

涉外管理系列教材

# 现代管理学基础

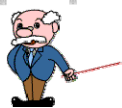
● 熊钟琪 主编 ●

国防科技大学出版社

全国职业经理 MBA 双证班 教材讲义

下载网址: [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

## 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，



### 【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老师担任学校理事长。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.mhgy.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邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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。

## 序 言

好教材是优质课程的标准之一。为了方便广大学子更好的学习管理学,我校管理学部几位具有多年教学经验的老师结合学生自学和教学的实际需要编写了这本《现代管理学基础》。

综观全书,本教材具有以下特点:

**一、现代性。**顾名思义,现代管理学就应研究现代管理实践和管理理论。本书提出的管理理念现代化、管理方法现代化、管理手段现代化就较好的体现了现代管理的特点。教材所举案例紧紧围绕现代企业管理,有鲜明的时代特征。书后附录的管理学关键词中英文对照、管理学名著目录很好的体现了中西结合、全球一体化、改革开放、与时俱进的思想。

**二、新颖性。**在编排的整体结构上,既有管理学发展史的介绍,也有对管理学未来的展望,既有管理基本原理的阐述,也有预测、决策、计划、控制、组织、领导、激励、绩效考核等基本职能的详细介绍。每章由格言、学习目标、序幕案例、主体内容、思考与练习、综合案例分析、关键词等构成,并且在主体内容中还插入案例、图表或相关知识,体例新颖。此外,书中一些事例、数据、案例是刚刚发生的就被引用的,这也更好的体现了新颖性。

**三、专业性。**全书以企业组织的一般性管理活动即管理过程为主要研究内容,较少涉及具体行业的具体业务管理和专业管理,系统、全面地介绍了管理原理和管理过程的基本知识,避免了与财务管理、人力资源管理、营销管理、公共关系管理等科目的重复。

**四、适用性。**本书较好的处理了历史继承与学科发展、理论与实践的关系,指导思想先进,内容贴近现实,语言精练明快,条理清晰,充分反映了管理的基本原理和学科的发展特点,切实考虑了读者的实用需求,使读者能在比较轻松的语境下领会严肃的管理真谛,有利于自学,也便于教学。大量案例和图表的安排使书本变得生动活泼,使理论能更好的结合实践。配合案例和针对社会现实所提供的思考练习题能加深读者对理论知识的理解与掌握,有利于读者培养思考和解决问题的能力。

本书编写既注意博采众家之长,吸取国内外管理科学研究领域的积极成果,又敢于提出自己的看法和研究心得,因此,还具有综合性、开放性、前瞻性等特点。

在现代,管理已经成为社会生产和生活中一个不可或缺的重要因素。在 21 世纪高素质复合型人才的能力结构中,管理能力具有举足轻重的地位。我们有理由相信,不同层次的读者学习了具有以上特点的本书后,将变得知识更富有、头脑能聪明、品德更崇高。如将知识用于实践,将助您实现财富最大化、认同度最大化、焦虑最小化。

当然,尽管至善至美的要求和开拓创新的精神已贯穿全篇,但由于篇幅的限制,很多教材谈到的创新在本书中没能专门探讨。此外,由于时间仓促和编者知识结构有待完善等原因,书中肯定会有些错误和纰漏等不如意之处,这从某种意义上讲,又为广大读者留下了批评、思考和发展的空间。

罗之

仁

# 第一章 现代管理学概述

【HT4W】如果你不会管理,你的生活将是一团糟。

【JY】 【HT4” K】——【HT4” F】 [英] 【HT4” K】罗素 【HT】

【BT5】 【学习内容】

- 1 管理和现代管理学定义
- 2 管理的二重性及其启示
- 3 管理的科学性和艺术性



- 4 现代管理体系和管理现代化的要素
- 5 学习现代管理学的意义
- 6 现代管理学的学习内容和方法

【FK(15.35ZQ 2)】 【HTF】

【HTH】 【序幕案例 1】长裤变短裤

【HTF】■国际商用机器公司(IBM)的创始人托马斯·沃森曾用一个故事来说明管理的重要性。他说:有个男孩头一回弄到一条长裤,穿上一试太长了,他请奶奶剪短一点,但奶奶说家务事太多了。于是他去找妈妈,妈妈却回答说没时间。他又去求姐姐帮忙,但姐姐有约会,也不能帮他的忙。这个男孩十分沮丧,又担心明天不能穿这条裤子去上学,他就怀着这样的心情去睡觉了。奶奶干完了家务事,想起孙子的裤子,把裤子剪短了一点。妈妈忙完了工作,把儿子的裤子再给剪短了一点。姐姐赴约回来,心疼弟弟,把他的裤子又给剪短了一点。第二天早晨,全家发现长裤成了短裤。

【HTH】 【序幕案例 2】李总的困惑

【HTF】■某公司李总在年底开出来一张激励清单,直接通知财务部门按照如下方案发放奖金:高层管理人员每人 10000 元;中层管理人员每人 8000 元;基层管理人员每人 5000 元;一般人员每人 2000 元。事后,李总发现员工的积极性并没有提高,反而下降了,一些业务骨干提出辞职,以往紧张的工作气氛也少多了。李总感到茫然……【FK)】 【HJ】

案例告诉我们:伴随着社会的形成和发展,人类的生产活动、工程技术活动、科学研究活动、军事活动、商务活动、金融活动、政治活动和教育活动等等,都需要很好地进行计划、组织、领导和控制,才能有序地开展并取得预期的结果。也就是说,所有这些活动都需要用有效的“管理活动”加以合理筹划、安排和协调。在经济全球化、一体化进程加速的今天,各种组织特别是经济组织间的竞争日益激烈,管理作为人类活动中极为重要的活动,受到了人们前所未有的关注与重视。

## 【BT2】第一节■管理的定义、性质与要素

### 【BT3】一、管理定义

“管理”这个词,在不同的国家有不同的涵义。在我国,“管”,古代指锁钥。如《左传·僖公三十二年》云:“郑人使我掌其北门之管”。后来“管”引申为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本意是治玉。《韩非子·和氏》云:“王乃使玉人理其璞,而得宝焉。”“理”引申为整理或处理。“管”“理”二字连用,即表示在权力范围内,对事物进行管束、整治、处理的过程。在国外,“管理”一词的英文是“manage”,这是从意大利文“maneggiare”和法文“manage”演变而来的,原意是“训练和驾驭马匹”,后来这个词用于管理学,但有多种不同的解释。

管理学界对管理有许多不同的定义,具有代表性的主要有以下几种:

一是从工作任务的角度出发。如“科学管理之父”泰罗说:管理就是要“确切知道要别人干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。”“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕”,他强调的是寻找最经济的方法完成工作任务。

二是从职能和过程的角度出发。如法国管理学家法约尔认为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。”美国管理学家约瑟夫·梅西等基本上同意这一观点,把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

中国人民大学杨文士教授认为:管理是一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程。南京大学周三多教授的观点是:管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

三是从管理所产生组织效果的角度出发。如前苏联管理学家波波夫认为:管理同土地、劳力和资本一样,都是一种生产因素,或曰资源。一个公司的管理,将在很大程度上决定其生产效率和盈利能力。因此管理是“生产的第四要素”。

四是从文化的角度出发。如美国管理学家德鲁克认为:“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言。”管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中。”

五是从决策在管理中所占重要地位的角度出发，把管理与决策等同起来。如 1978 年诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授就提出：“管理过程是决策的过程”。

由于管理活动具有普遍性，它包括对经济、行政、军事、司法、科学研究、教育事业等方方面面的管理，包括对长期、中期、短期等组织活动的人、财、物、信息的管理等等，管理内容如此之丰富、复杂，加上研究者的思考角度、思想深度不一样，因而管理概念的多样化是可以理解的。本书将管理的定义表述为：管理是社会组织为实现预期目标，以人为中心合理配置资源、协调各种关系的活动过程。〔HT〕

通过定义，可以分析出管理的如下内涵：

(1) 管理的载体是组织。组织是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，按照一定结构建立的机构或实体。

(2) 管理的本质是协调以人为中心的关系。

(3) 管理的使命是营造环境、实现组织的目标。

(4) 管理的目的是提高效率与效益。

(5) 管理任务承担主体是管理者。

(6) 管理的属性是一种社会活动。

## 〔BT3〕二、管理的性质

管理具有自然性和社会性、科学性与艺术性等性质。

### 〔BT4〕（一）管理的自然性和社会性

所谓二重性是指事物所具有的双重特征。管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然性和在一定社会生产关系下所体现的社会性是管理的二重性。管理的自然性就是合理组织生产力的一般属性，它由发展生产力的需要与社会化大生产所决定，是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的一般要求。马克思指出：“凡是许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上……就像一个乐队要有一个指挥一样。”社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，没有这种管理，就会物不能尽其用，人不能尽其才，无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就需要管理。它与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变，不论在何种社会制度下，企业均有生产要素的合理组织问题，它是在不同社会制度下，企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。自然属性也就是管理的第一属性。

管理的社会性是指管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，使管理体现生产资料所有者的意志和利益。它是由社会制度、生产关系所决定的。当人类进入阶级社会以后，“劳动者和生产资料占有者之间的对立”问题便产生了，这种“对立”是随着社会制度的改变而变化的。由于不同社会制度下的生产关系的性质不同，所以维护生产关系的这种管理职能也就必然带有不同社会制度的“印记”。

学习管理二重性具有重要的现实意义，主要表现在：

〔HT5H〕1 管理的自然性告诉我们：应该大胆学习引进国外先进的管理理论、技术和方法〔HT〕管理的自然性，表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，它不取决于生产关系的性质，主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度。西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的。邓小平曾说过：计划与市场都是发展生产的手段，而不是区分社会性质的标志，市场手段，资本主义可以用，我们也可以。遵循管理的自然属性要求，认真总结我国历史上特别是新中国建立五十多年来管理的经验教训，积极引进国外先进的管理理论、技术和方法，是加速提高我国管理水平的重要手段。

〔HTH〕2 管理的社会性告诉我们：应该探索、建立具有中国特色的管理理论和管理科学

〔HT〕管理的社会性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，客观上它有不断维护和完善已有生产关系的属性。在资本主义制度下，社会属性体现为剥削雇佣的关系，在社会主义制度下，剥削被消灭了，但劳动仍然是谋生的手段，劳动者还在不同程度上缺乏应有的思想道德素质，因此管理仍然起着某些强制作用。

由于管理总是在一定生产关系下进行的,体现一定统治阶级的意志,因而在学习西方管理理论时,应注意探索出一套适合社会主义初级阶段基本国情、具有中国特色的管理科学。我们既不能把管理只看成维护或改革生产关系的一种手段而忽视管理的自然属性,也不能对别国管理理论和方法完全照搬、全盘“西化”而否认管理的社会属性,而应努力将国外管理的科学理论和方法与我国管理的具体实际相结合,与时俱进,创建有中国特色的现代管理学,促进我国管理水平的现代化。

#### 【BT4】(二)管理的科学性与艺术性

管理的科学性是从管理的规律可以研究和学习的角度说的。管理有它内在的规律,管理理论对管理实践有很大的指导作用,它能阐明实践、指导实践,并能帮助管理者从经验中吸取精华,找出不同情况下的基本因果关系,并运用这种知识去解决新的问题。要成为优秀的管理者,经过系统的管理知识的学习和训练是必要的,否则,就可能长时间停留在感性认识的阶段,不能尽快触类旁通和融会贯通。

管理的艺术性是针对管理的灵活多变来说的。就如管理的不确定性源自管理环境的动态性一样,管理的艺术性也是对管理环境动态性的把握和反应。由于具体的管理工作都是在特定的时空下针对特定的对象进行的,在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他的场合,对甲组织适用的不一定适用于乙组织,所以要灵活运用已有管理方法,创造新的管理方法。

许多管理专家认为,管理既是科学又是艺术,管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累。管理者如果仅有管理的科学知识,其成功的概率只有 50%,如果仅有管理的艺术与经验,其成功的概率也只有 50%。只有把两者结合起来,才能取得管理的主动和成功。而二者的结合舞台就是实践,即把经验上升为理论,又用理论指导实践。

#### 管理是科学还是艺术

管理工作,如同医学、作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运行等实践活动,是一门艺术。管理是“技巧”,即依据实际情况而行事。运用条理有序的管理学知识,管理人员会把管理工作完成得更好。而也正是这种知识构成了科学。因此,管理实践是一门艺术,而指导这种实践活动的有条理的知识,可以被称之为科学。在这一点上,科学和艺术不是相互排斥而是相互补充的。就像生理学和生物学等学科的发展,艺术也应当发展。不错,指导管理的科学理论相当粗糙,不够精确。这是因为管理人员要处理的许多变量是极其复杂的。可是现在的管理知识肯定能够改进管理工作。医生如果不掌握科学,几乎跟巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识也是碰运气,凭直觉,或照老经验行事。管理工作像其他领域一样,实践者只有从实践知识的积累中寻求有益的指导,除非他们采取边干边摸索的办法(有人说下属人员的摸索就是管理人员的失误)。

【JY】 【HTK】——[美]哈罗德·孔茨《管理学》

因此,管理是一项创造性的劳动,要成为一名合格的管理者,除了要掌握管理科学的基本知识外,更重要的是要在管理实践的长期锻炼中积累经验,学会随机应变。成功的管理应当是一种合理运用管理科学和艺术,应当是将管理的科学性和艺术性有机结合的产物,任何片面地夸大管理的科学性或艺术性的做法都是错误的。

#### 【BT3】三、管理的要素

管理是一项有组织的社会活动,它包含四个基本要素:管理主体、管理客体、管理目标以及管理职能和管理手段。

#### 【BT4】(一)管理主体

所谓管理主体是指从事管理活动的人员即我们通常所说的管理者。组织中的管理主体由两类人员构成:一类是根据组织既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务,并督促完成既定目标的人员。这类人员通常是组织的核心人物,或者说是组织的高层管理人员。另一类人员是从事各方面具体管理活动的人,这类人员通常是组织中的骨干人物,即组织的中层和基层管理人员。没有他们,组织既定的目标难以实现。后者在成为管理主体的同时,又是前者管理活动的作用对象,即受前者领导和控制,执行前者分解的组织目标和任务。因此,后者既是管理活动的发出者,又是管理活动的接受者。也就是说,其既是管理的主体又是管理的客体。

#### 【BT4】(二)管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象,即管理的接受者。管理的客体可以分成三类:

1. 组织中的一般成员——均是管理的客体,他们执行组织分配的工作任务,遵守一定的运行规则进行工作。



2. 组织中的其他资源——包括物质资源、信息资源、关系资源等, 这些资源均是管理的客体, 都是管理的接受者, 它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程就成为组织的产出物。

3. 与组织的扩张和发展相关的人力、财力、物力、信息和其他组织——具有很大的不确定性, 经常发生变动。

#### 【BT4】(三)管理目标

管理目标即管理活动的努力方向和所要达到的目的。

管理目标具有层次性。低层的管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标。低层管理目标又是组织高层管理目标规定下的产物, 管理的终极目标就是组织最高层的战略目标。具体的管理活动或管理工作的目标若与组织高层目标相脱离, 则管理就不可能实现组织的最终目标。

#### 【BT4】(四)管理职能和管理手段

在 20 世纪初, 法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)在其著作《工业管理与一般管理》中写道, 所有管理者都行使五种管理职能: 计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期, 美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔把管理的职能划分为以下五种: 计划、组织、人员配备、指导和控制。有人认为, 管理职能有七种: 信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。管理职能和管理手段等是本书探讨的重点, 后面将有专章论述。

### 【BT2】第二节 现代管理体系与现代管理学

#### 【BT3】一、现代管理的体系结构

一个组织的管理体系应当是一个三维的立体结构(如图 1-1 所示), 它包括管理层次维、管理领域维和管理过程维。管理层次维包括高层管理——战略管理层, 中层管理——战术管理层, 基层管理——作业管理; 管理领域维包括业务管理、人事管理和财务管理等; 管理过程维包括决策、计划、组织、领导、协调、沟通和控制等职能。这三个方面交织在一起构成了完整的管理体系。

由于下层管理都要比上层管理“庞大”得多, 因此可以把管理的体系结构画成金字塔形。

【TPGLB1A, +56mm, 110mm, BP#】

【TS(2) 【JZ】 【HT5” SS】

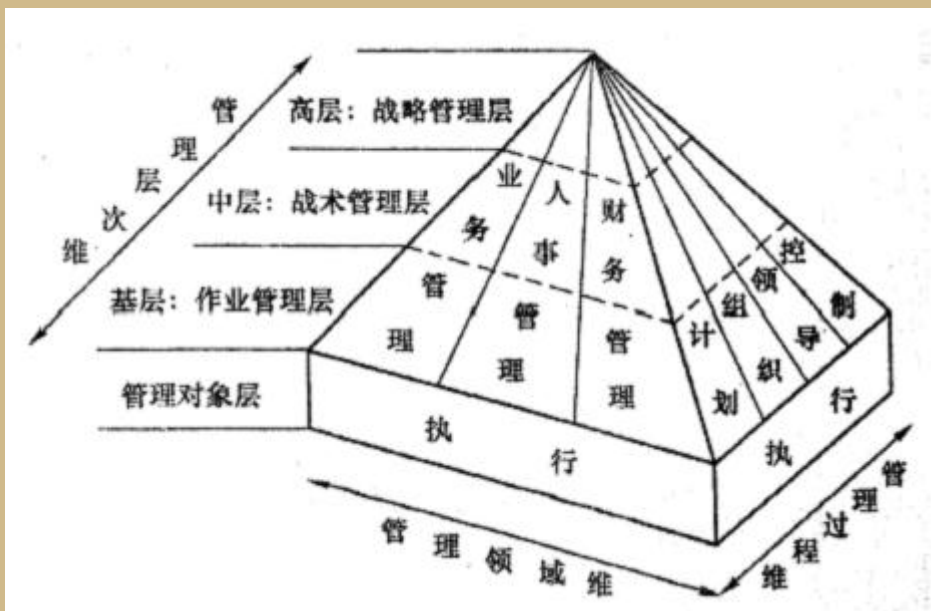


图 1-1 管理的三维金字塔体系结构【TS】

#### 【BT4】(一)管理层次维

一个规模较大、结构和功能比较复杂的组织必须分层次进行管理。如果大到组织发展方向, 小到员工考勤, 事无巨细, 一律由同一个管理层进行管理, 将无法达到预期的管理效果。如果一个大公司的总经理, 一手抓产品开发和市场战略, 同时一手抓车间生产调度的各个细节和每个员工的劳动纪律, 很难想象他能够胜任这些工作, 能够管理好这个公司。只有高层管理、中层管理和基层管理分工明确、相互协调, 才能使组织的事业有条不紊地开展。上层管理要为下层管理提供指导, 下层

管理则要对上层管理的指令进行细化和具体化,并加以实现。而执行层是各管理层的管理对象,它对各层管理指令进行终端实现,已不属于管理的层次范畴。

#### 【BT5】1 高层管理

高层管理又称为战略管理,其管理人员主要是组织的最高领导者,例如企业的董事长、首席执行官、总裁、总经理等。该层次管理者的主要任务是制定组织的长远发展战略,组织和安排战略规划的实施,领导中层管理人员完成组织的各项任务,进行组织与外部环境以及组织内部各部门之间的相互协调与沟通,控制战略规划的执行效果等。高层管理除了关心组织的总体发展外,还要考虑各个领域的发展战略,如企业的市场战略、产品战略、人才战略和财务战略等,因为这些领域的发展战略是支撑总体战略的重要内容。

#### 【BT5】2 中层管理

中层管理又称为战术管理,其管理人员是组织的中层领导者。例如,大学里学院的院长、教务处处长、科研处处长、学生处处长、研究生院院长、图书馆馆长等;企业的分公司经理、产品系列主管、项目主管、分区经理、部门主管等。中层管理人员的主要任务是根据高层管理的要求,制定本部门较短期的行动计划,组织力量实施该计划,并且在实施过程中进行协调和控制,以保证管理任务的顺利完成。中层管理既要考虑组织的整体利益和长远目标,又要兼顾部门的局部利益和短期目标;既要考虑与本部门基层管理之间的联系,又要考虑与其他部门的相互关联。

#### 【BT5】3 基层管理

基层管理又称为低层管理、底层管理或作业管理,其管理人员是组织的基层领导者,如企业的作业单元主管、基层业务主管、广告组经理、营销点经理、营业部主任、班组长、工段长、工头、领班、监管人员等。基层管理层对中层管理的目标和计划做进一步分解,使其更加具体和可操作,并制定出单项的短期作业计划,然后进入实质性的执行阶段,并对执行过程进行直接监督、调整和控制,以便最终实现高层管理计划。可见,基层管理是末端管理层,它决定着最终执行效果的优劣,因此其重要性是不容忽视的。

#### 【LM】

#### 【BT4】(二)管理领域维

管理的领域维是对组织的不同业务或职能范围的划分,因此它又称作管理范围维、管理业务维或管理领域职能维。管理领域维一般分为业务管理、人事管理和财务管理等。对于大多数组织来说,人事管理和财务管理都是必不可少的,而业务管理在不同的组织包含了不同的内容。例如,一个企业的业务管理包括市场营销管理、生产管理、物资管理、质量管理、设备管理、技术管理等;而一所大学的业务管理则包括教学管理、科研管理、招生和就业管理、学生培养管理、校办产业管理、实验室管理、后勤管理等。

【JZ】 【HT5” H】表 1-1 各管理领域在不同层次中的管理问题举例

【HT5” SS】 【BG(!)】

【BHDFG3, FK9, K10. 3F】

【XXZS-YX】 【BS(ZSX4 2Y 2-YX)】

表 1-2 各管理领域在不同层次中的管理问题举例

管理层次 管理领域	战略管理	战术管理	作业管理
市场营销管理	长远市场规划,新产品/ 新市场规划,顾客服务战 略模型	年度市场研究和预测,销 售计划,新产品计划,分 销渠道计划,广告和促销 计划,价格政策等。	销售力量的组织和分配,销 售订单、发票、顾客服务等管理, 预算和成本控制,广告和促销效 果分析等等
生产管理	生产规模、生产能力 和生产技术的长远发展 规划;大型生产线的引 进,基建与改造项目,纵 向一体化等重大决策	年度生产计划:品 种、数量、质量及其结构; 能源、设备等辅助计划	生产作业计划和物料需求 计划的制定;劳动组织管理,现 场管理,生产进度控制;质量管 理,库存管理等。

人力资源管理	5 年内组织人力资源的专业结构、学历结构、年龄结构等方面的调整目标,人才引进、培养和使用战略对策等	年度人才招聘计划,包括人数、类别和要求等;1-2 年的人才培训计划;员工业绩考核与奖励的制度和实施与方案等	人力资源管理按月的分解计划,招聘、培训、考核、奖惩等详细计划,以及实施过程中的组织、协调工作
财务管理	战略规划所需的大笔资金的筹措:数量、类型和方式等;资金使用的战略规划等	固定资产、流动资金、利润和财务收支平衡等方面的年度计划	资金筹措、回收、使用,纳税和分配等日常管理;财务分析、核算、监督和控制等

【HT】 【BG)F】

【LM】

每一个管理领域一般都有各自的战略管理问题、战术管理问题和作业管理问题。例如,市场营销的战略层管理问题通常包含企业的长远市场规划、新产品和新市场的规划、顾客服务战略模型的谋划等内容;其战术层管理问题包括下一年度的市场研究和预测、销售计划、新产品计划、分销渠道计划、广告和促销计划、价格政策等较为近期的管理工作;而作业层的管理问题则包含销售力量的组织和分配,销售订单、发票、顾客服务等日常管理,销售开支的预算和成本控制,近期广告和促销活动的效果分析等更为具体的管理事务。

表 1-1 列出了市场营销、生产管理、人力资源管理和财务管理在不同管理层次中的一些管理问题。

【BT4】 (三)管理过程维

从各类组织、各类业务领域以及各管理层次的具体的管理过程中,可以抽象出一些具有共性的基本的管理程序,如计划、组织、领导和控制等,我们把这些管理内容称为管理的过程职能。而关于管理过程职能的基本理论、原则和方法对任何组织、任何管理领域、任何管理层次都是存在的,而且基本上是相通的。

以管理决策为例,不同的组织都需要做各种各样大大小小的决策,如政府部门关于城市发展规划的决策、企业促销方式的策划、银行贷款发放的决策、大专院校新增专业的抉择、军队作战方案的确定等等;不同的业务领域都需要做出各种类型的决策,如企业销售网点的设置、生产调度决策、财务预算的制定、管理干部的选用、奖金发放方案的确定等等;不同的管理层次都需要制定各种决策,如企业经营方向的战略性决策、产品结构调整的战术性决策、某次广告策划方案的作业性决策等。而做出这些决策所需要的理论、方法、步骤和技巧等都是相通的。实际上,这些管理过程职能是“现代管理学基础”的主要研究对象,本书将分别介绍这些内容。

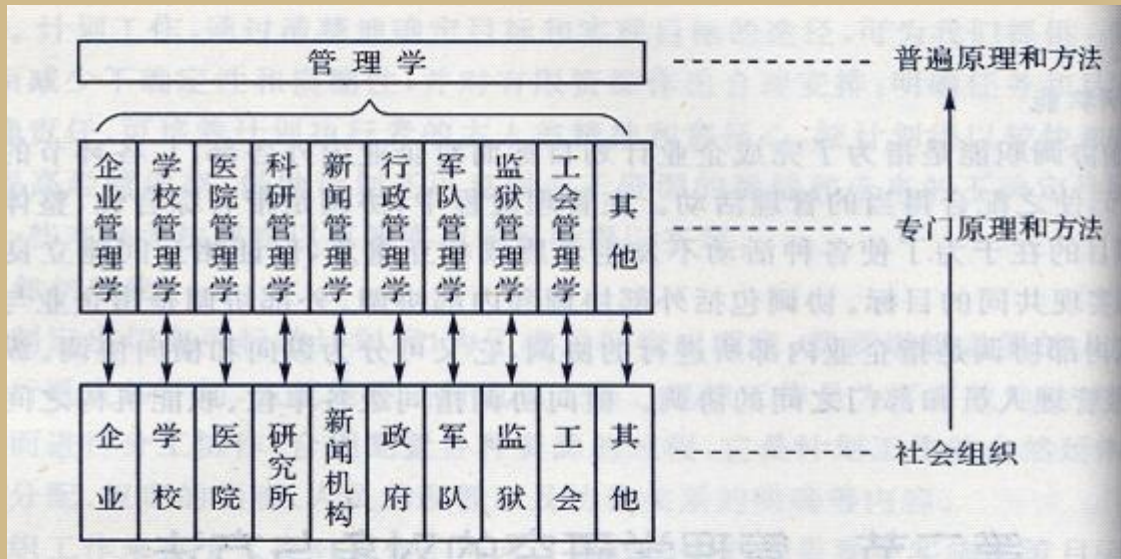
管理过程维、管理层次维和管理领域维构成了一个相互交织在一起的有机的整体。以生产管理为例,在生产管理的每一个层次中,都存在着计划、组织、领导和控制等过程,其具体内容见表 1-2 所示。同样,营销管理、人力资源管理、财务管理等管理领域也可以在管理过程维和管理层次维两方面进行分解,形成类似于表 1-2 所示的结构。

【JZ】 【HT5” H】表 1-2 生产管理中层次维和过程维的管理内容举例

管理层次 管理过程	战略管理	战术管理	作业管理
计划	5 年内生产规模和产品结构的战略规则	年度基本上生产计划和辅助生产计划	生产作业计划、物料需求计划和车间调度计划
组织	生产组织的总体设计,分厂设置,各分厂厂长任命等	各分厂内部的机构设置,如车间、生产科、物资科和质检科等	各车间、科室内部的机构设置,如生产线、班组、工段等,人员安排,岗位职责的建立等
领导	公司领导协调各分厂之间的关系,优化资源配置,调动厂长的积极性等	分厂领导协调车间、科室的工作,调动基层的积极性等	车间和科室领导协调生产过程中的人力、原材料、设备、时间等资源,使生产过程有序地进行
控制	检查生产规模、产品结构和质量等方面的发展情况,采	检查生产计划的执行情况,采取相应措施解决生	检查生产作业计划和物料需求计划等方面的执行情况,及时采取调整措施解决生产作业问题

	取宏观调控措施	产问题	
<p>这些过程本身也并不是截然分开的,而是相互交织在一起的。例如,决策在管理的各个过程中都是存在的,计划需要决策,组织需要决策,领导和控制等过程也需要决策;决策、计划、组织、协调、沟通和控制等都需要领导能力和领导方法,反过来,领导工作也需要有决策、计划、组织、协调和控制的能力。控制过程实际上是决策、计划、组织、协调和沟通等过程的有机结合。这样分解是研究的需要,真正运用时还是要综合。</p> <p>【BT3】二、现代管理学定义及研究范围</p> <p>管理学是一门专门而系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。现代管理学是在总结管理发展历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学所提供的理论和方法,研究现代社会条件下进行的各种管理活动的基本运动规律和一般方法的科学。此处的“现代”一词,是个时间概念,做为定语,强调的是鲜明的时代感。</p> <p>现代管理学研究的主要内容应包括:</p> <p>【BT5】1. 管理思想和管理理论的发展历史</p> <p>管理思想和管理理论的发展历史包括古代管理思想、近代管理理论、现代管理流派及其发展趋势。现代管理学通过这种历史研究,一为把握管理思想、理论和方法演变的历史脉络,一为总结管理的经验教训。</p> <p>【BT5】2. 管理的基本原理及其基本方法</p> <p>管理的基本原理及其基本方法是对管理的实质内容进行科学分析而得出来的,研究它们,有利于管理者掌握行动的准则。</p> <p>【BT5】3. 管理的各种职能</p> <p>现代管理学把计划、组织、人事、领导和控制等作为管理的重要内容来研究,并揭示其内在的联系,以便管理者把握管理的基本任务,把管理作为一个完整过程予以实施。</p> <p>【BT3】三、现代管理学的特点</p> <p>现代管理学具有以下几个显著特点:</p> <p>【BT5】1. 事理性:现代管理学是研究“事理”的科学</p> <p>如果说物理学是研究物质结构和物质运动规律的科学,那么管理学就是研究合理调配和使用人类活动所需要的各种物质资源(包括物力、财力、能量等等)和其他资源(包括人力、技术、信息、时间、关系等等)的科学,也就是研究“做事”、“管事”(包括“做人”、“管人”)的原理和规律的科学。前者研究的是“物”的客观规律;后者研究的是“事和人”的客观规律以及“人”的主观行动(钱学森称之为“事理学”)。因此,从某种意义上说,管理比技术、资金、物资、人员等更为重要,因为它是这些资源的“灵魂”,没有良好的管理,再先进的技术和设备、再充足的资金和物资、再优秀的人才也不能发挥其应有的作用。</p> <p>【BT5】2. 独立性:现代管理学是与理、工、文等学科并列的独立学科门类</p> <p>管理学有自己的研究对象和目的、手段,是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的交叉学科,它是在这些学科的基础上发展起来的一门独立的学科。</p> <p>【BT5】3. 一般性:现代管理学是一门研究现代管理一般问题的科学</p> <p>现代管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,有别于其他各种专门的管理学,如企业管理学、行政管理学、学校管理学、军队管理学等等(这些专门的管理学还可以根据具体的管理对象进一步细分,如企业管理学进一步分为工业企业管理学、商业企业管理学、银行管理学、旅游饭店管理学等等)。现代管理学不是各种专门管理学的简单相加,而是对其进行概括、抽象、提炼和综合的结果,包含了各种专门管理学共同的、普遍的管理原理和方法,属基础性学科。管理学与各种专门管理学的关系如图 1-2 所示。</p> <p>【TPGLB2, +53mm. 100mm, BP】</p>			





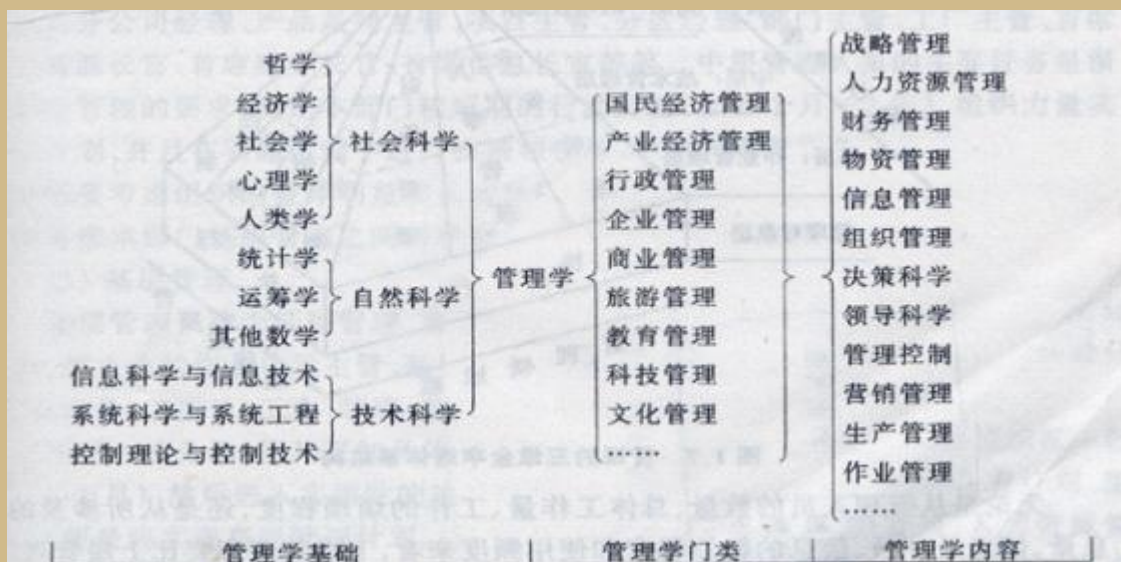
〔TS(2) 〔JZ〕 〔HT5” SS〕图 1-2 管理学与专门管理学关系图〔TS)〕

〔BT5〕4. 综合性：现代管理学是一门综合性很强的科学

管理学的综合性是由管理的综合性决定的。管理活动是异常复杂的，作为实现目标的一种有效手段，管理不仅在各种组织中普遍存在，而且涉及到人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理要借助的知识、方法和手段的多样化。以工业企业为例，作为一名经理，他不仅要处理大量的生产、财务、营销问题，还要涉及组织内外的人际关系问题，因此他既要熟悉工艺学、统计学、数学、经济学等知识，更要了解心理学、人类学、政治学、社会学、伦理学等学科的一些理论与方法。

现代管理学的研究必然会涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学以及各种专门的工程技术学和计算机科学等；并广泛吸收和运用自然科学、社会科学、技术科学等各学科的原理、理论和方法。故它属于综合性的边缘学科，介乎自然科学和社会科学及技术科学之间。图 1-3 是管理学的学科体系图。

〔TPGLB3, +66mm. 120mm, BP〕



〔TS(2) 〔JZ〕 〔HT5” SS〕图 1-3 管理学的学科体系〔TS)〕

从中可以看出，管理学的基础科学主要有三类：在社会科学方面，管理学主要涉及到哲学(含系统哲学)、经济学、社会学、心理学和人类学等学科；在自然科学方面，管理学的基础主要是数学，其中包括统计学、运筹学、概率论、线性代数、矩阵论、随机过程理论、动态优化理论等等；在技术科学方面，包括信息科学与信息技术(含计算机技术和网络技术等)、系统科学与系统工程、控制理论与控制技术等学科。

管理学的基本原理运用于不同的部门或行业就出现了各种管理门类,如国民经济管理、产业经济管理、行政管理、企业管理、商业管理、旅游管理、教育管理和科技管理等等。从这些管理门类中可以抽象出一些相通的和具有共性的管理学内容,如战略管理、人力资源管理、财务管理、物资管理、信息管理、组织管理、决策科学、领导科学、管理控制、营销管理、生产管理、作业管理等。管理和管理学涉及众多学科的综合运用,因此,作为管理者仅掌握某些专业知识是远远不够的,管理者只有具有广博的知识,才能对各种各样的管理问题应付自如。

【BT5】5. 实用性: 现代管理学是一门实用性(实践性)很强的科学

现代管理学是为管理者提供从事管理的有用理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性,而其可行性标准是通过经济社会效益来加以衡量的。也就是说,管理学是一门实用学科,只有把管理理论同管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。

【BT5】6. 模糊性: 现代管理学是一门难以做到精确的科学

现代管理学的模糊性即不确定性是由管理过程和结果的不确定性决定的,主要源于管理对象、环境、方法和手段等的多变性,即柔性或软性。

首先,管理的对象是“软”的,它通常是包含着人、事、物的复杂系统,我们没有办法像打开电脑机箱那样去彻底了解对象的内部规律性及其工作原理。另外,管理工作的根本问题是人,人不同于动物,如何处理人际关系、调动人的积极性,这是一个难题。其次,管理的环境是“软”的,我们无法全面地了解管理对象所处环境中的所有的影响因素,并准确地预测它们未来的变化趋势。第三,管理的方法和手段是“软”的,针对千变万化的管理问题,我们无法在众多的管理理论和方法中通过一种完全程序化的过程找到一些恰当的方法和手段的最佳组合。即使处理同样的事情,因时间、地点和人物的不同,也不能用同一种办法来解决。第四,管理结果的评价是“软”的,不同的管理结果究竟谁优谁劣、谁是谁非常难以定夺,就是对同一个管理结果的评价,通常也是智者见智,仁者见仁。但其模糊性并不能否定其存在和发展的必要性。

### 【BT2】第三节: 管理现代化的要素

管理现代化的要素或者说标志主要表现在三个方面:管理思想的现代化、管理方法的现代化和管理手段的现代化。

【BT3】一、管理思想现代化——系统的观点

管理思想现代化是管理现代化的灵魂,管理方法和手段的现代化都是实现管理思想现代化的途径。现代化的管理思想是现代管理科学的各种先进的理论、观点、理念和思路等的集合,其内容非常丰富,而其中核心的和共通的内容是“系统的观点”。

所谓系统是由一些要素(元素、组成部分,或子系统)按照一定的有序的方式所组成的有机整体。这一整体具有一定的功能或目的,它处在一个特定的环境之中,并且成为一个更大的系统的组成部分(子系统),而且,要素与要素、要素与整体、整体与环境之间存在着种种有机的联系。例如,企业就是一个系统。企业按资源分,其组成要素有人员、资金、设备、厂房、工具、原材料、产品和土地等;按组织机构分,包含销售部门、技术部门、生产部门、质量检验部门、财务部门、人事部门、生产车间等要素。另外,从信息或经济指标等方面来分,还可以分出不同的要素。这些要素构成了“企业”这一有机整体,它具有将输入资源转变成经济效益输出的功能,而且企业是更大的经济系统中的子系统,它与环境之间有着相互作用的关系。

在管理实践中,把所涉及的对象看作是一个系统,并且按照系统思想来分析和解决问题是十分必要的。

【BT3】二、管理方法现代化——数学的方法

管理理念固然重要,但仅仅停留在理念的层次上是不足以最终解决问题的。实现管理的现代化除了拥有先进的管理观点、理念等思想以外,还需要有现代的管理方法。先进的管理方法是实现管理思想的技术保证。科学的管理方法实际上从根本上体现了先进的管理思想,并在技术上保证了这种思想的实现。

现代管理方法的内容非常丰富,例如,市场预测与分析方法、关键因素分析方法、决策分析方法、绩效评价方法、人事考评方法、财务分析和评价方法、投资分析方法、库存控制方法、生产计划编制方法、作业计划编制方法、产品最优组合方法等。这些方法在原理上的共性的内容就是系统工程方法,而在技术上可分为定性分析方法和定量分析方法两大类,其中定量分析方法的基础和基本的内容是管理数学方法。

【BT3】三、管理手段现代化——计算机的应用

有了现代化的管理理念和现代化的管理方法,还很难实现管理现代化。以工商企业为例,现代企业管理思想要求企业能够适应和应对市场的各种变化,能够满足用户对产品和服务的质量、品种、价格、交货期等多方面的不同的和多变的需求,能够抵御由经济全球化以及原料、能源、人才和金融市场的各种波动所带来的冲击和风险。这样,在管理方法上就要求企业能够运用市场调研和预测方法分析市场动态,并根据市场信息优化产品结构,调整经营策略。运用数学规划模型合理分配各种资源,制定使利润最大化或成本最小化的生产计划;运用库存管理模型或 MRP(物料需求计划)等技术进行物资的存储和采购管理,降低物流成本;运用现代质量管理方法和成本控制技术提高产品质量,降低生产成本;通过作业管理和生产调度模型控制生产进度,保证按时交货;通过财务分析和评价技术保证财务状况的良性发展……很显然,要有效地运用这些先进而复杂的管理方法,没有现代化的管理手段是不行的,通过手工管理无论是从效率上还是从效果上都无法实现现代化管理的目标。

所谓现代化管理手段是指以计算机技术为核心的,包括网络技术和通信技术等在内的信息技术在管理上的应用。只有运用现代计算机信息技术,才可能使大量的信息的收集、储存、传递、加工、处理和运算等工作量巨大的任务在较短的时间内得以完成,才能使现代管理思想通过现代管理方法得以体现。

通过以上分析可以看出,管理从本质上说就是通过信息流来控制物流、资金流和人才流的活动。因此,信息系统实际上就是一个组织的神经网络和控制系统。计算机信息系统将为管理现代化提供一个先进的技术平台。

计算机系统在管理上的作用主要有:收集、传递、储存和提供管理信息;维护管理信息;加工管理信息;使用管理信息等。

#### 【BT2】第四节:学习现代管理学的意义及方法

##### 【BT3】一、学习现代管理学的重要意义

目前,世界上各级各类组织,都在实践中认识到管理具有重要的作用,学习现代管理学的目的很大程度上也是由管理的意义与作用决定的。现从组织的角度谈谈学习管理学的意义。

##### 【BT4】(一)学习现代管理学是发展生产力的需要

有人认为管理与科学技术是“推动现代文明历史的两个车轮”。科学技术是生产力,管理也是生产力,但科学技术只有通过管理才能转化为生产力。这从同一企业只要更换了主要领导就可能旧貌换新颜得以映证。有人甚至说,一个单位,一个国家的发展,“三分靠科学,七分靠管理”。一个单位、一个国家的落后,“其实并非其他的落后,而只是管理的落后。”科学技术是第一生产力,没有先进的科学技术,现代工业就不可能高速度发展。但是,有了先进的科学技术,如果没有先进的管理作保证,科学技术的力量就得不到充分的发挥。1942 年美国的“曼哈顿”工程,在当时的条件下,它能围绕一个目标一下子动员 15 万名科技人员,耗资 20 亿美元,用 3 年时间,制造出第一批原子弹,如果没有科学管理,这是难以想象的。1961 年美国又组织了规模更大的“阿波罗”登月计划,它发射的火箭“土星-5”有 560 万个零部件,飞船有 300 万个零部件,先后参加这项计划的研制人员有 400 万,最多时一次就动员了 42 万人、200 家公司、120 所大学奋战 3 年,用去 300 亿美元,终于获得成功。“阿波罗”登月计划的总负责人韦伯博士说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”科学管理已经显示出巨大的作用,没有科学管理就不可能有现代社会的一切重大成就。

现代管理学就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。因此,学好现代管理学,研究、掌握现代管理的基本规律、原理、方法,可以说是迅速提高各组织管理水平的一项重要的基本建设。【HJ0】 【HJ】

【FK(14.35ZQ 2】

【HTF】==



日本是一个各种自然资源都比较贫乏的岛国,在狭小的土地上居住着 1.15 亿人,可耕地只占国土的六分之一,30%的粮食依赖进口,几乎没有石油、铁砂、煤炭等矿物资源,能源的 85%依靠进口,又是一个战败国,人们都曾担心这个资源贫乏的小国靠什么来养活 1 亿多人口。可是在 1953—1976 年二十多年间,日本以资本主义国家第一位的增长速度在发展着,国民生产总值每年增长 11.3%,于 1966 年超过了法国,1968 年超过了西德,1978 年按人均计算的国民生产总值已接近美国。据 1989 年 12 月 15 日世界银行的报告,日本人均收入已超过美国,在许多产业领域已处于“世界第一”的地位。对这种状况,国外学者进行了大量的研究,其结果认为关键在于管理的差异,日本式管理是创造其经济奇迹的主要原因。于是,美国、欧洲等许多国家一度掀起了比较管理研究的热潮,向日本式管理学习,热衷于寻求“最优经营战略”和“最佳管理方法”,以便赢得优势。可见,管理先进,资源利用得当,就能创造出巨大的社会效益,增强一国的实力。

【FK】 【HJ0】 【HJ】

【BT4】(二)学习现代管理学是培养管理人才的需要

管理学是人类智慧的结晶,它是无数前人实践经验的积累和研究的结果,管理知识虽然总的来讲是来源于经验,包括直接经验和间接经验。直接经验是管理者在亲身的管理实践中获得的,而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。管理者要提高自己的管理能力,关键在于将这两种经验有机地结合起来,而管理学的学习正是获得他人成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法,然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作,这对于每一个人来说都具有非常重大的现实意义。美国的比尔·盖茨、中国的柳传志、张瑞敏、任正非等都非常喜欢看管理专家德鲁克的著作,说明他们是渴望获得管理专门知识的。

【LM】

【FK(11.35ZQ 2】

【HTF】 ==

据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA(工商管理硕士),故 MBA 教育被誉为当今世界培养职业管理人才的最完美教育。美国哈佛大学 MBA 年学费 2—4 万美元,但仍趋之若鹜,门庭若市,据说毕业后就收入可达 11 万美元。据美国《商业周刊》1997 年的一项调查,在美国, MBA 的年薪比其他硕士高 15%~25%。被《财富》杂志称为“财运亨通班”的哈佛 49 届毕业生共 652 人,他们的个人财富总额在 1974 年达到 20 亿美元,每人平均拥有 3 幢住房,平均每 6 人有一架私人飞机,45%的人都是所在公司的总经理或首席执行官,他们掌握的公司年收入高达 500 亿美元,雇员超过 100 万人。我国在 1990 年 10 月,数十所高校试办 MBA,1997 年共有 56 所院校招收 MBA 逾 8000 人。目前 MBA 热仍持续升温。

【FK】 【HJ0】 【HJ】

全国人大副委员长、中国民主建国会中央委员会主席成思危是中国软科学研究会理事长、国家自然科学基金会管理科学部主任。他长期以来对宏观经济和管理科学做了系统的深入研究。但他在“从政”前是著名的软科学专家及化工专家。他曾很有感慨地说:“中国的科学技术落后,但管理更落后。”为了改变现状,他在 1981 年(1935 年 6 月出生)又以访问学者的身份赴美国,并到加利福尼亚大学洛杉矶分校管理研究院学习,两年后获工商管理硕士学位。

目前国家对管理教育空前重视,很多大学都开设了管理学课程或管理专业,目的就是大批量、高效率培养管理人才。

【BT4】(三)学习现代管理学是提升实力的需要

改革开放初期,日本专家到我国考察后说,如果中国全部工厂由日本人管理,不增加一分钱的硬件投入,只需改变一下管理,就可以提高效率 5~10 倍。据有关部门抽样调查表明,我国工业企业的有效工时仅占制度工时的 40%~60%;我国目前的能源利用率还只有 30%左右,而工业发达国家平均已达 50%以上;我国每万吨能源产生的产值,也只相当于发达国家的三分之一左右。日本能率协会的一个负责人考察我国的许多企业之后说,中国生产效率差的主要原因,设备至多占 2~3 成,而管理不善,工人素质差等软件因素却是主要的。近几年来,我国企业已开始采取多方面的措施改进管理,政府也已经提出



要建立和谐社会、节约型社会以及发展循环经济等主张。为了提高管理人员素质,实现企业管理的整体优化,从根本上改变企业管理落后的局面,向管理要效益,就必须学习和研究现代管理学,总结管理经验和教训,有的放矢地吸收国外行之有效的管理理论和方法,从实际出发,大胆创新,走出一条有中国特色的管理之路。

我国是发展中的社会主义国家,要赶上发达国家,从根本上改善人民生活,实现国富民强,就必须通过学习现代管理学提高管理水平。【HJ0】 【HJ】

【FK(12.35ZQ 2】

【JZ】 【HT4” H】

### 为什么要学习管理

【HT5F】

当你从学校毕业开始你的事业生涯时,你所面对的现实是,不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理生涯的人来说,理解管理过程是培养管理技能的基础。不过,假定每个学习管理的人都打算从事管理职业未免太天真,选修一门管理课程也许只是你取得学位的要求,但是不要把学习管理当作无关紧要的事情。只要你为了生活不得不工作,那么几乎总得在某个组织中工作,于是或者你是管理者,或者你为管理者而工作。如果你打算做个管理者,那么通过学习管理,你会从你的老师的行为中和组织的内部运作中,领悟到许多道理。不过有一点需要指出的是,你不要指望仅从一门管理课程中就能学会怎样做管理者。

【JY】 【HTK】——[美] 斯蒂芬·罗宾斯《管理学》

【FK)】 【HJ0】 【HJ】

### 【BT3】二、现代管理学的学习与研究方法

现代管理学的学习与研究,必须以辩证唯物主义和历史唯物主义作为方法论基础,并科学的运用以下具体方法:

#### 【BT5】1. 历史研究法

这是运用历史文献对管理进行研究的方法。它通过分析研究人类过去丰富的管理实践和理论,认识管理思想、理论和制度与方法的演变发展规律,继承前人的经验和成就,以利古为今用。

#### 【BT5】2. 比较研究法

现代管理学尽管立足于现代面向未来,但也必须做纵向的历史研究和横向的比较研究。通过对世界各国的管理思想、管理实践、管理模式、管理方法和技术的全面比较和分析,可发现异同,权衡优劣,取长补短。

#### 【BT5】3. 调查研究法

在现代管理实践和对现代管理学的研究过程中,通过观察、调查、试验,掌握第一手材料,进行归纳分析综合,可从中找出规律性的东西来指导工作。

#### 【BT5】4. 案例研究法

案例研究法是通过分析案例,了解案例的背景资料,用管理理论分析管理中的实际问题,带着问题去寻求解决问题的方法。案例一般取材于真实的经营环境,学习者可以充当管理者角色,设身处地的面对和处理各种各样的管理问题。通过案例研究,可以生动、形象、深刻地揭示出管理现象的内在联系,尽可能把握不同情况下处理问题的不同方法和手段。

#### 【BT5】5. 跨学科方法

有关管理问题的学科很多,诸多的学科是相互联系的。对一些涉及领域广泛的管理问题,需要应用跨学科方法进行研究,需要若干学科的方法相互配合,才能揭示其本质及规律。因此,学习管理的人要博览群书、集思广益。

#### 【BT2】思考与练习

- 1 什么是管理?它有何内涵?
- 2 什么是管理二重性?谈谈学习管理的二重性的重要意义。
- 3 为什么说管理既是科学又是艺术?对此有何感想?
- 4 怎样解读管理的三维金字塔体系结构图?
- 5 何谓管理现代化三要素?它们之间是什么关系?

6 为什么要学习现代管理学?请从个人生存与发展的角度谈谈意义。

7 结合现代管理学的学习方法,谈谈打算怎样学习这门课程。

【BT(2+1)综合案例:“威尔森五招”使波音飞机公司摆脱了困境【BT)】

==【HTF】

美国的波音飞机公司创建于 1916 年,是世界上最大的航空航天企业之一,在人类的航空史上创造了一个又一个惊人业绩。到 1991 年,该公司的销售达 293.14 亿美元,利润为 15.67 亿美元,雇员达 16 万多人。

然而,波音公司的事业并非是一帆风顺的,进入 20 世纪 60 年代末期,公司日趋庞大的机构运转不灵了。当时仅总部机构就有 2000 多人,官僚习气滋生,遇事互相扯皮,而公司的主要领导人又无视瞬息万变的市场和日益强劲的竞争同行,陶醉于已取得的成就之中。惩罚很快来了,公司装配厂摆满了卖不出去的喷气式客机,曾有 18 个月无一张订货单,此时公司的老板才惊恐地发现一度拥有的辉煌已不存在了。与此同时,世界上的飞机制造业的强手迅速崛起,特别是欧洲的“空中客车”工业公司和麦克唐纳·道格拉斯飞机公司实力雄厚,相继推出了先进的新型飞机,对波音公司构成了严重威胁。

威尔森受命于危难之际,出任波音公司的董事长。三十多年的实际工作经验使他清楚地看出了公司面临危机的症结,并胸有成竹地推出了挽救公司的 5 项绝招,使波音公司迅速摆脱了困境,再次走向辉煌。

【BT5】1. 精兵简政

威尔森到任的第一把火就是力排众议,从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术人员和管理人员充实到生产第一线,并将决策权逐级下放,把责任与各级主管负责人的经济利益挂钩,紧接着又大量裁减人员。这一招立即起到了立竿见影的效果,办事效率和劳动生产率迅速得到提高。

【BT5】2. 研发新产品

为振兴波音,公司在 20 世纪 60 年代末投入了 67 亿美元的研究和开发经费,70 年代面临石油危机,公司仍不惜投入 30 亿美元研究、开发先进的“波音 757”、“波音 767”两种新机型。以后研究、开发经费逐年提高,大大提高了产品的竞争力。

【BT5】3. 严把质量关

对于飞机制造企业来讲,产品质量不仅关系企业的生存与发展,而且涉及亿万乘客的生命和安全,威尔森清醒地认识到这一点。他要求公司的每一位职员都必须牢固树立质量第一的观点,每一个工厂、部门都建立了严格的质量管理制度,切实保证每一部件、零件甚至每一颗螺钉都要以一流的质量出厂,并保证整机产品的严格检测。

【BT5】4. 加强营销

他非常重视营销,推出了一系列独特的优于竞争对手的营销方式。如充分满足用户对产品的要求,通过寻求与用户的技术合作增加用户对产品的兴趣和信任度等。这一招使波音公司在促销方面明显优于竞争对手。

【BT5】5. 抓好售后服务

公司建立了一支高效率、技术过硬的技术维修队伍,快速、高效地为世界任何地方的波音飞机提供技术支持和维修服务,解决了用户的后顾之忧,为公司赢得了良好的信誉。

由于成功地运用了上述策略,波音公司在激烈的竞争中取得了累累硕果,保持了公司的持续繁荣。【HT】

【BT4】[案例思考]

1 “威尔森五招”涉及哪些管理领域和管理层次?

2 通过了解波音公司摆脱困境的成功做法,你认为管理的主要责任在谁?为什么?

3 你认为“威尔森五招”有普遍使用价值吗?为什么?

【BT2】附:管理格言集锦

- a) 作为领导者,一个人必须具有表达清楚准确的自信,确信组织中的每一个人都能理解事业的目标。
- b) 在任何情况下,责任都有一个定量,任何一方如果承担过多的责任,另一方就会相应地减少承担等量责任。
- c) 管理的艺术在于沟通的技巧和真诚
- d) 管理是一种严肃的爱
- e) 管理就是让别人完成事情
- f) 黑猫,白猫,能抓老鼠的就是好猫。

- g) 质量即免费
- h) 优秀的管理者不会让员工觉得他在管人。
- i) 先做人, 再做事
- j) 管理就是追求一种调和
- k) 最优秀的人才 是免费的!
- l) 管理就是两件事, 一是资源优化组合、二是做区域轮廓, 环境培养, 就是老毛(泽东)说的: 管理就是两件事, 一是出主意, 二是用人, 好的管理者是两者的集合
- m) 人有多大胆, 地有多大产。
- n) 君视臣如草芥, 臣视君如寇仇
- o) 以人为本
- p) 上之所好, 下必随之。
- q) 从管理的角度来讲, 两点之间最短的距离不一定是一条直线, 而是一条障碍最小的曲线
- r) 管理就是让大家知道你的规划, 理解你的规划, 理解你的实施计划和和的要求, 同时让利益联系你我他,
- s) 管理 = 勤奋 + 智慧 + 知识 + 心理学
- t) 管理就是更有效的利用资源。
- u) 管理=[管人+理事]
- v) 管理追求的是: 无为而治, 大智若愚。
- w) 好的管理者就是要组织离了你照样转!
- x) 培训是最好的福利!
- y) 要领导好别人, 首先要领导好自己。- (史蒂芬. 柯维)
- z) 己所不欲, 勿施与人 诸葛亮
- aa) 没有规矩不成方圆
- ab) 要做就做最好的!
- ac) 高层管理者: 做正确的事 中层管理者: 正确的做事 执行层人员: 把事做正确
- ad) 管理就是激发人的潜能, 以赢取目标
- ae) 易之思之
- af) 把自己当成别人, 把别人当成自己; 把自己当成自己, 把别人当成别人。
- ag) 己所不欲, 勿施于人; 己所欲, 亦慎施于人。
- ah) 计划、组织、指挥、协调、控制
- ai) 管理的精髓: 把复杂的事简单化
- aj) 管理的重心是管人, 用人。只有先学会很好地欣赏别人, 才会很好地用人。
- ak) 管理: 关注并修正行为, 影响并引导人生。
- al) 从办公桌上看到的世界是可怕。
- am) 做不好事情不是事情的原因而是人的问题!
- an) 沟通、协作、勤理; 利润第一
- ao) 管理就是先管好自己。
- ap) 管理的最高境界就是利润的最大化!
- aq) 管理的基础就是人力资源的管理, 中国有句俗话: 不怕没好事, 就怕没好人, 如何识人用人, 都是每位管理者常思考的问题吧!
- ar) 夫为治有体, 上下不可相侵!
- as) 一切从沟通开始。。。
- at) 管理就是沟通沟通再沟通
- au) 管理的最高目标 是社会价值最大化。

- av) 谦和的态度, 常会使别人难以拒绝你的要求, 这也是一个人无往不胜的要诀。日本 松下幸之助
- aw) 赏识导致成功, 抱怨导致失败。
- ax) 无论一个人表面多么强大, 内心都是脆弱的!
- ay) 人性中最本质的需求就是渴望得到尊重和欣赏, 就精神生命而言, 每个孩子仿佛都是为得到赏识而来到人间的。
- az) 管理没有真理!
- ba) 管理是科学, 领导是艺术!
- bb) 管理其实就是共享一份团队的融洽的感情。
- bc) 沟通是一切成功的源泉!
- bd) 发现合适的人, 用合适的方法在合适的体制下, 执行合适的策略
- be) 先管住, 再理顺! 主要是管人-给人以足够的认可(面子), 自主发挥潜力
- bf) 用做人的准则做事, 用做事的结果看人。
- bg) 先做文化, 再做管理。
- bh) 做了泥鳅就不要怕被稀泥糊了眼睛
- bi) 管理从思想上来说是哲学的, 从理论上来说是科学的, 从操作上来说是艺术的。
- bj) 证明鸡蛋是否变味了, 大可不必把它吃完。
- bk) 假若你吃了个鸡蛋觉得不错, 何必认识那个下蛋的鸡妈妈呢?
- bl) 勿以善小而不为, 勿以恶小而为之。 千里之堤溃于蚁穴。 小孔里看大千世界。
- bm) 选才的三大忌: 论资排辈、只看文凭不看水平、任人唯亲。
- bn) 只有傻瓜才会千方百计去讨好所有的人。
- bo) 办任何事情都犹豫不决的人是不能办好任何事情。
- bp) 任何改正都是进步。
- bq) 管理无定式, 事事皆学问!
- br) 给你一百万, 一百个人, 你能创造资产和效益, 你就算有能力
- bs) 管理的真谛在于不管理! 无剑胜有剑
- bt) 兵随将转, 无不可用之才。作为一个管理者, 你可以不知道下属的短处, 却不能不知道下属的长处。
- bu) 管理就是用合适的方法管人管事
- bv) 管理是艺术的一种表现形式而已
- bw) 作为管理者你必须明白, 你的决策不可以建立在个人好恶和兴趣的基础上
- bx) 关键在于你是用人成事, 还是自己为之!
- by) 管理的关键: 要有良好的执行力!
- bz) 一分钟经理的精髓是: 一分钟目标、一分钟表扬、一分钟惩戒
- ca) 我爱你们, 但不要以为真的一样
- cb) 管理就是让一句话变成一百万!
- cc) 革命领袖说: 存在就是合理!
- cd) 管理在于充分而有效的利用资源。
- ce) 搞好管理, 硬性权力和软性权力缺一不可
- cf) 做人就不要做事, 做事就不要做人!
- cg) 性格决定命运, 气量影响格局 !

【BT3】 【问题】

- 1 你最喜欢哪些格言? 为什么?
- 2 尝试写几条属于你自己的关于管理的“金玉良言”。



## 第二章 管理科学的形成和发展

【BT1】第二章 ■ 管理科学的形成和发展

【HT4W】在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类有更为重大和更为激烈的影响。

【JY】——【HT4”F】〔奥地利〕【HT4”K】德鲁克【HT】

【BT5】【学习内容】

1. 泰罗科学管理理论的主要内容及评价
2. 法约尔一般管理理论的内容及适用性
3. 韦伯提出的“官僚制”特点和现实意义
4. 霍桑试验结论及梅奥人际关系理论
5. 管理理论丛林来源及主要流派
6. 管理理论发展态势

【HJ】

【FK(10.35ZQ 2)】

【HTH】【序幕案例】【HT】【JZ】【HT4”H】买菜的比喻

【HT5F】

一位老板向一位管理专家诉苦说他的公司管理极为不善。专家应邀去察看了他的公司。专家问老板:“你到菜市场去买过菜吗?”

老板愣了一下,答道:“是的。”

专家继续问:“你是否注意到,卖菜人总是习惯于缺斤少两呢?”

他回答:“是的,是这样。”

“那么,买菜人是否也习惯于讨价还价呢?”

“是的。”他回答。【FK】

“那么,”专家笑着提醒他,“你是否也习惯于用买菜的方式来购买职工的生产力呢?”

他吃了一惊,瞪大眼睛望着专家。

专家总结说:“一方面是你工资单上跟职工动脑筋,另一方面是职工在工作效率或工作质量上跟你短斤少两,也就是说,你和你的职工是同床异梦,这就是公司管理不善的病灶之所在啊!你应该好好研究一下你和员工利益上的异同,然后调整心态改变管理手段……”

【FK】 【HJO】 【HJ】

案例告诉我们,有效的管理需要科学的管理思想、管理理论的指导。人类的管理活动有着悠久的历史,管理思想来源于人类社会的管理实践。经过对长期的管理实践活动经验积累和总结,就开始形成管理思想。随着社会发展、科学进步,人们对管理思想加以进一步总结,提出管理中带规律性的东西,从而形成管理理论。但是,真正意义上系统化的管理思想及理论,是到19世纪末20世纪初,随着生产力的发展和科学技术的进步,劳动组织的日益庞大而逐步发展起来的。我们可以粗略地把管理的历史发展划分为早期管理思想、古典管理理论、行为科学理论和当代管理理论四个大的发展阶段。

本书重点介绍古典管理理论、行为科学理论、当代管理理论三个阶段,附带对中国传统管理思想进行简要介绍。

### 【BT2】第一节 ■ 古典管理理论

西方所谓的古典管理理论,是指19世纪末20世纪初在美国、法国、德国等西方国家为适应资本主义经济发展而形成的、有一定科学依据的管理理论。当时,由于工业革命后西方资本主义国家的生产力得到较快发展,工厂制度日益普及,生产规模不断扩大,生产技术日益复杂,生产专业化程度日益提高,先前那种建立在经验和主观臆断基础上的企业管理方式,已经越来越不适应企业发展需要,迫切需要改进企业管理,以提高劳动生产率。由此,产生了三大块有代表性的管理理论:泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政管理理论。

【LM】

**【BT3】一、泰罗的科学管理理论****【BT4】(一)产生背景**

西方工业革命后一直到 19 世纪末这段时间, 欧美各资本主义国家的生产方式进入社会化大生产时代, 大机器工业代替手工业、工厂代替手工作坊成为普遍的经济组织形式。尽管当时资本主义国家生产力水平和经济组织形式发生了很大变化, 管理却并没有进行根本变革, 仍然处于经验管理阶段。当时工业企业中的管理仍然相当落后, 不仅管理凭经验, 而且生产方法、工艺制定及人员培训也都是凭个人经验, 管理缺乏科学依据, 工作效率很低, 普遍存在着技术先进与管理落后的矛盾。于是, 管理水平的落后已经成为制约生产力提高的主要因素。

为了改进工厂和车间的管理, 适应社会生产力的发展要求, 泰罗于 1911 年撰写了《科学管理原理》一书, 这标志科学管理理论应运而生。【HJ0】 【HJ】

【FK(18 2。35ZQ 2】 【HTF】 ==

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856-1915) 出生于美国费城一个富有的律师家庭。他从小就喜欢钻研问题, 对很多事情都想找出“一种最好的方法”, 他家希望他继承父业, 成为一名律师, 但他考进哈佛大学法律系后, 却因患眼疾被迫辍学。1875 年, 18 岁的泰罗进入费城一家小机械厂做学徒工。1878 年, 他转到该市的米德维尔钢铁厂当工人, 其间, 他坚持在夜校学习, 并获得机械工程学士学位。由于他工作努力, 表现突出, 1880 年从工人被提拔为车间管理员(工头), 后任车间主任, 28 岁时任总工程师。1890 年, 34 岁的他到一家制造纤维板的公司当总经理, 1893 年辞职独立开业从事管理咨询工作。泰罗一生中最关心的问题是如何提高劳动生产率。在长期的工厂基层工作中, 泰罗认为, 影响企业的劳动效率的因素主要原因管理方法不当, 工人缺乏培训, 没有正确的操作方法以及合适的劳动工具。因此, 从 1880 年当工头起, 泰罗就开始在工厂进行实验(其中最著名的是“搬运铁块试验”、“铲具试验” T “金属切削试验”三大试验), 系统地研究工人的操作方法和劳动时间, 从而逐步形成了后来的科学管理理论(又称泰罗制)。1901 年以后, 泰罗主要从事写作、演讲、咨询活动, 宣传他的科学管理理论。1915 年, 因讲学归途中受凉引发肺炎, 泰罗在度过他 59 岁生日的第二天病逝, 其墓碑上刻着“科学管理之父: 费里德里克·温斯洛·泰罗”。

【FK】】

**【BT4】(二)主要内容**

泰罗科学管理理论的主要内容通常归纳为以下 8 点:

**【BT5】1. 提高劳动生产率**

劳动生产率是科学管理所要解决的中心问题。在进行工时和动作研究的基础上, 制定出有科学依据的“合理的日工作量”, 即工作定额原理。泰罗认为这既可解决劳资矛盾, 又能提高工作效率和劳动生产率。

**【BT5】2. 科学地挑选工人**

泰罗认为, 为了提高劳动生产率, 必须为每一项工作挑选“第一流的工人”。人的天赋和才能各不相同, 只要工作对工人适合, 而他又具有进取心并愿意尽力去干, 他就能成为第一流的工人, 在培训教育后, 能最大限度地挖掘他的能力。他认为, 合理管理的基本原则是使工人的能力和工作相配合。如在搬运生铁试验中, 经过选择和训练的工人, 每人每天的搬运量从 12.5 吨提高到 47.5 吨, 而铲铁试验中平均搬运量则从 16 吨提高到 50 吨。

**【BT5】3. 标准化的操作方法**

即使用标准化的工具、机器、材料和作业环境, 以消除不合理因素, 使一切制度化、标准化、科学化。

**【BT5】4 采用刺激性的差别计件工资制**

即主要是按照作业标准和时间定额, 规定不同的工资率。如果工人只完成定额的 80%, 就按正常工资的 80% 付酬; 如果超过了定额的 120%, 则按 120% 的工资率付酬。这样, 以工作表现而不是以工作类别来支付计件工资, 可克服消极怠工, 调动工人的积极性, 大大提高劳动生产率, 降低成本, 产量提高 2~3 倍。

**【BT5】5. 进行一次“精神革命”**

工人和雇主双方都要来一次“精神革命”, 相互协作, 共同致力于提高劳动生产率。1912 年, 泰罗在众议院特别委员会的证词中指出, 科学管理是一场重大的精神变革。他要求工人树立对工作、对雇主负责的观点; 雇主也应增强责任感, 改善对工人的态度。通过这种精神变革, 可使劳资双方都把注意力从赢利分配比例转到增加赢利数量上来, 变对立为合作, 做大“蛋糕”对双方都有利——工资及利润都会上升。

**【BT5】6. 将计划职能与执行职能分开**

实行职能管理,把计划职能(管理)与执行职能(操作)分离开,以科学工作法取代经验工作法。泰罗主张,把计划职能从工人的工作内容中分离出来(因旧的管理中所有计划均由工人凭个人经验制定),由专业的计划部门去做。计划包括规定标准的操作方法、规程,制定定额,下达书面计划,监督、控制计划的执行等。工人则从事执行职能,即按计划部门制定的规范从事实际操作,按计划生产。

#### 【BT5】7. 实行“职能工长”制

即将管理工作予以细分,一个工长只承担一项管理职能。泰罗设计出 8 个职能工长代替原来的一个工长,其中 4 个在计划部门,4 个在车间,每个工长在其业务范围内可直接向工人发布命令。虽然后来事实表明一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,易引起混乱,“职能工长”制未得到推广,但他这种思想为以后职能部门的建立和管理机构的专业化提供了参考。

#### 【BT5】8. 在管理上实行“例外原则”

这是对管理原则的一个较重要的贡献。他认为管理人员(尤其是企业高级主管)重要的是对例外性问题和情况做出判断,促使日常性业务标准化、制度化和科学化,然后将这些处理日常事务的权限给下级管理人员,自己只保留对例外事项和重要事项的決定权和监督权。这种以“例外原则”为原理的管理控制思想,后来逐步发展成为管理上的分权原则和事业部等管理体制。

#### 【BT4】(三)评价

##### 【BT5】1 泰罗科学管理的主要贡献

(1) 科学管理理论的提出,标志着管理学作为一门学科正式出现。因此,科学管理理论的功绩首先在于开了系统的管理理论先河,从而催生了现代管理学。

(2) 科学管理的本质是将经验知识科学化,即通过将以往劳动中的经验劳动提升到科学劳动,将管理者的经验管理上升到科学管理,减少管理者指挥的低效率,最终提高了生产效率。由于采用了科学的管理方法和科学的操作程序,使生产效率提高了两到三倍,推动了生产的发展,适应了资本主义经济在这个时期的发展需要。

(3) 科学管理的核心是使工人能成为更聪明的工人,而不是更勤奋的工人。也就是说,不是通过延长劳动时间和提高强度,即多付出体力劳动来提高产出,而是通过劳动中采用科学方法、技巧和知识等提高效率的手段来增加产出,通过管理出效益。

(4) 科学管理制度的实施,将管理职能与执行职责相分离,使企业中开始有一些人专门从事管理工作。这就使管理理论的创立和发展有了实践基础。

##### 【BT5】2. 泰罗科学管理的缺陷

由于历史发展的局限性,科学管理理论也深深打上了时代的烙印,不可避免地存在一些缺陷。

##### 【BT6】(1) 科学管理最明显的局限性是将人看作是单纯的“经济人”

泰罗认为,工人之所以工作,是因为工人只追求物质利益,为了获取最大限度的工资收入。大部分工人是懒惰的、无知的、没有责任心的,因此对工人的管理方法和手段,就是制定严格的规章制度,将工人严格的管起来,工人只能被动地服从管理者的命令。

##### 【BT6】(2) 泰罗的科学管理过度重视物质技术因素,忽视人及社会因素

泰罗将工人看成是机器的附属品,是提高劳动生产率的工具。他认为“劳动者应像机器一样只管执行计划”,强调生产过程中的严格服从,没有看到工人的主观能动性及其心理、社会因素在生产中的作用。“心理革命”的提出也只是片面强调工人的服从,服从生产效率,服从雇主,做“一流工人”。泰罗的科学理论的这些不足和缺陷,主要是由于时代的局限性而造成的,它们不影响科学管理在管理学史上的重要意义。他当时所提出的许多睿智的管理理念,乃至效果卓著的具体管理措施和方法,在今天仍然有非常重要的借鉴意义。

#### 【BT3】二、法约尔的一般管理理论

##### 【BT4】(一)产生背景

科学管理提出的管理问题与管理方法是有关工厂管理层次的,而且集中在生产、制造、加工等活动范围内。其提出的解决方法既具体又现实,但对整个企业组织的管理而言,有视野狭窄、观点不系统的局限性,对企业总体的一些重要问题,如

管理的基本要素,建立与维持大型企业精干组织结构的基本原则,经营活动与管理活动的区别等问题无法通过管理来解决。法约尔创建的以大型企业整体管理为研究对象的一般管理理论弥补了以上缺陷。

#### 【BT4】(二)主要内容

法约尔的重要贡献表现在五个方面:一是首先提出企业界六项经营活动;二是归纳了五种管理要素;三是提出了管理者的六种能力;四是提出了管理的十四项原则;五是提出了管理理论的普遍性与管理教育的必要性。

#### 【BT5】1. 六项经营活动

法约尔区别了经营与管理两个概念的不同,认为经营是指导或引导一个组织趋向一个目标,包括6种基本活动,即技术活动、商业活动、财务活动、会计活动、安全活动和管理活动,管理不过是经营活动中的一种。【HJ0】 【HJ】

【FK(16.35ZQ 2)】【HTF】

==

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)生于法国一个有产阶级家庭,1860年从圣艾蒂安国立矿业学院毕业,受聘于康门塔里—福尔香堡采矿冶金公司任采矿工程师,并从采矿工程师到矿井经理直到总经理(1888年47岁时升任,直到1918年退休,任30年总经理),在此度过了整个职业生涯(共58年)。法约尔接任总经理时,公司正处于濒临破产的边缘,他使公司转危为安并取得了持续的成长。法约尔认为,他的成就不是由于个人的天才,而是经营管理的功劳。法约尔与泰罗虽然都是工程师出身,但在企业内所处位置不同。泰罗多年做技工、工长、工程师,只做了两年多总经理,主要工作在车间做生产管理研究。而法约尔一开始就做工程师,并做了几十年的总经理,因而着重于企业全面经营管理的研究。法约尔于1916年问世的名著《工业管理与一般管理》,是其一生管理经验和思想的总结。他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大影响。他的管理理论从企业总体角度,系统地阐述了管理与经营的区别,管理的主要职能或要素,管理的基本原则及管理理论与管理教育的重要性等重大问题,成为现代管理理论最早的、也是最基本的框架,被称为“现代经营管理之父”。

【FK】 【HJ0】 【HJ】

技术活动包括生产、制作、加工等活动(在制造业中是指各种工种,如钳工、车工、铸工、装卸工等,是泰罗当作核心内容分析的活动)。商业活动是指经营中的购买、销售等活动。财务活动包括企业资金的筹措和运用。完善、有效的财务管理与资金运用是一个企业成功的基本条件。会计活动是指资产负债表的制作、库存盘点、成本核算、记账与统计等工作。完善的会计活动可以使管理者定量地了解企业的运行状况,以便进行有效的监控。安全活动包括工厂设备与人员的保护,如防止工伤事故、盗窃、火灾、减少罢工等。管理活动在法约尔看来是区别于其他五项经营活动的重要活动,处于六种活动的核心位置,即企业本身需要管理。因此,管理活动的五种职能应该贯穿于所有六项活动之中。

#### 【BT5】2. 五大管理职能

法约尔提出管理活动包括计划、组织、指挥、协调、控制五大职能。这一管理职能思想比较准确地阐明了管理的本质含义,成为后来的管理理论大厦的最重要基石之一。这也是本书探讨的重点。

#### 【BT5】3. 十四条管理原则

法约尔认为管理存在于一切有组织的人类活动之中,管理上的成功不完全取决于个人的管理能力,更重要的是要灵活地贯彻管理的一系列原则。他通过总结自己多年的工作经验,提出了管理的十四项原则。

#### 【BT6】(1)劳动分工

实行劳动的专门化,可提高员工的工作效率,从而提高劳动生产率。法约尔认为专业化分工是各种组织机构中进行管理活动所必不可少的工作。但要注意专业化分工的限度,分得过粗、过细效果都不好。

#### 【BT6】(2)权力与责任

意指管理者必须拥有权力以发布命令,但权力与责任要对等,且正式权力(组织授予的权力)与个人权力(靠个人品质与能力获得的权力)要互补。应建立有效的奖惩制度鼓励好的行为,制止不好的行为,避免滥用权力,以贯彻权力与责任相符的原则。

#### 【BT6】(3)纪律



纪律实质上就是领导与下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。纪律是一个企业兴旺发达、取得成功的关键。员工必须遵守企业内部各方面达成的协议，领导须以身作则，奖惩严明。

#### 【BT6】(4) 统一指挥

意指无论什么时候、无论什么工作，一个下属人员只能接受一个上级的命令而不能同时接受两个人或两种命令。因为如果组织中两位领导人向同一个人或同一件事发布不同的命令，形成双重指挥，将会使下属无所适从，组织活动就会出现混乱。

#### 【BT6】(5) 统一领导

意指目标相同的一组活动，只能有一个领导者和一项计划，健全的组织必须达到领导的统一。统一领导与统一指挥有区别。统一指挥是指一个下属只能听从一个领导者的命令，而统一领导是整体的力量协调、统一行动。组织内各部门的统一指挥，有时并不能确保其合力是指向组织目标。

#### 【BT6】(6) 个人利益服从整体利益

意指在一个组织里，个人的利益和部门的利益不能置于企业整体利益之上。这就要求领导者尽可能与职工达成公平的协定，认真地监督，并以身作则，做出好的榜样。

#### 【BT6】(7) 合理报酬

员工的报酬应该合理、公正，首先考虑能够维持职工最低的生活消费；其次要考虑企业的基本经营状况。在此基础上结合职工的劳动贡献的多少，确定一个公平、合理的报酬制度，力求使雇员和雇主都满意。

#### 【BT6】(8) 适当集权与分权

一个组织必须有某种程度的集权，关键问题是要使权力的集中或分散的尺度适宜，找到适合于该组织的最适当的集中度。这可根据领导者的能力、员工的素质以及组织规模大小等具体情况做出相应决定，允许有弹性。如领导者的才能、精力、智慧、经验等允许他扩大活动范围，则他可以加大集权程度；反之则要更多地采纳协作者的意见和建议。又如，小企业要绝对的集权化，大企业的权力要通过一系列环节有秩序地下达。

#### 【BT6】(9) 等级制度

为了进行有效的管理，组织中要分成高层、中层、基层的上下职权等级系列，形成指挥命令的线路和信息传递的渠道，从而建立从最高权力机构层层延伸直至最基层管理人员的等级制度。对某些特殊情况下，为克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，以保证行动迅速，可通过“法约尔桥”（又叫“跳板原理”）及时沟通信息，快速解决问题。从而既维持了等级制度原则，又便捷了沟通，节省了时间和人力，提高了工作效率。

#### 【BT6】(10) 秩序

法约尔认为“凡事各有其位”。组织中每个成员应该正确地规定其各自的岗位，每个人都应被安排在最能适合发挥作用的工作岗位上。人皆有位，人称其职，各得其所，各就其位，才能形成组织的秩序。欲做到此点，他强调要对企业的社会需要与资源有确切的了解，注意审慎地选人，消除任人唯亲与无知等问题。

#### 【BT6】(11) 公平

公平就是公道并善意地对待职工。这里的公道指执行已订立的协定。管理者应该特别注意职工希望公平，希望平等的愿望，友善和公正地对待下属，这样可使下属忠于职守。

#### 【BT6】(12) 人员稳定

每个人适应自己的工作需要一定的时间，雇员经常变动会影响管理工作的连续性和稳定性。要掌握好人员流动的合适尺度，有秩序地调整和补充员工，保持员工队伍一定程度的稳定。

#### 【BT6】(13) 首创精神

在工作中发挥自己的才智，提出具有创造性的想法或发明就是人们的首创精神，它能给人带来极大的快乐，也是刺激人努力工作的最大动力之一。因此，员工的首创精神是企业发展的巨大动力。一个高明的领导应大力鼓励和激发员工的工作主动性和革新、创新精神，防止权力、纪律可能造成的僵化。

#### 【BT6】(14) 人员团结

组织中全体人员的和谐与团结将产生巨大的力量。组织内部要建立和谐团结的气氛，必须注意保持和维护每一个集体中的团结、协作、融洽的关系，特别是人与人之间的相互关系。搞好团结最有效的方法是严守统一指挥原则，并加强组织内部的交流，少用书面联系，多用口头沟通。

法约尔指出, 十四条管理原则不是一成不变的, 应“使它摆脱死板的概念”, 要灵活掌握, 注意各种可变因素的影响。“在管理方面, 没有什么死板和绝对的东西, 全部是尺度问题。”“原则是灵活的, 可以适应一切需要, 问题在于如何使用它。”要求智慧、经验、判断, 是一门很难的艺术。正所谓运用之妙, 存乎一心。尽管这些原则只是一种经验总结, 但法约尔首次做出如此归纳, 也是一个创造, 后人对管理原则的分析也多出于此。这十四条原则, 被后人称之为法约尔灯塔, 比喻其有如大海中为船只指明航向的灯塔一样, 照亮了管理学发展的道路。

#### 【BT5】4. 管理者的六种能力

法约尔认为, 成功的管理者应具备与从事其他经营活动所不同的特殊能力, 也叫做职业管理能力。它是综合的, 包括以下六种:

- (1) 体力: 健康, 精力充沛, 反应敏捷。
- (2) 智力: 有较强的理解和学习能力, 有准确的判断能力和优秀的适应性。
- (3) 品质: 有毅力、坚定, 勇于承担责任, 有首创精神, 忠诚。
- (4) 一般文化知识: 知识面宽广, 能理解自己所担任职务之外的工作及特点。
- (5) 专业知识: 对所担任的技术、商业、财务、会计、安全或管理方面的专业知识要有较深入的了解。
- (6) 经验: 通过实际参加管理工作从实践中体验管理。

#### 【BT5】5. 管理教育的必要性与管理理论的普遍性

法约尔认为, 人的管理知识可传授, 先学后干, 先学后验, 其管理能力可先在学校、后在企业里得到。尤其对大型企业或组织的管理者而言, 通过实践经验走向管理岗位不是惟一途径, 强调从理论到实践。法约尔认为, 管理知识是一种区别于其他专业知识的、可适用于一切组织的普遍的、独立的知识; 是一种越到组织高层越需要的知识。从而为管理理论发展为一门独立学科打下了坚实基础。

#### 【LM】

#### 【BT4】(三) 评价

#### 【BT5】1. 法约尔一般管理理论的贡献

法约尔的理论之所以被称为一般管理理论, 在于他第一次全面、系统地概括和阐述了管理的一般原理, 第一次系统、明确地划分了管理的职能、原则。比起泰罗等人来, 其理论体系要系统得多, 理论的适用范围也更普遍得多。他为管理理论的形成构筑了一个科学的理论框架, 并且实际上也成为了迄今主流管理学教科书的普遍框架体系。

法约尔的另外一大贡献在于, 最早明确提出了管理教育的重要性和必要性。他认为: 对管理知识的需要是普遍的, 尤其是对企业的中上层领导人而言更是如此; 管理能力可以也应该像技术能力一样, 首先从学校里, 然后在车间里得到。因此, 他大力提倡在大学和专科学校中开设管理方面的课程, 传授管理知识。管理学被很多大学作为基础课程或重点课程的事实证明: 法约尔的思想是伟大的。总体来讲, 法约尔的一般管理理论第一次深刻揭示了管理的本质和规律, 并与泰罗的科学管理理论相互补充, 共同使管理学成为一门相对独立的学科, 为现代管理理论的发展做出了卓越的贡献。

#### 【BT5】2. 法约尔一般管理理论的局限性

由于历史的原因, 法约尔一般管理理论存在以下局限性: 对组织动态管理理论研究不够, 所讨论的是静止状态下组织的管理与结构设计, 没有从动态发展的角度来研究。理论体系中在一定程度上忽视了决策和人事管理。有的管理原则过于僵硬、教条, 会使管理人员无所适从。如统一指挥原则, 实践中就与劳动分工原则有矛盾, 容易造成组织中的各职能部门与下级单位的相同职能部门的必要联系和指导的脱节。

#### 【BT3】三、行政组织理论

#### 【BT4】(一) 产生背景

组织是管理的载体, 在管理学中占有独特的地位。因为一切管理活动都是在特定组织中发生的, 一切组织都需要有效的管理。科学管理理论和一般管理理论对组织的研究都比较少, 而韦伯在行政组织理论上所作的深入研究, 弥补了这方面的缺憾, 并成为了古典管理理论中的一个重要组成部分。【HJ0】 【HJ】

【FK(15. 35ZQ 2】

【HTF】==

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)与泰罗、法约尔是同时代人。当时德国经济迅速崛起,正全面走向工业化,而容克家族的封建统治成了工业化的羁绊,阻碍了以家庭为基础的旧企业体系向现代化大企业的转折。于是,以韦伯为代表的德国古典管理理论应运而生,代表了工业化发展的普遍要求,成为了这种转折的催化剂。由于韦伯首创了一套完整的组织理论,即理想的行政组织理论(又称为行政集权制理论),他被尊称为“组织理论之父”。

韦伯出生于德国爱尔福特一个有着广泛社会和政治联系的富裕家庭,1882年进入海德大学读法律,以后又就读于柏林大学和哥丁根大学,并于1890年撰写了关于中世纪商业公司的博士论文。他曾3次参加军事训练,因而对军事生活和组织制度有相当的了解。韦伯学识非常渊博,其研究领域相当广泛,除管理学外,他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣,并颇有建树。韦伯在管理理论上的突出贡献就是最早提出了所谓理想的行政组织体系理论,集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。

〔HT〕〔FK〕〔HJ0〕〔HJ〕

〔BT4〕(二)主要内容

韦伯的行政组织体系又被译为官僚制,但它没有现代所指的那种效率低下的官僚体制的含义,而是特指通过职位或职务来实现管理职能的一套管理体系制度,强调的是组织观念、超越人事因素、严格按照行政手续办事的体制和形式。这一理论的核心是组织活动要通过职务或职位,而不是通过个人或世袭地位来管理。所谓“理想的”行政组织,是指现代社会最有效和合理的组织形式。

韦伯认为,世上存在有三种权力和与之相对应三种组织形态:超凡权力——神秘化组织;传统权力——传统的组织;法定权力——法律化的组织。并认为在这三种纯粹形态的权力中,传统权力是世袭得来而不是按能力挑选的,其管理单纯是为了保存过去的传统。超凡权力则过于带感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据神秘或神圣的启示。只有法定权力才宜于作为理想组织体系的基础。因此,法律化的组织形态就是建立在法理、理性基础上的最有效率的组织形态,也就是韦伯所极力推崇的理想的组织形态。

韦伯行政组织理论的主要内容如下:

〔BT5〕1. 明确的职责分工

意指将组织中为了实现目标所需的全部活动划为各种基本作业,作为任务分给各成员,每个职位有明文规定的权利、义务,人员按职业专业化进行分工。

〔BT5〕2. 自上而下的等级系统

组织内的各个职位,按照等级原则进行法定安排,形成自上而下的等级系统。每个下级接受其上级的控制监督,在对自己行动负责的同时,还对自己下级的行动负责,因此须对下级拥有权力。

〔BT5〕3. 建立人员的任用制

组织中人员的任用,完全根据职务上的要求,通过正式考试或教育培训来实现,每个职位上的人员须称职,同时也不能随意免职。

〔BT5〕4. 聘用职业管理人员

管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员。他不是其所管理单位的所有者,而只是其中的工作人员。

〔BT5〕5. 遵守规则和纪律

管理人员须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。组织要明确规定每个成员的职权范围和协作形式,避免滥用职权,感情用事。

〔BT5〕6. 完全理性的人与人关系

组织中人与人的关系应是一种不受个人感情影响的完全以理性原则为指导的关系。这种公正不倚的态度,不仅适用于组织内部而且也适用于组织与外界人员的关系。

〔BT4〕(三)评价

韦伯的理想行政组织理论反映了当时德国从封建主义向资本主义过渡的要求,为新兴的资本主义制度提供了一种高效率、理性化的组织管理体系。他丰富和完善了古典管理理论,为分析实际生活中各种组织形态提供了一种规范典型,对后来的管理学者们,特别是组织理论学派产生了很大影响。韦伯理论至今仍是管理组织理论的重要内容之一,其中许多基本思想仍在广泛应用,他提出的行政组织也事实上成为了现代各类大型组织广泛采用的一种组织管理方式。

由于历史的局限,韦伯理想行政组织理论也并非完美无缺。如这种组织过分强调权威,缺乏弹性,难以充分调动下属的积极性、创造性,人员升迁易出问题等,表现其对灵活多变环境的应变能力不够强。此外,主要研究的是正式组织,忽视了非正式组织的存在及其对管理所产生的重大影响。

## 【BT2】第二节 行为科学理论

### 【BT3】一、产生背景

以科学管理理论等为代表的古典管理理论的广泛流传和实际应用,大大提高了效率。但古典管理理论多侧重于生产过程、组织控制方面的研究,较多地强调科学性、精密性、纪律性,而对人的因素注意较少,把工人当作机器的附属品,不是人在使用机器,而是机器在使用人,这就引起了工人的强烈不满。于是,一些学者开始从生理学、心理学、社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性。于是行为科学就应运而生。

所谓行为科学的管理理论,是指运用人类学、社会学、心理学、管理学的理论和方法,对员工在企业中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的一门综合性的边缘科学。行为科学研究可分为两大时期:前期叫做人际关系学说(人群关系学),从20世纪20~30年代美国学者梅奥的霍桑试验开始;后期是1949年在美国芝加哥讨论会上首次提出“行为科学”后,在1953年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上正式定名为“行为科学”。

### 【BT3】二、霍桑试验与梅奥

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949),美籍澳大利亚人,1899年获澳大利亚阿德雷大学逻辑和哲学硕士后,在英国学医,研究精神病理学,1923年移居美国,任哈佛大学教授。1927年起,梅奥作为一名心理学家和管理学家参加并领导了霍桑试验,在此项试验的基础上创立了早期的行为科学——人际关系学。

#### 【BT4】(一)霍桑试验过程

所谓霍桑试验,是指1924—1932年间,美国国家研究委员会和西方电气公司合作,在公司所属的芝加哥霍桑工厂,为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的历时8年的一系列试验。霍桑试验的目的是要找出工作条件对生产效率的影响,以寻求提高劳动生产率的途径。霍桑试验分为以下4个阶段。

#### 【BT5】第一阶段:照明试验(1924—1927)

该阶段试验从变换车间的照明开始,打算研究照明度与生产效率间的关系。选择12名女工分成两组,一组(控制组)的车间照明度始终维持不变,另一组(试验组)的车间照明度做各种变化。原以为生产效率会随着照明条件的变化而发生变化,但结果发现,照明度的变化对生产率几乎没有影响。无论照明强度增强、减弱,甚至减弱到相当于月光的程度,试验组的产量都提高,控制组的也提高。这说明二者间无直接因果关系。

#### 【BT5】第二阶段:继电器装配室试验(1927年8月~1928年4月)

在这一阶段,梅奥应邀参加并领导试验,进一步研究其他各种工作条件的变动对小组生产率的影响。首先从工人中挑选出6位女工安排在单独的房间里从事继电器的装配工作,然后采取一系列试验措施来研究其行为,即通过改变材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资支付办法、管理作风与方式等各种因素来考察其对装配继电器的工作效率的影响。结果发现,无论各因素如何变化,产量都增加。这说明工作条件变化与劳动生产效率没有直接的关系。

梅奥作为心理学家,从试验中发现,问题出在人的方面。主要原因是试验小组中的工人在精神方面发生了巨大变化,他们有一种参与试验的感觉,认为自己受到了各方面的注意和重视,结果在各种试验状态下工人的劳动生产效率仍然能够提高。梅奥认为,工人是从社会的角度被激励了,工作条件、休息时间和工资报酬等不是影响劳动生产效率的第一位的因素,生产率的提高主要是由于社会因素(企业与工人,工人与工人之间的社会关系)改变的结果。于是进入下一阶段的试验。

#### 【BT5】第三阶段:大规模的访谈调查(1928—1931)



在上述试验的基础上,梅奥等人进行了一个为时两年的大规模访谈与调查,总共对 21000 多名工人进行了访问和交谈。访谈调查“无指示性的”,涉及的问题很广泛,允许职工自己选择话题、提建议、发牢骚,畅所欲言。通过访谈,不仅取得大量有关职工态度的第一手资料,而且由于工人们宣泄心中长期以来对工厂的管理等各方面的不满情绪后,心情舒畅,同时有许多建议被接受,工人觉得自己受到重视,已经参与到公司的经营管理中,从心理上排除了很多影响劳动生产率的因素,结果劳动生产率得以大幅度提高。

【BT5】第四阶段:接线板接线工作室试验(1931—1932)

在这一阶段,主要进行非正式组织研究,目的是想搞清楚社会因素对激发工人积极性的重要性。选择了 14 名接线板安装工人作为研究对象,通过 6 个月的观察,发现许多无形中形成的行为规范会影响工人的行为。如工作不要做得太多,否则是“害人精”;不能做得太少,否则是“懒惰鬼”;不应向上司告发同事中发生的事情,否则是“告密者”等等。大家均按集体平均标准额进行工作,谁也不愿拔尖和偷懒,小群体中还存在自然领袖人物。此阶段证实,正式组织中还存在“非正式组织”,对工人行为有较强的约束力,甚至超过经济上的刺激。

【BT4】(二)试验结论

通过四个阶段历时近 8 年的霍桑试验,梅奥等人认识到,人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响,更重要的是要受到社会环境、社会心理等方面的影响。这个结论对科学管理只重视物质条件,忽视社会环境、社会心理因素对工人的影响,是一个重大的修正。根据研究结果得出以下 3 点结论:

【BT5】1. 职工是“社会人”,而不是单纯追求金钱收入的“经济人”

作为复杂社会系统成员的企业员工,金钱并非是刺激积极性的惟一法宝,社会和心理因素等方面所形成的动力,对效率的影响更大。

【BT5】2. 企业中除“正式组织”外,还存在着“非正式组织”

非正式组织是企业成员在共同工作过程中,由于具有共同的感情而形成的非正式团体。它同正式组织相互依存,对生产率的提高有很大影响。要善于发挥非正式组织的正面作用,防止其负面作用。

【HTH】3. 新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加来提高“士气”,从而提高劳动生产率【HT】

生产率的升降主要取决于职工的士气高低,即积极性、主动性、协作精神。而士气的高低则主要取决于职工的满足度,它首先表现为人与人之间的关系。如职工在工作中的社会地位,他的工作是否被上司、同事和社会承认。满足程度越高,士气也越高,生产效率也就越高。所以,领导的职责在于提高士气,善于倾听和沟通下属的意见,使正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡,这是提高效率的关键。

【BT3】三、评价

梅奥的人际关系理论开辟了管理理论的新领域,开创了管理思想史的一个新时代,是管理思想发展过程中的又一重大里程碑。该理论同以前的管理理论的最大不同之处在于,抛弃了以物为中心的管理思想,代之以人为中心进行管理理论的研究,指引了为管理方法的变革方向,也为其后的行为科学的发展奠定了基础。梅奥理论强调意见沟通,改善人际关系,强调对管理者和监督者的教育和训练,要求管理者改变对工人的态度和监督方式,同时倡导下级参与企业决策,允许职工对管理工作提出意见等,这对今天的管理工作仍然有着积极意义。

由于个人行为的复杂性导致对行为分析与预言的困难,使人际关系理论的许多假设都有过于简单化的缺点。此外,这一理论存在过多强调人际关系和非正式组织的作用,过分强调感情因素对提高生产效率的作用,过分否定物质条件、规章制度、作业标准及经济刺激的影响。

### 【BT2】第三节 管理理论丛林

“二战”之后,随着现代科学技术的飞速发展,社会生产力的迅速提高,生产的社会化程度也日益加强,管理理论顺应新形势的需要也随之活跃起来,在世界范围内出现了管理理论研究百花齐放、百家争鸣的蓬勃景象,进入了一个所谓管理理论丛林时期。当时许多学者和专家,包括管理学家、社会学家、人类学家、经济学家、生物学家、哲学家、数学家等等,都从各自不同的背景、不同的角度、用不同的方法对现代管理问题进行研究。相继出现许多新的管理理论和管理学派,从而形成了管理理论的当代管理理论。各个学派思想和原理,既有渊源上的联系,又有观点上的论争,众说纷纭,学派大小小上百个。美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Kootz)形象地称之为“管理理论的丛林”。他于 1961 年发表论文“管

# 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

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

## 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，



### 【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老师担任学校理事长。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.mhgy.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邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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。



理理论的丛林”，认为当时有六种不同的管理理论流派，即管理过程学派、经验或案例学派、人类行为学派、社会系统学派、决策理论学派和数学学派。时隔 20 年后，孔茨根据发展的情况，在 1980 年又发表文章“再论管理理论的丛林”，将其重新归纳为 11 个学派，即经验主义学派、人际关系学派、组织行为学派、社会系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统理论学派、管理科学学派、权变理论学派、经理角色学派和经营管理学派。这里仅选几个主要的学派做简要介绍。

### 【BT3】一、社会系统学派

美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard, 1886—1961)是这一学派的创始人，他于 1938 年发表的著作《经理的职能》对该学派影响很大。在该书中，巴纳德采用社会学和系统学的观点来分析管理问题，在当时的管理理论界独树一帜，并对后来的管理学发展产生了深刻影响。该学派的主要观点如下：

#### 【BT5】1. 组织是一个协作系统

即社会的各级组织都是一个由人组成的、相互协作的社会协作系统。它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响，个人只有在协作系统中与他人协作才能发挥作用。

#### 【BT5】2. 组织有三个基本要素

即这一正式的社会协作系统包括以下三个基本要素：

##### 【BT6】(1) 协作意愿

即是指组织的每个成员对组织做出贡献的意愿，其强烈程度取决于个人从组织中获取的满足程度与加入组织而做出的牺牲的比较。

##### 【BT6】(2) 共同目标

共同目标是协作意愿的前提，能够起到统一决策、统一成员行动和产生协作意愿的作用。

##### 【BT6】(3) 信息沟通

信息沟通是实现组织目标的基础，能够起到联系协作意愿与共同目标的作用。

#### 【BT5】3. 组织中存在非正式组织

它与正式组织互相创造条件，并对正式组织产生积极的影响。

#### 【BT5】4. 管理者必须正确履行职能和权力

这要求各级经理人员在系统中履行其规定职责、解释组织目标、促进组织成员为实现目标做出贡献、建立和维持一个信息联系系统等职能，并在系统中作为相互联系的中心，对协作的努力进行协调，以保持组织的活力。巴纳德还提出“权威接受论”，认为管理者的权力大小取决于下级对其命令的接受和服从程度，而并非取决于上级授权和条文规定。

### 【BT3】二、决策理论学派

该学派的代表人物是曾经对“经济组织内的决策程序进行了开创性的研究”而荣获 1978 年诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙(Herbet A. Simon)。这一学派是在接受了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等科学内容以后，从社会系统学派中发展形成的。它对管理决策问题特别重视并有独创见解，在西方有较大影响。

他们认为：管理的全过程就是一个决策过程，决策活动贯穿于管理过程始终，管理的所有职能归根到底都是决策，“管理就是决策”；同时，强调决策和决策者在系统中的重要作用，并建立了有关决策的过程，决策的准则、程序化的决策和非程序化的决策、组织机构的建立与决策过程的联系等理论原则。

### 【BT3】三、系统管理学派

这一学派也是从社会系统学派中衍生出来的，其代表人物是美国管理学家卡斯特(F. E. Kast)、罗森茨威克(J. E. Rosenzweig)、约翰逊(R. A. Johnson)等。它主要以一般系统论为基础，运用系统科学的理论，对企业组织结构和管理模式进行研究，考察企业的管理职能。该理论认为，企业是由人、物资、机器和其他资源在一定目标下组成的开放的一体化系统。企业作为一个整体，又是由生产部门、营销、采购、财务、人事等部门(子系统)所组成的。采购部门所采购的原辅材料的质量与成本会影响生产部门的产品质量成本，进而影响销售和利润等。因此，局部最优不等于整体最优。管理人员的作用就是确保企业中各部分之间的相互协调，以实现企业的整体目标。此外，管理者还应及时察觉周围环境的变化，并做出正确的反映。

该学派在 20 世纪 60 年代很流行，它将系统理论和系统分析方法运用于管理中，拓展了管理人员的思想和视野。虽然在可操作性上的局限性影响了其进一步的应用，但这个学派的思想对管理理论的发展有着非常深远的影响。

**【BT3】四、经验主义学派**

该学派又称案例学派,它主要是通过分析大量管理的实例和案例进行管理研究。其代表人物是美国学家德鲁克(Peter F. Drucker, 1909—2005)、戴尔(Ernest Daie)等人。该学派认为,以往的科学管理理论和行为科学已不能适应现代管理的需要和多方面的期望,而管理是实践性很强的科学,管理的技巧、能力和经验不能移植到其他类型的机构中。因此,主张从企业的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,管理者通过研究各种各样成功和失败的管理案例就能理解管理,学会有效地进行管理。虽然这一学派从管理者的实际经验出发来研究管理有一定道理,但应指出的是,世上没有两片相同的树叶,未来肯定不同于过去,过去的具体经验未必能沿用于解决未来问题。对过去经验的研究,若不从根本上搞清楚其原因,就不可靠,甚至是危险的。只有以探求基本规律为目的去总结经验,才有助于某些管理原则的提出和论证。

**【BT3】五、权变理论学派**

权变理论学派是 20 世纪 70 年代随着西方国家科技进步、经济发展、政治剧变和职工构成及技术水平的改变而形成的一种较新的管理思想学派,是在经验主义学派基础上进一步发展起来的一种管理理论。其代表人物是美国管理学家卢桑斯(F. Luthans),他于 1976 年在他的著作《权变管理理论:走出丛林的道路》中进行了全面的概括和论述。

该理论认为:管理要根据企业所处的内外条件随机应变,在现实中不存在什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。因为环境是复杂多变的,例外情况越来越多,需要针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案和方法。换言之,权变管理就是依据环境自变量和管理思想及管理技术的因变量之间的函数关系来确定一种最有效的管理方式。它要求管理者在应用理论、方法时要考虑现实情况,要求具体情况具体分析。这种理论较符合辩证思想。但缺陷也是存在的,它仅仅限于考察各种具体的条件和情况,而没有用科学研究的一般方法来进行概括,强调了事物的特殊性,却否认了普遍性,强调了个性,却否认了共性。

权变理论学派曾在 20 世纪 70 年代风靡一时,其权变观念已成为管理学的基本观念之一,对管理研究的各个方面都有深刻影响。

**【BT3】六、管理科学学派**

管理科学学派又称运筹学派、数量学派或数理学派。它在二战后形成并广泛应用于企业管理,是泰罗科学管理理论的继续和发展。其代表人物主要有美国学者伯法(E. S. Buffa)、布莱克特(P. M. S. Blacktatto)等。

管理科学学派是以运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段对企业组织进行研究的一种理论。其特点是利用各种数学方法和有关的科学工具,通过建立数学模型来寻求一个有效的数量解,从而解决管理中计划、组织、控制和决策问题。它认为:管理就是运用数学手段来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,并通过电子计算技术来求出最优的解答,以达到企业的最终目标。这一学派主导思想是使用先进的数学方法及管理手段,增加决策的客观性和科学性,使生产力得到最为合理的组织,以获得最佳的经济效益,有很大的积极意义。但他认为管理基本上是一种数学程序、概念、符号和模型演习,过多地把注意力放在建立某些类型问题的数学模型并精致地进行模拟求解上,而较少考虑人的因素。许多人对此持批评态度,认为数学和数学模型只是管理者从事分析的一种工具而已。事实上,完全采用管理科学的定量方法来解决复杂环境下的管理组织问题是很不现实的。因为并非所有的管理问题都能量化。如管理者在决策时知识经验、心理因素及其魄力是难以量化的。

**【BT2】第四节 当代管理理论的发展态势**

20 世纪 80 年代以来,经济全球化、信息化和知识化迅猛发展,世界企业开始掀起新一轮的管理变革浪潮。新的经营管理理念、方法和手段应运而生。主要表现在以下理论的出现:

**【BT3】一、公司再造理论**

美国管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱比(James Champy)于 1994 年出版了一本著作,名为《公司再造》,该书一出版便引起管理学界和企业界的高度重视,迅速流传开来。

哈默与钱比认为,工业革命 200 多年以来,亚当·斯密的分工理论始终主宰着当今社会中的一切组织,大部分企业都建立在效率低下的功能组织上。公司再造是根据信息的社会性要求,彻底改变企业的本质,抛开分工的旧包袱,将硬生生拆开的组织架构,如生产、营销、人力资源、财务、管理信息等部门,按照自然跨部门的作业流程,重新组装组织机构。显然,这样一种重新组装是对过去组织赖以运作的体系与程序的一种革命。

流程的改革建立在信息技术得以高度发展的今天,这是因为信息技术的发展使得效率不一定产生于分工,而有可能产生于整合之中。事实上,现代组织面临的各種管理問題已經很難將其確立為一個專業性的問題,因而將其交給一個分工性的職能部門負責處理,則使得本來已經膨脹了的組織機構更加臃腫,這又會使管理成本上升,協調困難,效率降低。在信息技術發達的今天,進行綜合性問題的整合性處理已成為可能,這就為流程革命奠定了基礎。

【HJ0】 【HJ】

【FK(8.35ZQ 2)】

【HTF】 ==

福特汽車公司在取得日本馬自達公司 25% 的股權之後,經過觀察,福特的主管階層發現,馬自達公司物資採購部全部的財務會計工作,竟然只用了 5 個人來包辦,而福特汽車公司却用了 500 多人,與馬自達公司區區 5 個人相比,簡直有天壤之別。就算福特公司借助辦公室自動化,降低了两成的人事費用,仍舊無法和馬自達公司精簡的人事相提並論。根本的不同之處在於兩者作業流程的不同,因此修正這種流程就成為提高企業效率的根本。然而修正流程不能僅從財務部門具體做起,而要從整個企業的流程改革著手。【HT】 【FK】 【HJ0】 【HJ】

## 【BT3】二、虚拟组织理论

虚拟组织是指两个以上的独立的实体,为迅速向市场提供产品或服务,在一定时间内结成的动态联盟。它不具有法人资格,也没有固定的组织层次和内部命令系统,而是一种开放式的组织结构。因此可以在拥有充分信息的条件下,从众多的组织中通过竞争招标或自由选择等方式精选出合作伙伴,迅速形成各专业领域中的独特优势,实现对外部资源的整合利用,从而以强大的结构成本优势和机动性,完成单个企业难以承担的市场功能,如产品开发、生产和销售。虚拟组织中的成员可以遍布在世界各地,彼此也许并不存在产权上的联系,不同于一般的跨国公司,相互之间的合作关系是动态的,完全突破了以内部组织制度为基础的传统的管理方法。

虚拟企业的特征表现在以下几个方面:虚拟组织具有较强的适应性,在内部组织结构、规章制度等方面具有灵活性和便捷性;虚拟组织共享各成员的核心能力;虚拟组织中的成员必须以相互信任的方式行动。

虚拟组织的应用具有很大的价值。有人预言,随着信息技术的发展、竞争的加剧和全球化市场的形成,没有一家企业可以单枪匹马地面对全球竞争。因此,由常规组织过渡到虚拟组织阶段是必然的,虚拟组织日益成为公司竞争战略“武器库”中的核心工具。这种组织形式有着强大的生命力和适应性,它可以使企业准确有效地把握住稍纵即逝的市场机会。对于小型企业来说,借用大型合作伙伴的一个特殊好处在于容易被银行和客户所接纳。例如,一家名字为 Telepad 的小型公司最初生产手写型电脑输入设备,后来扩展到多媒体输入系统。这家小公司使用著名设计公司的设计,让 IBM 公司生产,仅仅使用 28 个临时工、4 个长期雇员,在 12 个月内就成功地推出了 4 种新产品。当 Telepad 对别人说 IBM 公司加工他们的产品,并且他们与其他大公司有业务联系时,他们就在业务融资、展示实力、实现承诺的能力上获得了重要的信誉。当然,虚拟组织的缺点也是值得深入探讨的。

## 【BT3】三、体验经济理论

美国学者约瑟夫·派因与詹姆斯·吉尔摩在《哈佛商业评论》上撰文认为,到 20 世纪 90 年代,体验式经济时代已经来临。继农业经济、工业经济、服务经济之后,体验经济已逐渐成为第四个经济发展阶段。

所谓体验,就是企业以服务为舞台,以商品为道具,围绕着消费者,创造出消费者回忆的活动。在这个过程中,商品是有形的,服务是无形的,创造出来的体验则是令人难忘的。体验曾被看成是服务的一部分,但实际上体验是一种经济商品。在服务经济阶段,许多企业只是将体验与传统产品包在一起,帮助产品卖得更好。未来企业要彻底发挥体验的优势,必须用心设计,让消费者愿意为体验付费。如今,不少企业已经在尝试提供体验。但是,目前大部分的企业还只是对产品与服务收费,显示体验经济尚未成熟。企业要向寻求体验的顾客收取门票,才算将体验当作经济商品销售,真正迈入体验经济。中粮可口可乐公司常年接送公众参观工厂使其“要爽由自己”的举措也还没有上升到体验经济高度,因为它是免费的(free),因为它只限于参观,而没有让来者去体验生产。

## 【BT3】四、模糊经营理论

模糊与数学、控制等名词连为一体,产生出许多新鲜的概念。如今,随着网络技术和虚拟一体化的发展,模糊经营的新观念在电脑等行业中日趋流行。



美国《纽约时报》载文指出, 电脑制造商、经销商和零售商之间的界线正在变得模糊: 制造商仅仅承担设计产品和品牌宣传而委托别人装配; 零售商面临种种新的竞争者, 比如因特网销售商和直接向客户出售产品的制造商; 而原本已被认为将要随市场机制变化而淘汰的中间商, 现正以崭新的姿态异常活跃起来, 他们往往从制造商和零售商那里把储存和搬运商品的种种后勤工作包揽过来随着因特网的发展, 制造商逐渐走到前台, 直接面对用户。如美国戴尔计算机公司, 它通过电话和因特网得到客户的直接订货并在 7 个工作日之内交付产品的做法, 开创了电脑业一种新的经营模式的先河。这种经营模式没有制造商、经销商与零售商的区别, 然而, 该公司却表现出比电脑业界平均水平高 3-4 倍的发展速度。

纵观经营方式的演变历程, 可以发现, 日本人 20 世纪 70 年代开创的“即时生产”方法, 使人们感到无库存经营成为可能; 今天, 新的模糊方法则使人们的视线转向“利用别人时间”的方法。利用这种新方法, 库存的负担就落在生产链条中的其他参与者身上。正如一些未来学家所设想的, 21 世纪产品开发商、制造商和经销商将通过数据网络紧密联系在一起, 以致库存的必要性大大减少。丰田公司在配件方面就做到了零库存。

### 【BT3】五、商业生态系统理论

长期以来, 人们形成了一种商场如战场的观念。在这个没有硝烟的战场上, 企业与企业之间、企业的部门之间, 乃至顾客之间、销售商之间都存在着一系列的冲突。事实上, 商场不是人们所想象的那种你死我活的争斗场, 而应是由各种共生关系组成的生态系统, 大家各司其职, 共存共竞。在企业中应鼓励多元化文化的存在, 这种商业生态系统能有效地利用生态观念制定企业的策略。这些策略是:

#### 【BT5】1. 鼓励多样化

具有多种生命形态的生态系统是最坚强的生态系统。同样地, 多样化的公司是最有创造力的公司。电子精英们认为, 这种多样化不仅表现在公司业务内容与业务模式上, 而且表现在用人政策上。

#### 【BT5】2. 推出新产品

在生态系统中, 生命靠复制来繁衍, 每一代都应生产下一代, 以确保物种生存。产品寿命有限, 不论今日多么成功, 终将被下一代产品取代, 因此需要不断地推出新产品。

#### 【BT5】3. 建立共生关系

共生是指两种或多种生物互相合作, 以提高生存能力。传统企业视商业为零和竞赛(一方赢是因为另一方输), 从不考虑互利或共生关系, 主张“绝对别把钱留在桌面上”。新型企业总是寻求双赢的共生关系, 既在合作中竞争, 又在竞争中合作, 由此产生了一个新词汇: 竞合。例如, “苹果”公司与“微软”公司的关系、联想收购 IBM 部分业务的关系就是一种竞合关系。

### 【BT2】思考与练习

1. 科学管理理论主要内容有哪些? 谈谈你对泰罗及其科学管理理论的评价?
2. 法约尔一般管理理论的 14 条管理原则今天还适用吗? 为什么?
3. 韦伯提出的“官僚制”是完美的组织理论吗? 请予以简要评价。
4. 何谓霍桑试验? 它产生了怎样的结论?
5. 何谓“管理理论丛林”? 当代管理理论主要流派中你更喜欢哪个流派? 为什么?
6. 你对层出不穷的管理新思想持什么看法?
7. 与美国、德国、法国等国同时期比较, 为什么中国缺少典型的组织管理理论和管理专家?

### 【BT2】综合案例: 敢为人先的福特

#### 【HTF】

亨利·福特(Henry Ford)及“T 型车”(Model T)一直是现代工业时代的象征。即便是福特的对手——通用汽车公司随后的发展与成功, 在很大程度上也要归功于福特, 因为面临 T 型车威胁的通用公司必须有所创新。可以说, 亨利·福特的管理方法和他注重的管理理论是早期管理理论的典型范例——富有建设性, 同时又很不完善。

亨利·福特生于 1863 年, 父母是贫穷的爱尔兰移民, 从小生活在密歇根乡间的农场上。他对机械很着迷, 修理任何机器都很拿手。1903 年他创建了福特汽车公司(Ford Motor Company), 到 1908 年, T 型车诞生。20 世纪初刚开始有汽车的



时候,汽车是地位和财富的象征,只属于富翁们。福特要改变这一点:T型车是属于大众的——几乎任何人都买得起。他明白,制造这种车的惟一办法就是高产量、低成本。福特致力于提高效率,将所有可能的环节机械化,并把工作划分成最小的单元。一名工人重复做同一项工作,生产的不是一个成品部件,而是整个生产过程不可缺少的一道工序;未完成的部件传给下一名工人,由他来完成接下来的工序。福特能使效率惊人地提高:生产第一辆T型车虽然花了12 5小时,而仅12年后的1920年,福特每分钟就有一辆T型车出厂。到汽车相当普及的1925年,福特的生产线则以每5秒钟1辆的速度源源不断地输送着T型车。

然而,工厂的机械化也有负面效应。工作越紧张,工人就越牢骚满腹。1913年,人员离职率达38%,因为不能承受巨大的工作压力。为了招到最好的员工,激励他们更卖力气,以保证生产线的正常运转,福特将工人每天工作时间从9小时减少到8小时,并且将每天的基本工资从2.5美元加倍到5美元,这种做法在当时尚无先例。薪水翻番制度一经宣布,就有成千上万的人到福特找工作。为了维持秩序还出动了警察,他的新方法被称为“福特制”。

但是,福特表面上的慷慨后面却伴随着对于资源(人力、物力)的高度控制。他雇用了几百名检查员来监督工人,不仅在工厂里,也在工厂外。在工厂里,管理是严密和限制性的。工人不允许离开他们的流水线位置,不允许说话。他们的工作就是全神贯注于手头的任务,很少有工人能适应这一系统,他们只能用嘴角“说话”,就像口技演员一样,这种说话方式被人们称为“福特嘴唇语言”。福特关于控制的极端方式使他与管理者之间的冲突越来越大,管理者经常因为与福特意见不一致而被解雇。这样,许多有才能的人都离开了福特,加入了竞争对手的公司。

福特1945年去世时身价超过6亿美元。他在美国工业和美国社会发展中留下了可磨灭的印记。他的名字成为大批量生产和现代管理理论发展的代名词。【HT】

【BT4】 [案例思考]

- 1 分析福特公司“T型车”生产管理方式的优点和弊端。
- 2 “福特”做法体现了本章的哪些管理理论?又违背了哪些管理理论?

#### 附录: 德鲁克的28条格言

- 1、管理者,就必须卓有成效。
- 2、“认识你的时间”,只要你肯,就是一条卓有成效之路。
- 3、卓有成效是可以学会的。
- 4、卓有成效是一种习惯,是不断训练出来的综合体。
- 5、一个重视贡献的人,为成果负责的人,不管他职位多卑微,他仍属于“高层管理者”。
- 6、谁必须利用我的产出,以使我的产出卓有成效?
- 7、有效的管理者在用人所长的同时,必须容忍人之所短。
- 8、有效的管理者用人,是着眼于机会,而非着眼于问题。
- 9、我们该知道运用自己上司的长处,这也正是下属工作卓有成效的关键。
- 10、有效的管理者会顺应自己的习性,不会勉强自己。
- 11、有效的管理者坚持把重要的事放在前面做,每次只做好一件事。
- 12、管理者的一项具体任务就是要将今天的资源投入到创造未来中去。
- 13、有效的管理者打算做一项新的业务,一定先删除一项原有的业务。
- 14、决定优先要点的原则重将来而不重过去重机会而不只看到困难选择自己的方向,而不跟随别人目标要高,要有新意,不能只求安全和方便。
- 15、“专心”是一种勇气,敢于决定真正该做和真正先做的工作。
- 16、有效的管理者不做太多的决策。他们所做的,都是重大的决策。
- 17、有效的管理者需要的是决策的冲击,而不是决策的技巧;要的是好的决策,而不是巧的决策。
- 18、有效的决策人,首先要辨明问题的性质:这是一再发生的经常性问题呢,还是偶然的例外?
- 19、要看“正当的决策”是什么,而不是“人能接受的”是什么。
- 20、我们应该将行动纳入决策当中,否则就是纸上谈兵。
- 21、有效的管理者都知道一项决策不是从搜集事实开始的,而是先有自己的见解。

22、决策的反面,是不做任何决策。

23、除非有不同的见解,否则就不可能有决策。

24、有效的的管理者会问:“我是不是真需要一项决策?”

25、决策需要熬受痛苦。

26、有效管理者的自我发展,是组织发展的关键所在。

27、智力、想像力及知识,都是我们重要的资源。但是,资源本身所能达成的是有限的,惟有“有效性”才能将这些资源转化为成果。

28、今天的组织需要的是由一群平凡的人,做出不平凡的事

思考与练习: 1. 你最欣赏德鲁克的哪些言论?

2. 请通过网络查询德鲁克的生平及贡献。

3. 写下自己的管理“名言”3-5 条。

### 第三章 现代管理基本原理

〔BT1〕第三章 ■ 现代管理基本原理

〔HT4W〕智力、想像力及知识,都是我们重要的资源。但是,资源本身所能达成的是有限的,惟有“有效性”才能将这些资源转化为成果。

〔JY〕——〔HT4” F〕〔奥地利〕〔HT4” K〕德鲁克〔HT〕

〔BT5〕【学习内容】

1. 现代管理的基本原理及其内在联系

2. 系统原理、人本原理等原理的内涵和实践意义

3. 运用管理原理分析案例、解决实际问题

〔FK(15。35ZQ 2〕

〔HJ〕

案例告诉我们:王安对公司的管理没有树立可持续发展观念、以人为本观念、长远的效益观念,也没有把公司的管理作为系统问题去研究。仔细分析,还可以发现大量其他问题。此案例既可促使我们思考公司的战略问题、组织结构问题,还能促使我们思考创新等问题,而引导本章谈的是管理基本原理问题。

管理原理是对管理活动实质、对管理活动最基本的、普遍性的运动规律和管理实质的科学表述,是对管理工作进行科学分析总结而成的基本道理,是管理学的基本理论。

管理原理的重要性表现在:它阐明了管理的实质及基本任务;它蕴涵着管理的基本观念和基本指导思想;它突出了管理的关键和重点;它提供了管理的基本手段和途径、基本方法和技巧。

现代管理原理体系应包括系统原理、人本原理、责任原理、效益原理、可持续发展原理、权变原理、柔性管理原理、模糊原理、创新原理等。它们都是现代管理不可缺少的指导思想和管理哲学,是不可违背的管理基本规律,它们既相互独立,又相互联系、相互渗透,从而构成一个有机的体系。本章将重点揭示系统原理、人本原理、责任原理、效益原理、可持续发展原理。

〔HJ〕

案例告诉我们:王安对公司的管理没有树立可持续发展观念、以人为本观念、长远的效益观念,也没有把公司的管理作为系统问题去研究。仔细分析,还可以发现大量其他问题。此案例既可促使我们思考公司的战略问题、组织结构问题,还能促使我们思考创新等问题,而引导本章谈的是管理基本原理问题。

管理原理是对管理活动实质、对管理活动最基本的、普遍性的运动规律和管理实质的科学表述,是对管理工作进行科学分析总结而成的基本道理,是管理学的基本理论。

管理原理的重要性表现在:它阐明了管理的实质及基本任务;它蕴涵着管理的基本观念和 basic 指导思想;它突出了管理的关键和重点;它提供了管理的基本手段和途径、基本方法和技巧。

现代管理原理体系应包括系统原理、人本原理、责任原理、效益原理、可持续发展原理、权变原理、柔性管理原理、模糊原理、创新原理等。它们都是现代管理不可缺少的指导思想和管理哲学,是不可违背的管理基本规律,它们既相互独立,又相互联系、相互渗透,从而构成一个有机的体系。本章将重点揭示系统原理、人本原理、责任原理、效益原理、可持续发展原理。

## 【BT2】第一节 系统原理

### 一、系统及系统原理基本内涵

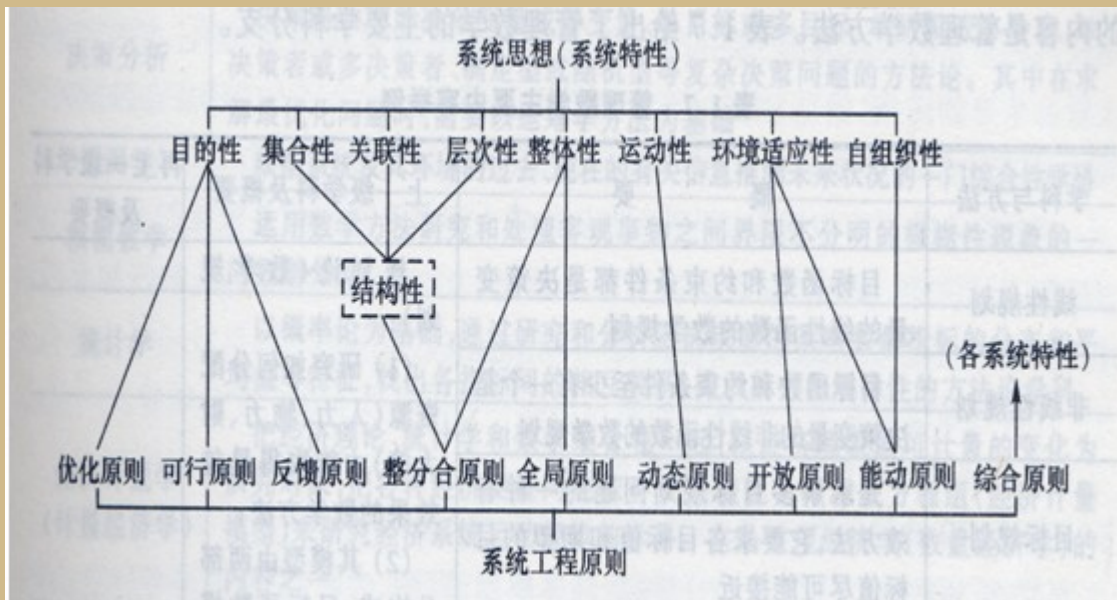
管理系统原理是根据美籍奥地利生物学家贝塔朗菲于 20 世纪 40 年代创立的普通系统论发展来的。所谓系统,是指由若干相互联系、相互作用的部分(要素)组成,在一定环境下具有特定功能的有机整体。按照系统论观点,无论是在自然界还是人类社会中,一切事物都是以系统的形式存在的,任何事物都可以看作是一个系统。例如,人体是神经、呼吸、消化、循环、运动、生殖等许多部分(要素)组成的一个系统。学生素质是由其道德修养、知识与能力、健康状况等要素组成的一个系统。更大一些,地球是由植物、动物、微生物及非生物等构成的大系统。整个社会是一个系统,它的各个要素本身也都是一个个的系统(如生产系统、交通系统、商业系统、军事系统……)。因此,可以说,系统反映了物质世界最普遍的本质联系。由于任何社会组织都是由人、财、物、信息组成的系统,因而任何管理实质上都是对系统的管理,没有系统,也就没有管理。

任何管理的对象都是一个特定的系统,管理者必须运用系统理论组织系统活动,从整体上把握系统运行规律,对管理的各个方面的问题,作系统分析、综合,进行系统优化,并在组织行为活动的动态过程中,依照组织的活动状态、效果和社会环境的变化,运用系统方法,调节、控制组织系统的运行,最终引导组织系统实现预定目标,这就是管理的系统原理。系统具有目的性、集合性等特征,为了有针对性的开展工作,我们又抽象出了系统优化原则、整分合等原则。

图 3-2 总结了系统思想和系统工程原则,指出了两者之间的关系。

【LM】

【TPGLB5, +61mm。115mm, BP】



【TS(2)】【JZ】【HT5”SS】图 3-1 系统特征与系统原则关系【TS)】

### 二、系统原理的应用

运用系统观点解决问题应当遵守以下基本原则:

#### 【BT4】(一)全局原则

全局原则是系统整体性的体现。这一原则要求人们从全局的高度看待问题。一方面,要协调好局部和整体的关系,在保证全局利益的前提下考虑局部利益,必要时还须牺牲局部利益来保证全局的利益;另一方面,要协调好局部和局部的关系,使系统各部分能够相互配合、相互促进、相互协调,使系统的整体功能大于各部分功能的简单相加,即实现  $1+1>2$ 。

#### 【BT4】(二)动态原则

动态原则是系统的运动性的体现。动态原则要求人们不能静止地看待事物,要用动态和变化的观点看待问题。具体来说,有三个方面的要求:

##### 【BT5】1. 前瞻意识

要分析系统的过去和现在的情况,并由此充分预测未来,以便做出具有前瞻性的正确决策。

##### 【BT5】2. 长远意识

要协调好近期利益和长远利益的关系,近期利益应当服从于长远利益。

##### 【BT5】创新意识

随着系统及其环境的不断变化和运动,任何过去曾经行之有效的管理模式、管理措施和竞争策略都应当随着时间的推移而不断地更新。

#### 【BT4】(三)整分合原则

系统原理要求对管理对象整体把握、科学分解、组织综合,这就是管理的整分合原则。具体地说,就是现代管理活动必须从系统原理出发,把任何管理对象、问题,视为一个复杂的具有目的性的组织系统。

##### 【BT5】首先——“整”

从整体系统着手,从整体目标和整体利益着眼来研究问题。从整体上把握系统的环境,分析系统的整体性质、功能,确定出总体目标。

##### 【BT5】其次——“分”

进行系统分解和系统分析。应当仔细分析系统的内部结构,了解系统的组成要素,认识要素之间的各种关联,理清系统的层次结构,从而掌握系统的运动机理。围绕着总目标,进行多方面的合理分解、分工,以构成系统的结构与体系。

##### 【BT5】最后——“合”

在分解之后,要对各要素、环节、部分及其活动进行系统综合,协调管理,以实现系统的总目标。必要时调整子系统和要素的划分,重新设计合理的系统的结构,理顺系统的物流、信息流、资金流、能量流和工作程序流,进行人力、财力和物力资源的合理配置,协调各部分之间的关系,从而实现系统整体目标的优化。整分合原则是系统的集合性、关联性、层次性和整体性的体现,而前三个系统特性实际上体现了系统的结构性。“整、分、合”的过程是一个有秩序的不断循环上升的过程,这一过程也是工程学的三个基本方法——系统分析、系统综合和系统评价有秩序地不断循环使用的过程。

由于系统的层次性,整分合也是相对的。现代管理活动形成整体上的整分合,就具体某一方面、局部的管理活动,也同样体现着许多小的、局部的整分合。整分合原则中的整体观点是大前提,不了解整体及其运动规律,没有一个通盘的规划,分解、分工必然是混乱而盲目的。但是分解、分工是关键,没有科学的分解或分工的整体只是混沌的原体,构成不了现代有序的系统,吃大锅饭就会产生明显的低效率。

#### 【BT4】(四)开放原则

开放原则是系统的环境适应性的体现。根据系统论的研究结果,只有开放系统才能从无序走向有序,而且只有具有良好的环境适应性的开放系统才能很好地得到发展。因此,仅仅对系统内部有深入的了解并进行良好的整合是不够的。开放原则要求对系统的环境进行深入的调查和研究,分析系统输入和输出的类型和性质,评价系统和环境之间的协调关系以及系统的环境适应能力,预测环境的变化趋势,并做出系统应对这些变化的科学决策。

#### 【BT4】(五)综合原则

综合原则是系统各种特性的综合体现,它包括系统目标的综合、影响因素的综合、系统方案的综合、系统工程的学科和方法的综合几个方面。

##### 【BT5】1. 目标的综合

研究复杂的系统工程问题不能只考虑单一的目标,应当进行多目标的综合。例如,在组织一项工程项目的实施时,就不能光考虑降低工程的成本这一目标,管理人员还必须考虑项目的工程质量、工程进度、施工人员的利益,以及对周围居民生活的影响等多方面的目标。而这些众多的目标之间往往是有矛盾的,因此必须进行目标间的协调和综合。

##### 【BT5】2. 影响因素的综合



要对影响系统的各种因素进行综合研究，分析环境对系统有哪些影响，系统对环境有哪些影响；哪些是有利的因素，哪些是不利的因素；哪些是现有的影响因素，哪些是潜在的影响因素；哪些是可控的因素，哪些是不可控的因素；哪些因素可预测，哪些不可预测；哪些是确定的，哪些是随机的……

### 〔BT5〕3. 方案的综合

要实现系统的目标通常有多种途径和手段，而且每一种途径中又有多种可供选择的方案，只有将这些方案进行合理的综合才能够达到良好的效果。通常所说的综合治理就是这个道理。

### 〔BT5〕4. 学科的综合

系统工程是一门综合性的交叉学科，因此在研究系统工程问题时要综合运用各相关学科的知识，如系统论、信息论、控制论、数学、社会科学、经济学、计算机科学，以及相关的专业知识和工程技术等等。

### 〔BT5〕5. 方法的综合

由于系统工程问题的复杂性，除了在学科上的综合外，对于解决问题的方法也要进行综合。要将系统分析、系统综合和系统评价方法相结合，将定性分析和定量分析方法相结合，将结构分析方法(白箱方法)和功能分析方法(黑箱方法)相结合，这样才能得到良好的效果。

### 〔BT4〕(六)优化原则

优化原则是由系统的目的性导出的。将系统目的具体化后就形成了系统的目标体系。这些目标具有不同的要求，有的希望实现最大化(如产值、利润、销售等)，有的希望达到最小化(如成本、工期、污染物浓度等)，还有的则希望被控制在某一个范围内(如产品结构的比例、原材料的库存量、产品的某些技术指标等)。通过各种途径实现这些目标所提出的要求的过程就叫做系统的优化。优化的对象途径主要包括系统结构的优化和可控输入的优化两大类。

### 〔BT4〕(七)可行原则

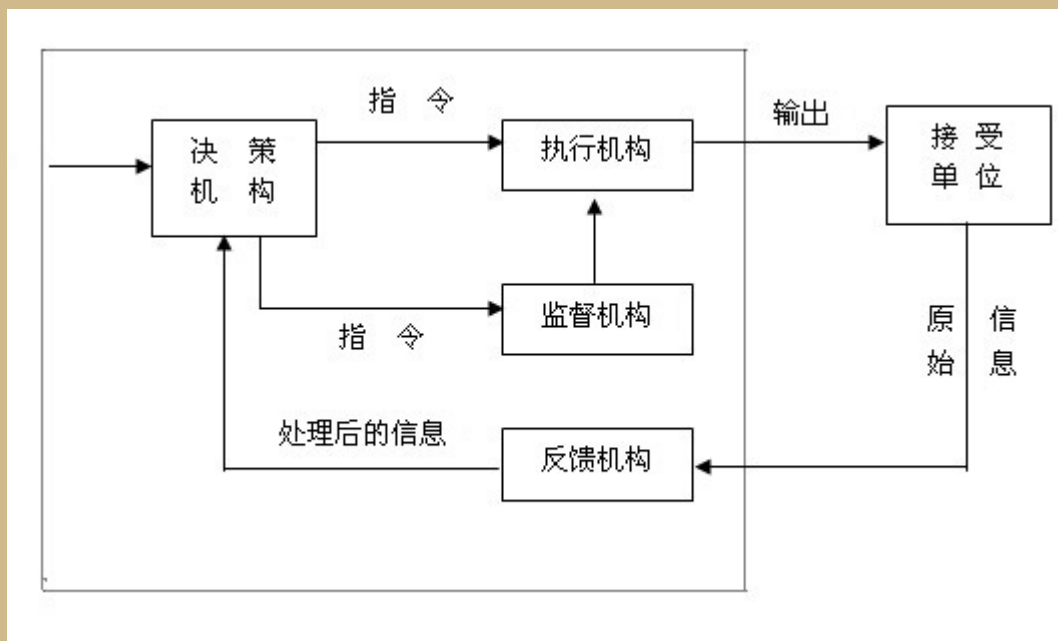
可行原则是系统目的性在另一方面的体现。对系统目的进行具体化后，一方面形成目标体系，另一方面还形成约束体系。有些决策方案能够使得系统目标达到较好的水准，但却不能满足约束条件的要求，也就是说，这种方案是不可行的。可行性的要求是系统工程各项工作的基本要求，只有在可行的前提下才谈得上优化的问题，否则再好的方案也是没有意义的。

### 〔BT4〕(八)反馈原则(相对封闭原则)

反馈原则是系统目的性的又一个方面的体现。在优化原则和可行原则的指导下，能够确定使系统目标实现最优化的可行方案，但该方案执行以后未必能够达到预期的目的。因为，在方案实施过程中可能会出现各种预先难以料到的变化和困难，使得方案实施的结果出现偏差，甚至导致彻底失败。因此，我们应当遵循系统工程的反馈原则，对方案或计划的执行过程进行实时的监管，并将执行结果与系统目的进行比较，及时发现问题，及时解决问题，这样才能最终实现目的。任何管理系统虽然都与外部环境有输入和输出关系而具有开放性，但就其内部而言，则必须构成一个各个环节首尾衔接、互有约束、互相促进的连续封闭的回路，这样才能有效地发挥管理中各个环节的功能和作用，从而形成有效的管理，这就是相对封闭原则，它是能动原则的特殊表现。

一个管理系统可以分解为指挥中心(决策机构)、执行机构、监督机构和反馈机构。指挥中心是决策机构，管理的起点就是由决策机构发出指令。指令一方面通向执行机构，一方面又发向监督机构，监督执行的情况。指令执行结果输入反馈机构，反馈机构对信息处理，比较指令执行结果与指令的差距后，返回决策机构，使决策机构根据情况发出新的指令，这就形成了管理的封闭回路，如图 3-3 所示。

〔TPGLB4, +62mm。120mm, BP#〕



〔TS(2) 〔JZ〕 〔HT5” SS〕 图 3-3 管理系统机构的相对封闭回路图〔TS) 〕

相对封闭原则适应于一切管理系统的活动过程、环节、机构等，也适应于法律的制定与应用。法不封闭等于无法，因为，有空子可钻，有法也不能真正执行，只有构成一个封闭的法网，才能疏而不漏。不封闭的管理害处甚多。如果管理系统缺少反馈机构，决策机构就难以得到纠正偏差、调整决策的信息，执行机构忙于日常事务，无暇顾及深入的调查研究和分析评价，只能做到头痛医头、脚痛治脚。如果缺少监督机构，执行机构变成自己监督自己，自我检查，由于与切身利益有关，容易姑息养奸、报喜不报忧，造成假象，使决策机构面对的情况不明，影响下一步决策的正确性。管理系统相对封闭的实质，就是为了消除上述弊害，而使管理系统内部各部分、各因素、各环节形成相互制约、相互促进的机制。

管理系统封闭的相对性，来源于管理系统空间和时间上的相对性。从空间上讲，任何管理系统均与其他系统有着输入输出关系，互相影响与作用；从时间上讲，管理中封闭的措施是否正确，都与当时的情况和条件有关，随着环境条件的变化、管理活动的发展，还会出现新的问题，需要重新进行封闭管理；即便原来已经封闭的管理，也要不断修正和完善。凝固、僵化、一劳永逸的封闭同样会给管理工作带来危害。因此，要不断地从后果评估出发，从各种后果中循踪追迹，特别要选择可以反馈控制的主导线，加以封闭，其具体做法因情况而异，这是一个动态的过程。

#### 〔BT4〕(九)能动原则

能动原则出自于系统的环境适应性和自组织性。上面讲过，系统，尤其是包含了具有高等智能的人类的系统，是一个有机体，它具有自组织性和环境适应性，它能够根据情况的变化能动地调节自身的结构和活动来实现系统的平衡和发展。因此，在解决系统工程问题时应当充分利用系统的这一重要特性，对系统进行宏观的控制和协调，这样有时可以达到“四两拨千斤”的效果。

### 〔BT2〕第二节 人本原理

#### 〔BT3〕一、人本原理的含义

人本原理就是一种以人中心或者说以人为核心的管理思想，它要求将组织内的人放在首位，将管理工作的重点放在激发被管理者的积极性和创造性方面，人的个性、人的自由、人的尊严、人的解放、人的价值与幸福等应该在本原理下得到充分体现。这是管理理论发展到 21 世纪初的主要特点。

作为一种特殊社会活动的管理，它总是由人去实现的，因此倡导以人为本的管理，现代管理中的人，既是管理者又是被管理者，管理既是由人进行的，同时又是对人、为人的管理。人始终应当居于管理的中心地位并发挥主导作用。因此应立足于人，通过做好人的工作，始终最大限度地沿着正确的目标轨道发挥人的主动性和创造性，调动人的积极性这个根本途径，去实现管理资源的合理运筹，做好整个管理工作，从而实现管理系统整体功能优化和目标优化。

人本原理强调人的重要性，强调由人进行的管理和对人的管理，把人的因素提到了根本性的地位。这对于只重视物或事的事本管理而言，无疑是一个巨大进步。这是建立在对人性认识不断深化的基础上的。有关人性假设理论详见本书第十三章《激励》。

### 【BT3】二、人本原理的主要观点

人本原理的主要观点可以归纳为以下五个方面：

【BT4】（一）依靠人——员工是组织的主体、有效管理的关键是员工参与

劳动是企业经营的基本要素之一，人们对提供劳动服务的劳动者在企业生产经营中的作用是逐步认识的，从工具、机器附属物到管理的客体。20 世纪 70 年代以来，随着日本经济的崛起，人们通过对日本成功企业的经验剖析，进一步认识到职工在企业生产经营活动中的重要作用，逐渐形成了以人为中心的管理思想。

影响组织发展的因素无非是天时、地利、人和，其中以人和最宝贵。有了人才能去争取和利用天时（客观环境和机遇），才有可能去逐步完善和充分发挥地利（本组织的资源优势）。如果没有人和，经营者与劳动者纠纷不断，组织的领导班子内部、上下级之间、各部门之间遇事扯皮，遇责推诿，遇权争夺，则再好的外部环境也将错过，再好的内部条件也将耗尽，失败将是必然结果。人和的物质基础是经济利益的一致，真正的人和是组织应当成为全体员工的命运共同体。

【BT4】（二）发展人——现代管理的核心是使人性得到最完美的发展

管理者在管理过程中应引导和促进人性的发展，任何管理者都会在管理过程中影响下属人性的发展，正所谓“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来”。同时，管理者行为本身又是管理人性的反映，只有管理者的人性达到比较完善界，才能使组织内员工的人性得到完美的发展，员工队伍的状况又是组织成功的关键。因此，在实施每一项管理措施、制度、办法时，不仅要看到实施取得的经济效果，同时要考虑对人精神状态的影响，要分析它们是促使员工的精神状态更加健康、人性更加完美，还是起到相反作用。

【BT4】（三）为了人——管理是为人服务的

中国管理学家蒋一苇提出的职工主体论认为，职工是企业的主体而非客体；企业管理既是对人的管理，也是为人的管理；企业经营的目的，绝不是单纯商品的生产，而是为包括企业职工在内的人的社会发展服务的。

说管理是以人为中心，是为人服务的，是为了实现人的发展，这个人当然不仅包括组织内部的人，而且包括存在于组织外部的、组织通过提供产品为之服务的用户。因为：

1. 为社会生产和提供某种产品或服务，是一个组织存在的主要理由，市场是否愿接纳和吸收该组织的产品成为组织能否继续生存、经营管理能否成功的主要决定因素。

2. 在市场经济条件下，用户是组织存在的社会土壤，是组织效益的来源。如对企业而言，作为商品生产者，企业生产的目的是为企业自己对某种产品的直接消费，而是通过产品的销售，获得销售收入，旨在补偿生产过程中的各种消耗后实现利润。只有实现销售收入和利润，企业才能获得继续生存的权力和发展的条件。因此，为用户服务，满足用户的需要，是企业实现其社会存在的基本条件。

【BT4】（四）激励人——重视人的需要

组织目标的实现，要依赖于由各成员的个人动力所汇聚成的组织整体动力能量的定向、有序、高效的发挥。充分重视并正确地运用动力，使管理活动持续有效地进行，这就是人本原理的激励要求。

从表现形态来说，激励有物质激励和精神激励两种类型。物质激励指的是按照人的物质需要，通过适当的物质刺激来调动人的工作积极性。精神激励是指通过满足人的精神需要来激励、调动人的积极性和创造性。关于激励，将在第十三章深入探讨。

【LM】

### 【BT3】三、人本原理的实现途径

站在国家或组织的角度，要实现人本原理，必须从以下几方面开展工作：

1. 在舆论上，要通过宣传教育，努力树立人才最为宝贵的观念、树立员工主人翁责任感和地位感。这是管理人本原理得以实现的起码要求。人本管理理念的确立是制定人本政策和实际运作的保证。

2. 在体制上，要设置合适的组织内部体制架构，建立起全员经营、民主管理的体制。通过组织结构的层次性、运行机制的科学性和运行环境的衔接性的设计和构造，使人本管理渗透到管理的各个层次和环节中。

3. 在政策上,要制订有利于调动和保护大多数人积极性的政策。运用激励手段对有益的、积极的行为进行强化,使其持续存在和重复出现,引导员工完善认知结构和心智模式,修正自己的行为方式,实现全面发展。

4. 在作风上,要培养各级管理者尊重职工、爱护职工、深入群众、依靠群众的作风。保持和维护员工的心理平衡、促进人们心理健康,是组织实施人本管理的一个不可忽视的重要环节。

5. 在员工成长条件上,要加强员工培训与自我管理,将接受培训与自我管理结合起来,使人本管理成为全体员工共同决策、共同实施的管理活动。

6. 在领导方式上,将权变领导与差异管理结合。以人为本、注重人际关系的领导方式必须是尊重组织成员个性差异、实施有效的差异管理的。

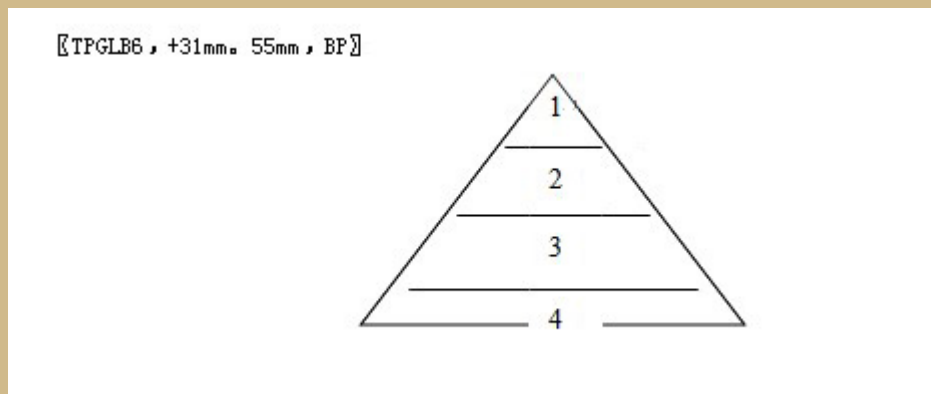
7. 在组织文化氛围的建设上,组织既要注重成员工作、生活的“硬性”环境的完善与修正,又要注重价值趋向、团队精神、道德信念等内在的“软性”的企业文化氛围的塑造与提升。

#### 【BT3】四、运用人本原理时应树立能级观念

“能级”是从物理学中借用过来的词,原意是指原子由原子核和电子构成,电子由于具有不同的能量,就按照不同的轨道原子核运转,即能量不同的电子处于不同的相应能级。这种物理现象在管理上同样存在。人本管理的能级观念是为了实施有效的管理,必须在组织中建立一个合理的能级结构,并按照一定的标准,将管理的对象置于相应的能级结构中。树立能级观念的目的在于如何盘活人这一宝贵的资源。正确贯彻能级观念,要求注意以下几点:

#### 【BT4】(一)科学合理的确组织能级结构

根据能级来考察,一个稳定的组织能级结构应呈正三角形态,如图 3-2 所示。



【TS(2) 【JZ】 【HT5” SS】图 3-2 组织结构的正三角形态【TS)】

从三角形的顶端往下看,第 1 层负责战略的制定,第 2 层在战略指导下进行各种具体政策的制定,第 3 层是执行各种管理指令,第 4 层是从事具体的操作,完成工作任务。由此可见,管理组织的正三角形态是一种全稳态能级结构系统,其组织层次及其比例控制最符合能级思想,能满足管理智力和权力在质上递增、在量上递减的要求,有利于政出一门、令行统一,是一般组织较理想的能级结构形态。

#### 【BT4】(二)按层次需要选人用人,使各种人才处于相应的能级

由于组织各种层次对人才能级的要求不同,所以不同能级的人就应该安排在相应的职位上。大才小用会浪费人才,小才大用则会贻误工作。按能级配置人员要注意以下 5 点:

#### 【BT5】1. 能级与职级配置,使能者有其位

组织应建立起为行政管理人员和技术专业人员设置的两个相对独立、平行的晋级升迁制度,形成与行政能级阶梯对应的业务能力阶梯,然后将各种具有特长的人配置到相应的阶梯上去。

#### 【BT5】2. 能级与岗位配置,使能者有其岗

这要根据人的能力与岗位结合,根据人的能力大小和特长将其安排到最适合的岗位上,且在各种岗位上都力求形成一种最佳的能级结构。

#### 【BT5】3. 能级与资级配置,使能者有其资

即设立“能级津贴”,各能级间适当拉开档次,使不同能级的人获得不同的报酬,以实现最佳的管理激励效果。

#### 【BT5】4. 能级与待遇配置,使能者有其利



为不同的人考虑相应的政治经济待遇,使责、权、利一致,从而形成一种在位、谋政、行权、取酬、获荣、受罚的管理制度。

【BT5】5. 能级与能级交叉配置,实现能力优化组合

即通过合理的分工,在同一类岗位中,力求达到能级互补和优缺点互补,尽量安排互补型人才在一起工作,从而保证组织中能力所形成的合力的最大化。【HJ0】 【HJ】

【FK(9.35ZQ 2)】

【JZ】 【HT4” H】奖励计划为何被取消

【HT5F】

一家软件公司经理为了更快地发现和杀灭软件病毒,设计了一项激励计划。对于质量检验人员,每发现一种病毒就付给20美元;而对于程序人员,每发现一种病毒也付给20美元。由于制造病毒的程序员同样也是杀灭病毒的人,他们对这一计划做出的反应就是在软件中制造更多的病毒。这种反应使得这项计划的成本迅速上升,因为有了更多的病毒需要发现和杀灭。这一计划只推出一个星期就被迫取消了,而此时,有的职员已经赚了1700美元的奖金。

FK)】 【HJ0】 【HJ】

### 【BT2】第三节 责任原理

#### 【BT3】一、责任原理的概念

所谓责任原理,是指在管理活动中,为了实现管理的效率和效益,在合理分工的基础上,明确规定各部门和每个人必须完成的工作任务和必须承担的与此相应的责任。这里的责任,不是一个抽象的概念,而是在数量、质量、时间、效益等方面都有严格要求的行为规范,主要包括经济责任、政治责任、法律责任等多个方面。

【LM】

#### 【BT3】二、责任原理的应用

在管理活动中贯彻责任原理要求注意以下几点:

##### 【BT5】1 合理分工

责任的确定必须以合理的分工为基础。在合理分工基础上确定每个人的职位,明确规定各职位应担负的任务,就是职责。没有分工,会造成责任模糊;分工过细,又会使人长期从事单调呆板、枯燥乏味的工作,会影响人的劳动兴趣和积极性,导致降低工作效率。合理分工,要探索既采用先进的流水线生产,又将工作扩大化和丰富化的方式,以达到既保证高效率工作,又激发人的劳动热情与兴趣的目的。

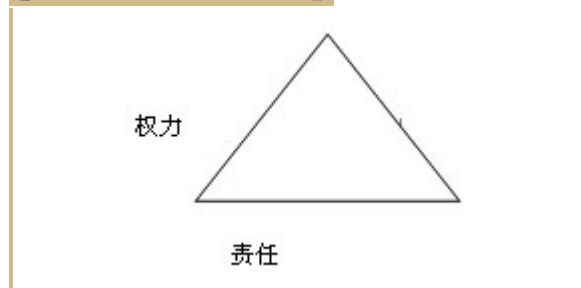
##### 【BT5】2 明确责任

一般说来,分工明确,责任就明确。但实际并非如此,因为分工一般是对工作和职权范围做了形式上的划分,而对工作数量、质量、时间、消耗、协作等要求尚不能完全体现。故必须在分工的基础上,进一步明确规定每个部门和个人所应负的责任。这要求做到以下几点“职责界限要清楚;职责内容要具体,并做出明文规定;职责中要包括横向联系、协调的内容;职责一定要落实到每个人,做到事事有人负责。

##### 【BT5】3. 责、权、利对等

明确了职责就得授予相应的权力,任何有效的管理都离不开一定的权力。担负一定职责就意味着要承担一定风险,而风险又是与收益相对称的。因此,职责、权力、利益之间的关系应构成一个正三角形,责、权、利就是三角形的三条边,如图3-3所示。

【TPGLB7, +28mm. 50mm, BP】



【TS(2)】 【JZ】 【HT5” SS】图3-3 责、权、利关系示意图 【TS)】

该图表明，欲达到有效的管理，管理者所担负的责任、所拥有的权力和所得到的利益应该是相对等的。如果责任过大，就会导致管理者负不起责任；权力过大，则易导致权力的滥用；而利益过小，将会使管理者缺乏负责的动力。

有专家指出，贯彻责任原理，还应落实二八法则。所谓二八法则，是指在特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子却占多数，或者说，80%的价值来自于20%的因子，而其余20%的价值来自于80%的因子。因此，在管理活动中只要控制住具有重要性的少数因子，便可以控制全局。

二八法则是意大利著名经济学家帕累托(F.Pareto)于1897年提出来的。他在研究19世纪英国人口与财富之间的关系时发现，大部分的社会财富流向了少数人手里，而绝大多数人却只占有少量的社会财富。而且这种具有数学上的准确度的模式在不同时期、不同国度都一再出现。由此便演变成了今天的二八法则。需要指出的是，法则中的20、80并非准确数量上的含义，而只是概念上的，在具体工作中可能是10、90或30、70，甚至可能更多或更少。这一原理的核心在于要说明“关键少数”、“无用多数”。这个道理指出：在管理活动中，只要在影响管理对象的诸因素中找出这些关键的少数，并进行重点管理，就能取得事半功倍之效。

二八法则应用和管理方面，着重在于引导人们把主要精力集中于对重点问题的管理，对重点的因素给予特别的关注，以提高管理功效。这一原理在生产管理、财务管理乃至综合管理等许多环节，都可以发挥作用。使用该原理应注意以下几点：

首先，用“二八思考法”代替“五五思考法”，如经常问自己：是什么原因让20%的因素产生80%的效果？哪些人、因素属于20%？

其次，找准方向，全力以赴。主要是针对管理中所涉及的具体问题进行排列分类，找出关键的少数，然后抓住主要矛盾，也就是抓住那些能达到80%效果的20%，着重用力，切忌把80%的注意力花在与所追求的事业无足轻重的方面。

最后，在保证重点的前提下兼顾一般。也就是说，虽然80%的人的努力似乎与成果关系不很密切，但也不能对这80%毫不顾及。虽然工人的生产在一个高科技企业中所产生的价值并不很大，但如果没有普通工人的生产，一个高科技企业也只能是空中楼阁，20%与80%是相辅相成的。事实上，是劳心者与劳力者共同建设了这个丰富多彩的社会。

#### 【BT5】4. 检查监督有力，奖惩公正及时

责任是组织对个人的约束力。在责任确定之后，必须有相应的检查和监督，以便及时纠正疏漏、错误，进一步改进和完善责任制度。同时，应在准确考核的前提下，根据每个人的工作表现及其业绩公正而及时地给予奖励或惩罚，以及及时引导组织成员的行为向符合组织需要的方向发展。为了实现公正公平，检查、考核、奖惩工作应该尽可能地规范化、制度化。

### 【BT2】第四节 二、效益原理

#### 【BT3】一、效益原理的概念

效益是管理的永恒主题。效益是有效产出与其投入之间的一种比例关系，可从社会和经济这两个不同角度去考察，即社会效益和经济效益。经济效益指管理系统所表现出来的内在价值，它是效益的核心内容；社会效益指管理系统对所处环境的价值，包括对环境的经济、政治、生态、法律、伦理等价值。两者既有联系又有区别。经济效益是讲求社会效益的基础，而讲求社会效益又是促进经济效益提高的重要条件。二者的区别主要表现在，经济效益较社会效益直接，可用若干经济指标来计算和考核；而社会效益则难以计量，必须借助于其他形式来间接考核。管理应把讲求经济效益和社会效益有机结合起来。管理效益实际上是经济效益和社会效益二者的有机统一。

效益原理的基本含义可以表述为：现代管理的基本目标，在于获得最佳效益，即创造出更多的经济效益，实现更好的社会效益，这就要求各项管理活动都要始终围绕系统的整体优化目标，通过不断提高效率，使投入的人力、财力、物力、信息、时间等资源得以充分、合理、有效地利用，从而产出最佳的管理效益。

#### 【BT3】二、效益原理的应用

出效益是管理的根本目的，管理就是对效益的不断追求。为实现最佳管理效益，至少应注意以下几点：

##### 【BT5】1. 重视组织的经济效益

在实际工作中，管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的，因此综合评价管理效益，必须首先从管理主体的劳动效益及所创造的价值来考虑。

##### 【BT5】2 确立各项管理活动的效益观

管理活动要以提高效益为核心,追求效益的不断提高,应该成为管理活动的中心和一切管理工作的出发点和归宿。要克服传统体制下“以生产为中心”的管理思想,因为它必然导致片面追求产值、盲目增加产量的倾向,从而可能造成产品大量积压,效益普遍低下的状况。

努力提高管理系统的效率是实现最佳管理效益的根本保证。从管理效率的提高角度讲,有几种方法是管理者要注意的:

(1)遇事首先坚持3个“能不能”原则:能不能取消它,能不能与别的工作合并,能不能用更简便而有效的方法完成它?

(2)实行工作ABC分类法,着重处理A类事务,B类事务派他人完成,C类事可暂缓。

(3)灵活运用巴克效率经验:第一,科学地确定可供检测的工作效率标准;第二,用精湛的指导艺术代替纯物质刺激;第三,按职位等级区分工作效率,用严格、明确的考核,使处于不同能级的人都充分了解自己和他人工作效率;第四,坚持定期分析工作效率,以期不断改进并始终维持工效高水平;第五,建立必要的增援机动部门,集中多余人员,控制“排队”式工作时间的浪费。

(4)最重要的一点就是要调动人的积极性和创造性,把精神激励和物质激励、工作内激励和外激励有机结合起来。

### 【BT5】3. 追求长期稳定的高效益

企业每时每刻都处于激烈的竞争中,企业经营者必须有远见卓识和改革创新精神,随时想着明天、后天,不能只追求当前的经济效益。不惜竭泽而渔、寅吃卯粮,这样必然损害今后的经济效益。只有不断增强企业发展后劲,积极进行技术改造、技术开发、产品和人才开发,才能保证企业有长期稳定的、较高的经济效益,企业持久兴旺发达。

## 【BT2】第五节 可持续发展原理

### 【BT3】一、可持续发展原理背景

20世纪60年代,人们开始觉悟到环境保护迫在眉睫。雷切尔·卡森在他1960年出版的《寂静的春天》中指出,持续使用有毒化学产品和杀虫剂正在损害在土地上生活的人类。这本书引起了人们对科学、技术和人类与自然界相互作用关系的强烈反思。环境保护运动由此兴起。目前,管理者面临着越来越多的自然环境问题,他们必须弄清公众关心的主要问题是什么,组织能够(或应该)在保护和净化地球的事业中走多远,谁来承担费用等等。当前的环境问题

主要包括:形式多样的污染,全球气候变暖,臭氧枯竭,以及生物多样性减少、淡水资源短缺、人口和食品安全问题等。

“可持续发展”思想成为现代管理基本原理也是管理与时俱进的表现。环境必须被保护、资源的有限性与资源合理配置要求是可持续发展原理产生的重要前提。组织的有限资源是指组织拥有的所有资源都是有限的。这是由自然资源的稀缺性及人们现时认识能力和创造能力的有限性所决定的。组织资源的有限性对组织目标的确定有很大的影响,因为组织目标的实现,需要资源的支撑。组织不仅要努力获得资源,更应该充分、有效地利用这些有限的资源。所谓“资源有限,创意无限”正是现代组织在面对自己有限资源时的正确态度。

组织的资源主要包括人力资源、资本资源、物质资源、信息资源和关系资源等。其中,人力资源在组织的资源配置过程中起决定性的作用,自然资源尤其是自然环境对于组织的约束也日趋严重。不仅如此,自然资源的短缺与自然环境的恶化已成为整个人类社会生存和发展的重大威胁,因而,近几十年来“可持续发展”和“科学发展”的呼声日益高涨和深入人心。

### 【BT3】二、可持续发展原理的主要内容

#### 【BT5】1. 社会角度的可持续发展

根据1990年提交联合国的《布兰特蓝德委员会报告》,从社会的角度分析,可持续发展是“满足目前的需要,而不危害下一代满足他们权利的需要”的一种发展。组织的管理活动必须考虑环境问题,致力于那些可长时间持续或可自动更新的活动。

#### 【BT5】2. 组织自身的可持续发展

从组织内部管理的角度,可持续发展则是指在可预见的未来,企业能在更大规模上支配资源,谋求更大的市场份额,取得良好的发展。

### 【BT3】三、可持续发展原理的实现途径

#### 【BT4】(一)组织应该关注社会

随着人们环保意识的加强和自然资源的日益短缺,尤其是部分资源的不可再生,不重视可持续发展的组织将不可能获得长期的竞争优势。所以,从与环境、与社会发展的关系出发,组织的可持续发展必须坚持以下原则:

【BT5】1. 自觉遵守有关环保法律、规定和条例

迈克尔·波特教授曾指出,有严格的环境法规的国家造就出在全球范围内更具竞争力的公司。它意味着,组织利用法律能帮助自身发展。例如,如果企业发明了一项新技术或新工艺,能提高效率,符合环境规定的要求,那么它就具备了一种优势。

【BT5】2. 根据顾客的环境偏好及时调整生产工艺

一些客户要求产品或生产工艺达到某种环境标准,或需要容易回收的产品,企业要能及时满足。

【BT5】3. 关注多种利益相关者对环境问题的态度

如采用回收材料包装产品,在环境问题上教育员工,参与社区净化环境活动,吸引想要投资于“绿色公司”的投资者等等。

【BT5】4. 树立环境价值观

环境价值观认为,组织应该以一种与地球更和谐的方式生存和发展,不对资源进行掠夺性开发,更不要采用使环境无法再生、无法持续的经营方式。

上述原则的实施过程被称为组织的绿化。

【BT4】(二)组织应该壮大自身

为了实现社会与组织的可持续发展,组织应在关注社会的同时坚持以下原则搞好自身的发展:

【BT5】1. 增强核心竞争力

核心竞争力,是指组织独具的、使之能在一系列产品和服务取得领先地位所必须依赖的关键性能力,是实现可持续发展的根本。核心竞争力的维持和强化能够使组织独占资源效应。

【BT5】2. 维护长期竞争优势

长期竞争优势是指组织长期拥有的、相对其他组织的优势。组织可通过防御性战略和进攻性战略来获得长期竞争优势,降低竞争对手的攻击所造成的威胁,或不断改善自身的相对成本地位和差异化经营状况,提升竞争优势,加快自身的发展。

【BT5】3. 依靠创新求发展

组织的创新包括技术创新、制度创新、组织结构创新、市场创新、管理创新等各个领域,它们能使组织形成自己的核心竞争力,成为产业领先者;或创造新的生产组织方式,提高资源配置效率,降低生产成本和交易成本,增强竞争力。

【BT5】4. 建立良好的运行机制

组织的有效运行有赖于良好的管理模式和治理结构。管理模式对组织的可持续发展起支撑作用,良好的治理结构则能较好地实现各相关利益主体责权利的对等,尤其是能确定一个合适的责任体系框架,确保高层管理人员的创新动力不受损害。

【BT2】思考与练习

1. 什么是管理的系统原理? 运用时要掌握哪些原则?

2. 什么是人本原理? 管理活动中如何做才能实现人本原理?

3. 效益原理的含义是什么? 如何运用?

4. 简述责任原理的含义及其在管理中的应用。

5. 对二八法则有何感想?

6. 企业该如何实践可持续发展原理?

7. 各原理之间有什么关系? 如果按重要性排序,你认为它们应是什么状态?

【BT2】综合案例: 海尔管理剪影

【HTF】

1995年7月5日,在海尔吞并红星电器公司的第二天,海尔集团常务副总裁杨绵绵带着海尔



5个部门的负责人到达了红星。这5个部门是:原咨询认证中心、资产管理中心、规划发展中心、财务中心以及企业文化中心。他们向全体员工讲了话,解释了海尔的企业精神:“敬业报国,追求卓越”。杨绵绵这位一直抓管理质量的海尔高层领导讲述了海尔强调个人职责,追求最高质量信誉及实行责任制。她讲述了只有通过公开竞争才能生存下去,她重申工人们不应该由于红星衰落而受到指责,管理人员要负至少80%的责任。张瑞敏亲自向公司中层干部阐述了同样一个问题。他讲了人力资本是生产力中最重要的因素,讲述了中层干部在企业发展中的职责,引述了“20/80”原理,即企业中重要的20%人员领导着其他80%的人员。张瑞敏号召大家立即行动起来在每个营运环节(每个人及每笔交易)做好计划。他也概括了制定海尔洗衣机战略时几个要点:

第一,以市场为中心,海尔洗衣机销售的是信誉,而不是廉价品,采取的每个步骤均要以客户需求为导向。

第二,降低成本提高收入,产出最大化投入最小化。

第三,每个人必须制定切实的计划和明确的目标,在三年中朝着将海尔洗衣机建成中国洗衣机第一制造商的总目标奋斗。

派到红星任总经理的柴永森于1984年毕业于上海机械学院。1995年时,他只有32岁,这位年轻干部思路敏锐、行动迅速,能够准确地理解、执行海尔决策层改变红星面貌的战略部署。为鼓舞士气,柴永森让海尔洗衣机员工们投入到新产品开发项目中,在第一个月搞了36种新产品样品。很快有两个新牌子产品受到市场欢迎:“小神童”——一种面向国内市场的全自动洗衣机(传统上全自动洗衣机只向国际市场出售);“小神泡”——一种大容量、气泡型双桶洗衣机。

在销售及分销前沿,柴永森的动作也同样快。为了起到震动销售人员而使其行动起来的作用,他宣布他们的工资完全取决于自己的工作成效,这完全断绝了“淡”、“旺”季的想法。虽然重建同经销商的关系在某种程度上更困难,柴永森最终说服商家再给海尔洗衣机一次机会,作为对海尔承诺收回或修理所有红星不良品的回报,批发商们同意还清他们以前的欠款,海尔的信誉再一次铺平了开拓市场的道路。不久,柴永森就大力宣传了海尔洗衣机销售人员如何展示其奉献精神,努力工作以延长工作时间的事例,尽管这些销售人员有的家中有病人或有其他困难。柴永森重奖他们并号召全体销售人员向其学习。

在1995年底,海尔洗衣机废除了几种老式产品,以便集中精力研究、开发和生产受欢迎的型

号,他们的目标是每个月开发出一种新产品。以后的事实证明,他们每年开发的新产品远远超出了这个目标。

只有淡季的思想、没有淡季的市场成为海尔人的市场观念之一。

海尔管理上有个20/80法则。企业里发生的任何一件过错,管理者都要承担80%的责任。兼并

后的一周内,海尔集团对红星洗衣机的方方面面进行了初探,红星的不少干部深有感触地说,企业要发展,关键在于人,人的问题关键在于干部,红星厂干部的问题关键在于从来没有动真格的。

1995年7月12日,在已经更名的海尔洗衣机有限总公司,公布了一则处理决定:质检员范萍由于责任心不强,造成选择开关插头插错和漏检,被罚款50元。这时洗衣机的产品开箱率和售后返修率与第一名牌还有很大的差距。海尔管理者认为这绝不是范萍一个人造成的,主要是管理上的漏洞,使范萍由“偶然”变为“必然”。海尔要求掌握全局的管理者要承担责任在前,先检查管理上的问题,即范萍的上级要负责任,只有这样才能使“范萍们”的错误减少。

《海尔报》在1995年7月19日点名指出“范萍的上级应负什么责任”。“范萍事件”在原红星厂引起强烈震动。在此之前,厂里从未因产品质量出问题而追究过其上级领导的责任,其他工作也一样,从未有“20/80法则”的思路。因此,人们都很震惊。当然,多数人认为这样做公平,因为“领导必须承担领导责任”。这件事对海尔洗衣机分管质量的负责人触动很大,决定自罚300元,并做了书面检查。同时,制定措施,从体制上对洗衣机的质量进行整改。

这种不是采用简单的撤换管理人员的办法,而是采用公开监督、披露信息的办法,使海尔的管理理念和模式在红星得以贯彻和执行。【HT】

#### 【BT4】【案例思考】

1. 案例体现了哪些基本原理?请逐一说明。
2. 海尔的做法对你从事管理工作有何启示?

【LM】

未来社会中科学技术的发展和社会关系的日益复杂化,不仅使企业管理者的培训和发展成为必要,而且也为其提供了可能性。

——拉尔夫·柯帝纳

#### 【学习内容】

1. 管理者的涵义
2. 管理者的角色及分类
3. 管理者应具备的素质
4. 优秀管理者的培养途径

**【序幕案例】**刘全是深圳一家消费电子产品公司的策划部经理,农村出身的大学生,由于工作颇有成就,深得公司领导赏识,从一线摸爬滚打到现在这个位子。他对工作要求特别严格,经常废寝忘食地全身心投入到工作,甚至从来没有时间去谈恋爱。他希望他的员工也像他一样,全心全意投入到公司事务上,一心为公,敬业奉献。口头禅就是“公司事再小也是大事,个人事再大也是小事”。

他要求下属员工上班时间不得闲聊、不得接打私人电话、不得做与岗位工作无关的事情,所有时间都得用在工作上。要求下属员工养成“早到晚归”的习惯,让下属员工每天陪自己加班到十一、二点,即使下属员工真的无事可做,也不能随便回去。假如下属员工没有养成这种习惯,那么加薪晋职的机会就很渺茫,而且很可能被他冷落,再无出头之日,要么就是莫名接到调职或解雇的通知。另外,无论什么节假日,他都会为下属员工重新规划,以满足他工作的需要,根本没有什么周末、国家法定节假日的概念。

在他的领导下,下属员工总有做不完的工作,即便有些工作没有任何意义。他的举措果然引起下属员工的怨言,他们抱怨自己完全没有私人的空间,随时都被经理管理和监督,好像自己是被卖掉给了公司,身心受到严重的限制,他们快要疯掉了。一次其中一个下属在内部网站的 BBS 牵头讨论加班要给加班费、工作应该劳逸结合问题,竟然被他得知,没几天这位员工就在绩效考评中被合理规范地“处理”掉了。随后一个深夜召开的部门会议上,下属员工终于爆发了自己的情绪,显然下属员工被尊重的需求没有得到满足,刘全的工作也因此陷入了被动,士气低落、效率下降、人员流失、管理混乱等,不久他被撤职调离。

该案例是比较极端的例子,但类似这样的公司管理者在我们周围却不少见。这反映出公司管理者存在诸多问题:管理者角色定位不明确、工作计划性不强等等。显见,管理者对公司的发展有着极其重要的意义,如果我们所用非人,很有可能会严重影响公司的发展壮大。

## 第一节 管理者的角色及分类

### 一. 管理者的角色

管理是一个动态的过程,作为管理主体的管理者,在这个过程中肩负着独特的任务和职能,他要“创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体,创造出一个富有活力的整体,他把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西。”正因为如此,作为一个管理者,就必须具有不同于一般工作人员的特殊的素质与能力,就要有其特定的心理特征和行为特征,就要掌握管理者必需的方法和手段,就要密切注视着未来对管理工作的新要求。那么究竟管理者是怎样的人呢?

#### (一) 管理者的涵义

泰罗从企业管理的角度,认为一个合格的管理者必须具备以下几个方面的条件:健全的脑力;一定的教育;专门的或技术的知识;机智灵敏;充沛的精力;坚强的毅力;忠诚老实;判断力和一般常识;良好的健康状况。

法约尔认为作为一个管理人员一般应具备以下这些素质和能力:(1) 体力方面:身体健康,精力充沛,反应灵敏;(2) 智力方面:有理解、学习和判断的能力,思想开阔,适应性强;(3) 品德方面:干劲大、坚定,愿承担责任,有主动性,有首创精神,忠诚、机智、自尊;(4) 一般文化方面:对于不属于所执行职能方面的事物有一般的了解;(5) 专业知识方面:对于所担任的技术、经营、财务管理等专业知识有深入的了解;(6) 经验方面:具有从工作本身产生的知识、经验、教训。

日本产业能源短期大学的管理教材《管理者》,把理想的管理者形象归纳为:具有能适应各个领域的管理技术方面的专业知识,能起到承上启下的中枢作用;能运用科学手段加上充分运用自己的经验和直觉;决策迅速、指挥正确;人际关系处理得好;能不断地提高自身的管理水平。

布莱克和穆顿在《管理方法》一书中则认为,理想的管理者是既能关心工作,又能对人采取体谅态度,即既能管好事又能管好人的人。

无论对管理者的具体职能怎样描述,有一点是确信无疑的,即管理者是任何一个组织都不可缺少的要素。换言之,一切管理活动,都是在管理者的组织与领导下进行的。管理者在管理活动中居于主导地位,他不但要制定组织的目标,筹划工作的开展,而且还要控制管理过程的运行,激发组织成员的潜能,达到管理工作的目标。因此,我们这里所说的管理者,就是指在一定组织中担负着对整个组织及其成员的工作进行决策策划、组织和控制等职责的人。

## (二) 管理者的角色

管理者作为社会活动的特殊的角色,他在内涵与特征上与社会其他角色有许多区别。例如,管理者不同于科学技术工作者。科学技术工作者的主要职责是发现与发明。作为一个管理者固然应当懂科学、懂技术,但他首要的职责是履行管理职责。再如,管理者不同于劳动模范和先进工作者。劳动模范和先进工作者主要是懂得自己如何做人,而管理者不但要懂得自己如何做人,还要懂得如何通过别人把工作做好。

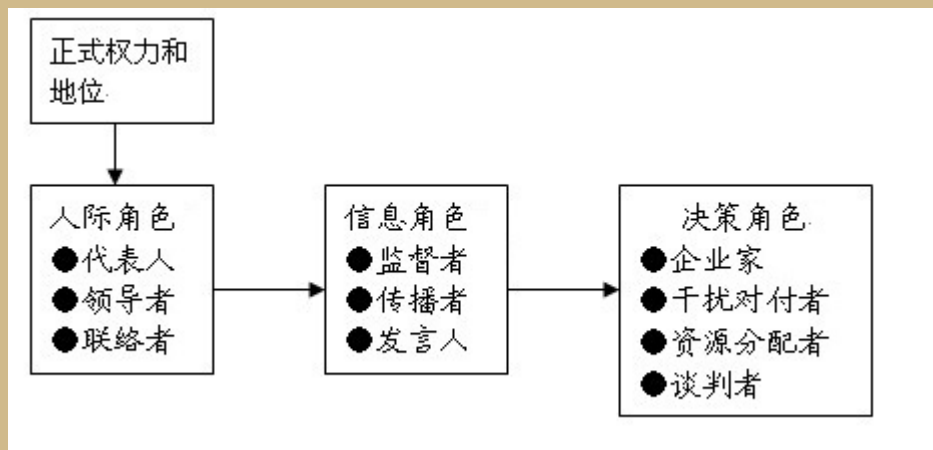
那么,作为一个现代管理者,他到底应该承担那些角色呢?

根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者一般担任十种角色,即:(1)挂名首脑;(2)领导者;(3)联络者;(4)信息接受者;(5)信息传播者;(6)发言人;(7)企业家;(8)故障排除者;(9)资源分配者;(10)谈判者。这十种角色可被归入三大类:即人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可用下面的图来表示。

### 1. 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色的代表人的角色、领导者角色和联络者角色。

作为所在单位的头头,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须出现在社区的集会上,参加社活动,或宴请重要客户等。在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。



由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

最后,管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

### 2. 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。

管理者必须扮演的第一种信息角色是监督者角色。作为监督者,管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

在作为传播者的角色中,管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者,管理者把重要信息传递给工作小组成员。管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息。更重要的,管理者必须保证员工具有必要的信息,以便切实有效完成工作。

管理者所扮演的最后一种信息角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。例如，必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，必须让政府官员对组织遵守法律感到满意等。

### 3. 决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就会丧失其应有价值。管理者负责做出组织的决策，让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。

管理者所扮演的第一种决策角色是企业家角色。在前述的监督者角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会。作为企业家，管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会，如开发新产品、提供新服务或发明工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰对付者角色。一个组织不管被管理得多么好，它在运行的过程中，总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气，与不合作的供应商进行谈判，或者对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源，就会想到物质资源，但其他类型的重要资源也要被分配给项目。例如，对管理者的时间来说，当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时，他或她实际上是在分配一种资源。除时间以外，信息也是一种重要资源，管理者是否在信息获取上为他人提供便利，通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组，其管理者要进行必要的谈判工作，以确保小组朝着组织目标迈进。

管理者还应该考虑影响管理者角色的因素，一般而言，有以下几种：

#### 1. 管理者本身在组织层次中的地位

当管理者处于组织的最高层时，他最重要的角色是决策角色，这是因为高层管理者的决策质量的高低将影响到组织的生存与发展，所以决策角色是高层管理者最重要的角色。中层管理者在这三个角色分配方面基本一致。这是由他的工作性质决定的，他承上启下，独当一面。基层管理者最重要的角色是人际关系的角色，因为他主要面对下属成员，在工作时进行团队合作是他最主要的任务。所以，一般而言管理者工作层次越高，就越注重非结构化的、非程序化的工作安排的组织的长远规则。基层管理者注重的是当前具体的、具有短期性和集中性的工作，他对组织内部工作的稳定运转负有责任。

#### 2. 组织规模的大小

组织规模的大小对管理者的工作有明显的影响，在不同规模的组织中，管理者的工作和角色是大不相同的，相比之下一个规模较小的组织的管理者将更有可能是一个多面手，他的工作内容将可能上至最高领导层的角色，下至基层管理者的工作。

#### 3. 管理者个人因素

管理者个人的价值观、思想品格、工作作风、习惯思维潜意识都会影响管理者的工作。管理者的工作经历也将影响管理者的工作。

#### 4. 其他的随机因素

管理者的工作必然随着许多随机因素的变动而变动。因为现实生活中许多环境因素将会影响管理者的工作，这些因素有社会文化、社会变迁、产业的性质、政策、技术变革的动态发展及其威胁因素等。

## 二. 管理人员的分类

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

### （一）按管理人员的领域（横向）分类

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

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



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

## （二）按管理人员的层次（纵向）分类

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

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

（2）中层管理人员。处于高层管理人员和基层管理人员之间的都是中层管理人员。如地区经理、部门经理、车间主任、科室主任等。中层管理人员的职责主要是执行高层管理人员所做出的决策和制定的重大方针政策，使高层管理人员确定的目标、战略付诸实现。具体地说，中层管理人员要为他们所负责的单位或部门制订旨在实现组织目标的次一级的管理目标：筹划和成目标的实施方案等。他们向最高管理层直接报告工作，同时负责监督和协调基层管理人员的工作。

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

## 第二节 管理者的素质

素质，一般指事物本来的性质。作为人的素质，原意是指一个人先天具有的资质和生理特点，如思维能力、记忆能力、反应能力等。这种先天的特点是人们获得知识和才能的基础。现在所说的素质，既包括先天的，也包括后天的，即一个人的气质、品德、学识、才能、情操等。因此，管理者的素质，就是指在先天生理的基础上，通过后天的学习、教育和实践锻炼而成的、在其管理工作中经常起作用的那些内在要素。它具体包括如下涵义：一是管理者的素质形成于后天的社会实践；二是管理者的素质是一个多因素的组合，是禀赋、品质、知识、能力的总和；三是管理者特别是管理的领导者处于总揽全局的统帅地位，因而他应具有高于普通人的素质，以适应不同岗位管理工作的要求；五是管理者素质有很强的时代性，是一个发展的概念，不同的时代有不同的要求。

一般地说，管理者的素质主要包括以下内容：

### 一、管理者必须具备高尚的道德品质

品德即道德品质，是一个人在依据一定社会的道德准则行动时所表现出来的行为特征。尽管对“品德”的标准不同社会、不同阶段有着不同的理解和要求，但是把品德作为选才用人的首要条件却是一切统治者所遵循的共同原则。

那么，一个现代管理者应当具备什么样的道德素质呢？至少应当有以下几点：

（1）应具有高尚的职业道德、强烈的使命感和责任感，对企业要有极高的忠诚度。为什么把职业道德放在首位呢？清华大学经济学家魏杰教授在谈到职业经理人职业道德的建设时，讲过曾经在他身边发生的一件事情：“有一次有一个董事长到北京来开会请我吃饭，结果刚坐下来董事长有事要走，就让自己的副老总陪我吃饭，我看着买单，算了 2300 元，结果这个副老总告诉那个服务员：给开 9700 元。第二天我琢磨了一天，为什么开 9700 元，看来是有空子可钻的，因为董事长请我吃饭，你花了钱写上请谁吃饭了，他也不会问我吃了多少钱，这就是制度失效了，不应该这么干他就干。后来我见到这个董事长，就告诉他你这个企业有问题，副老总都这样干，那还了得，干脆把他换了。本以为这能激起这位老板的极大愤怒，但让我吃惊的是老板没有吭声，而且平静地告诉我不用换，换了张三，李四来了也还是一样的。”因此，高尚的职业道德、强烈的使命感和责任感、极高的忠诚度对企业来说，非常非常重要。

（1）强烈的事业心。人的潜力是无穷尽的，这种潜力的充分发挥在很大程度上取决于事业心的推动。有了强烈的事业心，管理者才能勇于克服困难，百折不挠，锐意进取，勇往直前。

（2）公道正派，与人为善。管理者对人对事的处理，要公道正派，按原则办事，不徇私情，能经得住历史的检验。特别是在用人方面要唯贤不唯亲，不搞小派别，同时管理者要以善意去对待和理解下属。善意待人和开诚相见，是管理者提高自身影响力的重要因素。

(3) 谦虚谨慎，作风民主。管理者要养成虚心听取别人意见的好作风，虚怀若谷，从善如流，以善意、诚恳、虚心的态度和成员建立良好的沟通关系。

(4) 以身作则、清正廉洁。管理者的模范带头作用是至关重要的。管理者威信的建立，固然离不开言谈，但更重要的是行动。要言行一致，表里如一，少说空话，多干实事，严于律己，清正廉洁。一个好的管理者如果做到吃苦在前、享受在后、廉洁奉公、乐于奉献，他就能有较大的影响力和号召力。孔子说：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不行”。说的就是这个道理。

## 二、管理者必须具备良好的综合知识

随着进入新经济时代，管理越来越成为一项由专业管理人士干的事情。如要求企业管理者掌握管理学、经济学、组织行为学，人力资源开发与管理、企业发展战略管理、社会学、心理学、生产管理市场营销学、企业文化、财务管理等专业知识。当今时代，发明创造日新月异，技术换代周期缩短，知识增长日渐突出，每一个现代企业管理者，都必须学习、学习、再学习，不断补充和更新各有关学科知识。现代企业管理者所需的知识和信息，应当是多学科，并且是不断更新的，紧跟学科的发展和需要，有前瞻性和超前意识的，通过企业管理的目标、管理的任务和职责，推动事业的发展。只有具备必要的知识、信息和技能，方能更好的进行科学有效的管理，实现企业既定的任务和目标。在知识经济到来的今天，我们尤其需要一批懂经营、懂管理的职业经理人，从事推动企业进步的工作，按照企业既定的目标使企业股东财富达到最大化、社会贡献最大化和员工幸福最大化。青岛海尔、海信、联想、华为等企业在近些年得到了高速发展，这些企业之所以能迅速发展壮大起来，从某种意义上讲，都得益于这些企业多年来一直奉行人才开发战略，大胆引进一批高素质的经营管理人才，为企业的发展起到了巨大的推动作用。

## 三、管理者必须具有冒险精神和胆识

1859 年，美国打出了第一口油井，全国开始出现一股开采石油的热潮。约翰·洛克菲勒预见到这是一项既充满风险又有利可图的事业，值得一做。于是，这位聪明的年轻老板同合伙人一起雄心勃勃地去争购安德鲁斯-克拉克公司的股权。开始时，拍卖价为 500 美元。每次竞价，洛克菲勒都要高于对手。拍卖场上，气氛异常热烈，竞价一路上攀。竞拍者心里都很明白，这个标价早已超过了石油公司的实际价值。然而富有冒险胆略的洛克菲勒早已铁了心，决意要将这家公司买到手。所以在对手最后一次出价 7.2 万美元时，他果断地提高到 7.25 万美元，终于如愿以偿。到 19 世纪 80 年代，洛克菲勒所经营的标准石油公司已经控制了美国出售全部炼制石油的 90%。当时，传来利马找到一个油田的消息。可是由于受提炼方法的限制，含碳量高，因此被称之为“酸油”，每桶的售价仅几美分。洛克菲勒富有远见，坚信总有一天能研究出提炼“酸油”的技术，油田有着巨大的潜在价值。他力排众议，坚持买下该油田。后来不到两年，他便率领科研人员找到了炼制“酸油”的方法，油价由原来的每桶几美分攀升到 1 美元。标准石油公司建起了当时世界上最大的炼油厂，年盈利达到几亿美元。洛克菲勒深知“愚者赚今天，智者赚明天”的道理靠着胆识，凭借睿智，适时种下谋略的种子，收获来年丰硕的果实。

## 四、管理者必须具备强烈的团队精神

罗宾斯对管理下的定义是：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。作为一个管理者，如果不具备好的团队精神，很难想象能够实现管理目标。团队精神的培育是对管理者的要求，团队合作对企业的最终成功起着举足轻重的作用。据统计，管理失败最主要的原因是和同事、下级处不好关系。团队精神要求管理者不能一味贪恋权力，发号施令，强迫命令，使用权势，权力一方面会变质，另一方面，也会导致下面的逆反心理，从而使管理的意图贯彻不力，下面反应迟缓，这样就会影响团队效率，久而久之就会失去竞争力。所以，团队的理念应为每一个管理者、领导者学习和借鉴，这样团队才能更和谐，更有战斗力和竞争力。在对一个团队的管理过程中，特别是管理知识型员工更是需要有关怀、爱心、耐心、善用、信任和尊重。根据各人的能力特点，合理使用人才，让每个人都在适合自己的岗位上最大限度地发挥作用。在管理的全过程中，在管理的每一个细节中充分体现人文关怀。用情感激发员工的创造激情。管理者要当“超级领导”，实现“共享式管理”。管理者要尽量抓大放小，做到举重若轻，处变不惊。这样管理者才能比较超脱，从事无巨细的繁琐事务中解脱出来。要管理资源共享，让管理者的意志变为全体队员的一致行动。从而有效地形成团队合力，使效能最大化，工作成效最大化。

## 五、管理者必须具备创新意识

整个人类的文明史，就是一部人类创新活动的历史。没有创新就不能进步和发展，只有创新才能符合人类社会发展的规律，推动事物的发展和社会的前进。江泽民总书记指出：“无论从进步的发展变化还是从国内改革和建设的要求看，我们都需要比以往任何时候更加注意科技进步，加强技术创新；如果不能创新，一个民族难以兴盛，难以屹立于世界民族之林”。

管理也是一门科学，它需要调查、论证、决策、计划（规划）、列项、实施、验收、鉴定等等的相关知识支撑和运作，管理要推动事物的发展，就要遵循事物运动的规律，就无疑需要不断的创新。而管理的创新，不是随心所欲，而是遵循被管理的事物或对象的性质、特点和发展规律进行的。所管理的事物是由市场的导向和社会发展的需要确立的，或者说是千差万别的，因而，管理的办法、措施和要求，不是一成不变，一种模式的，而是因事制宜，因地制宜，对症下药的。也就是说，现代管理必须创新，必须以合情合理的动态的理念、办法、措施对待被管理的事物。随着新经济时代的到来，企业面临更为复杂的外部环境，纷繁的市场信息、飞速发展的科学技术，企业领导者必须要有创新精神，才能不断扩大企业的发展空间。市场供求关系千变万化，竞争空前激烈，优胜劣汰成为竞争中不可抗拒的潮流。在这种经济环境下，企业领导者只有研究市场开发市场，发挥创新能力，才能做出适应市场的正确决策。因此，企业领导要随着新时代的变化和发展，自觉地更新观念，用适应时代发展潮流的观念，指导自己的行为。企业领导者的创新能力，一方面表现为个人的深谋远虑，远见卓识。另一方面，还要集思广益、吸纳群众的智慧，要充分尊重群众的首创精神，正确对待和利用群众的智慧，来丰富充实自己的创新能力。

### 七种最没效率的劣质管理者

1、教父型主管(The Godfather)。尽管时下管理思潮强调的是团队合作与参与，教父型的管理风格仍然稳坐江山。这一类型的主管总是要求全面掌控组织，要求员工必须绝对服从，部属只有在例行职责上得享自主，不过他们的工作目标却都由上级指定。

2、鸵鸟型主管(The Ostrich)。鸵鸟型主管爱的是维持现状，最怕争议、事端。他们总是希望问题会自动消失，他们宁愿把头埋在沙里、眼不见为净，也不愿挺身面对任何不快。鸵鸟型主管们最关心上级对他们绩效表现的意见，而不甚在意部属的士气，他们的部属往往缺乏主动、想像力与生产力，也就不足为奇。

3、自己动手型主管(The Do It Yourselfer)。自己动手型的主管事必躬亲，特别是遇上较具挑战性的任务。他们通常只肯将一些在他们看来不屑一顾的琐事，或将一些需要特殊技巧的事委交部属处理。不幸的是，他们动不动就让自己成为不可或缺的要角。

4、巨细无遗型主管(The Detailer)。巨细无遗型的主管，想“事无巨细”(“indetail”)地知道部属们的一切作为。在他们眼里，主管的任务就是要知道得比部属多，因为唯其如此才能凭一己之力作出正确决定。这种类型的主管成天忙看跟部属一较长短，终致无力管理任何规模的团体。

5、政客型主管(The Politician)。许多人喜欢为政客型主管工作，因为他们懂得投部属所好、说部属爱听的话。基于同样理由，他们的长官也喜欢用他们。这一型主管有一个缺点，就是他们经常做得过火。没有任何一个做部属的，希望看到老板第 38 次不诚恳的示好。

6、仲裁人型主管(The Arbitrator)。仲裁人型主管通常在应付大型团体时较易成功，因为他们对人性与人的冲突知之甚深。他们相信团队合作，也相信团队决策，但他们有一种在错误时机妥协的弱点，而且他们往往因为与部属过于交好，一旦迫于形势而必须采取严厉手段时，会有下不了手的困难。

7、拚命三郎型主管(The Eager Beaver)。这种类型的经理以他们达成合约书与做成报告的数目以及部属努力的程度，作为他们价值的标准。就像海狸不断建造更大的堤坝以阻断水流一样，拚命三郎型的主管也不断加重工作负荷，直到最后打断了组织的顺畅运作为止。

## 第三节 管理者的技能

管理者的基本技能是指管理者把各种管理知识和业务知识用于实践中所表现出来的能力。美国管理学者罗伯特·L. 卡茨(Robert L. Katz)在《哈佛商业评论》中发表了一篇名为《能干的管理者应具有的技能》的论文。他指出，管理者必须具备三种技能：即技术技能、人际技能、概念技能。

### 1. 技术技能

技术技能是管理者掌握和运用某一专业领域中技术、知识、方法和程序完成组织任务的能力。管理者虽不能完全做到内行、成为专家，但必须懂行。特别是一线的管理者，更应如此。如指导、监督会计人员的管理者必须懂会计。管理者如果不具备这一技能，将很难与所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，也就无法对所管辖范围内的各项管理工作进行具体的指导。管理者的技术技能可以通过学校专业教育或组织的内在职业培训获得。联想、华为、TCL、康佳、创维、三一重工、远大空调等很多企业的主要管理者是具有较强的技术技能的，这是所谓的科班出身。

### 2. 人际技能

人际技能也称人际关系技能或人事技能,是管理者处理人关系的技能,是成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。主要包括:理解、激励和与他人相处的能力等。在以人为本的今天,人际技能对于现代管理者是一种极为重要的基本功。没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。

### 3. 概念技能

概念技能或称呼构想技能,是管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力,包括:感知和发现环境中的机会与威胁的能力;对全局性的、战略性的、长远性的重大问题进行处理与决定的能力;对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种洞察力和饿思维力。这种技能对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义,是组织高层管理者所必须具备的,也是最为重要的一种技能。

这三种技能对任何管理者来说,都应该具备。但是不同层次的管理者,由于所处的位置、所承担的责任、所发挥的作用不同,各层次管理者对管理技能需要有差异性。如图 4-4 所示。

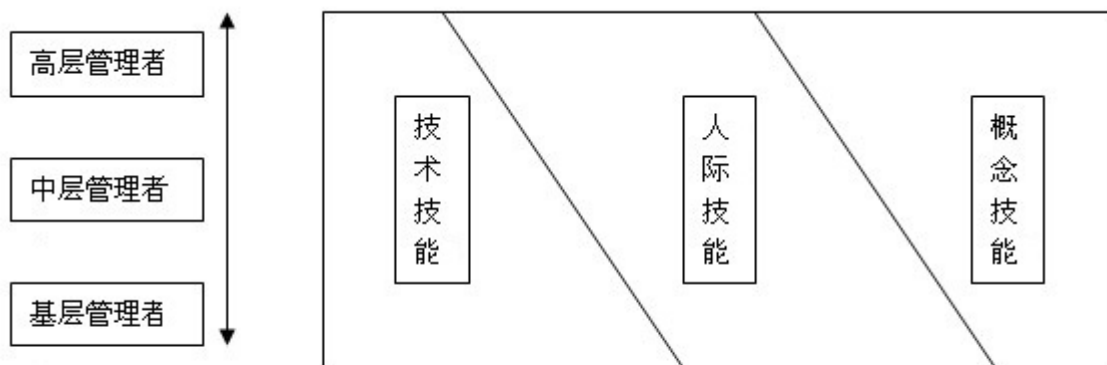


图 4-4 各种层次管理者所需要的管理技能比例

从图中可以看出,人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。高层管理者尤其需要概念技能。因为高层管理者面对的问题是全局的,更有复杂性,涉及的因素更多,范围更广。高层管理者可以充分利用下属的技术技能,因而对其自身的技术技能要求不高,但在小企业中,技术技能对于高层管理者仍然可能是较为重要的。与之相反,基层管理者更应具备的是技术技能。由于他们的主要职责是现场指挥和监督,所以若不掌握熟练的技术技能,就难以胜任管理工作。由于管理者的工作对象都是人,人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。在全球一体化、地球村背景下的管理者必须更加重视人际技能。因为四海之内皆兄弟,而兄弟是需要沟通的。

## 第四节 优秀管理者的培养

企业管理者素质有许多由先天条件决定的,如管理者的性格特点、个性心理特征甚至于价值观等都留下了很深的遗传与家庭影响的印记,但无数的事实证明:后天培养对管理者综合素质塑造会发挥更大的作用。通过学校教育、在职培训,再加上管理者自身努力,管理者所要求具备的知识和能力素质完全可以得到培养和提高。

### 一. 加强学校教育

通过高等学校培养管理人才,在我国主要有两个层次,一是管理类专业的本科教育,二是 MBA 教育。学校作为未来管理者的培养基地之一,应该大胆探索,精心组织,必须充分发挥其优势,培养出真正符合企业需要的高素质管理人才。

综观各国管理者的素质强调的是人的个性,因此,学校教育应该注重学生的个性,给学生充分的自由,主要从以下几个方面着手:

#### (一) 重视思想品德教育

近年来,管理者的道德与社会责任逐步成为研究的热点,显示出它们对管理者的重要性。道德本质上是指那些用来明辨是非的规则或原则,它能指导管理者正确行事。社会责任是指企业在法律和经济的义务之上,追求对社会有利的长期目标的义务。这些要求在管理人才培养上,要树立“大德育”观念,把人文素质教育提到重要地位,作为德育的重要支撑点,通过人文素质教育,调整拓展教育内容,帮助其形成健全的人格、良好的品德和心理品质,全面提高道德水平。

#### (二) 改进教学方法,丰富教学手段



在教学过程中，将培养学生理论素养与学生实际能力和创新精神紧密联系起来，以此选择合适的教学方法。如重视“案例教学法”、小组讨论、情境模拟教学、角色扮演等多种互动式教学方法在管理专业课教学中的具体运用，激发学生参与热情，锻炼学生专业能力和创新精神。

### （三）培养独立性和自主性

只有这样，才能使学生们改变迷信教师、迷信权威、迷信书本的学习态度，才能使他们学会观察新事物、形成新概念，不断的突破思维定式的局限，为提高创造性能力奠定基础。

### （四）磨励意志

作为一个管理者必须具有坚定的意志，否则，智力便得不到充分的发展，创造能力更无从谈起。而坚定的意志不是生来就有的，只有经过后天的培养和有意识地锻炼方能获得。因此，必须在学校时就要注重对学生这方面能力的培养。

## 二、重视在职培训

在快速变化的经营环境下，管理者只有不断的学习，才能适应多变的环境，职业培训作为一种重要的培训方式，在改善管理者的环境适应性，提高管理技能等方面具有显着的作用。美国通用电器公司的前任董事长拉尔夫·柯帝纳曾深有感触地说：“未来社会中科学技术的发展和社会关系的日益复杂化，不仅使企业管理者的培训和发展成为必要，而且也为其提供了可能性”。管理人员在职培训发展的方式有许多种，下列方式使用较普遍：

（一）集中授课。许多大型企业都有自己的培训基地，管理者既是学员也是讲师。这样的集中学习，为管理者提供了相互学习与交流的机会，使他们能够相互交流经验和管理技能，并掌握学习最新的管理理论知识和方法。

（二）针对高层管理者举办高级研讨班与研讨会。高层管理者要具备很强的概念技能，既能在复杂多变的经营环境信息中寻找变化规律，从而准确把握机会，避免威胁，把握企业发展大方向，制定企业发展战略。通过高级研讨班，结合具体的发展在不同管理者身上的、特点各异的经营管理案件，开展专题研讨，深入剖析，使研讨班学会分享成功的经验和失败的教训，可快速提高高层管理者的战略管理能力。

（三）针对中层、基层管理者开展工作轮换与多层次参与管理。定期改变管理人员的工作职务，让他们到组织中的不同部门去丰富工作经验，扩大对企业各工作环节的了解。这样做还可以使管理人员更好地处理相互之间的问题，增强沟通能力，改善组织部门间的合作；将组织中有发展前途的管理人员集合组织起来，让他们就更高层次管理问题提出自己的建议，供组织高层管理者参考。这种方法为管理人员分析和处理更高层次决策问题提供了机会，增强了管理经验。

（四）针对基层管理者开展在职辅导。由较有经验的现任管理人员负责对其下属的辅导，给下属下放职权，提供学习管理的机会，帮助他们提高管理技能。

## 三、管理者自身的努力

学校教育和在职培训，这些方式都是提高管理素质的外在条件，而管理者自身的主观努力，是内在决定性因素。只有在内因和外因的综合作用下，管理素质的培养和提高才能获得良好的效果。作为管理者，在学习和工作过程中应努力做到如下几点：

第一、要注重专业知识和技能的学习。首先要提高自学能力，多从书本学习。管理者需要掌握多方面的知识，即所谓的通才，而当今社会知识的更新速度不断加快，这就要求管理者一定要养成终身学习的习惯；其次要多向别人学习。人的时间和精力有限，要善于通过与别人的交流来提升自己，无论是成功人还是普通人，都有闪光点，都可成管理者知识的源泉。

第二、要勇于实践。能力的提高是一个动态的过程，只有通过不断的实践，才能使自己的各项能力得到检验，并在实践中得到锻炼。从而不断补充、完善和提高。

第三、要有全力投入工作的热情。如果没有对工作的热情，很难做到全身心的投入工作，对成功也就少了一份执着，就无法坚持到底。反之，就不会斤斤计较个人得失、不会吝啬付出与贡献，将会激发出最大的创造力。

第四、做到控制情绪与承担责任，要勇于面对失败。管理既是一门综合性的学科，又是一种博大精深的艺术，对管理者的要求很高，特别是在今天这个复杂多变的动态管理环境下，管理者会遇到这样或那样的困难和难题，难免会犯这样或那样的错误，因此，管理者要学会自我调节，保持好心情。同时，在错误发生时，管理者要自我控制情绪，不要纠缠在已经造成的损失中，要勇于承担自己该承担的责任，并尽力寻找错误的原因和补救的办法，避免以后再犯类似的错误。

第五、要重视并善于沟通。沟通是润滑剂，沟通是打开人心扉的钥匙。上下级之间、同事之间的有效沟通是组织各种活动有效开展的重要保证。因此，管理者一定要掌握良好的沟通技巧，采取正确的沟通方式，选择正确的沟通渠道，准确的发布和反馈信息，减少沟通障碍，实现最佳的沟通。

### 思考与练习:

1. 何谓管理者? 管理者承担哪些角色?
2. 管理者应该具备哪些素质和能力?
3. 如何才能成为一个真正的管理者?

综合案例: 拼命三郎招人怨

“公司事再小也是大事, 个人事再大也是小事, 你要分清这两者的利害关系。”这是一家电子类消费产品公司的销售部经理刘全的口头禅。刘全在这家公司任职近四年, 如今这个位子对他来说是靠自己工作“拼命”换来的。刘全工作起来废寝忘食, 甚至从来没有时间去谈恋爱。由于他的投入和工作成就, 刘全从一线员工摸爬滚打升迁到现在这个职位。

或许由于自己是“拼命三郎”, 刘全对待下属也非常严格。他要求下属员工上班时不得闲聊、不得接打私人电话、不得做与岗位工作无关的事情, 所有时间都得用在工作上。此外下属员工还要养成“早到晚归”的习惯, 每天陪自己加班到十一、二点。

倘若下属员工没有养成这种习惯, 那么加薪晋职的机会就很渺茫, 并且很可能被他冷藏, 再无出头之日。在他的领导下, 销售部门员工总有做不完的工作, 即便有些工作没有任何意义。

刘全的举措时不时引起下属员工的怨言, 他们抱怨自己完全没有私人的空间, 随时都被经理管理和监督; 好像自己是被卖给了公司, 身心受到严重的限制, 一些人声称都快要疯掉了。

但刘全似乎并没有对此在意, 依然我行我素。直到有一天一个下属再也忍受不住了, 爆发了自己的情绪。而最终结果引起全部员工隐藏已久的不满, 使得铁面无私的刘全面临着一场群发性的愤怒, 最终也感到手足无措。

事情起因是这样的。一天刘全的一个下属员工在公司内部网站的 BBS 上牵头讨论加班要给加班费、工作应该劳逸结合问题, 这冒犯了刘全的大忌。被他得知后, 他将这名员工的绩效考评合理规范地“处理”掉了。

但随后在一次召开的部门会议上, 这名员工质问刘全为何要这样做, 而且宣泄了自己对刘全要求员工只要工作不要命的不满。该员工的言论立即得到了其他员工的呼应, 他们表示, 刘全不该拿自己的工作习惯强行要求员工, 毕竟健康是最宝贵的。

感到震动的刘全还没有来得及理清自己的头绪, 便遭遇了下属员工集体的工作懈怠。他们士气低落、效率下降, 对刘全的高标准严要求抱着一种无所谓的态度, 使他的工作便陷入了被动。

刘全这才意识到问题的严重性。可除了带领下属拼命工作用绩效来赢得公司高层的尊重和赏识外, 刘全真的想不出其他办法来提高业绩, 他认为只有实干加苦干才能成功, 但现在员工情绪已经受到挫伤, 难道就没有其它办法吗? 刘全一筹莫展。

### 【思考与讨论】

1. 刘全的管理方式有什么不对吗?
2. 作为一名中层管理者, 刘全应主要承担什么角色?
3. 假如你是刘全, 你将如何改变以赢得员工支持?

## 第五章 管理环境

【BT1】第五章 ■ 管理环境

【HT4W】知彼知己, 百战不殆; 不知彼而知己, 一胜一负; 不知彼, 不知己, 每战必殆。

【JY】 【HT4“K】 — 《孙子·谋攻》 【HT】

【BT5】 【学习内容】

- 1 环境的分类
  - 2 外部环境对组织的影响
  - 3 内部环境对组织的影响
  - 4 正确的组织环境观念 【HJ0】 【HJ】
- 【FK(14. 35ZQ 3】

【HT5H】【序幕案例】【JZ】【HT4”H】可口可乐公司的环境抗衡策略【HT】

【HT5F】20 世纪 60 年代, 有议员向国会提出“禁止在各种食品(含饮料)中使用糖精”的议案。这一议案令美国可口可乐公司的经理们十分震惊。几十年来, 可口可乐以其传统的、固定不变的口味, 征服数以亿计的消费者, 成为“世界第一饮料”。

一旦改变配方, 势必失去众多主顾。可口可乐公司立即做出了阻止该项议案通过的计划。这项计划以维持可口可乐配方为目标, 具体做法是游说、劝服各位国会议员, 请它们不要投票赞成该项议案。专家们向议员提出了改变配方可能造成的几项后果: 一是配方改变导致传统口味改变, 可能诱发国内抗议、示威; 二是在国际贸易中影响美国形象; 三是公司不得已裁员, 会增加就业困难, 会造成新的社会不安定因素; 四是公司收入减少, 甚至出现亏损, 对国家来说也是一种不安定因素等等。一个月后, 国会以很微弱的优势否决了那项议案。可口可乐公司实现了与不利环境因素的抗衡。

【FK】

【LM】==

案例告诉我们: 组织存在于一定的环境之中, 环境会对组织产生种种影响力, 因此, 管理者必须对环境的内容和影响力进行确定、评价。组织的环境, 无论是宏观环境还是微观环境, 时时刻刻都在发生变化, 组织本身也在不断发生变化, 管理者的活动要受到组织内外各种因素的影响。这要求管理者在进行组织管理时, 时时关心纷繁复杂的环境变化, 进行更为恰当和有效的管理。

管理环境是指存在于一个组织外部和内部的影响组织生存和发展的各种力量和条件因素的总和。

管理环境包括组织外部环境(通常称为组织环境、宏观环境)和组织内部环境两大部分。

组织外部环境又可分为一般环境与具体环境。一般环境是指可能对组织绩效起着潜在影响的各种宏观因素, 如政治、法律、经济、社会文化及技术因素, 还包括那些能影响组织但其联系尚不清楚的条件。例如, 计算机光盘已能够容纳一个大书架图书的内容, 对于出版社(商)来说, 这是一般环境中的一种情况, 它对图书产业的影响尚不十分清楚, 但它的潜在作用将会是非常大的。因此, 管理者须认真分析组织的一般环境。

具体环境是指与实现组织目标直接相关的那部分外部因素, 它是由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或关键要素组成的。具体环境对每一组织而言都是不同的, 并随条件的变化而变化。一个组织的具体环境可能包括资源供应者、顾客、竞争者、政府机构及公共组织。例如, 一家军工企业将严重依赖国家的国防预算与防务合同, 因此国防部就处于其具体环境中。需要注意的是, 由于组织的目标定位不同, 对于一个组织的发展有重大影响的具体环境因素, 对于另一个组织可能根本不重要, 即使最初看起来它们是同一类型的组织。所以, 具体环境和一般环境的划分存在一个相对性问题。

组织内部环境一般包括组织经营条件和组织文化两大部分。组织经营条件是指组织所拥有的各种资源的数量和质量情况, 主要包括组织结构、人力资源、资金与科研力量等方面。由于各个组织的经营条件有较大差异, 管理者必须分析研究本组织的内部特征, 制订相应的组织目标和管理风格。组织文化是一个组织在长期生存、发展中形成的, 为全体组织成员所共同享有的价值观、信念、伦理规范和习俗作风等。它既受社会文化的影响又有自己相对的独立个性, 这些个性特征往往是相对稳定和持久的, 因此会使组织管理活动带有浓厚的个性色彩。图 5-1 形象地表达了组织与环境的关系。

【TPGLB10, +83mm. 125mm, BP】

【TS(2) 【JZ】 【HT5”SS】图 5-1==组织及其环境【TS】】

对于管理者而言, 为了提高管理效率, 不仅要了解像政治、经济、文化、技术和需求、竞争等组织外部环境因素, 而且要全面掌握组织的各种经营条件、组织文化等内部情况, 才能据此做出正确的管理决策。

【LM】

## 【BT2】第一节==组织外部环境分析

组织外部环境又可分为外部一般环境和外部具体环境。

【BT4】一、组织外部一般环境(宏观环境)

一般环境对一个组织的影响尽管不那么直接, 但其变化对组织将来的生存和发展可能产生潜在的重大影响。现从经济、政治、技术与文化四个方面来分析组织的一般环境。

【BT5】1. 经济环境

一个组织的经济环境通常包括经济周期、市场条件、财税金融政策、通货膨胀、资源条件等方面的影响因素。

【BT6】(1) 经济周期

经济的发展并非呈直线型，而是在周期性波动中有所发展。周期性波动是市场经济条件下国民经济总需求与总供给等宏观经济总量矛盾运动的结果，反映在市场上表现为繁荣与收缩的交替，反映在消费上表现为旺盛与低落的更迭，反映在就业上是扩张与缩减的轮换，等等。这些变化对管理的影响是很大的，组织必须在上述变化中及时调整自己的管理思想和方法，以适应经济的周期性波动。

#### 【BT6】(2) 市场条件

市场是每个组织与外部发生各种联系的媒介和实际表现舞台。组织活动所需要的各种人力、物力、技术和信息等资源要不断从市场输入，同时又要不断地向市场输出自己的产品、人才和劳务。因此市场的繁荣与疲软，市场体系的完善程度和竞争激烈的程度，都会给组织发展造成不同的环境压力。价格是市场的信号，市场环境中的价格波动将直接影响组织的经济核算与效益状况。比如通货膨胀不但会搞乱企业生产计划的实施，而且它通过对原材料、劳动力和其他生产费用的影响而使各类组织管理受到严重干扰。

#### 【BT6】(3) 财政、税收和金融政策

它们是国家宏观管理的经济手段。政府通过金融政策来控制信贷以引导组织发展方向；政府通过税收政策来调节国家、企业、个人的收益比例，以保证利益合理分配；银行通过调整利率影响社会投资方向和组织财务核算。这些手段都会形成一定的经济压力或吸引力，制约着微观组织管理活动。

#### 【BT6】(4) 资源条件

自然资源和人力资源是社会经济活动的必要条件。不同国家或同一国家的不同地区都客观地存在着这两种资源的鲜明差异，任何组织的管理都必须在自己所具有的客观条件下进行。

组织外部的经济环境与政治环境往往是密不可分的，如政府的经济政策本应属于政策法规的政治范畴，但是其功能是直接影响经济环境的。

#### 【BT5】2. 政治环境

政治环境主要指一国的政治体系、思想体系和法制制度。它包括六类因素：

##### 【BT6】(1) 政体类型对管理的影响

国家政权形式决定了国家管理的基本体制，例如实行联邦制的国家（如美国等）是分权管理，政策法规比较灵活多样；而实行中央集权制的国家（如法国等）则政策法规集中统一。假如同一个公司分别在美国和法国经营，组织管理者所面对的环境自然会大不相同。有权影响主管人经营活动的政府机构层次越多，主管人员的任务就越复杂。我国的政治体制既要充分发扬人民民主，又要保证高度集中，因此国家采取“条”“块”结合的管理体制，即一方面有纵向的从中央到基层的专业管理，另一方面又有横向的区域性协调管理，这样从宏观上看有许多优越性，但从组织的微观管理来看，主管人要面对多头领导，决策之前的协调是十分复杂的。

##### 【BT6】(2) 政治稳定性对管理的影响

国家在政治上的稳定性，对组织乃至行业的长期计划和管理活动的正常进行是至关重要的。如果在政权领导、政治体制和社会政治形势发展极不稳定的地区，各类组织将面临动荡不安的局面，这种局面将严重地影响组织管理的决策与计划。没有一个安定的政治环境，就根本谈不上组织管理的合理性。

##### 【BT6】(3) 国家安全与国防建设是政治环境中十分重要的因素

国家处在和平或战争状态，直接影响国家对国防和国家安全所采取的政策，紧张的备战，国家将对国防建设投入更多的资金、人力和物力，这对各级各类组织的人力、财力的分配，原材料供应及经营方向和管理素质都会产生重大影响。巴以冲突、黎以冲突等对各国公司在以色列、巴勒斯坦、黎巴嫩的投资建设是一个巨大的挑战。

##### 【BT6】(4) 国家的对外政策

国家的对外政策主要是指外交、关税、进口限额、经济援助、利用外资、控制货币兑换等政策，对于涉外组织的管理会产生直接影响。

##### 【BT6】(5) 政府管理部门及其政策法规

政府管理部门主要是指国务院、各部委及地方政府的相应机构，如工商行政管理局、卫生防疫站、烟草专卖局、物价局、无线电管理委员会等。政府管理部门拥有特殊的官方权力，可制定有关的政策法规，规定价格幅度，征税，对违反法律的组织采取必要的处置行动等。而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。



有的组织由于其目标的特殊性，更是直接受制于某些政府部门，如我国的电信业、医药业和饮食业，就各自受到信息产业、医药管理、卫生防疫管理部门的直接管理。

政府的法律规定，规范了一切组织和个人在国家各项活动中的权利和义务，自然成为组织管理者决策的重要依据。政府的政策法规一方面会增加组织的运行成本，另一方面还会限制管理者决策的选择余地。为了符合政府的政策法规和政府管理部门的要求，组织必然要增加运行成本，例如为了取得消防管理部门的认可，企业必须按规定装设消防设备；某些政策法规规定了组织可以做什么和不可以做什么，从而限制了管理者的选择余地，如劳动保护条例等，对组织的招工、用人、辞退决策带来了一定的限制。

如企业法、劳动法、税法、专利法、商标法、合同法、知识产权法、著作权保护法等等都会对企业管理产生重大影响。企业法为企业规定了具体的权利和义务；劳动法通常对劳动（工作）时间、劳动条件、职业保障、职工福利及女工童工的有关限制做出法律规定，管理者必须在国家和地方法律规定范围内制定本组织的管理规程。这就带来了不同国家（或地区）组织管理的差异，如在美国，公司主管人有权解雇员工，不会因此遇到多大困难和花费很大代价，而在日本则不行。

#### 【BT6】(6) 政策的稳定性与法规的灵活性对组织管理的影响

政策一般是政府为了协调、解决事业发展中出现的问题而做出的各种规定。它虽不属于法规，但也有规定、导向组织行为的作用，常常成为主管人员决策的依据。一些关系到全局的重大政策，应该在一段时期内相对稳定，但现实中政策常为多种原因而变动，政策不稳会增加主管人员决策的难度。法规与政策不同，它是通过立法程序制定的，具有长期稳定性，如不经过法定程序修改，永远是判断罪与非罪的准绳。但是，当情况发生很大变化后，法规如不能及时修订或执行中没有灵活性，就会出现“合理不合法”或“合法不合理”的情形，也将因此而增加难以处理的问题。改革开放后，我国废止和新增了很多法律、法规，也是为了保持和发展法规对国家、组织和个人管理的可行性、先进性甚至是国际性。

#### 【BT5】3. 技术环境

在科学技术高速发展的时代，任何一个组织（特别是企业）从物资设备到工作手段与途径，无不与技术密切相关。技术是一个涵盖很广的概念，它既包括一切科学知识，也包括行事的方法和技能。各行各业的组织要跟上时代发展，就必须在产品、劳务、销售各方面采用最新技术。技术进步将成为组织生命力的源泉。所以，没有哪个组织的业绩与效率会不受技术与技术进步的影响。技术与管理有密切关系，科学的管理本身就运用了现代化技术。只有大力推广现代化管理技术，才能大幅度提高管理工作效率。

#### 【BT5】4. 文化环境

文化环境指以人为核心的社会文化、教育等因素，也可以说是人文素质环境。

#### 【BT6】(1) 教育因素

教育的因素主要指一个国家（或地区）教育普及程度，专业技术教育发展程度，社会对教育、人才的重视程度及教育对社会所需的技术与人才的满足与适应程度。教育发展水平制约着各组织成员的素质高低，在一个文盲率相当高的国家（地区），尽管可以引入先进的设备和工艺，但组织也可能因吸收不到高素质的职工而难以获得良好的效益。我国近几年大力发展职业技术教育的重要目标之一，就是为了推动我国经济的持续、快速、健康发展。

#### 【BT6】(2) 社会文化因素

社会文化的因素主要指一个国家（或地区）占主导地位的世界态度、价值观念、信仰、习俗作风和道德规范。它是特定民族、一定区域的人们在长期社会生活中历史地形成的。社会文化虽然不是法规，但它是社会集团的共识，代表了社会群体的意志，控制着社会舆论，规范着人们的行为方式，调节着人与人的交往关系。处在一定地域的组织，会因其成员同时兼有其他社会群体成员的身份而把社会文化的影响带进组织，潜移默化地影响组织的微观文化。社会文化会形成一种社会心理氛围，制约着人们接受、执行什么风格的管理，拒绝、反抗什么风格的管理。

例如美国是西方文化类型的国家，长期流动的狩猎生活培养了美国具有“流动性”“个人主义”的文化特征，因此美国企业管理便形成一种倾向于理性科学管理的“硬”管理模式；而日本是一个东方文化类型的单一民族，人们长期密集定居从事农业耕种，形成了日本社会崇尚团体、注重和谐的文化特征。美国的硬管理方法被吸收进入日本文化氛围之后，经历了融合改造变成了建立在信任、亲密、微妙基础上的非理性软管理模式。每个组织在学习吸收外国、外地管理经验时，都必须考虑跨文化的移植改造问题。组织外部环境是多系列组成的不断变化着的系统，这是问题复杂的一个方面。问题复杂的另一方面，还在于组织外部环境的特征及其变化，很难被管理者深刻地理解、认识和把握，并做出与之相应的反应。后者应是管理实务的首要问题。

## 【BT4】二、组织外部特定环境

外部特定环境又可分为外部具体环境、行业环境、小环境，它是对某一类或某一个特定的组织直接产生具体影响的外部环境。与一般环境相比，具体环境对组织的影响更为直接和具体，因此，绝大多数组织也都更为重视其具体环境。

每一个组织的特定环境都各不相同，并且随着情况的变化而发生变化。不同的组织有不同的具体环境。例如，一家大型超级市场与诸如顾客、供货商等环境有着日常频繁的接触；它与地方政府、物价部门、治安部门、质量监督部门也存在着不很频繁但仍然很直接的联系；它还和当地劳务市场、当地其他的商店和超市发生联系和相互作用。这些特定环境是组织的决策者必须考虑的决策环境，同时也给决策的制定提出了约束条件。外部特定环境包括输入环境、输出环境和竞争环境。

### 【BT5】1. 输入环境

一个企业的输入环境是指为其提供各类资源的市场环境，包括提供资源的人或单位，也可以说是组织的资源供应者。它包括原料市场、原材料供应商、中间产品制造商、债权人、能源市场、资金市场、人才市场、技术市场等方面。对大多数组织来说，金融部门、政府部门、股东是其主要的资金供应者，学校毕业生分配部门、劳动人事部门、各类人员培训机构、人才市场、职业介绍所是其主要的人力资源供应者，各新闻机构、情报信息中心、咨询服务机构、政府部门是主要的信息供应者，大专院校、科研机构、发明家是技术的主要源泉。

每个企业的正常生产运营都需要包括资金、人才、技术、机器、建筑物、原材料、中间产品、能源、办公设备等各种资源(或称为资本、要素)，这些资源的可获得性和获得价格是约束企业发展的重要因素。一个企业如果和它的竞争者相比，拥有更多资源或资本，那么在竞争中就会占据更有利的地位。企业能否按照计划及时地、保质保量地获得必要的生产要素，将关系到企业能否维持正常的生产，能否满足客户的需求，能否顺利实现企业的经营战略目标等重大问题。再者，企业获取这些资源时的价格将关系到企业的经营成本，关系到企业的利润水平。

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。因此，管理者一般都力图避免在不了解供应者的情况下进行有关决策。为了避免陷入困境，在战略上一一般都努力寻求所需资源的稳定供应，并避免过分依赖于一二个资源供应者。

在这些资源供应者中，人力资源供应具有重要的地位。企业之间的竞争说到底就是人才的竞争，企业如何在人才市场中以合理的成本获得各类有用的人才，如何吸引和留住人才，如何很好地培养和使用人才是至关重要的。因此，企业必须认真了解和分析人才市场的情况，特别是要掌握关键人才的有关信息，以便形成和构筑自己的人才优势。人力资源的另一个方面是劳动力资源，劳动力的可获得性、质量和价格对企业也是很重要的。对某些企业来说，未经培训的普通劳动力可能很充裕，但是受过高级培训的劳动力可能供应不足，这将影响企业的现代化技术水平、管理水平和产品质量的提高。另外，劳动力成本对企业来说也是一项极其重要的经济投入，对于有些高科技企业来说，人员工资要占到总成本的 80%以上。不同地区、不同国家劳动力的成本也不相同，特别是像中国这样的发展中国家，劳动力成本相对较低，所以国外一些劳动密集型企业往往在这些国家投资办厂，以降低劳动力成本。

### 【BT5】2. 输出环境

一个企业的输出环境包括它的产品市场、分销商、零售商、最终用户等方面。输出环境分析就是要研究用户的需求潜力、产品的市场容量、分销商和零售商的状况，以及最终用户的特点等内容。对输出环境的深入了解和准确预测，可以提高企业决策的可靠性，降低决策的风险。

服务对象或顾客是指一个组织为其提供产品或劳务的人或单位，如企业的客户、商店的购物者、学校中的学生和毕业生、用人单位、医院的病人、图书馆的读者等，都可称其为相应组织的服务对象。企业取得成功最重要的因素之一是顾客，没有顾客，企业就无法生存下去，顾客是企业的“衣食父母”。企业只有满足顾客的需要，顾客才会来购买企业的产品。因此，输出环境分析中最核心的问题就是对顾客的研究。对组织来说，顾客显然是一个不确定的因素，不仅每个顾客的需要是各不相同的，而且同一个顾客的需要也是随时间不断变化的，它受到很多因素的影响。随着顾客的消费向着个性化方向发展，任何企业都必须考虑为顾客不同的、不断变化的需要服务。

输出环境分析主要研究以下一些内容：

(1) 市场需求研究—包括市场容量的大小、总需求中有支付能力的需求有多大、暂时没有支付能力的潜在的需求有多大、需求的种类和结构、需求量的预测等等。

(2) 顾客研究—包括客户的类型(企业、机关、团体、家庭或个人等)、结构(年龄结构、文化程度结构、性别结构、职业结构等)、地域分布、顾客的购买力、影响购买力的因素、影响因素的变化趋势、顾客的价格谈判能力、顾客购买力的预测等等。

(3) 中间销售商研究—包括销售商的经济实力、销售能力、类型和销售方式、销售渠道和对象、信誉状况、销售成本等等。

### 【BT5】3 竞争环境

一个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。苹果公司的对手有 IBM、联想集团等，铁路运输有公路、水路、航空运输甚至管道运输等与之竞争。

竞争是市场经济的基本特征和基本的运行机制。企业要想在竞争中立于不败之地，必须对竞争对手有一个比较透彻的了解，正所谓“知己知彼，百战不殆”。一个企业的竞争环境包括现有的和潜在的行业竞争者、替代品制造商等方面。

#### 【BT6】(1) 现有竞争对手

首先，要了解现有竞争对手的基本情况，包括竞争对手的数量、地区分布、活动范围、竞争实力、规模、资金、技术力量等如何，对自己的威胁程度如何等等。其中竞争实力可以用一些定量的指标来衡量。反映竞争实力的指标有很多，如从企业的销售额及其增长率可以看出企业竞争能力的发展趋势；市场占有率反映了在市场总容量中该企业所占的份额，该指标通比较反映了企业产品在价格、性能、质量和售后服务等方面的综合竞争力；销售利润率反映了企业的经营成本、盈利能力，及其持续发展能力。

其次，从这些现有的竞争对手中找出主要的竞争对手，并分析造成这种竞争威胁的主要因素，从而帮助企业制定新的竞争策略，以便提高自己的竞争实力。

最后，了解和分析主要竞争对手的发展动向，预测其将会采取的竞争策略，以便企业尽早制定出应对措施。

肯德基与麦当劳、可口可乐与百事可乐、伊利与蒙牛、中央电视台与湖南电视台等著名公司、组织的竞争很值得研究、学习。

#### 【BT6】(2) 潜在竞争对手

研究了现有的竞争对手后并不代表已掌握了所有竞争对手的情况。一个产业或产品的运作成功会引起其他行业和新创企业跃跃欲试，试图进入这一行业，成为新的竞争对手。因此，还必须分析潜在的竞争对手的情况。

#### 【BT6】(3) 替代品制造商

有些产品外观上或材料上与原产品不同，但功能上相同或相似，因而有可能替代原有产品与原产品争夺市场，造成新的威胁。例如，塑钢窗可作为木质窗的替代品，中密度纤维板可替代实木材料制作家具，长途汽车客运可与铁路客运和航空客运争夺市场。因此，研究替代品制造商或经营商也是很重要的。对替代品制造商的研究主要包括：分析哪些现有的或潜在的产品有可能替代本企业产品；通过分析功能/价格比等指标，判断哪些替代品有可能对本企业产品构成较大的威胁；分析有威胁的替代品制造商经营状况和发展动向。

基于资源的竞争一般发生在许多组织都需要同一有限资源的时候，最常见的资源竞争是人才竞争、资金竞争和原材料竞争。对经济资源的竞争可能来自于不同类型的组织，而当各部门竞争有限资源时，该资源的价格就会上扬，例如当资金紧缺时，利率就会上升；能源紧张时，煤炭、石油等的价格上涨。没有一个组织在管理中可以忽视其竞争对手，否则就会付出沉重的代价。十年前，电影院人满为患，而如今，电影放映业每况愈下，取而代之的是电视和 VCD、DVD。录放机同样被等 mp3、mp4 等新型视听设备抛到了脑后。竞争对手是管理者必须了解并及时做出反应的一个重要的具体环境因素。

## 【BT2】第二节 组织内部环境分析

组织内的管理工作，是管理者通过协调人、财、物各种管理要素，有效实现管理目标的过程。任何管理过程都是在一定情景之下进行的，这种情景，就是所谓组织内部环境。

内部环境由资源环境、文化环境、组织结构形式和综合环境等构成。其中，资源环境分析就是研究组织内部的各种资源拥有情况和资源的利用能力，这些资源包括组织的人力资源、物力资源、财力资源和信息资源等内容；文化环境分析研究的是组织的文化构成要素，以及这些要素的特点、关联和作用等内容；组织结构形式分析研究的是其结构对环境的适应及应变能力；综合环境分析研究的是组织的综合实力和竞争能力。

### 【BT4】一、内部资源环境(主要经营条件)

狭义的资源仅仅是指组织的物力资源，而现代的资源概念已拓展到人力资源、财力资源、信息资源等诸多方面。因此在审视组织的资源环境时，不仅要注重看得见、摸得着的“硬资源”，还要深入研究用来获得、操纵、管理、运作和改善这些硬资源的“软资源”；不仅要注重那些无生命的资源，更要研究富有生命力和创造力的人力资源。

#### 【BT5】1. 人力资源

人力资源的状况是决定组织竞争力强弱的重要因素，组织在引进人才、培养人才、考核员工、激励和约束员工、调动员工的积极性等方面需要做出一系列的重要决策，因此组织内部人力资源状况的分析就显得十分重要。

不同组织的人力资源分类是不同的，同一个组织按不同的标准也有不同的分类方法。以企业为例，按从事工作的性质，可以将人力资源分为管理人员、工程技术人员、工人、业务人员和其他人员。其中，工人包括基本生产工人、辅助工人（如仓库工人、锅炉工、电工、机修工、水工、装卸工、运输工等等）和学徒工；业务人员指各业务科室的基层工作人员（如会计、采购员、销售员、检验员、绘图员、统计员、文秘人员等）；其他人员包括医务人员、炊事员、司机、门卫人员、保安人员、环卫人员等。人力资源分析就是要了解和研究各类人员的数量是否合适，比例是否恰当，岗位设置是否合理，同类人员的结构是否存在问题（包括年龄结构、学历结构、专业结构、职称结构、性别结构、学缘结构、气质结构等等），哪些部门人浮于事，哪些部门人才紧缺，员工的工作态度、工作能力、技术水平、工作业绩、工作积极性等如何，员工有哪些情绪、需求、困难、意见和建议等等，员工的职位、职称和工资的晋升情况如何，员工受到表彰、奖励和处罚等情况如何，员工的创造性发挥得如何，等等。

#### 【BT5】2. 物力资源

物力资源环境的分析主要是研究：企业的设备、仪器、工具、厂房、仓库、场地、原材料供应等方面的基本条件；这些物力资源的利用和管理情况；这种现状与企业的生产和技术水平的发展是否相适应；企业更新改造计划实施的情况如何；目前存在的问题是什么等等。

#### 【BT5】3. 财力资源

财力资源是获取和改善其他资源的重要资源，它是企业一切工作的中心，也是反映企业各项工作成效的综合因素。财力资源分析主要有以下内容：组织的资金拥有情况，资金的构成情况，资金的筹措渠道，资金的利用情况，偿债能力，财务结构，组织有没有足够的财力或能否筹措足够的资金来拓展新的业务，有没有财力去改造现有的经营条件，财务管理方面存在哪些问题等等。

#### 【BT5】4. 信息资源

从信息论的角度来看，所谓管理就是通过信息流来协调物流、资金流和人的活动。因此，科学决策的依据就是准确、真实、可靠和及时的信息，以上对各项资源的分析所获得的也就是进行有关决策所需要的信息。因此，信息资源是否系统和完善反映了一个组织的管理水平和决策水平。信息资源分析的内容有：了解各部门的管理和运行所需要的信息是否完备，能否及时地提供给有关使用者，信息的准确性、一致性和真实性如何，信息能否得到及时的更新、补充和修正，信息处理的效率和效能如何，信息是否能够正常和迅速地流通，保密的信息有没有泄露，现代化信息系统的开发、应用及其效果如何等等。这些分析结果将为组织进行有关信息系统建设的决策提供依据。

### 【BT4】二、内部文化环境

组织内部文化，简称组织文化，又称企业文化、公司文化、组织哲学、组织精神等，是一个组织在长期发展中形成的，为全体组织成员共同享有的价值观、信念、习惯作风和伦理规范。组织文化一方面受到外部社会文化环境的影响，另一方面还受到组织的缔造者以及历届领导者和管理者价值观念、个人素质和领导风格等因素的影响。例如，在西方社会文化背景下，许多企业形成了鼓励个人奋斗、办事严谨规范、人际关系简单等文化特点；而在几千年中国传统文化的熏陶下，许多企业形成了强调群体的相互协作、同甘共苦、人情味较浓、办事灵活多变的文化氛围。在同一文化环境下的不同企业，由于其发展历程不同、组织管理者的领导风格不同等原因，也会造成差异性较大的组织文化。例如，通过个人艰苦创业而发展起来的家族式民有企业和各类国有企业的组织文化就存在着很大的区别。

组织文化是在社会大文化影响下，在特定条件下形成的微观亚文化，它既受社会文化的影响又有自己相对的独立个性。组织文化的个性特点使组织管理活动带上了极强的个性色彩。

### 【BT4】三、组织结构形式

组织结构形式，是管理者根据组织自身发展需要和外部环境的要求，进行组织设计的结果。某种组织结构形式一旦被实施，又会具有相对稳定性。这种稳定存在的组织结构形式，就成为组织内管理活动的环境条件。组织结构与组织任务的分



工（差异化）和协作（整体化）的程度有关，同时它还涉及组织内的权力模式、信息联系和 workflows 等，并且为管理者实施管理规定了正式联系渠道。本书第十一章将专门探讨组织及其结构。

【LM】

#### 【BT4】四、内部综合环境

以上各项内部环境之间是相互联系和相互作用的，因此，还需要从系统的角度分析组织的整体环境，以便为决策提供更加有用的信息。内部综合环境分析是在以上单项内部环境分析的基础上，对组织的整体实力进行综合的分析和评价。内部综合环境包括组织的管理水平、决策水平、经济实力、市场适应能力、市场竞争能力、科技创新能力等方面。综合环境的分析可以建立一个系统的评价体系，通过一系列的评价指标对组织进行全面的综合评估。

现实的复杂性导致思想的多元化，因此有专家将组织的内部环境分为三大要素，即需要投入的资源要素、将这些资源加以合理组织并使用的管理要素、资源要素与管理要素的有机结合而产生的能力要素。这三大要素又由若干因素组成：资源要素包括人财物资源、技术资源、市场资源和环境资源等；管理资源包括计划、组织、控制、人事与激励和组织文化等；能力要素包括供应能力、生产能力、营销能力和科研开发能力等，如表 5-1 所示。

【JZ】【HT5” H】表 5-1 内部环境要素

资源要素	管理要素	能力要素
人力资源	计划	供应能力
企业总人数	决策系统	供应组织与人员
人员结构	信息渠道	资金来源与利率
财务资源	计划程序的科学性	与供应者的关系
资产总值	宗旨、目标	资金利润率
资产负债比率	组织	生产能力
流动、固定比率	组织结构	生产规模
物力资源	组织协调	生产的灵活性
厂房	集权与分权	工艺和流程
设备	控制	劳动生产率
基础设施	控制标准	库存、成本、质量
技术资源	控制制度	营销能力
专利、诀窍、情报	人事与激励	市场定位的准确性
科研、技术设备	人事程序和政策	营销组合的有效性
市场资源	考核晋升奖罚制度	营销组织与人员
销售渠道	职工士气与程度	销售费用
用户关系	组织文化	市场占有率
商标、商誉	价值观	科研开发能力
环境资源	经营哲学	组织与人员
公用设施	精神	开发经费与设施
地理位置与气候	职业道德、风貌	已有开发成果

资源泛指企业从事经营活动所需的人、财、物、技术等有形资源和企业通过长期努力创造的商标、商誉等无形资源。为了充分地利用企业资源，使其经营活动合理、有效，管理要素作为一种手段是不可缺少的。它通过计划和组织将资源和活动有机地结合起来；通过控制监视资源的使用情况；通过人事与激励充分发挥人的主观能动作用；组织文化使全体职工达成共识，树立企业精神，形成一个团结、协调的整体。能力要素虽然不是基础性的条件要素，但却是企业不可缺少的功能性条件要素，也可以说是比以上两个基础性要素更高层次的要素。企业对外部环境的应变性、竞争性均是这些能力要素的综合体现。

企业是靠这些能力求生存、求发展的,企业内部条件分析的最终落脚点就是能力的分析。这种分析必须考虑到基础性要素与功能性要素之间的因果关系。

综上所述,每个管理者都是在复杂多变的组织环境中进行管理操作的,管理者不能奢望找到适用于一切情景的最佳管理方法。现实告诉管理者:权变管理是环境的客观要求。

### 【BT2】第三节 正确的环境观念

任何组织的发展过程,实际上都是不断在其内部环境、外部环境及其管理目标三者之间寻求动态平衡的过程。组织应将外部环境中存在的机会和威胁与组织内部的优势和劣势进行对比分析,以便充分发挥组织的优势,把握住外部环境的机会,避开组织内部的劣势和外部环境对组织的威胁。

SWOT 分析是最常用的内外部环境综合分析技术。SWOT 分析是优势(Strengths)、劣势(Weakness)、机会(Opportunities)、威胁(Threats)分析法首字母集合的简称。这种方法把环境分析结果归纳为机会、威胁、优势、劣势四部分,形成环境分析矩阵,如图 5-2 所示。

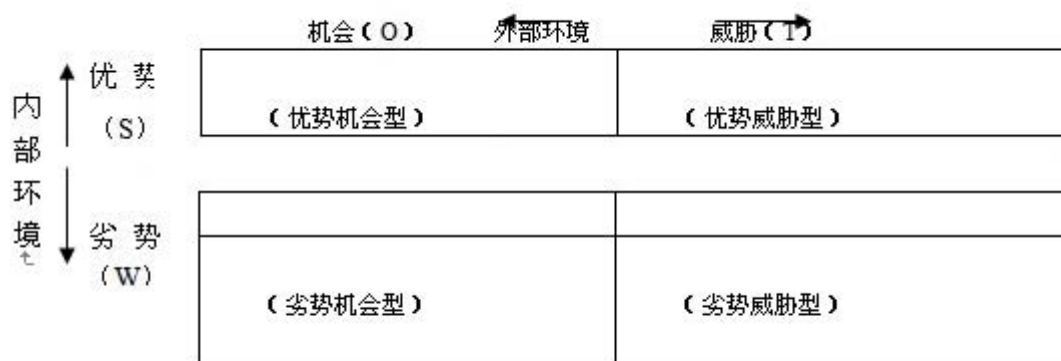


图 5-2 SWOT 分析矩阵

SWOT 分析之所以能广泛地应用于各行各业的管理实践中,成为最常用的管理工具之一,原因在于:

- (1) 它把内、外部环境有机会地结合起来,进而帮助人们认识和把握内、外部环境之间的动态关系,及时地调整组织的经营策略,谋求更好的发展机会。
- (2) 它把错综复杂的外部环境关系用一个二维平面矩阵反映出来,直观而且简单。
- (3) 它促使人们辩证地思考问题。优势、劣势、机会和威胁都是相对的,只有在对比分析中才能识别。
- (4) 通过 SWOT 分析可以制定出增长、稳定、收缩等多种行动方案,这些方案是在认真对比基础上产生的,因此可以提高管理者决策的质量。

事实上,由于组织太不可能简单的静态的处于矩阵中的某一区域,因而要决定行动方案并不容易。很多组织的发展壮大表明:即使当初处于 WT(劣势威胁)状态,也不会断然选择收缩战略。红军长征的故事最能说明这一问题。

由于环境会对组织绩效发生重大的影响,在如何处理环境差异与管理的关系问题上,要反对两种倾向,即“管理万能论”和“管理象征论”。管理万能论认为管理者对组织的成败负有直接责任,也就是说,组织的效果和效率的差别,在于组织中管理者的决策和行动。管理万能论将最高管理者视为组织的中流砥柱,认为不论环境如何,他们应能够克服障碍去实现组织的目标。在这种观点下,当组织绩效优良时,管理当局就会获得荣誉与奖赏;而当组织效率低下陷于困境时,人们往往会撤换最高管理层来扭转局面。

管理象征论认为管理者对组织成果的影响十分有限,组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的环境因素。这些因素包括经济、政府的政策、特定行业的状况、竞争对手的行为、技术的发展等。同此,管理者真正能够影响的大部分是象征性的成果,只不过在公众眼中造成了管理者在控制着事态的错觉。当组织发展顺利时,需要有人受到赞扬,这一角色由高层管理者来扮演;相反,当组织状况糟糕时,需要有替罪羊,这一角色同样由高层管理者来承担。按照象征论的观点,在组织成功与失败中,管理者所起的实际作用是很小的。

事实上,现实是两种观点的融合。管理者既不是软弱无能的,也不是全能的,命运是可以多多少少把握一些的。尽管存在各种约束因素,但管理者也并非无能为力,在一个相当大的范围内,管理者能够对组织的绩效施加重大的影响——一个能够使优秀的管理者区别于拙劣的管理者的范围。

通过以上分析可以看到,在环境问题上管理者并非是无能为力的,关键是要对环境保持高度的重视与灵敏的嗅觉,力争全面认识和掌握环境的制约因素,努力使组织适应环境的限制与变化,在特定的环境下求生存与发展,同时,积极寻找突破口,通过组织行为去作用环境,扩展管理者可自由决策的范围。

〔BT2〕思考与练习

- 1 什么是组织环境?请用图示对其进行系统化分类。
- 2 外部环境各要素对组织分别有何影响?
- 3 组织内部环境要素有哪些?
- 4 环境如此复杂,我们正确的环境观念应该是什么?

〔LM〕

〔BT2〕综合案例:温州打火机的遭遇

〔HTF〕

〔BT3〕

温州打火机能火起来,和李中方、林光等侨胞所带动的“出口贸易”密切相关。正是由于有大量的温州籍华侨分布在世界各地,通过他们的代销渠道,本地制造商周大虎们的打火机,才得以源源不断地流向国际市场。

在温州打火机的冲击下,素有“打火机王国”之称的日本所剩企业不到 10 家。台湾、韩国的打火机生产企业 60% 以上被迫停产。与此形成鲜明对比的是,这些国家转而来温州进销或定牌生产,日本、韩国由原来世界最大打火机输出国转为进口国。

让人担心的是,国内企业仍习惯于传统的价格和成本竞争,不适应于技术标准竞争。有关部门的统计表明,我国的出口企业中有一半以上遭遇过国外“技术壁垒”限制,每年因此损失约数百亿美元。2001 年 10 月 2 日,温州打火机协会副会长、温州日丰打火机公司董事长黄发静,收到了贸易合作伙伴欧洲打火机进口商协会会长克劳斯·邱博一份电函,告知欧盟正在拟定进口打火机的 CR 法规草案。这是欧盟对 1994 年美国 CR 法规的“克隆”。其核心内容规定进口价在 2 欧元以下的打火机必须设有防止儿童开启装置即带安全锁。温州打火机的外贸出厂价基本上是 1 欧元左右。根据 CR 法规,这些打火机均需安装安全锁。

安全锁的工艺、结构并不复杂,但温州打火机业就不得不花大价钱购买他人专利,其产品的成本必然大幅提高而失去竞争优势。即使温州企业自我研制专利,搞不好千辛万苦研制出的成果还是撞上国外的知识产权。温州广大打火机企业主称,目前自我研制安全锁的空间已经极小,CR 法规把出厂价定在 2 欧元的杠杠上,可谓“绝门”。

业内人士指出,此次温州打火机事件,是中国加入世贸组织后,在国际贸易方面第一次遭遇来自 WTO 成员方的技术壁垒。从深度上分析,CR 法规主要是受欧洲著名的 BIC 公司、东海公司等欧洲制造商的影响,是为了保护自己在欧洲的市场。

…….

2002 年 6 月 28 日欧盟决定对产自中国的打火机(包括一次性打火机,金属外壳打火机和汽油打火机)进行反倾销立案。

温州打火机协会在中国五金协会的协助下,邀请涉外法律专家举行了多次专题分析会。协会做出共同聘请律师、联合应诉的决策,抓住关键性材料,据理力争——温州金属外壳打火机的设计、材料、结构、功能、工艺、销价、消费对象等与欧洲打火机企业生产的一次性打火机有着很大区别;温州的打火机企业均属民营企业,不存在政府补贴问题,其产品不属于“低于成本销售”的倾销范畴…….

〔HT〕

〔BT4〕〔案例思考〕

- 1 温州打火机的生存环境怎样?
- 2 哪些环境因素成就了温州打火机的牛气,又是哪些环境因素打击了它的霸气?

## 第六章 预测

【BT1】第六章 预测

【HT4W】预测哲学思想是尽可能创建最好的预测模型,保持系统的灵活性,为不可避免的预测误差留有余地。

【JY】—【HT4~F】〔美〕【HT4~K】理查德·B·蔡斯【HT】

【BT5】【学习内容】

1. 预测的基本原理与作用
2. 预测的基本内容
3. 预测的基本原则、步骤
4. 预测的方法

【HJ0】 【HJ】

【FK(13 2。35ZQ 2)】【HT5H】

【序幕案例】【JZ】【HT4~H】成功预测各国奥运奖牌数【HT】

【HT5F】每届奥运会之前,无论观众还是媒体,都在猜测着最后奖牌的分布以及奖牌榜的排列顺序。与这种“业余”的猜测相比,科学家经过严密计算和分析推测出的结果,就显得专业得多。雅典奥运会前,不少科学家公布了他们的预测结果,那么到底这些结果准不准呢?在研究奥运会金牌的科学家中,以美国达特茅斯大学商学院的经济学教授安德鲁·伯纳德和加利福尼亚大学柏克莱分校的经济学教授迈格翰·布斯最为著名。悉尼奥运会前,两人根据国民生产总值(GDP)、人口规模、历史战绩和主场环境因素等,预测出各国代表团的奖牌数,平均误差不超过4枚,甚至精确地预测出美国代表团获得97枚奖牌,包括37枚金牌,其准确程度着实令人惊讶,两人也因此名声大振。

【JY】【HTK】资料来源:北京晚报,2004年9月10日

【HT】【FK)】【HJ0】 【HJ】

【LM】==

这个案例告诉我们:预测方法与预测模型对预测结果具有重要的影响。其实,不仅在体育界,在管理界,预测同样具有举足轻重的地位,不同的预测结果会导致不同的决策方案。

### 【BT2】第一节 预测概述

“凡事预则立,不预则废”充分说明了预测的重要性。预测自古有之,但是有科学根据的预测大都出现在科学领域内,如哥白尼的日心说,门捷列夫的化学元素周期律等。天文学史上特别值得一提的科学预测的例子就是哈雷彗星的发现。预测的发展与科学技术的发展有着密切的联系,随着科学技术的产生与发展,各种事物的运动规律不断被揭示出来。根据客观规律进行预测是人类历史上的一个重大飞跃,这种预测逐渐取代了迷信预测和经验预测。预测是一门新兴科学。预测所采用的方法与手段,称为预测技术。预测技术是提高现代化管理水平的重要工具。

### 【BT3】一、预测的含义与基本原理

【BT4】(一)预测的含义

预测是掌握客观事物发展变化规律的基础上,对事物未来的发展变化进行估计、预料和推测的活动,以确定事物未来的发展状态、发展态势,以及分析其对组织正在和将要进行的活动产生的影响。组织中的预测工作可以分为两种:一种是为了做好计划工作而进行的预测;另一种是把已经开发的计划转变为将来的期待的预测,通常用财务数字来表示。第一种情况下,预测是计划工作的前提条件;第二种情况下,预测是计划工作的结果。例如,决定未来业务条件、销售额或政治环境的预测是提供制定计划的前提条件,而来自一项新的资本投资的成本或收入的预测,是把计划工作方案转变为未来的期望。计划要对未来行动进行事先安排,但未来存在很多不确定的因素,如何将未来的不确定因素的发生、发展和变化的可能性以概率的方式确定下来,从而使制定计划的工作能够在相对肯定的范围和条件下进行,这就是预测工作的基本任务之一,也就是确定计划工作的前提条件。实际上,计划进入实施状态后,由于预测结果可能存在误差,以及事物发展变化的不可控性,难免出现与以前的预测结果不一致的情况,这些不一致必然会影响计划的运行过程和结果,所以在计划实施的过程中仍然要进行预测工作,以便掌握主动,事先做好协调与控制工作,实现期望的计划结果。

预测与计划工作虽然都与未来有联系,但预测不同于计划。预测是对未来事件的陈述,计划是对未来事件的部署;预测要说明的问题是将来会怎样,即在一定条件下,估计将要发生什么变化,采取或不采取哪些措施和行动;而计划要说明的问题是要使将来成为怎样,即应当采取什么措施和行动来改变现存的条件,并对未来做出安排与部署,以达到预期的目的。



## 【BT4】(二)预测的基本原理

预测作为一门科学，是以科学的原理为基础的。现代预测的基本原理主要有以下几点：可知性原理，可能性原理，可控性原理，相似性原理。

### 【BT5】1. 可知性原理

该原理认为客观世界是可以认识的，人们通过认识事物的过去和现在，并以此为依据总结事物运行的规律，从而推测未来的发展。

### 【BT5】2. 可能性原理

可能性原理指客观事物的未来发展，受多种因素的制约，具有多种可能性。所以其未来并非只有一种可能性，对事物未来的预测必须根据多种因素的影响估计各种不同的结果。

### 【BT5】3. 可控性原理

可控性原理是指事物的发展是有规律的，人们不仅可以认识这些规律，并且可以掌握、利用这些规律，从而达到认识自然掌握自然的目的。

### 【BT5】4. 相似性原理

宇宙中的万事万物都是有联系的，都是相关的。事物之间彼此联系，相互影响，相互制约，相互作用，同类事物的发展往往遵循同一条规律，其过程有较强的相似性。人们可以充分利用这种相似性进行类比。例如，根据一事物的发展变化规律推测同类的另一事物的未来发展趋势。

## 【BT3】二、预测的作用

预测工作在管理中所起的作用，主要表现在以下几个方面：

首先，预测帮助我们认识未来的不确定性，使对未来的无知降到最低限度。主管人员进行预测和评价的工作，将迫使他们面向未来，洞察未来，并为将来做好准备。预测帮助管理者认识未来环境的不确定性因素，使他们对未来环境的茫然减少到最低程度。准确的预测能够预计、推测出事物发展和环境变化的趋势，能够描述、勾画出未来一定期间内，它们的发展变化可能达到的状态和程度，从而为决策提供预期环境。

其次，预测工作会揭示出缺乏必要控制的环节。例如，一个大公司的总经理在提交给总裁的一份悲观的关于预测结果的报告中说，预测中利润下降的趋势是令人失望的，事实上每个1年以上的预测，都表示出所得的利润要少于全体主管人员坚决努力所能得到的利润数。但我们不能因此而灰心，而恰恰应当努力去改进它。

第三，预测的应用能使计划的预期目标同可能变化的周围环境与经济条件保持一致。预测可以帮助管理者提高计划与决策的可行性，防止片面性。预测通过提供环境发展变化的趋势，预计环境变化中可能出现的有利与不利的因素，从而提高计划与决策的可行性，避免片面性。

第四，预测可以帮助管理者事先估计到实施计划后可能产生的后果，从而为选择最优方案、达到最终目标提供依据。

总的说来，预测既是计划工作的前提条件，又是计划工作的结果；预测是使管理具有预见性的一种手段；预测有助于促使各级主管人员向前看，即为将来作准备；预测有助于发现问题，从而集中力量加以解决；预测工作在一定程度上决定了组织活动的成败。

## 【BT3】三、预测的基本内容

预测就是要确定计划工作的前提条件，以及影响计划实施结果的因素。这些前提条件和因素有很多，按不同的标准可以分为不同的类型。按范围分，可以分为外部因素和内部因素，外部因素有经济因素、政治因素、伦理条件、市场竞争、要素市场等，内部因素有生产能力、组织资源、组织政策等。按表现方式划分，可以分为定性因素和定量因素，定性因素有信誉、员工士气、顾客满意度等，定量因素有劳动量、物资定额等。按可控制程度分，可以分为可控因素、不可控因素、部分可控因素。可控因素如组织政策、制度等，不可控因素如外部环境等，部分可控因素如组织内部的调拨价格、员工流动率等。按不同的预测对象，可将这些因素大体上分为三类：经济因素、技术因素和社会政治因素。

### 【BT4】(一)经济预测

经济预测可分为宏观经济预测和微观经济预测。宏观经济预测是为制定国民经济规划、经济计划和经济政策服务的。主要预测最终产品的社会需求量及发展变化趋势，以及各种非生产性的社会需求，以便制定基本建设投资计划和产业结构政策；预测再生产的社会条件，以便对国民经济计划进行综合平衡；预测财政、信贷、税收、储蓄等因素的变动，以便分析国民经

济形势，制定宏观调控政策；预测国民生产总值、国民收入和社会总需求的情况，这是预测年度计划完成情况、制定下一年度计划和制定控制市场物价总水平政策的主要依据；预测劳动力的需求和供给状况，以便制定教育规划和教育政策等。

微观经济预测主要是指从企业经营的角度所作出的各种经济预测，它以宏观经济预测为基础。其中主要是市场预测，包括产品销售市场、资金市场、劳动力市场、原材料市场等。就企业的产品销售市场的预测来说，主要是对企业产品的销售量及其变化趋势进行预测。这些因素包括：某种或某类产品市场总需求的大小和变化趋势；影响该产品市场总需求的主要因素的作用力大小及变化趋势；本企业在该产品市场占有率的大小和变化趋势；竞争对手的动向；该产品价格变化的趋势和弹性的大小；本企业的生产经营能力等。由于销售收入决定利润大小和现金流量的大小与平衡状况，所以产品销售市场预测是利润预测和现金流量预测的基础，从而是企业制定新产品研制计划、技术改造计划、生产计划、供应计划、劳动工资计划、员工福利计划和财政收支计划的前提与基础。

#### 【BT4】(二)技术预测

在企业面临的诸多环境因素中，科学技术是一项重要而又有长远影响的因素。科学技术本身具有强大的生产力，其发展速度能够决定新旧产品的替代速度，其发展水平能够决定一个工业部门是否灭亡。由于现代技术环境下技术进步的步伐不断加快，从技术发明到投入大规模商品化应用时间不断缩短，“产品技术寿命周期”不断缩短，以及由于技术进步对一个国家或企业的生存和发展的作用不断加强，从技术进步中获取的经济效益和社会效益越来越显著等等，所有这些趋势都使得技术预测日益引起人们的重视。企业要取得经营上的成功，就必须预测科学技术发展可能引起的后果和问题，可能带来的机遇和挑战，必须注意本行业产品的技术状况及发展趋势，透彻了解与本企业使用的技术有关的技术历史、当前发展和未来趋势，并进行准确预测。尤其是那些高新技术企业，将技术进步视同企业的生命，不断开发出与某些尖端技术结合的新产品，以便获得竞争的优势。

#### 【BT4】(三)社会和政治预测

社会环境和政治环境是影响企业生产经营活动和未来发展的重要外部条件。社会环境主要有通货膨胀、失业状况、人口数量、居民文化教育水平、价值观念、社会福利状况、社会安全程度等因素；政治环境如政治的清明程度、政局的稳定程度、国际风云变化、战争等因素。它们直接或间接、暂时或长远地对企业发展产生着重要影响。所以，企业的计划工作要对上述环境因素的状况和发展趋势尽可能地进行预测。当然，在这些因素中，还存在着难以预测的另外一些因素。

### 【BT3】四、预测的准确性

所谓预测的准确性就是指对未来环境所作出的正确估计。这种估计不是凭空的幻想和臆测，而是以过去为基础推测未来，以昨天为依据估算今后，以已知预计未知，从而揭示和预见事物未来的发展趋势和规律性。由于预测是对未来的一种估计，总会因为这样或那样的因素使预测产生一定的偏差。这些因素主要有：

- (一)客观实际情况在不断迅速地变化，而人们的认识总是滞后的。
- (二)客观事物发展有渐变，也有突变。在突变的情况下是难以预测的。
- (三)预测研究还是一项年轻的事业，还不成熟。
- (四)限制预测实现的因素也很多。

总之，客观事物的发展是瞬息万变的，而人的认识总是不完全的，因而从根本上讲，完全准确的预测是不现实的。然而，我们可以从以下几方面入手来提高预测的准确性。

首先，从预测的资料来源看，资料、数据、情报一定要可靠，必须经过核实。资料是否完全、正确，直接影响到预测结果的准确性。在预测工作中，应投入相当大的力量去进行资料的搜集和鉴别工作，并应建立起常用的数据库。

其次，从预测的方式看，要善于利用各方面的预测成果和报告。预测需要集体去做，要发挥集体力量。预测的结果要由集体来评定，要吸取不同的意见。

再者，从预测的方法看，应注意研究预测的方法，改进预测技术。针对不同的问题，选用不同的预测方法，这对保证预测准确性是十分重要的。搞技术预测应懂技术，搞经济预测应懂经济，这样才能做到理论明确、方法可靠、准确性高。

### 【BT3】五、预测的步骤

我们如果对企业的预测总过程加以系统化，就可知道整个预测过程大致可以有以下步骤：明确预测目标，搜集资料，分析判断，建立预测模型，做出预测。

#### 【BT4】(一)明确预测目标

预测总是围绕一定的目标和任务进行，只有这样，预测工作才能有的放矢。我们在此强调的是预测目标一定要明确。具体地讲，明确预测目标主要解决三个问题：

1. 确定预测对象，即预测是为了解决什么问题，需要收集什么资料，精确度有多高，等等；
2. 确定预测时间，即预测有没有时限要求；
3. 确定预测计划，包括确定人员的组成、经费预算、完成期限等。

#### 【BT4】（二）搜集资料

进行预测，必须充分占有资料。这些资料包括反映事物发展的历史数据、统计资料以及在某一特定时间内预测对象的各有关信息等。搜集资料一定要注意广泛性、适用性。对于搜集到的资料，一定要鉴别和整理加工，辨别资料的真实性和可用程度，去掉那些不真实、与预测关系不密切、不能说明问题的资料。

【BT4】（三）分析判断，进行预测处理 分析判断，是对搜集的资料进行综合分析，并经过判断、推理、概括，使感性认识上升为理性认识，由事物的现象深入到事物的本质，选择预测方法描述预测对象的基本演变规律。进行预测处理，是预测工作的关键。而这一步的关键，则在于能否遵循事物本身的发展规律和相互间的逻辑关系进行合理的推理。分析判断，预测处理一般分三步：

##### 【BT5】1. 选定预测方法

在选择预测方法时，要根据预测的目的、对象、特点和占有信息资料的情况来进行；并且，在条件许可时，可采用多种预测方法进行预测，以便相互验证，提高预测质量。

##### 【BT5】2. 建立预测模型

如果是定量预测，往往要根据事物的性质和搜集的资料建立相关的预测模型。

##### 【BT5】3. 进行推理和计算

运用选定的预测方法，对占有的信息资料进行推理、判断、统计和计算，得到预测的结果。在此，我们要注意的，必须对已得到的初步结果进行必要的审核，以便对其进行修正。

#### 【BT4】（四）做出预测

做出预测，是预测的最后一个阶段，主要有以下几个步骤：

##### 【BT5】1. 对预测结果进行鉴定

在上一个大步骤中，我们已计算出预测结果，在这里，我们需拿该结果与实际情况相比较，进行结果鉴定。

##### 【BT5】2. 判断预测评价的合理性，最后确定预测结论

我们要对预测结果进行评价，主要有以下几种方法：

- (1) 根据常识和经验，去检查和判断结果是否合理；
- (2) 计算预测误差，看存在的误差有多大，是否超过预测要求；
- (3) 分析正在形成的各种征兆反映的未来条件的变化，判断这些影响因素的影响程度有多大；
- (4) 在条件许可的情况下，采用多种预测方法进行预测，然后综合评价各种预测结果的可信程度。

## 【BT2】 第二节 ■ 定性预测技术

所谓定性预测是指预测者根据来自各方面的意见、信息与情报，综合分析当前的预期环境，以及环境中各因素的内在联系，凭以判断事物发展的前景，并把这种判断转化为可以计量的预测。例如对新产品销售情况的预测，新技术发展趋势的预测等。一般而言，定性预测方法主要有德尔菲法、主观概率法、领先指标法、相关因素法、类推法、专家会议法、集合意见法等。

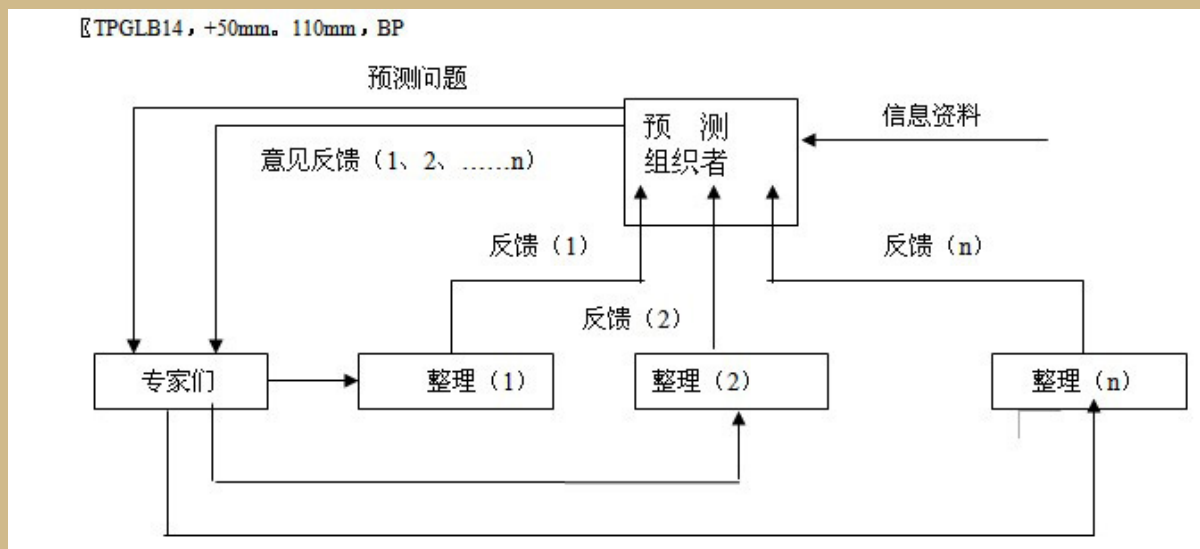
### 【BT3】 一、德尔菲法

德尔菲法是美国兰德公司研究设计，20 世纪 50 年代开始盛行于西方国家的一种定性预测方法。德尔菲法的实质是利用专家的知识、经验、智慧等等无法量化的带有很大模糊性的信息，通过“背靠背”的方式进行信息的交换，逐步取得较为一致的意见，达到预测的目的。

德尔菲的做法是邀请精通业务、经验丰富的专家成立一个专家小组，人数一般要求在 10 人以上，采用不具名通信的方法回答主持机构(或组织者)所提出的预测问题，以免综合各人的答案时受权威人士的影响。首先由预测组织者向小组成员征询(可用征询表的形式)；各成员对问题进行分析判断后写成不具名的书面意见和答案寄给组织者；组织者收到各成员的来信后，将答案进行综合整理，计算出平均值与离差，并将综合整理的材料反馈给小组成员；各成员收到反馈材料后，可以修正

也可以坚持本人以前所作的预测;再写书面意见寄给组织者。组织者收到后,再综合整理,再反馈。如此经过二至四轮的反反复复,专家小组成员的意见如趋于一致,组织者即可以综合整理出预测的结论。当专家们的意见不能趋于统一时,需要对专家们的意见进行综合处理。

德尔菲法的特点是匿名性、反馈性、收敛性。其原理如图 6-1 所示。



运用这种方法预测,专家的选择是最重要的环节。专家选择是否得当,对预测结果的精确性影响很大,应当慎重进行。专家小组的人数根据预测问题的规模确定,对于一般问题可以选择 10~15 人,对于重大问题,人数需要相应增加,一般以不超过 50 人为好。

## 【BT3】二、主观概率法

在社会和自然界中,某一类事件在相同的条件下可能发生也可能不发生,这类事件称为随机事件。不同的随机事件发生的可能性大小是不同的,在这种情况下,就产生了概率。主观概率是指根据预测者的主观判断而确定的事件发生的可能性的程度,反映个人对某件事的信念程度。所以主观概率是对经验结果所做主观判断的度量,即可能性大小的确定,也是个人信念的度量。

在应用主观概率法时,先由预测专家对预测事件发生的概率作出主观估计,然后计算它们的平均值,并以此作为对事件预测的结论。

用主观概率法进行预测的公式为: 【WTBX】

$$P = \sum_{i=1}^n P_i / n$$

式中: 【WB】 P 为某一事件的主观概率预测值;

【DW】  $P_i$  为第  $i$  个专家对该事件的预测概率值;

【DW】  $n$  为被征询意见的专家个数。 【WTBZ】

例如: ABC 公司对明年主要原材料的市场价格上涨幅度超过 20%的可能性进行预测,共征询了十位专家的意见,预测值分别是 0.32, 0.35, 0.65, 0.48, 0.25, 0.60, 0.40, 0.40, 0.42, 0.38, 则明年原材料涨价的主观概率预测值为:

$$P = (0.32 + 0.35 + 0.65 + 0.48 + 0.25 + 0.60 + 0.40 + 0.40 + 0.42 + 0.38) / 10 = 0.425$$

也就是说,明年 ABC 公司主要原材料价格上涨超过 20%的可能性估计是 42.5%。

主观概率的特点:

一是主观概率是一种心理评价,判断中具有明显的主观性。对同一事件,不同人对其发生的概率判断是不同的,谁的判断更接近实际,主要取决于预测者的经验,知识水平和对市场趋势分析对象的把握程度。



二是在实际中,主观概率与客观概率的区别是相对的,因为任何主观概率总带有客观性。预测者的经验和其他信息是市场客观情况的具体反映,因此不能把主观概率看成为纯主观的东西。另一方面,任何客观概率在测定过程中也难免带有主观因素,因为实际工作中所取得的数据资料很难达到大数规律的要求。所以,在现实中,既无纯客观概率,又无纯主观概率。

尽管主观概率法是凭主观经验估测的结果,但在趋势分析中它仍有一定的实用价值,它为趋势分析者提出明确的趋势分析目标,提供尽量详细的背景材料,使用简明易懂的概念和方法,以帮助趋势分析者判断和表达概率。同时,假定趋势分析期内环境情况比较正常,不出现重大变化,长期从事管理工作的人员和有关专家的经验 and 直觉往往还是比较可靠的。这种趋势分析方法简便易行,但必须防止任意、轻率地由一两个人随意估测,要加强严肃性、科学性、提倡集体的思维判断。

### 【BT3】三、领先指标法

领先指标,也叫先行指标,在它出现并经过一段时间后,后续指标才会发生变化。领先指标法就是根据两种指标的先后顺序,在分析判断先行指标发展变化的基础上,来预测后续指标的发展趋势的一种定性预测的方法。

【TPGLB15, +40mm. 90mm, BP】

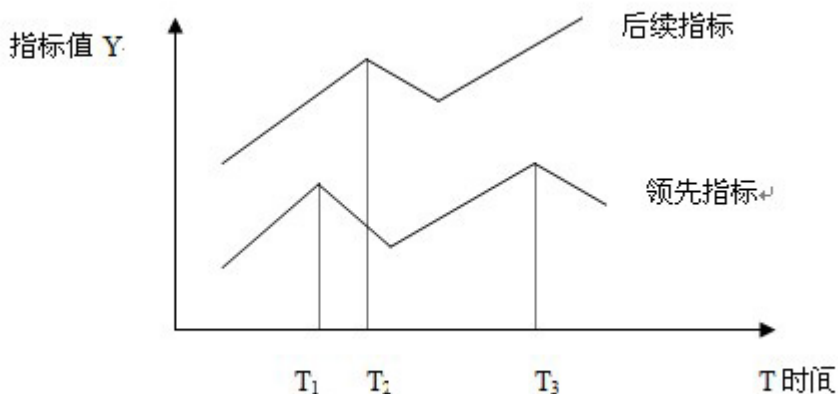


图 6-2 领先指标法。

【WTBX】

图 6-2 中的两个指标值显示出领先与后续的规律现象,因此可以通过监视领先指标来预测后续指标。如在图中领先指标在  $T_1$  时由上升转为下降,而后续指标的这个转折发生在  $T_2$  时

,  $T_2$  与  $T_1$  的时间差称为领先时间  $T = T_2 - T_1$ 。由于领先指标在  $T_3$  时又发生向下的转折,则可据以预测后续指标到  $T_3 + T$  时也将发生这样的转折。实践中,指标与指标之间很难表现为亦步亦趋,因而需要参照多组指标进行综合的分析判断。

【WTBZ】领先指标法一般用来预测事物发展的趋势,预测发展中的转折点,这是该方法的一个重要作用。但是它不能预测发展变化的幅度。

### 【BT3】四、相关因素法

下面围绕市场销售预测来介绍相关因素法。

任何一种产品的销售量常常是由许多因素所决定的。相关因素法就是分析影响本企业产品销售的各种因素,从中选择一个或几个主要因素,根据它们的变化来预测市场需求的变化情况。

产品的相关关系一般可以分为两大类:

一是配套关系。例如汽车发动机制造与汽车制造,电脑主机与键盘,显像管与电视机,冰箱与压缩机,小型电机制造和车床制造就是整体与部分的配套关系。

二是连带关系。有些产品是可以替代的,例如肥皂、香皂、洗衣粉就有替代作用,在一定时期内,如果市场的总需求量不变,随着人们对含磷洗衣粉污染环境的认识提高,有可能会造成肥皂和香皂的需求量上升。

这些相关的因素变量,有时会有固定的比例关系,有时并不是按固定比例增长,这就需要按历史统计资料,找出它们的对应关系,然后再加推算。

### 【BT3】五、类比法

类比法是遵循类比原则，把预测目标与同类的相似的先行事物加以对比分析，根据先行事物的发展变化状况，来预测目标未来发展趋势与可能水平的一种预测方法。类比法的形式有很多，如由点推算面，由局部类推整体，由类似产品类推新产品，由相似国外市场类推国内市场，等等。类比法一般是用来预测新市场消费者的潜在购买力，预测新产品长期的销售变化规律等，它主要用于中长期预测。类比法具有广泛的使用性，但要求预测目标与类比对象必须具有类比性、相似性或近似性。要求类比对象的数据资料的准确性较高。如果选择不恰当的类比标准，将会影响到预测结果。

### 【BT3】六、专家会议法

专家会议法就是邀请有关方面的专家，通过开会的形式，让每一位专家对预测对象做出判断，并在这些分析判断的基础上，综合专家们的意见，对预测对象未来状况做出最后的预测结论。步骤如下：

1. 邀请出席会议的专家，召开会议。邀请的专家人数不易太多或太少，一般以 6~10 人为宜，每个专家都能独立思考，不受权威左右，会议气氛要体现民主、活跃，使人无拘无束，畅所欲言。
2. 会议主持人提出题目，要求大家充分发表意见，提出各种各样的方案。主持人不要谈自己的设想、看法或方案，以免影响专家的思路。对专家所提出的各种各样的方案和意见，不应持否定的态度，应表示热情欢迎。
3. 强调会议上不要批评别人的方案，大家畅谈自己的方案，敞开思路，方案多多益善。
4. 会议结束后，主持人再对各种方案进行比较、评价、归类，最后确定预测方案。

为了使专家预测法更有成效，组织者可以事先做一些调研工作，收集一定的资料提供给与会专家。同时，会议的组织准备工作对会议成败也非常重要。组织准备工作中有两个必须重视的问题，一是如何选择专家及专家人数，二是如何让专家充分发表意见。专家选的是否合适，将决定预测结果的可靠性和全面性，所以选择专家要注意以下几个方面：

首先，专家应积累丰富的专业知识和经验；其次，专家能在不确定的条件下对问题进行估计和预测，提出自己的建议和看法；再次，专家的专长与预测问题的性质相关；最后，专家要善于表达自己的意见。专家的意见充分表达出来才能使预测结果更准确，因此应制造让大家畅所欲言各抒己见的气氛，主持人不能发表影响性和倾向性的意见。

专家会议法也存在某些缺陷，如参加会议的专家人数有限，影响结果的代表性；开会时易受个别权威的影响，随大流；由于与会者个性和心理的影响，不愿发表与众不同的意见；或出于自尊心不愿当场修改原来的方案；等等。

### 【BT3】七、集合意见法

集合意见法实际上是一种让员工参与管理的方法，就是集合企业内部经营管理人员和其他有关人员，凭他们的经验和掌握的知识进行判断的一种方法。步骤如下：

1. 预测组织者根据组织的要求，向参与者提出有关的预测项目和预测期限的要求，并尽可能提供与预测对象有关的资料。
2. 有关人员根据预测的要求和掌握的资料，凭个人的经验和分析判断能力，提出各自的预测方案。以市场预测为例，预测参与者需要定性分析市场目前的状况、消费者的心理、新产品投入市场的可能性、劳动组织状况、经营管理措施及可能的效果等。在定性分析的基础上，将自己的判断结果尽可能做出量化描述，形成自己的预测方案。
3. 计算有关人员提出的每一个预测方案的方案期望值。
4. 将参与预测的有关人员分类，如高层管理类、职能部室类、业务人员类，然后计算综合期望值。
5. 确定最终的预测值。得到综合预测值后，结合环境的变化，考虑对预测值是否调整，调整之后的值即为预测结果。

集合意见法可以有多种组织形式。例如，集合经营管理人员的意见法，集合企业内部人员和外部人员意见法，集合企业内部某一部分人员的意见法等。由于集合意见法的参与人员来自业务部门或工作一线的较多，因此，这种方法存在忽视宏观因素的缺陷，并且只能有企业内部人员的参与，带有一定的局限性。

## 【BT2】第三节 定量预测技术

定量预测技术是在认识事物的质的规律性基础上，依据事物各要素之间的关系和相应的数据建立数学模型，利用数学模型描述的结果作出预测的预测方法。相对于定性预测来说，定量预测的优点是可以得到比较准确的量化数据，克服预测过程中存在的主观人为因素的影响，使预测工作更加科学和客观。但是，定量预测的方法也存在一定局限性，一是定量预测法不能适用于解决一切预测问题，不可能对客观现象建立普遍适用的模型，二是客观实践中大量问题不能量化，不能代入模型来解决。

【LM】

【BT3】一、定量预测的程序

〔BT5〕 1. 确定预测目标

明确预测目的，就是要明确需要解决什么问题，预测的对象是什么，预测期限有多长，范围有多大等。

〔BT5〕 2. 拟定预测计划

预测计划包括具体的预测业务内容、参加预测人员，具体分工任务，各阶段任务及完工期等。

〔BT5〕 3. 收集、整理和分析情报资料

把预测事物有关的过去和现在的统计资料收集齐全，系统分析、归纳整理，进行取舍，绘制必要的图表，并借助计算机进行数据贮存和分类。这一步需要特别注意数据资料的及时性与可靠性。

〔BT5〕 4. 选择预测方法，建立预测模型

根据预测对象有关因素的数量关系和数据的质量和多少，选择合适的预测方法，建立预测的数量经济模型。这一步是预测成功的关键。

〔BT5〕 5. 估计参数

利用收集整理的资料，采用数学方法，估计模型中的各个参数的具体值。

〔BT5〕 6. 验证模型的正确性

常用的验证方法主要有数学方法和事后检验法。前者是利用数学原理，验证预测的可靠性和精确度，例如数理统计中的 R 值检验、t 检验等；后者是把过去的历史数据代入模型，预测过去应发生的事件，把此预测结果与过去历史实际事件相比较，以确定模型的准确性及预测误差。验证了模型的正确性之后，必须进一步分析和估计可能产生的预测误差，并确定应该如何进行修正预测值。

〔BT5〕 7. 进行预测

用经过验证的模型，进行实际的预测工作，并写出预测报告。

〔BT5〕 8. 追踪检验和模型更新、完善

将预测值与实际结果进行对比，找出其差额，并分析产生偏差的原因，反馈以修正模型，提高今后的预测精度。

〔LM〕

〔BT3〕 二、定量预测的方法

〔BT4〕 (一)时间序列分析法

时间序列是指各种经济指标的统计数据，按时间先后顺序排列而成的数列。时间序列分析法，就是将影响计划制定的统一变数的一组观察值，按时间顺序加以排列，构成时间序列，然后运用一定的数学方法使其向外延伸，预计事物未来的发展变化趋势，确定预测值。

时间序列的变化主要有四种：即长期趋势变化、季节变化、周期变化和随机变化。对于前面三种变化，一些简单的模型便可以预测其变化趋势，例如简易平均法、移动平均法、指数平滑法、趋势延伸法等。而要同时预测季节变化和周期变化，则需要应用一些复杂的预测模型，如季节指数法、回归滑动模型等。随机变化是不可预测的，它是混在时间序列中的干扰因素，必须将它过滤，以免影响预测的精度。

下面简要介绍几种常用的时间序列分析法。

〔BT5〕 1. 算术平均法

〔WTBX〕

设有 n 个观察期的观察值  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ，则以这些观察值的算术平均数  $\bar{X}$  作为预测值。 $\bar{X} = 1/n \sum X_i$ ，算术平均法适用于预测对象没有显著的长期趋势和季节变化的情况。它的缺点是对所有观察值，不论时间距离预测目标时间的长短，都同样对待，这是不符合实际的市场情况的发展规律的。

2. 加权平均法

加权平均法对不同的观察值赋予不同的权值，一般离预测时间越近的观察值所赋予的权值越大，这样就克服了算术平均法的缺点。

$\bar{X} = \sum W_i X_i$ ，其中  $W_i$  为每个观察值所占权值，总的权值  $\sum W_i = 1$ 。

3. 几何平均法

当预测对象的发展过程是持续上升或下降的,并且上升或下降的幅度大致相当时,可以采用几何平均法。几何平均值  $\bar{X} = (X_1 \cdot X_2 \cdot \dots \cdot X_n)^{1/n}$ 。

#### 4. 一次移动平均法

如果事物发展比较平坦,增长趋势不明显,那么可以用一次移动平均法进行预测。设有  $n$  个时间序列样本值  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , 期中  $X_t$  为第  $t$  期的数据 ( $t=1, 2, 3, \dots, n$ )。从  $n$  个数据中选取连续的  $N$  个, 计算第  $t$  期的移动平均数如下:

$$\bar{X}_t = (X_{t-1} + X_{t-2} + \dots + X_{t-N}) / N$$

$\bar{X}_t$  作为第  $t$  期的预测值,  $N$  称为移动跨距。

#### 5. 一次指数平滑法

一次指数平滑法是一种特殊的加权移动平均法,主要用来预测长期趋势和季节变动情况。一次指数平滑法的预测公式为:

$$Y_{t+1} = Y_t + \alpha (X_t - Y_t)$$

式中:  $Y_{t+1}$ —对下一期的预测值

$Y_t$ —上一期对本期的预测值

$X_t$ —本期的观察值

$\alpha$ —平滑系数,  $0 < \alpha < 1$

此法的关键是在于  $\alpha$  的确定,其大小直接影响预测效果。 $\alpha$  取值不同,反映了在预测过程中对不同时间段历史数据的重视程度。 $\alpha$  越小,越重视历史信息,  $\alpha$  越大,则表示越重视当前信息。

#### 6. 季节指数法

实践中周期性经济活动时常发生,如水果、蔬菜、服装、旅游等,往往受季节性影响而发生季节性的变动。利用季节指数法进行预测,首先应考虑没有季节影响的预测值应该如何计算,例如前面介绍的几种方法;然后考虑用什么方法计算季节指数。这里简要介绍直接平均季节指数法。

直接平均季节指数法指依据季节变动序列数据,用求算术平均值的方法,计算各月或各季的季节指数,据此进行预测。直接平均季节指数表示各月或各季平均的季节性变动幅度的大小。预测步骤如下:

(1)收集历年(至少 3 年)各月或各季的统计数据资料。

(2)求出各年同月或同季的平均数  $A_t$ , 和历年所有月份或季度的平均值  $B$ 。

(3)计算同月或同季的季节指数,  $S_t = A_t / B$ 。

(4)用未来年度没有考虑季节变动的预测值  $X_t$ , 乘以相应的季节指数, 即可得到未来年度内各月或各季的包含季节变动的预测值, 即  $Y_t = X_t \cdot S_t$ 。

【WTBZ】

【BT4】(二)因果分析法

因果分析预测方法是根据事物之间的因果关系对变量的未来变化进行预测的方法。一般说来,定量的因果分析预测方法比时间序列分析法,描述的结果更精确一些。按照时间序列分析法进行统计学处理,固然可以消除许多偶然因素,使时间序列规则化,但是这种规则化并不说明规则化了的参数之间有什么因果关系,即它们本质上不一定就是相关函数。没有因果关系的预测只是一种形式上的预测,而找出因果关系的预测才是本质上的预测。利用因果分析进行预测的方法有很多,这里主要介绍一元线性回归分析法。

回归分析就是从事物变化的因果关系出发进行预测的一种方法,它不仅剔除了不相关的因素,还综合考虑相关因素的紧密程度,提高了预测的可靠性。当研究的因果关系只涉及因变量和一个自变量时,而且因变量和自变量的因果关系的函数表达式为线性时,称之为二元线性回归分析。

一元线性回归分析法的步骤:

首先,进行定性分析,确定有哪些可能的相关因素;

其次,收集这些有关因素的统计资料;

再次,应用最小二乘法,求出各因素之间的相关系数并建立起回归关系函数表达式,即回归方程:  $Y = a + bX$ 。

最后,根据这个回归方程预测未来值。

【BT2】思考与练习

1. 经理要求你预测下个月的产品销售数量与价格,你将如何开展工作?



2. 怎样提高预测的准确性? 错误的预测对企业运行有何影响?

3. 举例说明如何将定量预测与定性预测结合起来使用。

〔BT2〕综合案例: 太太药业与汉林清脂

〔HTF〕

如果选择两个最能代表中国消费品市场的行业, 其中一个必定是选择保健品。保健品行业是中国市场不成熟的典型代表行业, 中国企业总在其中轮番上演着各种悲欢离合的故事。太太药业是中国保健品业内少有的常青树, 一向以温和稳健著称, 其经营能力即使不是最好, 但也为业界认同, 其推出的产品没有一个销售额超过 3 亿元, 但也很少一败涂地。2002 年, 屡战屡胜的太太药业也在其新产品汉林清脂上败走麦城。

2001 年底, 太太药业正式推出汉林清脂。推出后的几个月内香港电影明星任达华主拍的电视广告铺天盖地, 在强势电视广告的推动下, “每天清一清, 血脂不再高”的广告语很快被观众所熟悉。然而, 仅过了半年, 该广告完全停播。虎头蛇尾的推广证明, 汉林清脂的市场表现不尽人意。

太太药业的 2002 年中期报告也证实了这一点。至 2002 年 6 月 30 日, 太太药业在推广汉林清脂上共花费 3410 万元, 而中报显示, 2002 年上半年公司利润比上年同期下降了约 3000 万元, 正好与汉林清脂的推广费用相当。太太药业隐讳地说“部分产品处于推广期, 销售量未达到预测的规模。”这个部分产品就是指汉林清脂。

汉林清脂的项目选择并无问题。目前, 中国高血脂发病率正在快速上升, 心血管病已经成为国人的头号杀手。据预测, 降血脂保健品潜在市场容量可以达到 100 亿元。这么庞大的市场, 竟没有主导品牌。太太药业选择汉林清脂, 无疑是富有远见的举措。在产品的推广上, 公司一掷千金, 半年投入 3000 万元, 在行业内如此有魄力的公司不会超过 20 家。在广告分析上看, 其定位也很准确, “职位高、收入高”的中年男性是汉林清脂诉求的主要人群。在广告创意上看, 聘请任达华为形象代言人, “每天清一清, 血脂不再高”为诉求, 直接指出了产品的效果, 创意独辟蹊径, 直指目标人群。

既然太太药业的准备工作做得比较彻底, 那汉林清脂又为什么会失败呢?

首先, 是对行业环境的变化缺少准备。2001 年, 是保健品行业的冬天, 这一年, 补钙过热、核酸风波、脑白金质疑等事件在市场上掀起轩然大波, 消费者似乎对保健品行业失去了信心, 行业进入谷底。在根本上讲, 整个保健品行业在发生剧烈的改变: 政府管理趋严、渠道快速分化、媒体费用上升、消费者日趋理性……种种原因使保健品仅仅依靠广告就能一飞冲天的机遇时代已经不能再现。怎样去说服不再信任保健品的消费者, 怎样去控制费用, 这是保健品行业所有厂家都必须面对的新课题。

其次, 对于市场研究不够。从公开资料上看, 太太药业也进行了精心的准备。可是, 他们的研究显然不够深入, 没有意识到降血脂市场本身的“隐性”特点, 以为只要沿袭以前的广告推广思路, 就能获得成功。事实上, 高血脂病是一种慢性疾病, 不到明显的发病情形(往往以冠心病、脑中风的形式发作), 消费者没有任何感觉。消费者难以感知, 是该产品进行市场开发的一个壁垒。而一旦在医院查出高血脂, 更多的人是选择药品。这样, 营销的重点应该放在消费者市场教育上, 让重点人群主动采取措施预防。这需要漫长的培育过程。

最后, 公司过去的经验成为桎梏。不同的目标市场有不同的特点。太太药业的传统产品太太口服液、静心口服液都是针对女性市场, 以前的运作思路是用温和的电视广告去提示消费者购买。其成功经验对于症状不明显, 以男性为主的降血脂市场, 价值不大。由于降血脂市场隐性的特点, 注定提示效果不佳, 理性、疏于照顾自己的男性, 必须明白高血脂病的危害, 并且有了危机感的时候, 才有可能尝试性购买。

回顾历史, 1994 年, 保健品行业遭遇“鳖精”风波, 养生堂龟鳖丸、太太口服液等产品仍然能迅速崛起; 1997 年, 在出现巨人、三株风波之后, 保健品行业进入第二次低谷时, 仍然有红桃 K、汇仁肾宝、脑白金等相继崛起。相比之下, 从 2000 年以来的保健品行业的整体不景气, 实在令人费解。但究其原因, 中国的消费者日益成熟、理性, 这才是根本原因。

(资料来源: 《现代企业管理概论》, 马威主编, 中国农业大学出版社, 2004)

#### 〔BT4〕〔案例思考〕

1. 在动态变化的环境中, 保健品行业如何做才能提高预测的准确性?

2. 将市场预测的容量转化为市场有效需求, 太太药业还有哪些工作需要改善?

3. 根据预测所做出的计划或决策, 在计划或决策工作启动后, 预测工作是否已经完成, 为什么?

## 第七章 决策

管理就是决策。

—— [美] H. A. 西蒙

### 【学习内容】

1. 决策的涵义与作用
2. 决策的基本方法与技巧

序幕案例: 1964 年, 松下公司突然宣布放弃发展大型电脑的计划, 开始确实令人迷惑不解。因为这时的松下公司已花了 5 年时间, 投入了 10 几亿资金进行研究开发, 眼看就要收获了。为何要放弃不干呢? 原来松下发现, 电脑市场的竞争日趋白热化, 仅在日本就有富士通、日立等公司在做最后的冲刺, 如果此时松下再加入, 也许会生存下来, 但也有可能导致全军覆没, 这就等于拿整个公司下赌注。所以, 面对这样的市场形势, 松下毅然做出退出争夺电脑市场的决策, 这实在是一次冷静思考后的勇敢大撤退。

案例告诉我们: 在激烈的商战中, 有许多情况真假难辨, 不知后果如何, 这时, 企业家不能够优柔寡断, 需要果断地对面临的问题做出决策。而要做出一项正确的决策, 除了需要企业家的魄力、对市场的敏感、冷静的头脑, 还需要实事求是的精神与科学的方法, 否则, 就只会将是盲目的冒险。决策是人们的一种社会行为, 任何个人、企业、事业单位和政府机构都离不开决策。个人决策关系到个人的成败得失, 组织决策关系到组织的生死存亡, 国家决策关系到国家的兴衰荣辱。在本章, 主要就企业经营管理的决策行为进行讨论和研究。当前, 随着组织环境的变化, 决策的不确定性越来越大, 难度越来越高, 一个组织的决策后果完全符合预期情况的很少, 总是或多或少地偏离原先期望, 甚至截然相反, 缩小这种偏离正是决策研究的目的所在。

## 第一节 决策的涵义与作用

### 一. 决策概念

现代决策理论认为, 管理的重心在经营, 经营的重心在决策。决策正确, 企业的生产经营活动才能顺利发展; 决策失误, 企业的生产经营活动就会遇到挫折, 甚至失败。因此, 学会科学的决策分析方法, 是实现企业管理现代化的一项重要内容。

决策, 是指为实现一定目标, 从两个或两个以上的可行方案中, 选择一个较佳方案的分析判断过程。经营决策, 是指在企业生产经营活动过程中, 为实现预定的经营目标或解决新遇到的重大问题, 在充分考虑企业内部条件和外部环境的基础上, 拟订出若干可行方案, 然后从中做出具有判断性的选择, 确定一个较佳方案的过程。

对决策概念的理解, 应注意把握其以下几个特点:

#### 1. 目标性

决策应有明确合理的目标。这是决策的出发点和归宿。目标体现的是组织想要获得的结果。目标明确以后, 方案的拟定、比较、选择、实施及实施效果的检查就有了标准与依据。无目标或目标不合理的行动是盲目的、错误的行动, 只会导致企业的损失和浪费。

#### 2. 可行性

方案的实施需要利用一定的资源。缺乏必要的人力、物力、财力, 理论上十分完善的方案也只能是空中楼阁。因此, 在决策过程中, 决策者不仅要考虑采取某种行动的必要性, 而且要注意实施条件的限制。

#### 3. 选择性

决策的关键是选择。没有选择就没有决策。决策必须有两个或两个以上的备选方案, 但只能采用其中一个。即为了实现企业某一特定经营目标, 必须从多个备选方案中, 通过分析、比较和判断, 进行择优。如果只有一个方案, 则别无选择; 或虽有多个备选方案, 但无限制, 可随意选取, 也就无需分析、判断, 这都不符合决策的概念。

#### 4. 满意性

即最后所选取的方案, 只能是“令人满意的”或“足够好的”, 不可能是最优的。传统的决策理论中, 是以决策标准最优化为准则的, 如力图寻找最大的利润、最大的市场份额、最优的价格、最低的成本、最短的时间等。而现代决策理论认为, 最优化决策是不可能实现的, 它只是一种理想而已。

#### 5. 过程性

决策是一个过程,而非瞬间的行动。我们可以从两个方面来理解。

(1) 组织中的决策并不是单项决策,而是一系列决策的综合。是因为组织中的决策牵涉到方方面面。当令人满意的行动方案被选出后,决策者还要就其他一些问题(如资金筹集、结构调整和人员安排等)做出决策,以保证该方案的顺利实施。只有当配套决策都做出后,才能认为组织的决策已经完成。

(2) 在这一系列决策中,每个决策本身就是一个过程。为了理论分析的方便,我们把决策的过程划分为几个阶段。但在实际工作中,这些阶段往往是相互联系、交错重叠的,难以截然分开。

#### 6. 动态性

决策的动态性与过程性有关。决策不仅是一个过程,而且是一个不断循环的过程,没有真正的起点,也没有真正的终点。我们知道,组织的外部环境处在不断变化中。这要求决策者密切监视并研究外部环境及其变化,从中发现问题或找到机会,及时调整组织的活动,以实现组织与环境的动态平衡。

## 二. 决策的作用

#### 1. 正确的决策是企业生存和发展的重要保证

在市场经济条件下,企业外部环境因素,特别是市场环境因素对企业的影响是非常大的,作为企业生存的空间,它要求企业的行为具有很强的方向性和适应性。一方面,企业的长期战略目标应符合社会和市场的长期利益,要有远见;另一方面,企业的生产经营活动应能满足社会和市场不断变化的需要,要有灵活的适应性。所以,企业必须要有正确的决策,以位自己的行为有利于社会和市场,得到承认,并取得经济效益,不断发展壮大。

#### 2. 科学的决策是企业实现管理现代化的关键

随着商品经济的发展,企业与外界联系、市场竞争、市场需求日益复杂多样,客观上要求企业的管理水平现代化,有效地发挥企业管理的各项职能。而企业管理职能的基础,就是决策。没有决策的现代化,各项职能的效用就无从提高,就不可能实现管理的全面现代化。

#### 3. 合理的决策是促进企业整个系统协调统一的重要手段

(1) 决策为企业规定的经营目标,是企业一切经济活动和全体员工共同奋斗的总目标。通过目标体系的建立,能调动人们的积极性和创造性,为实现总目标作出贡献。

(2) 决策为企业规定的经营方针,是企业各项管理工作应遵循的行动推则,它能统一全体员工的思想和行动,使大家相互协调、相互配合。

(3) 决策为企业规定的经营策略,是企业落实经营方针和实现经营目标的具体对策和途径,可以使企业的各项管理工作按统一步调有秩序地进行。

## 第二节 决策基本理论

### 一. 古典决策理论

古典决策理论又称规范决策理论,是基于“经济人”假设提出来的,主要盛行于 20 世纪 50 年代以前。古典决策理论认为,应该从经济的角度来看待决策问题,即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

古典决策理论的主要内容是:

1. 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。
2. 决策者要充分了解有关备选方案的情况。
3. 决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。
4. 决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

古典决策理论假设,作为决策者的管理者是完全理性的,决策环境条件的稳定与否是可以被改变的,在决策者充分了解有关信息情报的情况下,是完全可以作出完成组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用,这种理论不一定能指导实际的决策活动,从而逐渐被更为全面的行为决策理论代替。

### 二. 行为决策理论

行为决策理论的发展始于 20 世纪 50 年代。对古典决策理论的“经济人”假设发难的第一人是 H·A·西蒙,他在《管理行为》一书中指出,理性的和经济的标准都无法确切地说明管理的决策过程,进而提出“有限理性”标准和“满意度”原则。其他学者对决策者行为作了进一步的研究,他们在研究中也发现,影响决策者进行决策的不仅有经济因素,还有其个人的行为表现,如态度、情感、经验和动机等。

行为决策理论的主要内容是：

1. 人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。
2. 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而在对未来的状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。所谓知觉上的偏差，是指由于认知能力的有限，决策者仅把问题的部分信息当作认知对象。
3. 由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报，也只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不可能做到全部了解，决策者选择的理性是相对的。
4. 在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要的作用。决策者往往厌恶风险，倾向于接受风险较小的方案，尽管风险较大的方案可能带来较为可观的收益。
5. 决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。导致这一现象的原因有多种：
  - （1）决策者不注意发挥自己和别人继续进行研究的积极性，只满足于在现有的可行方案中进行选择。
  - （2）决策者本身缺乏有关能力，在有些情况下，决策者出于个人某些因素的考虑而作出自己的选择。
  - （3）评估所有的方案并选择其中的最佳方案，需要花费大量的时间和金钱，这可能得不偿失。

行为决策理论抨击了把决策视为定量方法和固定步骤的片面性，主张把决策视为一种文化现象。例如，威廉·大内(William Ouchi)在其对美日两国企业在决策方面的差异所进行的比较研究中发现，东西方文化的差异是导致这种决策差异的一种不容忽视的原因，从而开创了决策的跨文化比较研究。

### 三. 当代决策理论

继古典决策理论和行为决策理论之后，决策理论有了进一步的发展，即产生了当代决策理论。当代决策理论的核心内容是：决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。

组织是由作为决策者的个人及其下属、同事组成的系统。整个决策过程从研究组织的内外环境开始，继而确定组织目标、设计可达到该目标的各种可行方案、比较和评估这些方案进而进行方案选择(即作出择优决策)，最后实施决策方案，并进行追踪检查和控制，以确保预定目标的实现。这种决策理论对决策的过程、决策的原则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作了精辟的论述。

对当今的决策者来说，在决策过程中应广泛采用现代化的手段和规范化的程序，并以系统理论、运筹学和电子计算机为工具，辅之以行为科学的有关理论。这就是说，当代决策理论把古典决策理论和行为决策理论有机地结合起来，它所概括的一套科学行为准则和工作程序，既重视科学的理论、方法和手段的应用，又重视人的积极作用。

## 第三节 决策的技术与方法

### 一. 决策的过程与影响因素

#### （一）决策的过程

科学的决策过程是决策科学性的一个重要保证。为了达到企业管理预期效果，在决策中应尽量避免盲目和主观随意性，必须遵循一定的程序。整个过程可大致分为以下五个步骤。

#### 1. 确定决策目标

决策首先要确立和明确企业组织所要达到的目的，这就是决策目标，它是衡量决策执行结果的基本尺度。目标不明或目标错误，会使决策失误，导致不良后果。因此它是决策关键的第一步。确定决策目标应注意以下几个方面的问题：首先决策目标要明确具体，可以从时间、数量、质量等方面来确定；其次要分清主次，抓住主要目标；再次是确定决策目标的必要性与可能性的统一，即目标具有可实现性。

#### 2. 信息的搜集整理

确定决策目标后，就要围绕着目标，搜集有关的资料信息，并对这些信息进行加工、整理，为科学决策提供必要的条件。

#### 3. 拟定备选方案

根据确定的决策目标和占有的相关信息资料，寻求和拟定实现目标的各种可行方案。拟定备选方案目的是为了寻找最佳方案，因此备选方案至少要求有两个以上，同时拟定的方案要全面、客观、科学，力求创新。

#### 4. 评价优选方案



即对所有的可行方案进行可行性分析，并做出技术、经济评价，全面比较，以便从中选择出最合理，最满意方案。评价选择方案是决策的关键。决策的成功与否，不仅取决于各备选方案的优劣，而且还取决于最终选择的实施方案是否最优，它也是决策过程的核心环节。

#### 5. 方案的实施控制与反馈

这是决策的实施阶段。最优方案已经确定，就要组织贯彻执行。决策实施是一个动态的过程，在这个过程中，对相关信息应及时予以反馈，对出现的偏差失误应及时调整完善，以实现预期的决策目标，并为下一轮决策提供参考。

以上决策的几个步骤中，前一步是后一步的基础，各阶段可以反复进行，但不能超越，否则会导致决策失误。

### （二）决策的影响因素

#### 1. 决策者

也是决策主体，是决策行为的发出者。决策者可以是个体，也可以是群体。决策者受社会、政治、经济、文化、科学等因素的影响，具有特定的知识结构和心理结构，决策者的知识、经验、判断力、个性、价值观、甚至个人感情等都直接影响其决策的质量，因此，提高决策者的素质具有特别重要的意义。

#### 2. 决策方法

决策存在于任何层次的管理中，所以决策的范围和内容大不一样，因此决策方法也是多种多样的。决策方法对决策的正确性与精度有重要影响。决策方法分为定性方法和定量方法，决策者应当根据决策问题的性质，选择适当的方法。

#### 3. 决策体制

决策体制是指决策活动体系和工作方法、程序、权限和制度。完善决策体制需要注意以下两个问题：

（1）决策的层次问题。不同层次的管理者，其职权范围不同，掌握的信息也不一样，故跨越层次的决策是很难保证成功的，决策者不应当超越本身的职权范围进行决策。

（2）决策部门与智能（参谋）部门的关系问题。决策需要分析大量的数据、资料及信息，是一项知识密集活动，现在已有专业化的部门为决策提供咨询服务，即智能（参谋）部门，其工作是保证决策水平的基础，要严格按照科学性和客观性的原则来进行。同时，智能部门也要提高自己的工作水平，努力制定适用的决策方案，提高方案的被采纳率。

#### 4. 决策环境

决策环境指各种方案可能面临的自然状态或背景，即不以人的意志为转移的客观条件，如天气状况、市场需求、政策影响等。决策总是在一定的环境中产生并加以实施的。影响决策的环境包括组织的内部环境和外部环境。内部环境是指组织所拥有的资源和管理手段，了解内部环境是正确决策的前提。组织的外部环境是与组织管理活动有关的各种外部因素，外部环境不仅是复杂的，而且是多变的、动态的，环境结构的变化会产生不同的效应，从而影响决策过程和实施过程的合理性。

#### 5. 决策时间

美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰把决策划分为时间敏感型决策和知识敏感型决策。时间敏感型决策是指那些必须迅速作出的决策。战争中军事指挥官的决策多属于此类。这类决策对速度的要求甚于一切。例如，一个走在马路上的人突然看到一辆疾驶的汽车向他冲来时，最需要做的就是迅速跑开，至于跑向马路的哪一边更近，对此时的他来说不够重要。

而知识敏感型决策是指那些对时间要求不高、而对质量要求较高的决策。在作这类决策时，决策者通常有充裕的时间来充分用各种信息。组织中的战略决策大多属于知识敏感型决策。

1985 年，由马来西亚国营重工业公司和日本“三菱”汽车公司合资 2.8 亿美元生产的新款汽车“沙格型”隆重推出市场。马来西亚政府视之为马来西亚工业的“光荣产品”，产品在推出后，销售量很快跌至低潮。经济学家们经过研究，认为“沙格型”汽车的一切配件都从日本运来，由于日元升值，使它的生产成本急涨，再加上马来西亚本身的经济不景气，所以汽车的销售量很少。此外，最重要的因素是政府在决定引进这种车型时，主要考虑到满足国内的需要，因此，技术上未达到先进国家的标准，无法出口。由于在目标市场决策中出现失误，“沙格型”汽车为马来西亚工业带来的好梦，只是昙花一现而已。

此例说明，科学经营决策的前提是确定决策目标。它作为评价和监测整个决策行动的准则，不断地影响、调整和控制着决策活动的过程，一旦目标错了，就会导致决策失败。

## 二. 决策的类型及原则

### （一）决策的类型

决策的内容十分广泛，因决策的时间、对象、方法、要求、形式和条件的不同而有所不同。我们可以从不同角度将其分为许多类型。

1. 按影响时间的长短划分

(1) 中长期决策

中长期决策是指有关企业今后发展方向的长远的、全局性的重大决策,又称战略决策。包括投资方向、生产规模的选择、新产品的开发、企业的技术改造、设备和新工艺方案的选择、生产过程的组织设计、市场开拓、厂址选择和生产布局、人力资源开发等问题的决策,它一般需要一定数量的投资,具有实现时间长和风险较大的特点。

(2) 短期决策

短期决策是为实现长期战略目标所采取的短期的策略手段,又称短期战术决策。如日常的营销决策、物资储备决策、生产过程的控制、采购资金的控制等。它具有不需要太多投资和时间短的特点。

2. 按作出决策的领导层次划分

(1) 高层决策

高层决策即企业一级的决策,主要解决企业全局性的以及同外部环境有密切关系的长远性、战略性的重大问题,多属战略决策。

(2) 中层决策

中层决策是由组织中层管理人员所进行的决策,即车间、职能科室一级的决策,它是在战略决策作出后,为确保在某一时期内完成任务和解决问题的决策,多属战术决策。

(3) 基层决策

基层决策指组织内基层管理人员所进行的决策,即工段、班组一级的决策,它主要解决作业任务中的问题,这类决策问题技术性较强,要求及时解决,不能拖延时间。

3. 按决策问题出现的重复程度划分

(1) 程序化决策

程序化决策是指解决企业管理中经常重复出现的问题,能按原来规定的程序、处理方法和标准进行的决策,又称重复性决策或规范化决策,多属于业务决策。如订货程序、制定生产作业计划等。由于这类问题是重复出现,其过程已标准化,因而可规定出一定的程序,建立决策模式,用计算机进行处理。在企业管理工作中,绝大多数的决策属程序化决策。

(2) 非程序化决策

非程序化决策是指没有常规可循,对不经常重复发生的业务工作和管理工作所做的决策。又称一次性决策或非常规决策。非程序化决策往往是有关企业重大战略问题的决策,如新产品开发、产品方向变更、企业规模扩大、市场开拓、重大人事变更、组织机构的重大调整等,主要由上层管理人员承担。由于非程序化决策要考虑企业内外条件和环境的变化,所以,无法用常规的办法来处理,除采用定量分析外,决策者个人的经验、知识、洞察力及直觉、信念等主观因素,对决策有很大影响。

4. 按决策问题所处的条件及结果的可靠性划分

(1) 确定型决策

确定型决策每个方案所需的条件都是已知的,并能预先准确了解其必然结果。其最基本的特征就是事件的各种自然状态是完全肯定而明确的。它的任务就是分析各种方案所得到的明确结果,从中选择一个合理的方案。比如,从甲地到乙地的距离已知,可通过坐火车、飞机、汽车等三种方式到达,每一种方式的时间和成本费用事先都是确定的,因此,如果问应采取哪一种方案,这种决策就属于确定性决策,决策者可以从中找到最优的方案。

(2) 风险型决策

风险型决策又称随机型决策,是指每一备选方案的执行,都会出现几种不同的情况,决策者不能知道哪种自然状态会发生,但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率,这时的决策就存在着风险。

(3) 不确定型决策

不确定型决策中决策者只知道每个备选方案都存在着两种以上不可控的状态,也不知道每种自然状态发生的概率,或只能以主观概率判断。这时,方案的最终选择主要取决于决策者的态度、经验及其所持的决策原则。

5. 按决策主体的数量划分

(1) 个体决策

个体决策的决策者是单个人,如“厂长负责制”企业中的决策就主要是由厂长个人作出方案抉择的。

(2) 群体决策

群体决策的决策者可以是几个人、一群人甚至整个组织的所有成员。如“董事会制”下的决策就是一种群体决策，由集体做出决策方案的选择。

## （二）决策应遵循的原则

要使决策科学化，必须遵循一定的原则：

### 1. 信息原则

信息是决策的基础，要求信息准确、完整、及时。只有决策的依据越充分，决策的基础越坚实，决策的成功概率就越大。

### 2. 预测原则

决策必须建立在预测的基础上，才具有可靠性。只有决策对象的过去和现在的信息，而没有或很少有决策对象未来的信息，这样决策所需要的信息是不全面的，就会影响决策的质量。因此，要对决策对象未来的发展做出科学的预测。

3. 系统原则。决策必须强调系统性。要考虑决策所涉及的整个系统和相关系统、决策对象和外界环境的相互联系与相互作用。只有这样，才能实现决策的整体化、综合化、最优化。

### 4. 科学原则

科学的理论和方法是保证决策正确的指导思想。没有科学的方法，就谈不上科学地进行决策。因此，必须善于用各种学科的知识，诸如精密的数学、严谨的逻辑学、经济学、社会学等来做决策。

### 5. 可行原则

决策必须可行。要保证决策可行，就必须使决策符合科学技术发展规律和经济规律。因此，决策时不能只强调需要而不考虑可能，不能只考虑有利因素和成功的机会，而不考虑不利因素和失败的风险，必须两者兼有之，使决策建立在可靠可行的基础上。

### 6. 选优原则

决策要从两个以上的不同方案、途径和办法中，经过分析对比，选出最佳方案。如果只有一个方案也就不存在决策了，如果没有对比也就无法辨别优劣。因此，对比选优是决策的关键步骤。

### 7. 弹性原则

决策必须有应变能力，要留有发生风险后生存的余地。要清醒地估计到各种方案的风险程度，以及可允许的风险度。事先要考虑一些应变措施，使决策具有一定弹性。

## 三. 决策的方法

### （一）定性决策方法

定性决策方法，是一种直接利用决策者本人或有关专家的智慧来进行决策的方法。管理决策者运用社会科学和原理并根据个人的经验和判断能力，充分发挥各自丰富的经验、知识和能力，从对决策对象的本质特征的研究入手，掌握事物的内在联系及运行规律，对经营管理决策目标、决策方案的拟订以及方案的选择和实施做出决断。主要有以下几种方法：

#### 1. 头脑风暴法

这是一种产生新思想、拟定备选方案的方法，其做法是把一些人集中在一起，由主持人阐明问题，所有人围绕问题自由发言、畅所欲言，在发言过程中遵守以下规则：

（1）不许批评——无论发言多么荒诞离奇，其他人均不许发表批评意见。

（2）多多益善——鼓励参与者海阔天空尽情发挥，想法、方案越多越好。

（3）允许补充——发言者可以在别人的想法的基础上进行补充和改进，从而形成新的设想和方案。

主持人在此过程中主要做两件事情：一是不断地对发言者给予表扬和鼓励，从而激励他们说出更多更好的想法来；二是要负责记录所有方案，最好能写在黑板上，让所有人都能看见。

头脑风暴法主要是吸收专家积极的创造性思维活动，强调集体思维，一般参与者以 10~15 人为宜，时间一般为 20~60 分钟，参加的人员中不只有领导者，也不一定参加者都与所讨论的问题专业一致，可以包括一些学识渊博，对讨论问题有所了解的其他领域的专家。

#### 2. 德尔菲法

德尔菲法是由美国兰德公司提出的一种专家决策法，它采用定量和定性相结合的方法进行决策，专家既可以是来自第一线的管理人员，也可以是高层经理；既可以来自组织内部，也可以来自组织外部。德尔菲法是就某一问题或事项运用函询的方法，征求专家的意见，目前已经成为一种非常普及的对方案进行评估和选择的方法。其基本过程如下：

(1) 邀请一群专家,以某一问题为主,请他们就将来可能发生的重大结果提出自己的看法或意见,分别用不记名的方式进行预测。

(2) 由调查人员整理上述专家意见。

(3) 将整理的结果反馈给各位专家,再次征求他们的意见,并以这种方式反复几回合。用逐次逼近法来集中对问题的解决方法和取得一致的意见,然后利用这些预测结果来进行决策。

德尔菲法的最大优点是能充分发挥专家的作用,而且由于匿名性和回避性,避免了从众行为。这种方法的缺点是比较费时间,对时间敏感性决策不合适,另外要邀请到合适的专家也不容易。

## (二) 定量决策技术

定量决策技术,就是运用数学的决策方法,其核心是把同决策有关的变量与变量、变量与目标之间的关系,用数学关系表示,即建立数学模型,然后,通过计算求出答案,供决策参考使用。它主要适用于具有较详细的预测数据资料的决策,所运用的数学工具多种多样,复杂程度也不相同。

### 1. 确定型决策

确定型决策问题指决策者确切地知道不可控的环境因素的未来表现,即只有一种自然状态需要加以考虑,每一个方案对应一个特定的结果。在确定型决策下,决策方案的选择简化为对每一个方案结果的值进行直接比较的过程。其常用方法主要有线性规划和盈亏平衡分析。

#### (1) 线性规划

线性规划是一种为寻求单位资源最佳效用的数学方法,常用于组织内部有限资源的调配问题,也即是在各种相互关联的多变量的约束条件下,去解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题。即给予一定数量的人力、物力、资源,如何应用而取得最大经济效益,或给予一定的任务,如何统筹安排,才能以最小的消耗去完成。其中目标函数是指决策者要求达到目标的数学表达式,用一个极大或极小值表示,约束条件是指实现目标的能力资源和内部条件的限制因素,用一组等式或不等式表示。

例:某企业生产 A、B 两种产品,已知生产单位 A 产品需用钢材 9 公斤,水泥 4 公斤,劳动力 3 个,净产值 700 元;生产单位 B 产品需用钢材 4 公斤,水泥 5 公斤,劳动力 10 个,净产值 1200 元。该企业有钢材 360 公斤,水泥 200 公斤,劳动力 300 个,问 A、B 各生产多少才能使企业净产值最大?

解:设 A 产品产量为  $x_1$ , B 产品产量为  $x_2$ ,则有:

$$9x_1 + 4x_2 \leq 360$$

$$4x_1 + 5x_2 \leq 200$$

$$3x_1 + 10x_2 \leq 300$$

$$x_1, x_2 \geq 0$$

目标函数是:

$$\text{Max} f(x_1, x_2) = 700x_1 + 1200x_2$$

求解得:  $x_1=20$ ,  $x_2=24$ , 最大净产值为 42800 元。即安排生产 20 个 A 产品, 24 个 B 产品时, 企业获得的净产值最大。

#### (2) 盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析也叫量本利分析,是在生产总成本划分为固定成本和可变成本的基础上,分析产量、成本、利润三者关系的计量方法。盈亏分析的关键是找出盈亏平衡点。在竞争的市场上,产品的价格不能由一个企业来决定,企业只能根据市场价格来销售产品,由此产生一个问题,即当企业产量很低时,该企业单位产品的成本就很高,因为单位产品分担的固定成本高,过高的单位产品成本就可能高于市场售价,从而使企业亏损,如图 7—1 所示,只有当产量达到横轴的 Q 点,销售额达到 R,才能收支平衡,对应平衡点 A;超过这个水平,企业才能赢利。这个产量 Q 就是盈亏平衡点的产量。



如图 7-1 所示:  
成本·销售额

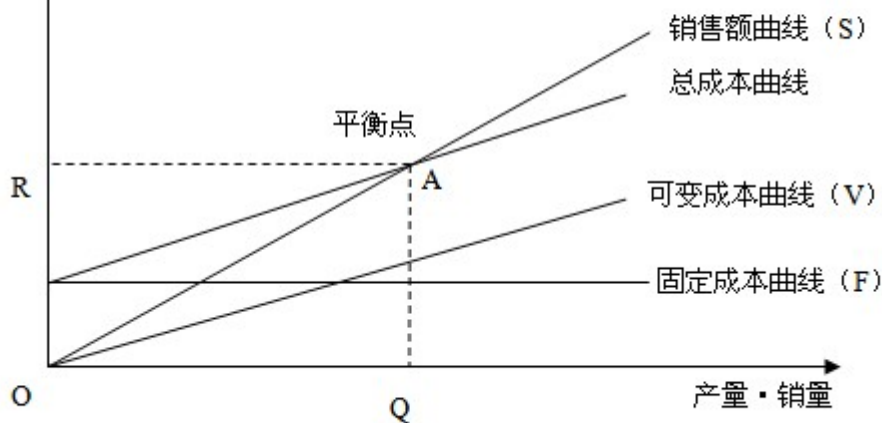


图 7-1 盈亏平衡分析基本模型

设  $P$ —单价;

$Q$ —产量或销售量;

$F$ —固定成本;

$V$ —单位变动成本;

$Z$ —利润。

根据 收入 = 固定成本 + 变动成本 + 利润

单价  $\times$  数量 = 固定成本 + 单位变动成本  $\times$  数量 + 利润

$PQ = F + VQ + Z$

当  $Z=0$  时, (即在平衡点 A), 则有

$PQ = F + VQ$

例: 某企业生产某种产品, 单位售价为 300 元, 单位产品变动成本为 200 元, 生产该产品的固定成本为 4000 元, 试确定盈亏平衡点。

解: 盈亏平衡点是产品销售收入与总成本相等时的销售量与销售额, 现设盈亏平衡点的销售量为  $Q_0$ , 则由上式可得,  $PQ_0 = F + VQ_0$

$Q_0 = F / (P - V)$ , 即  $Q_0 = 4000 \div (300 - 200) = 40$  件, 盈亏平衡点的销售量为 40 件。

盈亏平衡点确定下来以后, 即可根据市场销售前景合理安排目标产量, 或知道了目标产量, 即可以计算出目标利润。

## 2. 风险型决策法

风险型决策法的最大特点是: 每个方案的实施, 都存在着非决策者所能控制的两个以上的自然状态 (如销售情况的畅销、一般和滞销), 各种自然状态可能发生的概率是可以预测的。风险型决策主要用于远期目标的战略决策或随机因素较多的非常规决策, 如投资决策、筹资决策、组织发展决策等。这类决策方法主要有决策树、损益表和成本效益分析等, 这里仅介绍其中的决策树分析法。

### (1) 决策树分析法的含义

决策树分析法, 是指将构成决策方案的有关因素, 以树状图形的方式表现出来, 并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。它是风险型决策最常用的方法之一, 适于分析比较复杂的问题。它以损益值为

依据, 比较不同方案的期望损益值 (简称期望值), 以此决定方案的取舍。决策树分析法的最大特点是能够形象地显示出整个决策问题在不同时间和阶段上的决策过程, 逻辑思维清晰, 层次分明, 非常直观。决策

树根据问题的不同可分为单级决策树和多级决策树。

### (2) 决策树的结构要素

决策树,是指以方块和圆圈为结点,并由若干条直线连接起来,由左至右,由简到繁顺序展开的一个树状网络图(如图 7-2)。其结构要素包括决策结点、自然状态结点、方案枝和概率枝。

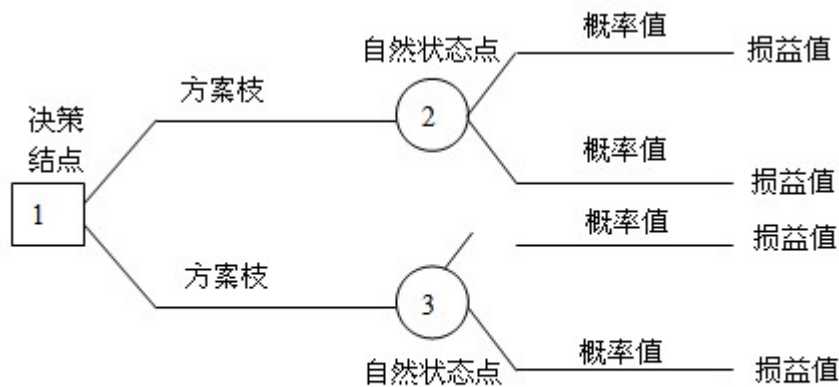


图 7-2 决策树结构图

图中的方块结点称为决策结点,表示一个决策问题。将其决策结果的决策目标值列在决策结点的上方。

由决策结点引出若干条直线,每条直线代表一个备选方案,称为方案枝。

圆形结点称为自然状态结点,由状态结点引出的若干条直线表示不同备选方案可能出现的不同的自然状态,称为状态枝。在状态枝上面标明对应自然状态的名称及其出现的概率,在状态枝的末端标明该方案在该对应自然状态下的损益值或效用值。该方案的综合期望值列在圆形结点的上方。

### (3) 决策树分析法的程序

①绘制决策树图形,按上述要求由左向右顺序展开。

②计算每个结点的期望值,计算公式为

状态结点的期望值 =  $\sum (\text{损益值} \times \text{概率值}) \times \text{经营年限}$

③剪枝,即进行方案的选优。计算各方案在整个经营有效期间的净效果,即最终期望值,计算公式为

方案净效果 = 该方案状态结点的期望值 - 该方案投资额

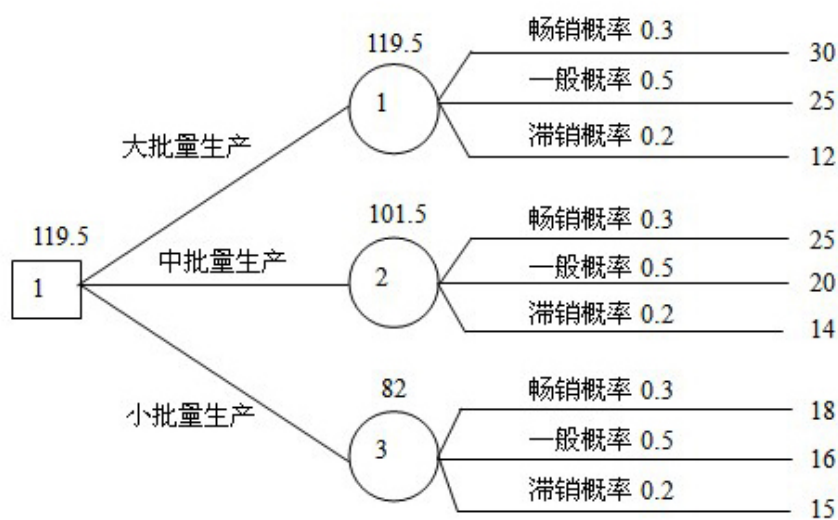
然后,比较各方案的净效果,选取最大者、并将其数值作为决策结点的期望值,标在决策结点的上方。其余方案枝则一律剪掉。

例:某企业准备今后五年生产某种产品,需要确定产品批量。根据预测估计,这种产品的市场状况概率是畅销为 0.3,一般为 0.5,滞销为 0.2。产品生产提出大、中、小三种批量的生产方案,怎样决策才能取得最大经济效益?有关数据如表 7-1 所示:

表 7-1 各方案损益值表

单位: 万元

方案 \ 自然状态	畅销 0.3	一般 0.5	滞销 0.2
大批量	30	25	12
中批量	25	20	14
小批量	18	16	15



解: 画决策树图:

5 年

计算各方案的损益期望值:

大批量生产的期望值 =  $[30 \times 0.3 + 25 \times 0.5 + 12 \times 0.2] \times 5 = 119.5$  (万元)中批量生产的期望值 =  $[25 \times 0.3 + 20 \times 0.5 + 14 \times 0.2] \times 5 = 101.5$  (万元)小批量生产的期望值 =  $[18 \times 0.3 + 16 \times 0.5 + 15 \times 0.2] \times 5 = 82$  (万元)

选择最佳方案:

把以上计算结果注明在各个方案结点上, 然后在各个方案之间比较期望值, 从中选择出期望值最大的作为最佳方案, 并把此方案的期望值写到决策结点方框的上面, 以表示决策的结果。根据比较, 剪去中批量生产和小批量生产方案枝, 选择大批量生产方案。

### 3. 不确定型决策的方法

不确定型决策是在客观自然状态的概率完全不能确定的情况下进行的决策, 这种决策主要取决于决策者的经验和智慧。由于决策者各具特点, 因此有不同的评价标准, 也就产生了多种不同的决策方法, 常用的不确定型决策方法有悲观法 (小中取大法)、乐观法 (大中取大法) 和后悔值法等。下面通过举例来介绍这些方法。

例 某企业打算生产某产品。据市场预测, 产品销路有三种情况: 销路好、销路一般和销路差。生产该产品有三种方案:

①改进生产线; ②新建生产线; ③与其他企业协作。据估计, 各方案在不同情况下的收益见表。问企业选择哪个方案?

#### (1) 小中取大法

采用这种方法的管理者对未来持悲观的看法, 认为未来会出现最差的自然状态, 因此不论采取哪种方案, 都只能获取该方案的最小收益。采用小中取大法进行决策时, 首先计算各方案在不同自然状态下的收益, 并找出各方案所带来的最小收益, 即在最差自然状态下的收益, 然后进行比较, 选择在最差自然状态下收益最大或损失最小的方案作为所要的方案。

表 7-2

收益 方案 \ 状态	销路好	销路一般	销路差
a.改进生产线	180	120	-40
b.新建生产线	240	100	-80
c.与其他企业协作	100	70	16

在上例中, a 方案的最小收益为一 40 万元, b 方案的最小收益为一 80 万元, c 方案的最小收益为 16 万元, 经过比较, c 方案的最小收益最大, 所以选择 c 方案。

### (2) 大中取大法

采用这种方法的管理者对未来持乐观的看法, 认为未来会出现最好的自然状态, 因此不论采取哪种方案, 都能获取该方案的最大收益。采用大中取大法进行决策时, 首先计算各方案在不同自然状态下的收益, 并找出各方案所带来的最大收益, 即在最好自然状态下的收益, 然后进行比较, 选择在最好自然状态下收益最大的方案作为所要的方案。

在上例中, a 方案的最大收益为 180 万元, b 方案的最大收益为 240 万元, c 方案的最大收益为 100 万元, 经过比较, b 方案的最大收益最大, 所以选择 b 方案。

### (3) 后悔值法

管理者在选择了某方案后, 如果将来发生的自然状态表明其他方案的收益更大, 那么他(或她)会为自己的选择而后悔。后悔值法就是使后悔值最小的方法。采用这种方法进行决策时, 首先计算各方案在各自然状态下的后悔值(某方案在某自然状态下的后悔值=该自然状态下的最大收益-该方案在该自然状态下的收益), 并找出各方案的最大后悔值, 然后进行比较, 选择最大后悔值最小的方案作为所要的方案。

在上例中, 在销路好这一自然状态下, b 方案(新建生产线)的收益最大, 为 240 万元。在将来发生的自然状态是销路好的情况下, 如果管理者恰好选择了这一方案, 他就不会后悔, 即后悔值为 0。如果他选择的不是 b 方案, 而是其他方案, 他就会后悔(后悔没有选择 b 方案)。比如, 他选择的是 c 方案(与其他企业协作), 该方案在销路好时带来的收益是 100 万元, 比选择 b 方案少带来 140 万元的收益, 即后悔值为 140 万元。各个后悔值的计算结果见表 7-3。

表 7-3

后悔值 方案 \ 状态	销路好	销路一般	销路差
a.改进生产线	60	0	56
b.新建生产线	0	20	96
c.与其他企业协作	140	50	0

由表中看出 a 方案的最大后悔值为 60 万元, b 方案的最大后悔值为 96 万元, c 方案的最大后悔值为 140 万元, 经比较, a 方案的最大后悔值最小, 所以选择 a 方案。

## 第四节 决策科学的发展

### 一、决策科学的时代背景

#### (一) 现代科技的发展为决策提供了有力的技术支撑

20 世纪 50 年代以来, 随着科学技术(包括管理科学)的发展和对于决策理论和实践的不断探索, 决策理论和方法已逐步形成一门新兴的学科, 并成为管理科学的核心。决策科学是一门综合性、方法性的科学, 它研究怎样把科学的方法引入决策过程, 怎样利用现代科学技术手段, 采用民主的和科学的方法, 把决策变成集思广益、有科学依据、有制度保证的过程, 从而实现决策的民主化、科学化 and 制度化。在这个发展过程中, 辩证唯物主义理论为现代决策理论和方法提供了坚实的哲学基础; 而系统论、信息论、控制论、运筹学、系统分析、网络分析、仿真技术、电子计算机技术以及社会学、心理学等新学科、新技术的发展又为决策科学提供了定性、定量分析的方法和工具。



首先是运筹学及以后发展起来的系统工程(或称系统分析)等为决策管理理论的形成与发展奠定了良好的基础。尤其是运筹学与系统工程的主要分支—线性规划与非线性规划、网络分析技术(如 PERT / CPM 等)、对策论和统计决策等对决策理论与方法的发展起着直接的作用。控制论、信息论及系统论的基本理论为决策理论提供了新的概念、新的思维。电子计算机技术的发展,以及专家系统与人工智能的迅速发展,为决策理论提供了有效的实现手段。特别是仿真技术、模拟理论的出现及其与电子计算机技术的配合,为进行社会的“模拟试验”,如军事上的战术模拟、社会经济模拟等带来了可能。通过模拟计算,可以获得动态系统定量的最佳方案,为科学地决策提供了可靠的咨询。

## (二) 决策科学受到普遍的重视

决策科学的发展历史虽然不过几十年,但由于它与企业乃至社会经济效益的直接关联性,因而,当这门新兴科学一出现,就受到很多国家的政府和一些大企业的重视。世界各国普遍投入巨大人力、物力和财力来深入研究这门科学。例如:美国成立了科学研究与发展局,兰德公司于 1948 年宣告成立,1954 年以后又相继出现了拉默·伍德里奇公司、斯坦福研究所、赫德森研究所等机构;在英国成立了伦敦战略研究所,在法国成立了计划研究与发展部。1972 年日本神户大学设立了 17 国参加的国际应用系统分析研究所。这些都是决策管理的专门研究机构,它们往往充当着国家最高领导、社会各界决策人物的“智囊团”的角色,为国家和各界的管理提供重要的咨询。

## 二、决策科学的发展趋势

20 世纪到现在不单是自然科学蓬勃发展的时代,同时也是科学决策发展的时代。决策所面临的任务就是如何更有效地把握住动态的今天,以掌握不定的未来。现代科学决策呈现出以下几个发展趋势。

### 发展趋势一: 个人决策向群体决策发展

面对现代管理活动宏大规模产生的巨额数量的动态信息,任何一个决策者个人都无法收集、分析、整理、归纳、综合、判断并做出最后的抉择。这正是个人决策崩溃的主要原因。面对瞬息万变的复杂的宏大系统,要做出正确的科学管理决策,不但要求有高速自动化的信息收集、信息处理以及信息分析、归纳与综合,而且还要求有庞大的、密切合作的、组织有序的、各种各样的专家构成的集团发挥整体的功能,只有这样才能做出科学的正确的决策。

### 发展趋势二: 定性决策向定性与定量结合的决策发展

定性决策向定性与定量结合的决策发展是当代管理决策活动普及发展的必然趋势。把现代科学中的系统工程学、仿真技术、电子计算机理论、科学学、预测学,特别是当代新数学(运筹学、布尔代数、博弈论、排队论、对策论、模糊数学、泛系分析等)引进决策管理活动,为定性决策向定量决策的发展起到了强大的推动作用。人们现在将大量的常规性管理决策,经过严密的系统理论分析,配合当代模拟仿真技术,转化成一定程序的确定型决策,以利于计算机处理。

近代决策活动的实践表明,尽管定量的数学分析结合电子计算机在决策活动中能将许多因素进行比人的头脑更精密的高速的逻辑推演、分析、归纳、综合与论证,但是,它绝不能代替人的创造性思维。当人类的决策想全部用定量的方法解决碰到不可逾越的困难时,又不得不向直观的定性方法求助。决策管理的发展在从决策方法实现数学化、模型化、计算机化的第一次飞跃的基础上,又在进行第二次飞跃,即决策方法向以创造性逻辑思维与定量分析法相结合的方向飞跃。这一结合更加便于在不确定性中捕捉确定性的规律,在非模式活动中发现某种相对稳定的模式。管理决策的活动在遵循着定性、定量、定性与定量相结合的道路前进。决策活动的定量发展与普及,为管理决策活动的科学化奠定了基础,而定性与定量的结合将把管理决策的科学推向更高的发展阶段。

### 发展趋势三: 单目标决策向多目标决策综合发展

单目标向多目标综合是决策活动的又一发展趋势。人类认识的发展是无限的,人类的欲望也是无穷的,科学技术的发展,生产的日益扩大,为人类带来了巨大的物质利益与现代精神文明。但是,由于以前人类对自然缺乏更深一层的认识,在单目标(追逐某一方面利益)决策活动的指引下,第一步实施的结果取得了“辉煌的”胜利,但是如果再向前迈进第二步,甚至第三步,大自然就会无情地报复人类。

例如:火电厂烧去了大量的煤,取得了热能,发出了电力,造福于人类,但是,烧煤排出的烟灰造成了大气污染,排出的灰渣造成了环境危害。所以,在现代管理决策活动中,人们开始同时对决策实施后潜在的长远影响进行分析与研究,并设法变害为利,取得多目标综合收益的决策效果。这就是单目标向多目标综合决策发展的理论与现实的基础。

不过,在复杂的管理环境条件下面对具体的决策问题,如何划定被决策系统的边界并不是一件简单的事。对决策对象边界划定以后,通过边界与外界的每一联系即约束,都会构成一种目标。就约束来说,有的是直接的约束,有的是通过长系统链带来的约束。比如为了多挖煤,多建矿井就是直接的约束,而多建井又受到资金、设备、人力、设计能力、技术人员培

养等约束,随之而来的是矿区建设、生活物质供应、土地占用、环境生态破坏、交通建设、输煤方法与能力、港口码头建设等。这些因素正是煤炭开发目标的相关目标,不考虑这种相关的目标,多挖煤不但不能及时运出,反而还会因煤炭堆积,大量占用土地,不仅得不到良好的经济效果,而且会带来一系列的不良后果。所有这些都说明一个问题:管理决策活动的目标不但不是单一的,而且就是以经济利益为核心的多目标综合也是容纳不下的。目标要容纳更广阔的社会、非经济的领域。这意味着目标本身也构成了一个难以确定的庞大系统。它进一步说明了单目标决策向多目标综合是管理决策活动向前发展的必然趋势。

发展趋势四:管理决策发展为更远未来服务的战略决策

以前很多浅见的单目标的近在咫尺的决策的实施,随着科学和生产的发展越来越显示出它的弱点、不足以至于错误。这种弱点、不足和错误造成的后果,则是长远的害处,它抵消甚至越过短期带来的利益。

例如:为了扩大种植面积,增加粮食产量,草原被大量开垦,然而粮食所增无几,因此大大改变了环境气候条件,结果开垦的草原变成了沙漠,使得风沙内侵,危害了内地城乡,最后还要影响到粮食本身;反过来又驱使人们不得不花费更高的代价进行沙漠改造和植被种植。所以,从集中着眼于当前的决策,同时又向更长远的未来思考,是决策科学发展的又一趋势。战略是对全局的一种规划和谋略,管理决策发展为更远未来服务的战略决策,这是人们在时间序列上认识长系统链约束的必然结果。比如教学大纲,如果不作长远未来的考虑,经过学校培养出来的学生掌握的知识绝大部分可能是陈旧过时的,不能适应社会的需要。

为了使决策活动的时域向远延伸,决策者不但要把握过去和现在的信息,而且要经过科学的预测,通过时间序列系统链的约束分析,掌握未来的信息,理性地认识遥远的未来。决策是对未来实践的方向、原则、目标、方法等所做的决定,所以,决策从本质上说乃是未来的,而未来又是有多多种可能性的。要决策,就要认识、把握向遥远延伸的不定的未来。可见,管理决策向遥远未来发展的趋势是一种必然的趋势,管理决策必然发展为更远未来服务的战略决策。

## 思考与练习

1. 常见的决策类型有哪些?
2. 常用的定性决策的方法有哪几种?请分别进行简述。

### 【综合案例】 参保还是不参保

有一项引进的工程项目,某保险公司为此需要决定是否开办一个新的险种,经过调查发现,如果开办而不出险,则每年可获得保费 5 万元,但是如果开办后发生了责任事故,则将给保险公司带来 100 万元的赔款损失,如果不开办,则不论出险或不出险,保险公司都要付出调研费 5 千元,根据过去不完全的统计资料,预测承保后不出险的概率为 0.96,而出险的概率是 0.04。

## 第八章 计划

### 【BT1】第八章计划

【HT4W】计划工作是一座桥梁,它把我们所处的这岸和我们要去的那岸连接起来,以克服这一天堑。

【JY】—【HT4~F】 [美] 【HT4~K】哈罗德·孔茨 【HT】

### 【BT5】【学习内容】

1. 计划对管理工作的重要性
2. 计划的特点
3. 计划的种类及与实际工作的联系
4. 如何编制详细的工作计划
5. 目标管理以及目标管理的实施
6. 战略管理以及战略管理的构成要素 【HJ0】 【HJ】

【FK(11 2。35ZQ 2】

### 【序幕案例】

### 尚宝工艺品公司的网站推广计划

尚宝工艺品公司生产和销售工艺品，为此建立一个网站来宣传公司产品，并且具备了网上订购的功能。网站第一个推广年度分为 4 个阶段，每个阶段 3 个月左右：网站策划建设阶段、网站发布初期、网站增长期、网站稳定期。

该网站制定的推广计划主要包括下列内容：

1. 网站推广目标：计划在网站发布一年后达到每天独立访问用户 5000 人，注册用户 20000 人；
2. 网站策划建设阶段的推广：也就是从网站正式发布前就开始了推广的准备，在网站建设过程中从网站结构、内容等方面对 google、百度等搜索引擎进行优化设计；
3. 网站发布初期的基本推广手段：登录 10~15 个主要搜索引擎和分类目录（列出计划登录网站的名单）、购买 3~5 个网络实名/通用网址、与部分合作伙伴建立网站链接。另外，配合公司其他营销活动，在部分媒体和行业网站发布企业新闻。
4. 网站增长期的推广：当网站有一定访问量之后，为继续保持网站访问量的增长和品牌提升，在相关行业网站投放网络广告（包括计划投放广告的网站及栏目选择、广告形式等），在若干相关专业电子刊物投放广告；与部分合作伙伴进行资源互换；
5. 网站稳定期的推广：结合公司新产品促销，不定期发送在线优惠券；参与行业内的排行评比等活动，以期获得新闻价值；在条件成熟的情况下，建设一个中立的与企业核心产品相关的行业信息类网站来进行辅助推广。
6. 推广效果的评价：对主要网站推广措施的效果进行跟踪，定期进行网站流量统计分析，必要时与专业网络顾问机构合作进行网络营销诊断，改进或者取消效果不佳的推广手段。

从上面这个简单的网站推广计划中，我们可以知道，制定网站推广计划有助于在网站推广工作中有的放矢，并且有步骤有目的地开展工作。工作计划可以指导我们在每一个工作阶段的任务安排，能够帮助提高工作效率与绩效。

计划过程是决策的组织落实过程。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。计划通过将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人，从而不仅将为这些部门、环节、个人在该时期的工作提供了具体的依据，而且为决策目标的实现提供了保证。

计划的任务主要是制定目标及实施目标的途径即计划方案。具体来说，计划工作主要包括：

(1)描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；(2)有效利用组织的资源实现组织发展的目标；(3)决定为实现目标所采取的行动。计划是管理的基本职能，管理活动从计划工作开始。

## 【BT2】第一节 计划的基本概念和特征

### 【BT3】一、计划的概念

在汉语中，“计划”一词既可以作为名词，也可以作为动词。从名词上来理解，计划是指用文字和指标等来表述组织及组织内不同部门和成员在未来一段时期内关于行动方向、内容、方式安排的管理文件。从动词意义上来看，计划是为了实现决策所确定的目标，预先采取的活动安排。这项安排包括：在时间与空间两个维度进一步分解任务与目标，选择任务和目标的实现方式与途径，进度控制，行动结果的检查与控制等。

斯蒂芬·P·罗宾逊曾说：“计划即定义组织的目标，制定全局战略以实现这些目标，开发一个全面的分层计划体系以综合和协调各种活动”。计划工作使那些本来不会发生的事情成为可能，模糊不清的未来变得清晰可见。计划工作是一种需要运用智力的过程，它要求有意识地确定行动方针和根据目标、知识和反复考虑来做出决策。

具体来说，关于计划工作的涵义，它的内容可以用“5W1H”来表示：

WHAT：即明确所要进行的活动内容及要求。例如，工业企业生产计划主要是明确生产的品种、质量、数量和生产进度，在保证按期、按质、按量完成订货合同的前提下，使生产能力得到尽可能的充分利用。

WHY：即明确计划工作的原因与目的，并论证其可行性。

WHEN：规定计划中各项工作的开始与完成时间，以便进行有效控制以及对能力与资源进行平衡。 WHERE：规定计划实施的地点及场所，知晓计划实施的环境条件和限制，从而合理地安排计划实施的空间。

WHO：即规定计划工作由哪些部门和人员负责，哪些部门协助，哪些部门和人员参加鉴定和审核等。

HOW：即制定实施计划的措施及相应的政策和规则，对资源进行合理有效地利用，以期达到计划的目标。

### 【BT3】二、计划工作的重要性

组织作为一个人造系统，是一群有意识的人在一定的目标支配下所进行的有目的、有意识的活动所组成的。有目的、有意识的活动首先表现为在活动之前，人们会自觉地规划、设想和安排。正如马克思在论述人的意识时所说的：“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在他自己的头脑中把它建成了。”建筑师在头脑中建筑房屋的过程就是一个计划的过程。从中，我们也应悟出计划工作的重要性。

计划工作职能有四个重要的目标：分析、把握不确定性和情况变化；把注意力集中于目标；达到经营上的经济性；利于控制。

#### 【BT5】1. 有利于分析、把握不确定性和情况变化

未来的不确定性和情况的变化使计划工作成为必需。正如一个航海者不能在确定了航线之后就不再掌舵了一样，企业主管人员也不能一旦树立了目标就把事情搁置不管。未来的事情是很少能确定的。决策所设想的未来结果离现在越远，其肯定性也就越少。然而，如果主管人员计划得远一些，他的关于内部和外部环境的确定性就会减少，一些决策是否正确也就更不确定了。

即使将来的一切情况都是肯定的，通常也还有必要做计划工作。首先，需要选择完成某个目标在任何情况下都适用的最好方法。在情况完全肯定的条件下，则可以根据已知事实的基本数据来计算采用哪种行为过程能以最低的费用取得预期的结果，这就主要是一个数学计算问题了。其次，在行动方针确定之后，就需要安排计划，以使整个组织的各个机构都能为完成自己的任务而努力工作。

#### 【BT5】2. 有利于把注意力集中于目标

由于所有的计划工作都是为了实现企业的目标而进行的，所以计划工作应把注意力集中在这些目标上。考虑周密的总体计划使各部门的工作统一起来。由于有了计划工作，典型的埋头于当前事务的主管人员不得不通过计划工作去考虑未来，甚至为了有利于实现他们的目标不得不考虑定期修改和扩大计划的必要。

#### 【BT5】3. 有利于达到经营上的经济性

计划工作由于强调经营效率和各部门的协调一致，使生产经营费用降低到最低限度。它用共同的目标、明确的努力来代替不协调、分散的活动，用均匀的工作流程来代替不均匀的工作流程，以深思熟虑的决策代替草率匆忙的判断。

#### 【BT5】4. 有利于控制

主管人员如果没有既定的目标和规划作为测量的尺度，他就无法检查其下级任务的完成情况，如果没有计划工作作为标准，那就无法进行控制工作。此外，正如我们将在本书的控制那一部分看到的一样，控制工作和计划工作一样，必须注意到未来。有位主管人员曾说，“我在下午 5 点钟离开办公室以后，我不再考虑今天做过的事情，因为对此我已经无能为力了；我只会关心明天后天或者明年将要发生什么事，因为对此我可以有所作为”。也许这是一个极端的例子，但它强调了一点，那就是，有效的控制面向未来，而计划作为控制的尺度，有利于控制发挥作用。

### 【BT3】三、计划的特点

计划工作具有承上启下的作用，一方面，计划工作是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实施提供了组织实施保证；另一方面，计划工作又是组织、领导、控制、创新等管理活动的基础，是组织内不同部门、不同成员行动的依据。因此可以从以下几个方面理解计划的特点。

#### 【BT5】1. 计划工作为实现组织目标服务

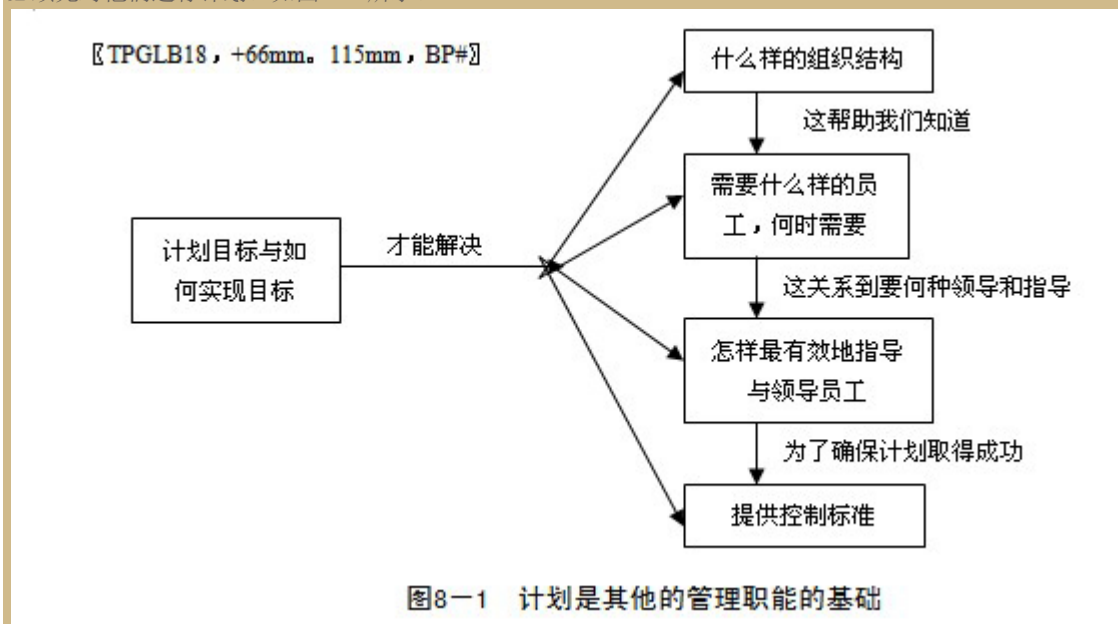
每个计划以及所有派生计划的目的都是为了促使企业的总目标和一定时期的目标的实现。这个原理是从企业的如下性质中引申出来的，即企业是通过谨慎的安排去实现企业的目标而生存下去的。正如戈茨(Goez)所强调的：“一个企业只有计划并不能获得成功，还需要有行动，企业必须经营。然而，计划能把行动集中于实现某些目标。他们能够预测哪些行动能与实现总的目标是一致的，哪些行动会阻碍目标的实现，哪些会彼此阻碍，还有哪些行动对实现目标是无关的。管理的计划工作针对所有要实现的目标，设法取得一种稳定协调的经营结构。如果没有计划，行动就会变成毫无目的的分散活动，只能产生混乱。”

#### 【BT5】2. 计划工作的基础性

尽管所有的管理职能在实际工作中交织在一起，形成一个行动的系统。但是，计划工作在为全部集体活动确定必要的目标方面，有其特殊的地位。此外，在主管人员为完成集体需要什么样的组织和合格的人选，按照什么样的方针来指导和领导



下级,以及采取什么样的控制方法之前,必须把实现这些目标的计划制定出来。当然,要想使其他的所有管理职能有效,也必须先对他们进行计划。如图 8-1 所示。



### 【BT5】3. 计划工作具有普遍性和秩序性

所有管理人员,包括从最高层的到第一线的管理人员都要制定计划,做计划工作。虽然计划工作的特点和广度由于管理人员所处的部门和层级不同而有所区别,但是计划工作是全体管理人员的一项职能。当然,计划工作的普遍性中蕴含着一定的秩序。这种秩序随着不同的组织的性质不同而有所不同。最主要的秩序表现为计划工作的纵向层次性和横向协作性。

虽然所有管理人员都制定计划、做计划工作,但高层管理人员不同于一线管理人员的执行计划,他们所做的往往是战略计划。除此之外,各级管理人员还必须制定相互协作的计划,因为为完成组织的总目标需要多种多样的活动相互补充和相互协作。

### 【BT5】4. 计划工作的效率性

计划工作的任务,不仅要确保实现目标,而且要从众多方案中选择最优的资源配置方案,以求得合理利用资源和提高效率。也即是既要“做正确的事”,又要“正确地做事”。效率这个概念是指投入与产出的比率,不仅包括金钱、时间和产品单位,还包括诸如个人和群体的满意感之类的评价标准。所谓计划的效率,就是以其对组织的总体目标和一定时期的目标做出的贡献所得到的利益,扣除制定和实施计划所需要的费用和对其他意想不到的后果进行弥补和校正的耗费来测量的。一个计划可能促使组织目标的实现,但它的耗费可能太高,可能没有必要。另外,须要注意的是,如果危及群体的满意感去实现目标,也会使计划落空。

### 【BT5】5. 计划的创造性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能出现的新变化、新机会而作出决定的,因此它是一个创造性的管理过程。计划有点类似于新产品或工程的设计,它是对管理活动的设计。我们知道,新产品的成功在于创新,而计划的成功也在于其创造性。

## 【BT2】第二节 ■ 计划工作的种类

### 【BT3】一、计划的层次体系

一个计划包括组织将来行动的目标和方式,面向未来和面向行动是计划工作的两大显著特点。认识到这一点,有助于我们理解计划的多种多样性。哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体,把计划分为一种层次体系:目的或使命、目标、战略、政策、程序、规则、方案、

预算,如图 8-2 所示。

【TPGLB19, +48mm. 60mm, BP#】



图8-2 计划的层次体系

## 【BT5】1. 目的或使命

它指明一定的组织机构在社会上应起的作用和所处的地位。它决定组织的性质，决定此组织区别于彼组织的标志。比如，大学的使命就是教书育人和科学研究。

## 【BT5】2. 目标

组织的目的或使命往往太抽象，太原则化，它需要进一步具体为组织一定时期的目标和各部门的目标。组织的使命支配着组织各个时期的目标和各部门的目标，而且组织各个时期的目标和各部门的目标是围绕组织存在的使命所制定的，并为完成组织使命而努力的。

## 【BT5】3. 战略

战略是为达到总目标而采取的行动和利用资源的总计划，其目的是通过一系列的主要目标和政策去决定和传递一个组织期望自己成为什么样的组织。战略并不打算确切概述组织怎样去完成它的目标，这是无数主要的和次要的支持性计划的任务。

## 【BT5】4. 政策

政策是指导或沟通政策思想的全貌的陈述书或理解书。政策能够帮助事先决定问题的处理方法，这一方面减少对某些例行事件处理的成本，另一方面把其他计划统一起来了。政策支持了分权，同时也支持上级主管对该项分权的控制。政策允许对某些事情有酌情处理的自由，一方面切不可把政策当作规则，另一方面又必须把这种自由限制在一定的范围内。自由处理的权限大小一方面取决于政策本身，另一方面取决于主管人员的管理艺术。

**创发公司市场策划部的工作规划**

创发公司是H省一家大型企业，主要从事电力自动化设备与计算机外围设备等产品的研制、生产、安装等业务。公司正在进行组织机构调整，新成立了一个市场策划部，任命总经理助理刘亚梅为市场策划部经理，并直接对总经理负责，开展市场策划工作。

刘亚梅是一位年富力强的管理人员，计算机本科毕业，接受过高级管理培训，在公司工作已经八年，思路开阔、沟通能力强。经过一段时间酝酿后，她向总经理提交了一份市场策划部的总体工作规划。主要内容如下：

一、对市场策划部核心职能的描述。市场策划部的工作中心在于促销，其核心职能是通过各种手段与创意，把本公司的品牌最大限度灌输给目标客户与潜在客户。本规划对有关工作的设想与安排都建立在这样一种对部门的认识的基础上。

二、市场策划部的主要任务。根据对本部门核心职能的定位，为保证职能的实现而涉及到的主要任务有：第一，设计和改进本公司各类产品与服务的品牌形象；第二，及时归纳、整理各产品领域的不同顾客群，随时掌握不同顾客群的主要特征，使促销活动最大限度建立在利用这些特征的基础之上；第三，以公司竞争战略为依据，确定或调整公司的市场形象定位，在公司主导产业或重点发展的产业领域内，在市场领导者、挑战者、追随者或缺缺者等几种基本市场形象或形象组合中，选择符合公司战略的恰当角色定位。

三、近期重要工作安排。根据本规划以上几方面的安排，市场策划部近期及中期的重要工作包括：第一，对本公司主要产品和服务项目进行有步骤的品牌开发和品牌管理；第二，媒体渠道的选择、论证；第三，销售队伍的组织优化；第四，筹建“创发经济与技术发展论坛”，举办高层研讨会，其基本目的在于提升公司在国内甚至亚洲和海外其他地区的社会形象；第五，筹办 2008 年春天“创发迎北京奥运会”活动，利用这一盛大活动的重大商机开展促销、公关活动，以实现特定的战略意图。

#### 【BT5】5. 程序

程序是制定处理未来活动的一种必需方法的计划。它详细列出必须完成某类活动的切实方式，并按时间顺序对必要的活动进行排列。与战略不同，程序是行动的指南，而非思想的指南。与政策不同，程序没有给行动者自由处理的权力，出于理论研究的考虑，我们可以把政策与程序区分开来，但在实践工作中，程序往往表现为组织的政策。

#### 【BT5】6. 规则

规则没有酌情处理的余地。它详细、明确地阐明必须行动或无需行动，其本质是一种管理决策。规则通常是最简单形式的计划。

规则不同于程序。其一，规则指导行动但不说明时间顺序；其二，可以把程序看成是一系列的规则，但是一条规则可能是也可能不是程序的组成部分，比如，“禁止吸烟”是一条规则，但与程序没有任何联系；而一个规定为顾客服务的程序可能表现为一些规则，如在接到顾客需要服务的信息后 30 分钟内必须给予答复。

#### 【BT5】7. 方案

方案是一个综合性的计划，它包括目标、政策、程序、规则、任务分配，要采取的步骤、要使用的资源以及为完成既定的方案所需的其他因素。一项方案可能很大，也可能很小。通常情况下，一个主要方案可能需要很多支持计划，在主要计划进行之前，必须把这些支持计划制定出来，并付诸实施。所有这些计划都必须加以协调和安排时间。

#### 【BT5】8. 预算

预算是一份用数字表示预期结果的报表。预算通常是规划服务的，其本身可能也是一项规划。

## 【BT3】二、计划的种类

#### 【BT5】1. 长期计划和短期计划

长期计划描述了组织在较长时期的发展方向和方针，阐明了组织的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。短期计划具体规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的时期阶段，特别是最近的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到何种要求，因而为各组织成员在近期内的行动提供了依据。

#### 【BT5】2. 业务计划、财务计划和人事计划

从职能空间分析，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。组织是通过从事一定业务活动立身于社会的，业务计划是组织的主要计划。我们通常用“人、财、物、产、供、销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、产、供、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。作为经济组织，企业业务计划包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等内容。长期业务计划主要涉及业务方面的调整或业务规模的发展，短期业务计划主要涉及业务活动的具体安排。财务计划与人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。

#### 【BT5】3. 战略性计划与战术性计划

根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度，可以将计划分为战略性计划与战术性计划。战略性计划是指应用于整体组织的、为组织未来较长时期设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战术性计划是指归结总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。战略性计划显着的特点是长期性与整体性。长期性指战略性计划涉及未来较长时期，整体性指战略性计划是基于组织整体而制定的，强调组织整体的协调。战略性计划是战术性计划的依据，战术性计划是在战略性计划指导下制定的，是战略性计划的落实。

#### 【BT5】4. 具体性计划与指导性计划

根据计划内容的明确性标准，可以将计划分为具体性计划与指导性计划。具体性计划是指具有明确规定的目标，不存在模棱两可。指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权，它指出重点但不把行动者限定在具

体的目标上或特定的行动方案上。相对于指导性计划而言，具体性计划虽然更易于执行、考核、及控制，但是缺少灵活性，它要求的明确性和可预见性条件往往很难满足。

#### 【BT5】5. 程序性计划与非程序性计划

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

### 【BT2】第三节 计划工作的程序与方法

#### 【BT3】一、计划工作的程序

计划编制本身就是一个过程，为了保证计划编制合理，能实现决策的组织落实，计划编制必须采用数学的方法。虽然可以用不同的标准把计划分成不同的类型，但管理人员在编制任何完整的计划时，通常遵循相同的逻辑与程序。

##### 【BT5】1. 估量机会

对机会进行估量是在实际的计划工作开始前就着手进行的，因而严格来说，它并不是计划工作过程的一个组成部分，但它却是计划工作的真正起点。它包括，初步考查未来可能出现的机会，以及我们清楚而又全面地了解这些机会的能力；根据自己的长处和短处摸清所处的地位，明确为什么要去解决这些不肯定的问题，期望得到什么结果。而能否把切实可行的目标确定下来就取决于估量。

##### 【BT5】2. 确定目标

计划工作的第一个步骤，就是为整个组织，然后为其下属单位确定计划工作的目标。组织的目标应为其主要计划指明方向，而这些主要计划又以反映这些目标的方式规定一些部门主要目标。主要部门的目标又控制着它所属的下属部门的目标，以此类推，形成组织的目标结构。

##### 【BT5】3. 拟订前提条件

前提条件是关于计划的环境假设条件。对前提条件的认识越清楚、越深刻，计划工作就越有效，而且组织成员越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件，组织计划工作就越易协调。预测并有效地确定计划的前提条件有重要意义，常见的预测方法见本书第六章。

##### 【BT5】4. 确定可供选择的方案

拟定可行的行动计划要求拟定尽可能多的计划。可供选择的行动计划数量越多，对选中的计划的相对满意度就越高，行动就越有效。因此，在计划拟定阶段，要发扬民主，广泛发动群众，充分利用组织内外的专家，产生尽可能多的行动计划。

##### 【BT5】5. 评价可供选择的方案

在找出可供选择方案后，要根据计划前提条件和目标通过考察各种因素对方案进行评价。评价方案时要注意以下几点：第一，认真考察每一个计划的制定因素和隐患；第二，要用总体的效益观点来衡量计划；第三，既要考虑到计划的可以量化的因素，也要考虑那些不可量化的无形的因素；第四，要动态地考虑计划的效果，不仅要考虑计划带来的利益，也要考虑可能带来的损失，特别是那些潜在的间接的损失。最后，在评价方案后，要根据一定的原则选择一个或几个较优计划。

##### 【BT5】6. 制定主要计划

制定主要计划就是将所选择的计划用文字的形式正式表达出来，作为管理文件，计划要清楚地确定和描述 5W1H 的内容。

##### 【BT5】7. 拟订派生计划

为了支持主要计划，还需要各种不同的派生计划。例如，一个航空公司在做出一个购买一个编队的新飞机的决策之后，这个决策就成为制订一系列派生计划的起因，各种派生计划都要围绕它来制定，如购买和安置各种配件的计划，扩建维修设施的计划，筹措资金的计划等等。

##### 【BT5】8. 用预算使计划数字化

在做出决策和确定计划后，最后一步就是把计划转变成预算，使计划数字化。编制预算，一方面是为了计划的指标体系更加明确，另一方面是使组织更易于对计划执行进行控制。定性的计划往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划则具有较好的硬约束。



## 【BT3】二、编制计划的方法

计划制定的效率高低和质量好坏在很大程度上取决于所采用的计划方法。传统的制定方法有定额换算法、系数推导法以及经验平衡法等。

定额换算法就是根据有关的技术经济定额确定计划指标的方法。例如,根据各个岗位的劳动定额求出部门应完成的工作量,然后再汇总各部门的工作量得到整个企业的总工作量。系数推导法是利用过去两个相关经济指标之间长期形成的稳定比率来推算确定计划有关指标的方法。例如,在一定的技术经济条件下,某些原材料的消耗量与企业产量之间有一定的比例关系,根据这个比率和企业的计划产量,就可以推算出这些原材料的计划需要量。

经验平衡法是根据工作人员以往的经验,把企业的总目标和各项任务分配到各个部门,并经过与各部门的反复协商最终确定各个部门的计划指标的方法。

现代企业规模不断扩大,面对复杂的外部环境,依靠传统的计划方法已经无法适应现代计划工作的需要。现代计划方法可以帮助确定各种复杂的经济关系,提高综合平衡的准确性,并能采用计算机辅助手段,加快计划工作的速度,已被越来越多的管理人员所采用。现代计划方法有很多,如滚动计划法、网络计划技术、甘特法、投入产出法、线性规划法和计量经济学方法等。下面主要介绍滚动计划法。

滚动计划法是指每次制定或调整计划时,均将计划期按时间顺序向前推进一个执行期,使之在计划管理过程中始终保持一定时期的完整计划的一种编制方法。它是一种定期修正未来计划的方法。如图 8-3 所示。

【TPGLB20, +64mm. 90mm, BP#】

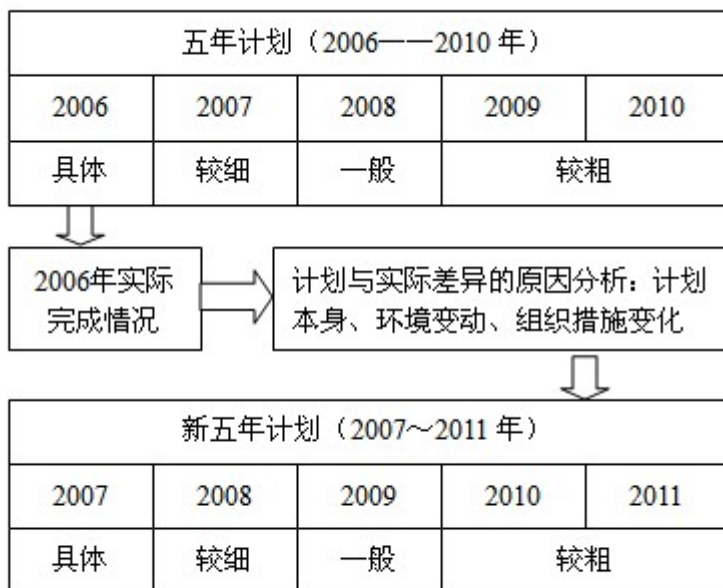


图8-3 五年滚动计划示意图

【TS(2) 【JZ】 【HT5"SS】 图 8-3 五年滚动计划示意图 【TS)】

滚动计划法适用于任何类型的企业组织,其优点是:

第一,适用于组织中的各种计划的编制与修订。可以是综合计划也可以是部门计划,可以是

长期计划也可以是中短期计划。第二,使计划的预计时间缩短,提高计划的准确性。第三,使长期、中期、短期计划相互衔接起来。第四,使计划更有弹性。每一阶段的计划都是对上一阶段的实际情况再加上环境状况的估计修正的结果,使计划能适应环境的变化。

## 【BT2】第四节 目标与目标管理

### 【BT3】一、企业目标

#### 【BT4】(一)企业目标的特点

实施目标管理需要首先制定企业的整体目标。企业整体目标的制定必须建立在对外部环境和内部条件充分调查研究的基础上，要从企业外部和内部两个方面寻找依据。企业应根据特定的外部环境和内部条件，通过对领导和职工的上下沟通，对目标和目标值反复商讨、评议、修改，取得统一的看法，最终形成企业的整体目标。企业目标的特点有：

1. 全局性——即企业目标应关系到企业全局，对企业长期经营战略具有重要影响。
2. 针对性——即企业目标不必面面俱到，应针对企业发展上的关键环节或薄弱环节。
3. 可分性——即企业总目标可分解为各部门分目标，各分目标还可不断分解，直至分解到每一个人。
4. 阶段性——企业目标是一定阶段的目标，属于阶段性成果。因此，设置企业目标必须考虑在相应的时期内是可能实现的。

#### 【BT4】(二) 企业目标的主要内容

任何企业的目标均可归纳为两大类，一是生存目标，二是发展目标。

##### 【BT5】1. 生存目标

生存目标是指企业为了在社会中得以存在所必须实现的基本目标，主要由三个子目标组成：贡献目标、收益目标、市场目标。

##### 【BT5】2. 发展目标

发展目标是指在企业一定时期内量的扩大和质的提高。量的扩大包括资本、产品、人员等的扩大，即企业可控制资源的增多。质的提高指企业的综合素质的提升，包括满足服务对象的能力、管理能力、创新能力、员工素质等等。一个企业要不断发展，必须在质和量两个方面不断创新和提高，否则就会被社会淘汰。所以，企业在一定时期内必须确定自己的发展目标。

#### 【BT4】(三) 目标设置的基本原则

大量研究表明，目标的设置对人的工作绩效有明显的影响。企业目标的设置应遵循下列原则。

##### 【BT5】1. 目标应当是具体明确的

具体的目标比一般的、含糊不清的目标更能激发人的行为，达到更好的工作绩效。

##### 【BT5】2 目标应当是难度适中的

研究表明，有一定难度的目标比容易的、唾手可得的目標更能激发人的工作行为，产生更强的激励动力。但目标必须难度适中，过于困难，无法完成的目标会使人受到挫折，丧失信心，这种情况下的工作绩效甚至会低于比较容易的目标的绩效。

##### 【BT5】3. 目标应当被个人认可

在多数情况下，尤其在工作环境中，目标往往由组织、上级提出，这时，个人如果接受这种目标，把组织对个人提出的目标转化为个人的目标，才能对个人的行为起到激励作用，这就是目标的内在化。只有自觉接受的目标才能最大限度地激发人的工作动机，调动人的工作积极性。

##### 【BT5】4. 必须对达到目标的进程有及时客观的反馈信息

一般说来，在通向目标的进程中，有客观及时的反馈信息比没有这种信息更能激励人的行为。反馈是对行为结果的了解。从反馈的来源来看，反馈可以分为内在反馈和外在反馈，直接反馈和间接反馈。一般地，外在和内在的直接反馈对行为起指导作用，保证行为向目标前进，而大多数外在的间接反馈对工作行为起着激励作用。

##### 【BT5】5. 个人参与设置目标要比别人为他设置目标更为有效

研究表明，除最简单的工作环境外，几乎各种工作环境中参与目标设置过程都有助于个人更清楚地了解组织对他的期望，而对目标了解得更清楚，也使个人更可能达到目标。

## 【BT3】二、目标管理

### 【BT4】(一) 目标管理的概念

目标管理的概念是管理专家彼得·德鲁克 1954 年在其著作《管理的实践》中最先提出的。之后，他又提出目标管理和自我控制相结合的观点。他认为：并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以，企业的目的和使命必须转化成目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的完成。如果一个领域没有特定的目标，这个领域就会被忽视；如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大、人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容是一致的。所谓目标管理，它是一个过程或程序，它使组织中的上级与下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励部门和个人贡献的标准。

## 【BT4】(二) 目标管理的特点

【BT5】1. 目标管理是一种总体的管理

企业确立的目标是分等级层次的目标体系，目标具有多样性，并可形成一个达到预期效果的网络。在目标管理中，通过自上而下、自下而上地制定目标，在企业内部建立一个相互联系、错综复杂的目标体系，并用各种形式将目标固定下来。因此，目标管理具有鲜明的科学性、系统性和完整性。目标体系把全体员工有机地组织起来，使人们产生整体观念和团体信念，有利于发挥集体的力量。

【BT5】2. 目标管理是一种民主的管理

目标管理实际上是一种全员参与的管理，实行企业管理民主化。在制定目标时，尽量尊重目标制定者的愿望，使人们增强责任感和提高工作兴趣，而非自上而下地摊派任务。目标管理能在一定程度上缓和上下级的某些矛盾，促进沟通的效果，降低协调成本，有利于调动员工的积极性和创造性。

【BT5】3. 目标管理是一种自觉的管理

目标管理实行自我控制，是一种“主动”的管理方式，注重人性，以目标激励人们，使之把蕴藏的潜力尽量发挥出来，并以自我控制实现组织目标和个人目标。这种主动自觉的管理方法比以往的管理方法更能适应现代化

工作的发展，使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

【BT5】4. 目标管理是一种成果管理

目标管理强调成果，重视目标的实现。该管理方法对目标的实现和成果的评定比较客观、公正。工作成果是评定目标完成程度的标准，对于成果评定的结果，不仅给予相应的奖励和表彰，还把个人成果反映到人事考核上，作为晋升、提升的依据。这种把企业业绩的提高和员工的个人晋升的利益相结合起来的办法，必然会成为激励员工争取更好成果的推动力。

在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

## 【BT4】(三) 目标管理的基本过程

由于各个组织的活动性质不同，目标管理的步骤可能不完全一样，但一般说来，其基本过程大致相似。目标管理可分为三个阶段：第一阶段是确定目标，第二阶段是实施目标，第三阶段是目标成果评价。

【BT5】1. 确定目标

实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系，将目标逐级展开。目标展开就是将企业目标自上而下，层层分解，最终落实到每一个部门或个人的过程。目标展开既是目标落实的过程，又是目标形成的过程，一般包括以下环节：

【BT6】(1) 高层管理者预定目标

目标预案既可由上级提出，再同下级讨论；也可由下级提出，再由上级决策。无论哪种方式，必须共同商讨确定。其次，组织最高领导应对组织的长远战略和总目标有清醒的认识。

【BT6】(2) 目标分解，构建目标体系

指组织将目标预案按照企业管理的纵向关系自上而下逐级分解，即从组织的总目标到分目标再到个人目标的分解过程。总目标和所有分目标构成组织的目标体系。

【BT6】(3) 重新审议组织结构和职责分工

目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体。因此，在目标体系确定后，需要重新审视现有组织结构，根据新的目标分解的要求进行调整，明确目标责任和协调关系。

【BT6】(4) 目标对策展开

就是各部门或个人根据自己的分目标提出落实措施、对策；同时，围绕目标分解和对策措施，各部门和个人进行意见沟通和商讨，以消除不协调。

【BT6】(5) 上级和下级达成协议

上级和下级就实现目标所需要的条件及实现目标后的奖惩事宜达成协议。目标制定后，要授予下级相应的资源配置权力，实现责权利的统一，由下级写成书面协议，编制目标记录卡。组织在汇总所有资料后，绘制目标图。

〔BT5〕2. 实施目标

为保证目标顺利实现，在目标实施阶段要着重抓好以下两个方面的工作。

〔BT6〕(1) 权利下放与自我控制

在实施过程中，上级要尽可能下放权限，给下级以自由处理的余地。上下级之间需要达成谅解，允许个人按照自己的意志自由地作出判断和采取行动。在下放权力的同时，也要强调下级的执行责任和报告义务。下级在实施过程中，一方面要对照自己的目标检查行动，另一方面要依靠自己的判断来充分行使下放给自己的权限，努力达到目标，这就是自我控制。

〔BT6〕(2) 实施过程的检查与控制

目标实施如果没有检查，就会变成放任自流，检查可以促使各部门和个人认真地实现目标。目标实施过程中的检查一般实行下级自查报告和上级巡视指导相结合。要使下级明确报告工作的义务，定期自查并向上级报告。报告内容包括目标实施进展状况、自己所做的主要工作、遇到的问题和困难、希望得到的帮助等。

上级要加强对目标实施过程的控制与管理，必须经常与下级进行意见交流。上级可在巡视检查中向下级就工作的方法进行实质性的询问，提出问题，鼓励下级主动性地、创造性地钻研问题，以积极进取的态度解决问题。对于下级在工作中无权处理而请求上级给予帮助的问题则应及时给予适当的启发和指示。当然，上级的检查应尽量不干扰下级的自我控制。

〔BT5〕3. 目标成果评价

目标管理的最后阶段，是进行目标成果评价，以确认成果和考核业绩。达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段目标，开始新的循环。如果目标没有完成，应分析原因总结教训，切记相互指责，以保持相互信任的气氛。

目标成果的具体评价一般采用综合评价法，即对每一项目标按目标达到的程度、目标的复杂程度、目标实现中的努力程度三个要素来评定，确定各要素的等级分，再加上修正值，得到单项目标的分数值，然后综合考虑单项目标在全部目标中的权数，得出综合考虑的目标成果值，根据目标成果值确定成果的等级。

## 〔BT2〕第五节 战略管理

战略管理，就是对公司战略决策实施做出的谋划与安排。一般说来，公司战略包括总体战略、竞争战略、职能战略，相应地就要制定总体战略计划，竞争战略计划，职能战略计划。公司战略是指为了实现公司的长期生存与发展，在综合分析外部环境条件的基础上，做出一系列的带有全局性、长远性、重要性的谋划与策略。由此可见，战略实际上是计划的一种。

〔LM〕

### 〔BT3〕一、企业战略的概念与特点

〔BT4〕(一) 企业战略的概念

企业战略是企业以未来为基点，为寻求和维持持久竞争优势而作出的有关全局的重大筹划与谋略。可以从以下几个方面理解企业战略：

1. 企业应把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿，即一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。

2. 战略应为企业确定一个简单、一致和长期的目标。研究表明，无论是个人还是组织，成功者的一个重要特点就是始终不渝地追求一种目标，并为此付出努力。对于一个企业来说，这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置，而且有助于协调不同部门和个人之间的活动，增强组织凝聚力。

3. 为了在日益复杂的环境中生存与发展，企业应该未雨绸缪，主动迎接和适应环境变化所带来的挑战。即企业战略应在经营活动之前就有目的地制定好，体现一种主动精神。事先对环境的预测分析，有助于战略的形成。

4. 战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势，即帮助企业保持一种强大而又灵活的态势，这就意味着战略不仅有助于管理人员处理预见的事件，也有助于他们处理突发和难以预见的事件。因此，战略应为企业提供若干可以实现目标的途径，以应付外部环境可能出现的突发情况。

〔LM〕

〔BT4〕(二) 企业战略的特点

〔BT5〕1. 全局性



企业战略是对企业未来经营方向 and 目标的具有纲领性的规划与设计,是具有普遍性、全面性、权威性的管理决策。企业战略涉及企业的整体,既涉及企业资源的调配与使用,也涉及企业内部的各项职能和各个经营事业单位。可以说,企业战略是企业发展的蓝图,决定着企业的一切经营活动。

#### 【BT5】2. 长远性

企业战略是对企业长远发展的一种谋划,它决定了企业在今后相当长时期内的目标和方向。企业战略的长远性意味着企业关注的是长远利益,因此,有时不得不放弃眼前的利益以满足企业战略的需要。

#### 【BT5】3. 可行性

企业战略必须易于操作,要结合企业自身条件和环境状况来制定切实可行的战略。因此,一个完整的战略方案不仅要针对战略目标作出明确的规定,还要明确战略重点方针、策略和实施步骤,体现企业战略的可操作性和现实性。

#### 【BT5】4. 稳定性

企业战略一旦确定后,就要保持相对稳定,经常改变的企业战略会使员工对企业发展方向和总体目标产生无所适从的感觉,也就不成其为战略。因此,企业战略的稳定性便于它的贯彻与执行。同时,由于企业的经营环境在不断变化,企业战略也必须具有柔性。因此,企业战略的稳定性是一种动态的稳定。

#### 【BT5】5. 风险性

企业战略的制定为企业的发展明确了方向,便于组织齐心协力地前进。但是企业战略也是一把双刃剑,隐含着风险。由于战略的长远性和稳定性,就会使企业对战略形成路径依赖,也就是说,企业战略一旦确定下来,企业就难以或不愿意作出调整。这样,当环境发生变化时,企业在原有的战略的指导下会离正确的轨道越来越远。正如明茨伯格所说的那样:“战略如同航线,但在不熟悉的水域中航行,采用预定的航线最容易使船撞上冰山。”

#### 【LM】

### 【BT3】二、战略管理的内容

战略管理是指从长远利益和整体利益的角度出发,通过企业内外环境的动态分析,对涉及企业全局的战略问题进行决策、规划、实施和控制的过程。它由战略分析、战略选择和战略实施三个主要部分组成。战略分析是指战略人员利用战略分析了解组织的战略地位;战略选择涉及对行为可能过程的模拟、评价和选择;战略实施是指如何使战略发挥作用。

战略管理包括如下一些基本的内容:

1. 确定企业的经营方向,明确企业的经营范围以及企业的指导思想。
2. 鉴别和开发企业的内部实力,了解企业内部各项条件的长处与弱点、企业的素质及改善素质的潜力。
3. 分析企业的外部环境,包括直接环境和一般环境两个方面。
4. 把外部环境和内部实力结合起来进行行业发展机会分析,并提出多种可能方案。
5. 根据企业的经营方向,从多种方案中淘汰不符合要求的方案。
6. 在符合要求的方案中,从战略高度选取一组特定的长期经营目标和经营战略。
7. 根据长期经营目标和经营战略,提出近期的经营目标和经营战略。
8. 作出资源分配的预算,以此为基础,对工作项目、人员、技术、组织机构及报酬制度等进行协调,制定近期的经营计划,并付诸实施。
9. 业绩评估,监测新的发展态势,实施矫正性调整措施,并以此作为下一个决策循环的开始。

从战略管理的内容可以看出,战略管理是一个过程,而不是一个事件。随着公司内外部各种事件的发生,公司的管理者必须不断地考虑、研究并最终形成公司的经营思想、目标体系、经营战略和战略的实施方式。所以,业绩评价和采取矫正性措施既是战略管理周期的结束,又是它的开始。评价和调整就意味着,周围的环境发生变化和出现新的改善公司的观点和思维,以前与公司战略有关的决策需要改进。因此,战略管理是一个不断循环,没有终点的过程。

### 【BT3】三、战略管理的层次

企业的目标是多层次的,它包括企业的总体目标,企业内各层次的目标以及各经营项目的目标,各层次目标形成一个完整的目标体系。企业战略,不仅要说明企业整体目标以及这些目标所使用的方法,而且要说明企业内每一层次、每一类业务以及每一部分的目标及实现的方法。因此,企业的最高管理层制定总体战略,事业部制定经营单位战略,部门制定职能性战略。图 8—4 是战略管理从高到低层次的示意图。

#### 【LM】 ==

【TPGLB21, +55mm, 95mm, BP】

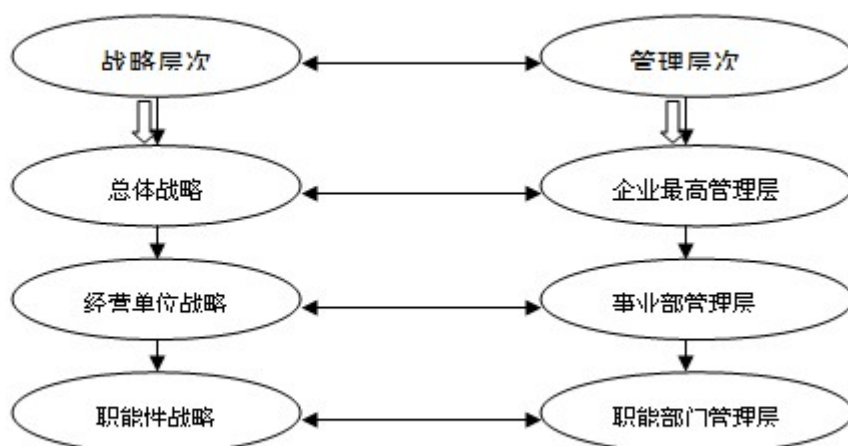


图 8-4 战略管理层次示意图

总体战略又称为公司战略，是企业的战略总纲，即企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。总体战略的对象是企业整体。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。总体战略主要是决定企业的长期经营目标，提出协调各项事业和各项职能的经营战略，以及企业应建立何种竞争优势，如何发挥这些优势。

经营单位战略又称事业部战略。它是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略经营单位的战略计划，是企业总体战略下的子战略，为企业的整体目标服务。经营单位战略的重点是要改进一个战略经营单位在它是所从事的行业中或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它把公司战略中规定的方向和意图具体化，成为更为明确的针对各项经营事业的目标和策略。

职能性战略又称职能层战略，是为贯彻、实施和支持总体战略和经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。它是企业主要职能部门的短期战略计划，使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求。职能层战略主要是确定各职能领域中的近期经营目标和经营策略，一般包括生产策略、营销策略、研究和开发策略、财务策略和人事策略。职能级的策略以公司和事业部的策略为依据，在各自的职能领域内形成特定的竞争优势，以支持并实施公司的策略规划。

经营战略的三个层次适用于具有多级经营事业的企业集团。经营单一事业的企业，一般只有公司战略和职能战略两个层次。

### 【BT2】思考与练习

1. 战略性计划与战术性计划的主要区别是什么？
2. 计划分为哪些类型？试分析不同计划类型的特点。
3. 在目标管理过程中，应注意一些什么问题？
4. 增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳办法吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？
5. 在实施目标管理时，培养严肃完整的管理环境与制订自我管理的组织机构哪一个更重要？为什么？

### 【BT2】综合案例：长城公司的目标管理

长城公司从 2004 年开始推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动职能部门人员的积极性，该公司首先对厂部与科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。结果表明，目标管理改善了企业的经营管理，挖掘了企业的内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该公司将目标管理分为三个阶段进行。

#### 第一阶段：目标制定阶段

1. 总目标的制定：该公司通过对国内外市场机床的需求调查，结合长远规划的要求，并根据企业的具体生产能力，提出了“三提高、三突破”的总方针，即提高经济效益、管理水平、竞争能力，在新产品数量、创汇、增收节支方面有较大突破。

在此基础上，公司将总方针具体化、数量化，初步制订总目标方案，并发动全公司员工反复讨论，不断补充和完善，正式制订 20××年的总目标。

2. 部门目标的制定：企业总目标由总经理宣布后，全公司就对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门与企业管理委员会商定，先确定项目，再制定各项目的具体指标，制定依据是公司目标与公司的计划任务。目标数量不能太多，并分为必考目标与参考目标两大类。必考目标包括公司明确下达各部门的主要技术经济指标，大约 2~4 项，参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报公司总部，通过协商和讨论最后由公司批准。

3. 目标的进一步分解与落实：部门目标确定后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到个人。部门内部的每个人的目标确定，参照公司与部门制定目标的形式，由部门负责实施与考核。

全公司的目标的分解采用流程图的形式，具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，任务级再分解落实到工段，工段再下达到个人。通过层层分解，全公司的目标就落实到每一个人身上。

#### 第二阶段：目标实施阶段

该公司在目标实施过程中，主要抓好以下三项工作。

1. 自我检查、自我控制和自我管理。目标卡片经主管副总经理批准后，一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。由于每一部门、个人都有具体的、定量的目标，所以在实施过程中，人们会自觉、努力地去实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种自我控制能充分调动各部门与个人的主观能动性、工作热情，充分挖掘自己的潜力。完全改变了过去那种上级下达任务，下级汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2. 加强经济考核。虽然该公司的目标管理循环周期为一年，但为了进一步落实经济责任制，及时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差，该公司打破了目标管理一个循环周期只考核、评定一次的束缚，坚持每个季度考核一次和年终总评相结合。

3. 重视信息反馈工作。为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施及时协调，使目标顺利实现，公司非常重视目标实施过程中的信息反馈工作。一是建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量与服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，公司能通过“工作质量联系单”了解情况，及时协调。二是通过“修正目标方案”来调整目标。内容包括目标项目、原定目标、修正目标及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需要修改目标时，责任部门必须填写“修正目标方案”提交管理委员会，由主管副总经理批准后才能修正目标。

由于抓好了以上三件工作，公司不仅大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心与主动性，从而使各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极寻找和解决问题的主动局面。

#### 第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上是根据成果进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要。该公司采用了自我评价与上级部门评价相结合的做法，即在下一季度第一个月 10 日前，每个部门（或个人）必须将前一季度工作目标完成情况报表送企业管理委员会（或上级部门），并进行评分，管理委员会核实后，也会给予恰当的评分。如必考目标为 30 分，参考目标为 15 分，每一项目标每超过指标 3%加一分，依次累计；参考目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣该项目 3 分，影响到其他部门目标完成的，扣 5 分。加一分相当于增加该部门基本奖金的 1%，减一分则扣奖金 1%。如果有一项必考目标未完成，则至少扣基本奖金 10%。

长城公司在目标评定工作中深深体会到，目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久，才能具有生命力，才能达到最终的成功。

### 【思考与讨论】

1. 试分析长城公司目标管理的成功之处。
2. 通过上述案例提供的资料，长城公司的目标管理在实施过程中，忽略了哪个重要环节？
3. 在实际工作中，如何制定目标？
4. 目标管理有缺点吗？请结合案例举例说明。

## 第九章 组织

将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但是只要保留我的组织人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。

——[美]卡耐基

### 【学习内容】

1. 组织的内涵与要素
2. 组织工作的原理
3. 影响组织设计的因素与组织设计的程序和方法
4. 有效配置组织员工的能力
5. 组织变革的含义与内容、组织变革的过程与程序

**【序幕案例】：**李先生是一位非常有能力的工程师，于 1999 年创办了一家生产型的工业企业，这是一家独资企业，所以，李先生每天亲自处理公司的所有业务，包括计划、采购、市场、技术、人事以及生产监督等。出于他生产的产品技术含量较高，公司发展极为迅速，由最初的 20 名员工、年销售 400 余万元发展到现在的近 200 名员工、年销售 3000 多万元，在全国大、中城市设有近 10 个办事处。由于规模的扩大，市场竞争激烈，李先生现在十分忙碌。在他的办公室内，有一份他的秘书必须每天向他汇报并需要他解决的工作清单：

- ①生产中的技术问题；
- ②招募新员工的考核与面试；
- ③物资采购明细及采购资金审批；
- ④产品发运审批；
- .....

由于过度的劳累，李先生病倒了。他认为这是一家独资公司，他负有全部的责任，也拥有全部的权力。因此，在住院期间，他还坚持每天到他的公司里安排工作，监督工作执行情况。但是，他这样做遭到了医生的警告，现在，他也感到很矛盾，因为公司的生存与他的健康难以兼顾。

案例中李先生的做法明显是非常错误的，他没有正确处理权力、责任与利益的关系，没有深刻地认识到企业作为一个组织，要实现预期的目标，所要完成的工作量是非常巨大且复杂的，这需要组织内所有成员共同的努力，即进行良好的分工与协作才能完成。个人的力量永远是有限的，微弱的，如果仅凭一己之力，不可能顺利地地完成一个组织所预期的目标。

组织工作是管理的基本职能之一。为了使人们能有效地工作，必须为组织设计一种结构，包括权力委派、部门设置、分工与协调等，这是企业各项活动的载体，是企业的“骨骼”，没有组织结构，就没有企业活动正常、有效的进行，也就没有企业的存在。同时，企业还要根据内外环境的变化，不断地对组织结构进行调整，以确保组织目标的实现。这就是管理学中组织工作职能所要解决的问题。

## 第一节 组织的基础

### 一. 组织的含义

组织有两种含义：一种是一般意义上的组织，泛指各种各样的社团和企事业单位；另一种是特指管理学上的组织，即按照一定目的和程序组成的一种权责结构。

（一）从静态看组织是一种实体

从这个角度解释，组织是为了达到某些特定目标，经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合。这个定义有三层含义：

1. 组织必须有目标

任何组织都是为一定目标而有意识地建立的。无论目标是明确的还是隐含的，目标是组织存在的前提。

2. 组织必须有分工与合作

只有把分工与合作结合起来，实现组织整合，形成组织合力，才能提高效率。有目标，但没有分工与合作，便不是组织。例如，飞机上的乘客具有相同目的，但彼此没有分工、合作，所以不构成组织。飞机上的工作人员，包括机长、机组人员、“空姐”等，则形成了一个实体组织。

3. 组织具有不同层次的权力和责任制度



分工意味着赋予部门或个人相应的权力，以利于实现目标。但在赋予权力的同时必须明确责任。只有权力没有责任，可能导致滥用权力；只有责任没有权力，则无法履行责任。权力与责任是达成组织目标的必要条件。

共同的目标、分工与合作、权力与责任是实体组织的三个基本要素。

#### （二）从动态看组织是组织工作

从动态方面考察组织，可把组织作为一个过程理解。所谓组织，是为实现组织特定目标、具有特定功能的组织工作。按照这个定义，作为过程的“组织”，是管理的一种活动或职能，表现为一系列的组织行为过程。主要包括：

1. 组织设计，包含组织结构、组织机构的设计，各项制度的制定以及组织变革与发展的实施等。
2. 人员配备，包含人员编制、选配、培训以及任务划分、职责权利规定、组织授权与分权等。
3. 组织运行，包含信息沟通网络渠道的建设、创造必要的组织活动环境和条件以及组织力量的整合、协调等。
4. 组织变革，是组织随着环境变化而采取自我完善、自我更新的活动的过程。

组织工作的四项内容—组织设计、人员配备、组织运行、组织变革，在一定意义上也就是组织体系的职能。

## 二．正式组织与非正式组织

正式组织是经规划设计产生的，有明确目标、任务、结构、职能以及由此决定的成员间的责权关系。非正式组织是自发形成的，由于正式组织的成员相互联系而自发形成的个人和社会关系的网络。对非正式组织的研究始于著名的霍桑实验，后来由巴纳德加以系统化、理论化。非正式组织的存在是任何管理者都不能忽视的问题。这里就非正式组织的特征及作用进行简要介绍。

#### （一）非正式组织的主要特征

非正式组织形成的原因主要有：共同的利益、共同的价值观和兴趣爱好、类似的经历或背景等，其特征主要有：

##### 1. 组织难辨

非正式组织不像正式组织那样具有明显的组织界限。它通常没有名称、没有正式的组织机构，无明确结构、形态，也无固定的编制，似有似无、不易判断。

##### 2. 自发形成

非正式组织以感情为维系的纽带。它一般没有自觉的共同目标、没有制度和责任分工，是其成员为了满足某些需要而自发组成的。成员之间的相互关系、权利义务和职责范围取决于成员自愿形成的一种约定俗成的共同行为规范。这种规范是软约束，不具强制性，主要是以感情和融洽的关系作为成员共处中的思想和行为的标准。

##### 3. 进出自由

非正式组织不需要得到管理当局的认可、批准，不办任何形式上的手续，成员自由进出。

##### 4. 内聚力强

非正式组织形成往往是基于某些共同的思想和社会基础。它能满足成员在正式组织中难以满足的个人的不同需要，成员之间多以口头形式沟通信息、有较多的共同语言，容易产生认同感，心理上的距离也小，因而往往有很强的从众行为倾向，表现出较强的内聚力。

##### 5. 自然领袖

在非正式组织中，往往存在着因自身的一些特殊因素，如最有活动能量、最有社会影响、有令人信服的专长、人品好等，自然而然地成为领袖的人物。这种自然形成的领袖人物威信高、影响力大，其举止行为、思想看法对成员有号召、引导作用。

#### （二）非正式组织的作用

非正式组织的存在及其活动，对正式组织既可发挥积极作用，也可能产生消极影响。

##### 1. 非正式组织可能发挥的积极作用

健康而有活力的非正式组织，能支持、配合正式组织工作的，一般可发挥下述积极促进作用：

###### （1）满足员工需要，增强内聚力，有助于提高正式组织的工作效率

非正式组织的健康活动，可满足成员在正式组织之外的需要，如心理归属与社交的需求、自我表现的需要、抒发或发泄情绪的要求，为其带来归属感、地位感、自尊感和社交满足感。这类情感和心理上的满足，可弥补正式组织在这方面的不足，给正式组织带来内聚力，从而提高组织的工作效率。

###### （2）促进信息沟通，增进人际关系，有助于实现正式组织的目标

非正式组织的各种信息通道,可补充正式组织信息触角不足的问题。组织成员自由的信息沟通,不仅丰富了正式组织的信息源,而且可创造一种更为和谐、融洽的人际关系,提高协作精神,增强正式组织活力,有助于协调利益,取得共识,实现组织目标。

(3) 制造舆论影响,起制衡作用,有助于改善正式组织的工作情况

非正式组织能以其活动能量,对正式组织存在的问题表明看法、传达意见和民意,形成一定舆论压力,促使管理者不断改善工作,可为正式组织正常运转创造条件,发挥制衡与推动作用。

## 2. 非正式组织可能产生的消极影响

当非正式组织的目标与正式组织的目标发生冲突、又不接受正式组织的引导时,则可能产生对正式组织工作极为不利的消极影响:

(1) 聚众抵制变革,阻碍组织目标实现

当正式组织的变革措施触动非正式组织成员的自身利益时,某些不识大体的人就会利用非正式组织的力量,制造抵制舆论,找出种种理由加以阻挠,甚至滋生谣言,混淆真伪,形成压力,阻碍变革。这不仅助长组织的惰性,而且成为正式组织实现其目标的巨大障碍。

(2) 无原则的从众要求,束缚其成员的个人发展

非正式组织虽无强制性的行为规范,但认同感、随大流附和的倾向,深深影响其成员。当非正式组织的“集中”想法与正式组织背离,发生矛盾时,要求从众的压力,极有可能使成员放弃自己正确意见和想法而做出有损于正式组织利益的行为,同时也可能束缚其成员的个人发展和为正式组织作贡献的才智发挥。

为了正式组织目标的实现,正式组织的管理者一方面要正确引导、善于利用非正式组织的积极作用;另一方面要对其进行有效地控制,克服其不利影响。

## 三. 组织的有关概念

(一) 管理幅度与管理层次

### 1. 管理幅度

所谓管理幅度,是指管理系统或某一机构主管能够直接有效地指挥和监督下属数量的范围。它也称管理跨度或管理宽度。

管理幅度大小,直接决定着管理层次多少,决定着组织结构形态是扁平型还是纵深型,也影响着管理的效率和效果。因此,人们总在研究寻求普遍适用的最佳管理幅度,以构成合理的组织结构来提高管理效率。

影响主管的管理幅度的因素主要有:

(1) 人员素质和能力

主管人员的素质高、能力强、精力充沛、经验丰富,管理幅度可以增大;下级人员的素质高,处理问题的能力,能准确地理解上级意图,能自觉、主动、独立地完成所赋予的任务,管理幅度也可以增大。

(2) 工作内容和性质

下属工作相近、相似性越强,工作任务越简单、新问题越少、重复性、稳定性的工作越多,所采用的技术越单一,则管理幅度就越大;计划越完善、越明确,管理层次越低,非管理性事务越少,管理幅度也越大。

(3) 工作条件和环境

主管人员的助手越多、越得力,信息手段的配备越先进,下属工作地点越近、越集中,管理幅度可以越大;而上下级沟通包括业务信息沟通和思想沟通要求越高、越勤,管理幅度当然也就越小些;环境变化越快、变化程度越大、越不稳定,管理幅度就越受限制、应该越小些。

### 2. 管理层次

所谓管理层次,是指管理组织从最高一级到最低一级的组织等级,也称组织层次。每一个组织等级就是一个管理层次。一个组织设置多少管理层次,表明这个组织内部纵向分工的状态和组织结构的形态,也直接影响着管理的成效。

一个组织的管理层次多少,受到组织规模和管理幅度的影响。当组织规模一定时,管理层次多少,直接决定于管理幅度,两者存在着反比关系。管理幅度越大,管理层次就越少;反之,管理幅度越小,管理层次就越多,这两种相反情况,相对应出现两种类型的组织结构形态,前者可称扁平型结构,后者则称为纵深型结构。这两种组织形态各有其特点。纵深型组织,偏重于控制和效率,有利于统一指挥和控制,但因层次多,信息传递层次多、易失真,上下沟通难,容易造成组织僵化。扁平型组织上下层次少,信息和思想沟通方便,且因管理幅度宽,更多采取分权的管理方式,容易适应环境,较为灵活,成员

参与度相对较高，但也易出现“管不过来”，造成局部失控和组织松散。这两种组织形态很难说绝对的优劣，要根据组织的需要和条件来确定。

管理层次的多少，还受组织规模大小及其变化的影响。在管理幅度给定的条件下，管理层次与组织的规模大小成正比，组织规模越大，包括的成员数越多，其所需的管理层次也越多。

## （二）集权与分权

集权与分权是在设置和优化组织结构时，面临的最大困难之一。对组织来说，为保证决策的正确、迅速和有效实施，正确的处理集权与分权的关系是非常重要、无法回避的问题。

### 1. 集权与分权程度的标志

集权与分权是相对的，任何一个组织不可能是完全的集权，也不可能是完全的分权。完全的集权意味着职权全部集中在一个人手中，不存在下级管理者，等于组织是不存在的；完全的分权意味着没有管理者，各个人完全自由，组织也不复存在。因此，集权与分权是相互依存的概念。

所谓集权，是指相对分权而言上级管理者集中着更多的决策权和对下级进行着更严格的控制。所谓分权，相对集权而言是指上级管理者把更多的决策权授予下级。这里讲的“权力”主要是决策权。因此，考察一个组织的集权与分权程度，关键在于决策权是集中还是分散，其标志主要有：

#### （1）不同类型决策的集中与分散情况

在战略决策、管理决策与作业决策中，把战略决策与大部分主要的管理决策都集中到高层管理者，中下层管理者只有作业决策权、甚至是部分的作业决策权，则可称集权程度高。

#### （2）作出最终决策的集中与分散程度

参与作出最终决策的管理人员和部门越多，分权程度就高；反之，集权程度就高。

#### （3）规章制度对执行决策的控制规范程度

组织的规章制度多而详细具体，且要严格执行，下属随机制宜地灵活处理问题自由度很小，表明集权程度高。

### 2. 影响集权与分权程度的主要因素

一个组织的集权与分权的程度，受诸多因素的影响。主要有：

#### （1）决策的重要程度——越是重要的决策，集权程度也越高。

#### （2）组织规模的大小——组织规模越大、分支机构地域越分散，就越需要分权。

（3）组织控制手段是否先进——包括计算机技术、统计技术、会计控制方法等越先进，越容易获得反馈信息，就越能促进分权程度的提高。

#### （4）业务工作的性质——业务变化小、有规则，工作更强调程序化、规范化，则可加大集权程度。

#### （5）外界环境状况——外界环境变动不大、较为简单稳定，一般可提高集权程度。

此外，主管及其下属管理者的素质，最高主管的人生观、偏好、组织的历史、形成方式以及变动程度，对于企业组织来说还有产品结构和生产技术特点等等，也都对集权与分权程度有不可忽视的影响。

## （三）授权

### 1. 授权的含义

管理者在组织中是通过对他人的指挥和控制来实现组织目标的，一个领导者不可能一个人来行使所有的计划、监督和决策等权力，领导者必须要把一部分权力授予下级管理人员。

所谓授权就是指上级委授给下属一定的权力，使下属在一定的监督之下拥有相当的自主权和行动权。授权者对被授权者有指挥、监督的权力，被授权者对授权者负有报告和完成任务的责任。可见，授权是一个过程，这个过程包括职责的分配、权力的委任、责任的确立和监督权的确认。

职责的分配是权力委任的第一步。任何一个组织，其成员都应承担一定的职责，这是实现组织目标的客观需要。首先要明确每个成员的责任，而后授予他们相应的权力。

权力的委任是指由委权人把权力委任给受委托的受权人，而由受权人来代替委权人采取行动。权力的委任使受权人拥有了一定的权力，但受权人是受委权人所委任的，因此委权人始终保留着对已委任的权力的完全控制。

责任的确立是指下级接受了职责并获得了相应的权力，就有责任去完成所承担的工作任务，其责任表现在两个方面：一是下级应尽职责完成自己所接受的工作任务；二是下级必须为完成工作任务而向其委权人承担责任。

监督权的确认是授权过程的第四步。由于授权者对组织负有最终的责任，因此，授权不同于弃权，授权者授予受权者的只是代理权，而不是所有权。为此，在授权过程中，要明确授权者与受权者之间的权力关系。一般地，授权者对受权者拥有监督权，即有权对受权者的工作情况和权力使用情况进行监督检查，并根据检查情况，调整所授权力或收回权力。

为更好地理解授权，我们需要对授权与代理、助理、分工及分权加以区别：

#### （1）授权与代理

代理职务是在某一时期，依法或受命代替某人执行任务，代理期间相当于该职，能全权代理该职位的职权，是平级关系，授权是上下级关系。

#### （2）授权与助理

助理职务人员主要是协助领导者的工作，并不承担责任；而授权者和受权者都应承担相应的责任。

#### （3）授权与分工

分工是指在一个组织内，由各组织成员按其岗位各负其责，成员之间一般无明确的隶属关系；而授权者与受权者之间则有上下级的监督、控制和报告的关系。

#### （4）授权不同于分权

授权主要是权力的授予与责任的建立，仅指上下级之间的短期的权责授予关系；而分权则是授权的延伸，是在组织中有系统地授权，这种权力根据组织的规定可以较长时期地留在中下级主管人员手中。

在现代组织内，恰当的授权是必要的。它有利于使高层领导者从繁杂的事务性工作中解脱出来，去专心处理组织的重大问题，充分考虑组织的战略问题；也有利于提高组织下级成员的工作热情，增强责任心，提高他们工作的主动性、创造性，最终提高工作效率。

### 2. 授权应遵循的原则

在实际管理过程中，授权的范围相当广泛，如用人权、用财权、调度权、指挥权、对外联系权等。它们各具有不同的特点，但不管哪种授权，都有一些共同的原则可以遵循。具体地讲，授权应遵循以下原则：

#### （1）“因事设人，视能授权”原则

授权的多少、范围的大小，都要根据被授权者素质的高低来决定。授权前，必须将本单位的工作任务进行认真分析，根据其难易程度，将职权授予最适当的人选。一旦将职权授予下属而下属不能承担职责时，应明智地收回职权。

#### （2）明确所授事项原则

授权时，授权者必须向被授权者明确规定所授事项的任务、目标及权责范围。这样不但有利于下属顺利完成任务，而且还可以避免下级推卸责任。

（3）不可越级原则。主管人员只能对其直接下属授权，不能越级授权。越级授权实际上是否定中间管理层，必然导致中间管理人员的被动以及部门之间的矛盾，同时也不利于中间管理人员积极性的调动。

#### （4）授权适度原则

主管人员授予下级的职权只是自身职权的一部分，而不是全部，授权过度等于放弃权力。对下级来讲，所接受的权力是完成任务所必须的权力。对于涉及有关组织全局问题的权力，如组织目标决策权、发展方向制定权、人员任命与升迁权、财政预算权等，不可轻易授权，更不可将不属于自己权力范围内的事授予下属。

#### （5）适当控制原则

实践证明，在授权过程中适当控制是非常必要的，但控制并不是干预下属的日常管理。有效的主管人员在实施授权以前，应先建立一套健全的控制制度，制定可行的工作标准和报告制度，以及在不同情况下迅速采取补救措施。

### （四）直线与参谋

组织有效运行的一个重要内容，就是要正确处理直线与参谋的关系，充分发挥参谋的合理作用。

#### 1. 直线职权与参谋职权

所谓职权，是指经由一定的正式程序所赋予某个职位的权力，或者说是职务范围内的管理权限。在组织中，直线与参谋是两类不同的职权，存在着两种不同的职权关系。

组织中的直线职权，是授予直线管理人员决策和将决策付诸行动的权力。这是一种上级对下级行使的职权。因此，组织中的直线关系是一种指挥和命令的关系。这种自上而下的命令关系越明确，决策的职责也越明晰，组织的沟通也越有效。直线关系是组织中管理人员的主要关系，组织设计的一个重要内容便是规定和规范这种关系。



组织中的参谋职权，是授予参谋人员调查研究、筹划和建议的权力。这是一种顾问性质的职权。因此，组织中的参谋关系是一种服务和协助的关系。这种作为直线主管的助手的参谋职权越明确、参谋关系越清晰，越有助于直线主管的统一领导，也越有助于直线主管适应复杂的管理活动需要多种专业知识的要求。

## 2. 正确发挥参谋的作用

组织中设置参谋机构、聘用掌握专业技术的人员和专家担任参谋，本意在于协助直线主管适应复杂的管理活动，提高工作效率，增强直线统一指挥的效能。但是在管理实践中，由于对参谋职权性质理解不同、参谋职权不明确、对直线与参谋的职权关系以及各自在组织中存在的价值不明晰，往往出现不和谐的问题。常见的倾向性问题是：为保持直线主管的指挥、命令统一，参谋作用被轻视、不能充分发挥，缺乏积极性和责任心，参谋机构形同虚设；或者参谋作用发挥失当、越权指挥，削弱直线职权，破坏了统一指挥的原则、出现多头领导的混乱局面。无论哪种倾向发生，都影响整个组织活动的效率。

因此，要十分注意处理好直线与参谋的关系，正确发挥参谋的作用。

（1）明确直线与参谋双方职权关系，重视并尊重各自存在的价值，密切配合，创造和谐的氛围。

（2）授予参谋机构必要的、适当的职能权力，以提高参谋人员的积极性、增强其责任心。授权之后，在组织工作运行中仍然要注意，既要放手让参谋人员开展工作，不能频繁地变更已授出的权力；又要明确职能权力的地位，限制职能权力使用范围只在其必要的领域，以防止出现多头领导。

（3）为参谋机构和人员提供必要的工作条件，特别是有关参谋工作的信息，以便其有效地开展工作，同时也便于从参谋机构和人员有成效的工作中获得有价值的支持。

## 第二节 组织设计

企业组织结构(机构)的设置，是根据企业目标，对各种管理要素进行合理配置，以达到企业协调、高效运转的目的。组织设计的目的是“发挥整体大于部分之和的优势，使有限的资源形成最佳的综合效果”。

一个企业采用不同的组织结构，会得到完全不同的组织效果。实践证明，大凡成功的企业，都有运行顺畅的组织结构，能够做到机构精简、高效，职能分工合理而明确，既发挥了个人积极性、创造性，又能保持高度的和谐和统一。反之，一切失败的企业大都存在着不良的组织结构，往往是机构臃肿、人浮于事、效率低下，组织内因为职责不清、职能重叠而扯皮，形成有权无责而滥用权力，有责无权而消极怠工。

### 一. 组织设计的定义与原则

#### （一）组织设计的定义

组织设计是以组织结构安排为核心的组织体系的整体设计工作。因此也称为组织结构设计。组织结构指组织的框架体系，是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式。简单地说，组织设计，就是确定组织的“骨架”。

组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。组织结构系统图又称组织图、组织树，它用图形的方式表示组织内的职权关系和重要职能。一般而言，图中的方框表示各种管理职务或相应的部门，其垂直排列位置表示组织的等级结构；直线表示权力的流向；直线与方框的连接，则表明了各管理部门在组织结构中的地位以及它们之间的相互关系。职务说明书的内容包括：各项管理职务的工作内容，职务与权力，与组织中其他部门、职务的关系，担任该职务者须具备的条件等。职务说明书在许多大公司往往以正式文件或汇编手册的方式存在。

#### （二）组织设计应遵循的原则

##### 1. 任务目标原则

这是一条总的原则。这一原则说明：一方面，组织设计是实现组织目标的手段；另一方面，任务、目标完成情况是衡量组织设计是否正确有效的最终标准。

##### 2. 统一指挥原则

即任何一个下级只能接受一个上级的指挥，或者说一个人只能接受同一命令，避免多头指挥，保证生产经营指挥的统一。

##### 3. 有效幅度原则

即确定一个合适的管理幅度，不能过大。

##### 4. 权责相称原则

应保证每一层次、部门、岗位的责任与权力相对应，防止有责无权、有权无责、权大责小、权小责大的情况。

##### 5. 分工协作原则

组织部门、岗位的设置既要实行专业分工，以利于提高质量和效率，又要重视部门之间的协调和配合，加强横向联系，以发挥整体效率。

#### 6. 精简与效率原则

即经济原则。机构要精、层次要减、用人要少。

#### 7. 执行与监督分离原则

要保证执行有力、监督有效，必须把监督部门与执行部门分开。

#### 8. 权力和知识匹配原则

传统管理理论强调职位与权力相匹配，但由于知识、技术的突飞猛进，以职位为基础的权力越来越难以在组织中形成对下属的持久影响力，而以“专家”构成的参谋部门越来越重要，应赋予专家、参谋部门以相应的职权，以便他们有效地发挥作用，为组织服务。而且，知识的分散化使知识由以前集中于管理人员而回归于员工，对管理提出了分权要求。组织设计应考虑知识与权力匹配的问题。

#### 9. 集权与分权相结合原则

组织应根据实际需要来决定集权与分权的程度。

#### 10. 弹性结构原则

为适应环境变化，提高组织的竞争能力，一个组织的结构应具有弹性。所谓弹性，指一个组织的结构是可变的，可以根据组织内外部条件的变化作出必要的调整。

现代组织内外部环境千变万化，在设计组织结构时，对上述十项原则应综合运用。

## 二. 组织设计的权变因素

就管理实践而言，并不存在组织结构完全相同的两个组织。在对组织结构进行设计时，受到许多因素的影响，如组织战略、规模、技术、人员素质、环境等。美国管理学家斯蒂芬·罗宾斯把这些因素称为“组织设计的权变因素”。

#### 1. 战略

组织结构是帮助管理者实现其目标的手段。目标产生于组织的总战略，顺理成章地，结构应服从战略。如果组织战略作出重大调整，那么就需要对组织结构重新进行设计，加以修改，以适应和支持组织的战略调整。

#### 2. 规模

组织的规模对结构有明显的影响作用。如大型组织一般比小型组织具有更高水平的专业化以及横向、纵向的分化，规则条例也更多。不过，随着组织的扩大，规模对结构的影响力相对下降。如，甲、乙两个企业，分别有 300 名、3000 名员工，再分别增加 500 名，规模扩大对甲企业结构的影响远远大于乙企业。

#### 3. 技术

任何组织只有依靠技术才能将投入转换为产出。技术对结构的影响可以从两个角度来分析：微观地看，技术包括常规技术、工程技术、手工艺技术、非常规技术四种类型。常规技术意味着例外的情况很少，并且例外易于分析；工程技术的特征是例外多，易于分析；手工艺技术意味着例外少但难以分析；非常规技术的特征是例外很多且难以分析。一般而言，技术越趋于常规，结构就越标准化；反之，结构就是有机式的。宏观地看，组织技术系统特征包括复杂性程度、协调程度、自动化程度等。协调度越高、复杂性程度越高，则要求结构更标准；自动化程度高，管理控制的对象由人变成了机器，则会减弱对规范化、标准化的依赖。

#### 4. 人员素质

组织人员素质，包括领导者、管理者、员工等的价值观念、思想水平、工作作风、业务知识、管理技能、工作经验以及年龄结构等，对组织设计中集权与分权程度、管理幅度大小、部门设置形式等都有影响。

#### 5. 环境

组织设计的重要任务之一，就是要使组织结构适应外部环境。我们已经知道外部环境包括行业特点、原材料供应、市场特点、人力资源、资金供应、政治经济形势、政府法令政策、社会文化等，可以从动态性、复杂性、容量三个维度来考察环境的特点以及对组织结构的影响。

## 三. 组织设计的程序

组织设计的工作在新组织组建、原有组织结构出现问题时是管理者的当务之急。为实现组织设计目标，应根据组织设计的内在规律有步骤地进行。以新建组织为例，组织设计一般应按以下程序进行：

### 1. 确定组织设计的基本方针和原则

要根据组织的目标及组织的外部环境和内部条件，确定组织设计的基本思路，规定一些设计的主要原则和参数。

### 2. 进行职能分析和设计

包括确定为了完成组织目标而需要设置的各项管理职能，明确其中的关键职能，不仅要确定组织总的管理职能及其结构，而且要分解为各项具体的管理业务和工作；在确定具体的管理业务时，还要进行初步的管理流程总体设计，以优化流程，提高管理工作效率。

### 3. 设计组织结构的框架

即设计承担管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责。框架设计有两种方法，一是自下而上的方法，即先具体确定组织运行所需的各个岗位和职务，然后根据一定的要求，将某些岗位和职务组合成多个相应独立的管理部门，再根据部门的多少和设计幅度要求，划分出各个管理层次；二是自上而下的设计方法，它的程序和上一种方法相反，首先根据组织的各项基本职能及集权程度的设计原则，确定组织的管理层次，再进一步确定各管理层次应设置的部门，最后将每一个部门应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。当然，职务、部门、层次这三者是相互联系、相互制约的，所以在管理实践中这两种方法一般综合运用，相互修正，经过多次反复才能最后将框架设计确定下来。

### 4. 沟通或联系方式的设计

这一步是设计上下管理层次之间、左右管理部门之间的协调方式和控制手段。如果说框架设计的重点在于把整个组织的管理活动分解成各个组成部分，那么，这一步就是要把各个组成部分联结成一个整体，使整个组织能步调一致地运作，实现组织整合，发挥整体功能。

### 5. 组织制度的设计

这一步骤是在确定了组织结构及联系方式的基础上，确定各项管理业务的管理工作程序、管理工作应达到的要求和管理人员应采取的管理方法等。这些工作通过规范化的制度形式表现出来，成为各机构、部门和岗位的工作行为规范。组织制度对组织结构起到巩固和稳定的作用。

### 6. 人员配备

组织结构最终要通过人来运行，所以结构设计完成后一个重要工作就是配备相应的人员。

### 7. 各类管理机制的设计

组织结构的运行还需要有一套良好的运行机制来保证，包括管理部门、管理人员以及员工的绩效评价、考核制度、奖惩制度等。

### 8. 反馈和修正

组织设计是个动态的过程。在组织运行过程中，必然会发现结构或制度中有不完善的地方，组织面临的环境也会不断变化，这就要求组织适应变化，对原有设计作出修改，进行组织变革。

## 第三节 组织结构类型

### 一. 典型的组织结构类型

组织结构是随着生产力水平提高和社会的发展而不断发展的。在现代社会，常见的组织结构类型有六种：直线结构、职能结构、直线-职能结构、事业部结构、矩阵结构和网络结构。

#### （一）直线结构

直线结构是最早、最简单的一种组织结构形式。其特点是：组织中各种职务按垂直系统直线排列，全部管理职能由各级管理者负责，不设职能或参谋机构；命令从最高层管理者经过各级管理人员，直至组织末端，是直线式地流动；组织中每个成员只接受最近的一个上级指挥，仅对该上级负责，并汇报工作，一个人一个上级，彻底贯彻统一指挥原则。其结构如图 11-1 所示。

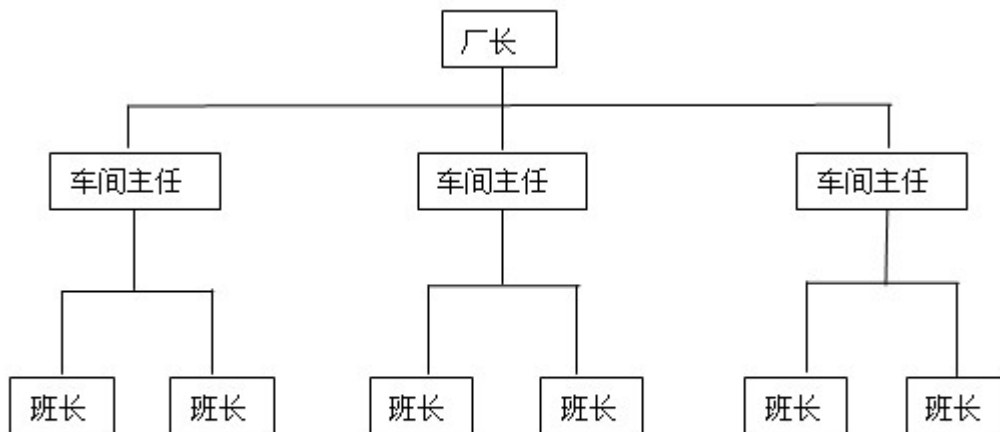


图 11-1 直线结构

直线结构的优点在于其简单性：指挥命令系统单纯，决策迅速，命令统一，容易贯彻到底；每个组织成员的责任和权限的归属非常明确，不易产生目标不清的情况，每个人对实现组织目标的贡献也较易评价；容易维持组织纪律，确保组织秩序；管理费用低。

直线结构的缺点是：每个人只注意听上级指挥，每个部门只关心本部门工作，横向协调不够；最高决策权完全集中于一人，容易发生失误，下属对领导者依赖性大。

这种结构适用于一些小型组织，处于初创阶段、所处环境较简单且易变、突然面临困难的组织，如产品单一、工艺技术简单、业务规模小的企业，以及军队、特务组织。

## （二）职能结构

职能结构的特点是，组织内部除直线主管外，还设立一些职能部门，各职能部门有权在自己的业务范围内向下级下达命令和指示。下级直线管理除了接受上级直线主管的领导外，还必须接受上级职能部门的指挥。如图 11-2 所示。

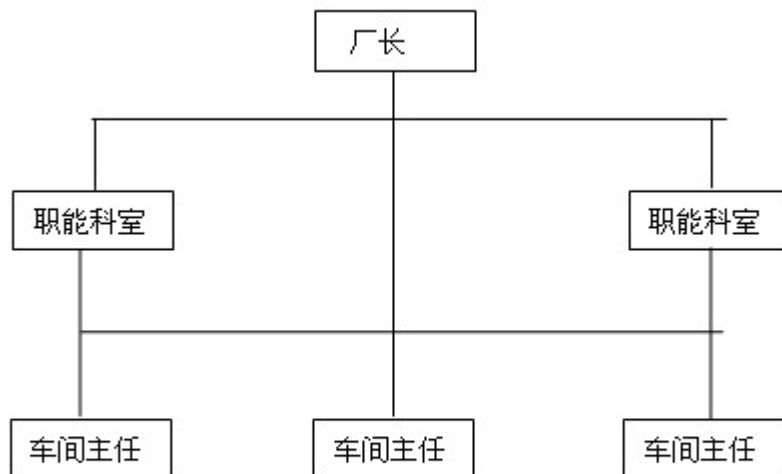


图 11-2 职能结构

职能结构的优点有：能发挥职能机构的专业管理作用，对下级工作的指导更细致；减轻了直线主管的负担；管理者实行职能分工，使管理者的选用和培养变得容易。

当然，其缺点也比较明显：妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成多头领导。容易出现命令的重复或矛盾，从而造成管理的混乱；不利于明确划分直线人员与职能部门的职责权限，容易造成争夺权力、推卸责任。



这种组织结构一般适用于医院、高校、图书馆、会计事务所、科研机构等组织。

### （三）直线职能结构

直线职能结构以直线为基础，在各级直线主管之下设置相应的职能部门，即在保持直线组织的统一指挥的原则下，增加了参谋机构。如图 11-3 所示。

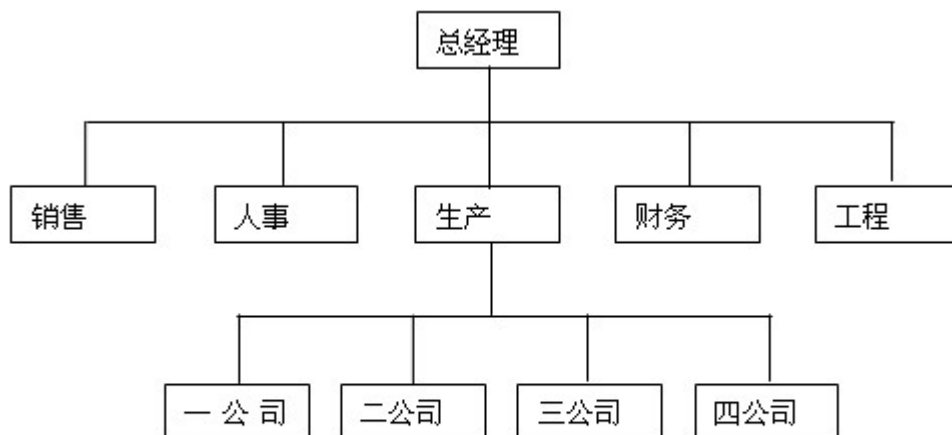


图 11-3 直线——职能结构

在直线职能结构中，直线部门是骨干，担负着实现组织目标所需要完成的基本任务；而职能部门只是直线主管的参谋和助手，可以对下级职能机构进行业务指导，但无权对下级直线主管发号施令。

直线职能结构的优点是：把直线结构和职能结构的优点结合了起来，既能保证统一指挥，又能发挥参谋人员的作用；分工细密，职责清楚，各部门仅对自己应做的工作负责，效率较高；组织稳定性程度较高，在外部环境变化不大的情况下，易于发挥组织的集团效率。

这种结构的缺点是：部门间缺乏信息交流，不利于集思广益地作出决策；直线部门与职能部门(参谋机构)之间目标不易于统一，矛盾较多，上层主管的协调工作量大；难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；适应性差，结构惯性大，容易因循守旧，对新情况不易及时作出反应。

这种结构适用于制造业等用标准化技术进行常规性大批量生产的企业。许多传统工业企业就是采取直线职能结构。

### （四）事业部结构

事业部结构是一种分权型的组织形式。又称“斯隆结构”，因为最初是由美国通用汽车公司前副总经理斯隆创立的。它是一个企业内对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形态。它必须具备三个要素：第一，每个事业部是一个独立的经营中心，具备独立的产品和市场，是产品责任或市场责任单位。第二，具有独立的利益，实行独立核算，是一个利润中心、利益责任中心。第三，是一个分权单位，具有足够的权力，能自主经营。该结构如图 11-4 所示。

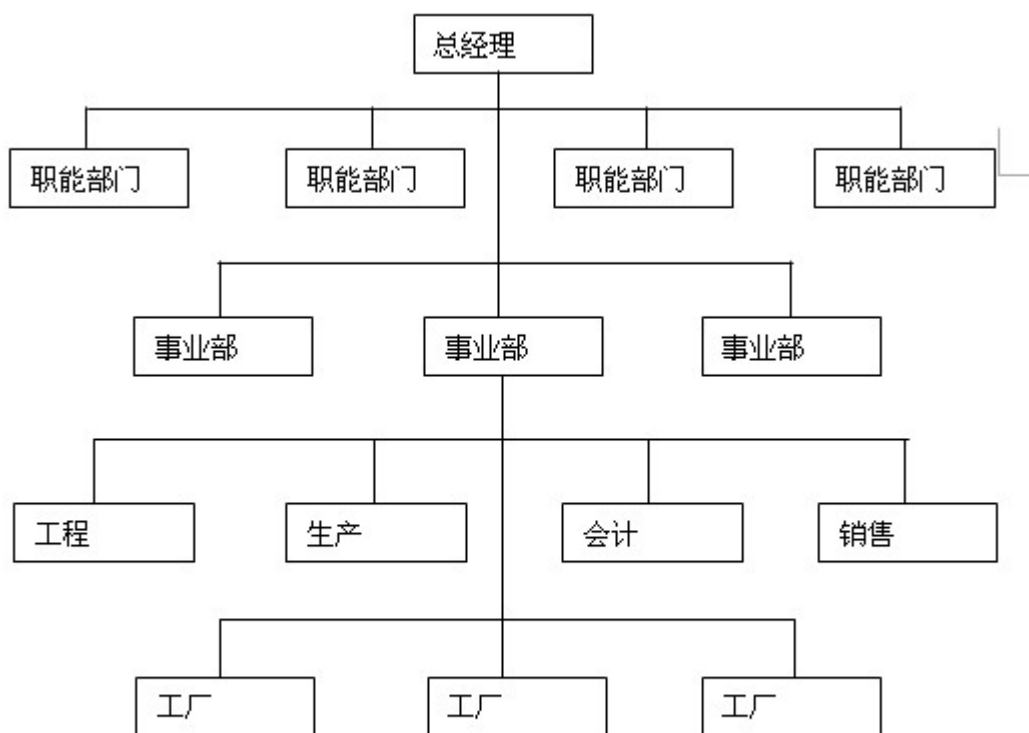


图 11-4 事业部结构

事业部结构的特点是最高管理当局只保留资金分配、重要人事任免和战略方针等重大问题的决策权力，其他权力尽量下放，事业部成为日常经营活动的决策中心，是完全自主的经营单位。

事业部结构的优点：使最高管理部门摆脱了日常行政事务，成为坚强有力的决策机构，并使各个事业部充分发挥经营管理的主动性、灵活性，所以，这种结构既有较高的稳定性，又有较强的适应性；对事业部经理锻炼大，是培养全面管理人才的最好组织形式之一；扩大了有效控制的幅度，使上级领导直接控制下层单位的人数增加；可以在各事业部之间展开比较和竞争，有助于克服组织的僵化和官僚化。

事业部结构的缺点是：需要的管理人员多，管理成本高，管理经济性差；对总公司和事业部的管理人员水平要求高；集权和分权关系比较敏感，一旦处理不当，可能削弱整个组织的协调一致，容易产生本位主义，控制难度加大；对公司的全部资源利用不是很有效。事业部结构适用于一些规模比较大，而且下层单位能够成为一个独立的经营中心的企业。

#### （五）矩阵结构

矩阵结构主要是在直线-职能结构垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统，即工作小组。工作小组一般是由一群不同技能、不同岗位、分别选自不同部门或层级的人员组成，专门从事某项工作。参加工作小组的成员，一般都要接受两个方面的领导，即在工作业务方面接受原单位或部门的垂直领导，而在执行具体任务方面，接受工作小组或项目负责人的领导。该结构如图所示。

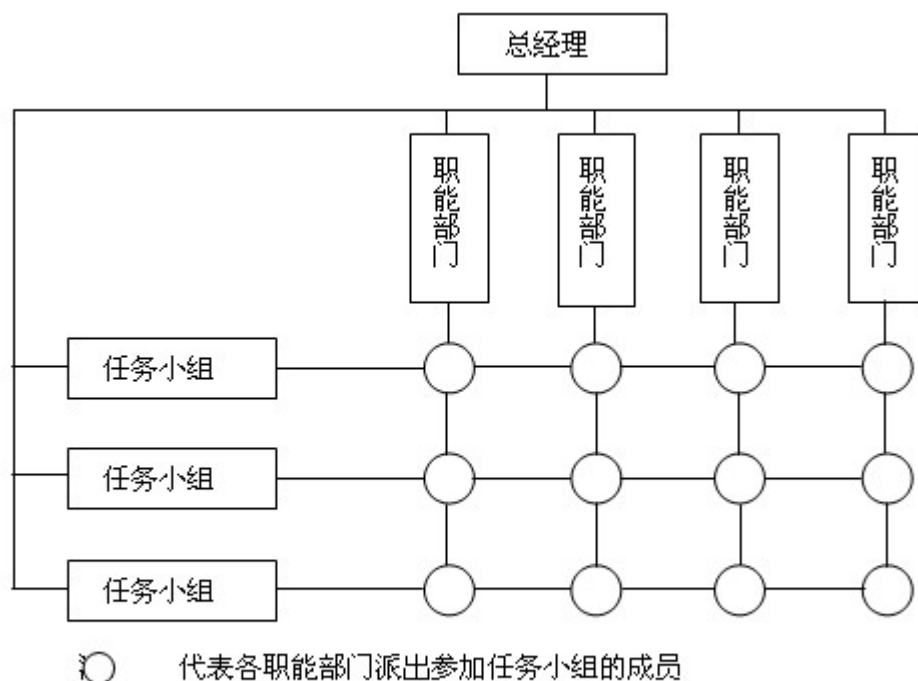


图 11-5 矩阵结构

这种组织结构的优点是，能将组织的横向联系和纵向联系较好地结合起来，有利于加强各职能部门、机构之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题；能在不增加机构和人员编制的前提下，将不同部门的专业人员组合起来，充分发挥已有的职能和业务专家的作用，有利于减少人员和财力资源的浪费，减缩成本开支；灵活应变的能力较强，能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时而重要的、跨部门的工作执行变得容易，可避免各部门的重复劳动、加速工作进度，增强整个组织的效益。

矩阵组织结构的缺点和不足是，这种组织形式的组织关系复杂，项目小组与已有的职能部门、业务机构在人员使用和有关业务问题上不容易协调；具有一定的临时性，容易导致管理混乱，小组成员易出现临时观念，有时责任心不强；双重领导，出了问题，责任有时难以分清。

矩阵结构适用于大型协作项目以及以开发与实验项目为主的单位，如大型运动会、电影制片厂、应用研究单位等。

#### （六）网络结构

网络结构也叫虚拟结构。这是一种规模较小，依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其他关键业务经营活动的结构。网络结构的特点是：决策集中化程度很高，但部门化程度很低，或根本不存在。

图 11-6 是网络结构的一个例子。从图中可以看到，管理人员把公司基本职能都移交给了外部力量，组织的核心是一小群管理人员。管理者工作是直接督察公司内部经营活动，协调为本公司进行生产、分配及其他重要职能活动的各组织之间的关系。图中虚线表示契约关系，表明广告、会计、人力资源专家、律师等这些职能都是从组织外“购买”的。

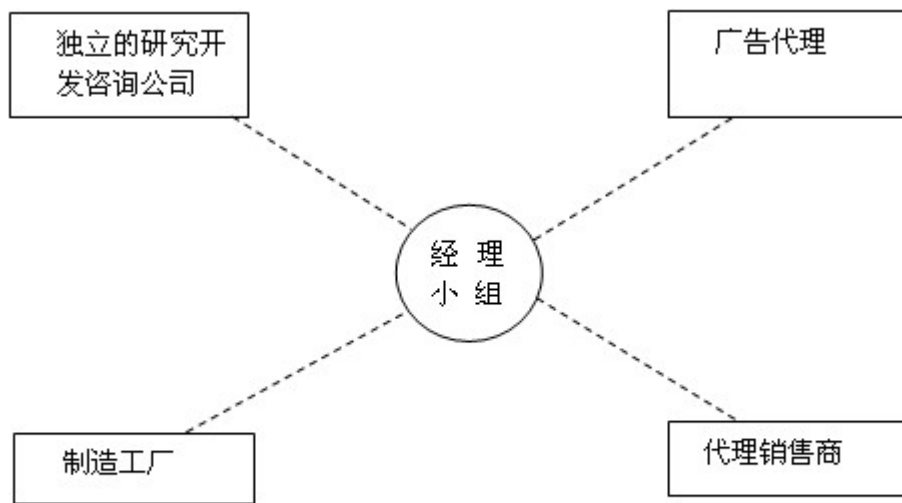


图 11-6 网络结构

网络结构的优点：一是使得管理群体可以把精力放在自己最擅长的业务上；二是有高度的灵活性，管理人员如果认为别的公司在生产、配送、营销、服务方面比自己更好，或成本更低，就可以把有关业务出租给他们。

其缺点是公司主管人员的主要职能活动缺乏有效控制，对信息沟通技术手段依赖性强。网络结构代表了当代组织结构发展的潮流，IT 业、通信业、服装玩具业等许多跨国公司就具有这种结构特征。

以上介绍的是六种典型的组织结构形式，需要指出的是这些类型基本上是对实际存在的组织结构形式一定程度的理论抽象，仅仅是一个基本框架，现实组织要丰富得多。此外，多数组织的组织结构并不是单纯的一种类型，而是多种类型的综合体。随着社会生产力的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化，组织结构形式的类型也将得到进一步的完善和发展。

## 二. 刚性结构与柔性结构

柏恩斯 (Tom Barns) 和斯托尔克 (G. M. Stalker) 在研究外界环境对企业管理系统的影响时，发现处于急剧变动环境中的组织结构与处于稳定环境中的组织结构并不相同，并将其归纳为两种类型：刚性结构与柔性结构。

### (一) 刚性结构

刚性结构又称机械性结构，其基本特征是：有正式规定的组织及明确的领导体系；明确规定各部门的任务、职责和权限，分工精细而具体；有规范化的规章制度和工作程序；管理权力高度集中于组织上层；组织结构之间主要实行上下级之间的纵各沟通。这种结构的优点是具有良好的稳定性，因而具有较高的工作效率。但是它也有突出的缺点，即适应性差，不能对复杂多变的环境作出迅速而有效的反应。刚性较强的组织形式是职能制。

### (二) 柔性结构

柔性结构又称有机性结构，其基本特征是：虽然也有正式的组织结构，但其领导和指挥关系不太明确，且常有变动；各部门和岗位间的任务、职责分工比较笼统，常需要通过横向协调而加以明确和调整；规范化的规章和程序较少；决策权分散于下层；组织内部主要靠横向沟通，通过各部门的联系和协调，及时调整各自的任务、权责分工和工作程序。柔性结构在环境简单而稳定的条件下，会显示出工作效率不高的缺陷；但在复杂多变的环境中则显示出良好的适应性，可对外部环境的变化作出灵活有效的反应。柔性结构较强的组织形式是产品事业部制和矩阵式结构。

应当指出，刚性结构同柔性结构的分类，是一种理论上的划分，在现实生活中，绝对的、纯粹的刚性结构或柔性结构是不存在的。很可能是两类因素并存，而以某种类型的特征为主。

惠光设备制造公司多年来一直聘请施斌任副总经理。施斌是位科学家，负责公司的研究开发工作。在他的领导下，公司建立了正规的研究机构，有五个管理层次。施斌手下有三个关键人物：研究部主任，行政管理部经理和专利注册部经理。研究部主任管理两个处长，一个抓基础研究，另一个搞应用开发。这两部分，各有五个探索领域：物理、有机合成、化学工艺、反应装置和分解学。再往下，负责每个领域的科长手下有两、三个具体抓课题的组长。在整个研究开发过程中，施斌复审所有项目，然后拨款放权，让这些项目进入下一个阶段。如此安排，使研究工作大见成效，公司长期保持生意兴隆，获得了上



千项专利。但是近两年来，日本、德国的一些公司在竞争中不断地有惊人之举，它们的研究队伍很快就能在技术上有新的改进，并且能够快速投入生产开发。当施斌退休时，公司任命了一位新的副总经理负责研究工作，授权他重新组织研究队伍，以便从整体上对环境作出快速反应，更见成效。问题：这位新上任的副总经理应该采取哪些基本措施改进研究活动、提高工作效率呢？要点提示：

（1）研究工作的管理层次应该减少。

（2）管理人员的控制范围应该扩大。

（3）权力应该下放。对整个研究过程来说，最高决策人要复审全部项目，显然会阻碍下面发挥积极性与创造力，同时也拖延了对外界变化反应的时间。

（4）一个权力下放的企事业应做到，管理层次少、管理范围广。对这家公司来说，可以这样设计：

1）副总经理负责七个部门：物理、有机合成、化学工艺、反应装置、分解学、行政管理与专利注册。在这一管理层次上，不必顾及基础研究与应用开发之间的区别，每个研究领域由一位部主任牵头。

2）每一位研究部主任手下可有五个以上的项目带头人，从事专题研究，外加一个人协调产品开发工作。

3）由于只有三个管理层次，这五位研究部主任有权审批各种项目的进展，而副总经理只须介入每一研究部门的总资金问题。

## 第四节 人员配备

人员配备工作是组织机构、组织制度有效运转不可或缺的工作，是组织设计的延续。科学合理的人员配备，有助于充分开发人力资源、提高群体的质量和活动效率，有利于发挥组织结构功能、形成最佳工作组合、推进管理职能的有效实施，对充分发挥组织力量有着极为重要的作用。

### 一、人员配备的含义及任务

人员配备就是管理者为确保任务目标的实现，为每个岗位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地完成任务的过程。也就是说，在设计了合理的组织机构和组织结构的基础上，管理者要根据每个岗位的实际需要，进行职务分析，按照每个人的情况安排适当的工作，使其能力符合岗位的需要。

人员配备既要满足组织的需要，又要考虑个人的特点、爱好和能力，因此人员配备的任务也要从组织需要和个人能力发挥两个不同的角度来考察。

（一）从组织需要的角度来看

1. 要通过人员配备使组织系统正常运转

设计合理的组织系统要能有效地运转，必须使机构中每个工作岗位都有适当的人去占据，使实现组织目标所必须进行的每项活动都有合格的人去完成。

2. 为组织发展准备管理人员

组织是一个动态系统，处于一个不断变化发展的社会经济环境中。组织的目标、活动的内容需要经常根据环境的变化作适当的调整，由目标和活动决定的组织机构也会随之发生相应的变化。所以我们在为组织目前的机构配备人员时，还需要考虑机构可能发生的变化，为明天的组织准备和提供工作人员，特别是管理人员。由于管理人员，尤其是高级管理人员的成长往往需要较长的时间，因此组织要在使用的同时，或通过使用来培训未来的管理人员，要注意管理人员的培训计划的制定和实施。

3. 维持成员对组织的忠诚

人才流动对个人来说可能是重要的，它可以使人才通过不断的尝试，找到最合适自己的、给自己带来最大利益的工作。但是对整个组织来说，人才流动虽有可能给企业带来新鲜血液，但其破坏性更强，人员不稳定，员工离职率高，特别是优秀人才的流失，不仅使组织多年的培训费付之东流，而且影响到企业的发展。因此要通过人员配备，稳住人心，留住人才，维持员工对组织的忠诚。

（二）从个人需要的角度来看

1. 通过人员配备，使个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用

工作的要求与自身的能力是否相符，是否感到大材小用，或怀才不遇，工作目标是否具有挑战性，这些因素与人们在工作中的积极、主动、热情程度有着极大的关系。

2. 通过人员配备，使个人的知识能力不断发展，素质不断提高

知识与技能的提高，不仅可以满足人们较高层次的心理需要，而且往往是通向职业生涯中职务晋升的阶梯。要通过人员配备，使组织中的每一个人都能看到这种机会和前景。

## 二．人员配备的工作内容和程序

### 1．确定人员需要量

这包括确定所需人员数量和质量两个方面，即不仅要确定需要多少人，而且要确定需要什么样的人，这两个方面是联系在一起的。人员配备可能是为新组建的组织选配人员，也可能是为现有的组织补充人员。对前一种情况，确定人员需要量的依据是组织设计的结果；对后一种情况，则不仅要考虑组织结构的要求，还要分析组织现有人力资源的情况。

### 2．选配人员

选配人员的依据是组织设计中提出的对各种人员的需求标准。为了能给组织结构中的每个岗位配备合适的人员，一方面，要从组织内部和外部物色、吸引足够的候选人；另一方面，必须研究和使使用一系列科学、有效的测试、评估和选聘方法。

### 3．人员的考评

人员的考评与人员配备密切相关。首先，考评工作是弄清从组织内部提拔的人员情况的基本工作。第二，对于来自组织外部的人员，通过考评，上级可以了解其实际工作能力及执行任务情况的好坏，他们也因此知道上级对他们工作的认可或满意程度。第三，对人员的考评可以说既是培训工作的基础，又是培训工作的终结，如结果没有考评，培训就将流于形式。

### 4．制定和实施人员培训计划

人员培训包括两方面：一是对新选拔出来的人员的上岗培训，这种培训的目的是使新成员能够胜任所从事的工作，达到组织对他们的要求；二是对在职人员的培训，这种培训的目的是为了不断提高组织成员的素质，以把现在的工作做得更好，并为将来从事其他更重要的工作作好准备。

## 三．人员配备的原则

### 1．适才适能原则

一方面，要根据组织中各个职务岗位的性质配备有关人员，即人员的数量 and 结构要与职位的多寡和类型相适应，人员的素质和能力要与其所担负职责的需要相吻合；另一方面，要按照人员的能力水平及特长分配适当的工作，使每个人既能胜任现有职务，又能充分发挥内在潜力。

### 2．选贤任能原则

在根据组织结构所确立的职务岗位安排相应人员时，应坚持选贤任能、任人唯贤的原则。特别是担负管理职能的各级管理人员的选拔，应当力求惟贤不惟亲，用客观的、科学的标准和方法准确地考察与选择。

### 3．扬长避短原则

组织中每个员工的素质各有长短。有的人擅长理论分析，但实际操作能力较差；有的人独立工作能力很强，但不善于与他人和睦相处。这就要求在选拔和使用人员时，坚持扬长避短的原则，着眼于人的长处，用其所长。

### 4．群体相容原则

大型组织内部分工细密，协作关系复杂。为使各个环节和岗位做到合理分工、密切协作，要求各工作群体保持较高的相容度。为此，在人员配备中，不仅要强调人员与工作的相互匹配，而且要注重群体成员之间的结构合理和心理相容。群体的相容度对群体的士气、人际关系、群体行为的一致性和工作效率都有直接影响，彼此间高度相容，会使成员对群体目标一致认同，相互感情融洽，行为协调有序，有助于充分发挥全体员工的积极性，收到群体绩效大于个体绩效之和的效果。为提高群体的相容度，在组合群体成员时，首先要求各个成员在观念上保持较高的一致性；其次要注意成员之间性格的协调与相容；第三要合理配置群体成员的年龄结构、性别结构、知识结构和能力结构。在合理组合的基础上，可以形成群体成员之间心理素质的互补关系，促进群体优势的发挥。

### 5．协调发展原则

现代社会经济条件下，一方面，随着收入水平和受教育程度的提高，越来越多的员工不再把职业仅仅视为谋生手段，而是力求通过所从事的工作来实现自身价值，求得智能与人格的不断完善；另一方面，组织也越来越多地担负着为员工全面发展提供机会、创造条件的社会责任。基于这一认识，组织在配置人员时，必须坚持以协调发展为指导思想和基本原则，首先立足于个人在智力、体力、能力、生理、心理、人格等各方面的全面发展，力求通过合理使用和培养，使员工成为具有现代意识和技能、身心健康的优秀人才；其次应求得员工个人发展与组织发展的协调统一，即通过人员合理配置将员工的个人发展目标纳入组织的发展目标之中，在促进个人发展的同时推动组织目标实现。

## 第五节 组织制度与组织文化

组织制度与组织文化是在规范和观念两个层面实现和维系组织整合的有效手段。

### 一、组织制度与组织整合

组织设计的工作，如工作设计、部门化、层级化、责权分配、协调与综合，这些工作所遵循的原则、宗旨、程序等，以及这些工作中涉及的关系的处理，如管理幅度与管理层次、集权与分权、直线与参谋等，最终以一种“文本”的方式规定下来，形成规范性文件，也就成为组织全体成员必须遵守的行为准则。这些规范性文件就是组织制度的主要形式。所以，所谓组织制度，就是指组织中全体成员必须遵守的行为准则，既包括组织的各种章程、条例、守则、规程、程序、标准等，也包括保证行为准则得以实施的专门机构、部门及人员。组织制度的鲜明特点是制度执行一般以强制力为基础。

组织制度一般由组织基本制度与专业管理制度构成。

组织基本制度是规定组织形成和组织方式、决定组织性质的制度。主要包括：规定组织法律地位和财产所有形式的契约、组织章程等方面的制度，组织的领导制度，组织的管理制度。这些之所以是组织的基本制度，是因为它们确立了组织的财产所有形式，从而确定了组织的所有制性质以及利益分配方式；规定了组织所有者、经营者和职工的权利、义务及相互关系；规定了决定管理方式的其他制度的内容及相互衔接的关系。

组织专业管理制度一般包括岗位责任制度、技术规范、业务规范、个人行为规范等。岗位责任制度一般规定组织各部门、各类专业人员应承担的工作任务、应负的责任以及相应的职权；技术规范是针对业务活动而制订的技术标准、操作规程、工艺流程等；业务规范一般是对工作程序、作业处理等的规定；个人行为规范是对个人在执行组织任务时应有的品德规范、劳动纪律、语言规范等。

组织基本制度与专业管理制度的关系是：前者是后者的依据和基础，后者是前者得以执行的具体保证。

良好而健全的组织制度具有两种基本功能：激励与约束。对于组织所有者而言，关于组织的财产所有形式以及利益分配形式的规定，首先是决定了他必须对自己投资行为的后果承担责任，其次决定了他在组织中的地位、可获利润的比例等；对于经营者而言，基于经营管理的实际成效，组织制度规定了是继续聘用他或解聘他，是否给予奖励或惩罚；对于员工而言，基于个人业绩，组织制度同样地在工资、福利、培训、晋升等方面相应地予以处置，奖优罚劣、奖勤罚懒等。因此，制度之存在，对于个人而言，就构成了某种预期，成为个人行为的指针。工作尽职或有成效，必然有奖励；工作不尽职或效率低，必然受到惩罚。富有激励与约束的组织制度可以自动地保证员工恪尽职守，不仅组织行为是可以预期的，而且表现出有序以及行为的一致性，大大增加组织的合力。

组织制度建设，应注意制度的科学性、系统性、稳定性、权威性以及合法性。科学性要求制度符合客观规律，合情合理；系统性要求制度之间相互衔接、相互补充，形成严密的规范体系；稳定性要求制度的制订立足长远，不能朝令夕改；权威性一方面来源于科学性、广泛性，另一方面来源于制订机构的权威性；合法性指组织制度以不违背国家的法律、地方性法规为前提。当然，组织制度不是一成不变的，为了保证科学性、系统性以及激励、约束功能的发挥，要对组织制度进行优化。

### 二、组织文化与组织整合

组织文化是指处于一定经济社会文化背景下的组织在创立、发展过程中，逐步形成和发展起来的并为全体成员共同遵循的价值体系，包括价值观念、思维方式、职业道德、行为规范和准则的总和，其中最核心的是价值观。企业的组织文化一般简称为企业文化，它渗透于企业的各个职能活动当中，一经形成就很难改变，对企业成员具有潜移默化的影响和作用。

组织文化与组织制度的区别在于，组织制度是刚性的，以一定强制力为基础，而组织文化是柔性的，不以强制力为后盾。

#### （一）组织文化的功能

组织文化在组织管理中发挥着重要的作用，主要具有以下功能：

##### 1. 导向功能

组织文化的导向功能，是指组织文化能对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。这是因为一个组织的文化一旦形成，就会建立起自身系统的价值观和规范标准，引导员工的行为心理，使人们在潜移默化中接受共同的价值观念，自觉地把组织目标作为自己追求的目标。

##### 2. 约束功能

组织文化的约束功能，是指组织文化对每个组织成员的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束即是组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。群体意识、社

会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容，造成强大的使个体行为从众化的群体心理压力和动力，使组织成员产生心理共鸣，继而产生行为的自我控制。

### 3. 凝聚功能

组织文化的凝聚功能，是指当一种价值观被该组织成员共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。组织文化是组织全体成员共同创造的群体意识，它所包含的价值观、组织精神、组织目标、道德规范、行为准则等内容，均寄托了组织成员的理想、希望和要求，关系到他们的命运和前途。组织成员由此产生了认同感，他们认识到组织利益是大家的根本利益，从而以组织的生存和发展为己任，愿意与组织同甘共苦。

### 4. 激励功能

组织文化的激励功能，是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。组织文化强调以人为中心的管理方式，它对人的激励是一种内在的引导，利用组织共同的价值观、信念及行为准则作为一种强大的精神支柱，使组织成员产生认同感、归属感及安全感，从内心深处产生为组织拼搏的献身精神，起到相互激励的作用。

### 5. 辐射功能

组织文化的辐射功能，是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。一方面，组织文化的辐射功能可以树立组织在公众中的形象，对社会公众产生巨大的影响，另一方面，组织文化同时也构成了社会文化的一部分，对促进社会文化的发展有很大的影响。

## （二）组织文化建设的方法

### 1. 正面灌输法

这是指借助各种教育、宣传、组织学习、开会传达等形式，对组织文化的目标与内容进行灌输的方法。通过正面灌输方法，教育组织全体成员树立正确的思想与价值观。

### 2. 规范法

这是指通过制定体现预期文化要求的一整套制度规范体系来促进与保证组织文化建设的途径与方式，如制定反映组织文化要求的组织制度、管理规范、员工行为规范等。

### 3. 示范法

指通过组织领导人的率先垂范与行为暗示和先进人物的榜样作用促进与影响组织的文化建设的方法。组织要充分发挥领导和模范人物的示范作用，引导带动组织的成员，培育组织精神，树立良好的组织风气。

### 4. 激励法

指运用各种激励手段激发员工的动力，以营造良好氛围、塑造组织精神的方法，如通过表扬、工作激励、关心和满足员工需要来增强组织凝聚力，培育他们热爱本职工作、敢于拼搏与勤奋努力的精神。

### 5. 实践法

指在生产与工作实践的过程中培育组织文化的途径与方法，如通过各种生产经营实践，培养既敢于创新又从实际出发的科学精神。

## 第六节 组织变革

现代社会中任何一个组织都不是完全静态的、封闭的。组织内外所有相关因素总是处在变化之中。组织要生存、发展，就要适应不断变化着的环境，就必然需要变革。所谓组织变革，是指因组织内外环境因素的变化，为了组织的生存、发展而对组织结构、职权、制度以及人员进行相应的有计划、有步骤的调整和改革，以提高整个组织的效率，推动组织的发展。

### 一. 组织变革的动力与阻力

适应内外环境与条件的变化谋求组织发展是组织变革的根本原因。对于管理者而言，了解组织变革中的动力因素、阻力因素，采取适当策略排除障碍，是变革能否成功的必备条件。

#### （一）组织变革的动力因素

影响组织变革的动力因素可归纳为外部动力、内部动力两个方面。

##### 1. 外部动力因素

外部动力指市场、资源、技术和环境的变化。一般来说，这些因素是管理者控制不了的，必须顺应变化进行变革。不变革，则组织消亡。



（1）市场变化。或者消费者收入、价值观念、偏好等发生变化；或者竞争者推出了新产品、产品增添了新功能，加强了广告宣传，降低了价格，改进了服务等。市场是企业变革的先导。

（2）资源变化。包括人力资源、能源、资金、原材料供应质量、数量以及价格的变化。如 20 世纪 70 年代初，石油价格一夜之间翻了两番，经济冲击迫使组织进行变革。

（3）技术变化。包括新技术、新材料、新工艺、新设备以及先进管理方法的出现等。技术变化导致出现新的岗位和部门，会带来分工、协作关系的变化。

（4）环境变化。包括政治环境、经济环境、制度、体制、投资、贸易、税收、产业政策与企业政策的变化。如从计划经济体制到市场经济体制的转变要求建立现代企业制度，企业主要机构、部门的设置、相互关系，与原有机机构及相互关系就必然不同。

## 2. 内部动力因素

内部动力主要是组织内部领导者的变化和组织成长中内部条件的变化。

（1）领导者的变化。如新的领导者上任或原来的领导者接受了新的管理思想、采用新的管理方法，都可能引起组织的变革。

（2）组织运行、成长中遇到的矛盾和问题。企业在创建后，由于外部及本身的原因，必然要争取成长壮大。例如，小型企业成长为中型或大型企业、单一品种企业成长为品种多样化企业等，这种企业本身成长的需要是组织变革的一个动力来源。

（3）企业内部条件的变化。如技术条件的变化，人员条件的变化，管理条件的变化等，这些都要求企业的组织结构作出相应的变革。

从以上的分析可见，企业组织变革是不以人们意志为转移的客观必然过程，实质上，组织变革就是根据变化了的条件对组织结构进行的一次重新设计。从这外意义上说，前面讲过的组织设计的原理与方法，对组织变革过程来讲是完全适用的。但是仅此还不够，它又是现有组织结构的改革，又会遇到一些新的问题，如对待变革的阻力问题。

## （二）组织变革的阻力因素

变革总会遇到各种各样的阻力，即人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。有的是公开的，有的是潜在的；有的是主观的，有的是客观的；有的是直接的，有的是间接的。

根据阻力的来源，下面从个体、群体、组织三个方面进行分析。

### 1. 来自个体对组织变革的阻力

#### （1）经济利益

变革、改革必然是利益调整的过程。如果调整能给个体带来实际或预期收益的增加，就会得到理解、支持；反之，如果变革没能给个体带来实际、预期收益，降低了经济收入，就会遇到阻挠、抵制。

#### （2）保守心理

安于现状是人性的特点。具有保守心理的人，往往求稳怕变，对新事物、新经验反应冷淡，甚至盲目地加以抵制、反对。

#### （3）心理定势

“习惯成自然”，人们往往不自觉地按自己的固有态度、习惯对外部环境作出反应。而这种习惯可能会成为组织变革的阻力。并且，习惯形成时间越长，阻力越大。

#### （4）对未知的恐惧

变革是一种创新，带有探索性，包含着不确定性、不可预知的东西。人们在变革面前常常会感到心中无数，对变革的前途担忧。

### 2. 来自群体对组织变革的阻力

组织中的非正式群体有时也会成为组织变革的阻力。因为变革，非正式群体特殊的规范，如在工作方面、劳动定额等方面约定俗成的“规矩”，可能和变革后的规范不相容；因为变革，非正式群体内的人际关系可能遭到破坏等等。这些情况都可能使群体对变革持消极的抵制态度。

### 3. 来自组织对组织变革的阻力

#### （1）结构与制度惯性

组织有其固有的机制保持其稳定性。例如：甄选过程系统地选择一定的员工流入，一定的员工流出，培训则强化了具体角色的要求和技能；工作说明书、规章制度等实现了组织的规范化等。这种维持稳定的结构惯性、制度，在组织变革时就会在一定程度上演变成阻碍变革的反作用力。

#### （2）变革范围的有限性

组织由一系列相互依赖的子系统组成。组织变革不可能只对一个子系统实施变革而不影响其他子系统。例如：如果只改变技术工艺而不同时改变组织结构与之配套，技术变革就很难贯彻下去。所以，子系统中的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得无效。

#### （3）对已有权力关系的威胁

机构精简、权力重新配置必然会对已有权力关系进行调整。原来的管理人员会认为是一种威胁。

#### （4）对已有的资源分配的威胁

原有的组织体系形成了稳定的预算分配和资源分配关系，变革会使一些从现有资源分配关系中获利的机构、部门担心减少其利益。

#### （5）组织文化

当组织变革要求员工具备新的价值观、行为准则时，根深蒂固的传统组织文化会加以抵制。

### （三）变革阻力的克服

组织变革的进程是动力与阻力动态平衡的结构。要推进组织变革，一方面可以增强变革的动力，另一方面需要消除或降低变革的阻力。考虑到一味增大变革的动力往往会刺激新的变革阻力的产生，因此变革者应重在克服变革阻力方面做工作，以确保变革稳定顺利地进行。为此，可以采取以下措施：

#### 1．教育与沟通

通过与员工进行沟通，帮助他们了解变革的理由和目标，克服变革的阻力。沟通可以通过个别交谈、小组讨论、备忘录或报告等方式来实现。

#### 2．参与活动

让有关人员参与变革的计划与实施，使他们对变革有发言权。这样做既可以提高他们的积极性，认清与接受变革思想，又可以集思广益，提出可行的变革措施。但是，这种策略也有不足之处，即可能带来劣质的决策，并浪费时间。

#### 3．促进与支持

变革推动者可以通过提供一系列支持性措施来减少阻力。当员工十分恐惧和忧虑时，给员工提供心理咨询和治疗，新技术培训或短期的带薪休假都有利于他们的调整。这个策略的不足之处是费时，另外，实施起来花费较大，并且没有十足成功的把握。

#### 4．奖惩结合

及时对先进单位和个人给予奖励，对阻碍变革的部门和个人进行批评和调整，形成积极向上、勇于变革的气氛。

#### 5．利用群体力量

注意使个人、群体和组织的变革目标保持一致，运用群体的归属感和凝聚力。此外，还要强调群体之间的协调一致与相互支持，使变革活动成为整个组织上下一致的行动。

#### 6．强制

即直接对抵制者实施威胁和压力。即通过解聘、下岗及调动等手段来威胁员工，以此使反对者服从，多数情况下，这种方式不可取，它可能使人们对实施的上级不满并私下破坏。但当要求速度时这又很有必要。

## 二．组织变革的内容与过程

组织变革实际上是组织改革。它是对现行的组织结构、制度和组织运行的行为方式进行重新设计，使之向新的组织结构、组织制度和组织运行的行为方式转变的过程。

### （一）组织变革的内容

组织变革所包括的内容就是组织工作内容在新环境条件下的精心再设计。这里仅就几项主要内容概述如下。

#### 1．组织结构变革

这项变革内容包括重新作组织设计、完善组织沟通渠道，以及组织力量的科学整合等方面内容。例如：

(1) 砍掉因人设事的机构或已不适应新环境要求的机构,合并重叠机构,调整责权关系不明确的机构,以建设精干高效率的组织机构。

(2) 重新认定管理幅度和分工原则,对管理层次作新的划分,调整各主管分工管辖范围,改变不合时宜的隶属关系,以完善科学合理的组织结构。

(3) 重新安排信息沟通渠道,组建、协调信息沟通网络,密切组织内外联系,以提高决策和执行的信息质量,增强对环境变化反应的灵敏度。

(4) 废除或修订不合理的或过时的规章制度,增定适应环境新变化、新要求的规章制度等等。

## 2. 组织技术变革

这是现场劳动和工作的合理组织与协调方面的内容。例如:

(1) 改变组织的工作方式,设计新的工作流程,消除不必要的迂回和重叠多余的环节,以提高组织的运作效率和水平。

(2) 调整劳动组织形式,优化生产现场的组织方式,更新或完善工艺流程,以提高工作效率和劳动生产率。

(3) 革新包括组织为生产经营产品和服务所必须的工具、设备、工艺、物料及有关知识技术的要素以及要素组成,以适应产品更新换代和产品结构调整需要,提高对新技术迅速反应能力,等等。

## 3. 组织成员变革

这是组织行为方式方面变化的内容。例如:

(1) 改变旧的行为规范,树立新的行为模式,重构组织文化,倡导组织价值观,改善相互关系,将组织成员的个人发展要求与组织变革目标结合起来,以发挥组织成员的潜能、发现组织中的潜在人才,激发新的创造力。

(2) 更新用人观念,以人为本,重在“开发”而非“管理”,强化人本投资,重视人的知识结构整体优化,完善人才群体结构,以推进组织成员整体素质和能力的提高。

(3) 重视智力价值,强化人才库建设,改善内部环境,增强凝聚力,稳定人才同时推动人才合理流动,使组织成员的行为包括个体行为、群体行为和领导行为都有改变、都能按组织发展目标运作,以提高组织及成员的满意度。

上述三方面变革是密切关联的,虽各有侧重,但都不可忽视其他方面而单独进行变革。

### (二) 组织变革的过程

为顺利进行变革,必须有计划、分步骤的进行。这个过程主要有四个步骤:

#### 1. 认真进行组织分析

(1) 逐项分析需要变革的外部动因和内部因素。明晰变与不变的各种因素,认识变革的必要性。

(2) 正确的诊断组织中存在的问题。透过诊断问题的根源,搞清问题的性质和实质,变革什么可以解决这些问题,变革的结果应是什么。

(3) 全面分析变革的利弊,把握变革的目标与前景,分析可能遇到的困难和阻力,并将变革的目标具体化,明确衡量这些目标的方法。

#### 2. 确定备择的变革方案

(1) 设立组织工作小组,分派职责,收集资料,设计出两个以上、能达到变革目标的备择方案。若干变革方案的提出,要有差异,但都要瞄准目标,运用系统、发展的观点精心设计,都要有充分的根据而不能凭空杜撰。

(2) 方案要明确规定变革的内容。根据诊断出的问题的性质,有针对性地设计组织变革方案的内容。确定是以组织结构变革为中心还是以组织成员变革为中心,或是以组织技术变革为中心,当然,现实中的组织变革内容往往是三方面的综合,只是侧重点有所不同,但力求配套。

(3) 评价与抉择变革方案。评价方案要明确最优方案的标准,认真地逐个进行分析、论证、比较,作优化程度和可行性的综合评价,研究其保证条件、价值、效益以及各种可能出现的后果。然后将方案及评价意见提供抉择。

#### 3. 正确组织实施变革

变方案为现实,关键在于正确的组织实施。一般地说,组织变革的方案确定后,就要按方案规定,提出实施的计划,明确具体任务和贯彻实施的途径、方法以及应变的措施。同时,要组织力量、强化宣传、调配所需的人力、物力、财力并作最佳组合。实施中注意以下几点:

(1) 努力创造实施组织变革的条件

如领导的承诺、作风和垂范;员工的变革意识和参与精神。

#### (2) 正确地选择变革实施的方式

组织变革的实施方式一般有三种:自上而下发布实施指令的命令式;下放权力、由下级自由决定的分权式;民主与集中相结合的参与式。通常情况下多采用参与式的方式实施变革,当然要根据具体情况决定,不能绝对化。

#### (3) 规定变革的进度

一般都细密地选择有利的时机发起变革,并且采用分阶段、划范围逐步推进的渐进式方法。有时因客观条件所形成的紧迫性,也采取限期完成的突破式方法。但无论采取何种方法,实施变革都应有时间进度安排,以便有序顺利地进行。

#### (4) 全员参与、全面管理

组织变革对一个组织来说,事关能否生存与发展的大问题,而且涉及到每个人的权益。为顺利实施,除了动员组织成员人人关心、人人参与外,特别要求各级管理人员都要毫无例外地参与实施,不仅是加强领导的需要,也是一种自身行为变革的典范需要。

#### (5) 做好应变准备

实施变革的过程,问题、矛盾丛生,甚至出现意外情况也都是难免的。因此,要特别注意加强信息沟通、加强指导和有效控制,一旦出现意外能及时处置。这也是保证变革顺利实施必须注意的。

#### 4. 客观评价变革效果,巩固与发展变革成果

对变革有不同的反应是正常的现象,但影响着对变革效果的评价。要客观地评价,关键是看通过变革是否达到目标,即是否解决了变革前原组织所难以或无法解决的内部问题以及内部因素是否与环境状态达到了较为协调的程度。当然归根结底要看是否有利于实现组织目标,有利于组织发展。

我们还应当认识到,组织变革后,人和组织本身都可能有一种退回到原有习惯和行为模式之中的趋势。因此,变革取得效果,不是变革过程的结束,而要继续采取有力措施,保证新的行为模式和组织结构不断得到加强和巩固,并进一步促进组织的发展。

### 思考与讨论:

1. 组织结构的设计需要考虑哪些因素的影响?具体包括哪几个步骤?
2. 组织变革的阻力因素主要有哪些?如何克服?

### 【综合案例】“宇宙”冰箱厂的变革

H市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展。该厂厂长周冰是个思路敏捷、有战略眼光的人,早在前几年“冰箱热”的风潮中,他已预见到今后几年中冰箱热会渐渐降温,变“畅销”为“滞销”,于是命该厂新产品开发部着手研制新产品,以保证企业能够长盛不衰。果然,近来冰箱市场总转直下,各大商场冰箱都存在着不同程度的积压。好在宇宙厂早已有所准备,立即将研制生产的小型冰柜投入市场,这种冰柜物美价廉且很实用,一问世便立即受到广大消费者的欢迎,宇宙厂不仅保证了原有的市场,而且又开拓了一些新市场。

但是,近几个月来,该厂产品销售出现了一些问题,用户接二连三地退货,要求赔偿,影响了该厂产品的声誉。究其原因,原来问题主要出在生产上,王管生产的副厂长李迎是半年前从H市二轻局调来的。她今年42岁,是个工作勤恳、兢兢业业的女同志,工作认真负责,口才好,有一定的社交能力,但对冰箱生产技术不太了解,组织生产能力欠缺,该厂生产常因所需零部件供应不上而停产,加之质量检验没有严格把关,尤其是外协件的质量常常不能保证,故产品接连出现问题,影响了厂里的销售收入,原来较好的产品形象也有一定程度的破坏。这种状况如不及时改变,该厂几年来的努力也许会付诸东流。周厂长为此很伤脑筋,有心要把李迎撤换下去,但又为难,因为李迎是市二轻局派来的干部,和上面联系密切,并且她也没有犯什么错误,如硬要撤,搞得不好,也许会弄僵上下级之间关系(因为该厂隶属于市二轻局主管)。不撤换吧,厂里的生产又抓不上去,长此以往,企业很可能会出现亏损局面。周厂长想来想去不知如何是好,于是去找该厂的咨询顾问某大学王教授商量,王教授听罢周厂长的诉说,思考了一阵,对周厂长说:“你何不如此如此呢……”周厂长听后,喜上眉梢,连声说:“好办法!好办法!”于是便按王教授的意图回去组织实施,果然,不出2个月,该冰箱厂又恢复了生机。王教授到底如何给周厂长出谋划策的呢,原来他建议该厂再设一生产指挥部,把李迎升为副指挥长,另任命一懂生产有能力的赵宇为生产指挥长主管生产,而让李迎负责抓零部件、外协件的生产 and 供应,这样既没有得罪二轻局,又使企业的生产指挥的强化得到了保证,同时又充分利用了李、赵两位同志的特长,调动了两人的积极性,解决了一个两难的问题。

小刘是该厂新分来的大学生,他看到厂里近来一系列的变化,很是不理解,于是就去问厂长:“厂长,咱们厂已经有了生产科和技术科,为什么还要设置一个生产指挥部呢?这不是机构重复设置吗?我在学校里学过有关组织设置方面的知识,



从理论上讲组织设置原则应该因事设人，咱们厂怎么是因人设事，这是违背组织设置原则的呀？”周厂长听完小刘一连串的提问，拍拍他的肩膀关照说：“小伙子，这你就不懂了，理论是理论，实践中并不见得都有效。”小刘听了，仍不明白，难道是书上讲错了吗？

### 问题：

1. 你认为王教授的建议是否合适？
2. 你认为应该如何看待小刘的提问？
3. 如果你是厂长，你将如何处理这个难题？

## 第十章 领导

### 【BT1】第十二章 领导

【HT4W】领导是一种能将其想做的事或其发展设想成一种远见，并能使其他人理解、采纳这种远见，以推动这种远见成为成功的、现实的人。

【JY】—【HT4F】[美]【HT4K】杰克·韦尔奇【HT】

### 【BT5】【学习内容】

1. 领导在组织中的作用
2. 领导者的权力类型
3. 领导者使用权力时应该注意的问题
4. 不同风格领导行为的理论基础
5. 领导者的时间管理、授权、决策、用人、处理冲突

【HJ0】 【HJ】

【FK(11.35ZQ 2)】

### 序幕案例

### 传媒业巨人特纳

泰德·特纳的桌上有一句座右铭：“要么领导，要么服从，别无它途”。特纳显然选择了领导。

1963年，24岁的特纳，中止了布朗大学的学业，开始经营家中濒临倒闭的广告牌企业。短短几年，特纳就使企业有了明显转机。随后，他购买了亚特兰大的小型电视台，命名为越级电视台。一年后，他又买下了亚特兰大勇敢者棒球队，这在当时是一支屡战屡败的球队。但他利用自己的电视台转播实况比赛，将最新的卫星技术与尚未开发的有线电视市场相结合，从而使超级电视台获得了极大的成功。而勇敢者棒球队也在1992年进入世界强队之列。

1981年，他认定24小时新闻直播必有市场，倾其全部财力创立了有线电视新闻网，获得了难以置信的效益，并于1991年在海湾战争的报道而赢得无数赞誉。1986年，他买下联合艺术电影图书馆，再次证明批评者的错误，他的有线电视台因为上演经典影片获得巨大的成功。

发现别人看不到的机遇和大胆追求成功的能力使泰德·特纳明显区别于一般的企业经理。他把一生的精力投入到一次又一次的冒险中，并且出人意料地获得一个又一个成功。

泰德·特纳的成功显然激起了我们成为领导者的热情，优秀的领导者往往有着不同一般的气度与素质。那么我们是否可以通过学习与培训提高领导潜能，成为一名领导者呢？本章从领导与领导者的辨析切入，论述了领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论，并介绍了一些基本的领导艺术，有助于我们很好地理解管理的领导职能。

### 【BT2】第一节 领导与领导者

#### 【BT3】一、领导的含义

领导是管理工作中的重要职能。领导工作是人与人之间交流互动的结果，领导者与被领导者双向互动，促使组织成员完成组织目标。

对于领导，可以从两个方面进行理解。一方面，作为名词，领导是指组织的领导者，这种组织可以是正式的，也可以是非正式的。另一方面，作为动词，领导指领导者通过影响组织成员的行为，达成组织目标的过程。卓越的领导者能通过其领导，带领组织成员朝更好的方向发展，使追随者成为一个有战斗力的团体，对远景目标达成共识并为之努力奋斗。因此，

领导的实质是一种影响力，即影响人们自愿并努力为实现群体目标而工作。理想的领导效果是，鼓励人们提高工作的自愿程度，而且热情并满怀信心的工作。

任何一个由全力以赴工作的人们所组成的群体，都有某个擅长领导艺术的人作为群体的首脑，我们称之为领导者。领导者的技能主要体现在四个方面：首先是有效地、负责任地运用权力的能力；其次是了解人们在不同时间和不同环境下需要何种激励驱动的能力；再次是激发人们奋进的能力；最后是营造和设计并维持绩效增长的工作环境的能力。

诚然，领导不是单方面的领导行为，而是领导者与被领导者在特定的工作环境中发生相互作用的过程，因此，领导行为能否产生预期的效果，主要取决于这三个方面的因素。

需要注意的是，领导是一种普遍的管理行为，领导工作是管理工作的一部分。但是，领导并不等同于管理，它们是有区别的。首先，在工作的手段与方法上，管理包括计划、组织、领导、控制等职能，而领导是指组织政策的制定、人事安排等各种活动的协调；其次，领导者是管理者，而管理者未必是领导者；最后，管理工作的对象是人、财、物、信息等资源要素，而领导工作的对象只能是针对人。

## 【BT3】二、领导的作用

领导活动对组织的影响主要体现在以下三个方面。

### 【BT4】（一）指挥引导作用

在组织的集体活动中，领导者应当通过引导、指挥、指导活动，帮助组织成员最大限度地实现组织目标。尽管以上活动在形式上有差异，但共同的要求是：领导者不是站在组织成员的后面去推动、督促，而是作为带头人来引导他们前进，作为教练员以身作则地指导他们的行动。

### 【BT4】（二）激励鼓舞作用

任何组织都是由具有不同需求、欲望和态度的个人所组成的，因此，组织成员的个人目标与组织目标不可能完全一致。领导活动的目的在于把个人目标与组织目标有效结合起来，引导组织成员满腔热情地为实现组织目标做出贡献。领导工作的作用在很大程度上表现为调动组织中每个成员的积极性，使其以高昂的士气自觉地为组织工作。

### 【BT4】（三）沟通协调作用

组织的目标是通过组织成员的集体活动来实现的，即使组织制定了明确的目标，但由于组织中成员存在知识、能力、信念等方面的差异，他们对目标的理解、对技术的掌握和对客观环境的认识有所不同，人们在思想上发生分歧，在行动上出现偏离目标的现象不可避免。因此，需要领导者来协调人们的关系与活动，使组织成员步调一致地朝着共同的目标前进。

## 【BT3】三、领导者的权力

### 【BT4】（一）领导者权力的类型

领导者要实施领导工作就需要具有一定的权力。所谓权力是指个人或团体影响别人或别的团体的信念与行动的能力。一个人在组织中权力的大小主要取决于三个方面的因素：首先是职能，即他所在部门或所承担工作在组织中的重要程度；其次是职位，职位层次越高，权力越大；最后是与组织权力核心的距离，离权力核心的距离越近，权力越大。根据权力的来源或基础，主要有以下的权力类型。

#### 【BT5】1. 法定权力

法定权力是指正式组织的等级体系中的地位赋予领导者的权力，这种权力是上级组织赋予的，它带有法定的性质。而法定权力影响力的大小，还取决于其下属对其法定地位的认可程度。法定权力通常是由社会传统观念和社会规范决定的。

#### 【BT5】2. 强制权力

强制权力是以畏惧为基础的，下级感觉到不服从上级的指示就要受到处分或承担其他不愿意承受的后果。因此，强制权力是一种惩罚权，即领导者依靠其握有的惩罚权力对其下属施加影响，而下属则因为畏惧惩罚而不得不接受其影响。

#### 【BT5】3. 奖励权力

奖励权力是指只要下级服从上级的意愿，上级便会给予下级一定的奖励，这种奖励可以是物质的，也可以是精神的。凡是手中握有能够满足别人需要的物质或非物质形式奖励手段的人，都具有这类型的影响力。

#### 【BT5】4. 专家权力

专家权力指某人由于拥有组织所需要的专长、特殊技能或知识，而在工作中事实上能够对组织其他成员产生的一种影响力。这种权力来自于下属对具有这种影响力的领导者的信任。

#### 【BT5】5. 感召权力

感召权力主要来源于个人的魅力，它是以对一个人所拥有的品德和个性的倾慕为基础的。通常具有感召权力的领导者能使其下属对自己产生忠诚感，并愿意模仿或追随领导者的行为，这就是通常所说的领导魅力。

#### 【BT4】（二）正确使用领导权力的原则

为了确保拥有权力的领导者，在实际领导工作中能够正确地运用组织所赋予的和他个人所拥有的权力影响组织成员的行为，必须强调权力使用中的三条基本原则。

##### 【BT5】1. 慎重用权

作为整个组织或某个部门的主管，领导者有一定的人事、财务等方面的权力，少数领导者头脑不够清醒，以为有了权就有了一切，往往自觉不自觉地炫耀手中的权力，认为这样可以树立自己的权威。这种做法，通常会招致同事或下属的反感，结果是损害自己的形象，降低自己的威信。所以，成熟的领导者应该十分珍视自己的权力，珍惜多年来的辛勤工作所形成的权威，绝对不可滥用权力。

##### 【BT5】2. 公正用权

领导者运用权力的一个最重要的原则是公正廉明。领导者必须用事实让下属相信，他运用权力时能做到不分亲疏、不循私情、不谋私利，只有这样，才能服众。领导者只要在某些事情的处理上有徇私的动机，或事实上不能做到公正，就会在组织中造成不良影响，甚至丧失个人的威信。此外，由于领导者的行为本身具有示范作用，最终会导致组织中营私舞弊的现象蔓延，组织将会失去凝聚力和战斗力。所以领导者应充分认识公正用权的重要性。

##### 【BT5】3. 例外处理

规章制度是组织成员共同遵守的行为准则，领导者必须维护规章制度的严肃性。但在特殊的情况下，他也有权进行特殊事件的例外处理。例外处理不是为了破坏规章制度，而恰恰是为了使规章制度在执行中表现得更加合理，更加人性化，更加符合实际情况。不过，为了确保例外处理能得到组织成员的信任、拥护、支持，例外处理必须有充分的理由，并且光明正大地进行，必须在坚持组织根本目标和员工普遍利益的前提下进行例外处理。

### 【BT3】四、领导者的类型

根据领导者所处的群体是正式组织还是非正式组织，可以将领导者分为两大类。正式组织的领导者是正式领导者，其基本特点是：首先，其是通过正式渠道产生的，具有法定权力；其次，具有较强的强制权力和奖励权力；再次，对组织的目标的实现负有责任；最后，领导者本身具有可变性，当组织认为该领导者不再合适时，可以通过法定程序进行领导者的更换。非正式组织是在满足其成员的心理需要的情境下自然形成的组织，没有正式的等级体系和上下级的隶属关系，是以友谊、感情、爱好等为纽带联结在一起的，所以其领导者具有以下基本特征：一是领导者不是通过正式渠道产生的，而是凭自己个人的影响力征服其他成员而自然形成的；二是非正式组织的领导者没有法定权力，其奖励和惩罚权力也不是法定的，而是约定俗成的，并且多是属于精神和心理方面的；三是非正式组织的领导者在信息沟通方面具有特殊的作用，可以在正式领导者与其被领导者之间传递信息，而且其速度和有效性远远超过正式领导者；四是其领导地位很稳固，一般难以替代。

## 【BT2】第二节 领导理论

### 【BT3】一、领导特质理论

这种理论侧重在领导者本身特质的研究上，认为领导工作效能的高低与领导者的素质、品质、或个性特征密切相关。领导特质理论研究者主张，领袖人物是天生的，而不是后天造就的。那些被称为“伟大领袖”的人具有某些使其必然成为伟人的特质，如智慧、果断、热情、有力量、勇敢、正直、自信等。有的学者甚至认为，领导者的特质是与生俱来的，伟人是天生的。许多西方管理学家长期以来一直把领导者的个人性格和特征作为描述和预测其领导效能的指标。这种研究试图区分领导者与非领导者、杰出领导者与一般领导者之间不同的特质。并以此来解释一部分人成为领导者甚至杰出领导者的原因。这种理论研究的前提假设是，领导者个人特质是决定领导才能的关键因素。

20 世纪 60 年代，著名心理学学家吉赛利在《管理才能探索》一书中探索了 8 种个性特征与 5 种激励特征。8 种个性特征是才智、首创精神、督察能力、自信心、适应性、判断能力、性别、成熟程度。5 种激励特征是：工作稳定性的需要、对物质金钱的需要、对地位权力的需要、对自我实现的需要、对事业成就的需要。吉赛利认为，一个领导者成功与否，与才智和自我实现及对事业成功的追求等关系较大，而与对物质金钱的追求、工作经验等则关系不大；与督察能力与判断能力关系较大，而与性别和事业成功关系不大。

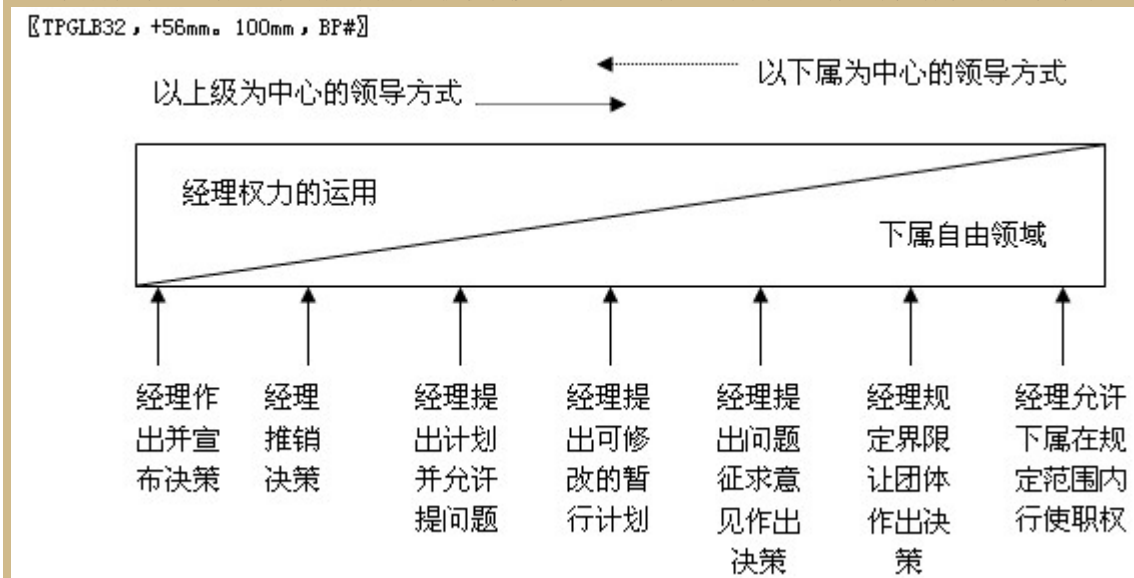
领导特质理论对领导行为的解释是不完善的，受到了许多人的批评。他们认为领导者特质并不是影响领导效能的关键因素。

## 【BT3】二、领导行为理论

领导行为理论试图用领导者做什么来解释领导现象与领导效能,并主张评判领导者的好坏的标准是其外在的领导行为,而不是其内在的素质条件。由于领导有效性取决于领导者所实际表现出的领导行为,这样,人们就可以通过培训和学习而成为有效的领导者。

### 【BT4】(一)领导连续统一理论

领导连续统一理论由美国学者鲍姆和施米特提出,他们认为,在专制式与放任式这两种领导风格中间存在多种过渡形式。这些领导方式的区别在于领导者对下属的授权程度的大小。这种理论认为主要有以下几种领导方式,如图 12-1 所示。



【TS(2) 【JZ】 【HT5”SS】图 12-1 领导连续统一理论提供的领导方式【TS)】

#### 【BT5】1. 经理做出并宣布决策

在这种方式中,上级确认一个问题,考虑解决问题的方法,从中选择一个,然后向下属宣布,以便执行。下属没有参与决策的机会,只能是服从他的决定。

#### 【BT5】2. 经理推销决策

经理承担确认问题和作出决定的责任,他可能意识到下属有不同意见,所以不是简单地宣布决定,而是说服下属接受他的决策。

#### 【BT5】3. 经理提出计划并允许提出问题

在这种方式中,经理作出决策,并期望下属接受这个决策,但他向下属提供一个有关他的想法的详细说明,并允许提出问题,这样他的下属能更好地了解他的计划。

#### 【BT5】4. 经理提出可以修改的暂定计划

这种方式中,允许下属对决策发挥某些影响,确认问题和决策的主动权仍然在经理手中,他先提出一个暂定计划,然后征求有关人员的意见。

#### 【BT5】5 经理提出问题,征求建议,作出决策

这种方式中,虽然确认问题和决策权仍然归经理,但下属有参议权。下属可以提出各种解决方案,以便经理从自己和下属的方案中作出选择。

#### 【BT5】6. 经理规定界限,让团体作出决策

这种方式中,经理将决策权交给团体,他只需要在此之前,解释需要解决的问题并作出相应规定。

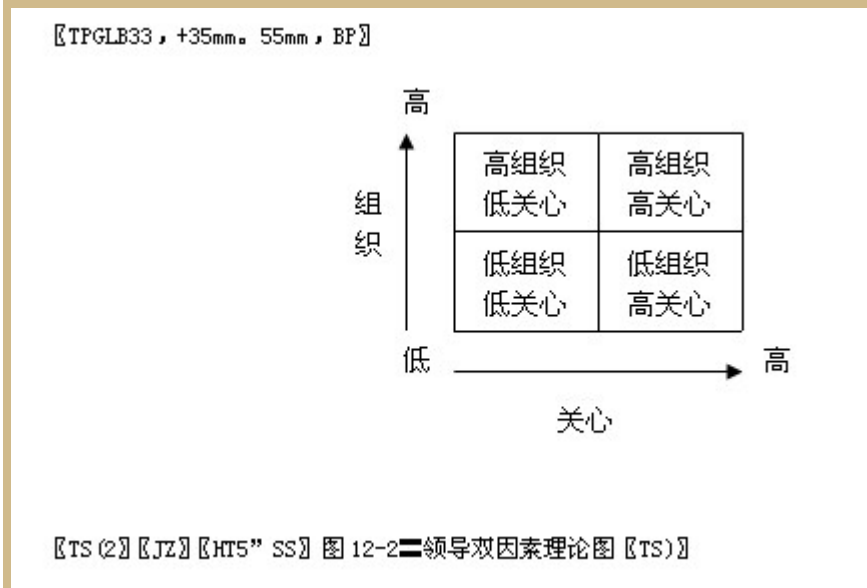
#### 【BT5】7. 经理允许下属在规定的范围内行使职权

这种方式中,团体有很大的自由,如果上级参与决策过程,也只能以普通成员的身份参加。领导连续统一理论认为,以上提供的一系列的领导方式,具体在工作中采用哪种,受到组织内外环境的影响与制约。

### 【BT4】(二)领导双因素理论



这种理论把领导行为归结为组织与关心两个因素:组织即组织设计、规章制度、责权关系等;关心即尊重下属、信息交流的组织氛围。这两类因素的组合可以形成四种领导行为。如图 12-2 所示。



采用低组织低关心的领导者不注意关心爱护下属,基本不与下属交换意见和信息沟通,与下 属关系不融洽,也不注意执行规章制度,工作无序,效率低下。这是一个无能、不合格的领导者。

采用低组织高关心的领导者注意爱护下属,经常与下属交换思想,与下属感情融洽。但组织规章制度不严,工作秩序不佳。这是一个仁慈的领导者。

采用高组织低关心的领导,注意严格执行规章制度,建立良好的工作秩序和责任制,但不注意关心爱护下属。这是一个严厉的领导者。

采用高组织高关心的领导,注意严格执行制度,同时也很关心下属,与下属关系融洽,想办法调动组织成员的积极性,在下属的心中既可敬又可亲。这是一个高效成功的领导者。

#### 【BT4】(三)利克特的职工参与管理模式理论

美国密歇根大学的利克特认为,一个有效的管理者应该面向下属开发工作,及时与下属沟通信息,从而与组织中的全体成员建立一种团结一致、相互支持的关系。他将领导方式归纳为四种。

##### 【BT5】1. 专制-权威式

采用这种领导方式的领导者非常专制,决策权仅限于最高层,对下属很少信任,激励也主要采用惩罚的办法,沟通采用自上而下的方式。

##### 【BT5】2. 开明-权威式

采用这种领导方式的领导者对下属有一定的信心和信任,采取奖赏与惩罚的奖励办法,有一定程度的自下而上的沟通,下属也有一定的决策权,但自己仍然牢牢掌握控制权。

##### 【BT5】3. 商议-讨论式

这种方式的领导者对下属抱有相当大但并不完全的信任,主要采取奖赏的方式来进行激励,沟通是双向的,在制定总体决策和主要政策时,允许下属对具体问题作出决策,并在某些情况下进行协商。

##### 【BT5】4. 集体参与式

采用这种方式的领导者对下属在一切事务上抱有充分的信心,积极采纳下属的意见,更多地从事上下级之间、同级之间的沟通,鼓励下属作出决策。【HJ0】 【HJ】

【FK(14 2. 35ZQ 2】

### 北方航空公司总经理的助手

北方航空公司总经理鉴于开支失去控制,请来一位年轻有为的会计师,作为他的助手。此人曾在一个大的公用事业公司负责内部审计部门的工作。总经理告诉他有关开支增加问题的严重性,要求他帮忙解决。

新助手召集了一大批高级工业工程师、财务分析人员以及一个刚从全国有名的工商管理学院的优秀毕业生,开会讨论。在摆开问题之后,指定他们研究公司的经营、维修、工程与销售各部门的开支问题。经过多次调查研究以后,总经理的助手发现各部门效率低下的根本原因是由于部门太多,就在经营管理方面作了许多改革。此外,他还向总经理打了许多报告,逐项概述他的下属所发现的效率低的情况和长期的改正措施。这些报告还指出,如果各项工作能得到充分的支持,他的行动将为公司节约数千万元。

在执行这些节省开支的计划中,负责经营、维修、工程、销售的副总经理都向总经理表示,他们反对这样做,坚持解雇这位助手。

〔FK〕 〔HJ0〕 〔HJ〕

经过研究,利克特发现,采用集体参与式的主管人员比其他方式的领导者更能取得大的成绩。因为这种方式在设置和实现目标方面是最有效率的,通常也是最有成果的。他认为,单纯依靠奖罚来调动员工积极性的管理方式已经过时,只有依靠民主管理,从内在因素调动员工积极性,才能使其潜力充分发挥出来。他建议领导者要真心真意而不是假心假意让员工参与管理,有效的领导应该使集体内部的所有成员包括主管形成一种相互支持的关系,正是在这种关系中,他们才会感到在需求、愿望、目标等方面存在真正的共同利益。

### 〔BT3〕 三、领导权变理论

领导行为理论对领导行为的解释也是不尽完善的。因为预测特定领导行为的成败比归纳领导者行为风格要复杂得多。因此,领导权变理论者认为,没有万能的领导方式,有效的领导方式是因工作环境的不同而变化的。目前这一理论已经成为领导理论研究的主流。这里主要介绍两种这方面的理论。

〔BT4〕 (一)菲德勒模型

菲德勒的领导权变模型指出,有效的群体绩效取决于与下属相互作用的领导风格和情境对领导者的控制和影响程度之间的合理匹配。菲德勒把领导环境具体化为三种情境因素:

1. 相互关系,是指领导者与被领导者在上下级相处中关系的性质和友好程度。如果双方高度信任、互相尊重、互相支持和友好相处,则相互关系是好的;反之,关系是差的。
2. 任务结构,是指被领导者所从事工作任务的明确程度。如果任务是例行的、明确和容易理解的、有章可循的,则任务结构是明确的;否则,属于不明确的任务结构。
3. 职位权力,是指赋予领导者与职务相关联的权力。这种权力并非来源于个人的影响或专长,而是来源于职位权力,也就是较高职位的领导者更容易得到他人的追随。

菲德勒根据三种情境条件的不同组合,形成八种不同类型的环境,如下图所示。他认为,对于各种情境来说,只要领导风格能与之相适应,都能取得良好的领导效果。处于有利情境的(1、2、3类)及不利情境的(7、8类)时,采用“任务导向型”的领导方式,效果较好;处于中间状态的情境(4、5、6类)时,采用“关系导向型”的领导方式,效果较好。〔HJ1〕

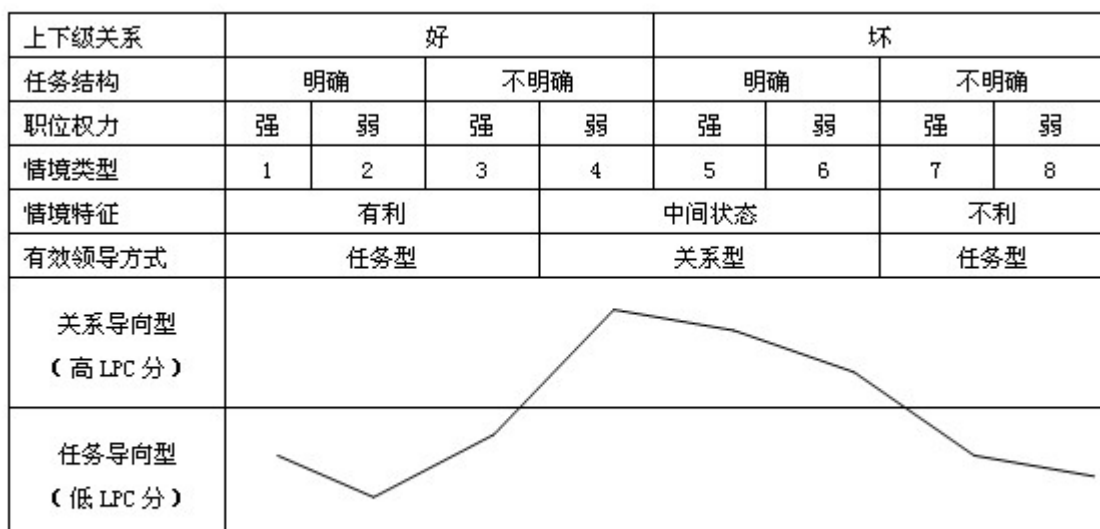
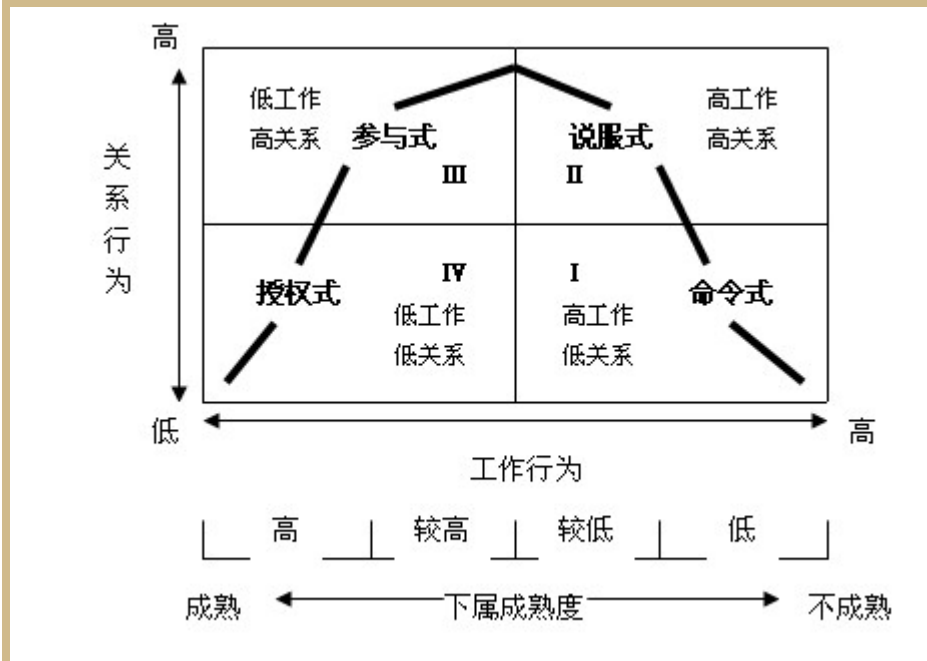


图 12-3 菲德勒的权变领导模型

根据菲德勒的观点,提高领导者有效性的方式仅有两条途径:一是替换领导者以适应环境;二是改变环境以适应领导者。

#### 【BT4】(二)领导生命周期理论

领导生命周期理论认为,依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。成熟度是个人对自己直接行为负责任的能力和意愿,它包括工作成熟度与心理成熟度。工作成熟度指一个人的知识与技能,心理成熟度指一个人做事的意愿与动机。领导者的行为应该随着下属的成熟度不同而进行调整,这样才能进行有效的领导。图 12-4 表示出工作行为、关系行为与成熟度之间的关系,四个象限代表四种领导方式。



【TS(2)】【JZ】【HT5"SS】图 12-4 工作行为、关系行为与成熟度之间的关系【TS)】

#### 【BT5】第一象限是命令式

这体现高工作与低关系的领导方式,适用于低成熟度的下属。他们既不愿意也无能力承担工作责任,领导者可以采取单向沟通形式,明确地向他们规定工作任务,指令他们如何执行。

#### 【BT5】第二象限是说服式

这是体现高工作高关系结合的领导方式,适用于较不成熟的下属。他们愿意担负工作责任,但他们缺乏工作技能而不能胜任。这时领导者应该以双向沟通的形式进行直接指导,同时在心理上增强他们的工作意愿与工作热情。

#### 【BT5】第三象限是参与式

这体现了高关系、低工作结合的领导方式,适用于比较成熟的下属。他们的工作能力强,但工作意愿低。这时领导者应该通过双向沟通与下属充分进行信息交流,支持下属按自己的想法发挥他们的工作能力,而不是过多的指示与约束。

#### 【BT5】第四象限是授权式

这体现了低关系、低工作结合的领导方式,适用于成熟度高的下属。他们具有很强的能力与自信心,并且愿意承担工作责任。这时,领导者可以赋予下属自主决策和行动的权力,领导者只起监督作用。

### 【BT2】第三节 领导风格

#### 【BT3】一、基于权力运用的领导风格

在管理实践中,不同的领导者或同一领导者在不同工作情况下倾向于采取某种特定的领导风格,这往往是与他们对权力的运用方式有关。心理学家勒温在实验的基础上提出,领导者的行为方式可以分为三种基本类型:专制式、民主式和放任式。

#### 【BT4】(一)专制式

专制式也称为独裁式。该类型领导者由个人独自作出决策,然后命令下属执行,并要求下属无条件执行其命令。其主要特点是:

1. 个人独断专行,从不考虑别人意见,完全由领导者作决策。
2. 领导者预先安排好工作计划与内容,下属只能服从。

3. 除了工作命令外, 下属不能知道更多的信息, 上下级之间保持相当的心理距离。

4. 主要依靠行政命令、规章制度来约束下属和维持领导者的权威, 很少或只是偶尔有奖励。

#### 〔BT4〕(二)民主式

在这种领导风格下, 领导者在采取行动或作出决策之前, 会主动听取下属意见, 或吸收下级人员参与决策的制定。民主式领导风格主要有以下特点:

1. 领导者在作决策前会与下级协商, 在没有得到下级的一致同意前不会采取行动。

2. 在分配工作时, 会照顾组织内各个成员的能力与兴起爱好。

3. 对下级工作的安排不是很具体, 下级有相当大的自由和灵活性。

4. 领导主要利用个人的权力与威信, 而不是靠职位权力使下级服从。

5. 领导者积极参加团体活动, 与下属无任何心理距离。

#### 〔BT4〕(三)放任式

放任式领导的主要特点是极少运用权力影响下属, 而是给下级高度的独立性, 以致下属达到放任自流和行为根本不受约束的程度。

以上三种领导风格各有优缺点: 放任式的工作效率最低, 只能达到组织成员社交的目标, 而不能完成工作任务; 专制式通过严格管理可以完成工作目标, 但组织成员情绪低落, 没有责任感; 民主式的工作效率最高, 不但能完成工作任务, 而且组织成员关系融洽, 工作积极性高, 并富有创造性。

#### 〔BT3〕二、基于态度与行为倾向的领导风格

前述专制式、民主式等领导风格是从领导者如何运用权力这一角度进行分类的, 另外一种常见的领导风格分类法是, 从领导者在态度和行为上是否对被领导者表现出关心这一角度, 将领导风格区分为关心任务式的和关心人员式的, 或者说是以任务为中心和以人员为中心这两种基本类别。

#### 〔BT4〕(一)双中心理论

##### 〔BT5〕1. 以任务为中心(或关心任务式)的领导风格

这种类型的领导者最关心工作任务的完成, 他们总是把工作任务放在首位, 而对人际关系却不关心, 有时为了完成任务, 甚至不惜损害上下与左右的关系。受这种认识、态度与价值观的影响, 这类领导者可能利用自己法定的权力, 命令下属去做某项工作并指挥他们做好这项工作, 同时还密切关注下属的工作进程及工作表现。因此, 以任务为中心的领导者实际上就是前述的专制式的领导风格。这种风格通常会带来较高的工作效率, 但会降低组织成员的满意程度和影响群体的团结。

##### 〔BT5〕2. 以人员为中心(或关心人员式)的领导风格

这类型的领导者将主要精力放在下属身上, 关注他们的感情与人际关系, 以及个人的成长与发展。其领导的权力多是建立在个人的专长和模范表率作用的基础上。这类型领导与其说是通过对下属行动的指示达到目的, 还不如说是通过指向来使下属人员完成预定的目标。他们尊重、体谅、关心和支持下属, 通过建立良好的人际关系去推动工作任务的完成。这种领导风格能够提高组织成员的满意程度, 并加强的团结, 但与工作效率的高低并不是总成正比的。也就是说, 领导者表现出关心体谅下属未必能保证工作会自然得到提高。

#### 〔BT4〕(二)管理方格理论

在以任务为中心和以人员为中心这两种基本领导风格之间, 实际上存在许多中间形式。美国管理学家罗伯特和穆顿在1964年设计了一个巧妙的管理方格图, 如图12-5所示。图中纵坐标表示领导者对人的关心程度, 横坐标表示领导者对生产的关心程度, 每一种关心都分成由低到高的9个刻度, 因此, 每一个方格就表示了一种对生产和人员关心程度的组合, 共有81种管理方格。其中有5种典型的领导方式。



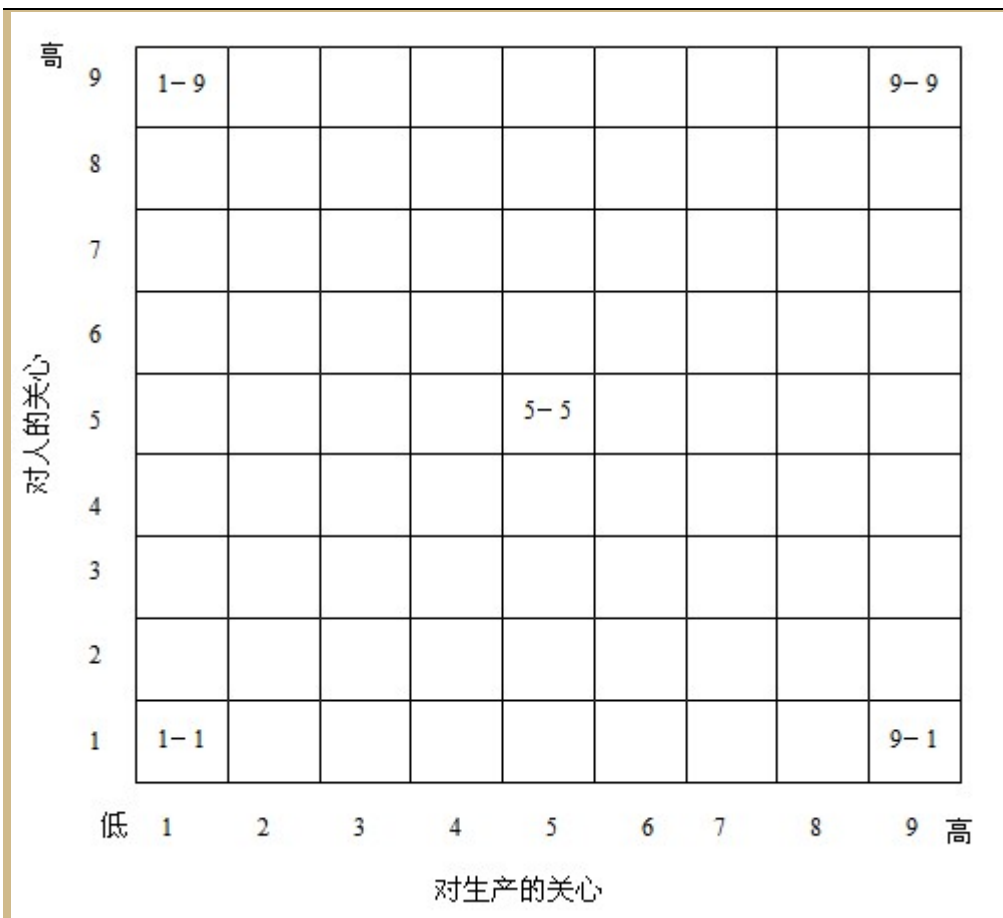


图 12-5 管理方格图

〔HT〕 〔HJ〕 〔BG)W〕 〔WX)〕

1-1 贫乏型—这种领导方式下领导者对员工表现出极度的漠不关心，领导者自己也仅以最低限度的努力来完成必须做的工作。

9-1 任务型—领导者的注意力集中在完成任务的效率方面，但并不关心人的因素，对员工的士气和能力发展很少注意，代表了以任务为中心的领导的极端情形。

5-5 中间型—领导对人的关心与对生产的关心能够保持平衡，追求正常的效率和令人满意的士气。

1-9 俱乐部型—领导者集中注意对职工的支持与体谅，但对任务与规章制度、指挥监督等则很少关心，代表了以人员为中心的领导方式的极端情形。

9-9 战斗集体型—领导者对员工、对生产都极为关心，努力使员工个人的需要和组织的目标最有效地结合起来。

罗伯特和穆顿认为，9-9 型领导方式最为有效，是领导者改进其领导行为的目标方式。虽然在现实要达到这样一种理想状态并不容易，但他们提出的对人的关心与对生产的关心相结合的观点对实际工作具有重要指导意义。因为在现实中，可以在一定程度上将对人的关心与对生产的关心结合起来，如 5-5 型这种体现折中的领导方式，有时不一定差于 1-9 型和 9-1 型。

## 〔BT2〕 第四节 领导艺术

管理工作要求领导者具备灵活运用各种领导方法的能力与技巧，创造性地开展工作，来实现组织的目标。领导艺术的内容很多，并且始终存在于领导工作之中，包括时间管理艺术、授权艺术、会议艺术、用人艺术、激励艺术、冲突管理艺术、变革艺术等。这里主要介绍时间管理艺术与授权艺术。

### 〔BT3〕 一、时间管理艺术

彼德·德鲁克在《有效的管理者》是这样强调时间管理的：“有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从他们的时间管理开始。”管理好自己的时间，把时间投入到创造价值的工作中，这是每个领导应该注意的问题。任何组织的领导者都会遇到这样的问题，即时间往往不能自由支配。因为除了日常事务外，每天都有意想不到的事情出现需要及时解决，领导者的

时间就变成了他人的时间,完全由他人所支配。领导职位越高,自己能控制的时间越少,而有效利用职权和支配时间就越重要。时间管理的重要性来源于时间这种资源的稀缺性,时间是任何活动都必需的资源,也是十分特殊的资源。

#### 〔BT4〕(一)时间管理的关键点

彼德·德鲁克认为,有效的领导者必须集中利用职权时间,时间管理的重要原则在于将自行控制的零碎时间集中起来。领导者为了有效利用时间,必须掌握以下三点。

##### 〔BT5〕1. 诊断自己的时间

诊断自己的时间,目的在于知道时间是如何耗用的。为此,要记录时间的耗用情况,用精力最好的时间做最重要的事情。

##### 〔BT5〕2. 分析无效时间

领导者应该首先确定哪些事情根本不必做,哪些事情做了也白做;其次,应该明白哪些工作可以交由别人去做,包括不必自己亲自做的或别人做得比自己更好的;最后还要检查自己是否有浪费别人时间的行为。发现此类事情,必须立即停止这项工作。

##### 〔BT5〕3. 消除浪费时间

日常工作中造成时间浪费的原因有很多,如制度不全、环节过多、信息不畅、工作设计不合理导致人浮于事等。领导者应该分析造成时间浪费的原因,及时克服。

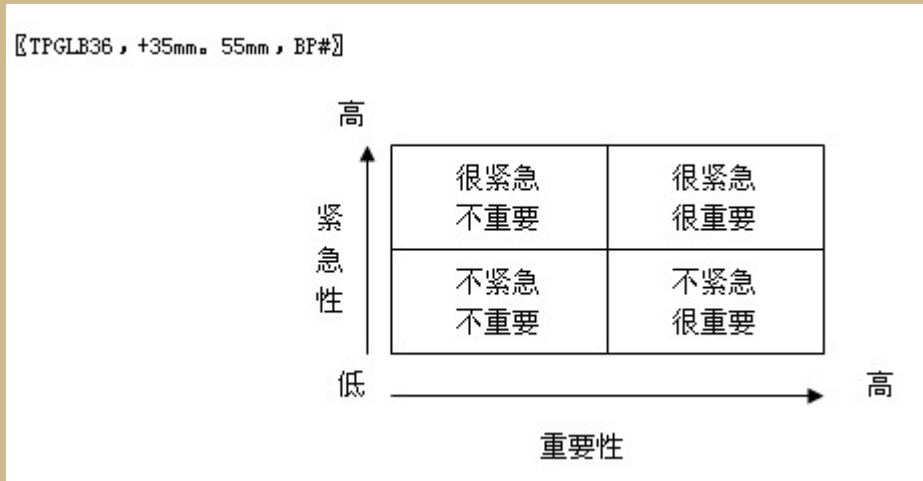
#### 〔BT4〕(二)时间管理的方法

##### 〔BT5〕1. ABC 分类法

每一个领导者每天都有许多工作任务,但不可能完成所有任务,因而可以根据任务的重要程度,将每天的所有任务进行分类,最重要的任务称为 A 类, B 类不是很重要, C 类则最不重要。领导者将所有工作任务分类后,首先应该集中精力做好 A 类任务,如果还有时间富余,可以完成 B 类任务, A、B 两类任务完成好了,也就将当天的工作任务基本完成了。至于 C 类,时间允许的话,可以做,也可以交由别人去做。时间的 ABC 分类法的实质是要求领导者做时间的主人,将有限的时间做最重要的工作。

##### 〔BT5〕2. 时间计划表格法

时间计划表格法是一种非常实用的时间管理工具,它将工作任务从重要性和紧急性两个维度综合衡量,如图 12-6 所示。



〔TS(2) 〔JZ〕 〔HT5“SS〕 图 12-6 工作任务两维度图〔TS)〕

领导者每天第一件事情就是将当天所有工作任务按重要性与紧急性进行分类,填写上述表格。首先要做好很重要又很紧急的工作任务,例如,你将去约见一位潜在的客户,如果与这位客户谈判成功,有可能导致公司产品战略的重大调整,这种任务属于既重要又紧急的。其次是处理很重要不紧急的那一类任务,如公司薪酬制度的改革,对于稳步运行的公司来说,并不是特别紧急,但很重要。一些事情,看起来很紧急,但是却并不重要,领导者需要特别注意,不要把很多时间消耗在此类任务上。例如,上级要来检查工作,需要对厂房进行卫生清理,是很紧急的,但对领导者来说却并不重要,领导者完全可以指派下属去完成此项任务。对于最不重要又不紧急的事情可以制定常规工作流程,各部门按部就班的完成,领导者可以置身事外。

#### 〔BT3〕二、授权艺术

面对当前社会科技、经济的飞速发展，管理问题越来越复杂化，再高明的领导者都不可能包揽一切。因此，领导者必须采用授权的方法，使自己摆脱具体事务的缠绕，而专心处理重大事务。

授权是上级委授给下级一定的权力与责任，使下属在一定范围内，有相当的自主权、决定权。授权者对被授权者有监督权，被授权者对授权者有报告情况和完成相应工作的责任。一个领导者在授权的过程中，会有三种情况：一是授权留责，这是正常的领导者；二是权责双授，这是不正常的领导者；三是只授责，不授权，这是错误的领导者。因此，领导者在把一部分权力与责任授予下属后，领导者依然负有责任，这是正确授权的重要原则。另外，还要注意以下原则：

首先，在授权之前，应当对被授权者进行严格考察，力求将权力和责任授予最适宜的人。也可以一边试用一边考察。在选择授权对象时，要做到因事择人与视能授权。其次，必须向授权者明确交代任务目标及权责范围，便于被授权者在工作中有所遵循。再次，授权者不能越级授权，因为这样会使管理工作陷入混乱，中层管理者可能无所适从。最后，授权者对被授权者应保持必要的监督与控制。

### 【BT2】思考与练习

1. 作为一名领导者，必须具备哪些基本素质？
2. 作为一名领导者，如何发挥领导艺术？
3. 根据权力运用的不同风格，领导风格分为哪几种类型，各有何优缺点？
4. 双因素理论的基本内容是什么？在现实管理实践中如何运用这种理论？

### 【BT2】综合案例：明星公司的总裁

【HTF】

张明星是明星电器销售公司的总裁。今天他刚刚接到企业状况的最新报告，他注意到了一些令人不愉快的消息：上半年销售额相对于去年同期下降了 10%，成本上升了 5%，利润下降了 6%。而且顾客的投诉上升，员工流失率也很高。他立即要求他的秘书命令负责各职能部门的副总裁到他的办公室来，马上开会讨论这个问题。在会议上，张明星说“我刚接到关于主要指标的报告，各方面业绩都非常不理想。我认为，公司这样低劣的业绩都是直接由于你们领导不得力所造成的。这个公司已成了乡村俱乐部。每次我从走廊走过时，我看到人们在各处站着，好像在参加鸡尾酒会。他们关心的是尽可能少工作，尽可能多拿钱，尽可能多些福利。他们已经完全忘记了，我们经营企业是为了利润。你们必须记住，现在需要采取的措施就是要更加严密的监督和进一步加强控制。当人们没有履行职责时，你们要警告他们一次，如果他们不听的话，就可以马上解雇他们。另外，为了保证为顾客提供优良的服务，你们要检查店员和顾客打交道的情况。我认为现在有必要监听他们在电话里和顾客的谈话。如果认为必要的话可以把对话记录下来，交给我处理。”

这些高级主管在会上对总裁的批示都表示赞同。只有年仅 28 岁的销售经理李响提出反对意见。他认为公司通过对员工严格控制，甚至要安装控制设施，是否会取得预期效果值得怀疑。他认为问题的关键不在于控制不够，而在于公司没有提供良好的机会和管理制度让员工真正发挥潜力。他认为每个人都有努力工作的倾向，他们都愿意做出贡献。所以解决问题的方式应该从和员工沟通入手，培养集体荣誉感和归属感。而且还要花较多的力量在培训上。

总裁对于李响的话感到吃惊，说他一定是受了某些新思想的迷惑，可能是他近来在完成他的 MBA 学位课程的时候听来的。总裁说：你太年轻了，现实世界不是你在书本上学来的那么理想。然后，他就结束了会议，并且命令所在的主管在下星期的会议上汇报要采取的具体措施。

### 【思考与讨论】

1. 公司总裁的领导风格属于哪种方式？试分析该种领导方式的优缺点？
2. 从现代管理的角度出发，你如何评价总裁与李响的方案？他们两人对人性的认识有何不同？
3. 案例中提到乡村俱乐部，在管理方格图中，乡村俱乐部也是一种领导方式，试评价此种领导方式。

## 第十一章 控制

控制就象汽车驾驶员的方向盘，它把组织、人员配备、领导职能与计划设定的目标连接在一起，在必要时，可以随时启动新的计划方案，使组织运行的目标更加符合自身的资源条件和适应环境的变化。

—海因茨·韦里克

### [学习目标]

1. 控制的基本概念和特点
2. 控制与计划的关系
3. 控制的目标
4. 控制的类型
5. 控制的基本步骤
6. 主要的控制方法

### 序幕案例

### 东方汽车公司的产品质量控制

东方汽车公司高层管理人员长期以来一直在关注一个问题，无论是制造零部件还是最后装配整车的工人们，对他们的工作都缺乏兴趣，其后果是产品质量不得不靠检验部门来保证。分析那些不符合检验标准的汽车，公司发现问题在于：一组技术难度大的机器都在一个特别的车间里制造，而其所有的质量问题都放在生产线的终端来检验。这样不仅费用耗费大，而且引起了许多麻烦，因为大多数的质量问题是由于零部件和整车的装配不认真造成的。

在公司总裁的督促下，各部门负责人开会研究对策。生产经理认为，有些质量问题是由工程设计造成的；另外一些则是由于人事部门的责任，没有对工人进行甄选，也没有对工人进行培训，装配工人的每月流动率达到 5%，周一的缺勤率达 20%，这样的工人不足以保证生产的正常进行。总工程师认为，零部件与整车的设计都是完美的，如果制造公差再严格一点，将使加工与装配变得很困难，产品成本也会上升。人事部经理进行了辩解：一是公司工会力量比较强，不能随意解雇；二是装配工作本身枯燥，只能用金钱来激励。他的建议是：一是让工人在装配线上轮换工作，二是每周轮换工作地点，以保持对工作的新鲜感。

然而，新的建议被采纳实施后，工人们对此种方案并不满意，认为只是管理层使的一个花招，让员工干比以前更多的活，并训练他们替代其他工人而又不增加工资。产品质量依然无法提高，并引发了员工的对立情绪。

很显然，东方汽车公司的产品质量没有达到预期的控制标准，在采取一些改进措施之后，管理者发现除了产品质量难以控制以外，员工的工作质量也难以控制，而工作质量直接影响到产品质量。在管理工作中，我们如何才能达到有效的控制，使计划和组织目标能得以实现呢？这正是我们这一章要研究的内容。

## 第一节 控制的基本内容

### 一. 控制的基本概念

自从 1948 年罗伯特·维纳出版了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书，控制论思想和方法渗透到了所有的自然科学和社会科学领域，特别是在管理科学领域得到日益广泛和深入的运用。控制论与信息论、系统论被称为现代三论。控制论是研究生命现象、人类社会、机器系统、思维等调节和控制规律的科学，它研究动态系统在变化的条件下如何保持平衡状态或稳定状态，即研究系统控制规律的理论。控制论对现代管理产生了巨大的作用。

在控制论中，控制的定义为：为了改善某个受控对象的功能或发展，通过获得并使用信息，并以这种信息为基础而选出的，并加于该受控对象上的作用，就叫做控制。

而在管理工作中，作为管理职能之一的控制职能是指，为了保证组织的目标以及为此而制定的计划能够顺利实现，各级管理人员依据事先拟订的标准或因环境变化及组织发展需要而重新拟订的标准，而对下级的工作进行衡量、计量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差的继续或今后再度发生；或者根据组织内外环境的变化及组织发展的需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或重新制定新的计划，并调整整个管理过程，确保新计划的实现。概括起来，控制就是监视组织各方面的活动，保证组织实际运行情况与组织计划保持动态一致的管理过程。

要全面理解控制的含义，需要把计划与控制联系起来。一方面，有目标和计划，而没有控制，人们可能知道自己干了什么，但不知道干得怎样，存在什么问题，需要做哪些改进；另一方面，有控制而没有计划，人们将不知道要控制什么，也不知道要怎样控制。计划与控制密不可分，计划越明确、全面，控制的效果越好；控制工作越科学、有效，计划越容易实现。事实上，一些有效的控制方法本身就是计划方法，如预算、规则和程序等。

值得注意的是，控制工作不仅仅意味着组织活动偏离计划时，采取措施纠正偏差，以保证计划的实现，而且还包括：在组织内外环境出现重大变化时，对原计划作出重大修改，甚至制定新的计划，因为原来的计划可能因为环境的变化而变得不适应，无法再实现。在现实中，组织的运行往往是“非零”起步的，上一阶段控制的结果就可能导致组织确立新的目标、提出新的计划，并在组织机构、人员配备和领导方面作出相应改变。在管理工作中，很难区分计划与控制究竟哪个是开始，哪个



是结束，控制可以说是一个管理过程的终点，又是另一个新的管理工作过程的开始。管理工作本质就是一个计划、组织、领导、控制等职能有机联系在一起而构成的一个循环的过程。

## 二. 管理控制的特点

不论是管理控制还是物理、生物、经济及其他方面的控制，控制的基本原理和过程没有什么明显的区别，但是，在实际工作中，由于管理的特殊性，管理控制又有其自身的特点。

首先，管理控制具有整体性。这包含两个方面的意思：其一是管理控制的对象是组织的各个方面；其二是管理控制是全体成员的职责，完成计划内任务是全体成员的共同责任。确保组织各部门和单位彼此在工作上均衡与协调是管理工作的一项重要任务，为此需要了解掌握各部门和单位的工作情况并予以控制。

其次，管理控制具有动态性。管理工作中的控制不同于简单的工艺过程控制，如温度、压力、物料成分、化学反应等的调控，后者的控制是高度程序化的，具有静态的特征；而组织的运行是动态的，其内外环境在发生持续的变化，因而控制标准和控制方法不可能保持一贯性。管理控制具有动态的特征，所以必须提高控制的有效性与适应性。

第三，管理控制具有主观能动性。管理控制是保证工作按计划进行并实现组织目标的管理活动，而组织中的各项工作必须由员工来完成，各项控制活动也必须由人去执行，而人是具有主观能动性的，在管理控制中所有的人都是一个控制主体，他都有意或无意地企图影响和控制别人的经济活动，并且这些人都有采取反控制行为的能力。因此，在这种控制中，控制者和被控制者的地位都是相对的，而且是可以相互转化的，不像工程技术系统中的被控者总是处在被动的地位。这一特点说明，作为一个管理控制者，如果他将其下级单位或个人看成是单纯的、被动的、被控制的对象，无视他们也有其自己的控制目的和选择对策的主动性，那么，他所制定的种种控制规则，就有可能被对方的对策反应所打乱，反而使自己处于被动地位，甚至会反而被人所控制。这是管理控制中的一个极其重要的特征。通常所说的“上有政策，下有对策”，就是这一特征的具体表现。在实际的控制工作中对此要有足够的认识，制定管理控制政策时，必须考虑其下属单位或个人可能会出现反控制对策反应。

## 三. 控制的重要性

控制工作的重要性概括而言，就是保证组织活动有条不紊地进行，以达到组织目标的实现。一个组织若缺少控制或有效的控制，就会产生混乱，甚至偏离组织的正常活动的轨迹。具体而言，控制的重要性表现在如下方面。

1. 组织及组织活动复杂性。随着一国经济向全球经济的转化趋势，当今的组织变得越来越复杂，出现了跨国公司及复合企业。一个企业可以跨地区、跨国界经营，也可以同时进入不同的市场及互不相关的行业，组织规模日益庞大，组织活动、组织机构变得日益错综复杂，组织的分权在所难免，所有这些都要求持续地，适当地应用控制系统来衡量各方面工作的成效，保证各方面协调，以确保公司整体目标有效地协调地完成。

2. 组织未来环境的不稳定性。任何组织的目标和计划都是基于未来一定时期的组织内部和外部环境的预测的基础上制定的，是组织对未来一定时期内的努力方向和行动步骤的描述。在静态的环境中，组织的实际活动一般都能按计划进行，那么也就不须要进行控制工作。而事实上，环境是不断变化的，而且管理人员对环境的预测也不能做到完全准确。因此，为使目标和计划适应环境的变化，组织中的管理人员就必须通过控制活动来及时了解环境变化的程度和原因，分析这种变化对原定计划有何影响，并采取适应性的措施或对原定计划进行修改和校正来使组织活动控制在正常的轨道中。

3. 授权中责任的体现。组织中各项工作是由各阶层的管理者共同完成，管理者在授权过程中，责任是绝对的。要使员工真正负起责任来，做到尽职尽责，首先必须让员工知道他们的职责是什么，他们的工作业绩如何进行评价和考核，以及评价的标准是什么。没有控制，也就无所谓责任，这样就很难授权。而通过制定控制标准，不断对下级员工的工作进行评估，就可以给其造成持续不断的压力，从而促使其更好地负起责任，高效地完成上级分配的任务和子目标。

4. 管理者的失误。人总是难免要犯错，管理者也不例外，管理人员在执行工作过程中，由于个人能力限制、个人动机或个性差异，也会犯各种错误。认识并纠正错误是管理水平提高的重要标志，同时也是组织不断完善，不断发展的必须前提。而控制则是组织发现错误，纠正错误的重要手段。控制本质上就是一个信息的反馈过程，通过不断地检查、评价、发现偏差，认识偏差产生的原因，采取纠正措施来改进工作，推动工作不断前进。

## 四. 控制的目标

在组织的动态发展中，目标既是控制活动的方向和依据，又是控制过程循环发展的终点，目标贯穿于整个管理过程的始终。控制为组织提供了适应环境变化、限制偏差积累、处理内部复杂局面和降低成本的有效途径。控制的这四项功能也就构成了控制的目标。

1. 适应环境的变化。如果管理者能够建立目标并立即实现,那么就不需要控制。事实上,制订目标到实现目标之前,总有一段时间,在这期间组织内部和外部的环境会发生变化。例如,竞争对手可能推出新产品或增加提供了新的服务,新的技术和新的原材料会出现,行业内出现重大并购事件,政府对宏观经济进行干预,组织重要高层管理人员的调整等等。这些变化不仅会阻碍目标的实现,甚至要求对目标本身进行修改。因此,需要构建有效的控制系统帮助管理者预测和确定这些变化,并对由此带来的机会和威胁作出反应。

2. 限制偏差的积累。小的错误和失误并不会立即给组织带来严重的损害,然而时间一长,小的偏差就会积累、放大,并最终变得非常严重。管理工作中的偏差就象一个锐角的扇形,在靠近圆心的地方,所得到的圆弧线并不长,而离圆心越远,圆弧线越长。我们常说的“蝴蝶效应”也反应了偏差的积累可能造成的危害。“蝴蝶效应”是指一只蝴蝶在巴西扇动翅膀,有可能在美国引进一场龙卷风。从科学的角度看,“蝴蝶效应”反映了混沌运动的重要特点—系统长期的行为对初始条件的敏感依赖性,初始条件的十分微小的变化经过不断放大,对其未来状态会造成极大的差别。也就是我们平常所说的从量变到质变。工作中出现偏差是不能绝对避免的,关键是及时获取偏差信息,采取有效的纠正措施。

3. 处理组织内部的复杂局面。如果一个企业只购买一种原材料,生产一种产品,组织设计简单,并且市场对其产品需求稳定,那么管理者只需要一个非常简单的系统就能保持对企业经营管理活动的控制。但在现实中大多数企业要选用很多原材料,制造很多产品,市场区域很广阔,组织设计复杂,竞争对手林立。他们需要复杂的系统来保证有效的控制。组织的复杂局面使授权成为必然,而有效的控制系统可以给管理者提供有关下属工作绩效的信息,那么管理者对授权的担心就会减轻,并使组织内的复杂局面变得井然有序。

4. 降低成本。低成本优势是企业获得竞争优势的一个主要来源,它要求积极建立起达到有效规模的生产设施,强化成本控制,减少浪费。为了达到这些目标,有必要在管理方面对成本控制予以高度重视,通过有效的控制可以降低成本,增加产出。

## 五. 控制的类型

(一) 按时间分类,控制可以分为前馈控制、实时控制和反馈控制。

组织内的所有活动都可以被认为是将各种资源由输入到转换再到输出的过程。将控制集中到视而不见的各个阶段,便形成了三种基本的控制类型:前馈控制、实时控制和反馈控制。如图 9—1 所示。

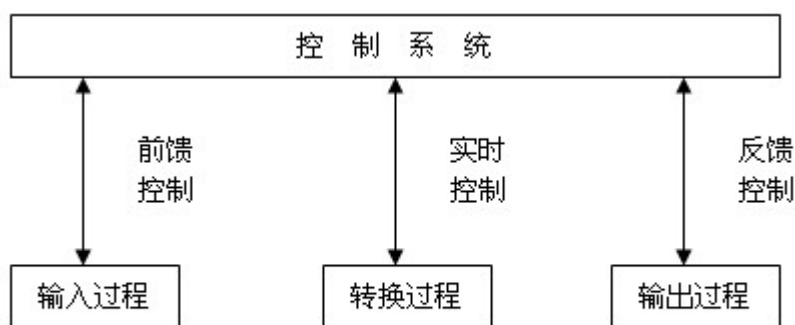


图 9—1 不同阶段的控制类型

### 1. 前馈控制

在工作开始之前就进行控制,称为前馈控制。前馈控制集中注意进入组织的各种资源或工作的输入,使它们在进入转换过程之前就得到数量和量的有效控制。前馈控制以未来的目标为导向,在工作开始前对工作可能产生的偏差进行预测和估计,采取预防措施,以便在实际偏差产生之前,管理者就能运用各种手段对可能的偏差进行纠正。例如,工人在进入工作岗位独立上班前,必须进行岗前培训;工厂在进行大修前,利用网络图对资源进行调配,以保证关键作业能及时完成;各部门都会制定一些岗位责任制度,约束员工的行为,等等这些都属于前馈控制。前馈控制通过充分利用信息,预测可能出现的问题,采取预防措施,从而把可能出现的损失降到最低,它控制了产生偏差的原因,而不是系统运行的结果。因此,它是理想的控制类型。

前馈控制有许多优点。首先,它克服了时滞现象,前馈控制的工作重点是以对输入过程进行控制,在偏差发生之前就采取了纠正措施,消除了不利影响,保证了系统平稳运行。如原材料采购时的定货提前期,生产计划中的生产提前期,季节性

商品的淡季仓储等。其次，前馈控制在工作开始前就针对计划所依赖的条件进行控制，而不是针对具体的人员，因此，在实施过程中不易造成管理者与被管理者的对立情绪，使控制措施能顺利实施。第三，前馈控制采取了预防措施，将偏差消除于萌芽状态，有效地限制了偏差的积累。

但是，前馈控制在实施过程中却有很大困难。首先，前馈控制的关键是对系统产生偏差的原因进行准确的预测，因而，收集的信息是否及时和准确，成为前馈控制的成败所在。第二，系统环境是动态的，随时会有新问题出现，原先制定的前馈控制措施有可能失效，管理者必须了解这些情况，调整预定方案。最后，控制者必须充分了解前馈控制因素与计划工作的影响关系，熟悉工作过程，做好预测工作，这就对管理者的个人素质与业务能力提出了较高的要求。

## 2. 实时控制

实时控制又称同步控制、现场控制，即当组织活动开始以后，对活动中的人或事进行指导和监督而实施的控制。它发生于系统的实际转换过程中，作用于正在进行的计划执行过程中，有点类似于自动控制系统。其取得实效的程度大小取决于实时信息的获得。在许多经营管理活动中，通过利用各种先进的信息技术手段就有可能取得实时信息，从而进行实时控制。例如，一些航空公司把各航班机次，飞行路线和日期输入计算机系统，随时能获得各航班的详细资料，并能立即回答你是否还有座位的信息。在生产车间中应用计算机控制后，管理人员也能利用实时的生产数据信息判断系统是否安全、平稳、高效、低耗地运行。超级市场的 POS 系统能将实时的销售信息和库存信息实时传输给后台控制系统，以方便管理者进行采购和促销策略的调整。

实时控制的优点在于它可以充分利用管理者的丰富经验来指导系统运行，从而提高工作效率和工人的业务水平；它能及时发现实际工作与计划的偏差，并采取相应的针对性的措施，控制损失进一步扩大；通过实时控制，还有利于提高员工的自我控制能力，形成良性循环，促进组织素养的提高。

实时控制也有很多弊端。首先，运用这种控制方法容易受管理者的时间、精力、业务水平的制约，管理者不能时刻对事事进行实时控制。其次，实时控制的应用范围较窄，对生产工作容易进行实时控制，而对那些问题难以辨别、成果难以衡量的工作如科研、管理工作，很难进行实时控制。第三，实时控制容易在管理者和被管理者之间造成对立，容易损害被管理者的工作积极性与主动性。

## 3. 反馈控制

反馈控制又叫事后控制，是指系统的输出通过一定的通道返送到输入端，从而对系统的输入和再输出发生影响的过程。反馈控制根据系统活动的结果来调整系统未来的活动，是用已知的情况来指导现在和将来，使系统稳定地保持或达到某种特定的状态，或者使系统按照某种规律变化。如企业对不合格品进行修理，发现产品滞销而减产或转产或加强促销努力，组织对违纪员工进行批评教育，事故处理的三不放过原则等，都属于反馈控制。

反馈控制的优点在于为管理者提供执行计划结果的真实信息，管理者通过对真实信息和计划之间的差异进行分析，总结规律，为计划的进一步实施创造条件，提高工作效率。如果差异很大，管理者能及时采取纠正措施，或者制定新的计划。反馈控制的各种报表和数据齐全，可靠性大，为总结评审提供依据，为制定正确的纠正措施提供条件。组织的运行是一个连续的循环的过程，对前一阶段工作的考核与分析，是指导下一阶段的必要环节。

反馈控制的缺点是在管理者发现偏差，采取纠正措施前，偏差已经客观存在，并且已经影响到了系统的运行，对目标的完成已经造成实质性的影响，反馈控制只能起到亡羊补牢的作用。另外，反馈控制还存在时滞问题。事物是不断发展变化的，从信息反馈到发现偏差再到采取纠正措施，这需要一个过程，而可能在采取措施时，新的情况又出现，该措施有可能起不到对症下药的作用，必须要重新收集信息，制定新的纠偏措施，这样会造成恶性循环，偏差越来越大，可能对系统运行造成巨大损失。由此可见，反馈控制并不是最好的控制，但由于条件的限制，许多工作没有有效的预测方法，反馈控制仍是当前应用最多的控制类型。

（二）按控制所采取的手段可以分为直接控制与间接控制。

### 1. 直接控制

计划的结果往往受到计划执行者的影响，要消除可能出现的偏差，必须通过各种方法改善管理者的行为。直接控制就是用来改善员工行为的一种控制方法，它的核心是培养更好的管理人员，使他们熟练应用管理概念、技能、原理和方法，能以系统的观点来改进和完善他们的管理工作，从而防止因管理不善而造成的不良后果的出现。此时控制的主体就是直接责任者。例如：生产现场的操作人员，在其工作过程中，一边观察生产情况，一边操作机器设备，一旦发现异常情况，可以随时调整作业程序或方式。

直接控制的优点主要有: (1)由于直接控制注重对管理人员的遴选、培训和考核,使分派任务时有较大的准确性,并使管理者有较高的素质,较少犯错误,具有较强的管理能力,从而提高控制的效率。(2)充分发挥管理者的主观能动性,使管理者主动确定他们应具有的职责,提高自我管理能力。(3)直接控制可以获得较好的心理效果,高素质的管理者,其威信自然也高,下级会更好的听从指挥和领导,有利于目标的实现。(4)能适应快速的环境变化。

直接控制也有缺点:首先是直接控制主要依靠管理者的丰富经验和个人威信来进行管理,如果管理人员自身素质有限,往往会阻碍计划的进行。其次,直接控制的控制面较窄,要花费大量的人力成本。

## 2. 间接控制

间接控制是通过建立控制系统对被控制对象进行控制,这种控制方法往往是预先制定计划和标准,通过对比和考核实际结果,追查造成偏差的原因和责任,并进行纠正。这时控制的主体是直接责任者的监督人。间接控制是基于人们会犯错误这一事实,重点在于对管理者的管理活动的结果的监督和调整,对于因管理人员缺乏知识、经验和判断能力造成的工作偏差,可以通过间接控制来进行纠正;同时还可以帮助管理人员总结经验和教训,提高管理水平。因此,间接控制对比较规范化和程序化的工作较为有效。

间接控制的缺点在于: (1)对环境的变化反应较慢,所制定的标准实施时难度各异,执行困难。(2)在纠正偏差和改正错误前已经发生了损失,浪费已经造成。(3)只考核业绩,忽视了其他因素,例如外部环境的趋好,可能会提升业绩,掩盖内部控制的偏差。(4)可能导致管理者反对控制的消极态度,如相互推卸责任,不愿纠正错误等。因此,间接控制并不能独立发挥良好作用,只有与直接控制结合使用时,才能取得较好的控制效果。

(三) 按照控制的来源,可分为正式组织控制、非正式组织控制和自我控制

### 1. 正式组织控制

正式组织控制是为实现一定共同目标而明确规定各成员之间职责范围的一种结构,它是通过管理人员设计和建立一些结构和规定来进行控制。例如,通过规划指导组织成员的活动,通过预算来控制资源的分配,通过审计来检查任务是否按规定进行,对违反规定者进行处理并提出改正措施,通过作业指导书来指导操作人员的动作,通过质量控制标准来控制生产系统的运行过程,等等,这些都是正式组织控制。

正式组织控制具有较强的强制性,其内容通常涉及组织活动的各个方面:一是质量标准化,包括产品质量、服务质量。二是工作标准化,组织制定统一的管理标准和规范的工作流程以及正式的操作规程等。三是保护组织的财产不受侵犯,如设计帐簿,记录报表、审计作业程序等预防财产的非正常损失。四是防止滥用权力,通过设计组织结构来相互制约。五是对员工进行指导与考评,促使其行为规范符合组织目标。

### 2. 非正式组织控制

非正式组织控制是由非正式组织基于成员之间不成文的价值观念和行为准则来加以维持的,也称为群体控制。非正式组织是相对于正式组织而言的,它不是由正式组织建立或需要的,而是由人们相互联系而自发形成的个人和社会关系网络,成员之间以共同的感情、爱好、价值观为纽带。非正式组织没有明文规定的行为规范,但是其成员都清楚这些规范的内容,并且只有遵守这些规范才能得到其他成员的认可,否则,将会遭到排斥。例如,在某部门,共有十人,其中九个人上班时的着装非常正式,体现了干练、利落的部门工作作风,另外一个人虽然有着装随便的习惯,公司也没有关于上班着装方面的规定,但是迫于群体控制的压力,在工作中将会趋向于着装正式。非正式组织控制的力量不可轻视,它常常左右一定范围人群的行为,形成一股强大的势力,如果指导得当,它将使工作取得事半功倍的效果,否则将会带来危害。

### 3. 自我控制

自我控制是指一个人有意识地按某一行为规范进行活动。例如,公司财务人员能够严守财务纪律,确保帐目分明,这不仅仅是受到国家法律和单位制度的约束,还取决于他对自己的控制;技术开发人员在正常上班时间以外,虽然公司并没有特别要求,仍然潜心钻研,呆在实验室做实验,期待尽早拿出成果,等等,这些都是属于自我控制。自我控制能力取决于控制者个人的素质。一般说来,具有良好修养的人,自我控制能力较强;具有集体利益高于个人利益价值观的人,自我控制能力较强;具有较高层次需求的人相比较低需求层次的人,也具有较强的自我控制能力。但自我控制力会随着环境、经验、阅历、思想及其他条件的变化而变化,例如我国的“五十九岁”现象就是个人的价值观的改变而导致的自我控制力的减弱,从而导致违法犯罪的发生。因此,自我控制并不能单独发挥作用,仍然需要与其他控制手段结合起来使用,才能取得较好的控制效果。

正式组织控制、非正式组织控制和自我控制有时是相互一致的,有时又相互抵触,主要取决于组织文化。管理者应充分认识这三种控制的长处与不适,综合运用,使它们和谐协调地发挥控制作用,促进组织计划的实施。



## 六. 有效控制的必要条件

所有的管理人员都希望有一个适宜的、有效的控制系统协助他们的工作，使一切活动按计划进行。但是管理人员的控制必须针对具体的任务和特定的人来设计。虽然控制的基本原理和过程具有普遍性，但实际的控制系统仍然需要特殊的设计和制定。进行有效控制的必要条件有以下几个方面。

1. 控制应该同计划与组织相适应。管理的各项职能相互关联，相互制约。控制的目的是为了保证目标的实现，它需要组织内的各部门、各单位的全体人员来实施，所以控制应该与计划和组织的特点相适应。不同的计划，有不同的特点，所需要控制的信息也不一样。例如，对成本计划的控制与对销售计划的控制，则需要的信息不同，控制的部门也不同，采取的控制方法也不一样。

同样，控制还应当反应组织结构类型和特征。组织结构既然明确规定了企业内各成员所担负的职务和相应的职责职权，因而，它就成为确定计划执行的职权所在和产生偏差的职责所在的依据。因此，有效的控制系统需要一个健全的组织结构作为保证。健全的组织结构包括纵向和横向两个方面：在纵向，组织实际的工作状况和控制信息要能上传下达；在横向，组织中的每一个部门和个人要担负起自己的职责，权责明确，管理工作没有遗漏也没有重叠。这样，偏差一旦出现，就有对应的单位或部门承担责任。

2. 控制应该突出重点，强调例外。这一原则要求管理者在一个完整的计划执行过程中选出一定数量的关键控制点，指导处于关键点的工作预期及其影响因素作为控制的重点，而不必要完全对所有工作计划的执行细节全部了解，就能达到控制的目的。管理者应该掌握“关键的少数与次要的多数”的统计规律，找出和确定最能反映经营成果的关键因素，并加以控制。例如，在生产过程控制中，控制产品质量的指标可能有很多，但是对于生产经理来说，只需要掌握产品下线时的质量指标是否达标，以及生产过程中关键工序的关键指标达标即可。

控制也要强调例外。管理者将控制工作重点放在计划实施中的例外情况上，可以使他们把有限精力集中在真正需要引起注意和重视的问题上。只要偏差在预先规定的允许波动范围内浮动，管理者就不必特别关注。不过，例外并不能仅仅依据偏差数值的大小来确定，而要考虑客观的实际情况，在同一组织中，对于不同类别的工作，一定额度的偏差所反映的事态严重程度不一样。有时，管理费用高于预算 3% 可能关系并不大，但是产品合格率下降 1% 则可能出现产品严重滞销的状态。所以，在例外控制应该与关键控制点原则有效结合。

3. 控制应该具有灵活性、及时性与经济性。灵活控制是指控制系统能适应主客观环境的变化，持续地发挥作用。如果事先制定的计划因为不可预见的原因而无法继续进行，而事先规定的控制系统仍在运转，那么组织将在错误的道路上越走越远，与目标背道而驰。因此，控制工作本身也是变化的，控制的标准、方法、原则可能会随着环境的变化而变化。例如，一些过去的非关键控制点有可能会变为关键控制点；对于总经理而言，过去的工作重心可能是生产过程控制，强调产量与质量，现在则转变为以顾客需求为导向，控制的重心变为满足市场需要。

及时控制主要是指信息的收集与传递要及时。信息是控制的基础，如果信息的传送与采集不具有时效性，信息的处理就变得毫无意义，偏差也就不能及时得到矫正，管理者还有可能利用延误的信息作出错误的处理措施，给控制工作带来消极的结果。

为了进行控制而支出的费用与由控制而得到的收益都直接与控制程度有关，所以控制要坚持经济的原则，要做到有所为而有所不为。从经济角度考虑，控制系统并不是越复杂越好，控制力度也不是越大越好。理想的情况是，在满足控制目标的前提下，尽量节省为控制而增加的投入，这个尺度的把握一般取决于管理人员的专业素养、管理技能和工作经验以及组织对管理人员绩效考评的价值取向。

4. 控制过程应该避免出现目标扭曲问题。组织将规则、程序、预算这些低层次的计划作为控制标准时，最容易发生目标与手段的本末倒置问题。规则、程序、预算本来是实现组织目标的手段，但在实际工作中，有关人员对它们的关注往往超过对组织目标的关注，出现“为控制而控制”的现象。例如，销售部门在市场竞争越来越激烈的环境下，不愿意采取针对性的促销行动，是为了遵守规定或完成预算。这种不顾实际控制效果的刻板、扭曲的行为，使控制功能发生障碍。因此，管理者要特别注意低层次的控制标准是为了组织目标服务的地位，不能出现“不是组织在运用控制职能，而是控制在束缚着组织”这一不正常的现象。

5. 控制系统应该按每个主管人员的情况和个性制定。控制系统和信息资料都是有助于管理人员执行控制职能的，如果管理人员不能理解所建立的控制系统和信息资料，那么它们就不会起太大作用。问题不在于人们是否无法理解某项控制技术或信息，也不在于他们是否愿意去理解它，关键是人们不会信任他们不理解的事物，当然也不会使用他们不信任的东西。

特别值得注意的是，控制系统必须与个人的性格相适应。例如，对于统计员和会计员，喜欢把信息归纳成复杂的数据表格形式，或者喜欢用计算机把信息大量打印出来，而另一些人，可能喜欢图表的格式，就应该让他们采取这种方式。信息要便于理解，控制技术也是一样的。在实际工作中，有许多复杂的计划与控制技术如可变预算法和网络计划技术都归于失败，仅仅是因为这些技术的使用者不能弄懂，或者是技术太复杂了。因此，高明的管理人员并不是去向别人显示他有多内行，而是宁愿去设计一个别人易于理解的方法，便于人们能够利用它。也就是说，有效的控制系统应该使管理人员易于理解和操作。

#### 新控制方法的使用

华兴公司是从一家小施工队发展起来的建筑公司。其董事长是位苦干实干讲信用重义气的人，对下属特别照顾。因业务需要，公司任命刚从大学学习企业管理的毕业生王小聪担任计划工作。小王觉得公司传统的计划方法不完善，决定使用自己在大学学到的计划评审技术（PERT 法）对工程项目进行控制。

小王受董事长影响，工作也很勤奋，经常加班到深夜。董事长对小王很欣赏，但见他在纸上画了许多小圆圈，又用箭头连起来，加上一些英文与数字，不知道小王在干什么。一个晚上，董事长终于忍不住问小王：“你到底在干什么？”小王一听很不痛快，心里在想“我这不正在制订计划吗？”但他什么也没有说，只是继续干活。

第二天，董事长想知道最近计划工作完成的情况，便查“计划表”查看，发现已经很久没有增加新内容，但他看见小王桌上有一堆画了圆圈与箭头的纸张，标题上写着 PERT—N01，一时怒气冲天，将小王从工地召回。

因为这事，小王与董事长闹得不愉快，小王的新方法也只好暂时搁置一旁，仍然采用原来的老方法，小王为此事很苦恼。

6. 控制系统应该适应组织环境。要使任何控制系统或控制技术收到最大成效，必须使其与组织环境相适应。例如，一个人们享有相当大的自由并让员工参与管理的企业内，应用严格的控制系统，就可能触犯众怒，而最终注定要失败。而在一个习惯于听取上级领导下达指令的组织中，实行员工自我控制，也很难获得成功，因为那些参与管理的愿望很微弱或者不习惯参与管理的人，一般希望有明确的标准和衡量工作绩效的办法，而且是由上级告诉他们应该做些什么。

7. 控制应该能提出纠正措施。如果控制不能提出纠正措施，那么它只不过是一次有趣的练习而已。一个有效的控制系统应该能揭示失误的环节在哪里，并且揭示应该由谁来负责，从而确保采取某些纠正措施。值得注意的是，控制系统的正确性只有通过适当的计划工作、组织工作、人员配备和领导工作来纠正那些已经揭示出来的偏差来证明。

## 第二节 控制的基本过程

有效的控制除了要以正确的目标计划为前提外，还必须遵循管理控制的有关步骤。一般说来，管理控制的基本过程可以分为三个基本步骤：确定标准、衡量绩效和纠正偏差。管理控制的三个基本步骤构成一个有机联系的完整的、统一的控制循环。在控制循环过程中，随着控制的进行，使偏差不断缩小，保证管理工作按既定的目标方向发展。控制循环如图 9—2 所示。

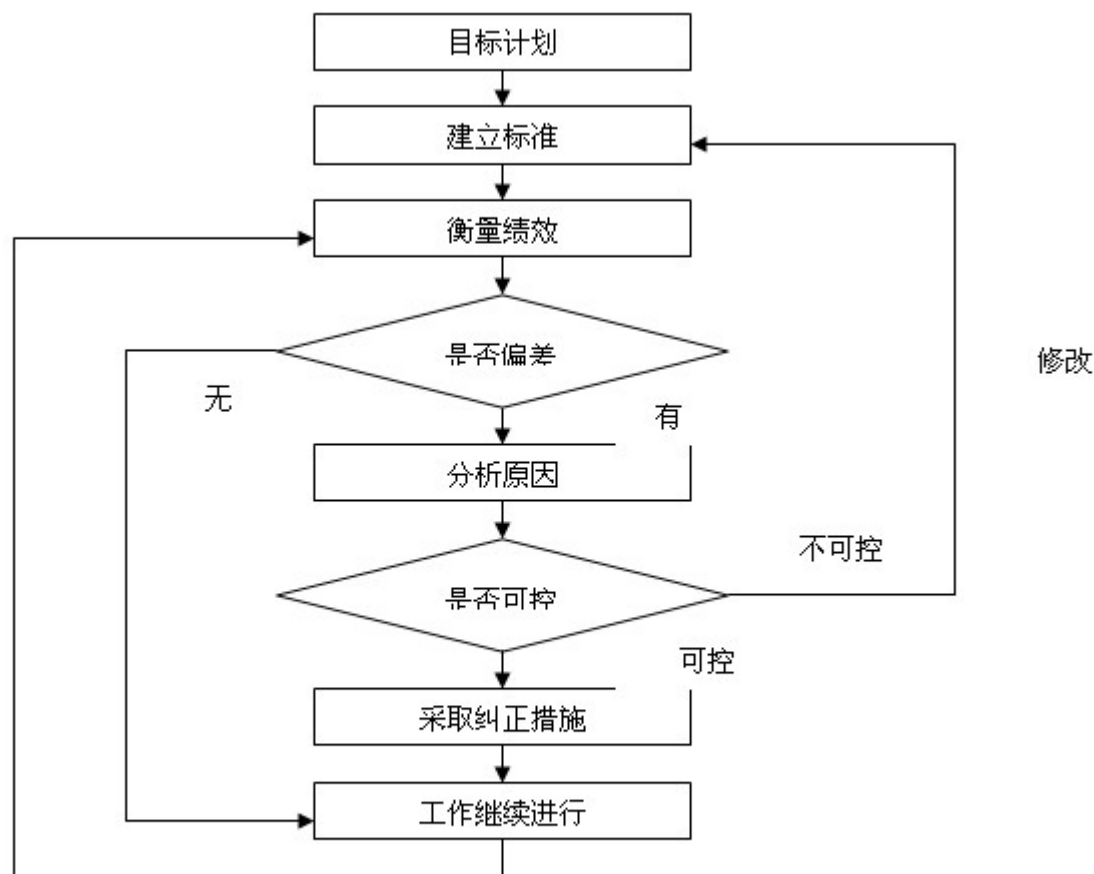


图 9-2 控制循环

## 一. 确定标准

### (一) 控制标准的要求

标准是一种测量尺度，是一种模式与规范，标准具有权威性。因此可以这样描述标准：标准就是一种作为模式和规范而建立起来的测量单位。控制标准是控制目标的表现形式，是测定实际工作绩效的基础。没有一个完整的标准体系，衡量绩效与纠正偏差就会没有客观依据。在管理控制中，标准一般应能满足以下几个要求：

1. 可行性。即对标准的测量范围、使用单位、允许偏差等要有详细说明，标准不能过高，也不能过低，要使员工经过努力能够达到标准要求。所以在建立标准时，在客观上要考虑资源的分配，在主观上要考虑员工的能力。标准过高可能会损伤员工积极性，过低又无法保证目标的实现，员工的潜力也发挥不出来。因此，控制标准必须在现实与理想之间达到平衡，力求可行。

2. 适用性。控制标准要能对每一项工作都有明确的评价内容与要求以及时间要求，以利于组织目标的实现。例如，在加工装配工厂中，规定每个工序的生产提前期和加工批量以及在制品数量，保证生产的连续均衡进行。

3. 相对稳定性。所建立的标准在一定时间内要保持不变，又要具有一定的弹性，能对环境的变化有一定的适应性。特殊情况可以例外处理。

4. 可操作性。即使用标准在对实际工作进行评价、比较与考核时，要使标准能反映部门或个人的工作绩效，当出现偏差时，能有相应的单位或部门承担责任。同时，控制标准要能全面系统地反应部门的工作绩效，不能顾此失彼。

5. 一致性。建立的标准应尽可能体现协调一致、公平合理的原则。在实际工作中，会按部门、专业建立许多横向、纵向的控制标准，各项控制标准应彼此协调，不可相互冲突。同时，控制标准应在所规定的范围内保持公平性，如果某项标准适用于每个组织成员，就必须一视同仁。

6. 前瞻性。即建立的标准的既要符合现实的需要，又要与未来的发展相结合。控制标准实际上是对组织成员的一种规范，它反映组织的期望，也为员工提供了努力的方向。因此，在制定标准时，要把组织当前的需要与未来的目标有效的结合，即控制标准要有预见性。

### （二）控制对象的选择

进行控制首先要解决的问题是“控制什么”，这是在决定控制标准前需要思考的问题。组织活动的成果应该作为优先控制的重点对象，这样，组织、部门、个人的目标会作为成果进行控制。然而，对成果的控制是一种反馈控制，理想的情况是对全部影响实现成果的因素都进行控制，但这是不经济也不现实的。因此，在实现工作中，一般选择那些对目标成果有重大影响的因素进行控制。影响成果实现的因素主要有环境的变化、资源的投入、活动的过程等。对于这些因素，哪些是重点，需要根据实际情况来确定。

在所有控制对象确定下来后，还必须坚持有所为与有所不为相结合，即要抓住主要矛盾，确定关键控制点。例如，在彩色电视机的生产中，显像管的选用决定了产品的清晰度与成本；在火力发电厂中，原料煤的含硫量对环保设施的运行成本和锅炉设备的腐蚀增加的维护成本影响巨大；在合成氨生产中，氨合成塔的反应温度与压力直接影响合成反应速度和反应平衡，等等，显像管、含硫量、反应温度、反应压力分别在这些工厂中都属于关键控制点。

对于关键控制点的选择，一般应该考虑三个因素：

首先，是那些对整个工作运行过程有重大影响的操作与事项，它们当然是管理者应该予以重点关注的领域。

其次，能在重大损失出现之前显示差异的事项。这点意味着，并不是所有的重要问题都必须作为关键控制点。一般是管理者应该选择那些容易被检测出偏差的环节进行控制，这样可以及时发现问题，采取纠正措施。

最后，若干能反映组织主要业绩水平的时间与空间分布均衡的关键控制点的组合，要能使管理者及时掌握组织任一时点的运行状态。

对于管理者来说，正确选择和控制好关键控制点，会使管理工作显着提高效率。在正常情况下，管理者不必花太多的时间和精力来进行简单事务的管理，工作重心应该放在对某些关键控制点的绩效衡量上，来确保整个组织的运行符合计划方案的要求。值得注意的是，设置关键控制点要避免过多、过少或过滥，要充分考虑设置的合理性、可行性、均衡性、及时性和经济性。否则，不但起不到有效控制的效果，不会出现“为控制而控制”的本末倒置现象。

### （三）控制标准的制定

控制标准的制定最简单的情况是，把计划中的可考核目标直接作为控制标准。但是计划中所列目标往往是成果目标，对于过程往往忽略。在实现工作中，往往需要用一些科学的方法将某一目标分解为具体可以操作的控制标准。控制标准可以分为定量标准和定性标准两大类。

定量标准就是可以用数字量化的标准。定量标准便于比较与度量，是控制标准的主要形式。定量标准有绝对标准和相对标准两大类，绝对标准如产品产量、成本、销售收入，交货期、工时定额等；相对标准如销售增长率、产品合格品率、工艺指标合格率等。定量标准按照表现形式又可以分为实物标准（吨、件、套），价值标准（成本、利润、收入）和时间标准（生产提前期、生产周期）。

定性标准就是一些难以量化的标准，如服务质量、顾客满意度等。尽管这些标准具有非定量的性质，有时还是可以将它们进行量化处理。如对于顾客满意度这一控制标准，可以设置及时服务率、顾客投诉率、顾客回头率等指标。中国招商银行为了提高服务水平，在银行柜台上设置有顾客意见反馈电子系统，每一名顾客在接受服务完成后，可以选择对本次服务进行评价：非常满意、很满意、满意、不满意等，客户只需要选择按钮即可，数以万次的评价数据被电脑自动保存、处理、分析。这是定性标准定量化的实例。

## 二、衡量绩效

衡量绩效是控制的第二个步骤。衡量绩效就是搜集信息，测定工作实绩，将它们与控制标准进行比较，对工作实绩进行评估，以便为下一步的工作奠定基础。

### （一）测量绩效的方法

测量绩效的方法主要有以下几种，个人观察、口头报告和书面报告。

1. 个人观察。这是一种最简单和最常用的测定方法。它通过实地观察来了解和掌握作业方法、工作进度、工作质量和员工积极性等。个人观察能掌握第一手资料，尤其是获得面部表情、沟通的语调、及懈怠这些被其他信息来源所忽略的信息，所以是其他方法无法替代的。例如，一个生产主管在生产现场例行检查，并不需要太多的询问，只需观察主要的控制参数和



员工的状态，即能判断生产系统是否控制正常。参数在可控范围之内波动，员工表情轻松，则系统基本正常；员工忙得满头大汗，控制室气氛紧张，参数大幅波动，则表示系统已经出现偏差。个人观察法的不足之处在于只能获得感性的认识，缺乏具体的数量分析，并且受制于主管的个人业务素质与知识范围的影响。

2. 口头报告。它主要通过下级对上级的汇报，使上级能及时掌握实际情况，了解工作成果、现状及存在问题与困难等。这种方法比较灵活，听取报告的人可以随时提出自己需要了解的问题，双方可以进行互动交流，互相传递相关信息，包括语言的和非语言的。因此，它比个人观察能够获得更广泛和深入的信息。不过，口头汇报时，报告者通常会对信息进行过滤，报告内容也不能进行存档和重复使用，有可能会加剧上下级的信息不对称，不利于协调工作。

3. 书面报告。控制所需要的信息大多数是书面报告提供的。书面报告的形式有很多，主要有统计报告和专题分析报告。统计报告由各种指标和必要的图形、文字、表格构成，如每月的财务报表，工作进度甘特图，原材料库存报告等。专题分析报告则是根据有关资料和信息对某一问题进行深入的专门分析，如组织每周一次的经营分析，每月的生产计划完成情况总结，区域市场的销售量调整情况分析等。

随着计算机的广泛使用，越来越多的主管依靠统计报告来获得衡量实际工作的信息，这种报告图文并茂，并能对数据进行各种排序、分析，能方便地比较各种数据的关系。但是统计报告只能提供有具体基础数据的指标，不能方便获得基础数据的指标则被忽略。专题报告与统计报告相比，速度要慢一些，但是与口头报告相比，要显得正式一些，比口头报告更全面。但不论是哪一类型的报告，其内容都应包括计划与实际两方面的资料，并且详细程度与标准应该一样。书面报告不仅可以供现在使用，还可以为以后的研究提供基础资料。

## （二）建立有效的控制信息系统

对实际工作情况进行衡量的目的，是为控制提供有用的信息，为纠正偏差提供依据。然而，并不是所有衡量实绩的工作都由直接负责制定纠正偏差措施的管理人员或部门来进行，这样就有必要建立有效的控制信息系统，使反映实际工作情况的信息既能迅速收集上来，又能适时地传递给需要这项信息的管理人员，并且能将纠正偏差的指令迅速传递到有关人员以便对问题作出处理。

信息要能有效服务于控制工作，必要满足三个基本要求。

1. 信息的及时性。信息具有很强的时效性，对于那些不能重复出现或无法追忆的重要信息，如果不能及时采集和记录，事后将难以再次获得。并且，由于企业内外环境的多变性和复杂性，时间越久，信息的利用价值越低；而在信息成本方面，时间越久，采集信息的成本越高。例如，警察对第一案发现场的重视，足以表明他们深知原始信息的及时收集及对及早侦破案件的重要作用。因此，组织内部要建立健全统计、原始记录等基础工作，促使成员养成重视信息收集的意识，培养他们掌握信息收集的方法。另外，信息的加工、传递工作也要及时。主管人员要能及时获取必要的信息。

2. 信息的可靠性。管理人员必须依靠准确的信息才能对工作中的问题作出正确的决策。信息的可靠性首先要求信息源收集的信息要准确，例如，在很多大型工厂的现场安装有大量的信息采集点，通过计算机系统，使生产控制信息能及时传递到生产控制中心，而生产数据又是财务数据的来源进而是整个 ERP 系统的基础，因此，在设计现场信息采集点时要充分考虑原始信息的准确性，能准确反映生产系统的状态。其次，在信息的传递环节，也要保证信息的准确性。信息的截留或是随意更改会贻误战机，有可能给组织带来灾难性的损失。例如，英国巴林银行破产一个重要的原因就是新加坡巴林公司期货经理尼克·里森将新加坡的日元期货业务巨额亏损隐瞒，并且虚报为盈利，以至于有 233 年经营史和良好业绩的老牌商业银行在伦敦城乃至全球金融界消失。

3. 信息的适用性。收集信息的目的是为了利用信息，组织中的不同部门甚至于同一部门在不同时期对信息的种类、范围、内容、详细程度、准确性、使用频率的要求可能都不一样。如果对管理部门不加以区别的提供信息，不仅不能有利于决策，反而成为管理部门的负担。也就是说信息过量与信息不足一样，都不利于管理控制工作。例如，基层管理人员对生产的控制，依赖于原始记录进行分析；而车间主管则需要基层管理人员加工整理后的生产数据，如产量、消耗、工艺指标合格率、机器负荷率等信息判断车间的生产状态；而生产经理则需要全公司的主要产品完成情况和主要设备的运转情况的信息。如果将海量的原始记录搬到生产经理的办公室，可以设想是什么结果。因此，工作人员要对衡量工作所获取的信息进行整理分析，并保证管理者在需要的时候能提供精炼而又满足控制需求的信息。

## （三）检验标准

衡量绩效是以预定的标准为依据来进行的，在出现偏差的时候，我们要考虑的是偏差是怎么出现的：是在执行过程中出现的问题，还是标准本身存在问题？如果是前者，当然是采取纠正措施；如果是后者，则需要修正和更新预定标准。因此，利用标准去检查各部门的工作的过程同时也是对标准的客观性和有效性进行检验的过程。

#### （四）绩效评价

对绩效进行评价，并将评价结果及时传递给有关方面，既有利于及时采取各种措施，进行有效控制，又有利于提高工作人员士气，争取获得更大的成绩。一般情况下，对绩效的评价应该定期进行。例如，每天对生产情况进行一次总结，每周对市场价格趋势分析，每月进行一次成本核算等等。绩效评价的周期或频率应该根据工作性质、工作复杂度和重要性、工作人员的技术水平、工作经验等因素来决定。评价结果出来后，应该及时传递给受检部门或当事人，以便他们及时采取措施。如果上级部门有要求，或者需要上级帮助解决的问题，还需要将评价结果报告上级部门或主管人员。

### 三. 纠正偏差

纠正偏差是控制过程的第三个步骤，也是控制过程中最重要最有意义的活动。这一步骤包括三项工作：分析偏差的性质，分析产生偏差的原因，拟定纠正偏差的措施。

1. 分析偏差的性质。在偏差出现后，我们要对偏差的性质进行分析。首先，是进行定性的分析，即偏差是大还是小，是否在可以接受的范围内，是否对目标的完成有重大影响，对其他工作有影响吗，对今后的工作有影响吗？如果偏差不大，或偏差无关大局，或纠正偏差的成本太大，这时最佳的选择是什么也不做。其次是进行定量分析。如果偏差较大，且对其他工作或目标的完成有较大的影响，则需要对影响的范围、规模、损失的大小、采取纠正措施的成本等进行准确分析，以利于对采取何种纠正措施进行决策。

2. 分析产生偏差的原因。偏差纠正措施的确定以正确分析导致偏差出现的原因为依据。现实工作中，同一偏差可能会由各种不同的原因所造成。这就要求管理人员认真了解偏差的相关信息，对影响因素进行深入分析，找出主要的原因，以便针对性地采取措施。偏差的出现有可能是计划本身的问题：一种情况是标准定得过高，出现负偏差；一种情况是标准定得太低，出现正偏差。需要注意的是，无论出现正偏差还是负偏差，都必须将计划本身的问题与计划执行中的问题区分清楚。属于计划本身的原因造成的偏差，则需要通过调整计划和修改标准加以纠正。

如果偏差出现是计划执行过程中的问题，根据造成偏差的原因又可以分为两大类：一类是当事人主观原因造成的，一类是客观原因造成的。如果是主观原因造成的，可以通过落实经济责任制，由当事人承担经济责任或其他责任等，来促使其分析具体原因和采取纠正措施进行校正。同时，管理人员也应该帮助其分析原因，总结经验，提出纠正措施。客观原因包括内部客观条件和外部客观环境发生了较大变化，这些原因对于当事人来说一般都是不可控因素，因此是无法追究责任的。它只能进行实事求是的分析，以采取必要的纠正措施。

3. 拟定纠正偏差的措施。针对偏差产生的原因，管理者在控制中可采取的处理措施有三种：第一，对于因工作失误所造成的问题，控制的办法主要是进行“纠偏”，即通过加强管理与监督，确保工作与目标接近或吻合。第二，若计划目标不切实际，控制工作主要是按实际情况修改计划目标。第三，若组织运行环境发生了重大变化，致使计划失去客观依据，那么应该启动备用计划或重新制定计划。以上第二、三种措施都是对计划的调整，所以称为“调适”。因此，管理控制中的纠正偏差的措施主要包括“纠偏”与“调适”两大类别。

## 第三节 控制的方法

管理工作包括多方面内容，对于不同的方面进行控制就要有不同的方法。这一节我们把管理控制的方法归纳为三类加以论述，即财务控制方法、人员控制方法和综合控制方法。

### 一. 财务控制方法

#### （一）预算控制

企业在未来的几乎所有活动都可以利用预算来控制。所谓预算，就是用数字，特别是财务数字的形式来描述企业未来的经营计划，它预估了企业在未来时期的经营收入或现金流量，同时也为各部门或各项活动规定了在资金、劳动、材料、能源等方面的支出不能超过的额度。预算控制就是根据预算规定的收入与支出的标准来检查和监督各个部门的生产活动，以保证各种活动或各个部门充分完成既定目标，实现利润过程中对经营资源的利用，从而费用支出受到严格有效的约束。

预算是数字化了的计划，是用数字来表示预计的结果。一个组织需要通过预算来估计和协调计划，所以预算是计划的一个重要组成部分，但是预算同时又是常用和广泛的控制手段之一。人们根据预算的使用情况来评价工作效果，并且由于有了预算，各项活动都受到控制。

预算的种类很多,但是就一个企业来说可以把各种预算归纳为六类:

1. 收入预算。由于企业收入主要来源于产品销售,因此收入预算的主要内容是销售预算。销售预算是在销售预测的基础上编制的。由于企业不止生产一种产品,这些产品也不仅仅在某一个区域市场进行销售,因此,为了能为控制活动提供详细的依据,往往需要按产品、区域市场、消费层次等为各单位编制分项销售预算。除销售收入预算之外,企业预算通常还包括对外加工收入、专利转让收入、利息及其他收入的预算。

2. 支出预算。企业销售的产品是在内部生产过程中加工制造出来的,在这个过程中,企业需要消耗一定的劳动力、物资、资金等资源。因此企业必须编制生产活动的预算,它主要包括材料费、人员工资、燃料、动力、折旧、低值易耗品和办公差旅费等等。

3. 现金预算。是对现金的实际收支作预先的安排,以免票据到期不能支付而出现透支情况。资金成为设备、库存、材料或成品后就不能流动。在资本主义国家,资金周转不开是个严重的问题,往往造成工厂倒闭。但也并不是现金存得越多越好,关键是取得平衡,能支应开。

4. 长期资本性支出预算。这是指对工厂的投资,如对厂房、机器和存货等的投资进行安排。这些资金有时需要相当长一个时间才能还本。因此,对这部分资本的投入一定要慎重地进行预算,必须使这部分资金的使用符合企业的长期计划和整个资金的分配使用计划。除了直接投资预算外,长期资本性支出还有用于增加新的产品品种、完善产品性能或改进工艺研究与开发的支出;用于提高员工和管理队伍素质而进行的人事培训与发展支出;用于广告宣传、寻找顾客的市场发展的支出等等。长期资本性支出预算与收入、支出、现金预算的区别主要在于前者需要跨几个经营阶段,而后者往往是某一个经营阶段的预算。

5. 产品、材料、时间和空间预算。有些计划成果可用货币来表示,但在不少情况下用物理单位来表示更便于控制。如生产系统的产品产量用吨/年,产品质量优级品率用百分比,房地产公司的住房竣工面积,产品的工时和台时消耗等。对这些内容也可以制定预算。

6. 资产负债预算。这种预算表示某一个会计期末(即人为规定的结算日期)的资产、负债和净值这几项计划的预计成果。这个预算其他预算的一个综合统计,做此预算的目的在于描绘出组织机构的财务情况,显示全部预算是否恰当。作为各预算的汇总,管理人员在编制资产负债预算时,虽然不需要作出新的计划或决策,但通过对预算表的分析,可以发现预算的问题,从而有利于及时采取调整措施。例如,通过对流动资产与流动负债的分析,可能发现企业未来的财务安全性不高,可能要求企业在资金的筹集方式、来源及其使用计划上作出相应调整。

预算是一种有效地控制工具。它的优点很多:第一是明确各项工作成果均数字化了,使人一目了然;第二是控制很方便,因为任何活动最终都会反映到财务上,都需要用钱;第三是便于授权,同时又保证不会失去控制,凡预算内批准的项目,即可授权下级处理。但预算也存在一些问题,通常的缺点是预算偏大、偏细、偏死。偏大,头戴三尺帽,不怕砍一刀,大而无当,积压浪费资金,更会造成年终突击花钱的现象;偏细,有时重点很不突出,大项控制很松,小项控制很严,抓芝麻丢西瓜;偏融会贯通,预算中列入的项目才让干,没有的就不让干,赞成只对预算负责,而不对目标和绩效负责。为此应当强调预算是可以变动的。预算只是一种工具,工具要为任务和管理服务,而不能让任务管理为工具服务,上级领导在汇总审批预算时要对人、财、物心中有数,要按目标顺序来决定资源的分配。

## (二) 盈亏平衡分析

任何产品的成本都是由两部分组成的,一部分为固定成本,一部分为变动成本。固定成本包括生产这种产品所需要的管理费用,设备的折旧费用等。这些费用基本上是恒定的,不随着产量的变化而变化。变动成本包括原材料费,能源费,工人基本工资等,这些费用与产量成正比关系变化。而在完全竞争的市场上,产品的价格不能由一个企业自己控制,只能根据市场的价格来销售产品。由此就产生一个问题,即当产量很少时,该企业单个产品的成本就很高,这是因为固定成本不随产量变化,产量少固定成本占总成本的比重就大。这时的成本可能高于市场价格,企业发生亏损。只有当产量达到一定水平时,才能收支相抵,超过这个水平企业方可获利。产量和成本以及收益的这种关系用平面坐标图表示就称为盈亏平衡图,如图 9-3 所示。

由图 9-3 可以分析,变动成本加上固定成本是总成本,只有当销售收入大于总成本时方能盈利,而当销售收入小于总成本时就将亏损。在临界点 E 销售收入等于总成本,没有盈利也无亏损,E 点称为盈亏平衡点,E 点所对应的产量  $Q_E$  为临界产量。 $Q_E$  的计算公式为:

$$\text{临界产量} = \frac{\text{总固定成本}}{\text{单位产品价格} - \text{单位产品变动成本}}$$

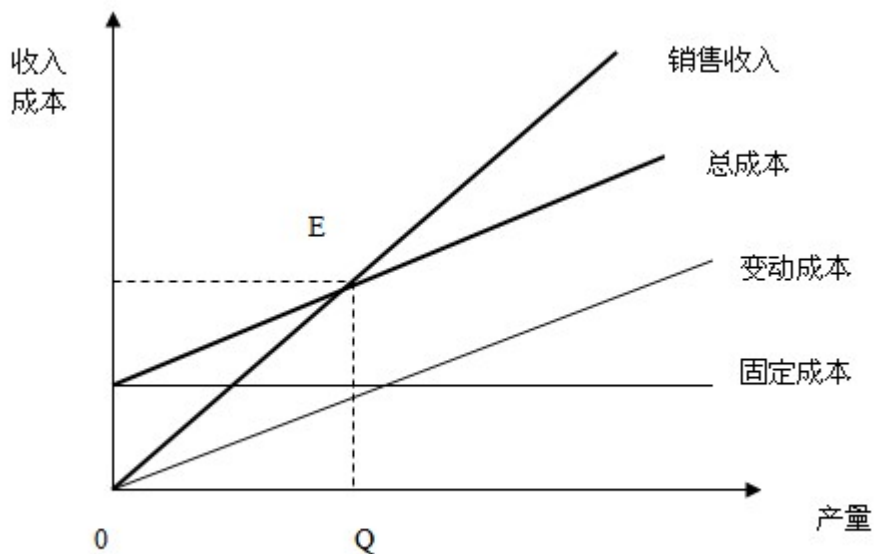


图 9-3 盈亏平衡图

盈亏平衡分析在管理中许多用途，主要有如下几个方面：

①确定临界产量，以便于管理者决策是发展还是收缩产品的生产；②确定不同的产量水平时其盈亏情况如何，要达到何种产量和销售量才能达到预定的利润；③帮助制定价格政策；④帮助选择不同行动方案，如销售方法、开发新产品决策和设备更新等方案的选择。

但是这种盈亏平衡分析方法有以下局限随性：

首先，它假定各种费用、产量和收入之间存在一种线性关系，而实际上只有产量变动范围较小时此假定才能成立；其次，它假定成本不变，是一个静态模型，因此仅在相对稳定情况下才有价值；最后，盈亏平衡分析是一种描述性的模型，它只能用于指导决策，即它只是提供一个概念，用以了解成本、收入和产量之间的关系。

### （三）财务报表分析

财务报表是用于反映企业经营期末财务状况和计划期内的经营成果的数字表。财务报表分析，又称经营分析，就是以财务报表为依据来判断企业经营好坏，并分析企业经营的长处和短处。它主要包括三个方面的内容：

第一，利润率分析，指分析企业收益状况好坏；

第二，流动性分析，指分析企业负债与支付能力是否相适应，资金的周转状况和收支状况是否良好等；

第三，生产率分析，指分析企业在计划期间内生产出多少新的价值，又是如何进行分配将其变为人工成本、应付利息和净利润的。

财务报表分析方法主要有实际数字法和比率法两种，前者是用财务报表中的实际数字采分析，后者是求出实际数字的各种比率后再进行分析。由于后者更加容易辨识，所以较常采用。常用的比率分析主要有财务比率和经营比率。

#### 1. 财务比率

财务比率及其分析可以帮助我们了解企业的盈利能力和偿债能力等财务状况。

（1）盈利比率。盈利比率是企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系，它们反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况。常用的比率有销售利润率和资金利润率。

①销售利润率。销售利润率是销售净利润与销售总额之间的比例，它们反映了企业在一定时期的产品销售中获得的利润程度。将企业不同产品、不同时期的销售利润率进行比较分析，能为经营活动提供更多的信息。



②资金利润率。资金利润率是指企业在某个经营时期的净利润与该期占有的全部资金之比,它是反映企业资金利用效果的一个重要指标。同销售利润率一样,资金利润率也需要与其他单位和其他时期进行比较。一般说来,要为企业的资金利润率规定一个最低的标准。同样一笔资金,投入到企业运营后的净利润收入,至少不应该低于其他投资收入。

(2) 负债比率。负债比率是企业总负债与总资产之比,它反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比例关系。只要企业全部资金的利润率高于借入资金利息率,且外部资金不在根本上威胁企业所有权的行使,企业就可以充分地向外人借入资金以获取额外的利润。确定合理的负债比率是企业成功举债经营的关键。

(3) 流动比率。流动比率是企业的流动资产与流动负债之比。它反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。一般说来,企业资产的流动性越大,偿债能力越强。反之,则偿债能力较弱,这样会影响企业再次举债的信誉与短期偿债能力。因此,企业资产应该保持一定比例的流动性。资产如果用现金形式表现,则它的流动性最强,但盈利能力却最低;固定资产能给企业带来稳定的现金流入,但是流动性最低。所以,企业需要对全部资产进行合理配置,在保持盈利性的同时,兼顾流动性的要求。

## 2. 经营比率

经营比率也称为活力比率,是与资源利用有关的几种比例关系。它们反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到充分利用。常用的经营比率有以下三种。

(1) 存货周转率。存货周转率是销售总额与平均库存价值的比例关系。它反映了与销售收入相比,库存数量是否合理,表明了投入库存的流动资金的使用情况。

(2) 固定资产周转率。固定资产周转率是销售总额与固定资产之比,它反映了单位固定资产能够提供的销售收入,表明了企业固定资产的利用程度。

(3) 销售收入与销售费用比率。这个比率表明单位销售费用能够实现的销售收入,在一定程度上反映了企业营销活动的效率。由于销售费用包括了人员推销、广告宣传、销售管理费用等组成部分,因此还可以进行更为详细的分析。

以上财务比率与经营比率分析指标,通常需要结合起来进行考虑,除了与不同企业或部门进行横向比较外,还应该对企业的各个时期或阶段进行纵向比较,才能更为有效地进行管理控制工作。

## 二. 员工行为的控制方法

管理控制中最主要的方面就是对员工的行为进行控制,这是因为任何组织中最关键的资源都是人,任何高效的组织都是配备着有能力高效地完成指派任务的优秀人员,这可以从周围许多组织的情况得到证明。怎样选择员工,怎样使员工的行为更有效地趋向组织目标,这就涉及到员工行为的控制问题。然而,由于人的行为是由人的思想、性格、经验、社会背景等多种因素综合作用的结果。而这些因素本身又很难用精确的方法加以描述,这就使对员工行为的控制成了管理控制中相当复杂和困难的一部分,在这部分控制过程中,对人的行为和绩效进行评价最为困难。

对员工的行为和绩效进行评价之所以如此困难,主要因为对许多人来说很难既客观又简明地建立起绩效判断的标准。对于生产物质产品的人,例如装配工人,机械加工工人可以按照他们所生产的产品数量和质量来衡量他们的绩效。但对于生产精神产品的人,如企业的管理人员,大学教师,政府工作人员等有时就无法对他们的工作规定得十分清楚,因而相当大的一部分评定过程几乎完全根据评定者的主观判断,这种判断极易产生评定偏差,最后导致员工行为的失控。

对绩效评定的另一个困难,是多数工作都需要有两个或两个以上的标准来衡量。比如一个工人生产的产品数量可能超过了标准,但有些产品质量不合格,大学教师要做三方面工作:教学、科研和育人。某人在某些方面可能相当出色,而在其他方面又逊色较多,而且他的成绩随时间变化。这一段时间好些,那一段时间又可能差些。

面对这些困难是否有良好的评价方法呢?人们在实践中不断探索,逐渐总结了一些可行的方法。尽管这些方法还存在一些缺陷,但是它们至少可以使管理工作有了一些决策的依据。常用的绩效评定方法如下几种:鉴定式评价方法,实地审查方法,因素加权评分方法,强制比较法以及偶然事件评价法。

### 1. 鉴定式评价方法

这种方法是最简单最常用的员工绩效评价办法。具体做法是,评价人写一篇针对被评价者长处和短处的鉴定,管理者根据这种鉴定给予被评价者一个初步的估计。这种方法的基本假设是评价人确切地知道被评价者的优缺点,对他有很好的了解,并且能够客观地撰写鉴定。然而,在实际工作当中,上述基本假设有时并不完全满足。况且,由于鉴定的内容不同,标准也不一致,所以用此种方法只能给人一种初步的估计,完全依赖这种办法往往会造成评价的失误。这种方法适用于调换或任免等人事方面的决策工作。

## 2. 实地审核方法

这种方法往往是复查的一种手段。当通过其他方法对被评价人有了初步的估计之后,为了核实这种估计的准确性,而被评价者所在单位或工作现场实地调查了解。这时要召集当地评价者共同讨论,确定评价的统一标准。然后对于这些评价者的不同意见加以审查。管理者在实地审查时能够发现这些评价人的宽严态度,从而对被评价者有了更加深入的了解。但是这种方法将耗费相当多的时间和精力,因此只适用于重要的人事决策工作。

## 3. 因素加权评分方法

这种方法是为了克服偏见和主观意念,建立比较客观的评价标准。做法是管理者列出一系列有关被评价者的可能情况,然后让评价者在其中选择最适合被评价者的条目,每个因素赋予一定的权重。管理者据此加权评分,得分高者就是好的,得分低者就是差的。这种方法比较准确,但它只限于应用在性质类似或标准的工作,超出这个范围其准确性将大为降低。

## 4. 强制比较法

这种方法基点是把要评价的人员两两进行比较,即每个人都同所有的人比较一次,然后按照某种评价标准进行选择。比如,被评价的人员一年来对企业的贡献,或在工作中的开拓和进取精神等。在两两比较时,选择较好的一个打上标记。当全部比较完毕,标记最多者就是根据所定标准最出色的一人,而无标记者则是最差的一人。表 9-1 是一种实用的选择表格,根据这表格就能准确地确定出该组员中李三是最佳者,而阮七是最差者。但是这种方法有一个缺陷,就是比较标准只是单一项。如果要有多种标准进行综合衡量,只能对每种标准都进行一次比较,然后给出每个标准一个权数,最后再进行加权比较来确定次序。这样就使工作量进一步加大,特别是在要被评价的人数较多时更是如此。此外这种方法由于是依据主观的判断进行,有时能产生较大误差,这时最好由几个人同时单独进行评价工作,最后取平均值以减少这种误差。这种方法同因素加权评分方法都适用于评定工资、奖金等方面。

表 9-1 强制比较法

比较标准	序号	序号	1	2	3	4	5	合计
		姓名	李三	张四	王五	赵六	阮七	
对公司业绩的贡献	1	李三	×	1	1	1	1	4
	2	张四	0	×	1	1	1	3
	3	王五	0	0	×	1	1	2
	4	赵六	0	0	0	×	1	1
	5	阮七	0	0	0	0	×	0
	合 计							10

## 5. 偶然事件评价法

采用此种方法时,管理人员要持有一份记录表,随时记录职工积极或消极的偶然事情,根据这种记录以便定期对职工的工作绩效进行评价,根据这种偶然事件进行评价比较客观,但关键是能否把职工的所有偶发事项全部记录下来。另外,对职工来说都有各种责任制,如果责任制所规定的工作标准得到职工的赞同,这种方法就能有效地调动职工的积极性,否则职工还会有不公平感。这种方法和目标管理配合起来使用,可以有效地监控职工的工作。

除了上面介绍的几种对员工的绩效评定方法外,还有一些类似的方法。这些方法的基本原则都是要尽量客观、准确地对人员绩效进行评价,以满足组织各方面工作对人的要求。

## 三. 综合控制方法

综合控制方法与财务控制方法和员工行为控制方法的差别在于它的适用范围较宽,几乎在任何种类的管理控制中都可采取。例如资料设计法可以帮助各层管理人员收集控制资料,审计法可以帮助管理人员正确地控制各种工作,以使其符合标准。下面我们就介绍这两种综合控制方法。

### (一) 资料设计法

资料设计就是设计一个专门系统或程序,以保证为各种职能或各层管理人员提供最必需的资料。缺乏必要的信息就无法进行控制,但信息太多,又不加处理和选择,就会产生信息消化不良症,使领导淹没在浩如烟海的资料报表之中。一个管理人员只需要那些对实际工作有价值的与达成目标有关联的信息,这些信息能够指出何处没有达成目标,其原因是什么,以及

与工作计划有关的社会、经济、政治、技术和竞争等信息。为此我们对各种管理人员所需要的信息要加以事先筹划设计。各种管理人员需要些什么资料，这些资料应当如何搜集，如何汇总处理，这就是资料设计。例如一个厂长并不需要下层向他提供所有的报表，通常由他指定提供几项即可。当文件很多时，就请秘书划出他所要看的部分。

## （二）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。所谓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。通过这种审计还可以判明财务活动是否合法，即是否符合财经政策和法令。所谓管理审计是检查一个单位或部门管理工作的好坏，评价人力、物力和财力的组织及利用的有效性。其目的在于通过改进管理工作来提高经济效益。此外，审计还有外部审计和内部审计之分，外部审计是指由组织外部人员对组织的活动进行审计，内部审计是组织自身专门设有审计部门，以便审计本组织的各项活动。

审计工作有一些公认的原则，以保证审计的有效性。具体原则有：

①政策原则，即审计工作必须符合国家的方针政策；②独立原则，审计监督部门应能独立行使职权，不受任何干涉；③客观原则，审计一定要实事求是地进行，客观地作出评价和结论，④公正原则，审计工作必须站在客观的角度上，不偏不倚，公正地进行判断；⑤群众原则，审计工作要走群众路线，依靠群众才能解决许多困难问题。⑥经常性原则，审计工作应经常化，制度化。

### 1. 财务审计的主要方法

（1）监督性盘存。即审计人员监督财产、物资和货币的实地盘点。在盘点过程中，审计人员还应该抽查某些实物的数量和质量。

（2）抽样。即在为数众多的审计对象中，抽选某些样本进行审核。

（3）发函询证。即向与被审计对象有往来的单位或个人发函询问，来核对应收付款项的余额。

（4）反复对证。即以原始凭证为依据，将其同有关实物、单位、个人和其他原始凭据相互对证，而有关的其他原始凭据、实物、单位和个人之间还可以再互相对证。

（5）凭证检查。即会计凭证、账簿记录和会计报表的检查。

### 2. 管理审计的方法

管理审计的方法与财务审计的一般方法基本一致。其中查明事实真象是管理审计工作的最基本任务，它一般包括下面几方面内容：

第一，熟悉被查单位或部门的组织、人事、业务性质、管理制度、业务操作程序以及领导关系等。

第二，确定需要取得的资料。

第三，查明各种业务记录，如单据、合同、函电、规程序、账册、会议记录、总结报告等，

第四，向各级管理人员和职工调查，完成书面记录。

第五，核实所得材料并进行分析，形成清楚的调查记录。

接着就要考虑如何确定客观的评价标准。制定标准要符合审计对象的实际情况，不能太低也不能太高，最好是处于中上水平，这样被审计对象才有提高管理水平的动力。在具体评价被检查对象的管理水平时，可采用比较法，即以查明的实际情况和标准进行比较，利用评分方法表述评价结果。最后综合评价结果提出审计结论。审计结论应在成本效益分析的基础上提出解决管理问题、提高管理水平的具体建议。

除上述两种综合控制方法外，网络计划技术和目标管理也是非常好的综合控制方法。网络计划技术作为一种控制方法可以有效地对项目所使用的人力、物力、财力资源进行平衡，能够控制项目的时间和成本，能够在实施过程中出现偏差时找出原因和关键因素，并能从总体上进行调整，以保证按质按量达成目标。目标管理作为一种控制方法的特点是标准清晰，明确，各级管理者容易作出判断；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的目标制定，员工的行为和态度与组织目标更加接近，这使员工行为的控制容易了许多。

## 思考与练习：

1. 有人说“计划与控制是一枚硬币的两个面”，你认为是什么意思？
2. 真正有效的管理控制系统是如何具有“调适”或“适应”功能的？

3. 试比较不同类型控制的优缺点。

4. 行之有效的控制标准应该具备哪些特征?

### 综合案例 顺天建筑公司的困惑与出路

顺天建筑公司原本是一家小企业,仅有 10 多名员工,主要承担一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初,大家齐心协力,干劲十足,经过多年的艰苦创业与努力经营,目前已经成为员工过 100 人的中型建筑公司,有了比较稳定的顾客,生存已不存在问题,公司走上了比较稳定发展的道路。但仍有许多问题让总经理赵顺天先生感到头疼。

创业之初,人手少,赵经理与员工不分彼此,也没有分工,一个人顶几个人用,拉项目,与工程队谈判,监督工程进展,谁在谁干,大家不分昼夜,不计报酬,有什么事情饭桌上就可以讨论解决。赵经理为人随和,十分关心和体贴员工。由于赵经理的工作作风及员工工作具有很大自由度,大家工作热情高涨,公司因此得到快速发展。

然而,随着公司业务的发展,特别是经营规模不断扩大以后,赵经理在管理工作中不如以前得心应手了。首先,让赵经理感到头疼的是那几位与自己创业的元老,他们自恃劳苦功高,对后来加入公司的员工,不管在公司职位的高低,一律不看在眼里。这些元老们工作散漫,不听主管人员的安排。这种散漫的作风在公司内部蔓延开来,对新来者产生了不良的示范作用。顺天公司再也看不到创业初期的工作激情了。

其次,赵经理明显感到,公司内部似乎大家都不愿意承担责任,一遇到事情就来向他汇报,但也仅仅是汇报,又很少有解决问题的办法。结果导致许多事情好象只要赵经理不亲自去推动,似乎就要停摆。

另外,赵经理还感到,公司内部的质量意识开始淡化,对工程项目的管理大不如从前,客户的抱怨也越来越多。

上述感觉令赵经理感到焦急万分,他意识到凭自己一个人已经无力再对公司的各项具体事务进行有效控制,必须对公司进行管理整顿。但如何整顿呢?赵经理想抓纪律,想将元老们请出公司,想改变公司的激励系统……。他想了许多,觉得有许多事情要做,但又不知从何处入手。因为赵经理与元老们一样,自公司创办以来,一直一门心思埋头苦干,并没有太多地琢磨如何让别人更好的去做事,加上自己也没有系统地学习管理知识,实际管理经验也欠缺。

无奈之下,赵经理请来了管理顾问,并坦承地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了许多方面的调研之后,首先与赵经理一起分析了公司这些年成功的因素与现在遇到的困难。

归纳起来,促使顺天公司成功的因素主要有:

1. 人数少,组织机构简单,行政效率高。
2. 公司经营管理工作富有弹性,能适应市场的快速变化。
3. 赵经理熟悉每个员工的特点,容易做到知人善用,人尽其才。
4. 赵经理对公司的经营活动能够及时了解,并快速做出决策。

对于顺天公司目前出现问题的原因,管理顾问归纳为:

1. 公司规模扩大,但管理工作没有及时跟进。目前仍然是公司创业期的经验管理模式,谈不上管理控制。
2. 赵经理需要处理的事务增多,对元老们疏于管理。
3. 公司的开销增大,资源运用效率下降。

对管理顾问的分析与判断,赵经理表示赞成,并急不可耐地询问解决问题的药方。

### 【思考与讨论】

1. 结合案例与本章格言,说说什么是管理控制?
2. 如果你是这位管理顾问,你将提出什么具体可行的改进建议?

## 第十二章 绩效评估

在企业中,你必须要去衡量三件非常重要的事。它们分别是:客户满意度、员工满意度以及资金的流通。

—[美]杰克·韦尔奇

### 【学习内容】

1. 绩效的含义、特征、种类及作用
2. 用平衡记分法对组织绩效进行评估



### 3. 对个人绩效进行评估的常用方法

【序幕案例】：设想有两门课程，老师告诉你，一门课程的期终成绩只有两种：及格与不及格；而另一门将采取五等级记分制或百分制。在两门课程的学习过程中你会付出同样的努力吗？显然，对于第一门课程，大多数的人会付出有限的努力，求得及格即可。而对于后一门课程，很多人会更用功。

另据有关媒体披露，由于我国在很长一段时间内主要把工农业产值和经济增长情况作为评估地方政府的重要标准，再加上统计制度的缺陷等原因，出现了“政府出数字、数字出政绩、政绩出官员”的不良现象。如湖北省丹江口市，当地政府采取层层压指标的方式在短短几年时间里，实现了地方经济的“超常规、跨越式”发展，工农业总产值由 1995 年的 52 亿元，增加到 1996 年的 72 亿元、1997 年的 90.3 亿元、1999 年的 100.97 亿元，一举由国家级贫困县变成“脱贫先进县”、“湖北省经济综合实力十强县市”。记者后来发现，所有显示该市经济发展的数据全都是“闭门造车”。

上述两种现象有没有相关性呢？回答是肯定的。教师给出成绩方式的差异会导致学生努力程度的差异，注重经济增长的政绩考核指标带来“官员出数字”的现象。两种看似不同的现象说明了一个道理：不同的绩效评价机制会导致不同的行为方式。因此，绩效评价是管理工作不可忽视的重要内容。

## 第一节 绩效与绩效评估

### 一. 绩效的含义与特征

绩效是指管理活动主体行为的产出和结果。一般来讲，主要指管理系统中价值意义的业绩或成绩。管理活动主体既指组织，如公司、企业、政府，也指团队或团体，以及个体，如管理者、普通员工等。绩效是一种客观的现象，可以为人辨识和确认，但由于环境、标准及人的主观因素等方面存在差别，这种辨识和确认是不可能精确的，时常存在偏差，从而导致评价结果也会有争议。

绩效有三个显著的特征：多因性、多维性和动态性。

绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而是由多种因素共同决定的。如影响一家公司绩效的因素主要有经营目标和战略、市场需求与变化、技术条件、政府政策、竞争对手的策略、组织管理状况等。又如，影响员工工作绩效的因素主要有其自身的积极性、工作技巧与能力、工作场所、设备原料、人际关系等。上述影响因素中，有些是主观的，直接对绩效产生影响，有些是客观的，具有间接作用。所以，要保证良好绩效目标的实现，应重视主观条件和客观条件的相互配合。

绩效的多维性是指绩效在多方面表现出来。如一个具有良好绩效的公司，既可能表现在产量销量增长快、利润率高、资金周转迅速等方面，也可能表现在顾客满意度高、员工工作满意度高、组织凝聚力强、关系融洽等方面。绩效的多维性要求在绩效考核或评估时，应全面考核、综合分析。

绩效的动态性指绩效是管理活动主体在一定时期内的行为和结果。对于组织来讲，新的战略与技术、变革措施一般要在实施一段时间之后才能观察到其带来的效果。对于员工个人来讲，由于态度、行为的不同而在不同时间表现出不同的业绩。所以，绩效评估应采取历史和发展的眼光。

### 二. 绩效评估及其作用

管理绩效是指管理活动的成绩和效果。所谓管理绩效评估，是指管理者运用一定的指标体系对组织(包括营利性组织和非营利性组织)的整体运营效果作出的概括性评价。进行管理绩效的评价，一般是在管理实施过程结束之后，根据管理的成效，对管理过程的各项管理活动所进行的全面的检查、比较、分析、论证和总结，从中得出规律性的启迪，以达到不断提高管理水平，取得更好的管理效益，实现管理良性循环的一种管理活动。

(一) 管理绩效评价是提高管理水平，实现管理良性循环的必要途径

管理的过程，无论是管理者作出决策，还是制订计划，或者是对管理活动进行组织和指挥，都是一个主观作用于客观的过程。这种管理的主观是否符合管理的客观，是基本正确，还是部分正确，都需要通过对管理实践的结果——管理所取得的成绩和效果来进行检验。通过对成绩和效果的全面检查、分析、比较、论证和评价之后，管理者就知道自己对或错在何处。对的则予以肯定和发扬；错的则予以纠正和完善。这样通过管理绩效的评价活动，管理的质量得到改进，管理的效益得到提高，管理者对管理活动的客观规律认识得到深化，管理的水平也就上升到一个新的台阶。周而复始的管理循环，通过管理绩效的评价活动，使管理的水平和质量呈现出螺旋式或阶梯式上升，管理也就进入良性循环的运行轨迹之中。因此，管理绩效的评价活动是提高管理水平，使管理进入良性循环的一个必不可少的途径，对管理效益有着重要的影响与作用。

(二) 管理绩效评价是影响人的积极性的一个重要因素

管理的最终目的是要获得最大的管理效益。而管理效益的获得必须依靠人的积极性和创造性的发挥。并且，创造性的发挥程度又取决于人的积极性的高低。人的积极性越高，其创造能力的发挥程度也就越大。因此，调动人的积极性也就成为一切管理中的中心问题。而管理绩效的评价活动，则是影响人的积极性的重要因素。

1. 通过管理绩效的评价活动，对人们在一定时期内所付的努力及其所获得的工作成绩和效益进行肯定和认可，使其充分认识到自身的价值及其对组织的贡献，享受到事业的成就感和成功的喜悦，则能进一步强化激励人们干好工作及对事业的追求心理，使其保持旺盛的积极性状态。

2. 科学的管理绩效评价活动是公平分配的前提条件。心理学认为，人的心理活动有一种趋向平等、反对歧视和不公正的活动特征。这种活动特征直接影响到人的工作动机和行为。表现在工作积极性上，则人只有在他的努力达到目标后获得公平报酬，才会有满足感，才能激发出积极性。因为员工根据自己的经验，自觉或不自觉地把投入和结果与他人进行横向社会比较或与自己过去进行纵向历史比较后，认为基本相等或是高于被比较对象，便认为是合理、公平地获得了报酬。可见，科学的管理绩效评价活动是公平分配的前提。组织对完成目标、表现突出的成员，总要给予一定的奖励，包括加薪、晋升、提高福利待遇等等。但是，无论如何奖励，都要以客观可靠的评价结论为依据。否则，这种奖励必定要失败，达不到应有的效果和目的。

3. 管理绩效评价活动在引导人的行为和组织用人方面也产生着积极的作用。评价活动的资料和数据可以为组织人力资源管理及其智力开发方面提供依据。有时组织成员工作认真努力，但绩效不高，则可能是知识不足和技术水平低，或是个人素质不适宜担任此项工作，这时要提高绩效，就需要进行技术培训或相应地调动其工作。评价活动还有利于引导组织成员的行为向组织目标转化。评价的内容和标准一般都是依据组织目标所制定的，评价活动的展开，使组织成员明确自己的行为如何与组织目标一致则可能达到高绩效，否则无论多么努力都达不到高绩效。这样组织成员就会自觉地把个体行为转向组织的目标方向，从而有利于组织目标的实现。

综上所述，管理绩效评价活动在管理过程中起着特定的、不可替代的重要作用，是促进管理效益提高和管理良性循环的重要因素。因此要提高管理的有效性，必须重视管理中的绩效评价活动。

### 三. 绩效评估的种类

#### （一）以评估客体为标准进行划分

以评估客体为标准可以将绩效评估区分为组织绩效评估、个人绩效评估等。

组织的绩效评估根据组织性质的不同，又可分为盈利性组织绩效评估、非盈利性组织绩效评估两类。盈利性组织绩效评估主要是公司绩效测评，非盈利性组织绩效评估主要是政府绩效评估。组织绩效评估还衍生出部门绩效评估、团队绩效评估等。个人绩效评估主要是指被评估者是管理活动的个体，如管理者的绩效评估、普通员工绩效评估等。

#### （二）以评估主体为标准进行划分

以评估主体为标准可以将绩效评估分为 1 度绩效评估、90 度绩效评估、180 度绩效评估和 360 度绩效评估。

1. 1 度绩效评估也称为单源评估，指评估主体要么是被评估者的直接主管，要么是被评估者本人。直接主管作为唯一的评估者，在简单或落后的管理活动中较为常见。

2. 90 度绩效评估指评估主体既包括被评估者的直接主管，也包括被评估者的同事。即评估综合了被评估者本人、上司和同事的意见而对被评估者作出判断和结论的过程。90 度评估由于增加了与被评估者处于同一水平或级别上的同事的看法，更利于被评估者找出自己的优缺点。

3. 180 度绩效评估指综合参考被评估者本人、直接主管、同事及下属的反馈信息而对被评估对象的情况作出判断与结论的过程。下属对其上级的实际情况与风格了解的更为清楚、具体、因此，增加被评估者下级这一维度，能确保信息更为准确。

4. 360 度绩效评估，是在 180 度评估的基础上增加了与被评估者有密切交往的顾客这一维度。由于信息来源的多源性，从而保证了评估的全面性、客观性和准确性。360 度绩效评估是近年来西方企业或组织在人力资源管理中常采用的一种评估工具。

#### （三）以评估目的与内容为标准进行划分

绩效评估的目的或者是为提高管理效率，或者是对既有人员配备结构进行优化。如果评估的重点在于提高效率，其测评内容就偏重于业绩评估，如果评估的目的是提升有才能的员工来促进组织的发展，其测评内容就偏重于能力评估和潜力评估。因此，以评估内容为标准可以将绩效评估区分为业绩评估、能力评估、态度评估、潜力评估和适应性评估等。

1. 业绩评估是对组织成员(管理者或员工)担当工作的结果和履行职务工作结果的考核和评价。它是对组织成员贡献程度的衡量,是最重要的评估。

2. 能力评估是考评组织成员在职务中发挥出来的能力。根据被评估者在工作中表现出的能力,参照标准和要求,对被评估者所担当的职务与其能力是否相匹配作出评定。能力评估主要有四项指标:知识(包括常识、专业知识、管理知识以及其他相关知识);技能和技巧;工作经验;精力。

3. 态度评估是考评组织成员对某项工作的认知程度以及为此付出的努力程度。比如,是否忠于职守,是否有积极性和热情,是否服从命令。态度是能力向业绩转化的中介。

4. 潜力评估是对组织成员在现任职务中尚未发挥出的能力进行测评。通过测评发挥员工的潜力是人力资源开发的重要手段。潜力评估的常用方法有:根据组织成员在日常表现出来的能力进行测评的推断法,根据考试或文凭的知识判断法,根据被评估者在突发事件时的言行表现进行判断的关键事件法,通过对被评估者施加压力以观察其表现的压力工作法。

5. 适应性评估是对组织成员就任的某一职位是否与他的人品和能力相适应作出评估。这涉及两个层次的内容,一是人与工作,即人的能力与岗位的要求是否相适应;二是人与人,即能否协调各种关系。

## 第二节 组织绩效测评

组织绩效测评是将组织作为一个整体来考察。组织是多种多样的,由于组织宗旨、目标不同,对不同性质组织的绩效进行评估时,评估标准、内容、技术等都存在较大差异。本节把企业作为盈利性组织的典型,对其绩效管理予以介绍。

企业绩效测评一直是管理实践与理论的重点和前沿问题。传统的企业绩效测评内容主要是其生产经营成果或过程,以及围绕生产经营的相关管理工作,依据的指标主要是财务指标。20 世纪 90 年代以后,西方管理实践提出了一种新型的企业绩效测评方法,即平衡记分测评法。下面首先介绍传统企业绩效测评,然后介绍平衡记分测评法。

### 一、企业绩效测评的内容

企业是为获取利润而从事生产经营活动并向社会提供商品或服务的独立经济组织。一个具有良好绩效的企业表现在两个方面:首先是经营成果,即企业收益达到最大;其次,企业氛围健康、态势良好,有一个能满足企业持续发展的组织文化。根据企业的生产经营目标、管理内容及其表现分析,可以将企业绩效测评分为四个内容。

#### (一) 生产经营成果测评

企业绩效主要表现为企业价值的实现程度,即盈利、生产经营成果。对企业生产经营成果评估具体包括两类指标:一是反映经济效益的利润指标,二是体现生产成果的产量或销量指标。

#### (二) 生产控制测评

对生产控制的评估,目的是促使企业在生产中有效地配置各种生产要素,并不断地提高其使用效率,创造良好的生产环境。从管理的角度看,生产控制各项要素都是企业活动中可以控制的因素。在保证实现经济效益最大化的前提下,生产中各种要素的配置不是固定不变的,全面测评企业使用生产要素的效率,可以更好地衡量其管理水平。

针对企业生产控制测评的内容可以设置 5 个方面的指标:

1. 质量控制。它直接影响着企业利润的实现,是生产控制的核心内容。

2. 安全控制。它直接关系到生产活动能否正常进行和经济效益的实现,也体现了对人的价值的重视。

3. 设备控制。设备是组织生产的手段,生产中设备的使用状况和管理水平,既关系到能否有效地组织生产,又影响着经济利润的实现。

4. 劳动控制。这是企业组织生产过程中,对劳动的管理及使用效率的反映。人是生产过程中最积极、最富有创造性的因素,劳动管理既涉及员工生产积极性的发挥,也涉及能否最大限度地利用物化生产要素。

5. 成本控制。成本是生产过程中各种要素耗费的统称。降低成本,直接意味着利润的提高。

#### (三) 行为控制测评

行为控制的功能是以协调人际关系为中心,通过增强群体的凝聚力和调动人的积极性,来保证生产经营成果的实现。对行为测评有以下几项内容:

##### 1. 管理层建设

既包括其整体组织、管理效能的发挥,又包括管理层成员个人的行为表现。它对公司的绩效影响重大,直接关系到公司生产经营成果的实现。

##### 2. 员工精神风貌

既包括对公司成员整体素质的要求，也包括对员工个人行为规范、文化技术素质的要求，集中表现公司整体运作状态。

### 3. 民主管理

民主管理反映公司员工参与管理的程度，同样直接关系着公司生产经营成果的好坏。这一测评内容包括下列指标：员工各项职权的落实情况；员工参与管理意识的强弱；及时公开分配方案、奖惩制度；积极开展合理化建议活动。

#### （四）组织氛围测评

企业组织氛围虽然并不直接构成企业管理的内容，但却是企业管理绩效的心理考评尺度。就制造业组织中的测评来说，为考评组织氛围，可设置以下八个测评指标：

##### 1. 管理层形象

这一测评要素反映的是企业管理层作用的整体状况。企业管理层发挥作用的情况，在公司员工心目中是有明确反映的。企业的管理层形象既包括其能力和水平，也包括管理者个人的作风、品格及素养等内容。

##### 2. 民主意识

企业的民主气氛如何，是否支持员工参与公司管理、是否重视成员的各项权利等，是影响员工积极性高低的重要因素，因而是氛围状况的重要表征。

##### 3. 信息沟通

企业内的信息沟通，包括员工之间的意见沟通，企业与外部环境的信息联系等，是影响公司凝聚力的重要因素。

##### 4. 工作满意度

工作满意度是指员工对企业整体工作状况的满意程度，包括企业的生产、分配、福利措施、业余文化活动等，是企业全面工作成效在员工心态上的反映。

##### 5. 管理绩效

这一测评要素是员工对企业管理工作成效的心理体验，主要包括管理工作效果、工作的标准化程度、公司动员程度、工作的创新精神等。反映了企业管理和工作控制的全过程。

##### 6. 安全生产

这一测评要素反映的是公司成员在工作中是否有安全感、稳定感，员工是否获得上司的关心、帮助，他的烦恼能否在组织中得到排解，员工与上级的关系是否和谐、融洽等，这实质上体现了企业员工与企业的关系状态。

##### 7. 凝聚力

这是企业人际关系、人员素质状况的重要反映，也是一个企业整体竞争力的体现，因此，它是企业日常工作的结果性表征。

##### 8. 敬业精神

公司员工在工作中是否尽职尽责，是否把主要精力用在工作上，是企业工作成效的具体标志。

## 二. 平衡记分测评法

传统的绩效测评方法侧重于财务指标，这种方法在工业化时代是有效的。但随着企业竞争环境的变化，需要对投资报酬率、每股盈余、公司的创新能力等作出全面而准确的判断，但传统财务指标要么没有涉及，要么只能给出错误的信息。现在，对于企业力图掌握的技术和能力而言，传统方法已经不适用了。当然，我们并不是要完全抛弃财务指标，而是要建立一套把财务指标和业务指标结合起来的新的绩效测评技术。

以美国罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿为代表的管理学家，总结和提出了平衡记分测评法。这种方法已成为现代企业常用的组织绩效测评方法。

#### （一）平衡记分测评法的基本内容

卡普兰和诺顿曾把平衡记分测评法比作是飞机座舱中供驾驶员参考的标度盘和指示器。为了操纵和驾驶飞机，驾驶员需要掌握关于飞行的许多方面的详细信息，如燃料、飞行速度、高度、方向、目的地，以及其他能说明当前和未来环境的指标。只依赖一种仪器，可能是致命的。同样的道理，管理一个复杂的系统，也要求从多个方面来考察绩效。而平衡记分测评法就像飞机座舱中的标度盘，使经理或评估者一眼就能发现复杂的信息。

平衡记分测评法首先包含了财务测评指标，因为财务指标能指示已采取的行动所产生的结果。但平衡记分测评法同时涉及顾客满意度、内部程序及组织的学习和提高能力的三套绩效测评指标，用这三套指标来补充财务测评指标。



总体而言,平衡记分测评法就是要从四个重要的方面来观察公司的绩效:顾客角度、内部角度、创造和学习角度、财务角度。顾客角度要回答的问题是“顾客如何看我们?”,内部角度要回答的问题是“我们必须擅长什么?”,创新和学习角度要回答的是“我们能否继续提高并创造价值?”,财务角度要回答的是“我们怎样满足股东?”。平衡记分测评法与各种绩效测评指标的关系如图 10-1 所示。

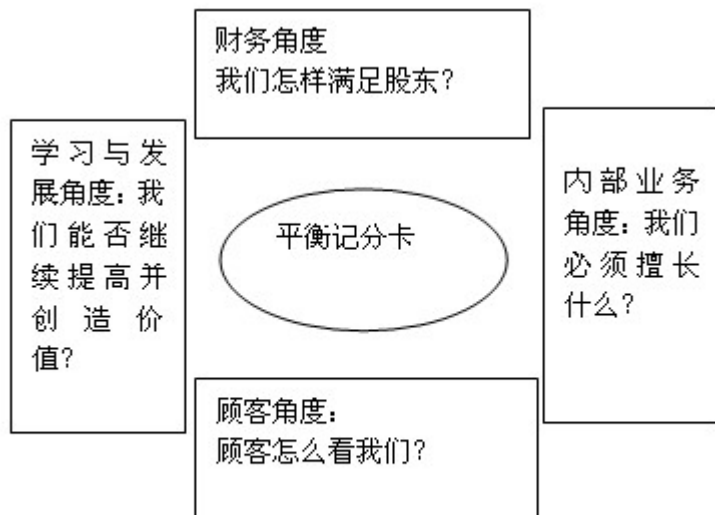


图 10-1 平衡记分测评法测评指标关系示意图

平衡记分卡包括财务和非财务指标,通过在不同类别中综合考虑这些指标,以确保企业不仅关注过去的财务结果,而且注重企业的业务战略和未来的绩效。目前,《财富》排名前 1000 名的公司中 40% 的公司应用了平衡记分卡的方法。

平衡记分测评法为把公司的战略目标转化为系统的绩效测评指标提供了一个框架。平衡记分测评法不只是单纯地进行衡量,它还是一种在产品、程序、顾客和市场开发等关键领域有助于企业取得突破性进展的管理体系。

平衡记分卡所具备的最大特点是“平衡”。

1. 外部衡量和内部衡量间的平衡。

外部—股东和客户

内部—流程和员工

2. 所要求的结果和结果的执行动因之间的平衡

结果—利润、市场占有率

动因—新产品开发投资、员工培训

3. 定性衡量和定量衡量间的平衡。

定性—客户满意度、时效性

定量—利润、员工流失率

4. 长期目标和短期目标间的平衡

长期目标—客户满意度、员工培训成本和次数

短期目标—利润

企业的目标是获取最大利润,企业要获得持续的收入而不是某一次的成功。平衡记分卡正是以战略的眼光,合理地调节了企业长期行为和短期行为的关系,从而实现企业的可持续性发展。

## (二) 实施平衡记分卡的步骤

1. 建立公司的远景与规划。建立的远景与战略要简单明了,并对每个部门都有意义,使每个部门都可以采用一些绩效标准衡量。

2. 成立平衡记分卡小组负责解释公司的远景和战略,并建立财务、顾客、内部业务流程、员工学习与成长四类具体的目标。

3. 为这四类目标找出恰当的衡量标准。

4. 加强企业内部的沟通与教育。可通过定期或不定期的刊物、告、会议等,让各级管理者了解公司的远景、战略等。
5. 确定每月、每季度、每年的业绩衡量指标数字,并与公司的计划和预算相结合。
6. 将每年的报酬奖励制度和平衡记分卡挂钩。
7. 经常采用员工意见,积极修正平衡记分卡。

#### (三) 应用平衡记分卡的四个要点

虽然许多欧美公司通过应用平衡记分卡取得了意想不到的效果,但中国企业若想成功地实施平衡记分卡,应注意以下问题:

##### 1. 切勿照搬其他企业的模式

不同公司有各自不同的背景和战略任务,所以平衡记分卡的四个方面的目标和衡量标准皆不相同。因此,每个企业都应开发具有自身特色的平衡记分卡。

##### 2. 提高企业管理信息质量的要求

与欧美企业相比,我国企业信息的精确度和质量要求相对偏低,这在很大程度上影响到平衡记分卡应用的效果。

##### 3. 正确对待投入成本与获得效益之间的关系

平衡记分卡的四个层面都是彼此相连的,要提高其中一方面,就要改善其他三方面。要改善就要投入,所以在实施平衡记分卡时首先出现的是成本而非效益。更重要的是效益的产生往往滞后很多时间,使投入和产出、成本和效益之间有一个时间差。所以,最关键的是在实施时不要见到没有效果就没有信心,应将眼光放得更远些。

##### 4. 执行要与奖励制度结合

公司中每个员工的职责虽然不同,但平衡记分卡的实施可以使每个人的工作更具有方向性,从而增强每个人的工作能力和效率。为充分发挥平衡记分卡的功效,应在重点部门及个人层次上实施,使各层的注意力集中在各自的工作业绩上。这就需要平衡记分卡的实施结果和奖励制度挂钩,注意对员工的奖励和惩罚。

### 第三节 员工绩效考评

#### 一. 员工绩效考评与人力资源管理

##### (一) 绩效考评在人力资源管理中的地位

员工绩效考评,是指对照工作目标或绩效标准,采用科学的方法,评定员工的工作目标完成情况、员工的工作职责履行程度、员工的发展情况等,并将上述评定结果反馈给员工以及据此对员工予以相应的报酬奖励或进行培训、提拔晋升等的过程。

绩效考评是人力资源管理的基础与核心,它为人力资源的开发利用提供必要信息。首先,通过对公司绩效考评积累的历史数据的分析,可以获得各种信息,如工作岗位标准、人员招聘标准的分析等,为人力资源计划的制定或调整,为招聘工作等提供参考和依据;其次,通过绩效考评结果的反馈,既可以为管理层了解员工能力、素质等提供依据,也可以为员工提供利用实力、克服缺点的机会,从而提高员工的工作满意度,促使组织加强人力资源培训,进行相应的人事调整;第三,通过对员工为实现组织目标所作的贡献的评价,为整个报酬体系提供合理性依据,从而保证努力—绩效—报酬的正相关关系,达到激励员工的目的。

##### (二) 现代绩效评估与传统人事考核的区别

现代人力资源管理中的绩效评估,与传统对员工进行的行政人事考核相比,有根本的不同。其区别如表 10-1 所示。

比较内容	传统人事考核	现代绩效评估
目的	1、总结过去经验教训,不重视未来的改进。 2、考核是为了对上级有所交代,注重形式。 3、完成人事工作。	1、总结过去经验教训,重点在于提出未来的改进思路和方法。 2、评估是为了完善组织的人力资源管理,注重内容。 3、形成员工对组织的归属感,提高员工的满意度。
方法	1、主观描述。 2、单向评定。 3、独立的考核。	1、制定绩效标准,记录绩效、评估绩效。 2、双向沟通。 3、作为人力资源管理系统中的连续性的考核。
员工的权利	1、员工不能了解考核结果。 2、员工不能提出要求。 3、员工没有机会提出问题,解释问题。	1、员工有权了解考核结果。 2、要求员工提出建议,充分了解员工的要求。 3、让员工提出问题,并允许充分解释。
主管的地位	1、居高临下,一言堂。 2、主管掌握整个考核过程。	1、平等沟通,相互交流。 2、员工参与整个评估活动。
结果	1、不了解员工的想法和要求。 2、没有获得建议。 3、下达未来的工作任务。 4、员工无所收获。 5、组织无实质改进。	1、了解员工的想法和要求。 2、获得员工对组织发展的意见、建议和创新观念。 3、共同制定未来的工作目标。 4、员工增强自信心和满意感,获得发展的机会。 5、组织增强了凝聚力,提高了效率。

表 10-1 传统人事考核与现代绩效评估的区别

## 二. 员工绩效考评的方法

常用的绩效评价方法有书面报告法、关键事件法、评定量表法、行为锚定等级法、多人比较法等,其中多人比较法又可分为小组顺序排列法、个人排序法、配对比较法三种。

### 1. 书面报告法

即叙述法,这是最简便的绩效评估方法。这种方法就是写一篇短文来描述被评估者的优点、缺点、过去的绩效状况、潜能和改善建议。书面报告法不需要复杂的形式,也不需要对被评估者进行大量培训,成本较少。但书面报告执笔人写作能力的强弱对评估结果影响很大。

### 2. 关键事件法

就是将下属或员工在工作活动中所表现出来的突出好行为或不良行为、事故记录下来。然后在每 6 个月左右的时间里,主管和员工会面,根据所记录的特殊事件来讨论员工的工作绩效。这种办法的优点是保存了对员工进行绩效评价的依据,并且可以为员工提供行为榜样。

### 3. 评定量表法

这是一种常用的绩效评估方法。这种方法指在量表中列出需要评价的绩效指标,将每个指标的标准区分成不同的等级,每个等级都对应一个分数。评价时评价主体根据员工的表现,给每个指标选择一个等级,汇总所有等级的分数,就可以得出员工的评价结果。这种方法的优点是编制和实施花费的时间少,而且还可以进行定量分析和比较,如表 10-2 所示。

评估内容	评估项目	说 明	评 定
基本能力	知识	是否具备现任职务的基础理论知识和实际业务知识	A B C D E
			10 8 6 4 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示，干脆利落地完成本职工作任务，不需要上级反复指示	A B C D E
			10 8 6 4 2
	判断力	是否能充分理解上级意图，正确把握现状，随机应变，恰当处理	A B C D E
			10 8 6 4 2
	表达力	是否具备现任职务所要求的表达力（口头、文字），能否进行一般联络，说明工作	A B C D E
			10 8 6 4 2
	交涉力	在和企业内外人员交涉时，是否具备使双方诚服接受同意或达成协议的能力	A B C D E
			10 8 6 4 2
工作态度	纪律性	是否严格遵守工作纪律和规章，是否严格遵守工作汇报制度，按时汇报等	A B C D E
			10 8 6 4 2
	协作性	在工作中，是否充分考虑别人的处境，是否主动协助上级、同事做好工作	A B C D E
			10 8 6 4 2
	积极性 责任感	对分配的任务是否不讲条件，主动积极，尽量多做工作，主动进行改进，向困难挑战	A B C D E
			10 8 6 4 2
评定标准：		分数换算：	合计分：
A：非常优秀，理想状态		A：64分以上	
B：优秀，满足要求		B：48～63分	
C：基本满足要求		C：47分以下	
D：略有不足			等级：
E：不满足要求			

表 10-2 评定量表表示意

## 4. 行为锚定等级法 (Behaviorally Anchored Rating Scales, 简称 BARS)

这种方法结合了关键事件法和评定量表法的优点,用由特定关键事件加以说明的行为来对工作绩效加以定位。其步骤是:第一、搜集和描述关键事件;第二、根据关键事件确定绩效评价的要素;第三、根据确定的绩效评价要素,建立评价等级;第四、对关键事件进行评定;第五、建立最终的工作绩效评价体系,对于每一个绩效评价要素来说,都将有一组关键事件来作为其“行为锚”。这种方法可以更准确地计量工作绩效,但较为繁琐。

## 5. 多人比较法

这种评估方法是在与别人绩效水平进行对比的过程中评估每个人的绩效水平。这是一种相对而非绝对的测量手段。三种常见的比较方法是:小组排序排列法、个人排序法、配对比较法。

## 6. 小组排序排列法

这种方法要求评估者首先确定工作绩效分布的比例,如绩效最高的占 15%,较高的占 20%,绩效一般的占 35%,绩效低于要求水平的占 20%,绩效很低的占 10%,然后把员工置于某一个特定的类别中。该方法也称强制分布法。

## 7. 个人排序法

即把员工从最好到最差排列顺序。这种方法简便易行,但使用有一定的局限性,一般用来评估数量不多且从事相同工作的员工。

## 8. 配对比较法



由评估者就某一评估因素，把每一个员工与其他所有的员工一一比较，在两个人的比较中评出优劣，比如“好于”记为“+”，“不如”记为“-”；最后，在配对比较得分的基础上，给出每个员工的等级。这种方法可以保证每个员工都与其他员工工作一次比较，但工作量较大，所以适用于少量人员的考核。

### 三. 员工绩效考评的程序

#### 1. 绩效测评的准备

在准备阶段主要的工作是：

（1）制定绩效评估的计划。包括确定绩效评估的时间、范围、参与者、目的、方法等。

（2）确定绩效评估人员。包括确定负责绩效评估的领导班子，聘请绩效评估专家，或者委托有关咨询服务机构从事员工绩效测评等。

（3）准备绩效测评的条件。包括相应文件、软件、各种表格等。

（4）公布绩效测评的信息。即让管理层和员工充分知情，促使他们积极参与绩效评估。

#### 2. 确立绩效测评指标体系

这是绩效测评工作的重要环节，也是关键环节，它直接关系到评估工作能否完成，能否达到预期的效果。整个体系由评估指标和评估标准组成。

绩效评估指标是指评估的维度，也就是说要从哪些方面来对员工的绩效进行考核。绩效指标的设置应当注意以下几个问题：

（1）绩效指标应当实际，即绩效指标应当根据员工的工作内容来确定。绩效指标应当反映员工的工作内容，每个员工的工作内容有所区别，故他们的绩效指标也应当不同。

（2）绩效指标应当有效，即绩效指标应当涵盖员工的全部工作内容，不能有缺失也不能有溢出，这样才能准确地评价员工的实际绩效。

（3）绩效指标应当具体，即指标要明确指出到底是考核什么内容，不能过于笼统，否则考核主体就无法进行考核。

（4）绩效指标应当明确，即当指标有多种不同的理解时，应当清晰的界定其含义，不能让考核主体产生误解。

（5）绩效指标应当具有差异性，这包括两个层次的含义：一是指对于同一个员工来说，各个指标在总体绩效中所占的比重应当有差异，因为不同的指标对员工绩效的贡献不同，这种差异性是通过各个指标的权重来体现。二是指对于不同的员工来说，绩效指标应当有差异，因为每个员工从事的工作内容是不同的，即便有些指标是一样的，但是权重也应当不一样。

（6）绩效指标应当具有变动性，这也包括两个层次的含义：一是指在不同的绩效周期，绩效指标应当随着工作任务的变化而有所变化。二是指在不同的绩效周期，各个指标的权重也应当根据工作重点的不同而有所区别。评估指标确定后，需要进一步确定绩效标准，标准明确了员工的工作要求，也就是说对于绩效内容界定的事情，员工应当怎样来做或者做到什么样的程度，绩效标准的确定，有助于保证绩效考核的公正性，否则就无法确定员工的绩效到底是好还是不好。

确定绩效标准时，应当注意以下几个问题：

（1）绩效标准应当明确，按照目标激励理论的解释，目标越明确，对员工的激励效果就越好，因此在确定绩效标准时应当具体清楚，不能含糊不清，这就要求尽可能地使用量化的标准。量化的绩效标准，主要有数值、百分比、时间等三种类型。

（2）绩效标准应当适度，就是说制定的标准要具有一定的难度但是员工经过努力又是可以实现的，通俗地说就是“跳一跳可以摘到桃子”。这同样是源自于目标激励理论的解释，目标太容易或者太难，对员工的激励效果都会大大降低，因此绩效标准的制定应当在员工可以实现的范围内确定。

（3）绩效标准应当可变，这包括两个层次的含义：一是指对于同一个员工来说，在不同的绩效周期，随着外部环境的变化，绩效标准有可能也要变化。二是指对于不同的员工来说，即使在同样的绩效周期，由于工作环境的不同，绩效标准也有可能不同。

#### 3. 绩效测评

在这一阶段中，按照既定计划和采取相应方法，由员工进行自我评估和由评估者对被评估者进行评估。

#### 4. 绩效测评反馈

绩效测评反馈是将绩效测评的意见反馈给被评估者。一般有两种形式：一是绩效评估意见认可。即评估者将书面的评估意见反馈给被评估者，由被评估者予以同意、认可，并签名盖章。如果被评估者不同意评估者的意见，可以提出异议，并要

求上级主管或人力资源部门予以裁定。二是绩效评估面谈。即通过评估者与被评估者之间的谈话，将评估意见反馈给被评估者，征求被评估者的意见，并就被评估者的要求、建议与新一轮工作计划的制定等问题进行广泛的沟通。

#### 5. 绩效测评的审核

绩效测评的审核通常是指人力资源管理部门对整个组织的员工绩效测评情况进行审核，处理绩效测评中双方较大的异议和某些绩效异常问题，同时对绩效测评后的各种人力资源管理工作提出建设性意见。

#### 6. 绩效测评结果的运用。

把绩效测评的结果作为员工培训与发展、薪酬设计以及组织人事调整等的依据。

### 四. 绩效考评的原则

#### 1. 透明原则

考评之前一定要公布考评标准细则，让员工知道考评的条件与过程，对考评工作产生信任感，对考评结果持理解、接受的态度。

#### 2. 真实性原则

员工考评应当依照明确的考评细则，针对客观的考评资料进行考评，尽量避免掺入主观因素和感情色彩，一定要实事求是。要让被考评者与现实标准作比较，而不是进行人与人之间的比较。

#### 3. 单头考评

一般由最了解被考评者工作的主管参与把握考评结果，参照和综合员工本人和同事的意见而确定。一旦确定了此结论，上级管理人员不得轻易修改，若要修改，必须在了解情况和向下级员工作出说明的基础上完成。

#### 4. 反馈原则

考评与员工的收入挂钩，更重要的是改善员工的工作绩效，使员工认识到工作上的不足，并加以改善，结果应直接反馈给员工，以明确其努力方向。

#### 5. 差别化原则

考评在等级之间应有鲜明的差别界限，不能“一刀切”。针对不同考评结果在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别，鼓励职工的上进心。

#### 6. 相结合原则

必须将绩效考评的结果与激励、奖惩，也就是责、权、利相结合的原则。

#### 7. 制度化原则

即将考评的程序、方法、标准形成公开的制度，并将其与组织机构具体地结合起来。

### 思考与讨论：

1、什么是管理绩效评估？它有什么作用？

2、员工绩效评估的步骤有哪些？

3、绩效评估指标体系的设置需要注意哪些问题？

#### 【综合案例】王先生的绩效考核

王先生最近情绪很不好，全公司 25 个办事处，除了自己负责的办事处外，其他办事处的销售业绩都有所增长，而自己的办事处非但没有增长，反而有所下降。

在公司里，王先生是公认的销售状元，进入公司 5 年，业绩可谓“攻无不克，战无不胜”，从一般的销售工程师，晋升到办公室主任。王先生当了办公室主任后，深感责任重大，把最困难的工作留给自己，并经常给下属传授经验，但业绩却令人失望。临近年末，除了要做销售冲刺外，还要完成公司推行的“绩效管理”。王先生自语道：“天天讲管理，市场还做不做？管理是为市场服务的。不以市场为中心，管理有什么意义。又是规范化，又是考核，办事处哪还有时间抓市场。人力资源部的人多了，就要找点事儿做。”

好在绩效管理已是轻车熟路，通过内部电子系统，王先生给每个员工发了考核表，要求他们尽快完成自评。同时自己根据一年来员工的总体表现进行了排序。但因时间相隔较长，平时又没有很好地做记录，谁表现好坏已经难以区分。好在公司没什么特别的比例控制。最后，王先生选了 6 名下属进行了 5-10 分钟的沟通，一切 OK。

### 思考提示：

从人力资源部看,考核内容是人力资源部费尽心血做出来的,但到了各级主管手中,却像一个死循环一样,不当回事地日复一日地一再重复使用。

从员工来讲,年复一年写出的工作总结,公司和管理者从没仔细地看过,考核真的变成了一种“形式”,“只要别出错,结果差不到哪里去”,“干活不如把上司的脉”等想法普遍存在于员工之中。从管理者来讲,平时工作已经够忙了,人力资源部还要无事找事。

但从实际看,王先生的部门运作的不是很好。他的员工不能按要求完成任务,他们对应该做什么不是很清楚,造成有事没人做;同一错误重复发生,但没人知道为什么会这样。而王先生对发生的事都不太清楚,他只知道他很忙,他的下属也很忙,却不知道为什么没有忙出结果。

这个问题主要说明王先生实际上没有设立清晰的绩效目标,平时不但对下属的绩效辅导不到位,而且对员工绩效的重大事件也不了解,从而导致部门绩效不好,等到要做绩效评估时就不知道评定的依据是什么了。

**问题:** 王先生负责的办事处销售业绩为何不如人意?其绩效考核存在什么问题?

## 第十三章 激励

### 【BT1】第十三章 激励

【HT4W】

兵随将转,无不可用之才。作为一个领导,你可以不知道下属的短处,却不能不知道下属的长处。

【JY】 【HT4“K】 --“海尔”格言 【HT】

### 【BT5】 【学习内容】

1. 激励的含义与激励过程
2. 人性假设理论及其管理学意义
3. 马斯洛需要层次理论的主要内容和该理论对实际工作的启发
4. 成长理论的主要内容和对实际工作的启发
5. 成就需要理论的主要观点和对实际工作的启发
6. 双因素理论内容及其管理学意义
7. 期望理论的基本内容和实践意义
8. 公平理论的主要观点及指导管理实践活动的作用
9. 强化理论的主要观点及对实际工作的启发
10. 激励的主要原则
11. 激励的方法及其应用

【HJ1 4mm】

【HTH】 【序幕案例】 = 【HTF】 【JZ】 【HT4“H】 “捣蛋鬼”张旦 【HT】

张旦是个让领导头疼的人物。他总是挑领导的“不是”,学校工作确实难做,有时也确实难以避免一些问题,他就抓着不放,到处散播。领导对他真是横竖不得。张老师的教学业务水平高、工作能力极强,在学校里很有影响力。学校交给他的工作都能按质按量完成,学生信任、家长放心。但他那股直冲冲的傲气让人难以接受。

学校该实习了,王校长按惯例担任领导小组组长,副校长、教务主任依次排列,最后考虑到要有个能干的组员,于是请到了张老师。张老师爽快地答应了,并讲到了自己对实习的设计,听得王校长一个劲地点头。最后张老师提出条件:“要我干,我一定干好,但要给我一定的权力。”最后,王校长考虑再三,终于同意了他的要求,任命他为实习小组副组长。果然他不负众望,出色地完成了任务。【HJ】 【HT】 【FK】

案例告诉我们,组织要尽可能满足个人的需要,员工才可能愿意去努力工作。在组织的运行过程中,明确而严格的要求及惩罚是必要的,给下属奖励“胡萝卜”的同时,也不可没有“大棒”。激励(motivation)是管理上的一个十分重要的问题。作为领导者、管理者,他们对某项任务的完成负有责任,但个人无法把一切工作都承担下来并将其做好,他必须依靠其下属人员,借助别人的努力来完成任务。因此,就需要激励全体成员,以充分调动他们的积极性和创造性。激励贯穿于管理过程的始终,是管理过程不可或缺的要素。

## 【BT2】 第一节 激励概述

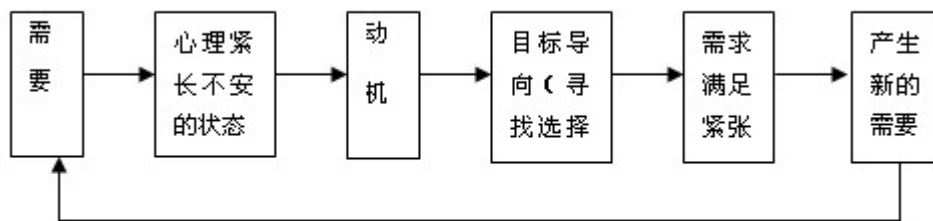
### 【BT3】 一、激励的含义

“激励”是心理学的一个术语,就其词义上看,有激发、鼓励的意思。所谓激励,就是管理者通过某种内部和外部的刺激,激发人的动机,使人产生一股内在的动力,从而调动其积极性、智慧和创造力,努力朝着所期望的目标前进的一种管理活动。简言之,激励就是激发和鼓励人们朝着所期望的目标采取行动的过程。用通俗一点的话来说,激励就是调动员工积极性的过程。

### 【BT3】 二、激励的运动过程

激励的一般过程为:欲望和需要是人的能动性的源泉和动力,当人们产生了某种欲望或需要时,心理上就会产生不安与紧张的情绪,成为一种内在的驱动力即动机;有了动机就要寻找、选择目标,即目标导向行动;当目标找到后,就进行满足需要的活动,即目标行动;当行为告成,动机在需要不断得到满足的过程中而削弱;行为结束时,需要得到满足,人的心理紧张得以消除;然后又有新的需要发生,再引起新的动机与行为。这样,周而复始直到人的生命终结为止。这就是人的动机与行为的一般客观规律,如图 13-1 所示。

【TPGLB37, +28mm. 110mm, BP】



【TS (2) 【JZ】 【HT5” SS】 图 13-1 动机与行为规律示意图 【TS】】

例如,一个人肚子饿了,首先引起了填腹的需要;在进食之前,感觉饥饿难受,驱使他产生觅食的动机;于是他就要选择食物的种类和寻找食物;如果他选定吃米饭,当一口口吃的时候就进入了目标行动;米饭吃完,需要满足,因饥饿而产生的紧张状态遂告解除;然后新的需要产生,如休息、娱乐等。

在此,很有必要明确需要的管理学意义:需要是否满足是能否发挥管理作用并影响组织成员完成组织目标的前提,激励理论的研究大多是围绕着人的需要实现及其特点的识别,以及如何根据需要类型和特点的不同来采取措施影响他们的行为而展开的。从人性和人的需求出发去学习、研究管理,就可能掌握管理的真谛。【JP】

### 【BT3】 三、激励的作用

#### 【BT5】 1. 激励有利于发挥个人能力

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士做过一个实验,他通过研究发现,在按时计酬的制度下,一个人如果没有受到激励,仅能发挥其能力的 20%~30%;如果受到正确而充分的激励,就能发挥其能力的 80%~90%,甚至更高。

#### 【BT5】 2. 激励有利于实现组织目标

组织行为学研究结果表明,员工的激励和组织的绩效密切相关,其关系可表示为:

$$\text{【JZ】 【HTF】 绩效} = f(\text{能力, 激励, 环境}) \text{【HT】}$$

上式表明,在一个人能力不变的情况下,工作成绩的大小,取决于特定环境下被激励的程度,即组织的绩效大小在本质上取决于组织成员的能力、成员被激励的程度和工作环境条件。组织成员要有效地工作,首先是要明确自己如何去做,能否胜任(能力);其次,要有做好这项工作的动力(激励);再次,要有从事这项工作所需要的材料、工具和适当的条件(环境)。



如果缺少这三个要素，或者这三个要素不充分，就不可能使员工达到有效的业绩。由此可见，领导者如果不对下属进行有效的激励，即使拥有工作能力强的下属，并为他们提供最好的工具和设备，也无法使下属创造好的工作业绩。

## 【BT2】 第二节 人性假设理论

### 【BT3】 一、西方的人性假设

一般认为，在西方管理理论发展历史中，存在着以下四种人性假设：

#### 【BT4】（一）经济人

这是早期的管理思想，泰罗的科学管理就是基于此。它力图从经济的角度寻求管理者和被管理者在管理活动中的共同点，认为二者的动机和目的都有一致之处，即合理的管理能够同时满足对高利润和高报酬的追求。1957 年，美国心理学家麦格雷戈用“X 理论”将经济人假设做了概括，其特征为：

1. 大多数人生来就懒惰，总想少干一点工作。
2. 一般人没有什么雄心，不喜欢负责任，宁可被别人指挥。
3. 以自我为中心是人的本性，对组织(集体)的目标不关心。
4. 人缺乏自制能力，容易受他人影响。

对这种“X 理论”所述“经济人”的典型管理就是“胡萝卜加大棒”，胡萝卜的作用在于满足人的物质追求，大棒的作用在于迫使人的行为与组织目标一致，即认为对被管理者最好的甚至惟一的办法就是进行经济刺激，“有钱能使鬼推磨”，只要给他钱，就足以刺激其积极性。

对此，管理人员关心的是如何提高劳动生产率，完成任务，他的主要职能就是计划、组织、指引和监督。管理人员主要是应用职权，发号施令，使对方服从，而不考虑在情感上和道义上如何给人以尊重。强调严密的组织和制定具体的规范和工作制度，如工时定额等。应以金钱报酬来收买员工的效力和服从；同时对消极怠工进行严惩。

#### 【BT4】（二）社会人

这是美国哈佛大学教授梅奥通过霍桑试验总结出来的。他把社会人的主要特征描述为：

1. 人的行为动机不只是追求金钱，而是人的全部社会需求。
2. 由于技术的发展与工作合理化的结果，使工作本身失去了乐趣和意义，因此，人们从工作上的社会关系去寻求乐趣和意义。
3. 工人对同事之间的社会影响力要比对组织所给予的经济报酬更加重视。
4. 工人的工作效率，随着上级能满足他们社会需求的程度而改变。

社会人的观点，比之“经济人”的观点，无疑是一大进步。它强调了人的需求，突出了人际关系 对个人行为的影响。对应于社会人假设的管理观念是：

1. 管理者除了应该注意工作目标的完成外，更应该注意对人的关心、体贴、爱护和尊重，建立相互了解、团结融洽的人际关系和友好感情。
2. 在控制激励工人前，应先了解他们对团体的归属感及对社会需求的满足程度。
3. 重视团体对个人的影响和团体的奖励制度，让职工参与管理，以满足职工的社会性需要与成就的需要，改变对职工的外来控制与自我控制，为达到企业目标而努力工作。
4. 管理人员由计划、组织、领导、监督的作用变成上级和下级之间的中间人作用，应当经常了解工人的感情和听取意见并向上级发出呼吁。

#### 【BT4】（三）自动人(自我实现人)

这是根据马斯洛的需要层次论提出来的。它是社会人的发展。它认为人除了有社会需求外，还有一种想充分表现自己能力、发挥自己潜力的欲望。麦格雷戈在 1957 年的文章中称之为 Y 理论，其要点是：

1. 人的需要从低级向高级发展，低级需要满足后，便追求更高级需要，自我实现是人的最高级需要。
2. 人们因工作而变得成熟，有独立自主的倾向。
3. 人有自动自发的能力，又能自制。
4. 个人的目标与组织目标没有根本冲突，有机会的话，人们会自动地把个人目标与组织目标统一起来。

Y 理论的实质也是认为人性本善，只要充分发挥其优点，就能够把工作做好。

Y 理论在管理上的应用特点是：

1. 改变管理重点——主要是创造能使人发挥才能的工作环境。尽量把工作安排得富有意义，对工作具有挑战性，使工人工作之后能引以自豪，满足自尊。

2. 改变激励方式——主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，担负更多的责任，满足自我实现的需要。管理人员的责任在于寻找什么工作对什么人具有最大的挑战性，最能满足其自我实现的需求，使工人在工作中不再感到负担，而感受到生活的乐趣和意义。

3. 改变管理制度——要给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

【BT4】(四)复杂人

这种人性假设是在 20 世纪 70 年代提出的。认为前述 3 种假设都有很大的片面性，没有考虑人的个性、需求差异和客观环境对人的影响，因而不能为管理者提供充分合乎实际的指导。它认为，人不只是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不可能是纯粹的自动人，而应该是因时、因地、因各种情况采取适当反应的复杂人。具体地说，包含以下几点特征：

1. 人是复杂的且是高度可变的。

2. 人的动机模式很复杂，不仅人与人之间有差异，而且同一个人在不同的组织或在同一组织的不同部门中，其动机也可能是不同的。

3. 人们通过他们的组织经验，还可能学到新的动机以及人能对各种不同的管理策略做出反应。

根据上述观点，莫尔斯和洛希提出了超 Y 理论(权变理论)。它要求管理者必须是个好的诊断师，具有洞察人个性差异的能力，针对个人不同特点对症下药，随机应变地采取适当的管理方法。对不同的人在不同情况下应当采取不同措施，即一切以时间、地点、条件和对象变化而变化，不能一刀切。从传统管理开始，经历了四种不同的人性观阶段。可见，人在管理中渐居中心地位并发挥主导作用，是管理实践和理论发展的必然趋势。

## 【BT3】二、对人性假设理论的综合分析与应用

经济人、社会人、自我实现人的假设是有片面性和局限性的，而复杂人的假设是辩证的。几种假设反映了不同历史时期对人的看法，也说明了随着生产力的发展和技术的进步、文化水平和生活水平的提高，人的需要层次、结构会发生变化，这对我们是有启发的。不论哪一种假设都认为，应当根据人的需要和素质而采取不同的管理办法和领导方法，没有一种方法绝对的好或绝对的坏，这一点具有普遍意义。

对这些假设，在管理实践中应该综合考虑使用。

1. 多数人将劳动作为赖以谋生和满足其它各种需要的手段，他们共同的、迫切的需要是改善生活状况。

2. 多数人对组织任务及其管理方式的最初态度，总是从能否满足自己需要做出反应的。

3. 在我国，各级组织目标和个人目标，从长远看是一致的，但从近期看也可能不完全一致。各级管理者应当充分尊重个人喜好，同时因势利导他们关心集体、国家的利益。

4. 管理的方法应当因人、因任务而异。现阶段仍应当以科学管理为主，辅之以改善人际关系，恰当安排工作。

5. 领导者、管理人员和工人应当是平等的相互信任的同志式关系。所以，应当关心人、尊重人、爱护人。

6. 人的成熟程度、需要层次和能力将随着生产的发展、思想文化教育以及生活水平提高而不断提高，管理方式也应发展和创新。

## 【BT2】第三节 典型激励理论

自 20 世纪 20~30 年代以来，管理学家、心理学家和社会学家们从不同的角度研究了应怎样激励人的问题，并提出了许多激励理论。通常人们将其划分为内容型、过程型和综合型激励理论。内容型激励理论着重探讨什么东西能够使一个人采取某种行为，即着重于研究激励的起点和基础，研究如何从需求入手，通过满足需求来激励、调动人的积极性，包括需求层次理论、ERG 理论、成就激励理论、双因素理论等。过程型激励理论则主要研究一个人被打动的过程，即研究行为是如何产生、发展、改变和结束的过程，一般包括期望理论、公平理论、强化理论等。本节着重介绍几种西方管理学界最具代表性的激励理论。

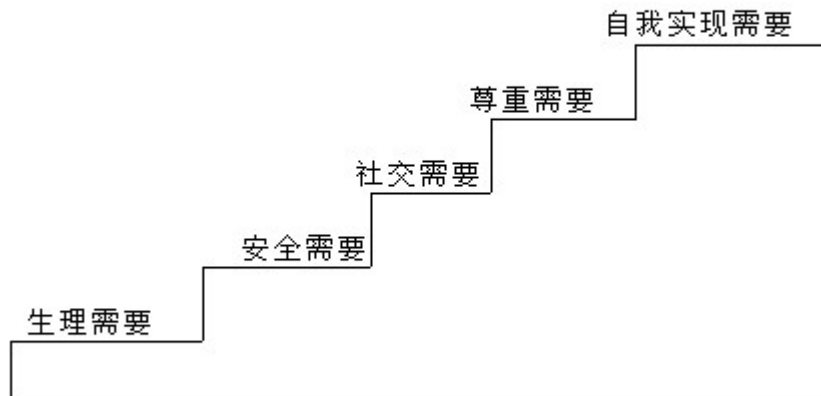
### 【BT3】一、需要层次理论

美国著名人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)在行为科学理论基础于 1943 年发表《人的动机理论》一书，提出了在西方广为流传、非常有影响的需要层次理论。

【BT4】(一)需要层次理论的基本观点

马斯洛按时间先后顺序和重要性,把人的最基本需要分为相互联系的五个等级层次,即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要,并认为这些需要是由最低级开始逐级向上发展到最高级,当一个层次的需要得到了满足时,这一层次的需要就不再成为激励因素了,如图 13-3 所示。

【TPGLE39,+43mm。75mm,BP#】



【TS(2)【JZ】【HT5”SS】图 13-2 马斯洛需要层次模型【TS)】

#### 【BT5】1. 生理需要

这是人类最原始的基本需要,主要是指人们的衣、食、住、行。人们为了能够生存,首先必须满足这些基本的生理要求。如果这些需要不能得到满足,那么人类的生存就成了问题。马斯洛认为:如果一个人所有的需要都不能得到满足,那么这个人的生存就会被生理需要所支配,而其他需要都要退到隐蔽的地位。对于一个处于极端饥饿状态的人来说,除了食物,没有别的兴趣。在这种极端情况下,写诗的愿望,获得一辆汽车或一个 MP4 的愿望,对美国历史的兴趣,对一双新鞋的需要,统统被忘记或退到第二位,这个人做梦也会梦见食物,看见的只是食物,渴望的也只是食物,充饥已成为他独一无二的目标。

#### 【BT5】2. 安全需要

基本生活条件具备以后,生理需要就不再是推动人们工作的最强烈力量,取而代之的是安全需要。这种需要又可分为两类:一类是对现在的安全的需要;另一类是对未来的安全的需要。对现在的安全需要,就是要求自己在现在的社会生活中的各个方面均能有所保障,如就业安全、生产过程中的劳动安全、社会生活中的人身安全等等;对未来的安全需要,就是希望未来的生活能有所保障。未来总是不确定的,而不确定的东西总是令人担忧的,所以人们都追求未来的安全,如病老伤残后的生活保障等。

#### 【BT5】3. 社交需要

马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的生活和工作都不是孤立地进行的,而是在一定的社会环境中,在与其他社会成员发生的一定关系中进行的。马斯洛的社交需要包含两方面内容:一方面是爱的需要,即人都希望伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚,希望得到爱情,人人都希望了解别人,也渴望被别人了解;另一方面为归属需要,即人有一种归属感,都有一种要求归属于一个集团或群体的情感,希望成为其中的一员并得到关心和照顾。社交的需要比生理的需要来得细致,它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。

#### 【BT5】4. 尊重需要

人们希望自己有稳定的社会地位,有对名利的欲望,要求个人能力或成就得到社会的承认等。尊重需要分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同的环境中,充满信心,做到有实力,能胜任,能独立自主。外部尊重是指一个人希望有地位、有威望、受到别人的尊重、成为别人的依靠以及获得别人的高度评价。

马斯洛认为,尊重需要得到满足,它能使人对自己充满信心,对社会满腔热情,体会到自己生活在世界上是有价值的。尊重的需要一旦受到挫折,就会使人产生自卑感、软弱感、无能感,会使人失去生活的基本信心。

自尊心是驱使人们奋发向上的驱动力，自尊心人人皆有。因此，领导者要注意研究职工在自尊方面的需要和特点，设法满足他们的自尊需要，不能伤害他们的自尊心。只有这样，才可能激发他们在工作中的主动性、积极性。

#### 【BT5】5. 自我实现需要

这是马斯洛需要层次的最高需要。它是一种心愿，是个人成长与发展、实现理想与抱负的需要。这是追求个人能力得到极大发挥的内在驱动力量。

马斯洛认为，人的需要构成了一个从低级向高级发展的阶梯。当所有需要都未满足时，最低层次的需要就会更为突出。当一种需要得到满足之后，更高层次的需要就会占据支配地位，成为人的行为的激励因素。不同的人在同一时期内需要是不同的，同一个人不同的时期需要也是不同的。因此，在对人的管理中要采用不同的激励方式。人的自我实现的需要是无止境的，它是人的行为最强大、最持久的激励因素。

以上五种需要可以划分为低级需要和高级需要两个等级，生理需要和安全需要为低级需要；而社交需要、尊重需要和自我实现的需要为高级需要。 马斯洛的需要层次论有三个基本观点：

(1) 已被满足的需要，不再具有激励行为的作用。

(2) 人的需要是随着经济条件的变化而改变的，多数人的需要是复杂的，任何时刻都有许多需要因素影响每个人的行为。

(3) 在一般情况下，只有低层次的需要得到满足后，高层次的需要才能起激励作用。

#### 【BT4】(二)对马斯洛的需要层次论的评价

马斯洛的需要层次论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性，因而得到了很多人特别是实践中的管理者的普遍认可。马斯洛需要层次论的贡献，在于它从需要出发研究人的行为，指出了人的需要从低级向高级发展的趋势。从人的需要出发来研究人的行为，其思路是完全正确的。所得出的各层次需求对激励的选择重点有具体指导意义。任何人在某时都有主导需求，主导动机的论点是正确的。将自我实现作为人的最高层次的需求是有积极意义的。

这对管理工作具有启发，管理者应注意研究组织成员的不同需要，并且要注意需要的发展和变化，采取不同的有针对性的激励方法，调动组织成员的积极性。

需要层次理论也存在一些缺点与不足。比如对需求层次的分析简单化、机械化，人的需要并不一定依等级层次循序上升。马斯洛的需要层次理论没有提出激励的具体方法，只说明了需要与激励之间的一般关系。需求层次论忽视了工作与环境的关系。

### 【BT3】二、成长理论(ERG 理论)

美国耶鲁大学著名管理学家奥尔德弗 (C.P. Alderfer) 根据其对工作人的大量调研，对马斯洛的需要层次进行了重组，提出了成长理论，一般又称之为 ERG 理论。该理论认为，人的需要可归结为三种，即生存需要(existence)、关系需要(relation)和成长需要(growth)。

#### 【BT5】1. 生存需要

这是指人全部的生理需要和物质需要，如衣、食、住、行等各个方面。这一类需要大体和马斯洛需要层次中的全部“生理”需要和部分“安全”需要相对应。

#### 【BT5】2. 关系需要

这是指在工作环境中对人与人之间的相互关系和交往的需要。这与马斯洛需要层次中的部分“安全”需要，全部“社交需要”和部分“尊重需要”相对应。

#### 【BT5】3. 成长需要

这是个人自我发展和自我完善的需要。这种需要通过发展个人的潜力和才能得到满足。这一类需要可与马斯洛需要层次中的部分“尊重”需要和全部“自我实现”需要相对应。

ERG 理论有以下几个重要的观点：

(1) 在同一层次上，少量需要满足后，会产生更强烈的需要。

(2) 较低层次需要满足得越充分，对较高层次的需要越强烈。

(3) 较高层次需要满足得越小，低层次需要则更加强烈。

ERG 理论认为人可能同时受到多种需要的激励，如人们可能同时受赚钱(生存需要)、友谊(关系需要)和学习新的技能(成长需要)等多种需要的激励；其次，ERG 理论明确提出了“气馁性回归”的概念。马斯洛理论认为人的低层次需要得到满足后，



就会上升为更高层次的需要,受高层次需要的激励。可是奥尔德弗认为,如果上一层次的需要一直得不到满足的话,个人就会感到沮丧,然后回归到对低层次需要的追求。

不少人认为 ERG 理论相对马斯洛理论能更有效地解释组织中的激励问题,比马斯洛理论更切合实际,更全面地反映了社会现实。

### 【BT3】三、成就需要理论

美国管理心理学家麦克利兰(P. C. Meselland)经过几十年对成就动机的研究,于 20 世纪 50 年代初提出了成就需要理论。该理论认为,个人与环境间存在着某种关系,从而产生需要。人类在环境因素的影响下形成三种基本需要,即成就需要、权力需要和归属需要。

#### 【BT5】1. 成就需要

这种需要指人渴望卓有成效地完成任务或达到目标,即达到目标、追求卓越、争取成功的需要。有高度成就需要的人的特点如下:

- (1) 喜欢能够发挥独立解决问题能力的工作环境。
- (2) 往往倾向于谨慎地确定有限的成就目标。
- (3) 希望得到对他们工作业绩的不断反馈。

#### 【BT5】2. 权力需要

这种需要的本质是渴望控制其环境中的各种资源,即影响和控制他人且不受他人控制的欲望。有高度权力需要的人具有下列特征:

- (1) 寻求得到领导职位,喜欢与人争辩,健谈、好议论。
- (2) 性格坚强,敢于发表意见,头脑冷静,善于提出问题和要求。
- (3) 喜欢教训别人,乐于演讲和公开讲话。

#### 【BT5】3. 归属需要

这种需要是指建立友好亲密的人际关系愿望。有高度归属需要的人具有下列特点:

- (1) 关心并维持融洽的社会关系。
- (2) 随时抚慰和帮助处境困难的人,并且乐意同别人友好交往。

以上这三种不同的需要反映了人不同的偏好。对一个组织来说,各方面需要的人都是有价值的,应该合理搭配。归属需要强的人有利于在组织中建立融洽的人际关系,有利于人们的身心健康和相互合作。少量权力需要强的人对组织也是必要的,因为组织是由很多不同的人组成的,必须有少数人对他进行有效的组织、协调、领导,才能使大家朝着共同目标前进。成就需要强的人对组织是十分重要的,一个组织拥有这种人越多,发展和成长就可能越快,效率就可能越高。

麦克利兰还认为,权力需要很高而归属需要很低的人最容易成为最优秀的管理者。成就需要较高的管理者在组织中会颇有建树,但并不一定能成为十分优秀的管理者,尤其对规模较大的组织。

对于如何才能增进个人的成就需要,麦克利兰提出了以下四个办法:

- (1) 以成功人士为楷模,有意识地宣传取得高成就的人,激起他们的成就动机。
- (2) 有意识地安排一些成功反馈,每过一个阶段,对已取得的成绩和进步应加以肯定,对每次成功都给予一定的奖励。
- (3) 改变自我观感,通过增强人的自信,促使人们相信通过努力都能取得成功,从而改变自身形象,成为一个有高度事业心和责任感的人。

- (4) 控制遐想,经常用正面的思想鼓励自己,当人处于紧张状态时,可采用不断和自己对话的方式来克服消极的情绪。

该理论把重点放在鉴别和培养成就需要上,丰富了马斯洛对自我实现需要的描述,它对于管理者发现高成就需要的人及培养下属的成就需要是非常有用的。麦克利兰后来研究又认为,权力需要对管理者来说是最重要的。最有效的管理者通常是那些有高度权力需要、适度成就需要和低度归属需要的人。

### 【BT3】四、双因素理论

双因素理论是在 20 世纪 50 年代末美国心理学家赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出来的。他对美国匹兹堡地区 11 个工商企业中的 203 名工程师、会计师进行了 1844 人次的访谈调查。在调查中,他设计了许多问题,如,“什么时候你对工作特别满意”、“什么时候你对工作特别不满意”、“满意和不满意的原因是什么”等等,要求受访者回答。结果发现使受访人员

不满意的因素,多与他们的工作环境有关,称为保健因素;而使其满意的因素通常是由工作本身所产生的,称为激励因素。即满意和不满意的因素是两类完全不同的因素。这两类不同因素的具体内容如表 13-1 所示。

表13-4 保健因素和激励因素

保健因素(外在因素)	激励因素(内在因素)
. 公司(企业)的政策与行政管理	. 工作上的成就感
. 技术监督系统	. 工作中得到认可和赞赏
. 与上级主管之间的人事关系	. 工作本身的挑战性和兴趣
. 与同级之间的人事关系	. 工作职务上的责任感
. 与下级之间的人事关系	. 工作的发展前途
. 工作环境或条件	. 个人成长、晋升的机会
. 薪金	
. 个人生活	
. 职务、地位	
. 工作的安全感	

【JZ】【HT5” H】表 13-1 保健因素和激励因素

赫茨伯格双因素理论的主要观点如下:

【BT5】1. 满意的对立面是没有满意,不满意的对立面则是没有不满意

赫茨伯格修正了传统的认为满意的对立面就是不满意的观点,认为没有满意与不满意有质的差别。他把影响人的工作动机的种种因素分为两类:能够使员工感到满意的因素称激励因素(包括成就感、得到认可、工作本身的挑战性和趣味性、责任感、个人成长与发展等);会使员工感到不满意的因素称为保健因素(如公司的政策、同事关系、工作条件、薪金等)。激励因素的满足可以使员工产生满意感,从而激发工作积极性,而这类因素的不满足,员工也不会产生不满意(而只会产生没有满意)。保健因素不满足,员工会产生不满意,从而影响工作积极性。

【BT5】2. 激励因素是以人对工作本身的要求为核心的

如果工作本身富有吸引力,那么员工在工作时就能得到激励;如果奖励是在执行工作之后,或离开工作场所之后才有价值或意义的,则对员工工作只能提供极少的满足。例如一个学生之所以潜心学习,是因为他对所学的知识感兴趣;而如果是为了取得一定的学分,则其学习积极性一定难以持久,一旦取得必要的学分,他就不再努力钻研。也就是说,当工作本身具有激励因素时,人们对外部因素引起的不满足感会具有较大的忍耐力;而当他们经常处于“保健”状态时,则常常会对周围事物感到极大的不满意。

【BT5】3. 只有激励因素的满足,才能激发人的积极性

综上所述,并不是所有的需要满足都能激发人的积极性,只有那些激励因素的满足,才能激发起人们的积极性。保健因素的满足只能防止人们产生不满情绪,而难以起到激励作用。因此,激励的确要以满足需要为前提,但并不是满足需要就一定产生激励作用。双因素理论就如何针对需要激励员工进行了更深入的分析,提出要调动和保持员工的积极性,必须首先具备必要的保健因素,防止员工不满情绪的产生;但只是如此还不够,更重要的是要针对激励因素,努力创造条件,使员工激励因素方面得到满足。为此,要重视工作内容的设计、任务的分配等。

以上划分有很强的学术意味,把保健因素和激励因素截然分开是否妥当?这值得进一步探讨。

## 【BT3】五、期望理论

期望理论是美国耶鲁大学心理学家弗鲁姆(V. H. Vroom)于 1964 年在《工作与激励》一书中首先提出来的。这一理论的基本观点是:人是理性的人,对于生活和事业的发展,他们有既定的信仰和基本的预测。一个人决定采取何种行为与这种行为能够带来什么结果对他来说是否重要有关,人们就是根据他对某种行为结果实现的可能性和相应奖励的重要性的估计来决定其是否采取某种行为的。如果人们预计自己的某一个行为会使个人达到既定目标,而且这个目标对自己又有较大的吸引力,

就可能会被充分激励起来,产生内在的激发力量去完成这个特定的行为。这种激发力量的大小等于该目标对人的效价与人对能达到该目标的主观估计(期望值)的乘积。用公式表示为:

〔JZ〕 〔HTF〕 激励力量=效价×期望值 〔HT〕

或 〔JZ〕  $M=V \times E$

上式中,激励力量(motivation)是指一个人所受激励的程度,即调动一个人的积极性、激发其内在潜力的强度,也是表明一个人为了达到目标愿意努力的程度。效价(valence)即目标价值,是指一个人从事某项工作或达到一定目标对于满足个人需要的价值大小,它表明了一个人对某种事物的偏好程度。当个人对达到某种成果或目标漠不关心时,效价为零;当个人宁可不要出现这种结果时,效价为负值;当个人期望达到该预期结果时,效价为正值;当个人强烈期望出现预期结果时,效价值就很高;期望值(expectancy)即期望概率,是指一个人对达到目标可能性大小的主观估计,是一个人根据以往的经验进行主观判断,估计一定行为能够导致某种结果的概率。

理解公式时,需注意:对于其中效价应当理解为综合性的,可以是精神上的,也可以是物质上的;效价可以有正值、零、负值之分。同一活动和同一个激励目标对不同的人效价是不一样的。即使对同一个人,在不同的时候,效价也是不一样的。期望概率是指当事人主观判断的概率,它与个人能力、经验以及打算做出的努力程度有直接关系。期望理论的基础是关注自我利益,前提假设是管理者知道什么对员工最有吸引力。

期望理论说明,如果一个人预计他做某件事成功和获奖的可能性越大(期望值大),认为这种成功或奖励对他越有价值(效价大),他的工作积极性就越高;反之,积极性就会降低。即人们的努力与其期待的最终奖励有关。〔HJ0〕 〔HJ〕 〔FK〕7。35ZQ 2〕 〔HTF〕 ==

商鞅在秦国推行改革,他在城门外立了一根木棍,声称能将木棍从南门移到北门的,奖励 500 金,但没有人去尝试。根据期望理论,这是由于:

- A. 500 金的效价低
- B. 居民对完成要求的期望很低
- C. 居民对得到报酬的期望很低
- D. 怕枪打出头鸟,所以大家都不敢尝试

〔HT〕 〔FK〕 〔HJ0〕 〔HJ〕

期望理论的提出,能够比较清楚地说明个体受到激励的原因,也能被众多管理实践所验证,在管理学界受到普遍欢迎并引起了大量的研究。一般认为,它更切合现实情况和激励过程,有助于管理者理解和分析员工们的激励状况。根据期望理论,作为管理者为了激励员工应该从以下几方面着手:

1. 提高员工对某成果的偏好程度,即提高效价。
2. 应该提供和创造良好的工作条件,提高员工对实现目标的信心和可能性,即提高期望概率。
3. 管理者不要泛泛地抓一般的激励措施,而应当抓多数组织成员认为效价最大的激励措施。设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值。如果每一个月的奖金多少不仅意味着当月的收入状况,而且与年终分配、工资调级挂钩,则将大大增大效价的综合值。
4. 加大不同实际所得效价的差值,加大组织希望行为与非希望行为之间的效价差值。如奖罚分明等。
5. 适当控制期望概率与实际概率。

〔JP2〕

只有这样,才能极大地激发员工努力工作的内在动力。期望理论的局限性在于在实践中很难具体应用。因为管理者难以准确知道每一个员工的效价和期望概率值,然后应用公式进行计算平衡,找出最佳的激励方法,只能根据经验与感觉走。〔JP〕

## 〔BT3〕 六、公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯(J Stacy Adams)于 1965 年在《社会交换中的不公平》一书中提出的。公平理论认为,在组织中员工对自己是否受到公平合理的对待是十分敏感的。作为一个社会人的员工,他的工作动机,不仅受其所得报酬的绝对值的影响,而且受到相对报酬多少的影响。他们经常更关注的不是他所获得报酬的绝对值,而是与别人比较的相对值。每个人都会把自己所得的报酬与付出的劳动之间的比率同其他人的比率进行比较,如表 13-2 所示:

【JZ】【HT5” H】表 13-2 亚当斯公平理论

比率比较	感觉	行为
$O_A/I_A^* < O_B/I_B^*$	报酬过低产生不公平感、 被剥夺感	行为改变
$O_A/I_A = O_B/I_B$	公平感或满意感	行为不变
$O_A/I_A > O_B/I_B$	报酬过高产生不公平感或 自豪或内疚感	行为改变

$O_A/I_A$  员工的产出/投入比 “投入”包括个人受教育的程度、能力、努力程度、时间等要素，“产出”包括物质上的和精神上的奖励以及工作安排等。

$O_B/I_B$  参照对象的产出/投入比。参照对象：自我，制度，他人

【HT】【HJ1】 【HJ】

当员工把自己的报酬投入比率与别人的报酬投入比率进行比较时，若比率相等，心理就比较平静，认为自己得到了公平的待遇，因而会心情舒畅地积极工作；当发现比率不相等时，内心就会感到紧张和不安，产生不公平感，可能就会有怨气，发牢骚，影响工作的积极性，从而会被激励去采取行动以消除或减少引起心理紧张不安的因素。

当员工感到不公平时，可能采取以下几种做法以期实现公平：改变自己的投入；改变自己的产出；改变对其他人的看法；选择另一个参照对象进行比较；离职。公平理论不仅就员工对自己所得报酬比较后的心理状态做了详尽描述，而且还对比较后可能引起的行为变化进行了预测。这些研究结果对管理者客观地评价工作业绩和确定合理的工作

报酬以及敏锐地估计员工的行为是非常重要的。公平理论对管理者的启示在于：管理者可以用报酬去激励员工，但报酬必须公平的；管理者应考虑报酬比较的参照对象，考虑其他可比人员的报酬情况；影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值；激励时应力求公正，使等式在客观上成立，尽管有主观判断误差，也不致造成严重的不公平感；在激励过程中应注意对被激励者公平心理的疏导，引导其树立正确的公平观。公平理论的局限性是公平问题与个人的主观判断有关，多数人会倾向于过高评价自己的投入和过高评价别人的报酬。

## 【BT3】七、强化理论

强化理论是美国哈佛大学心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出来的。强化理论基于一个很简单的假设：一个行为的结果如得到奖励，该行为就会趋向于重复；反之，一个行为招致惩罚的后果，该行为就会减少重复。此方法先前是在训练动物时来用的，但斯金纳发现同样适用于人类行为。他从心理学的角度就人的行为结果对行为的反作用进行了深入研究，认为人类的行为可以用过去的经验来解释，人们过去的行为结果对其行为有反作用。当行为的结果有利于个体时，这种行为就可能重复出现，行为的频率就会增加，反之则消退并终止，这种情形在心理学中被称为“强化”。凡能影响行为频率的刺激物，则称为强化物。因此，管理者们可以通过控制强化物来控制行为，求得员工行为的改造。这一理论就称为强化理论。

【BT4】(一)强化理论改造行为方式

在管理活动中，应用强化理论改造行为一般有以下四种方式：

【BT5】1 正强化

正强化是指用某种有吸引力的结果，使员工好的行为重复出现。强化物中包括组织中的各种奖励，如认可、赞赏、提升、增加工资以及创造令人满意的工作环境等。

【BT5】2 负强化

负强化是指预先告诉某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的不良后果，从而让员工通过按组织所要求的方式行事或避免不符合要求的行为来回避这些令人不愉快的后果。

【BT5】3 自然消退

自然消退是指对员工的某种行为不予理睬，以表示对该行为的轻视或某种程度的否定，从而减少员工的某种行为。

【BT5】4 惩罚

惩罚是指以某种带有强制性和威胁性的结果(如批评、降薪、降职、罚款、开除等)来创造一种令人不快甚至痛苦的环境，以表示对某些不符合要求行为的否定，从而消除这种行为重复发生的可能性。



上述四种强化类型中,正强化是影响行为发生的最有力手段,因为它能增强或增加有效的工作行为,惩罚和自然消退只能使职工知道不应做什么,但并没有告诉职工应该做什么。此外,负强化会使职工处于一种被动的、不快环境之中,因此可能产生适得其反的结果。

#### 〔BT4〕 (二) 强化的时间安排

在运用强化手段时,不仅要考虑采用何种方式,而且在何时以及它发生的间隔次数问题也需认真考虑。在强化次数的间隔安排上,也有多种策略可加以选择。

##### 〔BT5〕 1. 固定间隔

固定间隔的安排是指不考虑行为怎样,以一个固定的时间间隔提供强化。如按周、按月付给的薪金即属此类型。这类强化安排提供的刺激强度最小,因为职工知道,不管他们努力与否,到时都能拿到薪酬。

##### 〔BT5〕 2. 可变间隔

这也是以时间为基础安排的强化,但每次强化的时间间隔是变动的。当管理人员在运用表扬或在察访时给些其他形式的奖励等都适合采用这类安排。由于职工们并不知道什么时间上级会来检查,所以通常都能较为认真地工作。

##### 〔BT5〕 3. 固定比率

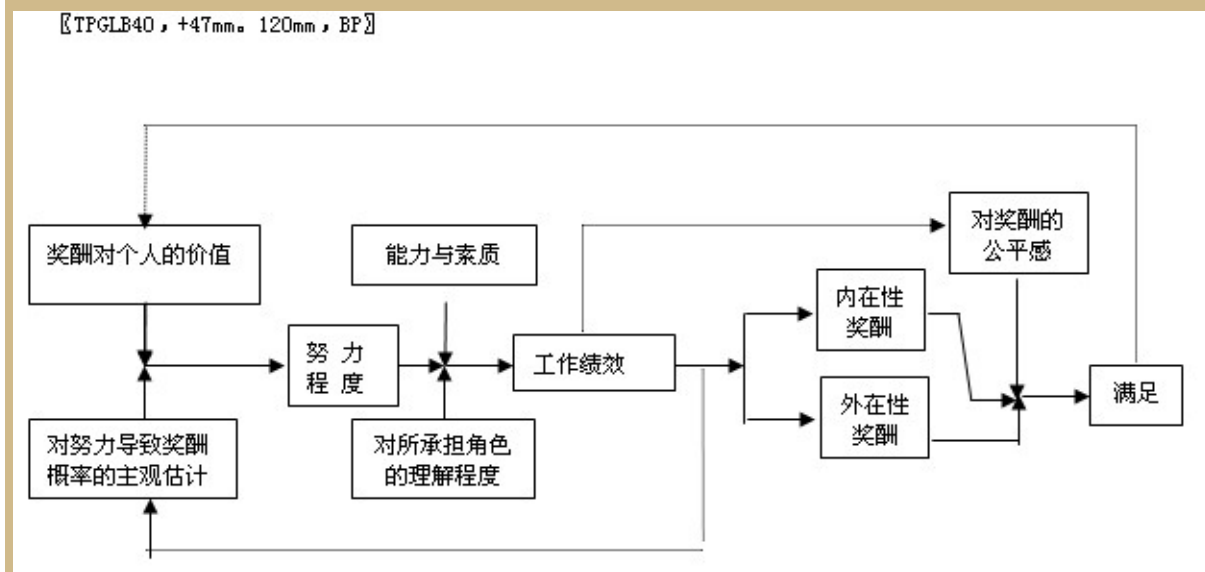
这是指不考虑行为的时间间隔,在行为达到一个固定数字后即给予强化。这种强化方式通常刺激性更大,如计件工资制等就属于这类强化。

##### 〔BT5〕 4. 变动比率

它不考虑时间因素,通常需多种行为发生后才给予一次强化。这类安排在维持要求的行为上是最有力的。由于每次绩效都会有增加所得奖励的可能,因此职工较易激发起增加所要求行为的次数。

#### 〔BT3〕 八、综合激励模式理论

综合激励模式理论是美国的两位行为学家波特 (Lyman W. Porter) 和劳勒 (Edward E. Lawere) 在 1968 年提出的。他们以期望理论为基础,建立了一种比较完善的激励模式,如图 12-4 所示。



〔TS(2) 〔JZ〕 〔HT5“SS〕 图 13-4 波特和劳勒的综合激励模式 〔TS〕

此综合激励模式中,各种因素之间的主要关系是:员工的努力程度取决于员工对内在和外在奖励价值的认识和对努力导致奖励概率的估计,努力程度的大小影响其工作绩效,而工作绩效将使员工获得组织给予的内在和外在奖励,各种奖励影响员工的满足感。

波特—劳勒激励模型是在弗鲁姆的期望理论的基础上发展而来的。模型中的“奖励对个人的价值”、“对努力导致奖励概率的主观估计”、“努力程度”构成了期望理论的主要骨架。该模型还引入了在赫兹伯格的双因素理论基础上发展起来的内在性奖励和外在性奖励。“对奖励的公平感”是公平理论所关注的要点。公平理论认为,人们会对组织的奖励资源的分配是否公正、合理做出个人判断,并产生相应的心理感受。

“能力和素质”影响着每个人努力的效果和工作质量，如果员工只有工作热情而无真才实学，其工作只会是低效率的。”对所承担角色的理解程度”，即“角色感知”有两层含义：一是个人对自己的自我评价和定位，即自知自明；二是指个人对组织对他的认可和期望的领会。这两层含义都对个人起作用，它们直接影响工作绩效。满足是个人在实现某种预期目标时所体验到的愉快感觉。它是一种态度，一种内在的认知状态，是各种内在因素(如潜在的责任感、胜任感、成就感)的总和。

综上所述，波特和劳勒的综合激励模式是对激励系统比较全面和恰当的描述，它告诉人们，激励和绩效之间并不是简单的因果关系，要使激励能产生预期的效果，就必须考虑奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核等等一系列的综合因素，并注意个人满意程度对完成下一个工作任务的影响。

## 【BT2】 第四节 激励的原则与方法

在管理过程中，激励表现为管理者运用各种管理手段作用于组织的员工，使之成为组织目标的实现而努力工作的动态过程。为了保证激励的有效性，在激励过程中，管理者要遵循一定的原则，采用一些有效的方法，来推动激励过程的顺利实施，最大限度地调动员工的积极性，发挥他们的创造性。

### 【BT3】 一、激励的原则

激励原则也是一个系统，应该能涵盖开展激励工作的基本思想。

#### 【BT4】 (一) 系统性原则

激励的效果不仅受职工需要的内容、动机强度、目标期望、公平心理等激励机制的影响，而且还受到组织员工的个性差异、文化背景、组织环境、激励方法和手段等因素的影响和制约。因此在激励过程中必须坚持系统性原则，从整体上把握激励要素之间的内在联系，充分发挥各种激励机制、相关因素的作用，综合运用各种激励方法和手段，使激励系统的总体功能达到最优。

#### 【BT4】 (二) 物质激励与精神激励相结合原则

在当代社会，组织员工的需要呈现多元化趋势，既重物质利益的实现，又追求精神需要的满足。在激励过程中，管理者要全面了解组织员工需要的层次结构，一方面善于运用工资、奖金、福利和工作条件等物质激励手段，通过物质需要的满足来激发组织员工的积极性；另一方面高度重视激励手段的重要作用，满足组织员工在尊重、发展、成就等方面的需要，以形成强大、持久的激励作用。只有把物质激励与精神激励有机结合起来，才能达到有效激励的目的。

#### 【BT4】 (三) 差异化原则

在组织管理过程中，激励的对象是组织的员工，而员工在需要结构、个性特征、能力素质等方面都存在着差异。有些员工对交往、归属等情感方面的需要十分强烈，有些则高度重视个人价值的实现，有些愿意从事高难度、有创造性的工作，有些愿意做一些常规化、程序化的工作等。随着组织内外环境的改变，组织员工的思想也在发生变化，这就表明，同一激励诱因作用于不同的员工、不同的环境和不同的时期会产生不同的激励效果。因此，在管理过程中，我们必须坚持差异化原则，根据不同的激励对象、不同的时期和不同的环境采用相应的激励手段和方式，以求达到最佳的激励效果。

激励要因人而异，由于不同员工的需求不同，所以，相同的激励政策起到的激励效果也会不尽相同。即便是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。由于激励取决于内因，是员工的主观感受，所以，激励要因人而异。在制定和实施激励政策时，首先要调查清楚每个员工真正需要的是什么，将这些需要整理、归类，然后制定相应的激励政策，帮助员工满足这些需求。

#### 【BT4】 (四) 奖惩适度和奖罚分明的原则

奖励和惩罚不适度都会影响激励效果，同时增加激励成本。奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪；奖励过轻会产生不了激励效果，或者让员工产生不被重视的感觉。惩罚过重会让员工感到不公，或者失去对组织的认同，甚至产生怠工或破坏的情绪；惩罚过轻会让员工忽视错误的严重性，从而可能还会犯同样的错误。

#### 【BT4】 (五) 公平性原则

公平性原则是员工管理中一个很重要的原则，员工感到的任何不公的待遇都会影响他的工作效率和工作情绪，并且影响激励效果。取得同等成绩的员工，一定要获得同等层次的奖励；同理，犯同等错误的员工，也应受到同等层次的处罚。如果做不到这一点，管理者宁可不奖励或者不处罚。管理者在处理员工问题时，一定要有一种公平的心态，不应有任何的偏见和喜好。虽然某些员工可能让你喜欢，有些可能让你不太喜欢，但在工作中，一定要一视同仁，不能有不公的言语和行为。

此外，及时性、经常性的奖惩也可作为激励原则。

### 【BT3】 二、激励的方法

激励的具体方法很多，可以说是百花齐放。因为所有理论都是就一般而言的，而每个员工都有自己的特性，其需求、个性、期望、目标等个体变量各不相同，需针对其不同特点采用不同方法。综合起来，常用的激励方法主要有：工作激励、成果激励、培训激励、惩罚激励与信息激励、组织文化激励等。

#### 【BT4】（一）目标激励

目标激励法是组织为员工设置适当的目标，激发员工的动机，达到调动员工工作积极性的目的。目标在心理学上通常被称为“诱因”，即能够满足人的需要的外在物。由期望理论、需求理论和成就激励理论可知，个体对目标看得越重要，实现的概率就越大。完成目标能使员工有成就感和需求满足感。目标激励的实质是以目标设置来激发组织成员的自我管理意识和指导行为。同时，目标激励法有利于组织实施目标管理，对组织目标的达成具有很大帮助。在目标激励法运用时，注意设置的目标要合理、可行，与个体的切身利益密切相关。要设置总目标与阶段性目标。总目标可使人感到工作有方向，但达到总目标是个复杂过程，有时使人感到遥远或渺茫，影响人的积极性。因此要采取“大目标，小步子”的方法，把总目标分成若干个阶段性目标，通过实现几个阶段性目标来实现总目标。阶段性目标可以使人感到工作的阶段性、可行性和合理性。目标既可以是外在的实体对象(如工作量)，也可以是精神的对象(如学术水平)。目标的内容要具体明确，切忌笼统抽象。比如，“本月销售收入要比上月有所增长”这样的目标就不如“本月销售收入要比上月增长 10%”这样的目标更有激励作用。同时，目标要具有挑战性，要做到树上的果子悬到“跳一跳够得着”的高度。实践表明，无论目标客观上是否可以达到，只要员工主观认为目标不可达到，他们的努力的程度就会降低。

#### 【BT4】（二）工作激励

工作激励是指通过分配恰当的工作，满足职工自我实现和尊重的需求，从而激发职工内在的工作热情的方法。它包括以下几方面的内容：

##### 【BT5】1. 工作符合特长和爱好

每个人都有自己的特长和爱好，都希望在组织中最大限度地发挥自己的聪明才智，而组织任务的完成往往也需要具有不同专业特长、不同能力的人来承担。管理者应根据工作的要求和职工个人的特长，把工作与人的能力有机结合起来，这不仅能使组织的任务很好地完成，同时还满足了职工自我实现的需求，从而极大地激发职工的工作积极性。日本松下电器公司的创始人、世界著名企业家松下幸之助曾说过：“从长远来看，一个企业应兼有各种性格特长的人才好。”他把管理者分为三种类型：较有头脑、善于处理问题的“文人型”；性格豪放、做事光明磊落、富有进取精神的“武士型”；工作敢打敢拼、脚踏实地的“运动员型”，他认为在企业人才录用上，以上三种类型的人应各占三分之一。管理者在分配工作时不仅要考虑职工的特长，还要在条件允许的情况下，把分配工作与职工的兴趣尽量结合起来。兴趣是最好的老师，当一个人对某项工作真正感兴趣，爱上了这项工作时，他就会全身心地投入到工作中，就会克服一切困难，千方百计地去做好这项工作。

##### 【BT5】2. 工作具有挑战性

Y 理论认为人是愿意承担工作，并愿意迎接工作的挑战的。每经过一次挑战，人们就会获得一次提高，获得一次成就满足感。因此，领导者在分配工作时，要使工作的要求和目标富有一定的挑战性，这样能够激发职工奋发向上的精神。怎样才能使工作的分配具有挑战性呢？一般认为应使工作对能力的要求略高于职工的实际能力。职工的工作能力只能是略低于工作的要求，而不能是远低于或高于工作的要求，其原因是：如果职工的工作能力远低于工作的要求，一方面，会造成工作任务无法完成，给组织带来损失；另一方面，职工由于工作能力差，不论其怎样努力都无法完成工作任务，他就会对自己失去信心，就会灰心丧气，不愿做新的尝试，甚至会一蹶不振。如果职工的工作能力高于工作的要求，虽然工作任务能保证完成，但职工会感到自己的潜能没有得到发挥，随着时间的推移，他可能对工作越来越不感兴趣，对组织越来越不满意，最终也会影响工作质量和工作积极性。

##### 【BT5】3. 工作丰富多彩

这是工作丰富化和扩大化的问题。通过改进工作设计，丰富工作内容，通过对工作赋予更多的尝试机会，来增加工作本身的刺激性和挑战性，使员工获得发挥聪明才智和成功的机会，从而提高工作效率、增加员工的满足感。工作丰富化和扩大化立足于满足员工的成就感、创造欲和自我实现等较高层次的需要，从工作的本身去激励员工。实践证明，工作丰富化和扩大化，可以稳定、持久地激发员工的工作积极性和创造性，有较好的激励效果。

工作丰富化和扩大化的具体内容有：①在工作方法、工作次序和作业进度方面给员工以更多的自由；②每个员工明确自己的责任；③及时反馈员工完成工作的情况；④明确自己的工作对组织整体目标和组织发展的意义，以及自己对组织所做的贡献；⑤安排和鼓励员工定期轮换工作岗位和工种，并参与某项活动的全过程。

工作丰富化和扩大化的激励作用是有条件的,其效果的大小可能会因人而异。技术水平低的员工更加注重职业的安定、增加工资、良好的人际关系和领导的关心等的满足。只有那些成就欲较高、自我实现欲较强的员工才可望通过工作的丰富化来施展自己的才华,展示自己的实力,体现自己的价值。另外,某些技术性、专业性较强的作业,受机器运转规律和劳动熟练程度的影响,难以实现工作的丰富化。

〔HJ0〕 〔HJ〕

〔FK(12。35ZQ 2〕

〔JZ〕 〔HT4~H〕 轮流当厂长〔HT〕

〔HTF〕

韩国精密机械株式会社实行了一项独特的管理制度,即让职工轮流当厂长管理厂务。一日厂长和真正的厂长一样,拥有处理公务的权力。当一日厂长对工人有批评意见时,要详细记录

在工作日记上,并让各部门的员工收阅。各部门、各车间的主管,得依据批评意见随时校正自己的工作。这个工厂实行一日厂长制后,很多职工干过厂长,工厂的向心力增强。工厂管理成效显著。开展的第一年就节约生产成本 300 多万美元。

启示:牢骚虽不总是正确的,但认真对待牢骚却总是正确的。牢骚是改变不合理现状的

催化剂。让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员,并身体力行地做一回管理者,不仅可以充分调动他们的积极性,也对从多方面看到管理上的不足有积极作用。

〔FK)〕 〔HT〕 〔HJ0〕 〔HJ〕

〔BT5〕 4. 让职工参与管理

领导者要让职工在不同程度上参与组织决策及各级管理工作的研究和讨论,要把职工摆在主人的地位上,尊重他们,信任他们,让职工在不同层次和不同深度上参与决策,虚心采纳他们的正确意见和建议。通过参与管理,能够进一步满足职工的尊重和自我实现的需求,形成职工对组织的归属感和认同感,从而焕发出强烈的工作积极性。国内外很多企业普遍采用“奖励职工合理化建议”制度让员工参与管理。

〔BT4〕 (三) 报酬激励

报酬激励就是组织通过提供一定的报酬刺激,来激发组织成员努力完成一定的工作任务,以达到组织目标。广义地说,报酬激励有两种形式:一是外在报酬激励,即组织通过提高工资、奖金、提升、福利和社会地位等对员工进行激励;二是内在报酬激励,即通过工作任务本身(如成就感、影响力、胜任感等)来进行激励。调查研究表明外在报酬因素虽然不是决定人们工作中表现的惟一主导因素,但是会直接影响员工对自己工作的满意程度,通常都能起到比较明显的激励效果。有效的报酬激励要求对组织成员工作绩效进行客观公平的鉴定,并给予应有的报酬。对员工的报酬激励方式主要有:

〔BT5〕 1. 金钱

金钱包括工资、津贴、货币性福利等。金钱的激励作用在人们生活达到宽裕水平之前是十分明显的。

〔BT5〕 2. 认可和赞赏

认可和赞赏有时可以成为比金钱更具激励作用的奖酬资源,因为无论高层次的管理者或是一般员工,内心都希望得到别人的认可和赞赏。在管理实践中,可采用灵活多样的形式对员工进行认可和赞赏,而且这种激励方法只需讲究管理技巧,就能收到较好较快的效果,并且能良好地增加组织的凝聚力,使用的经济成本也非常低。

〔BT5〕 3. 特别福利

如员工的带薪休假、免费旅游、从组织获得无息和低息贷款、退休后的福利等。特别福利使组织从一定程度上有别于其他组织,增强组织的亲和力。在一定职位上享有的特别待遇,当这种待遇可观时,也能起到一定的激励作用。带薪休假、免费旅游对许多员工都具有吸引力,特别是对那些追求丰富的业余生活的员工来说,更是情之所钟。

〔BT5〕 4. 员工持股

许多公司的实践证明,一旦员工变成所有者,他们就会以主人翁的精神投入工作,基本不会做出损害公司效率和利润的行为。对高层管理人员而言,股票和股票期权的激励方法更是常用的一种方法。这种奖励能克服管理人员的短期行为,从而保证组织的持续发展力。

〔BT5〕 5. 享有一定的自由

对能有效地完成工作的员工,可以减少或撤销对他们的工作检查,允许他们选择工作时间、地点和方式,或者允许他们选择自己喜欢干的工作。



〔BT5〕6. 提供个人发展和晋升的机会

这一方式几乎对所有的员工都有吸引力。

对于职工来说，无论是物质奖励还是精神奖励，其作用都是两方面的：一是通过奖励可以看出领导对自己这段工作所做的评价，在某种意义上反映了自己在领导心目中的地位；另一方面，奖励的获得可以满足职工的各种需求，如物质奖励可以使职工生存的需求得到更好地满足，精神奖励可以满足职工的尊重需求和自我实现的需求。同时，职工还会自觉或不自觉地总结这项工作与获得奖励的经验，以决定下一阶段在工作中怎样去做。也就是说，对工作结果的评价和奖励会影响职工在下一工作阶段的行为。

对于成果激励的方式是多种多样的，可根据人们取得的成绩和他们对不同需求的追求程度而定。物质奖励要与精神奖励结合起来，要与思想政治工作结合起来。物质奖励是基础，精神奖励是根本，在两者结合的基础上，逐步过渡到以精神激励为主，这样才能发挥长久的激励效果。

〔BT4〕（四）培训激励

职工的素质主要包括思想素质和业务技能。因此，提高职工素质的激励方法有两种：一是进行细致的思想政治教育；二是进行业务知识和能力的培训。培训激励是指通过思想教育、文化教育和技术知识培训，通过提高职工的素质，来增强其进取精神和能力，从而激发其工作热情的方法。一般来说，自身素质好的人，对高层次需求的追求较多，有强烈的进取精神，在工作中对自我价值实现的要求较高，工作热情高，自觉性强。高素质的人才主要是通过教育和培训成长起来的。所以，领导者要对职工开展教育和培训，为职工提供更多的学习锻炼的机会和条件，以提高他们的自身素质，从而增强他们的自我激励的能力。同时，对于具有较强进取精神的人来说，提供学习和锻炼的机会本身就是一种很好的激励。

通过思想政治工作调动职工积极性，是具有中国特色的管理方法，在我国的社会主义建设的实践中取得了一定的效果。通过对职工进行科学的世界观教育，可以帮助他们克服旧制度和旧意识的影响，正确认识自身的社会地位和肩负的历史使命，使他们树立正确的人生观、价值观和道德观，树立崇高的理想和抱负，从而为他们在工作中积极努力工作、奋发向上打下良好的思想基础。

通过培训提高职工的业务素质，就是针对职工岗位所要求的技术知识和技能进行培训，使他们掌握完成本职工作的技能，更好地完成组织交给的任务，保证组织目标的实现。

思想素质和业务素质是相互促进的，强烈的进取精神会促使职工刻苦钻研，努力掌握新的知识和工作技能，从而实现个人素质的进一步提高；而良好的业务素质会使个人获得较多的成功机会，能够带来较大的心理满足；成功的心理满足又会促使个人追求工作上的更大进步，攀登新的高峰。这样就会不断地激发他们去努力掌握更多的新知识，不断提高自己的业务素质。

〔BT4〕（五）惩罚激励

惩罚激励是指在消极行为发生以后，给予当事者某些令人不愉快的对待，或取消他所需要的某些东西，以示对某一不符合要求的行为的否定，从而减少直至取消组织所不希望的行为。在组织中，对员工的惩罚有多种多样，如批评、降薪、罚款、调离、开除、停工教育等。惩罚之所以能对人的行为起作用，是因为被取消或被剥夺的东西本来可以成为个人的需要，一旦失去，为了重新获得满足，个人将减少或停止组织不期望的行为。惩罚措施在组织中是经常采用的。从直接效果看，惩罚能一定程度起到减小不期望的行为的出现频率，但受惩罚者可能只是暂时隐蔽了组织不期望他出现的行为。因此，组织应注意惩罚可能给员工带来的负面效果。常见的负面效果有自暴自弃、抵抗、心不在焉、进攻报复行为、悲观、情绪恶化等。因此，组织要慎用惩罚激励。

从上述讨论可以看出，不管采取哪种激励形式，它们都是外在激励与内在激励的统一。通过改善工作内容、工作环境、工作条件等外部因素，来诱使员工内在动力的产生，从而奋发向上、积极努力地工作，这或许就是领导者激励工作的本质特征。

〔BT4〕（六）组织文化激励

组织文化激励法是利用组织文化的特有力量，激励组织成员向组织期望的目标行动。组织文化是组织在长期的运行过程中提炼和培养出来的一种组织群体所共同认可的特有的价值观念、行为规范及奖惩规则等的总和。一个具有激励特性的、优良的组织文化能调动组织成员的积极性、主动性和创造性。文化激励的重要性已越来越受到人们的关注。正如米勒(L. Miller)在《美国企业精神》(1985 年中国友谊出版公司出版)中所说：“未来将是全球竞争的时代，这种时代能成功的公司，将是采用新企业文化的公司，这种文化的价值鼓励竞争性行为。”

按照组织文化的构成要素，组织文化激励主要包括：

【BT5】1. 价值观激励

尽管组织价值观的发展呈多元化和个性化的趋势，但杰出企业的共同价值取向是树立崇高目标、建立共识和追求卓越，因此，良好的价值观能增强组织的凝聚力，培养奋发向上的精神，并对每个成员的目标和行为具有导向和激励作用。

【BT5】2. 榜样激励

榜样的力量是无穷的，组织典范人物所树立的形象和模范作用对组织中的其他人员会具有很强的激励功能。榜样应是公认的，具有权威性，能使大家产生敬仰的心情。特别是领导者的行为通过榜样作用，激发下属的动机，以提高他们工作、学习积极性。领导者良好的行为具有权威性，权威是暗示成功的重要心理条件，使下属能受到良好影响。

【BT5】3. 组织形象激励

组织形象激励是指组织利用形象增强组织成员的成就感、自豪感和对组织的忠诚。“我以××为荣”的表达就是一种形象激励。

【BT4】(七)信息激励

从管理角度看，信息作为一种动力，有其相对的独立性。就一个国家而言，如果闭关自守，没有国际间信息交流，就不能有前进的动力。知道了自己落后，急起直追，信息就产生了巨大的动力。从一个企业而言，信息是竞争的基础。国外企业开发新产品，主要抓住两点，一是市场是否需要，二是竞争对手如何。市场需要，对手情况，都是信息。掌握了信息，才能在市场竞争中立于不败之地。对于个人也是如此。一个组织让个人知道的信息越多，就会有一种被重视被关怀的感觉，就越有参与集体活动的愿望。掌握信息越多的人，越有工作生活动力。

在运用激励手段时应当注意以下问题：

【BT5】1. 激励问题是一个复杂的问题

简单在于似乎人人都会用，复杂在于难以用得十分好，属世界性难题。因为从根本上讲，需要引起动机，动机推动行为，行为指向目标。激励实质上是一种针对需要去强化动机的过程。而动机是无形的，来自于人的内心，激励只能通过内心状态来发挥作用。它看不见，摸不着，听不到，只能为行为所体现。人又是复杂人，因此人们只能从观察人的行为来推断一个人被激励的程度，而不能对激励直接测定，况且有时人在心情非常不快时也能高效地完成工作任务。

【BT5】2. 任何激励方法都不是万能的

激励方法针对性很强，宜因人、事、环境而变化，应多种方法综合运用，提倡创新而不因循守旧。

【BT5】3. 人的愿望和需求会不断变化

同一个人或一群人的愿望和需求是不断变化的，昨天他最需要的，不一定今天他还需要。管理者的责任是帮助人们找出特定时候，哪些需要或愿望对他们来说是最为重要的，他们需要什么，并帮助其获得。

【BT5】4. 激励与控制相结合

即将正负激励结合运用，因为激励方法不仅仅包括某些正面奖励的方法，而且必须包括某些强制性限制措施。

【BT5】5. 注意掌握激励方法的使用尺度

水能载舟也能覆舟，激励也是一样的道理。因为任何方法发挥都可能是双向的，既产生正向效果，也可能产生逆向效果。运用激励方法时，关键是要掌握好使用的火候和尺度，做到适度、合理、及时。

## 【BT2】思考与练习

1. 激励的含义是什么？试简述激励的过程。
2. 你认为哪种人性假设最符合现实？这些假设，对管理有帮助吗？
3. 马斯洛需要层次理论的主要内容是什么？该理论对实际工作有什么启发？
4. ERG 理论的主要内容是什么？
5. 成就需要理论的主要观点是什么？对实际工作有何启发？
6. 双因素理论的主要内容是什么？
7. 期望理论的基本内容是什么？在实践中应如何运用？
8. 公平理论的主要观点是什么？如何运用该理论来指导具体的管理实践活动？
9. 解释强化理论的主要观点及对实际工作的启发。
10. 激励的原则有哪些？它们的关系如何？

11. 激励的方法有哪些？你最喜欢用哪种(哪些)方法？为什么？

【BT2】综合案例：

“透明的”女首富张茵

2006 年，张茵以 270 亿元的身价成为中国第一位女首富，比位居第二位的黄光裕多出 70 亿元，被胡润称作是“世界上最富有的女白手起家者”。2003 年，她以 25 亿元的身家排在第 17 位，2004 年、2005 年，均以 30 亿元的身家分别排在第 19 位和第 36 位。1985 年，张茵只身带了 3 万元到香港开始废纸回收贸易。之后，她在广东东莞建立了自己的独资工厂——东莞中南纸业有限公司，并在国内广泛投资造纸。1990 年，张茵把事业迁往世界最大的原材料市场美国，在那里建立了美国中南公司，为其在中国的工厂购买并提供可回收废纸。

目前中南控股已是全球最大纸原料出口商，年出口超过 500 万吨，并以年均 30% 的速度递增，业务遍及美国、欧洲、亚洲等，在美国各行业的出口货柜数量排名中位列第一。

张茵出身非常平凡，也没有什么神话般的奇遇，但是她却创造了一个商业奇迹，在网上也能看到很多网友提出这样的疑问，因为张茵学的会计专业，而且始终是在一些比较小的企业做财会工作，她究竟是如何管理一个数百亿元的跨国企业的呢？她的管理才干又是从哪里学来的呢？

在玖龙的办公室，记者注意到这样一个细节，办公室的隔断全是玻璃的，完全透明，所有人在做什么一览无遗，就连董事长本人的办公室，也毫无秘密可言。

张茵：“我觉得这个透明大家看得很清晰，对管理来讲很好。”

这种透明，不光停留在玻璃隔断上，在每个年底，张茵都会亲自和几百名员工进行一次一对一的透明对话。

玖龙纸业公司副总经理张笃令：“无论她再忙会抽出时间从国外飞过来，拿十五到二十天的时间，找我们中层，高层或者是下边的主管，甚至是我们的员工一对一的进行谈心。”

谈的既可以是对工作和公司的意见，也可以是个人的福利待遇。

工人：“对于董事长来说，我觉得是一个非常辛苦的事情。”

记者：“会谈到很晚吗？”

工人：“会，一般会谈到凌晨的两点钟吧。

更让人不可思议的是，像这样普通员工和董事长一对一的谈话已经坚持了 10 年。

张茵：“你看我们小伙儿英俊吧，英不英俊，玖龙的员工都很年轻的，你看到没有，我们这么大一个码头，你看我们这个小孩，我看见我的员工我就喜欢说：我们的小孩。”

## 第十四章 沟通

我们通过学习自主与自律来实现个人成功，我们通过与他人建立深层、持续、高效能的人际关系来实现公众成功。

——史蒂芬·柯维

【学习目标】

1. 沟通的基本原理
2. 沟通的基本过程
3. 沟通的几种模式
4. 沟通的方法与技巧

【序幕案例】 IBM 公司是全球著名的计算机制造商及电子商务公司，在其众多的成功管理经验中，我认为其双向沟通机制很好，有助于员工发表意见，使公司的沟通得到很大的促进，每个员工都能把自己的意见，心中的不满表达出来，有助于增加公司的凝聚力，稳定军心。其双方沟通方法如下：① 与高层管理人员面谈，这个高层的职位通常会比你直属经理的职位高。这位经理可能是你经理的经理或不同部门管理人员。面谈是保密的，由员工自由选择。② 员工意见调查。定期开通，通过对员工进行征询，可以了解员工对管理层，福利待遇，工资待遇等方面的有价值的意见，使之协调公司，营造一个更加完美的工作环境。③ 直言不讳，普通员工的意见完全有可能会送到总裁的信箱里，可以使员工在毫不牵涉其直属经理的情

况下获得高层领导对你的关心的问题进行答复。没有经过员工的同意,该员工的身份除该高层外无人知道。④ 申诉。当你觉得问题不便于与直属经理谈,可以通过“申诉”与各事业单位主管、公司的经理、总经理,任何总部代表申诉,你的申诉会得到上级的调查和执行。IBM 的 4 条通道,可谓交叉纵横,密不透风,直达员工,大有与员工肝胆相照的坦诚!从这个案例我们发现,在管理过程中沟通确实很重要。有效的沟通不仅有助于人际关系的和谐,而且有助于实现公司、企业的良性发展。

## 第一节 沟通的基本内容

### 一. 沟通的定义及要素

沟通 (Communication), 简言之, 就是人与人之间进行信息交流的活动, 它是人们社会生活的基本要求之一。这是为人最鲜明的特点之一是能够用语言来表达自己的感情、想法、意见、建议、要求和愿望, 否则就不可能正常发展。同时, 沟通之于组织, 好比血液循环之于生命有机体。换言之, 一个组织如果没有沟通, 这个组织就根本无法正常运转, 更不用说发展了。这是因为: 第一, 如果上下级之间缺乏沟通, 那么一方面上级的指令、决策、计划无法传递给下级, 更谈不上有效的贯彻执行; 另一方面, 下级的信息也无法反馈给上级, 使上级难以进行有效的决策, 或者说, 决策的依据就不足。第二, 组织内部部门之间如果缺乏沟通, 就不可能做到行动的协调一致, 难以进行有效的配合。第三, 个人之间如果缺乏沟通, 就缺少相互之间的了解和合作, 不仅难以建立起良好的人际关系, 而且难以提高组织凝聚力、战斗力。第四, 在组织外部, 如果缺少了组织与客户之间、组织与组织之间的沟通, 就不可能了解顾客的需求, 市场的变化, 在激烈的市场竞争中就会难以立足, 甚至会被市场所淘汰。

可见, 沟通是组织得以生存、运行和发展的必要条件之一, 自然也是管理的重要内容。

沟通包括四个基本的要素:

(一) 信源, 即信息的发送者。在一个沟通过程中, 总有一方是信息的主动发送者, 发送者需要向接受者传递信息或者需要接受者提供信息。

(二) 信息内容, 即沟通的内容。组织中沟通的信息内容是多种多样的, 包括上级下达的指令、计划、决策; 下级上报的报告、反映的情况、提出的意见和建议, 甚至包括非正式场合中人与人之间的感情交流、谈心等等。作为沟通内容的信息, 可以是书面的, 也可以是口头的, 还可以是非语言方式的。

(三) 信宿, 即信息的接受者。在沟通的不断循环过程中, 信息的发送者与信息接受者的身份会不断改变, 无论是沟通双方的哪一方, 都既要充当信息发送者, 又要充当信息的接受者。

(四) 信道, 即信息交流的渠道。不同沟通渠道的沟通效率是不一样的。对于一个组织而言, 不仅要建立完整的沟通渠道, 而且还要使沟通渠道保持畅通无阻。例如, 某报纸刊登一则招聘广告, 广告中的职位、条件、待遇就是信息的内容, 这些信息是通过这份报纸登载出来的, 我们阅读报纸上这条广告也就是接收了广告者所力图反映的某种思想。这个例子说明, 信息沟通就是发送者通过一定的渠道将特定内容的信息传递给接收者的过程。

### 常见的管理沟通渠道

- (1) 意见箱
- (2) 接待日, 见面日, 家访
- (3) e-mail 系统 (BBS, 网上聊天室)
- (4) 热线 (市长热线, 投诉热线, 服务热线 800 免费电话)
- (5) 会议: 例会、研讨会、代表大会
- (6) 员工活动 (旅游、聚餐、娱乐、培训)
- (7) 午餐会, 咖啡室, 吸烟室, 周末例餐
- (8) 板报, 墙报, 员工天地
- (10) 内部报刊, 内参
- (11) ……

### 二. 沟通的作用

在一个组织中, 良好沟通的作用主要表现在以下几个方面:

- (一) 沟通是加强民主管理, 保证科学决策的前提



民主管理的本质是职工群众的意见能够得到充分、及时的反映,并为管理者所重视,对正确的、有价值的意见和建议予以采纳,显然,民主管理要求组织内部建立起良好的沟通关系。一个组织工作,如果是一个民主型的领导者,他会发动下属讨论,共同商量,乐于同下属沟通,集思广益,久而久之,就会加强广大职工在管理中的地位和作用,必须能培养起职工的主人翁意识和精神,进而会使职工发挥出更大的积极性和创造性。反之,如果是一个专权型领导者,由于上下沟通不良,其结果往往适得其反。如笔者在湖南长沙某五星级宾馆给员工进行培训时了解到:该公司为了加强上下级沟通,制定了如下几项制度,取得了良好的效果:①“畅所欲言”信箱,员工有任何意见和建议,都可以投入信箱,总经理均会及时予以答复;②总经理接待日,每周一天,听取员工的意见、建议、要求等;③总经理座谈会,每月一次,各部门员工代表参加,主要由员工提出对公司的意见和要求,总经理当面答复,当场解决。

#### (二) 沟通是建立良好员工关系的基本手段

人们都希望在工作中建立良好的人际关系,希望可以从工作中获得归属感、信任感、成就感。这是人的基本需要之一。如果一个组织内人际关系良好,大家互相信任、互相帮助、互相尊重、和睦相处就容易做到上下齐心,增加组织的凝聚力,提高职工的士气,增强员工的斗志。相反,如果组织内人际关系紧张,相互猜忌,互不信任,甚至矛盾重重,必然会使组织成为一盘散沙,毫无战斗力。那么如何创造良好的人际关系呢?关键之一仍然是良好的沟通。通过沟通,人与人之间加深了了解,增强了感情,化解了矛盾,取得了一致,如此,才能给员工创造一个令人心情舒畅的工作环境,提高他们工作的积极性、责任心。

#### (三) 沟通是改变企业员工行为的重要方法

理解是接受的前提,在一个组织内部,一项决策,特别是一时不能理解或者不易理解的决策,比如改革中采取的一些措施,能否得到切实贯彻落实,关键在于下级是否真正接受,这就需要良好的上下沟通,获得广大职工的理解、支持,否则就会出现上有政策下有对策的现象,即使下级违心接受,也只能是消极执行,不可能有积极性和创造性。因此,上级对下级所犯错误或存在的问题,只要不是原则性的,就应该采取沟通方式,使其认识到错误或问题的性质、原因及后果,才能真正促使其转变认识,端正态度,改正错误。

#### (四) 沟通是企业适应外部环境的本质要求

组织同外部的沟通是组织沟通的重要内容之一,通过种沟通,组织可以从外界环境中获得生存和发展所需的信息。这一点对所有正处在信息化时代的各类组织都是十分重要的。比如企业,要想在市场经济中求生存,求发展,就必须了解顾客的需要,掌握市场的规律,把握市场动态,才能生产出适销对路的产品。此外,还必须让市场了解本企业的产品,激发用户的购买欲望。所有这些,都需要靠企业与市场的信息交流,也正因为如此,当今广告业才兴旺发达,它是企业与用户间沟通的重要手段。再比如高等院校,培养什么样的人,也是一个“适销对路”的问题,关系到学校的兴衰,也需要学校与外界进行信息交流。一句话,闭门造车,对外界不闻不问,必将被社会所淘汰。

### 三. 沟通的过程

在信息沟通中,沟通的程序就是信息的发送者将要发送的信息通过一定的渠道传送,信息的接受者在接到信息之后,对信息进行理解,并按接收到的信息采取行动,其中包括信息反馈。这个过程可分如下几个步骤:

(一) 信息的发出。信息沟通过程是从信息的发出和发送开始的。发送者具有某种意思或想法,但需要纳入一定的形式之中才能传送,此即为编码。编码最常用的是口头语言和书面语言,除此之外,还有体语,即身体语言(如表情)和动作语言(如手势)等,通称为非语言,与之相对应,信息沟通可分为口头沟通、书面沟通和非言语沟通三种。

(二) 信息的传递。这是指通过一条连接信息发送者与接受者双方的渠道、通道或路径而将信息发送出去。传送信息可以通过谈话、演讲、信函、报纸、电话、电视节目等来实现。不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。比如生产主管布置生产作业,使用报纸或电视节目传递信息显然不合适。沟通过程有时需要兼用两条甚至更多的沟通渠道。例如面对面交谈可以同时使用口头语言和身体语言、动作语言;下级向上级汇报工作时,可以口头汇报之后再提供一份书面材料。在现代通信技术迅速发展的今天,一条沟通渠道通常可以同时传送多种形式的信息,例如计算机网络可以把语言、文字、图像、数字等融合在一起传送,这大大便利了复杂信息的传送。同时也应注意到,信息传送中的障碍也是经常会出现的,例如电话中断。沟通渠道选择不当,或者沟通渠道超载,或者沟通手段本身出现问题等,都可能导致信息传递中断,失真或根本无法传送至接收者。

(三) 信息的接收。信息的接收是指从沟通渠道传来的信息, 需要经过接收者接收并接受之后, 才能达到共同的理解。信息的接受包括接收、解码和理解三个步骤。首先, 收受信息的人必须处于接收准备状态才可能收受传来的信息。例如, 某个员工外出办事, 随身未带通信工具, 领导急需找他了解情况然而联系不上, 就可能沟通失败。其次为解码, 即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。只有当信息接收者对信息的理解与信息发送者传递出的信息的含义相同或相近时, 才可能产生正确的信息沟通。缺乏共同语言, 先入为主和心理恐惧等, 都可能导致接收者对信息产生错误的理解。另外, 有些人在沟通时喜欢用专门术语和“行话”、简称, 这往往会造成“外行人”理解上的困难和障碍, 造成沟通失败, 甚至产生严重后果。

例如: 一天晚上 8:00, 阿维安卡 52 航班正飞行在南新泽西海岸上空 11277.7 米的高空, 机上的油量可维持将近两个小时的航程, 按常规, 再有半小时即可降落至纽约肯尼迪机场。可以说, 飞机的这一缓冲保护措施是安全的, 但降落前却现出了一系列的问题。

首先, 机场航空交通管理员通知飞行员, 由于机场出现了严重的交通问题, 要求飞机在机场上空盘旋待命。一小时后, 飞行员报告“燃料快用完了”。交通管理员收到了这一信息, 但在半小时内, 飞机并没有获准降落, 在此期间, 飞机没有再向机场传递十分危急的信息。

晚上 10:00, 飞机第一次试降失败。机场指示第二次试降, 机组成员再次提到燃料将要用尽, 但管理员告知机长必须使用机场新分配的飞行跑道。几分钟后, 引擎失灵, 机毁人亡。当调查员认真调查后, 发现导致这场悲剧的原因很简单: 机场方面不知道飞机的燃料会这么快耗尽。因为:

(1) 飞行员说: “油料不足”, 交通管理员则告诉调查员, 这是飞行员惯用的一句话。当因故出现降落延误后, 管理员认为, 每架飞机都不同程度存在燃料问题。如果飞行员发出“燃料危急”的呼声, 管理员有义务优先为其导航, 甚至所有的规则程序都可以不顾。

(2) 飞行员的语调也并未向管理员传递有关燃料紧急的严重信息。管理员普遍接受过专门训练, 可以在多数情况下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化, 但飞行员向机场传达信息时的语调却是冷静而职业化的。

(3) 飞行员不愿声明情况紧急是有一些客观原因的。按条例规定, 需在事后补写长篇、正式的书面汇报。且紧急情况报告后如果飞行员被发现在估算油量方面存在严重疏漏, 就有可能被吊销驾驶执照。

(四) 信息的反馈。为了检查、核实沟通的效果, 往往还需要有信息反馈这一环节。如新一佳通程店的美籍经理在沟通中经常询问员工“Do you know what I had said?”(你明白我所说的意思吗?), 所得到的答复就代表着反馈。只有通过反馈, 信息发送者才能最终了解和判断信息的传递效果。但并不是所有的沟通都会伴随着信息的反馈。我们将不出现反馈信息的沟通称之为单向沟通, 出现了反馈信息的沟通称之为双向沟通, 即发送者与接受者发生了角色互换, 信息的接收者变成了发送者, 发送者则成为了接收者。一般而言, 我们将传递反馈信息的渠道称为反馈渠道。自然, 信息反馈过程中也同样可能出现信息传递过程的障碍。

#### 四. 沟通的原则

沟通具有社会性, 与其他社会活动一样, 都有着必须依据的规则。只有沟通双方都承认并尊重这些规则时, 沟通才有可能协调、顺利地进行。

##### (一) 尊重原则

受尊重是人的高层次需要。心理学研究表明, 人都有自尊心, 都有受尊重的需要, 都期望得到别人的认可、注意和欣赏。这种需要如果得到满足, 就会增强人的自信心和上进心; 反之则会使人失去自信, 产生自卑, 甚至影响其人际交往。因此, 在沟通中首先要遵循相互尊重的原则。

尊重原则要求沟通者讲究言行举止的礼貌, 尊重对方的人格和自尊心, 尊重对方的思想与言行方式。这里既包括要善于运用礼貌用语, 如称呼语、迎候语、致谢语、致歉语、告别语、介绍语等; 也包括遣词造句的谦恭得体、恰如其分, 如多用委婉征询的语气; 还包括平易近人、亲切自然的态度。当然, 对对方的尊重不仅仅表现在沟通形式上, 更表现在沟通中所交流的信息和思想观念上, 要把对方放在平等的地位上, 以诚相待, 摒弃偏见, 要讲真话。正如古人所说, 要做到: “以诚感人者, 人亦诚而应。”

##### (二) 相容原则

在沟通中难免会发生意见分歧,引起争论,有时还会牵涉一个人、团体或组织的利益。如果事无大小,动辄就激昂动怒,以针尖对麦芒,则双方心理距离就会越拉越大,正常的沟通就会转化为失去理智的口角,这种后果显然是沟通的目的背道而驰的。

因此,沟通中心胸开阔、宽宏大量,把原则性和灵活性结合起来至为重要。只要不是原则性的重大问题,应力求以谦恭容忍、豁达超然的大家风度来对待各项工作种分歧、误会和矛盾,以谦辞敬语、诙谐幽默、委婉劝导等与人为善的方式,来缓解紧张气氛,消除隔阂。这种相容的品格中国自古以来就被视为立身处世的一种美德,君子应能“忍人所不能忍,容人所不能容,处人所不能处”。事实证明,沟通中得理且让人,态度宽容、谦让得体、诱导得法,会使沟通更加顺畅并赢得对方的配合与尊重。

### (三) 理解原则

由于人们在社会上所处的地位各异,其人生经历、思想观念、性格爱好、心理需要、行为方式、利益关系等不同,所以在沟通中对同一事物常会表现出不同的看法、情感和态度,尤其在涉及自身利益的问题上,更会反映出从特定地位和立场出发的价值观念与利益追求,因而必定会给沟通带来许多复杂的矛盾和冲突。如果双方缺乏必要的相互理解,各执一端,互不相让,不仅会导致沟通失败,还会影响双方的感情,一切合作与互助就无从谈起了。

按照社会心理学的原理,理解原则首先是指沟通者要善于进行心理换位,尝试站在对方的处境上设身处地考虑、体会对方的心理状态、需求与感受,以产生与对方趋向一致的共同语言。即使是最有效的发信者,传播最有效的信息内容,如果不考虑受信者的态度及条件,也不能指望获得最大效果。其次,要耐心、仔细倾听对方的意见,准确领会对方的观点、依据、意图和要求,这既可以表现出对对方的尊重和重视,也可更加深入地理解对方。

### 德鲁克的 4 项沟通原则

彼得·德鲁克(Peter Drucker)是敏锐的观察家,他在考察企业沟通的难度时,提出了 4 项基本的沟通原则:

1. 沟通是理解力。在沟通时,无论采用何种媒体,第一个必须回答的问题是:这一沟通在接收者理解范围之内吗?他(她)能收到它吗?只有被接收到并被理解了的信息才能被沟通。
2. 沟通是期望。人们喜欢听他们想听的话,排斥不熟悉和具有威胁性的语言。有效沟通只通过理解你的听众的兴趣和期望,才能使他们接受或者从新的角度来看待某个问题。
3. 沟通创造要求。沟通的目的总是要求接收者成为某种人、做某些事、相信某些话。换句话说,发言者通常请求接收者给予注意、理解、支持信息和其他东西。最重要的是,沟通需要时间,这是许多人最有价值的商品。因此,在沟通前,你必须问自己:我为什么要在这上面花时间?是什么使他(她)人把他们最宝贵的时间送给我,我在结束时他们相信物有所值吗?
4. 信息不等于沟通。信息和沟通是不同的。在人类的历史上有过大量的沟通,但留下的信息却微乎其微。而今天,或许正相反,大量的信息使人们不知所措。你需要明白:你可否需要沟通?想披露什么信息?对泛滥的信息怎样区分主次?

## 第二节 沟通的基本模式与网络

鉴于组织中的人都身居一定的职位,都处在上下左右的各种关系中,担任一定的社会角色,并受到正式和非正式权力关系的影响。因此,对组织中发生的沟通方式可以从各种不同的角度进行分类。

### 一. 沟通的基本模式

(一) 组织中最普遍使用的沟通方式有口头沟通,书面沟通,非语言沟通及电子媒介

这是按照沟通中的信息符号承载媒体的不同来区分的。下面我们对每一种方式进行简要的介绍。

#### 1. 口头方式

人们之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说,正式的一对一讨论或小组讨论,非正式的讨论以及传闻或小道消息的传播。

口头沟通的优点是快速传递和快速反馈。在这种方式下,信息会在最短的时间里被传送,并在最短的时间里得到对方的回复。如果接受者对信息有疑问,迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

但是,当信息经过人传送时,口头沟通的主要缺点便会暴露出来。在此过程中卷入的人越多,信息失真的潜在可能性就越大。每个人都以自己的方式解释信息,当信息到达终点时,其内容常常与最初大相径庭。如果组织中的重要决策仅仅通过口头方式在权力金字塔中上下传送,则信息失真的可能性相当大。



## 2. 书面方式

书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

书面沟通因为它持久、有形、可以核实,一般情况下,发送者与接受者双方都拥有沟通记录,沟通的信息可以无限期保存下去。如果对信息的内容有疑问,过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说,这尤其重要。一个新产品的市场推行计划可能需要好几个月的巨大工作。以书面的方式记录下来,可以使计划构思者在整个计划的实施过程中有一个参考。书面沟通的优势来源于其过程本身。除个别情况下(如准备一个正式演说),书面语言比口头语言考虑得更为周全,把东西写出来会促使人们对自己要表达的东西认真地思考。因此书面沟通显得更为周密,逻辑性强,条理清楚。

当然,书面沟通也有自己的缺陷。书面方式更为精确,但耗费了更多的时间。同样是一小时的员工素质测验,通过口试传递的信息远比笔试多得多。事实上,花费一个小时写出来的东西往往只需 10~15 分钟就能说完。书面沟通的另一个主要缺点是缺乏反馈。口头沟通能使接受者对其所听到的东西及时提出自己的看法,而书面沟通则不具备这种内在的反馈机制。其结果是无法确保所发生的信息能被接收到:即使被接收到,也无法保证接收者对信息的解释正好是发送者的本意。

## 3. 非言语方式

一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式,而是通过非文字告诉我们的信息的。如培训讲师给员工培训时,当看到员工们眼神无精打采或者有人开始翻阅报纸、接打手机时,无需语言说明,员工已经告诉他(她),他们厌倦了。同样,当纸张沙沙作响,笔记本开始合上时,所传达的信息意义也十分明确,该下课了。又如管理者所用的办公室和办公桌的大小,其穿着打扮都向别人传递着某种信息。不过,非言语沟通中最为人知的领域是体态语言、语调和距离。

体态语言,包括手势、面部表情和其他身体动作。比如,一副咆哮的面孔所表示的信息显然与微笑不同。手部动作、面部表情及其他姿态能够传达诸如攻击、恐惧、傲慢、愉快、愤怒等情绪或感情。

语调,是指个体对词汇或短语的强调。下面我们举例说明语调如何影响信息的意义。假设员工问经理一个问题,经理反问道:“你这是什么意思?”反问的声调不同,员工的反应也不同。轻柔平衡的声调和刺耳尖利、重音放在最后一词所产生的意义完全不同。大多数人会觉得第一种语调表明某人在寻求更清楚的解释;而第二种语调则表明了此人的攻击性和防卫性。

任何口头沟通都包含了非语言信息,这一事实应引起极大的重视。

这是因为:非语言要素有可能给沟通造成极大的影响。一名研究者发现,在口头交流中,信息的 55%来自于面部表情和身体姿态;38%来自于语调;而仅有 7%来自于真正的词汇。我们都知道动物是对我们怎么说做出反应的,而不是对我们所说的内容做出反应,人类与此并无太大差异。

距离,是指人与人交往过程中彼此之间的空间距离。研究表明,距离是一种无声的语言,在管理过程中,人与人之间距离的远近,其所表示的含义各不相同,一般而言,不超过 18 英寸属于亲密距离(Intimate distance),表示关系亲密,相互接触;18 英寸到 4 英尺之间属于人际距离(Personal distance),表示非正式的个人交谈;4 英尺到 12 英尺之间属于社会距离(Social distance),表示公共事务、社交聚会等;12 英尺以上属于公共距离(Public distance),表示关系疏远,影响轻微。因此,管理者要善于利用距离来进行有效沟通。

## 4. 电子媒介

当今时代我们依赖于各种各样复杂的电子媒介传递信息。除了极为常见的媒介(报纸及杂志)之外,我们还拥有电视、电话、广播、计算机、公共邮寄系统、静电复印机、传真机等。将这些设备与言语和纸张结合起来就产生了更有效的沟通方式。其中发展最快的应该是电子邮件了。只要计算机之间通过网络相连接,个体就可以通过计算机迅速传递书面信息。存贮在接受者终端的信息可供接受者随时阅读。电子邮件迅速而廉价,并可以同时一份信息传递给多人。它的其他优缺点与书面沟通相同。

### (二) 正式沟通与非正式沟通

信息沟通总是循着一定的路径、通道或渠道进行的。一般地,按照信息沟通渠道是否是组织设计过程中所正式规定的,可相应地将组织中发生的人际沟通区分为正式沟通和非正式沟通两种:

1. 正式沟通就是按照组织设计中事先规定好的结构系统和信息系统的路径、方向、媒体等进行的信息沟通。其优点主要是正规、严肃,富有权威性;参与沟通的人员普遍具有较强的责任心和义务感,从而易保持所沟通信息的准确性及保密性。缺点主要是,对组织机构依赖性较强造成速度迟缓,沟通形式刻板,存在信息失真或扭曲的可能性。由于缺乏灵活性,信息传播范围受限制,传播速度比较慢。



2. 非正式沟通,是指正式组织途径以外的信息沟通方式。企业除了需要正式沟通外,需要并且客观上存在着非正式沟通。这类沟通主要是通过个人之间的接触,以小道消息传播方式来进行的。非正式沟通的主要功能是传播职工(包括管理和非管理人员)所关心和与他们有关的信息,它取决于职工的个人兴趣与利益,与企业正式的要求无关。与正式沟通相比,非正式沟通有下列几个特点。

非正式沟通信息交流速度较快。由于这些信息与职工的利益相关或者是他们比较感兴趣的问题,再加上没有正式沟通那种程序,信息传播速度大大加快。

非正式沟通的信息比较准确。据国外研究,它的准确率高达 95%。一般说来,非正式沟通中信息的失真主要来源于形式上的不完整,但并不是提供无中生有的谣言。人们常常把非正式沟通与谣言混为一谈,这是缺乏根据的。

非正式沟通可以满足职工的需要。由于非正式沟通不是基于管理者的权威,而是出于职工的愿望和需要,因此,这种沟通通常是积极的,卓有成效,并且可以满足职工们的安全的需要,社交的需要,尊重的需要。

非正式沟通效率较高。非正式沟通一般是有选择地、针对个人的兴趣传播信息,正式沟通则常常将信息传递给本不需要它们的人。如企业管理人员的办公桌上往往堆满了一大堆毫无价值的文件就是证明。

非正式沟通有一定的片面性。非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解,因而需要慎重对待。

### (三) 下行、上行沟通

按组织内信息沟通流向,可将沟通分为以下四种:

1. 下行沟通,即自上而下的沟通。其通常的表现形态是,在组织职权层级链中,信息由高层次成员向低层次成员流动,如上级向下级发布各种指令、指示、命令、指导文件和规定等。这种自上而下的沟通在实行专制式领导的组织中尤为突出。

2. 上行沟通,即自下而上点面结合的沟通。是指在组织职权层级链中,信息由下层向上层流动,如下级向上级提出自己的意见和建议等。它通常存在于参与式或民主式领导的组织环境中。

下行沟通要领

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| (1) 多说少话,少说大话 | (2) 不急于话,先听听看   |
| (3) 不说短话,不伤和气 | (4) 广开言路,接纳意见   |
| (5) 指示清晰,简单易懂 | (6) 启发思考,鼓励觉醒   |
| (7) 态度亲和,立场坚定 | (8) 多鼓励肯定,少批评指责 |

上行沟通要领

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| (1) 除上司想听,否则不要讲 | (2) 有相反意见,勿当场顶撞   |
| (3) 有不同意见,要先表赞同 | (4) 有意见要补充时,用引身式  |
| (5) 不自我辩护,不讨价还价 | (6) 不单汇报问题,多提解决方案 |
| (7) 仔细聆听,要点确认   | (8) 对方角度,自信自立     |

### (四) 单向沟通与双向沟通

按照是否执行反馈,沟通可分为单向沟通与双向沟通

1. 单向沟通指没有反馈的信息传递。单向沟通比较适合下列几种情况:①问题较简单,但时间较紧;②下属易于接受解决问题的方案;③下属没有解决问题的足够信息,在这种情况下,反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听;④上级缺乏处理负反馈的能力,容易感情用事。

2. 双向沟通指信息发送者和接受者之间相互进行信息交流的沟通。它比较适合下列几种情况:①时间比较充裕,但问题比较棘手;②下属对解决方案的接受程度至关重要;③下属能解决问题提供有价值的信息和建议;④上级习惯于双向沟通,并且能够有建设性地处理负反馈。

### (五) 横向沟通和斜向沟通

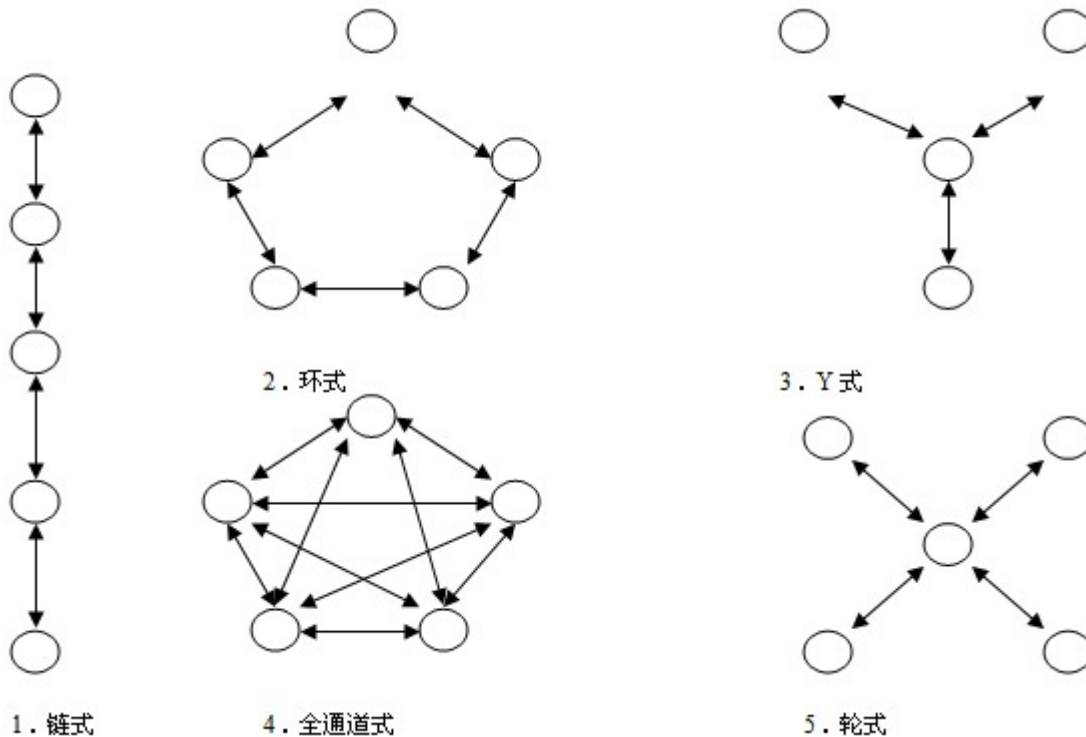
横向沟通也就是水平方向的沟通,是指组织结构中处于同一层级的人员或部门间的信息沟通。斜向沟通,也称交叉沟通,是指信息在处于不同组织层次的没有直接隶属关系的人员或单位间的沟通。横向沟通和斜向沟通往往具有业务协调的作用。

信息沟通网络指的是信息流动的通道,是由若干环节的沟通路径所组织的总体结构。组织中的许多信息通常都需要经由多个环节的传递,才能达到最终的接收者。如果不能在组织内部建立良好的信息传递网络,信息就很难在多人之间进行有效

的交流。信息流动的通道是多种多样的,如组织之间的公函来往,组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的工作汇报等。

## 二、沟通的网络

其实,在正式组织环境中,信息沟通网络错综复杂,一般是多种模式的综合,具体表现为以下五种沟通形态:即链式、环式、Y 式、轮式、全通道式沟通模式(见下图)。



(一)链式沟通。链式是信息在组织成员之间只进行单线、顺序传递的犹如链条状的沟通网络状态。这是一个平行网络,其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系,居中的人则可分别与两端的人沟通信息。成员之间的联系面很窄,平均满意度较低。信息层层传递、筛选,容易失真,最终一个环节所收到的信息往往与初始环节发送的信息差距很大。在一个组织系统中,它相当于一个纵向沟通网络,代表组织的各级层次自上而下的传递信息。这种网络表示组织中主管人员与下级部属之间存在若干管理者,属于控制型结构。

(二)环式沟通。这种形式可以看成是链式沟通的一个封闭式控制结构,表示组织所有成员之间不分彼此地依次联络和传递信息。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息,因此大家地位平等,不存在信息沟通中的领导或中心人物。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低;信息流动通道不多,组织成员有比较一致的满意度,组织的士气高昂。如果需要在组织中创造出一种向上昂扬的士气来实现组织目标,环式沟通是一种行之有效的方式。

(三)Y 式沟通。这是一种纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通的中心,成为沟通成为网络中拥有信息而具有权威感和满足感的人。其实在现实中,我们常看到的是倒 Y 型网络形式,比如,主管、秘书和几位下属构成的倒 Y 型网络,就是秘书处于沟通网络中心地位的一个实例,由此我们不难理解为何秘书的职位并不高却常拥有相当大的权力。组织中的直线职能系统,也是一种变形 Y 式网络,这一网络大体上相当于主管领导从参谋、咨询机构处收集信息和建议,形成决定后再向下级人员传达命令的这样一种信息联系方式。这种网络集中化程度高,它通常适用于领导者工作任务繁重,需要有人协助筛选信息,提供决策依据,同时又要对组织实行有效控制的情况。但这种网络容易导致信息扭曲或失真,沟通的准确性受到影响,同时,又能影响组织成员的士气,阻碍组织提高工作效率。

(四)全通道式沟通。这是一个全方位开放式的网络系统,其中每个成员之间都有不受限制的信息沟通与联系。采用这种沟通网络的组织,集中化程度及主管领导的预测程度均很低。由于沟通通道多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。有利于集思广益,提高沟通的准确性,这对于解决复杂问题,增强组织合作精神,提高士气均

有很大作用。但由于沟通通道多,容易造成混乱,且讨论过程通常较长,也会影响工作效率。委员会方式的沟通就是全通道式沟通网络的应用实例。

(五) 轮式沟通。这种网络中的信息是经由中心人物而向周围多线传递的,其结构形状因为像轮盘而得名。这属于控制型沟通网络,其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,这种网络大致相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统,所有信息都是通过他们共同的领导人进行交流,因此,信息沟通的准确度很好,集中化程度也较高,解决问题的速度快,领导人的控制力强,预测程度也很高,但沟通通道少,组织成员的满意度低,士气可能低落,而且此网络中的领导者在成为信息交流和控制中心的同时可能面临着信息超载的负担。一般地说,如果组织接受攻关任务,要求进行严密控制,同时又要争取时间和速度时,可采用这种网络。

### 第三节 沟通的方法与技巧

#### 一. 倾听技能

作为一名有效的听众应具备的能力常常被认为是理所当然的。我们常常把听和倾听混为一谈。听主要是对声波振动的获得;倾听则是弄懂所听到的内容的意义,它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。

##### (一) 主动倾听与被动倾听

有效的倾听是积极主动的而非被动的倾听。在被动倾听时,你如同一台录音机一样接收传给你的信息。只有当说话者提供的信息清楚了,生动有趣从而吸引你的注意力时,你才可能接受说话者的传递的绝大部分信息。而积极的倾听则要求你投入,使你能够站在说话者的角度上理解信息。因此,积极的倾听是一项辛苦的劳动。你需要精力集中,需要彻底理解说话者所说的内容,运用积极倾听技术听课的学生,一堂 50 分钟的课下来,会和老师一样疲惫,因为他们在倾听时所投入的精力与老师讲课的投入精力一样多。

积极倾听有四项基本要求:

1. 专注。人的大脑容量能够接受的说话速度,是一般人说话速度的 6 倍,这使得倾听时大脑有相当多的时间闲置未用。积极倾听者精力非常集中地听说话人所说的内容,并关闭了其他成百上千混杂在一起、容易分散注意力的念头(如金钱、朋友、聚会、旅游等),他们不断概括和综合所听到的信息,不断地把每一个细微的新信息纳入到先前的框架中。
2. 移情。移情要求你把自己置身于说话者的情境上。你应努力去理解说话者想表达的含义而不是你想理解的意思。注意:移情要求听话者保持较高的知识水平和灵活性。它要求听话者需要暂停自己的想法与感觉,而从说话者的角度调整自己的所听所感,这样可以进一步保证听话者对所听到的信息的解释符合说话者的本意。
3. 接受。积极的倾听表现为接受,即客观地倾听内容而不作判断。这不是件容易的事。说话者所说的话常常导致了我们的分心,尤其当我们对其内容存有不同看法时,这是很自然的。当我们听到自己不同意的观点时,会在心里阐述自己的观点并反驳他人所说的内容。显然,这样做时我们会漏掉余下的信息。积极倾听就是先接受他人所言,而把自己的判断推迟到说话的人说完之后。
4. 对完整性负责的意愿。积极倾听的最后一项要素是完整性负责。也就是说听者要千方百计地从沟通中获得说话者所要表达的信息。达到这一目标最常用的方法是,在倾听内容的同时倾听清楚以及通过提问来确保理解的正确性。

##### (二) 开发有效的积极倾听技能

综观积极倾听文献,我们发现有效的倾听者表现出八种具体行为。在学习这些行为时,我们不妨先考察一下自己的倾听实践在多大程度上与此一致,如果你至今尚未使用这些技巧,那么就从现在开始改进吧。

1. 使用目光接触。当你在说话时对方却不看你,你的感觉如何?大多数人将其解释为冷漠和不感兴趣。“你用耳朵倾听,他人却通过观察你的眼睛判断你是否在倾听。”这实在有点滑稽。与说话的人进行目光接触可以使你集中精力,减少分心的可能性,并能鼓励说话的人。

2. 展现赞许性的点头和恰当的面部表情。有效的倾听者会对所听到的信息表现兴趣,如何表示?通过非言语信号。如赞许性的点头、恰当的面部表情(如微笑)与积极的目光接触相配合,就是在向说话者表明你在认真聆听。

3. 避免分心的举动或手势。表现出感兴趣的另一做法是避免那些表明思想走神的举动。在倾听时, 注意不要进行下面的活动: 看表、心不在焉的翻阅文件、拿着笔乱写、乱划等。这会使说话者感到你很厌烦或不感兴趣。另外, 这也表明你并未集中精力因而很可能会遗漏一些说话者想沟通的信息。

4. 提问。批判性的倾听者会分析自己所听到的内容, 并提出问题。这一行为使说话者知道你在倾听, 并通过反馈保证了理解。

5. 复述。复述是指用自己的话重述说话者所说的内容。有效的倾听者常常使用诸如: “我听你说的是……”或“你是否是这个意思?”, 为什么要重述说话者已经说过的话呢? 有两个原因: ①它是核查你是否认真倾听的最佳手段。如果你的思想在走神或根本无意倾听说话者所说的内容, 你肯定不能精确复述出完整的内容。②它是精确性的控制机制。用自己的评议复述说话者所说的内容并将其反馈给说话者, 可以检验自己的理解的准确性。

6. 避免中间打断说话者。在你做出反应之前先让说话者讲完自己的想法。在说话者说话时不要去猜测他(她)的想法, 当他说完时你就会知道他(她)的意思是什么。

7. 不要多说。大多数人乐于畅谈自己的想法而不是聆听他人所说。很多人之所以倾听仅仅是因为这是能让别人听自己说话的必要付出。尽管说可能更有乐趣, 而沉默使人不舒服, 但我们不可能同时做到听和说。一个好听众知道这个道理并且不会多说。

#### 倾听的艺术

(1) 目光凝视一点, 不时与对方进行眼神交流; (2) 面部表情尽量随对方的谈话内容转变;

(3) 手头不可兼做其他事, 身体其他部位最好保持相对静止专注, 保持思考状;

(4) 稍侧耳, 正面与对方成 5-10 度夹角, 身体前倾, 与水平面 3-5 度夹角;

(5) 不时稍点头, 说些简短而肯定对方的话语: 如: 对、行、好、嗯、可以、不错、是的、OK、没问题、太棒了

8. 听者与说者的角色顺利转换。对于习惯在报告厅里听总裁或经理的员工, 可能比较容易在头脑中形成一人有效的倾听结构。为什么呢? 因为此时的沟通完全是单向的。总裁(经理)在说而员工在听。但总裁(经理)-----员工这样的双向固定角色并不典型。大多数工作情境中, 听者与说者的角色在不断转换。有效的倾听者能够使说话者到听者, 以及从听者再回到说者的角色转换十分流畅。从倾听的角度而言, 这意味着全神贯注于说者所表达的内容, 即使有机会也不去想自己接下来要说的话。

## 二. 反馈技能

与你我一样, 大多数管理者都不很情愿成为坏消息的传递者, 他们害怕冒犯或直接面对接受者的防卫心理(即接受者的反馈)。如果反馈是积极的, 很可能会迅速而积极地提供信息, 而消极反馈则与之相反。那么, 我们如何才能使反馈更有成效呢。

### (一) 积极反馈与消极反馈

管理者对待积极反馈和消极反馈的方式不同, 接受者也是如此。一般而言, 对积极反馈的感知比消极反馈更快更多, 而且, 积极反馈几乎总是被接受, 消极反馈则常常遭到抵制。为什么呢? 符合逻辑的解释是这样的: 人们希望听到好消息而讨厌坏消息。积极反馈正是大多数人希望听到的, 并且人们总认为自己确实如此。

那么这是否这意味着你应避免提供消极反馈呢? 回答是否定的。研究表明, 当消极反馈来自于可靠的信息源或其形式比较客观时, 最容易被接受, 而只有当消极反馈来自于地位很高或很值得依赖的人时, 主观印象才会有分量。这表明, 为数据所支持的消极反馈(如数字、具体实例等)很有可能被接受。对于有经验的管理者, 尤其是那些在组织中地位很高、赢得员工尊重的管理者, 主观性的消极反馈可以成为一种有效的管理手段。而对于那些经验较少、在组织中地位不高、或威信尚未树立起来的管理者来说, 主观性的消极反馈显然不太可能被很好地接受。因此, 我们应认识到这种潜在的抵触, 并学会在最易于接受的情境下使用消极反馈。

### (二) 开发有效的反馈技能

下面的六项具体建议能帮助你更有效地提供反馈。

1. 强调具体行为。反馈应具体化而不是一般化。我们要避免下面这样的陈述: “你的工作态度很不好。”或“你的出色工作给我留下了深刻印象。”它们过于模糊。在提供这些信息时, 你并未告诉接受者足够的信息以改正“他的态度”, 或以什么为标准判断他(她)完成了“出色的工作。”



换言之,如果你这样说:“小王,我对你的工作态度不太满意。昨天的员工会议你迟到了半小时,并且你还没有阅读我们正在讨论的初步报告。今天你又提前1个小时下班去看病。”或者说:“小李,你对我们的客户菲利普公司所做的工作让我很满意。上个月他们在我公司的购买总额提高了12%。几天前我接到菲利普公司市场部经理打来的电话,称赞你对MJ-7型规格的变化回答得极为迅速。”这两个陈述均针对于具体行为,它们告诉接受者你因何批评或赞扬。

2. 使反馈不对人。反馈,尤其是消极反馈,应是描述性的而不是判断或评价性的。无论你怎么失望,都应使反馈针对于工作,而永远不要因为一个不恰当的活动而指责人,说某人“很笨”、“没能力”等常常会导致相反的结果,它会激起对方极大的抵触情绪,这种情绪反应很容易给工作带来更大失误。当你进行批评时,记住你指责的是与工作相关的行为,而不是行为者本人。你可能很冲动地想说某个员工“无礼且迟钝”(也许这是真的),但这于事无补。最好这样说:“你三次打扰了我,都是因为不紧急的事情。而你又知道我正在与苏格兰的客户通长途电话。”

3. 使反馈指向目标。不应该把反馈完全“倾倒”或“卸载”到别人身上。如果你不得不说一些消极的内容,应确保其指向接受者的目标。问问你自己:我希望通过反馈达到何目的。如果答复是“我只是想把我心里想说的话都说出来”,那么你会自食其果。这种反馈不仅会降低你的信誉,而且会减弱沟通的效果。

4. 把握反馈的时机。当接受者的行为与获得对该行为的反馈相隔时间非常短时,反馈最有意义。比如,当新员工犯了一个错误时,最好紧接在错误之后或在一天工作结束时就能够从主管那里得到改进的建议,而不是要等到几个月后的绩效评估阶段才获得。如果你需要花时间重新回想当时的情境和恢复某人的记忆,那么你所提供的反馈很可能是无效的。另外,如果你注重塑造员工的行为,拖延对不当行为的反馈则会降低反馈能起到的预期效果。当然,如果你尚未获得充足的信息或者你很恼火,或者情绪极为低落,此时仅仅为了快速的目的而匆忙提供反馈则会适得其反。在这些情况下,反馈的“良机”意味着“一定程度的推迟”。

5. 确保理解。你的反馈是否足以清楚、完整,使接受者能全面准确地理解你的意思?别忘了每一次成功的沟通都需要信息的传递与理解。为了使反馈有效,应确保接受者理解它。与倾听技巧一样,应该让接受者复述你的反馈内容以确信你的本意是否被彻底领会。

6. 使消极反馈指向接受者可控制的行为。反馈应指向接受者可以改进的行为,让他人记住那些自己无法左右的缺点毫无意义。比如,责备员工因为忘记给钟表上闹钟而上班迟到是有价值的。但要责备她因为每天上班必乘的地铁出了电力故障,使她在地铁里整整呆了一个半小时因而迟到则毫无意义,这种情况是她自己无法改变的。

另外,如果反馈强调接受者可以控制的方面,不但减弱了批评造成的伤痛,并且给那些知道自己存在问题却苦于不知如何解决的接受者提供了指导。

#### 思考与练习:

1. 何谓沟通?沟通要注意什么原则?
2. 沟通一般有哪些模式?
3. 如何才能做到有效沟通?

#### 综合案例:西门子的管理沟通

西门子为其国际性的文化氛围而自豪。作为一家不断进取的跨国公司,西门子努力改善管理方式及行为,加强开放式的沟通,建立良好的工作环境与氛围。为此,西门子建立有众多员工沟通渠道。西门子的沟通渠道包括:

内部媒体

这些内部媒体包括:

《西门子之声》(《Siemens News letter》)

《西门子世界》(《Siemens World》)

.....

《西门子之声》是专门面对西门子中国员工的内部刊物,由西门子中国公司公关部编辑出版。《西门子之声》一般包括:视点聚焦(Spotlight)、新闻回顾(Newsbits)、人物写真(People)、领导才能(Leadership)、创新前沿(Innovation)、万花筒(Spectrum)等栏目。《西门子之声》起到沟通西门子中国员工的重要作用。

《西门子世界》是西门子面向全球员工的内部沟通刊物,肩负着沟通西门子全球员工的重任。《西门子世界》一般包括以下栏目:封面故事、业务、团队、合作伙伴、趋势、家庭等

#### 内部网站

西门子内部网站是一个庞大而高效的沟通平台。比如,2003 年“非典(SARS)”期间,关于 SARS 的最新消息每时每刻都会在西门子的网站上更新,关于事态的最新报道、公司的政策、领导层写给员工的信等内容,都会及时发布,让每一名西门子员工在第一时间获取最新信息。

还比如,西门子人事部建立有专门的网页,新员工可以登陆了解如何融入公司,还分别为外国员工、合资工厂、各地区开辟专门的链接。其他方面,关于人事上的招聘、培训、出差、发展、投诉等内容一应俱全,一览无遗,并随时更新。

强大的 E-mail 系统—西门子内部网络建立有强大的员工电子邮件系统,为员工之间的沟通提供了最便捷的渠道。

知情的员工的积极性更高。为了让每名西门子员工了解公司的最新信息,西门子为世界各地的西门子员工建立了“今日西门子(Siemens Today)”在线平台。“今日西门子”不仅包含西门子主题新闻故事和广泛的报道,而且开辟了交互式聊天室、论坛和调查。

#### 员工对话机制

在西门子,每名员工每年至少要与上司有一次非常系统的对话(即 CPD 员工对话),特别是表现突出的重点、核心员工。通过员工对话,公司可以了解员工的想法,并针对其提出的问题制定解决之道。事实上,员工与上司的对话随时都在进行。

#### 员工沟通信息会

公司每年至少进行一次“员工沟通信息会”(Information Session to Employee),在公司政策、员工福利、职业发展等众多问题上听取员工的意见,与员工进行双向的沟通。

#### 直接与高层沟通

员工在工作上若有不同的意见,也可以越过自己的直接上级向公司高层直接反映,与他们直接进行沟通。

#### 新员工导入研讨会

西门子公司为新员工开设了“新员工导入研讨会”,公司的 CEO 会参加每一期“新员工导入研讨会”,为新员工介绍企业文化、公司背景等信息。CEO 等高层直接面对面地与新员工进行交流。

#### 员工培训

无论是新员工培训,还是经理人培训,都为员工之间进行沟通提供了机会。在所有的集体培训上,公司的 CEO 等高层领导都会亲自参加,与员工进行面对面的交流。

#### 员工建议制度

这是让西门子引以为豪的做法。西门子鼓励员工为公司提出合理建议与意见,为改善公司业务与管理而出谋划策。被采纳的建议将迅速在公司中实施与推广,而被提出合理建议被公司采纳的员工,将得到公司从小礼物到 10 余万元现金不等的奖励。

好建议的标准很简单,包括三方面:节省费用、节省时间、提高质量。比如,员工 A 提出某个建议可以缩短外国员工签证时间,员工 B 提出某个建议可以为西门子每年节省 5% 的差旅费用,员工 C 提出某项方案可以提高西门子手机的产品质量与服务质量……诸如此类的宝贵建议只要被员工提出来,将很快被公司采纳。

通过员工建议,西门子营造了非常活跃的气氛,鼓励大家发挥自己的聪明才智,为公司的业务的发展与组织的健全出谋划策。更重要的是,不论员工的建议是否被公司接受,这种沟通为每一位员工提供了“说话、参与”的机会,大大增强了大家的主人翁意识,真正使每一名员工能够成为西门子“企业内部的企业家”

西门子员工满意度调查通过各种有效的沟通渠道,信息与思想在西门子的机构里迅速地流动,就像肌肉的筋脉为西门子的庞大机体带来活力,使西门子这个产业巨头变得灵活而敏锐。

#### 【思考与讨论】

1. 西门子公司管理沟通制度有何优点?
2. 假如你是西门子公司总经理,你觉得该制度还有哪些地方值得改进?

## 第十五章 现代管理模式的变革

长远来看,唯一能持久的竞争优势,就是你的组织能力比对手学习得更快。没有一种外力能抢走你这个优势。任何人想模仿你,在他们模仿中,你又超越他一大步了。

— [美] 彼得·圣吉

### 【学习内容】

1. 现代管理所面临的时代背景
2. 信息化、经济一体化、知识经济等概念
3. 学习型组织、知识管理、人本管理及柔性管理的基本概念及内涵

**【序幕案例】** 据调查,世界 500 强企业中百岁左右的企业有很多,如杜邦公司(1802 年)、宝洁公司(1837 年)、诺基亚公司(1865 年)、雀巢公司(1874 年)、通用电气(1878 年)、AT&T(1885 年)、强生公司(1886 年)、西尔斯百货公司(1887 年)、IBM(1889 年)、通用汽车(1901 年)、吉列(1901 年)、福特公司(1903 年)、壳牌石油(1907 年)、丰田公司(1918 年)、摩托罗拉(1928 年)等。这些公司长寿的秘诀在于:在剧烈变动的市场中,及时察觉组织内外环境的变化,并积极做出调整,学习新的技能,采用新的经营运作模式,成为学习型组织。

进入 21 世纪,随着政治、经济、科技、文化的飞速的发展,组织管理面临的环境处于不断动荡变化之中,且有愈演愈烈的趋势,变化与创新成为管理工作最鲜明的特征。面对复杂多变的竞争环境,组织管理必须能清醒地认识环境、适应环境,要能够随着环境的变化对组织内部的结构、技术、人员等从根本上进行持续的调整,改变传统的管理思想、管理手段及模式,才能从根本上保证组织的生存与发展。

## 第一节 现代管理的时代背景

### 一. 经济一体化逐渐形成

随着科技、经济、贸易的不断发展,世界各国的经济正在朝着一体化方向深入发展,目前以区域经济一体化为主流,并正向世界经济一体化演变。

区域经济一体化是指地理位置相临近的两个或两个以上国家(地区),以获取区域内国家(地区间)的经济集聚效应和互补效应为宗旨,为促使产品和生产要素在一定区域内的自由流动和有效配置而建立的跨国性经济区域集团。目前全球成型的且比较有影响,在世界贸易组织登记的区域经济一体化组织已有 100 多个,不少国家成为多个经济一体化组织的成员。

世界经济一体化是指世界各国经济在采购、生产、分配、消费等环节的全球一体化趋势,是在国际分工不断深化、世界市场不断发展的条件下,通过国际贸易、国际资本流动等纽带而形成的市场一体化、生产一体化以及由此发展起来的经济调节一体化的综合。它是作为一个整体的世界经济所特有的现象,也是当代世界经济发展的趋势。在这种情况下,世界上的每个企业都被各种经济纽带更紧密地联系在一起,既互相依存,又互相补充,企业的经营管理,包括资源配置、产品开发、生产流通、管理范围、增长方式等都得从全球观念出发来思考和策划。而同时,每个企业也都有机会占领更大的市场,但也有可能因竞争失利而被市场所淘汰,企业面对的将是日益激烈、甚至是残酷的市场竞争。因而,现代企业面对经济全球化这一机遇和挑战,必须以不断提高企业的国际竞争力作为自己的战略目标,必须不断提高自我适应能力,加快改革步伐,彻底改变原有的旧管理模式,尽快与国际上先进的管理方法接轨,使世界经济全球化的进程成为促进我国企业管理发展的推进器。

### 二. 信息技术的广泛普及

信息技术(Information Technology)是指有关信息的收集、识别、提取、变换、存贮、传递、处理、检索、检测、分析和利用的技术,主要包括计算机技术、通信技术,网络技术、数据库技术和传感技术等。

计算机问世以来,分别应用于科学计算、生产过程控制、数据处理三大领域并在不断发展。由科学计算逐步形成计算机辅助设计(CAD),由生产过程控制逐步形成计算机辅助制造(CAM),以及由电子数据处理发展为管理信息系统(MIS)和决策支持系统(DSS)。20 世纪 80 年代以来,计算机与通信技术的进步,尤其是网络技术的发展与普及,甚至将地球变成了小小的“地球村”,彻底地改变着人们获取、传递、存储信息的方式,改变着人们的生活、娱乐、学习、生产方式,当然,也更加有力地推动着计算机在管理中的应用。

随着企业规模的扩大,业务和管理趋于复杂,面对市场需求的多变和激烈的竞争,企业必须依靠加强管理来提升企业的运营效率和效益,而单纯依靠人的控制和一些简单的辅助手段已经不足以保证业务运作和管理的有效性,在这种条件下,为保证管理活动的及时性、有效性和适应性,需要对各种管理信息进行及时有效的沟通、处理与决策,因此,企业就需要利用现代信息技术在企业内部的管理平台上整合现有的系统资源,并同整个价值链上的合作伙伴建立信息共享和交流,使得跨企业、跨行业的供应链流程更加畅通和便捷。也可以说,信息技术的普及,正改变着企业内部的业务流程和组织管理流程以及信息沟通方式,此外,它也改变着企业之间的联系,改变着企业的交易、合作、竞争等诸多方面,推动着企业运营方式发生根本性变革。

从表象上看，信息技术作为手段为管理提供了技术支撑平台。而实际上，它不仅是工具，特别是在网络时代，信息技术已经成为企业全方位管理理念、企业文化、业务流程及人力资源模式转换的催化剂和助推器。

### 三. 知识经济的迅速发展

如果说，20 世纪以前世界是处于农业经济时代，当时土地是其生产的核心要素，而到了 20 世纪工业经济时代，生产的核心要素则由土地转变为货币资本，进入 21 世纪，即进入了知识经济的时代。

知识经济，通俗地说就是“以知识为基础的经济”，按照世界经合组织的说法，知识经济是以现代科学技术为核心的，建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。这里所说的知识，是包括人类迄今为止所创造、积累的全部知识，其中最重要部分是科学技术、管理和行为科学的知识。

与以往经济形态相比，知识经济的最大不同在于，它的繁荣不是直接取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模，而是以高技术产业为第一产业支柱，以智力资源为首要依托，直接依赖于知识或有效信息的积累和利用，也即是说，在知识经济中，对智力资源（人才和知识）的占有就比工业经济中对稀缺自然资源（土地和石油）的占有更为重要。当前，知识经济形成的标志就是软件产业的兴起，例如美国微软公司，以软件及服务为主要产品，使比尔·盖茨成为了世界首富。另外，联合国经济合作发展组织所有成员的科研经费的近 2/3 投向新技术，该组织主要生产国的 50% 以上的国内生产总值的完成是以知识为基础。日本 80% 的生产性财富是以人的技能和知识为其表现形式的，美国也有 60% 的生产性财富是人力资本，两国的知识财富比重高居世界前两位。

知识经济时代的管理核心是对知识的管理，它与工业经济时代相比有以下特征：

#### 1. 管理理念从基础型、理性型转向发展型

管理理念是管理者在管理活动过程中所持有的思想观念和价值判断。作为观念形态的管理理念，是由社会经济关系决定的。知识经济的崛起，导致生产力和生产关系的重大变革，基础型管理的结果最终导致经济的个人化，理性型管理的结果是企业组织化，发展型的管理结果是个人、企业和社会都获得了自我实现和发展。

#### 2. 管理对象从以有形生产要素为主转向以无形生产要素为主

在知识经济时代，知识的价值和作用超过资本的价值和作用，知识生产力已成为经济发展的关键要素，以知识为基础的技术进步在经济增长的贡献中占有愈来愈大的比重。任何企业都必须重视知识资源的开发和利用，迅速将知识转化为直接生产力，才能适应知识经济的运行节奏，求得自身的发展。

#### 3. 组织模式从纵向层次结构转向横向网络结构

在信息网络化的条件下，企业组织结构一改传统的以集权为特征的金字塔形的层次结构，而演变为以分权为特征的横向网络型组织结构。原来承担上下级层次间沟通联络的中间管理层将减少，内部分工及由分工所带来的控制与协调将扬弃，从而创造最短的信息流。

#### 4. 制度模式从以资本为中心转向以知识为中心

创新是知识经济的灵魂。制度创新是管理创新的主要内容。在知识经济时代，知识化劳动是劳动生产率的提高、利润的获得和企业生产力发展的主要来源和动力。知识化劳动对社会财富的生产所起的决定性作用，已经在越来越多的企业中成为一种基本现实。在这种背景下，企业制度也将发生深刻变革。

#### 5. 分配模式从按资分配转向按贡献分配

分配关系是由资源的占有关系所决定的。在资本主义经济关系中，谁拥有资本，谁就获得了社会财富的分配权，按资分配是主体分配方式。在知识经济时代，分配关系所赖以存在的资源占有关系和性质发生了变化，分配模式也将发生深刻变革。

#### 6. 更加强调个人及组织的学习

知识经济的兴起可以说是一场无声的革命，它对我们现有的生产方式、生活方式、思维方式，包括教育、经营管理乃至领导决策等活动都将产生重大影响。在知识经济时代，由于所有经济部门的发展都依赖于知识的增长，强化劳动力的技能成为经济活动中的一项必要的工作，终身学习正在成为人们生活的重要组成部分，新型灵活的企业强调工人的积极性、创造性、解决问题的能力以及适应变化的能力。学习、创造性和灵活性在以知识为基础的经济中越来越重要，而经验和传统的作用却在降低。学习，不论对于个人还是企业，甚至对于国家来说，都是至关重要的，它决定着个人的前途和命运，决定着企业的生存和发展，决定着国家的繁荣和国际竞争力。



当然，现代管理的时代背景并不仅仅局限于上面所论述的三个方面，但是它们是影响现代管理模式变革的三个最主要的因素。同时，三者之间也并非相互孤立割裂的关系，而是相互影响相互促进的统一整体，尤其是信息技术的发展进步，对经济一体化及知识经济的形成和发展起着根本性的促进作用。

## 第二节 知识经济对传统管理的冲击

在知识经济时代，企业的战略资源是知识资源，企业的竞争优势将来自对知识资源的有效开发和管理。在知识经济的发展和冲击下，企业的工作环境与工作内容也发生了彻底的改变，这使得传统的企业管理方式面临极大挑战。

### 一、更加注重可持续发展战略

传统企业管理比较强调通过对现有自然资源的充分利用来实现经济利润的快速增长，追求企业经济目标被放在压倒一切的位置。这一过分强调经济利润增长的主张，一个严重的消极后果就是对现有资源的掠夺性开采，造成生态失衡、污染严重、环境破坏，进而导致社会、经济难以持续协调发展。而在知识经济时代，企业管理在追求企业自身经济目标的同时，更加重视企业整体目标的长远性以及与社会整体发展目标的一致性，注重企业和社会的可持续性发展。因此，企业管理把环境保护、生态平衡、资源再生等看得十分重要，企业生产的产品主要是无公害产品、绿色产品等。企业战略是站在一个很高的高度来规划自己，主动承担它对社会进步所负的责任。

### 二、对传统管理职能的创新

在传统企业的管理中，企业管理的职能是计划、组织、指挥、协调、控制，后来又增加了“激励”职能。随着企业的发展，企业管理的职能不断增加和更迭新的内容，但无论如何，传统企业管理仍然是只注重有形资本，而未将作为无形资本的知识资本的创造和培育放在重要位置。

在全球化的知识经济时代，传统的企业管理职能发生了新的变化，无形资本特别是知识资本成为企业管理的重点。企业管理的职能主要是为企业内外的新知识资本创造良好的环境，并大力加以培育。创造、培育知识资本已成为企业管理的一项重要职能。

### 三、对传统管理理论的创新

进入知识经济时代，必将对传统管理理论提出严峻的挑战。从企业管理的角度看，企业组织结构向分散化、虚拟化、智能化发展，而这种结构的管理将更加困难；知识与知识主体的不可分离以及主体行为的不可察及、不可度量使得人力资本管理也越来越困难，并可能造成新的分配不公；组织分散化要求管理加强协调与合作，管理的概念与对象也发生了变化；领导的责任重在远景的设计、目标的确定和对员工行为的影响力，领导不再是依靠权力而是要靠经济和能力赢得员工的信任与支持，因而他们的行为方式也发生了变化；与此同时，随着经济一体化、信息化、市场化的形成，企业的界限逐渐模糊。凡此种种，在知识经济条件下，都会促进企业管理在理论与实践的结合上不断创新，比如：将企业建立成虚拟化、网络化的学习组织；建立新的推动知识创新的激励监督机制；建立柔性的企业发展战略，以适应市场环境与技术环境的变化；突破传统的发展模式而实现跃进式和突变式增长，在资本积累的同时更注重知识的积累。

### 四、对传统管理内容的创新

企业管理涉及到对人、财、物、产、供、销以及对科技、信息、时机和企业制度的管理等等。随着知识经济的渗透，对各类管理都将赋予新的内涵，形成新的突变。比如，在工业社会里，企业强调以生产、营销等各项管理为主要内容，人仅仅被看作庞大机器的一部分、一个零部件，而在信息社会里，人的作用将越来越大，过去强调的以人为本的管理思想在知识经济时代将得以充分体现。人力资本是企业最重要的资源，是技术知识的活载体和创新体，因而只有通过对手力资本的有效开发和管理，才能使知识在企业发展中的作用得到充分高效的发挥。

### 五、对传统管理方式的创新

传统的管理科学认为，管理就是控制，企业管理的主要工作就是控制员工的行为，确保圆满地完成公司管理层为员工指定的工作任务。传统的组织形式也大多是金字塔式的垂直的、指令式的管理结构，组织内部的部门是按照自上而下的共同职能而组合的，决策权集中在高级管理层手中，庞大的中间管理层起着承上启下的作用，领导层采取经济的方式激励员工，命令、控制、规则与服从是基本的法则。整个组织由于管理层次较多，信息传递速度较慢，用人较多，容易造成人浮于事，工作效率低下，对外界环境反应较慢。但是在知识经济时代，信息网络覆盖企业生产与流通全过程，生产周期缩短，组织结构从金字塔组织逐步转向扁平团队组织，中层管理者的存在逐渐失去了意义。每个职工在本职岗位上即可了解全局、关心全局，人们的知识、思维更新更具活跃性。因此，管理者应从“控制”转为“指导与激励”，注重提供服务，确定战略和创造员工必要的工作条件与环境。

### 第三节 管理模式的变革趋势

在知识经济的发展和冲击下，企业将彻底改变工业经济社会的管理方式，采用新的管理模式，进行管理方法的革命，这里介绍几种常见的且比较重要的管理模式。

#### 一. 学习型组织管理模式

学习型组织是美国麻省理工学院彼得·圣吉博士 1991 年在《第五项修炼》一书中提出的。学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的，符合人性的、能持续发展的组织。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。彼得·圣吉认为，企业本身是一个系统，它像人一样可以通过不断地学习来提高生存和发展的能力。现实中有的企业寿命很短，其主要原因就是企业在学习能力上有缺陷，即“学习智障”，这种缺陷使得企业在环境改变时不能迅速反应，因此，只有提高学习能力才能保证企业的生存和发展。

##### （一）学习型组织管理模式的特点

学习型组织在管理模式方面具有下面几个特征：

##### 1. 浓烈的学习气氛

组织中的每一个人都具有强烈的学习欲望和较强的学习能力；整个组织具有浓厚的学习氛围，学习是一个持续的战略过程，与公司的日常运作及战略发展紧密相关；学习成为一种工作形态，渗透到组织的每个层次中去，影响组织成员阐释现实的方式；它改变着人本身，以及他们如何感受、如何思想；公司对组织学习进行积极投资，鼓励人人参与学习，每个成员都有机会参与讨论公司的政策制定与战略形成过程；具有宽松的组织环境；喜欢变革、善于创新；允许一定程度的失败。

##### 2. 组织由多个创造性团体组成

在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。

##### 3. 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。主要有四点含义：一是强调“终身学习”；二是强调“全员学习”；三是强调“全过程学习”；四是强调“团体学习”。

##### 4. 扁平式结构

传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而大大提高工作效率。

##### 5. 自主管理

“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。

##### 6. 领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师，领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念。

##### 7. 很强的环境适应能力

学习型组织具有高度的柔性，不断调整自我，改善自我，很快适应外部环境的变化，与环境和谐共处。

学习型组织有着它不同凡响的作用和意义。它的真谛在于：学习一方面是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中活出生命的意义。

学习型组织的缔造不应是最终目的，重要的是通过迈向学习型组织的种种努力，引导出一种不断创新、不断进步的新观念，从而使组织日新月异，不断创造未来。

##### （二）学习型组织的构建

彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的五项修炼实际上是改善个人与组织的思维模式，使组织朝向学习型组织迈进的五项技术。作为一个整体，它们是紧密相关、缺一不可的。这五项修炼是：

第一项修炼：自我超越（Personal Mastery）

“自我超越”的修炼是学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实的过程。它是学习型组织的精神基础。精通“自我超越”的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度就如同艺术家对于艺术一样，全心投入、锲而不舍，并不断追求超越自我。有了这种精神动力，个人的学习就不是一个一蹴而就的项目，而是一个永无尽头的持续不断的过程。而组织学习根植于个人对于学习的意愿与能力，也会不断学习。

第二项修炼：改善心智模式（Improving Mental Models）

“改善心智模式”的修炼是把镜子转向自己，发掘自己内心世界深处的秘密，并客观地审视，借以改善自身的心智模式，更利于自己深入地学习。同时，员工之间也应该有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

第三项修炼：建立共同愿景（Building Shared Vision）

所谓“愿景”，即愿望与远景，这里指的是组织未来发展的远大目标以及组织成员的共同愿望。共同愿景对学习型组织非常重要，它可以为组织的学习聚焦和提供能量。只有当人们致力于实现共同的理想、愿望和共同关注的愿景时，才会产生自觉的、创造性的学习。

第四项修炼：团队学习（Team Learning）

团队作为一种新兴的管理方法，现在正风靡一时。团队中的成员互相学习，取长补短，不仅使团队整体的绩效大幅提升，而且使团队中的成员成长得更快。团队学习的修炼从“对话”（dialogue）开始。所谓“对话”，指的是团队中的所有成员敞开心扉，进行心灵的沟通，从而进入真正统一思考的方法或过程。团队学习之所以非常重要，是因为在现代组织中，学习的基本单位是团队而非个人。除非团队能学习，否则组织就无法学习。

第五项修炼：系统思考（Systems Thinking）

企业与人类社会都是一种“系统”，是由一系列微妙的、彼此息息相关的因素所构成的有机整体。这些因素通过各不相同的模式或渠道相互影响，“牵一发而动全身”。系统思考就是用系统和动态的观点，来观察相互关联而非单一的事件，从整体上把握复杂背后深层次的结构问题，纵观全局，形成系统思维模式。

上述五项修炼中，只有进行五项修炼的组织才能称之为“学习型组织”，而并非进行员工培训、讲学等鼓励并促进员工不断学习的组织就是学习型组织。学习在这里并不单单指吸纳知识，增进技艺，关键在于改变个人的思维和行为方式，促进个人理解、交流、判断等全面素质的提升，最终自由地积累和释放个人的创造性的才能，并实现组织的目标。“学习型组织”的核心在于改变人们的行为，它改变过去那种以“管理、组织和控制”为信条的管理思想，取而代之的是以“愿景、价值观和心智模式”为理念的新思想，目的在于增强组织主动适应外部变化和自我发展的能力。

## 二．知识管理模式

知识管理是知识经济时代的一种全新的管理，是人类历史上自 19 世纪末 20 世纪初泰罗科学管理以来的一次最伟大而深刻的革命，是信息化和知识化的产物。

一方面，在知识经济条件下，知识继传统的生产要素（如土地、机器设备、劳动力、资本）之后成为社会生产活动最重要的资源，另一方面，人类已经进入了信息时代，现代信息技术特别是 Internet 已把全世界的信息资源连接在一起，形成了全球最大的信息资源库，为学习者的学习提供了令人难以置信的丰富的资源，在这种条件下，如何迅速、准确、有效地对大量的信息进行科学、有效地处理，创造，挖掘隐藏在信息背后的知识已成为一个不容忽视的问题。因此，人们逐步意识到研究知识管理的意义，知识管理（Knowledge Management）也由此应运而生。

（一）知识的概念及分类

1998 年 3 月，国家科技领导小组办公室在《关于知识经济与国家知识基础设施的研究报告》中，对知识定义为“经过人的思维整理过的信息、数据、形象、意象、价值标准以及社会的其他符号化产物，不仅包括科学技术知识——知识中最重要的部分，还包括人文社会科学的知识、商业活动、日常生活和工作中的经验和知识，人们获取、运用和创造知识，以及面临问题做出判断和提出解决方法的知识。”为了更深刻地理解知识的含义并对其进行有效的管理，当代知识理论将知识划分为两大类：一类是显性知识（explicit knowledge），是指以文字、图像、符号表达，以印刷或电子方式记载，能为人们明确反思和陈述，可供人们交流的结构化知识，如事实、自然原理和科学的知识等。显性知识比较容易获得、理解和交流，具有公共性，可以存储在图书馆、局域网或数据库中，其传播和复制的成本较为低廉。

另一类是隐性知识（implicit knowledge），是指存在于个人头脑中，在某个特定环境下通过多年经验积累发展起来的很难模拟的知识，它难以用语言、文字表述，即所谓“只可意会、不可言传”，主要由认知、情感、信仰、经验和技能等 5

个要素共同组成，可细化为个人隐性知识，集体隐性知识，专业隐性知识等。它相对主观，依附于人的大脑或技能中，通常通过行动表现出来。由于隐性知识具有非结构化和专有属性，其传播成本较高，范围较小。

显性知识和隐性知识的划分突破了过去人们对知识的认识，将还未经系统化处理的经验类知识给予了承认。如果说显性知识是“冰山的尖端”，那么隐性知识则是隐藏在水面以下的大部分，它们虽然比显性知识难发觉，却是社会财富的最主要源泉。知识管理中的一个重要观点，就是隐性知识比显性知识更完善、更能创造价值，隐性知识的挖掘和利用能力，将成为个人和组织成功的关键。

## （二）知识管理的概念

美国生产和质量委员会认为：知识管理应该是组织有意识采取的一种战略，它保证能够在人们最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人。这样，可以帮助人们共享信息，并进而将之通过不同的方式付诸实践，最终达到提高组织业绩的目的。由此可见，知识管理不是任何传统意义上的对人的管理，也不是仅仅对知识的管理，它更倾向于知识共享、信息系统、组织学习、智力资本管理、绩效管理和加强，就是要帮助人们分享信息与知识，并运用知识改善自我或组织的行为绩效。它是一个过程，包括四大主要的知识活动：即生产、加工、传播和运用。在这些活动中，有两个因素至关重要：一是人；二是技术。这两个因素同时构成知识管理的两个维度。人之所以是知识管理的关键因素之一，是因为人（的大脑）不仅是隐性知识的载体，而且是知识创造和传播的内生力量。在知识创造和传播的四个阶段，每一个阶段都离不开人的参与。

技术主要是在知识创造与传播过程中的组合阶段起作用，在组合阶段，知识的收集、编码、传递、存取、检索等主要依赖于信息技术、计算机技术及网络技术等。知识管理的核心是也就是管理两类知识（即显性知识与隐性知识）之间的转化过程（编码）及学习的规律，根本目的在于知识创新。

## （三）知识管理的主要内容

一般来讲，知识管理活动的内容主要有以下四种。

### 1. 建立企业的知识库

建立企业的知识库，就是把企业现有的知识分门别类，进行加工和提炼、形成企业系统的、不断发展的知识资产。建立企业的知识库所涉及的知识包括显性知识和隐性知识。显性知识相对容易处理，隐性知识处理相对难一些，因为隐性知识与拥有知识的人有紧密的联系，在建立企业的知识库的过程中，就需要尽可能把知识与创造、使用知识的人分隔开来。针对企业中各种知识不同的存放方式，企业应开展相应的管理。

### 2. 促进员工获取知识

在实际工作中，找到拥有所需知识的人，同时成功地把它从一个人身上转到另外一个人身上是一个困难的过程。针对这一点，有些企业的知识管理项目侧重为员工提供获取知识的途径或者促进知识在个人之间的转移。

### 3. 创造尊重知识的企业内部环境

创造有利于知识生产、传播和使用的企业内部环境是实施知识管理的一项重要内容。有的企业试图改变员工在知识方面的行为，如美国的恩永公司和迈肯锡咨询公司都确定了新的对员工的评价标准，将员工对知识创造和知识共享的贡献作为一个重要的指标，并且，迈肯锡咨询公司还试图让员工认识到其工作不是向客户提供咨询服务，而是进行管理方面知识的创造和传授。在创造尊重知识的企业内部环境中，建立尊重知识、鼓励知识共享的企业文化非常重要。

### 4. 管理企业的知识资产

知识管理要求把企业的知识当作一种资产来管理。一种方式是在企业的财务平衡表中把知识作为一种资产纳入财务管理，另一种方式是使所管理的某一知识密集的资产创造出更多的效益，比如利用专利转让方式来创造比自己生产更大的经济效益。

## （四）知识管理的特点

知识管理作为一种全新的管理模式，其独特之处表现为：

### 1. 知识和人才成为最大的资产和推动力

知识经济不再是稀缺经济，它依靠知识，对自然资源进行合理地、科学地、综合地配置，实现了资源的优化利用。并且还有可能通过知识开发出富有的甚至是取之不尽用之不竭的自然资源、从而创造出巨额的财富。即新的财富越来越来源于知识，而在组织中，拥有知识的是人，人才能够致力于了解知识，能够在更广泛的背景下解释知识，将知识与其他类型的信息结合起来。因此，知识管理要对知识和人才高度重视。

### 2. 需要投入高昂的管理成本



许多特定的知识管理活动需要投入大量的资金，这些活动包括：知识获得，即创建文件并把文件输入电脑系统；通过编选、组合和整理，给知识增添价值；开发知识分类方法，并标示对知识的新贡献的特点；发展信息技术基础，实行知识分配；就知识的创造、分离和利用对员工进行教育等。有效的知识管理成本较高。

### 3. 注重组织集体知识共享与创新

知识经济时代，创新需要不同人的相互合作，需要不同的知识相互碰撞。

### 4. 按“知”分配

传统的经济理论中，有两种分配方式：按劳分配和按资分配。这两种分配方式在当时的情况下是公平合理的。劳动具有多种形态，在正常情况下，资本也可以归结为一种劳动，是一种过去完成的、未被消耗掉而积存下来的劳动；知识、知识的获得和创造也是劳动或劳动的成果；在知识经济时代，职权的提升依据的是知识和能力，只有具备了知识和能力的组织工作人员，才可能得到职权的提升。这样的职权的分配就是按“知”分配。按“知”分配突破了传统资本主义和传统经济学那种“财富使人获得权力，权力又使人获得财富”的固定模式，同时创造了“知识使人获得权力，权力又使人获得知识”的全新的思维模式。

### 5. 组织的生命在于学习

在知识管理阶段，组织能否在激烈的市场竞争中凸显自己的核心竞争力，取决于这个组织能否形成自身具有独立性的系统化的核心知识。那么知识这个核心要素在组织内部只有通过学习才能形成和发展。具备这种能力的组织就是学习型组织。

## 三. 人本管理模式

管理不但具有管物的自然属性，更具有管人的社会属性。任何企业、事业单位首先不是物的堆积，而是人的集合，是由人以获利为目的而构筑的经济性组织。因此管理从最根本的意义上说，就是对人的管理，即调动人对物质资源的配置和营利能力的主动性、积极性和创造性。

所谓“人本”，顾名思义，就是以人为根本。人本管理，是指管理主体在以一切从人出发，以人为根本，尊重个人的价值和能力，通过激励、关心，以感情调动员工的积极性、主动性和创造性的思想观念体系的指导下所进行的管理实践活动。

但是由于工业经济时代人的观念、生产方式、技术条件、市场需求特点等的局限，制约了人本管理的真正实现。知识经济时代，一方面，知识日渐成为企业经营活动中的最重要的资源，人对知识的掌握和驾驭以及由此而带来的企业创新使得人在经济活动中的地位和作用比以往任何时候都要变得更加突出和重要；另一方面，人的思维方式、价值观念也发生了巨大变化。人的自主性、个性化、自我价值实现的愿望等得到充分的尊重，这些都促使组织在管理中把对人的关注、人的个性和能力的释放、人的积极性和创造性的调动推到了中心地位，“以人为本”的管理得到空前强化。

人本管理强调肯定人性、发扬人性，人本管理的立足点与核心是人的知识、能力的提高和创造力的培养。它要求管理者在具体的管理过程中，应始终坚持“以人为本”的观念，建立起让每一位员工都有机会施展才能的激励机制，努力营造尊重、和谐、愉快、进取的氛围，激发人们工作热情、想象力和创造力。同时，人本管理也更注意组织文化的建设和员工合作精神的培养，帮助员工明确人生的真正价值。在管理实践中，需要注意做好以下几点。

### 1. 维护生命的尊严

尊严被看作是人性重要的特征之一。没有一个人愿意被侮辱、被人看不起。每一个员工，都是具有独立人格的人，理应受到尊重。

### 2. 合理的人生定位

在管理中，有许许多多、形形色色的人，分别扮演着不同的角色，每个角色都是必不可少的。他们的差别只是社会分工的不同，并没有高低贵贱之分，至于谁活得更有价值，在于他是否尽职尽责地去演好自己的角色。

### 3. 实现自身的价值

管理者应使员工将自己融于工作与事业之中，树立起为组织的事业而奋斗的理想，从而进入个人需要与组织目标完美结合的最佳状态。

### 4. 积极奉献于社会

人的价值本质上是一个人对社会的关系问题。因此没有一种只存在于人自身的价值，也没有一种与社会关系相脱离的人的独立价值。人的价值应包括两个方面：一是社会对个人的尊重与满足；二是个人对社会的责任与贡献。

## 四. 柔性管理模式

企业管理是企业生存发展的关键，20 世纪与工业时代以生产为核心相适应的“刚性管理”极大地推动了生产力的发展。进入 21 世纪知识经济时代，企业组织系统的弹性化和生产的柔性化特征，对于以“创新即生命”的知识型企业来说，“柔性管理”将是适应这一特征的未来企业管理的发展模式。

#### （一）柔性管理的概念及特征

柔性管理是相对于刚性管理提出来的。刚性管理指“以规章制度为中心”，凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理。这是 20 世纪通行的管理模式。

柔性管理则是指“以人中心”，依据企业的共同价值观和文化、精神氛围进行的人格化管理，它是在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。

柔性管理的特征主要表现在其内在的驱动性、影响的持久性以及激励的有效性。

柔性管理的最大特点主要在于不是依靠权力影响力（如上级的发号施令），而是依赖于员工的心理过程，依赖于每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神，因此具有明显的内在驱动性。不过，只有当企业规范转化为员工的自觉意识，企业目标转变为员工的自发行动，从而形成内在的驱动力，自我约束力才会产生。

柔性管理要求员工把外在的规定转变为内心的承诺，并最终转变为自觉的行动，这一转化过程是需要时间的，考虑到员工个体差异、企业的文化传统及周围环境等多种因素的影响，企业目标与个人目标之间往往难以协调。然而一旦协调一致，便获得相对独立性，对员工具有强大而持久的影响力。

柔性管理的有效性主要表现在体现了人的多层需要，从低到高可以分为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求以及自我实现需求。赫茨伯格的双因素理论指出：为维持生活所必须满足的低层需求如生理需求、安全需求、社会交往需求相当于保健因素，而被尊重和实现自我的高层需求则属于激励因素。一般来说，柔性管理主要满足员工的高层需求，因而具有有效的激励作用。

#### （二）柔性管理在管理活动中的主要体现

柔性管理在管理活动中主要体现为管理决策的柔性化和奖励机制的柔性化。

##### 1. 管理决策的柔性化

管理决策的柔性化首先表现在决策目标选择的柔性化上。传统决策理论认为：决策目标的选择应遵循最优化原则，它所寻求的是在一定条件下唯一的最优解。而事实上由于决策前提的不确定性，难以按最优准则进行决策。有鉴于此，赫伯特·西蒙提出了以满意准则代替传统的最优化准则，决策者可根据已掌握的信息作出满意的选择，而不必苛求唯一最优解，因而具有更大的弹性。决策的最优化准则向满意准则的转变，实质上也就是从刚性准则向柔性准则的转变。其次，管理决策的柔性化还体现在决策程序上。“一言堂式的决策”属于刚性决策，其最大缺点是很难避免主观、片面、武断的错误；“群言堂式的决策”是由相关人员独立自主地自由发表意见和建议，并在此基础上进行综合分析，择善而行，由此而形成的决策，可称为柔性决策。

##### 2. 奖励机制的柔性化

奖励机制上的柔性管理。柔性管理适应的对象是从事创造性活动的高素质员工，而创造性活动往往是理个探索过程，其间充满了不确定性和偶然性，且智力活动本身难以计量，所以创造性工作难以量化。如果硬性量化并以此作为奖励依据，势必会挫伤员工的积极性和创造性，抑制其潜能的发挥。因为柔性管理的一个重要体现就是奖励机制的柔性化，除了物质上的奖励外，更应注重精神上的嘉奖，还可以通过扩大和丰富工作内容，提高工作的意义和挑战性对员工进行激励。这已经在一些高技术公司中得到了体现。

另外，在现代企业管理中，柔性管理还体现在企业内部员工的配置、资源的流动等诸多方面。

#### （三）柔性管理与刚性管理之比较

不论从管理理论还是从管理实践来看，柔性管理与刚性管理的分歧无处不在。在理论上，科学管理理论将人看作“经济人”、“机器的附件”，强调组织权威和专业分工。而行为科学理论则认为：人是“社会人”，提高生产效率的关键是满足员工的社会欲望，提高工人的士气，而不是纪律的强制和物质的激励。上述两个管理理论的对立，其实质是刚性管理与柔性管理的对立。同样，在实践上，管理总体上较重视战略、结构、体制等硬性因素，却往往忽视组织的共同价值观、作风、人员、技巧等软性因素。但一些企业就比较重视企业的思想、文化及精神等“软件”。

##### 1. 刚性管理与柔性管理的区别：

具体地说，刚性管理与柔性管理主要有以下区别：

(1) 基础不同

从其定义可看出, 刚性管理的基础是组织权威, 它所依靠的主要是组织制度和职责权力。管理者的作用主要在于命令、监督与控制。柔性管理的基础则是基于员工对组织行为规范、规章制度的认知、理解与内化, 它所依靠的是组织的共同价值观和心理文化氛围。管理者的作用主要在于启发、引导和支持。

(2) 适用对象不同

刚性管理适用于主要追求低层次需求的员工, 适用于对创造性要求较低的、衡量标准容易量化的工作。这类员工往往希望有正规的组织与规章条例来要求自己, 而不愿参与问题的决策并承担责任。而当员工的低层次需求基本得到满足, 高层次需求成为优势动机, 工作标准不易量化且对革新要求较高时, 员工往往欢迎柔性管理以获得更多的自治责任和发挥个人创造性的机会。

2. 刚性管理的长处

从管理工作的实际效果来看, 刚性管理的长处主要有:

(1) 在刚性管理中, 某项规章制度的严格执行, 便于协调员工个体之间以及员工与组织之间的关系, 易于维持组织正常的工作秩序。

(2) 刚性管理往往制定了一定的工作标准对员工的工作绩效进行量化, 极大方便了考核。

3. 刚性管理的缺陷

刚性管理的主要缺陷有:

(1) 严格执行某项规章制度势必降低组织活动的灵活性, 影响组织与外部环境的协调。同时由于规章制度的不完善, 责权利不可能完全对等, 所以在工作中难免会出现矛盾和冲突。

(2) 刚性管理往往将员工置于消极被管理的状态, 缺乏主动参与管理、参与决策的意识, 自律自控能力低, 限制了其积极性与创造性。

(3) 工作量化的同时也造成了员工的惰性, 使员工一味只求完成份内的工作。

4. 柔性管理的长处

柔性管理对应刚性管理来看, 其长处是:

(1) 柔性管理满足员工的高层次需要, 因而能深层次地激发员工的工作动机, 增强员工的主人翁责任感, 使其不仅自觉提高各自的工作标准, 而且愿意挖掘其潜能, 发挥其天赋, 作出超常的工作成就。

(2) 柔性管理有利于组织内部形成集体主义和相互协作的精神, 有利于对种种失范现象形成一种“防患于未然”的机制。

5. 柔性管理的局限性

当然, 柔性管理也有其局限性:

(1) 柔性管理缺乏严格的工作职责分工, 容易形成冲突。

(2) 柔性管理缺乏明确的工作标准, 工作绩效不易考核、评估等等。

刚性管理与柔性管理虽各有优缺点, 但要硬性的评价孰优孰劣是毫无意义的, 在实际工作中两者是相互影响相互渗透的。刚性管理是管理工作的前提和基础, 完全没有规章制度约束的企业必然是无序的、混乱的, 柔性管理也必然丧失其立足点。柔性管理是管理工作的“润滑剂”, 是刚性管理的“升华”, 缺乏一定的柔性管理, 刚性管理亦难以深入, 二者的有机结合才是高效益管理的源泉。一个企业是以刚性管理为主、还是以柔性管理为主, 则完全取决于企业员工的素质、工作的性质及企业的文化传统。

(四) 柔性管理在未来企业管理中的作用

柔性管理之所以被认为是未来管理的发展趋势, 是因为它适应了未来适应社会的特征。

1. 激发人的创造性

在工业社会, 主要财富来源于资产, 而知识经济时代的主要财富来源于知识。知识根据其存在形式, 可分为显性知识和隐性知识, 显性知识人所共知, 而隐性知识只存在于员工的头脑中, 难以掌握和控制。要让员工自觉自愿地将自己的知识、思想奉献给企业, 实现“知识共享”, 单靠“刚性管理”不行, 只能通过柔性管理。

2. 适应瞬息万变的外部经营环境

知识经济时代是信息爆炸的时代, 外部环境的易变性与复杂性一方面要求战略决策必须整合各类专业人员的智慧; 另一方面又要求战略决策的做出必须快速。这意味着必须打破传统的严格的部门分工的界限, 实行职能的重新组合, 让每个员工

或每个团队获得独立处理问题的能力,独立履行职责的权利,而不必层层请示。因而仅仅靠规章制度难以有效地管理该类组织,而只有通过柔性管理,才能提供“人尽其才”的机制,才能迅速准确做出决策,才能在激烈的竞争中立于不败。

### 3. 满足柔性生产的需要

在知识经济时代,人们的消费观念、消费习惯和审美情趣也处在不断的变化之中,满足“个性消费者”的需要,对内赋予每个员工以责任,这可以看作是当代生产经营的必然趋势。企业生产组织上的这种巨大变化必然要反映到企业的管理模式上来,导致管理模式的转化,使柔性管理成为必然。

总之,“以人为本”的柔性管理并非新生事物,其思想在中西方管理思想史发展的各个时期均有体现。它也并非优越于“以规章制度为本”刚性管理。只是在人类从工业时代将迈入知识经济时代的今天,管理点也由“物”转向“人”,人情、人性为当代管理者不得不考虑的问题。顺应人性、尊重人格、理解人心,柔性管理显然比刚性管理更具效力。

### 思考与讨论:

1. 请简述现代管理所面临的时代背景。
2. 什么是学习型组织?如何建设学习型组织?
3. 什么是知识管理?企业如何有效地进行知识管理?

### 【综合案例】 IBM(中国)公司的知识管理

IBM公司的内部网上有公司新闻、公司季度收益、销售情况、公司新的市场战略、竞争对手战报、全球人力资源、员工职业计划等。除此之外,内部网还开设了查找栏目,员工可以利用该栏目查找相关或感兴趣的公司资料。内部网的蓝页(Blue Page)按钮可以帮助员工查询有关公司员工的情况,例如,输入一个员工的名字、代码或分机号码,就可以查找到该员工在公司内的一些详细情况,如他的主管经理、职务职称、同一个团队中同级别的员工以及这些人的电子邮件和电话。点击员工职业计划按钮,就会滚动显示有关职业计划的相关内容,介绍如何在IBM发展自己的职业计划?可以利用哪些资源?分几步完成等。与公司内部网的内容不同,IBM对外网站侧重于对公司产品和公司形象的介绍。知识管理实践,这里以IBM的培训机制和员工技能测评为例。IBM的员工培训是多方位的,既有集中面授又有分期培训,同时还建有电子学习中心(e-Learning)、图书中心等。新加入的员工首先要接受新员工定位培训,内容包括IBM公司的介绍、历史沿革、业务框架、经营战略、部门分工合作情况、新员工的工作职责、福利待遇、如何进行培训学习以及如何利用公司资源等。随后,公司将对员工掌握的技能进行测试评定,看是否适合上岗。接下来,公司的电子学习中心会分部门、分级别地对员工提供各种学习资源,员工可根据自己的情况在工作范围内选择要学习的内容。选定的学习内容需经过主管经理批准后方可注册学习,学完之后需经考试测评认证。电子学习中心涉及的内容广泛,包括财务、金融、市场营销、经营战略等,有点像企业办的网上在职专业培训中心。此外,电子学习中心也给公司员工提供了一个随时随地学习培训的机会,只要登录企业内部网,就可以获得学习资料并进行自学,解决了员工工作繁忙,无法有较多时间进行脱产学习的问题,真正实现了工作学习两不误。

**问题: IBM(中国)公司的知识管理有何特点?对你从事管理有什么启发?**



# 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](mailto: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

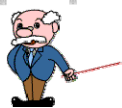
## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



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](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

## 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，



### 【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老师担任学校理事长。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.mhgy.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邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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。