

【2013】

MBA 《管理学原理》

（全十二讲）

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

《管理学原理》是高等教育中经济与管理类诸多专业的一门主干课程。通过本课程的学习，要使学生了解管理的本质特征、管理思想的历史和发展，对计划、组织、领导和控制等管理职能有一个清晰的认识，

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。

真正领悟管理的真谛。并且，要求学生系统的掌握管理学的基本原理，能够综合运用管理学的基本理论和方法，认识、分析和解决现实中的管理问题，锻炼和提高学生解决实际问题的能力

- 第一章 管理与管理者
- 第二章 管理思想及其发展
- 第三章 管理与环境
- 第四章 决策原理与方法
- 第五章 计划原理与方法
- 第六章 组织与组织设计
- 第七章 组织文化与组织变革
- 第八章 组织人员配备
- 第九章 领导与领导理论
- 第十章 激励原理与方法
- 第十一章 沟通原理与方法
- 第十二章 控制工作原理与方法

第一章 管理与管理者

第一节 管理概述

一、为什么需要管理

（一）任何集体活动都需要管理，管理是共同劳动的产物

- 1. 共同劳动是一种多人之间的协作行为。
- 2. 群体协作需要协调与指挥——管理。
- 3. 共同劳动的效率与效益取决于管理。

（二）管理是现代极重要的社会机能

管理是社会的一种普遍现象，广泛适用于社会的一切领域。小到家庭、企业，大到一个国家，都需要管理，并且管理对其绩效产生极为重要的影响。

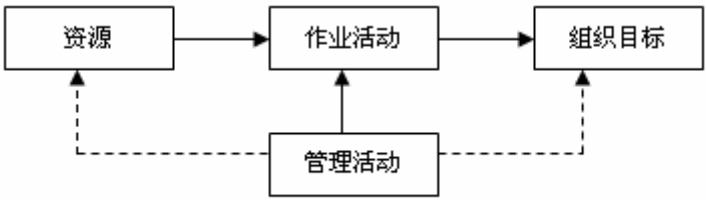


图1-1

（三）管理在社会化大生产条件下得到强化和发展

社会化大生产，关系复杂，协作紧密，管理的重要性日益增强。生产社会化程度的提高，组织规模的扩大，资源配置越来越复杂，工作各环节相互依赖性越来越强，这些都要求更高水平和更大强度的管理。

（四）管理是一切组织与事业成功的关键要素

1. 管理的核心是人，而人是一切组织与事业成功的决定性要素。
2. 管理是成就事业最重要的宝贵资源。
3. 管理的关键作用已通过大量组织的事例所证明。

二、管理的含义

（一）管理的本质特征

例 1:

某公司为了扭转销售不力的局面，提升销售能手张先生出任销售部经理。到了年末，销售部业绩虽然较上一年略有下降，但张经理一人完成的订单占部门完成任务总量的 53%。在如何评价张经理工作方面，上级部门意见不一致。在下述评价中，你最赞同哪一种？

A. “能抓住耗子的猫就是好猫”。张经理个人能力突出，公司应该根据其个人销售业绩，给予大力表彰。

B. 产品的销售客观上依赖张经理的努力和能力。尽管我并不欣赏他的风格，但还是赞同给他特别奖励。

C. 对张经理的奖惩应该依据部门业绩，而不是个人销售业绩。销售部未能完成部门目标，所以必须对张经理予以严惩。

管理的本质特征是协调。协调就是使组织中的各个部门和成员、各种资源、各项活动之间有机结合，保持目标一致，同步和谐地开展活动。

协调是管理活动所力图实现的根本要旨。管理者的任务，说到底就是协调组织的各个部分以及组织与

环境的关系，以便更好地实现组织的目标。协调包括组织内部各方面的协调，组织与外部环境的协调，以及现时需要与未来需要之间的协调等。

管理者应认清管理的本质特征，区分管理工作和作业工作的区别。

为了完成组织的使命和目标，一方面组织需要开展业务活动（通称作业工作）；管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理活动和作业活动并存于一个组织之中，才能保证组织目标的圆满实现。

管理人员的工作，从本质上说，是通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。

如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作，那么，他要么忘记了自己的管理者身份，要么还不了解管理工作与作业工作的区别，这样，他也就不可能成为一个称职的管理者。

例 2：在以下工作中，你认为有哪些项目属于管理人的工作？

1. 拜访客户以解决某个问题。
2. 决定是否要增聘人手。
3. 批准部属呈上来的一份例行开支报告表。
4. 阅读工作进度报告，以评估是否已达成预定目标。
5. 搜集相关资料以便撰写一份所辖部门的开支报告。
6. 拟定所辖部门的预算。
7. 参与某项技术性的会议以获取新知。
8. 和某公司的一位专家会晤，以筹划一项合作事宜。
9. 向部属解释为什么他未能如其所愿获得加薪。
10. 向主管部门简介你这家公司的未来发展计划。
11. 主动征询部属对你某项计划的意见。
12. 招待一位和你这个部门来往密切的某位大公司经理。

（二）管理的目标

管理的目标是与组织的目标联结在一起的。如果说管理有目标的话，管理的目标就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。

具体地，可从如下两个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

1. 实现组织的基本宗旨

宗旨是指组织的使命，它明确指出组织是干什么的和应该干什么，是对组织从事什么活动、达到什么目的和对社会起什么作用的具体描述。

例 1：

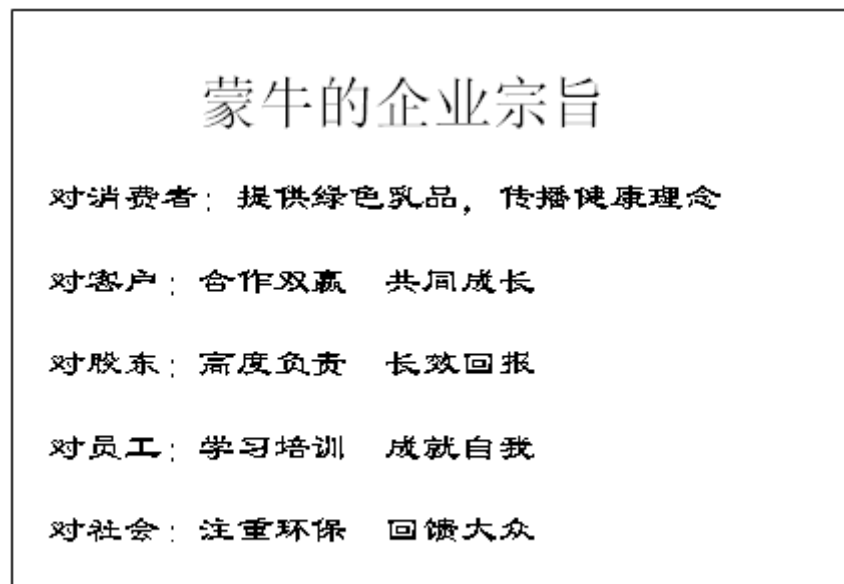


图1-2

组织的宗旨陈述应该包括以下基本内容：

- （1）组织形成和存在的基本目的。
- （2）为实现根本目的应从事的活动的范围。
- （3）组织在经营活动中的基本行为规则和原则。

2. 实现组织的产出目标

组织的产出目标是组织为完成其使命所要达到的预期结果，指明组织具体的努力方向。组织的产出目

标可以从如下几个方面加以考察和衡量：

（1）组织的发展性目标，表明企业能力的成长和发展程度的指标。如生产规模目标、人员素质目标、技术进步目标、管理现代化目标、提高企业市场竞争地位的目标等。

（2）组织的收益性目标，表明企业获利程度的指标。如投入产出目标、利润目标、经营者和劳动者收入目标等。

（3）组织的有效性目标，表明企业资源利用程度的指标。如劳动生产率目标、物耗水平目标、资金有效利用目标、资金利润率目标等。

（4）组织的社会性目标，表明企业承担社会责任对社会做出贡献的指标。如对社会公益事业的支持，提高企业的社会知名度等。

（三）管理的有效性

管理的有效性应表现为效率与效果的统一。

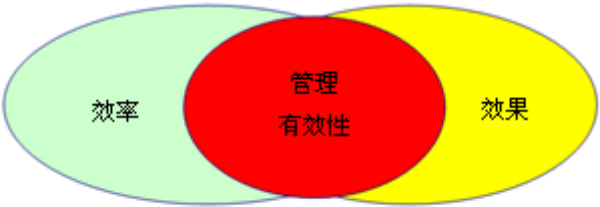


图1-3

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。

效率，是指投入与产出的比值。

管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转化为产出。管理的有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的成果产出。效率在这里涉及的只是活动的方式，它与资源的利用相关，因而只有高低之分而无好坏之别。

效果，是指组织实现的正确的活动目标。

管理者仅仅关心组织活动的效率是不够的，管理工作的完整任务必须是使组织在高效率基础上实现正

确的活动目标，这也就是要达成组织活动的效果。效果涉及活动的目标和结果，不仅具有高低之分，而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。

如果说效率涉及组织是否“正确地做事”（即“怎么做”）的问题，那么，是否选择“正确的事”去做（即“做什么”）就是与效果有关的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。用通俗的话来概括，就是“正确地做正确的事”。

三、管理系统

管理系统，是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。管理系统一般应包括管理目标、管理主体、管理客体、管理方法、管理环境等要素。

（一）管理目标

管理的目标是与组织的目标联结在一起的。管理的目标就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。

（二）管理主体

管理的主体是在组织中承担管理职责的管理者。

（三）管理客体

管理的客体是指管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的对象。

从管理者的职责看，管理的对象包括对工人和作业工作进行管理；对管理人员及其工作进行管理；对整个组织进行管理。

从组织的构成要素看，管理的对象包括对人员、资金、物质资源、时间和信息的管理。

从管理针对的组织活动过程看，管理对象是组织的各项职能活动。

（四）管理方法

管理的方法是指管理中具体运作的方式与手段，主要有经济方法、法律方法、行政方法、社会学和心理学方法、定量方法等。

（五）管理环境

组织应是一个开放的系统，组织的外部环境对管理的有效性有很大影响。一般来说，组织的外部环境包含：行业；原材料供应；财政资源；产品市场；技术；经济形势；政治状况及国家法律、规章、条例；社会文化等因素。

四、管理职能

管理的职能就是管理者为实施有效管理必须负担起的基本职责以及要完成的基本任务。

管理职能分为计划、组织、领导、控制四个职能。

（一）计划职能

计划职能是指为确定组织目标和实现目标的途径、方法、资源配置等进行的筹划和设计工作。计划职能的工作内容主要是：调查研究、预测分析、策划决策和拟定计划。

（二）组织职能

组织职能是指为了实现组织目标，明确规定组织人员应尽的职责及其相互的分工协作关系，合理配备和有效利用组织的资源，以保证组织目标能够顺利实现的一系列管理工作。组织职能主要包括组织设计、组织协调和组织变革等内容。

（三）领导职能

领导职能是管理者通过行使所拥有的权力，引导、影响和激励组织成员执行组织任务，以达到特定目标的行为过程。领导职能主要包括指挥与引导、沟通与协调、激励与鼓舞。

（四）控制职能

控制职能是指将组织各项工作实施的实际情况与预定的目标进行比较，发现问题，纠正偏差的管理活动。控制工作主要包括确定控制标准、衡量成效、纠正偏差。

关于管理职能的几点认识：

第一，四项管理职能是相互联系、相互制约的；

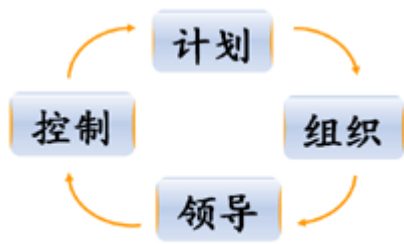


图1-4

第二，不同组织层次在管理职能重点上存在差别；

高层管理者				
中层管理者	计划职能	组织职能	领导职能	控制职能
基层管理者				

图1-5

第三，不同业务领域在管理职能内容上有所差别；

第四，对管理职能的认识在不断深化。

五、管理方法

管理方法，是指管理者为实现组织目标，组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。管理方法是实施管理的途径或手段，是实现目标的中介和桥梁，是管理者管理行为的工作方式，对于管理功效及目标实现，具有非常重要的意义。

（一）管理方法的分类

按作用的原理，管理方法可分为经济方法、行政方法、法律方法、社会心理学、技术的方法。

1. 经济方法

经济方法，是指依靠利益驱动，利用经济手段，通过调节和影响被管理者物质需要而促进管理目标实现的方法。

经济方法一般具有利益驱动性、普遍性、持久性的特点。

经济方法的主要形式有：价格、税收、信贷、经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等。

2. 行政方法

行政方法，是指借靠行政权威，借助行政手段，直接指挥和协调管理对象的方法。

行政方法一般具有强制性、直接性、垂直性、无偿性的特点。

行政方法的主要形式有：命令、计划、指挥、监督、检查、协调、仲裁等。

3. 法律方法

法律方法，是指借助国家法规和组织制度，严格约束管理对象为实现组织目标而工作的一种方法。

法律方法一般具有高度强制性、规范性的特点。

法律方法的主要形式有：国家的法律、法规；组织内部的规章制度；司法和仲裁等。

4. 社会学、心理学方法

社会学心理学方法是指借助社会学和心理学原理，运用教育、激励、沟通等手段，通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法。

社会学心理学方法一般具有自觉自愿性、持久性的特点。

社会学心理学方法的主要形式有：宣传教育、思想沟通、各种形式的激励等。

5. 技术方法

技术方法是指采用计算机及各种信息、网络技术，努力实现管理和办公手段的现代化。

技术方法一般具有客观性、高效性的特点。

技术方法的主要形式有：定量方法、信息技术、网络技术等。

（二）管理方法的完善与有效应用

1. 加强管理方法的科学依据，实现管理方法的现代化。

2. 要弄清管理方法的性质和特点，正确地运用管理方法。

3. 研究管理者与管理对象的性质与特点，提高管理方法的针对性。

4. 了解与掌握管理环境因素，采取适宜的管理方法。
5. 注意管理方法的综合运用。

第二节 管理者

一、管理者及其职责

管理者是指那些从事管理过程的实施，而且对组织内的员工进行领导、组织协调和监督其工作的人员。

人是组织的最重要的资源，而管理者是人力资源的核心资源，尤其是高层管理者。有人形容，管理者是组织的大脑、心脏，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。

（一）从组织的横切面和纵切面分辨各种类型的管理者

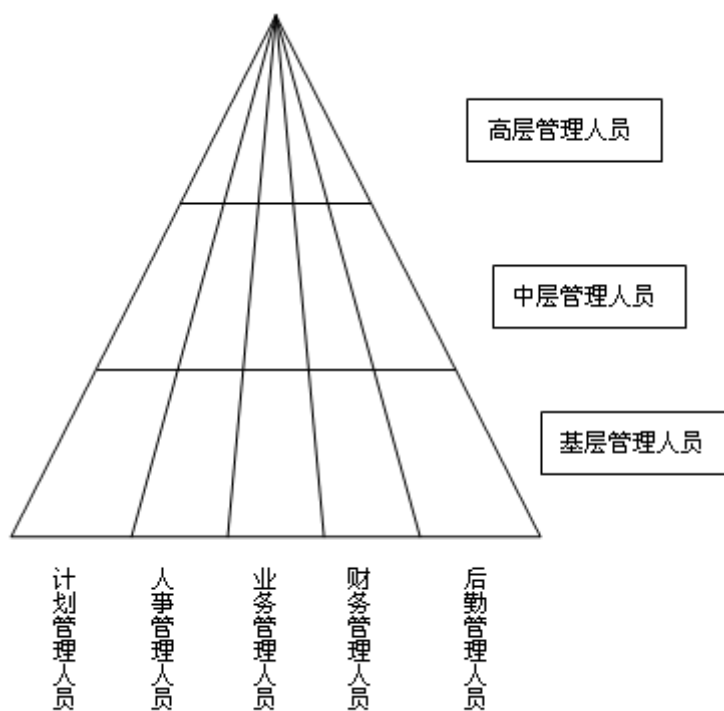


图1-6

从纵切面上的组织层次划分来看，组织的工作人员有如下四类：

1. 作业人员，指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。
2. 基层管理人员，亦称第一线管理者，是处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。

基层管理人员的职责是给下属工人或办事员分派具体工作任务，密切监督下属人员的工作情况，协调下属人员的工作，以保证完成既定工作任务目标。基层管理人员向中级管理人员直接报告工作，他们的工作对实现经济组织或企业的目标和业绩起着决定性作用。

3. 中层管理人员，是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人。

中级管理人员的职责是贯彻高级管理人员的命令、指示及计划。他们负责向高级管理层直接报告工作，同时负责监督和协调基层第一线管理人员的工作。组织的大量日常管理在很大程度上要由中层管理人员来进行，在组织中起承上启下的作用。

4. 高层管理人员，处于组织的最高层，指的是一个组织或公司的高级领导层的管理者。

高级管理人员中，领导人对外可以代表组织的身份出现，在组织内则与其他高级管理人员一起，制订组织目标、发展战略计划等，做出计划和决策、审核整个组织的业绩等。

（二）从横切面上的组织层次划分来看，管理者还可按从事工作的领域加以区分，一般可区分为生产（作业）、财务、人事、营销等领域。

以企业的各部分管理工作为例，一般可分为以下几个部分：

1. 市场营销管理人员。其工作可包括市场调查、广告宣传、产品调拨与销售和研究顾客心理和需求等。

2. 财务管理人员。主要职责包括资金筹集、投资预算、核算与出纳工作等。

3. 业务管理人员。指的是从事有关产品制造、提供服务的业务系统工作。

4. 人事管理人员。主要职责是从事人力资源管理，包括人力资源的计划、招聘和选择组织所需的人才，并负责培训、使用、考核、晋升、奖励以及工资工作等。

5. 其他专业管理人员如行政管理、公共关系等方面的人员等。

（三）按管理工作的性质与领域划分的管理者

1. 综合管理者，指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。他们是一个组织或部门的主管，对整个组织或该部门目标实现负有全部的责任；他们拥有这个组织或部门所必需的权力，

有权指挥和支配该组织或该部门的全部资源与职能活动，而不是只对单一资源或职能负责。

2. 专业管理者，指的是仅仅负责组织中某一类活动或业务的专业管理的管理者。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。

（四）按职权关系的性质划分的管理者

1. 直线管理人员，是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。

2. 参谋人员，是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。

二、管理者角色

管理者在组织中究竟扮演着什么角色，是历史上很多管理学派都在探讨的问题，也形成了不同的观点。

1980 年，加拿大管理学家亨利·明茨伯格出版了他的《经理工作的性质》一书，成为经理角色学派的重要著作。该书全面阐述了经理工作的特点、经理所担任的角色、经理工作中的变化及经理职务的类型、提高经理工作效率的要点、经理工作的未来等，并评介了其他管理学派有关经理职务的各种观点。

（一）管理者工作的显著特点

不论是哪种类型的管理者，其工作都有以下六个特点：

1. 工作量大，步调紧张。
2. 活动短暂、多样性和琐碎。
3. 把现实的活动放在优先的地位。
4. 爱用口头交谈方式工作。
5. 重视同外部和下属的信息联系。
6. 权力和责任相结合。

（二）管理者所担任的角色

管理人员一般都担任 10 种角色。

表1-1

三个职责	10种角色	描述
人际关系职责	挂名首脑 领导者 联络者	象征性首脑，履行例行性的社会法律义务 激励、指导下属 建立和维护外部关系网络
信息传递职责	监听者 传递者 发言人	获取各种内外信息 传递内外信息 向内外发布组织信息
决策制定职责	企业家 风险承担者 资源分配者 谈判者	寻求机会，进行变革 处理各种妨碍目标实现的问题 分配组织的各种资源 作为重要谈判中的组织代表

管理者的 10 种角色是一个互相联结的整体，不能割裂开来。十项角色表明，管理者有以下几项基本的目标：

1. 保证组织实现其基本目标。
2. 设计和维持组织的业务稳定性。
3. 负责组织的决策系统，并使组织以一种可控制的方式适应于变动的环境。
4. 在组织同环境之间建立起关键的信息联系。
5. 负责组织的等级制度的运行。

三、管理者技能

例：

山川旅行公司刘总经理在总体市场不景气的情况下，以独特的眼光发现了惊险性旅游项目与 40~45 岁男性消费者之间的相关性，在此基础上设计了具有针对性的旅游路线与项目，并进行了前期宣传。但因为涉及到与交通管理、保险、环保等部门的协调，新项目得到正式批准的时间比预期的晚了整整一年，由此丧失了大量的市场机会。能否对刘总经理的管理技能做个评价？

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，都要力争使自己主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。

所谓管理技能是指管理者把各种管理理论与业务知识应用于实践、进行具体管理、解决实际问题的本

领。

管理者应具有三种基本的管理技能：技术技能、人际技能、概念技能。

- 1. 技术技能，是指管理者从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。对于管理者来说，必须要掌握和运用各种管理技术，包括决策技术、计划技术、诊断技术、组织设计技术、评价技术等。
- 2. 人际技能，是指管理者与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。人际技能是一个以合适的方式与人沟通的能力。人际技能包括表达能力、正确对待他人、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。
- 3. 概念技能，是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。作为一个管理者，需要具备分析和概括问题的能力、形势判定能力，需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素之间的相互关系，抓住问题的实质，并根据形势和问题果断地做出正确的决策。

成功的管理者应具备较高的技术、人际、概念技能，但由于各个层次的管理者所承担的主要职责不同，因此对于不同层次的管理者而言，这三种技能的重要程度也是不同的。一般地，对于高层管理者，最重要的是概念技能，因为要由高层管理者负责的计划、政策、决策都需要有理解各种事物间相互关系的能力。而对于基础管理者来说，由于他最接近现场作业，所以技术技能格外重要。由于管理者的工作对象是人，因此人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。

上述三种管理技能是各层管理者都共同需要掌握的，区别仅在于各层管理者所需掌握的三种管理技能的比例会有所不同，如图 1-7 所示。



图 1-7

第三节 管理学

一、管理学的研究对象

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。

管理学的研究对象是社会管理现象，研究目的在于寻找管理活动中的客观规律，系统总结管理理论和方法，并用于指导人们的管理实践。

1. 社会的各个领域都有管理问题

管理遍布人类社会的方方面面，可以说时时处处都有管理活动在开展。有人群的地方就有管理问题。

2. 社会的各个领域的管理问题都有差异

不同类型的组织，由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同

3. 社会的各个领域的管理问题都有共同点

管理学研究的对象恰恰是各类组织在管理中的共性问题，在于寻找管理活动中的客观规律，系统总结管理理论和方法，并用于指导人们的管理实践。

4. 管理学原理对社会的各个领域的管理具有普适性

管理学研究对象是各类组织在管理中的共性问题，是社会一般管理现象，是对管理的普遍规律、基础理论的研究。正因为如此，管理学理论的通用性、基础性和概括性强，管理学的应用范围也就非常广。因此，管理学的原理对任何组织都有着普遍性。

二、管理学特性

（一）管理学是一门综合性的边缘学科

管理学研究的社会管理现象有着及其广泛性和复杂性的特点，从而使管理学的研究范围十分广泛，需要借助各种学科的理论和方法。这种多样性使管理学成为了一门介于自然科学和社会科学之间的交叉科学

和综合科学。

（二）管理既是科学又是艺术

管理是科学，这是因为它确实具有科学的特点。如客观性、实践性、真理性、系统性、发展性等。管理学确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系

管理也是艺术，管理的艺术性表现在：管理作为一项实践活动需要有一系列根据实际情况行事的经验、诀窍和准则，而这些经验、诀窍和准则只能从长期的实践活动中获得。

有效的管理是科学与艺术的统一。从事管理活动既需要掌握管理科学知识和管理技术，又需要有丰富的管理经验和技能。

（三）管理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。管理学则不同，在已知的条件完全一致的情况下，有可能产生截然相反的结果，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出却可能不同。

（四）管理学是一门软科学

管理情况与计算机的情况相类似，如果把组织中的人力、财力和物力看作硬件的话，管理就是软件。能否充分运用硬件，发挥组织的全部功能，则取决于软件的优劣。

（五）管理学是一门发展中的学科

由于把管理学作为一门科学来研究还只不过近百年时间，因此他还是一门年轻的科学，还处于不断的完善、更新的大发展时期。同时作为一门与社会经济发展紧密联系的学科，也必将随着经济的发展和科学的进步而不断发展。

第二章 管理思想及其发展

第一节 早期管理思想

一、古代管理思想的贡献

（一）西方早期的管理思想

古代埃及人建造了世界七大奇迹之一的大金字塔，其中包含了大量的组织管理工作。埃及人很早就懂得了分权，是首先意识到“管理跨度”的实践者。

古代巴比伦国王汉谟拉比编制了《法典》，内容涉及到财产、借贷、租赁、转让、抵押、遗产、奴隶等各个方面，对各种职业、各个层面上人员的责、权、利关系给予了明确的规定，这里涉及了许多管理思想。

古希腊思想家色诺芬曾经根据自己亲自经营和管理庄园的实践经验，写成《家庭管理》（又称《经济论》）一书。这是古希腊流传下来的，专门论述经济问题的第一部著作。

古罗马在公元 284 年建立了层次分明的中央集权帝国。他们在权力等级，职能分工和严格的纪律方面都表现出他们在管理上具有相当高的水平。

（二）西方中世纪时期的管理思想

威尼斯造船厂的管理实践。威尼斯在公元 14 世纪开设了一家造船厂，由政府即国家议会直接管理，该厂占地约 60 英亩，工人达 2000 人左右，政府对工厂的管理体现出当时高超的管理水平。

马基埃维利的领导原理。在 15 世纪的意大利，著名的思想家和历史学家马基埃维利在其著作《君主论》中，阐述了许多管理思想，其中影响最大的是他提出的领导原理。书中论述了领导者的素质问题。

（三）中国古代的管理思想

作为世界四大文明古国之一，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，为人类社会的进步和管理理论的发展做出了重要贡献。

1. 中国古代管理实践

与世界其它文明古国一样，中国古代就建造了许多世界著名的伟大工程，昭示着高超的工程管理水平，如长城、都江堰水利工程等。

2. 中国古代的管理思想

我国古代的管理思想及理论框架基本形成于先秦至汉代这一时期。古代管理思想主要体现在先秦到汉代的诸子百家思想中，如儒家、道家、法家、兵家、商家等。许多古代经典著作，如《论语》、《道德经》、《孙子兵法》、《九章算术》、《三国演义》等，充分反映了我国古代成功的管理思想和经验。

从宏观的角度看，我国古代管理思想大致可分为三个部分：治国、治生和治身。

治国主要是处理整个社会、国家管理关系的活动，即“治国之道”。它是治理整个国家、社会的基本思路和指导思想，是对行政、军事、人事、生产、市场、田制、货币、财赋、漕运等方面管理的学问。

治生是在生产发展和经济运行的基础上通过官、民的实践逐步积累起来的，它包括农副业、手工业、运输、建筑工程、市场经营等方面的管理学问。

治身主要是研究谋略、用人、选才、激励、修身、公关、博弈、奖惩等方面的学问。

中国古代出现了许许多多的思想家，有着极为丰富的管理思想。其中，老子、孔子、商鞅、孟子、孙子、管子的管理思想最具有代表性。

二、近代管理思想的贡献

近代管理思想阶段开始于 18 世纪中叶的工业革命时期，止于 19 世纪末，其间经历了一百多年时间。

（一）传统管理思想阶段的主要代表人物及其观点

1. 亚当·斯密（1732—1790）

英国古典经济学家亚当·斯密在他 1776 年发表的《富国论》中，第一次系统论述了古典政治经济学。著作中涉及到许多现代管理的核心问题，对以后的管理理论产生有重大影响。其主要观点是：

（1）认为劳动是国民财富的源泉，强调只有减少非生产性的劳动，增加生产性劳动，同时提高劳动者的技能，才能增加国民财富。

（2）提出了分工理论。强调了劳动分工对劳动生产力提高的重要性。

（3）提出了“经济人”的观点。他认为人们在经济活动中主要是为了谋求个人利益，社会利益以个人利益为基础。

2. 罗伯特·欧文（1771—1858）

1850年，英国的空想社会主义者罗伯特·欧文在苏格兰一座棉纺厂中，尝试了一种新的工厂管理制度。即大力减轻劳动强度，改善劳动条件，为职工提供较多的福利设施。他认为，工厂是由员工组成的，把他们有效地组织起来，相互合作，就能产生最大效果。

因他较早注意到企业中人事管理问题，被后人称为“人事管理之父”。

3. 查尔斯·巴贝奇（1792—1871）

查尔斯·巴贝奇是英国剑桥大学著名的数学家。他在工作方法和报酬制度方面的研究卓有成效。巴贝奇在管理学上的贡献是多方面的。

（1）提出了在科学分析的基础上制定出企业管理的一般原则。

（2）发展了亚当·斯密的关于分工的思想，分析了分工能够提高效率的原因。

（3）在解决劳资矛盾方面，提出了一种可以使工人们认识到工厂制度对他们是有利的分配方法——固定工资加利润分成的制度。

（二）传统管理思想阶段的主要特点

在传统管理思想阶段中，对现代工厂制度的企业管理的研究引起了人们的广泛重视，并且做出了许多有益的探索，其中不乏卓越的思想。但是由于当时工厂的规模较小，缺乏必要的实践，难以形成完整的管理理论。这一阶段的管理实践有以下几个特点：

1. 管理的重点是解决分工和协作问题。
2. 靠个人的经验从事生产和管理。
3. 由资本家直接担任企业管理者。

第二节 科学管理思想

一、科学管理思想的产生

（一）泰罗与科学管理理论

泰罗(1856—1915)，长期工作在企业的工作现场，对企业的现场管理有着丰富的经验和切身的体会，

他的许多管理理论都是以现场工作为对象，具有实践意义。1911年他发表了《科学管理原理》一书，这本著作奠定了科学管理理论基础，标志着科学管理思想的正式形成，泰罗也因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。

泰罗对管理理论的主要贡献是：认为一切管理问题都可以而且应当通过科学的方法来加以解决，从而否定了靠经验办事的传统管理思想，把管理从经验上升为理论。

（二）泰罗的管理思想可归纳为以下几个方面。

1. 明确提出管理职能和作业职能的分离

泰罗主张设立专门的管理部门，使业务操作和管理分开；管理要进行专业分工；主张在管理中实行“例外原则”。

2. 推行定额和标准化管理

泰罗指出管理是一门真正的科学，有明确的定义、规则和原理作为它的基础；主张用科学的方法来代替经验的估计方法；强调用科学的观点分析管理中的一切问题，并制定各种标准和制度，实行标准化管理，健全组织系统，从而提高劳动生产力。

3. 提出科学管理的中心问题是提高劳动生产力

泰罗认为，科学管理的实质是要求企业中劳资双方在思想上来一次“精神革命”，要求工人和雇主相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。

4. 刺激性的报酬制度

泰罗提出了一种刺激性的付酬制度。通过工时研究和分析，制定出一个标准，采用“差别计件制”的付酬制度。

二、科学管理思想的发展

（一）法约尔的一般管理思想

法约尔(1841—1925)，担任过工程师和总经理，晚年担任大学的管理学教授。1916年，法约尔发表了《工业管理和一般管理》一书，提出了他的一般管理理论。被称为“管理过程理论之父”。

法约尔对管理理论的突出贡献是：从理论上概括出了一般管理的职能、要素和原则，把管理科学提到一个新的高度。法约尔的管理思想主要体现在：

1. 区别经营和管理

法约尔区别了经营和管理，认为管理包括在经营之中。提出了企业所从事的一切活动可以归纳为六类，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动及管理活动。

2. 概括了管理的基本职能

法约尔集中分析了管理活动，提出了管理的五项职能：计划职能、组织职能、指挥职能、协调职能、控制职能。

3. 概括了管理的基本原则

法约尔根据对管理实践规律的总结，提出了管理的 14 项原则，这些原则是：（1）劳动分工；（2）权力和职责一致；（3）纪律；（4）统一指挥；（5）统一领导；（6）个人利益服从整体利益；（7）报酬的公平合理；（8）权力的集中与分散；（9）组织层次与部门的协调；（10）维护秩序；（11）公平；（12）人员稳定；（13）首创精神；（14）团结精神。

4. 提出了对管理者素质和知识的要求。法约尔认为对管理者素质的要求应包括身体、智力、精神、教育、经验等内容。

法约尔提出的管理理论和思想，对以后管理学理论的发展产生了重大影响，很多方面直到今天仍然为管理者所采用。

（二）韦伯的古典组织理论

马克斯·韦伯(1864—1920)是德国著名社会学家，担任过教授、政府顾问、编辑。马克斯·韦伯的代表性著作有《新教的伦理》、《经济史》和《社会和经济组织理论》。他在管理学上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系理论。其管理思想主要体现在：

1. 理想的行政组织体系的特点

韦伯认为理想的行政组织体系至少要做到：

- (1) 组织的成员之间有明确的任务分工；
- (2) 上下层次之间有职位、责权分明的结构；
- (3) 组织中人员的任用，要根据职务的要求，通过正式的教育培训，考核合格后任命；
- (4) 组织成员的任用必须一视同仁，严格掌握标准；
- (5) 管理与资本经营分离，管理者应成为职业工作者，而不是所有者；
- (6) 组织内人员之间的关系是工作与职位关系，不受个人感情影响。

2. 权力与权威是组织形成的基础

韦伯认为组织中存在的三种纯粹形式的权力与权威：一是法定的权力与权威；二是传统的权力；三是超凡的权力。韦伯强调，组织必须以法定的权力与权威作为行政组织体系的基础。

三、科学管理理论总结

(一) 科学管理理论的发展

20 世纪初，古典管理理论由泰勒、法约尔、韦伯试图从三个不同角度，即个人、组织和社会来解答整个资本主义社会宏观和微观的管理问题，为资本主义解决劳资关系、生产效率、社会组织等方面的问题，提供了管理思想的指导和科学理论方法。

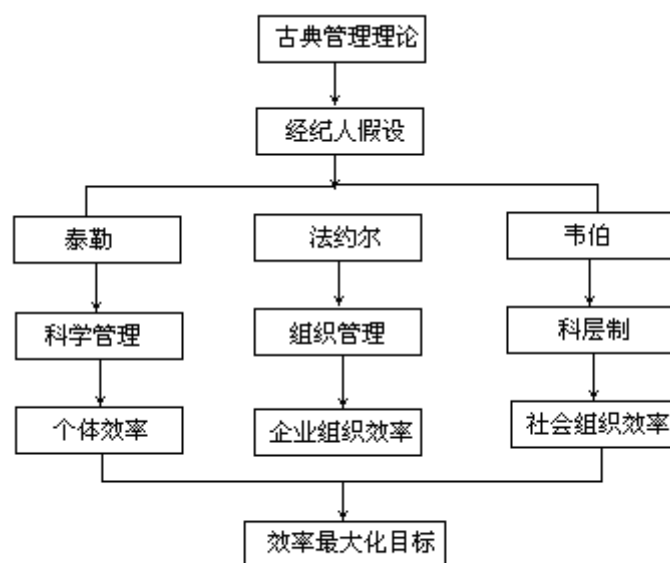


图2-2

（二）科学管理思想对管理的贡献

1. 科学管理理论提出了管理的重要性和普遍性。
2. 用科学管理代替单纯的经验管理。
3. 资本所有者与企业管理者的分离。
4. 奠定了管理学发展的基础。

该阶段的管理思想的局限性也很突出，例如把人看作是单纯的“经济人”、“活机器”，认为工人只能服从而没有主动性；在组织结构上是集权式的管理，强调了组织形式而忽视了对人格的尊重；等级层次和规章制度过于僵硬，缺乏灵活性等等。

第三节 行为科学管理思想

一、行为科学管理思想的形成

行为科学思想起源于 20 世纪 30 年代，其社会背景一是企业组织规模进一步扩大，使生产、经营、销售等活动的开展需要更为先进的管理方法和手段；二是科学管理思想阶段由于其管理方法上的局限性，人成为“活机器”的状态使劳资矛盾不断激化，影响了劳动生产率的进一步提高。这些促使管理学家们开始从另外一个角度，即人类行为的角度，对管理活动进行研究。

（一）梅奥与霍桑实验

在 20 世纪 20 年代，资本主义国家中许多企业尽管采取了泰勒的科学管理，但劳资纠纷和罢工还是此起彼伏，此种情况促使资产阶级的管理学者们深入研究决定工人劳动效率的原因。于是有了在美国国家科学委员会的赞助下开展著名的霍桑实验。这一实验持续了 8 年多，取得了意想不到的成果。

梅奥（1880—1949）原籍澳大利亚，后移居美国，曾在美国哈佛大学任教，曾从事过哲学、医学和心理学方面的研究。1927 年，梅奥应邀参加并指导霍桑试验。经过研究，取得了一系列重要成果，他在这些试验结果的基础上发表了其代表作《工业文明中人的问题》和《工业文明中的社会问题》（1945 年），提出了人际关系理论的一系列思想。

（二）梅奥与人际关系学说

1. “社会人”的观点

梅奥认为，工人首先是“社会人”。工人并不是仅仅追求金钱收入，他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等等，因此，必须从社会心理方面鼓励工人提高生产率，而不是单纯从技术条件着眼。

2. 关于“非正式组织”的观点

梅奥认为，企业中存在着“非正式组织”。企业中的正式组织和“非正式组织”都涉及每一成员，管理人员要想实施有效的管理，不仅要重视正式组织的作用，而且也要重视非正式组织的存在和作用。

3. 生产效率的高低主要取决于工人士气的观点

梅奥认为，生产效率的高低主要取决于工人的士气，而工人的士气则取决于他们感受到各种需要的满足程度。

4. 关于领导能力的观点

梅奥认为，企业中新的领导能力在于提高职工的满足度，以提高职工的士气从而提高劳动生产率。管理者不仅要具有解决技术、经济问题的能力，而且要具有与被管理者建立良好的人际关系的能力。

梅奥的人群关系理论引起了管理学界的很大震动，推动了人际关系研究的蓬勃发展。

二、行为科学管理思想的发展

霍桑实验使西方管理思想在经历了早期的管理理论和科学管理理论阶段之后进入了行为科学的理论阶段。

自此以后，许多的管理学家、社会学家和心理学家从行为的特点、行为和环境、行为的过程以及行为的原因等多种角度开展对人的行为的研究，形成了一系列的理论。行为科学成为现代西方管理理论的一个重要流派。

其较为有名的人物和理论有：梅奥的人际关系学说；马斯洛的需要层次理论；奥尔德弗的生存关系及发展理论；赫茨伯格的双因素理论；弗鲁姆的期望理论；麦克利兰的成就需要理论；麦格雷戈的 X 理论、

Y 理论；劳勒的综合激励模型；勒温的群体动力学；亨利的领导者品质理论；……等等。

广义的行为科学是指研究人的行为以及动物的行为。行为科学是运用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人的行为（以及低级动物的行为）的一切科学。

狭义的行为科学，是指应用心理学、社会学、人类学及其它相关学科的成果，来研究组织管理过程中人的行为和人与人之间关系规律的一门科学。通常所说的行为科学多数是指狭义的行为科学，也称组织行为学。

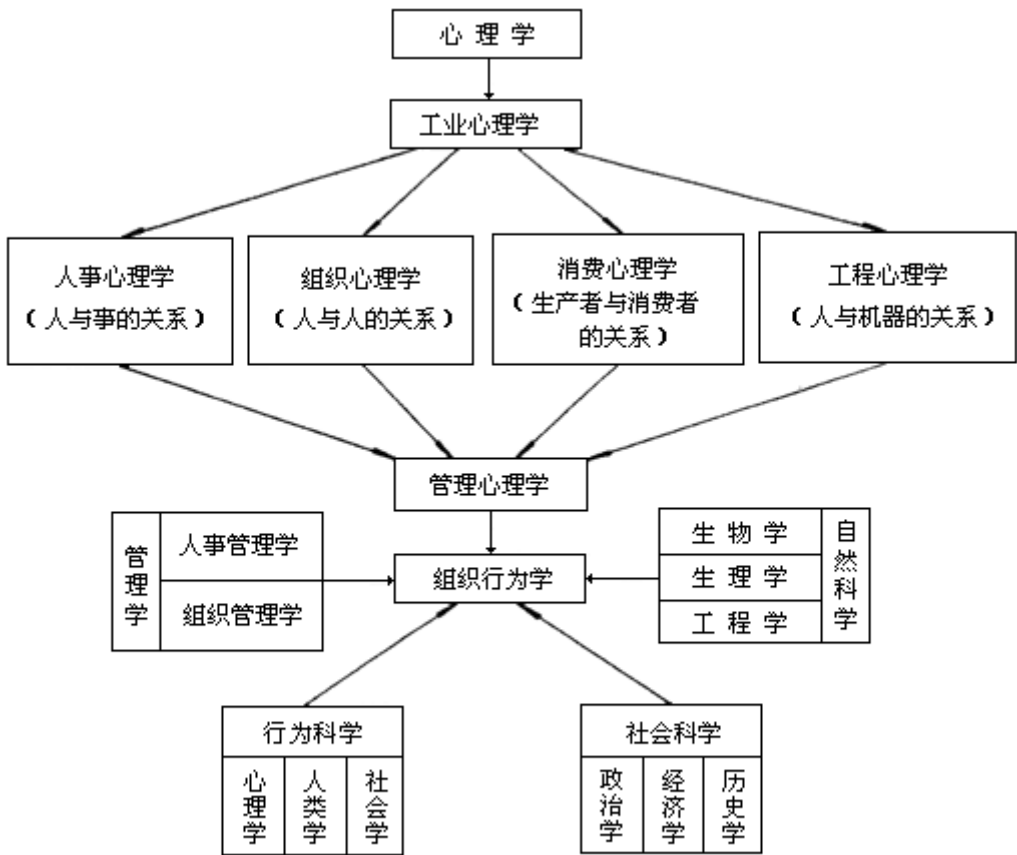


图2-3 组织行为学与相关学科的关系

行为科学研究的目的，是利用许多学科的知识来研究人类行为的产生、发展、变化的规律，以预测、控制和引导人的行为，达到充分发挥、调动人的积极性的目的。

组织行为学把组织及其成员的行为作为研究对象，并根据对象的组织化程度，划分为 4 个层次：

1. 对个体行为的研究。包括对人性的认识，对个体心理因素中的认知、价值观、个性和态度的认识，以及对人的需要的认识及有关激励理论的研究。

2. 对群体行为的研究。组织行为学对群体的功能、分类、压力、规范、冲突、竞争、交流等方面做专题研究。

3. 对组织的心理及行为规律的研究，并应用这一理论对组织设计、组织诊断、组织变革和组织发展进行研究。

4. 对领导行为的研究，并形成了众多的领导理论。

三、行为科学理论总结

行为科学理论对管理思想的发展：

1. 弥补了科学管理理论的不足

科学管理理论忽略了人的感情需求这一管理活动中最重要的要素。行为科学理论的出现，弥补了科学管理理论的不足，为管理学科的进一步发展输入了强大的动力。

2. 首次提出了管理应该注重对人的研究

从人的因素出发，行为科学对涉及到管理中人的各方面进行了深入的研究，比如对个体行为的研究，群体行为的研究，领导行为的研究等等。这些深入而细致的研究，不但奠定了管理学进一步发展演进的基础，也为心理学、社会学等领域做出了巨大的贡献。

3. 行为科学是管理科学中的一个重要内容和重要方面

行为科学的诞生，使人类观念发生了很大的变化。它的研究和运用，也由最初的企业管管理，逐步向各领域延伸。

4. 行为科学的研究成果对今天的企业管理仍有巨大的现实指导作用

从现在的眼光来看，行为科学理论作为对管理问题的系统论述上存在一定的局限性。他们过于强调人的作用，忽视了经济技术等方面的考虑。对人和制度、人和组织的结合问题探讨的不多。和古典管理理论一样，行为科学理论对企业发展的环境考虑的不多，特别是没有站在一个战略的高度上看待管理问题。

第四节 现代管理思想

一、现代管理理论主要流派

现代管理思想最早起源于第二次世界大战，六十年代以来更有了迅速发展。这一时期的科学技术有了迅速发展，科技成果的广泛采用，导致了企业生产过程的自动化、连续化的程度以及生产社会化程度空前提高；企业规模的扩大，市场竞争的激烈，市场环境的变化多端都对企业管理提出了更高的要求。从而推动了管理思想的新发展。

现代管理思想的发展异常活跃，从中形成了许多的管理理论学派。其中的一些管理学派对管理科学的发展有着重大的影响。

（一）管理过程学派

管理过程学派又叫管理职能学派、经营管理学派。这个学派在西方是继古典管理理论学派和行为科学学派之后影响最大、历史最久的一个学派。

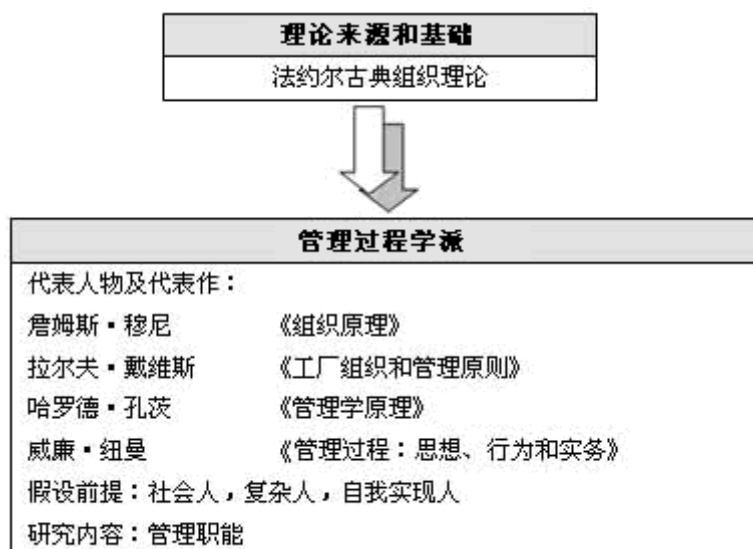


图2-4

管理过程学派的管理思想及特点：

1. 研究对象是管理的过程和职能。
2. 把管理揭示为通过别人使事情做成的各项职能。
3. 对管理的职能进行研究，在丰富的管理实践中探求管理的基本规律。

（二）决策理论学派

决策理论学派是以社会系统论为基础，吸收了行为科学、系统论的观点，运用电子计算机技术和统筹学的方法而发展起来的一种理论。决策理论学派是现代管理理论的一个重要学派。

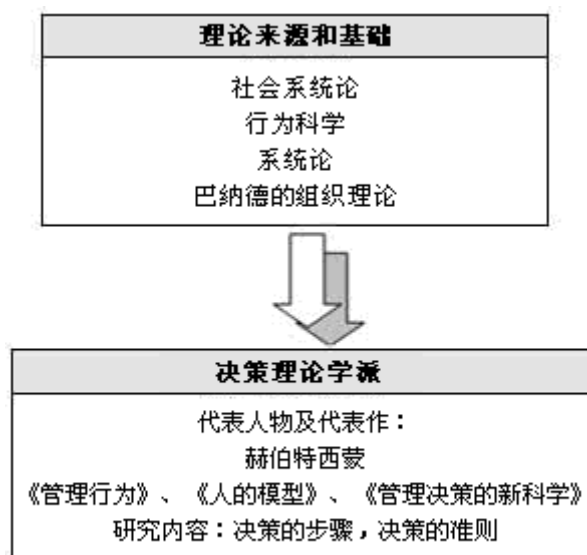


图2-5

决策理论学派的管理思想及特点：

1. 突出决策在管理中的地位。决策管理理论认为：管理的实质是决策，决策贯穿于管理的全过程，决定了整个管理活动的成败。
2. 系统阐述了决策原理。对于决策的程序、准则、类型及其决策技术等作了科学的分析，并提出用“满意标准”来代替传统决策理论的“最优化标准”。
3. 强调了决策者的作用。认为组织是决策者个人所组成的系统，因此强调不仅要注意在决策中应用定量方法、计算技术等新的科学方法，而且要重视心理因素、人际关系等社会因素在决策中的作用。

（三）系统管理学派

系统管理理论源于一般系统论和控制论，侧重于用系统的观念来考察组织结构和管理的的基本职能。

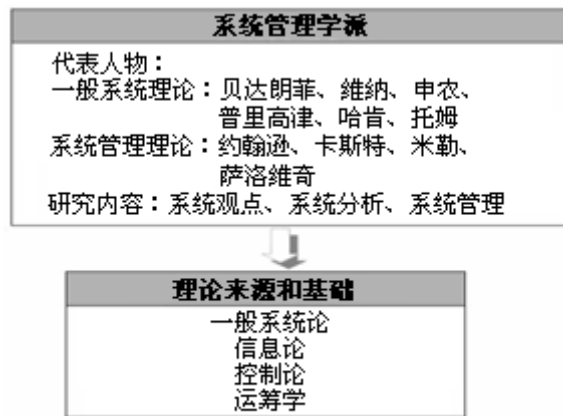


图2-6

系统管理理论学派的管理思想及特点：

1. 组织本身是一个以人为主体的系统，它由许多相互联系的分系统组成。系统的运行效果是通过各个子系统相互作用的效果决定的。
2. 组织是社会大系统中的一个分系统。组织是更大的社会系统中的一个分系统。因而不可避免地会受到周围环境的影响，但反过来也影响环境，且在与环境的相互影响中达到自身的动态平衡。
3. 管理必须建立在系统的基础上。管理要善于将各种资源要素集合起来，在同一目标下形成一个整体。管理人员必须从组织的整体出发，研究组织各组成部分之间的关系，研究组织与外部环境的关系，以利于做出正确的决策和进行组织与协调。

（四）权变管理理论

权变理论学派是 20 世纪 60 年代末 70 年代初在美国经验主义学派基础上进一步发展起来的管理理论。

权变理论认为，所谓权变就是具体情况具体分析，具体处理。权变理论的核心思想是，认为不存在一成不变的、无条件适用于一切组织的最好的管理方法。强调在管理中要根据组织所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同情况寻找不同的方案和方法。

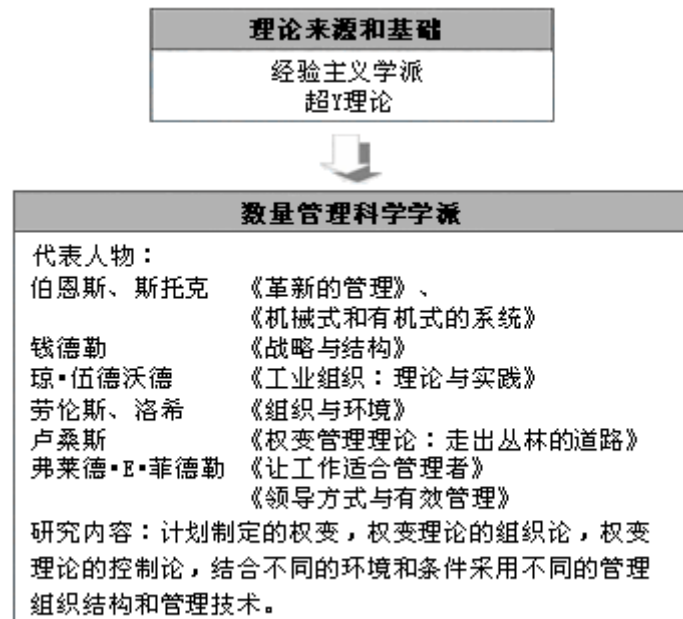


图2-7

权变理论学派的管理思想及特点：

1. 环境变量与管理变量之间存在着函数关系，即权变关系。这里所说的环境变量既包括组织的外部环境，也包括组织的内部环境。
2. 在一般情况下环境是自变量，管理观念和技术是因变量。因此如果环境条件一定，为了更快地达到目标，必须采用与之相适应的管理原理、方法和技术。
3. 管理模式不是一成不变的，要适应不断变化的环境有所变革，要根据组织的实际情况来选择最适宜的管理模式。

（五）数量管理科学学派

数量管理科学学派，也称管理科学学派、数量学派。第二次世界大战时期，为解决国防需要产生了“运筹学”，发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”。这一理论开拓了管理学的另一个广阔的研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量的预测阶段。



图2-8

数量理论学派的管理思想及特点:

1. 依靠建立一套决策程序和数学模型以增加决策的科学性，力求减少决策的个人艺术成份。在管理决策中利用数学工具建立数量模型研究各因素之间的相互关系，决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。
2. 强调用数字说话。寻求将众多方案中的各种变数或因素加以数量化，用数量表示最优化的答案，各种可行方案要以经济效果作为评价的依据。
3. 广泛使用电子计算机。现代组织管理涉及的信息量的不断加大，使处理信息的工作量加大。充分利用现代科学技术可使决策建立在准确、及时和充分的信息基础之上。

(六) 经验主义学派

经验主义学派又被称为经理主义学派，这一学派以向西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。可以划归为这一学派的人很多，其中有管理学家、经济学家、社会学家、统计学家、心理学家、大企业的董事长、总经理及管理咨询人员。他们的基本管理思想是：有关企业管理的理论应该从企业管理的实际出发，特别是以大企业管理经验为主要研究对象，加以抽象和概括，然后传授给管理人员，向经理提出实际的建议。也就是说，他们认为管理学就是研究管理的经验。通过研究管理中的成功和失败，就能了解管理中存在的问题，就自然而然地学会进行有效管理。

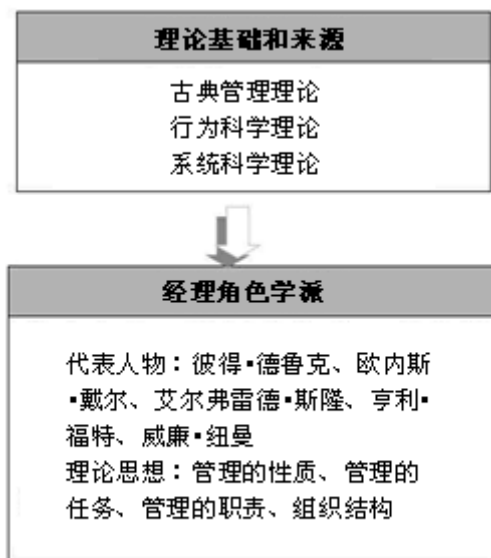


图2-9

经验主义学派的管理思想及特点：

1. 经验主义学派主张通过分析经验（通常也就是一些案例）来研究管理问题。经验主义学派认为，“归根到底，管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”因此，管理理论“自实践产生而又以实践为宿。”
2. 注意理论研究和实践活动结合起来；注意吸收古典学派和人际关系学派的理论。
3. 经验或案例学派并未形成完整的理论体系，其内容也比较庞杂，但其中的一些研究反映了当代社会化大生产的客观要求。

第四节 现代管理思想

二、现代管理理论总结

各种管理理论和管理学派如雨后春笋般涌现出来，管理学进入了繁荣发展的新时代，形成了“管理理论的丛林”。从而推动了管理科学思想的新发展。

（一）强调系统管理

现代管理理论以系统论为基础，用系统的观点和方法研究组织及其管理问题，认为任何组织都是由复杂的内部因素所构成的，并且处于复杂的外部环境之中，因此，强调从全局出发，而不是从个别部分出发

来考虑管理问题；强调不仅从静态的角度更要从动态的角度，即各个因素之间、系统与环境之间的相互影响和变化中去研究管理问题；要求管理者具有较宽的视野、灵活的思维方式、科学的管理方法和卓越的协调能力，方能进行有效管理，顺利地实现组织目标。

（二）突出决策的战略地位

在现代复杂多变、竞争激烈的环境中，一切组织都应重视战略研究和决策研究，要注意了解外部环境，及时掌握各种信息，进行科学决策才能实现既定目标，获得生存和发展。

（三）重视以“人”为中心的管理

强调以人为中心研究管理问题，重视人在组织中的关键作用。强调探索人类行为的规律，提倡善于用人，进行人力资源的开发。主张民主参与管理，改变上下级之间的关系，由命令服从变为支持帮助，由监督变为引导，实行组织成员的自主自治。

（四）强调组织与环境的适应性

强调组织是开放的系统，因而不可避免地会受到周围环境的影响，但反过来也影响环境，且在与环境的相互影响中达到自身的动态平衡。

（五）重视管理方法的定量化和手段的自动化

在现代管理和决策中，传统的直观判断和单靠经验的做法越来越不适用了，要求广泛采用现代管理科学方法，进行定时分析，找出最优方案，进行科学决策。所以，在现代管理中，非常重视系统科学方法、运筹方法、数理统计方法和计算机模拟等量化方法，并且越来越重视计算机等先进的技术手段的应用。

第五节 现代管理思想的创新发展

一、企业再造理论的探索与实践

企业再造也译为“公司再造”、“再造工程”。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。所谓“再造工程”，简单地讲就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运用方式。

这一理论的提出使人们认识到“层级式管理将被改造，流程管理浮出水面”。

（一）传统职能式管理的特点

“流程管理”的对立面“科层制管理”，也有译作“职能式管理”。

工业革命二百多年以来，主宰当今企业组织的基础理论没有变，即亚当斯密的分工理论：劳动分工产生效率。因此人们关注的重点都是如何通过专业化分工提高效率，生产过程越分越细，管理职能也越分越细。

分工导致了组织层级和职能分工的发展，形成类金字塔形的组织。

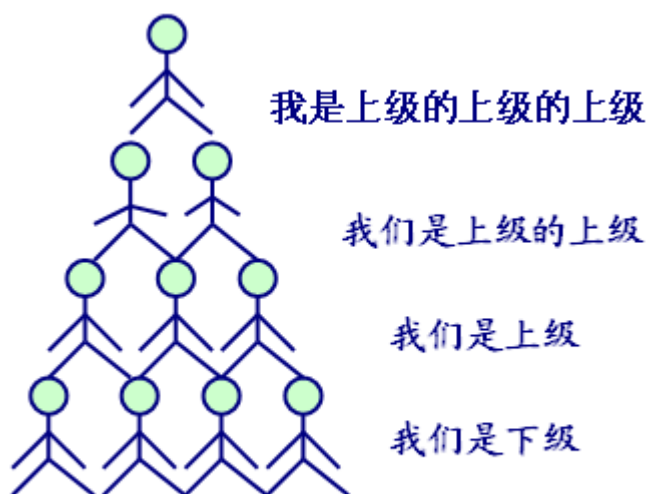


图2-10 “科层制管理”形成的“金字塔”

传统职能式管理的优点：精确分工的结果确实是提高了效率；部门层级清楚，分工明确，各司其职；分工细致，专业化人才，员工只需短期培训；易于集中专门领域专家力量，促进专门领域的最佳运作；便于手工管理方式下的控制与计划，运作稳定。

传统职能管理的局限性：“铁路警察，各管一段”，无人对整个流程负责；各自为政，不以顾客作为各项工作的中心；等级链遏制了员工的创造性；对市场变化反应迟钝；机构臃肿，管理费用过高。

（二）流程管理的基本思想

美国学者认为：现今社会已进入信息社会，信息革命和技术的发展使得企业的效率不一定产生于分工之中，而有可能产生于重新整合之中。即把按分工原则拆开的组织体系、工作流程进行重新整合。

如何变职能式的管理为流程式的管理：

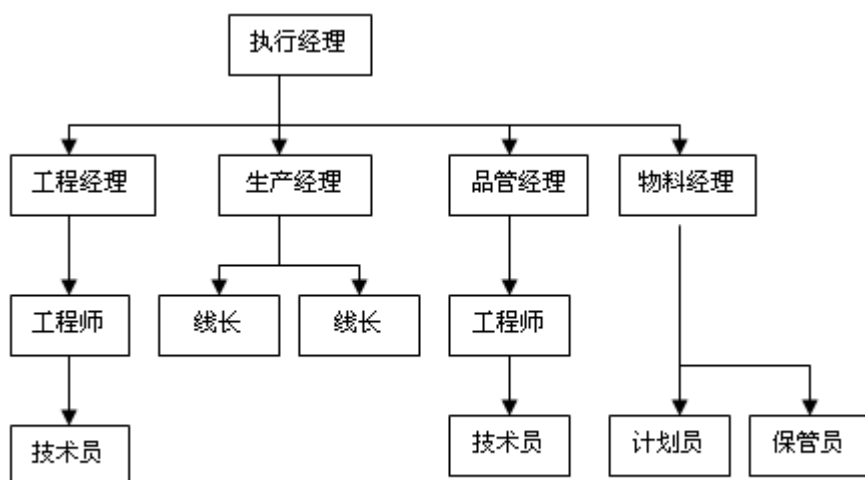


图2-11 原有的职能式管理模式

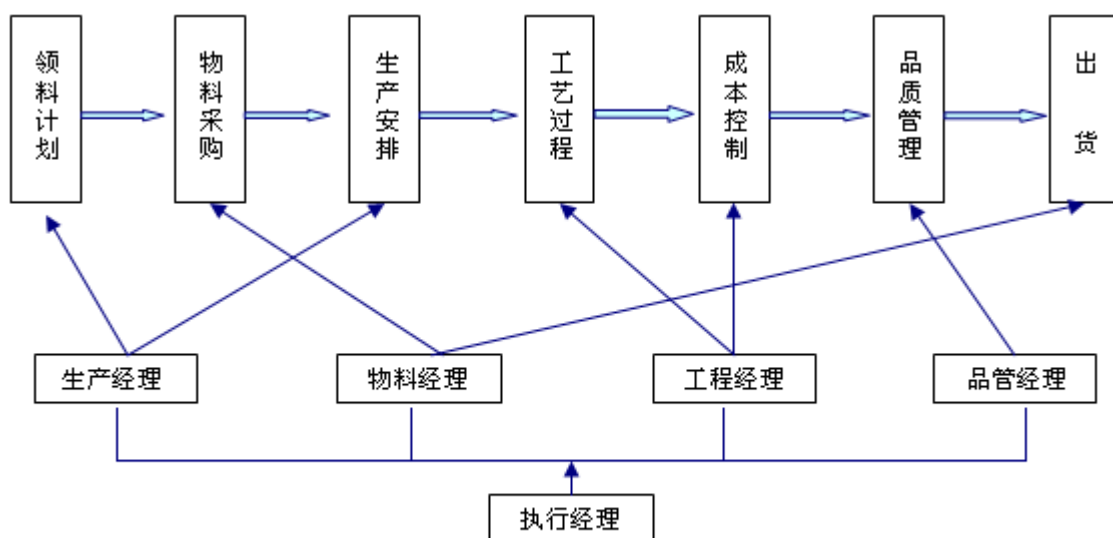


图2-12 原有职能式管理对流程的影响

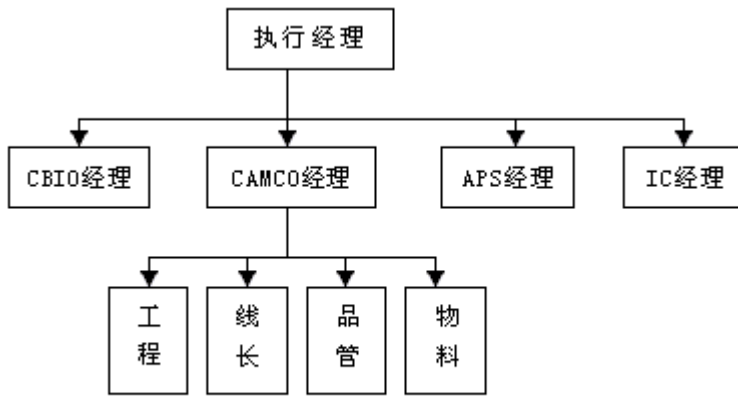


图2-13 改革后的流程式管理模式

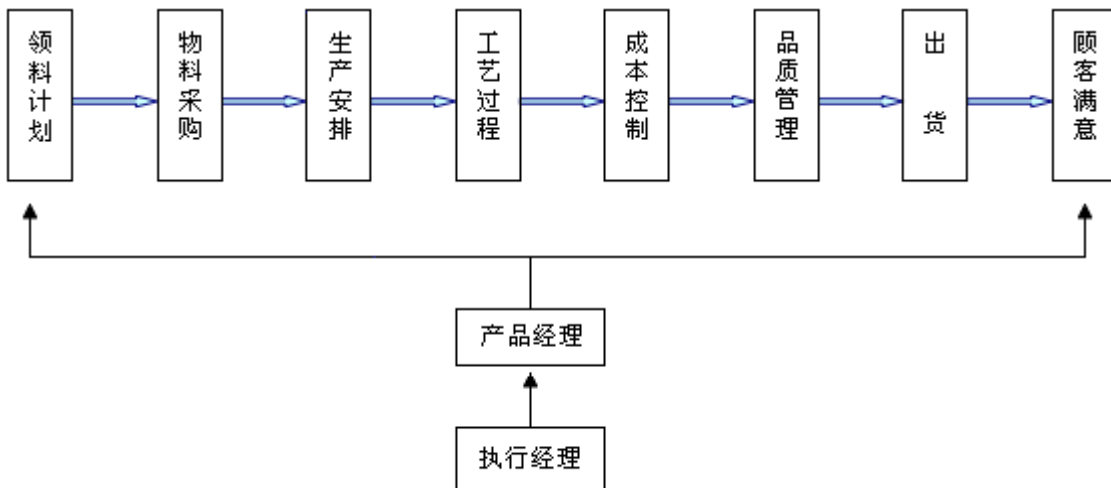


图2-14 流程式管理对流程的影响

1. 企业再造的内涵

公司再造就是从根本上重新思考，彻底翻新作业流程，以便在流程的产出上，如成本、品质、服务和速度等方面获得显著的提高。

主要包括四个要点：

（1）根本的。是指企业经营者在公司再造中必须从根本上转变自己的传统观念和意识。

（2）彻底的。是指公司再造不是对企业进行的改良、调整或增强，而是彻底的翻新，创造出一种全新的工作流程。

(3) 流程。是指公司再造的对象是整体流程。

(4) 显著的。是指再造过程取得的成效是大幅度的提高。

2. 企业再造的目的，是提供企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务提供给企业客户。

3. 企业再造的实施办法，是以先进的信息系统和信息技术为手段，以顾客的中长期需要为目标，通过最大限度地减少对产品增值无实质作用的环节和过程，建立起科学的组织结构和业务流程，使产品的质量和规模发生质的变化。

二、学习型组织理论探索与实践

(一) 学习型组织理论的提出

学习型组织理论是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中提出来的。该书出版后，受到了管理学界和企业家的广泛关注。1992 年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖。《第五项修炼》被称为 21 世纪的管理圣经。

彼得·圣吉的观点：传统的组织类型已经越来越不适应现代环境发展的要求，未来真正出色的企业，将是能够设法使组织成员全心投入，并有能力不断学习的学习型组织。

(二) 什么是学习型组织

麻省理工大学斯隆管理学院教授彼得·圣吉：它是一种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、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。

学习型组织是这样一种组织：在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。

哈佛大学教授加尔文：学习型组织是指善于获取、创造、传播知识，并以新知识、新见解为指导，勇于修正自己行为的一种组织。

乔治亚大学教授沃特金斯：学习型组织是把学习共享系统组合起来，并通过不断学习来改革组织本身

的组织。它的学习不仅导致了知识、信念、行动的变化，还增强了组织的革新能力和成长能力。

（三）学习型组织的五项修炼

1. 要不断地追求自我超越

追求自我超越是五项修炼的基础。是指强调组织成员应能不断认识自己，认识外界的变化，不断给予自己新的奋斗目标，做事要精益求精，永远努力发展自我，超越自我。只有不断向极限挑战，才能超越自我。

怎样使一个企业具有很强的自我超越能力？坚持3个“要”：一要开展境界教育；二要从“工具性”的工作观转变为“创造性”的工作观；三要向极限挑战。注意3个“不”：一是对员工不是想方设法控制他，而是想方设法启发他；二是对影响变革的力量，不是设法压制他，而是想方设法转变他；三是对员工和自己的要求，不是“反应”而是“创造”。

2. 要善于改善心智模式

“心智模式”是根深蒂固于我们心中，并影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见、思维方式，甚至可以是图像或印象。要求组织成员要善于改变传统的认识问题的方式和方法，要用新的眼光看世界。

改善心智模式，必须学会首先把镜子转向自己；必须学会有效地表达自己的想法；必须学会开放心灵，容纳别人的想法。

3. 要善于为组织建立共同愿景

共同愿景指组织中所有成员所共同发自内心的意愿和向往的景象。是一个组织中各个成员发自内心的共同目标，是蕴藏在人们心中一股令人深受感召的力量。

能否成为共同愿景要具备三个条件：远景，应能体现企业的未来发展目标；共同意愿，应能将组织目标转化为个人奋斗的目标；巨大的凝聚力，应能将组织成员紧紧的连在一起。

一个组织的共同愿景应有三个要素组成：目标、价值观、使命感。

4. 要善于开展团队学习

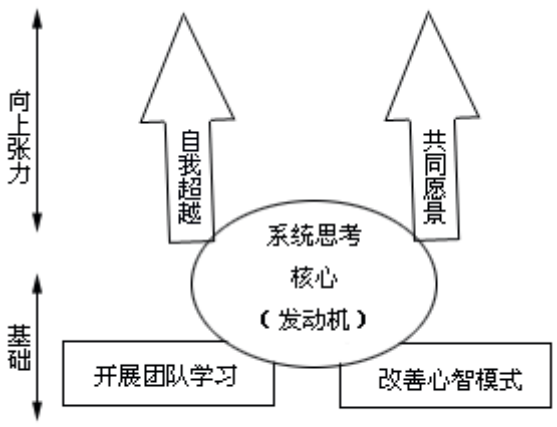
使组织成员学会集体思考，以激发群体的智慧。凭借完善的协调和一体的感觉，发挥出综合效率。

团队学习的目的：使团队智商大于个人智商，使个人成长速度更快。团队学习的关键：深度汇谈——每人全部推出心中的设想，真正一起思考，取得更高层次的共识。

5. 要善于学会系统思考

系统思考是五项修炼的核心。即强调整体地、动态地、本质地思考问题。强调要把组织看成一个系统，并把它融入社会这个大系统中，考虑问题既要看到局部又要看到整体，既要看到当前又要看到长远。要把系统原则融入行为之中，必须能从广角镜观察世界。

如何系统思考？一要防止分割思考，注意整体思考；二要防止静止思考，注意动态思考；三要防止表面思考，注意本质思考。



五项修炼的地位、作用与相互关系

图2-15

第三章 管理与环境

第一节 管理与环境

例：伐木工的抱怨

一位伐木工说道：“过去的生活多么简单。我父亲只要砍下一棵树来，运到工厂就可获得报酬。木材的需求十分稳定，树木的供应也是绰绰有余，那时候的生活是多么美好呀！”

有人问这位伐木工：“那么现在的生活有什么不同呢？”

伐木工回答：“一切都变了。现在环保组织反对砍伐树木；砍树要得到政府的许可；能够代替树木的新材料越来越多了；木材市场需求波动越来越大了。我现在每挣一个子都非常困难。我还不知道能否挣扎着维持生计。”

这个小例子说明了什么？

一、管理与环境的关系

（一）对环境的认识

组织环境，从广义上来说，包括外部环境和内部环境（内部条件）两大方面。从狭义上来说，是指组织的外部环境。

组织的外部环境，是指组织周围的、不受组织控制但与本组织的活动相关联的各种外界因素的总和。

一个组织所处的外部环境一般可分为一般环境因素和任务环境因素。

1. 一般环境因素是指可能对组织的活动产生影响但其影响的相关性及其程度并不十分清楚的各种因素，一般包括政治、经济、技术、社会文化等因素。
2. 任务环境因素是指对组织目标的实现有直接影响的外部环境因素，一般包括资源供应者、竞争者、服务对象、政府管理部门及社会上的各种利益代表组织。

（二）环境对组织的影响

1. 环境为组织活动提供必要条件。组织的投入与产出都依赖于外部环境。
2. 环境为组织的生存和发展提供了机会，也提供了威胁。
3. 环境对组织活动起着制约作用。组织的活动不能与环境相抵触。
4. 组织的生存和发展，取决于它对外部环境变化的适应程度和应变能力。

（三）环境对管理的影响

任何一个组织都不可能脱离社会而独立存在，必然要承受各种环境因素的作用与影响，一般而言，环境对管理的影响主要体现在以下几个方面：

1. 对应关系。社会组织是整个社会的一个子系统，社会上的诸种因素总是不可避免地在组织管理中体现出来。

2. 交换关系。组织与环境之间不断进行着物质、能量和信息的交换，而组织、协调和控制这些活动的管理行为，也必然同环境之间存在交换关系。

3. 影响关系。组织管理职能的发挥受外部环境的决定与制约；环境对管理者具有选择作用；组织的管理也会反作用于外部环境。

（四）管理者要加强环境管理

环境对组织的生存发展及对管理的决定与制约作用，要求管理者必须抓好环境管理，能动地适应环境，谋求内部管理与外部环境的动态平衡。

二、组织环境的构成

（一）一般环境因素及其对组织的影响

1. 政治、法律环境，是指一个国家的政治制度、执政党的纲领、政府的方针政策以及国家的法律法规所构成的对组织的影响因素。政治环境的好坏影响着宏观经济形势，从而也影响着组织活动的开展。

2. 经济环境，是指社会整体的发展形势和景气状况。社会宏观经济的发展状况和趋势，常常成为组织决策的重要依据。其对组织的影响主要表现为从资金来源、人员供给、市场需求等方面影响着组织的投入和产出，从而制约管理活动的进行。

3. 社会环境，是指组织所在的国家或地区的社会中的人们的处事态度、价值取向、教育程度、风俗习惯等构成的环境因素。社会与文化因素与政治因素不同，政治因素一般带有强制性，而社会与文化因素则带有习惯性，其一般是指一个社会在长期的发展中，虽未明确成文，却是无形中制约着每一个人习惯的因素。

4. 技术环境，主要指组织所在国家或地区的技术进步状况，以及相应的技术条件、技术政策和技术发展的动向与潜力等。技术环境对组织管理的影响是显著的，它对组织业绩的影响主要表现在促进组织劳动生产力水平的提高、变革组织的运行方式和管理方式上。

（二）任务环境因素的内容及对组织的影响

任务环境因素是指对组织目标的实现有直接影响的外部环境因素。

1. 资源供应者，是指向组织提供各种资源的人或单位。这里所指的资源不仅包括设备、人力、原材料、资金，也包括信息、技术和服务等。由于组织在其运转的每一个阶段中，都依赖于供应者的资源供应，一旦主要的资源供应者发生问题，就会导致整个组织运转的减缓或中止。

2. 服务对象或顾客，是指组织为其提供产品或劳务的人或单位。顾客是组织赖以生存的基础，任何组织之所以能够存在，是因为有一部分需要该组织的服务对象的存在，如果一个组织失去了其服务对象，该组织也就失去了其自身存在的基础。

3. 竞争对手，组织的竞争对手是指与其争夺资源、服务对象的人或组织。任何组织都不可避免地会有一个或多个竞争对手。这些竞争对手不是相互争夺资源，就是相互争夺服务对象。

4. 政府管理部门及其政策法规，主要是指国家政府及地方政府的相应机构，如工商行政管理部门、税收部门、卫生防疫部门、物价部门等。政府政策是指政府部门制定的包括经济、财政与税收政策以及各种重大的管理规定和法规等。这些对一个组织可以做什么和不可以做什么以及能取得多大的收益，都会产生直接的影响。

5. 社会特殊利益代表组织，是指代表着社会上某一部分人的特殊利益的群众组织，如妇联、工会、消费者协会、环境保护组织等。他们虽然没有像政府部门那么大的权力，但却同样可以对各类组织施加相当大的影响。

三、组织环境的分析方法

（一）组织环境的综合分析

SWOT 分析实际上是对组织内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优势和劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

组织进行战略综合分析的内容主要有：

1. 组织外部环境存在的机会和风险分析

外部环境的机会是指有利于组织发展的因素；外部环境的威胁则是那些不利于组织发展的因素。环境因素是复杂多变的，机会与威胁也并非表现的那么直观、显露，能否正确地识别机会与威胁，往往依赖于分析者的主观判断和经验积累。因此，分析者要对环境变化有敏锐的感受力、创造性的思维以及勇于开拓的精神，这点对于正确识别机会与威胁是十分重要的。

2. 组织内部的优势和劣势分析

组织内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，表现在资金、技术、设备、价格、成本、质量、市场、员工素质、管理水平等方面。优势是组织的长处、优点或特色，劣势是组织的短处、缺点或薄弱环节。组织的发展要贯彻“扬长避短”或“扬长补短”的方针，就要正确地认识自身的优势与劣势。

表3-1 SWOT 分析中一般所需要考虑的因素

	潜在外部威胁 (T)	潜在外部机会 (O)
	市场增长较慢 竞争压力增大 不利的政府政策 新的竞争者进入行业 替代产品销售额正在逐步上升 用户讨价还价能力增强 用户需要与爱好逐步转变 通货膨胀递增及其它	纵向一体化 市场增长迅速 可以增加互补产品 能争取到新的用户群 有进入新市场或市场面的可能 有能力进入更好的企业集团 在同行业中竞争业绩优良 扩展产品线满足用户需要及其它
内 部 环 境	潜在内部优势 (S)	潜在内部劣势 (W)
	产权技术 成本优势 竞争优势 特殊能力 产品创新 具有规模经济 良好的财务资源 高素质的管理人员 公认的行业领先者 买主的良好印象 适应力强的经营战略 其它	竞争劣势 设备老化 战略方向不同 竞争地位恶化 产品线范围太窄 技术开发滞后 营销水平低于同待业其他企业 管理不善 战略实施的历史记录不佳 不明原因导致的利润率下降 资金拮据 相对于竞争对手的高成本及其它

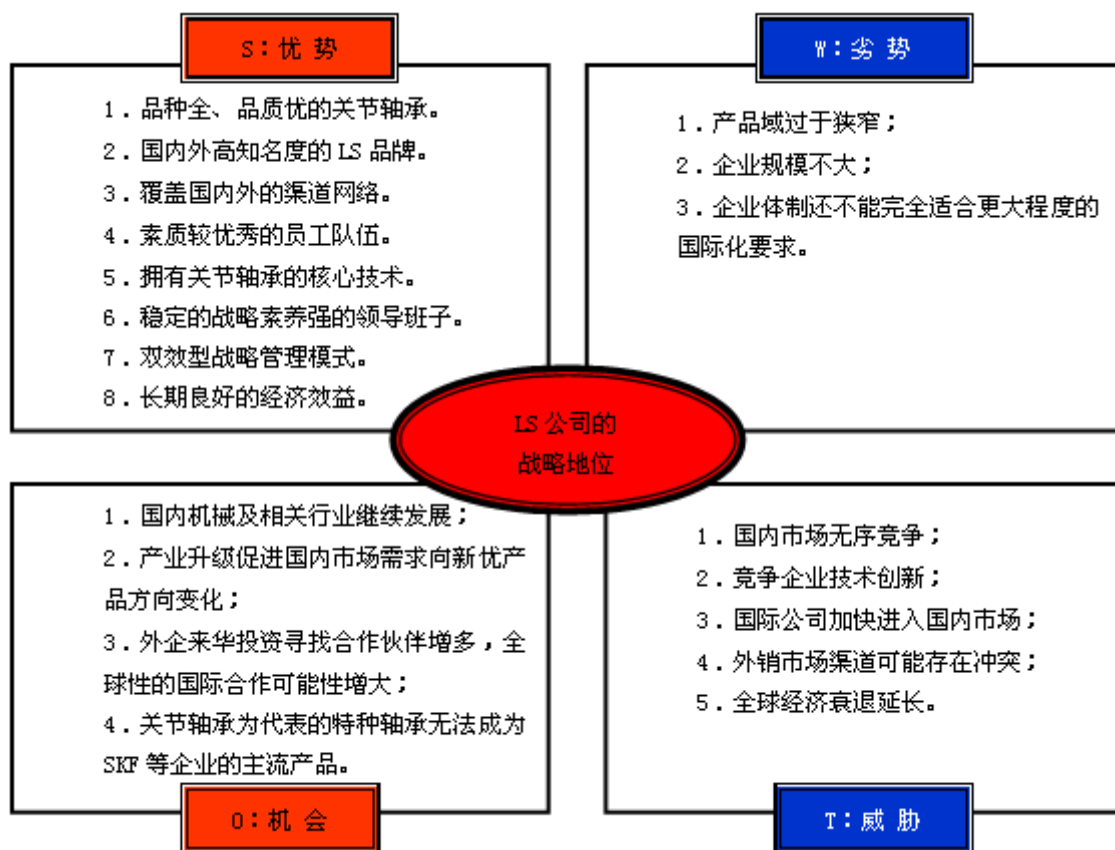


图3-1 某企业组织内外部条件的分析

3. 综合分析

外部环境与内部条件是相互渗透和互相影响的，因此必须将机会、威胁、优势、劣势综合起来分析。

在分析时，通常进行以下提问：

- (1) 能否发挥优势来减少劣势；能否发挥优势来利用机会；
- (2) 能否利用机会来消除劣势；能否利用机会来加强优势；
- (3) 劣势是否会削弱优势；劣势是否会妨碍利用机会；
- (4) 威胁是否会加大劣势；威胁是否会削弱优势。

这种反复对照提问可以刺激分析者的思考，有利于将各个因素组合起来，形成新的战略。

4. 战略的形成

机会、威胁、优势、劣势的不同组合，对战略的要求也是不一样的。SWOT 分析图划分为四个象限，

根据组织所处的不同位置，应采取不同的战略。

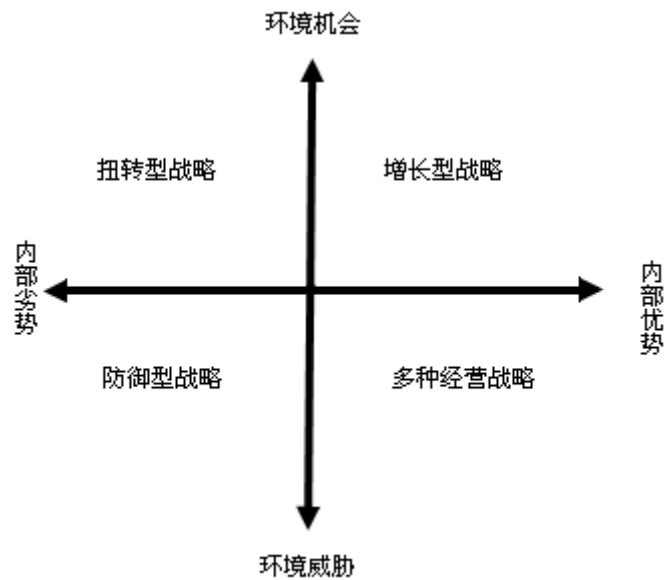


图3-2

（二）组织环境的竞争性分析

最常用的组织环境竞争性的分析方法就是波特的行业竞争结构分析方法。也称波特模型。美国学者波特认为，影响行业内竞争结构及其强度的主要有现有企业、潜在的参加竞争者、替代品制造商、原材料供应者以及产品用户等五种环境因素。这种分析思想主要是针对企业组织而言的，但其分析原理对于许多其他类型的组织是有借鉴意义的。

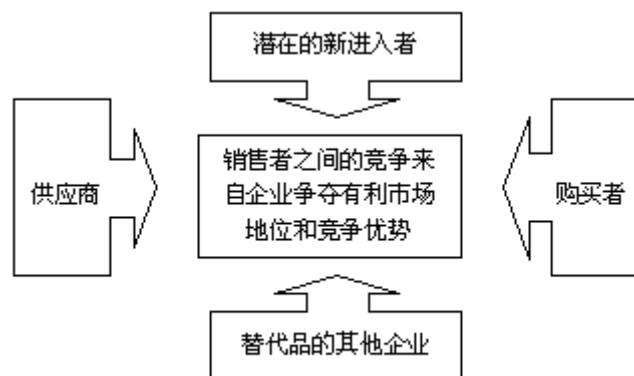


图3-3

1. 同业竞争者的竞争程度

大部分同行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，各个企业的竞争战略，其目标都在

于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势。所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

2. 潜在进入者的威胁

潜在进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小和预期现有企业对于进入者的反应情况。

3. 替代品的威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。这是因为现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着的替代品而受到限制。

4. 供应商的议价能力

供应商主要通过提高相应资源的价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。

5. 购买者的议价能力

企业的用户也应作为企业的竞争对手来看待。用户主要通过压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。

（三）组织的业务组合分析

业务（或产品）组合分析由美国波士顿咨询公司提出，因此也称波士顿矩阵。这种分析方法认为，企业在确定各类业务发展方向时，应考虑企业在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。相对竞争地位往往反映为企业的市场占有率，业务增长情况往往反映为该类业务的市场增长率。

将市场增长率和相对市场占有率分别按一定的水平划分为高低两种状况，从而在坐标中形成四个象

限，如图所示。即企业可以将其所有业务分为四种不同类型，然后根据每种类型业务的不同特征，选择相应的对策。

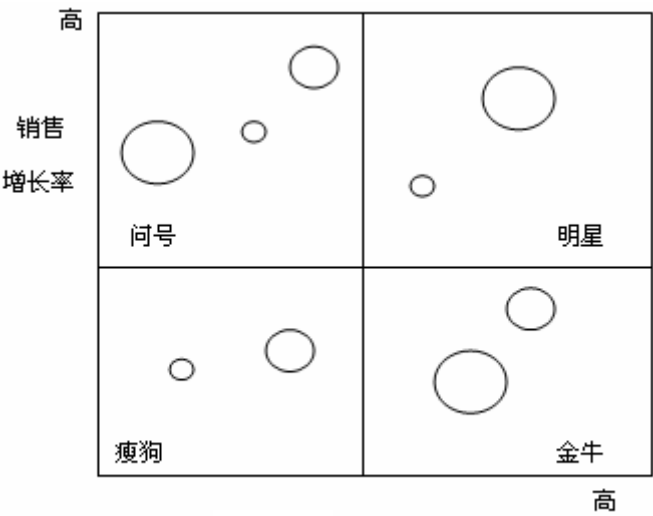


图3-4 相对市场占有率

- 1. 问号业务，指市场增长率高但相对市场占有率低的业务。企业可能需要投入必要的资金，力求提高自己的市场份额，从而使其业务尽快转变为“明星”。
- 2. 明星业务，指具有高市场增长率和高市场占有率的业务。这类业务往往需要投入大量资金，用于扩大生产和促销，以维持市场占有率和击退竞争者。当市场增长率下降时，这类业务逐渐变成“金牛”。
- 3. 金牛业务，指市场增长率低，但市场占有率高的业务。这类业务往往能为企业带来大量的现金收入，而较低的市场增长率只需少量投资。
- 4. 瘦狗业务，指市场增长率和市场占有率都低的业务。这类业务盈利率很低，甚至可能亏损。如果管理者认为这类业务回生无望，则应将其剥离或清算。

总之，战略经营领域分析的主要用途在于它使人们注意到企业各类业务的现金流动、投资特性和需求。从而可以为确定不同经营领域的战略和策略提供参考。

第二节 组织的社会责任

一、企业履行社会责任的重要意义

（一）企业履行社会责任是贯彻落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的客观要求

构建和谐社会，既要实现人与人的和谐，也要维护人与自然、人与环境的和谐。企业是国民经济的重要支柱，是全面落实科学发展观和构建社会主义和谐社会的重要力量。因此，企业承担社会责任，是落实科学发展观、构建和谐社会的客观要求。

（二）企业履行社会责任有利于提高竞争力、降低企业经营风险

企业承担社会责任不仅可以促进经济社会的良性发展，也是提高企业自身竞争力和降低经营风险的有效途径。

（三）企业履行社会责任有利于节约资源、加快发展循环经济

企业履行社会责任的重要内容是企业要加强对环境保护的重视，加强资源的节约利用。通过企业履行社会责任，不仅可以大大降低资源和能源的消耗，减少对环境的危害，而且也保证了宏观经济发展的质量，增强企业自身的可持续发展能力。

（四）企业履行社会责任有利于扩大对外开放、实施“走出去”战略

企业社会责任问题已经与国际贸易问题、我国企业海外直接投资紧密地联系在一起，成为中国企业进入国际市场的必要条件。企业积极承担社会责任将有助于在国际社会树立中国企业的良好形象，为我国企业走向世界、实施“走出去”战略创造更好的条件。

二、企业社会责任的起源与概念演进

企业社会责任概念的演进，大致上可以从三个阶段来认识：

第一个阶段（1923—1970）是企业社会责任概念的提出阶段。

英国学者欧利文·谢尔顿在美国进行企业管理考察时，于1923年在其《管理的哲学》一书中最早提出了企业社会责任的概念。

20世纪50年代，霍华德·R·鲍恩在其出版的《企业家的社会责任》一书中提出了现代企业社会责任观念，即企业追求自身权利的同时必须尽到责任和义务。

但直到20世纪70年代以前，诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼对企业责任的说法居于统治地位：

企业的责任就是使利润最大化。

第二阶段（1971～1999）是企业社会责任概念的初步界定和认可阶段：

这一阶段出现了一系列企业社会责任的概念：

1. “三个中心圈”概念

美国经济发展委员会发表的《工商企业的社会责任》报告详细阐述了“三个中心圈”的企业社会责任规定：

- （1）内圈代表企业的基本责任，即为社会提供产品、工作机会并促进经济增长的经济职能；
- （2）中间圈是指企业在实施经济职能时，对其行为可能影响的社会和环境变化要承担的责任；
- （3）外圈则包含企业更大范围地促进社会进步的其他无形责任。

2. “金字塔”概念

美国佐治亚大学教授阿奇·B·卡罗尔提出的金字塔概念：企业社会责任是指特定的社会对企业所寄托的经济、法律、伦理和自由决定（慈善）的期望，是社会寄希望于企业履行之义务。社会不仅要求企业实现其经济上的使命，而且期望其能够遵法度、重伦理、行公益。因此，完整的企业社会责任，乃企业经济责任、法律责任、伦理责任和自主决定其履行与否的责任（慈善责任）之和。

3. “三重底线”概念

它最早是由英国学者约翰·埃尔金顿提出的。该理论认为，企业的行为不仅要考虑经济底线，还应当考虑社会底线与环境底线。

第三阶段（2000～）是企业社会责任概念的全球化发展阶段。

（1）欧洲委员会在 2001 年将企业社会责任定义为“公司在自愿的基础上把社会和环境密切整合到它们的经营运作，以及与其利益相关者的互动中”。

（2）国际标准化组织在其 2006 年 10 月社会责任指南工作草案中，从组织的角度给社会责任的定义是：所谓组织社会责任是指组织对其活动给社会和环境带来的影响承担责任的行为，这些行为要：符合社会利益和可持续发展；以道德行为为基础，符合适用法律和政府间的契约；融入组织正在进行的各项活动

之中。

企业社会责任可概括为：企业对其利益相关者必做、应做和愿做之事之和，是企业将其利益相关者的关切融入其各种活动之中，不断地满足包括股东在内的利益相关者日益增长的需求，以实现企业和社会可持续发展的有机统一的理念和行为。

三、企业社会责任的内容

企业的社会责任表现在正确处理好与六大社会利益集团的关系上。六大社会利益集团，即产权所有者、用户、债权人、员工、政府、社会。

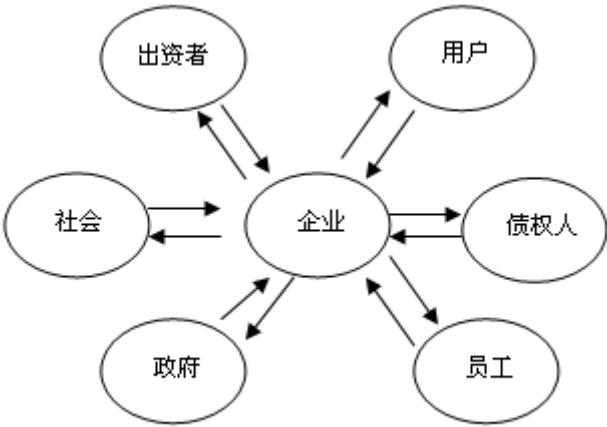


图3-5

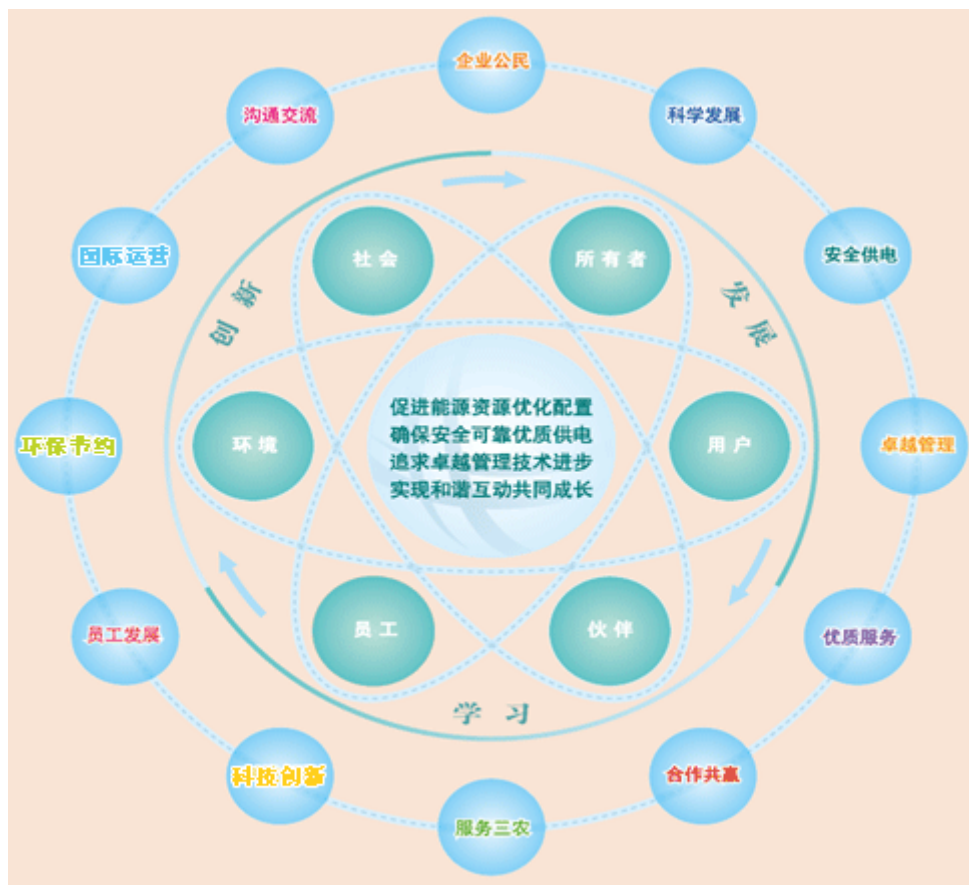


图3-6 某电力企业的社会责任图

从我国企业的现实情况看，企业应加强以下六个方面的社会责任工作：

（一）坚持依法诚信经营，维护良好的市场经济秩序

在我国法律体系和市场经济体制还不完善的情况下，以诚信为本，是企业对社会的一种重要责任。

（二）不断提高经营业绩，增强企业持续发展能力

不断提高经营业绩，实现资产的增值保值，上缴更多的税金为国家发展做出贡献，是企业最基本的责任。

（三）维护员工合法权益，构建和谐稳定的劳动关系

切实维护职工合法权益，保障职工的正当权益不受到侵害，是企业不断发展的需要，也是企业基本的责任。

（四）大力加强环境保护，不断降低资源消耗

提升环境意识，不断降低资源消耗量，减少各种污染物的排放，积极参与保护环境，提高资源利用效

率和综合利用，是企业义不容辞的责任。

（五）高度重视安全生产，保证职工安全与健康

企业要对安全生产的问题提高认识，采取各种行之有效的措施，降低事故发生率，保护职工的身心健康，促进社会的和谐。

（六）积极参与公益事业，推动和谐社区建设

积极参与社会公益事业，是中华民族的传统美德，也是建设社会主义和谐社会的要求。企业作为有着重大影响力的社会力量，有责任为全社会做出道德表率，为国为民分忧，参与社会公益事业，为社会的和谐进步做出贡献。

四、企业履行社会责任的组织保证

（一）树立并不断提高社会责任意识

企业履行社会责任首先在于提高认识。许多在社会责任实践中有出色表现的企业，都有一个共同的特点，即企业的管理层和全体员工对企业的社会责任有深刻的理解和认识。

（二）将企业社会责任纳入企业管理系统

在确立社会责任意识的基础上，企业应将社会责任融入管理体系和日常的经营活动中，使其成为企业经营的有机组成部分。

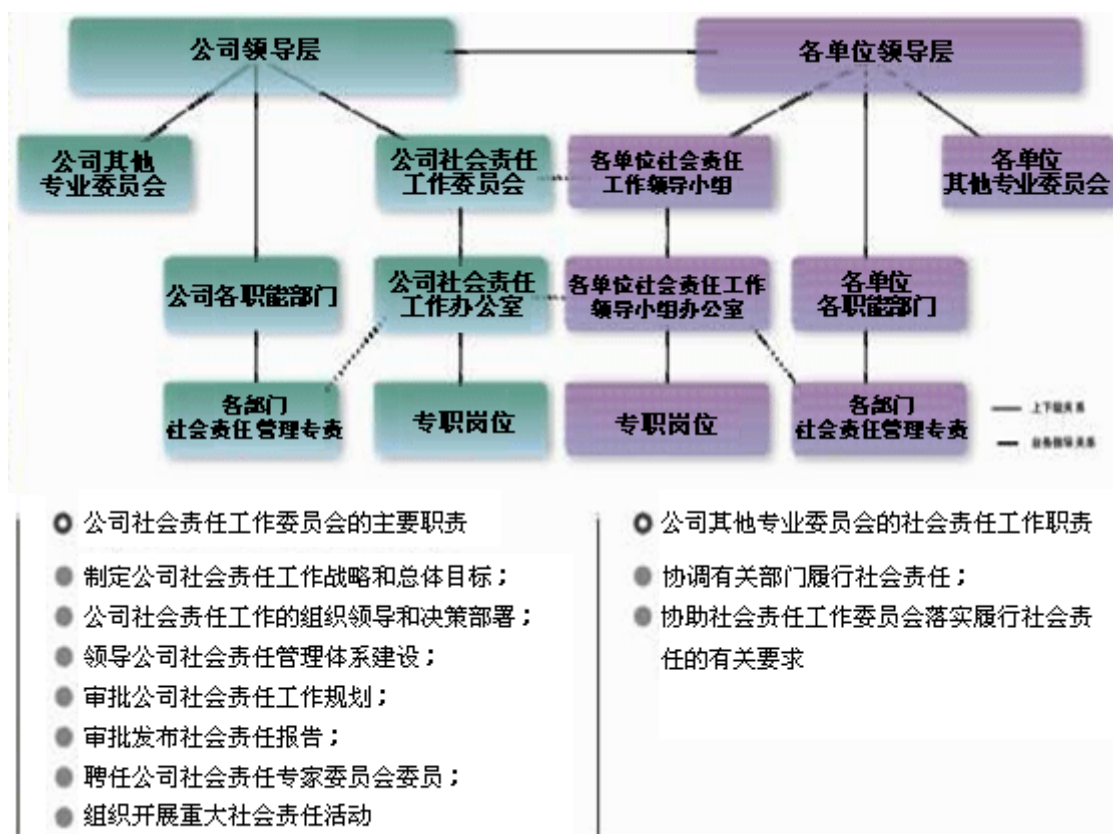


图3-7 某公司社会责任组织管理系统

（三）建立企业社会责任管理体系

建立社会责任管理体系，就是将社会责任的行为、衡量、监督活动系统化、制度化，使企业履行社会责任有制度上的保障。可以说，企业全面、可持续地履行社会责任的一个重要标志，就是是否建立了内部社会责任管理体系。

这样的体系大致应有以下几个方面：企业社会责任标准（行为准则）；指标体系；评价体系；监督体系。

● 公司社会责任指标体系

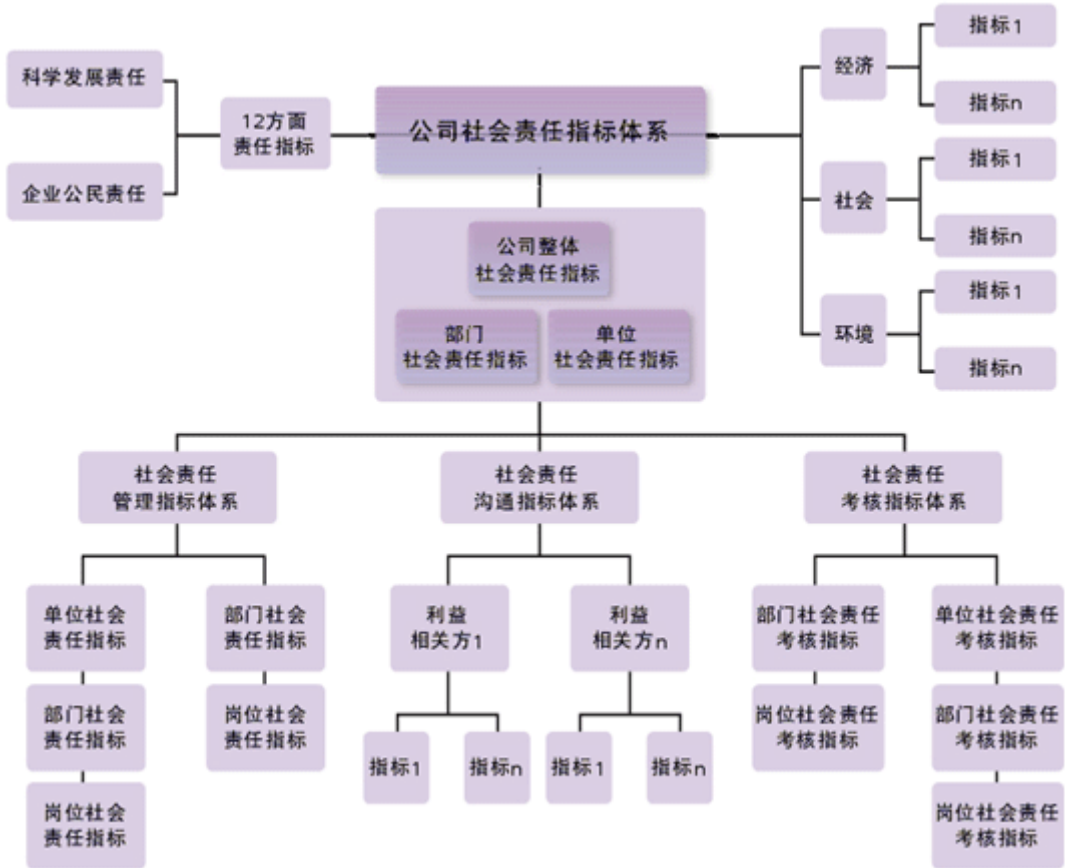


图3-8 某公司社会责任指标体系

相关方名称	沟通方式	对公司期望	具体要求举例	主要指标
政府（中国政府 和业务所在地政府）	法律法规、政策指示、各部 委会议、专题汇报、报表和 拜访	不断稳定的成长、税 收、就业机会、带动 世界繁荣	建设和谐社会、节约型社 会、合规要求	税收总额；创造就业 机会数；社会贡献率
出资者	下发文件并落实；参加会议 并落实会议精神、定期汇报、 业务主管部门日常沟通、报 告报表和拜访	不断提高公司的盈 利能力与核心竞争 力，确保国有资产保 值、增值	全面风险管理要求、企业 可持续发展要求、企业社 会责任报告要求、及相关 考核指标的要求	利润；资本回报率； 国有资产保值增值 率；负债总额；资产 负债率；所有者权益
客户（购买公司 任何产品或服务 的直接客户）	客户大会和征求意见，销售 代表日常联络	提供优质合理价格 的产品和服务，并不 断改进	响应速度、对客户提供个 性化服务、服务质量	客户满意度； 综合准班率；

图3-9 某公司社会责任指标体系的部分内容

（四）建立社会责任报告制度

社会责任报告实际上是企业与社会沟通的一种方式，增加了企业的透明度。企业编制和发布社会责任报告的好处在于：有利于企业总结自己在社会责任方面的活动和问题，以便能够持续改进；有利于各利益相关方和全社会了解企业履行社会责任的情况，从而形成必要的社会监督。有利于让世界了解我国企业所从事的社会责任活动，树立我国企业在国际上的正面形象。

（五）建立全面有效的社会责任沟通机制

社会责任沟通主要集中在三个方面：一是与政府有关部门的沟通；二是与用户的沟通；三是与企业员工的沟通。

第四章 决策原理与方法

第一节 决策概述

一、决策的含义及特征

例：

决策是工作和日常生活中经常要进行的活动，但人们对其含义的理解不尽相同。你认为以下哪种理解比较正确？

- | | |
|--------------|------------|
| A. 出主意。 | B. 拿主意。 |
| C. 既出主意又拿主意。 | D. 评价各种主意。 |

（一）决策的含义

狭义的理解：决策是人们对行动目标和手段的一种选择或抉择。

广义地理解，决策是指在明确问题的基础上，为未来的行动确定目标，并在多个可供选择的行动方案中，选择一个合理方案的分析判断过程。

完整的决策过程应包括提出问题、搜集资料、调查研究、预测未来、确定目标、拟定方案、方案的分析评价、确定最终方案等一系列活动环节。

决策的质量高低、有效性如何，取决于决策过程中每一步骤的质量，而不只是做出最后决定步骤的质量。

（二）决策应具备的基本特性

1. 目的性。决策的最终结果是要解决企业所面临的各种问题，因此对于决策者而言，在决策之初首先应明确为什么要进行决策，决策最终要达到的目标是什么。方向明确，目标清楚，才能做出正确的决策。

2. 择优性。决策应有若干个可供选择的可行方案。只有多个方案的比较才能评价优劣，得到满意的结果。“多方案选择”是决策应该遵循的重要原则。

3. 科学性。对方案的科学评价必须要建立在科学的价值评价准则的基础上，要有明确的价值评价指标，包括技术、经济和社会等多方面的价值指标。要对众多的价值指标按照轻重缓急进行排序，以确定评价时的取舍原则。

4. 满意性。在决策中由于受人们的认识程度的局限，受时间、人力和财力等主客观条件的制约，要想获得满足一切要求的最优方案是不现实的。因此决策者应能分清决策问题的主次目标，以获得足够好的满意方案为准。

5. 民主性。现代市场环境的复杂变化，使企业的决策问题具有信息量大、涉及面广、变化快的特点，这就增加了决策的复杂性和艰巨性，从而使个人决策成功的可能性大为减少。因此，科学决策不能是领导者的个人行为。决策的民主性是决策成功的重要条件。

6. 决策要与环境的发展变化相适应。外部环境是在不断发生变化的，决策者必须监视并研究这些变化，从中找到可以利用的机会，据此调整组织的活动，实现组织发展与环境的动态平衡。

二、决策在管理中的地位和作用

例：

一位学者在一次企业调查中，向管理者提出三个问题“你认为每天最重要的事情是什么？”“你每天做什

么工作花的时间最多？”“你在履行职责时感到最困难的是什么？”结果他得到的答案中 90%以上都是“决策”。

中国有句古话：“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”就是说应谋划在先，行动在后，才能确保成功，反之则事必败。

决策是管理者从事管理活动的基础，其在管理工作中具有重要的地位和作用。

1. 决策是管理工作的核心，贯穿于管理的全过程。

在组织的各项管理活动中，从计划工作、组织工作、领导工作乃至控制工作，无一例外都离不开决策，组织的各层次和各环节都要通过决策工作解决管理中碰到的各类问题。

决策是管理者履行各种管理职能的基础，管理活动的开展其实质也体现为一个“决策——执行——再决策——再执行”如此往复循环的过程。

2. 决策的正确与否关系着组织的生存与发展。

在复杂多变的市场竞争环境中，企业为提高自身的竞争能力和适应能力，要经常面临一系列的抉择。如企业的经营方向决策、产品结构决策、营销决策、技术改造决策、财务决策、组织与人事决策等等，这些决策常常涉及企业的总体发展或重要经营活动的开展，体现为企业重要的经营战略与策略。这些决策的正确与否对企业的兴衰存亡常常具有决定性的作用。决策的成功可以使企业获得生存与发展；决策的失败则可以使企业陷于困境，濒于破产。

3. 决策是管理人员的首要工作。

由于决策贯穿于管理的全过程，因此无论是组织的中高层管理者，还是基层管理者，都不可避免的要从事与之职责相应的大量的决策工作。

决策能力是衡量管理者水平的重要标志。科学的决策对决策者的素养有多方面的要求，一要有广博的知识和正确的思维方法；二要有创新和进取精神；三要有民主作风，善于听取各方面的意见；四要有胆识和魄力，要善于决断，勇于负责。

三、决策的类型

（一）战略决策与战术决策

按照决策所要解决的问题在组织发展中所处的地位或重要程度的不同，决策可分为战略决策与战术决策。

1. 战略决策，是指对直接关系组织生存发展的全局性、长远性问题的决策。如企业经营方针与经营目标的确定、企业资本运营的重大举措、产品结构的改变、重大技术革新与技术改造的实施、企业组织体制的重大调整等。

战略决策一般与组织的未来较长时期的发展密切相关，通常考虑的是企业如何与外部环境的适应问题，决定着组织未来发展的方向和内容。

战略决策一般属于组织高层管理者的职责范围。

2. 战术决策，是指组织为实现战略决策对资源做出合理安排，以及提高各种具体业务工作的质量或效率的策略性决策。如对企业年度及月度经营计划的确定、基层作业的计划与控制、能源与原材料的合理配置、定额的实施与考核、劳动力的调配等。

战术决策一般涉及的是实施方案的选择、资源的合理分配、工作实际业绩的评估等方面的问题，涉及问题较为具体，一般属于常规性、技术性的决策。

战术决策通常属于组织各职能管理部门和基层管理人员的职责范围。

战略决策与战术决策的区别：

在管理学的研究中，战略决策与战术决策的区别主要表现在以下几个方面：

第一，从调整对象上看，战略决策调整组织的活动方向和内容，战术决策调整在既定方向和内容下的活动方式。

第二，从涉及的时间范围来看，战略决策面对的是组织整体在未来较长一段时期内的活动，战术决策需要解决的是组织的某个或某些具体部门在未来一些较短时期内的行动方案。

第三，从作用和影响上来看，战略决策的实施是组织活动能力的形成与创造过程，战术决策的实施则是对已经形成的能力的应用

（二）程序性决策与非程序性决策

例：

某公司的销售流程中，提货单审核活动主要审核顾客的资金情况。在原有流程中，只要客户资金不足，审核人员无权加盖财务章，必须经过上级认可，审核人员只是起到“橡皮图章”的作用。一些信誉较好而一时资金紧张的顾客常常抱怨审核的僵硬做法。如何解决此类问题，使其在满足顾客需求的同时降低企业风险？

按照决策问题出现的重复程度的不同，决策可分为程序性决策与非程序性决策。

1. 程序性决策，是指对经常出现的重复性问题，并已有处理经验、程序和方法的问题的决策。如企业生产作业计划的制定、对生产过程的质量控制、成本控制、对员工奖惩的实施等。

在组织涉及的所有决策问题中，程序化决策的数量一般占有绝对多数，涉及的主要是例行性的活动，在决策的管理上应重视对决策程序、方法和规章的制定，以便于人们碰到此类决策问题时，能够有法可依，照章办事，从而提高决策的科学性和准确性。

程序化决策一般是组织中下层管理人员经常要解决的问题。

2. 非程序性决策，是指对不经常出现的偶然性问题，并没有处理经验，完全靠决策者个人的判断和信念来进行的决策。如企业涉及的经营方向的调整、新产品的开发、重大的投资项目等。

非程序化决策从数量上看，在组织涉及的决策问题中占的比重较小，但通常是关系到组织全局和长远发展的重要问题。

非程序性决策一般属于组织高层管理者的决策范畴。

（三）确定型决策、风险型决策与非确定型决策

按照决策问题所处客观条件的不同，企业决策可分为确定型决策、风险型决策与非确定型决策。

1. 确定型决策，是指决策条件明确，方案的结果是确定的，只要经过直接比较即可做出方案选择的决策。

例 1:

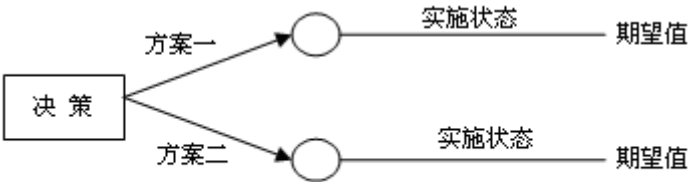


图4-1

由于确定型决策未来的结果是肯定的，因此决策相对较为容易。

2. 风险型决策，是指决策条件存在不可控因素，可供选择的方案存在多种结果，各种结果出现的可能性事先可以做出估计的决策。

例 2:

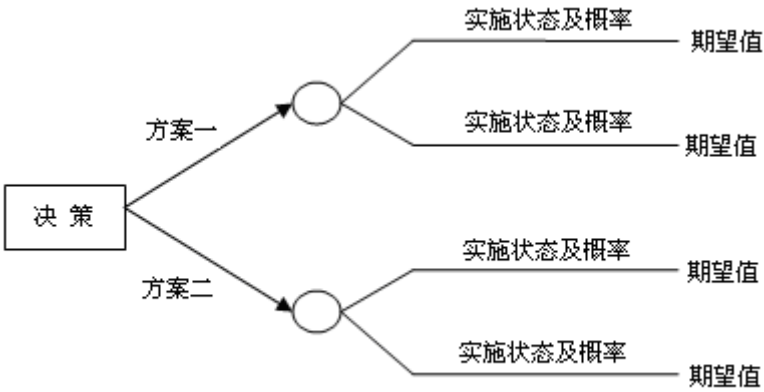


图4-2

由于风险型决策未来的结果是不确定的，只能按某种概率实现，有一定的风险，因此决策的难度较大。

3. 非确定型决策，是指决策条件存在不可控因素，可供选择的方案存在多种结果，各种结果出现的可能性事先无法做出估计的决策。

例 3:

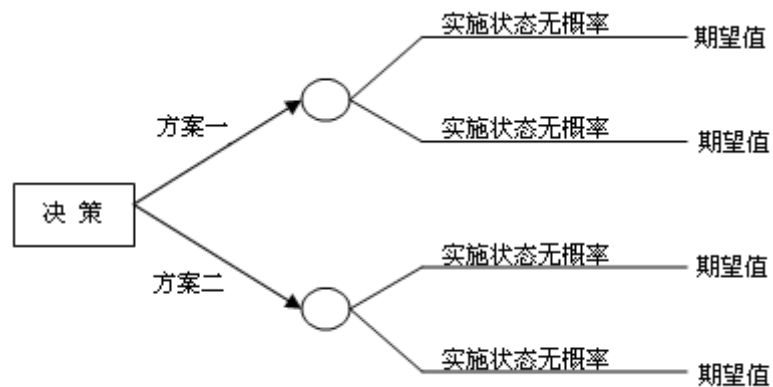


图4-3

由于非确定型决策未来的结果是不确定的，且无概率参考，决策的盲目性大，风险大。因此决策的难度较大。

题 4:

你正面临是否购买某种奖券的决策。你知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下，该决策的类型是什么？加入何种信息以后该决策将变成一个风险型决策？

- A. 确定型决策；各类奖项的数量。
- B. 风险型决策；不需要加其他信息。
- C. 不确定型决策；各类奖项的数量。
- D. 不确定型决策；可能购买该奖券的人数。

（四）个体决策与群体决策

按照决策的主体划分，决策可分为个体决策与群体决策。

1. 群体决策，是指涉及到两个或两个以上的人，集体做出的决策。

群体决策的优点：决策有利于集思广益，发挥群体每个成员的专业知识、技能和经验，可从更广泛的角度对方案进行评价和论证，从而做出更准确、更富有创造性的决策；以群体方式做出决策，也易于增加群体成员对决策方案的认同。

群体决策的缺点：参与制定决策的人员越多，提出不同意见的可能性增大，就需要花更多的时间和更多的协调来达成相对一致的意见，从而导致群体决策的效率性较低。

2. 个体决策，是指由决策者个人做出的决策。

个体决策的优点：个人决策由于决策权的相对集中，协调工作量小，因而有利于决策的迅速确定。

个体决策的缺点：个体决策受个人能力所限，易导致决策质量的下降。特别是当决策者以权决策，大搞一言堂，以个人意志代替科学决策时，则势必导致决策失败。

个体决策与群体决策各有优缺点，两者都不可能适用于所有的情况。在现代组织中，由于经营环境的日益复杂多变和组织成员素质的普遍提高，群体决策方式较之个体决策方式已愈来愈受到重视。但组织在决定是否采用群体决策方式时，必须考虑其决策质量和可接受性的提高是否足以抵消其决策效率方面的损失。

例：

《第五项修炼》的作者，曾调查了 4000 家企业，发现了一个现象：很多团队，个人智商都很高，120 分以上，但团队智商却很低，只有 62 分。有位教授经常讲，在各国企业里，很多情况下是三个诸葛亮在一起，结果变成一个臭皮匠，而不是三个臭皮匠合成一个诸葛亮。

请问：为什么会出现这种现象？如何避免这种现象，提高群体决策的效率和效果？

第二节 决策的组织

一、决策组织机制

决策组织机制是指承担组织决策的机构和人员所形成的组织体系，是对决策过程中的各个层次、各个部门在决策活动中的决策权限、组织形式、机构设置、调节机制、监督方式的规定。

随着市场竞争环境的日益发展，决策具有日益复杂化的特点，涉及的因素越来越多，决策对组织成败的影响越来越大。因此为保证决策的有效性必须按照不同时期组织发展的需要，对决策活动加以规范，形成制度，建立相应的决策机制，以便从组织上保证决策活动的顺利发展。

决策的组织系统是决策机制的核心内容，一般应包含五项内容。

1. 决策系统，是指在决策中确认决策问题和决策目标，确定决策方案，对整个决策过程进行协调和

控制的权力系统。

决策系统是决策机制的核心。决策系统的主要任务是根据信息系统提供的大量情报和智囊系统制定的可供选择的方案，充分运用决策者长期积累的丰富经验和所掌握的科学知识，经过分析比较，权衡利弊得失，最后做出决策。

决策系统的核心是拥有决策权的组织的各级管理者。

2. 智囊系统是指专门为决策服务，协助决策系统决策的参谋咨询系统。智囊系统是决策的参谋机构。

智囊系统的主要任务：一是对信息进行分析和加工，对决策问题做出科学预测，帮助决策者发现问题，确定决策目标；二是针对决策目标，拟定各种可供选择的方案，并对方案做出评估论证，提出选择性建议，以供决策者比较、权衡；三是方案实施后，通过对反馈信息的分析，评估决策的有效性，并帮助决策者纠正决策偏差，提供修正和追踪方案。

参谋系统一般由组织内部的相关人员和组织外部的有关专家所组成。

3. 信息系统，是设立在各级决策系统周围，专门搜集、统计、储存、检索有关情报资料信息的组织体系，它充分利用各种手段对来自各方面的信息进行综合处理与分析，为正确的决策奠定基础。

信息系统的主要任务：一是信息的获取；二是信息的处理；三是信息的储存管理；四是信息的传输。

信息系统的建立，既要适应决策系统和参谋系统的需要，又要适应执行系统和监督系统的需要。要促进各类信息的交流，形成上下左右互相通达的情报信息网络。

4. 执行系统，是指执行各项决策指令并付诸实施的系统。

决策是为了采取行动，没有执行的决策，即是毫无意义的决策。因此，完整的决策体制应包括执行系统。执行系统体现的是组织从上至下的各个层次、各环节保证决策逐步实施的组织体制。

5. 监督系统，是指对执行系统贯彻执行决策系统的指令情况进行检查监督的系统，并帮助决策系统实现自我调节，以保证指令的顺利贯彻执行和决策目标的顺利实现。

组织的决策系统由以上五个系统有机的加以组合，这样的决策系统的特点可以概括为：依据信息、广泛咨询、集中决策、分散执行、独立监督、及时反馈、不断调节，有利于实现决策的科学化和民主化。

二、决策过程

例：

某公司拟收购一家企业，公司总经理责成战略规划部负责收集潜在收购对象的信息，供董事会和高层经理决策参考。战略规划部经过调研，确定六家可供选择的收购对象，并提供了每一家潜在收购对象详尽的财务、技术、市场、管理等方面的分析报告。董事会开过两次会议之后，形成三种不同的意见。一部分人赞同收购甲企业，一部分人赞同收购乙企业，还有部分人赞同收购丙企业。因为三家企业各有各的特点，虽多次开会，仍难于达成一致，以至于决策方案迟迟不能确定。

请问：从决策的一般原理角度看，出现这种情况的原因可能有哪些？

为了保证组织决策顺利进行，就必须认识决策工作的规律性，遵循决策的科学程序。

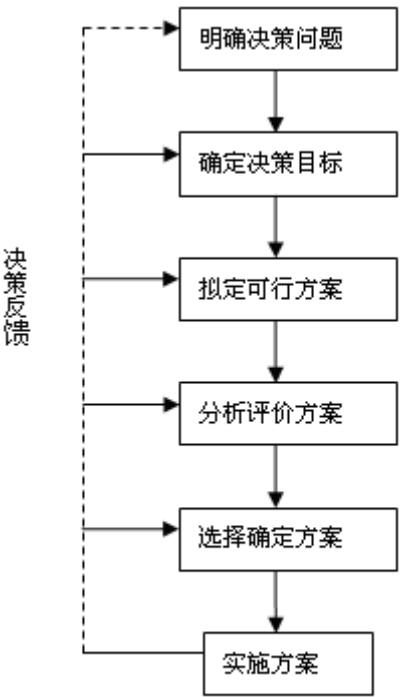


图4-4 一般决策程序

（一）明确决策问题。决策的最终目的是要解决问题，因此能否正确的发现、分析和认识问题是决策的首要环节，是确定决策目标的前提条件。

明确问题可从以下几个方面入手：一是当组织内的正常活动发生某种异常变化。二是当组织的外部环境条件发生变化，对组织的正常活动产生制约影响。三是当组织的运行与原有的计划目标发生偏差。四是

当组织受到来自于组织内部或外部的各方面批评。

（二）确定决策目标。决策目标所表达的是决策要解决的问题应达到的程度或取得的结果。目标是决策的出发点和归宿，也是最终评价决策成效的标准。

确定经营决策目标应注意以下问题：一是决策目标要有明确的针对性。二是决策目标要有具体衡量实现程度的标准。三是要明确决策目标的约束条件。四是决策目标的确定要符合系统性的要求。五是要处理好多目标问题。

（三）拟定可行方案。方案是指解决问题的方法，从提出方案到确定方案，是决策整个过程的中心环节。

拟定方案应遵循的原则：一是要有两个以上的可行方案。二是各方案之间要有原则区别，要有明确的约束条件。

（四）分析评价方案。采用科学的方法对方案进行分析比较，并做出客观的评估。

分析评价方案应注意的问题：一是要有合理的评价标准。二是评价标准既要有全面性又要突出重点。三是要采用科学的评价方法。

（五）选择确定方案。在多方案评估的基础上权衡利弊，做出决断，确定能满足决策目标要求的满意方案。

在面临决断时，管理者应避免两种心态：一是优柔寡断，当断不断。二是急于求成，草率决断。

（六）方案的实施与监控。抓好方案的贯彻实施，建立完善的监督机制和信息反馈系统，以便于修正偏差，保证决策目标的实现。

第三节 决策方法

一、决策方法的类别

决策技术方法主要分为两大类：主观决策法与计量决策法。

1. 主观决策法是指决策者根据已知的情况和现有资料，直接利用人们的知识、经验和能力，在决策

的各个阶段，根据客观实际资料，提出决策目标、方案、参数，并做出相应的评价和选择。

主观决策方法重视决策人的聪明才智的充分发挥，简单易行、经济方便，是企业决策常用的主要方法。

常见的主观决策法有：头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法、电子会议等。

2. 计量决策法是指建立在数学工具基础上的决策方法。它的核心是把同决策有关的变量与变量以及变量与目标之间的关系，用数学关系表示出来，即建立数学模型。然后，根据决策条件，通过计算求得决策答案，以此作为决策者的决策参考。

计量决策方法在条件具备时一般较客观、准确性高，便于采用计算机辅助计算，从而有利于提高决策的效率。

在实际工作中，应善于将定性方法和定量方法加以有机的结合，以不断地提高决策的科学性。

决策方法现代化：运筹学方法的新发展

运筹学是企业应用于现代企业决策的有效办法。它被广泛地用于解决有限资源如何合理运用以实现既定的目标。

1. 线性规划。主要用于解决两类问题：一是目标确定后，如何统筹安排，尽可能地以最少的资源实现目标；二是在一定的资源条件下，如何实现最大的目标。

2. 整数规划。是在线性规划的基础上增加变量为整数的约束条件。整数规划的可行解和最优解都不应超出无整数约束条件下的线性规划的可行解范围。

3. 非线性规划。在实际中，不少目标函数和约束条件与变量之间并不是简单的一次函数关系，即非线性关系，而表示成多次的函数关系。这就产生了非线性规划。

4. 动态规划。主要着眼于解决多阶段的最优化问题。

5. 图论与网络方法。主要应用于对实际管理问题的用图描述和决策的最优化问题，解决“时间最少、路径最短、费用最省”等管理中的决策问题。

6. 排队论。主要探讨系统设计的最优化和控制系统的最优化问题。

7. 库存理论。主要研究如何找出最佳库存策略，使目标函数最优化。

8. 决策论。是研究以什么样的方法和原则进行决策的方法，更多涉及和研究的是风险型和不确定情况下的决策问题。

9. 博弈论。主要研究多元决策主体的行为发生直接作用时的决策问题。如在势均力敌的市场竞争中，企业竞争对手之间的竞争决策。

10. 管理模拟。近十几年发展起来的通过计算机建立行为的模拟系统，通过各种变量的输入，进行试验，比较各种方案的优劣，为决策提供依据。

第三节 决策方法

二、几种常用的计量决策方法

（一）盈亏分析法

1. 盈亏分析法的原理

盈亏分析法也叫量本利分析法，是指通过研究产量、成本和利润之间的关系，分析企业盈亏状况，从而对企业经营状况和经营决策做出评价的方法。

在企业的成本费用中，有的随着产量的增长变化而变化，称为变动成本费用。有的则与产量的增长变化无关，称为固定成本费用。变动成本费用与固定成本费用之和构成产品总成本费用。此种成本的划分方法是运用盈亏分析方法的基础。

当企业单位产品的价格高于单位产品成本时，企业的销售收入和产品总成本的数量在一定的产量上是相等的，即达到盈亏平衡，产量高于盈亏平衡点时，企业有盈利，产量低于盈亏平衡点时，企业则亏损。这种产量、成本和利润的关系，如图所示。

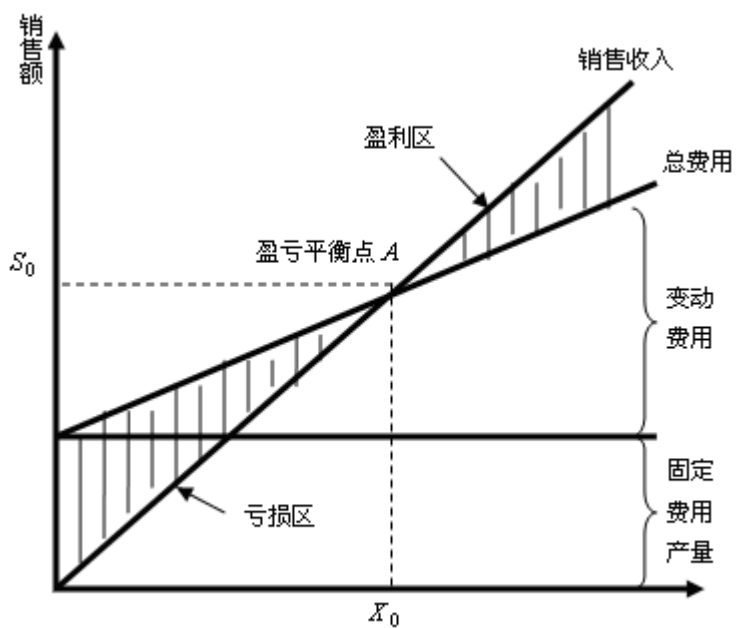


图4-5

图中： A 为盈亏平衡点；

X_0 为盈亏平衡点的产量

S_0 为盈亏平衡点的费用，此点也是盈亏平衡点的销售收入。

运用盈亏分析法的关键在于确定盈亏平衡点，其计算方法有多种。

产量法，即根据企业的固定成本和变动成本，确定盈亏平衡点所对应的产量。其公式如下：

$$X_0 = \frac{F}{P - C}$$

式中： X_0 为盈亏平衡点产量；

F 为总固定成本；

P 为产品单价；

C 为单位产品变动费用

销售额法。即根据企业的固定成本和变动成本，确定盈亏平衡点所对应的销售额。其公式如下：

$$S_0 = \frac{F}{1 - \frac{C}{P}}$$

式中： S_0 为盈亏平衡点销售额。

题：

某企业生产的产品年总销售额为 20 万元，产品单价为 500 元，企业年固定费用为 4.75 万元，产品的总变动费用为 1 万元。该企业盈亏平衡点的销售量为多少？

答：（1）求年销售量。

$$\text{年销售量} = \frac{200000}{500} = 400$$

（2）求取单位产品变动费用。

$$\text{单位产品变动成本} = \frac{10000}{400} = 25$$

（3）求盈亏平衡点的销售量。

$$\text{盈亏平衡点销售量} = \frac{47500}{500 - 25} = 100$$

该企业盈亏平衡点的销售量为 100 台。

二、几种常用的计量决策方法

（一）盈亏分析法

2. 盈亏分析法的应用

（1）确定盈亏平衡点。可以判断经营方案的现实产量是在盈利区还是在亏损区。如果现实产量低于盈亏平衡点的产量，则方案不可取；凡高于盈亏平衡点产量的方案是可行方案。

确定盈亏平衡点，其计算方法有两种：

①产量法

②销售额法

(2) 寻找降低成本, 增加利润的途径。可以确定达到一定目标利润的目标销售量或销售额, 其公式分别如下:

$$X = \frac{F + P}{E - C} \qquad S = \frac{F + P}{1 - \frac{C}{W}}$$

式中: X 为实现目标利润的产量;

S 为实现目标利润的销售额

P 为目标利润

例 1: 上题续, 该企业获得 1 万元利润时的销售量是多少?

$$\text{获得 10 000 元利润的销售量} = \frac{47500 + 10000}{300 - 25} = 121$$

答: 该企业盈亏平衡点的销售量为 121 台。

(3) 对产品的价格水平做出分析。可以确定企业在一定的产量和成本的条件下, 处于盈亏平衡时的价格水平以及达到一定目标利润时的价格水平。

$$W_0 = \frac{F + C \times X_0}{X_0} \qquad W = \frac{F + C \times X + P}{X}$$

例 2: 上题续, 若产量不变, 而利润增加 5000 元, 则价格应定为多少?

$$\text{获得 15000 元利润的产品单价} = \frac{47500 + 25 \times 121 + 15000}{121} = 541.2$$

若产量不变, 而利润增加 5000 元, 则价格应定 541.2 元。

(4) 临界收益法。临界收益是指销售收入减去变动成本后的余额, 即固定成本加利润。

临界收益法可用于研究和分析多品种生产的盈亏状况, 还可用于企业在亏损状态下考虑产品的定价问题, 由于临界收益等于单价减去产品单位变动成本, 因此在亏损状态下, 产品单价只要大于单位产品变动

成本，企业即可收回一定的固定成本，从而取得临界收益，减少亏损。

例 3:

表4-1

工程项目	甲工程	乙工程	丙工程
收入	20	10	30
变动成本	9	6	23
固定成本	6	3	9
总成本	15	9	32
利润	5	1	- 2

请问：如何选择工程项目？该承接哪些工程？

例 4：企业某产品的计划生产能力为 6000 台，固定成本为 2 200 万元，现国内用户的订货已有 4200 台。每台售价为 3. 5 万元，经核算只能保本。现有一外商要订货 1800 台，要求价格为每台 3. 2 万元。
问：外商的订货是否可以接受，若接受，企业全年的损益值为多少？

答：①计算单位产品变动成本

$$\begin{aligned}\text{单位产品变动成本} &= P - \frac{F}{x_0} \\ &= 3.5 - \frac{2200}{4200} = 2.98\end{aligned}$$

②计算全年的损益值

$$\text{全年损益值} = [(3.5 \times 4200) + (3.2 \times 1800)] - (6000 \times 2.98 + 2200) = 380$$

可以接受外商订货，企业全年的损益值为 380 万元。

(5) 运用盈亏分析对企业的经营安全状态做出分析。

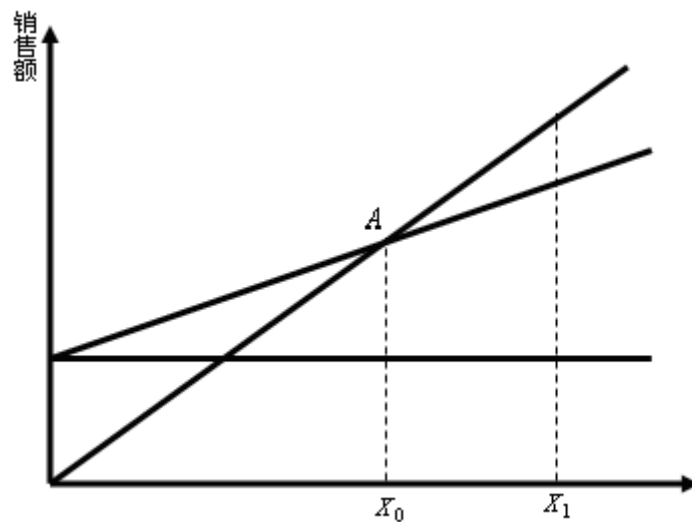


图4-6

式中： A 为盈亏平衡点；

X_0 为盈亏平衡点产量；

X_1 为现实产量。

其计算公式如下：

$$\text{经营安全率} = \frac{X_1 - X_0}{X_1} \times 100\%$$

经营安全率是反映经营安全状态的指标，一般越接近 0 时，经营安全状态越差；数值越大，表明经营安全状态越好。一般可根据以下数值判定经营安全状态。

表 4-2

经营安全率	30%以上	25—30%	15—25%	10—15%	10%以下
经营安全状态	安全	较安全	一般	要警惕	危险

例 5：上题续，该企业获得 1 万元利润时的经营安全率是多少？

企业盈亏平衡点的销售额为 100 台，获得 1 万元利润时的销售量是 121 台，则经营安全率为：

$$\text{经营安全率} = \frac{121 - 100}{121} \times 100\% = 21\%$$

二、几种常用的计量决策方法

（二）决策树法

决策树法是风险型决策常用的一种决策方法，该方法利用了概率论的原理，并且利用一种树形图作为分析工具。通过对各方案各种结果条件下损益值的计算比较，为决策提供依据。

决策树的基本图形

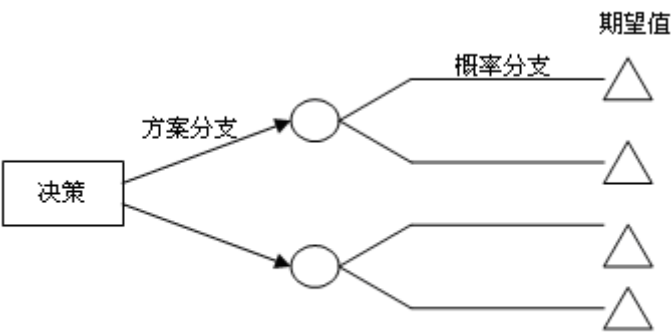


图4-7 决策树的基本图形

例:

某企业准备生产某种新产品。预计该种产品的销售有两种可能：销路好，概率为 0.7；销路差，概率为 0.3。可采取的方案有三个：方案 I，建设一新车间，使用期为 10 年；方案 II，对现有设备和厂房进行改造，使用期为 10 年；方案 III，先按 II 方案进行，如果销路好，三年后再进行扩建，扩建部分使用期 7 年。其有关数据如表所列。

表4-3		单位：万元				
方案	投资额		每年损益值			
	当年	三年后	头三年		后七年	
			销路好	销路差	销路好	销路差
I	300	0	100	- 20	100	- 20
II	120	0	30	20	30	20
III	120	180	30	20	98	

决策步骤如下：

绘制决策树图形。

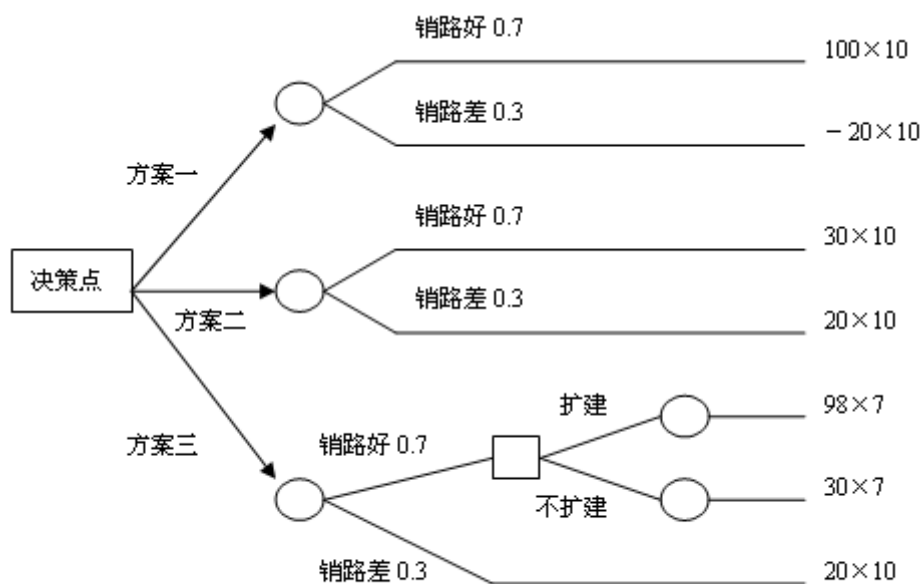


图4-8 决策树图

(2) 计算各方案的期望值。

方案 I 的期望值计算：

$$100 \times 10 \times 0.7 + (-20) \times 10 \times 0.3 - 300 = 340 \text{ (万元)}$$

方案 II 的期望值计算：

$$30 \times 10 \times 0.7 + 20 \times 10 \times 0.3 - 120 = 150 \text{ (万元)}$$

方案 III 的期望值计算：

先计算小决策点的期望值

$$98 \times 7 \times 1 - 180 = 506 \text{ (万元)}$$

$$30 \times 7 \times 1 = 210 \text{ (万元)}$$

比较两者的期望值，取扩建方案。

最后方案 III 的期望值

$$(30 \times 3 + 506) \times 0.7 + 20 \times 10 \times 0.3 - 120 = 357.2 \text{ (万元)}$$

把计算出的期望值标在图上。

(3) 剪枝，即淘汰经济效益不好的方案，采用经济效益好的方案。在本例中，收益期望值大的方案是第 III 方案。

（三）期望值法

期望值法用于不确定型决策。在不确定型决策中，由于方案实施后的结果无法做出估计，因此决策在很大程度上取决于决策者的主观判断，不同的决策者对同一问题的决策结果也可能是完全不一样的。

题：

现有 A、B、C 三个方案可供选择，方案实施后的未来状态可能有销路好、销路一般、销路差三种结果，各方案在各种结果下的损益值（见表 1），而各种结果出现的可能性现在尚无法做出估计。此时对方案的选择就属于不确定型决策。

表4-4

方案	损 益 值		
	销路好	销路中	销路差
A 方案	120	50	- 20
B 方案	85	60	10
C 方案	40	30	20

对于不确定型决策，通常可以有三种决策方法。

（1）极大极小损益值法，也称“小中取大法”。是从最坏的情况出发，选择最有利的方案，是一种比较保守的决策方法。较适于比较谨慎，对未来持悲观态度的决策者（见表 2）。

表4-5

方案	损 益 值		
	销路好	销路中	销路差
A 方案	120	50	- 20
B 方案	85	60	10
C 方案	40	30	20

（2）极大极大损益值法，也称“大中取大法”。是从最好的情况出发，选择最有利的方案，是一种比较冒险的决策方法。较适于敢冒风险，对未来持乐观态度的决策者（见表 3）。

表4-6

方案	损 益 值		
	销路好	销路中	销路差
A 方案	120	50	- 20
B 方案	85	60	10
C 方案	40	30	20

（3）极小极大后悔值法，也称“大中取小法”。这里的后悔值是指将某种自然状态中各个方案的收益值相比较，同其中最大收益值之间的差额。

此法的基本思想是：先计算出各个方案在各种自然状态下的后悔值，并从中找出最大值，再将各方案的最大后悔值中的最小值所对应的方案作为决策方案（见表4）。

表4-7

方案	损 益 值			后 悔 值			最大 后悔值
	销路好	销路中	销路差	销路好	销路中	销路差	
A 方案	120	50	- 20	0	10	40	40
B 方案	85	60	10	35	0	10	35
C 方案	40	30	20	80	30	0	80

第五章 计划原理与方法

第一节 战略及其内容

一、战略及其特征

在战略理论中，由于观点不同而形成有不同的战略学派，一般可归纳为竞争战略学派、资源配置战略学派和目标战略学派等。

- 1. 资源配置战略学派的基本观点认为，战略的核心是资源配置。通过筹划、研究未来的资源配置及其与外部环境相互作用，去指导和解决企业经营发展中的一切重要问题。
- 2. 目标战略学派的基本观点认为，战略的主题是确定和实施企业的长期目的和目标。
- 3. 竞争战略学派的基本观点认为，经营战略的关键是确定企业的竞争优势。

组织战略的含义：是指组织面对激烈变化的环境和严峻挑战的竞争，为谋求生存和不断发展而做出的总体性、长远性的谋划和方略。其目的在于使组织在正确分析和估量外部环境和内部条件的基础上，求得组织目标、组织结构和资源配置与外部环境提供的机会的动态平衡，从而在激烈的竞争环境中，求得组织的生存和不断的发展。

从对战略含义的认识出发，战略具有以下几个突出的特征：

1. 全局性。战略是以组织的全局为对象，是根据组织总体的发展需要而制定的。
2. 长远性。战略是对组织未来一定时期生存和发展的统筹谋划，它着眼于组织的长远发展，追求的是组织长期利益。
3. 纲领性。战略规定的是组织总体的长远目标和发展方向，以及实现目标的基本方针、重大措施和步骤。这些内容一般带有原则性规定的特点，具有行动纲领的意义。
4. 抗争性。战略是组织在市场竞争中与对手相抗衡的行动方略。组织战略也像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。
5. 风险性。战略是对组织未来发展的规划，而战略实施的环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，因此战略必然存在着一定的风险。
6. 相对稳定性。只要战略实施的环境未发生重大变化，组织战略中所确定的战略目标、战略方针、战略重点、战略步骤等应保持相对稳定。

第五章 计划原理与方法

第一节 战略及其内容

二、战略的内容

（一）组织使命

例：组织使命

<p>经营哲学</p> <ul style="list-style-type: none"> ●美国国际商用机器公司：尊重个人、服务顾客、精益求精 ●美国通用电器公司：进步是我们最主要的产品 ●美国杜邦公司“以优良的化学产品提高生活素质 ●麦当劳公司：质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实 ●日本松下电器公司：工业报国，光明正大，团结一致，奋斗向上，礼节谦让，适应形势，感谢报恩 ●四川长虹：长虹以产业报国、民族昌盛为己任
<p>企业宗旨</p> <ul style="list-style-type: none"> ●宝钢：为创造世界第一流的钢铁企业而奋斗 ●蒙牛：对消费者：提供绿色乳品，传播健康理念；对客户：合作双赢，同成长；对股东：高度负责，长效回报；对员工：学习培训，成就自我；对社会：注重环保，回馈大众

图5-2

组织使命是指组织的目的、性质、任务及其应当承担的责任。组织使命说明了组织存在的理由和目的。

具体地说，组织使命包括两个方面的内容：经营哲学和组织宗旨。

1. 经营哲学，是指组织在从事生产经营活动中所持有的基本信念、价值观念和行为准则。是组织在长期的生产经营实践中形成的，为组织全体职工所接受的共同的信念、共同的价值观。

经营哲学的主要内容通常是由组织活动过程中处理各种关系的指导思想和基本观点构成的。例如：关于职工与组织关系的观点，关于组织与外部关系的观点，关于组织内部工作关系的观点，关于组织同社会和国家关系的观点。

2. 组织宗旨是指组织现在和将来应该从事什么事业，应该成为什么性质的组织。具体地说，确定组织宗旨就是确定组织的性质，明确组织的经营范围和服务对象，明确组织今后活动发展的方向。

组织宗旨应该包括的内容：组织的经营范围，组织成长的方向，组织经营的规模 and 水平，组织在社会中的地位 and 形象，组织的社会责任等。

第五章 计划原理与方法

第一节 战略及其内容

二、战略的内容

（二）战略目标

例：某企业战略目标

某企业战略目标
<p>1. 总体目标</p> <p>光明科技立足新材料科学与新材料应用技术领域的研究与开发，推动世界 XV 应用技术创新和产业化发展，建立和发展集研究开发、生产制造、营销服务一体化的新材料及应用技术国际化公司。</p>
<p>2. 发展性目标</p> <p>2006 年实现 XV 系列产品年产 5500 吨，产值 3 亿元；进入世界产量规模前五名，产品质量和技术水平领先，产品种类及应用技术世界第一。</p> <p>2008 年实现 XV 系列产品年产 15000 吨，产值 10 亿元(人民币)；雄居世界 XV 产业产量、质量、品种和应用技术世界第一。</p> <p>2006 年同时开发 2—3 个新领域，并在这些领域中实现市场占有率 50%以上；</p> <p>2008 年将 XV 材料和技术推广到 10 个高附加值、高市场潜量 and 高速增长的行业，并在该行业中的市场占有率平均达到 80%。</p> <p>2006 年继续深化公司内部改革，完善公司法人治理结构，聘请专家和顾问公司协助企业全面提高公司经营管理水平。</p> <p>2008 年通过兼并、收购和合资等资本运营手段，在国外建立生产基地，建立跨国公司经营管理模式，成为 XV 产业的世界级企业。</p>
<p>3. 收益性目标</p> <p>2006 年实现产值 3 亿元；销售率 100%，实现税利 4500 万元；2008 年实现产值 10 亿，销售率 90%，实现利税 1.5 亿元。</p> <p>2006 年企业股东投资收益率 %；员工平均收入 4.8 万元/年；2008 年企业股东投资回报率 %；员工平均收入 6 万元。</p>
<p>4. 社会性目标</p> <p>2006 年举办国内 XV 产业发展和技术研讨学术会议，推动国内 XV 产业加速提升；</p> <p>2008 年与国际著名研究机构、XV 产业著名企业联合召开国际 XV 技术展会，暨新材料技术论坛，倡导世界科技、环保、财富新生活，展示中国民营经济的发展实力。</p>

图5-3

战略目标是组织为完成其使命所要达到的预期结果。是组织使命的具体化和定量化，它把组织活动的目的转化为多方面的可以量化的具体指标，反映了组织经过一定时间内应达到的发展水平。

组织的战略目标一般可涉及以下内容。

1. 发展性目标，表明组织能力的成长和发展程度的指标。如生产规模目标、人员素质目标、技术进步目标、管理现代化目标、提高组织市场竞争地位的目标等。
2. 收益性目标，表明组织获利程度的指标。如投入产出目标、利润目标、经营者和劳动者收入目标等。

3. 有效性目标，表明组织资源利用程度的指标。如劳动生产率目标、物耗水平目标、资金有效利用目标、资金利润率目标等。

4. 社会性目标，表明组织承担社会责任对社会做出贡献的指标。如对社会公益事业的支持，提高组织的社会知名度等。

一个好的组织战略目标应具有以下特征：

1. 可接受性。战略目标的表述必须明确，有实际含义，易于被组织成员理解和接受。
2. 可检验性。战略目标应该是具体的，可以检验的。目标必须明确，具体地说明何时达到何种结果。
3. 可实现性。战略目标必须建立在全面分析组织的内部条件和外部环境的基础上。战略目标不能脱离实际，必须适中、可行。
4. 可挑战性。战略目标的表述必须具有激发全体职工积极性和发挥潜力的强大动力，目标要具有感召力和鼓舞作用。

（三）战略层次

战略层次是指一个组织自上而下形成的战略层次。对于现代社会一个典型的组织来说，特别是事业领域多样化的组织而言，战略层次可以进一步划分为组织战略、事业部战略和职能战略。

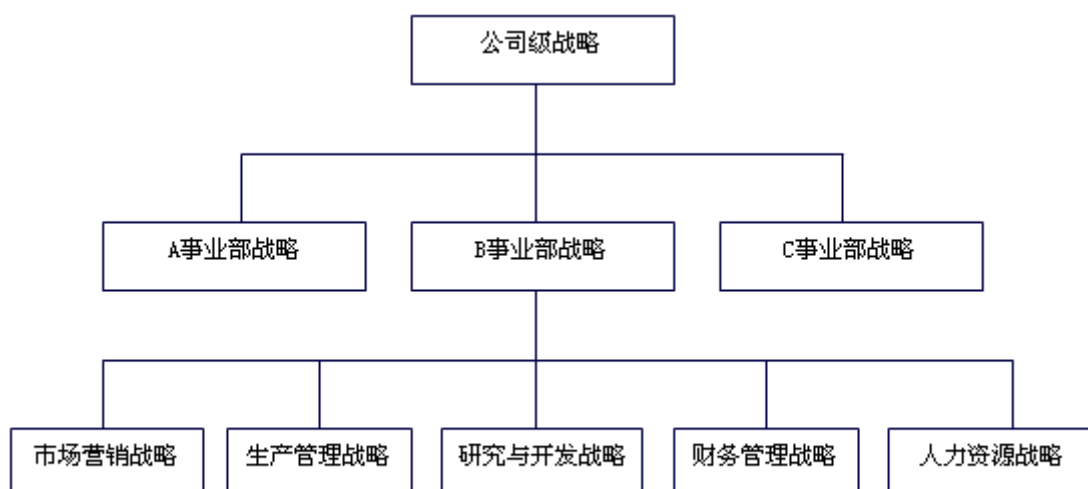


图5-4

1. 组织战略（总体战略）

组织战略研究的对象是组织整体。组织战略是组织整体的战略总纲。

组织战略强调两个方面问题：组织的经营范围和业务是什么；组织为发展自己的经营范围和业务，如何对资源进行合理的配置。

2. 事业部战略

事业部战略是在总体性的组织战略指导下，经营管理某一个特定的战略经营单位的战略计划，是组织战略之下的子战略。

事业部战略侧重解决的问题：如何贯彻组织使命；事业部发展的总体目标和要求；确定事业部战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

3. 职能战略

职能战略是为贯彻实施和支持组织战略与事业部战略而在组织特定的职能管理领域制定的战略。职能战略的重点是提高组织资源的利用效率，保证组织战略目标的实现。

职能战略的侧重点在于：如何贯彻组织和事业部发展的总体目标；确定职能战略的目标和要求；确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

第一节 战略及其内容

三、战略类型

（一）总体战略

组织的总体战略是指为实现组织的总体发展目标，对组织较长时期内的未来发展方向所做的综合性和总体性的谋划。组织对总体战略的选择，将决定组织未来发展方向的基本战略态势。按组织的基本战略态势划分有稳定型战略、发展型战略、紧缩型战略等。

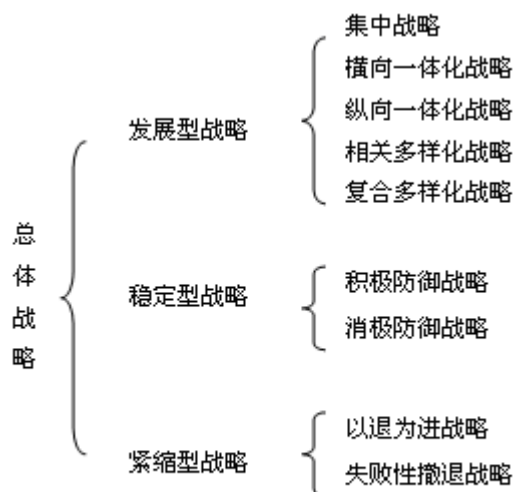


图5-5

1. 发展型战略

发展型战略又称为进攻型战略，是指组织在现有规模和实力的基础上，向更高的目标推进，以使组织规模或事业领域不断拓展的战略。

以企业为例，企业的发展型战略有以下几种可供选择的类型：

（1）集中战略，指的是企业将其资源集中于某种技术、生产某种产品并推向某个市场，充分发挥企业在某一方面的竞争优势。

（2）横向一体化战略，是指企业通过购并同行业或相关行业的竞争对手等手段，以获得企业经营业务和规模扩大的发展战略。

（3）纵向一体化战略，是指从产品的供、产、销等一系列相关环节上扩大企业现有经营业务和规模的发展战略。其中前向一体化是指企业的经营范围向消费它的产品或劳务的领域扩展；后向一体化是指企业向其产品或劳务的供应商的经营领域发展。

（4）相关多样化战略，是指发展与企业现有的产品或劳务在资源条件上具有相关联的新产品或新劳务。这种战略是建立在新产品或新劳务能继续利用企业原有技术、工艺、经验、销售渠道等基础之上的发展战略。

（5）复合多样化战略，是指企业在原有经营方向和领域的基础上，向全新的经营方向和领域的扩展，

增加与企业现有产品或劳务完全不同的新产品或劳务。

2. 稳定型战略

稳定型战略又称为防御型战略，是指企业在内外环境的约束下，以安全经营为宗旨，将企业的经营状况和水平维持在现有基础上的战略。稳定型战略有以下几种选择的类型：

（1）积极防御战略，是指企业以稳定为手段，积蓄力量以备进一步大发展的战略。

（2）消极防御战略，是指企业以稳定为目的，以求企业的经营状态不发生急剧变化的战略。

3. 紧缩型战略

紧缩型战略又称退却型战略，是指企业在内外环境的制约下，在现有的经营领域中退却的战略。紧缩型战略有以下几种可供选择的类型：

（1）以退为进战略，是指先暂时从现有的地位与水平上倒退，等到条件成熟或寻求新的机会，再求发展的战略。

（2）失败性撤退战略，是指企业受市场或资源条件的制约，不得不将一个或几个经营领域出让、转卖或者停止经营的战略。

三、战略类型

（二）竞争战略

竞争战略是指组织为对付市场上各种竞争力量的挑战和威胁，为确立和维持自己的市场地位而进行的总体性的筹划。企业总体性竞争战略一般有三种基本类型。

1. 低成本战略，是指企业为寻求使自己的生产成本达到本行业最低，从而拥有竞争优势的战略。

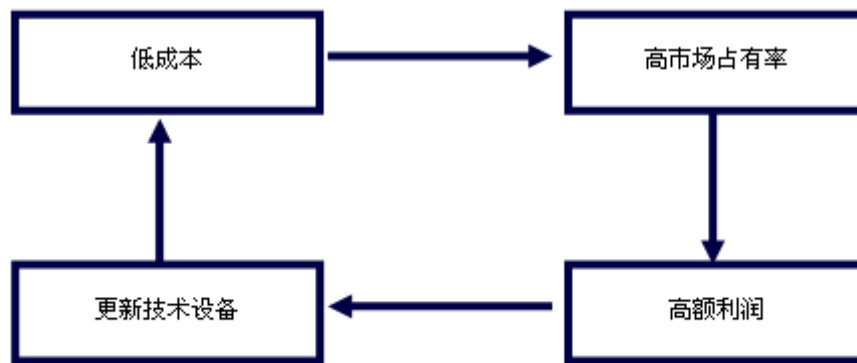


图5-6

实施低成本战略，一是产品的生产规模要能够达到规模经济的要求，要拥有先进的技术和专用设备，这就要求企业要有持续的投资和良好的融资能力；二是要有低成本的原材料供应来源和分销渠道；三是要运用现代科学管理方法，严格控制各种费用支出等等。

2. 差异化战略，是指企业通过在产品的性能、外观、服务和营销策略等方面，寻求与竞争对手的差异化，求取竞争优势的战略。

实施差异化战略，一是企业要有较强的产品研究开发和市场营销能力，能够在产品设计、工艺技术、营销上不断发挥创造性；二是要求企业在产品质量、技术，以及营销和服务等方面有着良好的声誉等。

3. 重点战略，是指企业集中力量专门为某个或少数几个特殊的细分市场服务，从而寻求在局部市场上拥有竞争优势的战略。

重点战略决策的首要工作是对企业产品的市场进行细分，找出对企业最有利的细分市场。一些中小型企业由于无法在全方位的领域同实力强大的大企业展开竞争，而采用重点战略以避免竞争对手的锋芒，则更有利于取得经营上的成功。

第二节 计划与计划工作

例：

曾有人做过一个实验：组织三组人，让他们分别沿着十公里以外的三个村子步行。

第一组的人不知道村庄的名字，也不知道路程有多远，只告诉他们跟着向导走就是。刚走了两、三公

里就有人叫苦，走了一半时有人几乎愤怒了，他们抱怨为什么要走这么远，何时才能走到，一半时有人甚至坐在路边不愿走了，越往后走他们的情绪越低。

第二组的人知道村庄的名字和路段，但路边没有里程碑，他们只能凭经验估计行程时间和距离。走到一半的时候大多数人就想知道他们已经走了多远，比较有经验的人说：“大概走了一半的路程。”于是大家又向前走，当走到全程的四分之三时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，而路程似乎还很长，当有人说：“快到了！”大家又振作起来加快了步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程，而且公路上每一公里就有一块里程碑，人们边走边看里程碑，每缩短一公里大家便有一阵的快乐。行程中他们用歌声和笑声来消除疲劳，情绪一直很高涨，所以很快就到达了目的地。

此三组人活动的区别在哪？为何效果不同？

一、计划与计划工作的任务

（一）计划与计划工作

计划是指组织未来的行动方案，是组织开展各项活动的指导性文件。计划的目的在于为组织及其成员提供行动指南，以利于组织目标的更好实现。

广义的计划工作包括计划的制定、贯彻、修正和实现的全过程。其主要包括对组织目标及目标体系的确定过程，对实现组织目标的行动方案进行选择的过程，对计划的贯彻实施过程，对计划实施中的修正控制过程，直至计划得以完成。狭义的计划工作也就是指计划的制定过程。

计划工作具有目的性、主导性、普遍性、经济性的基本特征。

计划工作的作用：弥补环境的不肯定性和变化带来的动荡；有利于管理人员将注意力集中于目标；有利于更经济的进行管理；有利于开展控制工作。

根据不同标准，可以将计划分成不同类型。

1. 根据计划对组织经营的影响范围和影响程度的不同，可将计划分为战略计划、管理计划和作业计划

(1) 战略规划体现了组织在未来一段较长时间内总的战略构想和总的发展目标，以及实施的途径。

(2) 管理计划主要是将战略规划中具有指导性的目标和政策，转变为具体的目标和政策，体现了组织在未来一段较短时间内要实现的具体目标和达到目标的确切时间。

(3) 作业计划主要用于规定组织年度计划目标的具体实施细节，它将计划目标进一步细分到岗位乃至个人，为计划的实施确定工作流程、确定人选、分派任务和资源、确定权利和责任。

2. 按计划期的时间不同，可以将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。

(1) 长期计划描述了组织在较长时期的发展方向和方针，规定了组织各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图。

(2) 中期计划依据于长期计划，具体说明组织各年应达到的目标和应开展的工作。

(3) 短期计划规定了组织各个部门在较短的时期内，应该从事的各种活动及应达到的要求。

3. 按计划的对象不同，可将计划分为综合性计划、专业计划和项目计划。

(1) 综合性计划是对组织经营过程各方面所做的全面的规划和安排。

(2) 专业性计划则是对某一专业领域职能工作所做的计划，它通常是对综合性计划某一方面内容的分解和落实。

(3) 项目计划是针对组织活动中的某些特定项目所作的计划。

(二) 计划工作要解决的问题

例：

孙兰最近被提拔为一家医疗器械制造公司的研发部主任。为适应公司发展和市场竞争的需要，她制定了一份工作计划，列出了一系列重要目标。

A. 使本公司在今后若干年形成有层次的技术储备。

B. 在最短时间内使本公司主力产品 XP2000 成像仪达到欧洲国家准入标准。

C. 从现在起一年半时间内完成公司所有产品售后服务标准的编制与完善。

D. 用两年时间使全部研发人员接受高水平业务培训。

请问：你认为这些目标完善吗？存在哪些问题？

计划工作的任务就是根据组织的外部环境和内部条件，确定出组织在一定时期内的奋斗目标；通过计划有效地整合组织的人力、物力和财力等各种资源，协调和合理安排组织中各方面的活动，以取得最佳的经济效益和社会效益。

可以扼要地将计划工作的任务和内容概括为六个方面：**what** 做什么，**why** 为什么做，**when** 何时做，**where** 何地做，**who** 谁去做，**how** 怎么做。简称为“5W1H”。

1. 做什么：即要为管理者和执行者明确工作的具体任务和要求，明确每一个时期中心任务和工作重点。
2. 为什么做：即要明确计划工作的宗旨、目标和战略，并论证其可行性。
3. 何时做：规定计划中各项工作的开始和完成的进度，以便进行有效的控制和对能力及资源进行平衡。
4. 何地做：规定计划的实施地点和场所，了解计划实施的环境条件和限制，以便合理安排计划实施的空间组织和布局。
5. 谁去做：计划不仅要明确规定目标、任务、地点和进度，还应规定由哪个主管部门负责。
6. 怎么做：即制定实现计划的措施，以及相应的政策和规则，对资源进行合理分配和使用，对人力、设备等能力进行平衡。

计划的表现形式是多种多样的，按照其所起的作用不同，具有以下表现形式：

1. 目的，即组织的宗旨，是社会对组织的基本要求，表明组织是干什么的，应该干什么。
2. 目标，是在宗旨指导下，一个组织在未来一段时间内要达到的具体结果。
3. 战略，是一个组织为全面实现目标而对主攻方向以及资源进行布置的总纲。
4. 政策，是指组织在决策时或处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定。
5. 程序，规定了处理问题的例行方法、步骤。
6. 规则，是对具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定。

7. 规划，是为了实现既定方针所必需的目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用资源以及其他要素的复合体。

8. 预算，是用数字表示的计划投入与产出的数量、时间、价值等的计划形式，是数字化的计划。

二、计划工作的程序

计划编制本身也是一个过程。为了保证编制的计划合理，实现决策的组织落实，在计划编制过程中必须遵循科学的计划程序，合理安排计划内容。

（一）收集资料，为计划的编制提供依据

在正式编制计划前需要做的工作和把握的资料有：

1. 分析企业发展战略，把握企业决策层对计划的要求。
2. 分析报告期计划执行情况。
3. 调查研究市场环境，进行市场预测。
4. 内部条件分析。

（二）确定计划目标

计划目标是计划方案的核心，它通常以量化的数字指标来表示。

1. 合理选择计划目标的内容。
2. 合理选择计划目标的先后顺序。
3. 计划目标要具体、可衡量，不能抽象空洞。
4. 计划目标要简明扼要、易懂易记。

（三）形成计划目标体系

1. 计划目标分解。
2. 目标结构分析。

（四）计划的综合平衡

1. 任务的时间平衡和空间平衡。

2. 任务与资源供应之间的平衡。

3. 任务与能力之间的平衡。

（五）编制并下达执行计划

1. 拟订计划草案，提交经营决策部门审议。

2. 审议修改。

3. 确定编制正式计划文件。

第二节 计划与计划工作

三、计划方法

（一）滚动计划法

滚动计划法是一种将长期计划、中期计划和短期计划有机结合起来，根据计划实施过程中的变化，定期修订计划并逐期向前推移的方法。

滚动计划法为了减少环境不确定性对计划的影响，在计划制定时，同时制定若干期的计划，在计划内容上采用近细远粗的办法，即近期计划内容详尽，具有指令性；远期计划内容粗略，具有指导性。在第一个计划期完成后，再根据环境变化的要求将下一期的计划加以调整和细化，同时再将未来计划期顺延一期，如此逐期滚动，以保持计划的连续性。故称滚动计划法。

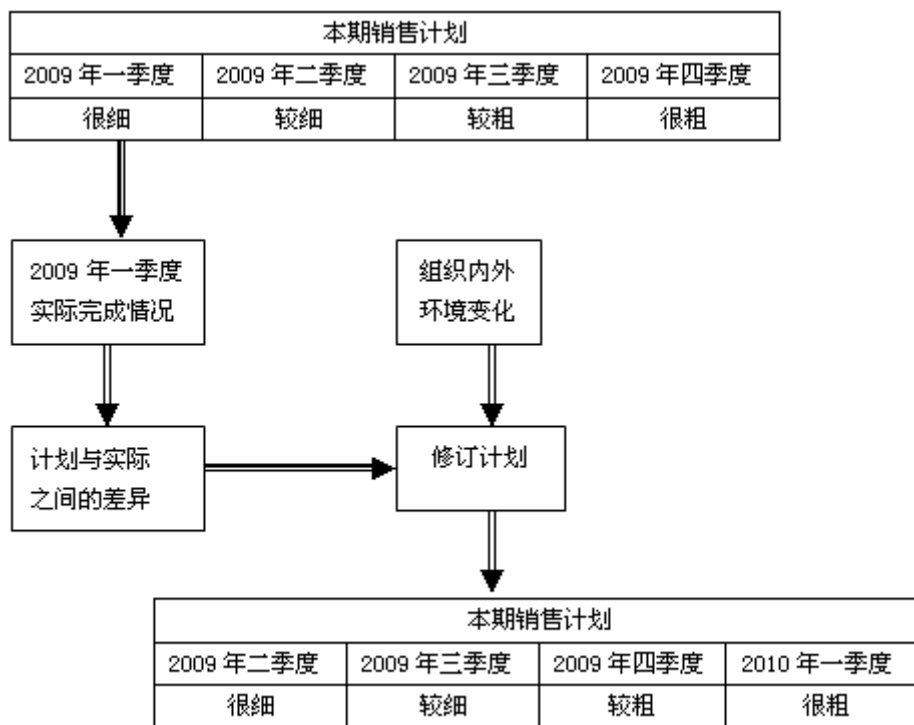


图5-7

滚动计划法的优点：

1. 加强了计划内容与客观实际的衔接，提高计划的准确性和实施的有效性，更好地发挥计划的指导作用；
2. 使长期计划、中期计划、短期计划有机结合，从而使计划与不断变化的环境因素相协调，使各期计划在调整中一致；
3. 具有相当的弹性，可以有效规避风险，适应竞争需要，提高了组织对环境的应变能力。

（二）线性规划法

线性规划法是通过给出数学模型，求解最优解以确定最优计划方案的方法。

线性规划在企业经营决策中，主要用于解决两类问题。一类是在任务和目标确定后，如何统筹安排，尽可能地以最少的人力、财力、物力去实现这个任务和目标。另一类是在一定的人力、财力、物力资源条件下，如何最大限度地利用这些资源，完成更多的工作或使任务完成的更好。

例：如某企业同时生产甲、乙两种产品，设备能力的有效台时为每月 150 台时，电力消耗每月不能超过 240 千瓦小时。每吨产品的台时消耗和电力消耗定额如表所示。

表5-1

	甲产品	乙产品
设备能力（台时）	6	3
电力消耗（千瓦小时）	3	8

甲产品每吨的利润为 200 元，乙产品每吨的利润为 400 元。求甲、乙产品各生产多少，则企业获得的利润最大？

先列出线性规划的模型。设甲产品月计划生产 X_1 吨，乙产品月计划生产 X_2 吨，最大利润为 $\max P$ 。

根据上述条件可列出一组联立方程如下：

目标函数 $\max P = 200X_1 + 400X_2$

约束条件 (1) $6X_1 + 3X_2 \leq 150$ （设备能力限制）

(2) $3X_1 + 8X_2 \leq 240$ （电力限制）

(3) $X_1, X_2 \geq 0$ （产量非负）

上述联立方程，可以用图解法解出，如图所示。

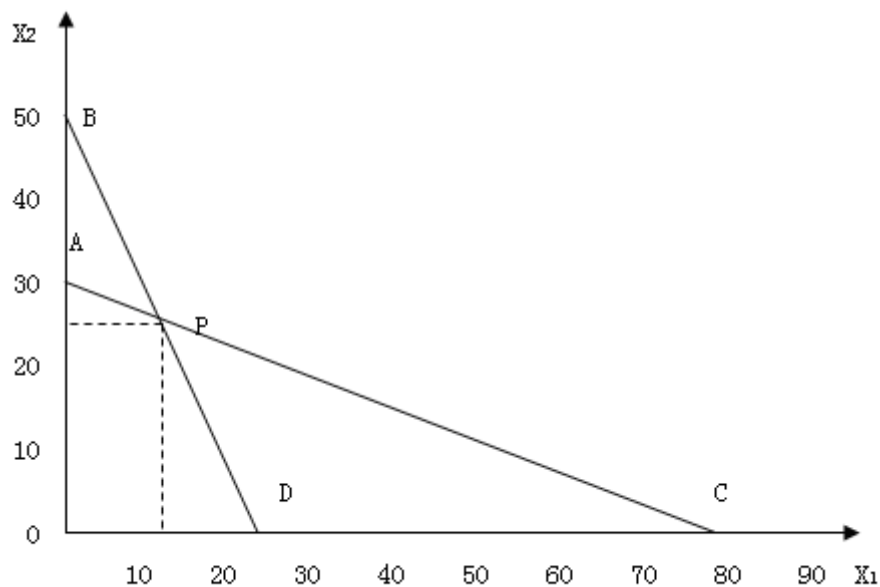


图5-8 线性规划的图解法

图解法的基本原理是确定上述联立方程（即线性规划模型）的可行解区域，然后从中找出最优解。

解： X_1 为横坐标， X_2 为纵坐标。由于产量不能是负数，所以图解范围应当在第一象限。如图所示。

图中，直线 BD 满足方程 $6X_1 + 3X_2 \leq 150$

直线 AC 满足方程 $3X_1 + 8X_2 \leq 240$

AC、BD 两直线相交于 P 点。根据题意，坐标图中的 OAPD 区域构成可行解区。P 点坐标为： $X_1=12.3$ ， $X_2=25.4$ 。

可见，这题的最优解为：

甲产品每月生产 12.3 吨；乙产品每月生产 25.4 吨。

每月最大利润额：

$$\max P = 12.3 \times 200 + 25.4 \times 400 = 12\,620 \text{ 元}$$

（三）网络计划技术

长期以来，人们在制定计划以及控制计划的实施进度时，都习惯于采用横道图（即计划进度表）的方法，如图 5-9 所示。

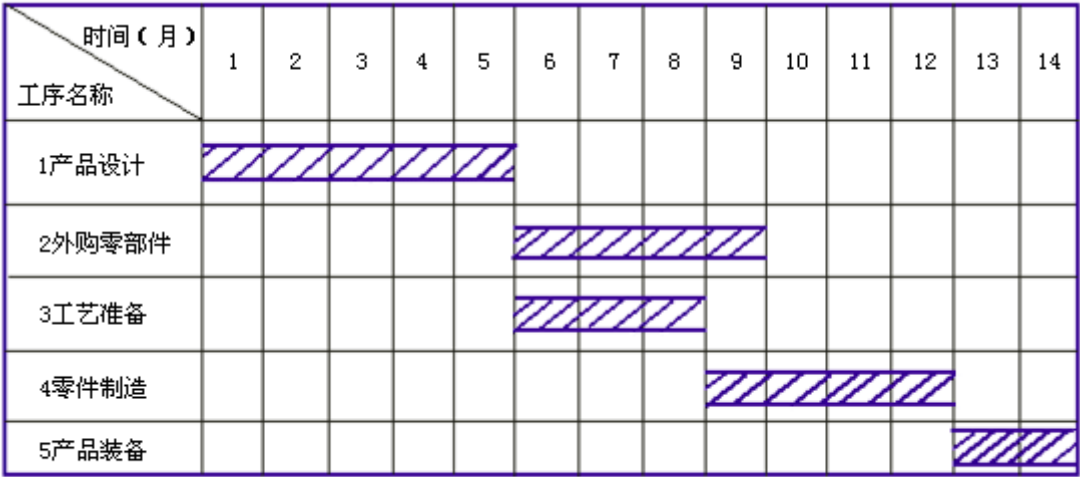


图5-9

横道图最大的特点是“简单明了，容易理解，容易绘制，容易应用。”但是，横道图只适用于小而简单的工作计划，难以适应规模大且内容复杂的计划和控制的要求。

网络计划技术的基本原理是：利用网络图来表达计划任务的进度安排及各项工作之间的相互关系；在此基础上进行网络分析，计算网络时间，找出关键工序和关键路线；通过不断改善网络计划，选择最优方

案，并付诸实践；最后，在计划的执行过程中，进行有效的控制与监督，保证最合理地使用人力、物力和财力，达到预定的计划目标。

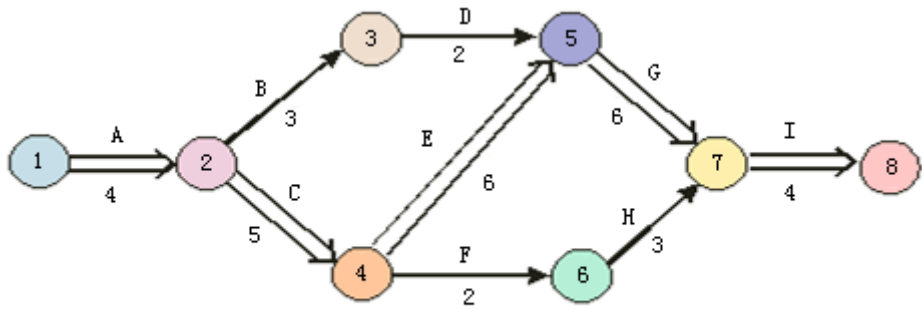


图5-10 网络图

上图为一个简单的网络图，表明要进行的一项计划。该项计划共包含 A、B、C、D、E、F、G、H、I 等共九个工序。图中的每一条箭线代表一项要完成的工序，箭线旁的数字表示完成该项工序所需要的时间；图中的圆圈代表着一项工序的结束和下一项工序的开始；图中的双箭线表示是关键工序，双箭线自始至终相连接在一起的工序表示是关键线路，表明要完成该线路上的工序所需时间最长。

从上面简单的网络图中，可以看出网络计划方法有如下几个特点：

1. 它能够形象地把整个计划用一个网络图形式表示出来。
2. 从网络图上可以清楚地看出各个工序的先后顺序与制约关系。
3. 可以确定出自始至终对完成计划在期限上有关键性影响的工序和关键线路。
4. 网络计划的优劣容易比较，经过多个网络图的编制与比较，便于从多种可能方案中选择最优方案付诸实践。
5. 在执行过程中，可相据各工序实际完成情况加以调整，保证自始至终对计划进行有效的控制与监督，使总计划如期或提前完成。
6. 对于大型工程的复杂网络，用电子计算机进行计算、优化和调整，经济效果更加显著，这是传统的横道图不能比拟的。

网络计划技术与传统的计划和控制方法相比有其明显的优点：有助于主管人员对计划和控制工作的重

视；有助于计划工作的全面开展；有利于对关键点的控制；网络计划技术带有前馈控制的特点；具有易于动态管理的特点。

第三节 目标管理

一、目标管理及其基本思想

例：某公司的目标管理

某公司从组织结构和组织关系上原属于集权型的组织，每年的公司目标和计划均由高层管理人员确定，并组织贯彻实施，各级部门只能根据上级下达的指令开展工作。

随着公司规模扩大，工作越来越多，总经理的工作精力深深的陷入了日常事务当中，越来越感到难以招架。在一次外出开会之际，听别的公司谈到目标管理的好处，很受启发，决定回公司后推行。

第二年，总经理将公司总体目标分派给了各级各部门，让他们自主管理。但是事与愿违，工作中各部门之间的矛盾没有减少，反而增多了，都要他去协调处理，搞得总经理焦头烂额，人们的积极性也没有预想的那样被调动起来。到了年底，预定的公司目标未能完成。

该公司的问题可能出在什么地方？

美国著名的管理专家德鲁克在 1954 年发表的《管理实践》一书中首先提出了目标管理的主张。他认为管理应通过目标来进行，目标管理应处于管理的中心地位。这种管理方法提出后，逐步发展成为许多组织普遍采用的一种系统地制订目标、并据此进行管理的有效方法。

所谓目标管理，是由组织的最高领导层根据组织面临的环境和内部条件，制定出一定时期内组织活动所要达到的总目标，然后上下协商将总目标层层分解落实到各部门直至每个员工，形成一个目标体系，同时制定实现目标的措施，并把目标的完成情况作为各部门或个人的考核依据。

目标管理的基本思想：

1. 强调以目标为中心的管理。认为明确的目标是有效管理的基础，管理者科学地制定目标、实施目标、考核目标，是实现管理任务的根本方法。

2. 强调以目标体系为基础的系统管理。认为既要有组织的总体目标，也要有分解的具体目标，形成总目标指导分目标，分目标保证总目标的目标体系，从而提高组织的整体性和一致性，有效保证组织目标的圆满实现。

3. 强调以人为中心的主动式管理。认为下属人员应参与目标的确定，以提高下属人员承担完成目标责任的主动性，以下属人员自我控制和参与的办法实现目标管理。

二、目标管理的过程

实施目标管理应包括确立目标体系、组织实施、检验结果三个环节。

（一）确立目标体系

目标管理中目标体系的确定包括目标制定和目标展开工作。

1. 目标制定

目标的完整内容应有：目标方针、目标项目、目标值、对策措施。

目标制定的程序通常有两种：

一是自上而下，即由企业高层管理者提出目标，经集体讨论，征求意见，最后确定；

二是自下而上，即由下属部门自行提出目标，由上级汇总，提出目标方案，在经集体讨论，最后确定。

目标制定过程中无论采取哪种办法，都应注重下级的参与。

2. 目标展开

目标展开是指将企业总体目标从上到下层层扩展，把以总目标为核心的各个目标分别落实到下属各部门、各单位直至员工个人，形成自下而上的层层保证的目标体系。

目标展开的基本思想，如图 5-11 所示。

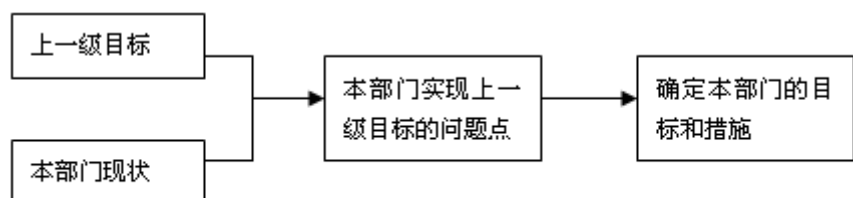


图5-11 目标展开的基本思想

目标展开运用系统图法的原理，如图 2 所示。为了达到一定的目的，就要采用一定的手段；为了采用一定的手段，又要考虑进一步要采用的手段。这样上一阶段的手段对下一阶段而言就是目的。依此类推，目标即可层层展开。

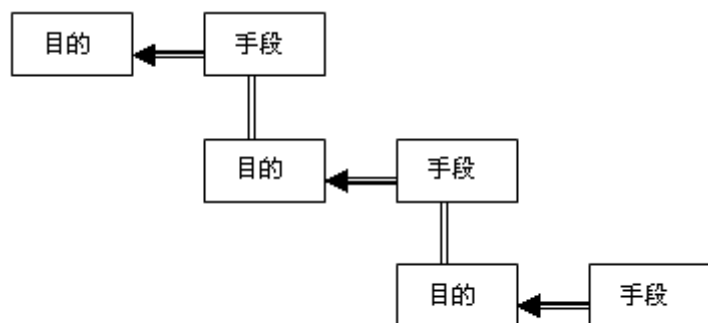


图5-12 目标展开运用系统图法

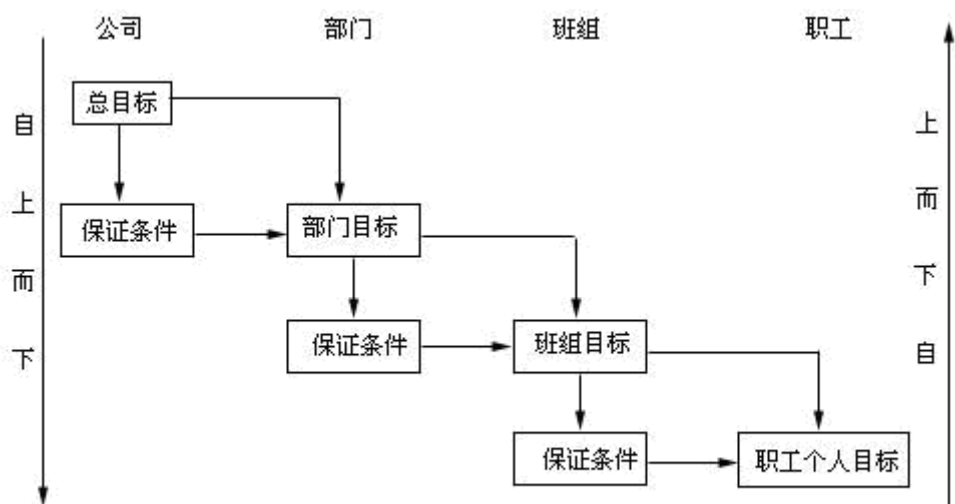


图5-13 目标分解过程示意图

展开后的目标体系如图 5-14 所示。

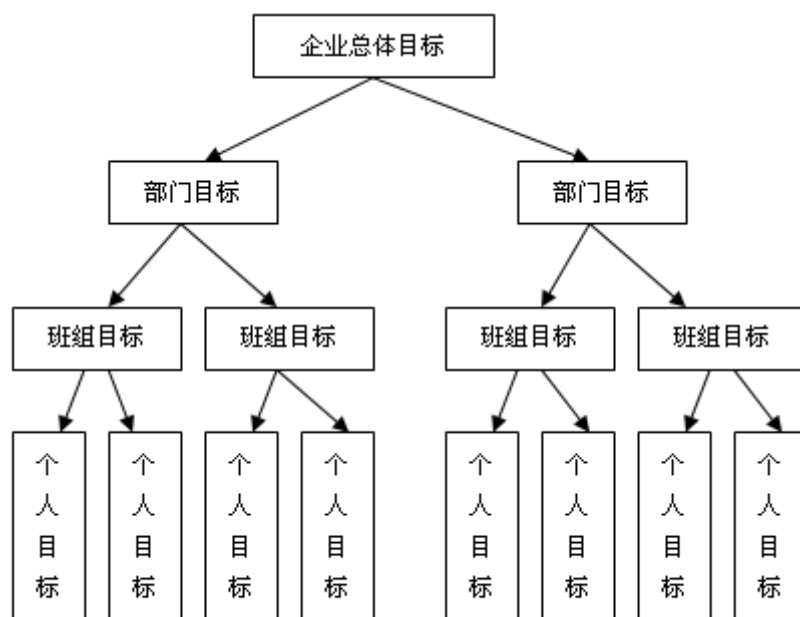


图5-14 目标体系图

在此过程中，应编好目标展开图和目标管理卡，作为目标展开内容的书面记录，并找出目标展开的问题点，提出相应的目标对策。

（二）组织实施

目标体系确定后，目标管理就进入了实施阶段。

1. 权限下放。
2. 自我控制。
3. 对实施过程的检查与控制。

（三）检查结果

对各级目标的完成情况和取得的结果，要及时进行检查和评价。

第六章 组织与组织设计

第一节 组织与组织工作

一、组织与组织工作

例：

据《旧约全书·出谷记》第十八章中记载，摩西是希伯来人的领袖，他在行政法、人际关系、人员挑选和训练等方面都有出色的能力。摩西的岳父耶特鲁曾批评摩西处理政务事必躬亲的做法。他提出三点建议：第一，制定法令，昭示民知；第二，建立等级制度，委托管理人员；第三，分级管理，各司其责。摩西采纳了他的建议：“从以色列人中挑选有才能的人，立他们作百姓的首领，作千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，他们随时审断百姓的密件，有难断的案件就呈到摩西那里，各样的小事由他们自己审制。”

组织可有两种不同的词意：一是作为名词，意指某种有组织的社会实体；另一种作为动词，意指组织工作或活动，也即组织作为一种活动过程。

（一）组织（作为名词的组织）

组织是在特定环境下，为了实现某种目标，而由具有合作意愿的人群组成的职务或职位的结构，是人们为了实现共同目标而形成的一个系统集合。从这一定义出发，对组织含义的理解应有以下几个要点：

1. 组织是一个群体。任何一个组织都是人们共同劳动的产物，群体的有机结合构成了组织的基本要素，是组织的主体部分。
2. 组织有特定的目标。人们从事共同劳动都有其明确的目的，因此组织的建立必有其明确的目标，组织的发展是与组织的目标联系在一起的。
3. 组织是一个系统结构。组织的各项功能必须通过组织的特定结构来反映，组织结构的不合理，就会导致组织功能的紊乱。
4. 组织存在于特定环境之中。组织必然与环境发生着千丝万缕的联系，必须要在与环境的适应中求得生存和发展。

（二）组织（作为动词的组织）

组织是对现代社会人们从事的各种社会活动进行组织、协调的过程，是指通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，把目标、人、财、物、信息等在一定时间和空间进行合理调配，使人们为实现组织的目标而有效地协调工作的过程。

1. 组织工作的任务

(1) 规定组织中每一个人的责任。通过组织结构的建立，明确组织各部门各单位的划分，明确每一个组织成员的职责范围。

(2) 规定组织成员之间的关系。通过组织结构和权责关系的确立，使组织成员之间明确相互之间的关系，以便人们的共同劳动能够协调地进行。

(3) 调动组织中每一个成员的积极性。通过部门结构的确立和权责关系的划分，使组织成员明确自己的目标 and 责任，明确自己在组织中的地位，从而增强对组织的凝聚力。

2. 组织工作内容

(1) 组织设计，是指以组织的目标体系为中心，对组织的部门、权力和责任进行分解、划分和分配的过程，组织设计的结果是组织的部门结构和权责关系的确立。

(2) 组织协调，是指对组织各部门之间以及组织成员之间的相互分工协作关系、权责关系的组织与协调。组织协调的目的在于规范组织内部的各种关系，使组织成员在分工合作的基础上形成一个有机的整体，促进组织整体效能的发挥。

(3) 组织变革，是指组织作为一个开放的系统，在与外部环境的交换中所进行的调整适应过程。组织结构不是一成不变的，组织内外条件的变化会不断对组织结构提出新的要求，从而要求组织管理做出相应反应，促进组织活动的正常发展。

二、组织结构

组织结构是组织的空间表现形式。是把动态的组织活动过程中的人、财、物和信息有效的合理配合关系相对固定下来所形成的架构。组织结构也可理解为，是为了实现组织目标，对员工在分工协作、职务范围、责任、权力等方面进行划分所形成的组织结构体系。

(一) 组织结构的内容

组织结构的内容主要包括职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。

1. 职能结构是指为了实现组织目标，由组织内部应具备的各项业务工作形成的任务结构；

2. 层次结构是指组织内部自上而下，纵向划分的管理层次结构；
3. 部门结构是指组织内部在各管理层次上，按职能和工作专业化分解形成的横向组织结构；
4. 职权结构是指组织内部对各部门各环节的权力、责任及其相互关系进行划分所形成的权责关系结构。

典型的组织结构如图所示。

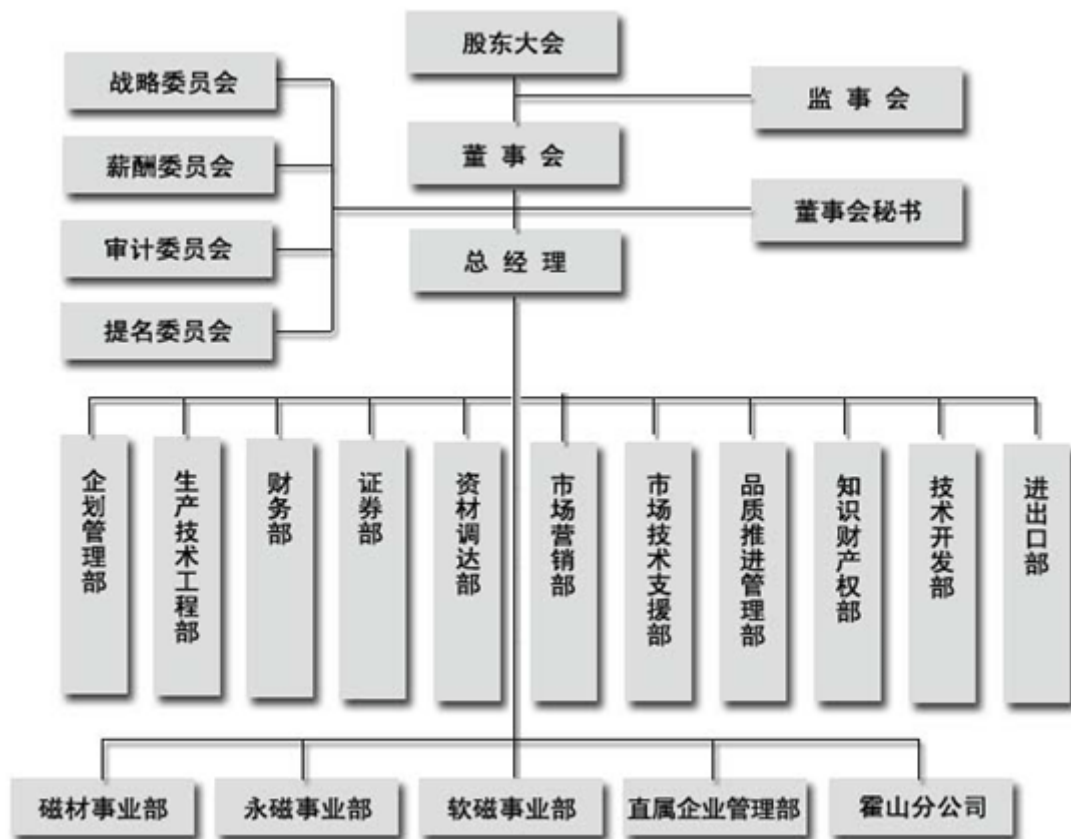


图6-1 某公司组织结构图

（二）组织的特征因素

组织的特征因素，就是描述一个组织的各方面特征的标志或参数。是对组织进行比较和评价的基础，是进行组织设计和咨询的基础。组织的主要特征因素，有以下十个方面：

1. 管理层次和管理幅度。表明组织组织的纵向复杂程度。
2. 专业化。表明组织各职能工作分工的精细程度。
3. 地区分布。即组织在不同地区设有分支管理机构的状况。

4. 分工形式。表现组织分工采取的形式。
5. 关键职能。即在组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。
6. 集权性。表明组织的决策和管理权集中或分散的程度。
7. 规范化。指以同种方式完成相似工作的程度。
8. 制度化。表明组织中各项管理工作的程序、方法、要求等的规章制度完备程度。
9. 职业化。指职工为了掌握本职工作需接受正规教育和职业培训的程度。
10. 人员结构。指各部门人员、各职能人员在组织职工总数中的比例情况。

三、组织工作的一般原则

例：

俗话说：“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”。从组织原理的角度看是什么原因造成了“三个和尚没水喝”呢？

组织工作中的常见问题：

1. 组织结构的设置缺乏目的性，缺乏与企业发展目标的协调配合。
2. 重职能，轻流程。
3. 组织结构设计缺乏系统性的原则。
4. 层次过多，管理重复，职责不清。
5. 权力过于集中，忽视了人的主观能动性。
6. 结构形式僵化，缺乏灵活性适应性。

建立和完善组织结构，健全组织机制，应遵循以下基本原则。

（一）战略目标导向原则

战略目标导向原则是指组织结构的建立和工作的开展，要有明确的目的，要以实现组织战略为基本着眼点。

（二）顾客满意原则

顾客满意原则是指组织结构的层次与部门的划分，职责和权限的分配，管理规范的确立要以顾客满意为基本出发点。

以产品为中心的企业业务流程：研发——生产——销售

适应于上述企业业务流程的组织结构如图所示。

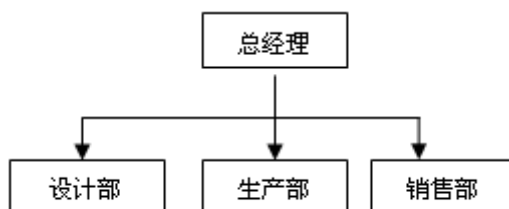


图6-2

以顾客为中心的企业业务流程：顾客需求——研发——生产——销售——顾客满意

以顾客为中心的组织结构如图：

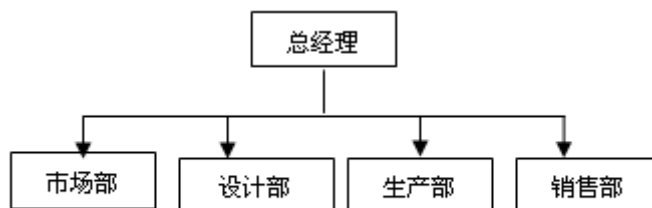


图6-3

（三）人本主义原则

人本主义原则是指组织设计和运作必须重视人，要以人为本，要能够最大限度的调动人的积极性和创造性。

（四）有效管理幅度的原则

管理幅度是指一个上级领导直接指挥的下属人员的人数。由于人的精力和体力是有限的，这也就决定了管理者的管理幅度是有限的。

（五）分工与协调的原则

专业分工有利于提高管理工作效率和水平。但是仅有分工是不够的，组织各个部门既要有专门的职责

范围，每个部门的工作又必须在其它部门的协调配合下才能顺利完成。

（六）集权与分权相结合的原则

集权与分权反映了组织在权力分配上的两种不同做法，在相同的组织技术条件下，集权制还是分权制的组织体制往往反映出不同的管理效果。

（七）责权统一的原则

贯彻责权统一的原则，就要做到因事设职，因职设人，要明确规定每个岗位、每个人员的责任和权力，以利于增强人们的责任感。要使权力和责任相对应，做到责任到人，权力到人，不能有权无责或有责无权。

（八）相对稳定和适时调整与变革的原则

组织内的部门设计、分工以及部门间的协作关系既要有一定的稳定性，也要根据环境的变化，相应地调整组织结构的内部构成，增强组织的适应能力。

第二节 组织设计

一、职能结构设计

（一）基本职能设计

基本职能是指组织在从事活动中不可或缺的职能。基本职能的设计应建立在组织目标体系的基础之上。

1. 基本职能与组织目标体系

组织目标体系是组织结构内在的构成要素。从系统的观点看，任何一个组织都有目标。组织是一个有机的系统，组织的目标也是一个完整的目标体系。

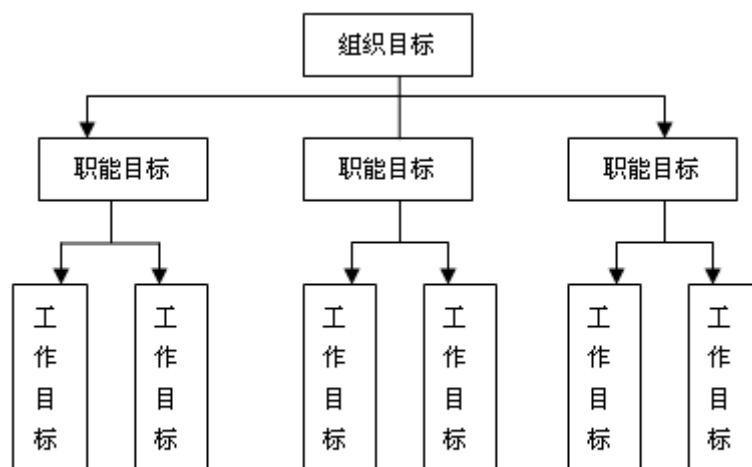


图6-5 组织目标的分解

组织的目标体系主要包含三个部分：

- (1) 总体目标，规定了企业组织的发展方向。
- (2) 职能目标，反映了实现组织整体功能应具备的工作职能。
- (3) 工作目标，规定了各职能岗位的职责任务。

在组织结构设计中，职能目标的划分对确定基本职能和部门划分有着最直接的影响。完善的组织目标体系可为组织结构中的基本职能的确定、部门的划分提供可靠的依据，从而避免部门划分的盲目性。

2. 基本职能设定要考虑的因素

- (1) 要考虑组织的行业特点。
- (2) 要考虑组织的技术特征。
- (3) 要考虑组织的外部环境特点。
- (4) 要考虑组织的规模特点。
- (5) 要考虑组织的不同组织形式特点。

(二) 关键职能设计

关键职能设计是根据组织的战略，在众多的基本职能中找出一两个对实现战略起关键作用的职能，以便在职能结构设计中突出关键职能的作用，把它置于组织框架的中心地位，以保证组织强有力地发挥关键职能对实现战略的促进作用。

在实际工作中，企业常把以下几种职能作为关键职能，从而形成不同类型的组织结构。

1. 以质量管理为关键职能的组织结构。

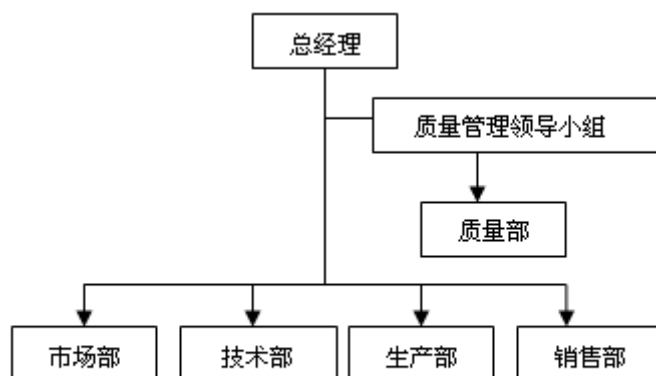


图6-6

2. 以技术开发管理为关键职能的组织结构。

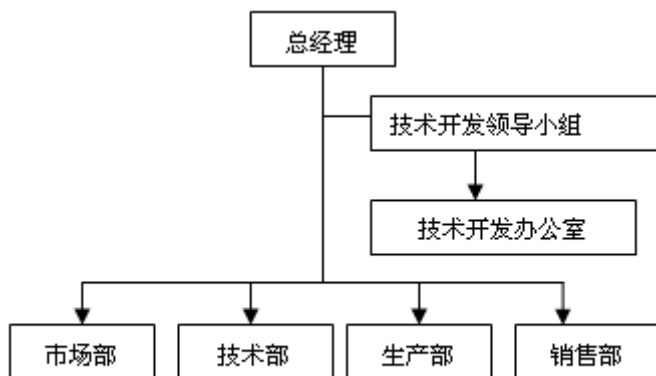


图6-7

3. 以市场营销为关键职能的组织结构。

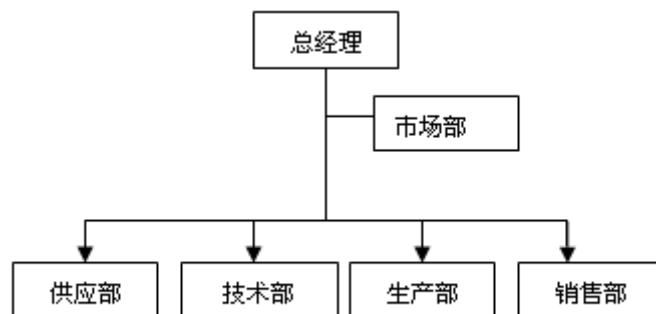


图6-8

4. 以生产管理为关键职能的组织结构。

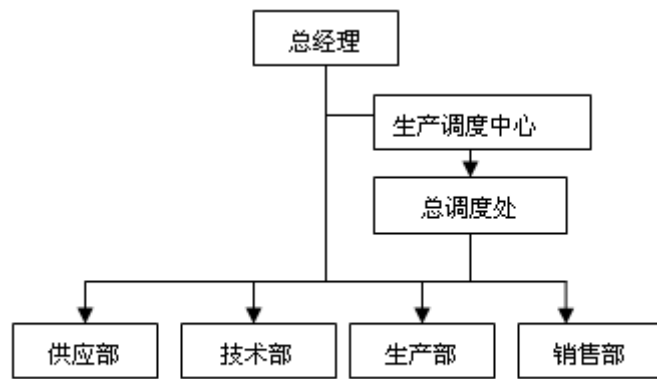


图6-9

此外，还有以成本管理为中心的组织结构，以及以资源管理为中心的组织结构等。

（三）职能分解

职能分解，就是将已确定的基本职能和关键职能逐步分解，细化为独立的、可操作的具体业务活动。

职能分解的目的有以下两个方面：一是将各项职能具体化，使之能够执行和落实。二是为后续的其他组织设计工作提供前提条件。

做好职能分解工作，应当符合以下基本要求：

1. 业务活动的独立性。由某一职能分解出来的各项业务活动，都应该是性质单一的活动。
2. 业务活动的可操作性。由某一职能分解出来的各项业务活动，都应该是可操作的具体活动。
3. 避免重复和脱节。职能分解的重复和脱节，常常是各部门职责不清、推诿扯皮的根源。

职能分解过程一般采取逐级分解的方法。所谓“逐级分解”，一般可分为三级：即将基本职能设计列出的职能为一级职能；为完成一级职能必须开展的几方面管理工作为二级职能；将二级职能再进行细化，就可分解为具体的业务活动，即为三级职能。下表是某企业生产管理职能分解的实例。

表6-1

一级职能	二级职能	三级职能
生产管理	生产计划	编制年度生产计划
		编制月度生产计划
		制定产品生产标准
	生产调度	生产调度
		生产作业
	生产控制	物料供应
		质量控制

第六章 组织与组织设计

第二节 组织设计

二、管理层次设计

（一）管理层次与管理幅度

1. 管理层次

管理层次是指组织在纵向分级管理的基础上形成的组织层次。

组织的管理层次可分为高层管理层、中层管理层和基层管理层。

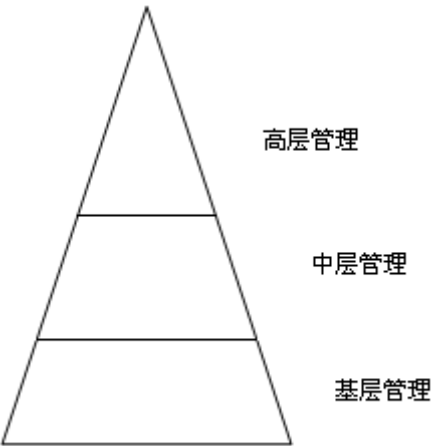


图6-10

高层管理的主要职能是对整个组织的管理负有全面责任，负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界

的交往联系，对组织各项活动实行统一指挥和综合管理等。

中层管理的主要职能是贯彻高层管理层所制定的大政方针，拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，对计划的实施进行控制，并指挥基层管理层的活动。

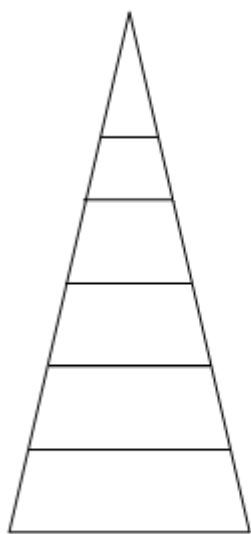
基层管理的主要职能是按照规定的计划和程序，协调基层组织的各项工作和实施作业，直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和指令的完成。

2. 管理幅度

管理幅度是指一个上级管理人员直接指挥的下级人员的人数。

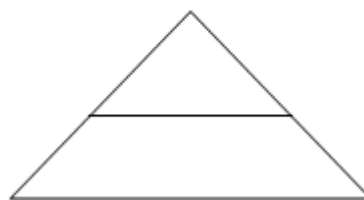
3. 管理幅度与管理层次的关系及对组织形态的影响

管理幅度与组织层次的关系是反比关系，即在组织成员数量一定的条件下，管理幅度加大，组织层次就会减少，反之，管理幅度缩小，组织层次就要增加。



直立型结构

图6-11



扁平型结构

图6-12

对组织而言，管理幅度过大和过小都是不好的。

首先，若管理幅度过小，则会导致组织层次过多，这会有明显的缺点：一是要大量增加管理人员，导致管理费用的增加；二是会导致上下级关系的复杂化，致使信息沟通迟缓，易失误；三是要导致计划工作和控制工作的复杂化；四是不利于下属人员积极性的发挥。管理幅度大，组织层次少的组织，一般能够克

服上述缺陷，具有减少管理人员和费用，信息沟通迅速，易于管理的特点。

其次，若管理幅度过大，也有其不利之处，一是管理人员管理的下属越多，则对下属提供的具体指导就会越少；二是可能由于管不过来，而导致对下属管理的失控。

二、管理层次设计

（二）管理层次与管理幅度的确定方法及应考虑的因素

1. 确定管理层次与管理幅度应考虑的因素

一个组织各个层次的管理幅度究竟以多大为宜，要受多种因素的综合影响。一般的影响因素有：领导者的能力；下属人员的素质；上级对下级授权的明确程度；计划和控制系统的完善程度；组织政策的稳定程度；考核标准的明确程度；信息沟通的效率；领导对下层的了解程度；组织的凝聚力程度。

2. 管理层次与管理幅度的确定方法

（1）经验统计法：是指通过对不同类型企业的管理幅度进行抽样调查，以调查所取得的统计数据为参照，再结合企业的具体情况确定管理幅度。

美国管理学家 E·戴尔曾调查了一百家大型企业的总经理的管理幅度，所得结果为 1—24 人不等。中位数在 8—9 人之间。另一次在 41 家中型企业的调查中，中位数在 6—7 人。

表6-2

下级人数	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	20	21	23	24
公司数	6	1	3	7	9	11	8	8	6	7	10	8	4	1	5	1	1	1	2	1

统计分析法简便易行，但有明显的局限性，就是缺少对特定企业管理幅度的影响因素的分析，主观判断的成份较大。容易与企业的实际不符。

（2）变量测定法

变量测定法是美国洛克希德导弹和航天公司于七十年代提出的一项研究成果。这种方法是把影响管理幅度的各种因素作为变量，采用定性分析与定量分析相结合的做法来确定管理幅度。其具体步骤与方法如下：

1. 确定影响管理幅度的主要变量。

例如美国洛克希德导弹与航天公司通过研究分析与验证，把以下 6 个变量作为主要变量：职能的相似性；地区的相近性；职能的复杂性；指导与控制的工作量；协调工作量；计划工作量。

2. 确定各变量对管理者工作负荷的影响程度。

首先要按照每个变量本身的差异程度将其划分为若干个等级，然后根据处在不同等级上的变量对管理者工作负荷的影响程度不同，分别给予相应的权数。

表6-3 管理幅度各变量对管理者工作负荷量的影响程度表

等 级 影 响 变 量	1	2	3	4	5
职能相似性	完全一致 1	基本相似 2	相似 3	存在差别 4	根本不同 5
位置相似性	都在一起 1	同在一座大楼里 2	在同一工厂的不同大楼里 3	在同一地区但不在同一厂区 4	在不同的地区 5
职能复杂性	简单重复 2	常规工作 4	有些复杂 6	复杂多变 8	高度复杂多变 10
指导与控制的工作量	最少的监督、指导 3	有限的监督、指导 6	适当的监督、指导 9	经常、持续的监督、指导 12	始终严格的控制、指导 15
协调的工作量	同别人联系极少 2	关系仅限于确定的项目 4	易于控制的适当关系 6	相当紧密的关系 8	机密、广泛而又不重复的关系 10
计划的工作量	规模与复杂性都很小 2	规模与复杂性有限 4	中等规模和复杂性 6	要求相当高但只有广泛的政策指导 8	要求极高,范围与政策都不明确 10

3. 确定各变量对管理幅度总的影响程度。运用上一步得到的权数表,对照各变量的实际情况,确定

组织各变量应取的权数，再将其加总而得到一个总数值。

4. 确定具体的管理幅度。将计算出来的主管人员的总权数同管理幅度的标准值相比较, 就可以判定

目前的实际幅度是高于还是低于标准值，也可以为新机构的管理幅度提出建议人数。表 2 是洛克希德公司提出的管理幅度的标准值。

表6-4 管理幅度标准值

权数总和	建议标准管理跨度
40—42	4—5
37—39	4—6
34—36	4—7
31—33	5—8
28—30	6—9
25—27	7—10
22—24	8—11

三、部门结构设计

部门结构是按照水平专业化分工的原则，将每个管理层次划分为若干个管理单位。常见的部门划分方法有多种。

（一）部门划分方法

1. 职能部门化,是指按管理职能划分管理单位。

例 1:

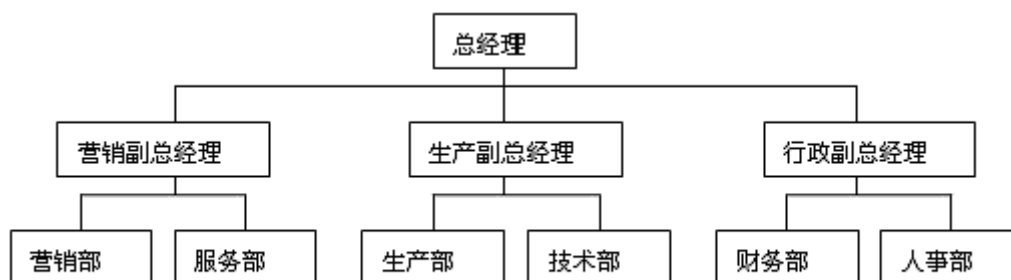


图 6-13

2. 产品部门化, 是指按行业或产品划分管理单位。

例 2:

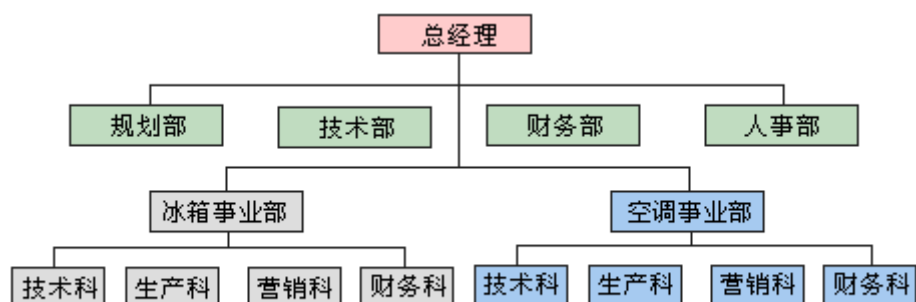


图6-14

3. 地区部门化，是指按照地理位置划分管理单位。

例 3:

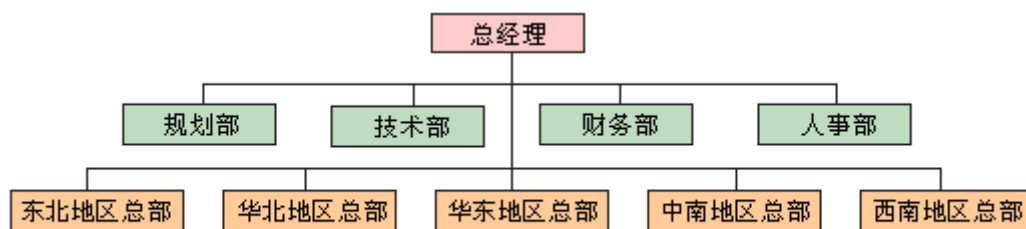


图6-15

4. 服务对象部门化是指按不同的服务对象划分管理单位。

例 4:



图6-16

5. 销售渠道部门化，是指按不同的销售渠道划分管理单位。

例 5:

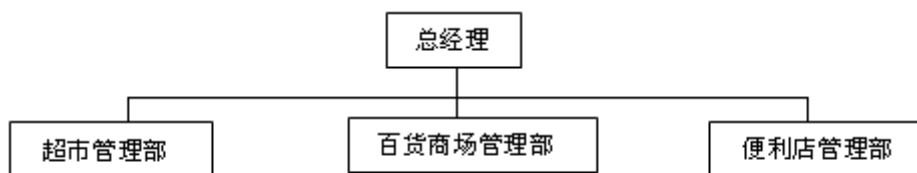


图6-17

6. 项目部门化，是指按不同的项目划分管理单位。

例 6:



图6-18

7. 人数部门化，是指按人数多少划分管理单位。

例 7:



图6-19

8. 工艺过程部门化，是指按照生产技术工艺特点划分管理单位。

例 8:

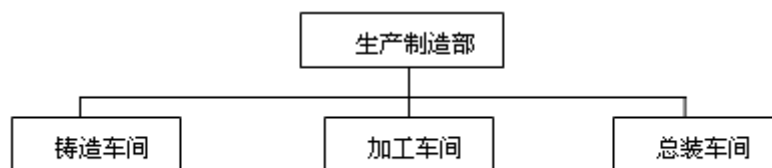


图6-20

三、部门结构设计

(二) 部门之间的协调

部门的划分在于将组织各级管理层次的活动分解成为若干个组成部分，从而实现了科学合理的专业化分工。但是管理作为一个整体系统，各个组成部分之间必然有着相互联系和相互制约的关系，各部分之间

只有在相互协调的基础上，才能发挥各自的效能，以及组织的整体效能。因此，搞好部门间的协调，是组织结构设计的重要内容。

部门间横向协调的内容及其方式主要涉及组织结构、组织运行和人际关系等方面。

1. 涉及组织结构的协调，是指由于组织的静态组织结构不合理，造成部门之间横向联系困难，而需要进行的协调活动。

2. 涉及组织运行的协调，是指由于组织的动态工作过程出现缺陷，造成部门工作混乱，从而导致横向联系出现困难，而需要进行的协调活动。

3. 涉及人际关系的协调，是指由于人际关系不合，导致横向联系困难，而需要做出的协调活动。

四、职权结构设计

职权结构是与组织的管理层次结构和部门结构相对应的。职权结构将不同类型的职权合理分配到各个层次和部门，明确规定组织上下级之间和同级之间的权力关系，为组织各部门认真履行职责，实现组织目标提供保证。

（一）职权的划分

组织内部的各种职权按其性质划分，主要有直线职权、参谋职权和职能职权，三种职权由各种不同类型的人所拥有，并在管理中有着不同的作用。

1. 直线职权是指上级指挥下级工作的权利，表现为上下级之间的命令权力关系。直线职权主要表现为命令和指挥的职权。

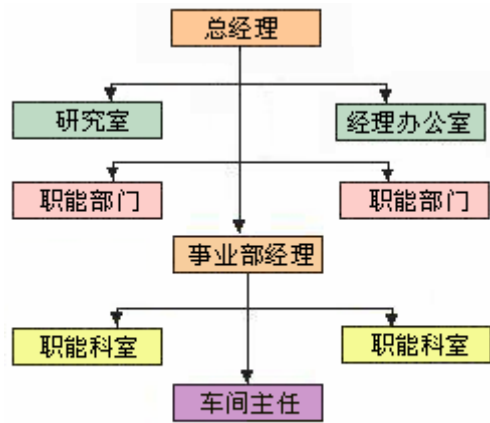


图6-21

2. 参谋职权是指在组织活动中的顾问性、服务性、咨询性、建议性的权力。参谋职权的行使旨在协助直线职权有效地完成组织目标。

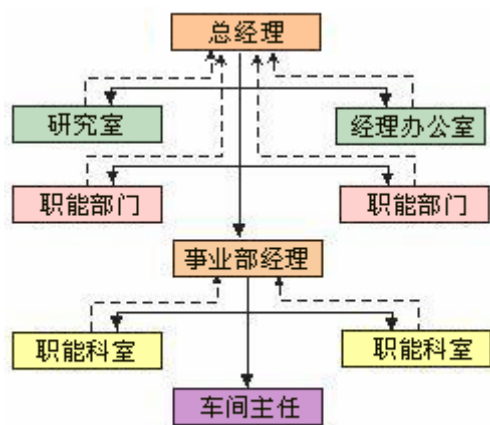


图6-22

3. 职能职权是指组织的职能参谋机构和人员在高层管理的授权下，允许其在一定的职能工作范围内，向下一级直线部门或其它部门和人员发布命令、提出要求的权力。

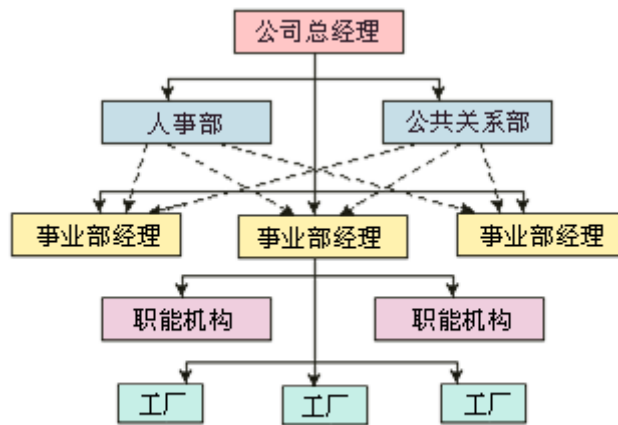


图6-23

职权设计中必须处理好直线职权、参谋职权和职能职权的关系。

首先，直线职权与参谋职权的关系可概括为：“参谋建议、直线命令”的关系。确定这一关系主要是为了在组织的活动中贯彻命令统一性的原则。

其次，职能职权的授予应注意把握一定的限度。从维护权力的统一性而言，职能职权在组织中应限定其职能范围和作用的层次范围。

（二）集权和分权

例：

管理就是解决集权、分权与授权的问题。权力是激励人的最有力的武器，放权放得好，是最低成本的激励，放权放得不好，就会对管理造成极大的危害。不断追求最大限度地放权，是领导者对事业的最大贡献。我给你这份权力，我花了什么钱？一分钱都没花，但你有了这个激励后，就会拼命地去给我干活，那么，我为什么还要把这权力自己拿着呢？我为什么不能把这权力放给部下呢？当然，放权要有前提，放权的前提是方法论一致和监控手段到位。

——神州数码总裁郭为

（二）集权和分权

组织权力系统的基本类型可以根据决策权的集中与分散程度划分为集权型与分权型两种基本类型。

1. 集权型的组织是把决策权限较多地集中在组织最高领导层的一种组织形式。

2. 分权型的组织是把决策权限较多地分散在组织中下层的一种组织形式。

集权与分权反映了组织领导层在权力分配上的两种不同做法，在相同的组织技术条件下，集权制还是分权制的组织体制往往反映出不同的管理效果。因此正确的认识和把握好集权与分权的关系，是每一个组织领导者都应重视的问题。正确处理集权与分权的关系应注意把握好以下几个问题：

1. 应认识到集权与分权都是开展企业管理活动所必不可少的手段。
2. 应认识到集权与分权是相对的，而不是绝对的。
3. 要考虑多种因素对集权与分权的制约。

集权与分权程度的确定要受多种因素的影响，其中主观方面要受领导者的个性特征的影响，但更重要的是客观因素的影响，如决策的风险程度、下级人员的素质、组织政策的统一性要求、控制系统的健全程度，以及组织环境的不同特点、组织规模的大小、各管理职能的不同要求等因素。

（三）授权

例：

某公司总经理因为临时有紧急事项需要处理，特别安排其助手去主持一个原计划由他自己洽谈的一个重要工程项目合同的谈判，此次谈判对公司的经营关系重大。但由于助手洽谈中考虑欠周全及经验不足等原因，致使合同最终被另一家公司接走。为此，公司董事会在总结经验教训和讨论失误责任时，出现了如下几种不同的说法：

1. 总经理未能把握工作的轻重缓急，故应承担项目洽谈失败的主要责任。
2. 总经理的助手既然承接了洽谈合同的任务，就应对洽谈的成败承担完全责任。
3. 公司总经理既然已将此事委托给助手，就不应对洽谈的失败负什么责任。

请问：你最赞同哪一种？你对这一问题又是如何看的？

授权是指上级领导者给予下级一定的权力，使下级在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动。

正确的授权是正常开展组织活动的基本保证。为保证正确的授权，在授权中应坚持以下原则：

1. 明确目标，清楚授权的内容和目的。

2. 要做到正确用人。要“视能授权”，选择具有自觉履行职责的意愿，同时又具备行使权力所需能力的人作为授权对象。

3. 授权要适度，所授权力与承担的职责要相当。

4. 要保证授权过程的集中统一。

5. 要加强对授权后的有效控制。

第三节 组织结构模式

一、直线制组织

组织中的各种职位，都是按照垂直系统直线排列，不存在管理的职能分工，一个下属人员只接受一个上级主管人员的命令和指挥。

具有机构简单，权力集中，责权分明，联系简捷，命令统一等优点。缺点是业务复杂的情况出现后，则一个人的能力就难以负担全部管理工作。

一般只适用于那些没有必要按职能实行专业管理的小型企，或应用于现场作业管理。

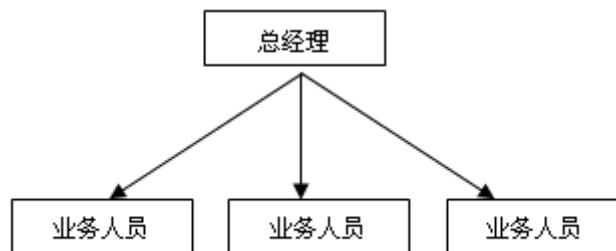


图6-24

二、直线——职能制组织

（一）职能制组织

随着组织规模的扩大，为了分担直线指挥人员的工作压力，人们设想设立职能管理人员进行专业化的管理，以提高管理工作效率。

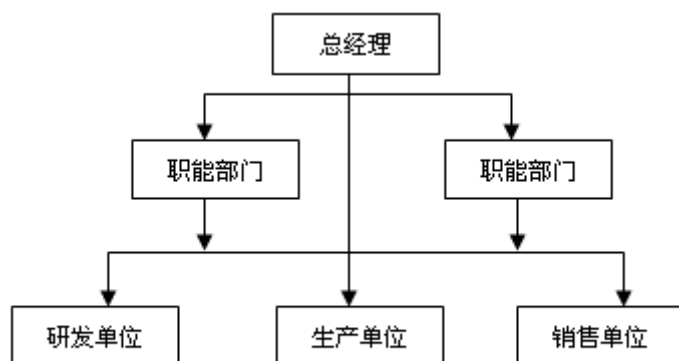


图6-25

（二）直线——职能制组织

在组织结构中具有两套系统，一是由直线指挥人员构成的按自上而下的组织层次划分的直线指挥系统；二是由专业职能人员构成的按照管理职能专业分工划分的横向职能系统。

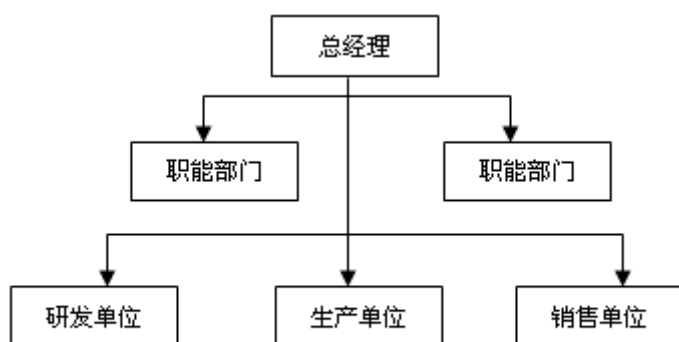


图6-26

优点是：有利于集中命令，统一指挥；每个直线指挥人员都有相应的职能部门人员给予协助；管理职能实行专业化分工，提高工作效率。缺点在于：权力过于集中，也不利于下属人员积极性和主动性的发挥；管理职能专业化分工较细，部门之间横向沟通差，协调难度大。

直线——职能制组织结构形式，一般在企业规模比较小，产品品种比较简单，工艺比较稳定，市场销售情况比较容易掌握的情况下采用。

下图为某公司直线——职能制组织结构图：

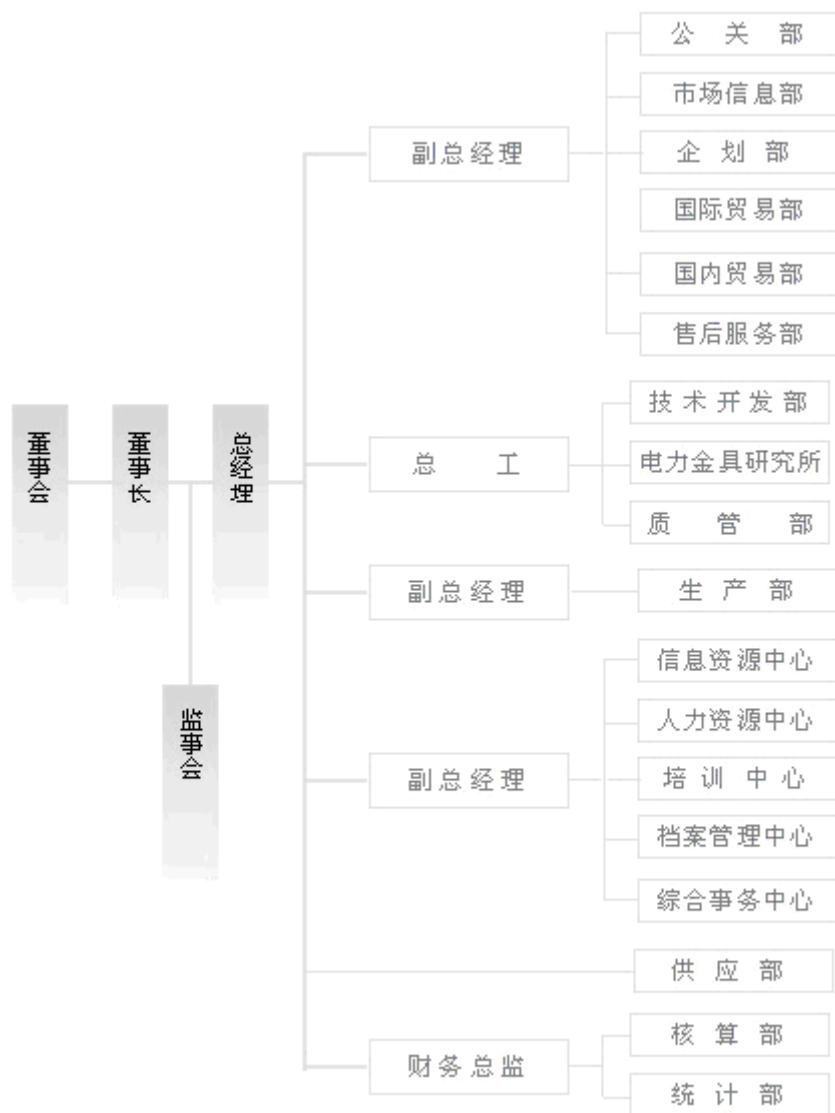


图6-27

三、职能部制组织

职能部制组织结构形式的特点是：将企业的各个职能科室按相互之间关系的密切程度进行分类合并，成立若干个综合性的职能部；每个职能部下辖若干个职能科室；各综合职能部在自己的职能范围内对各自的下级单位行使直线指挥权，并为上级领导充当参谋，提供建议，协助工作。

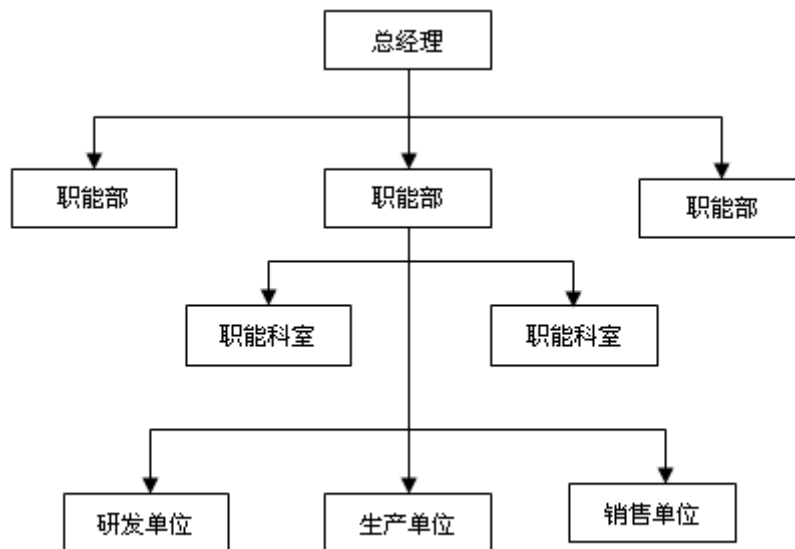


图6-28

职能部制组织结构形式弥补了一般直线一职能制的缺点，一方面综合职能部可以起到协调各职能科室关系的作用；另一方面则可使企业高层领导摆脱日常事务。这种形式一般适用于企业规模比较大，产品品种较简单，工艺较稳定，市场情况比较容易集中掌握的情况下采用。

下图为某公司职能部制组织结构图：

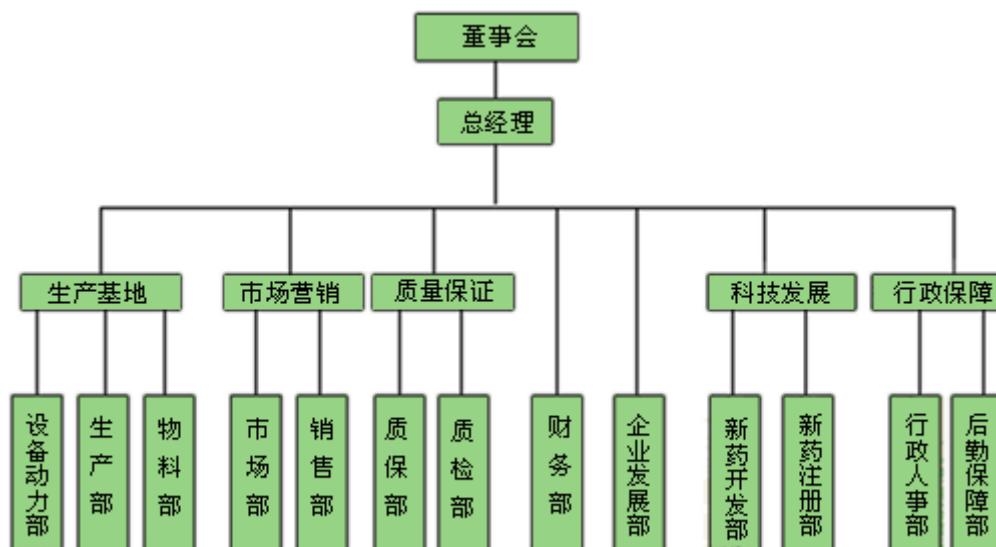


图6-29

四、事业部制组织

事业部制组织结构形式按照“集中政策，分散经营”的原则，把企业的生产经营活动，按产品或地区的不同建立事业部。总公司主要负责研究和制定公司的各种政策和涉及公司整体发展的重大决策；事业部是一个利润中心和责任中心，在总公司领导下，实行独立核算，自负盈亏，对公司负有完成利润计划的责任。但在总公司的宏观控制下，有经营管理的自主权，可以独立地从事生产经营活动。

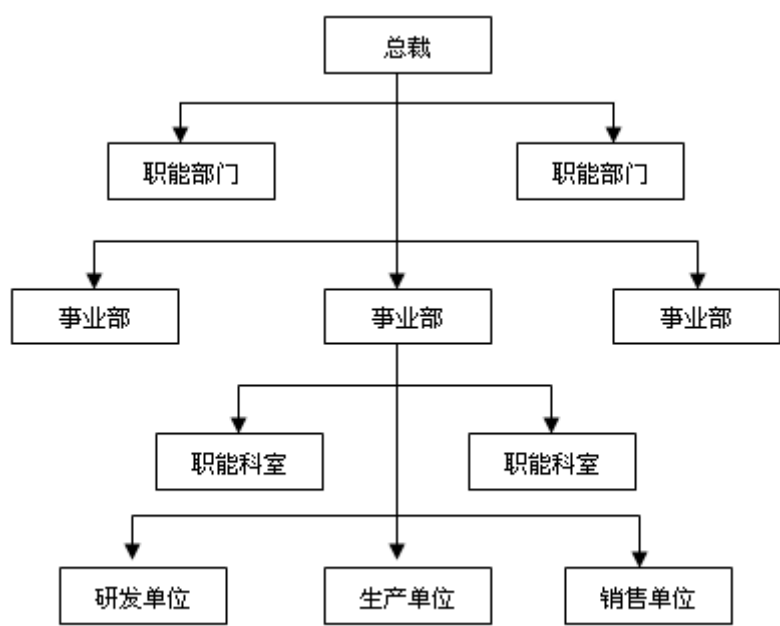


图6-30

优点：有利于公司的最高管理层摆脱日常行政事务，搞好战略决策和长远规划；各事业部有相对独立的利益和自主权，事业部内部的生产经营活动比较容易协调，并能加强事业部领导人的责任心，有助于全面管理人才的培养。

缺点：从整个公司角度看，机构重叠，用人较多；事业部之间的协调难度较大。

事业部制组织结构形式，一般适用企业规模较大，产品种类较多，产品之间工艺差别较大，市场条件变化较快，要求适应性比较强的大型联合企业。

下图为某公司事业部制组织结构图：

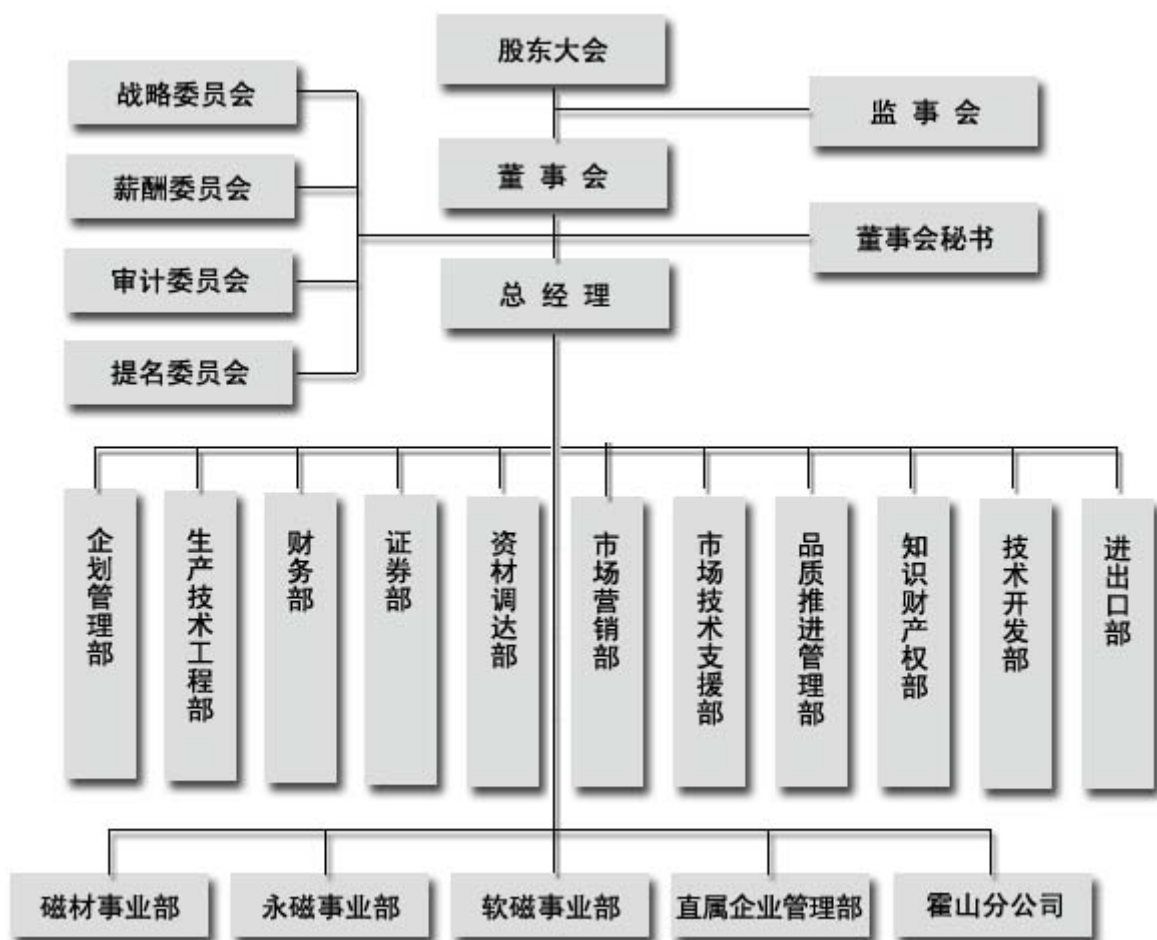


图6-31

五、矩阵制组织

是把按职能组合业务活动，以及按项目组合业务活动的方法结合在一起的组织结构形式。在组织结构中既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品或项目划分的横向领导系统。

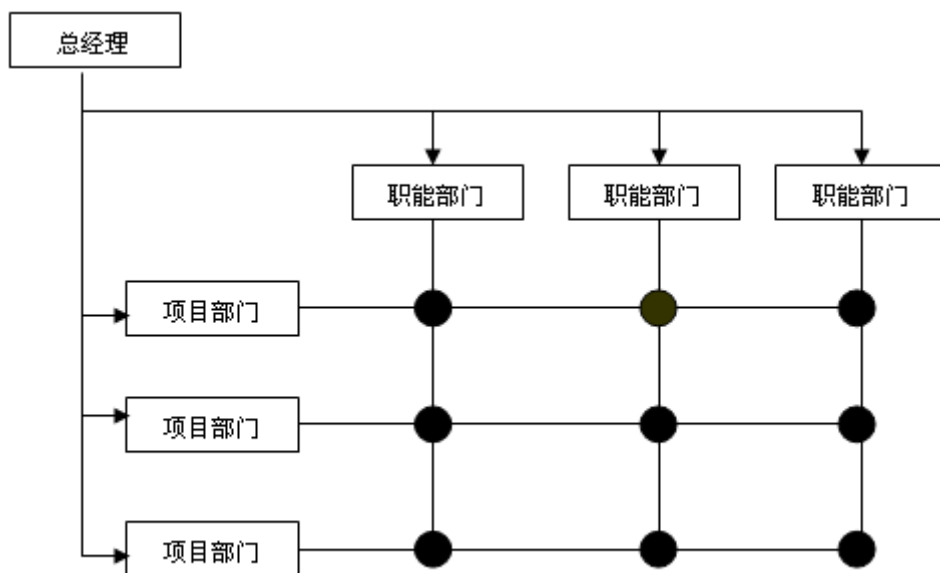


图6-32

优点是灵活性、适应性强，具有各种专长的人员组织在一起，便于沟通意见，协调各职能部门之间的协作。缺点则在于组织的稳定性差；小组成员既接受小组的领导，也接受其原职能部门的领导，双重领导易产生多头指挥、责任不清的局面。

这种形式主要适用于以研究开发为主的科研企业，一般企业中的科研和新产品试制工作以及规划工作也可采用这种形式，随着企业经营环境的变化，为提高企业对环境的适应能力，在越来越多的企业中有着广泛运用的趋势。

下图为某公司矩阵制组织结构图：



图6-33 某策划公司的组织结构

六、集团控股型组织

（一）企业集团及其基本特征

集团控股型组织通常是以一个实力雄厚的企业为核心，以产权联系为主要纽带，通过产品、技术、经营契约等多种方式，把多个企业联结在一起，而形成的多层次的法人联合体。

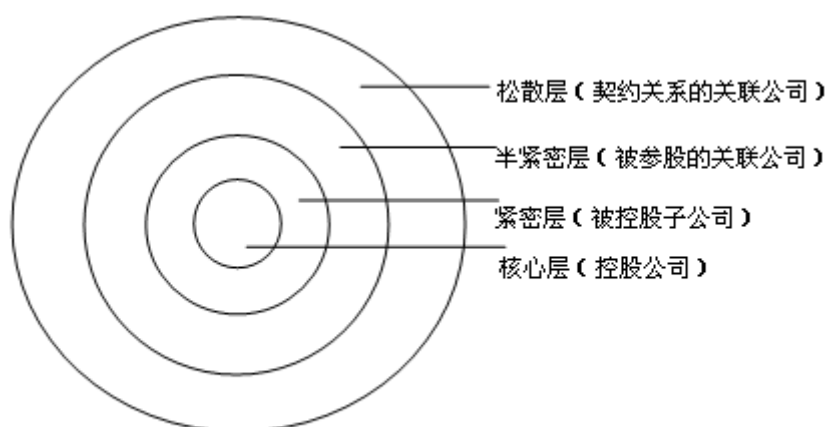


图6-34

集团控股型组织的企业之间根据相互控股、参股的程度和协作关系的不同，分为核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业。

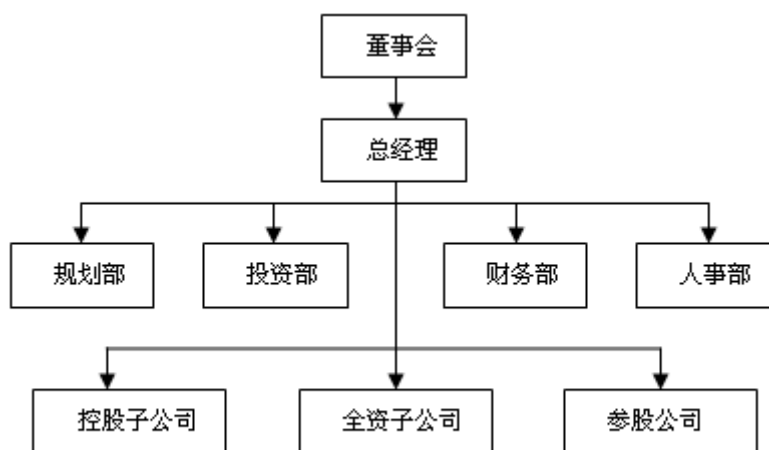


图6-35

企业集团的基本特征：

1. 规模的大型化、巨型化。
2. 是由多个法人企业组成的经济联合体。
3. 集团各个法人之间按资金联合不同程度而表现为不同的层圈结构。
4. 集团的联结方式体现出以资产联结为主导的多种经济联结方式。
5. 多角化经营。
6. 集团是一种多功能的经济联合体。

（二）母子公司体制

所谓母子公司体制，是指企业集团内部母公司与子公司的组织结构和制度规范。由于母公司处于控股地位，可以通过对子公司行使股东权利来进行指挥和协调，建立集团内的运行秩序。其特点是：

1. 母子公司之间的关系完全依据《公司法》建立，直接受到法律保护。
2. 母子公司各自都是独立的企业法人，分别实行独立核算。
3. 母公司凭借产权关系在集团内处于决策中心的地位。
4. 母公司与它所持股的企业单位之间是出资人对被持股企业的产权管理关系。

根据母公司对子公司的投资管理关系，母子公司体制下的企业集团可以分为两类：第一类是资本型企业集团，母公司对子公司主要体现出资功能，即对子公司实行投资、监督投资的使用和调整对外投资结构；

第二类为混合型企业集团，主要是以产业为主的企业集团，母公司除了出资功能外，增加了统一购进、统一销售、统一研发等功能。

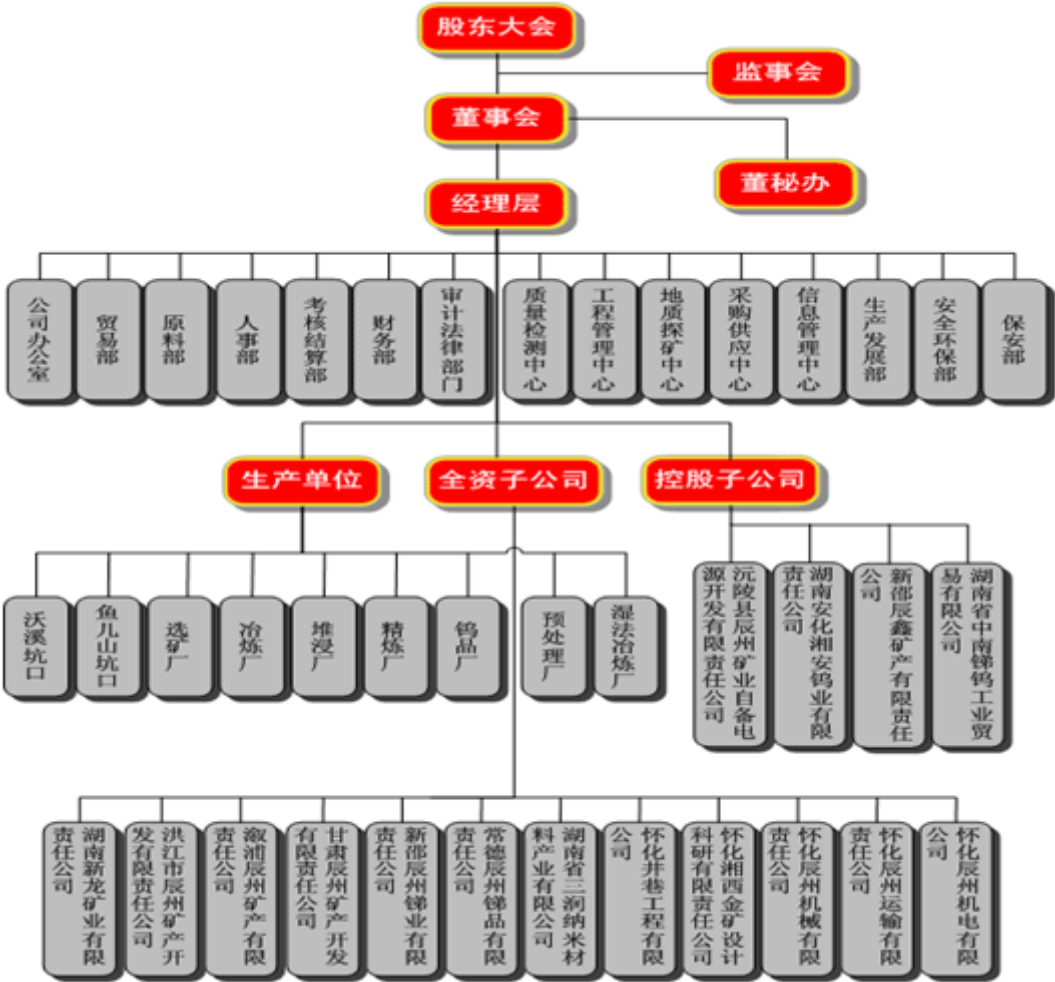


图6-36

七、网络型组织

网络型结构通常也指虚拟组织，是指一些相互独立的业务过程或企业以信息技术和通讯技术为基础，依靠高度发达的网络将具有不同功能的企业或个体连接而组成的虚拟组织体，而每一个成员各自在设计、制造、分销等领域为组织体贡献出自己的核心能力，并相互联合起来实现技能共享和成本分担，以把握快速变化的市场机遇。

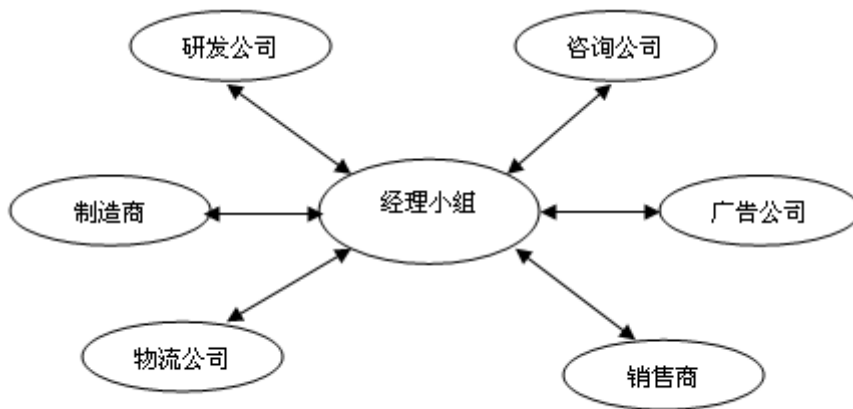


图6-37 网络型组织结构

组织的网络化有两个层次，一个是一般企业内部组织的网络化，一个是多个企业之间关系的网络化。

网络型组织与一般流程型组织相比的特性：

1. 网络型组织具有自己突出的核心能力。
2. 是一种“市场驱动型”组织，能够实现对市场的快速反应。
3. 共赢关系。
4. 短暂的动态联盟。
5. 企业规模小型化趋势更为明显。
6. 对信息技术和通讯网络的依赖。
7. 组织结构的扁平化。
8. 工作地点的离散化。

八、组织结构形式的演变与企业发展进程的联系

（一）直线制组织

直线制组织结构形式是工业发展初期产生的一种最简单的组织结构形式。

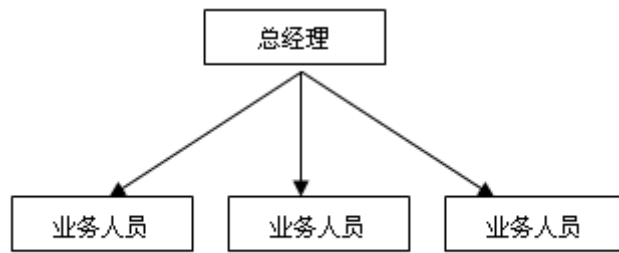


图6-38

（二）直线—职能制组织

直线职能制组织结构形式是企业较为广泛采用的一种组织结构形式。

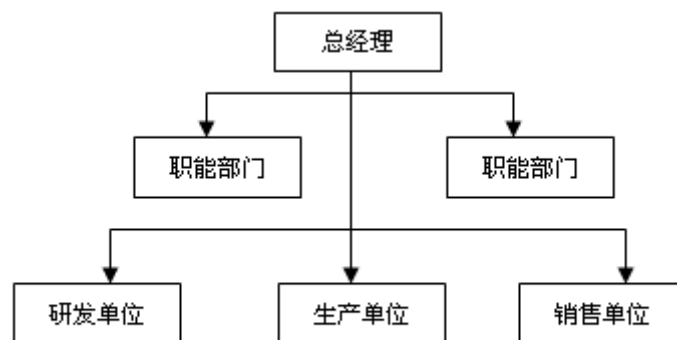


图6-39

（三）职能部制组织

职能部制组织结构形式，一方面综合职能部可以起到协调各职能科室关系的作用；另一方面则可使企业高层领导摆脱日常事务。

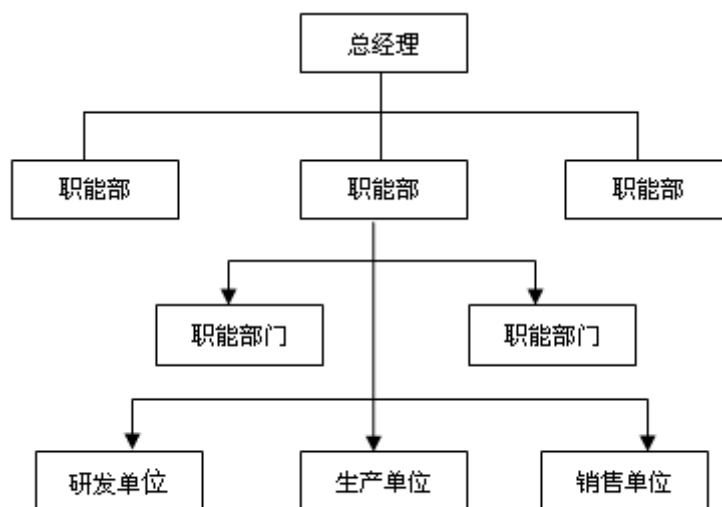


图6-40

（四）事业部制组织

事业部制组织结构形式按照“集中政策，分散经营”的原则，把企业的生产经营活动，按产品或地区的不同建立事业部。

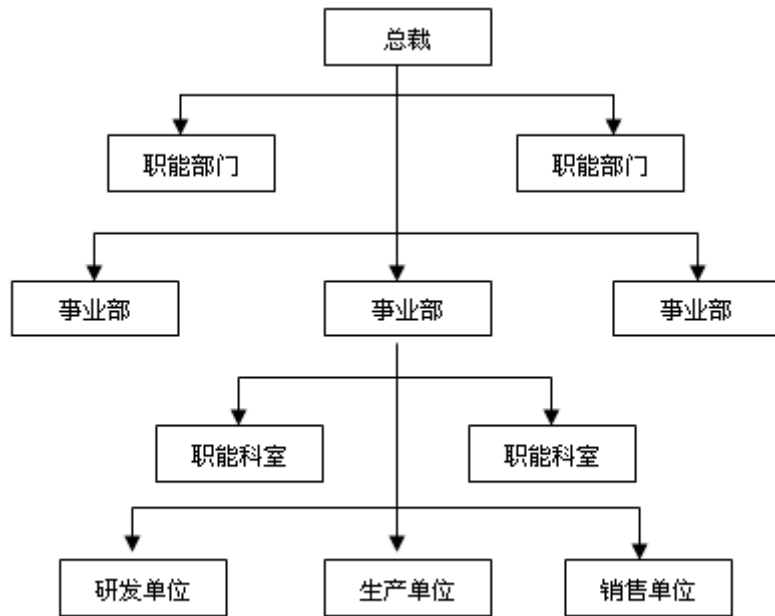


图6-41

（五）集团控股型组织

集团控股型组织。通常是以一个实力雄厚的企业为核心，以产权联系为主要纽带，通过产品、技术、经营契约等多种方式，把多个企业联结在一起，而形成的多层次的法人联合体。

集团控股型组织的企业之间根据相互控股、参股的程度和协作关系的不同，分为核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业。

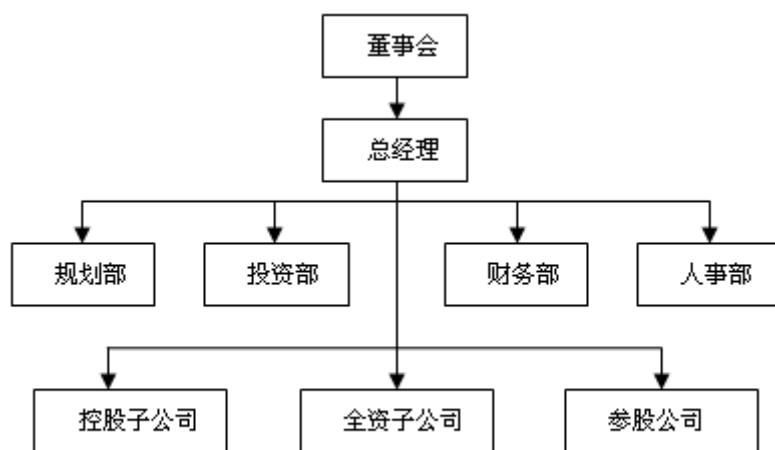


图6-42

第七章 组织文化与组织变革

第一节 组织文化

一、组织文化的含义

综合国内外的研究，对组织文化大致有两种看法：

第一种是狭义的，认为组织文化是意识范畴的，仅仅包括组织的思想、意识、习惯、感情领域。

这种观点认为，组织的文化应该有别于组织的制度，组织文化有自己的一套要素、结构和运行方式。

他们认为，组织文化包括四个要素，即价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络。这四个要素的地位及作用分别是：价值观是组织文化的核心；英雄人物是组织文化的具体体现者；典礼及仪式是传输和强化组织文化的重要形式，文化网络是传播组织文化的通道。

第二种是广义的，认为组织文化是指组织在创业和发展的过程中所形成的物质文明和精神文明的总和，包括组织管理中的硬件与软件、外显文化与隐型文化（或表层文化与深层文化）两部分。

这种观点的理由是组织文化是同组织的物质生产过程和物质成果联系在一起的，即组织文化既包括非物质文化，又包括物质文化。该观点认为，组织人员的构成状况、组织的物质生产过程和物质成果特色、

工厂的厂容厂貌等等都是组织文化的重要内容。组织文化是一种弥漫于组织各方面、各层次的组织风气、价值观念、思维方式和行为习惯。它不仅对组织的运转是一种必不可少的润滑剂，而且能够创造良好的组织气氛和组织环境，从观念、信仰层次调动组织成员的工作积极性和忠诚心，是其他管理手段无法取代的。

二、组织文化的特征

组织文化作为组织的构成要素和一种管理现象，具有鲜明的组织特征。

（一）组织文化是一种客观存在的文化现象

组织文化伴随组织的发展、变革而形成和演变，不同的组织由于规模结构、经营内容、组织形式、成员素质不同而具有不同特点的组织文化；同一组织的不同发展阶段，其组织文化的鲜明性、系统和成熟度也会存在明显差异，充分认识组织文化的这一客观性质，是自觉推动组织文化建设的前提。

（二）组织文化是社会文化和民族文化的亚文化

社会文化是一定社会特有的文化，是社会生产方式、社会制度、社会结构以及主要民族的历史传统的综合体现。组织作为社会的组成成员之一，必然存在于一定的社会文化环境中，其亚文化的形成必然受到社会文化的熏陶、渗透和影响，从而带有浓厚的社会文化的印迹。只有深深根植于社会及本民族文化的土壤之中，才能培育出具有强大生命力和深厚底蕴的组织文化。

（三）组织文化的本质是组织的“人化”

组织中的人是组织的物质、制度、精神文化的直接创造者，同时，组织成员也是组织文化的接受者，在构成组织文化的诸要素中，人始终居于首要的主体地位。组织文化的主旨与核心就是以人为本、关心人、重视人、尊重人，为人的全面发展和价值实现创造条件。

（四）组织文化具有明显的个性

组织的规模与性质、行业及产品特点、组织结构、经营方式、人员构成与素质、管理水平、领导方式等，直接孕育和促成组织文化的生成。这些因素在不同组织中有着不同的存在形式和内涵，从而生成组织文化的诸多本质差异。组织文化个性化是客观的存在，也是组织主观的追求。

（五）组织文化的发展推动着组织管理模式的变革

表7-3

	经验管理	科学管理	文化管理
年代	1769—1910	1911—1980	1980 年以来
特点	人治	法治	文治
组织	直线式	职能式	学习型组织
控制	外部控制	外部控制	自我控制
管理中心	物	物	人
领导	师傅型	指挥型	育才型
人性假设	经济人	经济人	自主人
激励方式	外激为主	外激为主	内激为主
管理重点	行为	行为	思想
管理性质	非理性	纯理性	非理性与纯理性相结合

三、组织文化的功能

（一）组织文化具有组织灵魂的导向作用

组织倡导和要求全体员工在组织活动中加以实践奉行的价值理念是组织文化的灵魂，最终用来指导组织和员工做什么、怎么做，发挥无形的导向作用。

（二）组织文化具有良好的精神激励作用

组织文化作为一种思想意识，和社会道德一样，是人的价值理念，能形成一种良好的精神激励。

（三）组织文化具有团队精神建设的凝聚作用

对员工的理想追求进行引导，使整个组织形成一个由具有共同价值理念凝聚起来的组织。这些价值理念会发育成长成为一种文化习俗，形成一种强制性的文化氛围，起到规范作用。这种“强制性”的规范作用，会大大加强组织的内部凝聚力。

（四）组织文化具有行为规范内在的约束作用

组织文化作为一种无形的、非强制性的约束力量，它能够弥补规章制度的不足。这种软约束即内在约束就是员工在认同组织价值理念的前提下约束自己的行为，是一种自我约束。有了这种内在的自我约束，才有利于排除组织制度管理上的潜在障碍。

（五）组织文化具有组织形象美化的辐射作用

组织文化要通过塑造组织产品形象、组织员工形象、组织家形象、组织环境形象来确立自己的美好形象，进而在社会上产生一种辐射作用，形成一种形象感染力，扩大组织的知名度，提高组织的美誉度。

四、组织文化建设的目标

（一）培育具有优良趋向的价值观念，培育杰出的组织精神

组织文化作为一种组织长期发展和竞争的战略，目标是培养和巩固坚定的组织信念、组织理想、组织精神，使这种专属于组织本身的价值观念和 Organization 精神得到全体员工的接受与认同，使共享价值观和组织精神转化为全体员工做人的追求和自觉行动，使组织的使命和组织成员的人生价值实现完美结合。

（二）坚持以人为本，有效开发和利用人力资源

组织文化的培养要形成尊重人、关心人、爱护人、培养人、成功人这一主线，坚持以人为本设计组织发展战略和组织管理活动，重视从文化和实现人的价值的角度关注员工的需要、特点和追求，通过情感交流、人际沟通、群体活动、参与管理和智力开发等多种形式和手段，为员工创造良好的文化氛围。引导组织成员按照组织文化和未来社会个人发展的规律和要求不断加强个人修养，提高自身素质，成为有理想、讲道德、懂知识、有技能的新型人力资源。

（三）完善制度，实现管理创新

优秀的组织文化为组织提供优秀的管理理念和管理机制。在组织文化建设中，应当弘扬组织共有的价值观念体系和组织精神，适时调整组织管理战略，围绕实现组织目标，创新管理理念和管理方法，建立健全各种规章制度，形成科学的规范，使员工的各种行为活动、相互关系的确立和调整以及行为效果的评价等均有法可依、有章可循。组织文化建设要不断为组织管理的提升和创新提供支援。

（四）加强文化灌输，促进组织文化的习俗化

构建组织文化时，要注重使组织文化通过多样化、趣味化、娱乐化的表现形式，使之成为组织员工众望所归、喜闻乐见、乐于参与的群众性运动，使组织的价值观念、精神追求、道德准则和行为规范进一步习俗化，成为每个职工的自然要求和自觉行动。

（五）塑造组织的良好形象

组织文化要通过塑造组织产品形象、组织员工形象、组织家形象、组织环境形象来确立自己的美好形象，扩大组织的知名度，提高组织的美誉度。为此，从事“软”文化建设的同时，必须加强“硬”文化建设，要不断提高产品质量和服务，改进物质技术装备水平，改善工作环境，提供良好的福利设施和待遇，提高组织的经济效益，从而为组织文化建设奠定坚实的物质基础。

五、组织文化建设的内容

（一）精神文化建设

精神文化是组织文化的深层内容，是组织文化的核心所在。精神文化的建设主要是培植组织的价值观念和组织精神，形成组织特有的文化理念。

精神文化建设的内容有：

1. 价值观念

是指组织在发展过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。是组织对自身的性质、目标、活动方式的取向所做出的选择，是为员工所接受共同观念。组织价值观体现了一个组织的基本理念和信仰，反映了组织对客观事物的认知程度及是非优劣的评判标准。

例：

海尔公司价值观：真诚到永远。

IBM 价值观：最佳服务精神。

联想的核心价值观：

1. 成就客户——我们致力于每位客户的满意和成功。
2. 创业创新——我们追求对客户和公司都至关重要的创新，同时快速而高效地推动其实现。
3. 诚信正直——我们秉持信任、诚实和富有责任感，无论是对内部还是外部。
4. 多元共赢——我们倡导互相理解，珍视多元性，以全球视野看待我们的文化。

价值观念的确立对组织文化的其他要素具有决定性作用，其他要素如制度规范、习俗仪式等，都是以一定的价值观念为基础建立和形成的。

2. 组织精神

组织精神是指组织及全体员工共同具有的精神状态和思想境界。

组织精神与组织价值观既有区别又有联系。组织价值观是组织成员对客观存在的正确认识和反应。组织精神侧重解决的则是组织队伍的精神状态问题。组织精神的提出是建立在价值观的基础上的，是对组织价值观的进一步概括和深层体现。

例：

蒙牛组织精神：学习沟通、自我超越

同仁堂组织精神：同修仁德，济世养生

海尔组织精神：敬业报国，追求卓越

IBM 公司组织精神：IBM 就是服务。

3. 组织作风

组织作风是指一个组织在长期发展中形成的一种风气，是建立在组织信念、行为规范和道德标准之上的组织价值观的外在表现。组织作风反映组织的精神实质，具体体现了组织在各种活动中所表现出来的一贯态度和行为处事的风格，是全体员工在组织发展过程中长期积累并形成的精神风貌。

海尔集团的组织作风：迅速反应，马上行动。现改为：人单合一，速决速胜。

长安集团的组织作风：今天的事今天完，明天的事今天想。

中国人寿的组织作风：严谨高效，热情周到

吉化集团公司作风：严、细、实、快

严：严密制度，严格管理，严明纪律，严谨作风，严格考核，严于律己，严肃认真，令行禁止，一丝不苟。

细：工作细心，服务周到，全面准确，耐心细致，全方位，全过程，无死角。

实：工作重实干，讲实绩，求实效，脚踏实地，实事求是。不弄虚作假，不搞形式主义。

快：迅速反应,马上行动,办事高效,不推诿,不扯皮,不拖拉,今日事,今日毕。

4. 组织道德

是组织在处理组织内部员工之间，组织与社会、组织与顾客之间关系的行为规范的总和。组织道德是组织共同的行为规范和准则，是组织价值观发挥功能的必然结果。组织树立高尚的、美好的伦理道德价值取向，并将其渗透到组织内外活动的所有领域，既有利于内部的稳定、团结，也有利于对外关系的协调和统一，是增强凝聚力，升华组织形象的有力措施。

联想道德观：

宁可损失金钱、决不丧失信誉；

生意无论大小、一律一视同仁；

待人真诚坦率、工作精益求精；

光明正大干事、清清白白做人；

勤勤恳恳劳动、理直气壮挣钱。

5. 英雄人物

英雄人物是指组织中具有超出一般职工的思想境界和行为表现，能够成为榜样和表率的先进个人或群体。英雄人物构成组织精神文化的组成要素，是因为他们通常以自己的思想和行为卓越地体现了组织的价值观和精神风貌，使组织文化得以人格化、品质化，成为生动具体的形象。英雄人物具有榜样的作用，通过对英雄人物的仿效和追随，可以使广大职工形象具体地接受组织的价值观体系，领悟组织精神的精髓，进而积极遵从本组织文化的各种准则和规范，使职工群体的文化素养得到普遍提高。

（二）制度文化建设

制度文化是组织文化的重要组成部分，是一定精神文化的产物，是组织文化得以维护和延续的基本保证。在组织文化建设中，应当高度重视建立在组织共有的价值观念体系和组织精神基础上的制度文化建设，形成严谨、规范的制度文化体系，使职工的各种行为活动、相互关系的确立和调整以及行为效果的评价等有法可依，有章可循。

1. 组织体制

包括组织领导体制和组织机构。随着生产力水平的提高和文化的进步，就会产生与之相适应的领导体制。不同领导体制，反映着不同的组织文化。不同的组织文化，有着不同的组织机构。

2. 制度规范

制度是组织内部按照组织程序正式制定成文的规章和规定。规范则可以是成文的，也可以约定俗成，如道德规范、行为规范等。制度规范是组织价值观念、道德观和行为准则的具体化和条例化，是组织文化的组织保障系统。

3. 习俗仪式

习俗仪式是组织制度文化建设的内容之一，包括组织内带有普遍性和程式化的各种风俗、习惯、传统、典礼、仪式、集体活动、娱乐方式等。习俗仪式是组织在成长和发展过程中长期积累、反复实践和总结而逐渐形成的，实质是组织的价值观念、精神境界与存在方式的积淀和体现。组织行为习俗化，推动组织形成良好的自然风气和全员的自我管理，并且将组织文化传统代代相传，经久不衰。这是组织文化生长发展追求的更高境界，也是组织文化发展成熟的标志。

（三）物质文化建设

物质文化是指组织内部的物质条件和组织向社会提供的物质成果。优秀的组织文化是通过重视产品的开发、服务的质量、产品的信誉和组织生产环境、生活环境、文化设施等物质现象来体现的。

物质文化是组织文化的物质表现和凝结。就组织性质而言，组织文化如果仅限于价值观念、组织精神、习俗仪式等意识形态方面，是极不完整的。只有将精神、意识状态的文化转化为职工的热情和创造力，生产出能够体现价值和理想追求的物质产品，才能形成完全意义上的组织文化，才能体现组织文化的实际价值。

物质文化能够为组织成员营造赖以生存发展的环境和条件，对内，可以促使职工为追求理想目标和自身价值实现而更好地工作、学习，求得自身的全面发展；对外，充分展示组织的突出形象，积累和扩张组织的无形资产，使组织在市场竞争中赢得优势。此外，物质文化作为物质文明的体现，与组织的精神文明互为条件。培育优良的物质文化可以促进精神文明建设，为优秀组织文化的形成奠定物质基础。

物质文化的建设主要包括：

- （1）组织名称、标志、标准字、标准色。
- （2）组织外貌。
- （3）产品的特色、式样、外观和包装。
- （4）厂徽、厂旗、厂歌、厂服、厂花。
- （5）组织的文化体育生活设施。
- （6）组织造型和纪念性建筑。
- （7）组织纪念品。
- （8）组织的文化传播网络。

组织文化三个层次的关系：精神文化是组织文化的深层内容，是组织文化的核心和灵魂；制度文化是精神文化与物质文化的中介，是组织文化得以维护和延续的基本保证；物质文化是组织精神文化的物质体现和外在工作表现。

第二节 组织变革

一、组织变革及其权变因素

组织变革是指运用行为科学和相关管理方法，对组织的权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。

引起组织变革的因素是多方面的，一般影响因素主要有：

（一）组织环境

组织的发展与变革要受到外部环境的制约，包括资源供应条件、市场特点、国家的政策法规和经济形势等。

（二）组织战略

组织结构是实施组织战略的重要手段。战略与组织结构的这种关系，也就决定了组织结构的发展必须服从于组织战略的要求。

（三）组织规模

组织结构模式，要受到组织规模的制约。如组织层次的划分，职能部门的划分，各部门之间的联系方式，都与组织规模直接相联系。

（四）组织生产技术特点

组织的生产技术水平、机器设备、生产的连续程度和自动化程度不同，对组织结构的要求也有所不同。

（五）组织员工素质

员工的素质水平，既影响到组织作用的发挥，又约束着组织结构的形成模式。

二、组织变革的方向

（一）适应组织战略化发展的要求

现代市场环境要求组织要有预见性的特点，应能在复杂的环境中，为自身的长远发展做出预先的估计和安排，并能有效推进战略的实施。要达到这一点，则要有赖于组织内部战略管理的形成和完善。要在组织内部形成战略管理层次，也要将战略管理的思想和行为贯穿于组织系统的各个层次和各个部门。

（二）适应生产社会化和组织集团化发展的要求

组织结构应能满足生产高度社会化条件下对生产经营的有效组织，并能有效协调集团化组织系统内部纵横交错的复杂关系。

（三）适应组织扁平化发展的要求

组织结构的扁平化，是指管理层次的减少和管理幅度的扩大，组织结构形态由标准的金字塔型向圆筒型转化。

（四）适应组织柔性化发展的要求

在传统组织设计理论上形成的具有刚性特点的组织结构形式，难以适应现代组织发展的要求。因此，根据需要将刚性组织向柔性组织转变，以提高组织运作的弹性能力，这是现代组织变革的重要方向。

（五）适应组织虚拟化发展的要求

所谓组织虚拟化，就是利用信息网络技术，把处于企业供应链之中或之外的厂商、顾客以及同行的竞争对手整合成一个临时性网络组织，以达到分散风险、共享技术、分摊费用以及满足市场需求的目的。网络组织形式的产生与发展都反映了这一趋势。

（六）适应组织多样化发展的要求

在市场经济条件下，由于组织外部环境和内部条件的差别，要存在一种统一的、普遍适用的、最好的组织管理模式是不可能的。组织结构模式的多样化，必然是组织变革的重要方向。

（七）适应组织运作高效化发展的要求

现代组织面临的环境具有科学技术日新月异、市场环境瞬息万变、市场竞争日益激烈的特点，组织的生存与发展在很大程度上取决于组织对外部变化是否具有灵敏的反应能力，而这种能力必须要建立在组织运作高效化的基础之上。

（八）适应组织民主化发展的要求

组织的发展依赖于对人力资源的有效开发和利用，依赖于人的积极性的发挥。组织变革应顺应这一要求，要在组织中为人的能动性和创造性的发挥留有适当的空间，并建立起人员之间相互联系、相互作用的渠道和关系。

三、组织变革的过程

成功而有效的组织变革，通常需要经历解冻、改革、冻结这三个有机联系的过程。

（一）解冻

由于任何一项组织变革都或多或少面临来自组织自身及其成员的一定程度的抵制力，因此，组织变革过程需要有一个解冻阶段作为实施变革的前奏。解冻阶段的主要任务是发现组织变革的动力，营造危机感，塑造出改革乃是大势所趋的气氛，并采取措施克服变革阻力；具体描绘组织变革的蓝图，明确组织变革的目标和方向，以形成待实施的比较完善的组织变革方案。

（二）改革

改革或变动阶段的任务就是按照所拟订变革方案的要求开展具体的组织变革行动，以使组织从现有结构模式向目标模式转变。

（三）冻结

现实中经常出现，组织变革行动发生了之后，个人和组织都有一种退回到原有习惯了的行為方式中的倾向。为了避免出现这种情况，变革的管理者必须采取措施保证新的行為方式和组织形态能够不断地得到强化和巩固。这一强化和巩固的阶段可以视为一个冻结或者重新冻结的过程。

第八章 组织人员配备

第一节 人员配备

一、人员配备工作及其内容

人员配备是指对主管人员进行恰当而有效的选拔、培训和考评，配置合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

从广义上讲，人员配备是对组织中全体人员的配备，即包括管理者，也包括被管理者。从狭义的角度讲，主要是针对管理人员的配备。

人员配备工作的目标是探索最大限度地利用人力资源的规律和方法，正确处理和协调组织活动过程中人与人的关系，人和事、人和物的关系，使人与人、人与事、人与物在时间和空间上达到协调，实现最优组合，做到人事相宜，人尽其才，人尽其用，充分调动人的积极性，实现组织的目标。

组织中人员配备工作所包含的内容也是广泛的。包括了对人员的选拔、使用、培养和考评等全过程。其主要工作内容有：

1. 根据组织长期发展的要求，在组织外部环境和内部条件分析的基础上，预测组织的人才需求，制定组织人力资源规划及其发展战略，以及组织落实的各项措施。

2. 根据组织发展的规划和要求，从组织的内部和外部开展招聘、录用和选拔工作，为组织配备符合职务（岗位）要求，能够认真履行职务（岗位）职责的合格人才。

3. 不断地对组织成员加强教育与培训工作，提高员工的思想道德水平、科技文化知识水平、专业技能水平，不断提高员工素质。

4. 健全组织成员工作绩效的考评体系，规范岗位工作标准、劳动纪律和员工的工作行为，激励员工不断提高工作绩效水平。

5. 为业务部门提供有关人员管理的专业服务，为员工提供咨询和帮助，沟通部门之间、上下级之间和员工之间的各种联系，改善人际关系，创造和谐的工作环境。

二、人员配备工作的原则

（一）要有明确的职务要求，责、权要统一

对组织中的每一项职务应有明确的要求，这主要体现在：一是要有明确的职务名称、等级以及工作范围；二是要有明确的责任、权力范围和工作要求，如任职人员需完成的任务、应承担的责任、与其他人的联系、所接受的监督及所施予的监督等；三是要有明确的任职资格条件，如任职人员的年龄、性别、身体状况、受教育水平、经验、知识、技能等。

（二）整体效能的原则

用人要做到避其所短，用其所长，尽可能将每个人安排在最适合的岗位上，使之人尽其才，才尽其用。这就要求管理者应知人善任，使人员之间达到知识、能力、性格、年龄和关系等方面的优势互补，以利于组织人力资源整体效能的发挥。

（三）公平竞争原则

把竞争机制引入人员配备工作，是保证组织获得优秀人才的必要条件，也是激励员工提高自身素质，提高工作积极性的重要手段。

（四）培养和使用相结合原则

组织的领导者在用人问题上，既要考虑当前的利益，又要兼顾长远利益，要有系统的整体观念，对培

养、选拔和使用都要予以足够重视，使三者成为合理用人的完整过程。

（五）激励强化原则

激励是指激发人的动机，鼓励人充分发挥内在动力，朝着所期望的目标采取行动的过程。管理者要充分发掘人的潜力，调动人的积极性就必须采取有效的激励措施。

（六）动态管理原则

要善于根据组织生产经营的实际需要，对岗位和人员进行动态调整，灵活调节人力资源；要做到合理用才，促进人员的合理流动；对人力资源的使用要留有余地，管理要有弹性，使人力资源能够得到合理的使用和保护等。

三、人员任用

（一）人员任用的主要方式

1. 聘任制，是指根据组织的需要，面向社会或在组织内部选拔和发现人才并予以聘任。采用聘任制有利于广泛搜集人才，既可以保证用人单位和个人工作的稳定性，也有助于人才的合理流动。
2. 考任制，是指通过公开考试的办法，考察应试者的知识和才能，并以考试成绩为依据，择优选拔任用人员。考任制遵循平等竞争的原则，有明确和统一的评价标准，有利于发掘人才，激励人们积极进取。
3. 竞选制，是指由竞选人提出竞选方案，通过自由竞争，由具有选举资格的人员直接选举，确定任用人员。竞选制将竞争机制引入了人才的选拔过程，有助于人才的发掘，并且能够反映广大员工的意志，体现民主管理的原则。

4. 委任制，是指由有任免权的机构或人员，直接指定下属人员职务的任用方式。委任制具有干部选拔权力集中，任用程序简单，便于统一指挥，上下级干部联系密切的特点。但也具有主观随意的局限性。

（二）人员聘用中的内部提升与外部招聘

1. 内部提升，是指从组织内部提拔那些能够胜任的人员来充实组织中的各项空缺职位，从组织内部的现有人员中提拔管理人员。

内部提升有其明显的优点：组织对成员有着更为可靠的了解；可激励组织成员的进取精神；有利于提

高组织成员的兴趣和士气；可以获得对组织成员培训投资的回报等。

内部提升存在的缺陷：如人员可选择的范围较小；近亲繁殖，使得组织的管理难于有所创新；组织成员之间的关系易产生不协调等。

2. 外部招聘，是指从组织外部设法获得所需的人员，用以充实组织的空缺职位。

外部招聘的优越性：人才来源广泛，有利于择优录用；可避免近亲繁殖，为组织带来新的活力；可避免组织内部原有成员之间矛盾的产生；可节省培训费用等。

外部招聘的方式也有其自身的局限性：如组织与外部招聘来的人员可能缺乏深入的了解；可能挫伤组织原有成员的积极性等。

四、人员培训

例：

史强是兴远公司系统开发部经理，他在这家公司工作的 15 年间，训练了许多管理人员，他鼓励他们成长发展。但他看到的是，大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的教育补偿政策（公司负担 75%的学费和书费），员工中的很多人得益于这种教育政策。

一位叫做李斯的电气工程师来见史强，史强祝贺她通过公司教育计划的帮助获得了工商管理硕士学位。令史强吃惊的是，李斯说她要离开公司到这家公司的竞争对手那里去工作，因为她在兴远公司内看不到任何升职的机会。史强大为恼火，因为这种事以前已经发生过好几次。他立即去见主管的副总经理，对公司的教育补偿和缺乏系统的人事管理方法表示不满。

请问：职员在通过教育补偿计划获得学位后离开公司的原因是什么？

（一）对人员培训工作的要求

1. 要有健全的组织管理体制，要有员工培训的长远规划和组织实施计划，使其成为企业的一项规范化、制度化、经常化的工作，要将员工的教育与培训同考核、岗位责任制、奖惩制度结合起来。

2. 要针对不同的培训对象采用不同的培训内容。培训工作必须因人而异，有的放矢。

3. 要注重培训内容的全面性与专业性的结合。全面性强调员工教育与培训工作应有利于员工整体素

质的提高；专业性强调的是员工教育与培训要以知识和能力的培训为重点。

4. 要注重培训方法的理论性和实践性的结合。

理论知识和实践技能二者是相辅相成的，二者应有机的结合，使员工通过理论学习加深对实践技能的认识，通过实践技能的培训加深对理论知识的理解。

5. 要符合在职教育的特点，注重培训形式和方法的多样化。

员工培训具有在职教育和职业培训的特点，其培训的方式和方法不能等同于普通学校的在校教育。应根据组织的实际条件和不同的培训对象，采用多种形式的培训方法。

（二）人员培训工作的内容与方式

培训对象三层次：领导决策阶层、管理层、基层员工。

员工培训三内容：知识（基础知识和作业知识）、技能（基本技能和作业技能）、态度（素养、组织文化）。

员工培训三渠道：外派、内请、自培。

员工培训三类型：业余、半脱产、全脱产。

培训方式：报告、讲座、讨论、模拟、演练、训练、体验。

五、人员绩效管理

（一）绩效管理与绩效考评

绩效考评是指对员工在一定的时间和条件下为实现预定的目标所采取的有效工作行为以及实现的有效工作成果的评估。

绩效管理是指管理人员和员工的持续不断的双向沟通过程。在这个过程中，管理人员和员工就工作目标达成一致，管理人员作为员工的辅导员、教练帮助员工不断提高能力以使绩效目标得以实现，最大程度地激发员工的潜能，使员工获得自身能力的提升，最终提高组织业绩，实现组织目标。

绩效管理作为一个完整的系统，包括绩效界定、绩效衡量以及绩效反馈；绩效管理的过程由管理人员

和员工的共同努力达成；绩效管理的终极目标是提升员工的能力、激发员工的潜能，并最终促进组织业绩的增长。绩效考核与绩效管理并不等同，见表 8-1。

表8-1

比较项目	传统考核	绩效管理
目的	奖惩	绩效改善
重点	过去表现	将来表现
考核点	整体结果	细节过程
结果	选拔干才	培育干才
对象	以人为主	以事为主
主管角色	审判长	教练
行为差异	控制监督	咨询协助
执行方式	回忆与记录	立即回馈
部属反应	被动抵制	主动合作

（二）绩效标准的确定

绩效考评应是对一个人的全面考察。其内容应包括：德，指一个人的政治素质、思想品德、工作作风、职业道德等；能，指一个人完成各项工作的能力，如分析问题和解决问题的能力、独立工作的能力等；勤，指一个人的勤奋精神和工作态度；绩，指一个人的工作成绩和效果；体，指一个人的身体状况。

日常绩效考评指标，一般主要包括工作成绩、工作态度和工作能力等三方面内容。

工作成绩是指一个人在其岗位职责范围内的工作任务完成的数量、质量、工作效率以及从事创造性工作的成绩，包括合理化建议、科研成果等内容。

工作态度是指一个人以多大的干劲在从事本职工作，包括人员的思想状态、职业道德、工作作风、工作的责任心等。

工作能力是指一个人在从事职能工作时，其自身能力的适应程度。包括独立工作的能力，分析解决问题的能力，领导能力，管理能力等，具体可划分为一个人的学识水平、理解力、判断力、决策力、创造力、表现力、反应力等。

确定绩效标准应遵循的原则：绩效标准是基于工作而不是基于工作者；是经过努力可以实现的；是公开的；是可以衡量的；要有时间限制的；是现实的。

（三）绩效考评的方式

1. 按一定的考评范围和角度的不同，考评可分为综合考评、工作行为考评、工作成果考评等。综合考评，是指按照德、能、勤、绩、体的要求，对员工进行的全面考核与评价；工作行为考评，是指针对员工的工作行为表现进行的考核与评价，其考评的内容主要是针对员工的工作态度和工作能力；工作成果考评，是指针对员工的工作成果进行的考核与评价，其考评的内容主要是针对员工的工作成绩。

2. 按考评方法的性质划分，考评可分为主观考评和客观考评。主观考评，是指主要靠考评者的主观判断对被考评者进行考核与评价；客观考评，是指以客观标准对员工进行的考核与评价。

3. 按考评的时间划分，考评可分为定期考评和不定期考评。定期评价，是经过一定的时期，定期对员工进行的考评；非定期评价，是指不定时间，不定期地对员工进行的考评。

4. 按参与考评的主体人员的不同，可分为上级、同事、自我、下属、客户甚至是专门的工作绩效评价委员会考评。

表8-2

考评主体	优 点	缺 点
直接主管评估	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 处于最佳位置来观察员工的工作业绩。 ▪ 直接主管通常对员工所做的工作较为了解，知道该从哪个方面来进行衡量。 ▪ 下属的培训和发展与管理者的评价紧密相连。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 可能会强调员工业绩的某一个方面，而忽视了其他方面。 ▪ 在评价时可能会受个人主观偏好的影响。
同事评估	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 同事对被评估员工的了解更加真实，因而可以更加准确地做出评价。 ▪ 同事的压力对员工来说是一个有力的促进因素，认识到同事评价，员工会表现出对工作更加投入。 ▪ 众多同事的评价会避免偏见的因素，能得出一个较为客观的评价。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 实施评价需要大量的时间。 ▪ 同事评价可能会有私心。
自我评估	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 员工处于评价自己业绩的最佳位置。 ▪ 促进员工对自己的工作进行反思，并采取必要措施来进行改进。 ▪ 对绩效考核更加认同。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 夸大成绩。 ▪ 对缺点进行隐瞒或是寻找借口为自己开脱。
顾客评估	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 从不同的角度来进行评价，评价者处于较为客观的地位。 ▪ 更重视内外部的顾客，可以促使全面质量管理的改进，减少内耗。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 实施评估需要花费大量的时间。 ▪ 成本较高。 ▪ 效果的好坏取决于评价者是否合作。
下属评估	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 下属处于一个较为有利的位置来观察上级的管理效果。 ▪ 激励管理者注意员工的需要，以改进工作方式。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 员工有可能担心遭到报复而舞弊。 ▪ 在小部门中对评价者保密比较困难。
绩效评价小组	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 避免个人评价所带来的个人偏好以及晕轮效应等问题。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 实施评价需要大量的时间。 ▪ 削弱了直接领导的作用。

第二节 团队管理

一、团队的含义

（一）团队和群体的差异

群体是两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个目标而结合在一起，成员们共享信息，做出决策，每个成员承担起自己的责任。

团队是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

团队和群体经常容易被混为一谈，但它们之间有根本性的区别，在领导、目标、协作、责任、技能、结果方面存在明显差异。

（二）群体向团队的过渡

从群体发展到真正的团队需要一个过程，需要一定的磨练。



图8-1

第一阶段，由群体发展到所谓的伪团队，也就是我们所说的假团队。

第二阶段，由假团队发展到潜在的团队，这时已经具备了团队的雏形。

第三阶段，由潜在的团队发展为一个真正的团队，它具备了团队的一些基本特征。真正的团队距离高绩效的团队还有较大差距。

（三）团队的构成要素

1. 目标。团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，知道要向何处去。没有目标，这个团队就没有存在的价值。
2. 人。人是构成团队最核心的力量。要考虑人员的能力如何，技能是否互补，人员的经验如何。
3. 团队的定位。团队在组织中处于什么位置，成员在团队中扮演什么角色要有明确定位
4. 权限。团队在组织中拥有什么样的决定权，组织对于团队的授权有多大，它的业务是什么类型。
5. 计划目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案。

二、高绩效团队的特征

（一）具有明确的共同奋斗目标。只有目标清晰，方向明确，才会有效激励团队成员把个人目标升华到群体目标中去。

（二）成员具有相关的工作技能。团队是一群有能力的成员组成的。他们具有实现组织目标所必须的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品格，从而出色完成任务。

（三）成员相互信任。每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。崇尚开放、诚实、协作的办事原则，鼓励员工的参与和自主性。

（四）成员的一致承诺。高绩效团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情，表现为对团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

（五）具有良好的沟通氛围。团队成员通过畅通的渠道交流信息，互相沟通，消除误解，大家都能迅速而准确地了解彼此的想法和情感，都能心情舒畅地努力工作。

（六）具有良好的应变能力。高绩效团队的成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整，这就需要团队成员具备充分的应变能力。

（七）管理层要进行恰当的领导。高效团队的领导往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导与支持，能够为团队指明前途所在，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。

（八）良好的内外环境。从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构，这包括：适当的培训，一套易于理解的用以评估员工总体绩效的测量系统，以及一个起支持作用的人力资源系统。从外部条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必须的各种资源。

三、提高团队绩效的途径

（一）制定共享的团队目标

目标是团队存在的理由，是团队运作的核心动力，关系到团队全体成员的利益，能很好地鼓舞大家斗志，协调大家行动的关键因素。一个明确的、合理的、切合实际的目标存在，可以给团队成员增加动力，

激发其激情去实现目标。

（二）分配团队成员角色，完善成员技能

一个团队需要不同技能类型的成员，在团队业务或任务的完成上要能够充分利用每个人的优势，使工作任务分配与成员偏好的风格一致，使团队成员各尽其能。

（三）培育团队精神

所谓团队精神，是团队成员共同认可的一种集体意识，是显现团队所有成员为了实现团队利益和目标而互相协作，尽心尽力的心理状态和士气，是团队成员共同价值观和理想信念的体现，是凝聚团队、推动团队发展的精神力量。团队精神包含三个层面的内容：一是团队凝聚力，表现为团队成员强烈的归属感和一体性，每个成员都能强烈感受到自己是团队当中的一分子，自觉地把个人与团队目标联系在一起；二是团队的合作意识，表现为团队成员协作和共为一体的特点；三是团队士气，表现为团队成员对团队事务的态度，团队成员对团队事务的尽心尽力及全面投入。

（四）培养相互信任精神，处理好团队内部的人际关系

良好的人际关系是团队运作的润滑剂。团队一定要创造一种和谐的人际关系氛围，使团队成员可以在简单的人际关系中，轻松而又全力以赴地进行工作。

（五）积极创造良好的沟通渠道。

在一个团队中，理解和沟通是共享知识的必要条件，也是团队成员协作的必要条件。通过沟通达成共识，有助于团队目标的实现，也有助于团队成员在愉悦的状态下工作。

（六）绩效辅导，有效激励

提升团队成员的绩效和保持旺盛的士气一定离不开良好的绩效管理系统和奖励机制。激励就是通过一定的手段使团队成员的需要和愿望得到满足，以调动他们工作的积极性，使其主动而自发地把个人的潜能发挥出来，奉献给团队，从而确保团队实现既定的目标。

第九章 领导与领导理论

第一节 领导的本质

一、领导的含义

领导作为名词是指领导者，特指进行领导活动的行为主体。领导作为动词是率领、引领的意思，指的是一种社会职能活动。

领导是指组织中具有权威和影响力的人，对其所在群体驾驭、影响和调动人们实现群体目标的活动。领导是一种人与人之间的交往过程，是通过该过程来影响、激励和引导人们执行某项任务，以达到特定目标的一种行为。

领导的实质：

1. 领导是指向下属施加影响的过程。领导是指一种发挥影响力的工作，通过对下属施加影响，使下属自觉自愿而又有信心的为实现组织目标而努力。
2. 领导是一个有目的的管理工作过程。领导的目的是影响被领导者为实现组织的目标做出努力。领导工作贯穿于组织管理的各个方面，它的目的就是为了充分发挥组织成员的积极性，以更好的实现组织目标。
3. 领导是一项指导性工作。领导是一个对组织成员及其各项活动提供指导和协调的过程，指导组织成员明确目标，协调组织的各项活动，以保证组织活动的正常开展。
4. 领导是一项服务性工作。领导是一个为组织目标的实现提供服务的过程，为组织活动的正常开展创造良好的工作环境，能够给下属以有效的激励，为组织成员积极性的发挥提供必要的工作条件。

管理与领导的区别：

管理和领导是两个不同的概念，二者既有联系，又有区别。

领导活动是随着组织管理活动的发展而逐步发展起来的，逐步演变为一项管理的职能，并在实践的基础上形成了自己的独立学科和活动领域。在组织中，管理活动与领导活动，管理者与领导者，更多体现的

（二）领导影响力的构成

领导者影响力是由正式的权力影响力和非正式的权力影响力构成的。

1. 正式的权力影响力

正式的权力影响力来源于上级所赋予领导者的职位权力，由于它具有法定的、强制的和奖惩的权力性质，迫使下级必须服从，因而使领导者具有影响力。

对正式的权力影响力起影响作用的因素主要有：人们对领导的传统观念的认识、领导者职位的高低、领导者的资历等因素。

2. 非正式的权力影响力

非正式的权力影响力来源于下属对上级的服从意愿，它是由领导者所具备的专长和品质决定着下属对上级权威的认可程度。

对非权力影响力起影响作用的因素主要有领导者的品格、才能、知识、感情等因素。

（三）领导权威形成的基础

一个管理者是否具有权威，主要取决于以下几方面：

1. 法定权。是由组织按照一定程序和形式授予领导者的正式权力。
2. 奖励权。是决定给予还是取消奖励、报酬的权力。
3. 强制权。是一种对下属在精神或物质上进行威胁，强迫其服从的权力。
4. 统御权。这是因领导者的特殊品格、个性和个人魅力而形成的权力。
5. 专长权。这是由于具有某种专门知识、技能而获得的权力。

上述各项权力中，法定权、奖励权和强制权主要决定于领导者在企业组织中的职位，是组织所授予的。

统御权和专长权是一种内在性权力，无须外界授予。

在正式组织中，无论外在性权力或内在性权力都是领导权力不可缺少的组成部分。其中外在性权力构成领导权力的基础，内在性权力则是提高领导效能的重要方面。管理者应在合法权力内敢于用权，善于用权；同时充分发挥内在性权力的作用，从而提高领导的影响力。

例：

于先生受命前往一家多年亏损的公司担任总经理。到任之后，他待人热情，早上早早地站在公司的门口迎候大家，如果有的员工迟到，他并不是批评和指责，而是询问原因，主动帮助员工解决实际困难。一周下来，大家看到总经理每天都提前到，而且又待人热情，原来习惯于迟到的员工也不迟到了。从这件事情来看，是什么权力使于总经理产生了如此大的影响力？

三、领导的有效性

领导作为一种特殊形式的社会活动，领导活动也必须讲求效益，即要以较少的投入取得较大的产出。这种投入和产出之比，就表现为领导的有效性。

领导不是单方面的领导者行为，而是领导者和被领导者之间在特定情境下发生相互作用关系的过程。

领导的有效性可以用如下公式表示：

领导有效性=（领导·被领导者·环境）

领导行为能否产生预期的效能或效果，取决于如下三方面因素：

1. 领导者。领导者本身的背景、经验、知识、能力、个性、价值观念以及对下属的看法等，都会影响到组织目标的确定、领导方式的选择和领导工作的效率。
2. 被领导者。被领导者的背景、经验、知识、能力，他们的要求、责任心和个性等，都会对领导工作产生重大影响。被领导者的状况不仅影响领导方式的选择，也影响领导工作的有效性。
3. 领导工作的情境。环境是指领导工作所面对的特定情境条件。与特定情境相适应的领导方式才是有效的，与情境不相适应的领导方式，则往往会是无效的。

总之，领导行为的有效性是领导者、被领导者和领导工作的情境这三方面因素综合作用的结果。

有效性是领导活动的主要衡量标志，是领导水平的总体反映。一个组织或群体的领导是否有效，可以从以下方面反映出来：

1. 主动支持。下级员工主动而非被迫地支持领导者，不论这种支持是出自感情或利益上的考虑。
2. 相互关系。领导与下级员工之间保持密切、和谐的交往关系，并鼓励群体成员之间发展亲密的、

相互满意的关系，企业内部关系处于协调状态。

3. 高度评价价值。绝大多数员工都能高度评价所在组织或群体，并以成为该组织或群体的一员而感到自豪。

4. 激励程度。员工因自身需要获得满足而焕发出较高的工作热情和积极性，个人的潜能得到充分利用。

5. 有效沟通。领导者与下级员工之间能够及时、顺畅地沟通信息，并以此作为调整领导方式、协调相互关系的依据。

6. 促进工作。在领导者的引导、指挥和率领下，组织的各项资源得到合理配置，活动得以高效率地进行。

7. 实现目标。领导活动的效能或效果最终要通过是否实现组织的预定目标，以及实现的程度反映出来。其中既包括经济效益目标，也包括社会效益目标。

领导活动是由领导者、被领导者和环境三方面因素相互影响、共同作用的过程。这一过程能否有效进行，直接取决于三方面因素的契合或适应程度。因此，提高领导有效性的关键，在于最大限度地促成领导者、被领导者与环境之间的相互适应和协调。具体来说，可以采取以下两种基本途径：一是不断提高领导者的素质和修养，提高领导者的领导能力；二是根据现有员工状况和企业条件，采取适合其特点与要求的领导作风和领导方式。

第二节 领导理论

一、领导特质理论

领导特质理论侧重研究领导者的性格、品质方面的特征。它关心有效的领导者应该具有何种特质。并将其作为描述和预测领导成效的标准。通过研究，区分领导者与一般人的不同特点，以此来解释他们成为领导者的原因，并以此作为选拔领导者和预测其领导有效性的依据。

（一）传统特质理论

传统的领导特质理论认为，领导者的特性或品质是先天的，天赋是一个人能否充当领导者的根本因素。

美国心理学家吉普提出：天才的领导者应该具备七种个性特点：外表英俊潇洒，有魅力；善言辞；智力过人；具有自信心，心理健康；善于控制和支配他人；性格外向；灵活敏感。

传统特质理论可以启发人们看到领导者确实有某些独特素质。但其缺陷也是明显的：一是强调素质的先天性，否定了后天环境的作用；二是有些因素互相矛盾。许多具有这样素质的人实际上并不是成功的领导者；而出色的领导人并非个个英俊潇洒，能言善辩。

（二）现代领导特质理论

现代特质理论认为领导者的个性特征和品质是在后天的实践中形成的，并且可以通过培养和训练来造就。

美国心理学家吉赛利在其《管理才能探索》一书(1971)中研究了领导者八种个性素质和五种激励素质。八种个性素质：才智、创造力、管理能力、自信力、亲和力、决断能力、男性——女性、成熟程度；五种激励素质特征：安全需要、对金钱奖励的需求、权利需要、对自我实现的需求、对事业成就的需求。

这些要素在保证领导有效性的重要程度方面的排列顺序为如表所示。

表9-2

重要性	个人特征
非常重要	管理能力
	事业成就需要
	才智
	自我实现的需要
	自信力
	决断能力
中等重要	安全需要
	亲和力
	创造力
	对金钱奖励的需要
	权力需要
	成熟程度
最不重要	性别(男性或女性)

美国管理协会在 70 年代曾花了五年时间，从四千个在这期间取得成功的管理人员中挑选了 1782 名进

行研究，发现一个成功的管理者一般具有以下 20 种能力：工作效率高、有主动进取精神、逻辑思维能力强、富有创造精神、有很强的判断能力、有较强的自信心、能帮助别人提高工作能力、能以自己的行动影响别人、善于用权、善于激发别人的积极性、善于利用谈心做工作、热情关心别人、能使别人积极而又乐观地工作、能实行集体领导、能自我克制、能自行做出决策、能客观地听取各方面的意见、对自己有正确的估价、能以人之长补己之短、具有灵活性、具有技术和管理方面的知识。

二、勒温的领导风格理论

勒温理论是由美国学者勒温提出的一种领导行为理论。他以组织中的权力定位为基础，通过试验研究分析了领导作风对组织群体行为的影响。提出了组织存在的三种典型的领导作风。

1. 专制领导作风。是指把权力定位于领导者个人，靠权力和命令让人服从的领导作风。其主要特点有：

- （1）独断专行，从不考虑别人意见，所有的决策都由领导者自己决定。
- （2）从不把任何消息告诉下级，下级没有任何参与决策的机会，只能奉命行事。
- （3）主要靠行政命令、纪律约束、训斥惩罚来维护领导者权威，很少或只有偶尔奖励。
- （4）领导者预先安排一切工作的程序和方法，下级只能服从。
- （5）领导者很少参加群体的社会活动，与下级保持相当的心理距离。

2. 民主领导作风。是指把权力定位于组织群体，以理服人、以身作则的领导作风。其主要特点有：

- （1）各种决策都是由领导者和下属共同协商讨论决定的。
- （2）分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣和爱好。
- （3）对下属的工作安排并不具体，个人有相当大的工作自由、较多的选择性与灵活性。
- （4）主要应用个人权力和威信，而不是靠职位权力和命令使人服从。
- （5）领导者积极参加团体活动，与下级无任何心理上的距离。

3. 放任自流的领导作风。是指把权力定位于组织的每一个人，把权力完全下放，不负责任的领导作风。其主要特点有：

(1) 任由权力随便的给予下属，由下属去自行其是。

(2) 工作不布置，事后也不检查，也无明确的工作规范。

(3) 实行无政府管理。

勒温根据实验得出的结论是：放任式的领导方式工作效率最低，只能达到组织成员的社交目标，但完不成工作目标；专制式的领导方式虽然通过严格管理能够达到目标，但组织成员没有责任感，情绪消极，士气低落，争吵较多；民主式领导方式工作效率最高，不但能够完成工作目标，而且组织成员之间关系融洽、工作积极主动、有创造性。

三、李克特的四种领导系统模式理论

1947 年以来，美国密执安大学社会研究中心在李克特的主持下，对企业的领导模式进行了长期研究。初期沿着两级理论，研究“以工作为中心”和“以人中心”的两种领导方式哪一种比较有效。经过长期研究，李克特于 1961 年发表了《管理新模式》一书，将企业领导的领导方式归结为四种体制：

1. 专制独裁式。领导者非常专制，决策权仅限于最高层，对下属很少信任，激励也主要是采取惩罚的方法，沟通采取自上而下的方式。

2. 温和独裁式。领导者对下属有一定的信任和信心，采取奖赏与惩罚并用的激励方法，有一定程度的自下而上的沟通，也向下属授予一定的决策权，但自己仍牢牢掌握控制权。

3. 民主协商式。领导者对下属抱有相当大的但并不是完全信任，主要采用奖赏的方式来进行激励，沟通方式是上下双向的，在制定总体决策和主要政策的同时，允许下属部门做出具体问题决策，并在某些情况下进行协商。

4. 民主参与式。领导者对下属在一切事务上都抱有充分的信心与责任，积极采纳下属的意见，更多地从事上下级之间以及同事间的沟通，鼓励各级组织做出决策。

李克特认为，一个组织的领导形态可以用八项特征来描述。它们是：领导过程、激励过程、交流沟通过程、相互作用过程、决策过程、目标设置过程、控制过程和绩效目标。

李克特的结论：

(1) 应用第四种管理方式的主管人员都是取得最大成就的领导者。

(2) 利克特大力提倡专制独裁式、温和独裁式的领导方式向民主协商式和民主参与式的领导方式转变。他认为，依靠奖惩来调动职工积极性的管理方式已过时，只有依靠民主管理，从职工的内在因素来调动积极性，才能充分发挥人们的潜力。

(3) 有效的领导者是注重于面向下属的，上下级应形成一种相互支持的关系。

表9-3 利克特的四种领导模式				
领导模式	专制独裁式	温和独裁式	民主协商式	民主参与式
下级对领导者的信心与信任	毫无信心与信任	有点信心与信任	有较大信心与信任	有充分信心与信任
下级感到与领导者在一起的自由度	根本没有自由	只有非常少的一点自由	有较大的自由	有充分的自由
领导者征求和采纳建议的程度	很少采纳下 属的意见和 建议	有时采纳下 属的意见和 建议	能听取下 属的意见和 建议并积极 采纳	经常听取、积极采纳 和运用下 属的意见 和建议
奖惩措施	恐吓、威胁和 偶然报酬	报酬和有形无 形的惩罚	报酬和偶然惩罚	优厚报酬、启发下 属自觉

四、领导行为二维模式分析理论

(一) 领导行为四分图理论

美国俄亥俄州立大学领导行为研究组针对领导行为进行研究，将领导行为的内容归纳为两个方面。“关心组织”和“关心人”两大类因素，并建立了四分图理论。

关心组织，是指领导者建立明确的组织模式和工作程序的行为。包括建立明确的组织结构、明确职责权利、相互关系和沟通方法，确定工作目标和要求，制定工作程序、工作方法与制度。

关心人，是指建立上下级之间的友谊、尊重、信任关系方面的行为。包括尊重下属的意见，给下属较多的主动权，体贴他们的思想感情，注意满足下属的需要，平易近人，平等待人，关心群众，作风民主。

按照这两类内容，他们设计了“领导行为描述问卷”。根据调查结果，他们发现，用这两个因素来分析

一个领导者，有的人集中于一个方面，在某一方面占有很高的份量，而在别的方面则很低；有的人两方面都比较高，从而形成了不同风格的领导行为。



图9-1 领导行为四分图

“四分图”的作者认为：两方面都高的领导人，其工作效率与领导的有效性必然较高。

四分图是从两个角度考察领导行为的首次尝试，为进行领导行为的研究指出了一条新的途径。

（二）领导方格图理论

在领导四分图理论的基础上，得克萨斯州立大学的行为科学家、心理学教授罗伯特·布莱克和简·莫顿，于1964年出版了《管理方格》一书。这本书里提出了领导方格图理论。如图所示，横坐标表示领导者对工作的关心程度，纵坐标表示领导者对人的关心程度。在坐标图上由1到9划分为9个格，作为标尺。整个坐标形成81个小方格。每个小方格表示“对工作的关心”和“对人的关心”这两个基本因素相结合的一种领导类型，并分别在图的四个角和正中位置确定五种典型类型。

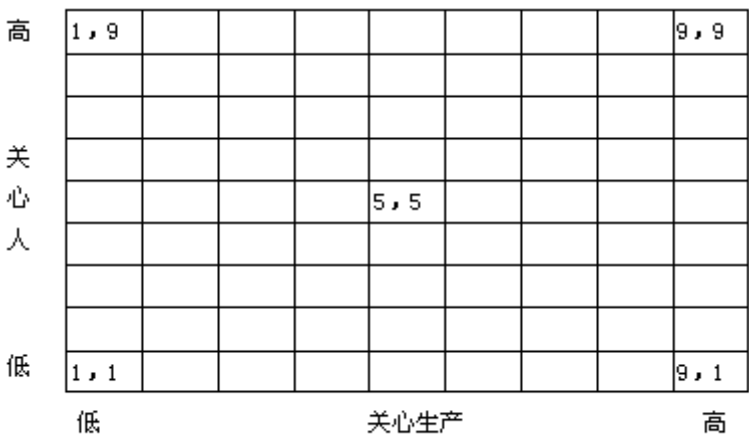


图9-2 管理方格图

1. (1, 1) 型领导, 称为贫乏型领导, 是指领导者既不关心生产也不关心人的领导方式。

2. (9, 1) 型领导, 是一种任务型领导, 是指高度关心生产, 追求工作效率, 但不关心人的领导方式。

3. (1, 9) 型领导, 称为乡村俱乐部式领导, 是指领导者关心人的程度高, 注重人际关系, 但关心生产的程度却很低的领导方式。

4. (5, 5) 型领导, 称为中间型领导, 是指关心人和关心生产的程度都处于中等状态, 既能完成任务, 又有一定士气的领导方式。

5. (9, 9) 型领导, 称为团队型领导, 是指十分关心生产, 同时注重关心人, 以和谐的组织气氛, 促进生产效率提高的领导方式。

到底哪一种领导方式最佳, 对这五种领导方式, 布莱克与莫顿认为团队型最佳, 其次是任务中心型, 再次是中间型、俱乐部型, 最差的是贫乏型。到后来两人指出, 哪种领导形态最佳要看实际效果, 最有效的领导形态不是一成不变的, 要依情况而定。

管理方格图理论提供了一种评价领导者领导行为的工具, 也为管理者的培养提供了一种方向性的指导。

五、领导行为连续统一体理论

坦南鲍姆和施米特认为, 领导方式并不会存在上述理论中描述的几种或几十种方式, 领导方式的变化应是一种连续性的变化过程, 即领导行为连续统一体。该理论描述了从主要以领导人员为中心到主要以下属为中心的一系列领导方式的转化过程, 这些方式因领导者授予下属的权力大小的差异而不同。如图所示。

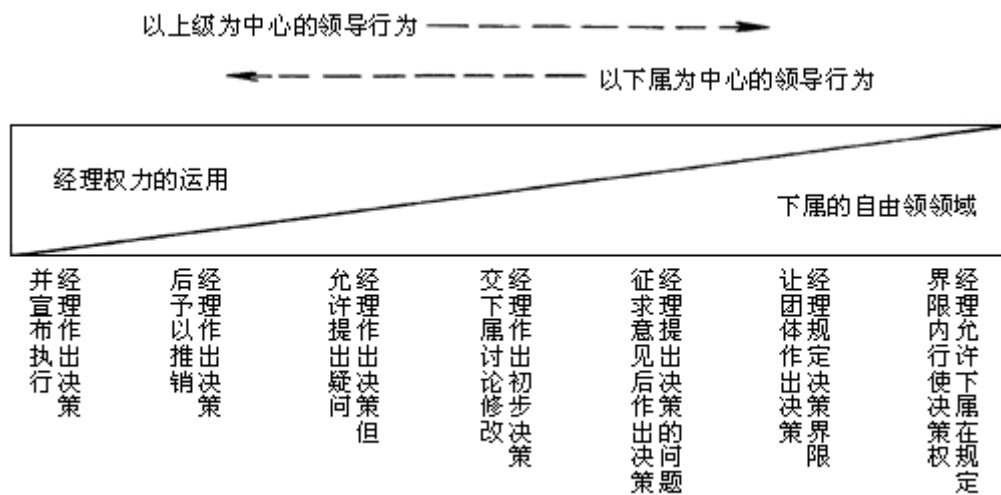


图9-3

在其模型中列举了七种有代表性的领导风格，这些不同的领导方式构成了领导行为连续流。

从独裁式的领导到放任式的领导之间，七种有代表性的领导方式是：

- (1) 经理作决策，由下属执行。
- (2) 经理“销售”决策。经理做出决定，但在下属接受决定前作适当解释。
- (3) 经理做出决策，但对下属提出的问题必须解释和回答。
- (4) 经理做出初步决策，交下属讨论修改。
- (5) 经理提出问题，征求意见，做出决策。
- (6) 经理规定界限，在限定的范围内由下属做出决策。
- (7) 经理允许下属在规定的界限内行使职权。

坦南鲍姆和施米特认为：

- (1) 领导行为主要因领导者授予下属的权力大小差异。
- (2) 领导方式是多种多样的，一个适宜的领导方法取决于环境和个性。
- (3) 领导者不能机械地从独裁、民主两种方式中做出选择，而应根据客观条件与要求，把两者恰当地结合起来。

地结合起来。

这种理论很好地说明了领导风格的多样性和领导方式所具有的因情况而异或随机制宜的性质。

六、费特勒模型

费特勒模型是由美国学者费特勒提出的一种领导权变理论。该理论将研究的着眼点放在了领导者及其下属以及领导环境三者之间的关系上，注重研究领导环境对领导行为有效性的影响，认为领导者应能善于根据环境的变化选择不同的领导方式。费特勒权变领导理论的基本思想体现在以下几个方面：

- 1. 决定领导有效性的环境因素有三个。一是上下级关系，即领导者与被领导者之间关系的融洽程度；二是职位权力，即领导者所拥有的权力的大小和明确程度；三是任务结构，即下属对自己的目标和工作任务的明确程度。
- 2. 三个领导环境因素的好坏程度不同，相互之间组合，可以形成从最有利的领导环境到最不利的领导环境等共八种领导环境状态。
- 3. 将领导者的领导行为划分为两大类型，即一种是以关心人为主的领导方式，另一种是以关心工作为主的领导方式。
- 4. 针对不同的领导环境选择不同的领导方式。一般情况是，当处于最有利和最不利的领导环境时，采用以关心工作为主的领导方式为好；当领导环境处于中等程度时，采用以关心人为主的领导方式为好。

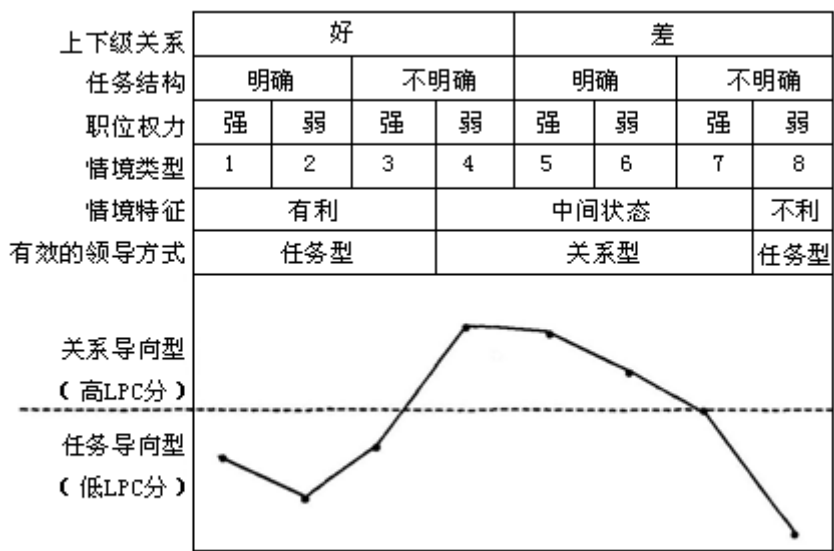


图9-4

费特勒认为领导风格是与生俱来的，不可能改变你的风格去适应变化的环境。因此，提高领导者的有效性实际上只有两条途径：替换领导者以适应环境；改变环境以适应领导者。费特勒模式表明，并不存在

一种绝对的最佳领导风格。企业领导者应当努力适应变化的环境，上级领导者也应该根据实际情况选用合适的领导者。

七、应变领导模式理论

应变领导模式理论是由美国学者何塞和布兰查提出的一种领导权变理论。该理论将对领导有效性的研究放在了对被领导者的研究上，认为有效的领导者应善于根据下属的成熟程度选择不同的领导方式。

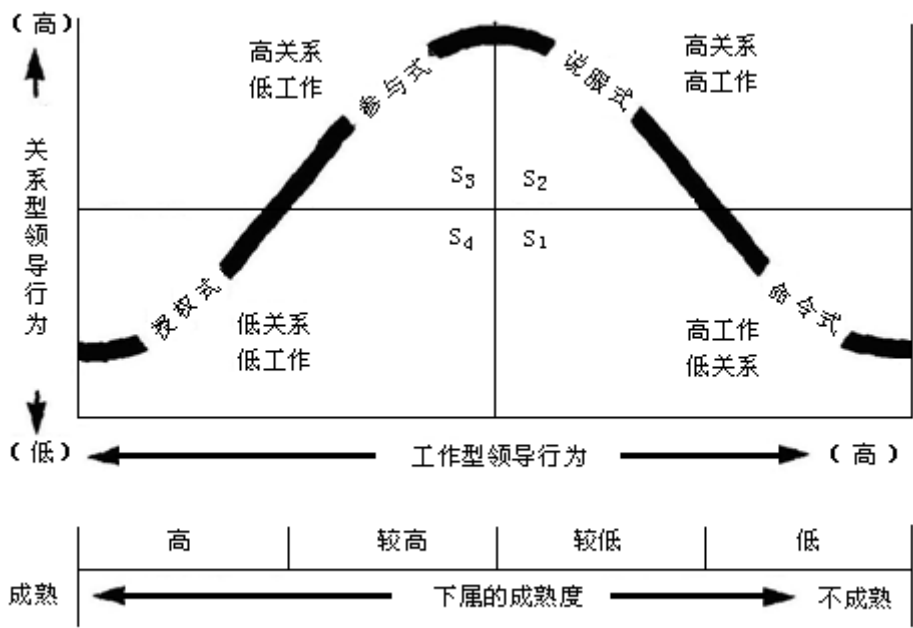


图9-5

该理论的基本思想主要体现在以下几个方面：

1. 认为下属具有不同的成熟度。成熟度是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小，分为任务成熟度和心理成熟度。任务成熟度是指人们完成一定的工作所具有的能力的大小；心理成熟度是指人们完成一定工作的主观愿望的大小。由于成熟度的高低不同，因而人们的成熟度可分为四种情况：

低成熟度：下属既缺乏完成工作的能力，也缺乏完成任务的愿望和动机。

较低成熟度：下属有想完成任务的愿望和动机，但缺乏完成工作的能力。

较高成熟度：下属具有完成工作的能力，但缺乏完成任务的愿望和动机。

高成熟度：下属有完成工作的能力，也有完成任务的愿望和动机。

2. 根据领导者对关心工作和关心人的程度不同，将领导方式划分为四种基本类型：

（1）命令式，即强调直接命令指挥，由领导决定一切，下属只有服从的义务。

（2）说服式，指领导既给予下属一定的指导，同时也注意保护下属的积极性。

（3）参与式，领导引导下属共同参与决策，激发下属的积极性。

（4）授权式，领导授权下属独立的开展工作。

3. 要根据下属成熟度的不同程度，选择不同的领导方式。应变领导模式理论认为：当下属的成熟度为低成熟度时，应选择命令式领导方式；当下属的成熟度为较低成熟度时，应选择说服式领导方式；当下属的成熟度为较高成熟度时，应选择参与式领导方式；当下属的成熟度为高成熟度时，应选择授权式领导方式。

第三节 领导者素质与修养

一、领导者的素质

所谓素质，是指领导者的品质、性格、学识、能力、体质等方面特性的总和。

在早期的领导理论研究中，许多学者将注意力集中于领导者的品质、性格等特性分析上，试图寻找出某些领导者共有的或必备的基本素质，并以此作为提高领导效能的基础和前提条件。其中有些研究成果不乏参考价值。

例如，美国学者斯托基尔发现与领导才能有关的有五种身体特征（如精力、外貌与身高等），四种智能特征（如思维能力、反应敏捷程度等），十六种个性特征（如适应性、进取性、热心与自信等），六种与工作有关的特征（如追求成就的干劲、毅力和首创性等），以及九种社会特征（如愿意与人合作、人际关系协调能力和管理能力等）。

还有一些研究认为，一个好的领导者应具备这样一些特点：勤奋、忠诚、聪明、自信、果断、正直、关心他人、平易近人、幽默、善于鼓动人等。

英国心理学家罗森与布朗的最新研究指出，作为领导，必须具备八项要素：前瞻性；获得信任；参与

意识；求知欲；多样性；创造性；笃实精神；集体意识等。

广泛借鉴各家观点，我们认为一个卓有成效的领导者应具备如下基本素质：

1. 品德高尚。领导者要公正无私，诚信自律，襟怀坦荡，富于牺牲精神，严以律己，宽以待人，有极强的事业心和进取心。
2. 个性完善。领导者应性格开朗，豁达大度，意志坚强，自信，有自知之明，对事物具有广泛的兴趣和热情，有克服困难和承担责任的勇气和毅力。
3. 富于进取心和创新意识。领导者通常有较强的使命感和成就需求，希望通过事业的成功体现自身价值，有魄力和独创精神，勇于积极开拓新的活动领域。
4. 博学多识。领导者应具备较完备的知识结构，不仅通晓与领导工作有关的现代管理科学知识，同时精通与本部门业务活动性质有关的专业知识。
5. 多谋善断。决策是领导的主要职能之一。领导者应善于发现问题，提出多种解决方案，并从中进行优选决策；要能够根据情况的变化，随机应变地进行跟踪决策和适时处理。
6. 知人善任。领导的核心是用人。有效的领导者应当善于观察人，了解人，用人之长，唯才是举，充分发挥每个成员的潜力和积极性。
7. 沟通协调。领导者应具有较强的人际交往能力，善于与下属及外部公众建立良好的沟通关系，能够调节各种复杂矛盾，促进企业内外关系的协调发展。

二、领导者修养

领导者修养是领导者人格塑造的过程，是领导者不断提升自己能力的过程。一位有修养的领导者能极大地改善领导者与被领导者之间的人际关系

（一）懂得领导者的知识

领导活动是具有科学规律和创造性的专业活动范畴，领导者是一批特殊的人才，学习对领导者来说是职业生涯中的任务。作为领导必须学习和理解领导的基本原理和基本规律。当然，仅仅懂得这些知识是不够的，作为一个主管人员还必须具备将这种知识应用于实际的能力。

（二）移情作用

“移情作用”是美学和心理学的概念，意思是说：一个人将自己的意识以想象力投射在他人身上的能力。正如通常所说的，就是将自己置于别人的地位、模拟他人的感情、意见与价值观念的能力。领导如果能自问一下“在他们的位置上我会如何反应”，这样长期坚持下去，会在实践中形成一种技能。设身处地地为下着想会取得下属的信赖，从而为有效地指导与领导打下一个基础。

（三）客观性

领导应力求不带感情地去观察和寻查事件（事情）的起因。领导不能只强调有移情作用。在客观性与移情作用之间要尽可能地予以平衡。为培养客观性，领导需要有很强的意志。领导者只要有决心和修养，就能克服仓促判断、愤怒、责怪，以及感情用事的倾向，领导者的克制与冷静地分析是有素养的表现。

（四）自知之明

领导应该了解，自己的处事态度及习惯对下属的影响，以便改进自己那些可能影响下属的言行。这就是说，要求人们有自知之明的能力，并应对自己言行的反应查找原因。例如可以通过各种调查，找出产生各种不同反应的原因，从而正确地认识自己；正确地认识自己的作用，这将是十分重要的。

三、领导艺术

在领导运用职权、权力和影响力的过程中，既要遵循客观规律和科学理论，又必须创造性地、艺术性地运用领导方式和方法。领导艺术建立在领导者的知识、经验、素质和能力的综合基础上。认真研究领导艺术，有助于提高领导工作的效率，有效的领导必须依赖精湛的领导艺术。领导艺术博大精深，内容丰富，归纳起来主要有：

（一）决策艺术

领导者对未来的判断应具有远见和洞察力，主要表现在及早察觉组织发展的有利与不利条件，依靠自己的周密考虑和集中正确意见，做出既有事实根据又先于别人想到的不寻常的决策，促使组织取得重大的成就与改进。

（二）用人艺术

领导者应善于把工作的需要和个人的能力很好结合起来，把发挥每个人的长处与组织目标很好地结合起来；在组织中创造一种气氛，凡能做出显著成绩的人，都会受到应有的尊重和提拔；能顺利履行职责、依靠和运用平凡人的聪明才智做出不平凡的业绩，促使组织的目标实现。

（三）授权的艺术

领导者应善于把不同程度的权力下放给下属，并对其进行指导与监督；使每项工作都能在最适当的层次得到较好的处置；既利于充分发挥下属的积极性、主动性，又能帮助上级领导人集中精力研究和解决主要问题，维护和加强整个组织的统一指挥。

（四）指挥和激励的艺术

领导者应善于在实践中树立和维护必要的权威，使职工自觉地团结在主管人员的周围，并接受其指挥；善于运用各种手段进行沟通，及时对所属人员进行必要的教育或发布必要的指令；要善于采用有效的激励手段和方法，适应广大员工多种多样的、经常变化的需求，进而起到维护纪律、鼓舞士气、充分挖掘潜力、提高效益和作用的作用。

（五）集中精力抓主要环节的艺术

领导者应善于找出对实现组织目标具有重要作用的工作或环节；在突出重点的基础上统筹全局，正确决定每个时期，阶段的工作秩序，科学地分配自己的时间和组织资源。

（六）领导变革的艺术

组织在发展过程中不断创新技术，改进管理，必然引起人们的思想认识和组织行为的变革。要求主管人员因势利导，正确处理变革过程中革新与守旧的矛盾，达到既促进变革又稳定局面的目的。

第十章 激励原理与方法

第一节 激励与激励过程

一、激励及其构成要素

激励的原意是指激发人的动机的心理过程。管理中的激励，是指管理者运用各种管理手段，刺激被管理者的需要，激发其动机，使其朝向所期望的目标前进的心理过程。

激励的最主要作用是通过动机的激发，调动被管理者工作的积极性和创造性，自觉自愿地为实现组织目标而努力。其核心作用是调动人的积极性。

构成激励的要素主要包括：

1. 需要。是客观的刺激作用于人们的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。或者说需要是人对于一定客观事物或某种目标的渴求或期望。

2. 动机。是推动人从事某种行为的心理动力。当人们产生某种需要而又未能满足时，心理上便产生了一种不安和紧张，这种不安和紧张成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。心理学把这种现象称为动机。

促进动机产生的原因有两个：驱力与诱因。诱因是指外部条件，驱力则指人的内在需要。在外部条件刺激下，人产生强烈的需要并导致动机的产生。人的需要是人们积极性的源泉和实质，而动机则是需要的表现形式。

激励的关键环节就在于使被激励者产生所希望的动机，以期引起有助于组织目标实现的行为。所以，激励的核心要素就是动机，关键环节就是动机的激发。

3. 行为。是指在激励状态下，人们为动机驱使所采取的实现目标的一系列动作。员工采取有利于组织目标实现的行为，是激励的目的，也是激励能否取得成效及成效大小的衡量标准。

4. 外部刺激。是指在激励过程中，人们所处的外部环境中各种影响需要的条件与因素。在管理激励中，外部刺激主要指管理者为实现组织目标而对被管理者所采取的种种管理手段及相应形成的管理环境。

动机、行为、需要与外部刺激这些要素相互组合与作用，构成了对人的激励。

二、激励过程

从心理学角度看，激励过程就是在外界刺激变量（各种管理手段与环境因素）的作用下，使内在变量

（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起主体（被管理者）积极的行为反应（为动机所驱使的、实现目标的努力）。

激励的具体过程表现为：

在各种管理手段与环境因素的刺激下，人们会产生未被满足的需要；当人们产生某种需要，而又未能满足时，心理上便产生了一种不安和紧张，从而造成心理与生理紧张，要寻找消除心理紧张的办法，寻找能满足需要的目标，并产生要实现这种目标的动机；由动机驱使，人们采取努力实现上述目标的行为；目标实现，需要满足，紧张心理消除，激励过程完结。当一种需要得到满足后，人们会随之产生新的需要，作为未被满足的需要，又开始了新的激励过程。这一过程如图所示（图 10-1）。

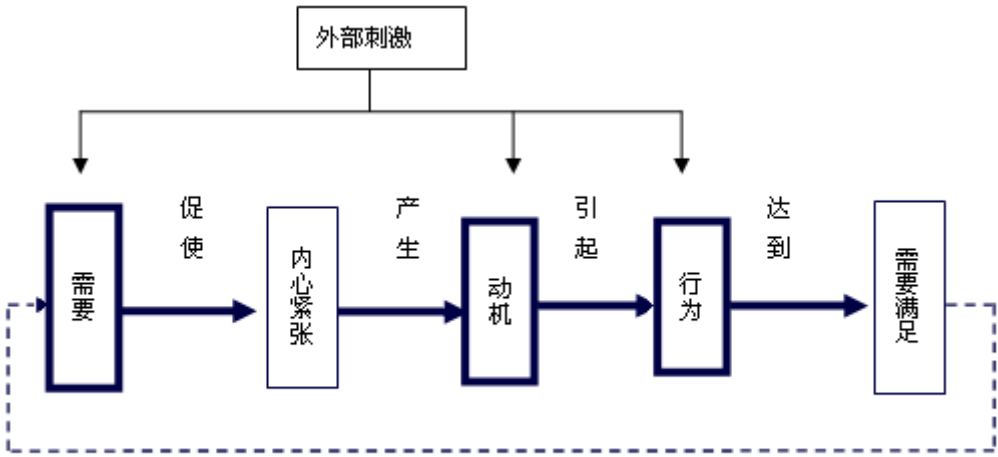


图10-1 激励过程模式

1. 人的行为具有目标导向。
2. 动机是行为产生的直接原因，需要是行为产生的根本原因。
3. 相同的行为可能有不同的动机和需求。
4. 相同的需求也可能会有不同的动机和行为。

第二节 激励理论

一、需求层次理论

美国心理学家马斯洛系统地提出了需要层次理论。1943 年出版的《人类的动机理论》和 1954 年出版

的《动机与个性》是他的代表作。这一理论，几十年来流传甚广，是行为科学家试图揭示需要规律的主要理论。

（一）需要层次理论的内容

1. 人类的多种需要分为 5 个层级。生理的需要，是人类为了维持其生命最基本的需要，也是需要层次的基础；安全需要，是人保护自己免受身体和情感伤害的需求；社交的需要，是人在友谊、爱情、归属及接纳方面的需求；自尊的需要，是人在内部尊重方面，包括自尊、自主和成就感，以及在外部的尊重方面，包括地位、认可和关注方面的需求；自我实现的需要，是人在成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需求。如图表示。

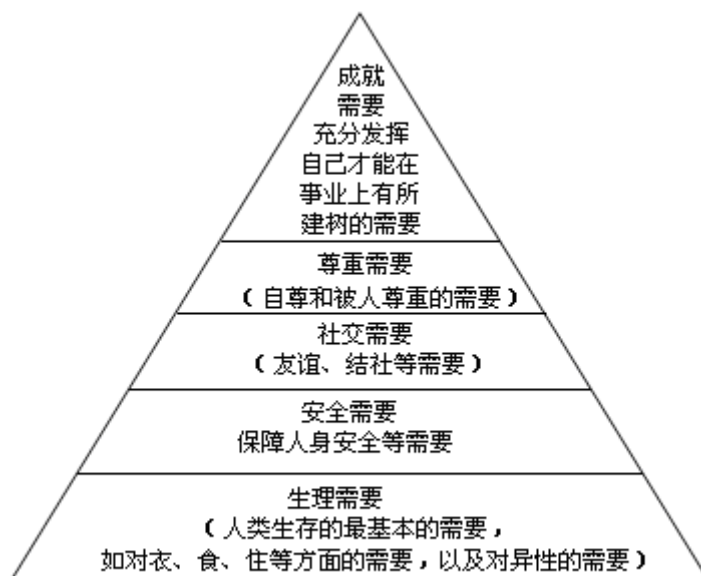


图10-3

2. 五种需求并不是并列的，而是从低到高排列的。马斯洛把生理需求、安全需求称为较低的需求；而把社会需求、尊重需求和自我实现需求称为较高级的需求。当较低层次的需求得到满足后，就会产生更高一级的需求。只有未满足的需求才能够影响行为。

3. 人的需要有个体差异性，人的行为是由主导需求决定的。在同一时期内同时存在的几种需要中，总有一种需要占主导、支配地位，称之为优势需要，人的行为主要受优势需要所驱使。

（二）对管理实践的启示

1. 正确认识被管理者需要的多层次性。
2. 要善于将激励手段同被管理者的各层次需要联系起来。
3. 激励要有针对性。

表10-1

需要	一般因素	组织因素
生理需要	食物、衣服、房屋	基本工资、福利、工作时间
安全需要	安全、保障、安定	安全条件、工作保障、社会保险
社交需要	亲情、爱情、友情、同志情	督导方式、团队合作、联谊活动
自尊需要	赏识、地位、自尊、荣誉	工作头衔、工作责任、工作认可
自我实现需要	成长、成就、晋升	挑战性工作、创造性工作、升迁、工作上的成就、决策参与

二、双因素理论

双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格进行了大量的调查，以便考察导致员工对工作满意和不满意的事件的类型。

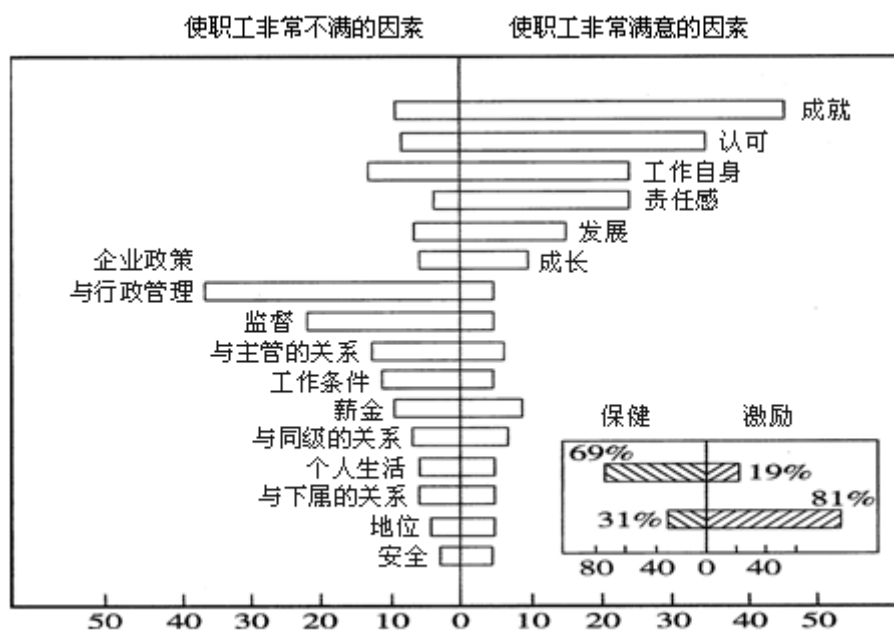


图10-4 不满意因素与满意因素的比较

研究的主要成果表明，导致对工作满意与不满意的事件是截然不同的。导致满意的主要因素有五个：成就、认可、工作本身的吸引力、责任、发展；导致不满意的主要因素有：企业政策与行政管理、监督、工资、人际关系以及工作条件等。

赫茨伯格认为，传统的满意—不满意的观点（认为满意的对立面是不满意）是不正确的。他认为，满意的对立面应该没有满意；不满意的对立面应该没有不满意。这种观点用图示来表示，如图 10-5。这说明，人们常用的激励方法对于调动人的积极性方面所起的作用是不同的。

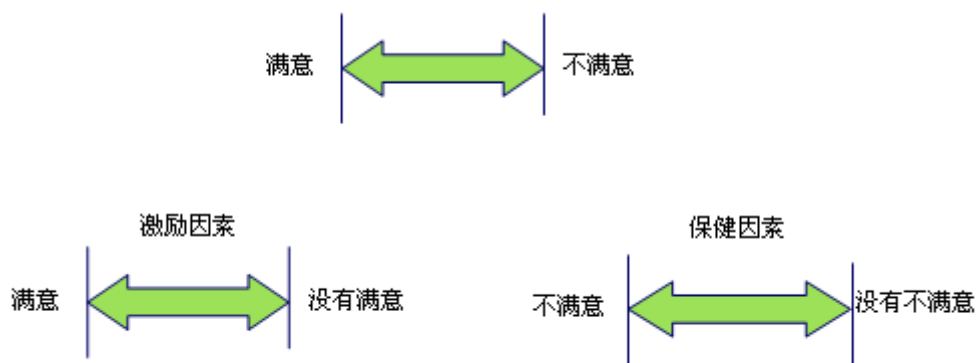


图10-5 传统观点与赫茨伯格观点的不同

双因素理论认为，激发人的动机的因素有两类，一类为保健因素，另一类为激励因素。

保健因素又称为维持因素，是指与工作环境等外在条件有关的因素，包括组织的政策、对成员的管理监督方式、组织成员之间的关系、工作条件、劳动报酬、工作环境等因素。

激励因素是指与工作本身的特点和工作内容有关的因素，包括工作富有兴趣、富有成就感、富有挑战性，个人发展的可能性、职务上的责任感等。

（三）双因素理论在管理中的应用

1. 管理者要善于正确区分激励因素和保健因素。
2. 对于保健因素要给予基本的满足。
3. 要重视激励因素。
4. 正确识别、挑选和运用激励因素。

三、成就激励理论

成就激励理论是美国哈佛大学教授、心理学家麦克利兰于 50 年代提出来的。1961 年麦克利兰出版了《有成就的社会》一书，1969 年与另一作者温特尔共同出版了《激励经济成就》一书，在这本书中系统阐述了成就需要的理论。其主要观点有：

（一）人的基本需要有三种：归属需要、权力需要和成就需要。

麦克利兰认为，人的基本需要有三种：归属的需要，是指人们在社会中所具有的寻求交往、希望被别人所接纳的欲望；权力的需要，是指人们在社会交往中所具有的希望影响和控制别人的欲望；成就的需要，是指人们在社会中追求卓越成就、争取事业成功的欲望。

（二）成就需要与组织的绩效相关

麦克利兰认为，一个组织的成败与具有高成就需要的人数有关。

（三）认为具有高成就需要的人，有着明显的特征。

凡具有成就需要的人，都有以下的行为特征：事业心强，敢于负责，敢于寻求解决问题的途径；有进取心，也比较实际，甘冒一定的可以预测出来的危险，但不是去进行赌博，而是有进取心的现实主义者；密切注意自己的处境，要求不断得到反馈信息，以了解自己的工作和计划的适应情况；重成就、轻金钱，工作中取得成功或者攻克了难关，从中得到乐趣和激情，胜过物质的鼓励。

（四）应重视对各级管理人员的成就需要意识的培养

应重视对各级管理人员的成就需要意识的培养，也要善于给予员工机会，把满足人们的成就需要作为调动积极性的重要激励手段。

四、期望理论

1964 年，美国心理学家弗鲁姆在他的著作《工作与激励》一书中，首先提出了期望理论，这种理论一出现，就受到国内外管理学家和实际管理工作者的普遍重视。目前，人们已经把期望理论看作最主要的激励理论之一。

期望理论的基础是，人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助

他们达成自己的目标、满足自己某方面的需要。

弗鲁姆认为，某一活动对某人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。用公式可表示为：

$$M = E \cdot V$$

M表示激励程度，用来反映人的工作积极性的高低；

E表示期望值，是指人从主观上对一项活动要达到目标的可能性的的大小做出的估计。

V表示效价，是指人们主观上认为的达到目标后对于满足个人需要的价值的大小。

这个公式实际上提出了在进行激励时要处理好 3 方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的 3 个条件。如图所示。

第一，努力与绩效的关系。

第二，绩效与奖励的关系。

第三，奖励与满足个人需要的关系。

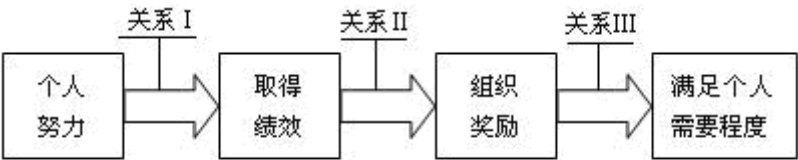


图10-6 期望值理论 3 方面的关系

期望理论的现实意义就在于：要善于确定合理的组织目标，并创造条件，使组织成员增强实现目标的信心。要把实现目标同确定职工的奖酬合理的结合起来。要把对职工的奖酬同职工的个人需要结合起来，以激发不同人的工作积极性。

五、公平理论

美国心理学家亚当斯 1963 年发表了论文《对于公平的理解》，1965 年又发表了《在社会交换中的不公平》一文，从而提出了公平理论的观点。这一理论，主要是用来解决报酬分配的合理性、公平性及

其对职工工作积极性的影响。

公平理论认为，人的工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。这种相对报酬是指个人付出劳动与所得到的报酬的比较值。付出劳动包括：体脑力消耗、技术水平能力高低、工龄长短、工作态度等；报酬包括：工资、奖金、晋升、名誉、地位等。

投入与报酬的比较方式包括两种：

1. 横向比较，即在同一时间内以自身同其他人相比较。其关系式为：

$$\frac{\text{对自己所获报酬的感觉}}{\text{对自己所作投入的感觉}} = \frac{\text{对别人所获报酬的感觉}}{\text{对别人所作投入的感觉}}$$

图10-7

这个等式说明，当一个人感到他所获得的结果与他所做投入的比值，与作为比较对象的别人的这项比值相等时，就有了公平感。如果这两者之间的比值不相等，一方的比值大于另一方，另一方就会产生不公平感，反之亦然。

2. 纵向比较，即把自己目前投入的努力与目前所获得报酬的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报酬的比值进行比较。其关系式为：

$$\frac{\text{对自己现在所获报酬的感觉}}{\text{对自己所作投入的感觉}} = \frac{\text{对自己过去所获报酬的感觉}}{\text{对自己过去所作投入的感觉}}$$

图10-8

当上式为不等式时，人也会有不公平的感觉，这可能导致工作积极性下降。

当获得公平感受时，心情舒畅，努力工作；当得到不公平感受时，就会出现心理上的紧张、不安，即不愉快的情绪体验。为了削弱所感受到的不公平及其相应的紧张焦虑水平，从而使员工采取行动以消除或减轻这种心理紧张状态。

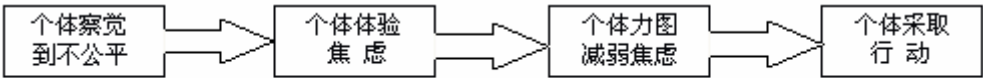


图10-9

公平理论认为：职工对报酬的满足程度是一个社会比较过程。一个人对自己的工作报酬是否满足，不仅受到报酬的绝对值的影响，而且也受到报酬的相对值的影响(个人与别人的横向比较，以及与个人的历史收入做纵向比较)；需要保持分配上的公平感，只有产生公平感时才会心情舒畅、努力工作；而在产生不公平感时会满腔怨气，大发牢骚，不好好工作，甚至放弃工作。

六、强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳提出的。现在，强化理论被广泛地应用在激励和人的行为改造上。

强化理论认为人的行为是对其所获刺激的函数。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。因此，管理人员就可以通过强化的手段，以使组织成员的行为符合组织的目标。

强化可分为两大类型：

1. 正强化，就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复地出现，从而有利于组织目标的实现。正强化的方法包括物质奖励，也包括精神奖励。

2. 负强化。负强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以便使这些行为削弱，甚至消失，从而保证组织目标的实现。负强化的方法也包括物质惩罚和精神处分。

两种强化类型应有不同的工作方法：

1. 正强化的科学方法是，应使其强化的方式保持间断性，强化的时间和数量也不固定，亦即管理人员应根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。连续、固定的正强化，效果不一定好，因为久而久之，会使组织的成员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。

2. 负强化要维持其连续性，即对每一次不符合组织目标的行为都应及时地予以处罚，从而消除人们的侥幸心理，减少直至完全消除这种行为重复出现的可能性。

3. 管理者应把重点放在积极强化而不是简单的惩罚上，惩罚产生的作用可能很快，但效果可能仅是暂时的，也可能产生不愉快的消极作用。

七、帕特和劳勒的综合激励模式

1968 年美国管理学家帕特和劳勒在他们合著的《管理态度与工作绩效》一书中，在期望理论的基础上提出了一个综合的激励模型，如图所示。

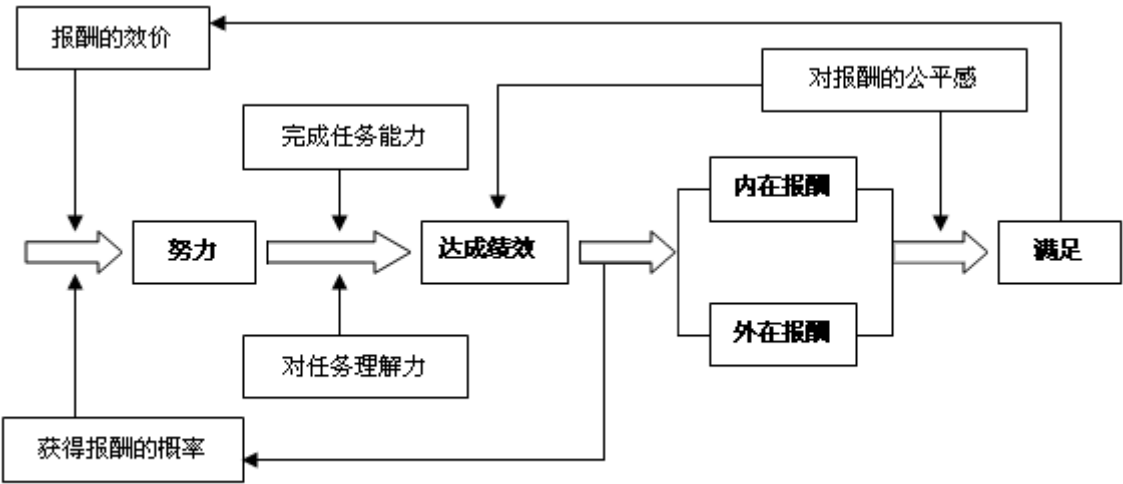


图10-10 波特和劳勒的激励模型

该激励模型主要包括四个变量：努力、绩效、报酬和满足。说明了以下几个问题：

1. 努力。努力一方面取决于个人对报酬价值的主观评价（效价），另一方面还取决于个人对可能获得报酬的期望概率。
2. 绩效。工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度。
3. 报酬。分为内在报酬和外在此报酬两种。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。报酬又同个人对报酬的公平感结合在一起，影响着个人的满足，其中公平感又受个人对工作绩效的自我评价影响。
4. 满足。是个人的一种内在的认知状态，表明个人在实现了预期的目标和报酬之后所得到的满意感觉。
5. 满意将导致进一步的努力。一个人最后得到的满意程度又将影响到以后的价值判断。当个人从实现目标和报酬中得到了满足时，就会使他对此项目标所得报酬的评价提高，进而提升此项目标对个人的激励力，使他更加努力。

该模型综合了个体的外部刺激、内部条件、行为表现和行为后果的相互作用等各种因素，把整个激励过程——从激励的激起、绩效的达成、报酬的获得一直到满足的实现，表述得比较完备，将前述的期望理论和公平理论有机结合起来，形成了系统化，导出了更完备的激励模式，较好地说明了整个激励过程。

第三节 激励机制

一、激励的原则

（一）以需要为基础的原则

管理者应善于发现员工行为与其需求满足程度的密切关系，从员工需求出发，了解、分析、引导和满足员工需求，善于从满足需要出发调动人的积极性，并针对不同需要采用不同的激励方法。

（二）个人需要与组织目标结合的原则

管理者应善于培育和描述组织愿景，积极参与员工的职业生涯设计，为员工确定合理的工作目标，并创造条件，使员工增强实现目标的信心，并且要把组织进步和发展与员工利益改善有效结合起来。

（三）内在激励与外在激励相结合的原则

管理者既要重视外在激励手段，更要注重内在激励的力量，赋予员工以挑战性的工作、创造发明的机会，个人不断进步和成功的感受等，就能鼓舞人们在工作上投入时间和精力，在事业上不断进取。

（四）物质激励与精神激励相结合的原则

要调动人的积极性，必须将物质激励同精神激励结合起来。物质激励应作为基础，它满足员工生存的需要；精神激励应作为根本。要使人们对组织发展建立信心，对事业充满追求，对个人进步与发展充满自信，从而激发人们对工作的热爱，以促使工作效率的提高。

（五）奖励与惩罚相结合的原则

管理者应善于运用以奖励为主、惩罚为辅的激励手段，奖优罚劣，扶正祛邪，使组织内部能够形成一个人人积极向上的工作环境。

（六）公平、公开、公正的原则

管理者应将公平作为重要的激励手段，要做到公正无私的对待企业的每一个成员。激励应做到原则和标准公正，政策和过程公开，机会和结果公平。

（七）随机制宜，创造激励条件的原则

主管人员的责任在于创造和维持一种有利于调动积极性的工作环境，创造这种有利于激励的环境则要做到：学会判断产生问题的原因；懂得激励过程；扩大管理者的责任范围；奖励制定要明确；言行一致；避免消极因素。

第十章 激励原理与方法

第三节 激励机制

二、激励系统与激励方法

从系统的观点看，激励系统应包含通过五个子系统。如图所示。

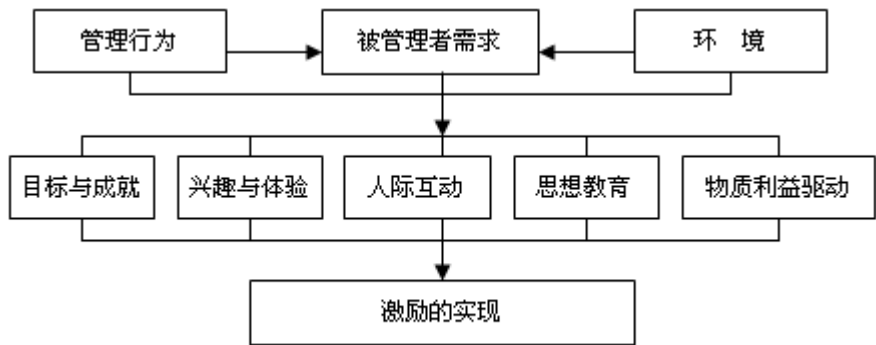


图10-11 激励的实施系统模式

（一）目标与成就激励系统

- 1. 目标激励。这是指以目标为诱因，通过设置先进合理的目标，激发动机，调动积极性的方式。
- 2. 参与激励。即以让下级参与管理为诱因，调动下级的积极性和创造性。
- 3. 竞赛（竞争）激励。如招聘、用人、晋升、考评、奖酬，以及各种技能的劳动竞赛等，以有效地动员员工的积极性。

（二）工作兴趣与体验激励系统

1. 工作适应性。即工作的性质和特点与从事工作的员工的条件与特长相吻合，能充分发挥其优势，引起其工作兴趣，从而使员工感到满意于工作。
2. 工作的意义与工作的挑战性。向员工说明工作的意义，并增加工作的挑战性，从而使员工更加重视和热衷于自己的工作，达到激励的目的。
3. 工作的完整性。使每个员工都能承担一份较为完整的工作，为他们创造获得完整工作成果的条件与机会。
4. 工作的自主性。通过目标管理等方式，明确目标与任务，提出规范与标准，大胆授权，放手使用，让下级进行独立运作，自我控制。
5. 工作扩大化。即如何通过工作调控，克服单调乏味和简单重复，千方百计地增加工作的丰富性、趣味性，以吸引员工。
6. 工作丰富化。指让员工参与一些具有较高技术或管理含量的工作，即提高其工作的层次，从而使职工获得一种成就感，使其尊重的需要得到满足。
7. 及时获得工作成果反馈。应注意及时测量并评定、公布员工的工作成果。

（三）人际关系与互动激励系统

1. 感情激励。即以感情作为激励的诱因，调动企业员工的积极性。
2. 尊重激励。应利用各种机会信任、鼓励、支持下级，努力满足其尊重的需要。
3. 榜样激励。管理者应注意用先进典型来激发下级的积极性。
4. 形象激励。充分利用视觉形象的作用，激发职工的荣誉感、光荣感、成就感、自豪感。

（四）思想教育激励系统

1. 政治教育。要有意识地用先进的思想与观念对员工进行灌输，全面提高企业成员的政治素质。
2. 思想工作。要注意各种谈心、沟通、说服等形式的运用。
3. 表扬与批评。要讲究表扬与批评的艺术。

（五）物质利益激励系统

1. 奖励包括工资、奖金、各种形式的津贴及实物奖励等。
2. 关心照顾。对下级在生活上给予关心照顾，是激励的有效形式。
3. 处罚。在经济上对员工进行处罚，是一种管理上的负强化，属于一种特殊形式的激励。

第十一章 沟通原理与方法

第一节 组织的管理沟通

一、沟通与沟通过程

美国著名未来学家奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”

沟通是管理的神经系统。沟通渗透于各个管理职能中，不懂得沟通就无法管理。

（一）什么是沟通

沟通即信息交流，是指将某一信息传递给客体或对象，以期取得客体或对象做出相应反应的过程。组织的管理沟通，是为了达到既定目标，用一定的符号，在人与人之间传递思想和交流情报、信息的过程。

管理沟通主要是指人与人之间的沟通。其形式包括：人与人之间的交流、组织内群体之间的沟通、组织与组织之间的沟通。

人与人之间沟通的特点：

- （1）沟通主要是通过语言交流（口头、书面），但也有姿态、手势等交流。
- （2）沟通不限于信息沟通，还包括思想、感情、观点的沟通。
- （3）人与人之间的沟通常常受到复杂的心理过程的影响而易造成信息失真。

（二）沟通过程

信息沟通必须具备四个要素：发送者、接收者、所传递的内容、沟通渠道。信息沟通的过程包括七个

环节：思想、编码、信息传递、接收、译码、理解、反馈。

沟通是一个复杂的过程，沟通过程的模型可以用图反映出来。

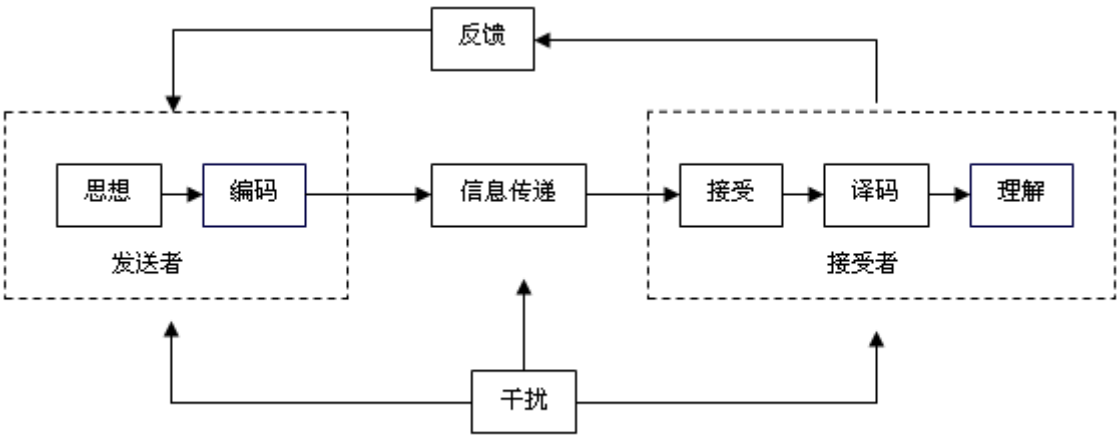


图11-1

沟通的过程可以分解成以下步骤：

1. 信息的发出

从发送者的角度看，信息的发送包括思想、编码两个步骤。思想是指要传递的内容。要传递的内容需纳入一定的形式之中才能予以传送，此即为编码。

2. 信息的传递

由于选择编码的方式不同，传递的方式也不同。

3. 信息的接收

信息的收受实际上包括了接收、解码和理解三个小的步骤。收受信息的人必须处于接收准备状态；将收到的信息符号理解、恢复为思想；然后用自己的思维方式去理解这一思想。

4. 信息的反馈

为了核实、检查沟通是否达到预期的效果，信息沟通过程往往还需要有反馈的环节。

二、管理沟通的类型

（一）按沟通渠道划分：正式沟通与非正式沟通

正式沟通就是通过组织明文规定的渠道进行信息传递和交流。

非正式沟通是在正式沟通渠道之外进行的信息传递或交流。

(二) 按沟通信息的流向划分：纵向沟通和横向沟通

1. 纵向沟通。上行沟通、下行沟通都属于组织中的纵向沟通。

上行沟通是沟通信息从组织的底层向较高管理层流动的过程。下行沟通是组织中的上层领导按指导系统从上而下的情报沟通。

2. 横向沟通。横向沟通即平行沟通。是指组织中各平行部门或人员之间的信息交流，包括一个部门的人员与其它部门的上级、下级或同级人员之间的直接沟通。

(三) 按沟通的反馈划分：单向沟通和双向沟通

从发送者与接收者的地位是否变换的角度来看，两者之间的地位不变是单向沟通，两者之间的地位不断变换是双向沟通。

(四) 按沟通的方法划为：口头沟通、书面沟通、非言语沟通、电子媒介沟通

- 1. 口头沟通是指人们之间通过言谈进行的沟通。
- 2. 书面沟通是用图、文的表现形式进行的沟通。
- 3. 非言语沟通是指用非语言的某些方法，如表情、动作、语调、情绪等进行的沟通。
- 4. 电子媒介沟通是指通过电子媒介，如传真、电视、计算机网络、电子邮件等进行的沟通。

表11-1 四种沟通方式的比较			
沟通方式	举例	优点	缺点
口头沟通	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈、信息量很大	传递中经过层次越多,信息失真越严重,核实越困难
书面沟通	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形,可以核实	效率低,缺乏反馈
非言语沟通	身体动作、语调、空间、距离	信息意义十分明确,内涵丰富,含义隐含灵活	传递距离有限,界限模糊,只能意会,不能言传
电子媒介沟通	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件	快速传递,信息容量大,一份信息可同时传递给多人,廉价	单向传递,电子邮件可以交流,但看不到表情

(五) 按沟通范围和环境划分：组织内部管理沟通与组织外部管理沟通

1. 组织内部管理沟通是指发生在组织内的沟通，包括组织内的人际沟通、组织内的团体沟通、团体

与个人的复杂沟通等。

2. 组织外部管理沟通是指组织与外部环境互动的过程，也是信息互换和沟通的过程。组织与供应商、合作企业、顾客、政府的沟通。

三、沟通障碍

例：

公司质管部经理老吕在质量管理的总体目标、步骤、措施等方面与公司主要领导人有不同看法。老吕认为，质量管理的重要性在公司上下并未得到充分重视；公司领导则认为，他们是十分重视产品质量问题的，只是老吕的质量控制方案成本太高且效果不好。最近一段时间，这种矛盾呈现激化现象。一天上午，老吕接到公司周副总的电话，通知他去北京参加一个为期 10 天的管理培训班，而老吕则认为自己主持的质改推进计划正在紧要关头，一时脱不开身，公司领导应该是知道这个情况的，他们做出这样的安排显然是不支持甚至是阻挠自己的工作。因此，老吕不仅拒绝了领导的安排，还发了一通脾气；而公司周副总也十分恼火，认为老吕太刚愎自用，双方不欢而散。你认为这里出现的沟通失败的原因是什么？

（一）组织结构因素形成的管理沟通障碍

1. 角色、地位的障碍。组织成员间因角色、地位不同而造成的沟通障碍。
2. 信息传递链在信息沟通中就非常容易出现放大和缩小效应，导致信息失真。
3. 团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得难。
4. 空间约束，主管与下级之间的空间距离对沟通的制约。

（二）人的因素形成的管理沟通障碍

1. 沟通主体知觉引发沟通障碍，沟通双方的文化背景差异，如价值观、信仰、知识、行为准则等，可能形成沟通障碍。
2. 人的心理引发沟通障碍，是指个性特征和个性倾向所造成的沟通困难。
3. 不同人格特征的员工会有不同的工作风格和偏爱方式，会形成管理沟通的障碍。
4. 情绪因素，不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释完全不同。

5. 人际因素对管理沟通的影响。

（三）沟通环境形成的管理沟通障碍

1. 时间压力的障碍。

2. 信息过多的障碍。

3. 沟通总是在一定背景下进行的，受到组织文化类型的影响。

4. “领导者作风”也是影响组织沟通的重要因素。

（四）沟通手段中的障碍因素

1. 语言文化障碍。

2. 非语言信息冲突。

3. 媒介障碍。

4. 信息技术对管理沟通的影响。

四、有效沟通的要求

能做到下列几项要求，将会有助于改进我们的沟通联络工作并提高效率。

（一）传递及时迅速

及时沟通是指沟通双方要在尽可能短的时间里进行沟通，并使信息发生效用。为此要做到：一是传送及时，在信息传递过程中，尽量减少中间环节；二是反馈及时，接收者接收到信息后，应及时反馈；三是利用及时，信息具有较强的时效性，因而要求双方及时利用信息，避免信息过期无效。

（二）力求表达清楚

任何人发送信息，都应该遵循明确的原则，使接受者容易理解，而力求避免措词不当、文字松散、思想表达不严密、中心思想不清楚、千篇一律或用难懂的方言土语，以及不能理解或造成错觉的比喻、手势等等。

（三）传递力求准确

按照不失真的信息采取行动，能取得预期效果。失真的信息，往往会对接收者产生误导。

（四）避免过早的评价

管理者常常不能耐心等待下属将翔实的信息呈交完毕，而中途打断或取而代之。一些管理学者在论述沟通障碍时指出，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。这种评价会使信息沟通停顿，会使信息传递人员产生手足无措的感觉。应当以不带任何条条框框，不带成见的态度听取信息传递人员的意见。这样才能完全地传递和接收全面的信息。

（五）消除下级人员的顾虑

有经验的管理者认识到，要做好情报工作必须依靠下级。而下级经常发生对情报选择不当，对事实叙述不全面，甚至报喜不报忧或全面遗漏的情况。其原因或者是他们真的认为某些情报不太重要，不足以向上级汇报——这是个判断的问题，更多的情况则是他们害怕向上级说出真情的后果，因而有意把上级领导引向错误的方向。

（六）管理者必须积极进行沟通联络

管理者必须积极地给予沟通，应用各种渠道，保持它们的畅通无阻。

（七）善于发挥非正式组织作用

信息沟通确实按正式渠道由上而下或由下而上地在各个管理层次中流动，但要及时地处理所有信息并能使人理解，仅此渠道是不够的，也不一定是完全可靠的。因为非正式组织存在于正式机构之外，因此，管理者利用它来发送或接收信息，以此来补充正式组织提供的信息，做好组织的协调工作，是有一定积极意义的。只有当管理者使用非正式组织来补充正式组织的情报沟通渠道时，才会产生最佳的沟通效果。

五、改善组织沟通的途径

（一）重视沟通者自身沟通技能的提高

提高沟通者自身的沟通技能是改善组织沟通的根本途径。因为沟通者自身就是组织沟通的行为主体，他们的文化知识水平、知识专业背景、语言表达能力和组织角色认识等因素直接影响沟通的进行。

1. 要做好沟通前的准备工作，沟通内容要明确

有效的沟通要有清晰的沟通主线，明确的沟通主题，做到心中有数。

2. 调整沟通心态

管理者应该清楚自己在沟通过程中为实现沟通目标所扮演的主导角色与职能。在沟通过程中运用换位思考，重视组织成员之间的心灵沟通。

3. 沟通要有多变性

要取得良好的管理沟通效果，必须深入了解沟通对象。沟通对象由于心理需求、性格、气质、管理风格等的不同可以分为各种不同的类型。针对不同类型的人，在沟通过程中应采用不同的策略。

4. 学会倾听

一名善于沟通的组织者必定是一位善于倾听者。要学会积极倾听，做忠实的听众。

沟通过程中三种不同的倾听方式：被动倾听，是指在接受信息的过程中，没有提供任何的反馈；承认式倾听，是指信息接收者点点头，或保持眼神接触，或发出一定的信号“我知道了”、“嗯”等；主动倾听是指接收者在听的同时积极地向谈话者提供反馈，或以自己的语言来重述谈话的内容。

倾听过程中存在的障碍：选择性注意；想说多于想听；心不在焉；想“不”多于“是”；缺乏反馈。

有效的积极倾听技能：使用目光接触；展现赞许性的点头和恰当的面部表情；避免分心的举动或手势；适当的提问；复述；避免中间打断说话者；不要多说。

5. 注重非言语信息

非言语信息包括沟通者的面部表情、语音语调、目光手势等身体语言和副语言信息。非言语信息往往比言语信息更能打动人。因此，如果你是组织沟通的信息发送者，你必须确保你发出的非语言信息强化语言的作用。如果你是组织沟通的信息接收者，你同样要密切注视对方的非语言提示，从而全面理解对方的思想、情感。

6. 直接、清楚的语言表达

使用一些易于理解并且尽可能清楚的语句有利于有效沟通。专业术语或“行语”只有在双方都理解的基础之上才能使用，应尽量避免冗长的、专业的语句。同时也要避免冗长乏味的语言表达，避免不必要的重复，传递的信息中只包括相关的有用信息。

第一节 组织的管理沟通

五、改善组织沟通的途径

（二）健全组织的沟通渠道

1. 应根据沟通的要求，善于采用不同的沟通方式

组织的管理沟通是一个复杂的系统，各类沟通方式分别发挥着不同的作用，要善于根据不同条件选择沟通方式。

2. 健全组织的沟通网络，提高沟通效率

组织中不同的沟通网络对于组织活动的效率有不同影响。要善于根据信息沟通的不同要求选择沟通网络。常见的有五种不同的沟通网络，如图所示。

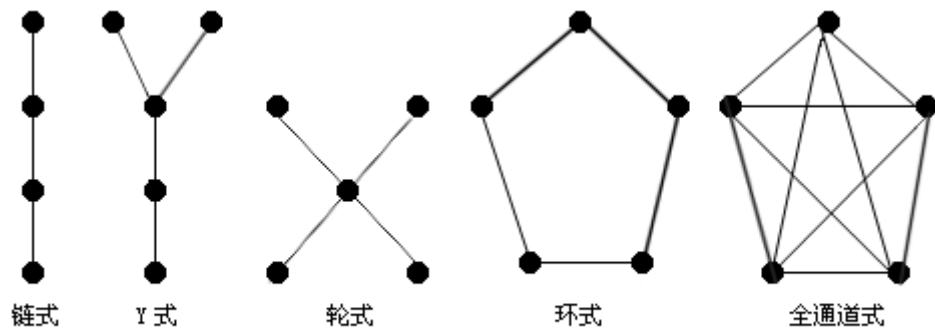


图11-2 五种不同的沟通网络示意图

（1）链式，是信息在沟通成员间进行单线、顺序传递，形如链条状的沟通网络形态。

（2）Y式，是轮式与链式相结合的纵向沟通网络。

（3）轮式，信息是经由中心人物而向周围多线传递的。此网络中只有领导人物是各种信息的汇集点与传递点，其他成员之间没有相互的交流关系，所有信息都是通过他们共同的领导人进行交流的。

（4）环式，网络可以看作是将链式形态下两头沟通环节相连接而形成的一种封闭式结构，它表示组织所有成员间都不分彼此地依次联络和传递信息。环式网络中的每个人都可同时与两侧的人沟通信息。

（5）全通道式，是一个全方位开放式的沟通网络系统，所有成员之间都能进行相互的不受限制的信

息沟通与联系。

表11-2

	链式	Y 式	轮式	环式	全通道式
速度	中	中	快	慢	快
准确性	高	高	高	低	中
士气	中	中	低	高	高
领导明确性	中等	高	高	中等	低
成员满意度	中等	低	低	中等	高

3. 沟通过程中要注意减少沟通的层级

因为信息传递者参与的越多，信息失真性越大。因此，管理者在与员工进行沟通的时候应当尽量减少沟通的层级。越是高层的管理者越要注意与员工直接沟通。

4. 注重组织沟通反馈机制的建立

没有反馈的沟通不是一个完整的沟通，完整的沟通必然具备完善的反馈机制。否则，沟通的效果会大大降低。信息发送者在传递信息后应该通过提问以及鼓励接收者积极反馈来取得反馈信息。

（三）改善组织沟通环境

不难理解，组织沟通总是在一定环境下进行的，沟通的环境是影响组织沟通的一个重要因素。

1. 要有民主氛围和科学的领导者作风

管理者应致力于营造一种民主的组织氛围，组织领导者也应适当改善自己的领导风格和水平。善于和组织成员进行私人性的沟通，准确、全面地了解组织成员的思想感情，为组织的管理沟通打下良好的基础。

2. 塑造利于沟通的组织文化

任何组织的沟通总是在一定背景下进行的，受到组织文化类型的影响。组织的精神文化直接决定着员工的行为特征、沟通方式、沟通风格，而组织的物质文化则决定着沟通技术状况、沟通媒介和沟通渠道。

3. 组织的沟通环境还包括语言和地理环境的因素

不同的语言环境下，语意不同，注意表达时的准确性。在同一个组织中，不同的员工往往有不同的年

龄、教育和文化背景，这就可能使他们对相同的话产生不同理解，因此管理者应该选择员工易于理解的词汇，使信息更加清楚明确。

组织沟通者应根据具体的沟通需求来选择恰当的沟通场所，以增强信息的传递和执行效果。

组织沟通既是一门涉及心理学、管理学和行为科学的多学科的边缘科学，同时又是一门工作和生活的艺术。它建立于社会人际沟通基础之上，却又并非人际沟通的简单叠加。所以，有效改善组织沟通不仅需要科学理论的指导，更多的则是靠组织管理者和成员在日常工作和生活中不断的探索和实践。这样，组织的沟通必定会得以改善，沟通艺术的真谛也必将会得以领会。

第二节 冲突与冲突管理

一、组织中的冲突

冲突对于任何组织都是难免的，特别是随着组织所面临的内、外部环境越来越复杂，冲突现象越来越突出。一项调查表明：组织中的管理人员处理冲突问题的时间大约占他们工作时间的 20%。管理冲突的能力可以说是成功管理者的基本素质。

按照冲突发生的层次来划分，可以分为四个层次：个人内心的冲突，人际关系冲突，团体间的冲突和组织层次的冲突。

1. 个人内心的冲突。通常涉及到一些目标、认知或情感的冲突。它一般发生于个人面临多种难以做出的选择的时候，此时会表现得犹豫不决、茫然不知所措。
2. 人际关系冲突。是指两个或两个以上的个人感觉到他们的态度、行为或目标的对立所发生的冲突。
3. 团体间的冲突。这是组织内团体之间由于各种原因而发生的对立情形，它可能是同一团体内部成员间的冲突，导致成员分化成两个或更多个小团体，从而把团体内的冲突转化为团体间的冲突；也可能是分别处于两个团体内的成员间的个人冲突逐渐升级而成。
4. 组织层次的冲突。组织在与其生存环境中的其他一些组织发生关系时，经常会由于目标、利益的不一致而发生各种各样的冲突。如企业与它的竞争对手之间会发生冲突，

二、正确认识冲突

冲突指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。

长期以来，对于组织的冲突有着三种不同的观点。

第一，传统观点：认为冲突是有害的，应该避免冲突。管理者有责任在组织中清除冲突。从 19 世纪末至 20 世纪 40 年代中期，这一观点一直统治着管理学的文献。

第二，人际关系观点：认为应该接纳冲突。即认为冲突是任何组织无可避免的产物，但它并不一定会导致不幸，而是可能成为有利于组织工作的积极动力。自 20 世纪 40 年代末至 70 年代中期，人际关系的观点在冲突理论中占据统治地位

第三，相互作用观点：认为应该鼓励冲突。也是最为新型的观点，认为冲突不仅可以成为组织中的积极动力，而且其中一些冲突对于组织有效运作是绝对必要的。这一理论观点认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此，鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能够使组织单位保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

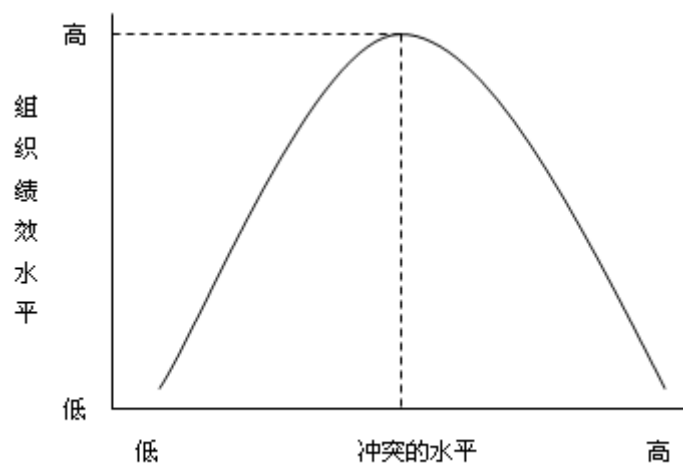


图11-3

表11-3

情境	冲突水平	冲突类型	组织的内部特征	组织绩效水平
A	低或无	功能失调	冷漠、迟钝、对变化反应慢、缺乏新观念	低
B	最佳	功能正常	生命力强、自我批评、不断革新	高
C	高	功能失调	分列、混乱无秩序、不合作	低

三、冲突管理策略

（一）如何避免冲突

1. 减少相互依赖性，削弱冲突形成的客观基础

相互依赖性指的是两个主体之间（两个人、两个部门）的一种相互作用，其中一方的活动依赖于另一方。

按照双方相互依赖的程度，组织中的依赖关系分为三种形式：

- （1）间接依赖，是指双方之间没有直接关系，而是通过第三者的作用才发生的依赖关系。
- （2）单向依赖，是指某一方单方面地依赖于另一方，或者是其中一方的产出是另一方的投入。
- （3）双向依赖，是指双方之间存在着一种逻辑循环的关系，即双方的产出互为对方的投入。

相互依赖性是专业化和社会分工的结果。但也正是这种相互依赖性，使冲突的发生成为可能。因此，防止冲突，可从减少相互依赖性的角度入手。

2. 减少彼此间的差异性，消除冲突形成的直接原因

冲突产生的直接原因可以归为冲突双方彼此之间的差异性。具有一定的相互依赖关系的双方，差异性大，必然伴随着一定的意见分歧，导致冲突的发生。

组织中主要存在以下几种差异性：

- （1）信息差异，是指双方所获得的信息、了解的事实之间的差异。
- （2）认识的差异，由于背景的不同、部门的文化不同、地位的不同使双方看问题的角度不同，会出现认识上的差异。

(3) 目标要求的差异。相互依赖的双方各自的目标有时不一致，存在一定的差异。

(4) 角色差异。个人的角色差异也会引起冲突。

具有相互依赖关系的个体，在上述差异存在并达到一定程度时，必然会导致组织冲突。因此如何消除冲突，从消除相互依赖关系的个体差异性上是一个主要的方向。

3. 健全组织的内在机制，减缓冲突形成的推动力

组织机制的不完善是冲突形成的推动力。

(1) 组织结构。组织结构是产生冲突的一个重要根源。有效的结构形式，协调的工作流程，使组织内部能够进行充分的信息沟通，那么冲突自然就少。

(2) 管辖权的模糊。各个部门的管理权限及义务界定不清，冲突就会发生。

(3) 直线与参谋之间的关系。组织中的专业人员愈来愈多，这些参谋人员与直线人员之间、参谋部门与直线部门之间经常会发生冲突。

(4) 资源的稀缺性。当两个或两个以上的主体同时依赖于组织的稀缺资源时，双方之间极有可能因为如何分配资源而发生一些冲突。

(5) 内部奖励制度不当。当奖励制度不完善、不公平，在客观上容易导致冲突的产生。

(6) 作为激励手段的竞争机制的合理性。群体之间的竞争常常导致群体间冲突的增加。

(7) 外部环境发生变化。随着环境的不确定性和复杂性的增加，以及竞争的日趋激烈，组织以及其中的各个部门的压力也越来越大，必然在组织中产生一定的冲突。

因此如何消除冲突，健全组织机制是一个主要的方向。

三、冲突管理策略

(二) 如何解决冲突

为了有效地解决组织中的人际关系冲突，美国的行为科学家托马斯提出了一种两维模式。托马斯认为发生冲突以后，参与者有两种可能的策略可供选择：关心自己和关心他人。其中，“关心自己”表示在追求

个人利益过程中的武断程度：“关心他人”表示在追求个人利益过程中与他人合作的程度。于是，就出现了五种不同的冲突处理的基本策略。

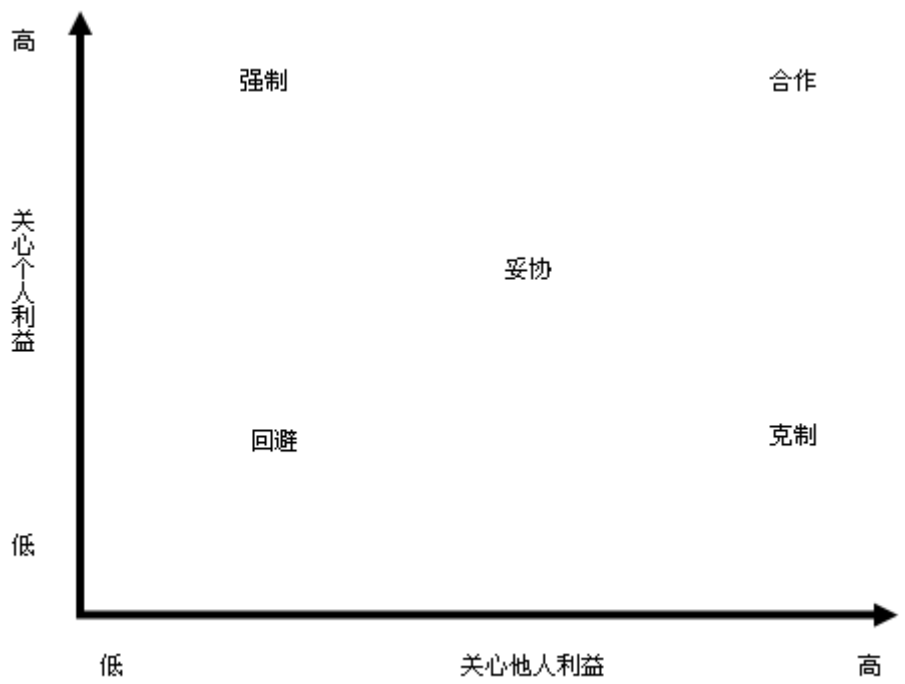


图11-4

1. 回避策略

回避策略是指既不合作又不武断的策略，即从冲突中退出或者抑制冲突的策略。这时，人们将自己置身于冲突之外，忽视了双方之间的差异，或保持中立态度。这种方法反应出当事人的态度是任冲突自然发展，对自己的利益和他人的利益均无兴趣。

2. 强制策略

强制策略是指高度武断且不合作的策略，即以牺牲对方为代价而满足自己需要的策略。它代表了一种“赢——输”的结果，即为了自己的利益牺牲他人的利益。

3. 克制策略

克制策略代表着一种高度合作而武断程度较低的策略。把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上，从而维持和谐关系，可以说这是无私的策略，因为当事人是牺牲自己的利益而满足他人的要求。

4. 合作策略

合作策略是在高度的合作精神和武断的情况下采取的策略。合作是一种双赢的解决方式，此时冲突双方都满足了自己的利益。

5. 妥协策略

在妥协策略中，合作性和武断程度均处于中间状态，它建立在“有予必有取”的基础之上，这种策略要求每一方都做出一定的让步才能形成。

当冲突过于激烈时，管理者采取什么手段或技术来减弱冲突呢？可以从五种冲突解决方法中进行选择。

三、冲突管理策略

（三）如何激发冲突

冲突管理的另一面，即要求管理者激发冲突。

例：

下表列出一系列问题。如果你对其中的一个或多个问题的回答是肯定的，便表明需要激发冲突。

是否需要激发冲突
1. 你是否被“点头称是的人们”所包围
2. 你的下属害怕向你承认自己的无知与疑问吗
3. 决策者是否过于偏重折衷方案以至于忽略了价值观、长远目标或组织福利
4. 管理者是否认为，他们最大的乐趣是不惜代价维持组织单位中的和平与合作效果
5. 决策者是否过于注重不伤害他人的感情
6. 管理者是否认为在奖励方面，得众望比有能力和高绩效更重要
7. 管理者是否过分注重获得决策意见的一致
8. 员工是否对变革表现出异乎寻常的抵制
9. 是否缺乏新思想
10. 员工的离职率是否异常低

注：肯定地回答其中一些或全部问题表明需要激发冲突。

图11-5

激发冲突技术：

1. 改变组织文化

管理者应向下属传递这样的信息，冲突有其合法地位，并以自己的行动加以支持。应该对那些敢于向

现状挑战、倡议革新观念、提出不同看法和进行独创思考的个体给予大力奖励。

2. 运用沟通

模棱两可或具有威胁性的信息同样可以促成冲突，有关工厂可能会倒闭，部门可能被取消或个体可能被解雇这些危急信息会减少漠然程度，激发新思想，促进重新评估，而所有这些积极结果都源于增加了冲突。

3. 利用外部刺激

为了诱发内部建设性冲突，引入一定的外部刺激是有必要的。许多领导都非常注意从外部引进各种新生力量，一方面可以调整内部人员结构，另一方面还可以对内部人员施加一定的压力，激发他们奋发向上，也有人称之为“鲶鱼效应”。

4. 重新建构组织

这样做打破了现状并提高了冲突水平。

5. 任命一名吹毛求疵者

吹毛求疵者是指那些有意与大多数人的观点或做法背道而驰的人，他们扮演着批评家的角色，即使对那些自己实际上赞同的做法他们也会提出批评意见。

6. 鼓励合理合法的竞争

组织内部引进一定形式的竞争，往往可以激发人与人之间、部门与部门之间的冲突，而这些冲突在某种程度上又可以提高组织的效率和效益。

第十二章 控制工作原理与方法

第一节 控制与控制系统

一、控制与管理控制

控制工作是指组织在动态的环境中为保证目标的实现而采取的各种检查、纠偏和调整等一系列活动或过程。

管理控制贯穿了一般控制论的思想，有着与一般控制相同的共性。但是由于管理系统有其自身的特点，因而管理控制与一般控制相比，既有其相同点，也有其不同之处。

1. 管理控制是一个信息反馈系统。

管理控制的过程通常是确定标准、衡量成效和纠正偏差，即在确定衡量标准的基础上，对工作成效进行检查，反馈的信息若发现问题，则采取措施纠正偏差。这一信息反馈过程正是控制论的基本原理。

2. 管理控制具备两个基本前提条件。

一是有着明确的控制标准，这一标准与实现组织系统的目标直接相关；二是有相应的控制机构和人员，他们构成了控制系统的主体。

3. 管理控制过程是由确定标准、衡量成效和纠正偏差等三个基本环节构成的。

4. 管理控制是一个有组织的系统。

这一系统有着控制的目标体系，有着控制的主体和客体，有着完善的控制手段和方法。

5. 管理控制解决问题的过程慢于一般控制。

这是因为一般控制（如机械、电子等控制系统）都是在事先编制的程序控制下，自动进行，并且在瞬间即可完成。而管理控制系统的主体是人，在发现问题、认识问题和解决问题的过程中，有一个主观认识过程，并要有各种资源的投入。

6. 管理控制的目的既要维持组织系统按计划运行，还要能够促进组织系统运行水平的不断提高。

这个特点与一般控制是有所区别的。一般控制的目的是为了维持系统的既定运行状态，属于维持现状的性质；而管理控制既要维持组织系统的既定运行状态，还要善于打破现状，使组织系统的运行水平不断提高。

7. 管理控制主要是由人来执行，并且主要是对人的行为进行的控制。因此还要重视其中的人性因素。

从以上归纳的管理控制的一些特点看，前四个特点与一般控制的特点是相同的，而后三个特点则是管理控制所特有的。

第一节 控制与控制系统

二、控制工作的地位和作用

（一）控制工作在管理工作中的地位

控制职能是管理四大职能之一，与计划、组织和领导职能有着密切的关系。

1. 控制是贯穿于管理全过程的一项重要职能。现代组织是以管理者有效的组织众多人共同劳动得以实现组织目标的，要使组织的各项活动达到协调一致，管理者就必须依赖于控制手段监督管理全过程。

2. 控制要以计划、组织和领导工作为基础。离开了这几项工作，控制工作本身也就不存在了。这种关系主要体现在：一是计划工作为控制提供了基本依据，控制工作要以计划为基础确定控制标准；二是组织工作为控制工作提供了组织基础，控制系统的建立必须要与组织系统相衔接，才能保证组织各层次各部门的协调配合；三是领导工作有助于提高各级主管人员的工作水平，以规范组织成员的行为，提高控制工作的效率。

3. 控制是计划、组织和领导工作有效开展的必要保证。计划、组织和领导工作的开展都要以控制为基本手段，离开了控制工作，各项工作就可能流于形式，难以达到实效。控制工作不仅可以维持其它职能的正常活动，而且在必要时，还可以采取纠正偏差的行动改变其它管理职能的活动。

（二）控制工作的作用

1. 可以有效应付环境的不确定性对组织活动的影响。现代组织所面对的环境具有复杂多变的特点，再完善的计划也难以将未来出现的变化考虑得十分周全。为了保证组织目标和计划顺利实施，就必须要有控制工作，以有效的控制应付环境的各种变化对组织活动的影响。

2. 为了使复杂的组织活动能够协调一致地运作。由于现代组织的规模有着日益扩大的趋势，组织的各种活动日趋复杂化，要使组织内众多的部门和人员在分工的基础上能够协调一致地工作，完善的计划是必备的基础，但计划的实施还要以控制为基本手段。

3. 可以避免和减少管理失误造成的损失。由于组织所处环境的不确定性以及组织活动的复杂性，因此会导致管理中失误的不可避免。控制工作通过对管理全过程的检查和监督，可以及时发现组织中的问题，并采取纠偏措施，以避免或减少工作中的损失，为执行和完成计划起着必要的保障作用。

三、控制系统的构成

有效的控制必须以健全的控制系统为基础，建立有效的控制机制。组织的控制系统包括的基本要素有：

（一）控制的目标体系

任何控制活动都是有目的的活动，控制的目的是要保证组织目标的实现。因此控制目标的确定应以组织目标为依据，要与组织目标体系相协调，建立控制的目标体系。

（二）控制的主体

控制工作是要靠人来实施的，组织中承担控制工作的管理者及其相应的职能部门就成为了控制的主体。控制主体水平的高低是控制系统发挥作用大小的决定性因素。

（三）控制的对象

控制的对象应是整个组织的活动。确定控制对象应有整体的观点，要把组织的各种资源、组织结构的各层次各部门、组织工作的各阶段各环节都纳入控制的对象，才能使控制工作协调一致，取得良好效果。

（四）控制的技术系统

控制的技术系统主要包括控制机构、控制方法和手段。组织的控制机构从纵向看可分为各个不同管理层次的控制，从横向看可分为各种不同性质的专业控制。控制工作应注重采用先进的控制方法和手段，以不断提高控制工作的效率和效果。

（五）控制的信息反馈系统

控制过程是通过信息的传输和反馈得以实现的。控制是根据反馈信息才能比较、纠正和调整它发出的控制信息，从而实现有效控制。

四、控制工作的基本原则

（一）要能正确反映计划目标的要求

这一原则强调的是：计划越是明确、全面，控制系统越是能够全面反映计划的要求，则控制工作的有效性越高。

1. 要以明确的切实可行的组织目标和计划作为开展控制工作的基础。

2. 控制工作要能全面反映计划的实际要求和特点。
3. 要有一套符合组织目标和计划要求的、切实可行的控制标准。

（二）要与组织相协调

这一原则强调的是：组织机构越是明确、全面和完整，设计的控制技术越是能反映组织机构中的岗位职责，也就越有利于纠正偏离计划的误差。

1. 组织机构内部各个层次和部门，以及每个组织成员权责关系的明确，是实施有效控制的基本保证。
2. 要有专职的控制职能部门和人员作为实施控制工作的组织保证。
3. 要有健全的信息反馈渠道。

（三）合理选择控制关键点

这一原则强调的是：主管人员越是尽可能的选择计划的关键点作为控制标准，有重点地实施控制，则控制工作就越有效。

1. 要达到对组织所有活动的全面而具体的控制是不现实的。
2. 要科学地选择控制点，突出控制工作的重点对象。
3. 主管人员要把注意力集中在例外情况。

（四）具有灵活性、及时性和经济性的特点

1. 要提高控制工作的灵活性。
2. 要能够及时准确发现、分析和解决组织活动中的问题。
3. 控制工作要有经济的观点。

（五）控制工作应重视对主管人员素质和能力的培养

这一原则强调的是：主管人员及其下属的素质和能力越高，就越能胜任所承担的职务，控制的有效性也就越好。

直接控制是指通过提高主管人员的素质和能力，从而达到减少偏差和能够及时发现偏差并采取措施的控制。间接控制是指由于各种不肯定因素，以及主管人员缺乏知识、经验或判断力而使计划出现偏差后，

所采取的纠正偏差的活动。

直接控制的实质是一种预防性控制，它是通过提高主管人员的素质和能力，来达到防止和减少偏差产生的目的。因此，控制工作应重视对主管人员素质和能力的培养，这样做的结果也会导致间接控制工作的减少。

（六）控制工作应面向未来

有效的控制系统不应只是一个“消防队”，控制工作应能预测未来，及时发现可能出现的偏差，预先采取措施，并能形成管理突破，不断提高组织的管理水平。

第二节 控制过程

一、确定控制标准

控制标准是控制过程中作为规范对实际工作进行检查的衡量尺度，是实施控制的必要条件。确定控制标准是控制过程的首要环节。

（一）控制标准的种类

1. 按标准是否能够直接计量，控制标准一般可分为定量标准和定性标准。

定量标准是指能够以一定形式的计量单位直接计量的标准。计量标准便于度量和比较，是控制标准的主要表现形式。定量标准主要分为：实物标准、财务标准、时间标准。

2. 按指标是否有直观的表现形态划分，控制标准可划分为有形标准 and 无形标准。

有形标准是指能够直观地用货币或实物量的形态进行计量的标准。无形标准是指不能够直观地用货币或实物量的形态进行计量的标准。

（二）制定标准的方法

常用的制定标准的方法有三种：

1. 经验分析法。即根据对工作熟悉的人员的经验、判断和评估来为活动建立标准。
2. 统计分析法。是以分析反映企业经营在各个历史时期状况的数据为基础来为未来活动建立标准。

3. 技术测定法。是通过对工作情况进行客观的技术性的定量分析来制定标准。

（三）确定控制标准应注意的问题

1. 要有明确的控制对象。
2. 控制标准的制定必须以组织计划和目标为依据。
3. 标准的确定要明确关键控制点。
4. 标准要具体、可行，便于衡量。

二、衡量工作成效

衡量工作成效是指控制过程中将实际工作情况与预先确定的控制标准进行比较，找出实际业绩与控制标准之间的差异，以便于找出目标和计划在实施中的问题，对实际工作做出正确的评估。

（一）衡量工作成效的目的

1. 通过调查、汇报、统计、分析等比较全面确切地了解实际的工作进展情况，掌握计划的执行进度。
2. 找出实际成效与控制标准之间的差异，以便于找出企业目标和计划在实施中的问题，为纠正偏差和改进工作提供依据。
3. 为主管人员评价和奖励下级的工作提供依据。

（二）衡量工作成效应注意的问题

1. 要采用有效的衡量手段和方法。要根据各自不同的特点，采用适宜的控制手段和方法。有的工作需要在工作完成之后才能加以衡量评价；有的工作需要在工作开始之前进行控制；而有的工作则需要在工作之中进行即时控制。

2. 衡量成效应具备向前看的思想。一个好的主管人员不仅能够通过衡量成效发现已经存在的问题，还应具有超前的意识，善于发现隐藏的、未来可能发生的问题，以便于及时采取措施，避免计划执行过程中偏差的出现。

3. 要重视对各级主管人员工作成效的衡量与评价。各级主管人员既是计划的执行者，同时也是计划的制定者和监督者。要制定各种可行的标准，既要对手管人员的工作成效做出客观的衡量与评价，也要对

他们的个人品质和工作能力做出客观的衡量与评价。

4. 要有完善的信息反馈系统

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既能迅速地收集上来，又能适时地传递给恰当的管理人员，并能迅速地将纠偏指令下达给有关人员，使之能与预定标准相比较，及时发现问题，并迅速地进行处置。

为了获得控制信息，管理人员在实际工作中可以采用亲自视察、分析报表资料、召开会议和抽样调查等方法去收集信息。

三、纠正偏差

纠正偏差是控制工作的关键环节，及时发现并纠正计划执行过程中的偏差，以保证计划与目标的实现。这正是控制工作的目的所在。正确的纠正偏差应做好差异的原因分析和采取纠偏措施两项工作。

（一）对偏差的原因进行分析

从实际工作成效与控制标准的比较中找出差异，并不是控制工作的目的。进一步进行差异分析，以找出差异存在的原因才是控制的关键所在。明确原因才能为采取相应措施解决问题打下良好的基础。

（二）有针对性地采取纠偏措施

在深入分析产生差异的原因的基础上，管理者要根据不同的原因采取不同的措施。一般而言，控制措施可从以下几方面进行：

1. 改进工作方法。达不到原定的控制标准，工作方法不当是主要原因之一。特别是在企业中，其生产和计划的目的是生产出高质量的符合社会需要的产品，因此其计划和控制都是以生产为中心的，而生产技术则是生产过程中的重要一环，在很多情况下偏差是来自于技术上的原因，为此就要采取技术措施，及时处理生产中出现的技术问题。

2. 改进组织和领导工作。控制职能与组织、领导职能是相互影响的。常见的问题主要有两种：一是计划制定好之后，实施方面的工作没有做好；二是控制工作本身的组织体系不完善，不能对已产生的偏差加以及时的跟踪与分析。在这两种情况下，都应改进工作，如调整组织结构、调整责权利关系、改进分工

协作关系等。偏差也可能是由于执行人员能力不足或积极性不高而导致的，那么就需要通过改进领导方式和提高领导艺术来矫正偏差。

3. 调整或修正原有计划或标准。偏差较大，有可能是由于原有计划安排不当而导致的；也可能是由于内外环境的变化，使原有计划与现实状况之间产生了较大的偏差。不论是哪一种情况，都要对原有计划加以适当的调整。需要注意的是，调整计划不是任意地变动计划，这种调整不能偏离总的发展目标，调整计划归根到底还是为了实现组织目标。

第三节 控制技术与方法

一、控制的基本类型

（一）控制的分类

控制类型的划分常见的有按控制点、按控制的性质、按控制信息的性质和按控制方式等的划分方法。

1. 按照控制点的不同，控制有：前馈控制，是指主管人员在工作进行之前，通过科学的预测，提前采取措施对工作过程实施控制；现场控制，是指主管人员在现场对正在进行的活动给予指导与监督，以保证各项活动按既定的计划进行；反馈控制，是指在对工作过程中反馈信息的分析基础上，采取纠偏措施进行的控制。即主管人员将工作的执行结果与控制标准相比较，从中发现已经出现或即将出现的偏差，在分析偏差产生原因的基础上，采取纠偏措施，以防止偏差的进一步发展或今后再度发生。

2. 按照控制的性质划分，控制有：预防性控制，是指为了避免工作过程中出现错误而事先采取预防措施的控制；纠正性控制，是指工作过程中的问题一旦出现以后，采取措施进行纠偏的控制。

3. 按照控制时采用的控制方式划分，控制有：集中控制，是指在组织内将控制权相对集中统一的控制方式；分散控制，是指在组织中将控制权相对分散在各个部门的控制方式；分层控制，是指将集中控制和分散控制结合起来的控制方式。

（二）常见控制类型

组织中最常用到的控制类型有现场控制、反馈控制和前馈控制。

1. 现场控制是指在某项活动或工作过程中进行的控制，即主管人员在现场对正在进行的活动给予指导与监督，以保证各项活动按既定的计划进行。现场控制是控制工作的基础，是基层管理人员主要采用的控制方法。

现场控制的主要工作内容包括：对下级人员进行必要的工作指导；监督下级人员的工作，以保证计划目标的实现；对工作中出现的偏差及时采取纠正措施。

2. 反馈控制是指在对工作过程中反馈信息的分析基础上，采取纠偏措施进行的控制。即主管人员将工作的执行结果与控制标准相比较，从中发现已经出现或即将出现的偏差，在分析偏差产生原因的基础上，采取纠偏措施，以防止偏差的进一步发展或今后再度发生。

反馈控制的实质属于一种事后控制，它的工作重点是对事物发生后的结果进行分析，并采取纠偏措施。

3. 前馈控制是指对未来可能出现的结果进行的预防性控制，即主管人员在工作进行之前，通过科学的预测，提前采取措施对工作过程实施控制。

前馈控制属于一种预防性控制，它的工作重点并不是控制工作的结果，而是提前采取各种预防性措施，以防止工作过程中可能出现的偏差。

例：

某公司人力资源部门为自己创立了一个规矩：每当一个员工离开公司时，人力资源部经理主动与离职员工交谈，收集离职员工对公司的意见与看法，并了解其去向。如果有 3 个以上的员工流向同一个企业（竞争对手），人力资源部将设法了解该竞争对手的战略、激励政策，并在此基础上向公司决策部门提出人力资源管理建议。人力资源部的这种做法属于什么控制类型？

二、常见控制手段

控制的对象是组织的活动，其主要内容是对组织中的人、财、物等各方面资源运用状况和成效的控制。

（一）计划控制

计划控制又称程序控制，是管理控制的基本方式之一。在计划控制中，控制的手段是预先编制好的计划，被控对象按计划指令运行，以保证组织的各项活动不偏离计划轨道。

（二）时间控制

时间控制是指对组织计划中所规定的各项活动的时间期限以及各项活动之间的时间衔接进行的控制。

目的是为了保证计划的如期完成。对时间进行控制，可以使组织对其实现目标过程中的各项工作，做出合理的安排，有利于缩短工作周期，提高工作效率。

（三）数量控制

数量控制是指组织在活动中对各种资源的投入量和产出量及其利用效率的控制。数量标准是衡量组织各项活动工作业绩的尺度，是控制标准的主要组成部分。有效的数量控制可以降低成本，提高资源的利用效率。

（四）质量控制

质量控制是指对组织活动过程中的工作质量及其对顾客提供的产品或劳务质量的控制。质量是一个组织工作水平的综合反映。加强质量控制有利于组织综合效益的提高，有利于组织信誉的提高。

（五）安全控制

安全控制是指对组织活动中的人身和财产保障的控制，包括人身安全控制、财产安全控制、资料安全控制等内容。加强安全控制有利于组织成员人心的稳定，有利于组织活动的正常开展。

（六）人员行为控制

人员行为控制是指为使员工的行为更有效地趋向于组织目标而进行的控制。控制工作从根本上来说是对人的控制。由于人的行为是由人的价值观、性格、经验、社会背景等多种因素综合作用的结果，这就使得对员工行为的控制成了控制中最复杂和困难的一部分。

三、常见控制方法

（一）预算控制

预算是一种以货币和数量表示的计划，它是按财务项目或非财务项目表明的组织的预期成果，反映了组织在未来某一时期的综合计划。预算控制是管理控制中运用最广泛的控制方法。预算通常有以下特点：

（1）时间性。预算随着计划的类型及其内容的不同，都有其特定的时间界限。

(2) 数字化。预算内容的数字化是预算的必要条件。

(3) 权威性。预算由组织的高层管理人员依据组织目标和计划的要求而编制。

(4) 专职管理。预算由组织的财务部门负责管理。

预算将计划规定的活动用货币或数量表达出来，因而实现了计划的具体化，为控制工作提供了明确的控制标准，更加有利于控制工作的开展。从控制的角度看，预算的作用主要体现在以下几个方面：

(1) 有利于管理者对组织活动全局的把握。

(2) 有利于管理者合理配置资源。

(3) 有利于对组织各项工作的评价。

(4) 有利于各级组织成员明确自己的责任和任务。

常见的预算的种类：

(1) 收支预算，是指以货币单位表示的组织的收入和费用支出计划。

(2) 实物量预算，是指不以货币为计量单位而以实物量为计量单位的预算方法。主要是指以时间、空间、原材料消耗量、产品产量等为计量单位的预算。

(3) 投资预算，也叫基本建设费用预算或资本支出预算，是指组织在特定时间内固定资金运用情况的预算。

(4) 现金预算，是指对组织在未来一定时期内的现金收入与支出的预测。

(5) 资产负债预算，主要用于预测企业的资产、债务、所有者权益及其相互关系。

(6) 总预算，是指由企业中各种预算综合而成的在未来一定时期内的总预算。

零基预算法与传统的增量或减量预算法截然不同，其基本原理是：任何一种项目费用的开支，都不是从原有的已完成的计划的基数出发，即根本不考虑各项目以往计划期的费用开支情况，而是一切都以零为基础，从零开始考虑各项目费用开支的必要性及其预算的规模。

(二) 平衡计分卡

平衡计分卡就是通过建立一整套财务与非财务指标体系，包括财务绩效指标、客户指标、内部业务流

程指标和学习与成长绩效指标，对组织的经营绩效和竞争状况进行综合、全面、系统地评价。

平衡计分卡法最突出的特点是：将组织的远景、使命和发展战略与组织的绩效评价系统联系起来，它把组织的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，使管理层及各级员工能够对组织的发展战略有明确认识，以实现战略和绩效的有机结合。

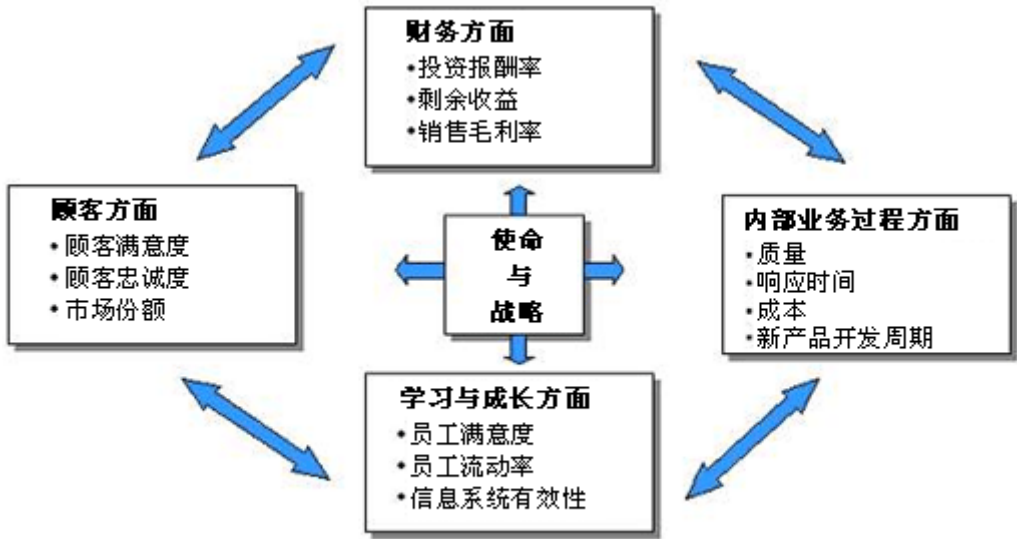


图12-1 平衡计分卡的内容

平衡计分卡的内容，从其评价指标体系来看，包括如下四个方面：

1. 财务指标，主要包括：收入增长指标；成本减少或生产率提高指标；资产利用或投资战略指标。
2. 客户指标，主要包括：市场份额；客户保留度；客户获取率；客户满意度；客户利润贡献率等。
3. 内部业务流程指标，主要包括：评价企业创新能力的指标；评价企业生产经营绩效的指标；评价企业售后服务绩效的指标等。
4. 学习与成长绩效指标，主要包括：评价员工能力的指标；评价企业信息能力的指标；评价激励、授权与协作的指标等。

（三）制度化管理

管理规范，是组织在人员行为控制中经常用到的控制方法。管理规范规定了员工必须遵守的行为准则。

管理规范按其性质来看，可以分为管理制度和管理标准。

1. 管理制度。主要规定了各个管理层、管理部门、管理岗位以及各项专业管理业务的职能范围、应负责任、拥有的职权，以及管理业务的工作程序和工作方法。

(1) 基本管理制度。是组织中带有根本性、全局性、综合性的管理制度。如企业的产权制度、组织制度、法人治理结构等。

(2) 专业管理制度。是在基本管理制度的指导下，对组织各项专业管理工作的范围、内容、程序、方法等所作的规定。

(3) 部门和岗位责任制度。是具体规定组织内部各个部门、各类人员的工作范围、应负责任及相应权力的制度。责任制度又可分为两种。

2. 组织标准。是对组织活动应达到的技术、经济、管理水平的规定和考核的依据。实践中通常叫做标准化工作，包括技术标准、技术规程和管理标准。

(1) 技术标准，是对组织的产出成果在质量、技术、规格等方面所作的规定。

(2) 技术规程，是对遵循组织的产出过程客观规律的要求，如对产品的设计、生产操作、设备使用与维修、安全技术、质量检验等方面所作的规定，是有关程序和方法方面的标准。

(3) 定额标准，是在一定生产技术组织条件下，对人力、物力、财力、时间的占用和消耗水平订立的标准，也叫做技术经济定额。

(4) 管理标准，是为了更好地行使计划、组织、控制等管理职能，对各项管理工作（主要是各项专业管理工作）所作的各种详细规定。组织中的管理标准主要包括：管理业务标准、管理工作标准、管理方法标准等方面内容。

管理业务标准是指对组织中重复出现的、常规性的管理业务，科学地规定其工作程序和工作方法，并制定为标准固定下来，作为开展各项管理业务活动的准则。

推行管理标准化，不仅要对每一项管理业务的工作程序和工作内容制定出标准，而且还应当进一步对每一工作程序和工作内容提出质量要求，使各项管理业务进一步有所遵循和依据。将这些工作质量要求制定为标准，这就是管理业务的工作质量标准，简称管理工作标准。

3. 管理方法标准。在推行管理业务标准化的同时，有些企业还选择管理领域中经常使用、功效显著，而且有普遍推广价值的一些管理方法，将它们制定为标准，并通令在企业中全面推行，这样就形成了管理方法标准。

（四）管理信息系统

管理信息系统指一个由人、计算机等组成的能进行管理信息的收集、传递、存贮、加工、维护和使用

的系统，通过信息的搜集、处理与传输，为管理者制定决策、计划，实施指挥、控制，组织作业提供信息服务。

社会的进步，生产力的发展，管理日趋复杂，信息量急剧增长，对信息处理的及时性和准确性要求越来越高，传统的信息处理方式已越来越不适应现代管理工作的要求。而具有存贮容量大、运算速度快、精确度高、自动化程度高的电子计算机是现代管理信息系统的最好处理工具。计算机与通讯技术相结合，使信息系统发生了巨大的变革。

管理信息系统的功能可以归纳为以下五个方面：

1. 数据的收集。反映客观情况的数据分布在组织内外不同的地方，管理信息系统首先要用某种方式记录下这些数据，集中起来，经过校验并转换成管理信息系统所需要的形式。这是整个信息系统工作的基础。

2. 信息的加工。进入管理信息系统的数据需要进行加工处理，才能成为有用的信息。信息加工能力的强弱，是衡量一个管理信息系统质量的重要方面。

3. 信息的存贮。数据进入管理信息系统后，经过整理和加工，得到对管理有用的信息。由于对数据的处理和对信息的使用有时间上的要求，所以管理信息系统要负责信息的存贮。

4. 信息的传输。在收集和录入数据、使用信息、管理信息系统内部交换信息等场合，都要发生信息的传输。传输渠道是否畅通，将影响整个管理信息系统的运行质量。信息的传输应既快又准。

5. 信息的使用。管理信息系统的最终功能是让管理者更好地使用这些信息。信息使用的效果，主要

取决于所提供信息的质量、提供信息的方法或形式、提供信息的时效。信息使用的基本要求是：向有关管理者适时地提供正确的信息，输出结果应易读、易懂、直观、醒目、清晰整齐。

（五）其他常见控制方法

1. 损益控制

损益表又称损益计算书，是综合反映企业在一定时期内的经营成果，提供该期间企业的收入、成本、利润或亏损等信息的会计报表。它根据“收入－费用=利润”这一平衡公式，依照一定的标准和次序，把企业一定时期内的收入、费用和利润项目予以适当排列编制而成。

2. 目标管理

目标管理作为一种控制方法的特点是标准清晰、明确，各级管理者容易做出判断；由于整个组织或系统的目标分解成为各个子系统的目标，若各个子系统能达成目标，就能够确保整个组织达成目标，这在某种程度上说提高了控制的可靠程度；目标管理的核心是各级组织成员都参与自己目标的制定、员工的行为和态度与组织目标更加接近，这使人员行为的控制容易了许多。

3. 网络计划技术

网络计划技术的基本原理是：利用网络图来表达计划任务的进度安排及各项工作之间的相互关系；在此基础上进行网络分析，计算网络时间，找出关键工序和关键路线；通过不断改善网络计划，选择最优方案并付诸实践；最后，在计划的执行过程中进行有效的控制与监督，保证最合理地使用人力、物力和财力，达到预定的计划目标。

4. 统计分析法

统计分析法是运用各种数量分析方法，对有关的历史数据进行统计分析，从而了解有关因素的发展情况，并据此进行趋势预测的方法。对组织运作和管理的各个方面进行数量化统计分析以及进行趋势预测，对于管理者进行控制来说都是十分重要的。根据分析的结果，管理者就可以采取相应的措施，纠正已经发生的错误，预防可能发生的偏差。

5. 审计法

审计是常用的一种控制方法，它包括财务审计与管理审计两大类。财务审计是以财务活动为中心内容，以检查并核实账目、凭证、财物、债务以及结算关系等客观事物为手段，以判断财务报表中所列出的综合的会计事项是否正确无误，报表本身是否可以信赖为目的的控制方法。管理审计是指以管理学基本原理为评价准则，系统地考查、分析和评价一个企业的管理水平和管理成效，进而采取措施使之克服存在的缺点或问题的的工作过程。

6. 全面质量管理

全面质量管理是企业为了保证和提高产品质量，综合运用一整套质量管理体系、手段和方法所进行的系统管理活动。具体地说，就是组织企业全体员工和有关部门，综合运用现代科学和管理技术成果，控制影响产品质量的全过程和各因素，经济地研制、生产和提供用户满意的产品的系统管理活动。

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.mh jy.net