析、判断、实施与监督的合理过程。因此决策的概念应该包含几方面的内容：第一，决策是为了达到既定的目的；第二，要有两个或两个以上方案，才会产生选择的问题；第三，决策是一个过程，包含对方案的分析、判断、实施与监督的过程，而不是选择方案

的那一瞬间。

决策作为一项重要的管理活动，其特点主要表现在以下几个方面：

第一，普遍性。决策是组织日常活动的重要内容，无论是管理者还是一般员工，无论是生产、市场，还是财务、人力资源部门都不可避免地面临着新问题或出现新机会，因而都必须时刻准备如何科学地解决问题或利用机会做出决策。

第二，选择性。决策的关键是选择，没有选择就没有决策。为了实现决策目标，组织可以提供相互替代的多种方案，可以从事多种不同的活动。而这些活动在资源要求、可能结果以及风险程度等方面存在着或多或少的差异。由于决策的外部环境是不确定的，组织内部的条件也是动态的，因而无论决策者采取什么决策方案，都面临着一定的风险，决策的实施结果都可能与决策的预期不一致。

第三，科学性。决策是一个主观思维活动的过程，无论是对决策目标的选择，还是对实现目标的手段的选择，都由决策者或决策群体做出。在做出任何决策时，都需要一定的信息与条件，人的思维判断也有一定的程序，现代数理方法和计算机技术也为决策者提供了寻优的手段。决策的科学性表现在掌握足够可靠的信息，遵循一定的决策程序，使用一定的决策方法和技术，从而使主观判断最大限度地符合客观实际。

2. 决策的作用

第一，决策是管理的基础。简而言之，如何从各种方案中选择一个最佳方案，就是决策问题。在决策以前，只是对计划工作的研究和分析，如果没有决策过程，就不会产生合乎理性的行动过程，从这一点上来看，决策是计划工作的核心。而计划工作是组织、领导、激励和控制等管理活动的基础，因此我们说决策是管理的基础。

第二，决策是各级管理人员的首要任务。上至国家领导者，下至基层管理人员，都要审时度势，做出决策。决策绝不仅仅是上层主管人员的事情。决策贯穿于组织

各个管理职能之中，没有正确的决策，管理的计划、组织、领导、控制等职能就难以充分发挥作用。在实际管理工作中，决策作为管理者的首要工作已得到普遍验证。国外曾有人做过调查，他向组织管理者提出如下三个问题：“每天花时间最多在哪些方面？”；“每天最重要的事情是什么？”；“在履行职责时感到最困难的是什么？”绝大多数管理者的回答就是两个字——决策。

5.1.2 决策的类型

正确的决策分类有利于我们选择合适的决策方法，以提高决策的质量。

1. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

按照决策信息的完备程度和环境因素的可控程度，可将决策分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策，这种划分方法是由美国学者卢斯和莱伐两人提出来的。

确定型决策是指在稳定、可控的条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对每个方案结果的直接比较。比如，某人要从北京到上海过春节，他有四种方案可以选择：公路、铁路、民航以及自驾车四种方式，在分别参考时间、价格、舒适度、购票难度的条件下，可以为回家的人选择一种最快捷和节省的方案。

风险型决策也称随机决策，在这类决策中，自然状态有两种或两种以上，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

不确定型决策是指决策者不知道面临着多少种自然状态，也不知道这些自然状态所发生的概率的决策，这些决策是在不稳定条件下进行的。这种决策难度比风险型决策还大，尤其需要慎重。

风险型决策与不确定型决策统称为非确定性决策，它们之间的区别在于各种自然状态发生的概率是否可知，风险型决策下的各种自然状态的概率是已知的或者可

以估计出来的，而不确定型决策下的各种自然状态的概率一无所知。

2. 战略决策与战术决策

按决策的重要程度可将决策分为战略决策与战术决策。

战略决策是事关组织未来的生存与发展的大政方针方面的决策，它在一个相当长的时间内影响全局。战略决策需要考虑外界的动态环境与企业生产经营活动保持平衡，属于高层管理者决策，如企业的长远发展规划的确定、企业发展的战略、新产品开发、企业的兼并与收购等。

战术决策是为了实现战略决策，而在组织的人力、物资、资金等资源进行合理配置的决策。战术决策又称管理决策，具有局部性与中期性等特点，如人事调整、资金筹措与使用、制定销售与生产计划、设备的更新等。

战略决策对未来的情况估计不容易准确，资料难于收集，风险较大，定量分析方法用得少。而战术决策已有运筹学、计算机仿真等比较系统的数量分析方法去求最优解，结论的精确度较高。

3. 程序性决策和非程序性决策

按照问题的重复程度可将决策分为程序化决策和非程序化决策。

程序化决策是指那些例行的、按照一定的频率或间隔重复进行的决策，它处理的主要是常规性、重复性的问题。例如企业的员工招聘、离职手续的办理、常用物资的采购等，组织已经制定出一套固定程序处理这类问题，当它出现时，按程序处理即可。

非程序化决策是指那些例外的、很少重复出现的决策。这种决策往往不经常出现、涉及面广、情况复杂、缺乏常规的经验和方法，需要依赖决策者的经验、智慧、直觉和判断等。例如，组织变革问题、开拓新市场问题、企业兼并重组问题等，决策这类问题时往往无先例可循，无固定模式，常常需要管理人员倾注全部精力，进行创造性思维，必须每次都作新的决策。

程序化决策和非程序化决策具有对立、统一的关系，二者之间没有严格的界限，一定条件下可以互相转化。与组织层次对应起来，越是组织的上级管理人员，所作出的决策越倾向于非程序化决策；越是组织的下级管理人员，所作出的决策越倾向于程序化决策。

4. 定量决策和定性决策

按照决策的目标、变量和条件能否量化可将决策分为定量决策与定性决策。

定量决策是指决策的目标本身就表现为数量指标。例如，企业中的有关产量、利润、成本、合格率等的决策属于定量决策。

定性决策是指决策的目标无法量化，只能做定性的描述或表达。如人员的招聘和录用、企业文化情况等。

在实际工作中，往往需要用定量决策与定性决策相结合的方法进行决策。

5. 其它决策类型

按照决策时间的长短划分，可以分为长期决策和短期决策。长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策。如：投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战术决策。如：企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期决策。

按照决策问题的起始划分，可以分为初始决策和追踪决策。初始决策是在对组织内外环境的某种认识的基础上初次做出的选择，而追踪决策则是由于组织环境发生了变化，或者是由于组织对环境特点的认识发生了变化而引起的。组织中的大部分决策都属于追踪决策。

按照决策主体的人数划分，可以分为群体决策和个人决策。群体决策是指多人一起做出的决策，个人决策则是指个人做出的决策。

5.1.3 决策的影响因素

影响组织决策的因素很多，但基本的因素有以下五个方面。

1. 环境因素

任何组织都是在一定环境下从事经营活动的。组织决策所面临的环境包括企业经营的一般环境和具体环境。一般环境包括组织外的一切，例如政治和法律环境、经济环境、社会文化教育环境、科技环境、国际环境、自然环境等。具体环境是指与实现组织目标直接相关的那部分环境，它是由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成的。具体环境对每一组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。典型的情况包括供应商、客户或顾客、竞争者、政府机构及公共压力集团。环境的特点影响着组织决策的频率和内容。

2. 过去决策因素

时间在飞逝，今天会有昨天的影子，历史会影响着未来。企业过去决策方案的实施，不仅伴随着人、财、物等资源的消耗，而且带来了内部状况的改变，带来了对外部环境的影响。过去的决策是目前决策过程的起点，从这一点上说，目前决策处于“非零起点”，它受过去决策的影响。

过去的决策对目前决策的制约程度要受到它们与现任决策者的关系的影响。如果过去的决策是由现在的决策者制定的，而决策者通常要对自己的选择及其后果负管理上的责任，因此会不愿对组织活动进行重大调整，而倾向于仍把大部分资源投入到过去方案的执行中，以证明自己的一贯正确。相反，如果现在的主要决策者与组织过去的重要决策没有很深的渊源关系，则容易接受重大改变。

3. 组织文化因素

组织文化是指一个组织及其成员的行为准则、价值观念的总和。它制约着组织及其成员的行为方式。

一个新的决策在某种程度上是对过去的否定，它的实施会给企业带来一定程度的变化，这个新决策要求企业文化的配合和协调。如果企业文化表现为开放、创新、变革，那么企业中的人们会用发展的眼光看待即将发生的变化，总是希望在变化中会得到什么，人们会欢迎变化、支持变化，这会有利于新决策的实施；如果企业文化表现为保守、维持、安于现状，人们会根据过去的标准判断现在的决策，总是会担心在变化中会失去什么，从而会产生怀疑、恐惧、抵触的心理和行为，这样的企业文化对于新决策的实施会带来很大的阻力。显然，欢迎变化的组织有利于新决策的实施，而抵御变化的组织文化则可能给任何新决策的实施带来灾难性的影响。在后一种情况下，为了有效实施新的决策，必须首先通过大量工作改变组织成员的态度，建立一种有利于变化的组织文化。

4. 决策者的素质和价值观

决策者的价值观、战略眼光、领导能力、民主作风、知识结构、对待风险的不同态度会直接影响着决策方案的选择。领导能力强、知识丰富、具有战略眼光的决策者往往愿意承担风险，在被迫对环境做出反应以前就已采取进攻性的行动，能够集思广益，提高决策质量。

5. 决策的时间紧迫性

美国学者威廉·金(William Mckinley)和大卫·克里兰(David Cleland)把决策划分为时间敏感型决策和知识敏感型决策。时间敏感型决策是指那些必须迅速而尽量准确作出的决策。战争中军事指挥官的决策多属于此类。这种决策对速度的要求更甚于决策质量。如日常生活中，当一个人站在马路当中看到一辆疾驶的汽车向他冲来时，关键就是要迅速地跑开，至于跑向马路的左边、还是右边，相对于及时行动来说则显得次要。相比较，知识敏感型决策对时间的要求则不是非常严格。这类决策的效果主要取决于决策质量，而非决策的速度。因此，制定这类知识敏感型决策，就要求人们充分利用知识，作出尽可能正确的选择。

组织关于活动方向与内容的决策，基本上是属于知识敏感型的决策；这类决策着重于抓住可利用的机会而不是避开威胁，着重于较远的未来而不是近期，所以在制定和选择方案时，时间上相对宽裕，并不一定要求非得在某一日期以前完成。但是，也可能出现这样的情况，外部环境突然发生了难以预料、难以控制的重大变化，这种变化会对组织造成重大的威胁。这时，组织如果不迅速作出反应，改变原有的战略决策方案，则可能出现生存危机。这种时间压力可能限制人们能够考虑的备选方案数量，也使人们在得不到足够的评价方案所需信息的情况下仓促作出决策。

5.1.4 决策选择的标准

什么是有效的决策？什么是正确的决策？其判断标准是什么？对于这个问题，有三种代表性的观点：有最优决策、满意决策和合理决策三种类型。

1. 最优决策标准

最优决策的观点可以追溯到科学管理的创始人泰勒（Taylor），并为运筹学家和管理科学家们一贯坚持。在泰勒看来，任何一项管理工作，都存在一种最佳工作方式。“管理这门学问注定会具有更富有技术的性质。那些现在还被认为是在精密知识领域以外的基本因素，很难都会像其他工程的基本因素那样标准化，制成表格，被接受和利用。”管理技术要“确切知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。”追求“最佳”是决策者的一种优良的心理品质。但必须指出的是，并非所有的管理问题和管理工作都能够数字化、模型化，从而求出其最优解来。管理既是科学，又是艺术。对决策者来说，也是如此。所谓“最优”，只能是有条件的，并且是在有限的、极为严格的条件下达到的，有时为了寻找“最优”要花费相当大的代价，包括时间、人力、财力等，使得这种决策不可能或不值得。因为最优决策的要求条件很苛刻：

- （1）决策者了解与组织活动有关的全部信息；

- (2) 正确辨识全部信息的有用性，了解其价值，并制定毫无疏漏的方案；
- (3) 能准确计算每个方案在未来的行动结果。
- (4) 决策者对组织在某段时间内要达到的结果具有一致而明确的认识。

在实际工作中满足这些条件的情况是非常少见的。

2. 满意决策标准

第二种代表性观点，是西蒙（Simon）提出的“满意”标准，他对运筹学家们的最优决策标准提出了尖锐的批评，他认为相对于最优决策来说，满意决策就比较容易确定，只要能解决问题，达到决策的基本要求就是满意决策。为此，确定满意决策，要把握好以下几点：

（1）决策者要正确定位

一定要分清主次目标，把决策的基点放在主要目标上，突出解决关键问题，敢于舍去次要问题。不要追求不切实际的完美，因为客观事物本身就是不完美的。

（2）决策者要考虑时空条件

重点关注决策的时效性和区域性。时间是一种成本，在信息化快速发展的时代，今天做决策与明天做决策，其机会成本是不同的，所以决策必须在有限的时间内做出。

（3）决策者的能力是有限的

必须考虑自身条件和决策环境的约束，找到两者的结合点和平衡点。许多找不到对象的大龄青年，其主要原因就是他们对自身定位，时空条件和结合点等把握不准，有不少人为了追求“最优”而错失了“满意”，最终失去了择偶的最佳时期。

3. 合理决策标准

第三种代表性的观点是美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）提出的“合理性”决策标准。他对合理性决策标准的解释是：“首先，他们必须力图达到如无积极行动就不可能达到的某些目标。其次，他们必须对现有环境和限定条件依循什

么方针达到目标有清楚的了解。最后，他们必须有以最好的方法解决问题的强烈愿望，咬牙选出能最满意地达到目标的方案。”由于决策的未来环境包含不确定因素，做到完全合理是很难的。孔茨认为，企业家必须确定的是有一定限度的合理性，是“有界合理性”。尽管如此，企业家还是应在合理性的限度内，根据各种变化的性质和风险大小而尽其所能的作出最好的决策。

孔茨的合理性决策实际是强调决策过程各个阶段的工作质量最终决定了决策的正确性和有效性，而不仅仅在于进行决策抉择时采用“最优”还是“满意”的标准。这个观点是很有指导意义的。

5.2 决策的程序

决策是解决问题的过程，它是一个循环的过程，而非瞬间的行动。管理人员每天要解决很多问题，问题的难度和特点也不一样。如果能找到解决问题的共同思路，将不仅有助于问题的解决，还有助于提高管理工作效率。决策过程的研究就是为了达到这个目的。典型的决策过程包括四个阶段：从分析问题开始，经过拟定备选方案、比较选择行动方案，最后实施方案并监督，表现为一定的决策程序。对于非程序化决策而言，决策过程更具有应用价值，决策者几乎需要利用整个过程；而程序化方案因其可以通过规则或政策加以解决，因而没有必要投入很多时间制定和评价、选择行动方案。

对企业来说，有一个科学的决策过程，可以为企业以后的发展创造出更多成功的机会。例如，美国制造厂家发现，在许多行业中一些日本公司常常能够迅速地将新技术推出上市，或者以客户更喜欢的方式上市。其上市的速度大大胜过美国公司，很大程度上就是因为日本公司在分析设计的过程上更为系统化，他们在过程的早期阶段已经投入了更多的时间，来了解现存技术的发展状况及使用者的潜在需求。所

以在需要推出某项新技术时，他们只要再做一些简单的设计，就可以将整个过程整合并转化成可销售的产品。许多转化过程中需要做的东西，包括那些微小的细节，他们都在先前的整合制造过程中解决了。日本公司新技术上市快是因为他们设计决策的过程正确无误，从中我们可以看出，要使企业能够长远发展，就必须有一套卓越的决策过程。

5.2.1 发现并界定问题

1. 提出问题

一切决策都是从问题开始的，寻找和确定应该进行决策的问题，是决策工作的起点。如果问题确定错了，那么在以后的分析和制定备选方案时无论怎样努力和认真，都难以得到一个能圆满解决问题、实现预期目标的决策。尽管很多人主张识别问题常常是非正式的或凭借直觉，但以下四种信号的确有助于决策者正确地识别问题：

（1）偏离过去的绩效或经验。即组织中以前建立的绩效模式遭到破坏或发生变化。例如，员工流失率提高、销售额下降、成本费用突然上升或废品率上升等等都暗示决策者，组织可能出现了问题。

（2）偏离既定的计划。例如利润水平低于计划、新产品的市场占有率不理想等，没有达到决策者的预定水平。

（3）其他人可能给决策者带来问题。例如，高层管理者为部门制定了新的绩效标准、发生顾客对于延迟交货的抱怨等。

（4）竞争者的绩效水平。当竞争对手改进了技术或者形成了新的生产程序时，决策者可能不得不对本组织的过程或程序重新评价。

2. 分析原因

提出问题后，我们还要根据各种现象诊断出问题产生的原因，以便据此考虑采

取什么措施，选择哪种行动方案。例如，可以尝试询问一些诊断性的问题：是企业内外环境的什么变化导致了问题的产生？谁会与这些问题有关？他们是否有能力解决这类问题？

5.2.2 确定决策目标

决策的目的在于解决问题。因此，决策者要分析出决策朝什么方向发展以及应当解决到什么程度。决策目标对于进一步解决问题具有至关重要的指引作用，因而要注意解决目标的层次结构体系、目标的可量化、目标的可实现性与目标的评价体系等问题，决策者可以通过询问“进行决策要达到什么效果”等问题帮助其制定目标。

5.2.3 拟定备选方案

一般地，解决问题的方案不止一个，但也并非所有的方案都可行。由于在实施行动方案时会受到人力资源、资金情况、资产因素、技术水平、政府法令、社会习惯、伦理道德等多种可能的限制，在制定方案时必须把这些限制之下不能实行的行动方案删除，只保留那些可行的方案以备选择。

许多决策者是根据经验制定备选方案的。他们或是在过去自己熟悉的经验中寻找，或是借鉴别人的经验，即仿效那些取得成功的组织的做法。根据自己的或别人的经验制定备选方案的方法，并不是制定方案的最好方法。最好的方法是创新，即发掘出既不是因袭自己过去的经验，也不是抄袭他人的经验，而是最能切合现实问题的新方案。

最后制定出的备选方案之间必须是相互排斥的，执行方案甲，就不能同时执行方案乙，因为只有这样才有可能进行选择和必须进行选择。可供选择的方案数量越多，备选方案的满意程度就越高，决策就越有可能完善。因此，在制订方案阶段，

要广泛发动群众，充分利用组织内外的专家，通过他们献策，产生尽可能多的设想，制订尽可能多的可行方案。

5.2.4 选择行动方案

1. 评估、选择方案

在评估备选方案的过程中，综合考虑环境的变化和方案执行过程中将会出现的问题，利用定量和定性的方法，使用预定的决策标准分析每个方案的预期成本、风险与收益，权衡各个方案的利弊得失，对各个方案按优先顺序排列，最后确定满意方案。同时，还可以选择若干备选方案作为预防应对措施，以备急用。

对方案进行评价、做出正确地选择不是一件容易的事情。只有一个正确决策而其他的决策都不正确的情况是罕见的。相反，组织的决策多数既不是黑色的，也不是白色的，而是灰色的。

2. 制定计划

在执行决策之前，应当制定一个周密细致的实施计划，以便有条不紊地实施决策，最大限度地保证决策者的成功。

5.2.5 实施方案

选定的决策只有付诸行动，才能对组织的目标有所贡献，否则与没有决策一样。从这个意义上说，实施决策比评价、选择行动方案更为重要。决策工作不仅仅是制定并选择最满意的行动方案，而且必须将其在组织中转化为实际行动。方案实施的有效性不仅取决于方案及其实施计划本身的可行性，而且还取决于负责实施的管理者的技巧和能力。在实施方案的过程中，保持信息畅通，把责任落实到每个执行单位和个人身上，建立起重要的工作报告制度，控制方案进展的速度。

5.2.6 评价决策效果与反馈

要建立信息反馈系统，将每一步的实施结果与预期目标进行对比，不断对方案进行修改和完善，以适应变化的形势，并确保决策目标的实现。决策执行完成后，还要对它进行绩效的评价，考察决策是否已经解决了问题，是否已经达到了预期的目标。如果评价结果表明决策执行已经解决了原来预定的问题，达到了目标要求，那么整个决策过程已经圆满完成，可以进行下一轮新的决策。如果评价结果表明决策目标没有实现，问题还或多或少存在着，管理者就需要进行追踪决策，返回问题识别阶段，重新开始一个新的决策过程。

5.3 决策的方法

决策方法主要分为两类：定性决策方法和定量决策方法。没有一种方法是万能的，问题在于如何根据决策问题的性质和特点灵活运动。

5.3.1 定性决策方法

定性决策方法又称软方法，是建立在心理学、社会学和行为科学等基础上的“专家法”，是在决策中利用已知的、现有的资料，充分发挥专家集体的智慧、能力和经验，在系统调查、研究分析的基础上进行决策的方法，主要有：头脑风暴法、德尔菲法、电子会议法等。

1. 头脑风暴法

头脑风暴法又称智力激励法、BS法、自由思考法，是由美国创造学家 A·F·奥斯本（A·F·Osborne）于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发性思维的方法。此法经各国创造学研究者的实践和发展，至今已经形成了一个发明技法群，深受众多企业和组织的青睐。头脑风暴法原指精神病患者头脑中短时间出现的思维紊乱现象，病人会产生大量的胡思乱想。奥斯本借用这个概念来比喻思维高度活跃，打破常规的思维方式而产生大量创造性设想的状态。在决策里，头脑风暴法是一种通过小型会议的组织形式，将对解决问题感兴趣的专家集合起来，在完全不受约束的条件下，通过专家们的相互交流，敞开思路，畅所欲言，在头脑中进行思路碰撞，产生新的智力火花，使专家们的讨论不断集中和升华，最终达到收集对某一特定问题看法的方法。奥斯本为该决策方法的实施提出了四项原则：一是对别人的意见不做任何评价，将相互讨论限制在最低限度之内；二是建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说什么；三是鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好；四是可以补充和完善已有的建议，使某种意见更具说服力。因此，头脑风暴法常用于收集新设想，便于发表创造性意见。

一般来说，参与者以 5—10 人为宜，时间一般为 1—2 小时，参加的人员中不只有领导，也不一定参加者都与所讨论的问题专业一致，可以包括一些学识渊博、对讨论问题有所了解的其他领域的专家。

头脑风暴法适用于解决那些比较简单、严格确定的问题，如研究产品名称、广告口号、销售方法、产品的多样化研究等，以及需要大量的构思、创意的行业，如广告业。

2. 德尔菲法

德尔菲法是在 20 世纪 40 年代由 O. 赫尔姆（O. Helm）和 N. 达尔克（N. Dahlke）首创，经过 T. J. 戈尔登和兰德公司进一步发展而成的。德尔菲这一名称起源于古

希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力。因此，这种预测方法被命名为德尔菲法。1946年，兰德公司首次用这种方法用来进行预测，后来该方法被迅速广泛应用到决策中。

这种方法从不允许群体成员面对面地一起开会，这是一种复杂、耗时的方法，其基本步骤如下：

（1）在组织内部和外部挑选某一特殊领域的专家成立一个小组。所选的专家一般是有名望的或从事该工作数十年的有关方面的专家，人数以10—15人为宜，但一些重大的决策可选择100人以上。

（2）确定问题。即通过一系列仔细设计的问卷，要求专家小组成员提供可能的解决方案。

（3）要求专家在规定的时间内匿名、独立地完成第一组问卷。

（4）组织者把回答内容汇集起来，然后将处理的综合结果反馈给小组成员。

（5）小组成员看过结果后，再次提出他们的方案。对于方案的修改，可进行三至五轮，一般以三轮为宜，直到取得大体上一致的意见。

德尔菲法同常见的召集专家开会、通过集体讨论、得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高；又能把各位专家意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。同时，德尔菲法又能避免专家会议法的缺点：权威人士的意见影响他人的意见；有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长。这种方法一般不用于日常事务的决策，但在许多重大问题的决策中还被认为是一种有显著效果的方法。

3. 电子会议

电子会议是将专家会议法与计算机网络技术结合起来的最新集体决策方法。参

加决策的专家们围坐在一张桌子旁，桌子上只有一台计算机终端。将问题显示给决策者后，他们会把自己的回答输入到计算机上，个人评论和统计票数都会显示在会议室的屏幕上。

专家们认为，电子会议法比传统的面对面的会议快 55%。例如，佛尔普斯·道奇采矿公司(Phelps Dodge Mining)运用这种方法，使它们的年度计划会议从几天缩短到 12 小时。

电子会议法的特点是：

一是匿名。参与决策咨询的专家采取匿名的方式将自己的政策方案提出来，参与者只需把个人的想法输入键盘就行了。

二是可靠。每个人作出的有关解决问题的政策建议都能如实的，不会被改动地反映在大屏幕上。

三是快速。在使用计算机进行政策咨询时，不仅没有闲聊，而且人们可以在同一时间中互不干扰地交换见解，它要比传统的面对面的决策咨询的效率高出许多。

电子会议法的局限性：

一是对那些善于口头表达，而运用计算机的技能却相对较差的专家来说，电子会议会影响他们的决策思维。

二是在运用这种预测方法时，由于是匿名，因而无法对提出好的政策建议的人进行奖励；

三是人们只是通过计算机来进行决策咨询的，从而是“人一机对话”，其沟通程度不如“人一人对话”那么丰富。

一般的，电子会议法比传统的面对面的会议节省一半以上的时间，非常适合高效、集体决策。

4. 名义群体法

名义群体法也是一种常用的组织决策方法，它是指参与决策的成员按照要求集

中在一起工作，小组成员不允许自由讨论，因而被称为名义小组。

名义群体法的步骤：

在问题提出之后，采取以下几个步骤：

（1）成员集成一个群体，但在进行任何讨论之前，每个成员独立地写下他对问题的看法；

（2）经过一段沉默后，每个成员将自己的想法提交给群体。然后一个接一个地向大家说明自己的想法，直到每个人的想法都表达完并记录下来为止(通常记在一张活动挂图或黑板上)。所有的想法都记录下来之前不进行讨论；

（3）群体现在开始讨论，以便把每个想法搞清楚，并做出评价；

（4）每一个群体成员独立地把各种想法排出次序，最后的决策是综合排序最高的想法。

名义群体法的主要优点在于，使群体成员正式开会但不限制每个人的独立思考，但是又不像互动群体那样限制个体的思维，而传统的会议方式往往做不到这一点。这种方法往往耗时较少，成本较低，可以有效地激发成员的创造力和想象力。

5.3.2 定量决策方法

现代决策方法可划分为“软、硬”两种方法，决策硬方法即定量决策方法。定量决策方法常用于数量化决策，应用数学模型和公式来解决一些决策问题，即是运用数学工具、建立反映各种因素及其关系的数学模型，并通过对这种数学模型的计算和求解，选择出最佳的决策方案，以供决策使用。

1. 确定性决策的定量方法

如果人们对未来的认识比较充分，了解未来市场可能呈现哪些情况，那么可以运用确定性决策的定量方法评价不同方案的经济效果。未来确定条件下的评价方法

有很多，我们主要介绍线性规划法和量本利分析法。

（1）线性规划法

线性规划法是在第二次世界大战中发展起来的一种重要的数量方法，是企业进行总产量计划时常用的一种定量方法。线性规划是运筹学的一个最重要的分支，理论上最完善，实际应用得最广泛。主要用于研究有限资源的最佳分配问题，即如何对有限的资源作出最佳方式地调配和最有利地使用，以便最充分地发挥资源的效能去获取最佳的经济效益。由于有成熟的计算机应用软件的支持，采用线性规划模型安排生产计划，并不是一件困难的事情。在总体计划中，用线性规划模型解决问题的思路是，在有限的生产资源和市场需求条件约束下，求利润最大的总产量计划。该方法的最大优点是可以处理多品种问题。

运用线性函数规划法建立数学模型的步骤是：首先，确定影响目标的变量；其次，列出目标函数方程；再次，找出实现目标的约束条件；最后，找出目标函数达到最优的可行解，即该线性规划的最优解。对于一般的线性规划问题，常用单纯形法解决；对于有两个或三个决策变量的线性规划，可以使用图解法求解。

线性规划是决策系统的静态最优化数学规划方法之一。它作为经营管理决策中的数学手段，在现代决策中的应用是非常广泛的，它可以用来解决科学研究、工程设计、生产安排、军事指挥、经济规划；经营管理等各方面提出的大量问题。

（2）量本利分析法

全称为产量成本利润分析，也叫保本分析或盈亏平衡分析，是通过分析生产成本、销售利润和产品数量这三者的关系，掌握盈亏变化的规律，指导企业选择能够以最小的成本生产最多产品并可使企业获得最大利润的经营方案。

具体地讲，企业的利润来源于总收入扣除总成本以后的剩余，而总收入等于单位产品的价格乘以销售量，总成本是固定成本和变动成本之和，固定成本在一定时期、一定范围内不随产量变动而变动，而变动成本等于单位产量变动成本乘以生产量。企业要想获得利润，必须保证总收入大于总成本，为此要确定企业的保本产量

和保本收入。利润、销售收入及成本之间的关系可用图 5-1 表示。

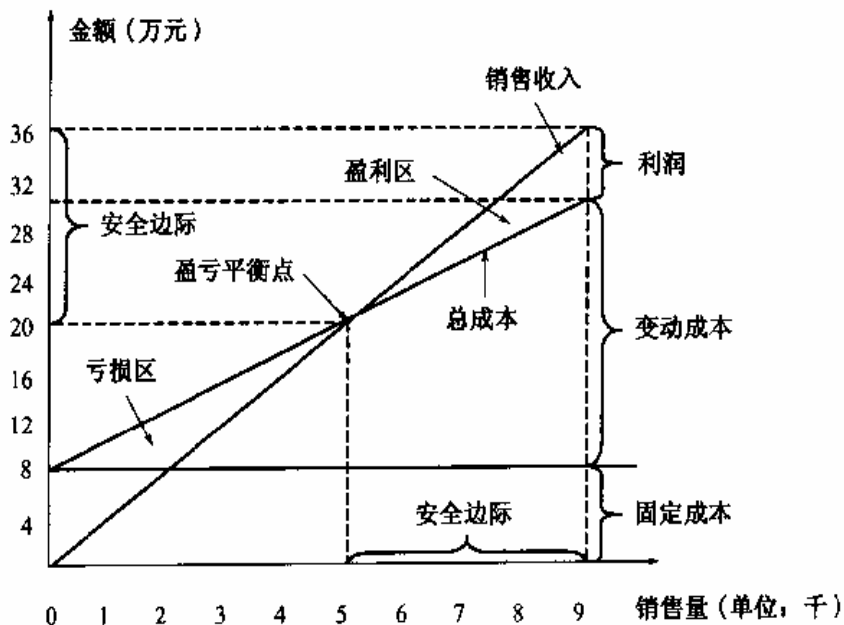


图 5-1 量本利关系图

量本利关系的基本公式是：

利润 = 销售收入 - 变动成本 - 固定成本

= 销售单价 × 销售量 - 单位变动成本 × 销售量 - 固定成本

= (销售单价 - 单位变动成本) × 销售量 - 固定成本

这里我们设销售单价为 p ，销售量为 x ，固定成本总额为 a ，单位变动成本为 b ，利润为 P ，则这些变量之间可用下式表达：

$$P = p \times x - bx - a$$

特殊地，目标利润为零即不亏不赢时，保本销售量 = $a / (p - b)$

安全边际 = 计划销售量 - 保本销售量

安全边际率 = 安全边际 / 计划销售量

例 2-1 大华企业生产某种产品的总固定成本为 60000 元，单位变动成本为 2 元，产品的价格为每件 3.2 元。假定该企业预测下一年度的市场需求量为 80000 件，试问该方案是否可行？

解 由量本利分析法知，保本产量为：

$$a / (p - b) = 60000 / (3.2 - 2) = 50000$$

因为 50000 < 市场需求量，所以该方案可行。

2、风险性决策的定量方法

风险性决策方法主要用于人们对未来有一定程度认识，但又不能肯定的情况。风险性决策是指未来自然状态是不确定的，当我们已知各种自然状态出现的可能性大小，那么就可以依据统计学的观点来进行决策。

风险性评价方法也有很多，这里主要介绍决策树法。决策树方法是以图解方式分别计算各个方案在不同的自然状态下的损益期望值，通过损益期望值比较，做出决策。决策树的基本形状如图 5-2：

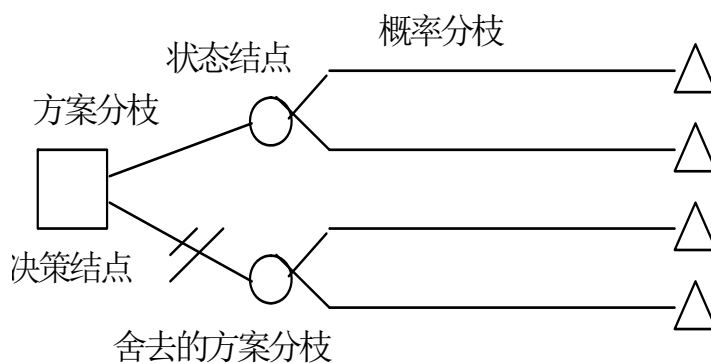


图 5-2 决策树基本形状

在图 5-2 中，□表示决策结点，从它引出的分枝叫方案分枝。○表示状态结点，从它引出的分枝叫概率分枝；△表示结果结点，即某种自然状态下采用某一方案后的收益值。

决策树法的决策步骤：

第一步是根据对未来市场状况的了解和可替换方案的数目，绘制决策树图形；

第二步是计算各方案的期望值，首先计算各概率分支的期望值；其次用方案在各自然状态下的收益值去分别乘以各自然状态下出现的概率；再次将各概率分支的期望收益值相加，并将数字记在相应的自然状态点上。

第三步是剪枝。剪去期望收益值较小的方案分支，将保留下来的方案作为最终实施方案。

下面举例说明决策树法的应用。

例 2：某厂计划未来 3 年生产某种产品，需要确定产品批量。根据预测，这种产品的市场状况的概率是：畅销为 0.2，一般为 0.5，滞销为 0.3。现提出大、中、小三种批量生产的方案，求能够取得最大经济效益的方案。有关数据如表 5-1。

表 5-1

损益值 方案	畅销（0.2）	一般（0.5）	滞销（0.3）
大批量	40	30	-10
中批量	30	20	8
小批量	20	18	14

解 首先画出决策树图，如图 5-3 所示。

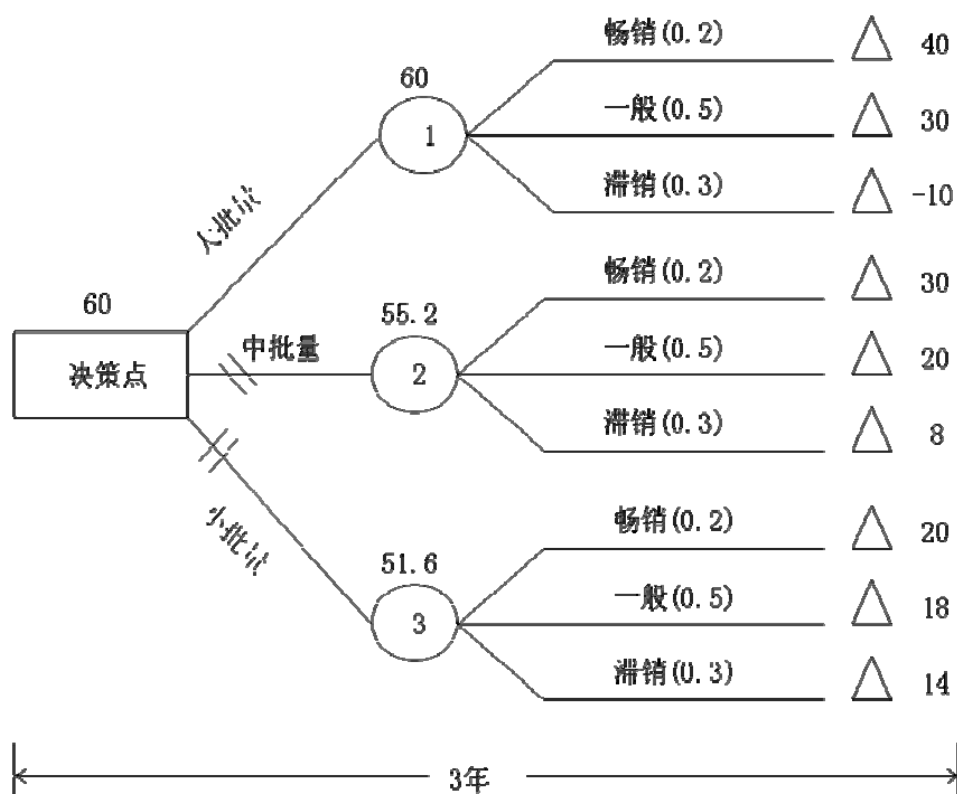


图 5-3 决策树图

大批量生产①的期望值 = $(40 \times 0.2 + 30 \times 0.5 - 10 \times 0.3) \times 3 = 60$ (万元)

中批量生产②的期望值 = $(30 \times 0.2 + 20 \times 0.5 + 8 \times 0.3) \times 3 = 55.2$ (万元)

小批量生产③的期望值 = $(20 \times 0.2 + 18 \times 0.5 + 14 \times 0.3) \times 3 = 51.6$ (万元)

比较各方案的期望收益值，选择大批量方案，剪去中批量和小批量方案。

3. 不确定性决策的定量方法

不确定性决策是一种比风险性决策面临着更大的不确定性的决策，由于存在不

可控因素，一个方案可能出现几种不同的结果，而对各种可能的结果没有客观概率作为依据的决策。因为无从估计自然状态出现的概率，那么在比较不同方案的经济效果时，就只能根据主观选择的一些原则来进行：乐观原则、悲观原则、最小后悔原则。

（1）乐观原则

这是一种“大中取大”的原则，持这种决策原则的人比较乐观，认为未来会出现最好的自然状态，故不论采取哪种方案都有可能取得该方案的最好效果。其选择过程是：首先从每一个方案中，选取一个最大的收益值，然后再从这些最大的收益值中选择一个最大值作为备选方案。

例 3：某工厂由于生产经营的调整，准备生产一种新产品，未来市场状况可能出现较高需求、一般需求、较低需求和很低需求四种情况，但每种情况出现的概率事先无法估计，只能测算出每种方案在未来各种自然状况下的损益值。工厂考虑了三种方案：A 方案是自己动手，改造原来的生产线；B 方案是全部更新，引入一条新的生产线，C 方案是以外包的形式委托加工。该产品计划生产 5 年，据测算，各个方案在 5 年期内各种自然状态下预期损益值如表 5-2。

表 5-2

单位：万元

方案 \ 自然状态	A 方案	B 方案	C 方案
较高需求	700	910	520
一般需求	400	350	250
较低需求	-150	-300	90
很低需求	-350	-600	-100

解：在本例中，最好的状态是较高需求，根据乐观原则，每种方案与此相应的最大收益值分别为 700、910、520 万元，其中最大者为 910 万元，根据大中取大的

原则，应选 B 方案。

（2）悲观原则

这是一种“小中取大”的原则，持这种决策原则的人比较悲观，认为未来会出现最差的自然状态，故不论采取哪种方案都有可能取得该方案的最小收益值。其选择过程是：首先从每一个方案中，选取一个最小的收益值，然后再从这些最小的收益值中选择一个最大值作为备选方案。

在例 3 中，每种方案的最小收益值分别为-350、-600、-100 万元，小中求大，应该认为 C 方案为最优。

（3）最小后悔原则

采用这种决策是着眼于不正确决策所引起的机会成本，力求使后悔值更小。其方法是，先找出各方案最大后悔值，然后选择最大后悔值为最小的方案作为最优方案。

以例 3 为例，首先找出对应于各种自然状态的最大期望值，分别为 910、400、90、-100 万元；对应于各个自然状态，从其最大期望值分别减去各方案的期望值即得后悔值，如表 5-3 所示。

表 5-3

单位：万元

<div> <div>后悔</div> <div>值方案</div> <div>自然状态</div> </div>	A 方案	B 方案	C 方案
较高需求	210 (910-700)	0 (910-910)	390 (910-520)
一般需求	0 (400-400)	50 (400-350)	150 (400-250)
较低需求	240 (90-(-150))	390 (90-(-300))	0 (90-90)
很低需求	250 (-100-(-350))	500 (-100-(-600))	0 (-100-(-100))
各方案最小后悔值	250	500	390

从表 5-3 可以看出，各方案的最大后悔值分别为 250、500、390 万元，其中最小的是 250 万元，因此认定最优的为第一方案。

【复习思考题】

- 什么是决策？如何理解？

2. 根据不同的分类依据，决策有哪些类型？
3. 决策的影响因素有哪几个？
4. 决策的程序包括几个步骤？
5. 决策的方法有几大类？每大类中包含哪几种？
6. 什么是决策树法？

【案例分析】从迪斯尼和雀巢的失误案例来看企业的决策陷阱

对近 20 年来的 400 余例企业高层战略决策进行的分析表明：半数的决策最终都归于失败。从这些失败的例证中可以总结出七种导致决策失误的陷阱。尽管本文列举的两个事例发生在包装食品与娱乐行业，但是这七种陷阱对所有行业中的决策者都会造成威胁。

调查发现，在企业制定的经营决策中，有一半决策是以失败告终的。而且，很多企业往往会对决策失误加以掩盖和隐瞒，以避免引起公众的注意。因此，实际的决策失误比例可能还会更高。如此之高的决策失误率发人深思。为什么有这么多的失败？失败的原因何在？有没有可能作出正确的判断？下面先介绍两个决策失败的案例，看看决策的七大陷阱如何导致决策失败。

迪斯尼为什么靠近巴黎？

东京迪斯尼乐园开业后立即取得了巨大的成功。迪斯尼公司的首席执行官迈克

- 艾斯纳 (Michael Eisner) 决定在欧洲选址，再建一家新园。法国由于地处欧洲

中心，其他国家公民的入境手续简便而最后中选。另外，法国还提供了极其优厚的投资条件。

这一次，迪斯尼公司决定吸取过去所有主题公园计划的教训。阿纳海姆迪斯尼公园周围的未开发土地被投资者疯狂收购，影响了公园的扩建计划。奥兰多的迪斯尼公园拥有了足够的土地，但是公司却低估了饭店的需求量，因而在饭店利润方面丧失了巨大的机会。而在日本，迪斯尼公司不但没能取得公园的产权，还失去了使用迪斯尼动画形象的版税。这次公司决心绝不重蹈覆辙。使这笔交易更为诱人的是，法国当局以 20 世纪 70 年代的价格向迪斯尼公司出售了 4,800 英亩的土地，相当于巴黎市区 1/5 的面积。迪斯尼公司相信，凭着低廉的地价和财产税，公司会在地产上大赚一笔。但是，在修建公园并把公园建在巴黎附近这一决策上，迪斯尼公司对产生的后果显然估计不足。

结果，欧洲迪斯尼乐园的利润远远低于预期水平。公园的游客数量并没有实现预计的 1,100 万人次，只是在大幅降低门票价格之后才勉强达到这个数字。饭店入住率只有 37%，与预期的 76% 相去甚远。到 1994 年，公园的亏损额已经高达 4 亿美元。

那么迪斯尼公司在选址决策上犯了什么错误呢?欧洲迪斯尼乐园距巴黎只有不到 70 英里,而巴黎却是世界上最著名的旅游胜地之一,这样一来迪斯尼乐园就成了人们巴黎游的其中一站而已。只有很少的游客需要或者愿意在迪斯尼公园停留过夜。与美国相比,法国的公共交通更为便利,因此游客很自然地选择在公园进行一日游,省去一笔昂贵的酒店住宿费用。这个迪斯尼乐园并没有给欧洲游客带来全新的体验,而是重复了过去的一贯风格,其中很多文化理念已经广受质疑。迪斯尼公司的决策层确实降低了投资风险,但是他们却没有能够在公园风格上适应欧洲文化,因而没能创造出足够的收益来收回成本。

早在过去的记者招待会上就有人明确指出过这一危险,但是选址法国的支持者没有给予充分的注意,而是使用了并不准确的预计来证明计划的合理性。对公园和酒店的游客量的估计过分乐观,掩盖了计划潜藏的危险。这一选址计划的目标是什么?是赚钱还是进军欧洲?由于缺乏明确的方向,公司在制定决策时在关键问题上失去了核心原则,因而犯下错误。

“ 婴儿配方” 害死婴儿?

“ 婴儿配方” (Infant formula) 是一种用来替代母乳的食品。随着美国婴儿出生率的下降,雀巢公司与其他婴儿食品企业的销售量大幅跌落。在第三世界国家销

售婴儿配方成为雀巢重振雄风的主要手段。雀巢公司采用了强有力的市场营销策略，在第三世界国家的销售量很快突破了 3 亿美元。

这时，一个专门研究第三世界国家及其问题的组织发表一份名为《婴儿杀手》的报告。报告中对婴儿食品业的营销方式进行了谴责，宣称它们的销售宣传导致了婴儿的死亡。身为婴儿食品市场上最有实力的企业，雀巢公司首当其冲，被指其婴儿配方广告中“优于母乳”的宣传对消费者构成了误导。

在雀巢公司的管理者看来，婴儿配方出现的问题纯属消费者对产品的使用方法不当造成的。婴儿的死亡是由于对产品进行了稀释或者加入了受到污染的水。而批评者却指出，婴儿配方的价格几乎是第三世界国家中一个家庭每周总收入的一半，正是这种高昂的价格迫使母亲们对产品进行稀释，以尽可能维持更长的时间。公司人员宣称，对于那些由于贫穷与愚昧造成的对产品的错误使用，公司概不负责。

至此，雀巢公司的管理层开始制定决策，重新对形势进行分析。经过长期的研究，公司在产品的营销方式上作了一些微小的调整，但是仍然在第三世界国家对婴儿配方进行强势推销。企业的高层人士说，从总体上看，他们的做法利大于弊，因此没必要进行改变。

但是，对于这一决策引起的反响，雀巢公司完全始料不及。”第三世界行动组织”（TWAG）在把《婴儿杀手》的报告译成德文时，题目就变成了《雀巢公司害死婴儿》。新的版本中强调，雀巢公司在第三世界国家进行了违背道德的广告宣传，因此要为数千名儿童的死亡与永久伤害承担责任。这一组织提起诉讼，要求禁止雀巢公司在第三世界国家进行广告宣传。主审法官表示，这一不道德行为的指控是雀巢公司的广告宣传造成的。而这一点却被公司的领导人忽略了。

公司的领导人对批评者的声势与法庭的裁决大为震惊，但是拒不改变其产品的营销方式。相反，雀巢公司选择了反击。他们以诽谤罪进行起诉。最终，雀巢公司在法庭上赢得了胜利，但是在国际舆论上却蒙受了巨大的损失。有一个组织甚至愤而呼吁在美国对雀巢公司的所有产品进行抵触。

这时，雀巢公司聘用了一位新的营销副总裁，由他来决定是否停止在第三世界国家进行的营销活动。可供选择的策略有：与抵触运动针锋相对、对抵触活动不予理睬或者调整营销策略。企业的高层人员最终选择了继续在第三世界国家宣传销售，对抵触运动泰然处之，结果激起了许多激进组织对公司的产品进行了长达七年的抵触。业内分析家认为，其后七年的产品抵触不但减少了公司的销售量，同时对公司长期保持的具有社会责任感的传统形象造成了巨大的损害。

后来，雀巢公司的总裁也同意了这一点。他承认，企业的文化培养了强烈的企业忠诚度，使得企业内部的人员很难对企业长期的一贯立场提出质疑。他也表示，抵触运动造成的影响已经得到弥补。公司为此作出了很多努力，其中还包括公司总裁拜访梵蒂冈。公司中有 15 名人员专门处理这一问题，同时还聘请了一家公共关系公司。雀巢公司在幕后付出了非常大的努力，花费了大量金钱与抵触运动进行斗争，但是却不愿意对备受争议的营销方式作出任何改变。

决策者的七大陷阱

决策能力上的缺陷会使踌躇满志的经理人遇到七大陷阱。经理人一旦陷入其中任何一个障碍，就往往会制定出错误的决策，为企业带来灾难。

不能听取不同意见。陷阱之一就是决策者一味顺从外界影响，盲目接受某个观点或承诺，而没有具备长远的观点。而内部人员的不同意见却没有得到足够的重视。雀巢的高层就压制了不同的声音，对可靠的内部人员提出的宝贵意见置之不理。与此相同，迪斯尼公司与很多企业的高层人士也都是人云亦云，在缺乏独立思考的情况下盲目行事。

不能有效地解决决策引发的反对情绪。遭遇危机的决策者一般不会花时间耐心地倾听反对者的意见，也不会去关心他们的利益受到损害。决策者们本可以邀请反

对派参加决策程序，这样就可以把他们的对立立场转化为积极的动力。如果雀巢与迪斯尼公司的领导这样做的话，应该是不难理解反对者的意见并加以解决的。

目标与方向不明确。在上述危机中，企业的发展方向要么具有误导性、要么徒有其名甚至干脆全无概念。艾斯纳兴建欧洲迪斯尼乐园的目的似乎是实现公司创始人沃尔特·迪斯尼进军欧洲的梦想，但是对其具体计划却从未给予过明确的解释。这样一来就使得人们按照自己对企业目标的理解各自行事。如果欧洲迪斯尼的决策中明确了以赢利为目标，企业内部就一定会有人发现选址问题上的错误。

分析研究不够，缺乏创新精神。在危机时刻，决策者往往会只顾眼前。他们只要看到看似可行的解决办法就会抓住不放。迪斯尼公司只想在法国建设新公园，从而堵死了其他计划或选址。

对评估的误用。一旦找到了一个现成的解决方案，决策者就采取百般维护的态度，收集各种信息，证明计划的合理性。迪斯尼公司耗费了大量的时间与金钱对与法国政府的交易进行评估，却很少在如何赢利的问题上提出有力的疑问。在欧洲迪斯尼乐园的计划上，如果管理层预先确定了保证赢利的计划目标，就一定会有人对旅馆入住率和门票销售量进行最高与最低数额分析，以确定计划的赢利风险，并把分析结果拿出来，开诚布公地进行讨论。

回避道德方面的问题。艰难的决策往往是道德上的抉择。一味回避这种抉择一定会使决策者陷入前所未有的困境。而在婴儿配方事件中，如果雀巢公司承认那些反对自己的团体的价值，耐心听取对公司产品安全使用方面的意见，本来是可以缓和和对立情绪的。

重蹈覆辙，不吸取教训。决策者们常常会在同一条失败的道路上走下去而不知记取教训。领导层不能容忍错误，吸取教训也就无从谈起了。在这种气氛下，人们只是文过饰非，掩盖失败。雀巢在婴儿配方的营销问题上与反对者意见不一致却固执己见，完全忽略了丧失公众支持的种种危险信号。而迪斯尼的员工们则认为，在选址法国的问题上，对艾斯纳青睐有加的计划提出异议不会产生任何结果。

(案例来源：<http://www.100bjcb.com/HP/20101028/OTD253059.shtml>)

讨论：迪斯尼和雀巢的失误给了你什么启发？应该如何实现科学决策？

第 6 章

组织

【开篇案例】戈尔联合有限公司

什么样的组织设计才是有效的？这个问题可能只能有一个权变的答案。当杰克·多尔蒂开始在戈尔联合有限公司工作的第一天，他来到公司创始人比尔·戈尔的办公室等待分配给自己的第一份工作。戈尔对他说：“你为什么不自己找些愿意做的事情做呢？”多尔蒂被这种非常规的做法震惊了。但是，他又很快恢复了平静，开始自己询问各位经理有关他们的工作活动。他为一种称作“戈尔织物”的新产品所吸引。第二天早上，他穿着牛仔裤来上班，开始帮助将织物投进巨大的碾压机中。5年后，多尔蒂成为这家纺织品分公司的市场营销和广告推广工作的负责人。

比尔·戈尔去世后，公司仍然按照他的设计运行着，没有职务头衔，也没有命令或上司。公司希望人们能给自己找到一个合适的位置作出贡献并管理自己。公司在29个工厂里有大约4200个合作人（而非员工）。这些工厂都保持很小的规模，最

多只有 200 人，以保持一种家庭式氛围。比尔·戈尔说“用友谊和爱远比奴隶制和鞭子要好。”公司的价值观念是融洽的人际关系比追求内部效率更重要，这就产生了效果，只要公司能筹集到资金，新工厂几乎马上就可以被士气高昂的建起来。

作为对比，沃尔玛则是以效率为目标，凭借员工的忠诚和内部的成本效率而取得竞争优势。沃尔玛按照标准的形式建设每家分店，各店都有着统一的陈列，并销售相同的商品。创始人山姆·沃尔顿要求员工：在三米以内遇到一位顾客时，要看着他的眼睛与他打招呼，同时询问能为他做些什么。就连微笑的方式都要事先规定好（露出八颗牙）。连锁店由公司总部控制，但商店经理们也被授予一些自主权以适应当地的情况。公司的绩效很好，员工也很满足，这不仅因为工资令人满意，而且有一半以上的员工能分享公司的利润。¹

（资料来源：理查德·L·达夫特 《组织理论与设计》 2008 年 1 月 北京 清华大学出版社 22-23）

6.1 组织概述

在本章里我们将从讨论组织的定义开始，逐步描述建立一个组织所需要考量的

¹理查德·L·达夫特 《组织理论与设计》 2008 年 1 月 北京 清华大学出版社 22-23

各种要素，并以此为基础对各种类型的组织结构进行分析评价，并考察设计组织结构的基本方法和概念。

在我们每个人的人生中的各个阶段，可能都要生存在一定的组织当中。从小时候到幼儿园和其他小朋友共同玩耍，到长大后为了谋生而到各种各样的单位中担任职位并进行工作，我们都要接触各种各样的组织。幼儿园是一种组织，我们供职的公司是另外一种组织。我们希望幼儿园能得到良好的管理，更希望我们的公司能有很好的效益以提供我们足够的薪水。换句话说，我们希望我们所在的组织是一个高效运作的机体。而怎样才能使我们的组织高效运作起来呢？

要回答这个问题，我们必须先弄清楚我们的组织到底是什么，了解我们为什么不是自己去完成所有任务而是要和其他人在一起组成组织去完成任务。

6.1.1 组织的形成及定义

当一项工作可以由一个人去完成的时候，我们完全可以不依靠任何其他人而自己来把这项工作做完。但遗憾的是，作为有着无尽欲望和思想的我常常会发现，很多愿望的实现、很多任务的完成，光靠我们自己一个人的力量是不行的。此时我们都会意识到要完成超越个人能力的目标我们需要更多人的参与。但是，当我们找来了所需要的人，但却没有确立这些人相互之间的关系，没有决定谁有权领导谁，没有决定决策由谁做出，没有决定每个人相互的分工和配合的时候，我们往往会发现：我们找来的每个人都可能倾向于按照他们自己对目标及手段的理解去行动。而要达到组织的有效，那就必须要改变大家都按个人意志各行其是的状态。解决的方法就是构建一个系统来规范和限制群体成员的行为。

我们就把“将一定的人员有系统、有结构的安排在一起活动，以达到某些特定的目标”的工作称为组织工作，这样构建起来的有目标、成系统化结构的人的群体称为组织。在这个概念中有三个关键词：目标、人的活动、系统结构。即任何一个组织都必须有一个目标，并且由一定的人员按照一定的方式聚合而成。

具体来说，组织工作的主要内容有组织结构和组织行为两大方面。

1. 组织结构方面

(1) 设计和建立合理的组织结构

管理者应根据组织目标确立实现目标所需要的工作，并根据各种工作的内容、

性质及其之间的关系，在横向上设置管理部门，在纵向上划分管理层次，确定各自之间的分工协作关系，从而设计和建立一套完整合理的组织结构。

(2) 确定权责关系进行适度分权

在组织结构中，不同管理部门之间、不同管理层次之间，应具有明确的权力责任关系，否则无法保证分工与协作的顺利实施。这就需要确定每个管理部门和管理层次的任务及责任；同时，根据权责一致原则将组织的职权实施适度分割，按照相应的授权原则在各管理部门之间、各管理层次之间进行合理分配。通过这些工作，建立起与组织结构相符合的权责角色结构。

(3) 选择和配备合适的主管人员

即确定权责角色结构中各个角色的合适人选，这包括主管人员的选聘、考核、奖惩、培训等，其目的在于使每个角色的最合适人选发挥其最大能力，实现组织既定目标。

(4) 保证组织系统正常有效运转

组织职能必须与其他管理职能（包括确定组织目标的决策，实现目标的计划的制定，组织内部信息的沟通，组织系统运转的控制等等）结合起来，共同维持组织系统的高效率运转，实现组织目标。

(5) 适应环境适时调整组织结构

组织内外部环境是在不断变化的，组织的活动以及目标的实现都要受其影响。如何及时迅速地调整组织结构，使组织与内外部环境保持一致，使组织职能的一项重要工作内容。

2. 组织行为方面

(1) 影响个体行为，激发个体积极性

建立组织结构，实现分工与协作，只是组织目标实现的前提。组织成员的行为方式、人际关系，以及积极性、能动性的高低，决定了组织目标的实现。管理者要运用激励手段，采取各种措施，使成员按照组织结构所确定的分工协作关系及权责关系从事个体行为，充分发挥其积极性，为实现组织目标尽最大努力。

(2) 引导群体行为，使之服从于组织目标

在一个组织中存在着各种各样的群体，例如，组织所有成员组成的大群体与组织内部的小群体，正式群体与非正式群体，临时群体与永久群体，等等。这些群体

的行为有时并不符合组织目标的需要，尤其是一些小的非正式群体，他们的行为往往与组织目标背离。管理者应对其施加影响，引导群体行为，使之服从于组织目标。

6.1.2 组织的构成要素

从以上对组织的形成的分析我们可以归纳出组织的三个基本构成要素：共同目标、协作意愿和信息沟通。这三个要素是组织产生和存在的必要条件。

1. 共同目标

组织都是为了实现一定目标而存在的，这个目标是各个成员的共同目标。人们之所以建立组织，目的就是要通过实现组织共同目标而实现个人目标。

组织的共同目标是使成员结合在一起的基础。如果对组织目标不认同，则人们就不会加入组织，或者是在组织中从事的行为不符合组织的需要。因此，组织目标必须得到组织成员的理解和认可，否则将无法指导成员的个体行为，无法激励成员的力量。

组织目标不同于个人目标，也不是个人目标的简单综合。二者相互联系、相互依存，既有一致的地方，也有不一致的地方。一般来讲，实现了组织目标，个人目标也能随之实现，这是人们建立组织的根本原因：而组织目标的实现也是建立在个人目标实现的基础之上的。因此，只有把组织目标与个人目标有机结合起来，才能激发成员的积极性。

2. 协作意愿

协作意愿是指组织成员意愿进行相互合作、为实现组织目标做出贡献的愿望。协作意愿强烈，成员的工作积极性就高。具有协作意愿，就意味着成员对组织目标的认可，并且要克制自己的个性化行为，接受组织的协调和控制。

成员协作意愿的强度是不同的，也是可以变化的，这取决于组织目标与成员个人目标的一致程度，也与组织对成员协作意愿的激发有关。正因为协作意愿的强度决定了组织成员积极性、能动性的高低，所以管理者要注意增强成员的协作意愿。首先，组织目标要尽可能做到与个人目标相一致，以增强成员的认同感。另外，也需要针对不同成员的特点增加协作诱因如报酬、地位、威望等的刺激，还要注意培养成员的协作精神、集体精神。

3. 信息沟通

信息沟通是指信息在组织内部进行的传递、交换、处理、反馈等过程。组织的建立与运行都是在信息沟通基础之上进行的。

在组织的建立上，组织的一端是共同目标，另一端是具有协作意愿的人们。人们只有理解共同目标、认可共同目标，才能产生协作意愿。信息沟通将共同目标与协作意愿连接起来，才能形成组织。组织的运行也是离不开信息沟通的，否则将会导致指挥不灵、控制不力、行动无序的状态。

6.1.3 组织结构的基础

通过前面对组织形成及定义的分析我们意识到组织成员之间必须要有系统化的结构。管理学家孔茨(Harold Koontz)认为：“为了使人们能为实现目标而有效地工作，就必须设计和维持一种职务结构，这就是组织管理职能的目的。”那么，什么是组织结构呢？组织结构，是指为了有效实现共同目标，进行分工协作，而对组织内部各个组成部分的空间位置、结合方式、隶属关系所作的体制形式安排。简而言之，组织结构就是组织的骨骼、框架体系。

组织结构的功能在于它为组织成员的分工协作提供了“框架”基础。在经济不发达阶段，组织规模较小，紧紧依靠命令、默契等也许就足以维持组织的运行了。但是，随着组织规模的扩大，就需要有一个组织结构来规定指挥路线、工作范围、隶属关系等。那么，这个结构都包括什么呢？从哪些方面入手去构建这个结构呢？

一般情况下，我们主要考虑组织结构的三方面关键要素，即：

(1) 组织中的正式报告关系，包括职权层级的数目和主管人员的管理幅度。这将构建一个基本的指挥链条。

(2) 组织中将个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式。这将导致组织决策、专业化程度和分工的方式有所区别。

(3) 跨部门沟通、协作与力量整合的制度设计。这将导致组织的信息沟通方式有所区别。

上述 3 要素涉及了组织的纵、横两个方向。具体地说，前两个要素规定了组织的结构框架，也即纵向的层级，第 3 个要素则是关于组织成员之间的相互作用关系。

通常我们使用组织结构图这种工具来反映组织成员间的结构。我们通常不能像

观察公司的建筑、机器那样“看清楚”组织的内部结构。虽然我们能看见每个员工都在各司其职完成组织规定的工作，但要清楚的知道员工之间的结构还必须要借助于组织结构图。组织结构图是对组织的一整套基本活动和过程的形象化的表现。下图就是一张组织结构图。

在组织结构图中，我们用实线代表命令或正式的信息沟通关系，用方框代表各部门或职位，线框的连接及相对位置代表了部门或职位在组织中的位置、作用及相互关系。

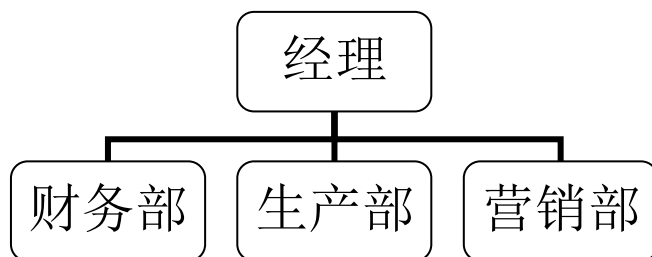


图 6.1 组织结构图

组织结构图对我们了解一个组织是如何运行的有很大的帮助。它不仅说明了组织的各构成部分和相互关联的方式，而且也展现了各职位、各部门是如何整合为一个整体的。

6.2 组织设计的评价变量

如果让你在小说里创造一个每个人都会喜欢的优秀的女孩时，你会怎么做呢？首先，你会先把好看的、令人愉悦的五官外表、行为举止安在主人公身上，然后把主人公放在容易培养出优秀人物的社会、家庭等背景之下，这样这个好人及她的稳定的好的行为就顺理成章了。就像描述或了解一个人要了解的外形特征和背景特征一样，组织描述的变量也可分为结构变量和情境变量两类，结构变量就像组织的身体外表特征，它们提供了描述组织内部特征的标尺，从而为测量和比较组织奠定了基础。情境变量则反映了整个组织的背景特征，包括组织规模、技术、环境和目标等，它们描述了影响和决定结构变量的组织背景。情境变量由于同时反映组织和环

境两个方面，因而易与结构变量混淆。可以将情境变量理解为隐藏在组织结构和组织工作过程之下的一系列互相重叠的因素，每一类情景变量都包含了若干种结构变量的一定形式的组合。这些组织设计的变量之间彼此相互作用、相互调节，有助于达到组织的目标。同时，每一类变量的不同组合都影响着一个组织的最终效率。

6.2.1 结构变量

1. 正规化程度和方式

正规化是指组织中书面文件的数量。这些文件包括工作程序、职务说明、规章制度和政策手册等。这些书面文件规定组织中的行为和活动。例如，一个规模很大的纺织厂，就倾向于具有较高的正规化程度，因为它会有许多关于每种职位工作的操作规范、行为标准、职权规定。相比之下，一个小型的家族企业就几乎没有书面规定，因而也就可视之为非正规化的。正规化程度和方式会影响组织的多方面效率，比如：规章制度越具体、越多，组织成员的工作越有章可循，政策统一性和行政效率也越高。但同时，这些规章也可能在一定程度上限制员工的适应性行为，从而限制组织对环境的适应能力。因为每个组织在行政效率与政策统一性上和对环境适应的要求上都有所不同，所以，正规化程度高低没有好与坏之分只有适不适合某个具体组织的区别，即正规化要适度。

2. 专业化程度及方式（部门化方式）

专业化是指将组织的任务分解为各项独立工作的程度和方式。如果专业化程度高，每个员工就只执行范围狭小的工作。如果专业化程度低，员工职责内的工作范围也就比较宽。专业化有时也称作劳动分工。专业化程度也不是越高越好，亚当斯密(Adam Smith)的分工理论告诉我们，当分工程度提高后，员工的劳动生产率会有所提高。但是现代管理实践证明，当专业化分工程度过高并超过某一界限之后，员工会因为工作过于简单、枯燥和重复而产生厌烦、消极情绪，进而出现消极怠工、迟到早退、离职等行为，即所谓的“人性非经济影响”，反而使劳动生产率下降。因此，在任何组织中也都存在合理的专业化程度确定问题，即专业化也要适度。

同时，在每个组织中，专业化形式也是有所区别的，不同的专业化形式最终形成了不同的部门化分方式，从而决定了不同的部门与组织协调效率。关于部门化方

式，我们将在第四节详细论述。

2. 职权层级、幅度与职权类别（直线与参谋）

（1）职权层级与幅度

职权层级与幅度描述了组织中的报告关系和每个管理者的管理幅度。我们把一个管理者所能有效管理的直接下属数量称为管理幅度。管理层级是与管理幅度相关联的，是指组织中按照统一指挥等原则划分的不同的管理等级，管理幅度较窄时，层级就倾向于增多。如果管理幅度较宽，职权的层级链就缩短。很明显，管理层次越多，从组织最高层到组织最底层之间的信息链就越长，信息传输效率越低，因此，组织倾向于减少管理层次，但因为有效管理幅度是有限的，所以，层级的产生和增加也在所难免，即管理层次产生的原因完全是因为有效管理幅度的限制。管理幅度过宽或过窄都会带来一系列问题。扩大管理幅度，可以减少管理人员，但会导致监督弱化、指导不力、无法集中精力处理重大事务等问题；缩小管理幅度，有利于监督、指导、控制，但管理人员增多、管理成本加大。因此，管理幅度有一个合理的界限。当然，由于每个组织的环境与自身条件不一样，有效的管理幅度在各个组织、各个层级、各个职位甚至每个领导者上都是有区别的。

在组织规模既定的情况下，管理幅度与管理层次呈反比关系。一般来讲，影响有效管理幅度的因素有如下几类：

①工作能力

主管人员及其下级的素质与能力影响到双方的交流。如果上级素质高，理解分析能力、判断能力、表达能力强，则能够在较短的时间里理解下级汇报的信息，迅速抓住问题本质，做出决策，并能对下级进行充分、明确的指导与建议，这样就可以减少与每位下级接触的时间，降低请示汇报的次数，使上级即使管理较多的下级也能应付自如。

②工作条件

包括工作内容的相似性、工作地点的相近性、助手与信息手段的配备情况等等。如果一个主管所指挥的下级之间工作内容相似，那么主管对每位下级的工作所进行的指导、监督、控制等都大致相同，不需要重新研究；下级工作地点相近，将节省主管奔波的时间，减少上下级间的沟通困难，这样，主管就可以增加自己的下级。同样，如果主管配备了得力的助手、先进的信息手段，这也可以减轻主管的负担，

使其更轻松的处理事务，从而能增加其管理幅度。

③主管所处的管理层次

管理人员所处的管理层次较高，其工作中进行决策和例外管理的比重越大，而用于指导、监督、协调下级的时间就越少。因此，相对于中层与基层管理者，高层管理者的管理幅度要小。

④外部环境

组织的外部环境是否稳定决定了管理工作内容的复杂性。如果组织处于一个复杂多变的环境之中，那么，一方面下级向上级的汇报请示次数增多，另一方面主管人员本身也需要耗费大量的时间和精力研究环境的变化，制定应变措施。所以，组织外部环境越不稳定，主管的管理幅度越受到限制。

⑤其他管理职能的发挥

例如，组织的计划制定得是否完善，沟通渠道是否畅通，控制手段是否得力，下级的积极性调动得如何，等等。这些管理职能如果发挥得较好，主管人员也可以适当增加自己的下级。

当然，影响管理幅度的因素远不止这些，管理者必须根据组织的实际情况，结合组织特点确定最佳的管理幅度。

(2) 职权类别：直线与参谋

职权是指管理职位所特定的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权利。组织中的职权从行使命令的权利性质上，可以区分为直线职权与参谋职权这两种职权。直线职权与参谋职权二者在组织中的出现，都是组织规模扩大的结果。

直线职权是指直线人员上级指挥下级的权力，即通常所指的命令、指挥权，它包括决策、领导、指挥、监督等权力。直线人员是指处于组织等级链上的管理人员。显然直线人员都具有直线职权，只不过是职权大小与范围不同而已。

直线关系的形成是因为随着社会经济的发展，组织规模扩大，组织最高管理者受时间、精力限制，无法直接管理组织中所有成员的活动，只有委托一些人来分担自己的管理职能，而这些人同样需要进一步分散，直至组织中所有管理者都能自如地行使管理职能。这样自最高层至最低层便形成了自上而下的指挥链，处于指挥链上的直线人员一方面接受上级指挥，一方面对下级行使指挥权。

从直线关系的形成来看，低层次的管理人员的权力是来自于上级主管的授权，因此下级必须接受上级的指挥和命令。所以，直线职权是一种上级指挥下级的命令

权。

参谋职权是指组织中参谋机构及参谋人员所拥有的提供咨询与建议的权力。在历史上就有参谋的存在，例如我国很早就有关于军师、谋士的记载。近代组织出现参谋职权，是和组织日益扩大和复杂化分不开的。管理者在个人越来越难于有足够的时间、精力尤其是知识来有效完成职责的情况下，便设立专门的参谋人员来协助自己工作。参谋人员一般都是在某个专业方面有特长，他们用自己的专业知识来帮组直线人员进行决策。因此，参谋职权是一种协助直线人员、对其提出参考意见及建议的权力。

可以说，组织中的所有成员都拥有参谋职权，每个人都可以对组织的发展发表意见。需要指出的事，在组织中参谋人员不是必须存在的，但参谋职权却是必需的。

从以上分析可知，直线职权与参谋职权是两类不同的权力，它们之间是一种“参谋建议、直线指挥”的关系。另外，在组织中有时会存在第三种职权—职能职权。管理者为了更好地发挥下级的作用、减轻自己的负担和培养下级，可以将本属于自己的某一部分权力采用工作中授权的方式授予下级，使其在授权范围内行使决策权、指挥权，这部分权力就是所谓的职能职权。

在现代组织中，我们也要合理安排各种职权关系，使其适合组织特定时期的需要。

4. 集权化与分权化

集权化是指有权做出决策的层级高低。如果更多、更重要的决策保持在更高层，那么组织就是集权化的。当更多的重要决策授予较低的组织层级时，就呈现分权化趋势。

在任何一个组织中，都不存在绝对的集权，绝对的集权意味着组织只有一个管理者，也就没有组织结构、管理幅度等问题了，也无法发挥组织分工协作的优越性；当然组织中也不存在绝对的分权，因为绝对的分权说明组织的权力全部分散在下级各管理部门，上级领导就没有存在的必要性，也就没有一个代表组织整体利益、支配组织整体活动的职权。因此，这里我们所讲的集权与分权，只不过是研究什么情况下权力应相对集中，什么情况又需要分散，哪些权利适于集中，哪些权利适于分散。组织集权与分权的合理程度的确定，决定着组织分工效率的高低。决不能使权力出现不合理的集中，形成上级“擅权”现象，也不能使权力不合理的分散，导致领

导“虚位”。

每个组织都要根据自身需要和条件及客观环境确定符合组织需要的合理集权与分权程度。

(1) 影响集权与分权的因素：

影响集权与分权的因素很多，有来自主观方面的，例如，如果主管独断专行则会集权，反之则会分权；把人当作“经济人”看待则会集权，而把人看作“社会人”，分权的程度就大些。但是，影响集权与分权的因素主要是来自客观方面的，这些因素包括：

①组织规模

组织规模较大的情况下，管理者尤其是高层管理者所要解决的问题较多。如果权力过分集中，管理者由于精力、时间、能力的限制，会无法应付这些问题，导致组织决策缓慢。因此，组织规模较大应适当分权；反之，组织规模小则可以集权。

②权力的重要性

在组织中不同权力的性质有所不同。对于处理日常事务的权力应分散于中基层管理人员执行；而对于涉及到组织未来发展或成本较高的权力，如经营方针的制定、重大问题的决策、高级管理人员的选聘等，则需集中在高层。

③上下级主管的能力

如果上级主管能力较高，而且下级管理人员能力又不足以担当重任，权力可以相对集中。分权对下级的素质能力要求较高，所以如果下级素质能够达到一定要求，上级不妨授予下级更多的权力。

④组织环境

在组织环境复杂而且多变的情况下，如果权力集中于高层管理者，则一方面高层管理者囿于时间、精力的限制难于应付复杂局面，另一方面需要经过信息的层层上传及指令的层层下传，组织才能应对环境的变化。因此在环境复杂的情况下应适当分权。

另外，组织形成的历史、组织所处的发展阶段、政治经济环境、控制手段是否完善等也是影响集权与分权的因素。

(2) 分权的途径

任何组织都是分权的产物，只不过是分权程度不同而已，所以组织都会遇到如何将权力分散与下级的问题。实施分权的途径主要有两种：制度分权与工作授权。

①制度分权是指在组织结构设计时，根据组织规模、组织任务及组织特点等，在职务设计和部门划分的基础之上，授予各管理职位完成任务所必需的权力，其实质就是为实现组织目标所需的各项权力分配给各职位。这种分权方式主要是考虑影响组织分权的客观因素，从设计高效率组织结构的角度出发，将组织的各种权利在不同管理层次上进行集中或分散。它是在详细分析、认真论证的基础上对组织各管理岗位权利的预先分配，并且通过职务说明书进行明文规定，形成通常所讲的法定职位权。制定权力一旦调整，就会引起组织中各职位各层次关系的改变甚至是整个组织结构的变化。

②工作授权一般简称为授权，是指管理者在实际管理工作中为了更好地实现所任职务的目标任务，充分利用专业人才的技能，在组织制度分权的基础上讲制度规定的权力部分地授予下级。通过授权，使下级在一定的监督之下，完成本应由主管自己完成的任务，达到摆脱日常事务困扰、培养下级管理人员、充分发挥专业人才作用的目的。授权与制度分权的区别在于，制度分权是制度授予某一职务的法定权力，其他人不能随意剥夺，而授权则是管理者将职位权力再分配于他人，并不意味着放弃权力，授权者可以随时收回重新集中在自己手中。

授权是一门领导艺术，一个管理者能否正确进行授权，在很大程度上决定着其管理效果如何。

5. 职业化程度

职业化是指员工的正规教育和培训的程度。当员工需要较长时间的训练才能掌握工作时，该组织被认为具有较高的职业化程度。职业化一般通过员工的平均受教育年限来衡量。职业化程度过低，则组织的员工素质可能跟不上组织目标完成的需要；而高的职业化程度往往伴随着更高的劳动力成本、更高的培训成本和更多培养时间的耗费。所以，每个组织也应确定符合组织需求的合理的职业化程度。

6. 人员比率

人员比率是指人员在各职能、各部门中的配置，包括管理人员比率、事务人员比率，专业职能人员比率以及间接与直接劳动人员的比率等。人员比率的测算就是将各类人员的数量除以组织的员工总数。一般情况下，组织中某一类人员的比率增加往往意味着组织的这一方面职能相对于其他职能将得到加强。某公司在大量聘请营销人员的同时，其营销资源和能力往往也会比以前加强。在劳动力成本限制的条

件下，调解各级各类人员的比率必然造成组织各职能的功能发挥发生变化。

6.2.2 情境变量

1. 组织规模

组织规模是指组织中的员工人数。规模可以针对整个组织，也可以针对其中的特定部分，如针对一个工厂或一个部门来进行衡量。因为组织是一个由人组成的社会系统，组织规模通常就以人数来衡量。

组织的规模的大小往往会影响到组织在各方面表现出来的效率。如对很多产业而言，丰富的资源和规模经济性是获取竞争优势的主要来源，在这样的产业中，如果你的组织比竞争对手小，基本上你的优势就很难突出了。同时，较大的规模往往伴随着更高的社会知名度、更强的应对灾难和困难的实力。在结构方面，大规模的组织往往是以一种标准化、正规化、专业化、甚至是机械化的方式在运作，并呈现出高度的复杂性。

另一方面，小的规模在很多方面也会表现出优势。比如，较小的组织往往更能保持灵活性和应变能力。在那些要快速应对顾客需求和市场环境变化的行业中，小规模组织能显示出巨大的优势。同时，小型组织在结构方面往往会呈现出扁平化的结构和机动灵活的管理风格，通过这样的管理方式来更好的激发创新精神和创造力。同时，员工个人在小型组织中也更容易凸现个人，从而比较大组织中处于人才淹没状态的员工更容易激发个人工作热情和对企业的全身心投入。

2. 技术状态

技术是指组织将投入转换为产出所使用的生产方式、工具、工艺方法和机械装置。这里关注的是组织如何生产出提供给顾客的产品和服务。

技术状态不同要求组织规划与其相适应的结构。比如：在单件小批生产的情况下，组织主要依靠工人操作，组织的机械化程度一般较低，管理层次的数目会很少，管理人员比率要求不高。在大批量生产的情况下，组织对管理人员的需要状态则会大大不同。

在这方面，英国工业社会学家琼·伍德沃德（Joan Woodward）进行了深入的研究并找到了技术状态与组织结构相协调的基本规律，大致内容如下：

伍德沃德首先将企业生产方式分为三种：

(1) 单件小批生产。这类企业倾向于按满足顾客特定需要的小批量订单进行加工和装配。顾客的要求就是标准。单件小批生产主要依靠操作工人，因此机械化程度不高。

(2) 大批量生产。大批量生产是以标准化零配件的长时间生产为特征的一种制造过程。产成品通常作为存货储备着，来了订单以后再从库房提货，因为顾客对产品并没有特别的要求。绝大多数装配流水线，如汽车装配线、活动板房装配线等，就属于这一生产类型。

(3) 连续生产。连续生产的整个流程都是机械化的。生产过程连续不断，周而复始，其机械化程度和标准化程度都比装配线生产高，自动化设备控制着连续的生产过程，产出结果属于明显可预见的。化工厂、炼油厂、液化气厂、核电厂等，都属于这一类。

通过这种技术分类，伍德沃德得到了有意义的的数据。例如，从单件生产到连续生产，随着技术复杂性的提高，管理层次的数目和管理人员占全体员工的比例都显著增加。这表明，技术越复杂，越需要加强管理。随着技术复杂性的提高，直接工人与间接工人的比例降低了。因为技术复杂性越高，就需要更多的间接工人来维修和保养复杂的机器设备。其他方面的特征，如管理幅度、规范化的程序以及集权程度等，在大批量生产情形下最高，其他生产技术下相对较高，这是因为工作标准化的缘故。单件生产和连续生产的技术需要熟练程度高的工人去操纵机器，而且要以口头沟通方式适应可能出现的情况变化。大批量生产则是标准化的、常规化的，很少有意外情况出现，所以几乎不需要口头沟通，员工的熟练程度也较低。

总的说来，在单件生产和连续生产这两种技术下，管理系统具有较强的灵活性、适应性，程序化和标准化的程度低。而大批量生产则是一种机械的管理系统，工作是标准化的，程序是规范化的。伍德沃德对技术的这种研究为分析不同组织结构的产生原因提供了新视野。用伍德沃德自己的话说：“不同的技术，对个体和组织都提出了不同的要求，从而需要通过一个恰当的组织结构来适应不同的要求。”

3. 环境

环境包括组织边界之外的所有因素。主要包括产业、政府、顾客、供应商和其他利益相关者等。一个组织外部的其他组织往往是其环境中对该组织有最大影响力

的因素。每个组织的环境的复杂程度和变动程度都是不同的，这就要求组织形成不同的应对结构。比如：当外部环境的复杂性增加时，组织中的职位和部门的数目也相应增加，同时和环境复杂方面相对应的人员比率也增加。同时，当外界环境处于复杂而迅速的变化状态时，为了应付外部环境的不确定性，组织的部门必须高度地专业化，因为对每一类环境要素的成功反应都需要专门的技能和行为。而同时，在环境处于高度不确定的状态下，频繁的变化使得实现专业化部门间协调所需要的信息处理工作量增加，这样，负责协调部门间行动的整合管理人员也会增加，而在环境非常简单、稳定的组织中，几乎不需要配备执行整合任务的管理人员。

4. 目标与战略

目标与战略决定了一个组织区别于其他组织的目的和竞争性技巧。目标常以书面方式陈述出来，作为公司目的的一种持久不变的说明。战略是行动计划，是组织应对环境和达成组织目标而需要的资源分配和活动方案的描述。目标和战略决定组织经营的范围以及员工、客户和竞争者之间的关系。当企业以成本领先为主要战略导向时，往往伴随着较少的、通用化产品品种和较大的批量以及较高的自动化技术的生产方式，这就需要较多的规章制度、较高专业化水平、较高的集权管理方式以实现严格控制和降低成本。而当企业以差异化特色为战略导向时，往往伴随着小批量多品种的有特色的产品的生产和销售以及较快较高的创新程度，因此，在结构上往往体现出较高的灵活性、较宽松的管理和较高的分权程度以鼓励对环境的适应和持续创新。²

5. 组织文化

组织文化是指隐藏在组织中的由员工们共享的一套核心价值观、信念、认知和规范等。基本的价值观会影响组织的伦理行为、对员工的承诺、效率水平及对顾客的服务，并使组织的成员紧密地联结在一起。组织文化并无书面化的说明，不过，组织文化可以通过考察典故、口号、礼仪，穿着和办公室布设等观察和了解到。

不同的组织文化需要不同的结构来配合，很难想象在一个高层领导独揽大权，下属要事事请示，等级森严，规章具体而且多如牛毛的公司中会有人人思想活跃，

勇于创新的文化。

以上所讨论的十一个情境和结构变量间是相互依存的。例如，规模大、常规技术和稳定环境情境中的组织，都倾向于创设一种具有较高的正规化、专业化和集权化的结构。

总之，这些变量为衡量和分析组织的特征奠定了基础，揭示了有关组织的重要信息。同时，为我们描述和建立一个适合我们的需要和所处的环境的组织提供了可供分析和组合的要素。

6.3 组织结构的设计

前面讲到的是一些典型的组织结构基本形式。一种组织结构只是在一定条件下有其优越性，一旦条件发生变化，其优越性就要丧失。在现实管理工作中，每个组织在组织规模、组织成员、外部环境等方面都有着自己的特点，不同组织之间存在着较大差异。如果管理者机械照搬这些形式而不是根据自身特点组建组织结构，其结果是既不符合组织实际，也没有体现管理的创新特征。因此，组织职能的基本任务之一就是要根据组织自身特点设计出符合实际的能够有效实现组织目标的结构形式。

6.3.1 组织结构设计的原则

1. 系统整体原则

系统整体原则要求在组织结构设计中，管理者要从系统论出发，把组织当作系统看待，站组织整体高度上设计职位、划分部门、明确关系。遵循系统整体原则，目标是建立起完整的组织结构，形成一个内部相互连接又对外开放的完整系统，以确保组织目标的实现。

2. 精干高效原则

精干高效原则也称为要素有用原则。组织是有很多要素组成的。精干高效原则

要求管理者在组织结构设计中，在充分了解组织目标的前提下，力求做到“因事设职”，尽可能地减少管理层次、精简管理机构，使每一个要素都有用，精干高效地实现组织目标。

3. 统一指挥原则

这是法约尔(Henri Fayol)在 20 世纪初期提出的著名管理原则。虽然有些管理学家提出，在现代社会中严格遵守这一原则会造成某些程度的不适应，但我们仍然认为统一指挥是组织工作中应遵守的重要原则。这就要求在设计组织结构时不能形成多头领导、越权指挥、越级指挥等违反统一指挥原则的上下级关系。

4. 弹性灵活原则

一个组织的外部环境是不断发生变化的，组织结构要能够适应环境的变化。因此在组织结构的设计中，必须使组织结构保持高度的弹性，以能够适应变化或进行调整。一方面组织结构中各部门、各层次、各职位的划分既要明确又不能过细过死，以便适应环境变化；另一方面组织结构也不能僵化，当无法适应外界环境的变化时能够进行局部或根本性的调整。

6.3.2 组织结构设计的横向和纵向系统

当我们建立了一种组织结构，我们还不能期望这个结构无论如何都能很好的保证组织高效运转起来，因为，在每个职位上的都是有感情、有思想、会有私欲的活生生的人。组织的目标和每个个人的目标不会总是一致的，这时候，我们需要在有良好的结构的前提下，通过管理者在组织中合理的安排职权和其他权力及协调横向纵向的各种关系来保证组织目标的实现。

1. 组织权力关系

组织的有序首先依赖于权力的纵向安排和横向联系，我们在这部分主要来讨论组织中横纵向权力的安排。

(1) 权力与组织的关系

在组织中权力是一种无形的力量。虽然组织中每个职位上都是两条腿走路的人，但是我们却可以明显感觉得到这些人在组织中的影响力是大不一样的。

我们把一个人影响其他人服从或追随自己命令的潜在能力或组织中一个人或部门通过影响其他人来达成自己想要的结果的能力称为一个人在组织中的权力。

权力是对他人而言的，即权力仅仅存在于两个或更多的人的关系之中。权力的来源在于一种交换关系，在这种关系中一个岗位或部门可以为其他部门提供稀缺的或有价值的资源。当一个人依赖于另一个人时，就会产生权力关系，在这种关系中，拥有资源的人拥有更多的权力。

当别人对权力拥有者产生依赖关系时，权力拥有者可以让别人服从自己的要求。

在组织中，更有权力的部门领导经常能够为他的部门得到更多的预算、更有利的生产进度表、对组织的议程拥有更多的控制力。

在组织结构中，我们会发现上级能够对下级发号施令，那就是因为上级通过某种方式得到了影响下级的权力。在一个正式组织中，上级对下级的权力是保证组织能够有协调地朝向一个目标迈进的必要基础。

(2) 组织中各种权力的复杂性

管理学家、理想的行政组织体系理论的提出者—马克斯·韦伯（Max Weber）曾经论述过能够被社会所普遍接受的管理者的三种权力。后人又进一步将权力归为来自于职位的权力和来自于个人的权力两个类别（关于个人权利与职位权力的划分，将在“领导”一章论述）。

不过，组织中的权力通常也是结构特征作用的结果。组织是个大型、复杂的系统，容纳着成百上千甚至成千上万的人。这类系统中有一种正规的层级链，表明某些任务比另一些任务更为重要，而不论执行任务的人是谁。另外，某些职位可以获取更多的资源，或者对组织的贡献更为重要。这样，组织中的主要权力过程就反映了更大范围的组织关系，包括横向的关系和纵向的关系。因此，组织关系的首要部分就应当阐述权力关系。

(3) 权力与职权的关系

在组织中，职权与权力的概念和影响是不同的。职权的概念虽然与权力有关，但其涵盖范围要比权力窄。职权也是影响决策过程的一种手段，但它仅仅是由正规的层级链和报告关系规定的一种权利，要转化成为使下服从的权力需要一定的条件。识别职权的三个特性是：

第一，职权是组织职位所赋予的。人们拥有某种职权是因为他们处于这一职位上，而不是因为他拥有的个人特质或资源。职权和职位相关而和个人无关。

第二，职权的力量源于下属的接受。下属是因为他们认为居于该职位的人拥有运用职权的合法权利才依从这个领导人的。如果下属认为上司的命令不符合组织规定而拒绝接受，上级的职权便没有从权利转化为能够影响下级的权力。

第三，职权是顺着纵向层级链向下流动的。职权存在于正式的指挥链中，因此，某人在组织中所处的层次越高，这个人的职权也就越大。

实际上，我们前面所讨论的组织结构都是以职权配备为基础的，在组织结构图上，我们也仅能看到职权关系而看不到组织中的完整权力关系。

(4) 权力关系

与职权相比，权力关系代表的是一种实际的影响力状态，某人在组织中没有职权但并不意味着他没有影响他人或组织的能力，即权力。比如，某家族企业老板的太太跑到公司发号施令，很可能她在公司里连个正式职位都没有，但所有的员工都会感觉到来自她的压力。这就说明她虽然没有职权但却拥有某种权力。

正是因为组织中的权力不一定和职位高低及配属直接相关，所以，组织的权力既可以自上而下行使，又可以在水平方向上行使，甚至可以自下而上行使。比如某领导贪污腐败被下属抓住把柄，下属威胁其为自己办事，这位领导敢怒不敢言，这时权力成了自下而上行使。相比较之下，正式的职权只能按层级链自上而下地行使。

很明显，我们建立组织结构是为了有一个合理的权力行使的链条和形成指向高效率的权力网络。但如果组织中的权力关系和职权关系根本不配套而是相互抵触，那么恐怕很难达到组织朝向正式目标高效率前进的目的。因此，只有了解组织中的员工的权力来源，并且正确合理的使权力得以分配，进而形成和职权关系相呼应的权力关系才是上策。接下来，在下面两部分，我们就来讨论组织中员工的权力来源，包括纵向的和横向的来源。

美国组织理论学者理查德·L·达夫特（Richard L.Daft）在其著作《组织理论与设计》一书中，对权力的各种来源作了详细的论述，他的权力来源理论基本内容为：

① 纵向的权力关系

纵向层级链上的所有的员工都拥有某种权力。虽然按通常的组织结构，大量的权力都分配给了高层管理者，但是整个组织中的员工通常都能获得与其正式职位并不对等的权力，并向上施加某种的影响。纵向权力有四方面来源：正式的职位、资源、决策前提的控制以及网络中心性。

第一，正式的职位。高层职位会自然产生出相当的权力、责任及特权。组织中的员工会承认高层管理者拥有制定目标、做出决策和指挥活动的合法权利。高层管理者授予中层管理者和基层参与者的权力大小应当通过组织结构设计来确定。将权力分配给中层管理人员和职能人员非常重要，因为权力能激发员工们的生产率。当下属的职位被授予更大的职权时，他们将能够发挥没有这些职权时所不能发挥的作用和积极性。而事实上，即便这些职权保留在高层经理手中，多数情况下也不一定会得到很好的发挥，因为在高层经理看来这些职权的作用远不如自己每天关注的方面重要。如果是这样的话，下放职权很可能意味着整个组织所能够实际发挥出来的权力要比不下放时大，即：下放职权使整个组织实际影响力增大了。另一方面和职位有关的情况是当一个职位被鼓励与高层人员接触时，其权力也得到增加。接近有权的人物，发展同他们的关系，这为增加影响力提供了强有力的基础。例如，在某些组织中，总裁的秘书往往比一个部门的领导拥有更大的权力，因为这位秘书在日常工作中经常接近高层管理者。因而很可能具有影响决策的机会。

第二，资源。每个组织都会整合大量的资源。组织经常要通过一些形式分配这些资源。这些资源是由高层管理者往下分配的。实际上，一旦某个职位拥有了处置组织某种资源的能力，这个职位的权力便得以加强。因为任何职位工作都必然要耗费组织资源，而在这之前，一定要先把资源分配到各个职位，这使得事实上组织各方面的员工都享有一定的资源处置权，这也就增强了他们的权力。因为资源可以用作奖惩，这是权力的重要来源。同时资源分配也创造了一种依赖关系。下层的参与者要依靠高层管理者提供的资金和物质资源才能完成任务。高层管理者就可以运用加薪、聘用、晋升及提供物质设施等形式的资源来换取下属顺从他们而取得他们所希望的结果。在组织中任何资源的掌控都是会带来权力的，我们知道，在市场中，要得到某种东西，最好的最简单的方法就是用我们自己拥有的去换，同样，在组织中，一种对某个人或某部门看起来没用的资源很可能正是其他人或其他部门所稀缺的，这时，这种稀缺性就会为拥有者带来影响力，即资源所带来的权力。

第三，决策前提与信息的控制。控制决策前提通常都发生在高层管理者通过具体规定决策的标准和指导原则来制约低层人员的决策行为。从某种意义上说，高层管理者通过限制底层管理者决策的条件，使底层管理者的决策处于自己的掌控之下。同样，基层的管理者也可能因为掌控着更多实际的行动力而取得对决策前提的影响。对信息的控制也成为权力的一种来源。通过对收集什么样的信息以及如何解释信息、

如何分配信息等进行控制，我们能够影响决策的制定。高层管理者通常比其他的员工能获得更多的信息。这些信息可以按他的需要而加以发布，从而使其能够更多的影响其他人的行动。中层管理者和低层的员工也可以获取某种信息，以此增强其权力。作为经理人员的秘书，因为他们常常能控制其他人想要的信息，这样也就能影响这些人。即便是高层经理，他们也要依赖组织中的人员提供有关问题或机会的信息。中层管理者或低层的员工就可以通过控制提供给高层管理者的信息来影响其决策的结果。

第四，网络中心性。网络中心性是指处于组织的中心位置，从而有渠道掌握对企业的成败至关重要的信息和人员，从而获得更大的权力。高层经理处于交流网络的中间，在整个组织的人员之间建立人际关系时更容易成功。有时，当员工的工作与组织当前的问题或机会相关时，他也会获得更多的权力。例如，各个层级上拥有危机领导技能的管理者在组织面临危机和不确定性问题方面会获得权力。员工可以通过以下方式增强他们的网络中心性：掌握某些活动的知识并成为专家，或者承担难以完成的任务获得一些对经理人员来说难以替代的知识。那些展示主动性、做超过自己职责范围的工作、承担一些不喜欢但是很重要的项目，对公司和产业都充满学习兴趣的人通常的权力更大些。物理位置也起作用，因为某些位置可能也正是事情的中心。中心位置让一个人可以被重要人物看见，从而变成了互动网络中重要的一部分。

第五，忠诚的与合作的人员。高层领导者经常把一群忠诚的管理者置于自己的身边来提高他们的权力。忠诚的经理及时向领导汇报消息，向他们报告可能的违抗命令和捣乱的行为。当高层经理拥有一支完全支持自己决策和行动的管理团队时，他们可以利用他们的中心位置来建立他们的联盟，施加强有力的权力。下层对上层也会产生权力。当低层员工与他们的上司建立了积极的关系和联结时，他们也会拥有更大的权力。通过忠诚、支持他们的上司，员工有时候可以获得自己想要的地位，施加更大的影响。事实上，许多高层经理们试图建立一个忠诚并支持他们的团队来帮助他们实现自己在组织中的目标。正像在西方国家每任总统都要安排自己党派的忠实信徒来辅助自己工作一样，组织中的管理者也需要忠诚的下属来加强自己的影响力。

②横向的权力关系

横向权力涉及部门间的关系。所有的部门经理通常都处于组织结构图上的同一

层次,但这是否意味着其主管的每一部门都有同样大小的权力呢?答案是否定的。横向权力不是由正式的层级链规定的。每个部门对组织的成功都有其独特的贡献。有些部门拥有较大的发言权,能实现预期的结果,另一些部门却不是这样。在今天买方市场的情况下,大多数企业中,销售部门的权力最大。在少数企业中,生产部门的权力也相当大。平均而言,销售部门和生产部门的权力比研究开发部门和财务部门的权力大一些,当然这中间有一定的偏差。横向权力的差别,在绝大多数企业中是明显存在的。横向的权力相对不易测量,因为组织图上并没有显示出权力的差别。一般而言,与组织内外对实现组织目标有重大影响的事件和活动相关联的部门,倾向于拥有更大的权力。如果一个部门能在解决组织的问题或危机中发挥战略性的作用,那么这个部门的活动就是重要的。例如,当组织面临诉讼或违规的严峻威胁时,负责应对这一威胁的法律部门就会获得很大的权力而影响组织的决策。如果产品创新是关键的战略问题,则研究开发部门的权力就将提高。

杰弗里·普费弗(Jeffrey Pfeffer)和杰拉尔德·萨兰西克(Gerald Salancik)以及其他一些人,在开展战略权变理论研究中取得了很大成果。他们的发现提出了五种横向权力来源,这些来源有些方面会有些重合,但其中每个方面都提供了评价横向权力来源的一种有用方法。

第一,相依性。部门间的相依性是决定相对权力大小的一个关键因素。权力来自于拥有某种别人需要的东西。当部门 A 依赖于部门 B 时,部门 B 的权力就比部门 A 来得大。组织中存在多种相依关系。在任务顺序式相依的情况下,材料、信息和资金是按一个方向在部门间流动的。这时,相对于提供资源的部门来说,接受资源的部门就处于低权力的位置。相依关系的数目和强度是权力的重要影响因素。例如,如果在一个组织中有八九个部门同时求助于某一个部门,在这种情况下,这个部门的权力就很大。相反,一个部门如果对其他很多部门存有依赖,那么它的权力就很有限。同理,在组织中权力比较小的部门可以通过依赖来获得权力。

第二,财力资源。对财力资源的控制是组织中权力的一个重要来源。金钱能够转换成其他部门所需的其他各种资源。金钱产生了其他部门可能有的依赖性,从而提供财源的部门就拥有其他部门所需要的东西。因此,为组织直接创造收入的部门就拥有较大的权力。这可以解释为什么绝大多数企业中,销售是最有权力的部门。销售部门保证了现金不断流入组织。在那些能带来或提供对组织有价值资源的部门中,权力会自然地形成和增大。权力又帮助了这些部门从组织中获取更多的稀缺资

源的配额。从获得资源中产生的权力被用来获取更多的资源，而这反过来又成为产生更大权力的工具。就这样，有权力的部门会更容易积聚权力。

第三，中心地位。中心地位(centrality)反映一个部门的工作对组织最终成果的影响程度。生产部门处于相对比较中心的地位，因而，生产部门就通常要比职能部门拥有更大的权力。显而易见的对最终成果的贡献，使生产部门有了被人视为更大的作用和权力。

第四，不可替代性。不可替代性是指一个部门的职能不能由其他已有的部门代替。不可替代性将使权力增大。如果一个部门不能轻易被替代，那他的权力就较大。如果一个组织没有其他备用的技能和信息资源，那么，拥有这种资源的部门就有较大的权力。

第五，需应对的不确定性。在环境不确定的情况下，管理者在考虑采取何种合适的行动方案时，可利用的信息就很少。因而，应对环境不确定性的部门就会有较大的权力。不过，不确定性本身并不提供任何权力。但如果某个部门能为其他部门降低这种不确定性，则可以增加其权力。³

2. 组织联系系统

在设计组织结构时，我们大多会以分工为基础建立专业化的部门。但是，高度专业化分工的不同职能的部门因为各自专业思维的限制和部门利益的思维的限制，会导致相互之间往往既没有从组织整体利益出发进行沟通的意愿，又没有相关的能力基础。这时，就需要为组织设计和安排能够促进人员与部门协调合作效率提高的系统。同时，组织中的不同纵向层级之间也存在类似的对相互间协调系统的需要。

(1) 正式组织要处理的横纵向关系

在正式组织中，为提高组织效率，我们既希望通过更好的纵向的各层级沿指挥链的联系来达到更好的控制，又希望通过横向的部门间的联系来达到更好的协调和合作。但是，我们在增强纵向控制的同时，往往会形成更为集权的状态，而集权的状态会削弱部门间联系的需要和效率。如果加强横向部门联系，往往又必须对部门实施更大程度的分权，从而削弱了纵向控制。由此可见，管理者总是要根据组织自

3理查德·L·达夫特《组织理论与设计》2008年1月 北京 清华大学出版社 586-590

身的情况，不断寻找纵向控制与横向合作、集权与分权等要素的最佳组合。从而为组织建立纵横两个方向上都合理的效率。因此，组织整合时，我们主要是要处理纵向和横向联系的效率问题。

(2)组织的纵向联系系统

用于协调组织不同层级间活动的纵向联系主要是为了组织的控制目的而设计的。低层员工开展的活动应该与高层的目标保持一致，而且高层经理人员应该得到有关低层活动及其完成情况的信息。组织可以运用各种各样的结构性手段来实现这种纵向联系。具体手段包括层级安排、规则与计划以及正式的信息传达系统等。

①层级安排

第一种纵向联系的手段是层级链，亦称作指挥链，如果员工面临某一问题又不知如何解决时，他可以将问题提交给上一层级。如果该层级能够解决问题，则答案就顺着层级链往下传递到低层。组织图中的垂直线就发挥沟通渠道的作用。

②规则与程序、计划

第二种纵向联系的手段是运用规则、程序和计划。如果底层需要请示和上级需要批示的问题和决策是经常反复出现的，就可以制定出规则或程序，使员工知道该如何加以应对，而不需要直接请示其主管人员。

③纵向信息传达系统

纵向传达系统是增强纵向联系的另一种手段。它包括组织中常用的从上至下分发传阅的各种文件、定期报告制度、书面信息和计算机信息网络等。信息系统使沿着层级链进行上下级联系更有效率。

(3)组织的横向联系系统

横向沟通能够消除部门之间的障碍，为员工提供协作的可能，以便集中力量实现组织的目标。

横向联系也是组织结构的重要组成部分。

一般来讲，加强部门间协调的手段可以从以下几个方面发展：

①跨部门的共享信息系统

运用跨部门实现信息共享的数据库系统，可以使组织中包括最高层管理者和一线工人在内的组织成员针对各种问题和决策方便的交换信息。目前，在很多需要部门间高效协调的组织中，都提供了类似“网上论坛式”的信息交换数据库系统。从而促进部门间的信息协调与合作。

②安排联络员

第二种手段是在需要横向联系的部门中指定联络员，以促进各部门的管理者之间或员工之间进行直接的联系。这时，联络员分属自己所在的部门，负责与其他部门进行沟通并实现协调。

③协调委员会

当横向联系复杂到以指定联络员方式已无法解决时，我们可以采取从每个部门抽调代表组成协调委员会的方式来讨论决策。每位委员都代表一个部门的利益，并将组内会议的信息带回到该部门。

④专职整合人员

当复杂的横向联系是组织的经常需要时，我们可以将联络员的角色固定下来形成专职整合职位，将协调委员会固定下来形成专门的专职整合部门。此时，专职整合人员不再隶属于任何一个要加以协调的职能部门，而是独立于各个部门之外，负责多个部门之间的协调，以加强协调职能的专业化和协调效果。

⑤项目团队

即在矩阵制组织中，项目经理的角色实际上可以看成是一种专职整合经理，他所带领的是整合了各部门力量的一个高效的团队。当整合的任务内容相对要长久的保留下来时，这种方式可以作为一种手段。⁴

6.3.3 组织结构设计的步骤

组织结构的设计，是指根据实现组织目标所需的工作设置职务与职位、划分部门与层次、明确权力与责任等一系列的工作。组织结构设计工作的主要步骤是：

1. 职务设计

职务设计是组织结构设计的基础工作，其实质是将实现组织目标所需要的各种工作任务组合成不同的职务。在设计职务时要充分理解组织目标，将目标逐步分解，

⁴明茨伯格 《卓有成效的组织》2007 年 7 月 北京 中国人民大学出版社

分析实现目标的工作的类型与性质并进行组合,从而设计和确定组织内职务的类别、层次和数量以及担任职务的人员的权力、责任与能力要求等。

职务设计应灵活多样,在确定某一职务的工作任务是可以采取不同的任务组合形式。例如:职务专业化,即一个职务负责极少项甚至只负责一项任务,以实现专业分工、提高工作效率;职务扩大化,即增大职务范围,是每个职务负责多项工作,这样可以提高工作多样性、避免工作单调;职务丰富化,即增加职务深度,以扩大职务权限、丰富工作内容等等。

2. 部门划分

部门划分是根据各个职务的工作性质及相互之间的关系,按照一定的原则,将各种职务组合成不同的管理单位及部门。划分部门的目的是为了明确组织中各项职务的权力与责任,致力于各部门根据本部门工作的性质采取相应的政策以及加强本部门内部的协调。在这里,规划职位与职位之间的报告关系以便形成职位间的约束关系。

实际上,不同职位之间的约束关系来源于不同的分工方式,部门化即是对职位分工进行某种方式的归类,以达到分工基础上的职位间更好的协作。分工是提高工作效率的有效手段,通过分工,人们可以专心从事某一方面的工作,对工作会更加熟练,更能提高效率,从而成为某方面的专家。当我们将用某种联系作为纽带进行协调的专家聚合在一起时,部门就会形成,组织的专业化方式不同,这种纽带的选择不同,部门化的方式也就不同。

一般而言,有六种常见的分工方法:

(1)操作专业化—按操作技术进行分工。如:钳工班、车工班、铣工班、刨工班、磨工班等。

(2)职能专业化—按管理职能进行分工。如:销售处、生产处、供应处、设备处、人事处、行政处等。

(3)过程专业化—按生产过程进行分工。如:铸造车间、锻压车间、机加工车间、装配车间、调试车间等。

(4)产品专业化—按不同的产品进行分工。如:球面轴承分厂、精密轴承分厂、特大型轴承分厂、军用轴承分厂等。

(5)地区专业化—按不同地区进行分工。如:北京分公司、东北分公司、西南分

公司、

西北分公司、江苏分公司等。

(6)顾客专业化—按不同的顾客群进行分工。如：妇女商店、儿童用品商店、华侨商店、机关服务部、中老年服装商店等。

一定的分工需要与其对应的协作方式予以配合，只有分工没有协作，分工就失去意义，而没有分工就谈不上协作，它们之间是相辅相成的。以不同方式聚合的专家所形成的部门很好的解决了职位间分工与协作的问题。

按照不同的分工方式，一般我们可以将部门划分方式归为以下几类：

(1)职能部门化

这是最常见的一种划分方法，它是将在职能上类似的活动归在一个部门。例如，一个制造企业的总经理可以把该企业分成工程部、财务部、制造部、人力资源部以及采购部等。一般而言，按职能划分的方法适用于所有组织，而且从部门的功能变化中可以看出组织目标的变化。例如，一家医院就可能将其划分成研究部、护理部、住院部、门诊部等。当该医院决定他们的目标不仅是救死扶伤，还要起预防疾病、增强体质的作用时，那么很有可能该医院将增设一个部门：保健部。

(2)人数部门化

既单纯地按照人数的多少来划分部门。这是一种简单的划分方法，在现代社会应用较少，只是在基层中适用。

(3)过程部门化

过程部门化是指根据生产或服务的流程划分部门。例如，在制造厂中设立冲压车间、焊接车间、电镀车间等等

过程部门化优点是能够充分利用专业技术与技能带来的经济性，同时能简化培训，员工只需掌握某一环节的技能。其缺点是部门间协作困难。如果上一步骤未完成或出现问题，下一步骤则难以进行；因为只有最高层对利润负责，各部门忽视整体，只注意某一细节；因为每个部门领导只专注一个过程所以不利于培养综合管理人员。

(4)产品部门化

随着经济的发展以及组织规模的不断扩大，人们越来越多地按照产品的种类来划分部门。因为产品品种的多样化会给按职能划分的部门带来日益增多的困难。而产品部门化使每一个部门只负责一种产品，所以能够将产品的多样化与部门的专业

化很好地结合起来,也有利于促进企业内部竞争以及高层次全面人才的培养。同时,产品部门化也会带来管理人员增多、管理费用增加的问题。

(5)地区部门化

地区部门化是根据地理因素来设立部门。由于一些国际性、全国性的大型组织在管理活动上受到信息沟通以及交通的限制,更重要的是各地区在社会、文化方面有着不同特点,组织在各地区所处环境的变化也不尽相同,所以在某些情况下按照地理区域划分部门可以更好地针对本地区的特点制定管理政策、组织经营活动,也便于各部门迅速地对本地区环境的变化做出反映。

(6)顾客部门化

这种方法是按照一定的标志将服务对象分成不同的顾客群,根据不同顾客群的需要设立部门。顾客部门化可以根据顾客在产品品种、质量、服务、价格等方面的不同要求,有针对性地组织生产,能满足各类顾客的要求。

按产品、地区或者顾客划分部门是事业组织形式划分事业部的主要依据。当然,部门划分还有其他一些形式,如时间部门化、工艺部门化等等,我们应结合组织特点确定合适的划分方法。⁵

3. 结构形成

在职务设计与部门划分的基础上,根据组织目标与组织现有人力资源等,对初步设计的职务和部门进行调整和平衡,使组织结构更加合理;然后根据各职务各部门工作的性质和内容,确定各自的权力与责任及相互之间的关系,这样就形成了一个严密的组织结构。

组织结构设计的最终结果体现为组织结构形式图与职务说明书。组织结构形式图要求在图中表示出各部门所包含的各种管理机构与管理职务,标明各职位在组织中的地位与相互关系等等。职务说明书则要求能够简单明确地说明某一职务的工作性质、目的、内容、方法、步骤、权责范围及任职资格如基本素质、教育程度、工作经验、技术知识等。

5马奇,西蒙《组织》2008年3月 北京 机械工业出版社 98-99

6.4 常见组织结构类型（组织设计要素的应用）

象每一篇记叙文都是由时间、地点、人物、事件等要素所组合的一样，每一个组织也都是我们在第二节所描述的结构变量和情境变量的某种方式的组合。在本节，我们就来讨论几种典型的组织结构组合方式，这些结构为我们提供了组织结构要素的应用实例。同时，在每一种典型的组织结构里，每种组织组合要素所发挥的作用也都是有所不同的，这使得这些结构有了自己的优势和弱点。

6.4.1 直线结构

直线结构又称简单结构、单纯型或军队式组织结构，是一种简单的、集权式结构形式。该种组织结构形式是在统一指挥原则下建立的，其特点是：组织中各职位按照垂直直线排列，自上而下形成指挥链；各层次管理人员接受上级的统一指挥，同时对下级进行统一领导；在组织中不进行管理分工，不设专门职能机构。命令从最高层管理者经过各级管理人员，直至组织末端(工人)，是直线式地流动；组织中每个成员只接受最近的一个上级指挥，仅对该上级负责，并汇报工作；一个人一个上级，彻底贯彻统一指挥原则。其结构如下图所示：

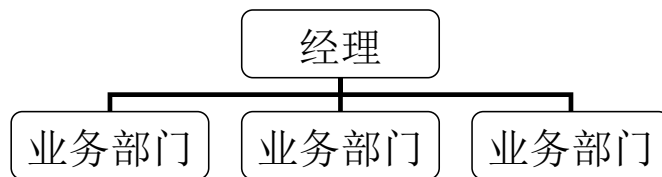


图 6.2 直线制组织结构

直线型组织结构形式的优点是：遵循了统一指挥原则，避免了令出多门、多头领导现象，结构简单，信息传递迅速，利于决策；权力集中，责任明确。其缺点是：没有设置职能机构，权力过于集中，管理者受个人能力、精力限制往往难于应付繁杂事务；各部门关系本部门利益，相互之间缺乏协调。因此，直线型组织结构比较适合于规模较小、管理简单、不需要进行管理分工的小型组织或者是应用于现场管理。

6.4.2 职能型组织结构

职能型组织结构又称多线型组织结构。该种组织结构形式的基本指导思想是进行管理分工，其特点是：在各级直线主管人员之下设置职能部门，这些职能部门一方面受上级主管领导做好参谋工作，另一方面在自己业务范围内有权向下级部门下达命令；下级部门受上级直线主管人员和职能部门的双重领导。其结构如图 5—3 所示：

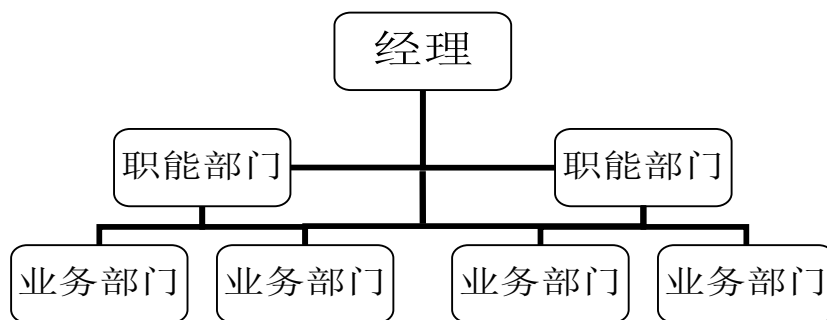


图 6.3 职能型组织结构

职能型组织结构形式的优点是：实现了管理专业化分工，适应现代生产、技术日益复杂的特点；利于高层领导者进行例外管理。其缺点是：违背了统一指挥原则，形成了多重领导，当出现命令冲突时下级无所适从；职能部门之间缺乏联系，权责不清，等等。职能型组织结构在实际中应用较少，但是这种形式所体现的管理专业化分工思想却得以贯彻。

6.4.3 直线职能型组织结构

直线职能型组织结构也是一种以直线型结构为基础设置职能部门的一种结构形式，但又与职能型结构形式有着区别。其特点是：在坚持直线主管统一指挥的前提下，上级主管在某些任务上将一部分职权授予职能部门行使；职能部门一方面对上级主管负责，向其提供建议，另一方面在自己授权范围之内对下级行使决策权、控制权等等。其结构如下图所示。（图中-----表示部分指挥权力）

直线职能型组织结构形式的优点是：职能部门在权限范围内拥有部分权力，能够较快地进行决策、采取措施等，提高了管理效率；适合现代社会变化迅速的特点，组

织能够迅速应付变化，适应环境发展。其缺点是：如果职能部门行使权力不当，则会形成多头领导现象；职能部门之间会出现不协调情况。

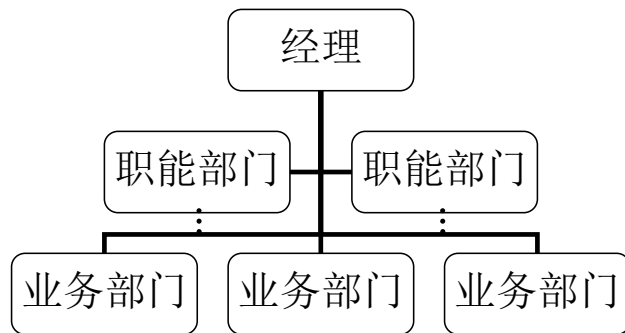


图 6.4 直线职能型组织结构

因此，采取直线职能型组织结构形式的关键是职能部门与上级直线主管之间、职能部门之间的职权范围一定要分清。

6.4.4 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是将职能部门与项目部门结合起来的一种结构形式。其特点是：为实现某一任务（如开发新产品等），从相关职能部门抽取人员组成项目小组；项目小组成员既受小组领导，又受原职能部门领导；职能部门和项目小组受共同上级领导；项目完成后，成员回到原职能部门工作。这种组织结构的职能部门系列与项目小组系列纵横交叉，形成矩阵形式，所以称为矩阵制。其结构如图所示。

矩阵制组织结构形式的优点是：各职能部门共同组成项目小组，便于互通情报、集体攻关，有利于任务的完成；项目小组的建立与解散非常灵活，增强了组织对外部环境的适应性和灵活性；可以组建多个项目小组，同时进行多项工作。其缺点是：项目小组成员受双重领导；项目小组具有临时性，易使成员产生应付观念。矩阵制组织结构适合于环境复杂多变、创新性强、工作任务需要多种技术的组织。

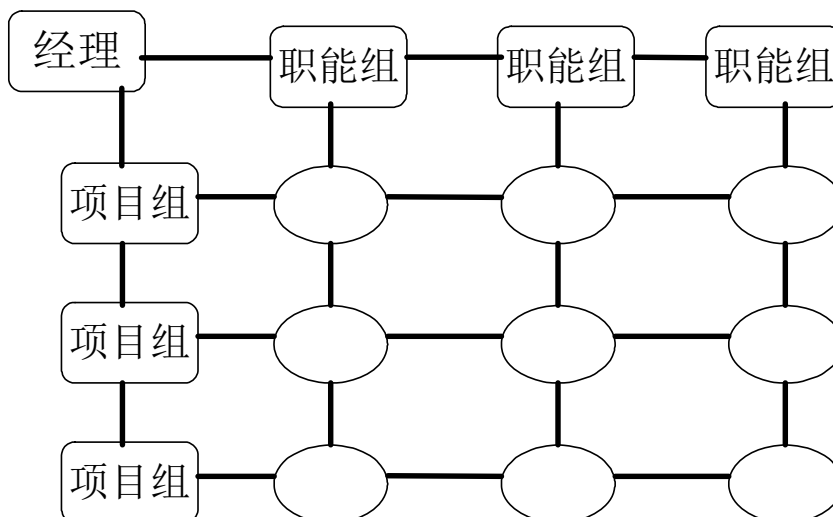


图 6.5 矩阵制组织结构

6.4.5 事业部制组织结构

事业部制组织结构是一种分权式的现代企业组织结构形式，最初是由通用汽车公司总裁斯隆在 20 世纪 20 年代提出，又称“斯隆模式”。事业部制的基本特点是：“集中政策，分散经营”，即政策制定集权化、业务经营分权化。企业按照产品、地区或市场划分成不同事业部，各事业部拥有较大权力，自主经营，独立核算。企业总部是最高决策机构，负责研究和制定重大方针政策，并通过掌握人事、监督等大权及规定价格变动幅度、制定利润指标等手段控制事业部。其结构如图所示。

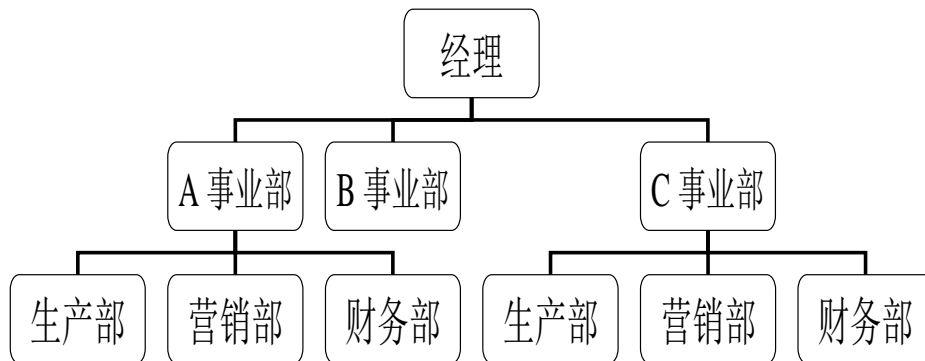


图 6.6 事业部制组织结构

事业部制组织结构形式的优点在于：事业部具有较大权力，因此能够发挥积极性和主动性，有利于开拓区域市场或专业市场；增强了企业的适应能力；高层领导从繁杂事务中解脱出来，便于集中精力从事重大问题的研究与决策；事业部高度专业化，权责明确，增加了责任感。其缺点是：各事业部利益相对独立，易产生由于本位主义而忽视整体利益的现象；组织结构重叠，管理人员过多，管理费用增加。事业部制组织结构一般适用于规模大、环境复杂、业务较多的企业。

如果在最高管理层与各个事业部之间增加一级管理机构，来负责统辖和协调所属各个事业部的活动，则事业部结构就发展成为一种新的结构形式——超事业部结构。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产品，可以更好地协调各事业部的活动，从而能够增强组织的灵活性。

6.4.6 模拟分权结构

这是一种介于直线—职能结构和事业部结构之间的组织结构。它模仿事业部结构的形式进行分权，但与事业部结构有重要差别。这种结构的组成单元并不是真正的事事业部，实际上只是生产阶段，这些生产阶段有自己的管理层、自己的利润指标，但这种指标是按企业内部价格确定的，并不来源于市场；这些生产阶段都没有独立的外部市场，并且生产阶段之间关系相当密切，一个生产阶段出现障碍，可能导致其他生产阶段也出现障碍。该结构如图所示。

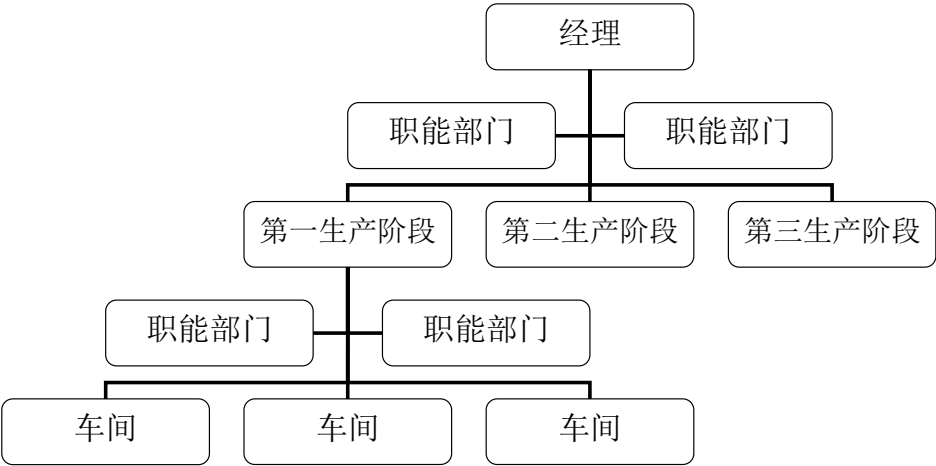


图 6.7 模拟分权结构示意图

模拟分权结构最大的优点在于它解决了企业规模过大、不易管理的问题。在这种结构下,高层管理人员可以在可能的范围内把权力分给生产阶段一级的管理人员,减少了自己的行政工作,从而能够把精力集中到战略性问题上来。同时,生产阶段一级单位的权力得到了扩大,可增强其进取精神。

其缺点是:

- (1)分权不彻底,分厂领导权力不够,但责任又较大,决策上受到较大限制。
- (2)沟通效率较低,部门领导人不易了解整个企业的全貌。
- (3)对干部素质要求高。

这种结构适用于那些规模很大,但由于产品品种或生产过程所限又根本无法分解成独立的事业部的企业。

6.4.7 网络式组织结构

网络式组织结构是一种最近出现的新型结构形式。严格说来,这种形式更像是组织之间的协作形式。其特点是:组织只保留从事关键业务的机构部门,其他职能则以合同为基础交给协作单位,以便于组织集中精力做最擅长的工作。其典型结构形式如图所示。(图中-----表示合同关系)

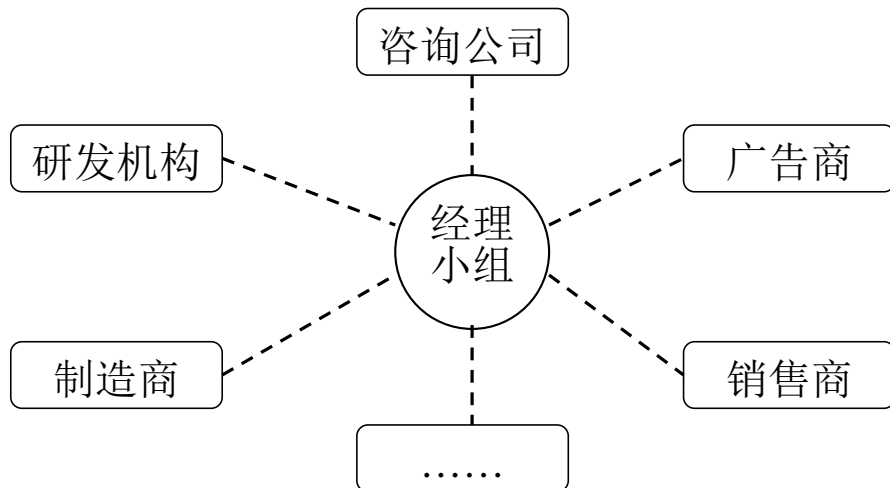


图 6.8 网络组织结构图

在图所示的结构中，组织将产品生产、销售、广告业务等通过合同关系交与其他协作组织，自己只保留很小的中心部门。这种组织结构形式能够使管理者集中精力从事主要业务，具有高度的灵活性；另外由于人员较少，使费用支出降低。但是因为与其他组织的协作关系较为复杂，所以从一定意义上讲，管理者的主要工作是进行协调和控制这些外部关系。这种形式既适合于大型组织，也适合于小型组织。⁶

【复习思考题】

1. 什么是组织结构？组织结构的行政效率和适应性效率通过什么因素可以进行调整？
2. 组织中有哪几种职权？它们有何不同？不同职权的运用如何影响组织效率？
3. 你觉得网络式结构适合什么样的组织？描述你见到过的网络式组织的实例。
4. 如何加强组织中不同部门的横向联系？怎样在横向联系和纵向效率间取舍？

⁶许玉林 《组织设计与管理》 2010 年 2 月 上海 复旦大学出版社 201-203

【案例分析】海尔的洗衣机研发组织管理模式

海尔集团是世界白色家电第一品牌、中国最具价值品牌。海尔在全球建立了 29 个制造基地，8 个综合研发中心，19 个海外贸易公司，全球员工总数超过 6 万人，海尔集团 2010 年实现全球营业额 1357 亿元人民币，同比增长 9%，其中海尔品牌出口和海外销售额 55 亿美元。2009 年，海尔品牌价值高达 812 亿元，自 2002 年以来，海尔品牌价值连续 9 年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等 19 个产品被评为中国名牌，其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批中国世界名牌。

海尔集团于 1993 年进入洗衣机行业，1995 年 7 月兼并红星电器，进入波轮洗衣机生产领域。海尔于 2001 年初组建团队进行研究，期待能发明一种集二种洗衣机优点为一体的新产品。海尔的开发人员组合波轮与滚筒的动力驱动，使之产生既不像滚筒又不像波轮的沸腾式抖动水流，“双动力”洗衣机的原始概念遂由此而生。“双动力”洗衣机研发成功后，不断地进行产品的系列化与技术改进。从 2003 年至 2006 年，双动力共进行八次技术改进。洗衣机开发部组建了“仿生双动力”项目开发团队，该项目团队由核心团队和扩展团队两部分组成。其中核心团队由技术开发人员组成，负责技术攻关，成员通过竞聘的方式产生。仿生“双动力”开发时

的核心团队共 5 人。此外，各关联职能部门人员为产品开发项目提供支持，这些支持人员组成扩展团队。海尔称项目开发团队为 MMC（Mini Mini Co.）。

2002 年以开发双动力洗衣机为契机，海尔洗衣机进入世界洗衣机行业的前二位。海尔的研发体系分中央研究院、产品开发中心(海尔内部称为商品开发部)、各生产工厂的“生产工艺开发中心”三级。洗衣机事业部的组织结构由商品开发部(也称为海尔洗衣机开发总公司)、市场支持部、顾客服务部、综合办公室等构成。洗衣机商品开发部由商品企划部、3 个产品开发部(滚筒、波轮、搅拌)、技术发展部、技术保障部、综合资源开发部(总务办公室)7 个部门构成，共计 205 人，占洗衣机事业部总人数的 10%左右。其中产品开发部和技术发展部是两个最重要的产品开发组织部门。产品开发部采用的创新性机制是型号经理制。型号经理是型号产品开发的最高负责人。首先，由商品企划部根据市场信息公开本年度要开发的新产品项目，开发人员针对要求编写新产品开发可行性报告，提交给商品企划部，并参与产品开发的内部竞标。商品企划部组织商品开发总工程师、技术发展部部长、技术开发部部长等审查产品开发方案，从中选择型号经理。技术发展部的创新性机制是模块经理制。模块经理人员分两类，一类人员专心从事模块开发，比如构建洗衣机的电器件、塑料件、钣金件等模块库；另一类人员参与到开发项目组中，为双重隶属关系。

模块经理使用企业已有的模具，根据新产品需要增加一些新模块功能，既能节约开发费用，提高开发速度，又能做到企业内部资源共享。型号经理在模块经理的技术支持下，从模块库中选择所需要的模块进行功能组合，类似于积木原理不断开发新产品。⁷

资料来源：欧阳桃花，蔚剑枫，苟大伟 组织因素对新产品开发绩效影响的理论与案例研究

经济理论与经济管理 2009 年第 2 期

讨论：

- 1、请试着绘制海尔研发体系的组织结构图与洗衣机事业部的组织结构图。
- 2、海尔型号经理制与模块经理制有何不同？二者是何种关系？
- 3、洗衣机事业部是何种组织结构？这种组织结构有何利弊？

⁷欧阳桃花，蔚剑枫，苟大伟 组织因素对新产品开发绩效影响的理论与案例研究 经济理论与经济管理 2009 年第 2 期

第 7 章

领导

【开篇案例】牛根生与蒙牛成功秘诀

蒙牛的成功是一个奇迹。从 1999 年到 2007 年，蒙牛集团以每年平均 365% 的速度飞速增长，在香港上市之后，其股票市值迅猛上涨，创造出数名亿万富翁、数十名千万富翁和数百名百万富翁。纵观蒙牛集团的发展神话，我们必须认真思索两个问题：蒙牛的成功最重要的原因是什么？牛根生对蒙牛所产生影响力的源泉又是什么？孙子兵法说，上下同欲者胜。天时、地利、人和，关键在于人和。牛根生在经营蒙牛的 8 年中，最伟大的成就是他对同事下属所产生的巨大影响力和亲和力，乃至 1000 多名原伊利经理和员工跳槽到蒙牛。领导力不等同于权力，领导力就是影响力。权力者往往通过法律制度和行政安排对下属发号施令，不管你是否心甘情愿。而影响力与权力最根本的区别是领导者通过自己的行为、思想、品格和魅力去感染、激励、影响下属的行为、理念、态度，并使其自觉自愿地完成组织的目标。老牛身上的影响力就具备这个特点。还有,我们必须认识到，牛根生的思想、知识和

品格与他多年从事乳业工作的丰富实践经验和复杂的个人家庭经历有密切关系。可以说，没有牛根生小时候的苦难经历，没有十几年伊利工作所带来的丰富工作经验和磨炼，就没有蒙牛的今天。牛根生的思想、知识和品格，正是在他多年在工作、社会打拼中逐步形成的。

(资料来源：杨壮 《商务周刊》 领导力就是影响力——蒙牛总裁牛根生给我们的启示

2007 年 16 期)

7.1 领导与领导者

领导是管理的一项重要职能，是影响群体为实现组织目标而努力的过程，与管理工作的其他职能的区别主要体现在与人相联系的特征上。领导是任何社会组织共有的一种现象，在各种等级、各个不同领域和不同类型的组织之外，存在着具有通用性的领导原理和领导艺术。

在社会共同活动中，经过选举、任命或从群体中涌现出来的，能够指导和协调群体成员向着既定目标努力的，具有影响力的个人或集体，就是领导者。“推动帆船前进的，不是帆，而是看不见的风。”实际上领导者就是推动帆船前进的风。领导者通过计划、组织、指导和监督群体成员的活动，发展和维持成员之间的团结以及调动其工作积极性，使之成为一个有机的整体。

7.1.1 领导的内涵

“领导”这个词，在现代汉语中有两个意思：一个是指“领导人”、“领导者”，另一个指“领导行为”、“领导活动”、“领导工作”。通常，在一个组织中，我们习惯于把有一定职务、地位和权力的人称为“领导”。同时，我们也习惯于把这些人的工作行为都视为领导行为。

“领导”这一概念并非什么新概念。长期和广泛使用的结果，使这一概念中难免沉积了不少陈旧的观点。关注领导问题，应注意从新的视角来考察领导现象，树立新的领导观，摆脱传统习惯和陈旧观念的影响。本书认为：**领导就是在社会共同活动中，具有影响力的个人或集体，在一定的环境中通过示范、说服、命令等途径，动员下属实现群体目标的过程。**对于这一定义，可作如下理解：领导的要素包括领导者、被领导者、群体目标和客观环境。领导被理解为一个动态的过程，它是领导者、被领导者、环境相互作用和相互结合以实现群体目标的过程。

(1)领导活动是存在于共同活动之中的，一个人不能形成领导。群体生活成为领导得以诞生的前提。

(2)领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者与执行者共同组成的。领导活动的主体包括两个要素：一是领导者，二是被领导者。因为领导活动必须依赖于下属积极地执行决策和实现目标，才能使完整的领导活动全盘展现出来。其中被领导者的主体地位在一定程度上是不可替代的，被领导者的积极程度是领导活动顺利展开的关键。

(3)领导活动是在一定的环境中进行的，实际上组织的一切活动都是在一定的环境中进行的。当领导者和被领导者的特性一定时，环境因素的变化对领导过程和领导效果的好坏就有很大的影响。

(4)领导活动的手段是领导者调动和激励下属的方式。

(5)领导活动的目标是领导活动的归宿。

7.1.2 领导与管理

领导和管理有着密切的关系，从表面上看，两者似乎没有什么差别，人们通常将他们混为一谈。但实际上两者既有密切联系，又有很大差异。

从联系上看，领导和管理的共同之处在于：从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程。从权力的构成看，两者也都与组织层级的岗位设置有关。

从差异上看，管理主要处理复杂的问题，优秀的管理者通过制定正式计划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果而达到有序一致的状态。领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来前景而确定前进的方向。要达到组织的最佳效果，领导与管理具有同等的重要性，两者不可或缺。但是大多数组织总是过于强调管理而忽视了领导的重要性。领导与管理的区别主要体现在以下两个方面：

1. 领导工作与管理工作的区别

领导与管理的最大区别体现为：领导是一种变革的力量，而管理则是一种程序化的控制工作。管理工作是建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上的对下属命令和指挥的行为。领导工作则是可能建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上，也可能更多建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上，见表 7-1。

领导工作与管理工作的区别主要体现在以下三个方面：第一，领导具有全局性，管理具有局部性。第二，领导具有超前性，管理具有当前性。第三，领导具有超脱性，管理具有操作性。

表 7-1 领导工作与管理工作的区别

	管理	领导
对象	人、财、物、信息	人
变动	小（规范化）	大（因人而异）

涉及的范围	大	小
-------	---	---

2. 领导者与管理者的区别

管理者和领导者是两类完全不同的人，他们在动机、个人历史及想问题做事情的方式上存在着差异。管理者如果说不是以一种消极的态度，也是以一种非个人化的态度面对目标的；领导者则以一种个人的、积极的态度面对目标。管理者倾向于把工作视为可以达到的过程，这种过程包括人与观念，两者相互作用就会产生策略和决策；领导者的工作具有高度的冒险性，他们常常倾于主动寻求冒险，当机遇和奖励很高时尤其如此。管理者根据自己在事件和决策过程中所扮演的角色与他人发生关系；而领导者关心的是观点，以一种更为直觉和移情的方式与他人发生关系，见表 7-2。

表 7-2 领导者与管理者的区别

管理者	领导者
行政管理	革故鼎新
模仿	独创
维护	发展
注重制度与结构	注重人
依赖控制	唤起信任
目光如豆	目光如炬
问怎样及何时	问什么和为什么
着眼于盈亏	着眼于远大前程
接受现状	对现状挑战
唯命是从	独立自主
把事情做对	做正确的事情

7.1.3 领导的作用

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）指出，“领导的作用就是诱导或劝说所有的下属或随从人员以最大的努力、自觉地为实现组织目标作出贡献。”我们认为，领导的作用就是提高组织的活动效率，实现组织的目标。具体来说，它主要涉及指挥、协调、激励、控制四个方面。

1. 指挥作用

指点迷津、明确方向。指在组织活动中，需要头脑清醒、胸怀全局，能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清环境和形势，指明活动的目标和达到目标的路径。主要体现于正确地规划目标，提出任务和制定实现任务的方法。首先，正确地规划目标是引导的核心。对领导工作的判断，应首先集中于能否正确地规划目标，把握组织发展的方向。其次，正确地提出任务是指挥的中心环节。提出任务实际上就是提出计划，计划活动包括确立行动方案和组织实施、评价和修正计划。

2. 协调作用

协调关系、调解矛盾。指组织在内外因素的干扰下，需要领导者来协调部门之间和组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。通过及时的调整，使各个方面、各个部分的工作配合得当。第一，由于涉及到利益的配置、权力的调整，其中包含的矛盾和冲突肯定是层出不穷；由于工作态度不同，个人价值观以及事业观的差异，力量发挥的程度也就有很大不同会产生矛盾。第二，领导者的协调与调整活动是由行政工作的专门化所决定的。领导的协调作用主要通过三种途径得以完成。一是通过政策与目标获得组织活动的协调；二是通过行政组织的层级结构获得协调；三是通过正式沟通（与命令、指示、政策有关的沟通和非正式的沟通获得协调）。

3. 激励作用

排忧解难、鼓舞斗志。指领导者为组织成员主动创造能力发展空间和职业生涯

发展的行为。行为科学家认为，激励是通过某种方式引发行为，并促进行为以积极状态表现出来的一种手段。要激发人的行为，就要刺激人的需要，在满足个体需要的过程中同时实现组织目标。领导活动能够顺利展开、领导目标能够顺利实现，归根结蒂取决于领导者满足下属需要的程度。领导者面对的是活生生的生命，如果下属的需要得不到满足，其积极性必然受挫，领导活动就失去展开的根基。因此，领导实际上就成为一门激励艺术。如何把下属的积极性充分开发出来，就成为领导要研究的重要内容。

4. 控制作用

领导的控制作用包括按照行政法规和规章所进行的规范控制，对组织活动过程中的问题和缺陷加以纠正的组织行为控制，以定期考核和奖惩作为表现形式的个人行为控制，以及通过感情沟通所进行的非正式组织控制。领导控制必须在组织稳定与组织活力之间寻求一种平衡。领导控制的对象本身的动态运行必须有一个可允许的活动范围或空间。

7.2 领导的权力

权力就是一个人或许多人的行为使另一个人或其他许多人发生改变的一种力量。权力是一种人与人之间的关系，而非人与物之间的关系。权力所界定的这种人与人之间的关系具有支配与被支配、领导与服从的关系的特点。权力既是一种手段，也是一种目的。人们既可以把它当做达成某种目的利益的手段，也可以把权力当做所追求的目的本身，成为人类欲望的一种实现形式。

7.2.1 权力的类型

为了研究权力及其运用的效果,学者们通常都将其进行类型上的划分。目前流行的观点是将组织中的权力划分为两类五种:职位权力(制度权、奖励权、强制权)、个人权力——非职位权力(专家权、参照权)。

1. 职位权力

职位权力是领导者依据其职位所取得的权力,是领导者行使指挥与统领过程的支配性影响的实质条件。职位权力与职位具有同质同量的关系,其大小同职位的高低相向对称。它同领导职位一样,都须有法律的认可和确认,并都会对领导效能产生一种双向的影响。职位权力主要是指:

(1) 制度权

指因拥有组织中的正式职位而获得的权力。它常常同职位联系在一起,需与一定的权力容量相结合,得到下属和人们的认可才能使占据某一职位的人拥有权力。制度权是由法律赋予拥有一定职位的领导者在其职权范围内依法行使的权力,其行为的后果是由组织承担的。制度权要想得到有效运用,领导者必须做到:一是要求要有礼节。傲慢的要求不仅不会使成员顺从,而且还会因此抗拒;二是要求要明确。领导者要使其下属清楚地了解其要求并加以理解;三是要求要合法。非法的要求会被忽视或抗拒,特别是人们反对去做的事情;四是要求应有合理的解释。理性的解释与说服可以加速下级对合法要求的接受;五是要求要坚持得到服从。领导者应避免下级明显地拒绝贯彻某一命令或要求的事情发生,如果破例一开,那么就会降低领导者在组织成员中的威信。如果要求合法合理,领导者应行使权威,要求下级服从。

(2) 奖励权

奖励权是指对于领导者施加的影响,被领导者基于这样一种信念,如果接受这

一影响，就必然会接受某种程度的奖励。通常情况下，同领导者奖励权的大小密切相关的因素一是被领导者对领导者实施奖赏的能力的信任程度。被领导者只有在认为领导者具备这种能力时才会接受他的影响；二是领导者实施的奖励与被领导者所期望的奖励的吻合程度。这种吻合时间越长，领导者的影响力持续得也就越久，吻合的程度越高，领导者的影响力就越大；三是领导者所实施的奖励大小。奖励越大，领导者的影响力就越大。

(3) 强制权

强制权与奖励权相对应，强制权是建立在组织成员认为不接受服从，便会受到惩罚的基础之上。它是领导者对其下属不服从其领导所给予的一种强制性剥夺。强制权通常会立即见效，但它易产生抑制和报复、破坏信任以及破坏人与人之间的关系等后果。所以，对于一个成功的领导者来说，除非必需，应尽量避免使用强制权。领导者使用强制权时应注意将规定和罚则明示，在处罚之前有足够的警告，在处罚之前了解事实真相，处罚要适度，维持惩罚的公正等。

2. 非职位权力

非职位权力又称个人权力，是指与组织的职位无关的权力。也就是说，领导者非职位权力的获得不是依赖于他在组织中的职位，而是因为领导者具备某方面的特质。非职位权力主要是指专家权和参考权。

(1) 专家权

专家权是指专家在他们的专业知识和技能领域所具备的权威。在日趋高度专业化和精细分工的组织背景下，具有专门知识和技能专家在组织中的地位越来越高。应用专家权时应注意以下几点：一是建立专家形象，即领导者应使其下属、同事和上级确知其教育背景和相关的工作经验以及在专业领域显著的成就；二是维持信用，即领导者对于不太了解的事情应避免随意评论，否则，领导者的专家权会大打折扣；三是做到果敢而自信，特别是在危急时刻，领导行使专家权要果敢而自信；四是保

持信息灵通，即领导者必须了解和掌握相关专业领域的发展和变化；五是避免伤害下属的自尊心。

(2) 参照权

参照权是指一个人的行为、意见、态度、气质等个人特质成为他人采取行为模式、表达意见和参照的对象。也就是说，领导者的参照权是建立在组织成员对领导者的忠诚、敬仰和个人情感的基础之上。参照权主要包括：第一，个人魅力权，它是由领导者个人的魅力所“派生”出来的权力，人们由于被领导者的魅力所吸引而成为他的追随者；第二，背景权，这种权力来自于一个人的辉煌经历或特殊的人际关系背景、血缘关系背景；第三，感情权，即一个人由于同被影响者的感情融洽而获得的一种权力。

7.2.2 获取影响力的路径

影响力是领导者向被领导者施加影响的基础。很显然，在领导活动中，不同组织成员的个人目标往往有所不同。因此，要想使组织成员为实现共同的组织目标而努力，领导者就必须借助影响力来对组织成员施加影响。那么，影响力是如何获得的呢？应该说情况不同，获取的方式也不一致。通常情况下，影响力获取的路径主要有：

1. 要尽可能地展现自己的能力

伯恩斯认为，对资源的占有以及合理使用是拥有权力的必备前提之一。但要想拥有影响力，还必须存有谋求影响力的动机。也就是说，一个拥有影响力资源的人要想真正拥有影响力，那他还必须在这种影响力动机之下千方百计地得到更多的影响力资源并充分利用它们。任何一个组织在选择它的领导者时，无不把一个人的领导能力作为首要的因素加以考虑，任何一个追随者，都不会去追随一个没有能力的领导者，因为这与他的切身利益密切相关。要想成为领导者并拥有实际的影响力，

就意味着必须抓住一切机会，在恰当的时间和空间来证明自己的能力。“领导是成长起来的，而不是创造出来的”，这充分说明，只有将自己的能力展示在组织和众人面前，赢得人们的信赖与支持，才有可能成为领导者和被追随者。

2.完成关键工作

我们知道，任何一个组织都会有诸多不同的工作，而且这些不同的工作对于组织的意义也肯定不同，它们或主或次，或关键或一般。通常情况下，上层领导会对那些在组织中具有关键意义的工作给予更多的关注。因此，要想获取影响力，就必须想方设法去争取获得完成这些工作的机会。然而，对于这些工作，并不是所有的人都能够胜任，也就是说，有了机会并不表明已经胜任这一关键工作。因此，追逐影响力者还须施展自己的才华，尽可能地将工作做得圆满、出色。只有这样，才可能真正赢得上层领导的信任以及组织成员的尊重。

3.乐于助人

即要能适时地进行感情和利益的投放。追求影响力者应该时刻关注周围的人，在他们需要的时候立刻伸出援手，提供适当的支持与帮助，这种感情和利益的投放实际上也是一种恩惠的储存。在你追逐权力的过程中如果需要的话，他们也会向你投放感情和利益，即向你提供相应的支持和帮助。

4.帮助组织克服危机

在一般情况下，一个人要想获得迅速提升是一件非常困难的事情，但如果在组织发生危机时，他能够临危不惧、挺身而出，并带领组织走出危机，那他就能获得影响力。因为组织在处于危机时，组织原来的权力构架十分容易被打破，如果谁能够在这个时候抓住机会，谁就能够获得成功。所以，追逐影响力者在组织处于动荡与危急之时，必须全力以赴，帮助组织克服危机。

5. 谨慎地寻求顾问

即影响力角逐者还可以寻求相关“智者”的指点。一个人不管他的智商有多高，如果仅依靠他自己一个人的力量，那也很难获得成功。因此，要想获取影响力，追逐影响力的人还必须寻求他人的帮助，即寻找相关领域的专家来帮助自己收集信息、分析情况、发现机会并做出正确决策。但是影响力追逐者在寻求他人帮助或指点的过程中要注意“度”的把握，也就是说，在这个过程中，既要注意对专家的意见进行分析采纳，又要注意不可过分地依赖专家。否则，一旦失去专家的支持，自己就会立即陷入困难的境地。

6. 不断增加自己人力资本的储备

一个人要想获取影响力，成为一个理想的领导者，他是否具备应变能力至关重要，因为环境是处于不断变化之中的。无论是对于一个组织来讲，还是对于某一个人而言，想要适应不断变化的环境，他们的领导者就必须具有极强的环境适应力与应变能力。要增强自己的适应能力与应变能力，不断增加人力资本的储量是惟一的途径，追逐影响力者必须随时注重通过不断的学习、实践提高自己的知识水准、专业技能，使自己逐步发展成为某一领域的权威，扩展自己的专长权。专长权不仅能为一个人获取职位权提供基础，而且还能为提高一个人的适应能力创造条件。

7.3 领导理论

本世纪以来，西方领导学研究经历了三个发展阶段：一是领导者特质研究阶段，其研究之重点在于认定领导者的素质或特性，从而了解究竟何种人才适合充任领导者，如博斯（Birs）早期研究发现用于区别领导人和非领导人的 79 种特质等；二为领导者行为研究阶段，其研究旨趣在于描述领导者行为或领导方式，即了解作为一

个领导者应该做些什么以及如何做好，如列文（k. Lewin）的领导作风理论，布莱克（Blake）与莫顿（Mouton）的“管理方格图”等；三是领导的权变理论研究阶段，其研究目的在于探究领导方式与团体组织效能之关系。权变理论在其出现后即以它特有的魅力而使以往的领导理论黯然失色。

在这一节我们介绍人性假设理论和三类领导理论：领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论。

7.3.1 人性假设理论

要想对下级实施正确的领导，必须具备一个前提：即正确地认识和对待下级。所有的领导者都必须清楚地回答一个共同的问题：人性的本质是什么？这就是所谓的“人性假设”。

关于人性假设的理论有许多，但归纳起来，主要有以下四种。

1. 经济人假设

（1）经济人假设的主要内容

“经济人”又称为“理性——经济人”。美国社会心理学家麦格雷戈（Douglas M. McGregor, 1906–1964）在他的《企业的人性方面》一书中，提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。其中X理论就是对“经济人”假设的概括。它的主要内容是：

- ①多数人生来就厌恶工作，只要有可能就逃避工作。
- ②多数人没有雄心壮志，也不喜欢负什么责任，而宁可让别人领导。
- ③多数人的个人目标与组织目标都是相矛盾的，为了达到组织目标必须依靠外力严加管制。
- ④多数人都是缺乏理智的，不能克制自己，很容易受别人的影响。
- ⑤多数人都是为了满足基本生理需要和安全需要，所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做。

(2) 经济人假设的管理方式

基于“经济人”假设，相应的管理方式和要点是：

- ①管理者必须采取“命令与统一”、“权威与服从”的管理方式。
- ②强调严密的组织和制定具体的规范和工作制度，如工时定额、技术规程等。
- ③在奖惩制度方面，主要用金钱刺激员工的积极性，同时对消极怠工的采取严厉的惩罚措施。也就是“胡萝卜加大棒”的政策。

此种管理方式是：一方面靠金钱的刺激；另一方面靠严密控制、监督和惩罚，迫使其为组织目标努力。泰勒制就是这类管理的典型代表。

2. 社会人假设

“社会人”又称为“社交人”。它是由霍桑试验的主持人梅奥提出的。梅奥认为，人是有思想、有感情、有人格的活生生的社会人。人在进行工作时，将物质利益看成次要因素，而最重视的是和周围人的友好相处，满足社会和归属的需要。

(1) 社会人假设的主要内容

“社会人”假设的基本内容是：

- ①交往的需要是人们行为的主要动机，也是人与人的关系形成整体感的主要因素。
- ②工业革命所带来的专业分工和机械化的结果，使劳动本身失去了许多内在的含义，传送带、流水线以及简单机械的动作失去了工作的动力，因此只能从工作的社会意义上寻求安慰。
- ③工人之间的影响力比管理部门所采取的管理措施和奖励具有更大的作用。
- ④管理人员应当满足职工归属、交往和友谊的需要，工人的效率随着管理人员满足他们社会需要的程度的增加而提高。

(2) 社会人假设的管理方式

基于“社会人”的假设，相应的管理方式和要点是：

①管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上。

②管理人员不能只注意指挥、监督、控制等，而更应重视员工之间的关系，培养和形成职工的归属感和集体感。

③在实行奖励时，提倡集体的奖励制度，而不能单纯采取个人奖励。

④管理人员的职能也应有所改变，他们不应只限于传统的职能，而应在员工与上级之间起联络人的作用，并经常了解员工的感情并听取他们的意见和呼声。

3.自我实现人假设

(1)自我实现人假设的主要内容

“自我实现人”假设，又称Y理论，也是由麦格雷戈提出来的。该理论是说，人需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力和才能充分地发挥出来，人才会感到满足。麦格雷戈总结了马斯洛(Abraham Harold Maslow, 1908-1970)及其他心理学家的观点，从管理学的角度，提出了与X理论相对应的Y理论。Y理论的基本内容如下：

①一般人都是勤奋的，如果环境有利，工作如同游戏或休息一样自然。

②控制和惩罚不是实现组织目标的惟一办法，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

③在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任。

④在人群中广泛存在着的高度的想象力，以及谋求解决组织中问题的创造性。

⑤在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。

(2)自我实现人假设的管理方式

基于“自我实现人”的假设，相应的管理方式和要点是：要求管理者重视人的自身特点，把责任最大限度地交给工作者，相信他们能自觉地完成任务。外部控制、说服、奖惩，不是促使人们努力工作的唯一办法，应该采用启发、诱导、信任的方

式对待每一位员工。Y理论强调人的主观因素，注意发挥人的主观能动作用，在管理中应用也很广泛。

4.复杂人假设

(1)复杂人假设的主要内容

“复杂人”假设是在20世纪70年代初提出来的。长期的实践证明，无论是“经济人”、“社会人”、还是“自我实现人”的假设，虽然各有其合理的一面，但并不适用于一切人。因为人是复杂的，不仅因人而异，而且一个人本身在不同的年龄、不同的时间和不同的地点会有不同的表现。人会随着年龄、知识、地位、生活以及人与人的关系的变化而出现不同的需要。因此研究者认为人是复杂的，并提出了“复杂人”假设。其主要观点如下：

①人的需要是多种多样的，而且这种需要随着人类社会的发展和社会条件的变化而改变。

②人在同一个时间内会有多种需要和动机，它们会发生相互作用、相互结合、形成一种错综复杂的动机模式。例如两个人都想得到高额资金，但他们的动机可能很不相同，一个人可能是要改善家庭的生活条件，而另一个人可能将此看作是取得成就的标志。

③在人的生活的某一特定阶段和时期，其动机是内部需要和外部环境相互作用而形成的。人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生新的需要和动机。

④一个人在不同的组织或同一组织的不同部门工作，会产生不同的需求和动机。一个人在正式组织中可能郁郁寡欢，而在非正式组织中却可能非常活跃。

⑤一个人是否感到满足或是否表现出献身精神，取决于自身的动机及他与组织的关系。

⑥人的需要和能力是有差异的，因此，对不同的管理方式每个人的反应是不同

的，不存在一套适合任何时代、任何组织和任何个人的普通有效的管理方法。

(2) 复杂人假设的管理方式

根据“复杂人”假设，对不同的人 and 不同的情况应采取不同的管理方式，即一切随时间、条件、地点和对象变化而变化，不能一刀切。

7.3.2 领导特质理论

领导特质理论是最古老的领导理论观点。关注领导者个人特性（人格、进取心、领导意愿、正直与诚实、自信、体质、智慧、专业知识、自我监控等），管理学家们进行了大量的研究，希望发现领导者与非领导者在个性、社会、心理或智力因素方面的差异并试图确定能够造就伟大管理者的共同特性。这实质上是对管理者素质进行的早期研究。

美国的包莫尔（W. J. Baumol）教授曾对企业家应具备的条件做过研究，他提出一个企业家应具备下面 10 个方面的条件：

- （1）合作精神：能赢得人们的合作，愿意与其他人一起工作，对人不是压服，而是感服和说服；
- （2）决策才能：依据事实而非想象来进行决策，有高瞻远瞩的能力；
- （3）组织能力：善于组织人力、物力和财力；
- （4）精于授权：能抓住大事，把小事分给部属去完成；
- （5）善于应变：权宜通达、机动进取而不抱残守缺、墨守成规；
- （6）勇于负责：对上下级以及整个社会抱有高度责任心；
- （7）勇于求新：对新事物、新环境、新观念有敏锐的接受能力；
- （8）敢担风险：要敢于承担改变企业现状时遇到的风险，并有创造新局面的雄心和信心；
- （9）尊重他人：重视和采纳别人的合理化意见；

(10) 品德超人：在品德上为社会和企业员工所敬仰。

研究者认为，只要找出成功领导者应具备的特点，再考察某个组织中的领导者是否具备这些特点，就能断定他是不是一个优秀的领导者。

约翰·科特(John P. Kotter)在对成功企业的领导者研究后，总结出实施成功领导过程中对领导者个人素质有如下的要求：

(1) 行业和企业知识。有广泛的行业知识（市场、竞争、产品、技术）；广泛了解公司情况（主要领导人及其成功原因、公司文化、历史、制度）。

(2) 在公司和行业中有良好的人际关系。在公司和行业中建立了一整套广泛而稳固的人际关系。

(3) 信誉和工作记录。在公司主要活动中，有很高的声望和出色的工作记录。

(4) 能力和技能。思维敏捷，有很强的分析能力，良好的判断力，以及能从战略上、全局上考虑问题的能力；有很强的人际交往能力，能迅速建立起良好的工作关系，感情投入，有说服力，注重对人及人性的了解。

(5) 个人价值观。十分正直，能公正地评价所有的人和组织。

(6) 进取精神。有充沛的精神；有很强的领导动机，它是建立在自信心基础上的对权力和成就的追求。

然而，单纯的特质对解释领导来说并不充分，完全以特质为基础的解释忽视了情境因素。具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导人，但他还需要采取正确的活动。而且，在一种情境下正确的活动在另一种情境下却未必正确。从40年代开始，特质理论就不再处于主导地位了。40年代末至60年代中期，有关领导的研究着重于对领导的偏好的行为风格的考查。

7.3.3 领导行为理论

领导行为理论主要研究领导者的行为及其对下属的影响，以期寻求最佳的领导

行为。研究者在行为类型方面进行了大量的研究，在此我们简要概括两类流行最广的研究：俄亥俄州立大学的研究和密歇根大学的研究。接着我们来看看这些研究是如何发展，以及它们是如何被纳入管理方格论中对领导风格进行考察和评估的。

1. 俄亥俄州立大学的研究

较为全面且重复较多的行为理论，来自于本世纪 40 年代末期的俄亥俄州立大学进行的研究，研究者希望确认领导者行为的独立维度，他们收集了大量的下属对领导行为的描述，开始时列出了 1000 多个因素，最后归纳出两大类，称之为“定规”和“关怀”维度。**定规维度(Initiating structure)**指的是为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程度。它包括试图设立工作、工作关系和目标的行为。具有高定规特点的领导者会向小组成员分配具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。**关怀维度(Consideration)**指的是一个人具有信任和尊重下属的看法与情感的这种工作关系的程度。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，他友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。

以这些概念为基础进行的大量研究发现，一个在定规和关怀方面均高的领导者（高一高型领导者，High-high leader）常常比其他三种类型的领导者（低定规、低关怀、或者均低）更能使下属达到高绩效和高满意度。但是，高一高型风格并不总是产生积极的效果。比如，当工人从事常规任务时，以高定规为特点的领导行为导致了高抱怨率、高缺勤率和高离职率，工作的满意度水平也很低。其他研究还发现，直接上级主管对领导者进行的绩效评估等级与高关怀性成负相关关系。总之，俄亥俄州立大学的研究说明，一般来说，高一高型风格能够产生积极效果，但同时也发现了足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。

2. 密歇根大学的研究

与俄亥俄州立大学的研究同期，密歇根大学调查研究中心也进行着相似性质的

研究，即确定领导者的行为特点，以及它们与工作绩效的关系。密歇根大学的研究小组也将领导行为划分为二个维度，称之为员工导向和生产导向。员工导向的领导者被描述为重视人际关系，他们总会考虑到下属的需要，并承认人与人之间的不同。相反，生产导向的领导者倾向于强调工作的技术或任务事项，主要关心的是群体任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的工具。密歇根大学研究者的结论对员工导向的领导者十分有利，他们与高群体生产率和高工作满意度成正相关，而生产导向的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起。

3.管理方格论

布莱克和莫顿(Blake and Mouton)二人发展了领导风格的二维观点，在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格论(Managerial grid)，充分概括了俄亥俄州立大学的关怀与定规维度以及密歇根大学的员工取向和生产取向维度。管理方格如图 7—1 所示，它在两个坐标轴上分别划分出 9 个等级，从而生成了 81 种不同的领导类型。但是，管理方格理论主要强调的并不是产生结果，而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。

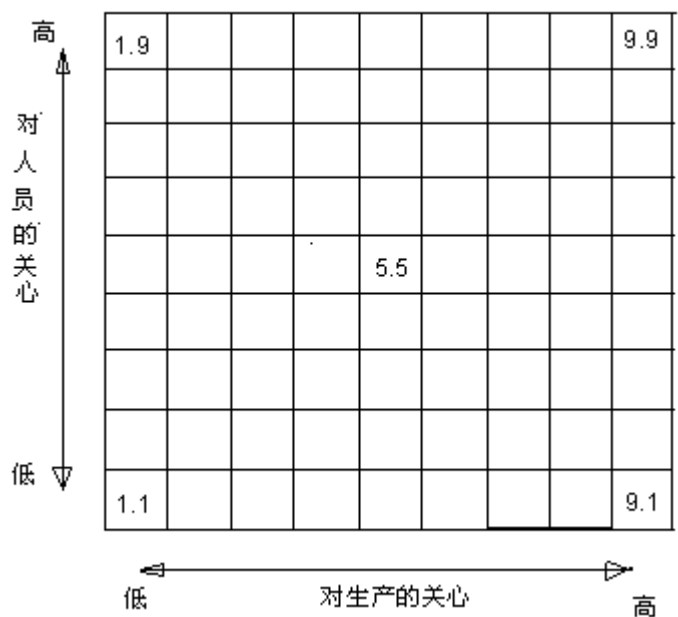


图 7—1 管理方格图

在上述管理方格图中，有 5 种典型的管理方式：

(1) “1.1 型管理”——贫乏式管理。这种管理对生产的关心和对职工的关心都处于最低点，实质上领导已放弃自己的职责，只是无所事事或者只充当将上级信息向下属传达的信使。

(2) “9.1 型管理”——任务型的管理。这种管理只注重任务的完成，而不注重人的因素，职工仿佛变成了机器。

(3) “1.9 型管理”——乡村俱乐部式或一团和气的管理。这种管理同偏重任务的管理遥遥相对，即特别关心职工，它的论点是只要职工精神愉快，生产成绩自然很高。

(4) “5.5 型管理”——中庸式管理。这是一种不高不低的管理，既不过份偏重人

的因素，也不过份偏重任务，努力保持和谐的妥协，以免顾此失彼，碰到真正的问题，总想敷衍了事。

(5) “9.9 型管理”——团队精神的管理。这种管理对生产的关心和职工的关心都达到了最高点。结果，管理工作发扬了集体精神，职工都能运用智慧和创造力进行工作，关系和谐，任务完成出色。显然，最有效的领导方式应该是“9.9 型管理”。实际上，要想达到最佳管理显然是很难的。20 世纪 60 年代，管理者方格培训受到美国工商界的普遍推崇。但在后来，这一理论逐步受到批评，因为它仅仅讨论一种直观而且是最佳的领导行为。而且，管理方格论并未对如何培养管理者提出答案，只是为领导方式的概念化提供了框架。另外，也没有实质性证据支持在所有情况下 9.9 型领导方式都是最有效的方式。例如，在不同的社会、经济、文化和政治背景中，管理者领导方式的优劣，并不是简单地通过中性或平衡的 9.9 分布能够陈述的。这说明，领导的行为理论并不是对某种领导方式的最佳选择，领导方式的研究应是多角度的。

7.3.4 领导权变理论

权变领导理论集中研究特定环境中最有效的领导方式和领导行为。这种理论的产生来源于这样一个事实：领导特质理论无法用个人的特性来区分领导和非领导者。领导行为理论忽略了被领导者的特性和环境因素，而孤立地研究领导者的行为。为了克服这些理论的缺陷，人们提出了权变理论。该理论认为，没有一种领导方式对所有情况都是有效的，没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法，管理者做什么、怎样做不仅取决于领导者本人的素质和能力，而且还取决于诸多客观因素，如被领导者的特点、领导的环境等，它们是诸多因素相互作用、相互影响的过程。这个观点可用公式表示如下：

领导 = f (领导者、被领导者、环境)

因此，没有一种“最好”的领导行为。一切要以时间、地点、条件为转移，这便是权变理论的实质。权变理论研究学者提出了很多理论，最具代表性的有：

1.费德勒模型

第一个全面的领导模型是由弗莱德·菲德勒(Fred Fiedler)提出的。他的模型指出，任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于所处的环境是否适应。环境影响因素主要有三个方面：

- (1) 领导者与属员的关系，这是最重要的考虑因素。包括领导者是否得到下属的尊敬和信任，是否对下属具有吸引力。
- (2) 任务结构，这是判断环境因素的次重要因素。指工作任务的程序化程度，若目标明确、职责分明、有现成程序、规则可遵循以完成任务，即为任务结构性高。
- (3) 领导者法定职权，这是确立环境因素最不重要的因素。指领导者拥有的权力变量（如聘用、解雇、晋升、加薪）的程度。

菲德勒(Fred E. Fiedler)相信影响领导成功的关键因素之一是个体的基本领导风格，因此他首先试图发现这种基本风格是什么。为此目的，他设计了LPC问卷（表7-3）。问卷由16组对应形容词构成。菲德勒让作答者回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最难共事者，在16组形容词中按1—8等级对他进行评估。菲德勒相信，在LPC问卷的回答基础上，可以判断出人们最基本的领导风格。

表 7-3 菲德勒的 LPC 问卷

快乐——	8	7	6	5	4	3	2	1	——不快乐
友善——	8	7	6	5	4	3	2	1	——不友善
拒绝——	1	2	3	4	5	6	7	8	——接纳
有益——	8	7	6	5	4	3	2	1	——无益
不热情——	1	2	3	4	5	6	7	8	——热情
紧张——	1	2	3	4	5	6	7	8	——轻松

疏远——	1	2	3	4	5	6	7	8	——亲密
冷漠——	1	2	3	4	5	6	7	8	——热心
合作——	8	7	6	5	4	3	2	1	——不合作
助人——	8	7	6	5	4	3	2	1	——敌意
无聊——	1	2	3	4	5	6	7	8	——有趣
好争	1	2	3	4	5	6	7	8	——融洽
自信——	8	7	6	5	4	3	2	1	——犹豫
高效——	8	7	6	5	4	3	2	1	——低效
郁闷——	1	2	3	4	5	6	7	8	——开朗
开放——	8	7	6	5	4	3	2	1	——防备

如果以相对积极的词汇描述最难共事者(LPC得分高),则作答者很乐于与同事形成友好的人际关系,也就是说,如果你把最难共事的同事描述得比较有利,菲德勒称为关系取向型。相反,如果你对最难共事的同事看法不很有利(LPC得分低),你可能主要感兴趣的是生产,因而被称为任务取向型。菲德勒运用LPC工具可以将绝大多数作答者划分为两种领导风格。当然,他也发现有一小部分人处于二者之间,菲德勒承认很难勾勒出这些人的个性特点。

费德勒将三个环境变数任意组合成八种情况,通过大量的调查和数据收集将领导风格对领导有利或不利的八种情况关联,绘成了图7—2,以便了解领导有效应当采取的领导方式。

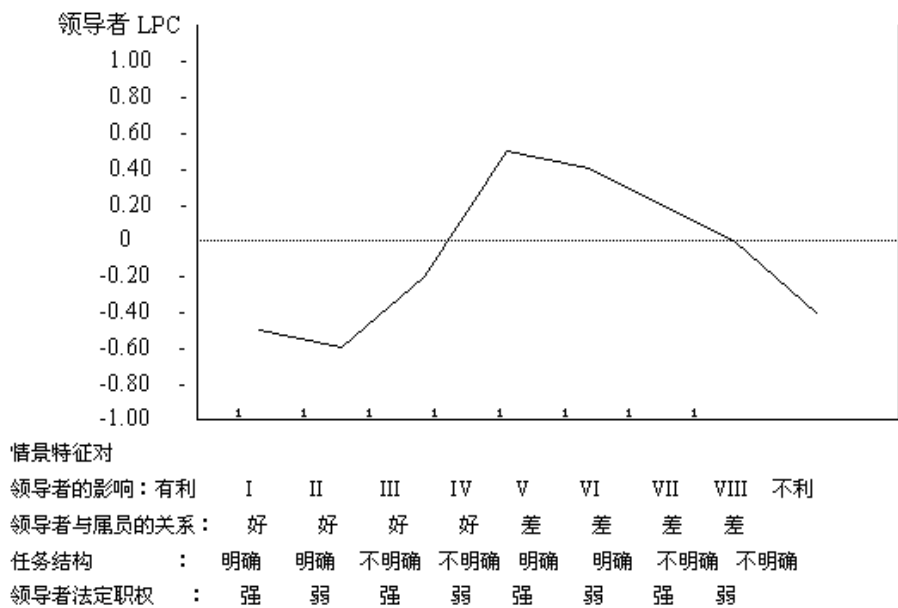


图 7—2 费德勒模型

其中上下级关系好、任务结构性高而又职权大、有最大的环境控制与影响力，属最有利的领导环境；反之，上下级关系不好，任务结构性低而职权又小，对环境控制与影响力最小，属最不利的环境。

费德勒的研究结果说明，在对领导者最有利和最不利的情况下，采用任务导向型领导方式其效果较好；在对领导者中等有利的情况下，采用关系导向型领导方式其效果较好。费德勒模型在许多情况下是正确的，并解决了有关领导效能的问题，但也有许多批评意见，如取样太少有统计误差，该模型只是概括出结论，而没有提出一套理论等。尽管如此，费德勒模型仍有其实际意义，主要表现在：

(1)该模型特别强调效果，强调为了领导有效，需要采取什么样的领导行为，而不是从领导人的素质出发强调应当具有什么样的领导行为，这无疑为研究领导行为指明了新方向。

(2)该模型的重要之处是将领导行为和环境的影响，领导者和被领导者之间关系的影响联系起来，指出并不存在一种绝对最好的领导形态，领导人必须具有适应力，自行调整和适应环境变化的情况。

(3)该模型指出了选拔领导人的原则，在最好或最坏的情况下，应选用任务导向型领导，否则，选用关系导向型领导。

(4)该理论指出，必要时可以通过环境改造以适应领导者的风格。

2. 领导生命周期理论

领导生命周期理论又称情景领导理论。该理论的主要观点是：领导者的风格应适应其下属的成熟程度。在被领导者渐趋成熟时，领导者的领导行为要做相应的调整，这样才能成为有效的领导。这里的成熟不是指年龄和生理上的成熟，而是指心理和人格上的成熟。成熟度是指：个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度。

领导生命周期理论使用两个领导维度（关系行为和任务行为），每一维度有低有高，组合成4种具体的领导风格：命令、说服、参与和授权。这四种领导风格就像是家长对子女在不同的成长期采用不同的管理方式或类比而来的。

(1)命令（高任务——低关系）：下属完成具体任务的能力和意愿都低。领导者告诉下属干什么、怎么干以及何时何地去干，其强调指导性行为。就像人处在学龄前时，一切都需要由父母照顾与安排。

(2)说服（高任务——高关系）：下属完成具体任务的能力低而意愿高。领导者同时提供指导性行为与支持性行为。就像当孩子进入小学或初中时，父母除安排照顾外，必须给孩子以信任和尊重，增加关系行为的分量。

(3)参与（低任务——高关系）：下属完成具体任务的能力高而意愿低。领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。就像当孩子进入高中和上大学时，他们逐步要求自立，开始对自己的行为负责了。

(4)授权（低任务——低关系）：下属完成具体任务的能力和意愿都高。领导者提供极少的指导或支持。就像孩子成人走向社会，父母就很少干涉他们了。

图7—3概括了领导生命周期理论的各项要素。

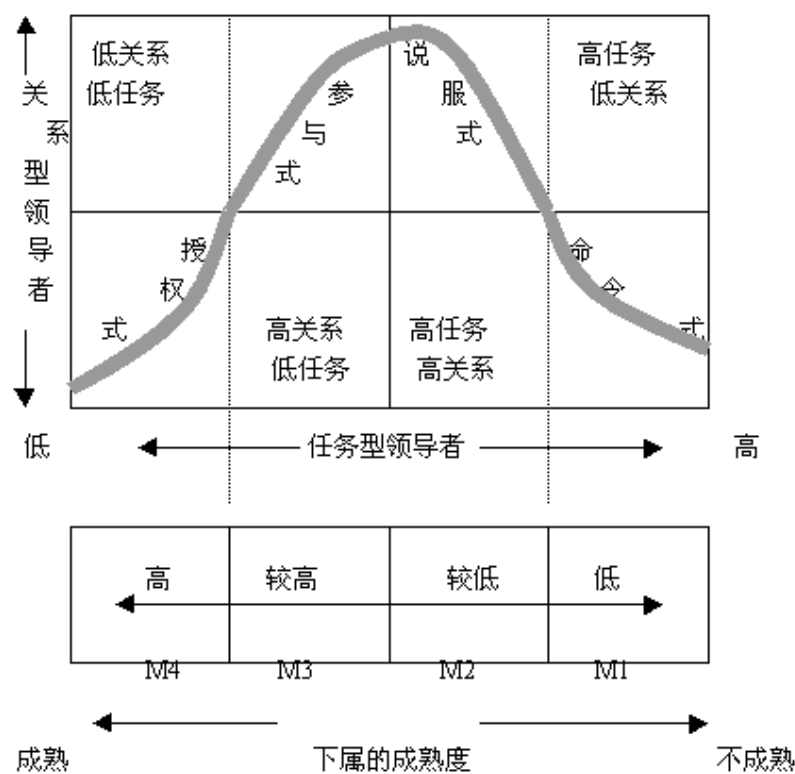


图 7—3 领导生命周期理论

领导生命周期理论告诉我们，在实际工作中，管理者或领导者要针对不同的对象采取不同的管理方式或领导方式。

和费德勒的权变理论相比，领导生命周期理论更容易理解和直观，但它只针对了下属的特征，而没有包括领导行为的其他情景特征。因此，这种领导方式的情景理论算不上完善，但他对于深化领导者和下属之间的研究，具有重要的基础作用。

3.路径--目标理论

路径-目标理论是由罗伯特·豪斯（Robert House）提出的一种领导权变模型，

它是从俄亥俄州立大学的领导研究和激励的期望理论中吸收了一些关键要素。

该理论认为领导者的工作是明确指明实现工作目标的途径，为下属排除实现目标过程中遇到的障碍，帮助下属达到他们的目标并确保个人目标和组织目标相一致。领导者把对员工的需要满足与有效的工作绩效联系在一起，并且领导者提供必要的辅导、指导和支持、奖励，使员工取得良好的工作绩效。

按照路径-目标理论，领导行为的被接受程度取决于其下属是将这种行为视为获得即时满足的来源，还是获得未来满足的手段。领导行为的激励程度在于：(1)使下属的需要满足感取决于有效的业绩。(2)为有效的业绩提供了必要的辅导、指导、支持和报酬。为了检验这些论述，豪斯（House）确定了领导者的四种行为风格。

（1）指导型：对下属指明期望他们做什么，要达到什么标准，完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导。这类似于定规维度。

（2）支持型：领导者十分友善，并表现出对下属需求的关怀。这类似于关怀维度。

（3）参与型：与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议。

（4）成就型：设置有效的目标并期望下属实现自己的最佳水平。

路径-目标理论认为同一领导者可以根据情境表现出任何一种或所有的领导风格。该理论提出了两类情境变量来修正领导行为和结果的关系——员工控制范围之外的环境变量（任务结构、正式权力系统、工作群体）以及员工个性特征变量（控制焦点、经验、感知能力）。环境因素决定了要求的领导行为类型，而下属的特点决定了如何解释环境和领导行为。情境因素、下属的权变因素与领导风格的匹配如下：

（1）与具有高度结构化和安排好的任务相比，当任务不明或压力过大时，指导型领导会带来更高的满意度。

（2）当下属执行结构化任务时，支持型的领导会带来员工的高绩效和高满意度。

（3）对于能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。

(4) 组织中正式权力关系越明确、越官僚化，领导者越表现出支持型行为，降低指导型行为。

(5) 当工作群体内部存在冲突时，指导型领导会带来更高的满意度。

(6) 内控型下属对参与型领导更为满意。

(7) 外控型领导对指导型领导更满意。

(8) 当任务结构不清时，成就型的领导将会提高下属的期望水平，使他们坚信努力必会带来成功的工作绩效。

当领导者弥补了员工工作环境方面的不足，就会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。但是当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理，他们无需干预时，领导者还花费时间解释工作任务，则下属会把这种指导行为视为累赘多余甚至是侵犯。

4.领导-参与模式

1973年心理学家佛隆(V. H. Vroom)和耶顿(P. W. Yetton)提出了领导行为和参与决策相关的领导-参与模式。这一理论的要点是：考虑到常规活动与非常规活动对任务结构的需求各不相同，领导者必须调整行为以反映这些任务结构。有效的领导应根据不同情况，让职工不同程度地参与决策，领导行为应根据环境的需要随时变动。

佛隆和耶顿认为，领导者在进行决策时，根据不同的情况，可以有五种不同的领导方式：

(1) 领导者运用手头的资料，单纯由自己作出决策，单独解决问题。

(2) 领导者向下属取得资料然后自己作出决定。向下面索要资料时，可能向下属说明问题，也可能不说明。下属只是提供资料，并不提供或评价解决问题的方案。

(3) 以个别接触的方式，让下属职工知道要解决的问题并争求他们的意见和建议，然后由领导者作出决策。决策可以反映下属意见，也可以不反映。

(4) 让下属集体了解问题，集体提意见和建议，然后由领导者作出决策。决策可以反映下属意见，也可以不反映。

(5)让下属集体了解问题,并且领导者与职工一起提出和评价可供选择的方案,领导与下属努力就解决问题的方法达成一致意见。领导者并不试图去影响下属接受他的解决办法,而是愿意接受和试验职工们支持的解决办法。

领导参与模式认为,领导者在决策中可能遇到如下七种变化情况,并将这七种情景因素以问题的形式表述出来:

- (1) 是否存在能使某一解决办法更为合理的质量要求?
- (2) 我有足够的信息作出高质量的决策吗?
- (3) 问题明确吗?
- (4) 下属职工接受解决办法是否对有效地贯彻执行决策有重大关系?
- (5) 如果你自己单独决策,下属职工肯定会接受吗?
- (6) 下属职工知道这种解决办法要达到的组织目标吗?
- (7) 在准备选用的方案中,下属职工之间有可能发生冲突吗?

有效的领导方式往往取决于这七种情景因素。在此,领导者在选择具体的领导方式时,不论是前面讲的五种方式的哪一种,都要对这七种情景因素逐一用是与否方式做出回答,以便获得最合适、最有效的领导方式。遗憾的是,这一模型对于一般的管理者正常的使用而言实在太过复杂。事实上,佛隆和耶顿已经开发出了一套计算机程序用于指导管理者完成模型中的所有决策分支。这一模型也证实了领导研究应该指向情境而非个人。

领导权变理论问世 20 年来,已经在各种不同类型的国家中产生了强烈的反响,同样也对我们国家的领导理论和领导活动产生了很大的影响。权变理论向人们提出的启示是:领导者应当善于对情况进行分析和诊断,并且推崇“每事问”的探究精神,以觉察、鉴别和理解情景的差异,使自己的行为更适合于此情此景的要求,只有这样才能更好的实现组织目标。

7.4 领导风格与艺术

为什么同一行动能够振兴一家公司,而对另一家公司毫无影响,这是学管理的学生长期以来想要弄清的问题。答案常常在于“领导艺术”——能够鼓舞人心并获

得人们广泛支持，因为成功正有赖于人们的能力和奉献精神。尽管我们遇见领导时凭直觉能辨认出他们，但什么是“领导艺术”这个问题却不易回答。我们既不能把领导艺术简单描述成一系列的个人品质，也不能将其局限于某种角色或行为。这有点象试图描述一只碗：我们可以根据造碗的粘土来描述它，但一个真正的碗还必须包括从粘土中挖出的空洞——那是限定碗的形状与容量的看不见的空间。

7.4.1 领导风格

领导风格就是领导者进行活动时对待下级部属态度行为的表现。每一个领导者在对待下级和部属时，都拥有不同的态度和行为，但是对如此丰富多彩的态度和行为进行抽象和提升，就可以总结出不同的风格。所以，领导风格实际上体现了一种模式化的领导行为。

1. 任务取向的领导风格和人员取向的领导风格

以领导活动的侧重点为标准进行划分，可分为任务取向的领导风格和人员取向的领导风格。任务取向的领导风格，主要关心组织效率，重视组织设计，明确职责关系，确定工作目标和任务。它注重任务的完成，而不注重人的因素，忽视人的情绪和需要，下属变成了机器。领导者的工作行为包括：建立组织，明确职责，规定信息交流渠道，完成任务的时间、地点及方法等。人员取向的领导风格表现为尊重下属意见，重视下属的感情和需要，强调相互信任的气氛。领导者的关系行为包括：建立情谊，互相信赖，意见交流，授权，让部属发挥智慧和潜力并给予感情上的支持。领导者的一个重要工作之一就是让下属感觉到自己重要，这会鼓舞他们有更出色的表现，为组织的目标而作出自己的努力。一个真正优秀的领导者应该具备这样一个条件，他的下属都感觉到自己在领导者心目中的地位是最重要的。在现实生活中，领导者只有将任务取向的领导风格和人员取向的领导风格实现有机的结合，才能保证领导目标的达成。

2. 命令式、说服式和示范式的领导风格

以领导组织领导活动的方式为标准，可划分为命令式、说服式和示范式的领导风格。命令式的领导风格是一种强制性的领导风格，但命令的强制性在不同领域中的效应是不同的。说服式的领导风格是一种建立在领导者影响力之上的领导风格，示范式领导风格是一种较为保守的领导风格，因为它是建立在下属对领导者的主动归依和主动模仿这一基础之上的。

3. 自决型、放任型与民主型的领导风格

以领导者与被领导者的关系为标准，可划分为自决型（独断型）、放任型与民主型（也称参与型）的领导风格。独断型领导者以大权独揽的方式对下级进行领导，将决策权高度集中在自己手中，下属完全处于被动地位，他拥有完全的权力，并且承担全部责任。放任型的领导风格是一种回避权力和责任的领导风格，它主要通过让下属建立自己的目标来解决问题。民主型（也称参与型）的领导风格是居于以上两者之间的一种领导行为模式。

7.4.2 领导艺术

领导艺术（The art of leadership）是指在领导的方式方法上表现出的创造性和有效性。一方面是创造，是真善美在领导活动中的自由创造性。“真”是把握规律，在规律中创造升华，升华到艺术境界；“善”就是要符合政治理念；“美”是指领导使人愉悦、舒畅。另一方面是有效性，领导实践活动是检验领导艺术的唯一标准。戈尔巴乔夫领导苏联解体不能说是成功的领导，霸王别姬也不能说是成功的领导艺术。要做到领导活动富有创造性并达到有效，就要从以下几个方面入手：

1. 用人的艺术

如何用好人，除了要端正用人思想，让那些想干事的人有事干，能干事的人干好事外，在用人技巧上还要注意以下问题。

(1)善于用人所长

用人之诀在于用人所长，且最大限度地实现其优势互补。用人所长，首先要注意“适位”，陈景润如果不是被华罗庚发现，并将他调到数学研究所工作，他就难以摘取数学皇冠上的明珠。唐僧之所以能西天取经成功，主要是他能做到知人善任，把孙悟空、沙和尚、猪八戒安排到最适合他们的岗位上去。实现了人才所长与岗位所需的最佳组合。其次要注意“适时”，“用人用在精壮时”。界定各类人才所长的最佳使用期，不能单纯以年龄为依据，而应以素质作决定，对看准的人一定要大胆使用、及时使用。再有就是要注意“适度”，领导者用人不能搞“鞭打快牛”，“快牛”只能用在关键时候、紧要时刻，如果平时只顾用起来顺手、放心，长期压着那些工作责任心和工作能力都较强的人在“快车道”上超负荷运转，这些“快牛”必将成为“慢牛”或“死牛”。

(2)善于用人所爱

有位中学生曾向比尔·盖茨(Bill Gates)请教成功的秘诀，盖茨对他说：“做你所爱，爱你所做。”爱因斯坦(Albert Einstein)生前曾接到要他出任以色列总统的邀请，对这个不少人垂涎的职务，他却婉言谢绝了，仍钟情于搞他的科研。正因为有了他这种明智的爱，才有了爱因斯坦这个伟大的科学家。领导者在用人的过程中，就要知人所爱、帮人所爱、成人所爱。

(3)善于用人所变

鲁迅、郭沫若原来都是学医的，后来却成了中华民族的文坛巨人。很多名人名家的成功人生告诉我们：人的特长是可以转移的，能产生特长转移的人，大都是一些创新思维与能力较强的人，对这种人才，领导者应倍加珍惜，应适时调整对他们的使用，让他们在更适合自己的发展空间里去施展才华。

2. 决策的艺术

决策是领导者要做的主要工作，决策一旦失误，对单位就意味着损失。对自己

就意味着失职。这就要求领导者要强化决策意识，尽快提高决策水平，尽量减少各种决策性浪费。

决策前注重调查。领导者在决策前一定要多做些调查研究，搞清各种情况，尤其是要把大家的情绪和呼声作为自己决策的第一信号，不能无准备就进入决策状态。

决策中注意民主。领导者在决策中要充分发扬民主，优选决策方案，尤其碰到一些非常规性决策。应懂得按照“利利相交取其大、弊弊相交取其小、利弊相交取其利”的原则，适时进行决策，不能未谋乱断，不能错失决策良机。

决策后狠抓落实。决策一旦定下来，就要认真抓好实施，做到言必信、信必果，决不能朝令夕改。一个领导者在工作中花样太多，是一种不成熟的表现。

3. 处事的艺术

常听到不少领导者感叹：现在的事情实在太多，怎样忙也忙不过来。一个会当领导的人，不应该成为做事最多的人，而应该成为做事最精的人。做自己该做的事。当前，摆在领导者面前的事情主要有三类：

一是领导者想干、擅长干、必须要干的事。比如，用人、决策等。二是领导者想干、必须干、但不擅长干的事，比如，跑路子挣资金等。三是领导者不想干、不擅长干、也不一定要干的事，比如，一些小应酬、一些可去可不去的会议等。领导者对该自己管的事一定要管好，对不该自己管的事一定不要管。尤其是那些已经明确了是下属分管的工作和只要按有关制度就可办的事，一定不要乱插手、乱干预，多做着眼明天的事。领导者应经常去反思昨天，干好今天，谋划明天。多吃一些有利于本地方或本单位可持续发展的事情。比如，勾画一个明晰且富于自身特点的长、中、短期工作目标，打造一个团结战斗且优势互补的领导班子。

多做最为重要的事。比如，如何寻找到一条能适合本地经济发展的新路子，如何调动下属的工作积极性。领导者在做事时应先做最重要和最紧要的事。不能主次不分见事就做。

4. 协调的艺术

没有协调能力的人当不好领导者。协调，不仅要明确协调对象和协调方式还要掌握一些相应的协调技巧。

对上请示沟通。平时要主动多向领导请示汇报工作，若在工作中有意或无意得罪了上级领导，靠“顶”和“躲”是不行的。理智的办法，一是要主动沟通。错了的要大胆承认，误会了的要解释清楚，以求得到领导的谅解。二是要请人调解，这个调解人与自己关系要好。与领导的关系更要非同一般。

对下沟通协调。当下属在一些涉及到个人利益的问题上与单位或对领导有意见时，领导者应通过谈心、交心等方式来消除彼此间的误解。对能解决的问题一定要尽快解决，一时解决不了的问题，也要向人家说清原因，千万不能以“打哈哈”的方式去对待人或糊弄人。

对外争让有度。领导者在与外面平级单位的协调中，其领导艺术就往往体现在争让之间。大事要争，小事要让不能遇事必争，也不能遇事皆让，该争不争，就会丧失原则；该让不让，就会影响全局。

5. 运时的艺术

时间是一种无形的稀缺资源，领导者不能无视它，更不能浪费它。

强化时间意识。有人作了统计：一个人一生的有效工作时间大约一万天。一个领导者的有效当“官”时间就是10至15年。一旦错过这个有效时间，你思想再好、能力再高，也常常是心有余而力不足。所以，领导者要利用这宝贵的时间多做点有意义的事。

学会管理时间领导者管理时间应包括两个方面：一是要善于把握好自己的时间。当一件事摆在领导者眼前时，应先问一问自己“这事值不值得做？”；然后再问一问自己“是不是现在必须做？”；最后还要问一问自己“是不是必须自己做？”；只有这样才能比较主动地驾驭好自己的时间。二是不随便浪费别人的时间。有人作

过统计：某领导者有 3 / 5 的时间用在开会上。领导者要力戒“会瘾”。不要动不动就开会，不要认为工作就是开会。万一要开会，也应开短会，说短话。千万不要让无关人员来“陪会”，“浪费别人的时间等于谋财害命”。

养成惜时习惯。人才学的研究表明：成功人士与非成功人士的一个主要区别，就是成功人士年轻时就养成了惜时的习惯。要像比尔·盖茨那样：能站着说的东西就不要坐着说，能站着说完的东西就不要进会议室去说，能写个便条的东西就不要写成文件。只有这样才能形成好的惜时习惯。

6. 理财的艺术

经费不足是当前各单位普遍存在的一个主要问题，它要求领导者要提高理财艺术。

懂得怎样去找钱。找钱就是要学会“开源”，也就是要利用各种可行的途径去广开财路，增加收入。比如，要经常开动脑筋到省、市、县有关部门去争取各种资金，千万不要将“开源”的希望寄托在乱收费上。

懂得怎样去管钱。按照上级的有关规定。领导者不能直接管财务。但这并不意味着领导者对单位的经费使用情况不闻不问，对单位的一些主要经费开支情况，领导者一定要定期进行审核。看看有没有违规违纪的情况，有没有不该花的钱。

懂得怎样去用钱。有的地方做个大门花十几万，一年来客的招待费占其可用财力的百分之几十，搞个形象工程几百万，却舍不得在真正的学习上花点钱，在为老百姓办实事上多花点钱。钱应该花在有效益的经济建设上，花在老百姓身上。

7. 说话的艺术

说话是一门艺术，它是反映领导者综合素质的一面镜子，也是下属评价领导者水平的一把尺子。领导者要提高说话艺术，除了要提高语言表达基本功外，关键要提高语言表达艺术。

做到言之有物。所谓言之有物，就是领导者在下属面前讲话，不能空话连篇，

套话成堆，要尽量做到实话实说，让大家能经常从领导者的讲话中，能获取一些新的有效信息，能听到一些新的见解，能受到一些新的启发做到言之有理。领导者在下属面前讲话，不能官气十足，应注意情理相融。要做到情理相融，一是要讲好道理。讲道理不能搞空对空，一定要与下属的思想、工作、生活等实际紧密结合起来，力求以理服人。二是要注意条理。讲话不能信口开河、语无伦次，一定要让人感到条理清晰，层次分明。三是要通情理。不能拿大话来压人，要多讲些大家眼前最关心的问题、大家心里最想的问题做到言之有味。领导者在下属面前讲话时，语言要带点甜味。要有点新意，要有点幽默感。小平同志有一句话大家耳熟能详，“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”，这话说得形象生动，意味十足。

8. 激励的艺术

管理要重在人本管理，人本管理的核心就是重激励。领导者要调动大家的积极性，就要学会如何去激励下属，激励注意适时进行。美国前总统里根曾说过这样一句话：“对下属给予适时的表扬和激励，会帮助他们成为一个特殊的人”。一个聪明的领导者要善于经常适时、适度地表扬下属。这种“零成本”激励，往往会“夸”出很多为你效劳的好下属。激励注意因人而异，领导者在激励下属时，一定要区别对待。最好在激励下属之前，要搞清被激励者最喜欢什么？最讨厌什么？最忌讳什么？尽可能“投其所好”，否则就有可能好心办坏事。

激励注意多管齐下。激励的方式方法很多，有目标激励、榜样激励、责任激励、竞赛激励、关怀激励、许诺激励、金钱激励等，但从大的方面来划分主要可分为精神激励和物质激励两大类。领导者在进行激励时，要以精神激励为主，以物质激励为辅，只有形成这样的激励机制，才是一种有效的激励机制，才是一种长效的激励机制。

9.授权的艺术

21 世纪的管理需要给员工更多的空间，只有这样才能更加充分地调动员工本人的积极性，最大程度释放他们的潜力。21 世纪是一个平坦的世纪，人人都拥有足够的信息，人人都拥有决策和选择的权利。将选择权、行动权、决策权部分地甚至全部地下放给员工，这样的管理方式将逐渐成为 21 世纪企业管理的主流。

在 21 世纪，放权的管理会越来越接近于员工的期望，是最为聪明的管理方式。因为当企业聚集了一批足够聪明的人才之后，如果只是把这些聪明人当作齿轮来使用，让他们事事听领导指挥，那只会造成如下几个问题：

- (1) 员工的工作满足感降低。
- (2) 员工认为自己不受重视，工作的乐趣和意义不明显。
- (3) 员工很难在工作中不断成长。
- (4) 员工个人的才智和潜能没有得到充分利用。

因此，“授权”比“命令”更重要也更有效。但是，管理者该如何做好授权呢？这其中最重要的就是权力和责任的统一。即，在向员工授权时，既定义好相关工作的权限范围，给予员工足够的信息和支持，也定义好它的责任范围，让被授权的员工能够在拥有权限的同时，可以独立负责和彼此负责，这样才不会出现管理上的混乱。也就是说，被授权的员工既有义务主动地、有创造性地处理好自己的工作，并自己的工作结果负责，也有义务在看到其他团队或个人存在问题时主动指出，帮助对方改进工作。

为了做好授权，可以预先设定好工作的目标和框架，但不要做过于细致的限制，以免影响员工的发挥。有一位技术很出色的副总裁，他在授权方面做得就很不好。例如，他设定了目标后，总是担心下属会因为经验不足而犯错误，于是他总会越过自己属下的经理，直接去找工程师，然后一步一步地告诉工程师该怎么做。甚至有一次，一位工程师在洗手间遇到这位副总裁，竟然被副总裁在洗手间里念叨了 20 多分钟。后来，副总裁属下的经理实在受不了了，向总裁如实反映了情况。经过多

次警告却仍然没有改进之后，这位副总裁被解职了。从这个例子我们可以知道，领导的工作是设定目标，而不是事无巨细地控制、管理、指挥和命令。

【复习思考题】

1. 何谓领导？领导在管理中的作用具体表现在哪些方面？
2. 领导者的权力来源是什么？如何正确的使用这些权利？
3. 领导和管理是一回事吗？
4. 费德勒权变理论的主要观点是什么？该理论对管理者有何启示？
5. 领导生命周期理论的主要观点是什么？该理论对管理者有何启示？

【案例分析】俞敏洪为何从台前走入幕后？

作为教育培训机构，新东方带有比一般企业更为浓烈的创始人气质。俞敏洪就是新东方，他的儒雅风度、人文情怀、幽默口才，卡内基式奋斗经历，都成为公司的标签。特别是另外两位同样富有个性魅力的创始人徐小平和王强离开后，俞更没有理由拒绝扮演这一角色。

不过如今，一场俞敏洪本人主导的“淡出江湖”正在上演。

俞氏焦虑

当摄影记者请陈向东站在窗前，手举杯子，做远眺沉思状时，他酝酿着表情，用浓重的乡音重复着拍摄建议：“好，看着远方，好，看着远方……”

作为老师，陈向东曾无数次激情洋溢地站在讲台上，而作为“品牌代言人”，被俞敏洪推到前台，他还需要逐渐适应。

陈方面大耳，年方四十，他从2000年担任俞敏洪总裁助理，俞对他而言亦兄亦师亦上级。2010年10月底，他由高级副总裁改任执行总裁。升职后职责范围从所有学校延伸到各业务线条全面管理。

同时升迁的还有原北京新东方学校校长沙云龙，他成为高级副总裁；执行副总裁周成刚进入董事会；校长办公室主任兼新东方行政部部长李国富则出任主抓运营的副总裁。周与李是俞敏洪高考补习班的同学，三人都属虎，俞在博客中自述，读书时，“三人好到几乎睡在一个被窝里。”

至此，俞敏洪走过了一个“放权—收权—再放权”的轮回。早期新东方诸侯割据，和君咨询董事长王明夫回忆，当时就是一个大牌子下面一群个体户，各自为政，缺乏统一的组织功能体系。

从2000年到2004年初，新东方都深陷于利益纠纷。2005年之后，俞敏洪亲自负责集团所有部门管理，又把家族人员从管理层撤离。这一过程无需赘述，新东方从草莽走向规范，俞敏洪也将自己放进一个高压锅。

陈向东认为，新东方是全世界都少见的公司，由两万个“靠嘴皮子去说服别人的人”组成，这在中国是第一家，因此内部沟通无比重要。而俞敏洪不只需要在内部说，更需要到外部去说。教育是一个封闭的空间，俞认为这是国有与民营之分最明显的一个领域，新东方就需要在由制度和官僚构成的迷宫中寻找出口。

上市后对资本市场有所抱怨的大有人在，俞敏洪的声音最洪亮。他屡次谈起自己上市时的犹豫，及上市后被拖着走的痛苦。他在国庆节写给全体新东方人的信中说：“我们在新东方‘长大’的过程中(没有用成长，是因为我们新东方这几年没有成长!)，迷失了目标……”

实际上，能释放出来的也仅是他心中压力的一小部分。“我算是个能够正常表达自己喜和乐的人，但是会把怒和哀尽可能地放在心中。”他在博客中写道。接近俞的人深知他生活得有些“悲惨”，他们接到的俞的邮件，经常写自半夜两三点钟。俞严重失眠，长期以来都要吃安眠药，还未必有效，而且不管睡多晚，每天早上都得七点起床。另外，他还有肠胃失调、腰椎间盘突出、颈椎病等沉痾。

当陈向东对重要决策有不同意见时，会拉上周成刚一起去找俞敏洪。有几次已靠近俞敏洪办公室，看到俞正一动不动、愁眉苦脸地坐在那里，陈向东心想“算了算了，老板也不容易”，两人于是折回。

“俞敏洪决定了新东方的天花板。新东方能走多远，取决于他的视野和想法。”

一位新东方高管向本刊透露，“在他内心深处很渴望变化。不过他有太多的应酬和活动，很难拿出更多精力来。而且他不是一个按照管理程序来发牌的人，再加上太忙，一线的情况有时不太了解。”

幸运的是，俞敏洪看到了自身局限，由此动手组建自己之外的第二梯队。新团队有一个共同点，分别在北京、上海、广州、武汉这四个最重要市场做过校长，熟悉一线炮火。

陈向东上任后，在一次管理层会议上提到要做三件事情，其中一项是将自己定位为一个“变革推动者，新业务、项目的快速推动者”。

“这段时间该失眠就失眠吧。”他对同事说。他们失眠多一点，俞可能就睡得更香一点。

砒码与短板

无论俞敏洪还是陈向东，都需要在“走得快”与“走得稳”之间不断平衡。

2011年10月18日，新东方发布2011财年第一财季财报。之后俞敏洪称：“目前我们在一些市场核心业务上的份额被某些竞争对手歪曲了，借此新东方要做个澄

清，在中小学课后培训市场、出国留学考试和英语培训市场，不管是在注册学生数还是营收上，新东方都是当之无愧的领导者。”

他并没有夸大其词。环球天下、学而思、学大上市后，三家企业主营方向分别是出国考试留学、中小学课后辅导、1VS1 家教辅导，恰与新东方三大细分业务重合。有分析指出，新东方等于在这三个领域各有一个已上市募资、正准备扩军的竞争对手。此外，新东方每一个细分市场都有不容忽视的敌人，例如职业教育有安博、远程教育有正保、IT 培训有北大青鸟，考研教育有海文、海天等。

不过，新东方跑在了所有细分对手的前面，它的砝码来自品牌效应与布局基础。

在新东方年报中，屡次强调品牌效应，这也是它的核心竞争力之一。俞敏洪深刻了解客户(学生)需要什么，学习过程中又需要怎样的环境，新东方创造怎样的附加值能够赢得学生满意。新东方拥有大批口若悬河、声情并茂的教师，上课内容常被做成语录在网上流传。它的弟子遍布世界各地，在教育行业和公众心中知名度颇高。新东方也积累了特定的文化内涵，即使历经公关危机，也因相对真诚而未影响品牌美誉度。

上市之初，新东方教学网点有 165 个，2009—2010 财年已扩张到 367 个；教学中心原有 130 个，已扩张到 319 个。“对手和新东方相比最大的劣势就是渠道太少

了，他们得走新东方走过的路，到各个地方去布点，不和当地教育局搞好关系，不开拓区域市场，怎么可能有那个地方的生源？”谢琴说，“这是最困难的，新东方通过 10 年时间才完成了前期积淀，时间可以缩短，但过程不可以逾越。”

虽然俞敏洪屡屡抱怨上市后身不由己，但实际走得相当谨慎。在快速扩张中保持着充沛的现金流，其总资产中的现金及现金等价物，几乎就可以覆盖全部负债。

然而，新东方远非已强大到令对手无懈可击。

首先，它的课程体系需要梳理。陈向东让团队统计全国新东方学校课程数量，数字报上来后，他大吃一惊，课程居然超过了五万种，这让他觉得“匪夷所思”。

最近新东方进行了一次调研发现：如果一个学生要考美国研究生，需要考 GRE、TOFEL 或是 SAT，而这些课程有些学校放在国外考试类别里，有的学校则放在北美考试类别里。

“新东方对外整体感觉模糊化。表面上来看，这是分类和管理课程问题，但实质上是集团在标准化应用上出了问题。”陈向东坦言，“并不是说给课程名称制定标准，而是如何精确地去解读课程功能、课程效果，对课程能够达到的目标、内容和性质有所界定。”

再者，新东方过于依赖演讲营销与口碑营销，互联网营销与体验却是其弱项。而精确的互联网营销正是学而思、学大教育等公司的重要竞争工具。未来3—5年，如果能崛起一家可以与新东方抗衡的教育机构，其优势也许正在于能融合线上与线下。

另一种风险在于控制转型节奏。i美股在一篇投资研究报告中就提出疑问，在08/09年的年报中，新东方把自己的毛利率下降归结为小班化实施。不过小班学费应比大班更高，那么毛利率下降是因为业务扩展需要，还是因为更高学费未能覆盖因班级规模缩小带来的人均成本上升？如果是后者，就有理由怀疑新东方策略是否正确。如果策略正确，那么现有机构成本是否控制得当？现有机构的利用效率是否应该有所提高？

还有一种来自商业生态的隐性风险。作为教育行业第一品牌，新东方不断扩张边界的同时，最容易与传统体制中既得利益者发生碰撞。

满天星幼儿园曾是新东方上市之后尝试的新业务，可三年来仅在北京、上海各开了一家幼儿园。新东方内部人士透露，“幼儿园和早期教育已不是公司目前战略重点。”这一项目之所以进展缓慢，有非商业因素影响。幼儿园受国家政策控制，

如果为开发商的楼盘做配套园，拿教育用地的话就会非常便宜。而拿不到教育用地，以商业用地运行，成本会高出几倍甚至几十倍。

“民营企业想拿非政策类用地特别难，需要和有背景的人去抢，中间我们有很多次交锋，但哪怕俞老师这种名人所拥有的关系，最后往往都很难做成。”上述人士说。

讨论：

1. 试讨论俞敏洪是如何运用领导艺术使企业走向成功的。
2. 结合案例谈一谈你对领导艺术的理解。

第 8 章

激励

【开篇案例】没有被激励的主管

某公司有一个名销售主管，最初他的业绩做的相当不错，对下属也很负责任。与公司整体发展不符的是，随着业务的发展，他领导的小组的业绩开始下滑，还有个别的下属辞职，而这位主管也因此而颇有怨气。

销售经理从主管那里了解到他不满的主要原因是，由于公司业绩发展良好，销售人员都有提成，而惟独主管却没有，所以个别销售人员的收入都和他差不多了。这些销售员的照片还会经常出现在公司的销售状元榜上，而以他的能力而言，如果做了销售员，收入会比现在高得多，也许每个月都可以成为销售状元，再说由于销售提成的原因使销售员们也都很努力的工作，作为销售主管能做的事也相应地越来越少了。

销售经理也很为难。本公司给销售主管的待遇在市场上很有竞争力，而给主管涨工资也不是一个人就能说了算的事，而决定给主管销售提成就更不简单了，若减少销售员的销售提成以便补给主管也不现实。

但不管怎么说，如果这位主管也能与销售员一样地受到激励，情况就会完全不同了。

如果你是这位销售经理，你会如何激励这位销售主管呢？希望你在学完本章内容之后能拿出一套行之有效的办法来！

8.1 激励的本质

组织管理的各项职能活动毫无疑问都必须要靠人来完成。组织的目标要靠人来确定；计划和决策要靠人来实施；机器设备要靠人来操作；技术要靠人来创造和运用；信息要靠人来收集和处理等。可以说，管理归根结底是由人对其他人实施的管理。人是组织中最重要、也是最活跃的因素。因此要实现组织管理的目的，实现组织目标、提高效率，最重要的是调动人的积极性，进行人力资源的开发。美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士(William James)研究发现，按时计酬的员工仅能发挥其能力的20%~30%，而如果受到充分激励的员工其能力可发挥到80%~90%。这就是说，同样一个人在受到充分激励后所发挥的作用相当于激励前的3~4倍。管理的激励职能就是要研究如何根据人的心理特点与行为规律来提高人的积极性。

虽然激励这一词汇在组织管理过程中被广泛运用，但要对它下一个确切定义却有相当的难度。“激励”从字面上看是激发和鼓励的意思，在管理工作中，可把“激励”定义为调动人们积极性的过程。如果讲得再全面一点，可以解释成为：**为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。**

对于激励，管理者关心的是如何控制或引导人的行为，以使其产生组织所希望的行为：“怎样使人愿意做某事”。为此，我们首先就要了解“人为什么愿意做某事”，也就是要了解人的行为产生的原因。

8.1.1 动机理论

根据心理学家所揭示的规律，人之所以会采取某种特定的行为，是由其动机所决定的。一个人愿不愿意从事某项工作、学习积极性是高还是低、工作干劲是大还是小，完全取决于他是否具有进行这项学习或工作的动机及动机的强弱。

所谓动机(Motivation)是鼓励和引导一个人为实现某一目标而行动的内在力量。它是一个人产生某种行为的直接原因。了解动机，对于管理者调动员工的积极性是十分重要的。

1. 动机的来源

行为科学认为，动机是驱使人产生某种行为的内在力量，它是由人的内在需要所引起的。需要（Need）是指客观的刺激作用于人的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这里所说的客观刺激既包括身体内部的刺激如饥饿，也包括身体外部的刺激如食物的香味、电视广告等；从内容上讲，可能是物质的因素（如水、食物等），也可能是社会环境中的心理因素（如爱情、友谊、社会赞许等）。而人之所以会有某种需要，是因为人自身的某些要求没有得到满足。当一个人要求满足这些未被满足的需要时，他就会努力追求他所需要的东西。例如，饥饿会使人去寻找食物，孤独会使人去寻求关心……未满足的需要是形成人们行为动机的根本原因，一个人的行为总是直接或间接、自觉或不自觉是为了实现某种需要的满足。因此，要研究人的行为及其规律，必须研究人的需要。

2. 动机的形成

动机是个体需求和环境相互作用的结果，是人们行为产生的直接原因，它引起个人行为、维持该行为并指引行为去满足某种需要。有的人之所以惰性比较强，不是他没有需要，而是因为他的动机没有被激发。

人的行为举止在正常情况下都是有动机的。动机是在需要的基础上产生的，动机的产生必然是因为其有某种未被满足的需要，但反过来，并不是有未被满足的需要就会产生引发行为的动机，只有当人的需要达到一定的强度时，动机才会形成。

如图 8-1 所示，从需要产生动机一般需经历以下过程：当人的需要还处于萌芽状态时，它以不明显的模糊的形式反映在人的意识之中，这时个体并不清楚自己的需求到底是什么，表现在外在形态上就是当事人的紧张不安；当需要不断增强，当事人比较明确地知道是什么使其不安时，需求就转化为意愿；当人意识到可通过什么手段来满足此种需要时，意愿转化为意向；当人的心理进入到意向阶段后，在一定的外界条件刺激下就可能形成为满足此种需要而行动的动机。也就是说，有需要还要有一定的诱因，才能产生现实的动机，导致行为的产生。可见，形成动机的条件一是内在的需要、欲望，二是外部的诱导、刺激。其中，内在的需要是促使人产生某种动机的根本原因。

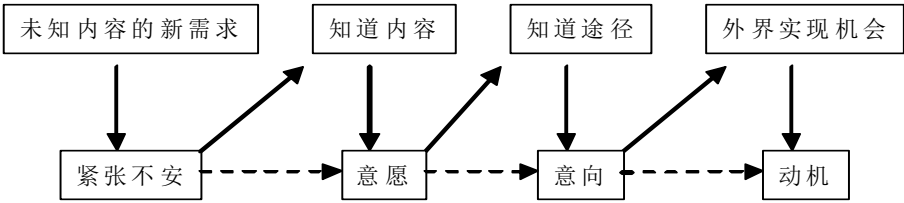


图 8-1 动机的形成过程

3. 动机的功能

根据动机理论，动机有以下几个特点：

- (1) 动机是一种内在力量，具有内隐性。我们无法直接了解别人的动机，而只能通过观察其行为来判断一个人的动机。
- (2) 动机是高度个性化的。同样的行为，可能出自不同的动机。因为不同的需求可以通过同样的行为来得到满足。
- (3) 动机是受目标控制的。根据动机理论，人之所以愿意做某事，是因为做这件事本身能满足其个人的某种需求，或完成这件事能给他带来某种需求的满足。

进一步而言，动机在人类活动中具有唤起、维持、强化人的行为这三大功能。

- (1) 动机能唤起人的行动。人的行为总是由一定的动机引起的，动机可驱使一个人产生某种行为。
- (2) 动机能维持人的行为趋向于一定的目标。动机不仅能唤起行动，而且能使人的行为具有稳固的和完整的内容，沿着一定的方向行进。
- (3) 动机能巩固或修正行为。动机会因良好的行为结果使行为重复出现，从而使行为得到加强；动机也会因不好的行为结果而使这种行为减少以至不再出现。

根据动机理论，一个人的行为取决于其动机的强弱，而动机的形成又取决于人的内在需要和外界的刺激。因此，管理者可以通过外在的刺激在一定程度上影响人们的动机，从而使其产生组织所希望的行为。

8.1.2 激励的本质

管理者之所以要研究员工的动机和激励的方法，是因为它们与员工的工作业绩有关。一个人的工作成效首先取决于其能力，但仅有能力也是不行的，因为一个有

能力的员工可能很积极地去做，也可能不愿意做，因此，在能力一定的情况下，动机就非常重要了。只有当一个人愿意干而且有能力干好时，其工作业绩才可能比较高。也就是说，在同样的环境条件下，一个人的工作业绩（P）是能力（A）与动机（M）的函数： $P=f(A \times M)$ 。

工作业绩随着这两者的提高而提高，随着这两者的降低而降低。

一般而言，一个人能力的提高需要经过比较长的时间，因此，一个人的能力在一定的时期内里恒定的。在一定的时期内，管理者为了提高员工的工作业绩，只能从提高员工的动机强度着手。激励的作用就在于可以激发人的内在动机，变消极为积极，使人努力地谋求上进，并充分发挥自己的才能。从长远来说，通过激励，还可以鼓励人们不断地提高自己的能力，产生更高的事业追求，从而积极行动，为组织做出更大的贡献。

根据动机理论，要提高员工的工作动机，就必须针对员工没有得到满足的需求。人们有各种各样生理的、社会的和心理的需求。在一个组织中，组织成员的个人目标就是寻求这些需求的满足。因此，组织可通过一系列针对员工需求的东西（如金钱、工作保障、承认等）来引导人们从事各种各样的工作，并可通过规章制度和奖惩等手段使员工为组织目标的实现而行动。如图 8-2 所示，动机驱使人们工作，并根据其工作业绩得到各种奖励。当员工对这些奖励感到满意时，他会重复其高效率的行为；如果他对奖励不满意，则会变懒，不愿意付出较大的努力。

根据图 8-2 所示的激励原理示意图，激励的基本原理如下：

（1）动机的形成。激励手段必须针对被激励者没有得到满足的需求，并且随着被激励者需求的变化而变化。由此激发被激励者的动机，使其愿意采取组织所希望的行为。

（2）行为的产生。通过培训增强被激励者的能力，通过授权等方法创造被激励者行动的条件，通过组织目标引导被激励者的行为，通过规章制度规范其行为，从而使被激励者能够从事组织所分配的任务并使其行为指向组织目标的实现。

（3）行为的持续和改变。为了使组织成员保持组织所希望的行为、改变组织所不希望的行为，管理者应根据被激励者行为结果有助于组织目标实现的程度给予其公平的奖惩，而且奖惩的内容和强度必须能够在一定程度上影响被激励者个人目标的实现程度，从而强化被激励者良好的行为，弱化其不良的行为。

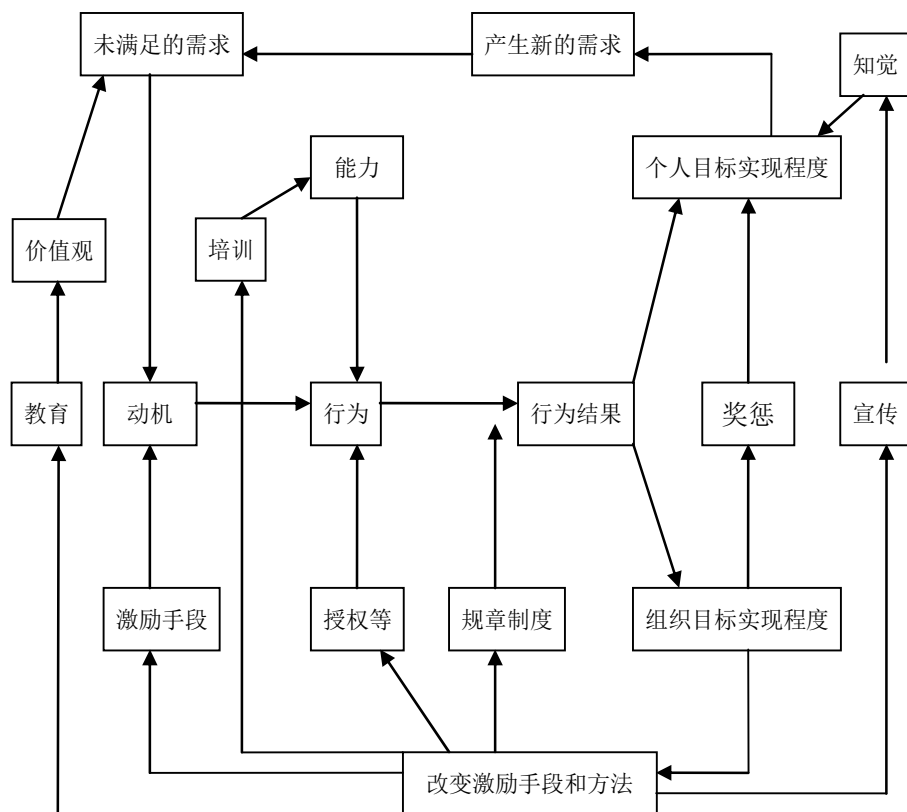


图 8-2 激励原理示意图

从上可以看出，通过外部因素来诱使员工内在动机的产生，通过环境的营造来保障员工做出组织期望的行为，通过将员工的个人目标实现程度与其组织目标的贡献相挂钩以按组织的期望保持或改变行为，是管理者开展激励工作的要旨。

据此，要做好员工的激励工作，必须了解员工的需求构成，并掌握员工行为塑造的方式方法。而各种激励理论也正是由此而涌现出来。

8.2 主要的激励理论

有关激励的理论很多，根据前述的激励原理，众多的激励理论可以相应的分成三大类：内容型激励理论、行为改造型激励理论与过程型激励理论。如表 8-1 所示，内容型激励理论从研究需求入手，着重探讨什么东西能够使一个人采取某种行为，即着重于研究激励的起点和基础——需要，包括需要层次理论、ERG 理论、成就需要理论、双因素理论等。行为改造型激励理论则从行为控制着手，着重探讨如何引导和控制人的行为，包括归因理论、强化理论、途径——目标理论等。过程型激励理论则主要研究一个人被打动的过程，着重研究行为是如何产生、发展、改变和结束的，一般包括期望理论、公平理论等。

表 8-1 不同类型的激励理论比较

激励理论类别	研究重点	代表性理论
内容型激励理论	动机的形成。从研究需求入手，	需要层次理论、ERG 理论
	着重探讨什么东西能够使一个人采取某种行为	成就需要理论、双因素理论
行为改造型激励理论	行为控制。着重探讨如何引导和	归因理论、强化理论
	控制人的行为	途径——目标理论
过程型激励理论	行为的过程。着重研究行为的产	期望理论
	生、发展、改变和结束的过程	公平理论

在本书中主要对内容型激励理论和过程型激励理论的基本观点做简要介绍，对行为改造型激励理论则主要介绍运用较多的强化理论。

8.2.1 马斯洛的需要层次论

需要层次理论（Hierarchy of needs theory）是由美国心理学家和行为科学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow，1908—1970）提出的。马斯洛于1908年出生于纽约一个犹太人家庭，高中毕业后进入纽约州立大学，1928年转学到威斯康星大学，在那儿显示了他在心理学上的天赋，并于1934年获得威斯康星大学心理学博士学位，并留校任教。在1937—1951年间，马斯洛在哥伦比亚大学和布鲁克林学院任教。1951年，马斯洛来到布兰代斯大学任教授兼心理学系主任，并于1968年当选为美国心理学会主席。1970年6月8日，马斯洛死于心力衰竭。由于马斯洛在心理学方面的杰出贡献，被人们称为“人本主义心理学之父”。

马斯洛认为，人是有需要的动物，其需求取决于他已经得到的东西，只有尚未满足的需求才能影响人的行为；人的这些需求是以层次的形式出现的，一旦某种需要得到满足，就会出现另一种需求需要满足。他把人的各种需要归纳为五大类，并依据其重要性和发生的先后顺序，排列成一个需要等级，其内容如图8-3所示。

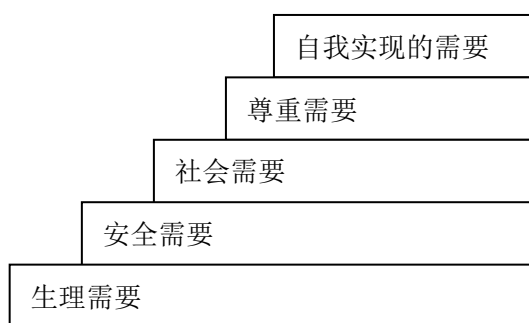


图 8-3 需要层次

1. 生理需要（Physiological needs）

这是人类为维持生命存在的最原始、最基本的需要，也是需要层次的基础。它包括衣、食、住、行，以及与人的生命延续有关的各种物质条件，这种需求在人的需求中占有绝对的优势，是基本的需求。马斯洛认为，当这些需求还未达到足以维

持人的生命之时，其他需求将不能激励他们。假如一个人同时缺乏食物、安全、爱和尊重，通常对食物的需求是最强烈的，其他需求则显得不那么重要。此时，人的意识几乎全被饥饿所占据，所有能量都被用来获取食物。在这种极端情况下，生活的目的被看成是为了填饱肚子，其他什么都不重要。只有当人从生理需要的控制下解放出来时，才可能出现更高级的、社会化程度更高的需要——安全的需要。

2. 安全需要 (Safety needs)

安全需要是人类保护自己免受身体和情感伤害的需要，如对安全、稳定、依赖、秩序、法律、界限和免受惊吓的需要。马斯洛认为，人们喜欢一个安全的、有秩序的、可以预测、有组织的世界。在那里，他有所依靠，不会发生意外的、难以控制的或其他危险的事情。这又可以分为两类：一类是现在的安全的需要；另一类是对未来的安全的需要。对现在的安全的需要就是要求自己现在的社会生活的各个方面均能有所保证，如就业安全、生产过程中的劳动安全、社会生活中的人身财产安全等。对未来的安全需要，就是希望未来生活能有所保障。未来总是不确定的，而不确定的东西总是令人担忧的，所以人们都追求未来的安全，如疾病、衰老、伤残后的生活保障等。基本生活条件具备以后，生理需要就不再是推动人们工作的最强烈力量，取而代之的是安全的需要。

3. 社会需要 (Social needs)

当生理需要和安全需要得到相当的满足后，社交的需要就占据了主导地位。马斯洛认为，社交的需要是指个人对爱、情感和归属的需要。人是一种社会动物，人们的生活和工作都不是孤立地进行的，这已由 20 世纪 30 年代的行为科学研究所证明。这说明，人们希望在一个被接受或属于的情况下工作，属于某一群体，得到这个团体的接纳、认同和关怀，而不希望在社会中成为离群的孤岛。同时，人还是有感情的动物，人们希望在社会生活中受到别人的注意、接纳、关心、友爱和同情，在感情上有所归属，个人在生活中需要朋友、妻子、孩子，渴望与同事之间的深情厚谊。社交需要比生理和安全需要来得细致，每个人之间的差别性也比较大，它和一个人的性格、经历、教育、信仰都有关系。

4. 尊重需要 (Esteem needs)

这是一种对成就、地位和声望的追求，以及希望自己受到他人的赏识、尊敬和

重视等方面的需要。

尊重需要又分为内部尊重和外部尊重。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注或者说受人尊重。自尊是指自己取得成功时有一种自豪感，它是驱使人们奋发向上的推动力。受人尊重是指当自己做出贡献时能得到他人的承认。如果这种需求得不到满足，就会产生自卑感，从而失去自信心。因此，尊重比上述三种层次的需要具有更多的心理性质。也就是说，一个人的尊重感主要取决于他自己怎样认为的。如果一位领导赞扬下级工作出色，这个赞扬能否对下级起到激励作用，取决于下级是否接受这种赞扬。如果他认为上级只是讲客套话，并不是真正赏识自己，那么这种赞扬就起不了激励作用。

5. 自我实现需要 (Self-actualization needs)

马斯洛认为，当所有其他需要都得到充分满足之后，自我实现的需要便上升为主导需要。自我实现需要是人的最高层次的需要，是人們要实现个人的理想和抱负，最大限度地发挥个人潜力并获得成就的需要。按照马斯洛的理解，所谓自我实现就是“充分利用和开发天资、能力、潜能等等。这样的人几乎竭尽所能，使自己趋于完美。他们是一些已经走到或者正在走向自己力所能及高度的人”。⁸因此自我实现是一种追求个人能力极限的内趋力，表现为一个人希望能发挥自己的全部潜能，希望能体验到更多的解决问题的能力。正如马斯洛所描述的那样：“人如果要获得最终的平静，音乐家就必须创作音乐，画家就必须绘画，诗人就必须做诗。人必须成为自己能够成为的人，这样的需要被称之为自我实现的需要。”这种需要一般表现在两个方面：一是胜任感方面，有这种需要的人力图控制事物或环境，而不是等事物被动地发生与发展；二是成就感方面，对有这种需要的人来说，工作的乐趣在于成果和成功，他们需要知道自己工作的结果，成功后的喜悦要远比其他任何薪酬都重要。

对于以上五种需要的等级次序及其满足过程，马斯洛指出：“人类动机生活组织的主要原理是基本需要按优势或力量的强弱排成等级。给这个组织以生命的主要动力原则是健康人的优势需要一经满足，相对弱势的需要便会出现。生理需要在尚未得到满足时会主宰机体，同时迫使所有能力为其服务，并组织它们，以使服务达

⁸ 马斯洛：《自我实现的人》，生活读书新知三联书店 1987 年版，第 4 页。

到最高效率。相对的满足平息了这些需要，使下一个层次的需要得以出现。后者继而主宰、组织这个人，结果，他刚从饥饿的困境中跳出来，现在又为安全需要所搅扰。这个原理同样适用于等级集团中其他层次的需要，即爱、自尊和自我实现。”⁹

按照马斯洛的观点，人的基本需要的满足具有以下特性：

第一，只有尚未满足的需要才具有激励的力量。在上述各类需要中，当某种需要没有得到满足时，便会使人在心理上产生紧张，于是人便会采取某种行为以满足需要，消除紧张。而当尚未满足的需要得到满足之后，这种需要就不再具有激发动机的力量。

第二，人的需要具有层次性。上述各种需要是按其优势程度或重要程度由最低（生理需要）向最高（自我实现需要）逐级形成的。这也就是说，他不仅假定人的行为都是追求需要满足的过程，而且假定需要本身是具有层次性的，认为人的满足需要的行为是由低层次的需要向高层次的需要逐级推移的；当低层次的需要得到满足，它的优势或重要程度就会随之减弱，从而产生新的满足需要的行为。但是，人的最高层次的需要——自我实现的需要得到某种满足后，其强度非但不减弱，反而会进一步增强，也就是说，会要求向更高水平的自我实现的目标前进。

第三，人的需要具有阶段性，即人在一定时期的各种需要中总有一种需要处于主导地位。也就是说，一个人当其某一较高层次的需要出现并处于主导地位后，虽然其较低层次的需要会由于较高层次需要的出现和发展而退居次要地位，但它并不因此即告消失，而是继续存在，只不过它对行为影响力减弱了而已。这种相对强弱的关系如图 8-4 所示。

⁹ 马斯洛：《动机与人格》，华夏出版社 1987 年版，第 69 页。

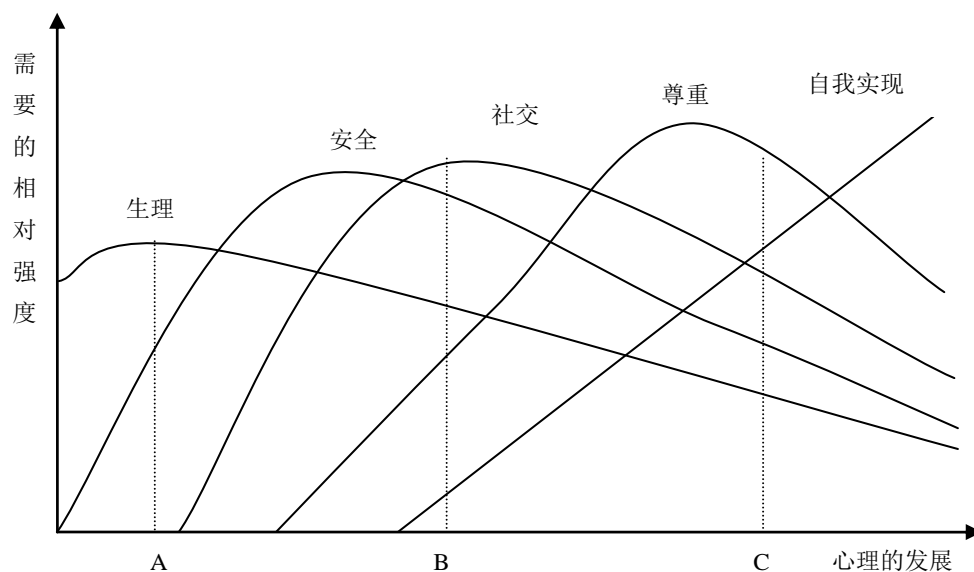


图 8-4 各种需要的相对强度

在图 8-4 中，处于 A 点的人，其生理需要占主导地位，安全需要次之，其他三类需要尚未出现；处于 B 点的人，社交需要占主导地位，其次是安全需要、生理需要和尊重需要，自我实现的需要虽已产生，但对其行为的影响并不强烈；处于 C 点的人，尊重需要占主导地位，其次是自我实现的需要，而社交需要、安全需要和生理需要都已退居次要地位。

第四，人的需要具有动态性。从个人看，同年龄和地位的变化有关；从社会来看，同经济、文化的发展状况有关。

总之，人的需要的这些特性的提示，为管理者针对管理对象的具体情况而采取有效的管理措施，提供了重要的理论依据。表 8-2 是国外行为科学家根据马斯洛的需要层次理论所提出的相应激励措施。

表 8-2 针对马斯洛需要层次理论采取的激励措施

需要的层次	追求的目标	管理策略
生理需要	待遇	工资、奖金
	健康的工作环境	医疗保健制度
	各种福利	工作时间的长短
		住房等福利设施
安全需要	职业保障	雇佣保证
	意外事故的防止	劳动保障制度
		退休金制度
社交需要	友谊（良好的人际关系）	团体活动计划
	团体的接纳	互助金制度
	组织的认同	群众组织
		教育培训制度
尊重需要	地位、名次	人事考核制度
	荣誉	晋升制度
	权力、责任	表彰制度
自我实现需要	与他人收入的比较	奖励制度
	能发挥个体特长的环境	决策参与制度
	具有挑战性的工作	提案制度

革新小组

总之，马斯洛从人的需要出发探索人的激励问题和研究人的行为，在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律，对管理学尤其是激励理论的发展做出了杰出的贡献。他在 20 世纪 40 年代就提出了需要层次理论，使人们普遍地注意到人的需要这个重大问题，因而广为传播，影响很大，成为管理科学里很多观念的起点。特别是对于实践中的管理者，对正确认识人的需要，并在激励工作中提高激励效果具有重大的启发和指导作用。这主要归功于该理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。然而，马斯洛的理论也存在着明显的不足：众多的研究并未对他的理论提供验证性的支持。也就是说，这一理论缺乏实证基础，仅有的几项支持其理论观点的研究也缺乏说服力。而且对于人的需要层次的划分过于简单、机械；没有提出衡量各层次需要满足程度的具体标准；也没有考虑到一种行为结果可能会满足一层以上需要的情况（如适当的薪酬不仅能满足生理和安全的需要，也能满足自尊的需要）等。

8.2.2 奥德弗的 ERG 理论

美国行为科学家、耶鲁大学心理学教授奥德弗（Clayton P. Alderfer）针对马斯洛需要层次理论所受到的批评，进行了大量的调查研究，并修正了需要层次论，提出了 ERG 理论。他把人的需要归结为三种，即生存需要（Existence needs）、关系需要（Relatedness needs）、发展需要（Growth needs），取这三种需要的英文第一个大写字母，简称为 ERG 理论。

一是生存需要。这种需要相当于马斯洛提出的生理的和某些安全的需要，关系到机体的存在。它包括衣、食、住、行等以及工作组织为得到这些因素而提供的手段，如报酬、福利补贴、安全的工作条件以及职务的安全感等。

二是关系需要。这是人际关系的需要，相当于马斯洛提出的社会交往的需要及受人尊重的需要。关系需要主要指人不是孤立存在的，在社会环境中，作为个体的人，总要通过人际交往与他人交流思想感情，人的大部分物质需要和精神需要只有与他人或群体发生关系才能获得满足。

三是发展需要。这是个人发展和完善的需要，相当于马斯洛提出的自尊需要及自我实现需要。发展需要是个人成长和发挥个人创造力的欲望，它主要在所从事的

工作中得到满足。人不能只停留在现实需要的满足上，只有不断地充实自己、发展自己，才能不断获得新的能力和有所成就。

上述各层次的需要之间有着内在的联系。其相互关系如图 8-5 所示。

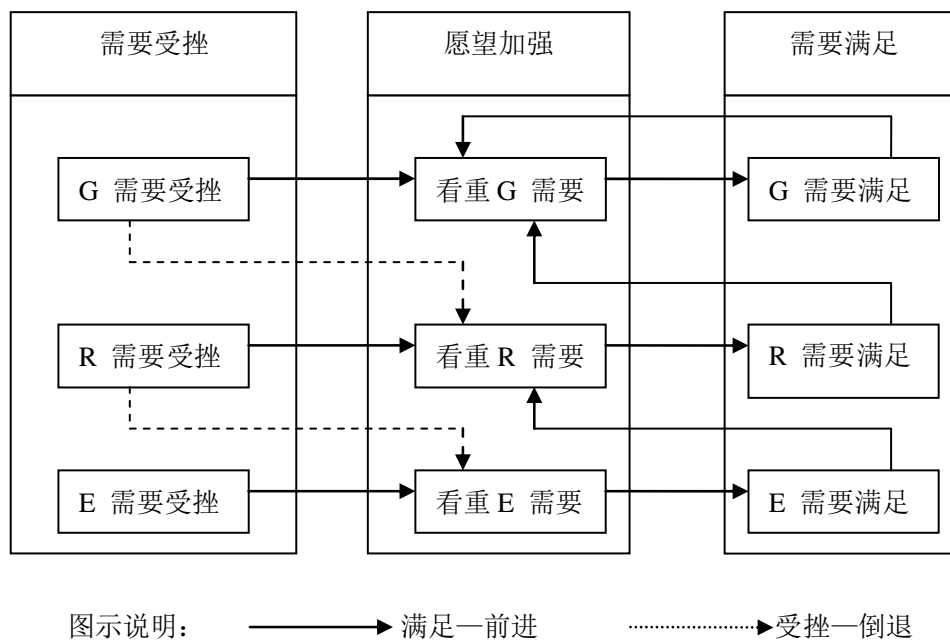


图 8-5 ERG 理论构成示意图

在图 8-5 中，“需要满足”表示，在同一层次的需要中，当某种需要尚未得到充分满足时，就会要求得到更充分的满足，如工资较低者要求获得更高的工资；“愿望加强”表示，当较低层次的需要得到充分满足时，较高层次的需要就会强烈起来，如 E 需要得到充分满足，R 需要就会强烈起来等；“需要受挫”表示，当较高层次的需要得不到充分满足时，便会转而追求较低层次需要的满足，如 G 需要受挫，就会导致 R 或 E 需要更强烈。

总体而言，奥德弗的 ERG 理论发展了马斯洛的需要层次理论：首先，人的需要并不都是生来就有的，有的需要（如关系需要和发展需要）是通过后天学习才形成的，而且不一定严格按照由低到高逐级上升的，可以越级发展。此外，多种需要可以在同一个时间发挥作用，而且一种需要得到满足后，既可能进展到下一一种更高的

需要,也可能没有。其次,ERG理论认为较高级的需要受到挫折可能导致倒退,使人更加关心低级的需要,而不是像马斯洛预言的那样,继续努力去满足受挫折的需要。最后,ERG理论认为某些需要,尤其是关系需要和发展需要,如果为个人提供了满足这种需要的较好的条件,其强度可能会增长。这种情况与马斯洛的观点正好相反,也就是说,一种需要的满足与其重要性有正相关的关系。

8.2.3 赫兹伯格的双因素理论

双因素理论又叫激励—保健理论(Motivation-hygiene theory)是由美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg, 1923-2000)提出的。赫兹伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学理学博士学位,以后在美国和其他30多个国家从事管理教育和管理咨询工作。双因素理论是他最主要的成就,此外在工作丰富化方面,他也进行了开创性的研究。

20世纪50年代末,赫兹伯格对9个企业中的203名工程师和会计师进行了1844人次的关于人们“希望从工作中得到什么”的调查,他让人们详细描述他们感到工作特别好和特别坏时的工作的具体情境。通过对调查结果进行分类归纳及分析后,赫兹伯格发现使受访人员不满意的因素多与他们的工作环境有关,而使他们感到满意的因素通常是由工作本身所产生的。根据调查结果,赫兹伯格提出了别具一格的双因素理论,其主要观点是:

1. 满意的对立面是没有满意,不满意的对立面则是没有不满意

赫兹伯格修正了传统的认为满意的对立面就是不满意的观点。他指出满意与不满意是质的差别,认为满意的对立面是没有满意,不满意的对立面是没有不满意。他把影响人的工作动机的种种因素分为两类:能够使员工感到满意的因素叫激励因素(Satisfier factor),会使员工感到不满意的因素称为保健因素(Hygiene factor)。根据对调查结果的分析统计,激励因素包括成就感、得到认可、工作本身的挑战性和趣味性、责任感、个人的成长与发展等(如表8-3所示);保健因素大多属于工作之外的因素,包括公司的政策、监督、人事关系、工作条件、薪金等。

表 8-3 激励和保健因素

激 励 因 素	保 健 因 素
---------	---------

成就 认可 工作本身 责任 晋升 成长	监督 公司政策 与监督者的关系 工作条件 工资 同事关系 个人生活 与下属的关系 地位 保障
------------------------------------	---

激励因素和保健因素、满意与否及不满意与否之间的转化关系如图 8-6 所示，给予赞赏、责任和发展的机会（有激励因素），员工会感到满意；不表扬、不授权（无激励因素），员工也不会感到不满意，而只是没有满意感。工作有报酬（有保健因素），员工不会感到不满意，而只是没有不满意感，但若光让干活却无报酬（不具备保健因素），员工就会不满意。

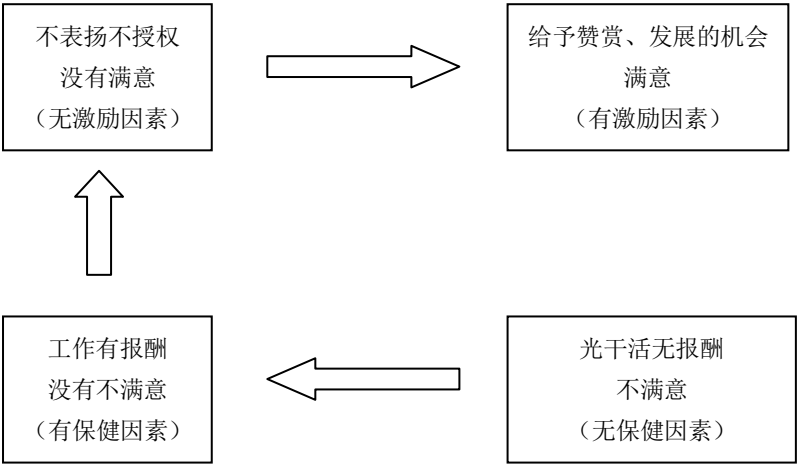


图 8-6 不同的工作状态示意图

2. 激励因素是以人对工作本身的要求为核心

如果工作本身富有吸引力，那么员工在工作时就能得到激励；如果奖励是在完成工作之后，或离开工作场所之后才有价值或意义的，则对员工工作只能提供极少的满足。例如，一个学生之所以潜心学习，是因为他对所学的知识感兴趣；而如果是为了取得一定的学分，则其学习积极性一定难以持久，一旦取得必要的学分，他就不再努力钻研了。也就是说，当工作本身具有激励因素时，人们对外部因素引起的不满足感会具有较大的忍受力；而当他们经常处于没有“保健”因素的状态时，则常常会对周围的事物感到极大的不满。

3. 只有激励因素的满足，才能激发人的积极性

由上可见，并不是所有的需要的满足都能激励起人的积极性，只有那些激励因素的满足，才能激发人们的积极性。保健因素的满足只能防止人们产生不满情绪，而难以起到激励作用。因此，激励的确要以满足需要为前提，但并不是满足需要就一定能产生激励作用。

双因素理论就如何针对需要激励员工进行了更深入的分析，提出要调动和保持员工的积极性，必须首先具备必要的保健因素，防止员工不满情绪的产生；但只是如此还不够，更重要的是要针对激励因素努力创造条件，使员工在激励因素方面得到满足。为此，要重视工作内容的设计、任务的分配等。

需要注意的是，对于哪些属于激励因素、哪些属于保健因素，赫兹伯格是根据对美国 20 世纪 50 年代末部分工程师和会计师的调查得出的，并不一定符合各国的实际。对于每一个人来说，不仅需求因人而异，激励因素和保健因素也会各不相同，对一个人来说是激励因素，对另一个人可能属于保健因素。因此，在实际应用时，应区别对待不同人的保健因素和激励因素，才能提高激励效果。

但总体上说，赫兹伯格的双因素理论自诞生以来还是得到了广为流传，特别是应用双因素理论提出的工作丰富化受到了广泛的关注。而且，双因素理论在一定程度上验证了马斯洛的需要层次理论。事实上，通过仔细分析可以发现，赫兹伯格的双因素理论和马斯洛的需要层次理论是兼容并蓄的。赫兹伯格的保健因素相当于马斯洛的较低层次需要，而激励因素则相当于其高层次的需要，只是马斯洛是针对需要本身而言，而赫兹伯格则是针对这些需要的目标和诱因而言。

8.2.4 麦克莱兰的成就需要理论

成就需要理论是美国心理学家大卫·麦克莱兰（David .C . McClelland, 1917—1998）于 20 世纪 60 年代初提出来的。麦克莱兰毕业于韦斯利安大学，在哈佛大学取得硕士学位，在耶鲁大学取得博士学位。曾在韦斯利安大学、康涅狄格女子学院、布林莫尔学院等校执教，后任哈佛大学心理学教授。麦克莱兰在使用主题知觉试验等心理学方法进行定量及定性分析的基础上，认为在人的生存需要基本得到满足的前提下，人的最主要的需要有三种，即成就需要、权力需要和归属需要。

1. 成就需要（Need for achievement）

成就需要是指根据适当的标准追求卓越、争取成功的一种内驱力。极需要成就的人，对成功有一种强烈的要求，同时也十分担心失败。他们愿意接受挑战，为自己树立一个具有一定难度的目标，对对待风险采用一种现实主义的态度，有较强的事业心，喜欢长时间工作，敢于负责，把个人成就看得比金钱更重要，把报酬当作仅是衡量自己进步和成就大小的工具，因此，当得到嘉奖、提职或晋升时，会感到莫大的成就满足。

2. 权力需要（Need for power）

权力需要是一种控制他人或感觉优越于他人的需要，是感觉自己处于负责地位的需要。麦克莱兰认为，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，但他们这样做并不像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。权力需要对人也是一种激励，它使人关心组织目标，帮助人们确定方向，同时在前进及实现目标的过程中，增强力量与竞争的信念。

3. 归属需要（Need for affiliation）

归属需要是指建立友好亲密的人际关系的需要，即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。高归属需要者渴望友谊，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，归属需要也表

现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。归属需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

人们需要社交，需要得到别人的接纳与认可，这是大家所公认的；除此之外，人们还希望获得一定的支配权，并希望能获得成功。不同的人对这三种基本需要的先后次序和重视程度是不同的。追求事业的人，一般更重视成就需要和权力需要，而对友谊需要的追求则相对较弱。

麦克莱兰认为，在这三种需要中，成就需要的高低对个人和组织都起着特别重要的作用。因此，麦克莱兰的理论通常被称为成就需要理论。他指出：“成就需要可以造成富有创业精神的人物。成就需要感强烈的人往往做出成就，因为他时时想着如何把工作做得更好。”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；而且社会风气也制约着人们的成就需要。

麦克莱兰发现高成就需要者的特点是：

高成就需要者寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境；

高成就需要者希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是有所进步；

高成就需要者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。

在大量的研究基础上，麦克莱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中度冒险的工作环

境，他们会从这种环境中获得高度的激励。

其次，在大型企业或其他组织中，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，归属需要与权力需要和管理成功密切相关。如果一个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，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。他发现，成就需要显然是能够通过学习获得的，而并非由童年经验预先决定。这种学习可通过特殊的培训计划达到，在某些时间还可能是员工被安排在某种职位上的结果。因为在这种职位上受成就激励的行为是人们所期望的，并且会得到奖励。

总之，成就需要理论把重点放在鉴别和培养成就需要上，丰富了马斯洛对自我实现需要的描述，它对于管理者发现高成就需要的人及培养下属的成就需要具有积极的参考意义。

8.2.5 弗罗姆的期望理论

期望理论是美国心理学家、行为科学家维克托·弗罗姆（Victor H. Vroom，1919—）在1964年出版的《工作与激励》一书中正式提出的。他早年于加拿大麦吉尔大学先后获得学士及硕士学位，后就读于美国密歇根大学，获博士学位。他曾在宾夕法尼亚大学和卡内基—梅隆大学执教，并长期担任耶鲁大学管理科学“约翰·塞尔”讲座教授兼心理学教授。曾任美国管理学会(AOM)主席，美国工业与组织心理学会(STOP)会长。

弗罗姆的期望理论（Expectancy theory）认为，人之所以能够积极地从事某项工作，是因为这项工作或组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需求。只有当人们有需要，又有达到目标的可能时，其积极性才会高，因此，激励力量取决于期望值和效价的乘积，可用下列公式表示：

$$\text{激励力量} = \text{效价} \times \text{期望值} \quad (M = V \cdot E)$$

激励力量是指被激发起的工作动机和强度，即激发人的内在潜力，调动人的工

作积极性的高低和持久程度。弗鲁姆认为，一个人采取某种行为的动机或动力之大小，决定于此种行为预期目标的效价乘以实现目标的期望概率所得乘积的总和。

效价是指个人对实现某一目标所得结果或成效的评价高低，即个人在主观上认为结果能满足需要的程度。效价同激励力呈正比的关系。如果个人对某项目标所得结果或成效的价值看得无足轻重，即主观评价很低，便是对此目标的效价低，则此目标对他的激励力就小。反之，激励力就高。如果个人对某项目标的结果十分厌恶，则其效价为负值。效价的变动范围在+1 到-1 之间。

期望值是指个人对某一行为导致某种结果和结果满足需要的概率大小的经验性判断，即主观上估计达到目标和得到奖酬的可能性。这种主观概率受每个人的个性、情感、动机的影响，因而人们对这种可能性的估计就会不一样。期望概率的最大值为 1，最小值为 0。期望值同激励力也呈正比关系。

上述公式说明，假如一个人把结果的价值看得越大，估计能实现的概率越高，则被激励的程度就越大。期望值与效价两者之中任何一项为零，其激励作用就不存在。效价和期望值的不同组合，会产生不同的激励程度。一般来说，有下列五种具体情况：

效价高×期望值高=激励程度高

效价中×期望值中=激励程度中

效价低×期望值低=激励程度低

效价高×期望值低=激励程度低

效价低×期望值高=激励程度低

可以看出，要使激励程度达到最大，必须同时保持高的效价和高的期望值。当然， $M=V \cdot E$ 这一期望理论公式，只是从影响激励力量的期望值和效价这两个因素来分析的。其实，影响激励水平的还有个人的努力与成绩、成绩与奖酬、关联性等因素。这样从对 $M=V \cdot E$ 公式的进一步分析，就可以得出期望理论的基本模式。如图 8-7 所示。

模型中的关联性是指工作绩效与所得报酬之间的联系。这种联系是个系数，一般在+1 到-1 之间变化。假如高工作绩效总是导致报酬的提高，这时关联系数则是+1 的值；如果工作绩效与所得报酬之间没有联系，则关联系数为 0；如果高绩效反而受到冷遇或其它打击，则关联系数为负值。关联性告诫管理者，要激励人们努力地做好工作应抓住三项工作：一是要使人明确做什么工作给什么报酬；二是要使人认

识到这种报酬与工作绩效的联系；三是要使人相信只要努力工作，绩效就能提高。

期望理论的基本模式表明，个人的努力行为是以希望达到特定目标的愿望的强烈程度为基础的。而对于特定目标的评价（效价）却有两个层次：第一阶段结果（绩效）和第二阶段结果（增加工资、提升、认可等）。第二阶段结果是指个人行为最终希望达到的目标，第一阶段结果可看作是获得第二阶段结果的媒介。这样期望也相应具有两个层次：一是期望通过努力导致第一阶段结果（绩效）；二是由第一阶段结果期望达到最终目标。

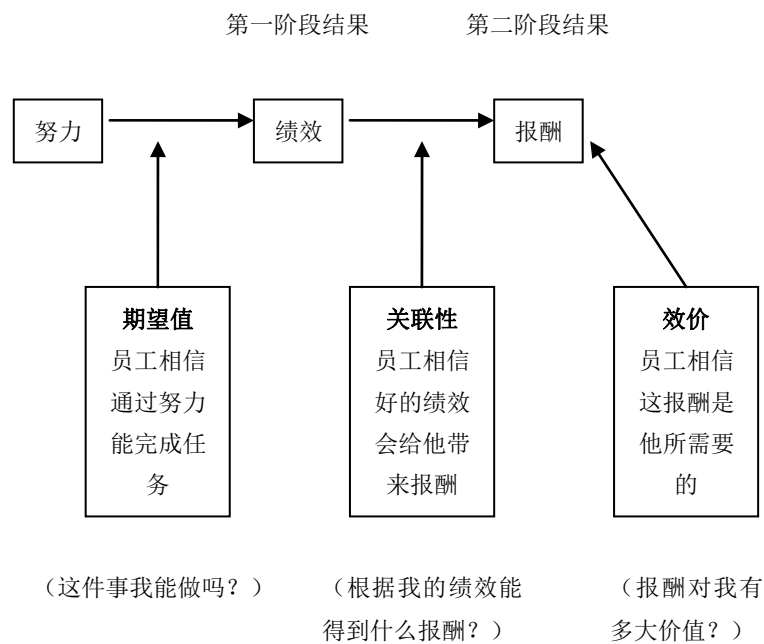


图 8-7 期望—效价模型

弗罗姆的期望理论引起人们浓厚的兴趣和激烈的争论。因为他们认为这一理论能够被实践验证，并且比较清楚地说明了个体受到激励的原因。从实用的角度讲，期望理论为管理者提高员工的工作业绩指出了一系列可供借鉴的途径。例如，为了提高期望值，目标设置要具体可行；注意培训员工以提高其完成任务的能力；通过授权等手段创造有利于完成任务的条件；言行一致，及时兑现报酬等。为了提高效价，应奖惩和绩效挂钩，奖励要针对人们最迫切希望得到满足的需要；对不同的人

可根据其需求的不同给予不同的奖励。进一步来说,为了持续调动员工积极性,要通过各种渠道了解员工效价、期望值的变化情况,以及时采取措施维持其工作积极性。

对这一理论的批评主要是针对该理论的假设和方法论问题;有两个方面:第一,弗罗姆假设人们基本上都是享乐主义者(理性经济人),即他们都在寻求达到日益快乐的条件而避免痛苦的条件;第二,人们在实际决策过程中能使用如此复杂的过程。事实上,由于人们认识上的局限性,会把各种类型的简单策略用于过程处理。

8.2.6 亚当斯的公平理论

公平理论(Equity theory)又称社会比较理论,它是美国心理学家亚当斯(J. Stacey Adams)在1965年出版的《社会交换中的不公平》一书中提出的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是:人是社会人,一个人的工作动机不仅受其所得报酬绝对值的影响,而且受到相对报酬多少的影响。因此,他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理,比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论认为,在激励过程中,不同的被激励者之间常常会自觉或不自觉地把自己工作中所付出的代价与自己所取得的报酬同别的人进行比较。这种比较用公式表示为:

$$\frac{O_p}{I_p} : \frac{O_o}{I_o}$$

式中,

O_p ——某人对自己获得报酬的认知,报酬包括:薪金、晋升、对工作成绩的认可、领导的赏识、人际关系的改变、工作特权、挑战性工作的获得、奖金、地位等;

I_p ——某人对自己付出代价的认知,代价包括:时间、经验、努力、知识、忠诚、负责精神、出勤率、能力、个人品格、健康等;

O_o ——某人对比较对象所获报酬的认知；

I_o ——某人对比较对象付出代价的认知；

在公平理论中，员工所选择的与自己进行比较的参照对象(Referents)是一重要变量，我们可以划分出三种参照类型：“他人”、“制度”和“自我”。

“他人”包括同一组织中从事相似工作的其他个体，还包括朋友、邻居及同行等。员工通过口头、报刊及杂志等渠道获得了有关工资标准、最近的劳动合同等方面的信息，并在此基础上将自己的收入与他人进行比较。

“制度”指组织中的薪酬政策与程序以及这种制度的运作。对于组织层面上的薪酬政策，不仅包括那些明文规定，还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关工资分配的惯例是这一范畴中主要的决定因素。

“自我”指的是员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

特定参照对象的选择与员工所能得到的有关参照对象的信息，以及他们所感知到的自己与参照对象的关系有关。虽然这样得出的比例不太精确，但公平理论认为，个人的态度会大受其影响。

总的说来，被激励者之间的比较会有三个结果：

一是当公式中取等号时，个人会感到自己受到了平等合理的待遇，心里会比较平静，并继续保持这种公平比例；

二是当公式中取小于号时，个人会感到自己的报酬不合理，太低了，同时内心会感到紧张不安。在这种情况下，他会减少自己为工作所付出的代价，提出更高更合理的报酬要求，提出与别人调换工作，或放弃这种工作；

三是当公式中取大于号时，个人会发现自己的报酬太高了，内心同样也会感到紧张不安。这种情况比较少见。对这种情况，管理者应采取一些措施，如促进他为此付出更大的代价，减少对他的报酬，或增加其工作量等。

公平理论指出，管理者必须对员工的贡献（投入）给予恰如其分的承认，否则员工就人产生不公平的感觉。当员工觉得自己受到了不公平对待时，为了消除由此而产生的紧张不安，他们往往会采取下列种种办法：

(1) 采取一定的行动去改变自己的收支情况，如以减少业绩、罢工、旷工等相威

胁，要求增加工资报酬，或者以怠工、泡病号、推卸工作来减少自己的劳动投入。

(2) 采取一定的行动去改变别人的收支情况，如通过要求请客等手段降低他人的实际收入，“自己拿不到，干脆谁也甬拿”；或增加他人的支出，“谁拿得多，谁去干”，由此消除认知失调。

(3) 通过某种方式进行自我安慰，如换一个比较对象，以获得主观上的公平感：与老张比是吃亏了，但若与小王比似乎还可以，“比上不足，比下有余”；或通过曲解自己的或别人的收支情况，造成一种主观上公平的假象，以消除自己的不公平感等。

(4) 在无法改变不公平状况时，可能采取发牢骚、制造人际矛盾、离职等行为。

公平理论第一次把激励和报酬的分配联系在了一起，说明人是要追求公平的，从而说明了现实生活中的许多现象。此外，公平理论还表明了公平与否都源于个人的感觉，个人判断报酬与付出的标准往往都会偏向于自己有利的一方，这对组织是不利的。因此，激励者应能以敏锐的目光察觉个人认识上可能存在的偏差，适时做好引导工作，以便更好地调动人们的工作积极性。

8.2.7 斯金纳的强化理论(Reinforcement theory)

强化理论是由美国心理学家伯尔雷斯·斯金纳(Burrhus F. Skinner, 1904-1990)首先提出的。斯金纳出生在美国宾夕法尼亚州，1928年进入哈佛大学读研究生，专攻心理学，1931年获得博士学位，并于1943年回到哈佛大学任教，直到1975年退休。1968年曾获得美国全国科学奖章。

斯金纳主要研究人的行为与外部因素之间的关系。他认为人的内心活动过程是一个“黑匣子”，是无形、不可见的，对此很难进行清楚的分析，但人的行为是外在性的，是可以分析预测的。人的行为是对其所获刺激的一种反应。如果刺激对他有利，他的行为就有可能重复出现；若刺激对他不利，则他的行为就可能减弱，甚至消失。管理人员可以通过强化的手段来影响员工的行为，使之符合组织的目标。

斯金纳所倡导的强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说，他最初把强化理论应用于训练动物上，后来又将它进一步发展并用于人的学习上。现在，强化理论又被广泛地应用于激励人和改造人的行为。他指出：“行为被强化即被加强，也就是在未来类似情境下，同类行为再次出现的概率的增

加。受到强化的行为不是指某一特定行为，而是指一类或一组相似行为。”和其他的激励理论不同，斯金纳的强化理论几乎不涉及主观判断等内部心理过程，而只讨论刺激和行为的关系。

斯金纳提出以下几种行为改造策略：

（1）正强化（Positive reinforcement）。正强化就是肯定或奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为进一步加强，重复出现。正强化的手段包括经济方面的，如涨工资、奖金等，以及非经济方面的，如晋升、进修、表扬等。

（2）惩罚（Punishment）。当员工出现那些不符合组织目标的行为时，采取惩罚的办法，可以迫使这些行为少发生或不再发生。惩罚的手段包括经济方面的，如降工资、扣发奖金或处以罚款等，以及非经济方面的，如批评、处分、降级等。

（3）负强化（Negative reinforcement）。与正强化和惩罚都是在行为发生之后再进行处理不同，负强化是一种事前的规避。它对于什么样的行为不符合组织目标的要求以及如果员工发生不符合要求的行为将予以何种惩罚给予具体规定，员工为了避免得到不合意、不愉快的结果，就会对自己的行为加以约束。因此，这是一种非正面的对所希望行为的强化，称之为负强化。

（4）忽视（Extinction）。对于已出现的不符合要求的行为进行“冷处理”，既不奖励也不惩罚，达到“无为而治”的效果。与惩罚一样，忽视也可能使管理者所不希望发生的行为弱化下来，但因为这种行为弱化过程并不需要管理者的干预，所以常称之为自然消退。

为了提高激励效果，斯金纳指出实施强化时应注意的一些问题：

（1）要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同，需要就不同，强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应区分情况，针对不同对象的心理特点出发，结合其实际需求，采用不同的强化措施。

（2）小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励，首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标，只有目标明确而具体时，才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时，还要将目标进行分解，分成许多小目标，完成每个小目标都及时给予强化，这样不仅有利于目标的实现，而且通过不断的激励可以增强信心。如果目标一次定的太高，会使人感到不易达到或者说能够达到的希望很小，这就很难充分调动人们为达到目标而做出努力的积极性。同

时，还要注意，让人们清晰、准确地知道自己应该做什么、应该做到什么结果才会得到奖励。另外，奖惩的大小也应该和目标实现的程度密切相关。绩效大小不同，奖惩也应不同。

(3) 及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后，针对行为结果给当事人以及时的、明确的信息反馈。告诉当事人，他的哪些行为是正确的，哪些行为是错误的，并给予相应的奖惩。一方面，强化必须是及时的，奖励或惩罚必须紧随行为之后才最具效果。一个人在实施了某种行为以后，即使是管理者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈，也能起到正强化的作用。如果管理者对这种行为不予注意，这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。另一方面，反馈给行为当事人的信息一定要明确，而不能模糊不清，否则容易给当事人某种错误的认识，产生不良后果。

(4) 强化的时间选择十分重要。实践证明，管理者根据组织的需要和员工的行为状况，不定期、不定量地实施强化比连续、固定的强化更为有效。连续、固定的强化，会使员工感到组织的强化是理所当然的，甚至会产生越来越高的期望。

(5) 正强化比惩罚更有效。根据心理学分析，表扬可使人产生一种积极的情绪体验，使人受到鼓舞，而惩罚虽然在表面上会产生较快的效果，但惩罚一方面可能会引起怨恨和敌意，另一方面随着时间的推移，惩罚的效果会减弱。所以，在强化手段的运用上，应以正强化为主；同时，必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合，以奖为主。

强化理论只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，具有机械论的色彩。但是，许多行为科学家认为，强化理论有助于对人们行为的理解和引导。因为，一种行为必然会有后果，而这些后果在一定程度上会决定这种行为在将来是否重复发生。那么，与其对这种行为和后果的关系采取一种碰运气的态度，就不如加以分析和控制，使大家都知道应该有什么后果最好。这并不是对职工进行操纵，而是使职工有一个最好的机会在各种明确规定的备选方案中进行选择。因此，强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

8.2.8 波特—劳勒的综合激励模型

美国心理学家和管理学家莱曼·波特(Lyman W. Porter)和爱德华·劳勒(Edward E. Lawler)于1968年在其合著的《管理态度和工作绩效》一书中在期望理论和公平理论的基础上提出了一个更全面的综合激励模型,较好地说明了整个激励过程,如图8-8所示。

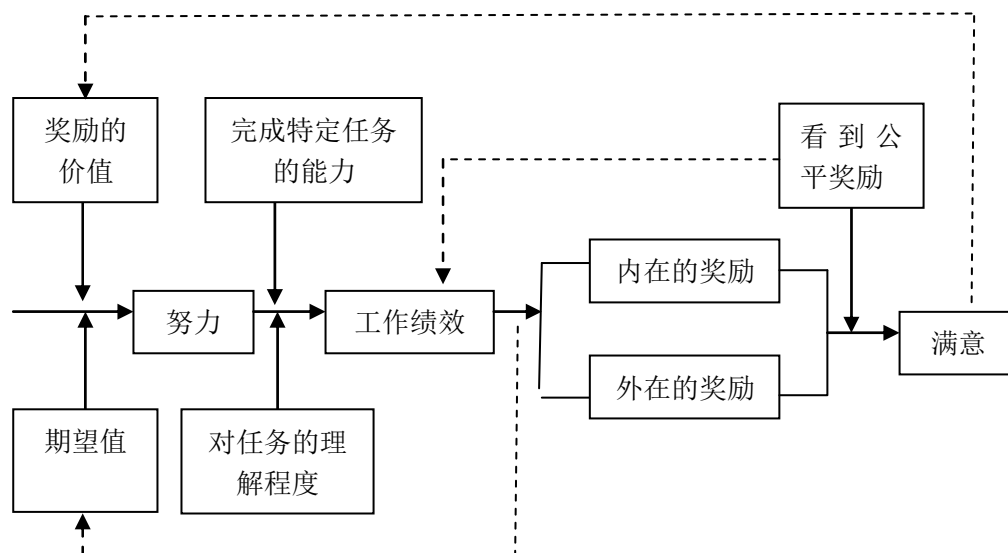


图 8-8 波特—劳勒综合激励模型

分析这个模型可以得到这样几点：

(1) 一个人付出努力的大小取决于报酬、奖励的价值,个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率。而觉察到的努力和奖励的概率也受到过去经验和实现绩效的影响。如果人们确切知道,他有把握完成任务或者过去曾经完成过并获得相当价值的奖励的话,他将乐意付出努力。

(2) 工作的实际绩效取决于个人的努力程度,但同时受完成工作所需特定能力的大小、以及对所需完成任务理解的程度(如对完成目标所需从事的活动),以及影响任务完成的其他因素的理解和掌握的影响。

(3) 工作绩效的取得与否或难易程度又会影响以后个人对该类工作期望值的认

识。

(4) 奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当职工看到他们的奖励与成绩很少有关系时，这样的奖励将不能成为提高绩效的刺激物。

(5) 个人最终的满意程度取决于所得到的报酬以及个人对公平程度的认识；该满意度又会影响到其完成下一个工作任务的努力过程中。满意会导致进一步的努力，而不满意会导致努力程度的降低甚至离开工作岗位。

从模型中可以看到，激励不是一种简单的因果关系，因此要使激励产生预期效果，就必须考虑到奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核等一系列的综合因素，还要注意个人的满意度在激励中的反馈。波特和劳勒提出了以下几个步骤来改进管理人员的激励工作：

- (1) 判断出每个员工想要的结果。
- (2) 确定组织目标需要怎样的业绩表现。
- (3) 确认这个业绩是可以达到的。
- (4) 把个人希望的结果和组织所需的工作表现相联系。
- (5) 认真分析妨碍员工实现目标过程中整个环境的各方面有关的因素，并为其创造有利的环境和条件。
- (6) 确保有吸引力的报酬。
- (7) 确保整个制度的公平合理性。

波特和劳勒的激励模型表明：从激励到达到人们的满足，中间要经过一系列的环节，任何一个环节上出问题，都会影响到激励效果。激励是一个相当复杂的过程，要特别注意各环节的严密性。波特和劳勒的激励模型是迄今为止一种比较全面的激励模型，其中的许多观点已被相当多的人接受和采用，并取得了很好的效果。当然，这个模型在实践中也存在着不少问题，如难以确切地用效价和期望值加以说明等。

8.3 激励的基本方法

根据上述各种激励理论，管理者激励下属可采用多种方法和手段。其中最基本

的激励方法是：工作激励、成果奖励和培养教育。工作激励是指通过设计合理的工作内容，分配恰当的工作来激励员工内在的工作热情；成果奖励是指在正确评估员工工作成果的基础上给予其合理的奖惩，以保持员工行为的良性循环；培养教育是指通过思想、文化教育和技能培训提高员工的素质，从而增强员工的进取精神和工作能力。

8.3.1 合理设计、分配工作

根据激励理论，一个人的投入产出率取决于其所从事的工作是否与其所拥有的能力、动机相适应。通过合理地设计和分配工作，能极大地激发出员工内在的工作热情，提高其工作业绩。这就要求在设计和分配工作时，利用工作轮换、工作扩大化、工作丰富化的方法，做到分配给员工的工作与其能力相适应，所设计的工作内容符合员工的兴趣，所提出的工作目标富有挑战性。

1. 工作内容要考虑到员工的特长和爱好

每一个人所拥有的知识和能力是不同的，而且不同的工作对于人的知识和能力的要求也不同，要做到“人尽其才”，就必须根据每个人的不同才能结构来设计和安排工作，把人与工作有机地结合起来。

这就要求管理者在设计和安排工作前，要事先对每一个员工的才能结构有一个比较清楚的认识，这是合理利用人力资源的前提。为此，管理者在平时要注意观察每个人的工作情况，同时通过工作轮换，从实践中了解每一个员工的才能结构。

其次，在设计和分配工作时，要从“这位员工能做什么”的角度出发来考虑问题。因为每一个人与他人相比都有其优势和劣势。一方面，由于人的精力有限，人们一般只能把自己有限的精力集中于一个或少数几个领域，因此，水平再高的人也总有自己的不足之处；另一方面，水平再低的人，也总有某些独到之处。在工作内容设计时，应合理地使用人力资源，扬长避短，力求使每一个人都从事其最擅长的工作。

由于一个人的工作业绩与其动机强度有关，因此，设计和分配工作时，还要求在条件允许的情况下尽可能地把一个人所从事的工作与其兴趣爱好结合起来。双因素理论认为，能够激发人的工作动机的因素主要来自于工作本身。当一个人对某项工作真正感兴趣并爱上此项工作时，他便会千方百计地去钻研，克服困难，努力把

这项工作做好。

2. 工作目标应具有一定的挑战性

设计和分配工作，不仅要使工作的性质和内容符合员工的特点和兴趣，而且要使工作的要求和目标富有挑战性，这样才能真正激发员工奋发向上的精神。

根据成就激励理论，人们的成就需要只有在完成了具有一定难度的任务时才会得到满足。如果管理者为保险起见，把一项任务交给一位能力远远高于任务要求的员工去做，这位员工凭实力可马上开展工作，但当他了解到任务的实质后，他就会感到自己的潜力没有得到充分的发挥，随着时间的推移，他会对该项工作越来越不感兴趣，越来越不满意，工作积极性也随之迅速下降。

与此相反，管理者或许会从迅速提高员工的技术水平和工作能力出发，把这项任务交给一位工作能力远远低于该项工作要求的员工去做。那么，根据期望理论，这位员工也许一开始就觉得自己不可能完成这项任务而放弃一切努力；即使这位员工在管理者的鼓励下开始努力去做，也会在经过几次努力未获成果后灰心丧气，不愿再做新的尝试。

正确的方法应该是：把这项任务交给一个能力略低于工作要求的员工，或者说，应该对一位员工提出略高于其实际能力的工作要求与目标。如果这位员工不努力，那么这项任务将难以圆满完成；但只要员工在工作中愿意思考与努力，较好地发挥自己的潜能，这项工作就有可能完成，目标就有可能实现。这样，不仅能在工作中提高员工的工作能力，而且能使员工获得一种成就感，从而较好地激发出员工内在的工作热情。

3. 工作内容及目标的设计与分配应有员工的参与

现代人力资源管理的实践经验和理论研究都表明，员工都有参与管理的要求和愿望。创造和提供一切机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效方法。毫无疑问，很少有人参与商讨和自己有关的行为而不受激励的。因此，让员工恰当地参与管理，参与自己承担的工作内容及工作目标的设计与分配，既能激励员工，又能为企业的成功获得有价值的知识。通过参与，形成员工对企业的归属感、认同感，可以进一步满足自尊和自我实现的需要，尤其是它能给人一种成就感。

目标管理是吸收下级人员参与管理的一种主要形式。目标管理在本质上是一种让人有更多的机会成长、创造和发挥潜力的方法。它要求下属人员用想像力和创造

力进行工作，这种管理方式可以使下属人员产生独立感和参与感，激发他们完成目标的积极性。

合理化建议是参与管理的另一种形式。鼓励下级人员提出改进工作情况及作业方法的建议，也能够起到激励作用。

8.3.2 针对员工的需求给予合理的报酬

动机理论告诉我们：一位员工之所以愿意积极在从事某项工作，是因为从事这项工作能在一定程度上满足其个人的需求。工作本身给员工带来的需求的满足是即时的和直接的，它能使人感受到成功的喜悦、自我的价值和社会的承认等。同样，工作以外的奖励，如金钱、就业保障、晋升等也能在一定程度上满足人们的生理和心理需求。管理者要引导员工的行为，使得它向着有利于组织目标的方向行动，就必须把奖励的内容与员工的需求相结合，奖励的多少与工作业绩的高低相挂钩。

1. 报酬必须能在一定程度上满足员工的需求

首先，管理者要了解员工希望从工作中得到什么，即要了解员工的需求，据此我们才能确定合适的报酬。所谓报酬是指能够在一定的程度上满足人的物质和精神需求的东西，具体可分为经济性报酬和非经济性报酬，如图所示。

管理者经常以为自己知道员工的需求，并以自己觉得不错的奖品来激励员工。遗憾的是，管理者认为是好的并不一定是员工们所希望的。一旦发生这种情况，管理者设置的奖励制度的作用就非常有限。

那么，管理者怎样才能了解员工的真正需求呢？一种方法是根据前人的或组织内部进行的研究，例如，马斯洛对于人类需求的研究结果为管理者认识员工的需求提供了一个基本的框架，每年进行一次匿名的员工需求调查，有助于了解员工的整体需求和变化。另一种方法是直接询问员工或者通过与员工一起工作与生活来体验员工的需求，直线管理人员由于经常与操作者在一起，往往可以给人事管理人员制定奖励政策提供很多有益的建议。另外，与员工保持良好的人际关系，也会使管理者便于获得有关员工需求的信息。知道了员工的需求以后，管理者就可以据此来设置报酬。

在现代，报酬的高低越来越成为工作是否令人满意的衡量标准。企业要留住员工，也不能单纯依靠薪酬的多少，而是要看总报酬的多少。与经济性报酬不同的是，

非经济性报酬具有方向性：与员工需求相一致，能够满足员工的需求，则非经济性报酬是正的，如果与员工需求不相一致可能就是负的，所以：

总报酬=经济性报酬±非经济性报酬

用这个公式可以很好地解释为什么有的公司薪酬水平不高，但员工工作积极性和工作热情却非常高：因为员工从公司得到了很多非经济性报酬；而有的公司薪酬水平不低，但员工工作没有激情、士气低落，因为员工从公司没有或很少得到非经济性报酬，得到的甚至是负的非经济性报酬。例如，管理者动不动就训斥员工，给员工带来心理压力和挫折感。在这种公司中，往往必须支付额外的“精神损失费”，也就是要给予较高的物质报酬才能留住员工。

2. 报酬的多少应与员工的工作业绩挂钩

管理者奖励员工的目的是为了为了使员工的行为有助于组织目标的实现，如果报酬不与员工的工作业绩挂钩，那么奖励也就失去了意义。那么，怎样才能把报酬与员工的工作业绩挂起钩来呢？在实践中，管理者提出了各种各样的方法，常见的有以下几种：

(1) 按绩分配，即直接根据工作业绩的大小支付报酬。这是最古老的奖励方法，它使每一位员工都专注于自己的工作，根据工作成果领取报酬，业绩越好，报酬越多。属于这类方法的有绩效工资制等。

(2) 按劳分配，即根据其工作量支付报酬。从理论上讲，工作业绩与工作数量之间并不一定存在必然的联系，组织应该按员工的工作业绩而不是工作努力程度来支付报酬。但事实上，很多工作无法用客观的标准来衡量业绩的大小，而且一个组织中的很多工作的完成得益于群体的努力，很难完全按个人的工作业绩来进行奖励。在这种情况下，管理者就只好根据对每一位员工工作量大小的评估进行奖惩，例如，计时、计件工资制等。

(3) 效益分享，即把奖励与员工对组织的贡献直接挂钩。这是一种把组织生产率的提高与员工的收入相联系的管理方法，它有助于鼓励员工群策群力，以积极的态度去解决组织在质量、生产率和其他方面存在的问题。因为根据其所带来的组织业绩的提高，员工将获得相应的报酬。例如，合理化建议奖、新产品开发奖、利润分享制度、差额结算制等。

(4) 目标考核法，即按一定的指标或评价标准来衡量员工完成既定目标和执行工

作标准的情况，根据衡量结果给予相应的奖励。这种方法比较适用于管理人员的考评。它通过事先确定目标和考评标准，然后对实际业绩进行衡量，最终根据目标达成度给予相应的奖惩。例如，岗位责任制等。

不管采用哪一种方法，在对员工进行成果评价时都必须做到客观公正。因为按照公平理论，人们会对报酬进行比较，并将根据比较的结果采取相应的行动。

3. 长期报酬与短期报酬相结合

短期报酬是根据员工短期业绩给予的工资、奖金和各项福利等，它可以起到直接的激励作用，但其缺点在于有可能驱使员工更注重自己的短期利益而忽视组织的长远利益。随着时代的发展，以短期激励为主的传统激励方式已不能满足员工的需求，为了克服管理者的短期行为，促使其考虑组织的长远发展，常常要使用长期报酬激励手段。

晋升是一种常用的长期激励方式。晋升前组织要对被晋升者进行长期的业绩评价，其行为要符合组织的长远利益，相对于其他的激励措施，晋升可以鼓励组织成员的长期行为，对其他员工也有长期的激励作用。

股票期权也可以用于进行长期激励，即企业授予某些对象可以在特定期间，以一定价格购买一定数量企业股票的权利。期权的授予对象、数量、价格、行权条件、时间以及有效期都已确定。期权始于 20 世纪 70 年代，是对企业经营者和员工进行长期激励的一种有效手段。当企业员工拥有企业期权时，员工便成为企业的主人，企业利益与员工利益就会紧密联系在一起，员工就会更关心企业长期发展，所以采用期权方式进行激励与单纯地给员工支付基本工资或薪水相比具有长期激励的效果。据统计，在《财富》排名前 1000 家的美国公司中，已有 90% 以上推行了股票期权。

8.3.3 通过教育培训，增强员工自我激励的能力

员工的工作热情和工作积极性通常与他们的素质高低有极大的关系。一般而言，自身素质好的人，自信心和进取心就强，比较注重高层次的追求，因此相对来说比较容易自我激励，在工作中表现出高昂的士气和工作热情。所以，通过教育和培训，增强员工的工作能力，提高员工的思想觉悟，从而增强其自我激励的能力，是管理者激励和引导下属行为的一种重要手段。教育培训的内容主要包括思想教育和业务

知识与能力的培训。

1. 通过思想教育，树立崇高的理想和职业道德

通过思想教育调动员工的积极性是我国组织管理的优良传统。通过对员工进行科学的世界观教育，可以帮助员工正确地认识自身的价值，树立正确的职业道德观，形成崇高的理想和抱负，从而促使他们在工作中认真负责、勇于进取、积极肯干。思想教育的内容主要包括国内外形势分析、党和政府的方针政策、企业文化理念、厂纪厂规、职业道德教育，先进模范人物事迹介绍，以及其他针对员工的思想情况而进行的个别教育。为了保证思想教育收到预期的效果，管理者在进行思想教育时要注意理论联系实际，防止空洞说教；平等对待员工，防止以“教育者”自居；注意表扬与批评相结合，以表扬为主；在注重提高员工思想认识的同时，切实解决员工在工作和生活中遇到的实际困难；要以身作则，用行动去影响员工。只有这样，才能使思想教育对员工有吸引力、说服力，从而达到预期的激励效果。

2. 通过专业技能培训，提高员工的工作能力

进取心与个人的业务素质是相互促进的：强烈的进取心会促使员工努力掌握新工作技能，而良好的素质使一个人有较多的成功机会，成功及由此而带来的心理满足的体验又会促使其在事业上攀登新的高峰。正因为如此，对员工进行专业技能培训，对于激发员工的进取心和提高员工的工作业绩是十分重要的。

专业技能培训应根据本组织的特点和员工个人的特点有计划、有组织、有重点地进行。例如，对于管理人员，既要注意通过理论学习，使他们掌握现代化管理的新知识和新方法，又要注重在实践中培养，以提高他们解决实际管理问题的能力；对于一般员工，既要进行基础教育，提高他们的文化水平，又要结合本职工作，进行相关作业的基本技能训练；对于工程技术人员，既要使他们能够通过各种方式及时了解本学科的发展动态，又要让他们有更多的运用新知识的机会。只有从业务理论和实际操作技能这两个方面根据员工的工作特点去组织培训，才能收到较好的效果。

【复习思考题】

1. 需要在激励中起到什么作用？
2. 理解马斯洛需要层次理论的主要内涵，对比较低层需要与较高层需要的不同

之处。

3. 如何激发自己的成就需要？
4. 当员工感到自己的投入产出比与参照物比较时不相等，可能会出现什么结果？
5. 讨论你所在学校的大学奖学金制度中，奖金是激励因素还是保健因素。
6. 根据期望理论，在进行激励时应处理好哪些关系？
7. 如何应用期望理论激励自己？
8. 应用强化理论时应注意哪些问题？
9. 解释波特——劳勒激励模型。
10. 除了本书提到的这些激励方法，你还能想到哪些激励方法？

【案例分析】美的集团的激励机制

在过去的 8 年间，美的集团保持了稳健持续的高速增长。销售收入由 2000 年的 105 亿元增长为 2008 年的 900 亿元，平均增长速度超过 30%。销售利润则在 8 年间增长了 11 倍，平均增速超过 35%。目前，美的集团在中国白色家电行业中位居第二位，盈利能力则排名第一。2004 年和 2007 年，美的先后成功并购了安徽荣事达、广州华凌、无锡小天鹅等知名品牌企业。目前，其所涉足的产品事业群体在行业中的竞争地位全部“数一数二”。可以说，新世纪的美的取得了跨越式的高速发展。美的集团之所以取得如此快速的发展，其独具特色的激励约束机制起了重要作用。

一、美的集团激励约束机制的原则

美的集团激励约束机制的政策目标是最大限度地激活组织活力，充分调动各层次员工的工作积极性与工作热情，营造价值创造与价值分配的良性互动氛围。为此，美的集团确立了以下四个方面的激励约束机制的原则：

1. 发展原则（增长原则）。激励约束机制的核心是促进发展，保持快速增长。政策设计的全部出发点和归宿着眼于增长。
2. 责权利高度对等、统一原则。按照每年经营目标实现需要，责权利在集团平台、二级集团平台、事业部平台三个层级进行有序分配，做到“集权有道，分权有序，授权有章，用权有度”，按照内部市场原则在纵横两个方向构建集团的价值创造体系与契约分配关系。努力做到“想做事、有权做、高回报”。
3. 激励约束要素的简单有效原则。设计激励约束要素时把复杂问题简单化，抓住核心，提炼 3-5 个重要指标（如销售额、税前利润、周转率）。确保考核指标可量化、可考核、可连续。
4. 重奖轻罚原则。集团董事会对下属各单位职业经理人高度信任，高度包容，充分尊重，大胆授权，允许犯错，活而不乱，重奖轻罚。

二、激励约束机制的体系特征

从组织的纵向来看，高层、中层和基层管理者及员工具有不同的考核激励模式。

高层管理者激励模式如图 8-9 所示。

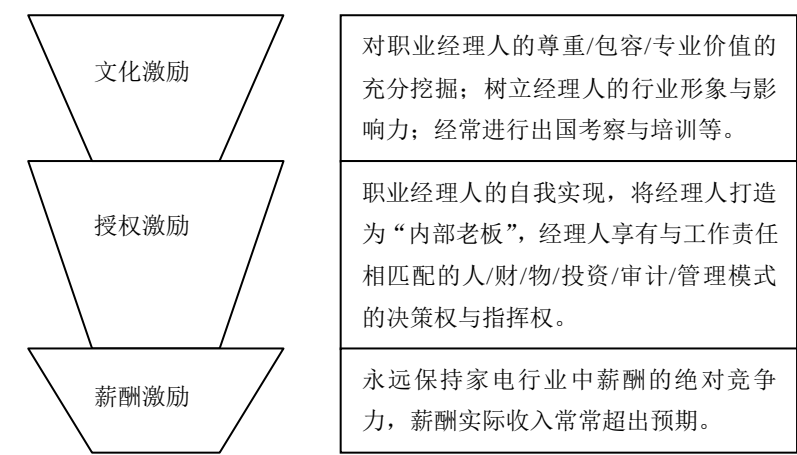


图 8-9 高层管理者激励模式

中层管理者激励模式如图 8-10 所示。

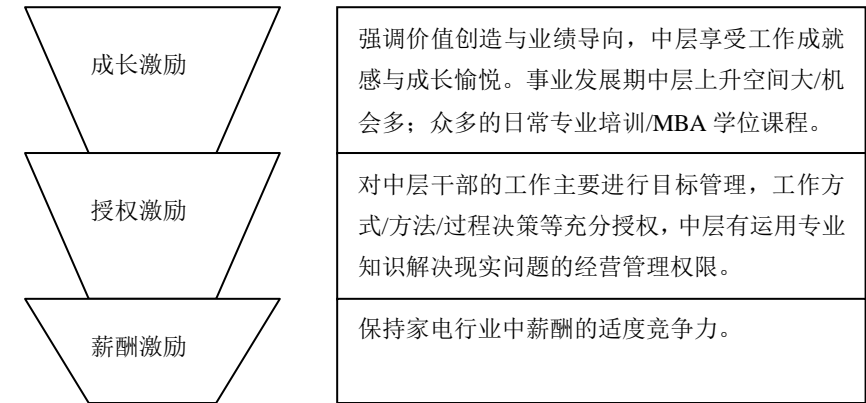


图 8-10 中层管理者激励模式

基层管理者激励模式如图 8-11 所示。

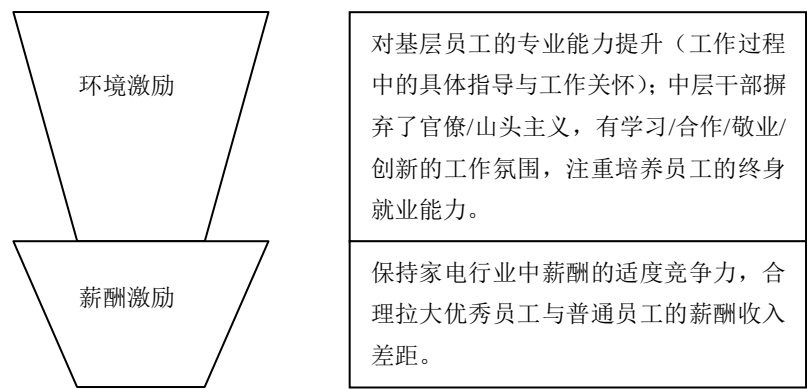


图 8-11 基层管理者激励模式

当然，职业经理人不能拥有绝对的权力。因此，集团对资金实行统收统支，对财务体系实行垂直领导。同时，加大法务/审计监察力度，强化重点投资项目监管，保持经营政策与操作的可控性与透明度，但集团不干预各事业部的正常经营运作。整个集团经过多年积累与磨合，经理人自觉遵循“理性务实，合作包容，价值为尊，业绩导向，低调实干，开放灵活”的行为规范与工作理念。

三、激励约束机制的实现手段与方法

每年 10-12 月，由集团战略发展部门牵头，会同人力资源部、财务部、各经营单位（事业部），共同编制下一年度的一系列规划（包括激励考核方案），工作内容及流程如图 8-12 所示。

激励考核的实施由集团人力资源部牵头，集团财务部与审计部参加，严格按照“月度检讨，季度通报，半年兑现，年度总考”原则，推进激励考核方案。至今，美的已坚持实施激励考核 15 年，全体职员认同考核、理解考核、重视考核，激励考核成为最重要的工作调控手段与激励文化，得到了积累、沉淀、凝结、创新，并持续优化与发展。

曾有评论认为，美的集团的激励约束机制是大道至简，质朴无华，但这却是美的保持持续高速增长的关键驱动因素。近年来，珠三角的许多制造企业纷纷通过各种不同方式与途径来学习乃至模仿美的的机制，但鲜有成功者。究其根源，在于美的主要掌门人何享健本人的企业家精神与胸怀（对经理人的高度信任、尊重与包容）不可模仿，美的拥有一大批成熟的、卓越的、高素质的职业经理人团队不可模仿。一言以蔽之，激励约束机制已成为美的文化的重要组成部分，模仿是非常困难的。目前，美的正在寻求通过引进国际战略投资者来改变其治理结构并促进机制再次创新，提升其跨文化管理能力以应对国际化的挑战。美的能否延续其高速增长的神话，能否由一棵家电企业的常青树变为百年屹立的不老松，让我们静心以待。

（资料来源：杨文士.管理学.北京：中国人民大学出版社，2009,254-256）

讨论：试分析美的集团激励约束机制的特征。

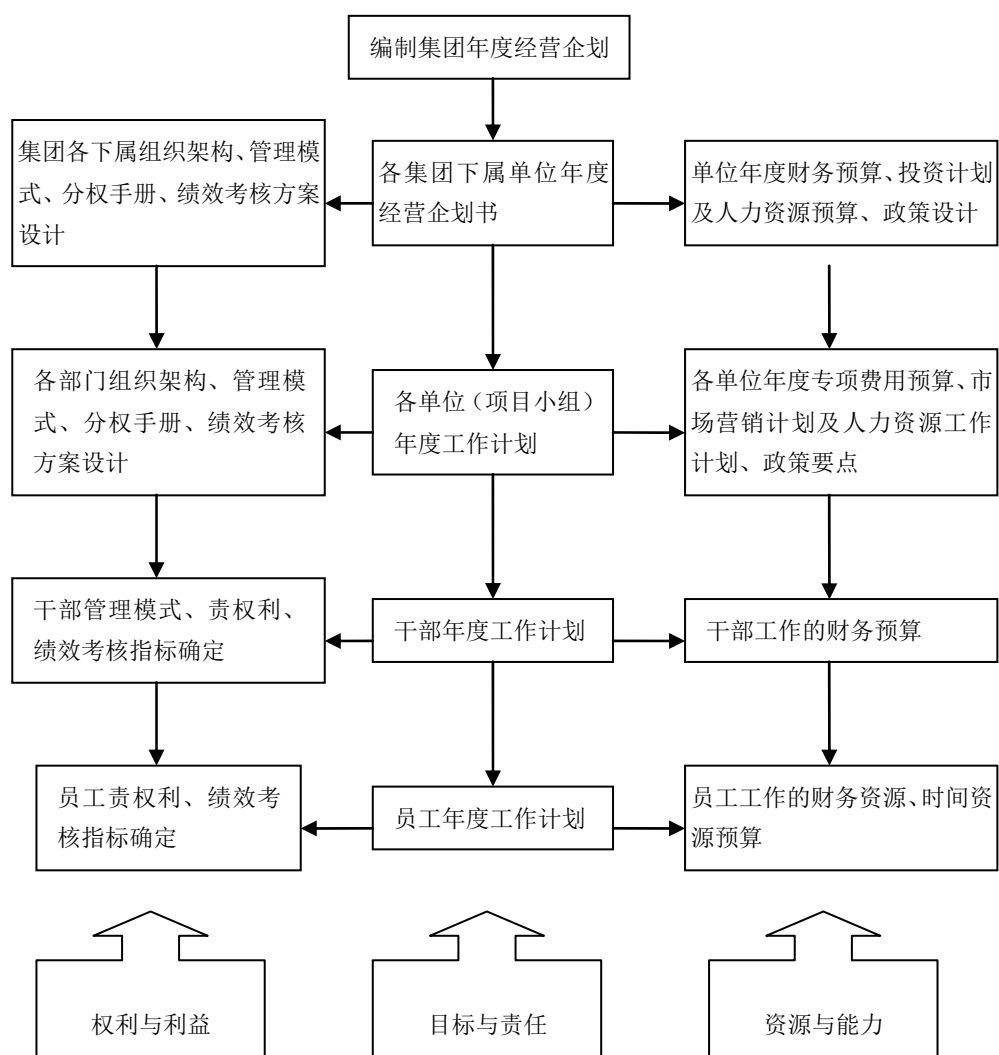


图 8-12 年度规划及流程

第 9 章

沟通

【开篇案例】冷先生和牛科长的故事

冷科长——吉星保险公司赔偿支付科科长。男，40 多岁。工作认真，性格内向。

牛先生——吉星保险公司赔偿支付赔偿分析员。男 38 岁。业务能力强，脾气倔犟。

中午快下班的时候，公司老板打电话向冷科长布置了一项紧急任务，并特别强调一定要下午 2 点以前办好。于是，冷科长拦住了正收拾东西，准备下班的牛先生，请他把这项急件突击出来。其实，这项工作并不复杂，它要求在一大堆保险卷宗里，把几件事索赔案卷查出来。可是，牛先生表现出了明显的不情愿。他说：“对不起，我还要到银行去一趟。而且，我还想趁午休时间干点私事，恐怕不能遵命。”冷科长非常不满地说：“你怎么总是这样，每次让你干点儿工作，你就有事，你的事可以挪到下午办嘛。”“午休时间是所有职工都应享受的权利，你没权占用。”牛先生也气冲冲地顶了回去。两人就这样争执起来。

冷科长与牛先生的矛盾由来已久。两年前赔偿支付科的前任科长调离，有小道消息传来，说牛先生是新任科长的候选人。他也认为凭自己的业务能力和工作经验可以当之无愧。但是，上级却从别的科室调来了冷先生当科长。冷先生对保险索赔业务完全是一个外行，性格也不像前任科长那样热情、开朗。他总是冷冰冰的、一本正经、严肃认真，从来不开玩笑，也不善于跟科里的人多来往，一副公事公办的样子了。牛先生觉得冷科长一点也不喜欢他，他推测冷科长多半是提防着他这样一个经验丰富的人。而冷科长觉得牛先生由于没有当上科长对他充满了敌意。像牛先生这样一个业务能力强的人，准会讨厌一个外行来领导他。前一段发生了一件事，更加深了他们彼此之间的猜疑、隔阂。

事情是牛先生突然得了感冒，病得不轻，医生让他休息。到了第四天，冷科长打去电话问他病情如何，若好些尽快回科里上班，因为单位人手紧，工作有积压。但牛先生觉得还需要休息几天才能上班，碰巧这天天气特别好，牛先生出去散步被冷科长遇到，两人因此有了新的误解。

在此后几周，又出了一件事，科里有个高级赔偿分析员的职位出现了空缺，牛先生肯定自己完全可以胜任这个职务。于是，他向科长提出申请。但冷科长告诉他：“提升，除了反映一个人的工作能力之外，也得反映一个人的责任感。你的确是这

里最敏锐的分析员之一。但这个职位要求是个人具有高度的责任心，而你当了这么久的雇员，在这方面表现太一般了。”

科里的人都为牛先生打抱不平，让他去找老板提出控告，不能就此罢休。牛先生生性倔犟，因为自己的要求被置之不理，感到非常丢人，就什么也不想说了。他只希望冷科长在这里呆不长，否则，就要求调离，不与他共事了。

现在他们两人的关系越来越僵了。（资料来源：www.docin.com/p-86130457.html）

9.1 沟通的过程形式

9.1.1 沟通的概念

沟通是人类社会交往的基本行为过程，人们具体沟通的方式、形式也多种多样。美国学者一项研究结果表明，对于什么是沟通，各家有各家的说法，关于沟通的定义多达一两百种之多，而且每种定义都从某个角度揭示出了沟通的部分真理。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事的交换消息的方法。”

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换。”

拉氏韦尔(Harolld Lasswell)认为,沟通就是“什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果。”

“决策学派”管理学家赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,沟通“可视为任何一种程序,组织中的一成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员。”

而中国学者苏勇在其编著《管理沟通》中,从管理的角度,特别是从领导工作职能特性的要求出发,吸收了信息学的研究成果,将沟通定义为“沟通是信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接受者进行传递,并获取理解的过程。”他说的沟通实际上是一般沟通。

而美国学者桑德拉·黑贝尔斯(Saundra Hybels)在其《有效沟通》一书中,则将沟通进一步定义为“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言,也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境——即赋予信息含义的任何东西。”

综合以上各种理解和定义,本书可以将一般沟通科学定义如下:**沟通也就是信息交流,是指将某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体作出相应反应效果的过程。简言之,就是将信息由一个人传递给另一个人。**

9.1.2 沟通的特点

(1) 沟通目标的一致性。有明确的沟通目标可促进沟通结果的实现,提高沟通的效率。

(2) 沟通制度的健全性。建立健全一套企业的沟通制度,其中包括日汇报制度、工作计划与工作总结、信息沟通、内部报纸、会议沟通等等是必须的。

(3) 沟通的层次性或双向性。沟通是一个双向的过程,涉及到两方面:传达者和接受者。从产生想法、发出信息,到接收和接受信息执行使用和反馈,尽量减少信息的传递层次和无关信息的干扰,以保证信息传递的效果。同时沟通中,假如任

何一方积极主动，而另一方消极应对，沟通就不会成功。

(4) 沟通的艺术性。首先沟通要以诚相待，并且专心聆听，建立沟通双方的信任和感情；其次，不要心存成见，也不要打断对方讲话，急于作出评价，或者表现出不耐烦，这样会使对方不愿把沟通进行下去；最后，要善解人意，体味对方的情感变化和言外之意，做到心领神会、心有灵犀。

9.1.3 沟通的目的和作用

1. 沟通的目的

组织沟通的目的是要保持信息的通畅，使组织的所有行为在既定目标上保持一致。随着组织内外部环境的变化，使得组织必须迅速、准确、及时地掌握组织内外部的各种信息，在充分分析基础上，重新思考和确定组织的使命和战略目标等，并且在组织内进行分解部署，并使得每名员工都能够得以分享，并转化和落实到日常工作中，保证组织内的所有行为与活动与组织的使命和目标一致。还要对组织中的各种活动结果等信息进行测量、监控，为采取纠正措施和改进等决策提供依据。显然组织成员对组织目标了解的越是清楚，越能够采取正确的行动，如果没有组织内外畅通的沟通和信息分享是难以实现。

2. 沟通的作用

一般来说，沟通的作用在于使组织内部每个成员都能够做到在适当的时候，将适当的信息，用适当的方法，传给适当的人，从而形成一个健全的迅速的有效的信息传递系统，以利于组织目标的达成。具体地说，沟通在组织运行过程中，作用是多方面的，概括为以下几个方面：

(1) 沟通能使决策更加准确、合理、正确和科学。在企业发展过程中，经常有或大或小的各种决策需要定夺或确定方向，经常通过行之有效的沟通获取大量的信息情报来提升判定力，最后进行决策。

(2) 沟通能使高、中、基层协调有效、目的明确的开展工作。在工作中，工作进程、领导指示、传递信息、工作目标、工作方式方法、工作要求等因素只有通过沟通达成共识，才能使工作不折不扣的完成，才能真正提高工作效率。

(3) 沟通有利于发现自身的“弱点”，促使企业进步。

(4) 沟通使人换位思考、反向思维、化解矛盾，增强团队的凝聚力。高层与中层干部、中层干部与基层员工之间由于站在高度不同，角度不同导致对事物的看法也不尽相同。充分有效的沟通可以使管理者和下属建立良好的人际关系和组织氛围，并站在员工的角度，充分了解员工心声、困疾，及时为员工排解疑难，来提高员工工作热情。此外企业所有者要站在高管位置上思考问题，高管也要站在企业所有者的位置上思考问题，通过换位思考，许多问题就可以迎刃而解，团队的凝聚力也就随之增强。

(5) 沟通有利于形成良好的氛围，塑造和谐的企业文化，让组织具有核心竞争力。

9.1.4 沟通的一般模式

沟通简单的说，就是信息的交流。因此沟通有两个基本的条件，要有信息的传递与信息的理解。Berlo（1960）提出一种技术性模式以描述沟通过程。此模式包括以下六个要素（参见图 9-1）：沟通来源（发讯者）、编码、讯息、通路、解码、沟通接受者（收讯者）。

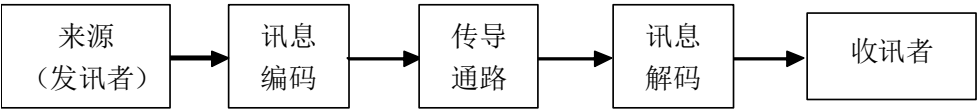


图 9-1 沟通的模式（一）

许士军（1994）针对管理和组织的沟通情况，认为 Berlo 的沟通模式还要加上沟通效果及回馈两项要素，这一模式才较完整。根据以上所提出的各要素，可将双向沟程序表现如图 9-2，并分别说明如下：

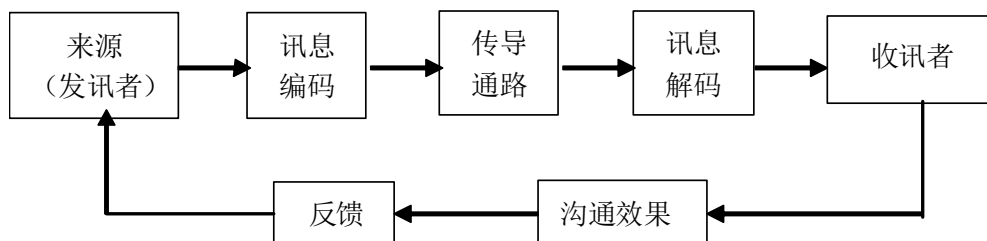


图 9-2 沟通的模式（二）

1. 沟通的内容—讯息和意义

沟通的内容通常为意见和事实（如问题的解决方法、后果、影响力等），由一个人提供给另一个人，以交换资讯或者协助后者解决所面临的问题。此外，沟通的内容也可以是某种情绪和态度，如沟通者的喜怒哀乐等。有的情况下，表现于正式文字的，未必是沟通的真正内容或讯息，反而是隐藏在有形的文字背后或字里行间的，才是真正沟通的内涵所在。

2. 编码和译码

编码是指沟通者将其所表达的想法，以某种符号或方式表现，目的在于试图让对方理解。编码的方式很多，最常使用的是文字和语言，也可以是图书和符号，但并不局限于有形的表达方式。研究结果显示，在面对面的沟通中，人们依靠语言表现的部分不到 35%，其它沟通是靠语言之外的形式，如身体语言（包括姿势、眼神、面部表情、语调等），即使是沉默本身，也是一种意思的表现方式。译码是受体在接受发讯者的信息后，用自己的方式进行理解和提取，再重新组织成结论信息以吸收，目的在于尽量理解对方的意思。编码和解码的方式与发讯者和接受者的思维方

式、经历、知识水平、当时的条件和环境氛围，以及一些想象成分是有关系的。

3. 传导通路

通路是讯息流通的媒介。不管沟通者采取何种编码方式，一般都可以经由不同沟通通路，将其欲沟通的讯息传递给接受者。沟通的媒介包括：口头沟通（面对面的谈话、电话等），书面沟通（电子邮件、正式公文、公告栏、信件等）和非语言沟通（身体语言、表情等）。使用某种媒介以沟通某种讯息，不单只是一种技术上的问题，实际上极可能对沟通的效果产生重大的影响，而且随着不同媒介的使用，将使接受者获得的讯息，产生不同的解码方式。

9.2 沟通的类型

在组织内，沟通的方式和类型多种多样。按照沟通渠道或途径的不同可分为正式沟通和非正式沟通。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统进行的，非正式沟通是通过正式系统以外的途径来实现的。正式沟通包括许多具体的类型和方式。

9.2.1 正式沟通

所谓正式沟通是指按照正式的组织系统与层次来进行沟通。例如组织与组织之间的公函来往，组织内部各部门之间文件的传达，上下级之间定期的信息交换等。这类沟通代表组织，比较谨慎。

根据古典管理理论，沟通应遵循指挥或层级系统进行。某种程度上来说，越级报告或命令，或不同部门之间彼此进行沟通，都是不允许的。因此在组织内只有垂直的沟通流向，很少有同一水平的横向沟通流向。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便在同级之间横向沟通，但这仍然属于组织正式结构所安排的路线，仍然属于正式沟通。

1.正式沟通的形式

按照沟通渠道所形成的网络分类可以把沟通分为链式、Y 式、轮式、环式、全通道式五种方式。如图 9-3 所示，

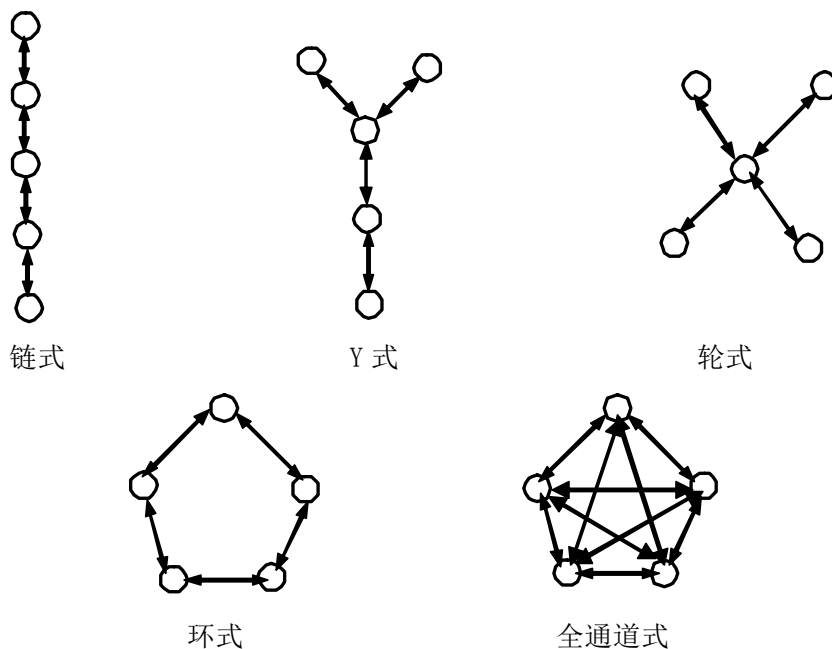


图 9-3 五种沟通形态

(1) 链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，逐渐传递，信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统，属控制型结构。

在管理中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

(2) Y 式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导，秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度较高。除中心人员外，组织成员的平均满意度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

(3) 轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

(4) 环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示层次之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

(5) 全通道式网络。这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人员的预测程度均很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

这五种沟通方式各有其优缺点，详见表 9-1 分析。在实际应用中，管理者要想进行有效的人际沟通，就需要扬长避短，才能进一步提高管理的工作水平。

表 9-1 不同沟通渠道对行为的影响

沟 通 形 态评价标准	链型	Y 式	轮型	环式	全通道式
集中性	适中	较高	高	慢	很低
速度	适中	快	快(简单任务) 慢(复杂任务)	慢	快
正确性	高	较高	高(简单任务) 低(复杂任务)	低	适中
领导能力	适中	高	很高	低	很低
全体 成员 满 足	低	较低	很低	高	很高
示例	命令链 锁	领导任 务繁重	主管对 四个下属	工作任 务 小组	非正式沟通

2.正式沟通的流向

正式沟通的流向有下向、上向、横向沟通等几种方式。

(1) 下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属

使用。如果公司的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

(2) 上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由公司组织举办的征求意见的座谈会或态度调查等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策，使下属人员可以不经层次向上报告。但这种沟通由于人事利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符合或压缩的情形。

(3) 横向沟通。主要是同层次，不同业务部门之间的沟通，在正式沟通系统内，这种机会一般并不多，若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到的沟通效果并不很大。因此，公司为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，公司决策等，一般都采取这种方式，其缺点在于，因为依靠公司系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

9.2.2 非正式沟通形式

所谓非正式沟通则指不是以组织系统而是以私人的途径进行沟通。它的沟通对象、时间及内容等各方面都是未经计划和难以辨别的。这类沟通代表个人，比较灵活自由。

非正式沟通的途径具有较大弹性，可以是横向流向，或是斜角流向，一般速度也比较快。在许多情况下，来自非正式沟通的信息反而容易获得接受者的重视。但是非正式沟通得来的信息由于不留证据，不负责任，遭受歪曲或发生错误的可能性相当大，切无从查证。

根据实验研究，非正式沟通形态主要有以下四种：

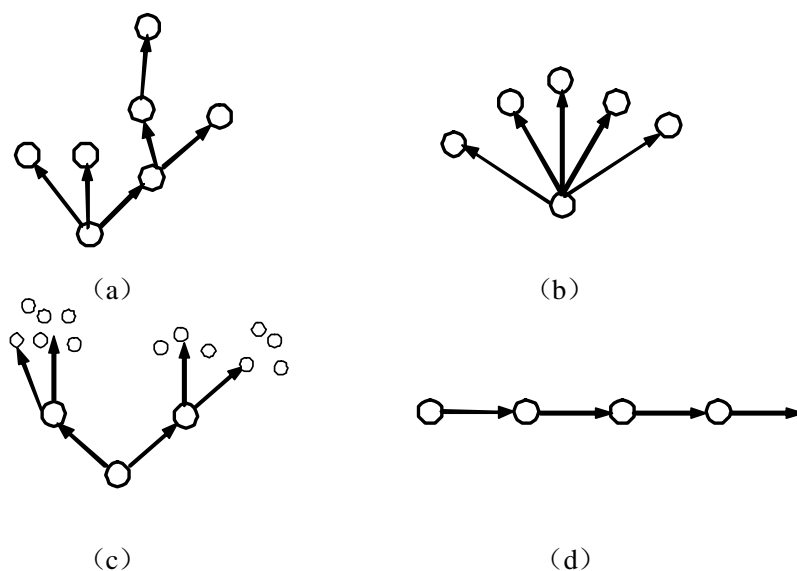


图 10-4 非正式沟通的形态

(1) 集群连锁。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有某种程度的弹性。如图 10-4 (a)。

(2) 密语连锁。由一人告知所有其他人，犹如独家新闻，如图 10-4 (b)。

(3) 随机连锁。即碰到什么人就转告什么人，并无一定的中心人物或选择性，如图 10-4 (c)。

(4) 单线连锁。就是由一人转告另一人，后者再转告一个人，这种情况最为少见，如图 10-4 (d)。

非正式沟通是正式沟通的有机补充。在许多组织中，决策时利用的情报大部分是由非正式信息系统传递的。同正式沟通相比，非正式沟通往往能更灵活迅速的适应事态的变化，省略许多繁琐的程序；并且常常能提供大量的通过正式沟通渠道难以获得的信息，真实的反映员工的思想、态度和动机。因此，这种动机往往能够对管理决策起重要作用。

非正式沟通的优点是，沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础，是团体中良好的人际关系。其缺点表现在，非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团体的凝聚力。

此外，非正式沟通还有一种可以事先预知的模型。心理学研究表明，非正式沟通的内容和形式往往是能够事先被人知道的。它具有以下几个特点：第一，消息越新鲜，人们谈论的就越多；第二，对人们工作有影响者，最容易招致人们谈论；第三，最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；第四，在工作中有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；第五，在工作上接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通这些规律，管理者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，利用非正式沟通为组织目标服务。

现代管理理论提出了一个新概念，称为“高度的非正式沟通”。它指的是利用各种场合，通过各种方式，排除各种干扰，来保持他们之间经常不断的信息交流，从而在一个团体、一个企业中形成一个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。实践证明，高度的非正式沟通可以节省很多时间，避免正式场合的拘束感和谨慎感，使许多长年累月难以解决的问题在轻松的气氛下得到解决，减少了团体内人际关系的摩擦。

9.2.3 其他沟通方式

除了上面所说的正式沟通和非正式沟通以外，具体的沟通方法还包括发布指示、会议制度、个别交谈等，在实际运用时要随机制宜，因人而异。

1.发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。指示作为一种领导的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥关系。

2.会议制度

领导工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法，但绝不能完全依赖这种方法。而且会议要有充分的准备，民主氛围浓厚，讲求实效，切忌形式主义。

3.个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷并提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对主管人员自己的意见。这种汇总方式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到亲切感。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能够掌握下属人员的思想动态。在认识、简介、信息诸方面容易取得一致。

9.3 沟通的障碍和改进

9.3.1 沟通的原则

管理在信息沟通的过程中，必须掌握其基本原则：

1.沟通的公开性原则

沟通的公开性原则，是指在同一个企业沟通过程中，沟通的方式、方法和渠道及其沟通的内容要求必须公开。即应当对参与沟通的个人和团队、部门都全面公开。而不能对某些沟通成员公开，对另一些沟通人员不公开。只有所有的沟通成员都十分清楚地知道自己应该参与沟通的详细过程要求，沟通成员间才能遵循规则，产生正确完整的沟通行为，当然这是对企业中绝大多数的无需保密的企业沟通行为而言。

2.沟通的简洁性原则

沟通的简洁性原则包括两层意思。首先是沟通的具体方式、方法设计应当尽量简单明了，以便于所有沟通成员掌握和运用。只要利用简单沟通方式、方法能够沟通良好，并有效达到沟通目标的沟通过程，就不应当采用复杂、繁琐、迂回的沟通方式进行沟通。一两句话就完全能有效地达到沟通效果的沟通，更应该采取口头通知的方式，而不应该闲聊一两小时来沟通。另一方面是指沟通应当采用最短沟通渠道或路径进行沟通。如能面谈就无须叫人转告，可设立总经理信箱以取代基层员工将信息通过中层管理者再向上层层传递。渠道简洁性的目的在于提高信息传递速度，通过减少渠道环节降低信息损耗或变形的可能性。许多管理者违反这条沟通原则——他们在进行管理时，采用的不是最近的沟通渠道，沟通的最终效果虽然达到了，但浪费了更多时间和精力。在沟通信息时效性紧急的情形下，有可能延误时机，给企业造成巨大损失。此外，沟通的简洁性也包括沟通内容的编码及解码简洁性，防

止将简单的管理信息人为的复杂化，致使沟通双方无法准确互相理解。总之，沟通的简洁性要求体现在沟通的各个方面，即体现在沟通的整个沟通模式里面。因此，沟通的简洁性应该是企业沟通总体模式的简洁性。

3.沟通的明确性原则

沟通的明确性原则是指沟通在公开性的基础上，必须将沟通的各项事宜，如渠道的结构、沟通的时间要求、地点要求、内容要求、频率要求等等，进行明确清晰的告示，要尽量避免含糊不清。其目的在于使全体沟通成员准确理解企业所期望的沟通要求，明白他们在沟通中所担当的角色，即他们所应当履行的沟通职责和义务，从而最大限度地排除沟通成员对沟通要求的模糊和误解，保证沟通能够顺畅高效地进行，顺利达到沟通的预期目标。明确性原则要求企业管理者与被管理者修炼和提高准确分辨、总结、表达、传递管理信息的能力。管理信息的沟通尽量做到言简意赅，深入浅出，便于信息接受者准确把握自己所传递信息的真实内在意义。如领导讲话，切忌夸夸其谈，空洞冗长，言之无物，或者说东道西，讲的内容没有重点，缺乏条理，沟通了半天，下属无法抓住其用意，对于企业资源是种浪费。又如对领导反映情况或对下属下达工作指令，不可反复罗嗦，而应简单扼要，明了清晰。显然，如果沟通违反了明确性原则，沟通的效果就不能令人满意。

4.沟通的适度性原则

沟通的适度性原则，是指沟通的渠道设置及沟通频率不能太多，也不能太少，而应当根据企业具体业务与管理的需要，适度适当，以能达到管理目的为基准。有些管理者往往会容易产生这样两种心理：不放心下属是在按照自己的要求工作，所以自己过于经常去现场查看或查问下属的工作进展情形，导致不必要的忧虑和管理资源浪费，这是沟通过于频繁的情形；或者又过于相信下属会按照自己指令开展工作，因此对下属的工作进展很少过问，造成管理失控，给企业带来损失，这又变成了沟通过少的毛病。而从被管理者的角度来讲，也容易存在着相应的沟通毛病：一

是沟通频率过高。为了讨取上级领导欣赏与信任，或让领导更多地了解自己的工作业绩，有事没事，有空没空，经常往领导办公室汇报工作情况，既影响了自己工作开展，又给领导的正常工作造成干扰和低效率；二是沟通频率过低，很多下属以为自己干好自己的本职工作就行了，至于向不向领导汇报工作进展情况，则根本不重要，理由是事实上不汇报我的工作也已经圆满做完了，由此造成了应当按照要求及时汇报时他不汇报，使管理层对于具体工作的开展失去必要的信息反馈。沟通过多与过少，渠道设置太多或太少，均会影响企业人员进行沟通的效率、效益。太多时形成沟通成本太高，企业资源浪费；太少时又使得必要的沟通缺乏渠道和机会，信息交流受到人为限制，管理的质量和强度受到影响，严重时影响企业生存发展的大局。因此，适当地把握住适度性原则，对企业经营管理有其现实的重要性。

5.沟通的针对性原则

沟通的针对性原则是指，所有沟通的活动与过程设计，都是为了解决企业管理中的某些具体问题，支持、维护企业正常高效运行而设置的，每一项沟通活动都有其明确合理的针对性。虽然不同企业的管理与沟通具有一定的共性，但每个企业的内外部条件与管理传统等等因素却是个别的独特的，因此，每个具体企业的管理与沟通均应该具有自己的个性化特征。这就要求我们在设置企业沟通模式时，必须充分考虑到具体企业的实际情况；所设置和采用的沟通模式，必须切合企业的管理实际需要，企业沟通模式的设置必须有针对性。

6.沟通的同步性原则

沟通的同步性原则是指，在沟通过程中，沟通的双方或多方应当全部进入沟通系统和沟通角色，沟通必须是双向的交流过程，而不应当是单向或其中一方信息处于封闭或半封闭状态。也就是说，成功的沟通必须是在沟通主体之间互动的，双方处于平等交流地位的沟通，而不是一方强迫另一方接受自己的信息，或人为地拒绝接受对方的信息，即双方均应当对沟通同时具有适当、及时、同步的反应，互相理

解，充分把握住了对方所传达信息的意义。当沟通的双方或多方处于相距遥远的两个或多个地点，所进行沟通的信息发送与接受存在时间差异的时候，同步性就有可能因为缺乏现场交流而受到严重威胁。而有时间差异的沟通行为是客观存在并且是必需的。那么如何来把握其沟通的同步性呢？沟通的同步性并不纯粹或主要指沟通在时间上的同步性，而是指沟通的双方或多方应该适时进入角色，相互进行信息传送与反馈，强调的是其行为过程的互动性和沟通角色的同步性。当然，时间上的同步性无疑也是十分重要的，如能不断提高沟通在时间上的同步性，有利于沟通圆满达到沟通目的。

7.沟通的完整性原则

沟通的完整性原则强调的是沟通过程的完整无缺。企业在设置沟通模式时，必须注意使每一个沟通行为过程均要素齐全，环节齐全，尤其是不能缺少必要的反馈过程。只有沟通的过程完整无缺，管理信息的流动才能畅通无阻，沟通的职能才能够充分实现。沟通过程本身不完整，沟通必然受阻。

8.沟通的连续性原则

沟通的连续性原则是指，大多数沟通行为过程，尤其是例行日常沟通活动，并非一次沟通就可以一劳永逸地完成沟通工作任务，而是要通过反反复复多次的沟通，才能较好地履行和完成沟通的工作职责。连续性是企业管理工作本身所具有的客观属性，作为管理的信息化表现，沟通自然也具有这一客观属性。连续性原则要求企业在进行沟通时注意以下三大方面。一是沟通在时间上的连续性；二是沟通在方式、方法、渠道等的连续性，即沟通模式上的连续性；三是沟通内容上的连续性。时间上的连续性要求企业沟通行为要持续地进行。而沟通模式上的连续性则要求企业一方面要慎重选择适合企业沟通的高效简洁模式，另一方面要求企业在要使用和改变企业沟通模式时考虑到人们的习惯，尽量使其具备操作上的连续性。内容上的连续性与模式上的连续性均是从提高沟通的熟练与效率角度出发考虑问题。

9.沟通的效率性原则

正如管理活动本身，沟通活动可以衡量而且应当追求其活动效率。沟通的效率体现在沟通的各个要素与环节。如编码有编码的效率，发送有发送的效率，渠道有渠道的效率，接受有接受的效率，解码也有解码的效率，就连干扰也有其效率。

10.沟通的效益性原则

与管理一样，沟通是需要成本的，而且这些成本如文件纸张、人员、会议费用等等，都是可以量化计算的，因此，沟通的成本是不难理解、把握的。还是同管理一样，沟通也是能产生或增减企业产出的。虽然有的沟通活动的产出较难量化处理，但仍有相当一部分沟通的产出可以量化。如企业运营过程信息化后，节约下来的沟通成本就是其为企业增加的产出，即使有些沟通的产出无法精确地量化，但象管理的产出一样，是能够通过某种方式进行评估的。既然沟通有成本有产出，自然也就应该衡量其效益，即沟通的产出与成本的比例关系。

9.3.2 有效沟通的要求

由于组织中各个成员的知识、技能、经验、职位等方面的不同，所以对同一信息可能拥有不同的看法和理解。因此要想降低信息传达的误差，提高信息沟通的效率，我们还得做到以下几点要求：

1.信息表达要清楚

在信息传递过程中，往往因为语言表达不清楚，措辞不当，思想表达不明显而导致错误发生。任何人发送情报都应该遵循明确的原则，使接受者容易理解。不然一旦错误发生就要付出昂贵的代价去纠正，添加许多本来不需要的麻烦。

2.传递准确

处于组织沟通中心的管理者，起着接收和传递信息的作用，快速处置人员和联络人员同样也起到这样的作用。他们要接收从上级，同级和下级传来的各种情报，然后再把这些情报改变成适合于他的上级，同级和下级各自熟悉的语言，向他们传递。这种改变是力求接收者能够理解。但是，不能因此而使信息“失真”。有人进行过实验，按级别层次逐级传递同一条信息往往会降低信息的准确率，尤其是口头传达。

3.避免过早评价

罗宾斯等一些管理学者在论述信息沟通障碍时着重指出，信息沟通的障碍与其说是在交往中采取固执不变的立场，还不如说是过早地对信息沟通进行评价，而这种评价会使信息沟通停顿，使信息传递出现错误。

4.消除下级人员的顾虑

要做好信息传递工作必须依靠下级。企业里面报喜不报忧的情况很是常见，为什么喜的信息传得快，而忧的消息传不出去？主要取决于利害关系不同。如怕领导印象不好，怕影响本单位声誉，怕破坏同事之间的关系。因此管理者一定要消除员工的顾虑，只有这样，才能保障信息顺畅地传递下去。

5.管理者之间要积极进行沟通

有的时候管理者不会传递必要的信息。这主要是由于人们的惰性，以为“大家都知道了”、办事拖拉，喜欢保密或者故意与人为难等众所周知的弊病。因为人们不可能把每一件情报都传递出去，因而就需要选择，管理者必须积极的沟通，保证信息畅通无阻。

9.3.3 沟通的风格

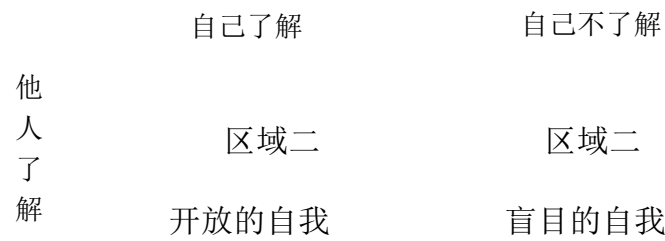
1. 沟通风格的含义

所谓沟通风格是指个人在与其他人进行交往中所表现出来的一贯的方式。沟通风格是组织管理者在信息沟通活动中表现出的个性风格，体现了管理者人际关系的基本结构与面貌。它不仅与组织的凝聚力、生产效率密切相关，而且会影响到员工的工作满意度及其绩效水平。沟通风格包含以下几层含义：

- (1) 每个人都有独特的沟通方式。
- (2) 个人的沟通方式往往是比较稳定的。
- (3) 沟通方式可以归结为一定数量的类型。
- (4) 其他人倾向于根据个人的沟通方式对其进行判断。

2. 管理者的沟通风格

借助乔哈里视窗(Johari Window)，如图 9-5 所示，可将管理者的沟通活动分为如下四种典型风格，但大多数人都兼有两种以上的沟通风格。这个概念最初是由乔瑟夫·勒夫(Joseph Luft)和哈里·英格拉姆(Harry Ingram)在 20 世纪 50 年代提出的，故就以他俩的名字合并为这个概念的名称。



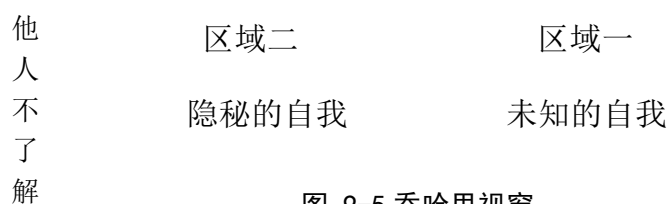


图 9-5 乔哈里视窗

(1) 封闭型。这类管理者的典型特征是既很少进行自我披露，也很少运用反馈，好似一只与世隔绝的乌龟呆在甲壳之中。焦虑和不安全感是封闭型管理者的典型心理，他们经常担心失去工作或职位，并认为维持现状是唯一安全的策略。这类管理者常用静止不变的眼光看待员工，而且把绩效评价视为浪费时间；他们疏于进行上下沟通，员工既得不到及时、充分的激励，也得不到有效的指导。因此，员工对这类管理者怀有敌对和失望情绪。

(2) 隐秘型。这类管理者的沟通特征具有单一性和防御性，即一味追求他人的反馈信息，却很少披露自我。猜疑和寻求社会认同是隐秘型管理者的典型心理。在猜疑心的支配下，他们往往为了弄清员工的活动和心思而寻求反馈。这类管理者常将个人的情感和评价隐藏起来，但这并不等于他们忘记了过去的问题，何人提升等重大事项常取决于他们深藏的个人好恶。隐秘型管理者也渴望社会认同，为了取得他人的喜爱和认同而寻求反馈。他们认为保持团体的表面和谐或一致是管理工作的宗旨，为达此目的，他们甚至不惜大事化小。在进行绩效评价时，他们倾向于只讲员工优点，少论缺点。

(3) 盲目型。这类管理者更多地进行自我披露，而忽视了反馈的运用，其管理行为具有“独断”色彩，过分自信是他们的典型心理。这类人自信是行家里手，热衷于披露自我信息，如时时发布某项工作该如何做，某问题该如何处理等指示；他们不屑于从员工处获取反馈，因为员工在他们心里往往是无能或笨拙的代名词。他们更多地看到员工的缺点，忽视其优点和潜力。对盲目型管理者，员工心怀不满，

很少将自己视为组织的一员，生产率下降。如果上下关系日趋糟糕，员工可能采取强制性反馈手段，如提意见、向上级告状，或者隐瞒重要信息来报复管理者。

（4）开放型。这类管理者既重视自我披露，又注意运用反馈，能在团体中营造出宽容互信的开放气氛。他们敏于体察员工需要，鼓励员工积极参与组织事务，因此这种沟通风格不仅创造了健康融洽的人际氛围，而且提高了团队的工作绩效。

3.改善沟通风格的技术

如何改善消极的沟通风格，培养积极、健康的沟通风格，一直是管理者共同关注的问题。反馈与自我披露是两种改善沟通风格的重要策略，从具体方法和技术层次而言，这二者又是改善沟通风格的有效技术。

但如何进行有效的反馈与自我披露呢？就反馈而言，应注意从以下几个方面进行：

（1）反馈的目标应指向外部事件或行为而非具体的人，即对事不对人。

（2）反馈方式应属描述性而非评价性。描述性反映既客观又富有诚意，评价性反馈则有很强的主观判断性，容易夹带个人偏见或刻板印象。如不赞同一个下属穿淡蓝色的新外套，评价性反馈通常是，你怎么能穿这样的颜色！这类反应容易伤害对方自尊。描述性反馈是，我个人认为，深蓝色大概更能体现职业女性的气质。这样容易为对方所接受。

（3）反馈的主旨应是信息共享而非训导他人。用平等的、经验分享的口气来反馈信息，容易为人接受；而指手划脚式的训导口气，如你应该（必须）……，则给人以不平等的感觉。如果采取坦露自己过去遇到类似问题时的感受和做法供对方参考和决定，这样会促进彼此的合作关系。

（4）反馈的信息量不宜过大，应以别人能接受为准。应根据员工的个人特点和工作性质，有主次、分阶段地提出若干意见，使其既感到压力，又能看到希望。

(5) 反馈应迅速而适宜。迅速的反馈能使对方及时改正错误，起到强化作用。同时，反馈也应分时间和场合，倘若当众指出一位自尊心很强的员工的缺点，便是不适宜反馈；相反，在一种宽松的气氛中进行个别反馈则能起到事半功倍的效果。

(6) 反馈时应注意运用转述和知觉检查技巧。转述，即用自己的话把对方的言语内容进行综合整理后再加以反馈，有助于更准确地理解对方的语义，也有助于对方有机会剖析自我，重新组合那些零碎的语句和关系，深化谈话的内容；知觉检查，即个体把对方的非言语(如表情、姿态、服饰等)和副言语(如声调、节奏等)信息进行综合整理后反馈给对方。

就自我披露而言，应注意以下几个方面：

(1) 自我披露不应用作获取同情或者向他人宣泄消极情绪的手段，而是寻求建立牢固的人际关系。研究表明，人们更可能对自己相似的人进行自我披露，也更倾向于喜欢自我披露的伙伴。随着我们对一个人的接纳性和信任感越来越强，我们会越来越多地暴露自我，良好的人际关系便在相互披露逐渐增加的过程中发展起来。所以，自我披露是发展人际关系的必要条件。

(2) 自我披露应是彼此开放，双向共享。在交流中，如果只有一方披露个人信息，是不可能建立起健康的人际关系的。不容否认，自我披露会冒一定风险。假如你呈现了个人的观点、意见和感受，无意中可能授人以柄或受人攻击。然而，如果所有成员能相互坦露个人信息，大家共同承担人际风险，便会营造出信任、安全的人际气氛，就能增强彼此信任和尊重，就能实现有效的沟通。

(3) 自我披露应是一个循序渐进的过程。一个真正开放的人际关系需要时间的磨炼，并非一蹴而就。如果见面不久，便向他人坦露自己，对方便很可能怀疑沟通者的动机。社会心理学研究发现，自我披露与人际关系的融合度存在正相关，即随着人际关系由浅入深，双方共同心理领域将逐步扩大，个体的自我披露水平也越来越高。人际沟通一般经过注意定向、情感探索、感情交流和稳定交往四个阶段，个体的自我暴露程度也应按照人际沟通的发展阶段逐步加深。因此在人际沟通中，个

体应富有耐心，注意洞察他人的言语与非言语反应，了解对方对自己的接纳水平，据此把握自我披露的快慢节奏。当然，在沟通中，必须有人先行一步来承担风险。一个组织要创建一种开放性气氛，总裁或管理者应首先进行自我披露，打开沟通大门，员工也会随后自我披露，人际开放度便愈来愈大，凝聚力也自然越来越强。

总之，由于人们的个性、文化背景、工作经历、社会地位、所处环境的不同，导致了人们不同的个性与沟通风格。为了提高沟通效率，不仅需要识别自己的沟通风格，而且必须懂得如何与各种不同风格的员工沟通，这样才能取得好的沟通效果。

9.3.4 沟通的障碍

沟通是如此重要，因此组织为了沟通耗费了大量的人力，但是不是都卓有成效？这主要是因为沟通的过程中每一步每一个要素都有可能存在障碍，他们直接或者间接的影响了沟通效能的发挥。沟通的障碍归纳起来有以下两类：

1.组织的沟通障碍

在管理中，合理的组织机构有利于信息沟通。如果组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策部门传递到下属单位不仅容易产生信息的失真，而且还会浪费大量时间，影响信息的及时性。同时，自上而下的信息沟通，如果中间层次过多，同样也浪费时间，影响效率。有的学者统计，如果一个信息在高层管理者那里的正确性是100%，到了信息的接受者手里可能只剩下20%的正确性。这是因为，在进行这种信息沟通时，各级主管部门都会花时间把接受到的信息自己甄别，一层一层的过滤，然后有可能将断章取义的信息上报。此外，在甄选过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及到传递者本身时，往往会由于心理方面的原因，造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而怯步，不愿提供关键的信息。因此，如果组织机构臃肿，机构设置不合理，各部门之间职责不清，分工不明，

形成多头领导，或因人设事，人浮于事，就会给沟通双方造成一定的心理压力，影响沟通的进行。

2. 个人的沟通障碍

(1) 个性因素所引起的障碍。信息沟通在很大程度上受个人因素的制约。个体的性质、气质、态度、情绪、见解等的差别，都会成为信息沟通的障碍。最为明显的就是语言障碍，在我国地域辽阔，各地区语音差别很大，在沟通过程中难免差生差错，导致沟通不畅。

(2) 知识、经验水平的差距所导致的障碍。在信息沟通中，如果双方经验水平和知识水平差距过大，就会产生沟通障碍。此外，个体经验差异对信息沟通也有影响。在现实生活中，人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑，谨慎细心；而一个初出茅庐者往往会不知所措。特点是信息沟通的双方往往依据经验理解和处理信息，使彼此理解的差距拉大，形成沟通的障碍。

(3) 个体记忆不佳所造成的障碍。在管理中，信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的，然而，在按层次传递同一条信息时往往会受到个体素质的影响，从而降低信息沟通的效率。

(4) 对信息的态度不同所造成的障碍。这又可分为不同的层次来考虑。一是认识差异。在管理活动中，不少员工和管理者忽视信息的作用的现象还很普遍，这就为正常的信息沟通造成了很大的障碍。二是利益观念。在团体中，不同的成员对信息有不同的看法，所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息，而不关心组织目标、管理决策等方面的信息，这也成了信息沟通的障碍。

(5) 相互不信任所产生的障碍。有效的信息沟通要以相互信任为前提，这样，才能使向上反映的情况得到重视，向下传达的决策迅速实施。管理者在进行信息沟通时，应该不带成见的听取意见，鼓励下级充分阐明自己的见解，这样才能做到思想和感情上的真正沟通，才能接收到全面可靠的情报，才能做出明智的判断与决策。

(6) 沟通者的畏惧感以及个人心理品质也会造成沟通障碍。在管理实践中,信息沟通的成败主要取决于上级与上级、领导与员工之间的全面有效的合作。但在很多情况下,这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面,如果主管过分威严,给人造成难以接近的印象,或者管理人员缺乏必要的同情心,不愿体恤下情,都容易造成下级人员的恐惧心理,影响信息沟通的正常进行。另一方面,不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。

(7) 直觉选择偏差所造成的障碍。接收和发送信息也是一种知觉形式。但是,由于种种原因,人们总是习惯接收部分信息,而摒弃另一部分信息,这就是知觉的选择性。知觉选择性所造成的障碍既有客观方面的因素,又有主观方面的因素。客观因素如组成信息的各个部分的强度不同,对接受人的价值大小不同等,都会致使一部分信息容易引人注目而为人接受,另一部分则被忽视。主观因素也与知觉选择时的个人心理品质有关。在接受或转述一个信息时,符合自己需要的、与自己有切身利益关系的,很容易听进去,而对自己不利的、有可能损害自身利益的,则不容易听进去。凡此种种,都会导致信息歪曲,影响信息沟通的顺利进行。

9.3.5 沟通的效果改进

影响沟通效果的因素很多,但在影响沟通的因素中信息的传导通路更为重要。信息的生命在于传递,因此要有效的管理信息沟通,必须在信息传递上下功夫。

1. 信息传递要贯彻多快好省的原则

所谓多,是就数量而言,即在单位时间内传递的信息数量要多;快是就速度而言,即信息传递要迅速、及时,一条很有价值的信息,如果传递速度过慢,就可能变得毫无价值;好是就质量而言,即要消除信息传递中的种种干扰,保持信息的真实性;省是就效益而言,要求在较短的时间内,花较少的费用,传递尽可能多的信息。在信息传递中,这几方面互相联系,互相制约,要加以协调。

2. 传递信息要区分不同的对象

这一方面是指在传递信息时的目的性，另一方面又指信息传递的保密性。信息是有价值的，但是，价值的大小却因人而异，同一信息对不同的人价值不同。因此，要注意信息传递的目标，确保信息的效用。要研究不同对象的不同需要，追踪信息接受者的视线所向，保证信息传递的质量，减少无效劳动。此外，在提高信息传递的针对性时，也要注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥，给员工造成不必要的心理负担，影响团队士气。

3. 要适当控制信息传递的数量

在管理中，由于分级主管部门的角色不同，每个团体成员所考虑的问题不同，因此，在信息传递时，要适当注意量的控制。这就是说，应该让下级知道的信息必须尽快传递，适用范围有限的信息则力求保密。在这方面，要注意两种倾向：一是信息过分保密的倾向。同行各企业、各部门或同班组的员工之间相互保密，妨碍了彼此了解和相互协调。有些本应共有的信息材料，由于人为地保密，结果没有向下级部门及时传达，从而使信息阻塞，出现了无端猜疑，影响了个人社会需求的满足。另一是随意扩散信息的倾向。在传递信息时，不考虑信息的保密程度，不选择信息传递的对象，将所收集的信息随意扩散，导致信息混乱。对于管理者来说，也要注意信息的审查与清理，不能将所有信息全部捅到会议上，增加会议负担，引起心理疲劳。总之，这两种倾向都会导致谣言和小道消息，不利于组织的团结，影响团队士气和工作效率。

4. 要控制使用直接传递与非正式渠道

所谓直接传递就是越级传递，撇开管理信息系统，使沟通双方直接对话。在管理中，不能过多采用这种方式，但在某些特殊情况下可以控制使用。比如，第一，为了迅速处理管理中的重大问题；第二，由于上级主管部门官气严重，会妨碍时效；第三，时效性特别强的信息需要立即向决策者汇报；第四，涉及个人隐私，需要保

密的材料等。有些企业设立总经理接待日、总经理信箱就是为了减轻沟通者的心理压力，以便对信息传递进行控制。对于向下沟通渠道来说，有些管理者往往坚持把信息直接送达需要它的部门，并实行“反馈”制度。对于非正式沟通，也应实施有效的控制，因为虽然在一些情况下，非正式沟通往往能够达到正式沟通难以达到的效果，但是，它也可能成为散布谣言和小道消息的渠道，产生副作用。

对信息沟通的控制是一门管理艺术，也是改善经营管理的重要一环。管理者要提高管理水平，必须做好信息沟通的控制和管理。

5.在信息加工处理过程中也需要信息反馈

这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈要求是双向的，即下级主管部门经常给上级领导提供信息，同时接受上级领导的信息查询，上级领导也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。一般来说，无论什么信息，在加工处理后时，都需做出反馈，只是方式可以不同。有实际价值的信息可以进行决策，采取行动，没有实际价值或暂时用不上的信息必须及时答复，加以反馈。一条简单有效的控制办法时，要把信息加工处理的情况定期反馈给信息提供者。这样做，一方面可以提高针对性，减少信息提供部门的盲目性；另一方面可以加强信息发送者和接收者之间的心理沟通，提高团队士气，调动员工参与管理的积极性。

沟通的最本质的目的就是想法的传递。为了让对方真正了解自己的想法，信息发送者应通过了解接受者的需要和可能的反应，决定自己要使用的沟通手段和方式。管理者真正掌握建设性沟通技巧的关键之处在于是否能够做到“换位思考”，也就是所谓的“己所不欲，勿施于人”。另外，在沟通中少用评价性、判断性语言，多用描述性语言，也就是既介绍情况，又探询沟通情况，保持沟通在支持性氛围中进行。

复习思考题：

- 1.简述沟通的概念和沟通模式。
- 2.沟通的类型如何分类？对于正式沟通和非正式沟通你认为哪种更有效，为什么？
- 3.沟通风格有几种，你属于哪一种风格，如何改进自己的沟通风格？
- 4.沟通的障碍有哪些？如何改进组织的沟通效果？

【案例分析】迪特尼公司的企业员工意见沟通制度

迪特尼·包威斯公司，是一家拥有 12000 余名员工的大公司，它早在 20 年前就认识到员工意见沟通的重要性，并且不断地加以实践。现在，公司的员工意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在 80 年代，面临全球性的经济不景气，这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。

公司的“员工意见沟通”系统是建立在这样一个基本原则之上的：个人或机构一旦购买了迪特尼公司的股票，他就有权知道公司的完整财务资料，并得到有关资料的定期报告。

本公司的员工，也有权知道并得到这些财务资料，和一些更详尽的管理资料。迪特尼公司的员工意见沟通系统主要分为两个部分：一是每月举行的员工协调会议，二是每年举办的主管汇报和员工大会。

(一)员工协调会议

早在 20 年前，迪特尼·包威斯公司就开始试行员工协调会议，员工协调会议是每月举行一次的公开讨论会。在会议中，管理人员和员工共聚一堂，商讨一些彼此关心的问题。无论在公司的总部、各部门、各基层组织都举行协调会议。这看起来有些像法院结构，从地方到中央，逐层反映上去，以公司总部的首席代表协会会议为最高机构。员工协调会议是标准的双向意见沟通系统。

在开会之前，员工可事先将建议或怨言反映给参加会议的员工代表，代表们将在协调会议上把意见转达给管理部门，管理部门也可以利用这个机会，同时将公司政策和计划讲解给代表们听，相互之间进行广泛的讨论。

在员工协调会议上都讨论些什么呢?下面是摘录一些资料,可由此看出大致情形。

问:新上任人员如发现工作与本身志趣不合,该怎么办?

答:公司一定会尽全力重新安置该员工,使该员工能发挥最大作用。

问:公司新设置的自动餐厅的四周墙上一片空白,很不美观,可不可以搞一些装饰?

答:管理部门已拟好预算,准备布置这片空白。

问:公司的惯例是工作8年后才有3个星期的休假,管理部门能否放宽规定,将限期改为5年?

答:公司在福利工作方面作了很大的努力,诸如团体保险、员工保险、退休金福利计划、增产奖励计划、意见奖励计划和休假计划等。我们将继续秉承以往精神,考虑这一问题,并呈报上级,如果批准了,将在整个公司实行。

问:可否对刚病愈的员工行个方便,使他们在复原期内,担任一些较轻松的工作。

答:根据公司医生的建议,给予个别对待,只要这些员工经医生证明,每周工作不得超过30个小时,但最后的决定权在医师。

问:公司有时要求员工星期六加班,是不是强迫性的?如果某位员工不愿意在星期六加班,公司是否会算他旷工?

答:除非重新规定员工工作时间。否则,星期六加班是属于自愿的。在销售高峰期,如果大家都愿加班,而少数不愿加班,应仔细了解其原因,并尽力加以解决。

要将迪特尼12000多名职工的意见充分沟通,就必须将协调会议分成若干层次。实际上,公司内共有90多个这类组织。如果有问题在基层协调会议上不能解决,将逐级反映上去,直到有满意的答复为止。事关公司的总政策,那一定要在首席代表会议上才能决定。总部高级管理人员认为意见可行,就立即采取行动,认为意见不可行,也得把不可行的理由向大家解释。员工协调会议的开会时间没有硬性规定,一般都是一周前在布告牌上通知。为保证员工意见能迅速逐级反映上去,基层员工协调会议应先开。

同时，迪特尼公司也鼓励员工参与另一种形式的意见沟通。公司在四处安装了许多意见箱，员工可以随时将自己的问题或意见投到意见箱里。

为了配合这一计划实行，公司还特别制定了一项奖励规定，凡是员工意见经采纳后，产生了显著效果的，公司将给予优厚的奖励。令人欣慰的是，公司从这些意见箱里获得了许多宝贵的建议。

如果员工对这种间接的意见沟通方式不满意，还可以用更直接的方式来面对面和管理人员交换意见。

(二)主管汇报

对员工来说，迪特尼公司主管汇报、员工大会的性质，和每年的股东财务报告、股东大会相类似，公司员工每人可以接到一份详细的公司年终报告。

这份主管汇报有20多页，包括公司发展情况、财务报表分析、员工福利改善、公司面临的挑战以及对协调会议所提出的主要问题的解答等。公司各部门接到主管汇报后，就开始召开员工大会。

(三)员工大会

员工大会都是利用上班时间召开的，每次人数不超过250人，时间大约3小时，大多在规模比较大的部门里召开，由总公司委派代表主持会议，各部门负责人参加。会议先由主席报告公司的财务状况和员工的薪金、福利、分红等与员工有切身关系的问题，然后便开始问答式的讨论。

这里有关个人问题是禁止提出的。员工大会不同于员工协调会议，提出来的问题一定要具有一般性、客观性，只要不是个人问题，总公司代表一律尽可能予以迅速解答。员工大会比较欢迎预先提出问题的这种方式，因为这样可以事先充分准备，不过大会也接受临时性的提议。

下面列举一些讨论的资料：

问：本公司高级管理人员的收入太少了，公司是否准备采取措施加以调整？

答：选择比较对象很重要。如果选错了参考对象，就无法作出客观评价，与同行业比较起来，本公司高层管理人员的薪金和红利等收入并不少。

问：本公司在目前经济不景气时，有无解雇员工的计划？

答：在可预见的未来，公司并无这种计划。

问：现在将公司员工的退休基金投资在债券上是否太危险了？

答：近几年来债券一直是一种很好的投资，虽然现在比较不景气，但是，如果立即将这些债券脱手，将会造成很大损失，为了这些投资，公司专门委托了几位财务专家处理，他们的意见是值得考虑的。

迪特尼公司每年在总部要先后举行 10 余次的员工大会，在各部门要举行 100 多次员工大会。

那么，迪特尼公司员工意见沟通系统的效果究竟如何呢？

在 80 年代全球经济衰退中，迪特尼公司的生产率每年平均以 10% 以上的速度递增。公司员工的缺勤率低于 3%，流动率低于 12%，在同行业最低。

（资料来源：百度文库，wenku.baidu.com/...aed583.html）

讨论：

1. 迪特尼公司的员工意见沟通系统属于哪种类型的沟通？
2. 你如何评价迪特尼公司的员工意见沟通系统，对你有什么启示？

第 10 章

控制

【开篇案例】戴尔公司的事前控制

戴尔公司是一家以直销方式经销个人电脑的计算机制造商，它是以网络型组织形式来运作的企业，联结有许多为其供应计算机硬件和软件的厂商。其中有一家供应厂商，电脑显示屏做得非常好，戴尔公司先是花很大的力气和投资使这家供应商做到每百万件产品中只能有 1000 件瑕疵品，并通过绩效评估确信这家供应商达到要求的水准后，就完全放心地让他们的产品直接打上“ Dell” 商标，并取消了对这种供应品的验收、库存。类似的做法也发生在戴尔其他外购零部件的供应中。

通常情况下，供应商将供应的零部件运送到买方那里，经过开箱、触摸、重新包装，经验收合格后，产品组装商便将其存放在仓库中备用。为确保供货不出现脱节，公司往往要贮备未来一段时间内可能需要的各种零部件。这是一般的商业惯例。因此，当戴尔公司对这家电脑显示屏供应商说道：“ 这种显示屏我们今后会购买 400 万到 500 万台左右，贵公司为什么不干脆让我们的人随时需要、随时提货” 的时候，

商界人士无不感到惊讶。戴尔公司的经理们则这样认为，开箱验货和库存零部件只是传统的做法，并不是现代企业运营所必要的步骤，遂将这些“多余的”环节给取消了。

戴尔公司的做法就是，当物流部门从电子数据库得知公司某日将从自己的组装厂提出某型号电脑的台数时，便在早上向这家供应商发出配额多少数量显示屏的指令信息，这样等到当天傍晚时分，一组组电脑便可打包完毕分送到顾客手中。如此，不但可以节约了检验和库存成本，也加快了发货速度，提高了服务质量。

（资料来源：www.51test.net，2009年7月13日。）

10.1 控制的基础

10.1.1 控制的含义

管理的控制职能，是对组织的计划、领导等管理活动及其效果进行衡量和矫正的过程，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。企业的管理人员正确、灵活地运用控制的原理和方法是使控制工作更加有效的前提。

所谓控制，就是按既定的目标、计划和标准对组织活动各方面的实际情况进行对照检查，发现差距，分析原因，采取措施，进行纠正，使工作按计划进行。简而言之，控制就是使结果与计划标准相一致的过程。这里的标准可以是规章、制度，也可以是计划、政策、目标，甚至可以抽象为组织的基本宗旨，因此其包括的内容

是非常丰富的。所有各项标准的执行，都涉及组织各类要素的配置和运用，因此控制过程就是动态地使组织各类要素的实际配置和运用与相关的要求保持一致。

1. 控制与计划的关系

控制和计划是密不可分的，计划是控制的前提，没有计划的控制是毫无意义的；控制是计划目标得以实现的保证，没有控制，计划就难以有效地进行。控制与计划的关系可以归纳为以下几个方面：

（1）计划为控制提供了衡量的标准，没有计划，控制就成了无本之末；同时控制又是计划得以实现的保证，没有控制，计划就成了一纸空谈。

（2）计划预先指出了所期望的行为与结果，而控制则是指导计划的实施；管理者只有获取关于每个部门、每条生产线乃至整个组织过去和现在状况的信息，才能制定出有效的计划，而这些信息中的绝大多数都是通过控制过程得到的。

（3）一切有效的控制方法首先就是计划方法，如预算、政策、程序和规则等。因此在选择控制方法和设计控制系统时必须考虑到计划本身的特点。

（4）控制工作本身也必须要有计划，如确定控制的过程、控制的内容等，都必须进行一定的计划。

2. 控制的特点

作为管理的一项重要职能，控制具有以下几个特点：

（1）控制实质上是一个信息反馈系统，通过信息反馈，管理者可以发现管理过程中的不足之处，促进系统进行不断地调节和改革，使其逐渐地趋于稳定、完善，直至达到优化状态。

（2）控制有两个前提条件，即计划指标在控制工作中转化为控制标准；有相应的监督控制机构和人员。

（3）控制包含三个基本步骤，即确定标准、衡量工作绩效、纠正偏差。

（4）控制是一个有组织的系统，它根据系统内外变化而进行相应调整，不断克

服系统的不确定性，使系统保持某种稳定状态。

(5) 主管人员在纠正偏差时，必须为此而花费一定的人力、物力、财力和时间去分析出现偏差的原因，并采取相应的措施予以纠正。

(6) 控制不仅要使一个组织按照原定计划维持其正常活动，以实现既定目标；而且还要使组织的活动有所前进，有所创新，以达到新的高度，实现管理突破。

10.1.2 控制的必要性

在现代管理系统中，人、财、物等要素的组合关系复杂多样，同时又是动态多变的，每一刻都受到各种环境和随机因素的影响，如果缺乏有效的控制就会发生混乱，使组织运行偏离正轨，所以控制对于组织来说是必不可少的。具体来说，控制工作对组织必不可少的原因有以下几方面：

1. 环境的复杂性

组织所处的环境是一个复杂多变、不稳定的环境，在组织实现目标和计划的过程中，各种因素都可能发生变化，如顾客消费心理的改变、市场的转移、材料和新产品的出现、新的经济法律法规的公布实施和国内外经济形势的改变等，这些环境因素的变化可能会使得组织原来建立和制定的计划无法执行和实现。环境的变化，会给组织带来更多的机会和更严峻的挑战，所以组织必须建立一个控制系统来帮助管理者监察、预测对组织活动有重大影响的变化，从而制定相应对策，做出及时反映。

2. 组织的复杂性

在知识经济时代，组织已经变得越来越复杂，规模大，类型多种多样，有着跨地区、跨国家的市场，实行分散化经营等，为使各方面实现有效协调，就必须要有周密的计划和严格的控制系统。

3. 管理者的失误

组织的各项工作都是由管理者来执行的，管理人员在执行工作的过程中，由于个人能力的限制或个人动机、个性等原因，可能会犯各种各样的错误，所以需要有一个控制系统来减少这些错误，并对已经发生的错误和失误及时纠正以避免失误可能带来的严重后果，做到防微杜渐。

4. 授权中责任的体现

组织的各项工作是由各阶层的管理者共同完成的，管理者在授权过程中，其所承担的责任因授权而解除或减轻，因此在授权的过程中应建立一个控制系统以控制工作的进程。要使各阶层的管理者负责，他们必须确切知道他们的职责是什么，他们的工作绩效是如何考核的，以及评估过程中的绩效标准是什么。如果没有一个有效地控制系统，管理者就无法检查工作的进程和结果，就可能失控。

10.1.3 控制的原理

要使控制工作发挥有效的作用，在建立控制系统时就必须遵循以下几个原理：

1. 反映计划要求的原理

反映计划要求的原理，是指控制是实现计划的保证，控制的目的是为了实现计划，因此计划越是明确、全面、完整，那么据此所设计的控制系统就越能反映这样的计划，控制工作也就越能有效的为管理人员的需要服务。

组织中的每一项计划、每一种工作都有其各自的特点。因此，尽管某些控制技术在各种情况下应用时的基本过程是一样的，但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么样的信息、如何收集信息、采取何种方法评定成效以及采取何种纠正措施等方面，都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。这就要求主管人员必须经常了解计划以及在其实施过程中要加以控制的关键因素，必须利用对它们适用的方法和信息。

2. 组织适宜性原理

组织适宜性原理，是指组织结构的设计越是明确、全面和完整，设计的控制系统越是符合组织机构中各岗位的职责和职务要求，也就越有利于纠正偏离计划的偏差。

组织适宜性原理的另外一层含义是，控制系统必须切合每个主管人员的特点。即在设计控制系统时，不仅要考虑具体的职务要求，还应考虑到担当该职务的主管人员的个性。在设计控制信息的格式时，这一点显得尤为重要，因此送给每位主管人员的信息所采用的形式必须分别设计。

3. 控制关键点原理

控制关键点原理，是指主管人员越是尽可能选择计划的关键点来作为控制标准，控制工作就越有效。

由于主管人员的精力是有限的，因此任何控制不可能事无巨细、面面俱到的对待。主管人员应该把注意力集中在工作过程中的一些主要影响因素上，这些主要因素将表明偏离计划的重大偏差，控制住这些关键因素，也就控制住了全局。至于主管人员应该注意哪些关键点，则没有什么简易的准则可用，因为关键点的选择主要是一种管理艺术，需要管理人员具备丰富的经验、敏锐的洞察力和较强的决策能力。

4. 例外情况原理

例外情况原理，是指主管人员越是把注意力集中在那些超出一般情况的特殊情况上，控制工作就越有效。

例外情况原理说明，主管人员应当注意那些重要的偏差，即应把控制的主要注意力集中在那些出现了特别好或特别坏的情况上，只有这样，才能使控制工作既有好的效果，又有高的效率。

需要指出的是，主管人员只注意例外情况是不够的，在偏离标准的各种情况中，有一些是无关紧要的，而另一些则不然，某些微小的偏差有时甚至会比某些较大的

偏差影响更大。例如，一位主管人员可能会对利润率下降一个百分点感到非常严重，却对“合理化建议”奖励超出预算的20%不以为然。

此外，例外情况原理还应该与控制关键点原理结合起来使用，它们两者尽管有某些共同之处，但区别在于前者强调选择关键点，而后者则强调观察在这些点上的异常变化。因此，管理者应该把更多的精力集中在关键点的例外情况的控制上。

5. 直接控制原理

直接控制原理，是指主管人员及其下属的素质越高，就越能胜任所承担的职务，就越不需要间接控制。

大多数控制在很大程度上是基于这样一个事实的，即管理者常常犯错误并经常不能为此采取适当、及时的纠正措施，而只能在工作出现了偏差后，通过分析偏差产生的原因，然后才去追究相关责任人的责任，并使他们在今后的工作中加以改进，这种控制方式属于间接控制，其不足之处是在出现了偏差之后才进行纠正。主管人员及其下属的素质越高，就越能胜任所承担的职务，也就越能够觉察出偏离计划的误差，并及时采取措施来避免误差的出现。这意味着任何一种控制的最直接有效的方式，就是采取措施来尽可能的保证和提高主管人员的管理质量。

10.2 控制的模式

10.2.1 控制的类型

依据不同的标准，控制工作可以区分为不同的类型。例如，依据控制对象范围，可以区分为全面控制和局部控制；依据控制对象性质可以区分为社会控制、经济控制、工程控制和企业控制；依据控制内容可以区分为预算控制、信息控制、质量控

制、成本控制、作业控制和资金控制等；依据控制发生作用可以区分为直接控制和间接控制；依据控制环节的不同可以区分为前馈控制、现场控制和反馈控制。下面着重对其中两种典型类型做些论述。

1. 前馈控制、现场控制和反馈控制

(1) 前馈控制

前馈控制又称为预先控制、事先控制，是指通过情况观察、规律掌握、信息收集整理、趋势预测等活动，正确预计未来可能出现的问题，在其发生之前采取措施及时纠正，将可能发生的偏差消除在萌芽状态中。例如，企业根据对未来时期市场总体供求状况、行业发展态势、用户需求变化、竞争对手可能采取的措施、可能进入的潜在竞争者的实力等，合理预期企业未来发展过程中可能出现的各种情形，并预期为了避免在未来不同发展阶段可能出现的问题而事先采取的措施。

前馈控制是控制的最高境界。一般来说，控制工作的实质是进行“信息反馈”。通常意义上的控制，都是指在管理活动中不断将各种信息收集、整理、分析，并根据信息处理结果提出解决问题的措施。由于信息的获得和处理、信息的有效措施的出台等，都有一个“时滞”，因此，在信息反馈和采取纠正措施中经常发生时间延迟，甚至出现严重的损失，或者说，错误的纠正是以付出一定的代价为基础的。显然，这样的控制存在着缺陷。为此，管理人员更需要一种控制，这种控制能够在事故发生之前就采取有效的预防措施，做到“防患于未然”，因此，前馈控制是一种努力促使整个管理过程不发生偏差的控制方法。

前馈控制的核心问题是防止企业所使用的资源在数量和质量上可能产生的偏差，其基本形式是合理配置资源。主要包括：人员的挑选与配备；物资、技术设备等在数量、质量、时间、空间上要未来工作需要相适应；资金数量、来源、经费开支的合理预算等。

为了有效实施前馈控制，组织有必要建立前馈控制系统，有效的前馈控制系统

需要具备必要的条件：

- ①高效的信息处理网络。对未来的及时准确预测依赖于各种相关信息的质量。组织必须首先建立一整套信息收集、筛选、整理、加工网络，为前馈控制奠定基础；
- ②适宜的前馈控制系统模型。全面分析计划和控制系统，区分内生变量和外生变量，建立符合本组织发展需要的前馈控制系统模型，以此作为分析研究的基石；
- ③及时的信息输入。信息的输入不是以问题的出现为始点，或者说不能等到偏差已经出现才收集和处理信息，而是随时将信息网络加工处理后的各种信息植入到前馈控制模型中，根据变化了的信息和确定的控制模型对未来的态势作出合理预期；
- ④有效的措施。整个前馈控制系统的出发点和归宿都是采取有效措施避免偏差出现，因此，只有在前述工作的基础上采取了正确的措施，前馈控制系统才真正发挥了作用。

前馈控制可以通过动态的保持计划本身的正确性，从而使计划对其实施过程起到直接有效的控制作用。如此看来，前馈控制同计划存在着一定的相似性，都是在经济活动发生之前就作出必要的规划和预期。二者的区别在许多时候并不是非常明显。不过，一般来说，计划更强调经济活动整体的目标和发展方向，前馈控制则着重说明在事物未来发展过程中可能出现的各种具体问题及为避免问题的发生需要事先采取的一些有效措施。

（2）现场控制

现场控制，又称为即时控制、过程控制、事中控制等，是指在某项经济活动或者工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或者行为给予指导、监督，以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行而实施的控制。现场控制是一种管理者与被管理者面对面进行的控制活动，其目的主要在于及时纠正工作中出现的各种偏差。现场控制的效果与领导者的工作作风、领导方式等密切相关。

现场控制主要集中在基层管理活动中，其内容主要包括：

- ①管理者直接向下属指示适当的工作方法和工作过程；

②在现场监督下属的工作，以确保计划目标的顺利实现；

③发现出现偏差，立即采取措施予以纠正；

④淘汰局部性和阶段性不合格成果；

⑤向计划部门输送计划修订所需的各种内容；

⑥发现以前未曾出现过的新问题，创造性地采取措施予以纠正，或者及时向其他部门或者人员上报情况。

由于现场控制是一种即时的面对面的控制活动，一般认为现场控制需要具备如下条件：

①一定素质的管理人员。在现场控制中，管理者既没有足够的时间对问题进行深入仔细的思考，也很少有机会和他人一起讨论，常常依靠自身的知识、能力和经验，甚至是“直觉”，及时发现并解决问题。高素质的管理人员不仅对于经常出现的问题高效解决，而且面对棘手问题，也能及时做出准确的判断，并果断提出处理意见。相反，素质较差的管理人员面对不曾熟悉的问题可能束手无策。

②下属人员的积极参与。现场发生的问题常常是程序化的，而且多数操作性较强，注重问题的细枝末节。管理者在按照计划要求对下属实施控制过程中，必须多听包括一线操作工在内的下属人员的意见和建议。

③适当的授权。在现场控制过程中，管理人员必须及时发现问题、解决问题，不应当也不能事事都向上级请示，以免造成工作中断和贻误战机。当然，授权必须适当，防止造成权力滥用。

④层层控制，各司其职。一般而言，现场控制应当是上级管理对下级人员的直接控制。一个管理组织中，可能同时存在多个管理层级，有效的现场控制必然由最熟悉情况的管理人员实施，这样才能保证全面深入了解问题的实质并提出较为切实可行的方案，同时也可以避免多头控制和越级管理。因此，由熟悉第一手情况的直接管理者实施现场管理最为有效。

（3）反馈控制

反馈控制又称事后控制，是指把计划执行最终结果的考核分析作为纠正未来行为为依据的一种控制方式。反馈控制是在计划执行后进行的，其目的不是对既成事实的纠正而是为即将开始的下一过程提供控制的依据。其控制的中心问题是防止下一个过程在资源配置等问题上出现偏差。其控制的基本形式是通过对最终结果的分析，汲取经验教训，调整与改进下一阶段的资源配置与过程指导、监督。主要包括：财务报告分析、成本费用分析、质量分析、绩效考评等。

反馈控制需要具备一定的前提条件，这些条件主要有：

- ①明确的计划目标，包括进度目标、最终目标和各种单项目标；
- ②有效的检验手段和检验方法；
- ③科学的偏差分析技术；
- ④快捷的信息传递通道；
- ⑤有力的纠偏手段；
- ⑥善于对总的计划实施情况进行概括和总结。

三种控制之间存在着明显的区别：前馈控制是建立在能测量资源的属性与特征的信息基础上的，其纠正行动的核心是调整与配置即将投入的资源，以求影响未来的行动；现场控制的信息来源于执行计划的过程，其纠正的对象也正是这一活动过程；反馈控制是建立在表明计划执行最终结果的信息的基础上的，其所要纠正的不是测定出的各种结果，而是执行计划的下一个过程的资源配置与活动过程。如图10-1所示。

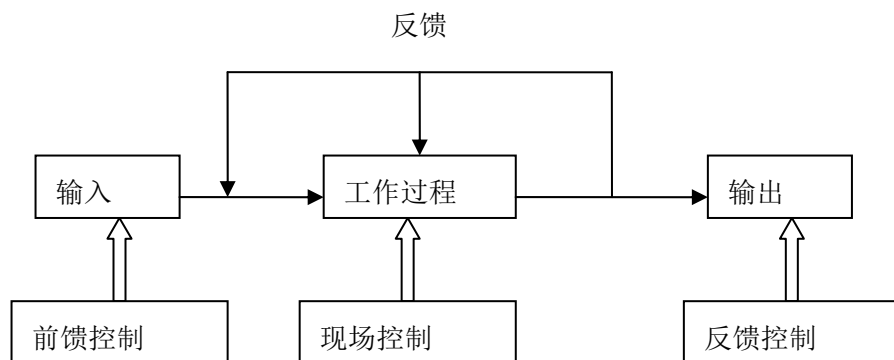


图 10-1 三种控制的区别

2. 直接控制和间接控制

(1) 直接控制

所谓直接控制，是指着眼于提高管理者的能力和素质，使他们能够熟练地运用管理理论与技术，不断完善和改进管理工作，防止因管理不善出现不良后果的控制活动。直接控制主要通过提高管理人员的素质进行控制。直接控制的理论依据是：高素质的管理人员在管理实践中出现的差错相对较少，他们能够及时发现正在出现的和潜在的问题，并果断采取有效措施予以纠正。

直接控制具有自身的独特优势：

①直接控制有利于推动管理人员主动采取措施纠正偏差。直接控制关注的核心是管理者，鼓励管理者不断提高自身素质，强调管理者的自我控制，有利于管理者在自究自查和自我完善中提高控制的质量。

②直接控制有利于增强组织的向心力。管理人员的素质提高后，他们的威信得到提升，下属对他们的信任和支持度相应增强，整个组织由此获得较强的凝聚力，有利于组织目标的实现。

③直接控制有利于选择合适的管理者。在长期的直接控制中，一方面，管理者的素质得到较大幅度的提高；另一方面，不同管理者的优缺点在实践中显现出来，便于实现人和工作的匹配。

(2) 间接控制

所谓间接控制，是指着眼于发现工作中出现的偏差，根据偏差探究原因，并追究当事人责任使之改进工作的控制活动。

间接控制强调通过结果和计划标准的事后对比进行控制。间接控制的理论依据

是：人们常常会犯错误，或者经常会出现不能觉察到那些将要出现的问题，由此常常出现无法及时采取有效措施及时纠正偏差或者预防错误的出现。因此，有效的方式是，根据计划标准，对比实际结果，发现偏差，追查造成偏差的原因和有关人员责任，之后予以纠正。

间接控制具有自身的一些优势。例如，对于管理人员缺乏知识、经验和技能造成的失误和偏差，可以运用间接控制帮助纠正。再如，间接控制可以帮助管理人员总结经验教训，增加他们的知识和技能，提高管理水平。

当然，间接控制还有一些不可克服的缺陷：

①间接控制不能有效解决非人员因素造成的偏差。在管理活动过程中，产生偏差的原因是多方面的。其中一些是由于管理人员的错误或者疏忽造成的，另外一些则可能是由于其他一些因素，如组织面临的政治经济形势、生产技术的进步状况等。这些因素很可能是管理人员无法控制的，即使管理人员不犯错误，还是一样会发生。面对这些因素造成的偏差，间接控制显得无能为力。

②间接控制是一种典型事后纠偏控制方式。由于只有在出现偏差后才进行对比分析，因此，间接控制是以组织行为出现差错为前提的，控制的代价较大。同时，从出现偏差到找出造成偏差的原因和责任人，再到纠正偏差有一个“时滞”，这使得偏差被发现之后仍然持续一段时间才能得到有效解决。同样造成高昂的代价。

③间接控制暗含的基本假设不能成立。间接控制的基本假设是：管理人员的工作绩效是可以计量的，或者可以通过适当的方法数量化；任何工作绩效或者偏差都可以找到确定的责任人；人们对于自身的工作具有较强的责任感，或者说管理人员总是出于责任的考虑努力把工作做好；追寻造成偏差的原因的过程有足够的时间保证；组织行为活动过程中出现的各种偏差都可以及时发现；偏差的责任人将会采取有效措施纠正偏差，并在以后的工作中避免类似偏差的出现。显然，这些假设都只是部分的与现实相符合，并非放之四海而皆准。

10.2.2 控制的方法和技术

控制的方法和技术有许多，根据管理对象的不同，在本节中简要介绍几种相应的控制方法和技术。

1. 预算控制

预算是根据计划目标和实施方案具体筹划资源的分配、使用以及相应行动预期结果的数字化形式，即用数字来编制一定时期的计划，用财务或非财务数字来表明预期的结果。

（1）预算的种类

预算的种类一般划分为业务预算、财务预算和专门预算三大类。各类预算还可以进一步细分，不同行业其具体内容有所差别。下面以制造业为例描述各种预算的内容。

①业务预算。业务预算是指企业日常发生的各项具有实质性活动的预算，它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、销售及管理费用预算等。销售预算是编制全面预算的基础。企业首先应根据市场预测和企业生产能力的情况，确定销售目标，编制年度及季度、月份的销售数量、销售单价、销售金额及销售货款收入情况。生产预算是根据销售预算所确定的销售数量，按产品名称、数量分别编制生产预算。生产预算必须考虑合理的存货量。 $\text{存货量} = \text{预计生产量} - \text{预计销售量} + \text{预计期末库存量} - \text{预计期初库存量}$ 。生产预算编制好后，为了保证均衡生产，一般还必须编制生产进度日程表，以便控制生产进度。直接材料采购预算是根据生产预算所确定的生产量以及各种产品所消耗材料的品种、数量、单价，根据生产进度确定材料采购数量及现金支付情况。直接人工预算是根据生产所需的工时，确定各种工种总工时和工资率及直接人工成本。制造费用预算是根据销售量和生产量水平确定各种费用总额，包括制造部门的

间接人工、间接材料、维修费及厂房折旧费等。单位生产成本预算是根据直接材料、直接人工及制造费用预算确定单位产品生产成本。销售及管理费用预算是根据销售预算情况及各种费用项目确定销售及行政管理人员薪水、保险费、折旧费、办公费及交际应酬费等。

②财务预算。财务预算是企业计划在计划期内反映现金收支、经营成果及财务状况的预算，它主要包括现金预算、预计损益表、预计资产负债表、预计财务状况变动表。现金预算是反映计划期内现金收入、现金支出、现金余额及融资情况的预算，通过现金预算反映计划内企业现金流的情况，控制现金的收支，做到合理理财。损益表是根据现金预算而编制的，反映了企业在一定期间的经营成果。企业可通过损益表了解自身的盈利情况。资产负债表反映企业的资产、负债及收益情况，还可以反映企业财务状况及偿债能力。财务状况变动表是根据前面的预算编制的，用于反映企业在计划期内资金来源和资本运用及其变化的情况，以及企业理财的情况。

③专门预算。专门预算是指企业不经常发生的一次性的预算，如资本支出预算、专项拨款预算等。

(2) 编制预算的新方法

①弹性预算。弹性预算就是在编制费用预算时，考虑到计划期业务量可能发生的变动，编制一套能适应多种业务量的费用预算，以便分别反映各业务量所对应的费用水平。由于这种预算是根据业务量的变化随机调整的，本身具有弹性，故又称为弹性预算。编制弹性预算时，应把所有的费用分为变动费用和固定费用两部分。固定费用在相关范围内不随业务量变动而变动，变动费用随业务量变动而变动。因此，在编制弹性预算时，只需要按业务量的变动调整费用总额即可，不需重新编制整个预算。

②滚动预算。滚动预算，或称永续预算，其特点是预算在其执行中自动延伸，当预算中有一个季度的预算已经执行了，只剩下三个季度的预算，就把下一个季度的预算补上，经常保持一年的预算期，或者是每完成一个月的预算，就再增加一个

月的预算,使预算期总是保持12个月。编制滚动预算的优点是根据预算的执行情况,调整下一个阶段的预算,使预算更加切合实际和可行,并且使预算期保持一年,使企业保持一个稳定的短期目标,以免等预算执行完再编制新的预算。根据滚动预算的编制原理,企业可以把长期规划与短期目标结合起来据短期目标的完成情况来调整长期规划,使企业的各项活动能够及时反馈,发现差异,及时处理。

③零基预算。零基预算是以零为基础编制的预算,其原理是:对任何一个预算(计划)期,任何一种费用项目的开支,都不是从原有的基础出发,即根本不考虑各项目原有的费用开支情况,而是一切都以零为基础,从零开始考虑各费用项目的必要性及其预算的规模。其具体做法主要是:组织下属各部门结合计划期内的目标和任务,提出所需费用项目及具体方案、目的和费用数额;对每一项目方案进行成本—效益分析,对费用方案进行评价比较,确定轻重缓急,排出先后顺序;按照所确定的顺序,结合计划期间可动用的资金来源,分配资金,落实预算。采用零基预算法,一切以零为起点,重新评价和计算,编制预算的工作量非常大。但零基预算考虑每项费用的效益,可以精打细算,减少不必要的开支,是事前控制的一种好办法。

2. 审计控制

审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定,以判断其真实性和可靠性,从而为控制和决策提供依据。根据审查主体和内容的不同,可将审计划分为三种主要类型:由外部审计机构的审计人员进行的外部审计;由内部专职人员对企业财务控制系统进行全面评估的内部审计;由外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行评估的管理审计。

(1) 外部审计

外部审计是由外部机构(如会计师事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。为了检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符,外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录,以验

证其真实性和准确性，并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

外部审计的优点是审计人员与管理当局不存在行政上的依附关系，只需对国家、社会和法律负责，因而可以保证审计的独立性和公正性。但是，由于外来的审计人员不了解内部的组织结构、生产流程和经营特点，在对具体业务的审计过程中可能产生困难。此外，处于被审计地位的内部组织成员可能产生抵触情绪，不愿积极配合，这也可能增加审计工作的难度。

（2）内部审计

内部审计是由企业内部的机构或由财务部门的专职人员来独立进行的审计。内部审计兼有许多外部审计的特点。它不仅要像外部审计那样核实财务报表的真实性和准确性，还要分析企业的财务结构是否合理；不仅要评估财务资源的利用效率，而且要检查和分析企业控制系统的有效性；不仅要检查目前的经营状况，而且要提供改进这种状况的建议。

虽然内部审计为经营控制提供了大量的有用信息，但在使用中也不存在不少局限性，如费用较高、审计人员素质技能制约以及员工心理抵触等。

（3）管理审核

外部审计主要核对企业财务记录的可靠性和真实性；内部审计在此基础上对企业政策、工作程序与计划的遵循程度进行测定，并提出必要的改进企业控制系统的对策建议；管理审计的对象和范围则更广，它是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统的评价和鉴定的方法。管理审计虽然也可由组织内部的有关部门进行，但为了保证某些敏感领域得到客观的评价，企业通常聘请外部的专家来进行。

管理审计的方法是利用公开记录的信息，从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面，将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较，以判断企业经营与管理的健康程度。

反映企业管理绩效及其影响因素的主要包括以下内容：

①经济功能。检查企业产品或服务对公众的价值，分析企业对社会和国民经济

的贡献。

②企业组织结构。分析企业组织结构是否能有效地达到企业经营目标。

③收入合理性。根据盈利的数量和质量(指盈利在一定时期内的持续性和稳定性)来判断企业盈利状况。

④研究与开发。评价企业研究与开发部门的工作是否为企业的未来发展进行了必要的新技术和新产品的准备; 管理当局对这项工作的态度如何。

⑤财务政策。评价企业的财务结构是否健全合理, 企业是否有效地运用财务政策和控制来达到短期和长期目标。

⑥生产效率。保证在适当的时候提供符合质量要求的必要数量的产品, 这对于维持企业的竞争能力是相当重要的。因此, 要对企业生产制造系统在数量和质量的保证程度以及资源利用的有效性等方面进行评估。

⑦销售能力。销售能力影响企业产品能否在市场上顺利销售。这方面的评估包括企业商业信誉, 代销网点、服务系统以及销售人员的工作技能和工作态度。

⑧对管理当局的评估。即对企业的主要管理人员的知识、能力、勤劳、正直、诚实等素质进行分析和评价。

管理审计在实践中遇到了许多批评, 其中比较重要的意见认为, 这种审计过多地评价了组织过去的努力和结果, 而不是根据现在的销售量和生产效率水平确定各种费用总额, 包括制造部门的间接人工、间接材料、维修费及厂房折旧费等。管理审计致力于预测和指导未来的工作, 以致于有些企业在获得了管理审计的极好评价后不久就遇到了严重的财政困难。尽管如此, 管理审计不是在一两个容易测量的活动领域进行比较, 而是对整个组织的管理绩效进行评价, 因此可以为指导企业在未来改进管理系统的结构、工作程序和结果提供有益的建议。

3. 其他控制方法

除预算控制与审计控制外, 还有许多非常有效的控制方法, 如计划评审法、线

型规划法、统计报告法和比率分析法等。计划评审法和线型规划法在计划一章已经作了陈述，这里只对统计报告法和比率分析法作简单介绍。

（1）统计报告法

统计报告法要求企业具备良好的基础工作、健全的原始工作记录和统计资料，使用统计方法对大量的数据资料进行汇总、整理、分析，以各种统计报表的形式及分析报告，自下而上地向组织中的有关管理者提供控制信息。管理者通过阅读和分析统计报表及有关资料，能够找出问题，分析原因，并对未来的情况进行预测，使之能够有针对性地采取纠正偏差的措施。

（2）比率分析法

比率分析法是通过一些比率来分析企业的一些实际情况，如流动比率可以反映一家企业的债务补偿能力和经营的风险程度，存货周转率则可以反映企业的存货周转速度，投资报酬率能反映一家企业的盈利情况等等。比率分析法简单明了地反映企业的各种情况，因此企业可以利用比率作为控制的一种手段。例如，当企业的负债比率控制在 60% 以下时，企业的财务风险就比较小。

10.3 控制的过程

虽然控制的对象和要求各不相同，但控制工作的过程基本是一致的，大致可分为三个基本步骤：第一步是为应完成的任务制定标准；第二步是对照这些标准来衡量实际绩效；第三步，如果绩效与标准不相符合，则应采取纠正偏差的行动。这三个步骤必须按上述顺序去严格实施，否则很难取得控制效果。

10.3.1 制定标准

所谓标准，就是检查和衡量工作及其结果的规范。制定标准是进行控制的基础。

没有一套完整的标准，衡量工作绩效和纠正偏差就失去了客观依据。

1. 企业中标准的类型

标准的类型很多，可以使定量的，也可以是定性的。在可能的情况下，标准应尽量数字化和定量化，以减少主观性和个人对控制过程的影响。企业中常用的标准有以下几种：

- （1）时间标准。指完成一定数量的产品，或做好某项服务工作所限定的时间。
- （2）生产率标准。是指在规定的时间内完成产品和服务的数量。
- （3）消耗标准。根据生产货品或服务计算出来的有关消耗。
- （4）质量标准。指保证产品符合各种质量因素的要求，或是服务方面需达到的工作标准。
- （5）行为标准。对职工规定的行为准则。对企业的活动来说，也应建立其业务活动标准。

2. 制定标准的原则

管理者在制定标准应当遵循一定的要求，主要包括：

（1）目的性

控制工作必须以事先制定的计划的实现为出发点，以目的为中心。制定控制标准必须体现组织的目标，必须紧紧围绕行为的目的。一个组织计划工作的核心是围绕组织目标，体现工作目的要求。因此，控制标准的制定要反映计划所规定的目的。控制的所有标准都必须是能够不同程度地体现组织行为的目的，而且，对于同一项活动来说，控制标准必须从不同的角度全面体现组织的目的。为了便于实施控制，应当将计划中规定的目的要求尽可能转换成具体的、易于操作的控制标准。因此，控制标准应当明确、清晰、简明、便于理解和操作，同时，必须忠实地体现计划中所规定的总体目的的要求。

（2）多样性

一个组织同时可能需要实现多重目标，具有多种目的。企业、机关、学校、科研院所、家庭，任何一种组织，其目标都不是单一的，而是多元的。例如，企业的主要目标可能是：一定的利润水平，一定的产量，技术上的领先，按步骤不断推出新产品，3年内生产安全，环境污染符合国家规定的要求，有一定数量的外销产品，一定的市场占有率，必要的社会捐赠等。这里的每一个目标都可以转换成一个控制标准。因此，在组织的发展过程中，由于组织同时必须解决发展过程中面临的各种问题，因此，组织具有多种目标，而组织为了确保这些目标的实现，在制定标准时必须充分考虑各个方面的要求，制定多元的标准。组织目标的多元性，直接导致标准的多元性。

（3）可检验性

制定的标准要具有可检验性，或者说，制定的标准不是空中楼阁，而是在具体的实践过程中能够确实作为行动比照的对象，使标准具有可检验性，比较简便的方法就是把目标变成定量化的东西。但是，并不是所有的标准都能定量化。实际上，有些定性的指标是不能用数值来表示的。这时，标准必须能够通过简短的定性化的描述予以说明，从而为标准与实践的对比提供基础。例如，在领导行为活动过程中，一个人所处的领导位置越高，可定量的标准就越少，最后，只能是以是否富于事业心、创新能力等做出描述。当然，有些定性目标是可以把它转化为定量的形式来加以控制的。例如，对于领导者的事业心可以区分为完全没有、很小、比较小、比较大、很大五个不同的级次，对于每一个级次给定必要的分值(如0、1、2、3、4等)，之后与其他项目的得分值相加，得到对领导者行为的综合评价分数。

（4）可执行性

标准的制定要切实可行，具有可执行性，即标准的高低要适当，要能够最大限度的激励组织成员的积极性。标准制定得太高，由于行为人虽然经过最大限度的努力也无法达到，员工干脆放弃努力；标准定得太低，则起不到应有的效果。为此，控制标准必须明确清晰，能够被人们理解，易于把握，知道如何做。

（5）利益目标一致性

组织的目标是多元的，组织的目标总是通过组织内部的各个部门和人员对自身目标的追求实现的。因此，组织的多元目标，是通过单位各子系统部门目标体现出来的，由于组织的目标和各个子系统的目标之间既存在着一致的地方，同时也存在着不相协调的地方。这样，就会出现部门之间目标的不一致和部门与企业整体之间的利益不一致。为了确保所有部门和人员的行为都能够与企业的目标保持高度一致，企业管理控制标准的制定就必须毫不犹豫的体现努力使企业内部不同部门、人员等的目标与企业目标一致的要求。这种目标一致的要求，不能简单地依靠行政命令的高压，最为关键的是要靠利益的引导和驱动。因此，目标一致的核心，必然是利益目标的一致性。

此外，标准的确定，应该采取各方协商一致的原则，以保证标准之间相辅相成，不互相矛盾。而且，一方面可以形成各方都能接受的标准，使标准具有群众性和实践性；另一方面，可以调动各方面的积极性，使各方对标准的执行产生责任感和使命感，从而为目标的实现、执行标准创造有利条件。

3. 制定标准的方法

管理人员应根据具体情况的需要，选择适当的方法制定标准。制定标准主要有以下三种方法：

（1）统计法

即根据企业内外资料，进行统计分析处理，确定衡量预期成效的统计或常规数据的一种方法，由此制定的相应标准可以称为统计标准。统计标准是指根据企业的历史统计数据的记录或是同时参照对比同类企业数据资料，应用统计学方法，根据一般的趋势分析方法，或者适当调整来确定标准。统计方法中，基础是历史上的数据，基本的假设是过去的水平在一定程度上体现了企业在未来行为活动过程中的基本能力，企业未来能够达到的水平是在过去基础上受到外部环境和内部条件一定限

度变化共同作用的结果。因此，过去的数据可以在一定程度上代表企业在未来可以达到的水平，或者在适当进行调整之后，可以大致代表未来。最常用的统计方法有：历史数据简单平均法、加权平均法、极大或极小值法、指数平滑法、移动平均法。统计方法常用于拟定与企业的经营活动和经济效益有关的标准，例如，企业的产量、销售额、利润率、市场占有率、费用率等。

（2）估计法

即根据管理人员过去的经验和判断来估计控制标准的一种方法，由此确定的标准可以称为经验标准。经验标准是由有经验的管理人员、销售人员、工程技术人员等凭个人主观经验判断确定的标准。经验判断法一般作为统计方法和下面的工程方法的补充发挥作用。基本的程序是：先根据统计数据法或者工程法确定标准的基础，然后再根据主管的经验进行适当的调整，使标准更加能够符合未来发展的实际需要。

（3）工业工程法

即根据对具体工作情况做出客观的定量分析来制定标准的一种方法，由此制定的相应标准为工程标准。工业工程法，又可以适当地称之为实验法，是以准确的技术参数和实测的数据为基础的。例如：机器的产出标准，可以采用设计的生产能力。再如，对某一岗位的定额，可以由一位熟练工实际操作，以熟练工实际完成的工作量作为标准。工业工程法可以一直追溯到科学管理产生时泰勒首创的定额制和吉尔布雷斯夫妇的动作研究。在本世纪50年代后，工业工程法被广泛采用。

企业中生产部门制定工时定额标准时，一线管理人员在该部门工作的实践经验和知识可作为参考依据。如车间中的工长，一般对于其部门中某项工作耗时多长，需多少原材料，工艺水平的高低是心中有数。在建立定量性的作业标准时，常常借助于作业工程师的专业知识，用动作研究和时间研究来确定标准定额。

此外，在制定标准时，应广泛让工人参与，由管理人员、技术人员（作业工程师）和工人三方结合，共同进行标准的制定，同时还应尽量向员工解释有关标准的公平性和合理性，使其透彻理解标准，接受标准。

2. 衡量工作绩效

制定了完备的标准体系，接下来的工作就是衡量工作绩效，即用事先制订的标准与工作的实际情况进行比较，对受控系统的实际情况进行监测，包括受控系统的资源配置、运行情况、工作成果等。监测的核心是实际状况与计划标准是否一致，即是否存在较大偏差。

（1）采用科学的监测、考核方法

衡量控制标准的执行需要一整套可行的方法，方法选择正确与否、是否适当等直接关系到控制工作的成败。因此，必须对衡量绩效的方法予以足够重视，特别需要注意如下几点：

①加强调查研究。对于工作业绩进行评定，首先要有足够的资料，用事实说话。资料只能来自于实践，通过调查中获取。收集资料要遵循一套科学方法，要对收集到的资料进行科学研究，在筛选、加工的基础上使用。努力做到“去粗存精，去伪存真，由此及彼，由表及里”。例如，对于一位车间主任工作绩效的评价，要看在一段时间内车间的产品产量、要考核产出的全部产品的合格率、要考察有无重大的安全事故、生产现场是否一贯保持整洁、属下员工对其作何评价等等。而且，由于从各个方面收集的信息未必真实准确，有时会出现信息相互冲突的现象，而且重要性也不尽一致，此时则需要对各种信息予以必要的加工处理，如生产一线的车间主任完成产品生产的任务较之组织员工学习科学文化知识要重要得多，和车间主任私人关系好的员工可能尽可能讲其优点而有个人恩怨者有时会避而不谈对方的长处。

②采取具体问题具体分析的方法。人们对事物的认识需要由表及里、不断深入。在开始，人们总是接触到事物的外表，之后，逐渐认识到事物的本质。为此，必须进行深入分析研究，不仅分析现有的有关信息资料，而且要分析事物发展的历史，分析事物在发生发展过程中所处的具体环境。例如，吸油烟机生产商在评价一段时间内销售员的工作业绩时不能简单地依据其销售额、回款率的多少，还要分析整个国家的宏观经济环境，在全国范围内吸油烟机的市场总需求变化，目前竞争者的状

况，当前本企业的产品质量状况等，在充分考虑了各种各样的影响因素之后，确定这一段时间其所在地区销售量上升或者下降的根本原因和他本人的贡献或者责任大小。

③必须分清主次。我们衡量绩效时，不仅要全面考虑，而且要分清主次，即依据行为当事人主要目标任务的完成情况作出评价。例如，某一优秀的研究开发人员可能存在着脾气暴躁的缺点，但是，他在工作中总是能够较为出色地完成工作任务，这样，不能因为他和领导吵过架而否定他的工作，相反，首先必须肯定他突出的工作能力。对于存在的问题也要分清主次，哪些是带普遍性的，哪些是特殊的；要分清哪些是过去遗留下来的，哪些是新出现的；哪些是主要问题，哪些是细枝末节性的问题。对于新问题，要分清哪些是外部环境急剧变化造成的，哪些是组织决策不完善造成的，哪些是执行过程中产生的。

好的考核方法的特征包括：

①定量化，即尽可能利用一些可直接计量的指标来进行衡量。就是对于那些难以直接定量的活动，也应借助一些可计量的相关因素，进行间接衡量，增强其可计量程度。

②必须全面、准确、公正。所谓全面是指衡量所涉及的内容必须能完整反映受控制系统的实际状态；所谓准确是指考核方法能正确地衡量出系统的实际状况；所谓公正是指不受考核者主观好恶及有关私利的影响，正确地对待被考核者。这样的方法，才能正确地反映出实际与标准的偏差，并确保目标实现提供有用信息。

（2）建立信息反馈系统

在控制过程中，对工作业绩的衡量，直接和获得的各种信息的质量密切相关，因此，在控制过程中，必须高度重视信息的质量水平。负有控制责任的管理人员只有及时掌握了反映实际工作与预期工作绩效之间偏差的信息，才能迅速采取有效的纠正措施。然而，并不是所有的衡量绩效的工作都是由主管直接进行的，有时还需要借助专职的检测人员。因此，应该建立有效的信息反馈网络，使反映实际工作情

况的信息实时地传递给适当的管理人员，使之能与预定标准相比较，及时发现问题。这个网络还应能及时将偏差信息传递给与被控制活动有关的部门和个人，以使他们及时知道自己的工作状况、为什么出现了偏差，以及需要怎样做才能有效地完成工作。

为保证控制信息的质量，管理人员和专制的检测人员在收集信息时应注意以下两点：

①收集信息要及时，及时有两层基本含义：一是对那些时过境迁后不能追忆和不能再现的重要信息要及时记录，这些信息如果不能及时获得，以后便再没有获取原始资料的可能。例如，仓库在每一天的入库和领料信息、工序质量、检验信息、班组产量信息、车间生产调度信息、各种重要会议的即席发言等等信息。二是信息的收集、整理、加工、传递要及时。有些信息不能及时提供给相关的人员，就会完全丧失价值，甚至可能给组织带来重大的损失。例如，产品订货会议上用户的需求信息，尤其是大宗用户对产品订货的改动，必须以最快的速度传递给企业销售部门，以便他们不失时机调整内部的生产准备，及时组织生产。

②收集的信息要准确可靠。各种信息的获得不仅要及时，而且必须是准确可靠的。道听途说的信息必须予以澄清和证实，否则不能作为有用的信息。真实的信息也要分析判断。要提高信息的准确可靠性，最简单的方法，就是尽量多的收集有关的信息，在全面占有信息的基础上比较、鉴别、筛选和剔除，以确保信息的准确可靠。

3. 纠正偏差

利用科学的方法，依据客观的标准对工作绩效进行衡量，可以发现计划执行中出现的偏差。纠正偏差就是在此基础上，分析偏差产生的原因，制定并实施必要的纠正措施。这项工作使得控制过程得以完整，并将控制与管理的其他职能相互联接，即通过纠正偏差，使组织计划得以遵循，使组织结构和人事安排得到调整。在管理

工作中，纠正偏差包含以下两个步骤：

（1）找出偏差产生的主要原因

找出偏差产生的原因就是应用标准同实际成效直接比较所产生的偏差进行分析。这是衡量成效的关键环节，在这一环节中，管理人员除了要确认偏差的性质、幅度、特征，并尽可能定性、定量地加以准确界定外，还要深入分析造成偏差的原因、条件，并寻找出诸因素中的主要原因，以便有针对性地采取纠正措施。只有对偏差作了彻底的分析后，管理人员才能采取适当措施进行纠偏。

产生偏差的原因通常有：

- ①因标准本身是基于错误的假设或预测，从而使标准无法达成；
- ②从事该项工作的职工不能胜任此项工作，或由于没有给予适当的指令；
- ③和该项工作有关的其他工作发生了问题；
- ④从事该项工作的职工玩忽职守。因此，在实际工作中，应依据管理工作的特点进行具体分析。

（2）采取纠正行动

纠正行动是整个管理控制中最关键的一个环节。纠正行动是指根据偏差分析结果，进行决策，制定纠正偏差措施，并付诸实施，以使实际行动重新进入计划轨道，保证目标实现的行为。

选择纠正方式。要使实际与标准相一致，纠正行动必须在下述三种方式中进行选择：

- ①调整行动，使行动与计划相符；
- ②调整计划，使计划与行动相符；
- ③既调整计划又调整行动，使二者重新取得一致。

这三种方式，采取哪种，要根据计划的可行性、执行者的主客观条件等灵活确定。

10.4 管理信息系统与控制

随着科学技术的进步和知识经济的发展，信息数量急剧增加，要在这浩如烟海的信息世界中为管理控制活动提供及时、准确、灵敏、有效的信息，就必须在组织中建立和维持一个管理信息系统。

现代管理信息系统是依据系统观点建立，利用现代技术方法和计算机网络，提供各种作业、管理和决策信息的集成化的人机系统，它能准确、迅速地提供各级管理部门所需要的信息。

现代管理信息系统是计算机技术和管理技术的集成，是根据组织的业务流程和信息需要综合构成的，它以解决组织中面临的问题为目的，使基层办公人员提高工作效率，并能向各级管理部门提供所需的信息，据此作出决策，增强管理人员的决策水平和快速反应能力。高效率的管理信息系统能大量收集、存储相关信息，并根据要求长时间保存；能迅速对信息进行加工处理，使信息更加精练、准确、集中；能快速传递信息，同时由于计算机网络技术的发展，信息的传递就如虎添翼，无所不能，使得在线服务，遥控指挥成为可能。

10.4.1 管理信息系统对控制职能的支持

1. 管理信息系统的概念

管理信息系统就是服务于管理领域的信息系统。管理信息系统是依据系统的观点，利用现代信息技术方法和计算机网络，提供各种作业、管理和决策信息的集成化的人—机系统，它能准确、迅速地提供各级管理部门所需的信息。

管理信息系统可以提高企业的效率与效益，增强企业竞争力，实现数字化管理。一个管理信息系统应当向管理部门提供四种主要的信息服务：确定信息需要、搜集

信息、处理信息和实用信息。

管理信息系统主要是由高层管理者、中层管理者、计算机、职能管理人员、管理信息系统的数据库和各业务子系统组成。企业中的生产子系统、市场子系统和财务子系统等都是业务子系统，管理信息系统则是对各业务子系统进行管理控制的。

2. 管理信息系统对控制职能的支持

在企业管理方面，最主要的控制大多数是由管理信息系统支持和辅助的，其主要内容包括：

（1）行为控制

行为控制是指对人的管理，为了真正调动人的积极性和创造性，不能简单用行政命令和强制手段来进行管理，而是要加强思想工作，借助于行为科学，通过管理信息系统收集、加工、传递、利用人的行为信息来对人的行为进行协调和控制。

（2）生产过程控制

在管理信息系统的支持下，许多企业的生产过程控制正由过去的集中控制向分散控制、集中操作、监视、集中处理信息等方向发展。通过在控制系统中引入管理机，使生产控制系统与管理信息系统的各个子系统交换信息，从而形成了一种更为综合的信息系统。

（3）自动化、智能化控制

随着科学技术的发展，自动化、智能化的控制将是一种更高级的形式，管理信息系统将有能力自动监控并调整企业的多项管理过程。例如，炼油厂的自动装配线可利用敏感元件收集数据，经计算机处理后对生产过程加以控制。

（4）其他控制

其他控制包括人员素质控制，尤其是关键岗位上人员素质的控制；质量控制，特别是关键产品的关键工序的质量控制和成品的质量控制；以及库存控制、生产进度控制、成本控制和财务预算控制等等。

10.4.2 企业管理信息系统的应用

企业管理信息系统主要包括企业资源规划系统（ERP）、人力资源管理信息系统（HRMIS）和客户关系管理系统（CRM）等。

1. 企业资源规划系统

企业资源规划系统（Enterprise Resource Planning，简称 ERP），是由美国著名的计算机技术咨询和评估集团（Garter Group Inc.）提出的一整套企业管理系统体系标准。作为当今国际上最先进的企业管理模式，ERP 利用计算机网络把企业的生产计划、库存控制、物料需求、车间控制、成本核算、采购、销售、财务和人力资源管理等功能综合起来，实现企业运营的计算机集成管理与控制，以求最大限度地利用企业现有资源，实现企业经济效益的最大化。

ERP 系统集中信息技术与先进的管理思想于一身，将组织中分散的各部门联系起来进行统一管理，实现了对企业经营活动的全面控制与管理，全方位提高了企业管理效率，成为企业在信息时代生存、发展的基石。ERP 的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在以下三个方面：

（1）体现对整个供应链资源进行管理的思想

在知识经济时代仅靠自己企业的资源不可能有效地参与市场竞争，还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中，才能有效地安排企业的产、供、销活动，满足企业利用全社会一切市场资源快速高效地进行生产经营的需求，以期进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。换句话说，现代企业竞争不是单一企业与单一企业间的竞争，而是一个企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争。ERP 系统实现了对整个企业供应链的管理，适应了企业在知识经济时代市场竞争的需要。

（2）体现精益生产、同步工程和敏捷制造思想

ERP 系统支持对混合型生产方式的管理,其管理思想表现在两个方面:其一是“精益生产 LP(Lean Production)”的思想,即企业按大批量生产方式组织生产时,把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系,企业同其销售代理、客户和供应商的关系,已不再简单地是业务往来关系,而是利益共享的合作伙伴关系,这种合作伙伴关系组成了一个企业的供应链,这即是精益生产的核心思想。其二是“敏捷制造(Agile Manufacturing)”的思想。当市场发生变化,企业遇有特定的市场和产品需求时,企业的基本合作伙伴不一定能满足新产品开发生产的要求,这时,企业会组织一个由特定的供应商和销售渠道组成的短期或一次性供应链,形成“虚拟工厂”,把供应和协作单位看成是企业的一个组成部分,运用“同步工程(SE)”,组织生产,用最短的时间将新产品打入市场,时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性,这即是“敏捷制造”的核心思想。

(3) 体现事先计划与事中控制的思想

ERP 系统中的计划体系主要包括:主生产计划、物料需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等,而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。

另一方面,ERP 系统通过定义事务处理(Transaction)相关的会计核算科目与核算方式,以便在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录,保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性。从而实现了根据财务资金现状,可以追溯资金的来龙去脉,并进一步追溯所发生的相关业务活动,改变了资金信息滞后于物料信息的状况,便于实现事中控制和实时做出决策。

2. 人力资源管理信息系统

人力资源管理系统是指将计算机和网络技术运用于企业人力资源管理,以先进的软件和高速、大容量的硬件为基础,通过集中式的信息自动处理、员工参与服务、使人力资源管理流程自动化、电子化、以达到提高效率、降低成本、改进员工服务

模式的目的是。现在的人力资源管理系统已能将招聘流程、绩效考核流程、培训流程、员工职业生涯规划、入职离职等流程全部覆盖并划分清楚、而且对员工数据的输入工作只需进行一次，其他模块即可共享，减少了大量的重复录入工作。

软件是人力资源管理的核心部分，进入 21 世纪，人力资源管理软件提供商迅速增加，各种新的软件也层出不穷，由于各类软件产品各有所长，因此了解常见的产品可以帮助企业管理者选择适合本企业需要的软件，下面就对用友 e-HR 管理系统软件做一简单的介绍。

用友的 e-HR 软件分为三个版本：基础版本、标准版和专业版，分别适用于不同企业的人力资源管理需求。其主要模块功能有：

(1) 人员信息管理

该功能可分类在同一界面查看员工在企业工作期间的所有信息；可根据企业实际需要自定义员工档案项目；跟踪管理员工从进入企业到离职全过程的历史记录，包括薪资变动在、职位变动、奖惩情况等；可挂接与员工相关的各类文档；系统自动提示员工生日、试用期满、合同期满、灵活处理人员的转正、离职、退休、返聘等。

(2) 招聘甄选管理

该功能可根据企业年度人力资源计划与部门人力资源需求计划，制定招聘计划，随时显示职位空缺信息，针对不同的职位空缺，提供基本信息、职务说明，对职务的具体要求，申请该职务必备条件的管理；可根据自定义规则批量安排面试时间，并在必要时自动进行时间调整。

(3) 考勤勤务管理

该功能可灵活定义上下班时间，灵活设置倒班类型与加班类型；可单独或批量设置每个部门或每位员工的考勤方案；提供对不同考勤机的数据导入、读取接口；统计每位员工的月出勤结果与薪资系统链接进行计算成本；提供特定时间内个人/部门/公司的出勤数据统计图表，并进行比较分析。

(4) 培训开发管理

该功能可进行培训需求的管理和评估，根据经营发展战略确定培训需求，从绩效管理系统导入培训需求，提供部门或个人培训需求的申请管理；根据培训需求制定培训规划与相应的培训实施计划，可对计划进行查询、统计，对实施的培训项目进行记录管理。

(5) 绩效管理系统

该系统可按部门职责及目标、岗位说明书中注明的岗位职责为主要考核要素，同时结合自定义指标库中的通用绩效指标，准确灵活设计及调整不同部门与岗位的考核方案，合理选择考评指标，形成考核表，做到考核表的个性化；能形成不同类别考核人对同一考核对象的多张考核量表；可利用考核结果对应表，从各种不同角度对考核结果进行统计分析。

3. 客户关系管理系统

客户关系管理系统（Customer Relationship Management，简称 CRM）是一种管理理念，其核心思想是将企业的客户作为最重要的企业资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求，保证实现客户的终生价值。具体来讲，客户关系管理的核心思想包括三个方面：首先是将客户作为企业发展最重要的资源之一，建立以客户为导向的管理思想；其次是将客户纳入到企业管理的范围中，对企业与客户的各种关系进行全面管理；最后是进一步延伸企业供应链管理。

客户关系管理的内容可以归纳为三个方面：销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化；与客户进行沟通所需要的手段的集成和自动化处理；对上面两部分功能所积累下的信息进行的加工处理，为企业管理提供支持等。

【复习思考题】

1. 什么是控制，计划与控制有何区别与联系？

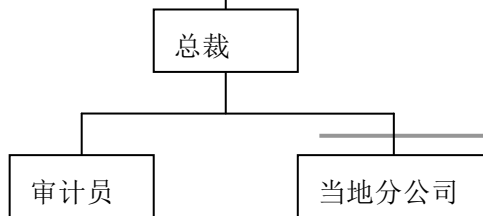
2. 控制有哪些基本的类型？
3. 解释预算的定义并简要说明编制预算的新方法。
4. 非预算控制有哪些方法？
5. 控制的过程包括了哪些步骤？
6. ERP 的核心管理思想体现在哪些方面？

【案例分析】中美上海施贵宝制药有限公司的内部控制制度

中美上海施贵宝制药有限公司，由美国百时美施贵宝公司与中国医药对外贸易总公司和上海医药(集团)总公司共同投资，于 1982 年 10 月 14 日成立，1985 年 10 月正式投产，是在中国成立的第一家中美合资制药企业。施贵宝位列 2002 年美国上市公司市值五百强的第四十三位，在中国已经成功地走过了二十多年，以先进的技术、现代的管理、优质的产品和良好的业绩闻名全国。其完善的内部控制制度是现代化管理的重要组成部分。

一、公司内部控制制度的目标

1. 保护资产的安全。2. 准确反映企业财务状况，给决策提供可靠的保证。3. 保证政策规章和法规被遵守。4. 提高管理效率。相应的，施贵宝公司设计了以下的内部控制结构：



二、公司内部控制的基本原则

1.不相容职务相分离的原则。所谓不相容职务，是指那些如果由一个人担任，既可能弄虚作假，又能够掩盖其错误行为的职务。不相容职务分离就是要求把不相容职务由不同的人担任。该公司的内部控制制度正是通过对授权、核准、执行、记录五个环节合理的分工，实现了不相容职务的分离，保证了内部控制作用的发挥。

2.合理的授权制度。授权制度是指企业在处理经济业务时，经过授权批准进行控制，即规定每一类经济业务的审批程序，以便按程序办理审批，避免越级审批和违规审批的情况发生。

3.适当的信息记录。记录企业内部控制的重要方面信息。信息记录可分为管理文件和会计记录。

4.可靠的财产安全。其主要内容有：限制接近、订购盘点、记录保护、财产保险、财产记录监控。

5.健全的内部审计。

三、公司内部控制流程设计

（一）收入循环

1.订单处理。该公司在发展新客户时，采取了非常严格的考核制度，如要求新客户证照齐全，同时还需要进行其他方面的考察。此外，订单必须顺序编号，如有缺号，必须查明原因。

2.信用和退货控制。该公司根据自身实际经营情况、市场竞争的激烈程度和客户信誉情况等制定信用标准，并按规定向客户授予一定的信用额度。此外，该公司还严格控制销售质量，以减少退货损失。

3.开票与发货。开票与发货职务相分离。开票以有关票据为依据，如客户的购货订单、发货通知单等。发货通知单要编号，以保证所有发出货物均开票。发票和发货单须经有关主管部门和人员审批。

4.应收账款管理。定期检查应收账款明细账余额并进行帐龄分析。定期与客户对账，及时催收、回笼资金。确保收到的款项按时入帐，并按事件顺序销帐。



职业经理 MBA 整套实战教程
免费下载



网址: www.mhjy.net

(二) 生产循环

1.生产循环职责分离。生产计划的编制与复核、审批相分离；产成品的验收与产品制造相分离，存货的审批、发放、保管与记账相分离等。

2.存货保管责任与实物安全控制。该公司建立了严格的存货保管制度，以保证实物财产的安全。同时，对存货规定合理的储存定额，定期考核，积极处理超储积压的存货，加速资金周转。

3.定期对存货进行盘点，做到帐实、帐卡、帐表、帐帐相符，并购买足额保险。

(三) 付款循环

1.采购。原材料的请购、采购、验收、付款、记账必须由不同的人员担任。采购员只能在批准的采购计划内就货物名称、规格、数量进行采购，不得擅自改变采购价格与内容。

2.验收。只有经过验货后方可执行付款的审批手续（预付款业务除外），此举旨在保证货物的价格、质量、规格等符合标准。验收部门则严格按合同规定的品种、数量、质量进行验收。

3.付款。发票价格、运输费、税款等必须与合同复核无误，凭证齐全后方可办

理结算，支付货款，且货款必须经过银行办理转帐。定期核对应付账款明细账与总分类帐。

（四）信息管理

1. 凭证连续编号。凭证的使用必须按编号次序依次使用。领用空白凭证必须经过登记备案。

2. 建立定期复核制度，定期对凭证的填制、记账、过账和编制报表的工作进行复核。

3. 建立总分类帐和明细分类账，总分类帐和日记账的核对工作。

4. 业务经办人员在处理有关业务后必须签名、盖章，以备日后追溯责任。

5. 建立完善的凭证传递程序。

6. 制定定期会计信息分析制度，以便及时发现信息失误。

在内部控制过程中，应该注意：一是要求成本效益分析。二是注意例外控制。三是防止内部控制执行人渎职。四是防止管理层滥予授权。

（资料来源：改编自朱婧晔，“中美上海施贵宝制药有限公司内部控制制度评析”，《工业会计》，2001年第4期，32-34。）

讨论：

1. 中美上海施贵宝制药有限公司的内部控制制度中采取了那些控制方法？
2. 中美上海施贵宝制药有限公司的内部控制制度有何优点？
3. 中美上海施贵宝制药有限公司的内部控制制度有哪些不足之处，谈谈你的改进意见。

第 11 章

管理创新

【开篇案例】宝洁的创新之道——让消费者决定创新

创新是品牌的“活力源泉”，然而许多企业巨额的研发费用却往往换来微薄的利益回报，甚至屡屡以失败告终。如何才能提高品牌创新的成功率呢？

让消费者决定创新，宝洁公司的这一创新模式值得借鉴。

宝洁CEO雷富礼2000年上任之前，像大多数企业一样，宝洁一直坚持传统的创新模式，即在四面高墙之内，以实实在在的研发基础设施为中心，埋头苦干。但当公司规模发展到700亿美元时，宝洁发现，越来越多的研发费用带来的是越来越少的回报，创新成功率在35%这个水平停滞不前。过去“自己制造”的模式使得宝洁丢掉了超过一半的市场占有份额，2000年宝洁的股票下跌得厉害，投资者回报率下降了35%，宝洁面临从未有过的压力。

企业完全可以依赖自己的研发实验室来进行所有创新的模式已经过时了，市场要求企业从消费者的角度而不是从科研人员的角度来考虑产品创新问题。

CEO雷富利上任后，决定重新建立公司的创新模式。在雷富利的创新变革中，其中重要一项举措就是，从过去依赖高能研发团队转变到深入市场，了解消费者需求中来，让研究人员走出实验室。

宝洁每一个创新项目的设立，归根到底都是建立在充分了解消费者需求的基础上的。宝洁的经验是，发现消费者巨大的需求，然后投入巨大的资源进行研发创新，

从而产生出具有巨大市场影响力的产品。

“对宝洁来说，创新就是生命的血液。”创新使一个曾经被认为在传统行业里暮气沉沉的宝洁，如今成为一个生机勃勃的品牌巨人。

(资料来源：杨兴国.宝洁品牌创新成功的法宝让消费者自己决定怎么创新.卓越管理,2009-09)

11.1 创新概述

组织、领导与控制是保证计划目标的实现所不可缺少的。从某种意义上来说，它们同属于管理的“维持职能”。其任务是保证系统按预订的方向和规则运行。但是，管理是在动态环境中生存的社会经济系统，仅有维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这就是常被人们忽视的管理的“创新职能”。

11.1.1 创新的概念及含义

1. 创新的概念

创新已成为现代社会炙手可热的话题，其英文是“**Innovation**”，通常人们将它与设备更新、新产品的开发或工艺的改进联系在一起。但这些仅仅是技术方面的革新，只是革新的一部分内容，而不是全部内容。理论界对于创新的定义有多种表述。

创新概念的起源可追溯到 1912 年美籍奥地利经济学家、哈佛大学教授约瑟夫·熊彼特(Joseph Alois Schumpeter)的《经济发展理论》。熊彼特在其著作中提出：“创新”就是“建立一种新的生产函数”，是“企业家对生产要素的新组合”，是指把一种从来没有用过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。它主要包括五种情况：

- (1) 引入一种新产品；
- (2) 引入一种新的生产方法；
- (3) 开辟一个新市场；

(4) 获得原材料或半成品的一种新的供应来源;

(5) 实现任何一种工业的新的组织。

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为创新是“使人力和物质资源拥有更大的物质生产能力的活动”，“任何改变现存物质财富创造潜力的方式都可以称为创新，创新是创造的一种资源。”

从哲学角度来看，创新是人类思维和实践的一种特殊形式，是人类突破传统、寻求新的发展时空的存在方式。创新的本质在于它的发展性，有所突破是其外在表现。创新过程就是对旧事物的否定和对新事物的肯定的过程。

依据我国在现实生活中对创新一词的理解和使用，创新就是创新主体产出比自己以前所具有的事物更好的事物的活动。其中“比自己以前所具有的事物好”有三重含义：

(1) 与自己以前所具有的事物不同；

(2) 比原有的事物更能给创新主体带来更多的物质或精神的收益；

(3) 有利于社会的进步。

由此可见，创新的“新”不要求“首次”使用，或“首次”产生，只要求其结果不同于前，并且好于前；创新是一个相对于创新主体自身的概念，不强调横向比较；创新的主体不只是企业，也可以是个人。

本书采用周三多的界定：“创新首先是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。即分析系统运行中的变化，进行局部或全局的调整，使系统不断呈现新的状态。”

11.1.2 创新的意义

组织作为一个有机体，和所有的有机体一样，都是处于不断进化和演变过程中的，任何组织管理仅有维持工作是显然不够的，都必须通过创新工作来实现组织的可持续发展。创新是一种理念，更是组织生存发展的内在要求。只有通过管理创新才能使组织的管理体制和运行机制更加规范合理，实现人、财、物等资源的有效配置。

创新对组织发展的意义可归纳为以下几点：

1. 创新是组织生存和发展的基础

组织首先考虑的问题是生存问题。在知识经济时代，随着市场竞争日趋激烈，组织的生存与活力是一个根本问题。研究表明，新建立的企业五年后可能只剩一半，十年后剩 10%，20 年后就所剩无几了，50 年后就更少了。福特汽车公司创始人亨利·福特说过：“不创新，就灭亡。”组织只有不断地进行创新才能够有实力面对竞争，才能跟上时代发展的步伐，如果不进行创新就很可能遭到淘汰。

2. 创新是组织谋取竞争优势的利器

随着世界经济一体化进程的加快以及知识经济的发展，组织之间的竞争已成为普遍现象，尤其是工商企业的竞争更加激烈。竞争的范围也从国内市场扩展到了全球市场。要想在竞争中谋取有利地位，就必须将创新放在突出的地位。竞争的压力使得企业家们不得不改进已有的制度，变革企业文化，采用新的技术，推出新的产品，增加新的服务。创新可形成企业的核心竞争力，所以，企业必须创建自己的创新体系。

3. 创新是组织摆脱发展危机的途径

组织在发展过程中可能会面临很多危机。这里我们所说的发展危机是指组织明显难以维持现状，如果不进行改革组织就难以为继的状况。发展危机对于组织来说是周期性的，组织每一步的发展都有其工作中心的转变和新的发展障碍。在创业期间，组织的管理目标更主要是对需求快速准确的反应，资金的充裕和安全问题；进入青春期，组织的管理目标更多在于对增加利润、销售额以及扩大市场份额的追求；而发展到成熟期，组织的管理目标转向维持已有的市场地位。相应地，在各个阶段组织会出现领导危机、自主性危机、控制危机和官僚危机。组织只有通过不断的、适时的创新才能渡过各种危机，持续健康地发展。

11.1.3 创新的原则

创新是一项相当困难的工作，不仅需要创新的意识、创新的动力，还需要遵循管理创新的基本规律和原则，把握管理创新的方向。为保证创新活动的顺利进行，创新活动应遵循以下原则。

1.创新与维持相协调的原则

维持和创新作为管理的基本职能，对组织的存在具有重要的意义。如果说创新是对旧事物、旧制度的否定，是企业的活力之源、生命之本，那么维持则是保证组织活动顺利进行的基本手段，也是组织中大部分管理人员，特别是中层和基层的管理人员要花大部分精力从事的工作。

但是仅有维持职能是不够的。任何组织都是存在于特定的社会系统中的动态的、开放的非平衡系统，要与外界不断发生物质、信息和能量的交换。组织若不及时根据环境的变化要求，进行局部或全局的调整与创新，则可能被变化了的环境所淘汰。

维持与创新对组织的生存与发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是在维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持为创新提供井然有序的秩序和环境基础，而创新则为更高层次的维持提供依托和框架；维持使组织保持稳定性，而创新使组织具有适应性。只有创新没有维持，组织会呈现出无时无刻无所不变的混乱状态，而只有维持没有创新，组织则会缺乏活力，适应不了任何变化，最终被环境所淘汰寻求创新和维持的动态平衡和最优组合，是管理者的职责，也是创新应遵循的原则。

2.开拓与稳健相结合的原则

开拓是创新的本质要求。所谓开拓就是要不断地向新的领域、新的高度进发。没有开拓进取，就没有创新。与此同时，企业的创新总是在现实基础上的创新，任何成功的创新都是科学的，不得有半点虚假的。开拓精神还必须同实事求是的态度相结合。求实稳健并非安于现状、墨守成规，而是面向社会、面向市场，从实际出发，量力而行，这是成功创新和稳步发展的重要保证。脱离实际的变革，不可避免地会出现盲目性、随意性和反复性。

3.统一性和灵活性相结合的原则

企业的创新活动要有统一、明确的目标，相互协调和行动，优势集中的资源保证。没有统一、明确的目标，创新活动失去方向，成为盲目乱干；没有相互协调的行动，创新人员就不能团结合作，容易形成各自为政、相互封锁的局面；没有优势资源的集中，创新力量分散，则不仅会延缓时间，痛失良机，甚至会导致失败。但是，创新本身又具有偶然性或机遇性，不可能都在或预料的计划之内。因此，创新

活动应具有灵活性，要允许创新者自己确定题目，允许使用部分工作时间去探索新的设想，提供一定的创新尝试所需要的资金、物质条件和试验场所，允许创新者自己选择合作伙伴等，这样既有利于充分调动创新者的积极性，又有利于捕获创新机会。

4. 风险意识与奖励措施并行的原则

任何创新活动都不可避免地带有一定程度的风险性，然而“失败乃成功之母”，因此为了鼓励创新，确保创新活动的顺利进行，企业应对创新者的劳动及成果进行公正的评价和合理的奖励。对所有的创新建议，企业都要实施正向的激励政策，对确有重大价值并予以采用的创新成果，要在物质和精神两个方面对创新者给予重奖，使创新者的所得与创新的风险相一致。要在创新的全过程中给予创新者更多的理解、尊重和支持，管理者对待创新失败要宽容，要热情主动的给予辅导和支持，帮助他们少走弯路，减少失误；鼓励他们坚持不懈，大胆尝试，让创新者都有实施抱负和才能的条件和权利。

11.1.4 创新的类别

系统内部的创新可以从不同的角度去考察。

1. 局部创新与整体创新

从创新的规模以及创新对系统的影响程度来考察，可以将其分为局部创新和整体创新。局部创新是指在系统性质和目标不变的前提下，系统活动的某些内容、某些要素的性质或其相互组合的方式、系统的社会贡献的形式或方式等发生变动；整体创新则往往改变系统的目标和使命，涉及系统的目标和运行方式，影响系统的社会贡献的性质。

2. 消极防御型创新与积极攻击型创新

从创新与环境的关系来分析，可将其分为消极防御型创新与积极攻击型创新。防御型创新是指由于外部环境的变化对系统的存在和运行造成了某种程度的威胁，为了避免或由此造成的系统损失扩大，系统在内部展开的局部或全局性调整；攻击型创新是在观察外部世界运动的过程中，敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有

利机会，从而主动地调整系统的战略和技术，以积极地开发和利用这种机会，谋求系统的发展。

3.系统初建期的创新与运行中的创新

从创新发生的时期来看，可将其分为系统初建期的创新和运行中的创新。系统的组建本身就是社会的一项创新活动。系统的创建者在一张白纸上绘制系统目标、结构、运行规划等蓝图，这本身就要求有创新的思想 and 意识，创造一个全然不同于现有社会（经济组织）的新系统，寻找最满意的方案，取得最优秀的要素，并以最合理方式组合，使系统进行活动。但是“创业难，守业更难”，在动荡的环境中“守业”必然要求积极的以攻为守，要求不断地创新。创新活动更大量地存在于系统组建完毕开始运转以后。系统的管理者要不断地在系统运行的过程中寻找、发现和利用新的创业机会，更新系统的活动内容，调整系统的结构，扩展系统的规模。

4.自发创新与有组织的创新

从创新的组织程度上看，可分为自发创新与有组织的创新。任何社会经济组织都是在一定环境中运转的开放系统，环境的任何变化都会对系统的存在和存在方式产生一定影响，系统内部与外部直接联系的各子系统接收到环境变化的信号以后，必然会在其工作内容、工作方式、工作目标等方面进行积极或消极的调整，以应付变化或适应变化的要求。同时，社会经济组织内部的各个组成部分是相互联系、相互依存的。

与自发创新相对应的，是有组织的创新。有组织的创新包含两层意思：

第一，系统的管理人员根据创新的客观要求和创新活动本身的客观规律，制度化地研究外部环境状况和内部工作，寻求和利用创新机会，计划和组织创新活动。

第二，系统的管理人员积极地引导和利用各要素的自发创新，使之相互协调并与系统有计划创新活动相配合，使整个系统内的创新活动有计划有组织地展开。只有组织的创新，才能给系统带来预期的、积极的、比较确定的结果。

鉴于创新的重要性和自发创新结果的不确定性，有效的管理要求有组织地进行创新。为此，必须研究创新的规律，分析创新的内容，提示创新的过程影响因素。

当然，有组织的创新也有可能失败，因为创新本身意味着打破旧的秩序，打破原来的平衡，因此，具有一定的风险，更何况组织所处的社会环境是一个错综复杂的系统，这个系统的任何一次突发性的变化都有可能打破组织内部创新的程序。但

是，有计划、有目的、有组织的创新取得成功的机会无疑是要远远大于自发创新。

11.2 创新的过程

11.2.1 创新的过程

要有效地组织企业的创新工作，就必须研究和揭示创新的规律。创新在本质上是杂乱无章的，正如美国 3M 公司的一位常务副总裁在一次演讲中所说：“大家必须以一个坚定不移的信念作为出发点，这就是创新，是一个杂乱无章的过程。”

应该说，杂乱无章是创新的本质的说法可以被人们接受。因为创新是对旧事物的否定，是对就事物的探索。对旧事物的否定，必定要突破原先的制度，破坏原先的秩序，必须不遵守原先的章法；对新事物的探索，意味着要不断尝试中去寻找新的秩序、新的方法，在取得最终成果之前要经历无数次的反复、无数次的失败。因此，它看上去必然是杂乱的。但这种杂乱是相对于旧制度、旧秩序而言的，就创新的总体来说，它必然遵循一定的步骤、程序和规律。

归纳起来，完整的创新过程一般包括：寻找机会、提出构想、迅速行动、坚持不懈这四个阶段。

1. 寻找机会

创新是对原有秩序的破坏。原有秩序之所以要被打破，是因为其内部存在着或出现了某种不协调的现象，这些不协调对组织的发展提供了有利的机会或造成了某种不利的影响。创新活动正是从发现和利用旧秩序内部的这些不协调现象开始的，可以说不协调为创新提供了契机。

(1) 企业外部机会

旧秩序中的不协调既可能存在于企业的内部，又可能产生于企业的外部。就企业外部而言，有可能造就创新契机的变化主要有四个方面：

- ①技术的变化。这可能影响企业相关资源的获取、生产设备及产品的技术水平。
- ②人口的变化。这可能影响劳动市场的供给和产品销售市场的需求。

③宏观经济环境的变化。迅速增长的经济背景可能给企业带来不断扩大的市场，而整个国民经济的萧条则可能降低企业产品需求者的购买能力。

④文化与价值观念的转变。这可能改变消费者的消费偏好或劳动者对工作及报酬的态度。

(2) 企业内部机会

就企业内部来说，引发创新的不协调现象主要有两个方面：

①生产经营中的瓶颈。这可能影响劳动生产率的提高和劳动积极性的发挥，因而始终困扰着企业的管理人员。这种不协调环节的产生，既可能是因为某种材料的质地不够理想且始终找不到替代品，也可能是因为某种工艺、加工方法不完善或某种分配政策不合理。

②企业意外的成功和失败。如派生产品的利润贡献出人意料地超过了企业的主营产品利润；老产品经过整顿改进后，结构更加合理、性能更加完善、质量更加优异，但并未得到预期数量的订单等。这些出乎意料的成功和失败，往往可以把企业从原先的思维模式中解放出来，从而成为企业创新的一个重要源泉。

企业的创新往往是从密切地注视、系统地分析社会经济组织在运行过程中出现的不协调现象开始的。

2. 提出构想

观察到了不协调的现象，就要分析其原因，并据此分析和预测不协调的未来变化趋势，估计它们可能给组织带来了积极或消极后果。在此基础上，努力利用机会或将威胁转换成为机会，采用头脑风暴法、德尔菲法等方法提出创新构想、解决问题、消除不协调，使系统在更高层次上实现平衡。

3. 迅速行动

创新成功的关键在于行动。最初提出来的创新构想可能还不完善，尽管如此，也不能一味追求完美，应该立即付诸实施才有意义。“没有行动的思想会自生自灭”，这句话对于创新思想的实践尤为重要。过分的犹豫徘徊就可能坐失良机，把创新的机会白白地送给自己的竞争对手。这方面的教训在企业界数不胜数。托马斯·彼得斯(Thomas J. Peters)和南希·奥斯汀(Nancy K. Austin)在《志在成功》一书中介绍了这样一个例子：20世纪70年代，施乐公司为了把产品搞得十全十美，在罗切斯特建造了一座29层的高楼。MBA们在大楼里对一件可能开发的产品设计了数百个变

量的模型，编写了一份又一份的市场调查报告……然而，当这些人继续不着边际地分析时，当产品研制工作被搞得越来越复杂时，竞争者已把施乐公司的市场抢走了50%以上。创新的构想只有在不断地尝试中才能逐渐完善，企业只有迅速地行动才能有效地利用“不协调”提供的机会。

4. 坚持不懈

任何创新活动都隐含着风险和失败，美好的构想只有经过尝试才能成为现实。创新过程本身就是不断尝试、不断失败、不断提高的过程。因此，创新者在开始行动以后，为取得最终的成功，必须坚定不移地继续下去，决不能半途而废，否则便会前功尽弃。当今环境的快速变化，要求人们敢于在吉凶莫测的情况下行事——这就意味着有时要跌跟头。要在创新中坚持下去，创新者必须有足够的自信心，有较强的忍耐力，不把一次的失败看成总体上的失败，因为创新的成功可能要归因于最后几分钟的坚持。

11.2.2 创新的阻力

组织的创新工作始于管理者对于组织内外环境的分析，弄清组织实施创新活动的真实价值。尽管组织总是面对着各种创新的压力，但是大多数的创新都会遇到组织内外的抵触情绪，这些消极因素追求安于现状。为了更好地适应组织所处的内外环境的变化，管理创新是一种经常性的工作，同时也容易遭到外界力量和组织内部成员的抵制。因此，任何创新活动都是有代价的。有效的创新工作必须对组织中的每种创新的驱动力与抵制力有清晰的认识，从而明确实施某项创新活动的阻力和困难。创新阻力是多方面的，大体来讲可以概括为来自个体和组织自身两个方面。

1. 个体阻力

个体的阻力主要包括：

(1) 习惯的影响。面对突然的变革，长期形成的习惯做出反应的趋向会成为阻力源。

(2) 安全感的威胁和对未知的恐惧。创新使已知的东西变得模糊不清和不确定。对未来不确定的担忧、对失败风险的恐惧、对绩效差距扩大的恐慌以及对公平竞争环境的担忧，都可能成为创新的阻力。

(3) 利益上的影响。人们担心工作或工作规范的改变会引起经济收入的下降或者会面临失去权力的威胁，从而导致人们心理恐慌，产生抵制变革与创新的倾向。

(4) 缺乏了解。不少组织在进行创新的方式上存在着问题，缺乏与组织成员进行事前有效沟通，创新领导小组闭门造车。组织成员需要知道如何进行创新，如果出现信息真空，就难免谣言四起，让人们焦躁不安。即使创新的方案能使每个人受益，人们也可能会因为缺乏了解而误解它，甚至反对它。

(5) 评价差异。不同组织成员拥有信息的差异会导致人们对创新活动有着不同的评价和看法，信息的不对称使得组织成员并不像管理者那样看待企业制定的新的战略目标。这种不同的评价结果产生的抵制力不一定是消极的，因为持有不同意见的双方都可能是正确的。

2. 组织的阻力

抵制创新的组织阻力主要包括：

(1) 组织的惯性。随着组织年龄的增长，组织往往有保持其稳定性的倾向，这将促使其反对创新，使组织产生一种惯性。组织中成员早期已经形成的态度、期望和价值观，使得他们一般倾向于把昨天的经验强加于现在，把组织以前所发生的事看作是常规，对任何一种不合“常规”的事都会持强烈的拒绝态度。

(2) 组织的保守倾向。国外学者对组织寿命周期的研究表明：所有组织除非它处于快速增长或内部动荡的时期，否则其年龄越长或越成熟，它就变得越保守。其原因是：随着组织年龄的增长，组织内部建立起来的制度化的规则就越多。这些规则约束了组织对环境的反应，限制了组织变革。而且，随着组织年龄的增长，组织中具有创新精神的管理者将会被具有保守倾向的管理人员所取代，从而使组织失去创新型人才。

11.2.3 创新阻力的克服

由于一切创新活动都是对旧事物、旧体制、旧方法的否定，因此创新活动总难免要受到来自各方力量的反对。然而，创新是一切社会进步的源泉，企业要生存、要发展，都离不开创新。必须设法克服阻力，努力推动创新活动的正常进行。为了克服创新阻力，可以采取的方法有以下几种：

(1) 教育和沟通。具体做法是，加强与员工的沟通，帮助他们了解变革的缘由、

变革的性质；通过个别会谈，备忘录、小组讨论或报告会等教育员工，从而减少创新的阻力。

(2) 参与和投入。倾听那些受到创新方案影响的人的心声是非常关键的，他们应该参与到创新计划的制定和实施中来，如果他们的建议可行，管理者就应采纳。一般来讲，参与能降低阻力，取得支持，因为人们很难抵制自己参与做出的变革决策。另外，提高员工的参与度也能提高创新决策的质量。

(3) 提供便利与支持。管理层可以通过提供一系列支持性措施来减少变革的阻力，如员工心理咨询、新技能培训以及短期的付薪休假等。在这一阶段常常要注意分权和授权，也就是说，赋予人们决策权以及改进工作所需的变通权。提供支持要求虚心听取问题，理解绩效的暂时性滑坡以及创新刚开始时的不尽完善，一般应尽量站在员工一边，并且在困难时期要表现出应有的关注。

(4) 谈判与奖励。奖励是指可以考虑给予员工奖金、工资、认可、工作分配、额外津贴等，以换取他们的合作。另外，管理层可以就改革的核心环节、关键的冲突问题与重点人群展开谈判，通过谈判沟通观点，化解矛盾，促进变革顺利进行。

(5) 操纵和拉拢。有时管理者们利用更微妙、更隐蔽的技巧来实施变革。操纵的一种表现形式是拉拢，这包括为反对者在变革过程中安排一个对他有吸引力的角色。反对团体的领导人通常成为这种拉拢的对象。

(6) 强制。克服创新阻力的最后一项策略是强制，即动用组织的力量，采用规章制度等措施直接对抵制者实施内在的威胁和外在的压力，迫使个别反对者接受创新行动。

11.3 管理创新

管理理论从科学管理、行为科学到现代管理理论，再到当代人本管理理论，其发展过程本身就是一个不断创新的过程，而管理实践更是在创新中不断发展的。

11.3.1 管理创新的概念与特征

1. 管理创新的概念

管理创新是组织发展和管理水平提高的经常性工作。当组织所处的外部环境和组织的内部条件发生变化时，组织的管理模式、管理方法就必须进行调整，这种调整，从本质上说，就是创新。管理创新事例发生得最多的地方是企业，企业在市场竞争中输赢的关键在于其核心竞争力的强弱，而实现核心竞争力更新的唯一途径就是创新。

创新是企业管理的永恒主题。**管理创新，是指创造一种新的更有效的资源整合模式，它既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程式的管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。**管理创新具体包括下列五种情况：

- (1) 提出一种新的经营思路并加以有效实施。
- (2) 创设一个新的组织机构并使之有效运转。
- (3) 提出一个新的管理方式方法。
- (4) 设计一种新的管理模式。
- (5) 进行一项制度的创新。

本书以组织变革理论为基础，从技术、结构、文化与人员三个方面，系统地研究管理创新的思路与方法。

(1) 技术创新

技术创新强调改变管理系统的技术水平，表现在工作开展的方式、所使用的方法和设备的改变等，它包括技术装备、工作流程、工作顺序、信息处理系统以及自动化方面的变革。技术创新的直接结果是生产效率的提高。

技术创新是企业创新的内容之一。任何企业都是利用一定的产品来表现市场存在、进行市场竞争的；任何产品都是一定的人借助一定的生产手段，加工和组合一定种类的原材料生产出来的。不论是产品本身，还是生产这些产品的人和物资设备，

或是被加工的原材料，以及加工这些原材料的工艺，都以一定的技术水平为基础。因此，技术创新的进行、技术水平的提高是企业增强市场竞争力的重要手段。

（2）结构创新

结构创新则通过改变现有组织的结构来进一步明确工作内容与工作目标，使信息传递更畅通，并减少沟通成本，增加部门之间的协作能力，提高员工工作积极性以及更大的组织柔性。

结构创新的涉及领域基本上包含了所有的组织结构化要素及其组合关系。比如：拓宽管理幅度，精简组织层次，组织扁平化；加强协作的协作方式变革；职务轮换、职务扩大化、职务丰富化、建立工作团队等职务设计变革；更合理的计划与安排工作进度变革。以及组织整体设计变革如：直线型、矩阵型、网络型、任务小组等组织形式的选择。甚至包含各种制度的改变，如：关于工资、福利、精神等制度的变革；改变绩效评估方法以便对员工业绩做出更正确的评价；财务、投资、消费、预算等控制指挥系统方面的变革与创新。

一般来说，当管理者收集到足够的信息表明现有结构的不合理已成为组织低效的主要原因时，他就要考虑选择结构变革了。在进行结构变革过程中，管理者应该经常考察此次变革是否取得预期的目的，并据此作调整。

（3）文化与人员创新

组织文化是企业中形成的文化观念、历史传统、共同价值观念、道德规范、行为准则等意识形态。越来越多的经营管理者已经深刻地认识到：组织文化是现代组织管理的灵魂。组织文化要不断跟随着企业的发展创新，跟随着市场的变化进行调整。如果市场竞争情况和行业都发生了重大的变化，则组织文化一定要革新，否则，就可能会阻碍企业的发展。这就要求企业文化要与时俱进，要不断对组织文化进行完善，使其适应社会和企业的发展和需要。

人员创新是从改革组织成员的角度出发的，但它经常包括一些结构与技术创新的内容。此项变革的焦点是员工态度与领导技能、沟通技能等的改变。一般而言，

人员创新的措施就是侧重于对人的变革，以改变人的行为，改变组织成员间的工作关系，促进组织成员的发展，提高组织成效。

2. 管理创新的特征

管理创新活动是企业发展的根本，正确认识管理创新的特点将有助于管理者进行创新。管理创新的特征表现在以下五个方面：

（1）不确定性。任何创新都具有不确定性，管理创新也一样。管理创新的实现与扩散过程就是其不确定性逐步消除的过程。

（2）受排斥性。管理创新意味着变革，通常会受到来自各方面的压力、排斥和抵制。管理创新是创造一种新的更有效的资源整合模式，组织中已经适应原有的生活、工作和思维方式的人往往不欢迎变革。

（3）价值性。管理创新是利用新思维、新技术、新方法，创造一种新的列有效的资源整合模式，以促进企业管理系统综合效益的不断提高，给消费者创造更高的价值与满足感，从而也给整个社会创造更多的价值，做出更多的贡献。

（4）动态性。管理创新是一种动态性的活动。由于企业处于动态开放的信息系统之中，现代企业组织活动的内、外环境具有很多不确定因素和不完全信息，因此管理创新活动就应该是根据内外环境的变化不断超越的创造性过程，具有动态性。

（5）复杂性。企业的管理活动本身就是一种复杂活动，而管理创新是在创造一种新的管理范式，涉及企业的全过程、全方位、全面效益等，范围很广，具有复杂性，不可能一蹴而就。

11.3.2 管理者在创新中的作用

有效的创新工作需要管理者能够为部属的创新提供条件、创造环境、有效地组织系统内部的创新。

1. 正确理解和扮演“管理者”的角色

管理人员往往是保守的。他们往往以为组织雇用自己的目的是维持组织的运行，因此自己的职责首先是保证预先制定的规则的执行和计划的实现，“系统的活动不偏离计划的要求”便是优秀管理的象征。因此，他们往往自觉或不自觉地扮演现有规章制度的守护神的角色。为了减少系统运行中的风险，防止大祸临头，他们往往对创新尝试中的失败吹毛求疵，随意惩罚在创新尝试中遭到失败的人，或轻易地奖励那些从不创新、从不冒险的人……在分析了前面的关于管理的维持与创新职能的作用后，再这样来狭隘地理解管理者的角色，显然是不行的。管理人员必须自觉地带头创新，并努力为组织成员提供和创造一个有利于创新的环境，积极鼓励、支持、引导组织成员进行创新。

2. 创造促进创新的组织氛围

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新，激发创新，树立“无功便是有过”的新观念，使每一个人都奋发向上、努力进取、跃跃欲试、大胆尝试。要造成一种人人谈创新、时时想创新、无处不创新的组织氛围，使那些无创新欲望或有创新欲望却无创造行动、从而无所作为者感觉到在组织中无立身之处，使每个人都认识到组织聘用自己的目的，不是要自己简单地用既定的方式重复那也许重复了许多次的操作，而是希望自己去探索，去尝试才有继续留在组织中的资格。

3. 制定有弹性的计划

创新意味着打破旧的规则，意味着时间和资源的计划外占用，因此，创新要求组织的计划必须具有弹性。

创新需要思考，思考需要时间。把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑，对每个人在每时每刻都实行“满负荷工作制”，创新的许多机遇就不可能发现，创新的构想也无条件产生。一位美籍犹太博士对日本人的高节奏工作制度就不以为然，他说：一个人“成天在街上奔走，或整天忙于做某一件事……没有一点清闲的时间可供他去思考，怎么会有新的创见？”他认为，每个人“每天除了必须的工作时间外，必须抽出一定的时间去供思考用”。美国成功的企业，也往往让职工自由地利用部分工作时间去探索新的设想。据《创新者与企业革命》一书介绍，IBM、3M、奥尔—艾达公司以及杜邦公司等都允许职工利用5%--15%的工作时间来开发他们的

兴趣和设想。同时，创新需要尝试，而尝试需要物质条件和试验的场所。要求每个部门在任何时间都严格地制定和执行严密的计划，创新就会失去基地，而永远没有尝试机会的新构想就只能留在人们的脑子里或图纸上，不可能给组织带来任何实际的效果。因此，为了使人们有时间去思考、有条件去尝试，组织制定的计划必须具有一定的弹性。

4.正确地对待失败

创新的过程是一个充满着失败的过程。创新者应该认识到这一点，创新的组织者更应该认识到这一点。只有认识到失败是正常的，甚至是必需的，管理人员才可能允许失败，支持失败，甚至鼓励失败。当然，支持尝试、允许失败，并不意味着鼓励组织成员去马马虎虎地工作，而是希望创新者在失败中取得有用的教训，学到一点东西，变得更加明白，从而使下次失败到创新成功的路程缩短。美国一家成功的计算机设备公司在它那只有五六条的企业哲学中甚至这样写道：“我们要求公司的人每天至少要犯 10 次错误，如果谁做不到这一条，就说明谁的工作不够努力。”

5.建立合理的奖励制度

要激发每个人的创新热情，还必须建立合理的评价和奖惩制度。创新的原始动机也许是个人的成就感、自我实现的需要，但是如果创新的努力不能得到组织或社会的承认，不能得到公正的评价和合理的奖励，继续创新的动力就会渐渐失去。促进创新的奖励制度至少要符合下述条件：

（1）注意物质奖励与精神奖励的结合。奖励不一定是金钱至上的，而且往往是不需要金钱的，精神上的奖励也许比物质报酬更能满足驱动人们创新的心理需要。而且，从经济的角度来考虑，物质奖励的效益要低于精神奖励，金钱的边际效用是递减的，为了激发或保持同等程度的创新积极性，组织不得不支付越来越多的奖金。对创新者个人来说，物质上的奖励只在一种情况下才是有用的：奖金的多少首先被视作衡量个人工作成果和努力程度的标准的。

（2）奖励不能视作“不犯错误的报酬”，而应是对特殊贡献、甚至是对希望做出特殊贡献的努力的报酬；奖励的对象不仅包括成功以后的创新者，而且应当包括那些成功以前、甚至是没有获得成功的努力者。就组织的发展而言，也许重要的不是创新的结果，而是创新的过程。如果奖励制度能促进每一个成员都积极的探索和创新，那么对组织发展有利的结果是必然会产生。

(3) 奖励制度要既能促进内部之竞争,又能保证成员间的合作。内部的竞争与合作对创新都是重要的。竞争能激发每个人的创新欲望,从而有利于创新机会的发现、创新构想的产生,而过度的竞争则会导致内部的各自为政、互相封锁;合作能综合各种不同的知识和能力,从而可以使每个创新构想都更加完善,但没有竞争的合作难以区别个人的贡献,从而会削弱个人的创新欲望。要保证单项奖,少设综合奖;在奖金的数额上,可考虑多设小奖,少设甚至不设大奖,以给每一个人都有成功的希望,避免“只有少数人才能成功的超级明星综合症”,从而防止相互封锁和保密、破坏合作的现象。

11.4 技术创新

生产过程中广泛运用先进的科学技术成为现代工业企业的一个主要特点,技术创新成为企业创新的主要内容,企业要在激烈的市场竞争中处于主动地位,必须不断的进行技术创新,适应或引导社会技术进步的方向。

11.4.1 技术创新的内涵

约瑟夫·熊彼特创新理论为现代技术创新理论奠定了基础。在此后的技术创新研究中,不同的国内外专家、学者以及相关研究机构对技术创新有着不同的理解和认识。

曼斯费尔德(M. Mansfield)认为,产品创新是从企业对新产品的构思开始,以新产品的销售和交货为终结的探索性活动。

厄特巴克(J. M. Utterback)在他 1974 年发表的《产业创新与技术扩散》中认为,与发明或技术样品相区别,创新就是技术的实际采用或首次应用。

弗里曼(C. Freeman)认为,技术创新在经济学上的意义只是包括新产品、新过程、新系统和新装备等形式在内的技术向商业化实现的首次转化。在他 1973 年发表的《工业创新中的成功与失败研究》中认为,技术创新是一种技术的、工艺的和商业化的全过程,其导致新产品的市场实现和新技术工艺与装备的商业化应用。其后,他在 1982 年的《工业创新经济学》修订本中明确指出,技术创新就是指新产

品、新过程、新系统和新服务的首次商业性转化。

广义而论，技术创新不仅包括一项技术创新成果的本身，而且包括成果的推广、扩散和应用过程。综合各种对技术创新的解释，其内涵主要表现在要素创新、产品创新、要素组合方式创新三个方面。

1. 要素创新

企业的生产过程是企业的劳动者利用一定的劳动手段作用于劳动对象使之改变物理、化学形式或性质的过程。参与这个过程的因素包括材料和设备两类。

(1) 材料创新

材料是构成产品的物质基础，材料费用在产品成本中占很大比重，材料的性能在很大程度上影响产品的质量。

材料创新的内容包括：开辟新的来源，以保证企业扩大再生产的需要；开发和利用大量廉价的普通材料（或寻找普通材料的新用途），替代少量价格昂贵的稀缺材料，以降低产品的生产成本；改造材料的质量和性能，以保证和促进产品质量的提高。

材料创新或迟或早地会引致整个技术水平的提高。现代材料科学的迅速发展，为企业的原材料创新提供了广阔的前景。

(2) 设备创新

现代企业在生产过程中广泛地利用了机器和机器设备体系，劳动对象的加工往往由机器设备直接完成，设备是现代企业进行生产的物质技术基础。马克思在其《资本论》（第一卷 204 页）中认为：各种经济时代的区别，不在于生产什么，而在于怎样生产，用什么劳动资料生产。设备的技术状态是企业生产力水平具有决定性意义的标志。因此，不断进行设备的创新，对于改善企业产品的质量，对于减少原材料、能源的消耗，对于节省劳动的使用都有着十分重要的意义。

设备创新主要表现在以下几个方面：

①通过利用新的设备，减少手工劳动的比重，以提高企业生产过程的机械化和自动化的程度；

②通过将先进的科学技术成果用于改造和革新原有设备，延长其技术寿命，提高其效能；

③有计划地进行设备更新，以更先进、更经济的设备来取代陈旧的、过时的老设备。

通过以上三个方面的创新，使企业建立在更加先进的物质技术基础上。

2. 产品创新

企业是通过生产和提供产品来求得社会承认、证明其存在的价值，也是通过销售产品来补偿生产消耗，取得盈余，实现其社会存在的。产品是企业的生命，企业只有不断地创新产品，才能更好的生存和发展。

产品创新包括许多内容，这里主要分析物质产品本身的创新。关于产品使用价值在实现过程中的创新，我们在“环境创新”中分析。物质产品创新主要包括品种和结构的创新。

(1) 品种创新

品种创新要求企业根据市场需要的变化，根据消费者偏好的转移，及时地调整企业的生产方向和生产结构，不断开发出用户欢迎的适销对路的产品。

(2) 产品结构的创新

产品结构创新在于不改变原有的品种的基本性能，对现在的生产的各种产品进行改进和改造，找出更加合理的产品结构，使其生产成本更低，性能更完善，使用更安全，从而更具市场竞争力。

产品创新是企业技术创新的核心内容，它既受制于技术创新的其他方面，又影响其他技术创新效果的发挥：新的产品、产品的新的结构，往往要求企业利用新的机器设备和新的工艺方法；而新设备、新工艺的应用又为产品的创新提供了更加优越的物质条件。

3. 要素组合方式创新

利用一定的方式将不同的生产要素加以组合，这是形成产品的先决条件。要素的组合包括生产工艺和生产过程的时空组织两个方面。

(1) 生产工艺

生产工艺是劳动者利用劳动手段加工劳动对象的方法，包括工艺过程、工艺配方、工艺参数等内容。工艺创新既要根据新设备的要求，改变原材料、半成品的加工方法，也要求在不改有变现有设备的前提下，不断研究和改进操作技术和生产方法，以求使现有设备得到更充分的利用，使现有材料得到更合理的加工。

工艺创新与设备创新是相互促进的，设备的更新要求工艺方法做出相应的调整，而工艺方法的为断完善又必然促进设备的改造和更新。

(2) 生产过程的时空组织

生产过程的组织包括设备、工艺设备、在制品以及劳动者在空间上的布置和时间上的组合。空间布置不仅影响设备、工艺装备和空间的利用效率，而且影响人机配合，从而直接影响工人的劳动生产率；各生产要素在时空上的组合，不仅影响在制品、设备、工艺装备的占用数量，从而影响生产成本，而且影响产品的生产周期。因此，企业应不断地研究和采用更合理的空间布置和时间组合方式，以提高劳动生产率，缩短生产周期，从而在不增加要素投入的前提下，提高要素的利用效率。本世纪最伟大的企业生产组织创新，莫过于福特将泰勒的科学管理原理与汽车生产实践相结合而产生的流水生产线。流水线的问世引起了企业生产率的革命。

11.4.2 技术创新的方法

对于一个企业而言，技术创新是实现企业发展目标的一种途径或手段。技术创新主要涉及生产流程方面的创新，其中包括了促进组织形成独特竞争优势的有关知识和技能。技术创新的目的是提高生产效率，具体内容可能包括工作方法、设备、作业流程等。一般情况下，技术的变革是自下而上进行的，技术的改进要依靠基层员工的积极参与。本书从组织结构方面讨论促进技术创新的方法，主要有：

1. 两栖组织法

在介绍两栖组织法之前，有必要先对有机式组织和机械式组织做以了解。所谓有机式组织（Organic organization），也称适应性组织，它具有低复杂性、低正规化、分权化的特点。有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的形式，它因为不具有标准化的工作和规则条例，所以是一种松散的结构，能根据需要迅速地作出调整。

有机式组织也进行劳动分工，但人们所做的工作并不是标准化的。员工多是职业化的，具有熟练的技巧，并经过训练能处理多种多样的问题。他们所受的教育已经使他们把职业行为的标准作为习惯，所以不需要多少正式的规则和直接监督。例如，给计算机工程师分配一项任务，就无需告诉他如何做。他对大多数的问题，都能够自行解决或通过征询同事后得到解决。这是依靠职业标准来指导他的行为。有机式组织保持低程度的集权化，就是为了使职业人员能对问题作出迅速的反应；有机式组织设计方案的选择，包括简单型、矩阵型、网络型、及委员会结构等。

机械式组织，也称官僚行政组织，是传统的理想化设计原则的产物。是一种稳定的、僵硬的结构形式，它追求的主要目标是稳定运行中的效率。机械式组织注重对任务进行高度的劳动分工和职能分工，并对分工以后的专业化工作进行严密的层次控制，同时制定出许多程序、规则 and 标准。提倡以标准化来实现稳定性和可预见性，规则、条例成为组织高效运行的润滑剂，组织结构特征是趋向刚性。

在组织中，创新产生和创新应用各有其所需的不同的土壤，也即各有其所对应的不同类型的组织结构。一般来说，有机式的组织结构有利于创新的产生，而机械式的组织结构有利于创新的应用。有机式结构中的分权、员工自主，对激发员工创新是有利的，但这样的结构导致员工可能在遵从管理层指挥上显示出拖沓、松散的弊端，这样是不利于高效率运用已有技术的。即激发创新需要分权、应用创新成果需要集权。

为了解决这一矛盾呢，有人提出了两栖组织法，所谓两栖组织法就是将有机式结构和机械式结构结合起来的方法。即把组织设计成当需要探索新构想时，按有机方式运行，当需要实施这些构想时按机械方式运行。比如：在总经理之下的创造性部门按有机方式来构建，应用部门按机械方式来构建以符合日常工作。

2. 可变换结构

可变换结构是指公司在机械式结构的基础上，一旦需要有一种有机式结构来激发员工构想的时候，组织就建立一个这样的结构：即建立一个分权的创新团队来产生构想。构想产生后，创新团队解散，回到原来的机械式结构中，在更为机械的运作方式下实施创新，以便获得更高运作效率。

这有点儿像一个项目团队，举一个形象具体的例子：美国的一家建筑材料生产商，每年设立由来自不同部门的5名雇员组成的团队，最多达150个团队，在一起工作五天以改进该公司的产品，在五天的有机的头脑风暴和解决问题之后，公司转换回那种基于更多机械式的运作，此时改进将在组织系统内实现。

3. 独立创业团队

即在组织中创立独立的创新部门，通常创业团队拥有独立的场所、设备，以使其摆脱组织中各种规章条例的束缚。这种独立创业团队保持较小规模，以便拥有自主权，不出现官僚主义。

创业团队就像大企业集团中的一个小企业，它以自己独特的方式运行。很多企

业拥有这样超乎常规并且常常是保密的高度自主的创业团队，以方便它们聚焦于为企业提供突破性构想。

国内外许多大型企业中，产生创新的工作被安排给独立的创业团队。如参谋部门、研究开发、工程设计和系统分析，这些部门会提出一些为其他部门所采用的创新，在很多学校和企业中设立的特殊奖励基金，也有类似的作用。

4. 公司创业

所谓公司创业就是要在公司中培育一种创新的精神、创新的理念，并配合合适的组织结构，以促进更多创新成果的产生。公司通过给具有创造力的人员提供自由宽松的时间，来鼓励构思倡导者。构思倡导者通常有两种类型。

第一，技术或产品倡导者指提出或采纳并改进一个技术创新构思的为之努力的人，在某种程度上他甚至甘冒职位或声望方面的风险。

第二，管理倡导者是公司内保护和鼓励构思的发起者和支持者。他识别创新潜在的应用价值，并拥有威望和权力为之提供公平的发言权，为之分配资源。

技术和管理倡导者往往一同工作，因为如果能找到一个管理者来支持的话，一项技术创新将有更多的成功机会。

公司创业应该尽力去开发一种内部的创业精神、哲学和结构，这些将产生高于正常水平的更多的创新。比如，IBM公司鼓励员工不经公司批准就可以进行新技术开发，开发成果由公司视情况给与奖励或购买，这给公司带来了丰厚的回报。

11.5 结构创新

组织结构问题指出管理者在组织工作中的职责包括选择组织的正式设计、分配职权以及决定正规化程度等各项活动。但这些结构决策不是一旦做出就一成不变的。变化的条件或战略要求结构作相应的改变。这样，管理者作为变革的推动者，就可能需要对结构进行修改。

从工作专业化、部门化、指挥链、集权化与分权化以及正规化几方面分析了组织的结构。管理者可以对这些结构的一个或多个要素加以变革。例如，可将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些层次、拓宽管理跨度，以使组织扁平化和更少

官僚机构等特征。为提高组织的正规化程度，可以制定出更多的规则和程序。而通过提高分权化程度，则可加快决策制定的过程。即使是组织“减肥”的精简活动也使组织结构发生改变。

另一个方案是对整体的结构设计做出重大的改变。例如，西南贝尔公司与太平洋电信集团（现在改称 SBS 通信公司）的合并涉及了扩展许多员工职责范围的结构设计调整。其他结构设计方面的变革包括从职能型结构向产品事业部制结构的转变，以及项目结构设计的创建等。

11.5.1 层级结构及其基本类型

组织是两个以上的人为实现某个共同目标而在一起协调行动的集合体，为了有效整合这些成员在不同时空的努力，使其转变成对企业有用的贡献，必须设计一个合理的框架来安排这些人的行动。层级组织就是这类框架中的一种。

所谓层级组织，是按照分层授权的原则来设计组织中的职务、机构以及结构，以此为框架来整合组织中的各项活动、特别是组织中的管理活动。这种框架的构造是在工作分解和分析的基础上，首先设计为实现组织目标所需开展的基本活动单元（就企业组织而言，包括具体作业和对这些作业的管理活动），然后根据一定的原则和标准，将这些单元组合为不同层级上的不同机构，并将为从事活动所需的相关资源的支配权力配置给这些不同的机构。

层级组织的形成是由于企业主管的有效管理幅度是有限的，从逻辑上说，组织中各项管理的权力都源自最高主管的委托。假如主管的能力、时间和精力足够，他本可直接安排和指挥组织中的各项活动。能力、时间以及精力等各种因素的限制使其不得不将本应由自己直接完成的工作以及与此相应的权力委托给一些直接下属。由于同样的原因，下属又会与其下属发生类似的关系。组织中的层级便因此而形成，层级的多少也因此而与管理幅度成反比关系。

管理幅度与管理层级的这种反比关系决定了组织的层级结构可能表现为两种基本形态：相对比较集权的锥型形态与相对比较分权的扁平形态。

（1）锥型的层级结构管理幅度较小、管理层级较多。每个层级上的每个机构和岗位之间分工精细、权责明确。由于需要由每个主管直接管辖的下属的数量有限，因此不仅可以对下属直接进行有效的指挥和指导，促进下属管理素质与能力的改进，

而且接受到的信息相对明确,识别、处理以及利用有限信息的质量也因此而比较高。但与此同时,反映基层活动情况的相关信息需要经过较多的层级才能传递到组织的高层,经过的中间环节多,因此不仅传递的速度慢,而且在传递的过程中可能会因某些层级的过滤、加工而失真。同时也由于主管直接管辖的下属数量有限,虽可对每位下属进行充分的指导,但也可能对他们的工作安排过细、指挥过多、控制过死,从而影响下属积极性和主观能动性的发挥,从而不利于其成长。

(2) 扁平型层级结构管理幅度相对较大,层级相对而言较少,各层次上各机构与岗位间的分工相对比较粗。由于主管直接控制的下属数量较多,因此下属自主行动的空间相对较大,从而有利于他们主观能动性的发挥,有利于其能力的培养。管理层级的减少也使得信息传递的速度加快,并可避免中间环节过多可能对信息传递的干扰。但是,较大的管理幅度既可能使得主管难以对每位下属进行细致的指导,同时也可能使这些主管收到的信息量过大,影响对这些信息价值的正确识别和及时利用,从而影响决策的准确性和及时性。

11.5.2 工业社会的企业层级结构及其特征

在利用制度结构规范参与者类群间权力与利益关系的同时,工业经济中的企业试图通过层级结构来规范作为单个成员的参与者在企业活动中的关系和行为。

层级结构曾是人类组织结构的伟大创新,19世纪下半叶以后在工业企业中开始广泛运用,目前仍是企业的主要特征。

工业经济的发展首先表现为生产规模的不断扩大。当企业规模相对较小,活动内容相对较不复杂的时候,业主借助个人的知识和能力便足以应付管理的需要了。但是,随着活动规模的扩大和内容的渐趋复杂,业主个人就难以应对了。在同一时空聚集了数万,甚至数十万工人从事大规模生产的条件下,要使这些人的活动有序地进行,必须在对这些人的劳动进行合理分工的基础上进行指挥和协调。首先在政府组织中被运用的层级结构便是在这样的背景下被逐渐移植到工业经济中来的。

作为工业企业的主要组织形式,层级结构曾表现出如下主要特征:直线指挥,分层授权;分工细致,权责明确;标准统一,关系正式。

(1) 直线指挥,分层授权

在层级结构中,从理论上来说,企业的最高行政长官(业主或其代理人)有权安

排和指挥每一个企业成员的工作。但由于时间与精力的原因，他的有效管理幅度是有限的。因此必须把本应属于自己的部分工作及其相关的权力委托给一些部属去完成和行使。部属由于同样的原因必须将工作与权力再分解，再委托。这样，企业组织便成为一个等级结构的金字塔。金字塔中的每一个层次都根据直线上级的要求，组织完成相应的工作任务，并行使相关的权力。同时又将接受到的任务分解给下一个层次去完成，并利用受托行使的权力去安排下属的工作。层级组织的基本特征便是利用直线指挥与分层授权来规范成员间的关系，影响他们在企业活动中的行为表现。

(2) 分工细致，权责明确

层级结构的工业企业实行细致的劳动分工。分工原则不仅体现在与产品制造过程相关的生产劳动中，而且体现在与生产过程协调有关的管理劳动中。分工劳动使得生产者与管理者的知识和技能不断完善，相关劳动的熟练程度不断提高，从而促进了组织劳动生产率的增长。分工劳动不仅严格规定了组织成员应该履行的职责，而且明确了相应职务的工作人员为履行职责而可以行使的权力。

(3) 标准统一，关系正式

标准统一首先是作业方法的标准化。在泰勒理论的影响下，企业在生产过程组织合理化的同时，使作业方法标准化。在生产过程的不同环节和岗位上，生产者按照标准的方法来完成作业。这种标准化也逐渐被移植到管理劳动的组织中。不论是谁，在处理同类的管理业务时，都按照一套标准的程序和方法来操作。其次，标准统一还表现为企业政策的一致性。制约管理人员行动及其行为的政策和规则是由企业最高权力机构统一制定，统一推行的。层级结构中的工作人员必须严格遵循这些政策和规则。政策和规则的这种一致性，不仅决定了企业组织能以整齐划一的方式表现其行为，而且使得组织中各部门、各层次的管理者之间的关系不具有个人感情的色彩：层级组织中成员之间的关系，是职务或岗位所规定的角色关系，而非个人关系。企业的“组织结构图”和“职务说明书”确定了每个成员应该扮演的角色，每个角色扮演者应该以理智，而非以感情的方式来完成其职责。组织所倚重的是角色间的正式关系，而非个人间的非正式关系。

目前在许多企业中采用的事业部制实际上也是层级结构。事业部制企业可以被视为传统的直线组织的联盟，因为每一个事业部都是按照上述基本特点组织起来的。

11.5.3 知识经济与企业层级结构的改造

层级结构的这些特征曾经促进了工业企业的成功：直线指挥、分层授权保证了企业行动的迅速；分工细致、权责明确，促进了效率的提高；而标准统一和正式的角色关系则保证了企业活动的有序性。

在知识经济正在到来的今天，层级结构赖以成功的背景正在或已经发生变化：消费者日趋成熟以及消费者有关消费知识的渐趋丰富使得消费需求愈来愈具有多样化和个性化的特点；影响企业经营的环境不仅日益复杂，而且愈来愈不稳定，其变化不仅无法控制，而且也愈来愈难以预测。多样化的个性需求使企业正在失去标准化生产和一致性政策的基础；市场变化的频繁要求企业活动的内容与方式及时调整。满足个性化的消费需求，要求企业生产组织更具弹性；活动内容与方式的适应性调整则要求相关的权力从管理中枢向下分散。实际上，只有与外部环境直接相连的那些部分有调整的权力，这种调整才可能是适时有效的。

弹性的、分权化的企业是不可能完全以组织记忆为基础来组织运行的。实际上，满足个性化需求的生产作业，如不对环境变化做出适时调整，是难以在已经累积的知识中找到现成答案的。这些工作必然要求相关的成员和部门在知识积累的基础上进行知识的创新。因此，新形势下的企业组织必须是有利于企业成员的学习和知识创新的组织。

有人认为，这种组织的基本雏形可能是目前已在一些高科技企业中出现的网络组织。这种组织将企业视为一组为完成特定任务而组成的横向工序流，而不是纵向的由各个职能部门组成的层级结构。网络结构主要表现出如下主要特征：

(1) 它在构成上是“由各工作单位组成的联盟，而非严格的等级排列。”这些工作单位相互依赖，在关键技术和如何解决难题上相互帮助。它们的地位与核心机构平等。核心机构只选择与调整企业的战略方向，设计各部分共享的组织基础，创造促成向心力的企业文化，保证各部分的相互合作，而各项工作则由各工作单元来完成。

(2) 企业成员在网络组织中的角色不是固定的，而是动态变化的。网络中的工作单元可能是稳定的，但单元之间的关系则是为了完成一定的项目而设计的，一旦项目完成，单元之间的关系则可能需要重组。由于企业活动的项目及其进展情况是在不断变化的，因此网络结构也需要不断地调整。

(3) 企业成员在网络结构中的权力地位不是取决于其职位(因为职位大多是平行的,而非纵向排列的),而是来自他们拥有的不同知识。“在层级组织中,你拥有的职位决定你的权力。在分权的网络化的组织中,你的权力来源于你了解的知识和你认识的人。”

由于网络结构中的各个工作单元都是一个权力中心,因此可以及时进行应对市场变化的调整;由于每个工作单元都与其他单元保持广泛的联系,从而不仅促进了知识与经验的交流,也使得各单元的适应性调整有充分的知识和信息的基础。因此,网络结构是适应型的、学习型的组织结构。

不过,我们认为,知识经济带来的变化可能是对现存的层级组织进行网络化的改造:用网络结构来补充层级结构,而不是将后者完全取代。未来的组织应该是“网络化的层级组织”:层级支持着组织活动的有序性,而网络则促进着组织的适应性。

网络化的层级组织应该是三个相互对立的特点的统一:

(1) 集权和分权的统一

知识经济条件下的企业固然需要保持分散、差异和分权,以具有主动和迅速反应的创造能力,但同时也需要严格的集中管理,以保持战略的统一,行动的迅速,以及相互依存的各工作单元间相互关系的协调。因此网络化的层级组织应该是既集权又分权的。说它是集权的,是因为管理中枢在战略方向选择以及不同工作单元自主性劳动的范围与边界确定等问题上有着无法替代的作用;说它是分权的,是因为工作单元内的一线人员有权在企业战略参数的范围内自主地处理可能出现的紧急情况。

(2) 稳定与变化的统一

在知识经济条件下,面对逐渐成熟的消费者的不断变化的个性化需求,企业如不能及时做出适应性调整,就可能被市场淘汰;而变化过于频繁又可能引起组织的混乱。网络化的层级结构在组织整体保持相对稳定的同时,使各个工作单元能迅速调整层级结构,从而组织框架以及决定这个框架的经营领域是相对稳定的,而框架中的各个工作单元的工作内容和方式则经常进行适应性调整。

(3) 一元性与多元性的统一

主要表现在三个方面:层级组织既保存了统一指挥的管理中枢,又允许相互依存的各工作单元相当自主地运行;既通过统一的基本政策规范着整体企业的战略经营,同时又允许各工作单元的活动标准与原则有一定的差异;既确定了明确的组织

宗旨和使命，倡导着主导的价值观念，又允许甚至鼓励异质价值观念和行为习惯的存在。

11.6 文化与人员创新

利用制度结构和层级结构来规范和制约参与者在企业活动中的行为，要求对这些关系和行为的范围和形式做事先的描述和界定。然而，企业活动的复杂性决定了并非所有的关系或行为的范围和形式都是可以事先预测的。在工业社会中，企业文化的功能便是在企业制度和层级结构不能触及的地方发挥作用，即用来调节不同成员在企业活动中的非正式关系。

组织发展虽然包括各种变革和创新，但是人是最主要的因素，人既可能是推动变革的力量，也可能是反对变革的力量。因此，组织应该尤其注重人员创新。人员创新是从改革组织成员的角度出发，此项创新的焦点是员工态度与领导技能、沟通技能等的改变。

11.6.1 文化创新

1. 企业文化的功能与反功能

关于企业文化的研究以及关于企业文化的定义可以说是汗牛充栋。我们认为，企业文化的最简单的定义可能是“企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则和行为方式”。这种价值观念和行为规范可能未被明确宣布，但它们通常隐含于企业成员作为其行为前提的思维模式的假设中，是已经被企业成员无意识地普遍认可的。他们的行为会自觉地，甚至是会不自觉地受到这些价值观念和行为规范的影响。

企业文化对企业成员的行为影响具体表现在行为导向、行为激励以及行为协调等三个方面。因此，我们认为企业文化具有如下基本功能：

(1) 行为导向功能

制度结构通过权力与利益的分配决定了不同参与者类群在企业活动中的行为，

层级结构主要借助运用行政权力的指挥和控制直接规范个体在参与企业活动中的选择，企业文化则通过价值观念与行为准则的形成引导企业成员选择符合企业利益的行为方向。根据西蒙的观点，人的决策受到价值前提和事实前提的影响。前者与决策所须依循的价值准则以及行动所需达到的目标有关，后者则与决策制定以及实施时的活动环境有关。企业文化正是通过影响个人决策的价值前提来发挥作用的。

(2) 行为激励功能

根据行为科学的理论，人的行为是由动机导向的，动机则是由需要决定的。人们不仅在不同时期存在不同需要，而且在特定时点也通常会感觉到不同需要的存在，不过这些需要和要求得到满足的迫切程度是不同的。需要和要求得到满足的迫切程度的不同决定了不同需要在不同或相同时期对人的行为的影响程度不同。需要和要求得到满足程度的迫切性不仅取决于需要的客观性，而且受到周围环境对特定需要应否满足或应被满足程度的认识和态度的影响。企业文化正是通过树立某种价值观或创造一定的氛围，影响甚至改变人们对不同需要和要求得到满足的迫切程度来影响或引导员工表现出符合企业需要的行为的。

(3) 行为协调功能

企业活动目标的达成需要整合不同员工在企业生产经营活动过程中不同时空的不同努力。层级结构通过指挥和命令直接安排员工的活动并在活动中对这些成员的具体行动进行监督和控制以保证员工行为之间以及员工行为与企业计划与目标要求的相互一致性，企业文化则借助同一价值观和同一系列行为准则的影响来使员工在不同时空的行为趋向相互协调。

企业文化的反功能是与企业文化的功能相对应的：当文化所倡导的价值观与企业的战略选择相适应时，企业文化便表现出上述的行为导向、激励以及协调的作用。然而，当企业战略随外部环境的变化(比如由于竞争对手或市场需求特征的变化)而需要进行调整时，企业文化也必须进行相应的改造，否则人们所熟悉的价值观和行为准则就可能导致人们在行为选择上的惯性，从而严重阻滞企业的战略调整，企业文化因此而表现出制约企业发展的反功能或负功能。比如，20世纪20年代福特汽车公司已经形成并曾获得巨大成功的强调低成本的文化影响了企业战略向差异化的转移，从而使福特在汽车行业的霸主地位永久性被通用汽车公司所取代；又如，20世纪80年代末康柏电脑已经形成的技术及质量型文化也曾一度影响该公司向大众市场的转移。

从这个意义上说，企业文化是一柄双刃剑，其功能和反功能可能表现得同样出色。因此，我们既要注意充分利用文化引导这个低成本的管理、特别是战略管理的工具；同时又更应关注在战略调整时的文化改造，以避免文化对企业发展可能产生的制约作用。

2. 工业社会中企业文化的特点

在迄今为止的工业社会中，企业文化通常是事后总结的结果，主要与历史和传统有关，因此主要表现出如下特征：

(1) 企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的。企业的概念在管理研究中大概始于 20 世纪 70 年代末。在对日美企业经营方式以及美国不同企业经营方式进行比较研究的基础上，美日的一些学者得出了“凡成功的企业都有一个强有力的企业文化起支持作用”的结论，但这些成功的企业文化都不是企业刻意追求的结果，而是企业经营者，甚至是几代经营者在企业实践中通过自己的领导风格与行为方式对企业员工的行为产生了潜移默化的影响，从而促成了一种价值观念和行为规范被企业员工广泛认同的结果。

(2) 企业文化基本上反映了企业组织的记忆。文化是一个历史的概念，是在企业经营的过程中，经过岁月流逝逐渐积累而成的。在历史上形成的企业文化反映在企业经营过程中被实践证明是成功的行为方式以及这种行为方式所体现的行为准则和价值观念。所以用企业文化来引导员工的行为，实际上是用过去的经验来指导员工今天的行动。

(3) 企业文化是作为一种辅助手段而发挥作用的。在工业社会中，企业主要通过制度结构规范不同参与者类群间的权利关系，通过统一指挥、分层授权的层级结构来规范和制约员工在企业经营中的正式关系，通过设计赏罚分明的奖惩机制来制约和诱导员工的行为。而企业文化则是作为一种补充，主要在制度结构和层级结构不能触及的地方发挥作用。

(4) 企业文化是一元的。在历史上形成的企业文化倡导一种被共同认可的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则。具有异种价值观念的员工是难以融入企业文化氛围的，其行为通常难以被企业的其他员工所接受。工业社会的企业文化，根据定义是排斥异种价值观念和行为规范。企业文化的这种一元性与工业社会中层级组织的等级指挥、标准作业、规则一致的特点以及影响这些特点的早期工业社会的消

费需求的无差异性相互呼应的。

3. 知识经济与企业文化创新

知识经济将改变工业社会企业文化的基础，从而可能促使企业文化以下四个方面的调整：

(1) 企业文化将成为知识经济条件下企业管理的重要的，甚至是主要的手段。文化手段重要性的这种变化是与层级结构的网络化改造相关的。在层级结构中，管理中枢利用严格的等级制度统一指挥和控制着整个企业的活动，而在实行分权化管理的网络化层级结构中，各工作单元也是决策中心。管理中枢主要通过信息的提供去影响、引导和协调这些单元的决策以及决策的组织实施。在这种情况下，用被企业员工广泛认同的价值观和行为准则去影响各工作单元在不同时空的行为方向、内容及方式的选择就变得至关重要了。文化将成为保证和促进网络化层级结构条件下企业组织活动一体化的粘合剂。

(2) 企业文化将是人们自觉创造的结果，而不是企业生产经营中的一种副产品。文化一旦成为企业管理重要的，甚至主要的手段，共同认可的价值观一旦成为协调和统一人们行为的主要工具，我们便不能再消极地等待，让文化在经过漫长的岁月流逝后再缓慢形成。实际上，在网络化的层级结构中，当管理中枢无需直接利用权力去分配和协调下属单位的活动后，其重要的工作内容就不仅是组织信息的收集、处理与传播，而是要通过基本政策的制定，借助各种沟通渠道，去倡导某种适合企业特点的文化，大张旗鼓地宣传这种文化，总结和介绍在这种文化影响下成功的工作单元的事例，以促进这种文化所包含的价值观和行为准则被各工作单元迅速普遍地接受，并使之成为影响他们行为选择的基本规范。

(3) 作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的，而且是学习型的，或者更准确地说，主要不是记忆型的，而是学习型的。传统工业社会的企业文化体现的主要是企业的“组织记忆”。这种记忆记录了企业过去成功的经验。假使环境参数不发生重要变化，人们依据昨天的经验和惯例还可以应对未来的变化。

然而，知识经济条件下的市场环境是在急剧变化的，过去成功的经验在今天崭新的现实面前往往显得无力。知识经济条件下的企业在客观上需要行为准则和行为方式的不断创新。这种创新要求企业文化必须是学习型的。

实际上，在知识经济条件下，人们也没有足够的时间去等待组织记忆的形成。

在管理中枢的倡导和推动下，人们必须迅速学习新的行为准则和行为方式。因此，网络化层级结构中的企业文化首先是自觉学习的结果。网络化的层级结构也将有利于组织文化的学习：各工作单元与外界的广泛接触将会使组织不断习得新的知识，而组织内纵横交错的沟通网络则会使得各单元习得的知识与经验在组织内迅速传播。知识的迅速习得与经验的迅速交流将促进网络化层级组织不断创新并推广新的行为准则和行为方式。

(4) 企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在。学习型的企业文化必然也是多元的。实际上，一定时期的主导价值观主要体现了组织的记忆。如果没有对不断出现的异质价值观的容忍，就不可能有企业文化的创新。此外，网络化层级组织的文化多元化与各工作单元并行中心的特点以及企业需要满足的个性化消费需求的特点也是相一致的。与等级明确的层级结构不同，网络化层级结构不可能要求企业以整齐划一的方式行事，具有决策权的自主工作单元必然会在企业经营中表现出各具特色的个性化行为方式。与此同时，个性化需求的满足也使得企业不能像传统方式下那样以单一的规则和一致性的标准去约束自主工作单元的行为。

文化的多元化必然会促进企业文化的不断创新，从而必然会不断促进知识经济条件下的企业走向繁荣。

4. 文化创新的步骤

组织文化是在长期的适应环境的进程中逐渐形成的，但组织环境又是不断变化的，因此，组织文化也必须随着环境的变化而变化。组织文化变革在实践中各显其能，在理论上众说纷纭。哈佛大学教授约翰·科特（John P. Kotter）认为，组织文化变革一般经历八个步骤：

（1）建立危机意识

组织在变革组织文化时，首先要让大家明白变革的必要性，唤起危机感是最好的捷径。找出组织的不足或者和竞争对手的差距，寻找方式，广泛而戏剧化地传播这些资讯，强调这些危机。如果没有危机，就要制造危机感，以强化变革的必要性。

（2）成立领导团队

在文化变革中，组织一个强有力的领导团队，以确定文化变革的方向、内容并指导文化变革的具体实施。领导团队可以由领导者、外来顾问和中层干部及基层员

工组成。领导团队必须要能够做到团队合作并有足够力量。

（3）提出愿景

如果没有健全的愿景，组织文化变革计划，很难以有意义的方式进行。创造愿景协助引导变革行动并制定达成愿景的相关策略是文化变革的关键环节。愿景就是未来组织的理想状态，要达到的目标和文化景象。

（4）沟通愿景

运用各种可能的渠道，持续传播新愿景及相关策略。组织文化发布会、仪式、宣传活动、会议沟通、文件、案例、领导的身体力行等都可以用来传播和沟通愿景。

（5）授权员工参与

成功的组织文化变革必须要有广大员工的积极参与，只有绝大多数员工积极参与并认同和践行新的文化，才能说组织文化变革的成功。在大家的努力下，铲除文化变革的障碍，修改破坏文化变革愿景的体制或结构，鼓励冒险和创新的想法和行动，有利于文化变革的成功进行。

（6）创造短期成果

组织文化在变革过程中，假如没有若干短期达成、借以庆祝的目标，就很可能失去动力。所以，在文化变革中，要把总体目标分解成若干在一定时期内可以达成的短期目标，并创造这一成果，及时庆祝、表彰，造成一种不断成功的气氛。只有这样，才能保持变革的持续动力。

（7）巩固战果，再接再厉

管理人员和员工经过新组织文化的洗礼，在观念和行为上发生明显的改变，行为经过强化后形成习惯，变成新文化的一部分。经过相当长的一段时间，文化改造取得了较好的效果。但并不能就此松懈，要继续改革不合适的组织结构和制度，通过人力资源制度的变革植入新的文化因子，不断强化。

（8）让新的文化深植组织文化

新的文化成为一个公司做事的方式。要确保这一点，就要创造支持新文化的机制，培养适应和恪守新文化的领导人。

11.6.2 人员创新

1. 人员创新的内涵与意义

人员创新，是从人事方面着手进行的改革，是改变组织成员的态度评价准则、作风、行为以及人与人之间的关系，涉及员工态度、期望、技能、认知的改变，尤其侧重于人员行为的改变，变革的主要任务是组织成员之间的权力和利益等资源方面的重新分配。以人员为基础的变革与创新既可以指一个人或一个群体的改变，也可以指整体组织的变革。

人员创新，是为了改善组织成员间的工作关系，促进组织成员的成长与发展，使员工对于组织的目标产生认同，帮助组织中的个体和群体更加有效的协同工作，以提高组织的运行绩效。

2. 人员创新的方法

人员创新常用的方法有调查反馈、过程咨询、团队建设和团队间发展。

（1）调查反馈

调查反馈是指通过问卷调查等形式分析组织的各项工作，对组织成员的态度进行评价，确定其态度与认识的差距，并将整理好的调查信息反馈给有关组织成员，帮助其消除差距的一种方法。

调查问卷的问题包括成员对决策制定、沟通效果、小组间协调、组织满意度、工作、同事及直接上司等广泛议题的认识与看法。将这些调查信息经统计处理后制作成图表形式分发给有关员工，帮助他们确定工作的现状与目标的差距，从而激发变革的力量以及确定变革的方向。

这种方法能准确发现组织成员存在的问题，找到解决问题的有效方法，并能促进组织成员间的相互理解，改善人际关系，改进工作态度。

（2）过程咨询

这是通过外部咨询专家帮助管理者对其必须处理的过程事件形成正确的认识、理解和行动的能力的一种方法。这些过程事件包括工作流程、组织成员间的非正式关系，领导与下属的关系、正式的沟通渠道等。咨询专家通过问卷、观察、交谈等方式帮助管理者更好地认识他周围、其自身或其他人员之间正在发生的事情，并作

出初步诊断哪些过程需要改进。咨询专家只是起咨询帮助作用，不作决策，也不能领导组织成员，它不像前几种组织发展方法那样有组织成员的广泛参与。但有利于管理者从一个旁观者的侧面了解问题。

（3）团队建设

与过程咨询不同，团队建设是依靠组织成员自己来实现组织发展。通过工作团队的成员在互动中了解他人是怎么想和怎么做的，通过高强度的互动(如通过小组讨论、角色分析、过程分析等方式)，团队成员学会相互信任和开诚布公，加强成员间的合作。

团队建设方案的活动包括团队目标的确定，团队成员之间人际关系的开展，明确各成员任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。例如，采用角色分析法，由团队成员各自扮演某一角色，谈谈该角色的主要职责，在团队中的地位以及作用，全队成员对此展开讨论，每人提出对该成员所承担角色的期望。通过这样的活动，使团队成员对每一角色在群体中应起的作用有所了解。

（4）团队间发展

团队间发展试图改变不同小组成员之间的相互看法、认识和成见。例如，两个小组间一直存在不良的工作关系，可以让它们分别开列出一份清单，谈谈有关如下方面的认识：我们如何看待自己？我们如何看待对方？我们认为对方小组如何看待我方小组？然后交换两个小组的清单，讨论有何相似的认识及不同之处。特别注意不同点，由两个小组考察存在差异的原因，并制定解决办法，改善团队间的关系。

【复习思考题】

1. 创新与维持的关系？
2. 技术创新的方法？
3. 人员创新的意义？
4. 企业文化的功能和特点？
5. 管理者在创新中的作用？
6. 创新的过程？

【案例分析】字里行间

《读者文摘》作为一本著名的杂志，曾在世界流行杂志中位居第一，被译成 19 种语言，在全球拥有超过一亿的读者。读者文摘联合公司不但出版《读者文摘》杂志，还涉足图书、音乐、录像、MTV 和专业性杂志等领域。该公司拥有强大的市场运营和营销优势，但他仍然有过一段艰难的岁月挣扎。

在 20 世纪 90 年代中期，该公司核心业务的收入和利润持续下降，甚至令人羡慕的出版物的旗舰——《读者文摘》的读者群和发行量也在下降。该公司的首席执行官托马斯·O·赖德 (Thomas O. Ryder) 进行了一些重要的创新。然而，促使一个历史悠久和传统的公司进行创新并不是一项容易的工作。

读者文摘公司是在 1922 年由莱拉 (Lila) 和德威特·华莱士 (DeWitt-wallace) 共同创立的。在格林威治村庄的一个工作间里，他们出版了题为《保持价值和利益》的第一本期刊。这种观念至今仍然在广泛的媒体版式中被运用。这个公司被赋予对各个年龄段和文化的人们进行信息传播、充实心智、娱乐和激励的责任。许多年以后，公司在出版业建立了自己牢不可破的地位，并进入不同的地区和产品领域来发展公司的事业。然而，随着公司规模扩大，像许多传统的组织一样，读者文摘公司的发展速度开始减缓，并且变成了具有“糖浆” (like molasses) 一样的官僚型的组织文化。读者文摘公司的员工已经适应了这种优雅的做生意的方式，并喜欢这种专制 (paternalistic) 和文雅的工作生活方式。例如，价值上亿美元的艺术收藏品提高了设在纽约市普莱森特维尔 (Pleasantville) 公司总部的品位。创始人德威特·华莱士是很出名的，因为他给了那些从来没有乘坐过飞机的员工搭乘公司喷气式飞机的机会；而且，在下午 4：30 分，尖锐的铃声将宣告每天工作的结束。由此可见，该公司是一个坚守旧时代特征的企业。

由于经营业绩持续恶化，公司被迫进行战略和管理创新。公司董事会曾经在几年内雇用和解聘了四位首席执行官。这些首席执行官曾经努力重塑公司，但是效果不佳。最后，公司在 1998 年雇用了托马斯·O·赖德。虽然他的变革策略令许多公司的老员工难以忍受，但是在谈论由谁来重振这个公司时，赖德正是这个公司的最佳人选。

与典型的读者文摘式的管理人员相比，来自美国运通公司的赖德采用了一种比较宽松的管理方式。他是一个开放式的、易于接受的和善长社交的领导者。但是，他也知道公司必须进行一些重大的变革和创新，并且，这些变革和创新比较难以进行。公司为了降低 3.5 亿美元的费用，解聘了 1000 名员工、出售了公司的喷气式飞机、取消了一些高级管理人员的福利项目，如乡村俱乐部会员资格等。公司还出售了艺术收藏品。尽管许多老员工对艺术收藏品的出售感到非常伤心，但是赖德认为如果公司要成为一家反应迅速、众所周知和直接服务于市场的企业，出售这些艺术收藏品是一件正确的事情。而且，赖德还改变了公司的工作方式。根据研究结果，他用了大约一年的时间发展邮递业务，他还雇用了其他公司来做一些这部分工作。一些员工坚持使用多年的标准程序来抵制这些变革。但是赖德说：“降低成本的策

略只是一个使每个人必须改变他的工作方式的信号而已。”随着变革和创新的进一步深入，赖德推行了几项增强公司品牌的策略，包括人寿保险业务和信用卡业务。

变革还影响了公司的业绩，因此一些老员工抱怨说，赖德所进行的试图打造公司活力和促进发展的改革措施与公司以前所进行的已经失败的改革没有什么区别。他们认为，公司上层的热情不会逐渐扩散到公司的基层。正如赖德的前任所说的：“当你拥有一个像读者文摘这样成功的公司时，公司的各项程序已经固定，想改变它们太难了。”赖德反击他们说：“我的变革与以前的不同，因为我尊重“读者文摘”的品牌和员工的才能，目前公司仅仅是迷路而已。”

（资料来源：【美】斯蒂芬·P·罗宾斯·玛丽·库尔特：管理学（第七版），北京：中国人民大学出版社，2004，373~374）

讨论：1、员工为什么抵触变革与创新？

2、变革与创新怎样才能取得好的效果？



职业经理 MBA 整套实战教程

免费下载



美华论坛
www.mhjy.net

网址：www.mhjy.net